

新興多国籍企業の国際化戦略：LG電子の事例

金 炯 中

I. はじめに

本稿は、新興多国籍企業の国際化戦略を説明することを目的としている。

市場のグローバル化が深化する今日において、企業の国際化に係わる諸問題は、巨大企業のみならず、小規模の企業にとっても重要な課題の1つとなっている。なぜなら、企業は国際化を通じて海外市場における多様な経験や能力を獲得することができ、それが企業の存続や成長に繋がるからである。

国際化理論に関する研究としては、Dunning (1980) などによって提示された折衷パラダイムや、Johanson & Vahlne (1977) により提唱されたUppsalaモデルなどが代表的である。Dunning (1980) は企業の海外進出動機などについて重要な見解を提示しており、またUppsalaモデルでは、心理的距離による進出先市場の選択 (Davidson, 1980) や、進出方式の選択及び変化 (Johanson & Weidersheim-Paul, 1975) など、国際化戦略の重要な決定事項について議論されている。これらの既存研究は、企業の国際化における進出先市場の選定問題や進出動機の探索、そして進出方式の選択などに焦点を当てており、理論的に有効な視点を提示している。

しかしながら、こうした従来の国際化理論はいくつかの課題を有している。例えば、Dunning (1980) などが提示した企業特殊優位の概念は、近年の新興国出身の多国籍企業の進出動機を十分に説明することはできない。また、Uppsalaモデルにおいても、モデルの適合性に対し相反する研究結果が数多く出ており¹⁾、その限界が指摘されている。

1) 例えば、Sullivan & Bauerchmidt (1990) やBenito & Gripsrud (1992) などは、Uppsalaモデルを支持していないが、Johanson & Vahlne (1977)、Cavusgil (1980)、Davidson (1980, 1983)、Erramilli (1991) などは支持している。

一方、近年、韓国や中国など、アジアの新興国出身の多国籍企業の成長が目覚ましい。新興国の多国籍企業の多くは欧米先進国の企業と比べ歴史は短い、早いスピードで国際化が進んでおり、世界各国の多様な産業分野で活躍している。

国際化に関するこれまでの研究には、このような新興多国籍企業の国際化に関するものが乏しく、その大半が欧米先進国の多国籍企業を対象としている。したがって、新興多国籍企業の国際化の実態を明らかにすることが必要である。

そこで本稿では、既存の代表的な国際化理論を用い、新興多国籍企業の国際化行動を検証することで一般化の可能性を確認すると共に、新興多国籍企業の国際化戦略の特徴を明確化することを目的とする。そのため、本稿では新興多国籍企業の中でも多方面から国際化が進んでいる韓国のLG電子を対象に事例分析を行う。

本稿の構成は、次の通りである。IIでは、先行研究を検討し、国際化戦略に対する本稿の分析視点を提示すると共に、研究対象と研究方法を明らかにする。IIIでは、LG電子を対象に事例研究を行う。IVでは、LG電子の事例をまとめながら、新興多国籍企業の国際化について議論した上で理論的示唆を加える。Vでは、今後の研究課題を明らかにする。

II. 分析視点と研究方法

1. 本研究の分析視点

企業国際化のメカニズムを説明するために、これまでも多くの研究が行われ、その研究蓄積も多い。企業の国際化を説明する研究としては、次の3つのアプローチがあげられる。第1に、取引コストや企業優位の要素の重要性を強調する折衷パラダイム (Dunning,

1980)、第2に、心理的距離や進出方式の変化を取り扱うUppsalaモデル (Johanson & Vahlne, 1977)、第3に、海外市場への拡大スピードや地域的範囲を分析する国際的拡張プロセスアプローチ (Vermeulen & Barkema, 2002) である。

この3つの研究アプローチは、複雑な企業の国際化行動を理解するための有効な知識及び視点を提示している。以下、これらの研究アプローチにおいて重要な概念である進出先市場の選択、進出動機、そして進出方式などに焦点を当てながら議論する。

(1) 進出市場の選択

国際化理論の提唱者たちは、海外市場の選択は本国市場と進出先市場との心理的距離によって規定されると主張する。心理的距離は、企業と現地市場間の情報の流れを妨げうる言語や文化、政治システムといった要素を意味する (Johanson & Vahlne, 1990)。この心理的距離は地理的距離とも関係するが (Johanson & Weidersheim-Paul, 1975)、通常、心理的に近い国とは地理的にも近いことが多い。この考え方からすると、市場間の特性が類似するほど企業が保有する技術、マーケティング、人的資源などを容易に移転できるため、心理的・地理的に類似した国から順次に海外市場を開拓することになる (Davidson, 1980)。また、心理的距離は本国と進出先国との文化的距離にも依存される。例えば、Davidson (1983) や Erramilli (1991)、Kogut & Singh (1988) などは、文化的距離が海外市場への進出行動に与える影響を検証した。その結果、文化的に親しい国に資源を投入する場合、企業はより積極的な経営を行うという結論が出された。心理的距離の考え方からすると、企業はまず文化的に近い市場に進出する。その理由は、比較的容易にその市場を理解できるからである。これらの国での事業活動を通して得られた知識は、その後、文化的距離の遠い市場へ進出する際の踏み台となっていく。

このように、既存研究では、国際化の初期段階においては本国市場と類似した海外市場

に先に進出するという考え方が支配的である。しかし、この論理を新興多国籍企業に適用する場合、同じ結果がでるかについては疑問の余地が残る。

(2) 進出方式の選択

進出方式の選択は、海外市場に対する関与度 (commitment) の増加と深い関係がある。企業は典型的に、関与度の低い方式を採択して海外市場に進出する。その後、漸進的により大きい関与度を必要とする進出方式へと切り替えていく。Johanson & Vahlne (1977) を代表とするUppsalaモデルの研究者たちは、企業の国際化は輸出を通じて海外市場に進出し、その後、合弁会社あるいは販売法人の設立、そして生産工場の設立という順に変化すると認識している。

このように所有権の割合と比例して資源の関与が増えていくという仮説は、Anderson & Gatignon (1986) や Erramilli & Rao (1993) の研究でもみられる。こうした考えを踏まえると、新興多国籍企業の進出方式も、初期段階では輸出から始まり、徐々に完全所有の生産法人へと向かうことになる。

(3) 進出動機

Dunning (1980) や Rugman (1986) などは、海外市場への進出動機において、企業が持つ特殊的優位の存在を強調した。また、理論の前提には、海外市場、とりわけ発展途上国への進出を考えている先進国の多国籍企業を対象としていた。しかし、彼らの提起した理論では、企業特殊的優位を保有しない新興多国籍企業の海外市場の進出動機に関しては十分な説明ができない。そのため、多くの研究者は、その後進出動機に関する新しいメカニズムを提起し、新興国出身の多国籍企業の海外進出動機の究明に努めた。

特殊な優位性を持たない新興企業の中には積極的に海外進出を図る企業も存在するが、その代表的な進出動機は次のようにまとめられる²⁾。まず、海外市場でのビジネス経験を

²⁾ 詳細は、拙稿 (2008) を参照。

通じ多くのことを学ぶ学習メカニズム、本国の競合他社の海外進出に追随するための追撃メカニズム、そして、国内市場の事業に対する厳しい規制を回避する規制回避メカニズム、最後に、海外市場の豊かな資源を活用するための資源調達メカニズムがあげられる。このように、特殊的優位を保有していない企業も、様々な動機を持って海外市場に進出しているのが事実である。

(4) 進出市場の拡大

国際的な拡張を通じ、企業が吸収できる知識の量は、時間的な制約 (Cohen & Levinthal, 1989) や制限された経営者の合理性によって一定水準に止まる (Vermeulen & Barkema, 2002)。つまり、経営者は、新たに進出した海外子会社を認知し、本社と統合することに一定の時間を要する。短期間に多くの市場に進出する場合は、海外事業で培った経験を意味のある学習に転換する能力が限界に直面することが想定される (Eisenhardt & Martin, 2000)。

国際的拡張プロセスから習得できる知識は、拡張プロセスの地域的分布においても影響を受ける。海外子会社を多くの国に設立することは、制限された少数の国に集中的に進出することに比べ非常に複雑であり、企業も多くの力量を必要とする (Vermeulen & Barkema, 2002)。つまり、進出国の数が多くなればなるほど、現地で習得した経験を吸収することが困難になると考えられるからである。

実際に、Vermeulen & Barkema (2002) はオランダ企業22社のデータを用い、国際的拡張プロセスを国際的拡張の速度、製品の多様性、地域的範囲などを基準に分析している。分析の結果、海外子会社の進出が早くない企業及び地域的に狭い国に集中的に進出している企業の方が収益が高いことを明らかにした。このように、企業の吸収力量 (Absorptive Capability) には限界があり、国際的拡張スピードと地域的分布の程度にも影響されることが考えられる。

以上、国際化戦略理論において代表的な既存研究を検討しながら本稿の分析視点を提示

した。改めて整理すると、本稿では進出動機、進出国の選択、進出方式の選択、進出市場の拡大に焦点を当てる。

2. 研究対象と研究方法

本研究は、先進国の多国籍企業を中心に展開されてきた従来の国際化理論に基づき、今日の新興多国籍企業 (以下、新興企業) の国際化行動を明らかにする。そのため、1つのケースによる探索的な事例分析を行う。

事例分析の対象は、韓国の代表的な総合家電メーカーのLG電子である。本稿でLG電子を研究対象とした理由は以下の通りである。

第1に、LG電子の事例は、従来において共有されていた国際化理論に対する逸脱事例として考えることができ、それを分析することで新たな理論的展開が期待できるからである。従来の先進国出身の多国籍企業と違って、同社が国際化プロセスに係わる重大な意思決定問題をどのように対処してきたかを分析することで、国際化理論に新たな知見の提示が期待できる。一般的に、逸脱事例は統計分析に基づく定量研究を実施した場合、誤差として処理されてしまう可能性が非常に高いため (田村、2006)、LG電子の場合も定性的な分析によるアプローチが有効であると考えられる。

第2に、LG電子は新興工業経済地域 (NIEs) 出身で、いわゆる旧世代の新興企業として位置づけられるが、その国際化戦略を分析することで、中国などの新世代の新興企業が同社の国際化経験から多くを学び取ることができると考えるからである。

第3に、LG電子は、新興国出身の多国籍企業の中でも最も国際化が進んでいるからである。企業の国際化を測定する際は多様な基準が用いられるが³⁾、同社は国際化測定の主

3) その基準は、企業の構造的側面 (進出国の数、最高経営層の国籍の数など)、経営成果の側面 (海外部門の売上高、生産量、従業員数)、海外市場介入程度 (海外の完全所有子会社の数)、経営者の態度 (本国志向/現地志向かなど)、そして国際競争力の程度 (海外での市場占有率、ブランド認知度、ロイヤリティなど) に分類される。詳細は、ジョン・グホン (1993) 『国際経営論』法文社、16-17ページを参照。

表1 2010年度 地域別売上の比率

北米	欧州	韓国	中南米	中&Af*	東南亜	西南亜	CIS	中国	日本
26%	18%	13%	12%	9%	6%	5%	5%	5%	1%

注：中&Afは、中東とAfricaを指す。

出所：LG電子『2010年持続可能経営報告書』

要な項目において高い国際化を示している。

LG電子は、約120か国で事業を展開している（2009年末現在）。そのうち、法人が83社（生産法人は29、販売法人は44、その他10）と支社が31社となっている。また、同社の地域別売上の比率をみると、表1のように、韓国国内では全体の13%を占めており、残りの約87%が海外での売上となっていることがわかる。北米（26%）と日本（1%）の売上がやや偏ってはいるものの、その他の地域では5%以上の割合を表しており、全体的にバランスの取れた分布であることが見て取れる。

同社の従業員は90,578人（2010年末現在）で、そのうち韓国国内では31,840人（約35%）が所属しており、残りの約65%は海外市場に従事している。他に、2008年頃からはCMO（Marketing）、CHO（Human）、CPO（Procurement）など最高経営層に外国人の優秀な経営者を積極的に受け入れるなど⁴⁾、経営者層の国籍においても国際化が進んでいることがわかる。この点は、自国の人材を中心に雇用しているサムスンや他の新興企業とは一線を画すところであり、LG電子の内なる国際化の証拠でもある。

一方、国際競争力の面について検討すると、同社の主力製品の多くは世界各国で売上を伸ばしていることがわかる。例えば、エアコンの場合、韓国国内はもちろんグローバル市場においても長年首位を維持している。携帯電話機の場合、2009年の出荷台数は1億2千万台を超え、始めて世界シェア10%を獲得した（Gartner）。TVにおいても、サムスンに次ぎ、2位を記録している（Display Search）。

顧客満足度においても満足的な成果を出している。例えば、米国のJDパワーが実施した顧客満足度調査では⁵⁾、一般携帯電話が1

4) 同社は、Cレベルと言われる最高経営陣の全7人のうち、5人を外国人から起用した。

位、スマートフォンが2位（2009.4.30発表）、洗濯機が位、調理器具は1位（2009.8.26発表）を記録しており、品質においても海外の消費者から認められている。

このように、LG電子は多様な国際化基準の要素から検討した場合、非常に国際化が進んでおり、研究目的と適合していると考えられる。

本研究のためのデータは、インタビューと公刊・内部資料から集めた。これは、多数のデータ元から事象を観察することで、事実の正確性を担保するためである（Yin, 1994）。インタビューは、2011年8月18日と2011年11月7日合計2回行われた。8月は本社見学及びHA（Home Appliance）事業本部のグローバルマーケティング室J氏へのインタビューを2時間程度、11月はLG電子のLG電子の日本法人系列会社のマネジャーY氏へのインタビューを3時間程度実施した。後日、必要に応じて電話とEメールによる確認と追加の質問を行った。資料に関しては、韓国語の新聞や雑誌以外に、LG電子の営業報告書、持続可能経営報告書、株主説明会資料、及び2008年LG電子の創立50周年を記念して発行した『LG電子50年史』などの資料を利用した。

III. LG電子の事例

1. 企業概要

LG電子は、2010年末現在HE（Home Entertainment）、MC（Mobile Communications）、HA（Home Appliance）、そしてAE（Air Conditioning & Energy Solution）の4つの事業本部を運営している。韓国の本

5) 例えば、一般携帯電話の顧客満足度の調査項目としては、利便性（Ease of Operation）、デザイン（Physical Design）、機能（Handset Features）、バッテリー性能（Battery Function）が測定されている。

社には、CTO (Technology)、CFO (Financial)、CRO (Relations)、CHO (Human Resources) などの組織とデザイン経営センターや戦略企画チームなどの支援部門が設置されており、海外には8つの地域本部（北米、ヨーロッパ、CIS、中南米、中国、中亜、西南亜、東南亜）を設け、各地域を総括している。同社は、洗濯機や冷蔵庫、そしてエアコンといった白物家電から薄型テレビ、携帯電話、そしてネットブックまで多様な製品を生産及び販売している。

1990年代頃までのLG電子のイメージは、先進企業の製品を模倣して販売する魅力のない企業であった。しかし、現在はそのようなイメージから脱皮し、世界の優秀企業と肩を並べる程度に成長した。その証拠の1つに、Business WeekとBostonコンサルティングが選定する世界最高革新企業（World's Most Innovative Companies）のランキングにおいて、2010年には7位（2009年は27位）を記録し、韓国企業として初めて10位内に入ることができた。世界中に革新的な製品を導入し、高い成果を創出していると認められたのである。また、2009年のFortune Global 500社ランキングではパナソニック（79位）やソニー（81位）を抜き、69位に登った。さらに同社は、1999年デジタルLGを宣言して以来、デザインにも集中的な投資を行い、世界の有名デザイン展で数々の賞を獲得するなど⁶⁾、デザインの分野においても世界的レベルに達したといえる。加えて同社は、Fortune紙の世界で最も尊敬される企業（World's Most Admired Companies）ランキングにおいて、2008年度の電子業界部門で7位を記録した。このランキングは、売上高や株価総額の比較のみならず、グローバル企業の最高経営者や業界の専門家たちに企業活動全般に対する評価で測定されるため、その意味も大きい。

6) 例えば、米国産業デザイン協会及びBusiness Weekが共同主催するIDEA (International Design Excellence Awards) とドイツのreddot Design Awardでは、2008年から2010年まで17個、またiF Design Awardでは、2008年から2010まで28個のデザイン賞を獲得している。

このように、LG電子は売上高の成長のみならず、経営活動全般において世界的な企業として飛躍しており、最も注目される新興企業の1つである。

2. LG電子の国際化

本節では、LG電子の国際化過程を3つの段階に分類し、海外市場への進出動機、進出先市場の選択、進出方式などを踏まえながら概観する。

(1) 輸出成長期（1958年～1979年）

LG電子（当時、金星社）の輸出は、1962年11月ニューヨークのアイゼンバーグ社にラジオ62台を輸出することから始まった。当時の韓国政府は電子産業を戦略的な輸出産業として選定した。電子工業団地への助成を推進するなど、電子産業育成に力を入れ、1967年から5年間は輸出10億ドルの達成を目標として掲げていた。これに歩調を合わせたLG電子は、輸出地域を多様化しながら、輸出品目を増やした。組織的には、体系的な輸出業務を担当する輸出担当部署を設けた。また、1968年にはニューヨークに支社を開設し、米国市場への輸出を強化した。

その後、LG化学（当時、楽喜化学）の冷蔵庫製造経験から冷蔵庫の開発に成功するなど、1970年代からは洗濯機、ガスレンジなどを生産することになる。1971年の主たる輸出品は冷蔵庫（33%）、白黒TV（29%）、ラジオ（20%）であった。こうした中、同社は、大型化、全国化、国際化を基本軸とする「金星躍進3カ年計画」を掲げ、まずは釜山にあった生産工場を3つの地域に拡散させ、大規模工場設備を整えた。その1つが1975年設立された亀尾のTV工場である。また、工場建設による企業規模の拡大と共に、製品開発のための研究所設立も推し進められた。1975年には、国内の民間企業としては初めて研究所を設立し、多様な新製品の開発に乗り出したのである。TV部門では、1977年にカラーTVを開発すると同時に輸出をスタートさせ、輸出成長に大きく貢献した。こうした製品開発を可能にした背景には、海外の企業からの技

術導入がある。例えば、米国RCA (Radio Corporation of America) との技術導入契約を締結することで、米州輸出用の19インチモデルの生産に成功した。他にも、日立との技術提携契約などを通じて技術力を確保することができたといえる。

1970年代の中盤には、西ドイツ (1974年) を始め、イギリス (1978年)、米国のロサンゼルス (1978年) などにも支社を設立し、販売網を構築した。それにより、1978年末基準で韓国家電企業としては初めて輸出1億ドルを達成することとなる。このような成果をもたらした原動力となったのは、LG電子の積極的な輸出政策以外にも、政府の輸出に対する支援政策と、国内の低賃金を武器としたコスト優位性が影響を与えたと考えられる。

一方で、LG電子 (当時、英語名GoldStar) は1978年8月ニューヨークに最初の現地販売法人GSEI (GoldStar Electronics International Inc.) を設立し、米国内の独自の販売網を構築するために力を注いだ。そして、1980年には西ドイツにも現地法人を設立し、ヨーロッパ進出のための橋頭堡を確保した。このように、海外での事業活動が増大するにつれ、同社は業務の円滑化のための輸出部を新設することになる。当時の輸出実績をみると、カラーTV (30%)、白黒TV (25%)、音響機器 (11.5%)、ラジオ (11.5%) が中心であった。LG電子はOEMを通じた量的拡大を図りながら、輸出対象地域をさらに拡大した。

(2) 海外市場基盤構築期

①先進国生産段階 (1980年～1988年)

LG電子は、この時期にまず、1970年代の主力製品に代替可能な先端製品を開発することを目標とした。その一環として、中央研究所を1981年に生産技術担当副社長の直属にする形で事業部に昇格した。また1983年には、デザイン総合研究所も設立した。こうした動きにより、VCR、オーディオ、そして電子レンジなどの開発が加速化され、成長の機会となった。さらに組織内部的には、1986年から経営革新を追求するF-88プロジェクトを

実行し、内外の熾烈な競争体制に対応を図った。

一方、1980年代初めから先進国の保護貿易主義が強まり、LG電子はこれに対応する形で海外生産基地の確保に邁進した。例えば、1981年、米国アラバマ州ハンツビルに韓国企業としては初の海外現地生産法人GSAI (GoldStar America Inc.) を設立する。この意思決定は、米国の反ダンピング問題に対する根本的な解決策となった。つまり、現地生産により米国の貿易障壁を克服することが可能になったのである。米国工場の設立は、米国内の市場占有率の拡大のみならず、独自のブランドで商品の販売が可能になったという点でも大きい意味を持つ。

その後、同社は電子レンジ、カラーTVなどの輸出製品に対するヨーロッパ地域の貿易障壁に対応するためにヨーロッパにも生産工場を設立する。1986年にヨーロッパの中でも需要が大きく、政治経済的にも安定していた西ドイツに現地生産法人GSE (GoldStar Europe GmbH) を設立したのである。続いて1988年には、英国にも電子レンジ生産のための生産法人 (GSEUK) を設立することになる。これに伴い、1984年には、米国のカリフォルニア州サンノゼに研究法人 (GS-Tech) を設立し、海外の研究基盤を構築し始めた。このように、同社は着実に海外拠点を高度化しながら、多国籍企業として変貌を遂げることとなる。

②途上国生産段階 (1988年～1994年)

1980年代後半の韓国は、労使問題の台頭と高賃金時代の到来により、電子産業の競争力が弱まっていた。したがって、韓国企業としては収益性の向上のためにも新たな生産基地の設立が求められていた。LG電子は東南アジア地域の完成品輸出入品に対する高関税の賦課に対応すると同時に、自社ブランド (GoldStar) 製品の販売を増大させるため、生産法人の設立を推進した。1988年にはタイに合弁生産法人GSM (GoldStar Mitr Co., Ltd) とフィリピンに合弁生産法人GSCP (GoldStar Collins Phils. Inc.) を設立した。

他方、同社は市場規模が拡大されつつある中南米市場を確保するため、1988年にメキシコ北部に現地生産法人GSMX（GoldStar Mexico. S. A. DE. CV.）を設立した。この拠点の設立の背景には、NAFTA結成や北米及び中南米地域の経済ブロック強化の動きが表面化され、貿易規制の深刻化が予想されたからである。同時に、1982年に設立された米国内の現地生産法人（GSAI）の経営及び生産環境が悪化していたことも、メキシコ生産法人の設立背景としてあげられる。

この時期には、海外市場の支社設立と販売法人の設立も並行して展開されたが、そのような国際的拡張により先進国中心の輸出構図を転換し、進出市場の多様化を実現させることができた。

LG電子は、1989年から新しい経営陣の構成に共に、質的経営、革新的組織改編、長期的ビジョンの樹立など、新しい概念の国際化を追求し始めた。LG電子のグループレベルでのVプロジェクトはこのようなLG電子の

ビジョンを表している。

この時期からのLG電子は、従来の国際化とは区別される世界化戦略を本格的に推進した。同社のこれまでの国際化が企業の経済活動の幅を他の地域や国に広げた量的な概念であったとするならば、世界化は生存のための質的な概念であった。質を伴うビジネスシステムおよび各地域別相互補完的ビジネスシステムの構築、ビジョンの共有と現地市場の自律経営を通じた収益創出が経営目標として設定された。

LG電子は世界化経営戦略の実現のため、組織の能動的改編、R&Dグローバル戦略推進、グローバル人材育成、グローバルサービス体制構築、グローバルネットワークインフラ構築、海外法人の現地化経営などに取り組んだ。1990年代には世界市場を9つの主要地域、つまり北米、中南米、西欧、中欧、中アジア、亜州、CIS、日本、中国地域に分類し、地域特性に適合したビジネスシステムを構築した。その戦略の中心は徹底した現地化であっ

表2 LG電子の成長過程

	主要出来事	ビジョン及び戦略	組織運営	主な製品
輸出成長期	<ul style="list-style-type: none"> 金星社設立 法人会社化 楽喜金星グループに変更 日立技術導入契約 通信事業部、電線事業部分離 具滋暲会長就任 金星半導体 	<ul style="list-style-type: none"> 金星躍進3カ年計画 	<ul style="list-style-type: none"> ソウル連絡所設立 事業部制 輸出部門設立 	<ul style="list-style-type: none"> ラジオ生産 扇風機発売 冷蔵庫開発 TV生産 VCR開発
海外市場 基盤構築期 (先進国生産)	<ul style="list-style-type: none"> ハニーウェールインフォメーションと生産契約 	<ul style="list-style-type: none"> F-88プロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> 事業部制導入 デザイン総合研究所設立 	<ul style="list-style-type: none"> コンピューター生産 カラーモニター開発
海外市場 基盤構築期 (途上国生産)	<ul style="list-style-type: none"> 金星通信との合併 	<ul style="list-style-type: none"> 21世紀に向けた経営構想 Vプロジェクト グローバルサービスシステム構築 	<ul style="list-style-type: none"> 地域市場専門家制度 	<ul style="list-style-type: none"> TV用ブラウン管CPT
グローバル 化推進期	<ul style="list-style-type: none"> 社名変更 Zenith買収 CDMA常用化 LG-IBM設立 LG情報通信吸収 LGLCD発足 LG.PhilipsDisplay設立 持ち株会社LG誕生 	<ul style="list-style-type: none"> 国内直営店ハイプラザ新設 跳躍2005宣言 デザイン経営宣言 先行商品企画グループ導入 	<ul style="list-style-type: none"> 具本茂会長就任 地域担当を地域本部に昇格 4つの事業本部体制 5つの地域総括 地域別マーケティング組織 最高責任者中心体制 	<ul style="list-style-type: none"> PDP独自開発 独自ブランドPFC

出所：『LG電子50年史』をベースに筆者作成。

た。

R&Dグローバル戦略においては、比較優位の観点からR&D拠点を確保し、これらをネットワーク化することで強いR&D体制を構築し始めた。これにより、海外研究所および情報センターを次々と設立した。技術の現地化を図りつつ、先端技術の開発動向を新製品開発に反映することで研究開発の高度化を目指した。その一環として、1991年1月、ドイツにヨーロッパ研究所（GSEL: GoldStar Europe Laboratory）、1991年3月には米国の先端技術研究所 GSNAL（GoldStar North America Laboratory, Inc）を設立した。

さらに、生産拠点の地域的拡大を目指し、エジプト（1990）やインドネシア（1990）にも合併生産基地を設立した。

こうした国際化を通じ、同社の輸出規模は、1970年の400万ドルから1994年35億ドルへと800倍以上の成長率を記録した。同時に、海外売上上の割合も、1993年基準で約57%までに増加した。事業の構造的な面においては、北米・ヨーロッパ中心であったものが途上国などの割合を増やし、製品面においても映像音響関連製品から生活システムおよび情報製品、そして部品まで拡大した。

(3) グローバル化推進期（1995年以降）

LGグループは1995年1月1日、これまで楽喜（ラッキー）金星と⁷⁾、楽喜、金星などに分けて使用してきたグループ内の会社名を「LG」に統合した。未来志向的な企業イメージを構築し、新たなCIに統一させ、系列会社間のシナジー効果を高めるためであった。これにより金星社は社名を「LG電子」に変更した。

1995年には米国家電企業Zenithを買収することで、HDTV関連の先端技術と有・無

7) 1974年楽喜化学工業社を（株）楽喜（ラッキー）に社名変更し、この時からラッキーグループと呼ばれ始めた。ラッキーと金星社は1つのグループ会社にも関わらず、グループ名が金星社をカバーできず、顧客の理解も得られなかった。それゆえ、1984年1月グループ名称をラッキーグループからラッキー金星グループに変更した。

線映像およびデータ伝送技術などのマルチメディア関連のデジタル核心技術を確保することとなる。また、Zenithの生産工場とLG電子の工場を活用することで、北米地域最大のカラーTV企業として浮上した。

新技術の確保に力を注いでいた時期に、1995年1月韓国通信からPCS（個人携帯通信）システム共同開発企業としてLG情報通信が選定されるが、試行錯誤を経てLG情報通信（2000年LG電子に合併）は1996年1月世界最初にCDMA方式のデジタル移動電話サービスを実現させた。また、1998年にはCDMAの輸出を本格化した。さらに、1996年2月から本格的な研究を開始したPDP（Plasma Display Panel）事業は、1997年9月独自開発に成功する。

一方、1995年からは、新興市場として浮上した中国にカラーブラウン管を生産する工場（LGESG）を始め、TV生産工場（LGESY）、洗濯機生産工場（LGEPN）など、継続的に生産工場を設立し、中国現地生産体制を確立することになる。

さらに、LG電子は新興市場への進出も積極的に行うが、その1つがブラジルの複合電子団地の設立である。これは、現地で研究開発、人材確保、商品開発、部品調達、生産・販売及びサービスに至るまで、全ての活動を独自遂行できる現地完結型工場という点で大きな意味を持った。また、西南アジア最大市場として浮上したインドにも、カラーTV、冷蔵庫、エアコンなどを生産する大規模家電複合生産団地LGEIL（LG Electronics India Pvt Ltd.）を建設して事業を本格化した。さらに、アフリカの中心として浮上してきた南アフリカにも、1996年10月に販売法人LG ESA（LG Electronics S.A. Ltd.）を開設し⁸⁾、現地市場獲得に力を入れた。

1980年代から持続的に海外生産基地を拡大してきたLG電子は、2000年代に入り、ロシ

8) 南アフリカではLGのブランドが知られていない状況の中で、TVのGolden EYE、洗濯機のPunch Masterなど別名（PetName）を中心にマーケティング活動を行った結果、進出9か月で洗濯機などの商品でシェア1位を記録した。

ア、ポーランドなど、新たに浮上した地域に対しても現地化戦略を展開した。冷蔵庫やエアコンなど主要生活家電製品は物流費の負担が大きいため、利益率を向上させるためにも海外生産の拡大が当然の措置であった。同社は2006年9月に、韓国企業として初めてロシアに生産工場を設立した。ロシア工場は、TV、オーディオ、洗濯機、冷蔵庫などを生産し、輸出に伴う物流費や関税などが大幅に削減できると共に、CIS市場環境で安定的な事業基盤を確保できる拠点となった。また、2006年にはポーランドにもLCD TVを生産する工場を設立し、ヨーロッパ市場への新たな供給拠点として運営している。

LG電子は、こうした国際化を通じた成長プロセスの中で、世界市場で競争するための製品開発、生産技術およびマーケティング能力の蓄積のみならず、国際化を推進できる人材までを確保することができた。

IV. 事例の考察

1. 結果の分析

(1) 進出市場の選択

LG電子の進出先市場は、北米から始まり、西ヨーロッパ、東南アジア、そして新興国や社会主義経済圏という順に変化していることが判明した。

冒頭で述べたように、Uppsalaモデルなどの国際化理論では、心理的距離が近い国から遠い国へと進出国が変化するとされている。しかし、LG電子の場合、心理的距離が遠い米国や西ドイツといった先進国への進出（輸出）が東アジアのように比較的的心理的距離の近い国々よりも先に行われている。

このような結果は、企業優位的要素を有する企業が本国よりやや遅れている発展途上国に直接投資を行うと認識していたDunning (1980) の見解とも一致しない。同社の直接投資先は、当時の韓国より経済の発展が遅れていた途上国ではなく、米国やドイツのような先進国市場で先に行われたことが確認された。

進出市場の選択に関する本稿の分析結果は、韓国製造企業の国際化を実証的に分析したE

rramilli et. al (1999) の研究結果とも相反する。彼らの研究は、韓国製造企業が1973年から1990年にかけて行われた568件の海外直接投資を分析対象としている。分析の結果、韓国企業の大半は心理的距離の近いアジア市場に先に進出していることを明らかにした。このことから、本稿で取り上げたLG電子の国際化は、韓国の製造企業の中でも特殊な事例として理解することができよう。

(2) 進出動機

先述のように、LG電子が最初に輸出を展開したのは米国である。その動機となったのは、現地市場の規模及び需要に魅力を持ったことの他にも、韓国政府の輸出ドライブ政策であった。これは、政府の支援を受けた海外市場獲得のための進出として認識できる。

その後、輸出主力製品に対する米国政府の輸出規制が強化され、ドイツに販売法人を設立したことも現地市場を獲得し、輸出を拡大するためであった。

1980年代に入ってから、主力輸出市場であった欧米先進国の新保護主義が強化されることによって輸入規制が行われ、先進国への輸出を継続することが困難になる。こうした状況に対応するため、同社は輸出規制品目に対しては先進国に組み立て工場を設立⁹⁾、既存市場を維持することに主力する。つまり、国内の大規模生産工場を維持させるためにも先進国市場の存在は重要であった。

一方、LGが東南アジアを中心とする発展途上国に進出を図ったのは、現地の低賃金を活用しながら、先進国の貿易障壁を回避するためであった。つまり、タイやインドネシアにカラーTV及び冷蔵庫工場を設立した目的は、主に先進国向けの製品を生産するためであった。(もちろん、現地市場の成長可能性をある程度見込んで進出を決めたことは否めない。)

その後、1990年代半ばから社会主義国家の市場開放が本格化されると、LG電子は社会

⁹⁾ 1981年米国にカラーTV工場、1986年にはドイツにカラーTVおよびVCR工場、そして1988年にはイギリスに電子レンジ工場を設立した。

表3 LG電子の国際化戦略

段階	主な進出市場	進出動機	進出方式
輸出成長期	先進国 (ex,米国、西ドイツ)	政府の政策への対応、 現地市場獲得	輸出
海外市場基盤 構築期	先進国 (ex,米国、西ドイツ)	貿易障壁への対応、 現地市場獲得	生産法人
	途上国 (ex,タイ、フィリピン)	先進国への迂回輸出基地、 現地市場獲得	合弁生産法人
グローバル化 推進期	新興市場 (ex,インド、ブラジル)	市場先占及び生産拠点	複合生産団地
	社会主義国家 (ex,ロシア、ポーランド)	市場先占及び生産拠点	生産法人

出所：筆者作成

主義経済圏および中南米を中心に生産及び販売基地を拡大する。具体的には中国やブラジルなどへの進出がこの時期に推進されたのである。また、2000年代に入ると、LG電子はヨーロッパ市場への供給基地の獲得およびロシア市場の成長に対応するため、ポーランドとロシアに生産工場を設立した。冷蔵庫やエアコンなどの生活家電は物流の負担が大きいため、利益率のためにも現地生産の拡大が求められたのである。両国にエアコン、洗濯機、モニター、デジタルTV、携帯電話など、主要製品の生産基地を設立することで、グローバル主要市場に現地完結型拠点を構築することとなる。

LG電子の国際化プロセスの検討から明らかになったことは、企業優位的要素を保有していない状況の中でも、常に外部環境の変化に注目し、積極的に海外市場へ進出したことである。つまり、海外市場の規模および開放度といった環境的要因による海外直接投資を行っていることである。また、こうした海外市場への進出の経験により、徐々にグローバル競争力を獲得できたと思われる。

(3) 進出方式の選択と発展

LG電子の国際化には、他にも次のような特徴がみられる。まず、海外直接投資は、先進国では単独投資によるものがほとんどだったが、発展途上国では現地企業と合弁会社を設立する方式で進出したケースが多いことが

確認できた。同社の進出初期の進出形態を検討してみると、単独投資が約7割、合同投資が約3割程度で、単独投資の比重が高い。特に、欧米地域ではそのほとんどが100%単独投資で現地法人を設立しているが、それに対し、中国などのアジアでは単独投資と合弁企業での進出割合が半々である。

先進国の場合、輸出を通じて現地市場に対する知識をある程度蓄積して直接投資を行っている。これに対し、発展途上国市場の場合は、(もちろん法的な制約による要因も考えられるが)当初から生産基地としての活用を目的に進出したため、現地国企業のノウハウを活用できる合弁会社の形態で進出したことと推測される。

従来、企業の国際化プロセスにおける進出形態の変遷は、輸出から現地販売法人を通じた販売活動、そして現地生産法人を通じた生産活動へ発展するという考え方が一般的であった(Johanson & Vahlne,1977)。LG電子の進出方式の変化は、先進国と発展途上国においてそれぞれが異なっていることが明らかになった。

まず、米国やドイツなど先進国での進出形態を観察してみると、支社から始まり、販売法人の設立、そして生産法人の順に変化していることがわかる。これは、従来の先進国の多国籍企業の進出方式の変化と類似したプロセスである。

しかしながら、発展途上国における進出形

態の変化をみると、販売法人の設立より生産法人の設立が先行しているケースが多くみられる。エジプト（GSEE）、中国（GSHZ、GSSG、GSCN）、フィリピン（GSCP）、そしてメキシコ（GSMX）などの例がこれである。LG電子がこのような生産法人を輸出や販売法人の設立より早い段階で構築した理由は、まず現地の輸入関税および規制に対応しつつ、大規模の内需市場を攻略するためであった。また、他の理由としては、先述のように先進国の輸入規制を回避するための迂回輸出用基地としての活用を狙ったことがあげられる。当時のLG電子は、先進国での海外事業を通じて培ってきた経験を土台に、輸出や販売法人の設立段階を踏まず、最初から生産法人を（あるいは生産及び販売法人を同時に）設立し、統合的に海外事業を遂行する能力を持っていたと考えられる。

また、同社の地域別の進出形態をみると、従来、生産工場の大半は中国を中心としたアジアに展開されていた。しかし、最近ではブラジルやロシアなどの新興国にも生産工場を設立し、バランスの取れたグローバルネットワークを構築している。一方、販売法人はその70%が欧米地域を中心に配置されていたが、2000年以降は需要が拡大されつつある中東やアフリカなどの新興国にも積極的に拠点を設置している。

このように、LG電子はアジアを生産基地としながら、現地市場での販売や先進国への輸出といったグローバル分業体制を構築していたが、最近はその基本構図を保ちながら、新興市場の立地的優位を生かしたグローバル体制を展開している。

(4) 進出先市場の拡大

LG電子の国際化のもう1つの特徴として、海外市場への進出スピードの速さがあげられる。例えば、同社は1995年には10か所、1996年には12か所の海外拠点（生産及び販売法人）を設立している（LG電子、2008）。また、進出地域においても、1つの地域に集中しているのではなく、中南米、東南アジア、中東アフリカ、ヨーロッパなど多くの地域に分散し

ている。このように、多くの地域にわたり、速いスピードで海外拠点を拡大してきたことが明らかになった。

既存研究では、広い地域に速いスピードで海外拠点を設立した企業の場合、経営成果がそれほど望ましくないという結果がみられる（Vermeulen & Barkema, 2002）。しかし、LG電子の場合、1990年代中盤、多くの国に速いスピードで拠点を展開したにもかかわらず、経営成果において継続的な成長を遂げていることがわかる¹⁰⁾。つまり、同社は、速い進出速度や進出地域の拡張によってもたらされる複雑な意思決定問題に十分対応しながら、組織的な能力を蓄積してきたといえる。

2. ディスカッション

本稿では、新興多国籍企業の国際化戦略を明らかにするため、LG電子を対象に事例分析を行った。同社は先進国の輸入規制や社会主義経済圏の開放など、進出先国及びその周辺国の環境変化に的確かつ素早く対応する形で国際化を展開してきたことが明確になった。つまり、心理的距離の近い国に進出し、現地市場に対する直接的な経験及び知識の蓄積に基づいて漸進的に発展する国際的プロセスを展開するのではなく、外部環境的要因により短期間で急速に国際化戦略を推進する傾向があることが確認できた。

また、同社の事例は、企業優位的要素を所有していない企業でも、常に外部環境の変化に注目し、積極的に国際化を展開することで競争力の獲得が可能であるという事実を示してくれた。これはいわゆる国際化プロセスを通じた成長ともいえる。この事実、規模の小さい企業や新興国の企業においても、グローバル市場に目を向け、海外市場での多様な経験や学習を通じて競争力を蓄積することができることを意味する。こうした海外市場の情

¹⁰⁾ 同社の1995年の売上高は約65,917（内海外は37,261）で営業利益は5,213、1996年の売上高は約72,025（内海外は44,065）で営業利益は5,705、1997年の売上高は92,397（内海外は57,365）で営業利益は7,981、1998年の売上高は98,528（内海外は72,830）で営業利益は7,532で順調に成長している（単位：億ウォン）。

報や知識の習得については、外部環境の情報や知識を習得する能力を説明する吸収能力 (Cohen & Levinthal, 1990) が有効な視点を提示できると思われる。

さらに、本稿では、LG電子が国際化を展開していく中で、自社やグループ社 (例えば、LG化学) が保有する情報や知識を積極的に活用していることを垣間見ることができた。これに関しては、Kogut & Zander (1992) が提示した結合能力、すなわち、保有する知識を結合及び活用する能力という概念を用いることで新たな見解が発見できるかもしれない。

このように、LG電子の国際化戦略を吸収能力及び結合能力といった組織学習能力の視点から分析することで、同社の競争優位の構築に関する背景がより明らかになると考える。

V. むすびにかえて

本稿は、先進多国籍企業を中心に展開されてきた国際化理論が、新興多国籍企業の国際化行動を説明することができるかどうかについて、LG電子の事例を通して分析を行った。

その結果、先進国における進出方式の変化など、既存研究の論理と一致する部分も少し確認できたが、既存の理論では説明できない部分が多く存在することが明らかになった。もちろん、本稿は代表的な新興企業1社のみを対象としているため、一般化においてはさらなる検証が必要であるが、既存理論に対する逸脱事例として位置づけするには十分な役割を果たしていると考えられる。今後は、サムスン電子や他の新興多国籍企業を対象とした追加的研究が必要であろう。

また、本稿では、企業の国際化プロセスの意思決定問題において、進出国の選択や進出方式の選択といった戦略的選択の問題を中心に分析しており、同社が国際化を通じ、どのように競争優位となる能力を構築してきたかについては明らかにしていない。今後は、知識の吸収及び結合という概念を用い、LG電子を始めとする新興多国籍企業が、国際化プロセスの中でどのように競争優位を獲得してきたかについて詳細に分析していきたい。

※本研究は、平成23年度静岡産業大学経営学部の学内研究助成金による研究成果の一部である。

【参考文献】

- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986) "Modes of entry: A transaction cost analysis and propositions," *Journal of International Business Studies*, Vol.17 (Fall), pp.1-26.
- Benito, G.R.G. & Gripsrud, G. (1992) "Expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process?," *Journal of International Business Studies*, Vol.23 (3), pp.461-476.
- Cavusgil, T.S. (1980) "On the internationalization process of firms," *European Research*, pp.273-281.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990) "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp.128-152.
- Davidson, W. H. (1980) "The location of foreign direct investment activity: Country characteristics and experience effects," *Journal of International Business Studies*, 11 (1), pp.9-22.
- Davidson, W. H. (1983) "Market similarity and market selection: Implications for international marketing strategy," *Journal of Business Research*, Vol.11, pp.439-459.
- Dunning, J.H. (1980) "Toward an Eclectic Theory of International Production : Some Empirical Tests," *Journal of International Business Studies*, Vol.11, Spring, pp.9-31.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000) "Dynamic Capabilities: What Are They?," *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.1105-1121.
- Erramilli, K. M. (1991) "The experience

- factor in foreign market entry behavior or service firms,” *Journal of International Business Studies*, Vol.22 (Third Quarter), pp.479-501.
- Erramilli, K. M., Rao, C.P. (1993) “Service firms’ international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach,” *Journal of Marketing*, Vol.57 (July), pp.19-38.
- Erramilli, K. M., Srivastava, R., Kim, S. S. (1999) “Internationalization Theory and Korean Multinationals,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.16 (1), pp.29-47.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977) “The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments,” *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp.23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990) “The mechanism of internationalization,” *International Marketing Review*, Vol.7 (4), pp.11-24.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975) “The Internationalization of the Firm : Four Swedish Case,” *Journal of Management Studies*, Vol.12, pp.305-322.
- ジョン・グヒョン編著 (2008) 『韓国の企業経営20年』サムスン経済研究所 (韓国語)。
- 金炯中 (2008) 「国際マーケティングの進出戦略と標準化戦略に関する研究」『企業研究』中央大学企業研究所、第13号、53-79ページ。
- キム・レジュ (2010) 『LG具本茂、未来の変化を主導せよ』イレメディア (韓国語)。
- Kogut, B. & Singh, H. (1988) “The effect of national culture on the choice of entry mode,” *Journal of International Business Studies*, Vol.19 (3), pp.411-432.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992) “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology,” *Organization Science*, 3 (3), pp.383-397.
- LG (2007) 『LG60年史：顧客のための熱情・未来に向けた挑戦』LG、(韓国語)。
- LG電子 (2008) 『LG電子50年史：挑戦と開拓の半世紀』LG電子 (韓国語)。
- LG電子 (2008) 『LG電子50年史：成長動力史』LG電子 (韓国語)。
- LG電子 『LG電子持続可能経営報告書』LG電子、各年号 (韓国語)。
- LG電子 『LG電子営業報告書』LG電子、各年号 (韓国語)。
- ムン・フィチャン (2002) 「海外直接投資の動機，グローバル調整および進出類型を説明する新たな理論」『国際地域研究』第11巻第4号、ソウル大学国際地域院、1-20ページ (韓国語)。
- Rugman, A.M. (1986) “New Theories of the Multinational Enterprise : An Assessment of Internalization Theory,” *Bulletin of Economic Research*, Vol.38 (2), pp.101-118.
- Sullivan, D. & Bauerschmidt, A. (1990) “Incremental internationalization: A test of Johanson and Vahlne’s thesis,” *Management International Review*, Vol.30 (1), pp.19-30.
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザインー経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- Vermeulen, F. & Barkema, H.G. (2002) “Pace, Rhythm, and Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation”, *Strategic Management Journal*, Vol.23, pp.637-653.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research*, 2nd Edition, Sage Publication.
- ユン・ドンジン (1996) 「韓国家電企業の国際化と競争優位」『産経論叢』417-440ページ (韓国語)。