

☆ パナソニックの画期的な戦略転換

6月25日に開催された、パナソニックの年次株主総会は、2つの意味で画期的だった。1つは、パナソニックに社名変更して初めての株主総会であったということ、もう1つは日本企業として初めて、新興市場向けに超低価格製品を投入して顧客獲得を狙うことを明らかにしたことである。

パナソニックは、今までも「ネクストリッチ層」と同社がよぶ中流階層（年収75万円以上）を対象に、EM-WIN（エマージング・マーケットウイン）という製品ラインを提供してきた。EM-WINは、もともと日本でデザイン・販売された製品から、機能を落とし、地元消費者に合うように微調整したものだ。

しかし、日本でデザインした製品は、比較的高い材料や金型を使っているため、機能を落としたり、微調整したりしても、低価格化に限界がある。「日本の商品をアレンジして海外にもっていく、という発想を根本から変える必要がある」との大坪文雄社長の言葉は、言外に海外で設計から製造までを手掛けて格安の製品を提供し、市場を確保したいとの意気込みがうかがえる¹。

さて、このようなパナソニックの戦略は成功するのだろうか。野口悠紀雄は、「「超」整理日記」²の中で、「一人当たり所得水準が低いため、成長率が高くても需要総額はさほど大きくない」、「その内需となる最終消費財の輸出にコミットすれば、価格引き下げ競争に巻き込まれる」、などの理由から、新興国での製品需要に期待することに懐疑的な姿勢を見せた。

とは言え、先進国の景況感は米欧ともに悪い。米国の労働者の約40%は、景気後退が今後丸1年継続すると考えているという³し、ユーロ圏のGDPのわずか21%を占めるにもかかわらず、消費増加の1/3を担ってきたフランスでも、節約傾向が広がっているという⁴。そうなれば、やはりメーカーとしては新興市場の需要に頼らざるを得ないことになる。

本稿では、日本に遅れて新興市場に進出しながら、着実に地歩を築いている韓国の2大電機メーカーの中からLG電子を取り上げ、その新興国戦略をベンチマークとし、パナソニックの新興国戦略に関して現時点での評価を加えたい。

☆ LG電子のぶ厚い新興国市場での企業活動

LG電子、三星電子といった、韓国の電機メーカーがインドなどの新興国に積極的に進出し始めたのは1990年代後半のことである。その背景には、1997年のアジア金融危機に伴い、韓国経済が大きな打撃を受けたことがある。それまで国内と輸出の比率が4:6程度であつ

¹ 実際に、パナソニックは7月17日に中国杭州に白物家電の研究開発会社を6月30日付で設立したと発表した。

<http://www.nikkei.co.jp/china/news/index.aspx?n=AT1D1703X%2017072009>

² 「週刊ダイヤモンド」2009年7月11日号

³ Wall Street Journal 2009-7-14 “The Economy Is Even Worse More Than You Think”

⁴ Wall Street Journal 2009-7-13 “France’s Newfound Thrift Spells Trouble for Europe’s Economy”

たLG 電子は、1998～99 年の国内経済不況時に、積極的な輸出策を取り、年間総売り上げを落とさずに切り抜けた（下図）。

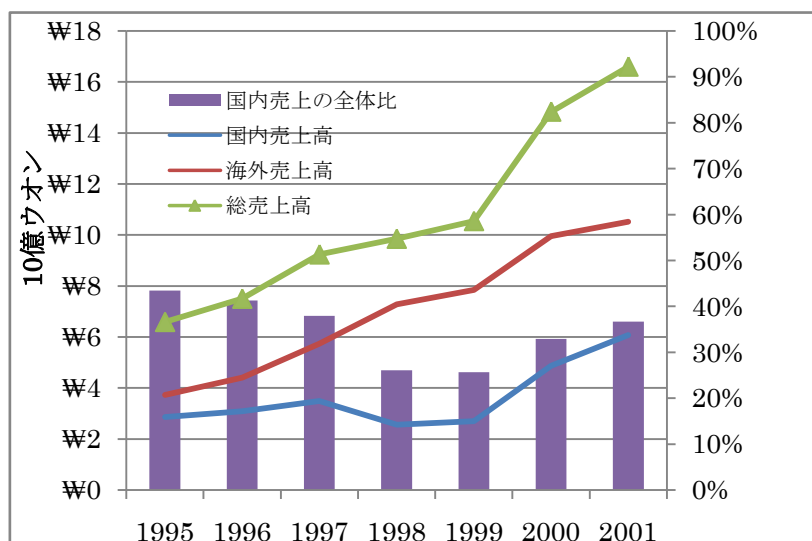


表1 LG 電子の1995～2001年の業績推移（年次報告書より）

それから一貫して、LG 電子は海外市場を重視していく。2005年から連結決算に変わったため、単純に比較はできないが、2008年には国内売上高は総売上高の13%まで低下している。

LG 電子がインドで強いのは意外と有名だ。「週刊東洋経済」の7月11日号でも、2008年のインドのテレビ市場でLG 電子がシェア20.1%を占めてトップであることが記されていた⁵。しかし、LG が強いのはインドだけではない（下表）。

	2005	2006	2007	2008
国内売上高（10 億ウオン）	8891	5877	6127	6413
海外売上高（10 億ウオン）	26672	30853	34721	42920
韓国	25%	16%	15%	13%
北米	23%	24%	27%	30%
欧州	19%	19%	19%	18%
中国アジア太平洋	17%	23%	17%	16%
中南米	6.5%	8%	10%	10%
中東・アフリカ	3%	5%	7%	8%
CIS	7%	5%	5%	5%
国内従業員	31415 人	29986 人	29496 人	28659 人
海外従業員	40689 人	52963 人	50787 人	55786 人

表2 LG 電子の2005～08年の業績推移（年次報告書より）

⁵ 「ニッポン企業はどう動く?電機 猫も杓子(しゃくし)も中国、インド 「新興国シフト」の現場(特集 麻生バブルの罟)」 「週刊東洋経済」 2009-7-11

LG の 2005 年以降の業績を見ると、中南米や中東・アフリカが売上全体に占める割合が高くなっているのがわかる。実際に、LG は中東・アフリカの液晶テレビ市場で躍進しているようで、2008 年 9 月 24 日付の「中央日報」ウェブサイトによれば、2008 年 6～7 月に同社はエジプトの液晶テレビ市場で 31%、イスラエルで 21%、イラクで 35%、レバノンで 33%、ナイジェリアで 45%を占めてトップだという⁶。

こうした LG の躍進は、まず官民一体になった新興国市場進出を基礎に⁷、LG 独特の地域ごとに独自仕様の製品を出せる開発のフットワークの軽さと⁸、南鏞 CEO による徹底した人材のグローバル化が加わったことが原因だと考えられよう。

南鏞現 CEO は、2007 年 1 月 8 日にラスベガスで開催された CES で、就任後初の記者会見を行った際にこう話したという。「戦略、マーケティング、購買、HR、品質など核心リーダーシップが必要な分野で世界最高の競争力を持った役員をスカウトして競争力を高めていく計画です⁹。」この時に南 CEO の発言を真剣に受けとめた人はほとんどいなかった、というが、実際に 12 月 24 日にはファイザーの東北アジア責任者だったダーモット・ボーデン氏を引き抜いて CMO（マーケティング最高責任者）に就任させた。

LG は実に売上の 85%以上を海外で上げているが、その内実はまだグローバル企業とはいい難く、韓国式の仕事のやり方や企業文化を引きずっているという。ボーデン氏の引き抜きは、本気で LG が真のグローバル企業となろうとしていることの表れと言えるだろう。実際に、2005 年に 56%程度だった LG の外国人従業員の比率は、2008 年ですでに 66%にまで上昇している。実に従業員の 2/3 近くが外国人となっているのだ。

◇ パナソニックのインド攻略作戦と LG 電子のインド戦略

翻って、パナソニックはどうだろう。2008 年度の時点で、パナソニックの売上の国内・海外比率はほぼ半々である（下表）。それも、ここ 4 年間ほどその比率は変わり映えしない。

	2005	2006	2007	2008
国内（億円）	34774	45806	46114	45448
海外（億円）	40022	41331	44917	45242
日本	46%	52%	51%	50%
米州	18%	15%	15%	14%
欧州	15%	13%	13%	13%
アジア・中国など	21%	20%	21%	23%

表 3 2005～08 年のパナソニックの業績推移（年次報告書より）

わずかにアジアなどが多少伸び、南北米州の比率が下がっているのが目立つ程度だ。

もちろん、韓国メーカーと日本メーカーを単純に比較することはできない。そもそも、

⁶

<http://japanese.joins.com/article/article.php?aid=105143&servcode=300§code=330>

⁷ 「韓国のポスト BRICs・新興国戦略」金美徳 三井物産戦略研究所海外情報室

http://mgssi.com/issues/report/d_r0706k_kim.html

⁸ 例えば、同社はコーランを内蔵するテレビや携帯電話などを中東向けに販売している

⁹ 「LG 電子の外国人役員採用の計算」『協会報』2008 年 1 月、日韓経済協会

日本は GDP にして韓国の 10 倍前後あり、国内市場の規模がまるで違う。そういった意味で、逆説的に成長を遂げるなら海外で、という覚悟が韓国メーカーには早くから根付いたのかもしれない。特に、IMF 危機によって競争力のある企業とない企業がはっきり弁別されたのも、後から振り返ればプラスに働いたと言えよう。つまりは、グローバル化か、しからずんば死か、という状況に否応なく置かれ、韓国の生き残り企業は鍛えられたのだ。

それに対し、日本は国内市場もある程度大きく、停滞はしながらも人口がまだ増え続けていたため、依然海外市場と国内が両輪として機能できた。また、米国と欧州の市場がまだまだ好調だったため、高付加価値の製品を売ることも可能だった。ところが、去年の金融危機から風向きが一気に変わった。先進国の消費者が財布の紐を締め始め、成長を求めるメーカーは新興市場に出て行かざるを得なくなったのである。

さて、パナソニックの新興市場攻略は、上記のように韓国企業から 10 年近く遅れていると言っても過言ではない。とは言え、中国やベトナムである程度の地歩を築いているパナソニックは、まずはインドを突破口として、未開拓の新興市場で巻き返しを図りたいようだ。前掲の「週刊東洋経済」7 月 11 日号の記事によれば、パナソニックは 2 月発表の投資計画（～2011 年）で、総額 3 億ドルをインドに投資し、「販売網や開発拠点、製造拠点の開発を行う」という。

初年度の 2009 年は、販売網の構築とブランド認知度向上を課題とし、営業系社員 100 人（従来の約 10 倍）を現地採用し、2010 年までに現在 3000 店の取り扱い店舗数を 6000 店に倍増する一方で、テレビ CM を積極化して、認知度向上を狙う。また、2010 年以降はマス層を狙ったインド専用製品の開発・製造を本格化させる意向で、そのためにマーケティング機関の「生活研究センター」設置を検討中だ。

しかし、LG 電子はすでに 2005 年に 2 億 5000 万ドルに及ぶ 5 年間の投資計画を発表しており¹⁰、2009 年には 2200 人の採用を計画しているという¹¹。さらには、顧客維持に有効なカスタマー・サービス部門の充実にも積極的で、2008 年時点ですでにコール・センターを保有しているほか、インド全土に 8000 人のエンジニアと 1200 店のサービス・センターを抱えている¹²。現時点では物量に圧倒的な差がある、と言っていいだろう。

また、LG の製品研究所は非常に応答が素早い。中東・アフリカ地区を統括する Middle East & Africa Regional Company の Ki Wan Kim CEO によれば、コーラン対応テレビなどは、地域ごとに製品企画を立て、韓国本社の R&D センターにいるエンジニアなどと議論をして仕様などを決めていくという¹³。

こうした地域と本社 R&D センターの協業の緊密さは、同社の製品戦略に基づくものだ。LG 電子は、研究室を出てから最終的に店舗の棚から外されるまで、一つの製品に関して、一人の人間がすべて責任を持つ。この立場は、LG 社内では PBL (product business leader) と呼ばれている。南庸 CEO が導入したこの PBL システムにより、例えば携帯電話機では、

¹⁰

<http://www.prdomain.com/companies/L/LGElectronics/newsreleases/20059922742.htm>

¹¹

<http://economictimes.indiatimes.com/News/News-By-Industry/Jobs/LG-to-create-2200-jobs-in-2009/articleshow/4203273.cms>

¹² <http://knowledge.wharton.upenn.edu/india/article.cfm?articleid=4338>

¹³ <http://techon.nikkeibp.co.jp/article/NEWS/20081225/163369/>

年間 50 モデルの発売が可能になり、売れ行きが悪ければすぐに廃番にすることができる。一方で、管理職は売れ行きの良いモデルの供給を増やし、マーケティングに力を注ぐことも可能になる¹⁴。

☆ パナソニックの新興市場戦略、そこに欠けているものとは

では、パナソニックにインド市場に入り込む可能性はないのだろうか。可能性がないわけではないと言えよう。インドでは、「都会だけでなく地方にも、価格以外にブランドを意識した製品選択の傾向が出てきている」という¹⁵。これはインドで「超高級」のブランド・イメージを持つとされる日本メーカーにはありがたい傾向だ。

ただし、問題はパナソニックの低価格戦略が、その「超高級」のイメージを壊しかねないことである。たとえば、Macquarie Securities の David Gibson 調査部長代理は、「利益が出る前に自ら収益性を破壊してしまいかねない」と警告する¹⁶。はたしてパナソニックはブランドを取るのか、新興市場を取るのか、という二者択一を迫られた時に、それでも新興市場を取るというほどのコミットメントができるのか。あるいは、ほかに何らかの戦略を案出できるのか。

「消費者向け家電メーカーにとって、インドは取引市場で、短期的で維持できない戦略に則っていた」とインド経営研究所の Abraham Koshy 教授は語る。「しかし、LG と三星はインドを長期的な事業を行う市場と信じた。両者ともに、インドに十全たるコミットメントを行ったのだ¹⁷」。

パナソニックにこのような十全たるコミットメントを行う気概はあるのだろうか。Wall Street Journal 2009 年 7 月 9 日号の記事によれば、パナソニックは「収益性を維持している限り、この戦略を継続する計画である」という。何をかいわんや、である。

¹⁴ <http://online.wsj.com/article/SB124811493126765971.html>

¹⁵ http://indonews.jp/column/column_doi_01_05.html

¹⁶ <http://online.wsj.com/article/SB124709353231214693.html>

¹⁷ <http://knowledge.wharton.upenn.edu/india/article.cfm?articleid=4338>