

2016 年度博士号請求博士論文

## 日本企業のインド市場開拓戦略

—戦略的なアプローチによるコスト・イノベーション

ヨンケイパビリティの構築—

Indian Market Development Strategy of Japanese  
Companies

—Building Cost Innovation Capability by Strategic

Approach —

指導：池島政広

亜細亜大学大学院

アジア・国際経営戦略研究科アジア・国際経営戦略専攻

AD12001

Karki Tirtha Bahadur

# 目次

はじめに .....	1
第1章 問題意識の提示と研究目的 .....	4
1 世界市場の変化 .....	4
2 世界市場の変化に伴う日本企業の現状 .....	6
2-1 インド市場の魅力 .....	9
2-2 インドボリュームゾーン市場の台頭 .....	11
3 日本企業におけるインド市場の位置づけ .....	13
3-1 戦後の日本企業の置かれた環境 .....	13
3-2 現在の日本企業の置かれた環境 .....	15
3-3 新市場に伴う新興国企業の台頭 .....	16
3-4 新興国企業台頭とインド市場開拓 .....	18
3-5 インドボリュームゾーン市場開拓の意義 .....	21
4 研究目的 .....	22
5 研究方法 .....	23
第2章 日本企業の新興国市場開拓戦略 .....	27
1 日本企業の海外進出 .....	27
2 Porter の研究 .....	29
2-1 競争戦略 .....	29
2-2 ファイブフォース分析 .....	31
2-3 バリュー・チェーン分析 .....	33
2-4 Porter の競争戦略論とインド市場開拓 .....	34
3 Barney の研究 .....	35
3-1 VRIO フレームワーク .....	36
3-2 リソース・ベースト・ビューとインド市場開拓 .....	39
4 Hamel&Prahalad の研究 .....	40
4-1 コア・コンピタンスとインド市場開拓 .....	42
5 Teece の研究 .....	42
5-1 Teece の研究とインド市場開拓 .....	44

6	新興国市場開拓戦略	45
6-1	新興国市場戦略のジレンマ	45
6-2	新興国市場戦略とインド市場	49
7	小括	50
第3章	インドボリュームゾーンとそのメカニズム	54
1	ボリュームゾーンの定義	54
2	戦略の観点におけるボリュームゾーン	57
3	ボリュームゾーンの消費行動に影響を及ぼすインド市場の特徴	60
3-1	経済成長とボリュームゾーン	60
3-2	サービス業の発展とボリュームゾーン	65
3-3	インフラとボリュームゾーン	67
3-4	多様性とボリュームゾーン	69
4	小括	70
第4章	インド市場開拓の事例研究	73
1	スズキの事例	73
1-1	スズキのインド進出	74
1-2	スズキのアプローチ	76
1-3	スズキの価格と品質のバランス	78
1-4	スズキブランドの確立	80
2	LGの事例	81
2-1	LGのアプローチ	82
2-2	LGの価格と品質のバランス	84
2-3	LGブランドの確立	86
3	Honda（2輪）の取り組み	87
4	ユニリーバの取り組み	89
5	Toyotaの取り組み	91
6	小括	93
第5章	仮説の提示	97
1	市場細分化	97

2	戦略的なアプローチ .....	100
3	コスト・イノベーションケイパビリティの構築 .....	106
3-1	技術 .....	108
3-2	習慣・行動 .....	110
3-3	情報発信 .....	111
4	コスト・イノベーションケイパビリティと成果 .....	113
4-1	仮説の実証モデル .....	113
第6章	実証分析 .....	116
1	実証における測定変数と記述統計量 .....	116
1-1	日本企業の事業戦略に関する測定変数と記述統計量 .....	117
1-2	市場細分化とアプローチに関する測定変数と記述統計量 .....	120
1-3	コスト・イノベーションケイパビリティに関する測定変数と記述統計量 ..	124
1-4	パフォーマンスに関する測定変数と記述統計量 .....	138
2	実証結果 .....	140
2-1	日本企業におけるインド市場の位置づけ .....	140
2-2	仮説1と仮説2（細分化とアプローチ）の実証結果 .....	144
2-3	仮説3（コスト・イノベーションケイパビリティ）の実証結果 .....	147
2-4	仮説4（コスト・イノベーションと成果指標の関係）の実証結果 .....	162
3	小括 .....	164
第7章	仮説の再確認と考察 .....	166
1	事例での実証として再確認 .....	166
2	フィールド・サーベイと仮説の検証 .....	168
3	考察 .....	171
	終わりに .....	174
	参考文献 .....	176

## はじめに

グローバル化による世界経済の大きな変化のなかで、米国発世界金融・経済危機を一つのきっかけとして、先進国から新興国へと世界経済のシフトが顕著になっている。それに伴い、消費市場においても、日系企業に優位があるとされる高品質・高付加価値のハイエンド商品の主力市場である先進国が景気後退や人口減少などの要因で（図表：1-1）縮小傾向にある一方で、新興国市場がより一層の存在感と重要性を増してきている。とりわけ、新興国市場でそのけん引役となっているのが、国内総生産（GDP）で日本を抜き世界第2位となり、「世界の工場」に加えて「世界の市場」としても注目を集める中国と購買力評価で世界第3位にあるインドである（図表：1-3）。

インドは、経済発展に伴い、ボリュームゾーンと呼ばれる中間所得者層とその市場が拡大し、消費に重要な役割を果たしている。このボリュームゾーンは今後も顕著に拡大していくことが見込まれ、世界中の多くの多国籍企業がすでに戦略や経営・生産システムをボリュームゾーン向けに展開しており、また地場企業の成長も著しいことから競争が激化している。このようにボリュームゾーン市場の開拓を巡って競争も激化している。しかしながら、一般的に日系企業はその戦略に遅れを取り、苦戦を強いられているとされ、大きな課題の一つになっている。以上のようなことから、(1)インドボリュームゾーンの開拓と(2)インドボリュームゾーン競争戦略における日系企業の現状と展望について考察する。

第1章では、本研究の目的を明示し、研究目的が設定されるに至った問題認識の枠組みを述べる。アメリカで起こった2007年のサブプライムローン問題、2008年のリーマン・ショック、ヨーロッパで起こった2011年の金融危機により急速に縮小し停滞していた欧米市場と対照的に、アジア市場は新興市場として拡大しつつある。このように、世界市場の変化に伴い日本企業における市場も変化し、日本企業の進出先として有望な地域に上がってきたのがインド市場である。しかし、日本企業のインドでのプレゼンスが薄く、韓国企業のほうが優位となっている。日本企業

のおかれているポジションを考えながら、インド市場の特性に合わせた攻略方法を提案するための枠組みを明らかにする。また、研究方法についても述べる。

第2章では、日本企業の新興国市場開拓の競争優位について、先行研究を考察する。インドボリュームゾーン市場開拓において競争優位性を持たせる戦略を理論的に突き止めることが本章の目的である。そのために、まず、日本企業の特性と今までの海外市場開拓の経緯を調べる必要がある。それと同時に、日本企業の海外市場開拓の知恵（強み、経験）はインド市場開拓においてどのような意味合いを持つのか、さらに、市場環境と照らし合わせて再確認する。その結果、日本企業の強みを活かせるような、アプローチを提案することを試みる。

第3章では、既存研究を整理し、戦略上でのボリュームゾーンの位置づけを明らかにする。インド経済発展とともに、ボリュームゾーンが出現し、経済・社会・政治などに多面的な影響を持ち始めている。人口が大きなインドでのボリュームゾーン人口の拡大は、新たな消費市場の形成をもたらすと考えられ、ビジネスチャンスとして注目されている。インド市場でボリュームゾーン市場開拓を戦略的に重要である。その理由として色々挙げられるが、本研究では下記のような問題認識を持っている。インドボリュームゾーンの大きさそのものがインドボリュームゾーン市場開拓の必要性を物語っている。最大多数を占めるボリュームゾーン向けのしっかりとした戦略がない限り、インド市場での成功は見えてこないだろう。また、インドのボリュームゾーンをおさえおくことが中長期にわたって先進国市場での競争を守ることに繋がると思われるからである。さらに、インドボリュームゾーンのメカニズムを理解し、インド市場競争戦略における枠組みを提示する。

第4章では、インド市場開拓における各企業事例を用いて、成功を促進する要因を明らかにする。新たな理論の創出には事例研究が有効であるため、インド市場で成功した企業の競争優位をもたらす戦略上での促進要因を定める必要がある。同時に、失敗した企業の戦略上での阻害要因を明確にしなければならない。成功した企業と失敗した企業の戦略を動機づけるプロセスに注目し、企業それぞれのアプロー

チを明らかにする。企業のアプローチを整理することで、アプローチによって構築されたケイパビリティを体系化することで、インド市場開拓に有益な戦略提案、すなわち、仮説を導く。日本企業のインド市場開拓に対する戦略的なアプローチを理解することで、アプローチと構築されるケイパビリティの因果関係を分析し、仮説の構築を試みる。

第5章では、第1章で示した問題認識と研究目的に基づき、先行研究の整理と事例分析を行った結果に基づき仮説を提示する。本研究の仮説は、インド市場を細分化し、下位層の開拓に力入れるほど企業成果が上がり、その背景には、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が競争優位を持続可能にしているとする。

第6章では、仮説をアンケートのデータ分析と企業の事例分析を基に実証する。仮説に関すると考えられるデータを集め、そのデータに対し統計学的な処理をすることでわかりやすく仮説を検証できる。本研究において亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科池島研究室が2015年9月に実施した海外で事業展開を行っている日本企業1750社を対象にした「海外事業の成功要因に関するアンケート」より収集したデータを用いて分析を行う。本アンケートは1750社の企業宛てに調査票を郵送し、回答の回収も郵送によるものであった。有効回答は76社で、回収率は4.34%である。本アンケートの構成は「1. トップマネジメントの基本的な考え方」、「2. 海外事業戦略について」、「3. 研究開発戦略について」、「4. マーケティング戦略について」、「5. 人事戦略について」、「6. 成果および予測」となっている。

第7章では、仮説の実証において事例研究を参考にしながら、フィールド・サーベイと本研究の関連性、特に仮説実証においてどのような意味合いを持つのかを確認する。最後に本研究の考察を述べる。

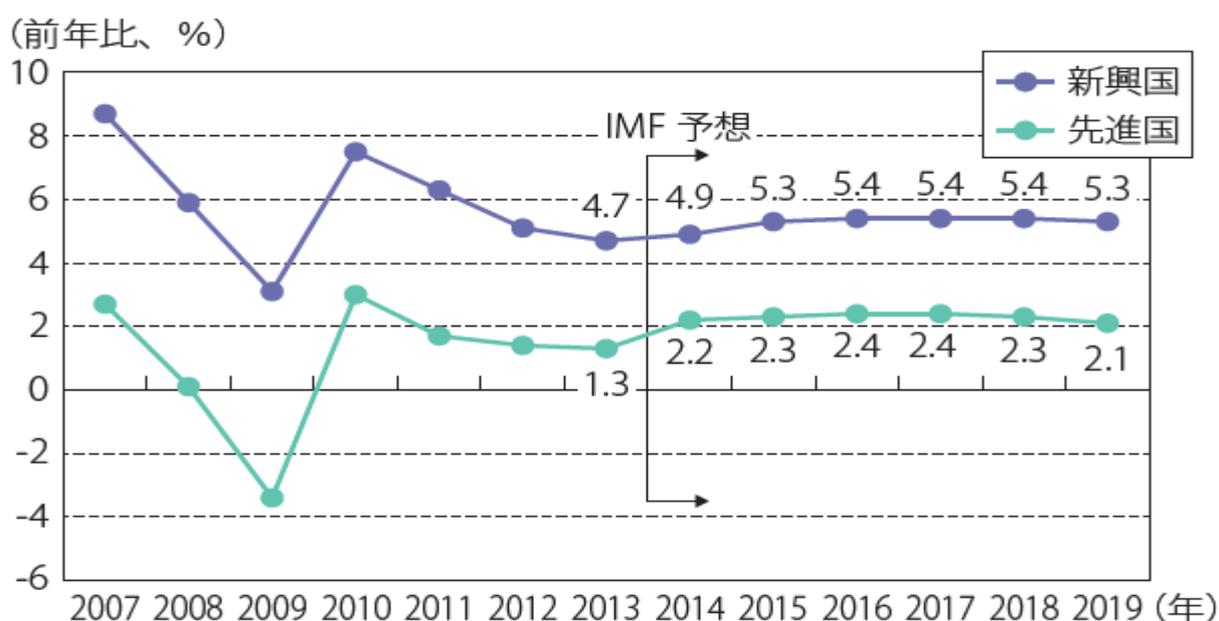
## 第1章 問題意識の提示と研究目的

第1章では、本研究の目的を明示し、研究目的が設定されるに至った問題認識の枠組みを述べる。この問題認識の枠組みに基づいて、本研究の意義を評価する。世界の多極化と経済のグローバル化による世界経済の大きな変化のなかで、米国発世界金融・経済危機を一つのきっかけとして、先進国<sup>1</sup>から新興国<sup>2</sup>へと世界経済のシフトが顕著になっている。そのような状況のなか、中国、インドをはじめとするアジア新興国は堅調な経済成長を果たしており、消費市場も急速に拡大している。多くの日本企業は、人口減少が予想される国内市場の成長に大きく期待できず、海外市場進出を余儀なくしている。しかし、日本企業によるインドのビジネス展開は上手くいってないとよく耳にする。世界市場の変化によって日本企業のおかれた経営環境はどのように変わっていくのか、次に説明する。

### 1 世界市場の変化

近年の新興国の経済成長には目覚ましいものがある。新興国と先進国の経済成長(図表:1-1)の推移を示したもののだが、2007年以降、先進国に比べて新興国が着実に成長してきていることが確認できる。

図表： 1-1 新興国と先進国の経済成長

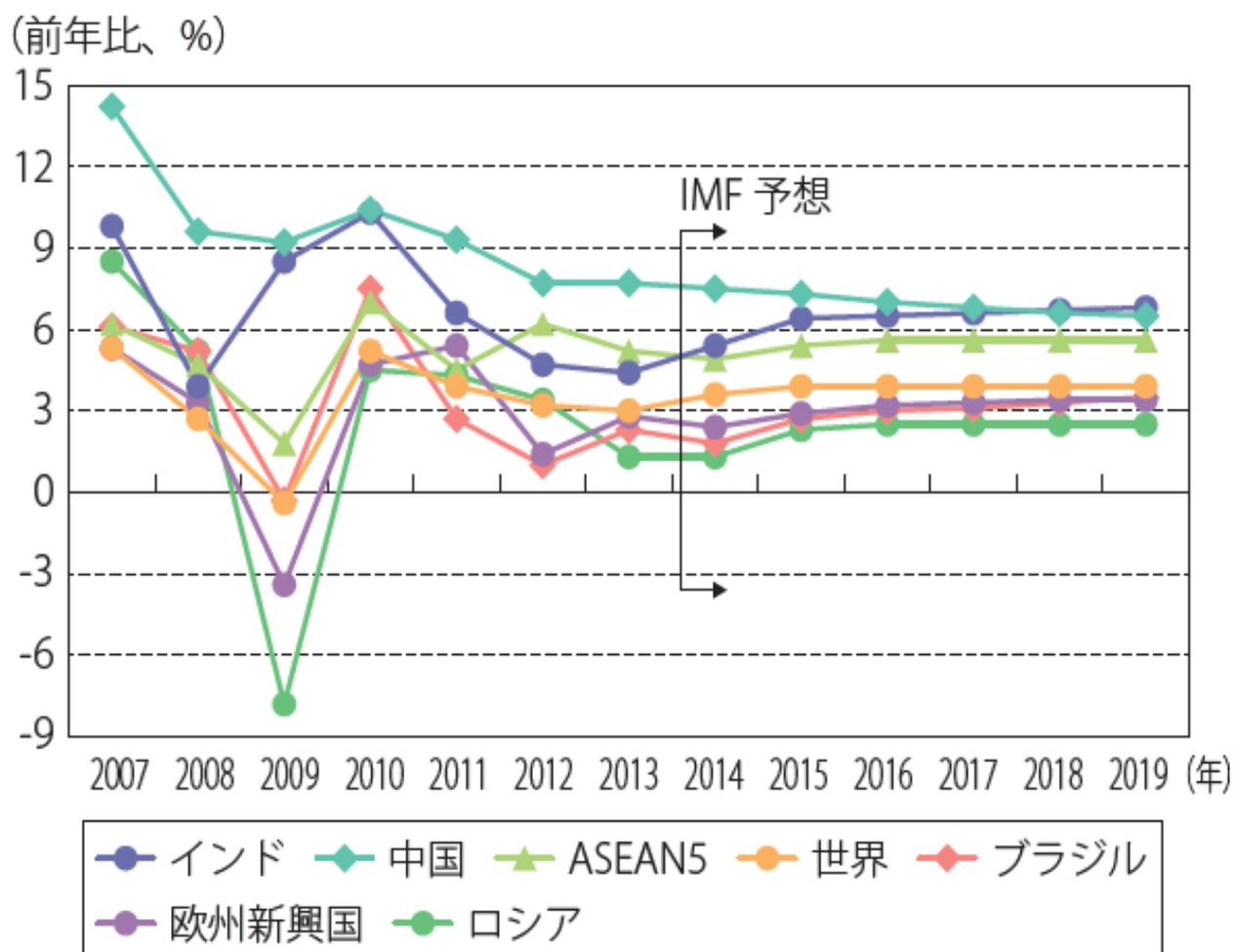


(出所) 経済産業省『通商白書』2014年、第一章。 注：2014年以降は予測

(Tirtha Bahadur Karki)

新興国の GDP の平均成長率が 5 % 台に対して、先進国の GDP 成長率が 2% 台にとどまっている。そのなかでも中国、インド、ブラジル、ロシアといった BRICs は成長の著しい国として注目を集めるようになってきた (図表:1-2)。2010 年に中国が日本の名目 GDP<sup>3</sup> を追い抜き、世界第2位の経済大国へと成長したことは新興国市場の台頭を強く促す。世界の工場といわれたアジア<sup>4</sup>は経済成長にしたがって、現在は、世界の市場にもなっている。東アジアでも携帯電話やテレビ、冷蔵庫、オートバイ、さらに自動車を持っている人たちが増えている。アメリカで起こった 2007 年のサブプライムローン問題、2008 年のリーマン・ショック、ヨーロッパで起こった 2011 年の金融危機により急速に縮小し停滞していた欧米市場と対照的に、アジア市場は新興市場として拡大しつつある。

図表： 1-2 新興国の経済成長



(出所) 経済産業省『通商白書』2014年、第一章。 注：2014年以降は予測

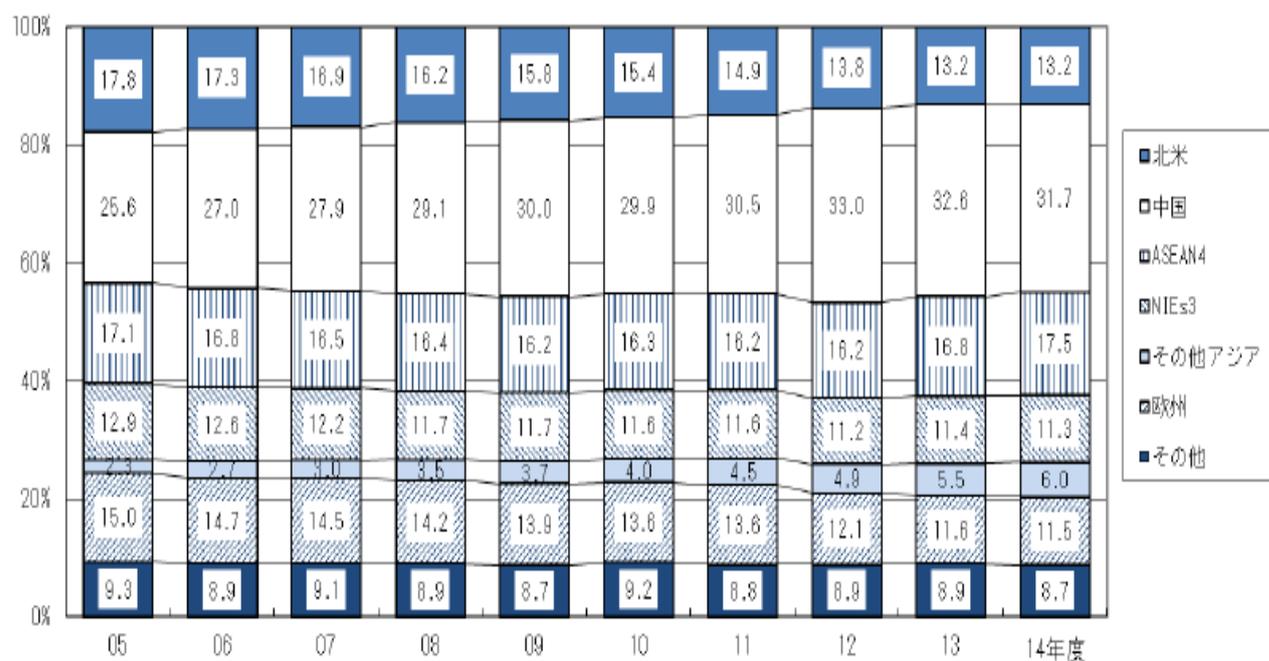
(Tirtha Bahadur Karki)

グローバル経済成長の軸足がアジアへのシフトが加速し、新興国、とりわけ中国とインドに対する世界経済の牽引役としての期待感が益々高まる。この背景には先進国の景気循環だけではなく、リーマン・ショック<sup>5</sup>に端を発した消費バブル崩壊の連鎖による世界規模の需要構造の変化が影響を及ぼしている。急速な経済成長を遂げてきている新興国の存在は、日本企業における産業立地の動向に影響を及ぼしているばかりでなく、競争の構造上も極めて重要なものとなっており、日本企業の今後の戦略を考える上で重要な要素となるに違いない。

## 2 世界市場の変化に伴う日本企業の現状

日本企業にとって海外進出の必要性がますます高まっていることは言うまでもない。安倍首相が打ち出した「三本の矢<sup>6</sup>」に象徴される国内の構造改革が成功したとしても、人口減少が予想される国内市場が大きく成長するとは考えにくい。日本企業は、国内市場で生き残って成長を続けるためにも、海外市場におけるチャンスを逃してはならない。しかし、上に述べたようにグローバル市場の変化に伴い日本企業の進出先とする海外市場も変わってきたことを予想できる。

図表： 1-3 現地法人の地域別分布比率の推移

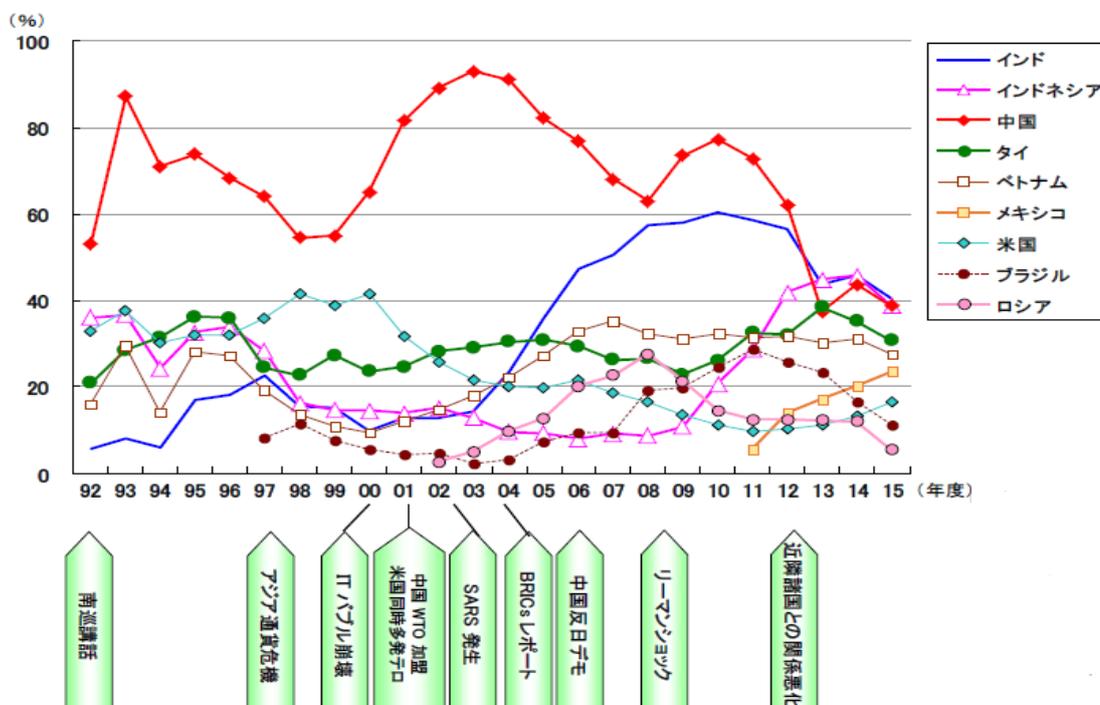


(出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査 2015年」

(Tirtha Bahadur Karki)

経済産業省の「海外事業活動基本調査 2015 年」は、全国の日本企業（海外事業活動を行う）を対象にし、現地法人に関する質問において、拠点の所在地が尋ねられている。これによると、有効回答企業数 24,011 社のうち 15,964 社（66.5% に相当）がアジアを進出先としており、北米は 3,180 社（13.2% に相当）、欧州は 2,767 社（11.5% に相当）、そしてその他が 2,100 社（8.7%）となっている。アジアがもっとも多いが、その内訳をみると、中国（7,604 社、31.7% に相当）を筆頭に、次点が ASEAN4（4,210 社、17.5% に相当）、NIEs3（2,721 社、11.3% に相当）、その他アジア（2,100 社、8.7% に相当）となっている。また、北米や欧州における日本企業の拠点の割合が減る一方で、アジア諸国への拠点数が増える傾向にあることも図表:1-3 をみて理解できる。このように日本企業にとっては、日本を除くアジアで、とくに中国のプレゼンスが高く、さらに近年ではタイを含む ASEAN 4（タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピンの 4 か国）のプレゼンスが高くなってきていることがわかる。近年、中国と日本における歴史問題を中心に混乱が生じている中、日本企業の進出先として有望な地域に上がってきたのがインドである（図表:1-4）。

図表： 1-4 日本企業の有望事業展開先国・地域



(出所) 国際協力銀行「我が国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告 2015 年」

(Tirtha Bahadur Karki)

日本とインドの間には領有権問題や歴史問題が存在しない。日本は第2次世界大戦でインドに攻め入ることもなく、その一方、日本がインド独立運動の闘士たち、特にスバス・チャンドラ・ボースに保護を与えたことで、多くのインド人は今でも日本を称賛している<sup>7</sup>。特に、日本とインドの関係は、安倍首相とモディ首相の下で、近年、急速な接近を見せている。2014年、モディ首相が訪日し、首脳会談を行った際に、両国の経済協力が重要議題となった。そのときの共同声明では、5年以内に日本からインドへの直接投資額、進出企業数を倍増させる目標が掲げられたほか、日本がインドに5年間で約3.5兆円の官民投融資をするとされた。2015年に、安倍首相がインド訪問し、新幹線の輸出、原子力協力の合意、日印のビジネスの促進、といった大きな成果をあげた。インド西部のムンバイと北西部のアーメダバードを結ぶ高速鉄道計画において、日本の新幹線技術が導入されることが決定した。日本政府はこの計画で約1兆4600億円の円借款を提供し、人材育成や技術移転等も行おうとしている。新幹線と同様に日本の原子力技術をインドに輸出するという協力が合意に至った。これを受けて今後日本は原発の技術をインドに輸出できるようになる。成長の見込まれるインド市場へ日本企業が進出する機会を後押しするための金融の仕組みを整備することや、インドにおける「質の高いインフラ」の整備に貢献するために、日本とインドのビジネスを促進することに合意した。

このように、世界市場の変化に伴い日本企業における市場も変化してきたことがうかがえる。中国市場を含むASEAN市場やインド市場は、経済的指標をもって新興国市場と名付けることができるが、異なる社会経済的諸条件、異なる政治システムのもとで、その発展のパターンは大きく異なっている。インドと中国を比べても、インドの場合は、IT等のサービス部門を中心に、国内企業および企業家が国内資金を活用して成長する一方、海外からの直接投資(FDI)流入は限定的であったと言える。こうして、Infosys, Wipro, Tata Group<sup>8</sup>等、技術や知識集約の面で、世界的にも有名なブランドとなるいくつかのインド企業が出現することとなった。これとは対照的に、中国は、他の多くの東南アジア諸国の発展パターンに類似しており、輸出と投資、とくに製造業へのFDI、および公共部門による巨額の国内ハードインフラ整備に主導された成長戦略を採ってきたと言えよう。

日本企業の進出先として有望な地域に上がってきたインド市場は、先進国だけではなく、他の新興国市場に比べても異質な市場であることが分かった。したがって、日本企業にとってインド市場の魅力とは何か、今までの日本企業の経験をインド市場にどのように活かせるか次に検討する。インド市場の魅力について、詳細な分析は第3章で行うが、下記ではインド市場でビジネスをする上で最も影響されるインド消費市場の特徴をまとめる。

## 2-1 インド市場の魅力

インドは1991年の外貨危機を契機として経済自由化路線<sup>9</sup>に転換し、サービス業が経済成長を牽引している。経済成長率は2005～2007年度3年連続で9%台を達成し、2008年度は世界的な景気後退の中でも4%以上を維持した(図表:1-5)。2014年5月に誕生したモディ政権は経済重視の立場を表明しており、国際通貨基金(IMF)「世界経済見通し」(2016年4月)によるインドの2016年度の成長率見込みは7.5%、2017年度も7.5%の見込みで、これは中国を上回る水準である。また、2016年度において、世界銀行は7.8%、アジア開発銀行(ADB)は7.4%、インド政府は7.8%の成長率を見込んでいる。いずれにしても、今後のインド経済の成長率は高い水準で続けられることを予測できよう。

図表： 1-5 インド経済の成長率



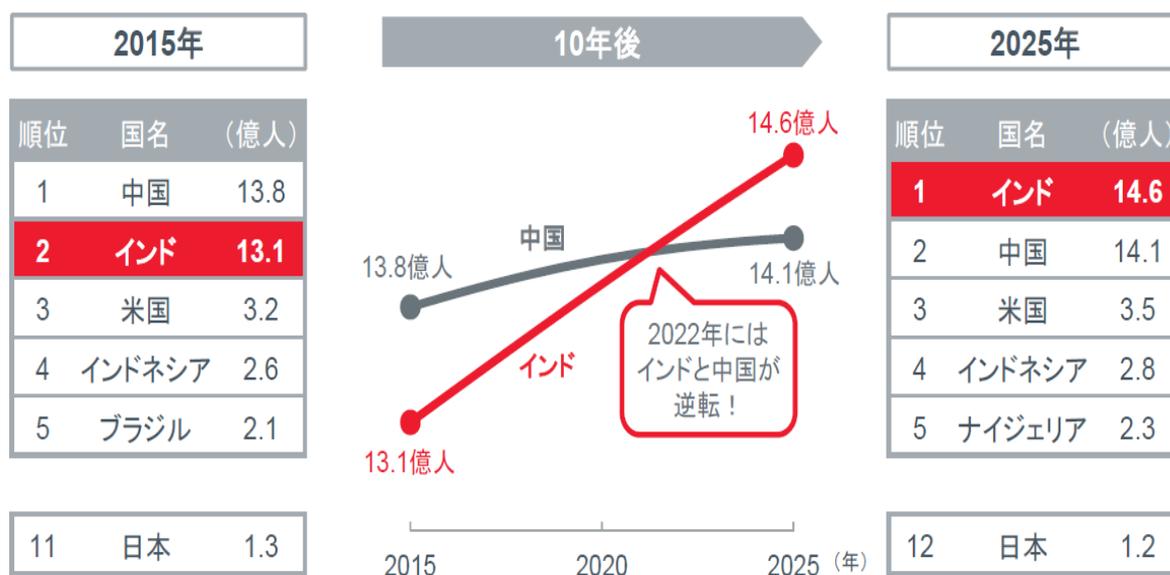
(出所) IMF(world economic outlook database April 2016)

高い経済成長率を見込まれているインド経済が世界の関心を集めている。成長力の大き

(Tirtha Bahadur Karki)

な源泉は人口である。インドの人口は現在約13億人（国際連合2015）、そして2022年には中国を抜き人口第一位の大国となると言われている（図表：1-6）。単に数が多いだけではなく、人口の9割強を60歳以下が占め、毎年約1,000万人の若者が労働市場に加わる典型的な人口ボーナス期にある。インドは、合計特殊出生率<sup>10</sup>が2.5人（2013年）と高く、15歳以上65歳未満の生産年齢人口は2040年まで増加することが予想されており、総人口に占める生産年齢人口が従属人口の2倍を上回る人口ボーナス期は2060年まで継続することが見込まれている。その結果、魅力的な消費市場の創出にとどまらず、豊富な労働力人口を頼りに外資製造業の設備投資と現地生産を促す。雇用の場が広がり、高まる所得がさらなる消費を生み出し、経済成長を加速させる好循環が望める。高齢化が加速し、人口ボーナスを使い切った中国と対照的な優位性があると考えられる。人口ボーナス期は今後30年以上続くと推測され、またインド応用経済研究所（NCAER）によれば、現在3億人弱程度のボリュームゾーン（世帯所得約5,000～30,000ドル）は2025年には5.5億人近くになると言われており、マーケットの長期的な継続成長が見込まれている。インド市場のボリュームゾーンにおいては、質も注目すべき点である。公用語はヒンドゥー語であるが、準公用語として、特にビジネスの場での英語の使用率は極めて高く、また他新興国に比べ教育水準の高い人材にアクセスし易い点も魅力である。

図表：1-6 人口ランキング



(出所) 国際連合 (World Population Prospects 2015 Revision) より

インドはアジアと中東・欧州・アフリカを繋ぐシーレーンの要衝に位置し、事業のグロ

(Tirtha Bahadur Karki)

ーバル化を目指す際にハブ拠点として機能し得る。日本を含め世界の自動車メーカーがインドに拠点を開設しているのは、世界市場を見渡すのに適した立地だという点も重要視されているからである。その一方、日本というかつてはアジアの敗戦国であった国が、戦後、国民の勤勉な努力によって先進国の仲間入りをするまでになったという成功イメージや、SONY 等の日系家電メーカーの躍進の経緯もあり、多くのインド人が Japan ブランドに対して高品質なイメージを抱いている。要するに、日本企業の大きな商機ともいえよう。

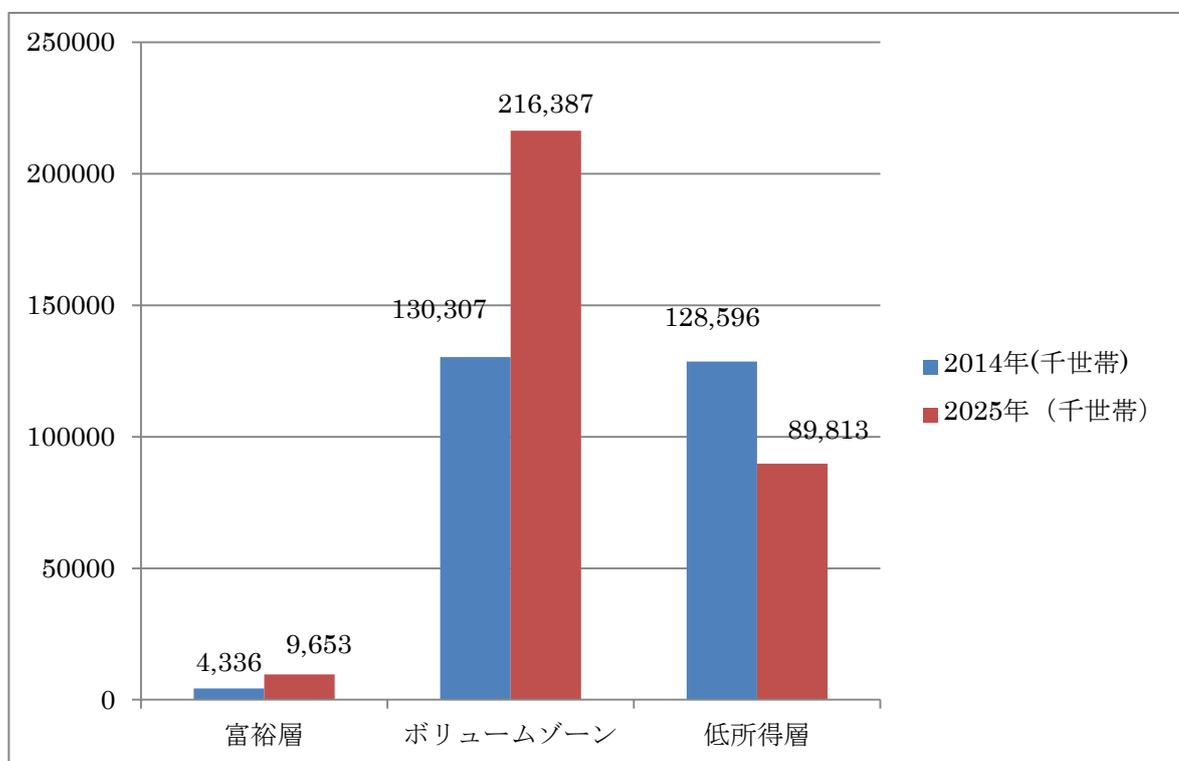
## 2-2 インドボリュームゾーン市場の台頭

経済成長の加速はボリュームゾーンの拡大を促し消費市場としてのインドの魅力を高める。ボリュームゾーンとは、未だに定かな定義がないため、今後第3章で定義について議論をする。ここでは日本の経済産業省の定義に基づいて、インドボリュームゾーンの動向を見てみよう。彼らは、世帯可処分所得別に、35,000 ドル以上を「富裕層」、5,000 ドル以上 35,000 ドル未満を「中間層」、1,000 ドル以上 5,000 ドル未満を「低所得層」、1,000 ドル未満を「貧困層」と定義している。経済産業省「2009 年版ものづくり白書」によると、BRICs のボリュームゾーン市場は、2002 年の 2.5 億人から 2007 年に 6.3 億人（うち中国 2.7 億人、インド 1.4 億人）に増加しているという。また、2008 年の「インドボリュームゾーン」を 2000 年時点と比較すると、約 5 倍の規模に拡大しており、インドの経済成長が「低所得層」と「貧困層」の所得水準を押し上げることで、「ボリュームゾーン」が拡大している構造が浮かび上がる（経済産業省、2009）。

Euromonitor の推計によると、インドの可処分所得別世帯数分布は、2014 年時点では未だ低所得層（可処分所得 USD5,000 未満）が約 5 割を占める状況にあるものの、今後の経済成長により、ボリュームゾーンの拡大を中心に購買力の上昇が見込まれており、インドの市場としての魅力が開花していくのはまさにこれからであると言えよう（図表:1-7）。また、インド政府（Tendulkar 委員会）の推計によると、1993/94 年からの 18 年間で貧困率は約 45% から 22% に低下してきた。またアジア開発銀行のレポートは、貧困層の割合が 1993/94 年の約 70% から、2004/05 年には約 60% まで低下したと推定した。この 2 つの推計値だけをみても、貧困率には大きな幅がある。しかし、これらの推計値を含

む多くの研究が指摘してきたのは、貧困率の低下傾向であり、そしてこの貧困率低下は、もちろんボリュームゾーン拡大にもつながってきたと予想できる。貧困問題がなお深刻なインドでは、ボリュームゾーンの拡大は貧困緩和と表裏の現象と言える。

図表： 1-7 インドボリュームゾーン市場



(出所) euromonitor より筆者作成

インドでの課題であった貧困層が急速に減少し、いわゆるボリュームゾーンの人口が急速に増える現象がおきてきている。すなわち、単に平均所得が上ってだけでなく、ボリュームゾーンが爆発的に増えているのである。それは、ビジネスの対象になる1番人口の多い所得層が増えていることである。所得のボリュームゾーンが低所得層から中間層へとシフトしていく。一定の購買力をもつと言われているボリュームゾーンは将来的にも拡大が見込まれるので、購買力の拡大が期待される。このようにインドにおいて、ボリュームゾーンは大きく増加し、今後は更に高い所得層の伸びが期待される。

インド市場は急成長しており、その所得のボリュームゾーンとなっていく中間層は大きな消費市場として注目されている。大卒の初年度年収は40万ルピー前後であるため、世帯年収が30万ルピーの場合、80万円相当、月収6.5万円程度である。この所得水準では、

(Tirtha Bahadur Karki)

32 インチ以上の液晶テレビなど耐久消費財を簡単には買うことはできないはずであるが、LG 電子などは 2004 年頃から好調に売上を伸ばし、ブランド評価を高めている。やはり盛んな購買意欲に支えられ、家族で貯金して買う等消費は確実に拡大しているといえる。世帯年収 20～50 万ルピー前後の層は、人口の約 1 割だが、規模にして 1.3 億人であり、インドの経済発展に伴って増加している。このようにインド経済の成長と共にボリュームゾーンは全国的に増加しており、ボリュームゾーンの購買力増加によって今後、市場も多様化が進むことが予想される。

インド市場において、ボリュームゾーンの増加は日本企業を含め多くの企業にビジネスのチャンスをもたらすことが否定できない。しかし、日本企業はインドのボリュームゾーンビジネスをどのように攻略できるのかは、多少研究成果も出ているものの、未だに明らかな方法やアプローチを提示していない。本研究においては、インドボリュームゾーン攻略方法やアプローチを明らかにするため、次に、日本企業におけるインド市場の位置づけを論じる。インド市場は、多くの海外企業を魅了する要素が十分にあることを把握したが、日本企業のインド市場開拓の戦略的位置づけを次に論じる。

### 3 日本企業におけるインド市場の位置づけ

前述したように、世界市場の変化に伴い、日本企業にとってインド市場は、進出先として有望になってきた。日本企業の進出先として、有望市場になってきたインド市場を、企業の戦略的観点から説明する。

#### 3-1 戦後の日本企業の置かれた環境

戦後、日本経済は高度成長した。高度成長期（1955～70 年）における日本の実質国民総生産（GDP）は年平均 10.2%で成長してきた。1973 年の石油ショック後のインフレと不況を乗り越えた日本経済は、高度成長期ほどではないものの、安定的な成長を続けた。日本製品の品質が向上し、世界での評価が「低品質低価格」から「高品質高価格」に変わっていった時期である。80 年代後半には、急激な円高にもかかわらず貿易収支の黒字が続き、「日本経済は世界一だ」と言われるようになった（張賢淳、1981）。戦後の経済成

長を支えたのが、天然資源を輸入し、工業製品を輸出する加工貿易の基本構造であった。日本企業は、小さな国内市場による限界から、市場をアメリカに依存し、対米依存の経済構造が形成された。この結果、アメリカ経済の動向が、日本企業の業績に大きな影響を及ぼすようになった。日本経済の中においては、資本・技術集約的で、近代的な設備を有し、高い生産性をもつ一部の大企業が発展する反面、労働集約的で、生産性が低く、零細性・低賃金を特徴とする多数の中小企業が存在し、その多くは、下請企業として、特定の大企業に市場を依存することになり、ここでは、支配—従属関係が形成された。大企業は、下請企業を利用することによって、資本節約とコスト削減を可能とし、低価格・高品質の工業製品を海外へ大量輸出することが可能となった。

1960年代の日本・西ドイツの経済復興と輸出の拡大、1970年代の二度の石油危機によって、アメリカ経済は停滞した。アメリカの基幹産業であった自動車産業は、高燃費の大型車に特化していたので大きな打撃を受けた。他方、低燃費・高品質の小型車を生産する日本、西ドイツのメーカーが、顧客の支持を得て、市場占有率を高めた。日本企業の製品は、自動車、家電、半導体産業を中心に、強い国際競争力をもつようになった。

戦後の日本企業の発展について、新宅(2009)は、下記のようにまとめている。「日本の製造業は、まず日本市場をベースにしてものづくりを展開した。その後、アメリカなど先進国市場に輸出を開始した。そのとき、多くの日本企業が直面した問題は、品質が低くて欧米の下層市場でしか競争できなかった。たとえば、ホンダがアメリカで最初に販売した大型オートバイはリコールで回収しなければならなかった。自動車各社も、中古車購買層など下位市場から浸透していった。コピー機も、小型低速機から進出した。その後、日本企業各社は、コストを上げないようにして品質の向上につとめ、徐々に欧米の上位市場への製品を移行していったのは周知の通りである。つまり、日本企業のこれまでの発展は、コスト上昇を最小限に抑えながら製品市場で上方へと移行するプロセスをたどってきた。」

要するに、最初にアメリカの市場を進出したとき、下位層でしか競争できなかったが、徐々に技術を向上し、自動車、家電、半導体産業を中心に、強い国際競争力をもつように

なった。しかし、貿易不均衡は、先進工業国（G5）の協調によるドル安への誘導を目的とするプラザ合意<sup>11</sup>を導き、この結果、円高が短期間に進行し、高止まりした。円高の結果、グローバル市場において、日本製品の価格競争力が低下すると、韓国・台湾メーカーは、低賃金の労働力を利用した価格競争力もつ製品を大量に輸出し、同時に、技術水準を高め、家電・半導体等の分野においては、日本企業を上回る競争力をもつに至った。こうして、日本企業の競争力が低下した。円高の進行によって、輸出が困難となった日本の大企業は、海外の低コストの労働力を利用し、海外市場を防衛する目的で、海外直接投資を拡大した。ASEAN 諸国への直接投資を拡大し、次いで、改革を進展させる中国への比率を高めた。多国籍化した大企業は、本拠地（本国本社）を中心に、研究開発・中核部品の生産を国内に残し、労働集約的部門、組立工程を、海外に移転し、海外生産比率を高めた。

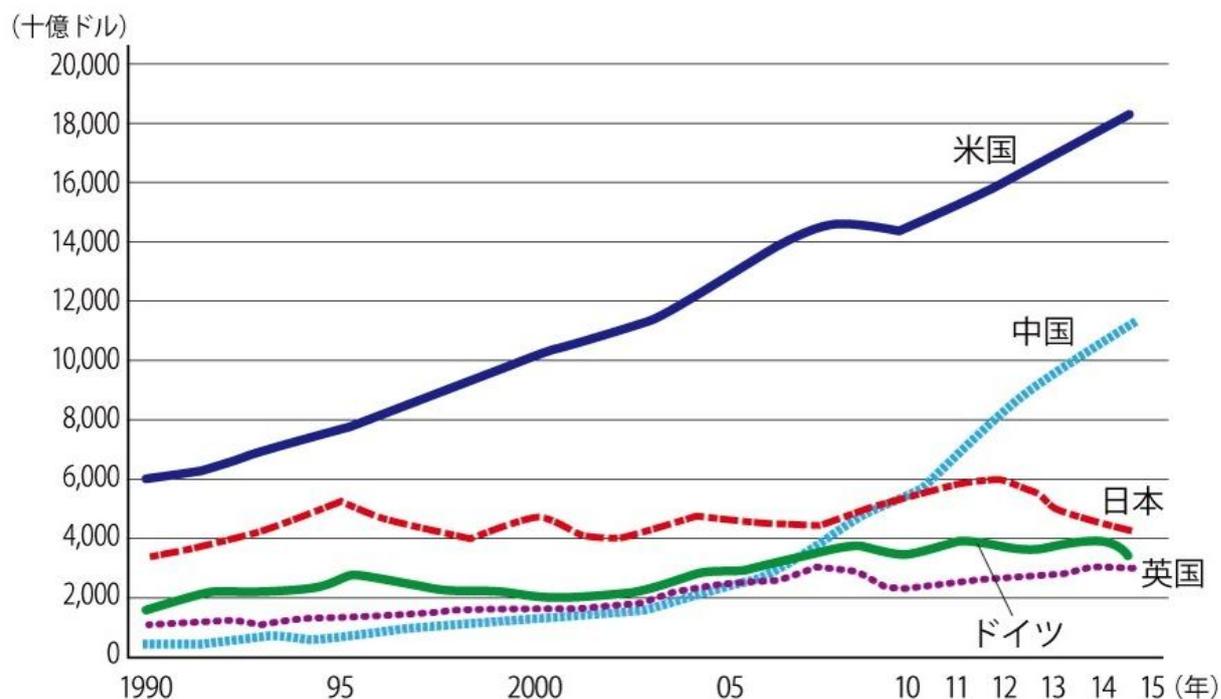
すなわち、日本企業のアメリカや欧米市場の進出目的は市場開拓であり、その一方、中国や ASEAN 諸国への進出目的は、あくまでも低コストの労働力を狙った生産工場の移動に過ぎなかったと言えよう。

### 3-2 現在の日本企業の置かれた環境

1991年から2015年までの年平均GDP経済成長率が0.4%と低成長が続いている（図表:1-8）。これによって、日本企業をとりまく環境は大きく変化した。とりわけ、市場の不確実性の増大が、日本的経営に、大きな影響を及ぼしている。国内的には、1991年に明確化したバブル経済崩壊によって、大企業は大きな損失を被り、それまで保護されていた金融機関は、株価の下落による損失と、担保としていた土地価格の暴落による不良債権の増大によって、経営が悪化した。経営破綻は、中小の金融機関に始まって、巨大金融機関にまで及んだ。こうした金融システムの動揺は、公的資金の注入と金融再編を招いた。また、国内的には、少子高齢化と人口・労働力減少を背景とする国内市場の縮小の影響が大きく、他方、グローバル市場においては、韓国・台湾・中国企業が台頭し、日本企業の国際競争力が低下した。最も国際競争力を低下したのが日本の電気機器産業である。かつて、世界で非常に強いブランドとして知られている、ソニー、パナソニック、シャープや NEC の活躍は衰えてきた。国連のデータベース（UN Comtrade Database）によると、世界全

体の電気機械産業の輸出総額に占める日本のシェアは2000年には12.2%だったが、2014年には4.4%まで低下した。一方、韓国と中国がシェアを伸ばし、2000年には両国とも4.7%にすぎなかったが、2014年にはそれぞれ5.8%、24.3%となった。

図表： 1-8 90年後の日本経済（GDP）



(出所) 小宮一慶 (なぜ日本経済だけ「失われた25年」が続いているのか) より

日本電機企業が競争力を失った一つの原因は、リーマン・ショック以降、世界の市場構造が大きく変化したことが指摘できる。リーマン・ショックが起きる2008年までは、欧米ともに景気拡大が持続し、日本の輸出もそれら先進国市場を中心として順調に伸びていた。しかし、リーマン・ショックおよび欧州金融危機の後、欧米市場への輸出が減速し、いまだにそれ以前の水準を回復できていない。欧米景気が失速するなかで、経済が成長していたのはアジアを中心とする新興国市場である。リーマン・ショック以降、中国をはじめとするインドや新興国が世界経済の成長のエンジンになったと考えられる。新興国市場において、日本企業の競争優位が発揮できていないのが失った一つの原因でもあろう。

### 3-3 新市場に伴う新興国企業の台頭

2008年に米国に端を発した百年に一度の金融危機は、国際金融システムの存続を脅かし

(Tirtha Bahadur Karki)

た結果として、戦後最大規模の世界同時不況をもたらし、グローバル経済に深刻な影響を及ぼしたのである。そのなか、中国やインドなどの新興国と既存の先進国とでは明暗が分かれ、相対的に高成長が見込まれている新興国の存在感が増している。日本企業に対しても、以前から成長の見込める BRICs<sup>12</sup> など新興国市場への取り組みの重要性が指摘されてきた。日本企業にとって、先進国市場から新興国市場への軸足の転換が、リーマン・ショックで加速されたと言えよう。図表:1-3 を見ても、日本企業の新興国への関心が高まってきたことがわかる。

図表： 1-9 新興国市場で日本企業のプレゼンス

	多国籍企業	地元企業	日本企業					
				ブラジル	ロシア	インド	中国	インドネシア
自動車	フィアット	アフトヴァース	スズキ	フォルクスワーゲン	トヨタ			
テレビ	LG	サムスン	LG/サムスン	ハイセンス	LG			
家電	ワールプール	インデシット	LG	ハイアール	シャープ			
衛生用品	P&G	P&G	P&G	P&G	ユニ・チャーム			
美容、パーソナルケア	ナチュラ	P&G	ユニリーバ	P&G	ユニリーバ			
飲料	ABI	カールスバーグ	UBグループ	華潤製菓	シナール・ソスロ			
加工食品	ネスレ	ウィン・ビル・ダン	グジャラート州ミルク・マーケティング・協同組合連合会	内モンゴル蒙牛乳業	インドフード・サクセス・マクムール			

(出所) Harvard Business Review 2014 Feb より

しかし、新興国市場での日本企業のプレゼンスは薄いことは上記の図表:1-9 (Harvard Business Review 2014) を参照してわかる。たとえば、ブラジル、インド、インドネシアのテレビ市場では、韓国のLGがリーダー企業である。また、パーソナルケア製品では、地元企業のナチュラがナンバーワンであるブラジルを除いて、プロクター・アンド・ギャンブル (P & G) とユニリーバが、市場を独占している。インドでのマルチ・スズキとイ

(Tirtha Bahadur Karki)

インドネシアでのトヨタ、シャープやユニ・チャーム以外に日本企業の市場リーダーは現れていない。

NEC、パナソニック、ソニー、トヨタなど、日本の多くの多国籍企業が20世紀後半に名前を知られるようになった。日本企業の特徴として、高価格で付加価値の高い製品が中心であったが、新興国市場の消費者は、日本企業のことをこのように考えない可能性がある。それは、日本企業がつくった製品を一度も使ったことがないからである。上の「戦後の日本企業の環境」で述べたように、大部分の日本企業は、先進国では底辺から参入したが、途上国へはトップ層の消費者を足がかりに参入することを選んだ。その後、利益が見込めるボリュームゾーンおよびローエンド・セグメントへの進出を図るも苦戦している。結果的に、これらの日本企業は世界一成長の速い市場でしくじる可能性がある。そうなれば企業の存在そのものが脅威にさらされる。先進国は成長スピードが鈍化している。ゴールドマン・サックスの予測では、2011年から2020年にかけて、先進国市場は年平均2%で成長するが、ブラジル、ロシア、インド、中国などの新興国は年平均7%近い成長が見込まれる。

日本企業の不振を世界的な不況のせいにはできない。低迷が続く日本経済と比べて、近年、世界経済における中国と韓国の存在感が高まっている。特に、韓国のサムソン、LG、そして中国のハイアール、ファーウェイ、レノボ、小米科技の台頭が目立っている。同じ時期、フォルクスワーゲンやヒュンダイは、主に新興国市場での好業績が追い風となり、海外売上高を2桁も伸ばしている。拡大を望む日本企業が新興国市場にもっと入り込まなければならないのは明らかである。

### 3-4 新興国企業台頭とインド市場開拓

前述したように、世界市場の変化に伴う日本企業の置かれた環境も変化し、新興国市場は存在感を増してきた。新興国市場では、その市場ごとの特徴はあるが、そこで世界市場においても競争力を発揮できる新興国企業が台頭してきたことは否定できない。日本企業において、新興国市場への最初の進出目的は、安い労働力を狙った上での生産工場の設立

に過ぎなかった。しかしながら、新興国市場の消費者の購買力の増加に伴い、徐々にではあるが、日本企業も市場開拓に取り組んできたと考えられる。図表:1-10を参照してわかるように、中国やインドの購買力評価でのGDPは、2014年時点で1位と3位の順番であり、2050年には世界1位と2位の王座にまで上がることを予測している。

図表： 1-10 購買力評価ベースのGDPランキング

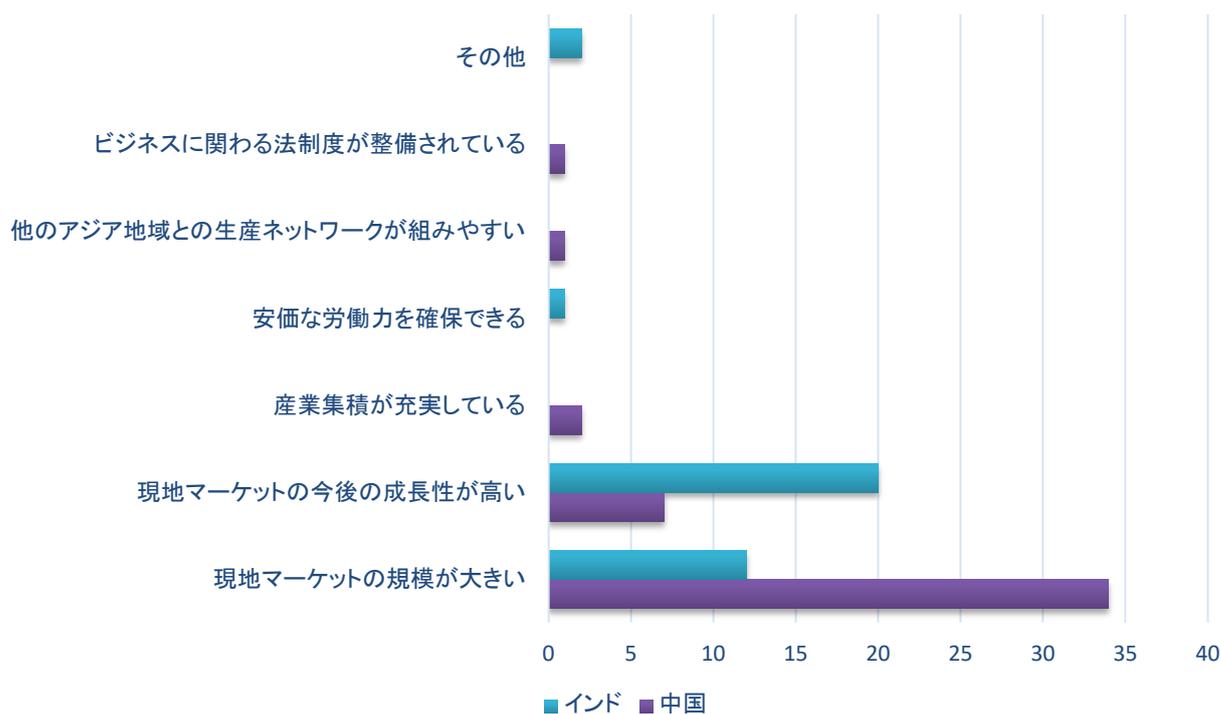
PPPベースの順位	2014		2030		2050	
	国名	PPPベースのGDP (2014年基準10億米ドル)	国名	PPPベースのGDP予測 (2014年基準10億米ドル)	国名	PPPベースのGDP予測 (2014年基準10億米ドル)
1	中国	17,632	中国	36,112	中国	61,079
2	米国	17,416	米国	25,451	インド	42,205
3	インド	7,277	インド	17,138	米国	41,384
4	日本	4,788	日本	6,006	インドネシア	12,210
5	ドイツ	3,621	インドネシア	5,486	ブラジル	9,164
6	ロシア	3,559	ブラジル	4,996	メキシコ	8,014
7	ブラジル	3,073	ロシア	4,854	日本	7,914

(出所) JPWC 予測レポート 2015年より

従って、日本企業の中国進出の目的は、生産工場の設立から市場開拓に変わったが、インド市場の進出目的は最初から市場開拓で大きな違いがあると言わざるを得ない。インド市場進出は、中東やアフリカ市場を考えての進出であるという企業も中には存在するが、あくまでもインド市場開拓が、目先の目的であろう。日本企業はかつてなぜ中国市場で生産工場を設立して、インドではしなかったのか疑問が残る。それは、地理的にも、文化的にもインド市場より、中国市場が近くて似ていることがその原因と考えられる。そのほか、中国は外国の直接投資を歓迎するような政策を実施したにも関わらず、インドは、官僚主義システムで非常に進出しづらい市場（クローズド）であったと思われる。このように、日本企業における中国市場とインド市場の位置づけは違ったのである。インド市場開拓に

つき、生産からマーケティングまですべての活動を一から考えなければならないが、中国市場においては、生産工場があるため、その他の活動が重要になる。日本企業における中国やインド市場の位置づけは、違ったとしても、現在の日本企業の目的はそれぞれの市場開拓に他にならない。池島研究室のアンケート調査（2014）<sup>13</sup>によると、中国に進出している日本企業の最も大きな魅力は、「中国市場の規模が大きい」と理由づけており、インドにおいては、現地マーケットの今後の成長性が高いと答えている（図表:1-11）。この結果でも、インド市場においては、これから多くの日本企業が、本格的に市場開拓していくことが予想できる。日本と中国の間には、歴史的な問題もあり、近年はインド市場のほうが進出先として有望な市場になってきた（図表:1-4）。日本企業において、新興国市場を開拓するうえでのインド市場開拓の戦略的重要性と成功することの意義について、次に論じる。

図表： 1-11 日本企業におけるインドと中国市場の魅力



（出所）池島研究室のアンケート調査 2014年より筆者作成

日本企業の中国進出は、インド市場より先に始まったが、中国市場で市場リーダーとして存在感を残す日本企業はない。欧米企業、台湾企業、韓国企業や現地企業のほうが日本企業より有力である。むしろ、中国市場で成功した現地企業が、次々と海外の企業を買収

(Tirtha Bahadur Karki)

して、ブランド・イメージを高めながら、日本市場に進出してきたのが事実である。このように新興国市場で圧倒的な競争力を維持し、先進国市場に進出してきた企業は、台湾の鴻海、中国のハイアール、ファーウェイ、レノボ、小米科技や韓国のLG、サムスン、現代自動車など多々存在する。新興国で成功し、先進国市場に進出を果たす新興国企業は、進出当初において、ブランド・イメージは低いと想定できるが、低価格での製品提供には圧倒的に強いと思われる。新興国企業は、先進国企業を買収し、ブランド・イメージをアップして来たら、日本企業の勝ち目が低いと予想できる。サムスン企業のスマートフォン事業は、まさにその事例の一つである。従って、日本企業は、既存の富裕層相手のビジネスで高い市場シェアを維持するにも、インド市場での成功が必要と言えよう。インド市場で成功するには、圧倒的な価格の勝負に生き残った企業のみであろう。

### 3-5 インドボリュームゾーン市場開拓の意義

インド向け直接投資を、2008年の第一三共によるランバクシー・ラボラトリーズへの投資、2009年のNTTドコモによるタタ・サンズへの投資、2010年のJFEスチールによるJSWスチールへの投資という大口の投資が目立つ。また、インドにおける日系企業数は毎年100社程度増加し、10年間で約5倍になっている<sup>14</sup>。これらでわかるように、日系企業のインド進出が本格化したことは明らかである。多くの日本企業にとって、インド市場の富裕層は確かに有望な市場であるが、本研究においては富裕層を対象に高品質製品を提供するだけでは日本企業の中長期的な成長は難しいと見ており、インドボリュームゾーンに早期に本格的に取り組む必要性を主張する。その理由として、下記の3つである。

1つ目の理由は、インドボリュームゾーンの大きさである(図表:1-7)。最大多数を占めるボリュームゾーン向けのしっかりとした戦略がない限り、インド市場での成功は見えてこない。例えば、インド応用経済研究所(NCAER、2005)によれば、現在3億人弱程度のボリュームゾーン(世帯所得約5,000~30,000ドル)は2025年には5.5億人近くになると言われており、マーケットの長期的な継続成長が見込まれている。その大きさは本当に魅力的であると物語っている。

2 つ目の理由は、インドのボリュームゾーンをおさえておくことが中長期にわたって先進国市場での競争を守ることに繋がると思われるからである。事例で例えると、サムソンはまさにその 1 つである。理論上でも、Christensen (1997) の「イノベーションのジレンマ」において、既存技術を磨いて主流市場の優良顧客ニーズを満たして業界をリードしてきた優良企業が、破壊的（ロエンドの）技術に対応できずに市場のリーダーシップを失うリスクを指摘しているからである。

3 つ目の理由は、インドボリュームゾーンというのが、将来のインド市場の富裕層になり得る消費者のことであり、彼らのトレンドや価値観を理解することが非常に大事である。競合先はボリュームゾーンから入ってブランドを浸透させ、ボリュームゾーンと一緒に富裕層に上がる戦略をとる。一方の日本企業は富裕層の商品を投入し、ボリュームゾーンの所得向上を待つ「待ち伏せ戦略」<sup>15</sup>、あるいは、富裕層向けの商品を付加価値の機能を捨てて提供する「ダウングレード戦略」<sup>16</sup>をとっている。これでは、すでにブランドに親しみを持った消費者の嗜好を変えることはできない。日本企業は進出当初からボリュームゾーンを狙った商品設計、サービス設計をしていくべきである。しかし、インド市場で成長した日本企業は、スズキしか知られていない。フラット・テレビ市場で SONY がトップ 3 に名を連ねているものの、白物家電の代表格である冷蔵庫、洗濯機に至っては LG とサムソンの 2 ブランドが市場の約 5 割を独占している<sup>17</sup>。このように、新興国市場の中でも最も成長していくインド市場においては、日本企業のプレゼンスが薄いとわかる。

#### 4 研究目的

以上のことから、日本企業のインド進出や現地での事業拡大の動きが活発化しつつある現状がわかる。今後も日本の国内需要は頭打ちのなか、潜在需要の大きいインドを中心とするアジア市場に活路を求める動きが続くと考えられる。中国に代わる安価な生産拠点としてインドを選ぶ企業も存在するだろうが、新たな消費マーケットとしてのインドの重要性はさらに増えることが予想される。しかし、インド市場での日本企業のプレゼンスが薄く、韓国企業の LG やサムソンが有力とされている。日本企業は韓国企業に比べて、比較的早い時期に進出を果たしているにも関わらず、目に見える成果を出せなかったことは事

実である。そこには、日本企業の大きな戦略ミスがあると考えざるを得ない。

日本企業がこれまで海外のメイン市場としてきた米欧と比較すると、インドの現在の所得水準は大きく違う点には留意が必要である。インドでは、先進国並みの購買力を有するのは大都市の「富裕層」などに限られるため、売上を伸ばすためにはボリュームゾーンにまでターゲットを広げ、ボリュームゾーンを獲得する必要がある。そのため、まず、日本企業のインド市場におけるボリュームゾーン戦略は適切であるか、考察する。

そこで本研究では、日本企業の競争優位性について、発展目覚しいインド市場への戦略を分析し、戦略上の阻害要因と促進要因を認識することを目的とする。インドで成功した企業と失敗した企業の戦略における阻害要因と促進要因の問題を考察し、成功に影響を与える企業のアプローチを理解することを目的とする。さらに、本研究により、企業のアプローチによって、構築可能なケイパビリティとは何か、提示することを目的とする。

この研究目的を果たすことによって、インド市場開拓する企業が持続的な経営を営む際、ボリュームゾーンの重要をより明確に理解することができると考えられる。特にインド市場開拓において、参考にできる重要な一研究になると考えたい。

## 5 研究方法

本研究の目的を達成するためには、日本企業の海外進出に関する研究や、先進国市場開拓、新興国市場開拓、競争戦略に関する先行研究を整理し、日本企業の海外市場開拓における戦略的な概念をフレームワークする必要がある。

まず、日本企業の海外市場開拓の意味を整理し、理解する必要がある。海外市場開拓の理解を通じて、海外市場それぞれの位置づけやその市場の特徴を知る。市場ごとの特徴や行動の発生要因を検討することで、消費者の細かなニーズを吸い上げることができると考えられる。特に、日本企業がインド市場を開拓するために、ボリュームゾーン市場の仕組みを把握する必要があると考えられる。日本企業の先進国市場開拓において、ボリューム

ゾーンの概念があったのか、また、インドボリュームゾーン概念とは、先進国市場のボリュームゾーン概念と何が違うのか、理論的にまとめる。または、ボリュームゾーンの仕組みを理解することで、最も大事な要素を確認することができよう。日本企業の強みを活かそうと考えた際、ボリュームゾーンの要素とマッチングするのかと再確認しなければならない。たとえば、先進国市場で競争優位として持っていた強みは、インド市場において、インフラなどの未整備や貧富の格差、あるいは、異文化のギャップのため通用しない可能性も生じ得る。インド市場開拓において、日本企業の競争優位は、いったい何であるのか整理しなければならない。新たな理論の創出には事例研究が有効である (Eisenhardt, 1989)。そのためにインド市場開拓している企業の事例分析を行う。すなわち、インド市場で成功した企業の競争優位をもたらす戦略上での促進要因を定める必要がる。同時に、失敗した企業の戦略上での阻害要因を明確にしなければならない。成功した企業と失敗した企業の戦略を動機づけるプロセスに注目し、企業それぞれのアプローチを明らかにする。企業のアプローチを整理することで、アプローチによって構築可能なケイパビリティも違ってくることを予測できよう。このような分析を行うことで日本企業のインド市場開拓に対する戦略的なアプローチを理解することができると思われる。そして、先行研究と事例分析で挙げられたアプローチとケイパビリティの関係を仮説として取り上げ、因果関係を分析し、仮説の構築を試みる。仮説の実証において、得られた事例から特殊性を除き、一般的な企業に実証することで、仮説の検証を行う。ただし、実証を行うためには、各企業の所属産業による特性や規模による特性といった固有の要素を取り除き、仮説の一般化を目指す必要がある。一般化については、サービス業を除いた、海外進出している日本の製造企業を意味する。

- 
1. 先進国とは、高度な工業化を達成し、技術水準ならびに生活水準の高い、経済発展が大きく進んだ国々のことで、欧州、米国、イギリス、日本、韓国といった国や地域のことである。
  2. 新興国とは、今後高い経済成長が期待される発展途上国のことで、中国、香港、韓国、台湾、インド、インドネシア、タイ、ベトナム、シンガポール、マレーシア、フィリピン、パキスタン、トルコ、アラブ首長国連邦、サウジアラビア、南アフリカ、エジプト、ナイジェリア、メキシコ、アルゼンチン、ブラジル、ベネズエラ、ペルー、ロシア、ハンガリー、ポ

- ーランド、ルーマニアといった国や地域のことである
3. 名目 GDP とは、その時々々の市場価格で GDP を計算したものである。実際に市場で取り引きされている価格に基づいて推計されるため、生産量とインフレやデフレの影響が大きい。
  4. 世界の工場と言われたアジアは、中国や ASEAN などのアジア新興国・地域は、人件費の安さを強みとして、世界の工場としての地位を築き、世界で売られているさまざまなモノの生産拠点となっていたが、近年は人件費の高騰などの影響で工場を他国に移転される企業も増えてきた。
  5. リーマン・ショックとは、2008年9月15日にアメリカ、ニューヨークの大手投資銀行であったリーマン・ブラザーズが経営破綻したことによる一連の経済パニックのことである。リーマンクライシスとも呼ばれる世界金融危機の一つであるリーマン・ショックの原因は、アメリカの住宅バブルの崩壊とそれに伴うサブプライム問題だと言われている。
  6. 三本の矢とは、安倍政権の政策で、「どれだけ真面目に働いても暮らしがよくなる」という日本経済の課題を克服するため、「デフレからの脱却」と「富の拡大」を目指し、これらを実現する経済政策アベノミクス「3本の矢」のことである。内容としては、「大胆な金融政策」、「機動的な財政政策」と「民間投資を喚起する成長戦略」の三つが柱となっている。
  7. スバス・チャンドラは、インドの独立運動家で、インド国民会議派議長(1938～1939年)、自由インド仮政府国家主席兼インド国民軍最高司令官である。インドでは、同じ独立運動家のマハトマ・ガンディーや、初代首相のジャワハルラール・ネルー以上に偉大な人物とされ、インドを独立に導いた英雄としてインド国民から最も敬愛されている。
  8. Infosys、wipro と TaTa は、インド市場のみならず世界でも特定の分野で強い競争力を発揮した「インド企業」である。Infosys と Wipro が、IT 企業であり、TaTa は、スチールと自動車分野に強い企業である。
  9. 1991年のラオ政権発足後、インドは経済自由化路線に舵を切り、公的セクターが独占していた産業への民間参入や外資規制の緩和などの経済改革が行われた。
  10. 合計特殊出生率 (total fertility rate) とは、人口統計上の指標で、一人の女性が一生に産む子供の平均数を示す。この指標によって、異なる時代、異なる集団間の出生による人口の自然増減を比較・評価することができる。
  11. プラザ合意とは、1985年9月22日、先進国の5か国 (G5) 蔵相・中央銀行総裁会議によ

り発表された、為替レート安定化に関する合意の通称のことである。その名は会議の会場となったアメリカ合衆国ニューヨーク市のプラザホテルにちなんでいる。インフレが沈静した後には金融緩和が進行し、アメリカは復活したと言われるほどの景気回復で貿易赤字増大に拍車がかかった。金利低下により貿易赤字国の通貨であるドルの魅力が薄れ、ドル相場は次第に不安定になった。こうした状況の下、1970年代末期のようなドル危機の再発を恐れた先進国は、協調的なドル安を図ることで合意した。とりわけ、アメリカの対日貿易赤字が顕著だったため、実質的に円高ドル安に誘導する内容だった。

12. BRICs とは、2000 年代以降著しい経済発展を遂げているブラジル、ロシア、インド、中国と南アフリカの 5 ヶ国の総称である。投資銀行ゴールドマン・サックスのエコノミストであるジム・オニールによって書かれた 2001 年 11 月 30 日の投資家向けレポート『Building Better Global Economic BRICs』で初めて用いられ、世界中に広まった。
13. 池島研究室は 2014 年 10 月に海外進出している日本企業の本社 1850 社を対象として「日本企業の海外事業戦略に関するアンケート」調査を実施した。最終的には、有効回答は 117 社、回収率が 6.32% である。アンケートの調査は大きく「トップマネジメントの考え方」、「事業戦略について」、「市場開拓及びマーケティング戦略について」、「人事戦略について」と「成果及び予測」に分けられた。
14. 在インド日本国大使館のホームページ  
([http://www.in.emb-japan.go.jp/Japanese/2015j\\_co\\_list.pdf](http://www.in.emb-japan.go.jp/Japanese/2015j_co_list.pdf))
15. 「待ち伏せ戦略」とは、BOP や MOP 層へのビジネス展開を消極的で、日本企業の強みである富裕層へのビジネス展開が可能になって（富裕層が増えてきたら）から、ビジネス展開する戦略のことである。
16. 「ダウングレード戦略」とは、先進国や日本向け商品を下位層の要求する価格帯に合わせるため、機能を落として提供する戦略のことである。
17. インド家電市場の覇者 - LG & Samsung 2015 年 1 月 13 日  
<http://www.india-bizportal.com/jacomp/column-jacomp/p15234/>

## 第2章 日本企業の新興国市場開拓戦略

第2章では、日本企業の新興国市場開拓の競争優位について、先行研究を考察する。インドボリュームゾーン市場開拓において競争優位性を持たせる戦略を理論的に突き止めることが本章の目的である。そのために、まず、日本企業の特性と今までの海外市場開拓の経緯を調べる必要がある。それと同時に、日本企業の海外市場開拓の知恵（強み、経験）はインド市場開拓においてどのような意味合いを持つのか、さらに、市場環境と照らし合わせて再確認する。その結果、日本企業の強みを活かせるような、アプローチを提案することを試みる。

### 1 日本企業の海外進出

日本企業の多国籍化は、日本の工業化のスタートとともに始まった。それは貿易商社をはじめとする貿易関連企業の海外事業拠点の建設をもって始まった。日清戦争後には、植民地への資源投資が、ついで、日露戦争後には満洲をはじめとする中国大陸への資源開発の投資、鉄道投資が進められた。また、製造業の中国への投資がはじまった。こうした製造業投資の代表的な担い手が、紡績企業であった。当時、日本紡績業として中国へ直接投資を行ったのが、大阪に本社を置く内外綿<sup>1</sup>（現在の社名新内外綿）であり、それにつづいて第1次世界大戦後には日本の主要な紡績企業の大半が、中国に紡績工場を建設した。こうして建設された、現地の事業所は在華紡と呼ばれている。この在華紡は、その大半が、中国における地位を確立し、中国紡績業の主要な担い手として成長していった。しかし、こうした成果は、第2次世界大戦の日本の敗戦とともに失われた（桑原 2007）。

1940年代から現在までに至る期間の世界経済は、激動の時代であったといえる。プラザ合意での先進各国による円高誘導から始まった1980年代後半、日本の対外直接投資はまさに劇的増加を遂げる。1982年から87年までの対外直接投資額の年平均が約90億ドルであったのに対し、1988年には、約340億ドルと3.7倍にも躍増し、世界全体に占める日本の対外直接投資の割合は20%に達した。しかしバブル崩壊という国内経済の激震により1991年以降、対外直接投資額は、急速に減少し1993年には1987年以降で最低の

138 億ドルとなり、世界経済における機関車的役割を喪失することになる。また長引く不況と 1997 年からタイで発生した一連のアジア通貨危機の影響により、対外直接投資が伸び悩み、回復基調に転じたのは 2000 年からである（内閣府資料<sup>2)</sup>。日本企業の対外直接投資額は 2008 年 13.1 兆億ドルとなり、それまでの最高額である 1990 年の 7.4 兆円を大幅に上回った。さらに、日本企業の対外直接投資額は、2012 年は 12.2 兆億ドル、2013 年は 13.5 兆億ドル、2014 年は 13.6 兆億ドル、2015 年は 13 兆億ドルと記録的増加傾向にある（JETRO データ<sup>3)</sup>。2008 年以降の海外直接投資（FDI）増大の要因は、海外事業拡大を目的とした大型の買収・資本参加があったこと、資源開発を目的とした投資の活発化、金融機関による資本増強を目的とした間接的増資の引き受けの増加などによるものと考えられる。

このように日本企業は世界経済の変化を受けながらも海外進出を積極的に行ってきたことが理解できる。日本企業の対外直接投資の増加は確かなものであったが、投資先地域に変化が生じていることは、第 1 章で図表:1-3 を参照して述べた。全体の 66.5% の企業がアジアを進出先としており、北米は 3,180 社（13.2% に相当）、欧州は 2,767 社（11.5% に相当）、そしてその他が 2,100 社（8.7%）となっている。アジアがもっとも多いが、その内訳をみると、中国 7,604 社（31.7% に相当）を筆頭に、次点が ASEAN 44,210 社（17.5% に相当）、NIEs 32,721 社（11.3% に相当）、その他アジア 2,100 社（8.7% に相当）となっている。また、北米や欧州における日本企業の拠点が減る一方で、アジア諸国への拠点数が増える傾向にあることも図表:1-3 をみて理解できる。このように日本企業にとっては、日本を除くアジアで、とくに中国のプレゼンスが高く、さらに近年ではタイを含む ASEAN 4（タイ・インドネシア・マレーシア・フィリピンの 4 か国）のプレゼンスが高くなってきていることがわかる。日本企業の対外直接投資が増えている一方、進出先地域が変わってきたことが明らかになった。その背景には先進国に比べて新興国が着実に成長してきていることである（図表:1-1）。新興国の GDP の平均成長率が 5% 台に対して、先進国の GDP 成長率が 2% 台にとどまっている。

日本企業の進出先が時間とともに変わりつつあることに対して、企業の戦略はどのよう

になっているのか確認する必要がある。先進国市場と新興国市場の市場環境も必ずしも一致しないだろう。市場環境が変わると戦略にも影響が出ることを考えるのが一般的だと思われる。インド市場の詳細な特徴は次の章で述べるが、ここで提示しておきたいのがボリュームゾーンという大きな現象のことである。インド市場開拓戦略を論じるときに、ボリュームゾーンという概念を外しては説明できない。その理由として色々挙げられるが、最も大きな理由は、インドボリュームゾーンの大きさそのものである。インド経済が成長していくとともにボリュームゾーンも増加していくのでビジネスの対象としてふさわしい。日本企業はこれまで、世界に対して最先端の技術を搭載した製品を輸出しているが、そのようなハイテク製品はボリュームゾーンの人々が購入できない。いわば、海外市場開拓の主な理論をボリュームゾーンという概念を照らし合わせながら説明していく。

## 2 Porter の研究

経営学の歴史に Porter の戦略論は重要な研究成果である。Porter は、1979 年で “How competitive forces save strategy” を発表した。この論文は、競合他社、新規参入者、サプライヤー、顧客、代替品という 5 つの競争要因によって「業界構造」を分析・定義し、これに基づいて「戦略を立案」することの有効性を説明するもので、戦略論の世界に新風を巻き起こした。Porter が競争戦略の中で示した理論、分析手法は、今でも多くの支持を得ている。Porter は産業組織論の SCP パラダイムという考えをもとに、持続的な競争優位を確立するための戦略を提唱した。SCP パラダイムとは、市場構造 (structure)、企業行動 (conduct)、業績 (performance) の頭文字をとったもので、市場構造と企業行動が業績を決めるという考えである。

### 2-1 競争戦略

Porter は、競争優位を構築しうる競争戦略には、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略と集中戦略の 3 つの戦略があり、それぞれアプローチが異なることを示した。さらに、業界内において 1 つ以上の戦略を同時に行うことが難しいと言っている。

A. コスト・リーダーシップ戦略：コストのリーダーシップ戦略は、低コストを最大の武器

とする戦略である。低コストが実現できれば、安く売っても利益が出るという考え方に基づいている。自社の属する業界において、規模の経済性の追求や経験曲線効果、独自の技術や他社より有利な原材料の確保などにより、同業他社と比べて徹底的に低いコストの地位を確立するという戦略である。調達・設計・販売など総体的なオペレーションコストを削減することによって実現する。例えば、ダウンサイジングや TQM<sup>4</sup>といった施策が挙げられる。日本国内市場において、自動車メーカーのスズキは軽自動車分野でコスト・リーダーシップを発揮していると言えよう。

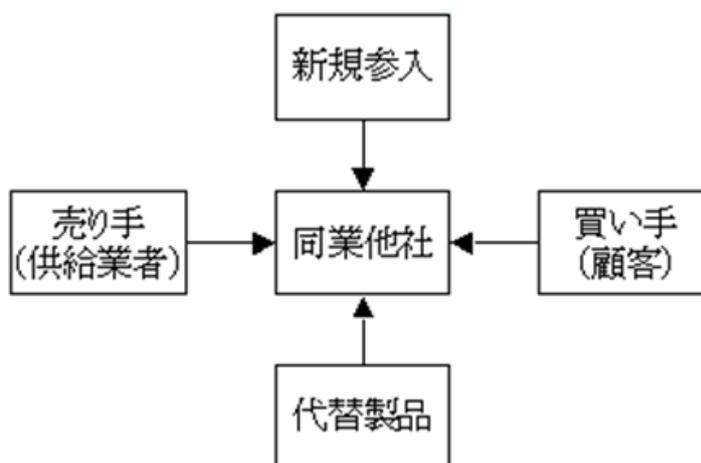
- B. 差別化戦略: 自社製品を性能や品質あるいはブランドなどの面で差別化を行うことにより、マーケット全体において競争優位を確立できるという戦略である。際立った特徴のある製品／サービスを開発し、ブランドと顧客ロイヤリティを獲得する。製品／サービスの品質やパフォーマンスの高さ、他社に比べ際立った特長を持つ流通システムやマーケティングの方法など、業界内の多くのバイヤーが重要だと認める特徴を持つことにより、他社よりも高い価格を正当化することができる。そのような意味では、高級ブランド戦略ともいえよう。化粧品やバックなどの高級ブランドメーカーは、差別化戦略を行っていると考えられる。高くても売れると言うのが、100万円のルイヴィトンのバッグを出したとしても、ルイヴィトンファンであれば買う人が多い。
- C. 集中戦略: 特定の商品、特定の地域や、セグメントに経営資源を集中する戦略である。集中戦略は、コストのリーダーシップと差別化を、狭い範囲にターゲットを限定して使い分けることで、ターゲットに対して満足度が高い製品の提供をめざすという考え方に基づいている。この戦略は、ターゲットとするセグメントに、差異化を探求するものを「差異化集中戦略」、また、ターゲットにおいてコスト優位を追求する「コスト集中戦略」という2種類がある。2つの集中戦略とも、狙ったセグメントに特異なニーズを持ったバイヤーがいるか、そのセグメントに一番適した製造方法や流通システムが、業界内のその他のセグメントのそれと全く異質であるか、どちらかの条件が必要である。例えば、自動車部品メーカーは、自動車部品に絞り込み、そして、ターゲット顧客の要求をとことん充足させることで、満足度が高い製品の提供をめざすのである。

## 2-2 ファイブフォース分析

Porter は、経営戦略には競争の概念が重要であり、その要因として「5つの競争要因」を掲げている（図表:2-1）。これには、新規参入業者の脅威、供給業者の交渉力、買手の交渉力、代替品の脅威、そして、競争業者の敵対関係の5つの要素を示している。これらが業界の中でどう作用しているかにより、これによって業界構造が決まり、かつ業界内でどのような競争が繰り広げられるか、その性質も方向づけられると述べている。

- A. 新規参入：新規参入の脅威とは、敵対する競合他社が増加することによる競争圧力である。新規参入の脅威は、参入障壁の高さによって決まる。障壁が高い場合、業界内の競争は生じにくい。障壁が低い場合は競争が激化する。参入障壁には、例えば、規模の経済性、必要資本額、確立されたブランドに対する顧客のロイヤリティ、経験曲線効果、デファクトスタンダード、政府の規制などが挙げられる。市場に参入者が増加すると、商品やサービスの供給量が増加し、限られた需要を多くの競合と奪い合うことになる。競争が激化することで、価格競争やサービス競争が生じ、経営資源を消耗することになる。

図表： 2-1 Porter のファイブフォース分析



(出所) Porter の “How competitive forces save strategy” より

- B. 同業他社：同業他社敵対関係とは、市場内の競争の激しさを表している。既存の企業はお互いに同じ顧客を奪い合うことになり、敵対的に競争を続けなければならない。市場が成熟し、お互いに差別化が難しい場合には、激しい値引き競争が起きて、

(Tirtha Bahadur Karki)

過剰なサービス競争やプロモーション合戦が起こる。それらの互いの競争圧力によって、互いの経営資源を消耗し合うことになる。一般に、同業者が多いか同規模の会社が多く存在している業界、成長が遅い業界、固定コストまたは在庫コストが高い業界、撤退障壁が高い業界などは敵対関係が激しくなる。代替製品またはサービスの脅威や競争相手の買収などにより、敵対関係の強さが急変することがある。

- C. 代替製品：代替製品の脅威とは、既存商品と同じ役割を果たすことができる代替製品やサービスによる競争圧力である。新しい技術やまったく異なるサービスによって、購買者のニーズが満たされてしまう場合、既存の商品やサービスが一気に陳腐化してしまい市場の占有率が低下する。また、革新技術によるコスト構造の変化によって、大きな値崩れが起きる場合がある。代替製品の脅威は、既存製品とは異なる製品群でありながら、既存製品と同等以上の価値を提供するものによってもたらされる。例えば、アップルが、ガラケー携帯電話の代替製品である 아이폰 を販売したことにより甚大な影響を受けた（携帯電話メーカー）ことが挙げられる。
- D. 買い手：買い手（最終顧客）の交渉力とは、商品やサービスを受け入れる購買者側からの交渉圧力のことである。買い手の数が限られていて、特定業者にしか納品できないような製品を扱っている場合、売り先が限定されてしまう。そのため、買い手である購買者の交渉力が高まり、商品を買いたたかれるようなことが起こる。買い手は、同品質なら低価格で、同価格なら高品質な製品を購入したいと考えている。従って、価格と品質は彼らの購入量・情報量などによって変化する。一般的に独占的な製品であれば買い手の交渉力は弱まるが、コモディティ製品であれば強まる。
- E. 売り手：売り手（供給業者）の交渉力とは、商品の原材料などの供給者による交渉圧力である。生産工程の上流にある材料が特殊であった場合、供給業者自体の数が少ない場合、購買側の選択肢が大きく制限されてしまう。そのため、売り手である原材料の供給業者の競争力が強くなることで、調達コストが上昇し競争力の低下を

招いてしまう。業界内の企業に対し最も高い価格で供給したいと考えているので、売り手と企業の間には必然的に力関係が発生し業界構造に影響を与える。例えば、売り手側が少数の企業による独占状態であれば、売り手の交渉力は強くなる。その一方、代わりとなる提供元が多ければ弱くなる。

### 2-3 バリューストリー分析

バリューストリー分析とは、原材料の調達からはじまり、製品やサービスが最終消費者に届くまでの一連の企業活動を、バリュー (Value) のチェーン (Chain) としてとらえたものである。バリューストリーは、企業の全ての活動が最終的な価値にどのように貢献するのかを体系的かつ総合的に検討する手法を指す。バリューストリーは、事業を顧客にとっての価値を創造する活動という切り口から分解し、それぞれの活動の特徴を正確に把握したうえで、それらの活動の連鎖を再構築するためのフレームワーク(図表:2-2)として利用される。より競争優位をもたらすにはどのような戦略をとればいいのかを導き出すことを目的としている。Porterは、競争優位を調べるには、付加価値よりもバリューストリーを分析するほうが適切であるといっている。付加価値は、原材料と会社の活動に利用されるその他多くの購入物を正確に分離しておらず、会社と買い手の連結関係を明らかにしてくれないというのがその理由である。それに対し、バリューストリーは、価値のすべてをあらわすものであるとしている。バリューストリーは、価値をつくる活動とマージンとからなる。価値活動は、主活動と支援活動に分かれており、主活動は、製品が顧客に到達するまでの、「材料や部品の購買物流」「製造」「出荷物流」「販売・マーケティング」「サービス」などを指す。一方、支援活動には、「調達活動」「技術開発」「人事・労務管理」「全般管理」などがあり、すべての支援活動が個々の主活動に関連しておりバリューストリー全体を支援する。マージンとは、総価値と、価値活動の総コストの差であるとしている。活動単位での付加価値を分析することにより、全体の付加価値を上げるにはどの活動単位に経営資源を傾注するべきかを判断できるとしている。

図表： 2-2Porter のバリュー・チェーン分析のイメージ



(出所) Porter の“競争優位の戦略”より

#### 2-4 Porter の競争戦略論とインド市場開拓

上記で、Porter の基本的な説について簡単に述べた。最初に紹介した、Porter の基本的なコスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略と集中戦略の3つについて、2つの戦略を同時に追い求めることが難しいと指摘している。しかし、池島 et al(1999) が「戦略と研究開発の統合メカニズム」において、2つの戦略を同時に追い求め、達成していくことが十分にありうると主張している。その説明は、ライフ・サイクルのステージでの競争戦略を分析し、新製品の立ち上げの段階では当然ながら差別化、成長期から成熟期かけては徹底したコスト削減の努力がなされてくることになるとしている。また、成長期から成熟期にかけての製品に対しては徹底したコスト削減を行い、導入期の製品については製品の差別化を図ることになり、2つの戦略を同時に追い求め、達成していくことが十分にありうると論議の展開を示したのである。インド市場を考えた場合でも、マルチ・スズキの車において2つの戦略は同時に達成していると思われる。例えば、マルチ・スズキが他の自動車会社よりも安い車づくりをして徹底したコスト削減しながら、他社よりも優れた機能付き車の販売で差別化戦略も同時に達成している。

Porter のファイブフォース分析は、業界の構造分析をベースに議論したものである。Porter がファイブフォースを提起したときの業界の構造が現在のインド市場に比べて固

(Tirtha Bahadur Karki)

定的であったと予測できる。現在のインド市場では、顧客の購買行動の多様化、選択肢の爆発的な増加などの要因で、業界に垣根はない。例えば、当時はメーカーと小売りが別々で考えたが、現在は小売りも PB などの開発によってメーカーの役割も果たしていると言えよう。バリュー・チェーンの考え方は、自社の良し悪しを分析し、評価することがインド市場においても適用可能と考えられる。しかし、日本市場で強みとして挙げられた日本企業の強みは、インド市場のインフラの未整備などによって通用しないことは十分にありえる。トヨタの強みとして挙げられた、サプライチェーンマネジメントがタイで通用しなかったことが周知の事実である。

従って、Porter が競争戦略論という分野を確立した第一人者であることは疑いの余地がないが、インド市場の競争戦略論を理解するには、Porter の理論だけでは説明できないと思われる。

### 3 Barney の研究

リソース・ベースド・ビューの理論研究の先駆けとなった、Wernerfelt (1984) は、リソース・ベースド・ビューという用語を初めて使用した。リソース・ベースド・ビューの基本的な考え方は、企業が保有する経営資源における「異質性」と「固着性」が企業のパフォーマンスに違いを生じさせ、企業はそのパフォーマンスを向上させるために行動するというものである。80年代以降、リソース・ベースド・ビューは様々な研究者により理論が発展した。しかしながら、それ以前においても、同理論の礎となる考え方や理論が存在し、それらを見無視しては、同理論の趣旨が正しく説明できない。本研究においては、Barney のリソース・ベースド・ビューに着目し、分析を試みる。

Barney (1986) は、企業の経済的パフォーマンスは企業が特定の戦略を実行するコストに依存すると考え、そのコストの分析のために、戦略を遂行するために必要な諸資源を獲得する「戦略的要素市場」といったものを想定する。彼によれば、この「戦略的要素市場」とは、企業が戦略を履行するために資源を売買する市場である。もしこの市場が完全競争であれば、企業は戦略の遂行において平均以上のリターンを獲得することはできない。もしこの市場が不完全競争であれば、その市場において戦略遂行に必要な資源を獲得

した企業は平均以上のリターンを獲得できる。ある企業は不完全な要素市場を生み出すことによって、平均以上のリターンを獲得することができるということである。Barneyによれば、不完全な要素市場は外部環境に臨むことは困難であると指摘している。それは、どの企業も同じ情報を手にすることが出来るからと指摘している。ところが企業の内部については事情が異なる。企業は自らが支配する内部資源分析において明らかに情報上の優位がある。従って、不完全な要素市場を作り出す企業内部の特異性のある資産、スキル、ケイパビリティが企業の競争優位の源泉となる。

### 3-1 VRIO フレームワーク

Barney は、企業の経営資源やケイパビリティの定義、そして経営資源の異質性と経営資源の固着性の前提は非常に抽象度が高いため、企業の強み、弱みの分析をするには VRIO フレームワークと呼ばれる分析方法が有効であるとしている。VRIO は、Value、Rarity、Imitability、Organization の頭文字を取ったもので、このフレームワークは企業が従事する活動に関して発すべき4つの問いである、A 経済価値に関する問い、B 希少性に関する問い、C 模倣可能性に関する問い、D 組織に関する問いによって構成される (Barney, 2002)。あるリソースがそれら4つの問いの全てに該当する場合において、そのリソースは企業にとって持続可能な競争優位性に該当するものと指摘したのである。

A. 「経済価値に関する問い (Value)」: その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能とするかが問題と指摘した。ある企業の経営資源やケイパビリティが強みであるためには、企業がそれらを活用することによって外部環境における機会をうまくとらえることができるか、または外部環境における脅威を無力化することができなければならないとする。その一方、企業が機会を実現することや、脅威を無力化することをより困難にするような経営資源やケイパビリティは、その企業の弱みであると提示している。

B. 「希少性に関する問い (Rarity)」: その経営資源を現在コントロールしているのが、ごく少数の競合企業であるかどうかの問題となる。企業の内部環境を理解するうえで、企

業の経営資源やケイパビリティが経済価値を有するかどうかを理解することがまず第一歩となるが、それが数多くの企業により保有されている場合、競争優位の源泉とはならないと考えられるのである。

C. 「模倣可能性に関する問い (Imitability)」: その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは、開発する際にコスト上の不利に直面するかどうかの問題となる。価値があり、かつ希少な経営資源は競争優位の源泉となり得る。外部に存在する機会や脅威にいち早く対応し価値を創造することが出来るので、先行者利益を獲得することも出来ると考えられる。その一方で、この価値ある希少性の高い経営資源を保有する企業の台頭で劣位に立たされた企業は、対応策として同様の経営資源の獲得に乗り出すことが想定される。その際に、獲得コスト上で不利があるかどうかで、既に獲得している企業の競争優位性が持続的であるかどうかが決まるのである。

彼はさらに、競合企業が競争優位にある企業の経営資源を模倣する際に、コスト上の不利を被る理由として重要なものを4つ提示している。1つめは「独自の歴史的条件」である。企業が非常に低いコストで特定の経営資源を獲得した理由として、空間と時間に依存している場合である。2つめは、「因果関係不透明性」である。これは、模倣しようとする企業にとって、対象となる企業のどの経営資源が競争優位に結びついているか不明瞭な場合である。3つめは、「社会的複雑性」である。このケースでは、強みとなっている経営資源が社会的に複雑な現象であり、企業がシステムチックに管理しコントロールする能力の限界を超える場合である。そして、4つめが「特許」である。これら4つの原因があるような場合に、競合企業は模倣が困難になるというのを考えられる。

D. 「組織に関する問い (Organization)」: 企業が保有する価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているかが問われている。企業がその経営資源やケイパビリティの戦略的ポテンシャルをフルに活用するためには、組織的な体制が整っていなければならないとしている。

図表:2-3 は、VRIO フレームワークと企業の強み・弱みとの関係を説明している。彼によると、もしも、企業によって保有される経営資源がケイパビリティに価値がなかったら、企業はその経営資源を用いることによって外部環境に存在する機会を活用したり、脅威を無力化したりする戦略を選択・実行することはできない。この経営資源を活用するために組織を構築したとすると、それは企業のコストを上昇させるか売上を減少させることになる。この種の経営資源は明らかに企業にとっては「弱み」である。企業は速やかにこの弱みを修復するか、回避して使用しないようにしなくてはならない。もし使用してしまうと、競合企業に対して競争劣位に陥ることになる。競争劣位にある企業は標準を下回る利益しか得られない可能性が高い。

企業によって保有される経営資源が価値はあるものの希少ではなかった場合、そうした経営資源を使用することによって得られるのは競争均衡と標準レベルの経済的パフォーマンスである。この「価値はあるが希少でない」経営資源を使用することは、標準を上回る利益を生み出さないが、それを使用しないと競争劣位になる可能性がある。したがって、企業にとっては、希少ではない経営資源の使用も比較的少でありながらパフォーマンスに貢献している。

図表： 2-3 Barney の VRIO フレームワーク

<b>V</b>	価値 (Value)	その経営資源は価値があるか？
<b>R</b>	希少性 (Rarity)	その経営資源は希少か？
<b>I</b>	模倣可能性 (Imitability)	その経営資源は模倣可能性か？
<b>O</b>	組織 (Organization)	それらの経営資源は組織化されているか？

(出所) Barney、2002 を参考に筆者作成

企業が保有する経営資源が、価値があり希少でもあるが、模倣コストが低い場合、それは一時的な競争優位を生み出すものと考えられる。そのような経営資源を使用することで、企業は最初にそのような優位性を実現できるため、先行者利益を得ることができる。しかしながら、競合企業がいったんこの競争優位性を認識してしまうと、競合企業は先行者利益に対する不利益を回避すべく直接的複製か代替によりこの競争優位性を無力化し

(Tirtha Bahadur Karki)

再び標準的な利益が得られるようにする。つまり、先行企業は競合により競争が平準化されるまでの間、標準以上の利益を得ることができ、このような競争関係をうみだす経営資源に関しては当然ながら企業にとって強みであり、かつ、企業固有の能力であるものと考えられる。さらに、経営資源に価値があり、希少性があり、模倣コストも大きいような場合、そうした経営資源を使用することは、持続的な競争優位性と標準を上回る経済的パフォーマンスを生み出す。この場合においては、競合企業は著しい経済的不利を被ることになる。したがって、そのような経営資源は企業にとって強みであり、かつ、持続可能な企業固有の能力であるものと考えられる。

### 3-2 リソース・ベースド・ビューとインド市場開拓

上記で、Barney が中心としたリソース・ベースド・ビューの VRIO フレームワークを説明した。Barney のリソース・ベースド・ビューに対して、Priem and Butler (2001) が、リソース・ベースド・ビューそのものは、本当に理論であるといえるのか、そして、リソース・ベースド・ビューは戦略的マネジメントを理解していくために有益であるのかという、基礎的な問いかけをしている。それは、とりわけ、リソースの価値の評価において、ディマンドサイドからの評価がリソース・ベースド・ビューの外に存在していることについて疑問を投げた。リソースの存在は、異質性と固着性を前提としているが、その価値は買手側によって決められる。例えば、競合環境が変わることによって、リソースの価値も変わるのである。更には、リソース・ベースド・ビューは、単なる着眼であって、実際に企業の戦略的行動を導くような理論にまでは至っていないと指摘している。

確かに VRIO フレームワークによる分析においては、リソースの価値評価において誰にとってのどのような価値であるのかが評価されていない。また、リソース同士の価値の違いについても評価されていない。現実の企業の戦略的行動へのインプリケーションを導き出すのであれば、企業にとって戦略性の高いリソースをベースとして議論を進める必要があり、また、そうしたリソースの価値は、絶対的なものではなく、リソースが使われる市場やタイミングによって相対的に価値が変化するものである。リソース・ベースド・ビューは着眼であって、そこから企業の戦略行動や更には企業パフォーマンスと結びつけて

議論するためには、リソースに起因し企業行動やパフォーマンスと結びつけるための、具体的なフレームワークが必要であるものと考えられる。そうした理論的フレームワークなくしては、ただ単に企業のリソースに着目するというにとどまって、リサーチに有益な仮説を導く理論とはならないものと考えられる。

インド市場において、Barney のリソース・ベースト・ビューは個別の企業を取り扱うため Porter の競争戦略論より参考にできる。しかし、個別企業の競争優位を論じながらも、環境変化や異なる環境における要請を論じるツールは持っていない。もっとも重要な経営資源は何であるのか、それはどのように構築されるのか、という点はいまだに明らかにされていない。具体的な方法論も明確ではない。インド市場の環境は先進国市場と異なるため、Barney のリソース・ベースト・ビューをもって、インド市場開拓における有益な仮説は構築できないと判断できよう。

#### 4 Hamel & Prahalad の研究

1980年代以降、経営学では、企業が競争他社との競争に勝ち残っていくためには、事業に必要な物理的経営資源のほかに、企業組織の競争力、創造力の源泉としての基盤となる能力が必要であるという考え方が広まってきた。最初にこの概念を提唱したのは Selznick (1957) であり、彼は、こうした能力を「特有の能力(Distinctive Competence)」とよんだ。Hitt et al (1985) は、この能力を「組織の独自能力(Corporate Distinctive Competence)」とし、Klein, J.A. et al (1991), Hamel & Prahalad(1994) は、こうした能力を、それぞれ、「組織技能、組織のメタスキル(Corporate Skills and Meta skills)、中核能力(Core Competence)」とした。コア・コンピタンスを説明するとき、Hamel & Prahalad の研究を取り上げる研究者が多い。研究者によってその呼称は異なるが、それらが意味する内容は同じである。

Hamel & Prahalad によって論じられたコア・コンピタンスの定義は、「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」とされている。コア・コンピタンスは、企業固有の技術や製品、無形資産単体のことではなく、それらを束ねたものであり、個々のスキルや

組織といった枠を超えた学習の積み重ねであると強調されている。それに加えて、個々の技術、無形資産（知識、ノウハウなど）といったコア・コンピタンスを構成するためのスキルや技術など企業が持つ能力を「企業力」という独特の観点で論じている。さらに、マネジャーは、コア・コンピタンスとなり得る能力を把握しておくことの必要性を論じたのである。

彼らによると、コア・コンピタンスには3つの条件がある。顧客価値を持つこと、競合他社との違いを出すこと、企業力を広げることである。まず、コア・コンピタンスは、顧客に認知される価値を他の何よりも高めなければならない。また、特定企業の企業力のレベルが他社に比べて数段優れているのでない限り、業界のどこにもあるような能力をコアと定義づけることはできない。そして、コア・コンピタンスが真のコアとなるのは、新製品市場への参入の基礎を形成するときである。代表例として、味の素の「アミノ酸」が挙げられる。アミノ酸は顧客からも価値を見出されており、競合他社との違いも認められる。そして、味の素において、このアミノ酸は調味料にだけでなく、健康食品、飼料添加物等の他の食品事業、さらに、電子材料、化粧品・日用品原料等の非食品事業にも利用され、5つもの異なる事業に貢献しているのである。

Hamel & Prahalad は、コア・コンピタンスの代表例として、日本家電企業のコア・コンピタンスを挙げていた。その理由として池島 et al(1999)は、1980年代に入って、日本企業、とりわけ、エレクトロニクス関連、自動車企業が、欧米の企業に追いつき、さらには追い越すものまで現れてきたことに相当の関心が抱いていたからであるとした。さらに、日本に対して、技術のフリー・ライダー論の批判がある中で、彼らは、欧米社会の一般的な風潮である発明する能力に高い評価を与えるだけではなく、他で発明されたものを吸収し、かついくつかの技術やスキルをうまく統合する能力に秀でていた点を高く評価したと説明している。彼らは日本企業の、ソニーで言えば小型化技術、シャープで言えば薄型ディスプレイ技術を挙げていた。コア・コンピタンスを持つだけでなく、コア・コンピタンスを基にした経営手法としても、ソニーとシャープを評価していたのである。しかし、それは1990年代の話であり、結局のところ、日本家電企業はコア・コンピタンスを失った

と考えてよいだろう。

#### 4-1 コア・コンピタンスとインド市場開拓

池島 et al(1999)は、Hamel & Prahalad の研究に紹介されたソニーの小型化、シャープの薄型画面ディスプレイについて宣伝めいたようにとらわれ、それらのケースを独自の視点で分析し、中核能力の内容で技術の比重が相当大きいことを評価したコア・コンピタンスを批判している。競争優位性の源泉は、個々の要素技術ではなく、いくつかを組み合わせて束になっているものだと指摘している（池島、1999）。企業が独自のコア・ケイパビリティを構築して競争優位を獲得し、ある時点で有効なコア・ケイパビリティが環境変化によって有効でなくなることが明らかにされた。すわなち、コア・ケイパビリティを強化するとかえって、組織は優位性を喪失するという逆機能現象が起きる。その逆機能現象の理論的な裏づけを与えたのは、Leonard-Barton（1992）が提起したコア・リジディティ（core rigidity）という概念である。

Leonard-Barton（1992）は、企業の優位性喪失の問題について言及し、ケイパビリティを①専門的なシステム、②スキルと知識、③価値観と規範、④マネジメント・システムと定義した。①専門的なシステム、②スキルと知識は、蓄積されたものであるのに対し、③価値観と規範、④マネジメント・システムは、蓄積された知識をコントロールするために活用されるものと論じるとともに、競争優位の源泉となるこれらの知識をコア・ケイパビリティと論じた（Leonard-Barton, 1992）。その反対に、競争優位の源泉となり得たケイパビリティであっても、諸活動の硬直化が加速することで、優位性を失ってしまったケイパビリティをコア・リジリティと論じ、加えて、コア・ケイパビリティとコア・リジリティは組織能力が持ち得る2面性であると論じた。インド市場を説明する場合、必ず挙げる環境の変化である。環境が変わるとコア・ケイパビリティがコア・リジリティになり得る。インド市場をコア・コンピタンスだけで説明することができないだろう。

## 5 Teece の研究

ダイナミック・ケイパビリティという用語が登場したのは、Teece, et al(1990)である。

(Tirtha Bahadur Karki)

ここではダイナミック・ケイパビリティに関する研究のルーツとして一般的に用いられる Teece et al (1994) や Teece, et al. (1997) を中心に論じることとする。コア・ケイパビリティとはものごとを正しく行う能力であり、ダイナミック・ケイパビリティとは正しいことを行う能力のことであると、独自の展開を示した。その説明として、コア・ケイパビリティとは、同じ顧客に同じ製品・サービスを提供するために、同じ技術を使い、同じ規模で企業が活動する能力のことであり、現状を維持する能力という意味で、安定した状態に対応する能力であり、ルーティンをつくる能力でもあるとした。さらに、それは企業の利益最大化行動に関わるルーティンを形成する能力でもあると指摘した。これに対して、ダイナミック・ケイパビリティとは、大きな変化に対応して企業の活動全体を変えたり、企業活動を拡張したりする能力のことであり、既存のコア・ケイパビリティも変化させる能力であると説明した。その意味で、ダイナミック・ケイパビリティはコア・ケイパビリティよりも高い次元でのケイパビリティであるとした (Teece, et al.1997)。

Teece et al (1994) では、企業内の歴史的経緯や企業（組織）プロセスに根づいているオペレーション・ルーティンの高い遂行力に企業由来の競争優位が存在し、これらを環境変化に適用するためのイノベーション力とダイナミック・ケイパビリティが密接に関わっていると論じられている。また、Teece et al. (1997) において、彼らは Teece et al (1994) に依拠し、企業の競争力とダイナミック・ケイパビリティの関係を踏まえながら再考すると共に、ダイナミック・ケイパビリティの定義を、「環境変化に対応するために、内外にある能力を統合、構築、再配置するための企業の能力」と明確に論じている。そして、彼らは、ダイナミック・ケイパビリティを決定づける要因として、①プロセス (process), ②ポジション (position), ③パス (path) を挙げている。また、Teece et al. (1997) では、著しい環境変化に適応し、持続的な競争優位を維持・向上させるために、模倣困難なダイナミック・ケイパビリティを獲得することが必要であり、それは組織能力に大きく左右されることを指摘している。加えて、ダイナミック・ケイパビリティは組織プロセス（ルーティン）に最も現れやすく、特に①調整・結合、②学習、③再配置・変換、という3つのポイントについて論じられている。Teece によれば、ダイナミック・ケイパビリティは、厳しい競争にさらされた環境変化の真只中で、いかにして企業が持続的競争優位を実現す

るかを説明するものとされている。またダイナミック・ケイパビリティは、企業に価値の増大をもたらす差別化点の構築・維持を可能にする組織と個人のケイパビリティの識別、という活動に必然的に行き着くことになる。そして、ダイナミック・ケイパビリティ理論の中核には、企業の機会・脅威に対する機敏性の維持と、新しい機会の実行を可能にするだけでなく、成功の初期段階の果実を獲得するためのシステムを設定し、成功を維持するための絶え間ない変化を可能とするような、経営者の属性、経営システム、組織デザイン、といった要素を明確にする努力にほかならないと論じる (Teece, 2009)。

さらに、Eisenhardt & Martin の研究において、ダイナミック・ケイパビリティは市場変化への適応や創造のために、内外のリソースを活用(創造, 再配置, 統合, 獲得, 解消)する企業の戦略的, 組織的なプロセスなどのサブ・プロセスを含んだ研究であると論じられている (Eisenhardt & Martin, 2000)。また、Winter は、ダイナミック・ケイパビリティを「ケイパビリティを拡張・修正・創造することに寄与し、短期間で企業存続の可能性を高める能力である」と定義している (Winter, 2003)。

### 5-1 Teece の研究とインド市場開拓

山田 (2010) は、ダイナミック・ケイパビリティ論に関する問題点について、初期の研究は、理論的支柱として進化経済学の研究に全面的に依拠してきたことにあると指摘している。さらに、沼上 (2008) は、新古典派の均衡論とは別の進化論を用いて経済全体のダイナミクスを解き明かそうという意図をもって行われて研究であって、企業内のダイナミクスや個別企業のダイナミックな成長を子細に検討するための枠組みを構築しようとしたものではない」と指摘している。さらに、Schreyögg et al (2007) は、イノベーション・ルーティンによって、組織能力のリジディティ現象を解消することは不可能であると述べている。要するに、イノベーション・ルーティンという概念を使ったとしても、その本質はルーティンであるなら、慣性的側面が存在することは否定できない。そのため、ルーティンには既存のルーティンを破壊する力はなく、イノベーションを達成することが難しいと言えよう (山田、2010)。

内外にある能力を統合，構築，再配置し、環境変化に対応する能力の構築といった理論展開は、インド市場開拓においても高く評価できよう。また、ダイナミック・ケイパビリティの考え方に依拠し、多国籍企業の中国ビジネスにおける競争優位に関してアンケート調査により、国際経営の新興国ビジネスへの適用例として Fang et al(2009)の研究論文も注目浴びている。しかし、山田（2010）や Schreyögg et al（2007）の主張も否定できない。さらに言えば、組織能力に依存した研究でありながら、組織を動かす意思決定者の役割が説明不足である。つまり、ダイナミック・ケイパビリティをもってインド市場開拓の議論は不可能と判断できよう。

## 6 新興国市場開拓戦略

日本企業の新興国市場開拓を切り口とした理論を展開した研究は、「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換」（新宅・天野 2009）である。新興国市場研究の意義としては、単に成長市場だけではなく、従来の国際化モデルとのギャップを指摘している。この研究は、日本企業の製品が新興国市場ボリュームゾーンのニーズを的確に捉えていないことを問題意識として、新興国市場に向けた戦略再構築の方向性を、市場戦略と資源戦略の両面から考察しているため、本研究のテーマから考えても非常に参考になると思われる。彼らは、本研究の第1章でも取り上げたボリュームゾーンに製品浸透を図る場合に直面する参入障壁や経営課題を考察した結果、「新興国市場戦略のジレンマ」という概念を提示している。新興国市場戦略における「新興国市場戦略のジレンマ」という概念について、天野（2010）が詳しく説明している。

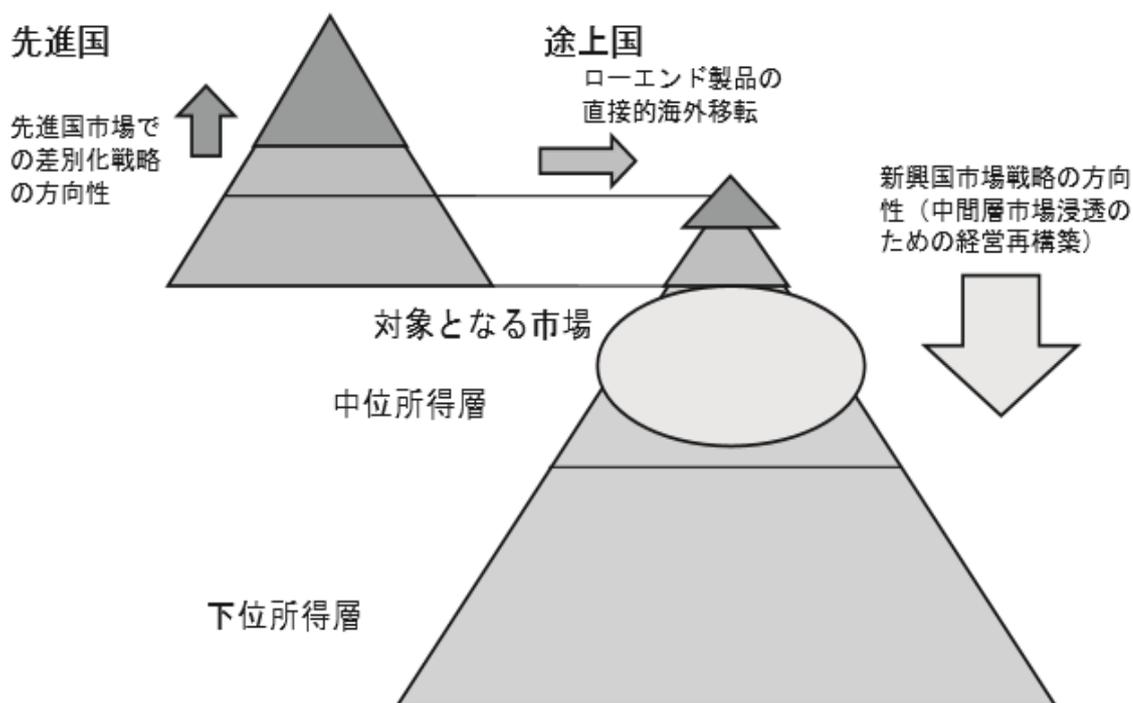
### 6-1 新興国市場戦略のジレンマ

Christensen（1997）のイノベーションのジレンマが、新宅（2009）・新宅・天野（2009）の新興国市場戦略のジレンマに似たような本質があると思われる。そのため、Christensen（1997）のイノベーションのジレンマという概念を簡単にまとめよう。

Christensen（1997）は、持続的技術（incremental technology）と破壊的技術（disruptive technology）という2つの概念を提示している。持続的技術は、メインストリームの製

品パフォーマンスの改善に貢献する技術のことを言い、破壊的技術は、メインストリームの製品パフォーマンスを一時的には低下させるが、一般には新興の顧客の価値創造に貢献する技術のことを言う。リーダー企業は、既存顧客との関係を重視して、メインストリームの製品パフォーマンスを改善するための持続的技術への開発投資は積極的に行うが、メインストリームの製品パフォーマンスを一時的にはあるが低下させる破壊的技術への投資は行いにくい。リーダー企業にはそのようなジレンマが存在するが、そのことを「イノベーターのジレンマ」と呼んでいる。これに対して、「破壊的イノベーション (disruptive innovation)」という概念が紹介されているが、これは、メインストリームの顧客の声を必ずしも積極的に聞かず、最初は低マージンしか約束されていない低パフォーマンス製品の開発に投資し、破壊的技術による顧客価値創造を積極的に進めていくこととされている。メインストリームの顧客を相手にしているリーダー企業にとって、破壊的イノベーションへの対応は困難であり、破壊的技術と持続的技術を同時に進行することは難しいと指摘している。

図表： 2-4 新興国市場のジレンマ



(出所) 新宅・天野 2009 より

新宅・天野 (2009) は、日本企業のポジションと新興国市場の現状を考察し、以下のような問題提示をした。日本企業などの先進国企業が、新たに成長する新興国市場を相手に

(Tirtha Bahadur Karki)

ビジネスを展開する時にまず課題となるのは、これまで本国で培ってきた製品やビジネスモデルが所得水準などから見れば下位の新興国市場において必ずしもそのまま受け入れられるわけではないという点であると。従来型の成長戦略が抱えている課題は、戦略が先進国市場をベースに形成され、経営資源も概ね本国など先進国市場のものに依拠していることそのものによる。これまでの成長戦略とは、市場条件や資源条件が、そもそも非連続な市場に、いかに参入するのかという点に課題があるという。

従来、多くの先進国企業にとり、後発の途上国市場は先進国市場の補完的市場という位置づけにあり、先進国市場で築き上げた製品ラインからローエンドのものを選択したり、それらを低機能化(defeaturation)して持ち込むなどしてきたが、それらは現地市場の市場特性をもとに企画されたわけではなく、販売や生産、調達の方法も、上位市場で構築したものを、多少の修正を加えて持ち込むに留まることが多かった。そうした製品やビジネスモデルは、途上国市場では一部の上位市場に受け入れられるものの、全体の市場シェアは伸び悩んできた。仮に成功したとしても、それが戦略的に意図されたものなのか、偶然の所産なのかの判別が難しかった。途上国の中間層市場に幅広く浸透するためには、単なる既存のローエンド製品の持ちこみでは限界があった。さらに深刻な問題は、先進国市場において、先発企業が、自国市場で競争優位を築くために開発競争で鎬を削り、互いに差別化競争を展開すればするほど、自国の上位市場や他の先進国市場で自国と市場条件が類似した市場セグメントでは需要を創造できるものの、下位の新興国の中間層市場への対応に十分な経営資源を割くことができず、成長市場でシェアを獲得することが困難になるという点である。その結果、先発企業は当初、市場で競争優位を築いたとしても、瞬く間に後発国企業に市場シェアを逆転されてしまうという事態が起きてしまう。こうした現象は、先進国企業にとっての「新興国市場戦略のジレンマ」と名付けている。

さらに、新興国市場戦略のジレンマを考察した結果、新宅・天野(2009)は、先進国企業が新興国ボリュームゾーンにアプローチするときには、その企業が技術革新に強みを持つ企業であるほど、現地市場の条件とのミスマッチを起こしやすくなるとまとめたのである。それをどう解消していけばよいのについては、市場特性と適正品質の分析と経営資源

の再配分と組織能力開発の2点から分析視角を述べている。

市場特性と適正品質の分析では、日本製品は現地市場で求められる品質レベルよりも高すぎる品質を提供しており、それが高価格の原因となっているという視点に立って、中国市場における、記録用光ディスクであるCD-Rの事例を紹介している。市場で、その典型例が見られる。CD-R市場で、高価格を支持しながら市場草創期は日本企業がほぼ100%のシェアを持っていたが、その後の成長期において、日本企業の生産量はほとんど伸びず、代わってその成長を牽引したのは台湾企業であった。また、2001年以降はインドの生産も伸びてきた。価格の推移を見てみると、台湾企業がCD-R市場に参入した1997年以降、1年に1/3位に価格が急激に下落していった。そのような急速な価格下落で、赤字に転落した多くの日本企業は、事業の抜本的な見直しを迫られ、生産からは撤退していったと述べ、新興国市場において日本企業の強みである高品質は適正でないと指摘したのである。

経営資源の再配分と組織能力開発の分析では、新興国市場における市場シェアの低さは、企業のそれまでの経営資源分布と深く関係しており、日本企業が過剰品質の製品を生み出しがちになるのは、商品企画や開発設計のような頭脳となる活動が、母国である日本に偏重しており、新興国市場の成長に適したかたちで経営資源が配置も開発も行われていないのが問題であるとしている。その事例として、HDD産業を紹介している。この業界では、小型HDDの成長とともに、その分野をリードした米国の専門メーカーが台頭し、メインフレーム用などのドライブを開発していたメーカーが衰退していく。この過程で、とくにパソコンなどに使われる小型HDDで市場のすそ野が中・下位市場に向けて広がり、HDDの市場規模は幾何級数的に拡大した。結果として、参入企業は膨大な量のドライブを生産しなければならなくなり、それらの量産を行うために、アジアへの生産シフトが急速に進んだ。米国専門メーカーは、早くも1980年代前半には、シンガポールに量産拠点を構え、現地政府や大学と連携して技術者や管理者、サプライヤーの育成に取り組みながらHDDの工程設計から試作、量産までの「開発型量産拠点」にした。他方、この間の日本企業の対応は、上位市場であるメインフレーム市場や自社内販売用マーケットにおける既存顧客との取引に制約を受け、なおかつ、すべての開発活動を日本国内で終えてからアジアに量

産を移管する体制は変わらず、海外生産展開にもそれほど積極的ではなかった。それらの生産戦略への活用といった観点から見れば、日本企業は米国企業の後塵を拝していたように思える(天野、2005;新宅・天野・小川・中川・大木・福澤;2012;新宅・天野、2009)。新興国市場開拓の課題である、市場特性と適正品質と経営資源の再配分と組織能力開発の企業の対応としては、品質を見切った低価格製品の投入とリソースの現地化といった解決策を提示している。

## 6-2 新興国市場戦略とインド市場

「新興国市場戦略論・市場・資源戦略の転換(新宅・天野、2009)」は、新興国市場独特の所得の差という環境を配慮し、日本企業の新興国市場への取り組みについて研究された論文であり、非常に参考になる。新興国のボリュームゾーン市場を攻略する際、日本企業の製品は過剰品質で高価格であり、そもそも製品の仕様が現地のニーズからずれているという問題提起には筆者も同意する。新興国市場に取り組む日本企業の多くは開発機関を日本に残していることが多く、それが現地の販売現場と離れている現状が、製品の仕様が現地のニーズを反映できていないこと、それにより過剰品質の製品を提供してしまっていることの要因となっている。これに対して、研究開発機関こそ販売現場に移すべきことは否定しないが、市場の状況によって移転すべきリソース(技術)が違うのではないかと強く思われる。その理由として、新興国市場と言っても国によって、異なる消費者が存在し、異なる産業構造になっているからと考えられる。

新宅・天野(2009)は、先進国企業が新興国中間層市場にアプローチするときには、その企業が技術革新に強みを持つ企業であるほど、現地市場の条件とのミスマッチを起こしやすくなるということであり、それは新興国市場戦略のジレンマと示唆しているが、筆者は、ジレンマではなく戦略の問題に他ならないと思われる。それは、第4章で詳しく述べるが、スズキ、サムスンやユニリーバといった企業の技術水準は低くないと言えよう。また、過剰品質で高価格とは、日本製品は現地市場で求められる品質レベルよりも高い品質を提供していることが、高価格の原因となっているということであり、日本企業の新興国市場獲得戦略においては、その市場のニーズを調査・分析し、適正な品質・機能と価格

の最適な組み合わせを選択することが重要であるとしていることに対して、筆者は一部分を同意しながら別の視点で分析を行う。まずは、日本企業の高価格というのが目に見えることであり、それは同意するが、高品質という点については否定する。品質というのは、消費者が決めることであり、新宅・天野の研究での品質はあくまでも企業が勝手に判断したことに他ならない。さらに、市場のニーズを調査・分析し、適正な品質・機能と価格の最適な組み合わせを選択することが重要であるとしているが、その方法論については、触れていない。

技術革新に強みを持つ企業であるほど、現地市場の条件とのミスマッチを起こしやすくなるという主張自体に問題があったため、新宅・天野（2009）が新興国市場のボリュームゾーンを攻略可能な戦略提示に達してなかっただろう。むしろ、日本企業の製品とインドボリュームゾーンが求める製品にミスマッチが生じていて、その要因と考えられる現地消費者に関する情報不足と、日本製品をボリュームゾーンに認知させるために必要な日本製品に関する情報不足の点を問題意識と考えた。このような情報不足を克服するため、戦略的なアプローチを変える必要があるだろう。そのアプローチを明らかにし、日本企業の強みを活かせる、インド市場ボリュームゾーン開拓に有益な戦略を提示することを目的とする。新たな理論の創出には事例研究が有効である（Eisenhardt, 1989）。そのために、インドボリュームゾーンのメカニズムを理解し（第3章）、インド市場開拓に成功した企業の事例分析を行う（第4章）。

## 7 小括

Porter（1980）は、産業内での収益性が、「供給企業の交渉力」「買い手の交渉力」「競争企業間の敵対関係」「新規参入業者の脅威」「代替品の脅威」に規定されるという、ファイブフォース分析、バリュー・チェーンや差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略というフレームワークを提唱した。この Porter の競争戦略フレームワークは、同じ産業内の企業は同質とみなし、同じ産業で発展する資源は同じものであるという前提を持つ、主には産業レベルの分析であろう。インド市場戦略は、現在の市場・製品ポートフォリオを前提に戦略を考えてゆくの環境の構造を違うインド市場には適用できるかは、

再検討が必要と思われる。

Barney (1986) と Barney (1991) は、製品やサービスの背景にある組織の資源を元に戦略を構築し、事業を創造し、利益を上げようとする考え方をリソース・ベースト・ビューと提唱した。企業ごとに異質で、複製に多額のコストがかかるリソースに着目し、その経営資源を保育していることによって外部の機会を活用することができ、競争優位性を獲得するのが目的と主張している。インドボリュウムゾーン市場では、個別の企業を取り扱うため Porter の競争戦略論より参考にできる。しかし、個別企業の競争優位を論じながらも、環境変化や異なる環境における要請を論じるツールは持っていない。もっとも重要な経営資源は何であるのか、それはどのように構築されるのか、という点はいまだに明らかにしていない。具体的な方法論も明確にしていない。インド市場の環境は先進国市場と異なるため、Barney のリソース・ベースト・ビューをもって、インド市場開拓における有益な仮説は構築できないと判断できよう。

Barney のリソース・ベースト・ビューの内部資源重視の考え方に基づいて発展した研究には、Prahalad and Hamel (1990) に代表されるコア・コンピタンスをめぐる研究がある。Prahalad and Hamel は、コア・コンピタンス (core competence) が将来的に競争で生き残るための不可欠な企業自身の強みであると指摘した。そして、競争優位を生むコア・コンピタンスは「個別スキルや組織という枠を超えた学習の積み重ねであり、種々の生産技術を調整する方法、または複数の技術の流れを統合するものであるの述べた。しかしながら、企業が独自のコア・ケイパビリティを構築して競争優位を獲得し、ある時点で有効なコア・ケイパビリティが環境変化によって有効でなくなることが明らかにされた。すなわち、コア・ケイパビリティを強化するとかえって、組織は優位性を喪失するという逆機能現象が起きる。その逆機能現象の理論的な裏づけを与えたのは、Leonard-Barton (1992) が提起したコア・リジディティ (core rigidity) という概念である。すなわち、インド市場開拓において適用できないと判断できよう。

Teece, et al (1990) は、能力の構築要素、チャンスやリスクの認知能力 (センシング)、資源の活用能力 (シージング) や資源の再構成により能力向上を図る能力 (リコンフィギ

ュレーション)はダイナミック・ケイパビリティと提唱した。これは環境の異なるインド市場に比較的適用できるが、組織能力に依存した研究でありながら、組織を動かす意思決定者の役割が説明不足である。つまり、ダイナミック・ケイパビリティをもってインド市場開拓の議論は不可能と判断できよう。

Christensen (1997) のイノベーションのジレンマに影響を受けた、新宅 (2009)・新宅・天野 (2009) の新興国市場戦略のジレンマは、日本企業の新興国市場への取り組みについて研究された論文であり、そもそも日本企業製品の仕様が現地のニーズからずれているという問題提起は、評価できる。しかしながら、技術革新に強みを持つ企業であるほど、現地市場の条件とのミスマッチを起こしやすくなるという主張自体が適切ではないと思われる。さらに、市場のニーズを調査・分析し、適正な品質・機能と価格の最適な組み合わせを選択することが重要であるとしているが、その方法論については、触れていない。

日本企業の製品とインドボリュームゾーンが求める製品にミスマッチが生じていて、その要因と考えられる現地消費者に関する情報不足と、日本製品をボリュームゾーンに認知させるために必要な日本製品に関する情報不足、または、日本企業の強みである技術力の活用といった3点を問題意識と考えたい。このような情報不足を克服し、日本企業の強みである、技術力を活かせるためには、戦略的なアプローチを変える必要があるだろう。戦略的にアプローチを変えることによって、インド市場開拓を攻略可能な新しい理論構築を提示できよう、第2章の結論である。

第3章では、インド市場ボリュームゾーンを攻略するにつき、影響を及ぼせる可能性のある諸要因を整理する。インド市場ボリュームゾーンのメカニズム(外部)を理解することで日本企業の強みである技術(内部)をどのように活かせるか、戦略を決定する大きな判断材料になると思われる。

- 
1. 内外綿の現在の社名新内外綿 <http://www.shinnaigai-tex.co.jp/kigyuu/gaiyou.html>
  2. 内閣府資料平成18年度「年次経済財政報告」成長条件が復元し、新たな成長を目指す日本経済。
  3. JETRO データベース <https://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi.html>

4. TQMとは、Total Quality Managementで、組織全体として統一した品質管理目標への取り組みを経営戦略へ適用したものである。日本語では総合的品質管理と呼ばれるが、一般的にTQMを用いることが多い。

## 第3章 インドボリュームゾーンとそのメカニズム

インド経済発展とともに、ボリュームゾーンが出現し、経済・社会・政治などに多面的な影響を持ち始めている。人口が大きなインドでのボリュームゾーン人口の拡大は、新たな消費市場の形成をもたらすと考えられ、ビジネスチャンスとして注目されている。インド市場でボリュームゾーン市場開拓は戦略的に重要である。その理由として色々挙げられるが、本研究では下記のような問題認識を持っている。インドボリュームゾーンの大きさ(図表:1-7) そのものがインドボリュームゾーン市場開拓の必要性を物語っている。最大多数を占めるボリュームゾーン向けのしっかりとした戦略がない限り、インド市場での成功は見えてこないだろう。また、インドのボリュームゾーンをおさえておくことが中長期にわたって先進国市場での競争を守ることにつながると思われるからである。パイの大きい市場でマーケット・シェアを維持することは言うまでもなく、持続可能な競争優位の獲得につながる。さらに、インドボリュームゾーンというのが、将来のインド市場の富裕層になり得る消費者のことであり、彼らのトレンドや価値観を理解することが非常に重要であろう。現地消費者の情報を吸い上げることは、経営上は非常に意味のある行為と言えよう。

しかしながら、ボリュームゾーンに関する定義はいまだに学術研究上の一致を得ていないため、本章では、既存研究を整理し、戦略上でのボリュームゾーンの位置づけを明らかにしたい。さらに、インドボリュームゾーンのメカニズムを理解し、インド市場競争戦略における枠組みを提示したい。

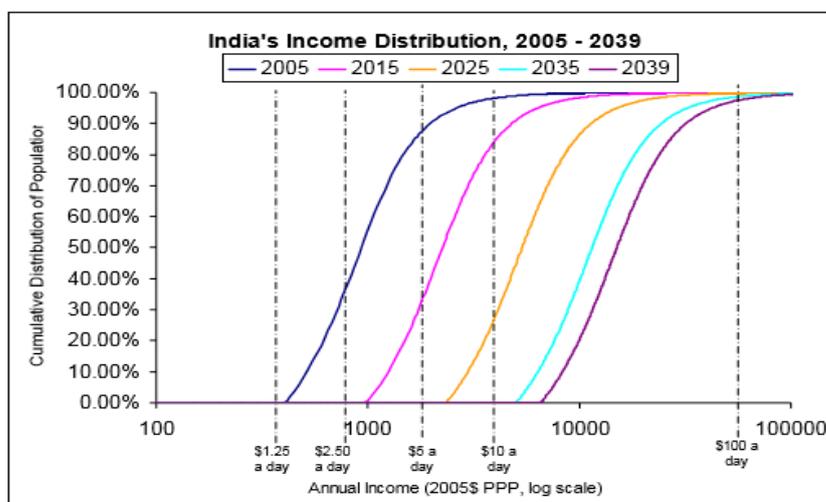
### 1 ボリュームゾーンの定義

研究者によって、ボリュームゾーンの定義は異なる(Eric D et al.2007; Kharas.2011)。ボリュームゾーンとは、マーケティング用語として、中間層、中間所得層、中産階層、中産階級、ミドルクラス(middle class)、good-enough market、ネクスト・ビリオンなどと称される。本研究においても、最もボリュームのあるミドルクラス購買者層を「ボリュームゾーン」とする。では、ボリュームゾーンについての諸研究文献を整理しよう。新た

な消費市場の先行きを展望する際に重要なのはボリュームゾーンの規模での把握であり、この観点から、ボリュームゾーンの定義や規模のモデル推計に始まり、インド消費市場の将来予測をおこなったのが McKinsey Global Institute(2007)である。Deutsche Bank Research (2009)はボリュームゾーンの規模については、消費市場だけではなくボリュームゾーンの出現をもたらす多面的な影響についてコメントしている。このほか、アジア各国における都市化現象の過程の中でボリュームゾーンの出現とその経済的影響を論じたものに大泉(2011)がある。

経済産業省(2010)、みずほ総合研究所(2010)、柳川・森(2010)は、インドを含むアジアボリュームゾーンとして、年間世帯可処分所得で5,000ドル以上35,000ドル未満の所得層をボリュームゾーン(\$5,000以上\$15,000未満を下位中間層、\$15,000以上\$35,000未満を上位中間層)、35,000ドル以上を富裕層、1,000ドル以上5,000ドル未満を低所得層、1,000ドル未満を貧困層としている。この指標によると、インドのボリュームゾーンは2010年に5500万人、2020年には7.8億人、2025年までには8.8億人に増加するとみられている。一方で、富裕層も拡大していくことが予想されているが、ボリュームゾーンに比べるとその拡大は小さいことがわかる。インド応用経済研究所(NCAER)によれば、世帯所得約5,000ドルから30,000ドルをボリュームゾーンとし、2020年には5.5億人近くになると予測している。

図表： 3-1 インドボリュームゾーンの推移

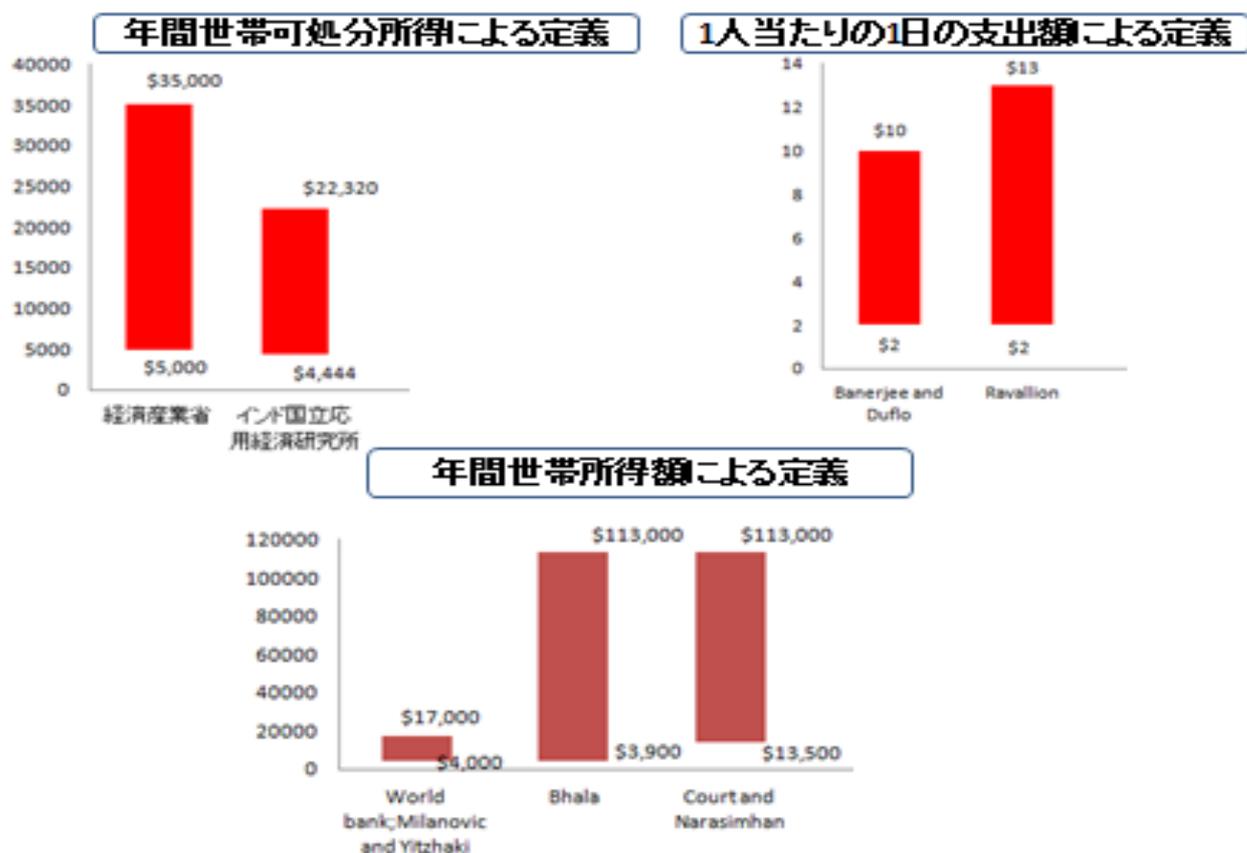


(出所) Kharas (2010) “OECD Development Centre Working Paper No.285.”

(Tirtha Bahadur Karki)

Kharas (2010) によると、1人当たり1日支出額で10ドル～100ドル(2005年PPPベース)がボリュームゾーンとされ、2009年では、約5～10%であるが、2025年には約50%、2040年には約90%近くに推移していくことが予想されている(図表:3-1)。他方、アジア開発銀行(ADB、2010)による定義では、1日1人当たりの消費でボリュームゾーンを2ドル～20ドル、20ドル以上を富裕層、2ドル以下を貧困層と定義している。インドでは、BOP(Bottom of Pyramid)層が減少し、ボリュームゾーンが1994年には全人口の約28.1%だったが、2005年には約31.8%占めるまでに拡大したとしている。ADB(2010)と同様の1人当たり1日支出額の基準で、Banarjee and Duflo(2008)は2ドル～10ドルをボリュームゾーンとし、Ravalion(2008)は2ドル～13ドルをボリュームゾーンと定義した。年間世帯所得額基準に、Court and Narasimhan(2010)が13,500ドル～113,000ドル、Milanovic et al(2002)が4,000ドル～17,000ドル、Bhala(2009)が3900ドル～113,000ドルをボリュームゾーンとしている。

図表： 3-2 ボリュームゾーンの定義



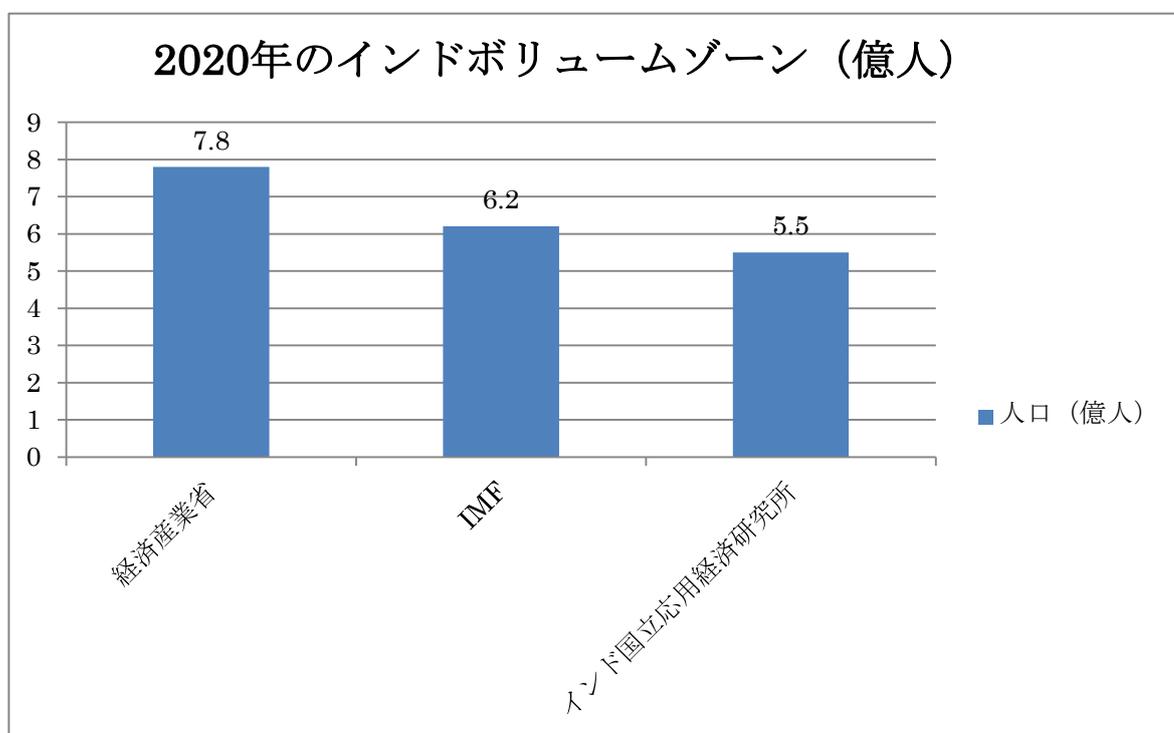
(出所) 諸文献により筆者作成

(Tirtha Bahadur Karki)

## 2 戦略の観点におけるボリュームゾーン

インドボリュームゾーンに関するそれぞれの定義は、前提にしている条件が年間所得か年間可処分所得か、1人当たりの支出かなど様々であることが理解できる。同じ指標をもって、ボリュームゾーンの定義を比較しても、研究者によって差があることを確認した(図表:3-2)。例えば、年間世帯可処分所得を基準の経済産業省とインド国立応用経済研究所の定義を見たとしても、スタート額は500ドルの差で、最高額には10000ドル以上の差が生じている。その一方、1人当たり一日の支出額でボリュームゾーンを定義しようとしたBanarjee and DufloとRavalionの定義でも3ドルの差がある。一日の支出は3ドルということは月90ドルで年に計算すると1080ドルの差になる。また、年間世帯所得額によるボリュームゾーンの定義を比較してもBhalaとCourt and Narasinhaの定義にあまり差がないものの、Milanovic, Yitzhakiの定義には9万ドル以上の差がみられる。ボリュームゾーンの定義する必要は、将来の有望となる市場規模の把握だと思われるが、同じ指標を用いてボリュームゾーンを定義した研究機関によって、市場規模の予測もバラバラである(図表:3-3)。

図表： 3-3 インドボリュームゾーンの推移

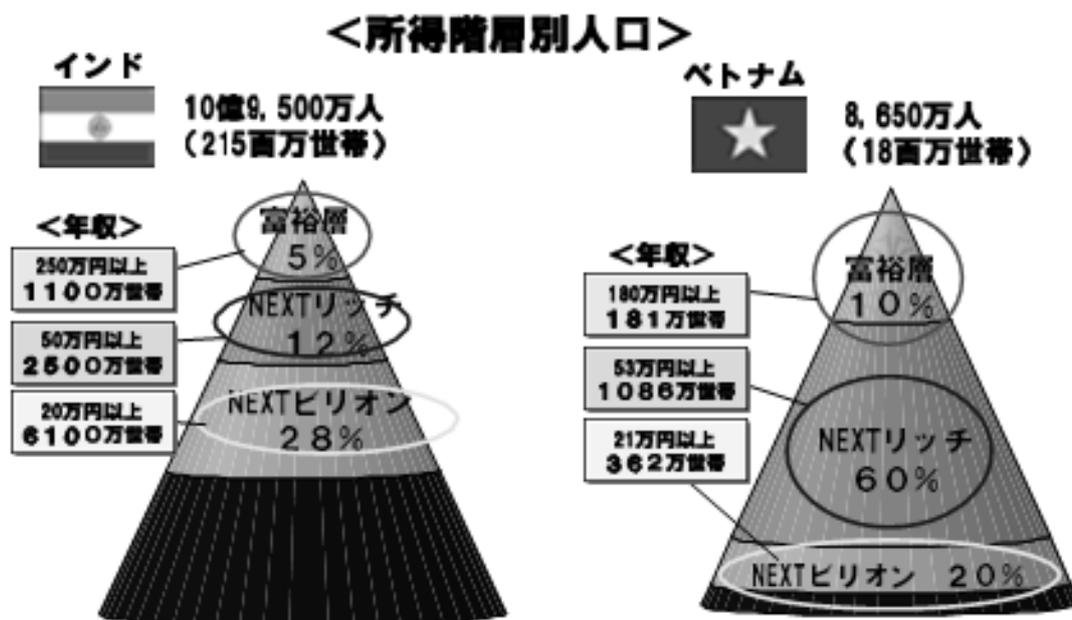


(出所) 諸文献により筆者作成

(Tirtha Bahadur Karki)

これらを整理した結果、インドボリュームゾーンの定義を決め、それによる将来のボリュームゾーンを推測することが目的によって異なると思われる。そうすると、各企業が目的を設定し、ビジネス対象になり得るボリュームゾーンを再定義し、予測する必要がある。例えば、パナソニックが、新興国としてアジアの中では特にインドとベトナムに注目し、その所得の水準を決めてボリュームゾーンを定義し予測している<sup>1</sup>。アジアの国では世帯別年収で、200万円以上を富裕層、50万円以上をネクストリッチ、20万円以上をネクスト・ビリオンとしている。その定義によっては、ベトナムはかなりの率でネクストリッチが占めていて、しかもここ数年で急成長して、平均的にレベルが高いことを示している。一方インドが、富裕層、ネクストリッチを合わせても17%で非常に低い、ただ分母が非常に大きいことから、17%でも3,600万世帯と、日本の全世帯が4,700万に比べて多いことを評価している（図表:3-4）。

図表： 3-4 パナソニックによるボリュームゾーンの定義と予測



(出所) パナソニック (2009) より

結論を言うと、単純に消費・支出や所得・収入による定義からだけでは、インドボリュームゾーンにおける消費行動の特徴を捉えることは難しいと予測できる。ボリュームゾーンにおいても、品質水準やブランド価値、価格水準を重視する消費行動もある一方で、製品によっては、基本的な機能で十分であると考えられる製品もあると思われる。そのため、ボリュームゾーンに影響を及ぼす要因を探るのが最も大事と思われる。本研究は、日本企業

の製品とインドボリュームゾーンが求める製品にミスマッチが生じていて、その要因と考えられる現地消費者に関する情報不足と、日本製品をボリュームゾーンに認知させるために必要な日本製品に関する情報不足、または、日本企業の強みである技術力の活用といった3点を問題意識としているため、ボリュームゾーンはどれぐらい増えるかは大まかなイメージで十分だと考えられる。むしろ、ボリュームゾーンの正確な消費行動を知る必要がある。彼らの消費行動を正確にとらえるためには、ボリュームゾーンの形成プロセスを知る必要がある。

インド政府 (Tendulkar 委員会) の推計によると、1993/94 年からの 18 年間で貧困率は約 45% から 22% に低下してきた。またアジア開発銀行のレポートは、貧困層の割合が 1993/94 年の約 70% から、2004/05 年には約 60% まで低下したと推定した。この2つの推計値だけをみても、貧困率には大きな幅がある。しかし、これらの推計値を含む多くの研究が指摘してきたのは、貧困率の低下傾向であり、そしてこの貧困率低下は、もちろんボリュームゾーン拡大にもつながってきたと予想できる。貧困問題がなお深刻なインドでは、中間層の拡大は貧困緩和と表裏の現象と言える。

本研究は、貧困層をボリュームゾーンになっていくプロセスから大きなヒントを得た。ボリュームゾーンというのが、下位層から上がってきた人たちが多く、若い人たちもかなり増えていくであろう。さらに、サービス産業の発達が著しいインドにおいて、彼らの意識 (トレンド) がかなりのスピードをもって変わっていく可能性が高い。日本企業の課題は、ボリュームゾーンの正確な消費行動を把握し、彼らの顕在ニーズを知ることであり、消費行動を把握するためにボリュームゾーンの行動観察が必要と思われる。小村 (2015) が、顕在ニーズに関する情報を集める手法としては、アンケートやインタビューなどの調査方法があるが、消費者自身が気づいていない潜在的なニーズを把握するためには顧客に対する行動観察が有効であると主張している。ボリュームゾーンの行動を観察することで、ボリュームゾーンの正確な情報が手にすることができ、競争上に有意な戦略を立案できよう。さらに、競争状況が変わっているため、顧客の行動を観察することが重視されている (christensen,2001)。

先行研究の成果を十分に踏まえて合理的な議論を進めた結果、本研究においてボリュームゾーンとは、Dyck et al(2009)の“雇用が保証され、安定した住宅を持ち、教育の機会に囲まれ、ヘルスケア、また旅行などの余暇サービスに手の届く可処分所得ある人びと”のことであると定義する。ボリュームゾーンの規模を把握するにつき、旅行などの余暇サービスに手の届く可処分所得とは、Euro monitor の World Income Distribution を使用した、経済産業省『通商白書 2010 年版』やみずほ総合研究所(2010)の、世帯可処分所得 5000 ドルから 35000 ドルという定義が適している。インドで TaTa 社の Nano という車は 2000 ドルで購入可能なことを参考にすると、ボリュームゾーンのスタートラインである 5000 ドルの可処分所得のある世帯も電気製品など購入できよう。本研究においては、ボリュームゾーン出現の核心は、単に所得が中位にある人口比率の増加ではなく、新たな価値観を持ち、新たな消費行動をする人たちの出現であり、彼らの消費行動を把握することで、戦略立案につなげることである。そのためインドボリュームゾーンの消費行動に影響を及ぼす要因、つまり、インド市場の特徴を把握する必要がある。

### 3 ボリュームゾーンの消費行動に影響を及ぼすインド市場の特徴

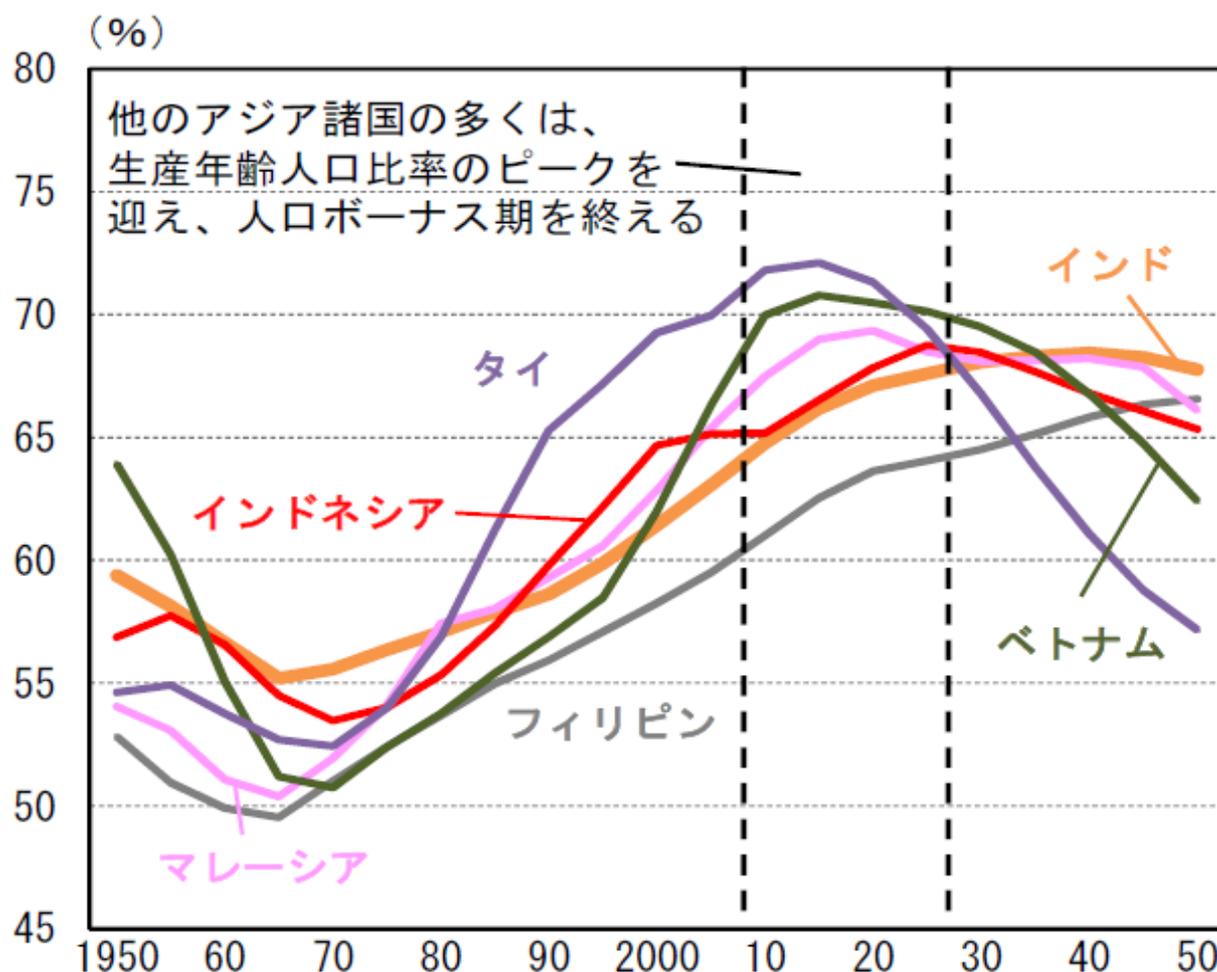
インドボリュームゾーンの消費行動に影響を及ぼす要因を見つけるためには、インド市場の特徴を調べる必要がある。インドボリュームゾーンの消費行動を観察する必要があると述べたが、その消費行動に導く背景を明らかにし、結果として戦略的に最も大事なボリュームゾーンの要素を把握できると思われる。

#### 3-1 経済成長とボリュームゾーン

インド経済は、1990年のイラクのクウェート侵攻に伴う原油価格の高騰及び中東への海外出稼ぎ者による送金減少などの影響から、深刻な国際収支危機に見舞われたことを契機として、1991年から経済自由化路線へ変更する経済改革を開始した。その内容は、国内における産業規制の緩和や、貿易・諸外国からの投資の自由化を徐々に進展させ、高い経済成長を実現することである。その成長過程は、ソフトウェアや IT サービス事業といった最先端分野での存在感を急速に増大させるなど、これまでの先進国の経済成長とは異なる

発展の様相を見せている面も多々ある。インド政府が1991年に貿易・投資・企業活動等に対する規制緩和を柱とする構造改革に着手して以降、インド経済の成長率も安定性も共に高まった。特に、経済自由化の成果が本格的に表れ始めた2000年以降、インドの経済成長率は大きく上昇し、2003年度から2008年度までは、6年連続で7%を上回るという建国以来の好況が続いた。こうした高成長局面を経て、2011年度以降は、経済の鈍化傾向が鮮明になったが、2014年のモディ政権発足を契機に、経済成長率は上向いており、足元では7%前後で推移している。また、2016年のGDPの成長として、世界銀行が7.8%、アジア開発銀行（ADB）が7.4%、インド政府が7.8%、国際通貨基金（IMF）が7.5%と予測している。

図表： 3-5 生産年齢人口比率と人口ボーナス



(出所) DBJ (2016)

高成長が続くインド市場は、第1章で述べたように、インドの購買力評価でのGDPは、

(Tirtha Bahadur Karki)

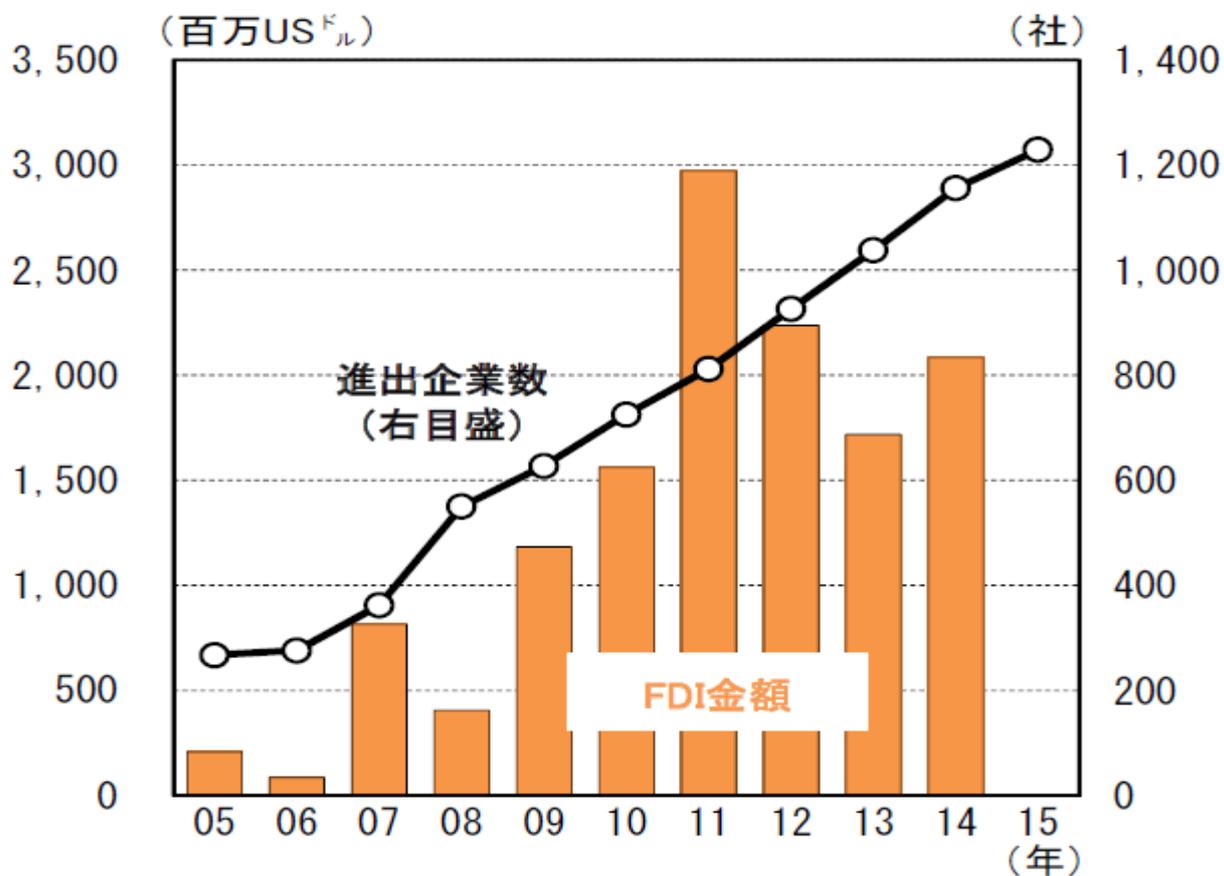
2014年時点での世界ランキングは3位であり、2050年には2位にまで上がることを予測している(図表:1-10)。2015年で13.1億人のインド人口が、2050年には14.6億人で、2022年時点で中国を超え、世界1の人口になると予測している(図表:1-6)。これは単なる人口が多いだけの話ではなく、インドは、合計特殊出生率が2.5人(2013年)と高く、15歳以上65歳未満の生産年齢人口は2040年まで増加することが予想されており、総人口に占める生産年齢人口が従属人口の2倍を上回る人口ボーナス期は2060年まで継続することが見込まれている(図表:3-5)。7億4800万人という世界第2位を誇る労働人口、そして全国民の平均年齢25歳という若年層の豊かさにある。労働人口は毎年1300万のペースで増加を続けており、現時点で国民全体に占める割合が58%、2020年までに64%に上昇すると予測されている。日本の平均年齢が47歳、アメリカの平均年齢が36歳であることからしてみても、いかにインドが若い国であるかがうかがえる。増大するインドの若年人口は2020年に中国を追い抜くとも予想されており、労働人口の増加もあり、インドの経済は継続的に拡大していくという比較優位を持ち合わせているといえるだろう。この状況は、インドボリュームゾーンの増加に有益な条件が揃えたと言えよう。

経済成長とともにボリュームゾーンの規模も拡大し、最近では外資の流入も急増している。国営貿易開発会議(UNCTAD)のレポートでは、グローバル企業にとって、インドは世界第2位、中国の次に魅力的な海外直接投資先として選ばれた。豊かな若年労働人口と内需に支えられたインド市場は、輸出ベースの東南アジア経済とは異なる特異な成長モデルであり、確実な成長余力から将来性も高く、多くの投資家にとって魅力的な市場となっている。国際協力銀行(JBIC)のアンケート調査(2015)によると、日本企業の進出先として最も魅力的な市場に位置づけてある。

日本企業の、インド向け直接投資を、2008年の第一三共によるランバクシー・ラボラトリーズへの投資、2009年のNTTドコモによるタタ・サンズへの投資、2010年のJFEスチールによるJSWスチールへの投資という大口要因が続いている。また、パナソニックも2018年でインド1位の家電メーカーになるため、大型の投資を発表している。日本企業のインドへの高い関心を背景に、インドに進出している日系企業の数も、右肩上がりに

増加しており、2006年から2015年までの9年間で5倍近くに増えている。インドにおける日系企業数は毎年100社程度増加し、2015年時点で1229社となっている(図表:3-6)。

図表： 3-6 日本企業のインド進出状況



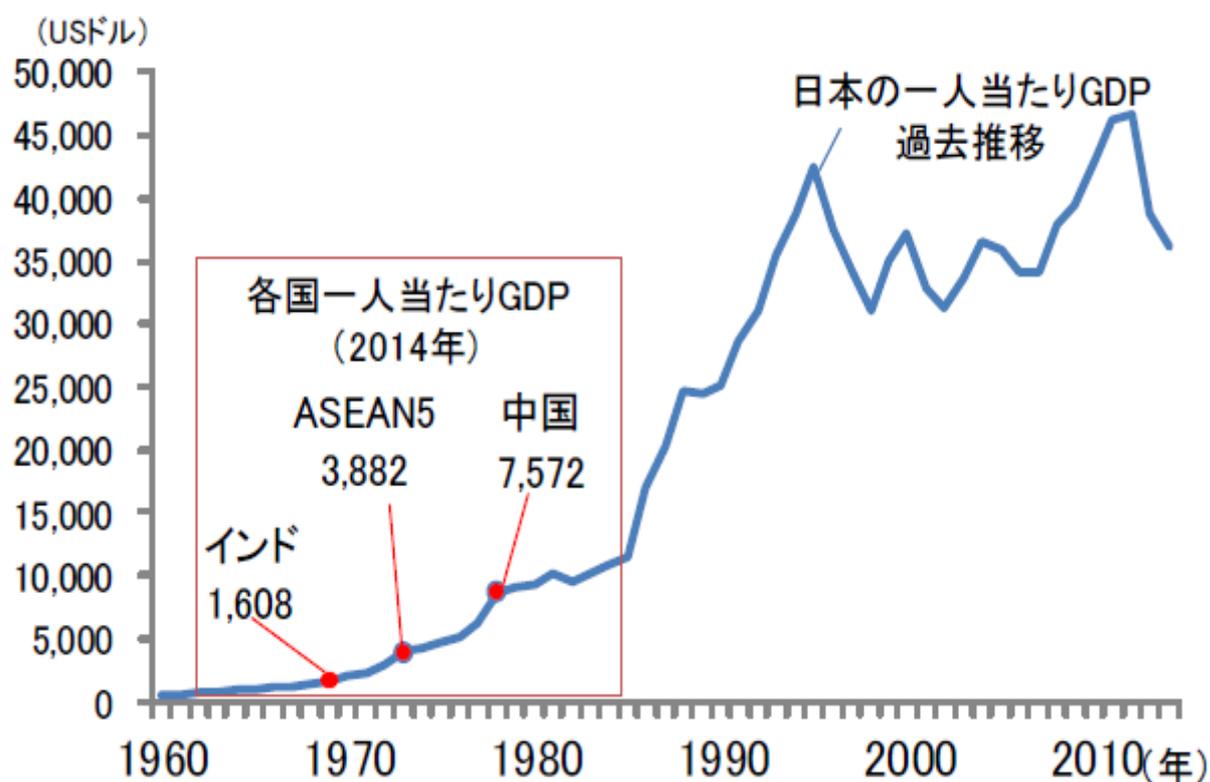
(出所) DBJ 2016

また、日本とインドにおける外交関係は、現在の第2次安倍政権において極めて良好な関係を構築しており、直近ではインド西部の金融都市ムンバイ・北西部の都市アーメダバード間、約500kmにわたる高速鉄道に日本の新幹線システムの採用が決定される等、日本からインドへのさらなる投資の呼び水となるものと期待が高まっている。モディ政権が海外の直接投資を増やす方針で、税制法なども改善中である。このように、インド経済は大きく成長し、今後も長期にわたる人口ボーナスの恩恵を受け、人口増加、海外直接投資の増加、さらに、ボリュームゾーンの増加に依拠した成長が見込まれる。2014年のインドの一人当たりGDPは約USD1,600であり、ASEAN5ヶ国(マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム)の半分、日本の1970年以前の水準に留まっている。

(Tirtha Bahadur Karki)

一人当たりの所得額の推移を見ると、中国は可処分所得の半分以上を、食料品以外の支出に使うことができる水準とされる 5,000 ドルを超えているが、インドは一人当たり所得の伸びは緩慢で 2015 年時点でも 2,000 ドルに達していない。しかしながら、今後の経済成長が見込んだ場合、単純計算しても 15 年後のインドは一人当たりの GDP 水準が 3500 ドルに達する。一般に、年間可処分所得が 5,000 ドルを超えると、収入の半分を食料品以外への支出に充てることができるようになると言われてている。そして、経済産業省（2012）によれば、世帯の可処分所得が 5,000 ドルを超えると、洗濯機や冷蔵庫、各種家庭製品の保有率が急速に上昇し、7,000~10,000 ドル辺りから外食や教育、レジャー等、各種サービスへの消費性向が急速に上昇、12,000 ドルを超えるとヘルスケア分野への消費性向が高まる（図表:3-8）。インド市場の耐久製品消費の伸びに大きな期待ができる。

図表： 3-7 1人当たり GDP 水準



(出所) みずほ (2010) より

インドは、ボリュームゾーンの台頭などに伴う、個人消費の堅調が続くほか、モディ政権の海外直接投資の促進による海外企業のインド進出も増大し、内需を主な牽引役とした高成長が続いていく。高成長が続くと新しい価値観を持ったボリュームゾーンもさらに増

(Tirtha Bahadur Karki)

えていき、彼らの消費行動も変わる。つまり、インド経済の動向を正確に把握することで、ボリュームゾーンの動きも把握できるのである。

図表： 3-8 所得階層別の消費性向イメージ



(出所) 経済産業所 (2012) により筆者加筆

### 3-2 サービス業の発展とボリュームゾーン

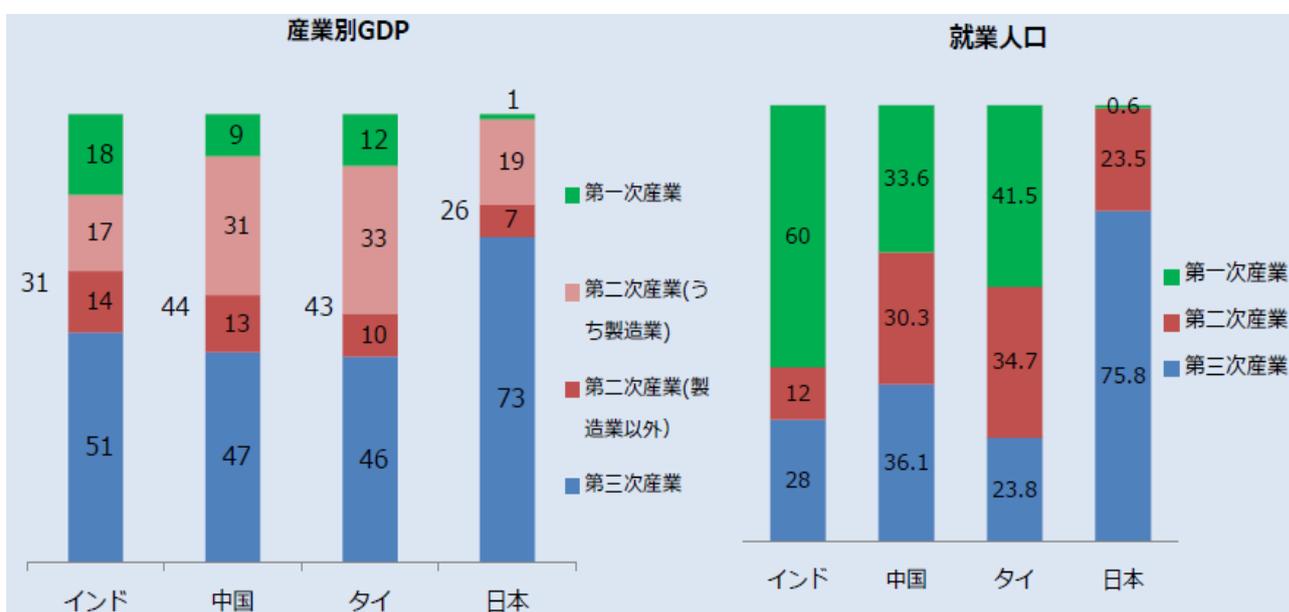
通常のエconomyは農業から鉱工業、サービス業の順に発展するといわれており、実際に多くの国がそのような発展経路をたどってきた。しかし、インドはそうになっていない。実質 GDP 成長率に対する比率をみても、サービス業が大幅に上昇して 2000 年度以降の平均で 50%程度になっているのに対し、鉱工業は 50 年代からほとんど変化がなく、近年も 30%弱にとどまっている。すなわち、経済成長の半分以上はサービス業によりもたらされていることになる。こうしたサービス産業中心の経済成長を遂げるインドの産業構造をその他の諸国と比較すると、中国・タイや日本では、概して農林水産業の割合が減少することに伴い鉱工業の割合が徐々に高くなっているのに対して、インドは、鉱工業の割合が 20%台にとどまる一方、サービス産業の割合が 50%を超えており、発展途上国としては特異な構造となっている (図表:3-9)。インドのソフトウェア産業が急成長している背景として一般に挙げられるのは、高等教育の充実、コスト (人件費) パフォーマンスの高さ、

(Tirtha Bahadur Karki)

米国との人的コネクションの強さなどである。また同産業がまさに「ソフト」である故に、インドの物流インフラの劣悪さやマーケット（欧米）との距離が殆ど制約要因とならないことも背景にあるのだろう。そして今や、ソフトなどの IT 関連の技術者として成功することが、一種のインディアン・ドリームとして確立している。

2015年のGDPの産業別比率は、農業18%、工業31%、サービス51%で、就業者比率では農業60%、工業12%、サービス28となる。就業人口の半数は生産性の低い農業部門で所得水準も劣位にあり、工業部門は潜在力に反して十分な雇用の受け皿になっていない。他の産業と比較して雇用吸収力がある製造業の相対的生産性は高い。農業の就業者比率が20ポイント減少し、同じだけ製造業で就業者比率が高まった場合、経済全体の生産性が上昇すると考えられる。こうした労働の産業間移動による生産性の上昇は、これまで農業部門で貧しい生活を送ってきた階層の消費需要を高めることにもつながり、ボリュームゾーンを増加にも繋がる。

図表： 3-9GDPに占める産業の割合と就業人口



(出所) JAICA 資料

一般的に一国の経済は農業から鉱工業、サービス業の順に発展するといわれるが、発展途上国でありながら、GDPに占めるインドサービス産業の割合が高い。サービス業の中でも、インドの経済成長を牽引してきたのは IT 産業および、IT を活用して業務受託等を

(Tirtha Bahadur Karki)

行う周辺サービス業である。コールセンター業務などの業務受託は比較的労働集約度が高い。サービス産業の比率が高いことは、前述のように、ボリュームゾーンとなり得る人口の多くはまだ生産効率の悪い農業に頼っている。彼らは農業をやめてボリュームゾーンになったときにどのような動きをするのか観察する必要がある。

### 3-3 インフラとボリュームゾーン

インドへの海外直接投資は、1980～90年代の中国やタイに比べてかなり低かった。この時期、中国やタイでは、外資をさかんに導入し、ODA を利用したインフラ整備を進めていたことなどから、投資が大きく拡大していた。これに対し、インドでは、経済自由化路線に転換（1991年）したのが遅かったため、投資環境が整わず外資進出も設備投資も盛り上がらなかった。インドは、タイや中国に比べて生産設備やインフラなど資本ストックの蓄積が乏しいことから、海外直接投資が低下することは、資本ストックが貧弱なままとなり、今後のインドの潜在成長率の上昇を阻害するという観点からは望ましくない。JBIC が 2015 年度に行った「我が国製造業企業の海外展開に関する調査報告」の中で展開先有望市場にインドを選んだにも関わらず、インドでの最も大きな課題にはインフラ未整備と指摘された（図表:3-10）。中国市場においてはインフラの問題がないようで、インドネシア市場においては、3 番目になっている。

図表： 3-10 日本企業の事業展開有望な市場の課題

	インド	%	インドネシア	%	中国	%
1位	<b>インフラが未整備</b>	<b>49.4</b>	労働コストの上昇	40.9	労働コストの上昇	73.0
2位	<b>法制の運用が不透明</b>	<b>38.9</b>	法制の運用が不透明	40.3	法制の運用が不透明	54.1
3位	他社との厳しい競争	31.5	インフラが未整備	35.1	他社との厳しい競争	52.8
4位	徴税システムが複雑	30.2	他社との厳しい競争	31.8	知的財産権の保護が不十分	43.4
5位	治安・社会情勢が不安	27.2	管理職クラスの人材確保が困難	24.7	為替規制・送金規制/ 治安・社会情勢が不安	32.7

(出所) 「我が国製造業企業の海外展開に関する調査報告」 JBIC2015年より

(Tirtha Bahadur Karki)

モディ首相は、グジャラート州首相時代に太陽光発電や風力発電等の大胆な導入により発電容量を約 2.5 倍に拡大し、安定的な電力供給を実現したことに代表されるように、インフラ整備を梃子とした企業誘致と全国平均を上回る GDP 成長を達成した実績がある。このいわゆる「グジャラートモデル」を中央政府レベルでも実現するため、モディ政権最初の通年度予算となる 2015 年度予算にて、インフラ向け支出を前年比 25%増と大幅に拡大させた。その中には、5 つの巨大発電所の建設計画、国道の総延長を 2013 年度に 92,850km から 2017 年までに 100,000km へと延長する計画が含まれており、電力・道路と言ったハードインフラ面の課題の改善が期待できる。また、優良な工業団地不足という課題を解決し、日本企業のインドへの投資を促進するための取組も進められている。日本・インド両政府は「日本工業団地」の開発を進めること、12 の候補地、投資インセンティブの付与、世界最高水準のインフラ整備を行うことについて合意している。

期待はできるものの、インドは道路、鉄道などの交通インフラの整備の面で非常に遅れている。特に、鉄道網が発達していないため、物流は陸路に頼らざるを得ない状況である。インドに進出する企業にとって、商品をお客のところまで届けられる、販売網を作ることが優先される。ところがインドで販売網を構築することが簡単ではなく、失敗で終わることも考えられる。人口の少ない小規模の町を中心に国が発達していることと、企業型小売業が余り発達していないことを理解しなければならないのである。約 627,000 の町が、およそ 3,200,000 平方キロメートルに点々と散在しているうえ、人口 13 億人のなか約 2 億人が僻地に住んでいる。人口が 5000 人以下の町が 13,113 もある (Ministry of home affairs INDIA のホームページ)。このような事情のなか、インド全土をカバーできるような販売網のインフラを構築できることはとても困難だと考えられる。

韓国企業は日系企業が中国や ASEAN に注力しているこの 15 年の間に、着実にインド市場に参入し、家電製品の販売を急速に伸ばして実績を作っていた。そしてこの 15 年間で現地の生産・販売体制を充実させ、良好なブランド・イメージを構築し、入手しやすい価格帯の製品を次々と投入し、ボリュームゾーンを狙ったことが、現在も続く好調な売上・シェア拡大の背景にあると考えられる。進出当時の市場は必ずしも大きくはなかった

ものの、他の有望と見られていた国は競合が多すぎて参入できなかったため、インド市場の将来を視野に入れての進出である。現在よりも更にインフラが未整備の中で、多大な労力を払って先行投資を行ったが、今になって実を結んだ形となっている。

このようにインドのインフラ状況がビジネスする際に課題になると同時に、韓国企業のように差別化のツールとして使用することも可能である。特に、広大地に分散しているボリュームゾーンをしっかりとターゲットするか、都市中心のボリュームゾーンをターゲットするか企業の大きな戦略決断になる。

### 3-4 多様性とボリュームゾーン

人口 13 億人、国土面積は日本の 9 倍を誇るインドは、インダス文明発祥の地であり、ヒンドゥー教、イスラム教、ジャイナ教、シーク教、キリスト教など多くの宗教が共存し、公用語のヒンディー語以外にも 21 の州公認言語がある。更に人口の 8 割を占めるヒンドゥー教も、バラモン教から聖典やカースト制度を引き継いで、土着の神々や崇拜様式を吸収しながら徐々に形成されてきた多神教であるために、今に至るまで地域やカーストによって習慣や信仰形態が異なっている状況も、「多様性」イメージに拍車をかけている。スズキの子会社であるインドのマルチ・スズキのマネサール工場で 2012 年に大規模な暴動が発生した。不満の原因は正規社員と短期契約で働く人との待遇差にあると言われている。暴動も、管理職 1 人とラインワーカー 1 名のトラブルから大きくなったとのことから始まったと言われている。暴動の原因についてマルチ・スズキ側は非正規雇用と正規雇用の問題としている。しかし、問題になった正規雇用の管理者が下位カーストで、非正規雇用の従業員は上位カーストとカースト上の問題を指摘する地元新聞社もいる。企業側から考えると非常に大きな問題で、どのようにコントロールするか困難だと思われる。

図表： 3-11 ダイバーシティマネジメントと成果指標の相関分析



最近経営学でよく取り上げるようになったのがダイバーシティマネジメントである。企業のグローバル競争の観点から人事面でダイバーシティマネジメント(国籍・性別・文化・価値観などの多様性)を受け入れている企業ほど海外事業開拓に有利になるということは、2015年の池島研究室アンケート調査でも明らかになっている(図表:3-11)。この結果を参考にすると、文化や価値観など多様性を受け入れている企業ほど、海外売上高比率も高くなるとの説明ができる。複数の文化的背景を持つ人材は通常、認識とコミュニケーションにおいて相違点を見つけ、調和させることができると言われている。このため、チーム内はもちろん、幅広い組織においても緩衝材として機能する。また、異なるマインドセットやコミュニケーション方法に合わせることに、前向きである。複数の言語を使う環境で育つと、新しい言語を学ぶのが容易になることはよく知られている。インド社会は、まさにダイバーシティそのものを象徴していると言えよう。しかし、対応を間違えたら大きなトラブルにもなりかねないため、彼らの行動を観察し、正しい情報を吸い上げることは大事である。本研究で、ダイバーシティとボリュームゾーンの接点はそこにあると思われる。

#### 4 小括

本章では、インドボリュームゾーンの大きさそのもの、中長期にわたって先進国市場での競争を守ること、将来のインド市場の富裕層になり得る消費者の確保などの観点においてボリュームゾーン市場開拓の意義を述べた。そのためにボリュームゾーンのメカニズムが理解する必要があり、先行研究を整理した結果、雇用が保証され、安定した住宅を持ち、教育の機会に囲まれ、ヘルスケア、また旅行などの余暇サービスに手の届く可処分所得ある人びとのことがボリュームゾーンであり、経済的指標を持っていうなら、Euro monitorのWorld Income Distributionを使用した、経済産業省『通商白書 2010年版』やみずほ総合研究所(2010)の、世帯可処分所得5000ドルから35000ドルという定義がボリュームゾーンに適しているとわかった。

ボリュームゾーン出現の核心は、単に所得が中位にある人口比率の増加ではなく、新たな価値観を持ち、新たな消費行動をする人たちの出現であり、彼らの消費行動を把握する

ことで、戦略立案につなげることに着目した。その要因と考えられる現地消費者に関する情報不足と、日本製品をボリュームゾーンに認知させるために必要な日本製品に関する情報不足、または、日本企業の強みである技術力の活用といった3点を問題意識とし、それらを正確にとらえるため、インドボリュームゾーンの行動に影響を及ぼす要因を整理した。

インド経済の成長の最大の牽引役はボリュームゾーンであり、ボリュームゾーンの活発な動きによって海外直接投資などを増加させ、さらにボリュームゾーンが増大していくことが明らかになった。しかし、成長の過程にあるボリュームゾーンの消費行動はどのように変わっていくのかを観察する必要があることも明らかになった。それは、一般的に耐久消費財が普及するための一人当たりの可処分所得が3500ドルに達してないにも関わらずLGやサムスンの家電商品の市場浸透で、他の市場の消費行動とは違うことが明らかになった。さらに、インド社会の多様性、インフラ事情や産業構造がボリュームゾーンの消費行動に影響を及ぼす要因であり、それらのとらえ方によってリスクかビジネスチャンスになるか、非常に大きな隔たりがあるとわかった。

日本企業の製品とインドボリュームゾーンが求める製品にミスマッチが生じていて、ボリュームゾーンの消費行動に影響を及ぼす要因をしっかりと吸い上げることができれば、戦略的持続可能な競争優位を持てる、アプローチの提案ができるという事が本章のまとめである。第4章では、インド市場開拓の事例研究をして、そのアプローチの解明とアプローチによってつくられる競争優位と何か、明らかにしたい。

- 
1. (アジア新興国におけるパナソニックの取り組みというテーマで、パナソニック株式会社理事・アジア大洋州本部副本部長の丸尾秀氏の基調講演よりそのまま提示); 私たちは今、新興国としてアジアの中では特にインドとベトナムに注目しています。このインドとベトナムの二つの国を取り上げて、その所得の水準を見てみます。私たちは、アジアの国では世帯別年収で、200万円以上を富裕層、50万円以上をネクストリッチ、20万円以上をネクスト・ビリオンと呼んでいます。アジアの中では後進ですが、ベトナムはかなりの率でネクストリッチが占めていますし、しかもここ数年で急成長して、平均的にレベルが高いことがわか

ると 思います。一方インドですが、富裕層、ネクストリッチを合わせても 17% で非常に低いのですが、ただ分母が非常に大きいからです、17% でも 3,600 万世帯になります。日本の全世帯が 4,700 万です から、その大きさがわかると 思います。

[http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/38090/1/SankenForamu\\_35\\_Maruo.pdf](http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/38090/1/SankenForamu_35_Maruo.pdf) で確認。

## 第4章 インド市場開拓の事例研究

第4章では、インド市場開拓における各企業事例を用いて、成功を促進する要因を明らかにする。新たな理論の創出には事例研究が有効である (Eisenhardt, 1989) ため、インド市場で成功した企業の競争優位をもたらす戦略上での促進要因を定める必要がある。同時に、失敗した企業の戦略上での阻害要因を明確にしなければならない。成功した企業と失敗した企業の戦略を動機づけるプロセスに注目し、企業それぞれのアプローチを明らかにする。企業のアプローチを整理することで、アプローチによって構築されたケイパビリティを体系化することで、インド市場開拓に有益な戦略提案、すなわち、仮説を導く。日本企業のインド市場開拓に対する戦略的なアプローチを理解することで、アプローチと構築されるケイパビリティの因果関係を分析し、仮説の構築を試みる。

### 1 スズキの事例

スズキ株式会社は、1909年鈴木式織機製作所として創業し、1920年に鈴木式織機株式会社として法人設立以来、着実にその歩みを止めることなく、今日まで成長してきた。2016年3月末現在において、138,014百万円の資本金を持ち、アジア、アメリカやヨーロッパに生産拠点を持っている (スズキホームページ)。そして今日では、二輪車、四輪車、特機製品を中心に、人びとの暮らしとともに歩んでいるスズキは、日本のスズキとしてだけではなく、世界のスズキとして多くの国の方々に愛されるようになっている。スズキは自動車業界の中で、軽自動車という分野に的を絞り、経営資源を集中してきた。2006年まで軽自動車の分野で、34年間連続国内 No1 の実績を残し、この分野での強い競争優位性を確立している。また、スズキは日産自動車に OEM 供給をしており、日産自動車の軽自動車・小型車分野の一部の供給を手掛けている。日産自動車への OEM 供給も考慮すると、スズキのこの分野での実質的な支配力は強大なものと言える。日本国内市場では「軽自動車メーカーの雄」と形容されるスズキ株式会社は、インド自動車産業界における「巨人」である。スズキは「インドで頑張る日本企業」として誰もが知っている存在である。

インドにおける自動車産業の歴史は長く、既に 1940 年代にヒンドゥスタン・モーターズやタタ・エンジニアリングなどの現地メーカーが誕生している。しかしイギリスからの独立後は

社会主義政策のもと自国産業保護の名目で外資に対する規制がおかれ、技術力に乏しい国内メーカーが外国メーカーの設計による旧式化したモデルを生産する状態が続いたのである。こうした中、80年代に入り日本のスズキと国営企業との合弁でマルチ・ウデオグが設立される。国民車として同社が生産した小型車「マルチ 800」はそれまでのインド車にはないモダンさや低燃費性が歓迎され、累計販売台数 250 万台以上の大ヒット商品となったのである。90年代に入ると、アジア通貨危機を機にインドの産業政策もそれまでの社会主義路線から大きく方向転換し、自動車産業への外資導入についても大幅な規制緩和が行われたのである。さらに 90年代後半以降は IT 産業の発達などにより国内マーケットの購買力が飛躍的に増加し、GM、フォード、トヨタ、フォルクスワーゲンなど、世界的な自動車メーカーのインド市場への本格的参入が相次ぐようになる。

2008年には、インド国内メーカーのタタ・モーターズがジャガーとランドローバーを買収し、2009年には、世界で最も安価な乗用車となるナノを販売開始した。ナノはワン・ラック・カー (1 lakh car) と喧伝され、その価格は1台 10 万ルピーであり、日本円でわずか 20 万円である。ナノの登場は世界の自動車産業に衝撃を与え、トヨタや日産などのライバル各社もインド国内市場で低価格車の販売を計画するにいたったのである。自動車産業の世界的再編成の中核に、インド市場が目立ったのである。以上のような事情からも理解できるように、インドの自動車産業は内外の関心を集めていることがわかる。そんな市場で日本のスズキはどのように成功を収めたのかを、次に述べる。

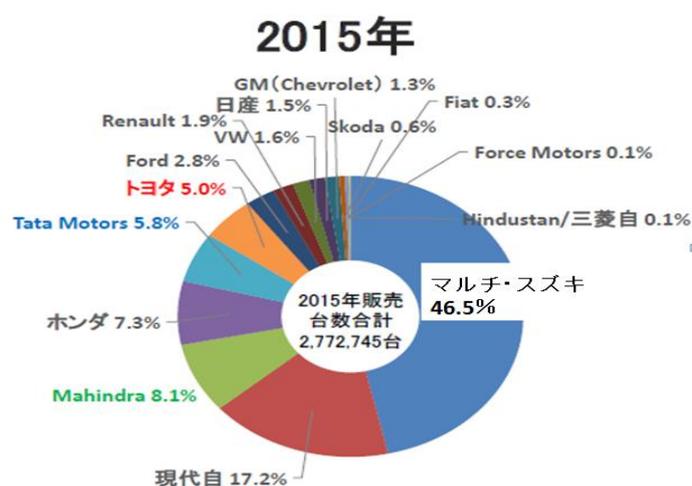
### 1-1 スズキのインド進出

マルチ・スズキ (日本のスズキとインド政府のマルチ・ウデオグの合弁後の社名) はもともとインド政府との合弁会社として 1981 年に設立されたが、当時の日本自動車メーカーの海外進出はアメリカが中心であり、失敗による経営危機すら危惧されていたという。しかしスズキはブランド確立に成功し、市場シェア 46% を超えるまでに成長したのである。リーマン・ショック以降持ち直してきた日本国内の新車販売台数の年間約 540 万台弱という数字に対し、2015 年度のインド国内での総新車販売台数は 342 万台に至っている。

1950 年代からヒンドゥスタン・モーター、プレミア・オートモーターズなど数社に認可を与

えて始まったインドの自動車産業は、四半世紀はまったく変化のない停滞したものだ。インドの工業の発展は、政府による許認可制度によって妨げられてきた。それが技術革新の続く世界の傾向に後押しされたかのように変わり始めたのは1980年代に入ってからであった。1971年6月に、サンジャイ・ガンジー氏（インディラ・ガンジー元首相の次男）が小型国民車構想の下、マルチ・リミテッドを設立した。1981年2月にマルチを国営企業化し、国民車構想を国家プロジェクトとして据えた。当初、このプロジェクトはインド政府100%出資によるものだったが、インド政府は独力での低コストで高品質の自動車を造る技術を持っていなかったため、調査団を結成し1981年から1982年に複数の海外自動車メーカーと接触し、提携パートナーを模索した。そして最後に話し合いの席についたのがスズキだった。当時、マルチ側が考えていたクルマ（小型車）とスズキの軽自動車のイメージが近かったこと、また他のメーカーの意思決定が遅れる中で、スズキ側の対応が、鈴木修社長を中心に積極的だったことから、1982年10月に技術移転に関するライセンス契約とマルチ・プロジェクトへの資本参加を認める合弁契約を結び、日印共同の小型自動車事業がスタートした。合弁会社の出資比率は、インド政府が74%でスズキが26%であった。会社名については、マルチ・ウドヨグ社とした。スズキがインド進出を果たした80年代、実は日本企業の多くがインド進出を行った。インド投資ブームが起こっていたともいえる。ところが多くの日本企業はインドの特殊な国内事情のなかで悪戦苦闘を強いられ、その大半が事業を撤退したり、縮小したりといった辛酸をなめてきたことはあまり知られていない。いわばスズキは数少ない生き残りであり、稀有の成功を収めた外国企業のひとつである。

図表： 4-1 インド乗用車メーカー別シェア



(出所) SIAM のホームページより筆者作成

(Tirtha Bahadur Karki)

スズキは、1988年には株式の持ち分を40%まで増やし、外国投資規制が自由化された後の1992年に50%を保有するまでになり、マルチの子会社化を果たした。その後、インド政府は持っている株を徐々に市場に放出し、2007年5月には全ての放出を完了した。そのため、現在の出資比率は、54.21%がスズキ、一般株主が45.79%となっている。2007年9月に現在のマルチ・スズキに社名変更（以下マルチ）した。1995年以降、様々な自動車メーカーが参入したが、マルチは大きなマーケット・シェアを維持し続けている（図表:4-1）。

## 1-2 スズキのアプローチ

スズキのインド進出は、インド現地のマルチ側が考えていたクルマ（小型車）とスズキの軽自動車のイメージが近かったことと他のメーカーの意思決定が遅れる中で、スズキ側の対応が、鈴木修社長を中心に積極的だったことから成り立っていたと言われている。スズキがインド進出を行った1981年の市場についてR.C Bhargawa<sup>1</sup>は、「スズキのインド戦略」の中に次のように話している。「国有マルチの設立にあたって政府が目標として掲げたのは、5年以内に年間生産台数を10万台にすることだった。当時のインド自動車市場の実態と自動車を贅沢品とみなして課税する政府の方針から判断するなら、インドで10万台の車を製造し、販売することは極めて困難に思われた。唯一残された成功への道は、ボリュームゾーンの多くの個人的な交通手段としてのニーズに応える乗用車を製造し、車を買うことについて彼らが抱いている否定的な考え方を変えることにあった。マルチは日本のスズキ会社と合併することで、低価格の車づくりを実現させた。インドの消費者は、おそらく世界中で一番コスト意識が強く、支払った金額に対しては最大の価値を求める。この性向は自動車の購入時にも表れる。インドでは燃料が高く感じ、低燃費を求める理由はそこにある。インドでの「マルチ800は、発売された当時、インドで製造されていた他の二つのモデルに比べ、燃費の点で圧倒的な優位にあった。この事実が、マルチの成功の大きな柱になった。当時の市場に出ていた既存の車種より価格は安いにも関わらず、最新技術のおかげで燃費効率や快適さは格段に上回っていたからだ。」

一方、マルチの事業を成功に導くためには、従来のインド式経営、特に公企業セクターのインド企業の経営スタイルとは別の路線を行かなければならないという意見で、初代社長のクリシュナムルティ氏と2代目社長のバルガバ氏は一致していた(R.C バルガバ)。そのため、イン

ド政府はスズキに対して、自動車生産に関する技術だけではなく、自動車メーカーの経営ノウハウの移転までを依頼したのである。鈴木氏は自分の助言をインド側が受け止めることを条件として同意した。鈴木氏は当時について次のように振り返る。「マルチの調査団が来日したとき、初めから『僕は日本人で日本の経営しかやったことがないから欧米式やインド式の経営をやれといわれてもできない。それでよろしいですか。』と申し上げた。調査団長だったクリシュナムルティさんは『ミスター・スズキがやってくれるなら、われわれは車作りは知らないから全部任せる』と。だからカースト制度とか風俗、習慣、言語、文化、全部違うけど、それらを超えて、もう人間対人間。そういう気持ちがありましたからね。俺はカースト制度なんて知らないんだから、ないことを前提に経営をやった。(週刊東洋経済 2008年10月8日号)」

結果として日本的経営を理解するため、スズキ社内の様々な従業員が関わることになり信頼関係を構築できたのである。また、スズキは製品の品質以外はすべてインド側に一任したというのである。工場の運営にあたっては日本型の OJT システムを導入し、大部屋方式、共通の制服、共有の社員食堂、朝の準備運動、朝礼、QC サークル、提案制度、清潔に工場を維持することといったことを徹底的に教育したのである。例えば、社員食堂について鈴木氏は次のように語っていることから当時の苦勞の大きさを理解できる。「インドにはカーストの問題もあって、同じ社員間にも壁があります。当初、幹部たちには、現場のブルーカラーと同じ社員食堂で食事をとることに非常に抵抗があるようでした。そんなときは率先垂範しかありません。グルガオン工場をつくりはじめて間もないころは、1 ヶ月に 1 回のペースでインドに行き、工場に入って行ってあれこれ指示をしていました。昼飯ときには私も社員食堂に行き、従業員と一緒に並んで順番を待ちました。(鈴木、2009)」

また、サプライヤー関係においてもマルチは長期的に育成する日本の手段を採用したのである。マルチ・プロジェクトは、1984 年度を初年度として 5 年目の 1988 年度には年間生産台数を 10 万台に、部品の現地調達率を 90%にするという約束を結んでいた。そのため、シートやダッシュボード、バンパー、グリルといった樹脂部品、フロントガラスにサイドウィンドー、ステアリングシステムや板金製品といったエンジンやボディパーツ以外の部品は外注することとしたのである。当時のインドにも自動車部品業界は存在したが、そこに競争はなく部品の品質を高める必要性などはなかったため使える部品を生産する部品メーカーは全く存在しなかつ

たのである。スズキがマルチに対して提言したのは、部品メーカーを下請けではなくパートナーとして位置づけることであった。これは、マルチに積極的に対応してくれる可能性のある部品メーカーに資本参加し、合弁企業を設けて、その経営を多面的に支援することであった。一部の合弁にはマルチだけではなく、スズキが資本参加することもあり、資本参加による合弁企業の設立は、マルチと部品メーカーとのパートナーシップの構築そのものであり、インド側の部品メーカー会社に安心感を与えたのである。

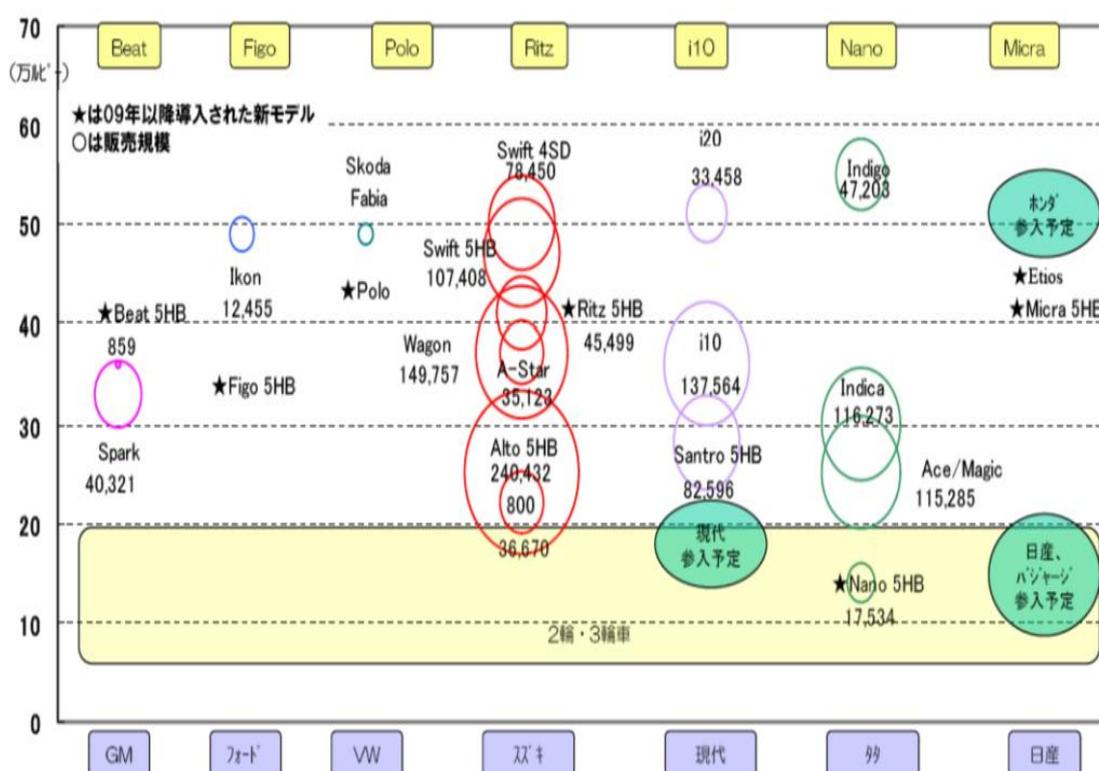
### 1-3 スズキの価格と品質のバランス

マルチがインド市場で成功した理由として、小型車のものづくり能力と巨大な販売網があげられる。マルチは国内でスズキが形成した小型車のものづくり能力を活用してインドで 1983 年に生産したのである。鈴木氏の次の言葉からはスズキの小型車のものづくり能力に対する自信の高さがうかがえる。「自動車メーカーとしてのスズキの特徴は、小さいクルマに強いことです。いや、小さなクルマしかつくれないといったほうがよいかもしれません。2 輪車や軽自動車から出発したので当たり前と思われるかもしれませんが、『自分たちの得意分野でナンバー1になりたい』という気持ちで、小さいクルマを大切にしてきました。その努力が結実したのが、インド市場での取り組みです。(鈴木、2009)」

インドの乗用車市場は、小売価格ベースで 50 万～100 万円台を中心とする小型車（車長 4 メートル未満、かつエンジン容量 1400cc 以下）が乗用車市場全体の約 8 割を占める。1 人当たり名目 GDP が 1,592 ドル（2012 年、IMF 見通し値）で、自動車購買層の大半が、低価格・低燃費の小型車を志向する市場構造にある。さらに、この構造を大きく後押しするのが小型車に対する物品税の優遇措置である。エンジン容量が 1500cc 超の乗用車に課される税率が 27% なのに対し、車長が 4 メートル未満で、かつエンジン容量が 1200cc 未満（ディーゼル車は 1500cc 未満）の乗用車は税率が 12% と半分以下になる。自動車メーカーによっては、この税体系を意識し、消費者がこのメリットを受けられるように新モデルを設計するケースもある。さらには都市部の渋滞事情、駐車場不足などのインフラ要因も小型車需要を後押ししており、当面の間、小型車中心の市場構造に大きな変化はないものとみられる。インド市場の特徴は、全需要のうち乗用車が 75% 以上を占め、うち 8 割が小型車であるためにスズキのものづくり能力は適応できたと考えられるのである。

また、新たな組織能力として巨大な販売網を活用できた。この販売網は次のような過程を経て形成されたのである。マルチが参入するまでインドの国産車は一般の市民にとっては手の届かない存在であった。そこにスズキのアルトを持ち込み、性能のいい車を安価に提供し始めたのである。そのような状況は、つくれば売れる状態であったため、各地の有力な経済人から「マルチのディーラーになりたい」という申し出が数多くあって、強力な販売ネットワークをインド全土に整備することができたのである。当初は1ディーラーの販売区域は特定の州全域とし、マルチの承認を得た上で、その州のすべての都市で販売できることとしたが、後に1つの州に複数のディーラーを認めるようにし、各ディーラーの州内での販売区域を割り振るようにすることでマルチのディーラー間での競争を促し、顧客サービスの質の低下を防いだのである。そのため、マルチではインドは顧客の考え方や行動、反応は地方によって大きく異なっているが、各地域で営業しているディーラーから当地の生の情報を入手し、経営方針を一段と深く考えることができる体制を構築することができたのである。販売チャネル、サービス拠点の充実度において、販売店は555都市に800店、サービス拠点は1300以上の都市に2700ヶ所超のカスタマー・サポートセンターを展開してある。

図表： 4-2 インド市場におけるブランド別ライナップと価格



(出所) 日本総研(2010)

(Tirtha Bahadur Karki)

インド市場におけるブランド別ライナップと価格を比較すると、スズキのほうが安い車から高い車までライナップされている(図表:4-2)。TaTaのNanoはスズキのアルト800よりは安いものの売れ行きが良くないと言われている。インド市場においては、安いだけでは通用しないという証拠だろう。また、インド市場で売れ行きの良いコンパクトカー(1.5リッター)で各社の車の価格を並べた。トヨタのエティオス・セダンは49.6万ルピー、トヨタのエティオス・ハッチバックは43万ルピー、現代のi20(1.4リッター)は87万ルピー、ホンダのシティは85万ルピー、TaTaのインディゴ(1.4リッター)は62万ルピー、現代のアクセントは59万ルピーとマルチ・スズキのスイフトが48万ルピーとなっている。このように同じコンパクトカーの中で、いくつかのブランドが競争しているがマルチ・スズキは、値段と品質のバランスをとりながらブランド・イメージを確立してトップを走っている。

2015年の自動車販売台数は2,772,745台となっており、各メーカーのシェアは、1位はマルチ・スズキが46.7%、2位は韓国現代自動車が17.2%で、圧倒的な力の差を見せつけている。3位はMahindra8.1%であり、4位にHondaの7.3%となっている。インド市場で、スズキの小型車と販売網の構築が低価格につながり、高いモノに手の届かないボリュームゾーンに適したものである。スズキの強さである、小型車の良さが、マルチの巨大な販売網を通して、価格も手ごろの為に市場シェア獲得に成功したと、考えられるのである。

#### 1-4 スズキブランドの確立

インドの顔となったマルチ・スズキは、インド人エンジニアを毎年100人以上研修をさせて技術の向上を図っている。それだけではなく、1,000億円を投じて技術開発体制の強化を図り、開発と生産の現地化を進めた。新たに研究開発拠点を設けることで、既存の工場隣接地に200万平方m規模の研究開発拠点を設立、テストコースや衝突実験施設など各種施設を建設した。また、研究開発部門人員も400名から1,000名以上に増員し、将来的には1,500名体制で、基本設計から全てを現地化し、日本と同等の体制とする計画である。このように日本の素晴らしい技術を現地ニーズに合わせて(低燃費で安いなど)商品開発に成功したことは、ブランド確立につながったと思われる。

スズキはインド市場のニーズを吸い上げて、インド独自の技術開発にも成功しているからこ

その他社より競争に有意な立場にあると考えられる。そのようなことを意味する事例が2014年1月15日の日経新聞に記載されている<sup>2)</sup>。『スズキは2014年1月14日、新型の変速機「Auto Gear Shift (オートギヤシフト)」を開発したと発表した。「マニュアル変速機と自動変速機の利点を両立した」(同社)という。同2月5日からインドで開催される「デリーオートエキスポ2014」において、オートギヤシフトを搭載した新型車を公開する予定である。オートギヤシフトは、5段変速のマニュアル変速機に、クラッチおよびシフト操作を自動で行う電動油圧方式アクチュエータを搭載したAMT(Automated Manual Transmission)である。アクチュエータとECU(電子制御ユニット)をマニュアル変速機に直付けして一体化することで、作動系の一体性を図っている。また、変速時におけるクラッチとシフト、エンジンの動作が協調するように工夫して変速操作の円滑化を実現した。』このようにマルチ・スズキは、インドボリュームゾーンのニーズに合う低燃費の安い車をつくりながら次々と新技術も開発していく。これは他社が簡単に真似できないものだろう。

半分近くの乗用車市場のシェアを誇るマルチ・スズキのインドでのブランド・イメージは言うまでもなく確実に高く、時価総額も日本のスズキより高い。しかし、この成功は「アルト」や「スイフト」のような価格が安くて性能が高いコンパクトカーの売上に支えられたものである。成長してきた若年のボリュームゾーン、富裕層が2台目、3台目の車を購入するときに、スズキから他社ブランドに「アップグレード」されてしまうのを防ぐために、マルチ・スズキはこうした新世代を満足させることができる高級感を持つ新車種の投入が必要と判断した。従って、高級車専門販売店「Nexa」を2016までに100店舗体制にして、マルチ・スズキが現在国内666都市に有する販売店約1,000店舗と系列サービスショップ約3,000か所のネットワークの一部を流用することを明らかにした。スズキがインドで生産し、NEXA網で売る5人乗りハッチバックのバレーノは、排気量1・2リットルのガソリン車の最安モデルで価格は約52万ルピー(約88万円)と、スイフト並みで手頃である。このように現地ニーズを常に観察し、戦略的に常にインドビジネスのフロンティアを走っている。

## 2 LGの事例

インドの人口は約13億人で、経済成長率は年平均7%台を維持している。その購買力は世界3位で年平均20%以上伸びている。インドの家電市場は125億ドルの市場規模といわれており、

需要はインド国内経済の急成長と2億7千万人と推定される中間層の購買力の上昇に伴い今後5年間で年12～15%の成長が予想されている（日経新聞2015・11・20）。

日本をはじめ先進国経済の景気回復の足どりはいまだ鈍く、企業業績も次第に改善しつつあるが、経済好調な新興国での事業活動のウェートの大きい会社が、より恩恵を受けるといった傾向が現れている。このような状況下で韓国の有力企業は世界市場におけるプレゼンスをさらに拡大し、大きな注目を集める存在となっている。韓国の企業セクターにおいては、同国に特有な大手企業グループである財閥の存在が極めて大きい。そのひとつのLGグループは、総資産78.9兆ウォンで民間4位、系列企業総数53社を有している。LGグループは、電子、化学、情報サービスの三大事業をメインとし、LGエレクトロニクスは世界に研究開発センター30カ所と、設計センター6カ所（ソウル、ニュージャージー州、北京、東京、ニューデリー、ロンドン）がある。LGは、ホーム・エンターテインメント部門（テレビ・オーディオなど）、モバイル・コミュニケーション部門（携帯電話、端末機器など）、ホーム・アプライアンス部門（生活家電）、エアコン部門、ビジネス・ソリューション部門（モニター、ホテルのテレビ、自動車用機器、セキュリティ事業など）の5部門体制となっている。世界約80カ国に進出し従業員数8万人超である。まずターゲット市場の見極めの点であるが、LGは大きな成長性が見込まれ強力なライバルが少ない新興国市場に早くから狙いを定めてきた。世界第2位の人口規模で、かつ年齢構成が若く人口ボーナス期が長いインドへ1997進出を果たした。完全子会社LGエレクトロニクス・インド（以下はLG）設立後は異例のスピードで発展し、冷蔵庫や洗濯機、電子レンジやAC部門などではインド市場で高いシェアを握っている。以下では、韓国の大手企業LGエレクトロニクス（以下はLG）がインドで成功した理由を探ってみる。

## 2-1 LGのアプローチ

インドの電機及びIT関連企業は、1990年代初頭から始まった経済の規制緩和で成長した象徴的な存在である。関連産業は毎年2桁、分野によっては3桁に届く成長率を示し、国民も経済成長の果実を家電製品の購入によって受けている。2009年8月に、インドの通信・IT省が、「インドにおける電機及びIT関連産業の課題や招来像を探る研究会」を発足させた。其の会の2009年12月の報告書によると、2009年当時は450億ドル程度しか供用能力を持たなかったが、2020年には需要量の全てを供給し、しかもその中には、800億ドル程度の輸出分も含ま

れると予測している。その規模の大きさだけでなく、成長率の大きさにおいても電機産業をリードしているのが「ホーム・アプライアンス」、「コンシューマ・エレクトロニクス」などと呼ばれる、いわゆる家電製品である。かつて日本の高度成長期に「3種の神器」と呼ばれて、白黒テレビ、冷蔵庫、洗濯機が急速に普及したように、インド市場にも同じような状況が出現している。しかし、人口が多いだけに世帯普及率はまだまだ低く、そこには巨大な市場が存在するのである。

このようなインドの家電業界では、LG 電子と SAMSUNG 電子という韓国の家電メーカー2社が市場をリードし、それに外資系メーカーや国内メーカーが後ろを走る構造になっている。インド家電メーカーの業界団体である、インド家電製造者協会（CEAMA）によると、インド国内でいわゆる家電市場というものが立ち上がったのは 50 年代にラジオが輸入・販売されてからだという。60 年代になりテレビ放送が始まるが、白黒テレビの国内生産が始まったのは 70 年代に入ってからであり、それ以降インドの家電業界には主だった動きはなかった。外資系の家電メーカーも早いところでは 70 年代に進出しているが、90 年代まではほとんど苦しんでいたのである。購買力あるのが、一部の富裕層に限れていて、当然マーケットも限定的であった。90 年代に入って各種の経済規制が緩和され、さらに 2004 年になってインドがタイとの自由貿易協定（FTA）を結び、カラーテレビなどの輸入関税がなくなったことなどから外資系家電メーカーのインド再挑戦が始まったのである。この時、インド市場に経営資源を集中したが、LG 電子や SAMSUNG 電子などの韓国メーカーである。進出にあたり韓国メーカーは、日本メーカーが中国市場戦略において手にした成功法則をインドで展開したのである。たとえば、ボリュームゾーンが求めている価格と品質などのバランスや販売促進活動の強化などである。この戦略と、きめ細かな戦術の確かさは、LG 電子が、2015 年度のインド市場での売上高は 2350 億ルピーであることを示している。

韓国 LG 電子のインド事業は、100% 出資の現地法人で 1997 年に進出を果たし、運営されている。当時は、インド地場メーカーが普及品のほとんどを占め、先駆けてインド進出を果たした日系企業や欧米系企業数社が高級家電市場を占めている状況であった。その中で、LG は勢いよく売り上げを伸ばしながら市場でのプレゼンスを見事に高めていった。インド市場では、カラーテレビ、電子レンジ、洗濯機、エアコンの各市場で高いマーケット・シェアを誇ってい

る。97年進出したLGは、1次ラッシュー<sup>3</sup>の中ではもっとも後発企業であった。81年に初めて果たした海外進出は北米で、新興国市場における豊富な事業ノウハウを持っていた訳でもなかった。LGは、富裕層中心の事業展開をしていた他外資系企業とは異なるアプローチをとったから競争に勝てたと考えるのが本研究のスタンスである。

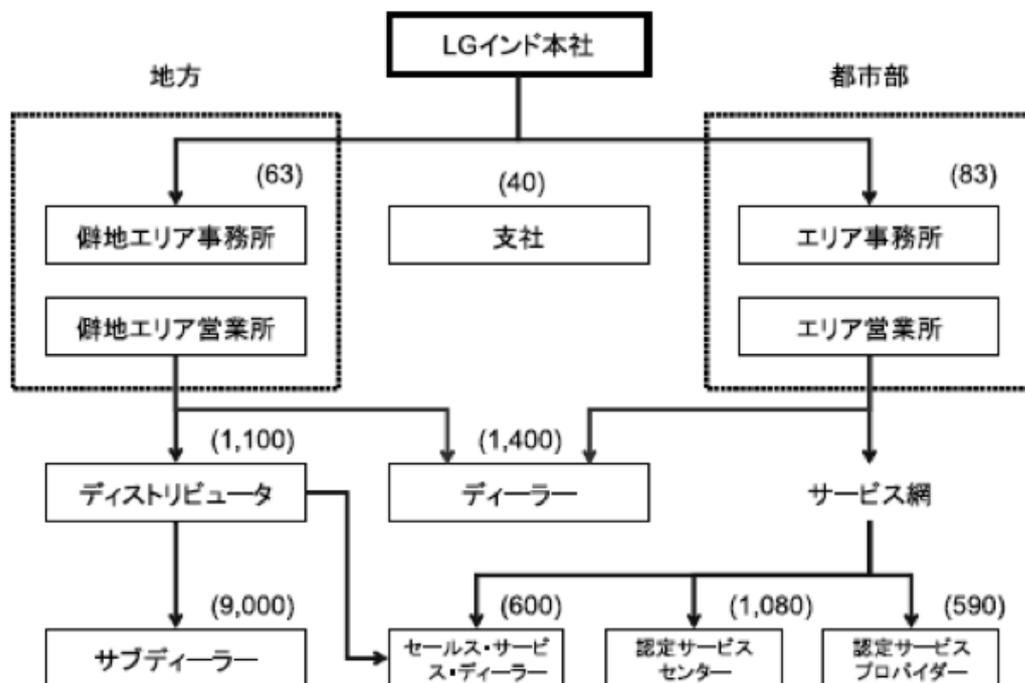
後発企業だったLGは、常に先発であった日系企業を意識した上で戦略を立てていた。当時のLG Electronics India Ltd.の法人長であった金光盧氏は、インド進出初期から日系企業の製品より少し安い価格設定をすることで、日本製品の価格の約80~85%に当たる価格を維持して挑戦したのである。LGとPanasonicは市場平均価格に近い価格設定を、Samsungは若干高いレベル、Sonyはプレミアム級の価格設定をしている。コストを抑えるため、進出当時は、現地企業と提携し、OEM方式で製品を生産した。しかし、現地企業の生産性がなかなか上がらなかったため、まず部長レベルの管理者が生産工程に参加し現場の勤労者と一緒に働き、食事を共にしながら問題点を把握し、生産性を画期的に高めることができたといわれている。現在は、ノイダ(Noida)とプネ(Pune)の生産拠点を中心に精力的にインドビジネスを展開している。

## 2-2 LGの価格と品質のバランス

LG電子のインド事業は、ボリュームゾーンをターゲットしたものであるが必ずしも品質は下げておらず、基本設計は韓国本社のもを使用しつつ、インド消費者の嗜好を取り込んだ開発となっている。しかしながら、白物家電などを中心に市場ニーズを的確に製品に活かすため、400人の開発体制を構築してIndian Insight Products (IIP、デザインや機能をインド仕様にした製品)を生産している。これはインドで取り扱っている製品の約3割にあたる。インド市場のボリュームゾーンの所得水準は、先進国のボリュームゾーンと比べれば当然低い。しかし、「購買力が低い」ことは、必ずしも「付加価値の高い製品に対するニーズがない」ということを意味しない。インドボリュームゾーン向け製品で成功している企業は「使いやすさ」、「エコ」、「高級感」等を大切にしている例が多い。一方、インドボリュームゾーンの価値観、製品に対するニーズは、日本や先進国の価値観から推し測れないことがある。例えば、インドの都市部では自動車は車線通りに走行しないことが多く、追い抜きのためにサイドミラーをたたんだまま走行する車が多いといわれている。LGはインドで、洗濯機にサーリーを洗えるコースをつけ、スパイスを保管しやすい冷蔵庫などを作って、インド人消費者の心をつかんだのである。

インドで成功するようになったのは、顧客ターゲットをボリュームゾーンに絞ったことである。インドは国土が広く、言語や習慣も地域ごとに違うため、LG では外国人がインド市場を理解するのに 4、5 年はかかると見て、むしろインド人スタッフに任せた方が最適な戦略を取れると判断したのである。このためほとんどの業務について、現地スタッフには大きな権限が与えられている。現法社長、財務、R&D のトップ、各製品開発ラインのトップなど、韓国本社側との橋渡しが必要な部分は韓国人が務めているが、彼らの役割は基本的に韓国本社との橋渡しに過ぎず、オペレーションについての判断は現地スタッフに委ねられている。消費者たちを一番よく知っている現地専門家を選び、彼らにマーケティング業務の 99.9%を任せて、思い切って権限を付与したことが成功のポイントになった。結果的に、現地スタッフも裁量の幅が大きい仕事に着くことで、やりがいを感じて仕事をする状況となっており、一般のインド企業の離職率は年間 15%であるが、LG 電子インドは同 4%、R&D 部門（約 400 人）では更に低く 1%程度と言われている。

図表： 4-3LG の販売網とサービスネットワーク



(出所) LG ホームページより

LG は高い輸入関税を回避するために、早くからインド国内生産を断行してきたのである。

それによって生まれた価格の「値ごろ感」と自ら構築した高密度な販売網（図表:4-3）が同社の強みとなっているのは間違いない。LG インドはインド本社の管理下、都市部に 83 カ所、地方に 63 カ所の 事務所・営業所をもつ。さらに、その下には消費者に直接関るディーラーが 1,400 カ所、サブディーラーに至っては 9,000 カ所も存在している。また、トラブルシューターとしてのサービスディーラーやサービスセンターが 600 から 1,000 の規模で全国に散らばっている。日本の 9 倍という広大な国土をもつインドにあって、ユーザーと自社製品の物理的な距離を縮めることで、顧客の信頼を勝ち得たという点にある。

インド市場では、地方都市や農村への販路拡大は、長期的な投資が必要である。これまで日本の家電などは大都市をターゲットにしていたため、地方都市や農村への販路構築が遅れているが、LG 電子は敢えて早くから全国をカバーした販路構築に投資を行っていた。現在インドは地方都市や農村でも消費が伸びてきており、全国に 10,000 以上の小売店舗を開拓していた LG 電子はこの所得増に迅速に対応できている。また、これだけの販売力を背景にスケールメリットを活かした目標販売価格及び生産量の設定も可能となるため、コスト競争力の勝因となっているとみられる。近年、LG 電子は特にアフターサービスを重要視しており、これがブランド・イメージをより強化している。当社は普及価格帯の製品から市場参入しているが、このようなサービスの充実により、高価格製品でも十分に戦えるだけのブランド力を構築しつつある。LG は効果的なスポーツマーケティングにも力を注いでいる。インドで最も人気のあるスポーツであるクリケット大会を 15 年以上も後援し、ブランドの認知度を高めることに成功したのである。

### 2-3 LG ブランドの確立

インド進出当時の LG は全く知られていない企業であった。そのため、現地化製品を創り出し、流通網を構築した上で、高価格戦略で売っていくためには、どうしても高いブランド・イメージが欲しかったのである。現地化製品と同様、何か差別化されたマーケティングは出来ないのかを考えた LG は、TV 広告、スポーツマーケティング、ロードショーに焦点を当てたプロモーション活動を展開した。LG は、インドの国民スポーツとも言われるクリケット大会のスポンサーを始める。例えば、インドで開かれたクリケット・ワールドカップの大会期間中には、世界最大のクリケット・バットの展示会を開き、引退した 3 名の有名クリケット選手をブ

ランド大使に起用し、プロモーション活動を行った。同時に、`All the best` という LG の歌を作って、大会期間中に流した。大会が終わった後に実施した調査の結果、30%に過ぎなかった LG ブランドの認知度は大会後には 70%まで激増していたという。効果を実感した LG は、引き続きスポーツマーケティングに力を入れてきている。

インドは巨大な国土に 13 億人以上の人口が大都市ではなく中小都市や農村などに広く分散されている。1000 万人以上の人口が居住する大都市が、ムンバイ、デリー、コルカタなど 3 都市しかなく、外資系企業に人気があるバンガロールやチェンナイも約 600 万人程度の人口規模である。このような地域環境で、ソニーに遅れて参入した LG 電子の立場からみると、大都市ですでに知名度が高いソニーと同じように TV と新聞広告でプロモーションを行うだけで勝負できないと感じた。LG はより広い顧客層を狙って全国を 18 カ所の地域に分けてトラックに LG の製品を乗せて、中小都市や農村部まで販売網を構築するトラック・マーケティング (Van Marketing) を実施した。インドの農村部には購買能力が低い人が多いが、未来の顧客をつかむことで、広報用製品を乗せたトラックが中小都市や農村部の村を広報に回った。また、インド人が歌と踊りを非常に好むという趣向を利用し、歌自慢大会やミュージックビデオ・映画上映のようなイベントをその場で開催し、より LG ブランドに親近感を持ってもらえるように試みた。

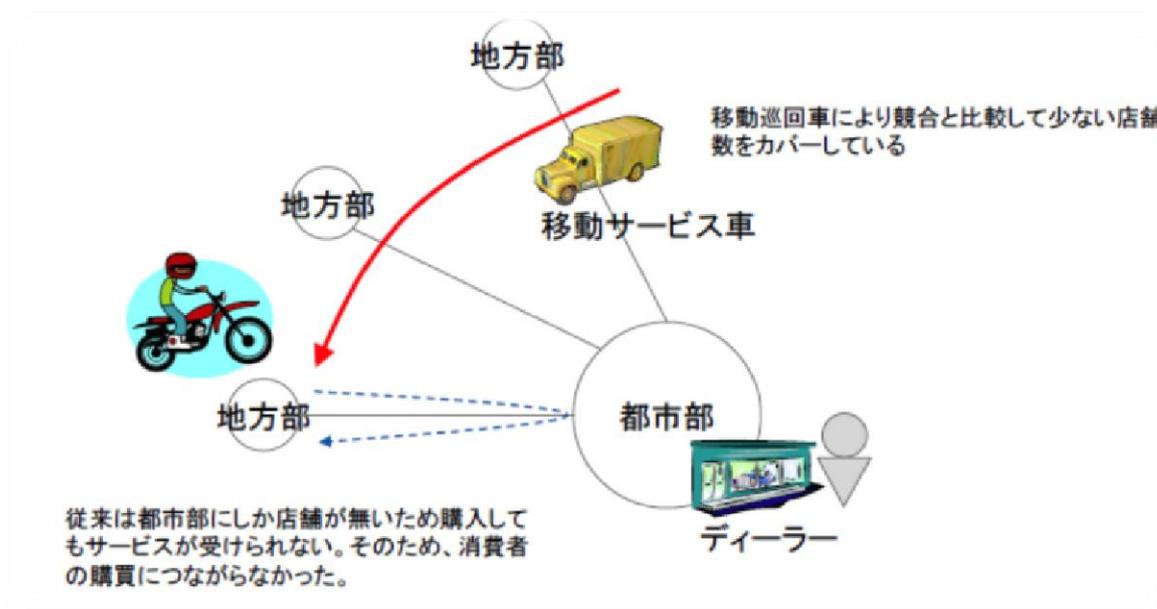
現在 LGEIL は、ヒンズー教を信じる多くのインド人顧客の潜在的欲求の調査を試み、これらの調査を製品に適用した「インディアインサイト製品」を 2008 年末から、次々と開発、販売している。「インディアインサイト製品」とは、インド人消費者の生活習慣に対する調査はもちろん、企画、デザイン、試作品テストまでの全ての過程に、現地の顧客の声を反映させた。さらにハイテクと健康を前面に押し出したブランド・イメージ戦略で、LG の家電製品を使いより健康で幸せな生活を送るというイメージを強調したプロモーションを行っている。

### 3 Honda (2 輪) の取り組み

本田技研工業 (2 輪車) は 1981 年に地場企業である Hero 社との間に合弁 Hero Honda Motors Ltd. (以下 HHML) を設立し、インドにおける二輪車事業を開始した。1999 年には本田技研 100% 出資の子会社として Honda Motorcycle and Scooter India (以下 HMSI) を設立

し、現在それぞれの法人にて独立して生産・販売を行っている。二輪車事業として HHML が主にオートバイ、HMSI が主にスクーターを生産・販売する形で市場でのすみわけを行っている。インドの二輪市場は約 900 万台の巨大市場であり、そこでホンダグループのシェアは 40% を越えている。ホンダの製品は長距離の走行ではなく、都市内の移動手段を目的としており、年収約 5 万ルピー（約 10 万円）以上という幅広い層をターゲットにしている。この層は、ボリュームゾーンと低所得層の間に値するものであり、一番多くの顧客を囲い込んでいることが分かる。本田の基本設計は世界共通としているため、耐久性や燃費等品質レベルが高い一方で現地調達率 100%<sup>4</sup>にすることで、地場企業と同等レベルでの価格設定が可能となった。このように高品質の商品を現地に合った価格で売ること成功している。

図表： 4-4 HMSI の販売網の仕組み



(出所) HMSI のホームページより

グローバルでのホンダブランドがインドでも浸透しており、「ホンダの製品を持つ」ということが一種のステータスとなっていた。また HHML は現地で 25 年以上前から事業を展開しており、消費者に密着した販売網も築いていた。この結果、新しく HMSI を立ち上げた際にも、広告等の販売促進コストを比較的安く抑えることができ、事業も立ち上げやすかった。また、HHML の合弁先の Hero グループは世界最大の自転車メーカーであったため、自転車の販売網も全国に幅広く保有していた。これに加え、最終的には合弁を解消<sup>5</sup>したカイナテックホンダの一部販売店の活用も可能であったため、全国的な販売網を短期間で構築できた。農村は穀

物価格の上昇などで所得水準が向上しており、Hondaはこれまで手薄だった地域についても販売体制を本格化させている。2008年からは農村部の販路開拓のために500人の専任販売チームを創設したほか、HHML内に農村部の営業活動を手掛ける専門部署を設置している。販売網の少ないHMSIは、トラックを使った移動式販売店の展開も始めて、少ない店舗サービス網をカバーしている(図表:4-4)。また、アフターサービスがブランド評価のために重要であるという認識から、販売店がなく、製品が壊れても修繕が困難な農村に対し、定期点検巡回車両も派遣するなどしてアフターサービスに力を入れている。

ここで押さえておきたいポイントは、本田技研のインド市場ターゲットはボリュームゾーンと低所得層の間で、多くの顧客の取り組む込みに成功したことである。その層に価格に手の届く値頃を設定できた理由は、部品供給は100%現地調達に成功したからである。日本の強いブランド・イメージを現地のインド人に浸透させ、その上での手頃な価格は戦略的に成功したといえる。インドでは、なにを売るかも大事であるが、誰にどのように売るのが最も大事である。デリーやムンバイ近辺のお客をターゲットしようとしたら販売網は比較的簡単に構築できるが、ボリュームを稼げないために儲からない可能性もある。ターゲットを全国のボリュームゾーンに設定した場合、ボリュームを稼げるが、販売網の構築は困難である。大きな投資を行って販売網を一気に増やそうということもあるが、小さい規模の企業はそのようなことはできない。しかし、インドローカルのディーラーや小売業と提携することで、比較的小規模の投資で販売網を構築できる。

#### 4 ユニリーバの取り組み

ユニリーバは、インド市場に早くも1933年に進出を果たし、現在、インド日用消費財市場の市場<sup>6</sup>リーダーである。洗剤やシャンプーを生産販売するイギリス系の生活用品メーカーであるが、インドで大きな成果を収めており、BOP市場での成功事例としてもよく取り上げられている。ユニリーバは、インド市場において、洗剤・シャンプーを少量の小袋に分けて安価で提供することで、農村部の低所得者層における購買障壁を解消し、収益事業化に成功したとよく言われる。確かに、インドやネパールでは小分けされた商品をよく見かける。流通革新もインド市場におけるユニリーバの成功要因と考えられる。例えば、インドにおけるユニリーバの流通網で、「Shakti Entrepreneur Model」と言って、1万数千人の農村女性を販売代理人

(Shakti)に育成し、彼女たちに販売をアウトソースする仕組みで全国をカバーしている。つまり、流通インフラの弱いインドの農村部では、自社用の流通チャンネルを構築してビジネスに取り組んできている。

ユニリーバは決して技術水準の低い商品をインド市場に販売しているわけではない。ユニリーバは、都市および農村市場の両方において存在感を増加させるため、技術革新戦略をとっている。そのため、新製品の発売やブランドの拡大によって事業を拡大している。さらに、毎年製品ポートフォリオの約3分の1を切り替えることによって事業を強化している。パーソナルケア部門およびカラー化粧品部門でも継続的に新製品の発売およびブランド拡大を行っている。パーソナルケア部門では、成長促進のための新製品戦略をとっており、シャンプー、スキンケア、オーラルケアなどのカテゴリーに技術革新をもたらすため、ヘアコンディショナー、デオドラント、男性用グルーミングなどの成長しつつある製品部門への投資を行っている。ヘアコンディショナーは、DoveとSunsilkのブランドで販売されている。BOP層（ピラミッドの底辺）の商品を販売する場合、政府や現地のINGOなどと連携する形をとるが、ボリュームゾーンの10代女性に自信をもたらすホワイトニング・クリームの販売促進が行われている。また、Lakmeブランドのカラー化粧品は、ボリュームゾーンの大衆市場向けに販売されている。さらに、Elle18の製品は、ティーンエイジ女性向けであり、その購買力に見合った価格設定になっている。

インド市場開拓の話をする際、よく耳にするのが、欧米・韓国・地元の財閥大手企業が市場で大きなシェアを持っておりどのようにプレゼンスを残すのか、というものである。この背景には、欧米・韓国・地元の財閥が日本企業より早い時期から、ボリュームゾーン或いは、下位層の市場開拓した結果、ユーザーの認知度に大きな差が生じているという事情がある。インド市場で、ユニリーバは、インドのせっけん市場において40%超のシェアを誇る。せっけんを主力商品とする同社は、約3,300億円を売り上げ、その1割程度をインド農村部であげている。生活水準が低く、せっけんや洗剤など同社の商品を使う習慣自体が無かった農村部での販売は、15年前にスタートした地道な取り組みに支えられている。同社は、清潔を「見た目に汚れがないこと」と考えているインド農村部住人に対し、学校でのデモや、子供と親を対象としたキャンペーン、母親への勉強会を通じて、目に見えない細菌が健康に与える悪影響を伝える活動を2002

年から行っている。この活動は、これまで5万以上の農村に住む1億2,000万人以上に対して実施されており、人々のせっけんに対するニーズの喚起に寄与している。ユニリーバによってせっけんの必要性に気付いた人は、まず「せっけんという商品」ではなく「ユニリーバのマークのせっけん」を探すのではないだろうか。そのような市場に後から参入するのは大きなハンディである。

要するに、競争の激しいグローバル市場で消費者が上位層に上がって来たら自社の顧客に取り込もうとすると手遅れになってしまう可能性が高い。つまり、グローバル競争はすでに自社顧客を育成する戦略が必要な段階に入っている。ユニリーバのように、下位層に自社製品やサービス、ブランドなどに親しんでもらう必要がある。

## 5 Toyota の取り組み

トヨタ自動車のインド進出は、一般乗用車市場への参入についてみると、1997年であるが、インドビジネスへの参入はそれ以前に遡る。1983年にインド財閥と、DCM トヨタ合弁会社を設立し、デリー近郊で商用車「ダイナ」を生産した。DCM トヨタはインドビジネスの軌道に乗らず債務超過となったため、1994年にインドビジネスから撤退した。その理由は、トラック事業の赤字体質や販売コストの問題などで、1994年には、「ビジネスでの将来が広がらない」という判断である(島田、2007)。インド市場の可能性に着目し1990年代後半に、トヨタは再びインドビジネスへの参入を決める。1997年にキルロスカとの合弁により進出を果たした。

インドの年間自動車販売台数は248万台(09年4月～10年3月期)で、自動車市場における各メーカーの2009年の市場占有率をみると、アルト・ワゴン R・スウィフトなどの人気の小型車種をそろえるマルチ・スズキの市場シェアがほぼ40%を占め、ダントツの競争優位を誇っている。2位はインドのタタであり20%、i10という車種で追いかける。3位の現代自動車のシェアは14%程度であり、マルチ・スズキ以外の日本メーカーは出遅れの感があり、ホンダやトヨタのシェアも3%程度にとどまっている。トヨタとほぼ同時期にインドに進出した韓国の現代自動車の乗用車シェアは約14%と、トヨタに5倍弱の差をつけている。トヨタの2009年までのシェアの低迷は、インド市場のニーズ(消費者の行動)とトヨタの経営方針(トヨタのグローバルスタンダード)にミスマッチがあったからに他ならない。

トヨタはインド市場における上のような事情があるにも関わらず、グローバルスタンダードにこだわり、インド市場においても世界同一品質の高い車を生産・販売し続けた結果 2009 年までのシェアが低かった。インドの物価水準を考えると、一部富裕層以外には安価な小型車の人気が高く各社がしのぎを削っているが(図表:4-2)、トヨタは IMV 車のセダン・タイプ「エティオス」を 2010 年末から投入するまで高価格の車しかラインナップされてなかった。2010 年以降、コンパクトカーのエティオスがボリュームゾーンの市場のニーズをとらえたので、2015 年時点でのトヨタのインド市場シェアは 5%にまで伸びた。

トヨタは、現地のニーズに合わせるため、開発するのに 4 年かけ、2010 年末にはインド専用の新型小型車エティオスを発売している。新型 IMV 車エティオスの開発については、「インド人になれ」のスローガンのもとで、「4 年に渡り、2000 人以上のエンジニアが開発に関わり、それぞれが妥協することなく最善を尽くしてきた」との開発担当チーフエンジニアの言葉がある。インドの消費者の声に耳を傾け、開発にあたっての設計・仕様変更としては、真夏に 40 度を超すインドの気候もあり冷房に特にこだわるインド人向けに、ダッシュボード中央で縦に 2 つ並んだエアコンの送風口から風が直接体にあたる設計にしたという。また、助手席前の小物入れにもエアコンで飲料を冷やす設計とし、座席周辺には 1 リットルペットボトルの置き場を 7 個も作ってある。交通渋滞時の低速走行でも高い推進力を引き出せるよう新型エンジンを開発し、マニュアルでの変速である。悪路の多いインドの道路事情に合わせて、車両下部は補強用の鉄板で覆うなどしているともいう。

現地化率の向上という目標を掲げた結果、エティオスに部品を納入した 100 社のうち 36 社が新規取引先で、うち 24 社がインド企業となったという。エティオスのシート生産は、コスト削減に成功したタタ・ジョンソン・コントロールズという現地企業が請け負った。バンガロールにはグループ企業としてシート製造を担当するトヨタ紡織があるにもかかわらずタタ・ジョンソン・コントロールズが選ばれたのは部品現地化の動きの象徴である。「コスト削減のためには系列にこだわらない」というトヨタ側の強い決意の表れとして受け取ることができよう。このようなインド自動車市場においてトヨタのエティオスは、これまでのコスト低減を超えるインパクトを持つ現地化を進めることで、製品・事業の競争力をさらに向上させることを実現している。その取り組みは、現地適合、開発・調達面、車種開発面、販売・ビジネスモデル面な

ど、多岐にわたる。

## 6 小括

インドビジネスにおいて様々な課題が出現しているが、インド市場のニーズに注力して取り組む企業の将来が明るいことが事例研究を通してわかった。マルチ・スズキは、進出当時の既存のインド市場にある車より低価格で高品質を提供した。それはボリュームゾーンのニーズに当てはまり、大規模なマーケットの創出に成功した。さらに、現地企業のマルチが全国をカバーできるような販売網を持っていたため、低価格の車を一気に広いインドの隅々まで広げた。マルチ・スズキは、全国に広がる販売網を車の販売目的に限らず、地域ごとの顧客情報の取集にも使用した。常に、顧客の消費行動を観察し、次々に新車を開発できた背景には、日本本社からの技術的なバックアップもあった。開発拠点をインドに設け、毎年100人のエンジニアを日本で研修させた。現地の文化などを踏まえ、デザインを変えただけでなく、技術的にもインド独自の新技术にまで仕上げている。つまり、マルチ・スズキはコスト低減を超えるインパクトを持つ現地化を進めることに成功した。それは、プレミアムブランドにつながって、46%以上の市場シェアをリードすることに繋がった。このように、低価格でありながら顧客のニーズを最大限に満たし、企業として競争優位になり得る構造のことを「コスト・イノベーション ケイパビリティ (Cost Innovation Capability)」としておきたい。

その一方、進出当時のトヨタは、グローバルスタンダード（組織やサプライチェーン）を考え、現地ニーズ（消費者行動）を後回しにしたことで、現地化（ボリュームゾーンニーズ）を図った新型エティオスの導入前までは低迷したことも明らかになった。インドの乗用車市場は、小売価格ベースで50万～100万円台を中心とする小型車（車長4メートル未満、かつエンジン容量1400cc以下）が乗用車市場全体の約8割を占めるのに、トヨタは、グローバルスタンダードにこだわった。インド市場においても世界同一品質の高い車を生産・販売し続けた結果2009年までのシェアが低かった。インドの物価水準を考えると、一部富裕層以外には安価な小型車の人気が高く各社がしのぎを削っているが、トヨタはIMV車のセダン・タイプ「エティオス」を2010年末から投入するまで高価格の車しかラインナップされてなかった。顧客の消費行動を正確にとらえず、ボリュームゾーンのアプローチに失敗した結果である。2010年以降、コンパクトカーのエティオスがボリュームゾーンの市場のニーズをとらえたから、2015年時点

でのトヨタのインド市場シェアは5%にまで伸びた。

韓国のLGは、現地ニーズに細かく対応し、巨額の広告宣伝費を投じることによってプレミアムブランドの確立に成功した。現地ニーズ対応としては、LGの製品戦略の中核はなんといっても製品現地化である。LGは、インド進出直後からR&D組織を設け、デザインや機能の修正(Modification)を積極的に進めることによって、製品の差別化を図った。差別化の対象となったのは、主に先駆けてインド市場に進出していた日系企業であった。当時、世界的に標準化されたモデル、その中でも日本国内市場では売れなくなった旧型のモデルを中心に販売していた日系企業を意識したLGは、本国である韓国で開発された最新モデルを、さらにインドの事情に適合した製品に修正して販売したのである。この戦略は、今では日系企業を含めた多くの後発企業にベンチマークされるようになってきている。LGの現地化は、日本企業がターゲットとした富裕層市場と違って、ボリュームゾーンをターゲットすることで成功した。現地に伝わらない日本企業の高価格のものより、現地仕様に新技術を適用したLGの製品が好まれるようになった。つまり、コスト低減を超えるインパクトを持つ、コスト・イノベーションケイパビリティの構築に成功した。

本田技研のインド市場ターゲットはボリュームゾーンと低所得層の間にあり、本田は多くの顧客の取り込みに成功した。その層に手の届く価格を設定できた理由は、部品供給の100%現地調達に成功したからである。日本の強いブランド・イメージを現地のインド人に浸透させ、その上での手頃な価格が戦略的に成功したといえる。本田の基本設計は世界共通としているため、耐久性や燃費等品質レベルが高いが、現地調達率100%にすることで、地場企業と同等レベルでの価格設定が可能となった。このように高品質の商品を現地に合った価格で売ることに成功している。これも、コスト低減を超えるインパクトを持つ、コスト・イノベーションケイパビリティの構築に成功した例と言える。

このようなインド市場において、これまでのコスト低減を超えるインパクトを持つ「コスト・イノベーションケイパビリティ」の構築に成功することで、競争力をさらに向上させることが分かった。コスト・イノベーションケイパビリティ構築の背景には、企業の戦略的なアプローチが決定的な要因であった。下位層(ボリュームゾーン、BOP)をターゲットに取り組んだ企業が見事コスト・イノベーションケイパビリティの構築に成功しているが、トヨタのように下

位層に取り組まない場合、成果が出せないことも解明した。コスト・イノベーションケイパビリティの構築に成功した企業の成果も上がるのが、事例を通じて明らかになった。

つまり、「下位層にアプローチをすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築に成功し、コスト・イノベーションケイパビリティの構築は、成果を向上させる」というのが、本章の結論である。

1. R. C Bhargawa 氏は、インドの自動車メーカーのマルチ・スズキ・インドの会長である。彼は、アラハバード大学で数学修士取得後、インド中央府に任官した。エネルギー省局長、パーラット重電機公社（BHEL）理事、インド政府主導で設立された自動車会社マルチの役員・社長などを務めたのち退社し、マルチにスズキ自動車の資本・技術提供が始まったのち再入社した。インドでマルチ・スズキがトップシェアを獲得したことに大きく貢献した同氏は、インドを代表する親日家の一人である。主な著書に『スズキのインド戦略「日本式経営」でトップに立った奇跡のビジネス戦略』などがある。
2. スズキ株式会社は、マニュアルトランスミッションの利点とオートマチックトランスミッションの利点を両立させた新トランスミッション「Auto Gear Shift（オートギヤシフト）」を開発した。これはインド市場で発売される新型車に記載して販売する方針を固めた。  
<http://www.suzuki.co.jp/release/d/2013/0114/>
3. 97年進出したLGは、1次ラッシューの中ではもっとも後発企業であった。日本企業（先発企業）や韓国の中でもSAMSUNGのようなブランドを確立した企業をインド市場進出を果たした際、LGは技術的にも、ブランドの面から考えても比較的に優位ではなかった。
4. 東洋経済の「インド合併解消で見たホンダ2輪戦略の凄み」において、ホンダの現地調達率は100%と記載している。<http://toyokeizai.net/articles/-/5765?page=2>
5. 東洋経済の「インド合併解消で見たホンダ2輪戦略の凄み」において、ホンダの合併解消についても記載している。<http://toyokeizai.net/articles/-/5765?page=2>
6. インド市場におけるユニリーバのポートフォリオ「Aviance Beauty Solutions、Axe aftershave lotion、LEVER Ayush Therapy ayurvedic health care and personal care products、Breeze beauty soap、Close Up toothpaste、Dove bar & skin cleansing, lotions & Creams、Denim shaving products、Fair & Lovely – fairness products、Hamam、Lifebuoy soaps and handwash range、Liril 2000 soap、Lux soap、Pears soap、Pepsodent toothpaste、Pond's talcs and creams、

Rexona soap、 Vaseline petroleum jelly, skin care lotions Aviance Beauty Solutions、 Lakme beauty products and salons、 Elle 18 beauty products Axe deodorant、 Clear anti-dandruff hair products、 Clinic Plus shampoo and oil、 Dove Hair-care Range & anti-perspirant deodorants、 Sunsilk shampoo、 Sure anti-perspirant など」

## 第5章 仮説の提示

第5章では、第1章で示した問題認識と研究目的に基づき、先行研究の整理と事例分析を行った結果に基づき仮説を提示する。その仮説の構成は、次の通りである。日本企業はインド市場開拓の際、所得による顧客の細分化が有効で、比較的下位層にアプローチをすると競争優位となり得る、コスト・イノベーションケイパビリティの構築ができる。具体的には、下記のとおりである。

### 1 市場細分化

消費者の価値の多様化を背景として、人口統計学的要因や地理的要因、社会経済的要因などの基準によって市場細分化されることは、経営学において新しくない。日本企業のインド市場開拓戦略が適切に機能しにくいという認識から、日本企業は新たな消費者対応として、所得を基準にした市場細分化（セグメンテーション）の必要性に至った。企業が消費者に対して価値を提供し、消費者は自らのライフスタイルの維持と拡張のために、企業が提供する価値を利用する。しかし、その価値は適切であるかどうかを測定する要因が様々考えられるが、新興国市場の消費者の消費行動と先進国市場の消費者の消費行動に最も影響を与えるのが経済的な要因に他ならない。例えば、1人当たりのGDPが40000ドル以上ある日本の消費者と一人当たりのGDPが2500ドル以下あるインド市場の消費者が、同じようなライフスタイルを送っているとは思われない。耐久消費財の普及率を参考にしても、インドはかなり低くて、買い替える消費者（日本や先進国）の感覚と初めて買う消費者（インド）の感覚は必ずしも一致しない。今までビジネスの対象であった先進国市場とインド市場の消費行動は必ずしも一致しない点は、経済的要因が大きいと考えられ、インド市場の細分化が必要と思われる。

高成長を続イけるインド市場は、第1章で述べたように、インドの購買力評価でのGDPは、2014年時点での世界ランキングは3位であり、2050年には2位まで上がることを予測している（図表:1-10）。2015年で13.1億人のインド人口が、2050年には14.6億人で、2022年時点で中国を超え、世界1の人口になるとの予測がある（図表:1-6）。

このように成長するインド市場の購買力を支えるのが、いうまでもなくボリュームゾーンという中間層の人々である。ボリュームゾーンと富裕層においても品質水準やブランド価値、価格水準を重視する消費行動は別々と考えられ、BOP層においては、基本的な機能で十分であるとする製品もあると思われる。Jetro(2012)の「インド市場と市場開拓」というレポートでは、所得階層別にその消費者像を職業と消費傾向で見ると、次の表のように、富裕層は、大都市の大企業の役員や政治家、農村の大規模農家などに代表される人々で、自らの好みに応じた高水準の生活を謳歌する消費者である。次に、中間層について上位・下位に分けてみると、上位中間層は都市の給与所得者、中規模企業の経営者、農村の裕福な農家らであり、高級品への関心が高く、より質の高い商品を求める市場である。一方、中間層に移行してきたばかりの下位中間層には、給与所得者から中級役人、中規模の自営業者など様々な属性の人々が含まれ、耐久消費財・サービスの主要な買い手と見られる。上位貧困層には、小規模な自営業者や農業従事者、賃金の低い労働者らが含まれ、必要最低限を満たすだけの生活から、より快適な生活を求めるとみられる。貧困層は季節雇用などを繰り返す人々が多く、基本的な耐久消費財・サービスの潜在的なマーケットと見込まれている。

図表： 5-1 インド所得階層別消費者の特徴

消費者の特徴	
富裕層	<p>最高水準の生活を送る富裕層は、グローバルな視野を持ち、自分のスタイルに応じた消費行動を取る。行動範囲はインド国内に留まらず海外にも及ぶ。富裕層の中でも3万5,000ドルを超える所得層は、ビデオカメラ、冷蔵食品、葉巻、脱毛、デジカメ、デジカメ、調理済み食品、高品質化粧品やワインに対する支出が大きい。多くの世帯では使用人がおり、日々の買い物は彼らが行う。</p> <p>【主な職業】大都市における大企業の執行役員、大事業主、政治家、トップレベルの専門職、外資企業にて最高の給与を約束されたトップクラスの大学卒業者などが含まれる。また、農村の大規模農家も含まれる。</p>

中間層	<p>中間層の上位に位置する人たちは、より洗練された消費者向け商品・サービスに対する需要を生んでいる。その約半数が自動車やその他の高級品を保有している。29 インチカラーテレビやフル装備の自動車、より広いアパート、容量の大きな冷蔵庫や洗濯機を購入するアップグレード・マーケットとして見られている。一方、中間層に移行してきたばかりの人たちは、耐久消費財・サービスの主たる購入層として期待される。手頃な自動車であれば容易に購入できる世帯であるが 3 世帯に 1 世帯未満しか保有していないと考えられる。多くの世帯はカラーテレビや冷蔵庫といった耐久消費財をすでに保有しているが、エアコンの浸透率は低い。ラグジュアリー商品の購入は未だ限られ、ベーカリー、缶詰、冷凍食品、乾燥食品などの包装済食品への支出が大きい。安価に楽しめるビール、タバコ、コーヒー・茶、スナックなどへの支出が高い。</p> <p>【主な職業】 中間層の上位に位置する人たちは、都市の給与所得者、個人事業主、地位の安定した専門職及び技術者、あるいは政府の役人や中規模企業の経営者、そして農村の裕福な農家などが含まれる。一方、中間層に移行してきたばかりの人たちは、職業や年齢など様々な属性の人々が含まれる。給与所得者、中級役人、中規模の自営業者などが多い。</p>
上位貧困層	<p>所得の半分を生活必需品に費やし、更に快適な生活を求めて奮闘している。テレビや冷蔵庫などの耐久消費財は多くの世帯に浸透しているが、中古品あるいは非公式なグレーマーケットでの購入品であると考えられる。</p> <p>【主な職業】 上位貧困層には、小売店主など小規模な自営業者、農業・漁業従事者、産業・サービス業関連のスキルの低い労働者などが含まれる。農村部の多くはこの上位貧困層に含まれると考えられる。</p>
下位貧困層	<p>所得の大部分を生活必需品に費やし、基本的な耐久消費財・サービスの潜在的なマーケットとして期待されている。</p> <p>【主な職業】 貧困層には、農業労働者や、定職につくことが難しく特別なスキルが不要な季節雇用やパートタイムの労働者が含まれる。</p>

(出所) Jetro 2012

図表:5-1 を見てもインド市場において所得を基準に顧客層を細分化することで、彼らの消費行動が把握することができる。第 2 章で整理した先行研究で、新宅・天野 (2009) は、日本などの先進国企業が成長著しい新興国市場を相手にビジネスを展開する際、これ

(Tirtha Bahadur Karki)

まで本国で培ってきた製品やビジネスモデルが所得水準などから見れば下位の新興国市場において必ずしもそのまま受け入れられるわけではないという点を課題にして、ボリュームゾーンの必要性を述べた。

本研究のオリジナリティーは、彼らの主張を同意しながらも、市場の細分化は戦略的アプローチに不可欠な要素であると主張したい。第3章でまとめたように、ボリュームゾーン出現の核心は、単に所得が中位にある人口比率の増加ではなく、新たな価値観を持ち、新たな消費行動をする人たちの出現であり、彼らの消費行動を把握することで、戦略立案につなげることに着目する。その要因と考えられる現地消費者に関する情報不足と、日本製品をボリュームゾーンに認知させるために必要な日本製品に関する情報不足、または、日本企業の強みである技術力の活用といった3点を問題意識とし、それらを正確にとらえるため、インドボリュームゾーンの行動に影響を及ぼす要因を整理した。その結果、インド経済の成長、インド独特のサービス業の発展、インフラの状況やインド社会の多様性が、インドボリュームゾーンの消費行動に最も影響を及ぼす可能性が高いことが明らかになった。第4章の事例分析を通して、パナソニックのような会社が、ボリュームゾーンを決定する自らの定義があり、ユニリーバは、ボリュームゾーンになる前の段階から顧客を育成しながらブランドの浸透させていることも明らかになった。

従って、本研究の市場細分化の意義は、今までの研究者が行った市場細分化とは違う。本研究は、ボリュームゾーンのメカニズムに着目し、彼らの消費行動を把握することが最も重要であり、早くその情報を把握することができれば、企業は戦略立案ができるという観点から下記の仮説を構築した。

仮説1. 日本企業のインド市場開拓の際、所得を基準に顧客層を細分化することが戦略的に有効である。

## 2 戦略的なアプローチ

仮説1は、「日本企業のインド市場開拓の際、所得を基準に顧客層を細分化することが

戦略的に有効である」としたが、所得による細分化も研究者によって様々である。しかし、第3章でまとめたように、インド市場開拓においては、新たな価値観を持ち、新たな消費行動をする人たちの出現がボリュームゾーンの特徴であり、彼らの消費行動を把握することで、戦略立案につなげることに着目した。ボリュームゾーンとは、“雇用が保証され、安定した住宅を持ち、教育の機会に恵まれ、ヘルスケア、また旅行などの余暇サービスに手の届く可処分所得ある人びと”のことである。ボリュームゾーンの規模を把握するにつき、旅行などの余暇サービスに手の届く可処分所得とは、世帯可処分所得 5000 ドルから 35000 ドルという定義が適している。企業の目的によって、パナソニックのように細分化する基準は、企業それぞれで決めてよいかと思われる。また、マルチ・スズキの乗用車のラインナップを見ても安い車から高い車まで車種が豊富であり、所得による市場の細分化は目的によって適切に設定する必要があるかと思われる。本研究の仮説の構築および仮説の実証の過程においては、ボリュームゾーンを含むボリュームゾーンより下位のことを合わせて「下位層」とし、富裕層や超富裕層のことを合わせて「上位層」とする。

第2章で、先行研究を整理した結果、インド市場開拓においては、Porter, Barney, Hamel & Prahalad と Teece の研究よりは、新宅・天野の「新興国市場開拓戦略」の方が比較的参考できると結論付けた。新宅・天野は、新興国市場特有のボリュームゾーンという所得層に注目し、日本企業の資源の配分について議論している。日本企業などの先進国企業が、新たに成長する新興国市場を相手にビジネスを展開する時にまず課題となるのは、これまで本国で培ってきた製品やビジネスモデルが所得水準などから見れば下位の新興国市場において必ずしもそのまま受け入れられるわけではないという点である。従来型の成長戦略が抱えている課題は、戦略が先進国市場をベースに形成され、経営資源も概ね本国など先進国市場のものに依拠していることそのものによる。これまでの成長戦略とは、市場条件や資源条件が、そもそも非連続な市場に、いかに参入するのかという点に課題がある。

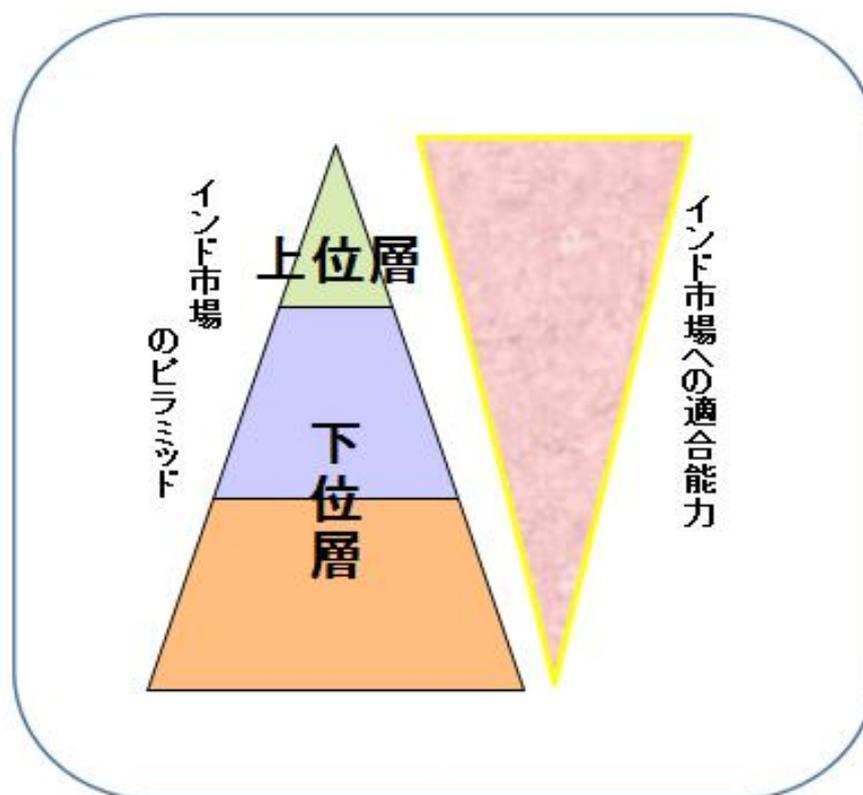
従来、多くの先進国企業にとり、後発の途上国市場は先進国市場の補完的市場という位置づけにあり、先進国市場で築き上げた製品ラインからローエンドのものを選択して、それらを低機能化して持ち込むなどしてきたが、それらは現地市場の市場特性をもとに企画

されたわけではなく、販売や生産、調達の方法も、上位市場で構築したものを、多少の修正を加えて持ち込むに留まることが多かった。そうした製品やビジネスモデルは、途上国市場では一部の上位市場に受け入れられるものの、全体の市場シェアは伸び悩んできた。仮に成功したとしても、それが戦略的に意図されたものなのか、偶然の所産なのかの判別が難しかった。途上国の中間層市場に幅広く浸透するためには、単なる既存のローエンド製品の持ちこみでは限界があった。さらに深刻な問題は、先進国市場において、先発企業が、自国市場で競争優位を築くために開発競争で鎬を削り、互いに差別化競争を展開すればするほど、自国の上位市場や他の先進国市場で自国と市場条件が類似した市場セグメントでは需要を創造できるものの、下位の新興国の中間層市場への対応に十分な経営資源を割くことができず、成長市場でシェアを獲得することが困難になるという点である。その結果、先発企業は当初、市場で競争優位を築いたとしても、瞬く間に後発国企業に市場シェアを逆転されてしまうという事態が起きてしまう。こうした現象は、先進国企業にとっての「新興国市場戦略のジレンマ」と主張した。先発企業にとっての課題は、このジレンマをいかに克服するかという点にあり、先進国市場での開発競争や差別化競争で競争優位を持続しながら、いかに下位の新興国の中間層市場に適切な資源配分を行い、市場浸透化戦略を計画するかという点にあると新宅・天野（2009）が述べた。

新宅・天野の新興国市場における先進国企業の課題は、本研究においても同じスタンスである。日本企業は、インド市場を開拓する際、上位層の対応は比較的優位な状況であるが、下位層の対応は困難になる。最高水準の生活を送るインドの富裕層は、グローバルな視野を持ち、行動範囲はインド国内に留まらず海外にも及ぶ。そのため、日本企業の得意とする高付加価値の製品は彼らの消費行動にマッチする。しかし、ボリュームゾーンに位置する人たちは、より洗練された消費者向け商品・サービスに対する需要を生んでいる。その約半数が自動車やその他の高級品を保有している。29 インチカラーテレビやフル装備の自動車、より広いアパート、容量の大きな冷蔵庫や洗濯機を購入するアップグレード・マーケットとして見られている。一方、ボリュームゾーンに移行してきたばかりの人たちは、耐久消費財・サービスの主たる購入層として期待される。手頃な自動車であれば容易に購入できる世帯であるが3世帯に1世帯未満しか保有していないと考えられる。多くの

世帯はカラーテレビや冷蔵庫といった耐久消費財をすでに保有しているが、エアコンの浸透率は低い。ラグジュアリー商品の購入は未だ限られ、ベーカリー、缶詰、冷凍食品、乾燥食品などの包装済食品への支出が大きい。安価に楽しめるビール、タバコ、コーヒー・茶、スナックなどへの支出が高い。

図表： 5-2 インド市場と日本企業の対応能力



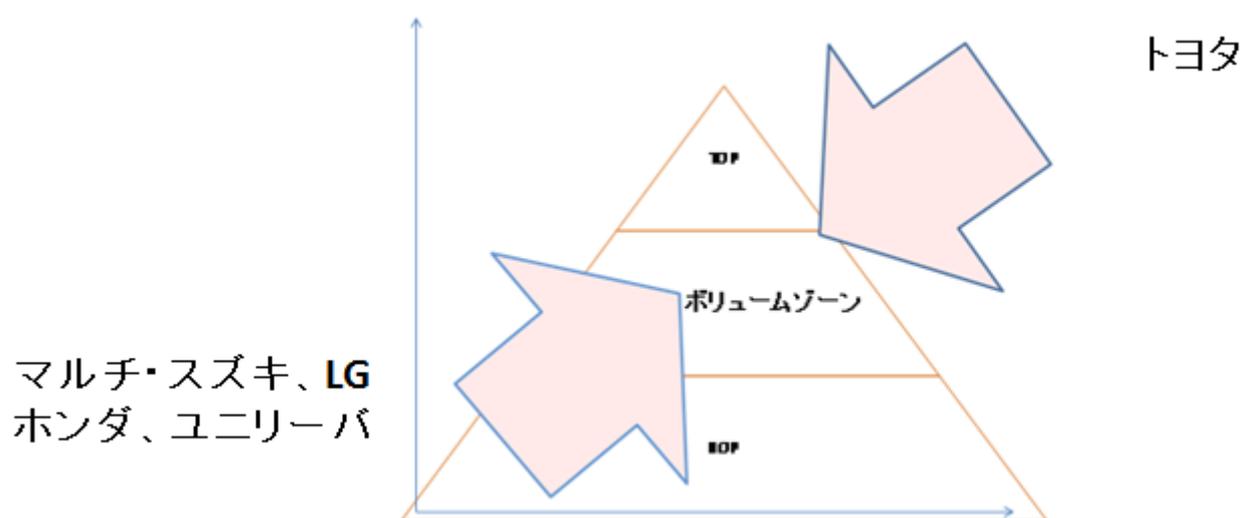
(出所) 筆者作成

新興国市場戦略の課題がインド市場に当てはめて整理してみると図表:5-2のような結果になる。日本企業がこれまで海外のメイン市場としてきた米欧と比較すると、インドの現在の所得水準は大きく違う点には留意が必要である。インドでは、先進国並みの購買力を有するのは大都市の「富裕層」などに限られるため、売上を伸ばすためにはボリュームゾーンにまでターゲットを広げ、ボリュームゾーンを獲得する必要がある。インド市場を所得で細分化すると上位層（超富裕層、富裕層）や下位層（ボリュームゾーン、低所得層）に分けられる。また、日本企業は上位層については十分な適合能力を持っているとされるが、下位層については適合能力が少ない。つまり、日本企業はインド市場のパイが少ない富裕層ビジネスは可能としても、パイの大きいボリュームゾーンビジネスは対応困難

(Tirtha Bahadur Karki)

である。新興国市場戦略のジレンマを考察した結果、新宅・天野は、先進国企業が新興国ボリュームゾーンにアプローチするときには、その企業が技術革新に強みを持つ企業であるほど、現地市場の条件とのミスマッチを起こしやすくなるとした。

図表： 5-3 インド市場へのアプローチ



(出所) 筆者作成

しかし、第4章の事例研究で明らかになったように、マルチ・スズキ、LG、ユニリーバやホンダのような企業が、技術力に劣っているとは想像もできない。むしろ、日本企業の製品とインドボリュームゾーンが求める製品にミスマッチが生じていて、その要因と考えられる現地消費者に関する情報不足と、日本製品をボリュームゾーンに認知させるために必要な日本製品に関する情報不足、または、日本企業の強みである技術力の活用といった課題を克服できた企業が成功している。このような情報不足を克服し、日本企業の強みである、技術力を活かせるためには、戦略的なアプローチを変える必要があると事例を通して明らかになった(図表:5-3)。むしろ、技術力を現地の使用にマッチした商品開発力に活かし、競争力を持たせた大きな要因になっていたのである。一方、トヨタは、技術力を現地の消費行動に合わせたエティオスの開発まで停滞していた。ここで、トヨタと他のマルチ・スズキ、LG、ホンダやユニリーバを比較分析してみると、所得層のアプローチに大きな差があることが判明された。トヨタはインド進出の際、グローバルスタンダードと

いう統一品質で比較的上位層のビジネスを手掛けた。一方のマルチ・スズキ、LG、ユニリーバやホンダは、現地の下位層へのビジネスにアプローチしたのである（図表：5－3）。

下位層へのアプローチが戦略的に重要であることは、ボリュームゾーンのメカニズムを解明することでヒントを得た。ボリュームゾーンというのが、下位層から上がってきた人たちが多く、若い人たちもかなり増えていく。さらに、サービス産業の発達が著しいインドにおいて、彼らの意識（トレンド）がかなりのスピードをもって変わっていく可能性が高い。日本企業の課題は、ボリュームゾーンの正確な消費行動を把握し、彼らの潜在ニーズを知ることであり、消費行動を把握するためにボリュームゾーンの行動観察が必要と思われる。顕在ニーズに関する情報を集める手法としては、アンケートやインタビューなどの調査方法があるが、消費者自身が気づいていない潜在的なニーズを把握するためには顧客に対する行動観察が有効である。経済成長の速さ、サービス産業の発達、インフラの進み具合や多様性社会のニーズといった要素をアンケートやインタビューといったオーソドックスな調査で理解することに限界がある。ボリュームゾーンの行動を観察することで、そのような要素の正確な情報が手にすることができ、競争上に優位な戦略を立案できる。つまり、インド市場での競争はすでに自社顧客を育成する戦略が必要な段階に入っている。ユニリーバのように、下位層に自社製品やサービス、ブランドなどに親しんでもらう必要がある。顧客の育成と早い段階での商品の認知度を向上することは、インド市場開拓に欠かせないことである。

従って、インド市場の下位層に対応が難しい原因は、下位層の消費行動が正しく理解できてないという点にある。下位層の消費行動を正しく理解するためには、彼らの行動を観察する必要がある。下位層のメカニズムを理解した上で、彼らと一緒に行動することが、彼らの行動を把握する最も手短な方法であると結論付けられる。そのため、下記のような仮説の構築に至った。

仮説 2. インド市場開拓の際、上位層よりも下位層の開拓が比較的優位なアプローチとなり得る。

(Tirtha Bahadur Karki)

### 3 コスト・イノベーションケイパビリティの構築

仮説1の市場細分化、仮説2の戦略的なアプローチによって、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になる。本研究の「コスト・イノベーションケイパビリティ」とPorterの「コスト・リーダーシップ戦略」との違いを明らかにする必要がある。第2章で、Porterのコスト・リーダーシップ戦略は、低コストを最大の武器とする戦略であると述べた。Porterは、低コストが実現できれば、安く売っても利益が出るという考え方に基づいて、自社の属する業界において、規模の経済性の追求や経験曲線効果、独自の技術や他社より有利な原材料の確保などにより、同業他社と比べて徹底的に低いコストの地位を確立するという戦略であるとした。コスト・リーダーシップ戦略は、調達・設計・販売など総合的なオペレーションコストを削減することによって実現する。例えば、ダウンサイジングやTQMといった施策が挙げられる。Porterのコスト・リーダーシップ戦略をまとめると、競合他社よりもコストの面で優位に立つことでリーダーシップを取る戦略であり、ローコストオペレーションで安くても利益が出る仕組みをつくることである<sup>1</sup>。

本研究の「コスト・イノベーションケイパビリティ」とは、顧客の視点で許容できる品質の下で徹底したコストを削減する能力である。Porterは、規模の経済性の追求や経験曲線効果、独自の技術や他社より有利な原材料の確保などにより、同業他社と比べて徹底的に低いコストの地位を確立するという点に着目しているが、顧客の立場と配慮に欠けている。他社より安い製品の実現のみは、インド市場で通用しないというのがTaTaの事例である。2008年に、インド国内メーカーのタタ・モーターズがジャガーとランドローバーを買収し、2009年には、世界で最も安価な乗用車となるナノを販売開始した。ナノはワン・ラック・カー（1 lakh car）と喧伝され、その価格は1台10万ルピーであり、日本円でわずか20万円である。ナノの登場は世界の自動車産業に衝撃を与え、トヨタや日産などのライバル各社もインド国内市場で低価格車の販売を計画するにいたったのである。しかし、インド国内でナノの販売があまり伸びなかったのである。ボリュームゾーンの人びとが高級品を買えるような購買力がないため、価格には敏感であるが、彼らに買えるような価格設定は、単なるスペックダウンやオペレーションの効率を上げることで解決できない。タタのナノを見てもわかるように、安いだけではインド市場で通用しないことが理解できる。

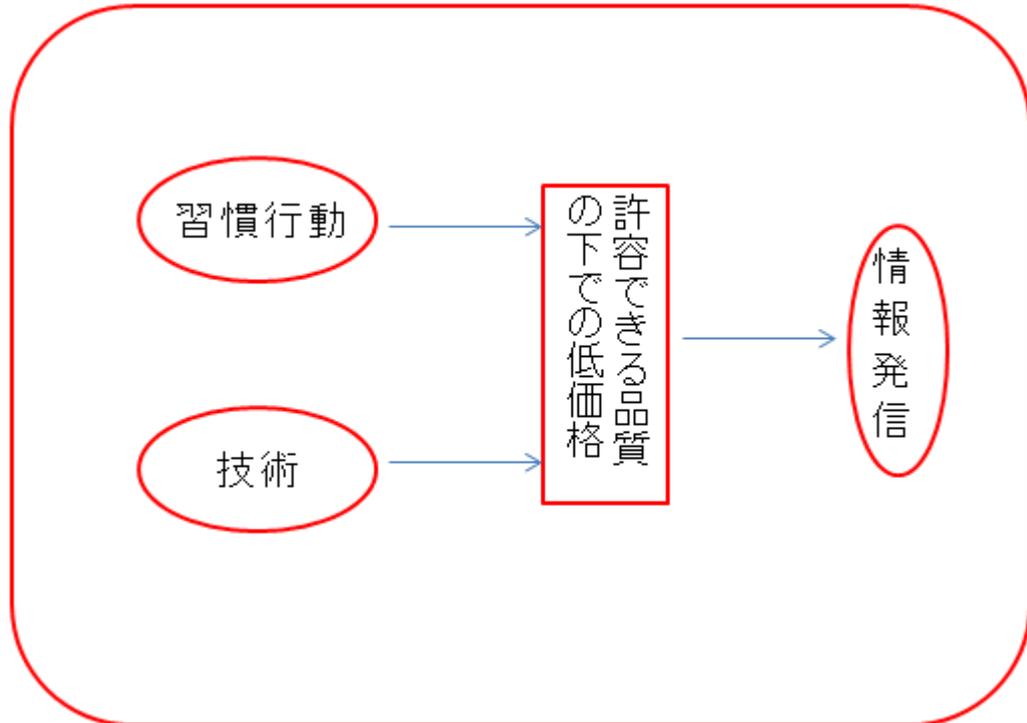
従って、顧客の視点で許容できる品質の下でコスト削減する能力を「コスト・イノベーションケイパビリティ」としたい。

スズキの進出する前のインド市場は、国営企業主体の経済環境下で、高価格・低品質の自動車が出回っていた。その中で「マルチ 800」は品質面で高い評価を得て、価格も高価格でなかったことから大ヒットになった。加えて、1984年にエブライ（車名）ベースの「オムニバン」（軽自動車）、1985年にはジムニー（車名）ベースの「ジプシー」（小型車）の生産を追加し、1986年に「マルチ 800」のベースモデルをアルト（車名）に切り替えて新型車を投入し、積極的に展開したことにより、マルチ・スズキはインドの小型車市場を独占し、インドの自動車市場で過半数のシェアを獲得するトップメーカーに成長した。過去5年間連続で年間100万台を売り上げ、2020年までに年間200万台の販売を目標にしているマルチ・スズキの2015年度のマーケット・シェアは46.5%で半分近く独占している。マルチ・スズキの車種は Maruti 800, Alto, Wagon R, Estilo, Ritz, Swift, Swift Dzire, SX4, Omni, Gypsy, Versa, Eeco と多様であり、値段も低価格からライナップされている。進出当時から下位層へのアプローチが今のマーケットリーダーに関係しており、その背景には、コスト・イノベーションケイパビリティの構築がある。下位層にアプローチすることで、彼らの消費行動が正しく吸い上げることが可能になった。マルチ・スズキは、消費者の行動に合わせて日本の技術を適切に使い分け、さらに彼らの消費行動を先読みすることで、トレンドリーダーにまでなったのである。消費者の細かいニーズやインド独特の文化も製品に反応させたことで、インパクトのある低価格を実現できた。それは単なるコスト・ダウンではなく、コスト・イノベーションケイパビリティである。

インドボリュームゾーン市場に製品を浸透させる際に、ボリュームゾーンにおける情報不足が想定され、その市場に向けてビジネスを浸透させるために、これまで経験したことのない規模で、生産や販売などの供給能力を拡大する必要があると予想される。マルチ・スズキは、合弁先マルチ・ウドヨグの販売網を利用し、大きな投資を行って生産能力を向上させた。ボリュームゾーンに製品を受け入れられるために、製品の機能や品質を改めて見直す必要も出てくるが、進出当時は既存市場にある他社の車よりマルチ・スズキの車が

低価格で高品質だったため問題なかった。現在においても他社より低価格で顧客の観点から高品質を実現できた構図をまとめた(図表:5-4)。

図表： 5-4 コスト・イノベーションケイパビリティの構築



(出所) 筆者作成

### 3-1 技術

クリステンセンは顧客層が大きく変わる時に顧客の求める価値が変わり、従来の顧客との価値ネットワークで最も成功してきたリーダー企業は、その価値転換に対応できずに失敗すると主張している。従来の主流市場では評価されない新しい製品技術を「破壊的イノベーション」と呼び、リーダー企業は破壊的イノベーションで失敗するという。しかし、マルチ・スズキは、インド企業におけるリーダー企業でありながら、価値の高い新技術の開発に成功している。1つの事例としては、マルチ・スズキの新型変速の技術である。インド独自の技術開発にも成功しているからこそ他社より競争に優位な立場にあると考えられる。そのようなことを意味するのが、新型の変速機「Auto Gear Shift (オートギヤシフト)」の開発である。マルチ・スズキは、マニュアル変速機と自動変速機の利点を両立した。インドで開催される「デリーオートエキスポ 2014」において、オートギヤシフトを

(Tirtha Bahadur Karki)

搭載した新型車を公開させた。オートギヤシフトは、5段変速のマニュアル変速機に、クラッチおよびシフト操作を自動で行う電動油圧方式アクチュエータを搭載した AMT (Automated Manual Transmission) である。アクチュエータと ECU (電子制御ユニット) をマニュアル変速機に直付けして一体化することで、作動系の一体性を図っている。また、変速時におけるクラッチとシフト、エンジンの動作が協調するように工夫して変速操作の円滑化を実現した。このようにマルチ・スズキは、インドボリュームゾーンのニーズに合う低燃費の安い車をつくりながら次々と新技術も開発している。これは他社が簡単に真似できないものだろう。

本研究におけるインド消費者の情報不足という観点から分析すると、マルチ・スズキはこの点をクリアしている。まさに、ボリュームゾーンの消費行動を把握した上で新技術を開発したため、インド消費者のニーズとマッチしたと思われる。マルチ・スズキは、全国をカバーできるような販売網を活用して、現地ニーズも吸い上げている。ボリュームゾーンのメカニズムとして、下位層を上位層に上がっていくことを配慮すると、彼らに早い段階でブランドを認知させて、育てていく過程は、許容できる品質の下での価格設定に多大な影響を及ぼしていることが想像できる。インドの経済成長の度合い、サービス業の発達、インフラの状況やインド社会の多様性といった点は、ボリュームゾーンの消費行動に影響を及ぼすもので、それらの動きを先読みするためには、マルチ・スズキのように顧客と一緒に育っていく過程が相互にバランスをとる決め手になっている。これらの情報をベースに、マルチ・スズキが、日本からの技術移転も適度に行っていると思われる。

ユニリーバ、LG、マルチ・スズキ、本田は、インド現地に開発拠点を設置している。彼らは、技術と価格の微妙なバランスを図ることに成功している。それは他社が真似できないコスト・イノベーションケイパビリティの構築であって、タタのような単なるスペックダウンによる低価格の実現ではない。さらにいうと、一般的に言われている中国企業の得意とする低価格でもなく、日本企業の得意とする高付加価値の製品の提供でもない。つまり、インド市場消費者の消費行動に合わせた、許容できる品質の下での低価格の実現である。

### 3-2 習慣・行動

インド市場を開拓する際、世界の常識を超えインド独自の製品開発を行う企業がある。全世界統一で事業を展開していたマクドナルドも、インド人の味覚や食文化に対応しマーケティング戦略を適応しなければならなかったという有名な事例がある。地域の文化に合わせることで、インドはマクドナルドで初めて牛肉や豚肉を使用しない国となった。同社は羊肉や鶏肉を使用した商品を販売しているが、インド食文化に対応し“Maharaja Mac”、“Veggie McNuggets<sup>2</sup>”といった商品を開発し市場に投入した。新商品“Masala Grill Burger”は幅広くインド人の味覚に対応するように開発された。このようにインド市場におけるヒンズー教とイスラム教を配慮した、インド独特の商品開発が生まれたのである。しかし、車や家電において文化や習慣・行動の及ばず影響とは何かについても、調べる必要がある。

例えば、インドの都市部では自動車は車線通りに走行しないことが多く、追い抜きのためにサイドミラーをたたんだまま走行する車が多いといわれている。Hyundaiは、インドで気候・生活環境と現地人の嗜好に合わせて現地モデルの車を開発した。例えば高温多湿な気候や未舗装・浸水など劣悪な道路事情を考慮し、エンジン冷却機能およびエアコン性能の強化、ブレーキ機能の強化、サスペンションの補強、車体防水などの性能改善している。また、ターバンを使う一部の人種のために車体の天井を高くし、頻繁にクラクションを鳴らす運転手が多いことからハンドルに装着しているクラクションのスイッチを増やしたという。また、LGは、インドで文化的特性を考慮して製品開発した。例えばテレビは、大音量を嗜好するインド人に合わせて2000ワットに増強、地域ごとに言語が違うので10言語を字幕対応、インド人が熱狂するクリケットゲーム機能を追加するなどが主な事例である。携帯電話は、道路の騒音を考慮し、呼び出し音を高く設定した。洗濯機は、インド人が好きなデザインにするため花模様や21色のバリエーションを提供したのである。電子レンジには、101という数字を好むインド人(下一桁に1を加えると吉祥数<sup>3</sup>になるという慣習)に合わせて101種類のレシピ機能を追加している。また、携帯電話にイスラム教に特化した機能を搭載した。それは、巡礼地やメッカの方向を示す方位表示、音声と文字でのコーラン全文の提供、1日5回の礼拝時間を知らせるアラーム、礼拝中の受信拒否、

(Tirtha Bahadur Karki)

イスラム暦の内蔵などがある。このようにインド独特の文化・習慣や行動を商品開発に活かした例が多い。

これに加えて、インドは多言語、多宗教、多民族が共存した社会のため、人事面でのダイバーシティマネジメントも考える必要がある。宗教や言語、民族まで違うと明らかに価値観も違って、彼らの消費行動は必ずしも一致しない。これをうまく経営に活かせばイノベーション創出も可能であるが、マネジメントに失敗したら大きな摩擦が起きるリスクも高い。スズキの工場で起きたストライキは、カースト制度が原因と言われている。

インド市場で下位層からアプローチすることで、彼らの価値観と経済成長がどのように関係し、どのように変わっていくのか理解しやすい。日本も昔は階級制のある社会と言われていたが、経済発展と同時に変わってきたのである。インド社会もカースト制度や多宗教といった理解しやすいところがあるが、経済成長とともにどのように変わっていくのか理解するためには、彼らの消費行動を観察しなければならない。マルチ・スズキ、LG、ユニリーバのような会社は、このようなハードルを超えていると思われる。

### 3-3 情報発信

インド進出当時の LG は全く知られていない企業であった。そのため、現地化製品を創り出し、流通網を構築した上で、高価格戦略で売っていくためには、どうしても高いブランド・イメージが欲しかったのである。現地化製品と同様、何か差別化されたマーケティングは出来ないのかを考えた LG は、TV 広告、スポーツマーケティング、ロードショーに焦点を当てたプロモーション活動を展開した。LG は、インドの国民スポーツとも言われるクリケット大会のスポンサーを始める。例えば、インドで開かれたクリケット・ワールドカップの大会期間中には、世界最大のクリケット・バットの展示会を開き、引退した3名の有名クリケット選手をブランド大使に起用し、プロモーション活動を行った。同時に、‘All the best’ という LG の歌を作って、大会期間中に流した。大会が終わった後に実施した調査の結果、30%に過ぎなかった LG ブランドの認知度は大会後には70%まで激増していたという。効果を実感した LG は、引き続きスポーツマーケティングに力を入れ

てきている。LG は、このように日本企業よりも遅れてインド市場を開拓し始めたのに、広告宣伝など、情報発信に力を入れたため多大な認知度を上げることに成功した。

マルチ・スズキやホンダは、テレビなどの報告はもちろん巨大な販売網を広告宣伝の代わりの効果にもなっている。ユニリーバは、清潔を「見た目に汚れないこと」と考えているインド農村部住人に対し、学校でのデモや、子供と親を対象としたキャンプ、母親への勉強会を通じて、目に見えない細菌が健康に与える悪影響を伝える活動を行い、これまでに5万以上の農村に住む1億2,000万人以上に対して実施しており、人々のせっけんに対するニーズの喚起に寄与している。ユニリーバによってせっけんの必要性に気付いた人は、まず「せっけんという商品」ではなく「ユニリーバのマークのせっけん」を探すのである。

要するに、競争の激しいグローバル市場で消費者が上位層に上がって来たら自社の顧客に取り込もうとすると手遅れになってしまう可能性が高い。つまり、グローバル競争はすでに自社顧客を育成する戦略が必要な段階に入っている。ユニリーバのように、下位層に自社製品やサービス、ブランドなどに親しんでもらう必要がある。下位層に自社製品をきちんと認知しておくことは、将来のボリュームゾーン市場開拓のカギになり得る。インド市場において、日本企業は比較的ブランド・イメージが高いと言われているが、下位層の人々は日本企業の製品を使用していないため、イメージが浮かばない。インドボリュームゾーン市場においては、情報発信というのが広告宣伝のみならず、顧客育成の過程でもある。ユニリーバは、手を洗うことが衛生的に必要なことであると主張することがブランド・イメージ向上につながったように、車や耐久製品においても正しい使い方など発信していく必要がある。例えば、多くのインド人は車がぶつかったとき、ボディーが壊れないのが安全と思われるようだが、実際はボディーが壊れたほうが安全だそうである<sup>4</sup>。トヨタのホームページを確認したところ、事故データによって、ドアや車外物などの侵入量がある値より大きくなると急に重傷率が高くなっている。衝突安全ボディーとは、運転手や同乗者を保護するために、事故などの衝突時の衝撃をできる限り吸収し、乗員の生存空間の確保と衝撃の緩和を狙った車の構造を指す。日本では、1993年に道路運送車両の保安基準が改訂され、翌年の4月以降の新型車には、前面衝突試験が義務付けられるようにな

った。衝突安全ボディーのような知識を正しく認識させていくことも、インド市場において大事な役割だと思われる。

従って、市場細分化し下位層にアプローチをすることで図表:5-4のようにイノベーションケイパビリティの構築ができると結論付けた。つまり、下記の仮説の構築に至った。仮説3 下位層開拓にアプローチをすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になる。

#### 4 コスト・イノベーションケイパビリティと成果

インド市場を細分化し、戦略的に下位層にアプローチすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になり、その結果、成果が上がる。マルチ・スズキのインド市場における46.5%のマーケット・シェアと営業利益は、インドネシア、タイなどでの減益をインド四輪でカバーし816億円と前期に比べ222億円(37.3%)増加したのがコスト・イノベーションケイパビリティの構築によって可能になったと思われる。LG,ユニリーバ、ホンダなどもコスト・イノベーションケイパビリティの構築によって市場パフォーマンスがよくなったと考えられる。その結果、下記の仮説構築に至った。

仮説4. コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって、製品の市場競争力が上がる可能性が高い。

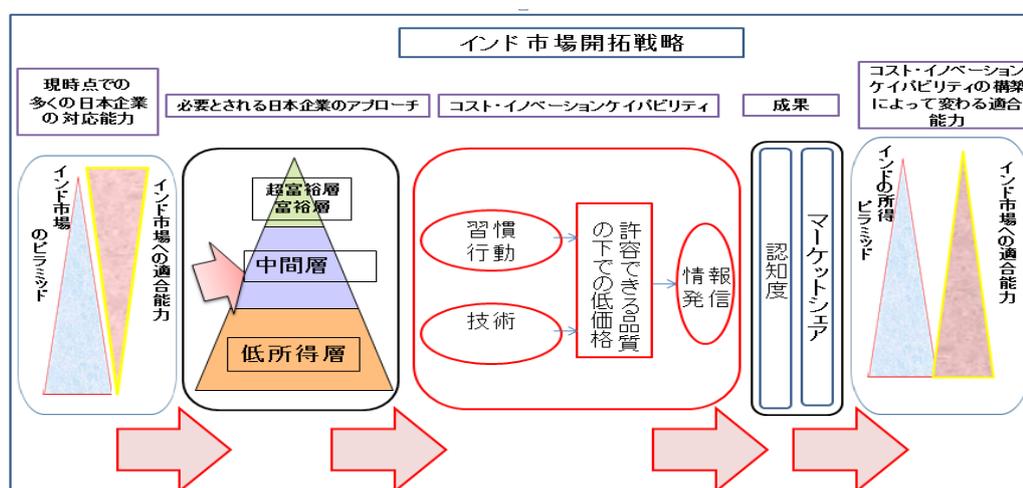
##### 4-1 仮説の実証モデル

人口増加や所得拡大に伴うボリュームゾーンの拡大などインド経済の成長の余地が大きい。インドボリュームゾーンの増加を支えるのは、FDIの増加、サービス業の発展やインド政府の農民に対しての優遇策など挙げられる。このボリュームゾーン市場を開拓するために世界中の企業がインドに進出することが予想できる。多くの日本企業もこの中間層市場を開拓するために戦略を模索していることが既に明らかになっている。

これまでのアジア新興市場に対する、日本企業の基本アプローチは主にハイエンド層を

対象に、高品質の製品を提供するというものであった。このような高品質と高付加価値ビジネスに得意とされる日本企業はボリュームゾーンでのビジネスをする時、大きな戦略の転換が必要とされるに違いない。なぜならば、そもそも付加価値の高い商品を買える顧客が少なく、市場規模はボリュームゾーンのほうが大きい。日本企業は現在よりも下位層の市場へ戦略を転換した時、過剰品質、高価格などの問題に直面する。その上に、製品の仕様が現地ニーズからずれている可能性も高い。なぜならば、日本企業は今まで全く経験のない顧客を対象にビジネスを行わなければならない。富裕層のビジネスに成功したとしても、ボリュームゾーンビジネスにうまくいかない可能性が大になる。ボリュームゾーンの人々は BOP から上がってきたのが多く、以前の生活習慣など価値観を踏まえての製品やサービスを好むであろう。本研究は、ボリュームゾーンのメカニズムを解明し、先行研究の整理とインド市場開拓の事例研究を行った結果、インド市場を細分化し、戦略的に下位層にアプローチすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になり、その結果、成果が上がるという結論になった。ここまでの検討に基づいて、仮説を構成すると次のようになる。1. 日本企業のインド市場開拓の際、所得を基準に顧客層を細分化することが戦略的に有効である。2. インド市場開拓の際、上位層よりも下位層の開拓が比較的優位なアプローチとなり得る。3. 下位層開拓にアプローチをすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になる。4. コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって、製品の市場競争力が上がる可能性が高い。さらに仮説構成をまとめて実証モデルの図表:5-5 を作成した。

図表： 5-5 仮説モデル



(Tirtha Bahadur Karki)

- 
1. Porter のコスト・リーダーシップとは「Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press: New York. Second edition pp35」において下記のように説明している。[a low-cost position] gives a firm a defense against rivalry from competitors, because its lower costs mean that it can still earn returns after its competitors have competed away their profits through rivalry. A low-cost position defends the firm against powerful buyers because buyers can exert power only to drive down prices to the level of the next most efficient competitor. Low cost provides a defense against powerful suppliers by providing more flexibility to cope with input cost increases. The factors that lead to a low-cost position usually also provide substantial entry barriers in terms of scale economies or cost advantages. Finally, a low-cost position usually places the firm in a favourable position vis-à-vis substitutes relative to its competitors in the industry.” 「Porter, M.E. (1988). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Free Press: New York. Second edition pp35」
  2. マクドナルドの根本を否定するようなインドの店舗では、牛肉どころか豚肉も扱ってない。インドの全人口の約 30%は純ベジタリアンで、残りの約 70%の人は肉を食べるものの、牛肉と豚肉を食べない。世界最大のハンバーガーチェーンであるマクドナルドは、現地化を旗印に、インドではほかの市場とは異なる戦略を特別に実施している。その一例は“Maharaja Mac” や “Veggie McNuggets” のような新商品の販売である。
  3. 1001 は 1000 より 1 だけ多い数字ですが、インドでは 11, 101, 1001 のように 10, 100, 1000 にそれぞれ 1 を加えた数を吉祥数といい、完成された 1000 などの数に 1 を加えることは、完成を超越した数、すなわち無限数と扱われ、寺院への寄付金や祝いの席での祝儀などの祭礼の際にはこういった吉祥数で支払う風習がある。
  4. トヨタのホームページで衝突安全ボディについて記載している。  
[http://www.toyota.co.jp/jpn/tech/safety/technology/technology\\_file/passive/body.html](http://www.toyota.co.jp/jpn/tech/safety/technology/technology_file/passive/body.html)

## 第6章 実証分析

この章では、第5章で検討した仮説をアンケートのデータ分析と企業の事例分析を基に実証する。仮説に関すると考えられるデータを集め、そのデータに対し統計学的な処理をすることでわかりやすく仮説を検証できる。

モデルの構成概念は「市場の細分化」、「市場へのアプローチ」、「コスト・イノベーションケイパビリティ」と「企業パフォーマンス（成果）」である。本研究において亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科池島研究室が2015年9月に実施した海外で事業展開を行っている日本企業1750社を対象にした「海外事業の成功要因に関するアンケート」より収集したデータを用いて分析を行う。本アンケートは1750社の企業宛てに調査票を郵送し、回答の回収も郵送によるものであった。有効回答は76社で、回収率は4.34%である。本アンケートの構成は「1. トップマネジメントの基本的な考え方」、「2. 海外事業戦略について」、「3. 研究開発戦略について」、「4. マーケティング戦略について」、「5. 人事戦略について」、「6. 成果および予測」となっている。

なお、データの分析にはIBM社のSPSSを利用し、「記述統計」および「平均の比較」から分析を行う。

### 1 実証における測定変数と記述統計量

「市場の細分化」、「市場へのアプローチ」、「コスト・イノベーションケイパビリティ」と「企業パフォーマンス（成果）」といった測定変数を整理しながらそれらの記述統計量を見る。記述統計学の“記述”とは、データの特徴を“記述する”ことを意味している。この場合、データが考察の対象とされる母集団全体であっても、母集団の中のごく限られたサンプルであっても、単にそのデータの特徴を把握することに重点がおかれる。本研究の実証方法において、主にサンプルの平均値を測定するため、記述統計量を使用する。ここでは、仮説を実証するための測定変数を設定し測定変数の記述統計量を述べることにする。

### 1-1 日本企業の事業戦略に関する測定変数と記述統計量

日本企業のインド市場開拓をテーマにしたため、アンケートのデータを用いて、インド市場開拓の現状と展望を明らかにする必要がある。本研究は、インド市場開拓をテーマにしているが、中国市場の存在感も忘れてはならない。中国とインド市場は、ともに新興国市場で、似たような特徴もあるが、日本企業におけるインド市場と中国市場の位置づけはどうかをアンケートのデータを用いて分析する。

図表： 6-1 事業戦略測定変数

項目	設問文	選択肢
日本企業のインド事業戦略	2-3 貴社の下記の国・地域における事業戦略について、該当する番号を1つずつご記入ください。その他の場合、()内に国名をご記入ください。	1. 事業規模の拡大を図る 2. 事業規模の現状を維持する 3. 事業規模の縮小を図る
日本企業の中国事業戦略	2-3 貴社の下記の国・地域における事業戦略について、該当する番号を1つずつご記入ください。その他の場合、()内に国名をご記入ください。	4. 撤退する 5. 進出を検討中 6. 進出しない

日本企業は、中国やインド市場における事業戦略はどのように考えているか知る必要がある。そのために図表:6-1のように、日本企業のインド事業戦略と日本企業の中国事業戦略を今後どのようにしていくのアンケートで質問を設定した。それぞれの市場において、事業を拡大するのか、現状維持するのか、縮小するのか、進出を検討中であるか、或いは、進出しないかという回答を1つ選んでくる。これらを参考にすることで事業戦略は把握できよう。

図表:6-2は、中国市場における日本企業の記述統計量（度数分布表）である。それを見ると、53.4%の日本企業が中国事業を拡大すると答えており、31.5%の日本企業は事業規模の現状維持を応えている。また、6.8%の企業が事業規模の縮小する方針を示し、進出を検討中が2.7%と進出しないが5.5%になっている。これらを踏まえて、日本企業は

(Tirtha Bahadur Karki)

中国市場においてもっと力を入れていくことが予測できる。

図表： 6-2 中国事業戦略の記述統計量

項目	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
事業規模の拡大	39	51.3	53.4	53.4
事業規模の現状維持	23	30.3	31.5	84.9
事業規模の縮小	5	6.6	6.8	91.8
進出を検討中	2	2.6	2.7	94.5
進出しない	4	5.3	5.5	100
合計	73	96.1	100	

図表:6-3 は、インド市場における日本企業の記述統計量（度数分布表）である。それを見ると、43.1%の日本企業がインド事業を拡大すると答えており、6.2%の日本企業は事業規模の現状維持を応えている。また、23.1%の企業が撤退する方針を示し、進出しないが27.7%になっている。日本企業のインド市場における事業戦略は、中国市場に比べると、これからも本格的に拡大していく企業と、その反対にインド市場開拓に力を注がない企業とのはっきりした2つのグループに分けられる。

図表： 6-3 インド事業戦略の記述統計量

項目	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
事業規模の拡大	28	36.8	43.1	43.1
事業規模の現状維持	4	5.3	6.2	49.2
撤退する	15	19.7	23.1	72.3
進出しない	18	23.7	27.7	100
合計	65	85.5	100	

日本企業はそれぞれの海外市場に進出する目的を把握できれば、戦略の内訳も理解しやすく、インド市場と中国市場の位置づけも分かりやすくなる。日本企業のインドや中国市場開拓の背景を知るため、図表:6-4 のように測定変数を設定した。インドや中国事業の

魅力は何かと、設問を設定し、回答してもらうことで、それぞれの市場における魅力を知ることが可能になるであろう。回答には、企業それぞれの特徴を配慮して、その他（ ）というところに自由に理由を述べることも可能にした。

図表： 6-4 「市場の魅力」測定変数

項目	設問文		
日本企業におけるインド市場の魅力	2-4 貴社の海外事業にとって魅力がある国・地域名に○印を付け、そのうち最も魅力ある国・地域に◎印をお付けください。なお、その他の場合、( )内に国名をご記入ください。魅力の理由について、最も当てはまる、次に当てはまるものを1つずつお選びください	最も 当てはまる 理由	次に 当てはまる 理由
日本企業における中国市場の魅力	2-4 貴社の海外事業にとって魅力がある国・地域名に○印を付け、そのうち最も魅力ある国・地域に◎印をお付けください。なお、その他の場合、( )内に国名をご記入ください。魅力の理由について、最も当てはまる、次に当てはまるものを1つずつお選びください	最も 当てはまる	次に 当てはまる

図表:6-5 は、日本企業における「インド市場の魅力」の記述統計量（度数分布表）である。57.1%の日本企業がインド市場の魅力として「現地マーケットの今後の成長性」と回答し 34.3%の企業は「現地マーケットの規模が大きい」と回答した。高い経済成長を続け、13億人の人口を誇り、購買力評価でのGDPでは世界第3位に並んだだけあって、市場の規模と今後のマーケットに期待を寄せた結果であろう。成長性と規模以外に回答した企業は、「安価な労働力を確保できる」が2.9%で、「その他」が5.7%にとどまっている。

(Tirtha Bahadur Karki)

図表： 6-5 「インド市場の魅力」の記述統計量

項目	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
現地市場の規模が大きい	12	15.8	34.3	34.3
現地市場の今後の成長性が高い	20	26.3	57.1	91.4
安価な労働力を確保できる	1	1.3	2.9	94.3
その他	2	2.6	5.7	100.0
合計	35	46.1	100.0	

図表:6-6 は、日本企業における「中国市場の魅力」の記述統計量（度数分布表）である。75.6%の日本企業が中国市場の魅力として「現地市場の規模が大きい」と回答し、15.6%の企業は「現地市場の今後の成長性」に回答した。また、わずかの4.4%産業集積が充実したことを理由に挙げ、他のアジア地域との生産ネットワークが組みやすいとビジネスに関わる法制度が整備されているを回答したのが2.2%ずつである。中国市場は、今後の成長性というよりも、現にいかに大規模の市場が存在するかという事に焦点が当てられていることがうかがえる。

図表： 6-6 「中国市場の魅力」の記述統計量

項目	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
現地市場の規模が大きい	34	44.7	75.6	75.6
現地市場の今後の成長性が高い	7	9.2	15.6	91.1
産業集積が充実している	2	2.6	4.4	95.6
他のアジア地域との生産ネットワークが組みやすい	1	1.3	2.2	97.8
ビジネスに関わる法制度が整備されている	1	1.3	2.2	100
合計	45	59.2	100	

## 1-2 市場細分化とアプローチに関する測定変数と記述統計量

図表:6-7 は、所得による「市場細分化」の測定変数である。インド市場は、先進国市場と違ってボリュームゾーンという中間層の購買力が著しい。彼らの消費行動が、常に変

わっていくようなメカニズムになっている。彼らの消費行動を把握するために、市場を細分化する必要がある。そうすると、3年前、現在や3年後の企業の方針を調べ、その方針による企業行動も把握できるであろう。日本企業が得意とされる「上位層」と日本企業のビジネスが困難と思われている「下位層」に分けることで、市場の細分化が可能になると思われる。「上位層」は、富裕層と超富裕層、「下位層」は、ボリュームゾーンと低所得者層のグループにした。また、超富裕層、富裕層、ボリュームゾーンや低所得者層の3年前、現在と3年後の動きを確認する必要がある。グループ化した後、或いは、グループ化する前での企業の動きを抑えることで、どのようなアプローチに至ったのか解明できる。

図表： 6-7 市場細分化の測定変数

項目	設問文	1	6
顧客層の重視 3年前 インド	4-2 貴社が進出する下記の海外市場において、所得で細分化されたどの顧客層を最重視していますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	上位層 (超富裕層・富裕層)	下位層 (中間層・低所得者層)
顧客層の重視 現在 インド	4-2 貴社が進出する下記の海外市場において、所得で細分化されたどの顧客層を最重視していますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	上位層 (超富裕層・富裕層)	下位層 (中間層・低所得者層)
顧客層の重視 3年後 インド	4-2 貴社が進出する下記の海外市場において、所得で細分化されたどの顧客層を最重視していますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	上位層 (超富裕層・富裕層)	下位層 (中間層・低所得者層)
顧客層の重視 3年前 中国	4-2 貴社が進出する下記の海外市場において、所得で細分化されたどの顧客層を最重視していますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	上位層 (超富裕層・富裕層)	下位層 (中間層・低所得者層)

顧客層の重視 現在 中国	4-2 貴社が進出する下記の海外市場において、所得で細分化されたどの顧客層を最重視していますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	上位層  (超富裕層・富裕層)	下位層  (中間層・低所得者層)
顧客層の重視 3年後 中国	4-2 貴社が進出する下記の海外市場において、所得で細分化されたどの顧客層を最重視していますか。該当する番号を1つずつご記入ください。	上位層  (超富裕層・富裕層)	下位層  (中間層・低所得者層)

図表:6-8 は、インド市場における「市場細分化」の測定変数の記述統計量（度数分布表）である。日本企業はインド市場において、「上位層」の戦略を分析すると、3年前は65.2%、現在は64.3%と3年後は52%となっている。また、「下位層」の傾向を分析すると、3年前は30.4%、現在は35.7%と3年後は44%となっている。3年前から3年後におけるインド所得別市場のアプローチは、上位層から下位層に移行するものの、その傾向はわずかである。この結果を参考に、日本企業のインド市場へのアプローチは、典型的な事例に過ぎない。つまり、多くの日本企業はインド市場を開拓する際、まず上位層を開拓し、そのあと徐々に下位層へ下がっていくことが証明された。

図表： 6-8「市場細分化」測定変数の記述統計量

3年前インド	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
上位層	15	19.7	65.2	65.2
下位層	7	9.2	30.4	95.7
特になし	1	1.3	4.3	100
合計	23	30.3	100	
現在インド	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
上位層	18	23.7	64.3	64.3
下位層	10	13.2	35.7	100
合計	28	36.8	100	

3年後インド	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
上位層	13	17.1	52	52
下位層	11	14.5	44	96
特になし	1	1.3	4	100
合計	25	32.9	100	

図表:6-9 は、中国市場における「市場細分化」の測定変数の記述統計量（度数分布表）である。日本企業は中国市場において、「上位層」の戦略を分析すると、3年前は 67.4%、現在は 81.3%と 3年後は 58.8 となっている。また、「下位層」の傾向を分析すると、3年前は 32.6%、現在は 12.5%と 3年後は 41.2%となっている。3年前から 3年後におけるインド所得別市場のアプローチは、上位層から下位層にやや移行す傾向がある。この結果は、中国市場においては、下位層の開拓にまで力を注ぐ企業が現れている証拠である。

図表： 6-9「市場細分化」測定変数の記述統計量

3年前中国	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
上位層	29	38.2	67.4	67.4
下位層	14	18.4	32.6	100
合計	43	56.6	100	
現在中国	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
上位層	13	17.1	81.3	81.3
下位層	2	2.6	12.5	93.8
特になし	1	1.3	6.3	100
合計	16	21.1	100	
3年後中国	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
上位層	10	13.2	58.8	58.8
下位層	7	9.2	41.2	100
合計	17	22.4	100	

### 1-3 コスト・イノベーションケイパビリティに関する測定変数と記述統計量

ここでは、仮説3と関わりのあるコスト・イノベーションケイパビリティの構築に関わる変数と記述統計量を見る。コスト・イノベーションケイパビリティの構築における、「技術」、「習慣行動」と「情報発信力」といった要素をそれぞれ測定する必要がある。

日本企業が海外市場で認知度を上げるためにどのような戦略に力を入れているかを測定することで、市場ごとの特徴も把握できる。図表:6-10は、「斬新なデザインを備えた商品の提供」、「現地ニーズにきめ細かく対応した商品の提供」と「商品機能の割には低い価格帯の商品提供」の程度を知るために設定した設問である。これでコスト・イノベーションケイパビリティに関連のある要因と考えられる商品機能とコストについて理解できる。

図表： 6-10 コスト・イノベーションケイパビリティに関する測定変数

項目	設問文	1	6
斬新なデザインを備えた商品の提供	4-9 貴社は海外の顧客からの認知度を高めるために、下記のマーケティング戦略にどの程度力を入れていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。	まったく力を入れていない	非常に力を入れている
現地ニーズにきめ細かく対応した商品の提供	4-9 貴社は海外の顧客からの認知度を高めるために、下記のマーケティング戦略にどの程度力を入れていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。	まったく力を入れていない	非常に力を入れている
商品機能の割には低い価格帯の商品提供	4-9 貴社は海外の顧客からの認知度を高めるために、下記のマーケティング戦略にどの程度力を入れていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。	まったく力を入れていない	非常に力を入れている

「斬新なデザインを備えた商品を提供」「現地ニーズにきめ細かく対応した商品の提供」と「商品機能の割には低い価格帯の商品提供」の記述統計量は、図表:6-11 である。「斬新なデザインを備えた商品を提供」の平均値は 2.94 で、標準偏差が 1.354 である。平均値から見ると「斬新なデザインを備えた商品を提供」と答えている企業が少ない傾向がみられる。「現地ニーズにきめ細かく対応した商品の提供」の平均値は 3.67 で、標準偏差が 1.26 である。平均値から見ると「現地ニーズにきめ細かく対応した商品の提供」と答えている企業が多い傾向がみられる。「商品機能の割には低い価格帯の商品を提供」の平均値は 3.00 で、標準偏差が 1.168 である。

図表：6-11 マーケティング戦略測定変数の記述統計量

項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
斬新なデザインを備えた商品を提供	63	1	6	2.94	1.354
現地ニーズにきめ細かく対応した商品の提供	67	1	6	3.67	1.260
商品機能の割には低い価格帯の商品を提供	64	1	5	3.00	1.168

#### A. コスト・イノベーションケイパビリティに関わる技術の測定変数

インドや中国進出を果たしている企業の研究開発の目的を「低コストで商品開発」、「最先端技術の開発」と「現地顧客ニーズに応える」に分けて、それぞれの目的の程度を測定できる（図表:6-12）。例えば、インド市場での研究開発の目的を教えてくださいという設問に対して、「低コストで商品開発する」にまったく当てはまらないから非常に当てはまるの6段階での6方式で回答してもらおう。それぞれの市場で顧客のニーズを予測するために、研究開発の目的を測定する必要がある。

図表：6-12 商品開発力の測定変数

項目	設問文	1	6
低コストでの商品開発「インド」	3-1 貴社の海外での研究開発の目的をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく当てはまらない	非常に当てはまる

低コストでの 商品開発 「中国」	3-1 貴社の海外での研究開発の目的をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく 当てはまらな い	非常に 当てはまる
最先端技術の 開発 「インド」	3-1 貴社の海外での研究開発の目的をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく 当てはまらな い	非常に 当てはまる
最先端技術の 開発 「中国」	3-1 貴社の海外での研究開発の目的をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく 当てはまらな い	非常に 当てはまる
現地顧客ニ ーズに応える商 品開発 「インド」	3-1 貴社の海外での研究開発の目的をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく 当てはまらな い	非常に 当てはまる
現地顧客ニ ーズに応える商 品開発「中国」	3-1 貴社の海外での研究開発の目的をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく 当てはまらな い	非常に 当てはまる

インドや中国市場における研究開発目的を「低コストで商品を開発」、「最先端技術の開発」、「現地顧客ニーズに応える商品開発」で見ると、それらの記述統計量は、図表:6-13である。インド市場において、「低コストで商品開発する」の平均値は 3.18 で、標準偏差が 2.015 である。平均値から見ると低コストでの商品開発を目的にインドで研究開発を行う日本企業がやや少ない傾向がみられる。中国市場において、「低コストで商品開発する」の平均値は 3.49 で、標準偏差が 1.833 である。

インド市場において、「最先端技術の開発をする」の平均値は 1.85 で、標準偏差が 1.565 である。平均値から見ると最先端の技術開発を目的にインドで研究開発を行う日本企業が少ない傾向がみられる。中国市場においても、「最先端技術の開発をする」の平均値は低く 1.9 で、標準偏差が 1.106 である。インド市場において、「現地ニーズに応える商品開発」

の平均値は 2.95 で、標準偏差が 2.179 である。平均値から見ると現地顧客ニーズに応える商品開発を目的で、インドで研究開発を行う日本企業が少ない傾向がみられる。その一方、中国市場において、「現地ニーズに応える商品開発」の平均値は 3.68 で、標準偏差が 2.001 である。中国市場における「現地ニーズに応える商品開発」の平均値から見ると、やや多いと回答する傾向がみられる。インド市場に比べて、中国市場に研究開発をする企業の「現地の顧客ニーズに応える商品開発」の認識が高いと読み取れる。

図表： 6-13 商品開発力の記述統計量

項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
低コストでの商品開発「インド」	22	1	6	3.18	2.015
低コストでの商品開発「中国」	39	1	6	3.49	1.833
最先端技術の開発「インド」	20	1	6	1.85	1.565
最先端技術の開発「中国」	31	1	5	1.9	1.106
現地顧客ニーズに応える商品開発「インド」	21	1	6	2.95	2.179
現地顧客ニーズに応える商品開発「中国」	37	1	6	3.68	2.001

コスト・イノベーションケイパビリティの構築過程において、日本企業の強みとも言われている技術をどのレベルで求めているのかを、図表:6-14 で測定できる。中国においては、「商品のデザイン・開発に関する技術・最先端」と「商品のデザイン・開発に関する技術・標準」について、「まったく移転していない」から「すべて移転している」の 6 段階で分けて回答してもらった。また、インド市場における技術移転については、「商品のデザイン・開発に関する技術・最先端」、「製造設備・最先端」、「製造設備・標準」、「生産管理・品質管理のノウハウ・最先端」と「生産管理・品質管理のノウハウ・標準」について、「まったく移転していない」から「すべて移転している」の 6 段階で答えてもらった。中国とインドは、同じ新興国でありながらも産業構造や文化、そして政治体制までも異なる。これらの要因は、それぞれの市場に求めている商品開発力にも影響を及ぼしていると誰もが予測できよう。市場毎の技術移転の水準を測定できれば、彼らが求めている商品開発力も解明しやすくなる。

図表： 6-14 技術移転の測定変数

項目	設問文	1	6
商品のデザイン・開発に関する技術（最先端・中国）	3-4 貴社の技術を下記のアジア地域へ移転する程度はどのくらいですか。最先端技術および標準技術について該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく移転していない	すべて移転している
商品のデザイン・開発に関する技術（標準・中国）	3-4 貴社の技術を下記のアジア地域へ移転する程度はどのくらいですか。最先端技術および標準技術について該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく移転していない	すべて移転している
商品のデザイン・開発に関する技術（最先端・インド）	3-4 貴社の技術を下記のアジア地域へ移転する程度はどのくらいですか。最先端技術および標準技術について該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく移転していない	すべて移転している
製造設備（最先端・インド）	3-4 貴社の技術を下記のアジア地域へ移転する程度はどのくらいですか。最先端技術および標準技術について該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく移転していない	すべて移転している
製造設備（標準・インド）	3-4 貴社の技術を下記のアジア地域へ移転する程度はどのくらいですか。最先端技術および標準技術について該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく移転していない	すべて移転している
生産管理・品	3-4 貴社の技術を下記のアジア地	まったく移転	すべて移転

(Tirtha Bahadur Karki)

質管理のノウハウ（最先端・インド）	域へ移転する程度はどのぐらいですか。最先端技術および標準技術について該当する番号を1つずつご記入ください。	していない	している
生産管理・品質管理のノウハウ（標準・インド）	3-4 貴社の技術を下記のアジア地域へ移転する程度はどのぐらいですか。最先端技術および標準技術について該当する番号を1つずつご記入ください。	まったく移転していない	すべて移転している

コスト・イノベーションケイパビリティの構築過程における、技術をどのレベルで求めているのかを測定した変数の記述統計量は、図表:6-15 である。中国市場における、「商品のデザイン・開発に関する技術・最先端」の平均値は 1.95 で、標準偏差が 1.344 である。平均値から見ると中国市場へ移転すると答えた企業が少ない傾向がみられる。同じく中国市場での、「商品のデザイン・開発に関する技術・標準」の平均値は 2.86 で、標準偏差が 1.767 である。平均値から見ると「商品のデザイン開発に関する技術・最先端」を移転すると答えた企業が少ない傾向がみられる。

インド市場における技術移転については、「商品のデザイン・開発に関する技術・最先端」の平均値は 1.44 で、標準偏差が 0.934 である。平均値から見ると、最先端の商品のデザイン・開発に関する技術をインドで移転すると答えた企業が少ない傾向がみられる。「製造設備・最先端」、の平均値は 2.04 で、標準偏差が 1.531 である。平均値から見ると、最先端の製造設備をインド市場に移転する企業は少ない傾向がみられる。「製造設備・標準」の平均値は 3.00 で、標準偏差が 2.00 である。平均値から見ると、最先端の製造設備技術をインド市場に移転する企業が少ない傾向がみられる。「生産管理・品質管理のノウハウ・最先端技術」の平均値は 2.00 で、標準偏差が 1.387 である。平均値から見ると、インド市場に「生産管理・品質管理のノウハウ・最先端技術」を移転する企業が少ない傾向がみられる。また。「生産管理・品質管理のノウハウ・標準技術」の平均値は 2.93 で、標準偏差

が 1.946 である。平均値から見ると、「生産管理・品質管理のノウハウ・最先端」をインド市場に移転する企業がやや少ない傾向がみられる。日本企業は、中国やインド市場を含む全体の市場に戦略を立案する際、何を基準に市場セグメンテーションしているかみる必要がある。

図表： 6-15 技術移転測定変数の記述統計量

項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
中国・商品のデザイン・開発に関する技術 最先端技術	43	1	6	1.95	1.344
中国・商品のデザイン・開発に関する技術 標準技術	51	1	6	2.86	1.767
インド・商品のデザイン・開発に関する技術 最先端技術	27	1	4	1.44	0.934
インド・製造設備 最先端技術	27	1	6	2.04	1.531
インド・製造設備 標準技術	30	1	6	3.00	2.00
インド・生産管理・品質管理のノウハウ 最先端技術	27	1	6	2.00	1.387
インド・生産管理・品質管理のノウハウ 標準技術	30	1	6	2.93	1.946

#### B.コスト・イノベーションケイパビリティにに関わる「習慣・行動」の測定変数

インド市場においては、「コスト問題」、「宗教の問題」等で文化的障壁を指摘する日本企業は少なくない。なお、「習慣・行動」とは、ライフスタイル、顧客層とデザインで測定可能であろう。所得階層やライフスタイル自体が消費行動に影響を及ぼす大きな要因であろう。図表:6-16の「所得」とは、顧客層を細分化する際、所得基準とするセグメンテーションは有効かどうかの程度を示し、「ライフスタイル」とは、ライフスタイルを基準でのセグメンテーションは有効かどうかの程度を示す。その程度は、「まったく有効でない」から「非常に有効である」6方式で回答してもらった。

図表： 6-16 「セグメンテーション」の測定変数

項目	設問文	1	6
所得	4-1 貴社は下記の基準で顧客層を細分化することは有効であるとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつご記入ください。	まったく有効でない	非常に有効である
ライフスタイル	4-1 貴社は下記の基準で顧客層を細分化することは有効であるとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつご記入ください。	まったく有効でない	非常に有効である

「所得」の基準で顧客を細分化する程度と「ライフスタイル」を基準で顧客を細分化する程度の記述統計量は、図表:6-17 のようになる。「所得」は、平均値 3.61 で、標準偏差が 1.768 である。平均値から見ると、「所得」を基準にして顧客の細分化が有効であると答えている企業がやや多い傾向ががみられる。「ライフスタイル」は、平均値 4.05 で、標準偏差が 1.693 である。「ライフスタイル」を基準にして顧客の細分化が有効であると答えている企業が多い傾向ががみられる。

図表： 6-17 セグメンテーションに関する測定変数の記述統計量

項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
所得	62	1	6	3.61	1.768
ライフスタイル	62	1	6	4.05	1.693

その「習慣・行動」とは、インドや中国ビジネスにおいてはどのようなものなのか確認する必要がある。インドで存在するカーストや宗教などの文化的障壁は本当に他国に比べても違うのかを明らかにすると、ビジネス上で戦略を立案するときも有効だと考えられる。インドについて、他国に比べて文化や価値観の問題を設定したのが図表:6-18 である。

図表： 6-18 海外市場での最も大きな問題点

項目	設問文	大きな問題	次の大きな問題
インドに直面している最も大きな問題点	2-6 貴社が進出している海外市場で、直面している最も大きな問題、次に大きな問題について、該当する番号を1つずつご記入ください。なお、その他の場合、( )内に国名をご記入ください。	最も大きな問題点	次の大きな問題点
中国に直面している次に大きな問題点	2-6 貴社が進出している海外市場で、直面している最も大きな問題、次に大きな問題について、該当する番号を1つずつご記入ください。なお、その他の場合、( )内に国名をご記入ください。	最も大きな問題点	次の大きな問題点

図表:6-18 は、インドや中国市場に市場開拓する際最も大きな問題と次の大きな問題は何かを知るため、設定した設問で、インド市場に直面している最も大きな問題点の記述統計量（度数分布表）は図表:6-19である。インドで直面している最も大きな問題について、「価格競争の激しさ」が 21.9%、「販売ルートの拡大が困難」が 15.6%、「良いパートナーを見つけるのが困難」が 12.5%と「現地の文化や価値観の把握などの難しさ」が 9.4%などと続いている。

また、中国市場に直面している最も大きな問題点の記述統計量（度数分布表）は図表:6-20である。中国で直面している最も大きな問題について、「価格競争の激しさ」が 38.7%、「人件費の高騰」が 22.6%、「市場変化の速さ」が 14.5%と「販売ルートの拡大が」が 6.5%、「事業の許認可などの法制度上の問題」が 4.8%、「一般従業員の確保が困難」が 3.2%などと続いている。

(Tirtha Bahadur Karki)

図表： 6-19 インド市場での最も大きな問題点（度数分布表）

項目	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
消費者ニーズの把握が困難	2	2.6	6.3	6.3
市場変化の速さ	1	1.3	3.1	9.4
原材料・部品の調達が困難	1	1.3	3.1	12.5
物流の問題	1	1.3	3.1	15.6
一般従業員の確保が困難	1	1.3	3.1	18.8
現地の文化や価値観の把握などの難しさ	3	3.9	9.4	28.1
販売ルートの拡大が困難	5	6.6	15.6	43.8
価格競争の激しさ	7	9.2	21.9	65.6
良いパートナーを見つけるのが困難	4	5.3	12.5	78.1
事業の許認可などの法制度上の問題	3	3.9	9.4	87.5
マネジメント人材の確保が困難	3	3.9	9.4	96.9
その他（ ）	1	1.3	3.1	100
合計	32	42.1	100	

中国やインド市場、両市場における最も大きな問題は、「価格競争の激しさ」で一致しているが、それ以外は似ていない。例えば、インドで2番目に大きな問題となっているのが「販売ルートの拡大が困難」であるが、中国市場における2番目に大きな問題となっているのが「人件費の高騰」である。また、インド市場においては「現地の文化や価値観の把握などの難しさ」というのも4番目（9.4%）に挙がっているが、中国市場においては4.8%であまり問題としていないことがわかる。やはり、文化的背景の影響が大きい「習慣・行動」において、インド市場は特に困難であることが認めざるを得ない結果である。また、インド市場において、販売ルートの拡大が困難というのも、中国に比べてインフラの整備が遅れているインド市場の現状を示していると思われる。インフラの状況もビジネスに大きな影響を及ぼすのである。

図表： 6-20 中国市場で直面している最も大きな問題点の度数分布表

項目	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
市場変化の速さ	9	11.8	14.5	14.5
一般従業員の確保が困難	2	2.6	3.2	17.7
人件費の高騰	14	18.4	22.6	40.3
現地の文化や価値観の把握などの難しさ	3	3.9	4.8	45.2
販売ルートの拡大が困難	4	5.3	6.5	51.6
価格競争の激しさ	24	31.6	38.7	90.3
違反コピーなどの知的財産権の問題	1	1.3	1.6	91.9
良いパートナーを見つけるのが困難	1	1.3	1.6	93.5
事業の許認可などの法制度上の問題	3	3.9	4.8	98.4
その他	1	1.3	1.6	100
合計	62	81.6	100	

### C. コスト・イノベーションケイパビリティに関わる情報発信力に関する測定変数

コスト・イノベーションケイパビリティにおいては、発信力も1つの要因と決定したため、図表:6-21のように発信力を測定した。インド市場においては、下位層に自社製品やサービス、ブランドなどに親しんでもらう必要があるため、顧客育成を含めた情報発信とプレミアムブランドとしてイメージアップするための発進力、両方必要とされる。まず、「広告宣伝が優れている」かについて、「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」の6段階で回答してもらった。また、インド市場における、各メディアチャネルの露出度を明らかにするため「テレビ広告」、「新聞・雑誌」、「ネット広告」や「屋外広告」にどのぐらい力を入れているについて回答してもらった。同じく中国市場においても、「テレビ広告」、「新聞・雑誌」、「ネット広告」や「屋外広告」にどのぐらい力を入れているか回答してもらった。発信力の方法を測定したのが図表:6-22の通りである。

## 6-21 発信力の測定変数

項目	設問文	1	6
広告宣伝が優れている	2-5 海外展開における貴社の強みについて、該当する番号に○印を1つずつお付けください	まったく当てはまらない	非常に当てはまる

各市場においてどのメディア戦略が有効で、それらのコスト・イノベーションケイパビリティにどのような関係があるのか確認できるであろう。メディア戦略は、インフラなどの影響はもちろんであるが、その国その国の得色にかなり影響される。インド市場においては、顧客を育てるユニリーバの事例や多額の投資を行って一気にブランドプレミアムを狙う LG の事例だけでも多様であることが理解できよう。また、サービス産業の発達がメディア戦略にどのような影響を及ぼすのか明らかにするため、この設問を設定した。

図表： 6-22 発信力の方法の測定変数

項目	設問文	1	6
テレビ広告 インド	4-10 貴社の進出している海外市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。	露出度は非常に低い	露出度は非常に高い
新聞・雑誌 インド	4-10 貴社の進出している海外市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。	露出度は非常に低い	露出度は非常に高い
ネット広告 インド	4-10 貴社の進出している海外市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。	露出度は非常に低い	露出度は非常に高い

	の程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。		
屋外広告 インド	4-10 貴社の進出している海外市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。	露出度は非常に低い	露出度は非常に高い
テレビ広告 中国	4-10 貴社の進出している海外市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。	露出度は非常に低い	露出度は非常に高い
新聞・雑誌 中国	4-10 貴社の進出している海外市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。	露出度は非常に低い	露出度は非常に高い
ネット広告 中国	4-10 貴社の進出している海外市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。	露出度は非常に低い	露出度は非常に高い
屋外広告 中国	4-10 貴社の進出している海外市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。	露出度は非常に低い	露出度は非常に高い

発信力に関する測定変数の記述統計量は、図表:6-23 である。「広告宣伝が優れている」の平均値は 2.79 で、標準偏差が 0.978 である。平均値から見ると広告宣伝が優れていると回答した企業が少ない傾向がみられる。記述統計量のデータを用いて、「広告宣伝が優れている」日本企業が割と少ないことが、海外市場でブランド・イメージの構築に苦戦している様子を伺わせる。

図表： 6-23 発信力に関する測定変数の記述統計量

項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
広告宣伝が優れている	72	1	5	2.79	0.978

図表:6-24 は、発信力の方法に関する測定変数の記述統計量である。インド市場における「テレビ広告」の平均値は 1.52 で、標準偏差が 1.051 である。平均値から見るとやや少ない傾向がみられる。また、インド市場における「新聞・雑誌」の平均値は 1.68 で、標準偏差が 1.188 である。平均値から見るとやや少ない傾向がみられる。さらに、インド市場における「ネット広告」の平均値は 1.79 で、標準偏差が 1.197 である。平均値から見るとやや少ない傾向がみられる。一方、インド市場における「屋外広告」の平均値は 1.67 で、標準偏差が 1.038 である。平均値から見るとやや少ない傾向がみられる。

中国市場における「テレビ広告」の平均値は 1.53 で、標準偏差が 1.082 である。平均値から見ると少ない傾向がみられる。また、中国市場における「新聞・雑誌」の平均値は 2.02 で、標準偏差が 1.204 である。平均値から見るとやや少ない傾向がみられる。さらに、中国市場における「ネット広告」の平均値は 2.20 で、標準偏差が 1.456 である。平均値から見るとやや少ない傾向がみられる。一方、中国市場における「屋外広告」の平均値は 1.90 で、標準偏差が 1.298 である。平均値から見るとやや少ない傾向がみられる。これらを参考にして、インドや中国市場における日本企業のメディア露出度が低いことが分かった。これらは、コスト・イノベーションケイパビリティとどのような関連性があるのか、本章の最後で明らかにする。

図表： 6-24 発信力の方法に関する測定変数の記述統計量

項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
インド・テレビ広告	27	1	5	1.52	1.051
インド・新聞・雑誌	28	1	5	1.68	1.188
インド・ネット広告	28	1	5	1.79	1.197
インド・屋外広告	27	1	4	1.67	1.038
中国・テレビ広告	49	1	5	1.53	1.082
中国・新聞・雑誌	50	1	5	2.02	1.204
中国・ネット広告	51	1	6	2.2	1.456
中国・屋外広告	50	1	5	1.9	1.298

#### 1-4 パフォーマンスに関する測定変数と記述統計量

ここでは、成果指標の記述統計量と成果指標の設問について述べる。図表:6-25 は、本研究の仮説を実証するために、使用する成果指標を示している。各市場において、「認知度」、「マーケット・シェア」及び「売上高に占める各市場の売上高の割合」を調べることにした。本研究の仮説と成果指標の関連性を調べることができれば、仮説の有効性も明らかにできるであろう。特に、下位層からアプローチするときと上位層からアプローチするとき、コスト・イノベーションケイパビリティと発信力と成果指標の関係を明らかにする。

図表： 6-25 成果指標

項目	設問文	1	6
認知度 中国	4-8 貴社の主力商品について、各市場における顧客からの認知度はどの程度でしょうか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。	非常に低い	非常に高い
認知度 インド	4-8 貴社の主力商品について、各市場における顧客からの認知度はどの程度でしょうか。該当する番号に○	非常に低い	非常に高い

	印を1つずつお付けください。		
マーケット・シェア 中国	6-4 貴社の進出している下記の国・地域における現在のマーケット・シェアについて、該当する番号を1つずつご記入ください。	現在%	
マーケット・シェア インド	6-4 貴社の進出している下記の国・地域における現在のマーケット・シェアについて、該当する番号を1つずつご記入ください。	現在%	
売上高に占めるインド売上高の割合	6-1 貴社の現在の売上高に占める下記の国・地域別の売上高のおよその割合をお教えください。また、この割合の 3 年後の予測について、該当する番号を1つずつご記入ください。	現在%	

注：中国およびインドのマーケット・シェアと売上高に占めるインド売上高の割合は現在の%である。なお、マーケット・シェアは11のカテゴリーで評点、付録参照。

図表:6-26 は、成果指標の記述統計量を示している。中国市場における日本企業の「認知度」の平均値は 3.28 で、標準偏差が 1.36 である。平均値から見ると、中国市場の認知度がやや高い傾向がみられる。しかし、インド市場における日本企業の「認知度」の平均値は 2.26 で、標準偏差が 1.36 である。平均値から見ると、インド市場の認知度が低い傾向がみられる。中国市場における日本企業の「マーケット・シェア」の平均値は 3.31 で、標準偏差が 2.468 である。平均値から見ると、日本企業の中国市場のマーケット・シェア低いことを理解できよう。インド市場における日本企業の「マーケット・シェア」の平均値は 2.75 で、標準偏差が 1.803 である。これも平均値から見ると、日本企業のインド市場のマーケット・シェアが低いことを理解できる。「売上高に占めるインド売上高の割合」の平均値は 2.12 で、標準偏差が 3.551 である。平均値から見ると、売上高に占めるインド売上高の貢献度は少ないことが分かる。

図表： 6-26 成果指標の記述統計量

項目	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
認知度「中国」	69	1	6	3.28	1.36
認知度「インド」	62	1	5	2.26	1.241
現在のマーケット・シェア「中国」	48	1	10	3.31	2.468
現在のマーケット・シェア「インド」	20	1	7	2.75	1.803
売上高に占めるインド売上高の割合	25	0	17	2.12	3.551

## 2 実証結果

ここでは、本章の前半で測定した変数とその変数の記述統計量を用いて整理されたデータのもとで仮説の実証を行う。仮説は、「日本企業のインド市場開拓の際、所得を基準に顧客層を細分化することが戦略的に有効である」、「インド市場開拓の際、上位層よりも下位層の開拓が比較的優位なアプローチとなり得る」、「下位層開拓にアプローチをすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になる」と「このコスト・イノベーションケイパビリティの構築によって、製品の市場競争力が上がる可能性が高い」という順で実証していく。

### 2-1 日本企業におけるインド市場の位置づけ

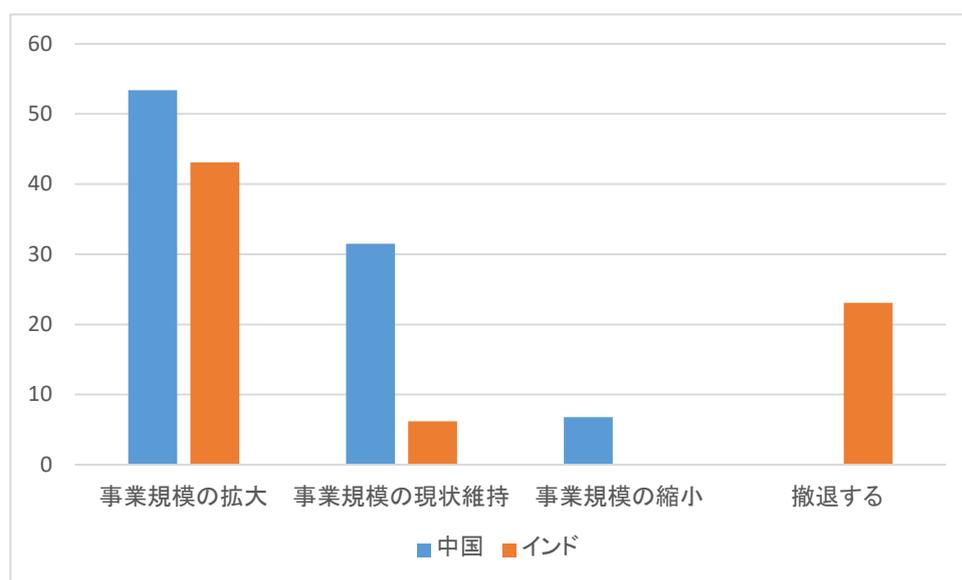
本研究は、日本企業のインド市場開拓をテーマにしているため、アンケートのデータを用いて、日本企業におけるインド市場の位置づけを明らかにする必要がある。本研究の前半で述べたように、中国はもともと生産性向上の目的で進出していたが、現在は消費市場の拡大により、市場開拓に力を入れる企業が多い。しかし、インド市場の場合、はじめから市場開拓を狙う日本企業が多いが、中国に比べて進出した時期も遅く、進出日系企業数も少ない。

図表:6-27を見ると、43.1%の日本企業がインド事業を拡大すると答えており、6.2%の日本企業は事業規模の現状維持を応えている。また、23.1%の企業が撤退する方針を示している。中国市場においては、回答された日本企業の53.4%が中国事業をを拡大すると答

(Tirtha Bahadur Karki)

えており、31.5%の日本企業は事業規模の現状維持を応えている。また、わずかながら 6.8%の企業が中国事業を縮小する方針を示している。これらのデータを見ると、インド市場においては、拡大する企業と撤退する企業がはっきりと 2つのグループに分かれており、中国市場においては、拡大していく方針を示す企業が多いことが明らかになった。言い換えれば、日本企業において中国市場の現時点でのビジネスが大きく、これからも拡大、維持する企業が多い。一方、インド市場は相変わらず開拓しづらい市場のため、撤退する企業と、将来を考えて事業拡大する企業の 2つのグループになったのであろう。インド市場の開拓においては、まだまだ課題が多いと思われる結果といえよう。

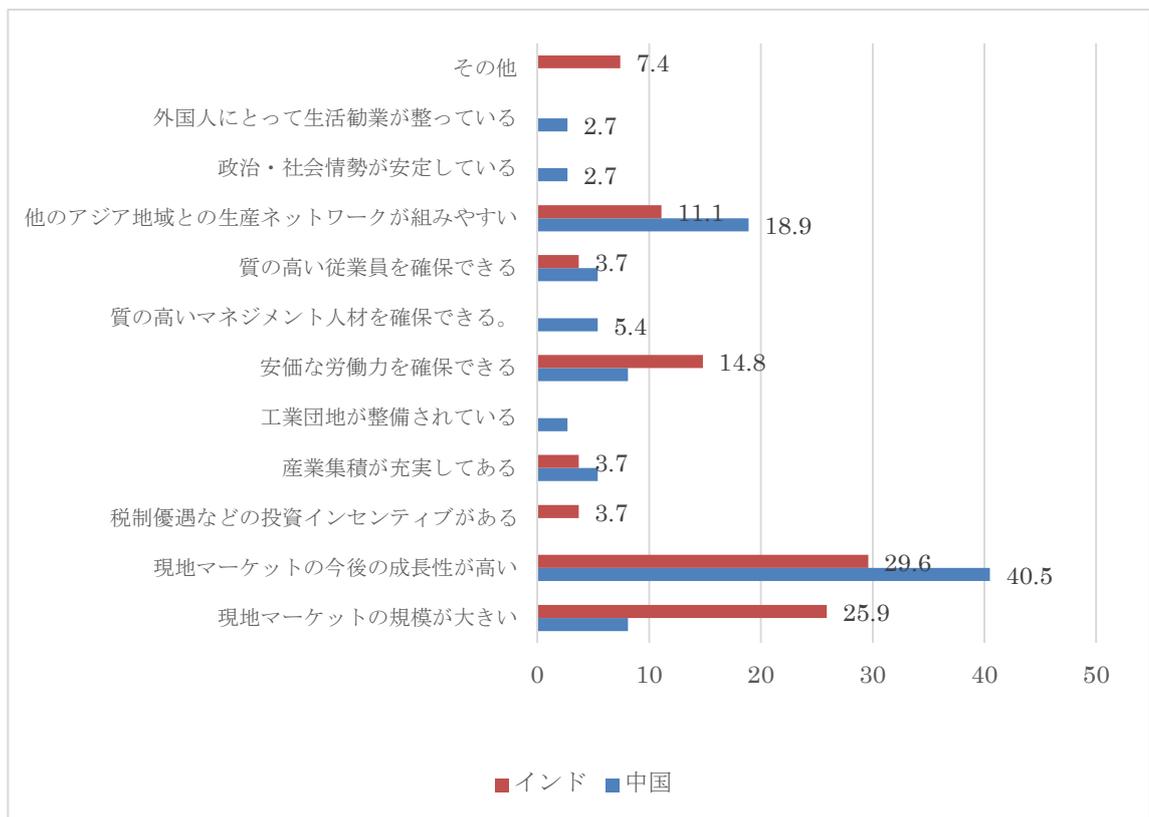
図表： 6-27 日本企業の事業戦略



中国市場の魅力について、第 1 章の図表:1-11 で示したように、中国市場の最も大きな魅力は、「現地マーケットの規模が大きい」と回答した企業 75.6%で、「現地マーケットの今後の成長性が高い」と回答した企業が 15.6%である。また、4.4%の企業が「産業集積が充実している」と回答している。一方のインド市場においては、「現地マーケットの今後の成長性が高い」と回答した企業が 57.1%で、「現地マーケットの規模が大きい」と回答した企業 34.3%となっている。また、各市場の魅力において次にあてはまる理由については図表:6-28 のような回答があった。中国市場の魅力について次に当てはまる理由として、「現地マーケットの今後の成長性が高い」と回答した企業が 40.5%で、「他のアジア地域

との生産ネットワークが組みやすい」と回答した企業が 18.9%である。一方のインド市場においては、「現地マーケットの今後の成長性が高い」と回答した企業が 29.6%で、「現地マーケットの規模が大きい」と回答した企業 25.9%となっている。

図表： 6-28 日本企業における中国・インド市場の魅力



これらを参考にすると、中国市場はすでに大きな購買力が存在するため、現時点でのビジネス対象としてとらえる企業が多かった。また、少ない企業ではあるが、産業集積が充実していると他のアジア地域との生産ネットワークが組みやすいと理由付ける企業も存在した。しかし、インド市場においては、現在のビジネス対象にしている企業も多いが、中国市場に比べると、今後のマーケットの成長性を魅力として挙げられた企業が多かった。また、わずかながら安価な労働力を確保できるという企業も存在した。つまり、インド市場は経済成長とともに購買力の増加を期待しての、将来性のある市場であるといえよう。

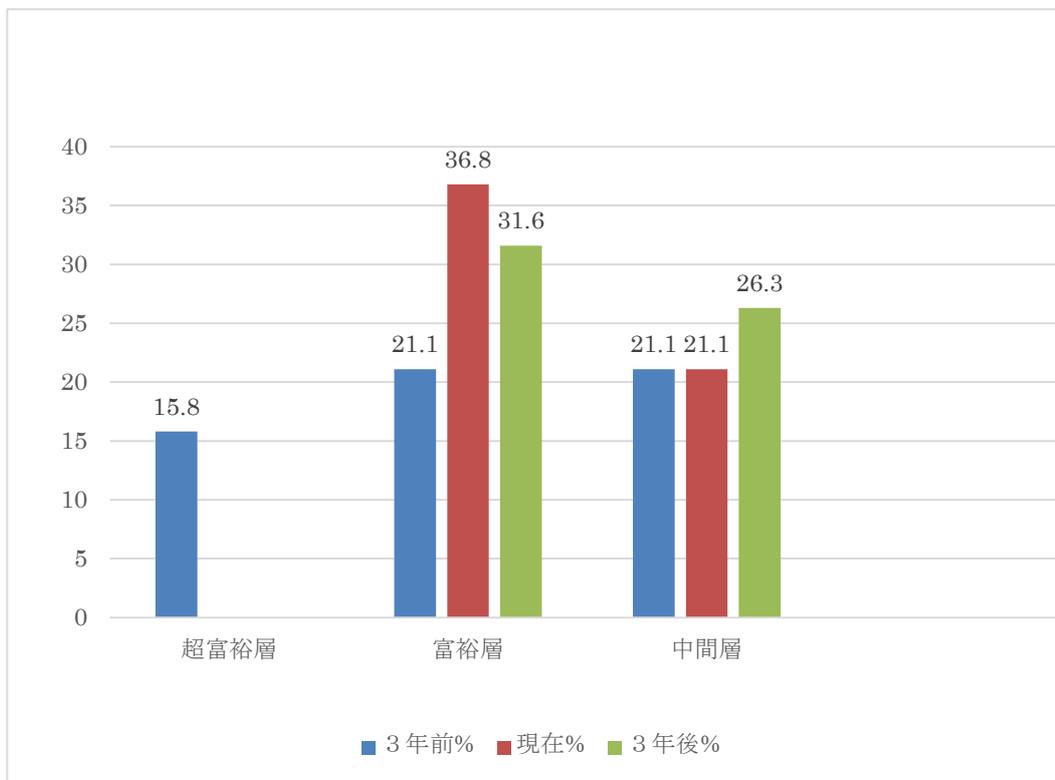
本研究は、インド市場のボリュームゾーンという所得層に焦点を当てた研究であるため、

(Tirtha Bahadur Karki)

日本企業は、各市場においてボリュームゾーンはどのように攻略しているか確認し、比較する必要がある。両市場とも新興国市場のため、ボリュームゾーン市場は大きな購買力を持っていることが共通であると考えられる。

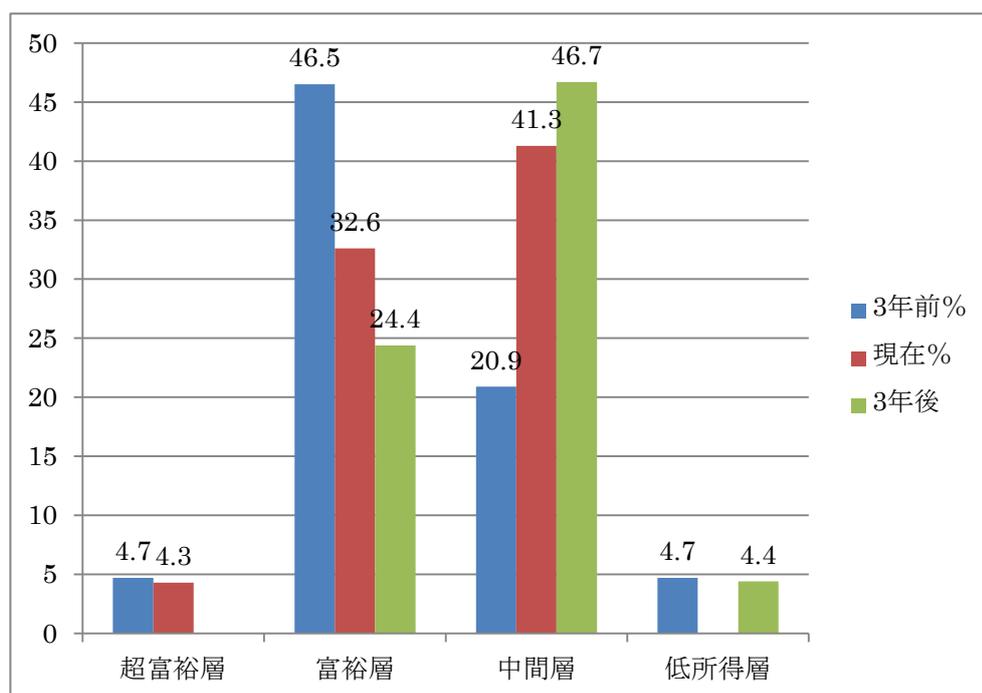
図表:6-29 は、日本企業のインドボリュームゾーンに対しての戦略で、図表:6-30 は、日本企業の中国ボリュームゾーンに対しての戦略である。3年前のインド市場アプローチは、富裕層と中間層が同じく 21.1%で、超富裕層は 15.8%となっている。現在においては、36.8%の企業が富裕層と 21.1%の企業がボリュームゾーンとなっている。また、3年後については、富裕層と答えた企業が 31.6%で、ボリュームゾーンと答えた企業が 26.3%となっている。これを見ると、3年前より今のほうが超富裕層を中心に戦略を展開する企業が少なく、3年後においてはわずかながらボリュームゾーンを中心にビジネスを展開する企業が増大することが明らかになった。

図表： 6-29 日本企業のインドボリュームゾーン戦略



また、中国市場においては、3年前の中国市場アプローチは、超富裕層が4.7%、富裕層が46.5%、ボリュームゾーンが20.9%で、低所得者層が4.7%となっている。現在においては、超富裕層が4.3%、富裕層が32.6%、ボリュームゾーンが41.3%となっている。また、3年後の方針については、24.4%の企業が富裕層、46.7%の企業がボリュームゾーンと4.4%の企業が低所得者層となっている。中国市場においては、まさにボリュームゾーンを取り込んでいる最中であることが明らかになった。さらに、わずかながら低所得者層へシフトしていくことも明らかになった。インド市場では、まだまだ富裕層を中心にビジネスを展開している企業が多く、中国市場においてはボリュームゾーンを取り組む企業が多いことも明らかになった。日本企業の得意とされる高品質の高付加価値ビジネスを背景にあることを考えると、データの意味もわかりやすい。中国は一人当たりのGDPが増えてきたため、日本企業の持つ既存のビジネスモデルと一致するようになったといえよう。

図表： 6-30 日本企業の中国ボリュームゾーン戦略



## 2-2 仮説1と仮説2（細分化とアプローチ）の実証結果

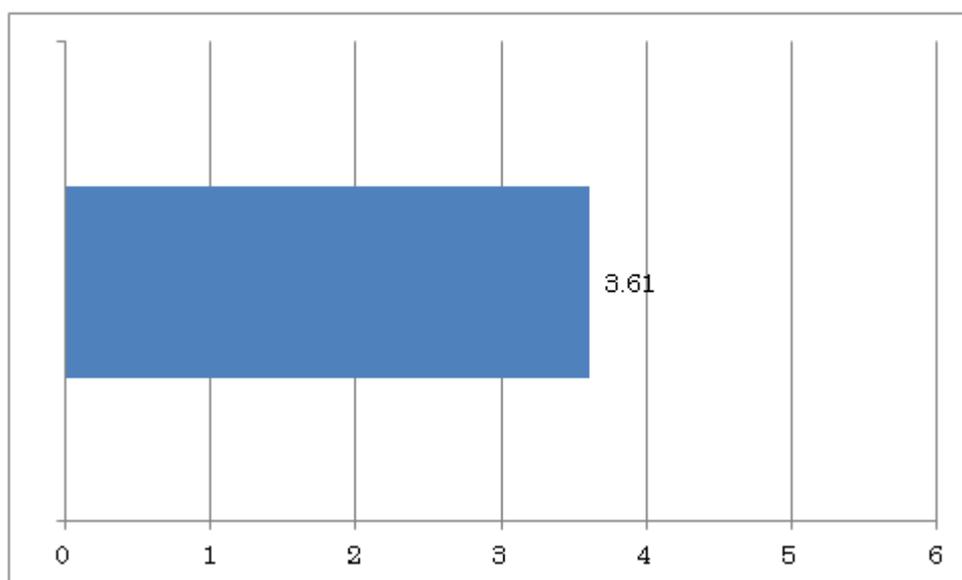
ここで仮説1の、「日本企業のインド市場開拓の際、所得を基準に顧客層を細分化することが戦略的に有効である」という仮説と仮説2の、「インド市場開拓の際、上位層より

(Tirtha Bahadur Karki)

も下位層の開拓が比較的優位なアプローチとなり得る」という仮説をアンケートデータによる統計的な分析を行って実証する。

1 から 6 の 6 方式の回答において、平均値が 3.5 以上で有効であることを参考にすると、図表:6-32 の所得による顧客層細分化 3.61 で有効と判断できる。これをもって所得による顧客層の細分化が必要であることが理解できる。しかし、本研究の仮説は日本企業のインド市場開拓の際、所得を基準に顧客層を細分化することが戦略的に有効であるとなっているため、日本企業のインド市場の戦略を限定的に見る必要がある。図表:6-31 だけを参考にしていえることは、アンケートに回答した企業全体の答えは、所得による顧客層の細分化が有効だ、とのことである。

図表： 6-31 所得による顧客層細分化



仮説 1 の「顧客層の細分化する必要がある」と、仮説 2 の「下位層の開拓が比較的優位である」のを検証するため、インド市場において、3 年前に所得を基準に顧客の細分化は、「上位層」と「下位層」に 2 つのグループにした。詳しく言うと、富裕層と超富裕層を「上位層」にし、ボリュームゾーンと低所得者層を「下位層」とした。インド進出している日本企業の 3 年前の戦略を「上位層」と「下位層」に分けて、それぞれのグループで成果指標を比較する。もし、「上位層」と「下位層」の成果指標に差がない場合、顧客層の細分化の必要がないと明らかになり、「下位層」を開拓することの意義もならない。従って、下記

(Tirtha Bahadur Karki)

のように対立仮説と帰無仮説を設定した。

帰無仮説：「上位層」と「下位層」間で売上高に占めるインド売上高の平均値が等しい。

対立仮説：「上位層」と「下位層」間で売上高に占めるインド売上高の平均値が異なる。

図表： 6-32 市場細分化と成果指標の関係

項目	N	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
上位層	9	0.75	0.5	0.25
下位層	12	4.33	0.577	0.333

注：平均値は、売上高に占めるインド売上高である。なお、 $df=19$   $t = -8.814$ 、 $p < .001$

等分散性のための Levene の検定で、有意確率の数字を確認する。有意確率が .707 で  $.05 < .707$  のため、有意でないとみなせる。したがって、等分散を仮定することができ  $t$  値が -8.814、自由度が 19、有意確率が .000 である。有意確率  $p < .001$  のため、この 2 つの平均値には有意差があると判断できる。従って、図表:6-32 の「グループ統計量」の「平均値」を見る。グループ統計量では、上位層の売上高に占めるインド売上高の割合の平均値が 0.75 (標準偏差 0.5)、下位層の売上高に占めるインド売上高の割合の平均値が 4.33 (標準偏差 0.5777) となっている。これらを参考にすると、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。

つまり、「上位層」と「下位層」間で売上高に占めるインド売上高の平均値が異なる。その平均値をみると、3 年前に「上位層」を最重視したグループの売上高に占めるインド売上高の平均値が 0.75 で、3 年前に「下位層」を最重視したグループの売上高に占めるインド売上高の平均値が 4.33 である。この差をみると、明らかに「下位層」を最重視した企業のパフォーマンスが良い。従って、仮説 1 の、「日本企業のインド市場開拓の際、所得を基準に顧客層を細分化することが戦略的に有効である」と仮説 2 の、「インド市場開拓の際、上位層よりも下位層の開拓が比較的優位なアプローチとなり得る」という仮説が実証できた。

### 2-3 仮説3（コスト・イノベーションケイパビリティ）の実証結果

ここでは、仮説3の「下位層開拓にアプローチをすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になる」を実証する。コスト・イノベーションケイパビリティとは、顧客の視点で許容できる品質の下で徹底したコストを削減する能力である。コスト・イノベーションケイパビリティの構築は「技術」、「習慣・行動」、「低価格」と「情報発信」の要素からできるものである。つまり、現地での商品開発と日本からの技術移転、現地の習慣・行動（情報）の吸い上げ、この点のバランスで低コストを実現し、それらを発信する力、この一連のことは、コスト・イノベーションケイパビリティである。コスト・イノベーションケイパビリティをわかりやすく説明したのが第5章の図表:5-4である。下記は、仮説3に関連する測定変数間での関係性をみる。

#### A. 技術とコスト・イノベーションケイパビリティ：

本研究におけるインド消費者の情報不足という観点からボリュームゾーンの消費行動を把握した上で、技術を移転し、新技術を開発するなどインド消費者のニーズを満たせることがビジネスにおいてもっとも大切である。マルチ・スズキは、全国をカバーできるような販売網を活用して、現地ニーズを吸い上げたことを第4章で述べた。ボリュームゾーンのメカニズムとして、下位層にいた消費者が上位層に上がっていくことを配慮すると、下位層を開拓することで彼らのニーズを早い段階で吸い上げることができ、日本からの技術移転もそれに伴って早い段階で適切に移転できる。さらに、早い段階でのニーズの吸い上げは、許容できる品質の下での価格設定に多大な影響を及ぼしていることが想像できる。

図表:6-33 は、商品開発とコスト・イノベーションケイパビリティの関連性を示したものである。第5章で述べたように、ボリュームゾーンにおいて「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」とは「商品機能の割りには低い価格帯の商品提供」であり、それは、コスト・イノベーションケイパビリティである。それで下記のような対立仮説と帰無仮説を設定した。

帰無仮説：「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」と「商品機能の割りには低い価格帯の商品提供」間には関連がない。

対立仮説：「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」と「商品機能の割りには低い価格帯の商品提供」間には関連がある。

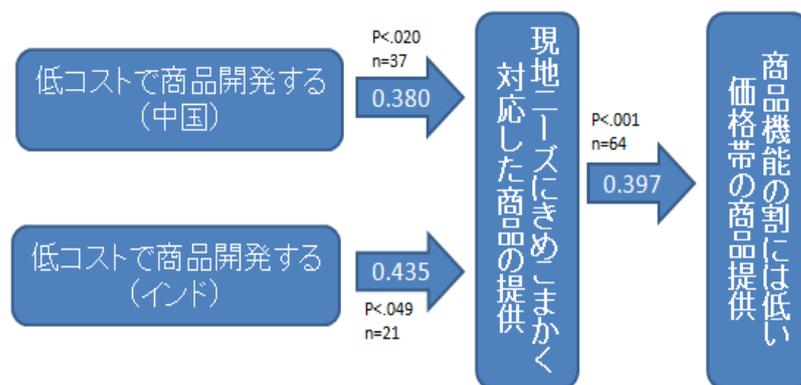
相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .397 で、有意確率  $p$  が .001、 $n=64$  となっている（図表:6-33）。有意確率  $p$  は .001 のため 1%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.397 のため、正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」と「商品機能の割りには低い価格帯の商品提供」の間に正の相関が認められた。これで、現地ニーズとは商品機能の割りには低い価格帯での商品の提供であることが明らかになった。

また、現地ニーズにきめ細かく対応することと低コストで商品開発することの間にどのような関連性があるのか確認する必要がある、下記のような帰無仮説と対立仮説を設定した。

帰無仮説：「中国の低コストで商品開発」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」間には関連がない。

対立仮説：「中国の低コストで商品開発」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」間には関連がある。

図表： 6-33 商品開発とコスト・イノベーションケイパビリティ



相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .380 で、有意確率  $p$  が .020 で、 $n=37$  となっている（図表:6-33）。有意確率  $p$  は、.020 のため 5%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.380 のため、正の相関

があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、「中国の低コストで商品開発」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」の間には、正の相関が認められた（図表:6-33）。

また、インド市場においても、現地ニーズにきめ細かく対応することと低コストで商品開発するの間にどのような関連性があるのか確認する必要がある、下記のような帰無仮説と対立仮説を設定した。

帰無仮説：「インドの低コストで商品開発」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」間には関連がない。

対立仮説：「インドの低コストで商品開発」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」間には関連がある。

相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .435 で、有意確率  $p$  が .049 で、 $n=21$  となっている（図表:6-34）。有意確率  $p$  は、.049 のため 5%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.435 のため、正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、「インドの低コストで商品開発」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」の間には、正の相関が認められた。

つまりインドや中国両方の市場において、現地ニーズにきめ細かく対応した商品を開発することが商品機能の割には低い価格帯の商品提供することと関連を持ち、これらを実現するためには、低コストで商品開発することが必要であると明らかになった。また、低コストで商品開発し、許容できる品質の下（現地ニーズに細かく対応）で徹底したコスト削減を実現するには、日本からの技術移転も必要かと思われる。相関係数（図表:6-34）をもとに判断すると、中国よりもインド市場のほうが「低コストでの商品開発力」が強く求めている。それぞれの市場ごとに求めている、商品開発力と技術移転について次に、分析する。

#### インド市場で求めている商品開発力：

インド市場で求めている商品開発力と日本からの技術移転を明らかにするため下記のよ

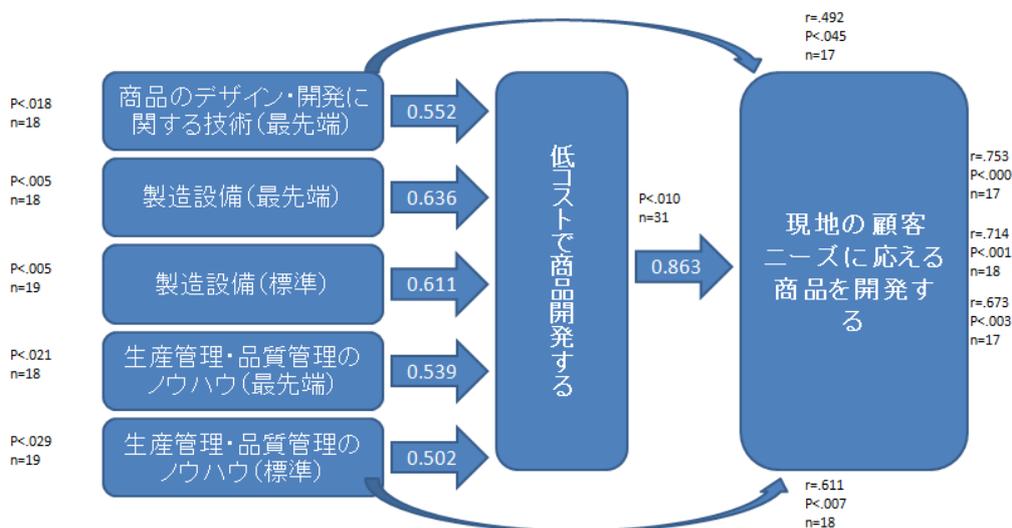
うな対立仮説と帰無仮説を設定した。

帰無仮説：「インドの低コストで商品開発」と「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間には関連がない。

対立仮説：「インドの低コストで商品開発」と「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間には関連がある。

相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .863 で、有意確率  $p$  が .010 で、 $n=31$  となっている (図表:6-34)。有意確率  $p$  は、.010 のため 5%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.863 のため、高い正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、「インドの低コストで商品開発」と「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間には、正の相関が認められた。これは、インド市場で現地ニーズを応えるには、低コストで商品開発する必要があると明らかになった。しかし、どのレベルの技術移転を求めているのか下記に説明しよう。

図表： 6-34 インド市場で求めている商品開発力



図表:6-34 に関する、「インドの低コストで商品開発」と日本からの技術移転「商品のデザイン・開発に関する技術 (最先端)」、「製造設備 (最先端)」、「製造設備 (標準)」、「生産管理・品質管理のノウハウ (最先端)」と「生産管理・品質管理のノウハウ (標準)」の間の仮説実証の方法を下記のように省略して提示した。下記はすべて、対立仮説の採択で、それらの分析結果の評価数字である。

(Tirtha Bahadur Karki)

「インドの低コストで商品開発」と日本からの技術移転「商品のデザイン・開発に関する技術（最先端）」の間の相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が.552 で、有意確率  $p$  が.018 で、 $n=18$  となっている。つまり、インド市場で求めている低コストで商品開発を実現するため、日本から最先端の商品のデザイン・開発に関する技術を移転する必要がある。

「インドの低コストで商品開発」と日本からの技術移転「製造設備（最先端）」の間の相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が.636 で、有意確率  $p$  が.005 で、 $n=18$  となっている。つまり、インド市場で求めている低コストで商品開発を実現するため、日本から最先端の製造設備技術を移転する必要がある。

「インドの低コストで商品開発」と日本からの技術移転「製造設備（標準）」の間の相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が.611 で、有意確率  $p$  が.005 で、 $n=19$  となっている。つまり、インド市場で求めている低コストで商品開発を実現するため、日本から標準の製造設備技術を移転する必要がある。

「インドの低コストで商品開発」と日本からの技術移転「生産管理・品質管理のノウハウ（最先端）」の間の相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が.539 で、有意確率  $p$  が.021 で、 $n=18$  となっている。つまり、インド市場で求めている低コストで商品開発を実現するため、日本から最先端の生産管理・品質管理のノウハウを移転する必要がある。

「インドの低コストで商品開発」と日本からの技術移転「生産管理・品質管理のノウハウ（標準）」の間の相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が.502 で、有意確率  $p$  が.029 で、 $n=19$  となっている。つまり、インド市場で求めている低コストで商品開発を実現するため、日本から標準の生産管理・品質管理のノウハウを移転する必要がある。

インド市場が求めている商品開発力の分析結果（6-34）をまとめると、インド市場で現地ニーズを応えるには、低コストで商品開発する必要がある。さらに、インド市場の求め

ている「低コストで商品開発」を実現するためには、日本から「商品のデザイン・開発に関する技術（最先端）」、「製造設備（最先端）」、「製造設備（標準）」、「生産管理・品質管理のノウハウ（最先端）」と「生産管理・品質管理のノウハウ（標準）」をセットでの移転する必要があると実証できた。さらに、図表:6-34 で示したように、日本からの技術移転それぞれの項目と、「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間での相関係数より、「低コストで商品開発」するとの相関係数が高いため、低コストで商品開発することはインド市場において重要であるとわかった。

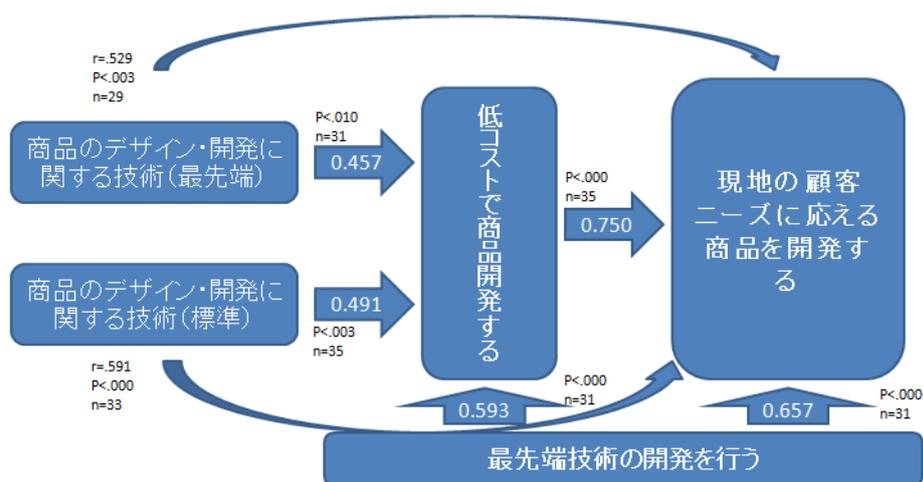
### 中国市場で求めている商品開発力：

中国市場で求めている商品開発力と日本からの技術移転を明らかにするため下記のような対立仮説と帰無仮説を設定した。

帰無仮説：「中国の低コストで商品開発」と「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間には関連がない。

対立仮説：「中国の低コストで商品開発」と「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間には関連がある。

図表： 6-35 中国市場に求めている商品開発力



相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .750 で、有意確率  $p$  が .000 で、 $n=35$  となっている（図表:6-35）。有意確率  $p$  は、.001 のため 0.1%水準で有意であるとみなせる。有

意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.750 のため、高い正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、「中国の低コストで商品開発」と「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間には、正の相関が認められた。これは、中国市場においても現地ニーズに応えるには、低コストで商品開発する必要があると明らかになった。

図表:6-35 に関する、「中国の低コストで商品開発」と日本からの技術移転「商品のデザイン・開発に関する技術（最先端）」、「商品のデザイン・開発に関する技術（最先端）」、また、「最先端技術の開発」と「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間の仮説実証の方法を下記のように省略して提示した。下記はすべて、対立仮説の採択で、それらの分析結果の評価数字である。

「中国の低コストで商品開発」と日本からの技術移転「商品のデザイン・開発に関する技術（最先端）」の間の相関分析結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .457 で、有意確率  $p$  が .010 で、 $n=31$  となっている。つまり、中国市場で求めている低コストで商品開発を実現するため、日本から最先端の商品のデザイン・開発に関する技術を移転する必要がある。

「中国の低コストで商品開発」と日本からの技術移転「商品のデザイン・開発に関する技術（標準）」の間の相関分析結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .491 で、有意確率  $p$  が .003 で、 $n=35$  となっている。つまり、中国市場で求めている低コストで商品開発を実現するため、日本から標準の商品のデザイン・開発に関する技術を移転する必要がある。

「中国の最先端の技術開発」と「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間の相関分析結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .657 で、有意確率  $p$  が .001 で、 $n=31$  となっている。つまり、中国市場においては、最先端の技術開発を実現することでも、現地の顧客ニーズに応える商品を開発することになる。

中国市場が求めている商品開発力の分析結果（6-35）をまとめると、中国市場で現地ニ

ーズを応えるには、低コストで商品開発する必要がある一方で、最先端の技術を開発する必要もある。さらに、中国市場の求めている「低コストで商品開発」を実現するためには、日本から「商品のデザイン・開発に関する技術（最先端）」と「商品のデザイン・開発に関する技術（標準）」のデザイン・開発技術に移転する必要があると実証できた。図表:6-36で示したように、日本からの技術移転それぞれの項目と、「現地の顧客ニーズに応える商品を開発」の間での相関係数より、「低コストで商品開発」するとの相関係数が高いため、低コストで商品開発することは中国市場において非常に重要であるとわかった。

中国とインドの求めている商品開発力の違いを一言でまとめると、中国は、最先端の技術開発も顧客ニーズになっており、日本からはデザインのような高い技術の移転を求めている。一方のインドは、セットですべての技術移転を求めているが、最先端の技術開発はまだまだ顧客ニーズになってないことが事実であることが明らかになった。中国は、ある程度インフラ整備されており、製造業も発展しているため、製造設備のような基礎技術は求めていないことがわかった。さらにいうと、コスト・イノベーションケイパビリティの構築において、技術の役割が大きいことが明らかになった。

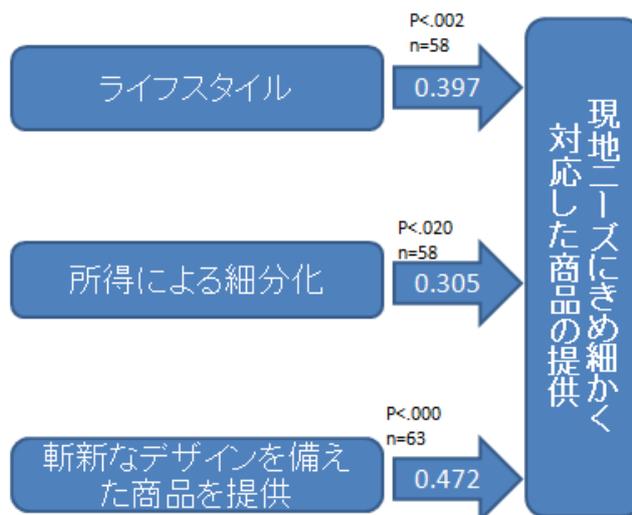
## B. 習慣・行動とコスト・イノベーションケイパビリティ

コスト・イノベーションケイパビリティの1つの要素である技術については、上で説明したが、ここではもう1つの要素である「習慣・行動」について分析する。インド市場においては、「カースト問題」、「宗教の問題」等で文化的障壁を指摘する日本企業も存在する。なお、「習慣・行動」とは、ライフスタイル、顧客層とデザインで測定しているため、項目毎の仮説設定を省略し、ライフスタイル、所得層とデザインを「習慣・行動」とする。実際のビジネスでは、「習慣・行動」のようなものが本当に影響を及ぼすのかを明らかにするため下記のような対立仮説と帰無仮説を設定した。

帰無仮説：「習慣・行動」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」間には関連がない。

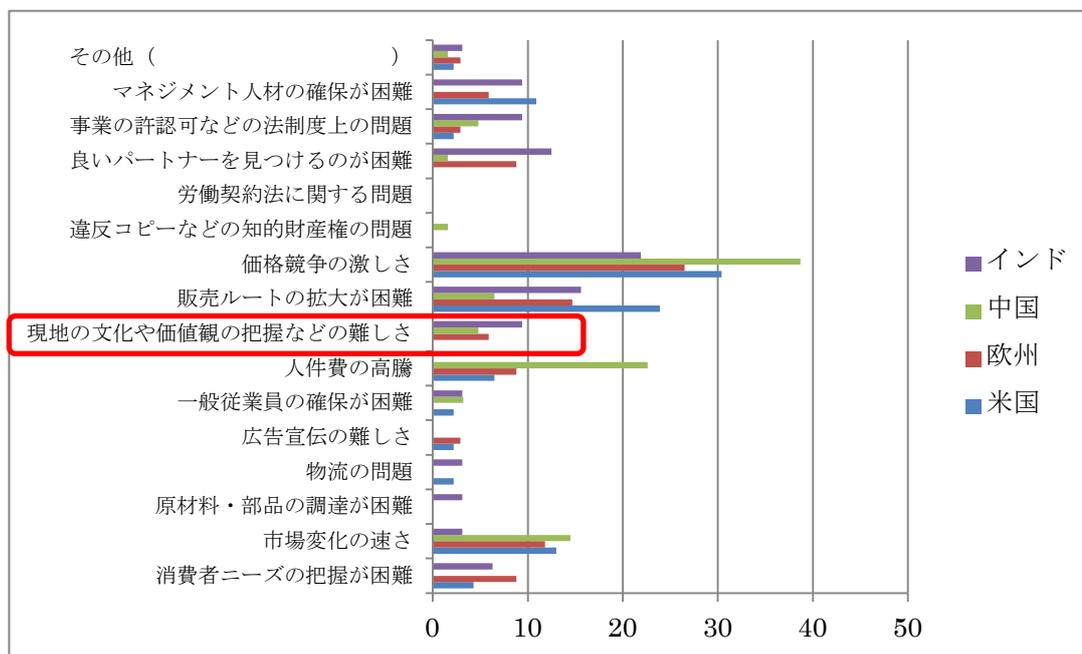
対立仮説：「習慣・行動」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」間には関連がある。

図表： 6-36 習慣・行動とコスト・イノベーションケイパビリティ



「ライフスタイル」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.397で、有意確率  $p$  が.002で、 $n=58$ となっている（図表:6-36）。有意確率  $p$  は、.002のため1%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.397のため、正の相関があると判断できる。また、「所得による市場細分化」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.305で、有意確率  $p$  が.020で、 $n=58$ となっている（図表:6-36）。有意確率  $p$  は、.020のため5%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.305のため、正の相関があると判断できる。さらに、「斬新なデザインを備えた商品の提供」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.472で、有意確率  $p$  が.001で、 $n=63$ となっている（図表:6-36）。有意確率  $p$  は、.000のため0.1%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.472のため、正の相関があると判断できる。従って、「習慣・行動」を測定したすべての項目、「ライフスタイル」、「所得による市場細分化」、「斬新なデザインを備えた商品の提供」と「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」の間で正の相関があった。そのため、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、「習慣・行動」のようなものがビジネスに影響を及ぼすのである。

図表： 6-37 海外市場で直面している最も大きな問題点

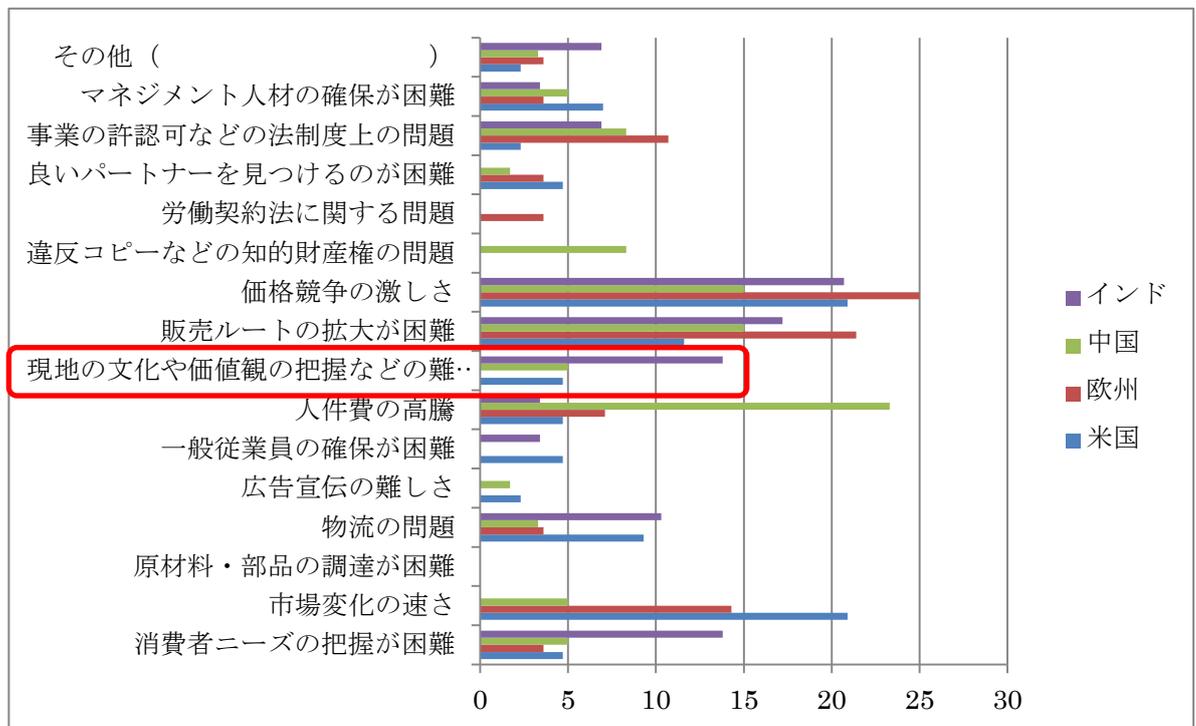


しかし、その「習慣・行動」とは、インドビジネスにおいてはどのようなものなのか確認する必要がある。インドで存在するカーストや宗教などの文化的障壁は本当に他国に比べても違うのかは、図表:6-37 と図表:6-38 を参考にすることで明らかになる。海外市場での最も大きな問題を聞いたところ（図表:6-37）、インド市場において現地の文化や価値観の把握などの難しさが、9.4%となっている。また、海外市場において最も大きな問題点として、現地の文化や価値観の把握などの難しさが、中国は 4.8%、欧州は 5.9%で、米国は問題となっていない。

また、海外市場での次の大きな問題を聞いたところ（図表:6-38）、インド市場において現地の文化や価値観の把握などの難しさが、13.8%となっている。また、海外市場において次に大きな問題点として、現地の文化や価値観の把握などの難しさが、中国は 5%、米国は 4.7%で、欧州は問題となっていない。どの市場においても競争の激しさを示す、価格競争の激しさを共通で大きな課題としている中、インド以外の市場においては、現地の文化や価値観の把握などの難しさが、あまり問題となっていない。まさに、インド市場において、文化的な背景が大きい「習慣・行動」の把握が難しいことが伺える証拠である。LG のように、文化などを配慮した商品が売れる道筋もこれで明らかになった。業界や商

品によって、「行動・習慣」の影響は様々と考えられるが、少なくともインドビジネスにおいて文化的障壁が認めざるを得ない。さらにいうと、コスト・イノベーションケイパビリティの構築において、習慣・行動の把握が大きな役割を果たす結果になった。

図表： 6-38 海外市場で直面している次に大きな問題点



### C. 情報発信力

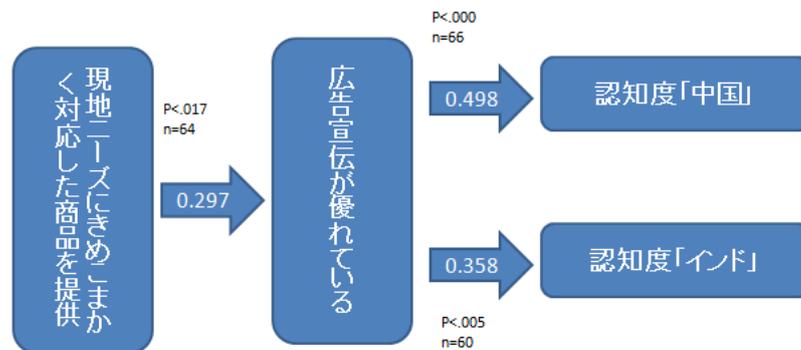
コスト・イノベーションケイパビリティとは、顧客の視点で許容できる品質の下で徹底したコストを削減する能力であり、これに関連する2つの要素である技術と「習慣・行動」については、上で説明したが、ここでは3つ目の要素である情報発信力について分析する。インド市場においては、下位層に自社製品やサービス、ブランドなどに親しんでもらう必要があるため、顧客育成を含めた情報発信とプレミアムブランドとしてイメージアップするための発進力、両方必要とされる。下位層に自社製品をきちんと認知しておくことは、将来のボリュームゾーン市場開拓のカギになり得る。特に、インドのボリュームゾーンは、日本企業の製品は使ったこともない可能性が高いため、彼らに対して商品の認知度を浸透させることも必要不可欠と考えられる。発信力について上のようなことを配慮し、下記の帰無仮説と対立仮説を設定することに至った。

帰無仮説：「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」と「広告宣伝が優れている」間には関

連がない。

対立仮説：「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」と「広告宣伝が優れている」間には関連がある。

図表： 6-39 情報発信力



相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が  $.297$  で、有意確率  $p$  が  $.017$ 、 $n=64$  となっている（図表:6-39）。有意確率  $p$  は、 $.017$  のため 5%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、 $.297$  のため、正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、「現地ニーズにきめ細かく対応した商品」と「広告宣伝が優れている」の間に正の相関が認められた。これで、広告宣伝が優れていると現地ニーズに細かく対応した商品提供を可能になると関連付けられる。

また、広告宣伝が優れていることは、中国やインド市場にどのような意味を持つのか確認する必要がある。まず、中国市場の発信力について下記の帰無仮説と対立仮説を設定することにした。

帰無仮説：「認知度」と「広告宣伝が優れている」間には関連がない。

対立仮説：「認知度」と「広告宣伝が優れている」間には関連がある。

相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が  $.498$  で、有意確率  $p$  が  $.000$ 、 $n=64$  となっている（図表:6-39）。有意確率  $p$  は、 $.000$  のため 0.1%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、 $.498$  のため、正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、

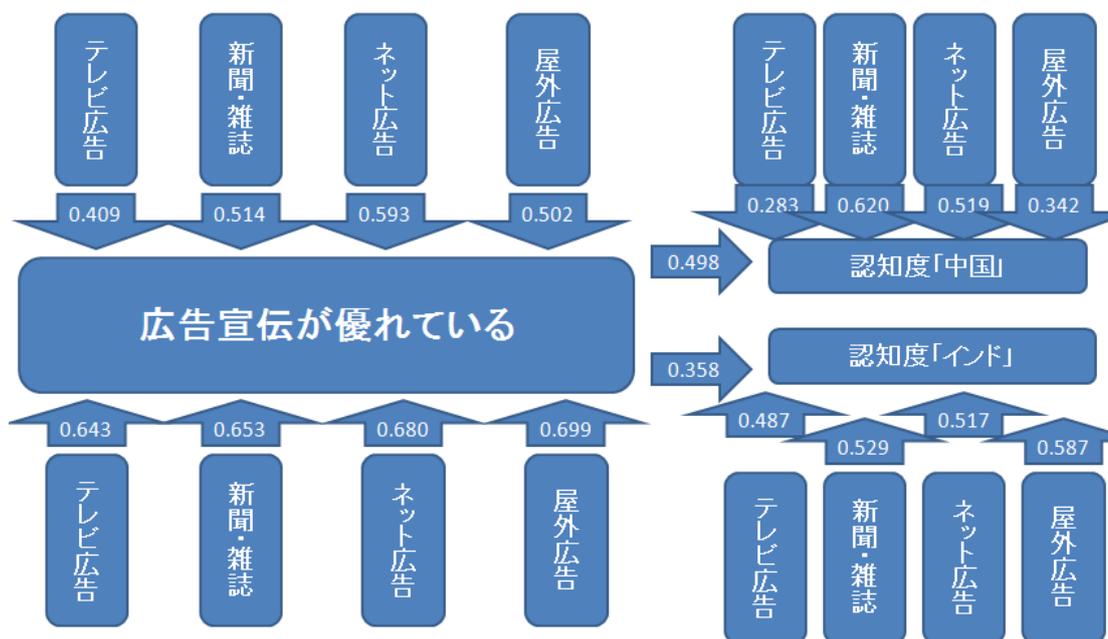
「認知度」と「広告宣伝が優れている」の間に正の相関が認められた。これで、広告宣伝が優れていると中国市場における認知度が上がることを関連付けられる。さらに、広告宣伝が優れていることは、インド市場にどのような意味を持つのか確認する必要がある。インド市場の発信力について下記の帰無仮説と対立仮説を設定することにした。

帰無仮説：「認知度」と「広告宣伝が優れている」間には関連がない。

対立仮説：「認知度」と「広告宣伝が優れている」間には関連がある。

相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が .358 で、有意確率  $p$  が .005、 $n=60$  となっている（図表:6-39）。有意確率  $p$  は、.005 のため 1%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.358 のため、正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、「認知度」と「広告宣伝が優れている」の間に正の相関が認められた。これで、インド市場においても広告宣伝が優れていると認知度が上がることを関連付けられる。

図表： 6-40 中国やインド市場における発信力の方法



広告宣伝が優れていると各市場において、認知度が向上することが明らかになったが、それぞれの市場において、その発信力の有効な方法とは何かを明らかにするため下記のような仮説を設定した。まず、中国市場における発信力の方法について、下記はすべて対立仮説の採択で、それらの分析結果の評価数字である。

(Tirtha Bahadur Karki)

「広告宣伝が優れている」と発信力方法の1つ「テレビ広告」の間の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.409で、有意確率  $p$  が.004で、 $n=48$ となっている。つまり、中国市場において、テレビ広告は認知度を向上する一つの有力な方法であることが明らかになった。

次に、「広告宣伝が優れている」と発信力方法の1つ「新聞・雑誌」の間の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.514で、有意確率  $p$  が.001で、 $n=48$ となっている。つまり、中国市場において、新聞雑誌も認知度を向上する一つの有力な方法であることが明らかになった。

また、「広告宣伝が優れている」と発信力方法の1つ「ネット広告」の間の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.593で、有意確率  $p$  が.001で、 $n=48$ となっている。つまり、中国市場において、ネット広告も認知度を向上する一つの有力な方法であることが明らかになった。

さらに、「広告宣伝が優れている」と発信力方法の1つ「屋上広告」の間の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.502で、有意確率  $p$  が.001で、 $n=48$ となっている。つまり、中国市場において、屋上広告も認知度を向上する一つの有力な方法であることが明らかになった。

中国市場における発信力は、認知度向上に大きな役割を果たしており、「テレビ広告」、「新聞・雑誌」、「ネット広告」と「屋上広告」が有力な情報発信の手段であることが解明した。また、中国市場に認知度向上する発信力の方法の中で、「新聞・雑誌」と「ネット広告」が最も効くことも明らかになった（図表:6-40）。

次に、インド市場の認知度を向上するにつき、最も有効な発信力の手段を明らかにしよう。インド市場における発信力の方法について、下記はすべて対立仮説の採択で、それらの分析結果の評価数字である。

「広告宣伝が優れている」と発信力方法の1つ「テレビ広告」の間の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.643で、有意確率  $p$  が.001で、 $n=26$  となっている。つまり、インド市場においても、テレビ広告は認知度を向上する一つの有力な方法であることが明らかになった。

次に、「広告宣伝が優れている」と発信力方法の1つ「新聞・雑誌」の間の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.653で、有意確率  $p$  が.001で、 $n=27$  となっている。つまり、インド市場においても、新聞・雑誌は認知度を向上する一つの有力な方法であることが明らかになった。

また、「広告宣伝が優れている」と発信力方法の1つ「ネット広告」の間の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.680で、有意確率  $p$  が.001で、 $n=27$  となっている。つまり、インド市場において、ネット広告も認知度を向上する一つの有力な方法であることが明らかになった。

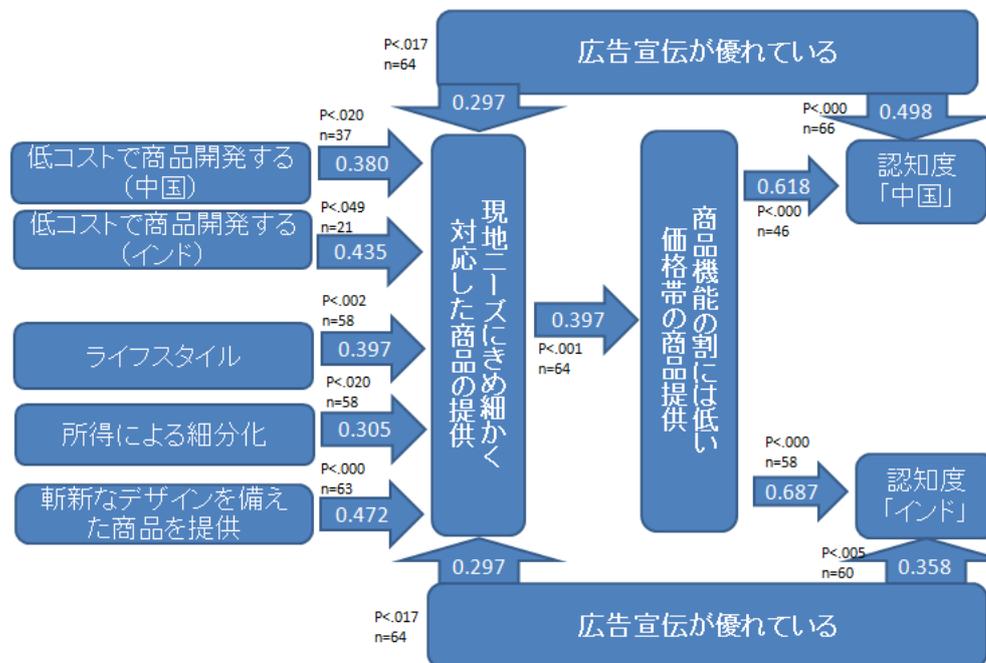
さらに、「広告宣伝が優れている」と発信力方法の1つ「屋上広告」の間の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が.699で、有意確率  $p$  が.001で、 $n=26$  となっている。つまり、インド市場においても、屋上広告が認知度を向上する一つの有力な方法であることが明らかになった。

インド市場における発信力は、認知度向上に大きな役割を果たしており、「テレビ広告」、「新聞・雑誌」、「ネット広告」と「屋上広告」が有力な情報発信の手段であることが明らかになった(図表:6-40)。中国やインド両方の市場における、発信力の重要さがこの結果で、非常に不可欠であると結論付けられる。さらにいうと、コスト・イノベーションケイパビリティの構築において、発信力の役割が大であるとわかった。

コスト・イノベーションケイパビリティの構築における、「技術」、「習慣行動」と「情報発信力」の関連性を図にすると図表:6-41のようなものになる。所得による細分化が現地ニーズを満たす役割を果たしたこと、その現地ニーズとは、「技術」、「習慣・行動」や「情

報発信力」の要素から成り立っていて、それは一言で表現すると「商品機能の割には低い価格帯の商品提供」の他にならない。つまり、仮説3の下位層開拓にアプローチをすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になるというのを実証できた。

図表： 6-41 コスト・イノベーションケイパビリティの構築



#### 2-4 仮説4（コスト・イノベーションと成果指標の関係）の実証結果

ここで仮説4の、コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって、製品の市場競争力が上がる可能性が高いという仮説をアンケートデータによる統計的な分析を行って実証する。ここまでは、市場を細分化し戦略的に下位層を開拓することで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になると分析の結果をもとに実証できたが、肝心のコスト・イノベーションケイパビリティの構築によって企業のパフォーマンスが本当によくなるのか確認する必要がある。企業のパフォーマンスとして、マーケット・シェアを見るが、コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって認知度の向上を図り、結果的にマーケット・シェアが上がるとの理論的な展開が丁寧でわかりやすいと思われる。そのために、下記のような帰無仮説と対立仮説を設定した。仮説実証の方法を省略するため、下記の仮説で挙げている「認知度」と「マーケット・シェア」は、両国における「認知度」と「マーケット・シェア」とする。しかし、分析結果は、それぞれ別々で述べる。

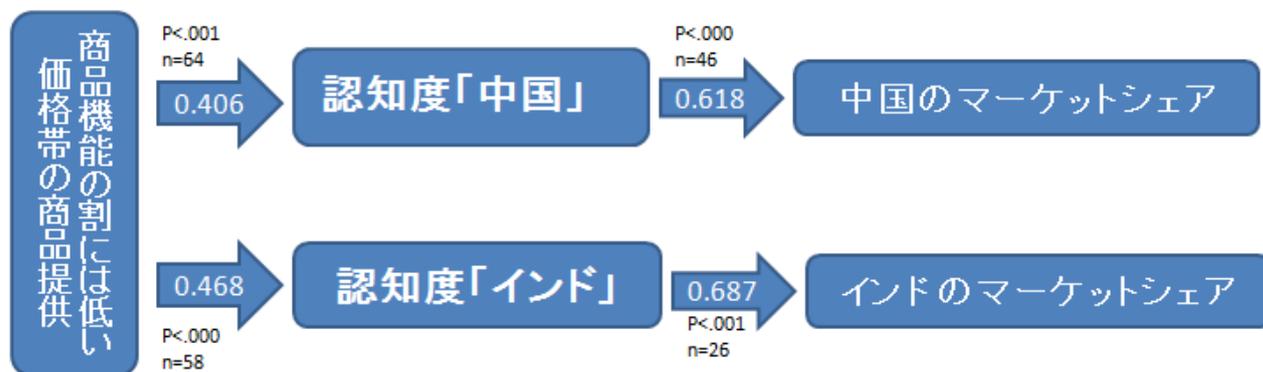
(Tirtha Bahadur Karki)

帰無仮説：「商品機能の割りに低い価格帯の商品提供」と「認知度」間には関連がない。  
対立仮説：「商品機能の割りに低い価格帯の商品提供」と「認知度」間には関連がある。

まず、インドにおける「商品機能の割りに低い価格帯の商品提供」と「認知度」の相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .468 で、有意確率  $p$  が .001、 $n=58$  となっている（図表:6-42）。有意確率  $p$  は、.000 のため 0.1%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.468 のため、正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、インド市場において、「商品機能の割りに低い価格帯の商品提供」を実現できると認知度が上がるということが証明された。

次に、中国における「商品機能の割りに低い価格帯の商品提供」と「認知度」の相関分析の結果は、Pearson の相関係数  $r$  が .406 で、有意確率  $p$  が .001、 $n=64$  となっている（図表:6-42）。有意確率  $p$  は、.001 のため 1%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.406 のため、正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、インド市場においても、「商品機能の割りに低い価格帯の商品提供」を実現できると認知度が上がるということが証明された。結果を述べると、中国とインド両市場で、コスト・イノベーションケイパビリティの構築による認知度の向上が証明された。

図表： 6-42 コスト・イノベーションケイパビリティと成果指標の関係



また、認知度を上げることは両国市場においてマーケット・シェアの確保に繋がるのかを確認する必要がある。そのために、下記のような帰無仮説と対立仮説を設定した。

帰無仮説：「認知度」と「マーケット・シェア」間には関連がない。

対立仮説：「認知度」と「マーケット・シェア」間には関連がある。

まず、インドにおける「認知度」と「マーケット・シェア」の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が .687 で、有意確率  $p$  が .001、 $n=26$  となっている（図表:6-42）。有意確率  $p$  は、.001 のため 1%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.687 のため、正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、インド市場において、認知度が高いとマーケット・シェアも上がることが実証できた。

次に、中国における「認知度」と「マーケット・シェア」の相関分析の結果は、Pearsonの相関係数  $r$  が .618 で、有意確率  $p$  が .001、 $n=46$  となっている（図表:6-42）。有意確率  $p$  は、.001 のため 1%水準で有意であるとみなせる。有意であったので、相関係数から相関の強さを見る。相関係数  $r$  は、.618 のため、正の相関があると判断できる。従って、帰無仮説を棄却し対立仮説を採択することになる。つまり、中国市場においても、認知度が高いとマーケット・シェアも上がることが実証できた。このように、仮説 4 の、コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって、製品の市場競争力が上がる可能性が高いということを統計的分析の結果をもとに実証された。コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって認知度の向上を図り、認知度が高いほどマーケット・シェアも高いことは両国の共通点であることを証明された。

### 3 小括

この章では、第5章で構築された仮説を統計的な分析を行い実証した。データにおいては、亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科池島研究室が2015年9月に実施した海外で事業展開を行っている日本企業1750社を対象にした「海外事業の成功要因に関するアンケート」より収集したデータを用いて分析をした。「市場の細分化」、「市場へのアプロー

チ)、「コスト・イノベーションケイパビリティ」と「企業パフォーマンス(成果)」といった測定変数を整理しながら、IBM社のSPSSを利用し、「記述統計」および相関分析、または独立したサンプルのt検定を行った。

市場を細分化し戦略的に下位層を開拓することで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築を可能になり、コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって企業のパフォーマンスが上がるという仮説「1. 日本企業のインド市場開拓の際、所得を基準に顧客層を細分化することが戦略的に有効である。2. インド市場開拓の際、上位層よりも下位層の開拓が比較的優位なアプローチとなり得る。3. 下位層開拓にアプローチをすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になる。4. コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって、製品の市場競争力が上がる可能性が高い。」を信頼できる統計的な分析の結果すべて実証できた。すなわち、図表:5-1を実証できたのである。また、中国市場においてもコスト・イノベーションケイパビリティの構築によって市場競争力が上がる可能性が高いと実証されたが、インド市場と違って最先端の技術開発も現地のニーズとなっており、それを満たすため日本からデザインのような高い技術の移転を求めていることも理解した。一方のインド市場は、インフラなどの未整備などの原因もあるからか、日本からはセットでの技術移転を求めていることが明らかになった。さらに、インド市場は、他国と違って文化的背景の影響が高いとされる「習慣・行動」の把握が困難であることも認めざるを得なかった。

## 第7章 仮説の再確認と考察

先行研究と事例分析を整理して構築された仮説は、第6章でアンケートのデータを用いて統計的な分析で実証できたが、インド市場において仮説のような理論的枠組みを実践できた企業を他に存在するか再確認することで、仮説の一般化を図られる。従って、本章の前半で、インド市場における企業の戦略を事例検証ような方法で再確認する。本章の最後で、本研究の考察を述べる。

本研究で、仮説の実証として明らかにしたことが、「インド市場において、市場を細分化し戦略的に下位層を開拓することで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築を可能になり、コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって企業のパフォーマンスが上がる」ということである。

### 1 事例での実証として再確認

1995年にインド進出したSAMSUNGは、当初Videocon Groupと51対49の合弁会社を設立した。1998年にはVideocon Groupの出資分26%を取得し、さらに2002年には残り23%まで買い取りSAMSUNGインド法人は100%単独子会社となった。LGとSAMSUNGこの2社が占める割合は、インド消費家電の全体の約4割で、白物家電分野にLGが市場をリードしているが、それ以外の家電分野ではSAMSUNGのほうが強い。進出当時は、低価格の洗濯機、冷蔵庫、エアコン、電子レンジなど幅広い商品群を販売したが、2004年末からは高価格戦略にシフトしたのである。高価格のインド向け商品は、輸入販売で、低価格のブラウン管カラーテレビや冷蔵庫のようなものは、現地のノイダ工場で生産・販売している。これでわかるように、仮説1と2にあたる、進出当初から市場を細分化し、下位層に力を入れてきたことで、インド消費者の行動を観察でき、タイムリーな戦略立案ができたといえよう。

インドのテレビ市場で強いSAMSUNGは、インドの電力事情が悪くて停電が頻繁にあるという点を考慮し、家電製品ごとに電圧安定器を付けて発売しているほか、冷蔵庫にアイスパックを入れてあげるなど、インド人のニーズを応えるアイディア商品を発売し、現

地市場で大きな反響を起こしている。SAMSUNG は、洗濯機部門でも相当な成果を出している。インドで、SAMSUNG の洗濯機が成功した理由は、インドの頻繁な停電事故を念頭に置き、動作が止まる前の状態を覚える機能とインドの伝統衣装であるサリーを傷つけないようにする特殊選択機能を追加したからである。さらに、水が乏しいので、水を再使用することのできる二槽式洗濯機を好む購買傾向を反映し、製品設計を十分に考慮することでインド消費者の心を捕らえたというのである。また、インドのオリンピック選手のスポンサーをして、情報発信にも力を入れている。一方、2007 年以後、現地 R&D を大幅に強化し、SAMSUNG はインドで自らのソフトウェアセンター (SISC : Samsung India Software Center) を運営している。つまり、インドは全世界に広がる SAMSUNG のグローバル R&D センターのなかのひとつとして機能している。SAMSUNG のインド成功の要因としては、マーケットニーズに合った低価格商品の提供、まさにコスト・イノベーションケイパビリティの構築が実現できた事例と言えよう。

インド自動車業界において、マルチ・スズキの次に市場リーダー (2015 年において、マルチ・スズキ 46.5%、HYUNDAI 17.2%) を誇る韓国の HYUNDAI は、1996 年に進出し、市場進出 3 年目である 2001 年に 6 万 7 千余台の自動車を販売して、インド市場 1000 cc 級以上の車種販売 1 位を果たしたのである。HYUNDAI は、インド現地の需要増加に積極的に対応するために、2007 年に生産施設を 40 万台に増やし、グローバルトップメーカーに飛躍するためのグローバル生産の中心的戦略基地としてインドを育成するという計画を発表している。このようにインド市場に力を注ぐ HYUNDAI は、進出初期から新モデルを投入して顧客の信頼を確保することはもちろん、現地顧客の多様な要求を直ちに製品に反映し、徹底的な現地化戦略を推進したことが成功の要因だと考えられている。現在 SANTRO では 90% 以上の部品現地化が実現され、エンジンと変速器などの主要部品まで現地で生産する総合自動車工場を実現している。HYUNDAI は、ボリュームゾーンのニーズを応えるため、現地状況と消費者特性を考慮した現地化製品の発売を目標にしたのである。インドには、マルチ・スズキのような強力な企業を相手にしながら、ボリュームゾーンのニーズを把握した上での中型車のセグメントに力を注いだことは、仮説 1 と仮説 2 にあたる、市場細分化と下位層開拓に力を入れたことであろう。

HYUNDAI は、中型車を先行車種として立ち上げた海外企業とは違い、小型車部門に力を注ぐと同時に、インドの高温多湿な気候条件と道路事情を考慮し、かつエンジン冷却機能及びエアコン性能などを強化し、ブレーキ機能を強化しサスペンションを補強するなど、現地状況に合う製品を開発に成功している。それに加えて、HYUNDAI は情報発信に力を注ぎ、大都市を中心に独占販売網を構築するなど、1998年8月には、60ディーラーを構築し、生産前にもかかわらずショールーム建設を完了したのである。つまり、発売前の段階で、修理・部品工場が100%完成し、発売に完全に備えたとされる。さらに、インドの国民的俳優として絶大な人気を集めている SHAHRUKH KHAN を広告モデルにすることで、無名の HYUNDAI があつという間にインドの全国民に刻印させるきっかけを作ったのである。HYUNDAI は、インド人の文化的特性、すなわち身分制度と宗教的影響などを十分に考慮し、工場内に小規模の寺院を設置し、現地の文化と宗教のハードルをうまく調整している。「技術」、「習慣・行動」、「情報発信力」に加えて、中型車でシェアを取ったことは、まさに、コスト・イノベーションケイパビリティの構築に成功した事例と言えよう。

インド市場において、市場を細分化し、下位層を開拓すれば顧客の行動観察ができ、それによって、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になり、コスト・イノベーションケイパビリティの構築によっては、競争優位を持続可能であることをアンケートのデータを用いて統計的な分析だけではなく、事例でも実証できた。

## 2 フィールド・サーベイと仮説の検証

2012年9月14日に Honda Vietnam Co., Ltd. Phuc Thang ward, Phuc Yen town, Vinh Phuc province, Vietnam を尋ねた。工場見学を視察した後に、Honda Vietnam Co. Ltd. (以下 HVN) の A 氏に商品開発力と現地ニーズについてヒヤリングをした結果、下記にまとめた。

ベトナムではオートバイが庶民の足になっており、ハノイやホーチミンといった都市に行くと、道路がオートバイであふれかえっている。図表:7-1の写真が、筆者が工場見学に尋ねた際ハノイで撮ったものである。これを見ても想像できるが、町のみんながオート

バイで移動しているように思わせる。ベトナム 2 輪車市場において、64%の市場シェアを誇る HVN が設立されたのは 1996 年である。A 氏によると、4 輪車において 1 日 15 車を生産しており、価格は 4000 ドルから 5000 ドルである。4 輪車においては、現時点での利益はないものの、将来を見込んだ上での投資と将来の方針を明らかにした。2 輪車においては、2 工場の 4 ラインを合わせると、6 秒に 1 つのオートバイを生産できる体制を整え、年間で 198 万台のオートバイを生産していた。また、オートバイの価格は 700 ドルから 2000 ドルまでで、ラインナップが豊富であることが確認できた。

図表： 7-1 オートバイで溢れるハノイ市内の様子



(出所) 筆者撮影

HVN は、ベトナム人に対して交通安全の教育の一角として、1999 年には交通教育センター (TEC: Traffic Education Center) を開設、実践的なトレーニングができる体制を整えると共に、本格的な活動を展開してきた。その後、2008 年には、子どもたちへの交通安全教育をスタートさせるなど、地域社会に深くコミットする姿勢を打ち出し、交通安全の輪を全国に拡大しつつある。このようにベトナム市場の顧客を育成する VH N の発信力は、市場シェアをリードすることに繋がった。結果的に、ベトナムでは「ホンダのオートバイに燃料さえ入れれば、どこでも行ける」と良い評判があると A 氏が説明した。ベトナムの

(Tirtha Bahadur Karki)

二輪の年間販売台数は世界4位であるが、バイク王国に見えても、保有率では台湾やマレーシアに追いついていないため、一家に1台から1人1台の時代になると予測し、生産能力をもっと増やしていくと、A氏がVHNの方針を語った。同社では「SH125」や「SH150」など高価格帯スクーターの売れ行きがよく、顧客の購買力が衰えたとは考えにくい。一方で、ベトナム人メンバーを中心にした若い男性向けのプロジェクトや、都市部ほどバイクが普及していない農村部の開拓など、新たな戦略も進めていると、A氏が説明した。

HVNの二輪車におけるベトナムでの戦略は、途上国のボリュームゾーン市場に向けて供給されるオートバイが増え、中国系バイクメーカーなどの下位の競合企業との競争が国際的に展開される中で、非常に参考になる事例である。ローコスト製品の投入を皮切りに、ボリュームゾーン市場に製品を浸透させ、中国製バイクと拮抗できる価格帯で、それ以上の品質と価値を実現させることで、市場シェアを伸ばしていった。その事例は、オートバイの「Wave α」こそが、ベトナムでシェアを拡大してきた象徴の一つである。ベトナム市場において、1500ドルで販売していたバイクのコピー車を、中国企業が500ドルで売られるようになった。パーツが類似していたので、200ドルほどで正規の部品を買って乗せかえれば、それなりに走るようになっていた。つまり、700ドルで新車を買えたのである。その対策として、VHNは、品質を保ちながら価格を下げた「Wave 100」というバイクを、700ドルで発売した。同じ価格ならばと顧客が殺到し、結果的にコピー車を「駆逐」できたとA氏が説明した。

これはまさに本研究で主張した、コスト・イノベーションケイパビリティの構築に他ならない。ベトナム市場とインド市場の2輪車市場における大きな違いは、デザインの部分が最も目立つ。ベトナムでは、45%の2輪車の使用顧客が女性であるとA氏が説明したが、インドでは女性の使用が少ない。いずれにしても、後途上国のボリュームゾーン市場にビジネスを広げていくと予想されるが、そのときに、コスト・イノベーションケイパビリティの構築をいかにできるかが、新興国市場戦略においてきわめて重要になる。

### 3 考察

インド市場開拓においては、市場を細分化し戦略的に下位層を開拓することで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になり、コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって企業のパフォーマンスが上がる、すなわち、企業の競争力につながることを次のような仮説「1. 日本企業のインド市場開拓の際、所得を基準に顧客層を細分化することが戦略的に有効である。2. インド市場開拓の際、上位層よりも下位層の開拓が比較的優位なアプローチとなり得る。3. 下位層開拓にアプローチをすることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になる。4. コスト・イノベーションケイパビリティの構築によって、製品の市場競争力が上がる可能性が高い。」で実証できた。

新たな消費マーケットとしてのインドの重要性はさらに増えることが予想される中、インド市場での日本企業のプレゼンスが薄く、韓国企業の LG やサムスンが有力とされている。日本企業は韓国企業に比べて、比較的早い時期に進出を果たしているにも関わらず、目に見える成果を出せなかったことは事実である。そこには、日本企業の大きな戦略ミスがあると考え、日本企業がこれまで海外のメイン市場としてきた米欧と比較すると、インドの現在の所得水準は大きく違う点に注目した。インドでは、先進国並みの購買力を有するのは「上位層」に限られるため、売上を伸ばすためには下位層にまでターゲットを広げ、ボリュームゾーンを獲得する必要があるという点に着目し、ボリュームゾーンのメカニズムを明らかにした。ボリュームゾーン出現の核心は、単に所得が中位にある人口比率の増加ではなく、新たな価値観を持ち、新たな消費行動をする人たちの出現であり、彼らの消費行動を把握することで、戦略立案につなげることに着目した。その要因と考えられる現地消費者に関する情報不足と、日本製品をボリュームゾーンに認知させるために必要な日本製品に関する情報不足、または、日本企業の強みである技術力の活用といった3点を問題意識とし、それらを正確にとらえるため、インドボリュームゾーンの行動に影響を及ぼす要因を整理した。

このように、日本企業が現地の事情（本研究においては主にボリュームゾーンの消費行動）に精通しなければならないことから、インドに参入しようとする企業は情報を得るた

めにコストを支払わなければならない。たとえば、消費者の獲得でも、大きな市場それ自体、立地優位であるが、その優位を利用するために、日本企業は消費者を識別し、事業を確立しなければならない。これには、消費者のニーズや嗜好を理解しなければならない。これはインドの現地企業よりも日本企業にとってより難しい課題である。この結果として、日本製品とインドの下位層が求める製品とのミスマッチを引き起こす現地消費者に関する情報不足を改善するための手段として、下位層にアプローチをすることを本研究のオリジナリティーとして明らかにした。日本企業は新たな消費者対応として、所得を基準に市場を細分化(セグメンテーション)の必要性に至った。企業が消費者に対して価値を提供し、消費者は自らのライフスタイルの維持と拡張のために、企業が提供する価値を利用する。しかし、その価値は適切であるかどうかを測定する要因が様々考えられるが、インド市場消費者の消費行動と先進国市場消費者の消費行動に最も影響を与えるのが経済的な要因に他ならない。そのため、市場を細分化し、下位層開拓に力を入れることが不可欠になる。

下位層の消費行動を正しく理解するためには、彼らの行動を観察する必要がある。下位層のメカニズムを理解した上で、彼らと一緒に行動することが、彼らの行動を把握する最も手短な方法であると結論付けられる。消費者などの行動を観察し、そこから得られた知見や洞察を製品やサービスの改善や価格の設定などに反応させることで、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が可能になることが明らかにした。製品ありきで、操作性などに利用者が慣れるように仕向けるのではなく、利用者が真に欲しいと思っているものを知り、より価値あるものを許容できる品質の下で徹底したコストを削減し提供しようという動きである。インド市場のボリュームゾーンに製品を提供していく上で最大のハードルとなるのが価格である。例えばインドでボリュームゾーン向けの車を販売しようとする、大まかに言えば、日本の2分の1の価格で提供しなければならない。このためには、日本企業の強みである技術力を生かしながらも、大胆に削るようなコスト構造の設計が必要となる。このコスト構造を日本におけるビジネスの発想の延長線上で描くことは困難な場合が多く、中途半端な製品が出来上がってしまうことが多い。したがって、インド市場でビジネスを展開する際、下位層の消費行動を理解した上で、それを対応するためのコスト・イノベーションケイパビリティの構築が競争優位を持続可能にする。

さらに、ニーズを反映させた製品を下位層に売り込む際に直面する、日本製品に関する情報不足と製品に対する正しい認識を解消する手段として、情報発信力が不可欠であると明らかにした。インド市場では他国企業との市場獲得競争が激しく、市場獲得には日本製品の認知度を上げることが不可欠である。現地消費者が日本製品を知らない、もしくは知っていても、その製品は価格に見合う性能を持ち合わせている、ということを理解していない要因としては、日本企業の情報発信力が十分に行えていないということが解明された。さらには、競争の激しいグローバル市場で消費者が上位層に上がって来たら自社の顧客に取り込もうとすると手遅れになってしまう可能性が高い。つまり、グローバル競争はすでに自社顧客を育成する戦略が必要な段階に入っている。ユニリーバのように、下位層に自社製品やサービス、ブランドなどに親しんでもらう必要がある。下位層に自社製品をきちんと認知されておくことは、将来のボリュームゾーン市場開拓のカギになり得る。事例で挙げた SAMSUNG や LG などの企業は、インドの物価が低く、従って広告宣伝費が先進国と比較して著しく低い段階で、まとまった広告宣伝投資を行い、消費者認知度の向上を総合的にみれば低コストで実現していると言える。それに対し、多くの日本企業は、認知度向上の広告宣伝費を毎年の費用と考え、ブランド認知という無形資産構築の投資と考えない傾向にあるといえよう。

インド市場を開拓する際、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が持続可能な競争優位を保つ最も有効な方法であり、その構築方法としては、インド市場を細分化し、下位層開拓に力を入れれば可能になる。下位層開拓のでコスト・イノベーションケイパビリティが構築可能になる最も大きな理由は、彼らの消費行動観察にある。調査やアンケートで理解できない下位層の潜在ニーズを引き出すためにも、市場を育成しながら一緒に行動することが不可欠である。

## 終わりに

以上の議論を通じて、本研究では、インド市場開拓におけるボリュームゾーンを中心に市場開拓戦略を考察し、インドボリュームゾーンにおける日系企業が抱える課題とその競争戦略における日本企業の現状を中心に検討した。日本企業は、中長期的には今後も拡大が顕著であるインドボリュームゾーンに注力していく可能性が高い。日本企業の強みの分析に加えて、以上のケースなどをも考慮に入れつつ、日本企業がインドをはじめとする新興国市場でなすべきことは、自社の強みを活かした、許容できる品質の下で低価格の実現である。したがって、現在の新興国メーカーとは直接競合しない位置取りをしっかりと固めることである。とはいえ、急拡大するボリュームゾーンを放置しておくことも戦略的によい選択ではない。とりわけ、力を付けてきた韓国メーカーとの競争を考えれば、規模の経済を働かせるためにもこの分野に本腰を入れて参入する必要がある。新興国メーカーとは直接競合しないというのは同じ価格での勝負をしないということであって、同じ顧客をめぐる競争を避けては通れない。つまり、どの程度の価格プレミアムなら、新興国メーカーとも競争が可能かの見極めが重要になる。こうしたボリュームゾーンでの競争には、まず、日本企業のブランドを守るためにも、品質と品位は維持しつつ、機能または性能の絞り込みによる開発段階からのコスト・ダウンが必要になる。その上で、マルチ・スズキ、Honda や LG の事例で確認したように、市場を細分化し、下位層開拓に力を入れるほど市場の競争力が上がる。その場合、インド市場向けの製品開発を行い、単純に既存市場の製品の価格を落とすことだけではなく、現地のニーズに合った機能・性能を付け加え、先進国市場での製品よりも低価格な製品を創造すること、つまり、コスト・イノベーションケイパビリティの構築が市場開拓の有効な手段となる。

一方で、インド市場は下位層だけではなく、上位層も規模は大きい。インドの上位層は着実に形成され、すでに現地マーケットに対しても影響力を持ち、海外の情報と感覚を持つ消費者が今後も存在し、日系企業にとって大規模なボリュームゾーンをターゲットにするよりも、付加価値の高い製品やサービスを提供し、現地におけるブランドを効率的に構築することができるという議論もありうる。しかし、グローバル競争の中で上位層になってから顧客の獲得は難しいことが、LG や SAMSUNG の事例で確認された。下位層が今後

(終わりに)

上位層になることを見通して、従来通りの富裕層に特化したいという企業の戦略は通用し難い。従来の上位層市場向けの軸をどのように下位層向けに転換または拡大していくのかという課題を、コスト・イノベーションケイパビリティの構築により解決できると解明したことが、本研究のオリジナリティーである。

本研究では十分に論じられなかったが、このような日系企業の戦略を論じる上で、今後の研究課題として、さらに次の点についてより立ち入った研究が必要とされる。第 1 に、インド下位層における製品ごとの消費者行動のさらなる分析、第 2 に、インド市場の文化的要因と製品ごとの影響の考察、第 3 に、インドボリュームゾーン戦略と他の新興国市場ボリュームゾーン戦略の考察、第 4 に、上位層を中心に市場開拓をする際、コスト・イノベーションケイパビリティを構築するための考察である。とりわけ、第 4 に関して、日系企業が本来持つ、技術力、ブランド力、販売チャネルを上位層中心に活かそうとするとき、品質・機能・コスト・価格のバランスをとれるコスト・イノベーションケイパビリティの構築をいかに可能にするか、解明する必要がある。

日本企業において最も言いたいことは、インド市場はローエンドという思い込みは危険である。インド市場の急成長とボリュームゾーンの拡大によって、インドメーカーの中にも高機能・高性能を試行するものが出現しつつある。これは、日本企業にとっては新たなライバルが出現しつつあることを意味するが、同時に自分の得意な土俵での競争の開始を告げるシグナルでもある。韓国メーカーの SAMSUNG、LG、HYUNDAI や中国メーカーの Lenovo は、まさにその証拠である。インド市場開拓の意義は、単純にインド市場で成功するかどうかのことだけではなく、企業の持続可能な経営にも関わっていると言いたい。

## 参考文献

### 英語の文献

1. ADB (Asian Development Bank) (2010) “The Rise of Asian’s Middle Class.” Consumer spending in developing Asia. Key Indicators for Asia and The Pacific 2010 41st Edition.
2. ADB Official Homepage (<https://www.adb.org/>) .
3. Ahya, C. and Gupta, T., India and China: New Tigers of Asia, Part III, Morgan Stanley Research, August 2010.
4. Banerjee, A. V. and E. Dufloz (2007) “What Is Middle Class about the Middle Classes around the World?” MIT Department of Economics Working Paper 07-29 (Cambridge, MA).
5. Banerjee, A.V. and E.Duflo (2008). “What is middle class about the middle classes around the world?” Journal of Economic Perspective 22(2):3-28.
6. Barney, B.J, (1986)“ Strategic Factor Market: Expectation, Luck, and Business Strategy”, Management Science, Vol.32(10), pp.1231-1241.
7. Barney, J. B. (2002) Gaining and sustaining competitive advantage, Pearson Education, Inc.
8. Barney, J. B. (1986) , “Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy” , Management Science, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241, 1986.
9. Barney, J. B. (1991) , “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” , Journal of Management, Vol. 17, pp. 99-120, 1991.
10. Bhalla, S (2009) “The Middle Class Kingdoms of India and China.” Washington, DC, Peterson Institute for International Economics.
11. Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, Strategic Management Journal, 18(3), pp.207-229.
12. Birkinshaw, J., N. Hood and S. Jonsson (1998) Building firm-specific advantages in

- MNCs: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal* 19(3):221-242.
13. C.K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May-June 1990.
  14. Christensen, C.M (1997) "The Innovator's Dilemma" Boston; Harvard Business School Press.
  15. Christensen, C.M (2001), the past and future of competitive advantage, *Sloan management review* Vol.42, No.2.pp.105-109.
  16. Court, D. and L. Narasimhan (2010) "Capturing the world's emerging middle class." *The McKinsey Quarterly*: 1-6.
  17. David J. Teece (2009), *Institute of Management, Innovation and Organization*, Haas School of Business, University of California, Berkeley, Berkeley, California April 1, 2009 pp.410 – 421.
  18. Deutsche Bank Research (2009) "Emerging Asia's middle class: A force to be reckoned with," *Asia Current Issues*, August 21.
  19. Dyck, S., Hansakul, S., & Saxena, R. (2009, Aug. 21). *Emerging Asia's middle class: A force to be reckoned with* deutsche bank research.
  20. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
  21. Eisenhardt, K.M., and Martin, J. A. (2000) "DYNAMIC CAPABILITIES: WHAT ARE THEY?" *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10/11, Special Issue, pp. 1105-1121.
  22. Eric D, Dianna Farrell, et al. (2007). "Tracking the growth of India's middle class" *The McKinsey Quarterly* 51-61.
  23. Euro monitors homepage (<http://www.euromonitor.com/>).
  24. Euromonitor (2015), *Top 5 Emerging Markets with the Best Middle class Potential* (<http://blog.euromonitor.com/2015/09/top-5-emerging-markets-with-the-best-middle-class-potential.html>).

25. Fang and Zhou(2009), “ Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures” ,Journal of international business studies,40,pp.742-761.
26. Farrell, D., U. A. Gersch, et al (2006) “The value of China’s emerging middle class.” The McKinsey Quarterly: 61-69.
27. Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1988). Creation, Adoption, and Diffusion of Innovation by Subsidiaries of Multinational Corporations, Journal of International Business Studies, 19(3), pp.365-388.
28. Hamel, Prahalad , [1994), The Strategic Management Society, John Wiley Sons Ltd.
29. Hitt, M. A. & R. D. Ireland, (1985) “Corporate Marketing distinctive Competence Strategy and Performance”Strategic Management Journal, Vol.6 273-293.
30. Hymer, S. (1960). the International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment, Doctoral Dissertation, and MIT.
31. IMF(2016),World economic outlook database April 2016  
(<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/text.pdf>)
32. International Monetary Fund’s  
Reports(<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/01/>)
33. Ito, B. and Wakasugi, R. (2007) Factors determining the mode of overseas R&D by multinationals: Empirical evidence. RIETI Discussion Paper 07-E-004
34. Kapur, M., Ahuja, V. R., Ramachandran, A., Chaturvedi, R., Mathur, S., Narayan S. and Rajnish, K., Masters of Rural Markets: Profitably Selling to India’s Rural Consumers, Accenture, March 2013
35. Kharas, H (2010) “The Emerging Middle Class in Developing Counties.” OECD Development Centre Working Paper 285.
36. Kharas, H. (2011, June 13). India, China middle class boom faces many Challenges.
37. Kindleberger, C. P. (Ed) (1970).American Business Abroad, New Haven, Yale University Press.
38. Klein, J.A., et al., (1991] “Skill Based Competing “Journal of General Management,

Vol.16, Number4: 1 -15.

39. Kumar, P. and Dangi, N., Rural Marketing in India: Challenges and Opportunities, International Journal of Management and Social Sciences Research, Volume 2, No. 8, August 2013.
40. Leonard-Barton, D. (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities" Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue, summer, pp. 111-125.
41. MARUKAWA Tomoo (2006) The Supplier Network in China's Automobile Industry From a Geographic Perspective. Modern Asian Studies Review, 1(1), March 2006, pp.77-102.
42. McKinsey Global Institute (2007) The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market
43. Milanovic, B. and S. Yitzhaki (2002) "Decomposing world income distribution: Does the world have a middle class?" Review of Income and Wealth 48(2): 155-178.
44. NCAER Report.2005-2006 [http://www.ncaer.org/downloads/annualreports/annualreport\\_2005.pdf](http://www.ncaer.org/downloads/annualreports/annualreport_2005.pdf)
45. NCAER ANNUAL REPORTS ([http://www.ncaer.org/annual\\_reports.php](http://www.ncaer.org/annual_reports.php))
46. Nobel, R. & Birkinshaw, J. (1998). Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations. Strategic Management Journal, 19(5), pp.479-496.
47. Planning commission of Indian Government homepage ([http://planningcommission.gov.in/index\\_oldpc.php](http://planningcommission.gov.in/index_oldpc.php))
48. Porter, M. E. "How Competitive Forces Shape Strategy." Harvard Business Review 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145.
49. Priem, R.L. and Butler, J.E. (2001) "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?", Academy of Management Journal, Vol.26(1), pp.22-40
50. R. Amit, and P. J. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," Strategic Management Journal, 14(1), 1993.

(Tirtha Bahadur Karki)

51. Rajesh Shukla. (2010) .How India Earns, Spends and Saves-Unmaking the real India.Sage and NCAER-CMCR: New Delhi.
52. Ravallion, M (2010) “The developing world’s building (but vulnerable) ‘middle class’.”World Development 38(4): 445-454.
53. Ravallion, M., Shaohua C, and Prem S (2008) “Dollar a Day Revisited.” Policy Research Working Paper 4620. Washington DC, World Bank.
54. Rumelt, R. P., Schendel, D. and Teece, D. J. (1991) , “Strategic Management and Economics”, S trategic Management Journal, Volume 12, Issue S2 pp. 5-29, 1991.
55. Sarkar, C (n.d) "Reverse Innovation an Interview with Vijay Govindarajan".World Bank (2001) “Finance for Growth.” Oxford University Press, New York.
56. Schreyögg, G. and Kliesch-Eberl, M., (2007) “How Dynamic Can Organizational Capabilities be Towards a Dual-Process Model of Capability danamization,” Strategic Management Journal 28, pp. 913–933.
57. Selznick, P., (1957), Leadership in Administration, Harper Row.
58. Shigeki Ichii, Susumu Hattori and David Michael,“How to win in emmerging markets; lesson from japan,”Harvard BusinessReview, February-2014.
59. Sridharan, E. (2004)"The Growth and Sectoral Composition of India’s Middle Class: It’s Impact on the Politics of Economic Liberalization." India Review, 3(4), pp. 405-428.
60. Srivastava, S. (2011, January 5). In Search of the Perfect Potato: McDonalds in India. Retrieved July 11, 2012, from Forbes India: <http://forbesindia.com/article/my-learnings/in-search-of-the-perfect-potato-mcdonalds-in-india/21052/1>.
61. St-Maurice, I., C. Sussmuth-Dyckerhoff, et al (2008) “What’s new with the Chinese consumer.” The McKinsey Quarterly: 1-8.
62. Teece, D. J. (2007) “Dynamic capabilities and strategic man- agement,” Strategic Management Journal, Vol.18, No.7, pp.509-533.
63. Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1990) “Enterprise Capabilities, Resources, and the Concept of Strategy.” Consortium on Competitiveness and Cooperration,

- Working Paper CCC 90-8. Institute of Management, Innovation and Organization, University of California, Berkeley, Calif.
64. Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen. A. (1997) “DYNAMIC CAPABILITIES & STRATEGIC MANAGEMENT”, Strategic Management Journal, Vol. 18, Issue 7, pp. 509-533.
  65. Teece, D.J. (1981). The multinational enterprise: Market failure and market power considerations. Sloan Management Review, spring, pp.3-17.
  66. Teece, D.J. and G. Pisano, 1994. ‘The dynamic capabilities of firms: an introduction’. Industrial and Corporate Change. Vol. 3, No. 3, pp. 537-56.
  67. Teece, D. (1982) , “Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm”, Journal of Economic Behavior and Organization, 3: 1 pp. 39-63, 1982.
  68. Tendulkar Report for Annual Report of Planning Commission (2012, 2013) ([http://planningcommission.nic.in/reports/genrep/annual\\_report12\\_13.pdf](http://planningcommission.nic.in/reports/genrep/annual_report12_13.pdf)).
  69. UN Comtrade Database (<http://comtrade.un.org/>).
  70. United nation World population Prospects 2015 Revision ([https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key\\_findings\\_wpp\\_2015.pdf](https://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf)).
  71. Wernerfelt, B. (1984) “A resource-based view of the firm”, Strategic Management Journal, Vol.5 (2), pp.171-180.
  72. Winter, S. G. (2003) “UNDERSTANDING DYNAMIC CAPABILITIES”, Strategic Management Journal, Vol 24, Issue10, pp. 991-995.
  73. World Bank (2007) “Global Economic Prospects 2007”.

## 日本語文献

1. 鈴木修 (2009) 『俺は中小企業のおやじ』 日本経済新聞出版社。
2. Barney, J. B. (2002) “Gaining and sustaining competitive advantage” , Pearson Education (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論 (上) (中) (下)』 ダイヤモンド社)。

3. Christensen, C (2003) 『イノベーションへの解』 玉田俊平太監修、棲井祐子訳 珂泳社。
4. Christensen, C. (1997). The Innovator's Dilemma, HBS Press (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社)。
5. DBJ(2016)、『高成長が続くインド経済と日本企業のビジネスチャンス』No.253-1、2016年3月17日(今月のトピックス)。
6. David J. Collis and Cynthia A. Montgomery, Corporate strategy: resources and the scope of the firm, Irwin, 1997. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳 『資源ベースの経営戦略論』 東洋経済新報社, 2004年)。
7. J.LGI のホームページ (<http://www.lg.com/in/index.jsp>)。
8. JBIC トピックス (2010) 「製造業ボリュームゾーン戦略にかかる主な論点」。
9. JBIC(2015) 「わが国製造業企業の 海外事業展開に関する調査報告」 -2015年度 海外直接投資アンケート調査結果 (第27回)。
10. JETRO (2012) 『インド市場と市場開拓』  
([https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/report/07000866/in\\_market\\_development.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000866/in_market_development.pdf))。
11. JPWC(2015) 予測レポート 2015  
(<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-press-room/press-release/2015/world-in-2050-150227.html>)。
12. Japan Research Institute (2010) 『アジアマンスリー』 10(115):1-15。
13. Japan Research Institute (2010) 『アジアマンスリー』 10(115):1-15。
14. Jetro(2010) 日本貿易振興機構  
([http://www.jetro.go.jp/world/asia/hot-selling/pdf/report\\_ch1.pdf](http://www.jetro.go.jp/world/asia/hot-selling/pdf/report_ch1.pdf))。
15. LG 電子ホームページ (<http://www.lg.com>)。
16. Michael E. Porter, Competitive strategy, Free Press, 1980. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 『新訂競争の戦略』 ダイヤモンド社, 1995年)。
17. R.C.BHARGABA(著)、島田卓(翻訳)(2006年) 『スズキのインド戦略』 中経出版。
18. The growth power Market 「成長国・新興国の成長率が世界経済を牽引」 2012

(Tirtha Bahadur Karki)

([http://www.goldmansachs.com/japan/gsitm/column/gp/pdf/gp\\_report20120228.pdf](http://www.goldmansachs.com/japan/gsitm/column/gp/pdf/gp_report20120228.pdf))。

19. jaica 資料 (2014)

([https://www.jica.go.jp/investor/bond/ku57pq00000r13n2-att/20140120\\_03.pdf](https://www.jica.go.jp/investor/bond/ku57pq00000r13n2-att/20140120_03.pdf))。

20. 「インド新聞」「インドビジネスインタビューVol.11—ソニーインドニアの戦略:「常に王道であれ」vol.2—」インド新聞、2011年、  
([http://indonews.jp/interview/vol11\\_02.html](http://indonews.jp/interview/vol11_02.html))。

21. 「インド新聞」「インドビジネスインタビューVol.11—ソニーインドニアの戦略:「常に王道であれ」vol.1—」インド新聞、2011年、  
([http://indonews.jp/interview/vol11\\_01.html](http://indonews.jp/interview/vol11_01.html))。

22. 「インド新聞」「インドビジネスインタビューVol.6—韓国勢に攻勢かける、パナソニックの戦略 vol.1—」([http://indonews.jp/interview/vol6\\_01.html](http://indonews.jp/interview/vol6_01.html))。

23. 「インド新聞」「インドビジネスインタビューVol.6—韓国勢に攻勢かける、パナソニックの戦略 vol.2—」([http://indonews.jp/interview/vol6\\_02.html](http://indonews.jp/interview/vol6_02.html))。

24. 「インド新聞」「インドビジネスインタビューVol.6—韓国勢に攻勢かける、パナソニックの戦略 vol.3—」([http://indonews.jp/interview/vol6\\_03.html](http://indonews.jp/interview/vol6_03.html))。

25. おおいずみ・大泉啓一郎 (2011)『消費するアジア—新興国市場の可能性と不安』、中公新書。

26. みずほ総合研究所 (2010)『中国・インドの「ボリュームゾーン」市場に逃む日本企業 ~台頭する「中間層」・「中間層予備軍」の囲い込みがカギ~』。

27. アジア開発銀行年次報告 2004

(<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/33075/files/adb-ar-2004-jp-0.pdf>)。

28. インド家電市場の覇者 - LG & Samsung 2015年1月13日

(<http://www.india-bizportal.com/jacomp/column-jacomp/p15234/>)。

29. インド進出支援ポータルホームページ (<http://www.india-bizportal.com>)。

30. クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓訳 (2001)『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社。

31. ジェトロデータベース (<https://www.jetro.go.jp/world/japan/stats/fdi.html>)。
32. トヨタのホームページ  
([http://www.toyota.co.jp/jpn/tech/safety/technology/technology\\_file/passive/body.html](http://www.toyota.co.jp/jpn/tech/safety/technology/technology_file/passive/body.html))。
33. ハーバードビジネスレビュー (2014)『日本企業は新興国市場で勝てるか』2014年2月号、ダイヤモンド社。
34. ポーター (1980) Porter, M. E. (1980) COMPETITIVE STRATEGY, Free Press (邦訳, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫 (1983)『競争の戦略』, ダイヤモンド社)。
35. マルチ・スズキのホームページ (<http://www.marutisuzuki.com/>)。
36. 伊藤清道 (2011)「なぜ、トヨタがインドでは苦戦するのか」国際ビジネス研究 (国際ビジネス研究学会誌) 第3巻第1号 pp.19-31。
37. 井上礼之 (2010)「中国企業と組み、強みを持ち寄って『世界一』を目指す」『無限大』No.127, PP.10-15, 日本IBM。
38. 浦田 秀次郎、小島 眞、(2010年) 日本経済研究センター 編著『インド成長ビジネス地図』日本経済新聞出版社。
39. 丸川知雄 (2007)『現代中国の産業一勃興する中国企業の強さと脆さ』中央公論新社。  
吉村章 (2009)「つれづれなるままに思う中国」『アジア IT ビジネスジャーナル』3. pp.30-33。
40. 牛田、遊佐、宮口 (2010)『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』。
41. 金光盧 (2009)『韓国人 CEO 輸出 1号金光盧の世界経営 CREDO』「シアル平和」。
42. 桑原哲也 (2007)、日本企業の国際経営に関する歴史的考察「両大戦間期,中国における内外綿会社」 2007年5月日本労働研究雑誌 No562。
43. 経済産業省 (2009)『通商白書 2010、2009、2008、2007』。
44. 経済産業省 (2010、2009)『ものづくり白書 2010,2009』。
45. 経済産業省 (2014)『通商白書』2014年。
46. 経済産業省 (2010)『通商白書』2010年。
47. 経済産業省「海外事業活動基本調査 2015年」  
([http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result\\_45.html](http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_45.html))。

48. 経済通産省ホームページ

(<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2007/2007honbun/html/i1410000.html>)。

49. 呉在烜 (2000) 「H 自動車におけるトヨタ式工程管理方式の導入とその限界」『経済学研究』42, 29-42。

50. 御手洗久巳「潮目が変わる新興国での競争優位戦略—韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能サムスン電子を事例として—J『知的資産創造』野村総合研究所、2011年11月号。

51. 国際協力銀行 (2015) 『わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告』。

52. 国立応用経済調査局ホームページ (<http://www.ncaer.org>)。

53. 国連のデータベース (<http://unstats.un.org/unsd/default.htm>)。

54. 此本臣吾 (2010) 『新興国市場に対応したビジネスモデルの再構築—新興国市場の成長と日本企業の戦略』。

55. 在インド日本国大使館のホームページ

([http://www.in.emb-japan.go.jp/Japanese/2015j\\_co\\_list.pdf](http://www.in.emb-japan.go.jp/Japanese/2015j_co_list.pdf))。

56. 在韓インド日本国大使館ホームページ (<http://ind.mofat.go.kr>)。

57. 山田敏之 (2010) 「組織能力の本質とダイナミック・ケイパビリティ」『大東文化大学経営論集』第20号, pp. 55-72。

58. 週刊東洋経済 2008年10月8日号『最新科学でわかった脳入門』スズキ おやじの引き際。

59. 小宮一慶：なぜ日本経済だけ「失われた25年」が続いているのか『ビジネスを「先読み」する人の日本経済史の読み方』～バブル後の日本経済の歩みから探る, 日経 BP オンライン

(<http://www.nikkeibp.co.jp/atcl/column/15/417456/122500004/?rt=noent>)。

60. 小村 (2015) 潜在ニーズ発見のための行動観察に関する研究—行動要素の提案— (<http://ci.nii.ac.jp/author?q=%E5%B0%8F%E6%9D%91+%E6%B7%B3%E4%B8%80%E9%83%8E>)。

61. 沼上幹 (2008) 「日本企業の実証研究とリソース・ベースと・ビュー」伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・軽部大 編『現代の経営理論』有斐閣。

62. 新宅（2005）東京大学ものづくり経営研究センター『170のkeywordによるものづくり経営講義』日経BP社，2005年。
63. 新宅純二郎，呉在烜，朴英元，天野倫文，善本哲夫，福澤光啓，藤本隆宏（2010）「韓国企業の海外ものづくりオペレーション(2)—現代自動車とLG電子の中東欧拠点調査を中心に」『赤門マネジメント・レビュー』9(2)，103-114。
64. 新宅純二郎・天野倫文（2009）「新興国市場戦略論—市場・資源戦略の転換」『経済学論集』第75巻第3号，pp.40-62。
65. 新宅純二郎（2009）「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JBIC国際調査室報』2. Pp.53-66。
66. 新宅純二郎（2010）「『産業財』の競争力がカギ」『日本経済新聞』2010年10月1日付，経済教室。
67. 新中間層獲得戦略研究会（2012）「新中間層獲得戦略～アジアを中心とした新興国とともに成長する日本」経済産業省。
68. 梶山泰生（2009）『グローバル戦略の進化：日本企業のトランスナショナル化プロセス』有斐閣。新宅純二郎（2009）「新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略」『JBIC国際調査室報』2. pp.53-66。
69. 世界銀行経済レポートホームページ  
(<http://www.worldbank.org/ja/news/press-release/2015/01/13/global-economic-prospects-improve-2015-divergent-trends-pose-downside-risks>)。
70. 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 中間所得層に主眼を置いたエレクトロニクス業界の新興国戦略に学ぶ」『知的資産創造』。
71. 浅川和宏（2006）『メタナショナル経営論からみた日本企業の課題：グローバルR&Dマネジメントを中心に』。
72. 浅川和宏（2009）『日本企業のR&D国際化における現状と課題～組織・戦略的アプローチ～』RIETI Discussion Paper Series 10-J-007 2009年12月。
73. 大鹿隆（2015）「グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究（4）自動車産業の生産性国際比較」（MMRC Discussion Paper Series No. 461）。東京大学も

のづくり経営研究センター。

74. 池島 政広(1999)『戦略と研究開発の統合メカニズム』白桃書房。
75. 中村真司 (2011)「トヨタはインドで勝てるのかー製品力だけでは勝てない広大なインド市場の盲点」日経ビジネスオンライン 2011年5月6日  
(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110427/219670/>)。
76. 張賢淳(1981)『戦後の日本経済の高度成長の要因について』日本経済研究 p63～83。
77. 陳晋 (2007)『中国製造業の競争力』信山社。
78. 陳晋 (2012)「中国自動車市場の変化と日欧米韓中企業の戦略に関する比較分析ーセダン販売上位グループメーカーを中心にー」『赤門マネジメント・レビュー』11巻4号。
79. 天野倫文・新宅純二郎 (2010)「ホンダ二輪事業の ASEAN 戦略ー低価格モデルの投入と製品戦略の革新」『赤門マネジメント・レビュー』9巻11号。
80. 天野倫文 (2011)「アジア市場の変容と日本企業の市場浸透戦略」アジア経済学会「危機を超えて：アジア経済の強さと展望」。
81. 天野倫文 (2009)「新興国市場戦略の分析視角：経営資源を中心とする関係理論の考察」『JBIC 国際調査室報』3. Pp.69-87。
82. 天野倫文 (2010)『新興国市場戦略論の分析視角～経営資源を中心とする関係理論の考察～』。
83. 島田卓 (2002年)『超巨大市場インド』ダイヤモンド社。
84. 東洋経済 (2011年2月3日)「インド合弁解消で見たホンダ2輪戦略の凄み」  
(<http://toyokeizai.net/articles/-/5765?page=2>)。
85. 藤本隆宏・陳晋・葛東昇・福澤光啓 (2010)「組織能力の偏在と日系企業の立地選択ー大連における事例研究ー」,『国際ビジネス研究』第2巻第2号(2010年秋号)。
86. 内閣府資料(平成18年度)「年次経済財政報告」成長条件が復元し、新たな成長を目指す日本経済。(<http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je06/06-00000pdf.html>)。
87. 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 p.90-93。
88. 日経新聞 2015年11月20日『スズキが新型変速機の開発に成功』

(Tirtha Bahadur Karki)

(<http://www.nikkei.com/tech/ssbiz/>)。

89. 日本総研(2012・10・16) <http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=22012IN>, pp.6-21。
90. 日本貿易振興機構(ジェトロ) ホームページ <http://www.jetro.go.jp/indexj.html>。
91. 福澤光啓, 稲水伸行, 鈴木信貴, 佐藤佑樹, 村田香織, 新宅純二郎, 藤本隆宏 (2012) 「奔走するリーダー: 環境変動に対する自動車組立職場の適応プロセス」『組織科学』46(2), 75-94。
92. 朴英元・天野倫文 (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』WIN。
93. 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 巻4号』。
94. 野村総合研究所(2005) 「研究開発機能における国際分業の進展と産業技術政策に関する査」(平成16年度経済産業省委託調査)、平成17年3月。
95. 野村総合研究所 (2008) 『新興国市場における事業展開の現状に関するアンケート調査』。
96. 野村総合研究所 (2011) 「新70兆ドル興国・開発途上国における王道戦略としてのBOPビジネスの実践～55億人市場に向けて」。
97. 柳川範之、森直子 (2010) 『アジアの「内需」を牽引する所得層 景気が失速しても中間所得層の拡大は大きい』NIRA 研究報告書。
98. 友澤和夫 (2005) 「インド自動車産業の現状と将来展望」JMC 2005.05, pp.22-32。
99. 友澤和夫 (2011) 「台頭する2000年代のインド自動車工業とその空間構造」広島大学 現代インド研究-空間と社会 No.1, pp.1-17。
100. 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および事例～中国とインドを中心に～」国際調査室報 2010年3月 第4号。

## 謝辞

本研究は、著者が亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科アジア・国際経営戦略専攻博士後期課程在学中に、同大学経営学部・アジア・国際経営戦略研究科の教授池島政広先生の指導のもとに行ったものです。この研究を遂行するにあたり、終始暖かく見守って下さった池島政広先生に深く感謝いたします。時に応じて、厳しくご指導いただいたこと、またやさしく励ましてくださったことを通して、私自身の至らなさを実感することができたことは今後の努力の糧になるものであります。

そして、日頃から論文のご指導頂いた亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科の伊藤善夫先生、小野公一先生、安登利幸先生、高橋量一先生に御礼を申し上げます。日頃から研究の進み具合を気にかけていただき、優しい言葉で私を励まして下さいました。先生方の応援があつてからこそ本研究をまとめることができました。心からお礼を申し上げます。

また、日本の文化を学ぶ機会を提供し、経済的な面で支えてくださった、公益財団法人みずほ国際交流奨学財団、公益財団法人ロッテ財団に深い感謝の意を表して謝辞と致します。アンケート調査に協力して頂いた各企業にも心から御礼を申し上げます。

さらに、博士課程進学以前から現在にわたり温かく見守っていただくとともに、多くのご支援ご指導を賜りました亜細亜大学経営学部教授の夏目重美先生には深く感謝しております。

最後に、これまで自分の思う道を進むことに対し、温かく見守りそして辛抱強く支援してくれた家族のみんなに深い感謝の意を表して謝辞と致します。

Tirtha Bahadur Karki

2016年10月14日

## 学術業績

著書、学術論文等の名称	単著・共著の別	発行又は発表の年月日	発行所、発表雑誌等又は発表学会等の名称
日系企業のインド戦略 —スズキとLGの成長戦略の比較研究—	単著	2012年3月	亜細亜大学大学院 修士論文
〈研究報告〉インド市場開拓戦略 —中間層の増加傾向と販売網の強化—	単著	2012年3月	アジア・国際経営 戦略学会 第5回報告大会
〈投稿論文〉Development of Indian Market and Strategies -Focusing on the Middle Class-	単著	2012年11月	Journal of Global Business and Trade Vol.8 No.2
〈研究報告〉インド市場開拓とM&Aおよ び合併経営	単著	2013年3月	アジア・国際経営 戦略学会 第6回報告大会
〈投稿論文〉The nature of competition in an Indian market -Focusing on the Volume Zone-	単著	2013年11月	Journal of Global Business and Trade Vol.9 No.2
〈研究報告〉拡大する低価格インド市 場と企業の対応	単著	2014年3月	アジア・国際経営 戦略学会 第7回報告大会
〈投稿論文〉“An analysis of Indian volume zone market”	単著	2014年11月	Journal of Global Business and Trade
〈研究報告〉ダイナミックなインド市 場と企業の対応	単著	2015年3月	アジア・国際経営 戦略学会 第8回報告大会
〈研究報告〉インド市場開拓と競争の あり方	単著	2016年3月	アジア・国際経営 戦略学会 第9回報告大会

## 海外事業の成功要因に関するアンケート

以下の記入方法に従ってお答えください。

- には、数字または該当する番号をご記入ください。
- 他の選択肢の場合には、該当する番号に○印をお付けください。  1  2  3  4  5  6

ご多忙中のところ誠に恐縮ですが、  
**9月28日(月)までに**  
 ご返送くださいますよう、お願い申し上げます。

なお、本アンケートに関するご質問などは下記までご照会ください。

亜細亜大学:池島 政広  
 E - M a i l : ikejima@asia-u.ac.jp

【貴社名】:

【御記入者名】:

【部署名】:

【御役職】:

【電話番号】:

- 貴社の取り扱っている全ての商品が属する業種に○印をお付けください。そのうち、最も売上高の多い業種1つに◎印をお付けください。

- |               |                                   |
|---------------|-----------------------------------|
| 1. 食料品        | 9. 鉄鋼                             |
| 2. 繊維         | 10. 非鉄金属                          |
| 3. パルプ・紙      | 11. 金属製品                          |
| 4. 化学（医薬品を除く） | 12. 機械                            |
| 5. 医薬品        | 13. 電気機器                          |
| 6. ゴム製品       | 14. 精密機器                          |
| 7. 石油・石炭製品    | 15. 輸送用機器                         |
| 8. ガラス・土石製品   | 16. その他製品（                      ） |

- 貴社の主力商品に○印をお付けください。

- |            |         |
|------------|---------|
| 1. 一般消費者向け | 2. 企業向け |
|------------|---------|

- 貴社の従業員数       人

そのうち、海外現地法人の従業員数      人

## 1. トップマネジメントの基本的な考え方

1-1 貴社のトップマネジメントは、海外事業の下記の項目を意識的に実践されていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

個別企業の利益を超えて国や国際社会の繁栄を考える	1	2	3	4	5	6
現地の生活者の豊かさを考える	1	2	3	4	5	6
海外市場全体を俯瞰して事業を構想する	1	2	3	4	5	6
貴社の強みを活かすことを考える	1	2	3	4	5	6
描いた構想をスピーディーに実行する	1	2	3	4	5	6
海外市場の開拓にトップ自ら関わる	1	2	3	4	5	6
競合他社に先駆けて海外進出に踏み切る	1	2	3	4	5	6
カンントリーリスクなどを考え、慎重に進出する	1	2	3	4	5	6
提携を積極的に推進する	1	2	3	4	5	6
M&A を積極的に推進する	1	2	3	4	5	6
早期の黒字化を図る	1	2	3	4	5	6
人事面でダイバーシティー（国籍・性別・文化・価値観などの多様性）を受け入れている	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く実践していない	<input type="checkbox"/>	意識的に実践している					

1-2 貴社のトップマネジメントは、海外現地情報を収集するため、下記の方とどの程度交流していますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

海外現地法人の社長	1	2	3	4	5	6
海外現地法人の営業担当部門責任者	1	2	3	4	5	6
海外現地法人の商品・技術開発担当部門責任者	1	2	3	4	5	6
提携先・取引先の役員	1	2	3	4	5	6
海外事情調査機関・コンサルタント	1	2	3	4	5	6
現地行政機関の責任者	1	2	3	4	5	6
商談会・セミナーなどの参加企業	1	2	3	4	5	6
異業種の海外企業の役員	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く交流していない	<input type="checkbox"/>	頻繁に交流している					

1-3 貴社のトップマネジメントは、海外事業戦略をどのように意思決定されていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

社長を中心に意思決定する	1	2	3	4	5	6
海外進出先を選定する際には、社長がすぐに現地を訪問する	1	2	3	4	5	6
海外事業担当責任者に権限を移譲する	1	2	3	4	5	6
取引先からの要請が大きく影響する	1	2	3	4	5	6
社外の専門家の意見が大きく影響する	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く当てはまらない							非常に当てはまる

1-4 貴社のトップマネジメントは、新たに海外市場に進出する際におよそ何年後の黒字化を想定していますか。

およそ   年後

1-5 貴社の本社役員に外国人の方は何人いますか。本社外国人役員数の現在と3年後の予定人数についてお教えてください。なお、現在の本社役員数についてもお教えてください。

	本社外国人役員数	本社役員数
現在	人	人
3年後	人	/

1-6 貴社の本社外国人役員の役割をどのようにお考えですか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

海外事業全体の構想・企画	1	2	3	4	5	6
人事面でダイバーシティーの推進	1	2	3	4	5	6
コーポレートブランドの発信（戦略広報）	1	2	3	4	5	6
世界市場の開拓	1	2	3	4	5	6
技術戦略の推進	1	2	3	4	5	6
財務戦略の推進	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く当てはまらない							非常に当てはまる

1-7 貴社のトップマネジメントは海外事業を展開する上で、現地企業（パートナー）との提携は有効であるとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

現地政府・行政機関との交渉力の活用	1	2	3	4	5	6
スピーディーな意思決定（商品の早期の市場投入など）	1	2	3	4	5	6
販売網の活用	1	2	3	4	5	6
原材料・部品の調達能力の活用	1	2	3	4	5	6
商品開発力の活用	1	2	3	4	5	6
人事・労務の管理能力の活用	1	2	3	4	5	6
現地市場の動向、顧客ニーズに関わる知見の活用	1	2	3	4	5	6
現地工場・生産設備の活用	1	2	3	4	5	6
現地人材の獲得	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く有効でない							非常に有効である

1-8 貴社のトップマネジメントは、海外事業を推進する際に、大学との連携は有効であるとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

商品開発に活用できる技術・ノウハウの吸収	1	2	3	4	5	6
将来の海外事業に役立つ基盤技術の吸収	1	2	3	4	5	6
新たな発想を持った将来のグローバル人材の確保	1	2	3	4	5	6
学生の意見を参考に現地ニーズに合った商品・サービスの提供	1	2	3	4	5	6
講座などを通じたコーポレートブランドの浸透	1	2	3	4	5	6
現地に提供する商品の開発コスト・期間の短縮	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く有効でない							非常に有効である

## 2. 海外事業戦略について

2-1 貴社の海外売上高比率および海外生産比率（現在と3年後の予測）をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	現在	3年後
海外売上高比率		
海外生産比率		

現在:

- |              |              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. 0%        | 3. 10%～20%未満 | 5. 30%～40%未満 | 7. 50%～70%未満 |
| 2. 0%超～10%未満 | 4. 20%～30%未満 | 6. 40%～50%未満 | 8. 70%以上     |

年後

- |       |         |       |
|-------|---------|-------|
| 1. 減少 | 2. ほぼ同じ | 3. 増加 |
|-------|---------|-------|

2-2 貴社の営業利益に占める海外営業利益のおよその割合について、現在と3年後の予測をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	現在	3年後の予測
営業利益に占める海外営業利益の比率		

現在:

- |              |              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. 0%        | 3. 10%~20%未満 | 5. 30%~40%未満 | 7. 50%~70%未満 |
| 2. 0%超~10%未満 | 4. 20%~30%未満 | 6. 40%~50%未満 | 8. 70%以上     |

3年後:

1. 減少      2. ほぼ同じ      3. 増加

2-3 貴社の下記の国・地域における事業戦略について、該当する番号を1つずつご記入ください。その他の場合、( ) 内に国名をご記入ください。

	米国	欧州	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム	その他 ( )
事業戦略								

- |                 |               |           |
|-----------------|---------------|-----------|
| 1. 事業規模の拡大を図る   | 3. 事業規模の縮小を図る | 5. 進出を検討中 |
| 2. 事業規模の現状を維持する | 4. 撤退する       | 6. 進出しない  |

2-4 貴社の海外事業にとって魅力がある国・地域名に○印を付け、そのうち最も魅力ある国・地域に◎印をお付けください。なお、その他の場合、( ) 内に国名をご記入ください。魅力の理由について、最も当てはまる、次に当てはまるものを1つずつお選びください。

	米国	欧州	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム	その他 ( )
最も 当てはまる理由								
次に 当てはまる理由								

- |                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| 1. 現地マーケットの規模が大きい               | 9. 安価な労働力を確保できる             |
| 2. 現地マーケットの今後の成長性が高い            | 10. 質の高いマネジメント人材を確保できる      |
| 3. 先端技術を吸収できる                   | 11. 質の高い従業員を確保できる           |
| 4. 税制優遇などの投資インセンティブがある          | 12. 他のアジア地域との生産ネットワークが組みやすい |
| 5. 産業集積が充実している(原材料・部品が調達しやすいなど) | 13. 政治・社会情勢が安定している          |
| 6. 道路網などが整備されている                | 14. ビジネスに関わる法制度が整備されている     |
| 7. 安価で安定的な電力・エネルギーを確保できる        | 15. 外国人にとって生活環境が整っている       |
| 8. 工業団地が整備されている                 | 16. その他 ( )                 |

2-5 海外展開における貴社の強みについて、該当する番号に○印を1つずつお付けください。

独自の技術を持っている	1	2	3	4	5	6
生産・品質管理面での能力が優れている	1	2	3	4	5	6
原材料・部品の調達能力が優れている	1	2	3	4	5	6
ブランド力が高い	1	2	3	4	5	6
現地の嗜好に合った商品作りが出来る	1	2	3	4	5	6
自社独自の販売網を持っている	1	2	3	4	5	6
サービス面で優れている	1	2	3	4	5	6
流通業者との交渉力が優れている	1	2	3	4	5	6
広告宣伝が優れている	1	2	3	4	5	6
販売員が優れている	1	2	3	4	5	6
人事・労務面での管理能力が優れている	1	2	3	4	5	6
資金が豊富である	1	2	3	4	5	6
現地行政機関との交渉力が優れている	1	2	3	4	5	6
現地専用ブランドを持っている	1	2	3	4	5	6
信頼できる現地パートナーを持っている	1	2	3	4	5	6

1 2 3 4 5 6

全く当てはまらない

--	--	--	--	--	--

非常に当てはまる

2-6 貴社が進出している海外市場で、直面している最も大きな問題、次に大きな問題について、該当する番号を1つずつご記入ください。なお、その他の場合、( )内に国名をご記入ください。

	米国	欧州	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム	その他 ( )
最も大きな問題								
次に大きな問題								

1. 消費者ニーズの把握が困難
2. 市場変化の速さ
3. 原材料・部品の調達が困難
4. 物流の問題
5. 広告宣伝の難しさ
6. 一般従業員の確保が困難
7. 人件費の高騰
8. 現地の文化や価値観の把握などの難しさ
9. 販売ルート拡大が困難
10. 価格競争の激しさ
11. 違反コピーなどの知的財産権の問題
12. 労働契約法に関する問題
13. 良いパートナーを見つけるのが困難
14. 事業の許認可などの法制度上の問題
15. マネジメント人材の確保が困難
16. その他 ( )

2-7 貴社の下記の国・地域の現地法人の現在の現地生産比率、現地販売比率、および現地調達比率のおよその割合をお教えてください。また、3年後の予定について該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国		インド		ASEAN	
	現在	3年後	現在	3年後	現在	3年後
現地生産比率	%		%		%	
現地販売比率	%		%		%	
現地調達比率	%		%		%	

3年後:

1. 減少      2. ほぼ同じ      3. 増加

2-8 貴社はアジア地域統括拠点を設置していますか。該当する番号に○印をお付けください。なお( )内に拠点国名と設置年をご記入ください。

- |           | 拠点国名 | 設置年     |
|-----------|------|---------|
| 1. 設置している | ( )  | (西暦 年 ) |
| 2. 設置する予定 | ( )  | (西暦 年 ) |
| 3. 検討中    |      |         |
| 4. 設置しない  |      |         |

2-9 貴社は、アジア地域統括拠点を置く国をどのような基準で選ばれていますか。最も当てはまる理由と次に当てはまる理由を1つずつご記入ください。

最も 当てはまる理由	
次に 当てはまる理由	

1. 周辺のアジア地域へのアクセスが容易
2. 物流、金融、通信等の産業インフラが整っている
3. 法制度が整備され、行政手続が透明・簡素である
4. 低い法人税率など税制上の恩典がある
5. 優秀な人材が採用できる
6. 外国人にとって生活環境が整っている
7. 政治・社会情勢が安定している
8. その他 ( )

2-10 貴社のアジア地域統括拠点の主たる業務をお教えてください。最も当てはまる、次に当てはまるものを1つずつご記入ください。

最も 当てはまるもの	
次に 当てはまるもの	

1. アジア事業戦略
2. 原材料・部品調達
3. 商品・技術開発
4. 営業・マーケティング
5. 生産ネットワーク
6. 物流
7. 情報システム
8. 財務・金融・為替
9. 人事・労務
10. 法務・知的財産権
11. その他 ( )

### 3. 研究開発戦略について

3-1 貴社の海外での研究開発の目的をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	米国	欧州	中国	インド	ASEAN
先端技術の開発を行う					
現地の商品開発のスピードアップを図る					
低いコストで商品を開発する					
現地の顧客ニーズに応える商品を開発する					
アジア地域の顧客ニーズに応える商品を開発する					
世界市場を睨んだ商品を開発する					

	1	2	3	4	5	6	
全く当てはまらない							非常に当てはまる

3-2 貴社の現在および3年後（方針）の売上高研究費比率について、該当する番号を1つずつご記入ください。

現在	
3年後（方針）	

現在:

- |             |            |             |          |
|-------------|------------|-------------|----------|
| 1. 0%       | 3. 1%～3%未満 | 5. 5%～7%未満  | 7. 10%以上 |
| 2. 0%超～1%未満 | 4. 3%～5%未満 | 6. 7%～10%未満 |          |

3年後:

- |       |         |       |
|-------|---------|-------|
| 1. 減少 | 2. ほぼ同じ | 3. 増加 |
|-------|---------|-------|

3-3 貴社の現在の研究費の国・地域別のおよその割合をお教えてください。また、この割合の3年後の方針について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	米国	欧州	中国	インド	ASEAN	その他の国	合計
現在	%	%	%	%	%	%	%	100%
3年後の方針								

3年後:

- |       |         |       |
|-------|---------|-------|
| 1. 減少 | 2. ほぼ同じ | 3. 増加 |
|-------|---------|-------|

3-4 貴社の技術を下記のアジア地域へ移転する程度はどのぐらいですか。最先端技術および標準技術について該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国		インド		ASEAN	
	最先端技術	標準技術	最先端技術	標準技術	最先端技術	標準技術
商品のデザイン・開発に関する技術						
製造設備						
生産管理・品質管理のノウハウ						

	1	2	3	4	5	6	
全く移転していない							すべて移転している

3-5 下記の研究開発の機能は日本に残すべきとお考えですか。該当する番号を1つずつお付けください。

将来の事業構想に関わる研究開発の企画	1	2	3	4	5	6
次世代の商品・事業に関わる先端技術の開発	1	2	3	4	5	6
コア技術強化の研究開発	1	2	3	4	5	6
試作	1	2	3	4	5	6
研究開発のすべての機能	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
日本に残す必要がない							日本に残すべきである

3-6 貴社の研究開発における下記の外部機関との連携の増減について、過去3年間、今後3年間の予定をお教えください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	過去3年間	今後3年間
日本の大企業		
日本の中小企業・ベンチャー		
日本の大学		
海外の大企業		
海外の中小企業・ベンチャー		
欧米の大学		
アジア地域の大学		

連携の増減:

1. 減少                      2. ほぼ同じ                      3. 増加

3-7 貴社の研究開発において、下記の外部機関との連携は有効でしょうか。該当する番号を1つずつお選びください。また、連携を成功させる最も大きな要因、次に大きな要因を1つずつご記入ください。

	連携の効果	連携の成功要因	
		最も大きな要因	次に大きな要因
日本の大企業			
日本の中小企業・ベンチャー			
日本の大学			
海外の大企業			
海外の中小企業・ベンチャー			
欧米の大学			
アジア地域の大学			

1 2 3 4 5 6

連携の効果:

全く有効でない

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

非常に有効である

連携の成功要因:

- |                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| 1. 連携する組織のトップ同士の共有する価値観   | 6. 連携当初より市場ニーズを意識している  |
| 2. 連携する組織のトップ自ら先頭に立って推進する | 7. 埋もれた特許・技術の商品化に長けている |
| 3. Win-Win の意識が醸成されている    | 8. 機密やアイデアの漏洩に注意している   |
| 4. 連携を推進する良いコーディネーターがいる   | 9. その他 ( )             |
| 5. 連携のための専任チームを置いている      |                        |

#### 4. マーケティング戦略について

4-1 貴社は下記の基準で顧客層を細分化することは有効であるとお考えですか。該当する番号に○印を1つずつご記入ください。

所得	1	2	3	4	5	6
年齢	1	2	3	4	5	6
性別	1	2	3	4	5	6
地域 (大都市、中小都市、農村など)	1	2	3	4	5	6
ライフスタイル	1	2	3	4	5	6
その他 ( )	1	2	3	4	5	6

1 2 3 4 5 6

全く有効でない

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

非常に有効である

4-2 貴社が進出する下記の海外市場において、所得で細分化されたどの顧客層を最重視していますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	欧米	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
3年前						
現在						
3年後						

- |         |         |               |
|---------|---------|---------------|
| 1. 超富裕層 | 3. 中間層  | 5. 特に顧客層を絞らない |
| 2. 富裕層  | 4. 低所得層 |               |

4-3 貴社は下記の国・地域において、所得を基準にどのような市場開拓戦略を取られていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	欧米	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
市場開拓戦略						

1. 富裕層を開拓し続ける
2. まず富裕層を開拓し、中間層まで広げていく
3. まず富裕層を開拓し、中間層、さらに低所得層にまで幅広く広げていく
4. 中間層を開拓し続ける
5. まず中間層を開拓し、低所得層まで広げていく
6. まず中間層を開拓し、富裕層まで広げていく
7. まず中間層を開拓し、富裕層、低所得層まで幅広く広げていく
8. 低所得層を開拓し続ける
9. まず低所得層を開拓し、中間層まで広げていく
10. まず低所得層を開拓し、中間層、さらに富裕層にまで幅広く広げていく
11. その他（ ）

4-4 貴社が進出している下記の国・地域で、ハイエンド商品の割合（現在および3年後の方針）はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	欧米	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
現在						
3年後						

現在:

- |              |              |                |
|--------------|--------------|----------------|
| 1. 0%        | 5. 30%～40%未満 | 9. 70%～80%未満   |
| 2. 0%超～10%未満 | 6. 40%～50%未満 | 10. 80%～90%未満  |
| 3. 10%～20%未満 | 7. 50%～60%未満 | 11. 90%～100%未満 |
| 4. 20%～30%未満 | 8. 60%～70%未満 | 12. 100%       |

3年後:

1. 減少      2. ほぼ同じ      3. 増加

4-5 貴社が進出している下記の国において、大都市でのおよその売上構成（現在および3年後の予測）をお教えください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
現在					
3年後					

現在:

- |              |               |         |
|--------------|---------------|---------|
| 1. 0%        | 4. 50%～70%未満  | 7. 100% |
| 2. 0%超～30%未満 | 5. 70%～90%未満  |         |
| 3. 30%～50%未満 | 6. 90%～100%未満 |         |

3年後:

1. 減少      2. ほぼ同じ      3. 増加



4-9 貴社は海外の顧客からの認知度を高めるために、下記のマーケティング戦略にどの程度力を入れていますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

本社のトップ自ら商品をアピール	1	2	3	4	5	6
現地法人のトップ自ら商品をアピール	1	2	3	4	5	6
現地ニーズにきめ細かく対応した商品を提供	1	2	3	4	5	6
世界に通用する基本機能を備えた商品を提供	1	2	3	4	5	6
斬新なデザインを備えた商品を提供	1	2	3	4	5	6
斬新なネーミング・ロゴを付けた商品を提供	1	2	3	4	5	6
競合企業より高い価格帯の商品を提供	1	2	3	4	5	6
商品機能の割には低い価格帯の商品を提供	1	2	3	4	5	6
マスメディアを通じた広告宣伝	1	2	3	4	5	6
旗艦店を拡充	1	2	3	4	5	6
販売網を整備・拡充	1	2	3	4	5	6
販売員を教育・訓練	1	2	3	4	5	6
お客様相談窓口を充実	1	2	3	4	5	6
イベント・キャンペーンを充実	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く力を入れていない							非常に力を入れている

4-10 貴社の進出している海外市場で、最も意識している競合企業と比べて、貴社の広告媒体の露出度はどの程度でしょうか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	米国	欧州	中国	インド	ASEAN
テレビ広告					
新聞・雑誌					
ネット広告					
屋外広告					

	1	2	3	4	5	6	
露出度は非常に低い							露出度は非常に高い

4-11 貴社の海外でのBOPビジネスの取り組みについて、該当する番号に○印を1つお付けください。なお、( )内に国名をお書きください。

- 主たる国名
1. すでに取り組んでいる ( )
  2. 参入する予定 ( )
  3. 参入を検討中
  4. 取り組まない

4-12 貴社が BOP ビジネスを進める上で想定される効果について、該当する番号に○印を1つずつお付けください。

将来の中間層になりうる顧客を獲得できる	1	2	3	4	5	6
貧困という社会問題の解決に貢献できる	1	2	3	4	5	6
自社ブランドの認知度に貢献できる	1	2	3	4	5	6
現在の利益に貢献できる	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く当てはまらない							非常に当てはまる

4-13 貴社が BOP ビジネスを進める上で最も大きな問題、次に大きな問題について、該当する番号を1つずつご記入ください。

最も 大きな問題		1. 事業資金が不足している	7. 現地の法制度をよく知らない
次に 大きな問題		2. 社内での理解が得られない	8. 現地行政機関との協力関係が難しい
		3. 現地ニーズを把握できない	9. ブランドイメージが下がる可能性がある
		4. 現地ニーズに合った商品を開発できない	10. 黒字化の見通しが見つからない
		5. 販売網を作るコストがかかる	11. その他 ( )
		6. 現地パートナーが見つからない	

4-14 海外企業を含めて、BOP ビジネスで成功している関心ある企業名をお教えてください。

企業名 ( )

### 5. 人事戦略について

5-1 貴社の日本本社で海外事業の構想・企画を策定する方は何人でしょうか。そのうち、外国人は何人いますか。

( ) 人、 そのうち、外国人 ( ) 人

5-2 貴社の日本本社で海外事業の構想・企画を策定できる人材をどのように獲得していますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

語学力や海外事情に知見のある日本人学生を採用し、育成する	1	2	3	4	5	6
留学生を採用し、育成する	1	2	3	4	5	6
海外事業に詳しい即戦力となる日本人を中途採用する	1	2	3	4	5	6
海外事業に詳しい即戦力となる外国人を中途採用する	1	2	3	4	5	6
現地で採用した優秀な外国人を本社に移籍させる	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く当てはまらない							非常に当てはまる

5-3 貴社の日本本社で海外事業の構想・企画を策定できる人材を育成するために、下記の方法にどの程度力を入れて  
いますか。該当する番号に○印を1つずつお付けください。

選抜された従業員への企業内研修	1	2	3	4	5	6
外部のセミナーへの参加	1	2	3	4	5	6
国内のビジネススクールへ派遣	1	2	3	4	5	6
海外のビジネススクールへ派遣	1	2	3	4	5	6
海外の現地法人・提携先などの企業で現地の言語・文化の学習	1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6	
全く力を入れていない							非常に力を入れている

5-4 貴社の進出している国々における現地法人は下記の項目で競合する欧米企業・アジア企業と比べていかがですか。  
該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
現地化が遅れている					
意思決定のスピードが遅い					
給与水準が低い					
昇進のスピードが遅い					

	1	2	3	4	5	6	
全く当てはまらない							非常に当てはまる

5-5 貴社の進出している国々における現地法人の中間管理職・経営者の現地人比率について、該当する番号を1つ  
ずつご記入ください。

	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
中間管理職					
経営者					

- |              |              |              |               |
|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 1. 0%        | 3. 10%～30%未満 | 5. 50%～70%未満 | 7. 90%～100%未満 |
| 2. 0%超～10%未満 | 4. 30%～50%未満 | 6. 70%～90%未満 | 8. 100%       |

5-6 貴社の進出している国々における現地法人の中間管理職・経営者の現地人比率を3年後どのようにされますか。  
該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
中間管理職					
経営者					

- |       |         |       |
|-------|---------|-------|
| 1. 減少 | 2. ほぼ同じ | 3. 増加 |
|-------|---------|-------|

5-7 貴社の進出している国・地域における現地法人にどの程度、権限委譲されていますか。該当する番号を1つずつご記入ください。

	欧米	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
人事制度の策定						
現地サプライヤーの選定						
商品化						
販売先の選定						
販売価格						

全く権限委譲されていない	1 2 3 4 5 6 <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>							全て権限委譲されている

5-8 貴社の進出している下記のアジア地域における経営層の現地化が進まない理由について、最も大きな理由、次に大きな理由をお教えてください。該当する番号を1つずつご記入ください。

	中国	インド	インド ネシア	タイ	ベトナム
最も大きな理由					
次に大きな理由					

1. 日本人だけで十分な現地のマネジメントができる
2. 現地人の経営層では、本社とのコミュニケーションが難しい
3. 将来的には現地人に任せるべきであるが、万が一問題が生じた場合、誰が責任を取るのかわからない
4. グローバル展開を望んでいるため、特に人選の中で現地人に特定していない
5. 経営能力のある優秀な人材がまだ育成されていない
6. その他 ( )

5-9 将来、貴社の現地法人のマネジメントを任せられる人材を育成するために、現地法人の選抜された従業員を、下記の研修目的でどの程度積極的に日本本社で受け入れていますか。該当する番号を1つずつお付けください。

マネジメント全体の研修	1 2 3 4 5 6
日本語・日本文化の学習	1 2 3 4 5 6
企業内コミュニケーションの促進・企業文化の認知	1 2 3 4 5 6
商品開発管理の研修	1 2 3 4 5 6
生産・品質管理の研修	1 2 3 4 5 6
知的財産権の学習	1 2 3 4 5 6

全く受け入れていない	1 2 3 4 5 6 <table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>							積極的に受け入れている

## 6. 成果および予測

6-1 貴社の現在の売上高に占める下記の国・地域別の売上高のおよその割合をお教えください。また、この割合の 3年後の予測について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	現在	3年後
日本	%	
米国	%	
欧州	%	
中国	%	
インド	%	
ASEAN	%	
上記以外のすべての国	%	
合計	100%	

3年後:

1. 減少                      2. ほぼ同じ                      3. 増加

6-2 貴社の下記の国・地域における直近3年間の売上高および営業利益の増減について、該当する番号を1つずつご記入ください。

	日本	米国	欧州	中国	インド	ASEAN	海外全体	貴社全体
売上高の増減								
営業利益の増減								

直近3年間の増減:

1. 減少                      2. ほぼ同じ                      3. 増加

6-3 貴社の下記の国・地域別における 2014 年度の売上高営業利益率について、該当する番号を 1 つずつご記入ください。

	2014 年度
日本	
米国	
欧州	
中国	
インド	
ASEAN	
海外全体	
貴社の売上高営業 利益率	

1. マイナス
2. 0%～2%未満
3. 2%～5%未満
4. 5%～7%未満
5. 7%～10%未満
6. 10%～15%未満
7. 15%～20%未満
8. 20%～25%未満
9. 25%～30%未満
10. 30%以上

6-4 貴社の進出している下記の国・地域における現在のマーケット・シェアについて、該当する番号を 1 つずつご記入ください。

	日本	米国	欧州	中国	インド	ASEAN
現在のマーケット・ シェア						

1. 1%未満
2. 1%～2%未満
3. 2%～5%未満
4. 5%～10%未満
5. 10%～20%未満
6. 20%～30%未満
7. 30%～40%未満
8. 40%～50%未満
9. 50%～70%未満
10. 70%～90%未満
11. 90%以上

6-5 海外新商品の3年後の生存率（現在も販売されている製品数/3年前に投入した製品数\*100）をお教えてください。該当する番号を1つご記入ください。

海外新商品の生存率	
-----------	--

1. 0%                      3. 10%～30%未満            5. 50%～70%未満            7. 90%～100%未満  
2. 0%超～10%未満        4. 30%～50%未満            6. 70%～90%未満            8. 100%

6-6 海外事業を展開していく上で、大事な点あるいは大きな問題点をご自由にお答えください。

ご協力誠にありがとうございました



(フィールド・サーベイの様子)