

---

# サムスン電子の移動通信端末機の グローバル事業展開に関する史的考察

—市場参入から CDMA トップ企業への躍進過程を中心に—

金 宇 烈

---

## はじめに

世界最先端のエレクトロニクス王国と言われる日本市場に、韓国最大の移動通信端末機（いわゆる携帯電話機のこと、以下移動端末機という）メーカーであるサムスン電子が、2006年春ボーダフォンに移動端末機を供給し、日本市場に上陸することとなった。また、NTTドコモは韓国2位のLG電子の移動端末機を採用すると発表した<sup>1</sup>。

韓国の移動端末機の世界市場におけるシェアを見ると、2005年末時点でサムスン電子が第3位、そしてLG電子が第4位のシェアを占めている。これに対して日本の場合、NEC、パナソニック・モバイル・コミュニケーションズ、シャープなど、国内三強を合計しても、世界シェアは合計数%程度で完全にマイナーの存在に留まっている。移動通信および関連機器は、日本が世界的に先駆けて主導してきたと言っても過言ではない分野で、相変わらず高い品質力と部品の競争力を維持している。にもかかわらず、移動端末機分野に関して、日本の大手エレクトロニクス・メーカーは現段階において世界市場のメジャーから完全に姿を消している<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 『産経新聞』2006年1月13日。

サムスン電子 (Samsung Electronics Co., Ltd.) は、移動端末機事業において、後発メーカーとして参入し、1988年に海外の部品を単純に組み立てるレベルの製品を初めて韓国市場に投入してから、わずか15年足らずで世界第3位の市場シェアを占める躍進をみせた。特に、エレクトロニクス王国日本は、半導体 DRAM 分野においてサムスンに後塵を拝してから、LCD (Liquid Crystal Display)、移動端末機事業においても再び後発のサムスン電子に逆転される状況となり、サムスン電子の急速な躍進に対して危機感を募らせ、サムスン電子の戦略、強み、そして経営改革に関する関心が非常に高まっている。

本研究は、企業戦略の観点からサムスン電子の移動端末機が、急速な成長を成し遂げた戦略的な特質を明らかにするところに究極的な狙いがあり、本稿は、その前段階として、サムスン電子の移動端末機事業が歩んできた成長の軌跡を史的に考察するものとして位置づけられている。

ところが、サムスンは、内部情報へのアクセスを厳しく制限していることで有名な企業集団で、最近のサムスンに関する複数の文献を見ても、内部情報アクセスの難しさを訴えているほどである。このような経緯もあり、本稿の執筆にあたっては、そのほとんどを既存のジャーナリズム的な文献、新聞記事、サムスン電子の社史など、いわゆる間接資料に依拠せざるを得ない状況であった。したがって、本稿は、より深層的にサムスン電子内部の内容までを言及することができず、その点に本研究の限界があるとも言える。しかし、なるべく、関連事実に基づき、客観性を保つことに注力したため、サムスン電子の移動端末機事業の史的展開を理解するにはそれほど大きな問題はないと思う。

また、本稿はサムスン電子が移動端末機事業に本格的に参入した1990年代初期から、CDMA 分野のトップ企業に躍り出た1998年までに焦点を合

<sup>2</sup> ただし、日本とスウェーデンの合弁企業であるソニーエリクソンが韓国 LG 電子と4位を争っている。また、2005年以降、サムスン、LGの韓国勢も世界の販売数量およびシェアにおいて伸び悩みを見せている。

わせている。それ以降の展開については、改めて報告する予定である。

## I サムスン電子の事業構造と移動端末機事業の位置づけ

サムスン電子の移動端末機事業を概観する前に、サムスン電子の多角的な事業構造を概略し、そこで移動端末機が占める位置づけを理解することから始めたい。サムスン電子グループ全体の売上高を見ると、2005年度基準で年間売上高 80.6兆ウォン、営業利益 7.6兆ウォン、ブランド価値 161億ドル（2006年ランキングで全世界 20位<sup>3</sup>）で世界トップ・クラスの大企業の一員を成している<sup>4</sup>。サムスン電子の事業部門は次のように構成されている。

### 「デジタル・メディア統括」

- ① 財務指標：売上高（15.9兆ウォン、17.7兆ウォン、17.7兆ウォン）  
営業利益（6千億ウォン、4千億ウォン、2千億ウォン）  
（各 2003年度、2004年度、2005年度、以下同様）
- ② 主要製品：AV 製品（デジタル TV、DVD プレーヤー、MP3）、  
IT 製品（モニター、プリンター、コンピュータ）

### 「情報通信統括」

- ① 財務指標：売上高（15.3兆ウォン、20.7兆ウォン、20.9兆ウォン）  
営業利益（2.8兆ウォン、3.1兆ウォン、2.5兆ウォン）
- ② 主要製品：携帯電話機、その他の通信機器

<sup>3</sup> 2006年7月28日 Interbrand /Business Week 発表。ちなみに同年日本のソニーは 26位（116億ドル）である。詳細は次のサイトを参照されたい。http://www.interbrand.com/

<sup>4</sup> 2005年度の売上高および営業利益は連結子会社を含む数値で、詳細はサムスン電子の Annual Report を参照されたい。http://www.sec.co.kr/（2006年9月末現在）

### 「生活家電」

- ① 財務指標：売上高（4.9兆ウォン、5.4兆ウォン、5.8兆ウォン）  
営業利益（△500億ウォン、200億ウォン、△300億ウォン）
- ② 主要製品：冷蔵庫、洗濯機、電子レンジ

### 「半導体統括」

- ① 財務指標：売上高（14.2兆ウォン、21.7兆ウォン、20.3兆ウォン）  
営業利益（3.7兆ウォン、7.8兆ウォン、5.4兆ウォン）
- ② 主要製品：DRAM、SRAM、フラッシュ・メモリ

### 「LCD 統括」

- ① 財務指標：売上高（4.4兆ウォン、9.1兆ウォン、8.7兆ウォン）  
営業利益（9千億ウォン、1.9兆ウォン、8千億ウォン）
- ② 主要製品：TFT LCD（Thin-Film Transistor Liquid Crystal Display）

上記の事業概要でも分かるように、サムスン電子は5つの事業部門で構成され、その中でも情報通信部門と半導体部門が非常に高い比重を占めている。特に、移動端末機を製造・販売する情報通信部門は、2005年末の時点において営業利益こそ、2.5兆ウォンで半導体部門の5.4兆ウォンに及ばないものの、売上高においては20.9兆ウォンで、サムスン電子のNo.1の地位を占め、名実共に中核事業となっている。

サムスン電子移動端末機の世界全体における販売台数を見ると、2004年度8,650万台、2005年度1億290万台を記録し、前年対比でそれぞれ52%、19%の成長を見せいている。そして、2005年度世界全体の移動端末機に占める市場シェアは、ノキア（2億6千560万台、32.5%）、モトローラ（1億4千490万台、17.7%）に続き、サムスン電子は市場シェア12.6%で世界3位の座を占めている<sup>5</sup>。

ちなみに、移動端末機をめぐる世界全体の需要動向を概略すると、主要諸国の需要が飽和状態に達しており、移動端末機メーカー間の競争もかなり激しくなっている。しかし、いわゆる BRICs 諸国の新規需要の拡大、カメラ、カムコーダー、VOD (Video On Demand) など、高級機能付きの端末機に対する代替需要の増加、そして、開発途上国における低価携帯電話に対する需要の増加などにより<sup>6</sup>、堅調な成長を維持している。

一方、サムスンのエレクトロニクス事業への進出は、そもそも日本の三洋電機との合弁で、1969年三星<sup>サムスン</sup>三洋電機の設立に遡り、真空管式白黒テレビの生産がその原点である<sup>7</sup>。その後、三星<sup>サムスン</sup>半導体通信の設立による半導体分野へ進出するが、1988年サムスン電子が三星<sup>サムスン</sup>半導体通信を吸収合併することにより、サムスン電子の一事業部門となり、現在に至っている。そして現在は、DRAM、SRAM、VCR、電子レンジ、カラーモニター、カラーテレビ、TFT-LCD など、世界トップ・シェアの製品を多数保有し、従業員 8.05 万人<sup>8</sup>を抱えている世界トップ・クラスのグローバル企業として成長している。

その中で、移動端末機事業は半導体事業にならぶ中核事業を成しており、またサムスンがグループ次元で改革を宣言した 1993 年の「新経営」以降、本格的に展開した事業である。したがって、単に移動端末機事業における戦略だけではなく、サムスン電子のグローバル戦略を理解し、今後の企業戦略を解明するのにも格好の対象であると言える。以下、サムスン電子の移動端末機の成長軌跡を考察していく。

---

<sup>5</sup> Gartner Dataquest (2006. 2.)

<sup>6</sup> <http://www.sec.co.kr/>

<sup>7</sup> サムスンの電子産業の進出経緯、その後の展開については、曹 斗燮・伊 鐘彦『三星の技術能力構築戦略』有斐閣、2005年に詳しい。

<sup>8</sup> 『ハンギョレ新聞』2006年4月10日(韓国語)。元出所は韓国上場社協議会・韓国証券取引所発表資料。

## II 移動端末機事業への参入期

ここでは、サムスン電子がカーフォンで移動端末機事業に参入し、SH-700 というモデルを投入した 1993 年までを市場参入期として位置づけ、当時の市場・競争状況およびサムスン電子内部の状況について概観する。

### 1 移動端末機市場をめぐる状況

下記の表 1 は、1980 年代半ばから 1990 年代初期にわたる韓国国内の移動電話加入者数を表している。1988 年の加入者は 2 万人程度で、絶対数こそ少ないものの、1984 年から 1993 年までに毎年前年対比倍増している。特に、1993 年から 1994 年にかけては約 4.4 倍も成長し、一気に 47 万人から 2 百万人に急増するなど、新しい成長産業として急速な成長期を迎えつつあった。

しかし、韓国国内における急速な需要拡大とは裏腹に、移動端末機メーカーとしては、アメリカのモトローラが韓国国内市場で約 70% 近くのシェアを占め、韓国市場は完全にモトローラのコントロール下にあった。これに対して、サムスン電子の移動端末機は、1992 年約 2 万台が販売されたにすぎず、韓国国内でも 10% 程度のシェアに留まっていた。さらに、移動端末機の開発経験と核心技術力が不足し、頻繁な故障と通話不良により、韓国国内でさえ、消費者にアピールする製品とは到底及ぶものではなかったという。

表 1 韓国移動電話加入者数の推移 (1984-1994 年)

(単位: 人)

年度	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
加入者	2,658	4,685	7,093	10,265	20,353	39,718	80,005	166,198	271,868	471,784	2,082,546

出所: キム ジンギ「世界移動電話市場の現況に関する考察」『情報通信政策 ISSUE』第 8 巻 2 号、通巻 72 号、1996 年、44 ページ、一部加筆修正。

<sup>9</sup> サムスン電子株式会社『サムスン電子 30 年史』1999 年、289 ページ (韓国語)。

## 2 サムスン電子の移動端末機事業への参入

サムスン電子が移動端末機事業に参入したのは、1984年7月日本の東芝からの技術支援により、Cellular カーフォン（car phone）の生産に着手し、同年10月から販売したことに遡る<sup>10</sup>。当時、Cellular カーフォンの生産販売を行っていたのは、サムスン電子ではなく、前述した「三星半導体通信」というサムスン・グループの系列会社であった。しかし、1987年サムスン・グループの第2代会長として就任した李健熙<sup>リコンヒ</sup>現会長（創業者故李秉喆<sup>リビョンチョル</sup>氏の三男）が、グループ組織改革の一環として、1988年7月三星半導体通信をサムスン電子に吸収合併させることにより、移動端末機事業はサムスン電子の1つの事業部門として移管されることになった<sup>11</sup>。

統合当時、サムスン電子の事業部門は、家電事業部、半導体事業部、そして情報通信事業部の3つの事業部門で構成され、情報通信事業部門は、既存の家電事業部門の情報機器事業本部を吸収統合して、交換機、伝送措置、移動端末機、通信機器、コンピュータおよびその周辺機器、事務機器などを生産・販売するようになった。ところが、コンピュータおよび周辺機器は、当時新興成長産業であったこともあり、同事業部を育成するために、1989年7月に情報通信事業部門から分離独立し、コンピュータ事業部門が新設される<sup>12</sup>。

一方、1988年12月サムスン電子はSH-100というモデルの移動端末機（カーフォンではない携帯電話機）を開発し、1989年市販することにより、いよいよ本格的に移動端末機の製造・販売に参入することになる。そして、SH-200（1990年）、SH-300（1992年）を次々と開発し、国内移動通信市場の開拓に乗り出した<sup>13</sup>。しかし、これらの製品はサムスン電子の固有モデルとはいえ、ほとんどの部品を海外から調達し単純に組み立てた製品に過ぎ

<sup>10</sup> サムスン電子株式会社、前掲書、219ページ。

<sup>11</sup> 同上書、249-251ページ。

<sup>12</sup> 同上書、252-253ページ。

<sup>13</sup> 同上書、289ページ。

ないものであり、また一部のモデルは市場投入もできず失敗に終わるなど、初期の製品化は多大な試行錯誤の連続であった。

しかも、韓国の消費者はサムスン電子の移動端末機を買おうとしなかった。移動端末機市場に参入したものの、核心技術力や部品開発力など、製品開発に必要な技術およびノウハウの蓄積が脆弱だったため、高い故障・不良率、粗悪な品質、通話の質の悪さなどを解消できず、韓国内でも消費者に大きくアピールすることができなかつたのである<sup>14</sup>。

無線通信技術に関するノウハウの欠如や、核心チップなどの技術的な問題を解消できず、販売も低迷していたため、当時移動端末機の開発を担当していた「無線開発室」の人員が大幅に縮小されるなど、事業自体が存廃の危機にさらされていたこともあった。特に、1990年代初期、韓国の移動端末機市場は、当時世界トップであったアメリカのモトローラが70%以上のシェアを占めており、製品、品質、性能、そしてブランド力などの面で、韓国メーカーを圧倒していた<sup>15</sup>。

しかし、1993年設計から製作まで、最初の韓国産の携帯電話機と言える、SH-700を開発投入してから状況は少しずつ変わり始める。このSH-700は、移動端末機事業に参入したものの、これぞというヒット製品を出せずに、失敗を重ねていたサムスン電子の開発チームが、当時韓国市場トップだったモトローラに対抗するために、モトローラ製品の徹底的なリバース・エンジニアリング (Reverse Engineering) を通じて開発されたものである。

以上のように、サムスン電子は日本の東芝から技術供与を通じてカーフォンの生産に着手し、本格的に移動端末機の製造・販売に乗り出したものの、初期の製品開発と販売は試行錯誤の連続であった。しかし、モトローラの対抗機種であるSH-700を投入してから、状況は徐々に好転され、飛躍のきっかけをつかむことになる。

<sup>14</sup> 同上書、373ページ。

<sup>15</sup> 初期の製品化および市場開拓の難しさは、次の報道資料に詳しい。韓国 KBS 製作『サムスン携帯電話機の神話』2003年12月12日報道資料。



### Ⅲ 韓国市場拡大期

ここでは、サムスン電子が韓国国内市場をめぐって、モトローラと一騎打ちの競争を展開し、韓国内トップのシェアを達成した1995年までの時期に焦点を合わせる。特に、アナログでは完全な後発メーカーであったサムスン電子が、後にグローバル市場で大きなプレゼンスを獲得しうる背景となったデジタルへの切り替えの動き、サムスンのグループレベルでの変革である「新経営」などを概観する。そしてモトローラとの競争行動を考察していく。

#### 1 移動通信市場の状況とデジタルへの移行の動向

1991年当時、世界の移動通信加入者数を見ると(表2参照)、北米、西ヨーロッパ地域が一番多い加入者を確保し、それぞれ833万人(51%)と466万人(29%)で、世界移動電話加入者の約80%を占めていた。しかし、表2でも分かるように、世界の移動通信加入者数は1991以降、急速に拡大しており、特にアジア太平洋地域と中南米地域の急速な増加が目立っている。

アジア太平洋地域は、1995年現在、2,180万人で、西ヨーロッパ2,252万人に匹敵する市場にまで成長している。また、絶対加入者数は少ないものの、中南米(406万人)や中東(122万人)の成長も著しく、1995年になると、アジア太平洋地域、中南米および中東など、いわゆる新興地域の世界全体に占める比重が31%までに成長している。このように、1990年代半ばの移動通信市場は、先進国だけではなく、韓国のような新興市場の台頭にも後押しされ、世界全体にわたって急速に拡大していた。また、それに伴い、移動端末機も新しい成長産業として大きな成長局面を迎えつつあったのである。

表2 世界移動通信の加入者数

(単位：1,000名、%)

	1991	1995	1991 対比 1995 の成長率
北 米	8,337	36,057	332%
	51.9%	41.5%	
西ヨーロッパ	4,667	22,525	383%
	29.0%	25.9%	
東ヨーロッパ	23	672	2,821%
	0.14%	0.77%	
アジア太平洋	2,539	21,803	759%
	15.8%	25.1%	
中 南 米	353	4,060	1,050%
	2.19%	4.67%	
中 東	136	1,227	802%
	0.9%	1.4%	
アフリカ	19	562	2,858%
	0.12%	0.7%	

注：下段は世界全体に占めるシェア。

元出所：MTA-EMCI, World Cellular Market: 1996, 1996, Pyramid, Cellular and PCS Markets in Africa and the Middle East, 1996.

引用：キム ジンギ・キム ヨンギュ「CDMA 移動通信市場の現況とわが国の企業の海外進出」『情報通信政策』第9巻6号、通巻183号、1997年、4ページ、加筆修正。

一方、当時の移動通信方式は、アナログ方式の AMPS (Advanced Mobile Phone Service) が主流であった。AMPS とは、1983年にアメリカの AT&T とモトローラが開発したアナログ携帯電話方式のことで、すでに世界的に広く普及し、特に大都市での収容能力は限界に達していた。そこで新しい通信方式として、アナログからデジタルへ技術の移行が世界的に差し迫っており、多様なデジタルの通信方式が導入されていた。

韓国の場合、政府が新しいデジタル方式である CDMA (Code Division

Multiple Access) 方式の採用を 1992 年に決定し、1996 年からの本格商用化に向けて準備していた時期でもある<sup>16</sup>。

このように 1995 年までの移動端末機市場の状況は、世界的に市場が急速に拡大し、かつアナログからデジタルへ移行する時期でもあっただけに、移動端末機メーカーは、成長している市場を吸収する形で、市場拡大を図ることができた。また一方では、アナログからデジタルへという技術の断絶が予想されていたため、アナログ方式で培ってきた先発企業の技術および市場の優位性が、新しいデジタル方式下において必ずしも持続しうるとは限らない状況であった。したがって、後発参入メーカーにとっても十分に競争できる未開拓市場があり、場合によっては先発メーカーの優位性を覆し、世界トップクラスの企業として飛躍しうる機会を潜めていた時期でもあったと言える。

## 2 サムスン・グループの「新経営」と移動端末機事業の転機

一方、1993 年当時、サムスン・グループの 2 代目会長となった李健熙現会長が、グループ次元の改革を骨子とする、「新経営」をドイツのフランクフルトで宣言する。この「新経営」は、後にサムスン電子の移動端末機が高級品としてグローバル市場に浸透するのに、直・間接的に多大な影響を及ぼす。「新経営」が移動端末機事業の戦略形成に及ぼした影響は、次回の論文で詳細に議論することとし、ここでは、「新経営」に関する概略的内容だけを整理しておく<sup>17</sup>。

第 1 に、「危機意識の共有」である。それは、デジタル化、技術革新、そして第 2 次産業における供給過剰はサムスンにとって大きな危機である。これらの危機を李健熙会長自らが認識した上で、全社員にこの危機意識を植

<sup>16</sup> サムスン電子株式会社、前掲書、375 ページ、およびキム ジンギ「世界移動電話市場の現況に関する考察」『情報通信政策 ISSUE』第 8 巻 2 号、通巻 72 号、1996 年、1-57 ページ (44 ページ) (韓国語)。

<sup>17</sup> サムスン電子の「新経営」に関しては、キム ソンホン、ウ インホ著・小川昌代訳『サムスン高速成長の軌跡—李健熙 10 年改革』ソフトバンククリエイティブ、2004 年、および具本国「サムスンを成長させた 2 つの外部要因と 3 つの内部要因」日本に根付くグローバル企業研究会 & 日経ビズテック編『サムスンの研究』日経 BP、2005 年、154-155 ページを参照されたい。

え付ける以外に根本的な変化は期待できないという考えから、変革を押し進めることである。その端的なスローガンが「自分の家族以外は全てを変ろ」ということで、このことからオーナー経営者の変革への強い意志をうかがい知ることができる。

第2は、「量重視の経営から質重視の経営への大転換」である。新経営を行う以前のサムスンは、どちらかという、質よりも量で成長してきた。値段も安い代わりに品質もそこそこといったイメージで捉えられていた。しかし、「量を捨てて、質を大事にする」というのが、新経営の核心であり、世界トップ・クラスの企業を目指し、全社的な意識改革を行うものでもある。

しかし、このようなトップの改革宣言が最初から全社員にスムーズに浸透していたわけではなかった。何よりも変革、あるいは改革というのは、社員の意識や思考および行動様式を変えるものであり、慣れ親しんだ行動ややり方を簡単に捨てるのは生理的な躊躇と拒否感がつきまとうからである。特に、質重視の経営は、トップの思惑とは裏腹になかなか浸透することができなかったという。

質重視への転換の厳しい道程を端的に表した事件が、いわゆる「不良品の火刑式」というものである。問題の発端は、年賀の品として約2,000台の携帯電話機を社員に支給したが、通話ができない、という声が一部の社員から聞こえ始め、やがて携帯電話機の不良品が国内に出回っているという報告が李会長にも伝えられる。「量の経営から質の経営」へ大転換を打ち出し、かつ移動端末機事業に愛着をもっていた李会長は、この報告を接し、激怒して荒治療を行ったのが、「不良品の火刑式」である。

1994年5月、携帯電話機、ファクシミリ、業務用電話機など15万台、金額に換算すれば、500億ウォン(約62億円)相当の製品を工場の全社員の前で燃やし、品質確保の強い意志とメッセージを公に表したのである<sup>18</sup>。こ

<sup>18</sup> キム ソンホン、ウ インホ著・小川昌代訳、前掲書、142-145ページ。ただし、「不良品の火刑式」の時期に関しては、キム ソンホンらの資料では、1995年3月となっているが、前掲の韓国 KBS 報道資料では、1994年5月となっており、本稿では KBS 報道資料に基づく。

のことは、生え抜きの専門経営者にとっては到底行えないことであり、一方においては、サムスンにおける李会長の絶対的な権力者としての一面を十分にうかがい知ることができるものでもある。

外部的には移動端末機市場の急速な拡大、そして内部的には絶対的な権力をもっているオーナー経営者の「新経営」宣言による「質への転換」を模索するなど、大変革の渦巻きの中で、サムスン電子の移動端末機事業もその存続にかかわる重要な時期に直面していた。李健熙会長がドイツのフランクフルトで「新経営」を宣言する際に、“3年以内にモトローラ水準の品質の製品を開発できなければ、移動端末機事業から撤退する”と伝えたということである。

そこで、当時移動端末機の開発を担当していたチョン キョンジュン氏は、李健熙会長に対して、サムスンの移動端末機がモトローラとの競争で勝利することを約束し<sup>19</sup>、それができなければ移動端末機事業から徹底する、と念を押されたという。以上のように、外部的な事業機会と内部的な危機感の共有の中で、移動端末機の開発チームは情報通信事業部の社運をかけて、まず韓国市場にターゲットをしぼり、モトローラとの一騎打ちの勝負に打って出ることになる。

### 3 品質向上とマーケティング投資の拡大

上記のように、初期開発段階における技術的問題点、マーケティング戦略の欠如などで、韓国内でさえなかなか市場シェアを伸ばせないサムスン電子は、マーケティング室主導で新しい製品戦略を模索することになる。

第1に、モトローラ社の製品の長所・短所に関する緻密な調査と、サムスン電子の移動端末機がもっている品質、性能などの問題点を徹底的に分析することであった。そこで提起された問題点が、モトローラの製品に比べ、山岳部での通話成功率が極めて低いということであった。韓国は高い山は少

<sup>19</sup> サムスン電子株式会社、前掲書、374 ページ。

ないものの、国土の約70%が山岳部であり、このような山岳部での通話成功率を飛躍的に向上させない限り、モトローラとの競争には勝てないという点が明らかになったのである。

第2に、製品の品質を確保することであった。性能面では劣るものの、少なくとも同水準の品質を確保しなければ、世界的な巨人であるモトローラとの戦いには挑むことができないということである。しかし、前述したように、山岳部での通話成功率向上という品質条件をクリアーするためには、多くの技術的難問を克服する必要があった。

第3に品質と関連するもう1つの問題が、製品の丈夫さと品質の安定化である。当時の移動端末機は、外形がかなり大きく、消費者がよく落しがちであったため、落しても簡単に故障しない移動端末機を作ることも開発の重要な課題であった。そこで当時責任者で、現在情報通信事業部の社長であるリキテ氏は、新モデルが出来上がると、まず、床に強く叩いてみたり、足で踏み潰してみたりするなど、製品の丈夫さを徹底的に追及していた<sup>20</sup>。

そして、上記のような製品戦略に基づき、まず韓国国内市場において、当時トップのシェアを占めていたモトローラとの競争で勝つことを優先的な戦略課題として策定する。このことは、モトローラとの競争なしには、韓国国内のシェアを飛躍的に伸ばせないという判断から、明確な競争のターゲットとしてモトローラを設定し、韓国国内での市場シェアおよびブランド認知度の画期的な向上を図っていくことにしたのである。

モトローラとの競争を最優先的な課題として取り組んでいた開発チームは、実は数年前からモトローラ製品に対する徹底的なベンチマーキングとリバース・エンジニアリングを通じて、過去のモトローラ製品に対する問題点や弱点を徹底的に分析・調査していた。そこで提起されたモトローラの問題点として、通話中電話が切れるとか、繋がらないという内容であった。

特に、山岳部の多い韓国では、モトローラ製品も山岳部では通話品質に問

<sup>20</sup> ここで述べる3つの製品コンセプトの内容に関しては、韓国KBS製作、前掲の報道資料に基づく。

題があるという弱点を狙い、これらの問題点を大幅に修正・改善することを、新製品の開発における最優先的なコンセプトとして設定した。そして、山岳部で通話品質を確保するために、アンテナに金属コネクタを設置し、電波の受信能力を高めるように工夫した。また最適な回路設計、周波修正ソフト使用などを通じて品質改善を大幅に図った新製品を投入した。それがSH-700 (1993) である<sup>21</sup>。

SH-700 の販売と共に無料通話、専門代理店増設、旧型モデルとの無償交換など、ブランド認知度を高めるためのマーケティング投資を積極的に行った。このような努力もあり、SH-700 は韓国内の消費者の中で、少しずつ信頼を得て、販売が伸び始めたが、市場シェアを大幅に伸ばすことには至らなかった。それで引き続き、サムスン電子は、1994年10月にエニコール (Anycall) というブランド名のSH-770を市場に投入し<sup>22</sup>、モトローラの追撃を一層強める。

#### 4 韓国土着優位性を活かしたマーケティング投資と韓国シェアNo.1の獲得

前述したように、山岳部の多い韓国地形に最適な通話成功率を確保すべく、移動端末機の品質を大幅に改善したSH-700であったが、先発のモトローラに対するブランド・ロイヤルティや旧モデルに対するネガティブなイメージが根強く浸透していたため、市場シェアを飛躍的に伸ばすことはできなかった。そこで、品質的な不安をある程度解消したという自信から、デザインと性能を若干修正したSH-770を投入し、韓国の土着的な優位性を最大限活かした製品およびブランド・コンセプトで、総力を挙げて大々的なマーケティング投資に踏み切る<sup>23</sup>。

まず、新製品であるSH-770を投入する際に、ブランド名を公募し、どこでも通じるという意味のエニコール (Anycall) というブランドを使用し始

<sup>21</sup> サムスン電子株式会社、前掲書、373-374ページ、および韓国KBS製作、前掲報道資料。

<sup>22</sup> サムスン電子株式会社、同上書、373-374ページ。

<sup>23</sup> 以下のマーケティングおよび広告宣伝の内容は、韓国KBS製作、前掲報道資料に基づく。

める。ちなみに、もともとは、Anytell というブランド名が一番の候補として取り上げられたが、アメリカのある会社が商標登録をしていることから、代替案として Anycall に変わったという。

次に、製品およびマーケティングのコンセプトとして「韓国地形に強い」ということを真正面から打ち出した。「韓国地形に強い」というコンセプトは、山岳部の多い韓国において、サムスン電子の移動端末機がもっている品質上の弱点であったが、それを強みに変えたものである。またサムスン電子が明確なターゲットとして定めていたモトローラの製品も、サムスン電子の移動端末機よりは山岳部での通話品質が勝っているものの、平地の多いアメリカなどを想定して開発された製品であるため、当時韓国消費者も十分に満足している品質とは言えなかった。

周知のように、マーケティングとは製品およびブランド、そしてそれにフィット (fit) する広告宣伝のユニークなコンセプトがものをいう経営機能である。サムスン電子が SH-770 を投入する際に打ち出した「韓国地形に強い」という製品およびマーケティングのコンセプトは、正に相手の弱みに狙いを定め、かつ自社の弱みを強みに転換した戦略的なコンセプトそのものであったと言える。

SH-770 投入後、「韓国地形に強い」というコンセプトに合わせ、一層大々的な広告宣伝のキャンペーンを実施する。韓国最高峰である「チリサン」で、登山客を対象に、山岳部におけるテスト通話を皮切りに、多くのモデルを起用し、韓国地形における通話成功率はエニコールが最高というイメージを徹底的に植え付けるようにした。しかも、広告のコピーも、「我々が守らなければならない民族の河山」というテレビ・コマーシャルを3編にもわたるシリーズで放映し、世界最高峰のエベレストを登頂した有名アルピニストが登場するなど、山岳地形に強いというコンセプトを大きくアピールした。

そして、品質に関するネガティブなイメージを払拭し、消費者が品質に対する安心感をもてるように、最終消費者に移動端末機を販売している代理店



の経営者が、“品質を保証する”という宣伝も強化した。その他に盗難保険実施、国内最大の A/S 網の構築、山頂で登山客を対象とした無料通話、高速道路のパーキングエリアでの無料通話など、様々な販売促進の企画を実施する。

こうした努力が実を結び、SH-770 を投入した 1994 年 10 月 26% だった市場シェアが、1995 年 8 月には、52% までに上昇し、ついにモトローラの市場シェア争いで逆転することに成功したのである<sup>24</sup>。また、エニコールというブランド名の SH-770 は、市場投入後、わずか 1 年足らずで難攻不落の巨人であるモトローラを打ち破り、1995 年当時韓国最高のヒット商品となり、各種マーケティング賞や広告賞をも席卷するようになった。

以下では、SH-770 が急速にそのシェアを拡大し、わずか 1 年足らずで韓国トップの市場シェアを獲得した背景を概略しておく。

第 1 に、韓国地形に適合した絶妙な製品コンセプトと品質レベルの向上であり、さらに、それを見事に反映したマーケティング戦略と、大々的なマーケティング投資が実を結んだと言える。

第 2 に、製品開発においては、当時トップのシェアを誇っていたモトローラの弱点を徹底的に攻める戦略、そしてモトローラの弱点を SH-770 の強みとして製品品質に組み込み、それを差別化の最優先的なポイントとして取り組んだことが大きな原動力になったと考えられる。

第 3 に、上記の広告宣伝、「我々が守らなければならない民族の河山」というコピーでも想像できるように、韓国人の愛国心をくすぐるような広告コピーが、韓国人の情緒に合致し、国産品の使用を刺激したとも言えよう。

第 4 に、サムスン・グループという韓国内においてはトップの企業イメージ、そして最高の家電メーカーとして君臨していたサムスン電子の販売網やブランド認知度が、移動端末機の急速な販売拡大にも強力な相乗効果を発揮したと言えよう。

<sup>24</sup> サムスン電子株式会社、前掲書、374 ページ。

第5に、広告宣伝費も当初の予定の8億ウォンから56億ウォン(95年末基準)へ7倍も増やしたと言われるように、多大な物量攻勢と販促もシェア逆転に重要な役割を果たしたことは再三いうまでもない。

## IV CDMAの商用化とグローバル市場への飛躍期

ここでは、サムスン電子が1996年CDMA方式のデジタル移動端末機およびシステム開発に成功し、いよいよ本格的にグローバル市場に向けて躍進し、さらにCDMA移動端末機分野で、世界トップのシェアを獲得した1998年までの時期に焦点を合わせて考察する。

### 1 アナログからデジタルへの転換

1995年当時の韓国移動通信サービスは、第1世代のアナログ方式(AMPS)からデジタル方式へ徐々に転換する時期であり、韓国では1996年4月からデジタル移動通信サービスが開始した。韓国政府は、デジタル移動通信システムへの移行に備えて、その通信方式としてCDMAを採用し、すでに1992年8月に韓国通信研究所(ETRI)がサムスン電子をはじめとする韓国4社と共同開発の契約を締結していた<sup>25</sup>。

特に、ここで注目に値することは、世界移動通信市場がアナログからデジタルへ移行する段階で、韓国政府はこの流れに注視し、当時世界のどの国でもまだ商用化していないCDMA方式の採用を決定したことである。そして、この決定をうけ、CDMAに関する基本特許を保有しているアメリカのクアルコム(Qualcomm)社から技術を導入し、CDMA方式の通信システム開発にも着手したのである。

一方、世界全体の移動通信加入者は、表3でも分かるように、1992年当

<sup>25</sup> 同上書、375ページ。

時デジタル加入者数はわずか17%に過ぎなかったが、1996年度には35%までに成長し、全世界的にデジタルへの切り替えが大いに期待されていた時期である。

しかし、デジタル方式とはいえ、欧州が1992年初めてサービスを開始したGSM (Global System for Mobile Communications) 方式が圧倒的な優位を占め、デジタル加入者に限って言えば、GSMが1996年当時世界全体の66%を占めている状況であった(表4参照)。次に日本独自のPDC (Personal Digital Cellular) が21.4%を占め、アジア太平洋地域を中心に拡大されていた時期である。また、欧州のGSMは、欧州以外にオーストラリア、香港、台湾などが採用しており、新たにGSMサービスを普及予定としている国として、マレーシア (Celcom and Binariang)、ベトナム (Sing Tel International)、インド、中国、シンガポールなどが名乗り上げていた<sup>26</sup>。このように、GSMはすでに世界60ヶ国で採択を完了、または予定しており、絶対的な通信規格として君臨していたのである<sup>27</sup>。

表3 アナログ/デジタル移動通信加入者数の推移

(単位: 1,000名、%)

	1992	1995	1996	1997	1998
アナログ	28,283(83%)	64,821(75%)	80,129(65%)	91,553(55%)	98,089(46%)
デジタル	5,722(17%)	22,085(25%)	43,738(35%)	74,366(45%)	113,120(54%)
合計	34,005	86,906	123,867	165,919	211,209

注: 比重は全体移動通信加入者に対するそれぞれの比重で、1997年および1998年は当時の予測値である。  
元出所: MTA-EMCI, World Cellular Market: 1996, 1996, Pyramid, Cellular and PCS Markets in Africa and the Middle East, 1996.

引用: キム ジンギ・キム ヨンギュ 「CDMA 移動通信市場の現況とわが国の企業の海外進出」 『情報通信政策』第9巻6号、通巻183号、1997年、6ページ、加筆修正。

<sup>26</sup> キム ジンギ、前掲論文、27-29ページ。

<sup>27</sup> パク ソクファン 「世界電気通信市場の環境変化と対応戦略(II)」 『情報通信政策』第7巻2号、1995年、24-65ページ(31-32ページ)(韓国語)。

表4 世界市場におけるデジタル・システム別加入者状況

(単位：1,000名、%)

	1994	1995	1996
TDMA	563	1,857	3,170
	9.1%	8.4%	7.3%
CDMA	0	472	2,313
	0.0%	2.1%	5.3%
GSM	5,059	16,037	28,895
	81.8%	72.6%	66.1%
PDC	565	3,718	9,360
	9.1%	16.8%	21.4%

注：比重は全体移動通信加入者に対するそれぞれの比重である。

出所：MTA-EMCI, World Cellular Market: 1996, 1996, Pyramid, Cellular and PCS Markets in Africa and the Middle East, 1996.

引用：キム ジンギ・キム ヨンギュ「CDMA 移動通信市場の現況とわが国の企業の海外進出」『情報通信政策』第9巻6号、通巻183号、1997年、7ページ、加筆修正。

ところが、アジア太平洋地域では、1994年時点でアナログ方式が携帯電話の93%を占めており、デジタル方式はわずか7%に過ぎなかった（表5参照）。しかも、そのほとんどを欧州のGSMと日本のPDCが占めており、韓国政府が採用を決定していたCDMAは皆無に近かった。このように、韓国政府はデジタル移動通信へ移行する際に、当時全く採用されていなかったCDMA方式の採用を決定するというリスクを背負い、世界初の商用化に向けて政府、研究機関、通信事業者、移動端末機メーカーと共同で準備を進めていたのである。

表5 アジア太平洋地域の移動電話システム別シェアおよび成長率

形態	標準	成長率 (1994)	市場シェア (1994)
アナログ	AMPS	30%	45%
	TACS	35%	43%
	NMT	20%	5%
	小計	30%	93%
デジタル	GSM	800%	3%
	TDMA	500%	0.5%
	CDMA	—	0%
	PCS/PCN	—	0.5%
	PDC	900%	3%
	小計	800%	7%
	合計		45%

引用：キム ジンギ「世界移動電話市場の現況に関する考察」『情報通信政策 ISSUE』第8巻2号、通巻72号,1996年、28ページ。

## 2 韓国政府の CDMA 方式の採択と狙い

ところが、前述したように当時デジタル移動通信方式として、世界的に CDMA を採択した国が皆無であり、GSM が主導していた時期に、なぜ、韓国政府は CDMA 方式を採用したのか。

この点に関して、韓国情報通信大学院教授で、当時デジタル方式の選定に参加していたリ ヒョクジェ氏は、当時の状況を次のように振り返る。世界のどこでも実用化されていないため、開発失敗のリスクに対する憂慮と、成功すれば韓国移動通信技術が飛躍的に発展するという意見が交わる中で、1992年韓国政府が CDMA を世界最初に採択するということを発表することにより、デジタル方式採択に関する論議に終止符を打ち、CDMA 方式の端末機およびシステム開発に拍車をかけることになった<sup>28</sup>。つまり、韓国政府

は移動通信技術の飛躍的な発展を狙い、政府自らがリスクを背負ったと推測することができるのである。

また、先発の GSM が圧倒的に有利な状況の中で、GSM を採用しても、真正面から欧米の先発メーカーには適わないという判断から、韓国政府と通信事業社、そして移動端末機メーカーが歩調を合わせ、CDMA 方式という隙間を狙ったという指摘もある。それは、移動端末機だけではなく、通信システム開発などにおいても技術を蓄積し、デジタル化に移行する他国が CDMA 方式を採択すれば、そこに最初に駆けつけ、CDMA 方式の普及に合わせて、世界的に市場シェアを伸ばしていくということである<sup>29</sup>。

そして、もう 1 つは、当時 CDMA の採用を発表したり、または実際に商用化に向けて動き出していた国および地域があったということも事実である。アメリカはすでに TDMA (Time Division Multiple Access) 方式を採用していたが、TIA (Telecommunication Industry Association) が 1993 年に入り、TDMA に続いて CDMA も標準として採用し、US West, Bell Atlantic, Pacific Telesis が CDMA を新しい方式として決定していた<sup>30</sup>。

しかも、香港の Hutchison Telephone が、1995 年 5 月 29 日、世界最初に CDMA 方式の商用サービスを開始したという報告もある。同社は 1994 年 8 月にアメリカのモトローラに CDMA のシステム構築を発注し、同年 12 月からテストしてきたのである<sup>31</sup>。ちなみに、韓国のサムスン電子の社史やその他の韓国資料によると、韓国が 1996 年 4 月 1 日から世界最初に CDMA を商用化した国となっていることから、香港の Hutchison Telephone によ

---

<sup>28</sup> 詳細は、次のサイトを参照されたい。http://kr.blog.yahoo.com/sockokyu/1464507.html (2006 年 9 月末現在)

<sup>29</sup> 塚本潔『韓国企業のものづくりの衝撃—ヒョンダイ、サムスン、LG、SK テレコム現場から—』光文新書、2002 年、30-31 ページ、および北岡俊明『世界最強企業サムスン恐るべし!—なぜ、日本企業はサムスンに勝てないのか!?』こう書房、2005 年、31-33 ページ。

<sup>30</sup> 情報通信政策研究院「米国デジタル標準方式、TDMA と平行して CDMA 技術も採用」『情報通信政策』第 5 巻 20 号、1993 年 11 月、42-43 ページ (韓国語)。

<sup>31</sup> 情報通信政策研究院「Hutchison Telephone, CDMA Cellular サービス開始」『情報通信政策』第 7 巻 23 号、1995 年 12 月、55-56 ページ (韓国語)。

る CDMA 商用化は旨くいかなかったと思われる。実際に香港の Hutchison Telephone は、後にサムスンに CDMA 移動端末機供給を依頼する。その背景にはクアルコム社の端末機に問題があり、業績不振の問題があったからである<sup>32</sup>。

いずれにしても、韓国政府は、当時無名ではあるが、技術的に可能性のある CDMA に向け、しかも一部ではあるが、アメリカを中心に CDMA が少しずつ普及し始めたことに大きな期待を寄せていたと考えられる。実際に韓国政府の思惑は的中し、1997 年以降、世界的に CDMA 採用の動きが増え始めた。

特に北米では、Cellular CDMA および PCS（個人携帯通信システム）が着実に伸び始め、大都市を中心にシステム構築が進行していた。カナダも CDMA を採択し、システム構築を急いでいた。アジア太平洋地域の場合、中国、香港、インド、インドネシア、タイ、シンガポール、フィリピンなどが CDMA 構築を検討していた。中南米では、アルゼンチン、ブラジル、チリ、ベネズエラ、ペルーなどが採択した。ヨーロッパは相対的に GSM の強勢に押さえられ、CDMA の採択はほとんどなかったが、ドイツとポーランドが部分的に導入を検討し、ロシアは準備中であった。中東地域はイスラエル、イエメンが導入を決定し、アフリカでも一部の地域で導入を決定するなど<sup>33</sup>、徐々に世界的な広がりを見せ始めていたのである。

### 3 サムスン電子の CDMA 端末機生産の参入

上記のように、韓国政府が国を挙げて CDMA 方式を採用したことにより、サムスン電子も CDMA 移動端末機および通信システムの開発に本格的に参入することになる。

サムスン電子は、まず CDMA の基本特許を抑えているクアルコム社から技術を導入し、また開発人材をクアルコム社および韓国通信研究所に派遣し

<sup>32</sup> サムスン電子株式会社、前掲書、493 ページ。

<sup>33</sup> キム ジンギ・キム ヨンギュ「CDMA 移動通信市場の現況とわが国の企業の海外進出」『情報通信政策』第 9 巻 6 号、通巻 183 号、1997 年、1-27 ページ（韓国語）。

て、本格的な CDMA 移動端末機の開発に取り組んだ。そして、1994年テスト通話を成功すると、移動端末機の開発を完了し、アメリカでの互換性テストも無事に行った。また韓国でも共同開発企業ともシステムの互換性テストに成功し、1995年8月に世界最初に CDMA デジタル Cellular 携帯電話機の商用化に成功することになったのである<sup>34</sup>。

商用化の成功を受け、1996年3月から本格的な量産体制に入り、SCH-100、SCH-200 を次々と開発・販売した。また、サムスン電子は、CDMA 方式の移動端末機だけではなく、移動通信システムの開発にも成功し、CDMA 用の通信交換機、データ処理装置、基地局装置など CDMA と関連する全ての装備も開発に成功する<sup>35</sup>。

以上のように、韓国が世界に先駆けて CDMA の通信方式を商用化したことにより、CDMA 方式の商用化に関する不安と憂慮が大きく払拭され、また、一方においては北米とアジア、南米などを中心に CDMA の市場が徐々に広がりを見せ始めたのである。

一方、アナログ方式で韓国市場トップのシェアをサムスンに奪われたモトローラは、アナログからデジタルへの転換にも大きな遅れをとり、韓国市場のシェア回復の機会を完全に喪失してしまうことになった。特に、韓国で1996年4月 CDMA 方式のデジタル移動通信サービスが本格的に開始すると、CDMA 方式のモデルに集中して、次々と新モデルを投入したサムスン電子の攻撃的で、かつスピーディな経営に対して、モトローラは韓国市場での主導権を完全に消失することになる<sup>36</sup>。そして、現在、韓国市場はサムスン電子と LG 電子、そしてパンテックの国内3強が分割する状況になっている。

---

<sup>34</sup> サムスン電子株式会社、前掲書、375 ページ。

<sup>35</sup> 同上書、378 ページ。

<sup>36</sup> モトローラは、一時期世界の2位の座もサムスン電子に奪われるのではないかとこの憂慮が多かったが、現在はサムスン電子との差をさらに広げ、見事な復活を見せている。これに対して、サムスン電子は世界でのシェア拡大にかなり苦戦しており、今後の戦略が注目されている。



#### 4 グローバル市場への拡大と CDMA トップ企業への躍進

サムスン電子が CDMA 方式で世界のフロンティア企業として商用化に成功すると、Cellular CDMA 移動端末機だけではなく、CDMA 方式の個人携帯通信システム (PCS) の端末機の開発にも成功し、同分野における技術蓄積や製品開発を猛ピッチで加速する。

1997年9月には、CDMA方式のPCSとして最初のモデルであるSCH-1100を投入し、1997年10月には韓国最初の音声認識機能を搭載したSPH-2000を投入した。そして、同年12月には最軽量のSPH-3000、1998年には、フリップが上を開く独創的なモデルであるSPH-5000を開発・投入するなど、一度軌道に乗り始めた市場での優位性を更に強化するために、デザインと機能性に重点をおいた新モデル次々と投入した<sup>37</sup>。

またスピーディな新製品開発とマーケティング強化は、Cellular CDMA 端末機においても同様で、地域番号自動ダイヤル機能を採用したSCH-250 (1997年4月)、当時世界最軽量と言われた142gのSCH-300 (1997年7月)、世界最初に音声ダイヤル機能を採用したSCH-350 (1997年8月)、雑音除去機能のEVRCチップを採用したSCH-400 (1998年1月)、世界最初の100g携帯電話機であるSCH-600 (1998年3月)、90gでストップウォッチ、計算機、オンタッチマナーモード機能搭載のSCH-750 (1998年7月)、さらに、ワイド・グラフィックLCDを採用し、電子手帳やデータ入力および管理機能を搭載したフォルダ・タイプのSCH-800 (1998年10月) など、持続的に斬新なデザインと進化した機能の新モデルを次々と投入した<sup>38</sup>。

一方、サムスン電子は、CDMA分野で韓国内の基盤を確実に築き、製品開発および技術においてノウハウを蓄積すると、それをてこ入れし、海外市場にも本格的に進出する。前述したように、韓国以外の諸国でも徐々にCDMAを採用する動きが増えるにつれて、そこでの新規需要を吸収する形

<sup>37</sup> 同上書、491-492 ページ。

<sup>38</sup> 同上書、492-493 ページ。

で、海外市場にも拡大していたのである。

下記の表6は、1996年および1997年にかけて、サムスン電子のCDMA通信システムおよび移動端末機の輸出状況をまとめたものである。表6から、サムスン電子が本格的に海外市場開拓に乗り出した時点は、1996年末から1997年のはじめからであると言える。サムスン電子の社史によると、1997年香港のHutchison Telephoneに対して、端末機4万台（2,000万ドル相当）が最初の輸出という<sup>39</sup>。したがって、表6でも分かるようにCDMAが韓国で商用化された1996年時点から本格的な海外輸出交渉を行い、CDMA商用化当時から海外市場をも念頭において事業展開を行っていたと察知することができる。

また、サムスン電子は、CDMA方式の移動端末機だけではなく、CDMA通信システム開発にも成功し、1996年にはロシアのイヴァノフ（Ivanov）社の通信システムおよび移動端末機の供給契約を締結するなど、システム輸出も本格化するように至った<sup>40</sup>。

表6 サムスン電子のCDMA通信システムおよび移動端末機輸出状況

相手国	輸出内容	輸出金額（1,000万ドル）	推進状況
ロシア	通信システム	1,600	1996. 2 契約
アメリカ	移動端末機	549,205（170万台）	1996. 9 契約
香港	移動端末機	21,000（4万台）	1996.12 契約
ペルー	移動端末機	1,800（4千台）	1997. 1 落札
合計		873,605	

元出所：韓国情報通信部『CDMA デジタル無線通信産業の海外進出支援対策樹立推進計画（案）』1997年。  
引用：キム ジンギ・キム ヨンギュ「CDMA 移動通信市場の現況とわが国の企業の海外進出」  
『情報通信政策』第9巻6号、通巻183号、1997年、23ページ。

<sup>39</sup> 同上書、493 ページ。

<sup>40</sup> 同上書、379 ページ。

特に、アメリカが TDMA と平行して CDMA を採用し、大都市を中心にシステム構築が進行するにつれて、CDMA 分野で海外展開を図っていたサムスン電子にとっては、この北米の動向が大きな追い風となり、世界的な飛躍へ向けて大きな足場を構築することになった。このことは北米向けの輸出契約が 170万台にものぼることから十分に推測することができる(表 6 参照)。

1997年当時、アメリカのデジタル移動通信市場は、Cellular が 40%、PCS が 60%であり、さらに GSM、TDMA、CDMA など、規格の異なる方式が並存していたが、CDMA 方式の PCS が徐々に主流になっていた時期である。CDMA 方式の PCS に需要が拡大したことを受け、サムスン電子は 1997年だけで、アメリカ市場に 45万台を販売し、アメリカのデジタル携帯電話機市場の 8%を占めると同時に、エリクソン、ノキア、クアルコムに次ぎ、4位の座を一気に獲得することになる<sup>41</sup>。さらに、1998年は CDMA 分野で、クアルコム、ソニーに次ぎ、市場シェア 16.4%で 3位を記録するなど<sup>42</sup>、北米に進出してわずか 2年足らず CDMA 分野のリーダー的な企業にまで躍進したのである。

1998年 10月には、ブラジル移動通信事業者である TELESP と TELERJ に 4,000万ドル規模の移動端末機を供給した。ブラジルは、人口が 1億 6,000万人で CDMA 方式の採用国としては、中国とアメリカに次ぎ、世界 3大通信需要国として浮上すると予想され、サムスン電子は、1999年 3月にブラジルに年産 40万台の生産能力をもつ移動通信端末機生産工場を設立し、ブラジルとその他の南米に向けて供給し始めた。そして、アメリカを始めとして、香港、中国、南米諸国、カナダ、イスラエルなど、CDMA を採択している国にはほとんど端末機を供給するようになった<sup>43</sup>。

このようにサムスン電子は、採用実績において世界的に皆無だった

<sup>41</sup> 同上書、493-494 ページ。

<sup>42</sup> Dataquest, 1999.6.

<sup>43</sup> サムスン電子株式会社、前掲書、494-495 ページ。

CDMA 分野にフロンティアとして乗り出したことにより、デジタル方式全体におけるシェアは少ないものの、GSM と並ぶ新規格の先導者としての位置を獲得することができた。また商用化されたばかりの新方式であるだけに、韓国で蓄積したノウハウと技術の優位性を活かし、新規市場を獲得していた。これらの戦略と努力が実を結び、サムスン電子の移動端末機は、韓国だけではなく海外にもそのシェアを急速に拡大し、1998年には CDMA 移動端末機の世界シェア 28.5%を占め、世界トップの座に躍り出たのである<sup>44</sup>。

## 終わりに

以上、サムスン電子が移動端末機事業に参入してから韓国内市場を制覇し、さらに CDMA 方式の移動端末機分野で一気に世界トップの企業として急成長したプロセスを概観してきた。以下では、サムスン電子の移動端末機事業を急成長させて内外の要因を整理しておく。

第1に、モトローラの圧倒的な優位の中で、エニコールというブランドを投入し、わずか1年足らずで韓国トップ企業に上り詰めた背景には、明確なターゲットへの集中、ターゲットの弱点を徹底的に狙った品質改善、そしてそれを販売に有効に結びつけるための効果的なマーケティング努力などを取り上げることができる。特に、モトローラとの一騎打ちの状況を設定し、それに勝つために韓国地形に適合した製品と広告コピーを全面的に打ち出した集中の戦略が、大きな立役者になったと言える。

第2に、アナログからデジタルへの切り替えにおいて、世界のフロンティアとして CDMA という隙間市場で勝負をかけたことである。無論、CDMA 方式の選択は、単なるサムスン電子の意図だけではなく、韓国政府の意図も大きかった。しかし、当時世界の主導権を握っている GSM ではなく、

<sup>44</sup> 同上書、496 ページ。

CDMA 方式を選択し、先発企業との競争を避けたことにより、初期安定的に市場を獲得しながら、製品化の不安の解消や品質改善を図っていたことは、韓国政府にとってもサムスン電子にとっても見事に的中した戦略上の決断だと言える。

第3に、当時世界の移動通信はデジタルへ切り替える段階であった。この時期に、韓国が CDMA 移動通信を成功的に実用化したことは、CDMA 移動通信に関する不安を払拭し、他国が CDMA を採用するのに後押しの役割を果たしたと言える。特に、最大市場である北米が、CDMA を新たな通信規格として採用し、それに追従する形でその他の国および地域が CDMA 採用を決定したことは、初期輸出市場獲得に大きな追い風となったのである。また、サムスン電子が端末機だけではなく、通信システムの生産も可能なセット・メーカーとなったことは、新興市場開拓に非常に有効に働いたと言える。

第4に、1996年4月韓国が世界最初に CDMA の商用化を行ったことを皮切りに、早くも輸出交渉をはじめ、1997年には端末機および通信システムの輸出を本格化したことである。このことは国内市場が小さい韓国企業にとっては当然の選択でもあるが、一方では最初から海外市場を念頭において事業構想をしたことが、グローバル・メーカーとして飛躍する土台になったと言える。

第5に、サムスン電子の移動端末機の成功には、1993年に打ち出したオーナー経営者の「新経営」という改革が大きな原動力になったことも事実である。サムスン電子は、エニコールを韓国市場に投入してから、品質重視、高級品への特化、そしてブランド・マーケティングの強化を徹底して追求していく。こうしたブランド・マーケティングの背景には、実は「新経営」という強力な改革政策の後押しがあったのである。「新経営」が移動端末機事業に及ぼした影響については、次回の論文で詳細に考察する。

第6に、サムスンという総合電気・電子メーカーの利点と事業間の相乗効果も見逃してはならない。エニコールが1年足らずで韓国トップとなった

背景には、韓国最高の家電メーカーというサムスン電子の強力な販売チャネルとブランド認知度が大きな役割を果たしたことはいうまでもない。また、サムスン電子が、1990年代後半以降、高級機能付きの移動端末機を素早く次々と投入できたのも、総合電気・電子メーカーの技術的相乗効果を十分に活用することができたからだと言える。この技術的相乗効果に関しては、別の機会で詳細に考察することにする。

最後に、初期の技術およびマーケティングの難題を克服し、移動端末機事業が急成長した要因を戦略的フレームワークに照らしてみると、それは、ランチェスター戦略の発想に尽きると言えよう。すなわち、時には弱者として強者の弱みを徹底的に狙い打ちしたり、時には強者として多大な物量攻勢で競合相手の動きを無力化したりするなど、それぞれの状況に応じて弱者の立場と強者の立場を見事に使い分けした戦略が、功を奏したと言える<sup>45</sup>。

今回は、CDMAのトップ企業へ躍進し、グローバル・ブランドとしての地位を獲得した1990年代後半から今日に至るまでの事業展開に焦点を合わせて考察する。そして、引き続き、これらの研究を土台とし、企業戦略の観点から移動端末機に見られるサムスン電子の戦略的特質について考察していく。

---

<sup>45</sup> 移動端末機に見えるサムスン電子の戦略に関しては、改めて詳細に考察し、ここではランチェスター戦略について概略しておく。ランチェスター戦略は、日本ではかなり以前から営業現場で活用されている戦略のフレームワークで、F.W. Lanchesterが、第1次、第2次世界大戦の戦闘を研究し、総合戦における兵力数や損失数などについて計量的分析を通じて見つけた法則である。このランチェスター法則を日本の田岡氏がマーケティングなどの企業戦略に適用し体系化したのが、いわゆるランチェスター戦略である。ランチェスター戦略が示唆するところは、競争の勝敗は敵と味方の力関係で決まり、有効、かつ効果的な競争行動とは、競合相手との力関係から弱者と強者としての立場を徹底的に使い分け、それぞれに適した攻め方を策定しなければならないということである。詳細は、田岡信夫著『総合ランチェスター戦略』ビジネス社、1986年を参照されたい。