

Panasonicのインドにおける取り組みと 日系メーカーの新興国市場戦略への示唆



国際プロジェクト研究室 指導教員:堀井秀之教授

03-110044 桐ヶ谷直也

2013.2.19

研究の背景-日系メーカーを巡る状況

2

2008年リーマン・ショック以前

日系メーカーは品質を武器に
欧米中心の先進国市場を主要対象に



リーマン・ショック以降

停滞する欧米市場から
新興国市場へシフト
技術力に立脚した品質は
もはや競争優位の源泉でない

日系メーカーは新興国で,
特に家電においては品質だけ
では競争優位に立てていない



出典:朝日新聞2012年3月21日付



出典:朝日新聞2010年5月3日付

研究の背景-Panasonicによるインド事業

3

Panasonic India 簡易年表	
1972年	Panasonic Energy India Co Ltdを設立し、インドに進出
2008年	Panasonic India Pvt Ltd設立 インド市場本格参入
2010年	インド事業が社長直属プロジェクトに ボリュームゾーンマーケティング 研究所設立し、現地仕様製品製造開始
2010年 12月	現地ニーズを追究した エアコン「cube」の販売を発表

LG, Samsungが合わせて
市場シェア約50%を保持

会社	シェア(%)
LG	32
Samsung	20.6
Panasonic	1

出典:Chidia Journal 2008.1

韓国企業の製品開発の取り組みを徹底研究
インド人のニーズを踏まえた
現地仕様エアコンCUBEを開発

現地化戦略が成功したかに思えたが…

「正直言うとCUBEはあんまり儲からなかつたんですよ」
(Panasonic India幡野副社長へのインタビュー)

韓国勢に後塵を拝する形での参入
撤退も視野に入れざるを得ない状況

製品発表会様子

エアコン インド専用モデル
CUBE

競合他社の取り組みを参考にした現地化戦略はうまくいかなかった。
この状況を開拓するためにはどうすべきか?

研究の目的及び手法

4

研究の目的

1. Panasonicのインドにおいて行なってきた取り組みを明らかにする
2. Panasonic Indiaの事例を分析することで日系メーカーによる新興国進出戦略への示唆を得る

研究の手法

1. 文献調査、インタビュー調査(Panasonic Indiaを含む日系企業5社)
2. (A) Panasonic Indiaの取るべき戦略と課題の明確化
(B) 課題の要因分析
: 因果関係分析より、現在抱えている課題の要因を特定
(C) 特定された要因を解決策の提案



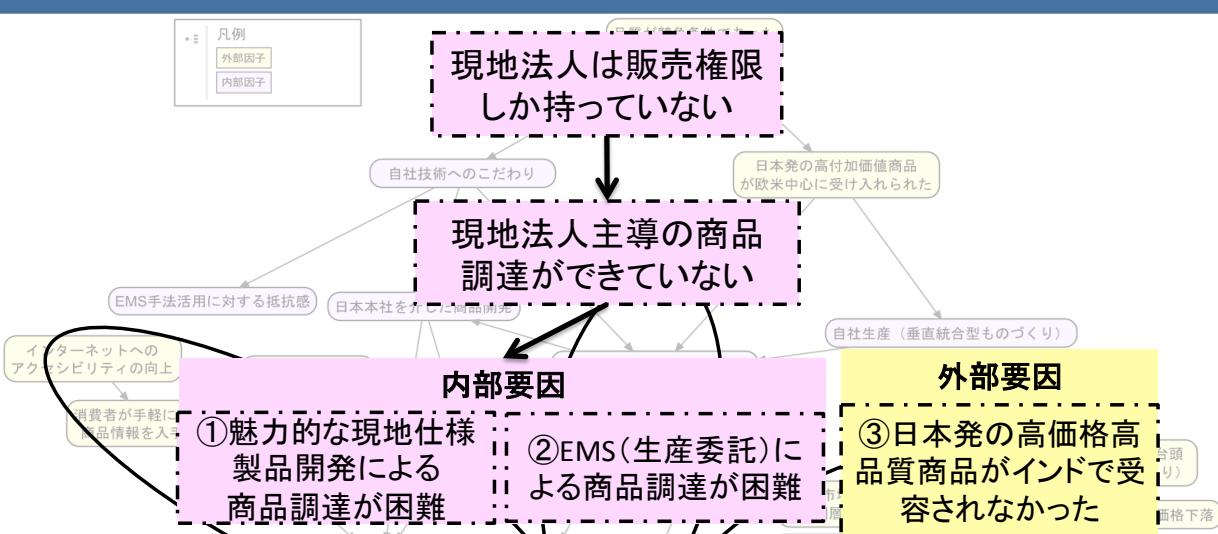
SWOT分析表

Strength(強み)	Weakness(弱み)
<ul style="list-style-type: none"> Panasonicのブランド、技術ノウハウ 高級品の商品リソース 美容分野、B to B分野(溶接機) アンカーレンジ、モディケア社との提携による商品販売網 	<ul style="list-style-type: none"> 低、中所得層向け商品ラインナップの不備 意思決定が遅い(出先機関であるため) 販社として持っている権限は販売権限のみ
Opportunity(機会)	Threat(脅威)
<ul style="list-style-type: none"> インド市場の低、中所得層市場 (経済成長に伴う所得の上昇) 競合他企業の進出していない分野 (美容分野、B to B分野) インドを拠点としたアフリカ市場進出 	<ul style="list-style-type: none"> LG、Samsung(韓国企業)の存在 Godrej、Videocon(インド企業)の存在 Daikin、Hitachi等の日本企業の存在 為替リスク 労務問題リスク

「今うちが売っていない商品だけ世の中で品質の良い商品がある、そういうものを開拓していく方が先だよね」(幡野副社長へのインタビュー)

インド市場の低・中所得者層市場が機会として存在し
Panasonicのブランド、技術ノウハウという強みがある。
しかし商品ラインナップの不備が事業展開の障害となっている。

商品ラインナップ不備の要因分析



要因③は外部要因→Panasonic Indiaによる解決は難しい

要因①,②に関しては内部要因

現地法人主導の商品調達ができないことが根源的な問題。

以下の2点が重要であると考えられる

● 本社から現地法人へ商品調達権限を委譲すること

本社からの権限の委譲に関して...

「権限委譲の根本は何かって言ったら
メーカーにおいては商品調達権限という権限だけ
ですよね」(幡野副社長へのインタビュー)

● 現地法人のブランド戦略が妥当であること

- 一商品の構成要素(デザイン, 品質,)の内,
インドで求められる要素の選別
- 一選別された要素への付加価値の付与
- 一付加価値は商品シリーズに統一して強調

Panasonic Indiaの ブランドの開発

ブランド戦略に関して... 「家電はコモディティーであり商品単体だとどこのメーカーもほとんど同じで、差別化を図ることは難しい」(幡野副社長へのインタビュー)

が必要になると考えられる

現地法人の目指すべき商品ブランド戦略

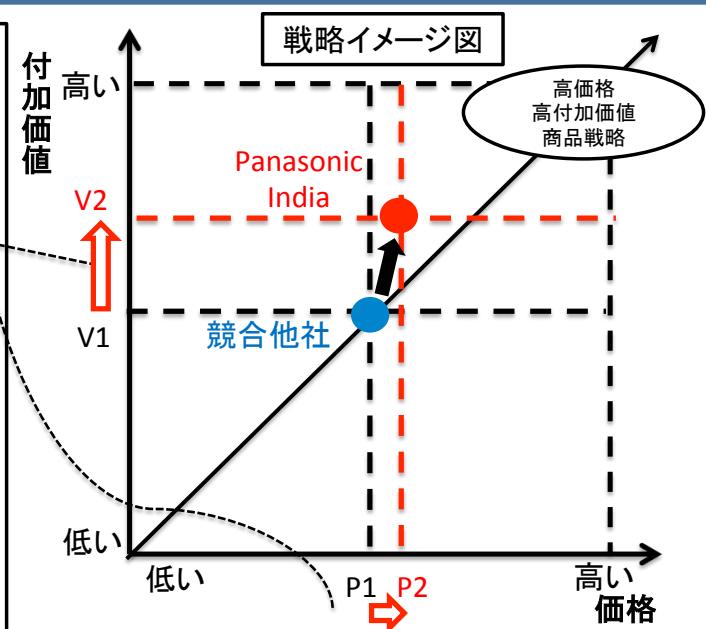
参考 IKEAというブランド

コスト抑制: 耐久性を追求しない
選択と集中

選別要素: デザイン

付加価値: 「北欧風」「シンプルさ」

商品ラインナップに統一して強調



現地法人自身が現地ブランドを開発する能力を持つことが
重要であると考えられる

研究の結論

1. Panasonic Indiaのインドでの取り組みの実態を明らかにした
2. 日系メーカーにとってインドのような新興国市場進出の際に
現地法人**自身が現地ブランドを開発する能力を持ち, 商品調達権限を本社より委譲されること**
が成功するためのキーポイントであるという示唆が得られた

今後の展望

- ・インド市場において求められる, 付加価値を付与すべき商品構成要素が如何なるものであるかに関する研究が必要
- ・現地法人が現地ブランドを開発する際に必要な組織形態, 人材, 人材の育成に関する研究が必要

ご清聴ありがとうございました.