

移動体通信企業の国際化戦略

— 韓国の事例 —

The Internationalization Strategies of Mobile Telecommunication Companies in Korea

安 熙錫*

Heesuk Ahn

韓国における移動体通信市場の本格的な発展は1990年代後半に遡る。その中で中心企業はSKT、KTF、LGTである。なかでも業界最大手であるSKTは韓国で蓄積された無形資産を海外移転することで現地での成功を目論んでおり、現在、ベトナム、中国などへと事業活動を拡大している。しかしながら、そこではマーケティング能力の移転が難しく、それには移動体通信サービス企業としての企業と業種特性の克服が必要である。

キーワード：移動体通信、国際化戦略、韓国企業、ローカル業界、業種特性と現地化

I. はじめに

近年、急速な成長・発展を遂げている業種の一つに移動体通信分野がある。そこでははやい技術革新と多様なサービスの提供などによってその市場規模はここ十年で飛躍的な拡大を続けている。そしてそこには多くの企業が自国市場を中心に活動を展開している。しかしながら、近年におけるグローバル化、規制緩和の状況の下、世界的な移動体通信企業はさらなる成長や飛躍を求めて国内から海外市場へと積極的に進出している。そしてそうした現象は移動体通信の先進国である韓国でも同様に見られる。

韓国における移動体通信の歴史は比較的短いといえるが、半面、国民の情報通信サービスに対する受容性は世界的にも高いものがある。このため、韓国では移動体通信分野において短期間のうちに飛躍的な市場発展を経験している。このような韓国の移動体通信市場の状況の中にあって、その圧倒的な強さを誇っているのが業界最大手企業であるSK Telecomである。

このため、本稿ではこうしたSK Telecomを中心として韓国の移動体通信企業の国際化プロセスを分析する。そこでは移動体通信企業の発展過程と海外進出のプロセスを多角的に分析することで、韓国の移動体通信企業における国際化の特性と移動体通信サービス業としての国際化の特性について検討していく。

II. 韓国の移動体通信企業の成長過程

韓国における移動体通信の始まりは無線空中電話サービスとして、1961年8月からスタートした。その後、1973年5月には、従来からの人手によらない機械式である IMTS(Improved Mobile Telephone Service)による車両移動電話サービスが開始された。

その後、1980年代に入り、移動体通信サービスに対する需要が増加し、通信技術が発達することで、韓国国内にも移動体通信産業の重要性が高まり始めた。このため、韓国政府は1984年3月、韓国通信公社(現KT)の子会社として、移動体通信を担当する韓国移動通信サービス(株)を設立し、1984年5月には電子式である AMPS(Advanced Mobile Phone Service)方式によるアナログ・セルラーサービスをソウルなどの首都圏地域に提供するようにした。後に、この会社は1988年5月には、韓国移動通信(株)に改称され、本格的に移動体通信サービスを開始した。そして1991年末には全国サービスを行うようになった。このような経緯から当時、韓国における移動電話サービス市場は韓国移動通信(株)によって独占されてきた。

韓国政府はこのような国内の移動電話サービスの市場状況を改善するために、1990年代に入り、移動体通信サービスの発展という観点から次のような二つの政策を実施した。それは第一に、移動電話サービス分野に複数の新規事業者を参入させることで積極的な市場競争を誘導した。第二に、移動通信システムを従来のアナログ方式からデジタル方式に転換した。

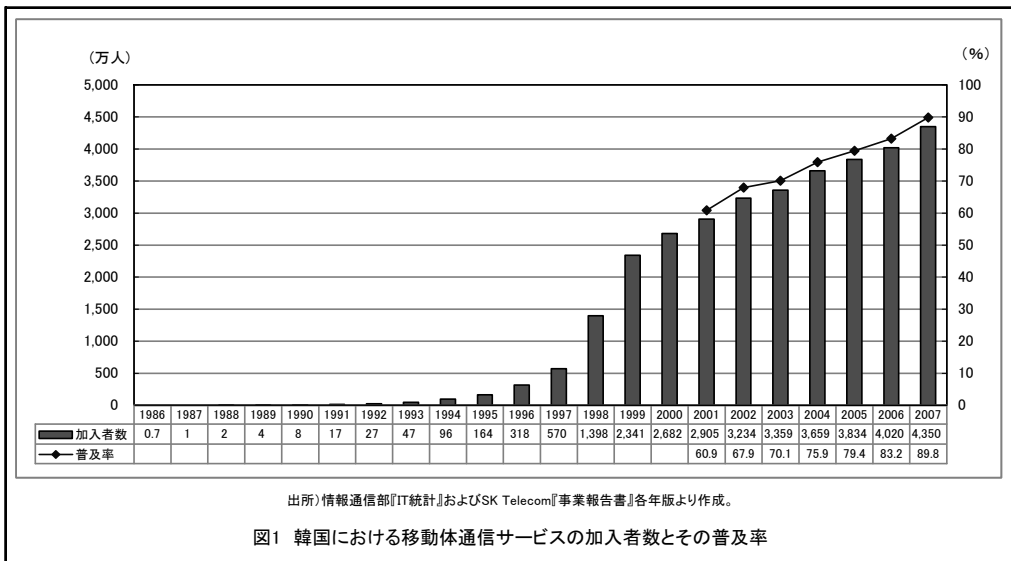
まず、政府は新規参入による市場競争を促進するために、従来、韓国移動通信(株)が独占していた移動電話市場に(株)新世紀通信の参入を許可(1994年)し、その結果、1996年には市場参入が行われた。加えて、既存のセルラー(cellular)方式の移動電話の他にも、PCS(Personal Communication Services)¹⁾を導入して、1996年末には、韓国通信 FreeTel(株)(現KT FreeTel、以下、KTF)、(株)LG Telecom(以下、LGT)、Hansol PCS(株)(後にHansol M.Com、以下、Hansol)が新たな移動体通信サービスの事業者として選定された。これら PCS3社は1997年10月からそのサービスを開始した。これによって、韓国の移動電話市場は従来の1社独占から5社体制という激しい競争状態に突入した。

次に、政府はデジタル方式への転換に際して、第2世代(2G)移動通信システムにおいて既に欧州で商用化されている GSM(Global System for Mobile communications)方式²⁾ではなく、効率的な周波数の活用や低いサービス・コストなどを考慮し、あえて高いリスクが伴う米国による CDMA(Code Division Multiple Access)方式³⁾の採用を決定した⁴⁾。その結果、韓国は米国・クアルコム社(Qualcomm)の CDMA 方式を採用して、世界で最初に CDMA 技術を商用化することとなり、その結果、韓国移動通信(株)は1996年1月に世界で初めて CDMA 技術の商用化に成功した。これに伴い、韓国企業は CDMA 方式の移動通信システムに必要なとされる交換装備、基地局、端末機や運用ソフトウェアなどのすべてを世界で最初に開発しなけりばならなくなった。このような CDMA 技術の商用化の過程で蓄積された技術開発力は、その後、韓国移動通信(株)(現SK Telecom)

が多様な世界最初の情報通信サービスを開発、提供できる基盤として作用している。

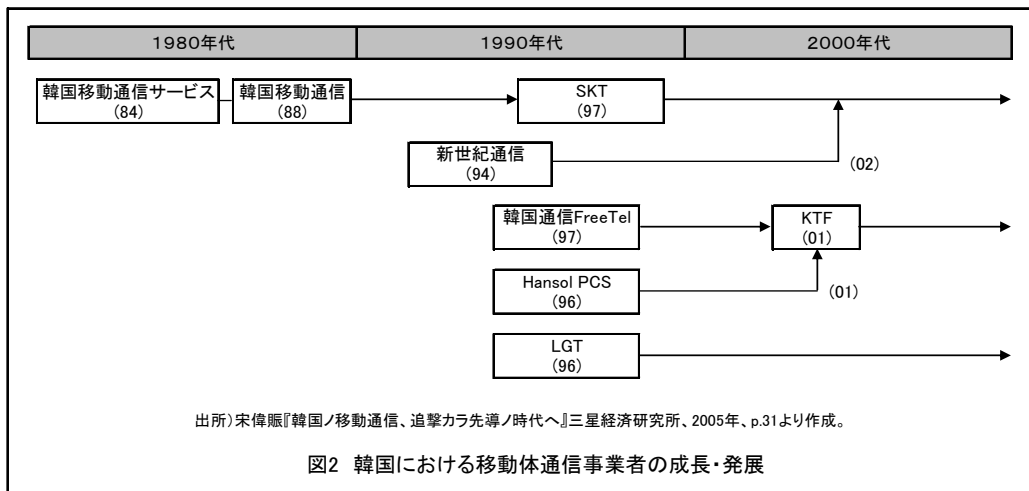
その間、1994年6月には、政府による通信政策の変更に伴い、韓国移動通信（株）が民営化されることとなり、その結果、大手財閥であるSKグループがその経営権を獲得することとなった。その結果として、韓国移動通信（株）は、1997年3月、SK Telecom（株）（以下、SKT）と改称された。

1997年以降、韓国の移動電話サービス市場は新規参入に伴う激しい企業間競争とそれに伴うマーケットシェアを獲得するための通信料金の値下げ競争などが激化するようになった。それは移動体通信固有の業種特性として、多様な競争手段を持たないことからくる価格中心の競争展開⁵⁾によるものであった。その結果、通信各社による加入費や通信料金の値下げ競争が加速した。これに伴い、加入者数は増加し、移動電話市場が急速に成長し始めた。加えて、こうした移動電話市場を巡る企業間競争の激化によって、移動体通信各社による通信サービス地域の拡大や通話品質の改善、そして各種の付加サービスの開発など、通信サービス面での質的な改善⁶⁾も行われるようになった。このような結果、1998年6月には、移動体通信サービスの加入者総数が1,000万人を突破して移動電話の大衆化時代の幕開けとなった。こうした移動体通信サービスの加入者数およびその普及率は図1に示されている。



しかしながら、1999年以降、それまでの急速な移動体通信市場の成長は加入者数の急増などによって鈍化の傾向を見せ始め、その後、携帯電話による音声通信サービス市場は飽和状態となり、やがて成熟期へと突入した。

このような携帯電話市場を巡る激しい環境変化の中で移動体通信各社はM&A（合併・買収）を通じてそうした危機を乗り越えようとした。このため、業界最大手であるSKTは1999年12月、



(株)新世紀通信を合併すると発表した(2002年1月、公式合併)。SKTによる(株)新世紀通信の合併で始まった移動体通信の事業者間でのM&Aは、2000年7月における国内の固定電話最大手である(株)KTによるHansolの吸収合併へと繋がった。その後、(株)KTは子会社である韓国通信FreeTel(株)とHansol M.Comを2001年5月に合併させ、新たにKTFとして再出発させたのである。こうした一連の再編によって、それまでの二つのセルラー事業者と三つのPCS事業者間での競争は、2000年以降、一つのセルラー事業者(SKT)と二つのPCS事業者(KTF、LGT)へと集約されることとなった。このような韓国の移動体通信企業による成長・発展のプロセスは図2に示されている。そして移動体通信3社の概要およびマーケットシェアの状況は表1、表2に示されている。

表1 韓国の移動体通信3社の概要(2007年末)

	SKT	KTF	LGT
社 長	キム・シンベ	チヨ・ヨンジュ	チヨン・イルゼ
設 立 年 度	1984年	1997年	1996年
従 業 員 数	4,542名	2,521名	2,167名
加 入 者 数	23,032,045名	14,365,233名	8,209,706名
資 本 金	44,639	1,044,181	1,386,392
売 上 高	11,285,900	7,293,321	4,585,520
営 業 利 益	2,171,543	440,900	323,945
経 常 利 益	2,307,785	244,144	320,069
純 利 益	1,642,451	244,144	275,289
事 業 構 成	移動体通信(98.2%) その他(1.8%)	移動体通信(67.7%) 端末機(23.6%) その他(8.7%)	移動体通信(71.0%) 端末機(29.0%)
そ の 他	SKグループに所属	KTグループに所属	LGグループに所属

注) 加入者数は2008年末時点での数値。

出所) 各社『事業報告書』および放送通信委員会資料より作成。

表 2 韓国の移動体通信 3 社のマーケットシェアの推移

(単位: %)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
SKT	52.0	59.4	61.6	58.5	56.9	50.4	50.5	50.5
KTF	33.3	28.9	27.2	27.7	28.1	32.1	31.5	31.5
LGT	14.7	11.7	11.2	13.8	15.0	17.4	18.0	18.0
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	99.9	100.0	100.0

注)2001～2005年までは朴・金。

2006～2008年は放送通信委員会。

出所)朴哲洵・金聖勳『韓国移動通信サービスオビ端末機産業/変遷ト発展方向』ソウル大学校出版部、2007年、p.35より再引用
および放送通信委員会資料より作成。

2000年以降、韓国ではPCS後の、第3世代(3G)移動通信システムであるIMT-2000(International Mobile Telecommunications 2000)⁷⁾と関連して、移動体通信企業間における事業権の獲得競争が激しく繰り広げられた。つまり、2000年5月、ITU(International Telecommunication Union; 国際電気通信連合)はIMT-2000の国際標準規格として、欧州主導のW-CDMA(非同期式)⁸⁾と米国主導のcdma2000(同期式)などの複数の標準規格案を決定したのである。それに伴い、韓国政府は2000年12月、SKTとKTFをW-CDMAの事業者として選定し、2001年7月には、LGTをcdma2000の事業者として選定している。

しかしながら、韓国では第3世代携帯電話サービスはSKTによってすでに2000年10月、cdma2000-1xによる商用化サービスが開始されており、このため、本格的なW-CDMA方式への移行に伴う、3.5G方式でのHSDPA(High Speed Downlink Packet Access)⁹⁾による携帯電話サービスは、2007年3月からKTFによって全国サービスが開始された。

このように韓国企業は第2世代移動通信システムにおいては米国のCDMA方式を採用して、移動体通信の商用化をリードしてきたが、現在の第3世代移動通信システムへの移行においてはSKTとKTFが欧州のW-CDMA方式へと方向転換を行うことで世界的な通信方式の主流へと合流している¹⁰⁾。こうした移動通信システムの技術発展の流れは表3に示されている。

表 3 移動通信システムの技術発展

	第1世代(1G)	第2世代(2G)	第3世代(3G)
米 国	AMPS	TDMA CDMA	cdma2000
欧 州	TACS	GSM	W-CDMA
韓 国	AMPS	CDMA	cdma2000 (LGT`Oz`) W-CDMA (SKT`T` ,KTF`Show`)

注)TACSはTotal Access Communication Serviceの略で、それは米国のAMPSを基盤にしている。

TDMAはTime Division Multiple Accessの略。

韓国の()は各社のサービスブランド名。

出所)各種資料より作成。

このように韓国の移動体通信企業は世界的な通信技術の進歩の中で国内市場における携帯電話の市場開拓に力を入れてきた。しかしながら、こうした国内市場は通信事業者間における激しい市場競争の結果、加入者数が増加するなど、市場規模は継続的に拡大してきたが、相対的に携帯電話の普及率は既にピークを迎えている。その間においても2004年には番号ポータビリティが導入されるなど、さらなる市場競争を誘発する要因も出てきている。実際、図1で見たように、韓国の移動体通信サービスの加入者数（セルラーおよびPCS）は、2007年末時点において4,350万人で、すでに約90%の普及率を誇っている。加えて、表4でみるように、SKTにおいては近年、ARPU(Average Revenue Per User; 契約者一人による1ヶ月当たりの平均収入)も40,000ウォン台と伸び悩んでいるのが現状である。また、近年における世界的な通信産業に対する規制緩和の動きやグローバル化の加速、加えて、長期的な通信料金のさらなる値下げ圧力などからすると、今後、国内の移動体通信企業を取り巻く経営環境はさらに厳しくなることが予想される。

表4 SK TelecomにおけるARPUの推移

(単位:ウォン)

年度	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
金額	69,007	62,772	46,981	42,831	42,356	46,937	43,922	44,546	43,542	44,167	44,599	44,416

注) 1996～2000年は『年次報告書』。

2001～2007年は『IR資料』。

出所) SK Telecom『年次報告書』および『IR資料』各年版より作成。

このため、韓国の移動体通信事業者は世界的な通信技術の進展とそれに伴う国際標準化技術の確立の中で、従来は国内市場を中心とした事業活動を展開してきたが、すでに韓国における携帯電話市場は成熟、飽和状態に近づいており、このため、移動体通信事業者は積極的に海外市場の開拓に乗り出している。

Ⅲ. 韓国の移動体通信企業の海外進出—SK Telecomの事例

1. SK Telecomの概要

SKTは韓国で財閥ランキング3位のSKグループの中核企業である。SKグループはエネルギー・化学、情報通信事業などを多角的に展開している大手財閥であり、それは系列会社61社(2008年1月時点)から構成されている。

SKTは前述したように、韓国で最初に第1世代アナログ携帯電話サービスを実施している。また、世界最初にCDMA技術を商用化することで第2世代移動通信をリードし、加えて、第3世代移動通信システムであるcdma2000-1x(およびEV-DO)¹¹⁾の商用化に成功しながら、現在、韓国の移動体通信業界をリードしてきている。

このようなSKTの韓国における事業活動をみると、それは主力の携帯電話サービス、加えて、2001年からは携帯電話端末機を利用した無線インターネットサービス「NATE」、携帯電話の音楽

ダウンロードサービス「Melon」、モバイルブログ「Cyworld」など、多様なサービスを行っている。加えて、2008年には固定通信大手である Hanaro Telecom（株）（現 SK ブロードバンド）を吸収合併することで、無線と有線を有機的に連携した多様なコンバージェント商品を出しながら、韓国における移動体通信サービスの変革を主導している。

このような一連の事業活動の結果、表5にみるように、SKTによる売上高などの財務数値は全般的には増加傾向を示している。加えて、そうした売上構成は表6にみるように、従来の音声通信サービス中心から徐々に高付加価値の無線データサービス（もしくは無線インターネットサービス）へと、その軸足を移している。

表5 SK Telecom における財務数値の推移

(単位:百万ウォン)

	1997	1999	2001	2003	2005	2007
売上高	3,512,005	4,284,873	6,227,127	9,520,244	10,161,129	11,285,900
営業利益	584,219	288,696	2,204,168	3,080,660	2,653,570	2,171,543
経常利益	168,551	472,801	1,761,412	2,714,194	2,554,613	2,307,785
純利益	113,607	304,161	1,140,322	1,942,750	1,871,380	1,642,451

出所)SK Telecom『事業報告書』各年版より作成。

表6 SK Telecom の売上構成の推移

(単位:%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
音声通信サービス	94.9	90.3	84.5	79.4	73.4	71.5	72.5
無線データサービス (SMSを含む)	5.1	9.7	15.5	20.6	26.6	28.5	27.5

注) 網接続の収益を除いた売上高に対する割合。

出所)SK Telecom『IR資料』各年版などより作成。

しかしながら、韓国の移動体通信企業は前節で述べたように、韓国国内における携帯電話市場の成熟化とそれに伴う音声通信売上の停滞などに伴い、持続的な企業成長を求めて外国市場へと目を向けるようになった。その中においても韓国企業の中で積極的に海外事業展開を行っているのが業界最大手である SKT である。現在、SKT における海外売上高の割合は全体の 5%にも満たない小さいものである¹²⁾。

現在、SKT は韓国市場での移動体通信サービス事業の成功を基盤として、モンゴル、ベトナム、中国、米国など、海外市場へと積極的に進出している。そこでは SKT が韓国で蓄積した移動体通信関連の技術および事業運営のノウハウなどを海外においても活かすことで、その企業価値を実現しようとしている。その一環として SKT では事業地域の多様化を目指しているのである。

2. SK Telecom の海外進出

韓国の移動体通信サービス企業である SKT は、韓国国内での契約者数の減少に伴う市場成長率の低下などに伴い、企業成長の源泉を求めて海外市場へと積極的に進出している。

このような SKT による海外事業展開の方向性として、初期においては移動体通信事業よりも表 7 にみるように、サービス輸出¹³⁾にその軸足を置いていた。しかしながら、そうしたサービス輸出はあまり利益にならず、このため、2004 年頃からは方針転換を行い、MNO(Mobile Network Operator)ビジネス、つまり通信網を敷設して、そこから利益を得るという SKT 本来のコア事業である移動体通信事業を展開している。このように現在、SKT は「MNO ビジネス」にそのフォーカスをおいている。そうした SKT が海外進出している国・地域がモンゴル、ベトナム、中国、米国である。

表 7 SK Telecom の主要な輸出活動(2006 年 5 月時点)

国	時期	主な内容
イスラエル	2002. 4	Pelephone社に1千万ドル規模の無線インターネット・プラットフォームを輸出 (最初の海外輸出)
台湾	2002. 6	APBW社に対する3G網設計を遂行後、無線インターネット・プラットフォームを供給
タイ	2003.12	GSM移動通信事業者であるTruemove社(旧TA Orange社)に無線インターネット・ コンサルティングを遂行後、630万ドル規模の無線インターネット・プラットフォーム を供給
	2005. 1	MMSソリューション・カラーメールを追加供給

出所)SK Telecomの内部資料より作成。

①モンゴル

SKT が最初に進出した海外市場はモンゴルである。韓国の大韓電線(株)が主導して1999年5月に設立したモンゴルの第2移動通信事業者であるSkytelに、SKTは通信装備などの現物を出資することで事業参加することとなり、その結果、1999年7月にはアナログ方式のAMPSサービスをスタートさせた。そして2001年2月からはCDMA方式での移動通信サービスを行っている。

しかしながら、こうしたモンゴル市場への進出は、SKTによる初の海外進出というメディア効果を狙ったものであり、こうした関係から現在でもその事業規模は小さい水準に留まっている。そこでは2007年末時点で加入者数が約19万人であり、マーケットシェアは25.5%である。

②ベトナム

SKT が次に進出した国がベトナムである。ベトナムは人口が多く、このため、潜在的な市場規模が大きく、また、今後の成長可能性も高い市場である。SKTはこのベトナム市場において韓国国内ですでに検証された通信技術およびコンテンツなどのCDMA方式での移動通信サービスを提供している。

しかしながら、現在、ベトナムでは法律上、通信分野において外国企業が合弁事業を行うことができない。このため、SKT は韓国の LG 電子（株）、東亜イレコムとの合弁で、2000 年 4 月に SLD Telecom(現 SK Telecom Vietnam)を設立¹⁴⁾し、この会社を通じて現地の第 2 移動通信事業者である SPT(Saigon Postal)との間で BCC(Business Cooperation Contract; 経営協力契約)¹⁵⁾を締結して、2003 年 7 月から「S-Fone」ブランドでの CDMA サービスをスタートさせた。このベトナムには SKT から約 30 名の人員が派遣されている（2008 年 3 月時点）。

現在、ベトナムでは韓国国内と同じように携帯電話端末を販売して、その通話料を得る事業を行っている。そこでは 2007 年末時点で「S-Fone」の加入者数が約 350 万人となっており、マーケットシェアは 9.0%で、市場 4 位のポジションを維持している¹⁶⁾。SKT はこのベトナムにおいて将来的には事業形態を現在の BCC 方式ではなく、合弁への転換をうかがっている。

③中国

中国は人口の多さからくる市場規模とその潜在的な成長可能性から世界最大の市場であり、かつ韓国とは地理的、社会・文化的な側面からも近いことから SKT は早くから中国市場に対して関心を寄せてきた。しかし、このような中国市場への参入には規制や対政府関係など外国企業にとってはビジネス活動が難しいのが現状である。このため、SKT は中国の移動通信技術の発展に積極的に寄与することで対中ビジネスを円滑に進めようとしている。

このような方針から SKT では、2002 年 2 月、中国 2 位の国営移動通信事業者である China Unicom（中国聯通）との間で CDMA に関する包括的な通信協力を結んだ。そして 2003 年 12 月には China Unicom との合弁で UNISK を設立し、SKT はその株式 49%を保有することとなった。加えて、現在、SKT は中国に主要な 2 つの現地法人を運営しており、それが UNISK と ViaTech である。この 2 社は共に無線インターネットのコンテンツ・プロバイダーであり、UNISK が China Unicom、そして ViaTech が China Mobile（中国移動）を対象に事業活動を行っている¹⁷⁾。さらに、SKT は 2006 年 6 月、China Unicom との間で CDMA ビジネスに関する包括的な協力関係を柱とする戦略的提携を結んだ。また、SKT は 10 億ドル規模の転換社債(CB)を引き受け、2007 年 8 月に株式転換することで、China Unicom の株式 6.6%を保有して 2 大株主の地位も獲得している。

しかしながら、2008 年 5 月に発表された中国政府による通信業界の再編案¹⁸⁾によれば、China Unicom の GSM 部門と固定通信 2 位の China Netcom（中国網通）の合併によって、SKT の株式保有は従来の 6.6%から 3.8%に低下する見通しである。

次に、SKT は 2006 年 8 月、中国政府との間で、中国の第 3 世代通信技術標準である TD-SCDMA の技術開発において相互協力の関係を結び、現在、その商用化に向けて取り組んでいる。

このような SKT による中国でのビジネス活動は移動体通信の側面からすると、それは事業所と呼ぶにはあいまいな部分があるといえよう。この中国には SKT から約 70~80 名の人員が派遣されている（2008 年 3 月時点）。そしてこうした中国市場に関しては、SKT の所属グループである

SK グループも重視しており、このため、基地局の建設などにおいてはSK 建設（株）が同伴進出している。

このようにSKTは中国において中国政府との移動体通信分野への技術開発協力とChina Unicomとのビジネス活動の協力関係を通じて、中国との関係を継続的に維持・強化しようとしている。その結果として、将来的には中国でMNO ビジネスを展開することをもくろんでいる。SKTはそうした目標を達成するために現在、中国でその周辺、補完分野であるコンテンツビジネスなどを手がけているのである。

④米国

米国は移動体通信の先進国であり、かつ競争も激しいが、SKTはあえてその先進市場に進出している。その理由は、米国はその国内市場に加えて、移動体通信分野でのグローバル・スタンダードとしての米国での成功体験をベースに、本国および世界市場への拡張を見据えたものである。加えて、こうした米国は先進国として、規制や対政府関係など、外国企業にとってはビジネス活動に適した市場環境である。

米国では3大インターネットサービス・プロバイダーの一つであるEarthLink社と50対50の合弁でもってSK-Earth Linkを2005年1月に設立し、MVNO(Mobile Virtual Network Operator；仮想移動体通信事業者)ビジネス¹⁹⁾をスタートさせた。その後、2005年10月には新しいテクノロジーに敏感な米国の若者層(18~34才)などを積極的に攻略するために社名をHelioと改称し、新しいブランド「Helio」での通信サービスを2006年からスタートさせた。そこではコンテンツ中心の通信サービスを提供することで、高付加価値の市場をターゲットにしている。また、2007年にはHelioに対する追加出資によって持株比率をそれまでの50%から65%へと引き上げた。そこでは2007年末時点で加入者数が約18万人となっている。

しかしながら、こうした米国のMVNO市場における成功事例をみると、それは低価格をベースにした価格中心の通信サービスの提供であり、この点、コンテンツ中心の付加サービスを提供するHelioが米国市場で長期的に成功するのには疑問視されていた²⁰⁾。実際、SKTは2008年6月、Helioの経営状況が思わしくないことから、その株式を米国の2大MVNOであるVirgin Mobile²¹⁾に全株出資、加えて、追加の資本出資を通じてVirgin Mobileの株式を約17%取得している。こうした事業譲渡によってSKTはVirgin Mobileの2大株主の地位と二つの取締役ポストを獲得している。

このようなSKTによる米国市場での方針転換は、事実上MVNO市場からの撤退といえるだろう。しかしながら、SKTはそうした中においても、今後も継続的に米国において新たなビジネス・チャンスを模索している。この米国では従来、SKTからHelioに約30名が派遣されていたが(2008年3月時点)²²⁾、その後、その多くはSKT本社に復帰し、現在、米国には約10名だけが駐在している(2009年2月時点)。

このように SKT はアジアと米国を中心に海外での経営活動を展開することで、現地での携帯電話や無線インターネットサービスなどの事業活動を積極的に行っている。こうした SKT による海外事業活動は表 8 に示されている。

表 8 SK Telecom による海外事業活動(2008 年末)

(単位:%)

進出国	時期	会社名	進出形態	持株比率	パートナー	事業内容
モンゴル	1999. 5	Skytel	現物出資	26.4	大韓電線など	MNO
ベトナム	2000. 4	SKT Vietnam	BCC	73.6	SPT	MNO
中国	2003.12	UNISK	合併	49.0	China Unicom	コンテンツ・プロバイダー
	2004. 7	ViaTech	単独	70.0	SK communications	コンテンツ・プロバイダー
米国	(2005.1)	(Helio)	(合併)	65.0	(EarthLink)	(MVNO)
	2008. 6	-	-	17.0	Virgin Mobile	株式投資

注) 米国での MVNO 事業は 2008 年 6 月をもって事実上、撤退している。
出所) 各種資料より作成。

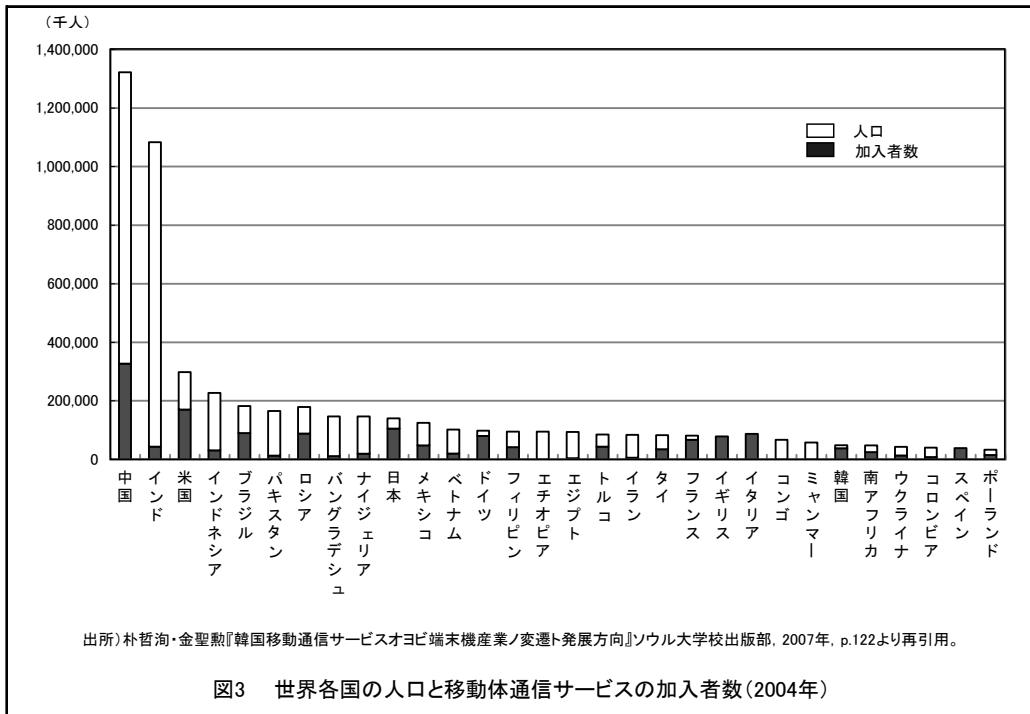
IV. 韓国の移動体通信企業の国際化と業種特性

1. SK Telecom における国際化の特性

韓国の移動体通信業界の中でも突出した企業規模を誇る SKT は従来の国内市場中心から脱皮するために積極的に海外市場へと進出している。こうした SKT による海外進出の基本は成長のためのグローバルな事業展開である。その大きな理由は移動体通信ビジネスの特性に起因するものである。

一般的に、携帯電話ビジネスにおいては加入者数が重要である。その理由は、会社の売上高は「加入者数×月平均の利用料金」から成り立っているためである。このため、SKT は進出市場・地域の選定においては潜在的な市場成長性を重視しており、このため、ベトナム、中国、インドネシア、インドなどのアジア市場が主なターゲットとなっている。その理由は、こうした国々は人口が多い反面、携帯電話の普及率が低いからである。こうした点からすると、アジア市場の中でも日本、シンガポール、マレーシアなどは携帯電話の普及率が高いために進出の対象外となっている。このような世界の人口と移動体通信サービスの加入者数の関係は図 3 に示されている。加えて、このような海外市場の選択においては、市場成長性に加えて、情緒的な類似性²³⁾もある程度は考慮している。というのは、携帯電話は人々の価値観などといった文化的背景によってその使い方などが異なるためである。

SKT は海外進出先として、モンゴル→ベトナム→中国→米国の順に市場参入²⁴⁾しているが、その中でも海外事業において重視している市場が「中国と米国」である。というのは、中国はそれ自体が大きな市場であり、また米国は米国市場自体に加えて、グローバル・スタンダードとしての先進市場²⁵⁾という点でその意義は大きい。つまり、米国市場参入にはそこでの成功によって本国および他の地域・市場への拡張を見据えた波及効果も同時に考慮に入れているということである。



現在、SKT はこのような海外市場において最終的には自社のコア事業である MNO ビジネスを志向している。しかしながら、その場合、ベトナムや中国などの新興国と米国のような先進国ではその参入の意図が異なる。加えて、新興国では移動体通信事業が政府による規制産業であることからもたらされる様々な困難を克服する形での「長期的なアプローチ」による事業展開の方針²⁶⁾を採用している。

SKT はこうした海外市場への参入に際して、当初(2001年頃)はサービス輸出などを手がけていたが、その後は、自社のコア事業である MNO 分野での単独での事業経営を目標としている。加えて、そうした事業分野への参入においては基本的には M&A を志向している。しかしながら、進出国の環境状況によっては BCC や合弁などの多様な方法が用いられている。このような SKT による攻撃的な M&A 志向においては SKT の優れた経営ノウハウを外国企業にうまく移転し、それを活用することで当該企業の経営状態を改善させ、企業価値の向上を図ろうとする考え²⁷⁾に基づくものである。加えて、そこには世界の移動体通信業界を取り巻く急速な環境変化が挙げられよう。このため、現在、SKT では海外に直接投資を行いながら、その国・地域での事業活動を展開するという基本姿勢での経営活動を行ってきている。

この場合、SKT は海外市場への事業展開に際して、韓国の移動体通信サービス分野で 20 年以上にわたる事業経験から蓄積された自社の技術やノウハウなどの情動的経営資源を海外移転させる形でビジネスの成功をもくろんでいる。というのは、移動体通信サービス分野において韓国は米

国や欧州よりもより先進市場であり、このため、韓国は世界でも先端的な技術やサービスを誇っており、そうした無形資産を海外市場にもうまく移転させようとしている。それはポーター(1986)が指摘するグローバル・プラットフォーム²⁸⁾としての韓国市場での優位性の活用という方針である。

このようなSKTの競争優位性は大きく、技術面とマーケティング面に区分できる。SKTはそれらを通じて最終的には顧客に質の高い通信サービスを提供しようとしている。

まず、技術面での強みは、世界最初にCDMAの商用化に伴う当該分野のリーダーとしてのCDMA(およびGSM)ネットワーク網の設置技術およびそうしたネットワーク網の運用能力などのネットワーク技術である。加えて、無線インターネットにおけるプラットフォームの開発・運営などによるプラットフォーム技術などであり、こうした技術面に関しては世界的にも高い技術能力を保有している。

次に、マーケティング面での強みは、一般的にマーケティング活動で必要とされるマーケティング・ミックス、つまり4P(Product, Price, Promotion, Place)のことである。それは例えば、顧客が求める機能を備えた携帯端末をどのタイミングで市場投入するのか、顧客ニーズに合わせた多様な料金設定や広告活動、そして営業チャネルの効果的なコントロールとその運用などである。これらの延長線上としてSKTのマーケットシェアは高く、また、churn rate(顧客離脱率)も低い水準に留まっている²⁹⁾。加えて、SKTは移動体通信業界の中でセグメント・マーケティングを世界最初に実施するなど、マーケティング面に関しても高いノウハウを蓄積している。

このようにSKTは技術面とマーケティング面の両分野での独自の競争優位性に基づき、携帯端末の調達、高い通話品質、各種の付加サービス³⁰⁾などの多様なサービス商品を顧客に提供できる能力を保有している。

このようにSKTは韓国で蓄積された技術面およびマーケティング面での無形資産を海外に移転させて、現地での競争力を強化・維持しようとしている。こうした無形資産を円滑に移転するために、SKTでは多くの人員を海外に派遣している。例えば、マーケティング面に関していえば、料金担当者や流通担当者など、韓国で経験を積んだ各職能別の中核的な業務担当者らを現地に派遣する³¹⁾ことで、現地での事業活動を円滑に推進しようとしている。

しかしながら、このような無形資産の海外移転においては、技術面は容易であるのに対し、相対的にマーケティング面はその移転が難しいのが現状³²⁾である。というのは、技術は世界共通性が高い半面、マーケティングは人々の価値観や通話パターンの違いなど、その社会・文化面などの地域固有性が存在するためと思われる。実際、技術面ではベトナムや中国などの場合をみても、順調に技術移転が行われている。反面、マーケティング面に関しては、ベトナム「S-Fone」の場合はまだ検証段階であり、その実績を待たなければならない。そして米国「Helio」の場合においては既に事実上、事業撤退している。こうしたことから推察するに、マーケティング面に関して

はそれが技術ほどには短期間でスムーズに、そのままうまく海外移転されるものではないということである。つまり、マーケティング面での海外移転の難しさには、それが「現地化」が伴わなければ効果が出ないということであり、このため、今後とも多少、時間がかかるものと思われる。

以上のような国際化プロセスを通じて、SKT は持続的な企業成長を遂げようとしているが、現在、グローバル化の途上にある SKT には様々な経営課題が存在している。その中でも、SKT の企業特有の問題としてあげることができるのは、国際化の歴史が浅いことからもたらされる経験不足による経営現地化の問題である。

SKT は韓国大企業としてはサムスン電子（株）や現代自動車（株）などといった第 1 世代のグローバル企業に対し、第 2 世代のグローバル企業に分類される³³⁾。このため、SKT は海外進出の歴史が浅く、国際化の経験年数も短い。SKT はこうした問題を克服するために 1996 年から「グローバル Biz 常備群制度」³⁴⁾を導入したのであるが、2008 年末にはそれを廃止するなど、国際化を促進させるための制度があまり整備されていないのが現状である。また、経営陣の中に海外勤務経験者は少なく、意思決定も本国中心であり、現地企業の経営幹部も多くは本社から派遣されている³⁵⁾。このようなことから SKT では、今後も継続的に試行錯誤による国際化の経験学習を積み重ねていくことが必要であるといえよう。

2. 移動体通信サービス業における国際化の特性

従来、国際ビジネス研究においては企業の国際化プロセスに関して、モノ主体の製造企業を中心にその研究活動が活発に行われてきた。そこでは、企業の海外進出における海外直接投資の動機として、資源の開発、市場開拓、生産効率の追求、技術習得、貿易摩擦の回避、グローバル・ネットワークの構築などが指摘されている。そして進出地域・市場の選定において重要な要因として作用するのは、市場成長性と現地での競争力、そして波及効果³⁶⁾などである。加えて、そのような地域・市場への参入において重要なことは、地理的、心理的、文化的に近い国・地域から海外進出が行われる³⁷⁾ということである。また、市場参入時における参入形態では、輸出からスタートし、時間をかけて市場での経験や情報を蓄積しながら段階的にリスクが高く、資源投入が多い合弁事業、そして単独事業へと至るプロセスを辿る³⁸⁾のである。つまり、製造企業による国際化は近い国・地域から漸進的かつ段階的にリスクを避ける形での国際化の発展過程を辿るというものである。

このような伝統的な見解に対して、サービス商品で海外展開を行っている移動体通信サービス企業である SKT の国際化プロセスをみた場合、それは概ね製造業における従来の国際化プロセスを辿っているといえよう。それは企業成長の源泉を求めての海外進出であり、そこでは市場成長性と現地での競争力、そして進出市場での事業成功に伴う本国や他国での事業展開における波及効果などを意図した形での国際化である。また、そのプロセスはある程度地理的、文化的に近い

地域・市場からの国際化ともいえる。そうした国際化においては自社の韓国での競争優位性を円滑に海外移転させる形で現地での事業成功をもくろんでいる。

半面、このような SKT による国際化プロセスは長期的な視点に立ちながらもリスクを省みず、急速かつラディカルな形での国際化であるといえよう。そこでは先進国と新興国において異なる二つのアプローチを状況に応じて採用しているのが特異な点である。加えて、そこには製造業とは異なる移動体通信サービス業としての「業種特性」も同時に存在している。

それは第一に、海外での事業展開において製造業の場合、外国市場に輸出活動などを行うことで市場情報を収集しながら、段階的に合弁事業や単独事業へとその事業活動を高度化させていくことができる。これに対して、MNO ビジネスにおいては初めから市場情報をあまり持たない状態で海外市場への参入とその展開を余儀なくされる。これには製造業が提供するモノと移動体通信サービス業が提供するサービスという商品特性に起因するものである。加えて、こうした MNO ビジネスでの海外市場参入においては最初からインフラなどによる大規模な投資が伴うという初期投資の問題³⁹⁾も存在する。

第二に、通信ビジネスは伝統的に政府による保護と規制の対象であり、そうしたビジネス関連の規制は経済発展が遅れている国・地域ほど厳しい。しかしながら、近年においてはそうした分野においても世界的な規制緩和の動きがみられている。このため、SKT では前述したように、新興国への進出においては対政府関係の円滑化を図るなどの形での長期的な視点からのアプローチを採用している。

第三に、移動体通信ビジネスはサービス業の特性上、その仕事の遂行においては多くの現地のヒトを使わなければならない。そしてそうした人たちと一緒に仕事をするためには彼らとの文化的背景などの側面における類似性が求められる。加えて、そうした協働において言語は重要な役割を果たし、英語などの共通言語による意思疎通がうまく行われなければ、自社の能力を海外で十分に発揮することができない。こうしたことから、現在、SKT では米国ではもちろんであるが、ベトナムでも共通言語を英語としており、もしも現地人が英語を話せない場合は通訳を使うが、公式文書は英語で行われている。他方、中国では韓国語が共通言語として使われており、もしも韓国語で対応できない場合は英語と中国語を併用している⁴⁰⁾。このようなことから国際ビジネスにおける共通言語は単一のものではなく、国・地域の特性に応じて異なりうるものであるといえよう。

第四に、移動体通信企業が海外進出した場合、携帯電話サービスに必要とされるコンテンツなどは海外において現地企業からその多くを調達しなければならない。というのは、MNO ビジネスをコア事業とする SKT における外国での主要な業務は、海外進出した地域・市場において携帯電話サービスを円滑に機能させることに主眼がおかれ、それ以外の通信サービスに付随、補完するようなコンテンツなどの調達に関しては、現地人のニーズに合ったものを現地企業から調達する

ことが望ましいのである。実際、SKT におけるコンテンツの現地調達比率は国によって異なるものの、多くの場合、それは9割以上を占めている。こうしたことから移動体通信サービス企業はソーシングの現地化を円滑に進めなければならないのである。

このように移動体通信サービス業における海外進出には投資や規制などによる高いリスクが伴うことから経営陣には慎重な意思決定が求められる。加えて、そこにはヒトと言語、そしてコンテンツなどによる「文化的な適合性」が求められることから、業種特性としての現地化の要請は極めて高いといえよう。こうしたことから海外で MNO ビジネスを手がける場合、多くの国・地域での同時進行的な事業展開は難しく、それは特定の国・地域に経営資源が集中する傾向がみられる。こうしたことは国際ビジネスの成功において必要とされる国際化における経験の幅と深さに多少、問題をきたすことに繋がるものであるといえよう。

このように移動体通信サービス企業による海外事業展開には製造企業とは異なるサービス業としての特異な国際化の側面が認められるが、そうした移動体通信企業の国際競争力として挙げることができるのは次のような4点である⁴¹⁾。それは第一に、ブランド力。第二に、資金力。第三に、マーケティング力。第四に、技術力である。

まず、ブランド力とは、移動体通信業界の世界的な企業である Vodafone、Virgin Mobile、T-Mobile などがあるようなブランド力を意味する。次に、資金力とは企業の体力を示す資本のことであり、これはネットワーク網の整備など多額の投資が継続的に求められる移動体通信ビジネスではその重要性が高い。そしてマーケティング力とは、前述したように、顧客ニーズに対応したサービス商品を的確に提供する能力である。最後に、技術力とは、ネットワークやプラットフォームなどの構築能力を意味し、それは通信サービスを円滑に機能させるベースとなるインフラである。

この場合、SKT はグローバル・プラットフォームとしての韓国での事業経験とそれに伴う経営ノウハウなどの情動的資源を円滑に海外移転させることで、現地での競争力を維持・強化しようとしている。その際、前述したように、SKT が自社の競争優位性として認識しているのが技術能力とマーケティング能力である。というのは、国際競争力を形成する四つの要因の中でも技術能力とマーケティング能力が現在のSKTによる海外での事業成功のためのコア能力だからである⁴²⁾。このうち、SKT の海外市場進出においては技術面が重要であるが、市場参入後における当該国・地域で事業成功を収めるためには、技術面よりもマーケティング面がより重要⁴³⁾となってくる。それは前述したように、技術は世界共通性が高い半面、マーケティングは地域固有性が存在するため、その現地化の重要性が求められるからである。

このようにSKTでは移動体通信サービス業という業種特性からもたらされる現地化の重要性にもかかわらず、相対的にマーケティング面での能力の移転は難しいというジレンマ⁴⁴⁾に陥っている。こうしたことは、SKT が移動体通信サービス業が抱える業種特性としてのマーケティング面

での現地化の課題をうまく克服し、解決できなければ海外事業の成功は保障されないということである。こうしたことが現在、米国での苦戦に繋がっているものと思われるのである。

V. むすび

韓国の移動体通信市場は 1990 年代後半から飛躍的な発展を遂げ、その中で中心的な存在となったのが SKT、KTF、LGT である。なかでも業界最大手である SKT は韓国で移動体通信事業を手がけることによって蓄積された先発優位性としての無形資産を海外移転させることで現地での競争力を構築しようとしており、このため、積極的で果敢に海外進出を行っている。そこには国内市場の成熟化に伴う成長のための国際化という業界最大手企業としての苦悩がある。

しかしながら、このような SKT にみられる国際化プロセスには、海外進出の歴史が浅く、国際化の経験年数も短いことからもたらされる現地化に対する企業固有の克服すべき経営課題も多い。加えて、サービス商品の提供、文化的な適合性、規制産業という事業・業種特性からもたらされる、特定の国・地域に根ざして事業活動を展開するローカル業界としての困難さも伴う。このため、SKT はこうした企業および業種特性からもたらされる諸問題をうまく克服、解決できなければグローバル・カンパニーへと脱皮することができない。

現在、世界の移動体通信業界を取り巻く環境は急速に変化している。その中で SKT は「グローバル化と融合化」を二本柱として企業成長を持続しようとしている。その一環として国内では固定通信の企業、海外では中国においてコンテンツ企業などを買収することで、そうした環境変化に対応しようとしている。その際、SKT のグローバル化において重要となってくるのがマーケティング面での現地化であり、中国と米国でのビジネス展開である。そこでは確固たる経営者の信念に基づく長期的な視点からの粘り強い取組みが継続的に必要であるといえるだろう。

注

- 1) これは米国・カナダなどで提供されているデジタル移動電話サービスである。
- 2) これは欧州やアジア地域（韓国・日本などを除く）で主に利用されている第 2 世代携帯電話の通信方式の一つである。
- 3) これは米国で利用されている第 2 世代携帯電話の通信方式の一つであり、それは米国・クアルコム社の「IS-95CDMA」技術を基盤としており、その技術を応用した仕様として、cdma2000-1x、さらには cdma2000-1x EV-DO などがある。
- 4) キム・ヨンゴン&イ・ピョンチョル『大韓民国ニハ SK テレコムガアル』ブック 21、2005 年、p.152。
- 5) 上掲書、p.171。
- 6) イ・ハンヨングほか『情報通信産業海外進出戦略—移動通信ヲ中心トシテ』情報通信政策研究院、1998 年、p.145。
- 7) これは ITU（国際電気通信連合）が策定した第 3 世代携帯電話の通信規格のことである。こうした通信規格

には W-CDMA や cdma2000 など、5 種類が存在する。

- ⁸⁾ これは第 3 世代携帯電話の通信方式の一つである。一般的に、欧州では UMTS(Universal Mobile Telecommunications System)と呼ばれることが多い。W-CDMA 方式は既存の GSM 技術と CDMA 技術を結合させたものであり、このため、従来の GSM 方式の携帯電話や PCS との間においても互換性をもっている。宋偉賑『韓国ノ移動通信、追撃カラ先導ノ時代へ』三星経済研究所、2005 年、p.130。
- ⁹⁾ これは第 3 世代携帯電話の通信方式の一つである W-CDMA を高速化した規格のことである。
- ¹⁰⁾ GSM と W-CDMA による欧州方式は、2007 年末時点において世界の移動体通信市場の 86.6%を占めている。『韓国経済新聞』2008 年 2 月 25 日。
- ¹¹⁾ 移動体通信 3 社による cdma2000-1x の加入者 (EV-DO の加入者を含んだ端末機の普及状況)の割合は、SKT が 50.6%、KFT が 21.6%、LGT が 27.8%となっている (2008 年末)。放送通信委員会の資料。
- ¹²⁾ 『韓国経済新聞』2009 年 1 月 2 日。こうしたことから会社内部で売上高における国内と海外の区分は行っていない。
- ¹³⁾ このようなサービス輸出は 2001 年頃から開始され、台湾、イスラエルなどに対して、プラットフォーム輸出や無線インターネットのソリューション構築などを手がけていたが、現在では中止している。
- ¹⁴⁾ SLD Telecom の設立当初の株主構成は SKT が 53.8%、LG 電子が 44%、東亜イレコムが 2.2%であった。そこでは SKT が通信サービスの運営を担当し、LG 電子は通信システムと端末機などの通信装備を供給する。
- ¹⁵⁾ これはベトナムで 15 年間、無線通信事業を行った後、その通信設備・施設の所有権を現地企業に譲渡するものである。
- ¹⁶⁾ しかしながら、ベトナムの携帯電話市場では、Vina Phone、Mobi Fone、Viettel の政府系企業 3 社が、約 93%のマーケットシェアを占めており (2006 年末)、その強さが際立っている。ちなみに、2006 年 7 月時点における各社の加入者数とマーケットシェアは次の通りである。①Vina Phone (552 万人、35.6%)、②Mobi Fone (516 万人、33.3%)、③Viettel (319 万人、25.2%)、④S-Fone (74 万人、4.8%)。SKT の内部資料。
- ¹⁷⁾ より厳密には、ViaTech はコンテンツ・プロバイダーであり、UNISK はコンテンツ・プロバイダーよりも規模が大きいコンテンツ・アグリゲーターである。
- ¹⁸⁾ 中国政府は固定最大手の China Telecom (中国通信) による China Unicom の CDMA 部門の買収、加えて、固定 2 位の China Netcom (中国网通) と China Unicom の GSM 部門の合併など、通信業界の再編案を発表した。『日本経済新聞』2008 年 5 月 24・25 日。
- ¹⁹⁾ MVNO ビジネスとは、米国企業が敷設したネットワーク網 (電話回線) を借りて通信サービスを提供する事業のことである。
- ²⁰⁾ 米国の MVNO 市場においては携帯電話の中心機能である音声通話やメッセージなどの基本的なサービスの提供が主であり、このため、Helio によるコンテンツ中心のビジネスモデルは失敗が予想されていた。カン・ユリ「米国 MVNO 市場現況」『情報通信政策』通巻 434 号、情報通信政策研究院、2008 年 3 月 3 日、p.80。
- ²¹⁾ Virgin Mobile はイギリスなど世界 7 カ国で移動体通信事業を行っている Virgin Group と Sprint との合併で、米国では 2002 年から事業を行っている。
- ²²⁾ 加えて、当時、SKT 本社の米国担当および Helio 以外の SKT から米国への派遣人員の合計は約 50 名であった。
- ²³⁾ SKT へのインタビュー。この場合、情緒的な類似性とは人々の価値観などの相違によって携帯電話の使い方などが異なることを意味する。例えば、ある国の人は通話を好み、また、ある国の人は通話よりもメール

を多用するなど、各国によって携帯電話の使い方が異なる。このため、SKT では韓国人と類似する携帯電話の使い方をしてる国・地域への進出が、相対的に現地での各種サービスの提供が容易なのである。

- 24) このような海外進出の順序には特別な意味はなく、単に機会があったので、結果的にそうした順序になっただけである。SKT へのインタビュー。
- 25) SKT へのインタビュー。
- 26) SKT へのインタビュー。
- 27) SKT へのインタビュー。
- 28) Porter, M.E.(ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, 1986, pp.39-42 (土岐坤ほか訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社、1989年、pp.49-53)。
- 29) こうしたSKTのchurn rateは20年以上にわたって業界最低である。移動体通信3社の2007年のchurn rateは、SKTが2.7%、KTFが3.9%、LGTが3.7%となっている。SKTの内部資料。
- 30) こうした付加サービスはデータサービスやコンバージェントサービスなど、多様なコンテンツを総合的に意味するものである。
- 31) SKT へのインタビュー。
- 32) SKT へのインタビュー。
- 33) 鄭求鉉ほか『韓国企業ノグローバル経営』ウィズダムハウス、2008年。
- 34) これは海外事業に必要な人材を育成するため、毎年20人を中国、米国などに1年間派遣し、現地で言語、文化などを体得し、研修後は現地に駐在員として赴任するプログラムである。
- 35) SKT へのインタビュー。
- 36) 波及効果とは本国あるいは他の国・地域での企業活動に及ぼす影響力を意味し、それには経営資源の蓄積への効果と組織の心理的効果がある。伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、2003年、pp.160-163。
- 37) Davidson, W.H., "The Location of Foreign Direct Investment Activity", *Journal of International Business Studies*, Vol.11, No.2, 1980, pp.9-10.
- 38) Root, F.R., *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, 1994, pp.35-40.
- 39) こうした通信インフラへの投資問題は、それが1回限りではなく、通信システムの移行、例えば、2G→3Gなどへの移行などにおいても継続的に必要となるため、移動体通信企業にとって資金力は重要な競争力の一つである。
- 40) SKT へのインタビュー。中国で韓国語が共通言語として使われているのは、現地企業で働く多くの人員がSKTからの派遣であり、加えて、現地人も韓国語が可能な朝鮮族などの採用によるものである。
- 41) SKT へのインタビュー。
- 42) SKTのブランド力は韓国では強力であるが、外国ではあまり認知されていない。また、資金力も良好であるが、Vodafoneなどの世界的な移動体通信企業に比べれば、劣るといえよう。
- 43) SKT へのインタビュー。
- 44) 同様のことは浅川も指摘している。浅川和宏「メタナショナル経営論における論点と今後の研究方向性」『組織科学』第40巻第1号、2006年、p.17。