


MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 407

新興国市場におけるドミナント・ロジック：
インド市場での LG と Sony の事例から

東京大学ものづくり経営研究センター
金 熙珍

2012 年 5 月

 **東京大学ものづくり経営研究センター**
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Dominant Logic of Emerging Market Business?:

Case study of LGEIL (LG Electronics India Ltd.) and Sony India Pvt.Ltd.

Heejin Kim

What are real difficulties of Japanese firms, which have made many success stories in other advanced markets, concerning emerging market business? Is there a different dominant logic for emerging market business from advanced market business? This paper approaches those questions by analyzing the winners of emerging market business, LG and Sony, in highly competitive Indian home appliances market. Especially, the focus is set on to describe the two winners' marketing mix strategy (4P) in detail. Through the analysis, this paper attempts to clarify 'what on earth did they do for the success?' The conclusion from the case study points out that 'LG and Sony kept to the basic 4P'. Then, why the other competitors cannot follow the textbook principles as LG and Sony? Lots of questions are left for future studies.

Dominant Logic, Emerging markets, Marketing Mix(4p), LG and Sony, India

新興国市場におけるドミナント・ロジック ：インド市場での LG と Sony の事例から

経営戦略論の分野に、「ドミナント・ロジック(Dominant Logic)」という概念がある。Prahalad and Bettis(1986)が提示したもので、企業の多角化とパフォーマンスの関係を説明するために考案された。彼らは、ドミナント・ロジックを、「当核事業に対するマインドセットや世界観、概念化。そして、その事業で意思決定をしながら目標を達成するために使われる管理ツールのこと」と定義している。要するに、トップ・マネジメントが事業を概念化する方法や、資源配分の意思決定を行う上での指針の事を指す。この議論の要旨を簡単に言うなら、当核企業が持つ既存の成功のパターンが適用できる事業へ進出することによって、より高い多角化のパフォーマンスが得られるということである。

一方、沼上・浅羽・新宅・網倉(1992)は「戦略スキーマ」の概念を提示し、より多彩な議論を展開している。Prahalad and Bettis(1986)では、事業別に有効なドミナント・ロジックがあることに重点を置いた議論であったため、ある事業の成功パターンは一つという暗黙の前提があった。それに対して、沼上・浅羽・新宅・網倉(1992)は、同じ事業でも、企業によって異なる戦略スキーマをもって競争していることを、電卓産業で成功していたシャープとカシオの事例から指摘する。

このように、戦略論における‘成功するパターン’については、事業別特性を巡って、また企業間の戦略アプローチの違いも踏まえて、議論の蓄積がなされてきた。その時代ごとの主要経営課題を中心に議論が形成されることを考えると、今は、‘市場特性’を踏まえて成功パターンの適用可能性を考えてみる必要があると考える。つまり、同じ事業であっても、同じ企業であっても、市場によって‘成功パターン’は異なってくるのだろうか。例えば、今まで他の市場では成功を収めてきた事業や製品が、新市場では苦戦する場合がある。極端な分類をすると、先進国市場と新興国市場。先進国で培われた海外事業経験と知恵、つまり先進国市場のドミナント・ロジックというのがあるとしたら、新興国市場はそれが適用できない事業範囲であるのか。新興国市場で成功するには、何か別の管理ツールと事業に対する概念やマインドセットが必要なのか。要するに、‘新興国市場独特のドミナント・ロジックが存在するのか’が、本稿の問いかけである。欧米先進国で成功を収めてきた日系企業が、‘新興国市場は難しい’と思う理由を探る切り口の一つである。

本稿では、新興国市場での事業に成功している企業の事例を取り上げ、‘一体、何をやって成功できたのか’を詳細に分析する。それを通じて、事業をマネジメントする側のドミナント・ロジックが今まで論じられてきた先進国市場でのそれと異なるのかを検討してみる。事例としては、巨大新興国市場の一つであるインド市場の家電事業を取り上げる。その中でも、勝ち組とされている企業、とりわけ LG と Sony の事例に焦点を当てた。急成長中のインドの家電市場では、地場系企業と多国籍企業の 20 社弱が激しい競争を繰り広げている。その 20 社弱の企業の中でも、LG と Sony を紹介する理由は、以下のようなものである。

まず、LG の場合、インド地場系企業がほとんどを占めていて、日系企業が先駆けて進出していたインド市場に 90 年代末進出し、急速にシェアを伸ばした結果、今にはほとんどの家電において 1 位のシェアを獲得している。また、Sony も、LG と Samsung 両社の寡占状態となっていた 2000 年代の市場環境の中で、2010 年には FTV 部門における 1 位を奪還する。

以下では、まず、インド家電市場の概要について紹介する。それから、インド地場系と日系企業を押しぬけて 1 位になった LG の進出とビジネス展開について述べる。そのあと、LG と Samsung が圧倒的なシェアを占めるようになった市場で、Sony がどのようにして FTV 部門で高い成績を上げられたかを紹介する。最後に、この 2 つの事例から、‘新興国市場のドミナント・ロジックは存在するのか’ を考察する。

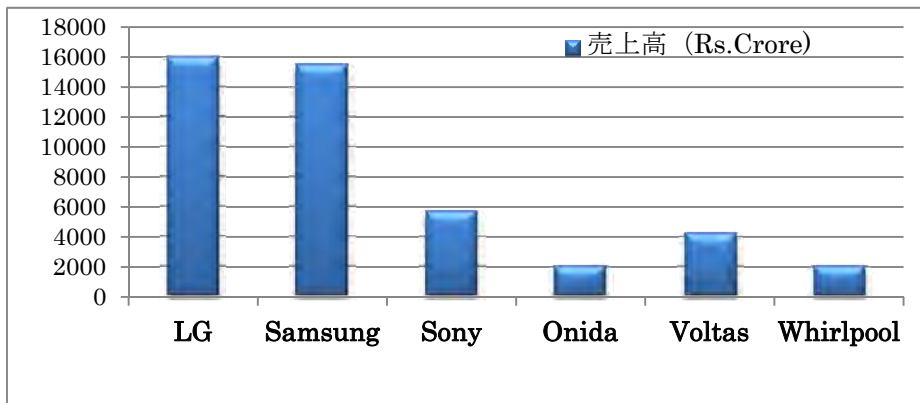
本稿で用いる資料は 2 次資料とインタビュー調査に基づくものである。2 次資料としては、記事、報告書、アニュアルレポート、企業のホームページ、書籍などを参考にした。インタビューは、LG, Sony のインド法人で行ったもので、述べ 3 回のインタビュー調査から資料を得ている。LG は、2011 年 2 月に Pune 工場の訪問調査を行い、ゼネラル・マネジャー兼工場長の Govindaraj さんをインタビューした。Sony は、2010 年 9 月と 2011 年 12 月に Sony India の法人長である玉川氏のインタビューを実施した。

1. インド家電市場の概要及び競争状況

人口 12 億人の内、購買力のある中産層と推定されるのが 3 億人。インドの合同商工会議所 (ASSOCHAM) の報告書によると、2012 年の家電市場の規模は 3400 億ルピー (約 5000 億円) で、2015 年には 5200 億ルピー (約 7700 億円) を突破する見込みだという。どの報告書や報道資料を見ても、インドの家電市場が急成長を遂げて行くことについては疑いの余地がないように思える。そこで、新しくインド進出を果たす企業も、既に展開していた事業に新たに力を入れなおす企業も増えてきている。

その内、売上高の上位を占めているのは LG, Samsung, Sony である (図 1)。総合家電メーカーで、携帯電話事業も展開しているため、LG と Samsung が圧倒的に高い売上高をみせている。したがって、製品別マーケットシェアにおいても、現在のところ、数社のチャンピオン企業が市場の半分以上を占めるような競争構造となっている。

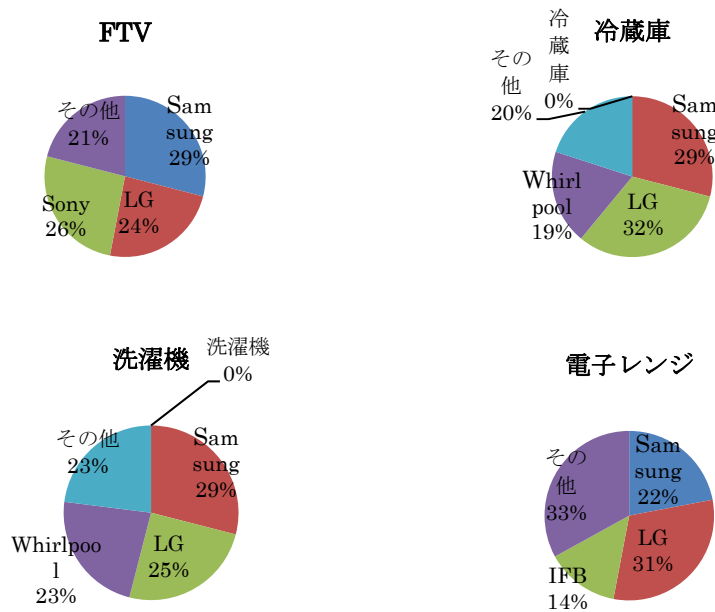
図 1 主要家電メーカーの売上高(2011 年度)



(Source: CRISIL)

* 1 Crore (クロール) ≒ 1480 万円 (2012 年 5 月の為替基準)

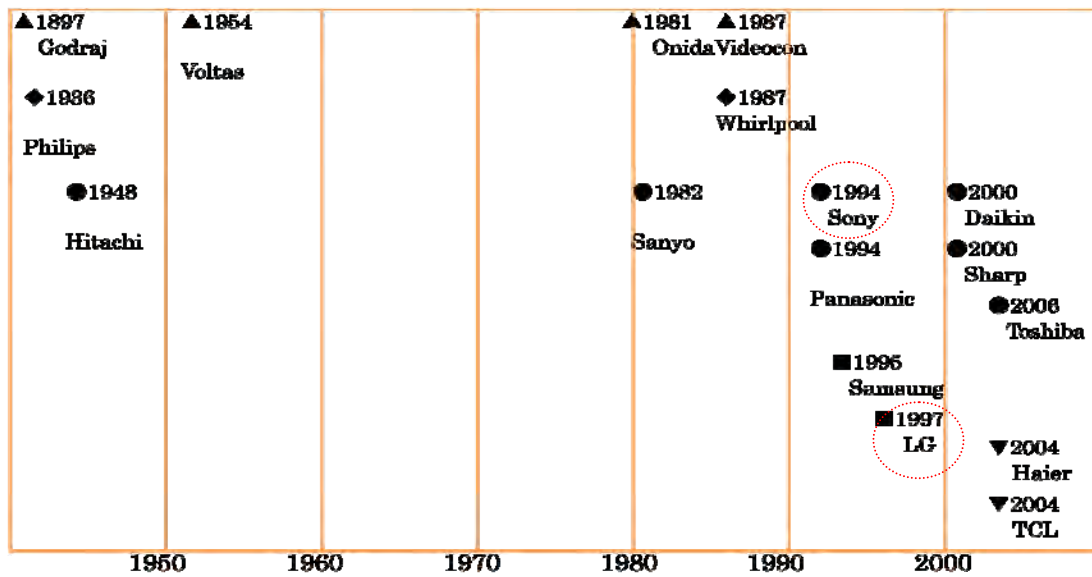
図 2 製品別マーケットシェア



(Source: Gfk, 2010 年)

競争の激しさや先取りされているマーケットシェアへの懸念よりも、インド家電市場の成長への期待は大きい。現在には、主な企業だけを取り上げて 17 社にのぼる企業がマーケットシェアの奪い合っている状況だ。図 3 は、企業別インド進出の時期を示しており、表 1 は、それぞれの企業の簡単な紹介となる。

図 3 インド市場への企業別進出時期



(Source:企業ウェブページ、公開資料などから著者作成)

* ▲インド地場系企業、◆欧米系企業、●日系企業、■韓国系企業、▼中国系企業

表1 インドの家電市場に参入している主要企業の概要

	企業名	設立	製品	特徴
インド系	Videocon	1987	TV, 洗濯機、冷蔵庫、エアコン、電子レンジ、携帯電話	<ul style="list-style-type: none"> ・インドに17の製造拠点をもち、世界3位のPicture Tubeメーカーで、インド最大の総合家電メーカー。 ・2000年に、PhilipsのCTV工場、Electrolux Indiaの工場3つ、Thomson CPTを買収した。
	Voltas	1954	商業用空調、商業用冷蔵庫、エアコン、浄水器、等	<ul style="list-style-type: none"> ・エアコン(16%)と冷蔵庫に強みを持つ。 ・国内製造拠点は3カ所
	Onida	1981	TV, DVDプレーヤー、エアコン、洗濯機、携帯電話、電子レンジ、プロジェクタ、等	<ul style="list-style-type: none"> ・製造拠点3カ所、33支店、208サービスセンター
	Godraj	1897	TV, 洗濯機、冷蔵庫、エアコン、電子レンジ、機器、等	<ul style="list-style-type: none"> ・財閥グループの一部として家電事業
	LG	1997	TV, 冷蔵庫、洗濯機、エアコン	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員3460名(2011)

韓国系			ン、電子レンジ、携帯電話、PC、浄水器、食洗機、掃除機、AV機器、コンプレッサ、等	・Noida と Pune に生産拠点
	Samsung	1995	TV, 冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジ、携帯電話、タブレット PC, カメラ、AV機器、プリンター、等	・95年 Videocon と JV でインド進出 ・Noida と Chennai に生産拠点 ・携帯電話市場の主力
日系	Sanyo	1982 (2005)	TV, 冷蔵庫、コンプレッサ、洗濯機、アルカリ電池、エアコン、電子レンジ、AV機器、セキュリティシステム、等	・インドの家電メーカー大手BPL社と技術提携を結んでインド市場に参入。2005年BPLと折半出資でSanyo BPL設立。 ・2012年4月1日から Sanyo 製品の販売中止
	Panasonic	1994 (2008)	TV, 冷蔵庫、洗濯機、AV機器、エアコン、炊飯器、アイロン、照明機器、ビューティ家電、デジカメ、等	・パナ電工が07年に買収した電設資材最大手 Anchor Electronics 販路活用 ・三洋 BPL の販路・製品も活用
	Hitachi	1948 (1999)	エアコン、冷蔵庫、洗濯機、等	・1948年に発電機セクターでインド市場に進出、現在7社で事業展開（家電は Hitachi Life Solution India） ・2011年 Bangalore に R&D センター設立
	Sharp	2000	ノートPC, プリンター、コピー機、ファクス、TV, 洗濯機、冷蔵庫、携帯電話、等	・L&T(Larsen and Toubro) との JV でインド市場参入
	Toshiba	2006	TV, 冷蔵庫、洗濯機、ノートPC, 等	・2010年頃から Power TV など現地向け製品導入
	Daikin	2000	家庭用・産業用エアコン	・ラジャスタン州のニムラナ工業探知に年産30万台の工場
	Sony	1994	TV, AV機器、ノートPC, デジカメ、ビデオカメラ、等	・2005年工場撤退。
欧米	Philips	1936	TV, AV機器、電動髭そり、アイロン、コーヒーメーカー、掃除機、照明、携帯	・4500名の従業員

系			電話、PC 周辺機器、等	
	Whirlpool	1980 年代末	洗濯機、冷蔵庫、電子レンジ、エアコン、浄水器、等 ・Rs. 1, 719 Crores (09 年売上)	・TVS と JV で進出 ・1995 年に Kelvinator India 買収、1996 年合併などで Whirlpool India 誕生 ・3 ヲ所の生産拠点
中国系	Haier	2004	TV, ワインセラー、洗濯機、冷蔵庫、PC, ホームシアター、カメラ、電子レンジ、食洗機、空気清浄機、等	・Voltas と協力
	TCL	2004	TV, AV 機器、洗濯機、エアコン、携帯電話、DVD プレーヤー、炊飯器、等	・20 の支店、ディーラーネットワーク 5000

(Source: 企業ウェブページ、公開資料及びインタビュー調査から)

*設立年度において、企業進出年度と家電事業の本格化年度に明確な差がある場合に限って、1948(1999)のように2重表記をしている。

以上、インドの家電市場の概要と競争状況を簡単に説明した。その中でも、本稿は LG と Sony の事業展開戦略に焦点を当てる。図3でみられるように、1997年の進出と、先発者とも言えない LG がなぜそこまで成功することができたのか。また、1994年から事業を始めたが、2000年代に LG と Samsung に多くのシェアを取られてしまった Sony は、どのようにして巻き返すことができたのだろうか。この2つの問題意識を中心に、それぞれの事例を詳述していく。

II. LG の事例¹

LG は、1997年インド進出を果たし、ニューデリー近辺のノイダ(Noida)に生産工場を設けた。LG より2年早くインドに進出したが、合併相手の Videocon と上手くいかず苦勞をしていたサムスの状況をみた LG は、現地生産への大規模投資や部品現地化などを条件にインド政府を説得した結果、当時としては珍しく100%現地法人の設立許可を得ることが出来た。そこから、LG 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った。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。LG のインド事業の簡略な歴史と売上高の推移は以下の表2と図4のようである。

¹ 事例の内容は、主にインタビュー調査と、李掌魯(2000)からまとめたものである。

表2 LGのインド事業概要

1997年2月	LGEIL(LG Electronics India Ltd.)設立
1998年4月	カラーTV、エアコンの生産開始
1998年7月	洗濯機の実産開始
1999年3月	電子レンジの生産開始
2001年5月	モニターの生産開始(エアコンの市場シェア1位達成)
2003年7月	コンプレッサーの生産開始(冷蔵庫の市場シェア1位達成)
2003年9月	LCDモニターの生産開始
2004年1月	デスクトップPCの生産開始
2004年10月	ブネ工場建設
2005年4月	ブネ工場で携帯電話(GSM方式)の生産開始
2006年6月	インド初の光学ドライブ生産工場をブネに建設
2007年1月	2006年PCモニターの100万台販売記録
2007年4月	ブネ工場でLCD TVの生産開始
2009年1月	2008年の売上1070億ルピー達成(約22億7,700USD)

(出所:インタビュー調査と各種報道資料)

図4 LGインド(LEGIL)の売上高推移



(出所: LG India ウェブページ <http://www.lg.com/in/index.jsp>)

なぜ、LGはこのような成長を実現することができたのか。図3から分かるように、91年度のインド経済自由化前後を多国籍企業のインド1次ラッシュ、BRICs市場が注目を集めた2000年代をインド2次ラッシュと区分するならば、97年進出したLGは、1次ラッシュ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い。LGは、高所得層中心の事業展開をしていた他外資系企業とは異なる道を選んだ。以下では、LGのインド市場における取り組みを、家電という製品の特性を踏まえ、マーケティングの4Pに基づいて詳述す

る。

1. 製品 (Product) : 食品や日用品メーカーの「製品現地化」発想を家電に適用

LG の製品戦略の中核はなんといっても製品現地化だ。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、今に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。

国際経営論においても、‘製品の現地化’は新しい戦略ではなかった。ただし、主にクノールのスープやネスカフェの粉コーヒーのような食品の味つけ、或いは P&G や Unilever の洗剤、石鹸のパッケージの領域に限った話として扱われてきていた。電機・電子機器や自動車などの輸送機械における‘製品現地化’はあまり論じられることもなかったのである。そういった意味で、LG の取り組みは当時としては非常に斬新なもので、各種家電のみならず、今でも‘グローバル標準製品’と思われる TV まで現地化設計変更を進めた。

現地化製品を生み出すために行われた取り組みとして、以下のようなものが上げられる。第一に、生産部門の中に TV と白物家電の 2 つの開発部を設け、デザインと機能修正のための設計作業を行う。設計修正作業に関わるエンジニアの数は増え続け、2005 年時点には Noida 工場に 145 名、Pune 工場に 67 名規模になっていた。第二に、R&D、法人長、販売 & マーケティング、工場長が参加する TDR(Tear Down Reengineering)ミーティングを毎週開催する。TDR とは、‘既存のフレームを裂いて設計し直す’と言う意味で、様々な革新活動の手法として 1996 年 LG 本社が開始したが、LG インド拠点で本格的に活用され、グローバルに展開されたという。TDR の主要目的は、販売 & マーケティング部門が徹底な市場調査を行った上でインド消費者のニーズをとらえ、その意見が製品開発に的確に反映されるようにするためであった。第三に、販売 & マーケティング部門は設立当時からインド人に部門長を務めてもらい、詳細な市場・消費者調査を主導させた。

その結果として進出初期に生まれた製品の事例を簡単に紹介しよう。まず、TV の場合、特に競争が激しく、日系企業の製品が強い製品分野であった。LG 製品の差別化ポイントとして、インドの国民スポーツであるクリケット・ゲームを内蔵した TV、多重言語（公用語 4 つ）で教育水準の低い人でも楽しめる TV を開発し人気を集めた。エアコンに関しては、不安定な電力供給事情の中でも故障が少なく、また消費電力が少ない製品を開発した上で、フィルターに抗菌機能を加え‘Health air’という製品名で販売した。洗濯機は、野ネズミによる故障が多いことが分かり、洗濯機の構造を野ネズミが入りにくいように変更した。



製品現地化だけの成果とは言いにくいですが、上記のような製品設計変更の効果は大きかった。早くも1999年に、大型冷蔵庫市場の37%、大容量洗濯機市場の30%、家庭用ルームエアコン指示用の35%、TVの12%（当時3位）のマーケットシェアを獲得する成果を記録したのである。その結果、LGの製品現地化活動には拍車がかかり、2000年代に入っても次々とインド独特のニーズが反映された製品を生み出すこととなった。

2011年2月に訪問したLGのPune工場でも、TDR活動を通じて生まれた‘現地化製品’の最新事例があったので簡単に紹介する。主に、冷蔵庫は2ドアのハイエンド製品と1ドアのローエンド製品といったセグメントが存在していたが、その間を狙って背の高い1ドア冷蔵庫を開発した。つまり、1ドア冷蔵庫に2ドア冷蔵庫の良さを組み入れたのである。1ドア冷蔵庫のターゲット顧客は、最近豊かになりつつある農村部の人々。主に（90%）インド顧客のために開発された（10%は中東とアフリカ輸出）。月6万台販売のパフォーマンスをみせていて、1ドアのセグメントでは最高記録だという。Deputy ManagerのSuman P. Joshiは誇りに次のように語った。

“新製品開発とコスト向上を目標に、毎年末TDRチームを構成します。R&D、品質、生産、調達など各部署から4～6名を集め、TDR専属部屋で専業として製品開発活動を行います。2010年には、1ドアの冷蔵庫を開発したPune工場のTDRチームが、‘Globally Best Division’として選ばれ、本社からTDR Awardをもらいました。”

図5 プネのTDRチームが開発したOne Door冷蔵庫(2010年)



背の高いOne Doorで
新しいセグメントを開拓



インド料理に頻繁に使われる
ジャガイモや玉ねぎを保管できる
追加スペース

女性の化粧品が保管できる **Beauty Basket**
(暑い気候で化粧品が変質しやすいため)

食品と一緒に保管したいが冷蔵庫に入れる必要はないため、いつも若干困ってしまうジャガイモや玉ねぎ用のスペースをつけたところは、さすが良いアイデア。LGの製品現地化がなぜインド人の主婦に受けるのかが、なぜか日本に住んでいる韓国人主婦の私にとっても分かるような気がした。

2. 流通 (Place) : インドの隅々まで流通網を構築

LGが短期間にインド全国にかける広い流通網を開発できたことは、特に現地人スタッフの自発的な努力のおかげであった(李,2000; 金, 2009)。インド進出当時、インドを4つの地域に分離した上で、北・西・東・南の順に流通網を開拓していった。このような流通網の開拓には、現地人が中心となった販売担当部署が大きな役割を果たし、設立後6ヶ月で18の支店と1800カ所の販売店舗、85ヶ所のサービス・センターを設けた。

ディーラー向けの戦略について色々工夫がなされた。まず、一つの地域ではLGの製品を取り扱ディーラーは1社に制限し、ディーラー間競争による価格下落を防ぐようにした。それから、ディーラーに高いマージンを保証した。例えば、インド地場系メーカーの製品5台を売れば得られる利益を、LG製品1台で得られるようにし、ディーラーが消費者に対してより積極的にLGの製品を進めるきっかけを作った。その上に、ディーラー向けの様々なインセンティブも用意した。3ヶ月・6ヶ月単位の目標販売量を達成してくれたディーラーには韓国訪問の機会を提供した。彼らが韓国を訪問した際には、ホテルのシェフにも特別にインド料理の教育をさせ、工場訪問の際にはマネジャーレベルが直接案内をするなど、心からおもてなしたのである。韓国の訪問したディーラーは、LGが韓国の大企業であり、最先端の生産施設を備えていることを実感することによって、LGに対する信頼感をより高めることとなる。

このように、最終消費者と直接取引をするディーラーの管理に徹底しながら、全国的な流通網を着実に増やし続けてきた。その結果、外資系企業としては最も広範囲の流通網を持つ企業となり、ディーラーは約2,000(2008年末)、支店数は150店(2008年末)、サービス網は1,100(2005年末)となっている(朴, 2009)。

3. 価格 (Price) : 初期には高価格政策を追求、今は市場平均価格を形成

当時としては後発企業だった 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。どうすればインドの顧客に‘LG の製品は日本製のものに比べても性能が劣らない’ことを認識させることができるのか。当時の LGEIL(LG Electronics India Ltd.)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と同等な価格設定をすることを決めた。他の海外市場では、日本製品の価格の約 80~85%に当たる価格を維持してきたことを考えると、一つの挑戦であった。

その際に、LG が高価格戦略のモデルとしたのは Sony。進出当時、LG は、Sony 製品と同じか、若干高い価格を設定した。もちろん、非常にリスクの大きな戦略であり、周りからも心配されたという。しかし、製品が市場に紹介される初期段階で二流製品として消費者に認識されてしまうと、後戻りはできないと思った金法人長の決断だったのである。

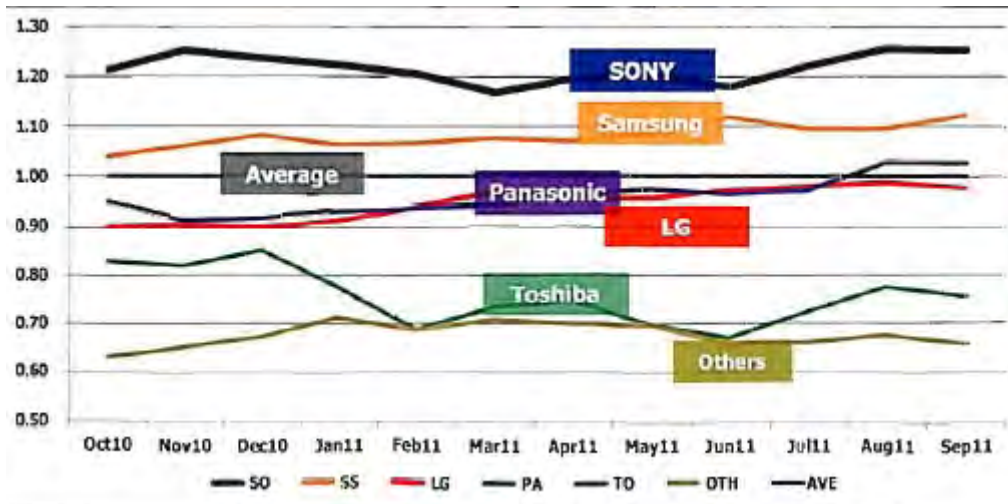
表3 カラーTV の価格ポジショニング

	ブランド・イメージ	マーケットシェア		価格帯
		1998 年	1999 年	
LG	高い	5%	12%	プレミアム
Sony	高い	5%	6%	プレミアム
Samsung	高い	7.7%	9.3%	高い
BPL	中間	23%	19%	中間
VIDEOCON	低い	18%	15%	低い

(Source:李 (2000) が LG 電子の社内資料を用いて作成)

ところが、最近の価格設定をみると当初の高価格戦略にはかなり修正が加わったようだ。以下 2010 年の LCD TV の価格動向を示した図 6 をみると、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ことが分かる。おそらく、進出当初には高価格戦略で高級製品といったイメージを作り上げた LG が、ブランド・イメージの普及と競争激化といった理由などから価格政策を修正したことと考えられる。

図6 LCD の価格動向と企業別価格の比較



(出所：GFK Report: LCD price index trend 2010年10月~2011年9月)

4. プロモーション (Promotion)：‘親しみのあるイメージ’の構築

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。以下で順番に紹介しよう。

まず、LG は、新聞、TV などのメディアを通じた広告活動に大規模の投資を行った。TV 広告では、“なぜ Sony の製品が LG の Flatron より安いのか”、“なぜ LG は百貨店のセール期間中にも価格を下げないのか”といった攻撃的なキャッチ・フレーズを使うことで、LG の製品が Sony の製品より優秀であることを強調した。

しかし、メディアを使った広告の高い費用がかかるため、低い費用で高い効果が得られるマーケティング戦略が必要であった。そこで、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。

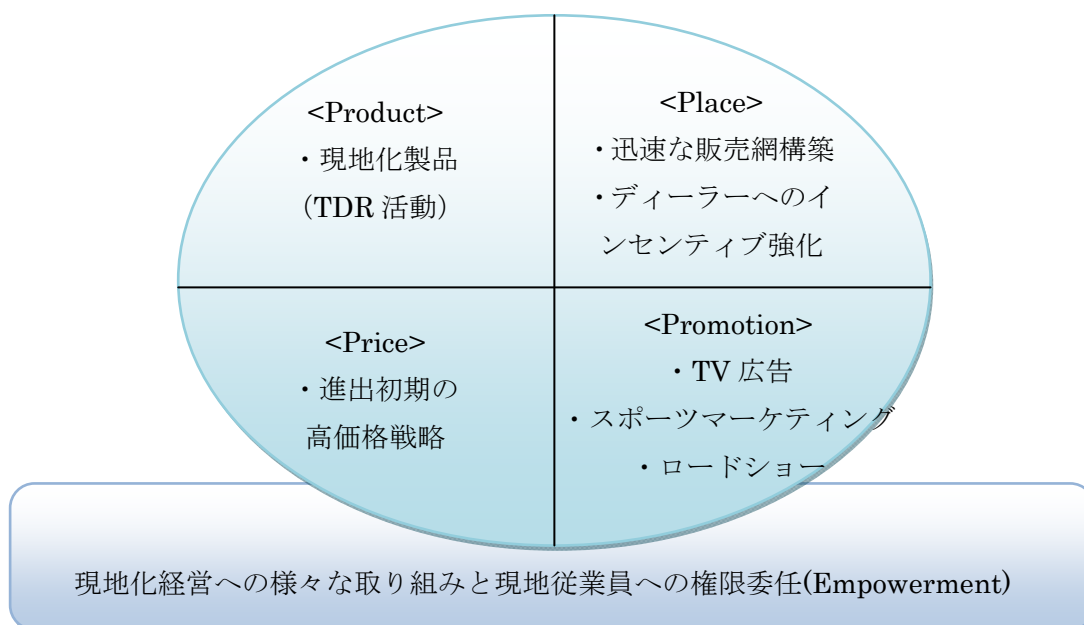
もう一つの主要プロモーション活動としてロードショーがある。町の市場で開かれる展示会において、他企業は製品の宣伝に力を入れていたが、LG は宣伝を販売にすぐつなげられるよう、販売員にインセンティブを与えるなど工夫をした。一般的に年 80 回ぐらいの展示会が開催されていたが、LG は 1 回の展示会で 500~600 台ぐらいの販売実績を上げた。それに加え、ディーラーが活動し難い地域を中心に SSA (Small size activity) を展開した。

SSA は、4 名がチームになり、陳列用のテントを持ち歩き、週末にかけて外部展示をすることで製品を販売する方式であった。1999 年当時、インド全域で 40 の SSA チームが運営され、1 チーム当たりの月間販売量は 200 台ぐらいであった。もう一つのロードショー方式として、トラックにコンテナをつなげ、コンテナの中に展示したものを販売した。主に農村部を中心に人気モデルを展示し、販売した。1999 年当時、15 台のトラックがあり、1 台のトラック当たり年間販売量は 250 台ぐらいであった。このように、インド隅々まで足を伸ばしたプロモーション活動によって、LG はインド進出 26 ヶ月後には消費者の 90% が認知するブランドに成長することができたのである。

5. LG の 4P と現地化経営

以上、LG がインドで展開した戦略をマーケティングの 4P に基づいて詳述した。以下の図 7 で簡単にまとめている。現地化された機能を取り入れた製品の差別化、スピーディな流通網の拡大と同時に顧客との接点となるディーラーとの関係構築、高価格政策とそれを支える多岐にわたるプロモーション活動。今には多くの後発企業にベンチマークされ、他総合家電メーカーにとってはインドビジネスの定石のようなものになっている。

図 7 LG の 4P のまとめ



しかし、4Pのやり方1個1個は模倣可能なものだが、その根底に流れているLG流の現地化戦略はどうであろうか。現地従業員への‘権限委任(empowerment)’は、国際経営論の教科書に必ず出てくる‘良い理論’であるが、特に本社中心的な海外展開をしてきたアジア系企業にとって、その実践は決して簡単なものではない。1997年インド事業を始め、4年後には市場シェア1位となったLGの成功は、設立から約10年間LGEILの法人長を務めた金光盧氏²の現地化経営無しには語ることができないと考える³。「信じるのが人を動かす」という信念のもとで現地従業員への大胆な権限委任を実践できたことから、以上のような4Pがより円滑に進められ、現在に至っても強い体質を持ち、持続的な競争優位を持てるのではないだろうか。

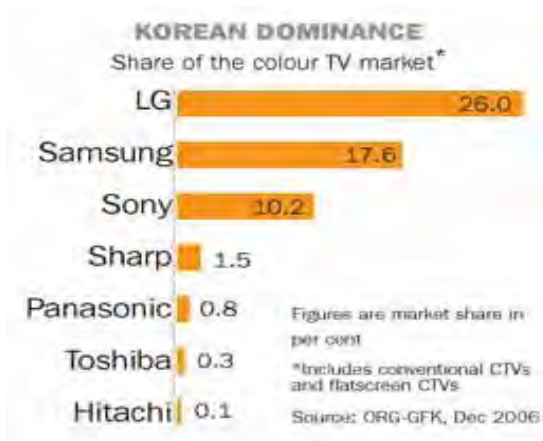
III. Sonyの事例：逆転、そして再逆転

Sonyがインド事業を始めたのは1994年11月であった。1995年から2004年頃までの約10年間は、それほど経営資源の投資が行われず、インド事業の基盤づくりを進めていた時期としてみることができる。インドの経済成長が活発になり始めた2004年から、本格的にインド事業に力を入れ始める。その直後である2006年のTV市場は以下の図8のように、LGとサムスン（各1995年と1997年進出）が過半数を占めていた。つまり、Sonyは、LGとサムスンよりは10年以上インド進出が早かったにもかかわらず、完全に逆転された立場に置かれていたのである。

図8 2006年のカラーTV市場のシェア（左）とFTV(Flat TV)市場の販売台数（右）

²金光盧氏は2008年5月インド最大家電企業ビデオコン（Videocon）のCEOに就任し、「(韓国)国内初のCEO輸出第1号」となった。

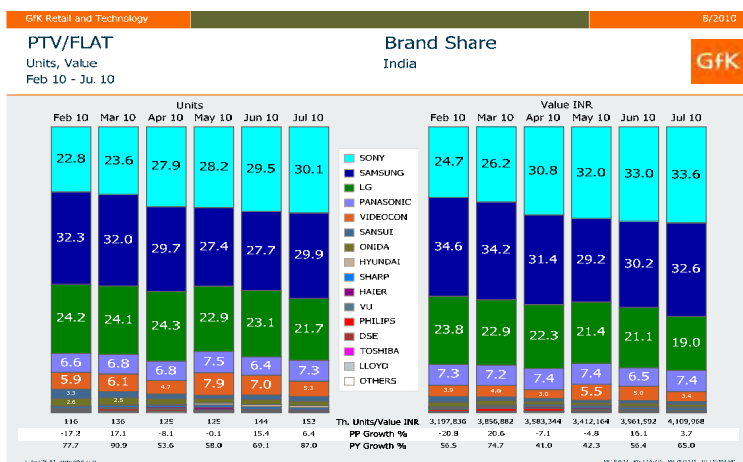
³現地化経営の詳細は、金氏が2009年に出版した「グローバル経営 CREDO」~LG電子のインド市場における成功ストーリー~に譲る。（韓国語の書籍であるが、一部の日本語翻訳が次のサイトで見られる。）http://www.hibizpartners.com/Study/Credo_LGE/LGE_Indo.html



(出所: <http://www.businessworld.in>)

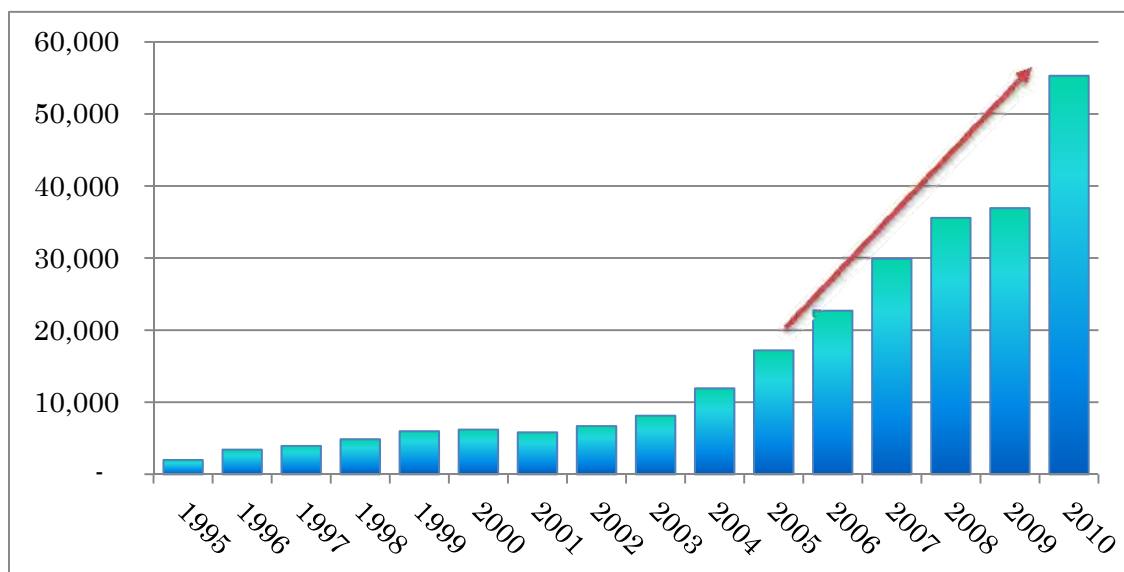
しかし、2010年には Sony による再逆転が起こった。以下の図9のように、FTV 市場においては常に LG、サムスンと1位を競い合う関係になっており、GfKの調査によると、2010年5月から7月の間には1位のシェアを取り続けている。

図9 FTV 市場における企業別シェア (2010年2月~7月)



もちろん、FTVの伸びが最も堅調であるが、Sonyはインド事業全体において図**のように順調な成長を続けてきている。特に、2006年から2010年の間には年間25%以上の販売成長率を記録してきた。欧米やアジア諸国とは違って日系メーカーの存在感が薄いと言われる国、2000年代に次々進出している多くの日系企業が口をそろえてその大変さを語る国で、Sonyはどのようにして販売を伸ばし、市場地位の再逆転を遂げたのだろうか。以下では、Sonyのインド市場における取り組みを、マーケティングの4Pに基づいて詳述する。

図10 Sony India の FTV の売上高の推移（1995年から2010年まで）



*単位：100万インドルピー

（出所：インタビュー調査資料から）

1. 製品 (Product) : 両面攻勢

1994年にインド進出を果たした Sony は1996年から生産工場の稼働を始めた⁴。ところが、生産のグローバル効率化を図る中で、2004年にオーディオ工場を、2005年にはTV工場を閉鎖した。つまり、現在、ニューデリーにある Sony India Pvt. Ltd.は純粋な販売組織である。

Sony の成功を支えた製品戦略としては大きく2つを取り上げることができる。一つは、高いブランド価値及び認知度⁵をもとにしたハイエンド製品戦略。もう一つは、対象顧客層の拡大とそれに合わせた製品ライナップの増強である。ハイエンド製品の高級なブランド・イメージを中心としながらも、顧客層の底辺を広げていくような両面的アプローチとも言える。富裕層を狙うハイエンド製品戦略は今までも日系企業の主要戦略であったため、本稿では後者の新たな戦略について詳述しよう。

インド進出後、Sony がターゲットにしてきた顧客層は、年収200万円以上の Globals と呼ばれる富裕層と年収100万円から200万円ぐらいの Strivers と呼ばれる高所得層であった。2009年時点において、Globals と Strivers 層を合わせると約1000万世帯規模が存在する。Sony が2000年台末から取り組んだのは、このターゲット顧客セグメントの明確化及び拡大であった。いわゆる中間層の急拡大に注目し、新たなターゲット顧客として狙い

⁴ 当時には、今と比べると、輸入関税などの様々な縛りがあったため、インド国内でビジネスをやるには国内に工場を持つ必要があった。

⁵ Nilsen の調査資料によると、2010年8月の時点で Sony の Brand Equity は81と、66の LG, 64の Samsung, 26の Panasonic に比べ、特に高い。インドの消費者が Sony ブランドに対して強い憧れを持っていることが分かる。

始めたのである。年収 40 万円から 100 万円ぐらいの **Seekers** と呼ばれる中間所得層は、2009 年には約 2000 万世帯、2012 年には約 3500 万世帯にのぼる。要するに、既存の富裕層と高所得層が 2012 年 1500 万世帯に増加することを含めると、全部で 5000 万世帯と、日本を超える市場規模となる。

そこで、Sony は、既存の富裕層及び高所得層向けのハイエンド製品販売に中心をおきつつ、中間層向け製品ラインアップを増強した。**Seekers** が 22 インチや 26 インチの小型 LCD を買い始めていることが市場調査の結果分かったのである。この中間層向けの戦略は、‘憧れの Sony ブランドに、ちょっと頑張れば手が届く’ といったイメージ。同じ大きさの LG や Samsung の製品より高いが、少しお金を出せばブランド品の Sony が買えるのだ。例えば、Sony の 22 インチの小型 LCD は 1 万 6 千ルピー（約 31,000 円）で、Samsung の同じサイズの LCD は 1 万 4 千ルピー（約 27,000 円）であった。Sony の製品を買い始めるようになった **Seekers** 層の拡大に対応するために、元々 1 機種しかなかった 26 インチのモデルを、本社に要請して 2 機種に増やした。2009 年時点での全体ラインアップは、22 インチが 2 機種、26 インチが 2 機種、32 インチが 7 機種、40 インチが 7 機種、46 インチが 5 機種と、全部で 23 機種が市場に投入されている。

製品のバリエティを工夫した事例として、2009 年末から販売された NX500 というモデルが取り上げられる。NX500 は、インドから提案し、本社が設計変更を行い、その後インドだけではなくロシア、中東、アフリカ等で売られるようになったモデルだ。Monolithic とは‘一本石（一枚岩）’ といった意味で、図 1 1 のようにフレームがない板のようなデザインとなっている。インドでは、図 1 1 の左側となるグローバルモデルの上位機種が狙えるターゲット顧客層に限りがあるため、同じデザインのモデルを量産機種として投入してほしいとの要請を本社にし、NX500（図 1 1 の右側）が生まれたのである。設計や部品などを工夫し、コストを約 30% 軽減した。他のモデルに比べて若干高い価格であったにもかかわらず、そのデザインの良さから 32 インチと 40 インチのセグメントでは最も売れるモデルとなった。

図 1 1 Sony Monolithic Series: グローバルモデルと新興国対応モデル



Monolithic Series (Global Design)



Monolithic Series NX500 in India

2. 流通 (Place) : ブランドショップの展開と都市別販売チャネルの工夫

オペレーションの基本インフラとなる販売・サービスネットワークの強化を進めてきた結果、現在は全国的な流通網を持つ。インドの都市は規模と所得水準(購買力)によって細分されるが、Sony は 400~500 都市に販売ネットワークを構築してきた。表 4 のように、インド事業に力を入れ始めた 2004 年ごろから着実に販売店舗数と店頭販売員数 (Sony が雇用して、店舗に派遣) を増やしてきている。特に、販売店舗数は 7 年間約 3 倍近く増えてきたことが分かる。

表 4 販売ネットワークの構築推移

	2004 年	2006 年	2009 年	2011 年
支店	14	21	19	20
販売店舗	2450	4000	3500	6000
営業	159	215	280	300
店頭販売員	275	450	900	1500

(出所：インタビュー調査資料から)

様々な販路の中でも重要な役割をするのが、Sony のブランドショップだ。全国に約 300 店舗を設けており、Bravia や Vaio, デジカメ、タブレット、スマートフォンなどを直接触りながら使ってみる体験を提供する。インドの街並みの中でも非常に目立つような清潔感と高級感で溢れ、人々の憧れの心を刺激するスポットとして、ただの販売店以上の意味を

持つ。

その上、‘地域別にカスタマイズした販売戦略’を駆使していることも特徴的である。Sony India Pvt. Ltd.の法人長である玉川氏は、“インド全体をカバーする販売戦略はない”と言う。地域ごとに販売チャネルの成熟度も異なれば、人々の消費・購買習慣も異なる。外の人間から見るとインドは一つの国に見えるが、インド人に言わせるとインドは30以上の異なる国（州）で構成されたモザイクのような連邦国。そのため、Sonyは、各都市でわざと異なるような販路構成を構築し、細かく対応してきている。

3. 価格 (Price) : 市場トップの価格維持

図6でも述べたように、Gfkの調査データによると、市場平均価格を1とした場合、SonyはSamsungより10~15%高い価格を維持している。最近は特に、HaierやTCLのような中国メーカーの事業強化、VideoconやOnida等のインド地場系メーカーの躍進、Toshibaの廉価製品戦略などで、様々な製品において価格競争が厳しさを一層増している。その中でも、Sonyはマーケットシェアを伸ばすことではなく、確かな利益が出る事業構造を構築・維持することを最優先にしていきたいとの考え方だ。現在のようなプレミアム価格戦略を維持していくために、プロモーションは特に強化している。以下で説明しよう。

4. プロモーション(Promotion) : ブランド価値を一層強化

ブランド力の強化のため、広告投資を積極的に行いながら、様々なPR活動にも非常に力を入れてきた。現法人長の玉川氏がインドに赴任した2006年と比べると、2011年には約3倍の広告・プロモーション投資を行っている。売上と広告費を同時に増やしてきたのである。元々高級品として高いブランド価値を認められていたSonyは、その強みをより固める方向へ進んでいるとみられる。

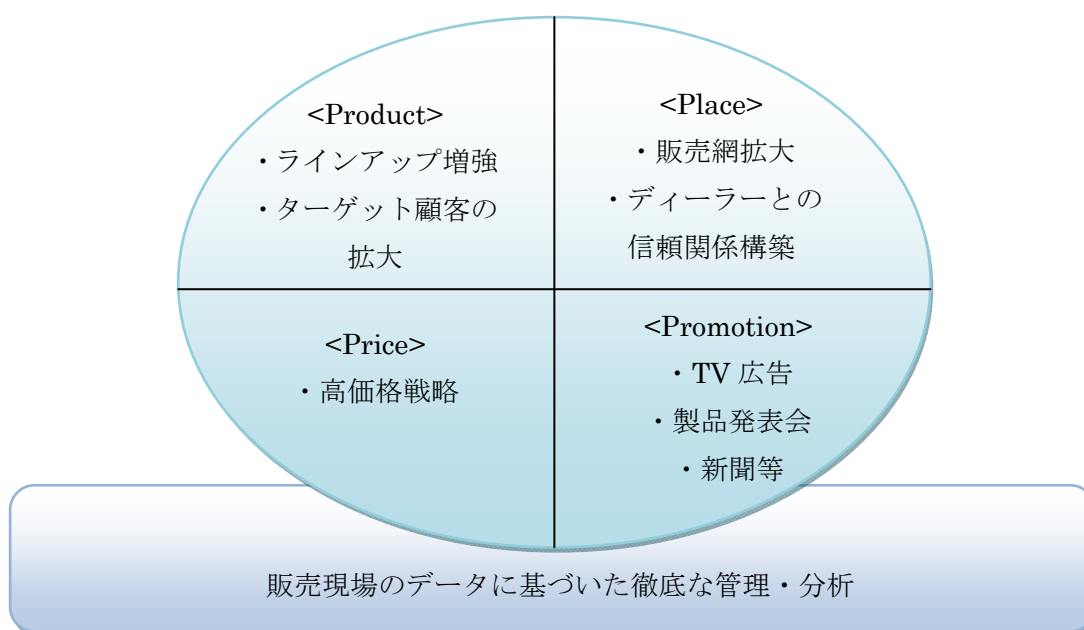
なお、SamsungがTV部門を減らしながら約6割以上の広告費をギャラクシーに、LGが4割近い広告費を企業イメージ宣伝に使う一方、Sonyは主力製品であるFTVに全体広告費の5割以上を投資している。つまり、AV機器部門に対する広告費支出はSonyがトップだ。TV広告意外にも、新製品発表の記者会見や新聞記事へのインタビューなどを通じてインド社会におけるSonyの知名度を高めるなど、様々なプロモーション活動を展開している。

5. Sonyの4Pとデータの活用

以上、Sonyがインド市場で進めてきた取り組みを、マーケティング・ミックスの4Pに基づいて簡単に紹介した。以下の図12で簡単にまとめている。総合家電メーカーであるLGと違って、AV機器が中心である製品特性のため、製品はグローバル標準品での対応がほとんどとなる。ブランド価値をより強化することで、高価格戦略を維持し、より販売網を増強させることで販売を拡大している。そこで、その一連の取り組みを裏で支えている

Sony 独特のこだわりがあった。法人長の玉川氏は、‘データを一つの宗教のように使っている’という。販売現場から毎日必要なデータを吸い上げ、市場を分析・予測することでマネジメントの合理化を図る。例えば、全国 1500 名の販売員から一日単位の販売データが収集出来るシステムが備えられており、オンラインでつなげている 200 店舗では、広告と価格を変えた時の市場・顧客反応がつかめるようになっている。それ以外にも、様々なデータ網を構築・活用しており、販売予測値の正確度は Sony India が Sony の世界拠点の内 1 位を記録しているほどだ。

図 1 2 Sony の 4 P のまとめ



IV. ディスカッション: 新興国市場のドミナント・ロジックは存在するのか?

以上、インドの家電市場における LG と Sony の事業展開及び主要取り組みを紹介した。ここで、初頭で投げかけた問いに戻ってみたい。要するに、‘一体、何をやって成功できたのか’がある程度把握できた段階で、‘新興国市場のドミナント・ロジックは存在するのか?’を考察してみたい。

1. 4P の分析からみた LG と Sony の成功要因

LG と Sony のマーケティング・ミックスはそれぞれの中身は違っても、各社の戦略に向けて一貫性を持ち相乗効果が働く点、個々の活動が非常に充実されている点においては共通している。過度な簡略化を恐れず言うならば、ブランドを知らせ、魅力のある製品を用

意し、それを消費者が買えるように全国的な販売網を構築するという点では、非常に似ているようにも感じる。もう一つの共通点を探すならば、両者ともトップ・マネージャーの個性が強く働いていること。LGの成功を導いた金氏は、マネジメントの現地化、製品の現地化、など‘現地化’に強くこだわり、Sonyの玉川氏は‘データ基盤のマネジメント’にこだわる人物である。面白いことに、金氏も、玉川氏も、中東拠点に駐在した経験を持ち、中東にいる時からインド人とのやり取りには慣れていたとの共通点もある。

このように、両社の成功要因を一言でいうならば、‘明確な経営信念を持つリーダーがマーケティング・ミックスの4Pを一貫した方向に向けて充実に実行したこと’ではないだろうか。

2. ‘新興国市場特効薬’は無かった？

多くの日系企業が新興国戦略に悩まされているとの報道を良く聞く。本稿で事例として取り上げたインドの家電市場においても、つい最近まで積極的な事業展開を躊躇する企業が多く、既に成功を収めているLGやSamsungのベンチマークも活発に行われていた。そのため、LGの製品現地化やスポーツマーケティングなどは業界ではもう有名な話になっており、後発企業の模倣が相次いでいる。LGのインド市場アプローチは、事例の中での取り上げたように、家電製品の現地化設計変更など、確かに新しい発想で取り組んだ戦略が色々ある。Sonyの場合でも、インド市場の特殊性を踏まえた製品のラインアップや販売チャンネルの工夫など、習うべき点が多い。

しかし、LGとSonyがインドで実践した戦略は、今までの日系企業が先進国で取り組んできた戦略とは根本的に異なるものであろうか。そして、先進国市場でビジネスを展開する際の管理ツール、事業に対するマインドセットといったドミナント・ロジックとは異なる何かは新興国市場では必要となるのだろうか。本稿で取り上げた事例から答えを出すのなら、‘No’だ。例えば、冷蔵庫やTVといった同一製品を売る場合、それがフランスでも、香港でも、アメリカでも、インドでも、それぞれの取り組みを進めるに当たってかかる時間や労力の差はあるだろうが、4Pから考えた販売戦略には大きな差はないように思える。

3. 残る疑問点

ということなら、なぜ他の企業はそのような4Pの販売戦略を実践することができなかったのだろうか。‘新興国市場は難しい’と思う際に、本当の難しさはどこから由来するものなのか。このようなテーマに関する研究の蓄積は乏しい段階であるが、メディアの報道や特殊記事などでは、本社投資の有無を成功の要因として取り上げることがよくある。要するに、LGやSamsungは本社の集中投資があったが、日系企業はインド市場をそれほど重視せず、経営資源の投資が行われなかったという説明だ。本当にそうだろうか。

各現地法人に対する本社の資源投資が全社戦略の中で決められているとしても、それが固定的ではない可能性も存在する。現地法人の実績が本社側を刺激し追加投資を促すよう

に働くことも考えられる。つまり、本社投資の有無ではなく、現地法人への資源投資の正当性を、現地法人から作り出していくイニシアティブの有無がポイントではないだろうか。Bartlett and Ghoshal(1989), Birkinshaw(1996, 1997), Birkinshaw, Hood and Jonsson(1998)などの「海外子会社のイニシアティブ及び自律性」といった国際経営論オーソドクスな議論にもどって、改めて検証してみたい事例である。要するに、なぜ、LG や Samsung より先にインドに進出していた Hitachi, Sanyo, Panasonic と、ちょっと後に進出した Sharp や Daikin が販売戦略の基本ともなる 4P の実践が出来なかったのか。これは、今後の研究課題として取り組んでいきたい。

むすび

本稿では、インド家電市場における LG と Sony の成功事例を取り上げ、先進国市場とは違う、‘新興国市場のドミナント・ロジック’が存在するのかについて検討した。結論は、LG と Sony が実践した 4P は、先進国事業でも新興国市場でも通用するような「基本に充実した販売戦略」であった。本稿ではここまでしか結論づけることができず、同一製品におけるドミナント・ロジックは変わらないのに、なぜ新興国事業は難しいと思う企業が多いのかについて今後明らかにしていきたい。

インドの家電市場は急激な変化の真最中だ。流通規制の変化と量販店の増加で販売チャネルが変化している。かつてのインドでは、販路を形成することが厳しく、一度形成すれば先行者利益があった。でも、今後は必ずそうでもないかも知れない。また、中国系企業の猛追撃、地場系企業の躍進で厳しい価格競争が進んでいる。それに、Toshiba, Sharp, Panasonic, Daikin など、多くの日系企業も力を入れなおしている状況だ。最近販売戦略を取り直しているこれらの日系企業は、どのような展開をみせるのだろうか。

【参考文献】

- Bartlett, C. and S, Goshal(1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, MA. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済出版社)
- Birkinshaw, J. (1996) How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*. 27(3):467-496.
- Birkinshaw, J. (1997) Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal* 18(3):207-230.
- 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
- 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」
- サムスン経済研究所 (2011) 「インド市場の浮上と韓国企業の進出戦略」 (韓国語)
- 沼上・浅羽・新宅・網倉(1992) 「対話としての競争—電卓産業における競争行動の再解釈」 『組織科学』 26(2) pp.64-79
- 李掌魯 (2000) 『海外経営成功ノウハウ：韓国が生んだグローバル企業 LG 電子』 「貿易経営者」 (韓国語)
- 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』
- Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501