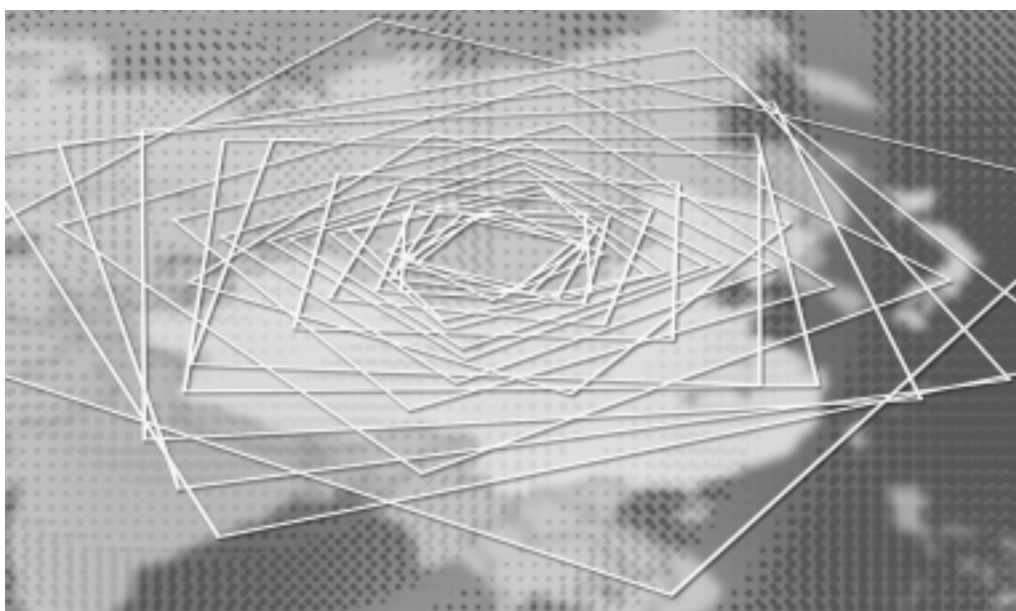


韓国勝ち組企業の中国戦略

崔 創喜



韓国企業の初期の中国進出は、低コストな生産拠点の確保が主な狙いであった。だが、中国企業の競争力が予想をはるかに超える勢いで韓国企業に迫いつくにつれ、中国市場に対する見方も生産拠点から戦略的な市場へと変わった。

サムスングループの新戦略は、徹底した「選択と集中による差別化」である。所得水準で上位5%の顧客のみをターゲットに、製品やサービスを集中的に投入している。「二極戦略」をとるLGグループは、沿岸地域の高所得層には高付加価値のデジタル家電を、内陸地域の一般庶民には低価格の白物家電を提供している。徹底した現地化を図るSKグループは、CEO（最高経営責任者）から一般従業員まで中国人を採用し、中国ビジネスを展開している。

この3グループのケーススタディからも、いくつかの共通点を指摘できる。第1は現地化への努力、第2は長期的な観点からの投資を惜しまないことである。最後に、「絶対勝つ」という強い意志、すなわち高いレベルの戦略目標を決定し、その目標に向かって長期的に努力する不屈のリーダーシップである。

I 韓国企業における中国市場が持つ意味の変化

1992年8月の韓中国交正常化をきっかけに、韓国企業は中国に進出し始めた。特に韓中間の貿易協定が締結されたことで、それまでの香港を通じた間接貿易に代わって、中国への直接投資が活発化した。

1990年代初頭の中国進出は、低い生産コストを活用できる生産拠点の確保が主な目的であった。当時、ほとんどの韓国企業は、中国を市場として認識していなかった。中国内需市場を狙って進出した企業でも、「韓国では商品としての価値がなくなった低品質・低価格の製品を、13億の中国人に一つずつ売れば13億個が売れる」といった根拠のない曖昧なチャイナドリームを抱いていたほど、中国市場に対する認識は甘かった。

しかし、中国は1990年代に目覚ましい成長を見せた。製造業の競争力の上昇ぶりは特に著しく、中国は生産基地として、世界市場シェアで1位の商品を100品種以上持つようになった。サムスン経済研究所によれば、中国は汎用技術を用いた中低価格消費財分野では韓国を既に追い越し、10年以内に韓国の主力分野であるIT（情報技術）、自動車、造船、鉄鋼などで、韓国と対等なレベルまで追いつくという。

中国企業に対して韓国企業が持つ製品・技術面での比較優位性が次第に失われてゆく中で、韓国企業は中国での戦略を見直さなければならなくなった。韓国や第三国への輸出をメインにした単純生産基地から、世界中の企業が製品力・技術力を争う世界で2番目に大きな市場へと、中国市場の位置づけが変わっ

たことがその背景にある。その認識を共有しつつ、韓国の各企業はそれぞれに最適な戦略を練り始めている。

本稿では、韓国を代表する勝ち組企業であるサムスン、LG、SK各グループの中国進出戦略の歴史的な変化と新しい中国戦略を分析し、中国を目指す日本企業にとっての戦略的な示唆を導き出す。



II サムスンの選択と集中による5%戦略と第2本社体制

1 サムスンの中国進出戦略の変化

サムスンの中国進出戦略は大きく3段階に分けられる。1990年代前半には“生産拠点確保戦略”を推進し、90年代後半には“高級製品進出戦略”を展開した。そして、李健熙（イゴンヒ）会長訪中以降の2001年末からは“販売市場化戦略”を打ち出し、戦略をさらに一歩推し進めてきている。

（1）1990年代前半の生産拠点確保戦略

サムスンの中国進出の初期戦略は、中国の安い賃金を利用し、韓国では商品価値が低くなった中低価格製品を量産することが狙いだった。生産した商品は主に韓国か第三国に輸出し、残りは中国国内で販売した。サムスン電子が中国で生産してきた製品の構成をみれば、サムスンの初期中国進出戦略が明らかとなる。

中国進出の草創期の1990年代前半、サムスン電子は天津で小型カラーテレビ、VCR（ビデオカセットレコーダー）、モニターを生産

することから中国に進出した。次いで、惠州（広東省）でオーディオ、蘇州ではエアコンや電子レンジなどの工場をつくった。

サムスンSDIは、深圳、上海、天津、東莞（広東省）などにモニター向けとテレビ向けのブラウン管の工場を建てた。進出初期の1990年代半ばに、これらの生産基地で作り出した製品は、モニター向けが14～15インチ、テレビ向けは20インチ級の小型ブラウン管であった。当時、韓国国内ではモニター向けが17インチ以上、テレビ向けは29インチ以上の大型ブラウン管が普及していたが、中国に導入された製品の水準はそれらより低いものであった。

一方、サムスン電機は1992年、東莞にフロッピーディスク駆動装置、キーボード、スピーカーなどのコンピュータ向け部品を生産する拠点を設立した。1993年にはデジタル映像部品の生産基地を天津に設立し、携帯電話向けのモーター、VCR向けのドラム、チューナー、CD-ROM（コンパクトディスクを用いた読み出し専用メモリー）モーターなどを生産した。サムスン電機の関係者はこれについて、「1990年代前半までの中国進出は、主に安価な製品を生産する工場が必要であったため」だと説明している。

（2）1990年代後半に高級製品へ転換

中低価格製品の生産・販売に注力したサムスンの電子系列社は、1990年代後半に入ってから、少しずつ商品の質を高くする戦略に変えた。中低価格製品では、中国市場で成功できないと気づいたためである。サムスン電子の中国マーケティング戦略の核心は“選択と集中”である。中国では全製品をあらゆる地

域ですべて成功させることはとてもできないので、最新流行と先端技術の高付加価値製品で市場攻略に出た。

サムスン電子が中国で推進した高付加価値製品の成功事例として、携帯端末の「エニーコール」があげられる。中国でのエニーコールの価格を、世界一の携帯電話企業、フィンランドのノキア社の製品よりも高く設定した。製品も、高い価格に見合う最新のもので勝負した。エニーコールは中国の若者に富の象徴として受け入れられた。

エニーコールは、中国で成功できる製品は中低価格製品ではなく、高付加価値製品であることを証明してくれた。同時に、韓国製品は安物ではなく、高級製品としても競争力を持つことができることを立証した。

（3）第3期の戦略転換の背景と5%戦略

エニーコールの成功を受けて、サムスンはそれまでの中国戦略の全面的な再検討に入った。中国進出そのものを、それまでの消極的な姿勢によるものから離れて、“人より先に出る”という積極的な方向へと路線を変え、とともに、中国市場を高付加価値製品を導入・販売する販売市場と捉える“販売市場戦略”に変えた。

中国において中低価格製品は、目先の利益が獲得できるが、将来的に有望な事業ではないと判断したからである。これからは中国企業の製品の質が大きく向上するため、普通の製品では競争できない。加えて、生産規模や原価競争力も現地製品に比べて劣る。カラーテレビを生産・販売する長虹電子は1000万台、海爾（ハイアール）は400万台、格蘭仕（ギャランツ）は1000万台の生産能力を備え

ている状況で、サムスンが大量生産施設を追加してつくっても、中国現地企業との競争で勝ち目はない。

以上を踏まえて出した結論が、中低価格製品の大量生産戦略の終了である。たとえ生産量は少なめになろうとも、中国の高所得層を対象にした高級製品の生産に注力する計画に転じた。李会長はサムスンの中国ビジネスの重要性を次のように強調している。

「対中国戦略とサムスンの生き残りの戦略は運命を共にする。このため、グループの社長が中国市場に徹底的に対応するのはもちろんだ。中国は、韓国だけではなく、サムスンにとってもとても大きな挑戦対象であり、かつ最後の機会でもある。対中国戦略の推進に際し、これから4～5年が重要な時期になろう。中国市場で慢心と優越感禁物である。中国が急速に成長し、これにより消費者の目が高くなった分、商品一つ一つに気を張り詰めなければならない」

また、中国市場に積極的に進出するが、人件費目当ての競争はせずに、高付加価値製品を作ることとし、数量ではなく収益性に焦点を合わせた。サムスンの関係者は、「今までサムスンが中国進出に積極的ではなかった理由は、中国が持っている潜在力に対する評価が不十分だったことと、中国が大きくなったとき、我々に戻ってくる“ブーメラン効果”が怖かったためだ」とし、「これ以上遅らせると、得より損が多いと判断して、積極的な進出に転じるようになった」と語っている。

2 サムスングループの新しい中国ビジネス戦略

サムスングループは1999年に、中国に進出

して初めて黒字を計上した。さらに、2000年度には23の生産法人が累積黒字を達成した。

その後、サムスは、グループレベルで中国ビジネスの新しい戦略を練り始めた。その背景には、2001年9月に起きた米国同時多発テロの影響で、米国市場に依存するサムスングループの弱みが浮き彫りになった事実がある。米国景気の先行き不安を克服するために、中国を中心にグローバル戦略を立て直したのである。また、中国のWTO（世界貿易機関）加入、北京五輪の誘致、西部大開発事業などで、中国市場の戦略的な重要性が高まったことも背景にある。

（1）選択と集中による5%戦略

サムスングループの中国ビジネス戦略のキーワードは差別化である。13億人の消費者すべてを狙うのではなく、富裕層である上位5%の高所得層のみをターゲットとし、集中的に攻める戦略をとっている。

上位5%の人口とは、主に北京、上海、天津などの10大都市に住み、先進国並みの購買能力を持つ約6500万人である。この顧客層を対象に、世界で通用する高付加価値製品のみを販売することで、激化する中国現地企業との価格競争を回避することができる。また、高級品を生産・販売する企業としてのブランド力を獲得できるメリットがある。

もちろん、このような高級ブランド戦略をとるためには商品力が不可欠となる。前述したエニーコールは一つの例に過ぎない。中国で紳士服を生産・販売するサムスングループの紳士服メーカーの第一毛織は、「ギャラクシー」というブランドで中国市場を攻略している。競合関係にある高級製品の「ダンヒ

ル」や「ボス」より平均30%高い「ギャラクシー」スーツは、中国の勤労者の平均月給である1000元の5.2倍に当たる5200元程度で売られている（1元は約15円）。

モニターの場合も同様である。中国のシリコンバレーといわれる北京の中関村の大規模電子量販店で、サムスンのLCDモニター「シンクマスター」は、競争製品の平均価格2800～3000元をはるかに超える3800元である。

（２）戦略を支える第２本社制度

サムスングループは、中国での事業を強化するため、中国で韓国本社に続く第２本社体制の構築に踏み切った。

まず、サムスン電子、サムスンSDI、サムスンコーニングなどの生産法人21社（従業員数3万5000人、うち駐在員数250人、2003年1月現在）の監督機能を持つ中国本部を設けた。中国現地法人がそれぞれの人材採用プロセスを持ち、販売活動を行ってきたため、サムスングループとしてのブランドパワーが活かされてないという判断に基づいたものだ。

第２本社となる中国本部は、中国での人材採用と配置、および販売チャネルの管理を行う。また、中国での長期ビジョンの確立からビジネス全体の市場調査、マーケティング戦略の策定まで担当することになった。これまで、グループ社それぞれに任された戦略策定機能を一括管理し、グループ社間で相乗効果を得るのが狙いである。

そのために、中国本社の責任者を社長級から副会長レベルに格上げし、中国事業全体の総括責任者とした。このことは、サムスンが中国ビジネスにいかにか真剣になっているかを象徴的に表している。



Ⅲ LGグループの「二極戦略」と北京ツインタワー

１ LGグループの中国進出戦略の変化

LGはサムスンより遅く、1993年に生産原価削減のために中国に進出した。惠州にオーディオとCD-ROMの生産法人を設立したのを手始めに、以降、ブラウン管を作る長沙法人（LGESG、1994年8月）、エアコン、電子レンジなどを生産する天津法人（LGETA、95年8月）などを相次いで設立した。生産するほとんどの製品は、中国国内市場をターゲットにした利益が低い中低価格の白物家電であった。

1990年代初頭に、中国企業より著しく先行していた技術力と製品力を活かし、LG電子はテレビの輸出で、中国現地企業やソニー、松下電器産業などを追いついて、中国国内で1位となった。同様に、CD-ROM駆動装置1位、電子レンジ2位、モニター3位、洗濯機5位、エアコン6位を記録した。その結果、どこに行ってもLGエアコン販売のプラカードが見られるほど、LGブランドは中国の津々浦々に入り込むことに成功した。

しかし、中国の中低価格の白物家電分野での競合相手である中国家電会社の技術力と製品力の向上スピードが予想より速くなり、LGは現地生産を拡大する方式だけでは限界に至ることに気づいた。特に、エアコン・冷蔵庫・洗濯機部門で世界市場シェア1位を占めていた総合家電企業の高爾や、ソニー、松

下、フィリップスに続いて世界4位のカラーテレビ生産能力を持っている世界的企業の聯想（レジェンド）などは、単なる技術力と製品力だけでなく、若い人材が生き生きと働くという組織文化をも兼ね備えていた。

中国の向上した競争力と生き生きとした組織の成長可能性に刺激を受けたLGは、具本茂（クボンム）会長を中心に、2001年10月に上海で、電子・化学部門の最高経営者約30人が参加して“中国戦略会議”を開催した。その会議を通して、LGは第2段階の中国戦略を発表した。

2 第2段階の中国進出戦略

（1）マーケティング戦略としての「二極戦略」

中国におけるLGグループの新戦略は「二極戦略」と呼ばれている。この戦略は、沿岸地域の高所得層には高付加価値のデジタル家電を、内陸地域の一般家庭には低価格の白物家電を提供する全方位マーケティング戦略である。

これは、製品レベルでみると、エアコン、冷蔵庫など価格競争が激しい製品はできるだけ中国企業との直接的競争を回避して、第三国への輸出のための生産拠点を確保すると同時に、PDP（プラズマディスプレイパネル）テレビ、液晶モニター、超大型プロジェクションテレビ、DVD（デジタルビデオディスク）プレーヤーなどのデジタル家電に関しては、中国国内市場を開拓していくという戦略である。

最近では、今まで弱かった高級ブランドイメージを確立するため、高価格製品の市場導入に積極的である。LG電子は、中国国内のデ

ジタルディスプレイ部門で優位を占めるという戦略を立て、2001年5月から瀋陽法人にPDP生産ラインを備えて、既存の超大型プロジェクションテレビのラインと合わせて、年間6万台規模の高付加価値テレビ量産体制に入った。また、モニター生産基地である南京法人では、TFT（薄膜トランジスタ）液晶モニター専用ラインを設置し、年間25万台規模の15.1インチと18.1インチのモニター生産を始めた。

さらに、DVD分野で中国が米国市場を追い越し、世界最大の市場として浮上するとみて、韓国企業としては初めて、上海生産法人に年間200万台規模のDVDプレーヤー生産設備をつくり、全10種類のモデルの現地生産体制を構築した。

PDPテレビ販売を伸ばすため、大卒の漢族出身の21人で構成されたタスクフォース“特攻隊”を発足させ、話題を呼んだ。中国人のニーズに合う土着マーケティングだけが、高価格の製品を売ることができるという戦略の下で、このチームは100万円を超えるPDPテレビを100台以上販売した。これは、最近急浮上している新興富裕層だけをターゲットに営業した結果である。

（2）中国ビジネスへの意気込み

LGグループは、1993年にLG電子が惠州に現地法人を設立して中国市場に進出して以来、12の系列会社が、22の生産法人をはじめ合計34の現地法人を運営している。特に、主力会社であるLG電子の中国事業を責任を持って遂行するため、1996年に中国持ち株会社を設立した。

LGグループの中国本社である中国持ち株

会社は、国内に10法人、1万7000人の従業員を擁する。2002年には40億ドルの売上高を記録した。また、2005年までに80億ドルの売り上げを達成し、国内で4位の家電ブランドに成長するという計画を発表している。

LGグループの中国ビジネスへの意気込みは、LG北京タワーの建設計画に表れている。2001年7月に着工したLG北京タワーは、地上30層、地下4層のビル2棟からなり、北京の中心地である天安門広場の近隣の長安に位置する。2005年に完工するこのビルは、3939坪の敷地にあって高さ140.5メートル、延べ面積4万5498坪で、LG本社であるソウルの汝矣島（ヨイド）ツインタワーと同じ規模を誇る。まさに、LGの遠大な大中国事業に対する意地を示す象徴といえる。

この建物は、すでに中国大陆に進出しているLG化学やLG電子など12の系列会社をすべて入居させ、LGの中国現地化の本部建物として活用する計画である。LG電子中国持ち株会社の盧庸岳（ノヨンアク）副会長は、「社屋建設は、LGが中国で成功した外国企業ではなく、“中国企業”になるという意志の表現」であると、第2段階の現地化戦略を強調している。



IV SKグループの中国人の中国人による中国人のためのビジネス

1 初期の中国進出の失敗と教訓

韓国の大手企業の中で、最初に中国に進出した企業はSKである。韓中国交が結ばれる2年前の1990年、中国で一番先に開放された

地域である福建省にビデオテープ合作工場を設立して進出した。これは、製造原価の削減を目的として生産基地を移転し、韓国や第三国へ製品を輸出することを狙ったもので、他の大手企業の中国進出方式と同様のものであった。この工場は福建省で最も模範的な外資企業に選ばれ、2000年春には孫吉丞（ソンギルスン）会長が福州名誉市民に選定された。

ビデオテープ合作工場の順調な経営に自信を得たSKは、1990年代初頭に10億ドル規模の深圳精油団地建設プロジェクトを推進した。精油工場をつくり、石油化学製品を生産・輸出する計画であった。このプロジェクトは規模だけでなく、戦略的な面でもSKと深圳市が相互に“勝ち組”となれるプロジェクトであった。

SKにとって、同社の主力事業分野であるエネルギー、化学、情報通信などの基幹産業の経験で蓄積したノウハウを活かせるところが、本格的な中国市場進出の狙いであった。また、当時、香港が軽工業製品生産基地の役割から免れ、石油、化学など重工業に開発目標を転換しているところだったので、プロジェクトは順調に進行する予定であった。さらに、重工業に対しては自国産業を保護する意識が強かった中国中央政府の自国産業保護措置に触れないよう、全量を輸出し、内需市場には参入しないとの条件も付けた。

しかし、何年もの時間を要していたこのプロジェクトは、国家基幹産業に対する外国人の投資を制限し、国レベルで国営企業を発展させるという中国政府の政策方向に押され、SKは1996年末、プロジェクト推進経費200万ドルを回収できないまま、この事業から完全撤収することを決定した。

この過程で、SKは重大な教訓を2つ得た。第1は、SKの主力事業分野であるエネルギー、化学、情報通信ネットワーク事業などは中国が外資の参入を抑える分野なので、この事業モデルを中国で適用するには無理があることだった。第2は、大規模な設備投資を要する大型プロジェクトは、中国政府の遅い対応および資本回収の遅延などリスクが伴い、最悪の場合には本国の事業にまでその余波が及びかねないことだった。

数年間の努力が水泡に帰した後、SKはしばらくの間、中国事業に消極的だった。しかし、経済危機を経験し、大きな市場での新たな成長機会を探していたSKは、「それでも中国である」との結論に至った。

1999年10月に開かれたSKグループのCEO（最高経営責任者）セミナーでは、深圳プロジェクトの教訓をもとに、「もう一つのSK」を中国に設立するプランを決定した。中国事業を効果的に推進するため、ベンチャーチーム、IT・インターネットチーム、生命科学チーム、PRインフラチーム、R&C（リサーチとコンサルティング）チームという5つのチームで構成された中国事業のための組織が作られ、これら各チームは、新しい可能性を探るための実験を持続的に推進した。

特に崔泰源（チェテウォン）会長の直轄組織である、修士・博士級の中国人60人をスタッフに置いたR&Cチームは、中国事業のシンクタンクの役割をし、SKの中国ビジネスの戦略方向を確定した。

2 もう一つのSKをつくるための 徹底的な現地化戦略

SKの行き過ぎとも思えるほどの徹底的な

現地化戦略は、人材の採用・管理と長期的観点でのグループイメージ確保のための活動で見られる。

「中国人の、中国人による、中国人のためのビジネス」をモットーに打ち出したSKチャイナは、他の韓国大手企業とは異なり、強力に中国人中心に運営されている。

まず、中国本社であるSKチャイナの代表は、中国人の謝澄（シエチョン）氏が務めている。42歳の謝氏は四川省生まれで、名門大学である清華大学の工程物理学科と大学院の無線電子学科を卒業し、米国のパーデュー大学で物理学士と電子工学修士を取得した。米国インテル・チャイナ社の副社長を務めたこともある。このため、西洋式資本主義に対する理解度も高く、IT産業に関する幅広い知識も兼備していると評価されている。

謝氏は、2001年7月にCEOに就任してすぐにソウルを訪問し、SKグループ社の社長に会った。SKの企業文化を身につけた謝氏は、「中国は資本主義経営方式が脆弱であるため、SKの経営モデルを接合させた企業をつくれば必ず成功できる」と、自信に満ちた発言をしている。

CEOだけではなく、新入社員も現地公募によって選んだ。2001年に実施された第1次公開募集では1500人が集まり、その中から博士1人と修士級4人など計9人を選抜した。現在は、約150人の現地人がSKチャイナで勤務している。

中国で選抜された人材が、SKの文化とビジネスをよりよく理解し適応できるように、SKグループは新入社員を韓国に招き、3～4年間訓練させた後、中国本社の中核社員とするプログラムも進行中である。また、中国

人の社員らにSKの企業文化を浸透させるため、“韓国体験プログラム”による教育も並行して推進している。同プログラムの参加者らは、SK蔚山（ウルサン）工場、SKテレコムネットワークセンターといった主要事業所や研究所などで事業推進現況を学び、韓国の経済発展と文化を体験する。

SKチャイナに必要な人材を確保することは直接的な現地化戦略であるが、より長期的な観点で企業イメージを高めることによって現地化を図る、間接的な現地化戦略の代表的な例を、“SK壯元房”というテレビ番組で見ることができる。

壯元房の前身は韓国の奨学クイズという番組で、企業利益の社会還元活動として、主に高校生を対象としたものである。利益追求とは関係なく人材育成を目標とした純粋性が認められ、27年間にわたり放送された。中国で放送許可をもらう際も、韓国での実績が高く評価され、会社の名前を番組につけることに厳しい中国政府も、SK壯元房という番組タイトルを使えるようにしてくれたという。

2000年1月から放送が始まった中国版奨学

クイズのSK壯元房は、現在、北京、大連など主要6都市で人気を集めており、SKを中国に知らせることに一役買っている。もっと重要なのは、中国人の間に、SKは中国社会に貢献する中国人のための企業であるという認識を普及させていることである。

V 韓国勝ち組企業の中国戦略に共通するもの

中国市場の戦略的な重要性が高まるなか、世界中の企業が、中国市場を勝ち取るためにしのぎを削っている。韓国の企業も例外ではない。

サムスンは、中国で所得上位5%のみをターゲットとし、携帯電話、液晶モニター、デジタル家電などの高付加価値商品のビジネスを展開している。中国を米国に続く第2の戦略市場と認識し、高級ブランドで勝負に挑んでいる。それを支えるため、第2本社体制を構築した。

LGは、家電、生活化学（洗剤、歯磨き、衛生材料など）といった消費者向けの商品で中国市場を攻略している。マーケティング戦略として中国の隅々までLGブランドを浸透させるための「二極戦略」を追求し、現地化を図っている。グループレベルでは北京ツインタワーを建設するなど、中国ビジネスに力を入れている。

SKは、「中国人の、中国人による、中国人のためのもう一つのSK」を確立するため、徹底した中国企業化を進めている。少数の駐在員を除き、現地法人のCEOから一般従業員まで中国人を雇い、文字通りの徹底した現地化で中国ビジネスを展開している。

図1 韓国勝ち組企業の3つの共通点



個別の企業が打ち出す戦略は、それぞれの製品群、サービス、文化などにより異なるもので、すべての会社に通用できる絶対的なものではない。しかし、サムスン、LG、SKの例からも、少なくとも根底にある共通点が大きく3つうかがえる（図1）。

第1は、中国と中国人を理解しようとする努力、つまり現地化への努力である。中国内需市場を狙い、現地化することにより、現地完結性の高い経営を追求する動きである。サムスン、LG、SKはそれぞれ、レベルは違うが、中国法人を第2本社と位置づけし、現地で研究開発、生産、マーケティングなどを統括する仕組みを作りつつある。特にSKの場合、少数の駐在員を除き、CEOから社員まで中国人で運営している。サムスンも、韓国本社で副会長レベルの人を中国事業総括責任者とした。

第2は、目先の利益に飛びつかず、長期的な観点からの投資を惜しまないことである。SK壯元房というテレビ番組は、その好例である。

最後に、もっとも重要なのは「絶対勝つ」という強い意志、すなわち高いレベルの戦略目標をセットし、その目標に向かって長期的に努力する不屈のリーダーシップである。徹底した現地化への努力と、それを後押しする長期的かつ戦略的な不屈のリーダーシップは、リスクが伴う戦略的な意思決定が欠けているともいわれる日本の企業に示唆するものが大きいだろう。

著者

崔 創喜（チェチャンヒ）
ソウル支店経営コンサルティング室コンサルタント
専門はアジア企業のグローバル戦略、IT産業のビジネス戦略など