

# インド市場における日韓電機企業の比較

長 島 芳 枝

## Comparative Study of Japanese and Korean Electrical Manufacturers in the Indian Market

NAGASHIMA Yoshie

### I. はじめに

インドは人口や成長といった規模の面から、また近年の政策対応の面からも有望な市場であると言われている。規模の面では、人口約 12 億人でそのほぼ 6 割は 30 歳未満という人口動態がしばしば指摘される。また、人口 100 万人以上の都市が、欧州全体を上回る 45 あることから市場規模の大きさは推測できる。また、近年の経済成長によって、世帯年収 20 万ルピー以上の比率は約 15% に達しており<sup>1</sup>、2025 年には人口の 70% 以上がこのカテゴリーに入ってくると言われている<sup>2</sup>。

政策面では 1991 年以来、外資による直接投資の解禁を徐々に進めてきた。2011 年 8 月には日印包括的経済連携協定（CEPA）も発効した。CEPA は貿易、投資、経済協力などその内容は多岐に及ぶが、日本企業による対インド直接投資にとって、税制優遇や手続きの簡素化などを通じてより促進的に作用すると期待される。2012 年末には複数ブランドの小売業に関しても外資への開放方針が決定し、外資を利用して産業の近代化を進める方針を堅持している。さらに日本国内の人口減少・経済低迷に伴う市場規模縮小、リーマンショック以降の欧米市場の成長制約、チャイナリスクの軽減といった観点からも、今後インドは注目度の高い市場であるといえる。

本研究では、電機企業によるインド市場展開の代表的なケースを取り上げる。新興国ビジネスへの進出を検討する上で有効と思われるマーケティング・ダイナミック・ケーバビリティ（MDC）の 3 要素、すなわち①商品開発、②顧客との関係構築、③サプライチェーン構築——を中心にケースを検討する。日韓企業による市場シェア獲得のスピード、その明暗を分けたポイントを上記 3 要素に即して検討する。この 3 要素は MDC の枠組みにおいて

並列的に取り上げられるが、インドのような新興国ビジネスにおける優先順位に関しても考察を加える。その上で、MDC の新興国ビジネスへの適用可能性を再検討することを本研究の目的としたい。

## Ⅱ. 既存研究の検討

インドへのビジネス参入に関連したケース・スタディは、製造業のケースに限っても、友澤 (2005)、同 (2011)、伊藤 (2011)、朴・天野 (2011)、金 (2012) といった学術論文だけでなく、数多くの調査レポートやニュース報道が存在する。本稿はインド進出とインドにおけるビジネス展開に関して、経営論の立場から整理し、理論へのフィードバックも試みようとするものである。このため、本節は経営戦略論の系譜を概観し、本研究が依拠する視座を明らかにする。

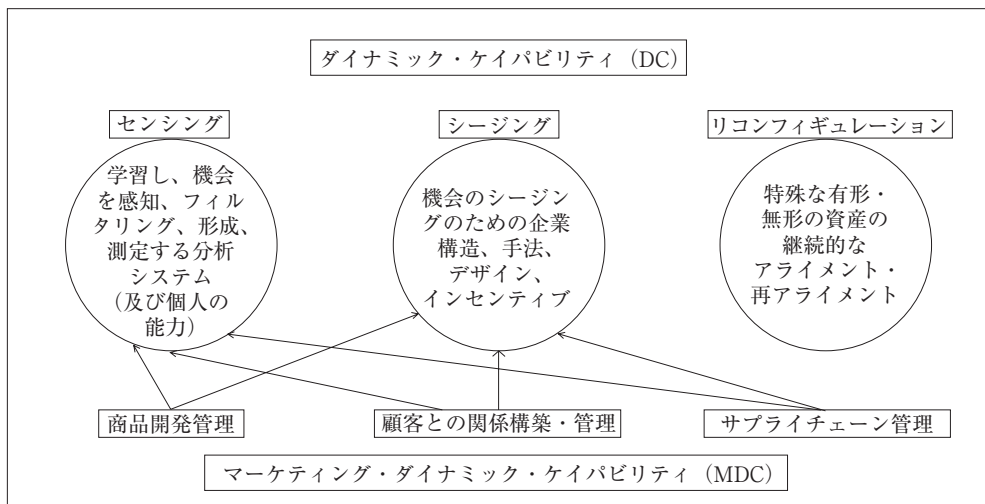
経営戦略論では、1980 年代の Porter (1980) などの競争戦略論に対して、1990 年代には資源ベース論の考え方が対峙されるようになる (Grant 1991; Peteraf and Barney 2003)。資源ベース論は、企業が持続的な競争優位を得るには、外部競争的環境よりも企業特殊的な資源が重要であると主張する。資源は、企業の競争優位性に極めて重要な意義を有し、その資源が、価値があり、希少かつ模倣困難で代替不可能なとき、競争優位が生じると考える (Barney 1991; Mahoney and Pandian 1992; Amit and Schoemaker 1993)。

しかし、資源を基礎とする競争優位がどのような場合も持続的であるとは限らない。競争優位の基盤となる資源が保護される資源隔離メカニズムが働かない環境では、資源模倣の脅威に晒されやすい (Williams 1992)。また、変化が速く不確実な環境下においても、持続的競争優位を得るために資源ベース論の有用性は限定的である (Teece, Pisano and Shuen 1997; Eisenhardt and Martin 2000; Makadok 2001; Winter 2003; Ray, Barney and Muhanna 2004)。さらに、特定の環境の下で戦略的価値をもつ資源でも、急速な環境変化の中では、企業の創造的な活動を制約し得る (Leonard-Barton, 1992)。

こうした資源ベース論の問題に対し、1990 年代後半には、競争優位や高い収益性の直接の源泉は資源自体ではなく、資源を組織内外から統合、構築、再構成するダイナミック・ケイパビリティであるとする議論が発展した (Teece et al., 1997)。ダイナミック・ケイパビリティは市場環境変化に対応するための、組織プロセスの集合 (Eisenhardt and Martin 2000) であり、この模倣困難性と活用能力が競争優位の源泉 (Henderson and Cockburn 1994; Zott 2003; Teece 2007) とされる。ダイナミック・ケイパビリティの構成要素は、①機会・脅威を感知・形成する能力 (センシング)、②機会を活かす能力 (シー징)、③企業の有形・無形の資産を拡充、結合、保護し、必要なときには再構成することによって競争優位を維持する能力 (リコンフィギュレーション) の3つの能力に分かれる (Teece 2007)。Teece (2007) は、ダイナミック・ケイパビリティが特に重要となる経営環境とし

て、①国際的で急速な技術変化等の脅威にさらされる環境、②商品開発のための技術が多角的に結合されている環境、③財・サービスのグローバルな交換市場が発達している環境、④技術や経営のノウハウを交換するための市場が未発達である環境 ― を挙げる。

上記①～④の経営環境は、新興国ビジネスの多くの場合において該当するとの認識に立ち、Fang and Zou (2009) は、中国における国際的な合併企業に関する分析を行った。この結果、①商品開発及びその管理、②顧客との関係構築及びその管理、③サプライチェーン構築及びその管理 ― が具体的な企業活動としてカギになると示唆した上で、これらの要素の総体をマーケティング・ダイナミック・ケイパビリティ (MDC) と命名した。MDC の考え方・枠組みは、図1が示すように、ダイナミック・ケイパビリティの3要素のうち、センシング、シージングの各能力と密接に結びついていると考えられる。



(出所) Teece (2007)、Bruni and Verona (2009)、Fang and Zou (2009) に基づき筆者作成  
(注) 訳語は Teece (2007) の渡部直樹訳に従った。

図1 ダイナミック・ケイパビリティとマーケティング・ダイナミック・ケイパビリティの関係

Fang et al. (2009) の考え方は、Day (1994) による「持続的な競争優位の源泉が顧客価値創造の効率性と迅速性にある」、Wernerfelt (1984) の「組織のダイナミック・ケイパビリティが顧客価値創造のために有効な組織横断的な活動・プロセスを生みだす」といった考え方を反映するものでもある。また、Bruni and Verona (2009) も企業成長の源泉を市場理解、及び顧客との関係構築に求め、同様にこうした能力を MDC と規定する。

インド市場への進出及びビジネス展開を扱う本研究も、Fang et al. (2009) が提示する MDC の考え方に即して、各事例を検討する。すなわち、①商品開発管理、②顧客との関係構築・管理、③サプライチェーン管理、の3要素に関して、日韓の家電製造企業を比較す

る。上記①の商品開発管理は、顧客のニーズ・嗜好を把握し、新商品を着想・デザイン・開発・投入する機能であり、それぞれの機能をスムーズに連結する機能でもある。上記②の顧客との関係構築・管理は、広告宣伝を含む顧客・潜在顧客とのコミュニケーション、及びアフターサービスやサポート機能も包含する長期的関係の構築・維持に相当する (Day 1994)。また、販売流通体制の構築・整備・拡張もこれに含まれる。上記③のサプライチェーン管理は、Srivastava, Shervani and Fahye (1999) に従い、製造・生産のための供給体制の設計・管理・拡張・統合といった機能を示している。具体的には、最適な供給元や物流システムの選定・管理を内容とする (Mentzer et al. 2001)。これらの3要因に即して、日韓企業の活動を比較検討し、3要素の優先順位を考察する。その上で、MDCの枠組みの新興国ビジネスへの適用可能性も併せて検討したい。

### Ⅲ. ケース・スタディ

以下、ケース・スタディとしてインド進出を果たした日韓の家電製造業からパナソニックとLG電子を取り上げる。まず、ケースに関する資料収集の方法を説明する。

#### 1. ケースの検討方法

ケースの検討にあたっては、インド人を含む専門家、実務家へのヒアリングを実施し、事実確認と補完を行った。ヒアリングの概要は表1のとおりである。また、新聞・雑誌記事に関しては、キーワード検索の結果400余りの候補が浮上し、それらを精査の上、本研究の事例に関する20余りの記事を特定した。

表1 ヒアリングの概要

| 対象者 | 所属する組織     | 役職                | 所属組織の国籍 | 対象者の国籍 | 対象者居住地 | ヒアリング実施日                 | ヒアリング内容                                |
|-----|------------|-------------------|---------|--------|--------|--------------------------|--|
| A氏  | 広告代理店      | 主席研究員             | 日本      | 日本     | 日本     | 2012/11/18               | ・インドにおけるテレビ広告及び各社のマーケティング状況            |
| B氏  | 研究機関       | 主任研究員             | 日本      | 日本     | 日本     | 2012/11/18               | ・日本企業によるインド進出状況と各企業が抱える課題              |
| C氏  | コンサルティング会社 | 代表                | 日本      | 日本     | インド    | 2012/12/14<br>2012/12/20 | ・日本企業によるインド進出状況と各企業が抱える課題              |
| D氏  | コンサルティング会社 | Managing Director | インド     | インド    | インド    | 2012/12/18               | ・インド人消費者の嗜好<br>・日本企業、韓国企業の製品に対する消費者の評価 |
| E氏  | 政府関係機関     | 副代表               | 日本      | 日本     | インド    | 2012/12/20               | ・日本企業によるインド進出状況と各企業が抱える課題              |

| 対象者 | 所属する組織     | 役職                  | 所属組織の国籍 | 対象者の国籍 | 対象者居住地 | ヒアリング実施日               | ヒアリング内容   |
|-----|------------|---------------------|---------|--------|--------|------------------------|---|
| F氏  | ビジネススクール   | Professor           | インド     | インド    | インド    | 2012/12/21             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・インド進出企業のマーケティング戦略</li> <li>・インド人による日本製品のブランド認知</li> </ul> |
| G氏  | 大学(経済・経営系) | Associate Professor | インド     | インド    | インド    | 2012/12/8<br>2013/1/17 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・インド人による家電製品の使い方</li> </ul>                                |
| H氏  | コンサルティング会社 | コンサルタント             | 日本      | インド    | 日本     | 2013/1/7<br>2013/1/20  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・インド人による家電製品の使い方、生活様式、家電製品に対する考え方</li> </ul>               |

## 2. パナソニックとLG電子

### 2-1 両社によるインドビジネスの経緯

パナソニックとLG電子によるインドビジネスの経緯は、表2のようにまとめられる。パナソニックは1970年代からインドビジネスに参入し、1980年代にはすでに松下、及びナショナルの名称が一定のブランド認知を獲得していた。しかし、2000年代に入って急速に市場を席巻するサムスン電子、LG電子といった韓国企業の攻勢を前に、売り上げ不振に陥る。そして、2006年には現地法人インド松下エアコンを清算するに至る。

現地法人を統合し、伊東大三氏がパナソニック・インディアの社長に就任したのが2008年<sup>3</sup>。2009年のインドにおける売上高はパナソニックが370億円、これに対してサムスン電子が1,900億円、LG電子は2,500億円と全く歯が立たない状況にあった。その後、インドビジネスを本社社長直轄プロジェクトとし、韓国勢の追撃を開始する。パナソニック本社は、グローバル・ビジネス戦略の整合性も視野に入れ、2011年にパナソニック電工、三洋電機との3社統合を行う。このとき、本社の大坪文雄社長は「インドをグローバル戦略のモデル地域にする」と宣言した。近年は、エアコン「キューブ」などヒット商品も生み、中期目標としていた2,000億円を2012年には達成する勢いを見せた(戸田2011)。

LG電子のインドビジネスへの参入は1997年、100%出資子会社LGEIL(LG Electronics India, Ltd.)を設立したことに始まる。翌1998年の自社工場完成までは現地企業と提携し、OEM方式で商品提供を行ったが、現地企業との意思疎通に苦勞する。工場完成後は自社主導で製品開発、及びマーケティングの現地化を進める。

参入当初は上位5%の上位層をターゲットとするプレミアム戦略をとった。その後、上位層のブランド構築を重視しつつ、中間層市場への浸透を現地適合戦略によって推進する。1998年にはソフトウェア研究所を立ち上げ、現地の研究人材の活用を図る。売上げは、2005年に18億ドル、2010年には24億ドルと順調に伸びている。2011年には従業員5,913人で、うち韓国駐在員はわずか22人。また、デザインセンターを始めとして、現地の研究開発部門は649人の陣容を擁し、インドに進出している多国籍企業の中でも最大規模を誇る(朴・天野2011)。

表 2 インドビジネスの歩み：パナソニック・LG 電子のケース

| パナソニック |   | L G 電子 |  |
|--------|---|--------|--|
| 1972   | ・ 7 月 電池の合併会社インドナショナル (株) 設立、生産開始   | 1997   | ・ 2 月 LGEIL (LG Electronics India Ltd.) 設立                   |
| 1988   | ・ パナソニック・ホームアプライアンス・インディア創業<br>・ 炊飯器の生産・販売を開始   |        |  |
| 1997   | ・ エアコン、洗濯機、オーディオの輸入販売開始   |        |  |
| 2002   | ・ 3 月期決算で松下電器産業（現パナソニック）が4,310億円の損失計上   | 1998   | ・ 4 月 ノイダに生産拠点を設立し、カラーテレビ、エアコンの生産開始<br>・ 7 月 洗濯機の生産開始        |
|        |   | 1999   | ・ 3 月 電子レンジの生産開始   |
|        |   | 2001   | ・ 5 月 モニターの生産開始<br>・ エアコンの市場シェア 1 位達成                        |
|        |   | 2003   | ・ 冷蔵庫の市場シェア 1 位達成<br>・ 9 月 LCD モニターの生産開始                     |
|        |   | 2004   | ・ 1 月 デスクトップPC の生産開始<br>・ 10 月 プネ工場建設                        |
|        |   | 2005   | ・ 4 月 プネ工場で携帯電話 (GSM 方式) の生産開始                               |
| 2006   | ・ 販売不振から、現地法人インド松下エアコンを清算   | 2006   | ・ 6 月 インド初の光学ドライブ生産工場をプネに建設                                  |
| 2007   | ・ パナソニック電工がアンカーエレクトリカルズ (電設資材大手) を 500 億円で買収  | 2007   | ・ 1 月 2006 年 PC モニターの 100 万台販売記録<br>・ 4 月 プネ工場で LCD TV の生産開始 |
| 2008   | ・ インド事業の複数社を統合し、パナソニック・インディアを設立。伊東大三社長就任  | 2009   | ・ 1 月 2008 年の売上 1,070 億ルピー達成 (約 USD22 億 7,700)               |
| 2010   | ・ パナソニック本社のインド大増販プロジェクト開始。(サムスン追撃開始)  |        |  |
| 2011   | ・ インド仕様エアコン「キューブ」発売<br>・ 4 月本社でパナソニック電工、三洋電機を完全子会社化<br>・ 4 月にインドの販売会社モディケアと販売面で提携<br>・ ジャジャール工場での生産開始 |        |  |

(出所) 薛 (1989)、戸田 (2011)、日経ビジネス (2011)、朴・天野 (2011)、金 (2012) に基づき筆者作成

現在、ノイダ工場（ニューデリー近郊）でテレビ、冷蔵庫、エアコン、洗濯機など、プネ工場（ムンバイ近郊）ではこれらの製品のほか携帯電話などを生産している。プネ工場は港に近く、中東、アフリカへの輸出拠点としても機能している（朴・天野 2011）。LGEIL の 2010 年におけるインド国内売上げシェアは、テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジなど多くの家電製品で 3 位以内にランクされている<sup>4</sup>。

## 2-2 パナソニック・LG 電子の比較考察：MDC の枠組みに即して

本節はパナソニック及びLG電子のインドビジネスに関し、MDCの3要素、すなわち①商品開発管理、②顧客との関係構築・管理、③サプライチェーン管理——について両社を比較検討する。

まず、商品開発管理に関しては、特に進出当初における現地ニーズの把握について両社に大きな違いが見られる。LG電子の場合、インド市場への参入を検討していた1990年代後半当時、インドで本格的にビジネスを展開していた外資家電メーカーは日本企業しかなく、日本メーカーのブランド感が際立っていた。後発参入組として、明確な戦略が必要な状況にあり、大規模な市場調査と日本企業のベンチマーキングを実施することから始めた。この結果、「日本企業によるビジネス展開は現地ニーズを反映しているとは言えない」と判断する。具体的には、製品開発・人材と組織の現地化、及びチャネル開発の点で遅れており、後発組にもチャンスがあると結論づけた。こうした調査を踏まえ、具体的な商品開発に当たってはR&Dを含めた現地化を推進する。現地の消費者行動・心理をよく知る現地スタッフを選び、彼らにマーケティングや製品開発業務を任せ、大きな権限を与えた（遊佐 2010；朴・天野 2012）<sup>5</sup>。

研究開発を現地化することによって生まれた製品の例として、やや大きめの1ドアタイプ冷蔵庫がある。通常の1ドアタイプよりも背が高く容量がある。従来、2ドアのハイエンドタイプは、1.2～4.5万ルピー、1ドアのローエンドタイプは0.65～1.0万ルピーであり、LGEILが投入した1ドアタイプは1.0～1.2万ルピーと、両セグメントの間隙を埋める商品となった。15色モデルをそろえ、インド人の好きな花柄デザインも投入した。この冷蔵庫は、2011年時点で販売台数は月約6万台、利益率10%弱と高く、インド市場での成功例の1つと言われている。このほか、ドアロック機能を持つ冷蔵庫、エア浄化フィルターを備えたエアコン、ネズミの侵入を防ぐ箱構造を持った洗濯機、不安定な電圧に耐えるコンデンサーとそれを使った電子レンジ等々、ヒット商品を次々に開発する（朴・天野 2011；金 2012）。

現地のクリケット人気を具体化した例としては、クリケットゲームを内蔵した液晶テレビを開発している<sup>6</sup>。製品開発に際して、LGEILはLGソフトインドと協力し、ローカルデザインチームを立ち上げる。LGソフトインドがゲームソフトを制作し、これを韓国の亀尾工場に渡してテレビの集積回路（IC）に装填した上で、電子基盤に埋め込んだ。現地ニーズを製品に反映するため、部品にまで遡って設計変更を行った。また、テレビでは公用語以外のローカル言語にも対応できるようなソフト開発も合わせて実施している<sup>7</sup>。こうした現地ニーズに即した製品開発によって、LGEILによるテレビの市場シェアは2011年には1位となっている<sup>8</sup>。

この点について、パナソニックは2008年にパナソニック・インディアとして再スタートするまでは、現地ニーズを十分に把握していたとはいいがたい<sup>9</sup>。同社社長自ら「これまで

は市場をよく調べずに製品を投入していた。インド市場への理解が足りなかった」と反省の弁を述べている。そして、LG 電子に 10 年遅れて、現地スタッフを活用した市場調査と商品開発に注力するようになる。現地の市場ニーズを探るため、インド人社員 9 人による「ボリュームゾーンマーケティング研究所」を設立し、市場調査を徹底する。成果の 1 つは、エアコン「キューブ」である。2010 年の 12 月に発売以来、好調な売上げを持続した<sup>10</sup>。

開発に当たっては、数百軒のインド人家庭を訪問して現地におけるエアコンの使われ方などを調査した。従来、室外機が分かれているスプリット型はハイエンド製品であり、約 3 万ルピーと高価であった。一方、室外機が一体化し、窓に取り付ける仕様のウィンドウ型はスプリット型製品の半額程度で人気があったが、窓のスペースを占拠する、音がうるさいといった難点があった。パナソニックの新製品「キューブ」は、ウィンドウ型製品と同程度の価格（1.5 万ルピー）で購入でき、かつ室外機が分かれているスプリット型である。これを実現するため、リモコンを廃止し<sup>11</sup>、風向制御機能も省略した。これは、家庭訪問調査によって、1 日中つけっぱなしの家庭もあること、また室内の天井に扇風機が設置されていることが多く、空気の攪拌はこれで十分に行えるため、あえてエアコンにこの機能を求める必要がない点を見出したことに基づいている（日経ビジネス 2011）。

また、ドライヤーではエアコンに続くインドモデルを開発し、日本円で約 1,000 円の価格で販売している。従来、安価なドライヤーは 100 度の熱風が出るので敬遠されてきたが、パナソニック製は温風を 50 度程度に抑制した。また、電気シェーバー、髭トリマーなど、グルーミング商品の販売も強化する方針である。

次に、顧客との関係構築・管理に関して検討する。両社ともブランド戦略としてのテレビ CM 重視とスポーツマーケティングの点で共通性がみられる一方、流通・サービス体制の点で LG 電子がより具体化した施策を講じていることがわかる。

まず、ブランド戦略の面を概観する。LG 電子は広告宣伝において、テレビと雑誌・新聞広告を重視するとともに、スポーツマーケティングを推進する。例えば、クリケットの大会を 10 年以上後援している。元来、スポーツマーケティングの考え方は、サムスン電子が新興国の若年層に訴求するためにグローバルレベルで推進していた活動だが、インドの国民的スポーツであるクリケットを中心とした活動では、LG 電子は自社が先んじていると自負する。この考え方は、前述のクリケットゲーム内蔵テレビのように、顧客とのコミュニケーションに限らず、商品開発にも反映されている（朴 2009）。

パナソニックは 2008 年の再スタートまでは、日本メーカーのブランドイメージに依存しており、顧客との関係作りという視点は乏しかったとされる<sup>12</sup>。再スタート後に直面した課題は、ブランド認知を高めることであった。また、一度現地法人を清算した経緯から、再スタート当初はパナソニックに対する販売店の信頼は失墜した状況にあり、販売店の信頼を回復することも課題とされた。このため、パナソニックはテレビ CM を中心とした大規模な広告宣伝を展開する。ボリウwoodsの人気俳優・女優をブランドアンバサダーに起用し<sup>13</sup>、デ

リーのクリケットチーム、及びサッカー・ナショナルチームのスポンサーにもなった。パナソニックの自社調査によると、同社のブランド認知度は2008年当初の15位前後から、2011年には4位に上昇した（日経ビジネス 2011）。また、販売代理店など取引先に対して「今回は本気である」との意思を伝えることができ、信用獲得につながったとされる。約10年の時間差はあるものの両社のテレビCM重視、スポーツ重視の方針は似通っている。

ただ、顧客との関係作りのうち、流通・サービス体制の拡張においてLG電子が一步先に行く。広範な販売・サービス網を通じて、アフターサービスも含めたきめ細かな対応を行うことが重要な戦略の1つであり、LG電子では支社の人員の半分以上をアフターサービス要員として雇用している。LG電子は、進出当初、18の支社、1,800の代理店、85のサービス店で出発し、その後これらの数を増やすとともに、代理店の専属化を進めた。2011年現在、専属ディーラーは2,350店、非専属ディーラーは12,500店に達する。このほか、ブランドショップ1,200店、サービス店1,154店を擁する。拡充を推進したのはローカルの販売・サービススタッフである。インドでは珍しい試みだが、販売員として主婦も採用する。家電製品の主な利用者である主婦を取り込むことで、主婦層へのアプローチが円滑になる。さらに、彼女たちの意見は、現地適合製品の開発のための貴重な情報源となっており、流通・サービス体制が顧客との関係作りを推進すると同時に、商品開発にもフィードバックできる仕組みを形成していると言える（朴・天野 2011）。

パナソニックも、現在はTier2, Tier3と呼ばれる地方都市への販売網の拡張を図っている。売上げの伸び率が高いのは大都市よりも地方都市であり、販売増は地方都市への販売網の拡張と密接に関連している。伊東社長は「広告宣伝の空中戦でブランド認知は高まった。これからは地上戦を強化していく」と宣言する。地上戦とは、強固な販売ネットワークを築くことに相当する。2011年には、インド地場の販売会社モディケアと販売面で提携した。モディケアの担い手は地方在住の35,000人の主婦であり、顧客は100万人を超える。得意とするのは人口100～400万人の地方都市であり、大都市のような宣伝広告は少なく主婦のクチコミ情報がモノをいう地域である。2011年4月からモディケアはパナソニックの炊飯器とドライヤーを販売している。また、パナソニック電工が2007年に買収したアンカーエレクトリカルズも販売網として利用できると考えられる。アンカーエレクトリカルズはパナソニック電工役員によると、旗艦販売店が6,000店、2次3次の販売店を含めると30万店ほどの店舗網を有すると言う。さらに、将来的には販売ネットワークとして郵便局などの活用も視野に入れている（日経ビジネス 2011）。

最後に、サプライチェーンの構築に関して両社の状況を述べる。部品調達などに関する詳細なデータは公表されていないが、両社とも現地生産と部品の現地調達を推進することによって、コスト低下を図っている<sup>14</sup>。例えば、LG電子はノイダ、プネの2工場を中心に、インドをグローバル戦略の中で「第二生産拠点」と位置づけ、現地生産体制を整えている（朴 2009）。このため、他国からの輸入は原則としてコンプレッサーなど一部の基幹部品に

限られるとされる（青嶋・久保田・坂本 2009）。パナソニックはエアコン「キューブ」を従来はマレーシアで製造していたが、2013年以降はジャジャール工場での現地生産に切り替える<sup>15</sup>。また、洗濯機などインド地場メーカーの製品をパナソニック製品としてOEM供給する計画もあるという（日経ビジネス 2011）。以上、顧客との関係構築・管理、及びサプライチェーン管理に関しては、両社に多くの共通点が見られる。

## IV. 結 び

### 1. 結論の整理と考察

以上、家電製造企業であるLG電子とパナソニックのインドビジネスに関して比較を行って違いを見出そうと試みた。背景として、日本企業によるインド進出が先行していたにもかかわらず、韓国企業の実績が日本企業を凌駕しているという問題意識があった。

MDCの3要素、すなわち①商品開発管理、②顧客との関係構築・管理、③サプライチェーン管理——に即してそれぞれの要素を見ると、特に上記①の商品開発管理の点で、参入時に現地市場を詳しく理解し、現地ニーズに対応した商品を提供できたか否かにおいて、日韓企業間に大きな違いが見られた。また、ケースで取り上げたLG電子は、インド政府・州政府からの期待と支援を背景に、参入当初から現地での量産体制に加えて研究開発拠点の整備も積極的に行った。しかし、2000年代後半からは、日本企業も現地ニーズの把握を重視し、研究開発拠点の設置も進めている。

上記②の顧客との関係構築・管理に関しては、テレビCMなどマスメディア広告の効果に対する認識、及びサービス重視の姿勢という点で現在は、ケースで取り上げた2社には共通点も多い。販売・流通網を拡張し、今後は地方都市にも展開することによって、販売強化とサービス体制の充実を図るという考え方も共通している。上記③のサプライチェーン管理も、現地調達拡大によるコスト低減という考え方で両社は似通っている。上記①～③に関する共通のキーワードが「現地適合」であり、これは現地の消費者理解、プロモーション、コスト低減のすべてにおいて要請されることがわかる。

2012年末現在、920社超の日本企業がインドビジネスに参入し、約1,800拠点で活動している。さらに、中小企業も含めて500社程度の企業が参入を具体的に検討していると言われる。企業参入の準備期においては、グローバル戦略の中でのインドビジネスのポジショニングを検討し、フィージビリティ・スタディを行う。そして、インド地場企業など提携先の選定や交渉、現地組織の確立、インド政府・州政府との関係作りが主要な課題となる。ビジネスの確立期においては、生産拠点、販売拠点、サプライチェーンの確立、現地組織の労務管理、消費者理解・現地ニーズの把握が課題となっている。ビジネスが軌道に乗る頃からCSRにも積極的に取り組むようになる<sup>16</sup>。そして近年のパナソニックなど、ビジネス拡張期に達すると、地方都市への展開を考え、流通網の拡張が課題として浮上している。注力し

て取り組む課題の時間順序を検討すると、生産体制を中心とした組織や、サプライチェーンから考え、「消費者理解・現地ニーズの把握」が後に回る傾向を見ることができる。ケースで取り上げたLG電子では、「消費者理解・現地ニーズの把握」を優先し、それに応じた組織と体制を構築している。そして、現地ニーズを商品に反映できたか否かで市場における優劣が決している。以上のことから、MDCの3要素は並列的に論じられるよりも、新興国ビジネスにおいては、商品開発、特に現地ニーズの把握が他の2要素に先行すべき要素と考えるのが適切かもしれない。

パナソニックを始めとする日本企業が、インドビジネスにおいて考える順番が上記の通りだとしても、これはインドに限ったことではない。例えば、東南アジアに進出するケースも同様であり、東南アジアにおいて、日本企業は韓国企業のプレゼンスを凌駕していることはどのように説明されるのだろうか。これについては、日本企業が進出を始めた1960～1970年代にかけて、東南アジアでは日系の製造業が進出すること自体に新規性があり、消費者のブランド感を高めた可能性がある<sup>17</sup>。あるいは、東南アジアでも、インドのように韓国が攻勢をかければ逆転が起き得るが、韓国がまずターゲットとしたのは日本企業が根を下ろした東南アジアではなく、チャンスが大きいと見たインドであったという見方もできる。

## 2. 今後の研究課題

本研究はMDCの3要素に即してケースを検討し、その結果、参入当初における現地ニーズの把握が重要との結論が得られた。MDCはダイナミック・ケイパビリティに基づく考え方であり、市場理解及び顧客との関係構築が企業成長の源泉になると主張する(Bruni et al. 2009)。また、Fang et al. (2009)は、3要素を並列的に扱っており、ダイナミックな視点が必ずしも明確ではない。この点に関して、進出期、確立期、拡張期といった区分を何らかの基準で設定し、時期に応じた施策要件を考察する研究があり得る。進出期における現地ニーズの把握の必要性のほか、確立期、拡張期の課題と施策の有効性に関する検討が必要であろう。

ダイナミックな視点に関しては、「試行錯誤」「方針転換」など、企業プロセスに関する資源の再構成(リコンフィギュレーション)能力とも深く関連していると考えられる。この点はMDCの枠組みには含まれておらず、この枠組みだけではインドのような新興国ビジネスを検討するには不十分であると推測され、今後の検討課題となる。

ケースを検討する中で重要であり、かつMDCでも本研究でも検討されていない要素として「本社の方針・意思」「本社と現地法人のコミュニケーション」がある。ケースを検討する中で、現地適合がキーワードとして浮上したが、これは本社の適正な関与のもとで、現地法人が有効な活動を行うことであり、現地法人に権限と責任をすべて委ねることではない。このためには、本社と現地法人間の意思疎通や本社のサポート体制が重要になる。

例えば、パナソニックが現地適合に大きく舵を切った背景には、社長直轄プロジェクトと

して本社の全面的バックアップによって進められた経緯がある。現代自動車では参入当初から、本社の主導によって投入車の開発、生産及びマーケティング体制の構築が進められた。LG 電子では現地法人社長の強力なリーダーシップによって現地適合が進められたが、本社方針を具現化する活動であるとの全社的な認知を獲得していた。すなわち、ユーザー・エクスペリエンスの最適性を基本とするデザイン重視の本社方針と整合的な活動として、インド現地法人独自の R&D が認められていたわけである<sup>18</sup>。2005 年の東京大学ものづくり経営センターの調査は、日本企業の現地スタッフによる以下のような声を紹介している。すなわち、「日本本社も韓国勢がインドでプレゼンスが高いことを知っている。また、インドが大市場になることも知っている。しかし、インドの状況を知らな過ぎる」「日本本社はインド市場に対するコミットメントが少ない。支援はあるがマイナスの補填で、ポジティブな拡大のための投資ではない。インド市場でのブランド構築を考えると今は重要な時期にあるが、これに対して十分な資源を割いていない状態である」といったコメントである。

本社・現地法人間のコミュニケーションを含む、企業内及び企業外との双方向の関係構築が企業成長に重要な役割を果たすとする研究に、Hedlund and Roland (1990)、Birkinshaw (1997)、Birkinshaw and Hood (1998)、Birkinshaw (2000) などがある。これらの研究は、多国籍企業一般に関して論じられたものだが、新興国ビジネスのケースに照らして検討することは今後の研究課題となろう。

#### 注

- 1 インド国立応用経済研究所 (NCAER) の定義では、世帯年収 20 万ルピー以上を中間所得者層としている。
- 2 マッキンゼー予測 (McKinsey, 2010)
- 3 日経ビジネス (2011) に基づく。
- 4 金 (2012) など。
- 5 D 氏、F 氏のヒアリングによっても裏付けられた。
- 6 後述のスポーツマーケティングの方向性とも合致する。
- 7 インドでは、英語、ヒンディー語のほか 21 言語が公用語となっているが、そのほか多数のローカル言語が使われており、日常的に使われる言語は、地方ごとに大きく異なっている。地方都市や所得階層の中位以下に訴求するためには、こうしたローカル言語への対応が必要になる。
- 8 TV Veopar Journal, April, 2012, p.50 による
- 9 C 氏、G 氏のヒアリングに基づく。
- 10 エアコン市場における同社のシェアは 2010 年の 4% から 2011 年末には 11%、2012 年末の目標は 25% と設定された (Indo Watcher ビジネスプレミアム 2011 年 1 月 5 日号による。出所は下記の会員制サイト <http://premium.indochannel.jp/cgi-bin/nam>)
- 11 ただし、その後のキューブのモデルにはリモコンが付属している。オン・オフ、温度調節、風速、タイマー機能のついたワイアレスリモコンであり、節電目的にも合致したものとされる。ただし、リモコンのスクリーン表示は省略しているという。  
(<http://www.flipkart.cim/panasonic-cube-1-5-tons-cz-zc20nky-split-ac/p/itemd7z25taqx5vhh> による)
- 12 B 氏、H 氏のヒアリングに基づく。
- 13 ムンバイを中心とした映画産業は、ムンバイの旧名称 (ボンベイ) とハリウッドをかけて「ボリウッド」と呼ばれ企業のイメージキャラクターについてインドでは「ブランドアンバサダー」という呼称

- を用いる。
- 14 C氏、G氏のヒアリングに基づく。
  - 15 パナソニック IR サイト ([http://panasonic.co.jp/ir/reference/presentation/irday/pdf/ird\\_ap.pdf](http://panasonic.co.jp/ir/reference/presentation/irday/pdf/ird_ap.pdf)) による。
  - 16 パナソニックは職業訓練学校への再生可能エネルギーを活用した電力の供給など、教育関連を中心に社会貢献活動を行っている。
  - 17 これに対して、インドは東南アジアと比べて鉄鋼業を中心に地場の製造業が成長しているとされる(中村・岩垂 2012)。
  - 18 日本経済新聞電子版 2011 年 12 月 14 日付 (<http://t21.nikkei.co.jp/g3/CMN0F12.do>) による。

#### 参考文献

- Amit, R. and P. Schoemaker (1993) "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 33-46.
- 青嶋稔、久保田洋介、坂本遼平 (2009) 「セカンドステージに入った新興国向けものづくり」『知的資産創造』2009 年 12 月号 86-99 ページ。
- Barney, J.B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17 (1), pp.99-120.
- Birkinshaw, J. (1997) "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives", Vol. 18:3, pp.207-229.
- Birkinshaw, J. and N. Hood (1998) "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies", *Academy of Management Review*, Vol.23, No.4, pp.773-795.
- Birkinshaw, J. (2000) *Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance*, SAGE Publications.
- Bruni, D.S. and G. Verona (2009) "Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry", *British Journal of Management*, 14 (1), pp. 101-117.
- Day, G. (1994) "The capabilities of market driven organizations", *Journal of Marketing*, 58, pp.37-52.
- Eisenhardt, K and J. Martin (2000) "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121.
- Fang, E. and S. Zou (2009) "Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, 40, pp.742-761.
- Grant, R.M. (1991) "The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation", *California Management Review*, 33, pp. 114-134.
- Hedlund, G. (1986) "The hypermodern MNC: A heterarchy? ", *Human Resource Management*, 25, pp.9-36.
- Henderson, R. and I. Cockburn (1994) "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, 15, pp.63-84.
- 金美徳 (2011) 『なぜ韓国企業は世界で勝てるのか～新興国ビジネス最前線』PHP 新書。
- 金熙珍 (2012) 「新興国市場におけるドミナント・ロジック：インド市場での LG と Sony の事例から」『東京大学ものづくり経営研究センターディスカッション・ペーパー』。  
[http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC407\\_2012.pdf](http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC407_2012.pdf)
- Leonard-Barton, D. (1992) "Core capabilities and core rigidities: a paradox on managing new product development", *Strategic Management Journal*, 13, pp.111-126.
- Mahoney, J. and J. Pandian (1992) "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13 (5), pp.363-380.
- Makadok, R. (2001) "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, 22 (5), pp.387-401.
- McKinsey Global Institute (2010) *India's urban awakening: Building inclusive cities, sustaining economic growth*, McKinsey & Company, April, 2010.

- Mentzer, J., W. DeWitt, J. Keebler, S. Min, N. Nix, C. Smith and Z. Zacharia (2001) "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics*, 22 (2) pp. 130-165.
- 中島久雄, 岩垂好彦 (2012)『転換期を迎えるインド：変化をチャンスに変える日本企業の戦略』東洋経済新報社。  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110427/219670/>
- 日経ビジネス (2011)『パナソニック海外最前線：インドの挫折と反攻』2011年3月21日 90-93 ページ。
- 日経ビジネスオンライン (2011)「売上高 2000 億円の達成は見てきた～パナソニックインド伊東大三社長に聞く」『日経ビジネスオンライン』2011年10月6日。
- 朴英元 (2009)「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略：現地適応型マーケティングからプレミアム市場の開拓まで」『赤門マネジメント・レビュー』8 (4), 181-210 ページ。
- 朴英元, 天野論文 (2011)「インドにおける韓国企業の現地化戦略～日本企業との比較を踏まえて」『一橋ビジネスレビュー』2011WIN, 44-59 ページ。
- Peteraf, M.A. and J.B. Barney (2003) "Unraveling the Resource-Based Tangle" *Managerial and Decision Economics*, 24, pp.309-324.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York.
- Ray, G., J.B. Barney and W. Muhanna (2004) "Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variables in empirical tests of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, 25 (1), pp.23-37.
- 薛文肇 (1989)『経済論叢』144 (2) 京都大学 220-247 ページ。
- 島田卓 (2011)「スズキのインド戦略－ブルーオーシャンを求めて－」『一橋ビジネスレビュー』2011 Win. 59 巻 3 号。
- Srivastava, R., T. Shervani and L. Fahey (1999) "Marketing, business processes and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing activities", *Journal of Marketing*, 63, pp. 168-179.
- Teece, D., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp.509-533.
- Teece, D. (2007) "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13), pp.1319-1350.
- 戸田尚樹 (2011)「インド 12 億人市場・勃興する中間層を狙え～売上高 2000 億円の達成は見てきた：パナソニックインド 伊東大三社長に聞く」『日経ビジネスオンライン』  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20111003/222977/?rt=nocnt>
- Wernerfelt, B. (1984) "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp.171-180.
- Williams, J. (1992) "How Sustainable is Your Competitive Advantage", *California Management Review*, Spring, pp.29-51.
- Winter, S. (2003) "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp.991-995.
- 遊佐弘美 (2010)「日本企業の新興国中間層向け事業戦略の施策及び事例～中国とインドを中心に～」『JBIC 国際調査室報』第4号 2010年3月 63-86 ページ。
- Zott, C. (2003) "Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study", *Strategic Management Journal*, 24 (11), pp.97-125.