

韓国企業・産業研究のフロンティア

高 龍秀

(甲南大学)

本号の特集は「韓国企業・産業研究のフロンティア」である。現在、半導体など電機産業、自動車、鉄鋼などの主要産業において、韓国企業の躍進が注目されている。例えば世界の電機産業において、サムスン電子、LG 電子を代表とする韓国企業は先進国企業を脅かすほどの好業績を続けている。

具体的な事例として、サムスン電子と日本のパナソニックについて 2005 年から 2011 年までの財務状況を比較したものが、図 1 である⁽¹⁾。パナソニックが 2008 年のリーマンショック後の世界不況、さらには 2011 年の東日本大震災などにより 2008 年から 2011 年まで売上の伸び悩み、営業利益の低迷で苦戦しているのに対して、サムスン電子が 2008 年以降に売上高を急速に伸ばしていることが極めて特徴的である。2011 年のサムスン電子の売上高は 165 兆ウォン (1 ウォン = 0.07

円で換算して、約 11 兆 5500 億円) とパナソニックやソニーを上回る規模である。また、同年の営業利益は 16 兆 2500 億ウォン (同、1 兆 1400 億円) と 2 年連続で 1 兆円を超え、日本の電機大手 8 社の合計を上回っている。2011 年度に日本の大手電機企業の多くが赤字決算を出すなかで、日韓電機メーカーの収益力に大きな差が出ている。また、図 1 で売上高営業利益率の推移を見ると両社は大きな差があり、薄利多売の日本企業に対して、サムスン電子が高収益基盤を構築してきたことが分かる。

このようにサムスン電子など韓国企業の躍進に注目が集まっているが、振り返ってみるとサムスン電子は 1980 年代に NEC の小型カラーテレビ OEM 生産を担うなど、この時点で韓国企業は先進国企業に比べ明らかに競争力・技術力で劣位に

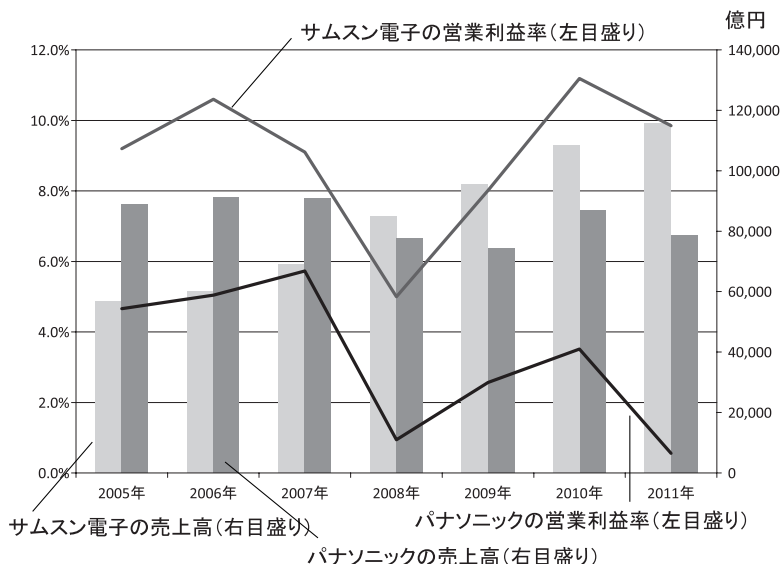


図 1 サムスン電子とパナソニックの売上高・営業利益率

出所：サムスン電子、事業報告書、各年度。パナソニック、アニュアルレポート、各年度。

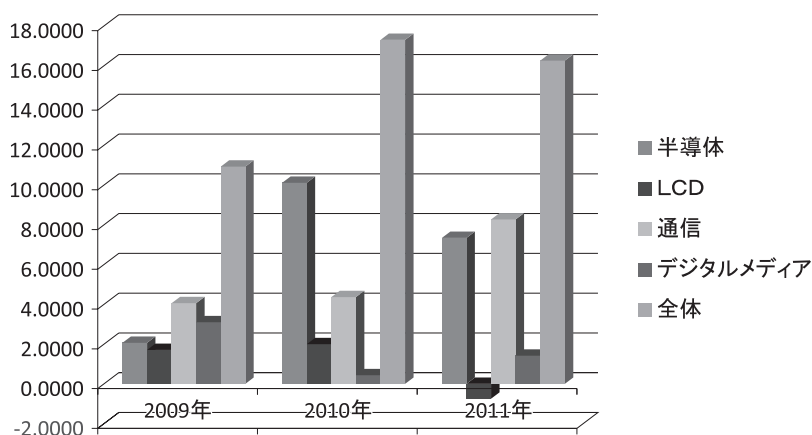


図2 サムスン電子の部門別営業利益 単位: 兆ウォン
出所: サムスン電子、事業報告書、各年度より。

あった。韓国企業は1990年代頃までは日本など先進国へのキャッチアップという形態であったが、それ以降、電機、自動車、鉄鋼産業などで先進国に肉薄し、一部では追いつくほどのマーケティング力や営業実績を達成することとなった。韓国企業はこの30年間にどのようなイノベーションを成し遂げることで高収益企業に成長できたのだろうか。また、このような急速な産業発展を推し進めてきた韓国企業のトップマネジメントや、財閥としての企業組織の特徴を解明することが今回の特集の内容である。

ここではサムスン電子を事例にして、韓国企業はどのように急速なキャッチアップを成し遂げたのかを概観しておこう。サムスン電子の事業セグメントを見ると、半導体部門、液晶パネルなどのLCD部門、携帯電話端末を中心とする通信部門、完成品の薄型テレビなどのデジタルメディア部門という4部門に分けることができる。まず今日のサムスン電子の飛躍の土台を築いたのは半導体部門である。李健熙グループ会長主導で1983年に半導体メモリーのDRAM生産を初めて手がけたサムスン電子は、DRAMへの集中的な設備投資、研究開発を行い、1992年にNECや東芝、日立など日本企業を上回りDRAM生産世界シェアトップを占め、今日に至るまでその地位を続けている⁽²⁾。その後、東芝からの技術提携で手掛けたフラッシュメモリーでも世界シェア1位を継続し、

この半導体部門で安定的な収益を稼いできた。1995年には半導体の技術を応用して、液晶パネル生産に乗り出し1999年には世界シェア1位となり現在までその地位を維持している。半導体や液晶パネルなどの電子デバイスでの成長に続き、完成品部門は2000年以降にグローバルな販売戦略に成功している。携帯電話端末事業では1995年に韓国国内市場でトップの座をモトローラから奪い、2000年頃から世界販売を拡大させ現在の主力部門に成長している。液晶テレビも2000年以降にグローバル・マーケティング戦略のもと世界販売を加速化してきたといえよう。

2009年から2011年のサムスン電子の部門別営業利益を図2で見ると、この時期にサムスン電子で最も高い営業収益をあげているのは、半導体である。DRAMとフラッシュメモリーで世界シェアトップの地位を生かし、次世代製品の生産立ち上げをいち早く実行できる技術力と量産能力が営業利益に繋がっている。次に携帯電話端末事業も重要な収益部門に育っている。新興市場にいち早く浸透し、近年はGALAXYブランドのスマートフォンでアップルのiPhoneを超える販売を狙っている。他方で、液晶パネルと液晶テレビなどデジタルメディア部門ではグローバル市場における台湾企業、中国企業などとの価格競争が激しく、営業利益は低い状況にとどまっている。

日本企業と比べて、サムスン電子の特徴の一つ

は海外販売比率がかなり高いという点である。2009年のサムスン電子の部門別海外販売比率をみると、半導体部門が96.3%、LCD部門が86.8%、通信部門が80.6%、デジタルメディア部門が66.6%となり、全体では83.7%である。2009年度のパナソニック全体の海外販売比率が46%であることなどと比べると⁽³⁾、元々国内市場が狭い韓国企業は最初からグローバル・マーケットで販売を拡大することを重視し、2000年以降に新興市場を含めて世界市場への販売攻勢で成功していることが分かる。

これまでみたように2000年以降に高収益企業として成長したサムスン電子はどのようなイノベーションを成し遂げることで高い競争力を獲得したのであろうか。第1に、サムスン電子は徹底した「選択と集中」を実行した点がある。サムスン電子は総合力ではなく、DRAM、フラッシュメモリー、液晶パネルと薄型テレビ、携帯という戦略商品を選定し、この部門に集中した研究開発と設備投資を行うことで、短期間でこれらの商品の世界シェアトップレベルを達成した点がある。

第2に、初期から新興市場もはじめとしたグローバル市場での徹底したマーケティング、販売戦略を展開した点がある。サムスン電子では1990年頃から「地域専門家制度」というユニークな制度を実施している。これは入社後5年程度の社員を対象に年間200人程度を世界各地に1年間派遣し、現地の言語、歴史、文化、消費者ニーズを徹底的に習熟させ、その地域の専門家を育成するというものである。20年以上この制度を実施することで、いまやサムスン電子では新興市場も含め世界各地の消費者ニーズに精通した人材を4000人以上育成したことになる。この人材力により、宗教的なニーズが強いイスラム圏の消費者ニーズにマッチした薄型テレビや携帯電話を開発するなど、グローバル・マーケティング戦略を徹底させ、2000年以降に新興市場にいち早く浸透するという競争力を獲得したといえよう。

第3に、戦略商品の技術開発者、グローバル市場で市場開拓する社員など、徹底した人材獲得・育成戦略を実行している点があげられる。サムスン電子は1980年代より、半導体、液晶、携帯な

どの研究開発のために、欧米に留学し学位を取得した韓国人技術者や日米の技術者を厚遇でスカウトしてきた。2009年末にサムスン電子の従業員は8万5千人であるが、その中で研究者が2万2千人で、修士号取得者が8千人、博士号取得者が4千人にのぼっている。さらに売上高の8%をR&D投資に投入している。

第4に、トップダウンで迅速な意思決定で新規事業への対応がスピーディな点がある。サムングループをはじめとして韓国の主要企業グループとしての財閥である。サムングループの創業者である李秉喆（イ・ビョン Chol）はサムングループを韓国有数の企業に育てたカリスマ経営者である⁽⁴⁾。李秉喆の死後、サムングループではその三男の李健熙（イ・ゴンヒ）が二代目のグループ会長に就いている。李健熙グループ会長はサムスン電子会長を2006年まで勤め、グループ全体に対して絶大な決定権をもっている。サムスン電子が1980年代に半導体DRAMで大規模な設備投資を行った時、また1995年の液晶パネル生産などの新規事業の立ち上げに際しては、李会長の強力なリーダーシップによりトップダウンできわめてスピーディな意思決定が行われてきた。半導体ではシリコンサイクル、液晶ではクリスタルサイクルという4年周期の好況から不況期の景気循環が見られる中で、不況期に次の好況期を見越して次世代製品などに大胆な設備投資を続けることができる資金力・決断力が問われるが、サムスン電子はグループ会長の迅速な意思決定により短期間でこれら部門での世界シェアトップを奪ってきたといえる。

ただ、韓国企業にも弱点がある。第1は、サムスン電子ですら、サムスン・オリジナルの製品は開発できていないという点である。東芝が開発したフラッシュメモリーについて、サムスは東芝からの技術移転の後、大規模な設備投資で世界トップの座を奪った。それまで日本企業の独壇場であった液晶パネル事業に関して、サムスン電子は1995年に参入した後に、これも大規模な設備投資で世界トップの座を奪った。携帯電話事業も、先進国からの技術移転に始まり、いまやノキア

は第三者割当てというものであった。ところが、グループ企業の既存株主がほとんど権利放棄し、失権したCBを李在鎔と3人の妹に第三者割当てすることを、サムスンエバーランド取締役会が決議した。CBを入手した李在鎔と3人の妹は1996年末までに株式に転換し、李在鎔が同社の32%、3姉妹が32%の株式を所有することとなった。しかし、同社が第三者割当てで李在鎔らファミリーメンバーにCBを売却した価格が不当に安い価格であったとして、2000年に大学教授たちが告発し、2005年一審判決でエバーランド役員たちが有罪判決を受けるにいたった。巨大なファミリービジネスにとって、グループ全体の所有支配において重要な株式を事業継承者に譲渡し、所有と経営支配を持続する必要があるが、その方法が法的に問われたことになる。サムスングループをはじ

め韓国企業は、グローバル企業としてのその事業規模に見合った透明で健全な経営、健全なコーポレート・ガバナンスを確立する必要があるだろう。

- (1) サムスン電子の会計年度は1月から12月末であり、パナソニックについては、2011年4月から2012年3月末までの2011年度をサムスン電子の2011年の統計と比較している。
- (2) 韓国半導体産業に関しては、吉岡英美『韓国の工業化と半導体産業—世界市場におけるサムスン電子の発展—』有斐閣、2010年、参照。
- (3) パナソニック株式会社『2009年度決算概要 2010年度見通し』2010年5月7日。
- (4) 李秉喆は1910年生まれ、1987年没。日本の植民地時代に早稲田大学を卒業している。
- (5) ここのでサムスンエバーランドCB問題の詳細に関しては、高龍秀『韓国の企業・金融改革』東洋経済新報社、2009年、第9章を参照されたい。