

# 博士学位論文審査要旨

2014年12月26日

論文題目： インド家電市場における多国籍企業の競争戦略  
－LG 電子インド法人の現地化とグローバル統合化戦略の実証研究－

学位申請者： 洪 性奉

審査委員：

主 査： 商学研究科 教授 上田 慧

副 査： 商学研究科 教授 鈴木 良始

副 査： 商学研究科 教授 中川 優

要 旨：

近年、巨大新興市場の研究が注目されているが、インド市場の多様性と特殊性を踏まえた企業戦略の研究は少ない。本論文では、インド家電市場において、先行参入したサムスン電子や日系企業よりも、なぜLG 電子インド法人が競争優位を確立し、一貫して高い業績を維持できたのか、ここに焦点を絞り、その要因が同社の徹底した現地化戦略にあったことが論証されている。

本論文は以下の5章から構成されている。第I章では1990年代以降に市場自由化がすすんだインド家電市場の競争環境の変化に対応した外資系家電メーカーの参入と競争戦略について考察し、第II章では、1997年アジア金融危機を契機とするLG 電子のグローバル展開など経営戦略の転換過程が集中的に論じられている。こうしたインド市場と韓国市場の双方の変容を丹念に考察したうえで、第III章では、LG 電子特有の徹底した現地化戦略の詳細が、製品・プロモーション・流通・価格・人事及び労務管理の各側面について解明されている。第IV章におけるビデオコンなどのインド系現地企業の台頭は新たな競争要因として注目される。第V章では、新規に農村市場の開拓を目指すLG 現地法人の製品別・地域別の新しい競争戦略が明らかにされている。

以上のように、1990年代以降に市場自由化がすすんだインド家電市場の競争環境の変化と、それに対応したLGの現地化戦略が詳細に解明されている。また、サムスンや日系企業、そして急速に台頭しつつあるインド企業との競争関係の考察によって、新興市場圏における多国籍企業の新しい競争戦略の構築に示唆を与えたいとする本論文の意図も理解できる。

以上の考証を踏まえて、本申請者は、今後のインド家電市場の成長を展望すれば、長期的にみればより「柔軟性をもつ現地化戦略」へと変化する必要があると主張し、同社の新しい戦略転換について論証している。また、多国籍企業のモデルを検討した結果、LG 電子は集権的な「グローバル統合化型」組織の側面を持つ一方、現地に大きな権限を与えると同時に部門間の調整と協力関係にあることから、柔軟な「トランスナショナル型」組織であると主張している。この点は、集権化と分権化を併せ持つ経営組織のグローバルな展開に関わる理論的課題であり、今後の本格的な研究を期待したい。

細部において推敲を必要とし、国際経営の理論的深化については今後の本格的な研究が待たれるが、日本語文献だけでなく、ハングル語、英語の文献や内部資料を渉猟し、現地調査を遂行しつつ、競争戦略の各側面を詳細に解明した点は評価できる。新興市場論、国際経営論の新たな研究段階に向けた独創的研究といえよう。したがって、本論文は、博士（商学）（同志社大学）の学位論文として十分な価値を有するものと認められる。

## 総合試験結果の要旨

2014年12月26日

論文題目： インド家電市場における多国籍企業の競争戦略  
－LG 電子インド法人の現地化とグローバル統合化戦略の実証研究－

学位申請者： 洪 性奉

審査委員：

主 査： 商学研究科 教授 上田 慧  
副 査： 商学研究科 教授 鈴木 良始  
副 査： 商学研究科 教授 中川 優

要 旨：

われわれ審査委員は、2014年12月9日16時30分から約1時間半にわたって、学位申請論文についての口頭試問および総合試問を実施した。

審査委員は、学位申請論文の論理的展開、調査結果の信頼性、論文の形式、家電産業及び国際経営・多国籍企業の専門的知識と応用力などに関して質疑を行った。申請者は、いずれの質問や議論においても誠実に応答し、対応した。その結果、変容するインド家電市場の実態とそれに対応したLG電子インド法人の現地化戦略の詳細が解明されたこと、多国籍企業の競争戦略に関する寄与、現地調査と先行研究を踏まえた独創的な論理展開力などの専門的な研究能力と学力を確認できた。また、日本語・ハングル語だけでなく、英語の文献や内部資料を渉猟し、分析する能力から、語学（英語）力も十分であることも確認した。

以上のことから、総合試験の結果は合格であると認める。

# 博士學位論文要旨

論文題目： インド家電市場における多国籍企業の競争戦略  
—LG 電子インド法人の現地化とグローバル統合化戦略の実証研究—

氏名： 洪 性奉  
要旨：

本論文では、急成長を遂げているインド家電（Consumer Appliances & Consumer Electronics）市場に焦点を当て、インド家電市場に進出した多国籍企業の競争戦略について多国籍企業論の視点から理論的かつ実証的に考察を行った。主に LG 電子インド法人（LG Electronics India Pvt Ltd., 以下 LGEIL と略記する）を取り上げ、同社が行った市場参入戦略はじめ、市場獲得戦略、市場拡張戦略、市場競争戦略の各戦略行動について明らかにした。さらに、インドという特殊な市場で、LGEIL がどのようにして、先行参入したサムスン電子やソニー、パナソニックよりも、一貫して業績を伸ばすことができたのか、本社の意思決定は在外子会社の現地化戦略とグローバル統合化戦略によって異なる結果を生むという仮説の下で検証を行った。

本論文で紹介する LG 電子は世界約 80 の現地法人をはじめ、約 120 カ国に営業拠点をもつグローバル企業である。5 つの事業本部で構成されていて、主に電子製品及び通信端末機器、家電製品の分野に注力している。2013 年現在、LG 電子の売上高総額は約 253 億ドル（そのうち、韓国：約 73 億ドル、海外：約 180 億ドル）で、前年比約 10.4%増の成長を見せている。

一方、韓国における LG 電子とサムスン電子とは、ライバル関係と見られているが、両社の売上高（2013 年現在）を比較すると、韓国国内市場で互角とはいえ、海外市場では、サムスン電子の売上高（約 2058 億ドル）が LG 電子（253 億ドル）の 8 倍以上である。主なグローバル市場においてもサムスン電子が優位にあるが、なぜかインド家電市場だけは、LG 電子が優位を占めている。

LG 電子がインド市場で、サムスン電子や日系企業にたいして競争優位を実現できた理由については、以下の 3 点に要約できる。まず、単独出資による完全子会社の設置である。次に、早期進出と集中投資であり、最後に、徹底した現地化戦略である。

本論文の目的は、LGEIL の競争優位の考察を切り口として、インド家電市場における多国籍企業の競争戦略を解明することにある。そのため、I では、新経済政策前後のインド経済の状況と、近年、産業構造が変化し外国直接投資が増加した原因について当時のインド国内外で起きた社会的イシューと共に考察した。さらに、インド家電市場の現状と、激しい競争を繰り広げている主な外資系家電メーカーの参入と競争戦略について考察した。最後に、インド市場が持つ魅力と、インドの新中間層の所得水準向上や生産可能人口及び若者の増加、家電消費量の増加などといった指標を基にインドの経営環境について明らかにした。

II では、本研究の主な研究対象でもある LG 電子のグローバル展開と競争戦略の変貌について集中的に論じた。LG 電子は 1980 年代までは韓国の家電市場を常に先導していた家電メーカーであり、競合相手であるサムスン電子よりも売上高において優位に立っていた。しかし、1997 年に生じたアジア金融危機のあと、LG 電子を含む韓国家電メーカーでは IMF による構造改革のもとで集中・統合化が行われた。章末では LG 電子の経営戦略のパラダイム転換について考察した。

III では、LGEIL がインド市場において短期間に競争優位を確保できた主な理由は徹底した現地化戦略であったという仮説のもとで、同社の際立った現地化戦略について、以下の 5 点に絞って検証を試みた。①製品の現地化、②プロモーションの現地化、③流通の現地化、④価格の現地化、⑤人事及び労務管理の現地化である。さらに、在外子会社における現地化戦略とグローバル

統合化戦略について、主に Bartlett, Ghoshal and Birkinshaw (2003) と 백권호 외 [ペククオンホ他著] (2002) を参考に考察した。

IV では、近年、インド家電市場において優位にある日系企業や韓国家電メーカーを急速に追い上げているインド国内家電企業の成長戦略に焦点を合わせている。インド系メーカーであるビデオコン、ゴドレジ、オニダ、BPL などの各社について、インドの現地文献や各社の内部資料を渉猟し、考察を深めた。

V では、インドの農村市場の高い成長可能性に焦点を当て、農村部での若者と中間層の増加、それに伴う購買力の増加など、成長の要因と展望について IBEF (2013) と McKinsey (2007) のデータに基づいて検証した。さらに、LGEIL が行った製品差別化戦略について Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005) の ERRC グリッドを用いて、インドで販売されている主要家電製品を対象に検証を行った。最後に、パナソニック・インディの事例においては、主に有井利英 (2007) と在インド日本国大使館・ジェトロ (2014) を参考に、地域ネットワーク販売戦略を明確にすることを試みた。

以上のように、インド家電市場の特性、インドに進出した多国籍企業による競争戦略、とくに LG 電子のグローバル戦略と LGEIL の徹底した現地化戦略がインド市場で競争優位を確立した要因について詳細に考察した。次いで、研究上希薄な、外資系多国籍企業を急迫する現地インド系家電メーカーの詳細について解明し、インド家電市場における内外家電メーカーの競争状況と競争戦略の展開、次いで、新しい農村市場の開拓を目指す LGEIL の製品別・地域別の競争戦略について、多面的・総合的に明らかにした。

LGEIL がすすめた現地化戦略とは、第 1 に、製品の現地化である。現地に R&D センターを設け、インドの消費者に適切なデザインと利便性を備えた製品は何かを検討し、その需要に合わせて製品開発を行った。現地人の生活習慣と嗜好を反映したインド現地向けの製品をラインナップした。例えば、クリケットのゲーム機能と高出力スピーカー搭載のテレビ、民族衣装が洗える洗濯機、宗教を考慮し多くの野菜を保存できる冷蔵庫、天井型の扇風機と連動するエアコン、インド人が好む 77 種類のインド料理が簡単に作られる電子レンジなど、現地の消費者のニーズと利便性を考慮した製品を提供した。日系企業や他の競合他社と対比して際立った特徴を示している。

第 2 に、プロモーションの現地化である。LGEIL はソニーのマーケティングの事例を参考に分析し、都市部での TV と新聞広告による広報活動に注力するとともに、さらに広い顧客層を狙って中小都市や農村部の市場開拓に資源を集中した。さらに国を 18 の地域に分け、トラックに LG の製品を乗せて中小都市から農村部まで販売網を構築するトラックマーケティング (Van Marketing) を駆使した。こうした戦略は販売以外にも LG ブランドに親近感を持たせるとともに顧客の生活習慣や潜在的欲求を把握でき、現地の顧客の声を次の製品に反映することができた。

第 3 に、流通の現地化である。LGEIL は、全国に 51 か所の営業所および、78 か所の直営店を設置し、1700 か所の量販店、400 か所の問屋、さらにそれぞれの地域別に 2500 か所の混売店など問屋で量販ネットワークを構築した。さらに、多様な製品群を揃えて、高所得者から低所得者まで全ての層をターゲットにした。

第 4 に、価格の現地化である。LGEIL は現地ブランドの構築や競合他社との価格競争を意識的に避けるために、多様な価格戦略を駆使した。中小都市や農村部で徹底的に機能を選別し省略した低価格機種中心に販売を行い、都市部では富裕層をターゲットにした高価格戦略を採用した。

最後に、人事及び労務管理の現地化を上げることができる。LGEIL の人事管理の特徴は、成果主義に基づいた評価・報奨システムをとっている。この成果主義システムは、自分の能力に応じて報奨されるシステムであり、インド人の能動性と創意性を引き出すために用いられた。さらに、役員的重要なポストにはインド人を採用し、韓国本社から派遣された社員もインド人の役員に人事評価を受ける。LGEIL の人事管理における強みは、このように、現地の社員に責任や

権限を大胆に移譲することで現地社員にモチベーションを与え、自立性を大いに発揮させたことにある。

こうした現地化戦略についての先行研究としては、裴河鎮 (2007)、최순규・이재은 [チェスンギョ・イジェウン] (2008)、박양섭 [パクヤンソプ] (2009)、朴英元 (2009)、노무라중합연구소 [野村総合研究所] (2009)、平賀富一 (2010) がある。しかし、それら先行研究のいずれもが、LGEIL がインド家電市場で競争優位を実現した第一の要因は「徹底した現地化戦略」にあると指摘している。

최순규・이재은 [チェスンギョ・イジェウン] (2008) は、「LGEIL が行った現地化戦略は、新興市場において少数の上流階級より多数の中流階級を攻略したことによって競争優位を実現できたことを教えている」と指摘している。したがって、LGEIL がインド市場で行った現地化戦略は、競合他社が行った競争戦略にくらべ戦略的に適切であったことを意味する。しかし、本論文では、今後のインド市場も現在のローエンド製品から、ハイエンド製品へと主力製品が入れ替わることが予想されるので、長期的にみれば戦略的変化が必要であること、より柔軟性をもった現地化戦略へと変化させる必要があると主張した。

本論文では多様性と特殊性を示すインド家電市場において在外子会社が事業を行うためには、複合的な経営のプロセスが必要と判断し、上記の「トランスナショナル型」に焦点を合わせて LGEIL が行った現地化戦略について考察した。その結果、現地化とグローバル統合化の追求を二者択一的に見るのではなく、現地国の環境要素、産業の特性及び、企業の状況に合わせて現地化のレベルを決定する必要があるという含意が得られた。LGEIL の現地化戦略の考察を通して、BRICs に列せられる新興国市場国インドにおける多国籍企業の競争戦略を解明できた。今後の課題としては、他の新興国における LG 電子海外法人の競争戦略の事例研究で当研究をさらに補完し、他の新興国における韓国家電メーカーの動向について考察を深めていきたい。