



アジア市場の消費者インサイト— ①

第1回「インド」篇

日本メーカーの戦略の落とし穴

インド・ビジネス・センター 代表取締役社長 島田 卓氏

郷に入れば郷に従え。アジア市場では自分たちの価値基準を捨て、その地域の指標で自らの商品・コミュニケーションを見つめる必要がある。アジアマーケット攻略のヒントを毎月1国、その国に精通した専門家が解説。全3回のレポートで紹介する。



ピーター・ドラッカーは「企業の目的は顧客創造」と言った。しかし、私のところに相談に来られる方からは「インドにマーケットはありますか?」という質問をよく受ける。そういう方には「インド進出は考え直されたほうがよいですよ」と答えたくなる。日本とインドの社会成熟度を同じと見なし、その延長線上でマーケット戦略を考えてもうまくはいかない。インドにおけるマーケット創造は眠っている子を起こすようなもので、うまく起こさないと子供はぐずる。起きている子をあやすとは違うのだ。

ある日本の家電メーカーがインド市場に最新鋭のテレビを投入したが、なぜか売れなかった。画面は美しい、サウンドもばっちり、価格帯もそこそ

こで成功間違いなしだったわけだが。落とし穴は音域にあった。インドに行かれた方なら気付かれただろうが、そこは喧騒の中で暮らす毎日である。オーディオルームの中で視聴し、OKを出した音域では“寝ている子”が起きなかったのだ。大声で話し、家の内外で発生する騒音も物とはしない音域は、日本のそれとはずいぶん違う。

このように、海外に出たら、その市場のルールに沿ったビジネスをしなければ勝ち目は無い。例えば自動車で言えば、現代(ヒュンダイ)自動車はメンツやプライドなどとは無関係に、インド消費者を取り込む戦略でシェアを伸ばしている。同時期にインドに進出した日本最大手のトヨタ自動車は車種の少なさもあろうが、高品質やユー



しまだ・たかし氏

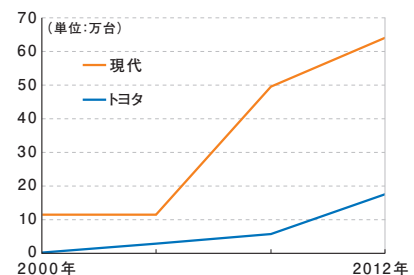
1972年東京銀行入行。インド・ニューデリー支店次長などを経て、97年4月インド・ビジネス・センターを設立、代表取締役社長に就任。

ザー・サービスの本道にこだわり過ぎ、シェアを伸ばしきれていないのではないか。その差は明確に現れている。

インド自動車業界の重鎮から聞いた現代自動車の戦略の一端は次のようなものらしい。インドの新車購入者の一般的な買い替え時期は3、4年後。そのころ修理が必要になった顧客には好条件の下取り価格を出し、新車、出来れば上位車種の購入を勧める。下取りした車は修理し、中古なら購入できる新車購入予備軍に提供する。こうして「現代シンパ」をつくり出し、顧客本位のカーメーカー＝現代、というイメージを醸成してしまう。変貌を続ける新興市場の消費者マインドは、成熟した市場のものとは自ずと違ってくると思わせる逸話だ。

インドではよくコミットメントという言葉を目にする。インドで成功したい日本メーカーは、インドマーケットに本気でコミットする覚悟を持ち、日本と全く違うインドのマーケット事情というものを深く理解しないとけない。

インドにおけるヒュンダイとトヨタの生産台数推移



出典:SIAM(インド自動車工業会)、各社HPなど

シンパをつくり、売上を拡大させる現代自動車。