

華人経済 経営研究

～彼れを知らず己れを知らざれば戦う毎に必ず殆うし～

中国本土からアジア地域、そして世界にまで活動範囲を拡大するチャイニーズ。彼らのビジネスに対する考え方や習慣は日本人からすると異質にして独特で、理解しづらいものだといわれている。チャイニーズを総合的に「華人」ととらえ、彼らの多様な伝統文化と長い歴史から導き出された経営思想、心理と行動を体系的に分析し、華人圏や中国への進出に伴う総合的なノウハウを学び合う関西日本香港協会のみなさんの研究の成果を紹介する。

韓国サムスンの

中国市場への驚異の進撃

世紀はデザイン経営、デザインを経営資源とする日常的な営みの時代、文化を売っていく時代である。「経験価値」「感性価値」を中心思想に、企業風土、CSRを商品に実現して行く「買感覚的時代」だ。

李健熙会長の危機意識

1990年代、品質問題と業績不振に喘ぐサムスンの変革は、李健熙（イ・ゴンヒ）会長の二人の日本人逸材、福田民郎氏と吉川良三氏の発掘と獲得と言う慧眼と決断によって成し遂げられた。

「福田報告書」の衝撃

1989年、商業デザイナーの福田民郎氏（現京都工芸繊維大学名誉教授）を技術顧問に迎える。1993年の「福田報告書」に衝撃を受ける。「いかに素晴らしい機能や技術があっても、デザインが悪ければ商品は売れない。サムスンのイメージを変えるにはデザイン力の強化が必要」、21

「フランクフルト宣言」

1993年6月7日李健熙（イ・ゴンヒ）会長は、フランクフルトで「サムスン新経営」を宣言、「妻と子供を除いてすべてを変えなさい」と徹底した質重視の経営への転換を経営幹部・社員に指示。3PI運動を展開。

「パーソナル・イノベーション」↓意識革新
「プロセス・イノベーション」↓全プロセスの革新
設計・開発に関する情報の

吉川良三氏の招聘と新商品の開発・生産システムの革新

1994年8月日本鋼管エレクトロニクス本部

開発部長吉川良三氏（東京大学大学院経済学研究科ものづくり経営研究センター特任研究員）を韓国三星電子常務として招聘、CAD/CAMを中心とした開発革新業務を推進、ECIMセンターの創設、PDM（Product Data Management）情報シ

ステムの構築に乗り出す。しかし、当初運動は思う様に進まなかった。韓国は儒教社会、個人主義的で、組織をまとめることは難しいのである。

製品の開発・設計・生産に関するすべての情報をデジタル情報として「一元管理、工程の効率化、期間の短縮を実現。

徹底した若年層の消費性向の調査研究と「デザイン+性能」の商品開発

サムスンでは、「品質は消費者が決めるもの」とする。「地域専門家」と呼ばれる人材を育て、現地からの消費者ニーズを吸い上げ、現地仕様を開発する

のである。Affordable Innovation 市場・価格訴求型商品開発そのものである。

中国に出遅れた韓国サムスン電子の携帯電話市場への急展開

中国市場においても「新経営」に基づくマーケティングと商品開発に先行投資し、若者の好みを調査研究

し、中間所得層の若者・ハチなどの嗜好に先進国の中流階層に類似した新たな変化、価格よりもテースト、利便性、国際的な価値を重視する傾向が生じていることを把握し、「デザイン性を重視した商品を開発」「韓国企業」を前面に出すことを避けて、若者にターゲットを絞って、「高級・先進・クール」なグローバル・ブランド・イメージでの広告媒体戦略を実行し、高級品で市場に風穴を開け、その後商品掘野を広げてシェアを獲った。

もう一つのマーケティング「巧みな「関係（グアンシ）資源の管理

中国市場は、社会主義市場経済を標榜する中国の国情を反映している。その特徴は中央政府や地方政府が外資系の経営活動に強い影響を与えている点にある。

従い、現地政府や現地社会との良好な「関係」ネットワークを構築し管理することとは、事業の円滑な経営に欠かせない重要なマーケティング資源である。韓国は、儒教的価値観を色濃く残す国であり、サムスンは中国人の思考・性向を良く理解し、用意周到に戦略的にマーケティングを実行している。「関係」は、人とのつながりである。経営幹部は、現地政府、地元有力企業、メディア等の影響力ある人物を選別し「関係」を作り、しかも一過性に終わらせず、巧みに養生し持続させて、中国社会に好印象を与えている。

日系企業は、マーケティング、デザインを経営の中心資源と位置付けない。デジタル化時代に即応した商品開発・設計・生産の革新が緩慢である。これでは、1世紀のグローバル市場の新潮流に対応できない。加えて中国市場の特異な側面・「関係」の構築への認識が希薄である。中国における携帯電話市場での惨敗の原因は、輻輳的なのである。（このシリーズは2カ月に3回掲載します）

【馬場正修（ばばまさのぶ）さん】
関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部 主任研究員。
1972年関西学院大学経済学部を卒業。三井物産出身。繊維貿易などを歩み、台北・山東省青島勤務など4月華圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月（株）貿易人を設立。現在、ジェトロ神戸・高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の貿易・投資アドバイザー。大阪商工会議所委員、中国ビジネス特別委員会、中国経済・経営学会 会員。関西和僑会事務局長。
【日本香港協会全国連合会】<http://www.jhks.gr.jp/>
【関西和僑会】<http://kansai-wakyo.com/>



【馬場正修（ばばまさのぶ）さん】
関西日本香港協会理事、同協会華人経済・経営研究部 主任研究員。
1972年関西学院大学経済学部を卒業。三井物産出身。繊維貿易などを歩み、台北・山東省青島勤務など4月華圏に8年在勤。2003年4月より5年間ジェトロ大阪本部貿易・投資アドバイザーを務める。2007年4月（株）貿易人を設立。現在、ジェトロ神戸・高知・金沢ほか、香港貿易発展局等の貿易・投資アドバイザー。大阪商工会議所委員、中国ビジネス特別委員会、中国経済・経営学会 会員。関西和僑会事務局長。
【日本香港協会全国連合会】<http://www.jhks.gr.jp/>
【関西和僑会】<http://kansai-wakyo.com/>