

## ◆ 論文

## 新興国市場における日本企業の適用と適応

— インド・エアコン市場における日本企業 2 社の事例 —

中京大学経営学部教授 銭 佑 錫  
 中京大学国際英語学部客員教授 伊 藤 清 道

## Application and adaptation of Japanese company in the emerging market

a case study of the Japanese companies in the air-conditioner market of India

Juhn, Wooseok (Professor, School of Management, Chukyo University)

Ito, Kiyomichi (Visiting Professor, School of World Englishes, Chukyo University)

キーワード インド, エアコン, 新興国市場, 適用, 適応

### I はじめに

21 世紀に入ってから中国やインドをはじめとする新興国市場が、成長率が鈍化しつつある既存の先進国市場にとって代わる新たな市場として注目を集めている<sup>1</sup>。すでに世界第 2 位の名目 GDP 国となった中国に比べると見劣りするが、インドも世界第 7 位の名目 GDP を記録しており<sup>2</sup>、その人口規模や経済成長率からみて市場としての潜在力には目を見張るものがある。

しかし、このような新興国市場における日本企業の成果は芳しくないといわれている(伊藤, 2011)。新宅・天野(2009)、天野(2010)は、その理由として市場の非連続性をあげる。つまり、新興国市場は既存の先進国市場とは異質な市場であるため、先進国市場向けに蓄積してき

た経営資源では対応できないという「新興国市場戦略のジレンマ」によって先進国企業は新興国市場で苦戦するという論理である。一方、白井・内田(2012)では、先進国市場向けの経営資源と新興国市場向けの経営資源の間には連続性もあり得るとして、先進国企業が新興国市場において本国本社の経営資源を活用できる可能性を排除できないと主張する。

このような議論は、国際経営研究分野における古くからのテーマである「適用」と「適応」の議論(Prahalad and Doz, 1987; Bartlett and Ghoshal, 1989; 安保・板垣・上山・河村・公文, 1991)に置き換えることができる。つまり、先進国企業は新興国市場においてどこまで本国本社のやり方を適用(移転)できるのか、または本国本社のやり方を新興国市場に合わせてどこまで適応させなければならないのか、という質問に他ならないのである。

本研究は、インドのエアコン市場における日系企業2社の成功事例を分析することによって、2社の成功要因を明らかにするとともに、その過程での「適用」と「適応」の有効性について究明しようとするものである。結論を先取りして言うと、日本企業の新興国市場への対応における「適用」と「適応」は二者択一の関係にあるものではなく、相互に複雑に絡み合って機能するものであるということであった。

本研究の分析で用いるのは、特に言及がない限り、2013年春と2015年春に行った5回の現地訪問インタビュー調査の結果に基づくものである(表1)。したがって、本稿の内容は現在の状況ではなく、主に2013年から2014年にかけてのインド・エアコン市場と日系企業2社の状況に関するものであることには注意が必要である。目まぐるしく発展を繰り返している新興国市場だけに、約4年が経過した現在にはだいぶ事情が変わっている可能性があるのである。しかし、最新の情報を反映しているわけではないものの、日本企業の新興国市場戦略に関するロジックを組み立てていく上では、大変貴重かつ有効な事例であると考えている。

表1 現地訪問インタビュー調査の概要

時期	インタビュー対象	時間
2013年2月	B社 工場長	工場見学を含めて4時間
2015年3月	Onida社 会長	2時間
2015年3月	B社 副社長	3時間
2015年3月	A社 各部門管理者	工場見学を含めて4時間
2015年3月	アメリカ系エアコン・メーカー関係者	2時間

本研究のリサーチ・クエスションは、「なぜ、日系エアコン・メーカーは異質なインド市場で市場占有率を伸ばすことができたのか」、言い換えると「なぜ、A社とB社はインド・エアコン市場のボリュームゾーンを攻略することができたのか」である。

## II インドのエアコン市場

2014年現在でインドのエアコン市場の規模は約350万台で、中国の市場規模に比べると約10分の1である(表2)。A社でのインタビュー調査によると1990年の両国の市場規模はほぼ同一であったということなので、ここ20数年間の中国の凄まじい経済発展をうかがわせるとともに、今後インド市場の拡大可能性を示唆するものでもある。

表2 ルームエアコン生産・販売のインドと中国の比較(2014年)

	インド	中国
人口	12億	13億
販売台数	350万台	3,000万台
生産台数	150万台	8,000万台

出所：A社に対するインタビュー調査による

両国の差は、販売台数よりは生産台数の方でより顕著である。中国の生産台数がインドの生産台数の50倍以上あるのである(表2)。中国の3大メーカーである格力(Gree)、美的(Midea)、海爾(Haier)、3社の生産台数は世界生産台数のまさに半分以上に及んでいる(上野, 2015)。ここで興味深いのは、これら中国3社のインド市場における占有率がゼロであることである(表3)。後述するように、近年インドの現地メーカーの躍進が目立つがそのすべてがインド国内での生産ではなく、中国からのOEM輸入が相当部分を占めている可能性を示唆するものである(上野, 2015)。なお、現地調査で立ち寄った現地の家電量販店では家電量販店ブランドのエアコンが売られていたが、これらの大半が中国からのOEM輸出である可能性も高い。

インドのエアコン市場で長年覇権を握っていたのは、LG, Samsungといった韓国系メーカーである。ある意味、インドのエアコン市場を切り開いたのは韓国系メーカーであったともいえる。2005年の両社の合計市場占有率は50%を越えていた。その後を、Voltas, Videocon,

Onida, といったインド系メーカー（21%）が続き、またその後に、スウェーデンの Electrolux, 日本の日立が続くといった様相であった。日系のパナソニックやダイキンはこの時期にはランクインすらできていなかった（表3）。

表3 ルームエアコンのインド市場占有率の変化

2005年		2014年	
LG	32%	Voltas	23%
Samsung	21%	LG	22%
Voltas	9%	Samsung	20%
Videocon	7%	パナソニック	11%
Onida	5%	ダイキン	11%
Electrolux	5%	日立	9%
日立	3%	その他	4%
その他	18%		

出所：上野（2015），A社でのインタビュー調査結果をもとに筆者作成。

その後、インド・メーカーの躍進と日系企業の猛追があって、2012年にはインドの Voltas が韓国の LG を抜いて1位となった<sup>3</sup>。2014年現在のインド・エアコン市場は、Voltas が1位で23%、韓国系2社が42%、日系3社が31%の構図となっている。2005年には3%に過ぎなかった日系企業のシェアがわずか10年の間に31%と約10倍にまで膨れ上がったのである。その間に一体何があったのであろうか。

表4は、価格帯別のインド・エアコン市場の構成を示している。インドでは電力省（Ministry of Power）傘下のエネルギー効率局（BEE: Bureau of Energy Efficiency）がエアコンの省エネ基準を設定し星1つから星5つまでのラベル制度を運用している<sup>4</sup>。星が多くなるにつ

れて省エネ性能が高いことを示し、エアコンの価格も高くなる。表を見ると、4万5千ルピー以下の星1つから星3つまでの機種が市場の約7～8割を占めていることが分かる。

日系企業の場合、2005年当時にはインバーターを搭載した超高級機種の最上位セグメント（スーパープレミアム層）に集中していたことが、低い市場占有率につながっていた<sup>5</sup>。しかし、2014年の状況を表す表4をみると、本稿で対象としている日系2社が、上位セグメント（プレミアム層）を乗り越えてマスタANDARD層やスタンダードコモン層といった中下位セグメントにまで投入機種を広げている。端的に言う、2005年以降の日系企業の躍進は、日系企業がこの時期にインド・エアコン市場のボリュームゾーンである中下位セグメントを攻略できたからなのである。

新興国市場において性能を下げたボリュームゾーンを攻略することは容易なことではない（新宅・天野，2009；伊藤，2011）。本稿で対象にする日系企業2社はどのようにしてそれができたのであろうか。本研究は、この日系2社に対する事例分析を通じてその実態を探ろうとするものである。

### III A社の事例

A社は、もともとは1979年に設立された現地資本のエアコン・メーカーであった。1983年から1991年の期間に現在の日本本社と技術提携の関係にあったA社は、1999年の日本本社の資本参加によって日系合弁企業となった。その後、2002年に現在の日本本社が現地パー

表4 インド・エアコン市場の構成と日系2社の製品構成（2014年）

	価格帯	エネルギー効率	A社推定市場構成	B社推定市場構成	A社製品構成	B社製品構成
Super Premium	50-65	インバーター搭載	10%	7%	10%	30%
Premium	45-50	5 Star, 4 Star	20%	15%	60%	15%
Mass Standard	35-45	3 Star	35%	30%	30%	35%
Standard Common	35以下	2 Star, 1 Star	35%	48%	0%	20%

注：価格帯の単位は千ルピー。

出所：A社、B社へのインタビュー調査による

トナーの持ち分を全量買い取ったことによって現在は完全な日系子会社となっている<sup>6</sup>。

前出の表4で説明したように、A社の販売機種種の構成はスーパープレミアム層が10%、プレミアム層が60%、マスタANDARD層が30%である。スーパープレミアム層中心から投入機種種の9割をインバーターを搭載しないプレミアム層以下に落としたことが、A社がインド・エアコン市場での市場占有率を上げることができた重要な表面的な理由であることは先述した通りである。それでは、A社ではどのようにして日本企業が苦手とする中下位セグメントへの参入が可能だったのであろうか。以下では、A社に対するインタビュー調査を行った2015年当時のA社の状況に基づいて、その事情を探ってみることにする。

価格競争力が重要となるこれらのセグメントでA社が行ったのはプレミアム層の主力商品である星5つの機種とマスタANDARD層の星3つの機種のシャッシを共通化したことである。シャッシの共通化を通じて価格を抑えているのである。スタンダードコモン層の星2つの機種は別途のシャッシを開発する必要があるため参入してないという。

さらにA社では価格競争力を維持するために、工場での生産性向上に努めていた。実際、A社は新たな投資を伴わずに生産量を1.4倍に増やしている。以前は、1シフト・400台生産の体制で1日3シフトで日産800台を生産していたが、それを1日1シフトで日産1000台を生産できるようになったという。1シフトから2シフト、3シフトへ増やしても生産性が2倍、3倍にはなるわけではなく、2シフトで1.6倍、3シフトで1.9倍とトータルとしての生産性は落ちるといふ。1シフト・1000台生産の体制を構築するために、臨時工の数を減らし、コアとなる優秀な人材に集約した結果、そのような生産性向上が可能になった。エアコン生産には季節変動があるが、今では最も暑い時期でも1シフトで対応が可能になったという。作業者の数は減らしつつ、一人一人の力量を増やすことで生産性を向上したという点で、まさに日本式の

「適用」によってインド市場での価格競争力を確保できたことになる。日本では生産していないインバーター非搭載機種への製品ラインナップの拡大を「適応」とみると、「適用」によって「適応」が可能になったといえる例である。

一方、プレミアム層やマスタANDARD層の低価格を実現するために、工場におけるモノの側面では「適応」が多く見られた。工場には、完成品の組み立てラインのほかに、エバポレーターやコンデンサーといった熱交換器の製造ライン（100%内製）、金属加工のライン、樹脂成型インジェクションのラインがあったが、日本製の設備はほとんど使われていなかった。熱交換器製造ラインのフィンプレスマシンや金属加工ラインで銅管を曲げる設備は中国製、樹脂成型のインジェクションマシンは現地インド製が使われていた。インジェクションマシンで使われる金型は中国製である。

部品や原材料の現地調達率は金額ベースで50%とあまり高くないが、日本からの輸入は10%に過ぎず、残りの40%はタイや中国から輸入している。インバーター、コンプレッサー、銅管、PCB、モーター、などが主な輸入部品である。インバーターは日本とタイから、銅管はタイから、コンプレッサーは中国のグループ会社から輸入している。現地調達率は65%まで引き上げることが可能ではあるが、中国からの輸入の方が現地調達よりも安いという。日本からはインバーターをはじめとする電気電子部品を主に輸入している。

A社が最上位セグメント（スーパープレミアム層）から上位セグメント（プレミアム層）および中位セグメント（マスタANDARD層）にまでターゲットを広げることによってインド・エアコン市場での市場占有率を伸ばしたというのは上述した通りであるが、ここで上位セグメントや中位セグメントの中にもまた上・中・下の層が存在し、A社が自社製品を各セグメントの中の上位層に位置付けている点に注目する必要がある。過剰品質ともいえる厳しい品質基準による高い性能品質の確保、現地特有のニーズに応えた付帯機能の追加、最上位セグメント

で培った高いブランドイメージ<sup>7</sup>、などが各セグメントにおける高価格帯での販売を可能にしているように見える。

A社は、設計や製造の標準と関連してA社スタンダードを採用しているが、これはプレミアム層やマスタANDARD層へとターゲット・セグメントを拡大した時にも同じく維持しているという。まずは、エアコンの耐熱温度である。インドは国土が広い国なので地域差はあるが、時期によっては50℃近くまでに気温が上がる地域もあるという。そこで日本よりも高い耐熱基準が必要となる。一般的なインド・メーカーが35℃から46℃の耐熱基準を設けているのに対してA社は52℃を耐熱基準として採用している。外部の温度が上がるにつれてエアコンの冷房能力は下がっていくが、A社は52℃でも1890Wの冷房能力を維持できるように設定している。他社の機種の中には、35℃を超えると1600Wまで急激に冷房能力が下がるものもあるという。またインドの場合、供給される電力の電圧が不安定で、時に発生する高電圧に対する耐久性が求められるが、耐高電圧基準も非常に厳しい基準を採用しているという。国際電気標準会議（IEC）の基準では、PCB周辺にプラスチックの使用が許容されているが、高電圧がかかった時にプラスチックは燃える可能性があるためA社はプラスチックの代わりに鉄を使っている。

このように暑い気候と不安定な電力事情といった現地環境への「適応」を、日本企業が新興国市場で成果を出せない理由の一つとされた過剰品質（新宅・天野，2015）ともいえる形で行っているのである。インタビューに応じたA社関係者は、A社スタンダードを落とすくらいなら仕事をやめたほうが良いと言っていた。まさに、「適用による適応」という良いであろう。

さらにエアコンの製造品質の確保においても過剰品質ともとれるようなやり方が「適用」されている。エアコンは、冷媒がエバポレーター、コンプレッサー、コンデンサーの間を循環しながら、圧縮・液化・蒸発を繰り返すことによって室内空気の温度を下げる製品である（図1）。そこで、どの価格帯の製品であっても、冷媒が循環する管の材質と気密性が重要となる。メーカーによっては、より軽く安価なアルミニウム管を使用するところもあるが、A社では液漏れの可能性があるという理由で銅管を使っている。製造時の気密検査においても、ドライエアーを使った気密検査をエバポレーターやコンデンサーのコイルを作った後と組付けた後に2回、分子構造が最も小さな気体であるヘリウムを使った気密検査をガスチャージした時点と製品が完成した時点で2回と、計4回の気密検査を行っている。なお、A社工場ではプラスチック系とメタル系の部品の60%（金額ベース）

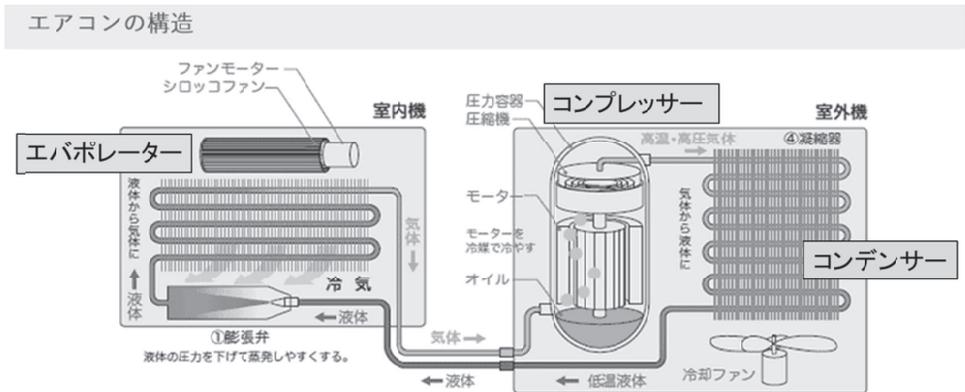


図1 エアコンの製品特性

出所：「経年劣化と電気代」『エネデュース』の図を一部修正

を内製しているのも製造品質を確保するためであるという。製造機種ラインナップは中位層へと現地適応しながらも、製造過程における品質確保においては「適用」そのものが行われているのである。

なお、A 社工場には徹底した品質管理のためのテストゾーンがあった。そこでは、ライフテスト、リライアビリティ(耐熱)テスト(52度)、コンプレッサーオイルテスト、PCB シートメタルテスト、振動テスト(梱包状態)、防滴テスト、などが行われていた。興味深いのは振動テストにおいては日本本社よりも厳しい基準でテストが行われていたことである。これはインドの道路事情が悪いことから配送中に激しい振動で不良品が発生しないようにするための一種の現地適応であるという。しかしそのやり方は徹底した品質管理といった日本式のやり方である。徹底した品質管理の移転という「適用」が「適応」につながっているのである。2015年当時、A 社の品質保証部門は20人規模であった。従来には日本人駐在員がいたが、2007年からは現地人のみで運用されているという。

このような「適用による適応」や「適用そのもの」を通じて、A 社は中位セグメントの中の上位層に自社製品を位置づけることを可能にしているのである。他にも A 社では、現地環境に「適応」したいいくつかの付帯機能をつけることで、自社製品を各セグメントの上位層に位置付けるための取り組みを行っていた。たとえば、インドでエアコンを購入できる層はメイドを雇っている場合が多いことからエアコンにピン・ロック(パスワード)をつけることでメイドが勝手にエアコンを使えないようにした機種や、リビングの面積が広いインドの住宅事情を考えてリモコンの照射範囲を広くした機種、国土が広いインドの事情を考えて各地域(99ヶ所)の気温(9度~42度)に合わせて自動モードで最適な室温管理ができる ACT(オートマチックコントロールテクノロジー)プログラムを搭載した機種、などを出している。

A 社の R&D 部門の人員は総勢 30 人である。2015 年現在で工場の総人員が 1400 名であるこ

とを考えると、大きな規模であるとはいえない。日本本社から来る基本設計をモディファイするのが主な仕事であるという。たとえば、インドではインドの暑い気候に対応するために、コンデンサーにサブクールコイルを追加するモディファイを行っている。モディファイされるのは全体設計の約 15%ほどであるという。日本本社の完全子会社になって間もない 2003 年ごろには日本人が来て設計変更などの評価をしていたが、2005 年からはテストデータを日本に送り日本で判断してもらう形になっているという。一方、ウインドウ型(一体型)は日本では製造していないために、インドの A 社で開発しているが、設計に必要な情報やノウハウは日本本社から持ってきているという。

#### IV B 社の事例

B 社は 2000 年に日本の大手空調機メーカーと電気製品・部品を製造していたインド企業との合弁でスタートした日系エアコン・メーカーである。その後、2004 年に日本企業の 100%子会社となった。設立当初はタイ拠点からの輸入販売を行っていたが、2009 年に現地工場が完成され年産 40 万台規模の現地生産を始めている。2014 年現在の商品構成は家庭用のルームエアコンが 6 割強で、マルチ型業務用空調機(VRV: Variable Refrigerant Volume)が 4 割弱の割合である。2015 年現在の従業員規模は全体で 1,886 名(日本人 15 名)、工場だけで 1,032 名(日本人 12 名)である。

2014 年現在の B 社の製品構成は、II 章で説明したように、スーパープレミアム層(インバーター搭載機)が 30%、プレミアム層(星 5 つ、星 4 つ)が 15%、マスタANDARD層(星 3 つ)が 35%、STANDARDコモン層(星 2 つ)が 20%の割合である。A 社に比べてスーパープレミアム層の比重をより大きく残しながらも、エネルギー効率が星 2 つの STANDARDコモン層にまで製造機種を広げているところに B 社の特徴がある。表 4 をみると、B 社の場合、インド・エアコン市場の構成における STANDARD

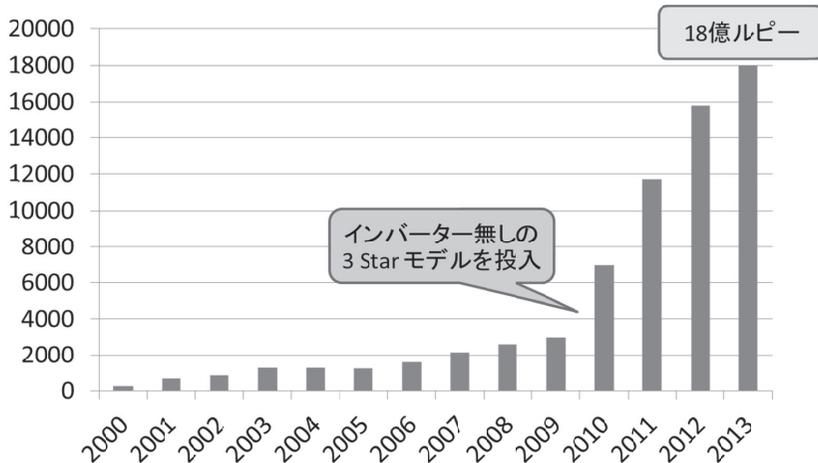


図2 B社売上高の推移 (単位: 百万ルピー)

出所: B社社内資料

コモン層の割合をA社に比べてより多めに見積もっていることが分かるが、そのような市場認識にも起因するところがあると思われる。

B社の2013年の売上高は約18億ルピーで、2005年売上の約10倍の売上を記録している(図2)。図をみると、インバーター非搭載の星3つ機種を投入した2010年を境に急激に売上高が伸びていることが見て取れる。それ以前は、価格の高いインバーター搭載機(スーパープレミアム層)を中心にしていたという。インド・エアコン市場で市場占有率を上げていくためには、多くの消費者の手が届く価格帯の中下位セグメントへの参入が必要であることは2007年ごろから認識していたという。そのためには先進国市場向けとは違う製品開発が必要であり、そのために必要なスペックや市場価格も知っていた。しかしそのような価格帯の製品を開発した経験がないことから、なかなか日本本社がインド市場向けの製品開発に踏み込めない状況にあったという。インドの前に進出した東南アジアや中国では、本社が躊躇している間に高級品の市場が形成され事なきを得たという経験も一助した。しかし、インドでは高級品市場が形成される気配がなかなか見えなかった。そこに欧米市場や日本市場の不振が拍車をかけた。新興国市場向けの製品開発がグループ全体として死

活問題になったのである。そこで日本本社社長の指示で開発が始まり、まずは日本本社の開発部隊による現地の原材料評価から始めたという。

インド市場に投入された新興国戦略機は、タイの開発拠点でインド向けに専用設計されたものをインド拠点でモディファイしたものである。タイと中国には200名規模のR&Dセンターがあるという。2015年現在でインドのB社工場の中には約40名規模(日本人4名)の設計チームがあった。将来的には、インドにも200名規模のR&Dセンターを立ち上げる予定であるという。

インド市場向けの製品開発においてはまずインバーターを無くした。これが大きくコストダウンにつながった。なお、より低いエネルギー効率の製品を開発するために、コンプレッサーの性能を下げたり、熱交換器の面積を小さくしたり、送風ユニットの性能を下げたり、したという。その結果、スーパープレミアム層のみの製品構成から、プレミアム層、マスタANDARD層、STANDARDコモン層といった低エネルギー効率・低価格の製品群も揃えた幅広い製品構成にすることができた。

新興国戦略機の開発においては「技術の低度化」が合言葉であったが、未知の世界に踏み込

む技術者にとっては大変怖いことであり、インドが定着するのに3-4年はかかったという。まず取り組んだのは製販合同のLGタスクチームであった。ここで、LGの製品に対するリバース・エンジニアリングを行った結果、多くの中国製部品が使われていることが分かった。それが意外とレベルが高かったという。そこで、LGと同じ部品を使って、B社の生産技術で作ってみようということになった。規格品質は下げているけど（適応）、製造品質は下げない（適用）というやり方である。

その結果、LG製品に比べて15%ほど高い製品を市場に投入することができた。それ以前は、B社製品はLG製品に比べて40%から50%ほど高かったという。B社の生産技術を活用して高い製造品質を保ちながら（適用）、競合他社より少し高いが手の届く価格の製品を投入できたことが、B社の成功要因といえそうである。

中下位セグメントの機種を、高い製造品質を保ちながら、さらに競合他社に比べて若干高い価格で生産するために、B社の工場ではヒトの側面では適用がモノ側面では適応が行われていた。また、生産のやり方と関連しては徹底した品質管理が行われていた（適用）。以下で説明するB社工場の状況は、訪問調査を行った2013年当時のものである。

インドのB社工場も日本本社の工場と標準作業は基本的に同じである。ただ、工程を日本より細切れにしてステーションと作業者を増やしている。その結果、日本より長いラインになっているという。タクトタイムも日本の30秒より長めの45秒に設定されていた。また、日本は自動化された超高速ラインであるのに対して、インドのB社工場の自動化率は0%であるという。設備はほとんどインド製であった。

ルームエアコンに使われる部品や原材料の現地調達率は30~40%であった。インバーター未使用モデルのコンプレッサーとPCBは中国やマレーシアの現地企業から、インバーター使用モデルのコンプレッサーとPCBは同じグループのタイ拠点から調達している。一部の精密部品については日本から輸入しているとい

う。材料の現地化を通じてコスト削減を目指したいが、特に銅管などの原材料がインドにはないという。現地の部品メーカーに発注しても原材料は輸入品なので、現地調達率を上げても、コストは下がらない状況である。輸入部品が多いことから、製造原価はグループ会社であるタイ拠点に比べて高くなっている。しかし、物流や関税などを考えるとタイからの完成品輸入よりはインドでの現地生産が安いということであった。

以上のように、モノ側面でみると日本製の設備や日本からの輸入部品を使うといった「適用」よりは低価格帯の製品を作るために「適応」が行われていたが、工場での製造のやり方においては日本式の「適用」が行われていた。たとえば、非常に厳格な品質管理を行っているのがその一つである。エアコンの製造で最も大事な冷媒ガスの気密性保持のために、もっとも分子構造が小さい機体であるヘリウムガスを使ったリークテストを行っていた。製品の強度テストにおいては、インドの道路事情を考慮して運送中の破損に備えるために、日本よりも厳しい基準が適用されていた。日本では50センチの落下テストを行うのに対して、インドのB社では150センチでの落下テストを行っているという。

ヒトの側面でも社内教育訓練を重視する日本的なやり方が「適用」されていた。ワーカーのほとんどは職業訓練校出身であるが、工場内に別途設けられている道場でロウ付け、溶接、ビス打ち、配線からめ作業、などの事前教育を2週間実施している。その結果、ある程度できるようになった人だけを現場に投入しているという。そのための社内認定制度も設けられていた。道場でのトレーナーは全員現地人であるという。ロウ付けの際には、ロウの色、表面の状態に対して目視による管理を行っていて、人の技能を重視した現場運用になっていることがわかる。

一方、ヒトそのものにおいては現地化、つまり「適応」が行われていた。マスタANDARD層の低価格帯機種を投入した2010年には社長が日本人からインド人に交代している。B社は

インド内の販売統括拠点として北東部リージョン、西部リージョン、南部リージョンの3つの販売統括拠点を構えているが、そのトップもすべてインド人であるという。2015年現在でB社の経営体制は、タイ拠点の会長を兼務している非常勤の日本人会長、インド人社長、日本人副社長で構成されていた。タイ・バンコクに駐在する日本人会長は月1回のペースでインドに來ているという。インド人社長はインドの空調業界で30年以上の経験を持つ人で、販売ルート作り、現地部品メーカー探し、優秀な現地人幹部のリクルートを主に担当しており、最近では製品開発にも関与しているという。日本人副社長は、工場を含むすべてのマネジメントを担当していて、日本本社および日本人会長とインド人社長の間で橋渡しの役割を担っている。われわれが直接インタビューを行った日本人副社長はインド人幹部を抑えながらB社方式を貫くことが自分のミッションであると強調していた。安保他（1991）の表現を借りると、B社ではヒト結果の適応とヒト方式の適用が行われていたといえそうである。

製品そのものにおいては、日本とは違うインドの現地環境に合わせた「現地適応」が行われていた。まずは、電圧変化への対応である。日本では100V±10%に耐えられる設計になっているが、インドでは電圧が不安定であるために200Vの電圧に対して最大675Vにまで対応できる設計にしている。次には、耐熱温度である。日本では43℃での機能保証をしているのに対して、日本よりも暑い地域が多いインドでは46℃保証を行っている。耐熱温度を上げるためには熱交換器を大きくするしかなく、そのためには専用の設計が必要である。これを担当しているのが先述した工場内の設計チームである。前で日本方式の適用例として紹介した落下テストの基準強化もある意味ではインドの悪い道路事情への現地適応とみなすこともできる。上述した急激な電圧変化や高い耐熱温度への対応もその結果は現地適応であるが、その発想は過剰なまでに品質を保証するという日本的な考え方の「適用」であるといえることができる。いわゆ

る、「適用による適応」であるといえそうである。さらに、B社では地域別に営業と開発が参加するProduct Development Meetingを月1回のペースで行っていて、市場ニーズを吸い上げて開発に伝える取り組みを行っている。

以上のようにB社では、設備や部品における「適応」、日本的な品質管理や品質保証における「適用」や「適用による適応」を通じて、競合他社より高い品質と性能を持ちつつ、競合他社より若干高い手が届く価格帯の製品で、プレミアム層、マススタンダード層、スタンダードコモン層といった従来のスーパープレミアム層よりも下位のセグメントへの参入に成功しているのである。

## V ディスカッション

これまで見てきた日系企業2社は、インド進出の歴史や本稿では詳しく説明していないが日本本社の事業領域においては大きな違いがある。また、インタビュー調査の中で両社の関係者が強調していた部分にも微妙な違いがあった。しかし、2社のインド市場戦略ではいくつかの共通点を見出すことができる。

まずは、インド・エアコン市場の中下位セグメントへの参入によって市場占有率を伸ばしていることである。そのために、エアコンの規格品質・性能を下げるると同時に工場での生産性向上を通じたコスト削減を行っている。その過程では、日本企業特有の生産現場のヒトを重視するやり方が見事に移転されている。まさに日本的なやり方の「適用」である。一方、生産設備や部品、原材料においては果敢に日本製の設備や部品を排除することによって、低コストを実現している。ここでは、「適用」ではなく「適応」が行われているのである。安保他（1991）の表現を借りると、ヒト方式の適用とモノ結果の適応によって低コストを実現し、インド市場の中下位セグメントにおいて価格競争力を確保しているのである。工場におけるヒト側面での「適用」によって、インド市場のボリュームゾーンである中下位セグメントへの参入といった現地

市場への「適応」が可能になったという点では、「適用による適応」ともいえる。

2番目の共通点は、中下位セグメントに参入する際に、そのセグメントの競合他社と同じ価格帯で勝負するのではなく、各セグメントの上位層に自社製品を位置づけている点である。競合他社と同じような製品を作って価格競争を繰り広げるのではなく、過剰ともいえるほどに製造品質にこだわり、規格品質、つまり対象セグメントは下げながらも、そのセグメントの中では高級機種といえるものを作っているのである。生産現場での製造品質に限って言えば、まさに日本本社のグローバル・スタンダードを「適用」したことになる。対象セグメントを下げたことによって、以前よりは競合他社の製品価格に近づいたが、まったく同じ価格帯ではなく「消費者の手が届く」くらいの若干高い価格帯を維持しているのである。上野（2015, 2016）は、インド・エアコン市場で差別化による高付加価値戦略が有効なのはプレミアムゾーン（富裕層と中間層上位）であり、ボリュームゾーンでは価格競争が主になるとしているが、本稿の事例はボリュームゾーンの市場セグメントにおいても差別化による高付加価値戦略が有効になり得ることを示唆している。

新宅・天野（2015）では、新興国市場におい

て市場規模が小さい高価格・高品質の上位市場セグメントから市場規模が大きい適正価格・適正品質の中位市場セグメントへ移行する必要があることを指摘しているが（図3）、図3の斜線の上を移動するだけでは競合他社に対する競争優位を確保することはできない。本稿の2社の事例は、それぞれの市場セグメントにおいても上下左右に幅があり、中下位セグメントへ単純に移動するのではなく、そのセグメントの内部の右側に自社製品を位置づける戦略が有効でありうることを示唆している。その際、斜線の左上ではなく、斜線の右下に自社製品を位置づける必要があることはいうまでもない。いくら品質・機能が他社より高くても価格がそれを上回るほどに高くは競争優位を維持することはできないからである。本稿で取り上げている2社においては、徹底した製造品質の追及によって中下位セグメントの中の右側に位置しながらも、先述したような製造コストの削減努力によってなるべく上には行かないようにしたことによって（たとえば、星印のような位置づけ）、日本企業が不得意とされる中下位層においても競争優位を維持できたのではないかと思われる。

しかし、新興国市場の上位セグメントから中下位セグメントへ移行する際に、どのような品

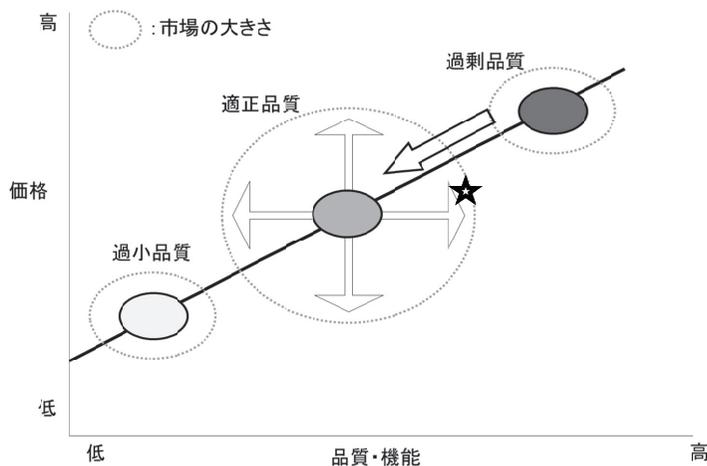


図3 日系企業2社の下位セグメントへの移行

出所：新宅・天野（2015）の図2-3を一部修正

質・機能軸で手を抜き、どのような品質・機能軸を残すべきか、というのは非常に難しい判断である（伊藤，2011；新宅・天野，2015）。本研究で取り上げているルームエアコン産業においてはエネルギー効率という比較的わかりやすい下げるべき品質・機能軸があったことには注意が必要であろう。インド市場の消費者が、エネルギー効率が低いエアコンそのものを選好したとは考えにくい。高い価格が決定的な制約要因になったのであろう。そのような状況の中で、低エネルギー効率・低価格帯の市場セグメントの規模が大きくなったのはある意味、インド消費者の予算制約による仕方なしの選択であったのかもしれない。しかし、そのような下位機種セグメントにおいても、故障せずにちゃんと機能する製品に対する消費者の選好は世界共通であることを本稿の事例は示している。

最後に、インド・エアコン市場のもう一つの特殊性について述べておく必要がある。一般的に新興国市場における現地適応とは製品の機能や性能を下げるものであるといわれるが、インド・エアコン市場における現地適応においては、現地の暑い気候、不安定な電力事情、粗悪な道路事情といった日本と比べてより過酷で厳しい環境への適応であったため、むしろ製品の性能品質を上げる必要があった点である。日本の基準からしてみれば過剰品質ともとれる品質を維持することが現地適応であったのである。徹底した品質保証という面では「適用」であり、現地環境への「適応」に「適用」が用いられたとも解釈できるのである。ここでもいわゆる「適用による適応」が行われたことになる。

## VI おわりに

以上、新興国市場であるインド・エアコン市場のボリュームゾーンで成功を収めている日系企業2社の事例分析を通じて、ボリュームゾーンの中にも幅があり、ボリュームゾーンへの移行だけでなく、その中での位置づけが重要であることを明らかにした。そして、日系2社の成功を説明する中で、日本本社のやり方を移転す

る「適用」と現地市場に合わせていく「適応」が、相互に相反する二者択一的な単純な関係にあるのではなく、「適用」と「適応」の組み合わせ、または「適用による適応」というのが、日本企業の新興国市場戦略を考える上で有効になりうる可能性があることを示すことができた。

ただ、V章でも述べたように、このようなロジックがインドのエアコン市場という特殊性によるものである可能性には十分な注意が必要である。たとえば、エアコンに比べたらとてつもなく複雑な製品である自動車産業などではどうであろうか。本稿のロジックの他の産業や他の新興国市場への適用可能性については今後の研究課題としたいが、インド自動車市場におけるスズキの成功は本稿のロジックと相通じるところがあり興味深い。インドでのスズキの成功が、自動車市場という大きな括りの中では下位セグメントといえる軽自動車のセグメントで品質の良さを武器に成功したことからは始まっているからである。日本企業が得意とする製造現場の強みをうまく「適用」しながら、現地市場に「適応」することによって、中下位セグメントの上位層を狙っていくという発想は、すべての産業や地域にそのまま適用できるものではないにしても、日本企業が新興国市場を攻略していく中で、一つの有効な発想の転換にはなるのではないかと思われる。

## 謝辞

本研究は、科研費（23402039）および中京大学特定研究助成の助成を受けたものである。

## 参考文献

- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文博（1991）『アメリカに生きる日本的生産システム』東洋経済新報社
- 天野倫文（2010）「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論—非連続な市場への適応と創造」『国際ビジネス研究』2（2）、1-20
- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*.

- Boston, MA: Harvard Business School Press  
(吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本  
経済新聞社)
- IMF-World Economic Outlook Databases (October 2017 Edition)  
<<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/02/weodata/index.aspx>> (2018年2月18日アクセス)
- 「インドで韓国産エアコンの占有率が急落」(2012.09.22.)『Yonhap News』  
<<http://www.yonhapnews.co.kr/economy/2012/09/22/0302000000AKR20120922010300009.HTML>> (2018年2月18日アクセス)
- 伊藤清道(2011)「なぜ、トヨタがインドでは苦戦するのか：技術の下方硬直性」『国際ビジネス研究』3(1), 19-31
- 「経年劣化と電気代」『エネデュース』<<http://eneduce.net/aging.html>> (2018年2月18日アクセス)
- 日本エネルギー経済研究所(2015)『平成26年度  
国際エネルギー使用合理化等対策事業 インドにおける省エネルギー等普及促進及び政策  
共同研究事業 報告書』  
<[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2015fy/000700.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000700.pdf)> (2018年2月18日アクセス)
- 日本冷凍空調工業会(2017)「JRAIA 世界のエアコン需要推定 2016年 <地域別 インバーター(INV) & 冷媒種比率>」  
<<https://www.jraia.or.jp/download/pdf/inv2017.pdf>> (2018年2月18日アクセス)
- オ, サンホン(2006)「インド市場で優位に立っていた韓国の車・家電, 中・日に追いかける」(2006.11.23.)『韓国経済』  
<<http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2006112338791>> (2018年2月18日アクセス)
- Prahalad, C. K. and Y. Doz (1987) *The Multi-national Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press
- 新宅純二郎・天野倫文(2009)「新興国市場戦略－市場・資源戦略の転換」『経済学論集』75(3), 40-62
- 新宅純二郎・天野倫文(2015)「新興国市場戦略－製品戦略と組織の転換」天野倫文・新宅純二郎・中川功一・大木清弘編著『新興国市場戦略  
論－拡大する中間層市場へ・日本企業の新戦略』有斐閣, 27-50
- 上野正樹(2015)「インドにおけるエアコン市場の競争と製品戦略：新興国企業の成長とボリュームゾーンへの移動障壁」『南山経営研究』29(3), 271-285
- 上野正樹(2016)「新興国市場戦略の限界と今後：ボリュームゾーンとプレミアムゾーンの視点」『南山経営研究』30(3), 327-346
- 白井哲也・内田康郎(2012)「新興国市場戦略における資源の連続性と非連続性の問題」『国際ビジネス研究』4(2), 115-132
- Wilson, D. and R. Purushothaman (2003), “Dreaming with BRICs: The Path to 2050,” Goldman Sachs Global Economics Paper No.99, October 2003  
<<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/brics-dream.pdf>> (2018年2月18日アクセス)

注

- 1 Wilson and Purushothaman (2003)
- 2 IMF-World Economic Outlook Databases (October 2017 Edition)
- 3 オ(2006), 「インドで韓国産エアコンの占有率が急落」(2012.09.22.)
- 4 日本エネルギー経済研究所(2015)
- 5 日本のルームエアコン市場で売られているエアコンはすべてがインバーターを搭載した機種なので(日本冷凍空調工業会, 2017), この分類基準でいうとスーパープレミアム層100%の市場であるということができる。
- 6 厳密には, 日本本社の持分比率は74.5%で, 残りの25.5%はインド現地に公開されているという。
- 7 日系エアコン・メーカーの高いブランドイメージの形成には, インド市場における自動車を含めた日本企業全般に対する高技術・高品質のイメージ, つまりJapan Qualityのイメージも一助しているという(現地エアコン・メーカーOnidaでのインタビュー調査による)。たとえば, 日立はインド市場で, 「Kashikoi(賢い)」「Waza(技)」「Zunoh(頭脳)」「Toushi(闘士)」「Kaze(風)」といった製品名を採用し, Japan Brandであることをアピールしている。