

韓国企業の新興国戦略に見る 日本企業への示唆

趙 桓奭



張 峯碩



徐 絢桓



CONTENTS

- I 新興国市場における韓国企業の活躍
- II 韓国企業が中東・アフリカ市場に注目する理由
- III 新興国市場における韓国企業の成功要因
- IV 日本企業への示唆

要約

- 1 グローバル展開を積極的に進める韓国企業のなかでも、サムスン電子とLG電子は、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）に続く次の新興国市場として、中東・アフリカ・CIS（旧ソビエト連邦の12カ国で構成される独立国家共同体）および東欧地域に注目した事業展開を加速させている。両社とも、これらの地域で携帯電話機や生活家電ですでに高いシェアを確保している。
- 2 サムスン電子、LG電子とも、特に中東・アフリカ地域を、主力事業である携帯電話機の成長市場として位置づけ、高機能・高価格帯に加え、中価格帯から低価格帯にかけても製品を揃え、シェアを大きく伸ばしてきた。
- 3 これらの地域における両社の成功要因は、①欧州など他地域で築いた携帯電話機のブランドイメージを自社の他製品群にも移転させていること、②営業活動やプロモーション、進出地域に関する専門家を育成するための「地域専門家制度」および社員向け研修などへの大胆な投資によって、欧州や米国でのシェア拡大後に他の地域に展開する際の成功ノウハウの移転方法を築いてきたこと——にある。
- 4 両社のケースに鑑みると、日本企業が新興国市場で成功するためには、自社製品の強力な認知度アップを突破口にして他製品へブランドを波及させることや、現地の販売チャネルに対する投資、グローバル人材育成への投資を大胆に進める必要がある。

I 新興国市場における韓国企業の活躍

1 ポストBRICs市場の模索

「新興国市場」とひとまとめて呼ばれる国々のなかで、いわゆるBRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）市場での競争は、ますます激しくなっている。2008年秋、リーマン・ショックという形で顕在化した金融危機による全世界的な不況が回復する気配は、いまだ見えない。このようななか、市場自体の規模が大きく、潜在的な成長性も高いと評価されているBRICs市場が先進国よりも早く力強い景気回復を見せ、それが企業間競争をますます激化させている。

世界的な景気の落ち込みや、激しい競争により収益性が悪化する環境下でグローバル展開をしている企業は、先進国市場の低迷に加え、上述のようなBRICs市場での競争激化もあって、必然的に「次の有望市場はどこだろうか」と悩んでいる。

本稿では、新たな市場を見つけて挑戦し、ある程度の成功を収めている韓国企業の事例を通じて、日本企業の今後の方向性を探る。

韓国のモデル企業としては、近年、世界的に注目を集めているエレクトロニクスメーカー、サムスン電子とLG電子（以下、サムスン、LG）を取り上げる。地域としては、野村総合研究所（NRI）が2009年6、7月に実施した「ポストBRICs有望性評価調査」で、中東・北アフリカ地域、およびメキシコ、トルコ、インドネシアが浮かび上がってきている。このなかで、サムスンとLGのグローバル戦略担当者へのインタビュー、およびドバイとトルコでの現地調査の結果、両社が次の

新興国市場としてはほぼ共通して注目している地域は、中東・アフリカ・CIS（旧ソビエト連邦の12カ国で構成される独立国家共同体）および東欧地域であることがわかった。

そこで本稿では、中東・アフリカ地域を中心に、韓国のこの2つの企業が同地域に力を入れている理由や、両社が今までグローバル展開で蓄積してきた成功ノウハウが、この地域にどのような形で移転され、進化しているのかを探っていく。

2 中東・アフリカ地域での韓国企業の活躍

LGは、2008年に中東・アフリカ地域で39億ドル（約3400億円、1ドル87円で換算）の売上高を達成し、10年には60億ドル（約5200億円）に達する見込みである。特に、冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどの生活家電とパソコン用液晶モニターは、同地域でそれぞれ市場シェア1位である。サムスンも同様に、2009年に、この地域で約150万台の液晶テレビを販売する計画で、達成の可能性はきわめて高いと見られる。

以下に、サムスンのグローバル市場向け主力製品群である携帯電話機と液晶テレビの事例から、同社の新興国市場での戦略を詳しく見ていく。

数年前までサムスは、携帯電話機の市場開拓にかなり苦勞していた。その理由は、主に欧州地域仕様のモデルを中東・アフリカ地域でも販売していたためで、当時は現地の通信環境との相性が悪くて回線につながりにくく、またバッテリーの寿命も短かったことから携帯電話機の評判はそれほど高くなかったという。

しかし、2006年からはこのような技術上の問題点を改良するとともに、それまでの高機能・高価格帯中心であったモデル構成を、エントリーモデルではあるものの、単なる低価格ではない中・低価格モデルの「エントリー・プレミアム級」や、20ドルの低価格モデルにまでに拡大し、それによりシェアを大きく伸ばすことに成功した。

実際に、2006年には中東・アフリカ地域で年間790万台しか販売実績のなかったサムスンの携帯電話機は、07年には同1420万台と約2倍になり、08年には同2100万台と、2年間で約3倍の伸びを見せた。この販売増に特に貢献しているのが、エントリー・プレミアム級の「E250」である。同地域で2006年12月から販売を開始したこのモデルは、06～08年の3年間で累計1150万台（08年10月）を記録した。

上述のような両社の実績であっても、収益性という観点からはまだ十分ではない。売り上げ規模は大きいものの、現在のところ、確実に利益の出る市場ではないようである。ところが、サムスンやLGは、それにもかかわらず中東・アフリカ市場に対する経営戦略上の位置づけをますます強化し始めている。

II 韓国企業が中東・アフリカ市場に注目する理由

1 主力事業である携帯電話機の成長市場

サムスンとLGがこの地域に注目している第1の理由は、同地域の市場の成長性を非常に高く評価していることにある。

携帯電話機を主力事業としている両社にと

って、この分野でのグローバル市場における両社のイメージは高くなってきており、その強みを活かすことができる。また、所得水準の低い人や気候条件の厳しい地域の人々にとって、携帯電話がきわめて有効な生活ツールとなっていることもある。たとえばアフリカの一部では、収入よりも多く通信費を支払う人がいるほど携帯電話に対する人気が高い。地理的にも、有線通信（固定電話）のインフラ構築が困難な地域であり無線通信の基盤施設が先行する傾向にあることも、携帯電話人気をさらに後押ししている。

さらに、携帯電話はその特性上、1人1台を基本としており、人口拡大期にあるこの地域では、人口の増加に比例して携帯電話機の需要が今後も増え続けていくことが期待され、市場の成長可能性をより高めている。加えて、生活習慣という観点もある。暑さのために室内の生活時間が長いこの地域の消費者にとって、携帯電話は室内のエンターテインメントとして重要な位置を占めている。

これらの理由から、携帯電話機を主力事業とする韓国メーカーにとって、この地域は魅力的な市場なのである。

2 サムスン——真のグローバル企業になるための戦略地域

サムスンの例から見る中東・アフリカ地域重視の第2の理由は、同社のビジョンである「真のグローバル企業」になるうえで、先行者利益が享受できる中東・アフリカ市場は、世界に残された数少ない成長市場であり、「ここを制すれば真のグローバル企業になることができる」という、きわめて意味のある地域だからである。

グローバル市場全体を眺めると、サムスンは、先進国やBRICsの携帯電話機および液晶テレビなどのデジタル家電の市場で、すでに大きな存在感を示している。しかし、同社の経営資源が十分に振り向けられていない地域もまだ多く、中東・アフリカ地域も、つい最近まではそのような市場であった。

しかしながら、同社は2009年からグローバル市場戦略を強化し、世界229カ国への進出を計画している。今はまだ市場性の乏しい地域でも、サムスンの主力事業である携帯電話機や液晶テレビは、数年の間にかなり普及すると同社は見ている。

これは、今まで先進国市場やBRICsをはじめ新興国市場を中心に市場戦略を展開してきた同社が、今後は中東・アフリカ、CIS地域などの「新しい新興国市場」へシフトしようとしていることを意味する。

事実、BRICs市場は過熱状態に入りつつある。豊かな市場性や高い経済成長率により、多くのグローバル企業はBRICs市場に大量の経営資源を投入している。サムスンやLGも、携帯電話機や液晶テレビ分野で、すでに大きなシェアを獲得している。しかし、前述のように、中東・アフリカ地域は真のグローバル企業になるための次の布石としては避けて通れない市場であり、実際、市場も徐々に立ち上がりつつある。2006年から、生活家電は年々需要が伸びている。特に携帯電話機や液晶テレビを中心としたデジタル家電が成長し、また、室内での生活時間が長いという生活習慣および住宅建築ラッシュを背景とするホームシアターのニーズや、エアコンや冷蔵庫などを建物に組み込んで設置する動きが増えている。

先進国市場で熾烈な競争を繰り広げてきた製品力や価格競争力、およびBRICs地域での市場開拓の経験やノウハウを武器に、サムスンは、日本企業や欧米企業と対等な立場で戦える準備をすでに終えている。それどころか、同社に先駆けて中東・アフリカの市場を開拓してきたソニーよりも、主要なデジタル家電分野でサムスンはより大きなシェアを獲得しているのである。

これまでの展開を見ると、中東・アフリカ市場で先行者利益を享受できるのは、サムスンとLGの韓国企業になる可能性が非常に高いと考えられる。

世界中の多くのグローバル企業が中東・アフリカ統括本部を置くドバイのほとんどの家電量販店では、2009年7月時点で、サムスンのLEDテレビ（バックライトにLED〈発光ダイオード〉を採用した液晶テレビ）だけが大大的に展示されていた。液晶テレビの普及率がそれほど高くないこの地域で、特に富裕層向けにLEDテレビを先駆けて販売していたことは、サムスンが、この市場でリーダーとしてのブランドイメージを一足先に構築しておこうとする戦略の表れと見て取れる。

3 LG——地球上最後の市場であるアフリカ地域に注力

一方、LGはどのような観点で市場を見て何をしようとしているのであろうか。

LGは、社内で「地球上最後の市場」と呼ばれるアフリカ地域に向けた展開を加速させている。

それを裏づける根拠として、アフリカ地域でのLGの売上高の伸び率が、現在、中東と競い合っていることが挙げられる。実際、同

社の中東・アフリカ地域本部は、2009年に39億ドル（約3400億円）を売り上げており（売上高全体の8%）、LG内では「ダークホース地域本部」として浮上している。特に西アフリカ地域では2億ドル（約170億円）近くを売り上げて善戦している。もちろん、この地域の売上高は、北米や欧州市場と比べてまだ低い。しかし、売り上げ増加率では7つの国外地域本部のなかで最高である。

従来、アフリカは政治が不安定で購買力が低いという理由から、LGはそこに市場としての魅力を感じていなかった。しかしその認識は変化し、同社はこの地域に力を入れることになった。

その認識の変化とは、中東・アフリカ地域が、石油など豊かな鉱物資源を基盤に毎年平均5%以上の成長を長く続けている地域であり、特に石油輸出国のナイジェリアとアンゴラの2カ国で、世界の原油埋蔵量の10%を占め、加えて、2008年の急激な原油価格の上昇と両国の政治的な安定とがうまくかみ合い、新興国市場として急浮上しているからである。

LGはまた、合わせて人口3億6000万人が住む両国は、2010年には400億ドル（約3兆4800億円）の家電市場となり、急激に成長すると見ている。

LGは、1997年に西アフリカ法人を設立し、アフリカに本格的に進出するなど、競合他社よりも先行して積極的に投資をしている。2002年にはエレクトロニクス業界で初めてアフリカに家電製品の工場を建設し、その後、現地法人と支店を徐々に増やして、2009年にはセネガルのダカールにも新たに支店を開設した。

LGの社内では、当面の収益性よりも、この地域の今後の可能性を認識し、新しい新興国市場と位置づけて重視している。

Ⅲ 新興国市場における韓国企業の成功要因

さらなる成長を達成し、グローバル企業になるために、両社とも新興国市場への展開は欠かせず、その認識は組織の内部にも強い。

以下では、今まで蓄積してきた力量と経験を、新興国市場への進出に当たって彼らがどのように活用しているのかを見ていく。そして、その成功要因をどのような形で進化させながら、事業機会をつかんでいるのかを探りたい。

1 製品ブランド力の移転

繰り返しになるが、サムスンの場合、グローバル市場の成功要因の一つに、携帯電話機や液晶テレビなどのデジタル家電分野で高いブランドイメージを構築し、それを自社の他の製品にも波及させていく「製品ブランド力の移転」の構図がある。

中東・アフリカ地域におけるサムスンの市場進出の形態を見ると、携帯電話機で築いたブランドイメージが、目論見どおり他の製品のブランド認知度や選好度の向上につながっている。

GCC（湾岸協力会議）諸国をはじめとしたペルシア半島周辺や、モロッコ、リビア、チュニジアなど北アフリカ地域の人口を合わせると、約3億人の市場となる。所得水準の低いアフリカ地域でさえ、携帯電話の普及率が年々上昇していることを勘案すると、携帯

電話機メーカーにとって、中東・北アフリカ地域は大きな可能性のある魅力的な市場である。

この地域でつくられた携帯電話機のブランドイメージが、液晶テレビをはじめとするAV（音響・映像）機器や生活家電へと波及していく流れは、携帯電話機の分野では世界的に存在感の薄い日本企業にとってなかなかまねのできない強い競争力の源泉になっている。つまり、日本市場が、他の市場と隔離した「ガラパゴス諸島」にたとえられるように、日本の携帯電話機市場のなかにとどまっていた日本企業がこの地域の市場開拓を進めようとする、きわめて厳しい状況になる可能性がある。

日本企業の世界的な存在感の薄さは、もちろん携帯電話の通信規格の相違などが原因で海外進出のタイミングを逃し、日本国内の市場に多くの資源を投入したことからグローバル市場に十分に投資できていなかったという、日本企業の不運もある。

しかし、日本企業のケースとは逆に、サムスンやLGなどの韓国企業は、国内の市場規模がもともと小さかったために、早い段階からグローバル市場へ進出せざるをえなかった。このように、それぞれの国の環境的な側面が、現在の結果を生じさせるきわめて重要な要因として作用したことは非常に興味深い。

欧米での自社ブランドを確立するという戦略的な転換から、グローバル市場における韓国メーカー製の携帯電話機の位置づけは大きく変わった。たとえば、中東・アフリカ地域の有望市場とされる国にトルコがある。同国でのサムスンの携帯電話機のシェアは、2009

年9月には30%を超えており、ノキアに次ぐ2位となっている。高機能かつ高価な機種を中心に、技術力のあるメーカーというブランドイメージが構築され、それが液晶テレビやLEDテレビにまで広がっている。その相乗効果は、さらに多くのAV機器や生活家電の販売増にまで拡大している。

このように、携帯電話機を最初の突破口にして入り込むことのできたサムスンに対し、グローバル市場での携帯電話機の存在感が薄い日本企業が消費者向け市場をターゲットとするには、現地企業との競争が激しくても、まずは強いブランド力を持つ製品を投入し、これを突破口にして、AV機器や生活家電分野へ展開していく必要があるかもしれない。

サムスンの強い競争力の源泉は、初めに携帯電話機を武器に市場を開拓してブランドイメージを構築した後、このブランドイメージを他の自社製品に移転させる戦略が有効に機能したことであった。具体的には、中東・アフリカ地域のような新しい新興国市場で効率的に展開していくには、消費者一人ひとりを相手にする携帯電話機ビジネスの場合、低価格モデルの販売戦略が必要と考えられる。

2 地域間の成功ノウハウの移転

新興国市場に向けたサムスンの戦略を見ると、上述の「製品ブランド力の移転」のほかにも、「地域間にわたる成功ノウハウの移転」のパターンも観察することができる。実際、携帯電話機や液晶テレビのようなデジタル家電の過去の実績をたどってみると、まず欧州市場でのシェア拡大を先行させている。この実績が次に米国市場に波及し、そこで同じようにシェアと収益性を確保した後に、

BRICsや中東・アフリカ地域のような新興国市場の開拓に向かうパターンが多く見られる。

その代表的な例が、「ボルドー」というブランドのサムスンの液晶テレビである。サムスは、2005年、単一ブランドとしては世界で初めてミリオンセラーとなった液晶テレビ「ローマ」を送り出し、06年にはボルドーが、欧州における液晶テレビの単一ブランドで市場シェア1位となった。同モデルは米国でも大ヒットし、2007年まで続いたソニーの「ブラビア」との首位争いを制し、08年には首位に立っている。

プリンター事業でも同じ道筋がたどれる。2008年末、サムスのカラーレーザープリンター、カラーレーザー複合機の主力機の欧州市場における販売比率は、それぞれ35.9%、34.3%であった。本国があるアジア太平洋地域の販売比率は同26.8%、32.2%であり、欧州のシェアのほうが高い。サムスは、中東・アフリカ地域でもプリンター事業に注力しており、2007年に年間300台だった販売台数は、08年には同約3400台となり、この分野でも欧州での実績をなぞるように、10倍以上もの成長を遂げた。このことも、地域間にわたる成功ノウハウの移転が進んでいると捉えることができる。

このように、サムス人には欧州市場での製品のヒットが中東・アフリカ市場に影響を与えるケースがしばしば見られるが、その要因の一つに、フランスのカルフルをはじめとした欧州系の流通業者の存在がある。

中東・アフリカ地域には欧州系の流通業者が多く進出しており、欧州でのサムスン製品の人気の、中東・アフリカ地域の販売にも好

影響を与えていると考えられる。なかでも、マグレブ三国と呼ばれるアルジェリア、モロッコ、チュニジアを中心とする北アフリカ地域は、かつてフランスの植民地であった影響もあり、地理的・言語的なハードルの低さから、フランスなど欧州先進国からさまざまな影響を受けている。

以上のことから、新興国市場に展開する際に有効な戦略的なコンセプトは、「製品ブランド力の移転」および「地域間にわたる成功ノウハウの移転」であると考えられる。すなわち、あるヒット製品で蓄積された成功体験とノウハウを、これから注力しようとする製品に移転し、さらに、それらの活動をグローバルに展開していくという道筋が有効と見られる。

3 営業活動への投資

サムスが中東・アフリカ市場向けに最も力を入れてきたことのなかに、代理店など現地パートナーへの投資もある。同社の同地域の担当者によると、「イランやトルコで、サムスン製の液晶テレビと携帯電話機は、他の国や地域と比べて確固とした地位を確立している。その大きな理由は、現地のパートナーとの緊密な取引による」とのことである。

特に、政治的にまだ不安定なイラン市場は外資企業の活動がきわめて限定されており、市場の開拓に当たっては、現地のパートナーとの関係が何よりも大切である。イラン進出当初、サムスは現地の大手パートナーを選ぶよりは、サムスンの企業文化を理解し、長期的な信頼関係が築けるかどうかという基準でパートナーを決めていた。企業規模が大きくなっても、サムスン側から現地の流通市

場を分析するためのツール（ソフトウェアと方法論）をパートナーに提供したり、逆にパートナーからは、同市場の状況についての生の声を聞かせてもらったりするなど、社員個人々人同士の積極的なコミュニケーションをベースにした関係づくりから出発したという。

以降、サムスンの認知度が高まりブランドイメージが向上したことで、イラン市場での同社のシェアも大きく拡大していった。またサムソンは、新たな販売チャネルの拡大を目的として新規パートナーに投資しつつも短期的な利益にこだわらないことや、最初からのパートナーを優先するなど、「信頼できるパートナーこそが競争力」という方針を今でも貫いているという。

現地の流通業者や自社のブランドショップに対する投資を各国で積極的に行うことで、サムソンはブランドイメージの向上にも力を入れている。また、2006年から法人向け市場が急速に拡大してきた液晶テレビなどの分野では、ホテルなどの法人向け営業部門の強化に乗り出している。2005年まではLGやフィリップスに後れを取っていたが、06年にデザイン性を高めた前述の液晶テレビのボルドーが現地で脚光を浴びた。同モデルによりサムスンの法人向け市場が活性化し、2009年からは法人専属部隊を編成して対応を強化している。

4 プロモーションへの投資

サムソンは現地のプロモーション活動でも、日本企業にはまねすることが難しい額を積極的に投資している。

たとえば、中東・アフリカ地域では、暑さ

のため室内での生活時間が長くテレビの広告効果が高いことから、現地の有名な芸能人を起用して大々的なプロモーションを展開するなど、テレビ広告に積極的に投資している。

ほかには、スポーツやイベントへの支援を通じたプロモーションにも積極的である。特に若年の人口比率が比較的高いこの地域では、サッカーやバスケットボール、マラソンなどへの協賛活動を通じ、次世代のターゲット顧客層である若年層へアピールし、好感度向上に一定の効果を上げている。

さらに、アフリカなどでは青少年サッカー大会などを主催し、サムソンが欧州のスポンサーを務めるイングランドプレミアリーグのチェルシーに有望な青少年を送ってトレーニングを受けさせるなど、長期的な視点に立った大胆な投資も展開している。

5 人材への投資

サムソンには、「地域専門家制度」という制度がある。2004年、この制度に関してGE（ゼネラル・エレクトリック）の上位幹部が、「今のサムスンの成功の秘訣は、10年後を見越してグローバル人材を育成するこのシステムにある」と高く評価した。

この制度は、1993年に李健熙会長（当時）の指示のもとに誕生したもので、入社3年目以降の社員から毎年約200人を選抜して世界各国に送り出し、語学研修や地域調査、友だちづくりなど、現地の文化を理解するためにさまざまなことを行わせている。

2004年6月までには、この制度により先進国から新興国まで60カ国700都市に約3000人が送り出された。最近では、中東・アフリカや中南米地域などの新興国への派遣が増えてお

り、BRICs地域は減らしつつある。1年間にわたり、給料はもちろん、現地費用として社員1人当たり約1億ウォン（約750万円。1ウォン0.075円で換算）をサムスンが支援する。

現地調査という使命があるにせよ、社員の語学研修まで負担する大胆な投資によって現地の事情に通じた社員が育つとともに、滞在中は地域情報が現地調査レポートとして蓄積される。そのレポートが、現地の駐在員や営業担当者に大変役立っており、現在のサムスンの大きな財産となっている。

IV 日本企業への示唆

1 日本企業に不足しているもの

韓国企業が中東・アフリカ地域で活躍している背景には、まずその地域の市場の成長性を見越した戦略的な進出の判断と、必要かつ大胆な投資判断がある。先進国市場の熾烈な競争環境のなかで磨き上げられ、蓄積されてきた製品競争力や価格競争力が、BRICsでの市場開拓の経験と融合し、中東・アフリカ地域でのマーケティング活動に大いに活かされている。

このような成功ノウハウが十分活かされることとなった理由が、携帯電話機など先進技術を駆使した分野での成功をもととした製品ブランド力の移転にあることは前述のとおりである。

日本企業は、先進技術を駆使するデジタル家電分野で強い技術力を有しながらも、韓国企業のような戦略的展開ができていない。その要因として考えられるのは、第1に、携帯電話機のグローバル展開が、ソニー・エリク

ソン以外になされていないことである。携帯電話は1人1台のビジネスであり、中東のみならず、アフリカでもビジネスとして成立する可能性が十分ある製品である。その市場に深く入り込むための最も有効なツール（手段や方法）が、日本企業には不足している。

また、中東・アフリカ地域のような新しい新興国市場で初期のビジネス基盤をつくっていくには、現地の組織の個々人の力に依存する面が大きい。しかしながら、日本企業の場合、進出前に調査したデータを判断基準とするため、現実が当初の想定と違うと戸惑ってしまうのではないだろうか。

一方、韓国企業は、これを克服できる人材を育成するため、語学研修やサムスンの地域専門家制度など、多額の投資を行っている。特に地域専門家制度は、前述したように現地の生情報を収集し、現地ネットワークをつくるまでの準備体制を整える。

イランなど、政治的に不安定な国や地域に関する情報はいつも不足しがちである。そこにあえて人を送り込む企業の勇気と社員の情熱が、現地のパートナーとネットワークをつくり、製品が流通に円滑に流れるルートをつくり出す原動力になっている。企業からの積極的なサポートと社員の情熱が、今、中東・アフリカ地域で最も有望視されているイラン市場で、サムスンやLGの製品の市場シェアの高さに結びついていると解釈できよう。

2 求められる現地ネットワークや人材への投資

日本企業は中東・アフリカ市場に対し、まだ十分に投資をしていないという話をよく耳にする。特に現地の販売チャネルの開拓や管

理に対する投資が不足している。政治的に不安定な地域こそ、現地での人的ネットワークの構築が重要になってくるが、日本企業の取り組み方はやや消極的に見える。

サムスンやLGは、現地駐在員の子どもの英語教育までサポートしている。このような話は、韓国企業がグローバル人材育成にどれほど積極的かという側面を垣間見せてくれる。つまり、企業側の積極的なサポートと教育が、優秀かつアグレッシブな人材の育成につながり、このパワーが現地の販売ネットワークを開拓していく原動力になっているのである。

3 インフラ構築面で技術の活用

中東・アフリカ地域で携帯電話機や生活家電が普及するためには、インフラ整備も伴う必要がある。GCC諸国などでは消費者のニーズがより高度化していく傾向が見られ、通信インフラの速度向上や通信セキュリティに対する認識が高まっている。消費財（家電製品など）の直接の販売だけでなくインフラ整備に関しても、日本企業にとっては新たなビジネスチャンスになりうる。

実際、サウジアラビアの一部の通信網構築においては法人向けの小型無線通信システムの販売が好調で、ここには大きな可能性がうかがえる。また、2009年には同国で住友商事が通信・セキュリティ設備一式を受注するな

ど、日本企業の法人向けチャネルが広がりを見せている。こういったことから、十分な技術力を持つ日本企業であれば、中東・アフリカ地域において大きなビジネスチャンスを探ることができよう。たとえば、日本企業が高い技術力でインフラを構築していけば、その実績の周知等で、自社のデジタル家電製品等のブランド力の向上につなげることができると考えられるし、また、インフラの特性等を十分理解している強みを、そのインフラを使った携帯電話などの販売につなげることも考えられよう。

著者

趙 桓奭（チョウ・ファンソク）

ソウル支店事業革新コンサルティンググループマネージングコンサルタント

専門は電気・電子、化学分野の新事業立案、グローバル市場調査と事業展開戦略、公共機関の政策と中長期計画立案

張 峯碩（チャン・ボンソク）

ソウル支店事業革新コンサルティンググループコンサルタント

専門は流通・金融分野の事業戦略立案、およびビジネスモデル構築、海外進出支援など

徐 絢桓（ソ・ヒョンファン）

ソウル支店経営革新コンサルティンググループコンサルタント

専門は電気・電子、化学分野の新事業戦略立案、グローバル市場調査など