

## 第 2 章

### 韓国携帯電話端末産業の成長と展開

- 総合電機メーカーの優位性と中堅・中小企業の市場適応 -

安倍 誠

#### はじめに

韓国の携帯電話端末産業は急速な成長を遂げ、いまや韓国のリーディング産業のひとつと言える地位を築くまでに至っている。2003年には携帯電話を含む「無線通信機器」が韓国の輸出品目別シェアで9.9%を占め、半導体、自動車とともに3大輸出品目のひとつである<sup>58</sup>。輸出の拡大に対応して、世界携帯電話市場におけるMade in Koreaのプレゼンスはきわめて高くなっており、2002年の国別携帯電話端末生産高で、韓国は150億ドルとアメリカ、日本に次いで第3位を占めている<sup>59</sup>。メーカー別生産シェアでも、2004年にはサムスン（三星）電子（Samsung Electronics Co., Inc.）がノキア、モトローラに次いで世界第3位、LG電子（LG Electronics Inc.）が4位のシーメンスに次いで第5位にランク入りしているとみられる<sup>60</sup>。

本章の目的は、韓国携帯電話端末産業が急速に成長を遂げた要因を分析することにある。分析に当たっては、メインプレーヤーであるサムスン電子と

<sup>58</sup> 韓国貿易協会『2004 貿易年鑑』、161 ページ。

<sup>59</sup> Reed Electronics Research, *Yearbook of World Electronics Data 2004/2005*, 2004.

<sup>60</sup> IDC の調べでは、2004 年第4四半期には LG 電子がシーメンスを抜いて第4位に浮上した。しかし、6位のソニー・エリクソンを含めて、3社のシェアは拮抗しているという。『日本経済新聞』2005 年1月4日。

LG電子が持つ、総合電機メーカーとしての優位性に注目する。世界ランキングで上位に入っていることからわかるように、サムスン電子とLG電子が韓国の携帯電話端末産業を主導している。この2社は携帯電話のみならず、家電・AV機器から電子デバイスに至るまで、電子関連事業を幅広く手がけている総合電機メーカーである。総合電機メーカーとしての経営資源が、新規産業である携帯電話端末事業でどのような優位性を持つのか、また同じく総合電機メーカーである日本の端末メーカーとの違いは何かを明らかにしていく。

総合電機メーカーばかりでなく、携帯電話端末事業を専業とする中堅企業、更に開発・設計のみを手がける中小のデザインハウスが多数存在するのも、韓国の携帯電話端末産業の特徴のひとつである。しかし、2003年頃から大規模な企業淘汰も進んでいる。本章では、中堅・中小企業の成長要因、及び再編を生んだ市場の変化にも注目していく。

第1節では議論の前提として、韓国の携帯電話端末産業の勃興と成長を、それを促した政府の通信市場政策及び技術政策を中心にみていく。第2節では、韓国の携帯電話端末産業のキープレーヤーである総合電機メーカーの持つ優位性について、サムスン電子を中心に分析する。第3節では、中堅メーカーとデザインハウスの成長について、その成長要因をみていく。第4節では、近年の有力メーカーの持続的な成長と中堅企業・デザインハウスの淘汰という対照的な動きについて、携帯電話端末をめぐる市場の変化と、そこでの生き残りの鍵となる企業の優位性及び戦略について考察する。最後に、本章全体をまとめるとともに、残された課題を示してむすびとする。

## 第1節 韓国携帯電話端末産業の勃興と成長

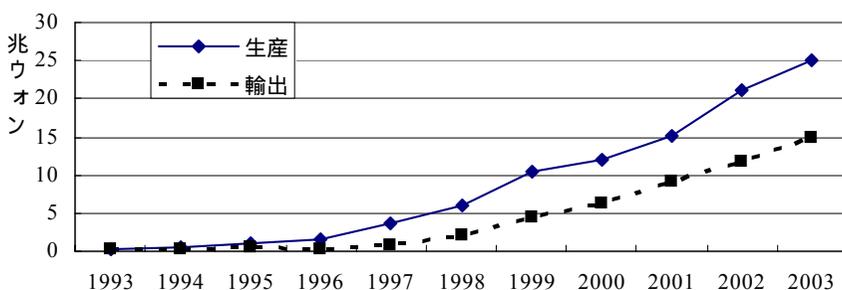
### 1. 内需先行型の成長

図1は韓国における携帯電話端末の生産・輸出の推移を示している。まず

1996年から国内向け生産が急速に拡大し、続いて1998年頃から輸出も急速に伸びていることがわかる。これまで韓国における主要産業は、国内よりも海外市場を主な販売先として本格的な成長を開始することを特徴としていた。先進国から成熟した生産技術を導入し、生産当初から輸出市場も視野に入れて大規模・低コスト生産をおこなうことによって、韓国の主要産業は成長の機会をつかんできたのである。これに対して携帯電話端末産業は、図1からわかるようにまず内需向け生産から拡大し、少し遅れて輸出の拡大が始まっているという意味で、これまでの産業とは異なっている。

このパターンの相違をもたらした要因としてまず考えられるのは、韓国の国内市場の高度化である。これまで家電、自動車といった消費財産業であっても、国内の一般消費者の購買力が十分でなかったために、国内販売を中心に立ち上げることは容易でなかった。しかし、韓国は1960年代後半から30年にわたって持続的な成長を遂げた結果、1997年には一人あたりGDPが1万1千ドルの水準にまで達した<sup>61</sup>。これだけの所得を持つ人口4,200万人の市場は、携帯電話サービスを広く普及させるとともに、端末産業の発展を促すにも十分な大きさであったと言えるであろう。

図1 韓国における携帯電話生産・輸出の推移



(出所)『情報通信年鑑』各年版。

<sup>61</sup> 通貨危機によって、1998年の韓国の一人あたりGDPは7,900ドルまで落ち込んだがその後回復し、2003年には13,000ドルに達している。

## 2. 競争政策と携帯電話の急速な普及

しかし、韓国における携帯電話サービスの普及の速さは、単に所得水準の上昇のみでは説明できない。ここでは、携帯電話サービスの拡大に影響を与えたもうひとつの要因として、携帯電話を含む移動体通信事業に対する政府の競争政策をみていく。

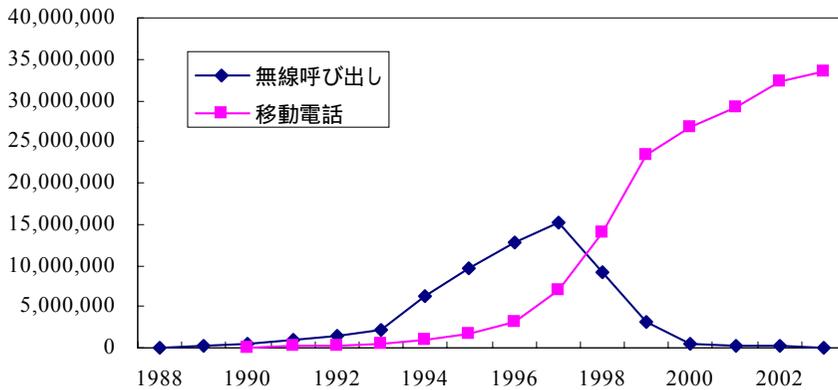
韓国における情報通信政策に大きな転換をもたらしたのが、1990年に通信部（現在の情報通信部）が発表した「通信事業構造調整政策」（以下、「構造調整政策」）である。その内容は、これまで公営企業による独占事業であった通信事業において、公営企業を民営化するとともに新規参入を促進することにより、競争を通じたサービスの普及・拡大を図ることを骨子としていた。

それまで韓国の移動体通信事業は、公営企業である韓国通信の100%子会社である韓国移動通信が独占していた。同社は1984年から自動車電話、1986年から無線呼び出し（ポケットベル）そして1988年にアナログ方式携帯電話のサービスをそれぞれ始めた。しかし、当初は地域が限定されていた上、通信の安定性が保てないなどの問題があり、普及はそれほど進んでいなかった。

「構造調整政策」に基づき、通信部はまず1993年に地域ごとに9つの事業者に無線呼び出しサービスへの参入を許可した。続く1994年には韓国通信が保有していた韓国移動通信の株式を鮮京グループ（現在のSKグループ）に売却することにより、韓国移動通信は事実上民営化された（1997年にSKテレコムに改称）。これにより各地域では韓国移動通信と地域別新会社の間で、無線呼び出しサービスをめぐって激しい競争が繰り広げられた。特に首都圏では最終的には4社間の競争となり、その結果、料金が急速に下がり、無線呼び出しは爆発的な普及を見せることになった。図2でわかるように、ピーク時の1997年には総加入者は1,519万人、普及率は33%に達したのである<sup>62</sup>。

<sup>62</sup> 日本では首都圏でも、無線呼び出しの事業者はNTTドコモと東京テレメッセージの2社のみであった。全国の普及率はピーク時の1995年でも8.5%にとどまった。しかし、韓国における無線呼び出しの普及率の高さは、事業者間の競争だけで説明できるも

図2 韓国の移動体通信加入者数



(出所) 図1に同じ。

構造調整政策には、1997年をめどとしたデジタル携帯電話、いわゆる第二世代携帯電話サービスの開始と、第二移動電話事業者の新規参入も盛り込まれていた。これに沿って、1994年に新世紀移動通信の参入が決定した。結局、デジタル携帯電話サービスは当初計画よりも1年前倒しして1996年4月からスタートした。すでに無線呼び出しという移動体通信サービスに慣れ親しんできた利用者が、無線呼び出しよりもはるかに機能の高い携帯電話へ切り替えることにより、携帯電話の普及は一気に進むことになった。無線呼び出しサービスは韓国の携帯電話市場の拡大、ひいては携帯電話産業発展の先導的役割を果たしたと言える<sup>63</sup>。

更に、同年に「構造調整政策」の追加・修正策として、「第2次構造改編策」が発表された。ここで、それまで進めてきた800MHz帯を使用する「セルラー (Cellar)」に加え、1.8GHz 帯の「PCS (Personal Communication Service)」

のではなく、更なる検討が必要である。

<sup>63</sup> 次節でも触れるが、無線呼び出しが携帯電話端末産業に与えた直接的な影響として、無線呼び出し端末の開発・製造で起業した中堅・中小企業がその後携帯電話端末の製造に参入し、携帯電話端末産業の発展を支えた事実がある。

の開始が決定された。1996年にはPCS事業者として、LGテレコム、ハンソルPCS、韓国通信フリーテル（現在のKTF）の3社が選定され、1998年4月よりサービスが開始された。これにより携帯電話サービスは5社体制となり、無線呼び出しと同様に激しい競争が繰り広げられた（表1）。通話価格は大幅に引き下げられるとともに<sup>64</sup>、顧客獲得に向けた様々なサービスが各社で開発された。競争の結果、ハンソルPCSはKTFに、新世紀通信はSKテレコムにそれぞれ統合されることになったが、事業者間の競争は携帯電話の急速な普及をもたらし、2003年現在の普及率は70%と世界最高水準にまで達することになったのである。

表1 通信事業者別携帯電話加入者数(1)

	(千人)							
	1996		1997		2000		2004	
SKテレコム	2,891	90.9%	4,571	66.9%	10,935	40.8%	18,783	48.4%
新世紀通信 <sup>(2)</sup>	290	9.1%	1,125	16.5%	3,518	13.1%		
KTF			350	5.1%	5,285	19.7%	13,959	36.0%
ハンソルPCS <sup>(3)</sup>			416	6.1%	3,131	11.7%		
LGテレコム			366	5.4%	3,948	14.7%	6,073	15.6%
計	3,181		6,828		26,817		38,815	

(注)(1)アナログ式を除く。(2)2002年にSKテレコムに吸収合併。

(3)2000年にKTが買収、KTエムドットコムとなった後2001年にKTFに吸収合併。

(出所)韓国産業情報院『2004電子・情報通信マーケティング総覧』、及び『モバイルタイムス』2005年2月号より作成。

### 3. 新技術選択と官民共同開発

第二世代デジタル携帯電話サービスを始めるにあたって問題となったのが、規格の選択である。韓国では、通信部が情報通信政策の一環としてすべての

<sup>64</sup> 例えば、SKテレコムの携帯電話基本料金は1996年2月には1カ月22,000ウォンだったが、2002年に1月には15,000ウォンにまで値下げされた。また通話料金も1996年12月時点で10秒あたり28ウォンであったが、2002年1月には21ウォンまで下がり、しかも10秒あたり10ウォンの深夜料金が設定されるようになった(10ウォン=1円)。韓国産業情報院『2004電子・情報通信マーケティング総覧』932-933ページ。

事業者について規格を統一することとしたが、この時点で第二世代携帯電話として選択が可能であった方式は、ヨーロッパのノキアやエリクソン等が開発したGSM ( Global System for Mobile Communication ) 方式と、アメリカのクアルコム社が開発したCDMA ( Code Division Multiple Access ) 方式の二つであった<sup>65</sup>。GSMはすでに先進国で実用化に向けた技術開発が進んでいたのに対し、CDMAはGSMに比べて音質や通話の安定性に優れるものの、まだ実用化のめどはたっていないかった。しかし韓国政府は、実用化技術の自主開発によって国内企業が技術開発能力を向上させる効果も考慮に入れて、1993年にCDMA方式を選択することを決定した。

正式決定の直前から、政府傘下の韓国通信研究所( ETRI )とサムスン電子、金星情報通信、現代電子、マクソン電子のメーカー4社が、CDMA方式の端末や基地局・装備等の実用化技術開発に乗り出していた。方式の正式決定後、通信事業者も加えて官民協同の開発プロジェクトが正式にスタートした。このプロジェクトは、1980年代前半に同じくETRIと民間大手通信機器メーカーの間でデジタル電話交換機 ( TDX ) 開発プロジェクトを成功させたという経験があったため、スムーズに実現したという ( [ 2001 ] )。その結果、韓国は世界で初めて1996年にCDMA方式の商用化に成功し、国内サービスが開始された。

共同開発の成果は参加メーカー、事業者はもちろん、これら企業を通じて後で述べるその他の中堅企業やデザインハウスにも共有され、韓国携帯電話産業全体の技術水準を向上させることになった。更に、韓国が世界に先駆けてCDMA方式の商用化に成功し、その技術が携帯電話端末メーカーに共有されたことは、端末メーカーにとって輸出拡大の足がかりとなった。CDMA方式を選択した各国は韓国よりも遅れてサービスを開始することになったが、

---

<sup>65</sup> この他に第二世代の方式としては、NTT ドコモ等が開発した PDC(Personal Digital Cellular)方式、アメリカの TDMA (Time Division Multiple Access) 方式がある。PDC 方式は日本の独自規格であり日本以外では使われていない。日本以外に通用しない方式であるための問題点は、次節で議論する。

これらの国に対して、韓国国内ですでに生産・販売実績を積んできた韓国メーカーが、いち早く輸出をおこなって市場を掌握することが可能になった。CDMAの開発元であるアメリカは、アナログ式がすでに普及していたこともあり、CDMA方式のサービス開始・普及が韓国に比べ遅れた。そのためモトローラ等、アメリカ市場に大きなシェアを持つメーカーのCDMA方式への対応も遅れ、アメリカ市場でCDMAサービスが本格的に普及し始めたときには、韓国メーカーがいち早くシェアを握ることになったのである。

以上のように、移動体通信サービス事業への競争体制の導入は、料金値下げや付加サービスの増大などを通じて携帯電話サービスの急速な普及をもたらし、国内に大規模な携帯電話端末の市場を創出した。また政府の第二世代技術の選択とその商用化のための官民共同開発は、技術を広く各企業に普及させるとともに、輸出市場への足場をいち早く確保するというかたちで携帯電話端末産業の発展に寄与した。

次に、こうした前提を踏まえて、韓国の携帯電話端末メーカーが持つ、競争上の優位性を探っていく。

## 第2節 核としての総合電機メーカー

韓国には日本と同様に、家電からAV機器、更に情報通信機器や半導体など電子デバイスに至るまで、幅広く事業を手がける総合電機メーカーが存在する。これらの企業はいずれも韓国を代表する大財閥の系列企業であり、グループ内にその他の電子・機構部品や素材等を生産する企業を持っているケースも多い<sup>66</sup>。輸出・国内販売共に韓国の携帯電話端末産業を牽引しているのは、総合電機メーカーであるサムスン電子とLG電子である<sup>67</sup>。以下では特に

<sup>66</sup> 総合電機メーカーを含む韓国の電子メーカーの発展過程については、安倍[2002]を参照。

<sup>67</sup> 2社以外に総合電機メーカーと呼べる企業として、大宇電子があった。大宇電子自体は家電・AV機器のみを生産していたが、パーソナル・コンピュータその他情報通信機器を製造する大宇情報通信、ブラウン管を製造するオリオン電子、電子部品製造の

サムスン電子を例に、韓国の総合電機メーカーの携帯電話端末事業における優位性について探っていく。

## 1. 総合電機メーカーとしての優位性 - サムスン電子の事例

### (1) 早くから培ってきた開発能力<sup>68</sup>

1969年に設立されたサムスン電子は、三洋電機とのテレビ生産の合併事業、及びラジオの製造・販売からスタートし、その後も主に民生電子機器の製造・販売により急速な発展を遂げた。1977年にアメリカGTE社との合併で三星GTEを設立して電子式電話交換機の開発・製造を開始するなど、1970年代後半からは通信機器事業にも進出した<sup>69</sup>。

移動体通信機器事業は、1984年の自動車電話機の製造・販売から始まっている。同年から国内で自動車電話サービスが開始されるのに合わせ、東芝から技術を導入して自動車電話機の生産・市販を開始した。同機は試作品的性格が強かったとみられるが、1986年までには普及型製品を開発し、試験量産体制に入った。1985年には日本の大井電気と技術導入契約を締結し、無線呼び出し端末の生産を始めた。

国内で携帯電話サービスが始まった1988年には自社技術による携帯電話端

---

大宇電子部品を同じ大宇グループに有していた。しかし、1999年に大宇グループは破綻し、電子・情報通信系の企業は個別に外資企業に売却されるか、独自再建の途を歩んでいる。もうひとつ総合電機企業と呼べる企業が、現代グループ傘下の現代電子である。現代電子は携帯電話端末事業を手がけていた。しかし、現代電子は2000年に経営危機に陥り、携帯電話端末部門は切り離されて現代キュリテル(株)となった。現在はパンテックに買収されてパンテック・キュリテルになっており、総合電機メーカー系とは言えない。

<sup>68</sup> 以下の記述は、三星半導体通信[1987]、 [1999]に基づく。

<sup>69</sup> 三星グループは1980年に電話交換機製造・販売の公営企業である韓国電子通信を買収するとともに、GTEとの合併事業を解消し、残る部分は韓国電子通信に吸収した。韓国電子通信(1982年にサムスン電子の半導体部門を吸収し「三星半導体通信」に改称)は1982年から一般加入向け電話機事業を本格的に始めるなど通信機器分野の事業を拡大していった。

末の開発に成功し、市販を開始した。当初はモトローラ製品が韓国市場をほぼ独占していたが、サムスン電子ではモトローラ端末を徹底的に研究して通話の安定性と端末の小型・軽量化を推し進め、1993年には国内製品では初めて100グラム台の端末であるSH-700を、翌1994年にはそれを更に薄型に改良したSH-770を投入した。これによりサムスン電子は、国内市場でモトローラのシェアを初めて抜くことに成功した。

このようにサムスン電子は国内での移動体通信サービスの開始に合わせて、端末を生産・販売する体制を整えていた。アナログ式携帯電話端末では、1980年代末までに自社で開発できる能力を蓄積し、更に改良を重ねて1990年代半ばには国内トップシェアの地位を確立した<sup>70</sup>。CDMA方式の官民共同開発のスタートを前に、既に携帯電話端末メーカーとしての準備はほぼできていたと言うことができよう。

## (2) 家電・AV製品での低コスト生産の経験

後で見るように、サムスン電子は高付加価値製品を中心とする事業戦略を採っているが、それを支えているのは低コストで安定的な生産を可能にしている生産ラインである。付加価値の高い製品を低コストで大量生産することにより高い利益を上げ、それを研究開発に投資して更なる高付加価値製品を開発するという好循環を作り出しているとみられる。サムスン電子で携帯電話事業を統括している李基泰社長は、雑誌でのインタビューに答えて、「2001年の段階でソレクトロンは1ライン50名で1日に2,000台生産しているのに対し、サムスン電子は1ライン18名で1日2,350台を生産している。それでもサムスン電子の不良品率はソレクトロンの半分以下だ」と述べている（呉効鎮〔2002：372〕）。

このようなサムスン電子の生産現場レベルでの高い生産性には、家電・AV機器等、民生電子機器の生産でのサムスン電子の豊富な経験が生かされてい

---

<sup>70</sup> ただし、「自主開発」とは携帯電話端末技術のどのレベルまでを指しているのかは明らかでない。

ると考えられる。先に述べたように、サムスン電子は1970年代初めからラジオ・テレビの生産を始め、その後冷蔵庫、洗濯機といった白物家電はもちろん、電子レンジやルームエアコン、更にVTRと多くの民生機器を生産・輸出し、また海外生産も積極的に展開してそれぞれの製品分野で世界の有力メーカーにまで成長した。例えば富士キメラ総研の調べでは、2003年のメーカー別生産台数（海外生産を含む）でサムスン電子は電子レンジで世界第3位、ルームエアコンで第2位、CRTテレビとVTRで第1位を占めている。携帯電話端末は民生電子機器としての性格を持つが、総合電機メーカーとして長く民生電子機器を生産してきた経験が、携帯電話端末生産での工場の高い生産性を支えていることは間違いないだろう。

民生機器の生産経験が生かされているもうひとつの点として、ベンダーとの有機的な生産ネットワークの構築があげられる。携帯電話の組立生産には多くの部品や部材が必要とされるが、サムスン電子はその多くを会社・グループ外のベンダーに依存している。これまでサムスン電子は、日本の家電メーカーに倣って部品メーカーとの間で「協力会」を組織して技術支援等をおこなうことによって、部品メーカーの育成を通じた安定的な調達先の確保を図ってきた（水野・八幡〔1992：27-36〕）。こうした経験が、携帯電話端末の生産体制の確立にも生かされている。

例えば、サムスン電子は携帯電話端末のケース製造を7社に外注している。そのうちの1社であるP&TELは、1977年に射出成形の小さな工場としてスタートしたが、やがてテレビや通信機のケース製造を手がけるようになり、サムスン電子からもベンダーとしての承認を得た。サムスン電子が携帯電話端末の生産を本格化させた際に、同社から打診を受けてP&TELはケース製造事業への進出を決断した。しかし、携帯電話端末のケースは、コーティングやガスケット処理など、これまでの単なる射出成形にとどまらない様々な工程を必要とする。P&TELはコーティングについては日本のタクボエンジニアリングから設備を導入し、技術指導を受けた。事業立ち上げの際に、サムスン

電子からは若干の資金援助を受けたという<sup>71</sup>。

サムスン電子向けケースを製造している7社はいずれもサムスン電子の亀尾工場に30分で納入できる場所に工場を持ち、サムスン電子のJITシステムに対応できるようにしているという。このようにベンダーを育成・管理するノウハウを持っていることも、サムスン電子が低コストで多様な製品を生産する体制を支えていると言えるだろう。

### (3) デバイスのグループ内調達能力

サムスン電子は以上で見たように多くの部品・材料生産を外部のベンダーに依存する一方で、携帯電話端末の構成上、重要な部品・ユニットはサムスン電子、もしくは三星グループ内で調達が可能になっている。例えばサムスン電子はNAND型フラッシュメモリーでは世界1位のシェアを誇る企業であり、中小型液晶ディスプレイでも世界第3位のシェアを持っている。また中核部品のひとつであるRFデバイスの生産も始まっている。更に、積層セラミックコンデンサーはサムスングループ内のサムスン電機が、またカメラモジュールは同じくサムスングループ内のサムスン電機とサムスンテクウィングが共に生産している。

グループ内他企業である場合はもちろん、同じサムスン電子内でも携帯電話とデバイスでは別の事業部門（サムスン電子では『総括』と呼ぶ）に所属し独立採算制を採用しており、必ずしも同じ社内・グループ内のデバイスやユニットを利用するわけではないという<sup>72</sup>。しかし、開発段階では携帯電話部門とデバイス部門間で協力関係を築いており、このことは双方の技術水準の向上に役立っているとみられる<sup>73</sup>。更に、需要が急拡大している時期には、

<sup>71</sup> 2004年11月18日、P&TEL本社でのヒアリングに基づく。同社はサムスン電子の携帯ケース全体の約3割を生産している。同社製造のケースは全量サムスン電子に納入している。

<sup>72</sup> 2004年11月15日、サムスン関係者からのヒアリング。

<sup>73</sup> サムスン電子内の非メモリー事業部は、社員80人ほどを異動・派遣形式で通信部門に送り、モデルチップを開発しているという（韓国経済新聞社編[2002:134]）。

デバイスやユニットを社内ですばやく調達可能であることが競争上極めて有利に働くと考えられる。

## 2. 日本メーカーの不在とマーケティング戦略

### (1) 日本メーカーの不在

以上のような総合電機メーカーとしての経営資源は、日本の総合電機メーカーも同様に持っている。そもそも総合電機メーカーというビジネスモデル自体、日本で生まれたものと考えられ、本家である日本メーカーが本格的に携帯電話端末の製造事業に進出して以上のような優位性を発揮すれば、韓国メーカーを抑えて世界シェアの大半を握ることができたはずである。

そのようにならなかった最大の要因は、日本での第二世代携帯電話方式の選択にある。先に述べたように、第二世代携帯電話の方式にはヨーロッパを中心としたGSM方式と、アメリカを中心としたCDMA方式の二つであったが、日本はPDC方式と呼ばれるNTTドコモを中心に開発された方式を採用し、メーカーはこれに合わせて同方式の端末を製造した。しかし、PDC方式を採用した国は日本以外に存在しなかったため、日本メーカーは輸出市場を容易に見つけることはできなかったのである。

更に、日本では事業者がメーカーから端末を買い取り、それに販売奨励金をつけて製造原価よりも安く市場に販売していた。日本国内の携帯電話端末市場が急速に拡大し、しかも販売リスクを事業者側が負担するというメーカーにとっては有利な取引条件を確保しているなかで、メーカー各社は敢えて国内と別方式の端末を開発してリスクのある海外市場に目を向けようとはしなかったと考えられる。

例えばある日本企業は、1990年代後半にアメリカ市場に本格的に展開しようとした。当時、アメリカでは第二世代携帯電話がCDMA、GSM、TDMAの3方式が並立する状況にあったが、いずれの製造経験もないなかで、すべてを少しずつ試すという選択をした結果、どれも十分な成果を得ることができな

かった。また、ベライゾンやスプリントPCSなど、現在は大企業になっている移動体通信事業者も、当時はまだベンチャー的性格を有する企業であったため、日本企業はNTTドコモのように信用することができず、先方からの提携の申し入れに応えることができなかったという<sup>74</sup>。

他方、サムスン電子は、アメリカ市場でもCDMA方式に絞るとともに、設立間もないスプリントPCSに積極的に働きかけて提携関係を結んだ。その結果、スプリントPCSの成長とともにサムスン電子も米国市場向けの輸出を拡大させることに成功した。サムスン電子はアメリカ市場を中心としたCDMA方式端末の輸出による高収益成功を土台にGSM方式端末も開発し、ヨーロッパ向け市場にも進出したのであった。

## (2) 高付加価値戦略の貫徹とターゲットの絞り込み

更に、サムスン電子は国内・海外を問わず高付加価値戦略を堅持した。常にその時点で最も高機能の製品を販売の中心に据えるとともに、徹底的な品質管理をおこなった。携帯電話端末の市況が悪化したときも、値下げをおこなわなかったという。こうした努力を通じてSamsung、もしくは韓国内及び中国・東南アジアにおけるブランド名であるAnycallのブランド価値の維持・向上をはかった<sup>75</sup>。

サムスン電子はこれまで家電・AV製品の世界市場において、常に日本企業の後塵を拝し、高品質というブランド価値を確立した日本企業に対して、価格面での競争に頼らざるを得なかった。その反省から、日本企業の販売活動が活発でない携帯電話端末ではいち早く高付加価値・高品質製品を投入して、ブランドイメージの維持・向上に努めた。特に中国市場では、欧米企業も所得水準に対応して中級機種以下を中心に市場に投入したのに対し、サムスン

<sup>74</sup> 2004年8月6日、日本の総合電機メーカー米国駐在経験者からのヒアリング。

<sup>75</sup> 中国国内ではサムスン電子が本格的に携帯電話端末を販売する前に、すでに密輸で(おそらく韓国内で使われている)Anycallのブランドをつけた端末が流入し、高級品として扱われていた。そのため、正式に販売する際にも、その高級品イメージを利用すべく、あえてAnycallのブランドで発売したという(『毎日経済』2004年4月12日)。

電子は富裕層をターゲットにした上級機種、更に流行のリーダーである若い女性層向けの洗練された機種に絞って販売する戦略を採った。その結果、高級で流行の最先端というブランドイメージを確立し、その後に中国市場に合わせて投入した様々なレベルの機種の販売にも好影響をもたらすことになったのである。

以上で観てきたように、韓国の総合電機メーカー、特にサムスン電子は、早くから携帯電話端末事業を立ち上げていた。更に、民生電子機器メーカーとしての長い経験による製造能力、及び企業・グループ内でのデバイス調達能力といった総合電機メーカーとしての優位性を有していた。こうした優位性を土台に、サムスン電子は国際市場での日本メーカーの出遅れを衝いて、積極的かつ巧みなマーケティング戦略を採ることによって、世界有数の携帯電話端末メーカーにまで成長したのである。

### 第3節 中堅端末メーカーとデザインハウスの存在

韓国の携帯電話端末産業の特徴は、単に国際競争力のある総合電機メーカーが存在するだけではない。それを取り巻くように、多くの中堅端末メーカーやデザインハウスが勃興することになった。以下ではこうした企業が生成・成長した要因をみていく。

#### 1. OEM/ODMという事業機会

表2は2000年の韓国内のメーカー別携帯電話端末シェアを表している。サムスン電子、LG電子という総合電機メーカーがやはり大きなシェアを占めている。大財閥傘下の現代電子から独立した現代キュリテルと外資のモトローラがこれに続いているが、「その他」も18%ある。そのほとんどは、国内の中堅メーカーが生産した製品である。モトローラ・ブランドも実は韓国内の中堅メーカーによるODM製品であり、中堅メーカーの国内シェアは合計で25%近

いことになる。パンテック、セウォンテレコム、テルソン電子、スタンダードテレコム、アピールテレコムなどが代表的な企業である。

表2 韓国携帯電話市場のメーカー別販売台数

	(千台)									
	2000		2001		2002		2003		2004	
三星電子	n.a.	43%	7,023	51%	8,700	55%	7,385	53%	7,310	46%
LG電子	n.a.	25%	3,170	23%	3,600	23%	3,099	22%	3,898	25%
現代キュリテル <sup>(1)</sup>	n.a.	6%	524	4%	400	3%	1,638	12%	2,570	16%
モトローラ <sup>(2)</sup>	n.a.	8%	1,184	9%	130	1%	-	-	-	-
その他	n.a.	18%	1,794	13%	2,962	19%	1,768	13%	2,039	13%
計	n.a.		13,695		15,792		13,890		15,817	

(注) (1)2001年11月にパンテックが買収、パンテック&キュリテルに社名変更。

(2)2003年以降は「その他」に分類。

(出所) 『モバイルタイムス』各号。

こうしたメーカーが登場した背景には、国内市場における通信事業者間・メーカー間の激しい競争があった。先に見たように、韓国内では通信事業者5社間で激しい競争が繰り広げられていた。事業者間の競争ではいかに魅力的な端末を消費者に提供できるかも重要となるが、サムスン電子、LG電子などの端末メーカーは事業者からある程度自立性を持ち、どの事業者にも同様の端末を供給していた。しかもサムスン電子は独自の販売網を通じて端末を販売しており<sup>76</sup>、各事業者は独自の端末を揃える必要に迫られた。そこで事業者は自社の通信サービスに合致した端末、または特定の消費者にターゲットを絞った端末を、中堅企業からOEMまたはODMのかたちで供給を受けて、自らのブランドで販売することにした。

更にLG電子などの有力メーカーも、急激な市場拡大に供給が追いつかず、中堅メーカーに製造を委託するケースが生じた。こうしたOEM・ODM取引

<sup>76</sup> LG 電子もサムスン電子の動きに同調し、またパンテック&キュリテルも自社販売ルートの整備を計画しているという。

によって、中堅端末メーカーは成長の機会をつかんだのである<sup>77</sup>。

## 2. 中国市場への展開

更に韓国の中堅メーカーの成長を後押ししたのが、中国市場の急速な拡大である。2000年頃から韓国内の市場は買い換え需要が主流となって成熟段階に入りつつあったが、中国市場は急激な膨張を続けていた(第4章及び参考論文参照)。中国内ではノキア、モトローラ、サムスン電子といった外資系企業が大きなシェアを握っていたのに対し、中国の国内企業は生産・販売ライセンスを持つものの、開発・製造するノウハウを持っていなかった。そこで、韓国の中堅企業からODM供給を受けることとしたのである。

表3は2003年に中国市場向けにOEM/ODM取引をおこなった韓国企業を示している。実に多くの企業が様々な中国企業に端末を供給していたことが見て取れる。これら韓国企業の中には、製造ラインを持たずに生産は他企業に委託して、自らは開発・調達・販売のみをおこなう企業も多く存在する。中国という広大な市場を開拓して、中堅企業は飛躍的に成長を遂げた。

## 3. デザインハウスの台頭

2000年頃から、韓国内では携帯電話端末の製品開発のすべてまたは一部分を請け負うデザインハウスが急速に増加した。各メーカーは、国内の買い換え需要の取り込みをめくって激しい競争を繰り広げ、短サイクルで多様な製品を市場に投入する必要性に迫られていた。その開発のすべてを内部でおこな

---

<sup>77</sup> この他に、ノキア、モトローラといった世界的な有力メーカーに端末をODM供給することによって成長するメーカーも現れた。これら有力メーカーはいずれもCDMA 端末への対応が遅れ、CDMA方式を採用する市場向けの端末を開発・製造できる企業を探していた。1999年の市況悪化を契機に、程度の差はあれど海外有力メーカーも自社生産比率を下げようとしたことも、韓国企業との取引拡大につながった。より詳しくは、安倍[2003:25-28]参照。

うには限界があり、総合電機メーカー・中堅メーカーを問わず、各メーカーは開発コストを削減するためにこれらデザインハウスに外注するようになったのである。デザインハウスが手がける開発領域は、端末開発のすべてであることもあるが、開発の一部、例えばプラットフォーム全体やアプリケーションソフト、一部の回路設計、RFモジュール、外形デザインなど様々である。

(表3) 韓国携帯電話端末メーカーの中国市場向け OEM/ODM 取引 (2003 年)

社名	供給先	製品の方式	台数(万台)	2003年以降の経営変化
バンテック	Bird、TCL、Lenovo、Daxian、Jvl Digital China、HPT	GSM/CDMA	1、500	
バンテック&キュリテル	Konka、CECT、Hisense	GSM	900	
マクソン電子	Capitel、Bright Concept World Wide Technology	GSM	1、220	米系ファンドが買収。
SK テレテック	ZTE	CDMA	1、000	
セウォンテレコム	Bird、Panda、First Telecom International、EMOL	GSM/CDMA	800	2004年5月法定管理申請、再建中。
スタンダードテレコム	TCL、Southtec、CECT、Datang、Digital China、HPT	GSM/CDMA	750	2003年3月最終不渡り、清算。
インターキューブ	CECT、Hisense	GSM/CDMA	550	2004年不渡り、清算。
テルソン電子	Bird、Konka、Hisense	CDMA	500	2003年7月和議申請、同12月法定管理開始。
デジタルM	Putian	GSM/CDMA	400	?
ギガテレコム	Eastcom	CDMA	300	2004年12月CDMA事業部門を米UTスターコムコアに売却。
ワイドテレコム	TCL	CDMA	300	2004年5月より私的整理で経営再建中。
イーロンテック	CECT	CDMA	200	2003年4月最終不渡り。
ウォヌ電子通信	不明	CDMA	200	

(出所) 本書参考論文及 各種報道 作成。

国内企業ばかりでなく、中国その他海外企業から開発の委託を受けるケースも多かった。特に、中国メーカー向けには、「ソリューション」というかたちで製品開発全体を提供するサービスが多く見られた。こうしたソリューション提供は、中堅のメーカーも積極的におこなっていた。事実、メーカーとデザインハウスの境界はあいまいであり、表3に出ている企業のなかでもギガテレコムなどいくつかの企業は、こうしたデザインハウスからODM供給企業へと事業を拡大したケースである。

デザインハウスの台頭は、製造部門と開発部門を分離可能、さらには製品開発自体もいくつかのモジュールに分割が可能であるという、携帯電話の技術特性を反映していると言えるであろう。

#### 4. 総合電機メーカーからの人材供給

中堅メーカーやデザインハウスの技術的な源泉は、ひとつは通信事業者やメーカーなど取引先からの技術協力であったが、それ以上に大きな役割を果たしたのは、総合電機メーカーからの豊富な人材供給であった。1997年頃から携帯電話端末事業に参入した中堅メーカーは、無線呼び出し端末製造から事業を転換したところが多い。これらメーカーの創業者は、サムスン電子などで情報通信部署に在籍していたが、1990年前後に移動体通信事業の発展を見越して起業した。

またこれら企業が携帯電話端末事業に参入する際には、役員・一般職員を問わず、サムスンやLGなど、総合電機メーカー及び同系列企業の出身者を多数迎え入れた。技術系ばかりでなく、営業・管理等の人材も含まれている<sup>78</sup>。デザインハウスの創業者及び従業員にもサムスンやLGの出身者が多い。

この背景には、1997年の通貨危機とその前後におこなわれた大規模な人員

---

<sup>78</sup> 例えば、2002年9月末現在でテルソン電子の役員クラス17名中9名、パンテックの役員クラス18名中7名がサムスンあるいはLGの出身者である(安倍[2003:27-28])。

整理がある。人員整理された者、また終身雇用神話の崩壊を目の当たりにして大企業に失望した者が、相次いでこれら新興の中堅企業・デザインハウスに流入することになったのである。景気が回復した1999年以降になると、サムスンやLGの従業員に対する中堅企業によるスカウト合戦が過熱するといった現象もみられるようになった<sup>79</sup>。

以上のように、韓国の中堅端末メーカーとデザインハウスは、通信事業及び有力メーカーが激しい競争を繰り広げるなかで、これら企業とのOEM/ODM取引、もしくは設計受託という新たな市場機会をうまく捉えることに成功した。総合電機メーカーからの人材流入が、技術その他様々な経営ノウハウをこれら中堅・中小企業にもたらし、成長を下支えすることとなった。

#### 第4節 市場の変化と端末メーカーの対応

以上で見てきたように、韓国の携帯電話端末産業はサムスン電子など総合電機メーカーを中核にして、これらメーカーに取引上や人的なつながりを持つ新興中堅メーカー、更にはデザインハウスが取り巻いているという重層的な構造を持っている。

ところが2003年頃から新興メーカーやデザインハウスの淘汰が進み、端末産業は新たな再編期を迎えている。以下ではその実態と背後にある市場の変化についてみていく。

##### 1. 中堅メーカー・デザインハウスの再編

2003年半ば以降、中堅メーカーの経営破綻が相次いだ。中堅企業の代表的

---

<sup>79</sup> 2003年にはLG電子がパンテックに対して、LGの技術者がパンテックに移籍した際にLGの技術を持ち出したとして、訴訟を起こすといった事態も生じた。

存在であったセウオンテレコム、テルソン電子が倒産し、現在法定管理下にある。表3にある中国にOEM/ODM供給をしていた13社のうち、実に8社が倒産もしくは大幅な構造調整を余儀なくされている。

中堅メーカーの経営が悪化した要因のひとつは、韓国国内でのシェア低下である。表2から明らかなように、2001年以降はサムスン電子が過半数のシェアを握り<sup>80</sup>、LG電子を含めて2大メーカーが75%を占めている。大企業に押されるかたちで、後で述べる現代キュリテルを買収したパンテックを除いて、中堅メーカーはシェアを落とすことになった。しかも、表2の「その他」のなかでは通信事業者の傘下メーカーであるSKテレテックとKTFTがシェアを上昇させていた。両社の成長は、通信事業者が中堅メーカーからのODMの代わりに自社グループからの直接調達を強化しようとしたためとみられる<sup>81</sup>。これによって、中堅メーカーは国内市場で販売ルートを失い、ますます海外、特に中国市場に依存するようになった。

しかし、中堅企業の経営破綻の最大の要因は、その中国市場における2003年頃からの価格競争の激化にあった。激しい価格競争の中で中国メーカーにとって、海外からのODM/OEM調達による高コストが負担になっていた。中国メーカー自身も開発・製造能力を高めており、また中国内でもデザインハウスが勃興したことから、中国各メーカーは自社開発もしくは中国内のデザインハウスへの設計委託に切り替えていった。韓国メーカーが複数の中国メーカーに同一の機種を販売していた事実や、品質・アフターサービス面の問題も、中国メーカーが韓国メーカーとの取引を見直す要因になったという<sup>82</sup>。

韓国の中堅メーカーは中国市場への依存を極端に高めていたため、影響は

---

<sup>80</sup> サムスン電子が2004年にシェアを落としたのは、上半期にCDMA1xEV-DO用チップの調達に問題があったためとされる。

<sup>81</sup> ただし、事業者の端末製造への進出は、独占禁止の観点から政策的に制限も加えられている。事業者が端末製造事業を強化している背景には、中堅メーカーからの調達では品質的に限界がある等の理由が考えられるが、この点は別途分析していく必要がある。

<sup>82</sup> 本研究会メンバーによる中国携帯電話端末メーカーへのインタビュー調査に基づく(2004年8~9月実施)。

深刻であった。新規契約を失うばかりでなく、中国メーカー側は既存の購入契約まで一方的に破棄したため、韓国メーカーは部品等の膨大な在庫負担に苦しむことになった。新たな市場を開拓するには時間的にも、組織能力の面でも余裕がなく、中堅メーカーは相次いで倒産することになったのである<sup>83</sup>。

開発受託からODM事業へと展開していたり、中国企業にソリューションサービスを提供していたデザインハウスも中国市場の変化の影響を直接受けることになった。またデザインハウスの韓国内での主要な取引先は中堅端末メーカーであったため、これら企業の相次ぐ破綻はデザインハウスにも波及することになった。その結果、現在ではごく少人数で開発の一部に特化して、大企業と取引できる技術力を持っているデザインハウスのみが生き残っている状態であるという<sup>84</sup>。

## 2. 競争構造の変化

このように中堅メーカーやデザインハウスが淘汰されていく一方で、サムスン電子やLG電子は国内市場では支配的地位を維持するとともに、冒頭で述べたように国際市場でもトップ企業としての地位を確立している。こうした対照的な動きの背景には、携帯電話端末をめぐる進行している競争構造の変化があったと考えられる。

### (1) モジュール化の進行

携帯電話技術全般をめぐるは第3世代等、技術革新への絶えざる取り組みがなされる一方で、現行の通信方式の伝送技術は成熟し、標準化が進む方向にある。前節で携帯電話端末の設計技術におけるモジュール的性格を指摘したが、現在、販売されている携帯電話端末では、設計のモジュール化が更

---

<sup>83</sup> 2004年11月17日、破綻した中堅端末メーカー企画部門の元スタッフからのインタビュー。

<sup>84</sup> 2004年11月16日、携帯電話専門雑誌編集者からのインタビュー。

に進展している。例えば、アメリカのクアルコムや TI、日本のルネサステクノロジーなど携帯電話の核となるベースバンドチップを製造している企業は、単にチップを販売するだけでなく、そのチップの動作に関わる様々なソフトもセットにして、「ソリューション」として販売するようになっている。またチップ自体も従来の複数の IC を 1 チップに集積させる試みが、急速に進行している<sup>85</sup>。

こうしたモジュール化の進行は、端末設計自体のハードルを引き下げている。中国企業など、これまで ODM 調達もしくは海外からの設計全体の購入に頼っていた企業も、ある程度の技術を習得すれば製品開発に参入することが容易になっている。このことによって、中下位機種を中心とする韓国の中堅メーカー及びデザインハウスが市場を失うことになったと考えられる。

## (2) 付加機能と「すりあわせ」の重視

伝送技術等、携帯電話端末の基本的な機能については標準化が進むなかで、上位機種では新たな差別化の方向性が生まれている。ひとつは付加機能の重視である。日本、韓国、更にその他の市場でも、上位機種ではカメラ機能は必須となり、今では画素数をめぐる競争となっている。その他に、動画撮影機能、MP3 プレーヤー、3D ゲーム、GPS、電子マネーなどの新たな付加機能をいかに早く市場に投入するかが、競争上重要となっている。こうした競争では、総合電機メーカーとして付加機能に幅広い経験と開発能力を持つサムスン電子などが有利である。これに対して、携帯電話端末専業である中堅メーカーは、付加機能についてはサムスン電子などが市場に投入後に真似て自ら開発するか、もしくはその機能がモジュールとして購入可能になってから販売することになり、競争上苦しい立場に立たされることになる。

もうひとつは製品のデザインと完成度である。先進国、及び中国等の富裕層・中産層では、携帯電話が広く普及するにつれて、携帯電話にファッショ

---

<sup>85</sup> 『日経エレクトロニクス』2004年3月15日号、109-113ページ。

ン性を求めるようになってきている。単なる電話機ではなく、洗練された、もしくは斬新なデザインと、それを引き立てる工業製品としての完成度<sup>86</sup>が、競争上重要になっているのである。この点で、サムスン電子は、近年、AV機器を含め製品デザインを重視し、世界各地にデザイン研究所を設置して多くのデザイナーを確保するなど、大規模な投資をおこなっている。

更に、これは第2節で指摘した製造面での優位性とも関係するが、洗練されたデザインを可能にするには、デザイナーと設計担当者、及び製造担当者の間での綿密な調整が必要となる。また組立の品質を向上させるには、良質な金型が不可欠であり、そのためには能力のあるベンダーの確保と密接なコミュニケーションが必要である。これはモジュール化の方向とは対極にある、いわば「すり合わせ」<sup>87</sup>の能力であるが、サムスン電子などは長い民生電子機器製造の経験から、こうした能力を蓄積してきていたと言えよう。

### 3. 中小企業の新たな方向性

以上で見たように、中国市場の変化によって多くの中堅メーカーやデザインハウスが淘汰されたが、新規市場の開拓や企業買収を通じた経営資源の獲得等、新たな方向に事業を転換することによって成長の機会を得ようとしている企業も存在する。具体的には、以下の3つの方向性がある。

第一の方向性は、他市場への展開である。パンテックは新たにロシア市場を開拓するとともに、アメリカの端末流通業者であるAudio Voxへの供給契約を結ぶことに成功した。世界市場への展開には、CDMA方式よりもGSM方式を採用している市場・通信業者が多いため、GSM方式の端末を開発・製造できる方が有利である<sup>88</sup>。よって、事業の主軸をGSMに移す企業が増えている。

<sup>86</sup> 塗装の仕上がり、ヒンジの滑らかさとフォルダーを閉じたときの安定感などが、その例としてあげられよう。

<sup>87</sup> 設計思想における「モジュラー」と「インテグラル」、もしくは組み合わせ型とすり合わせ型については、例えば藤本[2001]を参照。

<sup>88</sup> GSM方式とCDMA方式が併存している中国市場でも、GSM方式の利用者の方が

イノストリームの場合、最初からGSM方式端末メーカーとしてスタートし、いち早くロシア、中南米、ヨーロッパ市場を開拓することに成功している<sup>89</sup>。

第二には、中国企業の買収を通じた中国国内での自社ブランド販売の実現である。2001年に携帯電話製造に参入したVKは、翌2002年に中国の廈門中橋通信設備有限公司を買収した。同社は中国内での製造・販売ライセンスとともに、無線呼び出しやFAX機の販売網を持っていた。VKはこれを利用したVKブランドでの製造・販売に成功した。特に若年層にターゲットを絞り、韓国人タレントを起用して積極的な広告宣伝をおこなったことが功を奏した<sup>90</sup>。

第三には、国内企業の買収を通じた国内市場でのシェア獲得である。パンテックは国内でブランドとしての知名度を持っていた現代キュリテルを買収した。人材を積極的にスカウトして国内部門の建て直しを図り、カメラ付き携帯をいち早く市場に投入したことによって、国内シェアの大幅な上昇に成功した<sup>91</sup>。

## むすびにかえて

以上で述べてきたように、韓国の携帯電話端末産業は、政府の競争促進策による移動体通信サービスの急速な普及によって大規模な国内市場を確保するとともに、官民共同開発によっていち早くCDMA商用化に成功することを通じて輸出市場への足がかりを得た。サムスン電子は、比較的長期にわた

---

多い。にもかかわらず、表3からわかるように中国にもCDMA方式端末のみを供給していた企業が多く、韓国企業同士で少ないパイの奪い合いが生じてしまったとみられる。

<sup>89</sup> 表3にあげたギガテレコムも、CDMA事業を売却し、GSM専業メーカーとして生き残りを図っている。

<sup>90</sup> 2004年11月17日、VKでのインタビュー。VKも事業開始当初からGSM方式の端末を製造していた。2004年にはイギリスのボーダフォンと端末供給契約を結んだ。更に、韓国内向けのCDMA端末の開発・製造も始めている。

<sup>91</sup> 現代キュリテルは買収後、パンテック&キュリテルと社名を変更した。現在もパンテックとは別会社となっており、2社合わせて「パンテック系列」と呼ばれている。

る携帯端末の開発経験、民生電子機器メーカーとしての低コスト製造能力、総合電機メーカーとしての部品の内部調達能力をもとに、日本企業の不在を利用して、ターゲットを絞った巧みなマーケティング戦略により急成長を遂げた。更に、国内外でのOEM・ODM取引という事業機会を得て中堅メーカーが勃興し、端末開発の一部またはすべてを請け負うデザインハウスも出現した。総合電機メーカー出身者の創業もしくは転職というかたちでの人材供給が、こうした企業の主な技術的源泉となった。

しかし、携帯電話端末技術の標準化の進行は、中下位機種での中国企業等の開発・製造への参入を促し、中堅メーカーやデザインメーカーを苦境に陥れた。その一方で、上位機種では付加機能が競争上重要になるとともに、デザインや工業製品としての品質が重視されるようになっており、こうした条件に対応できる経営資源を持つサムスン電子などは成長を持続させている。いくつかの中堅メーカーのなかでは、新市場の開拓や企業買収を通じた経営資源の獲得を通じて、新たな成長機会を得ようとする動きも出てきている。

最後に、本章で残された課題を提示することで結びとしたい。本章では総合電機メーカー、特にサムスン電子の競争上の優位について、いくつかの点を指摘したが、これで十分に解明できたとは言えない。特に製品開発の面で、第3節では付加機能の開発能力と、製品デザインと工業製品としての品質の高さを中堅メーカーとの違いとして指摘したが、基本的な通信機能の面でも設計能力の差は大きいとみられる。例えば、サムスン電子は様々なデバイス、特にRFデバイスなど一部の伝送系のコアデバイスまで内製化しており、それと外部から調達したDSPや汎用品を組み合わせ、様々にカスタマイズする能力を持っている可能性がある<sup>92</sup>。具体的にどこまで可能なのか、可能ならばそれがどのような競争力をもたらすのか、より詳細に分析する必要がある。

その一方で、サムスン電子は日本企業と比べると独自の設計能力では劣っ

---

<sup>92</sup> 日本企業は実際にこうした製品設計をおこなっている。2004年10月26日、日本の総合電機メーカー携帯電話端末工場でのヒアリング。

ているとの指摘がある<sup>93</sup>。それよりも、日本企業関係者によれば、様々な外部の技術や部品を積極的に取り入れてうまく組み合わせ、すばやく製品を投入することにサムスン電子の強みがあるのだという<sup>94</sup>。それは具体的に何を意味するのか、日本企業等を加え、より一般化した端末競争力分析の枠組みが求められよう。

また、本章では韓国の総合電機メーカーの代表例として、サムスン電子を中心に議論してきた。しかし、同じく韓国の総合電機メーカーであるLG電子が、サムスン電子とまったく同じ競争上の位置にあり、同様の経営資源を持っているかどうかは明らかでない。LG電子を分析することによって、サムスン電子の韓国企業としての一般性とサムスンの固有性も明らかになると思われる。この点も次年度に解明していきたい。

---

<sup>93</sup> 例えば特許庁[2004]によれば、1987-2001年のアメリカ・ヨーロッパ・日本における出願人別の携帯電話端末関連の特許出願件数ランキングで、日本企業はトップ10に7社ランク入りしているのに対し、サムスン電子は15位にとどまっている。

<sup>94</sup> 例えば、塚本[2004:205-207]。塚本は日本企業、特にドコモ陣営の企業が「自前型」なのに対して、サムスン電子は「パソコン型」だとしている。

## 〔参考文献〕

### <日本語文献>

安倍誠 [2002] 「韓国企業の海外直接投資 - 電子産業における拡大・調整過程を中心に」(北村かよ子編 『アジアNIESの対外直接投資』アジア経済研究所.)

- - - [2003] 「韓国の携帯電話産業における中堅・中小企業の成長」(小池洋一・川上桃子編 『産業リンケージと中小企業 - 東アジア電子産業の視点』アジア経済研究所.)

韓国経済新聞社編(福田恵介訳)[2002] 『サムスン電子 - 躍進する高収益企業の秘密』東洋経済新報社.

塚本潔 [2004] 『ドコモとau』光文社新書.

特許庁[2004] 「平成15年度特許出願技術動向調査報告書 - 携帯電話端末とその応用(要約版)」平成16年3月.

藤本隆宏 [2001] 「アーキテクチャの産業論」(藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 『ビジネス・アーキテクチャ - 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣).

水野順子・八幡成美 [1992] 『韓国機械産業の企業間分業構造と技術移転 - 電子・機械産業の事例』アジア経済研究所.

### <韓国語文献>

(キムジェユン) [2001] 「CDMA ( )」(CDMA 成功神話の示唆点) 『CEO Information』( 326 )  
、2001年12月12日。

三星半導體通信 [1987] 『三星半導體通信十年史』.

(サムスン電子) [1999] 『 30 』(サムスン電子30年史)。

呉効鎮 [2002] 「呉効鎮 - 神話 主役:三星電子李基泰社長

」（吳効鎮の人間探検 - エニコール神話の主役：サムスン電子李基泰社長）『月刊朝鮮』2002年5月号。

