

出所：筆者作成。

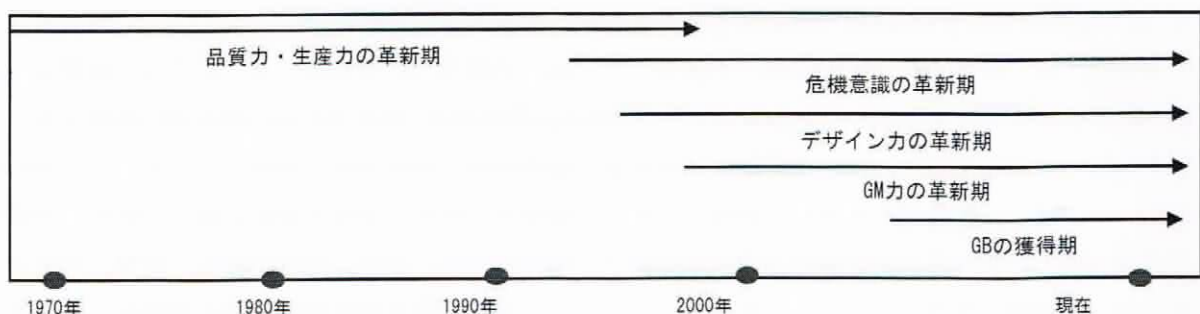
図4 「裏」の競争力と「表」の競争力の相互補完関係

今日の企業は、さまざまな状況に応じて「裏」の競争力と「表」の競争力を市場の特徴に応じてバランスよく組み合わせてマネジメントすることで、持続的な成長を果たすことができる（図4参照）。日本をはじめ、欧米の先進国市場では、比較的に「裏」の競争力の依存度が高いかもしれない。なぜなら、日・欧・米の先進国市場の顧客・消費者の多くは、長年にわたり良質の製品・サービスを購入し使用してきたことで、「高品質」「高機能」を好むようになってきているからである。一方、BRICsを含む新興国市場では、比較的に「表」の競争力の比重が高いかもしれない。なぜなら、新興国市場の顧客・消費者のほとんどは、先進国市場ほど高い品質や機能を望んでいないからである。すなわち新興国市場では、過剰な品質と機能ではなく、各国の消費者が本当に必要とする品質・価格に見合った製品・サービスを迅速に提供する、「表」の競争力によって製品を選択する割合が高いからである。しかし、企業は、「裏」の競争力と「表」の競争力のどちらかに偏りすぎると、世界の市場で持続的な成長は実現できない。したがって、企業は、「裏」の競争力と「表」の競争力を有機的に結びつけ、市場の特徴に応じて柔軟に相互補完する形で機能させなければならないのである（図4参照）。

#### 第4節：本研究の目的と分析視覚

したがって、上記の問題意識を踏まえて、本研究は、「表」の競争力の視点から、先進国市場と新興国市場におけるサムスン電子の躍進要因を明らかにすると同時に、今後の日本企業が取り組むべき方向性やあり方を模索することを目指す。

本研究の分析視角は、サムスン電子の競争力の発展プロセスを5つのターニング・ポイントの段階に分け、「表」の競争力の戦略的視点から分析することで、サムスン電子の躍進要因の一因の一端を明らかにしていきたい（図5参照）。すなわち5段階に分けて分析することにする。



注：GB (Global Brand)、GM (Global Marketing)

図5 サムスン電子の5つの競争力の発展プロセス

出所：筆者作成。