



## サムスン電子の「国別・地域別の市場対応戦略」

中央大学商学部兼任講師として勤めるかたわら、「徐誠敏の企業ブランド・マネジメント戦略論の研究室&日韓企業のマーケティングとブランディングのコンサルティング」([www.ssm-gcbm.com](http://www.ssm-gcbm.com))を行っております、徐誠敏(ソソンミン)です。

今日(2012年3月30日[金])は、QBハウス創業者である小西國義様からお誘いいただき、小西國義様と一緒にいただいた講演会を通して改めて感じたサムスン電子の強さについて私の意見を述べさせていただきます。

近年、日本でもホットな話題となっているのが「グローバル市場における韓国企業(特に、サムスン電子)の躍進」をはじめ、「韓流ドラマとK-pop」が挙げられます。このような話題は、韓国人である私としては嬉しい半面、日本という国の経済・文化と日本の先進企業の経営・マーケティングなどを研究している立場の私としては、ただ単に嬉しいことだけではありません。特に、先進国市場と新興国市場において急成長する韓国企業の最新ニュースとともに、年々低迷しつつある日本企業のニュースを聞くたびに、正直私はもどかしさを感じるようになりました。なぜなら、韓国企業より先駆けて欧米市場で信頼性の高い企業ブランドを確立してきた日本の先進企業のベストプラクティスを学びに日本に留学してきたからです。

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



を生み出した優良企業として称賛されてきました(Hamel & Prahalad、[1994])。たとえば、ソニーの小型化技術とシャープの薄型画面ディスプレイの技術などといったコア・コンピタンス<sup>1</sup>を戦略的に活用することで、欧米市場の主導権を獲得し競争優位を確立してきました。

しかし、日本企業は、技術をあまりにも重視し過ぎた結果、20年前の日本企業の成長の原動力となった「国別・地域別の市場対応戦略」的な思考を失ってしまったと考えられます。誤解を恐れずいえば、日本企業は、技術を過信すぎて、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ます。その結果、世界市場で日本の製品が売れずに韓国企業に後塵を拝する状況を招いてしまったと言っても過言ではありません。

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ます。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ます。同社の国際競争力の原動力としては、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

---

<sup>1</sup> ここでいうコア・コンピタンスとは、顧客に対して、短期間で競合他社には模倣できない自社独自の価値を提供する、企業の中核的な組織能力を指す。詳しくは、Hamel, G and Prahalad, C.K.[1994], *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.(一条和生訳[1995]『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略—』日本経済新聞社)を参照されたい。



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ます。

また、サムスン電子は、1970年代から1990年代後半にかけて、品質力・生産力を向上させるために日本企業の技術能力を、「吸収(Absorption)段階(1970年代前半)→模倣(Emulation)段階(1970年代後半)→改良(Improvement)段階(1980年代)→革新(Innovation)段階(1990年代前半)→国際化(Internationalization)段階(1990年代後半)」を経て、ダイナミックに学習してきました<sup>2</sup>。

さらに、サムスン電子は、「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つの制約条件を乗り越えると同時に、1990年代後半から日本追従型の経営スタイルから脱し、「デザイン力」と「マーケティング力」、「ブランド競争力」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、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ます。その躍進の最も大きな原動力の一つとして挙げられるのは、各々の国や地域の顧客・消費者が持つ言語、文化、習慣、トレンド、生活様式などを的確に把握すると同時に、彼ら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、「国別・地域別の市場対応戦略」を徹底的に実践している点です。

上記のこと以外に、サムスン電子の急成長を促す要因をマーケティングの視点から見ると、以下のようなものが挙げられます。それらには、①企業のトップ

<sup>2</sup> 詳しくは、曹斗燮・尹鍾彦[2005]『三星の技術能力構築戦略』有斐閣を参照されたい。



プの強力なリーダーシップとマーケティング戦略への積極的な関与、②グローバル市場の顧客・消費者の知名度や認知度を高めるための大々的な文化マーケティングとスポーツ・マーケティング活動、③先進国市場と新興国市場の言語、習慣、文化、価値観、トレンド、ライフスタイルなどを的確に把握できる人材づくり、すなわちそれぞれの国や地域の専門家になることを後押しする「地域専門家制度」、④低価格製品志向が強い新興国市場への早い参入、⑤新興国市場の顧客・消費者が本当に必要とする品質・機能だけを取り入れる製品開発の革新、⑥企業の CEO から現場の末端従業員に至るまで徹底して顧客中心志向で全員が取り組む全社的なマーケティングの考え方などが挙げられます。それに付け加えて、サムスン電子の急成長の最も大きな原動力として、権限移譲 (Empowerment) と迅速な意思決定によるスピード経営 (Speed Management) の実現が挙げられます。

上述したように、20 年前、日本企業は「国別・地域別の市場対応戦略」を徹底的に実践することで、欧米企業を凌駕し世界市場を制覇することができたといえます。今こそ日本企業は、「それぞれの国や地域の文化を的確に把握できないと、売れる製品は生み出せない」という当時の原点に立ち返って、各々の国や地域独自の言語、歴史、伝統、文化、価値観、トレンド、生活様式などを的確に捉えると同時に、自社独自の技術力・デザイン力・ブランド力を活かした「国別・地域別の市場対応戦略」を迅速かつ徹底的に実践すべき時期であると強く思っております。



「CEOにとって企業ブランド・マネジメントのための良質なガイドブック」

中央大学院戦略経営研究科教授 田中 洋

「新たな企業ブランド・マネジメント戦略のあり方を解明し展望する」

中央大学商学部教授 三浦 俊彦



「徐誠敏の企業ブランド・マネジメント戦略論の研究室&日韓企業の  
マーケティングとブランディングのコンサルティング」代表  
中央大学商学部兼任講師  
徐 誠敏(ソ ソンミン)

2012.4.4(水)  
ssmkorjp@yahoo.co.jp



## 「企業変革のための—企業ブランド・マネジメント戦略書—」

「グローバル経済の構造変化の中で、企業全体のあり方や存在意義を改めて示すための—企業ブランド・マネジメント戦略書—」

「グローバル・マーケティング活動を展開するにあたって、競合他社からの高い参入障壁の形成と企業の長期的な目標と持続可能な成長を実現させるための—企業ブランド・マネジメント戦略書—」

『企業ブランド・マネジメント戦略—CEO・企業・製品間のブランド価値創造のリンケージ』は、大企業だけではなく、中小・中堅企業などが持続的競争優位を獲得するために企業ブランド・マネジメント戦略を立案・策定・実行していくプロセスをCEOブランド、企業ブランド、そして製品ブランド間の価値創造のリンケージや相乗効果という観点から解明したもので、ブランド・マネジメント戦略を中心としたマーケティング論のみならず、経営戦略論、意思決定論、組織論、リーダーシップ論といった戦略論全般への多くのインプリケーションをもつ企業ブランド・マネジメント戦略書である。

また、本書は企業のトップをはじめ、経営幹部、ブランド・マーケティングやブランド・マネジメントに携わる関係者にとって、新たな企業ブランド・マネジメント戦略のあり方を展望するに当たって、役に立つ企業ブランド・マネジメント戦略書である。

本書の目的は、今日の激変するグローバル市場環境の中で、企業価値を持続的に創造するための企業戦略の一環として、今後現代企業が取り組むべき、戦略的企業ブランド・マネジメントの深層的なメカニズムを理論的かつ実践的な研究を通して解明することである。とりわけ、本書の主な内容は、企業トップのCEOブランドと企業ブランド、製品ブランドの3者間の価値創造における相互依存関係の構築・強化に焦点を当てている。これらの解明こそが本書ならではの特徴でもある。



## 皆さんへのメッセージ

生きるとは、呼吸することではない。  
行動することだ。

By ジャン=ジャック・ルソー

逃げれば逃げるほど、  
君は悲惨になり安らぎを失う。

By レオナルドダヴィンチ

かつてない困難からは、かつてない革新が生まれ、  
かつてない革新からは、かつてない飛躍が生まれる。

By 松下幸之助

チャレンジして失敗を恐れるよりも、  
何もしないことを恐れる。

By 本田宗一郎

志は高く、実践するのは低いところから!