

収益を最大化する サステナブル製品 の市場投入戦略

山城 和人
蔵田 真也

simon-kucher.com

SIMON 
KUCHER
Unlocking better growth

目次

| | |
|--------------------------------------|---|
| 1. イントロダクション: サステナビリティへの対応の重要性と緊急性 | 3 |
| 2. サステナブル製品の市場投入戦略策定の際に押さえるべき4つのポイント | 4 |
| 2.1 規制環境が企業の行動様式を変容させる | 4 |
| 2.2 First moverが最も高い価格プレミアムを享受する | 5 |
| 2.3 顧客ニーズに沿ったサステナビリティ属性を有する製品を提供する | 6 |
| 2.4 透明性が高い価値のコミュニケーションを心掛ける | 8 |
| 3. まとめ | 8 |
| 著者紹介 | 9 |

サステナブルな製品・サービスに対する需要は拡大する一方で、“サステナビリティ”に対する追加的な支払意思(価格プレミアム)は徐々に減退する。化学メーカーは、“サステナビリティ”が差別化要素から当たり前品質(充足されないと不満だが、充足されても特に嬉しくない品質要素)にシフトしていくことを明確に意識しながら、市場投入戦略を構築しなければならない。

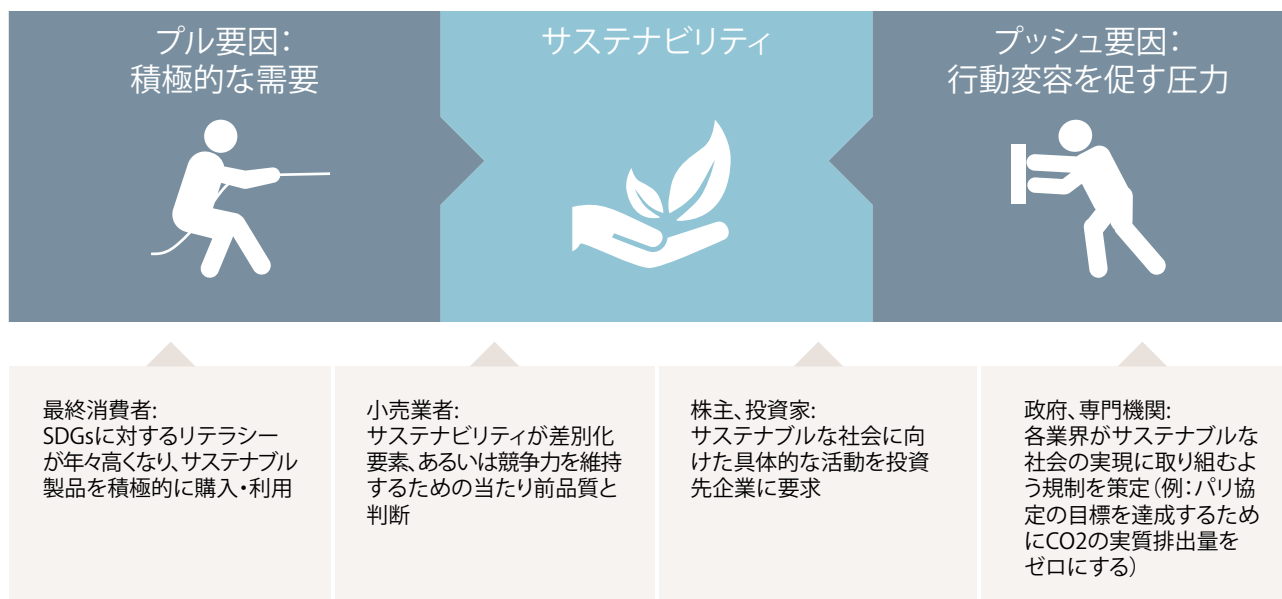
1) イントロダクション: サステナビリティへの対応の重要性と緊急性

サステナビリティの重要性は増すばかりである。サイモン・クチャーが2021年に世界17カ国、1万人以上を対象に実施した消費者調査によると、全体の78%が持続可能な環境の重要性を感じており、63%が持続可能な生活を送るために自身の消費行動を変えたと回答している。また、50%の回答者が、製品・サービスを選択・購入する際に、それがサステナブルであることを選択・購入基準の上位5項目以内に挙げている。これは、サステナビリティが重要な差別化要素であることを示唆している。一方、サステナブルな製品・サービスに対し、追加的な支払意思を示した回答者の割合は34%に留まっている。日本人の回答者に至っては、調査した17カ国中最も低く(17%)、サステナブルであれば必ずしも高く売れるわけではないことを如実に示している。

消費者のサステナビリティに対する考えは、刻々と変化している。2022年にも同様の調査を行ったが、上述したサステナビリティを選択・購入基準の上位5項目以内に挙げた回答者割合は66%と、1年前より16ポイント上昇したのに対し、サステナブル製品に追加的な支払意思を示した回答者割合は32%と、1年前より2ポイント減少している。この結果は、サステナビリティの重要度が増す一方で、それは差別化要素から当たり前品質にシフトしつつあることを示唆している。

それではなぜ、化学メーカーはこのような状況下でサステナブル製品を開発し、市場投入しなければならないのか。一つの理由は、プル要因である積極的な需要である(図1)。消費者のSDGsに対するリテラシーは年々上昇しており、サステナブル製品を選択肢の一つと位置付けるようになってきた。また、小売業者もサステナブル製品を他製品との差別化要素として、あるいは競争力を維持するための当たり前品質として捉えつつある。

もう一つの理由は、プッシュ要因である行動変容を促す圧力である。政府や専門機関から、パリ協定のカーボンニュートラル目標達成に向けて、各業界団体がサステナブルな社会の実現に取り組むよう働きかけがなされている。また、株主や投資家は投資先企業に対し、サステナブルな社会に向けた具体的な活動を要求するようになってきた。



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図1. サステナビリティに影響を及ぼすプル要因とプッシュ要因

2) サステナブル製品の市場投入戦略策定の際に押さえるべき4つのポイント

このような状況は、化学メーカーにとっては待ったなしの状況と言えるが、実際にサステナビリティ市場に参入する際、どのように戦略を構築すれば良いだろうか。ここでは、弊社がこれまで実施してきた数多くのサステナブル製品市場投入戦略プロジェクトから得られた、戦略策定の際に考慮すべき4つのポイントを紹介する。

2.1 規制環境が企業の行動様式を変容させる

企業をサステナブルな行動に誘導する要因は何だろうか。サイモン・クチャーが欧州の化学メーカー、加工業者、ブランドオーナー及び小売業者に対してインタビューを行った結果、1位が規制環境の変化、2位が消費者や小売業者の需要、3位がブランドオーナーによる自発的なサステナブル活動であることが分かった。例外的に、真にサステナブルな経営を志向するパイオニア企業は存在するが、大多数の企業については、規制環境の変化が企業の行動様式を変える最大の要因であろう。

世界中の多くの団体が、2050年までに温室効果ガス(GHG)排出量を実質ゼロとすることを表明しており、日本政府も例外ではない。また、菅政権は、2030年までに2013年度比でGHG排出量を46%削減することを表明した。さらに、2022年4月にはプラスチック資源循環促進法が施行され、製品の設計、使用、処理のライフサイクル全般において、リデュース、リユース、リサイクル、再生素材・再生可能資源への切り替え(3R+Renewable)が促進されるようになった。

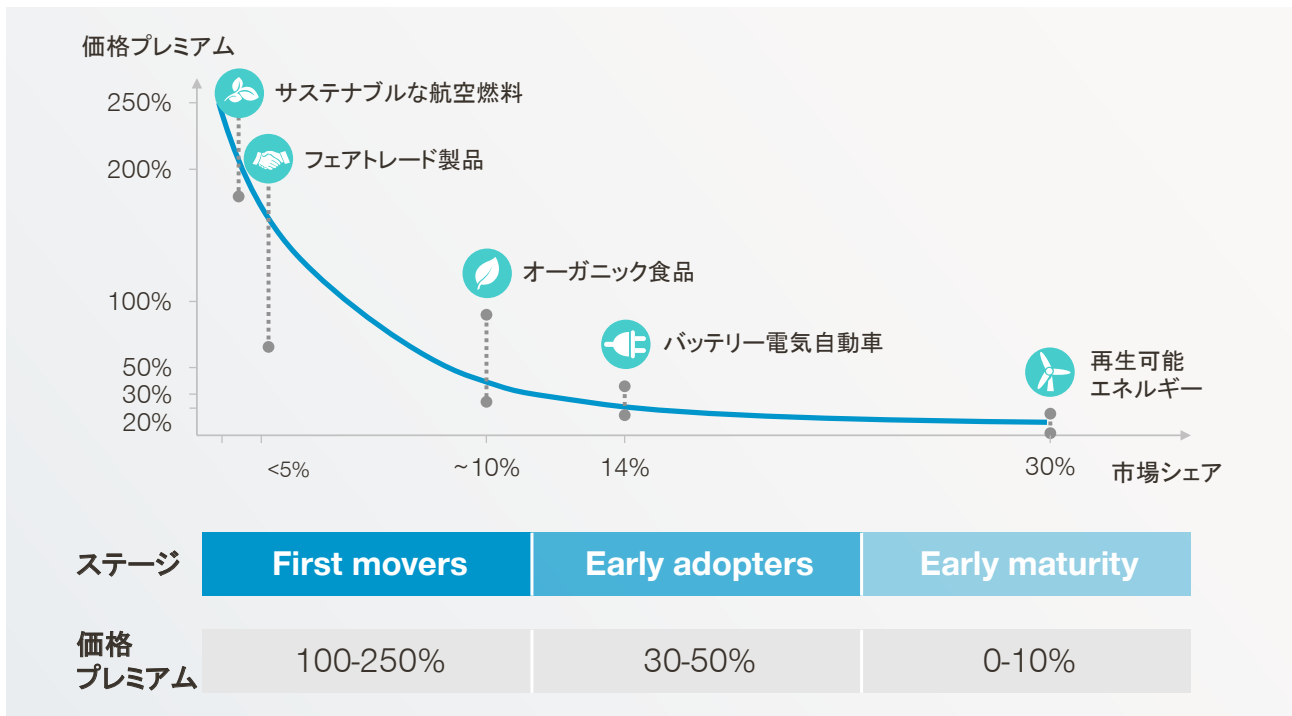
ここで、各企業の最大の関心事は、政府や専門機関がどのタイミングでどのような規制を敷くかであろう。サイモン・クチャーが日本の業界団体にインタビューを行ったところ、日本政府の規制改正は欧州の動向をかなりの程度参考に行っていることが判明した。つまり、欧州における規制環境の変遷を理解することで、日本国内で近い将来起こるであろう規制環境の変化をかなりの正確性を持って予測することが可能となる。このサステナビリティのトレンドは、ウクライナ情勢により多少の揺り戻しがある可能性があるが、この大きな流れが変わる可能性は極めて低いと考えられる。

2.2 First mover が最も高い価格プレミアムを享受する

それでは、サステナブル製品を実現するために必要なコストを優に上回るほどの収益化のチャンスがあるだろうか。答えは幸いにも Yes だが、かなり急がねばならないという条件付きである。最も高い価格プレミアムを獲得するには、その分野における先発企業になる必要がある。

現在、欧州において価格プレミアムを獲得しているのはどの分野であり、そのプレミアムは市場シェアの推移とともにどのように変化していったのか。サイモン・クチャーが近年の様々なサステナビリティのトレンドに着目しながら分析を行った結果、一部の分野、例えばサステナブルな航空燃料は、通常の燃料と比較して200%以上のプレミアムを獲得できていることが分かった。一方で、再生可能エネルギーは長年にわたりプレミアムが獲得可能であったが、現在ではエネルギー市場に占める再生可能エネルギーのシェアが30%と非常に高くなった結果、プレミアムはほぼ0になっている。

市場に最初に参入し、他社に先んじて積極的な投資を行い事業基盤を作ることで、他社に対して優位性を持ち、First mover advantage (先行者利益)を享受することができる(図2)。しかし、競合他社が続々と参入したEarly maturityステージ以降は、大きな価格プレミアムが発生することはほとんど無い。規制環境がサステナビリティを企業に強いても、国が補助金・助成金を支給するのは(仮にあったとしても)Early adoptersステージまでだと考えられ、市場が成熟しサステナビリティが当たり前品質になれば、従来の石油由来製品と同品質・同価格のサステナブル製品が求められることになる。したがって、化学メーカーが高いプレミアムを享受するためには、迅速かつ積極的な投資が必要不可欠であり、たとえ今は高いプレミアムが獲得可能であったとしても、それが永遠に続くとは限らないことを理解する必要がある。Early maturity ステージ以降も市場におけるリーダー的ポジションを維持するためには、今行動に移さなければならないのである。



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図2. 価格プレミアムと市場シェアの関係

2.3 顧客ニーズに沿ったサステナビリティ属性を有する製品を提供する

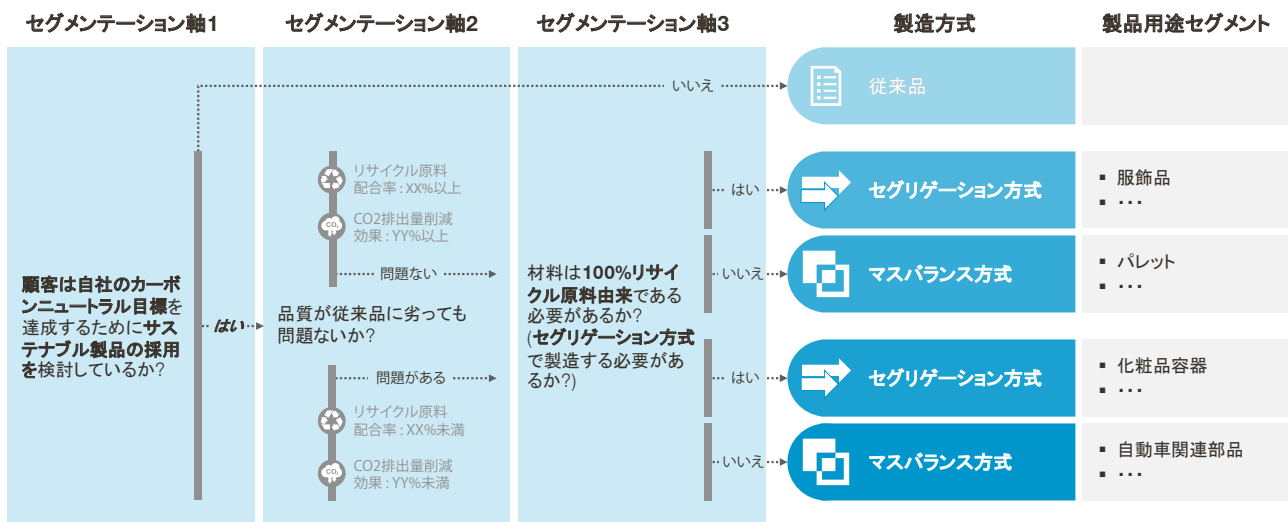
自社がカーボンニュートラルに取り組んでいることを顧客に示したい場合は、サステナブル製品を製造・販売するという直接的な方法以外に、例えば、植林のような温暖化対策に投資する方法もある。これにより、自社製品の製造工程で発生するGHG排出を相殺し、自社製品が気候変動に対して無害であることを顧客にアピールすることができるだけでなく、コストを極めて安価に抑えられる点においてもこのアプローチは優れている。

しかし、BtoB顧客の場合はそうはいかず、より高度な知識を持った顧客が自社のカーボンニュートラルを達成するためにさらなる要求をしてくるだろう。この要求に応えるために、例えば、自社製品の製造工程で使用するエネルギーを再生エネルギーに切り替える方法があるが、この切り替えも一朝一夕にはできず、エネルギー供給業者との長期契約を必要とする。また、製造工程全体を改良することでGHG排出量を削減できると考えられるが、実際に排出量をゼロにしようとすると、莫大な投資額が必要になる。

そこで、メーカーの中には、顧客のそれぞれのニーズに対応するために、次のような戦略を採るものが現れている。この戦略は、従来品に加えて、BtoC顧客や最終消費者に対しては100%カーボンオフセットの製品を若干の価格プレミアムを載せて提供する。また、BtoB顧客向けには100%再生エネルギーで製造した製品を、さらに価格プレミアムを載せて提供する。さらに、サステナビリティを理解し、支払意思が高い顧客には、自社が生産したバイオガス100%を利用して製造した製品を、最も高い価格プレミアムを載せて提供するというものである。この戦略により、サステナビリティを新たな価格差別化要素(バリュードライバー)とすることで脱コモディティ化が実現できる。また、サステナビリティの実現レベルに応じた“松・竹・梅”の3つの選択オプション

とそれに準ずる価格レベルを設定することで、顧客の異なる支払意思を最大限取り込むことが可能となる。

また、ある化学メーカーの取り組みも紹介する。要求される製品属性（製品品質、製造方式（セグリゲーション方式¹、マスバランス方式²）、石油由来品と比較した時のGHG 排出削減率）や顧客が示す支払意思は、その製品の用途によって大きく異なっている。例えば、サステナブル製品を購入・利用すること自体が所有者にとって重要な意味を成すような製品の場合（例えば、NIKEのサステナブルなスニーカーのソール³は、一見ただけでリサイクル素材由来であることが分かるものも多い）、その所有者の支払意思額は一般的に高く、また、100%サステナブルな原材料であることが求められることが多いため、品質が若干劣ってもセグリゲーション方式で製造する必要があるだろう。また、安全上の問題から品質を落とせないような製品の場合（例えば、自動車関連部品等）、マスバランス方式で製造することで品質を担保しつつ、顧客がその製品を購入することで顧客がカーボンニュートラルに取り組んでいることを世間にアピール出来るようにする必要がある。そこで当該メーカーは、求められるサステナビリティの属性によって製品のセグメンテーションを行い（“サステナビリティ・ジャーニー”、図3）、セグメント毎に設定可能な価格プレミアムがどの程度存在するかを顧客調査で明らかにした。これにより、今後注力すべき製品の用途、品質、サステナビリティ属性・製造方式、参入すべき市場（業界、国、地域）と市場規模、投下すべき開発コスト、製造プラント建設の投資の是非とその可能投資額、等の意思決定をロジカルに行うことに成功したのである。



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図3. サステナビリティ属性による製品のセグメンテーション（“サステナビリティ・ジャーニー”）

1. セグリゲーション方式: GHG 排出削減効果を持つ原料でのみ製造・管理する方式
 2. マスバランス方式: GHG 排出削減効果を持つ原料と持たない原料を混合して製造し、体の排出削減効果を任意の製品に割り当てる方式
 3. <https://www.nike.com/jp/space-hippie>

2.4 透明性が高い価値のコミュニケーションを心掛ける

サステナブル製品の価値を顧客に訴求することは極めて重要だが、同時にそのコミュニケーションは透明性が高いものでなくてはならない。それでは、製品がサステナブルであることを顧客にコミュニケーションするにはどのような方法が良いだろうか。

一つには、サステナブルであることを製品自体に大きく表示する方法がある。この方法は多くの企業が実際に採用しており、例えば、スーパーのレジ袋に付いているバイオマスマーク等が挙げられる。バイオマスマークにはバイオマス配合率を表すバイオマス度が表示されており、10%に始まり5%刻みで最大100%まで存在する。この例のように、今後は製品の品質だけではなく、GHG 排出削減レベルやリサイクル原料の配合率など、サステナビリティのレベルを数値として顧客にコミュニケーションしていくことが重要になるだろう。

また、顧客コミュニケーションの別の方法として、サステナブルであることを製品名そのものにしてしまう方法がある。例えば、「Seventh Generation (セブンスジェネレーション)」は、家庭用自然用品の分野で全米No.1のシェアを誇るナチュラル系ブランドであるが、ブランド名の由来は、「7世代先のことまで考えて今を生きる」というネイティブアメリカンの精神をベースにしており⁴、ブランド名そのもので製品がサステナブルであることを消費者に強烈にアピールしている。また、BtoBの例として、住友化学が最近立ち上げたリサイクルプラスチックブランド「Meguri」が挙げられる⁵。Meguriは、ケミカルリサイクルまたはマテリアルリサイクル技術によって生産したポリエチレンやポリプロピレン、アクリル樹脂などの様々なプラスチック製品を対象としたブランドである。このブランド名の由来はMeguriの持つ「資源循環」、「人とのめぐり合い」の意味合いに加え、煙害克服のため、銅製錬時に発生する亜硫酸ガスから肥料を製造する目的で設立された会社にとって、事業を通じて社会課題を解決するという創業の精神への「原点回帰」の意味も込められており、同社が循環型社会の実現に貢献するという意思をアピールしている。

3 まとめ

カーボンニュートラルへの対応は全ての企業にとって必須であるが、同時に大きなビジネスチャンスとなる可能性も秘めている。実際に、サイモン・クチャーが上述した化学メーカーのサステナビリティ戦略策定(顧客調査及び松竹梅ロジックの構築)を支援し、大きな収益拡大のベースを築いた。サステナブル製品は、コモディティ市場のような、メーカーが価格決定力を有していない非常に厳しい市場環境においても、収益性を高めることが可能である。但し、石油由来製品の消費量の減少、世界的な環境規制の強化、競争環境の激化、サステナビリティのスタンダード化などに鑑みると、化学メーカーの将来は決して楽観視できるものではない。本稿の読者が上記の4つのポイントを押さえ、サステナビリティ市場にいち早く参入することで、先行者利益が得られることを願ってやまない。

4. <https://www.seventhgeneration.com/company>

5. <https://www.sumitomo-chem.co.jp/news/detail/20210908.html>

著者紹介



山城 和人

パートナー

外資系コンサルティング会社、投資銀行、事業会社を経て現職。化学メーカー、ハイテク・産業機器メーカー、輸送機器、小売・消費財等の事業戦略や価格戦略のコンサルティングに従事。

ロチェスター大学MBA(経営学修士)、日本証券アナリスト協会検定会員



蔵田 真也

シニアディレクター

外資系コンサルティング会社、外資系メーカーのマーケティング部門を経て現職。化学メーカー、テクノロジー・産業機器メーカー等に対する価格戦略、マーケティング・販売戦略、市場参入戦略のコンサルティングに従事。

工学博士(東京大学 化学生命工学専攻)

サイモン・クチャーについて

サイモン・クチャーは、世界30カ国に2,000人以上の社員を擁するグローバル・コンサルティングファームです。私たちは、クライアントに”目に見える”売上と利益の伸長をもたらし、クライアントにとっての“より良い成長”(better growth)を“解き放つ”ことを唯一の目標としています。クライアントが求めるもの、クライアントにとっての価値を深く洞察し、製品、価格設定からイノベーション、マーケティング、セールスにいたるビジネス戦略のあらゆる側面を最適化することで、“より良い成長”を実現します。サイモン・クチャーは、37年にわたり、マネタイゼーションに関するすべてのテーマで経験を蓄積しており、世界有数のプライシング、成長戦略スペシャリストとして評価されています。

www.simon-kucher.com

東京オフィス

〒102-0094

東京都千代田区紀尾井町4-1

ニューオータニガーデンコート 28F

Tel. (03) 6261-0977

kazuto.yamashiro@simon-kucher.com

Imprint

Publisher サイモン・クチャーアンド
パートナーズジャパン株式会社

Authors 山城 和人, 蔵田 真也



[simon-kucher.com](https://www.simon-kucher.com)



SIMON 
KUCHER
Unlocking better growth