慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	サムスンのグローバルな競争優位戦略
Sub Title	Samsung's strategies for achieving a global competitive advantage
Author	申, 美花(Shin, Meehwa)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2014
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.6 (2014. 2) ,p.187- 193
JaLC DOI	
Abstract	グローバル化する世界経済で「サムスンモデル」は成功の方程式として注目を集めている。その特徴は,「地域密着型ものづくり」,「地域密着型人材づくり」,「地域密着型販売体制づくり」と要約でき, グローバルな競争優位戦略のキーワードは徹底化した「地域密着型」である。 サムスンの場合, 地域に詳しい人材が地域の必要とするものを作り, 地域に特化したマーケティング戦略を駆使し販売することによって地域の利益, 地域の発展のために貢献するというイメージを定着させている。サムスンと現地の地域が共に生きるWin-Win戦略を着実に展開していることが, サムスンのグローバルな競争優位戦略であると考えられる。 The "Samsung model" has garnered attention for its success formula in the world economy, which continues to become increasingly globalized. This model can be summarized into the following characteristics: "locally-based manufacturing"; "locally-based headquarters personnel development"; and "locally-based sales systems development".
Notes	今口忠政教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20140200-0187

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

サムスンのグローバルな競争優位戦略
Samsung's Strategies for Achieving a Global Competitive Advantage

申　美花(Meehwa Shin)

グローバル化する世界経済で「サムスンモデル」は成功の方程式として注目を集めている。その特徴は、「地域密着型ものづくり」、「地域密着型人材づくり」、「地域密着型販売体制づくり」で要約でき、グローバルな競争優位戦略のキーワードは徹底化した「地域密着型」である。
サムスンの場合、地域に詳しい人材が地域の必要とするものを作り、地域に特化したマーケティング戦略を駆使し販売することによって地域の利益、地域の発展のために貢献するというイメージを植えている。サムスンと現地の地域が共に生きる Win-Win 戦略を着実に展開していることが、サムスンのグローバルな競争優位戦略であると考えられる。

The "Samsung model" has garnered attention for its success formula in the world economy, which continues to become increasingly globalized. This model can be summarized into the following characteristics: "locally-based manufacturing"; "locally-based headquarters personnel development"; and "locally-based sales systems development".

三田商学研究
第56巻第6号
2014年 2 月

2013年11月19日掲載承認

サムスンのグローバルな競争優位戦略

申　　美　花

＜要　　約＞

グローバル化する世界経済で「サムスンモデル」は成功の方程式として注目を集めている。その特徴は，「地域密着型ものづくり」，「地域密着型人材づくり」，「地域密着型販売体制づくり」と要約でき，グローバルな競争優位戦略のキーワードは徹底化した「地域密着型」である。

サムスンの場合，地域に詳しい人材が地域の必要とするものを作り，地域に特化したマーケティング戦略を駆使し販売することによって地域の利益，地域の発展のために貢献するというイメージを定着させている。サムスンと現地の地域が共に生きるWin-Win戦略を着実に展開していることが，サムスンのグローバルな競争優位戦略であると考えられる。

＜キーワード＞

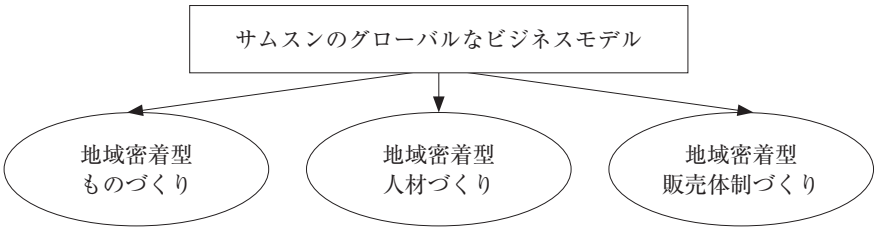
サムスン，地域密着型ものづくり，地域密着型人材づくり，地域密着型販売体制づくり

1．はじめに

1997年のIMF通貨危機では韓国経済はどん底に陥ったが，2000年代から輸出の飛躍に伴い，グローバル競争力を磨き直し，輸出立国として成功した現在は，世界が韓国を見る目は変化している。

グローバル化する世界経済で「サムスンモデル」は成功の方程式として注目を集めている。サムスンは欧米先進国に対しても，また日本企業に対しても学ぶべきものは学び，「韓国型成功モデル」を確立したといえる。それは「地域密着型ものづくり」，「地域密着型人材づくり」，「地域密着型販売体制づくり」で要約でき，グローバルな競争優位戦略のキーワードは徹底化した「地域密着型」である。

図１　サムスンのグローバルなビジネス成功モデル



２．地域密着型ものづくり

地域密着型ものづくりは，地域密着型製品開発戦略，地域密着型 R&D 戦略，地域密着型デザイン戦略としてまとめることができる。

（１）　地域密着型製品開発戦略

サムスンは，基礎研究の分野に原則として投資しない。リバース・エンジニアリング型開発によって，無駄なコストをかけず，スピードを確保している。すなわち，先行メーカーの製品を分析し，構造から機能を逆探知したうえで，オリジナルの設計に必要とする機能を足したり引いたりして，最終的にオリジナル製品をつくる[1)]。日本企業は品質にこだわるが，韓国企業は現地の市場のニーズにこだわるモノづくりを行っている。

現在，新興国市場でシェアを伸ばしているのは，サムスンや LG などの韓国製品である。サムスン電子は，今後大きく成長の可能性があるアフリカの現地化を徹底し，現在 TV の市場占有率は38％で先頭を走っている。アフリカ攻略のキーワードは “Built for Africa” で「アフリカのために作る」の意味である。その結果誕生した商品が，不安定なアフリカの電力事情を考慮し，突然の電圧の変化に耐えられる機能を強化した「サージセーフ（Surge Safe）TV」，また電気が切れても３時間以上冷蔵が持続される「デュラクル冷蔵庫」，熱，湿気，電圧の不安定に強い「トリプルプロテクターエアコン」で，太陽光ですぐ充電が可能なノートパソコンも大変人気である[2)]。

自社が開発した製品を現地に売り込むのではなく，現地が必要とする製品を深く探り，R&D から設計・開発を含めて，現地の市場特性に合った商品開発に力を入れている。

（２）　地域密着型 R&D 戦略

現地仕様モデルの開発を担うのは，現地の R&D 拠点である。サムスンはインドのバンガロールの R&D センターを強化し，インド人を主体とする2000人体制を構築した。インド仕上げの液晶テレビは，生活騒音の高い地域での使用を考慮して，スピーカーの出力を高めているほか，

1)　片山修，「サムスンの戦略的マネジメント」，PHP 研究所，2011年，p.125。
2)　ソウル経済新聞，2012年９月４日。

ユーザーが視聴時によく使うプログラムをリモコン操作できる「イージー・ビュー」という機能を搭載している。ちなみに，ソニーは，先進国向けのより割安の商品をタイなどで生産し，輸出して販売しているが，いわゆるインド仕様のモデルはもっていない。その点，サムスンは，テレビ以外の商品にも現地仕様モデルを投入しており，インド以外にも現地仕様に即した製品開発をする，すなわち，「マーケット・イン」のモノづくりである。その反面，日本のメーカーは技術や製品中心の「プロダクト・アウト」の発想から抜けきれない。[3)]

長い時間軸で研究開発をしながら品質の高い製品を作るのではなく，コツコツ改良を積み重ねながら現地仕上げモデルを開発していく方法を選んでいる。

（3） 地域密着型デザイン戦略

一方ヨーロッパで市場を独占しているサムソン電子製の液晶テレビは，デザインがワイングラスに似ていて非常に洗練されているという。ヨーロッパ人はデザインを重んじるので，テレビという機能のほかにインテリアとしての性能が求められる。こういうデザインを作るときに，サムスン電子は構造を変えずに簡単にデザインだけを変えられるノウハウをもっている。日本はデザインを変えると，同時に構造まで変えてしまうから，設計のやり直しが発生して時間がかかってしまう。これに対し，サムスンは短期間で開発し，瞬時に市場を奪ってしまい，これがグローバル戦略であり，地域密着型の製品開発である。[4)]

日本は新興国に工場をたくさん持っていたが，現地向けの製品開発には力を入れなかったことに韓国企業が目を付けて，あっという間に独り勝ちになれたのである。サムスンは新興国では現地仕様モデルの開発の前提として，現地のニーズを徹底的に分析する。そして，求められる機能だけを増やして，リ・デザインする。リ・デザインすること，つまり品数を増やしていくのに，構造を変えないでデザインだけ増やしていく手法をとって，短期間で開発していく方法を選んだのである。

結局，日本企業が韓国企業に比べて，グローバル市場を攻め切れていないのは，地域に密着した商品モデルやものづくりを徹底的に確立しきれていないからである。

3．地域密着型人材づくり

サムスンはグローバル展開のために地域密着型人材づくりの一環として地域専門家制度を1990年から実施している。グローバル視野を身に付けた経営者を養成するために，文化的な差を乗り越え，その国の現地人と同じように考えて，行動することができる「現地化されたサムスンマン」を養成する。

1990年以降20年間に80カ国で4,400名の地域専門家を養成し，現在50カ国で285名が地域専門家

3） 片山修，前掲書，pp.137-138。
4） http://monoist.atmarkit.co.jp/fpro/articles/forefornt/05/forefornt05c.html

として活動しており，この中で女性の割合は20％に達する[5]。日本企業の場合，治安の問題があるため，海外駐在員には，会社が契約したセキュリティの高いコンドミニアムやマンション，ホテルが提供でき，交通機関にしても，その国の危険度を判断して，自家用車の運転禁止などの措置が取られるため，人脈づくりに限界が生じる。しかしサムスンの地域専門家の場合，家探しから日々の生活，人脈づくりまで自力で困難を乗り越えるのが，ルールになっており，さまざまな面で，後になってビジネスにつながる[6]。サムスン電子はグアテマラやアンゴラ，スーダンなど，エレクトロニクス市場としては未開拓の地域に赴任する社員を社内公募により選出し始め，グローバル戦略の延長上で，さらに奥地に攻め込んで日米欧のエレクトロニクスメーカーに先んじる狙いがある。公募の対象はアフリカの他，中東，中南米，旧ソ連地域の23カ国で，大半は極めて市場規模が小さく，一人で駐在する国もあるが，意欲の高い人材に自ら手を挙げてもらうことで将来の成長市場の開拓を目指す[7]。

日本企業の場合，似たような制度として「留職」を取り入れる企業が増えている。「留職」とは，海外の大学などに滞在して学ぶ「留学」に対して，海外の社外の職場に滞在して就業経験を積むという意味の造語である。留職とは，企業で働く人が新興国のNPO（非営利組織）などに赴任し，本業で培ったスキルを生かして，現地の人々とともに社会課題の解決に取り組む実地研修である。留職の狙いは，グローバル人材の育成・新興国市場の開拓・組織の活性化の３つであり，留職を導入する主な企業はNEC，テルモ，ベネッセホールディングス，パナソニックである[8]。すでに留職を実施し，一定の成果を上げているパナソニックの場合，ベトナムで現地のNGOとともに，太陽光の熱を利用する調理器具のコスト削減や改良に取り組み，１週間かかっていた工程を5.5日に短縮，材料費も13％削減し，コストをトータルで16％削減した[9]。

JICA（青年海外協力隊）は，毎年約1000人を海外へ送り出しているが，このうち企業などに勤める社会人が２割弱を占めている。海外で通用する人材育成が日本の課題となっているため，通常は青年海外協力隊の参加者はJICAが決定した国や地域に派遣されるが，企業が希望する国や地域に送り出し，１年程度でも認める内容である[10]。

グローバル人材づくりにおいて，韓国企業と日本企業を比較した場合，韓国企業の方が現地への食い込みが優れており，地域密着型人材を造り上げている可能性が高い。

韓国企業の場合，一人で現地に入り，頼る者のいないところで過酷な体験をしながら現地の文化に深く浸透し，自社の製品と結びつくようなものが何かについて徹底的に調べたり悩んだりする。そのため将来駐在員として現地に送られたときに，地域密着型人材としてすぐ活躍できる。

5） 朝鮮日報，2012年８月30日。
6） 片山修，前掲書，pp.140-141。
7） 日本経済新聞，2010年３月20日。
8） 日経ビジネス，2012年７月30日，p.72。
9） 日経ビジネス，2012年７月30日，p.74。
10） 日本経済新聞，2012年９月11日，p.33。

日本企業の場合，NPO，NGO 組織，JICA などの非営利組織を利用し，国際ボランティアとして個人を鍛えるため，どうしても企業の人材育成と目的が違ってくる。自社製品をどうやって海外で売るかの視点より，ボランティア活動を通して異国の厳しい現実に耐えながら，自分を鍛えるところに重点を置いている。

４．地域密着型販売体制づくり

サムスンは世界各地で携帯電話のシェアを広げているが，どの地域ではどういう機能が求められ，どの地域ではどういう機能が必要ないかを綿密に調査する。例えば，アフリカでは，さまざまな機能どころかメールも必要ではない。また，国や地域によっては，日本の携帯電話にもない機能を追加することもある。サムスンではなく LG 電子が売り出した商品であるが，イスラム圏の国向けの携帯電話に，メッカの方位を示す機能を付けたものは「メッカフォン」と呼ばれて大ヒットした[11)]。

株式会社コムセル代表取締役の飯塚幹雄氏は，サムスンのグローバルマーケティングの大きな特徴が，「ユーザーと地域の連鎖」であると指摘し，いくつかの例を挙げてその特徴を以下のように紹介した。

「携帯電話は，その地域の市場に切り込む商材。テレビは消費者のリビングを“ショールーム化”する商材で，他の消費者にもサムスンのブランドを周知することができる。いうならば“ユーザーの連鎖”だ。エアコンは設置のため家庭に入り込むから，消費者の住宅事情や保有商材の調査に役立つ。冷蔵庫や洗濯機の販売はライフスタイルの調査に役立つ。また近年では，ソーシャルメディアを活用したインフルエンサー・マーケティングにも積極的だ。ある国では，スマートフォンのマーケティングの一環として，Facebook や Twitter などソーシャルメディアのヘビーユーザーを選び，彼らに自社のスマートフォンを与えて仲間を募らせ，それぞれのチームを競わせるといったプロモーションを行った。選ばれたユーザーたちは，ソーシャルメディアを通じて友達に声をかけ，さらにその友達へと声をかけまくって，チームの人数を増やしていった。ターゲットが絞り込まれたアプローチだ」

「欧州のような先進的な市場でブランドを確立させることは，旧ソビエト諸国や中東，北アフリカといった周辺地域への展開にも繋がっている。欧州には，周辺地域から特に富裕層が頻繁に訪れる。彼らは自分の地域に戻って，欧州で有力なブランドの商品を選ぼうとしている。そうして，周辺地域にもサムスンブランドが浸透していく。こちらは“地域の連鎖”といったところだろう[12)]」。

11） 吉川良三，「サムスンの決定はなぜ世界一速いのか」，角川書店，2011年，pp.28-29。

12） 岡田靖，「プロダクトミックス，かつ地域の特性を強く意識した，市場を作るための商品開発に取り組むべき―― Samsung のマーケティング戦略」，IT media ニュース，2011年 9 月16日。

例えば，サムスン電子は，ブラジルでは低所得層にファンが多いサッカーチームの「コリンチャンス」と，高所得者層にファンが多い「パルメイラス」の両方のスポンサーとなっている。サッカーファンの所得者層別にスポーツマーケティングを行うためだ。ロシアでは，プーチン首相の執務室から「SAMSUNG（サムスン）」のロゴが見えるように，巨大な看板を設置している。[13)] このような広告手法は，大胆で地域のニーズを細かく分析し，自分達のアプローチしたい顧客に対してストレートにアピールしていく。

5．結び

日本企業は絶え間なく技術改善を繰り返しながら開発すると考える「技術イノベーション」が多いため，グローバル戦略では，日本モデルをそのまま輸出する「日本化」が強い。いわゆる「モノ作り」にこだわるため，グローバルな競争優位戦略ではうまく適応できない。半面，韓国企業は技術の面で日本には勝てないと判断したため，グローバル戦略ではデザインとマーケティングに力を入れ，現地ニーズに従って韓国モデルをどんどん修正していく「現地化」が強い。

現地化に適応しやすいのはビジネスマインドによる違いも大きい。日本のビジネスマンが行動指針として「秩序重視」「緻密な検討による決定」を重視するため，どうしても「本社中心」に物事を考える。その反面，韓国のビジネスマンは行動指針として「フレキシビリティ」「スピーディーな意思決定」を重視するため本社の顔色を窺わなくても徹底的に現地化しやすい。軍隊式と言われる韓国ビジネス社会は一見するとすべて上からの命令で動き，下へ行けばいくほど自律的な意思決定をするのが難しく見えるが，実際はトップが方向性だけ示してその後下の方の自律的な判断に任せて仕事を進めていく体制が整っている。

サムスンの場合，地域に詳しい人材が地域の必要とするものを作り，地域に特化したマーケティング戦略を駆使し販売することによって地域の利益，地域の発展のために貢献するというイメージを定着させている。サムスンと現地の地域が共に生きる Win-Win 戦略を着実に展開していることが，サムスンのグローバルな競争優位戦略であると考えられる。

参 考 文 献

1．岡田靖，「プロダクトミックス，かつ地域の特性を強く意識した，市場を作るための商品開発に取り組むべき―― Samsung のマーケティング戦略」，IT media ニュース，2011年 9 月16日。
2．朝鮮日報，2012年 8 月30日。
3．http://monoist.atmarkit.co.jp/fpro/articles/forefront/05/foreforn t05c.html
4．片山修，「サムスンの戦略的マネジメント」，PHP 研究所，2011年。
5．金美徳，「なぜ韓国企業は世界で勝てるのか」，PHP 研究所，2011年。
6．望月実・花房幸範・三木孝則，「数字とストーリーでわかるあの会社のビジョンと戦略ビジネスモデル分析術」，阪急コミュニケーションズ，2013年。
7．日本経済新聞，2010年 3 月20日。

13） 金美徳，「なぜ韓国企業は世界で勝てるのか」，PHP 研究所，2011年，p.251。

8．日本経済新聞，2012年９月11日。
9．日経ビジネス，2012年７月30日。
10. ソウル経済新聞，2012年９月４日。
11. 吉川良三，「サムスンの決定はなぜ世界一速いのか」角川書店，2011年。

［茨城キリスト教大学］