

インド市場の構造変化による家電メーカーの事業戦略の見直しと課題

洪 性奉（同志社大学）

Hong Seongbong (Doshisha University)

1. はじめに

近年、外資系企業はアジア戦略を見直している。その中、中国に続く新たなターゲットとしてインド市場の重要性が高まっている。国際協力銀行（2014）によるとインドは中長期的な有望事業展開先国として中国を抜いて首位に浮上した。多くの外資系企業はインドを中国に次ぐ巨大な市場と、新たな生産基地、さらに資源供給国として見ている。しかし、インドは多様な文化と宗教が混在していて、気候、貧困、劣悪なインフラ環境など、企業が経営活動を行う上で制約要因が多く存在する。さらに、中国は東沿岸部に市場と産業が集中しているのに比べ、インドは広い国土に等しく市場が分布されていることから、中国と同様に考えることは難しい。本報告では、急成長を遂げているインド家電市場に焦点を当て、多国籍企業がインド家電市場で行った戦略について多国籍企業論の視点から実証的に考察する。さらに、大きな変局点を迎えているインド家電市場において、現在、競争優位を占めている外資系企業の戦略の見直しと、頭角を現しているインド国内メーカーと中国メーカーの成長戦略についても明らかにしたい。

2. 期待が高まるインド市場

1991年、インドは新経済政策を推進し、外資が経営権を握ることを認めた。従って、この時期に多くの外資系企業がインド市場に本格的に参入し始めた。新経済政策は各産業分野と貿易自由化、外国人投資など広範囲な分野で行われた。例えば、インフラ事業の拡大、製造業育成の拡大、各種規制緩和及び外国人投資の開放、消費拡大、IT技術革新及びR&D分野の技術波及効果の潜在性を高めるなど、インドは消費市場として、さらに投資先として急浮上した。

インド経済の成長可能性について、第1に、優秀で豊富な人的資源が存在する。第2に、外国人投資が拡大している。第3に、ソフトウェアとIT産業を中心としたサービス産業の成長が著しい。最後に、アメリカのインドに対する支持及び経済協力の拡大などがあげられる。

インド消費の中心は18歳から35歳の若者で、彼らは消費傾向が高いと言われている。彼らの数は、約3億人に上ると推定されるが、この数値はアメリカの人口全体に匹敵する。また、この消費層は、今後、10年以内に4億5000万人に上ると推定される。さらに、中間層（middle-class）と定義されている年間所得が4400ドルから2万1800ドルまでの世帯数が5600万世帯も存在する。このような若者と中間層の増加は、今後、インドの経済成長を牽引する原動力であり、インド経済の大きな土台となっている。

3. インド家電市場の構造変化

近年、インドの経済発展に伴い国民の所得水準が向上し個人消費が急速に増えている。過去、個人の所得がまだ低いときは、主に生活必需品に消費支出が行われたが、近年では耐久消費財、携帯・通信、高級衣類、娯楽、休暇など多様な分野で消費傾向が見られている。このような消費の増大は製造業を活性化させ、雇用を増やし、家庭所得と消費が増大するという経済の好循環構造を生み出す。

インドで所得水準の向上とともに、中間層を中心に製品の消費が急増し、大きな消費市場が形成されると、2005年ごろからは、多国籍企業の戦略も変化し始めた。主に、代替人力及び技術を提供していたアウトソーシングから、購買力を持った市場に変化したことをうけ、例えば、アウトソーシングに特化していた多国籍企業も、その戦略をインドでの製品販売に転換したのである。

さらに、インドの農村部での中間層以上の世帯比率は2005年10.2%から2009年14.6%に伸びた。同じ期間中、中間層以下の世帯比率は32.5%から20.6%に減少した。インドの中間層の増加と貧困層の減少は、インドの消費増加とつながり年間7~8%の高い経済成長率が維持できる原動力となった。IBEF(2013)の報告書によると、2015年には、都市部と農村部の家電製品含む消費耐久財の消費支出額が逆転すると指摘している。

4. 迫られる多国籍企業の戦略転換

2005年までのLG電子インド法人の市場参入戦略は、手頃な価格で豊富な機能を備えた製品を、インドの全地域に構築された自社の販売網を通じて知らせることだった。一方、サムソンはグローバル製品を導入し、デザインと技術的側面を強調したプレミアムブランドイメージの構築に焦点を当て、より豊かな顧客をターゲットにした。しかし、2005年からは、インド人の所得水準向上に伴い、中間層を中心に家電の消費が急増し、大きな消費市場が形成されたことで、LG電子とサムソン、両社は市場ターゲットを拡大し、ローエンド製品とハイエンド製品を両方提供する戦略へと変更した。

この章では、インド家電市場で優位を堅持しているとサムソンを取り上げ、参入戦略から、2005年以降インド家電市場を取り巻く環境変化に対応するため取った戦略変化について明らかにする。

5. インド国内メーカーと中国メーカーの成長

2014年現在、LG電子インド法人は白物家電部門の売上高において、優位に立っているものの、ビデオコン(Videocon)、ゴドレジ(Godrej)、オニダ(Onida)、BPLなどインドのローカル企業はじめ、フィリップス(Philips)、ハイアール(Haier)、そして、サムソン、ソニー、パナソニックなどの外資系企業との激しい競争を繰り広げている。

ハイアールと華為技術などの中国メーカーは2000年以降、本格的に進出した。中国メーカーの主な進出理由は、市場獲得と、人的資源確保や生産設備、システムなどの戦略資産獲得にある。

6. おわりに

本報告では、急成長を遂げているインド家電市場に焦点を当て、インド家電市場に進出した多国籍企業の競争戦略とその変貌について多国籍企業論の視点から実証的に検討を行った。主にサムソンとLG電子インド法人が行った市場参入戦略はじめ、ビデオコン(Videocon)、ゴドレジ(Godrej)、オニダ(Onida)、BPLなどインドのローカル企業と、ハイアールと華為技術などの中国メーカーの戦略行動と戦略転換について明らかにした。

インド家電市場の総売上高において、約4割を占めているサムソン電子とLG電子は、全方位的な戦略を立て、プレミアム製品と安価な製品を広い地域で販売している。近年は、スマートフォンの普及によりサムソン電子が売上高において優位を堅持している。一方、中国企業の対インド進出はその歴史が浅く、進出企業数も少ないが、スピード経営、人的資源、大胆な現地化方針によって、今後、急速な成長が期待される。