

# サムスン電子のマーケティング・チャネル戦略

趙 時 英

A Study of SAMSUNG ELECTRONICS-Focus on  
Marketing Channel Strategy

SEEYOUNG CHO

## はじめに

近年、世界を席卷していた日本の家電メーカーは業績が低迷する一方で、サムスン電子とLG電子の韓国二大家電メーカーは好調である。韓国金融監督院に提出されたサムスン電子の年次報告書によると、2011年12月期の売上高は165兆18億ウォン、本業の儲けを示す営業利益は16兆2,497億ウォン（約1兆1,400億円）で日本の大手家電・電機メーカー8社（日立製作所、パナソニック、ソニー、東芝、富士通、三菱電機、NEC、シャープ）の9,622億円を上回っている。日本の大手家電・電機メーカーが軒並み業績低迷に苦しむ中、サムスン電子はいまや世界有数の家電・電機メーカーとなった。サムスン電子の主要事業の世界市場占有率からもその圧倒的な存在感がうかがえる。新聞報道によると、稼ぎ頭のスマートフォンの世界シェア19.1%をはじめ、薄型テレビ23.8%、そしてパソコンとスマートフォンなどに使われるDRAM（42.2%）とNAND（37.0%）で世界のトップに立っている<sup>1</sup>。また、「サムスン電子が2012年1-3月期に携帯電話9,350万台（シェア25%）を販売し、14年間にわたり1位を守ってきたノキアを上回った」と報じている<sup>2</sup>。

一方のLG電子は、2009年に売上高72兆9,523億ウォン、営業利益4兆2,034億ウォンとなり順調に業績を伸ばしてきたが、10年と11年には営業利益が大幅に減少している。それは携帯端末、タブレット・ノート型PC、その他情報通信などを展開しているモバイルコミュニケーション事業部門での営業損実によるものである。このままLGが後退するとは考えにくいだが、ここではサムスン電子を主要対象とする。

表1 日韓二大メーカーの業績推移

単位：億円、10億ウォン

|        | 2000年  |       | 2005年  |       | 2010年   |        | 2011年   |        |
|--------|--------|-------|--------|-------|---------|--------|---------|--------|
|        | 売上高    | 営業利益  | 売上高    | 営業利益  | 売上高     | 営業利益   | 売上高     | 営業利益   |
| ソニー    | 73,148 | 2,253 | 74,754 | 1,913 | 71,813  | 1,998  | 64,932  | ▲673   |
| パナソニック | 76,816 | 1,884 | 88,943 | 4,143 | 86,927  | 3,053  | 78,462  | 437    |
| サムスン電子 | 43,528 | 9,060 | 80,630 | 7,575 | 154,630 | 17,297 | 165,002 | 16,250 |
| LG電子   | 22,716 | 904   | 44,445 | 1,720 | 55,754  | 176    | 54,257  | 280    |

（出所）各社年次報告書による。（注）日本は翌年3月期、韓国は同年12月期。

## I 問題の所在

一般に韓国メーカーの業績が好調な要因としては、次のような要因が指摘される。第1に、韓国特有の財閥中心の経済成長がみられ、そこではオーナーの強いリーダーシップが発揮され、事業ポートフォリオの再構築などに関し、大胆かつ迅速な意志決定が行われてきたことと、こうした財閥の戦略に対する政府による施策的支援がある<sup>3</sup>。第2に、その結果、家電や自動車業界など多くの主要産業は、数社の大企業が占有する高度寡占構造が形成され、国内競争が制限的である。第3に、韓国市場は相対的に狭隘であり、戦後早い時期から海外志向の経営が行われ、グローバルマーケティングのノウハウが蓄積されてきた。例えば、家電メーカーが海外市場に進出する場合、進出先の商圏特性に応じて、機能、価格、デザインを組み合わせた商品を準備し、「ものづくり」に固執する日本のメーカーとは好対照をなしていたことなどである。

しかしながら最近、韓国家電メーカーの好業績に関し、いくつか気になる指摘がなされている。たとえば、伊藤元重は「現代自動車やエレクトロニクスのサムスン電子は、売上で見ると海外比率がかなり高いのに、利益で見ると国内割合が圧倒的に高い」と述べている<sup>4</sup>。また朝日新聞は、「サムスン電子の国別の営業利益率は、韓国内の約40%に対して欧米やアジアでは2～5%程度で国内市場での利益率が異常に高い」と報じている<sup>5</sup>。さらに韓国のインターネット新聞では、「サムスン電子の営業利益の半分以上は国内でもたらされている」、「サムスン電子の主力事業のひとつであるスマートフォンの国内販売価格は北米より約2～3倍以上高く、国内でより高い利益をあげている」と主張する経済評論家の分析が報じられた<sup>6</sup>。

それではサムスン電子の監査報告書をもとに、ここ10年間の国内市場と海外市場での業績推移をみてみよう。同社の売上高の海外比率が圧倒的に高く、2000年の55%から09年の82%へ増加しており、海外マーケティングに積極的に取り組んできたことが窺える。国内工場で生産し海外法人に販売している売上高を含めるとその割合はさらに大きくなる。一方、営業利益率の地域別比率を見てみると、国内比率が極めて高いことが一目瞭然である。09年の地域別の営業利益率でも中国を含めたアジアが19.7%、ヨーロッパ13.1%、北米6.0%と海外は相対的に低い。これに対して国内の営業利益率はかなり高いことが想定されるが、サムスン電子関係者によれば、国内部門の内需には国内法人が国内外で得られた収益、あるいは国内工場で生産し海外法人に販売して得られた収益が含まれるので、実

際にはそれほど高くなく、それらを差し引くと 16%程度であると説明している<sup>7</sup>。しかしいずれにせよ、狭隘な国内マーケットで韓国の家電産業はサムスン電子とLG電子2社の高度寡占になっていて競争が制限的だったために価格が硬直的で、営業利益率は他の地域のそれより高いと考えられる。そして国内で獲得した利益を梃子にして、海外市場に対して攻勢をかける構図になっていたと考えられよう。

サムスン電子やLG電子は、何故国内で大きな営業利益や営業利益率をあげているかということが本研究の出発点である。筆者は、韓国の家電品マーケティングに関する実態調査や聞き取り調査を積み重ねてきたが、特に印象的だったことは、メーカーの効果的なマーケティング・チャンネル戦略と家電量販店の未成熟であった。日本では、早い時期から松下電器産業（現パナソニック）を代表にマーケティング・チャンネルの系列化が構築されてきたが、NEBA系家電量販店の成長やYKK（ヤマダ電機・コジマ・カトーデンキ）そしてカメラ系2社の発展により系列店チャンネルの地位は後退し、現在では、家電量販店チャンネルが主流になっている。韓国では対照的に、1990年代半ば以降のメーカーによる大型直営店の増加にみられるように、系列店チャンネルの存在感はいつそう高まっている。韓国家電メーカーの国内の好業績は強固な系列化にあるのではないかという仮説を検証することが、いちばんの研究目的である。

表2 サムスン電子の地域別業績の推移

単位：10億ウォン

|      | 2000年  |       | 2003年  |       | 2006年  |       | 2009年   |        |
|------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|---------|--------|
|      | 純売上高   | 営業利益  | 純売上高   | 営業利益  | 純売上高   | 営業利益  | 純売上高    | 営業利益   |
| 内需   | 13,556 | 8,238 | 14,895 | 5,726 | 13,645 | 7,428 | 15,946  | 7,159  |
| 輸出   | 6,280  |       | 4,878  |       | 5,202  |       | 8,689   |        |
| アジア  | 5,419  | 141   | 18,870 | 322   | 26,585 | 529   | 20,707  | 900    |
| 中国   | -      | -     | -      | -     | -      | -     | 23,760  | 1,372  |
| 北米   | 11,197 | 384   | 13,005 | 163   | 17,985 | 164   | 33,709  | 693    |
| 欧州   | 7,007  | 57    | 12,961 | 97    | 21,461 | 538   | 36,183  | 1,519  |
| アフリカ | 69     | ▲ 3   | 209    | 10    | 547    | 12    | -       | -      |
| 連結調整 | -      | 244   | -      | ▲ 22  | -      | 337   | -       | ▲ 67   |
| 連結合計 | 43,528 | 9,060 | 64,817 | 6,296 | 85,426 | 9,008 | 138,994 | 11,578 |

（出所）韓国金融監督院およびサムスン電子ホームページの監査報告書をもとに作成。

また、サービス・マーケティングの重要性が、近年強く叫ばれているが、家電品のような耐久消費財の場合は特にそうである。日本のサービス提供は、家電量販店や系列店など小売店主導で行われているが、韓国や中国では日本と異なりあくまでもメーカー主導である。中国の分析は別稿に譲るとして、韓国の場合は、メーカーが大型直営店を経営しその大型直営店がサービス部門を備えていることが大きな特徴になっている。すなわち、メーカーのサービスネットワークは、部品供給などを含めて排他的であり、系列店シェアの維持および拡大にかなり貢献していると考えられる。これらの分析は、最近流行のサービスドミナント・ロジックの概念のレビューを行ったうえで行う。

さらに、企業にとって資本利益率を高めることが好業績に結びつくが、そのためには次の式が示すように、売上高利益率を高めるか、資本回転率を高めることが必要になる。

$$\begin{aligned}\text{資本利益率} &= \text{利益} / \text{資本} = \text{利益} / \text{売上} \times \text{売上} / \text{資本} \\ &= \text{売上高利益率} \times \text{資本回転率}\end{aligned}$$

売上高利益率は、差別優位性をもつ特徴ある製品やサービスを開発するか、特許や商標で守られた商品があれば高い売上高利益率を実現できるが、必ず後発企業の参入が起これ、競争が激化し、利益率は低下する。これに対して効率性の高い中間流通システムは日々の改善の積み重ねからでてくるもので、花王や日本コカコーラのような高い利益率をあげている多くの企業は、非常に足腰の強い中間流通システムに支えられている<sup>8</sup>。韓国の二大家電メーカーの好業績も同様な分析が可能ではなかろうかというのが本論文のもうひとつの分析視点である。

これまでもサムスン電子やLG電子の強さの分析は数多くあったが、製品開発戦略に偏っており、マーケティングの視点、特にチャネル戦略からの研究は非常に少ない。その意味で本研究は大きな意味をもつ。

## II サムスン電子のマーケティング・チャネル戦略の変遷<sup>9</sup>

1996年、サムスン電子が256メガDRAMを世界で初めて開発したことは、韓国内はもちろん、世界中を驚かせた事件だった。単に、DRAMで日本より先に開発したという以上に意味があった。韓国が日本より先に製品開発をしたことは、それまで一度もなかった

からである<sup>10</sup>。ここではサムスン電子の成長の足跡と、マーケティング・チャネルをどのように構築してきたのかを簡単に振り返ってみよう。

### （１）苦戦する代理店

サムスン・グループは、1938年に韓国南東部に位置する大邱で、農水産物の貿易業者として設立された三星商会サムスンにそのルーツがある。その後、三星物産、第一製糖、第一毛織、韓日銀行、三星火災、三星生命、新世界百貨店、ハンソル製紙、東洋放送、そして中央日報というように、次々と会社を設立、大規模な企業グループとして成長し、現在韓国最大の「財閥」に至っている。

1969年、三星グループは「三星電子」を設立し電子事業へ参入、さらに同年、「三星三洋電機」と「三星NEC」の2つ合弁会社を立ちあげ、電子事業へ本格的に進出する。70年に三星三洋電機は真空管式12インチ白黒テレビの生産を皮切りに、72年に20インチ白黒テレビを単独生産、そして76年にはカラーテレビの生産にも成功する。冷蔵庫も新機種の開発やデザインの一新により、77年に国内シェアがトップになる。79年には全自動洗濯機、国内初の電子レンジとVTRの開発にも成功、さらに電気炊飯器、エアコン、AV機器、パソコンなど様々な商品が製品ラインに加えられ、総合家電メーカーとしての地位を確立していく。

新製品の開発が進み、量産体制が整うにつれて、販売網やアフターサービス活動の強化策も講じられる。1974年に98の商店と代理店契約（卸と小売兼業で日本の家電系列店に相当）を結ぶとともに、サービスセンターを釜山、大邱、太田、および光州の4カ所に設けた。本社組織も大きく改組し、販売部のもとに釜山、大邱、太田、光州、全州、晋州の6地域に営業所を設置し販売促進活動を強化した。76年には4つの営業所を新設するとともに、代理店も228に増やすなどチャネル網の整備をさらに進めた。また、ブランドを確立し取引上優越な立場をもたらすアフターサービス網の拡充も行う。74年に5カ所だったサービスセンターは77年に15カ所までに増え、顧客からの要請前に購入商品を事前点検するサービスチームを設置するなどサービス業務も多様化させていく。そして、修理サービスが提供できる代理店を「サービス指定店」とし、サービスの充実・拡大を図った。今になって振り返ると、こうした初期におけるサービス重視戦略が現在の強固な地位の確立の大きな原動力のひとつになったといえる。

しかしサムスン電子の経営は順調とはいえず、業績が悪化する代理店の増加や在庫品の

転売など代理店との摩擦も表面化し始める。そこでサムスン電子は、1976年、全国の代理店主と社内の全幹部および販売担当者が集め、ソウルで「販売革新大会」を開いた。松下電器産業（現パナソニック）の「熱海会談」<sup>11</sup>を彷彿させる出来事であるが、「代理店の繁栄イコール会社の反映」という理念のもとに、代理店と会社の共存共栄を図るための様々な取決めがなされ、その後サムスン電子が飛躍的な高成長を可能にする転機となった。そして輸出の拡大に伴う海外支店も増設され、79年には10拠点にのぼった。

## （2）高度大衆社会と代理店網の拡大

1979年は、朴正熙の「維新体制」が幕を下ろした韓国政治の転換点であった。当時韓国経済は、第2次石油危機の影響から深刻な打撃を受け、輸出が伸び悩み、生産設備の過剰が常態化した。経済が低迷するなか、新たに誕生したのが全斗煥政権であった（木宮[2003]111頁）。全政権は、政府主導による高度成長の歪みを是正するために、「政府主導体制から民間主導体制」の経済を目指し、また直接投資の大幅な自由化、外資系銀行の認可設立など貿易・投資における自由化政策を次々に推進した。87年に民主化宣言をして誕生したのが盧泰愚政権であったが、政治権力と癒着した特定の財閥の優遇措置は是正されなかった（朴[2004]7頁）。86年以降は輸出好調を受けた活発な設備投資、個人消費の拡大、ソウル・オリンピック特需など、内外需要がバランスよく回復し、実質GNPは86～88年の3年間は2ケタ成長となった（深川[1997]59頁）。80年代は、経済成長による所得の上昇と共に、三種の神器などが急速に普及し、韓国も高度大衆消費社会に突入した。80年、カラーテレビの国内販売が認められ、カラーテレビ放送も開始された。83年に大宇電子が参入、家電業界の市場構造は2社から3社の寡占体制になり、政府も景気浮揚策として、家電製品に課していた「特別消費税」の税率引下など需要刺激策を施した。

表3 大手家電メーカー3社の代理店数の推移

|      | 1982年 | 1983年 | 1984年 | 1985年 | 1988年 | 1989年 | 1990年 | 1991年 | 1992年 | 1993年 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 三星電子 | 425   | 495   | 620   | 720   | 1,180 | 1,210 | 1,353 | 1,390 | 1,413 | 1,440 |
| 金星社  | 430   | 450   | 497   | 624   | 1,102 | 1,325 | 1,403 | 1,450 | 1,421 | 1,430 |
| 大宇電子 | 199   | 363   | 539   | 658   | 1,154 | 1,256 | 1,211 | 1,080 | 1,061 | 1,180 |
| 合計   | 1,055 | 1,308 | 1,656 | 2,002 | 3,436 | 3,797 | 3,967 | 3,920 | 3,895 | 4,050 |

（出所）サムスン電子30年史[1999]および姜明均[1994]による。

サムスン電子はそれまでの代理店チャンネルとは別に、1981年に訪問販売を展開するために「アトム隊」という特別販売組織を作り、信用販売制を導入拡大させた。また、86年に代理店の下に新たに販売店（系列店とも呼ぶ）組織を構築するなどさらなる販売網拡大を目指した。さらにAV機器専門店、冷熱機専門店、ガス機器専門店など専門代理店の開設も積極的に行った。84年には売上高1兆3516億ウォンでトップの金星社（現LG電子）を追いこした。この当時、代理店には系列店も含まれたが、厳密には系列店とは各商圏内で代理店から商品を仕入れて販売する小型店（町の電波商）をいい、その系列店を管理する代理店を「管理店」と呼んだ。情報化社会が到来し、家電製品においても技術の高度化が進むなか、経営合理化と競争力強化のために「三星電子」と「三星半導体通信」を統合し、1989年に新たに「サムスン電子」としてスタートした。サムスン電子は、家電、情報通信、半導体、およびパソコンの4事業部門から構成され、家電部門ではカラーテレビの大型化とともに高付加価値化を進め、国内初の液晶パネルの開発も行った。それとともに物流体制を整え、商品の配送時間を従来の18時間から3時間に、平均在庫日数も60日から25日に短縮させた。

### （3）大型直営店の展開

二大家電メーカーは、1991年から流通市場における資本自由化が段階的に実施されることになり、これに備えるために新たなチャンネル戦略を展開し始めた。1993年サムスン電子はソウルと釜山に、当時国内で一番大きい売場面積300坪の大型直営店「リビングプラザ」（のちデジタルプラザに店名変更）をオープンした。従来のカテゴリー別に展開してきた代理店戦略とは異なり、家電、PC、および通信機器などサムスン電子が生産した全商品を取り扱い、ショールームとしての役割も果たせる総合的な家電売場であった。寡占的家電メーカーが大型家電量販店の経営に直接に乗り出すことは日本などでは考えられないことであったが、このことがその後の韓国家電品流通に大きな影響を及ぼすことになる。一方、既存代理店に対しては、海外の小売業者との差別化を図り、ブランド・ロイヤルティを高めるために商号の変更を行い、一般家電製品を取り扱っていた代理店は「サムスン家電ランド」に、AV専門店は「サムスンAVワールド」、家電の他PCや通信機器を取り扱う総合家電店は「サムスン総合プラザ」というように取扱商品と売場面積によって区分した。この時期製造物責任法（PL法）が施行されたこともあり、全国16カ所に廃棄家電の回収のために回収センターを設立した。サービスセンター網も拡大され、92年末には94カ

所に達し、93年から全国無料配達制度を実施した<sup>12</sup>。

1996年の流通市場の完全自由化を控え、代理店の経営安定と競争力の強化を図ることを目的に、93年に「代理店経営諮問会議」を発足、また94年に全代理店主を濟州島に招請し「新経営セミナー」を実施、翌95年に経営管理システムを開発して全代理店に無償配布、業界初の代理店経営年金制度を実施した。さらに、サービスセンター網の拡大が図られ、国内最大の103の直営サービスセンターと、約2,000のアフターサービス指定代理店網を構築した<sup>13</sup>。代理店数のピークは96年の約1,600店で、2002年には800店余まで減少している。90年代後半に代理店が後退した大きな理由は、流通市場解放による海外小売業の進出に対抗するため、メーカー自ら直営大型店の展開に力を注いだことや、量販店や割引店などの大型店が成長したためである。

所得水準の向上とともに消費欲求も変化し、家電製品のデジタル化・大型化も進んだ。冷蔵庫を例にとると、国内販売台数は1995年200万台をピークにその需要は下降し始めた。しかし一方で、500リットル以上の大型冷蔵庫の需要は増加したが、その9割近くは海外製品であった。そこでサムスン電子は、高級化・個性化する消費欲求に対応するため、主に欧米市場向けに開発販売されていた冷蔵庫の「ジペル」やテレビの「パブ」などのプレミアム・ブランドを国内にも導入し、商品別のブランド・ロイヤルティを高めるマーケティング戦略をとり、97年にはほとんどの品目で国内シェアの首位に立った。

この時期にサムスン電子はマーケティング・チャネルとサービス網の整備を行った。営業組織を製品別事業部制から地域別支社体制へと変え、ソウル支社（ソウル・京畿道の一部を担当）、中部支社（仁川・京畿・忠清・江原を担当）、南部支社（釜山・慶南・テグ・慶北を担当）、および西部支社（光州・全南・済州・全北を担当）の4支社に再編した。そして98年に国内サービス部門は「サムスン電子サービス株式会社」として分社し、6支社75センター体制に改め、サービス戦略の充実を図ることになった<sup>14</sup>。

#### （4）同じような軌跡をたどるLG電子

LG電子も、サムスン電子と同じように、サービス・マーケティングの積極化と大型直営店の展開という点で同じような系譜を辿る。1979年に従来の製品別事業部制から地域事業部制へと営業組織を改め、80年にはマーケティング本部を新設する。また割賦販売制度の導入し、それによる代理店の債権管理負担をなくし販売に専念できるようにファクタリング事業部も発足させる。さらに、アフターサービスを拡充するために、スタッフの増員

や車両による巡回移動サービスの増強、そして代理店以外の直営サービスセンターを 27 カ所に増設した。一般営業組織である連絡所は 1970 年代初期には 10 カ所に過ぎなかったが、78 年 20 カ所に、代理店もおおよそ 100 店から 410 店に増加し、全国的営業網が確立した。全国を東部、西部、中部、南部の 4 つの営業所に分割し、それぞれの営業所にはまたいくつかの連絡所を設け、その連絡所のもとに多数の代理店が組織された。

1980 年代に入ると徐々に売手市場から買手市場へと変化、85 年に初めて輸出額が国内販売額を上回った。国内市場の価格安定と販売網拡大による主力商品のマーケットシェアの維持が当面の課題となり、婦人社員による訪問販売を強化したり代理店を中心にした「当日アフターサービス制度」を実施したりした。また、代理店の電算化、店舗イメージの向上、中規模店の重点育成などの系列チャネルの強化策も講じられた。

1990 年に L G 電子は代理店の規模拡大、情報管理体系の構築、大型直営店の展開、百貨店でのテナント運営、商品差別化戦略などを打ち出した。段階的市場開放による海外製品の増加や消費欲求の変化に対応するために、代理店中心の経営から脱却し、電子ランドやハイマートなど家電量販店チャネルへの対応にも積極的に応じるとともに、大型直営店の経営にも乗り出した。家電量販店や割引店との異業態間競争も激化し、代理店数は減少に転じ 2002 年には約 800 店と半減している。

サムスン電子と同じような、L G 電子直営の大型店「ハイプラザ」(のち L G ベストショップに店名変更)は、既存代理店との摩擦を回避するために資金力のある代理店(ソウル地域はデギョン流通、南部はデナム流通)を利用して展開された。1997 年に L G 電子は両社を買収、「ハイプラザ」に社名を変更した。その後、優良代理店を取り込むなどして急成長し現在に至っている。2003 年後半からは、小中規模の直営店はスクラップやリニューアルを行い、200~300 坪以上の大型店を強化していく。L G 電子のマーケティング組織はソウル・京畿道・江原道、釜山・大邱、および全羅道・忠清道の 3 つの地域別組織と、量販店・割引店、テレビネットショッピング、百貨店のチャネル別組織を組み合わせている。

### Ⅲ マーケティング・チャネル戦略の新たな展開

このように韓国では、かなり早い時期からサムスン電子そして L G 電子はマーケティング・チャネルの系列化とサービス重視のマーケティングを推し進めてきた。その後の展開はどうなっているのだろうか。この十数年間に何度現地調査を試みても、日本における

家電量販店の勃興とはまったく対照的に、韓国では家電量販店は非常に限定的な発展しかみられず、二大メーカーの系列化はますます強化されてきている。

ここでは、サムスン電子とLG電子のマーケティング・チャンネルとサービス・マーケティングの最近の動向、苦戦する韓国二大家電量販店「ハイマート」と「電子ランド」の現状、および割引店の家電品販売について紹介したいが、これらに関する情報量は極めて限定的である。そこでマクロ的には韓国の『商業統計表』、ミクロ的に筆者によるヒアリング調査による情報をもとに分析を進めよう。

### (1) 家電品代理店の大規模化と大型直営店の拡大－韓国の商業統計分析

1990年代以降、家電品チャンネルの新たな担い手となった家電量販店や割引店の成長、そして系列直営店を中心として二大家電メーカーのマーケティング・チャンネルの再編成による家電品流通の変動を韓国の『商業統計表』を用いて見てみよう<sup>15</sup>。

韓国の小売店舗数は、その殆どの業種が1996年にピークを迎え、その後は減少に転じている(趙[2007])。「家電製品小売業」の店舗数も96年21,527店を最大に、その後減少に転じ、2009年6,100店までに減少している。一方、1店舗当たりの年間販売額は、3億2,500万ウォンから12億2,600万ウォンへと約4倍に増加している。00年の韓国標準産業分類の改訂により、その多くが携帯電話販売店である「通信機器小売業」が家電製品小売業から分離された点を勘案しても、メーカーが積極的に推し進めた代理店の大規模化や大型直営店の拡大が商業統計からも裏付けられる。

表4 家電品卸売業と小売業の動向

単位：億ウォン

|            | 1986年  |        | 1996年  |        | 2001年  |        | 2005年  |        | 2009年  |        |
|------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|            | 店舗数    | 年販     |
| 家電製品・部品卸売業 | 1,795  | 8,759  | 2,811  | 33,538 | 2,760  | 62,983 | 2,865  | 68,926 | 3,113  | 94,710 |
| 通信装備・部品卸売業 | —      | —      | —      | —      | —      | —      | —      | —      | 2,072  | 73,252 |
| 家電製品小売業    | 13,184 | 14,324 | 21,527 | 70,113 | 9,224  | 54,515 | 6,943  | 66,089 | 6,100  | 74,799 |
| 通信機器小売業    | —      | —      | —      | —      | 10,726 | 30,282 | 12,009 | 56,473 | 20,336 | 84,384 |

(出所) 韓国統計庁『商業統計表』各年(2009年は『卸小売業調査報告書』)により算出。

(注) 2000年韓国標準産業分類の改訂により、2001年以降の家電品小売業は「家電製品小売業」と「通信機器小売業」に細分化された。通信機器小売業とは携帯電話、固定電話、無線機、自動車電話などを販売する小売業(統計庁[2000]『韓国標準産業分類』)。

家電品小売店の大規模化傾向は、売場面積規模別の分析からもみることができる。まず規模別の店舗数シェアの推移でみると、家電3社が販売チャネルの拡大を急いだ時期でもあって、1986年までは10坪にも満たない30㎡未満クラスの店舗が全体の96%を占めている。しかしながらその後の比率は年々低下し、2009年には22%までに減っている。一方、90年代に入ると、家電3社により既存代理店の規模拡大と直営店展開などが積極的に行われたことや、家電量販店チェーンの店舗展開が相まって100㎡前後クラスの店舗が急増している。また、00年代では300㎡以上クラスの店舗が倍数で増加をしている。特に00年代半ば以降には、1,000㎡以上クラスの店舗も大幅に増加している。

表5 家電製品小売業の売場面積規模別の推移

単位：億ウォン

|           | 1986年  |        | 1996年  |        | 2001年 |        | 2005年 |        | 2009年 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
|           | 店舗数    | 年販     | 店舗数    | 年販     | 店舗数   | 年販     | 店舗数   | 年販     | 店舗数   |
| 10㎡未満     | 8,900  | 3,296  | 999    | 950    | 353   | 296    | 294   | 436    | 1,346 |
| 10～30     | 3,633  | 6,446  | 6,046  | 5,770  | 1,924 | 2,061  | 1,377 | 1,638  |       |
| 30～50     | 449    | 2,414  | 6,287  | 10,470 | 2,264 | 3,890  | 1,506 | 2,384  | 776   |
| 50～100    | 164    | 1,300  | 5,965  | 22,309 | 2,695 | 9,471  | 1,551 | 4,167  | 1,891 |
| 100～300   | 33     | 773    | 2,093  | 19,847 | 1,424 | 15,940 | 1,073 | 10,414 | 947   |
| 300～1000  | 5      | 97     | 227    | 10,767 | 522   | 20,603 | 1,024 | 37,027 | 1,007 |
| 1000～3000 | —      | —      | —      | —      | 39    | 2,170  | 115   | 9,728  | 93    |
| 3000以上    | —      | —      | —      | —      | 3     | 84     | 3     | 295    | 40    |
| 小売計       | 13,184 | 14,326 | 21,517 | 70,113 | 9,224 | 54,515 | 6,943 | 66,089 | 6,100 |

(出所) 韓国統計庁『商業統計表』各年および『卸小売業調査報告書』2009年より作成。

表6 通信機器小売業の売場面積規模別の推移

単位：億ウォン

|          | 2001年  |        | 2005年  |        | 2009年  |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
|          | 店舗数    | 年販     | 店舗数    | 年販     | 店舗数    |
| 10㎡未満    | 452    | 356    | 555    | 858    | 6,079  |
| 10～30    | 3,570  | 3,354  | 3,936  | 6,250  |        |
| 30～50    | 3,631  | 6,655  | 3,809  | 10,248 | 6,134  |
| 50～100   | 2,375  | 11,088 | 2,789  | 17,406 | 5,651  |
| 100～300  | 638    | 7,424  | 840    | 16,983 | 2,079  |
| 300～1000 | 50     | 1,164  | 79     | 4,712  | 382    |
| 1000以上   | 10     | 242    | 1      | —      | 10     |
| 小売計      | 10,726 | 30,283 | 12,009 | 56,457 | 20,335 |

(出所) 表5と同じ。

次に、規模別の年間販売額のシェアの推移において特記すべき点は、2000年以降に300㎡以上クラスのシェアが最も高くなっていることである。1996年に15%だった同クラスのシェアは05年には71%まで拡大している。二大メーカーが積極的に増やしてきた中規模の直営店戦略が功を奏した結果とも言える。初期の代理店規模では、品揃えの面からメーカーや消費者の期待に対応しきれない現状がうかがえる。

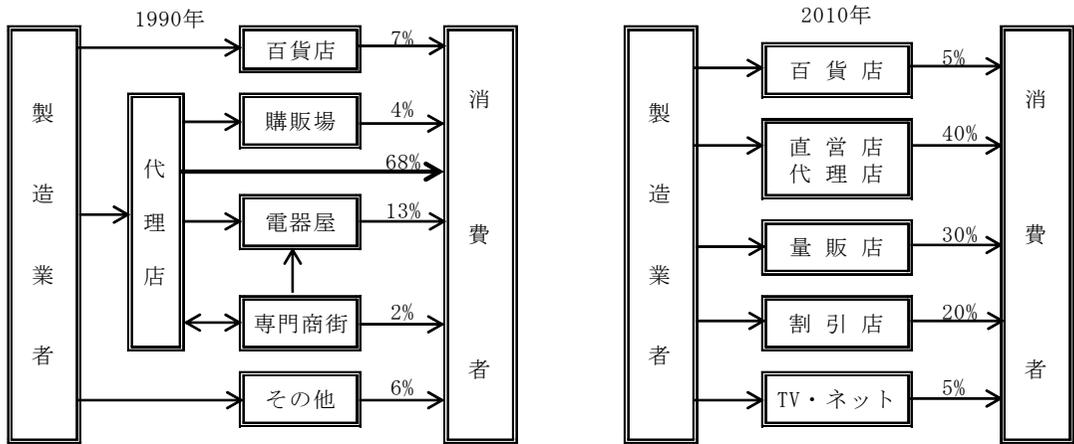
## (2) 進展する家電品チャネルの系列化

サムスン電子の大型直営店「デジタルプラザ」(売場面積200~250坪)は2011年末に全国で295店舗あり、代理店も売場面積を100~150坪に大型化してきている。また、代理店のなかからは直営店に鞍替えしたモノもある。これら系列化されたチャネルの売上シェアは、業界関係者に対する聞き取り調査では40~50%に達する<sup>16</sup>。従って、チャネルは系列店中心であり、建値制が敷かれ、かなりの程度価格の安定化が図られている。ただし、業界関係者によると「法律問題もあり、建値は強制ということではなく参考価格を示し、販売員を派遣しコントロールしている」と語っている。しかし韓国では、社員は店舗マネジメントと後方事務を行い、実際に販売業務を行うのは専ら派遣店員であり、百貨店からネットのチャネルに至るまであまり鞅が広がらないような仕組みになっている。また、派遣店員がそのまま量販店の社員になるケースも多いとのことである。二大メーカーの販売額シェアは、系列店チャネルがおおよそ50%、価格の鞅は10%以内に抑えることがマーケティング目標といわれている。

系列化された代理店中心のチャネルは、現在も主要チャネルとして位置付けられてきている。サムスンとLGの代理店数はそれぞれ320店と250店ほどまでに減少しているが、店舗規模を大型化している<sup>17</sup>。1997年の経済危機以降、大型直営店および代理店の大型化を進めていく中で、代理店の下位組織とも言えるいわゆるまちの電器屋さん(系列店や電波商)や店舗規模の小さい代理店は総合家電メーカーとしてのフルライン化や製品の大型化に伴い系列チャネルとしての役割を担えなくなっている(図1参照)。

サムスン電子の大型直営店の展開は、1993年、大型直営店「リビングプラザ」(現デジタルプラザ)をオープンしてからである。新たな販売チャネル戦略は、96年の流通市場完全開放後のとりわけ日本の家電量販店の参入に備えるためであった。ソウルを中心とした大都市の中心商圈へ販売拠点を確保し、先発者としての優位と一定のマーケットシェアを維持していくための未然の方策であった。直営店の展開はその後も積極的に行われ、店舗

図1 大手家電メーカーの家電品販売チャネルの変遷



(出所) 左表は三星経済研究所『三星経済』1992年8月号を一部修正、右表はメーカーや量販店など業界関係者のヒアリングをもとに作成。(注) その他には、特別販売(軍や官公署への納品)と年金売場(国家公務員およびその家族が利用する販売店)が含まれる。

数は95年の15店舗から99年の151店舗までに急増した。2000年にはサムスン電子の子会社となり、社名も「リビングプラザ」に改めた。直営店のデジタルプラザでは、サムスンの全商品が取り揃えられ、ワンストップショッピングができ、専門技師が配達設置サービスを行い、問題が発生したらすぐに対応できるアフターサービス体制が整えられている。充実したサービス体制は、消費者の店舗選択において、価格訴求型の割引店や家電量販店との有効な比較対象となっている。そして、代理店とのコンフリクトを緩和させるために店頭価格が1~2%ほど高く設定されており、全商品を取り揃えない代理店の仮展示場の役割も果たしている<sup>18</sup>。

サムスは2011年に直営店を展開しているリビングプラザへ1,300億ウォンの増資を行っており、LG電子も国内販売網の拡大と既存店舗のリニューアルのため、ハイプラザへの320億ウォンの追加出資を決めている<sup>19</sup>。直営店をマーケティング・チャネル政策の中心に据えた戦略は、21世紀に入ってもいっそう強化されている。

現在、サムスン電子は国内工場を水原(テレビ)、光州(白物)、亀尾(携帯電話)3カ所に、配送センターは2カ所に集約している。配送センターはそれぞれ4,000坪の広さがありクロスドッキング方式である。すなわち在庫をもたないことを基本としており、テレビの例でみると工場在庫は5~8日、流通在庫を加えた全体では7~9日で、在庫量は毎日総チェックしている。小売店から発注があると、配送センターに在庫があればすぐ配送、ない場合でも3日で対応している。ソニー、トヨタ、パナソニックなどをベンチマークし

表7 サムスンとLGの直営店の業績と代理店数の推移

単位：億ウォン

|          |      | 2000年 | 2001年 | 2002年  | 2005年 | 2010年  | 2011年  |
|----------|------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|
| サム<br>スン | 直営店数 | 192   | 225   | 262    | —     | —      | 295    |
|          | 売上高  | 5,845 | 8,010 | 10,415 | 9,231 | 17,294 | 18,506 |
|          | 営業利益 | 140   | 219   | 151    | 36    | -9     | 53     |
|          | 代理店数 | 987   | 900   | 829    | —     | —      | 320    |
| L G      | 直営店数 | 73    | 126   | 165    | 182   | 224    | 268    |
|          | 売上高  | 3,676 | 6,090 | 9,460  | 5,983 | 11,616 | 13,987 |
|          | 営業利益 | -35   | -141  | -179   | 45    | -10    | 106    |
|          | 代理店数 | 1,019 | 921   | 798    | —     | —      | 250    |

(出所) 各社事業報告書および監査報告書をもとに作成。

(注) 2005年以降サムスンは直営店と代理店数を、LGは代理店数を公表していない。2011年サムスンの直営店数は電子新聞(2012年2月7日付)、両社の代理店数は毎日経済新聞社(2011年4月11日付)の推定値である。



写真1 「デジタルプラザ」の売場風景



写真2 「ハイマート」の売場風景

て、在庫を持たないでいかにリードタイムを短縮するかに取り組んできたことが迅速な配送を実現し、サムスン電子の優位性のひとつになっている<sup>20</sup>。

一方のLG電子についても、サムスン電子と並行した軌跡を歩んでいる。LG電子戦略企画室上級マネジャーによると、「マーケティング戦略上、特定のチャンネルに偏るのは好ましくなく、系列店の50%シェアは守っていきたい。そのために重要なことは各業態間であまり価格差が生じないようにする」<sup>21</sup>という基本方針を採っている。200坪を超えるLG電子の大型直営店「ベストショップ」は、2011年で268店あり、伝統的な代理店もかつては

20～30 坪だったのが、現在は約 150 坪と大規模化している。ただし代理店数は大幅に減少している。価格は工場出荷価格であり、表面的にはオープン価格化が進んでいるが、実質的には参考価格を示し、鞘が開くことを阻止している。物流に関しても、系列店チャンネルは、工場⇒メーカーの配送センター⇒消費者、量販店・割引店チャンネルは、工場⇒量販店・割引店の配送センター⇒消費者ということで、サムスン電子と同じような仕組みを構築している。後述するアフターサービスは、ブランドイメージの高揚と差別化の重要な要素であり、費用は年間 1,000 億ウォンくらい投じている。

### （3）伸び悩む家電量販店と波乱要因の割引店

韓国の家電量販店第 1 位のハイマートは、韓国三大家電メーカーのひとつであった大宇電子の一手販売独占権を持つ販売会社として 1987 年に設立された「(株) 韓国信用流通」がその前身である。97 年の IMF 危機による大宇グループの経営破綻、解体とともに店舗名である現在のハイマートに社名が変更される。2001 年には従業員持株会社として大宇から独立し混売店として再出発するが、08 年に建築関連の中堅財閥の有進グループの傘下に入ることとなった。そして、最近の新聞報道などによると、2012 年 7 月、ハイマートは、筆頭株主である有進を含む主要 3 株主が合わせて 65.25%（1 兆 2,480 億ウォン）の保有株を、ロッテショッピングに売却することで合意し、店舗名もロッテハイマートに順次変更していくことが明らかになった<sup>22</sup>。

ハイマートの店舗規模は 200 坪～1000 坪と幅があるが、まちはずれ（郊外を含む）に立地し 400 坪くらいの店舗規模が多い。品揃え数は平均で、10,000 品目、店員は 15～20 人、半分が社員で半分が派遣社員であるが、LG 電子とサムスン電子からの要望があり派遣社員が増える傾向にある。二大メーカーとは緊張関係にあるとはいえ、商談はメーカーと随時行われ、その際メーカーからは値崩れしないように要求される。各店舗は割引店などその商圏の競争状況で、ある程度の範囲内で価格を下げることもあるが、破滅的な価格競争に陥ることはなく、メーカーとの協調関係も維持されている<sup>23</sup>。粗利益は平均で約 25%だが、サムスン電子や LG 電子の大型家電は平均より低く、中小メーカーの家電は平均より高い。一方、販管費は 18%と高くなっているが、その理由はテレビ CM をメインとした高額のプロモーション費と店舗の 9 割以上が賃貸であるために家賃負担が大きいからである。

表8 ハイマートの業績推移

単位：億ウォン

|      | 2000年  | 2001年  | 2005年  | 2010年  | 2011年  |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高  | 11,191 | 14,863 | 19,812 | 30,467 | 34,003 |
| 営業利益 | -161   | 241    | 994    | 2149   | 2581   |
| 店舗数  | 211    | 229    | 235    | 274    | 305    |

(出所) 韓国金融監督院「ハイマート事業報告書」をもとに作成。

生産段階の複占構造とともに二大メーカーの優越的地位をさらに強固にしているのは、アフターサービス戦略である。アフターサービスはサムスン電子とLG電子が膨大なサービス網を築いていて入り込む余地がない。小型家電に関してのみ2003年全国15カ所に小物のサービスセンターを設置しているに過ぎない。大型家電のアフターサービスのプロセスは以下のようになっている。顧客からハイマートに依頼がくると、メーカーのサービスセンターの電話番号を教える、そこで顧客が直接電話し、メーカーが処理するというものである。サムスン電子やLG電子のサービスセンターは、拠点数が非常に多く迅速に対応している。日本のように量販店は迅速なサービスが提供できないし、たとえ対応しようとしても部品供給がされないで直接修理業者に依頼することはできない。メーカーは修理をコストと考え、年間250万ウォン以上購入すると、修理サービスは無償1年プラス2年にしたりしているので食い込むことは実際難しい。韓国ではこのメーカーのサービス網の囲い込みがチャンネル戦略の要のひとつになっている。なお、物流に関して、配送センターはハブが4カ所、小物家電用が10カ所あり、運営は「ハイマートロジテック」が行っている。センター経由率が90%、約1週間分の在庫を保有し、迅速は配送を実現している。

韓国家電量販店第2位の電子ランドは、さらに悪い状況にある。2011年現在110店舗あり、その中には直営店の他に百貨店などへのテナント(12店)や小型デジタル家電店(14店)が含まれる。ここ数年の業績は非常に厳しい状況にあり、売上高は08年以降前年比割れを記しており、営業利益においても09年からマイナスで前途も厳しい。業績悪化の原因としては、リーマンショックによる家電不況が根底にあるが、何よりも二大寡占メーカーパワーが強すぎて、対抗力を発揮する余地が少ないことである。特に二大メーカーは充実したアフターサービス網を構築しているので、ブランド・ロイヤリティおよびメーカーに対する消費者の信頼度は非常に高い。従って、量販店ブランドでは安心されないし、日本や中国の家電製品のアフターサービスに対する韓国での信頼度も低いので思うような品揃えにも限界がある<sup>24</sup>。

表9 電子ランドの業績推移

単位：億ウォン

|      | 2000年 | 2005年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高  | 4,714 | 5,029 | 6,606 | 6,105 | 5,447 | 5,349 |
| 営業利益 | 109   | 24    | 24    | -42   | -63   | -5    |
| 店舗数  | 52    | 61    | 109   | 106   | 102   | 110   |

(出所) 韓国金融監督院「電子ランド監査報告書」をもとに作成。

韓国では、百貨店や割引店でも家電品販売が行われている。この中で、波乱要因の可能性があるとすれば、割引店の成長である。ここでは割引店第3位のロッテマートの家電品販売をみてみよう<sup>25</sup>。ロッテマートでは、2009年から大型専門店業態「デジタルパーク」をテナント方式で展開し始めた。同年、ロッテマートソウル駅店の家電品売場を改装して第1号店をオープン、12年現在12店舗に増えている。デジタルパークの売場面積は500～800坪であり、以前の家電売場に比べて2～3倍に増えている。その狙いは、家電量販店並みの仕入条件を獲得することにあるが、今のところ実現していないようである。

現在、仕入は本部の集中仕入であり、ロッテマートの家電売場もデジタルパークも本部仕入という点では同じで、本部が仕入れた商品を各店舗に割り振っている。商品の販売価格については、業態間であまり価格差はないが、地域による若干の価格競争はおこなわれている。それは立地する店舗の条件、つまり、競合店舗の状況により決定しているためである。また、ロッテショッピングのグループで、家電品販売でカニバリゼーションがおこる可能性があるが、ロッテ百貨店ではプレミアム家電、ロッテマートやデジタルパークでは中低価格品中心の品揃えと棲み分けを図っている。小売価格については、本部よりメーカー希望小売価格を守るよう指示があり、遵守しないとメーカーの力が強い商品は店舗への納品が遅れたり、配荷されなかったりするのので、価格についての冒険はしないコトが得策と考えている。もちろん店舗としても、割引販売すれば、それだけ利益が減少するので進んでやろうという誘因は薄い。サービスについては家電量販店と同じようにすべてメーカー依存であり、商品配送からアフターサービスまですべてメーカーが担当している。ただし、小物商品はメーカーから直接に店舗に配送され、消費者が持ち帰る。

このように割引店の家電品販売も今のところ二大メーカーとの協調路線を採っているが、かつて日本の総合スーパーが目玉商品として家電製品を積極的に扱ったように<sup>26</sup>、特定商圏内で割引価格競争を仕掛けるのは、おとり商品商法をひとつの特徴とする割引店のケー

が多く。ロツテマツトなどの大手割引店では液晶テレビのPB化も行っており<sup>27</sup>、ハイマツトを傘下におさめることになったことと相俟って、波乱要因になる可能性を秘めている。韓国ナンバーワン割引店チェーンであるEマツトも、2011年10月に32インチLED液晶テレビを二大メーカーとほぼ同じ仕様で、メーカー品より40%安い49,900ウォンで販売したところ、開始8時間で1,350台を売り切っている<sup>28</sup>。しかしながら、大手割引店が売り出していたいわゆる「半値テレビ」の購入客に対して、製販両者のアフターサービス体制が不十分で、修理サービスが十分に提供できなかったことも露呈している<sup>29</sup>。

#### IV サービスドミナント・ロジックとアフターサービスの充実

経済のサービス化・ソフト化の進展と共に、サービス・マーケティングが重要になってきている。ここでは「サービスドミナント・ロジック」の概念を批判的に紹介しながら、アフターサービス戦略が強固なマーケティング・チャネルを支えるというロジックを提示したい。

##### (1) 経済のサービス化・ソフト化

日本を含め先進国になるに連れて、経済はサービス化・ソフト化が進行する。経済のサービス化の進捗度は通常、第3次産業のシェアでみるが、日本経済でもシェアを高め、2005年の産業連関表によると、就業者数で67%、GDPで56%まで占めるようになっている。第3次産業は、電気・ガス・水道・運輸・通信・小売・卸売・飲食・金融・保険・不動産・サービス・公務・その他の産業などであり、これらサービス産業は労働集約的で雇用創出力が高く、IT、高齢社会、グローバル化、環境問題に関連するサービス分野の市場が拡大している。経済のサービス化は、家計消費支出のなかでは交通、通信、教育、教養娯楽（旅行を含む）といった費目の増加となってあらわれる。

経済のサービス化は第3次産業特有のモノではなく、農業や製造業においても、研究開発やマーケティング機能の重要性は増加しており、第1次・2次産業でも経済のサービス化は進行している。

一方の経済のソフト化とは、サービス化と同義に用いられることもあるが、「物的商品に比べ、情報知識、サービスなどの無形・非物的商品価値評価が相対的に高くなること」（広辞苑）であり、一般には、「経済の中で知識、情報、技術、企画、デザイン等のソフトな業

務が重要な役割を占めるようになった社会」と説明されることが多い。この意味で日本でも、経済のサービス化・ソフト化が進んでいる。

経済のサービス化・ソフト化が高まると、当為としてサービス・マーケティングが重要にならざるをえない。ただしサービスに種々のカテゴリーがあることに注意をする必要がある。コトラーによれば、次の4つのカテゴリーに分類している<sup>30</sup>。

- ①純粋な有形財（たとえば、石鹼、練り歯磨き粉）
- ②サービスを伴う有形財（たとえば、自動車やコンピュータ）
- ③有形財とサービスの混合タイプ（たとえば、レストラン）
- ④若干の付随サービスと有形財を伴うサービス（たとえば、航空輸送サービス）
- ⑤純粋なサービス（たとえば、ベビーシッター、心理療法）

このように、サービスのカテゴリーにはいくつかの種類があるが、サービスとしての商品特性としては、無形性、不可分性、変動性、消滅性の4つがあげられる<sup>31</sup>。重要なことはこれらの特性も、4つのカテゴリーと同様に、有形財と無形財というように2分法で明確に区分するのではなく、連続線上に位置づけられるモノである。

## （2）サービス・マーケティングとサービスドミナント・ロジック

サービス・マーケティングとは何かという議論は、容易ではない。製品マーケティング、サービス・マーケティング、アイディア・マーケティングというように明確に区別することができれば、定義は簡単であるが、製品マーケティング中心の時代からサービス・マーケティングの研究は蓄積されてきている。それは、製品とサービスは、カテゴリー分類でも判るように不可分に結びついているからである。

重要なことは、経済のサービス化・ソフト化の進展と共に、製品中心のマーケティングからサービスを重視したマーケティングに移行してきていることである。バルゴとラッシュは「サービスドミナント・ロジック」という概念を提示し、マーケティング体系の再構築を試みている。有形財中心とサービス中心ではマーケティングに対する見方が異なるとし、資源の定義を「オペランド資源」と「オペラント資源」に分類して、「プロダクトドミナント・ロジック」の違いを説明している<sup>32</sup>。

バルゴらが有形財と無形財、オペランド資源とオペラント資源は連続的に把握すべきであるので、二分法には大きな問題を感じるにしても、経済構造が変容するなかでサービスドミナント・ロジックの重要性を指摘した点は評価することができる<sup>33</sup>。本論文が研究対

表 10 製品マーケティングとサービス・マーケティングのロジック

|                 | 伝統的な有形財中心の<br>支配的ロジック                                    | 新しいサービス中心の<br>支配的ロジック  |
|-----------------|--|--|
| ①交換の主な<br>単位    | 人々は有形財 (goods) を交換する。有形財は主にオペラント資源として役立つ。                | 人々は専門的コンピテンス (知識やスキル) やサービスを獲得するために交換する。知識やスキルはオペラント資源。  |
| ②有形財の役割         | 有形財はオペラント資源で、最終商品である。マーケターは受取、形態、場所、時間、所有を変化させる。         | 有形財はオペラント資源 (埋め込まれた知識) の伝達者。他のオペラント資源 (顧客) により利用される中間的「製品」である。                                       |
| ③顧客の役割          | 顧客は有形財の受け手で、オペラント資源である。マーケターは顧客を細分化し、把握し、配送し、プロモーションを行う。 | 顧客はサービスの共創者。マーケティングは顧客との相互作用で行うプロセス。顧客は主にはオペラント資源であるが、オペラント資源として機能することもある。                           |
| ④価値の決定<br>と意味   | 価値は生産者により決定される。価値はオペラント資源 (製品) に埋め込まれ、「交換価値」によって決められる。   | 価値は、顧客が「使用価値」として受け取り、決定する。価値は、オペラント資源がベネフィットをもたらすようにすることから生じるが、オペラント資源によって移転されることもある。企業は価値を提案するだけである |
| ⑤企業と顧客<br>の相互作用 | 顧客はオペラント資源で、資源との取引を創造のために行動させられる。                        | 顧客は主にオペラント資源で、関係性取引や共同生産の能動的参加者である。  |
| ⑥経済成長の<br>源泉    | 富は有形財の余剰から生まれ、オペラント資源の所有、統制、生産から構成される。                   | 富は、専門的知識やスキルの適用や交換からえられる。それはオペラント資源を将来利用する権利である。   |

(出所) Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. [2004] “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68 (January) pp.1-17.

象とする家電製品は、コトラーの分類ではサービスを伴う有形財であり、サービスドミナント・ロジックからマーケティング戦略を構築しなければならない。ただし、オペラント資源とオペラント資源に分けることにより、有形財中心とサービス中心ではマーケティングに対する見解を理解することに役立つにしても、果たしてこのようなジャーゴンを新たに用いる必要があるのかに対しては聊かの疑問を感じる。

## (2) 大型直営店併設のサービスセンター網

サムスン電子の「サービスドミナント・ロジック」の実践をみてみよう。サムスンのサービス提供は、大型直営店に併設されたサービスセンターが行っている。こうしたタイプが全国に162ヶ所あり（うち協力会社86）、そこでは協力会社のエンジニアが実際の修理作業を担っている。しかし、部品供給などは本社で行われており、製品の核心的な技術も本社エンジニアが保有している<sup>34</sup>。韓国の家電メーカーが、マーケティング・チャネル戦略の基本に大型直営店を据えたひとつの理由は、サービスセンター網の充実とともに、顧客に対する信頼性の訴求にある。筆者が訪れたサムスンデジタルプラザ釜山本店は、2010年12月にオープンしたばかりの2階建て、売場面積1,100坪の当時国内最大級の直営店である。店内には住宅設備の展示場とともに、写真3のような近代的なサービスセンターが店内の一角に併設されていた。釜山本店のサービスセンターでは、本社から派遣されている社員はセンター長と技術長の2人だけで、協力会社の社員13人を使い、主にここではスマートフォンの修理サービスなどを行っているの、サービスセンターとしては小規模といえる。李センター長の話によると、前任の中規模のセンターでは従業員59人のうち27人が内勤、32人が外勤で、センター長と技術長の2人以外の57人が協力会社の社員であり、1日およそ500件を扱い、修理対象品目の内訳は洗濯機20%、冷蔵庫20%、テレビ・PCなどが60%であったという<sup>35</sup>。

サムスン電子サービスは、1998年にサムスン電子のサービス事業部から分社しており、サムスン電子の持株比率は2011年現在99.3%である。売上高は年々増えており、11年は9,049億ウォンにのぼる。アフターサービスの提供は店舗訪問の他にネットや水原、大邱、

光州にあるコールセンターで受け付け、最も近いサービスセンターのエンジニアが訪問修理を行っている。水原のコールセンターではAV、携帯電話、PCを、大邱は小型家電とAV、光州は生活家電を担当している。同社は、韓国標準協会主催の「2010年韓国サービス品質指数」において、家電とPCのアフターサービス部門で9年連続1位、携帯電話は7年連続1位に選ばれ



写真3 デジタルプラザ釜山本店内のサービスセンター。

るなど消費者の高い信頼を得ている<sup>36</sup>。また、韓国能率協会コンサルティングの2012年度「韓国で最も尊敬される企業」の調査でも、サービス業分門で最も高い評価を得ている<sup>37</sup>。

表 11 サムスン電子サービスの業績推移

単位：億ウォン

|      | 1999年 | 2000年 | 2005年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 売上高  | 2,539 | 3,265 | 5,009 | 6,687 | 8,047 | 9,049 |
| 営業利益 | 92    | 36    | -3    | 5     | 32    | 32    |

(出所) サムスン電子サービス「事業報告書」。

(注) 2010年度より会計処理方法および財務諸表の作成を国際会計基準に変更している。

サムスン電子は、1975年に「サムスンサービスアカデミー」というエンジニアの養成機関を設置しており、現在はサムスン電子サービスが引き継いでいる。養成機関では製品により異なるが研修期間はおよそ3ヶ月、その後現場で1年間実習して協力会社に就職することになる。協力会社で10～15年の経験を積めば、そのなかで独立希望者は事業計画書を提出し、審査をクリアすると独立できることが制度化されている。また、修理業事業者もサムスン電子サービスおよび関連業務歴15年以上（小型センターは10年）など一定基準を満たせば、新規の協力会社公募入札に参加できる。こうしたメーカーによる自社製品のエンジニアの養成は、協力会社への安定的な人材確保と高質のサービス提供が維持できる共存共栄システムとも言える。こうした取り組みはLG電子でも同様に行われている。

2006年、サムスン電子はエンジニアが定期的に自宅や事務所を訪問し、デジタル家電の修理や点検を行う「家電製品主治医宣言」をして事後サービスからケアサービスへの戦略を採ったことがある。年会費が20万ウォンのシルバー会員には、月1回訪問してテレビ、冷蔵庫、洗濯機の点検、30万ウォンのゴールド会員には、月1回訪問して加えてパソコン、50万ウォンのプラチナ会員、月1回訪問してすべての商品を点検するという内容であった。しかし、消費者は、修理は必要なときに頼むということが慣習として根付いており、前もって会費を払うというのは消費者にはなじまず定着に失敗、2010年に廃止している。

なお、サービス・マーケティングの実態をマクロ的に全国事業所統計の「通信装備修理業」と「家電製品修理業」からみると、家電製品修理業の個人事業所数は減少する一方で法人の修理事業者が増加していることがうかがえ、大手メーカーによる選別が進んできていることが推測される。

表 12 家電製品および通信機器修理業の事業所数の推移

|         | 2000 年 |       |     | 2005 年 |       |     | 2010 年 |       |     |
|---------|--------|-------|-----|--------|-------|-----|--------|-------|-----|
|         | 事業所数   | 個人    | 法人  | 事業所数   | 個人    | 法人  | 事業所数   | 個人    | 法人  |
| 通信装備修理業 | 272    | 187   | 85  | 571    | 372   | 199 | 688    | 372   | 316 |
| 家電製品修理業 | 7,902  | 7,445 | 457 | 6,377  | 5,939 | 438 | 6,099  | 5,600 | 499 |

(出所) 韓国統計庁『全国事業体調査』(2008年に『事業体基礎統計調査』から名称変更)各年より算出。

## おわりに—まとめと残された課題

関根[2010]が言うように、日本の家電品流通は生産者主導から家電量販店主導へ変化しているのに対し、韓国では二大メーカーによるリーダーシップの掌握が依然として行われており、近年は、直営大型店および代理店の大型化によって生産者主導の傾向がますます強化されつつあることが、マーケティング・チャンネル分析で明らかにすることができた。

韓国家電メーカーの生産者市場は典型的な複占構造になっており、価格競争が非常に制限的で、家電量販店や割引店などの安売り店による対抗力の高揚を阻止してきた。それらを支えているものが、メーカーによる大型直営店の展開であり、他業者に部品供給さえ拒否することができる排他的サービス網の確立というふたつの要素であった。これらを定性的、定量的に明らかにすることができたことが本論文のいちばんの貢献であると考えられる。

生産段階における競争構造が違うとはいえ、何故こうしたことが韓国では実現でき、その結果営業利益率を高めることができたのか、換言すれば日韓において異なる家電品マーケティングと流通展開をみせているのかはどのようにしてなのか、これらに関しては再販売価格の拘束、優越的地位の乱用、排他的サービス提供など独禁法との関連での分析が必要となる。これらは今後の研究課題である。

## 注

<sup>1</sup> 日経産業新聞 (2012年7月30日付)。

<sup>2</sup> 中央日報 (2012年4月28日付)。

- 
- <sup>3</sup> 韓国の経済成長に財閥が果たした役割に関しては、深川由紀子 [1997] 第3章を参照。
- <sup>4</sup> 伊藤元重 [2012] 180-181 頁。
- <sup>5</sup> 朝日新聞 Web 版 (2012 年 6 月 18 日付)。
- <sup>6</sup> ジディネット・コリア (2012 年 7 月 7 日付)。
- <sup>7</sup> 同上。
- <sup>8</sup> 伊藤元重 [2006] 22-23 頁。
- <sup>9</sup> ここの論述は、関根孝／趙時英 [2004] をもとに、その後の新たな調査分析を加えて、二大メーカーのマーケティング・チャネル戦略の視点から発展させたものである。
- <sup>10</sup> 韓国経済新聞社 [2002] 3 頁。
- <sup>11</sup> 松下電器産業 (現パナソニック) が 1964 年、静岡県熱海市のホテルで開いた「全国販売会社・代理店社長懇談会」。大半が赤字に陥っていた販売会社・代理店を建て直すために地域販売制、事業部直販制、新月賦販売制度など種々の改革を行ったことで知られる。
- <sup>12</sup> サムスン電子 [2009] 230 頁。
- <sup>13</sup> サムスン電子 [1999] 412-418 頁。
- <sup>14</sup> 同上 529-532 頁。
- <sup>15</sup> 韓国の商業統計分析に関しては、趙[2003]、[2007]に詳しい。
- <sup>16</sup> サムスン電子韓国統括経営革新部長 (千東岩) の聞き取り調査による (2010 年 10 月)。
- <sup>17</sup> 毎日経済新聞 (2011 年 4 月 11 日付)。
- <sup>18</sup> ヤン・ユンジュ [2000] 160 頁。
- <sup>19</sup> 韓国経済新聞 (2012 年 7 月 25 日付)。
- <sup>20</sup> 注 14 と同じ。
- <sup>21</sup> LG 電子戦略企画室チョ・ヒョプ上級マネジャーおよび同キム・ジウォン氏の聞き取り調査による (2010 年 10 月)。
- <sup>22</sup> 電子新聞 (2011 年 9 月 5 日付)。
- <sup>23</sup> 矢作敏行 [1991]。
- <sup>24</sup> 電子ランド流通企画室ベ・ボンギョク次長の聞き取り調査による (2010 年 12 月)。
- <sup>25</sup> ここでの論述はロッテ・デジタルパーク清涼里店ユン・ヨンオ家電チーム部長の聞き取り調査による (2010 年 11 月)。
- <sup>26</sup> 中内功 [1969] 42 頁。
- <sup>27</sup> 朝鮮ビーズ (2012 年 8 月 11 日付)。
- <sup>28</sup> 朝鮮日報 (2011 年 10 月 28 日付)。
- <sup>29</sup> 東亜日報 (2012 年 4 月 4 日付)。
- <sup>30</sup> P.コトラー／K.ケラー [2008] 『コトラー&ケラーのマーケティングマネジメント』499-500 頁。
- <sup>31</sup> 同上書、501-505 頁。
- <sup>32</sup> Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. [2004] 表 1-2。
- <sup>33</sup> 石川和男 ([2011] [2012]) は商業論、流通論、そしてマーケティング論の視点からサービスドミナント・ロジックを考察している。
- <sup>34</sup> アン・ヨンジン[2010]「サムスン電子サービスーサービス革新リーダー」『サービス経営学会誌』第 11 巻第 4 号、122 頁。
- <sup>35</sup> サムスン電子サービス釜山本店イ・チェウンサービスセンター長の聞き取り調査による (2011 年 3 月)。
- <sup>36</sup> サムスン電子[2011] 『サステナビリティ・レポート』。

---

<sup>37</sup> 韓国能率協会コンサルティング [2012] 『韓国で最も尊敬される企業』 77 頁。

#### 参考文献（ハングル語）

- アン・ヨンジン [2010] 「サムスン電子サービスーサービス革新リーダー」 『サービス経営学会誌』 第 11 巻第 4 号。
- 韓国電子工業振興会 [1993] 「家電製品無資料取引および年金売場関連政策樹立」。
- 韓国能率協会コンサルティング [2012] 『韓国で最も尊敬される企業』。
- 姜 明均 [1994] 「韓国家電製品の国内流通の現況と今後の戦略」 『調査月報』 7 月号、大宇証券。
- 金星社編纂委員会 [1993] 『金星社 35 年史』。
- LG 電子 [2008] 『LG 電子 50 年史』。
- サムスン電子 [1999] 『サムスン電子 30 年史』。
- サムスン電子 [2009] 『サムスン電子 40 年史』。
- 崔 章浩 [1993] 「家電流通産業ー流通市場開放と対応方策」 産業研究院。
- 南 逸聡 [1992] 「家電流通構造の問題点と改善方案」 『韓国開発研究』 第 14 巻第 3 号、韓国開発研究院。
- ベ・チャンゴン／ヒョン・ミョン／ユン・チュンハン／チェ・ゲヨン／ホン・ドンピョ [2000] 「デジタル経済下での流通構造の変化」 『報通信政策 ISSUE』 第 12 巻第 2 号、情報通信政策研究院。
- ヤン・ユンジュ [2000] 「家電流通環境変化による製造業者の流通戦略樹立に関する研究ーサムスン電子の事例研究を中心として」 『全州工業大学論文集』 第 32 輯、全集工業大学産業技術研究所。
- ユン・ゼヒ／イ・ギョンウォン [1998] 「家電産業におけるメーカー支配型流通構造の改善策の研究」 『流通情報学会誌』 第 1 号、流通情報学会。

#### 参考文献（日本語・英語）

- 石川和男 [2011] 「S-D（サービス・ドミナント）ロジックと商業論・流通論」 『専修ビジネス・レビュー』 第 6 巻第 1 号、専修大学商学研究所。
- 石川和男 [2012] 「サービス・ドミナント・ロジックとこれからのマーケティング思想」 『専修ビジネス・レビュー』 第 7 巻第 1 号、専修大学商学研究所。
- 伊藤元重 [2006] 『伊藤元重マーケティング・エコノミクス』 日本経済新聞。
- 伊藤元重 [2012] 『日本と世界の「流れ」を読む経済学』 PHP 研究所。
- 井上崇通／松村潤一編 [2010] 『サービス・ドミナント・ロジック』 同文館出版。
- 韓国経済新聞社編 [2002] 『サムスン電子ー躍進する高収益企業の秘密』（福田恵介訳）東洋経済新報社。
- 姜 英之 [2001] 『韓国経済 挫折と再挑戦』 社会評論社。
- 木宮正史 [2003] 『韓国ー民主化と経済発展のダイナミズム』 筑摩書房。
- 関根 孝 [2010] 「日本、中国、韓国における家電品流通の進展ー優越的地位変動の視点から」 『専修大学商学研究所報』 第 42 巻第 3 号。
- 関根 孝 [2011] 「最近における韓国家電品流通の特徴ー優越的地位変動の視点から」 『専修大学商学研究所報』 第 43 巻第 2 号。
- 関根 孝 [2012] 「最近における中国家電品流通の特徴ー優越的地位変動の視点から」 『専修商学論集』 第 95 号。
- 関根 孝／オ・セジョ編 [2003] 『日韓小売業の新展開』 千倉書房。

- 
- 関根 孝／趙 時英 [2004] 「韓国家電品流通のダイナミクスー日韓比較の視点から」『専修大学商学研究報』第 36 巻第 3 号。
- 玉置直司 [2003] 『韓国はなぜ改革できたか』日本経済新聞社。
- 趙 時英 [2003] 「韓国小売業構造の動向」関根 孝／オ・セジョ編『日韓小売業の新展開』千倉書房。
- 趙 時英 [2007] 「転換期を迎えた韓国小売業－韓国商業統計分析を中心として」『専修大学商学研究報』第 38 巻第 5 号。
- 中内 功 [1969] 『わが安売り哲学』日本経済新聞社。
- 日経流通新聞編 [1993] 『家電流通 再編への挑戦』日本経済新聞社。
- 深川由紀子 [1997] 『韓国・先進国経済論』日本経済新聞社。
- 朴 一 [2004] 『変貌する韓国経済』世界思想社。
- 矢作敏行 [1991] 「小売競争の進展と流通系列化－家電流通構造論」『経営志林』第 27 巻第 4 号、法政大学経営学会。
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane [2007] *A framework for marketing management*, 4th ed, Prentice Hall (恩蔵直人監修 [2008] 『マーケティングマネジメント』ピアソン・エデュケーション) .
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane [2009] *Marketing Management*, 13th ed, Pearson Prentice Hall.
- Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. [2004] “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68 (January) pp.1-17.

\*本研究は、文部科学省平成 24 年度科学技術研究費補助金「基礎研究 (B) 課題番号 22330132」による研究成果の一部である。