慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	消費財企業のインド市場進出時の成功要因に関する一考察
Sub Title	
Author	脇坂, 研吉(Wakisaka, kenkichi) 小林, 喜一郎(Kobayashi, Kiichiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3114号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3114

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2015　年度）

論文題名

消費財企業のインド市場進出時の成功要因に関する一考察

主　査	小林 喜一郎 教授
副　査	浅川 和宏 教授
副　査	山本 晶 准教授
副　査	

学籍番号	８１４３１３５４	氏　名	脇坂 研吉

論 文 要 旨

所属ゼミ	小林 研究会	学籍番号	81431354	氏名	脇坂 研吉

（論文題名）

消費財企業のインド市場進出時の成功要因に関する一考察

（内容の要旨）

日本企業は成長著しい海外の市場への投資を加速させており、インドに対しては特に有望な投資先として注目している。インドは実質 GDP 成長率が年平均 7%に達し、12 億 5200 万人の世界第二位の人口を擁しており、人口、需要という魅力的な要素が存在している。しかし一方で、国民の多くが貧困層である点、広大な国土に市場が分散している点など、市場攻略を不安視し、深いコミットメントを避ける日本企業は多い。そこで本研究では、消費財企業がインドで事業を展開する際の成功要因を明らかにし、インドへの進出を検討している日本企業に、本社-海外子会社関係の構造、市場戦略に関する示唆を示すことを目的とする。

仮説として、『企業がインドでシェア 1 位を取るには中間層顧客をターゲットに移す必要がある。成功している企業は、それを可能にする共通の組織マネジメント、市場との関係性構築の仕組みがある』と設定し、具体的な企業の事例を以下のフレームワークを基に分析を行った。

・CSV：経済的利益のみでなく、社会的利益を重視する点が、経営に対する考え方として述べられている。

・組織：産業ごとの環境類型と合致するように組織を構築している。また、知識をグローバル規模で移転・共有する仕組みがある（7A モデル）。

・市場：インドの特殊な環境を理解する仕組みがある。また、消費者、その他の利害関係者と交流し、学ぶことで価値競争を行う仕組みがある（DART モデル）。

結論として、以下の 3 点で共通のパターンが見られることが分かった。

・インド進出の際の企業の進出プロセス：

①市場環境、ニーズの調査　②富裕層もしくは貧困層をターゲットとして進出　③大都市部を中心とした流通網の拡大　④ターゲットに中間層を含める　⑤本社から海外子会社への権限移譲を始める　⑥本社と海外子会社が共同で中間層向け商品を開発　⑦大都市部以外の小・中規模都市部へ流通網を拡大

・インドで市場シェア 1 位を取るための戦略：

『CSR 理念』、『コミュニティーとの共生』、『事前の顧客ニーズ調査』、『機能を絞り、かつ購買可能価格』、『ブランド価値を高め、ステイタスを感じさせる』、『現地での R&D 強化』、『本社からの強いコミットメント』、

・産業ごとの構造樗木統合、構造的分化の違い：

それぞれの企業において、産業ごとの環境類型に合致する組織構造となっていたことから、インドで成功するには環境類型に適合する組織構造を構築する必要がある。

目次

第 1 章　問題意識と研究目的
1.1　問題意識・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
1.2　研究目的と意義・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

第 2 章　先行研究
2.1　企業理念に関する研究・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
2.2　グローバル組織戦略に関する研究・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9
2.3　グローバル市場戦略に関する研究・・・・・・・・・・・・・・・・・・・12

第 3 章　フレームワーク導出の前提
3.1　インドビジネスにおける外部環境・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15
3.2　中間層顧客の定義と購買者の消費行動分析・・・・・・・・・・・・・・17

第 4 章　分析フレームワークの提示
4.1　分析フレームワークの提示・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
4.2　仮説・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21
4.3　研究対象企業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21

第 5 章　事例研究
5.1　マルチ・スズキ・インディア・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21
5.2　サムソン・インディア・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・33
5.3　LG エレクトロニクス・インディア・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 39
5.4　ネスレ・インディア・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・44

第 6 章　結論とインプリケーション
6.1　結論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・51
6.2　インプリケーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・56
6.3　本論文の限界・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・56

謝辞
参考文献一覧
付録

第１章　問題意識と研究目的

1.1　問題意識

日本企業が国際的な競争力を低下させて久しい。戦後、日本経済は20年あまりに渡って高度成長を継続して実現した。その間、アメリカで「ジャパンアズナンバーワン」という書物が発刊され、日本企業の製品が米国を中心に海外の市場を席巻することになった要因が研究されるほどであった。また、80 年代には当時のマレーシアの首相マハティールが日本の製造業を自国の製造業発展のモデルにしようと「ルック・イースト」政策を提唱したほどであった[1]。しかし、日本企業は当時のようなプレゼンスを失い、最近では米国や東南アジア諸国を含めた世界中において日本企業を手本にするような企業はごくわずかである。代わりに途上国の企業が、かつて日本企業が得意としてきた家電や自動車産業において存在感を増している。そういった状況を打開し、再び競争力を取り戻すべく、成熟した日本国内の市場から、成長著しい海外の市場に投資する日本企業が増えている。東南アジア、中国、インドをはじめとする諸国は途上国の中でも特に成長率の高い市場であり、有望な投資先と見られている。

中でも今、インドは特に有望な投資先として注目を浴びている。2014 年 5 月にナレンドラ・モディが首相に就任して以降、「メーク・イン・インディア（インドでつくろう）」を合言葉に、外国企業がインドでビジネスをすることを容易にする為の構造改革を積極的に進める姿勢を見せている[2]。さらに、新興国の中でも実質 GDP 成長率は年平均 7%に達し、12 億 5200 万人の世界第二位の人口を擁するインドには、人口、需要というビジネスを行うにあたって魅力的な要素が存在している[3]。しかし一方で、国民の多くの割合が貧困層である点、広大な国土に市場が分散している点など、市場攻略を不安視し、深いコミットメントを避ける日本企業は多い。

そこで、途上国の中でも特に発展著しいインドにおいて成功を収めるには、いかなる戦略に取り組むべきかという問いを検討する点が、日本企業が再び競争力を高める上で重要となると考える。

1.2　研究目的

本研究では、消費財企業がインドで事業を展開する際の成功要因を明らかにすることを目的としている。この研究結果によって、インドへの進出を検討している日本企業に、本社-海外子会社関係の構造、市場戦略に関する示唆を示したいと考えている。

1　週刊エコノミスト 2003.02.11

2　週刊エコノミスト 2015.03.24

3　週刊エコノミスト別冊 2006.04.10

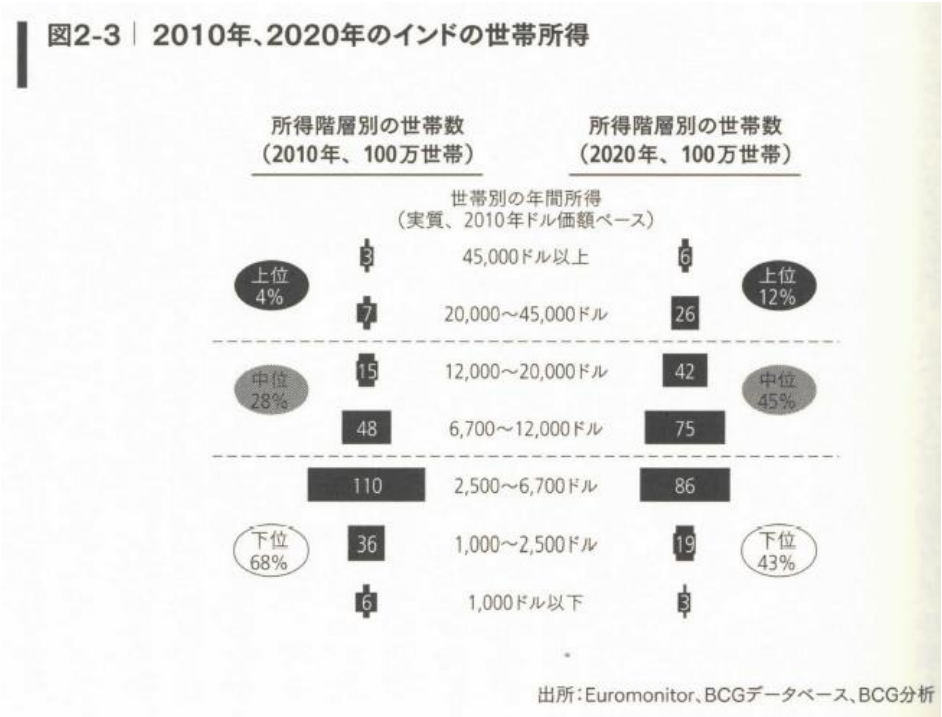
1.2.1　複雑だが魅力的なインド市場[4]

道路や電気などの貧弱な公共インフラ、市場が広い国土に分散している点など、インド市場は企業にとって攻略が難しい市場と考えられている。一方、12 億 5200 万人の世界第 2 位の市場、若年層が多く、底辺が長い理想的な人口ピラミッドなど、現在も拡大し続ける市場は日本企業にとって極めて魅力的といえる。

1.2.2　潜在成長力の高いインド中間層市場

日本企業がインドに進出する際は、富裕層をターゲットにしており、小さなセグメントである為大きな収益を得ているとはいえない。中間層は 2010 年時点でインド全世帯に占める割合が 28%であり、2020 年には 45%になると予測されている（下図 1）[5]。また、2010 年時点で中間層支出は国全体のおよそ 44%を占めており、今後もインドの消費支出の多くを中間層が占めると考えられる。そこで、インドで大きな収益を得るためには中間層にターゲットを移す必要がある。また、インドの中間層は消費意欲が高く、テレビやオートバイなどの日本企業が長年に渡ってノウハウを蓄積してきた商品の、市場潜在成長力は高い。

（図１）



（マイケル・J・シルバースタイン他『世界を動かす消費者たち』より抜粋）

4　日経ビジネス 2012/09/17 号

5　マイケル・J・シルバースタイン他、2014 年

1.2.3　インド市場において存在感が薄い日系消費財企業[6]

インドの自動車を除くほとんど全ての市場において、米系、ヨーロッパ系、韓国系企業がシェア１位に位置しており、日本企業は相対的に存在感が薄い。

（表 1）

産業	自動車	テレビ	家電	衛星用品	インスタント麺
シェア１位企業名	スズキ	LG/サムスン	LG	P&G	ネスレ

（市井、2014 より一部抜粋）

1.2.4　グローカリゼーションで対応不可能、かつ特殊なインド中間層

新興国市場の中間層に焦点を合わせ、消費財企業を対象とした研究は盛んであり、日本の消費財企業が新興国市場において競争優位を得るためには、中間層市場に対して日本の製品をそのまま市場投入するのではなく、現場の事情に合わせ、機能、品質を最適化した製品を開発し提供することが指摘されている[7]。つまり、日本企業の多くが進出している富裕層市場では、先進国市場で販売していたモデルと同水準の機能を持つ製品、もしくは一昔前のモデルや一部の機能を削ったモデルで対応できたが、富裕層顧客と中間層顧客は生活様式や所得、消費への考え方などが根本的に異なっており、異なる対応が必要である。

企業がグローカリゼーションでは中間層に対応できないという点は、インドの中間層市場戦略にもあてはまる。一方インドにおける市場、及び中間層の消費行動は、東南アジア諸国をはじめとする他の新興国と比較しても、経済、社会、消費者行動のさまざまな側面において特殊性がある[8]。その為、一般的な新興国進出戦略がそのままインド進出戦略になるとは考えににくく、インド市場や顧客の特殊性を考慮する必要がある。

1.2.5　本社からインド子会社への適切な権限移譲の必要性

多くの日系企業は、本社がマーケティング、戦略立案において意思決定の裁量を握っており、インド子会社に対して必要な権限委譲を行うまでに至っていない。しかしながら、インド中間層市場で成功する為には現地市場の顧客のニーズを理解すること、素早い意思決定が重要であり、企業はそれぞれの業種、部門に

6　市井, 2014

7　新宅，2009

8　日経ビジネス 2012/09/17 号

とって最適な範囲内で本社からインド子会社へ権限移譲を行う必要がある。具体的には現地人のマネージャー登用、研究開発拠点の現地化、現地の提携先会社とのパートナーシップがカギとなると考える。

第 2 章　先行研究

2.1　企業理念に関する研究

2.1.1　持続可能性ポートフォリオ（ハート, 2013[9][10]）

ハートによれば、1990 年代以降から先進工業国では『環境重視』の企業が増加してきたが、環境重視の先には企業にとってより大きな課題であり、かつチャンスがある。『持続可能なグローバル経済』、すなわちこの地球が永遠に支えることのできる経済を築くことは、将来世代に渡って地球で生活を営んでいく為に極めて重要である。大気汚染、移民など 20 世紀後半の深刻な経済・社会問題は一企業の裁量や能力を超えた問題である一方で、持続可能性を実現するための資源、技術、グローバルな活動範囲、そして意欲を備えた組織は企業しかないとした。また、1997 年時点では自社の戦略思考に持続可能性を組み込んだ企業はほとんど見られず、ほとんどの企業において環境戦略は断片的なプロジェクトに終始していた。持続可能性に焦点を当てるためには、事業戦略を新たに吟味する必要がある。

環境戦略には 3 つのステージがあり、ステージ 1 に汚染防止、ステージ 2 にプロダクト・スチュワードシップ、ステージ 3 にクリーン・テクノロジーがある。これらの 3 ステップに加えて、企業が持続可能性のビジョンを持つ必要がある。枠組みづくりの第一歩として、『持続可能性ポートフォリオ』（表 2）の各要素を検討する方法を示した。これは、縦軸に時間（現在時点、将来時点）、横軸に関係性の範囲（内部、外部）をとり、4 つの象限のそれぞれの質問に答えて、象限ごとの自社の能力を評価することで、戦略が持続可能性を満たすものであるか判断することができる。

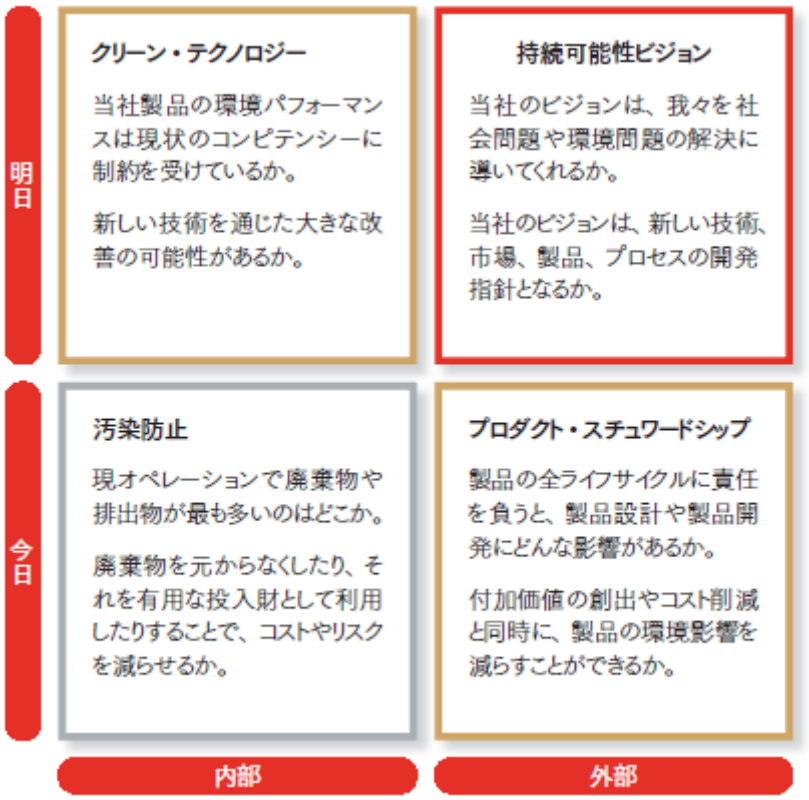
また、企業は時間、関係性の範囲に関して、以下に留意しなければならない。

・企業は、既存事業を運営しつつ、将来に向けて技術開発や市場開拓を進めなければならない。
・企業は内部組織の知識や技術、能力を守り育てると同時に、外部の利害関係者から新たな視点や知識を取り入れていかなければならない。

---

[9] ハート 2013
[10] ハート 2010

（図 2）



（ハート, 2013 より抜粋）

2.1.2　共通価値を創造する 3 つの方法（ポーター, 2011[11]）

ポーターによれば、これまでの企業の活動は、社会・健康・環境の問題を悪化させる元凶のように考えられてきた。企業は社会からの批判や圧力をかわそうと、フィランソロピーや CSR（企業の社会的貢献）活動を重視してよき企業市民としての評判を高めるよう努めてきた。しかし、従来の CSR 活動は、本来の事業とほとんど結びついておらず、自社のイメージ向上を主眼としていたものであった為、社会問題の解決に大きなインパクトを与えるような効果はなかった。企業は、手つかずの社会的ニーズが自社にとって最大の市場機会であることを見逃していた。企業は、新しい技術、あるいは業務手法や経営手法を通じてイノベーションを生み出すことができ、その結果、生産性を向上し、また市場を拡大できる可能性を持つ。

共通価値は、CSR でもなければ、フィランソロピーでも持続可能性でもなく、経済的に成功する為の新しい方法である。共通価値のコンセプトは、社会的ニー

[11] ポーター,2011

ズに取り組むことが事業の成長と収益性を高める最大の機会を創出する、というものである。企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自社の競争力を高める方針を実行するものであり、社会と経済双方の発展を実現しなければならない点を前提としている。そもそも、企業競争力の源泉は、企業を取り巻く地域社会の健全性と切っても切れない関係にある。企業と地域社会には相互依存性がある。企業には、健全な地域社会が必要であり、健全な地域社会は製品への需要を生み出し、重要な公共資産や支援環境を提供してくれる。一方、地域社会には健全な企業が必要であり、健全な企業は地域住民に雇用と富を創造するチャンスを提供する。

企業は、社会的価値を創造することで、経済的価値を創造できる。それには、3 つの以下の方法がある。

1. 製品と市場を見直す
   社会的ニーズに対応した製品やサービスへの需要に対応する。社会的ニーズを常に探し求めることで、既存市場において差別化とリポジショニングのチャンスを見出し、またこれまで見逃していた新市場の可能性に気づくことができる。社会的ニーズの市場に対応するためには、製品の再設計や新しい流通手段が必要になることが多い。このような要求に応えることで、既存市場でも活用できる抜本的なイノベーションが生まれてくる。
2. バリューチェーンの生産性を再定義する
   企業のバリューチェーンはさまざまな社会問題に影響を及ぼす一方で、逆にこれらの影響を被る。しかし、そこに共通価値を創造するチャンスが生まれる。なぜなら社会問題には、規制などによりバリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性があるからである。環境パフォーマンスを改善する為のコストは、技術進歩のおかげで増えるといってもわずかであり、資源の有効活用、プロセス効率と品質の向上を通じて、実質的にはコスト減に繋がる場合がある。共通価値の考え方によってバリューチェーンを改革しなければならない。
3. 企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作る
   いかなる企業であっても、その成功や支援企業やインフラに左右される。クラスターは生産性、イノベーション、競争力の面で重要な役割を果たす。優秀なサプライヤーの存在は、ロジスティクスの効率を改善し、協働に適した環境をつくる。クラスター内での支援環境が整っていれば、生産性は上がる。企業は、自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し、かつクラスターを構成する条件やギャップを直接、もしくはパートナーと協働で解消す

ることで、共通価値を創造できる。

2.1.3　経済的価値と社会的価値の総合計を拡大する因果関係モデル（岡田, 2015[12]）

岡田は、2011 年のポーター論文の記述で、共通価値とは『経済価値と社会的価値の総合計を拡大することである』、さらに、『企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創出であると再定義するべきである』点に着目し、この論理を受容するならば、従来の戦略論が目指した持続競争優位である経済的価値は目標設定として不十分な概念となり、社会的価値を加味した新たな概念として、再構築されなければならなくなる、とした。

さらに、企業が行う投資を経済性投資、社会性投資に、また投資家や企業が追及する成果を経済的価値、社会的価値に分解して CSV の論理を理解することを試みた。

1. 企業が行う投資；

経済性投資	R&D や設備投資、プロモーションなど企業が従来から追求してきた投資
社会性投資	製品やサービスに社会的価値を生み出す機能を付加するための投資

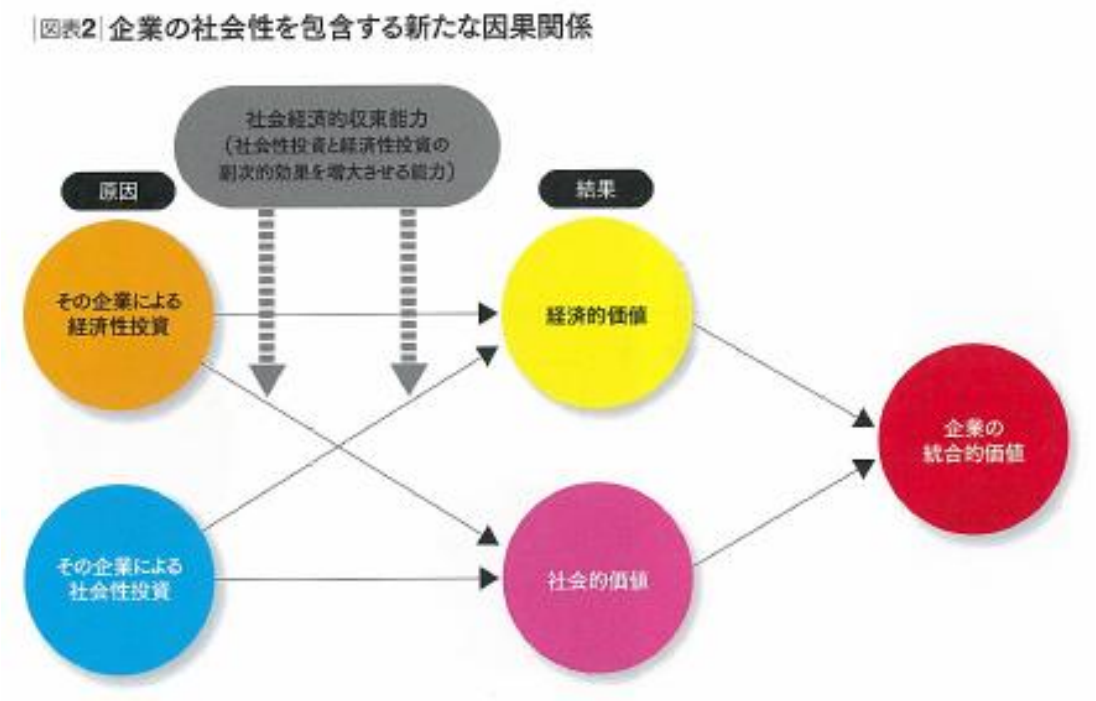
2. 生み出される価値；

経済的価値	企業価値
社会的価値	株主や銀行以外の利害関係者に対して生じる金銭的・日金銭的便益

経済性投資は直接的に経済的価値を生み出すと共に、社会的価値をも副次的に生み出すことがあると想定する。一方、社会性投資は社会的価値を生み出すと共に、企業の本業の事業環境を改善して企業のリターンをより向上させることや、社会性投資自体が経済的価値を生み出す可能性がある。これら 2 つの副次効果（経済性投資から得る社会的価値、社会性投資から得る経済的価値）をともにより大きくする能力を、岡田は社会経済的収束能力と呼んだ。そして、新たな企業観として企業の戦略行動の結果を社会的価値と経済的価値の総和として捉え、その企業の統合的価値の大小によって戦略の良し悪しを評価することができると考えた。

[12] 岡田 2015

（図 3）



（岡田, 2015 より抜粋）

2.2　グローバル組織戦略に関する研究（浅川, 2003）[13]

2.2.1　I-R グリッドの提示

多国籍企業の本社－海外子会社間のあるべき力関係を検討する際、産業、企業、機能、タスクごとに、ローカル適応の度合いの重要度は異なる。また、同一企業内でもローカル業界などの環境要因ごとにふさわしい組織構造モデルが存在する。また、本社－海外子会社間の 1 対 1 の枠組みに留まらず、本社－複数の海外子会社の枠組みとして企業全体を捉え、海外子会社間関係も重要な役割を果たす。

浅川によると、Prahalad と Doz は 1976 年に、グローバル多角化企業の戦略は、経済的プレッシャーによってグローバル統合の方向へ、政治的プレッシャーによって現地適応の方向へ影響を受けるとし、I-R グリッドという二次元のフレームワークを提示した（(I) グローバル統合、(R) 現地適応)。

2.2.2　産業、企業、機能、タスクによる、現地適応の度合いの違い

[13] 浅川, 2003

Bartlett（1986)、Ghoshal（1987）は産業、企業、機能、タスクといったさまざまな切口から I-R グリッドにプロットを行い、それぞれ I-R 上の位置に違いが存在することが判明した。特に、同一企業内においては、R&D（特に基礎研究)、開発、製造、マーケティング、セールスとなるにつれ、よりローカル適応の度合いを増すという。

2.2.3　環境類型に沿った組織類型（Ghoshal 他, 1993[14]）

Nohria と Ghoshal は 1993 年に、多国籍企業の直面する環境をグローバル統合、ローカル適応の重要性の度合いに応じて 4 つに類型化し（表 4)、環境類型ごとの産業例を挙げた（表 5)。また、企業の組織構造を 4 つに類型化した（表 6)。そして多国籍企業の環境類型と組織類型の間の相関を調べたところ、環境にあった組織構造をとった企業が、業績が高いことが判明した（表 7)。

（表 2）

環境	環境の内容
グローバル環境	グローバル統合の重要度は高いが、ローカル適応の重要度は低い
マルチナショナル環境	グローバル統合の重要度は低いが、ローカル適応の重要度は高い
インターナショナル環境	グローバル統合、ローカル適応の重要度ともに低い
トランスナショナル環境	グローバル統合、ローカル適応の重要度ともに強い

（表 3）

環境	産業例
グローバル環境	建設、採鉱機械、非鉄金属、化学、科学的計測器、エンジン
マルチナショナル環境	飲料、食品、ゴム、日用品、たばこ
インターナショナル環境	非鉄以外の金属、機械、製紙、繊維、印刷出版
トランスナショナル環境	製薬、写真機器、コンピュータ、自動車

（表 4）

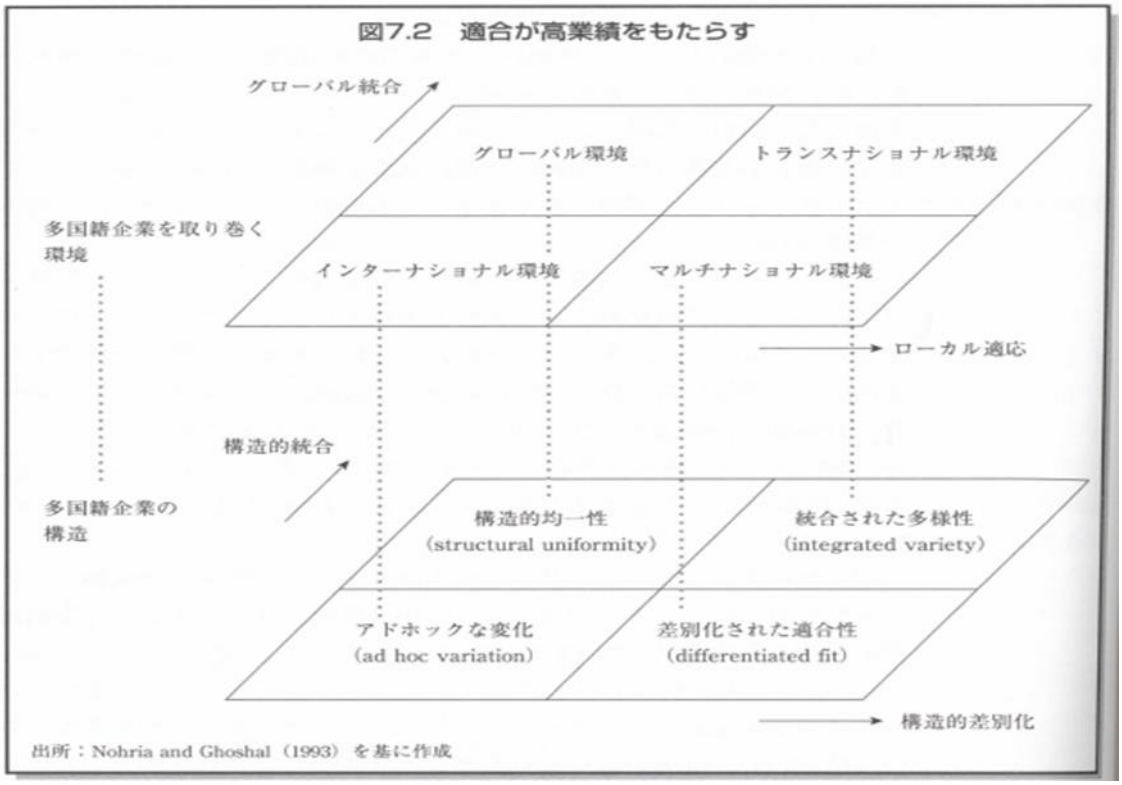
組織構造	組織構造の内容

[14] Ghoshal 他, 1993

構造的均一性	構造的統合は強いが、構造的分化は弱い
差別化された適合性	構造的統合は弱いが、構造的分化は強い
アドホックな変化	構造的統合、構造的分化ともに弱い
統合された多様性	構造的統合、構造的分化ともに強い

（表 2-4　浅川, 2003 を参考に筆者作成）

（図 4）



（図 4　浅川, 2003 より抜粋）

2.2.4　企業能力に関する 7A モデル（ドーズ他, 1997[15]）

ドーズらによると、多国籍企業が知識の統合や移転という挑戦に取り組む際、国際的な知識の共有と伝達を行う為に適切なメカニズムを構築する必要がある。何を移転させるのか、その複雑性や性質、だれが・どこに・どのように移転させるのか、について検討しなければならない。知識伝達のメカニズムは、ロケーション、知識の潜在的ユーザーのコンテキスト、要求される伝達のスピード、知識伝達の目的によって異なる。

15　ドーズ他, 1997

ドーズらは、知識マネジメントのプロセスに関する主な 3 要素を発見した。すなわち、知識へのアクセス、融合、活用である。これらをさらに分割し、7 つの異なる段階としてあらわしたものが 7A モデルである。知識は、能力に関するものと市場に関するものに大別できるが、以下の表 9 は能力に関する 7A に関してまとめたものである。

（表 5　企業能力に関する 7A モデル）

Anticipation（予知）	将来にわたって重要となる知識、能力の温床を予知する
Awareness（認知）	重要な知識、ノウハウのクラスターの所在を認知する
Access（獲得）	クラスターに宿る重要な知識・ノウハウを入手する
Appropriation（専有）	獲得した知識、ノウハウを自社で専有し、他社への流出を阻止する
Assimilation（吸収）	入手した知識、ノウハウを社内の既存の能力・技能ベースへと統合する
Accumulation（蓄積）	統合された知識・ノウハウを社内に蓄積し、自社の能力向上に寄与する
Allocation（分配）	蓄積された知識・ノウハウを実際に活用するために社内各セクションに分配する

(浅川, 2003 を基に筆者作成)

2.3　グローバル市場戦略に関する研究

2.3.1　DART (プラハラード他、2013[16])

プラハラードらによれば、今日、製品は氾濫しており消費者はそれに圧倒され、不満を抱いている。最新の通信ツールで武装した消費者は、一企業だけでなく、専門家、サービス提供元、他の消費者などを含むコミュニティ全体と関わりながら、共に価値を生み出したいと願っている。企業が中心となって価値を創造する体系は、過去 100 年以上に渡って優れた成果をあげてきたが、最近の現実は、この伝統的体系に見直しを迫っており、現在では価値共創のための新たな枠組みが求められている。共創の出発点となるのが、消費者の役割変化である。

新しいシステムは『価値とは消費者と企業が共創するもの』である点を大前提としており、価値共創プロセスは個人とその共創経験を中心に回っていく。価値

[16] プラハラード他,2013

共創がどのようなものになるかは、まさに個人次第である。従って、企業は新たな能力（ケイパビリティ）を必要としており、製品や業務プロセスの質だけでなく、共創経験の質にも気を配らなければならない。その質は、企業と消費者の関わり合いを支えるインフラが、どれだけ多彩な経験を生み出せるかに応じて決まる。企業は、多彩な共創経験を実現できるように、『経験環境』のイノベーションを効果的に図らなくてはならない。

共創価値共創を可能にする消費者と企業の関わり合いとはどのようなものか検討する際、DART の枠組みを通した共創プロセスに注目する必要性が浮かび上がってくる。

1. Dialogue（対話）

   当事者同士が深く関わり合いながら、行動へ向けて意見を交わす。単に顧客の意見に耳を傾けるのとは異なり、顧客と同じ経験をし、その経験を取り巻く思惑、社会、文化などの背景を、感情レベルで受け止める必要がある。顧客と対等な立場で問題解決にあたり、コミュニケーションを図りながらともに学習することも求められる。対話を重ねていくと、忠誠心で結ばれたコミュニティが生まれ、維持される。

   共創プロセスで行われる対話には、いくつかの特徴がある。1 点目に消費者と企業の両方に利害のあるテーマに焦点を当てる点、2 点目に対話を引き出す場として、フォーラムを利用する点、3 点目に秩序に沿って生産的な対話が実現するように、(暗黙でもよいが) 参加ルールが求められる点である。

2. Access（利用）

   消費者は好ましい経験を重ねたいと考えているが、必ずしも製品を所有したいとは思っていない。所有しなくても、望ましい体験は実現できる。そこで、所有と利用を分けて考える必要がある。例えば、情報入手の為のツールの時間貸し、カーシェアリングサービスなどが挙げられる。

3. Risk Assessment（リスク評価）

   ここでのリスクは、消費者に損害が及ぶ可能性を指す。消費者はリスクについて知りたい、議論したいという気持ちを強めている。製品やサービスを利用するメリットとデメリットを積極的に議論すれば、消費者との間で従来よりも強い信頼関係を築けるだろう。

4. Transparent（透明性）

   製品、技術、事業体制などに関して情報を得やすくなった為、かつてない高い透明性を実現することが望まれている。製品サービスのあらゆるプロセスにおいて高い透明性を確保することが必要である。

DART の 4 構成要素は、価値を共創する為の土台のようなもので、企業のマネージャーはこれらをさまざまに組み合わせることができるとした。

2.3.2　コ・クリエーションの 4 原理の組み合わせ（ラマスワミ他、2011[17]）

ラマスワミらによれば、コ・クリエーションとは、顧客、経営者、従業員など、会社のさまざまな関係者が協力し合い、システムや製品・サービスを開発することである。企業は、企業と顧客の為だけのプラットフォームではなく、サプライヤーやパートナー、従業員など関係者全員を参加させ、新たな体験を絶えず生み出していこうとするプラットフォームを新たに築き始めている。経営者は、従来の製品・サービスに着目した考え方から、『体験に着目した考え方』へと根本的な転換を迫られている。『体験に着目した考え方』とは、製品の特長に基づいて価値を決定するのではなく、個々の体験に基づいて価値を決定するという考え方である。『コ・クリエーション型企業』とは、企業本位に価値を創造するのではなく、顧客やそのコミュニティ、サプライヤー、パートナー、従業員と企業との交流、あるいはこれらの関係者相互の交流により価値を創造していく企業である。そういった企業は、個々の関係者の体験を起点とするシステムを構築する必要があり、さらに彼らの思い通りに交流できる場を提供しなければならない。

コ・クリエーション型企業に生まれ変わるには、価値ある体験を生み出す作業に関係者を参加させ、ネットワーク経済を強化することが基本原理であり、4 つの要素が含まれている。

1. 体験に着目した考え方
2. 状況に応じた交流
3. 参加型プラットフォーム
4. ネットワーク内の関係

『コ・クリエーション型企業』は、コ・クリエーションが持つ 4 つの力を利用することができる。

1. 企業の収益や戦略的資本を増大させる
2. 企業のリスクやコストを削減する
3. 関係者に今までにない有益な体験を提供する
4. 関係者のリスクやコストを削減する

（図 5　コ・クリエーションの基本原理）

[17] ラマスワミ他、2011

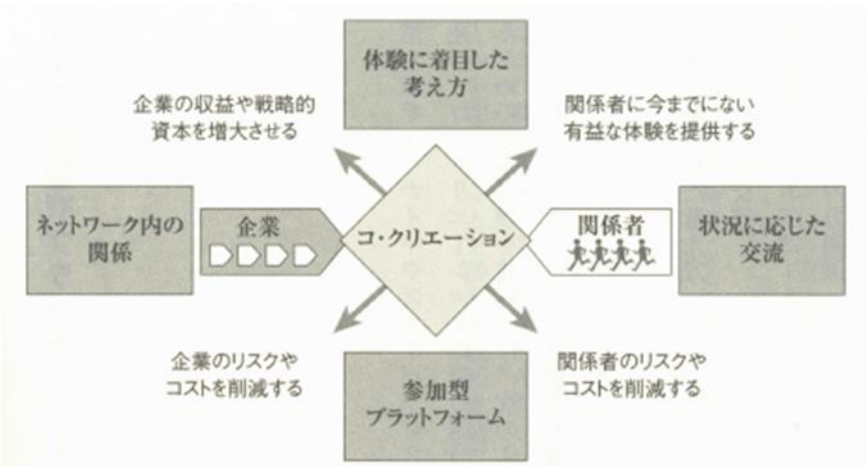


図２－１　コ・クリエーションの基本原理

（ラマスワミ他、2011 より抜粋）

第 3 章　フレームワーク導出の前提[18][19][20]

3.1　インドビジネスにおける外部環境

インドビジネスを取り巻く外部環境について、以下の通り PEST 分析を行い、特殊性を抽出した。

（政治）

・根深いイスラム教徒とヒンドゥー教徒の宗教対立がある。
・農村部を中心にカースト制度の名残が存在。
・2014年にナレンドラ・モディのインド人民党が単独過半数を獲得し、政治的安定が見込まれる。
・公的機関に汚職が蔓延しており、贈収賄や横領事件が起きている。
・社会主義的で複雑な税制。

（経済）

18　日経ビジネス 2012
19　中島他, 2012
20　日経ビジネス、2011

・1991年にIMF、世界銀行の構造調整プログラムを受け入れて本格的な経済自由化路線に転換。
・1991年からの経済政策によりインフレが起こったものの、依然として物価水準が比較的低い。
・2015年の経済成長率予測は6.4%（IMF、世界銀行）
・2014年からの政府主導の「メーク・イン・インディア」キャンペーンにより、インドの製造業強化を目的として、海外からの投資・技術の呼び込みを行っている。
・インドの農村部は潜在的に大きな市場である。都市部と農村部の経済規模を比較すると、毎月の一人当たり支出は都市部45%、農村部55%。国内総生産は都市部46%、農村部54%。人口は都市部30%、農村部70%。
・ガソリン価格が先進国並みに高い。
・産業界の大規模事業会社に限ると、強烈なリーダーが企業をけん引しており、トップダウンの経営スタイルが多く、意思決定が素早い。

（社会）

・人口12億5200万人（2013年）、世界第二位の人口規模。2050年にかけて人口が安定して増加する見込み。
・都市の人口集中度が低い。デリーやムンバイなど上位10都市の人口を合計しても総人口の1割にも満たない。つまり、市場がインド全土に分散しているといえる。
・人種、言語、文化など様々な側面で多様性を持つ。
・若年層が多く、底辺が長い理想的なピラミッド型の人口構成。労働者人口がこれから順調に増える見込み。
・交通やエネルギーのインフラが十分に発達していない。高速・一般道路が十分に整備されておらず、また頻繁に停電が起こる。
・デパートやスーパーマーケット、家電量販店のような近代的な流通網が未成熟。大手小売りチェーンのシェアは5～20%である。市場の大半は個人経営の小規模店舗、いわゆるパパママストアが握っている。
・公用語の一つに英語。
・総人口のうち、電力にアクセスできる人の割合は66.3%。
・娯楽は少ないが、大型モールでの買い物や、テレビ映画の鑑賞、クリケットの試合観戦が主な娯楽となっている。
・女性の社会進出がそれほど進んでいない。妻が専業主婦をしている家庭が多い。
・通信インフラが未発達。国際電気通信連合が 2009 年に行った調査によると、

インターネットに接続されたパソコンを所有する世帯の割合は都市部で8.3%、地方ではわずか0.7%にすぎない。携帯電話の普及率は都市部で64.3%、地方では47.9%にとどまる。
・夫が家計を管理している傾向が強い。
・近くの小規模店や市場で買い物をよくする傾向が強い。

（技術）
・バンガロールを中心に高いソフトウェア開発技術を蓄積。

3.2　インド中間層の消費者行動分析

コトラーの購買者の個人的要因（2014）[21]に沿って、インド中間層の消費者行動の特殊性を抽出する。

3.2.1　ライフスタイル

① 活動　/　仕事、趣味、買い物、スポーツ、社会参加
・加工食品などの非耐久消費財の場合、個人商店であるキラナ（個人商店）、スーパーマーケットという、より自宅に近い身近なチャネルが多く利用されている。
・生鮮食品を中心に買い置きをしない。その日に使うものを少量ずつ購入する。
・食用油、石鹸、紅茶など基本的な商品から、テレビ、調理用ガスコンロ、携帯電話、スクーターやバイクなどの耐久消費財、子どもの食事や教育に関連した教育サービスを購入している。

② 関心　/　食物、ファッション、家族、レクリエーション
・一部の中間層でもブランド品などの嗜好品にもお金をかける。また、自動車でドライブを楽しむ、家族で旅行に行くなど余暇にもお金をかける。

③ 意見　/　自分自身、社会問題、ビジネス、製品についての意見
・テレビなどの耐久消費財の場合、ブランドショップ（メーカーの直販チャネル）、個人経営の専門店で買い物をする。昔からの人付き合いを重視している。郊外型のショッピングモールはあまり普及していない上、インフラも整っていないので不便。中間層の中でも上部層は、家電量販店（併売）で買い物をする場合もある。
・テレビと口コミを利用して情報を収集している。テレビはテレビコマーシャ

[21] コトラー, 2014

ル、口コミは子どもが学校で聞いた口コミ、親が職場、近所で聞いた口コミを含む。
・購入の際にブランドを重視する顧客が増加している。

3.2.2　パーソナリティ

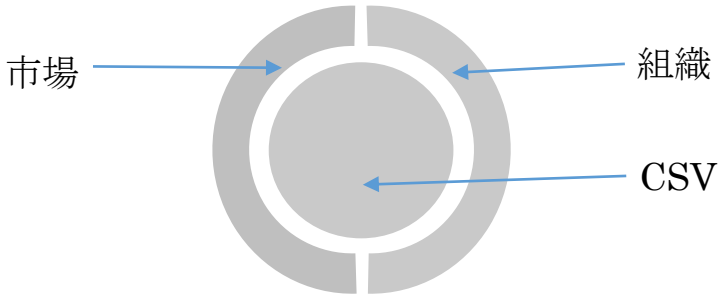
① 性格　/　個人に特有の心理的特性で、周囲の環境に対して示す比較的一貫した反応）

・費用対効果を厳しい目で見る。価格と品質のバランスを重視して商品を選ぶ。品質が高いが高額な商品は多くの消費者の手に届かず、価格が安いが品質の低い商品は消費者に選ばれない。
・商品価格を、ライフサイクルコストで捉える傾向がある。つまり、製品自体の価格のみならず、他製品からの切り替えコスト、製品購入にかかるコスト、メンテナンスコストなどの維持費用を含む全てのコストを合計した統合的コストを考慮して製品購入の意思決定を行う。

第 4 章　分析のフレームワーク

インド進出の際は、インド子会社は CSV に関連する経営理念を核とし、組織面、市場面の 2 面でインド市場に合致した戦略を構築する必要がある。企業が取るべき全体的な戦略は以下図のようになる。核となる経営理念は、経済性投資、社会性投資のバランスに配慮する CSV に関連する考え方を持つ点である。組織戦略では、企業を取り巻く環境を考慮して組織構造を選択する点に加えて、本社－複数の海外子会社の枠組みの中で、インド子会社が競争優位を構築するために必要な知識を本社、他の海外子会社のネットワークの中で移転される体制である点。また、市場戦略では、製品の開発から販売までのプロセスの中で、インド人顧客のニーズ、インドの生活環境に合致した製品を関係者と対話しながら作っていく体制を構築している点である。

（図 6）



（図 6　筆者作成）

4.1.1　<u>インド組織戦略</u>

企業を取り巻く環境は、以下の 4 つに分類される。①グローバル環境②マルチナショナル環境③インターナショナル環境④トランスナショナル環境である。そのそれぞれの環境に適合する組織体制がある。すなわち、①グローバル環境の中にいる企業は構造的均一性を特徴とした組織体制、②マルチナショナル環境の中にいる企業は差別化された適合性を特徴とした組織体制③インターナショナル環境の中にいる企業はアドホックな変化を特徴とした組織体制④トランスナショナル環境の中にいる企業は統合された多様性を特徴とした組織体制が適合している。その内、④統合された多様性を特徴とする組織とは、浅川によればグローバル統合及びローカル適合の長所を兼ね備えてはいるものの現実の企業ではまだ観察されていない。その為、本論では統合された多様性を特徴とする組織を、グローバル統合、ローカル適合を同程度の割合ずつ、ある程度強く実現させた組織体制であるとした上で分析を行う。インドで成功している企業は、企業を取り巻く環境を考慮して組織構造を選択している必要がある。

また、本社と海外子会社の関係を、本社－海外子会社の 1 対 1 の関係でなく、本社－複数の海外子会社というクラスターの枠組みの中でとらえることによって、海外子会社が、インド中間層市場において競争優位を構築するための要素を本社、他の海外子会社とのいずれかの関係から得る。つまり、本社もしくは海外子会社が、①将来にわたって重要となる知識・能力の温床を予知（Anticipation）する点、②重要な知識・ノウハウのクラスターの所在の認知（Awareness）する点、③クラスターに宿る重要な知識・ノウハウを入手（Access）する点、④獲得した知識・ノウハウを自社で専有し他社への流出を阻止（Appropriation）する点、⑤入手した知識・ノウハウを社内の既存の能力・技能ベースへと統合し（Assimilation）する点、⑥統合された知識・ノウハウを社内に蓄積（Accumulation）する点、⑦自社の能力向上に寄与する（Allocation）点の、①から⑦までのプロセスを経ることによって、インドでの競争優位を得ることができる。

4.1.2　インド市場戦略

インドに進出する際は、人々の生活様式などの社会環境、市場の分散性などの経済環境、サプライヤーの技術レベルなど、これらのインド特有の事項を理解する事に努めなければならない。企業に関わるさまざまな関係者と企業が、それぞれ交流するプラットフォームを築くことで、彼らの抱える問題を知り、共に解決に取り組むことができる。

さらに、中間層をターゲットに含める際は、中間層顧客の持っているニーズを基に製品を作り替え、また、顧客が変化したことによる消費行動の変化を考慮し、中間層向けの流通網を整備する必要がある。その為には、さまざまな関係者の中でも特に顧客とのコ・クリエーションのプロセスを重視する必要がある。

コ・クリエーションを行うに当たって、体験に着目した考え方、状況に応じた交流、参加型プラットフォーム、ネットワーク内の関係、の 4 原理を基礎とした上で、当事者同士が深く関わりあいながら行動へ向けて意見を交わす点、所有ではなく利用する点、消費者をリスクに関する議論に組み入れる点、学び、議論し、コンセンサスを形成する機会を提供するプロセスのいずれかを顧客・その他の関係者のいずれかに対して実施しなければならない。それによって彼らとの強いつながりが生まれ、インドで何らかの競争優位を構築することに繋がると考えられる。

尚、プラハラードらによれば、フレームワークである DART に関して、4 要素の内 1 要素もしくはいくつかの要素を組み合わせて戦略を策定することができるとされている。従って、DART の全ての 4 要素を戦略として実行していない場合でも、顧客とのコ・クリエーションができていると考える。

また、コ・クリエーションは顧客以外にも企業を取り巻く関係者との関わりが重要である

4.2　仮説

企業がインドでシェア一位を取るには、中間層顧客をターゲットに移す必要があり、成功している企業はそれを可能にする共通の『組織マネジメント』、『市場との関係性構築の仕組み』がある。

4.3　研究対象企業

富裕層から中間層にターゲットを移し、インド市場のシェア 1 位を獲得（2014 時点）した企業を対象とする。

・マルチ・スズキ（自動車）
・LG 電子（エアコン）
・サムスン（テレビ）
・ネスレ（インスタント食品）

第 5 章　定性分析

上の企業の事例を構築したフレームワークに当てはめて分析を行うことで、仮説を検証する。

5.1　スズキ株式会社（インド子会社名：マルチ・スズキ）

5.1.1.　企業概要

＜スズキ沿革[22][23]＞

1909 年、鈴木道雄が静岡県浜名郡天神町村で鈴木式織機株式会社を創業、1920 年設立。1952 年に輸送用機器分野へ進出し、バイクモーター『パワーフリー号』（2 サイクル 36cc）を発売。1955 年に本格的 125cc の二輪車『コレダ号』を発売、当時の主力製品となった。同年発売の軽四輪車『スズキライト』は現在の日本のモータリゼーションのさきがけとなった。1990 年スズキ株式会社に改称。2009 年フォルクスワーゲンとの包括的業務資本提携を発表するも、2011 年には提携を解消。2013 年、日産自動車と三菱自動車へ軽商用車の OEM 供給で基本合意した。今日では、二輪車、四輪車、特機製品を中心に、人々の暮らしとともに歩んでいる。

22　スズキ株式会社 ホームページ
23　スズキ株式会社 会社概況 2015

＜スズキ事業内容＞

四輪車、二輪車、モーターサイクル、モーターボート、船外機、発電機、リース/クレジットのそれぞれの事業を手掛ける。国内での四輪車の生産台数は 2014 年で約 100 万台であり、軽自動車が中心。2006 年以降は、スイフトや SX4 などの小型車の強化を表明している。国内での二輪車の生産台数は約 15 万台という規模である。

＜マルチ・スズキ沿革[24][25]＞

インド政府が、多くの人が購入可能な「国民車」を生産できる外国企業を公募していた 1980 年代、「どんな小さな市場でもいいから、一番になりたい」と考えていた社長の鈴木修（現在は会長も兼務）が 1982 年に訪日したインド政府の調査団に直談判。熱意が評価され、インド進出企業に選ばれた。

その後、インド政府との合弁会社『マルチ・ウドヨグ』が 1981 年に設立される。2002 年に出資比率を引き上げたスズキが子会社化し、2007 年に『マルチ・スズキ』に社名変更された。工場操業開始は 1983 年である。本社はニューデリーにあり、第一工場はハリヤーナー州グルガオン、第二工場はハリヤーナー州マーネーサルにある。スズキ全額出資の第三工場としてグジャラート州に新工場を建設中である。

＜マルチ・スズキ事業内容[26][27]＞

インドでのスズキ車の車両生産、販売を行う。インドでの販売台数は、2013 年時点で 105 万台（表）である。主力車種は軽自動車ベースでは『ALTO』、『WAGON R』、小型車では『SWIFT』（ハッチバック）、『SWIFT DESIRE』（セダン）である。

コスト意識が高いインド中間層を意識し、最先端技術で高性能を維持しながらも、低コスト化によって価格を抑えている。インド市場向けに自動 MT（手動変速機）を開発したことで、従来までの AT（自動変速機）と比較して機構が簡素になり、コストが抑えられるようになった。新型アルトは 90 万円を切る価格設定。加えて、故障やトラブルが少ないという性能の高さである。インド中間層の世帯年収は 50 万ルピー（約 100 万円）。マルチ・スズキのアルトは 25 万ルピー（約 50 万円）であり、インド中間層であっても四輪車はローンで購入可能である。

---

24 島田,2011

25 マルチ・スズキ社 ホームページ

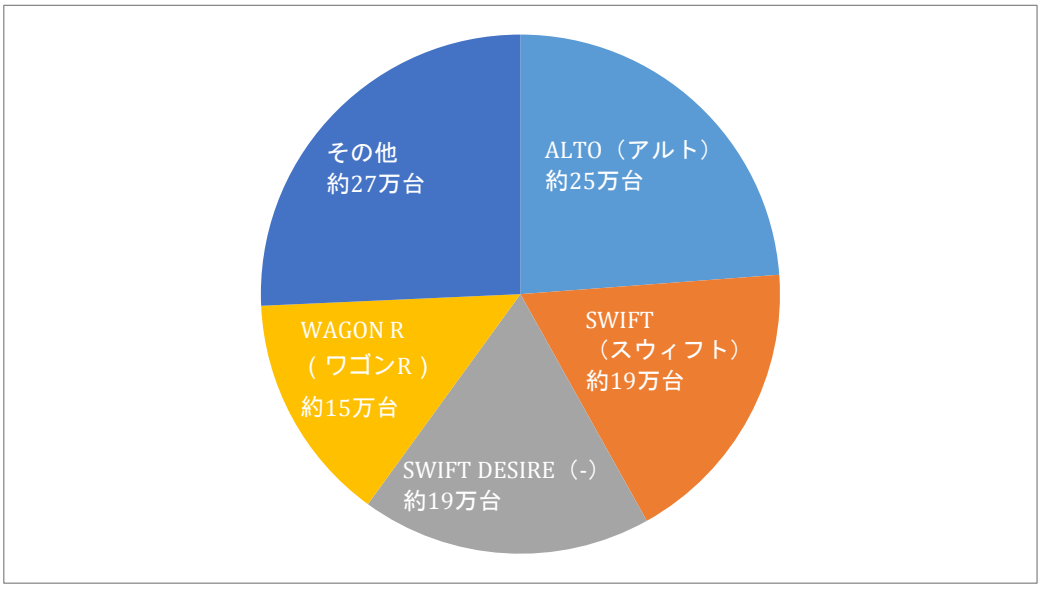
26 日経ビジネス, 2009

27 毎日新聞, 2015

2010 年時点で小型乗用車を中心に、農村部を含む主要都市に 760 の販売店を有している。修理・サービス拠点を合わせると、2000 拠点。現在、トラブル対応の為のアフターサービスを行う拠点、農村での販売拠点の拡充を進めている。都市部は他社との競合が激しくなっている為、都市まで 80-100 キロの農村部に「エクステンションカウンター」の開設を進めている。小さな町や村に住む農民の中には最低価格帯であれば購入する資金的余裕がある中間層がおり、車をもっておらず車を都市に買いに行くことが難しい点、購入したとしても修理への対応などに不安がある点を克服することを狙ったものである。

インドの農村部に入り、人間関係を培って販売網を張り巡らせている。販売員が地元の名士の力を借りるなどし、例えば村で結婚式が開催される情報を仕入れると、花嫁の家を訪れて新車購入の商談を持ち掛ける。

（図 7　マルチスズキ社　2013 年度インドでの販売車種内訳）



（日経 Automotive（2015）を参考に筆者作成）

5.1.2　インドの業界動向[28][29][30][31]

インドにおける自動車生産の歴史は長く、既に 1940 年代にヒンドゥスタン・モーターズやタタ・エンジニアリングなどの現地メーカーが誕生していたが、イ

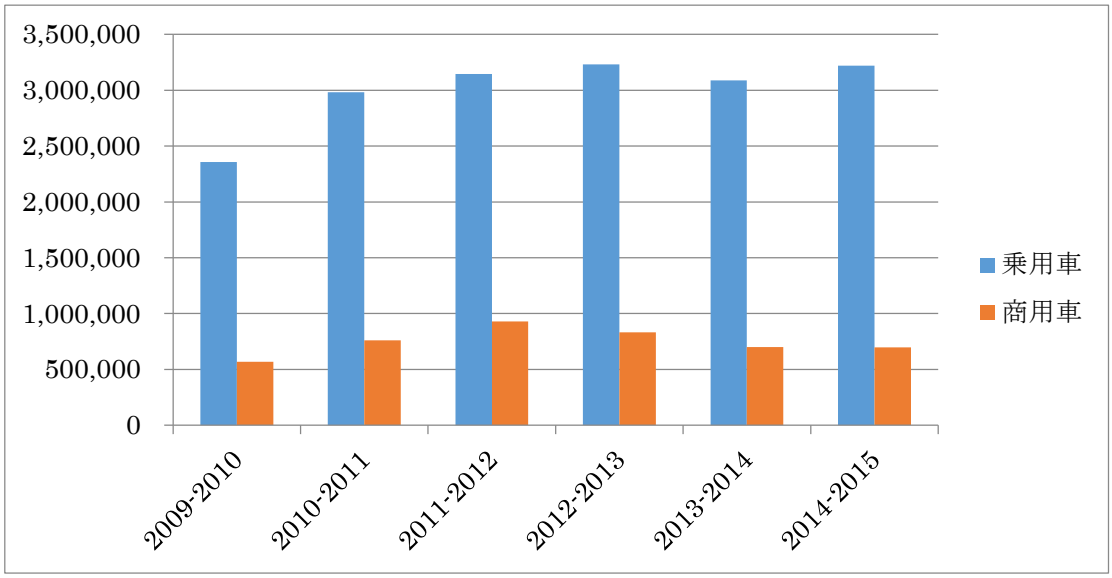
[28] 島田,2011
[29] SIAM ホームページ
[30] 日経 Automotive, 2015
[31] 日経 Automotive, 2015

ギリスからの独立後は外資に対する規制が敷かれ、技術力に乏しい国内メーカーが細々と生産する状態が続いた。90 年に入ると、外資導入に対する大幅な規制緩和が行われ、世界的な自動車メーカーのインドへの本格参入が相次ぐようになる。

2014 年度の自動車生産台数は乗用車、商用車含めて計 3,917,255 台であり、これは日本における自動車生産約 960 万代の約 4 割の規模である。2010 年以降、年間平均 400 万台で推移している。

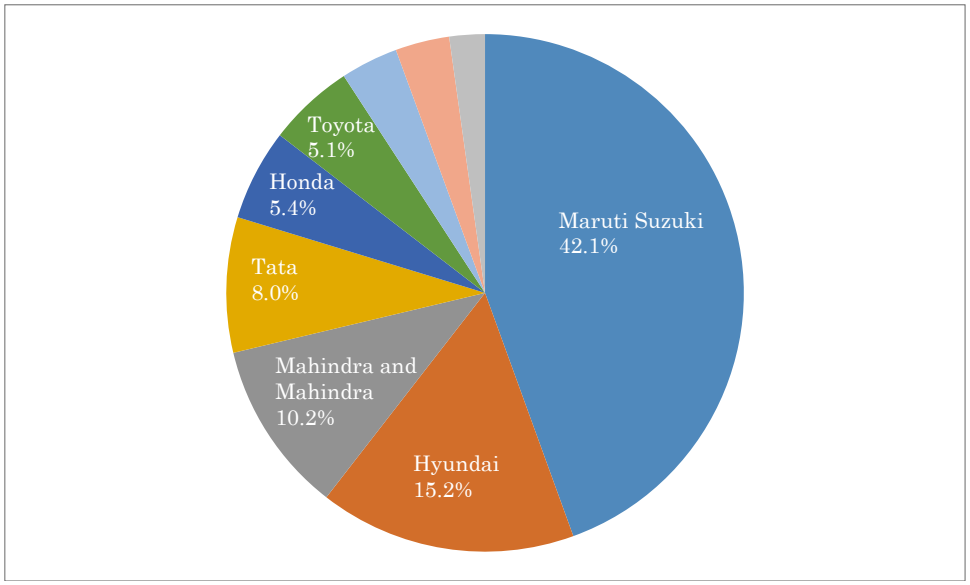
メーカー別のシェアでは、マルチ・スズキが首位で全体の 42.1%を占める。これに韓国 Hyundai 社（15.2%）、インド国内メーカーの Mahindra Mahindra 社（10.2%）が続く（図　を参照）。シェアトップ 3 位までの企業が全体の約 68%のシェアを占める構図が続いているが、後続するメーカーの追い上げも激しい。

（図 8　インド四輪車生産台数）



（SIAM ホームページの公開データを参考に筆者作成）

（図 9　2013 年度インド市場シェア）

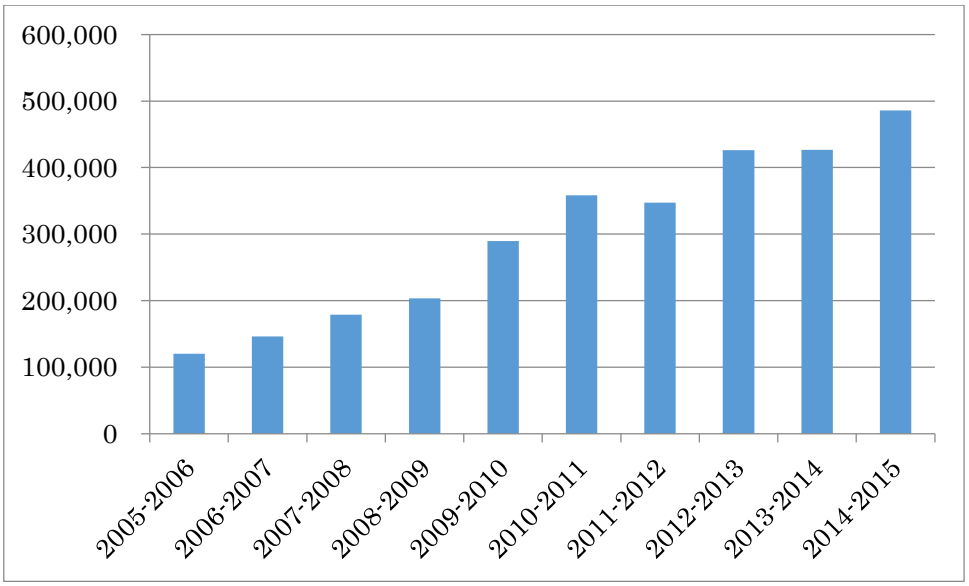


（日経 Automotive（2015）を参考に筆者作成）

5.1.3　業績[32]

これまで売上高は順調に推移してきており、2005 年から平均 18%の売上高成長率であり、2014 年度は前年度 14%増の 9332 億円であった。スズキ自動車の海外販売台数約 200 万台の内、半分の 100 万台はインドが占める。

図 10　マルチ・スズキ社 純売上推移（単位：百万ルピー）



（マルチ・スズキ社 ホームページ公開データを基に筆者作成）

[32] マルチ・スズキ社 ホームページ

5.1.4　CSV に関連した経営理念

環境対応車の開発を行ってきた。3 つの柱、つまり、車両改良を通した「次世代軽量プラットフォームへの移行」（図 11 を参照）、エネルギーマネジメントで「ハイブリッド車（HEV）の早期実用化」、パワートレーンの効率向上では「ガソリンエンジンの高効率化」を軸に、燃費性能の向上を目指し環境にやさしい四輪車の開発を行っている。

また、『スズキ地球環境憲章』を 2002 年に策定。この考えのもと、全社を挙げて環境への取り組みを体系的に推進するとともに、従業員一人一人が地球環境保全に取り組んでいく旨を企業ホームページの環境・社会貢献の項目の中で謳っている。『スズキ地球環境憲章』の内容は以下の通りである（2002 年策定、2006 年改訂）。

①環境理念『美しい地球と豊かな社会を次の世代に引き継いで行くために、一人一人の行動が地球の未来を左右する大きな力を持つことを自覚し、地球環境保全に取り組んでいく』

②環境基本方針『環境法規を遵守し、自主基準の運用を推進する、事業活動及び製品の環境負荷を積極的に低減する、環境管理体制を整備し、継続的に改善していく、環境コミュニケーションを積極的に推進する』

『スズキ地球環境憲章』の実現に向けては、同社が取り組む方針、技術や活動を『SUZUKI GREEN』と名付け、環境方針、次世代環境技術、環境活動などを示す 3 つのカテゴリーを設けてさまざまな取り組みを行っている。

（図 11　新型アルトに採用した新開発プラットフォーム）

図1　新型「アルト」で採用した新開発プラットフォーム

（日経 Automotive（2015）から引用）

5.1.5　インド市場戦略[33][34][35]

【Dialogue（対話）】

・顧客との関係

顧客との接点を持ち、エンゲージメントの機会を増やしている。国内の大都市の全てに地域事務所を設置しているが、都市部のみならず、農村地域での販売拠点を増やすと共に、約 8000 人の地元の若者をレシデント・ディーラー・セールス・エグゼクティブ（RDSE）として雇用し教育を施している。農村地域で初めて自動車を購入する顧客に対して、より親身で、かつ安心できる販売活動を行う体制を整えることを目的としている。

さらに、R-outlets というコンセプトを 2013-2014 年に始めた。これはメンテナンスサービスを行うのに十分な装備を施したバンが農村地域を巡り、顧客のドアロまで行き必要なメンテナンスサービスや修理を受けられることを可能にしたものである。

・ディーラーとの関係

年 2 回、全国規模のディーラー大会を開催している。ディーラーのオーナーや管理職のトップ、その配偶者たちを招待し、マルチの経営方針の目標について

33　バルガバ, 2006

34　日経マネー, 2010

35　日経ビジネス, 2009

ディーラーも交えて議論し、その結果を最終的な決定に反映させている。その際、マルチ側の意見に賛同せず、違った見解を示したディーラーにもペナルティーや不利益をもたらさないよう配慮されている。それによって自由な発言こそが歓迎されることをディーラーが理解し、議論がより活発になった。

また、ディーラー大会では、ディーラーの販売やサービスについての詳細な評価を行った。補修部品の販売を含めたサービス分野での実績、修理工場の生産性と作業量を評価の対象とし、サービスの質は、同じ種類の作業に対するリピーター顧客の数と、事故車の修理にかかった時間に基づいて査定を行う。ディーラーごとの実績を各オーナーが算出し、発表しあうことでディーラーの経営管理能力を向上させることに繋がっている。97 年以降、新規参入が続いて販売競争が激化し、販売台数が大幅に落ち込んだ後も、同社のディーラーは収益の柱を別に持っていたので、深刻な打撃にはならなかった。さらにディーラーの従業員には、マルチ・スズキの工場の敷地内に設けた研修センターでの教育訓練機会も与えている。

・部品メーカーとの関係

『部品メーカー育成プログラム』では、マルチ・スズキと部品メーカーの長期的なパートナーシップを築くことに成功している。インド全域の新聞にパートナーとなる部品メーカーを募集する広告をだし、登録を呼びかけた。応募してきた部品メーカーから適性のありそうな企業をリストアップし、経営力や生産能力の評価を行い、部品メーカー・データベースを作成した。マルチ・スズキは部品メーカーに厳しい品質基準と生産能力を課していたが、売れ行きが好調で魅力的な同社との取引の為に、部品メーカーは同社の立てた生産目標に従って自社の設備投資や製造計画を立案するようになった。

インドの部品メーカーがマルチ・スズキの求めるレベルの技術を得るには、海外の部品メーカーの技術供与が必要になる。マルチ・スズキは日本からの技術供与を求めているインドの部品メーカーの内、見込みのありそうなメーカーをスズキに推薦した。スズキは日本の部品メーカーに、インド側の部品メーカーの工場訪問や経営者との面談を勧め、技術供与先としての適性を検討するように提案した。実際に日本の部品メーカーの数社からインドの部品メーカーへの技術供与が実現し、インドの部品メーカーの技術力向上に貢献した。

また、部品メーカーの不安である、マルチ・スズキの支払いに関する不安を解消した。インドの部品産業の実情を考慮し、部品価格の設定システムを工夫した点、部品メーカーに対する代金決済システムを透明で公正、正確で迅速なものにした点が挙げられる。その為に、マルチ・スズキと部品メーカー間のモノとカネのやり取りをコンピュータ化し、小切手の準備が、合意した価格と納められた数

量に基づいて自動的に行われるようにし、支払い遅延が発生することが無いようにした。また自動化のおかげで支払い手続きを簡略化することができ、支払い日を繰り上げて支払うこともできるようになった。納品物の値引きをしてくれた部品メーカーには、15 日以内に小切手を受け取れるというオプションは、部品メーカーから歓迎された。納品物の検品についても標準化とコンピュータ化を進め、納品手続きが規定の時間内に完了するシステムを作り上げた。

マルチ・スズキの実績をテコにして、マルチ・スズキの工場の近辺に部品工場を設置するように、部品メーカーに働きかけた。積極的に対応してくれる部品メーカーには資本参加し、合弁企業を設けて経営を多面的に支援した。こうして部品の現地調達率をあげることにより、マルチ・スズキは製品価格を下げることにつなげることができた。

5.1.6　インド組織戦略[36]

・Anticipation（予知）
【スズキ自動車】日本で培った経営手法、自動車製造手法
【マルチ・スズキ】労使間・政府との間で必要となる交渉力、経営能力

・Awareness（認知）
【スズキ自動車】日本式経営を行ってきた日本人管理職、日本の生産現場で実施してきたマネージャー
【マルチ・スズキ】インド政府との強い繋がりを持つバルガバ、クリシュナムルティ。

・Access（獲得）
【スズキ自動車】

自動車生産に関する技術だけでなく、自動車メーカーの経営ノウハウの移転をバルガバがスズキ自動車の鈴木に依頼。スズキ自動車の経営ノウハウ・生産技術の全てをバルガバに公開した。

工場に導入する製造設備の選定、生産ラインなどのレイアウト、創業手順、保守計画、品質管理システムなどの技術的側面に関して、マルチ・スズキがスズキ自動車で採用されているものをほぼそのままの形で導入。生産設備の稼働率を最高のレベルに維持し、資本効率を高めることの重要性がインドに伝えられた。

技術移転に関して、スズキ自動車はベテランの現場管理者をインドまで派遣し、設備の効率的な稼働や、停止時間を最小限に抑えての保守などについての手

36　日経ビジネス、2009

法を享受した。それは新型の機械や設備が導入される度であり、期間は一回当たり半年から 1 年にも渡った。

日本の風俗や習慣を説明する映画作成。身分に関係なく、だれもが一生懸命に働くことの重要性を説明する目的で作成された。

人的交流を通して日本式経営のノウハウをインドに持ち込んだ。スズキ自動車の当時役員 1 名、役員経験者 2 名をマルチ・スズキへ出向させた。また、鈴木修とバルガバの仲が良く、コミュニケーションがよく取れていた。

【マルチ・スズキ】

バルガバ、クリシュナムルティは出資会社設立時に政府から出向。クリシュナムルティが 1982 年から 1985 年まで、バルガバが 1985 年から 1997 年まで代表取締役社長を務めた。

・Appropriation（専有）

スズキ自動車から得た詳細なノウハウ・知識は他社には漏らさなかった。

バルガバ、クリシュナムルティはマルチ・スズキに深くコミットメントし続けた。

・Assimilation（吸収）

バルガバが積極的に日本式経営を現地に取り入れることに努めた。バルガバは変革には時間がかかること、変革の基礎になるのは教育と質の高いコミュニケーションであるということを認識していた。小グループ活動、QC サークル、カイゼン方式を形式的に取り入れることはせず、まずはマルチ・スズキ従業員の教育と訓練に力を入れた。多くの技術職や管理職、職長クラスを日本のスズキ自動車に派遣し、研修プログラムを受けさせた。研修プログラムには、技術、日本文化、習慣、経営システムが含まれており、理解を促すことで日本式経営がインドになじむように努めた。

・Accumulation（蓄積）

教育プログラムの対象は一般従業員にも広げ、継続している。日本式経営をインド人が理解し、マルチ・スズキで実践することで、新しい企業文化が生まれた。

スズキの日本人技術本部長の下の副本部長に、マルチ・スズキの技術本部長を抜擢することで、インド市場用の技術開発を本社のリソース（知識、資金）を使って行うことを促し、マルチ・スズキ・スズキ自動車の両社にインドの市場環境、顧客のニーズに合致した製品づくりのノウハウが蓄積された。

・Allocation（分配）

日本での教育プログラムは多くの技術職や管理職によって受け入れられ、訓練を受けた従業員が各職場に戻った後実践することで、訓練を受けなかった従業員にも伝わり、新しい企業文化ができていった。

5.2　サムスングループ（インド子会社名：サムスン・インディア）

5.2.1　企業概要

＜サムスングループ、サムスン電子沿革[37][38]＞

李秉喆（イ・ビョンチョル）が 1938 年に韓国南部の商業都市、大邱（テグ）で三星商会を設立した。商業、軽工業から事業を立ち上げ、韓国の復興、日本の高度経済成長と歩調を合わせるように重工業・電子産業へと少しずつ事業分野を広げ、「人事と技術をもとに、最高の製品とサービスを創り出し、人類社会に貢献する」という経営理念のもとに、財閥としての地位を固めてきた。

1968 年に三洋電機との資本・技術合併でサムスン電子工業を設立、オーディオビデオ機器、家電製品の組み立てを開始した。1983 年に国内の半導体関連企業を買収した後、DRAM 事業への進出を宣言した。翌年には米国、日本に続いて 64k の DRAM 開発に成功。同年、光州電子を合併し、サムスン電子工業からサムスン電子に社名変更した。その後、李秉喆の三男、李建熙（イ・ゴンヒ）の下でサムスン電子は飛躍的な成長を遂げた。早期的な R&D 体制の構築に取り組み、1982 年に半導体研究所を設立、1989 年に中央研究所を設立した。1993 年に李建熙が量より質を中心とする新経営宣言を提唱した。「安かろう、悪かろう」の経営、すなわち、量を目標とした経営と決別し、世界で通用する「高品質」の製品やサービスが提供できる企業に変わらなければならないという李建熙の考えのもと、この方針を新経営として宣言した。1997 年の IMF 危機時も、事業の選択と集中、積極的な投資、グローバルレベルでのマーケティング活動を加速した。また、世界中から優秀な R&D 人材を集め、1996 年には R&D 人員が 1 万人を突破している。

＜サムスングループ、サムスン電子事業内容＞

グループ全体で、電子機器事業、重工業事業、化学事業、金融・保険事業、その他事業を含めた 5 つの事業を行っている。電子機器事業は、Samsung Electronics をはじめとした 6 社、重機械事業は Samsung C&T Engineering & Construction Group をはじめとした 4 社、化学事業 2 社、金融事業 6 社、その他事業 10 社の、主要 30 社を超える企業集団である。

---

[37] 大谷, 2005 年

[38] サムスングループホームページ

サムスングループの中核を成すのがサムスン電子社であり、日本企業から技術供与を受けて事業を開始した。カラーテレビの製造、VTR ヘッドの国産化、家電に加えて 1980 年代には半導体事業へ参入するなど総合エレクトロニクスメーカーに向けて事業エリアが拡大した。デジタルメディア、情報通信事業、生活家電事業、半導体事業、液晶ディスプレイ・LCD の 5 事業を行っている。1 点目のデジタルメディアはカラーテレビ、モニター、プリンターなどを手掛ける。2 点目の情報通信事業は一般消費者向けの携帯電話機を手掛け、世界で初めて CDMA2000 1x EV-DO を世界で初めて商用車するなどの通信事業者向けの事業を展開している。3 点目の生活家電事業では、インテリア化、ビルトイン化、システム化、ネットワーク化を標榜し、世界各国に出荷している。4 点目の液晶ディスプレイ事業はサムスン電子社の収益性の柱である半導体事業であり、DRAM、SRAM、フラッシュメモリー、システム LSI といった多様な製品を開発、供給している。5 点目の液晶ディスプレイ・LCD では、世界最大級サイズの TFT-LCD の開発に成功するなど、極めて高度な技術の開発を行っている。2011 年に液晶パネルと半導体事業を統括するデバイスソリューション事業を創設し、スマートフォン（高機能携帯電話）市場では、アンドロイド端末を備えたギャラクシーで米アップルを猛追している。

＜サムスン電子・インディア沿革[39][40]＞

サムスン電子と、Venugopal Dhoot of the Videocon のグループ企業の RCSPL の合弁会社として 1995 年に設立された。設立当時の出資比率はサムスン電子が 51%、RCSPL が 49%であった。1997 年のアジア通貨危機を契機として、サムスングループからの大きな支援を得るようになった。アジア危機後、IMF によって緊縮財政、金融引き締めの構造改革が韓国政府に課され、当該構造改革の副作用として国内需要が冷え込み、サムスングループは輸出市場の開拓に今まで以上に注力する意図を持つに至った。そこでインド市場をはじめとする BRICs 市場に注目し、1998 年にサムスン電子が合弁相手 RCSPL の出資分 26%を買い取り、2002 年には残りの 23%を買い取ることで 100%の単独出資の形態となった。さらに 2002 年のプラスチック・バブル崩壊で個人消費が落ち込み、韓国国内マーケットが縮小したことから、BRICs をはじめとする海外への輸出志向を一段と強めることとなった。2003 年から、全世界の市場におけるマーケティングを「プレミアム戦略」に標準化、統一化し始めた。サムスン・インディアでは 2004 年から「プレミアム戦略」に基づいた標準化戦略でマーケティング活動を行っている。

---

39 サムスン電子インディア ホームページ

40 曺, 2011

インド国内のノイダとチェンナイ地域の 2 か所に生産拠点を持っている。ノイダ地域の生産拠点は 1995 年にサムスン電子からの約 4000 万ドルの投資で設立された、3 万 6 千坪の大規模な生産工場である。チェンナイ地域の生産拠点は 2007 年に 32 万平方メートルの敷地に 3 千万ドルを投入して建設された、年間 150 万台のカラーテレビ生産キャパシティーを持つ工場である。また、サムスン電子により 2000 年にはカラーテレビを生産するための R&D センターを設立している。

＜サムスン電子・インディア事業内容＞

サムスン電子の製品製造、販売を行う。ノイダ工場では携帯電話、テレビ、生活家電を製造し、チェンナイ工場では液晶テレビ、洗濯機、エアコンを中心に製造している。サムスン電子によってグローバルビジネスを牽引する地域として位置付けられており、周辺のスリランカ、パキスタン、バングラデシュなどの西アジア地域に商品供給を行う地域拠点として期待している。

本社主導でグローバルに統一したマーケティング戦略である「プレミアム戦略」に基づき、2004 年から低価格製品戦略からハイテック製品を中心に生産・販売を行っている。

5.2.2　インドの業界動向[41]

インドのカラーテレビ市場は、毎年高い成長が見込まれている。市場規模は 2007 年時点で 1200 万台であり、世界市場の 6-7%を占めるほどに非常に大きな規模である。インドではカラーテレビはブラウン管を使った CRT タイプのテレビ、液晶テレビのマーケットが共存している。2010 年時点、ブラウン管を使った CRT タイプのテレビが年間 1300 万台規模で売れ続ける一方で、液晶テレビは年間 280 万台規模で売れた。人口が多いだけに世帯普及率はまだ低く、カラーテレビの 2008 年時点の世帯普及率は 31.7%であった。

5.2.3　業績

2008 年上半期丸型ブラウン管テレビを除いたカラーテレビ市場で売上ベースのシェアが 25.9%で 1 位であり、その年の 7 月には 28.6%を突破し、歴代最高の成績を収めた。液晶テレビ部門においても、インドで液晶テレビ市場が本格的に形成された 2006 年から現在まで売上および数量において 1 位である。液晶テレビ市場シェアは 2008 年上半期時点で 39.4%となった。

---

[41] 朴, 2009

5.2.4　CSV に関連した経営理念

サムスングループ、サムスン電子が定めているビジネス哲学として、企業全体の才能と技術を結集して優れた商品やサービスを提供することによって、より良きグローバル社会に貢献することを掲げている。そして企業が新たな価値を創出していく際に、以下の点を重要とする旨理念の中で謳っている。1 点目は人の潜在的な可能性を最大限引き出す点、2 点目は常に素晴らしい製品を創り上げることに努める点、3 点目は変化への柔軟な対応、4 点目は経済的利益のみではなく倫理的な観点に則った業務を行う点、5 点目は地球上の全ての地域社会において社会的、環境的な側面での責任を果たす点である。

5.2.5　インド市場戦略[42]

【Dialogue（対話）】

・顧客との関係

顧客がサムスン製品を直接触れることができる体験センター『デジタルアドベンチャー』を 2002 年にデリー、2003 年にムンバイにオープンさせた。

また、『Samsung Dream Home Workshop』プロジェクトを立ち上げ、インド国内 135 都市を巡回し、各都市の繁華街にあるショッピングモール、マルチフレックス劇場、コミュニケーションセンター、コールセンターのような大型のオフィスで、最新製品の商品展示とイベントを実施。消費者への体験プロモーションを通じて、ブランド価値向上に努めた。

現地密着型製品開発・販売を行っており、生活騒音の高い地域の特性を考慮し、テレビスピーカーの出力を高める事、電力事情が悪くて停電が頻繁にあるという点を考慮し、家電製品ごとに電圧安定期をつけて販売している。また、従来型の丸形ブラウン管テレビとの価格差を縮めたインド特化型のフラットテレビ（平面ブラウン管テレビ）を開発した。

インド人に大人気のスポーツ選手のサポートを行うスポーツマーケティングを通して、ブランドイメージ向上に努めている。多額の広告宣伝費用はサムスン本社の予算から支出されている。

・従業員との関係

品質と生産性向上のために従業員たちの提案を積極的に促している。提案制度を通じて大きな効果を上げている。毎年ほぼ 6 万件の提案が提示され、生産性および費用の削減に効果があると認められた場合、500 ルピーから 2 万ルピーまでのボーナスが支給される。絶え間ない改善活動によって、高い生産性を維

[42] 財部, 2011

持しており、2004 年から 2006 年まで 3 年連続でサムソン本社から製造価値革新賞（Manufacturing Value Innovation Award）を授与されている。

・部品メーカーとの関係
・電子部品企業を発掘して基準に合う部品生産のためにトレーニングするプログラムがある。インドをグローバル部品調達の中心地として考えており、良質な部品を安価で調達する仕組みの構築に努めている。インド企業を対象にインドネシア・韓国・中国などサムソン工場の品質管理システムと製造工程に関する現場教育を実施している。

5.2.6　インド組織戦略[43]

・Anticipation（予知）
【海外子会社】インド市場に最も近い位置にいるインド子会社の従業員、マネージャー、経営陣、IT 専門家である。

・Awareness（認知）
【海外子会社】市場の要求を素早く察知することができる能力、インド基準に留まらず、世界基準の技術を開発することができる能力である。

・Access（獲得）
　優秀な人材がいれば、他社の技術者をヘッドハンティングし、またインド人の優秀なエンジニアを研究員として採用している。
　組織的には、インド子会社の各支店長と地域マネージャーが独立的な意思決定ができるように、本社からインド子会社へ権限を与えている。インド市場に関してインド子会社がより大きな権限を持つように権限委譲を行うことで、市場の要求を素早く察知し、対応することを可能としている。

・Appropriation（専有）
　基本的に能力給であり優秀な従業員には高い給与で報い、他社への優秀な人材、自社独自の知識、スキルの流出を防いでいる。

・Assimilation（吸収）
　ヘッドハンティングした人材やインドの優秀なエンジニアが保有する知識、スキルを最大限に自社製品開発、販売戦略に生かしている。

---

43 澤田, 2011

さらには、現地 R&D を強化しており、インドでサムソンのソフトウェアセンター（Samsung India Software Center）を設立、運営し、全世界に広がるサムソンのグローバル R&D センターの中の一つとして機能している。また、バンガロールにデジタルメディア製品に対する通信技術などの多様な分野の研究開発活動を行う Samsung India Software Operations を 1996 年に設立した。

・Accumulation（蓄積）

従業員が多様な研修プログラムを通してさらに技能、能力を高め、自社の業務に生かすことを奨励している。

前述の Samsung India Software Center で、液晶カラーテレビ、キャムコーダー、コンピューター、MP3 などに必要な先端技術を開発している。さらに当拠点は韓国本社のプロジェクトを支援することから知識基盤の開発業務へと進化し、25 の特許を出願した。また、Samsung India Software Operations では、無線端末器・ネットワークインフラ・マルチメディア・メモリー技術などに関連する研究開発活動をしており、現在まで 450 件の特許を出願している。

・Allocation（分配）

1995 年からインドをサムスン電子のグローバルビジネスをけん引する地域として位置付けている。周辺国のスリランカ、パキスタン、バングラデシュなどの市場へ進出する際に、優秀なインド人材を派遣するなどしてサムソン電子・インディアで培った組織運営・市場開拓の経験・ノウハウを生かすことができると考えている。現在までの西南アジア地域の組織編成の取り組みとして、ニューデリーに地域別本社の西南アジア総括を設立した。2004 年に西アジア総括を新設し、西アジア子会社の総括に格上げ。2006 年には総括代表を副社長から社長クラスの人に任せる人事を行い、サムスン電子の社内におけるインド市場への重要度を高めた。

インドのソフトウェアセンターでは、サムソンのヒット作であるボドックステレビの高画質マルチメディアインターフェースを開発したのに続き、液晶テレビに必要なマルチメディアスロットを開発、インドで開発された機能は全世界に同時発売される製品に装着されるまでになった。

5.3　LG エレクトロニクス株式会社（インド子会社名：LG エレクトロニクス・インディア）

5.3.1　企業概要[44][45][46]

＜LG エレクトロニクス 沿革＞

1958 年に LG エレクトロニクスの前身である金星社（GoldStar）が設立された。1960 年代に韓国初のラジオ、テレビ、冷蔵庫、洗濯機、及び空調装置を生産した。1995 年に、金星社とトイレタリーメーカーのラッキーが経営統合し、LG エレクトロニクスに改名。1998 年、世界初の 60 インチ・プラズマテレビを開発した。2000 年に世界初のインターネット冷蔵庫を発売した。翌年 2001 年に世界初のインターネット洗濯機、空調設備、電子レンジを発売した。2008 年に新しいグローバル・ブランド・アイデンティティ「Stylish design and smart technology, in products that fit our consumer's lives（お客様のライフスタイルにフィットした製品にスタイリッシュなデザインとスマートな技術を）」を発表した。

＜LG エレクトロニクス 事業内容＞

ホームエンタテイメント事業、モバイル・コミュニケーションズ事業、ホーム・アプライアンス＆エア・ソリューション事業、ビークル・コンポーネンツ事業の 4 つの事業から構成される。1 点目のホームエンタテイメント事業はテレビ、AV 機器、モニターディスプレイ、PC 及び周辺機器、サイネージ、パブリックディスプレイなどを手掛ける。2 点目のモバイル・コミュニケーションズ事業はスマートフォンを含む携帯電話、タブレット端末、モバイルアクセサリーなどを手掛ける。3 点目のホーム・アプライアンス＆エア・ソリューション事業では、冷蔵庫、洗濯機、須タイラー、調理家電、掃除家電、住宅用ビルトイン家電、エアコン、空気清浄機、除湿器を手掛ける。4 点目のビークル・コンポーネンツ事業では、車両用「インフォ・テイメント」機器、車両用空調及びモーター、車両用エンジニアリング（設計/生産エンジニアリング、部品開発）などを手掛ける。

＜LG エレクトロニクス・インディア 沿革＞

1997 年に LG エレクトロニクスによる 100%出資で LG Electrics India, Ltd. が設立された。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い、工場完成後は自社主導で製品開発を行った。1998 年にソフトウェア研究所を立ち上げ、現地の研究開発人材の活用を始めた。

---

44 LG エレクトロニクス社 ホームページ

45 洪, 2011

46 LG エレクトロニクス・インディア ホームページ

1990 年代後半、インドでビジネスを展開していた日系家電メーカーをベンチマークしたところ、製品開発・人材と組織の現地化、及びチャネル開発を強化すると後発組にもビジネス成功の可能性があると判断し、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 点に努めた。

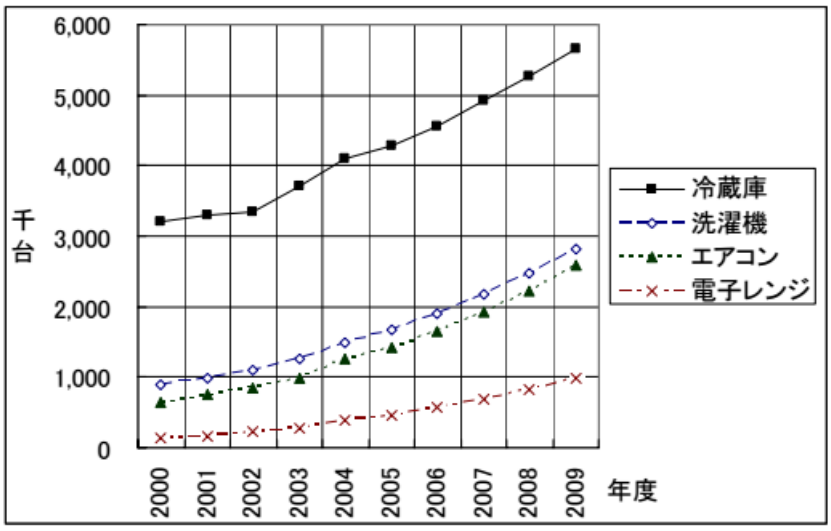
＜LG エレクトロニクス・インディア　事業内容＞

現在ノイダ工場でテレビ、冷蔵庫、エアコン、洗濯機などを製造、プネ工場ではこれに加えて携帯電話などを生産している。プネ工場は港の近くに位置しているという立地を生かし、中東、アフリカへの輸出機能としても機能している。

5.3.2　インドの業界動向[47]

インド人の家電製品に対する消費支出は年々増加しており、2009 年時点の市場規模は、冷蔵庫が約 570 万台、洗濯機が約 300 万台、エアコンが約 250 万台、電子レンジが 100 万台である。

（図 12　白物家電市場規模）



（日本電機工業会から抜粋）

2008 年度時点の普及率は、冷蔵庫 17.3%、洗濯機 19.8%、エアコン 1.6%であり、まだまだ低いといえる。従って、今後さらに市場が成長することが見込まれている。

47　日本電機工業会, 2006 年

5.3.3　業績

売り上げは2005年に18億ドル、2010年には24億ドルと順調に伸びている。

LGエレクトロニクス・インディアの2011年におけるインド国内売り上げシェアは冷蔵庫、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位にランクされている。

5.3.4　CSVに関連した経営理念

LG エレクトロニクスのビジネス哲学の中で、CSR に関するビジョンと戦略が明記されている。下図に図示されている通り、市場のエコシステムの中で部品サプライヤー、労働者といった関係者と倫理、環境、コンプライアンス遵守といった観点で共生し、LGエレクトロニクス社が社会に提供する商品やサービスをより良くする為の予防的な処置を取るとしている。さらに、企業が属するコミュニティーを認識し、助けが必要な時には手助けを行い、さまざまな関係者とコミュニケーションを取り、信頼関係を築くように努めるとしている。その為に、4つの戦略方向性を定めている。それらは、CSRチェンジマネージメント、CSRリスクマネージメント、関係者への関与、ストラテジック・ソーシャル・コントリビューションである。

5.3.5　インド市場戦略[48]

【Dialogue（対話）】

・顧客との関係

広い地域に散在する顧客を狙い、全国を18か所の地域に分けトラックに同社の製品を載せて、中小都市や農村部まで販売網を構築するプロモーション戦略を広げた。広報用製品を載せたトラックが中小都市や農村部の村を広報に回った。インド人が歌と踊りを非常に好むという趣向を利用し、歌自慢大会やミュージックビデオ、映画上映のようなイベントをその場で開催し、より同社ブランドに親近感を持ってもらえるように試みた。

また、「インディアインサイト製品」の開発、販売を行っている。多くのインド人顧客の潜在的欲求の調査を行い、それを製品に適用する。インド人消費者の生活習慣に対する調査はもちろん、企画、デザイン、試作品テストまでのすべての過程に、現地顧客の声を反映させた。

製品のハイテクと健康を前面に押し出したブランドイメージ戦略で、当社の家電製品は使いやすく健康で幸せな生活を送るというブランドイメージを連想

---

48 長島, 2012

させるプロモーション活動を行っている。加えて、国民的スポーツであるクリケットの選手を起用した広告宣伝活動を行っている。

流通・サービス体制の拡張に努めている。広範な販売・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っている。支社の半分の人員をアフターサービス要員として雇用している。進出当初、18 の支店、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た。2011 年時点で専属ディーラーは 2350 点、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。販売員として主婦も採用し、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。

・従業員との関係

現地の消費者の行動や心理をもっと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。加えて販売員として活動している主婦から現地適合製品に関するフィードバックをもらい、製品開発に役立てている。

【部品サプライヤーとの関係】

ノイダ、プネの 2 工場を中心に現地生産体制を整えている。部品の現地調達率は 85%にまで引き上げており、他国からの輸入は原則としてコンプレッサーなど一部の基幹部品に限られるとされる。

5.3.6　インド組織戦略[49]

・Anticipation（予知）

インド現地のニーズに合った製品開発をすることができる人材、環境である。

・Awareness（認知）

インド向けの製品を開発することができるインド人研究者。また、現地消費者のニーズを深く理解することができるマーケティング責任者、インド人労働者の労務管理を熟知するインド人事責任者である。

・Access（獲得）

LG エレクトロニクス・インディア社長の金光魯の強力なリーダーシップの下、現地 R&D チームを育成した。現地の消費者の行動や心理をもっともよく知る現

[49] 洪, 2013

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。人事部門と販売・マーケティング部門のトップはインド人に任せている。また、セールスと人事の役員はインド人である。

・Appropriation（専有）
成果主義中心の評価システムや福利厚生制度・施設を充実させ、従業員にモチベーションを与え、優秀な人材の確保に努めている。

・Assimilation（吸収）
現地スタッフを活用してボトムアップでアイデアを募り、LG エレクトロニクス・インディアでの製品開発、販売に役立てた。当時 LG 電子本社で進行していた経営革新活動、TDR（Tear Down Reengineering）を体現するものとして、本社からも理解された。
販売、サービス面や製品開発、デザインなどの面でインド人研究者の力を積極的に活用している。

・Accumulation（蓄積）
研究開発を現地化することによって、現地のニーズに合ったさまざまな製品を開発した。1 つの例として、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、LG エレクトロニクス・インディアが投入した 1 ドアタイプは 1.0～1.2 万ルピーと価格面で消費者のニーズに応えた。また、15 色モデルをそろえ、インド人の好きな花柄デザインも取り入れた。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、不安定な電圧に備えるコンデンサーとそれを使った電子レンジなどを開発した。

・Allocation（分配）
インドで培った製品開発・生産能力を生かし、周辺国への輸出拠点として機能している。

5.4　ネスレ株式会社（インド子会社名：ネスレ・インディア）

5.4.1　企業概要[50][51][52]

＜ネスレ 沿革＞

「良質で純粋な原料から作られ、しかも長期保存ができるミルクを人々は求めている」。そのニーズに応えるために、1866 年にアングロ・スイス煉乳会社が設立され、ヨーロッパで初の煉乳生産がスタートした。一方で、栄養不足による乳幼児の死亡率の高さに心を痛めたアンリ・ネスレが母乳の代替食品となる安全で栄養価の高い新しい乳幼児乳製品を開発し、それを製造開発する会社を 1867 年にスイス、ヴェヴェーで創業。1905 年にこの両社が合併し、ネスレ・アングロ・スイス練乳会社が設立された。

ネスレ製品につけられている母鳥がひなを見守る姿を現しているロゴマークは、アンリ・ネスレが考案し、子どもをはぐくむ母の愛を描いたものとして、乳児用乳製品に初めて冠された。高い社会的使命に裏付けられたこのロゴマークは、今もネスレ社員の間に脈々と生き続ける精神の象徴となっている。

＜ネスレ 事業内容＞

ネスレ社では「食はローカルなもの（地域優先）」と考え、製品は世界中で販売されるが標準化された味は持たない。嗜好は、国ごとにのみならず、一つの国の中でも大きく変わることがあるという認識に基づき、それぞれの国や地域のニーズに応える為に、10,000 種類を超える製品を 80 以上の国にある約 470 の工場で生産している。例えば、世界中でネスカフェは 200 種類のブレンドを、マギースープも国や地域のレシピに合わせて 300 種類を販売している。

ネスレ社のブランドは食品、飲料の幅広い分野に渡っている。ミルクや乳製品、ニュートリション（乳児用、ヘルスケア、パフォーマンス〔アスリート向け〕、ウェイトマネジメント）、アイスクリーム、朝食シリアル、コーヒーや飲料、食品（調理済み食品、調味料、ソースなど）、チョコレート、菓子、ペットケアやミネラルウォーターなどを含んでいる。

多くのブランドは世界的に、およびそれぞれの国でトップブランドとなっており、何十年にもわたって親しまれている。なかにはミネラルウォーターの サンペレグリノ（伊）のように 100 年を超えて愛されている製品もある。最も知られているグローバルブランドに、ネスカフェ、ネスティー、マギー、ブイトーニ、ピュリナ、そしてネスレがある。ミロやネスクィック、ネスプレッソ、キットカット、フリスキー、ペリエ、ヴィッテルなども多くの国で販売されている。

---

50 ネスレ・インディアホームページ

51 Annual Report 2014

52 Annual Report 2015

一国のみで展開するブランドも含めるとその数は数千にも及ぶ。

＜ネスレ・インディア 沿革＞

ネスレとインドの関係は1912年にさかのぼる。当時はネスレ・アングロ・スイス煉乳会社が製品を輸入してインド市場で販売していた。1947年のインドの独立以降、政府主導の経済政策により現地での製造の必要性が唱えられ、1961年にインドに会社を立ち上げ、パンジャブ州モガに最初の工場を設立した。そこではネスレのさまざまな側面での現地農民に対する農業指導、アドバイスを行った。先進の酪農技術を使用することによる乳牛のミルクの産出量増加、科学的な農業技術の実践や、融資による支援を通してインドの農民への貢献を行ってきた。

ネスレ・インディアはミルク収集センターを開設したが、それは現地農民とのフェアトレードによるビジネスを行ったというのみではなく、酪農ビジネスでの自信をコミュニティーに植え付けることにつながった。それによって、今日、モガという地は最も繁栄したミルク産業の集積地へと変化を遂げた。このようにネスレ・インディアからのインド市場へのコミットメントは長い期間に及び、直接的、間接的な雇用を生み出し、約百万人の農民、パッケージ資材やその他サービスのサプライヤーを含めた関係者に希望を与えている。

現在、インド国内に8つの製造工場、4つの事務所を構えている。1961年モガに最初の製造工場を設立したのを皮切りに、1967年にタミルナドゥ州のチョラディ、1989年にカーナタカ州のナンジャングド、1993年にハーヤナ州のサマルカ、1995年及び1997年にゴア州のポンダとビチョリムに、2006年、ウッタラカンド州のパントナガーに、そして2012年ヒマチャルプラデシュ州のタウリワルにそれぞれ製造工場を建設した。

4つの事務所はそれぞれデリー、ムンバイ、チェンナイ、コルカタに位置しており、販売、マーケティングを担っている。本社はハーヤナ州のグルガオンにある。

＜ネスレ・インディア 事業内容＞

インドの生活様式の変化トレンドを読み、インド人顧客のニーズを察知しておいしく、栄養価があり、健康と幸せにつながる商品を提供している。ネスレ・インディア内のイノベーションを生み出す文化やネスレグループ全体の最先端の技術、専門知識、研究開発施設がそれらのビジョンを可能にしている。ネスレ・インディアはネスカフェ、マギー、ミルキーバー、キットカット、バー・ワン、ミルクメイド、ネスティア、最近リリースした乳製品ブランドであるネスレミルク、ネスレスリムミルク、ネスレダヒ、ネスレジェラライタなどの国際的な知名

度のあるブランド名のもとに高い品質の製品を製造、販売している。

5.4.2　インドの業界動向[53]

インドのインスタントヌードル市場は近年では年率 20%のペースで成長を続けており、2012 年の時点で市場規模は 250 億ルピーに達している。また、都市部だけでなく、地方都市や農村部でも普及が続いており、インド人の食生活に定着しつつあるとみることができる。2015 年に ITC は「Yippee（イッピー）」ブランドで、販売店を拡充させることを公表し、日清食品のインド現地法人である「インド日清」を含めてさらなる競争の激化が予想されている。

また、インドの加工食品市場全体では前年比 10%以上で拡大している。乳製品市場は配送網が未整備であることから、各州の乳業メーカーが強みを発揮している。朝食の代わりや、ミルクティのお茶とともにビスケットを食べることが多く、菓子類の中ではビスケット・クッキーの販売量が突出している。価格も 1 パック 5 ルピー程度（約 10 円）から販売されており、幅広い所得層で購入できる食品であることから市場が拡大している。

5.4.3　業績[54]

2015 年１～３月期の純利益は 32 億 280 万ルピー（約 60 億円）で前年同期比 24%増えた。乳製品のバングラデシュや中東向け輸出も増え売上高は８%増の 250 億 6790 万ルピーだった。ネスレ・インディアのマギーブランドはインドのインスタントヌードル市場において最も知名度の高いブランドであり、これは広範囲に広がる同社の販売網と顧客のロイヤルティーの高さによるものであると考えられる。2012 年、マサラ味の「Dumdaar Noodles（ダムダール・ヌードルズ）を発売するなど品ぞろえの拡充を進めているほか、有名俳優をイメージキャラクターに起用するなど、マーケットリーダーとしての地位固めを加速させている。

同社は即席麺やチョコレートを販売するほか、乳幼児向け食品で７割程度のシェアを握る大手。また、インドの乾麺市場において、63%の市場シェアを持つ。昨年 12 月には、ニューデリーやムンバイ、チェンナイなど大都市の 10～17 歳の公立学校の生徒５万人に栄養・健康管理を啓蒙するため非政府組織（ＮＧＯ）と提携し、ブランド認知の向上に努めている。

5.4.4.　CSV に関連した経営理念

ネスレ・インディアはビジネスが長期的に発展していく為には、社会も同時に

---

[53] インド新聞, 2010

[54] インド新聞, 2012

利益を受けなければならないという考えを持っており、『共通価値の創造』という概念を毎年発行するアニュアルレポートに明記し、具体的な活動内容として、インド国内のコミュニティーにおいて、栄養、水、農村部の発展、環境の持続性に焦点を当てていることに触れている。それぞれの活動について、以下の通り述べる。

・『NESCAFE Better Farming Practices』

ネスレ・インディアがコーヒー農家に技術的サポートを行い、コーヒー豆の生産量と品質を向上させること、コストの最適化をはかること、農業による社会的・環境的な負担を最小化することを促すプログラムを実施している。

・『Nestle Agri Services Team の酪農農家への派遣』

ミルクを生産する酪農農家に対するサポートも実施している。パンジャブ州、ハーヤナ州、ラジャスタン州の 33 地域の 10 万以上の農家にネスレの持つ技術、知識、最先端のノウハウを供与し、乳牛の餌付けや育成方法の改善、機械設備設置の援助を通してミルクの高い品質と生産量を実現することで農家の発展を支えてきた。

・『Nestle Healthy Kids Programme』

ネスレのインドに対する社会的投資と位置付けている。学校を回り、学生に栄養、健康、ウェルネスに対する意識を高める啓蒙活動を行い、基礎的な必要栄養素、調理法、健康的な食習慣、生活習慣病、体を動かす運動についての理解を進めることをサポートしている。

・『Magic Bus India Fundation の設立』

Nestle Healthy Kids Programme において青少年の栄養と健康に対する意識を高める活動にフォーカスした基金を設立した。農村部に住んでいる 10 歳から 17 歳の子ども約 5 万人に対して働きかけを行うことを目指している。

5.4.5.　インド市場戦略

【Dialogue（対話）】

インドでは『Health is Wealth』といわれており、食の中に豊かさが見出されている。ネスレ・インディアではインドでの健康の定義を理解し、同社が提供する製品を、インドの健康観念に合致させるよう努めている。

消費者へ提供している価値は、手軽でかつ栄養のある食事である。ネスレが研究開発で培った知見によって、高い品質の製品を安い価格で提供している。その例が『MAGGI Masala-ae-Magic』であり、鉄分、ヨード、ビタミン A といった

栄養素を含むうま味調味料を低価格で提供している。

流通網を整備し、より高い品質の原料を入手する仕組みを構築している。サプライヤーとして地元農家を自社の流通網の中に組み入れ、ミルク、コーヒー、チコリー農家に対して、農学者、栄養士からなるチームを派遣してトレーニングや技術的サポートを提供している。

【Transparent（透明性）】[55][56][57]

同国北部のウッタルプラデシュ州の州都ラクノーの食品安全当局から、2015年4月に「マギー」のブランドの即席麺約20万袋の回収命令を受けた。ウッタルプラデシュ州食品安全当局が、マギーから許容量を超えた水準の鉛とグルタミン酸ナトリウム（MSG）を検出したとの検査結果を各メディアに説明し、各メディアがそれを伝えていた。翌月にはデリー首都圏、南部タミルナド州、西部グジャラート州などインド各地の約10州が検査実施や販売停止命令に動いたことで、事態が急速にインド全国に拡散した。これに対し、ネスレ・インディアは「鉛の含有量は許容水準を超えておらず、またMSGはタンパク質など原材料由来のもので、当社では添加していない」と説明した。また、消費者の信頼回復に努めるため、すべての製品を販売停止して小売店から回収することを決定、また消費者が保持している製品も回収し払い戻しに応じている。ネスレ・インディアは消費者からの問い合わせを受け付け、答えるために専用ホームページを設け、ネスレ・インディアが行ってきた試験行程、最近の試験結果データ、製品回収の方法を公表した。また、カスタマーサービスのメールアドレス及び電話番号を公開し、消費者、メディアの記者からの個別の問い合わせに応じた。

付録の資料1.2.はネスレ・インディア社が消費者へ告知した、自社の食の安全性への取り組み内容である。

5.4.6　グローバル組織戦略

・Anticipation（予知）

【ネスレ本社、世界各国の現地法人】ネスレグループ全体で共有してきた経営理念である。

【ネスレ・インディア】インド人の食生活、生活習慣などを知るインド人の従業員、マネージャー、研究者である。

・Awareness（認知）

---

55 マギーホームページ

56 日経産業新聞, 2015

57 日経MJ, 2015

【ネスレ本社、世界各国の現地法人】ネスレグループの経営理念をインド子会社に伝える能力である。
【ネスレ・インディア】顧客やその他関係者の要求を素早く察知し、彼らのニーズに合致した製品を開発し、製造する能力である。

・Access（獲得）
【ネスレ本社、世界各国の現地法人】ネスレグループが作成した 2 つの文書『Nestle Corporate Business Principles』、『The Nestle Management and Leadership Principles』によって、ネスレ・インディアの行動指針が示されている。これにはネスレ・インディアで働く経営者、従業員のビジネス目的が、長期間に渡って持続可能な共通価値を生み出すような製品を製造し、提供することであると述べられている。企業としての成功は経営者、従業員の倫理的価値観、プロフェッショナルとしての自覚によるとし、コンプライアンスの必要性についても組織全体で高い基準を設けている。
【ネスレ・インディア】CFO にインド人が就任し、非常勤取締役としてインド人が 5 名中 3 名在籍している。加えて、マーケティング部長をインド人が担っている。

・Appropriation（専有）
ネスレグループ全体で共有してきた経営理念を、ネスレ・インディアでも長年に渡って共有されている。ネスレグループの共通価値創造の理念の枠組みの中で、インド独自のプログラムを開発、長く実践しており、ネスレ・インディアとしての活動として専有されているといえる。

・Assimilation（吸収）
インド人がマーケティング部長を担うことで、インド人の好みを反映した製品、つまり、安全で、栄養価が高く、インド人の味覚に合致した製品を新たに生み出している。

・Accumulation（蓄積）
共通価値創造の理念に関するインド独自のプログラムを実践することで、社会貢献企業としての名声を得ている。加えて、インド市場向けに多くの製品を開発、製造し、幅広い製品ポートフォリオを持っている。

・Allocation（分配）
インド以外の国への進出時に、インドで培った事業運営、研究開発に関するノ

ウハウを共有する。

Noria と Ghoshal の環境・組織類型に当てはめると、ネスレ・インディア社が扱う食品はマルチナショナル環境であり、環境の特徴としてグローバル統合の重要度は低いが、ローカル適応の重要度は高いことがいえる。そして、組織構造として、構造的統合は弱いが、構造的分化が強い構造が理想であるいえる。

ネスレ・インディア社は本社の経営理念、本社、海外子会社に蓄積された研究開発の成果をインド子会社の従業に分かりやすく共有する為の指針として『Nestle Corporate Business Principles』、『The Nestle Management and Leadership Principles』を作成した。これによって本社から海外子会社へのノウハウ・知識の移転を容易にしたと考えられる。

一方、ネスレ社では「食はローカルなもの（地域優先）」と考え、製品は世界中で販売されるが標準化された味は持たない。嗜好は、国ごとにのみならず、一つの国の中でも大きく変わることがあるという認識に基づき、それぞれの国や地域のニーズに応える為に、10,000 種類を超える製品を 80 以上の国にある約 470 の工場で生産している。例えば、世界中でネスカフェは 200 種類のブレンドを、マギースープも国や地域のレシピに合わせて 300 種類を販売している。現地のインド人がマーケティング部長を担うことで、インド人の好みを反映した製品開発を行っている。

以上から、ネスレ社の場合は、構造的統合、構造的分化共に強い構造であるといえる。従って、Noria と Ghoshal の環境・組織類型の理論の内容とは異なっている。

第 6 章　結論とインプリケーション

6.1　結論

6.1.1　インド進出の際の企業の進出プロセス

インドへの進出からその後の展開について、4 社の取り組みはほぼ共通して以下のプロセスを経ていることが分かった。

① インドの市場環境・顧客ニーズの調査
② 富裕層もしくは貧困層をターゲットとして進出
③ 大都市部（デリー、ムンバイ）で流通網の拡大
④ ターゲットに中間層を含める
⑤ 本社から現地子会社へ権限移譲を始める
⑥ 本社と海外子会社が共同で中間層向け商品を開発

⑦ 大都市以外の小・中規模都市部へ流通網（アフターサービスを含む）を拡大

企業はインドへの進出時、富裕層、もしくは貧困層顧客をターゲットとして進出していた。進出当初のターゲットは、スズキ自動車、ネスレは富裕層、サムスン、LG エレクトロニクスは貧困層であった。そして大都市部に住んでいる顧客を中心に販売が行われていた。その後、シェアを伸ばすには中間層顧客をターゲットにする必要があり、中間層顧客にアピールするには、中間層顧客のニーズを理解し、受け入れられる製品の性能・価格の仕組み、販売体制を構築する必要があった。

インドで高いシェアを得ている企業は、中間層顧客をターゲットに含めており、その後本社から海外子会社へ権限移譲を進めながら顧客ニーズを理解し、製品・販売体制を新たに開発・構築し、小・中規模都市への事業地域の拡大を行っていた。

6.1.2　インド進出時の成功要因

4 社のインドでの取り組みに関して、以下の事項が共通事項として挙げられる。

① CSR 理念

インド国内のコミュニティーにおける活動を通して、持続可能性もしくは地球環境に配慮することをホームページ・アニュアルレポートで明記することが重要である。

② コミュニティーとの共生

自社のみならず、市場のエコシステム全体で発展の利益を享受するべきと考え、関係者（サプライヤー・消費者・地元の住民）とコミュニケーションをとる場を設け、教育を提供し、社会的な問題の解決に取り組むことが重要である。

③ 事前の顧客ニーズ調査

中間層顧客の潜在的欲求を調査し、現地密着型製品の開発に役立てることが重要である。

④ 機能を絞り、かつ購買可能価格

中間層顧客が欲しいと考える機能・要素のみを製品に取り入れる。かつ、中間層顧客が購買可能な価格帯に製品価格設定を行うことが重要である。

⑤　ブランド価値を高め、ステイタスを感じさせる

ポジティブなイメージを企業から連想させ、製品を持つことによって、中間層顧客がより良い暮らしを遅れていることを実感させることが重要である。

⑥　現地での R&D 強化

インド人を本社 R&D 部門内の上級担当者に抜擢したり、インドにある R&D 拠点で製品を開発することで中間層顧客に受け入れられる製品開発を行う体制構築が重要である。

⑦　本社からの強いコミットメント

本社のグローバル戦略上インドが重要視し、本社からのコミットメントを強くすることが重要である。

6.1.3　産業ごとの構造的統合、構造的分化の違い

4 社においては、産業ごとの環境類型に合致する組織構造となっていた。従って、インドで成功するには環境類型に適合する組織構造を構築する点も重要である。

（1）マルチ・スズキ

産業：四輪車

環境類型：トランスナショナル環境（グローバル統合、ローカル適応の重要度ともに強い）

環境類型に合致した組織構造：統合された多様性（構造的統合、構造的分化ともに強い）

・グローバル統合度

インドでの経営は、日本式経営がベースであった。インド人のバルガバ、クリシュナムルティが、スズキ自動車会長の鈴木修から日本式経営を受け継ぎ、マルチ・スズキで実践した。つまり、インド人のマルチ・スズキの社長・管理職が、カーストに関係なく一生懸命働く点、労使間の協調といった点をスズキ自動車から学び、インド人従業員とコミュニケーションを取りながら日本式経営をインドで行った。他には、欧米流に個室を持ちたがるインドの管理職に反して、事務所を大部屋スタイルにして従業員間のコミュニケーションを促す点、カースト制度に由来する職務分担は行わず、掃除は全員参加を原則とするなどした点がある。スズキ自動車会長の鈴木修はインドの工場、事務所に頻繁に出向いており、スズキ自動車からのグローバル統合が強く働いていたと考えられる。

・ローカル適応度

研究開発は日本のスズキ自動車が中心的な役割を担っていたが、自動車の販売はマルチ・スズキが中心である。インドの農村部に入り、人間関係を培って販売網を張り巡らせるなど、インドに密着した手法で製品販売を行っている。また、マルチ・スズキのインド人社長とスズキ自動車の鈴木修の信頼関係は固く、マルチ・スズキがインド市場向けに独自の取り組みを行うことに対して、スズキ自動車から相対的に理解を得やすい環境であったといえる。また、日本本社に対してインド現地ニーズを伝え、インド市場向けの自動車プラットフォームを開発することに繋げることができた点からも、ローカル適応度は高いといえる。

従って、グローバル統合、ローカル適応共に高いといえる。環境類型に適した組織構造である。

（2）サムスン・インディア

産業：エレクトロニクス

環境類型：トランスナショナル環境（グローバル統合、ローカル適応の重要度ともに強い）

環境類型に合致した組織構造：統合された多様性（構造的統合、構造的分化ともに強い）

・グローバル統合度

サムスン電子から出向している韓国人駐在員はサムスン・インディア全従業員の 1.7%の割合でしかないが、彼らが意思決定権を握っている。本社が決定したグローバル戦略に沿って、韓国人駐在員がインドでの経営を行っており、グローバル統合が強く働いているといえる。

・ローカル適応度

インド子会社の各支店長と地域マネージャーが独立的な意思決定ができるように、本社からインド子会社へ権限を与えている。具体的には現地特有のニーズを調査し、現地密着型製品を開発、販売している。洗濯機部門では、インドの頻繁な停電事故を念頭に置き、動作が止まる前の状態を覚える機能とインドの伝統衣装であるサリーを傷つけないようにする特殊選択機能を追加した。また、インドでは貴重な水を再利用することのできる二層式を採用し、製品設計をインド人のニーズに合わせて行うなど、ローカル適応度は高いといえる。

従って、グローバル統合、ローカル適応共に高いといえる。環境類型に適した組織構造である。

（3）LG エレクトロニクス・インディア
産業：エレクトロニクス
環境類型：トランスナショナル環境（グローバル統合、ローカル適応の重要度ともに強い）
環境類型に合致した組織構造：統合された多様性（構造的統合、構造的分化ともに強い）

・グローバル統合度
海外子会社の社長は韓国人であり、もともと韓国での経営革新活動であった、ボトムアップでアイデアを募る方式〔TDR 活動（Tear Down Reengineering）〕をインドでも行い、現地子会社に根付かせるなど行った。また、研究開発は本社との結びつきが強く、本社からの技術移転が行われている。

・ローカル適応度
「インディアインサイト製品」の開発、販売に注力している。多くのインド人顧客の潜在的欲求の調査を行い、それを製品開発に生かした。インド人消費者の生活習慣に対する調査はもちろん、企画、デザイン、試作品テストまでのすべての過程に、現地顧客の声を反映させた。具体的には、ドアロック機能を持つ冷蔵庫の開発、販売などである。インド人従業員の意見を取り入れる仕組みも存在し、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、大きな権限を与えている。加えて販売員として活動している主婦から現地適合製品に関するフィードバックをもらい、製品開発に役立てることも行っている。これらの点から、ローカル適応度は高いといえる。

従って、グローバル統合、ローカル適応共に高いといえる。環境類型に適した組織構造である。

(4) ネスレ・インディア
産業：食品
環境類型：マルチナショナル環境（グローバル統合の重要度は低いが、ローカル適応の重要度は高い）
環境類型に合致した組織構造：差別化された適合性（構造的統合は弱いが、構造

的分化は強い）

・グローバル統合度

経営陣にインド人が多くおり、CFO、非常勤取締役の 5 名中 3 名がインド人である。ネスレグループが作成した 2 つの文書『Nestle Corporate Business Principles』、『The Nestle Management and Leadership Principles』によって、ネスレ・インディアの行動指針が示されている。この文書によって世界中のネスレ海外子会社がとるべき行動の指針が示されているが、グローバルで厳密に業務方法を統一するものであるといった、行動を縛るものではない。海外子会社は自立している為、現地の好機を感じ取って行動指針に沿いながらも自由に活動を行う。従ってグローバル統合は弱いといえる。

・ローカル適応度

マーケティング部長をインド人が担い、インド人の好みを反映した製品づくりを促している。そもそも本社が、「食はローカルなもの（地域優先）」という考え方を持っており、製品は世界中で販売されるが標準化された味は持たない。嗜好は、国ごとにのみならず、一つの国の中でも大きく変わることがあるという認識に基づき、それぞれの国や地域のニーズに応える為に、10,000 種類を超える製品を 80 以上の国にある約 470 の工場で生産している。例えば、世界中でネスカフェは 200 種類のブレンドを、マギースープも国や地域のレシピに合わせて 300 種類を販売している。

従って、グローバル統合は弱いが、ローカル適応は高いといえる。環境類型に適した組織構造である。

6.2　インプリケーション

本論文から得られたインプリケーションは、以下の 3 点である。

ターゲットは進出時の大都市部の富裕層もしくは貧困層のみから中間層も含め、製品販売地域も大都市部から小・中規模都市へ拡大させるのが有効である。

インド特有の人々の生活環境、ニーズを調査し、製品開発・ブランドイメージ醸成に反映させるのが有効である。

インドに工場、事務所を複数持ち、周辺国へ進出する際の輸出拠点といった長期的な投資対象としてみることが重要である。

6.3　本論文の限界

本論文は自動車、電化製品、食品の業界を抽出し分析を行ったものであるが、インドにおける衣料品等他の消費財への適用可能性については述べていない。

また、企業ホームページや書籍、雑誌、新聞等から情報を収集したが、全て公開データに限られており、調査内容に限界がある。競争優位の源泉となる企業の戦略的取り組みについて、今後さらに詳細に調査する余地がある。

謝辞

本修士論文は、筆者が慶應義塾大学経営管理研究科経営管理先行修士課程において、小林 喜一郎 研究室において行った研究をまとめたものです。本研究に関して終始ご指導ご鞭撻を頂きました、小林 喜一郎 教授に心より感謝致します。小林教授には本研究テーマに沿った多岐にわたる先行研究のご教示、本研究テーマ設定から執筆まで常に有益なアドバイス、温かいお励ましを頂きました。また、本論文をご精読頂き、有用なコメントを頂きました本学 浅川 和宏 教授、山本 晶 准教授に深謝致します。

また、最後になりましたが分析内容について、ゼミナールの時間中はもちろん時間外でもディスカッションを通して多くの示唆を頂きました同研究室の浅利 恒太 さん、岩堀 朝子 さん、楠田 宏美 さん、野間 久史 さん、渡邉 登志喜 さんに感謝致します。ありがとうございました。

参考文献

1. 福川伸次. 復活 日本ブランドの輝きを取り戻せ. エコノミスト. 2003, 81(7), 39-41p
2. 佐藤隆広.〔インド〕モディ首相が「インドでつくろう」外資緩和で製造業の振興目指す. エコノミスト. 2015, 93(12), 48-49p
3. 〔安定成長 インドは第二の中国になれるのか〕PART3 経済. エコノミスト別冊. 2006, 84(19), 35-37p
4. 特集 インドで売る 世界最大市場への挑戦 1章 中間層大国の夜明け. 日経ビジネス. 2012, 28-33p
5. マイケル・J・シルバースタイン, アビーク・シンイ. 世界を動かす消費者たち. 北川知子訳. ダイヤモンド社, 2014, 324p
6. 市井茂樹, 服部奨, デイビッド・マイケル. クリアすべき4つの課題 新興国市場：日本企業の戦い方. DHBR. 2014, 28-37p
7. 新宅純二郎. 新興国市場開拓に向けた日本企業の課題と戦略, 2009,国際調査室報. 2009, 8(2), 53-66p
8. 特集 インドで売る 世界最大市場への挑戦: 1章 中間層のお宅拝見「慎重」「口コミが特徴」. 日経ビジネス. 2012, 34-39p
9. スチュアート・ハート. 持続可能性を実現する戦略. 編集部訳. ハーバードビジネスレビュー, 2013(4)
10. スチュワート・L・ハート. 未来をつくる資本主義. 石原薫訳. 英治出版, 2010年, 347p
11. マイケル E.ポーター. 共通価値の戦略. DHBR. 2011, 8-31p
12. 岡田正大. CSVは企業の競争優位につながるか. DHBR. 2015, 38-53p
13. 浅川和宏. グローバル経営入門. 日本経済新聞出版社. 2003. 352p
14. Sumantra Ghoshal, Nitin Nohria. Horses for Courses:Organizational Forms for Multinational Corporations. Sloan Management Review. Winter 1993, 34(2),23p
15. Y.L. Doz, K. ASAKAWA, J.F.P. SANTOS, P.J. WILLIAMSON. THE METANATIONAL CORPORATION. An earlier draft at the Academy of International Business Annual Meeting in Banff, Canada, September 26-29, 1996, Revised 1997
16. C.K.プラハラード, ベンカト・ラマスワミ. コ・イノベーション経営：価値共創の未来に向けて. 有賀裕子訳, 東洋経済新報社. 2013, 393p
17. ベンカト・ラマスワミ, フランシス・グイヤール. 生き残る企業のコ・クリエーション:ビジネスを成長させる共同創造とは何か. 山田美明訳. 徳間書店.

2011, 319p
18. 奮闘する日本企業:一点突破で険路を拓く. 日経ビジネス. 2012, 40-45p
19. 中島久雄、岩垂好彦. 転換期を迎えるインド. 東洋経済新報社. 2012, 295p
20. 繁田奈歩. インドビジネス（ノウハウ編）:出遅れた日本勢の活路. 日経ビジネス. 2011, 84-87p
21. フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング. コトラーのマーケティング入門. 月谷真紀訳. 丸善出版, 第 4 版, 2014
22. スズキ. “企業情報:環境社会貢献”. スズキ株式会社ホームページ. 2014. http://www.suzuki.co.jp/about/csr/, (参照 2014 年 5 月 24 日)
23. スズキ株式会社概況 2015
24. 島田卓. スズキのインド戦略:ブルーオーシャンを求めて. 一橋ビジネスレビュー. 2011, 59(3), 94-108p
25. マルチ・スズキ. “トップページ”. マルチ・スズキホームページ. 2014. http://www.marutisuzuki.com/, (参照 2014 年 5 月 24 日)
26. 時事深層スズキ:インドで農村攻め. 日経ビジネス. 2009-10-19, 16p
27. 日本発・世界のヒット商品:インド★日本上回る 新車１０５万台を販売 スズキ. 毎日新聞. 2015-01-18, 東京朝刊, 経済面
28. 島田卓. 図解 インドビジネスマップ 主要企業と業界地図. 日刊工業新聞社, インドビジネスセンター編著. 2011
29. SIAM. “Overview”. Society of Indian Automobile Manufactures ホームページ. 2014. http://siamindia.com/statistics.aspx?mpgid=8&pgidtrail=9, (参照 2014 年 5 月 24 日)
30. Ｃｏｖｅｒ Ｓｔｏｒｙ スズキｖｓダイハツ:Part1 国内だけでは生き残れない 新興国を成長エンジンに. 日経 Automotive. 2015-04, 42-43p
31. Ｃｏｖｅｒ Ｓｔｏｒｙ スズキｖｓダイハツ:Part2 インドを守り抜くスズキ ダウンサイジングの逆を行く. 日経 Automotive, 2015-04, 44-49p
32. マルチ・スズキ. “About Us”. マルチ・スズキ ホームページ. 2014. http://www.marutisuzuki.com/ourfinancials.aspx, (参照2014年5月24日)
33. R.C. バルガバ. スズキのインド戦略. 島田卓訳. 中経出版. 2006, 223p
34. 第３特集マルチ・スズキ・インディア:中西社長イン マルチ・スズキ・インディア 取締役社長中西眞三さん. 日経マネー. 2010-9, 76-77p
35. 特集BRICsではもう遅い 新・新興40億人 第3章 市場攻略の条件 経営「土着化」で開墾. 日経ビジネス. 2009-12-21, 32-35p
36. 経営新潮流 アジア市場に向き合う マネジメント 現地との共生に勝機. 日経ビジネス. 2009-11-30, 90-93p

37.　大谷清. サムスンの研究. 日経 BP 社. 2005, 325p
38.　サムスン. “Affilitated Companies”. サムスングループホームページ. 2014. http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/samsung_group/affiliated_companies/, (参照 2014 年 6 月 2 日)
39.　サムスン電子インディア. “トップページ”. サムスン電子インディア社ホームページ. http://www.samsung.com/in/home, (参照 2014 年 6 月 2 日)
40.　曺希貞. サムスン電子のインド市場戦略. 2011
41.　朴英元. インド市場で活躍している韓国儀容の現地化戦略：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(4)
42.　財部誠一『パナソニックはサムスンに勝てるか』、PHP 研究所、2011 年、第一版、226p
43.　澤田貴之. アジアのビジネスグループ:新興国企業の経営戦略とプロフェッショナル. 創成社. 2011. 230p
44.　LG エレクトロニクス. “LG プロフィール”. LG エレクトロニクス社ホームページ. http://www.lg.com/jp/corporate-info/at-a-glance/overview_j, (参照 2014 年 6 月 14 日)
45.　洪性奉. インド家電市場における LG 電子の現地化戦略. 同志社大学大学院商学論集. 46(1). 同志社大学大学院商学論集編集委員会, 2011-9-30, 76-105p
46.　LG インディア. “トップページ”. LG エレクトロニクス・インディア社ホームページ. http://www.lg.com/in (参照 2014 年 6 月 2 日)
47.　インド白物家電市場の現状と日系メーカーの課題:報告書概要版. 社団法人日本電機工業会. 2006
48.　長島直樹. インド進出企業の事例研究から得られる示唆. 富士通総研 (FRI) 経済研究所. 研究レポート No.397 October 2012
49.　洪性奉. 新興国における LG 電子の経営戦略:LG 電子インド法人の現地化戦略を中心に. 比較経営研究第 37 号. 日本比較経営学会編. 2013-3-15, 図書出版文理閣,123-150p
50.　ネスレ・インディア. “トップページ”. ネスレ・インディアホームページ. 2014. https://www.nestle.in/, (参照 2014 年 6 月 25 日)
51.　ネスレ・インディア Annual Report 2014
52.　ネスレ・インディア Annual Report 2013
53.　インドの加工食品市場急成長:アジア 10 か国で 6%のシェア. インド新聞. 2010-7-28. http://indonews.jp/2010/07/106-3.html
54.　【インド】ヌードル市場:ネスレ「マギー」が圧倒的シェア握る. インド新聞. 2012-11-28. http://indonews.jp/2012/11/post-6530.html
55.　ネスレ. “マギー”. マギーホームページ. https://www.maggi.in/, (参照

2014 年 6 月 25 日）
56.　ネスレ・インディア即席麺 20 万袋の回収命令受ける. 2015-06-01, 日経産業新聞 5p, http://www.nikkei.com/article/DGXLZO87062990Q5A520C1FFE
57.　ネスレ『マギー』販売停止命令:即席麺インドでピンチ―安全局が調査拡大、日清食品も対象（アジア Focus）, 2015-06-14, 日経 MJ（流通新聞）10p

FOOD SAFETY IS OUR NUMBER ONE PRIORITY.

WE ARE ONE OF THE MOST ACTIVE ENTITIES IN THE WORLD WHEN IT COMES TO FOOD TESTING

In total around

100 MILLION ANALYSES A YEAR

are carried out for Nestlé. Our own 26 NQAC (internationally accredited) laboratories perform around 3 million analyses a year.

We have

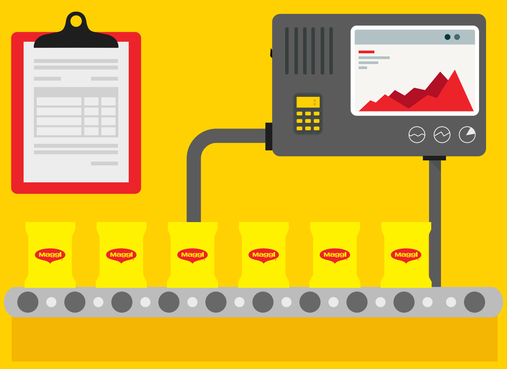
8,000

people working in Quality Assurance worldwide.

We have many stringent, inbuilt controls to

GUARANTEE SAFETY

from raw material selection through to processing and packaging.



Over the years the industry approach has shifted from looking for defects in finished products to trying to identify their root cause as early as possible in the supply chain so we can

UNDERSTAND AND PREVENT THEM.

We have an early warning system to help us

PINPOINT SIGNALS WHICH MAY TURN INTO ISSUES.

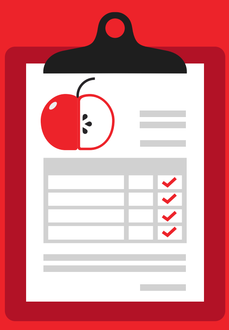
In 2013 in Switzerland we opened

THE MOST ADVANCED LABORATORIES OF THEIR KIND

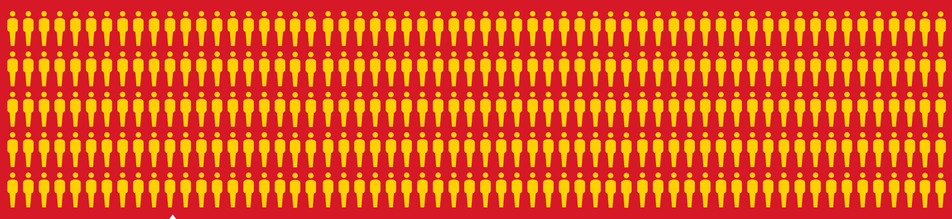
to study foodborne pathogens. We built them so we can respond to emerging risks.

To find out the facts about *Maggi* noodles in India visit:
www.nestle.com/aboutus/ask-nestle/answers/maggi-noodles-india-msg-lead-ban-recall

WE HAVE THE SAME RIGOROUS APPROACH TO FOOD SAFETY IN INDIA THAT WE HAVE EVERYWHERE ELSE.



Nestlé



We have

300 PEOPLE

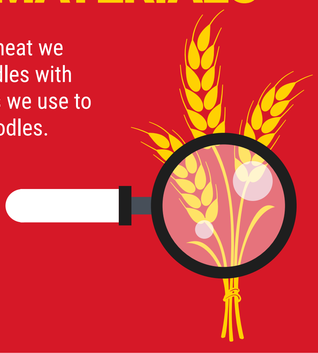
in total

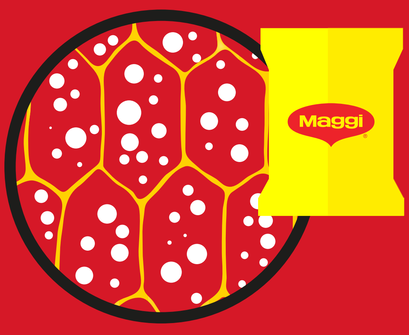
IN QUALITY ASSURANCE IN INDIA

around half working in our 9 labs there (8 in factories, 1 NQAC internationally accredited) and we work with 2 third-party external laboratories.

WE ARE ALSO TESTING THE RAW MATERIALS

such as the wheat we make the noodles with and the spices we use to flavour the noodles.





ALL THE RESULTS SHOW THAT LEAD IS BELOW THE LEVELS SPECIFIED BY THE REGULATORS.

In recent days we have tested samples from batches representing more than

125 MILLION

PACKETS OF MAGGI NOODLES

We have sent samples from an additional

600 BATCHES

TO AN EXTERNAL LABORATORY

We have tested samples from

1,000 BATCHES

AT OUR OWN ACCREDITED LABORATORIES

To find out the facts about *Maggi* noodles in India visit:

www.nestle.com/aboutus/ask-nestle/answers/maggi-noodles-india-msg-lead-ban-recall

Nestlé