



韓国企業のグローバル市場の躍進要因 サムスン電子のグローバル・マーケティング



中央大学商学部

韓国企業のグローバル・マーケティング研究会

徐誠敏(Seo Sung Min)

2011.5.27(金曜日)





グローバル・マーケティングとは！

- ・地球規模で事業を展開するために国境を越え、地球全体をひとつの市場と捉えて行うマーケティングのことをグローバル・マーケティングという。



- ・国際マーケティングとは、国境を越えて遂行される企業のマーケティング諸活動の総称である(諸上・藤沢[1997]、16ページ)。





グローバル・マーケティングとはII

- ・グローバル・マーケティングとは、国際マーケティングの現代的形態であって、多国籍企業の世界戦略の一環を担う、世界的視野に基づいた戦略的マーケティング・プロセス/プログラムである。
- ・その目的は、世界的規模での効率性とそれぞれの市場における顧客満足のとを極大化して、世界的規模での競争優位を獲得することである(大石[2000]、50ページ)。
- ・国境を越えたマーケティングが国際マーケティングで、国境なきボーダレス時代のマーケティングがグローバル・マーケティングである(大前[1990]、嶋[2003])。
しかし、これは幻想である。現代においても厳として国境は存在し、ボーダレスにマーケティングが展開されているわけではない。





グローバル・マーケティングの本質

- ・「**国境を越えた同時的管理**」という国際マーケティングの本質は微塵も変わらない。
- ・GMの本質は、「画一的なマーケティング」にあるのではなく、「**世界的な視野に立ったマーケティング**」にある。
- ・GMは、国内市場も世界市場の一部と考える視野を提供する。

(大石[2004]、21-22ページ)





なぜ、GMは重要なのか！

1. 国内市場の飽和

- i 産業化を果たした世界の先進国の国内市場の飽和化
- ii 発展途上国の経済成長と人口増加

2. グローバル競争の変質

- i 世界最大の自動車メーカー
(GM・フォード・クライスラー⇒トヨタ・ホンダ・BMW・ルノー・ヒュンダイ)
- ii PC (Personal Computer)メーカー
(IBM⇒デル・ヒューレットパッカード・ソニー・東芝・サムスン・エイサー・レノボ)

3. グローバル協調の拡大

- i 競争(Competition)から協調(Cooperation)・共創(Co-creation)へ
東芝+ソニー+IBM(次世代半導体の生産技術の開発)、東芝+サムスン(ビジネス用途、高速ネットワーク機器に用いるDRAMチップの開発)、ルノー+日産自動車(2005年から共通のプラットフォームによる自動車生産の開始)





Importance of Global Marketing II

4. インターネット革命

インターネットと電子商取引(eコマース)の急激な増加。

中国、韓国、インド、ブラジル、そしてメキシコだけで、その60%を占めている(2004)。

e取引がもたらすデータによって、重要顧客に合わせた個別のメッセージを送信したい、世界中に得意先を広げたいすることが可能になった。

衛星通信のおかげで、途上国の消費者も、先進国の消費者と同じようにグローバル・ブランドに精通するようになっている。

Dell(伝統的な小売販売網に頼らないグローバルな事業展開)。

マツダのウェブ・チューン・ファクトリー(日本で最初の自動車の注文生産サイト)

→エンジンの仕様、トランスミッションの型、車体の色、ホイールのデザイン、その他室内外の装備を選ぶ。

Eコマースの到来によって、小規模な企業は、容易に国際市場に挑めるようになった。

5. 競争圧力の激化と市場機会の拡大

海外で全く事業を行っていない純粋な国内企業であっても、国際競争の圧力から逃れることができなくなっている。

(小田部・ヘルセン[2008]、4-13ページ)





グローバル・マーケティングの利点！

1. コスト削減

i 多数の国内マーケティング機能の統合

⇒重複した活動が回避され、人件費が削減される。

ii コスト削減

⇒グローバルな広告やコマーシャル、販促用の資材やパッケージングなどにおいても可能！

⇒資金や資源をより集中的に少数のプログラムに割り当てることが可能となるため、プログラム

ムは一層効果的になる。

iii インターネット上のホームページの開設による消費者へのマーケティングの展開

⇒グローバル・マーケティングにおけるコスト削減のもう1つの方法である。

⇒伝統的なマーケティングと比較するとわずかな費用で、市場トレンドに対する洞察を深めることができるようになる。





グローバル・マーケティングの利点 II

2. 製品とプログラムの効果の改善

i この利点は、グローバル・マーケティング戦略の最大の便益となることが多い。

ii 従来のR&D拠点⇒グローバル企業の本社が立地する国に集中的に配置されてきた。

iii 複数のR&D拠点を配置する戦略の3つの利点

- ① P&Gは、3つの異なる市場(北米、日本、西ヨーロッパ)でR&D拠点を設けることで、必要とされる製品属性を統合することができたと同時に、競合他社がまねのできない、より優れた製品を導入し、成功の機会を拡大することができた。
- ② 製品の特徴から見て、導入可能な市場が広がったことで、開発コストの負担をより大きな市場に幅広く分散させることができた。
- ③ 製品のアイデア源の拡大。P&Gは短期間のうちに利益をあげただけでなく、未来の製品を生み出していくうえで頼りにないような資源を1つ確保した。





グローバル・マーケティングの利点Ⅲ

3. 顧客の選好の向上

i グローバル・マーケティング戦略

⇒製品認知の形成や強化を支援することで、顧客の選好を強めることができる。

ii 全世界でのマーケティング・コミュニケーションにおける一貫したテーマ(メッセージ)

⇒ブランド・ネーム、パッケージング、広告などを通じて、均一なマーケティング・メッセージを伝えることは、製品やサービスに対する顧客・消費者の認知、知識、そして態度を強化する。

Coca Cola⇒「the Coke Side of Life(Cokeのきいた人生を)！」

→「Open Happiness(ハッピーをあけよう)！」

「Open Happiness」の中心を成すものは、“周囲との絆を感じるちょっとした時間を、よく冷えた「コカ・コーラ」とともに楽しんでもらう”という非常にシンプルな考えである。

Pepsi⇒「ペプシを飲めば、世界中どこでも、若さと楽しさを経験できる！」





グローバル・マーケティングの利点Ⅳ

4. 競争優位の増大

i 集中的なマーケティング戦略

⇒小企業でも、大企業に対して、より効果的な方法で競争を挑むことができる。

ii グローバル戦略の最も重要な利点

⇒組織全体が1つのアイデアを支持するようになることによって、成功のチャンスが拡大する。

その結果、Global Promiseを、全組織が一丸となって顧客に伝えようとする動きが、マーケティングを越えて、顧客との意思疎通に直接、間接に影響を与えるあらゆる活動へと広がる。

iii 世界的な活動の統合

⇒より多くの情報が組織内を流れるようになれば、市場機会の把握や、競争思考にもよい影響が生じる。

その副産物→組織全体が、自社に関する情報と、世界中の市場における競争企業の動向に関する情報を、よりよく知るようになることである。





グローバル・マーケティングの限界！

- ・国境は、国際ビジネスにおける心理的・物理的障壁としての重要性を喪失し始めている。
- ・だが、現地環境の多様性、特に文化的、政治的、法的環境の多様性は、グローバルに最適なマーケティング戦略の開発を推進するのではなく、抑制する役割を、依然として果たしている。
したがって、依然として国境は存在している。
- ・多国籍企業が今日直面している戦略的なジレンマは、本質的に以前と変わっておらず、今後数年間で変わることもないだろう。





グローバル・マーケティングの限界 II

- 「**均一化** vs **分裂化**」と「**標準化** vs **適応化**」(1960年代)、
「**グローバル化** vs **現地化**」(1970年代)、
「**グローバルな統合** vs **ローカルな反応**」(1980年代)、「**規模**と**感度**」(1990年代)、
「**オンラインの規模** vs **オフラインの市場感度**」(今日)

• 左側の概念は、規模の経済の利点を支持する供給側の論理である

• 右側の概念は、市場間の違いの存在や、異なった市場のニーズや状況に合わせることの重要性を語る需要側の論理である。

(小田部・ヘルセン[2008]、240-241ページ)





GMにおける標準化戦略と現地適応化戦略

- ・グローバル・マーケティング戦略には、世界中共通の戦略で行くべきだという**標準化戦略**と、国ごとに戦略を変えるべきだという**現地適応化戦略**の考え方がある。

GMにおける標準化戦略と適応化戦略の特徴

標準化戦略

生産や広告面での規模の経済性
技術・ノウハウの蓄積による経験効果
経験効果に伴う製品やサービスの向上

グローバル・ブランドの確立など

現地適応化戦略

多様な消費者のニーズに応じた製品
広告などのコミュニケーションの内容
流通業者との取引慣行が参入障壁となる
チャネル選択、チャネル管理の確立
現地の状況に適応させた雇用や教育・管理の方法など





グローバル・マーケティングへの転換要因

～1980年代

本国重視

国・地域別

各国語

大企業

交通による物理的距離の短縮化

アナログ

規模の経済

固有性

競争

社会主義／資本主義

⇒

1990年代

グローバル・セグメント重視

ライフスタイル別・世代別

英語

大企業／中小企業／個人企業

インターネットによる精神的距離の消滅

デジタル

範囲の経済

普遍性・多様性

共創・提携

市場主義

(嶋[2000]、27ページ)





国際マーケティングの進展

- ・国内マーケティング ⇒ 輸出マーケティング ⇒
海外マーケティング ⇒ 延長マーケティング ⇒
マルチドメスティック・マーケティング ⇒
地域マーケティング ⇒ グローバル・マーケティング
- ・GMは、国際マーケティングの現代的形態にすぎない。
(大石[2004]、20ページ)
- ・国内マーケティング ⇒ 輸出マーケティング ⇒
インターナショナル・マーケティング ⇒
多国籍マーケティング ⇒ グローバル・マーケティング
(小田部著[2008]、栗木監訳[2010]、20ページ)





サムスン電子のグローバル競争力の源

・サムスン電子(Samsung Electronics)は、韓国最大手の総合家電・電子部品、電子製品メーカーで、サムスングループの中核企業である。

SAMSUNG

・韓国の多くの経済専門家たちをはじめ、日本の経済専門家や研究者などが考察したサムスンのグローバルな競争力の原動力

- ①投資の適切性、②新製品開発能力(自社独自のデザイン力と技術力など)、
- ③原価競争力、④協力企業との密接な関係、⑤堅実な組織運営、
- ⑥実力主義に基づいた人材育成、⑦集中と選択、⑧執念、
- ⑨長期的な視点に基づいた経営観、⑩時宜を得た投資判断、
- ⑪グローバル化の志向、⑫社会貢献活動など
- ⑬サムスン・グループの組織内部の全経営陣から末端の全従業員まで危機意識(危機感)を高めると同時に、彼らの心を束ねた、創業2代目の李健熙(イゴンヒ)会長の強力なリーダーシップ





サムスン電子の成功の背景(2つの転機)

・最初の転機⇒1993年6月 李健熙会長による「**新経営宣言**」

「家族以外は、全部変えなければならない!」

「21世紀に向けて、世界の超一流企業として成長させる」

「量」重視の経営から「質」重視の経営へ

「新経営」の要

⇒「危機意識」, 「抜本的な改善」, 「質中心の経営」, 「半導体事業の拡散」,

「リストラクチャリング」

・2つ目の転機⇒1997年11月に韓国を襲った「**IMF危機**」

この時、ようやくサムスン電子は変革を本格的に推進することができた。

その重要な要素は、**3P(Product, Process, Personal)革新**である。

プロダクトの革新(選択と集中)今後、成長が期待できる事業に資源を集中させる。

4つのメガプロセス(開発プロセス、経営資源プロセス、顧客プロセス、供給プロセス)

パーソナルの革新(人材の質の改善人材育成の体系)

世界最高のレベルのキーパーソンを中心に!

企業の組織構造⇒従来の垂直型から水平型へ(十分な責任や権限を委譲することで、

パワフルな企業文化を構築・強化)





図1 サムスンの新経営体系図(One Point Proposal)





サムスン電子のグローバル企業への躍進！

1. サムスン電子は、「フォーチュン・グローバル500」で世界第2位の電機・電子部品メーカーである。ブランド力も向上させており、「サムスン」のブランド価値は「ソニー」「パナソニック」のブランド価値より高い(2007年)。

韓国グローバル企業「Fortune Global 100」(2010)

サムスン電子、LG電子、現代自動車、ポスコ等

サムスン電子32位。(Sony 67位。Toshiba 89位。)、LG 67位、現代自動車 78位。

特に強みを持つのは、半導体、カラーテレビ、液晶パネルなど。





サムスン電子のグローバル企業への躍進 II



2 サムスン電子がローカルな後発メーカーからグローバル企業へ脱皮した背景には、「電機業界のアナログからデジタルへの転換」「新興国の勃興」「ウォン安」といった幸運な環境変化もあったものの、「事業の選択と集中」「リスクをとる姿勢」「ローエンドからハイエンドへの転換」といった同社の戦略の成功も大きい。

3 サムスン電子は、コスト競争力が要の半導体・液晶パネルでは果敢な設備投資で、差別化が重要な消費財分野ではブランド構築と巧みなマーケティングで市場シェアを伸ばした。

マーケティング革新：自社ブランド構築・強化戦略とデザイン力





圧倒的な存在感を見せつけるサムスン電子

【世界のテレビ市場シェア(2009年7～9月期、売上ベース)】

1位 サムスン電子:21.9%、2位 LGエレクトロニクス:12.9%、3位 ソニー:9.9%、
4位 パナソニクス:9.1%、5位 シャープ:5.9%、その他:40.3%

★液晶テレビ、プラズマテレビ、ブラウン管テレビを含む。

Source: DisplaySearch

【世界の携帯電話市場シェア(2009年7～9月期、台数ベース)】

1位 ノキア:37.8%、**2位 サムスン電子:21.0%**、3位 LGエレクトロニクス:11.0%、
4位 ソニー・エリクソン:4.9%、5位 モトローラ:4.7%、その他:20.6%

Source: International Data Corporation

【世界のDRAM市場シェア(2009年7～9月期、金融ベース)】

1位 サムスン電子:35.5%、2位 ハイニックス半導体:21.7%、3位 エルピーダメモリ:
16.9%

4位 マイクロン・テクノロジー:12.7%、その他:13.2%

Source: iSuppli





サムスン電子の液晶テレビ



LT17 - 3



SVP - 50、56L7



Bordeaux



サムスン・75V型の3DスマートTV
「D9500シリーズ」





サムスン電子のスマートフォンラインナップ



Samsung Wave S8500



Samsung GALAXY S (GT-I9000)



Samsung GALAXY SPICA(I5700)



「Samsung GALAXY(I7500)」



「Samsung OMNIA II (I8000)」





図2 サムスン電子のBrand Positioning

【サムスンのブランド価値を向上させるためにブランド戦略プラットフォーム構築】

- 差別化されたブランドポジショニング(メッセージ)確立
- ポジショニングが体験できるProduct, Design & Communication展開

サムスン電子のBrand Positioning

Meaningful Innovation, "WoW" Experience

サムスンはお客様のニーズを把握し理解を深めることで、
お客様一人一人に想像を超えた独特なライフスタイルを提案し
“WoW(驚きと喜び)”を体感させる

Product

Design

Communication





サムスン電子のGM(広告戦略)

1993年 李健熙会長による「新経営宣言」以降のグローバル戦略の強化
統合型ブランド・マーケティング戦略
高級化戦略

世界的に統一された広告戦略





サムスン電子のGM(広告戦略)

グローバル広告モデルに世界的なトップスター、ビヨンセ・ノウルズを起用(2007年)



- ・サムスン電子が特定の携帯電話のために世界的なトップ・スターをモデルに起用し、グローバル・マーケティングに乗り出したのは2007年度が初めてである。
- ・サムスン電子のグローバルなブランド・イメージを一層強化するのに寄与する。





サムスン電子のデザイン・ドリブンでサンドイッチを回避せよ

・企業間の品質の差の縮まり

i サムスン電子のテレビが3割高い価格で売れる理由

ブランド力とデザイン力の差

デジタル時代の付加価値の源泉→ブランド力とデザイン力(1990年代後半の韓国企業)

3D理念(「Digital + Design = Dream」)の実現

・李健熙会長の1990年代の改革時に「サンドイッチ論」

日本企業の高技術と高品質の追求

サンドイッチ構造から抜け出さない限り、サムスン電子の21世紀はない

ブランド力とデザイン力の構築・強化

中国企業の安価な労働力を武器にしたコスト競争力





サムスン電子のデザイン革新

サムスン電子は1996年を「デザイン革命の元年」と宣言し、OBN戦略を本格的に開始した。
製品のデザインの重要性⇒ブランド・イメージの向上、プレミアム価格戦略の展開

【サムスンの李会長の1996年の新年の挨拶】

「21世紀は、単に製品を販売する時代ではなく、企業の哲学や文化を販売する時代である
これからはデザインのようなソフトクリエイティブが企業にとって最も重要な財産であり、
企業経営における最後の勝負のカギとなる」と強調した。

・李会長は既に90年初めから「ベンツやソニーのように、遠くから見ても、一目で「サムスンらしさ」がわかる固有のアイデンティティを開発しよう」と呼びかけていた。

・李会長のデザイン重視の経営戦略を支援するために、1996年にサムスンは「デザイン研究院」(IDS: Innovative Design Lab of Samsung)を設立した。





サムスン電子の技術学習の段階と技術能力の成熟

【時期】	【技術学習】	【技術能力】
70年代前半	吸収段階(Absorption)	<u>創業者によるリーダーシップ</u> <u>OEM輸出</u> : 品質向上と原価削減の体質化
70年代後半	模倣段階(Emulation)	合併事業の主導権確保
80年代	改良段階(Improvement)	品質・生産性向上運動、製品多様化と高付加価値化 独自設計(<u>ODM</u>)と自社ブランド(<u>OBN</u>)の育成 R&D組織(総合研究所)の創設
90年代前半	革新段階(Innovation)	技術中心のR&Dへの転換、技術変化のほうこうを予測 叩き売りしない運動と高付加価値 自社ブランド(<u>OBN</u>)戦略とディスプレイの革新 <u>戦略的提携と共同R&D</u>
90年代後半	国際化(海外移転) (Internationalization)	海外子会社の経営権確保と果敢な構造調整 海外子会社における生産性と品質水準の向上 <u>人間中心経営で現地人の信頼獲得</u> <u>経営の現地化による改善と競争の誘導</u>





サムスン電子のデザイン力

ユーザーのニーズに基づいたデザイン戦略

1997年以降、「最高製品デザイン賞」(IDEA賞)を最多受賞(テレビ、パソコン、携帯電話機、CD-ROMの4製品の部門で)、各種国際的なデザイン賞受賞

2007年 IDEAデザイン賞 自社史上最多の11件受賞

サムスン電子のデザイン重視の戦略の一定の成果





海外でデザイナーが情報発信

【デザイン部門の組織の見直しとデザイナー育成制度の強化】

各事業部門の向上に分散していたデザイン部門



ソウルの新設したデザインセンターにすべて移行、マーケティング部門と統合
(顧客・消費者のニーズをきちんと調査し、デザインに反映させることが狙い!!)

【デザイン部門の海外拠点の拡大】

・デザイナーが自ら現地のデザインの動向を調べ、営業担当者のミーティングにも参加して、彼らの要求と自らの調査結果を比較できる。海外向けの電化製品をデザインするためには、デザイナーが現地で情報を集めて、現地の消費者のライフスタイルを把握することができる。

【現在のデザイン部門の海外拠点】

ソウル、東京、サンフランシスコ、ロサンゼルス、ロンドン、上海





サムスン電子がテレビの高級化を急いだ背景

【輸入自由化の動き】⇒「叩き売りしない運動と高価格ブランド開発」

IMF(国際通貨基金)の管理体制下に入った韓国は、IMFの要求によって外国製品の輸入を全面的に自由化しなければならなかった。

こうした状況のなかで、ブランド・イメージを画期的に改善しない限り、外国企業に国内市場を完全に奪われるのはほぼ確実な状況であった。

【Samsungのブランド・イメージが世界市場において大きく向上】

・サムスンが「ブランド価値評価システム」の導入(1998年以降から)

・グローバル・マーケティング室のなかに「ブランド戦略グループ」を設置

⇒全社的にブランド戦略の立案と管理を行う。

⇒このグループは、製品の質、デザイン、事業部別の活動、地域別マーケティング戦略など、ブランド価値に影響を与えるあらゆる変数を数値で評価し、特に影響力の大きい事業部や製品群には集中的な支援を行っている。

・世界最大のディスカウント・チェーンのウォルマートへの製品供給の減少(ブランド価値評価によるもの)

・このグループには事業部別、地域別にブランド専門の重役が配置されている。

・携帯電話の「Anycall」には、15人の専従者がいる。





サムスン電子のグローバル・マーケティングの新しいキーワード

- ・ヨーロッパ市場において、スポンサーシップを通じた文化マーケティングを戦略的に展開（推進）することで、ブランド知名度・認知度・ロイヤルティを高めると同時に、プレミアム・イメージを極大化させ、2006年代からヨーロッパ市場でシェアを30%アップさせ1位を占めている。



サムスン電子 3D スマートTV フランスでの文化マーケティング





フランスでの文化マーケティング





フランスでの文化マーケティング

- ・料理とファッション、音楽、**美術**などが好きなフランス人の心の琴線(きんせん)に触れる多様な文化マーケティング活動を実施している。

密着して行ったフランス文化マーケティング





イギリスでのスポーツ・マーケティング

英フットボールチームのチェルシーを後援するなどのスポーツマーケティング活動

ベッカム サムスンのロンドン五輪広報大使に!
Beckham as Samsung Olympic Games Ambassador!

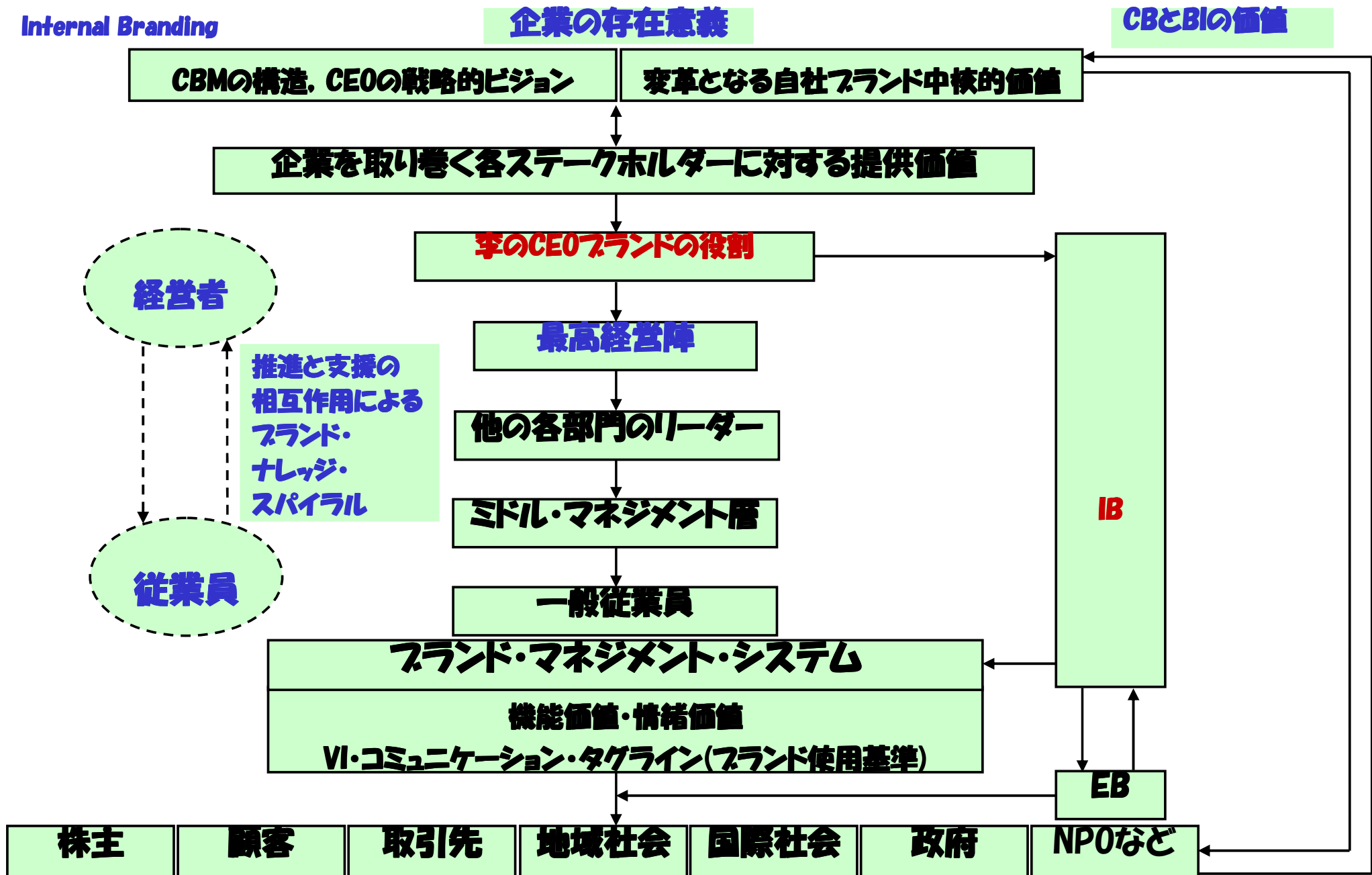


ロンドン五輪は、2012年7月27日から8月12日までイギリスのロンドンで開催される予定





図3 サムスンの「新経営」宣言におけるIBの実行プロセス





韓国企業と日本企業のマーケティングの違い

【韓国企業】

マーケティング類型	フル型マーケティング
マーケティング手法	広告と販促を通じて短期的に解決 (スピードと機動力)
マーケティング・ スタイル	空軍型マーケティング (空軍の爆撃型アプローチ)

【日本企業】

フルッシュ型マーケティング
流通と営業を通じて長期的に解決
陸軍型チャネル営業 (チャネル営業)

・ソニーはなぜ液晶テレビで後塵を拝したのか？

i LEDテレビの投入タイミングの遅れ

ii サムスン電子の全世界で大掛かいLEDテレビのプロモーション活動の展開

・示唆点

技術的には特段に優れていなくても、広告の一斉射撃によって市場が新しいと認識すれば、それで勝負はついてしまう。

サムスン電子のブランド・イメージも、革新的、先進的なものへと変わった。

(金[2010]、104-106ページ)





図4 新興国市場におけるサムスン電子のブランド競争力の向上



注: BM(Brand Management)、出所:筆者作成。





サムスン電子の徹底した現地化されたマーケティング戦略の源

【サムスン・グループの海外「地域専門家制度」】

- ・世界中の国に若手社員を「地域専門家予備軍」として1年程度派遣する。
- ・現地オフィスの出勤の義務なし、給与や生活費の支給、ただ1つの条件
「その国の専門家になれ！」
- ・帰国報告の論文の提出、「**自分で考え、感じる**」ことで、**その国に対する理解を深めることを重視している。**
- ・**100か国のデータベースの構築**

【サムスン・グループの「地域専門家制度」の狙い】

将来の海外市場攻略要員の育成

ビジネスと関係ない分野でも、思わぬ効果

先進国の市場だけではなく、Brics市場や途上国向けのマーケティング戦略の展開

【サムスングループの重役の英語社内公用語化の効果】

- ・**会議の効率性が高まる(早く終わる)**
- ・**必ず結論が出る**





図5 サムスン電子のブランド競争力の両輪

Competitive Advantage of Samsung

日本企業から
技術学習

モノづくり+ 市場づくり
(裏の競争力)+(表の競争力)

独自設計技術
+
米国流の本格的な
マーケティングの
導入

サムスンの持続可能な
成長の促進

モノづくり+ 市場づくりの両輪こそが、日本企業の未来を開く鍵となる。





全社的マーケティング的思考の体得

- ・マーケティングはあまりに重要だからマーケティング部署にばかり任せておけない。
たとえ企業が世界最高のマーケティング部署を持っているとしても、ほかの部署が
顧客の利益を満足させられなかったら、マーケティングは失敗する。

デービッド・パッカー(HP社共同創業者)

- ・企業の興亡を左右するポイントは、企業を取り巻く環境の変化をマーケティングと
いうシステムの枠内に引き入れ融合させることによって、問題の解決策を見出して
いくことだと言っても過言ではない。

- ・統合的・全社的マーケティングが持つ2つの意味

- i 色々なマーケティング機能を顧客の観点から再調整する必要があるということである。
- ii マーケティングがすべての他の部署と有機的に結び付けられ、うまく調整されなければなら
ないということである。

(チョン[2007]、162-168ページ)





参考文献！

- ・飯塚幹雄[2009]「市場づくりを忘れてきた日本へ」しょういん。
- ・大石芳裕編著[2004]「グローバル・ブランド管理」白桃書房。
- ・大石芳裕[2000]「第2章 グローバル・マーケティングの概念規定」、高井真編「グローバル・マーケティングへの進化と課題」同文館。
- ・金顕哲[2010]「殿様経営の日本＋皇帝経営の韓国ー最強企業の作り方ー」ユナイテッド・ブックス。
- ・小坂恕[1997]「グローバル・マーケティング」国元書房。
- ・小田部正明・K. ヘルセン著[2008]、栗木契[2010]「国際マーケティング」碩学舎。
- ・嶋正[2000]「第1章 グローバル・マーケティングの進化」、高井真編「グローバル・マーケティングへの進化と課題」同文館。
- ・徐誠敏[2010]「企業ブランド・マネジメント戦略ーCEO・企業・製品間のブランド価値創造のランケージー」創成社。



参考文献 II

- ・曹斗璽・尹 鍾彦[2005]「三星の技術能力構築戦略ーグローバル企業への技術学習プロセスー」有斐閣。
- ・チョン・オクピョウ著[2007]、蓮池薫訳「韓国最強企業サムスンの22の成功習慣」阪急コミュニケーションズ。
- ・日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編[2005]「サムスン研究ー卓越した競争力の根源を探るー」日経BP社。
- ・諸上茂登[2002]「第5章 国際マーケティング」、吉原英樹編「国際経営論への招待」有斐閣ブックス。
- ・諸上茂登・藤沢武史「グローバル・マーケティング<第2版>」中央経済社。
- ・日本サムスン株式会社の公式サイト
<http://www.samsung.com/jp/>

