

LG 生活健康の海外進出戦略—化粧品事業部門を中心に—

李賑培（創価大学・院）

Lee, Jinbae (SOKA University Graduate School)

1. はじめに

韓国経済は、資源は輸入に依存しながらも、鉄鋼、自動車、半導体産業を中心に、中間財や最終消費財を輸出することで、世界第10位の経済規模を確立してきた。韓国経済の好調のシンボルとして自動車やスマートフォンなどをあげることができる。ヒュンダイ（HYUNDAI）やサムスン（SAMSUNG）の製品は世界シェアを伸ばし、1つのブランドとして認知されるようになってきた。しかし、自動車や電子製品以外でも、韓国製品として世界シェアを急速に伸ばしているものがあり、それが韓国化粧品である。

本研究の目的は、国際競争力を高めてきた韓国化粧品企業 LG 生活健康の海外進出戦略を分析し、その特徴を明らかにすることである。まず、分析対象企業のポジショニングを確認するため、世界の化粧品市場と韓国化粧品市場の概要を取り上げる。次に、同社の3つの事業部門の成長戦略をまとめた上で、同業他社との違いを検討する。最後に、LG 生活健康の化粧品事業部門の M&A と海外進出戦略を時系列と地域・国別に整理・検討し、LG 生活健康の海外進出戦略の特徴を明らかにする。

2. LG 生活健康の成長戦略の特徴

2014年度の世界の化粧品市場規模は2,598億ドルであり、韓国化粧品市場は第10位（74億2,700万ドル）に位置している。韓国化粧品企業の躍進ぶりは、データからも確認できる。Women's Wear Daily (WWD) の *Beauty Report 2015* によると、売上高上位の化粧品企業100社のなかに、韓国化粧品企業は3社が入っている。この3社は、アモーレ・パシフィック（14位）、LG 生活健康（20位）、ABLE C&C（57位）である。

LG 生活健康の成長戦略の変遷は、3つの事業部門に共通して、3つのステージに分けられる。まず、第1のステージは、LG 財閥の1つである LG 化学から事業分割された2001年から2007年頃にかけてである。この時期は、事業分割とともに株式公開を果たしながらも、目立った M&A や海外進出は行われなかった。次に、第2のステージは、2008年から2010年頃にかけてであり、積極的な M&A による「内需市場拡大戦略」が取られた。そして、第3のステージは、2011年から2015年頃にかけてであり、さらなる成長を国内だけではなく「M&A による海外進出戦略」から求めた時期である。

特に、化粧品事業に関して、この第3ステージでは、大規模な M&A が相次いで行われた。日本の銀座ステファニーの買収（約1,300億ウォン）とシンガポールの THEFACESHOP の買収などが（約172億ウォン）その例である。韓国化粧品企業のなかで、上記のような積極的な M&A 手法による成長を追い求めた企業は、LG 生活健康以外に例を見ない。しかも、海外進出の際、M&A の方法を

とる企業も LG 生活健康以外の例が少ない。この点は LG 生活健康の成長戦略における大きな特徴ともいえる。

3. LG 生活健康の M&A 戦略の特徴

LG 生活健康によるクロスボーダー M&A の時系列と国・地域別の分析から、以下の 3 つの特徴が明らかになった。まず、第 1 の特徴は、先進国か途上国かを問わず、出資比率が原則 100% であることである。すなわち、外国資本に対する規制が原因と思われるベトナムの 60% 出資法人を除いて、全て 100% 出資である。次に、第 2 の特徴は、M&A は、途上国ではなく先進国への進出においてのみ、積極的に採用されているということである。同社の現地法人がある先進国は 4 国（アメリカ、日本、カナダ、シンガポール）であるが、アメリカ以外の 3 カ国は M&A によって進出を果たした国である。その反面、途上国である中国、台湾、ベトナムでは、グリーンフィールド投資を通して現地への進出が行われてきた。

そして、第 3 の特徴は、先進国と途上国の現地法人のブランド展開の違いに関するものである。すなわち、先進国市場における現地法人は、1 つの現地法人が生活用品と化粧品両方を販売管理する傾向があるのに対して、途上国における現地法人は個々のブランド・アイデンティティの確立に焦点を当てる傾向がある。たとえば、中国の現地法人では、THEFACESHOP、CNP、それ以外の LG 化粧品ブランドの販売管理が法人ごとに分かれた形態で行われている。これは、LG 生活健康の固有の化粧品ブランド（プレステージ・カテゴリー）と M&A で入手したブランド（中低価格帯カテゴリー）との差別化とブランドの共食いを防ぐ狙いがあるためであると考えられる。

4. おわりに

本研究の目的は、急速に国際競争力を向上させてきた韓国化粧品企業 LG 生活健康の海外戦略の特徴を明らかにすることであった。同社の成長戦略の分析を通し、事業環境の変化に応じた 3 つの異なる戦略ステージが存在したことを明らかにした。

海外進出戦略においては、LG 生活健康の戦略には、同業他社とは明らかに異なる特徴がある。第 1 の特徴は、先進国か途上国かにかかわらず、出資比率が原則 100% であることである（ベトナムを除く）。第 2 の特徴は、M&A による海外進出は主に先進国で積極的に進められていることである。すなわち、LG 生活健康は、参入障壁が高い先進国市場への進出においては M&A を、比較的参入障壁が低い途上国市場への進出においてはグリーンフィールド投資を採用していると考えられる。第 3 の特徴は、ブランドの差別化と共食いを防ぐために、進出先市場に合わせたブランド戦略をとっていることである。

参考文献

- 徐健錫編（2015）『2015 年化粧品産業分析報告書』韓国保険産業振興院。
Kim, Hyok-hwang（2012）『最近の国内企業による M&A の主な特徴』対外経済研究院。
Kim, Soo-yoen（2015）「海外 M&A 現状及びその課題」韓国経済研究院 KERI Brief. pp.15－20.