

韓国企業の躍進要因を探る

— ウォン安を追い風に果敢な経営戦略と新興市場開拓が奏功 —

世界金融危機は100年に一度と言われる未曾有の不況を世界経済にもたらした。こうした中で、韓国企業は、グローバル市場におけるシェア拡大、好調な企業業績など、その躍進ぶりがメディアで盛んに報じられている。世界金融危機後、韓国企業はグローバル市場でなぜ躍進できたのだろうか。

グローバル市場における韓国企業の躍進

世界金融危機後の韓国企業の躍進ぶりは目覚ましい。薄型テレビの世界販売シェアでは、首位のサムスン電子が2009年に23.4%と2008年の20.3%から拡大、LGエレクトロニクスも12.4%と2008年対比2%ポイント増加し、2位のソニーに0.1%ポイントまで迫った(図表1)。また、携帯電話はノキア(フィンラ

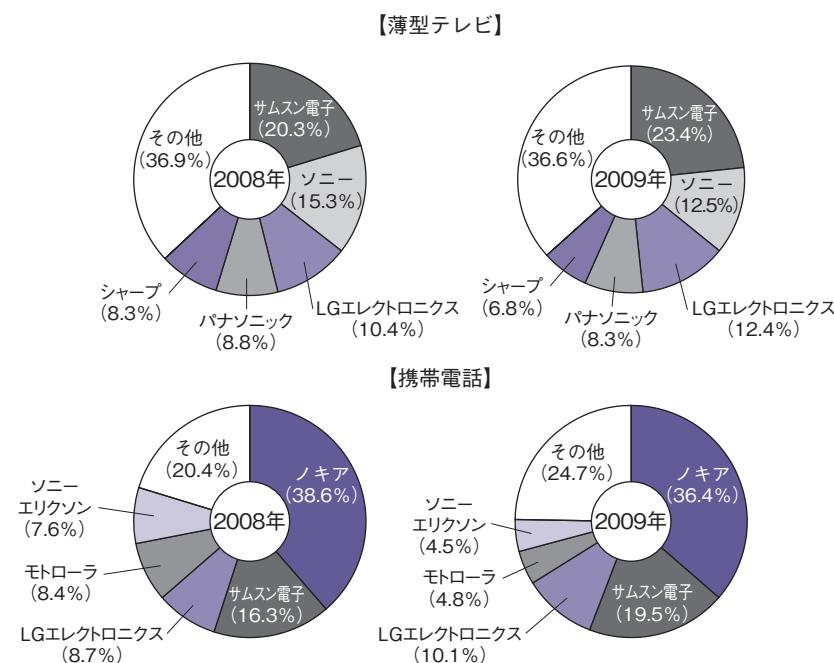
ンド)がトップを維持しているが、2位のサムスン電子、3位のLGエレクトロニクスが販売を伸ばし、両社とも2009年に世界シェアを増加させた。

企業収益も極めて好調だ。2009年度のサムスン電子の営業利益(連結ベース)は前年比9割増の11.6兆ウォン(90.8億ドル)、LGエレクトロニクスも前年比3割増の1.6兆ウォン(12.7億ドル)であった。他方、日本の電機メーカートップは日立製作所の2,022億円(21.6億ドル)で、大手8社を合計しても8,330億円

(88.9億ドル)と、サムスン電子1社に及ばない。純利益を見ても、サムスン電子が9.6兆ウォン(75.1億ドル)、LGエレクトロニクスは2.5兆ウォン(19.6億ドル)と、純損失を計上した日立製作所、パナソニックなどの日本メーカーとは対象的であった。

自動車分野でも、現代自動車が躍進した。2009年、現代自動車(起亜を含む)の世界販売台数は475万台と前年比13.1%もの伸びを示した。トヨタ自動車やゼネラル・モーターズなど主要メーカーが軒並み大幅な前年割れを記録する中、現代自動車はフォルクス・ワーゲンとともに前年から販売台数を伸ばした数少ない企業であった。また、現代自動車の営業利益(2009年度)は前年比19%増の2.2兆ウォン(17.2億ドル)と、トヨタ自動車(15.8億ドル)を上回った。

●図表1 薄型テレビ、携帯電話の世界シェア



(資料)ディスプレーサーチ、ガートナー資料により作成

追い風となった韓国ウォン安

世界金融危機以降、韓国企業が躍進したのはなぜか。その要因として、まず、韓国ウォン安という外部環境が韓国企業に有利に働いたことが挙げられる。

韓国ウォンの対ドル・レートは2007年に1ドル=900ウォン近くまで上昇したが、リーマン・ショック後、ウォン売りが加速、2009年3月には1ドル=1,600ウォン近くまで下落した。その後、ウォン高傾向となり、現在は1ドル=1,100ウォン台に戻しているが、実質実効為替レートでみると、リーマン・ショック前の水準よりも依然、低い水準にある。この間、日本円が急速に増価したことによって、韓国企業は価格競争上、日本企業より有利な状況が続いている。

例えば、韓国の輸出単価は、2009年にドルベースで前年比16.5%低下する一方、日本の低下幅は1.1%であった(図表2)。他方、輸出数量をみると、韓国は前年比0.6%であるのに対し、日本は▲26.4%であった。韓国が輸出数量ベースで前年比プラスをキープできた背景には、ウォン安によるドルベースでみた価格競争力の向上があったといえよう。一方の日本は、円高の影響で円ベースの輸出単価が前年比10.6%低下、輸出数量も落ち込み、企業の収益を悪化させたと考えられる。

不況期をチャンスと捉え、果敢な経営戦略を実施

ウォン安という外部環境が韓国企業に有利に働いたことは間違いないが、韓国企業の躍進事由は為替効果だけではない。今次危機をチャンスと捉え実施

●図表2 主要国・地域の輸出単価・輸出数量増加率(2009年)
(単位:前年比、%)

	韓国	日本	米国	ユーロ	世界
輸出単価増加率(ドルベース)	▲16.5	▲1.1	▲4.6	▲18.5	▲10.6
輸出単価増加率(各国・地域通貨ベース)	▲0.5	▲10.6	▲4.6	▲10.1	—
輸出数量増加率	0.6	▲26.4	▲14.9	▲4.5	▲12.2

(資料)WTO「Trade to expand by 9.5% in 2010」などにより作成

した財閥系企業の経営戦略が奏功したことも大きな理由である。ここでは、以下の例を挙げておこう。

北米の液晶テレビ市場は、リーマン・ショックの影響で需要が減退し、2009年1~3月期の販売台数が前期比ベースで2四半期連続落ち込んでいた。こうした状況下の2009年4月、サムスン電子は発光ダイオード(LED)搭載型テレビを競合メーカーに先駆けて北米市場で売り出した。しかも、それは40インチで1,500ドルと同サイズの一般的な液晶テレビの価格より3割高いプレミアム製品であった。不況期にあえて高価格製品を投入したサムスン電子は、プロモーションにあたり、LEDを強調し、従来とは異なる「新しいテレビ」のように宣伝した。また、最厚部で29.9ミリメートルと薄さを優先したフォルムも受けて、LED搭載型テレビは2009年に250万台の販売を記録、4~6月期以後の薄型テレビの売り上げ回復に貢献した。

自動車分野では、現代自動車が、失業率が一時10%を超える1,500万人の失業者が発生した米国市場で、独自の販売プロモーションを展開した。それは、自動車購入者が失業した場合、既に使用を開始した自動車をそのまま返却すればその後のローン残債支払いを免除するというものだ。時代の流れを的確に捉えたこのプロモーションは大きな反響を呼んだ。また、2009年半ば以後、景気が回復し始めると、自動車各社は500ドル、1,000ドルのディスカウント・キャンペーンを始めたが、現代自動車は「1年分のガソリン代無料」キャンペーンで他社との差別化を図った。現代自動車は、こうした巧みな戦略により、米国での販売台数(2009年)を前年比8.9%増加させた。

それでは、不況期にリスクを伴う投資や経営戦略をなぜ実施できるのか。その理由として、サムスン電子や現代自動車はいずれも財閥系であり、財閥オーナーが経営トップを務めていることがあげられる。大きな権限を持つ財閥オーナーは、難しい経営判断が求められる不況下でも、トップダウンで迅速に意思決定する。その一方、日本企業では下から意見を積み上げていくので時間がかかり、投資規模なども穏当なものにとどまる傾向がある。財閥オーナーがトップダウンで意思決定する経営スタイルは、環境変化にも機敏に対応しやすく、今次危機でもプラスに働いたと考えられる。

新興国市場が収益向上に貢献

躍進を支えた三つ目の要因は、韓国企業が日本企業などに先んじて開拓してきた中国、インドなど新興国市場が、危機から比較的早期に回復し、業績向上に貢献したことである。例えば、サムスン電子は、2009年度に中国市場での売上高が前年比大幅に増加し、営業利益を押し上げた(図表3)。また、LGエレクトロニクスの地域別売上高(2009年度)をみると、中国・アジアや中南米が前年比でそれぞれ33.7%増、35.1%増と大きく伸びている。

韓国企業は、2000年代初頭から中国、インドに加え、ロシア、中南米、中東地域など新興国市場の開拓を始めている。韓国企業は現地ニーズに即した製品開発を行うとともに、スポーツや文化関連のイベント・スポンサー、社会貢献活動などを通じて、現地におけるブランドイメージの構築、向上に取り組んできた。また、そのための人材育成にも注力してきている。サムスン電子ではあらゆる外国語の研修プログラムが設けられているほか、海外駐在員には徹底した現地化が求められている。ここにきて、日本企業なども新興国市場の開拓に本腰を入れて取り組んでいくが、韓国企業がすでに進出しているというのが現実のようだ。

韓国企業の強さを学び、新興国市場を開拓する

世界金融危機後の韓国企業の躍進は、ウォン安という外部環境に恵まれ、底上げされた面があった。しかし、韓国企業の躍進は、ウォン安によってのみ実現

●図表3 サムスン電子の地域別売上高・営業利益(2009年度)

	米国	欧州	アジア	中国
売上高(億ウォン)	337,068	361,831	207,068	237,604
前年比(%)	32.5	5.7	7.9	25.9
営業利益(億ウォン)	6,933	15,192	9,003	13,721

(注)欧州には、東欧、ロシアが含まれる。アジアには、中東・アフリカ地域が含まれる。

(資料)サムスン電子「Annual report 2009」により作成

された訳ではない。特筆すべきは、環境変化を機敏に捉えトップダウンで迅速に意思決定できる経営スタイルや新興国市場における早期開拓による優位性が原動力となってきたことである。

リスクを伴う大胆な投資や不況期に攻めの経営戦略を実行できる経営スタイルは、財閥オーナーが経営トップであることに起因する。サムスン電子の李健熙会長、現代自動車の鄭夢九会長といった強力な指導者の下で、市場環境やニーズの変化を読み取り機敏に対応できる体制が、これら企業の飛躍をもたらしたといえるだろう。現在、韓国財閥企業では二世から三世への経営権継承が進んでいる。現代自動車では鄭会長の長男、鄭義宣(40)氏が2009年に副会長に就任、サムスン電子では李会長の長男、李在鎔(42)氏が2010年にサムスン電子の社長に昇格した。次期トップが背負う責任は非常に大きいが、オーナーに求心力を求める経営スタイルに今後も変化はなさそうだ。

また、新興国市場に早い時期から進出していた韓国企業は、ボリューム・ゾーン(中心購買層)を照準とした価格設定や現地ニーズに即した製品開発を行うことで、既に販売シェアの上位に位置している。日本企業が新興国での成長性を口にしながらも、先進国志向型の経営にとらわれている間に、韓国企業は新興国市場の開拓に成功した。日本企業は「良いものは売れる」という考え方で技術や品質を重視するあまり、現地ニーズに対するマーケティングを後順位にしてきた面は否定できないだろう。

現在、新興国的重要性を認識した日本企業は、新興国市場の開拓に本腰を入れている。新興国市場で先行する韓国企業を脅かすことは容易ではないが、素材・部品産業の厚みや高い技術力に裏打ちされた製品開発力など日本企業の強さは依然、誇るべき水準にある。日本企業は、韓国企業の現地ニーズを的確に捉えるマーケティング、それを可能にする人材配備などの強みについて学ぶべきは学び、新興国市場で巻き返しを図ることが期待される。◆

みずほ総合研究所 アジア調査部

主任研究員 荘込俊二

shunji.karikomi@mizuho-ri.co.jp