

第1章：はじめに

第1節：本研究の背景

1970年代から1980年代にかけて日本の製造企業は、「低コストと高品質」を実現すると同時に、製品の「小型・軽量化」を図ることで、欧米市場で高業績をあげきわめて信頼性の高い企業ブランドを確立してきた (Hamel & Prahalad, [1994])。すなわち、ソニーは小型化技術を、シャープは薄型画面ディスプレイの技術をコア・コンピタンス¹⁾として活用することにより、欧米市場の主導権を獲得し競争優位を確立してきたといえる。

しかし、日本企業は、技術をあまりにも重視し過ぎた結果、30年前の日本企業の成長の原動力となった「国・地域別市場最適化戦略」的な思考を失ってしまったと考えられる。誤解を恐れずいえば、日本企業は、技術を過信しすぎて、企業が提供する製品・サービスの価値の最終決定権を持つ、各々の国や地域の顧客・消費者のニーズ・ウォンツを満たすための戦略的要素であるマーケティングをあまり重要視してこなかったといえる。その結果、世界市場で日本の製品が売れずに、韓国企業の後塵を拝する状況に陥ってしまったと言っても過言ではない。

その一方、近年、韓国企業（サムスン電子、LG電子、現代自動車）は、いくつかの課題を抱えつつも、グローバル市場で大きな存在感を示している。とりわけ、韓国を代表するサムスン・グループの中核的企業であるサムスン電子²⁾は、次のような戦略的要素を通して、国際競争力を向上させてきたといえる。それらには、①投資の適切性、②新製品開発能力、③原価競争力、④協力企業との密接な関係、⑤堅実な組織運営、⑥実力主義に基づいた人材育成、⑦集中と選択、⑧執念、⑨長期的な視点に基づいた経営観、⑩時宜を得た投資判断、⑪グローバル化の志向、⑫グローバル規模での優秀な人材の確保、⑬外国人役員の登用、⑭地域専門家制度、⑮優秀な女性従業員の活用、⑯社会貢献活動などが挙げられる³⁾。

また、サムスン電子は、1970年代から1990年代後半にかけて、日本企業の技術能力をいくつかの段階を通してダイナミックに学習することで、グローバル・レベルでのものづくり力（品質力・生産力）を向上させてきた。さらに、同社は、「朝鮮戦争以来、最大国難」といわれる、1997年の「IMF経済危機」をはじめ、2001年の「IT不況」、2008年の「リーマンショック」という大きな3つの制約条件を克服するとともに、1990年代後半から日本追従型の経営スタイル、すなわち「裏」の競争力⁴⁾から脱し、「表」の競争力⁵⁾の革新を通して新たなビジネス・チャンスを獲得することで、日本の「失われた20年（平成の大不況）」⁶⁾の間に、欧米の先進国市場と新興国市場において急成長を遂げている（図1、図2参照）。

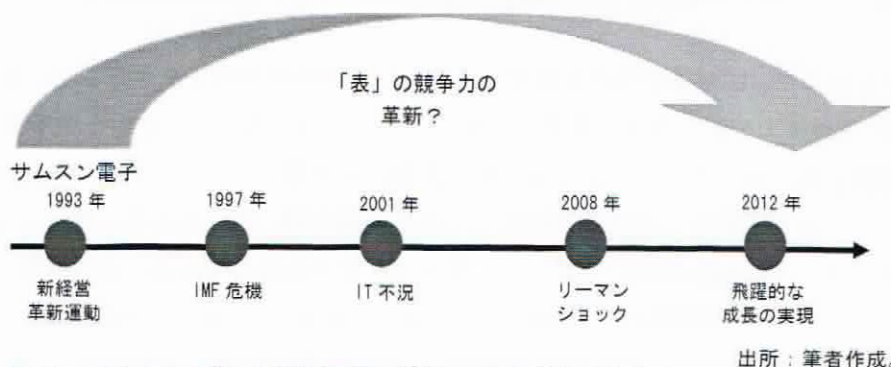


図1 サムスン電子の躍進要因（「表」の競争力の革新）