

インド市場への進出 ～バイイングパワーの弱い マスマーケットに集中せよ～

金星樹(キム・ソンス) ソウル支店 コンサルタント

インドは、BRICsに属する国であり、多くの専門家からは中国に続く有望な新興国市場として認識されている。現在、多くの企業がインドに進出しているがその多くが、低い国民所得、劣悪なインフラ環境、及び特異な購買慣習などに悩まされており、時には失敗し、撤退する場合も少なくない。

そのような状況の中で、韓国の家電メーカーであるLG電子は、1997年にインドに進出したが、現在、インドの家電市場でトップシェアを獲得するなど大成功を収めている。インド市場におけるLG電子の成功要因について、多くの専門家は、「単独投資」、「広範囲な流通網の確保」、「徹底的な現地化」の3点を指摘している。徹底的な現地化とは、製品の生産から開発及び経営管理に至るまでの包括的な現地化を意味する。筆者は、この現地化政策こそが最も重要な成功ポイントであると考え

る。では、LG電子の現地化政策が生まれた根本的な背景は何であろうか。様々な背景があるだろうが、何よりバイイングパワー(購買力)の弱い「マス顧客(ボリュームゾーン)」にフォーカスを合わせたことがあげられる。LG電子は当初からバイイングパワーの弱い一般大衆が購入できるような製品を開発し、販売した。他のグローバル企業は、インド人の所得が自国よりも遥かに低いため、マス顧客(ボリュームゾーン)にフォーカスすることが困難であった。2010年現在、インドの平均国民所得は約1,400ドルで、大多数のインド人は未だにTVや冷蔵庫、洗濯機などの家電必需品を購入することができない。購買力のある所得層、すなわち年収が4,500ドル~15,000ドルの人口は、2005年を基準にすれば、全人口の5%にも及ばず、彼らもやはり家電製品を購入できるほどの余裕はない。即ち、グローバル家電メーカーが販売している製品を購入する能力のある人口がインドにはまだ非常に小さいのである。このことを理由に、多くの企業は、インドへの進出に躊躇し、仮に進出しても、小規模な投資で市場の様子を見する程度に留まっている。しかし、LGは大胆に所得の低い大多数のインド国民にフォーカスを合わせた。彼らに冷蔵庫、洗濯機などの家電製品を売るためには、価格を大幅に引き下げなければならない。そのためには大規模の現地生産が必要であった。さらに、価格帯が同程度のローカル及び中国メーカーとの差別化のために、現地にR&Dセンターを設立し、現地に特化した製品を開発した。その代表として冷凍室を減らして野菜室を広げた冷蔵庫があげられる。それは、冷凍をほとんどしない、野菜が好きといったインド人の文化に適合した製品として開発されたのである。この製品は大ヒットし、ベストセラー商品となった。

一方、三星電子の戦略はどうだったろうか。三星はLG電子より2年先にインド市場に参加したが、当時は合弁投資の形態であったため、事業展開に様々な困難が生じ、2000年代の半ばまでは大きな活躍はできなかった。しかし、インドの携帯電話市場が2000年代に入って毎年100%に近いスピードで

インド市場 진출, 구매여력이 없는 매스마켓에 집중하라



노무라종합연구소 서울지점 김성수 컨설턴트

인도시장은 BRICS 국가 중 한 나라로서 많은 전문가들은 중국을 잇는 경제 대국이 될 것으로 예상하고 있다. 그래서 많은 기업들은 인도시장에 진출하고 있다. 하지만 진출한 많은 기업들이 낮은 국민소득, 열악한 인프라 환경 및 까다로운 구매관습 등으로 인해 시장 진출에 어려움을 겪고 있다.

이 중 한국 가전 제조사인 LG 전자는 1997년에 인도에 진출하여 인도 내 가전분야에서 점유율 1위로 큰 성공을 거둔 기업이다. 전문가들이 말하는 LG 전자의 인도진출 성공 요인은 크게 ‘단독투자’, ‘광범위한 유통망 확보’, ‘철저한 현지화’이다. 이중 철저한 현지화는 제품생산에서부터 개발 및 경영관리에 이르는 포괄적인 현지화를 의미하며, 바로 현지화 정책이야말로 가장 중요한 성공 포인트였다고 말한다.

그렇다면 LG 전자의 현지화 정책이 나오게 된 근본 배경은 무엇이었을까?

많은 이유가 있겠지만 무엇보다 구매력이 낮은 매스마켓에 초점을 맞춘 결과가 아닐까 생각한다. 즉, 처음부터 구매여력이 부족한 매스 고객들이 구매할 수 있도록 현지에서 제품을 생산하여 낮은 가격에 판매가 가능하도록 한 것이다.

일반적으로 인도에 진출한 글로벌 기업들은 핵심 고객군을 매스고객에게 맞추지 못했다. 왜냐하면 인도 평균 국민소득은 '10년 약 1,400달러로서 대부분의 인도인들은 아직까지 TV나 냉장고, 세탁기 등 가구 필수품을 구매하기 힘들기 때문이다. 그나마 구매 여력이 되는 소득 4,500달러~15,000달러 대의 인구는 '05년 기준 전체 인구의 5%대에도 미치지 못하며 이들조차 쉽게 가전제품을 살 정도의 여유를 갖고 있지는 않다. 즉 인도는 아직 대부분의 글로벌 가전 기업들이 팔고 있는 제품을 구매할 인구 비중이 매우 작다. 그래서 많은 기업들이 인도 진출을 망설이게 된다. 또한 진출을 하더라도 소규모 투자로 시장을 관망하는 정도로만 그치게 된 것이다.

이러한 일반적인 글로벌 기업과는 대조적으로 LG 전자는 과감하게 소득이 낮은 대부분의 인도국민에게 초점을 맞췄다. 그들에게 냉장고, 세탁기 등 가전 제품을 팔기 위해서는 가격을 대폭 낮춰야 했으며 이를 위해서는 대규모 현지생산이 필요했던 것이다. 또한 저가 위주의 로컬 및 중국업체와의 차별화를 위해 현지에 R&D 센터를 설립하여 현지 특화된 제품을 개발했다. 대표적으로는 냉동실을 줄이고 야채 보관함을 넓힌 냉장고를 들 수 있는데 냉동을 거의 안하며 야채를 즐겨먹는 인도인의 문화에 최적화된 제품을 개발한 것이다. 이 제품은 큰 호응을 얻어 없어서 못 팔 정도의 베스트 셀러 상품이 되었다.

한편 삼성전자의 전략은 어떠했을까? 삼성은 LG 전자보다 2년 먼저 진출했으나 초기 직접투자가 아닌 합작투자자로 인

성장시始めると、三星電子は2005年にインドに携帯電話工場を設立するなど、携帯電話分野に対する大規模の投資を進めた。しかし、予想に反して、三星電子の携帯電話の市場での反応はあまりよくなかった。その理由はまさに三星の「グローバルプレミアム戦略」にあった。当時、三星はインド市場の大部分を占める低価格の携帯電話と差別化するプレミアム戦略を、他の国と同じように展開したのである。結局、三星のプレミアム戦略は2007年度に修正され、三星もLG電子の初期進出戦略と同じく、ボリュームゾーンに集中する低価格の携帯電話中心の政策へと方向をシフトした。その後、三星の携帯電話はインド市場で驚くべき売上を記録しながら成長することになる。現在、三星電子インド法人の家電売上高のうち、携帯電話が40%以上を占めている。なお、三星電子の携帯電話の売上高は、2005年にはLG電子の半分程度であったが、2010年現在は35億ドルに達し、LG電子と対等なレベルとなった。

インドでは特に初期の進出段階から一般大衆に認知されることが非常に重要である。インド人が商品を購入する決め手となる要因は、低価格であることと、友人・知人等からの推薦があることである。したがって、大衆が手を出しやすい適切な価格で製品を供給しなければならず、加えて、より便利で、より革新的な製品を開発することでマス顧客(ボリュームゾーン)に向うべきである。それにより口コミを通して製品の認知度が高められる。

とは言っても、低価格帯の製品だけでインド市場を攻略し続けることは得策ではない。製品プレミアム戦略は必ず必要である。しかし、プレミアム戦略もやはりマス顧客が中心とならなければならない。即ち、他の製品に比べ、少し高めのプレミアム戦略を取るべきで、購買能力を遥かに超えるプレミアム戦略を取ってはならない。かつてノキアは初期から低価格の携帯電話を中心として展開し、インドの携帯電話市場で70%前後のシェアを獲得したが、現在では100社を超える中国及びローカル携帯電話メーカーの攻勢により、30~40%程度にまでシェアを下落させている。それはまさにプレミアム戦略などの適当な製品差別化戦略を講じてこなかったことが原因であると考えられる。

インド市場は有望であるが、決して甘く見ることのできる市場ではない。市場環境や文化的背景が非常に複雑な市場であるからだ。そのため、低価格戦略が無条件に成功するという保証はない。ただ、インド市場を先占するためには、何よりバイイングパワーの弱いインドのボリュームゾーンに集中し、大多数の人々が購入できる低い価格で供給しながらも、現地に特化した製品で差別化できなければならない。

해 사업 추진에 있어 많은 애로사항이 있었으며 2000년대 중반까지도 인도 시장에 많은 역량을 투입하지는 않았던 것 같다. 그러나 인도 휴대폰 시장이 2000년대 들어와서 매년 100%에 육박하는 속도로 성장하기 시작하자 삼성전자는 인도시장을 가만히 두고 볼 수 만을 없었다. 결국 2005년 휴대폰 공장을 인도에 설립하면서 휴대폰 분야의 대규모 투자가 진행되었다.

그러나 폭발적으로 성장하는 인도 휴대폰 시장에서 예상과는 다르게 고객의 큰 호응을 얻지 못했다. 그 이유는 바로 삼성의 글로벌 프리미엄 전략에서 비롯됐다고 본다. 당시 삼성은 인도시장의 매스마켓을 타게팅하는 저가폰 전략을 쓰지 않고 프리미엄 브랜드 전략으로 인도 휴대폰 시장을 공략했던 것이다.

결국 삼성은 인도에서만은 그들의 글로벌 휴대폰 전략인 고가 프리미엄 전략을 수정해야만 했다. 즉 삼성도 LG 전자의 초기 진출 전략과 마찬가지로 매스마켓에 집중한 저가폰 전략으로 2007년부터 방향을 수정한 것이다. 그 이후 삼성 휴대폰은 인도시장에서 놀라운 매출 성장을 이룩했다. 현재 삼성전자 인도법인 매출액은 휴대폰 매출 기여가 전체 가전의 40% 이상을 차지하고 있으며 '05년 LG 전자 매출액의 절반 수준밖에 되지 않았지만 '10년 현재 35억 달러로 LG 전자와 대등한 수준이 되었다.

인도에서만은 초기 진출에서 대중의 인지를 얻는 것이 매우 중요하다. 인도인의 핵심 구매 요인은 저렴한 가격 및 지인들의 추천이다. 따라서 적절한 가격대로 대중에게 쉽게 경험할 수 있게 공급해야 하며 보다 편리하고 보다 혁신적인 제품 개발로 매스고객을 상대해야 한다. 이렇게 되면 그만큼 입소문을 통해 제품의 인지도를 넓힐 수 있게 된다.

그렇다고 인도시장에서 계속 저가위주의 제품을 공략하라는 것이 아니다. 제품 프리미엄 전략은 반드시 필요하다. 휴대폰 제조사인 노키아의 경우 초기부터 저가폰으로 인도 휴대폰 시장에서 70%대의 점유율을 자랑했으나 현재 100개가 넘는 중국 및 로컬 휴대폰제조사로 인해 최근 30~40%대의 점유율로서 심각한 점유율 하락을 경험하고 있다. 바로 프리미엄 전략 등의 마땅한 제품 차별화 전략이 없기 때문이었다. 덧붙여 프리미엄 전략도 매스고객이 중심이 되어야 한다. 즉 다른 제품 대비 약간 높은 가격대의 프리미엄 전략을 구사해야 하는 것이지 구매 수준을 훨씬 초과하는 프리미엄 전략이 되어서는 안 된다는 점을 당부하고 싶다.

인도시장은 유망하지만 결코 만만한 시장이 아니다. 시장 환경 및 문화 배경이 복잡하다. 그래서 무조건 저가 공세를 한다고 해서 성공이 보장되는 것은 아니다. 다만 인도시장의 선점을 위한 초기 진입 전략은 무엇보다 구매력이 매우 낮은 인도의 매스마켓에 집중하는 것이다. 즉 대부분의 사람들이 구매 가능한 낮은 가격으로 공급하되 현지 특화된 제품으로 차별화 할 수 있어야 한다는 점을 말하고 싶다.