ISSN 1346-9029

研究レポート

No.397 October 2012

インド進出企業の事例研究から得られる示唆

上席主任研究員 長島 直樹

富士通総研(FRI) 経済研究所

インド進出企業の事例研究から得られる示唆

上席主任研究員　長島 直樹
nagashima2@jp.fujitsu.com

＜ 要 旨 ＞

インドは有望な市場だが、日本企業によるインドビジネスは失敗例も多く、トヨタやパナソニックなど代表的な企業も必ずしも順風満帆とは言えない。日本企業の進出モデルをみると、まず組織やサプライチェーンから考え、「消費者理解・現地ニーズの把握」が後手に回る傾向にある。これに対して現代自動車、LG 電子など市場シェアを獲得している韓国企業や米国のマクドナルドは、綿密な市場調査によって市場ニーズを理解することから始めた。日本企業も近年は商品開発の現地化を加速するなど、巻き返しの体制に入っている。

インドビジネスの推進に必要な条件を、マーケティング・ダイナミックケイパビリティ（MDC）理論が重視する 3 要素、すなわち①商品開発、②顧客との関係作り、③サプライチェーンの構築――に即して検討・解釈することも可能だが、現地化を進めるためには上記 3 要素のほか、本社の明確な意思と本社・現地法人間の意思疎通が重要になる。

キーワード:
インド進出企業、インドビジネス、現地化、現地ニーズ、ダイナミック・ケイパビリティ、マーケティング、トヨタ自動車、パナソニック、現代自動車、LG 電子、マクドナルド

＜ 目 次 ＞

page

Ⅰ はじめに ····· 1

Ⅱ 関連する先行研究 ····· 1

Ⅲ ケース･スタディ ····· 3

1. トヨタ自動車 ····· 3

2. パナソニック ····· 7

3. 韓国・現代自動車 ····· 10

4. 韓国・LG電子 ····· 13

5. 米国・マクドナルド ····· 16

Ⅳ 結び ····· 18

1. 各ケースから考えられること ····· 18

2. 小売業に関する調査の可能性 ····· 22

＜参考文献＞ ····· 24

Ⅰ. はじめに

インドは人口や成長といった規模の面から、また近年の政策対応の面からも有望な市場であると言われている。規模の面では、人口約 12 億人、人口の約 6 割は 30 歳未満（約半数が 25 歳以下）という人口動態がしばしば指摘される。また、人口 100 万人以上の都市が 45 あり、これは欧州全体の 35 を上回っていることからも市場規模の大きさは推測できる。人口規模が大きくても従来は所得水準が低かった。しかし、近年の経済成長によって、世帯年収 20 万ルピー以上[1]の比率は 15%弱、約 1 億 8000 万人に達しており、2025 年には人口の 70%以上がこのカテゴリーに入ってくると言われている[2]。

政策面では 1991 年以来、外資による直接投資の解禁を徐々に進めてきた。2011 年には小売分野の外資開放方針も打ち出す。その後、農民と小規模業者など反対派による揺り戻しはあるものの、政府は「外資を利用して産業の近代化を進める」方針を堅持しており、外資開放は時間の問題とみられる。2011 年 8 月には日印包括的経済連携協定（CEPA）も発効した。CEPA は貿易、投資、経済協力などその内容は多岐に及ぶが、日本企業による対インド直接投資にとって、税制優遇や手続きの簡素化などを通じて、より促進的に作用すると期待される。

以上のような背景から、日本企業のインド市場への注目度はさらに高まり、ビジネス参入も今後より活発化する見通しである。しかし、1980 年代からインド国民車構想の下にその地歩を築いたマルチ・スズキを別とすれば、過去 10 数年間、日本企業のインドビジネスは苦難に満ちた経過をたどった。自動車も家電も韓国企業に市場を奪われるという事態を余儀なくされた。

本稿では、いくつかの代表的なケースを取り上げ、どのような課題があり、どのように対処したのか、何が成功と失敗を分けたのか――といったことを探ることによって、今後インドビジネスを考える日本企業への示唆としたい。

Ⅱ. 関連する先行研究

インドへのビジネス参入に関連する先行研究は、国際経営論の中で、様々な事例研究として扱われてきた。しかし、経営戦略の諸理論をその都度、状況に応じて適用するケースが多く、インドビジネス、あるいは新興国ビジネスとして理論的に体系化されているわけではない。ここでは、必ずしも先進国・新興国を区別することなく発展してきた経営戦略論の現状を整理するとともに、本稿で扱うケース・スタディのアプローチとの関連性を論じたい。

経営戦略論では、1980 年代の Porter(1980)などの競争戦略論に対して、1990 年代には

[1] インド国立応用経済研究所（NCAER）は、世帯年収 20 万ルピー以上を中間所得者層と定義している。
[2] McKinsey (2010)など

資源ベース論の考え方が対峙されるようになる（Grant 1991; Mahoney and Pandian 1992; Peteraf and Barney 2003 など）。前者が主として産業レベルの分析であるのに対し、資源ベース論は、外部環境以上に企業が有する模倣困難な資源が、収益格差、競争優位の源泉となると分析した（Rumelt 1984; Wernerfelt 1984; Barney 1986a; Barney 1986b; Amit and Schoemaker 1993; Barney 1991 など）。個別企業のケースを検討する上では、企業間の差異を分析する枠組みが必要であり、資源ベース論の考え方が適している。

しかし、資源ベース論は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適応性を論じるツールを持っていない。こうした静態的な枠組みを乗り越えるべく、1990 年代後半に Teece, Pisano and Shuen(1997)によるダイナミック・ケイパビリティの理論が登場する。この枠組みによると、競争優位の源泉は企業内の資源自体ではなく、資源を組織内外から創造・構成・活用する能力（ケイパビリティ）であるとする。Fang and Zou(2009)はダイナミック・ケイパビリティの考え方に依拠して、多国籍企業の中国ビジネスにおける競争優位に関して実証分析を実施し[3]、国際経営の新興国ビジネスへの適用例として注目を集めた。

ダイナミック・ケイパビリティの内容、すなわち能力の構成要素は Teece(2007)によると、①チャンスやリスクの感知能力（センシング）、②資源の活用能力（シージング）、③資源の再構成などにより能力向上を図る能力（リコンフィギュレーション）の 3 要素となる。Bruni and Verona(2009)は、ダイナミック・ケイパビリティの考え方を実際の企業活動、特にマーケティング分野と対応づけ、マーケティング・ダイナミックケイパビリティ（MDC）理論として提起した。同論文は医薬品業界に関する実証分析に基づき、マーケティング分野における競争優位の源泉を、①商品開発、②顧客との関係作り、③サプライチェーン構築[4]――に関する各能力と規定した。

インドのような新興国ビジネスにおいては、上記マーケティングに関する要素以外にも、参入時の提携パートナーの選定、相手国政府との関係作り、生産・販売拠点の選定・設置、現地組織の人的資源管理といった各要素がすべて重要になると考えられる。この意味では、抽象的に規定されたセンシング、シージング、リコンフィギュレーションの各能力がいずれも関与するものと思われる。以下に扱う個別ケースの検討においては、はじめから理論に当てはめてケースを解釈することは回避し、ビジネスの背景・経緯を概観した後、いかなる課題が生じ、それらの課題に対していかに対応したか、さらに現在はいかなる経営課題が残されているのかを中心に検討する。結びの段階で、各ケースを俯瞰しつつ、MDC の 3 要素に即して再検討・整理することとする。

---

[3] アンケート調査によって収集したデータに基づいて、多国籍ジョイントベンチャーの競争優位性をケイパビリティ（資源）の大きさとその代替可能性で説明するモデルを構築し、パラメータ推定を行った。

[4] Bruni and Verona(2009)において、サプライチェーンは商品に必要な原材料調達、及び商品の流通チャネルの双方を含んでいるが、本論文ではわかりやすさを優先し、前者をサプライチェーンと考え、後者は顧客との関係作りに含まれると解釈する。

Ⅲ. ケース・スタディ

以下、インド進出とインドビジネスについて、トヨタ自動車、パナソニック、韓国・現代自動車、同・LG 電子、米国・マクドナルドに関するケースを検討する。いずれも、①インド進出の背景と経緯、②直面した課題と実行した施策、③残された経営課題――の 3 点から記述する。最後に、ケース全体のまとめと考察を行う。

1. トヨタ自動車

1.1 背景と経緯

トヨタ自動車のインドビジネスへの進出経緯は、表 1 のようにまとめられる。一般乗用車市場への参入は 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 年に繊維系財閥 DCM と合弁会社、DCM トヨタを設立し、デリー近郊で商用車「ダイナ」を生産した。DCM トヨタはビジネスとして軌道に乗らず債務超過となったため、トヨタは 1994 年にインドビジネスから撤退する[5]。この合弁会社へのトヨタによる出資比率は 17%と低く、実験的進出であったことがわかる。

表 1 トヨタ自動車によるインドビジネスの経緯

1997 年　バンガロールに進出し TKM（Toyota Kirlosker Motor）を設立
1999 年　ユーティリティー車クオリスの生産を開始
2003 年　カローラの現地生産開始
2004 年　トヨタグループ、ダイハツによる現地生産開始
2005 年　クオリスのモデルチェンジ（新車名イノーバ）
その後、カムリ、プラドの完成車の輸入
2006 年　単独の形態で小型車インド投入計画と報道される
2007 年　トヨタ・テクニカル・トレーニング・インスティテュート（TTTI）を設立
2010 年　12 月に小型車「エティオス」を投入

インド市場の可能性が注目され始めた 1990 年代後半、トヨタは再度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、今度は出資比率 51%のマジョリティを確保した。インドビジネスに本格的に取り組むのはこの時からと考えられるが、それでも当初、トヨタのインド・オペレーションは自動化を制限するなど、初期投資が過大にならない工夫をしている[6]。北米のようにある程度販売ベースを構築した上での現地生産開始ではなく、市場不透明な中での進出であったためとされるが、商用車による

[5] 朝日新聞 1994 年 11 月 1 日付

実験的参入のときと同様、様子見の姿勢は否めない。同時期に進出した韓国現代自動車が、大規模な投資を実施したこととは対照的であり、この時期のトヨタにとってインド市場の重要性は、米国・中国市場と比較して相対的に低かったと推測される。

1.2 直面した課題と実行した施策

インドの自動車市場は乗用車が約 6 割、ユーティリティー系（多目的車）を加えると乗用車需要が 4 分の 3 強に達する[7]先進国型市場である。しかし、その約半分は全長 4m 以下の小型車が占めている。トヨタは、2010 年に小型車「エティオス」を投入するまで、この最大セグメントへの投入がゼロであった。この結果、トヨタはインドで見るべき市場シェアを獲得できていない。中村（2011）によると、2009 年、トヨタのシェアは約 3%（182 万台）、インドにおける売上げは 1,000 億円未満で現代自動車の 3 分の 1 以下、トヨタ全体の売上げの 1%未満であった。1980 年代にインド国民車構想に名乗りを上げたマルチ・スズキが 45%の市場シェアを保持しているのは別格としても、トヨタとほぼ同時期にインド進出を果たした韓国の現代自動車も 14%のシェアを獲得している。

トヨタ苦戦の原因を総括するなら、インドの消費者に支持される機能を備えた低価格の小型車を供給できなかったことに尽きる。なぜ、2010 年に至るまで小型車を投入できなかったかに関して、伊藤（2011）は、①インドの市場特性が「割り切り型」であること、②これまで強さと見られてきたトヨタ自身の体質――によって説明する。

上記①について、「インド市場は従来の良いものを安くという両立型ではなく、品質性能をある程度割り切ることにより飛躍的な低価格を実現するという意味で、日米欧とは異質のコンセプトでつくられた小型車市場が生成している」と説明する。日本の軽自動車より安価のため、ダイハツの軽自動車を持ち込むことでも対抗できないのが実情であり、例えば TaTa Nano はワイパーが 1 本しかなく、ハッチバックのドアが開かない、収納されたバッテリーが丸見え、等々の特徴がある。TaTa Indica や現代自動車の Santro も同様である。

上記②については、トヨタの「技術の下方硬直性」を指摘し、これが「グローバルに適用される技術標準」と「系列部品メーカーとの密接な関係」によってもたらされていると説明する。ここで、技術の意味は藤本（1997）に従って、「実現したいもの、及びその方法を明確にし、かつ実際にそのものを作り上げる仕組みとノウハウの総体」と考えている。「技術標準」は製品・部品・原材料の設計方法・要求品質・評価方法をまとめたもので、多くの開発・評価部門が共有している。この情報は部品メーカーにも公開され、部品発注に当たって、技術標準と図面がセットで発注内容を示す。トヨタ社内では、開発・評価プロセスにおいて、この技術標準への参照が徹底されている。

トヨタはこの技術標準をグローバルに適用しており、企業内の技術進歩にとって重要な役割を担うと認識している。技術標準が技術進歩とともに上方にシフトし続けるため、「技

---

[6] 友澤（2005）による

[7] 2011-12 年のインド自動車工業会（SIAM）統計による。ただし、二輪、三輪は除外。

術水準を低下させて安価に作成する」という方向は取りづらく、インドを例外的に扱うといった場合は、経営意思決定が必要になる。つまり、トヨタの製品開発力の優秀性の 1 つの源である技術標準が、トヨタの技術を下方硬直的にしているといえる。

「部品メーカーとの連携」については、多くの研究が明らかにしているように、擦り合わせ型の自動車産業では、部品メーカーとの緊密な連携が重要である。しかし、部品メーカーにも技術標準が適用されるため、系列部品メーカーの技術も下方硬直的になっていると伊藤（2011）は指摘する。

一方、インドには広範な地場部品メーカーが存在する。マルチ・スズキ、現代自動車、タタ・モーターズはこれら地場部品メーカーを活用している。日系製造業全般に関しても、部品調達は現地調達率が高いといえる（表 2)。しかし、トヨタは「グローバルに適用される技術標準」と「系列部品メーカー活用の原則」によって、地場部品メーカーを十分に活用できず、超低価格小型車の開発に後れをとる結果となった。

表 2 現地調達と地場企業の割合

	日系製造業の部品原材料現地調達率（%）	現地調達分の地場企業比率（%）
タイ	53.9%	41.5%
インドネシア	39.5%	50.4%
ベトナム	26.5%	50.5%
インド	51.6%	84.4%

出所：JETRO(2008)

こうした状況を打開するため、2000 年代半ばから小型車開発に着手する。2011 年 12 月にエティオス（1.5 リッター）を発売するまで、調査も含めると足掛け 7 年を要することとなった。開発には、4 年にわたって 2000 人以上のエンジニアが関わったとされる。2006 年以来エティオスの開発を担当したチーフエンジニアの則武義則氏は、インドに約 50 回出張、延べ 1 年以上現地に滞在し、現地事情・車の使われ方を調査した。

この結果、現地消費者ニーズに即した様々なアイデアを取り込むことに成功する。例えば、助手席前に簡易クーラーボックス（容量 13 リットル）を設置する。危険な地域も少なくないので、これは貴重品の隠し場所としても使える。また、エアコンは強い冷気が直接後部座席に当たる仕様とした。先進国では直接冷機が当たることは忌避されるが、インドでは歓迎されることを反映している。さらに、インドでは裸足で乗車する人が多いため、ケガを防ぐ目的で、フロントシート下のレールに樹脂カバーを取り付けた。このほか、フロントパネル上部にヒンズー教の神様（ガネーシャなど）を飾るスペースを設ける、劣悪な道路事情に対応して、石などによる燃料パイプの破損防止のために車体下部にプロテクターを設置、ワイヤレスキーに防水機能を付加、濡れやすい部分を防錆加工するといった

工夫を施している。

価格も、競合と比較して、遜色のない低価格を実現した（表 3)。これは主として、現地部品メーカーからの調達を拡大することによって実現した。現在、トヨタは約 100 社の現地部品メーカーと取引中だが、うち 37 社はエティオス生産のために新規開拓した提携先である。例えば、シートの供給は系列部品メーカーと取引せず、タタ・ジョンソン・コントロールズ・オートモーティブズを調達先として選定した。こうした努力の結果、「トヨタのイメージであった高級車が低価格で手に入る」というメッセージを打ち出すことに成功し、販売当初は納車まで 9 ヶ月待ちの状況が続くことになる。

表 3 主要車種の価格比較

トヨタ（エティオス（セダン）：1.5 リッター）	49.6 万ルピー
トヨタ（エティオス（ハッチバック）：1.5 リッター）	43 万ルピー
現代（i20：1.4 リッター）	87 万ルピー
ホンダ（シティ：1.5 リッター）	85 万ルピー
タタ（インディゴ：1.4 リッター）	62 万ルピー
現代（アクセント：1.5 リッター）	59 万ルピー

1.3 残された経営課題

今後、トヨタのグローバル展開の中でインド市場はますます重要性を増すと思われる。目下、同社が掲げる目標は、さらなるコスト削減に向けて、現在 70%となっている現地調達率を高めることである。2013 年春までに、エンジン、トランスミッションの日本からの輸入をやめ、マルチ・スズキと同レベルの 90%以上にする計画としている。現地生産の拡大、地場企業への技術指導といった課題はあるものの、マルチ・スズキ、現代自動車は既に通過しているタスクであり、困難な課題ではないと思われる。

将来を見据えた取り込みとして注目されるのは、人材育成である。2007 年にトヨタ・テクニカル・トレーニング・インスティテュート（TTTI）を設立し、中卒の 15～18 歳の若者（1 学年約 60 人、計 180 人）に自動車製造現場で働くための知識・技能を教えている。工場から現場リーダークラスを派遣し、工場実習もトヨタの経営哲学教育も施す。応募者 2000 人強に対して、競争率は 30 倍強の難関となる。トヨタへの入社は義務ではないが、ほぼ全員がトヨタ・キルロスカ・モーターに就職し、既にエティオス製造ラインで働き始めている。学校を作って人材教育から始めるという姿勢は他社に見られず、長期間かけてインド市場で大きなプレーヤーになるための布石と見ることができる。

最も困難な経営課題は、生産設備と流通チャネルいずれもが不足と考えられる現状に対し、どのような戦略・優先順位で投資を行うかであろう。この戦略次第で今後、同社によるインドビジネスの発展経路に大きな影響を及ぼすと思われる。例えば、生産能力に関し

ては、現在は年間 16 万台に過ぎず、フル生産してもシェアは 6%程度にとどまる。このため、シェア拡大に生産設備への投資加速が必須とみる業界アナリストもいる。

同時に、販売チャネル、サービス拠点の充実度において、トヨタはマルチ・スズキ、現代自動車の後塵を拝している。トヨタの販売店は 150 店舗に過ぎないが、マルチ・スズキは 555 都市に 800 店､現代も 300 店強を有している｡サービス拠点はマルチ･スズキが 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、現代も 600 以上の拠点がある。この水準に達するには、トヨタにはさらに数年の歳月がかかる可能性が高い。したがって、当面はサービスをアピールすることはできず、品質を前面に打ち出さざるを得ない状況である。こうした状況では、生産設備以上にサービス拠点の充実が必要と思われるが、明確な優先順位や投資計画は、本社のグローバル戦略の中で決定されるべき課題であろう。

2. パナソニック

2.1 背景と経緯

パナソニックのインドビジネスへの進出経緯は、表 4 のようにまとめられる。1970 年代からインドビジネスに参入し、1980 年代にはすでに松下、及びナショナルの名称は一定のブランド認知を獲得していた。しかし、2000 年代に入って急速に市場を席巻するサムスン電子、LG 電子といった韓国企業の攻勢を前に、売り上げ不振に陥る。そして、2006 年には現地法人インド松下エアコンを清算するに至る。

表 4 パナソニックによるインドビジネスの経緯

1972 年	電池の合弁会社設立、生産開始
1988 年	炊飯器の生産・販売を開始
1997 年	エアコン、洗濯機、オーディオの輸入販売開始
2002 年	3 月期決算で松下電器産業（現パナソニック）が 4310 億円の損失計上
2006 年	販売不振から、現地法人インド松下エアコンを清算
2007 年	パナソニック電工がアンカーエレクトリカルズ（電設資材大手）を 500 億円で買収
2008 年	インド事業の複数社を統合して、パナソニックインドを設立。伊東大三氏が社長に就任
2010 年	パナソニック本社のインド大増販プロジェクト開始。サムスンを追撃
2011 年	インド使用エアコン（キューブ）発売
2011 年	2 月にインド北部のジャジャールでエアコン、洗濯機工場の着工。
2011 年	本社で 4 月にパナソニック電工、三洋電機を完全子会社化
2011 年	4 月にインドの販売会社モディケアと販売面で提携
2012 年	ジャジャール工場での生産開始。

現地法人を統合し、パナソニックインドとして再スタートしたのが 2008 年。2009 年のインドにおける売上高はパナソニックが 370 億円、これに対してサムスン電子が 1900 億円、LG 電子は 2500 億円と全く歯が立たない状況にあった。その後、インドビジネスを本社社長直轄プロジェクトとし、韓国勢の追撃を開始する。パナソニック本社は、グローバル・ビジネス戦略の整合性も視野に入れ、2011 年にパナソニック電工、三洋電機との 3 社統合を行う。このとき、本社の大坪文雄社長は「インドをグローバル戦略のモデル地域にする」と宣言した。近年は、エアコン「キューブ」などヒット商品も生み、中期目標としていた 2000 億円を 2012 年には達成する勢いを見せている。

2.2 直面した課題と実行した施策

2008 年に現地法人パナソニックインドとして再スタートを切った際、同社社長の伊東大三氏は、「これまでは市場をよく調べずに製品を投入していた。インド市場への理解が足りなかった」と反省の弁を述べている。インドビジネスでは後発の LG 電子が、1990 年代末において先行する日本企業をベンチマーキングし、「製品開発と組織・人材において現地化は不十分である」と下した結論が正しい見方であったことがわかる。

パナソニックインドが直面した課題は、第 1 に現地の消費者ニーズに適う商品を投入することであり、付随的にはブランド認知を高めるとともに一度失った販売店の信頼を回復することであった。現地の市場ニーズを探るため、インド人社員 9 人による「ボリュームゾーンマーケティング研究所」を設立し、市場調査を徹底する。この結果、生まれた商品がエアコン「キューブ」である。2010 年の 12 月に発売以来、好調な売上げを持続し、パナソニックインドの花形商品となる。エアコンの使われ方が先進国といかに異なっているか、数百件のインド人家庭を訪問して消費者を理解した企業努力の結晶であった。

従来、室外機が分かれているスプリット型はハイエンド製品であり、約 3 万ルピーと高価であった。一方、室外機が一体化し、窓に取り付ける仕様のウィンドウ型はスプリット型製品の半額程度で人気があったが、窓のスペースを占拠する、音がうるさいといった難点があった。パナソニックの新製品「キューブ」は、ウィンドウ型製品と同程度の価格（1.5 万ルピー）で購入でき、かつ室外機が分かれているスプリット型である。これを実現するため、リモコンを廃止し、風向制御機能も省略した。これは、家庭訪問調査によって、ほとんどの家庭がほぼ 1 日中つけっぱなしという使い方をすること、また室内の天井に扇風機が設置されていることが多く、空気の撹拌はこれで十分に行えるため、あえてエアコンにこの機能を求める必要がないことを見出したことに基づいている。この製品はパナソニックインドを象徴するヒット商品となった。2011 年の 3 社統合を機に、エアコンは業務用の三洋電機、家庭用のパナソニックと相互に補完し合いながら相乗効果を発揮し、空調市場の攻略を図る戦略である。

また、一度現地法人を清算した経緯から、2008 年の再スタート当初はパナソニックに対

する販売店の信頼は失墜した状況にあった。また、消費者によるパナソニックのブランド認知も 15 位前後と低かった。こうしたことから、テレビ CM を中心とした大規模な広告宣伝を展開する。ボリウッド[8]の人気俳優・女優をブランドアンバサダー[9]に起用し、デリーのクリケットチーム、及びサッカー・ナショナルチームのスポンサーにもなった。この結果、パナソニックのブランド認知度は 2011 年には 4 位に上昇する。また、販売代理店など取引先に対して「今回は本気である」との意思を伝えることができ、信用獲得につながっている。

2.3 残された経営課題

今後の課題は、大きく分けて 2 点あり、ドライヤー、テレビなどエアコン以外の商品販売力の充実と Tier2, Tier3 と呼ばれる地方都市への販売網の拡張である。例えば、ドライヤーではエアコンに続くインドモデルを開発し、日本円で約 1000 円の価格を実現している。従来、安価なドライヤーは 100 度の熱風が出るので敬遠されてきたが、パナソニック製は温風を 50 度程度に抑制した。また、電気シェーバー、髭トリマーなど、ヘアケア商品の販売も強化する方針である。韓国企業は健康美容関連の商品は強くないため、「この分野で寡占状態に持ち込む」とする。また、テレビ市場においてはソニー、サムスン、LG の 3 強で約 8 割の市場を押さえている。ここにパナソニックがどれだけ食い込めるかは今後の課題となる。

複数の製品において販売量を増やすことと密接に関連しているのは地方都市への販売網の拡張である。成長のドライバーも大都市から地方都市へ移ってきている。ブランド認知度が向上したことから、伊東社長は「広告宣伝の空中戦でブランド認知は高まった。これからは地上戦を強化していく」と宣言する。地上戦とは、強固な販売ネットワークを築くことに相当する。

このための施策の一環として、2011 年にインド地場の販売会社モディケアと販売面で提携する。モディケアの担い手は地方在住の 35,000 人の主婦であり、顧客は 100 万人を超える。得意とするのは人口 100～400 万人の地方都市であり、大都市のような宣伝広告は少なく主婦のクチコミ情報がモノをいう地域である。2011 年 4 月からモディケアはパナソニックの炊飯器とドライヤーを販売している。また、パナソニック電工が 2007 年に買収したアンカーエレクトリカルズも販売網として利用できると考えられる。アンカーエレクトリカルズはパナソニック電工役員によると、旗艦販売店が 6000 店、2 次 3 次の販売店を含めると 30 万店ほどの店舗網を有すると言う。さらに、将来的には販売ネットワークとして郵便局などの活用も視野に入れている。

販売チャネルを拡張するため、洗濯機などの OEM 供給も開始した。広範囲の製品ラインナップを持っていないと、量販店に製品を置いてもらうことも困難であるためとする。し

[8] ムンバイを中心とした映画産業をムンバイの旧名称（ボンベイ）とハリウッドをかけてこのように呼ぶ。
[9] イメージキャラクターの意味。インドではブランドアンバサダーと呼ぶ。

かし、これによって量販店に価格決定力を握られることは甘受しなくてはならないかもしれない。これを嫌って、例えばソニーは系列の専売店を中心とする販売戦略を堅持している。市場シェア以上にブランドイメージ、価格、利益率を重視するソニーの戦略は、パナソニックと対照的であり、インド市場でどちらのビジネスモデルが機能するかは今後の展開を見守るしかない。

3. 韓国・現代自動車

3.1 背景と経緯

韓国・現代自動車（HMI：Hyundai Motors India, Ltd.）によるインドビジネスの経緯は表 5 のようにまとめられる。韓国企業は自国市場が狭いため、グローバル市場に展開する必要性を日本企業以上に意識する傾向にあった。1990 年代には新興国にも活発に投資するようになり、1997 年通貨危機以降、その傾向は加速した。

現代自動車も 1996 年にインド進出を決断する。インド国内需要の堅調さと輸出拠点としての活用可能性が決断の根拠となった。インド政府に対して、大規模生産を実現すること、4 年以内に現地調達率を 70%以上に引き上げること、積極的な技術移転を行うこと――の 3 点を提示し、外資自動車会社として初となる単独出資による事業認可を取得する。単独出資にこだわったのは、大宇自動車が先駆けてインド進出したが、合弁相手との関係悪化などから撤退したことを教訓としたと言われる。タミルナドゥ州政府は、工場敷地の売却、投資許可、公団造成、電気・水道・道路・通信などインフラ開発、工場設立の手続き簡素化など、現代自動車の工場建設を強力にバックアップする。その結果、完成まで 3 年の計画であったが、17 ヶ月で工場が完成する。

表 5 現代自動車によるインドビジネスの経緯

1996 年　インド進出を決断
1996 年　5 月、インド政府から単独出資による事業認可を取得。
1996 年　10 月、起工式（タミルナドゥ州チェンナイに建設）初期投資額 7 億ドル
1998 年　5 月、工場完成
1998 年　10 月、量産体制に入る（Santro 投入）
1999 年　Santro をネパール向けに輸出
2001 年　生産開始から 3 年目で 9 万台の自動車販売
2005 年　25 万台を販売
2007 年　新車 i10 投入（Car of the Year Award の 1 部門受賞）
2007 年　第 2 工場建設、生産能力 60 万台に
2008 年　49 万台販売、新車 i20 投入、i10 は Car of the Year Award の 5 部門受賞
2010 年　60 万台販売

その後、Santro、i10、i20 などいずれの車種も順調に売れ行きを伸ばしている。2007 年の第 2 工場完成以降は、第 1 工場で Santro, Verna, Avante, Sonata、第 2 工場で i10、i20 を生産している。i10、i20 は輸出も行っており、インドをグローバル生産の中心基地と位置づけている。インドにおける 2010 年時点の売上シェアは 14%だが、輸出シェアは、マルチ・スズキを大幅に上回り、2010 年時点で 51%に達している。輸出先はヨーロッパ、アジア、中東、中南米など 60 余カ国に及ぶ。

3.2 直面した課題と実施した施策

進出当初、最も困難だったことは、韓国企業全般に言えることだが、ブランド認知の低さである。ブランドイメージは、先行して進出していた日本企業にはるかに及ばなかった。消費者の知覚品質もインド企業と同格であり、高品質な日本企業の製品ならともかく、なぜ韓国企業の製品を購入しなければならないか、説明することは容易でなかったとされる。製品の良さを理解してもらうのが王道だが、それには多くの時間を要する。

このため、まず、実施したのは広告宣伝にインドの国民的俳優として人気の高いシャー・ルク・カーン氏を起用したことである。これによって、無名だった現代自動車をインドの全国民に認知させることができた。テレビ CM には同氏と対話する形で、現代自動車 CEO も出演し、「なぜ無名の韓国車を購入すると良いことがあるのか」というスタンスで丁寧な紹介、説明を行った。また、生産開始前の段階から、ディーラーがショールームに投資するようにインセンティブを与え、量産体制に入る前の 1998 年 8 月には 60 のディーラーが生産前にショールームを建設していた。また、発売前に修理・部品工場も完成しており、新車の試乗が可能なだけではなく、サービス体制が万全であることも合わせてアピールすることができた。

発売前のブランド認知作戦は順調に運んだが、最大の工夫点は製品自体にあったと言ってよい。最初に Santro をインド市場で生産するにあたり、綿密な市場調査を実施する。これによって、排気量 1000cc 未満の小型車ニーズが中型者ニーズよりはるかに大きいことを把握し、小型車の投入を決める。このとき、トヨタ等多くの外資系企業は中型車を中心に投入していた。

Santro 以前は、韓国で開発したモデルをそのまま海外輸出していたが、Santro 以降は現地の状況に適合した車を開発する体制に方針転換する。インド市場に最初から新型モデルを投入することは、顧客の信頼を得る近道でもあると認識していた。

Santro では、現地ニーズへの適合という観点から、以下のような工夫が見られる。走行環境の過酷さに合わせ、エンジンの冷却機能、エアコン性能を補強し、ブレーキ機能を強化した。劣悪な天候や道路に対応して、サスペンションも補強する。その他、銅製の燃料ポンプの整流子を腐食の心配のないカーボンでコーティングする、エンジン制御ユニット（ECU）について浸水しても始動する防水型 ECU を開発・装填する、さらに、ターバン

を巻いて乗車することも考慮し、天井を通常よりも若干高くするといった工夫も行った。

また、自動車部品の輸入関税は 27～42%と高率だったため、コストダウンによって低価格を実現するためには、部品の現地調達を進める必要があった。4 年以内に現地調達率を 70%にするというインド政府との約束達成のためにも現地調達の拡大が要請された。しかし、生産開始当初は地場企業が製造するエンジン、トランスミッションの不良率は高かったため、現地の部品サプライヤーへの体系的技術指導、及び自社工場への部品内製化を進める。現在は、Santro では部品の現地調達率は 90%超に達している。

こうした製品開発上の工夫も、販売網とサービス拠点の充実があってこそ活かされる。現代自動車には、アフターサービスやデザインも品質と見なすという文化があると言われる。会長で CEO の鄭夢九氏もアフターサービス・販売・部品の 3 部体制を強調する。アフターサービスは、メーカーのスタッフが顧客と直接接触できる重要な機会とし、販売・サービス部門はもちろん、工場のスタッフやマネージャー、研究開発部門の新入社員もアフターサービス部門を体験させる。

インドでも、参入当初から 24 時間対応のアフターサービス・チームを編成し、顧客満足の向上を図った。2011 年時点では、ディーラー数は 320、アフターサービス拠点は 625 に達し、マルチ・スズキに次ぐ充実度を誇っている。また、チェンナイ市内には HMI 直営の HMP（Hyundai Motor Plaza）を設立し、販売、部品販売、整備、補修、融資プランなどワンストップサービスを提供した。現在は、ムンバイ、デリーにも同様の拠点が存在する。

以上のような開発・サービス体制を支えるグローバル経営は、基本的には本社が主導する。例えば、本社グローバル品質調査室では、テレビ会議によって海外工場の品質問題に対処する。2008 年に Autoway M-channel Plus というシステムを導入し、海外工場稼働率、海外販売実績、マーケットシェア、在庫などの情報がリアルタイムで共有できるようになった。本社経営陣はこのシステムを見ながら経営会議を行っている。

3.3 残された経営課題

グローバル経営において、どの程度現地法人に権限委譲を行うかは今後とも大きな課題であり続けるだろう。現在、現代自動車では研究開発は事前の市場調査も含めて、本社南陽研究所の主導で実施している。商品企画段階では、南陽研究所にて世界各国の市場トレンドを分析、ライバル車種とのベンチマーキングを実施する。その上で南陽研究所と商品企画部門のスタッフがチームを組んで海外市場での市場調査を実施する。また、設計、プロトタイプ作成、試作、量産準備、量産の各段階では、現地のマーケティング部隊とのコミュニケーションは重視するものの、本社が認定する「品質パス」制を導入している。

この点は、R&D の権限と責任を現地化している LG 電子とは異なる体制である。現地ニーズを探ることも含め、本社主導の開発体制でこれまでは、他社に遅れをとることはなく、むしろ先んじた現代自動車だが、今後もこの体制が有効に機能するか否かは今後の展開を見守る必要がある。

また、インド市場が有望であることはもはや、先進国の大手メーカー共通の認識となっている。こうした中、日本、欧米の自動車メーカーも投資を加速しており、競争激化によって現代の優位性は相対的には低下しつつある。元来、高級車としてのブランド感は例えばトヨタが上であり、同価格であればブランドと知覚品質が上のトヨタが選択されやすい状況にある。サービス拠点で後れを取っているトヨタは、現在は品質訴求を前面に出している。これに対し、圧倒的に多い拠点数を誇る現代はサービス網をアピールすることにより対抗している。しかし、トヨタを含む他社がサービス拠点でも追いついてくるのは時間の問題であり、現代自動車はさらに激しい競争に晒されるであろう。価格競争、サービス競争以上に、究極的には知覚品質を高め、それによって差別化することが求められると思われる。

4. 韓国･LG 電子

4.1 背景と経緯

LG 電子のインドビジネスへの参入は 1997 年の LGEIL(LG Electrics India, Ltd.)を設立したことに始まる。これは 100%出資子会社であり、工場完成までは現地企業と提携し、OEM 方式で商品提供を行った。しかし、これはスムーズには行かず、工場完成後は自社主導で製品開発、及びマーケティングの現地化、工場生産の革新を進める。

参入当初は上位 5%の上位層をターゲットとするプレミアム戦略をとった。その後、上位層のブランド構築を重視しつつ、中間層市場への浸透を現地化戦略によって推進する。1998 年にソフトウエア研究所を立ち上げたのは、現地の研究開発人材を活用することが主目的であった。売上げは、2005 年に 18 億ドル、2010 年には 24 億ドルと順調に伸びている。2011 年現在、従業員 5913 人、うち韓国人駐在員は 22 人に過ぎない。また、現地の研究開発部門は 649 人の陣容を擁し、インドに進出している多国籍企業の中でも最大規模を誇っている。

現在、ノイダ工場（ニューデリー近郊）でテレビ、冷蔵庫、エアコン、洗濯機など、プネ工場（ムンバイ近郊）ではこれのほか携帯電話などを生産している。プネ工場は港に近く、中東、アフリカへの輸出拠点としても機能している。LGEIL の 2011 年におけるインド国内売上げシェアは、テレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジで 1 位、PC、携帯電話（GSM）でもトップ 3 位内にランクされている。

4.2 直面した課題と実施した施策

インド市場への参入を検討していた 1990 年代後半当時、インドでビジネスを展開していた本格的な外資家電メーカーは日本企業しかなく、日本メーカーのブランド感が際立っていた。後発参入組としては明確な戦略が必要な状況にあり、このため日本企業のベンチマーキングを実施する。この結果、「本格的な現地化は行われていない」と判断する。具体的には、製品開発・人材と組織の現地化、及びチャネル開発の点で遅れており、後発組にも

大いに勝機があると結論づける。

具体的な施策は、研究開発を含む製品開発の現地化、クリケットを中心としたスポーツマーケティングの推進、流通網の拡張の 3 点である。いずれも LGEIL 社長の、金光魯（Kim Kwang Ro）氏の強力なリーダーシップの下に行われた。金社長は「現地化は本社からの自立を意味するが、これには R&D の自立も含まれる」と考える。

まず、現地に適合した商品を開発するには R&D の現地化が不可欠と考え、長期的構想を持って現地 R&D チームを育成する。現地の消費者の行動や心理を最もよく知る現地スタッフを選び、彼らにマーケティングや製品開発業務を任せ、大きな権限を与えた。現地スタッフを活用してボトムアップでアイデアを募る方式は、当時 LG 電子本社で進行していた経営革新活動、TDR（Tear-Down Redesign）を体現するものとして、本社からも理解された。金社長は製品開発のための TDR（Tear-Down Reengineering）と改称して活動を推進した。

研究開発を現地化することによって生まれた製品の例として、やや大きめの 1 ドアタイプ冷蔵庫がある。通常の 1 ドアタイプよりもより背が高く容量がある。従来、2 ドアのハイエンドタイプは、1.2～4.5 万ルピー、1 ドアのローエンドタイプは 0.65～1.0 万ルピーであり、LGEIL が投入した 1 ドアタイプは 1.0～1.2 万ルピーと、両セグメントの間隙を埋める商品となった。15 色モデルをそろえ、インド人の好きな花柄デザインも投入した。韓国には、この製品に対応した技術がほとんど残っていなかったので、プネ工場の R&D 部門の技術者 79 人で開発を行う。この冷蔵庫は、2011 年現在、販売台数は月約 6 万台、利益率 10%弱と高く、インド市場で成功例の 1 つと言われている。

この他、ドアロック機能を持つ冷蔵庫、エア浄化フィルターを備えたエアコン、ネズミの侵入を防ぐ箱構造を持った洗濯機、不安定な電圧に耐えるコンデンサーとそれを使った電子レンジ等々、ヒット商品を次々に開発する。

スポーツマーケティングに関しては、クリケットの大会を 10 年以上後援している。元来、スポーツマーケティングの考え方は、サムスン電子が新興国の若年層に訴求するためにグローバルレベルで推進していた活動だが、インドの国民的スポーツであるクリケットを中心とした活動では、LG 電子は自社が先んじていると自負する。

こうした活動を具体的に製品化した例として、クリケットゲーム機能を内蔵した液晶テレビがある。この製品の開発に際しては、LGEIL の TDR チームが LG ソフトインドと協力し、ローカルデザインチームを立ち上げる。LG ソフトインドがゲームソフトを制作し、これを韓国の亀尾工場に渡し、テレビの集積回路（IC）に装填した上で、電子基盤に埋め込んだ。これは、現地ニーズをくみ上げるために、部品にまで遡って設計変更を行った例と言える。また、テレビでは公用語以外のローカル言語にも対応できるようなソフト開発も合わせて実施している[10]。こうした現地ニーズに即した製品開発によって、LGEIL によ

[10] インドでは、英語、ヒンディー語のほか 21 言語が公用語となっているが、そのほか多数のローカル言語が使われており、日常的に使われる言語は、地方ごとに大きく異なっている。地方都市や所得階層の中位以下に訴求するためには、こうしたローカル言語への対応が必要になる。

るテレビの市場シェアは 2011 年時点で 1 位となっている[11]。

流通網の拡張も、LG 電子のインドビジネスを支える原動力の 1 つである。進出当初は 18 の支社、1800 の代理店、85 のサービス店で出発し、その後これらの数を増やすとともに、代理店の専属化を進める。2011 年現在、専属ディーラーは 2350 店、非専属ディーラーは 12500 店に達する。このほか、ブランドショップ 1200 店、サービス店 1154 店を擁する。拡充を推進したのはローカルの販売・サービススタッフである。

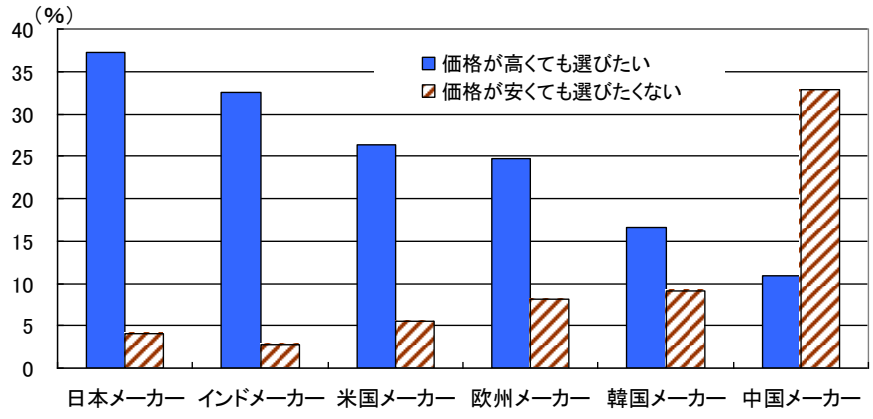
こうした販売・サービス網を通じて、アフターサービスも含めたきめ細かな対応を行うことが重要な戦略の 1 つであり、他社との差別化要因となっている。LG 電子では支社の人員の半分をアフターサービス要員として雇用している。インドでは珍しい試みだが、販売員として主婦も採用する。家電製品の主な利用者である主婦を取り込むことで、主婦層へのアプローチが円滑になる。また、彼女たちの意見は、現地適合製品の開発のための貴重な情報源となっている。

4.3 残された経営課題

LG 電子による現地化戦略は同社の強みだが、現地法人社長の強力なリーダーシップによって達成されたものであり、現地法人の独立性も、トップの個性に依存している部分が大きい。このため、今後トップが交代すれば本社との関係も見直され、新たに最適な関係を模索する必要が生じる可能性が高い。

また、市場を席巻した韓国企業の製品に反して、製品イメージ自体は未だ日本企業の方が上位にある（図 1）。この点では、日本企業が挽回するチャンスは十分にあるといえよう。

図 1　各国の耐久消費財メーカーに対するインド消費者の意識



（出所）マクロミル調査「The Life 12」（2012 年 2 月）
（注）対象：ムンバイ居住者、世帯年収 20 万ルピー以上の 20-49 歳の男女
サンプル数：320 人
調査期間：2011 年 10 月 11 日～10 月 20 日
調査方法：英語質問票に基づくネット調査

[11] 薄型テレビに限定すれば、ソニーが 1 位に躍進し、ソニー、サムスン、LG の 3 強の状況が続いている。

5. 米国・マクドナルド

5.1 背景と経緯

マクドナルドは 1991 年にインドの FIPB (Foreign Investment Promotion Board)から参入許可を取得するが、1996 年に第 1 号店を出店するまで 5 年間を調査と準備期間に費やしている。その後、順調に出店数を伸ばし、2001 年のムンバイ店への攻撃など、困難もあったが、ビジネスは順調に拡大している。

2011 年現在、インド全土に 250 点を展開し現在はインドのファミリーレストラン的な存在として人気を博し、近年中に店舗数を倍増する計画である。インドで開発されたメニューが日本のマクドナルドで季節メニューとして取り入れられることもある。

5.2 直面した課題と実行した施策

マクドナルドが直面した課題は、①コストを下げ、中間所得者層が日常的に利用できる価格で提供すること、②提供メニューをインド人に適したものにすること、③ファーストフードの提供という新しいサービス価値を訴求すること（マーケティングの課題)、④マクドナルドという存在をインド社会に受け入れてもらうこと――の 4 点になる。

①のコストカットに関しては、農作物を含め原材料のサプライチェーンを現地化することが要請される。例えば、レタスはインドでは冬しか収穫できなかったが、技術指導によって 1 年中できるようになった。具体的には、提携する農場に対して Drip irrigation system、Cold storage facilities（事前冷却室を備えたコールドチェーン）を装備する。前者の技術によって、水の使用量も 30-50%削減することができた。こうした先進技術の導入によって、提携農場の Trikaya Farms は現在、レタスをインド国内の有名ホテルやクラブなどに供給するほか、アジア諸国、中東への輸出拠点ともなっている。

また、サービス開始当初、96%の材料を現地調達しており、残りの 4%、すなわち輸入を余儀なくされていた材料はポテトであった。マクドナルドの French fries（日本名はマックフライポテト）の硬度は 22-24%と定められている。また、マクドナルドの自社調査により、顧客の 30%はポテトを食べること、したがってポテトは重要な商品であることがわかっていた。しかし、インドのジャガイモは水分が多すぎ、マクドナルドのメニューとなるマックフライポテトには柔らか過ぎる。そこで 9 年間研究開発を重ね、グジャラート州で合格品質を達成する。この結果、現在の原材料現地調達率は 100%となっている。

保管や物流に関する工夫も行った。インドでは保管・物流に関する技術不足から、生産された農産物のうち約 3 分の 1、毎年 125 億米ドルが無駄になっている。マクドナルドは、コールドチェーン技術を提供し、運送トラックは 3 つのパートに分けるというアイデアを実践する。冷凍部分（肉用)、冷蔵部分（野菜用)、常温部分（包装紙・紙コップ・お盆用）の 3 パートである。これによって、複数アイテムの同時運送が可能になり、運送コストが大幅に軽減した。

こうした努力によって、商品価格を例えばバリューメニューで 29-89 ルピーに抑制することができた。インドのファーストフードチェーン大手の Nirula's と比べても価格競争力があると同社は考えている。

②の提供メニューに関して、インド居住者の 80%を占めるヒンズー教徒は牛肉を食べないこと、同 13%を占めるイスラム教徒は豚肉を食べないこと、25-30%のインド人はベジタリアンであることを考慮する必要があった。綿密な現地調査に基づいて、メニュー開発を行い、全メニューの 75%はインドで開発したオリジナルメニューとなった。一例として、世界中のマクドナルドでシンボル的な商品であるビッグマックの代わりに、チキンマハラジャマックやマトンを使用したマックマハラジャバーガーを開発した。また、アップルパイは好まれないことを理解した上で、ピザの具が入ったマックピザパフ、ベジタリアンメニューとして、野菜コロッケやトマトを使ったアルーティッキなどオリジナルメニューを開発した。

③のマーケティングに関して、当初は提供メニューの内容を中心に広告宣伝を行ったが、ほとんど効果はなかった。クチコミも広がらなかったと分析した上で、「ファーストフードというコンセプト自体が新しすぎた」とその理由を総括する。そこで、訴求のポイントを提供内容から提供シーンに変更する。インドで外食は家族のイベントであることに着目し、家族のためのレストラン（Family restaurant）であり、子供を含めた家族連れに楽しさという顧客経験価値を提供するというポジショニングをとる。若い共働き夫婦や子供をターゲットに設定し、Happy meals（日本のハッピーセット）にはおもちゃを用意し、可能な店舗には安全で衛生的な Fun Zones（プレイヤード）などを設置した。子供は購買に大きな影響力を持つとともに、将来の顧客でもあると言う。また、都心部ではピザの宅配なども徐々に普及し始めたため、マクドナルドでもホームデリバリーサービスを導入した。この効果によって売上が 15%増えたと分析する。

④は消費者だけでなく、インド社会全体に受け入れられなければ、ビジネスの存続基盤自体が危うくなることを反映したものである。例えば KFC（日本名：ケンタッキーフライドチキン）は、マクドナルド以前に市場参入したものの、「不健康な食材を広め、動物虐待も行っている」との評判が広がり、一時的にビジネスの閉鎖を余儀なくされている。マクドナルドが最初に配慮したのは、ベジタリアンを尊重することであった。1995 年、すなわち第 1 号店出店の前年に、「マクドナルドはビーフやポークは使わないし、アイスクリームやマヨネーズに卵も使わない。また、店には必ずベジタリアンメニューを置く」と宣言している。実際、調理人もベジタリアン、ノンベジタリアンで分け、エプロンの色も前者は緑、後者は赤とし、作業場も峻別した。シャワー・手洗いをすることなく、互いの作業場に立ち入ることも禁じた。

こうした配慮があったにも関わらず、2001 年 5 月にはムンバイ店がヒンズー教右派の攻撃を受け、損壊する。米国でインド系の弁護士が、「マクドナルドはポテトに牛脂を使っている」として米国で同社を告訴したことが背景にあった。マクドナルドは、「米国では使っ

ているが、インドでは絶対に使っていない」と弁明し、事態は収束したものの、一定期間、マクドナルドのイメージ低下と売上げ減少は避けられなかった。

アメリカブランドであることは、常にインド人との間に緊張や摩擦を生む可能性を孕んでいる。17～19 世紀の東インド会社の連想から、欧米の多国籍企業によるインド進出を文化的帝国主義と見なす傾向も一部に残っている。このため、マクドナルドはコミュニティーとのつながりを重視する、Corporate citizenship strategy（企業市民戦略）をとる。環境保護の観点から「ファーストフードはエコバランスを破壊する」と攻撃されたこともあるが、マクドナルドは「We love Green」のスローガンを掲げた宣伝と、環境保護運動への寄付によって対処した。

このほか、表 6 のような CSR 活動を展開している。活動内容は、教育・健康を中心に子供関連で占められ、顧客ターゲットとの整合性が保たれている。インド政府に対しては、雇用の増加と技術移転という便宜を提供するという考え方である。

表 6 マクドナルドがインドで行う CSR 活動

- 女性の地位向上を謳った「女児教育支援プログラム」に基金拠出
- World Children's Day のための店頭募金
- 地方政府機関と組んで、ポリオ撲滅のための無料予防接種プログラムを立ち上げ
- 学校間の art competition を主催

5.3 残された経営課題

今後の課題は、ファーストフードチェーン間の競争激化に対応して、さらなるコストダウンの模索と販売店の拡張である。ただ、競争は激化するものの、中間所得者層の増加とともに、生活スタイルが次第に欧米化していることから、ファーストフードへのニーズも拡大していくと思われる。

これに対応して、2012 年時点で 250 店の店舗数を 2015 年までに 500 店にする計画を公表している。地域的にはコルカタを中心とする東部地域、及び Tier2, Tier3 の地方都市への進出が課題としている。しかし、地方都市への普及には、さらに価格低下が要請されるため、今後は食材、物流環境を含め、さらなる合理化努力が必要になるだろう。

Ⅳ. 結び

1. 各ケースから考えられること

個別のケースを検討すると、インドビジネスの諸段階において様々な課題が順を追って出現していることがわかる。正確には、諸課題は平行して存在しており、企業も全体を認識しているものの、注力して取り組む対象としての課題は時間とともに変化している。

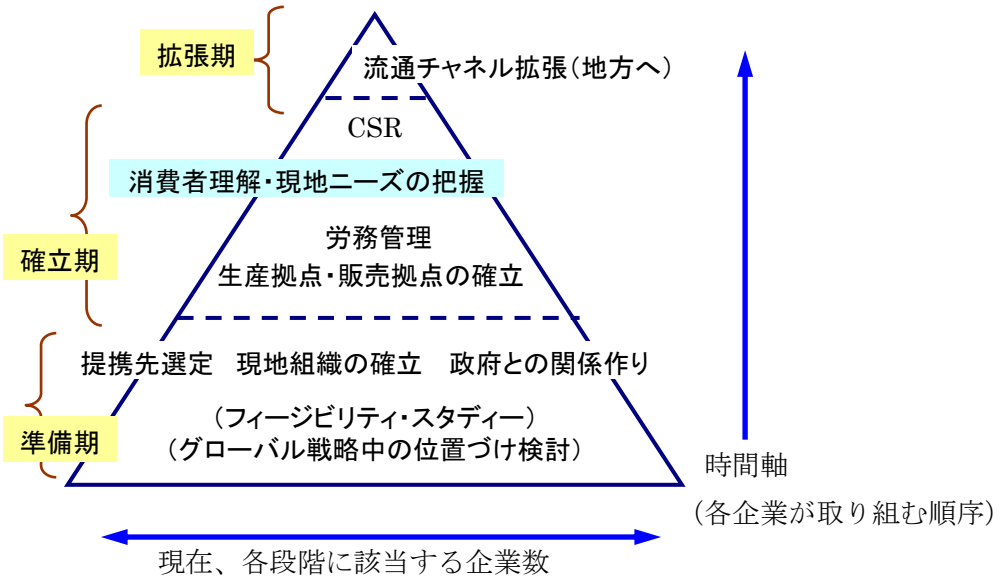
図 2 はトヨタ、パナソニックなど日本企業について、概念図を示したものである。下か

ら上に時間を追って取り組む主要課題が変化しており、また現状では中小企業も含めて初期の課題に取り組む企業が多いことをピラミッド形状によって示している。

企業参入の準備期においては、グローバル戦略の中でのインドビジネスのポジショニングを検討し、フィージビリティ・スタディを行う。そして、インド地場企業など提携先の選定や交渉、現地組織の確立、インド政府・州政府との関係作りが主要な課題となる。ビジネスの確立期においては、生産拠点、販売拠点、サプライチェーンの確立、現地組織の労務管理、消費者理解・現地ニーズの把握が課題となっている。ビジネスが軌道に乗る頃から CSR にも積極的に取り組むようになる[12]。そして近年のトヨタ、パナソニックなど、ビジネス拡張期に達すると、地方都市への展開を考え、流通網の拡張が課題として浮上している。

注力して取り組む課題の時間順序を検討すると、日本企業は組織やサプライチェーンから考え、「消費者理解・現地ニーズの把握」が後に回る傾向を見ることができる。ケースで取り上げた韓国企業、及びマクドナルドは、「消費者理解・現地ニーズの把握」を優先し、それに応じた組織と体制を構築している。そして、現地ニーズを商品に反映できたか否かで市場における優劣が決している。トヨタやパナソニックも近年は、現地対応を強化し、現地ニーズへの適合を最重要課題と位置づけるものの、進出初期においては後手に回り、韓国勢に市場を奪われた。

図 2　インドビジネスの主要課題：日本企業のケース



（出所）筆者による事例に基づく整理

[12] トヨタは子供への交通安全教育など、パナソニックは職業訓練学校への再生可能エネルギーを活用した電力の供給など、いずれも教育関連を中心に社会貢献活動を行っている。

自国と異なるインドのような新興国市場においては、プロダクトアウトの発想では受け入れられず、マーケットインの発想で現地ニーズに適合する商品を開発するという方向性を打ち出した企業が成功している。具体的には、現地の生活習慣に即した機能を持つ商品を開発し、新興の中間所得者層にとっても手の届く価格で提供し、そして適切なチャネルで自社商品の価値を訴求することが条件となる。この意味で、MDC 理論が重視する 3 要素、すなわち①商品開発、②顧客との関係作り、③サプライチェーン構築――との深い関連が指摘できる。

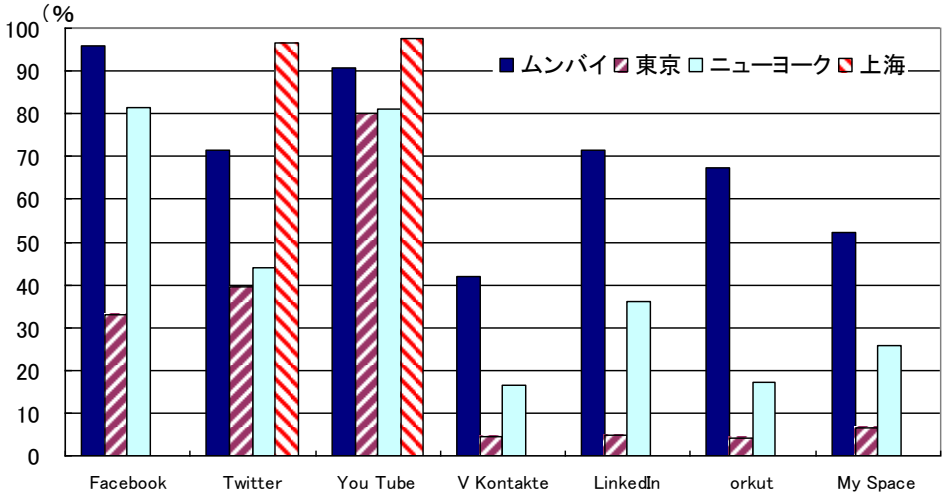
現地ニーズに適合した商品を開発するためには、現地の消費者理解が不可欠であり、そのための徹底した市場調査が必要となる。また、ボリュームゾーンである中間所得者層に受け入れられる低価格で提供するためには、サプライチェーンの合理化によるコストを削減、そして不要な機能を削ぎ落とす絞り込みの発想が必要になる。この意味で、上記 3 要素のうち、①、③が特に差別化要因になっていることがわかる。そして、日本企業が韓国企業に遅れをとることになったのも、この 2 要因であった。①の商品開発に関しては、日本企業による成功例も出現し、キャッチアップは進んでいる。しかし、現地調達率の向上によるサプライチェーンの合理化はまだ韓国企業が先を走っている。例えば、現代自動車の現地調達率は 90%を超えているが、トヨタ自動車は 2011 年時点で 70%であり、エンジンやトランスミッションは輸入に頼る状況が続いている。マクドナルドは、現地ニーズに適合した商品開発とサプライチェーンの合理化をほぼ完全にやり遂げ、欧米多国籍企業という負のイメージを覆すことに成功した。

MDC 理論のうち、②の顧客との関係作りに関しては、日本と韓国の企業で大きな差がついているとは言えず、図 1 が示すように、むしろブランドに対する好感度は日本が勝るという結果も報告されている。ただ、インドビジネスにおいて重要な要因であることには違いない。

顧客との関係作りは、主として販促活動と流通チャネルの問題に分けて考えることができる。販促活動に関しては、インドでは洗練された CRM などの手法は未発達であり、テレビ CM を中心とした広告・宣伝が有力である。しかし、中間所得者層以上には、ネットや SNS の利用率が高まっており（図 3)、今後はこれらの手段を活用したマーケティング・コミュニケーションが有力な手段になると予想される。また、地方都市などでは会話によるクチコミが依然として大きな影響力を持っており、トラックに商品を積んだキャラバン隊が宣伝をしながら走り回るといった原始的な方法も有力であり続けるだろう。

流通チャネルに関しては、地方に流通網を拡張しつつある韓国企業が一歩先んじているが、パナソニックもモディケアの主婦を使った活動によって猛追している状況である。地方都市において、訴求するターゲットの所得水準を下げていく場合は、ローカル言語への対応も必要となる。今後は、地域やターゲットに応じて、メディアミックスを考慮するような先進国型のマーケティングも考える必要がある。また、現在はあまり普及していないが、物理的店舗を必要としない e コマースの拡大余地も大きいと思われる。

図 3　SNS の利用率:4 都市比較



（出所）マクロミル調査「The Life 12」（2012 年 2 月）
（注）対象：ムンバイ居住者：世帯年収 20 万ルピー以上の 20-49 歳の男女 320 人
東京居住者：世帯年収 300 万円以上の 20-49 歳の男女 319 人
ニューヨーク居住者：世帯年収 2 万 5000 ドル以上の 20-49 歳の男女 315 人
上海居住者：世帯年収 5 万元以上の 20-49 歳の男女 321 人
調査期間：2011 年 10 月 11 日～10 月 20 日
調査方法：英語質問票に基づくネット調査

以上は、MDC 理論の 3 要素の視点から事例を俯瞰・整理した結論になる。「現地ニーズ把握のための綿密な市場調査を組織づくり以前に行うことが望ましい」という推測は成り立つものの、その他は概して常識的な結論と思われる。ケイパビリティは能力の意味だが、通常の日本企業であれば、潜在的にはこうした能力を持っていると考えられる。したがって、ここで問題になるのは、潜在能力を顕在化するための組織としての意思ではないだろうか。

特に重要なことは全社的なサポート体制を作ることと思われる。現地化とは現地法人にすべて委ねることではなく、本社の明確な方針と責任の下に現地法人に活動してもらうことである。このため、本社と現地法人間の意思疎通や権限関係の規定が重要になる。

トヨタのケースでは、技術の下方硬直性がインド市場への適応を妨げたとする先行研究に言及したが、技術水準重視の企業カルチャーを本社が変えられなかったことが、現地市場への適応を遅らせたとも解釈できる。また、パナソニックが現地化に舵を切った背景には、社長直轄プロジェクトとして本社の全面的バックアップによって進められた経緯がある。現代自動車は参入当初から、本社主導によるインド重視の姿勢で一貫していた。LG 電子は現地法人社長の強力なリーダーシップによって現地化が進められたが、本社の大方針との整合性を保ちながら推進することができた。すなわち、現地法人の活動が本社方針を具現化する活動と位置づけられていたわけである。

2005 年の東京大学によるインド調査は、日本企業の現地スタッフによる以下のような声を紹介している。すなわち、「日本本社も韓国勢がインドでプレゼンスが高いことを知っている。また、インドが大市場になることも知っている。しかし、インドの状況を知らな過ぎる」、「日本本社はインド市場に対するコミットメントが少ない。支援はあるがマイナスの補填で、ポジティブな拡大のための投資ではない。インド市場でのブランド構築を考えると今は重要な時期にあるが、これに対して十分な資源を割いていない状態である」といったコメントである。

MDC の説く 3 要素、すなわち 3 つのケイパビリティに即して考えると、近年の日本企業は実行力において商品開発とサプライチェーン構築で遅れを取った。また、ケイパビリティを潜在能力と実行力に分けて考えるなら、施策の遅れの背後には、本社・現地法人間の意思疎通や相互理解の不足という問題が存在したことが推測される。

2. 小売業に関する調査の可能性

今後、インドで小売分野における外資への市場開放は時間の問題と見られている。日本企業では、コンビニエンスストアや大手スーパーマーケットチェーンがインドへの進出を計画中と言われる。最後にインド小売ビジネスに関する調査の可能性を示唆し、本稿の結びとする。

どんな特徴を備えたどんな商品が売れるかは、個別企業が各社の提供商品分野に応じて調査すべき対象だが、インドの消費者がスーパーなどの購買経験をいかに評価しているか、評価構造を知ることは小売ビジネスの展開において共通の関心事項であり、一定の普遍性を持つテーマと考えられる。

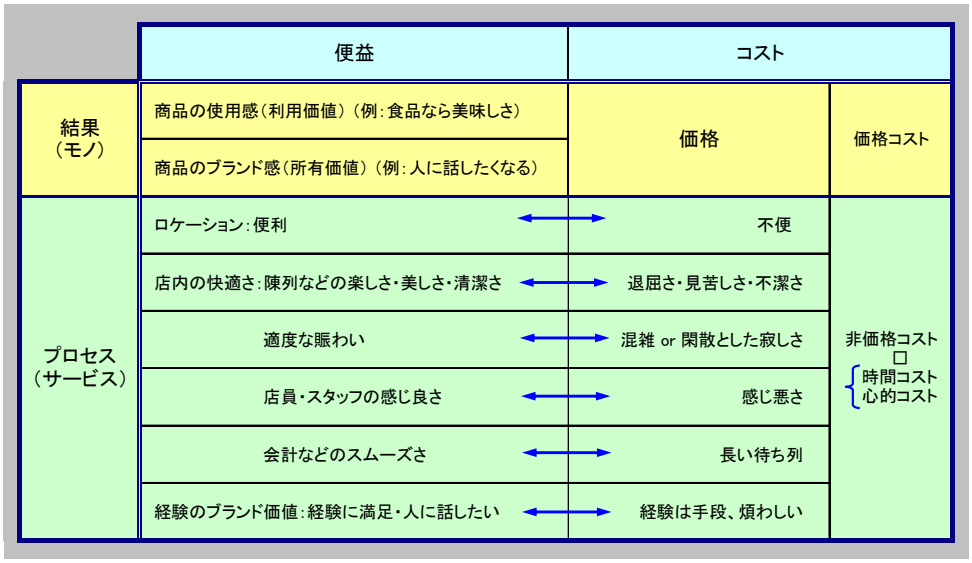
例えば、インドの消費者は Value for money、つまり日本で言うコストパフォーマンスに敏感と言われる。すなわち、一定以上の商品価値・製品機能をいかに割安に取得できるかを購入の判断基準としているとされる。一方、日本在住のインド人からは、小売サービスの彼我の差を聞くことも多い。その内容は、商品そのものよりも、むしろ陳列の美しさ、店内の魅力・楽しさ、店員の態度・接客といった要因である。こうしたサービス面では、例えばインドのスーパーマーケットは日本の水準にはるかに及ばないと言う。また、マクドナルドの事例は、提供メニューの美味しさよりも、むしろ外食という家族イベントの楽しさを訴えることによって、消費者の心に訴求したことを示している。つまり、この事例ではモノよりもサービスが重要だったわけである。

現在、外資は参入準備段階にあり、インド財閥系スーパーが都市部を中心に売上げを伸ばしている状況である。スーパーマーケットで買い物をする消費者が、購買経験の何をどの程度評価し、全体満足に対してどの要因の説明力が高いか、検証できれば、今後進出する小売業にとって有益な示唆を提供することができる。

例えば、購買経験の評価において、図 4 のような要素が考えられる。購買経験の結果は購入した商品の使用感やブランド感といった便益と価格コストから構成される。プロセス

は、購買経験の楽しさ、快適さ、利便性といった要素である。さらにワンストップショッピングの利便性、品揃えといった要素を追加することも可能だろう。これらの評価が高い場合は便益、すなわち顧客経験価値と解釈できる。逆に評価が低い場合は、非価格コストと捉えられるだろう。

図 4　購買経験の評価



全体満足、及びこれらすべての要素に対して、被験者に特定のスーパーマーケットに関する得点をつけてもらうことによって、各要素の評価の高低、各要素の全体満足への影響を分析することができる。プロセスの要素の中に、結果とプロセスはどの程度のウェートで全体満足に影響するのか、顧客経験価値の中では何が最も重視されるのかといった知見も得られる。また、Value for money は、商品の使用感・ブランド感／価格コストと表され、この値と全体満足の相関を分析することにより、全体満足への影響を知ることができる。長島（2011）は類似の枠組みで日本の百貨店について分析した例だが、購買経験の評価（全体満足）は、経験のブランド感、利便性、雰囲気といった要因で決まり、商品の良さや価格コストは副次的な影響しか持たないとの結論を得ている。

食料品と家電製品で評価構造がどのように異なるか、日本の消費者との違い等々の比較も検討すべきポイントになる。また、インドでは地域差や年収・職業・家族形態などによる差が大きいと言われるが、こうした属性による差異も含めて分析できれば、インド進出を考える小売ビジネスに与える示唆は大きいと思われる。

＜参考文献＞

- Amit, R. and Schoemaker, P. (1993), “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp.33-46.
- Barney, J. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, 17 (1), pp.99-120.
- Barney, J. (1986a), “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy,” *Management Science*; 32, (10), pp.1231-1241.
- Barney, J. (1986b), “Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?” *Academy of Management Review*; 11, (3), pp.656–665.
- Bhushan, B. (2008), Nirula's gears up to take on McDonalds. *IBN Live*, 2008, April 4, p.1.
- Bruni, D.S. and Verona, G. (2009), “Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry”, *British Journal of Management*, 14 (1), pp.101-117.
- Dash, P. K. (2005), McDonald's in India. Glendale: Thunderbird, The Garvin School of International Management.
- Datta, M. (2006), Radhakrishna Foodland - Powering McDonalds in India. *IBS Center for Management Research*, pp.1-4.
- Day, G. (1994), “The capabilities of market driven organizations”, *Journal of Marketing*, 58, pp.37-52.
- Demsetz, H. (1973), The market concentration doctrine: An examination of evidence and a discussion of policy, American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Demsetz, H. (1988), “The Theory of the Firm Revisited”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (1), pp.141-161.
- Eisenhardt and Martin (2000), “Dynamic capabilities: What are they?”, *Strategic Management Journal*, 21, pp.1105-1121.
- Fang and Zou (2009), “Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures”, *Journal of International Business Studies*, 40, pp.742-761.
- Grant, R.M. (1991), “The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation”, *California Management Review*, 33, pp.114-134.
- Griffith, Noble and Chen (2006), “The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach”, *Journal of Retailing*, 82(1), pp.51-62.

- Henderson and Cockburn (1994), “Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research”, *Strategic Management Journal*, 15, pp.63-84.
- JETRO(2008)「在アジア日系企業の経営実態―ASEAN・インド編 2007 年度調査―」
- Kothari, P. (2004), Brand-Equity, Shaking it Up at McDonald's. Retrieved July 18, 2012, from *The Economic Times*, 2004, October 13
- Kulkarni, S. a. (2009), McDonald's Ongoing Marketing Challenge: Social Perception in India. *Online Journal of International Case Analysis*, pp.1-19.
- Leonard-Barton, D. (1992), “Core capabilities and core rigidities: a paradox on managing new product development”, *Strategic Management Journal*, 13, pp.111-126.
- Mahoney, J. and J. Pandian (1992), “The resource-based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, 13 (5), pp.363-380.
- Makadok, R. (2001), “Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation”, *Strategic Management Journal*, 22(5), pp.387-401.
- McKinsey (2010), India's urban awakening: Building inclusive cities, sustaining economic growth, McKinsey Global Institute, McKinsey & Company, April 2010.
- Peteraf, M.A. and J.B. Barney, (2003), “Unraveling the Resource-Based Tangle,” *Managerial and Decision Economics*, 24, Issue 4, June/July, pp.309-323.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Ray, G., Barney, J., and Muhanna, W. (2004), “Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variables in empirical tests of the resource-based view”, *Strategic Management Journal*, 25(1), pp. 23-37.
- Rumelt, R.P. (1984), “Towards a Strategic Theory of the Firm”, In R. B. Lamb (ed.) *The Competitive Challenge*, New York, NY: Harper & Row.
- Rumelt, R.P. (1987), “Theory, Strategy, and Entrepreneurship” In D.J. Teece (ed.) *The Competitive Challenge*, New York, Harper & Row.
- Rumelt, R. P. (1991), “How much does industry matter?” *Strategic Management Journal*, 12(3), pp.167-185.
- Srivastava, R., Shervani, T. and Fahey, L. (1999), “Marketing, business processes and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing activities”, *Journal of Marketing*, 63, pp.168-179.
- Teece, D., Pisano, G., and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp.509-533.

- Teece, D. (2007), “Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, 28 (13), pp.1319-1350.
- Wernerfelt, B. (1984), “A resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, 24, pp.991-996.
- Williams, J. (1992), “How Sustainable is Your Competitive Advantage”, *California Management Review*, Spring, pp.29-51.
- Winter, S. (2003), “Understanding Dynamic Capabilities”, *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp.991-995.
- Zott, C. (2003), “Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study”, *Strategic Management Journal*, 24 (11), pp.97-125.
- 青島矢一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』一橋ビジネスレビューブックス
- 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.
- 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.
- 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.
- 長島直樹（2011）「ロイヤルティとコミットメント：百貨店顧客に基づく実証分析から」富士通総研 研究レポート No.379, October, 2011
- 日経ビジネス（2011）「トヨタ自動車：インド市場で巻き返し」2011 年 1 月 10 日号 pp.42-46.
- 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.
- 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 2011, WIN.
- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論』有斐閣

（Website）

- *Hindu group slates McDonalds*. (2001, May 06). Retrieved July 11, 2012, from Reuters: http://tvnz.co.nz/content/39006/425822/article.html
- *The man who made India love Ronald*. (2010, October 7). Retrieved July 11, 2012, from 4Ps Business & Marketing: http://www.4psbusinessandmarketing.com/07102010/storyd.asp?sid=4043&pageno=1

- Cheema, P. (2011, July 6). *The Big Idea; McDonalds Unravels its Supply Chain*. Retrieved July 18, 2012, from Logistics Week: http://logisticsweek.com/feature/2011/07/the-big-idea-mcdonalds-unravels-its-supply-chain/
- Kumar, A. (n.d.). *The return of multinational food chains*. Retrieved July 18, 2012, from Dawn: http://archives.dawn.com/archives/25155
- Reporter, B. (2012, June 20). *McDonalds to invest Rs 1,000 cr on expansion*. Retrieved July 11, 2012, from Business Standard Online: http://www.business-standard.com/india/news/mcdonalds-to-invest-rs-1000-crexpansion/477901/
- 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
- Thorn, B. (2011, April 11). *McDonalds: Lessons learned from India*. Retrieved July 11, 2012, from Restaurant News: http://nrn.com/article/mcdonald%E2%80%99s-lessons-learned-india
- 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/
- 日経ビジネスオンライン（2011）「売上高 2000 億円の達成は見えてきた～パナソニックインド伊東大三社長に聞く」日経ビジネスオンライン 2011 年 10 月 6 日

研究レポート一覧

No.397	インド進出企業の事例研究から得られる示唆	長島　直樹（2012年10月）
No.396	再生可能エネルギー拡大の課題 －FITを中心とした日独比較分析－	梶山　恵司（2012年9月）
No.395	Living Lab(リビングラボ) －ユーザー・市民との共創に向けて－	西尾　好司（2012年9月）
No.394	ドイツから学ぶ、3.11後の日本の電力政策 ～脱原発、再生可能エネルギー、電力自由化～	高橋　　洋（2012年6月）
No.393	韓国企業の競争力と残された課題	金　　堅敏（2012年5月）
No.392	空き家率の将来展望と空き家対策	米山　秀隆（2012年5月）
No.391	円高と競争力、空洞化の関係の再考	米山　秀隆（2012年5月）
No.390	ソーシャルメディアに表明される声の偏り	長島　直樹（2012年5月）
No.389	超高齢未来に向けたジェロンとロジー(老年学) ～「働く」に焦点をあてて～	河野　敏鑑 倉重佳代子（2012年4月）
No.388	日本企業のグローバルITガバナンス	倉重佳代子（2012年4月）
No.387	高まる中国のイノベーション能力と残された課題	金　　堅敏（2012年3月）
No.386	BOP市場開拓のための戦略的CSR	生田　孝史（2012年3月）
No.385	地域経済を活性化させるための新たな地域情報化モデル －地域経済活性化5段階モデルと有効なIT活用に関する研究－	榎並　利博（2012年2月）
No.384	組織間の共同研究活動における地理的近接性の意味 －特許データを用いた実証分析－	齊藤有希子（2012年2月）
No.383	企業集積の効果 －マイクロ立地データを用いた実証分析－	齊藤有希子（2012年2月）
No.382	BOPビジネスの戦略的展開	金　　堅敏（2012年1月）
No.381	日米におけるスマートフォンの利用実態とビジネスモデル	田中　辰雄 浜屋　　敏（2012年1月）
No.380	「エネルギー基本計画」見直しの論点 －日独エネルギー戦略の違い－	梶山　恵司（2011年11月）
No.379	ロイヤルティとコミットメント －百貨店顧客の評価に基づく実証分析から－	長島　直樹（2011年10月）
No.378	中国経済の行方とそのソブリンリスク	柯　　隆（2011年10月）
No.377	Startup Acceleratorの現状と展望 －変化する起業の形から考える今後のICTビジネス－	湯川　　抗（2011年9月）
No.376	生物多様性視点の地域成長戦略	生田　孝史（2011年8月）
No.375	成果主義と社員の健康	齊藤有希子（2011年6月）
No.374	サービス評価に内在する非対称性と非線形性	長島　直樹（2011年6月）
No.373	日本企業における情報セキュリティ逸脱行為と組織文化・風土との関係	浜屋　　敏 山本　哲寛（2011年5月）

http://jp.fujitsu.com/group/fri/report/research/

研究レポートは上記URLからも検索できます

富士通総研　経済研究所

〒105-0022　東京都港区海岸1丁目16番1号（ニューピア竹芝サウスタワー）
TEL.03-5401-8392　FAX.03-5401-8438
URL http://jp.fujitsu.com/group/fri/