



ASEANの建設機械市場における 日本ブランドの再興に向けて

Pawetida Sungwornpatansakul

近年、ASEANの建設機械市場では、安価な中国ブランドの浸透と顧客ニーズの変化により、ハイエンド製品を中心とする日本ブランドの存在が脅かされている。

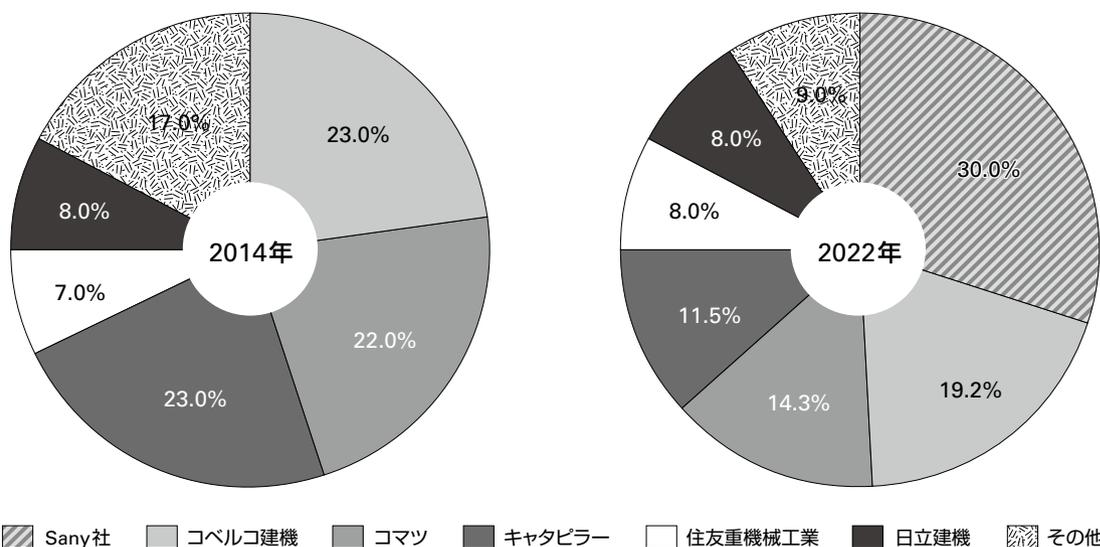
このASEAN市場において日本ブランドの存在感を維持・強化するためには、より手頃な価格の製

品ラインアップと機器本体の販売に付随するサービスの充実が重要である。以下、ASEAN市場の中でも大きなウエイトを占めているタイ市場を対象にして、日本ブランドの再興に向けた方策を検討していきたい。

タイの建設機械市場 において低下する 日本ブランドのプレゼンス

近年、タイにおける日本ブランドの建設機械、特に油圧ショベルの販売は、中国ブランドの参入による影響を大きく受けている。

図1 タイにおける油圧ショベルのシェア比較



※ Sany社参入前(2014年)と近年(2022年)の比較
出所) ERG's Asian Market Service

2015年に中国の大手企業であるSany社がタイ市場に参入して以降、市場シェアは大きく変化し、2022年にSany社の市場シェアは30.0%（販売台数ベース）となり、コベルコ建機から建設機械市場のトップの座を奪った（図1）。

日本ブランドの存在感を脅かす要因

日本ブランドの存在感を脅かす要因の一つは、中国ブランドが価格だけでなく技術面、販売面での競争力を高めていることである。Sany社の製品は他のプレーヤーよりも価格競争力があると同時に、燃料コストを他のプレーヤーより20~30%削減できる技術力がある。また彼らの積極的な販売とプロモーション・スキームは、経験の浅いユーザーをはじめ、多くの既存ユーザーに対して、より安価な新ブランドへの乗り換えを促している。

また、Sany社は、研究開発、品質管理、技術への投資を増やしており、品質が低いというイメー

ジを徐々に払拭し、ブランドの認知度と信頼性を高めている。

日本ブランドの存在感を脅かすもう一つの重要な要因は、顧客ニーズの変化である。日本ブランドは、クラフトマンシップと耐久性と性能に関しては以前から認知されているが、タイにおける顧客ニーズに対応するには、良質な製品を提供するというだけでなく、より柔軟なサービス・パッケージを提供する必要がある。筆者は、この点が日本ブランドの課題であると考えている。

たとえば、油圧ショベルでもより小型の機器を使用する小規模事業者または個人事業者を取り込むには、低金利ローンや支払い期間を延長した返済プランなど、魅力的な資金調達オプションを提供する必要がある（表1）。

日本ブランドが獲得し切れていない膨大な顧客層の存在

タイの建設業界では、資金力に乏しい小規模事業者や個人事業者

が圧倒的に多く、日本ブランドが提供する高品質な機器に対価を支払えるような大規模事業者は少ないのが実態である（図2）。これまで日本ブランドは、大多数を占める小規模事業者や個人事業者を顧客として獲得し切れていなかったが、アフターセールスや金融サポートといったサービスを充実させることで、これらの顧客層を取り込むことが可能になると筆者は考えている。そのために、日本ブランドは次のような施策の検討・実施が求められる。

1 小規模・個人事業者の購入を促進する金融サービスの提供

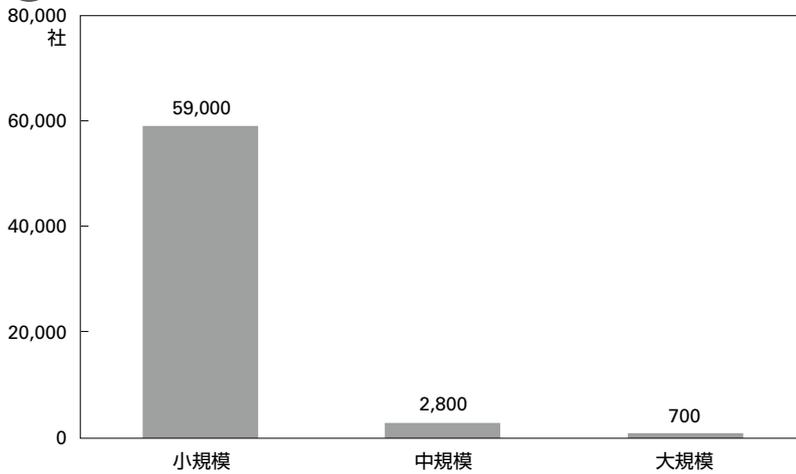
日本ブランドの高品質な機器を購入することが難しい小規模事業者や個人事業者にとって、小口融資、柔軟なリース・プログラム、長期間の支払いプランなど、柔軟な資金調達サービスが実現できれば、これまで手の届きにくかった日本ブランドの製品をより身近なものにできるはずである。

こうした資金調達サービスを実現するには、顧客に提供するサ

表1 建設機械の顧客ニーズと日本ブランドに対する見方

	製品品質	アフターパーツ／サービス	金融サービス	リセール
顧客ニーズ	性能と耐久性	安価ですぐ手に入る	柔軟で迅速	高いリセール価格
日本ブランドに対する顧客の認知	秀でている	高価格	厳密で時間がかかる	秀でている

図2 タイにおける企業規模別建設事業者数



出所) OSMEP、DBD

売上額に基づく区分	
小規模*	5,000万タイバーツ未満
中規模	5,000万以上～5億タイバーツ未満
大規模	5億タイバーツ以上

*小規模には個人事業者を含む

ービスを整える裏側で、貸しつけた資金を回収できなかった場合への備えも併せて整備しておきたいところである。たとえば、資金を回収できない顧客から機器を回収したとして、その機器を在庫として抱え続けなくていいように、回収後のバリューチェーンを構築するなどの備えが重要になる。

このように経済的負担を軽減し、管理しやすい支払い条件を提供できれば、日本ブランドは顧客基盤を拡大し、発展途上の市場で自社の機器を最大限に普及させられる。また、このような金融サービスは、タイの中小企業を支援す

るといふ、市場に対するコミットメントを示すことにもなるため、パブリックリレーションの観点からも有効である。そこで構築される顧客基盤は、貴重なデータソースとして機能し、これまでは手の届かなかった顧客の行動や嗜好に関する洞察（インサイト）を得られる。

2 アフターパーツを用いた低価格市場への参入と学習

日本ブランドは、アジアの顧客ニーズに対応したアフターパーツを開発・導入することによって、低価格市場に参入できる。現地に

こうしたアフターパーツの製造拠点または流通センターを設置して短納期を実現すれば、顧客の操業停止時間を短縮できる。アフターパーツのデリバリー体制を構築する中で、日本ブランドは現地の修理工場や流通業者との信頼関係を築くことができ、それらを介して貴重な市場データも得られる。

この取り組みは、タイひいてはASEANにおける、より低コストの生産方法とサプライチェーンの最適化の実験場となる。成功すれば、確立されたアフターパーツ事業を活用しながら、より低価格の機器を導入する基盤となるであろう。

3 ASEANの顧客をターゲットとした安価な製品の設計と生産

アフターパーツの低価格化に加えて、より安価な製品を市場に投入するということが考えられる。その場合、アフターパーツと同様、価格を下げる分、性能や耐久性において一部妥協することが必要となる。

しかし、性能や耐久性において一部妥協した製品を安く売って終わりではなく、手頃な価格のアフターパーツをスピーディに提供することで、製品で妥協した部分をサービスで補うという発想が重要になる。すなわち、販売のみに頼るのではなく、顧客への価値提供を、顧客の使用サイクル全般を通

じて続けることを前提にするわけである。

製品そのものの競争から、製品とサービスを含め、より長い期間、顧客との関係性を構築する競争へとシフトすることを前提とした製品・サービスのラインアップを構築できれば、日本ブランドは、中核となるブランド・アイデンティティを損なうことなく、より低価格の機器を提供できる。その実現に向けては、ASEAN市場特有のニーズや課題を理解し、製品開発とサービス開発を連動させたうえで、優先順位をつけることが必要である。

まとめ

日本ブランドの建設機械については、その高い品質や性能といった製品そのものに対する評価は揺らいでいない。しかし、特に小型機の顧客の多くを占める資本力の低い小規模事業者や個人事業者にとって手が届きにくいことも事実である。顧客数として圧倒的に多いこの層を取り込むには、昨今、このASEAN地域で繰り広げられている競争を、製品単体での品質、性能、コストの競争と捉えるのではなく、製品そのものに加え、購入時の柔軟な金融サービスや購入後の手頃かつ迅速なアフターパーツ・サービスの提供など、顧客が機器を使用するサイクル全

体でいかに価値を提供していくかというバリューチェーン全体での競争であるという視野を持つことが重要である。

市場としてのASEAN地域の成長形態は、かつて日本や米国の市場が成長した形態とは異なるかもしれない。「市場の誰もが高価格品を買えることにはならない可能性がある」という認識こそ、日本ブランドが持続可能な市場ポジションをASEAN地域で維持・獲得するために求められるのではないだろうか。

Paweetida Sungwornpatansakul

(パワーティダー・サンウォーンパタンサクン)

野村総合研究所タイランドシニア・コンサルタント