

途上国ボリュームゾーンと地場系企業 インドオートバイ産業における TVS の戦略と行動

三嶋恒平（慶應義塾大学）
Kohei Mishima(Keio University)

1 研究課題

国際経営論や戦略論に即した研究においても新興国の市場としての可能性 (Praharad and Lieberthal[1998]) やこれを含めた国際ビジネスや企業戦略が検討されるようになった (Ghemawat and Hout[2008])。しかし、新興国戦略を巡る先行研究は、バリューチェーンにおける中ほど、スマイルカーブの中間に位置する製造について必ずしも十分な検討を行ってこなかったように思われる。そこで本稿の研究課題は新興国の BOP 層、MOP 層からなるボリュームゾーンを獲得するために必要な企業の供給対応に向けた戦略と行動のありようを明らかにすることとする。

2 事例の妥当性と先行研究

新興国のボリュームゾーンへの供給対応について探索的研究を志向する本稿は事例としてインドのオートバイ産業を取り上げ、地場系企業 TVS の戦略と行動を検討する。事例としてのオートバイ産業の妥当性は (1) BOP、MOP の定義とオートバイのモータリゼーション開始時点の所得水準はほぼ一致すること、(2) オートバイの生産販売は新興国が大半を占めていることにある。

また、インドオートバイ産業の妥当性は (1) 世界最大規模の BOP 層、MOP 層をほこること、(2) 国内市場が世界最大でありこれは国内生産により満たされていること、(3) 産業形成以降地場系企業が主導的地位にあること、(4) 量的拡大とともに質的向上も果たしたことであった。

さらに TVS を事例として取り上げる理由は、(1) インドオートバイ産業で主導的地位にあった地場系企業であること、(2) スズキとの合弁により産業に参入し、合弁解消後も成長を続けたこと、(3) モペットやスポーツモデルなど特定カテゴリーでの差別化戦略と低価格戦略により業界 3 位の地位を保ってきたことにある。

新興国市場の成長についてオートバイを視角に検討した研究は三嶋 (2010、forthcoming) などであり多くはない。TVS に関する先行研究は (1) 企業戦略、組織マネジメントの視点からの事例研究、(2) 企業間競争の構成主体のひとつとして取り上げながら、インドオートバイ産業全体を検討した産業研究、(3) 企業史、ファミリービジネスの視点による研究であった。TVS は新興国市場においても低価格競争により一定の成果を得ている地場系企業であったが、これを可能とした供給体制を明らかにした先行研究は存在しなかった。本報告はこうした先行研究の不備を補うこともひとつの目的とする。なお、本報告と同様の問題意識、方法によってインドオートバイ産業の地場系企業バジャジを考察した研究は存在する (三

嶋、forthcoming)

3 分析方法とデータ

本報告は新興国のボリュームゾーン獲得に向けた企業対応のありようを、インドのオートバイ産業における TVS という個別企業の事例を通じて明らかにしていく。事例研究は操作的な尺度が未開発でありデータ収集が「主観的な」判断で行われるという批判があるが、事例研究そのものの意義も指摘されてはいる (Eisenhardt (1989); 井上 (2014))。こうした点に注意を払いながら、本稿は業界団体の発行する統計資料や企業の発行するアニュアルレポート、プレスリリースといった 1 次資料を主たるデータとして活用する。あわせて、現地報道等の 2 次資料も確認していく。

本報告の分析枠組みは企業組織の動的な能力構築を検討するダイナミック・ケイパビリティ (DC) 論 (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Teece, 2007) に従う。本稿のリサーチクエスションは変化の著しい環境において、組織が内部のケイパビリティをいかに適応させるか、そのために既存のケイパビリティをどのように変更させ、結合させ、学習するのか、というダイナミズムに焦点を当てることにほかならず、DC論の課題そのものであった。さらに本稿は組織のDCを動的な組織能力 (藤本, 1997) とみなし、もの造りの組織能力の3階層 (量産能力、改善能力、進化能力) に着目する。DC論はこうした組織能力を基礎としながら、プロセス、経路、ポジションの3つに着目する (Teece et al., 1997)。プロセスとは経営プロセス、組織プロセスを指し、企業内で業務が遂行される方法であり、現行の慣習や学習のルーティン、パターンを調整し統合していくプロセスである。経路とは企業にとって取りうる戦略的な選択肢であり、収益の増減に顕在化する。ポジションとは組織が利用できる資産や制度の存在やそうした存在の境界線に規定される。

4 事例分析

TVS の販売における特定セグメントを定めてそこに特化し深耕する戦略、業界 3 位と規模の不利益があるにもかかわらず低価格戦略を実現する供給体制 TVS のこうした戦略を実行できた基礎となったものは TPM を通じて段階的に構築された組織能力であった。

		バジャジ				ヒーロ				TVS				
		ワルージ工場MC	ワルージ工場CV	チャカン工場	バントナガル工場	ハリドワール工場	グルガオン工場	ダルヘラ工場	ニムラナ工場	Plant1	Plant2	Plant3 engine	Plant4	3輪工場
受賞年	TPMキックオフ	2002	2002	2004	2008									
	TPM優秀賞	2006	2006	2006	2011	2012	2012	2011	2018	2014	2007	2004	2007	2017
	TPM優秀継続賞	2012	2012	2012	2015	2015	2016	2014	未	2016	2016	未	2016	2019
	TPM特別賞	2015	2018	2015	2018	未	未	未	未	2019	2019	未	2019	未
	TPMアドバンスト特別	2019	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未	未

出所：日本プラントメンテナンス協会のHPおよびBajaj各年版