



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三星電子アメリカ 家電部門

5

金曜日夜10時、誰もいない三星電子アメリカ (SEA : Samsung Electronics America) のニュージャージー事務室で、同社の家電と情報機器部門を総括している宋常務は、川の向こうのニューヨークのマンハタンを眺めながら考え込んでいた。宋常務は月曜日からラスベガスで開かれた「1997年家電ショー」へ参加した同社の家電部門を指揮し、忙しい日々を送った。今回の家電ショーでもデジタルの時代を予告するように、新しい先端製品がずらりと出品されていた。宋常務は21世紀を間近に控えている現時点で、アナログ中心の既存の製品ラインで今までのような成長が続けられるのか、強い疑問を持つようになった。

10

三星電子アメリカの家電部門は、今までカラーテレビやVTR、電子レンジなどの標準製品を大量生産し、販売する戦略を取ってきた。しかし、アメリカの家電市場はますます成熟し、1996年にはテレビやVTRの需要が一部減少する事態まで発生した (付属資料1参照)。そのため一部の企業は、家電製品の生産ラインを縮小もしくは海外へ移転し、その代わりにデジタル製品やコンピューター、半導体のような新しい成長分野へ投資するようになった。

15

三星電子アメリカの親企業である三星電子株式会社 (SE : Samsung Electronics) も1980年から半導体や情報機器分野へ進出し、大きな成果をあげてきた (付属資料2参照)。特に半導体のDRAMや情報機器のカラーモニターでは、1996年度に世界市場占有率1位を記録するなど著しい成長を続けてきた。

20

しかし、家電部門の三星電子の総売上に占める比率は他の部門に比べては、年々下がり、投資の優先順位においても半導体や情報機器分野に先を越されていた。特に競争の激しいアメリカ市場において、家電部門は2年連続赤字を記録するようになった。

25

このような状況で、三星電子アメリカの家電部門の販売やマーケティングを総括している宋常務は、今までのマーケティング活動を再検討するとともに家電部門の長期戦略を立案する必要性を強く感じていた。

30

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 嶋口充輝教授の指導の下、金顕哲によって作成された。
本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものでなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。

1. 三星電子アメリカ

(1) 三星グループと三星電子

5 三星電子アメリカの親企業である三星電子は、韓国に本社をもつ三星グループに属していた。三星グループは、現代グループとともに韓国の最大の企業集団の一つで、1994年にはフォーチュン紙が選定した世界14番目の企業グループにランクしていた。同グループは世界66ヶ国に260,000名の社員をもち、その傘下には三星電子を始め、三星重工業、三星石油化学、三星生命保険、三星自動車などの企業群をもっていた。1996年のグループ総売上
10 高は927億ドルで、三星電子の売上高はその22%を占めていた（付属資料3参照）。

三星グループは、1938年に故李秉喆前会長によって設立された。李前会長は、優れた人材を武器に、「進出分野では最高の企業を育て上げる」という信念でグループを引っばってきた。

15 1987年に就任した李健熙現会長も引き続いてグループを拡大させてきた。しかし1992年6月、李会長は「今までの量的成長を避け、質的成長を追求する」新たな経営理念を発表し、グループ各社に戦略の転換を呼びかけた。新経営といわれるその経営理念は、人材（People）、プロセス（Process）、製品（Product）の三つの分野で新たな革新と変化を要求した。三星電子もそれに応じ、人材の世界化や業務および工程の合理化を推進するとともに、製品分野では新製品の開発や品質向上、ブランド・イメージの向上などを積極的に
20 推進してきた。

三星電子は1969年1月に三星グループの電子部門として設立された。三星電子は初期、白黒テレビやVTR、電子レンジなどを生産し、国内および海外へ販売した。また、同社は20年余の期間で、金星電子（現在 Gold Star）を追い越し、韓国最大の家電製品メーカー
25 になった。

一方、三星電子は1980年、家電分野での成功に基づいて先端産業分野である半導体や情報機器、情報通信分野にも進出した。特に同社は、1983年に生産を開始した半導体メモリ分野において世界最大のメーカーになった。

三星電子は1990年以降、30%以上の年間売上伸び率を達成してきたが、1995年には半
30 導体メモリ市場の低迷により売上高と経常利益が初めて減少するようになった。同社は1996年現在、188億ドルの売上と1億ドルの純利益を記録した（付属資料4参照）。

三星電子は、マルチメディアと家庭用電気機器部門、通信部門、半導体部門の三つの部

門に分かれていた（付属資料5参照）。マルチメディアと家庭用電気機器部門はマルチメディア分野と家庭用電気機器分野に分かれ、前者はコンピューターやモニター、ハードディスクのような情報機器と、テレビ、VTR、オーディオのような家庭用電子製品の生産と販売を担当し、後者は電子レンジや冷蔵庫、洗濯機、エアコンなどの生産と販売を担当していた。

5

一方、通信部門は携帯電話機や電子電話交換機などを生産・販売し、半導体部門は半導体メモリチップや液晶画面などを生産・販売していた。

三星電子は早い時期から海外市場の開拓にも乗り出した。三星電子は1996年現在、世界31ヶ所に生産拠点と販売拠点を持ち、全生産額の七割以上を海外で販売していた（付属資料6参照）。

10

現在アメリカでは、マルチメディア機器と家庭用電気機器を販売する三星電子アメリカを始め、半導体製品を販売する Samsung Semiconductors Inc.、通信製品を販売する Samsung Telecommunications Americaなどの現地法人が設立されていた。ニュージャージーにある三星電子アメリカは現在、南米を含むアメリカ大陸全体のヘッドクォーターの役割も兼ねていた。1996年現在、アメリカ地域での販売額は三星電子の総売上高の36.3%を占めていた（付属資料7参照）。

15

（2）三星電子アメリカ

三星電子アメリカの起源は、1978年にカラーテレビを自社ブランドで販売するため設立された三星電子アメリカ現地法人に遡る。同社は以降、電子レンジやVTR、オーディオ、ビデオカメラなどの家電製品（CE）とともにノートブック型コンピューターやPCモニターなどの情報機器（IS）も販売してきた（付属資料8参照）。

20

1996年現在、三星電子アメリカはカラーテレビやVTR、電子レンジを中心とする家電部門とノートブック型コンピューターやモニター、ハードディスクなどを中心とする情報機器部門とに分かれていた（付属資料9参照）。同社の1996年の総売上は1880億ドルで、家電部門が759億ドルを、情報機器部門が782億ドルを占めていた（付属資料10参照）。

25

一方、三星電子アメリカの親企業である三星電子は、自社ブランドでの販売を担当する三星電子アメリカとは別に、VTRや電子レンジのOEM輸出も行っていった。現在、アメリカでのOEM輸出額は自社ブランド販売額とほぼ同じ水準であった。

30

2. 家電部門のマーケティング活動

(1) アメリカの家電市場

5 アメリカの家電製品市場の規模は1997年現在、総額695億ドルだと推定されていた。しかし、カラーテレビやVTR、オーディオなどの製品は成熟製品で、新規需要より代替需要が多かった（付属資料11参照）。その結果、家電製品の市場全体は緩やかに成長していたが、一部の製品には需要自体が衰退する現象まで起きていた。

 このような現状を打ち切るため、主な家電メーカーはビデオカメラやMD、DSS、
10 Widescreen TVなどの新製品を市場に投入してきたが、まだ家電市場全体をリードする主力製品にまで成長させることができなかった。しかし、最近アメリカ放送社協会（Federal Communication Committee）は既存のアナログ放送方式を2006年までデジタル放送方式に替えることを決定した。そのため家電メーカーは、既存のアナログ・テレビに
15 VTRを全面的に革新するデジタルVTR（DVD）も登場し、新しい市場を開き始めた。現在は再生機能のみ可能なDVD-Pが市場に出回っていたが、4-5年後には録画機能も持つDVD-Rが製品化される予定であった。

 現在、アメリカの家電市場には欧米のGEやZENITH、PHILIPS、THOMSON社、日本の松下電器や東芝、日立、ソニー、シャープ、三洋のような世界的企業勢が揃って進出し
20 ていた。これらの企業は先端技術の開発に拍車をかける一方、既存製品の値下げ、生産工場の海外移転、非採算部門の売却、新モデルの導入など価格競争および非価格競争を熾烈に繰り広げていた。

 このような厳しい環境の中でも三星電子アメリカの家電部門は、最近3年間20%以上の高成長を記録した。1996年現在、主力製品の市場シェアを見るとビデオ・カメラが1.6%、
25 カラーテレビが3.1%、VTRが3.7%、電子レンジが15%であった（付属資料12参照）。

(2) ブランド・イメージの強化

 三星電子は、優れた品質にもかかわらず低いブランド・イメージのため苦勞していた。
30 例えば電子レンジは世界第二位、カラーテレビは世界第五位の生産メーカーにもかかわらず、アメリカ市場では4%前後の消費者のみ三星ブランドを認知していた（非補助認知率）。その結果、三星電子が輸出するOEMブランドと三星電子アメリカが販売する自社ブ

ランドとの間では、同じ製品にもかかわらず10%以上の小売販売価格の差があった。

そのため三星電子アメリカは1995年初、ニューヨークの広告エージェンシー Arnell Group と提携し、ブランド・イメージを強化するための大がかりなキャンペーン（別名 Power Brand Campaign）を実施した。Arnell Group は DKNY や Anne Klein, Chanel, Banana Republic などのファッション商品のプロモーション分野で大きな成果を上げてきた企業であった。特に同グループは、白黒をベースとするイメージ構築作業に定評があった。しかし、家電のような技術製品の広告プロモーションは今回が初めてであった。

Power Brand Campaign は、コモデティー化した家電製品の市場で三星ブランドを差別化し、三星のブランド認知度を上げるために行われた。同キャンペーンは、家電製品は複雑ほど良いと思う技術志向の消費者層より、単純さや製品と人間とのかかわりを重視する大衆消費者層を狙った。そのため、キャンペーンのメイン・テーマも Simply Samsung にした。また、同テーマを多様な製品群に応用するとともに、印刷広告やテレビ広告、屋外広告、トレードショー、パッケージなど多様な広告媒体にも一貫して適用した。

付属資料13は電子レンジの広告の一つであった。同広告は、温める機器という電子レンジの一般的イメージから、美味しく健康にも良い料理を作る機器という新しいイメージに変えようとした広告であった。また、Simply Healthy・Simply Samsung というスローガンを通じ、電子レンジの新たなイメージを三星電子のイメージと結び付けようとした。同広告は Newyork Times や Newyork Times Magazin などの印刷媒体だけでなく、ニューヨーク6番街の建物の外壁、バスやバス・スタンド、ポストカードやTシャツにも広告し、広告の露出度を極大化しようとした。

以後、三星電子アメリカはカラーテレビには Simply Vivid・Simply Samsung を、オーディオには Simply Balanced・Simply Samsung を、テレビVTRには Simply Related・Simply Samsung をスローガンに広告した（付属資料14参照）。また、印刷広告とともにテレビ広告、トレードショー、PRなども並行した。

その結果、広告製品の回想率は以前に比べ2倍高い28%を記録し、4%未満だった非補助認知率も9%へ、また70%だった補助認知率も85%へ高まった（参考に1995年のシャープの補助認知率は96%であった）。また、同キャンペーンの結果、三星電子の製品は便利で斬新なイメージのものだという認識を消費者達が持ち始めた。

この成功をきっかけに三星電子アメリカは、1996年にモニターやノートブック・コンピューター、ハードディスクなどの情報機器製品も同じテーマで広告した（付属資料14参照）。

しかし、一部ではパワー・キャンペーンを疑問視する声もあった。「広告があまりにも

イメージ中心だ」「あらゆる製品を宣伝することで広告の絞り込がない」などがそれであった。特に、情報機器製品を広告した時、「イメージ中心の広告から製品の特徴などを強調するメッセージ中心の広告へ方向を転換すべきではないか」との疑問もでた。なぜなら情報機器は高度な技術の製品であり、また、その顧客層も家電製品と違って専門知識をもつ

5 企業の購買担当者や専門の中間業者だからであった。

一方、三星電子アメリカはパワー・キャンペーンとともにブランド・ポジショニングをあげるための努力も行った。

第一に、32—35インチの大型テレビやDVD-P、GXTVなどの高付加価値新製品を積極的に導入した。特にGXTVはオーディオのスピーカをテレビのカバーに付け、サラウンド

10 の中でゲームを楽しめる新製品であった。同製品は、スピーカのスタイルが特許で保護されていて三星電子を差別化できる製品として期待されていた。

第二に、新製品の導入とともにハイエンド・モデルの販売比率をあげる努力を始めた。一般的にローエンドモデルの場合、市場に浸透しやすいが、競争が激しいので利益が確保

15 できない。また、企業のイメージ・ダウンにもつながる恐れがあった。逆にハイエンド・モデルは、市場浸透は難しいが、高付加価値製品で、企業イメージを高めるメリットがあった。現在、三星電子の場合、各製品群の中でハイエンド・モデルの販売比率が産業平均を下回る水準であった。例えば25インチ以上のカラーテレビの販売比率は、産業平均は

20 44%なのに対し三星電子は22%で、4ヘッド・ハイファイVTRの販売比率も産業平均35%なのに対し三星電子は29%であった(付属資料15参照)。同社は高級機種への投入を拡大するとともに広告や販促を通じてハイエンド・モデルの販売比率もあげようとした。

第三に、産業平均を下回る製品の販売価格も現実化し、1997年を目処に産業平均価格まで上げることを計画した。三星電子の場合、同じモデルの店頭販売価格がカラーテレビ

25 の場合は産業平均の94%レベルで、VTRは97%、電子レンジは96%レベルであった(付属資料15参照)。そのため、三星電子は産業平均以上の販売価格を実現するための努力を並行した。

しかし、ブランド・イメージが弱い現時点で、ハイエンド・モデルの比率や販売価格の引き上げが期待通りに実現できるかは難しい。特に、シャープの100インチProjection TV

30 や三菱の40インチDirect TVのように技術力を誇りうる代表的ラインアップが不足している現時点では大きな変化が期待できない状態であった。

(3) チャンネル管理活動

アメリカ市場での家電製品の販売は、家電専門店、マスマーチャント、ウエアハウスクラブ、メールオーダー、百貨店などを通じて行われてきた。付属資料16は各販売店別の特

徴や売上規模を表わしている。

三星電子アメリカは、販売店をレッドとグリーン、ブルーの三つに分けて管理していた。レッドは価格遡求のマスマーチャントを意味し、グリーンは全国的家電専門チェーンを、ブルーは地方の家電専門チェーンを意味した。

80年代中盤から三星電子アメリカは目標販売ルーツを、価格遡求を武器とするレッド店から多様な家電製品を専門的に販売するグリーン店やブルー店に変えてきた。まず、同社はグリーン店を説得し、三星電子製品を目玉製品ではなく正常販売製品として位置付けるように要請し続けた。また、専門店店員に対する教育を通じて三星電子製品の優秀性をアピールした。同社は現在、Best Buy や Office Depot などの既存のグリーン店との関係を強化するとともに The Wiz, Good Guys, Circuit City の新規グリーン店を積極的に開拓し

ていた。

一方、三星電子アメリカは地方の家電専門店であるブルー店を対象に1994年から100万ドルを投入し、販売促進プログラム（フェイス・プログラム）を実施した。家電製品の場合、消費者の9割ちかくが購買ブランドを決めずに販売店に行く。そのため、店頭での販売員の影響力が高く、彼等に対するメーカーの販促活動がより重要になっていた。特に三星電子アメリカはブルー店との関係を強化し、全国的家電専門チェーンであるグリーン店とのバランスを維持しようとした。24の地域販売店を対象としたフェイス・プログラムは、Display Program, Salesperson Purchase Program, Salesperson Incentive Program, VIR Program の四つで構成されていた。

1) Display Program：三星電子製品の展示を拡大するため、展示モデルに対しては25%の割引を提供するプログラム。6ヶ月間四つのカテゴリ以上の製品を店舗の中央に展示した場合、注文製品に対して25%の割引を提供する。

2) Salesperson Purchase Program：店員に三星電子製品を使ってもらうために実施した割引販売プログラム。店員が6ヶ月間、三星電子の指定製品を二つ以上買った場合、10%から75%まで値引きする。

3) Salesperson Incentive Program：店員への販売インセンティブ・プログラム。三星電子製品の販売台数に応じて一台当たり5ドルから15ドルの点数を販売員が獲得

し、その点数で家電製品や旅行商品などを買えるプログラム。

- 4) VIR Program：購買目標達成のためのプログラム。テレビやVTR、コンポ、電子レンジに対し、3ヶ月間の目標購入額を設定し、それを超えた場合、店舗に特別のリポートを提供する。四つのカテゴリ全部で目標を達成した場合は4%のリポートを、三つのカテゴリでは3%、二つのカテゴリでは2%のリポートを提供する。

同プログラムを実施した結果、取引先別の売上は前年に比べ47.6%増加した。三星電子アメリカはこの成果を踏まえ1995年には36の販売店を対象に、1996年には46の販売店を対象に同プログラムを実施した。また、同社はレッドやブルー、グリーン店別に異なるモデルを投入し、差別化を図っていく計画である。

10

アメリカの家電流通チャンネルには、メーカーの営業マンによる直接販売と、独立中間商やメーカー中間商による間接販売があった。独立中間商が多様なメーカーの製品を仕入れて再販売しているのに対し、メーカー中間商は、特定のメーカーと専属契約を結び、その取引を斡旋するかわりに手数料を取っていた。特に、メーカー中間商は競争相手の製品を取り扱わず、売上金管理や返品管理、発送業務まで行うので多くのメーカーが利用していた。

15

三星電子アメリカも最近まではメーカー中間商を利用してきたがニューヨークやニュージャージを中心とした東地域やロスを中心とした西地域をスタートに、本社の営業マンによる直接販売を推進してきた。また、同社は多くの取引先と関係を持つより、限られた取引先との関係を強化する方向に変えた。

20

しかし、三星電子アメリカはいくつかの点で流通チャンネル管理上の問題を抱えていた。

まず、アメリカ市場では販売店の入れ替えが激しい点であった。最近でもTrader Horn, Save Mart, Jamesway, Incredible Universeなどの販売店が倒産した。そのため、せっかく開拓した取引先が倒産し、不良債権を抱えてしまうケースが多かった。

25

また、販売店の大型化とともに大型店のパワーがますます大きくなっている点であった。彼等はバーゲニング・パワーを利用し、メーカーに教育プログラムの提供、販促活動への支援、EDI構築などを要求した。そのためメーカーの販売店管理により多くの費用がかかるようになってきた。

一方、工場からの不規則的な製品供給も流通網管理に難しさを加えた。三星電子アメリカの場合、韓国や中国、インドネシア、マレーシア、タイ、メキシコの各工場から製品が供給されてきた。これらの工場の供給先の中でアメリカの比重が最も高いにもかかわらず、アメリカ市場に合わせ生産日程や配送スケジュールを決める訳ではない。しかもアメリカ

30

市場は競争が激しいため、他の海外市場より製品の供給価格が最も低い状態であった。ちなみに、三星電子では生産工場部門と海外の販売部門とも独立採算制をとっているため、両部門間でも激しい価格交渉を行っていた。

一方、最近一部の家電専門店がコンピューターや事務用機器、通信関連製品を取り扱い始めた。一般的に情報機器製品は専門の情報機器販売店や中間業者を通して個人消費者や企業に販売されてきた。しかし最近、家庭と個人企業の情報機器製品の需要が徐々に大きくなる一方、家電製品の需要が伸び悩んでいた。それを反映し、一部の家電専門店を中心に情報機器製品を取り扱う例が増えてきたのである（付属資料17参照）。

3. 新しい挑戦

家電市場が伸び悩むなかで競争はますます激しくなった。特に中・低価の製品市場を中心に価格競争が激くなり、利益がでない状況になっていた。三星電子アメリカも1995年以降、家電部門では赤字を記録してきた（付属資料10参照）。そのため広告や販促キャンペーンも積極的に実施できない状態で、親会社からは販売価格の引き上げやコストの節約を要求されていた。

一方、21世紀に向かってマルチメディア市場が急激に拡大してきた。1996年には既存のVTRに代わるDVD-P製品が市場に登場し、再生機能をも持つDVD-Rが2000年には市場に出る予定であった。

一方、2006年を目処に、テレビ放送は現在のアナログ方式からデジタル方式へ変わることになり、家電メーカー各社はデジタル・テレビの商品化に拍車をかけていた。各メーカーは現在、試験放送中の高画質テレビ（デジタルの大型テレビ）の商品化に全力をあげるとともに、中小型の商品化にも力を入れていた。三星電子アメリカも1998年にはDVD-Pを市場に出す予定で、2000年前後には高画質テレビや中小型デジタル・テレビを出市する計画であった。

一方、親企業である三星電子は1997年秋に13兆ドルを投資した半導体メモリ工場を本格的に稼働する予定であった。テキサスのオスティンにある同工場は世界最高のDRAM FABラインを持つ工場、月25000のワイパーを生産する予定であった。

また、三星電子は1995年に375百万ドルを投資し、アメリカの情報機器製造メーカーであるAST社を買収した。AST社は当時、世界6位のパーソナル・コンピューター・メーカーであった。現在、三星電子は同社の正常化に努力しているが、同社の正常化をきっかけに2002年には世界5位の情報機器メーカーに躍進する計画であった。

Data 1: Consumer Electronic Industry Demand and Forecasts in USA

(U.S Dollars in Millions)

Product	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
CTV	\$6,197	\$5,979	\$6,591	\$7,316	\$7,225	\$6,798	\$6,380	\$6,295
TVCR	\$178	\$265	\$375	\$599	\$710	\$723	\$705	\$701
PTV	\$626	\$683	\$714	\$841	\$1,117	\$1,417	\$1,422	\$1,540
DTH	N/A	N/A	N/A	\$408	\$900	\$1,265	\$1,497	\$1,620
VCR	\$2,439	\$2,454	\$2,947	\$2,851	\$2,869	\$2,767	\$2,610	\$2,442
CAM	\$2,260	\$2,013	\$1,841	\$1,958	\$1,985	\$2,135	\$2,162	\$2,264
MWO	N/A	\$965	\$1,010	\$1,043	\$1,213	\$1,115	N/A	N/A

Source: EIA and AHAM

AHAM Figures Represent Factory Domestic Shipments for MWO only.

DTH includes DSS and DBS for 1994 - 1996 only, all years include C-Band.

CTV=Color TV, TVCR=TV/VCR Combinations, PTV=Projection TV,

CAM=Camcorders, MWO=Microwave Oven.

Data 2: Company History of Samsung Electronics

1969.	1	Company established.
1972.	11	Started production of B/W TV sets.
1978.	7	First overseas sales office established in the US.
1982.	9	First overseas production plant established in Portugal.
1983.	3	Started production of personal computers.
	11	64K DRAM developed.
1986.	7	1M DRAM developed.
1988.	2	4M DRAM developed.
1991.	4	Super-VHS VCRs developed.
1992.	5	Non-stationary super-mini computers developed.
	7	VCR joint venture company established in Tianjin, China.
	8	Cellular mobile telephone system developed.
	9	64M DRAM developed.
1993.	5	Completed plants for the mass production of 16M DRAMs.
	7	Launched the operation of a joint venture plant for electronic switching systems in China.
	11	Achieved a US\$10 billion-goal in yearly turnover.
1994.	5	Acquired 51% share of Japanese hi-fi audio maker LUX.
	8	256M DRAM developed.
	9	Established a fully-integrated production complex in Tijuana, Mexico and Wynyrd, UK.
	12	Exports exceeded US\$10 billion.
1995.	1	Started mass production of 64M DRAMs.
	2	TFT-LCD mass production started.
	2	Established a fully-integrated production complex in Suzhou, China.
	8	Investment (40.25%) in shares of AST Research.
	10	DVD-player developed.
	10	World's first 22-inch TFT-LCD developed.
	12	Established a CE plant in Brazil.
1996.	3	Established a semiconductor plant in Austin, USA.
	10	1G DRAM developed.

Source : A Look at Samsung Electronics (1997)

Data 3: Samsung Group

(1) Financial Highlights

	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Net Sales (dollars in billions)	43.9	48.9	51.3	63.9	87.0	92.7
Exports (dollars in billions)	17.9	18.6	21.0	29.3	39.7	36.1
Net Income (dollars in billions)	348	375	521	1681	3802	164
Total Assets (dollars in billions)	43.5	48.2	50.6	64.0	86.8	98.4
Employees (in thousands)	183	189	191	206	233	260

Source: Annual Reports

(2) Affiliated Companies and Business Area (1996)

Samsung Group Affiliates

Company Name

Hewlett-Packard Korea Ltd.
 Hotel Shilla Co., Ltd.
 Samsung Aerospace Industries Ltd.
 Samsung Card Co., Ltd.
 Samsung Economic Research Institute
 Samsung Engineering Co., Ltd.
 Samsung Finance Co., Ltd.
 Samsung Fine Chemicals Co., Ltd.
 Samsung General Chemicals Co., Ltd.
 Samsung Heavy Industries Co., Ltd.
 Samsung Lions Co., Ltd.
 Samsung Motors Inc.
 Samsung Petrochemical Co., Ltd.
 Samsung Watch Co., Ltd.
 Samsung-GE Medical Systems Co., Ltd.

Business Area

Computers, instruments
 Hotel
 Aerospace, cameras
 Credit card
 Economic research
 Engineering
 Financing
 Chemicals
 Chemicals
 Shipbuilding, vehicles
 Baseball team
 Passenger vehicles
 Petrochemicals
 Wristwatches, clocks
 Medical systems

Other Affiliated Companies

<u>Company Name</u>	<u>Business Area</u>
Array Microsystems, Inc.	ASIC chips
Asan Electronics Co., Ltd.	Remote controllers
AST Research Inc.	Computers, Multimedia
Bethany Communications Import & Export S.A.	Paging service
Dagestankaya Cellular Network Ltd.	Cellular service
DNS Korea Co., Ltd.	Semiconductor equipment
Hanil Home Electronics Co., Ltd.	Small home appliances
Integrated Telecom Technology Inc.	ATM switching systems
Jazz Multimedia, Inc.	Multimedia
Lux Corporation	Audio systems
Norpak Corporation	Data broadcasting
Nouvelle Piquerez S. A.	Wristwatches
Posco Huls Co., Ltd.	Silicon wafers
Questcom Inc.	PCS telecommunications
Rollei Fototechnic Vertriebs GMBH	Cameras
STECO, Ltd.	LCD parts
Syrian-Korean Telecom. Manufacturing	Telecom, Hardware
Thine Electronics Inc.	Semiconductor design
Towa Korea Co., Ltd.	Semiconductor equipment
Union Optical Co., Ltd.	Industrial machinery
Varimetrix Corp.	Software

Source: A Look at Samsung Electronics, 1997

Data 4: Financial Highlights of Samsung Electronics

(dollars in millions)

	1992	1993	1994	1995	1996
Net Sales	7552.9	10092.5	14616.9	19182.3	18808.7
Operating Profit	1032.4	1619.5	3309.0	5073.1	1714.3
Net Income	89.7	191.3	1199.3	2968.6	194.5
Total Assets	7830.0	8240.8	11537.8	16068.5	18765.9
Total Shareholders' Equity	1450.8	2012.6	3635.0	6591.5	6030.5

Source: Annual Reports

Data 5: Major Products and Business Categories of Samsung Electronics

(1) Major Products

MULTIMEDIA

DVD Player, DBS, Personal Digital Assistant, Notebook PC, Multimedia PC, CD-ROM, DVD-ROM, Monitor, Printer, Hard Disk Drive, Video CD, Television, Internet TV, VCR, Audio System, Camcorder

HOME APPLIANCES

Microwave Oven, Air Conditioner, Vacuum Cleaner, Washing Machine, Refrigerator, Water Purifier, Heater, Rice Cooker, Inverter Fluorescent

TELECOMMUNICATIONS

Cellular Phone, Pager, CDMA Cellular System, Digital Switching System, ATM Switching System, Facsimile, Key Phone, Single Line Telephone, Cordless Phone, Optical Fiber, Settop Box

SEMICONDUCTORS

DRAM, SRAM, FRAM, Flash Memory, SSFDC, Mask ROM, ASIC, Microcontroller, Alpha Processor, DSP, Power Supply IC, LCD Driver IC, TFT-LCD

(2) Sales by Business Category

		1996
Multimedia	DIGITAL	9.5%
	TV	11.5
	INFORMATION	18.4
HOME APPLIANCE		13.0
COMMUNICATION		14.3
SEMICONDUCTOR		33.3
TOTAL		100%

*INFORMATION : PC, MONITOR, HDD, CD-ROM

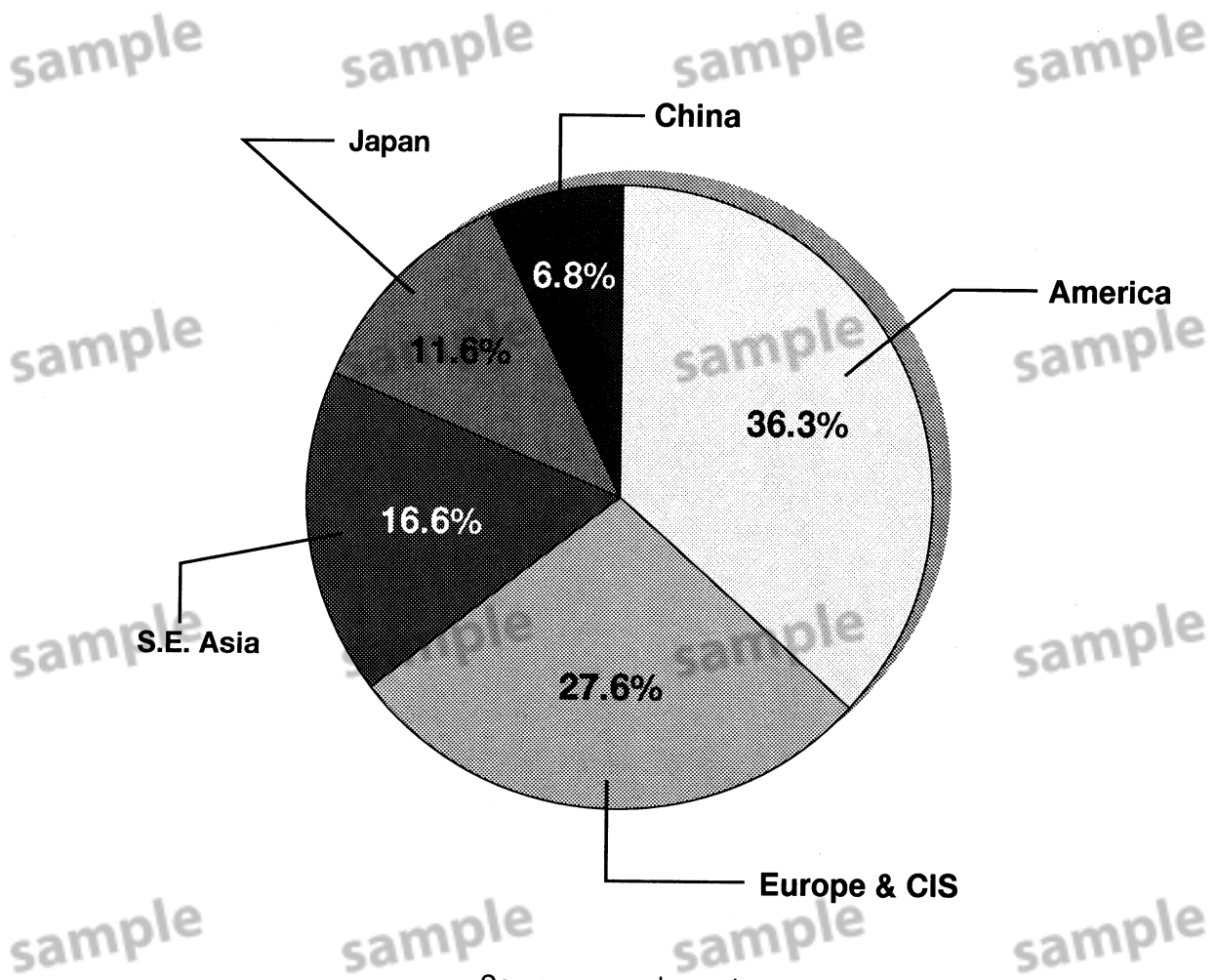
Data 6: World Production Bases

Samsung-Crosna Joint Stock Co. Moscow, Russia 1995(71%) Telecom. Hardware	Tianjin Tongguang Samsung Electronics Co., Ltd. Tianjin, China 1994(80%) CTV, C/M	Samsung Electronics Malaysia Sdn., Bhd. Selangor, Malaysia 1989(100%) MWO
Samsung Electronics Hungarian RT. Jaszfenyszari, Hungary 1989(100%) CTV	Tianjin Samsung Electronics Co., Ltd. Tianjin, China 1992(50%) VCR	Samsung Electronics Display Malaysia Co., Ltd. Kuala Lumpur, Malaysia 1995(100%) C/M
Samsung Calex Corp. Zlate Moravce, Slovakia 1991(45%) REF	Shandong Samsung Telecommunications Co., Ltd. Shandong, China 1993(62%) Telecom. Hardware.	P.T. Samsung Maspion Indonesia Surabaya, Indonesia 1989(50%) REF
Samsung Electronics Espanola S.A. Barcelona, Spain 1989(100%) VCR, TVCR, RAV	Suzhou SEC Ltd. Suzhou, China 1995(80%) REF, MWO, W/M	P.T. Samsung Metrodata Electronics Jababeka, Indonesia 1991(80%) VCR
TISEP Electronica Portugal Lda. Porto, Portugal 1994(38%) Semiconductor	Samsung Electronics (Suzhou) Semiconductor Co., Ltd. Suzhou, China 1995(100%) Semiconductor	Samsung Microwave Semiconductor Silicon Valley, U.S.A. 1993(100%) Semiconductor
Samsung Electronics Manufacturing (U. K.) Wynyard, U.K. 1995(100%) CTV, MWO, CM	Huizhou Samsung Electronics., Ltd. Huizhou, China 1992(90%) CDP	Samsung Austin Semiconductor Ausin, Texas, U.S.A. 1997(100%) Semiconductor
Samsung Electronics Ticaret A.S. Izmir, Turkey 1989(20%) CTV	Samsung Vina Electronics Ho Chi Minh, Vietnam 1995(70%) CTV	Samsung Mexicana S.A. Tijuana, Mexico 1988(100%) CTV, C/M, MWO
Samsung India Electronics Co., Ltd. New Delhi, India 1996(51%) CTV	Thai-Samsung Electronics Co., Ltd. Sriracha, Thailand 1988(51%) REF, W/M	Samsung Electronica Da Amazonia Ltda: Manaus, Brazil 1995(100%) CTV, VCR
	LUX Co., Ltd. Tokyo, Japan 1994(51%) Audio	

Korean Production Bases

Bucheon Employees : 2,300 Semiconductor (Non-memory)	Suwon Complex Employees : 19,000 CTV, VCR, Audio, Computer, MWO, Monitor,	Onyang Employees : 4,300 Semiconductor
Kiheung Employees : 14,100 Semiconductor (Memory), TFT-LCD	Kumi Employees : 5,400 HHPPhone, TDX, Fax, Key Phone, HDD	Kwangju Refrigerator, Vacuum Cleaner, Vending Machine

Data 7: Sales by Business Category (1996)



Source : annual report

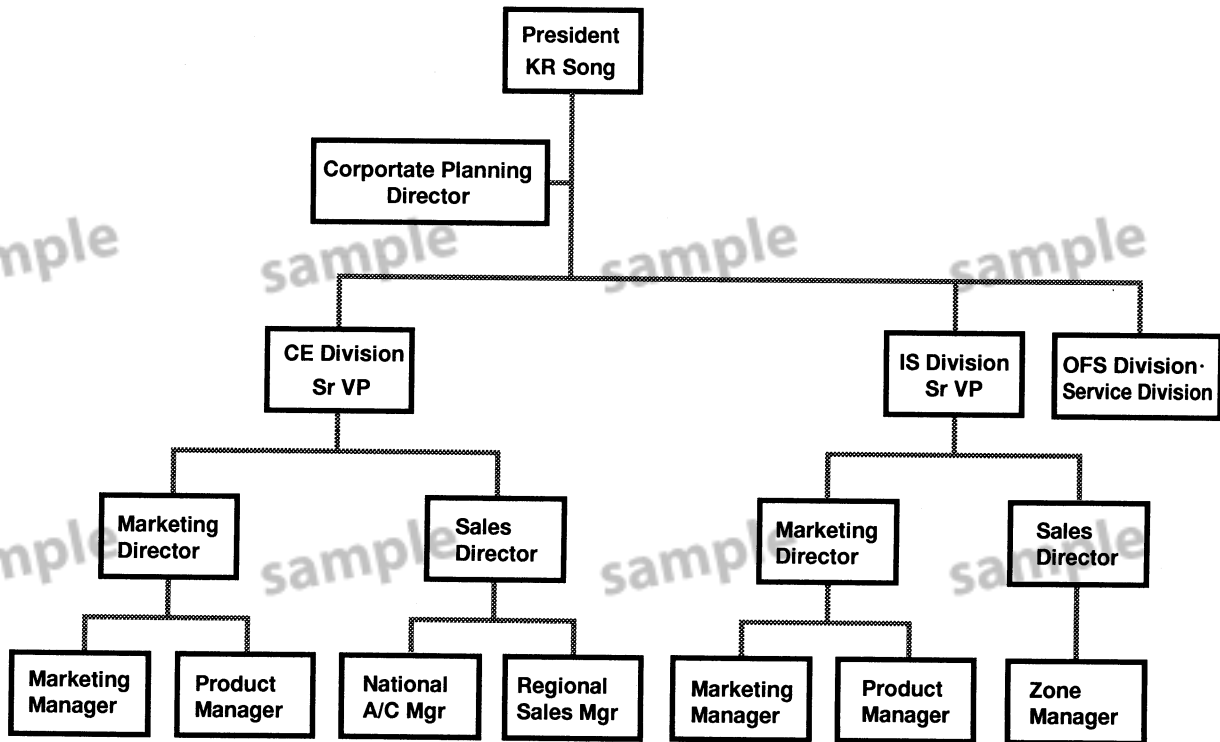
Data 8: Launching Time of Samsung Products in US Market

SEA Products	Launching Time (Year)
<u>CE Products</u>	
Color TV	1978
Microwave Oven	1984
VCR	1985
TV/VCR Combinations	1989
CAMCORD	1989
AUDIO	na
FAX	1989
<u>IS products</u>	
Monitor	1984
Note PC	1992
HDD	1992

CE=Consumer Electronics (家電)

IS=Information System (情報機器)

Data 9: SEA Organization Chart

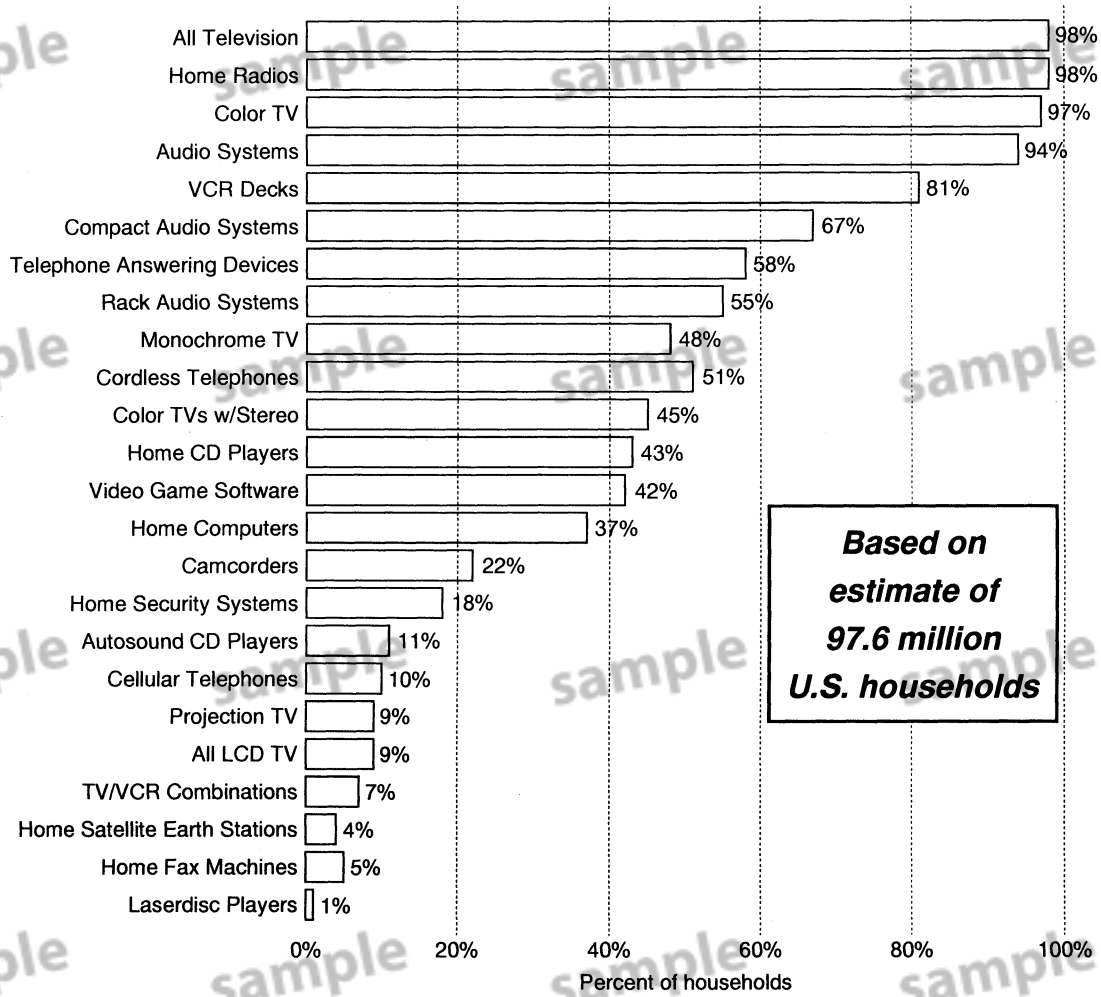


Data 10: Sales and P/L Summary of SEA*

Item		'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96
Sales (M\$)	Total	311	311	455	602	905	1,150	1,541
	CE	311	311	295	416	580	692	759
	IS	0	0	160	186	325	458	782
P&L (M\$)	Total	-8	4	-1	2	4	4	-14
	CE	-8	4	0.8	3	2	-2	-22
	IS	0	0	-1.8	-1	2	6	8

*Note: Some numbers are fictitious

Data 11: Household Penetration of Consumer Electronics Products (1994)



Source : Electronic Industries Association

Data 12: Market Shares of Samsung in US Market (1996)

SEA Products	SEA's Market Share	Top 3 Competitors	Market Share
CE Products			
CTV	3.1%	Zenith RCA Magnavox	18.0% 17.8% 10.9%
VCR	3.7%	RCA Magnavox Sony	12.7% 9.8% 6.9%
TVCR	7.4%	Panasonic RCA Emerson	11.9% 7.4% 7.3%
Camcorder	1.6%	Sony Panasonic JVC	32.8% 15.5% 14.9%
MWO	15.0%	Sharp Panasonic General Electric	31.5% 12.3% 7.1%

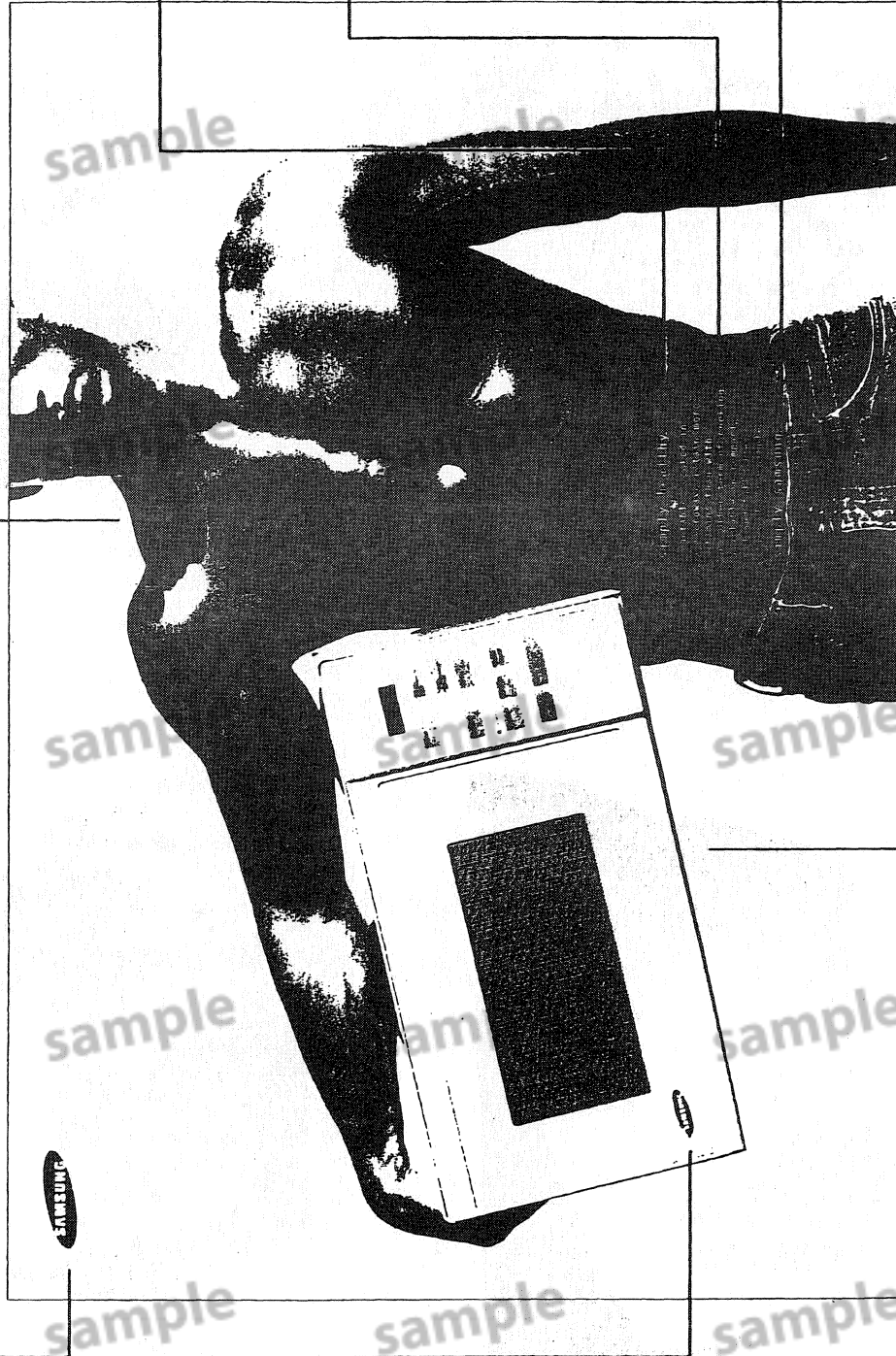
IS Products			
Monitor	3.9%	Compaq Packard Bell Dell	11.8% 9.1% 6.9%
Note PC	0.0%	Toshiba IBM Compaq	24.2% 12.0% 9.8%
HDD	2.2%	Seagate Quantum Western Digital	27.1% 21.5% 18.1%

Source : CE Products : Intellect
 Monitor : Stanford Resources
 NotePC/HDD : IDC

Data 13: Microwave Oven Advertisement

samsung logos
(rational)

body
(emotional/sensual)



headline:
simply healthy
(rational)

body copy:
vegetables cooked
in a microwave
retain more vitamins
than with any other
form of cooking.
available in
compact, mid and
full sizes. enjoy.
1 800 so simple.
(rational)

tagline:
simply samsung
(rational/
emotional)

product
(rational)

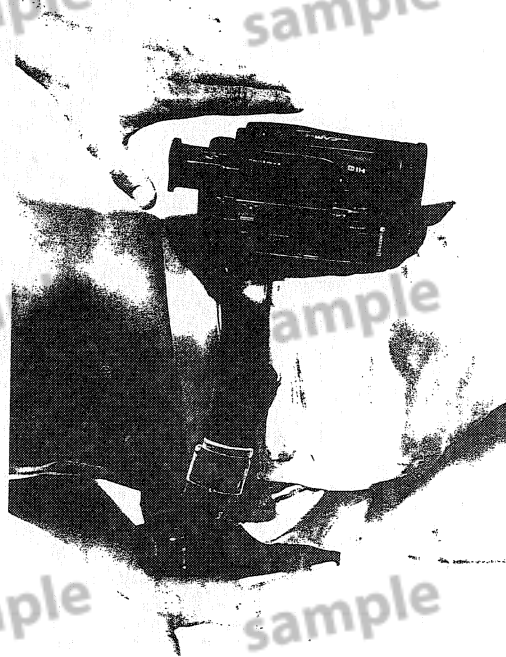
Data 14: Examples of Advertisement



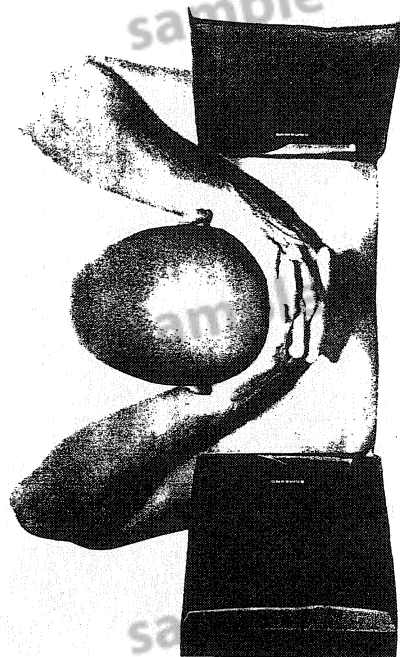
Simply Vivid Simply Samsung



Simply Healthy Simply Samsung



Simply Aim Simply Samsung



Simply Balanced Simply Samsung

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

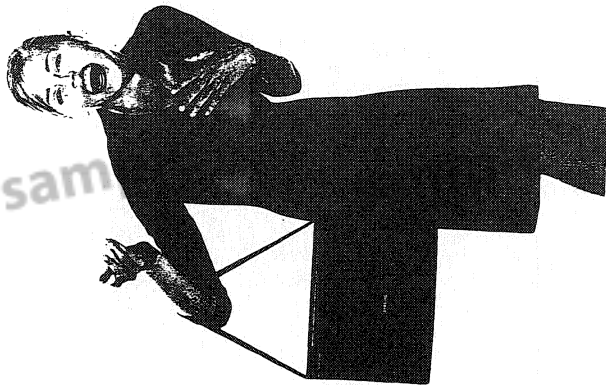
sample

sample

sample



Simply Delivers Simply Samsung



Simply Holds Everything/Simply Smart Simply Samsung

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

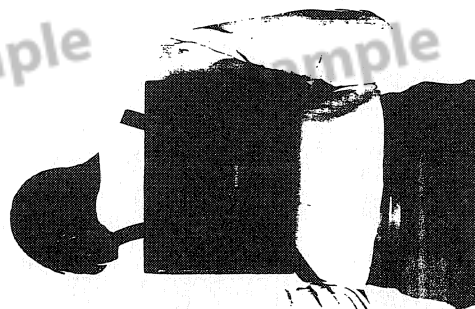
sample

sample

sample



Simply Driven Simply Samsung



Simply Pack Smart. Work. Anywhere. Simply Samsung

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

Data 15: Models and Selling Prices

(1) Color TV (1996)

Brand Size	Zenith	RCA	Magnavox	Samsung
Up to 8"	na	208.72	190.81	na
9"	231.56	226.62	202.48	na
10"	na	120.53	na	na
13"	157.60	157.60	158.09	143.91
19"	194.73	191.62	191.76	174.84
20"	216.99	236.21	233.16	204.82
25"	294.80	280.02	279.27	278.44
26"	332.73	300.50	273.00	na
27"	379.11	370.14	373.35	345.54
31"	594.50	594.00	518.54	579.67
32"	710.49	693.93	671.26	na
35"	1049.79	1083.40	910.84	na
Over 36"	na	1250.85	na	na

Source : Intellect

(2) VCR (1996)

Brand Size	RCA	Magnavox	Sony	Samsung
2 Heads	144.31	143.02	341.92	133.90
Hifi Stereo	200.25	—	358.68	—
Linear Stereo	144.31	—	—	—
Mono	—	143.02	208.57	133.90
3 Heads	388.72	—	794.04	—
Hifi Stereo	388.72	—	794.33	—
Mono	—	—	200.67	—
4 Heads	207.38	196.35	279.44	184.61
Hifi Stereo	236.29	220.55	294.50	207.58
Linear Stereo	166.00	—	—	—
Mono	175.74	177.79	215.79	167.46
Not Specified	163.15	132.50 205.39	521.95	104.25

(3) MWO (1994)

Brand Size	Sharp	Samsung	Panasonic	GE
0.3CFT	—	55.67	—	61.77
0.4CFT	—	68.52	60.63	83.24
0.5CFT	82.77	74.23	—	99.28
0.6CFT	89.95	92.62	100.80	100.32
0.7CFT	105.48	95.10	—	108.21
0.8CFT	—	104.19	126.21	150.38
0.9CFT	137.80	120.99	—	144.72
1.0CFT	148.26	94.49	137.82	132.01
1.1CFT	67.25	130.26	162.50	132.89
1.2CFT	149.89	—	151.50	149.39
1.3CFT	—	—	—	109.88
1.4CFT	174.30	159.50	—	162.22
1.5CFT	84.17	149.12	154.08	194.10
1.6CFT	179.38	—	—	—
Not Specified	98.80	—	153.30	111.87

Data 16: Distribution Channel of CE Products

Channel	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Mass Merchant*	29%	29%	27%	24%	22%	22%
Warehouse Club	6%	6%	5%	5%	5%	5%
Electronics/Appliance	42%	38%	39%	38%	40%	39%
Department Store	4%	3%	2%	2%	1%	1%
Catalog/Mail Order	7%	7%	6%	6%	6%	6%
Other**	12%	17%	21%	25%	28%	28%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source: Twice

* Mass Merchant includes Sears/Montgomery Ward

** Note : Other includes Computer, Office, Drug/Grocery, Home Furnishing, Toy, Military, Miscellaneous etc.

Mass Merchant : 限られたラインの製品を大量に仕入れ、大量に販売する。サービスは最少化。全国ブランドとPBブランドを同時に取扱。Sears, Wal-Mart などがある。

Warehouse Club : 限られたラインの製品を低価格で販売する。全国ブランドを取り扱う。Sams Club など。

Electronics/Appliance : 低価格製品から高価格製品まで多様な製品ラインを取り扱う。地方を拠点とする家電専門店と全国をカバーする家電専門店チェーンがある。ほとんどが販売員によるサービス販売を実施。Circuit City, Best Buy, Red Shock など。

Department Store : 高価格の全国ブランドのみ取り扱う。多様なラインアップ。May, Macy's など。

Catalog/Mail Order : 低価格製品のみ。ライン限定、全国ブランドが中心。Service Merchant, Pinkle Hut など。

Data 17: Distribution Channel of IS Products

Channel	1995	1996
VAR / SI	14%	14%
Corporate Accounts Reseller	22%	20%
Retail	37%	34%
Computer Super Store	9%	10%
Computer Specialty	8%	7%
CE Retailer	12%	9%
Office Product Superstore	3%	3%
Mass Merchant	5%	5%
Direct	20%	23%
Mail Order	6%	6%
Direct Response	14%	17%
Corporate	6%	7%
Other	2%	2%
Total	100%	100%

Source : IDC(1996)

Data 18: Total Market Size for CE, IS and Semiconductor

(millions of dollars)

Category	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996 est	1997	1998	1999	2000 est
Total Market Size of CE*	43033	42755	47408	52469	58230	63143	65688	69511	74377	79955	85952
Total Market Size of IS**	na	na	na	na	47810	66655	79053	84324	90109	99133	108612
Total Market Size of IS***	50519	54607	59865	77310	101879	144404	131966	139388	157345	181263	219271

Source:

* Consumer Electronics Manufacturers Association

** International Data Corporation (including PC, Monitor and HDD)

*** WSTS, In-Stat (total worldwide sales)

1996~2000 : estimated

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.