

後発企業の新興市場戦略

——ブラジル・サムスン電子の事例を中心に——

曹 希 貞

I はじめに

伝統的に海外直接投資は先進国から先進国へ、あるいは先進国から発展途上国にむけて行われる現象であり、開発途上国の企業が行う海外直接投資に関する研究は積極的に行われていないのが現状である。さらに、新興市場戦略の分析視点も、先進諸国の立場から論じられ、先進国企業の「新興市場戦略のジレンマ」という現象が指摘されている（天野，2009）。これは新興市場で先進国の先発企業が競争優位を築いたとしても瞬く間に後発国企業に市場シェアを逆転されてしまう事態が起きてしまうことがあるからである。本稿では、このような問題意識を背景に、開発途上国の後発企業の新興市場戦略をテーマに、開発途上国の海外直接投資と開発途上国企業の新興市場戦略という二つの観点から、韓国家電企業の海外直接投資および国際化の過程と、事例としてサムスン電子のブラジル市場戦略を検討する。

研究を行う際、後発企業の新興市場戦略をもっと色濃く見せるため、日本家電企業を先発企業、韓国家電企業を後発企業と位置づけ、両国企業の海外直接投資を年度別の進出地域を中心に調べ比較分析を行う。また、1980年代から始まった韓国家電企業の海外直接投資過程を三つの時期に分け、時期別の特徴を明らかにする。本稿の前半の部分では、1980年代から1990年代までの韓国家電企業の海外直接投資を詳細に分析していく。後半の部分では、今日

の韓国家電企業がマーケティングに強い競争力を見せているのは前半の部分で明らかになった海外現地経営の経験から起因するものであるという前提のもと、サムスン電子のブラジル市場戦略と、サムスン電子の本社主導型のグローバル戦略の特徴に関して詳しくみていく。

II 韓国家電企業の海外直接投資

1. 先行研究

ハイマー（1960）は、海外直接投資を国際的な資本移動論の立場ではなく産業組織論の立場から論じている。つまり、海外直接投資が成功するためには、現地で投資活動を行う際生じる不利な点が相殺できるある種の参入障壁を所有することが重要であると主張した。同氏は、海外直接投資が巨大企業の活動する産業で発生することに注目し、利率よりは企業がもつ独占的優位で海外直接投資を説明したのである。市場が不完全なため、企業は企業なりの競争優位を保有するようになり、これらを土台に成長していく。このような競争優位は国家特有または産業特有なものではなく、企業特有のものであって、また排他的に保有するものであるため企業特有の独占的優位と呼んでいる。このような観点から韓国家電企業の海外直接投資過程を精査してみると、韓国家電企業の海外直接投資は初期段階から先進国で行われているので、ハイマーの理論では説明できない逆の現象であるといえる。1980年代当時韓国はまだ開発途上国であり、各家電企業は部品の国産化ができて

いない状況で、安い国内賃金を利用し海外依存的な組立貿易で成長していたため、海外進出した現地で活用できる企業独占的優位がほとんどないときに、先進国であるアメリカやヨーロッパに現地生産工場を設立したといえる¹⁾。

Vernon (1966) の PLC (Product Life Cycle) 理論は、製品のライフサイクルを、新製品段階→成熟段階→標準化段階に分け、各段階における需要と供給の特性に沿って先導する企業活動の地理的分布が変わっていくことを説明した海外直接投資理論である。同理論では、主に技術の成熟と所得の経時的変化が、製品導入先進国→その他先進国→新興工業国→開発途上国に移っていくという、国の経済の発展順位により海外直接投資は動的に行われると主張している。しかし、韓国家電企業が先進国に生産工場を設立したことは、同理論での生産立地変容方向の逆の軌跡を辿っているため、この現象を説明するには限界があるといえる。

1970年代に入ると開発途上国の海外直接投資が活発に行われる、このような開発途上国の海外直接投資現象を説明しようとする理論が種々の観点から提案された(小島, 1985)。途上国の海外直接投資現象に関する理論的アプローチのなかの一つに小島のマクロ経済の観点による限界産業海外進出論がある。既存の研究は主に個別企業の海外事業展開というレベルで海外直接投資現象を説明しようとするミクロ的な企業行動論的アプローチであったのに対し、同氏は海外直接投資の決定要因とその影響に関する分析単位を国民経済のレベルで求めるべきであると主張、小島清の「日本型海外直接投資」として提案された。小島によると海外直接投資は、本国ですでに比較劣位に位置する産業か、または比較劣位になりつつある限界産業から順

次に行われるものである。つまり、日本型海外直接投資は、投資受入国である開発途上国の漸進的工業化を指導し促進させる教師の役割を遂行する立場にあり、本国では比較優位がなくなりつつあるが、投資受入国では潜在的比較優位が享受できる産業に投資が行われるという。この理論は彼自身が提案したように「日本型海外直接投資」モデルであって、日本より約20年遅れて海外直接投資を日本と違う経緯で展開してきた隣国韓国の家電企業の海外直接投資を説明するには限界があると指摘できる。韓国は国土が狭く市場規模も小さいため、韓国の家電企業は国内市場に集中するだけでは企業成長が望めないと考え、創業当初から世界の市場を求めてグローバルな事業展開をしたのである。日本の家電企業は、家電産業生成の初期といえる1950年代に国内市場を中心に技術力を高めて成長し、その次に海外輸出を行い、さらに、その次の段階として海外現地生産に乗り出したが、韓国の家電企業は輸出とともに先進国と後発途上国への海外現地生産を同時に行っていたのである。

以上、海外直接投資に関する先行研究と、それをを用いて韓国家電企業の海外直接投資を説明したときの問題点について説明した。しかしながら、先行研究で説明が難しいと指摘できるのは、韓国家電企業が企業内に独占的競争優位を構築する前の1980年代に行った対先進国の海外直接投資の現象のみである。一方、1990年代からの海外直接投資に関しては先行研究で説明することに限界があるとは言い難い。このような問題点を踏まえて、本研究では、韓国家電企業の海外直接投資を時系列に概観することで、韓国家電企業がどのような過程を経て今日のグローバル企業に至っているのかを明らかにする。

2. 日韓家電企業の海外現地工場設立推移

企業の国際化に関する研究では、企業の国際化過程と競争優位の間には密接な関係があると

1) 韓国 LG 電子は1981年、アメリカのアラバマ州・ハンツビルにカラーテレビ生産工場を設立、サムスン電子は1983年アメリカのニュージャージー州にカラーテレビ生産工場を設立した。

表1 日韓家電企業の地域別・年度別海外現地生産法人設立の推移

地域	年度	日本～68	69～73	74～78	79～83	84～88	89～93	94～97	合計
	韓国				～85	86～88	89～93	94～97	
北米		1	5	4	11 2	22 2	16 2	15 3	74 9
西ヨーロッパ		1	4	5	12 1	16 4	12 4	2 2	52 12
東南アジア		16	22	12	7	31 3	36 6	23 6	147 16
社会主義国家		0	0	0	0	0	1 6	7 6	8 12
中国		0	0	0	20	6	24 7	54 6	86 19
南米		5	3	4	6	1	2	0 3	21 3
その他		4	3	0	0	3 1	1 1	5 4	16 6
合計		27	37	25	38 3	79 11	92 26	106 33	404 77

注1：日本企業，日本電子機械工業会，1998.10（主な日本家電企業7社）

注2：韓国企業，韓国電子工業振興会と主な韓国家電企業3社の社内資料を利用

出所：姜炯同「韓・日家電産業の国際化過程に関する比較研究」，1999，表Ⅲ-1（p.38）と表Ⅲ-3（p.48）を筆者が再作成

主張している。この観点から日韓家電企業の国際化過程を比較した場合、両国が国際化の過程をへて築き上げた競争優位と海外事業展開における戦略はズいぶん異なるものであろうと推測できる。ここでは特に、海外に工場を設立した時期と進出した地域などの違いを中心に日韓家電企業の国際化過程を比較する。

表1は日韓家電企業の海外現地工場設立推移を年度別に比較したものである。表1の下段に書かれている通り比較対象である日本と韓国の企業数は、日本は7社、韓国は3社である。このような比較を売上高および各子会社の規模等に関する基準がないまま海外子会社の数だけをベースに単純比較することには多少無理な点もあるが、進出時期別・地域別の比較を行うことは両国企業の海外事業展開における戦略の相違と、世界の家電市場に日本より約20年遅れで参入した韓国企業がとった戦略を分かるという面で初期の考察は得られると考えられる。

以下では表1を、三つの内容を中心に分析する。まず両国が海外子会社を設立したその進出地域の年度別推移、次に海外子会社数の集中度の高い地域から順番に整理し、韓国家電企業の戦略及び能力構築の過程を推論、最後に前の二つの分析からの考察として、韓国家電企業の海外進出を三つの時期に分けてその時期別の特徴を説明する。

まず、両国が海外子会社を設立したその進出地域の年度別推移を見ると、日本企業は東南アジア・中南米→北米・西ヨーロッパ→東南アジア→社会主義国家の順に、韓国企業は北米・西ヨーロッパ→東南アジア→社会主義国家→南米の順になっているが、このように年度別に進出地域が異なっていることは、上述のように両国の家電産業の海外事業展開の歴史と深く関係があるといえる。

次に、海外子会社数の最高集中地域の順から整理してみると、日本企業は、1位が東南アジ

ア、2位が中国、3位が北米、4位が西ヨーロッパの順で、東南アジア地域に最も集中していることが分かる。韓国企業は、1位が中国、2位が東南アジア、3位が社会主義国家、4位が西ヨーロッパと北米の地域の順であるが、日本企業と異なって旧社会主義国家に海外子会社を多数設立していることが分かる。

韓国家電企業の海外子会社設立時の地域別集中度を上記の年度別動きと関連させて考えてみると、韓国家電企業が描く世界事業に関する戦略と深く関係があるといえる。

韓国家電企業の場合1980年代のアメリカの輸入規制によって、主な輸出先であった市場を守るためやむを得ずアメリカに現地生産工場を設立したものの、当時の世界の家電市場では先発者日本企業の存在感が強く、また韓国企業の国際経営能力も未熟であったので、韓国家電企業は、次の海外直接投資先としてまだ日本企業が本格的に進出していない新たな市場を開拓する必要があったと推測できる²⁾。

以上の分析から、韓国家電企業の海外直接投資の動機及び目的によってその時期を以下の三つの時期に分けて考えることができる。第1時期は、①1980年代から1990年代初期までで、企業独自の優位性を有しておらず既存の輸出市場を守るため北米と西ヨーロッパを中心に進出していた時期である。つぎの第2の時期は、②1990年代の半ばから1990年代末までで、量中心の海外進出を行い現地市場で経験を積みグローバル企業としての能力を構築した時期である。最後に第3の時期は、③2000年以降からで、上の表1では表していないが、この時期は地域特性を基にした差別化をはかりながら、会社全

体のシナジー効果を高めていく時期である。本節では三つの時期のなか第1時期と第2時期を中心に説明する。第3時期については次の節で事例研究を通じて説明することにする。

① 1980年代、グローバル化初期

80年代は韓国家電企業にとってグローバル化に目を向け始めた時期で、このときの海外直接投資は、先進国を対象に行われたのが一番の特徴である。1980年代初期の韓国家電企業の海外直接投資の目的は、既存の輸出先である海外マーケットを失うことなく保持するためであった。当時の主な輸出先であったアメリカ政府がカラーTVの輸入台数の制限を設けて、韓国企業からのカラーTV輸入を規制しようとした。さらに、当時のEC(現EU)では最低価格制度を導入し韓国企業のVCR輸出を規制しようとしたため、韓国企業は現地生産を通じ大口の取引先との取引関係維持と既存の輸出市場を守るため、やむを得ず当該地域への海外直接投資を選択するようになった。この時期の韓国企業の対先進国への海外直接投資をゼンとユニ(1991)は、輸出市場保護のための「構造的市場防衛行為」であったと主張している。彼らによれば、韓国企業は、独占的利益を創出できる企業特有の優位性を活用するため攻撃的に外国への直接投資を行う先進諸国の企業と違って、企業特有の独占的優位がない状況で企業生存と直結される主要輸出市場の喪失を恐れ、市場を維持するため海外進出を行ったと主張している。表2は、当時19インチのカラーテレビを韓国とアメリカで生産した場合、両国における製造原価を比較したものであるが、韓国家電企業がこのように外国費用が相殺できる独占的優位を持たない状況でアメリカ現地にカラーテレビ生産工場を設立した背景には、量を中心とした輸出戦略があったからである。

② 1990年代、量中心の海外進出

90年代の後半に入ってから、表3で示しているように量中心の海外進出が活発に行われた時期である。以前の海外直接投資が企業の外

2) 曹斗燮・尹鍾彦 [2005]『三星(サムスン)の技術能力構築戦略』有斐閣, p. 208: 他の韓国企業と同じく、サムスンも自らの能力を超えた「早すぎた国際化」により、多大な「学習コスト」を支払ったことは否めない。90年代の半ばまでは、経営成果が良好な海外子会社は1社もなかったほど、杜撰な国際化であった。

表2 19インチカラーテレビ製造原価の比較

	韓国で 生産する場合	アメリカで 生産する場合	差
A企業（1983年）			
材料費	82.1	98.5	15.9
労務費	1.4	4.0	2.6
経常費	2.2	5.0	2.8
総製造原価	85.7	107.0	21.3
輸送費	7.0	-	-7.0
関税	7.3	-	-7.3
到着基準総原価	100.0	107.0	7.0
B企業（1986年）			
材料費	82.2	98.8	16.6
労務費	1.1	4.5	3.4
経常費	3.5	4.0	0.5
総製造原価	86.8	107.3	20.5
輸送費	6.7	-	-6.7
関税	6.5	-	-6.5
到着基準総原価	100.0	107.3	7.3

注：材料費（アメリカで生産する場合）= SKD + 輸送費 + 関税

出所：1) チョ・ドンソン, 『国際経営事例』, 1986, 2) Yongwook Jun, "The Reverse Direct Investment: The Case of the Korean Consumer Electronics Industry", *International Economic Journal*, Vol. 1, No. 3, Autumn 1987, p. 18 を, ゼン・ヨンウク&ユン・ドンジン, 1991 「韓国の対先進国直接投資に関する一考察：構造的市場防御論」(p. 17) から再引用

表3 韓国家電3社の機能別/地域別海外直接投資推移

	1985年末現在				1996年9月現在			
	製造	販売	研究	小計	製造	販売	研究	小計
北米	2	4	1	7	6	15	4	25
西ヨーロッパ	1	3	-	4	9	21	4	34
日本	-	1	-	1	-	3	4	7
東南アジア	-	1	-	1	13	9	-	22
社会主義国家	-	-	-	-	10	11	-	21
中国	-	-	-	-	19	1	-	20
南米	-	-	-	-	3	7	-	10
その他	-	-	-	-	5	7	-	12
合計	3	9	1	13	65	74	12	151

資料：企業内部資料（サムスン, LG, 大字）

注：1) メキシコとパナマは北米地域に含まれている。2) 東ヨーロッパ, ロシア, ベトナム, ミャンマーは社会主義国家に入っている。3) その他の地域は, トルコ, インド, パキスタン, エジプト, 中近東, 南アフリカ, オーストラリアなどである。

出所：ゼン・ヨンウク&ユン・ドンジン, 「韓国家電企業の国際化過程に関する探索的研究」1991 (p. 546)

部環境によるものであったと言うならばこの時期の海外直接投資の動機は企業内部の競争優位によるものであるといえる。

韓国家電3社は, 日本企業との合弁または技術提携を通じ, 量産能力と技術開発能力をつけた後, マーケティング能力を強化していく。特

に対アジア直接投資においては相対的に技術能力とマーケティング能力が比較優位にあるといえるため (Chang & Park [1996]), この時期は企業内部の資源を活用した海外直接投資が行われたといえる。以上でみたように, 1990年代までの韓国家電企業は長期間にわたる投資で

現地市場での経験と知識を蓄積していくのではなく、後発企業であるがゆえに外部環境に大きく左右されながら、短期間で集中的に投資対象国を増やしていたことが分かる。参入当時世界の家電産業は先進諸国の企業を中心に業界の勢力構図がほぼきまっていたため、韓国企業の活動領域は比較的狭く限られ、進出地域をめぐる選択の範囲も特定の地域に集中するしかなかったと考えられる。

Ⅲ 事例研究

ブラジルの家電市場は、前の節で述べた先発者の日本企業と後発者の韓国企業の参入時期と、筆者が三つの時期に分けた韓国家電企業の海外直接投資の動向が比較的鮮明に見られる市場であることから、事例研究の対象地域として意義があるといえる。韓国家電企業は前節で説明した第1～第2の時期である1980年代から1990年代にかけて国際経営の経験と能力を蓄積し、第3時期である2000年前後から強いマーケティング能力という韓国企業独自の競争力を持つようになる。

事例研究では、日韓家電企業のブラジル家電市場への進出推移を1960年代に遡って比較分析を行い、そのあとサムスン電子のブラジル市場戦略をマーケティング活動に焦点を当て分析していく。

本稿の後半になるここからの内容構成として、1節ではブラジルの経済と家電市場の現況を概観し、2節では日韓家電企業のブラジル家電市場への進出経緯に関して調査し、比較分析を行う。特に、現地市場での日韓企業の戦略の違いを韓国企業のほうに焦点を当てることで、後発企業の海外市場戦略を中心に詳しくみていく。3節から5節かけては、サムスン電子を中心に、韓国家電企業の新興市場戦略に関する分析を続けていく。3節では事例分析対象としてサムスン電子を選定した理由を、4節ではブラジル・サムスン電子の歴史とブラジル家電市場における戦略を詳しく述べていく。最後の5節

では、ブラジル・サムスン電子が、薄型テレビ、モニター、携帯電話市場など、進出した製品分野で高業績を上げることを可能にしたサムスン電子の国際経営の諸特徴に関して説明する。

日本家電企業のブラジル市場への進出経緯は東洋経済新聞の『海外進出総覧』各年度版を参考に、韓国家電企業のブラジル市場への進出の経緯は各企業の広報資料と企業関係者のインタビュー調査を通じて調べた。また、ブラジルの家電市場に関する日本語の資料不足という問題点を補うため、2009年2度にわたりブラジルで現地調査を行っている。

1 ブラジルの経済と家電市場

(1) ブラジル経済

ブラジル全土は、大きく五つの経済圏に分けることができるが、なかでもサンパウロが位置する東海岸の沿岸部を中心にブラジル経済は発展している。

ブラジル中西部のアマゾン川に位置するマナウスには、免税の特恵が受けられるマナウス自由貿易地区(ZFM)が主政府の政策により設けられていて、全世界の多国籍企業の製造工場がこの地域に進出している。

近年資源国として全世界から注目を浴びているブラジルは、2005年前後から年6%という高い経済成長率を記録するなど、世界の巨大マーケットとしての期待感と存在感は大きく、今後もこの期待感はさらに高まるであろう。

近年のブラジルは、BRICs³⁾の一員として、また今後の世界経済を牽引していく担い手としてその潜在性が高く評価されているが、1980年代のブラジル経済は不安定な状況に陥り、1989年度には1,700%というハイパーインフレーションを記録し、その後もしばらく不安定

3) ブラジル、ロシア、インド、中国の4カ国を指す造語で、それぞれの国の頭文字を並べたものである。4カ国の経済は2000年前後から一気に成長、人口でも世界で1, 2, 5, 7位(2005年基準)の大国となっている。

な経済状況が続いた。

このことを受け、1980年代末の前後に多くの日本企業がブラジル市場から撤退することになる。ブラジルの家電市場では主に月賦販売方式で商品が取引されるので、ハイパーインフレーションが続く状況では消費者の商品購入は困難になり、また企業側は経営計画が立てられなくなり経営を存続させていくことは大変困難になる。

しかし、1995年からブラジルのハイパーインフレ率は、まだ高い水準であるとはいえ45.14%までに収斂されはじめ、2008年度は5.90%まで下がり、物価上昇率もようやく安定の軌道に乗るようになった。1989年度頂点に達したインフレ率が落ち着いたことで、その時点から家電市場が成長していくことは確実であったため、各家電企業もブラジル市場でさらなる成長を見込めるようになった。さらに、2002年就任したルラ大統領の経済政策が功を奏し、ブラジルの中間所得者層が以前より大きく伸び、家電製品を購入できる消費者数が以前より大きく増えている。

(2) ブラジルの家電市場

ブラジルの家電市場は、ソニー、パナソニックなどの日系メーカーだけではなく、地場メーカーのグラディエンテ、CCE、欧米系のフィリップス、エレクトロルクス、モトローラ、ノキアなどの強豪が鎬を削っている競争の激しい市場である。なかでも韓国家電企業のサムスン電子とLG電子は、テレビやパソコン、携帯電話などデジタル家電製品を中心に積極的な市場展開を行っている。

携帯電話を含むデジタル家電の場合、韓国のサムスン電子とLG電子が市場占有率で首位に立ち、その次は日本メーカーが、残りはその他アジアメーカーと欧州メーカーがシェアを争っている。

一方、白物家電の場合、ブラジルの地場メーカーであるConsul、Brastemp（現在は、米Whirlpool社に買収）とスウェーデンメーカー

のElectrolexが、市場を支配している状況である。日本企業はパナソニックが2008年から電子レンジを現地で生産し販売を行っており、韓国企業はLG電子が洗濯機と冷蔵庫を輸入販売しているのが現在の状況である。

2. 日韓企業のブラジル家電市場への進出一出時期の比較を中心に

日本企業のブラジル進出は1960年代から、韓国の海外直接投資は1980年代半ばから本格化し始めたため、ここでは表4を通じて、日韓企業のブラジル家電市場への参入順とその経緯を比較しながら説明する。この表から個別企業の参入・撤退に関する詳しい事情を把握することはできないものの、日韓企業のブラジル市場における参入・撤退に関する大きな流れは把握することができると考えられる。また、先発者日本企業と後発者韓国企業がブラジル家電市場に参入した順番を比較分析することで、韓国の家電企業が先発企業の日本企業の優位性を意識しながらも、後発者として成長を狙うため意図的にブラジル市場に参入したことを明らかにしていく。

(1) 日本企業のブラジル家電市場への参入

ブラジル家電市場に日本企業が進出したのは1960年代からであり、1970年代に入ってから各企業の進出が集中豪雨的に行われる。しかし、その後1980年代末から90年代初期にかけてブラジル国内経済がハイパーインフレーションの危機に見舞われ、多くの日本企業がブラジル市場から撤退することになる。以来、現在に至るまで、ブラジル市場に対する日本企業の関心度はまだ低い状況が続いているが、その理由としてよく挙げられるのは、地理的に距離が遠いこと、80年代に起きた債務危機とハイパーインフレというネガティブなイメージ、そして日本語による情報の少なさである。

韓国企業がブラジル市場に注目し始めた80年代後半、日本企業は、日本国内のバブル経済崩壊の影響、対外投資の東アジア地域への進出

表4 日韓家電メーカーのブラジル進出状況

	'61~'65	'65~'70	'71~'75	'76~'80	'81~'85	'86~'90	'91~'95	'96~'00	'01~'05	'06~'08
パナソニック		←						→←	-----	-----
ソニー			←-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
シャープ			←				→			
日立	←								→	←→
三洋			←-----	-----	-----	-----	-----	-----	←-----	-----
JVC								←-----	-----	-----
東芝				←						→
三菱電機			←				→	←-----	-----	→
日本電気							←→			
サムスン電子						←	-----	→←	-----	←-----
LG電子							←	-----	-----	-----

出所：日本企業は『海外企業進出総覧』東洋経済新聞社、1975年、1979年、1980年～2009年版を参考に、韓国企業は広報資料とインタビュー内容をもとに筆者作成。

←→：従業員数、資本金の項目の数字が明確である場合。

←-----：従業員数、資本金の項目の数字が前の年と変わらない場合、または現地従業員数と日本からの駐在員数いずれかが0である場合、事業規模の縮小があった場合。

ラッシュなどにより、ブラジル市場における日本企業の活動は以前に比べ停滞感を見せていた。日韓家電企業がブラジル家電市場に進出・撤退を行った時期を示した表4を見ると、1970年代日本企業の進出ラッシュが確認できると同時に、近年日本企業のブラジル市場に対する関心度の低さも確認できる。

(2) 韓国企業のブラジル家電市場への参入

1980年代末からブラジル市場における日本企業の存在感が以前より弱まったこの時期に、ちょうど韓国企業のブラジル家電市場への参入が始まる。サムスン電子は1987年に、LG電子は1995年に、進出している。韓国家電企業は、日本の家電企業よりブラジルへの進出が遅かった分、市場に自社ブランドを浸透させるため広告宣伝に多くの資源を投入している。

前の節で確認したように、韓国企業の海外直接投資が本格化し始めたのは1980年代からで、1980年代後半から1990年代にかけて韓国企業は比較的日本企業の進出が活発に行われていない地域である開発途上国と旧社会主義圏国家を中心に進出を加速化させ、海外市場を開拓する一方、これらの国に設立した現地生産子会社を先進国への迂回輸出基地として活用していた。

1980年から2003年の間の日韓製造企業の海外直接投資の動向を、実証研究を行い分析したチャン&デリオス(2008)の研究でもこのような視点は支持されている。チャン&デリオスは、韓国企業は日本企業よりも先に発展途上の段階にある新興市場に参入することで、日本企業と直接競争することを避け、不確実性が高い、つまり、「政治的危険度」が高い市場に参

入したことを証明している。日本企業がブラジルの通貨危機を受けこの市場から撤退を始めた1980年代に、韓国家電企業のブラジル市場への進出が始まっていることから、韓国家電企業は先発企業である日本企業と真正面から競争することを避けるため、日本企業の存在感が比較的弱いと考えられるブラジル市場に進出したと推測できる。

3. 事例研究対象, サムスン電子

(1) サムスン電子

欧州の工業化波及過程を考察したガーシェンクロン(1962)は、後発国には先進国の技術体系を取り入れる「後発の利益」が存在し急速な発展ができると主張したが、韓国家電企業が日本企業の技術をキャッチアップしたこともまさしくこれに当てはまるケースであるといえる。サムスン電子の場合、欧州企業よりは、主に日本企業から先進技術を取り入れ速いスピードで学習し、今の世界市場での地位を築き上げたのである(曹と尹, 2005)。サムスン電子は1968年サムスン電子工業株式会社として設立され、その後、1969年には日本の三洋電機との合弁でサムスン三洋電機を設立、1970年にはNECとの合弁でサムスンNECを設立し、現在の総合電機メーカーへと発展を成し遂げた。

(2) 事例研究対象—ブラジル・サムスン電子—

韓国の家電産業は、1997年アジア通貨危機を境に、サムスン電子とLG電子の2社が国内の家電産業をリードする寡占状態になり、この2強は韓国国内外で似たような投資行動を見ている。

韓国の家電産業は常に寡占状態が続いてきたが、その始まりは1961年当時の韓国政府が掲げた「総合経済再建5ヵ年計画」に基づいている。計画の内容は自律経済の達成のため、政府主導による大企業を中心とした輸出指向の工業化を目指すというものであった。この政策により韓国財閥企業は税金・金融上の支援、借款資金の特恵的配分などといった恩恵が享受できた

ので、サムスン電子とLG電子2社もこの特恵を受けるため、相手の投資行動をお互い追従し、似たような投資行動をとっていくようになった。Knickerbocker(1973)は、寡占産業の企業は、ライバル企業の海外進出の動きへの対抗手段を講じる傾向があるが、その目的は、相手企業の海外進出が成功した場合に、より高い競争優位を持たれてしまうのを防ぐためであると主張している。企業がお互いこのような対抗行動を取るため、寡占企業の海外進出の動きは集中する傾向をみせているといえる。

近年韓国家電企業の海外現地経営でも、スポーツマーケティング⁴⁾や現地ニーズを反映したデザイン重視戦略を中心に、サムスン電子とLG電子の間には相互学習による競争戦略の同質化が見受けられる(張, 2008)。以上の内容を踏まえて、本研究では事例研究の対象をブラジル・サムスン電子1社にし、韓国家電企業の新興市場戦略はどのようなものかを明らかにしていく。

4. ブラジル・サムスン電子

(1) ブラジル・サムスン電子の歴史

① 1987年～1997年

サムスン電子は、1982年中南米のパナマに初の海外進出を果たしたが、このときはまだ現地子会社は設立しておらずディーラを通してテレビを輸出していた。後1987年ブラジルとパナマにサムスン電子法人を設立している。

90年代前半までブラジル家電市場では58のメーカーがひしめき合う状況であった。日本企業の撤退が始まりつつあった当時、日本の大手5社(ソニー、シャープ、センプ東芝、パナソニック、日立)が常に市場シェアの首位を占めていて、ほかの企業は強力な日本のブランド力

4) 企業がスポーツを活用するマーケティング活動を「スポーツマーケティング」という。「スポーツマーケティング」に関するもっと詳しい説明は、p. 22を参照。

に太刀打ちできない状況が長らく続いていた。それでも日本企業のほかに多くの家電企業が存在していた理由は、当時ブラジルの家電業界は、参入するだけで3%の市場シェアは獲得できたこと、家電メーカー各社がブラジル市場の成長性を見込み投資継続あるいは増資の判断を下しブラジル家電市場に本腰を入れ始めたからである。

1997年に起きたアジア通貨危機で、サムスン電子はグループ全体の経営状況が悪化し、サムスン電子の韓国本社がブラジル子会社への支援を打ち切り、ブラジル・サムスン電子の家電部門は、ほかの電子製品生産へと工場ラインの切り替えが比較的容易にできるモニター工場(マナウスに所在)だけを残しブラジル市場から一時撤退することになる。

反面、韓国のLG電子は、当時の現地子会社社長の強い意志により撤退せずブラジル家電市場でビジネスを継続させた結果、この時期LG電子は市場シェアを大きく伸ばすようになった。

② 2004年、ブラジル家電市場に再進出

2004年末、ブラジル市場に再び進出したサムスン電子は、サンパウロに営業法人、マナウスにテレビとHDD工場、そしてサンパウロ近郊の都市カンピナスに携帯電話工場とR&Dセンターを設立し現地経営に本腰を入れ始める(図1参照)。

アジア通貨危機の間、サムスン電子は大胆な改革を行うことで経営を刷新し、競争力のあるグローバル企業に急成長した。この成長のおかげで、ブラジル市場に高級ラインの製品と豊富な資源を投入することができ、2008年度の売上高は25億ドルで年平均43%という高い成長率を見せながら、ブラジル市場で一番手強い競争相手であるLG電子をすごい勢いで追い越そうとしている。

前節で韓国家電企業の海外直接投資を三つの時期に分けたが、第3の時期になる2000年以降から、サムスン電子がブラジル市場に再進

出をはかった時期で、地域特性を基にした差別化をはかりながらも、会社全体のシナジー効果を高めていく姿がブラジル市場でも確認できる。

(2) ブラジル・サムスン電子の市場戦略

サムスン電子はブラジル家電市場でどのような市場戦略を講じ、年平均43%という成長率を達成したのか、以下からは後発企業であるサムスン電子がブラジル家電市場で先発企業の日本企業に対抗するためどのような戦略で競争に臨んだのかを詳しく分析・考察していく。

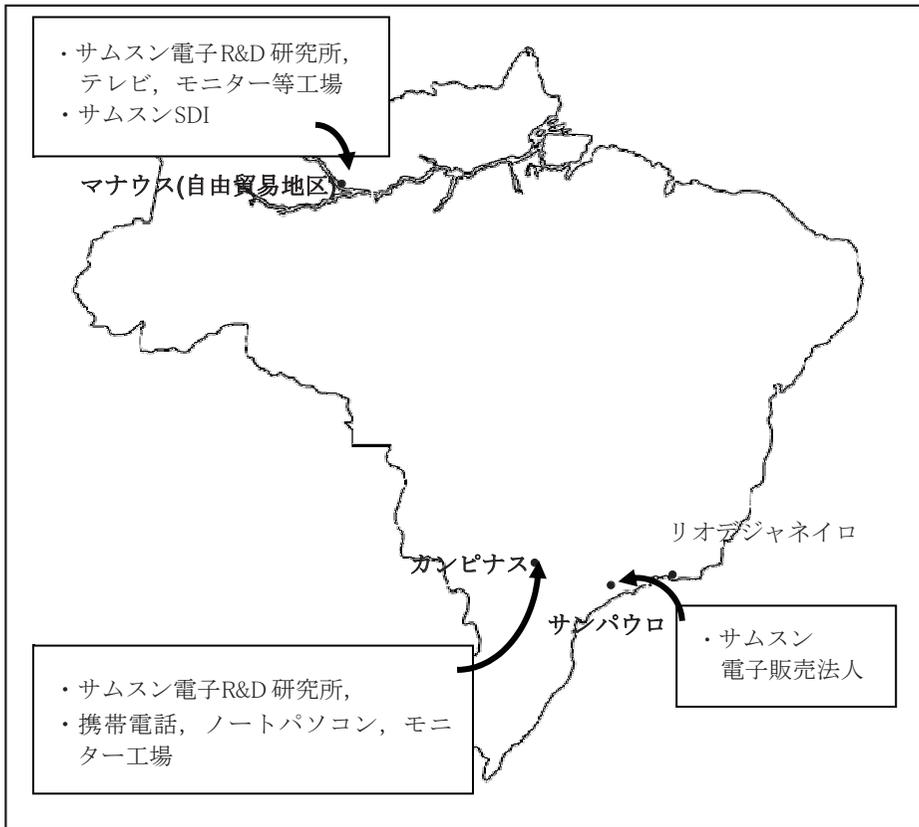
2004年末ブラジル市場で経営を再開したサムスン電子ブラジルは、日本企業と同じ韓国企業であるLG電子に追い付くため数々の戦略を打ち出すことになる。

ブラジル家電市場におけるブラジル・サムスン電子の戦略は、現地の消費者に商品を深く受け入れてもらうため現地適応戦略をとっていることが調査の結果分かった。サムスン電子は、市場に投入する品揃えを豊富にすること、高級ブランドイメージの構築、ブラジルの人気サッカーチームと各種イベントのスポンサーを務めるスポーツおよび文化・マーケティング手法を使うことで、ブランド認知度および市場シェアを高めるための努力を惜しまなかった。

サムスン電子ブラジルの駐在員へのインタビュー調査からまとめた表5は、ブラジル市場でサムスンが主に手掛けている主要製品の市場シェアである。2008年度薄型テレビ市場シェアは、1位がサムスン電子で約120万台を販売、2位がLG電子で約100万台を販売、3位はソニー、続く4位はフィリップスになっている。

① 高級ブランドイメージの構築

表4で確認したように、1960年代末からブラジル市場に進出した日本企業の現地でのブランド認知度はとても高く、後発者である韓国企業は参入当初から日本企業の強い存在感という高い壁にぶつかる。ブラジルでは数十年間、日本の技術が最高であるという「Tecnologia Japonesa é o Melhor」の言葉がブラジル



出所：企業の広報資料とブラジル現地でのインタビュー調査を参考に筆者作成

図1 サムスン電子のブラジル進出状況

表5 ブラジル家電市場の主な製品の市場シェア

モニター市場シェア		LCD テレビ市場シェア		携帯電話市場シェア	
順位	メーカー, (シェア%)	順位	メーカー (台数)	順位	メーカー (台数)
1位	サムスン電子 (40%)	1位	サムスン電子 (120万)	1位	ノキア (1千800万)
2位	LG電子 (30%)	2位	LG電子 (100万台)	2位	サムスン電子 (1千万)
3位	AOC (・)	3位	ソニー (・)	3位	LG電子 (950万)
		4位	フィリップス (・)	4位	モトローラ (・)
		備考	CRTを含むとLG電子が1位	5位	ソニー・エリクソン (・)

出所：サムスン電子ブラジル駐在員のインタビューから筆者作成 (2009年8月)

消費者の頭の中に深く刻み込まれていて、ブランド認知度が高くない後発者の韓国企業がこのような日本企業の高い認知度を払拭させるのは至難の業であった。

しかしながら、日本家電メーカー各社がブラジル市場から次々と撤退していくことで、韓国家電メーカーに市場シェアを伸ばせる大きなチャンスが訪れる。2004年末、当時の現地子会社の最高責任者であったチョ常務が、韓国本社を説得のうえ高級機種携帯電話を市場に投入し、高級イメージ構築の作戦に出る。そのときまで、ブラジルで販売されていた携帯電話の商品価格は199リアル台が平均価格であったが、サムソンは300リアル以上の商品を投入し市場を攻略することで高級ブランドイメージの構築に成功、後から投入されたテレビ、モニターなど他の製品にも高級イメージの波及効果を呼ぶことができた。サムソン電子は、高級ブランドのイメージを構築するため自社の製品を韓国製品であることは強調せず、製品の良さで消費者にアピールする戦略も同時にとっていた。さらに、参入と撤退を繰り返す日本企業に対するブラジル消費者の信頼感の落込みという当時の雰囲気も韓国企業の市場シェア拡大の一助となった。

②販売戦略

1950代末から始まるブラジルの家電小売業の歴史は古く、地場系の小売チェーンも近年売上を順調に伸ばしている。図2の家電量販店はサンパウロ市で撮影した家電量販店であるが、業界第1位は、2007年に収益約98億ドルを達成したカーザス・バイアで、サンパウロに150店舗を構えている。第2位はリオデジャネイロを本拠地とするポント・ポリオで、2007年収益は45億ドル、サンパウロに109店舗を構えている。各家電メーカーはこれら家電量販店各社に製品を供給する形で販売を行っている。販売活動の面で、サムソン電子は各家電量販店と友好的な関係を築くことで着実に市場シェアを伸ばしている。売場の一番目立つ場所

に商品を陳列し、商品を際立たせるためのポップ・マーケティング手法を積極的に使い、高級志向の量販店にはサムソン電子製品の情報を熟知している当社専属の販売員を1～2名ぐらい派遣している。営業部門の社員らは常に各家電量販店を巡回することで、消費者とのコミュニケーションを円滑にし、売上高アップに貢献している。

ブラジルのテレビ市場における日韓企業の市場シェアを示した表6は、ブラジル・サンパウロ地域の家電量販店の店頭と店内に陳列されているテレビの台数をメーカー別に筆者が直接数えて作成した資料である。ブラジルではこの種の統計資料がほとんど存在していないという事情があり、各企業も独自に市場調査を行っているという。表6をみるとテレビ市場におけるサムソン電子の戦略が鮮明に分かるが、中間層向けの価格の安いテレビから高所得者層顧客向けの高級モデルのテレビまで市場に投入している点が指摘できる。品揃えを豊富にしたことが功を奏し、再進出を果たしたわずか数年後に上位の市場シェアを獲得することができた。現地調査を行った2009年8月当時、サムソンはすでにブラジルでLEDテレビの店頭販売開始を行っていた。

日本企業の場合、高所得者層向けのハイエンド市場を重視する高価格帯の製品を市場に投入することでターゲットマーケットを絞っていることと、全体的な製品の投入量も韓国企業より少ないことが調査の結果明らかになった。

③スポーツマーケティング

サムソン電子のマーケティングは3段階に分けられる。第1段階は、グループマーケティングで、グループ全体の全社イメージを管理する。第2段階は、電子部門レベルでのマーケティングで、家電製品のテレビ広告などを手掛ける。最後の第3段階は、部署特化マーケティングで、各製品に特化したパンフレットの制作、発売される製品の傾向と価格のチェック、地域別嗜好と、求められているスペックの調査などを主と



<カーザス・バイーア>



<ポント・ポリオ>

出所：筆者撮影 (2009年8月)

図2 ブラジルの家電量販店

表6 ブラジルのテレビ市場の市場シェア順位

ハイエンド向け ← → ローエンド向け (単位：台)

ブランド名 \ 順位, 量販店	FAST SHOP	ポント・フリオ	カーザス・バイーア	エクストラ
1位 サムスン	15	14	8	12/1 (CRT)
2位 LG	10	8	9	6/1 (CRT)
3位 ソニー	7	13	3	3
4位 パナソニック	3	3	1	3
5位 フィリップス	3	2	6	2
6位 シャープ	・	2	1	・
7位 AOC (台)	・	1	・	1
8位 BUSTER (地)	・	1	1	1

出所：サンパウロの大型ショッピングモールに出店している家電量販店4社の店頭・店内に展示されているテレビの台数 (薄型テレビとCRT)、筆者作成 (2009.9)

する。ブラジルでは日本企業より進出が遅かった分ブランド認知度を上げるため、この三つの段階のマーケティングに積極的に取り組み多額の資金を投入している。

なかでも、サムスン電子は、海外市場に進出する際、現地でのブランド認知度を上げるため、現地の人気スポーツチームのスポンサーになるマーケティング手法をとっている。ブラジルにおけるサムスン電子のスポーツマーケティング

に関して説明する前に、ここで韓国家電企業がよく使う「スポーツマーケティング」に関して簡単に説明する。

企業がスポーツを活用するマーケティング活動を「スポーツマーケティング」という。文化、言語、宗教に関係なく世界の消費者と交感できるスポーツの特性を利用することでブランド及び企業イメージの認知度を高めることと商品販売を促進させることができる。

スポーツマーケティング (Sports Marketing) は、大きくスポーツのマーケティング (Marketing of Sports)⁵⁾ とスポーツスポンサーシップ (Sports Sponsorship)⁶⁾ の二つの分野に分けることができる。本稿でいうスポーツマーケティングとは、マーケティング及び企業の観点からみたスポーツマーケティング戦略のスポーツスポンサーシップ (Sports Sponsorship) である。

サムスン電子が全社レベルでスポーツマーケティングに取り組んだのは、1998年日本の長野オリンピックにスポンサーとして参加したことがその始まりである。ブラジルでも同社は巨大市場であるサンパウロ市を本拠地とするサッカーチーム、コリンチャンス公式スポンサーになっているほか、各種スポーツ大会とイベントなどにもスポンサーとして後援している。国土面積の広いブラジルではブランド認知度を上げることは難しいが、スポーツマーケティングの効果はとて大きく、市場で良い成果をあげることに大いに貢献している。

韓国家電企業がこのようにマーケティングに強みを発揮していることに関しては、Marvin と Lieberman (1988) による後発者の利益で説明できると考えられる。後発者の利益とは、

5) スポーツのマーケティング (Marketing of Sports) は、経営の観点からのスポーツマネジメントのことで、「観覧スポーツ」と「参加スポーツ」の場合より多くの観客や会員の確保を目的として、スポーツ製造業部門でスポーツ用品と設備及びプログラムなどを販売するために行うマーケティング活動と、また各スポーツ団体によって行われるマーケティング活動を意味する。

6) ここで言うスポンサーシップとは、「企業が現金・品物またはノウハウと組織的サービスを提供する方法で運動選手やチーム、連盟及び協会にスポーツイベントを支援しマーケティングコミュニケーションの幾つかの目標を達成する目的で企画・組織実行・統制する諸活動」であると定義できる (Pope, 1998)。スポンサーシップの種類は、個人スポンサー、集団スポンサー (チームまたは球団)、イベントスポンサー (国レベルのイベント、世界レベルでのイベント) がある。

①先行投資へのただ乗り、②先行企業による技術とマーケットの不確実性の解決、③技術の不連続時に新規参入の機会の獲得、④環境変化への適応を妨げる先行企業に内在する様々なタイプの慣性からなると説明している。さらに彼らは、後発企業は、このような利益を享受することで余った資源をマーケティングに投入できると主張している。韓国家電企業は、後発者の利益を享受、スポーツマーケティングやデザインなどといったマーケティング活動に力を入れ、海外進出先の現地ニーズに合わせた製品開発を行う戦略を中心に、世界市場で高業績をあげている。

(3) ブラジル特有のコストへの対応

他の新興国同様、ブラジルに企業が進出する際、リスクとなる要因はある。最も大きなリスク要因として、交通インフラ整備の遅れと企業に課税される複雑な税金制度を挙げることができる。このような問題に対して、サムスン電子は積極的な姿勢で対応している。

交通網インフラ整備の遅れの問題に対しては、社内で物流合理化という大型プロジェクトに着手し、物流コストの削減と長時間の陸路輸送による製品の故障率および破損率を下げられる効果を得ている。ブラジルの国土面積は、横約5千km、縦約7千kmで、この長距離を結ぶ鉄道網は存在しているものの、全国を大きく4つの地域に分け4つの異なるコンソーシアムが鉄道施設を運営する形をとっているため、地域別に線路の軌跡が合わず、物流はもっぱら陸路を利用するトラック輸送に依存している状況である。陸路輸送は、時間が長くなるうえ、運搬途中製品が破損してしまうことと強盗に会うリスクを抱えているので、コストが大きく嵩む問題点がある。サムスン電子は、2006年、半年以上をかけた陸路と海路を複合的に混合利用する物流合理化プロジェクトに着手し、以前は製品価格の6%を占めていた物流コストを2.8% (空路を除く) にまで削減することができた。この物流合理化事業により、会社は輸送に

かかるコスト削減の効果のほかにも、15日間という長い時間を所要するトラック輸送時に発生する完成品の破損率と故障率も削減することができたのである。

次に税金の問題は、ブラジルに進出した外資系企業が業務管理上一番頭を悩ませる問題であるという。ブラジルの中央政府と各州政府が個別に課税する税金は60余の種類があり、この多重課税制度に対応するため、サムスン電子は税務を担当するエキスパートを本社から送り込み日常の経営に問題が生じないようにする一方、矛盾する課税と不平等な税務行政に対しては訴訟を起し非合理的な行政手続きを是正していくことで、自らイニシアチブを取っていくという姿勢でのぞんでいる。

5. サムスン電子の国際経営—本社主導の現地化戦略—

① 現地駐在員と権限の強い本社

吉原(2002)は、多国籍企業が海外事業を展開するとき本国の社員を海外進出国に多く派遣することは、当該国での現地適応化を妨げ、企業業績に負の影響を与えると主張し、この点を日本企業の国際経営の問題のひとつとして指摘している。しかし、ブラジル・サムスン電子には、約2千3百人の社員が勤務しており、うち本社から派遣された韓国人駐在員は23名で現地人社員に占める割合は日本企業と大きく変わらない状況であるといえる。さらにインタビュー調査の結果、サムスン電子の国際経営における組織体制は本社主導の中央集中型(Bartlett & Ghoshal, 1989)で、海外の現地子会社を強い本社がコントロールしていることが明らかになった。同社は、韓国本社が現地適応化を進行させるという一見矛盾しているように見える国際経営を行っているといえるが、このような強い権限を持つ本社の組織構造により、サムスン電子特有のグローバル経営が実現できたともいえる。

② 社長直轄部門のデザイン部

サムスン電子は、グローバル市場ではデザインが企業競争力の中核要素となってきたと認識し、デザインによるブランド力の構築を目指す戦略を展開してきている。2001年全社レベルでデザインのバックアップをするため、それまで各事業部門に点在していたデザイン部門を韓国ソウルに新設したデザインセンターにすべて集中させ、マーケティング部門との統合を行い、トップ直轄の組織とした。この組織改革で、デザイナーにはユーザーのニーズに応えることや販売促進を考えることにも関与することが求められ、デザイナーがマネジメントの感覚を持って活動するようになった。こうしたデザインセンターの貢献のもと、2001年から2005年の間では、IDEA(インダストリアル・デザイン・エクセレント・アワード)で19のサムスン製品が受賞し、受賞数ではアップルを抜き世界トップになった。以降も2005年4月、李健熙(イゴンヒ)会長はイタリアのミラノにグループの各社長を集め、「サムスンの次世代中核戦略はデザインである」と宣言するなど、同社はデザインマネジメントをととても重視している企業である。

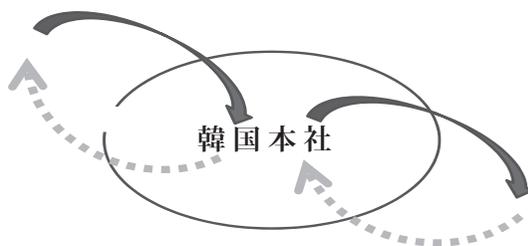
③ 2つの電子資産管理システム(ERP)

サムスン電子には2つのERPシステムが存在する。1つ目は、1999年情報化のビジョンを確立し社内の情報を共有する電子資源管理システム(ERP)として導入された「シングル」である。このERPシステムは全世界に分散する18万人余のサムスン社員にメール、決裁、日程、取引先の管理、業務管理などを統合的に利用できるようにし、全世界規模のオフィスを可能にした。

2つ目は、生産・物流・販売法人間のERPを1つにまとめたうえ、家電量販店などの外部取引先のERPをつなげた貿易ポータルシステムの「GSBN(Global Samsung Business Network)」である。このシステムにより、同社は取引先の各店舗の売れ筋商品などの販売状況が瞬時に把握でき、その動向を徹底的に分析

「世界中から優秀な人材を集める採用チーム」

: 実際, 2004年韓国本社に入社した女性社員
→ 2008年ブラジル子会社に出向



「地域専門家」

: 海外駐在員の35%がこの制度を通じて育成, 累計3千余名を育成

図3 サムスン電子のグローバルな人材育成と活用

し調達の効率をアップさせる効果と同時に在庫を減らす効果も得ている。

④本社主導の製品開発

サムスは現地市場の消費者ニーズに合わせた現地適応化した製品開発を、韓国本社から派遣された製品開発チームと現地社員が協業する形で行っている。本社開発チームは現地の社員と一緒に市場調査を行い、現地で収集された情報を韓国に持って帰り製品開発を行う。韓国ソウルの近郊スウォンに所在する、サムスン電子の「VIP (Value Innovation Program) センター」で世界各地の市場向けの製品開発が行われている。「VIPセンター」は生産技術研究所所属の新製品開発プロジェクトチームで、日本企業のシャープで伝統となっている緊急プロジェクトチーム「金バッチ組」に似ている。プロジェクトのために様々な部署から集められた社員はお互いに意見を交換し、技術上の問題を解決していく仕組みで各プロジェクトを進めていく。1つのプロジェクトにあたり、数ヶ月ほどの開発期間を要するのがほとんどであり、プロジェクトが終わるまでは元の所属部署には戻れないという内容の契約書にサインをしなければならないという。ここで生まれたヒット商品

としては、騒音防止のためボールバランス装置を装着しアメリカ市場で大ヒットした洗濯機と、停電の多い地域向けに開発されたアイスパック入りの冷蔵庫などがある。

⑤グローバルな人材育成

サムスン電子のグローバル人材育成システムは、本社を中心に、人材を外に出して教育訓練させる仕組みと、世界中を主眼に入れ優秀な人材を海外で求め、外から中に取り入れるという、二つの仕組みを持っている。この仕組みを分かりやすく説明するためのものが図3である。

韓国人社員をグローバル人材として育成すべく、サムスは1990年から「地域専門家制度」を取り入れ、この制度を通じて育成された地域専門家は、現在約3千人以上存在する。若手社員を対象に選抜し、選ばれた社員は本人が望む1つの国で1年間会社のお金で生活をしながらその地域の生活、習慣、風土、宗教を理解し、現地でどのような製品が必要とされるかも分かるようになる。その情報を本社に持ち帰り製品開発に携わるほか、現地駐在員として再度その国に派遣されることも多い。

1997年に作られた「未来戦略グループ」は、世界中から優秀な人材を集めることを専門と

する人材採用チームである。「天才経営論」と「頭脳戦争時代」を標榜してきた李健熙（イゴンヒ）会長は、グローバル企業を具現するには海外の優秀な人材を確保することが大事であると常に強調している。世界有数の大学からの人材がサムスン電子に入社しているが、制度が作られた初期には離職率が高く人材管理がうまくいかないようにも見えた。しかし現在はサムスンのブランド認知度が上がるにつれ離職率も年々減ってきている。ブラジル・サムスン電子では2004年韓国本社に入社したブラジル国籍の女性社員が、2008年本人の意思でブラジル・サムスン電子に出向したケースもあることが、インタビュー調査から分かった。図3で示しているように、韓国本社を中心とした人材のサーキュレーションがうまく行われ、このサーキュレーションも本社主導型のグローバル経営を可能にする手段として機能していることが見て取れる。

終わりに

本研究では、開発途上国の後発企業の新興市場戦略をテーマとして、韓国家電企業の国際化過程を説明することを試みた。そのため韓国家電企業の海外直接投資の進出地域を時系列に調査分析を行い、分析からの考察として韓国家電企業の海外直接投資の目的の変化に注目し、三つの時期に分け時期ごとの特徴を明にした。

第1時期の1980年代、韓国家電企業は企業内に独占的競争優位を有していない状況で、既存の輸出市場を守るため、先進国へと海外直接投資を行った。第2時期の1990年代には、量産能力と技術開発能力をつけたあと、さらに、マーケティング能力を強化し、短期間で海外投資対象国を増やしていた。このように第1～第2時期の間、世界家電市場に後発者として参入した韓国家電企業は、20年に満たない短い期間で企業独自の競争優位を構築する。次の2000年前後から現在まで、第3時期の韓国家電企業は、マーケティングに高い能力を持つ、

本社主導の中央集中型の組織を中心とする国際経営の特徴を見せている。ブラジル・サムスン電子の事例からも、本社の強力なコントロールによる現地適応化戦略で新興市場にのぞんでいることが確認できた。

このように本研究では、韓国家電企業の海外直接投資に関する分析を特定の期間に限定するのではなく、全体を時系列に概観していたことが既存研究の分析視点と異なる点であって、本研究の意義であるといえよう。さらに、先発企業に対する後発企業のキャッチアップという枠組みを取り入れ、後発企業であるサムスン電子が、強力なライバルである先発企業の日本企業と競争するためどのような戦略をとってきたのかを、資料調査および現地調査を通じて明らかにした。特に、後発企業の市場戦略という面では、今後世界市場に参入してくる新興国の企業に参考になる点があると考えられる。

しかし、現段階では本研究に課題も多い。筆者は、海外直接投資の進出地域を時系列に分析したことで、今日の韓国家電企業の競争優位がどのように構築されたのかが明らかになったと主張したが、この二つの相関関係をもっとはっきりさせるためには、さらなる研究が必要であろう。また、大きく紙面を割愛したブラジル・サムスン電子の事例分析では、現地調査から得た事実を述べている段階にとどまっている感があり、今後の課題としてもっと入り込んだ調査・分析を行い示唆性の得られる考察を行わなければならない。最後に、韓国家電企業の国際化のプロセスが観察できる市場はブラジルだけではないので、新興国市場戦略の事例からサムスン電子の国際化を理解するためには、他の新興国での事例研究も行う必要がある。

参考文献

- 天野倫文「新興国市場戦略論の分析視角」『国際調査室報』第3号、国際協力銀行、2009年、pp. 69-87.

- バートレット & ゴシヤール, 監訳者 吉原英樹 『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年. Bartlett & Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School, 1989.
- 張秉煥 「韓国電子企業の欧州市場戦略の特徴と事例分析」『岡山学院大学・岡山短期大学紀要』第31号, 2008年, pp. 9-20
- チャン, セジン・デリオス, アンドリユー 「グローバルなライバル企業間の競争的相互作用: 韓国と日本の多国籍企業の市場参入行動」深尾京司 『日本企業の東アジア戦略』日本経済新聞出版社, 2008年, pp. 111-145.
- 曹斗燮・尹鍾彦 『三星(サムスン)の技術能力構築戦略—グローバル企業への技術学習プロセス』有斐閣, 2005年.
- ゼン, ヨンウク・ユン, ドンジン 「韓国の対先進国直接投資に関する一考察: 構造的市場防御論」『国際経営研究』2, 1991年, pp. 1-32.
- ゼン, ヨンウク・ユン, ドンジン 「韓国家電企業の国際化過程に関する探索的研究」『経営学研究』第12巻, 第2号, 1998年, pp. 541-561.
- アレクサンダー・ガーシェンクロン (著) 絵所秀紀・峯陽一・雨宮昭彦・鈴木義一 (訳) [2005] 『後発工業国の経済史—キャッチアップ型工業化論』ミネルヴァ. Gerschenkron, A., *Selection of Essays from Economics Backwardness in Historical Perspective and Continuity in History & Other Essays*, President and Fellows of Harvard College, 1962.
- 畑村洋太郎・吉川良三 『危機の経営 サムスンの世界一企業に変えた3つのイノベーション』講談社, 2009年.
- Henisz, W., & Delios, A. [2001] "Uncertainty, Imitation, and Plant Location: Japanese Multinational Corporations." 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*, 46: pp. 443-475
- Hymer, S., (著) 宮崎義一 (編訳) 『多国籍企業論』, 岩波書店, 1979年.
- 井上隆一郎 『アジアの財閥と企業 新版』日本経済新聞社, 1994年.
- 岩谷昌樹 「サムスン電子のデザインマネジメント」 Japanese Society for the Science of Design BULLETIN OF JSSD, 日本デザイン学会 デザイン学研究, 2008年.
- 姜炯同 「韓・日家電産業の国際化過程に関する比較研究」韓国中央大学大学院博士論文, 1999年.
- フレデリック T. ニッカバッカー, 藤田忠訳 『多国籍企業の経済理論』東洋経済新聞社, 1978年. Knickerbocker, F. [1973] *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- 小島清 『日本の海外直接投資』文真堂, 1985年.
- 李廷珉 [2007] 「アジア系多国籍企業研究の諸問題—韓国三星電子の事例を通じて—」経済論集第3号 pp. 1-24 献辞 ノースアジア大学経済学部長 藤本剛
- Liberman, Marvin B. and David B. Montgomery "First-mover Advantages," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 41-58.
- 松山美保子 「ブラジル・ラッシュにみる日本企業と欧米企業の体質の相違」『75海外企業進出総覧』東洋経済新聞社, 1976年.
- 茂垣広志 『グローバル戦略経営』学文社, 2001年. 日本に根づくグローバル企業研究会&日系ビズテック編 『サムスンの研究 卓越した競争力の根源を探る』日系BP社, 2005年.
- 日本貿易振興機構海外調査部 「中南米のエマージング・マーケット調査—ブラジル, メキシコ, チリ—」2007年.
- Pope, N. "Overview of Current Sponsorship Thought," *Cyber-Journal of Sport Marketing*, 2 (1), 1998 <http://www.ausport.gov.au/fulltext/1998/cjism/1998>
- Vernon, R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, 1966, pp. 190-207.
- 吉原英樹 『多国籍経営論』白桃書房, 1979年.
- 吉原英樹編 『国際経営論への招待』有斐閣, 2002年.
- [チョ ヒジョン 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所科博士課程後期]