

インドにおける自動車産業のデジタル化の進展



櫛田亮真



田中大介



Ankit Awasthi



Raj Singh



Abhishek Khadiya

CONTENTS

- I インドの消費者におけるデジタル化の進展状況
- II 自動車購入から売却までのバリューチェーンにおけるデジタル化の現在
- III 自動車メーカーのさらなるバリューチェーンのデジタル化に向けて

要約

- 1 インドは、モバイルインターネット加入者数が中国に次ぐ世界第2位を誇り、既にデジタル領域で巨大市場を形成し得るポテンシャルを有している。
- 2 インド人は家族や親戚、友人を大事にするという価値観から、自動車の購入に際しては信頼できる人からの口コミで情報収集や検討を行ってきた。一方、スマートフォンやSNSの普及で消費者の情報収集源、検討方法、購入方法が変化してきており、自動車メーカーの中にはデジタルを活用し効果的にマーケティングを行う企業が出てきている。
- 3 自動車の修理や中古車の売買は、組織化されていない無数の小規模業者がひしめき合っているため、情報収集や比較が難しく、情報の非対称性により消費者が不利になるケースが少なくなかった。このような課題に対して、修理したい人と修理工場をマッチングするプラットフォームや、中古車販売における情報の非対称性を解消するオンラインマーケットプレイスを提供するスタートアップが出現している。
- 4 現在、自動車メーカーはマーケティング力強化、販売力強化、製品力強化という個々の観点でデジタルを活用している。ただし今後はそれらを統合することで、いかに顧客体験を向上させるかという考え方が重要になってくる。また、製品の認知から販売、修理、売買に至るライフサイクルの中で、顧客データを収集・分析することで、より顧客が求める施策やサービスをピンポイントで提供していけるかも重要となるだろう。
- 5 昨今、新型コロナウイルスの影響で、消費者が対面でのコミュニケーションから遠ざかり、オンライン上でのコミュニケーションや製品購入へのより一層の適応力を増していく中で、車両販売店、自動車メーカー、ディーラーと消費者とのコミュニケーションをオンラインで行う場を整備することの重要性が増していくと考えられる。

I インドの消費者におけるデジタル化の進展状況

1 デジタル・インディアの取り組み

長年、インドは「IT大国」と呼ばれてきたが、それは専ら高度な理数系教育を受けた優秀なIT技術者の供給地という意味合いが強く、広大な国土と膨大な人口を抱えたインド国内のIT基盤は決して充実したものではなかった。

モディ政権は、インドのITインフラ整備の遅れを受け、2014年より「インドを、デジタル化により強化された知識経済社会化する」ことを目指してデジタル・インディア計画を推進している。

具体的には、①デジタルインフラの公共サービス化（ブロードバンドの公共サービス化、身分証明のデジタル化、携帯電話と銀行口座を活用したデジタル金融サービスの提供）、②行政サービスのオンデマンド化（オンラインおよびモバイルのプラットフォーム上でのリアルタイムなサービス提供、金融取引の電子化・キャッシュレス化）、③国民のデジタルエンパワメント（デジタルリテラシーの向上、デジタルリソースへのアクセスの容易化、全行政文書・証明のクラウド化）の3つの目標を掲げ、ICTインフラの整備や国民へのデジタルツール浸透を推し進めてきた。

2 消費者へのデジタルの浸透

消費者へのデジタルの浸透規模を見ると、インドはモバイルインターネット加入者数が中国に次ぐ世界第2位（約5億人）を誇り、既にデジタル領域で巨大市場を形成し得るポ

テンシャルを有している（図1）。

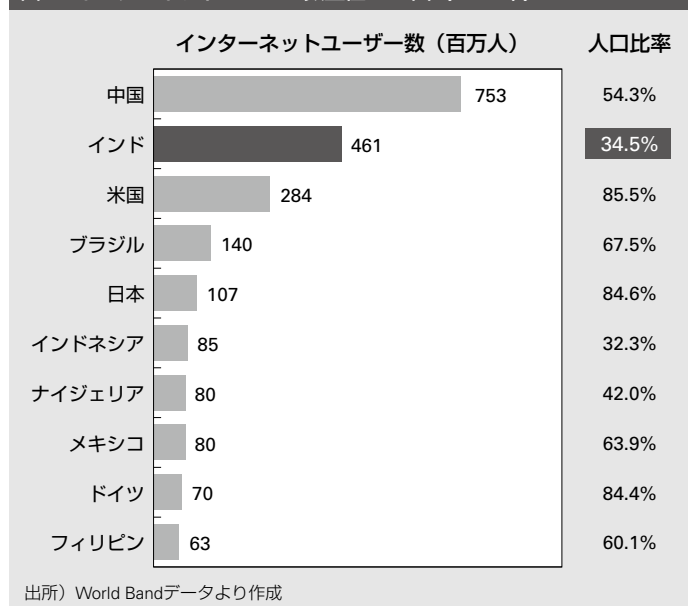
2017年時点でのモバイルインターネット加入比率は35%だが、消費者へのデジタルの浸透は今後ますます進むと考えられる。その背景の一つとして、インドは1GB当たりのモバイルデータ通信料金が世界で最も安い国であることがあり、今後、消費者のデジタル化は都市部に限らず、農村部にも浸透していくことが予想される。

3 SNSを通じてアプローチできるユーザー数

インドのSNS活用比率はインターネットユーザーの約6割といわれているが、人口が多いため、企業がSNSを通じてアプローチできる人数は世界でもトップクラスとなっている。

たとえば、Facebookのユーザー数はインドが約2億7000万人で世界一となっている。2位以降は米国約1億9000万人、インドネシア約1億3000万人、ブラジル1億2000万人と続く。一方Instagramは米国が約1億1000万

図1 インターネットユーザー数上位10カ国（2017年）



人でトップ、次いでブラジル約7000万人、インド6900万人、インドネシアが5900万人となっている。ほかには、WhatsAppの全世界のアクティブユーザー数は180カ国以上で約15億人といわれているが、インドはそのうち約4億人が活用している。

II 自動車購入から売却までのバリューチェーンにおけるデジタル化の現在

本章では、自動車に対する消費者行動を①認知／検討、②購入、③使用、④修理、⑤売却という流れに分解した際、デジタル化がそれらにどのような影響をもたらすのかを分析する。

1 マーケティングのデジタル化

(1) 購買意思決定に影響を与える情報源

親族間の結び付きが強く、容易に他者を信頼しないインド社会において、消費者が伝統的に重視する情報源は「口コミ」である。とりわけ自動車のような高額耐久消費財の購入意思決定に際しては、家族・親戚・友人・同僚など親しい間柄の有識者に相談し、信頼に足る情報を得ることが一般的である。こうした情報収集の傾向は、伝統的な価値観を強く有する中高年や地方在住者の間で顕著に観察される。

一方、スマートフォン・携帯電話の急速な普及と社会のデジタル化に伴い、若年層や都市在住者を中心に、自動車購入に際してSNSやオンラインサイトからの情報収集を重視する傾向が強まっている（図2）。

(2) SNS上での情報取得による認知・関心の高まり

他者とのコミュニケーションの頻度・密度の高いインドでは、SNS上において気になったコンテンツを共有したり、バイラルコンテンツを閲覧・拡散したりする傾向が非常に強い。WhatsApp、Twitter、Facebookといっ

図2 情報源別影響度

情報源	?? 関心		⚖ 検討		🛒 購入	
	25～35歳	36～45歳	25～35歳	36～45歳	25～35歳	36～45歳
TV CM	△	△	—	—	—	—
新聞・雑誌	○	○	—	—	—	—
SNSプラットフォーム	◎	○	△	—	—	—
YouTube	◎	○	○	○	—	—
オンライン記事／自動車ポータルサイト	◎	◎	◎	◎	—	—
口コミ	○	◎	◎	◎	◎	◎
店舗	—	—	△	○	◎	◎

◎ 影響力：大 ○ 影響力：中 △ 影響力：低

注) サンプル数722 (Tier 1・2都市)
出所) 「NRI India Quantitative Study 2018」より作成

たSNS上では、企業・商品に関するマーケティングコンテンツの消費量が急速に増加しているものと思料する。

また、消費者自身が体験した良いことや悪いことを、他者の目を気にすることなく遠慮なく発信するため、自動車メーカーにとっての良い情報だけでなく、品質不良などの悪い情報も即座に拡散されている。裏を返せば、消費者にとっては口コミ同様、バランスのとれた信頼に足る情報取得が可能となっている。

(3) 自動車関連YouTubeチャンネル上での比較検討

YouTube上における自動車関連チャンネルは、既に信頼できる情報源として認識されつつある。Autocar India、PowerDrift、MotorOctaneといった登録者100万人超のチャンネルや、再生回数100万回超の新車レビュー動画も多数存在し、需要が多い故にコンテンツの質・量ともに向上している。1車種ごとの新車を紹介・レビューする動画のみならず、

複数の競合車を比較する動画も人気を誇っている。こうした比較動画では、カタログ上のスペックや装備の比較表を示しつつ、専門家の独自見解をも織り込んでおり、消費者目線での比較検討を容易にしている。

(4) 自動車メーカーのアプローチ—— 現代自動車のSNS活用

インドにおいてSNS活用に最も力を入れている自動車メーカーは、インド国内販売台数第2位の現代自動車であろう。図3に示される通り、主要自動車メーカーの中では、各SNS媒体のフォロワー数で他社を圧倒している。ここでは、現代自動車のSNS活用で興味深い点を2点紹介する。

①YouTube

多くの自動車メーカーがYouTube上ではテレビCMを転載するだけにとどまっていた中、「母の日を祝う」「交通安全の啓蒙」といった社会・文化的な独自コンテンツをいち早く掲載。ほぼ週次で新規動画を掲載するなど

図3 SNS別フォロワー数

	YouTube	Twitter	Facebook	Instagram
マルチスズキ	7	11	300	18
NEXA	25	7	110	28
現代自動車	69	76	1,240	80
起亜自動車	34	6	49	19
タタ・モーターズ	26	15	403	8
ホンダ	26	14	199	12
トヨタ自動車	3	12	88	21
MG	38	1	74	31

注) 2020年4月時点の各社インド法人の公式メディアのフォロワー数
出所) Facebook、Twitter、Instagram、YouTubeより作成

消費者の興味・関心を保持するよう努めている。

②Facebook

コメント・動画をほぼ毎日掲載。最大の特徴は、消費者が掲示板に投稿する車両・ディーラーなどに関するクレームの一つ一つに対して、コメント・連絡先を返信していることである。車両の品質・耐久性・信頼性は日系自動車メーカーに劣るものの、こうしたきめ細やかな対応が評価され、「現代自動車は品質が良い」と認知されている（インドでは自動車は故障するものであるという認識が一般的であり、アフターサービス対応の良し悪しが品質イメージに直結する）。

(5) 自動車メーカーのアプローチ—— マヒンドラ&マヒンドラのソーシャル・ メディア・コマンドセンター

インド地場の雄・マヒンドラ&マヒンドラは、自財閥内のテック・マヒンドラが提供するソーシャル・メディア・コマンドセンターを活用し、オンライン上における消費者の声を収集する「ソーシャル・リスニング」と、良い評判の増幅・悪い評判の減衰を目的とする「レピュテーション・マネジメント」にいち早く着手。ほかの自動車メーカーも外部パートナーとともに同様の活動を推進し始めている中、現在のところ最大規模の陣容を誇っている。マヒンドラ&マヒンドラが得意とするSUVセグメントが急成長する中、消費者の動向を的確に把握し、売上を最大化するべく、デジタルを活用したマーケティング活動にも余念がない。

2 販売のデジタル化

(1) 効率的な購入プロセスを求める

自動車購入経験者

小型ハッチバック・セグメントでは、初めて自動車を購入する消費者が依然として約半数を占めているが、近年の急成長セグメントであるプレミアム・ハッチバックやSUVは2台目需要や買い替え需要が多く、あらかじめ十分な調査を行った上で、見積もり・ファイナンス・下取り査定・納期確認のためにわざわざディーラー店舗に赴く消費者が増えている（試乗は店舗訪問の主要な理由の一つであるが、インドでは希望車種を既に保有している家族・親戚・友人に試乗させてもらう、もしくはレンタカー利用で試乗することも多い）。

こうした自動車購入経験のある消費者は、効率化された購入プロセスを求める傾向が強くなり、ディーラー店舗内におけるデジタル化のみならず、店舗訪問前のコミュニケーションにおいてもデジタル化を求めている。

(2) 耐久消費財のeコマース拡大

テレビや白物家電のeコマース市場は、2015年以降、年平均成長率30~40%で成長し、店頭販売を含む総売上の8~10%を占めるに至っている。若年層のみを抽出するとその割合はより高くなるであろう。新車販売は必ずしも大型家電と同じような速さでeコマースに移行するとは考えにくいものの、後述するように中古車オンラインプラットフォームの売上も急拡大しており、消費者はオンラインでのコミュニケーションをより一層求めていると考えられる。

(3) マヒンドラ&マヒンドラの オンライン販売プラットフォーム 「Mahindra SyouV」

2015年より、自財閥内eコマースプラットフォーム「M2all」や外部プラットフォームである「Flipkart」「CarandBike」において自動車のオンライン販売に取り組んできたマヒンドラ&マヒンドラであるが、18年に満を持して自社プラットフォーム「Mahindra SyouV」を開設し、自動車オンライン販売を強化し始めた。月を重ねるごとに売上が伸び、19年には総売上の10~15%をオンライン販売が占めるようになったといわれている。

(4) 他自動車メーカーによる新規参入

2020年に入り、かねてよりデジタル・マーケティングに力を入れてきた自動車メーカーも相次いでオンライン販売プラットフォームを新設した。現代自動車は1月に一部地域で開始した自社プラットフォーム「Click to Buy」を、同年4月よりインド全土に展開。また、タタ・モーターズも4月より自社プラットフォーム「Click to Drive」におけるオンライン販売を開始した。メルセデス・ベンツは今後、自社プラットフォーム「Express Store」において新車のオンライン販売を開始する予定である。

3 車両のデジタル化

(1) 車両のデジタル化に対する消費者ニーズ

各自動車メーカーは既に他国で展開しているように、インドにおいてもコネクテッド技術を通してデジタルベースのサービスを提供し始めている。コネクテッドカーの販売金額市場規模は2019年に6億1400万USドルに達

し、17年から23年まで年率11.1%で成長すると考えられている。

一方、消費者ニーズとして現時点で特に注目度の高いサービスは、車両トラッキング、スピード警告のような基本的なものに加え、Consumer Electronics Show (CES) で大注目の技術となった音声認識が上位に挙げられている。一方でエンターテインメント系のサービスは相対的に順位が低く、安心安全や快適に運転できることをサポートするサービスを好む傾向が見られた(図4)。

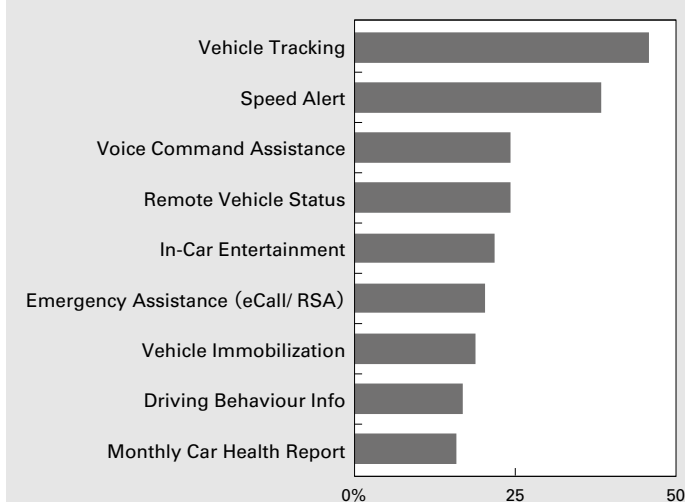
(2) MG Motorの

iSmart connected platform

こうした消費者ニーズに対して、自動車メーカー側が提供する車両関連のデジタルサービスの範囲は、メーカーが車両に搭載するハードウェアが扱うデータの種類の多さによって変わる。

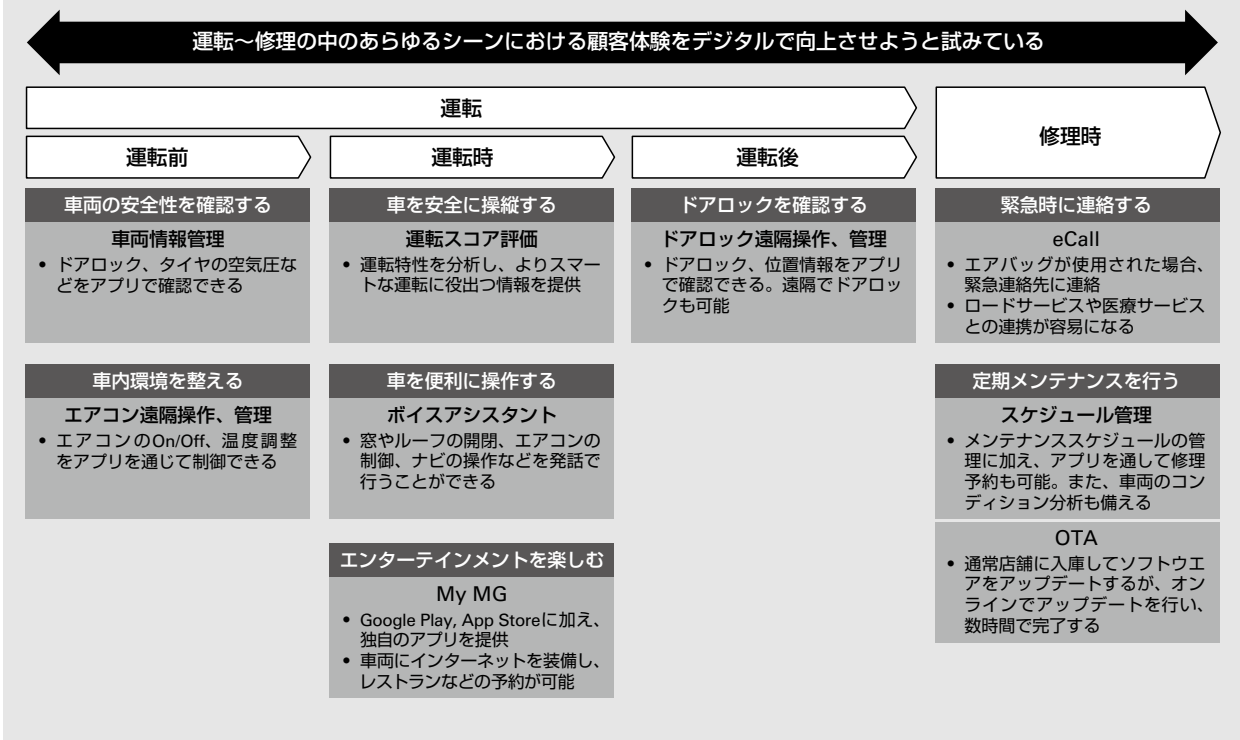
データ通信を担うハードウェアは、スマートフォン、OBD (On-Board Diagnostics)、TCU (Telematics Control Unit) という3

図4 消費者が重要だと考えるコネクテッドサービス



注) サンプル数203 (コネクテッドカー所有者、コネクテッドカーに興味がある人が対象、2018年)
出所) 「NRI India Quantitative Study」より作成

図5 MG Motorのデジタルを活用した運転～修理時における顧客体験向上のアプローチ



つの選択肢があり、後者になるほど活用できるデータの種類が増え、提供できるサービスの幅も広がる。たとえばトヨタ自動車はスマホベースでのサービスを行っており、メンテナンス記録や路上サポートなどにとどまる。対してTCUベースのサービスを行っている現代自動車、MG Motorは、それに加えて遠隔でのエアコンやドアの操作、運転スコア分析、遠隔でのソフトウェアアップデートなどの幅広いサービスを提供している。

MG Motorはインドで最も先進的なコネクテッドサービスを打ち出す自動車メーカーの一つで、2019年に「Internet Inside the Car」といううたい文句を掲げ、「Hector」を市場に投入した。

同社は製品による差別化ではなく体験による差別化を志向しており、自動車を運転した

り保有したりする上で、デジタルを用いていかに顧客体験を向上させるかという視点に立ち、個別機能を提供するのではなく、運転前・運転時・運転後・修理時のようにあらゆる顧客体験シーンを想定し、デジタルで統一、一貫したサービスを提供している（図5）。また、顧客体験の一貫性を高めるため、車載ディスプレイのみならず、利用シーンを想定しスマホやタブレットでも一部の機能を使えるように設計している。

さらに、各サービスや機能の開発にはテクノロジーパートナーとのアライアンス（iSmart connected platform）を活用（図6）。これによって、Hectorに遠隔でのソフトウェアアップデートや5G通信可能な仕様の通信機、AIベースの音声認識を搭載するなど、インド初となる機能を複数盛り込んだ。

図6 MG Motorの iSmart connected platformにおけるパートナーエコシステム

分類	パートナー企業		パートナーリング概要
顧客管理・ 情報分析 	顧客情報共有 システム	SAP 社 iTelligence 社	• 顧客からのすべての情報を1カ所で管理し、OEM、ディーラー、サービスセンター間で顧客情報を共有するシステムを構築。これにより、プリ・セールス、セールス、ポストセールスの各段階でシームレスに顧客情報を認識し、サービスを提供できるようにする
	カスタマージャーニー マネジメント	Adobe Systems 社	• 顧客の製品／ブランド認知から購入までのカスタマージャーニー全体を管理するソリューションを提供
通信 インフラ 	データクラウド	Microsoft 社	• Microsoft社のクラウドサーバ（Azure）を活用してデータを蓄積し、同時にサイバーセキュリティを担保
	通信システム	Cisco Systems 社 Bharti Airtel 社 Unlimit 社	• Cisco Systems社、Bharti Airtel社、Unlimit社の3社で埋め込み型のM2M SIMを用いた車両通信システムを開発。MG Hectorには5G対応のインターネットプロトコルバージョン6（IPv6）が採用された
アプリ ケーション 	ナビゲーション システム	TomTom 社	• TomTom社のリアルタイムナビゲーションアプリケーションを導入。TomTom社が提供するIQマップ機能により、定期的に地図、ルート、場所を最新情報に自動更新
	音声認識	Nuance 社	• インドのアクセントに適応した音声認識ソリューションを設計。100を超えるコマンドに対応しており、接続が不十分な場合でも機能。また、組み込みの人工知能アルゴリズムと機械学習アルゴリズムにより、毎日学習し、改善される
	エンターテインメント アプリ	Gaana 社 AccuWeather 社	• 音楽アプリGaana、天気情報アプリAccuWeatherのプレミアムアカウントがデフォルトで活用可能な状態でインストールされている

出所) MG社プレスリリースより作成

4 アフターセールスのデジタル化

(1) インドアフターセールス市場の課題

インドのアフターセールス市場は自動車販売台数の拡大に伴って成長を続けており、ACMA（The Automotive Component Manufacturers Association of India：インド自動車部品工業会）は、2016年度に1897億インドルピーだった乗用車アフター部品市場が、19年度まで年平均10.5%で成長すると予測している。その市場構造は中小事業者が乱立する細分化された市場となっており、自動車メーカーのアフターサービス店や大手部品メーカーのアフター部品店のような「組織化部門（Organized sector）」が420社程度あるといわれているのに対し、「非組織化部門

（Unorganized sector）」と呼ばれる中小企業が1万社以上存在するといわれている。

非組織化部門は、組織部門と比較して低価格で修理パーツ・サービスを提供していることから、価格センシティブな消費者は非組織化部門に流れていると見られる。実際、前述のACMAによれば、乗用車向けアフターパーツ売上のうち非組織化部門のパーツ売上が約3割を占めており、約4割を占める自動車メーカーの純正パーツや約3割を占めるアフターマーケット専門ブランドのパーツに並ぶシェアに達している。

しかし、現状、アフターパーツに対しては政府により義務付けられた安全基準がないこともあり、そのような非組織化部門のパーツ

やサービスは、価格が安い反面、部品品質の低さや修理工の知識・技術不足に伴うサービス品質の低さ、またその部品・サービスの品質の低さからくる車両安全性への悪影響が、消費者にとって大きな課題となっている。

(2) GoMechanic社のアフターサービスのマッチングプラットフォーム

こうしたアフター市場の課題に着目し、多くのスタートアップがデジタルも活用しながらこの領域に参入している。本稿では、2016年に設立されたGoMechanic社の事例を紹介する。

GoMechanic社は、消費者が手頃かつ透明性のある価格設定の下で高品質なアフターサービスにアクセスすることを可能にする、オンラインプラットフォームの構築を目指して設立された。創業者の一人が不動産フランチャイズ企業のOYO社に所属していたこともあり、同社はフランチャイズ方式でワークショップ網を拡大しており、20年1月時点でデリー首都圏やムンバイ、バンガロールなど主要

6都市に計150店舗を持つまでに至っている。

同社のフランチャイズ店舗は、部品の調達や予約管理システム、請求書発行システムといったITツールの提供を受けることができるほか、マーケティングやプロモーションのサポートを受けることができる。

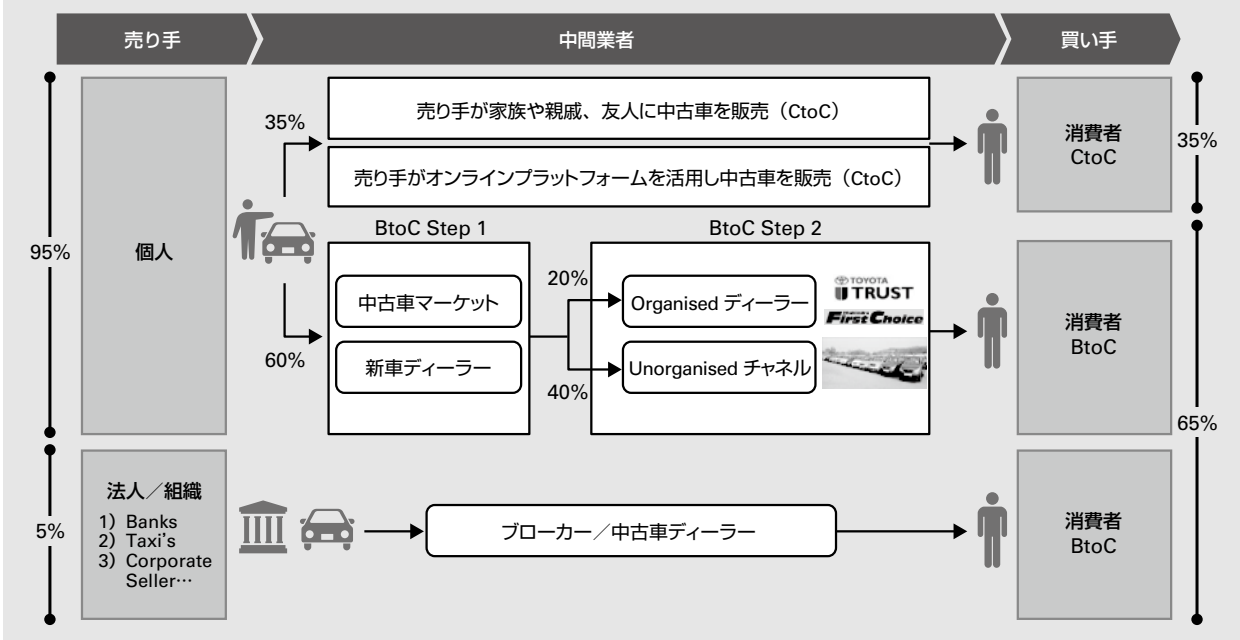
また同社は、純正部品をバルク調達により割安で仕入れ、提携するワークショップに販売している。人件費の安い零細店舗をネットワークに入れているため、消費者は純正部品を使っているにもかかわらず、組織化部門の店舗よりも3～4割安くアフターサービスを受けられるという。また、消費者は同社のスマホアプリを通じて修理を予約することができ、自ら店舗に出向く必要のないPick & Dropサービスも利用できる。

5 中古車売買のデジタル化

(1) Unorganizedで情報が不透明なインド中古車市場

インドの中古車市場は、これまで、組織化

図7 中古車両の流通経路



されていない販売店や個人間取引が主流であった。それに加え、近年、自動車メーカーによって組織化された販売店やオンラインチャネルの浸透が進んでいる（図7）。

インドの中古車市場は星の数ほどあるカーディーラーやブローカーがひしめき合っており、不透明な取引によって消費者が泣きを見る事例も少なくなかった。透明性が低いあまり、消費者は中古車を購入する際に、たとえば、盗難車ではないのか、本当に走るのか、正規の部品で構成されているのか、メーターの改ざんはされていないのかなど、さまざまなリスクを考えなければならない。

その課題を解消すべく、近年、中古車販売における情報の非対称性を解消するオンラインマーケットプレイスを提供するスタートアップが出現している。

(2) オンラインマーケットプレイスの出現 (Droom社の事例)

Droom社は、2014年に設立されたオンライン中古車マーケットプレイスであり、18年時点でオンライン自動車取引市場の75%のシェアを獲得しており、売上は約7.5億USドル、純利益は約1.2億USドルに上る。同社は中古車情報の透明性を上げるため、信頼度スコアを導入している。売り手に約60の質問項目を記入させ、記入率に応じて売り手が売却する中古車の信頼性が上がるような仕組みを構築した。また自己申告制に加えて、インド国内の25万社のディーラーと提携し、提携ディーラーで認証を取得すれば車両の信頼度が上がる仕組みを構築した。

さらに、中古車販売価格の透明性を向上させるため、ゼロから売買価格のデータベース

を構築し、これによって、売り手が自分の車の価格ゾーンや、過去に落札されたケースの価格履歴を参照しながら適正な販売価格を決めることにつながっている。

その上、コミットメントフィーという考えを取り入れることで、買い手に試乗する機会を与え、売り手に真剣な買い手のみをつなげることができ、CtoCのマーケットプレイスの利便性を向上させている。コミットメントフィーとは、買い手が購入価格の2%を購入前に同社に支払うと車両を取り置きし、試乗したり、売り手とコミュニケーションが取れたりする仕組みで、購入しない場合は買い手に返金されるようになっている。

(3) オンラインマーケットプレイスの出現 (CarDekho社の事例)

CarDekho社は、2008年に設立され、中古車の買取・販売、中古車向けローン・保険、新車情報提供、その他自動車関連情報を提供している。

中古車の買取・販売事業では、200を超える独自の項目を1~10のスコアを用いて審査しており、同社独自の中古車査定証書を発行している。さらに銀行、NBFC（非銀行金融会社）や保険会社とも提携しており、中古車購入者に対するローンや保険販売を展開している。また、検索から契約までにかかる時間を短縮すべく、銀行やNBFCに対して独自の中古車査定証書を提供することでプロセスを簡素化しており、最終的にはローン申し込みから融資実行までを30分で行うことを目指している。18年時点で毎月300件以上の中古車ローンが利用されており、融資額は月額1.3億インドルピーに上るといわれている。

新車情報提供事業は、18年時点で8社程度の自動車メーカー、約2500~3000社の新車ディーラーと提携して広告収入を得ている。

Ⅲ 自動車メーカーのさらなる バリューチェーンのデジタル化 に向けて

前章までは、インドにおけるバリューチェーン上のデジタル化の現状を紹介してきた。この章ではその現状を踏まえ、今後、自動車メーカーがさらなるデジタル化を行っていく上で重要となるポイントを挙げる。

1 製品による差別化に加え、 体験による差別化へ競争領域が拡大

第Ⅱ章で紹介したように、現状、バリューチェーン上での個別要素の向上手段としてデジタルが活用されている。次のステップとしては、その個別要素を統合し、一連の顧客体験の流れとして捉え直すことで、製品による競争に加えてバリューチェーン全体での顧客体験へも差別化領域を拡大させていけるかがポイントになると考えている。

これまでの自動車販売は、いかに魅力的な製品を作り差別化するかを中心に考えられてきた。これは、販売相手がモノを保有すること自体に一定の満足度を示してきたため成り立ってきた考え方であると考えられる。

ただし、これから自動車メーカーが販売のターゲットとしていく大衆層は、デジタルに精通し、生活のあらゆる面でインターネットがなくてはならない世代となる。このような世代は、モノを保有すること以上に、そこから得られる体験をより重視する考え方を持つ。

特にインドは30歳未満の人口比率が約55%を占める若い国であり、今後、そのようなデジタルに精通した世代人口がさらに増えていく。

デジタルに精通する世代は、第Ⅱ章で述べたように、インターネットやSNSを使って効率的な情報収集を行ったりコミュニティーへ参加したりすることを望んでいる。さらに興味を湧いたらワンクリックで予約したり、購入したりできるような世界を望んでいる。また、製品自体にもインターネットとつながった高度なサービスを受けられることを期待している。つまり、製品を認知してから購入し、使うというプロセス全体で、デジタル化によるストレスフリーな体験を望んでいると考えられる。

このような考えを持つ世代に対応するためには、製品そのものの差別化に加えて、認知から購入までの顧客体験をデジタル化によって向上させることが、競合との差別化ポイントになり得よう。

2 車両ライフサイクルを通じた 顧客動向の理解

また、前述のようにデジタル化を線で捉える際に、製品を認知してから購入し売却するまでの顧客動向を分析し、その顧客に合ったサービスを提供していくという視点も重要となる。たとえば、認知から購入の範囲では、あるデジタル広告を打った際、それがどれくらい試乗につながったのか、また試乗がどのくらい車両の購入につながったのかを、顧客クラス別にデータ分析して施策の効果を測定する。これにより、特定の顧客クラスに効果のある施策をピンポイントで打てるようになると考えられる。これを実現するには、特に

因果関係を評価できるように設計することと、分析環境を整えることが重要となるだろう。

また、取得する顧客データの幅を広げるといふ考えも必要になるかもしれない。現在、自動車メーカーはアフターサービスや中古車売上の領域まで十分にデジタル化が及んでいないが、サードパーティーと連携することで、顧客動向をより広く長く知ることができるようになる可能性がある。たとえば、自動車メーカーの修理ネットワークを活用していない顧客の中にも、自動車メーカーが発信するSNSには敏感に反応するロイヤル顧客の存在を確認できるかもしれないし、中古車から新車に乗り換えようと思っている顧客の存在にも気づくことができるかもしれない。このような顧客を特定できれば、その顧客に合ったアプローチを検討できるだろう。

3 ポストコロナに向けたオンライン上での顧客とのコミュニケーションや販売の場の創出

折しもコロナ禍の影響により、消費者は不要な対人接触を避けるべく、自動車購入時における店舗訪問回数を減少させることが予想され得る。一足飛びに販売のオンライン完結が普及することは考えにくいだが、対面による営業を日本ほど重視しないインドを含む海外諸国では、自動車メーカーの自社プラットフォーム上におけるプリ・セールスやリード創出がより一層重要になるであろう。たとえばインドでは、WhatsAppや電話によって見込み客との初期コミュニケーションを行う自動車メーカーのプリ・セールス・チームの早期新設・育成が求められると思料する。

また、既に主要自動車メーカーはディーラ

ー店舗へのデジタルツール導入を積極的に実施してきており、目下オンライン販売を開始しているが、今後は店頭デジタルツールとオンラインプラットフォーム／データベースをシームレスにつなぎ、オンラインとオフラインの融合を図っていくOMO (Online Merges with Offline) を推進することで販売拡大を目指していく必要があるだろう。

著者

榎田亮真 (くしだりょうま)

NRIインドCross Functional Consulting Groupマネージャー

専門は自動車・機械業界の事業戦略立案、新規事業立案、実行支援

田中大介 (たなかだいすけ)

NRIインドCross Functional Consulting Groupマネージャー

専門は自動車・電機業界の新興国事業戦略・デジタル戦略の立案と実行支援

Ankit Awasthi (アンキット・アワステイ)

NRIインドAutomotive Industry Consulting Group Manager

専門はインド自動車・機械業界の事業戦略立案、新規事業立案、実行支援

Raj Singh (ラジ・シン)

NRIインドAutomotive Industry Consulting Group Consultant

専門はインド自動車・機械業界の調査分析

専門は自動車・機械業界の調査分析

Abhishek Khadiya (アビシェック・カディア)

NRIインドAutomotive Industry Consulting Group Consultant

専門はインド自動車・機械業界の調査分析