



## 韓国の新成長モデル構築への 貢献を目指すNRIソウル

松井貞二郎

### 設立20周年を迎えた ソウル拠点

#### 1. アジア事業推進の一環として 設立

2015年は、1965年の日韓外交正常化から50年、95年の野村総合研究所（NRI）ソウルオフィス設立から20年という節目の年になります。設立当時、「日系コンサルティング会社初の韓国進出で、韓国市場を主導している米国系ファームとの競争が厳しくなるであろう」との現地報道もありました。

設立当初は、支店長を含め出向者2人、現地採用の韓国人コンサルタント3人でのスタートでした。その後、1997年には約10人、さらに2000年代中盤から現地コンサルタントを中心に増強し、現在では約30人強の体制で運営しています。2013年1月には、支店から現地法人化しました。仮事務所設置を経てソウル市内の江南

区にオフィスを設置しました。その後、1997年に鍾路区、2013年に現在の永登浦区に移転しています。

#### 2. 世界の主要プレイヤーへの キャッチアップを遂げた韓国企業

韓国経済は、1960年代から2010年にかけて、驚くべき高い成長率で成長してきたといえます。1945年から比較すると、70年間で1人当たりGDPが約400倍になり、韓国の高度経済成長は「漢江の奇跡」と呼ばれました。

一方、成長の中身を見ると、NRIソウル発足の2年後に発生した1997年の「アジア通貨危機」により、大きくその性格を変えました。政府主導で財閥系企業の構造改革、事業再編が進められました。このことを経て、韓国の2000年代は、バブル崩壊後の経済停滞に沈む日本と対照的な道を歩みました。オーナー企業特有の迅速な意思決定と集中投資を背景に、サム

スン電子、LGエレクトロニクス、現代自動車などを牽引役としてグローバルプレイヤーにキャッチアップする時期であったといえます。NRIソウルは、このような時代変化に対応しつつ成長してきました。

### 現地化の進むNRIソウル

#### 1. 約8割以上が現地顧客

NRIソウルは、NRIの海外拠点の中で顧客の現地化が最も進んでいる拠点の一つです。現在の主要顧客層は、韓国大手財閥系企業、韓国政府系機関、日系企業となっています。日本市場での経験を活かして、政府の長期構想や企業の中長期的な事業戦略について経営層への提言を続けてきたことが土台になっています。

2003年には、韓国産業資源部から日本企業誘致のコンサルテーションを受託し、これが発展して

日系企業の韓国進出を促進する「ジャパンデスク」事業を約5年間にわたり継続実施しました。その貢献を高く評価され、2004年12月には韓国大統領賞をいただきました。また、旬のテーマについての講演を中心とした経営陣との交流会を、10年にわたって行っている顧客企業もあります。

## 2. クリティカルイシューへの取り組み

韓国大手財閥系企業には、グループ経営戦略や系列事業会社に対する事業戦略に関してのコンサルティングを中心に実施しています。最近では自動車・先端素材系分野の技術開発やアライアンス戦略、消費財・流通分野におけるオムニチャネル戦略などが主要プロジェクトとして挙げられます。日本、中国、米国をはじめとした他拠点とのコワークを通じて、それぞれの地域の生の動向・知見をプロジェクトの中で活用しています。

また、流通分野でのコンサルティングにおいては、同分野でのICT（情報通信技術）活用に実績をあげてきた強みを生かして、システムソリューション部隊ともコワークを進め、戦略から業務プロセス改革の要件定義までをカバーしています。

韓国政府系機関からの受託案件は、日本からの直接投資の誘致や共同事業の促進事業支援が中心

です。日系企業に対しては、韓国市場への進出に関して、市場調査から現地企業とのアライアンス（M&A、提携）、および進出後の成長戦略策定まで一貫提供しています。

韓国では、NRIについて、日本市場および日系企業の戦略方向に関する深い理解に加えて、業界専門性の高さを評価しています。NRIソウルにおいては、韓国の産業構造に即して「自動車・製造業分野」「流通・不動産・サービス産業分野」「インフラ・公共分野」を軸となる分野としてノウハウ蓄積を深めています。

### 構造転換期を迎える 韓国経済と日系企業に とってのビジネスチャンス

以下では、2010年代以降、低成長時代に突入したといわれる韓国経済の変化をレビューした上で、日系企業にとってのビジネスチャンスについて述べていきます。

#### 1. ファスト・フォロワー戦略の限界

産業分野では、新興国企業の成長や、主要輸出相手国の成長ペースダウンを主因として、製造業がこれまでのような強力な成長エンジンとなりにくくなっています。日本、欧米の先進企業と新興国企業に挟まれた「サンドイッチ構造」

に陥っているといわれます。韓国企業の勝ちパターンであった「ファスト・フォロワー戦略」は、それだけでは今後の力強い成長を期待できなくなっています。

さらに、大手財閥系企業におけるマネジメントの特長である創業者一族によるコーポレートガバナンス体制は、これまで以上に外国人機関投資家や政府・国民意識に配慮して経営を執行する必要が高まってくると想定されます。

大手財閥系企業にとっては、オーナーシップ主導のマネジメントスタイル、ファスト・フォロイングの強さを活かした戦略の両面におけるチャレンジを迎えています。強いカリスマ性を持った現経営トップ世代からの世代交代をスムーズに進めることが、一筋縄ではないことも想定されます。

このような中、韓国産業を牽引してきたサムスングループは、「New Challenge」を2015年の経営テーマに掲げており、これは韓国産業全体にとって、現在、構造転換期を迎えていることを示しているといえます。

#### 2. 不安を抱えながら急速に進行する少子高齢化社会

今後、韓国の経済社会は、日本が進んできた道と近い道を経験することになると思われます。少子・高齢化の急速な進展は、現状では日本より深刻ではない水準で

すが、進展ペースは世界でも有数の速さで、2018年には生産年齢人口が減少しはじめ、30年には高齢者率が約24%に達するとの予測もあります。合計特殊出生率は1.21（2014年）と、OECD（経済協力開発機構）諸国で最低水準にあります。年金制度の整備が遅れ、老後の資金不安と年金対策は、国民にとって既に大きな懸念となっており、韓国内需成長の足枷となっています。

### 3. 韓国経済の構造転換プロセスにおける日系企業のビジネスチャンス

このように見ていくと、韓国経済は、これからの数年が正念場であると考えられます。2013年に就任し、任期後半を迎える朴槿恵政権も、雇用創出につながる経済活性化を今後の最優先課題として取り組むとみられます。就任時に掲げた「創造経済」の本格的な推進が求められています。大企業がスタートアップ・ベンチャー企業を支援・協業を促進していくための「創造経済革新センター」が全国に17カ所設置されており、今後の本格的活動が期待されています。

筆者は、この構造転換を実現するプロセスにおいて、日系企業が果たすことのできる役割、およびビジネスチャンスは決して小さくないと考えます。構造転換を実現するためには、既存の社内リソー

スだけでは市場変化のスピードについていけない可能性が高いからです。そのためは、次に挙げる3つの観点が必要と考えます。

#### (1) 相互補完のアライアンス

第一の観点として、「相互の強みを補完し合っただけのアライアンス」が挙げられます。韓国企業の強さは、経営面でのリーダーシップの強さ、意思決定の迅速さ、マーケティングを起点にした経営戦略にあります。製品・サービスを、現地ニーズに即してデザイン重視で設計していく面は、韓国企業のこれまでのグローバル展開の大きな武器になってきました。一方、日本企業は、中期的な観点での技術や生産面でのイノベーションを生む力が武器になっています。

双方の産業構造において、製造業分野はこれからも主要なポジションを占めていくべき存在であり、特に先端産業分野において、日本と韓国の企業が大胆なアライアンスを組むことにより、世界市場で活躍していく突破口が開けるのではないかと考えます。

#### (2) サービス産業成長の先行モデル

第二の観点として、韓国の産業構造においては、輸出製造業に加えて、ICTやサービス業分野が経済を牽引するエンジンになっていく必要があり、この分野の成長過程においても日系企業にビジネス

チャンスがあると考えます。

低成長時代を迎えていく中で、生産・建設・販売といったフローを中心としたビジネスモデルに加えて、サービス・アセットマネジメントなどのストックに着目したビジネスモデルの強化が必要になってくると考えられます。この分野においても、経験値の高い日系企業とのアライアンス効果が高いと考えられます。

#### (3) 共通課題の近隣市場

また、これらに共通する観点として、韓国企業が日本市場に進出する際のパートナーとしての役割発揮も期待できます。

先行的で高度なニーズを有する日本市場は、サービス分野においても魅力的な市場であり、グローバル展開の試金石ともなり得ます。日本は今後、インバウンド型の産業成長を強化していくことが必要であり、日本進出を狙う韓国企業とのアライアンスの余地が高まっていくと考えます。少子高齢化など共通の課題を抱える市場として、双方の国の企業にとって、近隣の有力な先進マーケットになるという方向性が考えられます。

## NRIソウルの今後の展開方向

### 1. 韓国経済の構造転換と新成長モデル構築への貢献

NRIソウルは、構造転換を断行

する韓国企業や構造転換期のビジネスチャンスを活かそうとする日系企業に対して、当地で顧客企業の成長に伴走してきた強みを活かして、いざという時に頼りにされるパートナーになりたいと考えています。

次世代型自動車の分野では、設計のアーキテクチャーレベルからの抜本の見直し、異業態との連携を含めたダイナミックな戦略立案とオペレーション改革が求められます。また、サービス分野においても、供給者主導から消費者主導型のマーケット構造変化に対応していく必要があります。たとえば、消費者の購買・活動情報を総合的に把握し、商品・サービスの開発に反映し、タイムリーにプロモーション活動を行っていくことや、事業環境が変化する中で出店戦略を抜本的に改革していく必要が高まってくると考えられます。

このような改革のパートナーとなるためには、市場、業界に対する深い理解と、課題に対する戦略や実行の引き出しを持っていることが必須です。NRIソウルは、マネジメントコンサルティングを根幹にしながらも、システムソリューション機能の拡充をはじめ社内外連携を通じて、構造転換の戦略デザインから新成長モデルの実行支援までをトータルにサポートできる体制を拡充していきます。

中国をはじめとするアジア市



場において、研究開発とマーケティング力で急速に成長している韓国の化粧品メーカー・アモーレパシフィック社は、新たな企業スローガンを「Together, we can」と決めました。「アジアビューティーのクリエイター」というゴールに向けて、社員間、サプライヤーおよびパートナー企業との連携を深めていくという趣旨が込められています。NRIソウルは、顧客にとって欠かせないパートナーになるとともに、自らもハブとなってサービス開発を行っていきます。

## 2. 世界観を持つ人材の輩出

コンサルタントの成長に目を転じると、キーワードは「世界観」と「発展空間」になると考えています。NRIソウルには、グローバルでの活躍機会を求めていく志

向、語学習得能力の高さ、最後までやり切ることへの責任感、新分野に挑戦するバイタリティを備えたコンサルタントが数多くいます。そして、韓国の社会経済は、歴史的、地理的、地政学的に、世界市場の中でのポジショニングを常に意識せざるを得ません。それぞれのコンサルタントが「世界観」を磨き、自らの「発展空間」を開拓し、グローバルに活躍していくことが、NRIソウルの成長と付加価値のドライバーになります。

2015年の韓国拠点設立20年は、あくまでも通過点であり、今後とも韓国経済の発展に貢献していく存在として、自己革新を続けていきます。

松井貞二郎（まついていじろう）  
NRIソウル社長