

インド家電市場における多国籍企業の競争戦略
ー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ー

学位申請論文

同志社大学大学院商学研究科商学専攻博士課程

洪 性奉

45111002

目 次

序章 研究の課題と方法	1
1. 問題意識の背景 1	
2. 研究課題 3	
3. 研究方法：現地化戦略とグローバル統合化戦略 4	
(1) 現地化戦略の議論 4	
(2) 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 5	
4. 論文の構成 6	
 I インドの経済成長と家電市場	10
はじめに 10	
1. インドの経済改革と経済成長 11	
(1) 独立以降のインド経済 11	
(2) 新経済政策以降の状況 15	
2. インド家電市場の現状 19	
(1) 成長するインド家電市場 19	
(2) インド家電市場をめぐる競争 22	
(3) 外資系企業の参入と競争 25	
3. インド市場のアドバンテージ 26	
(1) インド経済の成長可能性 26	
(2) 所得水準向上による新中間層の台頭 29	
(3) 若者の増加と家電消費の増加 31	
おわりに 34	

II LG 電子のグローバル展開と競争戦略の変貌 36

はじめに 36

1. 選択と集中の事業戦略 37

(1) アジア金融危機以前の LG 電子 37

(2) アジア金融危機以降の選択と集中 39

(3) 規模拡大から内部強化へ 41

2. グローバル戦略の高度化 43

(1) グローバル事業の構造改革 43

(2) 新興市場など進出地域の拡大 44

(3) グローバル戦略の高度化 48

3. 高付加価値の戦略 49

(1) LG 電子のブランド価値創出 49

(2) デザイン経営 50

(3) 市場志向的な技術競争力の構築 53

おわりに 54

III インド家電市場における LG 電子の現地化戦略 57

はじめに 57

1. LG 電子のインド市場進出プロジェクト 58

(1) LG 電子のインド市場進出と時代背景 58

(2) 早期進出と完全子会社 59

(3) 徹底した現地化戦略 62

2. LG 電子インド法人の現地化戦略	65
(1) 製品の現地化	65
(2) 流通の現地化	66
(3) プロモーションの現地化	69
(4) 価格の現地化	70
(5) 人事及び労務管理の現地化	71
3. LG 電子の現地化とグローバル戦略	74
(1) LGEIL の現地化戦略と意思決定	74
(2) 現地化戦略とグローバル統合化戦略	75
(3) サムスン電子インド法人のグローバル統合化戦略	79
おわりに	83
 IV インド国内家電メーカーの成長と展望	85
はじめに	85
1. 成長するインド国内家電メーカー	86
(1) Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd.	86
(2) MIRC Electronics Ltd.	88
(3) BPL Ltd.	91
(4) Videocon Industries Ltd.	93
2. Videocon の成長戦略	95
(1) 事業の多角化	95
(2) マルチブランド戦略	97
おわりに	99

V インドの農村市場と地域販売ネットワーク戦略 101

はじめに 101

1. インドの農村市場の成長可能性 102

(1) インド農村市場への期待 102

(2) 外資系企業の農村市場進出への諸問題 106

(3) インドの物流とインフラ事情 108

2. 外資系企業の地域販売ネットワーク戦略 111

(1) LG 電子インド法人の事例 111

(2) パナソニックグループの事例 117

おわりに 119

終章 本研究の意義と今後の課題 121

1. インド家電市場の重要性 121

2. LG 電子のインド家電市場進出と現地化戦略 122

3. 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 124

4. インドの農村市場への期待 126

5. 総括と今後の課題 127

参考文献 131

図 目 次 147

表 目 次 150

序章 研究の課題と方法

1. 問題意識の背景

近年、高い経済成長を遂げているインドが注目を浴びている。多くの外資系企業がアジア戦略を見直しているなか、インドは中国に次ぐ新たな消費市場と投資先として急浮上している。したがって、インド市場は多国籍企業の競争戦略において不可欠な存在となっている。IMFによると、2013年までの10年間のインド経済成長率は平均7.5%で成長してきた。この数値はGoldman SachsやDeutch Bank Group、ESI(Economic Strategy Institute)などの投資銀行や戦略研究所が予測した経済展望値を上回っている。さらに、Morgan Stanley Research(2010)は、インドと中国をマクロ指標で表すと、GDPや経済成長率において中国の方が優位に立っている。しかし、長期的な視野で比較すると労働人口やFDIなどにおいて中国を追い越すと分析している¹。

一方、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。電子製品及び通信端末機器、家電製品の分野で、HE(Home Entertainment)、MC(Mobile Communications)、HA(Home Appliance)、AE(Air Conditioning & Energy Solution)、VC(Vehicle Components)の5つの事業本部で構成されていて、TV、携帯電話、エアコン、洗濯機や冷蔵庫部門などに注力している。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%の成長率を示している²。

韓国ではLG電子とサムスン電子について両社をライバルに例えられることがしばしば

¹ Chetan Ahya and Tanvee Gupta, *India and China: New Tigers of Asia, Part III*, Morgan Stanley Research, August 2010, pp.6-11.

² LG 전자(2014)「2013 LG 전자 영업보고서—제 12기 영업보고서 2013.1.1~2013.12.31—」LG 전자주식회사〔LG電子「2013 LG電子営業報告書—第12期営業報告書—」LG電子株式会社〕、17ページ参照(2013年12月31日現在、1ウォン=0.0009ドル)。

ある。しかし、韓国国内市場では互角の勢いだが、両社の事業領域を海外まで広げると、2013 年現在、サムスン電子の売上高総額（約 2058 億ドル）³が、LG 電子の売上高総額（253 億ドル）より約 8 倍大きいことが分かる。박승엽・박원규 [パックスンヨブ・パクウォング]（2007）は、韓国国内で両社の規模を比較するなら、サムスンと LG よりはサムスンと現代（Hyundai）を比較したほうがより対等な関係であると指摘した。そのうえで、サムスンと LG 両社は重なっている事業部門が多く、韓国の産業史の視点からみると存続と成長を共にしてきた歴史があることから、やはり両社は相互競争、相互模倣、相互革新の関係にあると述べている⁴。

一方、主なグローバル市場の売上高においては、LG 電子よりサムスン電子の方が優位を占めているが、なぜか、インド家電市場の売上高においては LG 電子の方が優位を占めている。世界の注目を浴びているインド市場で、LG 電子インド法人（LG Electronics India Pvt Ltd., 以下 LGEIL と略記する）がサムスン電子や日系企業との優位争いで競争優位を実現できた重要な理由については、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である。次に、早期進出と集中投資である。最後に、徹底した現地化戦略である。

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）、노무라종합연구소 [野村総合研究所]（2009）、平賀富一（2010）は LG 電子のインド進出戦略のなかで最も評価できるのは、「徹底した現地化戦略」であると指摘している。国際経営論で一般的に用いられている現地化戦略の概念は、「企業の戦略上の重要な判断は本社で行い、マーケティング、人事、生産戦略などは子会

³ 삼성전자（2014）「2013 년 사업보고서—제 45 기 2013.1.1~2013.12.31—」 삼성전자주식회사 [サムスン電子「2013 年事業報告書—第 45 期—」サムスン電子株式会社]、47 ページ参照（2013 年 12 月 31 日現在、1 ウォン=0.0009 ドル）。

⁴ 박승엽・박원규（2007）『삼성 vs LG 그들의 전쟁은 계속된다』미래의창 [パックスンヨブ・パクウォング]『サムスン vs LG 彼らの戦争は続く』未来の窓]、8 ページ参照。

社に委任する」⁵ことであるが、LGEIL が実際に行った販売の現地化戦略、流通の現地化戦略、製品の現地化戦略、価格の現地化戦略、さらに人事及び労務管理の現地化戦略の各事例を分析してみると、現地化戦略では説明仕切れない難点がいくつかある。

それは、競争戦略における LGEIL と競合他社との戦略的要因の相異をどのように分析できるかの問題である。例えば、現地子会社の権限が強いと思われた LGEIL が、本社の管理とコア・バリューを共有させ、製品開発における重要な部門は本社に設置されていると考える。そうすると、グローバル統合化戦略の分析枠組みにもアプローチできるということになる。したがって、LGEIL の徹底した現地化戦略を説明する際にはより明確な戦略的定義が必要である。さらに、インド家電市場において LGEIL と競合他社が行った現地化戦略とグローバル統合化戦略をより明確にしたい。

2. 研究課題

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する。主に LGEIL を取り上げ、LGEIL 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、市場競争戦略に至る各戦略行動について明らかにする。さらに、インドという特殊な市場で LG 電子（参入年度：1997 年）がどのようにして、先行して参入したサムスン電子（1995 年）やソニー（1994 年）、パナソニック（1972 年）よりも、一貫して業績を伸ばすことができたのかについて、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する。

⁵ 백권호 외 (2002) 「중국진출 한국기업의 경영 현지화에 관한 연구」 대외경제정책연구원, 정책연구 02-23 [ペククオンホ他著「中国進出韓国企業の経営現地化に関する研究」対外政策研究院、2002 年、政策研究 02-23]、66 ページ参照。

3. 研究方法：現地化戦略とグローバル統合化戦略

（1）現地化戦略の議論

本論文で紹介する LGEIL は 1997 年に設立された単独法人である。LG 電子は 100% 単独出資という形態でインドに進出し、徹底した現地化戦略でインド家電市場において競争優位を占めることができた。

LGEIL が行った徹底した現地化戦略については様々な議論がある。本論文では、最初になんか先行研究について検討したい。LGEIL が行った現地化戦略について、まず、裴河鎮（2007）は、①製品開発の現地化、②マーケティングの現地化、③経営の現地化があると述べている。この研究では、韓国企業がインドで進めた戦略を大きく捉え、そのなかで LG とサムスンによる徹底した現地化戦略を、同じ目線で位置付けたところに特徴がある。

朴英元（2009）は、マーケティングの現地化戦略と人事管理の現地化戦略を主に取り上げている。特に、LGEIL のマーケティングの現地化戦略においては、現地密着型マーケティング戦略とプレミアム市場のマーケティング戦略に分けて分析を行っている。

平賀富一（2010）は、LG 電子のグローバル経営の戦略的な特徴として、①大きな構想力による有力市場の見極め、②迅速・大胆な進出決定と経営資源の集中的な投入、③製品開発・デザイン、販売網の構築等に関する現地化と本社の国際化、④ブランド重視の効果的なプロモーションなど、以上 4 点を指摘した後、同社の現地化戦略については製品・デザインの現地化について主に述べている。

一方、上記の研究が LGEIL の事例や行動を分析し、その課題を主にグローバル・マーケティング論の視点からアプローチしているが、박양섭 [パクヤンソプ]（2009）は企業のグローバル戦略と競争戦略の概念を中心に、LGEIL の R&D と製品生産の現地化戦略を分析している。本論文においても LGEIL の事例を考察したあと、企業のグローバル戦略と競争戦略の概念を中心に LGEIL が行った徹底した現地化について実証的に考察したい。

（２）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

Bartlett, Ghoshal and Birkinshaw (2003) は、多国籍企業のタイプをを次のように分類している。グローバル (Global) とインターナショナル (International)、そして、マルチナショナル (Multinational) である。さらに、これ 3 つの類型を合わせたものがトランスナショナル (Transnational) であると提示している。

グローバル型は、中央集権型で世界を統一された市場とみて統合化された対応戦略を考えなければならない。インターナショナル型は、親会社の知識と能力を世界に広めて適応させる現地化戦略を追求する。マルチナショナル型は、強力な現地子会社によって分権化を果たし、各国の市場の違いに敏感に対応できる。最後にトランスナショナル型は、統合化されたネットワーク型で意思決定をお互いに共有し、調整と協調を伴いより柔軟な対応ができる⁶。いわゆる現地化戦略とグローバル統合化戦略を同時に行うことができる。

したがって、LGEIL の競争戦略を以下の 3 つのグローバル形態に分類して考える。第 1 に、分権的なマルチナショナル型である。裴河鎮(2007)と朴英元(2009)、노무라종합연구소〔野村総合研究所〕(2009) が指摘したように、「LG 電子は現地向け製品の R&D 及び製造・販売を現地に任し、生産と人事において大胆に権限を委任した。さらに 85% の高い部品調達率を目標としている」ことなどから、LGEIL をマルチナショナル型にみなすかどうかの問題である。

次に考えられるのは、調整的なインターナショナル型に分類することである。박양섭〔パクヤンソプ〕(2009) では、LGEIL はインドの独特な文化を反映した徹底的に現地化された製品を生産することによって差別化を図ったと指摘する一方、各子会社の事情に合わせて GDGP (Great Company Great People) という本社のモットーの下で、LGE way⁷及び

⁶ Bartlett, C. A., Ghoshal, S. and Birkinshaw, *Transnational Management: Text and Cases and Readings in Cross-Border Management*, McGraw Hill Education, September 2003, pp.345-348.

⁷ LGE Way とは、1 等 LG の具現のため必要な経営方式と構成員が共有し実行すべき価値と思考、行動様式である。

企業のコア・バリューを共有させたと述べている。つまり、本社がもつ多くの能力や権限、意思決定などは分散しているが、本社の管理を受けていることが明確なことからインターナショナル型とみなすかどうかである。

最後に、統合化されたネットワークによって分類できるトランスナショナル型へのアプローチである。최순규・이재은〔チェスンギュ・イジェウン〕(2008)は、「インド家電市場においてこれまでの成果をもとに、サムスン電子のグローバル標準化戦略よりは LG 電子の現地化戦略がインドの状況により適切な戦略であると評価されているが、長期的な観点から、この 2 つの戦略を比較するとき、どちらの戦略がより良い戦略とはいえない」と指摘している。一般的に、現地化戦略とグローバル統合化戦略は相反する意味合いを持っているが、최순규・이재은〔チェスンギュ・イジェウン〕(2008)は「多様性を持っているインド市場ではサムスン電子、LG 電子とも、新興市場がもつ特殊性を考慮し現地事業戦略の有効性を絶えず再検討していく必要がある」と述べている。

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、上記のような複合的な経営のプロセスが必要と判断し、最後に述べた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することにする。

4. 論文の構成

以下、本論文の構成である⁸。I では、インド経済とインド家電市場の概観について考察し、なぜ 1990 年代以降外国直接投資が増加し、外資系企業の競争が激しくなったのか、その原因について明確にすることを目的とする。したがって、第 1 節では、1991 年に発表された「新経済政策」を前後に、これまでのインド経済を牽引してきた工業と農業政策につ

⁸ 本論文の各章となる論文は、第 I 章：洪性奉 (2011b)、洪性奉 (2014a)、洪性奉 (2014b)、第 II 章：洪性奉 (2011a)、洪性奉 (2012)、第 III 章：洪性奉 (2011b)、洪性奉 (2013)、第 IV 章：洪性奉 (2014a)、第 V 章：洪性奉 (2014b)、本論文を作成するにあたり、上記の各論文の内容を大幅に加筆修正してある。

いて述べ、インド経済が低迷していた原因について、当時のインド国内外で起きた社会的イシューと共に分析を行う。さらに、新経済政策の後、変化するインドの産業構造と外国直接投資が増加した原因について具体的なデータと共に明らかにする。第 2 節では、年々その規模が拡大しているインド家電市場の現状について述べた後、インド家電市場において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について観察する。そして、外資系家電メーカーを追っているインド家電メーカーについて述べる。詳しい説明はⅣで紹介する。第 3 節では、インドに参入する外資系企業からみてインド市場が持っている魅力とは何かについて、インドの新中間層の所得水準の向上や生産可能人口の増加、若者の増加、家電消費量の増加などといった社会的指標に基づき詳しく述べる。

Ⅱでは、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考察する。近年、新興国を中心に徐々にその占有率を伸ばしている LG だが、グローバル企業の事例としてあまり取り上げていないことから、今後、新興国や韓国家電メーカーの研究に示唆を与えることを期待している。第 1 節では、LG の歴史について創業から現在に至るまでを簡略に説明する。この節で興味深いことは、LG 電子が 1980 年代まで韓国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ことである。第 2 節では、1997 年に起きたアジア金融危機を取り上げ、金融危機のあとの LG 電子を含む韓国家電メーカーの構造改革と、当時多くの韓国メーカーが新興市場に進出した背景について焦点を当てる。第 3 節では、構造改革による集中と統合の後、LG 電子の高付加価値戦略へのパラダイム転換について考察する。近年、LG 電子は技術競争力の構築に力を入れている。R&D 部門社員数が本社全社員の約 49%を占めるほど、全社の R&D 部門の力量が本社に集中されていることが分かる。

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が徹底した現地化戦略であるという仮説のもとで、その事例を詳細に調べたあと、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 [ペククォンホ他著] (2002) を参考に、分析を試みる。第 1 節では、LG 電子のインド進出戦略について裴河鎭 (2007 年) をレビューし、LGEIL の早期進出と完全子会社の検証を行う。特に、本格的に進出する以前に、インドで合弁事業による失敗を教訓とし、1997 年には 100% 出資の完全子会社化で進出した経緯について考察を加える。第 2 節では、LGEIL が徹底的に進めた現地化戦略について、以下の 5 点に絞って検証を試みる。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。第 3 節では、在外子会社の海外進出戦略を考えるうえで、LG 電子の現地化戦略とサムスン電子のグローバル標準化戦略を主な事例として取り上げ、様々な角度から適切な現地事業戦略の有効性について検証を行う。

IVでは、近年、インド家電市場において優位を堅持している日系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考察する。第 1 節では、主なインド国内家電メーカーであるビデオコン、ゴドレジ、オニダ、BPL 各社の概要について、インドの文献や各社の内部資料を調べ分析する。そして、外資系家電メーカーを追い上げる主な原因と思われる合弁事業や技術提携など、インド国内家電企業が駆使した多様な戦略について検証を行う。第 2 節では、インドの大手家電メーカーであるビデオコンに焦点を当てる。まず、ビデオコンが行った事業多角化とマルチブランド戦略について調べ、さらに、競争の激しいインド家電市場においてこれらの事業戦略がビデオコンの成長にどのような影響を与えたのかについて、明らかにしたい。

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、成長した主な理由とその展望について IBEF (2013) と McKinsey (2007) のデータに基づいて検証を行う。さらに、LGEIL とパナソニック・インディアの地域販売ネットワーク戦略についてその事例を取り入れ検証することを目的とする。第 1 節では、巨大な未開拓市場であるインドの農村部の期待と、その諸問題について考察する。特に、農村部では持続的な経済成長のために必要なインフラ不足などの産

業基盤施設の問題や、宗教、風習などの文化の問題、さらに、気候、地理、貧困などの様々な問題が散在していて経営活動上の制約要因になっている。第 2 節では、LG 電子とパナソニックグループがインドで行った地域販売ネットワーク戦略について述べる。特に 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う。最後に、パナソニック・インディの事例においては有井利英 (2007) と在インド日本国大使館・ジェトロ (2014) の研究を参考に、LGEIL とパナソニック・インディが行った製品戦略と販売ネットワーク戦略を明確にする。

以上、5 点に大別して本論文の課題に取り組みたい。

I インドの経済成長と家電市場

はじめに

世界経済のパラダイムが大きく変化するなかインドの経済成長は、中国とともにアジア経済の地位を高める重要な役割を果たしている。世界銀行の報告書によるとインドは購買力評価（PPP）でみた GDP において世界第 3 位の経済大国として浮上している¹。したがって多くの外資系企業はインドを中国に次ぐ巨大なマーケットとして見ている。

しかし、インドは多様な文化と宗教²、風習が混在していて、気候や貧困、劣悪なインフラ環境など企業が経営活動を行う上で制約要因が多く存在する。さらに、中国のように東沿岸部に人口と市場が集中しているのとは比べ、幅広い国土に等しく人口と市場が分布されているインド市場を同様な巨大マーケットとして考えることは難しい。

本章では、このような特異性をもつインド市場に焦点を当て、インド経済の歩みとその成長について考察したあと、インド家電市場の現状とそのアドバンテージについても考察を深めたい。

第 I 節では、1947 年に独立した後のインドの経済成長について述べる。さらに 1991 年から実施された新経済政策の概要と、産業別の成長率について考察した後、需要の拡大、投資の増加、政策のサポート、ビジネスチャンスなどインド市場が持つ優位性について検討する。第 II 節では、成長するインド家電市場について述べた後、インド家電市場に進出した主な外資系企業を紹介し、その新規参入による競争によって、既存のインド家電企業がどのような戦略変化を余儀なくされたのかについて明確にする。第 III 節では、インド市

¹ 世界銀行ホームページ <http://data.worldbank.org>（2014 年 7 月 25 日閲覧）参照。

² 武井一浩（2011）によれば、人口の多数がヒンドゥー教（80.5%）を信じるほか、イスラム教（13.4%）、キリスト教（2.3%）、シーク教（1.9%）、仏教（0.8%）、ジャイナ教（0.4%）など、インドは宗教的に多様な国であると述べている。

場で期待が高まる中間層と若者の台頭、それに伴う消費の増加などその展望について考察したあと、インド経済成長の潜在力と優位性が今後のインド経済にどのように影響を及ぼすのかについて明らかにしたい。

この章において、1947年のインドの独立から現在までのインドの経済成長と産業構造については島根良枝（2007a）、（2007b）と소영일 [ソヨンイル]（2007）を参考とした。さらに、インド家電産業の現状と各種統計やデータについては、主に IBEF（2013）と IMF の資料を参考にした。

1. インドの経済改革と経済成長

（1）独立以降のインド経済

第 1 次世界大戦の直後、インドはイギリスの植民地経済下で独自の工業化政策を採用していたこともあって一時世界の 8 大工業国に数えられたが、その後インドの工業化は停滞した³。1947 年に独立したインドは市場経済と社会主義的な計画経済がミックスされた混合経済体制の下で経済発展を進めて来た。インドの混合経済は反植民地闘争がもたらしたもので、植民地経済がインド産業に被害を与えたという通念が蔓延していたからである⁴。

最初の 5 カ年経済計画は 1951 年から 1956 年まで行われたもので、農業と灌漑事業に 34.6%の予算が集中していた。1957 年の金融危機の後には、工業化の資金調達のため外資に大きく依存するようになった。しかし、1962 年の中国との戦争、1965 年と 1971 年の東パキスタンとの戦争で国防費が増加し、国の予算を圧迫したことで、インドの工業化は後回しされることになった⁵。

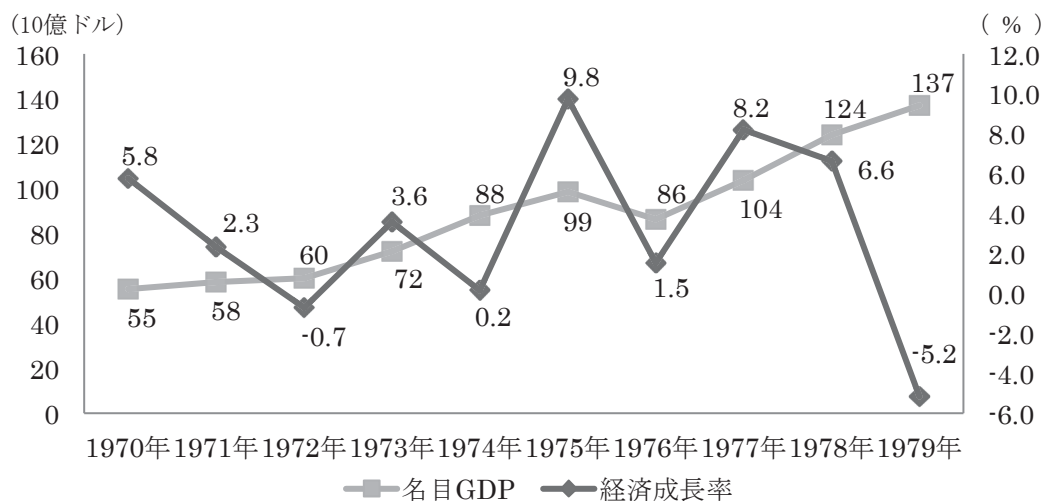
さらに 1966 年の通貨切り下げや、1973 年の石油危機がインド経済をさらに悪化させる

³ 島根良枝（b）「インドの政治・経済・社会の現状と展望」森山親人編『グローバル戦略ガイド No.6：インドビジネス実務ガイド』企業研究会、2007 年、3~22 ページ所収、16 ページ。

⁴ Mukherji, R., *Trade and Industry in the Asia Pacific: The Political Economy of Development in India*, Australian National University, November 2009, p.3.

⁵ *Ibid.*, pp.3-4.

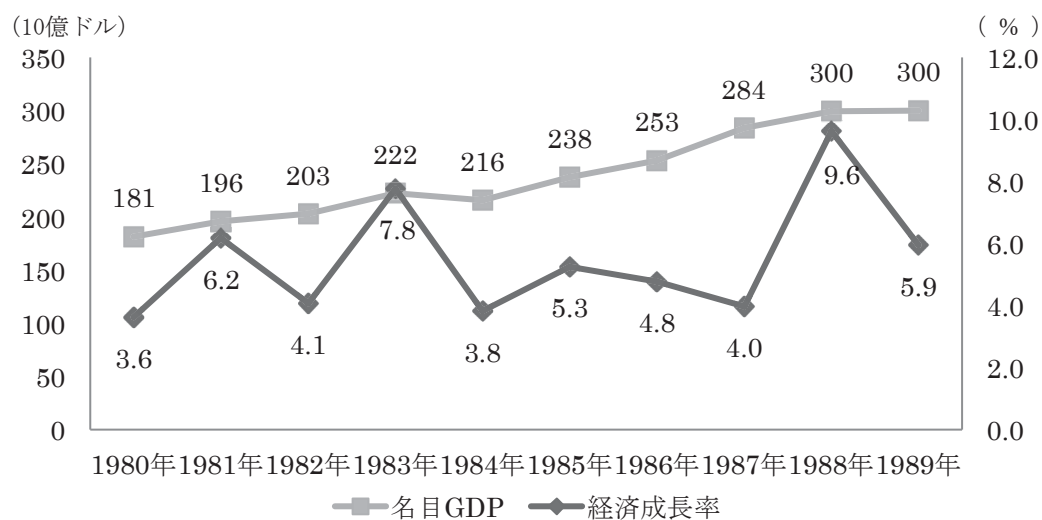
第 I-1 図 インドの GDP と経済成長率の推移 (70 年代)



注： 経済成長率は実質 GDP（1991 年度基準）の前年比の変化率を表したものである。

出所： IMF, *The World Economic Outlook Database*, September 1999、IMF ホームページ <http://www.imf.org>（2014 年 7 月 26 日閲覧）参照のうえ筆者作成。

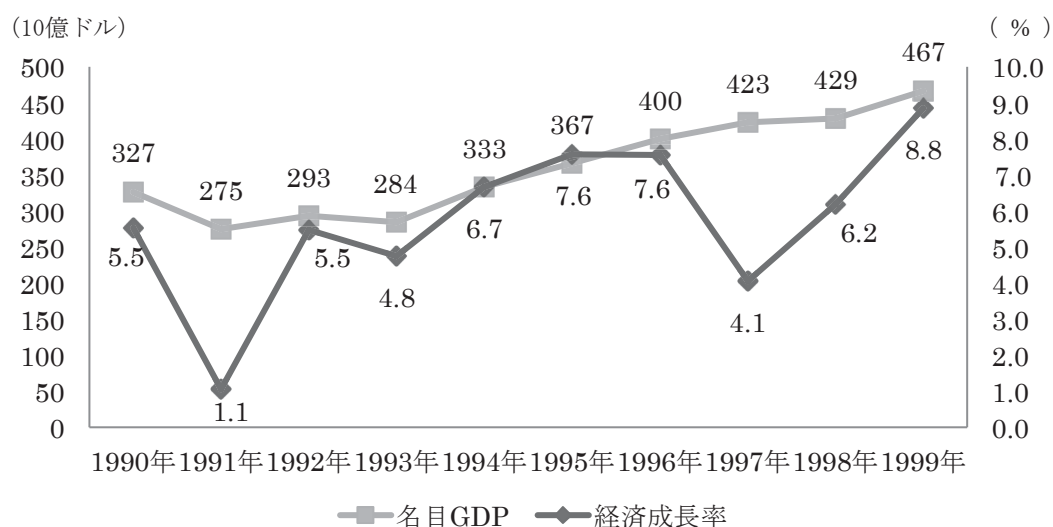
第 I-2 図 インドの GDP と経済成長率の推移 (80 年代)



注： 経済成長率は実質 GDP（2004 年度基準）の前年比の変化率を表したものである。

出所： IMF, *The World Economic Outlook Database*, April 2014、IMF ホームページ <http://www.imf.org>（2014 年 7 月 26 日閲覧）参照のうえ筆者作成。

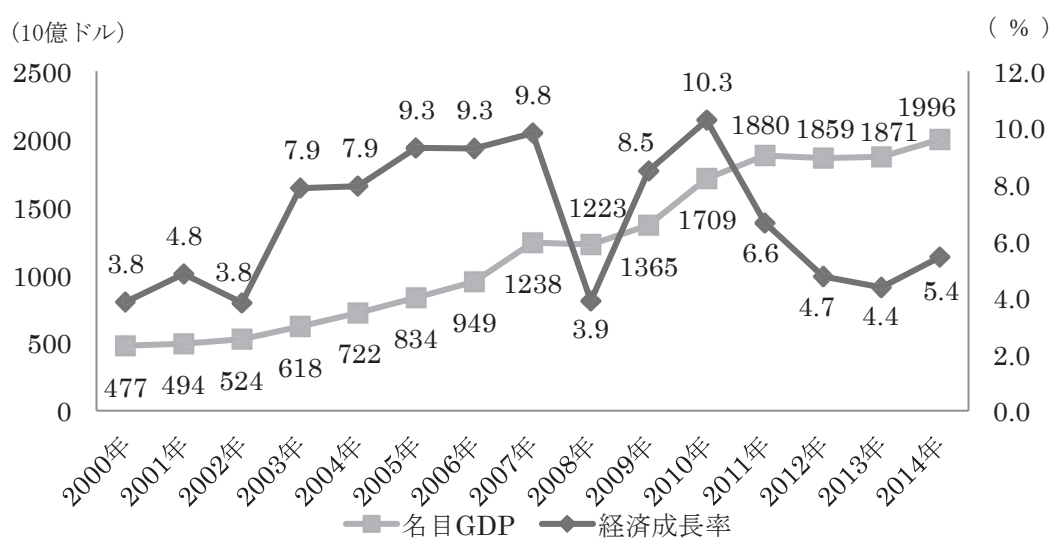
第 I-3 図 インドの GDP と経済成長率の推移 (90 年代)



注： 経済成長率は実質 GDP（2004 年度基準）の前年比の変化率を表したものである。

出所： IMF, *The World Economic Outlook Database*, April 2014、IMF ホームページ <http://www.imf.org>（2014 年 7 月 26 日閲覧）参照のうえ筆者作成。

第 I-4 図 インドの GDP と経済成長率の推移 (2000 年～2014 年)



注： 経済成長率は実質 GDP（2004 年度基準）の前年比の変化率を表したものである。

出所： IMF, *The World Economic Outlook Database*, April 2014、IMF ホームページ <http://www.imf.org>（2014 年 7 月 26 日閲覧）参照のうえ筆者作成。

など、70年代半ばには財政赤字の拡大や経済の停滞が深刻化し、政府主導の成長政策の限界が露呈した⁶。

第 I-1 図は 70 年代のインドの GDP と経済成長率の各年度別推移を表したグラフである。70 年代は、東パキスタンとの戦争とその戦争による難民流入、大干ばつなどの影響によりマイナス成長が目立った⁷。さらに、オイルショックの影響とともに、不安定な農業生産によって 70 年代末まで成長率は大幅変動したが、その後、穀物輸入への依存体質から脱却し、外資制約が緩和されたことによって 80 年代からは成長が徐々に安定化した⁸。

1980 年から 1989 年まで、インド経済の年平均成長率は 5.5%を示すなど、80 年代以降、インド経済は改善し始めた（第 I-2 図参照）。清水聡（2009）は、80 年代以降、インドの経済成長率が上昇した原因について、第 1 に、農業の成長率が上昇して経済発展のボトルネックでなくなってきたこと、第 2 に、経済自由化政策が徐々に実施されたことを指摘している⁹。

しかし、90 年代に入ってからには湾岸戦争による原油価格急騰の影響をうけ経常収支が悪化し、外貨準備高が危機的水準まで減少した。以前、経済成長を促進させるため導入していた外債が大きく増加し、経常収支を圧迫したからである¹⁰。第 I-3 図は 90 年代のインドの GDP と経済成長率の各年度別推移を表したグラフであり、1990 年の湾岸戦争による原油価格急騰の影響によって、経済成長率は 1989 年の 5.9%から、1990 年には 5.5%、さらに 1991 年には 1.1%まで低下した。

2000 年から 2014 年までの経済成長率は、年間平均 6.7%で高い成長率を示している。2008

⁶ 島根良枝（b）、前掲書、16 ページ参照。

⁷ 소영일（2007）『경영자를 위한 인도경영전략—투자환경론—』지구문화사〔ソヨンイル『経営者のためのインド経営戦略—投資環境論—』地球文化社〕、427 ページ参照。

⁸ 島根良枝（a）「インドの経済改革の成果と問題点」森山親人編『グローバル戦略ガイド No. 6：インドビジネス実務ガイド』企業研究会、2007 年、23~49 ページ所収、38 ページ参照。

⁹ 清水聡「インドの経済成長—長期的な課題と短期見通し」『環太平洋ビジネス情報 RIM Vol. 9 No.33』環太平洋戦略研究センター、2009 年、47 ページ参照。

¹⁰ 소영일〔ソヨンイル〕、前掲書、428 ページ参照。

年は世界金融危機の影響で成長率が大きく落ち込んだが、翌年からは金融危機の以前の水準に戻った。しかし、2011年以降は、インフレ率上昇と、それに伴うインド政府の金利引き上げが主な原因で成長率の鈍化が目立つ（第 I-4 図参照）¹¹。

（2）新経済政策以降の状況

インド経済の危機的な状況の中、1991年6月に発足したインドのナラシマ・ラオ政権は、金を担保とした外貨借入れやルピーの切り下げなどの金融政策を行うと同時に、IMF と世界銀行の借款をうけて経済の構造的な問題に対処した¹²。さらに「新経済政策」を打ち出し、これまでの社会主義的で閉鎖的だった経済から開放的な市場経済への変化を模索した（第 I-1 表参照）。

外国人投資に対する改革・開放と外貨準備高を拡大させようとした努力は、GDP の増加と、雇用及び各種の社会指標の安定に寄与した¹³。第 I-5 図は、1986年から2000年までのインドの経常収支と輸出成長率の推移を表したもので、経常収支の悪化で低迷していたインドの輸出成長率は1992年からは回復し1993年には21.9%まで伸びた。経常赤字も1990年約97億ドルから、1993年には約12億ドルに大幅減少した。

1994年から1999年までの年間平均経済成長率は6.8%で上昇傾向となった。この理由について、清水聡（2009）は「経済改革の実施により多くの点で非効率性が改善され、生産性が向上したため」であると述べている。さらに1997年以降インドの製造業を中心に成長率が低下したことに対しては「経済改革の成長率引き上げ効果が一巡したこと、アジア通貨危機の影響、政情不安、財政赤字の拡大など」が原因であると指摘している¹⁴。

¹¹ 堀江正人「インド経済の現状と今後の展望—鈍化するインド経済は、高成長軌道に復帰するのか? —: 調査レポート」三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、2013年、3ページ参照。

¹² 清水聡、前掲書、24ページ参照。

¹³ 소영일 [ソヨンイル]、前掲書、428ページ参照。

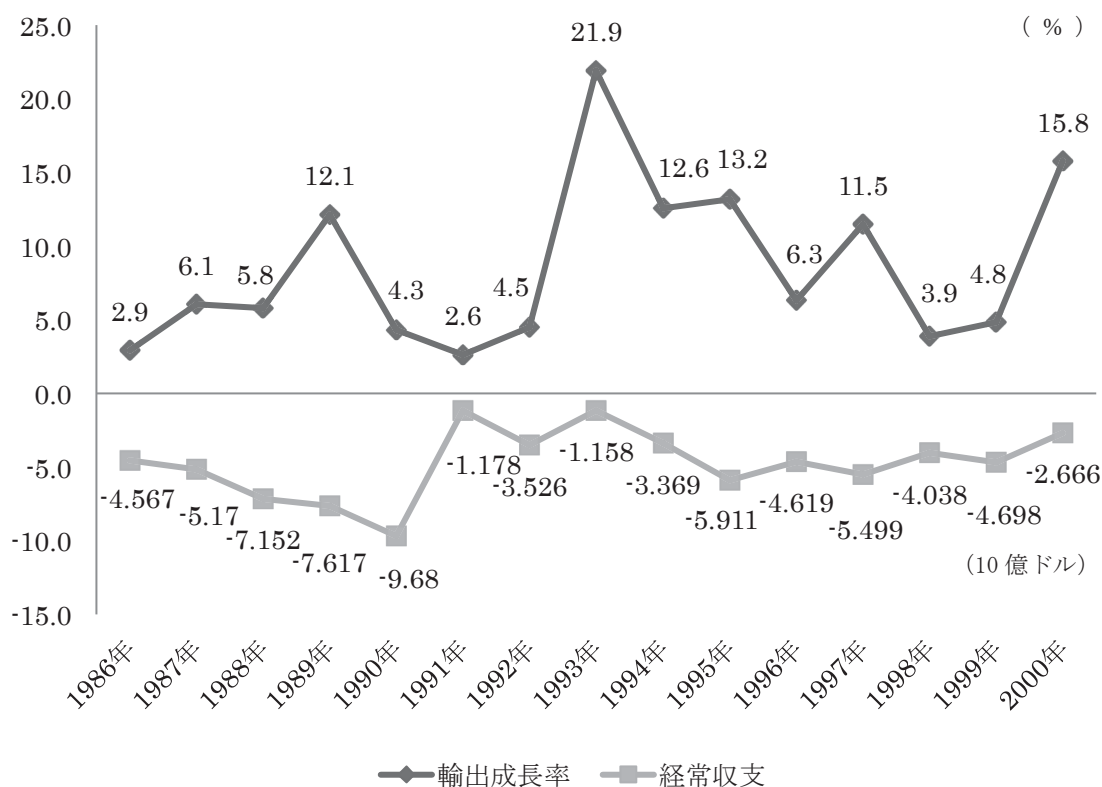
¹⁴ 清水聡、前掲書、47ページ参照。

第 I-1 表 1991 年、ナラシマ・ラオ政権による「新経済政策」

-
1. 海外企業と合弁企業の外資比率を従来の 40% から 51% に引き上げ、外資が経営権を握ることを認める。
 2. 国内企業に限定していた輸出業務を外資系企業に開放する。
 3. 軍事など一部業種を除き産業の許認可制を廃止する。
 4. 国営企業の民営化を推進し、通信など国営企業部門を民間に開放する。
-

出所： 日本経済新聞社編『インド-目覚めた経済大国』日本経済新聞出版社、2007 年、46 ページ参照のうえ筆者作成。

第 1-5 図 インドの経常収支と輸出成長率の推移（1986 年～2000 年）



出所： IMF ホームページ <http://www.imf.org> (2014 年 10 月 30 日閲覧)、*The World Economic Outlook Database*, April 2014、参照のうえ筆者作成。

第 I-2 表 インドの実質 GDP 成長率への各産業別寄与度の推移

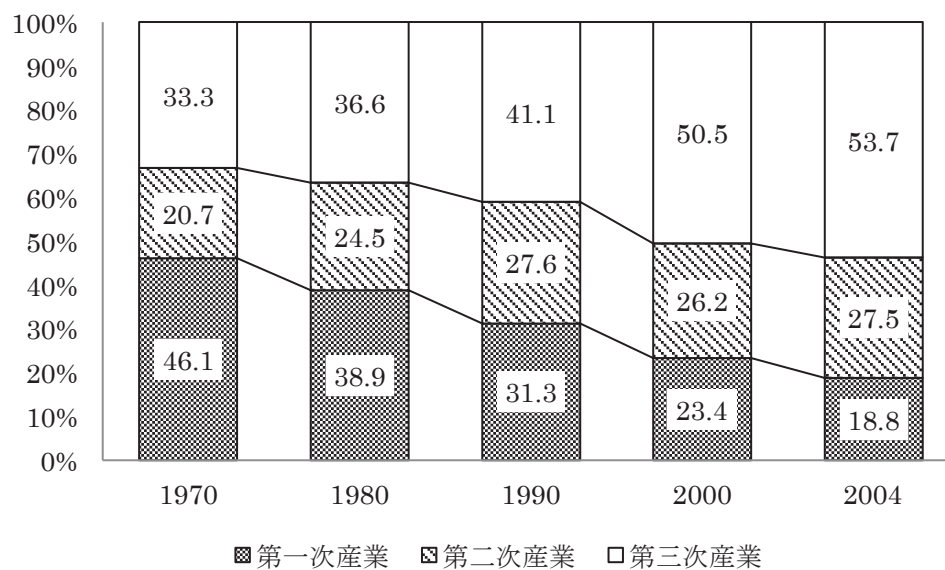
(%)

年度	1981	1986	1991	1996	2001	2006
農林水産業	2.1	-0.2	-0.5	2.7	1.5	0.5
鉱業	0.3	0.3	0.1	0.0	0.0	0.1
製造業	1.1	1.1	-0.6	1.7	0.4	1.9
電気・ガス・水道業	0.2	0.2	0.2	0.1	0.0	0.2
建設業	0.3	0.1	0.1	0.1	0.2	0.7
商業・ホテル・運輸・通信業	1.1	1.1	0.5	1.6	2.0	3.4
金融・保険・不動産・ ビジネス向けサービス業	0.5	0.9	1.2	0.8	0.9	1.5
社会・個人向けサービス	0.3	0.8	0.3	0.7	0.6	1.1
実質 GDP 成長率	6.0	4.3	1.3	7.8	5.8	9.4

注： 1981 年から 1991 年まで（1993 年度の価格基準）、2000 年以降は（1999 年度の価格基準）の数値。

出所： 経済通産省『通商白書 2007』時事画報社、2007 年 7 月、 74 ページ、
第 1-4-3 図参照のうえ筆者一部補正。

第 I-6 図 GDP に占めるインドの産業構造の推移



出所： 経済通産省『通商白書 2007』時事画報社、2007 年 7 月、 75 ページ、
第 1-4-5 図参照のうえ筆者一部補正。

2000 年以降はこれまでインドの経済成長を牽引してきた農林水産業や、製造業の比重が減少しサービス産業の成長が著しい¹⁵。第 I-2 表は、インドの実質 GDP 成長率への産業分野別の寄与度の推移を表したもので、「商業・ホテル・運輸・通信業」や「金融・保険・不動産・ビジネス向けサービス業」、「社会・個人向けサービス」の比重が年々増加していることが分かる。一方、農林水産業と工業は 1981 年 2.1%と 0.3%から、その比重が徐々に減少している。さらに、第 I-6 図の GDP に占めるインドの産業構造の推移をみると、1970 年の第 1 次産業が占める割合が 46.1%から年々減少し、2004 年には 18.8%にとどまっている。第 3 次産業は 1970 年 33.3%から、1990 年には 41.1%、2004 年には 53.7%に増加し、約 30 年前の第 1 次産業と第 3 次産業の構造が逆転したことが分かる。一方、第 2 次産業が占める割合は 1970 年 20.7%から、2004 年には 27.5%となり、それほど大きな変化は見えないが、通産白書（2007）によれば「GDP に占める割合が低いまま経済の高成長を実現している」と指摘している。この背景としては、「1991 年まで続いた混合経済体制¹⁶の下で、輸入代替工業化を基本とする工業部門主導の硬直的な工業化政策を採ってきたことの影響が大きい」と指摘している¹⁷。

近年、インドがサービス産業を中心に経済成長を遂げることに對し、経済通産省の通産白書（2007）では「インドの産業構造を他の東アジア諸国と比較すると、中国・ASEAN 諸国では、既に農林水産業の割合が減少することに伴い鉱工業の割合が徐々に高くなっているのに対して、インドは、鉱工業の割合が 20%台にとどまる一方、サービス産業の割合が 50%を超えており、発展途上国としては特異な構図となっている」と指摘している¹⁸。

インドは今まで主な輸出品目が農産品と言われるほど世界最大の食料生産国であったが、今日、農業本位の構造からサービス志向的な産業構造に変化している。このような変化は、

¹⁵ 経済通産省『通商白書 2007』時事画報社、2007 年 7 月、74 ページ参照。

¹⁶ 混合経済体制とは「市場経済を基本としつつも、政府が大規模かつ積極的に市場経済に介入する当時のインド経済体制を示す表現である」、経済白書（2007）、79 ページ。

¹⁷ 経済通産省『通商白書 2007』時事画報社、2007 年 7 月、79 ページ。

¹⁸ 同上書、74 ページ参照。

外国人投資の増加とインド地場企業の投資の増加にその原因がある¹⁹。インド地場企業の積極的な投資によって、インドソフトウェア産業や生命工学、医療部門がグローバル市場において成長を遂げている。さらに自動車や電子、ファッション産業においても多くの外資系企業からの投資が集中するなど、インドはグローバルなアウトソーシング基地になっている²⁰。

2. インド家電市場の現状

(1) 成長するインド家電市場

1991 年、新たに就任したナラシマ・ラオ首相はインド経済の立て直しのため開放的な市場経済へと変化を模索した。外資及び技術を積極的に導入するため外国人投資振興委員会 (Foreign Investment Promotion Board, FIPB) を設立し、海外企業と合弁企業の外資比率を既存の 40% から 51% に引き上げた。

2002 年にはほとんどの業種において外国投資の 100% 単独出資が認可された。さらに、国内企業に限定していた輸出業務を外資系企業に開放するなど外国投資に対する規制緩和によって、90 年代以降、多くの外資系企業の投資が急増した²¹。

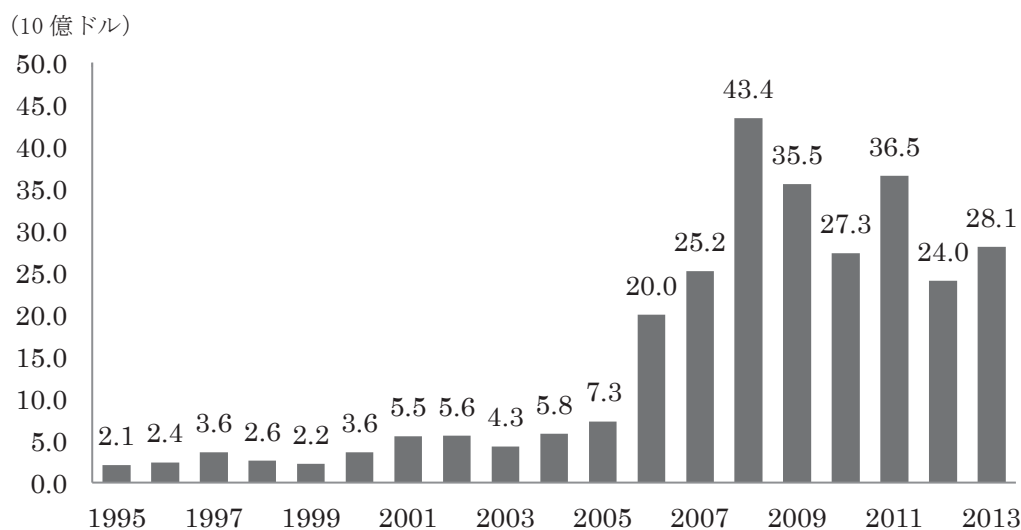
第 I-7 図は、外国直接投資の受入額の推移を表したもので、1995 年から 2000 年にかけて順調に拡大していることが分かる。しかし、2008 年度には最高値を記録したものの、その後は伸び悩んでいることが分かる。特に 2012 年度の外国投資額は 2007 年度の約 25 億ドルを下回り、外資系企業にとってインド市場に懸念を抱く声も出ているが、国際協力銀行 (2013) の報告書によると「過去 3 年間 (2010 年から 2012 年) においてはインドネシアやタイを上回る規模の投資を受入れており、インドは新興国の中でも投資魅力のある国

¹⁹ 소영일 [ソヨンイル]、前掲書、429 ページ参照。

²⁰ 同上書、429 ページ参照。

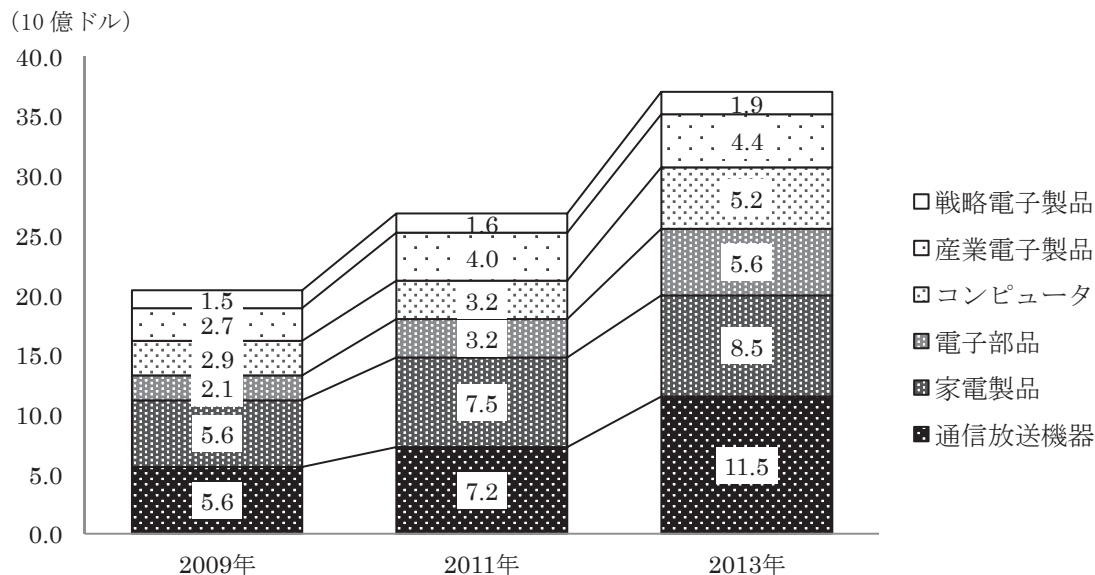
²¹ 마다브・프라사드・세다인「インドにおける M&A の制度と実際」『大学院紀要』創価大学大学院、第 33 号、2011 年 12 月、4-11 ページ参照。

第 I-7 図 外国直接投資の受入額の推移



出所： 世界銀行ホームページ <http://search.worldbank.org/all?qterm=india+fdi&language=EN&op=#> (2014 年 10 月 27 日閲覧)、
参照のうえ筆者作成。

第 I-8 図 インド電子産業のセグメントと売上高の推移

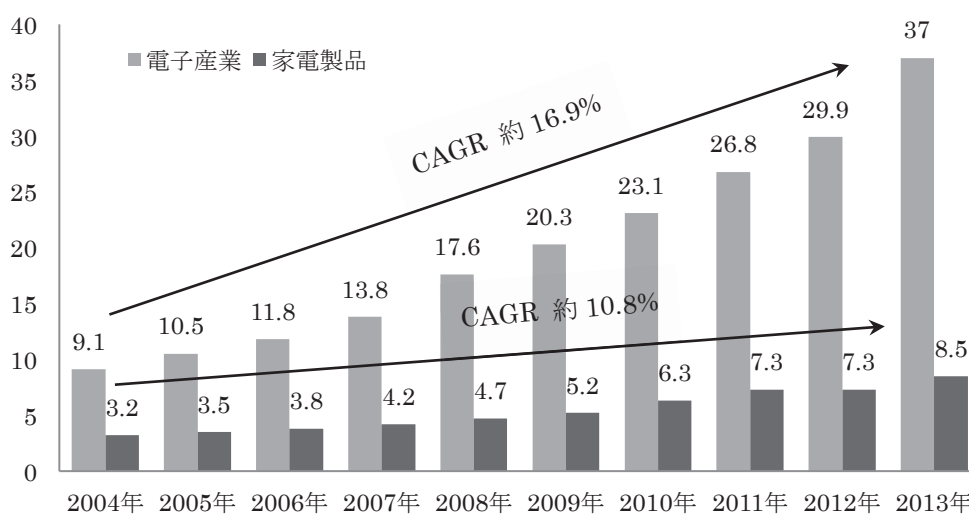


注： 2013 年度は IBEF (2013) の予想値である。

出所： 한광섭・최규중・천성환 (2010) 「인도 통상·투자 진출 안내서」 주인도한국대사관 [ハングァンソプ・チェギュジョン・チョンソンファン 「インド通商・投資進出案内書」 駐インド韓国大使館]、92 ページと、IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, November 2011, p-8., and IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, August 2013, pp9-10、参照のうえ筆者作成。

第 I-9 図 インド消費家電製品の売上高の年間規模

(10 億ドル)



出所： IBEF, *Consumer Durables*, India Brand Equity Foundation, March 2013, p.7., and IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, August 2013, p.10., and IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, April 2010, p.8. 参照のうえ筆者作成。

といえる」と指摘している²²。

政府の規制緩和と内需拡大、安定した労働力の供給などを背景として、外資系企業の参入が増加し、インド家電市場は高い成長を続けている。2012 年現在、インドの電子産業の売上高総額は約 299 億ドルで年々増加している²³。第 I-8 図は、インド電子産業を分類して、各セグメント（家電製品、産業電子製品、電子部品、コンピュータ、通信放送機器、電子部品）の売上高の推移を表したものである。インド電子産業の全セグメントにおいて成長が見られるが、特に通信放送機器と家電製品部門の伸びが目立つ。インド電子産業は 2004 年から 2012 年まで、年間平均 16.9% の高い成長率を記録した。家電製品も同期間の年間平均成長率が 10.8% で順調に伸び続けていることが分かる。売上高で表すと 2004 年

²² 国際協力銀行「インドの投資環境」株式会社国際協力銀行、2013 年 12 月、38 ページ。

²³ IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, August 2013, p.8.

32 億ドルから、2012 年は 73 億ドルを記録した。そして、2013 年には 85 億ドルと予想された（第 1-9 図参照）。

インド国内家電市場の規模は、カラーテレビが約 2300 万台、液晶テレビが約 990 万台（12 年現在）、冷蔵庫が約 1200 万台、洗濯機が約 600 万台、エアコンが約 440 万台、扇風機が約 3620 万台あり（2011 年現在）²⁴、インド人の家電製品に対する消費支出も年々増加している。

IBEF（2013）は外資系企業がインド家電市場に進出するメリットについて以下の 4 点を挙げている。第 1 に、需要の拡大である。可処分所得の拡大とオンライン販売の増加、ライフスタイルの変化により家電製品の需要が急増している。第 2 に、投資の増加である。世界的な景気後退を示した 2009 年にも、大規模な投資が集中していたインド家電産業では、2012 年の 73 億ドルの市場規模から 2015 年には 125 億ドルへの成長を見込んでいる。第 3 に、ビジネスチャンスが期待できることである。2011 年現在、農村部での家電製品の需要はインド全体の 35%、26 億ドルに過ぎないが、2015 年には 51%、64 億ドルと予想される。2011 年現在、農村部での冷蔵庫の普及率は 2%、洗濯機の普及率は 0.5%である。最後に、政策のサポートが挙げられる。電子製品やハードウェアの製造部門において、以前 51% だった投資比率から、13 年現在 100%の直接投資が可能となった。さらに、EPCG や EHTP などの輸入関税の緩和や優遇制度の導入を積極的に取り入れている²⁵。

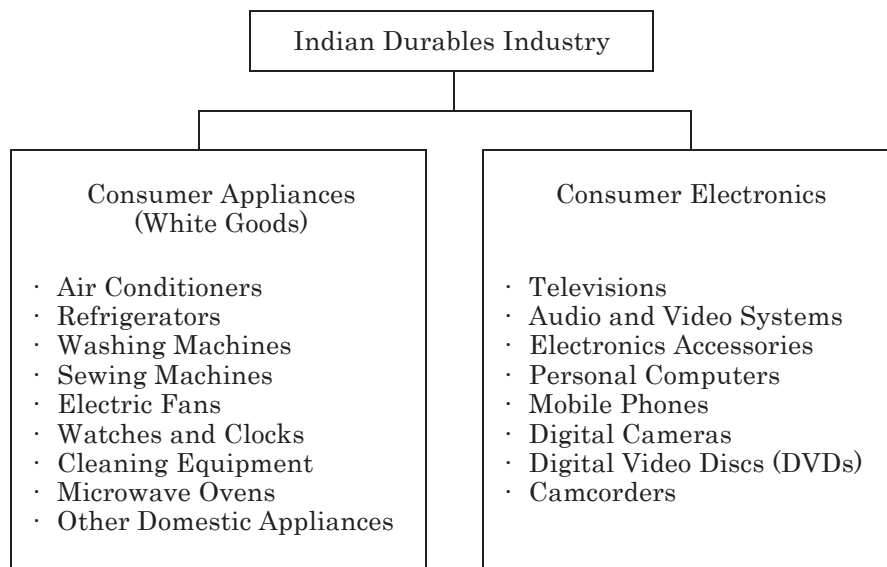
（2）インド家電市場をめぐる競争

インドの家電市場は 1991 年の経済改革・開放以来、外資系企業の進出及び持続的な経済成長によって高い成長を続けている。インドの家電市場は、主に白物家電と呼ばれている民生用機器（Consumer Appliances）と大衆消費電子製品（Consumer Electronics）の

²⁴ IBEF, *Consumer Durables*, India Brand Equity Foundation, March 2013, pp.9-10.

²⁵ *Ibid.*, p.3.

第 I-10 図 インド家電市場の分類



出所： IBEF, *Durables*, India Brand Equity Foundation, November 2010, p.6.

2 つに大別されている（第 I-10 参照）。

2012 年現在、インド電子産業において家電が占める構成比は約 24% の 73 億ドルで、年々その規模は拡大している。インド人の家電製品に対する消費支出も年々増加しており、2009 年には、国内の家電市場の規模をみると、冷蔵庫が約 600 万台、洗濯機が約 300 万台、エアコンが約 250 万台、電子レンジが 100 万台と予測された。現段階では買い替えより新規購入が大半を占めているが、今後は、洗濯機や冷蔵庫、液晶テレビなどの、買い替えユーザーの出現も予測できる。その中でも、液晶テレビの普及が期待されている。インド人の家電製品に対する嗜好は、一般に低価格志向が強いものの専門店で価格と品質を吟味し長く使える製品を買う傾向があり「安かろう悪かろう」では通用しない²⁶。

このような状況のなか、LG 電子はほとんどの家電部門での販売や売上において、優位に

²⁶ 日本政策投資銀行産業調査部「今日のトピックス-成長する中国・インドの消費に向けた日本企業の戦略-」日本政策投資銀行、2009 年、No.139-1 号所収、第 3 章を参照。

立っているものの、ビデオコン（Videocon）、ゴドレジ（Godrej）、オニダ（Onida）、BPL など、インドのローカル企業はじめ、フィリップス（Philips）、ハイアール（Haier）、そして、サムスン、ソニー、パナソニックなどの外資系企業との激しい競争を繰り広げている。

インド国内メーカーであるビデオコンは、2005 年スウェーデンのエレクトロラックス（Electrolux）社のインド家電工場と、フランスのトンプソン（Thompson）社を買収し、最近では液晶画面及び携帯電話の事業にも進出している。インド国内家電メーカーについては第 V 章で詳しく考察する。

インドに進出している欧米系の企業は、ノキア（Nokia）とモトローラ（Motorola）、デル（Dell）など主に携帯電話や PC メーカーが多い。ノキアはインド携帯電話市場の先頭を切ったメーカーで、2007 年現在、携帯電話市場の 58%と、汎ヨーロッパの携帯電話通信方式を使用している GSM（Global System for Mobile Communications）市場の 70%を占めている。2006 年に 1 億 5000 万ドルを投資し、インド南東にあるチェンナイに携帯電話工場を設立した。モトローラとデルもチェンナイに工場を設立し、2008 年 4 月と 2007 年 8 月から、各々通信仲介装置や PC を生産している。ヒューレット・パッカード（HP）はデリー近くに第 2 工場を設立し 2007 年 3 月から稼働している。

インドに進出した日系家電メーカーは、ソニー、パナソニック、NEC などがあり、インド市場への本格的な進出のため、マーケティングや拠点確保に尽力している。日本の対インド投資は家電産業より、自動車産業と石油化学部門に集中しており、自動車部門が約 60%、石油化学部門が約 20%を占めている。2009 年 10 月現在、627 社の日系企業がインドに進出している²⁷。

韓国の家電メーカーはサムスン電子が 1995 年に、LG 電子が 1996 年にインドに進出し、首都ニューデリー近隣のウッタール・プラデーシュ州のノイダを中心に工場を設立し、テレ

²⁷ 「インド進出日系企業リスト」在インド日本国大使館ホームページ www.in.emb-japan.go.jp（2010 年 11 月 21 日閲覧）参照。

び、冷蔵庫、電子レンジ、エアコンなどを生産している。特に LG 電子は 2004 年、インド中西部のマハーラーシュトラ州にあるプネーに第 2 工場を設立し、家電製品と携帯電話を生産している。サムスン電子も 2006 年、デリーの北にあるハリヤナ州に工場の設立し、携帯電話を生産している。

中国メーカーは、2005 年に IBM の PC 工場を買収したレノボ (Lenovo) やハイアールなど、低価格品を中心にインドでの委託生産を通じてインド市場に進出している。インドの家電産業は中国の家電産業と比べ、生産規模や国内需要の面で大幅に遅れている。しかし、経済成長による可処分所得の増加に伴い電子製品の需要が増加し、消費意欲の高い新中間層の台頭によって、インドの家電産業が急速に拡大すると見込まれている。

(3) 外資系企業の参入と競争

近年、外資系企業にとってインド市場の重要性が高まっている。多くの外資系企業が中国に続く次のターゲットとしてアジア戦略を見直しており、インドへの進出を考える企業が増えている。インド家電市場で日系や韓国、中国、欧米の企業が既に競争を繰り広げるなか、インド国内大手企業が本格的に参入しその競争がさらに激しくなっている。

インド家電市場に進出した主な日系企業は、ソニー、パナソニック、日立、東芝、ダイキンなどがある。日系企業もインド市場に進出し、マーケティングや拠点確保に尽力した。韓国企業では、サムスンが 1995 年に、LG が 96 年にインド家電市場へ進出した。LG の場合は、徹底した現地化戦略と 100%出資による完全子会社、早期進出などによってインド白物家電市場において優位を堅持している²⁸。中国企業には、ハイアールや TCL、レノボなどがあり、インド国内企業との提携による委託生産を通じて生産された低価格品を中心にインドでビジネスを展開している。欧米企業は、フィリップスやワールプールなどが進出

²⁸ 洪性奉「インド家電市場における LG 電子の現地化戦略」『商学論集』同志社大学大学院商学研究科院生会、第 46 巻第 1 号、2011 年、92-101 ページ参照。

している²⁹。さらに、ノキアやモトローラ、ヒューレット・パッカード (HP)、デルなどの携帯や PC メーカーも多く進出している。

インド国内家電大手であるビデオコン、ゴドレジ、オニダ、BPL は、主にテレビや冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどの生活家電製品を製造・販売する企業である。とくに、ビデオコンは今まで巨大な生産設備のもとで低価格のカラーTV を大量に製造・販売していたことからインド人の間ではブランドの認知度が高い。インド国内家電企業は、外資系企業が本格的に参入した 91 年以降、多様な戦略を展開し競争力を高めている。例えば、世界金融危機以降、M&A 市場で多く売却される関連企業を買収したことによって、関連企業が持つ技術とその市場を短時間で確保できた³⁰。さらに、外資系で勤めていた人材の中途採用や、攻撃的な流通・マーケティング戦略で企業の力量を強化した。

2011 年現在、インド家電市場の各社の売上高において、サムスンが約 42 億ドル、LG が約 34 億ドルであり、インド国内企業であるビデオコンが約 20 億ドルと、その後に続いている³¹。売上高において幅広い電子製品を製造するサムスンがリードしているものの、LG とビデオコンは白物家電や CTV 市場においてそれぞれ強みを持っている。インド国内企業の力量が強化されており、今後、日系企業をはじめ韓国や欧米など外資系企業はインド国内企業とのさらに激しい競争が予想される。

3. インド市場のアドバンテージ

(1) インド経済の成長可能性

1991 年、インドは新経済政策を導入し経済自由化政策を推進した。新経済政策は各産業分野と貿易自由化、外国人投資など広範囲な分野で行われた。例えば、インフラ事業の拡

²⁹ 金熙珍「新興国におけるドミナント・ロジック：インド市場での LG と Sony の事例から」東京ものづくり経営研究センター、No.407、2015 年 5 月 5~6 ページ参照。

³⁰ 최동석「인도 가전시장, 로컬기업들 희귀로 혼전」KOTRA, 2012 년 2 월 [催同席「インド家電市場ローカル企業の回帰で混戦」大韓貿易投資振興公社、2012 年 2 月]。

³¹ IBEF, *Consumer Durables*, op.cit., pp.22-24.

大、製造業育成の拡大、各種規制緩和及び外国人投資の開放、消費拡大を図るための消費文化の拡大、IT 技術革新及び R&D 分野の技術波及効果の潜在性を高めるなど、インドは消費市場として、さらに投資先として急浮上した。インド経済は順調に拡大し GDP 成長率は 1994 年度から 3 年連続で 7% 台を記録するなど、Goldman Sachs や Deutch Bank Group、ESI (Economic Strategy Institute) などの投資銀行や戦略研究所が予測した経済展望値を上回る成長を遂げた³²。

インド政府は持続的な経済成長と雇用創出のために、不足した国内の財源を補完し、先進技術及び経営実務を習得できる外国人直接投資 (FDI) の誘致が必須と認識し、外国人投資の開放及び投資環境の改善策をたゆみなく進めてきた。その結果、多国籍企業のインドに対する投資参入規制が緩和され、多くの外資系企業はインド経済の成長可能性を期待し、インドに対する FDI (Foreign Direct Investment) 額を大幅に増加した。

이순철 [イスンチョル] (2006) はインド経済の成長可能性について次の 4 点に絞って述べている³³。第 1 に、優秀で豊富な人的資源が存在することである。インドでは高学歴でビジネスレベルの英語ができる人が多く、グローバルな業務において技術習得及び相互間コミュニケーションなどに有利である。世界銀行によると、中国は 2010 年から人口が徐々に減少すると予想される一方、インドは 2050 年に世界人口の 17.5% (約 16 億 1400 万人) を占めると予測され、世界最大になる見通しである。これは、インド経済が労働集約型の産業構造から世界最大の供給基地へと成長する可能性はもちろん、他の国よりも生産費用が安く維持できる土台を提供できる点で重要な意味を持つ³⁴。さらに、アメリカのシリコンバレーのベンチャー企業取締役の約 40%、全体の勤務者の約 30% をインド出身者が占めていることから、労働コストの安さだけではなく、今後グローバル市場で即戦力になれる点

³² 소영일 [ソヨンイル]、前掲書、47～49 ページ参照。

³³ 이순철 (2006) 『인도 진출 한국기업의 경영실태와 현지화 전략 연구』 대외경제정책연구원 [イスンチョル『インド進出韓国企業の経営実態と現地化戦略研究』対外経済政策研究院]、47 ページ参照。

³⁴ 同上書、47 ページ参照。

で期待されている。

第 2 に、外国人投資の拡大である。インド政府は持続的な経済成長と雇用創出、不足した国内の財源を補完し、先進技術及び経営実務を習得するために外国人直接投資（FDI）の誘致が必須と認識し外国人投資の開放及び投資環境の改善策をたゆみなく進めてきた。これまでの政府の役割を縮小し、保険、医療、教育などの特定分野に限定することで、外国人投資の条件が大幅に改善・拡大され、先進技術及び経営実務が習得しやすくなった。インド政府は 2012 年まで、道路や鉄道、港湾開発事業といったインフラの拡大及び改善事業を通じて、外資系企業がインド国内でビジネスをより円滑に行えるようにインフラ環境を整え、外資系企業誘致のさらなる拡大を狙っている³⁵。

第 3 に、サービス産業を中心とした産業成長モデルが、インドの経済成長の可能性に示唆を与えている。インドのサービス部門は 1951 年から 1980 年まで、年平均 7.5%という高い成長率を記録した。2005 年現在、サービス産業はインド GDP の 51.4%を占めており、ソフトウェアと IT 産業を中心に成長している。また、労働人口の 23%をサービス産業が占めている。インドでサービス分野がこのように大きく成長した理由は、産業の特化や専門化とともに、自社の業務をインドにアウトソーシングする外資系企業の増加が挙げられる。さらに、教育水準が高く、BRICs の中でも英語を流暢に話せる人材が多く存在する³⁶。

第 4 に、アメリカのインドに対する支持及び経済協力の拡大である。アメリカは、中国とロシアが戦略的パートナーシップ関係を構築する可能性が高まっていることに備え、アジアでの影響力を維持するためにもインドと戦略的協力を追求していると思われる。また、急成長する中国を牽制するためや、パキスタンやカシュミールなどでの紛争や西南アジアでの核戦争に備えるためにも、インドとの密接な関係の構築はアメリカにとって戦略的要衝地として重要である。アメリカとインドとの関係が深まることは、外資系企業のインド

³⁵ 同上書、47~49 ページ参照。

³⁶ 소영일 [ソヨンイル]、前掲書、499~508 ページ参照。

投資に対するリスクを減らす役割とインド経済成長の踏み台になることを意味する³⁷。

（２）所得水準向上による新中間層の台頭

インドの消費層の中心は 18 歳から 35 歳の若者で、彼らは消費傾向が高いと言われている。彼らの数は、約 3 億人に上ると推定されるが、この数値はアメリカの人口全体に匹敵する。また、この消費層は、今後、10 年以内に 4 億 5000 万人に上ると推定される。このような若者の所得増加は、インドの経済成長の大きな土台となっている。

インドのいわゆる中間層（middle-class）に定義されている年間所得が 4400 ドルから 2 万 1800 ドルまでの世帯数が 5600 万世帯であると、インドの国立応用経済調査局(NCAER)は推定している³⁸。このような中間層が今日のインドの経済を牽引する新たな勢力であり、経済発展の原動力を形成している。

このような、中間層よりも所得が上位にある階層は、2000 年には 1400 万人であり、2007 年度現在は 3820 万人にまで増加した。最上流所得階層は、近年までドバイやシンガポールなどインド国外で消費を行っていたが、今後、インド国内での消費をさらに促進することに期待を集めている。インドの最上流所得階層が消費する消費財の市場は年間、約 4 億 5200 万ドルであると推定される³⁹。

インドで所得水準が向上するとともに、中間層を中心に製品の消費が急増し、大きな消費市場が形成されると、2005 年ごろから、多国籍企業の戦略は変わった。すなわち、代替人力及び技術を提供していたアウトソーシングの天国であったインドが、購買力を持った市場に変化したことをうけ、これまで主としてアウトソーシングに特化していたアメリカの企業も、その戦略をインドでの製品販売に転換したのである。たとえば、ノキアとインテル、デルなどのアメリカのパソコン関連メーカーは、インドで次世代コンピュータの消

³⁷ 이순철 [イスンチョル]、前掲書、47~50 ページ参照。

³⁸ 国立応用経済調査局ホームページ <http://www.ncaer.org>（2011 年 1 月 17 日閲覧）。

³⁹ 소영일 [ソヨンイル]、前掲書、459 ページ参照。

費者をターゲットに製品を現地で開発し製造・販売している。

インド人の白物家電製品に対する消費支出は年々増加している。2009 年現在、インド白物家電市場規模をみると、冷蔵庫が約 600 万台、洗濯機が約 300 万台、エアコンが約 250 万台、電子レンジが 100 万台と予測される。現在の段階では買い替えより新規購入が大半を占めているが、洗濯機や冷蔵庫、液晶テレビなどでは買い替えユーザーも出現している。その中でも、液晶テレビの普及伸び率は期待されている。さらに、インド市場では一般に低価格志向が強いものの、専門店で価格と品質を吟味し長く使える製品を買う傾向があり、「安かろう悪かろう」では通用しない⁴⁰。

インドは、前述したように新経済政策の後、新たな中間層の浮上によってインドの消費パターンと経済システムは変わりつつある。さらに、インドの農村部での中間層以上の世帯比率は 2005 年 10.2%から 2009 年 14.6%に伸びた。同じ期間中、中間層以下の世帯比率は 32.5%から 20.6%に減少した。都市を含めたインド全体の人口基準で、年間 12 万ルピー未満で生活する貧困層の比率は、2001 年 72%から、2010 年 51%に減少する見込みである⁴¹。こうしたインドの中間層の増加と貧困層の減少は、インドの消費増加とつながり年間 7~8%の高い経済成長率が維持できる原動力となった。しかし、世界銀行によると 1 日 1 ドルで生活するインドの極貧層は、まだ、約 3 億人以上存在するという点が、インド経済の問題点として指摘される。

たとえば、持続的な経済成長のためには、空港、港湾、鉄道、道路などのインフラや産業基盤施設が必要であるが、インドでこのような社会基盤施設の開発を行うためには、都市周辺のスラム街の再開発が避けられない。しかし、インドのムンバイのスラム街に居住している人口は 1190 万人で、全体都市人口の 48.9%に達していて、コルカタの場合 460 万人 32.5%、デリーは 980 万人 18.9%、ベンガルールは 430 万人 8%に達している。

⁴⁰ 日本政策投資銀行産業調査部「今日のトピックス-成長する中国・インドの消費に向けた日本企業の戦略-」日本政策投資銀行、2009 年、No.139-1 号所収、第 3 章を参照。

⁴¹ 『東亜日報』2010 年 1 月 12 日付。

（３）若者の増加と家電消費の増加

近年、インドでは経済の発展に伴い国民の所得水準が向上し、個人消費も急速に増加している。さらに、金融機関からの個人の借入も容易になったこともあり個人消費は拡大する見込みである。過去、個人の所得水準が低かった時代は、主に生活必需品に消費支出が行われたが、現在は耐久消費財や携帯・通信、高級衣類、娯楽、休暇など多様な分野で消費傾向が見える（第 I-3 表参照）。こういった消費支出の拡大は、製造業の活性化と雇用の増加、家庭の所得増大、さらに消費増大へとつながり経済の好循環構造を生んでいる。

第 I-4 表は、インドの所得階層別比率を表している。世帯の年間可処分所得が 5000 ドル未満は低所得層、5000 ドルから 1 万 5000 ドル未満は下位中間層、1 万 5000 ドルから 3 万 5000 ドル未満は上位中間層、最後に 3 万 5000 ドル以上は富裕層に区別している。ここで言う中間層の定義は、新興国において年間可処分所得が 1 万 5000 ドルから 3 万 5000 ドル未満で自家用車が購入可能な世帯であれば上位中間層、年間可処分所得が 5000 ドルから 1 万 5000 ドル未満でオートバイが購入可能な世帯であれば下位中間層として分類されている⁴²。インドの上位中間層は 2010 年現在 4.4%から 2020 年には 20.8%まで予測される。インドの富裕層は、最近までドバイやシンガポールなどインド国外で消費を行っていたが、今後、インド国内での消費をさらに促進することに期待を集めている。インドの富裕層が消費する消費財の市場は年間、約 4 億 5200 万ドルであると推定される⁴³。

第 I-11 図は、2011 年と 2020 年のインドの生産年齢人口率の推移を比較したグラフである。主な生産年齢である 20 歳から 60 歳までの人口率を比較すると、2011 年現在、52%から 2020 年には 56%まで増加する見込みである。インドの総人口が 2012 年現在、約 12 億人であることを考えると、主な労働人口は約 6 億 2400 万人であることが分かる。さらに

⁴² 北村順一「インドマクロ経済概況」財務総合政策研究所、2013 年 10 月、7 ページ参照。

⁴³ 소영일 [ソヨンイル]、前掲書、459 ページ参照。

第 I-3 表 インドの消費嗜好

耐久財	非耐久財	サービス
携帯電話（低価格中心）	チョコレート	映画（ハリウッド）
白物家電（冷蔵庫、洗濯機、テレビ、エアコン、電子レンジ）	高級タバコ	アニメ
ノートパソコン	ビール	ゲーム
（デスクトップかわり）	化粧品（美白など）	ファーストフード
二輪車	金など宝飾品	カフェ
小型手価格車		エステ
コンドミニアム		スポーツジム
家具		高度医療（メディカルツーリズム）

出所： DBJ「今日のトピックス No.139-1-成長する中国・インドの消費市場に向けた日本企業の戦略」日本政策投資銀行産業調査部、2009 年 10 月、3 ページ、図表 5 より筆者一部補正。

第 I-4 表 インドの所得階層別比率

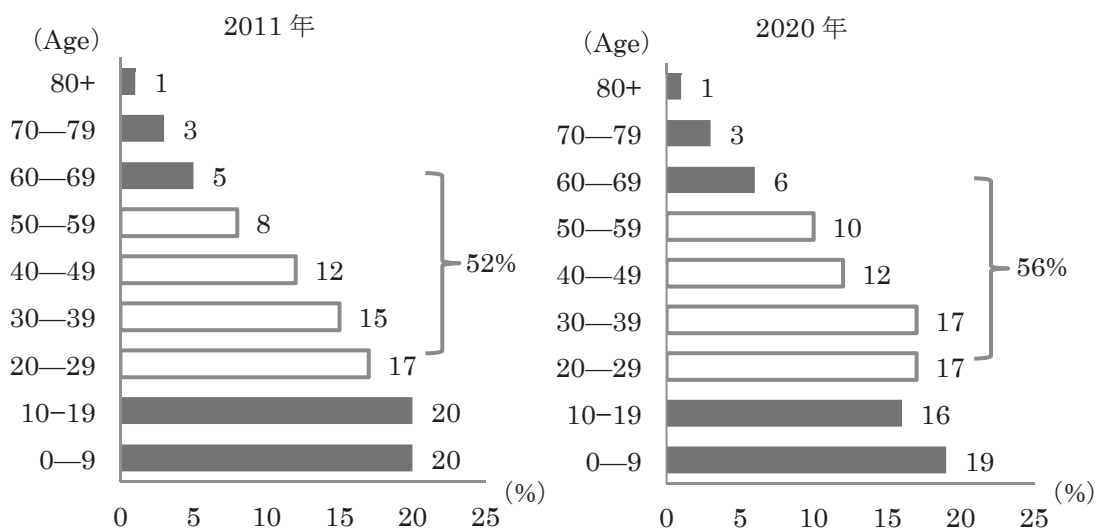
	2000 年	2005 年	2010 年	2015 年	2020 年
富裕層 (35 千ドル以上)	0.4%	0.8%	1.5%	3.2%	5.1%
上位中間層 (15~35 千ドル未満)	0.8%	1.5%	4.4%	10.0%	20.8%
下位中間層 (5~15 千ドル未満)	5.1%	15.3%	40.7%	49.6%	53.4%
低所得層 (5 千ドル未満)	93.7%	82.4%	53.4%	37.2%	20.7%

注： 所得区分は世帯年間可処分所得である。北村（2013）は（上位中間層：自家用車を購入可能）、（下位中間層：オートバイを購入可能）と区分している。

資料： 2015 年と 2020 年は Euromonitor International 2011 の推計。

出所： 北村順一「インドマクロ経済概況」財務総合政策研究所、2013 年 10 月、7 ページ。

第 I-11 図 インドの生産年齢人口率の推移



出所： Aggarwal, N., Arvind Subramanian, Sumit Sarawgi and Kunal Rana, *BCG-CII Report on IT Enablement of Indian Business: IT for India-New Horizons, New Opportunities*, The Boston Consulting Group, March 2013, p.8., Exhibit 1.1.

2020年には人口増加率を念頭に入れても、約7億人の労働人口が存在していることが分かる。

インドの消費層の中心は18歳から35歳の若者で、彼らは消費傾向が高いと言われている。彼らの数は、約3億人に上ると推定されるが、この数値はアメリカの人口全体に匹敵する。さらに、この消費層は今後10年以内に4億5000万人に上ると推定される。このような若者の所得増加はインドの経済成長の大きな土台となっている。

2007年現在、インドの農業における労働力は製造業とサービス業に比べ、それぞれ約4倍と約6倍の余剰労働がある。労働力というのは、低生産性部門から高生産性部門へと移動することから、今後インドの製造業やサービス業においても安定的な労働力の流入が予測可能である⁴⁴。

⁴⁴ Poddar, T. and Yi, Eva, *India's Rising Growth Potential*, Goldmansachs, January 2007, p.13.

おわりに

本章では、1947 年から現在までインドの経済成長過程とインド市場が持つ優位性について考察した。インドに外資系企業が本格的に進出したのは、1991 年、ナラシマ・ラオ政権による新経済政策が進展した後である。それ以前まで、インドは農業を中心とする社会主義的な計画経済モデルを採用していた。60 年代から 70 年代にかけて、中国と東パキスタンとの戦争、オイルショックなどの影響により経済の不安定な状況が続くなか、農業中心の経済体制は穀物輸入への依存体質から脱却できず、インドの産業発展のボトルネックであった。しかし、80 年代からは経済自由化政策が徐々に実施され、外資制約が緩和されたことによって成長が安定化した。

1991 年に実施された新経済政策は、これまで閉鎖的で社会主義的な経済から開放的な市場経済へと変化をもたらした。例えば、外資比率を従来の 40%から 51%に引き上げ外資が経営権を握ることを認めた。さらに、国内に限定していた輸出業務を外資系企業に解放した。その他、各種の産業の許認可制度を廃止するとともに、国営企業の民間化を推進した。このような改革・開放と外国人投資の規制緩和は、GDP の増加、雇用及び各種の社会指標の安定に寄与した。

1991 年以降、外資系企業の活発な進出と持続的な経済成長により、インド家電市場は年々その規模が拡大し、家電の需要も急速的に拡大している。2012 年現在、インド家電市場の売上高総額の規模は約 73 億ドルで、年間平均成長率は約 10%である。しかし、インド家電市場を巡って各家電メーカーとの激しい競争が繰り広げられている。日系のソニー、パナソニックをはじめ、韓国のサムスン、LG 電子、その他フィリップス (Philips) やハイアール (Haier) そして、インド家電メーカーであるビデオコン (Videocon)、ゴドレジ (Godrej)、オニダ (Onida)、BPL などが主なプレーヤーとして参入している。1997 年インド家電市場に本格的に進出した LG 電子は、一貫して売上高を伸ばし、2010 年現在インド白物家電

市場において 6 年連続優位に立っていた。しかし、近年では日系企業との競争や、成長したインド国内メーカーの追い上げなどによって首位争いに苦戦している。

新経済政策の後、インドは巨大な消費市場として、さらに投資先として急浮上した。広範囲な産業分野で新たな政策が行われ、各種規制緩和及び開放政策が実施された。さらに、インフラ事業の拡大、製造業育成の拡大、消費拡大などが行われた。近年、インドの経済発展に伴い国民の所得水準が向上し個人消費が急速に増えている。過去、個人の所得がまだ低いときは、主に生活必需品に消費支出が行われたが、近年では耐久消費財、携帯・通信、高級衣類、娯楽、休暇など多様な分野で消費傾向が出始めている。このような消費増大は製造業を活性化させ、雇用が増えるのと同時に家庭の所得も増え、消費が増大するという経済の好循環構造を生み出した。

北村順一（2013）はインドの年間可処分所得が 5000 ドルから 1 万 5000 ドル未満は下位中間層、1 万 5000 ドルから 3 万 5000 ドル未満は上位中間層に分類している。それぞれオートバイが購入可能な世帯であれば下位中間層、自家用車が購入可能であれば上位中間層に区分している。インドの下位中間層は 2010 年現在 40.7%から 2020 年には 53.7%に増加すると予測されている。さらに、上位中間層は 2010 年現在 4.4%から 2020 年 20.8%に大幅増加する見込みである。

2011 年現在、20 歳から 60 歳までのインドの主な労働人口は約 6 億 2400 万人が存在する。さらに、その規模は年々増え 2020 年には 56%まで増加する見込みで、約 7 億人の労働人口が存在することになる。その中でも 18 歳から 35 歳の若者の増加が著しく、彼らの数は、アメリカの人口全体に匹敵できる約 3 億人にも上る。この年齢帯は消費傾向が高いと言われていることから、今後、インド国内での消費をさらに促進させることに期待を集めている。

Ⅱ LG 電子のグローバル展開と競争戦略の変貌

はじめに

かつて韓国では企業活動を行うために必要なインフラと資本市場、関連部品の産業が十分に発達していなかったため、大企業は非関連事業の多角化を重視してきた。韓国の大企業（財閥）が比較的高い成長率を維持していた 1987 年から 1997 年までは、積極的な投資を通じて会社の規模を急速に拡張した時期でもあった。しかし、1997 年に起きたアジア金融危機によって、今まで過剰・重複投資してきた事業部門を縮小し中核事業を主として再編せざるを得ない状況に追い込まれた。韓国政府はいわゆるビッグ・ディール政策（財閥間の事業交換、統廃合）を通じて半導体、石油化学、自動車、電子など 8 つの産業分野で企業の整理・統合を進めた。

정구현〔チョングヒョン〕(2008) は 1990 年代、韓国企業の海外進出は避けられない状況であったと指摘している。市場開放、新興市場の出現、日系企業低迷などといった外部的要因と、狭い国内市場、生産原価の上昇、労働組合の影響力強化などの内部的要因によって、企業が更なる経営改善を求め生産拠点を海外に移転するケースが急速に増加した。

本章では変わる韓国の経営環境の中、LG 電子がどのように対処し、市場競争力とグローバル市場での優位性を確保したのかについて考察したい。第 1 節では、LG 電子の全身である（金星社）の紹介とアジア金融危機以前の LG 電子の事業戦略について述べる。さらに、金融危機以降の非関連事業の多角化から中核事業への統合を経て、固有事業の専門性を高めたことについて明らかにする。第 2 節では、1980 年代以前から現在までの LG 電子のグローバル戦略と BRICs などの新興国に進出した LG 電子現地法人の事例を中心に述べる。第 3 節では、世界的にグローバル化と IT 化が進むにつれて、それに適合する LG 電子ブランドのイメージ向上と市場志向的な R&D 及びデザインに重きをおいた LG 電子の高付加価

値戦略について考察する。

経営史の視点から見た韓国の金融危機と韓国企業の再編については、主に정구현 [チョングヒョン] (2008) を、LG 電子の概要と新興国進出及びグローバル戦略については LG 전자 [LG 電子] (2008a)、(2008b)、(2008c) の 50 周年記念出版物を参考にした。

1. 選択と集中の事業戦略

(1) アジア金融危機以前の LG 電子

韓国の企業は、その歴史が相対的に浅いことによって、資本市場や関連部品の産業など、企業活動のために必要なインフラが十分に発達していなかった。大企業はかつてこのような状況を打開するため事業の多角化を重視した。例えば、原材料の調達から販売及びサービスにおける特定の企業活動のなか、国内市場から調達が難しい当該活動は企業が直接内部化するケースも多くみられた。

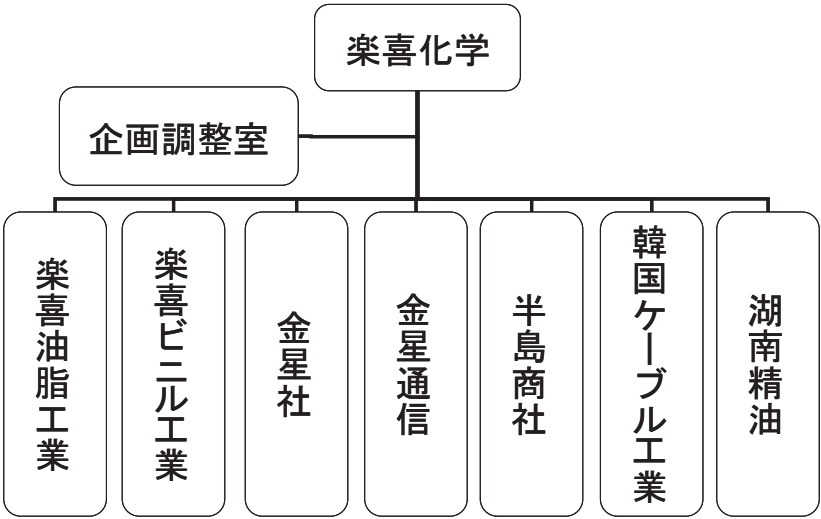
1958 年、韓国の釜山に設立された LG 電子（旧商号は金星社）は、韓国最初の電子工業会社である。1959 年に生産された国産ラジオ¹は、部品の国産化比率は 60%で、それまで一部の企業が海外から全ての部品を輸入し組み立てていた製品に比べると韓国の電子産業の大きな進歩であった。1969 年、LG 電子の家電製品は 18 種類で国内市場占有率は冷蔵庫 85.6%、扇風機 49.3%、TV47.4%であった。また、その頃事業が拡大し、通信機器、電線などの分野が系列に分離された²。通信部門は交換機と構内施設交換機、電話機、積算電力計の生産などを主要事業としていた。

1969 年、韓国国内で LG は屈指の大企業に成長していた。金星社を含め通信、放送ケーブル事業、化学、精油など約 10 の系列会社を保有した。しかし、成長していく系列会社を

¹ 1959 年 LG 電子（金星社）が生産した国内最初の真空管式ラジオ（A-501）ではこの時期から 30 年間用いられた（Goldstar）ブランドが生まれた。

² 김래주 (2010) 『LG 구분무, 미래변화를 주도하라』 이레미디어 [キムレジュ 『LG 具本茂、未来の変化を主導せよ』 イレメディア]、238 ページ参照。

第Ⅱ-1 図 1960 年代後半の LG グループの組織図



出所： 김래주 (2010)『LG 구분무, 미래변화를 주도하라』이래미디어
〔キムレジュ『LG 具本茂、未来の變化を主導せよ』イレメディ
ア〕、241 ページ参照のうえ筆者作成。

第Ⅱ-2 図 1974 年と 1980 年の韓国企業グループの順位

1974 年		1980 年
1 樂喜(金星社)	➡	1 樂喜(金星社)
2サムスン		2 大字
3 現代		3 サムスン
4 ハンファ		4 現代

注 1： 順位は売上高による。
注 2： 樂喜（金星社）は 1984 年ラッキー金星に社名を変更し、1995 年にはラッキー金星（韓国の発音でラッキークムソン）のイニシヤルに着眼し、現在の LG に変更した。
出所： 김래주 (2010)『LG 구분무, 미래변화를 주도하라』이래미디어
〔キムレジュ『LG 具本茂、未来の變化を主導せよ』イレメディ
ア〕、246 ページ参照のうえ筆者作成。

統括調整する必要性を感じた LG は、グループ形態の経営システムを導入した。まず樂喜化学³を親会社とし、そのソウル事務所にグループの企画調整室を設置してグループ管理を行ったのである（第Ⅱ-1 図参照）。

1970 年代は、サムスン、大宇など後発の電子企業が登場し、韓国内で競争の構図が出来た時期であった（第Ⅱ-2 図参照）。さらに、この時期から LG 電子の輸出の伸びが目立ち始めた。1972 年アメリカに LA 支社設立を始めに、ドイツ、中東、シンガポール、80 年代は、東京、香港、ナイジェリア、インドなどに海外支社が設立された⁴。80 年代から 90 年代にかけて、韓国内では民主化と市場開放、株式市場の活性化、外国人投資の容認、外貨借り入れの拡大など、外部環境が変化することによって海外に進出する企業が増えるなどグローバル化が急速に進んだ。LG 電子も変化する外部環境と新しい事業の機会が散在していることから、内部資金力を動員し新しい事業領域に手を広げることによって多様な産業分野に進出する非関連多角化に特化するようになったのである。

（2）アジア金融危機以降の選択と集中

韓国の財閥は日本の系列に似ているものの、日本の企業は専門経営者によって経営が継続されるのに対して、韓国の財閥は創業者の家族によって相続、支配されるという特徴がある。この財閥の役割を語らず韓国の経済を理解することは困難であり、LG 電子も創業者の家族によって引き継がれ、LG 化学や流通、小売りなど種々の事業を展開している⁵。

1997 年、タイのバーツ崩壊とともに、タイやインドネシアなど東南アジアの国が次々と経済危機に陥った。その余波は OECD 加入後、外国に多くの負債を抱えていた韓国にも及ぶことになり、国内では財務構造が悪化した企業が次々と倒産した。韓国は IMF 管理の下

³ 1947 年に具仁會氏が創業した。前身（具仁會商店）は 1931 年の創業である。

⁴ LG 전자 (2009) 「LG 전자 사업보고서—제 7 기 2008.1.1~2008.12.31—」 LG 전자주식회사 [LG 電子「LG 電子營業報告書—第 7 期—」 LG 電子株式会社]、「会社の沿革」を参照。

⁵ Brenda Sternquist, *International retailing*, Fairchild Publications, 2007, pp.494-495.

で、金融構造調整、企業分門構造調整、公共部門革新、労働市場改革、4 大改革を行った。

さらに、韓国政府は金融危機をきっかけに IT 産業を強く後押ししたのである⁶。

韓国の電子産業の場合、1963 年から 1995 年にかけて円高などの影響により高い成長を示したが、1996 年以降は円安、海外シフト、通貨経済危機の影響を受けて停滞を余儀なくされた。具体的にはこの時から電子機器組立主体から部品加工主体に大きく移行した。機器組立分野では海外シフトや成長性を背景に、かつて主力であった AV 機器のウェイトが減少し、PC 関連や携帯電話など情報通信機器が主体となった⁷。韓国の企業は経済危機以前に規模と売上高を重視したが、経済危機以後は規模より技術力を、売上高より利益を重視するようになった。

財閥の改革は、第 1 に、経営実績や財務構造が悪化した事業を整理し財務構造を改善すること、第 2 に、財閥の過剰多角化や主要産業での過剰重複投資を改善すること、第 3 に、経営のチェック機能を強化するとともに責任関係を明確にすることを重要課題とした。具体的には、16 の大企業と 42 の子会社、39 社の中堅会社を対象に企業改善作業を実施し、悪化した企業の財務構造を改善させた。さらに、30 の大企業を対象に負債比率を 1999 年末までに 200%以下にする方針を提示して、その実効を求めた。

1997 年に起きたアジア金融危機は韓国の財閥が今まで過剰・重複投資してきた事業部門を縮小し、中核事業を主に再編せざるを得ない状況に追い込んだ。1998 年 3 月に構造改革本部を設けた LG は、全ての新規投資はゼロから再検討し、優先順番を決め事業を推し進めた。現金の流動性を高めるため、海外資本の積極的な誘致と効率性の低い資産を片付けるなど財務構造改善に焦点を合わせて、限界事業の売却、閉鎖、中小企業への事業移管、系列分離などを通じて危機に対処した。

LG 電子の構造改革は、1998 年に既存組織の約 25%を縮小し、ディスプレイ・マルチメ

⁶ 環日本海経済研究所『現代韓国経済』日本評論社、2005 年、1 ページ参照。

⁷ 谷浦孝雄編『21 世紀の韓国経済』アジア経済研究所、2000 年、214 ページ参照。

ディア・ホームアプライアンスなど 3 つの事業本部中心の責任経営体制を骨子とする組織再編を行った。この再編で独自に生産及び販売戦略を行ってきた 8 つの海外地域本部のうち、中国を除いたドバイ、モスクワ、パナマ、東京、シカゴ、ロンドン、シンガポールなど 7 つの海外地域本部が廃止され、その機能が本社の 3 つの事業本部に移管された。10 社の生産法人を管理していた北京の中国地域本部は中国持株会社に再編し独自の機能を遂行させた⁸。

今まで非関連の事業部門まで内部化してきた企業は、事業を縮小して中核事業を中心に事業再編を行った。その結果、韓国の事業多角化の伸びは 1997 年を頂点に下落する傾向を示した。とりわけ、関連多角化の縮小より非関連多角化の縮小が著しく現れた⁹。

(3) 規模拡大から内部強化へ

1987 年から 1997 年まで韓国製造業の売上高成長率は年平均、約 14%を記録するなど韓国のメーカーは比較的高い成長率を維持していた。高度成長の中、韓国の企業は積極的な投資を通じて企業の規模を急速的に拡張してきた。大規模な企業集団の場合、1997 年、上位 30 位財閥の系列社の数は 819 社で、1987 年の 484 社に比べ 70%も増加した。

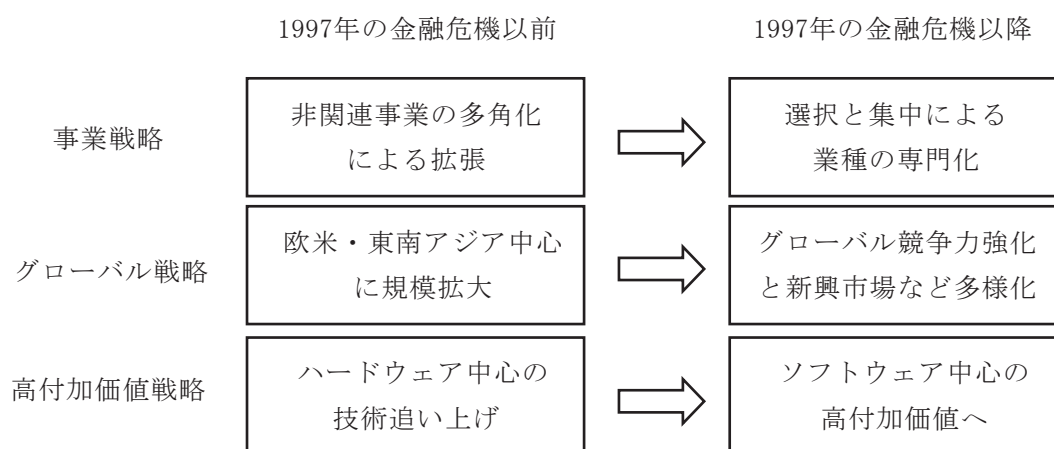
かつて、企業の価値を成長に置き規模を拡大してきた韓国の財閥は、1997 年の金融危機と、その以前からも次々と経営悪化を見せてきた財閥の没落をきっかけに、規模拡大にも歯止めがかかった。このような状況の中、韓国政府はいわゆるビッグ・ディール政策を通じて採算性が見込めない財閥企業の整理・統合、比較優位業種への経営資源の特化・集中、財閥間の重複投資の自律交換を一貫して財閥に要求した¹⁰。ビッグ・ディールは半導体、石

⁸ 강유식 (2007)『LG60 년사』LG 전자주식회사〔カンユシク『LG60 年史』LG 電子株式会社〕、231 ページ参照。

⁹ 장세진 (2004)『외환위기와 한국 기업집단의 변화 : 재벌의 흥망』박영사〔チャンセジン『外貨危機と韓国企業集団の変化 : 財閥の興亡』博英社〕、87 ページ参照。

¹⁰ 渡辺利夫「韓国の財閥再編が本格的に動き出す」『RIM 環太平洋ビジネス情報』2002 年 4 月、Vol.2 No.5 所収、<http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=15647> (2014 年 10 月 25 日閲覧)。

第Ⅱ-3 図 韓国企業の経営戦略パラダイムの転換



出所： 정구현 (2008) 『한국의 기업 경영 20년』 삼성경제연구소
 [チョングヒョン『韓国の企業経営20年』サムスン経済研究
 所]、191ページより筆者補正。

油化学、自動車、電子など8つの産業で試みられた。

LG は 1997 年、負債比率を 199.8%まで下げることと、53 社あった系列会社を 2000 年までに 32 社にまで縮小することを主債権銀行との間で決めた。さらに、経営体制を過去の相互依存的な結合形態から、LG ブランドと経営理念を共有した独立企業形態の協力体に転換し、化学・エネルギー、電子・通信、サービス、金融など 4 つの業種に集中し内部を強化する方針を決めた。LG 電子は、過去、系列社間の循環出資の連鎖を断って企業支配構造を持株会社体制に改革した。LG 電子において事業の集中と内部強化は、経営の透明性を高めると同時に、固有事業に専念し確固たる専門性を確保することで、金融危機以降のグローバル競争力の強化に一役かっている。

第Ⅱ-3 図は、1997 年のアジア金融危機を前後に韓国企業の経営戦略のパラダイム転換を表したものである。LG 電子の事業戦略の場合でも、上述のように金融危機の以前 53 社あった系列会社を 32 社に縮小し 4 つの業種に集中した。グローバル戦略においても、成果

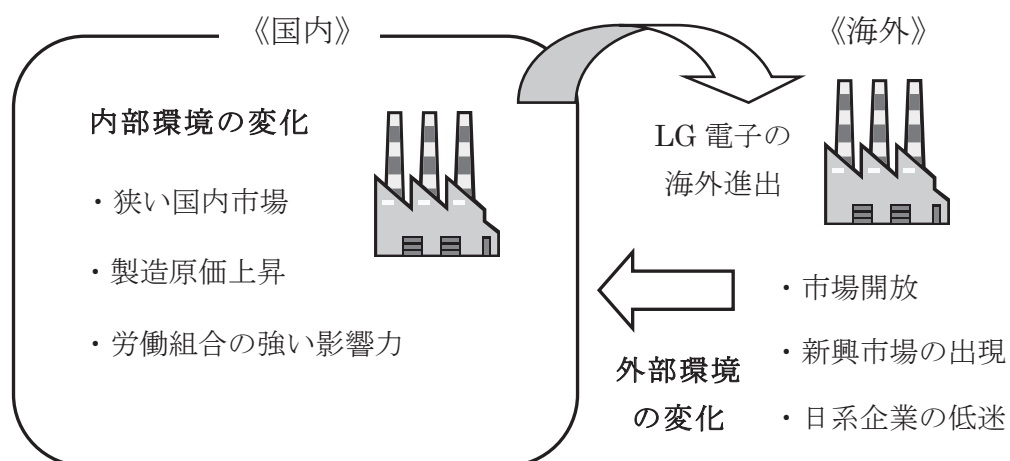
が高くない海外事業からは撤退し、アメリカと中国、東南アジアの市場に注力しながら市場拡大と技術力を高めた。同時に、BRICs などの新興国市場へ進出を持続的に拡大しグローバル戦略の多様化を図った。

2. グローバル戦略の高度化

(1) グローバル事業の構造改革

アジア金融危機を前後に、LG 電子は何度も変わる経営環境の変化に対処してきた結果、量的と質的な側面からもグローバル企業に成長できた。80 年代中頃まで LG 電子の海外活動は主に輸出を通じて行われた。しかし、80 年代末以降は海外直接投資を基盤に R&D、生産、マーケティングのような中核経営活動を海外で展開するようになった。90 年代 LG 電子の海外進出は、当時韓国内外の企業環境変化により避けられない状況であった。対外的には開放化、新興市場出現、日系企業低迷などがグローバル化を加速する要因となった。

第Ⅱ-4 図 1990 年代の LG 電子の企業環境変化



出所： 정구현 (2008) 『한국의 기업 경영 20 년』 삼성경제연구소
 [チョングヒョン『韓国の企業経営 20 年』サムスン経済研究所]、208 ページ参照のうえ筆者作成。

さらに、対内的には狭い国内市場、生産原価の上昇、労働組合の影響力強化など経費増加による生産拠点の海外移転を含む構造改革の圧迫が重なった（第Ⅱ-4図参照）¹¹。

金融危機以降、LG電子は海外進出をより慎重に進めてきた。成果が十分ではなかった海外地域本部を廃止し、より正確な検討と長期的展望を重視し海外事業を進めた¹²。90年代は韓国企業の海外投資が急に増えたが、海外事業そのものの成果は高くなかった。国内事業の赤字の転嫁や隠ぺいする目的で海外法人や海外拠点を活用する慣行もあった。しかし、金融危機の後こうした海外事業部は優先的に構造改革の対象となって廃止されていった。

（2）新興市場など進出地域の拡大

資源の確保が優先的な目標として海外進出を始めたLGは、まもなく低コストの生産拠点を探し途上国にその進出の方向を変えた。以降、市場の拡大と技術力を高めるため先進国に進出したLGは、同時に海外進出を持続的に拡大していった。アメリカ、中国、東南アジア市場に注力しながらも、新興市場の出現に対応し進出地域を持続的に拡張したのである。

1992年の韓中修好以降、多くの韓国企業は中国市場に進出した。LG電子も新たな生産基地と巨大市場として浮上した中国へ進出した。しかし、韓国企業にとって中国市場への進出は参入障壁が高く、外資系と地場資本系のメーカーと競争しなければならない。さらに、中国の消費者権利条項である「三包規定」¹³などは多くの外資系家電メーカーにとって更なる高いハードルであった。

LG電子は中国進出の後、中国市場の特性を把握し「中国に根付けるグローバル企業」を目指した。そのため人材の現地化、生産の現地化、マーケティングの現地化、R&Dの現地

¹¹ 정구현 (2008) 『한국의 기업 경영 20년』 삼성경제연구소 [チョングヒョン『韓国の企業経営20年』サムスン経済研究所]、208ページ参照。

¹² 강유식 [カンユシク]、前掲書、229ページ参照。

¹³ 三包規定：中国の《中華人民共和国製品品質法》、《中華人民共和国消費者權益保護法》及び関係規定では、消費者の合法的權益を保護する為、販売者、修理者、生産者の担うべき所要商品の修理、交換、返品（以下三包と略称）の責任と義務を明確にする規定が制定されている。

第Ⅱ-1表 主要新興国における LG 電子の海外生産法人

国	地域	法人名	生産品目	資本金(千)	投資形態 (持分構造)	設立年月
ブラジル	タウバテ、マナウス	LGEBR	携帯端末など	BRL 228,050	単独	96年04月
ロシア	ルザ	LGERA	TV など	RUB 3,263,091	単独	04年12月
インド	ニューデリー、ブネー	LGEIL	冷蔵庫など	INR 1,131,287	単独	97年01月
中国	台州	LGETR	冷蔵庫など	CNY 534,914	単独	95年12月
	海州	LGEHZ	メディアなど	CNY 177,571	LG 80% TCL 20%	93年10月
	南京	LGEND	モニターなど	CNY 188,359	LG 70% 新港開発総公司 5% 新港高新技術 25%	97年09月
	南京	LGEPN	洗濯機など	CNY 257,380	LG 70% PANDA 30%	95年12月
	秦皇島	LGEQH	鋳物	CNY 66,314	単独	95年12月
	上海	LGESH	Security Camera など	CNY 112,638	LG 70% S.V.A. 30%	95年08月
	瀋陽	LGESY	TV など	CNY 178,512	LG 78.87% 長白 21.13%	94年12月
	天津	LGETA	エアコンなど	CNY 1,127,501	LG 80% 天津二輕工業総公司 20%	95年08月
	天津	LGETL	ヒーター	CNY 1,801	LG 67% JC Tech 33%	10年11月
	煙台	LGEYT	携帯端末など	CNY 232,046	LG 70% Langchao 30%	02年01月
	昆山	LGEKS	テレマティクス	CNY 57,779	単独	03年03月
	杭州	LGEHN	Prism Sheet など	CNY 96,434	LG 70% 信息科技 30%	03年10月
	青島	LGEQD	携帯端末	CNY 124,157	LG 70% Langchao 30%	03年03月
	青島	LGEQA	チラー	CNY 81,371	単独	11年05月

注： 2013年12月31日現在。

出所： LG 전자 (2014)「2013 LG 전자 영업보고서—제 12기 영업보고서 2013.1.1~2013.12.31—」 LG 전자주식회사〔LG電子「2013 LG電子営業報告書—第12期営業報告書—」 LG電子株式会社〕7~8 ページと、LG電子中国生産法人 <http://campus.chinahr.com/2010/pages/lge2010/gwym.asp> (2014年10月14日閲覧) 参照のうえ筆者作成。

化という4つの現地化戦略を樹立し実行した。まず、中国の優秀な人材を活用し、さらに部品の現地調達や原価競争で競争力の確保を優先した。マーケティング戦略では、現地の特性に合う独特な手法を駆使し中国の消費者に近づく戦略をとった。さらに、R&D機能を強化し中国人の嗜好にあう製品を集中的に開発した。2012年現在、LG電子の中国法人は従業

第Ⅱ-5 図 LGEIL の 3 大成長戦略

3 大成長戦略
①インドのプネー地域に家電製品と携帯を生産する第 2 工場を稼働
②R&D 人材を 3 年以内に倍増、生産設備と研究開発能力を大幅拡大
③2010 年までインド市場での売上高を 100 億ドルに拡大



インドを第 2 のグローバル生産基地として、アジアや
中東、アフリカなどを攻略する拠点に活用

出所: LG 전자 (2009)「LG 전자 사업보고서—제 7 기 2008.1.1~2008.12.31—」 LG 전자주식회사 [LG 電子「LG 電子事業報告書—第 7 期—」 LG 電子株式会社]、270~271 ページ参照のうえ筆者作成。

員の99%が現地人に構成されていて、部品の現地調達率は約80%以上である¹⁴。

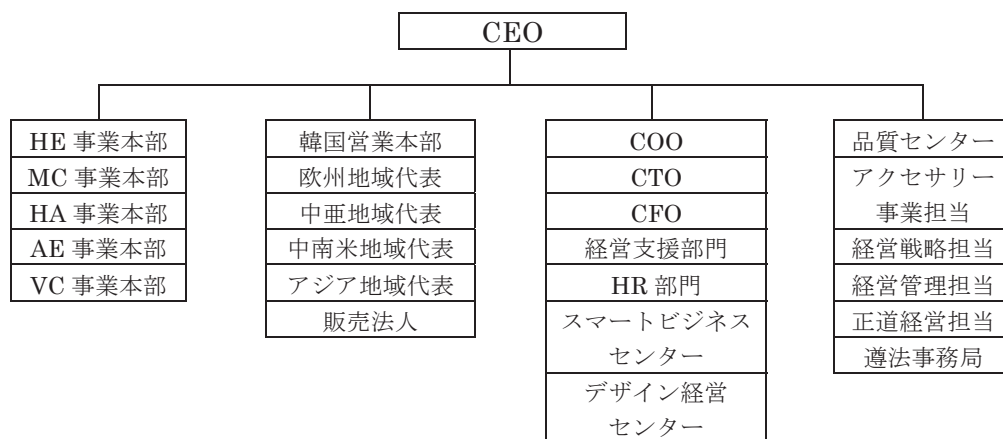
第Ⅱ-1 表は、主要新興国におけるLG電子の海外生産法人の概要を表したもので、ブラジルをはじめ、ロシア、インド、中国の各生産法人と主な生産品目、さらに資本金と投資形態、設立年月を表している。特に中国はすでに14カ所の生産法人がありLG電子の第1のグローバル生産基地であることが分かる。

LG 電子は 1997 年インドに現地法人を設立し、インドを中国に続く第 2 のグローバル生産基地に集中育成する計画を立てた。その後、順調に売上高を伸ばし、2010 年現在、LG 電子はインド白物家電市場において 6 年連続トップの座を占めている¹⁵。2004 年には年間テレビ 60 万台、冷蔵庫 100 万台規模の第 2 工場を建設し、生産設備と研究開発能力を拡大し、2010 年までインド市場での売上高を 100 億ドルまで伸ばすという新たな成長戦略を明

¹⁴ LG 電子ホームページ http://www.lge.co.kr/cokr/about/marketing/reports2_12.jsp (2012 年 7 月 23 日閲覧)、「グローバルレポート」を参照。

¹⁵ 洪性奉「インド家電市場における LG 電子の現地化戦略」『商学論集』同志社大学大学院商学研究科院生会、第 46 巻第 1 号、2011 年、83 ページ参照。

第Ⅱ-6図 LG電子の組織図



注： 2013 年 12 月 31 日現在。

出所： LG 전자 (2014) 「2013 LG 전자 영업보고서—제 12 기 영업보고서 2013.1.1~2013.12.31—」 LG 전자주식회사 [LG 電子「2013 LG 電子営業報告書—第 12 期営業報告書—」LG 電子株式会社]、14 ページ。

らかにした（第Ⅱ-5図参照）。LG 電子インド法人については第Ⅲ章で詳しく述べることにする。

2000 年に入ってからロシアを始めとする CIS 地域に対する進出を積極的に強化した。1998 年にはカザフスタンに現地生産法人 LGEAK と 2005 年にはモスクワ近隣で韓国メーカーでは初めてデジタルメディア及び家電製品の生産工場 LGERA を設立し、CIS 地域圏内でのマーケティングとサービス活動を積極的に展開することで LG 電子のブランドイメージの向上を狙っている。

LG 電子がブラジル市場に本格的に進出し始めたのは 1995 年と 1996 年に TV と VCR を生産する LGEAZ とモニターを生産する LGESP を設立してからである。競合他社と比べ LG 電子のブラジル市場への参入時期は早いとは言えない。しかし、1999 年ブラジルに起きた経済危機の際、多くの外資系企業が撤退するなか、LG 電子はブラジル市場で残留し非

常経営システム¹⁶を導入した。その結果、LG 電子は 2000 年度のブラジル家電市場において電子レンジ 25%、VCR17%、TV12%の占有率を記録し新たな競争相手として頭角を現した¹⁷。

LG 電子は 1995 年から中東及びアフリカ地域に本格的に進出した。地域特性にあう製品を持続的に発売する一方、富裕層をターゲットにしたプレミアムマーケティングを重点的に行った。LG 電子はアフリカ地域を含む西南アジア、中南米地域までその拠点を伸ばしている。新しく台頭する新興市場ではブランドイメージの劣勢をものともせず先進グローバルの競争相手と現地市場を巡る主導権争いを展開している。さらに、このような活動領域の地域拡大は、より細かい地域区分とともにグローバルニッチを発掘して育成する段階まで来ている。

（３）グローバル戦略の高度化

2013 年現在、LG 電子は HE (Home Entertainment)、MC (Mobile Communications)、HA (Home Appliance)、AE (Air Conditioning & Energy Solution)、VC (Vehicle Components) 5 つの事業本部に構成されて、TV、携帯電話、エアコン、洗濯機や冷蔵庫部門などに注力している（第Ⅱ-6 図参照）。さらに、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。

LG 電子は海外進出地域を拡大していく中、グローバルソーシング体制を構築し、組織部門間のグローバル分業体制を構築する水準にまで到達した。さらに、中国や後発競争相手の追い上げが本格化するなか、LG 電子はブランドイメージとデザインを強化し、品質・機能向上を通じてプレミアム製品市場とニッチ市場に進出した。

LG 電子は子会社間のシナジー効果を極大にするという計画によって、北米、ヨーロッパ、

¹⁶ LGEAZ は 1999 年ブラジルの経済危機の際、特定地域と取引先を集中管理する選択マーケティングや 24 時間サービスシステムを導入した。

¹⁷ 강유식 [カンユシク]、前掲書、270~275 ページ参照。

中国法人などを持株会社に転換した。例えば、2004 年には北米地域に販売法人であった LGEUS に本社が持っていた現地法人の持ち分 100%を現物出資した。そこで販売法人 LGEUS は情報通信法人 LG ICUS とサービス法人 LGEAI、ゼニス社¹⁸などを子会社に置くようになった。LGEUS が北米の持株会社になったことで、北米の市場において研究・開発、生産、マーケティング、流通部門がより水平的に移動することができるようになった。

ゼニス社の場合、韓国財閥の外部拡張がピークとなった 1995 年に、アメリカ市場へ新たに参入を見込んだ LG 電子に買収された。しかし、アメリカの市場競争で優位に立つことができず、親会社である LG 電子の経営まで圧迫していた。ゼニス社は構造改革と持株会社である LGEUS へ子会社に編入されてから、研究・開発とマーケティングを主に、今後 LG 電子の北米地域での前哨基地として事業強化の役割を担当している¹⁹。

3. 高付加価値の戦略

(1) LG 電子のブランド価値創出

2000 年に入って IT 製品をはじめ新製品のライフサイクルが短くなってからブランド管理に対する企業の意思は一層強くなった。若い層を中心に商品の機能がアップグレードされるのを待ち、新製品の発売直後に思い切って購買する革新的な消費者が増加するにつれて彼らをターゲットとする新製品の開発と発売のサイクルが短くなってきた。例えば、携帯やタブレット PC が代表的な例である。

ニーズが刻々と変わる革新的な消費層はいつでも競合他社のブランドに変わる可能性が高いため、企業の長期的な高収入は得にくい。一方、彼らは製品購入費用などを慎重に調べながら購買する消費行動を示すので、彼らのニーズに合う場合は長期的に安定した収入が得られる。さらに、インターネットなどであらゆる情報を入手し、信頼できるブランド

¹⁸ アメリカの電子メーカーだったゼニス社を 1995 年に買収した。

¹⁹ 강유식 [カンユシク]、前掲書、232 ページ参照。

を選択する傾向が強いので、企業は品質を高める以上に消費者の権利保護に積極的ブランドというイメージを確報することが大切になってきた。

LG 電子は自社のグローバル化が進むにつれて、1995 年に楽喜金星（ラッキー・グンソン）から英文のイニシャルをとって LG に社名変更をした。さらに、プレミアムイメージが確固としたブランド構築のため、2000 年から全社的なブランド戦略及びブランドコミュニケーションのガイドラインを確定した。ブランド活動のシナジー及び波及の効果を目標に、本社と海外法人のブランド管理体系を強化し、本社と法人間の緊密なネットワークを強化することが主な内容である²⁰。

グローバル・ブランド戦略は関係中心のマーケティングを通じた好意的なイメージ構築を目標としている。LG 電子は、1997 年から中東、アフリカ、中南米で LG 杯サッカー大会を開催し、民族的・宗教的な葛藤を内在しているこれらの地域で現地人の心をつなぐ橋渡しの役割を担っている。インドでは、LG ブランドに対するインド消費者の親密感向上を目標にインドの国民的なスポーツであるクリケットゲームのワールドカップを支援している。2001 年に、中国では、3 カ月間中国全域を回りながら 2008 年北京オリンピック誘致を願う遠征大会を開き中国の消費者に好意を表した。LG 電子はスポーツや文化イベントを通じて地域社会と共に持続的な交流をするなど、グローバル戦略の一環としてブランド管理を徹底している。

（2）デザイン経営

デザインはソフト競争力の重要な要因としてグローバル企業の関心対象となってきた。優れているデザインは商品力を高めると同時に製品の差別化を図り、企業の収益性を高めることができる。さらに停滞している成熟市場を乗り越え新市場を開拓する必須条件として浮上してきた。

²⁰ LG 電子ホームページ <http://www.lg.co.kr>（2012 年 1 月 31 日閲覧）参照。

昨今の家電産業は企業間の技術格差が小さく価格競争が激しくなってきた。特に消費者の個性が強くなり、製品に対する要求が難しくなったことによってデザインの重要性は一層高くなった。企業側もデザインの意味と価値について新たに向き合おうとする動きが広まっている²¹。

LG 電子のデザイン競争力の強化は先進国と比べ脆弱であることを直視することから始まった。技術力で優位を確立している薄型テレビ市場においても、超薄型、超軽量、超大型など技術を主として広報に集中していた。しかし、画面と画質は良くなったが、色、材質、形などといったデザインが課題として指摘された。2005 年現在、韓国の産業資源省の調査結果から、韓国企業のデザイン競争力は先進国に比べ 70~80%水準に過ぎないことが分かる。サムスンや LG 電子、現代自動車、汽重自動車など韓国の大企業は 1990 年代以降、このような問題点に着目し自社製品のデザインに力を注いできた。

LG 電子は自社製品へのデザインの要素を重視して、1983 年にデザイン総合研究所を設立した。1991 年には韓国業界初めてのデザイナー出身者を LG デザイン研究所長に任命した。2002 年には製品群別に 3 つのデザイン研究所と LSR (Life Soft Research) 研究所を統合し LG 電子デザイン経営センターを設立した。さらに、1991 年からは、グローバル・デザイン・ネットワークを構築し現在 10 ヶ国などにデザイン研究所において主要市場の顧客趣向に合う製品開発を行っている。ニュージャージー、東京、北京、ニューデリー、そしてロンドンのデザイン研究所などで約 500 名の多国籍社員が現地でデザインに励んでいる²²。

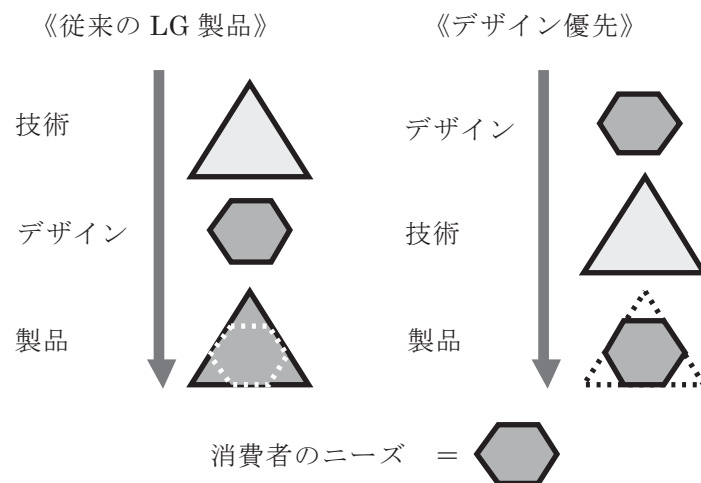
近年、若い層を中心に革新的な技術を求める消費者のニーズが増加している。2006 年 LG の会長²³は全社にデザイン経営を強調した。LG 電子が目指すデザイン経営とは、今まで主に技術に合わせた製品デザインから抜け出て、製品の開発初期段階からデザインを最優先

²¹ 정구현 [チョングヒョン]、前掲書、238 ページ参照。

²² 김래주 [キムレジュ]、前掲書、125 ページ参照。

²³ 具本茂 (グボンム) 1995 年から株式会社 LG の第 3 代目の会長に就任、創業者の孫。

第Ⅱ-7図 LG 電子の先デザイン・後技術開発の方式



出所： 김래주 (2010) 『LG 구분무, 미래변화를 주도하라』 이레미디어
 [キムレジュ『LG 具本茂、未来の変化を主導せよ』イレメディア]
 、86~87 ページと Walter Isaacson, *Steve Jobs: The Exclusive Biography*, Simon & Schuster, 2011 (井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ』講談社、2012 年)、第 25 章と第 38 章参照のうえ筆者作成。

に考えることを言う²⁴。従来、エンジニアとデザイナーが製品を企画するとき、エンジニアが持っている技術を利用しあらゆる機能を付け加えたあとデザイナーによって仕上げられたものが、消費者のニーズに合わせ、先にデザインを優先し技術がデザインを損なわないように技術を改良することである（第Ⅱ-7図参照）。前者が企画案のデザインを損なっても技術を優先し製品を作ることなら、後者はデザインを最優先しそのデザインに合う技術をさらに開発・改良し製品を作ることである。意思決定の権限においては、前者はエンジニアが、後者はデザイナーがより強い権限を持つ。デザイナーの権限が優先されている企業はアメリカの APPLE 社のように IT 関連企業が多く、デザイナーの職位も高い傾向が見

²⁴ 김래주 [キムレジュ]、前掲書、86~87 ページ参照。

られる²⁵。

（３）市場志向的な技術競争力の構築

1980年代後半まで大多数の韓国企業は、生産プロセス改善を通じた生産力強化が競争力のカギと思っていた。JIT（Just in Time）に代表されるリーン生産方式と水平的なチーム中心で仕事を分業化する柔軟な生産方式など生産コストの競争力を確保するための多様な生産方式が導入された。2000年に入ってからEMS（Electronic Manufacturing Service）などを通じたアウトソーシングに発展する傾向もあった²⁶。しかし、電子産業にデジタル技術が本格的に導入されると、既存の技術をさらに深めて新技術を確保することが市場を支配する要件となった。これによって、韓国の電子メーカーは新技術を成長の根幹とし半導体やデジタルデバイスの高集積化、新素材開発など技術の高度化を持続的に追及した。

LG電子は、1987年生産技術向上のため韓国で初めて生産技術研究所を設立した。LG電子生産技術研究所²⁷は生産技術の先行開発課題を通じて蓄積された技術を多様な形態に転換し、製造現場で直接適用することによって「品質と生産性向上を通じた事業の競争優位の原動力を提供する」というミッションを遂行している²⁸。設立初期には日立やフィリップス、ジーメンスなどの先行企業の生産技術関連研究に対する優良事例を分析し、組織体系を整備し、合理化、自動化、CAD/CAMを重要研究分野に選び集中的なR&Dを進めた。この時期の主な成果として、離型部品自動挿入機（1991年）、VCRヘッド自動検査機（1994年）、LG固有生産革新技法 Vic-21（1994年）などがある²⁹。

²⁵ Isaacson, W., *Steve Jobs: The Exclusive Biography*, Simon & Schuster, 2011（井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ』講談社、2012年）、第25章と第38章参照。

²⁶ 정구현 [チョングヒョン]、前掲書、227ページ参照。

²⁷ 2008年、生産性研究院に名称変更、さらにLG電子のCEO直属組織に変わった影響により、自立運営構図を基盤に全社的な生産システム研究と業務効率性を高めている。

²⁸ LG 전자 (2008b) 『LG Electronics 50-Year History Vol. 02—성장동력사—』 LG 전자주식회사 [LG電子『LG Electronics 50-Year History Vol. 02—成長動力史—』LG電子株式会社]、232ページ。

²⁹ 同上書、232~233ページ。

第Ⅱ-2表 LG 電子の社員構成

職群別		(2013 年 12 月 31 日現在)		
役員	管理事務職	生産職	その他	計
300 名	29,119 名	3,874 名	647 名	38,440 名
職務別		(2013 年 12 月 31 日現在)		
生産	営業	研究開発	支援	計
11,612 名	2,989 名	18,712 名	5,127 名	38,440 名

注： 韓国国内の事業部と子会社の社員である（海外生産法人または海外販売及びその他法人の社員は除く）。

出所： LG 전자 (2014)「2013 LG 전자 영업보고서—제 12 기 영업보고서 2013.1.1~2013.12.31—」LG 전자주식회사〔LG 電子「2013 LG 電子営業報告書—第 12 期営業報告書—」LG 電子株式会社〕、14 ページ。

近年、LG 電子は主力製品のサービスの差別化、基礎技術、複合技術開発のため、年間の総投資額の約 4 分 1 を R&D 費用に充てている。2012 年度、LG 電子は研究開発のため、スマート TV とスマートフォン新製品開発、ソフトウェア部門の強化、新環境・高効率製品開発などに集中投資する見込みである³⁰。2013 年現在、インドバンガロールに SW 研究所をはじめ海外に 25 カ所、韓国国内に 34 カ所の R&D 研究所を設けている³¹。第Ⅱ-2 表は、LG 電子の社員構成を表したもので、韓国国内の事業部と子会社の社員を合わせた総 3 万 8440 名の中、R&D 部門の社員は 1 万 8712 名で、全体社員の約 49%を占めるほど、LG 電子は技術競争力の構築に注力していることが分かる。

おわりに

本章では 1997 年韓国に起きたアジア金融危機を前後にして、LG 電子が変化する韓国の

³⁰ 『뉴시스통신』 2012 年 1 月 13 日付〔『ニューシス通信』〕。

³¹ LG 전자 (2014)「2013 LG 전자 영업보고서—제 12 기 영업보고서 2013.1.1~2013.12.31—」LG 전자주식회사〔LG 電子「2013 LG 電子営業報告書—第 12 期営業報告書—」LG 電子株式会社〕、12~13 ページ参照。

経営環境にどのように対処しながら市場競争力を強化し、グローバル市場での優位性を確保できたのかについて考察した。金融危機以降の LG 電子の競争戦略変化には、以下の 3 点が上げられる。

第 1 に、非関連事業の多角化による拡張事業戦略から選択と集中による業種の専門化である。アジア金融危機以前の LG 電子は、電子事業を含め通信、放送ケーブル事業、化学、精油など約 53 の非関連事業の系列社を保有していた。LG 電子が非関連事業への拡張戦略を取った理由は、かつて韓国は企業活動に必要なインフラが十分に備えていなかったため、企業は原材料の調達から販売及びサービスにおける企業価値連鎖を直接内部化するケースが多かった。しかし、1997 年の金融危機は、LG 電子の非関連事業の拡大に歯止めをかけた。LG 電子は、過去、系列社間の循環出資の連鎖を断ち切って企業支配構造を持株会社体制に改革した。さらに、53 社あった系列社は 2000 年まで 32 社まで縮小され、化学・エネルギー、電子・通信、サービス、金融など 4 つの業種に集中された。事業の集中と内部強化は経営の透明性を高めたのと固有事業に専念し確固たる専門性が確保できたことで、LG 電子のアジア金融危機以降のグローバル競争力の強化に一役買っている。

第 2 に、LG 電子のグローバル戦略の変化である。1997 年の金融危機以前は市場の拡大と技術力を高めるため、欧米や東南アジア市場を中心に市場拡大を持続的に図ったが、金融危機以降はグローバル競争力強化のため新興市場に進出するなど多様化が見られた。資源の確保が優先的な目標として海外進出を始めた LG 電子は、1980 年代中頃まで主に輸出中心の海外活動を行った。1980 年代末以降は海外市場の拡大と技術力を高めるため先進国に進出した。さらに、海外直接投資を基盤に R&D、生産、マーケティングのような中核経営活動を海外で展開する方式をとってきた。1990 年代、外部的には開放化、新興市場出現、日系企業低迷などといった要因が、内部的には狭い国内市場、生産原価の上昇、労働組合の影響強化などの企業環境変化によって、LG 電子の海外進出は避けられない状況であった。まもなく低コストの生産拠点を求め BRICs などの新興国にその進出方向を変えた LG

電子は、海外市場の拡大と技術力をさらに高めるためアメリカや中国、東南アジア市場に注力しながらも、新興市場の出現にも対応するグローバル戦略によってグローバル市場の持続的に拡張と多様化図った。

最後に、LG 電子の高付加価値戦略へのパラダイム転換である。LG 電子は金融危機以前のハードウェア中心の技術追い上げからソフトウェア中心へと競争戦略を変えた。近年、革新的な技術を求める消費者のニーズが増加し、IT 製品をはじめ新製品のライフサイクルが短くなってからブランド管理に対する企業の意志は一層強くなった。LG 電子はブランドのシナジー及び波及の効果を目標に 1995 年にはこれまでの金星社というブランドから LG に変更した。さらに、LG 電子はデザインの競争力が競合他社と比べ脆弱であることを認識し、1983 年からデザイン研究所を設立するなど、家電製品でのデザインの重要性を強調したのである。

Ⅲ インド家電市場における LG 電子の現地化戦略

はじめに

本章で紹介する LG 電子インド法人 (LG Electronics India Pvt Ltd., 以下 LGEIL と略記する) は、LG 電子がインドへ本格的に進出するため 1997 年に設立した現地法人である。LGEIL は進出後一貫して業績を伸ばしており、2010 年現在、インド家電市場のシェアにおいて 6 年連続トップの座を占めている。しかし、インドに進出した全ての外資系企業が良い業績を上げているとは言い難い。インドでは、インフラ事情が悪いことや工場の操業や流通、駐在員の生活などに制約要因が多く、ある程度グローバル化が進んだ外資系企業でさえも難関に直面することが多い。さらに、インド地場資本のメーカーが成長しており、新規参入企業と既存企業間の競争は益々激しくなると予想される。インド市場に参入した外資系企業の明暗が分かれるなか、LGEIL はインドの文化的特性を考慮し、それに適合する現地化戦略を採択することで、短期間でインド家電市場において優位に立った。

本章では、新興国における LG 電子の競争戦略をもっとも特徴的に示す研究対象として、外資系企業にとって制約要因が多いインド家電市場をとりあげ、LGEIL がどのように市場競争力を強化し、インド市場での優位性を確保できたのかについて明らかにしたい。そのために、同社の完全子会社化による競争優位、短期間の集中的な投資、大規模な販売・流通ネットワークの構築、多様な製品構成と価格差別化戦略などのマーケティング要因について考察する。さらに、LGEIL のインド市場における徹底した現地化戦略についても明確にしたい。朴英元・天野論文 (2011) は「本社の社員を現地人に置き換え、コストダウンを図るという点だけではなく、現地人材を積極的に教育・登用し、製品やビジネスの現地適応を促し、現地事業を成長させるといった点も含む」と現地化戦略という概念を定義している。したがって、本章では LGEIL が徹底した現地化戦略を、製品、プロモーション、流通、価格

といったマーケティング・ミックスを用いてそれぞれ検討することとする。さらに、人事及び労務管理の現地化戦略についても取り上げたい。

本章で用いられている主な参考文献を紹介する。LGEIL が行った現地化戦略の事例については裴河鎮（2007）と朴英元（2009）を、サムスン電子のグローバル標準化戦略の事例については최순규・이재은〔チェスンギュ・イジェウン〕（2008）と曹希貞（2011 年）を、在外子会社と本社との意思決定については Heenam and Perlmutter（1979）を、最後に、多国籍企業の現地化戦略とグローバル統合化戦略については、主に Bartlett and Ghoshal（1989）、Bartlett, Ghoshal and Birkinshaw（2003）と백권호 외〔ペククォンホ他著〕（2002）を参考にした。

1. LG 電子のインド市場進出プロジェクト

（1）LG 電子のインド市場進出と時代背景

LGEIL は、1997 年 1 月にインドニューデリーの近隣、ウッタール・プラデーシュ州のグレート・ノイダに設立された。2013 年現在、LGEIL はニューデリーとプネーに 2 つの生産法人を持っている。投資形態は単独出資で、資本金は 1,131,287 千ルピーである。主な生産品目は TV、洗濯機、冷蔵庫、電子レンジ、エアコンなどを生産販売している。LGEIL は進出後、一貫して売上高を伸ばしインド白物家電市場においてトップの座を占めている。

LG 電子がインド市場に進出した 1997 年には韓国でアジア通貨危機が起こり、LG 電子を含む韓国の大企業は金融危機のなかで集中と統合といった新たな局面を迎えた。そして、IMF の財政健全化圧力によって企業の集中と統合が行われた。さらに、リストラなど大きな対価を払い空前の改革を終えた企業はより合理化された企業に生まれ変わった。その後、韓国の企業は海外に迅速に進出でき経営資源を適材適所に集中的に管理できるようになった¹。

¹ 太田進一編『ビジネスモデルと企業政策』晃洋書房、2006 年、157 ページ参照。

LG 電子も 1997 年 507%に達していた負債比率を 150%までに下げた。一方、韓国の政府はビッグ・ディールと呼ばれる大規模事業交換を実施した。これは、企業間の、過剰重複投資を避けるためである。LG 電子はこの時、デジタルメディア、情報通信、ナノテクノロジーなどにターゲットを絞り、7つの系列に集中統合したグループ経営を行っている。

韓国ではメガ・コンペティション時代の到来により、業界 3 位までが生き残るという「3 強の法則」と、業界上位 20%の企業が市場の 80%を占めることを意味する「2080 の法則」という用語が流行した。このことから、韓国企業のビジネスモデルが経済危機以降、選択と集中により競争に勝った企業は大きいシェアを獲得し敗れた企業は生き残りが難しいという経営環境へと移行したことが分かる²。

韓国の電子メーカーは、1990 年代前半から中盤にかけて、AV 機器や白物家電において、主に市場立地型で組立拠点の海外展開を活発化させた。この分野では海外生産比率が 20~50%に達している。その中でも海外生産比率がより高いエアコン、電子レンジ、カラーテレビ、VTR、FDD などは輸出加工拠点の中国への生産シフトが著しい。しかし、近年、生産規模が拡大している情報通信分野や電子デバイス分野については、市場の成長性が高いため、韓国での生産比率が高い。

（２）早期進出と完全子会社

LG 電子は現地へ早期に進出し巨額の資本投下と工場生産を行うことで競争優位を築いた。当時は、今以上に工場の操業や流通、駐在員の生活などに関する現地のインフラ事情が悪かったが、同社はそれに躊躇せずライバルに先んじることのメリットを優先し進出を果たした。LG 電子本社でのインド家電市場進出のプロジェクトは1995年7月から始まった。さらに、100%持ち分による投資で、現地法人を完全子会社化する進出戦略を選んだ。こういった進

² 同上書、161 ページ参照。

出戦略は、後日、競合他社を超える営業基盤を構築するのに役立った³。LG電子はこれ以前にもインドに進出した経験がある。1992年に、旧社名である金星社（Gold Star）という名で、インドのRPG Enterprisesと技術提携の形で合弁事業を始めた⁴。

しかし、意思決定や投資方式、不確実な情報提供などによって、インドパートナーとの摩擦が絶えず、結局、LG電子は（Gold Star）という商標まで奪われて韓国に撤退した経験がある⁵。さらに、1995年にインド家電市場の進出プロジェクトが始まった際にも、当初はインドの財閥である Birla Group と合弁事業を考えたが、相互の合意が最後まで上手くいかず結局失敗に終わってしまった⁶。

1997年5月、LG電子は再びインド市場に進出した。製品の30%をインドから再輸出するという条件で現地法人を設立することができた⁷。当時、競合他社は合弁事業の形でインドに進出することを好んだ。市場の不確実性が高いインドに進出するには、インド地場資本企業と合弁企業を設立することが安全な進出方法だったからである。しかし、LG電子は過去、合弁事業による苦しい経験から想像できるように、1997年の進出には資本金を100%出資し完全子会社の形で進出した。

소영일 [ソヨンイル] (2007) は、韓国企業がインドに投資する際に考慮すべき10項目について次のように述べている（第Ⅲ-1表参照）。インドでは各州ごとに違う法令や規定の非効率的な面が多数存在していることから、外資系企業がインドでの投資や合弁事業を始める際、さたに事業を解散する際には深く考慮すべきであると指摘している。その中でも第10項目に、外資系企業がインドに投資する場合は、可能であれば合弁事業よりは完全子会

³ 裴河鎮「LG電子、サムスン電子」森山親人編『グローバル戦略ガイド No.6：インドビジネス実務ガイド』企業研究会、2007年、573~589ページ所収、577ページ参照。

⁴ 『매일경제신문』1992年4月27日付〔『毎日経済新聞』〕。

⁵ 문철우・김찬완 (2005)『인디아쇼크』매경출판, [ムンチョルウ・キムチャンワン『インディアショック』毎経出版]、34ページ参照。

⁶ LG 전자 (2008b)『LG Electronics 50-Year History Vol. 02—성장동력사—』LG 전자주식회사 [LG電子『LG Electronics 50-Year History Vol. 02—成長動力史—』LG電子株式会社]、83ページ参照。

⁷ 소영일 [ソヨンイル]、前掲書、599ページ参照。

第Ⅲ-1表 韓国企業がインドに投資する際に考慮すべき 10 項目

10 項目	内容
1. 投資進出の産業規制	小売業、不動産業、農業、原子力産業、宝くじ・賭博産業に対しては、外国人の投資が禁止されている。
2. 長時間の行政手続き及び官僚の腐敗	役所の干渉が多く、各種の認・許可取得及び手続きに長時間かかる。
3. 厳格な労働規定及び勤労者解雇の難しさ	外資系企業は、産業紛争法及び労働組合法などのような厳格な保護規定のもと、労働者雇用問題に深刻に悩んでいる。
4. 不動産取得の制限	産業が発展した地域の土地はほとんどが政府所有、内国人も 99 年間賃借することが一般的で、土地を買入できるところは僻地が多い。
5. 現地部品使用及び輸出義務の比率	法令上での規定とは違って、現地部品の使用比率や輸出義務比率の規制が慣行となっている。
6. 海外送金及び外貨借入	海外送金と資金借入を行うには、インド中央銀行の事前承認とともに、承認条件が複雑なため多くの日々が所要される。
7. 複雑で差別的な税制及び頻繁な税務調査	2005 年 3 月から、インド会社に対しては 33%、外資系に対しては 41%の法人税率が適用されている。また、慢性的な財政赤字を打開する方法として不定期の税務調査を実施している。
8. 長引く裁判手順	判事の不足などで裁判の手順が長引く問題と、ビジネス上の紛争の場合でも 5~10 年以上の期間を要している。
9. 州政府の政策への顧慮	州政府の権限が大きいと、州政府の財政健全度や外国人投資に対する好意的な政策の存在の可否などを事前に顧慮すべきとされている。
10. 合併投資より単独投資の顧慮	外国人がインドに投資をするときは可能な限り合併投資より単独投資をすべきである。今後の環境変化によって単独投資に転換しようとした場合、相手から同意を得ることまで時間と費用がかかる。

資料： 한광섭・최규중・전성환 (2010) 「인도 통상·투자 진출 안내서」 주인도한국대사관 [ハングァンソプ・チェギュジョン・チョンソンファン「インド通商・投資進出案内書」駐インド韓国大使館]、86~71 ページ。

出所： 소영일 (2007) 『경영자를 위한 인도경영전략—투자환경론—』 지구문화사 [ソヨンイル『経営者のためのインド経営戦略—投資環境論—』地球文化社]、581~589 ページ参照のうえ筆者作成。

社の形で進出したほうが望ましいと述べている。

日系企業のインド進出の場合、1991年インドの新経済政策のあと、順次、インドに進出し、1996年まで第1次インド投資のブームがあった。一般的に1990年代は、多国籍企業がインドで経営する上でまだリスクが多いと、インドに確信を持ってない時期でもあったため、日系企業も1996年からは次第にその規模を減らしていったのである。さらに、1998年にはインド核実験によって世界各国から非難を受けており、日本政府からのODAが止まったこともあって日系企業を含むインド市場における多国籍企業の投資活動は停滞せざるを得なかった。一方、韓国のLGとサムスン他は他の外資系企業が投資を控えたこの時期に、先行して積極的な投資を行ったことが潜在力の高い市場を先取りできた決定的な要因だったと思われる。

(3) 徹底した現地化戦略

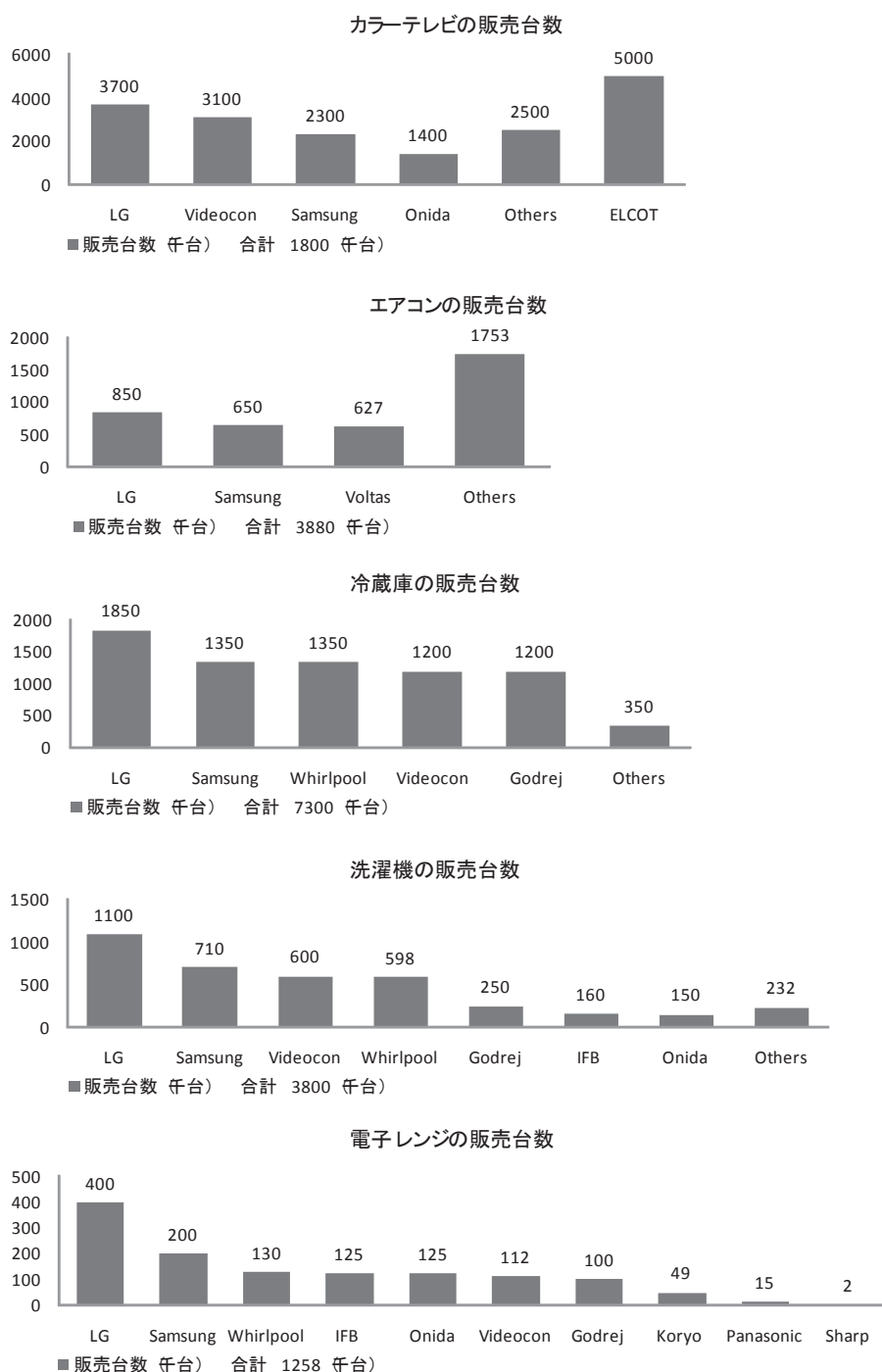
2010年現在、LGEILはインドの家電市場において、市場占有率1位を堅く守っている(第Ⅲ-1図参照)。一方、インドに進出した多国籍企業のなか、良い業績をあげられずインド市場から撤退したケースも見られる。このような相異が見られる理由は複雑であるが、이순철 [イスンチョル] (2006) は、経営の現地化が主要原因と分析している⁸。

LGEILが志向した現地化戦略とは、LG本社の意思が現地志向的であることを意味する。インド市場は、文化が本国と大きく異なっており、外国人には理解しがたいものであるため、現地事業が収益をあげている限り、本社は介入すべきではないといった Heenam and Perlmutter (1979) の指摘が重視される⁹。つまり、本社の意思が現地志向的な現地子会社では、重要なポストはほとんど現地人によって占められ雇用契約や人材開発も彼らが担当す

⁸ 이순철 [イスンチョル]、前掲書、서언 [序言] 参照。

⁹ Heenam, D. A. and Perlmutter, H. V., *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, 1979 (国際ビジネス研究センター訳『グローバル組織開発』文真堂、1990年)、20ページ参照。

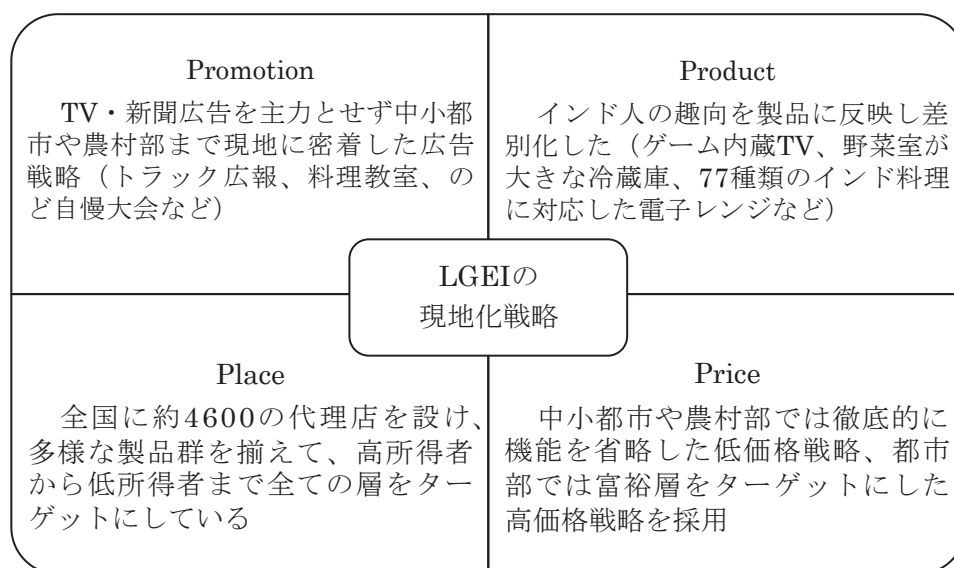
第Ⅲ-1図 2010年度インド家電市場の製品別販売台数



注： ELCOT、2008 年から 3 年間インド政府はインド南地域の貧困層を対象にカラーテレビを供給する「ELCOT プロジェクト」を実施した。

出所： TV VEOPAR JOURNAL, 2011 Annual issue: TV Veopar Journal April 2011, An ADI Media Publication, 2011., Color Televisions pp.52-55., Air Conditioners pp.62-65., Washing Machines pp.69-71., Refrigerators pp.72-74., Microwave Ovens pp.75-77., 参照のうえ筆者作成。

第Ⅲ-2図 LGEIL の現地化戦略と 4P モデル



出所： 裴河鎮「LG電子、サムスン電子」『グローバル戦略ガイドNo.6：インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007年、578~585ページと、平賀富一「韓国企業躍進の背景—LGエレクトロニックスの経営に見る韓国有力企業のグローバル戦略—」『グローバル経営』ニッセイ基礎研究所、2010年9月号所収、14ページ参照のうえ筆者作成。

る。評価と統制も現地に権限が与えられるのである。

LGEIL は進出初期から現地化を徹底して進めている。特に販売戦略と、流通戦略、製品戦略、価格戦略、人事及び労務管理の現地化に重点をおいた（第Ⅲ-2図参照）¹⁰。LGEIL が行ったマーケティング戦略とは、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について検討し、その需要に合わせて製品開発を行ったことである。例えば、10の言語に対応したテレビの字幕や、インド人が好む 77 種類の調理方法が内蔵された現地料理向けの電子レンジ、野菜室の大きい冷蔵庫、サリー¹¹など薄手の着物に配慮した洗濯機などといった商品がある。プロモーションにおいても、クリケットの公式スポンサーや、現地の

¹⁰ 최준규・이재은 [チェスングュ・イジェウン] (2008)、前掲書、64 ページ参照。

¹¹ サリーは、インドやネパール、スリランカ、バングラデシュ、パキスタンなどの女性が着用する民族衣装で、布の長さは 5m から 8m くらい。

消費者に密着した料理教室の開催などを通し、ブランドを浸透させた。

LGEIL は、設立初期からインドを今後の最優先投資先と位置付け、韓国、中国に続く、第3のグローバル生産拠点とする計画であった。インド北部（ノイダ）と南部（プネー）の交通の要衝に工場を建設することにより、物流費などが大きく軽減できた。さらに、国内では、販売網を整備し、都市部だけでなく地方市場にも注力する。輸出は、ボンベイ港に近いという地理的利点を活かし、2010年までにインドでの売上げのうち30%をアジア、中東、アフリカに輸出する目標である。そのうち、65%は携帯電話、IT製品とし、韓国（亀尾工場）、中国（天津、青島工場など）、インド（ノイダ、プネー工場）を3大生産・輸出基地とする。さらに、生産面でのコスト削減を目標に、部品の現地調達率を85%にまで引き上げ、協力・下請け業者の間で競争を促している¹²。

LGEIL は、早くから組織運営を現地人中心とし、人事部門と販売・マーケティング部門のトップはインド人に任せた。さらに、インセンティブ制度を含め現地人材に受容される成果主義中心の評価システムや福利厚生制度・施設を導入し、従業員にモチベーションを与えている。2010年現在、従業員約3000人のうち韓国人はわずか約30人である。セールスと人事の役員はインド人であることが特徴である。現地化戦略を実行する上では、韓国から派遣された駐在員が関与するというのではなく、進出当初から市場と消費者を知る多くの現地人を雇用し、販売・サービス面や製品開発・デザインなどの面でその力を積極的に活用している¹³。以上については、次章でさらに詳しく検討する。

2. LG 電子インド法人の現地化戦略

（1）製品の現地化

¹² 絵所秀紀「平成16年度アジア産業基盤強化等事業―日印経済関係深化のための分野別研究調査―」日本総合研究所、2005年2月、84ページ参照。

¹³ 平賀富一「韓国企業躍進の背景―LG エレクトロニックスの経営に見る韓国有力企業のグローバル戦略―」『グローバル経営』ニッセイ基礎研究所、2010年9月所収、14ページ参照。

LGEIL は、インドで新製品を開発する際や現地でプロモーションを行う際は、徹底的な現地化戦略を駆使した。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。

インドで売られている LGEIL の製品には、既にグローバル市場に出ている商品よりも、現地人の生活習慣と趣向を反映したインド現地向きの製品が多い。例えば、カラーテレビの場合、インド人が好きなスポーツであるクリケットのゲーム機能を搭載している。さらに、インドでは地域ごとに異なる言語を使うため、テレビの字幕メニューをインドで最も用いられている 10 の地域言語¹⁴を用いて内蔵させた。最近人気を集めている液晶テレビにも、サウンドに敏感なインド人の趣向を考慮し、テレビをつけると同時にテレビの両側に隠れていたスピーカーから、2000W 出力の強烈な音を楽しめるように設計している¹⁵。

インド人が着る民族衣装は、サリーのように生地が薄く、洗濯するとダメージを受けやすい衣類が多い。LGEIL は、その問題点に着目し中央に回転羽がない洗濯機を開発しインドの女性顧客の注目を集めた。冷蔵庫の場合もインド人は宗教などの影響で肉より野菜をより好むということを考慮し、肉を保存する冷凍室を小型化し冷蔵室はより多くの野菜を保存できるように大型化を図った。さらに、薬品や化粧品を保管する空間などを別途に設けた。メイドや使用人が冷蔵庫を勝手に開けないようにカギが付いているモデルも販売している。エアコンの場合、インド人が主に天井型の扇風機を使っていることに着目し、天井型の扇風機と連動して動く形にした。電子レンジには、インド人が好む 77 種類のインド料理が簡単に作られる機能を搭載した¹⁶。

(2) 流通の現地化

¹⁴ テレビのメニューやコンテンツの表示に以下 10 の地域言語が内蔵された（ヒンディー語、ベンガル語、テルグ語、タミール語、マラーティー語、ウルドゥー語、カンナダ語、マラーヤラム語、パンジャブ語、アッサム語）。

¹⁵ 『경향신문』2009 年 5 月 20 日付〔『京郷新聞』〕。

¹⁶ 裴河鎮、前掲書、578~580 ページ参照。

LGEIL は 1997 年に 70 個の製品群を一斉に導入することによって、インド市場における LG ブランドの浸透に力を入れた。現在も、低価格品から高価格品まで、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ている。LGEIL の製品ラインアップを見ると、TV/AV 機器が 109 種類、携帯電話 56 種類、LCD モニターなど IT 製品が 38 種類、冷蔵庫・洗濯機・電子レンジを含む家電製品が 167 種類、エアコンなどの空調機器 330 種類、冷蔵庫用コンプレッサー 45 種類、合計 745 種類の製品が揃っている（第Ⅲ-2 表参照）¹⁷。

テレビの場合、最新の 3D テレビや、フルハイビジョン、ブルーレイプレーヤーといった高機能製品から旧型のブラウン管テレビまで揃っている。洗濯機も最新のドラム型の洗濯機から、洗濯機と脱水機が分離されている旧型のセミ・オートマチック型の洗濯機までラインアップされている。インドで販売されている LGEIL の製品ラインアップは年々増えおり、筆者がこの調査を始めた 2010 年 7 月現在、合計 705 種類だった製品が、2011 年 1 月現在、合計 745 種類へと増えている（第Ⅲ-3 表参照）。LGEIL は、多様な価格帯と幅広い製品をラインアップしたことで、インドの低所得者から高所得者までのあらゆるニーズに対応できたのである。

LGEIL は、2004 年現在、全国約 4600 カ所で代理店を設け、これらの製品を販売している。これはインド国内の電子メーカーの中で最大の流通網である。LGEIL は流通網が発達していないインドでは、直営販売網の設置が急務と考え、販売ネットワーク拡張に優先的に力を入れた¹⁸。LGEIL は、まずインド全域を 18 個の地域に分割し、全国に 51 カ所の営業所および、78 カ所の直営店を設置し、1700 カ所の量販店、400 カ所の問屋、さらにそれぞれの地域別に 2500 カ所の混売店などと量販ネットワークを構築した¹⁹。

¹⁷ LGEIL ホームページ、前掲、（2011 年 1 月 26 日閲覧）参照。

¹⁸ 오화석 (2007) 『인도가 온다』 매일경제신문사〔オフアソク『インドが来る』毎日経済新聞社〕、161 ページ参照。


¹⁹ 노무라종합연구소 (2009) 『2010 아시아대예측』 매일경제신문사,〔野村総合研究所『2010 アジア大予測』毎日経済新聞社〕、174~175 ページ参照。

第Ⅲ-2表 LGEIL の製品ラインアップ

TV/AV機器		携帯電話		IT製品	
製品	種類	製品	種類	製品	種類
LCD TV	24	Phones	56	LCD Monitor	17
LED LCD TV	16	(Bar Phone 37/56)		LED Monitor	7
Plasma TV	8	(Flip Phone 4/56)		Projector	10
Color TV	34	(QWERTY Bar 3/56)		Optical Media	3
Home Theater System	9	(QWERTY Slider 3/56)		Digital Photo Frames	1
Music System	5	(Slide Phone 5/56)			
DVD Player	9	(その他 4/56)			
Blu Ray Players	4				
合計	109	合計	56	合計	38
家電製品		空調機器		商用製品	
製品	種類	製品	種類	製品	種類
Side by Side Refrigerator	19	Split AC	75	Refrigerator compressor	45
Double Door Refrigerator	45	Window AC	14	(HBP Type 7/45)	
Single Door Refrigerator	19	Multi	27	(LBP Type 38/45)	
Washer Dryer Combos	3	Floor Standing AC	7		
Front Load Washing Machine	8	Cassette AC	10		
Top Load Washing Machine	19	Ducted AC	27		
Semi Automatic Washing Machine	14	VRF	146		
Dish Washer	1	HRV	10		
Microwave Oven	35	Network Solution	14		
Vacuum Cleaner	2				
Air Purifier	2				
合計	167	合計	330	合計	45
				総合計	745

出所： LGEIL ホームページ <http://www.lgindia.com>（2011年1月26日閲覧）参照
のうえ筆者作成。

第Ⅲ-3図 LGEIL の製品ラインアップの増加

2010年7月現在			2011年1月現在	
製品群	種類		製品群	種類
TV/AV機器	82		TV/AV機器	109
携帯電話	49		携帯電話	56
IT製品	25		IT製品	38
家電製品	159		家電製品	167
空調機器	327		空調機器	330
商用製品	64		商用製品	45
合計	706		合計	745

出所： LGEIL ホームページ <http://www.lgindia.com>（2010年7月2日、2011年1月26日閲覧）参照のうえ筆者作成。

（３）プロモーションの現地化

LGEIL のプロモーション戦略は、LG より先に進出したソニーのマーケティング事例の多くを参考・分析したという。当時のソニーのプロモーション戦略は、インドの富裕層を対象に TV と新聞広告に注力していた。しかし、インドは巨大な国土に 10 億人以上の人口が大都市ではなく中小都市や農村などに広く分散されている。1000 万人以上の人口が居住する大都市が、ムンバイ、デリー、コルカタなど 3 都市しかなく、外資系企業に人気があるバンガロールやチェンナイも約 600 万人程度の人口規模である²⁰。このような地域環境で、ソニーに遅れて参入した LG 電子の立場からみると、大都市ですでに知名度が高いソニーと同じように TV と新聞広告でプロモーションを行うことは、その成果が保証できなかっただろう。

LGEIL はより広い顧客層を狙って全国を 18 カ所の地域に分けトラックに LG の製品を乗せて、中小都市や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）を実施した²¹。インドの農村部には購買能力が低い人が多いが、未来の顧客をつかむことで、広報用製品を乗せたトラックが中小都市や農村部の村を広報に回った。また、インド人が歌と踊りを非常に好むという趣向を利用し、歌自慢大会やミュージックビデオ・映画上映のようなイベントをその場で開催し、より LG ブランドに親近感を持ってもらえるように試みた²²。

現在 LGEIL は、ヒンズー教を信じる多くのインド人顧客の潜在的欲求の調査を試み、これらの調査を製品に適用した「インディアインサイト製品」を 2008 年末から、次々と開発、販売している。「インディアインサイト製品」とは、インド人消費者の生活習慣に対する調

²⁰ 同上書、173 ページ参照。

²¹ 최순규・이재은 [チェスンギュ・イジェウン] (2008)、前掲書、57 ページ参照。

²² LG 전자 (2008b) 『LG Electronics 50-Year History Vol. 02—성장동력사—』 LG 전자주식회사 [LG 電子『LG Electronics 50-Year History Vol. 02—成長動力史—』 LG 電子株式会社]、85 ページ参照。

査はもちろん、企画、デザイン、試作品テストまでの全ての過程に、現地の顧客の声を反映させた。さらにハイテクと健康を前面に押し出したブランドイメージ戦略で、LGEIL の家電製品を使いより健康で幸せな生活を送るというイメージを強調したプロモーションを行っている²³。

（４）価格の現地化

LGEIL はブランド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²⁴。

通常、インド内の家電製品の販売価格は、ソニーの販売価格の 90% 台で策定することが慣行であったが、1999 年 6 月の平面テレビ市場においては、LGEIL の新型平面テレビ（Flatron）シリーズを、ソニーの平面テレビ（WEGA）シリーズより 5% 高い価格帯で決めた。これは、異例の挑戦であったが、ハイエンド製品をより好むというインドの富裕層の特性を見破り、大都市を中心に高価格商品ラインをメインに市場を攻め、高級ブランドイメージをインド人に印象づける狙いであった。1999 年まで独占していたソニーの平面テレビの市場占有率は 1999 年以降、約 50%~60% 水準までに落ちた。一方、LG 電子は約 40% の市場を短期間に蚕食できた²⁵。

1990 年代後半、外資系企業とインド地場資本の企業との間で、価格競争が激しくなり、ソニーやフィリップスさえも価格を下げざるを得なかった。当時、LGEIL は墓穴を掘るような価格競争は行わないという原則を立て、他社より価格を高く設定して参入をはかった。例えば、インドの 21 インチテレビで各社の販売価格を比べてみると、フィリップスが 1 万 3490 ルピー（約 300 ドル）、ソニーが 1 万 5990 ルピー（約 355 ドル）、LGEIL が 1 万 8990

²³ 노무라종합연구소〔野村総合研究所〕、前掲書、174 ページ参照。

²⁴ 裴河鎮、前掲書、578 ページ参照。

²⁵ 『동아일보』1999 年 12 月 22 日付〔『東亜日報』〕。

ルピー（約 422 ドル）であった。さらに、同じ 21 インチテレビ市場で LGEIL は、さらに 3 万 2990 ルピーのハイエンド製品をラインアップし、さらなる差別化をはかって競争を避けた²⁶。

（５）人事及び労務管理の現地化

LGEIL の人事管理における強みは、勤めている現地人の社員を能動的に働かせ、モチベーションを与えることにある²⁷。人事管理の特徴は、成果主義に基づいた評価・補償システムである。例えば、現地のインド人従業員の動機を刺激すべく、実績によってパフォーマンス・インセンティブとなるボーナスを 0%~1600%の幅で支給している²⁸。さらに、成果により年収引き上げも 0~30%の幅で適用している。一方、アメとムチをしっかりと与えることで、業務実績が下位 5%の従業員に対しては、例外なく成果不十分(Low performance)の評価が与えられボーナスはない²⁹。この評価は毎月行われ、部署別、個人別に順位が公開される。IT システムによる評価パッケージを通じて、売上・損益全般に対する責任制度が運用される。

業務全般に対し精密な定量化を行い、部署間の競争を促し、透明性を基に相互フィードバックを行うことで、体系化された評価を行っている。成果主義に基づいた評価・補償システムは、自分の能力しだいで補償されるシステムで、インド人の能動性とアイデアを引き出すため用いられた。

2006 年現在、LGEIL の従業員数は、フルタイム 2980 人、パートタイム 2060 人である（第Ⅲ-4 図参照）。全社員のうち、ソウルの本社から派遣された韓国駐在員は約 17 人に過

²⁶ KBS (2004) 「제 14 편 : 인도 가전시장 공략기:지상최후의 시장을 잡아라」『KBS 신화창조의 비밀』 한국국영방송국, 2004.02.13 방영 [KBS 「第 14 話：インド家電市場の攻略記：地上最後の市場をつかめ」』KBS 神話創造の秘密』韓国国営放送局、2004.02.13 放映、映像参照。

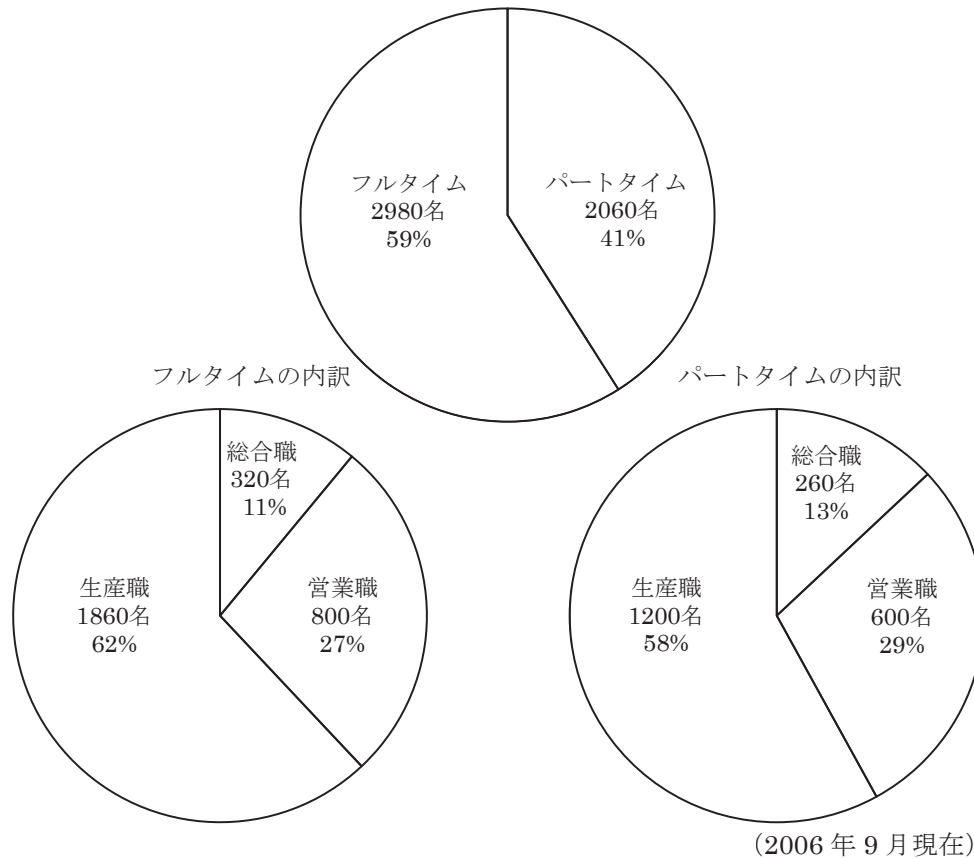
²⁷ LG 전자 [LG 電子] (2008b)、前掲書、89 ページ参照。

²⁸ 김광로 (2009) 『세계경영 크레도』 씨알평화 [金光盧『世界経営 Credo』シアル平和]。

²⁹ 裴河鎭、前掲書、584 ページを参照。

第Ⅲ-4 図 LGEIL の従業員数

フルタイムとパートタイムの比率



(2006 年 9 月現在)

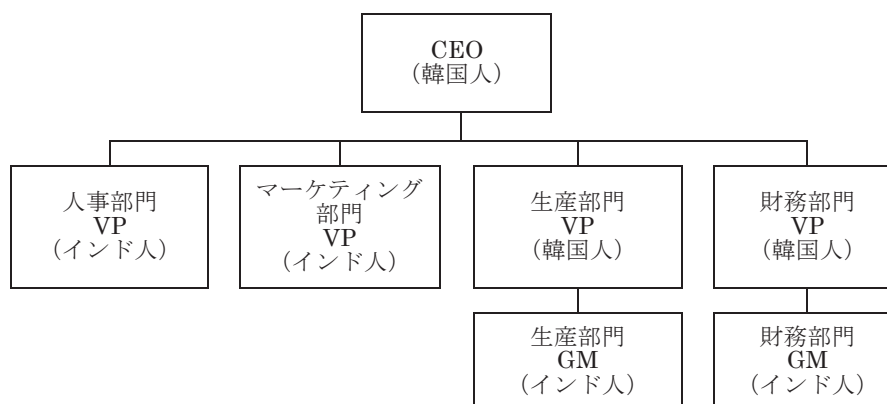
出所： 裴河鎮「LG 電子、サムスン電子」『グローバル戦略ガイド No.6：インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007 年、573~589 ページ所収、583 ページ、図表 4 参照のうえ筆者一部補正。

ぎない（2008 年現在）³⁰。박양섭 [パクヤンソプ]（2009）によると、LGEIL の韓国駐在員は韓国本社とインド法人間の意思疎通の役割と、かりに問題が生じた場合は、仲裁・解決する連絡の最小限の機能を果たしていたと述べている。さらに、韓国駐在員の規模はサムスン電子インド法人と比べ 50%~70% くらいの規模であると指摘している³¹。

³⁰ 최순규・이재은 [チェスング・イジェウン]（2008）、前掲書、60 ページ参照。

³¹ 박양섭（2009）「한국 가전산업의 인도시장 경쟁전략—LGEIL 사례연구—」『기업경영연구』한국기업경영학회, 제 16 권 제 3 호 [パクヤンソプ（2009）「韓国家電産業のインド市場競争戦略—LGEIL 事例研究—」『企業経営研究』韓国企業経営学会、第 16 巻第 3 号所収]、198 ページ参照。

第Ⅲ-5 図 LGEIL の組織構造（1997 年～2006 年）



出所： 박양섭（2009）「한국 가전산업의 인도시장 경쟁전략—LGEIL 사례 연구—」『기업경영연구』한국기업경영학회, 제 16 권 제 3 호 [박양섭（2009）「韓国家電産業のインド市場競争戦略—LGEIL 事例研究—」『企業経営研究』韓国企業経営学会、第 16 巻第 3 号所収]、198 ページ参照、第 7 図。

韓国駐在員の社内での役職は、役員よりも一つ下のアドバイザーに近い位置付けとなっている。役員の中にはインド人を多数採用し、韓国本社から派遣された社員もインド人の人事部長に人事評価を受けることになっている。これらのインド人スタッフの手で作られた評価のルールをもとに、全社員に責任や権限を与えることで社員の自立性を発揮させることができたのである³²。第Ⅲ-5 図は、1997 年から 2006 年までの LGEIL の組織の概要を表したもので、人事部門とマーケティング部門の Vice President はインド人になっている。さらに経営組織において重要なポストである生産部門と財務部門においても General Manager にインド人を採用していることが分かる。

LGEIL の前法人長 김 광로（金光盧）氏は、人事について「現地人を中心とする現地化こそ、急速に変化するインドの競合他社と市場、そして消費者の嗜好をいち早く把握することができる」³³と述べ、人事における現地化の重要性を強調した。

³² 同上書、582～585 ページ参照。

³³ 김광로、前掲書、152 ページ参照。

3. LG 電子の現地化とグローバル戦略

(1) LGEIL の現地化戦略と意思決定

LGEIL は徹底した現地化戦略により、短期間でインド家電市場において競争優位を占めることができた。LGEIL が志向した現地化戦略とは、LG 本社の意思が現地志向的であることを意味する。LGEIL の権限と意思決定は本社集中の意思決定が相対的に低く、評価と統制の権限が現地子会社に大幅に与えられていることが多く見られた。

林吉郎（1990）は企業の現地化について、企業が海外に進出し経営拠点を設立するに当たって、立地する受入国の現地環境に経営の仕方の面で如何に適応するかが課題であると主張している。

インド市場は文化が本国と大きく異なっており、外国人には容易に理解しがたいものである。現地事業が収益をあげている限り本社は介入すべきではないといった Heenam and Perlmutter（1979）の指摘も重視される³⁴。つまり、本社の意思が現地志向的な現地子会社は、重要なポストはほとんど現地人によって占められ、雇用契約や人材開発も彼らが担当する。評価と統制においても現地に大きな権限が与えられることを意味する。第Ⅲ-3表をもとに LGEIL を考えてみると、外資系企業であるのにインド人から見て、インドローカル企業とあまり変わらないことからブランドの認知度と業績の向上に貢献できたと思われる。

LGEIL は、製品と価格さえよければ製品が売れるという既存の枠から抜け出して、地域別の特徴と現地の生活習慣が多様であることを認識し、現地の消費者が求めている製品やサービス、ブランド認知度にヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を投入することでインド白物家電市場において優位に立つことができた。

³⁴ Heenam, D. A. and Perlmutter, H. V., *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, 1979, (国際ビジネス研究センター訳『グローバル組織開発』文真堂、1990年)、20ページ。

第Ⅲ-3表 多国籍企業の在外子会社に対する本社の4つの志向形態

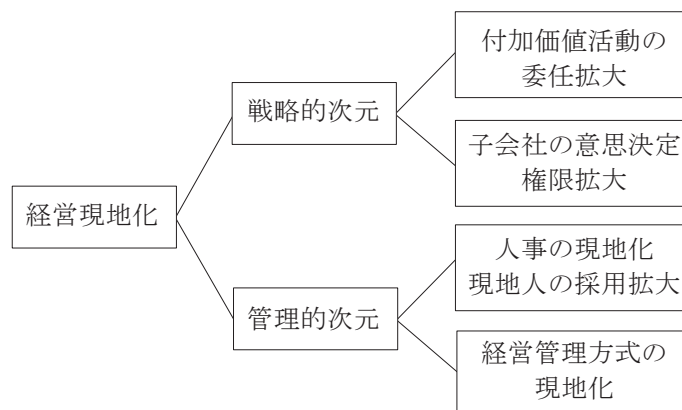
企業の諸側面	志向			
	本国志向	現地志向	地域志向	世界志向
組織の複雑性	本国では複雑、在外子会社は単純	変化に富むが相互に独立	地域ベースで相互依存性が高い	世界ベースで複雑性が増大し、相互依存性は高い
権限；意思決定	本社に集中	本社集中の相対的低下	地域本部に集中および／または在外子会社間の協議増大	世界中本社および在外子会社の協議
評価と統制	人事考課と業績評価に本社基準を採用	現地で決定	地域で決定	世界および現地を含んだ基準を採用
賞罰；インセンティブ	報酬は本社で厚く、在外子会社で薄い	まちまち、報酬の高低は在外子会社の実績いかに依存する	報酬は地域目標にそった貢献度に依存する	国際的および現地経営幹部に対する報酬は、現地および世界目標の達成度に依存する
コミュニケーション；情報の流れ	在外子会社に対して大量の命令、指示、助言を行う	本社と子会社間に限定。子会社相互間ではなし	統括本部に限られるが、地域本社間および各国間で行われる	相互コミュニケーションと世界中の在外子会社間で行われる
地理的属性	本国籍法人	現地国籍法人	地域法人	真の意味での世界的企業、ただし各国の国益を遵守する
継続性（採用、要員配置、人材開発）	世界中の主要な地位には本国の人材を	現地の主要な地位には現地人を	地域内の主要な地位には同地域の人材を	主要な地位には世界中から人材を

出所： Heenam, D. A. and Perlmutter, H. V., *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, 1979（国際ビジネス研究センター訳『グローバル組織開発』文眞堂、1990年）19ページ、表2-1。

（2）現地化戦略とグローバル統合化戦略

Porter（1989）は、産業のグローバリゼーション（Globalization）が形成される要因について、まず、異なる文化や政治、地理、経済などの排他的な価値観などの諸要素が融合し同質化された価値観が作られるという。それによって統合化されたグローバル市場が形成されると、そこにグローバル企業が登場し、競合企業の同士が真に世界的ベースで競争し合う産業が生まれると述べている。近年、多国籍企業はこのように同質化、統合化された世界規模での競合体制に参入し激しい競争を広げている。

第Ⅲ-6 図 経営現地化の概念



出所： 백권호 외 (2002) 「중국진출 한국기업의 경영 현지화에 관한 연구」 대외경제정책연구원, 정책연구 02-23 [ペククオンホ他著「中国進出韓国企業の経営現地化に関する研究」対外政策研究院、2002年、政策研究 02-23]、69 ページ〈図 3-1〉。

さらに、多国籍企業論において現地化 (Localization) という概念が多く用いられているが、Evans, P. et al (2002) と Harry, W. and Collings, D.G (2006) は国際経営における現地化について、製品の現地化、利益の現地化、生産の現地化、ヒトの現地化、以上 4 つのタイプに分類している³⁵。在外子会社の調達・販売・人事・財務などの分野の付加価値活動や、子会社の経営自律権、または意思権限に対する評価として広く用いられている³⁶。

しかし、多国籍企業論やグローバル・マーケティング論においては、こういった現地化とグローバル統合化の定義は相反する意味合いを持っていることが分かる。Westney, D. E. (1993) と 백권호 외 [ペククオンホ他著] (2002) は、海外直接投資の経営の現地化という概念は、企業の主要活動である調達・販売・人事・財務などの分野に対する現地子会社の

³⁵ 相澤拓也「国際経営における「現地化」と「内部化」の考察—商社の海外事業と国際人的資源管理を中心に—」『ワーキングペーパー』神戸大学大学院経営学研究科、第 2009・19 号、2010 年 3 月、3 ページ。

³⁶ 백권호 외 (2002) 「중국진출 한국기업의 경영 현지화에 관한 연구」 대외경제정책연구원, 정책연구 02-23 [ペククオンホ他著「中国進出韓国企業の経営現地化に関する研究」対外政策研究院、2002 年、政策研究 02-23]、66 ページ参照。

経営自律権または、意思決定権限などに局限されるものではなく、多様な次元でできた概念であると指摘している³⁷。第Ⅲ-6図は、経営現地化の概念を示したもので、経営現地化は戦略的次元と管理的次元に分かれ、前章で取り上げた子会社の意思決定や調達・販売・人事・財務などの分野の付加価値活動は戦略的次元であることが分かる。さらに、現地人の採用や本社の経営管理システムではない現地の環境に合わせ修正された経営管理方式の現地化を管理的次元であるとしている。

Bartlett, Ghoshal and Birkinshaw (2003) は、多国籍企業のタイプを次のように分類している。グローバル (Global) とインターナショナル (International)、そして、マルチナショナル (Multinational) である。さらに、これ 3 つの類型を合わせたものがトランスナショナル (Transnational) であると提示している。

グローバル型は、中央集権型で世界を統一された市場とみて統合化された対応戦略を考えなければならない。インターナショナル型は、親会社の知識と能力を世界に広めて適応させ現地化戦略を追求する。マルチナショナル型は、強力な現地子会社によって分権化を果たし、各国の市場の違いに敏感に対応できる。最後にトランスナショナル型は、統合化されたネットワーク型で意思決定をお互いに共有し、調整と協調を伴い、より柔軟な対応ができる³⁸。いわゆる現地化戦略とグローバル統合化戦略を同時に行うことができる。

したがって、LGEIL の競争戦略を以下の 3 つのグローバル形態に分類できる。第 1 に、分権的なマルチナショナル型である。裴河鎮 (2007) と朴英元 (2009)、노무라종합연구소 [野村総合研究所] (2009) が指摘したように、「LG 電子は現地向け製品の R&D 及び製造・販売を現地に任し、生産と人事において大胆に権限を委任した。さらに 85% の高い部品調達率を目標としている」この点から見て、LGEIL をマルチナショナル型にみなすかどうか、が問題となる。

³⁷ 同上書、66~68 ページ参照。

³⁸ Bartlett, C. A., Ghoshal, S. and Birkinshaw, *Transnational Management: Text and Cases and Readings in Cross-Border Management*, McGraw Hill Education, September 2003, pp.345-348.

第Ⅲ-4表 LGEIL の主要な戦略的アプローチ

	マルチナショナル型	インターナショナル型	トランスナショナル型
類型	権限分散的	調整的	柔軟的
海外子会社の役割	現地に強い権限、 現地環境に敏感に対応	分散的でありながら、 本社の主要政策を共有	部門別に専門化され、 お互いに調整と協力
LGEIL の事例	現地人に大きな権限を 与え現地向け製品の製 造販売を行う	LG 電子本社のコア・バ リューを共有させ、本 社から役員派遣と管理	現地の組織に大きな権 限を与え、本社の研究 開発チームとも調整と 協力を行う
既存研究 の分類	裴河鎭（2007）と 朴英元（2009）、	박양섭 [パクヤンソプ] （2009）	최순규・이재은 [チェ スンギュ・イジェウン] （2008）

出所： Bartlett, C. A., Ghoshal, S. and Birkinshaw, J. M., *Transnational Management: Text and Cases and Readings in Cross-Border Management*, McGraw Hill Education, September 2003, pp.345-348、
参照のうえ筆者作成。

次に考えられるのは、調整的なインターナショナル型に分類することである。박양섭 [パクヤンソプ]（2009）によると、LGEIL はインドの独特な文化が反映され徹底的に現地化された製品を生産することによって差別化を図ったと指摘する一方、各子会社の事情に合わせて GDGP（Great Company Great People）という本社モットーの下で、LGE way³⁹及び企業のコア・バリューを共有させたと述べている。つまり、本社がもつ多くの能力や権限、意思決定などは分散しているが、はっきりと本社の管理を受けていることからインターナショナル型とみなすかどうか、が問題である。

最後に、統合化されたネットワークで分類できるトランスナショナル型へのアプローチである（第Ⅲ-4表参照）。최순규・이재은 [チェスンギュ・イジェウン]（2008）は、「インド家電市場においてこれまでの成果をもとに、サムスン電子のグローバル標準化戦略よりは

³⁹ LGE Way：1等LGの具現のため必要な経営方式と構成員が共有し実行すべき価値と思考、行動様式。

第Ⅲ-5表 インド家電市場における競争戦略モデル

現地化戦略	グローバル統合化戦略
R&D の現地化 製品生産の現地化 トラック・マーケティング 農村マーケティング戦略 現地社員に人事等の権限を付与	LGE Way を基盤にしたビジョン経営 統一された現地ブランド戦略 本社のグローバル競争力 成果中心の企業文化 ハイエンド製品の輸入

出所： 筆者作成。

LG 電子の現地化戦略がインドの状況により適切な戦略であると評価されているが、長期的な観点から、この二つの戦略を比較するとき、どちらの戦略がより良い戦略であるとは言い難い」と指摘している⁴⁰。第Ⅲ-5表は、本論文で紹介した主な事例を現地化戦略モデルとグローバル統合化モデルに示したものである。一般的に、現地化戦略とグローバル統合化戦略は相反する意味合いを持っているが、최순규・이재은〔チェスンギュ・イジェウン〕(2008)は「多様性を持っているインド市場ではサムスン電子、LG 電子とも、新興市場がもつ特殊性を考慮し現地事業戦略の有効性を絶えず再検討していく必要がある」と述べている⁴¹。

(3) サムスン電子インド法人のグローバル統合化戦略

韓国では LG 電子とサムスン電子について両社をライバルに例えられることがしばしばある。しかし、韓国国内市場では互角の勢いだが、両社の事業領域を海外まで広げると、2013 年現在、サムスン電子の売上高総額(約 2058 億ドル)⁴²が、LG 電子の売上高総額(253

⁴⁰ 최순규・이재은 (2008) 「삼성전자와 LG 전자의 인도 진출전략」『연세경영연구』연세대학교경영연구소, 제 45 권 제 1 호〔チェスンギュ・イジェウン「サムスン電子と LG 電子のインド進出戦略」『延世経営研究』延世大学経営研究所、第 45 巻第 1 号所収〕、62 ページ。

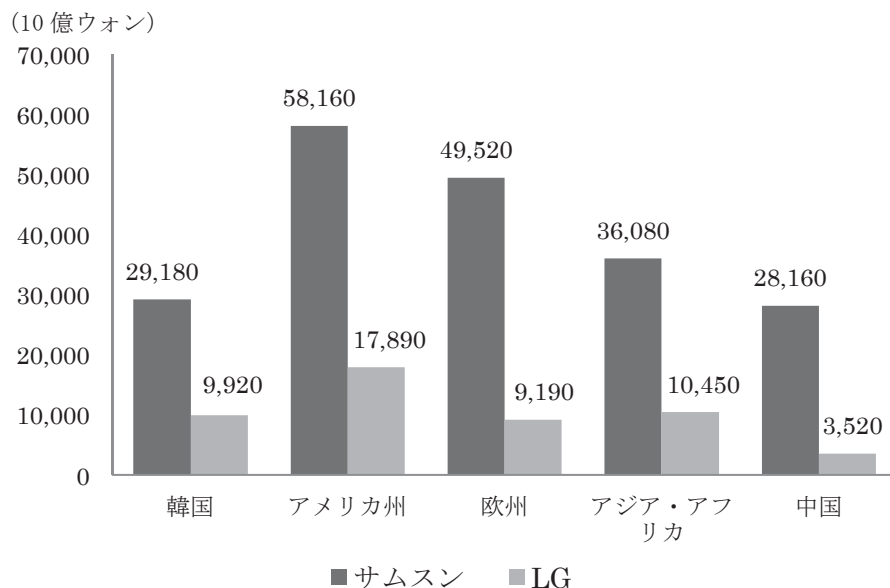
⁴¹ 同上書、64 ページ参照。

⁴² 삼성전자 (2014) 「2013 년 사업보고서—제 45 기 2013.1.1~2013.12.31—」삼성전자주식회사〔サムスン電子「2013 年事業報告書—第 45 期—」サムスン電子株式会社〕、47 ページ参照 (2013 年 12 月 31 日現在、1 ウォン=0.0009 ドル)。

億ドル) より約 8 倍大きいことが分かる。박승엽・박원규 [PACKSUNYOP・PAKWONGYU] (2007) は、サムスンと LG 両社は重なっている事業部門が多く、韓国の産業史の視点からみると存続と成長を共にしてきた歴史があることから、両社は相互競争、相互模倣、相互革新の関係にあると述べている⁴³。

しかし、主なグローバル市場の売上高においては、LG 電子よりサムスン電子の方が優位を占めている(第Ⅲ-7 図参照)。しかし、インド家電市場の売上高においては LG 電子の方が優位を占めている。LG 電子は徹底した現地化戦略でインド市場に進出したが、サムスンの場合、グローバル標準化戦略を駆使しながら、インドの高所得者層を対象にするプレミア

第Ⅲ-7 図 サムスン電子と LG 電子の地域別売上高総額の推移 (2012 年度)



注: LG の各データは、アメリカ州(南米と北米)、欧州(ヨーロッパと CIS)、アジア・アフリカ(中東、アフリカ、アジア、インド)含む。

出所: 『머니투데이』2013 年 3 月 15 日付 [『マネートゥデイニュース』]
参考のうえ筆者一部補正。

⁴³ 박승엽・박원규 (2007) 『삼성 vs LG 그들의 전쟁은 계속된다』 미래의창 [PACKSUNYOP・PAKWONGYU 『サムスン vs LG 彼らの戦争は続く』 未来の窓]、8 ページ参照。

ムマーケティングに注力している⁴⁴。

1995年にインドに進出したサムスン電子は、当初のカウンターパートであった Videocon Group との関係が上手くいかなかった。出資比率はサムスン電子が 51%と、Videocon Group が 49%で合弁会社を設立した。しかし、経営上の問題でパートナーとの葛藤に耐えられず、サムスン電子は合弁事業を解消した。そのため、当初投資額の 4 倍にものぼる合弁事業解消費を支払った。1998年には合弁事業相手の Videocon Group の出資分 26%を取得し、さらに、2002年には残りの 23%まで買い取りサムスン電子インド法人は 100%単独子会社となった⁴⁵。Videocon Group と合弁事業契約の解除のあとは経営を正常に取り戻すことができた。

インドに進出したサムスン電子は、進出当初にはローエンド製品とミドルエンド製品を中心に販売戦略を行っていた。しかし、2002年に現地法人を完全子会社化したあと、戦略修正を行い2004年からは高所得層の消費者を対象にハイエンド製品を販売するいわゆるプレミアム戦略に注力していた。これについて최순규・이재은[チェスングュ・イジェウン](2008)は、戦略修正への理由は、しばらくインドの所得格差が持続されるという予測の下でハイエンド製品に集中した方が合理的であるという判断があり、また、一時的な売上増大よりは長期的に見て、サムスン電子のグローバル・ブランドイメージと一貫性をもたせた方が将来的に有利であったからであると述べている。

サムスン電子は1993年「新経営宣言」以降、世界中に自社ブランドの認知度を上げるために集中投資を行うなど、国際市場細分化、製品政策、製品開発、ブランディング、販売促進・広告、価格、流通・ロジスティックの各要素をどの程度グローバル標準化し、またどの程度現地適応化するかを本社で決めていたのである⁴⁶。

⁴⁴ 최순규・이재은(2008)、前掲書、43ページ参照。

⁴⁵ 同上書、49ページ参照。

⁴⁶ 曹希貞「サムスン電子のインド市場戦略」『横浜国際社会科学研究所』横浜国際社会科学学会、第16巻第2号、2011年、28ページ。

サムスン電子のグローバル製品は同質性の高いプレミアム製品群を中心にマーケティング戦略が行われている。しかし、サムスン電子は本社の強い統制による「グローバル標準化戦略」を駆使しながら、一方では特定市場の事情に合わせた本社主導の現地化経営も行われた、と言える⁴⁷。

しかし、최순규・이재은〔チェスンギュ・イジェウン〕（2008）によると、現地化といえは一般的にマーケティングまたは生産部門に焦点を合わせた活動とみられる傾向があるが、LGEIL は生産、流通、組織、マーケティングなど経営全般において徹底した現地化戦略でインド市場にアプローチした。つまり、徹底的な現地化とは、ただ現地人を雇って現地で製品の販売を目的に加えた最小限の変形ではなく、「消費者が LG 電子を外資系企業であることを認識できないくらい、インドの国民的ブランドとして位置づけられるための努力」が必要であると指摘している⁴⁸。このことから、サムスンが行った特定市場の事情に合わせた本社主導の現地化経営とは区別する必要がある。サムスンは本社主導による製品標準化を中心としたグローバル統合化戦略の下での現地化経営を展開しているように思われる。

임정성〔イムジョンソン〕（2011）は、海外子会社は本社からの統合化と現地からの適応化といったプレッシャーを同時に受ける運命を持っていると指摘し、この問題において、グローバル統合化または現地化の追求を二者択一に見るのではなく、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ことが重要である⁴⁹と主張している。したがって、現地化戦略は経営自律権または、意思決定権限に局限されるのではなく多様な次元で分析すべきと考える。

⁴⁷ 同上書、45 ページ。

⁴⁸ 최순규・이재은〔チェスンギュ・イジェウン〕（2008）、前掲書、61 ページ参照。

⁴⁹ 임정성（2011）「높은 수준의 현지화 요구하는 인도 시장—중요 의사결정도 현지화의 영역—」『Chindia Journal』포스코경영연구소, No.57, pp.44-46〔イムジョンソン「高い水準の現地化を要求するインド市場—重要な意思決定も現地化の領域—」『Chindia Journal』포스코경영연구소, No.57 所収〕44~45 ページ。

おわりに

LG 電子は、以前のインドでの合弁事業の失敗を教訓とし、1997 年には 100% 出資の完全子会社の形でインドに進出した。本章では、LG 電子がインドに進出してから、インドの家電市場において、短期間にトップシェアを占めた理由について考察した。その主な理由としては、完全子会社の形で早期進出し競争優位を得たことと、短期間に集中的な投資を行ったことが上げられる。そして、マーケティングと人事及び労務管理において徹底的な現地化戦略を進めて競合他社との差別化を図ったことが主な理由として考えられる。LGEIL が徹底的に進めた現地化戦略については、以下の 5 点を上げた。

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趣向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が保存できる冷蔵庫、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。

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事例の多くを参考・分析し、TV と新聞広告に注力することより、広い顧客層を狙って、全国を 18 カ所の地域に分け、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) を実施した。こういった戦略は販売以外にも LG ブランドに親近感を与えると同時に顧客の生活習慣や潜在的欲求が把握でき、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 カ所の営業所および、78 カ所の直営店を設置し、1700 カ所の量販店、400 カ所の問屋、さらにそれぞれの地域別に 2500 カ所の混売店など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はブランド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。

第5に、人事及び労務管理の現地化である。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た。この成果主義システムは、自分の能力しだいでは報奨されるシステムで、インド人の能動性とアイデアを引き出すため用いられた。さらに、役員の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ことになっていた。LGEILの人事管理における強みは、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。

最後に、LGEILの現地化戦略を考えると、一般に在外子会社の調達・販売・人事・財務などの分野の付加価値活動や、子会社の経営自律権、または意思権限だけで評価することが多い、しかし、백권호 외 [ペククオンホ他著] (2002) と 임정성 [イムジョンソン] (2011) の指摘のように現地化戦略とグローバル統合化戦略を二者択一に見るのではなく、多次元的な概念であることを認識し、外部環境に合う現地化のレベルを決定することが重要であると思われる。

IV インド国内家電メーカーの成長と展望

はじめに

近年、インド市場に外資系企業の関心が高まっている。1991年、インドの新経済政策が開始された後、外国人投資の規制緩和によって外資系企業が経営権を握り易くなった。さらに、インド国内市場の内需拡大や安定的な労働力の供給などを背景に、多くの外資系企業がインドへ進出した¹。90年代中盤、本格的にインドに進出した日系や韓国家電メーカーは徐々に業績を延ばし、近年、インド家電市場において優位を堅持している。しかし、近年、ビデオコンやゴドレジ、オニダ、BPLなどのインド大手家電メーカーは合併事業や技術提携など多様な戦略で急速に外資系企業を追い上げている。

本章では、現在インド家電市場において頭角を現しているインド国内家電企業の成長戦略について考察する。さらに、インド国内の大手家電メーカーであるビデオコン (Videocon) に焦点を当て、同社が行った事業多角化とマルチブランド戦略について明らかにする。第1節では、インド国内家電市場において主なインド企業であるビデオコンやゴドレジ、オニダ、BPL、この4社を取り上げ、各社の事業形態や競争戦略の特徴について述べる。とくに各社が先進企業と行った技術提携やM&Aについて詳しく調査し、インド家電企業の新たな特徴とその戦略についても展望する。第2節では、外資系企業にとって脅威となったビデオコンに焦点を当てる。まず、ビデオコンが行った事業多角化とマルチブランド戦略について述べ、競争の激しいインド家電市場において、これらの戦略がビデオコンの成長にどのような影響を与えたのかについて明らかにしたい。

調査の方法については、今までインド国内家電企業に対する研究が希薄だったため、インド家電各社のホームページと財務報告書や内部資料、インド国内の経済記事などを多く

¹ 国際協力銀行「インドの投資環境」日本政策金融公庫、2008年11月、3ページ参照。

参照した。さらに、各社の M&A の事例を詳細に考察し、インド家電企業が新しい市場と技術を短時間に確保できたことについて明らかにした。

1. 成長するインド国内家電メーカー

(1) Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd.

ゴドレジ&ボイスマニュファクチャリング (Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd. 以下ゴドレジ&ボイスと略記する) は、インドの大手グループであるゴドレジグループの主要持株会社である。主な事業内容としては、家電を含む消費財を製造・販売するグローバル企業である。1897 年、Ardeshir Godrej によって設立されたゴドレジグループは、当初、錠前事業から開始し徐々に事業多角化を成して会社を成長させた。現在は、施錠装置から、セキュリティ、日用品、家具・インテリア、家電・電気製品、建設、不動産、農業、航空宇宙まで事業領域を広げ、非関連型の多角化企業となっている (第IV-1 図参照)²。ゴドレジ&ボイスは、ゴドレジグループの中の主要持株会社である Godrej Industries Ltd. の持ち分を 56% 所有していることから、ゴドレジ&ボイスはグループの中で実質的な持株会社である³。

2013 年現在、ゴドレジグループの連結売上高は約 2230 億ルピー (約 37 億ドル) である。その内、ゴドレジ&ボイスの売上高が約 724 億ルピー (約 12 億ドル) であることから、グループの連結売上高の約 3 分の 1 をゴドレジ&ボイスが占めていることが分かる。同社の主な事業内容はセキュリティ、家具・インテリア、家電製品、工場設備、建設、精密機器などである。従業員数は営業とサービス 2600 人を含む 11750 人である。ゴドレジグループは創業当初からゴドレジファミリーによって経営されていた。さらにゴドレジ&ボイス

² インド株式オンラインホームページ <http://indokeizai.com/group/godrej.html> (2014 年 1 月 30 日閲覧) 参照。

³ ゴドレジ&ボイスホームページ <http://www.godrejandboyce.com> (2014 年 1 月 30 日閲覧) グループプロフィールを参照。

第IV-1 図 ゴドレジグループと G&B の事業部門

Godrej Group

<ul style="list-style-type: none"> • Godrej & Boyce • Godrej Industries • Godrej Properties • Godrej Consumer Products • Godrej Agrovat • Godrej Nature's Basket • Godrej Efacec • Godrej Infotech 	Appliances AV Solutions Batteries Construction Electricals & Electronics Interio (Furniture) Locks Lawkim Motors Material Handling Precision Systems Precision Engineering Process Equipment Security Solutions Storage Solutions Tooling Vending
--	--

出所： ゴドレジグループホームページ <http://www.godrej.com>
 (2014 年 1 月 30 日閲覧) 参照のうえ筆者作成。

第IV-1 表 ゴドレジの会社概要

会社名	Godrej & Boyce Mfg. Co. Ltd.
所在地	Pirojshanagar, Vikhroli, Mumbai 400079, India
設立	1897 年
操業開始	1958 年 (冷蔵庫の製造・販売)
事業内容	セキュリティ、家具・インテリア、家電製品、工場設備、建設、精密機器
社長	Adi Godrej
従業員数	約 1 万 1750 人 (内 2600 人、営業・サービス)
売上高	724 億ルピー (約 12 億ドル)、2013 年現在
上場	未上場

出所： ゴドレジ&ボイスホームページ <http://www.godrejandboyce.com>
 (2014 年 1 月 30 日閲覧) 参照のうえ筆者作成。

の企業持分の約 4 分の 1 を Pirojsha Godrej⁴財団が所有している。13 年現在、未上場である（第Ⅳ-1 表参照）⁵。

家電部門においては、1958 年、インド初の冷蔵庫の製造をはじめ、現在は冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジ、テレビなどを製造販売している。さらに、ゴドレジはターゲティングを低所得者層に向けているが、低所得者層向けの製品を作るためには如何に製造コストを下げるかを念頭に置いて製造している。

ゴドレジグループの現会長である Adi Godrej 氏はゴドレジのコスト削減の努力について、「新興国においての人件費や原材料費の削減には限界ある」と指摘すると同時に「安さを可能とするのは製品のデザインである」と述べている⁶。ここで Adi Godrej 氏が言う「製品のデザイン」とは単なるビジュアルを指すデザインを言うのではなく、「製品の構造を簡素化すること」である。例えば、2010 年、ゴドレジは低所得者層向けの冷蔵庫を販売したことがあるが、販売価格はわずか 3490 ルピー（約 58 ドル）であった。インド農村の多くの家庭では冷蔵庫を置くスペースが狭く、冷蔵庫に入れる食材もわずかであることから、大容量で高機能は必要がない。したがって、コストがかかるコンプレッサーなどは使用せず、「サーモエレクトロニクス」というペンチェ効果を利用した電子冷却システムを導入し、製品の大きさと構造を簡素化した⁷。

（2）MIRC Electronics Ltd.

MIRC Electronics Ltd.（以下オニダと略記する）はインド家電市場を代表するインド地場系資本の国内ブランドである。1981 年に Gulu L. Mirchandani 氏と Vijay Mansukhanic 氏によってムンバイに設立され、その翌年からはテレビの組み立て事業を始めた。オニダ

⁴ Pirojsha Godrej (1882-1972)はゴドレジの共同設立者、Ardeshir Godrej の兄である。

⁵ ゴドレジ&ボイスホームページ、前掲、(2014 年 1 月 30 日閲覧) 参照。

⁶ 『日本経済新聞』2011 年 1 月 9 日付、ゴドレジグループ会長 Adi Godrej 氏のインタビューを参照。

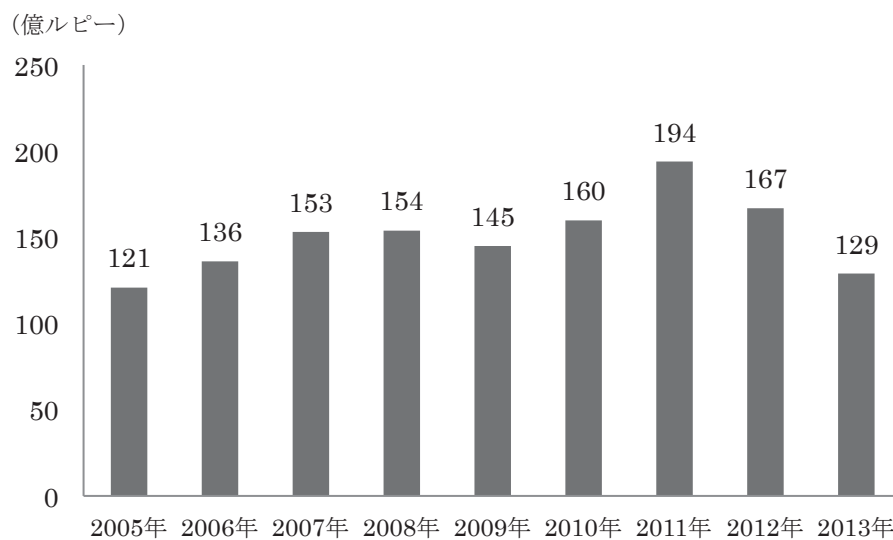
⁷ 同上、2010 年 11 月 1 日付参照。

第IV-2表 オニダの会社概要

会社名	MIRC Electronics Ltd.
所在地	Onida House, G-1, MIDC, Mahakali Caves Rord, Mumbai 400093, India
設立	1981 年
操業開始	1982 年（テレビの組み立て）
事業内容	LCD TV、DVD、AV 機器、エアコン、洗濯機、携帯、電子レンジ製品の製造・販売
社長	Gulu L Mirchandani
従業員数	約 1500 人
売上高	129 億ルピー（約 2 億米ドル）、2013 年現在
持株比率	55% 自社保有

出所：オニダホームページ <http://onida.com>（2014 年 1 月 31 日閲覧）と JETRO「インド主要企業 200 社ダイレクトリー」日本貿易振興機構、2013 年 12 月、311~312 ページ参照のうえ筆者作成。

第IV-2図 ONIDA の年度別売上高



出所：MIRC Electronics Ltd., *Annual Report 2005~2013* 参照のうえ筆者作成。

は、正式名である MIRC 電子よりオニダという製品ブランド名でもって知られている企業である。家電部門と携帯、TV・AV 機器、ビジネス向けの製品群など 4 つの事業領域で、主にエアコン、洗濯機、電子レンジ、IH クッキングヒーター、LCD TV、DVD、AV 機器、携帯などを製造・販売している⁸。2013 年現在、同社の社長は Gulu L Mirchandani 氏で、約 1500 人の従業員がムンバイの本社と工場働いている。同年、売上高は 129 億ルピー（約 2 億ドル）である（第Ⅳ-2 表参照）。

近年、外資系企業のインド家電市場参入と各メーカー間の競争優位をめぐる激しい競争によって、国大家電市場でのオニダのその地位が弱まっている⁹。外資系家電企業が本格的に参入する以前は、インド地場系のオニダと BPL 社が国内家電市場において優位を堅持していたが、2002 年度の後半期からは LG とサムスンが市場占有率にて首位に立った¹⁰。

第Ⅳ-2 図は、オニダの 2005 年から 2013 年までの年間売上高を示しているもので、2005 年から右上がりを見せた売上高は 2011 年をピークに、2013 年の売上高は再び 2005 年の水準にまで下がっていることが分かる。その理由として、インドの景気後退とインド家電市場のメーカー間の激しい競争が挙げられる。

オニダは、1983 年に日本の JVC とカラーテレビの技術提携を結んでから、日系企業との関係をさらに構築してきた。1987 年には、Iwai スピーカーの生産ラインを稼働し、さらに同年 Akasaka 社（プリント基板製造）を買収し¹¹、完全子会社にした後、91 年から Akasaka Electronics Ltd. という社名でプリント基板の生産を開始した¹²。現在、オニダの子会社である Akasaka 電子の企業ホームページに書かれている「日本の精密さをインドに届ける」というスローガンからも分かるように、オニダは日系企業との技術提携や取引関係をベ-

⁸ オニダホームページ <http://onida.com>（2014 年 1 月 31 日閲覧）参照。

⁹ インド進出支援ポータル <http://www.india-bizportal.com/industry/electronics/p13050/>（2014 年 1 月 31 日閲覧）参照。

¹⁰ *The Hindu Business Line*, Dec. 3, 2002.

¹¹ JETRO「インド主要企業 200 社ダイレクトリー」日本貿易振興機構、2013 年 12 月、311~312 ページ参照。

¹² Akasaka Electronics Ltd. ホームページ <http://www.akasakapcb.com>（2014 年 1 月 31 日閲覧）参照。

スにして成長を図ったことが分かる。オニダはこうした技術力をもとに、今後、インド家電市場における地場系プレミアムブランドを目指している。

(3) BPL Ltd.

インドの総合家電メーカーである BPL は 2013 年 4 月に創業 50 周年を迎えた。1963 年、イギリスの企業でエンジニアとして働いていた TPG Nambiar 氏によって設立された。BPL は、1960 年代、イギリスの技術力をもとにインドで医療電子機器やテスト及び測定機器などを製造・販売した。TPG Nambiar 氏は、現在、成功した有数のインドベンチャー起業家の一人として有名である。1970 年代には、国の電力網や通信システム事業を手がけ、80 年代には、今まで蓄積した技術力を基盤に家電市場へ進出した。カラーテレビ、DVD、AV 機器、冷蔵庫、洗濯機、電子レンジなど幅広い家電事業を手がけることで短期間にブランドの信頼度を高めることができた。90 年代は、携帯とモバイルサービスへと事業を拡張し、さらにアルカリ電池の製造と BPL の独自方式の CVT の製造も始めた(第Ⅳ-3 表参照)¹³。

1982 年、三洋電機と技術提携を結んだ BPL は、83 年から VCRs の生産を開始する。三洋電機は当時、BPL に、カラーテレビ、冷蔵庫、コンプレッサー、洗濯機、コンポーネント、アルカリ電池に関する最新技術を提供した。04 年には、三洋電機と BPL が出資比率 50:50 の合弁企業「三洋 BPL」を設立した。BPL が製造、販売、サービス、マーケティング分野のサポートを、三洋電機が R&D 分野のサポートを担当し、主にブラウン管テレビなどを製造販売した¹⁴。同社は 05 年に市場シェアの 4%、06 年には 6%、07 年には 7%を占めるなど、09 年まで 16%までにシェアを引き上げることを目標としていたが¹⁵、08 年 7 月に操業を停止し、合弁会社も解消した¹⁶。

¹³ BPL 社ホームページ <http://www.bpl.in> (2014 年 2 月 1 日閲覧) 参照。

¹⁴ 三洋電機の会社概要 http://www.ibef.org/download/Sanyo_jp29jan08.pdf (2014 年 2 月 1 日閲覧) 61 ページを参照。

¹⁵ *Asiavax.biz*, <http://www.asiavax.biz/news/2006/08/07-000019.php> (2014 年 2 月 1 日閲覧)。

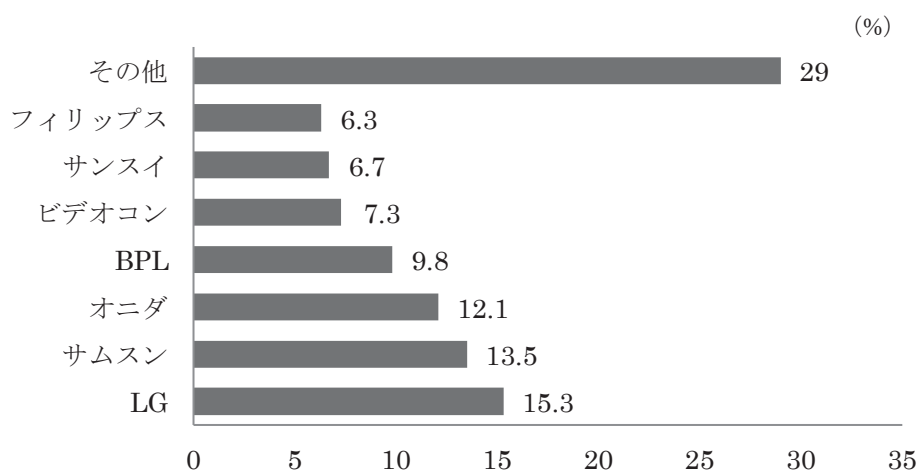
¹⁶ *REUTERS*, Aug. 14, 2008.

第IV-3表 BPL の会社概要

会社名	BPL Ltd.
所在地	11th KM, Arakere, Bannerghatta Road, Bangalore 560076, India
設立	1963 年
操業開始	生活家電、1981 年（白黒テレビの製造）
事業内容	家電製品、照明、携帯、医療機器、エネルギー、 通信サービス
社長	Ajit G. Nambiar
従業員数	NA
売上高	13.4 億ルピー（約 2144 万米ドル）
持株比率	63.24% 自社保有

出所： BPL 社ホームページ <http://www.bpl.in>（2014 年 2 月 1 日閲覧）
会社概要と、<http://economictimes.indiatimes.com>（2014 年 2 月 1
日閲覧）企業情報、参照のうえ筆者作成。

第IV-3図 2002 年インドカラーテレビの市場占有率



資料：ORG-GFK 調査。

注：サンスイ（Sansui）はビデオコングループのブランドである、
2002 年現在。

出所：The Hindu Business Line, Dec. 3, 2002 参照のうえ筆者作成。

2001年のインド消費者の家電ブランド選好度の調査では、BPL社がビデオコンとオニダよりも高かった¹⁷。しかし、第IV-3図で分かるように02年のインドカラーテレビの市場占有率の調査ではLG（15.3%）、サムスン（13.5%）、オニダ（12.1%）の順で、これまでインドカラーテレビ市場のリーダーだったBPLは第4位（9.8%）まで落ちた。BPLは2000年入ってからカラーテレビ市場において急速にそのシェアを失った。その主な理由として、BPLの会長Ajit G. Nambiarは「財政悪化、LGとサムスンの参入、本業以外の領域に事業拡張、家族間の分裂」であったと指摘している¹⁸。今後インド家電市場の成長と、家計所得の増加が見込まれる。BPLは、今まで築いて来た顧客との信頼、全国の流通網及びサービスネットワークを利用して、自社のブランド価値の再構築を最優先の目標としている。

（4）Videocon Industries Ltd.

ビデオコングループの創業者であるNandlal Madhavlal Dhoot氏は、サトウキビと綿花の栽培で成功した起業家であった。彼は1955年にヨーロッパから製糖機械を輸入し、電機も通っていない村で製糖工場を設立するなどインド産業活動のパイオニアとして多く知られている。同グループは1980年代から、彼の3人の息子(Venugopal, Rajkumar, Pradipkuma)と共に、電気製品、家電、石油・ガス探査、及び発電事業へと事業を拡張した¹⁹。

Videocon Industries Ltd.（以下ビデオコンと略記する）は、現在、インド家電市場を代表するインド地場系の家電メーカーである。2010年現在、ビデオコンのインド家電市場での市場占有率は約25%である²⁰。1986年に創業者の息子であるVenugopal Dhoot氏によって設立され、87年に電機及び家電事業に進出し、当初、白黒テレビやカラーテレビ、洗濯機などを製造・販売した。その後、エアコンや冷蔵庫市場へと進出するなど事業を拡大し

¹⁷ *The Times of India*, Aug. 5, 2001.

¹⁸ BPL会長のインタビュー記事 <http://www.livemint.com/Companies/0DETNgIBEOJRHc8OfLTHYP/The-rise-and-fall-of-BPL.html>（2014年2月1日閲覧）。

¹⁹ ビデオコンホームページ <http://www.videoconworld.com>（2014年2月3日閲覧）参照。

²⁰ IBEF, *Consumer Durables*, India Brand Equity Foundation, March 2013., p.21.

第IV-4表 ビデオコンの会社概要

会社名	Videocon Industries Ltd.
所在地	14 Kms Stone, Aurangabad-Paithan Road, Chitegaon, Tq. Paithan, Dist. Aurangabad 431105, India
設立	1986 年
操業開始	家電、1987 年（テレビの製造）
事業内容	エアコン、冷蔵庫、テレビ、洗濯機、携帯
社長	Venugopal N Dhoot
従業員数	約 10000 人、2007 年現在
売上高	1228 億ルピー（約 19 億ドル）、2012 年現在
持株比率	68.82%自社保有

出所： JETRO「インド企業のグローバル戦略」日本貿易振興機構、2007 年 12 月、82~91 ページと、<http://economictimes.indiatimes.com>（2014 年 2 月 1 日閲覧）企業情報、参照のうえ筆者作成。

た。さらに 90 年代には、事業の多角化を目指して不動産業や油田への投資など、石油・天然ガスのエネルギー部門にまで事業の領域を広げた（第IV-4表参照）²¹。

ビデオコンは、インド家電市場において低価格で多様な製品を提供することを目標としている。ビデオコンの家電部門は、87 年、マハーラーシュトラ州に所在する自社工場で、白黒テレビとカラーテレビの製造を始めて以来、現在世界第 3 位のブラウン管テレビメーカーに成長した。現在は、新しい技術の導入と、魅力のあるデザイン、環境に優しい製品を製造することをモットーに、TVs、DVD、エアコン、冷蔵庫、洗濯機、電子レンジ、電源バックアップ装置などを製造販売している²²。近年、多国籍企業とのグローバル競争が激しくなるなか、同社はグローバル競争力と技術力の強化を目指して、外資系や競合他社で働いていた人材を中途採用するなど人材育成に力を注いでいる。08 年には、ビデオコンの競争相手である LG 電子インド法人の経営者²³を同社の副会長兼社長にさせた。ビデオコン

²¹ JETRO「インド企業のグローバル戦略」日本貿易振興機構、2007 年 12 月、83 ページ参照。

²² Videocon Industries Ltd., *Annual Report 2011*, p.7.

²³ 김 광로（金光盧）氏、LG 電子インド法人の前法人長、2008 年から 2011 年まで Videocon の副会長兼社長に在任。

の 07 年度から 11 年度までの売上高の成長率は年間平均 11.1%である。

2. Videocon の成長戦略

(1) 事業の多角化

多角化はビデオコンだけではなくインド国内家電メーカーが行った重要な成長戦略である。多角化戦略について、石井淳蔵（1996）は「企業の持つ経営資源を新たな製品・市場へと展開し、既存の経営資源の拡充・発展を図ること」であると定義している。さらに、「多角化だけが企業の成長をもたらすわけではない」と指摘している²⁴。しかし、インド国内家電メーカーにとって多角化戦略は重要な成長戦略の一つであり、様々な形態の事業多角化によって会社の規模を拡大してきた。

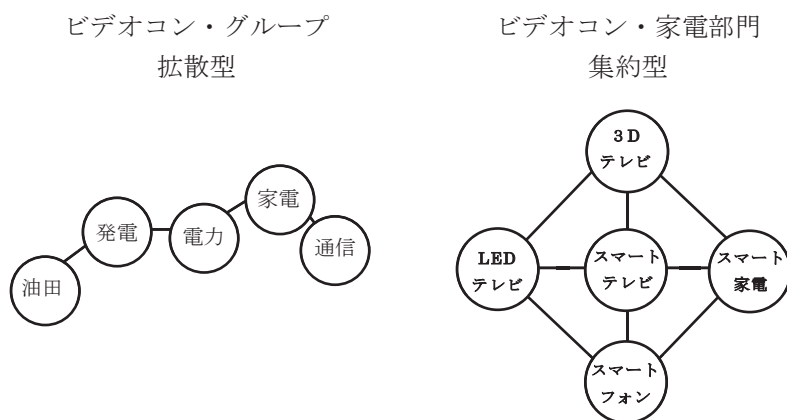
その多角化の類型を分類してみると、ゴドレジグループのように、本業であった施錠装置の事業と全く関係のない日用品、家具・インテリア、家電・電気製品、建設、不動産、農業、航空宇宙事業にまでその事業領域を広げた非関連型のコングロマリットもあれば、BPL のように、医療電子機器や測定機器類の製造・販売から、電力、通信、そして、これまで蓄積した技術力を基盤に家電事業へと事業を拡張した関連多角化型の企業も存在する。

ビデオコンの場合、グループの創業者である Nandlal Madhavlal Dhoot 氏の時代には、非関連型多角化によってグループの外形的成長が見られたが。80 年代 Venugopal Dhoot 氏が経営の舵を取ってからは、油田開発、エネルギー、発電、電気、通信、家電事業といった拡散的な意味での関連型多角化を通じて企業を成長させた。ここで言う拡散的な関連型多角化とは、「現在保有する経営資源をテコにして新分野に進出し、その新分野で蓄積した経営資源を土台にしてさらに新しい分野に進出すること」²⁵であると石井淳蔵（1996 年）は定義している。

²⁴ 石井淳蔵他『経営戦略論』有斐閣、1996 年、109-110 ページ。

²⁵ 同上書、114 ページ。

第IV-4 図 ビデオコンの関連分野型多角化と形態



出所： 石井淳蔵他『経営戦略論』有斐閣、1996年、114ページ、
図 5-9 参照のうえ筆者一部補正。

一方、ビデオコンの家電事業においては集約的な関連型多角化が見られる。1987年、インドテレビ市場に進出したビデオコンは、テレビやブラウン管の開発に関連した技術求め、技術提携先や関連企業を次々と買収してきた。現在、ビデオコンはカラーテレビの重要な部品であるブラウン管（CPT）の生産とカラーテレビの製造において世界トップの供給先となっている²⁶。

ビデオコンはテレビ関連技術に経営資源を集約することによって成長できたのである。さらに、ビデオコンは高い映像処理技術やネット技術を生かし、スマートテレビや3Dテレビ、さらに、スマート技術を利用した家電製品をラインアップする計画である²⁷。こういった事業分野間の関連が緊密な集約的な関連型多角化は少数の経営資源を様々な分野で共通利用できるというメリットがある（第IV-4図参照）²⁸。

²⁶ IBEF, *Consumer Durables*, op.cit., p.22.

²⁷ Videocon Industries Ltd., op.cit., pp.5-7.

²⁸ 石井淳蔵他、前掲書、114ページ参照。

第IV-5図 ビデオコンのブランドポートフォリオ



出所： JETRO「インド企業のグローバル戦略」日本貿易振興機構、
2007年12月、84ページ参照のうえ筆者作成。

(2) マルチブランド戦略

インド家電企業は、自社で製造した製品を自社のブランドで販売すると同時に、戦略的提携による外国の有名ブランドで販売するマルチブランド戦略を行っている企業が多い。ビデオコンはインド家電市場の激しい競争に対応するため、マルチブランド戦略を採用した²⁹。マルチブランド戦略のメリットは顧客所得層別、顧客嗜好別、製品サービス属性別に様々な市場の獲得が可能であり、インドのように所得層間の格差と異なる消費嗜好を持っている地域では適した戦略である。

第IV-5図が表しているブランドポートフォリオは、現在、ビデオコンがインド家電市場において展開しているブランドで、技術提携や販売ライセンス契約、企業買収などによって取得したものである。とくに日本の「赤井電機」や韓国の「現代電子」のように、本国では既に製品の製造されていなかったり倒産したブランドも未だ存在する。

現代電子は2005年、ビデオコンとブランド使用及び独占供給権の契約を結んだ（第IV-

²⁹ JETRO、前掲論文、84ページ参照。

第IV-5表 ビデオコンの沿革と戦略的提携

年度	事業内容
1987 年	白黒テレビやカラーテレビ、洗濯機などを製造・販売。
1989 年	家庭向けの娯楽設備、エアコン市場進出。
1990 年	不動産業に進出。
1991 年	冷蔵庫と冷却器事業に進出。
1994 年	イタリアのコンプレッサーの製造メーカ Nicchi と合併事業を開始。
1995 年	自社工場で CTV のブラウン管の製造を開始。
1996 年	石油・天然ガス、エネルギー部門に進出。
1998 年	Electrolux kelvinator Ltd.のブランド Allwyn を買収。コンプレッサー及びコンプレッサーモーターの生産開始。
1999 年	赤井電機と合併会社設立、Akai India Ltd。インターネットのサービス開始。
2000 年	ナカミチ株式会社と AV 機器の技術提携。フィリップスのカラーテレビ工場を買収、自社の CTV 事業拡大。
2002 年	第 1 世代のインターネットテレビの発売。
2005 年	Electrolux kelvinator Ltd.を買収。Thomson 社のブラウン管事業を買収。現代電子とブランド使用及び独占供給権の契約。
2007 年	半導体及び LCD の生産団地をムンバイ近郊に起工。
2009 年	携帯関連の Elcoteq 社の株式を購入。

資料： ビデオコンのホームページ、Dion Global Solutions Limited。

出所： JETRO「インド企業のグローバル戦略」日本貿易振興機構、2007 年 12 月、83 ページ、ビデオコンの企業情報 <http://economictimes.indiatimes.com/videocon-industries-ltd/infocompanyhistory/companyid-10502.cms> (2014 年 2 月 4 日閲覧) 参照のうえ筆者作成。

5 表参照)。ビデオコンで生産されているテレビ、冷蔵庫、エアコンなどの家電製品に現代電子のブランドを付けて販売するという骨子の契約であった。現代電子は 2001 年に解体され 02 年以降からは事実上、韓国国内では存在していない企業であった。しかし、2005 年から現代グループの系列社である現代総合商社によってアジアと中南米市場を中心に現代電子ブランドが用いられている³⁰。

³⁰ 『파이낸셜뉴스』2005 年 4 月 21 日付〔『ファイナンシャルニュース』参照。]

Akai India Ltd.は、1999 年、ビデオコンと日本の赤井電機との出資比率 70:30 で設立された合弁会社である³¹。赤井インディアは主にテレビなど AV 機器を中心とする会社でインドでは人気のブランドである。さらに多様な製品群と幅広い価格の製品を製造・販売している。しかし、09 年、ビデオコンとのブランドライセンス契約が修了した後、Global Brands Enterprise Solutions Pvt. Ltd. (GBES 社)との独占ライセンス契約を結びインド家電市場に再び参入した。現在はインドを中心にスリランカ、バングラデシュ、ネパールで事業を展開している³²。GBES 社は、2009 年設立されたマルチブランド製品の流通、物流、販売、サービスを行う企業である³³。

ビデオコンはこれまで、家電部門において巨大な生産能力を生かし、マルチブランドを維持することが長期的な利益を確保できると見込んでいる。しかし、マルチブランド戦略は「複数ブランドの維持のため多額のマーケティングコストが発生する非効率な面もある」と JETRO(2007)は指摘している³⁴。

おわりに

本章では、インド国内家電市場の競争が激しくなった原因について考察した。さらに、インド家電市場で外資系企業を急速に追い上げているインド国内企業、ゴドレジ、オニダ、BPL、そしてビデオコンの成長戦略を述べた後、インド国内の大手家電メーカーであるビデオコンの事業多角化とマルチブランド戦略について明確にした。

インド国内家電市場の競争が激しくなった背景には、まず、規制緩和によって M&A が加速化したことが挙げられる。新経済自由化政策の後、合弁事業における外資比率を従来 40%から 51%に引き上げ、その後 2002 年には、ほとんどの業種において外資比率が 100%ま

³¹ <http://economictimes.indiatimes.com> (2014 年 2 月 3 日閲覧) ビデオコンの会社情報を参照。

³² *The Hindu*, Jul. 22, 2010.

³³ Akai India Ltd.ホームページ <http://akai-india.net> (2014 年 2 月 4 日閲覧) 参照。

³⁴ JETRO、前掲論文、84 ページ。

で認可された。したがって、外資系企業が合併企業の経営権を握り易くなり、インド家電市場への参入が加速化した。さらに、資金力を備えたインド大手企業が先進企業との技術提携や M&A によって、市場と技術を短時間で確保できたことも競争が激しくなった背景の一つである。

インド国内企業は 90 年代以降、本格的に進出してきた LG やサムスン、日系企業にその市場シェアを奪われた。その理由について BPL のブランド管理部門の担当者 Anand Narasimha 氏は「LG やサムスン、ソニーといった外資系企業は、BPL とは比べられないほどの多額の経営資源をマーケティングや広告に支出している」と指摘している。しかし、これからは、先進企業との技術提携や M&A によって、市場と技術を短時間に確保しているインドの大手企業が外資系企業を追い上げられると思われる。

ビデオコンはインドの家電市場での激しい競争に対応するため、マルチブランド戦略を採用した。マルチブランド戦略は、複数のブランドを展開することによって、異なる所得層への売り込みが可能となるメリットがある。同社はマルチブランド戦略を維持することが、長期的に見れば利益を確保できると見込んでいる。

現在のインド薄型テレビ市場の競争優位を巡って LG とサムスン、そしてソニーこの 3 社が激しい競争を広げている。この競争について『日本経済新聞』（2013）では「三つどもえ」の激しい競争と報じられた³⁵。今後、インド薄型テレビ市場だけではなく、インド家電市場の全般において日系企業と韓国企業、そしてインド企業の「三つどもえ」の争いがさらに激しくなると思われる。

³⁵ 『日本経済新聞』2013 年 8 月 31 日付参照。

V インドの農村市場と地域販売ネットワーク戦略

はじめに

インドに外資系企業が本格的に進出し始めたのは、1991 年の新経済政策が進展した後のことである。それ以前、インドでは農業を中心とする社会主義的な計画経済モデルを採用していた。しかし、近年高い GDP 成長率、競争力を備えた労働市場、民主的な政治体制などから、外資系企業の投資先としてインドの重要性が高まっている。そのため、多くの外資系企業がインド市場を中国に続く次のターゲットとしてアジア戦略を見直しており、インドへの進出を考える企業が増えている。

さらに、インドの農村部には巨大な未開拓市場が存在する。2011 年現在、インド農村部の家電市場の売上高は約 26 億ドルでそれほど高いとは言えないが、2015 年からは家電の売上高総額において都市部を超えるという予想も出ていてその期待が高まっている。しかし、外資系企業は海外市場に進出後さまざまな諸問題に直面している。例えば、持続的な経済成長のために必要な、空港、港湾、鉄道、道路などのインフラや電力不足などの産業基盤施設の問題や、利害関係者の間での宗教、風習などの文化の問題、さらに、気候、地理、貧困などの様々な問題がある。こういった経営活動上での制約は、インドの都市部よりも環境やインフラが整えていない農村部でさらに深刻である。

本章では、このような成長性を持っているインド農村部に焦点を当て、インド農村部が持っている市場のメリットとデメリットを分析し、外資系企業が農村市場で行ったマーケティングや販売ネットワークの構築について考察する。さらに、インド中小都市や農村部における地域販売ネットワーク戦略についてパナソニックグループと LG 電子の事例を紹介する。地域販売戦略が異なる 2 社を比較することによってインド農村市場における現地子会社の適切な地域販売ネットワーク戦略を明確にしたい。

この研究においては、インド農村部の潜在力について、主に Kalotra, A. (2013) を、インド家電産業の現状について IBEF (2013) を、パナソニックと LG 電子の地域販売ネットワーク戦略については、裴河鎮 (2007) の先行研究を参考して、分析を行う。さらに、LG 電子の現地向けの主要製品については Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005) の ERRC グリッドを用いて明確にしたい。

1. インド農村市場の成長可能性

(1) インド農村市場への期待

インドで事業を行っている多くの企業は、現在、顧客基盤の約 20%を構成している都市人口から約 80%の利益をあげている¹。しかし、前章で述べたようにインド農村部では巨大な未開拓市場が存在する。

第V-1図は、インド家電市場における 2011 年の売上高と 2015 年の予想売上高総額の構成比を表しているグラフで、急増する農村部の 2015 年の予想 CAGR (年平均成長率) に注目したい。2011 年には、26 億ドル規模の市場から 2015 年には 64 億ドル規模の市場に成長を見込んでいた。近年、都市部を中心にマーケティングと販売網を広めてきた多くの外資系企業にとっては、2015 年以降になると都市市場だけではなく、農村市場まで販売網を広め、今後のビジネスチャンスを認識することが重要な課題となっている。

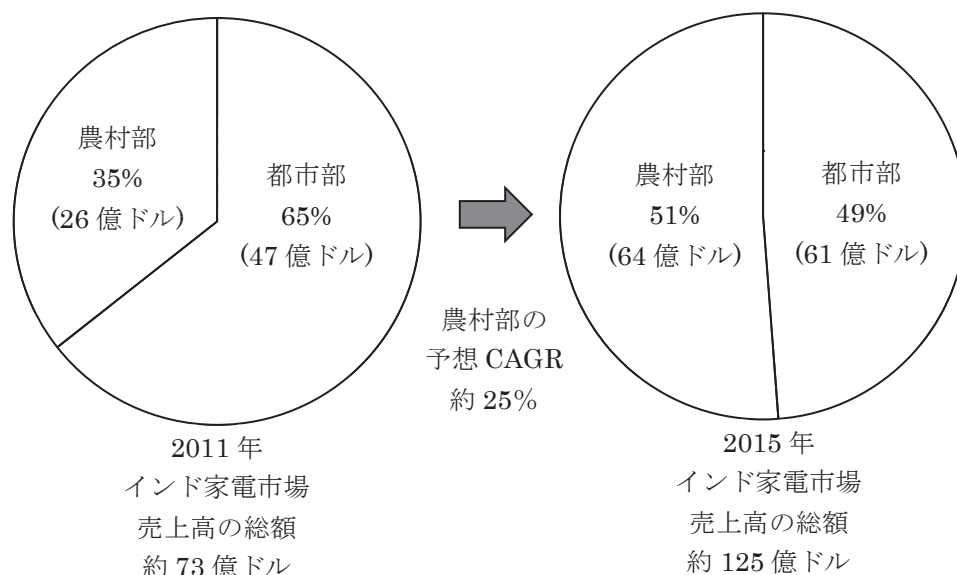
2001 年現在、インド農村部の人口は約 7 億 4200 万人で、63 万 8365 村、約 1 億 3800 万世帯で構成されている。約 12 億のインドの総人口のうち、約 7 割が農村部を構成していて、農村部の所得総額は 4250 億ドルである、農村の人口増加に伴い所得総額も年々増加する見込みである²。

Kalotra, A. (2013) はインド農村市場の重要性について、第 1 に、農村部の若者の増加、

¹ Kalotra, A., *Rural Marketing Potential in India – An Analytical Study*, International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Volume 3, Issue 1, January 2013, p.1.

² *Ibid.*, pp.1-3.

第V-1図 インド家電市場の売上高と農村部でのビジネスチャンス



出所： IBEF, *Consumer Durables*, India Brand Equity Foundation, March 2013、28 ページ参照のうえ一部補正。

第 2 に、農村部の中間層の増加、第 3 に、農村部での購買力の増加を指摘している。

現在、インドの農村部の多くの若者は義務教育³を受けていて、IT とグローバル化に影響されやすく、新たな技術と変化に開放性を持っている⁴。農村部の若者の増加はインド農村市場での消費がさらに伸びると思われる。第V-1 表は、インド農村市場の成長可能性について様々な要因を項目に並べたものである。特に表の第 4 項目と第 9 項目で分かるように、インド政府は「色の革命」と呼ばれる食料増産計画を立て、農家の収入を増大させた。その農家の収入増大はさらに農家の購買力増加へと繋がるからである。

McKinsey (2007) の報告書によると、2025 年にはインド農村部において年間所得が 9

³ インドの義務教育は、辻田祐子 (2014) によると、インドの義務教育について定めた RTE 法(The Right of Children to Free and Compulsory Education Act)に基づいて 6-14 歳の子供の就学権利が保証されている。中央政府のガイドラインに基づきながら各州に教育制度の制定や教育プログラムの実施などに関する裁量権が与えられている。

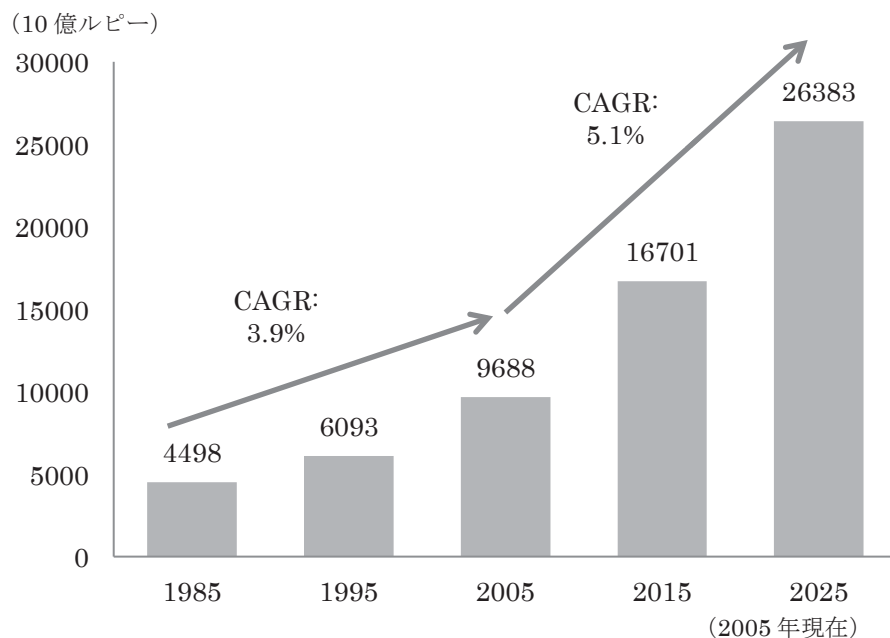
⁴ Kalotra, A., *op.cit.*, p.1.

第V-1表 インド農村市場の成長可能性

項目	内容
1. 大規模な人口	2001年現在、インド農村の人口は約7億4200万人で、63万8365村、約1億3800万世帯で構成されている（2001年国勢調査）。
2. 市場の成長	12億のインド総人口の約7割が農村部を構成。農村部の所得総額は4250億ドル、農村の人口増加に伴い所得総額も年々増加している。
3. グローバル化の影響	動物飼料や肥料の国際価格の変動や、知識、情報へのアクセスなど農民と若者、女性に主に影響されている。
4. 収入と購買力の増加	政府は農業開発プログラムを導入し農家の収入を増大させた。農家の収入増加は購買力をさらに増大させ、現在、農村部は耐久消費財を中心に非耐久財やサービス商品の大きな消費市場として浮上している。
5. 市場へのアクセスの便利性	道路網拡充により企業進出が増え、製品の物流システムと製品プロモーションがより容易になっている。
6. 消費行動の変化	ブランド品に対する嗜好が強く、知識と情報の増加により若い世代を中心に新たな消費行動の変化が見られる。
7. 都市部での競争	都市部でのコスト競争、シェアの減少などの影響により、農村市場がますます魅力的な市場になっている（例、自動車市場）。
8. 新たな雇用の機会	政府はIRDP (Integrated Rural Development Program)、JRY (Jawahar Rozgar Yojana)、TRYSEM (Training Rural Youth for Self Employment)などのプログラムを実施し農村部で新たな雇用機会の創出を試みている。
9. 政府による農業開発計画	緑の革命（穀物の飛躍的増産）、白い革命（ミルクの飛躍的増産）、ピンクの革命（肉の飛躍的増産、特に鶏肉）、ブルー革命（漁業生産の飛躍的發展）、黄金色の革命（園芸農作物の増産）など様々な農林水産業の増産政策を実施した。
10. 農家のための融資	農家の収入を増やすため必要な種子・肥料の購入代金や、消費財を購入するとき必要な金額を、共同組合銀行などの窓口で短期、中期、長期で借りることが可能。さらに、融資によって新たな雇用機会の創出も期待できる。
11. 輸出政策の改善	2000年、新しい輸出政策の導入によって、既存OGL（包括的輸入許可制）だったインド農業がよりオープンマーケットへと変化した。
12. 海外労働者からの送金	海外労働者による送金が農村部の所得増大や購買力拡大にかなり貢献している。
13. ITとマスメディア	農村部の商品やサービスの需要増大に影響力をもっている。従来型と非従来型のマーケティングをミックスすることによって、ライフスタイルを変化させられる。手頃な価格のWebの普及によって、若者を中心に商品やサービス、情報へのアクセスが容易になっている。

出所: Kalotra, A., *Rural Marketing Potential in India – An Analytical Study*, International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Volume 3, Issue 1, January 2013 pp.3-5、参照のうえ筆者作成。

第V-2図 インド農村部の年間消費支出総額の推移



注1： 2015年度、2025年度は予想額である。

出所： Ablett, J., Baijal, A., Beinhocker, E., Bose, A., Farrell, D., Gersch, U., Greenberg, E., Gupta, S. and Gupta, S., *The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market*, McKinsey Global Institute, May 2007, p.80., Exhibit 4.1.

万ルピー以下である貧困層は29%、約2億6600万人になると予測している。2005年現在9万ルピー以下である貧困層は65%、約5億1500万人であることから、インド農村部の貧困層は経済成長に伴い徐々に減少するだろう。一方、同報告書によると、年間所得が9万ルピーから20万ルピーまでの中間層は2005年の32%、約2億5300万人から、2025年には48%、約4億3500万人に増加すると指摘している⁵。

第V-2図は、インド農村部の年間消費支出総額の推移を表したグラフで、1985 現在、インド農村部の年間消費支出総額は4兆4980億ルピーであったが、2005年には9兆6880

⁵ Ablett, J., Baijal, A., Beinhocker, E., Bose, A., Farrell, D., Gersch, U., Greenberg, E., Gupta, S. and Gupta, S., *The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market*, McKinsey Global Institute, May 2007, pp.82-83.

億ルピーまで成長した。さらに、2025 年の年間消費支出総額は 26 兆 3830 億ルピーに上る見込みである。1985 年から 2005 年までの消費支出総額の年平均成長率は 3.9%、さらに 2005 年から 2025 年までの年平均成長率は 5.1%を予想しており、インド農村部での消費支出と購買力増加は、今後、インドの農村市場が耐久財製品を中心とした非耐久財製品、サービス商品の重要な消費市場として浮上することを意味する。さらに、McKinsey (2007) の報告書は、2017 年になるとインドにおける都市部と農村部の年間平均家計消費額が同等なレベルにまで達すると予測している⁶。

現在、インドの農業における労働力は製造業とサービス業に比べ、それぞれ約 4 倍と約 6 倍の余剰労働がある。労働力というのは、低生産性部門から高生産性部門へと移動することから、今後インドの製造業やサービス業においても安定的な労働力の流入が予測可能である⁷。

(2) 外資系企業の農村市場進出への諸問題

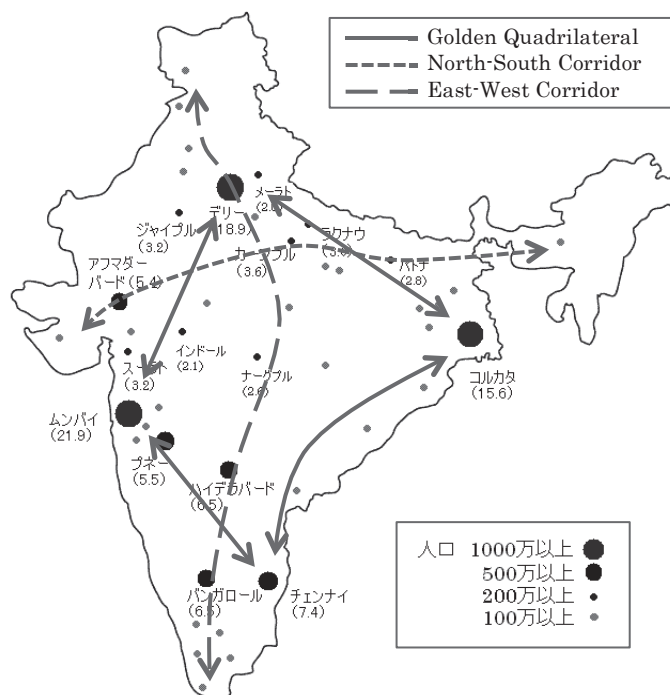
近年、インド経済は急速に成長を遂げている。それに伴い外資系企業の参入と規模拡大も顕著に増加している。しかし、インドに進出した外資系企業はさまざまな諸問題に直面している。例えば、持続的な経済成長のために必要な、空港、港湾、鉄道、道路などのインフラや電力拡充などの産業基盤施設の問題や、利害関係者の間での文化や宗教、風習の違いの問題、気候の問題、さらに貧困の問題などがある。こういった経営活動上での制約は、インドの都市部よりも環境やインフラが整えていない農村部でさらに深刻である。

インドは東西南北の直線距離が約 3000km に近いほど広い国土面積を持っている。さらに、約 12 億の人口がインド全国に広く分布しているのが特徴である。かつてインドは過去 50 年間 4 車線道路をわずか 538km しか敷いていなかったほどインドの道路網は完全に機

⁶ *Ibid.*, pp.79-81.

⁷ Tushar Poddar, *op.cit.*, p.13.

第 V-3 図 インドの高速道路計画と都市分布図



出所： 佐藤宏『インド経済の地域分析』古今書院、1994年、84ページと、
<http://www.world-gazetteer.com> (2014年7月29日閲覧) の人口統計、
 インド国土交通省ホームページ http://www.nhai.org/nhdpmain_english.htm (2014年7月29日閲覧)、Tushar Poddar and Eva Yi,
India's Rising Growth Potential, Goldmansachs, January 2007, pp.18-19、参照のうえ筆者作成。

能していなかった時期もあった。インド政府はインドの劣悪なインフラが経済成長を阻害すると判断し、1920年代から1950年代までアメリカで実施された高速道路計画に影響され、約300億ドル規模の「黄金の四角形 (The Golden Quadrilateral、以下GQと略記する)」という高速道路計画を立てた。GQ計画は2000年から建設が開始され、2007年にインドの大都市であるデリー、ムンバイ、コルカタ、チェンナイを結ぶ全長5846kmのダイ

ヤモンド形をした高速道路網である⁸。インドの新しい高速道路は国の経済発展と農村の地域活性化に貢献できた。さらに企業側からみれば生産と物流にかかるコストと時間が大幅に削減できた。第 V-3 図は、インドの高速道路計画と都市分布を表したもので、人口 100 万人以上の都市と人口 1000 万以上の都市が特定の地域に偏らず、インド全国に広く分布されていることが特徴的である。さらに、GQ 計画によって建設された高速道路を中心にインドの中小都市と農村が広く結ばれていることが分かる。

世界銀行によると 1 日 1 ドルで生活するインドの極貧層は、約 3 億人以上存在している。さらに、インドの首都であるデリーは一人当りの平均所得が全国平均の約 3 倍に達しながらも、デリーの人口約 1679 万人のうち約 10.6%に当る人口がスラムに居住している⁹。インド経済がさらなる発展を遂げるためには、インフラの整備や拡充、都市周辺のスラム街や農村部の再開発事業などを支援する社会基盤施設の開発が必要である。

(3) インドの物流とインフラ事情

酒向浩二 (2011) によると、インドの工業化が遅れたのはインフラ未整備による原因が極めて大きいであると指摘している。中国は 90 年代以降、インフラ投資を急拡大することで製造業の基盤を確立し、製造業振興によって経済規模を拡大した。しかし、インドの電力供給力はまだ中国の約 5 分の 1 で、高速道路網はまだこれからである。そのためインド政府はインフラ未整備による製造業振興の遅れが大きな政策問題になっていることを認識し、インフラの整備に本腰を入れ始めた。第 11 次五カ年計画 (2007~2011 年) と、第 12 次五カ年計画 (2012~2016 年) にそれぞれ、4500 億ドルと 9000 億ドルの投入する計画である¹⁰。

⁸ *Ibid.*, pp.18-19.

⁹ 辻田祐子、前掲書、2~3 ページ参照。

¹⁰ 酒向浩二「インド市場に挑む日経企業 Part Ⅲ ~インフラ整備に注力し始めたインド政府と日経企業の商機~」『みずほリポート』みずほ総合研究所、2011 年、14 ページ参照。

企業が海外に進出する際には様々なリスクに立ち向かわなければならない、その中でも進出先のインフラ未整備の問題は企業の海外進出に際して大きな影響を与えている。本節ではインドのインフラと物流の事情について、主に国際協力銀行（2008）と（2013）の報告書を参考し考察したい。

第Ⅴ-2表は、インドの物流とインフラの概観を表したものである。まず、インドの道路事情をみると2011年現在、総延長距離は約469万kmで5年前の約330万kmと比べてかなり改善されていることがわかる。インドの道路輸送は全旅客の85%を占めていて、最も大切なインフラの一つである。National Highways、State Highway、Major District Roadsなどで構成されていて、このうちNational Highwaysの総延長距離は7.1万kmと全体の1.5%にすぎないが、道路輸送の約40%を担っているのが特徴である¹¹。

次は、インドの鉄道輸送である。1853年に創業し約160年の歴史がある。国有企業であるIndian Railwaysの独占事業で約160万人の従業員を抱えている。2011年現在、インドの鉄道の総延長距離は6万3300kmで、このうち1万7800kmが電化されている。貨物輸送量は9.2億トン、旅客輸送数76.5億人となっている。Indian Railwaysでは旅客運賃が低水準に抑制される一方、貨物運賃は相対的に高水準となっており、貨物輸送の収入で旅客輸送の赤字を補っている構造となっている¹²。

2011年現在、インドには69の空港があり同年の総取扱貨物量は62.1万トン、旅客輸送量は7522万人で、2011年度の総取扱貨物量を除き年々増加傾向にある。インドの主要空港の1日平均取扱貨物量と旅客数はムンバイが6.1万人と1400トンとなっており、次いでデリーが1日最大で5.1万人と1100トンになっている。これら2つの空港で全国の旅客の44.3%と貨物の56.8%をそれぞれ占めていることが目立っている。

国際協力銀行（2008）と（2013）によると、インド航空会社は、1993年の参入規制緩和

¹¹ 国際協力銀行「インドの投資環境」株式会社国際協力銀行、2013年12月、125ページ参照。

¹² 同上書、128ページ参照。

第V-2表 インドの物流とインフラの概観

項目	内容
1. 道路	総延長距離約 469 万 km の道路網がある。National Highways、State Highways、Major District Roads など構成される。このうち National Highways の総延長距離は 7.1 万 km と全体の 1.5% にすぎないが、道路輸送の 40% ほどを担っている（2011 年現在）。（2006 年現在、道路の総延長距離は約 330 万 km）。
2. 鉄道	インドの鉄道の総延長距離は 6 万 3300km で、このうち 1 万 7800km が電化されている（2006 年現在）。インド鉄道歴史は英国統治時代から約 160 年の歴史を持つ、国有企業である Indian Railways の独占事業。
3. 港湾	7517 km の長い海岸線を有するインドには、中央政府管轄下のメジャーポート 13 港と、州政府管轄下のマイナーポート及び特定企業用キャプティブポートが 187 港ある。港湾事業はかつて公的事業とされていたが、近年では港湾開発や運営に内外民間セクターの参入を奨励している（2012 年現在）。
4. 空港	空港数は 69 である。そのうち国際空港は 17 である（2011 年現在）。主要空港の取扱旅客数と貨物量はムンバイが 6.1 万人/日と 1400 トン/日となっており、次いでデリーの 5.6 万人/日と 1100 トン/日である。これら 2 つの空港で全国の旅客の 44.3% と貨物の 56.8% をそれぞれ占めている（2006 年現在）。
5. 電力	インドの発電設備容量 ¹ は 254.0GW である。火力発電が最大で 176.8GW、水力発電が 40.8GW、再生可能エネルギー 31.7GW、原子力発電が 4.7GW となっている。その他自家発のキャプティブプラント 34.4GW となっている（2014 年現在）。
6. 通信	近年、携帯電話を中心に電話が急速に普及している。携帯電話契約者数は 9 億 1917 万人、固定電話契約者数は 3217 万人で、インドの電話契約者数はアジア第 2 位となっている（2012 年現在）。都市部と農村部の電話普及率は都市部の 39.5% に対して農村部ではわずか 1.9% にすぎない（2005 年現在）。
7. 水	水資源には河川水や地下水がある。しかし、半乾燥地帯であるインド北部を中心に深刻な水不足となっている。近年、農業用水の需要増や、工業化、都市化による水需要の増大で、帯水層の自然涵養水量を上回る地下水の過剰揚水が生じている。
8. DMIC	Delhi-Mumbai Industrial Corridor、プロジェクトは、直接投資流入と輸出の促進を図るべく Delhi-Mumbai 間の 6 州の工業団地や港湾を貨物専用鉄道・道路で結び付け、一大産業地域の形成を目指すインフラ開発プロジェクトである。
9. NSEW	North-South & East-West Corridors、東西と南北の回廊から成る総延長 7300km の 4 車線化が進められている (North-South:Srinagar-Kanyakumari), (East-West:Porbandar-Silchar)。2015 年度までの完成を目指している。
10. GQ	Golden Quadrilateral、プロジェクトは総延長 5846km の 4 車線化が整備されている。Delhi、Mumbai、Chennai、Kolkata の主要 4 都市を結ぶ National Highways の建設である。

注 1 : インド電力省のデータによるもの、http://www.powermin.nic.in/JSP_SERVLETS/internal.jsp (2014 年 11 月 15 日閲覧)。

出所 : 国際協力銀行「インドの投資環境」株式会社日本政策金融公庫、2008 年 11 月、127~140 ページ、同上書、株式会社国際協力銀行、2013 年 12 月〔改正版〕、119~142 ページ参照のうえ筆者作成。

を受ける前、インド国営航空会社は2社（Air India、Indian Air）だけであったが規制緩和のあと、民間航空会社が乱立するようになり、2011年現在、国有航空会社を含む12社が競争を繰り広げている状況である。価格競争の激化に伴い経営が困難となっている会社が多くいずれは統廃合が進むとみられる。

インドの電力事情は、慢性的な電源不足の問題以外にも、送配電ロス率の高さや盗電、価格体系の歪みなどの問題がある。2014年現在、インドの発電設備容量は254.0GWである。火力発電が最大で176.8GW、水力発電が40.8GW、再生可能エネルギー31.7GW、原子力発電が4.7GWとなっている。

火力発電の電力量構成は石炭153.0GW、ガス22.6GW、石油1.2GWであり、石炭が総発電設備容量の中で最大であるの60.2%を占めている¹³。その他に自家発電と呼ばれるキャプティブプラントの発電容量は、2013年現在、約34.4GWである。

インドでは固定電話の加入者数が少なく携帯電話の普及率が高いという。インドの携帯電話契約者数は、2012年現在9億1917万人で中国に次ぐ世界第2位である。低所得者が多いインドでは、携帯電話利用者の約95%以上がプリペイド方式を使っている。2012年現在、インドのインターネット契約者数は2286万人、普及率は2.0%である。インド全土で見ると普及率は未だに低水準ではあるが、近年では、インドでIT・BPO産業が成長していることから、インターネットの普及率もさらに拡大すると思われる¹⁴。

2. 外資系企業の地域販売ネットワーク戦略

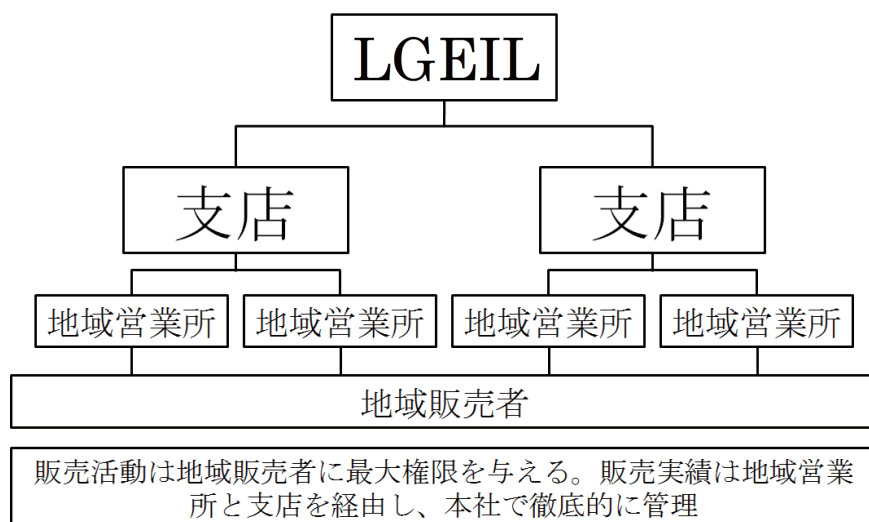
（1）LG 電子インド法人の事例

LG 電子は1997年に100%持ち株の完全子会社の形でインドに進出し、先行し現地で工場生産を行うことでインド家電市場において競争優位を築くことができた。LG 電子は、過

¹³ インド電力省ホームページ http://www.powermin.nic.in/JSP_SERVLETS/internal.jsp (2014年11月15日閲覧)。

¹⁴ 国際協力銀行、前掲書、2013年、128~129ページ参照。

第 V-4 図 LGEIL の販売体系



出所： 노무라종합연구소 (2009) 『2010 아시아대예측』 매일경제신문사,
 [野村総合研究所『2010 アジア大予測』毎日経済新聞社]、175 ページ参照のうえ筆者一部補正。

去 2 度インドでの合併事業失敗の教訓から単独出資の進出戦略を選んだ¹⁵。裴河鎮 (2007) は LG 電子やサムスンなど韓国企業が現在インド家電市場において競争優位に立っていることについて、過去、欧米や東南アジアの市場で日本企業との正面衝突をさけるため先行して BRICs 諸国での投資を強めたことがその理由であると指摘している。

LG 電子の販売戦略は大都市を中心に流通ネットワークの構築からスタートした。しかし、進出当初は LG 電子製品の知名度が低かったため、店に製品を置くことが大きな課題だった。LG 電子は流通網が発達していないインドで、直営販売網の設置が急務と考え販売ネットワーク拡張に優先的に力を入れた。2004 年現在、LG 電子はインド全国に 18 支店と 51 カ所の営業所を設置している。さらに全国には約 4600 カ所の地域販売ネットワークを設け地域販売業者に多くの権限を委任すると同時に、販売実績については営業所と支店を経由して

¹⁵ 洪性奉「インド家電市場における LG 電子の現地化戦略」『商学論集』同志社大学大学院商学研究科院生会、第 46 巻第 1 号、2011 年、86~87 ページ参照。

LG EI の本社で徹底的に管理している（第 V-4 図参照）¹⁶。

インド家電市場の流通ネットワークは、混売店（Mix カウンター）と専売店（Fix カウンター）2つの経路がある。インドの混売店（Mix カウンター）はインド地場企業の製品から日系、韓国、中国企業の製品まで、店によっては約 40 社の製品を取り扱っている。専売店はメーカーから直接代理店指定を受けることでメーカーからのリベートがもらえるなど、混売店より優遇されている。しかし、専売店では同一のメーカーの製品しか比較できないが、混売店では消費者が店舗の中で様々なブランドから製品の機能やデザイン、価格などが比較できることが特徴である¹⁷。

インドは広い国土に人口が分散されていて、しかもインフラがあまり整備されていない。進出当初の LG 電子は大都市での TV や新聞広告を利用したマーケティングではソニーに勝つことができなかったため、インドの中小都市や農村部での販売ネットワーク構築に注力した。当時インドの農村部には購買能力がない人が多かったが未来の顧客をつかむことで、広報用製品を乗せたトラックで中小都市や農村部に広報に回った。特に農村部での広報は一度に約 20 日から 25 日くらい長い日程で行われた。インド人は歌と踊りがとても好きという趣向を把握し、歌自慢大会やミュージックビデオ・映画上映などその場でイベントを開催した。LG 電子はこのようなマーケティング戦略でインド農村部の人々に LG ブランドのイメージと親近感をもたらした¹⁸。

インドで販売されている LG 電子の商品の中には、グローバル標準製品よりも現地人の趣向を反映した独特な製品が多い。第 V-5 図から第 5-8 図は、インドで販売されている代表的な製品を Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005) の ERRC グリッドを用いて、①

¹⁶ 노무라종합연구소 (2009) 『2010 아시아대예측』 매일경제신문사 [野村総合研究所 『2010 アジア大予測』 毎日経済新聞社]、174~175 ページ参照。

¹⁷ 植村哲士・岩垂好彦「インドのエレクトロニクス市場」森山親人編『グローバル戦略ガイド No.6 : インドビジネス実務ガイド』企業研究会、2007 年、267~304 ページ所収、296 ページ参照。

¹⁸ LG 전자 (2008b) 『LG Electronics 50-Year History Vol. 02—성장동력사—』 LG 전자주식회사 [LG 電子 『LG Electronics 50-Year History Vol. 02—成長動力史—』 LG 電子株式会社]、85 ページ参照。

第 V-5 図 LGEIL テレビの ERRC グリッド

業界の標準から 【取り除く】 節電モード	既存の製品から 【増やす】 地域言語オプション 高出力のスピーカー
既存の製品から 【減らす】 スマートネットワーク機能 ライブ・プレイバック機能	業界の標準から 【付け加える】 ビデオゲーム内蔵 ボリウッドモード ¹ 雷対策機能 ICTS ²

注 1 : ボリウッドモードは、多様なジャンルのインド映画の中一番適切なサウンドを自動で探しその音響を楽しむことができる。

注 2 : ICTS (インド品質基準) 最高電圧 450V、最高湿度 95%、最高温度 45℃に耐えられるように製品規格を設定した。

出所 : 裴河鎮「LG 電子、サムスン電子」『グローバル戦略ガイド No.6 : インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007 年、573~589 ページ所収、578~580 ページと、LGEIL ホームページ <http://www.lg.com/in/tvs/all-tvs> (2014 年 10 月 15 日閲覧) 参照のうえ筆者作成。

第 V-6 図 LGEIL 冷蔵庫の ERRC グリッド

業界の標準から 【取り除く】 節電モード	既存の製品から 【増やす】 野菜室のサイズ 新しいカラー
既存の製品から 【減らす】 冷凍室	業界の標準から 【付け加える】 鍵 停電の安心装置 化粧品箱

出所 : 裴河鎮「LG 電子、サムスン電子」『グローバル戦略ガイド No.6 : インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007 年、573~589 ページ所収、578~580 ページと、LGEIL ホームページ <http://www.lg.com/in/refrigerators> (2014 年 10 月 15 日閲覧) 参照のうえ筆者作成。

第 V-7 図 LGEIL 洗濯機の ERRC グリッド

業界の標準から 【取り除く】 モーターの消音制御	既存の製品から 【増やす】 節水機能 4 回すすぎ機能 ¹ 新しいカラー
既存の製品から 【減らす】 スマート洗濯機能	業界の標準から 【付け加える】 民族衣装が洗える機能 襟スクラバー ネズミ退治カバー ²

注 1：洗濯後、衣類に残っている強力な洗剤による皮膚病を予防するため、既存の 3 回すすぎにもう一回のすすぎを加えた。

注 2：ネズミが洗濯機の中に入って配線などを傷めることを除くため、厚さ 3 mm の強化プラスチックカバーに特集な化学処理をした。

出所：裴河鎮「LG 電子、サムスン電子」『グローバル戦略ガイド No.6：インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007 年、573~589 ページ所収、578~580 ページと、LGEIL ホームページ <http://www.lg.com/in/washing-machines>（2014 年 10 月 15 日閲覧）参照のうえ筆者作成。

第 V-8 図 LGEIL 電子レンジの ERRC グリッド

業界の標準から 【取り除く】 節電モード	既存の製品から 【増やす】 抗菌コーティング 新しいカラーとデザイン
既存の製品から 【減らす】 脱臭機能	業界の標準から 【付け加える】 インド伝統料理の自動調理機能 牛乳の低温殺菌機能

出所：裴河鎮「LG 電子、サムスン電子」『グローバル戦略ガイド No.6：インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007 年、573~589 ページ所収、578~580 ページと、LGEIL ホームページ <http://www.lg.com/in/microwave-ovens>（2014 年 10 月 15 日閲覧）参照のうえ筆者作成。

業界の標準製品から取り除く（Eliminate）ものはなにか。②既存の製品から減らす（Reduce）ものはなにか。③既存の製品から増やす（Raise）ものはなにか。④業界の標準製品に付け加える（Create）ものはなにか。以上この 4 つの質問にそれぞれアプローチしたものである。

まず、インドで販売されているテレビには、インドの不安定な電圧と雷にも耐えられる装置が特別に付け加えられている。さらに、クリケットはインドの国民的なスポーツであることを製品企画に取り入れ、インドで販売されている全てのテレビにはクリケットゲームを中に内蔵させた。グローバル標準化製品にはないポリウッドモードとは、映画と音楽¹⁹に敏感なインド人を考慮したもので、各インド映画ジャンルに合わせてサウンドなどが設定されている。そして、テレビのメニューや字幕に英語ではなくインドでもっとも用いられている 10 の地域言語から選択できるようにした。一方、グローバル製品装着されているライブ・プレイバック（タイムシフト録画機能）やスマート機能などは省略し販売している。

冷蔵庫には家政婦が勝手に冷蔵庫を開けないように鍵がついている。そして慢性的なインドの停電から冷蔵庫の中を守る停電安心装置、インド女性のため冷蔵庫の中で化粧品箱付け加えた。さらに、インド人は宗教などの影響によりベジタリアンが多いことで既存のグローバル標準製品から冷凍室を減らし、野菜室のサイズを大きくした。

インド仕上げの LG 電子の洗濯機には独特な機能が多く設けられている。インド女性の伝統民族衣装であるサリーが洗える機能や、ネズミから洗濯機を守るため化学処理されたネズミ退治カバー、袖のスクラバーなど。標準的なグローバル仕上げ製品には見ることができない機能である。さらに、水不足の地域に対処した絶水機能、衣類からインド薬品成分が強い洗剤をしっかりと洗い落とすため既存 3 回すすぎ機能からもう一度すすぎ機能などは、既存の製品に付け加えことができる。一方、モーターの消音制御やスマート機能などはイ

¹⁹ 『경향신문〔京郷新聞〕』2009 年 5 月 20 日付。

ンド向け製品において基本仕様ではない。

最後に、インドで販売されている電子レンジには、インドの伝統家庭料理が簡単に調理できる機能と食品の安全のため殺菌機能が付け加えたりする。김광로〔金光盧〕（2009）によると現地社員のアイデアを多く取り入れた。一方、上記の製品のように節電モードや自社のグローバル製品には付いている脱臭機能などは省略し販売する。以上のように LGEIL はインド消費者に適切な機能と利便性を備えた製品を徹底的に分析・開発し、プロモーションを行ったことでインド家電市場において優位に立つことができたのである²⁰。

（2）パナソニックグループの事例

2013 年現在、インドの国別対内直接投資額をみるとモーリシャス、シンガポール、イギリスに続いて日本が第 4 位となっている²¹。2013 年現在、日本の対インド直接投資額は 2102 億円で 2012 年の 2228 億円と比べて少し減少した（第 V-9 図参照）。首位であるモーリシャスの対インド直接投資は租税の節減が主な目的で、そのほとんどが欧米系資本の迂回投資である。在インド日本国大使館・ジェトロ（2014）の報告書によると、2013 年現在、インドに進出している日系企業は 1072 社で、2012 年 926 社と比べ 146 社、16%が増加した。さらに、全インドにおける日系企業の拠点数の合計は 2013 年現在、2542 拠点で、2012 年 1804 拠点と比べ 738 拠点、41%が増加した²²。

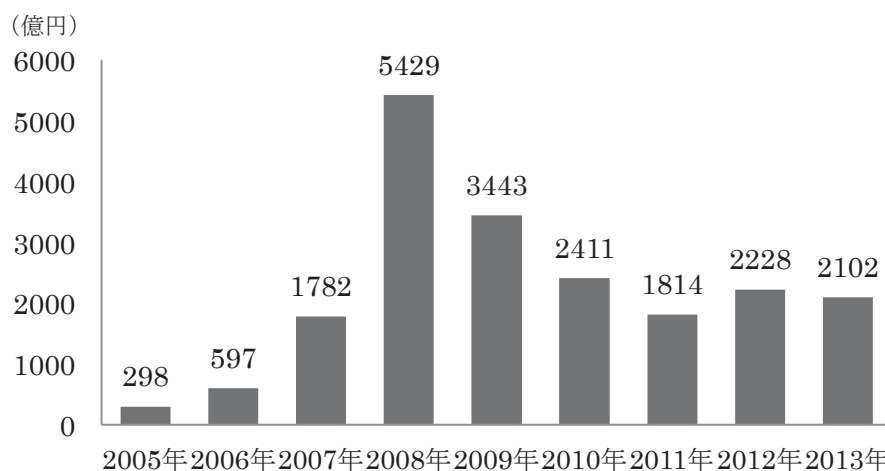
インドに参入した外資系企業は先行する企業を追うため、時間をかけて現地で販売ネットワークを構築するか、合弁事業や M&A を通じて類似業種の地場企業のネットワークを利用するなどの戦略を選ばなければならない。Iwadare, Y.（2012 年）によると、マルチスズキや LG 電子の場合、10 年～20 年をかけて現地販売ネットワークを構築したのに対し、

²⁰ LGEIL ホームページ <http://www.lgindia.com>（2010 年 12 月 5 日閲覧）

²¹ JETRO「世界貿易投資報告:インド編」日本貿易振興機構、2013 年、5 ページ参照。

²² 在インド日本国大使館・JETRO「インド進出日系企業リスト」在インド日本国大使館、2014 年 1 月、1 ページ。

第 V-9 図 日本の対インド直接投資額の推移



出所：日本財務省ホームページ、https://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/bpm5bpfdi.htm (2014年7月30日閲覧) 別表 D-2 対外直接投資の地域別内訳、参照のうえ筆者作成。

パナソニックグループの場合は両方を採用したことで、短時間で販売ネットワークを拡張することができたと指摘している。

パナソニック電工（以下パナソニックと略す）は 1963 年にインドに進出し、2007 年にはインドのアンカーエレクトリカルズ社（以下アンカー社と略記する）の株式の 80% を取得した。パナソニックがアンカー社の経営に参画することで、インド電材市場において優位に立つことができた。アンカー社の 2006 年度の売上高は約 200 億円でその内訳は配線機具が全体の 59%、電力計・配線が 24%、ブレーカが 3%、照明器具が 3%、ファン・ランプが 11% であった。アンカー社流通チャンネルは、製造拠点が 3 カ所、支店が国内に 30 拠点あった。さらにエージェントと呼ばれる販売委託会社が 70 社あり、その傘下の直接取引店が約 8000 社、アンカー社の商品を販売する小売店が約 30 万店にも及んでいた²³。パナソニックはアンカー社と合併事業を組むことで、インドの都市部の流通チャンネルに加えて

²³ 有井利英「松下電工」森山親人編『グローバル戦略ガイド No.6：インドビジネス実務ガイド』企業研究会、2007 年、479～502 ページ所収、485～488 ページ参照。

農村市場まで幅広い領域をカバーすることができた。

パナソニックのインド家電事業においては、プレミアム戦略と OEM を選ぶことで製品のラインナップの幅をさらに広げた。都市部だけではなく農村部の消費者まで、より大衆の商品を届けるためである。例えば、1 ドア冷蔵庫や二槽式洗濯機をインド地場企業に製造委託し、パナソニックのブランドをつけて販売している。パナソニックは今後インドの農村市場で販売増加が予測できることについて、自社のブランドだけを扱う専売店と複数のブランドを扱う混売店にいかに入り込むことが最重要であると述べている²⁴。

おわりに

本章では、インドの農村市場の高い成長可能性について焦点を当て、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その主な理由を明らかにし、その重要性について述べた。

2009 年現在、インドの都市部と農村部の世帯一人当りの平均月額消費支出をみると、都市部が 1984 ルピーであるのに対し農村部はまだその半分の約 1054 ルピーである²⁵。都市部のほうが教育、家賃、娯楽、耐久消費財などを中心に消費されている一方、農村部の場合は食料品の割合がいまだに大きい。

しかし、IBEF（2013）の報告書によると、2015 には家電製品などの消費耐久財を中心に都市部と農村部の消費支出額が逆転すると指摘した。McKinsey（2007）の報告書では、2017 年にはインドの都市部と農村部の年間平均家計消費額が同等なレベルにまで達すると予測した。さらに、2025 年には年間所得が 9 万ルピーから 20 万ルピーまでの農村部の中間層は約 4 億 3500 万人に上ると同レポートは予測した²⁶。

²⁴ インド新聞「韓国勢に攻勢かける、パナソニックの戦略 vol.1」http://indonews.jp/interview/vol6_01.html（2014 年 7 月 31 日閲覧）参照。

²⁵ JETRO「インド市場と市場開拓」日本貿易振興機構、2012 年 3 月、11 ページ参照。

²⁶ Jonathan Ablett, Aadarsh Baijal, Eric Beinhocker, Anupam Bose, Diana Farrell, Ulrich Gersch, Ezra Greenberg, Shishir Gupta and Sumit Gupta, *op.cit.*, pp.82-83.

インド農村部での消費支出と購買力増加は、今後、インドの農村市場が耐久財製品と非耐久財製品、サービス商品の重要な消費市場として浮上することを意味する。インドに進出した外資系企業にとってはインド農村市場にふさわしい販売戦略を行うことがますます必要になる。しかし、インド農村市場にはさまざまな問題がある。持続的な経済成長のために必要なインフラや電力の不足などの産業基盤施設の問題や、文化や宗教、風習の違いの問題、気候の問題、さらに貧困の問題など、インドに進出する外資系企業はこのような問題をよく認識したうえで参入を決めなければならない。

外資系企業の販売網の構築において、メーカーがインドに進出し先行する企業を追うためには、自ら現地で販売ネットワークを構築するか、類似業種の地場企業の販売ネットワークを合併事業や M&A を通じて得るかなど、どちらかの戦略を選ばなければならない。マルチスズキや LG 電子の場合は約 10 年から 20 年かけて現地で販売ネットワークを構築した。一方、パナソニックの場合は時間をかけて自ら販売ネットワークを構築したうえに、地場企業との合併事業を通じてさらなる領域のネットワークを構築したことが分かった。

2011 年現在、インド農村部の人口はインド全人口の 7 割を構成している。つまり、約 8.3 億の消費者がインド農村市場を構成していることを意味する。インド農村部の消費支出の伸び率は今後さらに増加する見込みである。したがって、インドに進出を考える企業にとっては現地人の趣向を反映した製品を生産し、都市市場だけではなく農村市場においてもいかに販売ネットワークを増やすことが最重要な課題であると考えられる。

終章 本研究の意義と今後の課題

1. インド家電市場の重要性

急成長を遂げるインド経済の発展が目覚ましい。インド経済は順調に拡大し GDP 成長率は 1994 年度から 3 年連続で 7% 台を記録するなど、Goldman Sachs やドイツ銀行グループ Deutch Bank Group、ESI (Economic Strategy Institute) などの投資銀行や戦略研究所が予測した経済展望値を上回る成長を遂げた。近年、インドは中国とともにアジア経済の地位を高める重要な役割を果たしている。

1991 年、インドは新経済政策を導入し経済自由化政策を推進した。新経済政策は各産業分野で広範囲に行われた。例えば、製造業育成、各種規制緩和及び外国人投資の開放、インフラ事業の拡大、消費拡大、IT 及び R&D 分野の技術革新など、インドは新たな投資先として、さらに巨大な消費市場として急浮上している。

インド経済の成長可能性について本論文では以下の 4 点をあげた。第 1 に、豊富な人的資源が存在することである。世界銀行によれば、2050 年のインド人口は約 16 億 1400 万人（世界人口の約 17.5%）が予測されており中国を抜いて世界最大になると見込まれる。人口の増加は今後、生産要素の持続的な供給が可能で、消費基盤の拡充にも重要な影響を与え経済成長の重要な原動力になると思われる。第 2 に、外国人投資の拡大である。インド政府は、持続的な経済成長と雇用創出、不足した国内の財源を補完し、先進技術及び経営実務を習得するために外国人直接投資 (FDI) の誘致が必須と判断し、外国人投資の開放及び投資環境の改善策を進めている。第 3 に、サービス産業を中心とした産業成長モデルである。インドのサービス産業はインド GDP の約 51.4% (2005 年現在)、労働人口の約 23% を占めている。近年 IT 産業が成長するに伴って自社の業務をインドにアウトソーシングする外資系企業も増加している。最後に、アメリカのインドに対する支持及び経済協力の拡

大である。アメリカはアジアでの影響力の維持のために、インドと戦略的協力を強化していると思われる。アメリカと戦略的かつ経済的関係が深まることは、外資系企業からみてインド投資に対するリスクを減らす役割を持つことを意味する。

さらに、インドでは経済の発展に伴い国民の所得水準が向上し、個人消費も急速に増加している。主に、耐久消費財や携帯・通信、高級衣類、娯楽、休暇など多様な分野で強い消費傾向が見えた。こうした消費支出の拡大は、製造業の活性化と雇用の増加、家庭の所得増大、さらに消費増大へとつながり経済の好循環構造を生んだのである。特にインドでは若い生産年齢人口の増加が目立つ。インドの消費層の中心はこの 18 歳から 35 歳の若い生産年齢人口で、彼らは消費傾向が高いと言われている。彼らの数は、約 3 億人に上ると推定されるがこの数値はアメリカの人口全体に匹敵する数値である。さらに、こうした消費層は今後 10 年以内に 4 億 5000 万人に上ると推定されていることから。若者の増加とそれに伴う所得の増加はインドの経済成長の大きな土台となっている。

2. LG 電子のインド家電市場進出と現地化戦略

LG 電子インド法人は 1997 年に設立された。投資形態は単独出資で、インドを中国に続く第 2 のグローバル生産基地に集中育成する LG 本社の計画の一環であった。2013 年現在、LGEIL はニューデリーとプネーに 2 つの生産基地を持っている。主に TV、洗濯機、冷蔵庫、電子レンジ、エアコンなどを生産販売している。進出後、一貫して売上高を伸ばしインド白物家電市場においてトップの座を占めている。

LG 電子は現地のインドに早期に進出し、巨額の資本投下と工場生産を行うことで競争優位を築いた。LG 電子のインド家電市場進出のプロジェクトは 1995 年 7 月から始まり、100% 持ち分による投資で現地法人を完全子会社化する進出戦略を選んだ。こういった進出戦略は、後日、競合他社を超える営業基盤を構築するのに役立った。

LG 電子がインド市場で単独出資を選んだ理由は、外資規制緩和という時代的背景と過去

インドでの合弁事業失敗の影響が大きかったと思われる。LG 電子は 1992 年に、旧社名である金星社 (Gold Star) という名で、インドの RPG Enterprises と技術提携の形で合弁事業を始めた。しかし、意思決定や投資方式、不確実な情報提供などによるトラブルが原因で、インドパートナーとの摩擦が絶えなかった。結局、LG 電子は (Gold Star) という商標まで奪われたまま撤退した経験がある。1995 年、インド家電市場に再び進出した際にも、当初はインドの財閥である Birla Group と合弁事業を考えたが、相互の合意が最後まで上手くいかず結局失敗に終わってしまったのである。

サムスン電子インド法人の場合も 1995 年、Videocon Group と合弁事業（出資比率：サムスン電子が 51%、Videocon Group が 49%）の形でインドに進出した。1998 年には合弁相手の Videocon Group の出資分 26% を取得し、さらに、2002 年には残りの 23% まで買い取り、サムスン電子インド法人は 100% 単独子会社となった。Videocon Group と合弁契約の解除のあとは経営を正常に取り戻すことができたという。

LGEIL が志向した現地化戦略とは、LG 本社の意思が現地志向的であることを意味する。多国籍企業の視点からみたインド市場は、文化や制度における特殊性と多様性により、外国人には容易に理解しがたいものであるため、現地事業が収益をあげている限り、本社は介入すべきではないといった Heenam and Perlmutter (1979) の指摘が重視される。つまり、本社の意思が現地志向的な現地子会社では、重要なポストは、ほとんど現地人によって占められ、雇用契約や人材開発も彼らが担当する。評価と統制も現地に権限が与えられるのである。

LGEIL は徹底した現地化戦略で、短期間にインド家電市場において競争優位を占めることができた。特に、販売、流通、製品、価格といったマーケティングの現地化と人事及び労務管理の現地化の促進に重点をおいた。LGEIL が行ったマーケティング戦略とは、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について検討し、その需要に合わせて製品開発を行った。例えば、10 の地方言語に対応したテレビの字幕や、インド人が

好む 77 種類のインド伝統料理が簡単に調理できる電子レンジ、ベジタリアンを顧慮し野菜室が大きい冷蔵庫、伝統衣装であるサリーなど薄手の着物に配慮した洗濯機、ネズミや害虫から外側の腐食を守る洗濯機などといった製品を開発した。プロモーションにおいては、クリケットの公式スポンサーや、現地の消費者に密着した料理教室の開催、トラック・マーケティング (Van Marketing) などを通しブランドを浸透させた。人事及び労務管理においては、現地社員に大きな権限を与え、成果主義に基づいた評価・補償システムを導入した。LGEIL の人事管理における強みは、現地社員を能動的に働かせ、モチベーションを与えたことである。

3. 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

Heenam and Perlmutter (1979) は、多国籍企業の在外子会社に対する本社の現地志向について、本社の意思が現地志向的な現地子会社は、重要なポストは、ほとんど現地人によって占められ、雇用契約や人材開発も彼らが担当する。そして、評価と統制も現地に権限が与えられると指摘している。したがって、LG 電子など外資系企業が本国と外部的要因が大きく異なるインド市場に進出する際、現地事業が収益をあげている限り、本社は介入せず現地法人に権限を最大委任することが望ましいと思われる。

多国籍企業論やグローバル・マーケティング論においては、現地化戦略とグローバル統合化戦略の用語の定義はかなり違う意味合いを持っている。Porter (1989) はグローバリゼーションについて、まず、異なる文化や政治、地理、経済などの排他的な価値観などの諸要素が融合し同質化された価値観を作る。それによって統合化されたグローバル市場が形成されると、そこにグローバル企業が登場し、競合企業同士が真に世界的ベースで競争し合う産業が生まれると指摘している。さらに国際経営における現地化は、一般的に製品の現地化、利益の現地化、生産の現地化、ヒトの現地化などに分類されていて、在外子会社の調達・販売・人事・財務などの分野の付加価値活動や、子会社の経営自律権、または

意思権限に対する評価が主に用いられている。

しかし、近年グローバル市場における多国籍企業の競争戦略を考えると、海外子会社の現地化戦略とグローバル統合化戦略を分離して考えることは難しい。LGEIL の内部資料¹や海外戦略を取り上げた文献²では徹底的な現地化戦略こそが同社に良い業績をもたらした主な理由として紹介されているが、LGEIL が実際に行った販売の現地化戦略、流通の現地化戦略、製品の現地化戦略、価格の現地化戦略、さらに人事及び労務管理の現地化戦略を分析してみると、従来の現地化戦略では説明仕切れない難点がいくつかあった。

まず、製品の現地化戦略をみると、インドで製造販売されるインド向けの製品に対しては、現地のニーズが多く反映された製品が作られ、現地のマーケットによって販売される。しかし、研究・開発段階で製品に使われるコア技術は韓国の本社にある各製品事業本部で管理されることがわかった。さらに、人事及び労務管理の現地化戦略においても、LGEIL は重要なポストはインド人に任せて彼らに大きな権限を与えることによって、国籍や文化の違いがもたらすギャップを現地化戦略で埋めることができた。

しかし、LGEIL の場合、法人長は現地人ではなく参入時から現在まで本社社員が派遣されていたことがわかった。さらに、経営において極めて重要な役職である生産部門と財務部門の Vice President は本社社員であった。したがって、現地子会社のグローバル統合化戦略と現地化戦略を考えると、現地化戦略を単純に経営自律権または、意思決定権限を委任することに局限してみるのではなく、백권호 외 [ペククォンホ他著] (2002) の指摘のように、この問題を多様な次元で分析する必要がある。

つまり、グローバル統合化または現地化の追求を二者択一として見るのではなく、本論文の「Ⅰ インドの経済成長と家電市場」、「Ⅳ インド国内家電メーカーの成長と展望」、「Ⅴ インドの農村市場と地域販売ネットワーク戦略」で考察したように、現地国の環境要

¹ LG 전자 [LG 電子] (2008b、2014)、강유식 [カンユシク] (2007)。

² 裴河鎮 (2007)、소영일 [ソヨンイル] (2007)、노무라종합연구소 [野村総合研究所] (2009)、김광로 [金光盧] (2009)。

素や産業の特性及び、企業の状況に合わせて現地化のレベルを決定すべきである。

4. インドの農村市場への期待

2001 年の現在、インド農村部の人口は約 7 億 4200 万人で、約 1 億 3800 万世帯で構成されている。約 12 億と言われているインドの総人口のうち、約 7 割がインドの農村部にあり、農村部の所得総額は 4250 億ドルである、農村部の人口増加に伴い所得総額も年々増加する見込みである。

IBEF(2013)は 2015 年のインド家電市場の予測売上高を約 125 億ドルと予測している。そのうち都市部での売上高が約 61 億ドル(49%)、農村部での売上高が約 64 億ドル(51%)で一般的な見方を覆している。このようにインドには農村部という巨大な未開拓市場が存在することから、企業の期待がさらに高まっている。これまで、都市部を中心にマーケティングと販売網を広めてきた企業は、これからは都市部だけではなく農村市場により経営資源を注ぐ必要性に迫られている。

McKinsey (2007) の報告書によると 2005 年現在、インド農村部において年間所得が 9 万ルピー以下である貧困層は 65% (約 5 億 1500 万人) がいると述べている。しかし、2025 年になると、その貧困層は 29% (約 2 億 6600 万人) に大幅減少し、年間所得が 9 万ルピーから 20 万ルピーまでの中間層は 2005 年の 32% (約 2 億 5300 万人) から、2025 年には 48% (約 4 億 3500 万人) に増加すると指摘している。インド農村部の年間消費支出総額も年々増え 1985 年現在、4 兆 4980 億ルピーから、2005 年には 9 兆 6880 億ルピーへと成長した。さらに、2025 年の年間消費支出総額は 26 兆 3830 億ルピーにのぼると予測されインド農村市場に企業の関心が一層高まっている。

しかし、インドに進出した外資系企業はさまざまな諸問題に直面している。例えば、持続的な経済成長のために必要な、空港、港湾、鉄道、道路などのインフラや電力拡充などの産業基盤施設の問題と、利害関係者の間での宗教や民族、言語、社会規範などといった

文化の問題、気候や地理的問題、さらに所得水準と貧困問題などがある。こういった経営活動上での制約は、インドの都市部よりも環境やインフラが整っていない農村部でさらに深刻化していて、多くの外資系企業の農村部での進出を躊躇させている。

インドのデリーでは総人口約 1679 万人のうち約 10.6%に当たる人口がスラムに居住している。インド経済がさらなる発展を遂げるためには、インフラの整備や拡充、都市周辺のスラム街や農村部の再開発事業などを支援する社会基盤施設の開発が必要である。

5. 総括と今後の課題

本論文では、多様性と特殊性を示すインド家電市場の LGEIL を取り上げ、LGEIL の戦略行動における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。まず、LGEIL の戦略行動分析を通じて現地化戦略の詳細を明らかにした。さらに、現地化とグローバル統合化の追求を二者択一として見るのではなく、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。

そのため、インド独立後の経済概況から、インド家電市場、インドのインフラ事情、インドの中小都市や農村市場、そして、アジア金融危機と韓国家電産業まで、幅広い事例を各章で取り上げ検証を行った。

インド家電市場において LGEIL が競争優位を実現できた主な理由は、単独出資による完全子会社と早期進出、集中投資、そして徹底した現地化戦略であることを解明した。최순규・이재은 [チェスンギュ・イジェウン] (2008) は、LGEIL の徹底した現地化戦略とは「インドで製品を販売するために必要な最小限の変形の次元を超えた、積極的な意味での現地化を意味する。すなわち、消費者にとって LG 電子が外資系企業であることを認識できないほどインド人の心に国民ブランドとして深く入ろうとする努力である」と指摘している。

しかし、LGEIL の現地化戦略を分析するためには、より明確な戦略的定義が必要であった。したがって、本論文では Heenam and Perlmutter (1979) の多国籍企業の志向形態と、Bartlett, Ghoshal and Birkinshaw (2003) の多国籍企業の 4 つのネットワークモデルを利用し考察を行った。その中でも、「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を深く考察した。

その結果、LGEIL は進出初期から販売戦略と流通戦略、製品戦略、価格戦略、人事及び労務管理現地化において現地化を徹底して進めていたことを解明した。さらに LGEIL が販売している現地向け製品において、Kim, W. C. and Mauborgne, R. (2005) の ERRC グリッドを使って、グローバル標準化製品との相異を明らかにした。

一方、LGEIL は、完全子会社の形で進出したこともあり、本社の管理面と価値観を共有させ、製品開発における重要部門が本社に設置されたことだけを見ると、本社への集権的な「グローバル統合化」と思われがちであるが、現地に大きな権限を与え、部門別に調整と協力関係にあったことから、柔軟な「トランスナショナル型」の組織であることが明らかになった。

さらに、LGEIL の現地化について本論文では、「現地化戦略は現地子会社の経営自律権または意思決定権限などに局限されるものではなく、多様な次元からなる概念である」といった Westney, D. E. (1993) と 백권호 외 [ペククォンホ他著] (2002) の指摘が重視された。

LGEIL は多様性と特殊性を示すインド家電市場において、単独出資による完全子会社の形で早期進出し、集中投資と、生産、流通、組織、マーケティングなど経営全般において徹底しかつ柔軟な現地化戦略を行った。さらに、意思決定においては、各部門とお互いに情報を共有し、調整と協調を伴う複合的な経営のプロセスを持っていた。現地化戦略とグローバル統合化戦略を二者択一に見るのではなく、多様な次元で、現地国の環境要素、産業の特性及び状況を念頭におき、多様な次元で、現地化のレベルを決定する必要性が明ら

かになった。

参考文献

外国語文献

- Ablett, J., Baijal, A., Beinhocker, E., Bose, A., Farrell, D., Gersch, U., Greenberg, E., Gupta, S. and Gupta, S., *The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market*, McKinsey Global Institute, May 2007.
- Aggarwal, N., Arvind Subramanian, Sumit Sarawgi and Kunal Rana, *BCG-CII Report on IT Enablement of Indian Business: IT for India-New Horizons, New Opportunities*, The Boston Consulting Group, March 2013.
- Ahya, C. and Gupta, T., *India and China: New Tigers of Asia, Part III*, Morgan Stanley Research, August 2010.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989 (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略: トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社、1990)。
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. and Birkinshaw, J. M., *Transnational Management: Text and Cases and Readings in Cross-Border Management*, McGraw Hill Education, September 2003.
- Bhargava, R.C., *The Maruti Story*, Collins Business, 2010.
- Cappelli, P., Singh, H., Singh, J. and Useem, M., *The India Way*, Harvard Business Review Press, 2011.
- Evans, P., Pucik, V. and Bjorkman, I., *The Global Challenge: International Human Resource Management Paperback*, McGraw-Hill, January 2010.
- Geoffrey G. Jones, *Multinationals And Global Capitalism: From The Nineteenth To The Twenty-first Century*, Oxford University Press, 2005 (安室憲一・梅野巨利訳『国際経営講義』有斐閣、2007年)。
- Gerardo R. Ungson, Richard M. Steers, Seung-Ho Park, *Korean Enterprise The Quest for Globalization*, Harvard Business School Press, 1997 (奥村勝彦監訳『韓国企業のグローバル戦略』中央大学企業研究所、2005年)。
- Ghemawat, P., *Redefining Global Strategies*, Harvard Business School Press, 2009 (望月衛訳『コークの味は国ごとに違うべきか』文芸春秋社、2009年)。

- Harry, W. and Collings, D. G. “*Localisation: Societies, Organisations and Employees*” in Hugh Scullion and David G. Collings (eds), *Global Staffing*, Routledge, April 2006.
- Harzing, A. W., *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*, Journal of International Business Studies, Vol 31, No1, pp.101-120, 2000.
- Heenam, D. A. and Perlmutter, H. V., *Multinational Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, 1979 (国際ビジネス研究センター訳『グローバル組織開発』文真堂、1990年)。
- Hemmert, M., *Tiger Management: Korean Companies on World Markets*, Routledge, 2012 (林廣茂・長谷川治清監訳『俊敏・積極果敢なタイガー経営の秘密: グローバル韓国企業の強さ』白桃書房、2014年)。
- IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, April 2010.
- IBEF, *Durables*, India Brand Equity Foundation, November 2010.
- IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, November 2010.
- IBEF, *Consumer Durables*, India Brand Equity Foundation, November 2011.
- IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, November 2011.
- IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, August 2012.
- IBEF, *Consumer Durables*, India Brand Equity Foundation, March 2013.
- IBEF, *Consumer Durables*, India Brand Equity Foundation, August 2013.
- IBEF, *Electronics*, India Brand Equity Foundation, August 2013.
- IBEF, *Consumer Durables*, India Brand Equity Foundation, March 2014.
- Isaacson, W., *Steve Jobs: The Exclusive Biography*, Simon & Schuster, 2011 (井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ』講談社、2012年)。
- Iwadare, Y., *A New Phase in India's Consumer Market and Japanese Companies' Strategies for Emerging Markets*, Nomura Research Institute, NRI Papers No. 169, January 2012.
- Kalotra, A., *Rural Marketing Potential in India – An Analytical Study*, International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, Volume 3, Issue 1, January 2013.

- Kapur, M., Ahuja, V. R., Ramachandran, A., Chaturvedi, R., Mathur, S., Narayan S. and Rajnish, K., *Masters of Rural Markets: Profitably Selling to India's Rural Consumers*, Accenture, March 2013.
- Kim. W. C. and Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press, 2005 (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』ランダムハウス講談社、2007年)。
- Kotler, P. and Kartajaya, H. and Huan, H. D., *Think ASEAN*, McGraw-Hill Education, 2007 (洞口治夫訳『ASEAN マーケティング』マグローヒル・エデュケーション、2008年)。
- Kronstadt, K. A., Kerr, P. K., Martin, M. F. and Vaughn, B., *India: Domestic Issues, Strategic Dynamics, and U.S. Relations*, Congressional Research Service, September 2011.
- Kumar, P. and Dangi, N., *Rural Marketing in India: Challenges and Opportunities*, International Journal of Management and Social Sciences Research, Volume 2, No. 8, August 2013.
- Kumar, R. and Sethi, K. A., *Doing Business in India*, Palgrave Macmillan, 2005 (최동주・김희원 (2008) 『인도 비즈니스 문화의 이해』 삼성복스)。
- Larue, C. S., *The India Handbook*, Fitzroy Dearborn Publishers, 1997.
- MIRC Electronics Ltd., *Annual Report 2005-2013*.
- Magretta J., *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*, Harvard Business Review Press, 2011 (櫻井祐子訳『[エッセンシャル版] マイケル・ポーターの競争戦略』早川書房、2012年)。
- Marn, M. V., Roegner, E. V. and Zawada, C. C., *The Price Advantage*, Wiley, 2004. (村井章子訳『価格優位戦略』ダイヤモンド社、2005年)。
- Mukherji, R., *Trade and Industry in the Asia Pacific: The Political Economy of Development in India*, Australian National University, November 2009.
- Paul A. Argenti, *Strategic Corporate Communications: A Global Approach for Doing Business in the New India*, McGraw-Hill, 2008.
- Piramal, Gita, *Business Legends*, Portfolio Penguin, 1998.
- Poddar, T. and Yi, Eva, *India's Rising Growth Potential*, Goldmansachs, January 2007.

- Porter, M. E., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1989 (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年)。
- Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社、1985年)。
- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980 (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1985年)。
- Porter, M. E., *On Competition*, Harvard Business School Publishing, 1998 (竹内弘高訳『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド社、1999年)。
- Prahalad, C. K., *The Fortitude at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, 2004 (スカイライトコンサルティング訳『ネクスト・マーケット』英治出版、2005年)。
- Simon, H. and Dolan, R. J., *Power pricing : how managing price transforms the bottom line*, The Free Press, 1997. (エコノミクス・コンサルティング研究会訳『価格戦略論』ダイヤモンド社、2002年)。
- Sinha, J. B. P., *Multinationals in India: Managing the Interface of Cultures*, Sage Publications Pvt. Ltd, 2004.
- Sternquist, B., *International retailing*, Fairchild Publications, 2007 (若林靖永・崔容熏他訳『変わる世界の小売業』新評論、2009年)。
- TV VEOPAR JOURNAL, *2011 Annual issue: TV Veopar Journal April 2011*, An ADI Media Publication, 2011.
- Venugopal, P., *Sales and Distribution Management: An Indian Perspective*, Sage Publications Pvt. Ltd, 2008.
- Verma, Yasho V., *Passion : The Untold Story of LG Electronics India*, Biztantra, 2008.
- Videocon Industries Ltd., *Annual Report 2011*.
- Westney, D. E., *Institutionalization Theory and the multinational Corporation*, in Sumantra Ghoshal and D. Eleanor Westney(eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin Press. pp.53-76, 1993.

Witzel, M., *Tata the Evolution of a Corporate Brand*, Penguin Global, 2011.

Wu, H. X., Lee, B. L. and Rao, D. S. P., *Comparative Performance of Indian and Chinese Manufacturing Industries, 1980-2004*, IARIW, August, 2007.

遲双明『激活休克魚：感動中国的張瑞敏与海爾文化』中国言実出版社、2003年（多田敏宏訳『ハイアールの企業文化—中国トップ家電メーカーの経営戦略』近代文芸社、2004年）。

LG 전자 (2008a)『LG Electronics 50-Year History Vol. 01—도전과 개척의 반세기—』LG 전자주식회사 [LG 電子『LG Electronics 50-Year History Vol. 01—挑戰と開拓の半世紀—』LG 電子株式会社]。

以下〔 〕内の題名の日本語訳は筆者洪性奉によるものである。

LG 전자 (2008b)『LG Electronics 50-Year History Vol. 02—성장동력사—』LG 전자주식회사 [LG 電子『LG Electronics 50-Year History Vol. 03—成長動力史—』LG 電子株式会社]。

LG 전자 (2008c)『LG Electronics 50-Year History Vol. 03—사진으로 본 LG 전자 50년—』LG 전자주식회사 [LG 電子『LG Electronics 50-Year History Vol. 03—写真で見た LG 電子 50 年—』LG 電子株式会社]。

LG 전자 (2009)「LG 전자 사업보고서—제 7 기 2008.1.1~2008.12.31—」LG 전자주식회사 [LG 電子「LG 電子事業報告書—第 7 期—」LG 電子株式会社]。

LG 전자 (2010)「2009 LG 전자 영업보고서—제 8 기 영업보고서 2009.1.1~2009.12.31—」LG 전자주식회사 [LG 電子「2009 LG 電子營業報告書—第 8 期營業報告書—」LG 電子株式会社]。

LG 전자 (2014)「2013 LG 전자 영업보고서—제 12 기 영업보고서 2013.1.1~2013.12.31—」LG 전자주식회사 [LG 電子「2013 LG 電子營業報告書—第 12 期營業報告書—」LG 電子株式会社]。

강선구 (2014)「모디노믹스‘세계의 공장 인도’ 제 1 막이 시작됐다」『LG Business Insight』LG 경제연구원, 1312 호, pp.19-32 [カンソング「モディノミックス‘世界の工場インド’第 1 幕が始まった」『LG Business Insight』LG 経済研究院、1312 号所収]。

강유식 (2007)『LG60 년사』LG 전자주식회사 [カンユシク『LG60 年史』LG 電子株式会社]。

강진구·김현기 (2008)「해외 진출 기업의 현지 인사관리 포인트—인도와 중국의 사례를 중심으로—」『LG Business Insight』LG 경제연구원, 984 호, pp.33-19 [칸징그·김히ョン기「海外進出企業の現地人事管理ポイント—インドと中国の事例を中心に

- 一」『LG Business Insight』 LG 經濟研究院、984 号所収〕。
- 곽숙철 (2009) 『그레이트 피플: LG 전자 그들은 어떻게 세계를 제패했나』 웅진윙스 [クァクスクチョル『グレートピープル: LG 電子彼らはどのように世界を制覇したのか』 ウンジン윙스]。
- 권순우 (2009) 『SERI 전망 2010』 삼성경제연구소 [クォンスンウ『SERI 展望 2010』サムスン經濟研究所]。
- 김광로 (2009) 『세계경영 크레도』 씨알평화 [金光盧『世界經營 Credo』シアル平和]。
- 김래주 (2010) 『LG 구분무, 미래변화를 주도하라』 이레미디어 [김레쥬『LG 具本茂、未來の變化を主導せよ』イレメディア]。
- 김문형 (2001) 「LG 전자, 인도에 향후 5 년간 10 억달러 투자」 대한무역투자진흥공사 [김문ヒョン「LG 電子、インドに向後 5 年間 10 億ドル投資」大韓貿易投資振興公私]。
- 김봉훈 (2008) 「LG 삼성 아성에 도전하는 인도 가전사들」『Chindia Journal』 포스코경영연구소, No.17, pp.29-31 [김봉훈「LG、サムスン牙城に挑戦するインド家電メーカー」『Chindia Journal』ポスコ經營研究所、No.17 所収]。
- 김응기 (2008) 『인도는 지금』 한국재정경제연구소 [김웅기『インドは今』韓国財政經濟研究所]。
- 노무라종합연구소 (2009) 『2010 아시아대예측』 매일경제신문사 [野村綜合研究所『2010 アジア大予測』毎日經濟新聞社]。
- 문철우·김찬완 (2005) 『인디아쇼크』 매경출판, [문철우·김찬완『インディアショック』毎経出版]。
- 박경서 (2007) 「제 2 의 도약을 준비하는 LG 전자 인디아」『Chindia Journal』 포스코경영연구소, No.08, pp.53-55 [박경서「第 2 の跳躍を準備する LG 電子インディア」『Chindia Journal』ポスコ經營研究所、No.08 所収]。
- 박민준·차성욱·고영준·임지훈 (2012) 『가속화되는 일본기업의 인도진출과 대응』 대한무역투자진흥공사 [박민준·차성욱·고영준·임지훈『加速化される日本企業のインド進出と対応』大韓貿易投資振興公社]。
- 박석민 (2010) 「우리기업의 인도시장 진출 동향과 성공요인」『Trade Focus Vol.9 No.39』 한국무역협회 국제무역연구원 [박석민「わが企業のインド市場進出動向と成功要因」『Trade Focus Vol.9 No.39』韓国貿易協會國際貿易研究院] 所収。
- 박석민·이은미 (2010) 「한-인도 교역 10 년의 평가 및 우리 기업의 대응방안」『Trade Focus

- Vol.9 No.22』한국무역협회 국제무역연구원〔パクソクミン・イウン미「韓国-インド
交易 10 年の評価及びわが企業の対応方案」『Trade Focus Vol.9 No.22』韓国貿易協
会国際貿易研究院〕所収。
- 박승엽・박원규 (2007)『삼성 vs LG 그들의 전쟁은 계속된다』미래의창〔パクスンヨプ・
パクウォンギョ『サムスン vs LG 彼らの戦争は続く』未来の窓〕。
- 박양섭 (2009)「한국 가전산업의 인도시장 경쟁전략—LGEIL 사례연구—」『기업경영연구』
한국기업경영학회, 제 16 권 제 3 호〔パクヤンソ프 (2009)「韓国家電産業のインド
市場競争戦略—LGEIL 事例研究—」『企業経営研究』韓国企業経営学会、第 16 卷第
3 号所収〕。
- 박형기 (2005)『친디아』해남출판사〔パクヒョンギ『チンディア』ヘナム出版社。〕
- 백권호 외 (2002)「중국진출 한국기업의 경영 현지화에 관한 연구」대외경제정책연구원, 정
책연구 02-23〔ペククオンホ他著「中国進出韓国企業の経営現地化に関する研究」対
外政策研究院、2002 年、政策研究 02-23〕。
- 삼성경제연구소・KOTRA (2007)『인도 경제를 해부한다』삼성경제연구소〔サムスン經濟研
究所・KOTRA『インド經濟を解剖する』サムスン經濟研究所〕。
- 삼성전자 (2014)「2013 년 사업보고서—제 45 기 2013.1.1~2013.12.31—」삼성전자주식회사
〔サムスン電子「2013 年事業報告書—第 45 期—」サムスン電子株式会社〕。
- 소영일 (2007)『경영자를 위한 인도경영전략—투자환경론—』지구문화사〔ソヨンイル『經
営者のためのインド経営戦略—投資環境論—』地球文化社〕。
- 오영일 (2007)「인도 경제의 미래—신세대가 바꾼다—」『LG 주간 경제』LG 경제연구원,
2007.1.31, pp.26-31〔オヨンイル「インド經濟の未来—新世代がかえる—」『LG 週
間經濟』LG 經濟研究院〕所収。
- 오화석 (2007)『인도가 온다』매일경제신문사〔오프악소크『インドが来る』毎日經濟新聞社〕。
- 이대우 (2011)「글로벌 기업들의 경영진 현지화 사례—미국식과 일본식, 차이 뚜렷—」
『Chindia Journal』포스코경영연구소, No.57, pp.50-52〔이데우「グローバル企業
の経営者の現地化事例—アメリカ式と日本式の差が明確—」『Chindia Journal』ポス
コ経営研究所、No.57 所収〕。
- 이순철 (2006)『인도 진출 한국기업의 경영실태와 현지화 전략 연구』대외경제정책연구원〔イ
スン철『インド進出韓国企業の経営実態と現地化戦略研究』對外經濟政策研究院〕。
- 이장로 (2000)『해외경영 성공 노하우:한국이 낳은 글로벌기업 LG 전자』무역경영사〔이지
로』海外經營 成功 노하우:한국이 낳은 글로벌기업 LG 전자』 무역經營社〔이지

- ヤンロ『海外経営成功ノウハウ:韓国が生んだグローバル企業 LG 電子』貿易経営社。
- 임정성 (2007)「인도의 노무관리 이슈—일본계 기업들은 왜 극심한 노동파업에 시달릴나—」
『Chindia Journal』 포스코경영연구소, No.10, pp.43-45 [임ジョンソン「インド
の労務管理イシュー—日系企業はなぜ激しいストライキに悩まされるのか—」
『Chindia Journal』 포스코경영연구소, No.10 所収]。
- 임정성 (2011)「높은 수준의 현지화 요구하는 인도 시장—중요 의사결정도 현지화의 영역—」
『Chindia Journal』 포스코경영연구소, No.57, pp.44-46 [임ジョンソン「高い水
準の現地化を要求するインド市場—重要な意思決定も現地化の領域—」
『Chindia Journal』 포스코경영연구소, No.57 所収]。
- 장세진 (2004)『외환위기와 한국 기업집단의 변화: 재벌의 흥망』박영사 [찬세진『外
貨危機と韓国企業集団の変化:財閥の興亡』博英社]。
- 정구현 (2008)『한국의 기업 경영 20 년』삼성경제연구소 [チョングヒョン『韓国の企業經
営 20 年』サムスン經濟研究所]。
- 조충제·최윤정·송영철·손승호 (2011)『인도 진출 한국기업 경영실태 및 성과분석』대외
경제정책연구원 [조충제·최윤정·송영철·손승호『인도 진출 한국기업 경영실태 및
성과분석』대외경제정책연구원]。
- 차성욱 (2011)「한-일 부품 현지화에서도 경쟁—협력 업체와의 상생 추구해야—」
『Chindia Journal』 포스코경영연구소, No.57, pp.47-49 [차성욱「韓-日、部
品の現地化でも競争—協力会社との共存追求すべき—」『Chindia Journal』 포스코
경영연구소, No.57 所収]。
- 최동석 (2012)「인도 가전시장, 로컬기업들 회귀로 혼전」KOTRA, 2012.2 [催同席「인
도家電市場ローカル企業の回帰で混戦」大韓貿易投資振興公社]、[http://tradedoctor.
kotra.or.kr/bp/cn/gw/BPCNGW021M.html?BBS_ID=10&ARTICLE_ID=2147541&
MENU_CD=M00001&UPPER_MENU_CD=M00002&MENU_CD2=M00006](http://tradedoctor.kotra.or.kr/bp/cn/gw/BPCNGW021M.html?BBS_ID=10&ARTICLE_ID=2147541&MENU_CD=M00001&UPPER_MENU_CD=M00002&MENU_CD2=M00006) (2011
年 1 月 9 日閲覧)。
- 최순규·이재은 (2008)「삼성전자와 LG 전자의 인도 진출전략」『연세경영연구』연세대학교
경영연구소, 제 45 권 제 1 호 [최순규·이재은「サムスン電子と LG 電子
のインド進出戦略」『延世經營研究』延世大学經營研究所、第 45 卷第 1 号所収]。
- 최준석 (2007)『간디를 잊어야 11 억 시장이 보인다』위즈덤하우스 [최준석『ガン
ジーを忘れれば 11 億市場が見える』ウィズダムハウス]。

한광섭・최규중・전성환 (2010) 「인도 통상・투자 진출 안내서」 주인도한국대사관〔ハング
ァンソプ・チェギュジョン・チョンソンファン「インド通商・投資進出案内書」駐イ
ンド韓国大使館〕。

홍석빈 (2010) 「‘Next China’ 인도 경제의 기회와 위험」『LG Business Insight』LG 경제연
구원, 1117 호, pp.2-19〔ホンソク빈「‘Next China’インド経済の機会と危険」『L
G Business Insight』LG 経済研究院、1117 号所収〕。

홍성걸 (2000) 「IMF 이후 한국과 대만의 정보통신산업 실태조사 및 정책동향 연구」사이버
커뮤니케이션학회〔ホンソン골「IMF 後の韓国と台湾の情報通信産業の実態及び政
策動向研究」サイバーコミュニケーション学会〕。

日本語文献

DBJ「今日のトピックス No.139-1—成長する中国・インドの消費市場に向けた日本企業の戦略
—」日本政策投資銀行産業調査部、2009 年 10 月。

JETRO「インド企業のグローバル戦略」日本貿易振興機構、2007 年 12 月。

JETRO「インド市場と市場開拓」日本貿易振興機構、2012 年 3 月。

JETRO「インド主要企業 200 社ダイレクトリー」日本貿易振興機構、2013 年 12 月。

JETRO「卸・小売り市場での模倣品対策手法にかかる調査報告書」日本貿易振興機構、2010
年。

JETRO「世界貿易投資報告:インド編」日本貿易振興機構、2013 年。

Transbird 株式会社「インド都市における生活実態調査」2010 年、
<https://reposen.jp/2908/6/89.html> (2014 年 7 月 25 日閲覧)。

曹希貞「サムスン電子のインド市場戦略」『横浜国際社会科学研究』横浜国際社会科学学会、
第 16 巻第 2 号、2011 年。

アニル.K.グプダ、ハイヤン.ワン『中国・インドの戦略的意味』同文館出版、2010 年。

サンジーヴ・スィンハ『すごいインド—なぜグローバル人材が派出するのか—』新潮文庫、2014
年。

マダブ・プラサド・セダイン「インドにおける M&A の制度と実際」『大学院紀要』創価大学
大学院、第 33 号、2011 年 12 月。

安積敏政『激動するアジア経営戦略』日刊工業新聞社、2009 年。

安部義彦『ブルー・オーシャン戦略を読む』日本経済新聞出版社、2011 年。

伊丹敬之『経営と国境』白桃書房、2004 年。

奥村皓一・上田慧・夏目啓二編著『テキスト多国籍企業論』ミネルヴァ書房、2006 年。

奥本勝彦訳『グローバル時代の韓国新経済戦略』中央大学出版部、2008 年。

奥本勝彦訳『韓国企業のグローバル戦略』中央大学出版部、2005 年。

加藤俊彦『競争戦略』日経文庫、2014 年。

絵所秀紀「平成16年度アジア産業基盤強化等事業—日印経済関係深化のための分野別研究調査—」日本総合研究所、2005年2月。

環日本海経済研究所『現代韓国経済』日本評論社、2005 年。

岩垂好彦「変容するインド市場と事業戦略」野村総合研究所、2008 年 5 月。

金熙珍「新興国におけるドミナント・ロジック：インド市場での LG と Sony の事例から」東京ものづくり経営研究センター、No.407、2015 年 5 月。

経済通産省『通商白書 2007』時事画報社、2007 年 7 月。

経済通産省『通商白書 2010』日経印刷、2010 年 7 月。

御手洗久巳「潮目が変わる新興国での競争優位戦略—韓国企業のグローバル経営を支える組織・機能サムスン電子を事例として—」『知的資産創造』野村総合研究所、2011 年 11 月号所収。

江夏健一・首藤信彦『多国籍企業論』八千代出版、1995 年。

洪性奉 (a) 「インド家電市場における LG 電子の現地化戦略」同志社大学大学院商学研究科、修士論文、2011 年。

洪性奉 (b) 「インド家電市場における LG 電子の現地化戦略」『商学論集』同志社大学大学院商学研究科院生会、第 46 巻第 1 号、2011 年。

洪性奉「LG 電子のグローバル展開と経営戦略の変貌」『商学論集』同志社大学大学院商学研究科院生会、第 47 巻第 1 号、2012 年。

洪性奉「新興国における LG 電子の経営戦略—LG 電子インド法人の現地化戦略を中心に—」『比較経営研究—第 37 号—』文理閣、2013 年。

洪性奉 (a) 「インド家電市場におけるインド企業の成長と展望—インド国内大手家電メーカー Videocon を中心に—」『商学論集』同志社大学大学院商学研究科院生会、第 48 巻第 2 号、2014 年。

洪性奉 (b) 「インド経済成長と農村市場の潜在力—外資系企業の地域販売ネットワーク戦略を中心に—」『商学論集』同志社大学大学院商学研究科院生会、第 49 巻第 1 号、2014

年。

高橋安高『日本自動車企業のグローバル経営』日本経済評論社、1997年。

高龍秀『韓国の経済システム』東洋経済新報社、2000年。

国際協力銀行「インドの投資環境」株式会社国際協力銀行、2013年12月〔2008年11月の改正版〕。

国際協力銀行「インドの投資環境」株式会社日本政策金融公庫、2008年11月。

佐藤宏『インド経済の地域分析』古今書院、1994年。

在インド日本国大使館・JETRO「インド進出日系企業リスト」在インド日本国大使館、2014年1月。

山下久徳『わかる！使える！50の経営理論がマスターできる本』明日香出版社、2011年。

山崎恭平『インド経済入門』日本評論社、1997年。

社団法人日本電気工業会家電部「家電・2006・5」『インド白物家電市場の現状と日系メーカーの課題』2006年5月、23~26ページ所収。

酒向浩二「インド市場に挑む日経企業 PartⅢ～インフラ整備に注力し始めたインド政府と日経企業の商機～」『みずほレポート』みずほ総合研究所、2011年。

酒向浩二「中国・インドの「ボリュームゾーン」市場に挑む日本企業～台頭する「中間層」・「中間層予備軍」の囲い込みがかぎ～」『みずほレポート』みずほ総合研究所、2010年。

諸上茂登・藤沢武史『グローバル・マーケティング』中央経済社、2004年。

諸上茂登『国際マーケティング論の系譜と新展開』同文館出版、2012年。

小林公司「インド農村における購買力・消費の実態～依然として低水準、今後拡大も緩慢な可能性～」『みずほレポート』みずほ総合研究所、2010年。

上田慧『多国籍企業の世界的再編と国境経済圏』同文館出版、2011年。

城座良之・片山立志・清水敏行『グローバル・マーケティング』税務経理協会、2006年。

植村哲士・裴河鎮・池澤直樹・奥田誠・足立興治「日韓企業のインドビジネスの課題と可能性」『知的資産創造』野村総合研究所、2007年9月号所収。

植村哲士・岩垂好彦「インドのエレクトロニクス市場」『グローバル戦略ガイド No.6：インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007年、267~304ページ所収。

清水聡「インドの経済成長-長期的な課題と短期見通し」『環太平洋ビジネス情報 RIM Vol.9』環太平洋戦略研究センター、2009年、No.33所収。

青木淳『価格と顧客価値のマーケティング戦略』ダイヤモンド社、1999年。

石井淳蔵他著『経営戦略論』有斐閣、1996年。

石田賢『サムスン式国際戦略』文眞堂、2013年。

全龍昱・韓正和著、康子宅訳『韓国三星グループの成長戦略』日本経済新聞社、1997年。

相澤拓也「国際経営における「現地化」と「内部化」の考察—商社の海外事業と国際人的資源管理を中心に—」『ワーキングペーパー』神戸大学大学院経営学研究科、第2009・19号、2010年3月。

谷浦孝雄編『21世紀の韓国経済』アジア経済研究所、2000年。

中村志保「日系海外子会社の現地化に関する研究(2)—本社の人的資源管理施策の視点より—」高松大学紀要、2005年、第43号、65~98ページ所収。

椎野幸平『インド経済の基礎知識』日本貿易振興機構、2006年。

塚本潔『韓国企業モノづくりの衝撃：ヒュンダイ、サムソン、LG、SK テレコム の現場から』光文社新書、2002年。

辻田祐子「インドにおける無償義務教育法施行後の学校教育に関する予備的考察—デリー・スラムの事例から—」佐藤創編『インドの経済社会にかんする論点整理』アジア経済研究所、第1章、2014年。

渡辺利夫「韓国の財閥再編が本格的に動き出す」『RIM 環太平洋ビジネス情報』2002年4月、Vol.2 No.5所収、<http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=15647> (2014年10月25日閲覧)。

渡辺利夫『韓国経済新時代の構図』東洋経済新報社、1994年。

島根良枝 (a) 「インドの経済改革の成果と問題点」『グローバル戦略ガイド No.6：インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007年、23~49ページ所収。

島根良枝 (b) 「インドの政治・経済・社会の現状と展望」『グローバル戦略ガイド No.6：インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007年、3~22ページ所収。

藤森英男編『発展途上国における現地化政策の評価』アジア経済研究所、1989年。

藤森英男編『発展途上国の現地化政策』アジア経済研究所、1988年。

日本経済新聞社編『インド—目覚めた経済大国』日本経済新聞出版社、2007年。

日本政策投資銀行産業調査部「今月のトピックス—成長する中国・インドの消費に向けた日本企業の戦略—」日本政策投資銀行、2009年、No.139-1所収。

馬田啓一・大木博巳編『新興国 (BRICs・ASEAN) の FTA と日本企業』日本貿易振興機構、2006年。

武井一浩・小林英二・久保光太郎・吉峯亮子・迎奈央子著『日本企業のためのインド進出戦略

ガイド Q&A』中央経済社、2011 年。

平賀富一「韓国企業躍進の背景—LGエレクトロニックスの経営に見る韓国有力企業のグローバル戦略—」『グローバル経営』ニッセイ基礎研究所、2010年9月号所収。

片山修『サムスンの戦略的マネジメント』PHP ビジネス新書、2011 年。

北村順一「インドマクロ経済概況」財務総合政策研究所、2013 年 10 月。

朴英元・天野論文「インドにおける韓国企業の現地化戦略—日本企業と比較を踏まえて—」『一橋ビジネスレビュー』59 (3) WIN、2011 年、6~21 ページ所収。

朴英元「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略」『赤門マネジメント・レビュー』2009 年 4 月 25 日号所収。

堀江正人「インド経済の現状と今後の展望—鈍化するインド経済は、高成長軌道に復帰するのか?—: 調査レポート」三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社、2013 年。

門倉貴史『今のインドがわかる本』三笠書房、2007 年。

門倉貴史『世界不況を生き抜く新・企業戦略』朝日新聞出版社、2009 年。

有井利英「松下電工」『グローバル戦略ガイド No.6: インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007 年、479~502 ページ所収。

林吉郎『グローバル企業の海外現地化戦略』PHP 研究所、1990 年。

鈴木信夫・新宅純二郎「インドの経済発展とインド企業、日本企業のものづくり」東京大学ものづくり経営研究センター、2010 年 3 月、No.294 所収。

尹明憲『韓国経済の発展パラダイムの転換』明石書店、2008 年。

裴河鎮「LG 電子、サムスン電子」『グローバル戦略ガイド No.6: インドビジネス実務ガイド』森山親人編、企業研究会、2007 年、573~589 ページ所収。

新聞

REUTERS, Aug. 14, 2008.

The Hindu Business Line, Dec. 3, 2002.

The Hindu, jul. 22, 2010.

The Times of India, Aug. 5, 2001.

The Times of India, Nov. 15, 2013.

『경향신문』2009 年 5 月 20 日付〔『京郷新聞』〕。

『뉴시스통신』2012 年 1 月 13 日付〔『ニューシス通信』〕。

『동아일보』 1999 年 12 月 22 日付〔『東亜日報』〕。

『동아일보』 2010 年 1 月 12 日付〔『東亜日報』〕。

『매일경제신문』 1992 年 4 月 27 日付〔『毎日経済新聞』〕。

『세계일보』 2012 年 1 月 31 日付〔『世界日報』〕。

『연합뉴스』 2010 年 7 月 11 日付〔『聯合ニュース』〕。

『재경일보』 2010 年 7 月 11 日付〔『チェキョン日報』〕。

『파이낸셜뉴스』 2005 年 4 月 21 日付〔『ファイナンシャルニュース』〕。

『머니투데이』 2014 年 10 月 27 日付〔『マネートゥデイニュース』〕。

『インド新聞』「インドビジネスインタビューVol.11—ソニーインドシアの戦略：「常に王道であれ」 vol.1—」インド新聞、2011 年、http://indonews.jp/interview/vol11_01.html(2013 年 7 月 31 日閲覧)。

『インド新聞』「インドビジネスインタビューVol.11—ソニーインドシアの戦略：「常に王道であれ」 vol.2—」インド新聞、2011 年、http://indonews.jp/interview/vol11_02.html(2013 年 7 月 31 日閲覧)。

『インド新聞』「インドビジネスインタビューVol.6—韓国勢に攻勢かける、パナソニックの戦略 vol.1—」 http://indonews.jp/interview/vol6_01.html (2014 年 7 月 31 日閲覧)。

『インド新聞』「インドビジネスインタビューVol.6—韓国勢に攻勢かける、パナソニックの戦略 vol.2—」 http://indonews.jp/interview/vol6_02.html (2014 年 7 月 31 日閲覧)。

『インド新聞』「インドビジネスインタビューVol.6—韓国勢に攻勢かける、パナソニックの戦略 vol.3—」 http://indonews.jp/interview/vol6_03.html (2014 年 7 月 31 日閲覧)。

『日本経済新聞』 2010 年 11 月 1 日付。

『日本経済新聞』 2010 年 7 月 3 日付。

『日本経済新聞』 2010 年 8 月 2 日付。

『日本経済新聞』 2011 年 1 月 9 日付。

『日本経済新聞』 2013 年 12 月 9 日付。

『日本経済新聞』 2013 年 8 月 31 日付。

映像メディア

KBS (2004) 「제 14 편 : 인도 가전시장 공략기:지상최후의 시장을 잡아라」『KBS 신화창조

의 비밀』 한국국영방송국, 2004.02.13 방영 [KBS「第 14 話 : インド家電市場の攻略記 : 地上最後の市場をつかめ」『KBS 神話創造の秘密』韓国国営放送局、2004.02.13 放映]。

インターネット

BPL ホームページ <http://www.bpl.in> (2014 年 2 月 1 日閲覧)。

IMF ホームページ <http://www.imf.org> (2014 年 7 月 26 日閲覧)。

LGEIL ホームページ <http://www.lgindia.com> (2014 年 7 月 26 日閲覧)。

LG 電子ホームページ <http://www.lg.com> (2012 年 7 月 23 日閲覧)。

アカイ電気ホームページ <http://akai-india.net> (2014 年 2 月 4 日閲覧)。

アカサカ電気ホームページ <http://www.akasakapcb.com> (2014 年 1 月 31 日閲覧)。

インド株式オンラインホームページ <http://indokeizai.com> (2014 年 1 月 30 日閲覧)。

インド国土交通省ホームページ http://www.nhai.org/nhdpmain_english.htm (2014 年 7 月 29 日閲覧)。

インド進出支援ポータルホームページ <http://www.india-bizportal.com> (2014 年 1 月 31 日閲覧)。

インド政府ポータルサイト <http://india.gov.in> (2010 年 10 月 8 日閲覧)。

オニダホームページ <http://onida.com> (2014 年 1 月 31 日閲覧)。

ゴドレジ&マニュファクチャリングホームページ <http://www.godrejandboyce.com> (2014 年 1 月 30 日閲覧)。

ゴドレジホームページ <http://www.godrej.com> (2014 年 1 月 30 日閲覧)。

ソニーインディアホームページ <http://www.sony.co.in/article/211980/section/sonycompanyoutline>(2013 年 7 月 31 日閲覧)。

ビデオコンホームページ <http://www.videoconworld.com> (2014 年 2 月 3 日閲覧)。

経済通産省ホームページ <http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2007/2007honbun/html/i1410000.html> (2014 年 7 月 24 日閲覧)。

国立応用経済調査局ホームページ <http://www.ncaer.org> (2011 年 1 月 17 日閲覧)。

在インド日本国大使館 www.in.emb-japan.go.jp (2010 年 11 月 21 日閲覧)。

在韓インド大使館ホームページ <http://ind.mofat.go.kr> (2011 年 1 月 21 日閲覧)。

在日インド大使館ホームページ <http://www.embassyofindiajapan.org>(2011 年 1 月 21 日閲覧)。

世界銀行ホームページ <http://data.worldbank.org> (2014 年 7 月 25 日閲覧)。

総務省統計局ホームページ <http://www.stat.go.jp/data/sekai/02.htm> (2011 年 1 月 20 日閲覧)。

中華英才网校园招聘ホームページ <http://campus.chinahhr.com> (2014 年 10 月 14 日閲覧)。

日本財務省ホームページ、https://www.mof.go.jp/international_policy/reference/balance_of_payments/bpm5bpfdi.htm (2014 年 7 月 30 日閲覧)。

日本貿易振興機構ホームページ <http://www.jetro.go.jp/world/asia/in> (2011 年 7 月 18 日閲覧)。

図 目 次

I インドの経済成長と家電市場

第 I-1 図	インドの GDP と経済成長率の推移(70 年代)	12
第 I-2 図	インドの GDP と経済成長率の推移(80 年代)	12
第 I-3 図	インドの GDP と経済成長率の推移(90 年代)	13
第 I-4 図	インドの GDP と経済成長率の推移(2000 年～2014 年)	13
第 I-5 図	インドの経常収支と輸出成長率の推移(1986 年～2000 年)	16
第 I-6 図	GDP に占めるインドの産業構造の推移	17
第 I-7 図	外国直接投資の受入額の推移	20
第 I-8 図	インド電子産業のセグメントと売上高の推移	20
第 I-9 図	インド消費家電製品の売上高の年間規模	21
第 I-10 図	インド家電市場の分類	23
第 I-11 図	インドの生産年齢人口率の推移	33

II LG 電子のグローバル展開と競争戦略の変貌

第 II-1 図	1960 年代後半の LG グループの組織図	38
第 II-2 図	1974 年と 1980 年の韓国企業グループの順位	38
第 II-3 図	韓国企業の経営戦略パラダイムの転換	42
第 II-4 図	1990 年代の LG 電子の企業環境変化	43
第 II-5 図	LGEIL の 3 大成長戦略	46
第 II-6 図	LG 電子の組織図	47
第 II-7 図	LG 電子の先デザイン・後技術開発の方式	52

Ⅲ インド家電市場における LG 電子の現地化戦略

第Ⅲ-1 図	2010 年度インド家電市場の製品別販売台数	63
第Ⅲ-2 図	LGEIL の現地化戦略と 4P モデル	64
第Ⅲ-3 図	LGEIL の製品ラインアップの増加	68
第Ⅲ-4 図	LGEIL の従業員数	72
第Ⅲ-5 図	LGEIL の組織構造(1997 年~2006 年)	73
第Ⅲ-6 図	経営現地化の概念	76
第Ⅲ-7 図	サムスン電子と LG 電子の地域別売上高総額の推移(2012 年度)	80

Ⅳ インド国内家電メーカーの成長と展望

第Ⅳ-1 図	ゴドレジグループと G&B の事業部門	87
第Ⅳ-2 図	ONIDA の年度別売上高	89
第Ⅳ-3 図	2002 年インドカラーテレビの市場占有率	92
第Ⅳ-4 図	ビデオコンの関連分野型多角化と形態	96
第Ⅳ-5 図	ビデオコンのブランドポートフォリオ	97

Ⅴ インドの農村市場と地域販売ネットワーク戦略

第Ⅴ-1 図	インド家電市場の売上高と農村部でのビジネスチャンス	103
第Ⅴ-2 図	インド農村部の年間消費支出総額の推移	105
第Ⅴ-3 図	インドの高速道路計画と都市分布図	107
第Ⅴ-4 図	LGEIL の販売体系	112

第V-5図	LGEILテレビのERRCグリッド	114
第V-6図	LGEIL冷蔵庫のERRCグリッド	114
第V-7図	LGEIL洗濯機のERRCグリッド	115
第V-8図	LGEIL電子レンジのERRCグリッド	115
第V-9図	日本の対インド直接投資額の推移	118

表 目 次

I インドの経済成長と家電市場

第I-1表	1991年、ナラシマ・ラオ政権による「新経済政策」	16
第I-2表	インドの実質GDP成長率への各産業別寄与度の推移	17
第I-3表	インドの消費嗜好	32
第I-4表	インドの所得階層別比率	32

II LG 電子のグローバル展開と競争戦略の変貌

第II-1表	主要新興国におけるLG電子の海外生産法人	45
第II-2表	LG電子の社員構成	54

III インド家電市場におけるLG電子の現地化戦略

第III-1表	韓国企業がインドに投資する際考慮すべき10項目	61
第III-2表	LGEILの製品ラインアップ	68
第III-3表	多国籍企業の在外子会社に対する本社の4つの志向形態	75
第III-4表	LGEILの主要な戦略的アプローチ	78
第III-5表	インド家電市場における競争戦略モデル	79

IV インド国内家電メーカーの成長と展望

第IV-1表	ゴドレジの会社概要	87
第IV-2表	オニダの会社概要	89
第IV-3表	BPLの会社概要	92
第IV-4表	ビデオコンの会社概要	94

第IV-5表	ビデオコンの沿革と戦略的提携	98
--------	----------------------	----

V インドの農村市場と地域販売ネットワーク戦略

第V-1表	インド農村市場の成長可能性	104
-------	---------------------	-----

第V-2表	インドの物流とインフラの概観	110
-------	----------------------	-----