

三星電子の成長と戦略的提携
—競争優位と持続的成長のための競争戦略の特徴—

姜 判 國・平 野 実

Growth of Samsung Electronics and strategic partnership

Pankuk KANG and Minoru HIRANO

- I はじめに
 - 問題意識と先行研究
- II 三星電子の成長と競争戦略
 - 1 創業と事業前半期の技術基盤構築戦略
 - 2 事業後半期中核技術構築と製品化戦略
 - 3 国際化戦略の展開（ブランド輸出と生産基地のグローバル化）
- III 結論
 - 1 事業前半期の競争戦略の特徴
 - 2 事業後半期の競争戦略の特徴

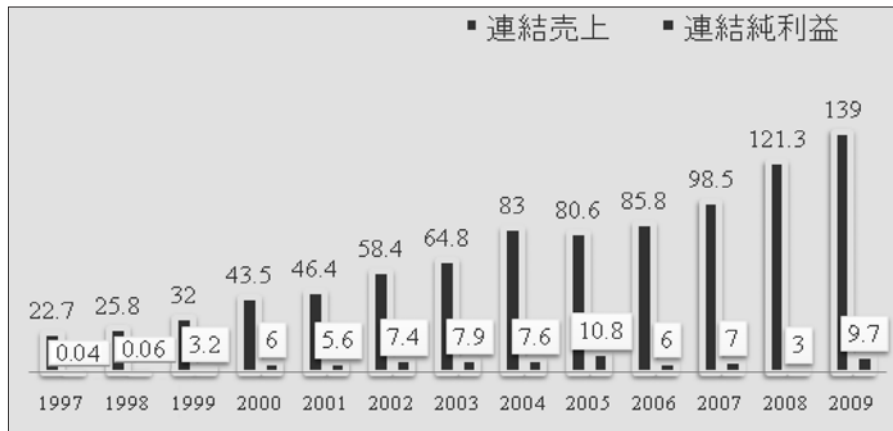
キーワード；戦略的提携，合弁，競争優位，グローバル戦略，事業戦略，全社戦略

I はじめに

1 研究の背景と問題意識

三星の電子産業への参加は、1969年に日本の三洋電気との合弁企業の設立によって開始された。国外はもちろん国内有力企業が電子産業に参加して10年余りも遅れた後発走者として参加したが、現在の三星電子は世界各地に56生産法人130販売法人を展開する多国籍企業となった。2008年には、21の製品分野で世界占有率1位に、60以上の製品で世界的なマーケット供給者となり、昨年は売り上げ136兆ウォン*（1,175.92億ドル）を記録した。

わずか40年の間に、電子業界の世界的先進企業ヒューレット・パッカートとシーメンス、パナソニックとソニーを抜いて世界電子産業界1位へと驚異的な成長を成し遂げた。インターブランドとビジネスウィークが共同発表したグローバル100大ブランド価値評価で、三星は2001年42位で韓国企業では唯一世界50位中に入りし、ブランド価値は64億ドルであったが、2009年には三星電子のブランドは価値175.2億ドル、19位に跳ね上がった。実に驚くべき成長速度を見せて



www.samsung.com.

(図表 1) 三星電子連結業績の推移 (単位: 兆ウォン)

いる三星の時価総額は2010年4月現在、126兆ウォン(約10兆5,000億円)で世界電子情報技術分野における超一流企業に浮上した。

本稿では、後発走者として電子産業に参加した三星電子が世界電子産業第一位の企業に成長していく過程で展開した戦略的特徴を、三星の国際化戦略が急激に進展した90年代を前後で区分し、J.B.Barneyの戦略理論にもとづいて明らかにすることを試みる。

2 先行研究の検討

権英哲・李イボム(2006)は「グローバル企業の動態的能力と戦略的提携」で企業の競争力を左右する重要なコア技術能力の構築のために、三星電子が展開した海外先進企業との戦略的提携を、90年前後を中心に事例分析を通じて明らかにしている。

J.B.Barneyは『企業戦略論』(2001)で、企業が脅威を無力化し、機会と強みを活用し、弱みを回避または克服するために戦略を展開する。この戦略を2つの大きなカテゴリー①事業戦略(business strategies)(企業がある特定市場や業界で単独で競争優位を獲得するために経営資源や能力を活用展開する行動)と②全社戦略

事業戦略	国際戦略
	コストリーダーシップ
	製品差別化
全社戦略	柔軟性戦略, 談合 戦略的提携 (業務・資本提携 ジョイント・ベンチャー)
	合併・買収戦略
	国際戦略

出所: J.B.Barney (2002)『企業戦略論』下から要約整理

(図表 2) Barneyの経営戦略分類

(corporate strategies)(企業が複数の市場や業界で同時横断的に経営資源や能力を活用して競争優位を獲得しようとする行動)で区分され、資源依存理論の観点で経営戦略全般にわたって企業戦略理論を体系的に論述している(Barney 2007, p.5)。本論文は、上記の理論的基礎に基づいて世界最強企業に成長する過程で、三星が展開してきた戦略的特徴を明らかにする。

II 三星電子の成長と競争戦略

1 創業と事業前半期の技術基盤構築戦略〔姜（1993）pp.5-9〕

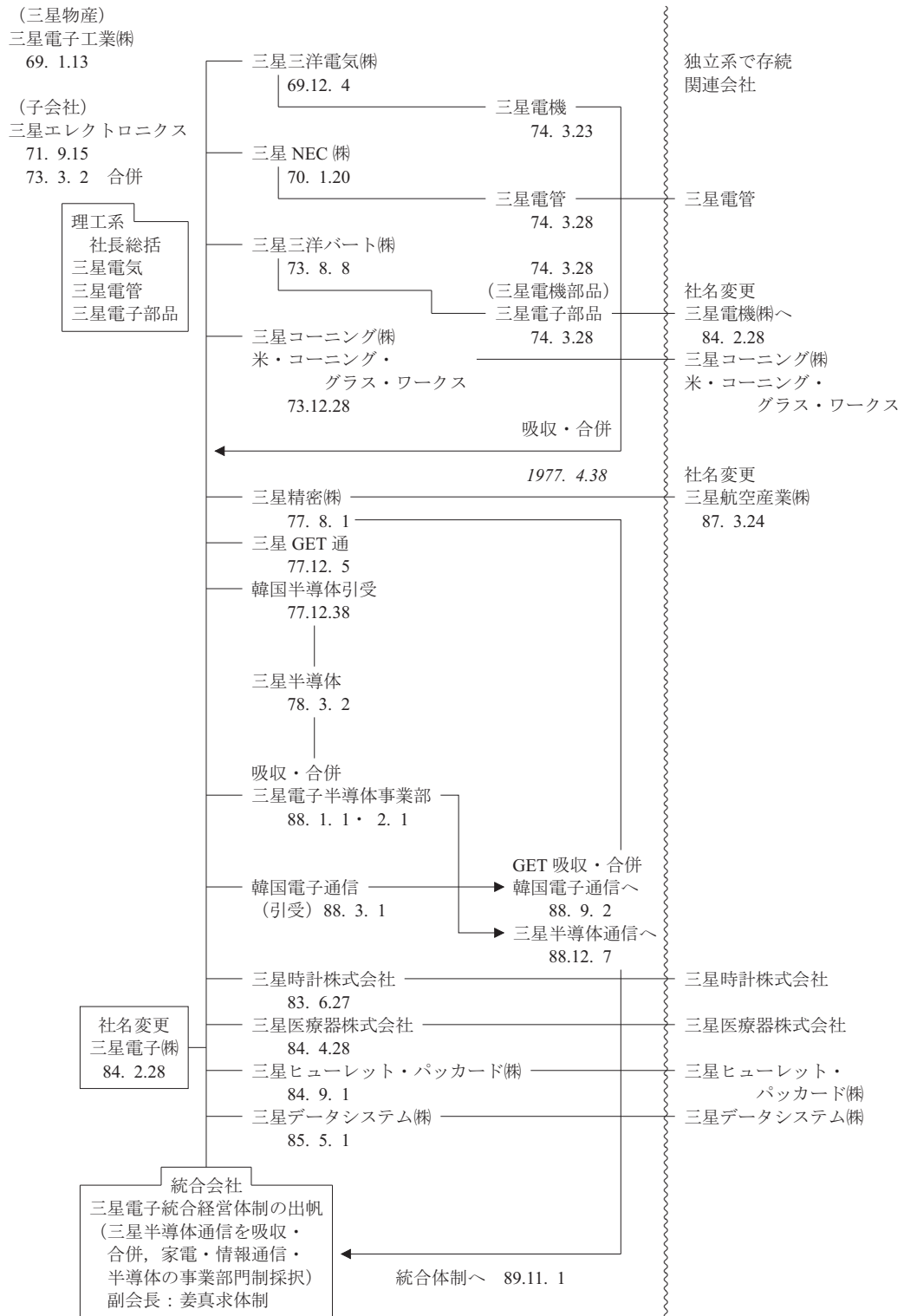
三星の電子産業進出は、韓国政府が第2次経済開発5ヶ年計画（1967～72年）期間の間、重化学工業および電子産業に注力するという政府方針が発表された後、電子工業振興法が1968年12月に制定（日本同法は57年）され、電子産業は韓国において新しい輸出戦略産業として浮上した。そのような状況の下で、消費財産業にだけ安住しては将来持続的な成長を継続できないと判断した三星は、三星工業株式会社を69年1月13日に設立、日本の三洋電気と合弁企業、三星・三洋電気を設立することになった。設立の過程で、国内中小企業からの強い反発があり、政府は、国内の既存中小企業を保護する立場をとり、三星が生産する製品の全量を輸出する条件で設立認可を許諾した。

1969年6月26日、韓国電子工業共同組合傘下59団体は、三星の電子事業進出の反対声明を発表した。三星電子は、事業の開始時から全量を輸出しなければならない非常に難しい条件から出発することになった。製品を輸出するためには、価格競争面だけでなく国際市場で通用する品質が必要だったので、三星電子は設計、製造、包装にいたるまでの各段階での徹底したコストダウンや問題解決のために、日本企業のQCサークル活動を積極的に受け入れるほかはなかった（『三星五十年史』p.194）。

三星電子は三洋電気以外にも日本の電子関連先進企業とも技術導入契約を結んだ。1970年1月、NECと三星・NECを設立し、72年に25人の技術研修生を技術導入のために派遣し、技術を習得させた。73年2月には、三洋と新しく技術支援契約を締結し、三星電子の「水原」の電子団地内に三洋との合弁企業三星・三洋パートが設立された。三星・三洋パートはTV生産の中核部門のチューナー、偏向コイル、高圧トランス、電解コンデンサなどの生産を担当することになった。73年12月には、米国のコーニング・ガラスと共同で三星・コーニング(株)を設立して、ブラウン管用のバルブ・ガラスの生産に着手した。同工場は77年5月27日竣工、同時にTQC事務局を設置、全社的な品質管理運動を展開して、77年9月には、米国のUL規格の承認を得ることになり国際競争が可能になった。73年8月1日、三星は三洋電気と冷蔵庫製品の技術導入契約を締結して、74年2月には、設備と部品の調達および設置を完了し、試行生産に入った。74年8月には、品質運動を専門に担当してきた理工系出身の姜専務が異例に社長に昇進し、75年2月には、三星電気・電管を統括することになった。組織の再編成も行われて、77年3月23日に、三星電管を吸収合併して、二元化生産体制を一元化することによって効率的運営を行った（図表3）。77年12月5日、米国GET社との共同投資で通信産業に参加、79年12月19日、他の国内3社と共同で韓国電子通信を取得することになった。

コンピューターの生産のために三星は、米国のヒューレット・パッカード社と合弁会社三星ヒューレット・パッカード社を設立、PC、プリンタなどの生産供給を開始した（姜、1993）。

77年12月には、米国ICII（Integrated Circuit International Inc）と共同出資で設立された韓国半導体を引き受け、グループ内の電子系の系列会社に統合した。80年代、世界的に保護貿易主義が強化される中で、電子産業においては急速な技術革新、製品の多様化などによって組織間のシステム化が進展した。これに伴い、三星は家電製品、半導体、産業用電子機器の統合的生産運営による利点を最大限に生かすために、88年11月1日統合経営体制に入った。



『三星電子二十年史』の内容から筆者作成
姜判国 (1993) 『経済論集』第3号 p.11

(図表 3) 三星電子の成長軌道

2 事業後半期中核技術構築と製品化戦略（権など 2006 参照）

1) 戦略的提携を通じた中核技術構築と製品開発戦略

三星電子は中核技術と製品の拡張を積極的に展開し、1993年世界メモリー市場でシェア1位を獲得した。対内的には三星グループの創立者李秉喆の後継ぎとして最高経営者になった李健熙氏が“量重視経営を果敢に捨てて質重視経営”へ戦略的転換を標榜する「新経営宣言」が提唱される中で経営革新運動が本格化した。

三星の中核技術は、大きくメモリー半導体技術とTFD-LCDなどのデジタルメディア技術、そして無線通信技術の三種類に区分することができる。これらの分野別中核技術蓄積のための戦略的提携過程を概観すれば次のようになる。

(1) メモリー半導体技術力の構築と戦略的提携

三星の最先端メモリー技術の蓄積は、1980年VLSI級メモリー事業への進出とともに本格化した。1983年に米Micron Technologyから技術支援契約とライセンスを通じて、64K 256K DRAMのデザイン技術を導入して、シャープから技術研修を含んだライセンスでCMOS工程技術を土台に、その間蓄積してきた半導体製造技術を応用して内部で工程および検査、組み立て技術を自主開発しながら64KDRAMの生産に成功した。続いて256KDRAMの量産化に成功しながら中核技術力を蓄積し始めた（権など p.69）。1990年代に入り三星電子は、半導体を中心に中核技術力を確保するために、最先端の技術力を開発・保有した企業との戦略的提携、あるいは合弁・統合戦略を積極的に展開し、バリューチェーンを上流と下流にまで拡大した。三星電子は半導体材料と装備分野で米国AMTとの合弁を通じて半導体製造装備と工程技術を開発することにした。また、MEMCおよび浦項（ポハン）総合製鉄との合弁でシリコンウェハーを生産する工程を国内に建設することにした。さらに、国際マーケティング力を補完するために、特に日本市場に進出するために、三星電子は1990年秋、日本の独立系大手半導体商社の丸文と代理店契約を締結した。1992年には、トーメンと販売合併会社を設立した（権など p.71）。1995年12月、三星電子は世界最初のIGシンクロノスDRAMを開発して、ユーザーが同社の次世代DRAMを採択する過程で伴う不確実性を除去させるために、米国のコンピューター製造企業6社と長期供給契約（5年間）を締結して多数の顧客を確保した。三星電子は、次世代高速メモリー分野で主力製品で有力に浮上するラムバスDRAMに対処するために、これに対抗するSLDRAM（Sync-Link）DRAM標準を推進する国際コンソーシアムにも参加した（権など p.79）。一方、三星電子は米国半導体研究機関SEMATECHが提案する標準化コンソーシアム（I3001）にヨーロッパ半導体企業等とともに参加した。2001年9月、世界ではじめて300mmラインを稼動し、この分野でも競争優位を獲得した。

三星電子のMPU技術は1996年、米国Sun Micro Systemsと携帯電話、プリンタおよび家電製品に使われるMPU（別名ジャワピーク）を共同開発した。引き続き当時世界で最も速い新型MPU（製品名：アルファチップ）を開発したDECと、メモリー分野で確保した生産工程技術を提供する代わりに、同社のMPUの基本設計の技術移転を受けることにした。このような前提で次世代製品を共同開発する体制を整え、本格的に習得できる機会をつかんだ。三星電子はシステムLSIの技術力と関連して、MPUとメモリーを一体化した半導体を実用化するためにNEC、東芝、NTTなど日本企業10社が結成したPPラムコンソーシアムに参加することで、技術力を蓄積する機会を得た（権など p.80）。このように、三星は先進企業との提携戦略を通じた中核技術獲得と自社生産技術の開発努力で、1992年DRAM市場で日本企業を抜いて世界第1位の市場占有率を獲

得した。以来不動の地位をずっと守っている。2002年、半導体売上世界ランク第2の企業へ躍進した後、世界半導体市場は、インテルと三星の2強時代が持続し、三星はインテルとのその格差を毎年縮めている（図表4参照）。

2009年、世界半導体市場のサプライヤー占有率では、Intelが先頭で324億ドル、続いてSamsungが175億ドル、Toshiba Corporationが10億ドル、Texas Instrumentsは96億ドルである。これらTOP4社が2010年現在、全体市場の約31%を占めている。

ごく最近、東芝は韓国の三星電子と半導体のシステムLSI分野で提携し、巨額な設備投資が必要な先端品について、東芝は2011年度から設計だけを手がけ、生産は三星に委託することを発表した。世界半導体市場を競ってきた2、3位メーカーの提携は、新たな業界再編成の呼び水になりそうだ（日経2010.12.24）。

ランク	会社名	09売上	10売上	09年(%)	10年(%)
1	Intel	324	400	14.1	13.2
2	SamSung	175	281	7.6	9.3
3	Toshiba	103	131	4.5	4.3
4	Texas Instruments	97	130	4.2	4.3

iSuppliによるランキング（2010年3月17日発表）、2010年は日経12.24、(iSuppli予測値)

（図表4）2009、2010年 世界半導体市場のサプライヤー占有率

(2) ディスプレー分野の技術力の構築と戦略的提携

ディスプレイ分野の中核技術は、三星電子が1992年に当時三星電子専管（現三星SDI）からLCD事業を移管して構築された。

LCD関連のコア製品は、東芝と協力してLCD駆動チップの規格を標準化して、三星電子が持っていた量産技術と東芝の基礎技術を結合して共同開発を試みた。三星電子が最初に完全デジタルHDTVを提案した米GI社と共同開発を推進しながら、HDTVなどの画像圧縮用で使われるコア部品のDSPチップは、米Arrayに持分出資（20%）して共同開発することにした。次に、三菱電気と画像処理に適合したキャッシュDRAMの規格を統一して共同開発し、また東芝と協力してLCD駆動チップの規格を標準化して共同開発した（権などp.73）。TFT-LCDが1995年2月から量産体制に入り三星電子は、主に日本企業と提携して商用化に拍車をかけた。先に、富士通とはTFT-LCD関連のコア技術をクロスライセンスするように合意し、TFT-LCDに内蔵されるLCD駆動TAB型（テープ付着型）半導体を生産するために、日本の東レと合弁会社を設立してLCD事業の基盤を固めていった。DVDプレーヤー事業で三星電子は、東芝が提案した規格を採択しながら、両社がDVD用光ピックアップ技術DVDの記憶媒体になる64Mフラッシュメモリーを共同開発することで具体化された。続いて三星電子は、米CQVと提携して動画像可変伝送技術を共同開発に着手し、現在のデジタルメディア事業部の主力製品のひとつのDVDプレーヤーの試作品の開発に成功して事業基盤を確保した（権などp.77）。2002年から、世界TFTLCD市場で不動の1位を占めている三星電子は、2005年売り上げ111.9億ドルを記録した。2005年3月、三星電子はソニーと合弁会社を設立し、7世代LCD量産を開始した。2006年1月には、LCDパネル生産世界3位の台湾企業のAUOと有機発光ダイオード(OLED)特許に関するクロスライセンス契約を締結し、シナジー効果を高めながら技術主導権を確かにする戦略的立場をとった。

2009年のLED LCD TV市場は約360万台で、このうち韓国 Samsung Electronics がシェア68.3%で同TV市場を牽引した。Samsungは、2009年第1四半期からエッジ型LEDバックライト技術をベースに、LED・LCD TVの開発とマーケティング戦略を推進、2009年の世界LED LCD TVの需要において、10台のうち7台を占めた。世界の液晶ディスプレイパネル市場で三星電子は、8年連続でトップシェアを記録している（三星社史 pp.433-434）。

年 度	2003	2004	2005	2006	2007	2008
売 上	5,426	9,293	10,996	14,203	18,476	19,965

出所：三星社史 p.433

（図表5）LCD 販売推移（単位：百万ドル、出所：ディスプレイリサーチ）

（3）情報通信分野技術力の構築と戦略的提携

情報通信分野の中核技術は、政府主導のCDMA世界最初の商用化プロジェクト開発に参加しながら固められた。この分野の事業化は、携帯電話移動通信システム、および、通信サービスで分けて展開したが、携帯電話事業は米国クアルコム（Qualcomm）社から導入したCDMA源泉技術を土台に携帯電話（商品名：エニコル）が開発、発売され本格化した。また、マルチメディアサービスの転送装置ATM（非動機式伝送方式）交換システムのコア技術とチップ開発の専門会社、米IGTの持分100%を電撃的に引き受けた。国際通信サービス事業に進出を意図し、南米の通信サービス事業者のチリ ENTEL の持分15.1%（1億5千万ドル）を買いとった（権など p.75）。

一方ヨーロッパ企業との提携は、1995年12月に三星電子が1GDRAMを開発して、メモリー技術のリーダーシップを確かにする中で、ヨーロッパ企業が伝統的に競争力を持っている通信用半導体を中心に共同開発を試みた。仏・SGS-Thomsonとは、マルチメディア機器で音声と映画を伝達する核心部品のDSP用チップとマイコンを共同開発することで提携した。

独・Siemensとは、スマートカード用半導体を共同開発した。この協力関係CDMA方式の基礎固有技術を保有した米国のIDCをパートナーで参加させて、三星電子の移動通信商用化の経験、および、ノウハウとSiemensの電子技術を結合して、次世代移動通信システムを共同開発する関係に進展した（図表6、7、8参照）（権など p.78）。

携帯電話事業は、1988年始めて国内市場に参加し、97年国内シェア50%を越え1位になったのを契機に、1988年世界市場に進出した。2000年には5.0%で第6位、2002年には4168.4万台を販売（9.8%）、2003年には第2位に、2005年には1億台を生産、2010年5月には世界シェア30%でノキアに次いで第2位にまで急成長した（図表9参照）。

3 国際化戦略の展開（生産基地のグローバル化ブランド輸出）

1）生産基地のグローバル化

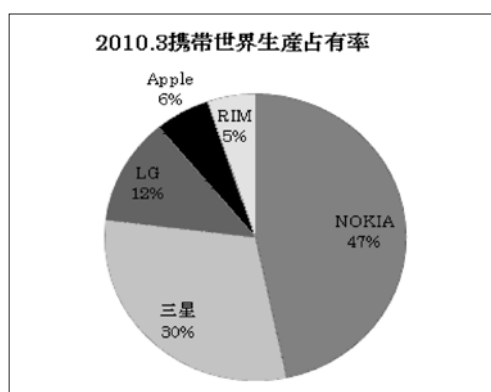
三星電子をはじめとする関係系列会社は、先進外国企業との積極的な戦略的提携を通じて、核心的な技術力を構築し、新製品開発を実現してきた。製品市場の拡大のために、三星電子が海外直接投資を始めた国はポルトガルだったが、グローバル化を本格的に検討し始めたのは、1988年に李健熙氏が会長に就任してからである。

当時、東西ドイツの統一と東欧圏の市場開放が迫り、92年にはEC統合で域外国家のヨーロッパ市場への進出が制限され始めた。これは米国政府の通商圧力が強化された時期だった。一方、

時期	戦略経営	国際戦略提携
1992	LCD事業部移管 D RAM 米国市場1位	日本 米国 RISCMPU標準 (HP)
1993	質重視新経営宣言	フラッシュメモリ (東芝) 装備合作 (DNS) 16MSD RAM 標準 (沖) キャッシュメモリ標準, 共同開発 (三菱) LCD 駆動チップ標準, 共同開発 (東芝) 装備合作 (ドワ)
		HDTV 共同開発 (GI) DSP チップ開発 (Array) CDMA ライセンシング (Qualcomm) GaAsIC 買収 (HMS)
時期	戦略経営	国際戦略提携
1994	海外地域本社体制構築	日本 米国 ヨーロッパ 南米 256M D RAM (NEC, 情報交換) RISCMPU (ARM) 家電用 IC (東芝)
1995	マルチメディア 戦略事業事業に	装備 (ユニオン, 引受) ATMチップ, 技術 (IGT, 買収) 通信サービス (ENTEI, 投資) マルチメディア機器 (Iaxx, 投資) PC (AST, 提携・買収)
1995.12	1 GD RAM 開発	LCD 技術交換 (富士通) マルチメディア (GI) CD コンテンツ (Creative など5社) DVD 標準化 (東芝) マルチメディア (Weitek) 64M フラッシュ (東芝, 共同開発) DVDP 技術共同 (CQV) LCD 装備 (トレイ, 合作) 高速メモリ (Rambus) 4MD RAM (NEC, 調達) 16MS D RAM 標準化 (日本企業) スマートカード (Siemens) 生産工程共同研究 (NEC) DSP (SGS-Thomson) 次世代 移動通信システム共同開発 (米・IDC, 独・Siemens)
時期	戦略経営	国際戦略提携
1995 1996.1	1 GD RAM 開発 半導体, マルチメディア	長期供給契約 (米・企業6社) 16M SD RAM 独占供給 (Intel) グローバル標準
1996.3	中心の事業改編	300mm ウェハ (SEMATEC など13社) MPU 共同開発 (SunMicro) MPU 共同開発 (DEC) SLD RAM (韓・日・米10社) PP RAM (日本企業10社)
1997.3	未来核心事業の再構築 技術統合能力追及	海外生産資本提携 (Intel, 東芝) 次世代工場 共同研究 (NEC)

権など (2006) p.71, 74, 79

(図表 6, 7, 8) 事業後半期三星電子の戦略的提携



(図表 9) 世界携帯市場生産占有率

韓国国内では 87 年の「民主化宣言」により労使対立が全国的に広がり、激しい労使紛争を経験したことがない三星電子は大きな衝撃を受けた。

1989 年 3 月、三星電子は「EC 統合に対する対応方針」を発表した。これが三星電子グループの国際化戦略の根幹になった。この方針では、EC 統合など先進国の貿易障壁に対応するために、海外直接投資および現地購買の拡大、技術協力の強化、グローバル生産拠点で競争力がある製品を現地生産することなどが緊急課題として提起された。

その基本は、特定地域の景気変動や事業環境の変化に左右されないグローバルな経営システムを構築することを重視したことだった（曹斗燮など p.171）。これを後押しするためのグローバル人材養成のために海外地域専門家制度¹が 1990 年に実施された。92 年“質重視の経営”が宣言され、94 年には「海外地域本部制」¹の実施などグローバル化と現地化を積極的に推進した。

三星電子の海外直接投資は、1978 年米国に家電製品の販売法人設立から始まった。海外生産法人は、82 年にポルトガルに設立した SEP（Samsung Electronics PortuguesaSarl）が最初で、韓国にとって初めての海外生産法人だった。SEP はポルトガルのカラーTV 大企業エマセト（Emacet）と英国の家電販売会社 MRI との 3 社合弁企業として出発した。1985 年 6 月、三星電子はマレーシアのシオン（siong）社に、対米輸出用のカラーTV の下請け生産を委託した。米国が韓国製のカラーTV に対する輸入規制を強化したので、迂回輸出によって米国の規制を回避する戦略だった。

三星電子が海外生産を本格化したことは 1990 年代からポルトガルを皮切りに、80 年代末でメキシコ（88 年）、タイ（89 年）に工場進出を加速化させながら、部品企業と一緒に同伴進出を図った。なぜなら途上国は、部品産業の基盤が弱いので進出する時、部品企業を伴わなければならなかった。三星電子系列の三星電管、三星・コーニング、三星電気の 3 社の海外生産は、先発走者三星電子の後を付いて行われた。これら 3 社は三星電子グローバル化戦略（89 年）の策定を契機に、現地生産を本格化し始めた（図表 10 参照）（曹斗燮など p.171）。

¹ 三星グループが 1990 年から“その国の基準として人材を育てよう”（李健熙会長の福岡発言）は国際化戦略次元から始まった制度、入社 3 年以上職員を対象に日程人員を選抜、海外に 1 年ずつ送りだす自由放任型海外研修制度。地域専門家 1 人には月給の他に活動費まで 1 年に 1 億ウォン内外が支給される。『三星電子四十年史』p.335 参照。

		三星電子	三星電子	三星電子コーニング	三星電子電機
複合団地	マレーシア セレンバン	CTV (89) * 電子レンジ(91) カラーモニタ (95)	CPT, CDT (92)	ブラウン管用ガ ラス (92)	チューナー, DY, FBT (93) *
	メキシコ ティファナ	CTV (88)	CPT (95) CDT (98)		チューナー, DY, FBT (95)
	イギリス ビルンガム	CTV (92)	CDT (98)		
	ブラジル マナウス	CTV (96)	CPT, CDT (98)	研磨 (98)	チューナー, DY (98)
	中国天津	CTV (95)	CPT, CDT (98)	ロータリー・ト ランスフォーマ (92)	チューナー, FBT (94)
ア ジ ア	中国深洲		CPT, CDT (97)	ブラウン管用ガ ラス (98)	
	中国東莞		LCD, 電子銃 (98)		DY (97)
	インドネシア	CTV (95)			
	ベトナム	CTV (96)			
	インド	CTV (97)			
ヨーロッパ	ポルトガル				チューナー, DY, FBT (92)
	ドイツ		CPT (93)	ブラウン管用ガ ラス (94)	
	ハンガリー	CTV (90)	CPT (02)		
そ の 他	南アフリカ 共和国	CTV (98)			
	CIS	CTV (98)			

出所；曹斗燮など (p.176) (注) () は稔年。

(図表 10) 三星電子 4 社の海外生産現況 (カラーTV ないし 部品)

2) 三星電子のブランドイメージのグローバル化戦略

1970年代 OEM 生産に依存してきた三星電子は、80年代に入ってカラーTVの自社設計 (own-design and manufacturing) による製造を実施したが、三星電子のブランドイメージを向上させられなかった。90年代に入り、三星電子は世界半導体メモリー市場で構築したイメージを基にして今までの三星電子の廉価販売主義のイメージを払拭させて、高付加価値製品の生産、合理的な価格での販売競争を推進するために、製品デザインと品質を向上するために積極的な投資を行った。1996年、三星電子はデザイン革新元年を宣言し、三星電子デザイン研究院を設立した。同研究院の役割は、デザイナーを体系的に発掘、育成してデザイン革新のための具体的な戦略をたてるということだった。三星電子は、1997年 TV, PC, 携帯電話, CD-ROM の製品部門で最高デザイン賞を受賞した。以後 2001年まで IDEA 最高賞の金賞を含んで全 18 個の賞を受けた (2009. 11. 29 chosun.com)。このような三星電子のブランドイメージ向上の努力は、先に TV 分野から開始され

LCD TV, PDP TV など次世代 TV において高価格戦略を維持することができた。

3) 未来核心技術開発のための戦略的提携（グローバル・オープン技術提携戦略）

2000 年以前、三星電子の成長戦略は、後発走者として技術的ハンディを克服するために、戦略的提携による技術移転と海外市場進出を図ってきた。このような戦略を通じてグローバル企業に成長した三星電子は、これから電子産業のリーディングカンパニーとして責任を果たさなければならない先導的位置に立った。世界電子産業のパイオニア的な役割を担いようと、三星電子は、技術開発をはじめとし市場形成にいたるまで、世界のどのような企業とも対等な関係で戦略的な提携を通じて、グローバル・オープン・パートナーシップを構築し、技術の共同開発とその成果を土台に、製品市場の拡大を持続していく思いと熱意を事業理念として、次のように明らかにしている。「三星電子は海外の多くの優秀企業と戦略的な提携を結んでいます。開かれた経営と共生の企業風土を土台に、世界電子産業を導いている企業と共に人類の豊さに寄与する製品開発の主役になります。」

急速に変化する動的な技術環境下で製品の開発から販売サービスに至るまで、自己完結型インテグレート型イノベーションからオーケストラ型イノベーションを追求している企業提携が最近増えている。新技術がオープンされ、新製品の開発・生産されるまでの過程で企業間の相互協力を通じて、シナジー効果の極大化を模索する様々な企業間の提携が、最近増加している。すなわち、技術提携を通じて両社が保有した技術やノウハウを互いに共有することによって、シナジー効果を一層倍加させる「ウィンウィン戦略」である。

最先端技術開発にともなう途方もない投資額の回収に対するリスクを回避しながら、未来先端型技術開発競争で競争優位を確保するために、三星電子は、世界中の様々な先端企業との提携を結ぶグローバル・オープン戦略を展開している（図表 11 参照）。特に、三星電子のデジタル製品の生産技術は世界的に認められ、グローバル企業がラブコールをおくることになり、これに伴い自然に技術交流のための両社間の戦略的提携が成り立った。

III 結論

B.Barney は戦略を「企業が競争優位を創り出すためのセオリー」として定義し、企業が特定の市場や業界で取れる具体的な行動を事業戦略、企業が複数の市場や業界で同時かつ横断的に経営資源やケイパビリティを活用して競争優位を獲得しようとする行動を全社戦略、として区分して論じている。前者には、垂直的統合コスト・リーダーシップ製品差別化柔軟性戦略などの競争を前提にした事業戦略と協力を通じた事業戦略として談合戦略を紹介している。後者には、戦略的提携、多角化戦略、合併・買収、国際戦略が入っている。上で明らかにした三星電子の成長過程で展開した諸戦略をバーニーの戦略理論に基づいて分類し、その戦略的特徴整理する。

1 事業前半期の競争戦略の特徴

1) 全社戦略（戦略的提携；新技術のケイパビリティ構築と市場拡大戦略）

韓国政府の電子産業育成に関する政府政策方向が発表されると、すぐに三星は電子産業に進出しようと、三星電子工業株式会社を 69 年 1 月に設立した。しかし電子産業の技術的背景が全くない状態の出発だったので、三星電子は日本の三洋電気と戦略的提携を結んで技術を受け継ぐこと

提携社	時期	分野
Nokia	2007年4月	DVB-H標準ソリューションと端末機関連技術共同開発
Limo	2007年1月	Linux Platform 共同開発のための法人設立(三星電子, Vodafone, DoCoMo, Motorola, NEC等)
SONY (S-LCD)	2006年7月	LCD 88世代(2,200 * 2,500mm)生産ライン共同投資
Intel&MS	2006年3月	極小型モバイルPC UMPC 共同開発
Sun Microsystems	2005年7月	ソリューション事業分野, 次世代企業電算システム構築分野協力
美 Covad	2005年6月	アクセスゲートウエイ供給契約締結
美 Lowe's	2005年6月	米ロウス社1千100個売り場に家電製品供給
佛 VDL	2005年2月	地上波DMB事業化協力
Charter	2005年1月	デジタルTV両方向サービス, ケーブル放送受信装置 Set-top Box 共同開発
KDDI	2005年1月	東日本地域CDMA2000 1xEV-DO 網装備供給
Qualcomm	2004年7月	モバイル・ディスプレイデータ伝送(MDDI)技術協力
Toshiba (TSST)	2004年4月	光保存機器製品開発およびマーケティング
Sony (S-LCD)	2004年3月	LCD 7世代(1870 * 2200mm)製品生産合弁会社設立
HP	2003年9月	インクジェットプリンター分野技術協力
Napster	2003年9月	三星電子・ナップスタープレーヤー発売共同技術開発マーケティング
Matsushita	2003年1月	DVDレコーダー技術標準化 DVDレコーダー技術標準化, 共同生産, 共同マーケティング
Best Buy	2002年7月	米ベスト・バイ社の500余り流通網を通じて両開き型冷蔵庫販売
Microsoft	2001年11月	デジタル家電製品共同開発

www.samsung.com.

(図表 11) 2000 年以降戦略的提携* (グローバル オープン技術提携)

になった。一方、三洋電気は、将来韓国電子家電市場の潜在性に対するメリットを認識して市場開拓を模索していた。そして、韓国第1の財閥企業三星の資本力と組織を期待して相互間の戦略的提携が成立した。そして、三星は設立された三星・三洋電気を出発点として、NECと合弁投資で三星・NECを設立、73年8月には三星・三洋パート、73年12月には三星・コーニングを設立した。77年12月には、三星電子がGET通信の韓国半導体の引き受け、韓国電子通信の吸収合併などの全社戦略を通じて、電子部分に関する技術的背景がまったくなかった三星電子の技術吸収を可能にした。

2) 事業戦略 (垂直的統合, コストリーダーシップ, 差別化戦略)

三星電子と三洋の合弁会社が認可される過程で、韓国電子工業組合傘下59団体の反対声明発表など、国内既存企業の強い反発にあい、部品調達など外部市場のバリューチェーン形成が難しかった三星電子は、三星三洋パート、三星・NEC、三星・コーニングなどを順に設立し、部品や製品生産の一定部分を統合化したり、取り引きを企業内部に引き込む垂直的統合が試みられた。

また、既存企業らの強い反発で、生産品の全量輸出を条件に合弁会社の設立が認可された。製品を輸出するためには、国際市場で通用する品質だけでなく、価格競争条件が満たされなければならなかった。そのため三星電子は設計から、製造流通に達するまでの各過程での徹底したコストダウンを行わなければならなかった。このような難関を突破するために三星電子は日本企業の生産技術および作業現場の QC サークル活動を受け入れて拡大深化させていった。これにより品質の確保とともにコスト・リーダーシップを強化し、価格差別化を実現し、競争優位を確保した。また、国内市場が開放されながらもその基盤をより一層固めていくことができた。

2 事業後半期の競争戦略の特徴

三星電子の事業後半期の競争戦略の特徴は、大部分全社戦略（戦略的提携、多角化戦略、合弁・買収、国際化戦略）を中心に展開して、三星電子の事業前半期の輸出は、その大部分を OEM 生産に依存してきた。しかし、これから抜け出して独自のブランドで海外市場に進出するために、中核技術力の構築、および、製品の開発と生産販売のための戦略的提携が、1990 年代に入り一層活発に展開した。後発走者の三星電子は、半導体を中心に中核技術力を確保するために、最先端の技術力を開発保有した企業との戦略的提携（業務提携、業務資本提携、ジョイント・ベンチャー）と多角化戦略、合併統合戦略などを積極的に展開してきた。先進国の規制強化が強化される環境でグローバル市場の開拓のために、海外生産基地の建設と国際的補給網を構築する国際化戦略を積極的に展開してきた。2000 年代以後は、世界半導体メモリー市場とメディア市場で構築したイメージと成果をもとに、先導的立場で新技術の開発と新市場を開けなければならないパイオニア的な役割を果たすために、世界中の競争企業と最先端技術開発に協力しあうグローバル・オープンパートナーシップを構築した。ここに、より積極的な戦略的提携を推進する競争戦略の特徴を見ることができる²。

参考文献

1. 『三星電子 40 年史』(2009) 三星電子経済研究所（韓国語）
2. 畑村陽太・吉川良三（2009）『危機の経営』講談社
3. 寺本義也・岩崎尚人（2007）『ビジネスモデル革命』生産性出版
4. 権英哲・李イボム（2007）『グローバル時代の企業間競争と協力』、貿易経営社、（韓国語）
5. 北岡敏明（2006）『世界最強企業三星電子恐ろしい』張ソミョン訳 冊裸出版社
6. チョ・ヒョンジェ他（2005）『デジタル征服者三星電子』毎日経済新聞社（韓国語）
7. 曹斗燮・尹種彦（2005）『三星電子の技術能力構築略』有斐閣
8. W.Chan Kim & Renee Mauborgne (2005) Harvard Business School Press（有賀裕子（訳）『ブルーオーシャン戦略』ランダムハウス講談社）
9. Barney, J. B. (2002), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Inc.（岡田正大訳『企業略論上・中・下』ダイヤモンド社、2003）
10. 姜判国（1993）「三星電子の発展と QC サークル活動」京都大院論集第 6

² 東芝は米インテル、韓国三星電子と次世代半導体の製造技術を共同開発することにした。2016 年までに回路の線幅を現在の最先端品の半分以下の 10 ナノ（ナノは 10 億分の 1）にする予定である。
現半導体世界シェア インテル 14.1% 三星 7.6% 東芝 4.5%（日経 2010.10.29）