

博 士 学 位 論 文

内 容 の 要 旨

お よ び

審 査 の 結 果 の 要 旨

第 23 号

平成 28 年度

亜 細 亜 大 学

は し が き

本号は昭和28年4月1日文部省令第9号「学位規則」第8条及び「亜細亜大学学位規則」第13条による公表を目的として、平成29年3月15日に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を収録したものである。

氏 名	KARKI Tirtha Bahadur
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	甲 第22号
学位授与の日付	平成29年 3月15日
学位授与の要件	亜細亜大学学位規則第3条第3項・亜細亜大学大学院学則第15条第2項該当
学位論文題目	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・イノベーションケイパビリティの構築—
論文審査委員	主査 安登 利幸 教授 副査 池島 政広 教授 副査 金 堅敏 富士通総研主席研究員

論文内容の要旨

I. 本論文の問題意識と研究目的

グローバル化による世界経済の大きな変化のなかで、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、「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、購買力平価で世界第3位にあるインドである。日本企業にとっては、アジアで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が、近年、日本企業の進出先として有望な地域になってきたのがインドである。インドは、単に人口が多いだけでなく、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。しかし、インドにおける日本企業のプレゼンスは低く、スズキ以外の日本企業の活躍を耳にしない。インドのテレビ市場では、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、プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）やユニリーバが、市場を独占している。インドではスズキ以外に日本企業の市場リーダーは現れていないのが実情である。日本企業は韓国企業に比べ、比較的早い時期にインド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。したがって、そこには、日本企業の大きな戦略ミスがあった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、インドの現在の市場構造は、それらとは大きく違う点に留意が必要である。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。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。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は、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。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。そこで本研究では、日本企業のインド市場戦略の分析を通して、戦略上の阻害要因と促進要因を認識し、次に、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、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を提示する。この研究目的を果たすことによって、インド市場を開拓する企業が持続的な経営を営む際に、ボリュームゾーンの重要性をより明確に理解することができると思う。

II. 本論文の構成

第1章 問題意識の提示と研究目的

- 1 世界市場の変化
- 2 世界市場の変化に伴う日本企業の現状
- 3 日本企業におけるインド市場の位置づけ
- 4 研究目的
- 5 研究方法

第2章 日本企業の新興国市場開拓戦略

- 1 日本企業の海外進出
- 2 Porterの研究
- 3 Barneyの研究
- 4 Hamel&Prahaladの研究
- 5 Teeceの研究
- 6 新興国市場開拓戦略
- 7 小括

第3章 インドボリュームゾーンとそのメカニズム

- 1 ボリュームゾーンの定義
- 2 戦略の観点におけるボリュームゾーン
- 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
- 4 小括

第4章 インド市場開拓の事例研究

- 1 スズキの事例
- 2 LGの事例
- 3 Honda（2輪）の取り組み
- 4 ユニリーバの取り組み
- 5 Toyotaの取り組み
- 6 小括

第5章 仮説の提示

- 1 市場細分化

- 2 戦略的なアプローチ
- 3 コスト・イノベーションケイパビリティの構築
- 4 コスト・イノベーションケイパビリティと成果

第6章 実証分析

- 1 実証における測定変数と記述統計量
- 2 実証結果
- 3 小括

第7章 仮説の再確認と考察

- 1 事例での実証として再確認
- 2 フィールド・サーベイと仮説の検証
- 3 考察

終わりに

参考文献

Ⅲ. 本論文の要旨

第1章 問題意識の提示と研究目的

第1章では、まず、日本企業がインド市場においてプレゼンスを発揮できていないという題意を提示する。次いで、本論文の研究目的が、発展目覚しいインド市場への日本企業の戦略、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、成功に影響を与える企業のアプローチ、さらに、これら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を提示することであると述べる。また、この研究目的を果たすことによって、インド市場を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性をより明確に理解することができるとする。

第2章 日本企業の新興国市場開拓戦略

第2章では、新興国市場開拓戦略を考察するうえで想定される先行研究を概略下記のとおり分析し、それらに依拠してもインド市場の開拓について必ずしも有効な解を見いだせないことを指摘する。

Porter (1980) 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、同じ産業内で利用する資源も同じものであるという前提に立つもので、主に産業レベルの分析である。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るので、環境の構造の違うインド市場に適用できるかは再検討が必要と思われる。それに対して、Barney (1991) は、製品やサービスの背景にある組織の資源を基に戦略を構築し、事業を創造し、利益を上げようとする考え方をリソース・バースト・ビューとして提唱する。インドボリュームゾーン市場では、個別の企業を取り扱うためPorterの競争戦略論よりは参考になるが、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。Hamel & Prahaladは、コア・コンピタンス (core competence) を将来的に競争で生き残るために不可欠な企業自身の強みであると指摘する。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ても、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を

明らかにした。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のである。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、コア・コンピタンスはインド市場開拓において適用できないのである。また、Teece, et al (1990) は、能力の構築要素、つまり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)、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) をダイナミック・ケイパビリティとして提唱した。これら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も、組織を動かす意思決定者の役割が説明不足である。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。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明らかにしていない。

以上の分析から、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の不足、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の不足、或は日本企業の強みである技術力の活用の必要性といった3点に着目すべきであることが明らかになった。

第3章 インドボリュームゾーンとそのメカニズム

第3章ではボリュームゾーンの定義を行い、インドにおけるボリューム市場の特性を明らかにする。インド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、教育の機会に囲まれ、ヘルスケア、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が属する集団を指す。経済的指標から言えば、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概念に匹敵する。

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、市場戦略の立案につなぐことが可能であるということである。

このような現地消費者に関する情報の不足、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の不足、或は日本企業の強みである技術力の活用の必要性といった3点こそが重要であり、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が明らかになった。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が市場に浸透しており、他の市場の消費行動とは違うことから明らかである。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になるか、ビジネスチャンスになるか、非常に大きな隔たりがあることがわかった。

第4章 インド市場開拓の事例研究

第4章ではインド市場に進出した主要企業の市場戦略を分析する。

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なものを提供した。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収集にも使用した。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はなく、技術的にもインド独自の新技术にまで仕上げた。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繋がり、46%以上の市場シェアをリードすることに繋がった（このような「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」と定義する）。

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で品質の高い車を生産・販売し続けた結果、2009年までのシェアは著しく低迷した。インドの物価水準を考えると、一部の富裕層以外には安価な小型車の人気が高く、トヨタはセダン・タイプ の「エティオス」を2010年末に投入するまで高価格の車しかライナップしてなかった。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事例である。2010年以降は、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ことから、2015年時点でのトヨタのインド市場シェアは5%にまで伸びている。

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、現地ニーズに細かく対応した商品開発で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。また、ホンダ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あるが、多くの顧客の取り込みに成功している。そのような所得層に手の届く価格を設定できた理由は、部品供給を100%現地調達したことにある。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提供が戦略的に成功したといえる。ホンダの基本設計は世界共通としているため、耐久性や燃費等の品質レベルは高いが、現地調達率を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。これも、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。

第5章 仮説の提示

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・高付加価値のビジネスを得意

とする日本企業はボリュームゾーンでのビジネスを展開する時、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からである。第5章では、これまでの検討に基づいて、以下のような4つの仮説を提示する。

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優位なアプローチとなり得る。
3. 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。

第6章 実証分析

第6章は、第5章において提示した4つの仮説の実証分析である。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社を対象とした「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統計的な分析を行った。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。仮説1の「顧客層を細分化する必要がある」と、仮説2の「下位層の開拓が比較優位である」を検証するため、インド市場において、3年前の所得を基準に顧客を細分化し、「上位層」と「下位層」の2つのグループとした。つまり、富裕層と超富裕層を「上位層」とし、ボリュームゾーンと低所得者層を「下位層」とした。次にインドに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した。さらに等分散性のためのLeveneの検定で、有意確率の数字を確認した。有意確率が.707であり $.05 < .707$ 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。したがって、「グループ統計量」の「平均値」を見ると、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）となった。

つまり、「上位層」と「下位層」の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。したがって、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優位なアプローチとなり得る」という仮説が実証できたといえる。

さらに、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」、「情報発信力」といった要素をそれぞれ測定し、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とができた。

以上から、「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」、「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優位なアプローチとなり得る」、「仮説3. 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が可能になる」、「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」のすべてについて信頼できる統計的な分析の結果から実証することができた。

また、アンケート調査の結果に基づくと、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の高いことが実証されたが、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先端のデザインのような高い技術の移転を求めていることが分かった。しかし、インド市場では、インフラの未整備などの要因があるためか、日本から先端のデザインと標準技術の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

第7章では、第5章の仮説及び前章の実証分析を再確認し、さらに考察を進める。

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、市場戦略の立案につながることである。そのような戦略の成否の要因と考えられる3つの要素、すなわち、現地消費者に関する情報不足、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、或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掲げ、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。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本研究を通して明らかになった。

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必要な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、立地において比較優位であるが、その優位を利用するために、日本企業は消費者を識別して事業を確立しなければならない。そのためには、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。その結果として、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が、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が重要であ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、所得を基準とした市場の細分化（セグメン

ーション)の必要性に迫られている。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、その価値が適切であるかどうかを測定する要因は様々に考えられるが、インド市場における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は経済的な要因に他ならない。そのため、市場を細分化し、下位層の開拓に力を入れることが不可欠である。

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。消費者の行動を観察し、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。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。

一方、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、大まかにいえば、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少なくない。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、それに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こそが競争優位を持続可能にするのである。

論文審査の結果の要旨

I. 本論文の内容審査

1. 先行研究を十分に調査したうえで確立された明確な問題意識に基づく妥当な研究テーマであること

本論文は、新興国の中でも、極めて潜在的な市場性の高いインドで、なぜ日本企業のプレゼンスが低いのかという強い問題意識から出発している。通常、日本企業が海外市場へ展開する場合、ハイエンドな製品の提供からはじめているが、インド市場で成功するには、多くの消費者からなるボリュームゾーンに攻め込むことを考える必要があるというものである。この問題意識の下に、Porter、Barney、さらにはHamel & Prahalad、Teece、et alなどの戦略理論を批判検討している。本テーマに比較的関連する、Christensenに影響を受けた新宅・天野(2009)の新興国市場戦略のジレンマに注目し、日本企業の製品の仕様が現地ニーズからずれているという彼らの指摘は評価するものの、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の主張には同意していない。むしろ、ボリュームゾーンにある消費者が求める製品と日本企業が提供する製品のミスマッチが起きるのは、技術そのものではなく、日本企業の強みである技術力の活用の仕方、そして現地消費者に関する情報の不足及び彼らに日本製品を認知させるために必要な製品情報の不足に大きな原因があると主張する。筆者は自らの問題意識に照らして、先行研究を十分に行い、批判検討しながら論点を整理している。現実のインド市場の開拓に

悩む日本企業を念頭に置き、明確な問題意識をもった妥当な研究テーマといえよう。

2. 研究テーマに対する適切な研究方法が計画され実施されていること

研究方法については、基本的に第1章で述べられている。日本企業のインド市場の開拓を戦略的なアプローチで解明するというものである。その際に、企業にとって大事な多くの消費者からなるボリュームゾーンとは何かを明確にし、そこでの日本企業の競争優位性を如何に高めていくかを明らかにするとしている。このゾーンは、単に所得の中位を占めている消費者層ということだけではなく、新たな価値観を持って消費行動する人々であり、彼らを如何に魅了する戦略を遂行していくかが大事であると力説する。

この戦略の中身を考える際に、事例研究が有効であるとして、インドで成功を収めているマルチ・スズキを取り上げている。その成功要因は現地の文化などを踏まえ、ニーズに合った低価格で高品質の製品を提供できたからであると分析する。それに対して、インドへ進出した当初のトヨタのグローバルスタンダードにこだわった高価格の製品はボリュームゾーンの消費者ニーズには応えられなかったとしている。また、韓国LGや日本のホンダなどの成功事例を取り上げ、仮説を導き出すという研究方法をとっている。そして第5章では仮説の実証モデルとしての枠組みを提示している。

この仮説を、海外事業を展開している日本企業1750社を対象とした「海外事業の成功要因に関するアンケート調査」により、有効回答76社のデータを基に検証している。このように、本論文では、適切な研究方法に基づき分析されていると判断できる。

3. 問題設定から結論に至るまで矛盾無く首尾一貫した論理展開がなされていること

上述したように、現在、日本企業のプレゼンスは低い、その将来性あるインド市場を如何に開拓していったら良いかという問題設定の下に、ハイエンドの製品の提供ではなく、ボリュームゾーンを狙って、その消費者を引きつける製品を提供するような戦略を遂行していくにはどうしたらよいかという論理展開を行っている。この市場開拓の成功には、サブタイトルで提示しているように、「コスト・イノベーションケイパビリティ」の構築が鍵になるとの主張である。このケイパビリティは「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できる能力」と定義して議論を進めている。単に価格の低さだけでは勝負できず、ボリュームゾーンの消費者層のニーズを的確に把握して、それに応えながらコストを下げる能力を徹底的に磨いていくことが大事になってくると考えている。

アンケート調査のデータ解析の結果でも、このケイパビリティを現わす「商品機能の割には低い価格帯の商品提供」に力を入れている企業ほど、インドでの認知度が高くなり、マーケットシェアも向上していることが解明されている。このようなケイパビリティを高めるには、現地ニーズにきめ細かく対応する必要があり、それにはライフスタイル、所得による細分化、斬新なデザインを備えた商品の提供、さらには現地で低いコストでの商品開発に力を入れる必要があるとの説得力のある分析結果を導いている。

以上、問題設定から結論に至るまで、事例研究とアンケート調査を屈指して首尾一貫した論理展開がなされていると判断できる。

4. 当該研究領域において独自性を有し、学術的な意義が認められること

今後の成長性が期待されるインド市場で、まだプレゼンスの低い日本企業が、どのように市場開拓を戦略的に進めていったら良いかという問題に対して、実証的な分析を通じて明確にされたことは極めて意義の高い研究であると評価できる。通常は、日本企業はハイエンドな製品の提供から始めていくことが多いが、これがインド市場では有効ではなく、多くの消費者層からなるボリュームゾーンで勝負できる力を養う必要性を訴えている。それにはコスト・イノベーションケイパビリティを構築すること、そのためには、低コストの商品開発を可能にする研究開発の現地化の推進や現地ニーズにきめ細かく対応した製品の提供が必要であるなど実践的にも多くの示唆に富む論文である。

5. 論文の記述方法が適切であること

何か所か誤字や脱字が見受けられるものの、総体的に分かりやすい日本語表記であり、記述方法は概ね適切であるといえる。

6. 研究科が指定する規則に則していること

本研究科が指定する規則に則している。

II. 総合評価

以上のように、本論文は、明確な問題意識に基づき、先行研究を十分に行い、かつ事例研究を整理し、加えて、アンケート調査による日本企業のインド市場での開拓戦略をコスト・イノベーションケイパビリティの概念を中心に纏め上げたあげたものであり、その内容は高く評価できる。ただし、インドの文化などを背景とした消費者の意識がどのように商品開発に具現化していくのかについての分析がなされていないのは残念である。そのような分析があれば、さらに深い内容になったと思われる。

また、コスト・イノベーションケイパビリティの構築を企業の仕組み（あるいは他企業・他機関を巻き込んだオープンイノベーションも含めて）としてどのように具体的に進めていくかの指針が明示されていれば、この論文の価値がより高まったと思われる。いずれも今後の研究に期待したい。

以上、博士論文についての口頭試問を行い、審査委員会は、博士論文として十分なレベルであると判断し、アジア・国際経営戦略研究科は、博士（経営学）の学位に相応しいと判定した。