

ROA Group, INC.
Report No.06076

2006年版
**韓国サムスン電子と
LG電子の競争力分析**

～財務分析・製品戦略・マーケティング戦略を中心に～



Research On Asia Group

ROA Group, INC.

東京都新宿区西新宿6-12-4

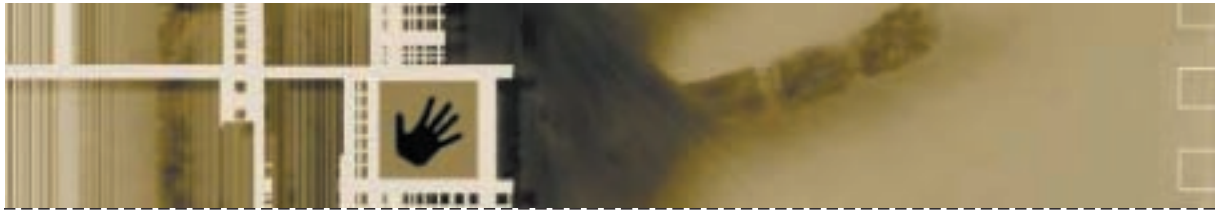
コイトビル8階 〒160-0023

Tel:03-3349-8071 Fax:03-3349-8072

<http://www.researchonasia.com>

research@researchonasia.com

Copyright©2006 ROA Group, INC. All rights reserved



目 次

エグゼクティブサマリー

I サムスン電子競争力分析

1-1 財務

1-1-1 売上高及び営業利益率

1-1-2 自己資本利益率

1-2 製品

1-2-1 サムスン電子の売上貢献製品

1-2-2 サムスン電子の主な売上源(1) 半導体

1-2-3 サムスン電子の主な売上源(2) TFT-LCD

1-2-4 サムスン電子の主な売上源(3) 携帯電話

1-2-5 サムスン電子のグローバル攻略製品

1-3 マーケティング・ブランド

1-3-1 マーケティング・ブランド戦略

1-3-2 サムスン電子のファミリーウェブサイトを通じたマーケティング

1-3-3 オリンピックマーケティングー辺倒から脱した
サムスン電子のグローバルスポーツマーケティング

1-3-4 サムスン電子のグローバルマーケティングの
新たなキーワード・文化マーケティング

1-4 人材及び技術管理

1-4-1 サムスン電子のコア人材管理システム

1-4-2 サムスン電子のグローバル人材育成システム

1-4-3 2006年サムスン電子のキーワード・特許経営

1-5 サムスン電子の競争力に疑問を抱かせるリスク要因

1-5-1 収益性の悪化

1-5-2 支配構造危機論

Contents



Contents

II

LG電子の競争力分析

2-1 財務

- 2-1-1 売上高及び営業利益率
- 2-1-2 自己資本利益率

2-2 製品

- 2-2-1 LG電子の売上貢献製品
- 2-2-2 LG電子の主な売上源(1) エアコン
- 2-2-3 LG電子の主な売上源(2) PDP
- 2-2-4 LG電子の主な売上源(3) 携帯電話
- 2-2-5 LG電子のグローバル攻略製品

2-3 マーケティング・ブランド

- 2-3-1 マーケティング・ブランド戦略
- 2-3-2 地域分散型のスポーツマーケティングと文化マーケティング
- 2-3-3 感性とアイデア

2-4 技術管理

- 2-4-1 差別化技術への投資
- 2-4-2 LGデザイン研究所
- 2-4-3 VSB技術

2-5 あまりにも早く到来したLG電子の危機

- 2-5-1 急激な収益性の悪化
- 2-5-2 LGグループ分離以降のグループ力の悪化

III

日本企業とサムスン電子、LG電子との競争力比較

- 3-1 財務 収益創出の努力
- 3-2 製品 既存製品と新成長エンジンのバランス
- 3-3 マーケティング・ブランド グローバル化
- 3-4 技術投資

IV

インプリケーション

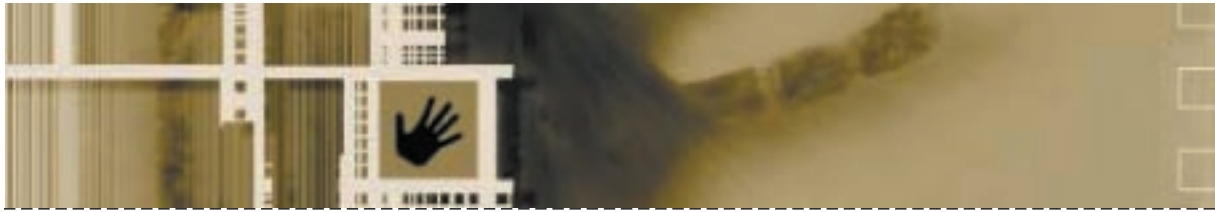
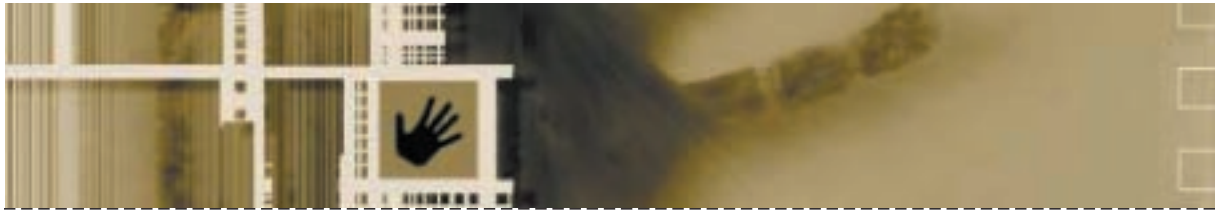


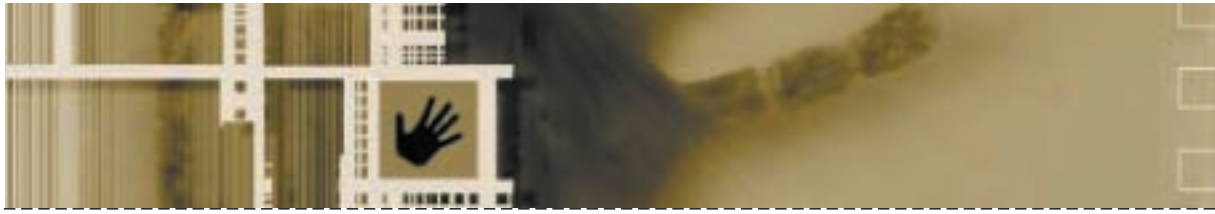
表 目 次

- [表1-1]サムスン電子の半導体の市場シェア(2005年)
- [表1-2]サムスン電子製携帯電話「BlueBlackフォン」
- [表1-3]サムスン電子携帯電話関連の主な進展(2005年～2006年1Q)
- [表1-4]2005年サムスン電子の世界ベスト製品及び市場シェア
- [表1-5]サムスン電子のデジタルメディア/家電部門のグローバル攻略製品
- [表1-6]サムスン電子のマーケティング活動の類型区分(2005年～2006年4月)
- [表2-1]LG電子のグローバル競争力製品及び2005年世界市場シェア
- [表2-2]主要企業の大型薄型テレビラインアップ(2006年4月末基準)
- [表2-3]2006年LG電子の代表的な携帯電話「チョコレートフォン」
- [表2-4]LG電子のデジタルメディア・デジタルアライアンスグローバル攻略製品
- [表2-5]LGグループの新しい編成



目 次

- [図1-1]サムスン電子の事業構成および主要製品
- [図1-2]サムスン電子の売上高と利益率(2003年～2005年及び2006.1Q実績)
- [図1-3]サムスン電子の売上高と増減率(2004年～2005年
前年比増減率及び2006.1Q前年同期比増減率)
- [図1-4]サムスン電子の事業部別の売上高構成比
(2003年～2005年及び2006.1Q実績)
- [図1-5]サムスン電子の事業部別の営業利益率
(2003年～2005年及び2006.1Q実績)
- [図1-6]サムスン電子の自己資本利益率/ROE(2002.2Q～2006.1Q)
- [図1-7]サムスン電子のグローバルリーダーシップ
- [図1-8]サムスン電子のDRAM・NAND Flash事業の運営
及び半導体実績(2005.1Q～2006.1Q)
- [図1-9]2005年のLCD世界市場シェア
- [図1-10]サムスン電子の大型パネル事業運営及びLCD実績(2005.1Q～2006.1Q)
- [図1-11]サムスン電子の携帯電話の地域別販売台数
及び世界市場シェア(2002～2005)
- [図1-12]サムスン電子の地域別の携帯電話市場シェアと販売増加率
(2002年～2005年、販売台数のCAGR基準)
- [図1-13]サムスン電子の携帯電話事業運営及び情報通信実績
(2005.1Q～2006.1Q)
- [図1-14]サムスン電子マーケティング関連支出(本社基準：2003年～2005年)
- [図1-15]サムスン電子のマーケティング・ブランド戦略
- [図1-16]サムスン電子のファミリーウェブサイトの位置付け
(単純な製品プロモーションから未来型デジタル文化主導型への変貌)
- [図1-17]サムスン電子のR&D費用(2003年～2005年)
- [図1-18]サムスン電子の特許経営戦略のまとめ
- [図1-19]サムスングループの支配構造及び関連する論争



Contents

- [図2-1] LG電子の事業構成および主要製品
- [図2-2] LG電子の売上高及び利益(2003年～2005年実績、2006.1Q実績)
- [図2-3] LG電子の売上高及び利益増減率
(2004年～2005年前年比増減率、2006.1Q前年同期比増減率)
- [図2-4] LG電子の事業部別売上構成比(2003年～2005年実績、2006.1Q実績)
- [図2-5] LG電子の事業部別営業利益率(2003年～2005年実績、2006.1Q実績)
- [図2-6] LG電子の自己資本利益率・ROE(2002年～2005年)
- [図2-7] LG電子のエアコン販売台数及び世界市場シェア(2000年～2005年)
- [図2-8] LG電子のPDPモジュール出荷数及びデジタルディスプレイ
事業部の営業実績(2005.1Q～2006.1Q)
- [図2-9] LG電子の地域別携帯電話販売台数及び世界市場シェア(2002年～2005年)
- [図2-10] LG電子の携帯電話事業の実績(2005.1Q～2006.1Q)
- [図2-11] LG電子のマーケティング・ブランド戦略
- [図2-12] LG電子のR&D費用(2003年～2005年)
- [図3-1] 2005年日韓の主な総合電機メーカーの売上高及び営業利益比較
- [図3-2] 日韓の主な電機メーカーの前年比売上成長率及び営業利益成長率比較
- [図3-3] 日韓の主な総合電機メーカーの財務指標比較(2005年営業利益率及びROE)
- [図3-4] 日韓の主な総合電機メーカーの製品ポートフォリオ構成比較
- [図3-5] 日韓の主な総合電機メーカーのグローバル化レベル比較
- [図3-6] 日韓の企業提携及び競争関係
- [図3-7] 日韓の主な総合電機メーカーの研究開発費比較



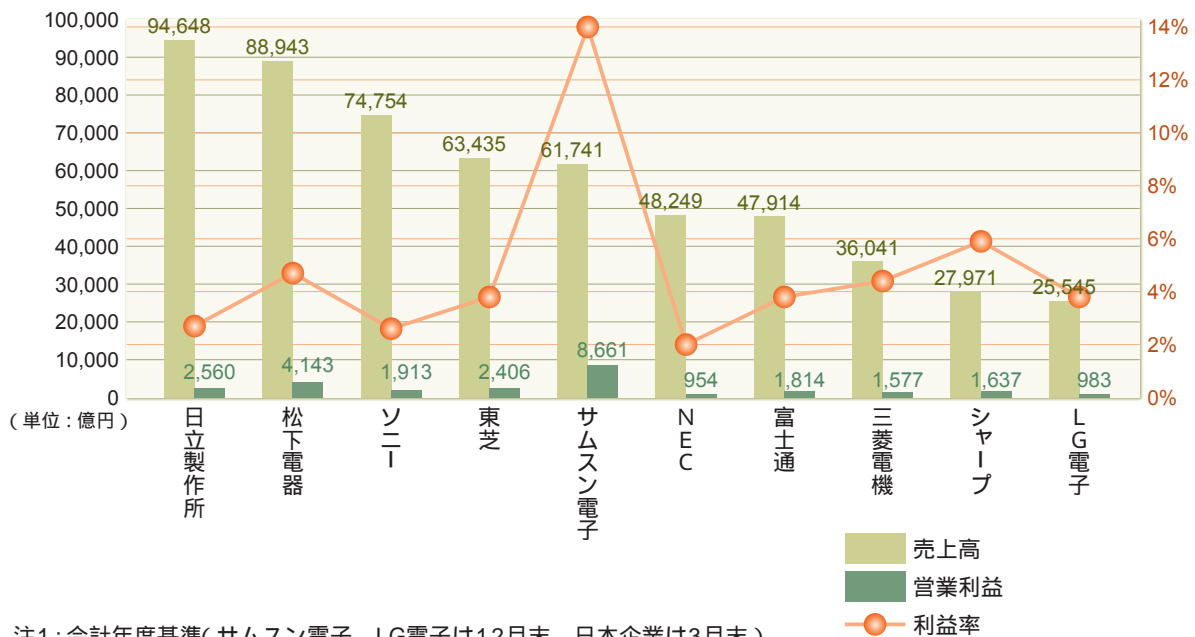
エグゼクティブサマリー

レポート・ガイドライン

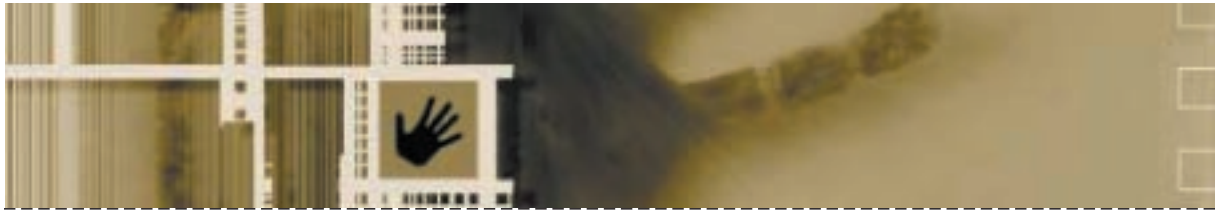
韓国のサムスン電子、LG電子は半導体、薄型テレビ、携帯電話等の総合電機メーカーとして日本の電機メーカーと競争及び比較の対象といえる。特に2003年～2004年の間、この2社の実績が史上で例のない好調傾向をみせ、特に携帯電話事業でグローバル企業としての様相を高め、同期間で相対的に不振となった日本企業としては、注目する必要性がさらに高まったといえる。

一方2005年はサムスン電子、LG電子にとって以前の2年間(2003～2004年)と全く違う様相を呈した年となった。

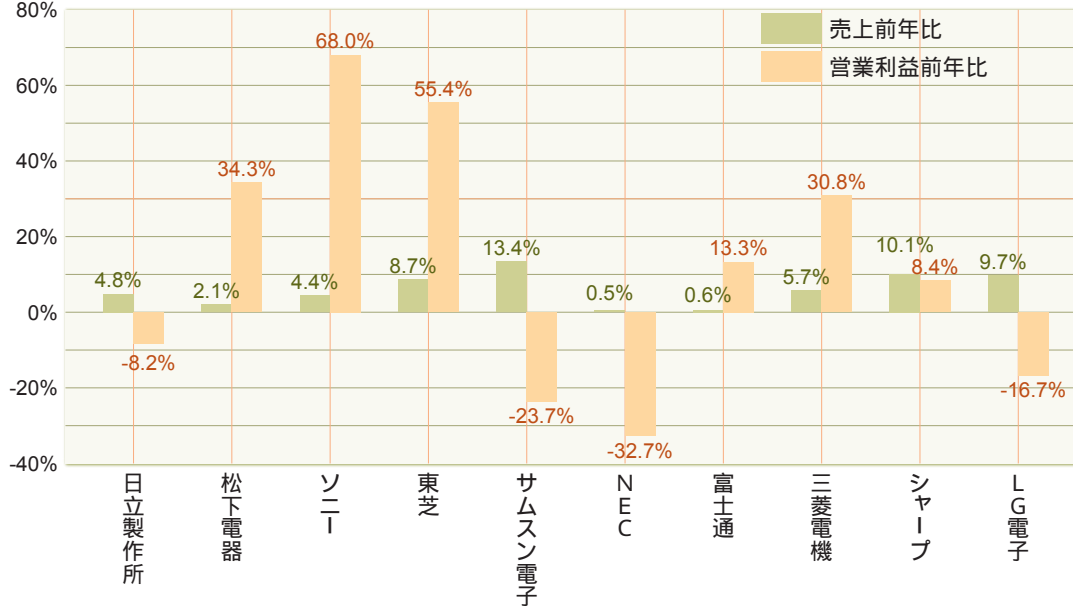
[図] 2005年日韓の主な総合電機メーカーの売上高及び営業利益比較



注1: 会計年度基準(サムスン電子、LG電子は12月末、日本企業は3月末)
 注2: 100円 = 930.66ウォンで換算(2005年年平均為替レート)



[図] 日韓の主な電機メーカーの前年比売上及び営業利益成長率比較



注1: 会計年度基準(サムスン電子、LG電子は12月末、日本企業は3月末)

注2: 2004年は100円 = 1058.76ウォン、2005年は100円 = 930.66ウォンで換算(各該当年度の年平均為替レート)

Source: 各社IR資料(2006年3月末基準)、ROA Group

売上面ではサムスン電子が13.4%、LG電子が9.7%の成長をみせたが、営業利益率は各々 - 23.7%、- 16.7%を記録した。同期間の通貨上昇率を考慮すると、売上は微々たる成長となっており、現状維持すら大変な状況である。また営業利益率は上記数値よりさらに悪化したことを指している。

にもかかわらず、サムスン電子、LG電子は既に日本の有数の電機メーカーと規模及び製品ポートフォリオにおいて肩を並べるほどのレベルまで上がっている。日本や韓国の総合電機メーカー10社の2005年売上高を比較すると、サムスン電子は東芝と同様の水準で、LG電子はシャープと比較に値する水準である。特に2005年のサムスン電子の売上対比営業利益率は、前年対比大幅に悪化したにもかかわらず、2ケタ台を記録して他社を圧倒している。米国Interbrand社のグローバルブランドランキングでは、サムスン電子がソニーを超えて20位にランクインされ、LG電子は2005年に初めてグローバルランキングトップ100位内に入った。



このように2005年下半期から2006年現時点まで、サムスン電子とLG電子は2003～2004年の史上で例のない成長から一変し苦戦する姿を見せているが、グローバル業界ではブランドの確立に成功した後さらに次の段階へアップグレードできるかどうかのテスト時期であり、よって現時点の2社の競争力及びその動きを考察することに意味がある。

レポート構成

本レポートは、特に日本国内の企業の戦略設定に密接な関係のある海外企業を対象に、年間実績、戦略及び競争力を分析するROA Groupの「プレイヤー分析プログラム」の一環である。2005年上半期にROA Groupが発行した「韓国サムスン電子とLG電子の競争力分析」の2006年版に当たるが、2005年発行版とはレポートの内容と構成において少々違いがある。

本レポートの第1章及び第2章は、サムスン電子及びLG電子の競争力分析として独立した構成をとった。

サムスン電子、LG電子の2005年の実績を分析し、現在の状況での競争力及びリスク要因を共に分析する。よって財務、製品、マーケティング・ブランド、人材及び技術経営面での両社の競争要素を分析した後、最後に両社のリスク要因及びリスク管理状況を分析する。韓国の大企業を取り巻く経営環境はかなり特殊な面があり、この部分が両社の競争力及びリスクに及ぼす影響は少なくない。

第3章では、日本企業とサムスン電子及びLG電子の競争力を比較する。財務、マーケティング・ブランド、技術面で簡単な指標を設定し、日本企業とサムスン及びLGの相対的な優劣を比較した。

第3章の内容をもとに、第4章では日本企業へのインプリケーションを提示する。



内容面では2005年上半期に発行した「韓国サムスン電子とLG電子の競争力分析」が、両社の事業やブランド戦略等を全般的に紹介することに焦点をあてたが、2006年版の本レポートでは、2005年の実績及び現時点での両社の競争力及び危機的状況を分析することに焦点をあてた。

購読対象

本レポートは、サムスン電子及びLG電子と直接的な競争関係にある電機メーカーを対象に企画された。特に半導体、液晶テレビ、携帯電話事業、家電及びその他電子製品事業等で、グローバルな競争関係にある事業者にとって参考資料となることを期待する。

またサムスン電子及びLG電子は、短期間にグローバルマーケティングに成功した代表的なケースとして分類される。特にグローバル戦略製品を選定し「選択と集中」を遂行した点と、携帯電話事業及びハイグレード家電製品市場へ浸透させるために、欧州及び北米で展開したプレミアムブランド戦略は、日本の国内企業の海外進出戦略において良いベンチマークといえるだろう。