

## 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

朴 英元

東京大学大学院経済学研究科

E-mail: [ywpark@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp](mailto:ywpark@mmrc.e.u-tokyo.ac.jp)

### 1. はじめに

今回のインドへの旅は、個人的には初めての訪問であり、ムンバイ（Bombay）で起きたテロの記憶がまだ鮮やかな頃で少し気の重い旅行であった。食べ物や水などには十分に備えなさいという忠告を聞いて出発したが、やはりインドに適應するのは容易ではなかった。まずニューデリーに入るだけで10時間もかかった。冬のニューデリーは雨が全く降らず、北から運ばれて来る黄砂によって空港上空には霧が立ち込める。旅行会社も教えてくれなかったので、冬にニューデリーを訪問する方々は注意されたほうがよいと思われる。<sup>1</sup>

今回はインドに進出している韓国企業の現地化戦略を調べるために、韓国から数十年前に赴任し、駐インド韓国駐在員たちの代表も務める方を訪問し、インドでの経験をお話しいただいた。またこの方の紹介で、韓国の代表的な企業である現代、LG、SAMSUNGなども訪問することができた。

ニューデリー市内にはニューデリー空港からタクシーに乗って入ったが、道はでこぼこで、数十年前の幼い日に田舎の道を走った記憶が蘇った。<sup>2</sup> 何十分も走って到着した駐イ

<sup>1</sup> 霧の影響で、経由地だった北京のホテルで予想もしなかった2、3時間を過ごしなが、同席した方を通じてニューデリー近くに定期的にかれる宝石の原石市場があるという話を聞いた。アメリカやドイツなどの原石市場は、特別な時期にだけ開かれるが、ニューデリー近くにある原石市場は定期的にかれるので、原石を購入して日本で加工販売する人にはとても良い環境だそう。

<sup>2</sup> インドの道では、運転が上手だとか荒いとか、バイク、タクシー、バス、オートリクシャがごっちゃになって1メートルでも早く先に行くために割りこむ姿を見て驚いたが、後でその

インド韓国駐在員の方のお宅でインドでのビジネス環境についてのインタビューを実施した。

この方に韓国企業と日本企業の差を質問すると、一言でハングリー精神の差であるとの答えだった。例えば、韓国駐在員たちは家族ぐるみで引越してくるが、日本企業の駐在員は単身赴任が多い。すべての環境が揃った日本を離れてインドで生活するのは家族の犠牲を伴うので、それが簡単でないことは容易に想像がつく。また、私が駐在員宅に宿泊した短い間に体験したり、インタビューを通じて聞いた要因だけでも十分に頷けた。上で言及した道路事情や交通インフラの問題だけでなく、駐在員家庭の生活面での苦勞も並々ではない。

まず電力事情をあげると、地域ごとの差はあるが、30分ずつあるいは1時間ずつ停電がある。そこで、インバーターなどの製品が非常に重要だそう。私が行った日にも停電があったが、インバーターのおかげで蛍光灯の使用には問題がなかった。しかし、帰国の前日の夕食は、約3時間の停電によってロウソクをともしながらの食事となった。

次に、水不足をあげなければならない。ニューデリーでさえ、水道供給が午前と午後1時間ずつしか行われぬ。さらに、主婦の立場で最も辛いことは、4月から9月の暑季・雨季には、そもそも野菜を求めることが難しいということだ。それゆえ、韓国人にとって主要なメニューであるキムチを漬けることができず、じゃがいも中心の献立になるという。また、車の盗難事故なども頻発し、外国人が安心して暮すことが難しい環境にある。<sup>3</sup>

以上のような厳しさの中でも、韓国駐在員たちは家族と一緒に赴任して来るので、時間

---

理由が分かった。インドには体系的な運転教習所がないし、ドライバーはただ1ヶ月の練習後に免許をもらって運転を始めるから、上手な運転手があまりいないという。したがって、インドでは傷のない車を見るのが容易でない。現地の韓国鉄鋼企業の駐在員に伺った話では、運転の上手なドライバーを求めるのに何ヶ月もかかったし、新しい車を購入して間もなく車に傷がついてしまったそう。接触事故が起こっても保険処理をするのにあまりにも時間がかかるので、お互いに声だけ上げてただ通り過ぎるという。

<sup>3</sup> 韓国の駐在員たちの住む地域は比較的治安の良い所だが、深夜にはバリケードで外部の人たちの出入りが統制されていた。一例として、車の盗難被害に遭った駐在員の経験談を簡単に紹介する。購入して間もない車がいきなり盗難され、警察に届けて3ヶ月も待ったが、結局見つからなかったという。インドは州ごとに治安管轄が違っているので、車を盗んですぐにナンバープレートを入れ替え、他の州で売ってしまえば、到底捜し出すことはできない。もちろん、長い保険処理後、減価償却費を除いて車代の85%を受けとって新たに車を購入したが、この間のレンタカー費用等を考えれば、甚だしい被害を被ったという。現在は現代の自動車を所有しているが、現代自動車はこのようなインドの特殊な状況を考慮して、ドアロックだけでなくギアロックという機能を追加した製品を販売している。もちろん、その後もフロントミラーなどの盗難被害はあったが、車を丸ごと盗難されることはなかったという。このように、韓国企業は現地の特性に相応しい製品開発に力をそそぎ、後述するLGのクリケット(cricket)ゲーム付テレビ、7年間無料修理を保証する冷蔵庫・洗濯機などにも見られるように、現地化製品がインドのカスタマーたちの心を捕らえたことも否めない事実であろう。

## ものづくりアジア紀行

をかけてインド市場の開拓に専念することができるが、日本企業の駐在員一人だけの赴任生活は何年も耐え忍ぶことが易しくないという点で、インド市場での韓国企業と日本企業の差が現われたのではないかと考えられる。

一方、新しい事実ではないが、インド人たちの精神文化とカースト制に対する理解も非常に重要だという。インドの精神文化に関しては多くの専門書籍があるので、専門家ではない私が言及するのはどうかとも思われるが、労使管理の現地化側面で少し言及することにする。よく知られているように、インドではヒンズー教の世界観が大部分のインド人たちを支配しているが、核心理念にすべてのものが自分のものという考え方があって、ヒンズー教や仏教の神だけでなくキリスト教のイースター、クリスマスなど他の宗教の祝日も休日として休む。ヒンズー経典は、ストーリーの流れで書かれており、神々の争いが主な内容だが、争って勝てば、嘘をついてもいかなる手段を使ってもすべてが正当化されるので、嘘をつくことに対して否定的に思わない文化があるそうだ。

また、カースト制度によると、外国人は5階層の中に入らないので、カースト制度によって無視される階層の人々さえも、外国人に敬意をまったく払わないそうだ。さらには、5階層に入らないから、自分たちよりもっと下位階層だと思い込み、外国人の上司を完全に無視することが多いという。しかし、インド人上司には服従するので、インドの現地化において非常に重要なのが、早い時期に現地の人材を育成することだという。

以上のように、駐インド韓国駐在員の方々へのインタビューを通して、インドでの韓国企業の競争力構築における現地化の大切さについて多くの話を伺ったので、本稿では、主に韓国企業の現地化戦略側面に焦点を合わせることにする。次節では、まず歴史的に韓国企業とインドとの関係について話をすすめていく。

## 2. 韓国企業とインドとの関係

### 2.1. 韓国とインドの交流状況

韓国にとって、熱帯モンスーン（monsoon）気候の西南アジア<sup>4</sup> 地域に位置し、宗教的

<sup>4</sup> 本稿では、韓国と韓国企業を対象にしており、便宜上韓国のアジア地域区分に従う。韓国では、アジアを西南アジアと東南アジアに分けている。東南アジアは、地域的にはインドシナ半島とマレー半島となっており、ベトナム・インドネシア・フィリピン等の国々が含まれるが、西南アジアは、アラビア半島を中心に、東のアフガニスタンから西のトルコまでの地域を入れており、インドもこの分類に含まれる。後述するように、韓国企業のうち、SAMSUNGはこの分類に従って、西南アジア総括と東南アジア総括を分けてグローバル戦略を展開している。

朴 英元

神秘に包まれた文化圏を形成してきたインドは、馴染みのない国であった。インドは、中国の次に多くの人口を抱えているのみならず、面積も世界で7番目に大きい国である。国民の大多数（8割以上）がヒンズー教徒で、北の雪に覆われたヒマラヤ山脈から南側の熱帯雨林地域に至るまで多様で広大な地域を抱えている。

公用語であるヒンズー語と英語の外に14の公用語を持つ。1947年に約200年間のイギリス支配から独立し、経済的にも自立経済の構築のための内部志向的成長政策を推進してきたが、1980年代に入ってこの政策が深刻な経済の非効率性と国際競争力の弱体化をもたらすようになった。

表1 韓国・インドの輸出入動向（単位：百万ドル、％）

| 年度           | 輸出額   | 増減率    | 輸入額   | 増減率    | 貿易収支  |
|--------------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 1996         | 1,177 | 4.5    | 976   | 22.2   | 201   |
| 1997         | 1,150 | - 2.3  | 939   | - 3.7  | 211   |
| 1998         | 1,668 | 45.0   | 606   | - 35.4 | 1,062 |
| 1999         | 1,362 | - 18.3 | 768   | 26.6   | 594   |
| 2000         | 1,326 | - 2.7  | 985   | 28.2   | 341   |
| 2001         | 1,408 | 6.2    | 1,106 | 12.3   | 302   |
| 2002         | 1,384 | - 1.7  | 1,249 | 13.0   | 135   |
| 2003         | 2,853 | 106.1  | 1,233 | - 1.3  | 1,620 |
| 2004         | 3,632 | 27.3   | 1,850 | 50.1   | 1,782 |
| 2005         | 4,598 | 26.6   | 2,112 | 14.2   | 2,486 |
| 2006 (1-6 月) | 2,726 | 31.1   | 1,496 | 53.8   | 1,230 |

出所) SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所.

表2 韓国の国家別投資状況（2006年3月末）（単位：千、百万ドル）

| 順位 | 国家別    | 申告件数   | 申告金額   | 投資件数   | 投資金額   |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|
|    | 合計     | 33,258 | 91,679 | 29,359 | 60,652 |
| 1  | 米国     | 6,557  | 18,958 | 6,102  | 15,499 |
| 2  | 中国     | 16,065 | 22,520 | 14,152 | 14,277 |
| 3  | 香港     | 860    | 3,275  | 754    | 2,321  |
| 4  | オランダ   | 87     | 2,733  | 77     | 2,293  |
| 5  | インドネシア | 883    | 4,601  | 768    | 2,277  |
| 10 | 日本     | 1,040  | 1,580  | 967    | 1,221  |
| 12 | インド    | 224    | 1,528  | 191    | 887    |

出所) SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所.

しかし、1991年6月に就任したナラシンハ・ラーオ首相が「自由主義的開放的」経済改革政策を推進して以来、インドは年平均6%の経済成長を維持し、2000年代半ばには9%以上の高成長を謳歌してきた。2008年に入り、原資材価格の上昇とアメリカなど世界主要国の経済成長の鈍化など対外与件の悪化によって、これまでの安定成長基調が崩れてしまい、2008年第二四半期には経済成長率が7%台まで下落した。このように急落した理由は、外部の要因のみならず、物価上昇による急激な消費鈍化と製造業など成長主導産業の不振、とりわけインフレによる消費鈍化が主たる障害要因であると考えられている。しかし、2009年に入り再び回復し、7%以上の成長が続くだろうと予測されている。<sup>5</sup>

韓国企業がインドに進出する契機となった1973年12月の外交関係樹立以降、持続的な協力関係を維持している。2008年9月には韓国・インド包括的経済パートナー協定(Comprehensive Economic Partnership Agreement: CEPA)第12次交渉を開催し、商品及びサービス譲歩水準など交渉の争点に関する合意を導出することで交渉が実質的に妥結され、2009年上半期には同協定が発効する見込みである。<sup>6</sup> 韓国の輸出全体にインドが占める比重は、2000年の0.8%から持続的な増加傾向を示しており、輸入の比重も0.7%レベルから増加傾向が見られる。<sup>7</sup>

一方投資状況を見ると、2006年3月末現在、インドは投資金額では12位に留まっており、韓国の貿易相手国としてそれほど大きくないが、2000年代半ば以降、貿易や投資の拡大が進んでおり、今後の比重は高まると予想される。

とりわけ、インド市場に投資する企業は大企業が中心になっており、その概略を次節でまとめる。

## 2.2. 大企業の進出

1990年代末以後、本格的に投資を始めた現代、SAMSUNG、LGなどの大企業らの現地投資の成長勢が著しく、LGは家電部門で、SAMSUNGはカラーモニター部門で、それぞ

<sup>5</sup> 今後7%後半の成長を持続的に維持できると予想されている。2009年5月に行なわれた総選挙で、改革と開放路線を標榜している現政府与党(UPA)と貧困層及び零細企業など開放に保守的な勢力を支持基盤にする第1野党BJPとの対決でどちらが勝利するかによって、インド経済の今後の進路の重大な分かれ道になると懸念されたが、政府与党(UPA)の勝利によって、より一層外部開放と改革が進むだろうという明るい展望である(LG Business Insight, 2008年9月24日)。

<sup>6</sup> Cho SohnYoung (2008)「インド ASEAN FTA 推進現況及び展望」韓国輸出入銀行、輸銀海外経済(2008年11月)。

<sup>7</sup> SERI (2007)『インド経済を解剖する』三星経済研究所。

れマーケットシェア 1 位を占めている。インド内で自動車製造企業第 2 位として成長してきた現代自動車の現地法人は、市販中の 3 車種（Santro、Accent、Sonata）がすべて各部門別の販売 1 位を記録するなど驚くべき成果を上げている。

投資金額から見ても、大企業が 90% 以上を占めており、韓国企業の対インド投資は、大企業中心の進出だといえるだろう。一方、投資部門別に見ると、投資全体の 80% 以上が製造業に集中している。このように、インド製造業に投資比重の高い韓国大企業の進出が比較的成功的な要因には様々な視点がありえるが、ここでは三つの要因を紹介する。<sup>8</sup>

第一に、韓国の大企業はインド市場を長期的な生産拠点として育成するために短期間に集中的な投資をした。

第二に、マーケティングにおいても高価格戦略を駆使してインドの消費者たちに自社の製品が高級品だという認識を植えつけ、その後に低価格モデルを投入して下位所得階層まで市場を拡大する戦略をとった。

第三に、市場参入後、持続的な現地化戦略を追求しつつ、部品の現地調達拡大による原価削減を志向しただけではなく、インド市場に旧型モデルではない最新型モデルを投入するなどの攻撃型経営が取り上げられよう。

ここでは、成功要因のうち、今回訪問した韓国大手 3 社を対象にして、韓国企業の現地化戦略を中心に話を進めていく。というのは、投資戦略とマーケティング戦略は、現地化戦略と密接に結びついており、その中で議論できるからである。

### 3. 韓国企業の現地化戦略

外国企業の中で市場参入に成功したケースを見ると、インドの文化的特性を考慮した製品を開発することで現地化戦略に力を注いだ結果であると思われる。<sup>9</sup> 例えば、インド携帯市場の 7 割を支配しているノキアは、インドで販売するモデルに多くの機能（例：ほこりがつかない数字ボタン、手で握っても滑らないグリップや内蔵フラッシュ灯機能）を追加して携帯電話市場を確実に掌握した。こうしたモデルは、数十万人に達するトラック運転手が、照明の暗いインドの高速道路で停車中に携帯電話を使うことに着眼して開発したという。

<sup>8</sup> Lee JeGi (2006) 『21 世紀グローバル投資 環境論』ハンオル出版社。

<sup>9</sup> SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所。

## ものづくりアジア紀行

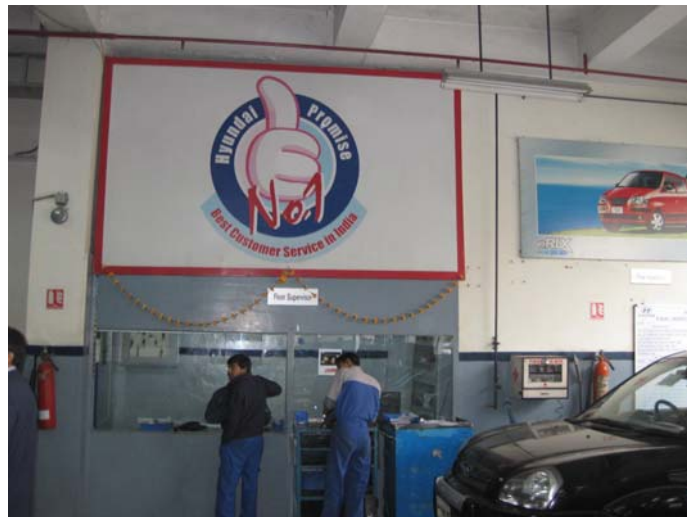
本稿で扱う現代自動車や SAMSUNG、LG などの韓国企業が、インド進出に成功した要因としては、国際経済環境の変化以外にも、インド市場の特性を把握し、それに合うマーケティング戦略を採択したからだという意見が多い。したがって、ここでは今回訪問した韓国企業の現地化戦略を中心に検討することにする。それに加えて、現地化戦略を推進する際に、非常に重要な役割を果たす人事労務管理についても言及する。

### 3.1. Hyundai Motor India Ltd (HMI)

#### 3.1.1. 投資状況及び目的

Hyundai Motor India Ltd (HMI) は、現代自動車の最も成功した海外投資法人として知られている。HMI は 1999 年 12 月ネパールに Santro を輸出して以来、2006 年に輸出累計 50 万台を突破した。現在ヨーロッパ、アジア、中東、中南米など合計 60 余カ国に Santro、Vernaなどを輸出する。Santro は、HMI の内需及び輸出のベストセラー車で現代自動車販売の先頭走者の役目を果たしている。<sup>10</sup>

HMI は、進出初期から新モデルを投入して顧客の信頼を確保することはもとより、現地顧客の多様な要求を直ちに製品に反映し、顧客満足度向上のために 24 時間 A/S 出動システムを稼動するなど、徹底的な現地化戦略を推進したことが成功の要因だと考えられている。HMI の販売部門では、成功要因として、まず車自体の品質が良いこと、豊富なディーラーの存在（2008 年末現在で、190 都市に 251 ディーラー）、インド現地人たちの協



HMI のニューデリーに位置している販売部門のメンテナンス設備

<sup>10</sup> SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所.

力、マーケティング戦略、部品サプライヤーとの進出協力とサプライヤーの育成などを取り上げている。

HMI は、市場進出 3 年目である 2001 年に 6 万 7 千余台の自動車を販売して、インド市場 1000 cc 級以上の車種販売 1 位を果たして以来、2002 年 11 万 1,045 台、2003 年 15 万 724 台、2004 年 21 万 5,630 万台、2005 年には 25 万台の販売を記録した。さらに、昨年 2008 年の全体販売は 48 万 9,000 台を記録し、大幅に伸張している（そのうち、内需が 24 万 5,397 台、ちなみに 2008 年の生産量は 48 万 6,086 台）。現代自動車は、インド現地の需要増加に積極的に対応するために、2007 年に生産施設を 40 万台に増やし、グローバルトップメーカーに飛躍するためのグローバル生産の中心的戦略基地としてインドを育成するという計画であった。第 1 工場は、Santro、Verna、Avante、Sonata などを生産中であり、第 2 工場は、インドで一番の人気モデルである Santro 後続モデル（i 10、i 20、i 30）の専用生産工場として建設された。<sup>11</sup>

前述したラーオ首相の経済自由化政策以後、自動車市場も開放され、世界的な自動車会社がインドに向かった。1983 年、インド政府と日本のスズキ株式会社との合弁で設立された Maruti Suzuki（マルチ）社が開発した小型車の登場で、インドの自動車産業はいっそう活気にあふれた。現代自動車も投資価値を持ったインド市場への進出で遅れをとるわけにはいかなかった。

1996 年、現代自動車はインド経済のたゆまぬ成長によって自動車の内需市場が広がる可能性が大きいという判断とともに、輸出拠点としても活用可能性が高いという点からインド進出を決めた。1996 年 5 月にインド政府の事業認可を獲得し、同年 10 月の起工式に引き続き、1998 年 5 月工場を完成、1998 年 9 月から量産体制に入った。最初の投資額は 7 億ドルで、海外企業としては初めて単独投資許可を取得した。大部分の産業が国有化されているインド市場で、現代自動車は前例のない 100% 単独投資で HMI を設立した。現代は迅速な意思決定が必要だったというだけでなく、合弁形態で進出した DAEWOO など先行他社が経験した意見衝突などの試行錯誤を考慮し、単独投資進出を選択した。当時の外国人投資比率の最高限度は 51% に制限されており、単独投資が不可能な状況だったが、現代自動車は大規模生産とともに 4 年内に現地化率 70% 以上の達成と積極的な技術移転などを提示して、インド政府の許可を確保したのである。

市場分析専門家たちは、HMI が気難しいインド市場で成功することができた要因とし

<sup>11</sup> SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所。



## ものづくりアジア紀行

て単独投資を優先的にあげている。インドの特性上、合弁投資をする場合、インドパートナーとの調整が難しく、失敗する可能性が高いという指摘が多い。実際に、いち早くインド市場に進出した韓国の DAEWOO 自動車は合弁投資と市場予測に失敗し、インドを去った。HMI の最初の工場は、物流、人材、インフラ及び基盤産業、州政府のサポート政策などを考慮して、タミル・ナードゥ州のチェンナイ（Chennai）に決めた。タミル・ナードゥの州政府は工場敷地の売却と投資許可、公団造成による電気、用水、道路、通信などのインフラの開発、工場設立のための手続の簡素化などを提供することで現代自動車工場の建設を積極的に支援した。このようなサポートを受けて、現代自動車は当初目標だった 3 年の工事期間を大幅に短縮した 17 ヶ月で工場を完工したとされる。<sup>12</sup>

### 3.1.2. 現地化戦略: 現地適応型製品開発とマーケティング戦略

当時、日本のスズキ株式会社とインド政府が合弁で設立した Maruti Suzuki 社が 82% のシェアを占めていたインドの小型車市場で、HMI は 1998 年に Santro を発売し、挑戦をしかけた。本格的なインド市場攻略に先立って HMI は細密な市場調査を行い、中型車市場よりは排気量 1000 cc 未満の小型車の市場規模がはるかに大きいという事実をつかんでいた。その結果に基づいて、最初 Accent に決めた生産モデルをアトズに変更することにした。また、インド人の嗜好を把握するために市場調査を実施した。アトズに対するインド人の反応は好意的ではなかった。とくに、アトズの後ろ姿がオートリクシャに似ているという理由から、安っぽい車だというイメージを持っていた。

市場調査結果に基づき、HMI は大々的なデザイン改善作業を行った。さらに自動車が走る環境条件を把握するために全国のロードツアーに出た。真夏には 40 度を上回る暑い気候、舗装されていない道路が多く、排水施設もなくてモンスーン時期にはあつという間に水が上がる劣悪な道路事情など、現地の気候と環境条件は車の性能改善にそのまま反映された。当時、小型車市場の 82% を掌握し、インドの自動車市場を独占していた Maruti Suzuki 社にチャレンジしたのである。その頃の Maruti Suzuki 社は、1980 年代の旧型モデルを販売しながらも需要が供給を超過する状況だったので、販売者中心のマーケットを維持できていた。

ここに着眼した HMI は、韓国内で販売された既存のモデルを持ちこむが、新技術と部品を新たに適用し、インド人の嗜好と気候及び生活環境に合わせた新しい概念の車の開発

<sup>12</sup> SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所。

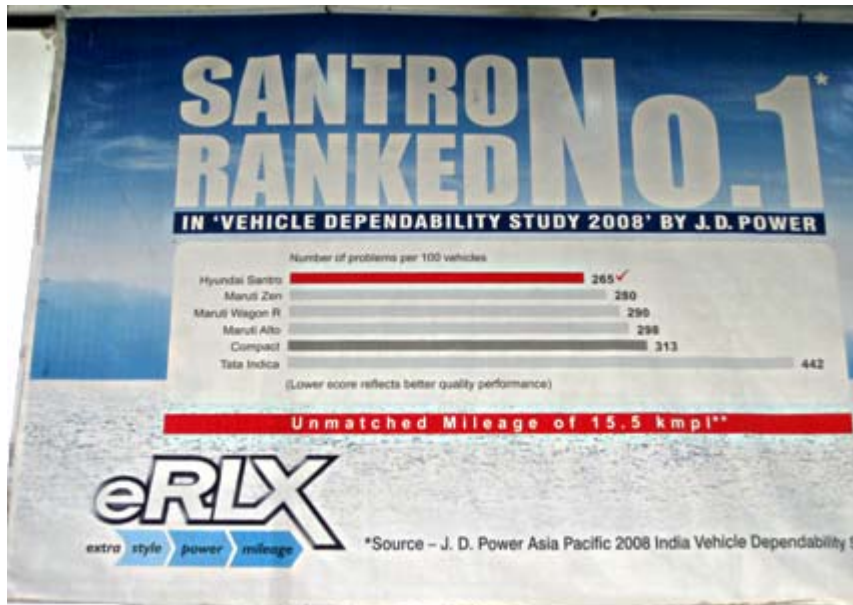


HMI の SANTRO モデル

に挑んだのである。一方、早期に現地化率を 70%以上に引き上げるという州政府との約束を守るためにも努力した。部品関税率が 27-42%にのぼるので、現地化率の向上は価格競争率を高める手段でもあった。とりわけ、エンジンと変速機（トランスミッション）はもとより各種部品の不良率が高く大変だったが、体系的な技術指導で乗り越えて行ったのである。その結果、現在 Santro では 90%以上の部品現地化が実現され、エンジンと変速器などの主要部品まで現地で生産する総合自動車工場を実現している。

現代自動車は、マーケティング側面においても現地状況と消費者特性を考慮した現地化製品の発売を目標にした。中型車を先行車種として立ち上げた海外企業らとは違い、小型車部門に力を注いだ。同時に、インドの高温多湿な気候条件と道路事情を考慮し、かつエンジン冷却機能及びエアコン性能などを強化すると同時に、ブレーキ機能を強化しサスペンションを補強するなど、現地状況に合う製品を開発した。

以下では、現地化に向けた Santro の開発過程を概説する。当時、Santro の生産は順調で、出庫だけを控えた状況だった。ところが、出庫の日、予想のできなかった状況に直面した。屋外の駐車場に保管されていた車のエンジンがかからなかったのだが、これは燃料油の成分が原因だった。燃料タンク内の油が暑さで蒸発し、油に含まれた硫黄が銅で作られた燃料ポンプの整流子を腐食させたからであった。腐食の心配のないカーボンで整流子をコーティングして問題を解決することができた。



他社の製品と比較されている SANTRO の品質

また、毎年モンスーン時期に降る暴雨で道路はあっという間に浸水してしまう。モンスーン期の終わりには、車のエンジンがかからないという抗議が絶えなかった。雨水に浸った車のエンジン制御ユニット（ECU）が損傷し発生した問題だった。最初は底に位置していた ECU を上方へつけ替える大々的なメンテナンスを実施したが、根本的な解決策ではなかった。車に水が入ってこないように車体の防水に力を入れると同時に、水に浸っても始動する防水型 ECU を開発したのである。

それに加えて、現代自動車の認知度を高める広報活動に力を注ぎ、大都市を中心に独占ディーラー網を構築するなど、マーケティング活動にも相当な努力を注いだ。とりわけ、まだ生産が始まっていないのに、ショールームへの投資を行なうように動機付けた。そのために、1998 年の頭から工場を見てもらい確信を与えたりして、1998 年 8 月には、60 デイラーが生産前にもかかわらずショールーム建設を完了した。つまり、発売前の段階で、修理・部品工場が 100% 完成し、発売に完全に備えたとされる。

とりわけ、マーケティングには力を入れて、インドの国民的俳優として絶大な人気を集めている Shahrukh Khan を起用した。Khan を広告モデルにすることで、無名の現代自動車をあっという間にインドの全国民に刻印させるきっかけを作ったという。当時のインド人にとって、韓国という国と、現代というブランドになじみはなかった。しかし、インド人が神のように慕う映画俳優である Khan をモデルに採用することで、6 編のシリーズで



HMI の i 10 モデル



ニューデリー販売部門に掲げられている i 10 の 5 部門受賞のニュース

制作された Santro ランチング広告は期待どおりインド人の脳裏に現代というイメージを植えつけた。1998 年 10 月、Santro は成功裏にインド市場に進出した。

初期の Santro の販売は不振だったものの、全国キャンペーンによる大々的なマーケティングとともに顧客サービスに努めた結果、消費者たちの口コミが徐々に広がり、発売から 6 ヶ月後には販売が少しずつ伸びてきた。注文増加とともに Santro 生産に拍車をかけた HMI は、再び困難に遭うことになる。全国的なトラック労組のストライキによって部

## ものづくりアジア紀行

品輸送に直撃を受けたのである。やっと名前が知られ始めた状況なのに、生産ラインの稼働中止はありえないことだった。HMI は、救急車やスクールバスなどを賃貸してようやく部品輸送を行い、車の納品日に合わせることができた。このように大変な苦勞をして、顧客たちとの信頼関係を築くことに成功したのである。そして、インドの最高裁判所命令で排気ガス規制が強化された時、すでに HMI は要件を満たしていたので、最高水準の技術で作られた車だと認識されるようになった。

Santro の成功を受けて、Santro の後続モデルの i 10、i 20 も次々にカスタマーから肯定的な評価を受けている。とりわけ、i 10 は 2007 年 Car of the Year Awards の 1 部門を、2008 年には 5 部門を受賞した。

さらに、各国版ホームページを顧客中心、販売中心の体制に改編してグローバル販売力を強化している。2009 年 2 月、現代は「顧客中心のウェブサイト具現によるグローバルマーケティングの力量強化及びブランドイメージの向上」のためにウェブブランド戦略を樹立し、新しいコンテンツとデザインの現代自動車ホームページ (<http://www.hyundai.com>) をオープンした。<sup>13</sup> このように現代自動車の徹底的な事前準備と生産過程における協力、現地に相応しいマーケティング活動などが一体となり、単独投資でインドに進出したHMIがインド市場で成功するようになったといえるだろう。

### 3.1.3. 人事労務関係: 現地人リーダーの育成と本社召集教育

現代自動車は、インド人の文化的特性、すなわち身分制度と宗教的影響などを十分に考慮して作業の能率を極大化することに焦点を合わせ、業務の推進方式や意思疎通を円滑に導き出すことで業務及び勤務集中度を高めた。<sup>14</sup> 同時に、現地人を高位管理職につかせ、組織を統率させることで、韓国人管理者と現地人の間の不必要な衝突を避けるように誘導し、管理業務に対するインド人の熱意と能力を高めた。

他方、従業員たちに対する教育と訓練を徹底している。とりわけ、各生産段階の管理者候補たちを韓国本社の蔚山工場に集めて、関連職能と知識の習得を促すと同時に、現代への理解を高めた。このような訓練及び教育とともに工員自ら会社員としての帰属意識と責任を自覚するように奨励した。

労使関係においても、特別に気を配ったようだ。インドは複数労組の許容、第三者介入

<sup>13</sup> ACROFAN 「現代自動車のホームページ：顧客中心、販売中心の体制に全面改編」2009 年 2 月 23 日。

<sup>14</sup> SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所。

の許容、政治活動の許容、解雇不可などを規定しており、組合活動も積極的である。現代自動車はこのような問題点を解決するための方策として、生産労働者代表7人と管理職代表6人によって構成される労使協議会を設立し、毎月定例会議を開いて労使間の一体感を形成するのに力を入れている。

さらに、工場内に小規模の寺院を設置し、従業員たちの宗教活動を支援することで現地の文化と宗教を尊重するなど、職員に対する配慮を忘れなかった。

2009年からは、インドをはじめ、海外生産基地を持っている地域を対象に、より現地人の立場を理解し、現地化をサポートするためのグローバルインターンシッププログラムを始めることを発表している。2009年からの3年間で合計100人以上を採用し、英語圏を除き、中国、インド、ロシア、チェコ、スロバキアなど現代自動車グループの戦略的拠点の現地言語を専攻したか、あるいは駆使することができる2010年大学卒業予定者が支援対象であり、グローバルマーケティング業務を担当する人材を早期に育成しようとしている。<sup>15</sup>

## 3.2. SAMSUNG India Electronics (SIE)

### 3.2.1. 投資状況及び目的

SAMSUNGが最初インドに進出した1995年当時は、工業用水さえ調達しにくいほど投資環境が悪かった。しかし、SAMSUNGはインドの潜在力に目をつけた。初期には合弁投資であったため多少困難であったが、単独投資に変わってからわずか13年で液晶テレビ市場(44.1%)、2007年上半期インドのモニター市場(44.9%)で圧倒的なマーケットシェアを獲得している。<sup>16</sup>このような市場拡大に対応するため、SAMSUNGは、年間150万台を生産するインドのNoidaにあるテレビ工場に引き続き、2007年にチェンナイに年間150万台生産規模のテレビ工場を設立した。また北部のDehradunにはエアコンの外注工場も持っている。

こうした投資によって、インド全体におけるテレビ生産能力を2倍の年産300万台に増やし、巨大なインドおよび西南アジアテレビ市場の供給戦略をサポートする体制を構築したのである。SAMSUNGは、インド南部のタミル・ナードゥ州のチェンナイに、合計322千m<sup>2</sup>の敷地に3千万ドルを投入してチェンナイ工場を造成し、2007年11月に竣工式を

<sup>15</sup> ACROFAN「現代起亜自動車：グローバルインターンシッププログラムの実施」2009年2月11日。

<sup>16</sup> 『世界日報』「グローバルSAMSUNG 神話は続く」2008年3月18日。



Noida にある SIE 工場

行った。<sup>17</sup> SAMSUNG はこの地域に、2011 年までの今後 5 年間に合計 1 億ドルを投資し、持続的に増加している西南アジア地域の電子製品需要に積極的に対応する計画である。

インドのテレビ市場は、毎年 20%以上の速い成長が予想されている。2007 年テレビ市場の規模は 1,200 万台であり、非常に大きな市場規模（世界市場の 6-7%）であるが、インド国内のテレビ普及率は約 30%に過ぎず、無限の成長可能性が秘められている。

SAMSUNG は、世界 2 位の人口と 4 位の購買力を持つ巨大新興市場であるインドに現地生産体制を構築することで、インド / 西南アジアのエマージングマーケット（Emerging Market）攻略に拍車をかける予定である。とりわけ、急成長するデジタルテレビのグローバル需要に効率に対応するために、韓国をはじめ、メキシコ、中国、スロバキア、ハンガリー、タイ、インドネシア、ブラジル、ベトナム、インド、ロシア、マレーシアなど世界 12 カ国に 15 のテレビ生産基地を取り揃え、デジタルテレビ生産の世界第 1 位企業としての地位を固めるために、インド市場の役割も重要視されている。

市場調査機関である GfK の集計結果によれば、SAMSUNG インド法人は、2008 年上半期丸型ブラウン管テレビ（Curved TV）を除いたインドカラーテレビ（CTV）市場で売上

<sup>17</sup> SAMSUNG ホームページ「SAMSUNG、巨大インド TV 市場に本格攻略へ出る」2007 年 11 月 14 日。

## 朴 英元

げ基準 1 位 (25.9%) を占め、7 月にはシェアが 28.6% を突破し、歴代最高の成績をおさめたという。<sup>18</sup> 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げ及び数量部門 1 位を占めている。SAMSUNG のインド液晶テレビマーケットシェア (売上げ基準) は、2008 年上半期には 39.4% であったが、7 月には 41.4% に上がった。プラズマテレビの場合も、42 インチ以上の市場において、7 月のシェアは 26.5% (売上げ基準) で 1 位である。丸型ブラウン管テレビを生産中止にするなど果敢なプレミアム戦略、現地密着型製品開発・マーケティング戦略、現地生産拡大などが成功したと思われる。<sup>19</sup>

一方、SAMSUNG のインドにおける携帯電話のマーケットシェアは、約 10% 程度であり、2006 年に 18% 確保を目標にしたが、未だに達成されていない。2006 年当時、1,500 万ドルを投資して生産能力が 100 万台水準の新しい携帯電話工場を建てた。2010 年までには 2,000 万台規模に漸次拡大し、西南アジア市場の製造拠点として活用する計画である。投資金額 1,500 万ドルのうち、1,000 万ドルを SAMSUNG 本社が投資したという。2007 年まで関連部品は輸入していたが、2008 年に韓国の部品サプライヤー 4 社が 50 億ウォンの投資を決定し、完結された生産クラスターを構築する計画である。

SAMSUNG は、2007 年初頭、新 SAMSUNG 西南亜総括社長に李ヒョンボン氏を任命し、インドを中心にした西南アジア市場の総括機能をいっそう強化している。独立的性格が強かった現地法人 (SIEL、STS、SISO など) の調整を担う西南亜総括機能が強化されるに伴い、インド市場に対する SAMSUNG の戦略をいっそう高度化していく戦略である。

李社長は、

私たちは 1995 年からインドを SAMSUNG のグローバルビジネスの中心地として育成することを目標にしてきました。しかし、当時は 100% の単独投資が許可されない等、多くの困難がありました。その後、今までの持続的な努力を通して、現在は段々当時の目標が現実化されています。私の社長就任がこのような目標達成に推進力を加えるでしょう。インドは、開かれた市場です。私たちがここで、第 3 の国に製品を輸出するように優秀なインド人材を育成して輸出する計画です。SAMSUNG 内でのインド出身人材の地位も段々上がるでしょう

と評価した。<sup>20</sup>

<sup>18</sup> SAMSUNG ホームページ (2008 年 10 月 5 日)

<sup>19</sup> Digital Times 「SAMSUNG インドのプレミアム TV 市場の席卷」2008 年 10 月 6 日。

<sup>20</sup> KPMG 「SAMSUNG インド進出高度化」2007 年 8 月 14 日。



表3 SAMSUNG のインド市場のテレビシェア現況（売上げ基準：GfK）

| 区分                     | 07 年上半期 | 07 年下半期 | 08 年上半期 | 08 年 7 月 |
|------------------------|---------|---------|---------|----------|
| 全体のカラーTV（丸型ブラウン管テレビ除く） | 23.4%   | 26.1%   | 25.9%   | 28.6%    |
| 液晶 TV                  | 38.2%   | 42.9%   | 39.4%   | 41.4%    |
| プラズマ TV（42 インチ以上）      | 32.8%   | 24.3%   | 24.7%   | 26.5%    |

出所）SAMSUNG

一方、前述したように、インド北部の Noida 工場に引き続き、2007 年末にインド南部タミル・ナードゥ州のチェンナイ工場を設立することで、相対的に弱かった南部市場攻略にも成功しているようだ。

### 3.2.2. 現地化戦略：薄型テレビ中心のプレミアム戦略の追求

SAMSUNG の現地化戦略は、薄型テレビを中心としたプレミアム戦略といえる。プレミアム製品を追求する SAMSUNG の現地化戦略が成果を出し始めたのは、2007 年下半期からだといわれている。SAMSUNG 映像ディスプレイ事業部の副社長は、「無限の潜在力を持つインドなどの成長市場を攻略するために製品及びマーケティングにおいてプレミアム戦略を継続して推進する一方、インドの消費者たちの口に合う現地化戦略を通じて 1 位の地位をより確固たるものにしていく計画である」と明らかにしている。<sup>21</sup>

先述したように、SAMSUNG は 2006 年丸型ブラウン管テレビの販売を中断し、液晶及びプラズマテレビのマーケティングに力を入れており、インド市場にプレミアム製品の「種蒔き期」に突入した。SAMSUNG は、ブランド売場と大型販売店など 5,000 余の販売店をプラズマ、液晶中心の高級専門販売店に変え、ブラウン管テレビの中でプレミアム製品である SlimFit TV（薄型平面ブラウン管テレビ）の売場展示比重を大きく増やすなど、売場の高級化戦略を継続して推進している。

製品面では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、テレビ視聴時に消費者がよく使うプログラムをリモコン操作できるイジビュ（Easy View）機能を追加するなど、現地密着型製品で正面勝負をかけている。SlimFit TV ラインナップを大きく増やし、丸型ブラウン管テレビ（Curved TV）との価格差を狭めたインド特化型 Flat TV（平面ブラウン管テレビ）によって現地ライバル企業との差別化を図っている。

<sup>21</sup> NEWSWire 「SAMSUNG インドプレミアム TV 市場 3 冠王」2008 年 10 月 5 日。



空港の壁にある SAMSUNG の液晶テレビ広告

一方、インド全体の CTV 市場は 2008 年 1,250 万台 210 億ドル規模から、2011 年まで年平均 23%（売上げ基準）の急激な成長が予想される。とくに、2008 年 53 億ドルで市場全体の 25%水準であるフラットパネルテレビ（液晶、プラズマ）の場合、2010 年に 190 億ドルまで成長し、市場全体の 50%を越し、2011 年には 280 億ドル（シェアは 62%）まで成長すると展望されており、インドテレビ市場の急速なプレミアム化が予想される。

また、テレビ以外の製品の現地化戦略にも力を注いでいる。インドは、人口の 5%くらいが豊かな階層、40%は貧民階層だという貧富格差が激しいという点と、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器を付けて発売しているし、冷蔵庫にアイスパックを入れてあげるなど、インド人の「痒い所を搔いてあげる」アイデア商品を発売し、現地市場で大きな反響を起こしているようだ。<sup>22</sup>

SAMSUNG は、洗濯機部門でも相当な成果を出している。SAMSUNG の洗濯機が成功した理由は、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からである。さらに、水が乏しいので、水を再使用することのできる二槽式洗濯機を好む購買傾向を反映し、製品設計を十分に考慮することでインド消費者の心を捕らえたという。<sup>23</sup> だからといって、低価商品だけを出したわけではない。

前述したように、現地化とプレミアム戦略を並行させ、したがって「SAMSUNG 製品＝

<sup>22</sup> 『世界日報』「グローバル SAMSUNG 神話は続く」2008 年 3 月 18 日。

<sup>23</sup> SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所。

## ものづくりアジア紀行

高級」というイメージを植えつけることができた。また、2007年11月には射撃、アーチェリー、ボクシングなど北京オリンピックのインド代表選手たちを、SAMSUNGのオリンピックドリームメンバーとして選定し、北京オリンピックまで後援することを通じてスポーツマーケティングによるブランドイメージ向上に努めた。

一方、SAMSUNGはインドでR&D活動に力を入れており、2007年以後、現地R&Dを大幅に強化している。SAMSUNGはインドで自らのソフトウェアセンター（SISC：Samsung India Software Center）を運営しており、全世界に広がるSAMSUNGのグローバルR&Dセンターのなかのひとつとして機能している。インドに位置しているソフトウェアセンターによって、液晶カラーテレビ、カムコーダー、コンピュータ、MP3などに必要な先端技術を開発している。SAMSUNGソフトウェアセンターの副会長は「去る4年の間、私たちの役目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ました。その間、私たちは25の特許を出願しました」と主張した。<sup>24</sup>ソフトウェアセンターでは、SAMSUNGのヒット作であるポ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ている。SAMSUNGは、ソフトウェアセンターの規模を300人から2007年末に400人に増やしたが、2010年までには1000人水準に拡大するという計画を発表した。

さらに、SAMSUNGはNoidaのソフトウェアセンター（SISC）とは別に、南部バンガロールにSISO（Samsung India Software Operations）を運営している。SISOは、デジタルメディア製品に対する研究開発活動を主に担当するSISCとは違って、通信技術などの多様な分野の研究開発活動を行っている。1996年設立されたSISOでは、無線端末機・ネットワークインフラ・ネットワークング・SoC（system on chip）・デジタル印刷及びイメージソリューション・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。SISOの職員の中の50%ほどがインド内のIITなどの最も優秀な工科大学出身であると知られている。

最後に、SAMSUNGはインドをグローバル部品調達を中心地として考えている。これに関連して、SAMSUNG西南亜総括の李ヒョンボン社長は、「私たちは多くの高級部品を安く調達しなければなりません。このような側面でインドを主な調達先として考えている」と言及した。私が訪問した時にも、サプライヤー選定の基準は価格だと何回も強調し

<sup>24</sup> KPMG「SAMSUNGインド進出の高度化」2007年8月14日。

た。また、SAMSUNG は電子部品企業を発掘して基準に合う製品生産のためにトレーニングするプログラムを持っており、インド企業を対象にインドネシア・韓国・中国など SAMSUNG 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ことが知られている。しかし、液晶テレビ市場が活性化するまでは、従来のカラーテレビ市場での競争であり、高級部品を安く調達することが難しくなる可能性も否めない事実である。したがって、現在のカラーテレビ市場ではサプライヤーに対する価格抑制がすでに限界に来ており、液晶/プラズマテレビのようなプレミアム価格が予想される製品へと市場が転換されるまでは過渡期であると考えられる。

### 3.2.3. 人事労務関係:現場従業員による改善活動の奨励

SIE は、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おり、提案制度を通じて大きな効果をあげている。毎年ほぼ 6 万件の提案が提示され、生産性及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 万ルピーまでの補償金が支給されているという。私がテレビの組立工場を訪問した時、工員たちのテレビ包装ボックスの自動化提案によって生産タクトタイムが短くなったという説明を聞いた。

一方、テレビ組立ラインでは、3 週間の教育を受けて配置された従業員たちが働いており、15 人が勤めるテレビチップの組立ラインでは女性工員が一度に 4 個の部品を組み立てている。ただし、インドでは、女性は夜 8 時以降は就労してはいけないので、女性の労働力を活用することに制約があるという。このため、現在男性工員に同様の作業が可能かをテストしている。

このように SIE の積極的な取り組みによって、インドにおける生産性は他の海外工場より高い方だといわれる。私が訪問した Noida のカラーテレビ工場は、韓国を含む SAMSUNG のどの生産基地よりも高い生産性を維持しており、2004-06 年まで 3 年連続 SAMSUNG 本社から製造価値革新賞 (Manufacturing Value Innovation Award) を授与された。

2006 年には SAMSUNG インド法人の生産性向上の事例をベンチマーキングするためにベトナム、メキシコ、タイ、マレーシア、ハンガリーの SAMSUNG 所属エンジニア 56 人が SIE のカラーテレビ工場を訪問したり、逆に SIE のエンジニア 10 人程度が他の海外工場の生産性向上のために派遣されたりもしているようだ。韓国にある SAMSUNG 本社には、120 余のインド人エンジニアが正社員として勤めており、少なくとも 250 人のエンジ



Noida にある SAMSUNG の工場  
出所) *Business Today* (2007, July 1).

ニアが短期プロジェクト遂行のために勤めている。良いとはいえない製造環境を理由に生産性が他の国より低いだろうというのが一般的な常識であるが、SIE は絶え間ない革新活動によって、こうした偏見を崩し、インドにおいて高い生産性を維持し、ほかの地域から関心が寄せられている。こうした成果には、韓国、メキシコ、バングラデシュのテレビ工場で多様な海外駐在経験を持つインド法人代表のリーダーシップが裏にあったことも否めない事実である。

### 3.3. LG Electronics India(LGEI)

#### 3.3.1. 投資状況及び目的

インドにおける言語は、28 州がそれぞれ他の国と同じくらい特性がまちまちである。先述したように、中央政府の公用語はヒンズー語と英語だが、憲法に指定された言語だけでも、19 言語にのぼるほど多様である。このような劣悪な環境で、LG 電子は足で稼ぐ経営によって大きな成功を収めている。

LGEI は、LG 電子の 100% 出資子会社であり、1997 年に設立され、カラーテレビ、電子レンジ、洗濯機、エアコンの各市場で高いマーケットシェアを記録し、第 1 位の家電企業として際立っている。

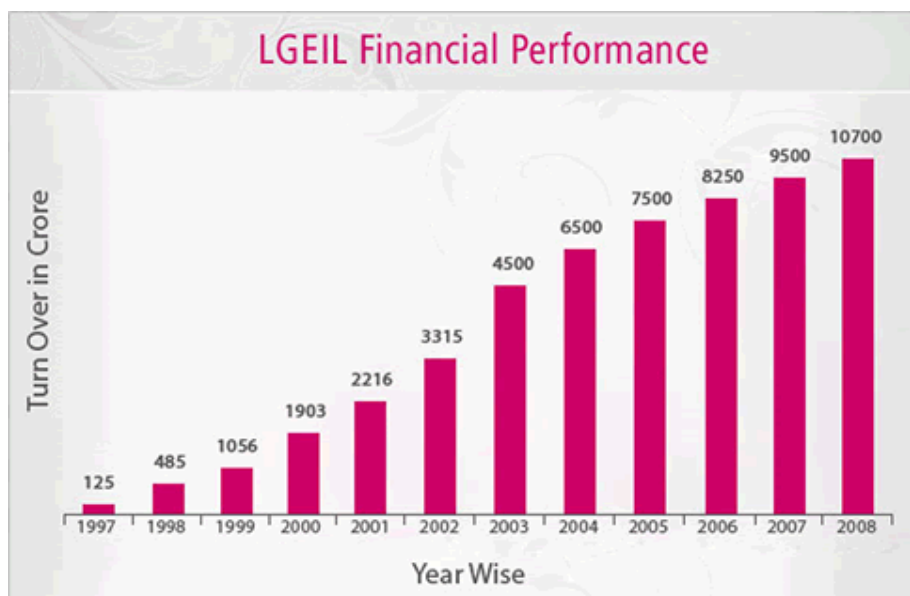
LG はニューデリー (New Delhi) の Noida 工場とともに、ムンバイに近い Pune 地域に GSM 携帯電話、テレビ、冷蔵庫、エアコン、洗濯機などを生産する第 2 工場も完工し、

既存のインド東北部に引き続き、南西部地域攻略にも拍車をかけている。

具体的に、インドのニューデリー近くにある Noida 工場ではテレビ、冷蔵庫、エアコン、洗濯機、電子レンジなどを生産しており、現地の優秀な研究開発（R&D）人材を活用するために 1998 年からバンガロールにソフトウェア研究所を運営している。11 億人口の巨大市場であるインドを「第 2 グローバル生産基地」として、2010 年には売上げ 60 億ドルを達成するという構想である。<sup>25</sup> それと同時に、Pune の生産拠点を活用して 2010 年までに 2,000 万台の携帯電話を生産する計画である。<sup>26</sup> 1997 年にインドに進出した LG 電子は、初期の資本金 3,000 万ドルを単独投資して LGEI を設立し、9 年ぶりに総資産を 5 億ドルに増やした。

2005 年の売上げは 18 億ドル、2008 年末には 21 億ドル程度を達成している。2008 年末の従業員数は、3,527 人（韓国駐在員：27 人、現地従業員：3,500 人）である。ディーラーは約 2,000（2008 年末）であり、支店数は 150 店（2008 年末）、サービス網は 1,100（2005 年末）ある。インド全域に細い血管のように販売網、サービス網を構築したのが特徴である。

LG の主要製品別のマーケットシェアを見ると、カラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジ、DVD プレーヤーなど主要な家電分野では 1 位を占めており、PC、モ



LGEIの売上げトレンド、LGEIのホームページより <http://www.in.lge.com/>

<sup>25</sup> 「LG、2010 年新興市場の売上げは 120 億ドル」『毎日経済新聞』2008 年 3 月 24 日。

<sup>26</sup> SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所。

ニター、携帯電話（GSM）などの分野でもトップ 3 にランクされている。2005 年は PC のマーケットシェアが 5 位にとどまったが、消費者の選好度は 1 位を記録した。それだけ LG に対する消費者の信頼度と好感は絶対的である。

LG がインドで成功した要因として、LG 内部では三つの要因を提示している。第一は世界水準のハイクオリティ製品の生産、第二に現地化努力、第三に強力なディーラー網の構築による農村地域の販売網構築をあげている。ここでは、三つの要因とも現地化戦略と関わっており、それを中心に説明する。

### 3.3.2. 現地化戦略: 現地密着型マーケティングとプレミアム戦略

LG 電子は、インドでの地域特性に合う商品とマーケティング手法を取り入れたことが知られている。<sup>27</sup> LG インド法人は、1997 年に 70 点の製品群を一斉に取り揃えることで LG ブランド浸透に力を入れ、新製品開発においては、インド市場の需要に合う製品提供をモットーに、インド趣向を持った韓国技術というイメージを定着させた。<sup>28</sup>

LG が現地法人を設立する以前、インドには本格的な家電製品企業はソニー - くらいしかなかった。単独法人の設立後、現地工場が完成するまで LG は現地企業と提携し、OEM 方式で製品を生産した。しかし、現地企業の生産性がなかなか上がらなかったため、まず部長レベルの管理者が生産工程に参加し現場の勤労者と一緒に働き、食事を共にしながら問題点を把握した。これを通して、彼らの作業態度を変え、生産性を画期的に高めることができたといわれる。公用語以外、10 余個の地域言語が使われるインドの事情を考慮して、テレビ画面で 10 地域の言語を選択することができる機能を付加し現地人たちから良好な反応を受けた。

一方、LG より先にインドに進出したソニー - は、製品の現地生産より日本製の製品を輸入販売する戦略をとって消費者たちから良い反応を得ることができなかった。<sup>29</sup> SAMSUNG インド法人を訪問した時も、日本の電気製品企業の大部分がインド現地生産を中止し、輸入販売に切り替えて市場掌握に失敗したという話を聞いた。インドは電力事情が悪くなく、電圧も不安定である。先述したインド駐在員の家でのロウソクの下での夕食を紹介したように、こうした電力事情のため、テレビコンデンサーが爆発する事故が発

<sup>27</sup> SERI (2007) 『BRICS の機会と脅威』三星経済研究所。

<sup>28</sup> SERI (2007) 『インド経済を解剖する』三星経済研究所。

<sup>29</sup> ソニーも、インド現地に工場をつくって現地生産していたが数年前に閉鎖し、現在は輸入販売をしているという。

生したこともあったのである。これに対応するため、インドの不安定な電圧に耐えることのできるコンデンサーを開発して製品につけたという。部品から現地の実情に合うように改造したのである。

また、大胆に権限を現地販売員たちに委譲した。消費者たちを一番よく知っている現地専門家を選び、彼らにマーケティング業務の 99.9% を任せて、思い切って権限を付与したことが成功のポイントになったそうだ。また、LG は洗濯機、食器洗浄機分野の新製品として Direct Drive の機能を搭載したドラム式洗濯機と食器洗浄機の製品群を発売した。韓国からパーツを輸入し、インドで CKD 方式によって組み立てられる食器洗浄機製品は、初日に 4,000 台の販売を記録した。価格は、4-8 万ルピー程度であった。ドラム式洗濯機は、Pune 近くの自社工場で生産している。LG は、洗濯時間の短縮や水消費量の減少などの長所を強調しつつ、新製品の品質を示すために普通 2 年間の義務の無償保証期間を 7 年に延ばして販売している。携帯電話開発においても、中南米地域のようにインドも道路の騒音が大きいという現地事情を考慮し、他の地域より呼び出し音を高くする開発を行なった。<sup>30</sup> 冷蔵庫では、優れたデザインを提供するため、21 色のバリエーションや、インド人が好きな花模様も発売している。このために、R&D 部門で働く人は 350 人にも上る。

先述したように、現在の LGEI には、3,527 人の従業員の中、韓国人駐在員はわずか 27 人に過ぎない。現地住民との親和のため、Noida 公団隣近に保健所を建てて、医師、薬剤師、看護婦を雇って無料診療と処方活動をしている。第 2 工場がある Pune 地域でも、このような形態の保健所建立を推進している。お金だけ儲ける企業ではなく、現地人を採用し雇用を増やして社会にも寄与するというイメージを堅固に植えているのである。地域住民のために、Mobile Van も運営している。

一方、LG は効果的なスポーツマーケティングにも力を注いでいる。インドで最も人気のあるスポーツであるクリケット大会を 10 年以上も後援し、ブランドの認知度を高めることに成功したのである。<sup>31</sup>

SAMSUNG がグローバル次元のスポーツマーケティングを大々的に推進したとすると、LG は地域に根付いたスポーツマーケティングを駆使したと考えられる。例えば、SAMSUNG が全ヨーロッパを対象にチェルシーサッカーチームを活用したブランド広告をする一方、LG は拠点国家を選別して集中攻略する戦術を主に使う。その中でも 1999

<sup>30</sup> 『朝鮮日報』「新しい成長経営戦略：LG 電子 現地オーダーメイド型製品で世界家電市場の席卷」2008 年 9 月 25 日。

<sup>31</sup> 『毎日経済新聞』「LG、2010 年新興市場売上げを 120 億ドルに」2008 年 3 月 24 日。





LGEI の Noida 工場の製品展示室

年から南アフリカ、インド、タイなどで開催しているクリケットワールドカップがその代表的なケースである。LG は、クリケットワールドカップのように現地密着型スポーツにおいては、SAMSUNG より進んでいると自負しており、SAMSUNG は資金力が豊かだから世界的大会やチーム中心に後援活動をしているが、LGEI はもっぱら足で稼ぐという姿勢で世界のあちこちを歩き回っているという。<sup>32</sup> このようにインド人が一番好きな球技種目のクリケットを支援することでマーケティング活動を行なっているが、こうした活動を具体的に製品化したのが、テレビ内にクリケットゲーム機能を内蔵したことである。

次に、LGEI がインドで成功するようになったのは、顧客ターゲットを上位中産層に絞ったことである。LG は、市場参入当初は上位 5% に該当する上流層をターゲットにする高価プレミアム戦略をとった。彼らは購買力があるのみならず、LG 製品を購入した彼らの行動が、将来有効需要層に入ってくる新規消費者たちに影響を与えたのである。

最後に、くもの巣のような流通及びサービス戦略である。LG は、インド進出の初期から全国の主要地域に 18 個の支社を設立する一方、1,800 余の流通網と 85 個のサービスセンターを作るなど、流通とサービスに全力を尽くした。他の外国企業らがアフターサービスを疎かにする一方で、LG は支社人員の半分をアフターサービス要員として運営するな

<sup>32</sup> Park SungYup, and Park WanGyu (2007) 『三星 vs LG、彼らの戦争は続く』 未来の窓.



顧客満足経営に力を入れている LGEI

ど気を配り、最初期から主婦社員の販売制度を取り入れ、インドの遊休女性人材を活用した。女性の販売社員制度の活用をインドの業界で最初に実施したことで、家電製品の主な顧客層である女性層の攻略・販売拡大に寄与したことはいうまでもない。

### 3.3.3. 人事労務関係: 現地人中心の労務管理とインセンティブ制度

最後に、LGEI の成功要因として考えられるのは、人事管理の現地化である。表 4 にあるように、組織運営は現地人中心に行なわれている。先述したように、販売と人事管理の責任者には現地人材を立て、育てる経営を実現している。本社の駐在員は、生産と財務だけを担当し、直接インドマーケットに接する部門は完全に現地化したのである。

次に、インセンティブ制度導入のように徹底的な成果主義中心の評価システムによって、現地人の動機づけを極大化している。インド人は、客観的な評価基準を好むようである。例えば IIT 出身の人材が多いある IT 企業は、評価結果を社内の掲示板に公開し、それに基づいて評価をするという。LGEI も、1990 年から 2007 年までの間に従業員に対する成果評価によってインセンティブ（ボーナス）を 0% から 1600% まで差をつけて支給するシステムを導入したのである。

しかし、インタビューによると、実質的に全体の 5% 程度が、0% のインセンティブ、

## ものづくりアジア紀行

**表 4** 現地人中心の組織運営

| Sales      | HRD        | Factory    | Finance    |
|------------|------------|------------|------------|
| Indian V.P | Indian V.P | Korean V.P | Korean V.P |

**表 5** 成果主義中心の評価システム

|                   |  |
|-------------------|--|
| 成果主義中心の組織文化       | 数字中心の評価<br>部署間の競争文化<br>すべての成果を評価につなげる                                      |
| 評価システム            | 毎月評価（部署別、個人別順位公開）<br>IT システムによる評価パッケージ運営<br>営業 + R&D：売り上げ / 損益責任精度         |
| 成果インセンティブシステム     | 徹底的なインセンティブ制度（0 - 1600%）<br>< 2008 年からは 200 - 1600% ><br>年俸の相対的評価（0 - 30%） |
| 透明性（Transparency） | 評価結果の公開、相互 Feedback  |

15%程度が 1600%のインセンティブが割り当てられるそうだ。そこで、2008 年からはこの制度を少し変更して、ベースを 0%から 200%に変えたという。LG インド法人の今後の計画は、今まであまり充分でなかった PC と GSM 方式の携帯電話の事業強化と輸出拡大に力を入れるという。

#### 4. 今後の展望

これまでインド市場でものづくりに力を入れている代表的な韓国企業の現地化戦略を中心に紹介してきた。ここでは、これまでの話に基づき、インド市場に対応するためにはどのような対策が検討されるべきかについて簡単に提示して締め括りたいと思う。

SAMSUNG 研究所は、多くの海外企業が進出しているインド市場に対応するためには、中級から高級プレミアム製品市場を狙うポジショニング戦略を追求する必要があると提案

する。とくに、インド市場の特性に合う商品とマーケティング技法を持続的に開発すると同時に、購買力の豊かな富裕層はもとより、未来の消費主導勢力である若い世代を中心に長期的観点の CRM ( customer relationship management ) を推進しなければならないと主張している。<sup>33</sup>

近年、インドの経済成長に最大の貢献をしているのは内需市場である。経済成長率の 60% 以上を消費が担っているほどである。インドの消費市場規模は、毎年急成長を続けながら、2006 年の 2,800 億ドル規模から 2010 年には約 3,500 億ドル規模に成長すると展望される。消費市場の量的増加とともに質的变化も予想される。

2000 年以後から現在までインドの消費市場をリードして来た底力が庶民層を中心とした低価格消費だったなら、これからは中産層及び高所得層が中心となる高級市場が本格的に形成されるといわれる。ところで、こうした新しい高級市場の突風の中心には、インドの若い世代がある。彼らは主に IT と金融分野で働く 20-30 代の専門職サラリーマンたちである。

かつて高級市場の中心が伝統的富裕層、すなわち中壮年層だったなら、これからはその中心の軸が若い世代へ急激に移動するといわれる。ところが、彼らの最大の特徴は家族より自分を優先視するという点である。前世代の人々が、低価の携帯電話を二台購入して家族に配ったなら、今の新世代は自分の欲しい高い製品一台を買う購買性向を示している。そういう意味で、このような世代を「Generation Me ( 自分中心世代 ) 」と呼んだりもする。<sup>34</sup>

こうした新世代の人々は、情緒的にアジアよりは西欧志向的な姿を示しており、とりわけ新世代女性のパワーが浮び上がっているといわれる。こうした新世代の女性消費者たちは機能性よりはデザインと雰囲気優先を優先視する傾向がある。

全国民の平均年齢 25.4 才、35 才以下の人口比重が 70% というインドは、世界でも指折りの若い国である。今も若い国だが、現在の人口構造から、今後もこのような傾向は維持されると考えられる。2010 年を頂点に、生産可能な人口比重が段々減る中国に比べて、インドの生産可能人口は増加を続け、2025 年頃には生産可能人口比重が中国を越えると思込まれる。したがって、低所得の若者たちが高所得の新世代たちの消費及びライフスタイルを自然に真似することで、このような新しい消費トレンドは急速に拡大すると考えられる。このような若い時代の消費トレンドに合わせた現地化製品開発戦略も今後のインド

<sup>33</sup> SERI (2007) 『BRICS の機会と脅威』三星経済研究所。

<sup>34</sup> LG 週刊経済「インド経済の未来 新世代が変わる」2007 年 1 月 31 日。

表6 インドと中国の生産可能人口（15-64歳）の比重（%）

| 年度  | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 | 2020 | 2025 |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| 中国  | 65.1 | 67.7 | 68.0 | 66.4 | 64.5 | 63.6 |
| インド | 58.4 | 60.0 | 61.6 | 62.6 | 63.1 | 62.0 |

出所) United Nations, World Population Prospects

でのビジネスにおいて、非常に重要になると予想される。

最後に、これまで上記で取り上げたことをまとめると、現地で成功するためには、単純に市場だけを見て侵略してくる外部侵略者としてではなく、共に生きる Win-Win 戦略を持った現地企業のイメージを植えることが重要であることが学べる。そうするためには現地化努力を持続的に強化しなければならない。とりわけ、現地に進出してからは、インド国内で生産される製品を本国に逆輸出する方案などを講じて貿易摩擦を解消することも、インドに進出した企業のイメージを向上させることができると考えられる。

若い人口が今後 20、30 年間続けて供給されるという点はインドの製造業発展に非常に肯定的な要素である。現在インドの製造業水準は制度的な障壁や低いインフラ設備などのさまざまな要因によって非常に低いかも知れない。

しかし、インド経済が発展することによって良い仕事を求めて農村から都市へ若い労働力は絶え間なく供給されるだろう。こうした予想は、賃金安定にも寄与するだけでなく、2020 年時点では労働力の供給側面で世界最高の水準を維持することを可能にするので、インドの製造業は決して暗くはないと考えられる。



**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 8巻4号** 2009年4月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>