

新興国市場競争の転換：戦略タイプ別市場成果の測定

上野正樹（南山大学）

キーワード 新興国戦略、市場成果、インド

新興国戦略について複数企業、複数年、市場成果を含めて研究する。具体的にはインドのエアコン市場における 16 社 5 年の製品と販売台数データを使い、各社のポジショニングの変化、および成長性と競争力に優れる戦略タイプを明らかにした。分析結果をもとにすると、有効な戦略は中間層に合わせる下方移行から逆方向に転じている。

第一に、2013 年から 17 年、16 社中 10 社のポジショニングは高価格・高品質の方向へ上方移行している。第二に、戦略グループと各社の戦略タイプはハイエンド重視グループの「ハイエンドニッチ戦略」と「プレミアムゾーン戦略」、ミドルレンジ重視グループの「ボリュームゾーン戦略」、ローエンド重視グループの「ボトムゾーン戦略」に分類することができる。第三に、年平均成長率 CAGR（成長性）および市場シェア変化率（市場競争力）において、ハイエンド重視の二つの戦略タイプが他を圧倒している。

図 1 は日本企業のインドにおけるエアコン販売台数の CAGR、図 2 は戦略タイプ別の CAGR である。Mitsubishi とは三菱電機でありインドで輸入販売をしている。もともと販売規模が小さく 2017 年でも販売台数シェア 5%以下、戦略タイプはハイエンドニッチ戦略である。他の日系はインドでエアコンを生産している。Panasonic はボリュームゾーン戦略をとっていたが、2015～16 年にかけてプレミアムゾーン戦略に転換した。この企業はマイナス成長である。一貫してプレミアムゾーン戦略をとってきたのが Daikin（ダイキン工業）と Hitachi（JC 日立空調）で、これらは高い成長を実現している。

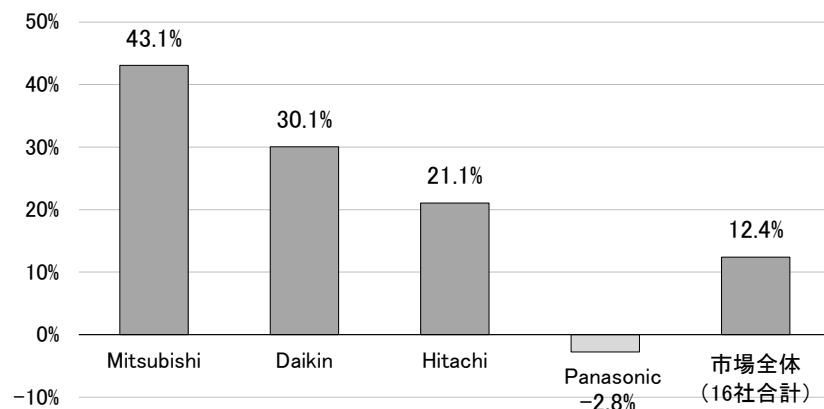


図 1 エアコン販売台数の年平均成長率 CAGR（2013-17 年：インド）

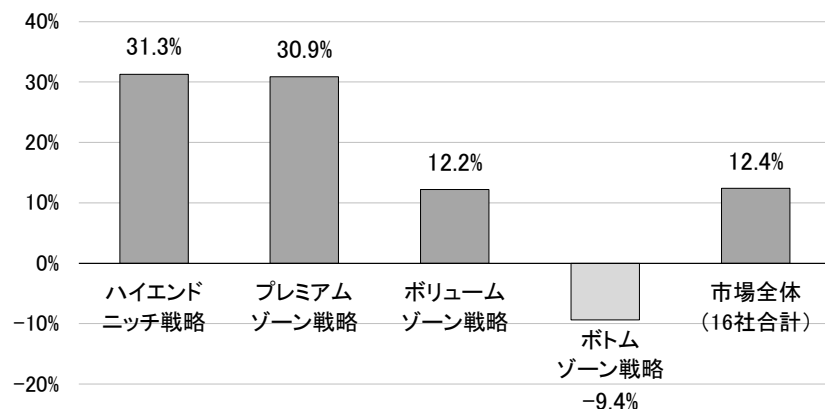


図2 戦略タイプ別の年平均成長率 CAGR (2013-17年)

図3は、カーネル密度推計をもとに、価格と品質の二変量を与える製品分布を示す(5年プールの3,317製品の品質推計において物価変動パラメータを求め、物価上昇を調整。左図は等高線図)。高価格・高品質の下に多くの製品があり、ここが普及帯としてボリュームゾーン向けである。各社毎年のポジショニングも詳しく見ると、韓国勢、中国勢、主要なインド勢のあいだに価格・品質差は無くなっていく。このデータを使うと競合の乱立や空白地帯の識別、また現在の日本企業の品質水準に他社が追い付くスピードを予測できる。

図4はクラスタ分析の方法を用い、製品をハイエンド、ミドルレンジ、ローエンドに三分類し、2013年と17年の比率を企業別に示す。この5年間のデータが戦略タイプの算出根拠になっている。半数以上の企業がハイエンド比率を高めている。

研究を始めた当初の予想は次であった。多国籍企業のうちインド市場攻略で後発の日本企業は中間層向けの価格と品質を実現し、上層セグメントから下方移行を進めると考えた。価格と品質を下げた普及帯中心の製品ラインをとれば、最大消費セグメントでの販売機会が増え、市場成果が高まると考えられるからである。たとえば Panasonic がインドと中国において中間層攻略を順調に進めていたことを論じた先行研究がある。

本報告の分析結果によれば、ハイエンド製品を武器に上層セグメントを開拓する企業の市場成果が高い。研究当初の予想は間違っていた。考察において、なぜ上方移行が進み、なぜハイエンド重視の戦略タイプが有効なのかについて述べる。なお日本企業にとってのボリュームゾーン戦略にはいくつかの意味合いがある(中間層攻略を中心とする、中間層攻略へ参入するなど)。これらと分析結果の関係も論じる。

謝辞：本研究は JSPS 科研費 17H01652 および 2018 年度南山大学パッヘ研究奨励金 I-A-2 の研究助成を受けたものです。

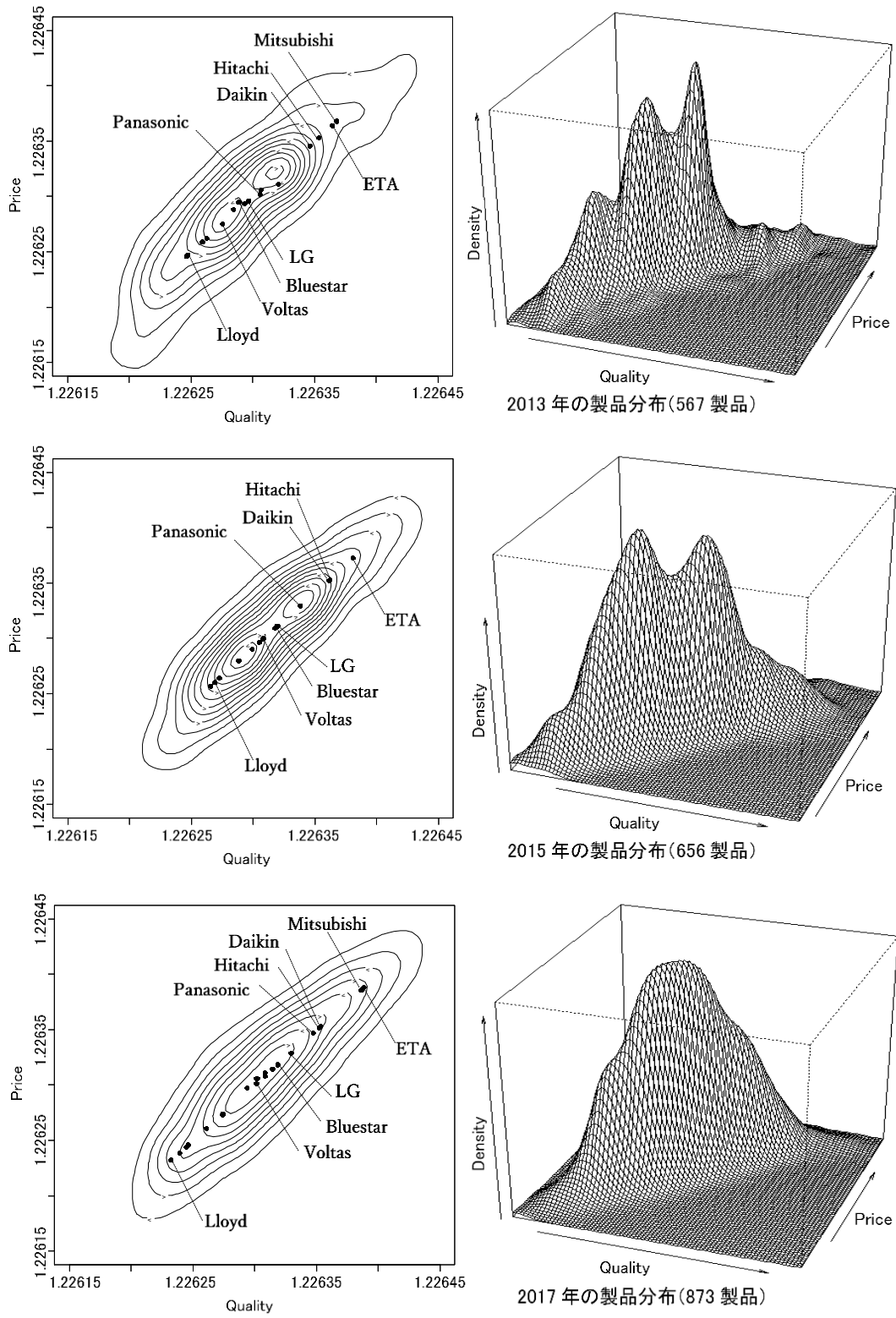


図3 製品分布の変化

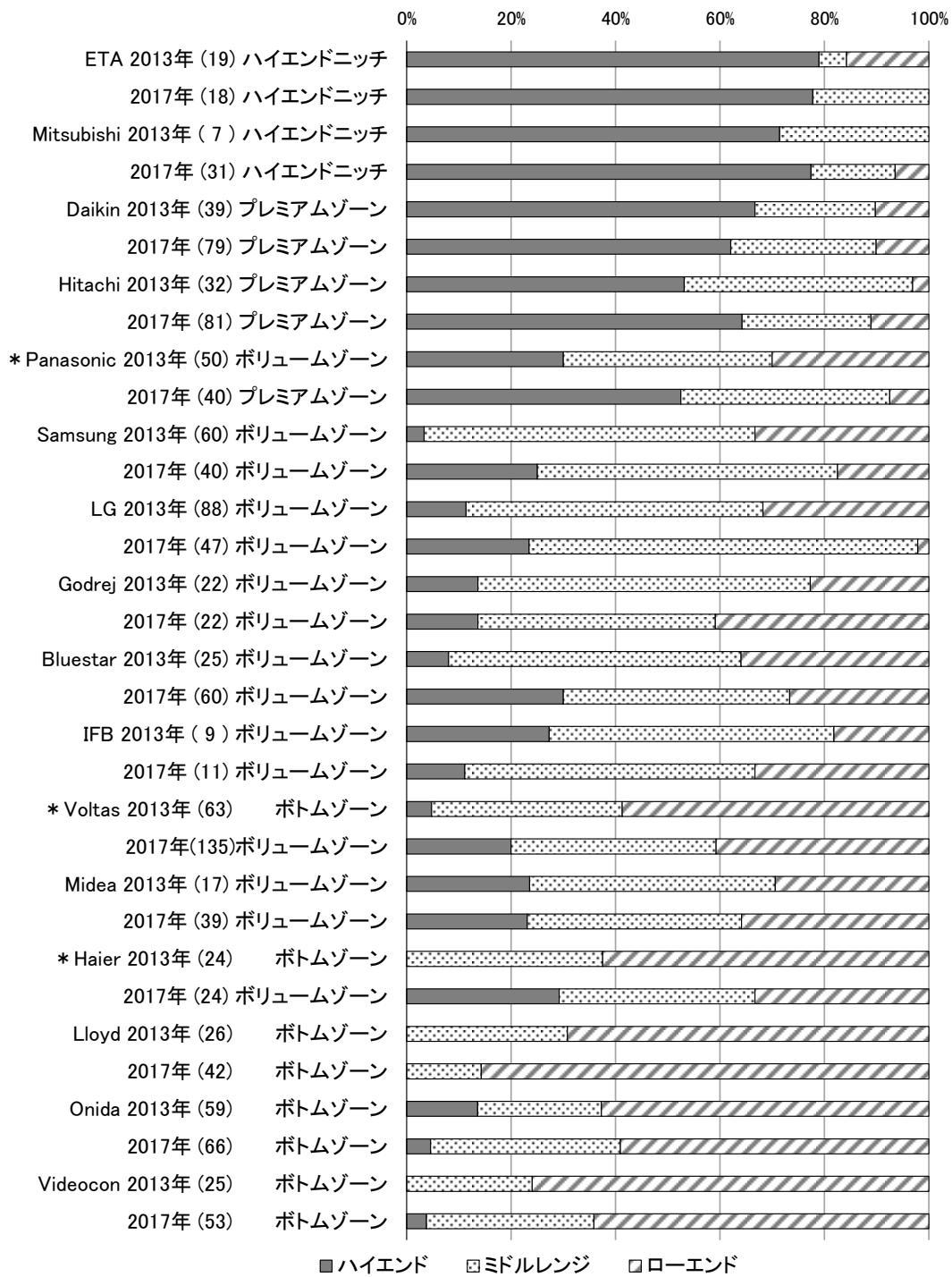


図4 製品ラインの変化 (*戦略タイプ変更企業、カッコ内製品数)