

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 11 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530536

研究課題名(和文)日本の電機産業におけるグローバル・マーケティング

研究課題名(英文)Global Marketing in the Japanese electric Industry

研究代表者

近藤 文男 (Kondo, Fumio)

京都大学・経済学研究科(研究院)・名誉教授

研究者番号：40066676

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、新興国市場におけるグローバル・マーケティング戦略の成功は、新興国市場、中国、ASEAN、インド市場においてボリュームゾーンを形成する中間層を表の競争力としてのマーケティング力によっていかに満足させるかにかかっていることの重要性を、パナソニックとソニーのマーケティング戦略の実態調査によって解明した。この両社はいずれもそれぞれの市場において、他国の企業に先行し参入しながら、参入新興国の顧客ニーズを軽視した先進国型のマーケティング戦略によって参入したため、後発企業の韓国系のサムスン電子やLG電子に競争優位を奪われた。今、この反省をもとに、新興国主導型のマーケティング戦略の再構築をしている。

研究成果の概要(英文)：This research is that the success of the global marketing clarified how it is important that global marketing satisfies the middle class in an emerging market by making investigation about Panasonic Co. and Sony in China, ASEAN and India. Although both of these companies entered in advance emerging countries, they could not satisfy consumers in emerging countries. Because they made use of advanced country's marketing strategy, Samsung Co. and LG Co. in Korea took replace Panasonic Co. and Sony Co. as a leader. Now they are trying to reconstruct the marketing for the consumers in emerging country.

研究分野：商学

キーワード：中間層 現地化 新興国市場 パナソニック ソニー サムスン電子 LG電子

1. 研究開始当初の背景

(1) グローバル・マーケティング研究において、これまで W. Keegan, M. C. Green, M. Kotabe、大石芳裕をはじめとする内外の代表的研究者は、先進国市場を対象とした研究を中心に行われている。しかし、21世紀を画期として、新興国市場の登場を背景に、韓国のサムスン電子や LG 電子、さらには中国のハイアールや TCL などが頭角を現し、グローバル・マーケティングの積極的な展開を開始している。にもかかわらず、新興国市場におけるグローバル・マーケティングに関する研究は緒に就いたばかりで遅れている。

(2) 1990年代に始まった先進国を中心とした市場のグローバル化とグローバル競争の中で、パナソニックやソニーが戦後急速に増大してきた新中間層をターゲットに新製品の「垂直立ち上げ」と「世界同時発売」を内容とするグローバル・マーケティング戦略を展開し、日本企業の圧倒的優位の時代の到来が予想された。ところが、21世紀を画期として、新興国市場の台頭を背景に、韓国系のサムスン電子や LG 電子さらには中国系のハイアールや TCL などが登場し、それらが従来型の先進国型グローバル戦略のパラダイム転換によって、新興国市場の新中間層をターゲットとした新しいグローバル・マーケティング戦略を掲げて登場してきた。その結果、先進国市場の戦略に固執してきた日本企業は、韓国系企業にリーダーの地位を奪われ、かつて輸出マーケティング時代に日本企業によってキャッチアップされた米国企業と同じ立場に立たされ苦闘している。今、日本企業にとって必要な戦略とは何か、また、新興国市場において成功するグローバル・マーケティング戦略とはなにか、その実態を踏まえた研究が遅れている。

2. 研究の目的

(1) 日本を代表する家電企業パナソニックとソニーがかつてアメリカ企業にキャッチアップし、さらにそれを凌駕した時と同様に、現在リーダーである韓国系企業を凌駕するためには、日本の家電企業は韓国企業のフォロワーとしてリーダーから何を学び、どのような戦略で優位性を発揮しようとしているのか、まず、表の競争力としてのマーケティングの側面からその実態に迫る。

(2) 実態を踏まえ、これまで私が研究してきた先進国型グローバル・マーケティング戦略と比較した新興国型グローバル・マーケティング戦略のあり方をモデル化する。

3. 研究の方法

(1) まず、パナソニック、ソニーを中心とした会社史、社内情報、電波新聞、日経産業新聞などの業界紙から第二次資料から新興国市場でのマーケティングの実態を把握する。

(2) 次に、パナソニックとソニーを中心に現地を訪問し、インタビューの実施により、両社の新興国市場におけるマーケティング戦略の実態を把握する。さらには現地のジェトロ代理店、博報堂と電通代理店、現地の日本商工会などを訪問し、インタビューを行い、上記テーマの情報を収集する。

(3) 最後に収集したデータを分析し、理論化する。

4. 研究成果

アジアを中心とする中国市場、ASEAN 市場、インド市場の3つの新興国市場における日本の家電のマーケティング戦略の実態から問題点と改革の方向を明らかにした。

(1) 中国市場における日本の家電企業のグローバル・マーケティング戦略の問題点と課題

13億の世界最大の人口を有する市場で、1979年鄧小平による改革・解放政策によって外資に対して市場を開放して以来、市場経済化を加速し、GDP 規模で日本を抜き世界第2位、アジア最大の市場となっている。ポリュームゾーンを形成する新中間層の増大によって巨大規模の市場を形成している。松下電器(現パナソニック)や日立製作所が富裕層をターゲットに先進国型のグローバル・マーケティングを掲げいち早く参入し、ここで一定の成果を上げた。しかし、現在では日本企業に遅れて参入してきた韓国系企業による、徹底した現地重視のマーケティング戦略攻勢により日系企業は苦戦を強いられている。加えて、現地のハイアール、海信集団や TCL などが、日本から生産やマーケティング技術を積極的に学び、日本企業を凌駕する勢いで急成長しており、儲かる分野と見るや、一気力成に増強し乗り出し、凄まじい価格低下圧力をかけてくる。ここでは日系企業のみならず韓国系企業すら苦戦している。

日本企業の苦戦の最大の理由は、生産や品質における優位性にも関わらず、現地の顧客ニーズを軽視した先進国モデルのマーケティング戦略の導入によるものであった。そのことを理解したパナソニックやソニーは、現地の顧客の要求を重視し、マーケティング投資に重点を置いた戦略転換を始めている。

パナソニック中国が現地化を意識し本格的にマーケティング重視の戦略を開始したのは2013年からである。その象徴がパナソニック中国家電販売トップに中国人を社長にし、日本人社員を減らし、現地人を重視した事業に転換している。商品戦略においては、機能価値よりデザインやストーリーを重視した感性価値重視の戦略、これまでタブーとされていた ODM (委託者のブランドで製品を設計・生産すること) 商品開発の導入、チャネル戦略では現地消費者へのきめ細かな対応を重視した量販店比率の低減と専売店網の重視、それと並行したインターネットの普及を反映した E - Commerce への参入などに現

地化重視の事実の戦略がみられる。

(2) ASEAN 市場における日本の家電企業のグローバル・マーケティング戦略の問題点と課題

ASEAN 市場は1967年にインドネシア、マレーシア、タイなど5カ国で発足し、現在では10カ国で1つの経済共同体を形成する人口6億人を抱えている巨大市場である。タイは親日国で日本との経済的結びつきも強く、ASEAN 市場の中でも最も早くから食品、アパレル、自動車、家電製品などの日本製品の人気が高く、自動車やバイクの牙城であった。しかし、21世紀になると韓国系企業のサムスン電子や LG 電子、さらには中国系のハイアールや TCL などが、日本企業を猛追し、現在ではテレビや携帯電話をはじめ、洗濯機、冷蔵庫など日本企業の圧倒的に強い白物製品においてすら日本企業を凌駕し始めている。ベトナムは社会主義革命後、90年代に政府の外国企業誘致により、松下電器（現パナソニック）を先頭に日系企業は他国に先んじて参入した。しかし、現在ではここでもサムスン電子や LG 電子が日系企業に対して優位にある。

韓国製家電製品がタイやベトナムで支持される理由には、価格が安いだけでなく、洗練されたデザインの斬新性、本国政府のバックアップによる大量の広告宣伝攻勢などマーケティング戦略の優位性にある。それに対して、日系企業は技術や品質の高さにもかかわらず、価格やプロモーションの面で後れをとっている。たとえば、パナソニックもソニーも本社で先進国向けに企画、開発したものを一部現地向けに修正した製品を販売してきた。

その典型的な事例が次のテレビの工場長の発言に示される。ベトナム・パナソニックは、画質で差別化していた。しかし、斜めから見ても綺麗なパネルを日本で作っていたのでコストの壁を越えることができず、コスト優位性を発揮できなかった。画質を良くして顧客に訴えたが、日本や欧州ではデジタル画像で綺麗な信号で流すため画像の優位性が出せた。しかしアジアではアナログのため放送局自体がよい信号で流していないため、店頭でいくら画質の良いテレビでも、サムスンのテレビも日本のテレビも家庭に持ち帰ると同じ画質になる。気は付いていたが、パネルはブラックボックスの中で作れという本社のポリシーがあったので、続けていたが、コスト高になった。当時は、基本的には欧米、日本向けの考えがあったため、そのまま続けることを余儀なくされた。

しかし、近年、この市場に対してボリュームゾーンを形成する中間層への販売の拡大を目指し、過剰な機能をできるだけそぎ落とし、コスト削減による価格の低下の戦略を採用している。また、日本向けに生産していた工場は現地向けの生産に転換するなど地産地

消に転換している。ベトナムの人口の7割は地方に住んでいる。ここには零細な電気屋小売店が多い。これらの小売業の45%は国有的の卸商を通して購入している。パナソニックは「かわいいショップ」(現地人による命名)を約100店舗組織している。これはベトナム人が発案したもので、規模も大きく地方一番店をめざし、展示ができ、説明を重視した現地に根差した店舗で成功している。

(3) インド市場における日本の家電企業のグローバル・マーケティング戦略の問題点と課題

インド市場が急速に経済成長を遂げたのは、1991年に政府による国内投資の自由化、貿易の自由化、外国投資の規制緩和などの導入を契機としている。外資導入後は、欧米系の Philips や Whirlpool をはじめ日系企業のパナソニック、ソニー、日立、東芝、三洋電機などと韓国系のサムスン電子、LG 電子、さらには中国系のハイアール、TCL 集団など家電企業を中心にスズキ、現代自動車などが参入、それに地場企業が加わり、インド市場では相互にしのぎを削る競争が展開されている。家電部門では、日本企業は比較的早くに参入しながら、ここでも後発参入の韓国系企業に優位性を奪われ、それに挑戦する立場になっている。

インド市場は現在アジアの中では中国に次ぐ12億人の人口をかかえ、2020年には中国を抜いて世界の巨大市場になるうとしている。とりわけ市場の最大のボリュームゾーンを形成する中間層の拡大が都市部を中心に伸びており、これまで日本企業が韓国系との競争の中で、中級品以上のものでは競争できるのであるが、中間層の需要の多い普及品といわれる低コスト製品では韓国や中国勢に後れをとっていた。価格を低くして競争し売り上げを上げることはできても、収益面で採算が取れない。とはいえインドでこの面の高い需要を無視することはできない。パナソニック事業部で作った商品ではインドの消費者にフルカバーできない。そこで、パナソニックは、これまでは本社の事業部長が全ての権限をもって、商品開発やブランドなど決定していたが、それをインドに関しては、現地で権限を持って現地に適した製品を作ろうということ、インドで先行して実施することになった。今ではインド独自の ODM 商品の買付けも本社の許可なく可能となり、インドの消費者の多様なニーズに即応するとともに、サムスンのフルライン戦略にもスピーディに対抗できるようになった。「これが功を奏して、今では韓国勢と5分に戦える最低の商品ラインアップが上から下まで揃った」(伊東インド・パナソニック社長)という状態になっている。これまでは垂直統合の自前主義を貫いてきたパナソニックは社会的分業の一つである ODM 方式を中国同様インドでも採用している。パナソニックブラン

ドをつける以上、無条件に ODM 戦略を行うことはしない。品質には徹底的に拘り取引先の工場の選定、工場検査から始まり購入部品の検査まで直接工場にまで立ち入りチェックし、出来上がった商品の品質管理の上で、ブランドを付けている。単に穴埋めのための ODM でないことは重要である。テレビに関して 32 インチ以下はコモディティ化しており、品質で差別化が困難なため、ODM を通して価格とデザインで差別化をしている。コストは量に比例するところがあるので、中国の超有力企業と提携し商品展開している。「インド地域適格商品の開発」商品は、テレビの他カムコーダー、電子レンジ、エアコン、空気清浄機、スマートフォンなどがある。

ソニーインドは、現在インドで競争優位にあるサムスン電子や LG 電子に対し、チャレンジャーとして反撃の戦略を強化し、本社の不振とは対照的に年々売り上げを伸ばしている。ソニーインドの主力製品であるテレビのように標準化の強い製品においても、何の調整や修正もなく持ち込むと成功しないことは新興市場で経験済みである。「ゼロからインド発の商品を作るとすれば、それは失敗する」(ソニーインド木村社長) といえ、インド人は普通良いものを好み、世界的に売れ行きのいいものはインドでも売れるが、それだけでは、爆発的な売れ行きには結びつかない。インド人の嗜好をしっかりと取り入れなければならない。そこで、ソニーインドは現地人好みの「画質」とソニーが得意とする「音質」を開発し大きな売り上げを実現し、LG 電子を抜き、サムスン電子とは互角の時にはそれ以上の戦いを展開している。さらに、ソニーインドの成長を支えている決定的に重要なものに、綿密に計算されつくされた販売網がある。ソニーインドは独自の徹底した現地化した流通チャネルの戦略によって優位性を発揮している。たとえば、POS やプロモーターから日々入ってくる製品販売データだけでなく実売データも合わせることで流通在庫を確認し、精度の高い商品供給と販売施策を実施している。このようなデータに基づいた小売末端の販売状況の把握にとどまらず、流通末端で生じている問題の把握と問題解決のアドバイスなどソニー独自の「カルテ」に基づいた指導を行っている。ソニーのこの販売チャネル戦略は、現場重視のローカリゼーションが決定的に重要な新興国で、差別化のキーの武器となっている。この模倣することが困難なノウハウの蓄積は、ソニーインドならではの独自の「暗黙知」の戦略といえよう。

(4) 新興市場重視のグローバル・マーケティング戦略の組織

パナソニック本部は、新興市場ではこれまでの日本の成功事例の展開では通用しないことの反省に立ち、日本が全てを決めるやり方を変える脱日本依存を宣言している。これ

まではグローバル戦略の拠点を日本の本所に置いていたが、2014 年からは「戦略地域事業本部」を初めて海外のインド・デリーに設置し、グローバル事業の責任者をここに常駐させ、海外事業に関する全権限を委譲している。

とりわけ、これまで取り組みが弱かった中国、アジア地域の強化を推進するため、2015 年 4 月からはアジアと中国地域統括会社の AP(アプライアンス)中国を設置し、域内の権限を移譲している。家電は今後アジア地域で、開発、製造、販売の一体の体制にした。中国とアジア地域は、両社に大幅な権限を移譲することでスピード感を持って地域完結型の経営を推進していく方針である。

以上、明らかになったことは、これまで日本の家電企業が採用してきた先進国市場で成功したグローバル・マーケティング戦略は、新興市場では通用しないことが、パナソニックとソニーのケーススタディによって明らかになった。今後この実態を踏まえ、著者がこれまで明らかにしてきた先進国におけるグローバル・マーケティング戦略との比較研究をすることによって、新興市場におけるマーケティング戦略の姿を解明したい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 0 件)

〔学会発表〕(計 5 件)

(1) Asli M. Colpan and Takashi Hikino, The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm Revisited, 国際学会 Capitalism and the Corporation: An International Colloquium in Business History, 2014 年 10 月 23-25 日、ボッコロニ商科大学、ミラノ(イタリア)

(2) Takashi Hikino, Business Groups and Corporate Governance in Japan. Kyoto University-Thammasat International Seminar, 2014 年 09 月 16 日、京都大学(京都)

(3) 若林 靖永、近藤文男「インドにおける日本の家電企業の商品開発とマーケティング」商品学会・管理学会、2013 年 10 月 19 日、中部大学(愛知県・春日井市)

(4) 近藤文男「アジアにおけるマーケティング戦略」マーケティング史研究会、2013 年 05 月 24 日、立命館大学草津学舎(滋賀県南草津市)

(5) 近藤文男「アセアン地域における日系家電メーカーのグローバル・マーケティング戦略」日本流通学会関西・四国部会(招待講演)、2013 年 2 月 9 日、大阪ガーデンパレス(大阪市)

〔図書〕(計2件)

(1) Asli M. Colpan and Takashi Hikino(編著書) Business Groups in The West: The Evolutionary Dynamics of Big Business, Oxford University Press, 2015年(8月刊行)

図書の章

Hiroyuku Nakazone, Takashi Hikino and Asli M. Colpan, "Open Innovation and equity Alliances in Groups: The Case of Panasonic in Japan," Rafic Culpan(編) Open Innovation through Strategic Alliances, Palgrave MacMillan, 2014年6月, 164-198頁

Asli M. Colpan and Takashi Hikino, "The evolution and resilience of the business group organization in economic development" Asli M. Colpan and Takashi Hikino (編著書) Business Groups in the West: The evolutionary Dynamics of Big Business, Oxford University Press, 2015年8月刊行 ページ数未定.

Takashi Hikino and Marcelo Buchelli, "Business groups in the United States" Asli M. Colpan and Takashi Hikino(編著書). Business Groups in the West: The Evolutionary Dynamics of Big Business, Oxford University Press, 2015年8月刊行 ページ数未定.

Asli M. Colpan and Takashi Hikino, "The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firms Revisited" Franco Amatori and Louis Galambos(編). Capitalism and the Corporation: Today and Yesterday, Cambridge University Press, 2015年10月刊行 ページ数未定.

(2) 近藤文男編集責任・マーケティング史研究会編著、同文館、『日本企業のアジア・マーケティング戦略』(2014年4月) 200頁(1-24ページ、41-46ページ)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

取得状況(計 0件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

取得年月日:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

近藤 文男 (KONDO Fumio)

京都大学・大学院経済学研究科 名誉教授

研究者番号: 40066676

(2) 研究分担者

若林 靖永 (WAKABAYASHI Yasunaga)

京都大学・大学院経営学研究科 教授

研究者番号: 70240447

(3) 連携研究者

曳野 孝 (HIKINO Takashi)

京都大学・大学院経営学研究科

研究者番号: 50301825