

ERINA(公益財団法人環日本海経済研究所)
平成24年度第3回賛助会セミナー

「なぜ韓国企業は、世界で勝てるのか」

金美徳(キム・ミドク) 多摩大学 経営情報学部および大学院経営情報学研究所 教授

経歴: 1962年兵庫県生まれ。早稲田大学大学院国際経営学修士・国際関係学博士課程修了。(株)三井物産戦略研究所を経て、現職。専門は、韓国企業、朝鮮半島、アジア経済。所属学会は、現代韓国朝鮮学会、北東アジア学会。寺島文庫塾北東アジア研究会代表幹事、岡山大・中国吉林大・韓国成均館大キャンパスアジア事業(グローバル人材育成)推進メンバーなど。

最近の著書: 『なぜ韓国企業は世界で勝てるのか-新興ビジネス最前線-(PHP新書)』、『図解 韓国四大財閥早わかり(中経出版)』、『徹底解析!!サムスン成功の秘密(共著、洋泉社)』、『韓国企業、世界でなぜ上手くいくのか(韓国語版、滄海出版)』、『図解韓国四大財閥(台湾大是文化有限公司より中国語版出版予定)』

最近の論文: ロシアNIS調査月報「特集韓国企業のロシアビジネスに学ぶ、韓国企業のグローバル戦略とロシア市場での展開」、宣伝会議「特集韓国企業のマーケティング戦略、いち早く参入を決定、BRIDs市場で成功した戦略」。産経新聞「金ヨナ式韓国企業が席巻」、サイゾー「韓国企業で働きたいですか」、日経ビジネスオンライン「金正恩の北朝鮮(上・下)」、韓国ハンギョレ新聞「日中韓の転換期にどのように対応すべきか」、韓国経済新聞「日本の製造業の墜落」、韓国日報「日本企業失敗の研究」、ニュースウィーク日本版「トヨタを脅かすヒュンダイの逆襲」など。

最近の講演: 寺島実郎監修リレー講座、寺島実郎戦略経営塾、寺島実郎時代先見塾、東京証券取引所、経済同友会アジア委員会、日刊工業新聞、鳥取県、東京都国分寺市、日本生産性本部、中部E協会、韓国(アジア未来フォーラム、人間開発院)。出演テレビ: フジテレビ「新報道2001」、テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」、BS朝日「いま世界は」など。

「なぜ韓国企業は、世界で勝てるのか」

目次

はじめに	(5)選択と集中によるR&Dへの果敢な投資
①アジア経済が世界経済を牽引	(6)徹底した現地化
②アジアの地理概念と地域分類	(7)デザイン経営
③北東アジアが抱える政経矛盾	(8)大胆な広告手法とアフターサービス
④韓国企業の躍進	
⑤日本企業凋落の原因	
1. 韓国経済	3. 韓国企業の弱み
(1)逸早い景気回復	(1)世襲経営によるコーポレートガバナンスの不透明さ
(2)経済見通し	(2)労使紛争問題
	(3)部品素材の対日依存
	(4)先進企業経営の経験不足
2. 韓国企業の強み	4. 日韓企業連携
(1)経営スタイルの特徴	(1)政治・経済・文化分野での日韓協力
(2)官民連携による海外市場開拓	(2)日韓企業連携の深化
(3)オーナー経営者の独創的な経営哲学と強烈なトップダウン	
(4)新興国市場の先取り	まとめ

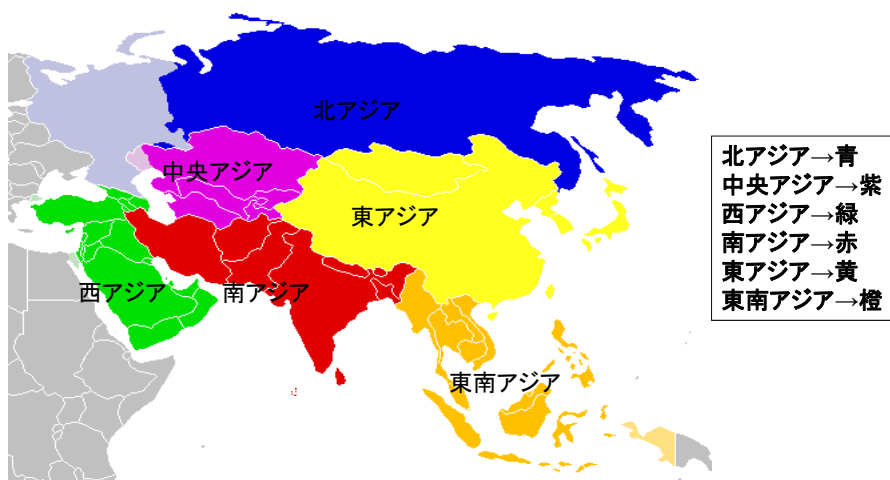
2

「なぜ韓国企業は、世界で勝てるのか」 はじめに①ーアジア経済が世界経済を牽引ー

- アジアは、ユーラシア大陸のヨーロッパ以外の地域であり、ユーラシア大陸の面積の約80%(4457万km²)をアジアが占め、人口は世界人口の約60%(40億人)がアジアに住んでいる。国数は、48カ国であるが、狭義で捉えると23カ国(東・東南・南アジア)である。⇒4頁地図「アジアの地理概念と地域分類」参照
- アジアの中核をなすのは、日本・中国・韓国の3カ国であり、この地域の呼称を東アジア、または北東アジアという。
- 21世紀は、まさしくアジア・ユーラシアダイナミズムの時代と言えよう。アジア経済は、巨大な市場規模や豊富な天然資源など潜在性が高いことから、世界経済を牽引することは間違いない。アジアGDPが世界GDPに占める割合は、現在の27%から2050年には52%になると予測されており、早ければ2030年代にも50%を超えるとの見方もある。また、国境を超えたアジア経済連携が拡大する一方、欧米など世界各国がアジアシフトを強めるであろう。
- しかしながらアジアには、安全保障(歴史認識・体制間対立・ナショナリズム・テロ・人権)、経済発展(サステナビリティ)、環境・エネルギー(地球温暖化・大気汚染・省エネ)、社会文化(貧困・感染症・保健・教育・アイデンティティ)などの多くの問題が横たわっている。

3

「なぜ韓国企業は、世界で勝てるのか」 はじめに②ーアジアの地理概念と地域分類ー



4

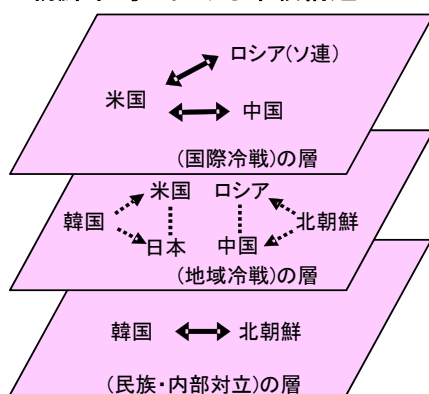
「なぜ韓国企業は、世界で勝てるのか」
はじめに③ー北東アジアが抱える政経矛盾ー

- とりわけ北東アジアは、経済連携が拡大する反面、国際関係が緊張するという大きな政経矛盾を抱えながら、新たな経済発展の道を模索している。
- 北東アジア政治情勢は、冷戦(米日韓と中朝の対立による地域冷戦)、北朝鮮問題(核・ミサイル・拉致)、領土問題(日中:尖閣諸島、日韓:竹島・独島、日ロ:北方領土、朝鮮半島:38度線・北方限界線)、歴史認識(中韓と日本:教科書・靖国神社、朝鮮半島と中国:高句麗)、環境・エネルギー問題、日中ヘゲモニーなど対峙の構図にあり、葛藤が深まっている。
- 一方、北東アジア経済は、EUやNAFTA(北米自由貿易協定)と並ぶ世界の一大経済圏を形成しつつある。北東アジアは、域内経済連携が拡大しており、特に日中韓3国間経済連携や中国・韓国・ロシア・モンゴル・北朝鮮2国間経済関係などの相互依存関係が深まっている。
- 今後、北東アジアは、東アジア共同体構想(ASEAN+3、もしくは6プラス米国・ロシア)、APEC(アジア太平洋経済協力、加盟国21カ国)、上海協力機構(中ロ+中央アジア4カ国+オブザーバー:モンゴル・イラン・インド・パキスタン+対話パートナー:ペラルーシ・スリランカ+客員参加:アフガニスタン・トルクメニスタン・独立国家共同体=CIS)などを通じて政経矛盾を解消する道を模索しながら、アジア・ユーラシアダイナミズムの牽引するであろう。

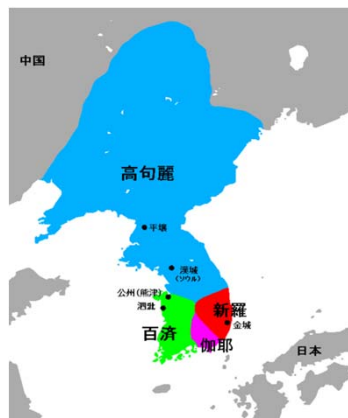
5

「なぜ韓国企業は、世界で勝てるのか」
はじめに③ー北東アジアが抱える政経矛盾ー

朝鮮半島における冷戦構造



出所:『韓国(東京大学 木宮正史)』P.20を加工修正し、作成。



出所:Wikipedia東アジア史引用。

6

「なぜ韓国企業は、世界で勝てるのか」 はじめに④－韓国企業の躍進－

- 韓国企業、中国企業、台湾企業、香港企業などアジア企業が、アジアの経済発展を牽引しており、世界経済の勢力圏を大きく塗り替えている。とりわけ韓国企業は、家電・携帯電話・半導体・自動車などの分野で、世界市場を席巻している。
- サムスン、ヒュンダイ自動車、SK、LG、ロッテ、ポスコなど韓国企業の躍進は、ここ10年のことである。
- 韓国財閥1位のサムスン財閥は世界最大級の総合家電・電子メーカー、同2位のヒュンダイ自動車財閥は世界5位の自動車メーカー、同3位のSK財閥はエネルギーと通信サービスの韓国最大手でJX日鉱日石エネルギーとの合併による世界最大の工場建設が世界から注目されている。同4位のLG財閥は白物家電の世界トップメーカーとして、その社名やブランドが世界津々浦々まで浸透されている。
- 韓国企業の業績が、日本企業を上回り始めている。サムスン電子は、2011年売上高が11兆9002億円、純利益が9880億円に上り、売上高は過去最高を記録した。世界薄型テレビ市場(2011年10-12月期)では、韓国メーカー(サムスン電子とLGエレクトロニクスの2社のみ)がシェア34%を占め、日本メーカー(パナソニックやソニーなど10社以上)の31%を上回った。世界携帯電話市場(2012年1-3月期世界出荷台数)では、サムスン電子がフィンランドのノキアを抜いて初めてトップシェアとなった。出荷台数は、スマートフォンの「ギャラクシー」シリーズが好調で、前年同期比36%増の9350万台に達した。
- 一方、日本企業はというとパナソニック(2011年純損失7800億円)、ソニー(同5200億円)、シャープ(同3800億円)の3社の最終赤字が合計1兆6800億円にも上った。また、2012年2月に経営破綻(更生法申請、負債総額4500億円)した大手半導体メーカー(世界3位DRAMメーカー)のエルピーダメモリは、韓国企業に負けたと言っても過言でない。
- また、ヒュンダイ(現代・起亜)自動車も2011年売上高が5兆6110億円、純利益5845億円(販売台数660万台)となり、いずれも過去最高を記録した。この純利益は、トヨタ(純利益2835億円、販売台数735万台)の2倍にも達する。

7

「なぜ韓国企業は、世界で勝てるのか」 はじめに⑤－日本企業凋落の原因－

- 韓国企業の時価総額も、主要6業種で、日本企業を上回った。2012年8月10日時点で主要16業種のうち、半導体、ディスプレイ、石油元売り、建設、鉄鋼、造船の6業種が上回った。サムスン電子の時価総額は14兆8000億円で、東芝を圧倒した。LGディスプレイは6500億円で、シャープを上回っている。石油元売りのSKイノベーションは1兆1000億円で、JXホールディングスをやや上回った。ポスコは新日鉄を大幅に上回り、現代重工業は三菱重工業を抜いてから3年目となる。
- なぜ日本企業は、世界最高の技術やモノ作り文化を持っていながら稼げないのか、また韓国企業に負けてしまうのであろうか。その理由として考えられるのは、「韓国企業の躍進を過小評価している」、「過去の成功体験に安住して怠慢があった」、「アジア・新興国市場の台頭など世界潮流を見極められなかった」、「アジア・新興国で稼げるグローバル人材がいない」、「日本の技術神話を妄信して殿様商売に甘んじていた」、「内需依存から抜け出せなかった」などである。
- この韓国企業の強さの秘密をグローバル戦略の特徴や新興国ビジネスモデルの具体的事例を踏まえて、徹底的に分析する。また、弱みも明らかにする。
- 韓国企業を鏡にして、そこに映し出される日本企業の等身大の姿を直視することにより、今後のアジア・新興国戦略のヒントを探る。

8

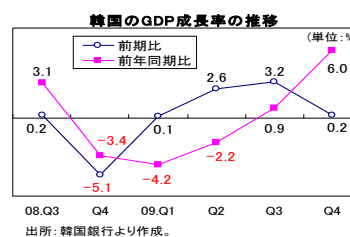
1. 韓国経済 (1) 逸早い景気回復

経済成長率

- 2009年経済成長率は、当初マイナス成長と予想されていたが、下半期に景気が急回復し、前年比0.2%増のプラス成長となった。
- 特に第3四半期経済成長率は、前期比で3.2%増と7年半ぶりの高水準。前年同期比では0.9%増と1年ぶりにプラスに転じ、OECD(平均マイナス3.3%)の中で最も早く景気回復し、V字回復した。
- 2010年経済成長率は、6.1%で、G20のうち5位となる見通し。ちなみに1位中国(10.5%)、2位インド(9.4%)、3位ブラジル(7.1%)、4位トルコ(6.3%)の順となる。
- 2011年経済成長率は、3.6%である。

韓国	2008	2009	2010
GDP成長率(%)	2.2	0.2	6.1
GDP(億ドル)	9,291	8,329	9,862
GPI(%)	4.7	2.8	2.5
輸出(億ドル)	4,220	3,637	2,820
輸入(億ドル)	4,352	3,227	6,430
経常収支(億ドル)	-58	426	188
対外債務(億ドル)	4,310	4,019	4,195
外貨準備高(億ドル)	2,012	2,669	2,915
為替レート(対米ドル)	1,091	1,276	1,100

出所：IMF データなどより作成。



回復要因

- ① 韓国政府が減税(自動車買い替え減税)や公共投資の拡大など景気浮揚策を迅速に行ったことが奏功し、民間消費が増加したこと。
- ② ウォン安効果により輸出が増加。特に中国の景気浮揚策により対中輸出が急回復したこと。
- ③ 新興国市場の開拓など韓国企業の経営努力。

9

1. 韓国経済 (2) 経済見通し

韓国経済見通し

- 2012年経済成長率は2%~3%台と鈍化するもの、G20の中で上位に位置すると予測されている。
- 変数は、2012年12月の次期大統領選挙(2013年2月新政権誕生)。

韓国大統領候補



アン・チョルス(安哲秀、50歳)



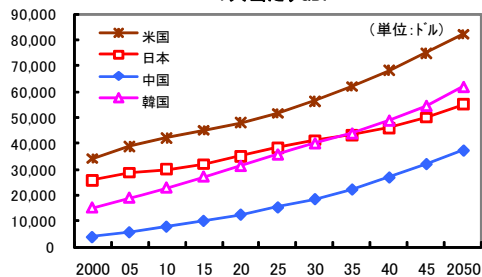
パク・クネ(朴槿恵、60歳)

1. 韓国経済 (2) 経済見通し

将来予測

- どこまでも仮説であるが、韓国と北朝鮮が統一した場合、2050年には日本、ドイツ、フランスなど先進7カ国をしのぐ世界8位の経済大国(朝鮮半島GDPは6兆560億ドル)になると予測されている(09年9月ゴールドマン・サックスレポート)。
- これは、2011年韓国GDP(1兆1162億ドル)の5倍強に相当する。主な理由は、韓国の技術と資金力、北朝鮮の天然資源と労働力の結合によるシナジー効果を挙げている。

日中韓の長期経済予測
- 1人当たりGDP -



出所: "The BRICs and Global Markets," Global Economics Paper No.118
(Goldman Sachs, October 2004)より作成。

11

2. 韓国企業の強み

- 韓国企業が、世界市場でシェアを急拡大している。サムスングループは、半導体・テレビ市場でトップシェア。LGグループは、エアコン・冷蔵庫・洗濯機市場でトップシェア。現代自動車グループは、自動車市場でシェア5位、ポスコグループは、鉄鋼市場でシェア4位。
- 韓国企業の海外売上高比率が高い。サムスングループの海外売上高比率(08年)は85%、LGグループは同85%、現代自動車グループは同70%に上る。ポスコグループは、同34%に過ぎないが、「ベトナム～タイ～インドネシア～中国～インド」を結ぶアジア生産ベルト」を構築するため、海外での製鉄所建設や企業買収を強力に進めている。
- 韓国企業は、財閥・貿易偏重の経済構造、日中との熾烈な競争環境、北朝鮮リスクの中で、グローバル市場での生き残りを図っている。
- 4大財閥の合計売上高(2010年608兆ウォン=47兆円)が韓国GDP(1173兆ウォン=90兆円)に占める割合は、51.8%に達しており、韓国経済の過半数にも及ぶ。とりわけサムスン財閥(260兆ウォン=20兆円)は、その割合が22.1%にも達し、韓国経済の2割強を占める。
- 韓国貿易(2010年8916億ドル)が韓国GDP(2010年1兆70億ドル)に占める割合は、88.5%にも達する。これは、日本(2010年27%)の3倍強となる。
- 韓国は、中国技術の追い上げと日本技術との格差拡大という、所謂「サンドイッチ危機」に見舞われている。
- 韓国は、北朝鮮と休戦状態にあり、軍事的緊張にさらされている。一方、北朝鮮特需を期待している。

韓国の10大財閥の資産規模と経営実績

(単位:億ドル)

順位	グループ名	主要事業	資産総額	負債総額	資本金	時価総額	売上高	当期純利益
1	サムスン	半導体・家電	1,324	1,582	940	101	1,473	113
2	現代自動車	自動車	678	474	357	68	773	36
3	SK	エネルギー	660	340	333	34	633	45
4	LG	家電	524	225	299	69	666	47
5	ロッテ	流通	400	177	274	33	292	25
6	ポスコ	鉄鋼	353	90	263	16	296	37
7	GS	エネルギー	285	161	123	175	316	15
8	現代重工業	造船	276	179	97	8	193	25
9	KT	通信	248	125	128	29	192	11
10	錦湖アジアナ	石油化学・航空	244	203	89	44	200	13

注記: 順位は資産規模の順。公企業は除外。
1ドル=1,091ウォン(2008年平均対ドルレート)換算。
出所: 韓国公正取引委員会の2008年データより作成。

12

2.韓国企業の強み (1)経営スタイルの強み

韓国企業と日本企業の強み

	韓国企業	日本企業
経営スタイル	マーケティング指向経営	ものづくり指向経営
技術開発	技術マネジメント (購入技術と自社開発技術の組み合わせ)	技術イノベーション (技術改善とすり合わせ)
海外戦略	現地化(韓国モデルの修正)	日本化(日本モデルの輸出)
投資戦略	国内寡占市場で稼いだ利益を海外につぎ込む	海外市場で稼いだ利益を国内市場に再投資
リーダーシップ	トップダウンによるスピード経営 とリスクテイキング	優れたバランス感覚とリスク回避力
人事戦略	・エリート人材育成や徹底した成果主義(高額報酬と解雇)により業績達成に対する責任感が強い。 ・50代前半で実質的に定年になるため、人件費のコスト競争力が高い	・熟練人材を育成するため組織能力が高い。 ・経営責任は部署など組織的に追求されるためチームワークが高い。 ・定年が引き上げ傾向にあるため、愛社精神が強い。

出所：多摩大学金美徳作成。

13

2.韓国企業の強み (1)経営スタイルの強み ～韓流マーケティング～

- 韓流マーケティングとは**、まずは映画・ドラマ・音楽・オンラインゲームなどのソフトを売って韓流ファンを作り、その後携帯電話や家電などのハードを売るというもの。
韓流マーケティング4段階説
 第1段階: 音楽やドラマに触れてスター好きになる
 第2段階: DVDなどを購入する
 第3段階: 電子機器や生活用品を韓国製品を選び始める
 第4段階: 韓国そのもののファンになる
- 日本での韓流の歴史**
 「韓流＝ドラマ・映画」「40～50代の女性」
 →「新韓流＝音楽・オンラインゲーム」「10～30代の男女性」
日本韓流史4期説
 - 第1期(生成期): 2000年から韓国映画「シュリ」が日本で初めてヒットし、興行収入が18億円に上った。また、女性歌手のBoAなどが韓国のポップカルチャーの火付け役となった。
 - 第2段階(進化期)は、2004年から「ヨン様ブーム」が到来。また、韓国ドラマの「冬のソナタ」や「チャンギム」がヒットした。
 - 第3段階(定着期)は、2008年から男性ボーカル5人のアイドルグループである東方神起(アジアの神が起きるという意味、日本デビュー2005年)が、韓流とK-POPを日本に根付かせた。
 - 第4段階(飛躍期)は、2010年から少女時代(女性9人組の歌手グループ)やKARA(女性5人組の歌手グループ)が、新たなK-POPの一大ブームを巻き起こしている。妥協のないダンスとパワー溢れる歌が魅力である。「新韓流ブーム」の到来といえる。
- K-POPの成功要因は**、アジア市場を意識したグローバルマインド、長期的な視点に立った高い計画性、大規模投資によるリスクへの覚悟、大企業並みの経営システム管理、打たれ強さ。
 - アジアを単一市場とみなして長期的な計画に基づいて大規模投資を行ったこと。
 - 体系的な歌手育成システムを通じたレベルの高い音楽制作力である。企画(練習生、外国語教育)→製品発表(デビュー)→広報(放送出演)→輸出(海外進出)というシステムが体系化されており、管理が徹底されている。
 - 韓流の拡大に伴って、拡大する反韓流への対応である。反韓流バッシングを真正面から受け止め、対処できることは対処し、我慢するところは我慢している。

14

2. 韓国企業の強み (2) 官民連携による海外市場開拓

① FTA締結の積極推進による海外市場開拓

米国－韓米FTAが、2012年3月5日に発効した。工業製品や消費財の95%以上の関税が、5年以内に撤廃される。
 EU－韓国EU FTAが、2011年7月1日発効した。即時関税撤廃の品目数は、韓国側が9195品目、EU側が9252品目に達する。
 インド－韓国インド包括的経済連携協定(CEPA)が、2010年1月1日付で発効した。韓印貿易・投資が加速されている。同EPAの発効により、韓国側は自動車部品・鉄鋼・機械など主要10品目の恩恵が大きく、対インド輸出が今後10年間で年平均1億4,000万ドル増えると予測されている。

韓国は、欧州～アジア～米国をつなぐ「東アジアのFTAハブ」を目指す

- 韓国は、欧州～アジア～米国をつなぐ「東アジアのFTAハブ」として浮上しており、26億人のフリーマーケットを得た。

韓国とのFTA交渉妥結および締結の状況

年度	締結国	人口
2004年	チリ	1600万人
2006年	欧州自由貿易連合 (EFTA・スイスなど4カ国)	1200万人
2007年	東南アジア諸国連合 (ASEAN・タイなど10カ国)	5億9000万人
2010年	インド	11億9000万人
2011年 7月発効予定	欧州連合 (EU・27カ国)	5億人
2011年以後批准・発効予定	米国	3億人

※EU・米国を除く国々とのFTAはすでに発効済み
 ▲交渉中 (12カ国) : カナダ、メキシコ、湾岸協力会議 (GCC・6カ国)、オーストラリア、ニュージーランド、コロンビア、トルコ
 ▲交渉準備段階 (14カ国) : 日本、中国、南米関税同盟 (MERCOSUR・4カ国)、ロシア、イスラエル、南部アフリカ関税同盟 (SACU・5カ国)、ベトナム

資料：通商交渉本部

15

2. 韓国企業の強み (2) 官民連携による海外市場開拓

② 李大統領のトップセールスによる経済外交

- 中南米**－李明博(イ・ミョンバク)大統領が、2012年6月に中南米4カ国で経済外交を展開。メキシコでG20首脳会議に、ブラジルで国連持続可能な開発会議(リオ+20)に出席。チリでは、資源開発事業の共同発掘とプロジェクト情報の共有・技術交流に向けたMOUを締結。コロンビアでは、FTA交渉が妥結した。
- 中東とトルコ**－李大統領が、2012年2月に中東3カ国とトルコで「第2の中東特需」を睨み、経済外交を展開。サウジアラビア、カタール、UAEから対イラン制裁に備えた原油の追加供給の約束を取り付け、様々な国家プロジェクトに韓国企業が参加できる足がかりをつかんだ。トルコではFTA交渉を年内に妥結し、事実上中断していた原子力発電所事業の受注交渉を再開することで合意した。
- UAE**－李大統領が、2009年12月にUAE原発建設の入札決定権をもつムハンマド皇太子に6回にも及ぶ電話説得を行った結果、韓国電力主導の企業連合が400億ドル規模の原発建設工事を受注した。

16

2.韓国企業の強み

(3)オーナー経営者の独創的な経営哲学と強烈なトップダウン

- サムスングループは、李健熙(イ・ゴニ)会長が、独創的な経営哲学に基づき、大胆な経営改革を断行。1993年「妻と子供以外はすべて変える」と号令を下した大改革。2007年中国技術の追い上げと日本技術との格差拡大による「サンドイッチ危機論」を展開し、危機管理を強調するとともに単なる日米追随型のキャッチアップ経営からの脱皮を図った。
- 最近では、「今後10年以内にサムスンを代表する事業や製品は大部分がなくなるだろう。ためらう時間はない」とツイッターで全社員に激を飛ばし、「再度危機論」を展開。
- オーナー経営者だけがなせるリーダーシップにより、「巨大企業でありながら速い経営スピード」、「多角化しているが高度に専門化しているビジネス・ドメイン」、「オーナー経営者と専門経営者の調和」、「日本式経営と米国式経営の融合」という強みを作り出した。

サムスングループ李健熙会長の代表的な経営哲学

経営哲学	時期	内容
「第2の創業」	1987年	会長就任にあたり若さの覇気や進取の気性を土台に第2の創業を宣言。
「新経営」	1993年	妻と子供以外はすべて変える」と号令。
「天才経営」	1994年	1人の天才が10万人を食べさせるという発想から優秀な人材確保を強
「革新経営」	1998年	骨身を削るような革新だけが競争力を高めると革新の重要性を強調。
「分かち合い経営」	2003年	企業は疎外された隣人たちを守るべきと社会貢献の重要性を指摘。
「デザイン経営」	2005年	デザインの新しい認識に基づき品格高いブランドとデザイン重視を力説。
「創造経営」	2006年	すべてのものを原点から見て新しいものを探し出す創造性を強調。
「サンドイッチ論」と「危機論」※	2007年	危機管理を強調するとともに創造経営を再度囁え、グループを挙げて新成長エンジンの創造に取り掛かる。またキャッチアップ型経営から創造的経営への脱皮を図る。
「再度危機論」	2010年	今後10年以内にサムスンを代表する事業や製品の大部分がなくなると危機を強調。過去にも危機を強調してきたが、再び危機論を掲げた。

注記 ※「サンドイッチ論」：日本と中国の間で韓国経済が危機的状況。「危機論」：5年後に押し寄せる危機に対処。出所：サムスン関連各種資料・報道より多摩大学金美徳作成。

17

2.韓国企業の強み

(4)新興市場の先取り

(4)新興市場の先取り

- BRICsなど新興市場に集中的に進出した韓国企業は、低価格市場を狙ってマーケティングを強化し、ボリュームで利益を得ている。同地域の消費者の多くは、高品質よりも見栄えが良い製品を選ぶ傾向がある。
- 韓国企業のオーナー経営者による早い決断は、新興企業とのオーナー経営者に好まれている。オーナー同士が意気投合すれば契約や実行が速く、大規模な投資判断も行える。
- 韓国企業は、日本企業と市場の棲み分けを図っている。韓国企業は、日本企業との競合を避けており、日本企業が手薄になっている新興市場を狙っている。
- 事例としては、現代自動車が、BRICsに逸早く目をつけ、リスクをものともせず投資を断行。インドでは、長期的視野で大胆な大型投資を行い、低価格の最新モデルを投入した。
- 最近では、主力輸出業種のIT・電子・自動車だけでなく、内需業種の流通・金融・電力などの分野でも新興市場を先取りし始めている。
- また、ポストBRICs戦略に逸早く乗り出している。

ポストBRICs以後の新興市場関連の新造語

名称	国名	特徴
1 Next 11	韓国、メキシコ、ナイジェリア、パングラチオ、パキスタン、ベトナム、エジプト、インドネシア、イラン、フィリピン、トルコ	・2005年12月ゴールドマン・サックスが選定した潜在成長力が高く、人口規模が大きい11か国。
2 6 Countries Beyond the Big 4	エジプト、メキシコ、ポーランド、南アフリカ共和国、韓国、トルコ	・2005年12月ビジネス・ウィークが株式市場に焦点をあわせ選定したBRICs以後の有望国。
3 TVT	トルコ、ベトナム、タイ	・地政学的立地を生かし、隣接する巨大消費市場を狙う。
4 E 7	ブラジル、ロシア、インド、中国、インドネシア、メキシコ、トルコ	・BRICs+インドネシア、メキシコ、トルコ。 ・Emerging(新興)7のGDPは、G7のGDPを2050年に超えるとブライトウォーターハウス・クーパーズ(PWC)が予測。 ・豊富な労働力をバターンに高い経済成長率を記録。
5 CHINDIA	中国、インド	・BRICsの中で相対的に成長力が高い国。
6 VRICs	ベトナム、ロシア、インド、中国	・BRICsの中で成長が低調なブラジルに代わり世界製造業拠頭に浮上してベトナムを入れる。
7 BRICS	ブラジル、ロシア、インド、中国、カザフスタン、南アフリカ共和国	・BRICs+カザフスタン、南アフリカ共和国。 ・豊富なエネルギー、鉱物資源を背景に高い成長力をもつカザフスタンと南アフリカ共和国を追加。
8 IBSA	インド、ブラジル、南アフリカ共和国	・アジア、南米、アフリカを代表する高成長国。 ・IBSA対話フォーラム(2004年設立)が毎年行われており、3か国間FTA締結を目指す。
9 VTICs	ベトナム、タイ、中国、インド	・アジアで注目される新興4か国。 ・合計人口は25億人に達し、合計GDPは世界全体の8%を占める。
10 VISTA	ベトナム、インドネシア、トルコ、アルゼンチン	・豊富な天然資源と労働力、中産階級の台頭を背景に有力新興国として注目される。

出所：多摩大学教授金美徳作成。

18

2. 韓国企業の強み
 (4) 新興国市場の先取り
 韓国の新ロシア戦略～シルクロード戦略～

ロシア市場でLG電子とサムスン電子が家電や携帯電話、現代自動車自動車、ロッテが製菓やサービスで市場を席巻

- LGエレクトロニクスは、エアコン、掃除機、オーディオ、電子レンジなど9つの家電製品がトップシェア。韓国家電メーカー初のモスクワ州ルザ地区(モスクワから100km西に位置)の家電工場では、テレビ・洗濯機・冷蔵庫・オーディオなど年間400万台を生産している。
- サムスン電子は、携帯電話とテレビ市場でそれぞれトップシェア。カラーガ州カラーガ市(モスクワから南西85kmに位置)のテレビ工場では、年間300万台のテレビを生産し、ロシアのみならず、ウクライナやカザフスタンなどCIS地域でも販売している。
- ヒュンダイ自動車は、2010年9月サントペテルブルグ工場(年産15万台)の完成を機に、ロシア輸入自動車市場シェア3位から一挙にトップシェアに躍り出た。ヒュンダイ自動車は、ロシア自動車市場が需要の急減や最高30%の高い輸入車関税などにより不振であったにもかかわらず、他の自動車メーカーに比べて好調である。同社は、「i20」、「i30」、「ジェネシス」、「クーベ」など新車を投入するとともに現地ディーラーとの密着マーケティングなどにより2011年に31万(起亜含む)を販売し、ロシア輸入自動車市場トップシェアとなった。2012年上半年は、18万240台(起亜が前年同期比25%増の9万997台、現代が同21%増の8万9243台)。2位フランス・ルノー(9万5579台)、3位米国GM(9万5534台)。
- ロッテは、モスクワに百貨店やオフィスビルなどで構成された「ロッテプラザ」を完成。また、2010年9月にはモスクワにチョコパイ工場が完成するとともにロッテホテルが開業した。

2. 韓国企業の強み
 (4) 新興国市場の先取り
 韓国の新ロシア戦略～シルクロード戦略～

李明博大統領とメドベージェフ大統領が2008年9月、2010年9月、2011年11月に韓ロ首脳会談

- この3回のロシアでの韓ロ首脳会談では、貿易投資、エネルギー資源、自動車、造船、物流、環境、極東シベリア開発、農業、医療、科学技術(ナノテク・情報通信・原子力・宇宙)、金融、短期マルチビザ協定などが締結。2008年に決められた経済協力総額は1000億ドルに上る。2010年は韓国がロシア経済の近代化や極東シベリア開発の協力で合意。2011年は両大統領の親密な関係を演出した。
- このような韓ロ関係は、2012年3月プーチン大統領の就任後も引き継がれ、「戦略的協力パートナー関係」を深めると予想される。

李大統領の新たなロシア戦略は「エネルギー・鉄・緑の3分野のシルクロード戦略」

① 「エネルギーのシルクロード」とは、韓国の技術力とロシアのエネルギー資源を結び付けること。

- ロシアの天然ガス導入や西カムチャツカ海上鉱区開発などを共同で行うことで合意。韓国ガス公社が年間750万トンの天然ガスを30年間にわたり購入する。750万トンは、韓国総需要(3350万トン)の22%に達し、総購入額は900億ドルに上る。
- 韓国が「ウラジオストク～北朝鮮～韓国ガスパイプライン」を建設(総投資額30億ドル)。2011年着工、2015年供給開始予定。韓国は手頃な価格でガスを、ロシアが安定した供給先を、北朝鮮は通過料収入(1億4000万ドル)をそれぞれ確保する。



2. 韓国企業の強み (4) 新興国市場の先取り 韓国の新ロシア戦略～シルクロード戦略～

- ② 「鉄のシルクロード」とは、朝鮮半島鉄道とシベリア鉄道の連結により鉄道の大動脈を築くこと。
 - ・ 同連結事業は、「韓国・ロシア・北朝鮮の三角経済協力」が韓ロの関係増進と北東アジア平和安定に重要な役割を担うと位置づけ、北朝鮮の羅津港～ロシアのハサン鉄道補修を共同で行う。
- ③ 「緑のシルクロード」とは、ロシア沿海州で農業を展開し、北東アジアの食料基地を目指すこと。
 - ・ 韓国と距離が近いため輸送費負担が少ない。
 - ・ 4万人の高麗人が居住しており、文化的親密度が高い。高麗人は、1860年頃から移住し、20万人が居住していたが、1937年当時ソ連がこれらすべての高麗人を中央アジアに強制移住した歴史的経緯がある。
 - ・ ロシア沿海州と北朝鮮が隣接しているため、北朝鮮労働者の活用や現地から北朝鮮への直接食料支援などが行える。

北朝鮮政府とロシア政府代表による羅津～ハサン鉄道および羅津港の埠頭建設工事の着工式(2008年10月)



21

2. 韓国企業の強み (4) 新興国市場の先取り ポストBRICs戦略～①トルコ～

- 今、世界は、「米国発の金融危機による景気不安」をやっとのことで乗り切った矢先に、「中東発の民主化ドミノによる原油供給不安」と「日本発の大地震による部品供給および原発不安」というまたもや大きな試練に直面している。
- 中東民主化ドミノ現象は、独裁に目をつぶることと引き換えに原油の安定確保を狙う米国と、「オスマン経済圏」構想を秘めるトルコの狙いを浮かび上がらせることとなった。
- 「オスマン経済圏」構想は、オスマントルク帝国(1299年～1922年)を復活させるが如く、壮大な経済圏を形成させる構想。
- オスマン帝国は、最盛期(1683年)には東西はアゼルバイジャンからモロッコに至り、南北はイエメンからウクライナ、ハンガリー、チェコスロバキア(1918年～1992年)に至る広大な領土を治めていた。
- トルコは、欧米やアラブ諸国としたたかな経済外交を展開している。一方、EU諸国や米国など世界各国は、トルコを中東と欧州の交差点として、経済拠点や外交拠点として注目し始めるようになった。
- すでにトルコへは、欧州復興銀行などの国際金融機関の出先機関が進出するなどこれまでになく欧州企業が関心を寄せるのみならず、アジア企業の進出も急増している。



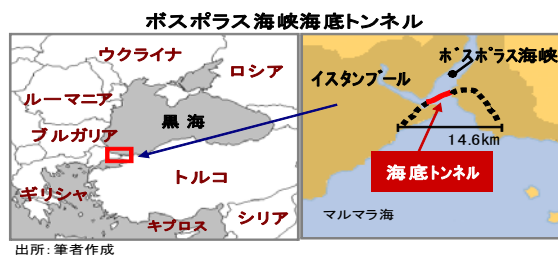
22

2.韓国企業の強み

(4)新興国市場の先取り

ポストBRICs戦略～①トルコ～

- 韓国にとってトルコは、朝鮮戦争時に米国、英国に次ぎ3番目に多い1万5000人を派兵してくれたという実績がある。2007年韓国トルコ国交樹立50周年を記念して韓国トルコ友情年と定めるなど文化交流も拡大している友好国である。
- 韓国は、トルコの地政学的立地を以下の通り、位置づけている。
 - ①EUとアジアを繋ぐ商業要衝地。特にイラクやシリアなど中東・アラブ諸国との友好関係を維持し、中東市場のゲートウェイ的役割を果たしている。また、ロシアや中央アジアとの貿易も活発である。
 - ②欧州市場向け生産基地。欧州に隣接しており、安価で豊富な労働力があるため欧州企業が積極的に投資している。生産品の50%は、欧州に輸出されている。
 - ③成長性が高い国内市場。2009年GDPは、6176億ドルで、韓国(8330億ドル)に次ぐ規模で世界17位。人口は、7256万人で、EUに加盟すればドイツに次ぐ2位の人口規模。また、人口の63%が35才未満の若者層であることから購買力の増加が見込まれる。1人当たりGDPは8590ドル。
- SK建設は、2011年2月にトルコのイスタンブールで欧州～アジア連結海底トンネル工事(トルコ側がSK、ヨーロッパ側が大成建設)に着工した。これは、欧州大陸とアジア大陸を分けるボスボラス海峡を通過する全長14.6kmで、「トルコユーラシアトンネル」と呼ばれている。SK建設が、トルコ企業ヤフメルケン社などと手がけるもので、4年7カ月間で完成させ、25年11カ月間にわたり補修と運営も引き受ける。また、現代ロテムが、ボスボラス海底トンネルで運行される電動車両440両を供給する。



23

2.韓国企業の強み

(4)新興国市場の先取り

ポストBRICs戦略～②ベトナム～

- 韓国のベトナム戦略

2009年10月にベトナムで開催された李明博大統領とチェット国家主席・マイン共産党書記長・ズン首相との首脳会談では、両国の関係を2001年に構築した「包括的パートナー関係」から「戦略的協力パートナー関係」への格上げなどを盛り込んだ共同声明が発表された。ベトナムが「戦略的協力パートナー関係」を結んだ国は、中国・ロシア・インド・日本に続き5カ国目。韓国が同関係を結んだ国は、米国・中国・ロシア・EUなどに続き11カ国目。
- 共同声明で注目されるのは、貿易拡大やベトナム開発事業への韓国企業の参加など経済関係の協力強化で、主な内容は以下の通り。
 - ①韓国ベトナム貿易規模を2008年100億ドル水準から2015年200億ドル規模に拡大する。同貿易規模は、毎年20～40%増加しており、08年は前年比37.6%増の98億4,000万ドル(輸出が同35.4%増の78億ドル、輸入が同46.8%増の20.4億ドル)。韓国にとってベトナムは、東南アジアではシンガポール、インドネシアに次ぐ輸出相手国。対ベトナム貿易収支は、1992年国交正常化以降黒字を続けており、2008年貿易黒字は前年比31.8%増の57億6,000万ドル。
 - ②韓国ベトナムFTA交渉に向け、共同作業チームを設置する。
 - ③ベトナムの国家事業である紅河の開発事業(70億ドル)、ホーチミン～ニャチャン高速鉄道の複線化(90億ドル)、ホーチミン～カントー高速鉄道新設事業に韓国企業の参画を保証する。
 - ④貿易救済・公害防止・医療情報化に関する11件のMOUを締結し、通商摩擦を解消するとともに再生可能エネルギー・鉱物開発・石油品質管理などの分野での緊密な協力関係を構築する。
 - ⑤韓国放送通信委員会とベトナム情報通信省が、放送通信分野での協力に関するMOUを締結。主な内容は、インターネット・プロトコル・テレビ(IPTV)やデジタル移動放送などの放送・通信融合サービス、放送番組の交流、技術開発および標準化。

24

2.韓国企業の強み
 (4)新興国市場の先取り
 ポストBRICs戦略～②ベトナム～

- 韓国の新ベトナム戦略
 - 2011年11月に韓国で開催されたベトナムのチュオン・タン・サン国家主席と李明博大統領の首脳会談では、両国の外交・安保協力、経済・通商協力、エネルギー・資源協力、開発協力と国際舞台における協力などについて意見交換。
 - また、サン主席は、訪韓期間中に韓国の産業施設を視察し、韓国の経済人らと会ってベトナムの今後の発展方向について説明し、ベトナムへの進出と投資の拡大を勧めた。
- また、大韓商工会議所など経済4団体主催の懇談会でのサン主席の主な発言は、以下の通り。
 - 「韓国と自由貿易協定(FTA)が締結されることを期待する」と述べた。韓国とベトナム間のFTA協定は、初期交渉段階であるが、技術的な問題さえ解決できれば、スピーディーな締結が可能である。
 - 日本、ロシアと進めている原子力発電所建設が2012年着工すれば、3カ所目の発電所誘致を進める計画で、韓国の協力を求めた。
 - ベトナム経済発展戦略は、2020年までの産業国家入りを目指しており、製鉄、化学、石油などの分野に韓国企業の進出を期待する。
 - 韓国の官民パートナーシップ(PPP)事業を高く評価し、韓国の事業運営とノウハウを学んでいる。

25

2.韓国企業の強み
 (4)新興国市場の先取り
 ポストBRICs戦略～②ベトナム～

- 韓国とベトナムの関係は、韓国軍のベトナム戦争への参戦(1965年～1973年で最大31万人を派兵)により韓国人とベトナム人が多くの犠牲者を出した。一方、韓国経済は、ベトナム特需により高度成長とサムスンやヒュンダイなど韓国財閥の誕生という、不幸かつ皮肉な過去がある。
- 韓国企業のベトナム進出動向。
 - 1992年韓越国交正常化以降にベトナム進出を本格化させ、申告件数6435件(うち法人数2490)、申告投資額142億ドルを投資。韓国にとってベトナムは、投資相手国3位である。現地に進出した韓国企業は、約50万人のベトナム労働者を雇用している。
 - 韓国は、ベトナムを潜在的市場として位置づけ、家電・サービス・建設分野に積極的に進出し、市場開拓を図っている。この進出パターンは、輸出加工中心の日系企業とは対照的である。
 - 家電分野では、サムスン財閥が、1996年にホーチミン市に進出し、AV家電(テレビ・DVD)、白物家電(冷蔵庫・洗濯機・エアコン)、パソコン用モニターを製造している。サムスン財閥とLG財閥は、国際的に認められた品質、日系製品より安価な価格、若者に支持されるデザインと機能、韓流ブームを活用した大規模な広告宣伝でマーケティングを展開した。また、サムスン財閥はベトナムの南部拠点から北へと、LG財閥は北部拠点から南へと攻め入った。その結果、2005年頃からテレビ市場、冷蔵庫、洗濯機市場などでシェアの上位を占めるようになった。2009年11月には、サムスン電子がベトナム北部のバクニン省に世界最大規模の携帯電話工場を稼働させた。同工場は、総投資額が6億7000万ドルで、生産台数が2010年7000万台、2012年1億台の計画である。生産した製品の9割は、需要が拡大している東南アジア地域などに出荷するが、将来的には同工場をEU・中東・アフリカなどへの輸出拠点とする計画である。
 - サービス・建設分野では、新都市開発、オフィス・アパート開発、ホテル・観光業、医療施設といった大型案件が目立つ。最早、韓国企業は、ベトナムに根を深く張ったと言える。
- ベトナムを「新アジア外交戦略」の拠点としたい韓国と、過去を忘れないが実利を追い求めるベトナムの思惑は、一致始めている。韓国とベトナムは、不幸だった過去を乗り越え、真の友になろうとしている。アジア大交流時代にとって大切なことは、アジアの友であろうとする姿勢であり、アジアにおけるニューフロンティア精神を持つことではなからうか。

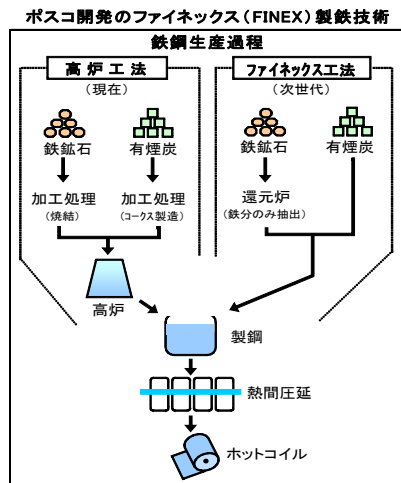
26

2. 韓国企業の強み

(5) 選択と集中によるR&Dへの果敢な投資

(5) 選択と集中によるR&Dへの果敢な投資

- サムスングループは、半導体・通信・液晶分野への「選択と集中」を行い、R&D人材3万9300人(海外6300人含む)、R&D投資額年間90億ドル、米国特許保有数2453件(米国2位)に上る。
- ポスコグループは、製鉄工程の省略、汚染物質の最小化、投資とコストの削減を実現した「ファイネックス工法」の技術開発に成功。同工法は、他の鉄鋼メーカーが実用化に失敗したいくつもの工法であったが、6億ドルの研究開発費を注ぎ込み開発にこぎつけた。また、研究開発費は年間400億円で、新日鉄の450億円に迫っており、自動車用高級鋼材は9割以上が新日鉄の製品と同水準の品質に達している。



出所:筆者作成

27

2. 韓国企業の強み

(6) 徹底した現地化

① 製品開発の現地化

LGグループ

- インドで文化的特性を考慮して製品開発。例えば「テレビ」は、大音量を嗜好するインド人に合わせて、2,000Wに増強、地域ごとに言語が違うので10言語を字幕対応、インド人が熱狂するクリケットゲーム機能追加。「携帯電話」は、道路の騒音を考慮し、呼び出し音を高く設定。「洗濯機」は、インド人が好きなデザインにするため花模様や21色のパリエーションを提供。「電子レンジ」は、101という数字を好むインド人(下一桁に1を加えると吉祥数になるという慣習)に合わせて101種類のレシピ機能追加。
- また、中東で「携帯電話」にイスラム教に特化した機能を搭載。同機能は、巡礼地やメッカの方向を示す方位表示、音声と文字でコーラン全文の提供、1日5回の礼拝時間を知らせるアラーム、礼拝中の受信拒否、イスラム暦の内蔵。

サムスングループ

- インドでテレビに視聴者が良く見る番組を簡単に操作できるイージービュー機能を追加。「洗濯機」は、頻繁に起きる停電に対応して動作が止まる前の状態を記憶する機能、伝統衣装のサリーを傷つけないようにする特殊機能、洗濯物が見えるように透明の蓋を追加。「冷蔵庫」は、盗難防止用の鍵。「携帯電話」は、電力事情を考慮して本体裏側に太陽光パネルを設置。
- 「家電」は、頻繁に起きる電圧変動に対応するため全てに電圧安定器を付けた。

現代自動車グループ

- インドで気候・生活環境と現地人の嗜好に合わせ開発。例えば高温多湿な気候や未舗装・浸水など劣悪な道路事情を考慮し、エンジン冷却機能およびエアコン性能の強化、ブレーキ機能の強化、サスペンションの補強、車体防水などの性能改善。
- また、ターボを使うインド人のために高い車体天井や交通事情を考慮してハンドルの至る所にクラクションの装着などの構造・機能改善を行った。

28

2. 韓国企業の強み (6) 徹底した現地化

② 経営・人材の現地化

LGグループ

- ・ インドで販売や人事など経営をインド人、生産と財務を韓国人が担当している。
- ・ また、中国で19ヶ所の現地生産法人に中国人約4万人を雇用し、労働組合の設立支援や現地採用人材の幹部登用を行うなど労使関係が良好である。

サムスングループ

- ・ 地域専門家(韓国人社員3800人)を独自に育成し、現地に根を張らせている。同社は、1990年から「地域専門家制度」を導入し、将来を嘱望される若手を世界各地で1年間自由に過ごさせ、現地の文化や習慣を習得させている。

現代自動車グループ

- ・ インドで高度な生産システムを導入し、労働の質に対する要求水準が高くないこともあり、労働争議が殆ど起きていない。
- ・ また、インド現地法人の社長に同国財務部次官出身者を迎え入れ、その人脈を生かし、マーケティングや対政府対応の強化を図っている。

③ マーケティングの現地化

LGグループ

- ・ 中国でSARS発症時「アイ・ラブ・チャイナ」キャンペーンの実施、卓球国家代表チームの後援(国際大会で中国選手ユニフォームにLGロゴ使用)など現地に密着している。

サムスングループ

- ・ インドでテレビ普及率(30%)が低いことを考慮し、「サムスン・ドリームホーム・ワークショップ」という商品展示やイベントを135地域で開催した。

29

2. 韓国企業の強み (7) デザイン経営 (8) 大胆な広告手法とアフターサービス

(7) デザイン経営

- サムスングループは、李健熙前会長の「デザインこそが企業の哲学や文化を表現し、企業の優位性を左右するという信念」によりデザイン経営を重視。デザイン拠点は、ソウル・サンフランシスコ・ロサンゼルス・ロンドン・ミラノ・上海・東京の7ヶ所にあり、600人のデザイナーが在籍している。
- LGグループは、デザイン研究所を設立し、イタリアや米国など5カ国のデザイン研究所と提携を結んでいる。また世界各国にいる200人以上のマーケティングマネージャーが収集した現地ニーズを徹底してデザインに反映させている。

(8) 大胆な広告手法とアフターサービス

- サムスンやLGグループは、空港広告、スポーツマーケティング、文化マーケティング(社会問題解決)を通じてブランドを浸透させている。例えばサムスは、ブラジルで低所得者層にファンが多いサッカーチームの「コリンチアンス」と高所得者層にファンが多い「パウメダ」のスポンサー。またインド国民的スポーツのクリケット大会のスポンサーになっている。
- 現代自動車グループは、米国で「10年間・10万マイルまで長期品質保証」、「失業時の自動車無料返品」、「ガソリン価格上昇分負担」を実施し、顧客満足度の向上を図っている。

30

3.韓国企業の弱み

(1)世襲経営によるコーポレートガバナンスの不透明さ

- 韓国では、財閥経営が3代目に移る過渡期に入りつつあり、世代交代を加速させている。創業者一族による世代交代である世襲は、コーポレートガバナンスが不透明になるとの批判が後を絶たない。また、権限の極集中によるリスクや専門経営者の役割不足が指摘されている。主要財閥の世代交代の動向は、以下の通り。
- サムスングループは、韓国財閥トップ。李健熙(イ・ゴンヒ)会長の長男である李在鎔(イ・ジェヨン、1968年生・43歳)副社長が、2010年12月に社長に昇格した。将来的にトップに就任し、グループを世襲する位置付けを明確にした。李在鎔社長は、ソウル大学卒業後に慶応大学院で学び日本語も堪能。丁寧な人柄で物腰も柔らかいが、まじめすぎると評されている。2001年に常務補に就き経営企画を担当。2007年専務に、2009年副社長に昇進し、順調なキャリアを重ねており、最近では取引先とのトップ会談に頻繁に同席している。また、2009年4月に李副社長が訪日し、ソニーなどの提携先や任天堂を訪問した。
- 現代自動車グループは、韓国財閥第2位。グループの後継者候補は、鄭夢九(チョン・モング)会長の長男である鄭義宣(チョン・ウィソン、1970年生・41歳)副会長。鄭副会長は、高麗大学卒業後に米国サンフランシスコ大学院で経営学修士取得。2006年にグループ傘下の起亜自動車の社長に就任し、為替レートの悪化などで赤字状況に陥った同社を「デザイン重視の経営」を掲げ、黒字に転じさせた。2009年8月副会長に昇進以降は、公式行事への参加が急増し、2009年9月テコ工場の完工式では、「欧州で真の実力を証明する」と強い意気込みを示した。
- 新世界グループは、韓国財閥第16位で流通大手。鄭溶鎮(チョン・ヨンジン、1968年生・43歳)副会長が、2009年12月1日付でCEOを兼務することとなった。新世界グループはサムスングループを源流とする財閥で、鄭副会長はサムスングループの創業者の孫(サムスの李在鎔副社長とは従兄弟)にあたる。鄭副会長は、米国ブラウン大を卒業後、1995年同社に入社し、グループ経営の経験を積んできた。

31

3.韓国企業の弱み

(2)労使紛争問題、(3)部品素材の対日依存、(4)先進企業経営の経験不足

(2)労使紛争問題

- 2011年労使紛争件数は、前年比で21件減少。また、勤労損失日数も前年比で8万日減少し、労使紛争問題は相対的に改善されている。2011年65件、42万9,000日(2010年86件、51万1,000日)。

韓国の労使紛争件数と勤労損失日数の推移

区分	2006年	2007年	2008年	2009年
労使紛争(件)	138	115	108	121
勤労損失日数(日)	1,201,000	536,000	809,168	626,275

出所：韓国労働部データより作成。

(3)部品素材の対日依存

- 韓国の対日貿易赤字(2011年)は、286億ドル(対日輸出397億ドル、対日輸入683億ドル)で、このうち約4割が部品・素材分野。韓国は、主力産業である電子・半導体・自動車の部品素材分野での対日依存度が高く、第3国への完成品輸出が増えるほど対日貿易赤字が拡大するという貿易構造にある。そこで官民連携で従来から懸案となっていた対日貿易赤字を解消し、対日依存から脱却を図るため、部品・素材と装置産業の育成策を打ち立てている。

(4)先進企業経営の経験不足

- これまではキャッチアップ経営などにより日米企業を猛追してきたが、今後はキャッチアップ経営から脱却し、先進企業経営が求められる。
- また、海外での生産・販売活動が増えているが、真の意味でのグローバル経営になっているかどうか疑問が残る。特に韓国企業は最近、市場と技術の確保を目的に海外企業のM&Aを積極的に推進しているが、買収企業の社員退職率が高いなどグローバルマネジメントに手をこまねいている。

32

4.日韓企業連携 (1)政治・経済・文化分野での日韓協力

- 日本と韓国は、2010年8月に日韓併合(1910年8月22日署名、29日発効)から100周年を迎えるにあたり、いかに未来に向けた新たな日韓関係を築くべきか正念場を迎えようとしている。ただ、もっと長い視点で振り返れば、両国は世界に誇る素晴らしい文化と伝統を深く共有した2000年間にわたる文化交流や人の往来の歴史を持つことも忘れてはならない。
- すでに未来に向けた新たな日韓関係を築くべく政治、文化、経済分野で活発な動きを見せ始めている。例えば政治分野では、北朝鮮問題への対応、アフガニスタン支援、ODA(政府開発援助)によるアフリカへの協調融資、地球温暖化対策など日韓の連携が欠かせなくなりつつある。また、2010年11月に韓国(ソウル)がG20サミット、日本(横浜)がAPEC(アジア太平洋経済協力会議)の首脳会議をほぼ同時期に開催することから、日韓の国際的な役割が大きく注目されるであろう。
- 文化面では、日本では韓流ブーム、韓国では日流ブームが最早一過性のものでなくなり、定着した。また、日韓の人的交流も500万人(2011年訪日韓国人166万人、訪韓日本人329万人)に迫る勢いである。
- 経済では、日本にとって韓国は第3位の貿易相手国である。一方、韓国にとって日本は第2位(同)である。また、2004年11月以降、中断している日韓EPA(経済連携協定)締結交渉であるが、早期に本交渉を再開すべきとの気運が日増しに高まりつつある。

33

4.日韓企業連携 (2)日韓企業連携の深化

- 日韓企業連携が、本格的に動き始めている。これは、日本企業が韓国企業を脅威として捉えるのではなく、連携して世界市場を開拓しようという新たなグローバルビジネスモデルとなりつつある。日韓企業連携は、これまでは日本企業が韓国企業をコスト削減目的で利用するような連携が多かったが、今や日韓を代表する大手企業同士が相互の長所を生かしてシナジーを図ろうとするフラットな連携が目立つようになったからだ。連携目的は、技術協力、販売拡大、共同価格交渉、共同海外進出、買収防衛などとなっている。
- 新日鉄とポスコは、2000年に戦略的提携関係を結んで以来、アルセロール・ミタルからの買収を共同で防衛しようとしているほか、ブラジル鉄鋼大手ヴァーレに対する鉄鉱石の共同価格交渉(2006年以降)、新日鉄も出資したベトナム冷延工場(2009年10月稼働)、製造過程の副産物をリサイクルする韓国での合弁事業(2009年11月稼働)などを行っている。両社が開いた技術交流会は500回(延べ参加者7000人)に上るとされ、文化交流も行われており、毎年両国でオーケストラや伝統音楽などの演奏会を催している。新日鉄とポスコの日韓企業連携の強みは、このような人と人との交流といえよう。

(最近の日韓企業連携の大型事例)

- 2010年12月東芝とサムスン電子が、半導体のシステムLSI(大規模集積回路)分野で提携する。巨額な設備投資が必要な先端品について東芝は、設計だけを手がけ、生産はサムスンに委託する。
- 2011年3月新日鉄、JFEスチール、石油天然ガス金属鉱物資源機構、双日と韓国ポスコ、韓国国民年金公団の日韓企業連合が、ブラジルの鋼材向けレアメタル鉱山開発会社CBMM社に合計15%出資(出資比率:日本勢10%、韓国勢5%。総投資額は1500億円規模。

34

日韓企業連携の事例

分野	日本企業名	韓国企業名	提携発表日	目的及び戦略
金融	国際協力銀行	韓国輸出入銀行(政府系)	2006年5月	日韓企業が新興国で大型プロジェクトを受注できるよう協賛融資などで支援する。日本の技術力と韓国の価格競争力を合わせ、欧米企業に対抗する。
	みずほコーポレート銀行	新韓銀行、韓国産業銀行(政府系)	2006年9月	資本・業務提携(新韓の持株比率125%)。アジアでシェアを伸ばすサムスン電子やヒュンダイ自動車など韓国優良企業を視み、投資銀行ビジネスを展開する。
	住友信託銀行	ハナ銀行	2006年12月	業務提携。不動産仲介や融資の拡大を狙う。
	りそな銀行	韓国外換銀行	2007年1月	業務提携。韓国に進出する日本企業への融資拡大を狙う。
	三菱UFJ証券	大宇証券	2007年1月	業務提携。韓国企業の東京市場上場やM&Aを仲介する。
	三井住友銀行	国民銀行	2007年3月	業務提携。韓国に進出する日本企業向け金融サービス、日韓の資金管理サービス・貿易金融、国際市場でのプロジェクトファイナンスなど。
	エネルギー	新日本石油	SK	2007年1月
鉄鋼	新日鉄	ポスコ	2006年10月	2000年に提携開始。資本提携を強化(持株比率5%)。買収防衛の協力、鉱山の共同開発、製品相互供給など相乗効果を強める。
	JFEスチール	東亜製鋼	2006年9月	資本提携を強化(持株比率15%)。厚板工場の建設技術と高級厚板の製造技術を支援し、原料のスラブを安定供給。
	JFEスチール	現代製鉄	2007年1月	資本・業務提携の交渉開始。ヒュンダイ高炉建設へ参画、自動車用高級鋼材技術を供与し、アジアでの供給力を高める。また新日鉄・ポスコ提携に対抗し、国際競争を強化する。
物流	JR貨物	韓国鉄道公社	2006年9月	業務提携。本年1月から東京～ソウル間を4日で結ぶ企業向け物流事業サービスを始める。リードタイムは、航空貨物に比べ1日余計にかかるが、物流コストが半額。
電器電子	ソニー	サムスン電子	2004年4月	資本提携。合弁会社S-LCD(ソニー49%・サムスン51%)を設立。韓国の忠清南道牙山で液晶パネルを共同生産し、安定供給を図る。
	NTTドコモ	LG電子	2006年6月	280億円を追加投資。ソニーとサムスン向けパネル生産能力を月産108万枚(32インチ換算)に引き上げる。
	KDDI	パンテック	2005年12月	業務提携。携帯電話の共同開発や販売を行い、ニーズの多様化への対応、タイムリーな商品投入、コスト競争力の確保を狙う。
	ボーダフォン	サムスン電子	2006年1月	

出所:筆者作成

35

4.日韓企業連携 (2)日韓企業連携の深化

(日本企業の韓国進出の本格化)

- 旭化成と東レが、韓国に世界最大の工場を建設する。
- 狙いは、①韓国のFTAを活用した輸出拠点化、②韓国市場と中国市場、③電気料金と物流費の安さ、④法人税率の低さ。
- 旭化成は、2011年1月に韓国蔚山市で200億円を投じ、年産25万トンの樹脂原料工場を建設し、韓国の生産能力を合計55万トンに引き上げる。生産するのは、液晶テレビなどのポディーや自動車の内装に使う高品質なABS樹脂の主原料「アクリロニトリル(AN)」。2013年1月に同工場が完成すれば、同原料の世界最大(年産55万トン)の生産拠点となる。
- 東レは、2011年1月に韓国慶尚北道(亀尾市)で49億円を投じ、年産2200トンの炭素繊維工場を建設する。生産するのは、パソコン・自動車・風力発電機・天然ガスのタンクなどに使う炭素繊維。完成は、2013年1月の予定。さらに、2020年までに350億円を投じ、生産量を年間1万4000トンに増やし、世界最大の炭素繊維工場にする。
- 住友化学も、韓国に200億円を投じて、スマートフォンに使うタッチパネル工場を建設する。製品は全量、サムスンに供給する。液晶よりも高精細な有機EL(エレクトロルミネッセンス)と組み合わせた、視認性の高いタッチパネルを世界に先駆けて供給する。サムスンは、これまでタッチパネルを内製するほか台湾企業などから調達していた。住友化学から高機能タッチパネルを安定調達し、他のスマートフォンとの差別化を図る。
- 今後、日韓企業連携は、グローバルビジネスモデルとなる。
- 日韓企業連携によるインドやロシアなどへの進出。
- 日韓に台湾を加えた、「日韓台企業連携による中国進出」も注目される。

36

「なぜ韓国企業は、世界で勝てるのか」 まとめ

● 韓国企業躍進の秘訣

- ① リスクをチャンスに変える能力に長けていることだ。オーナー経営者は、解雇される心配がないからという理由もあるが、なにしろリスクに立ち向かっている。いわゆるリスク・テイキングだ。もしかすればそれが唯一の仕事と思っているかもしれない。また、キャッチアップ経営の宿命として、リスクの中にしか利益は残されていないことを誰よりも自覚しているとも言える。さらに、北朝鮮リスクマネジメントの免疫が、リスクに対する抵抗力を強めているとも考えられる。したがってリスクをマネジメントするというよりは、リスクにしか興味がないと言っても過言でない。リスクは、避ければ敵になるが、上手く付き合えば味方になるのであろうか。
- ② 勇猛果敢な行動力だ。決断力があるからこそ、結果的にスピード経営が後からついてくるのであろう。
- ③ 組織に健全な緊張感を吹き込む重みのある言葉と腹を括った人だけが発することができる存在感ではなからうか。これは、経営者が、人事権などの権力を振りかざしたり、恐怖政治を敷いたからといってできるものではない。

- 一方、韓国経済や韓国企業は、いつまでも疾走し続けることができるのかという疑問が残る。韓国は、政治・経済・社会・企業の問題点は、日本の数倍あり、挙げれば限がないが、ただ脇見をせず、迷わず、まっしぐらに走らざるを得ない。そして難題にぶつかればその時にその場で考え、新たな突破口を探し出さざるを得ない。
- 韓国は、ある意味で選択肢がなく、ただがむしゃらに走り続け、成果が出ようと失敗しようとそれをただ受け止めて前に進むしかないであろう。

● 「リバース・イノベーション」時代のビジネスモデル

- 今や先進国を念頭においた高品質・高付加価値な製品ではなく、新興国を念頭に実用本位な製品を作り、これを新興国や先進国市場に売る時代となった。今までの高品質・高付加価値な製品とは、逆の視点で製品を作り、売るという「リバース・イノベーション」がグローバルビジネスのトレンドとなっている。最早、アジア・ユーラシアダイナミズムの時代認識と新興国ビジネスモデルの有無が、日本企業と日本経済の運命を左右するといっても過言でない。
- アジア・ユーラシアダイナミズムや新興国ビジネスモデルを理解する上で、韓国企業情報は必要不可欠となるであろう。

37