

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

