

低成長・成熟社会に直面した 韓国企業の主要課題と対応戦略

■
崔 創喜

低成長・成熟社会に 突入している韓国経済

2013年、韓国の経済成長率は3%を下回ることが確実となっている。OECD（経済協力開発機構）も韓国の2013年の経済成長率を2.6%と予想している。そのとおりであれば、韓国経済は2011年の3.6%をピークに、以降、3年連続で2～3%台と、これまでにない低成長となる。経済成長率の推移を10年単位で眺めると、1980年代には年平均8.6%、90年代には同6.7%、2000年代には同4.4%と減少してきているのがわかる。

もちろん直近のこの低い経済成長率は、2008年のリーマン・ショック以降の、先進国および中国市場の景気回復が遅れたのが一つの要因かもしれない。しかし、これまで高成長を続けてきた韓国経済が、今や低成長・成熟社会に移行したとの分析もあり、この考えはますます優勢になっている。

全国経済人連合会が2013年9月に民間の経済専門家を対象に実施したアンケートにおいて、92.5%が「韓国経済の低成長が深刻な状況」

と答えていることがその証拠である。また、低成長は一時的なものではなく、企業の投資不振、家計の消費不振とともに少子・高齢化による構造的な問題であるという認識も一般的になってきている。さらに、消費者物価が14年ぶりに最低水準を記録している点は、デフレーションまでも危惧させている。

現時点の韓国は、持続成長社会から低成長・成熟社会に移る「変曲点」に位置していると判断される。これは、従来の時間短縮型の量的成長から質的成長への変化の瞬間であると同時に、真の意味で先進国にアップグレードすべき岐路に立たされている状況でもある。

企業の立場では、世界経済の回復の遅れによる市場成長の低迷に対する戦略はもちろん、ウォン高による価格競争力の低下および中国など新興国企業の追撃に対応しなければならない。

このような危機的状況を克服するために優先されるべきは「新しい成長動力」を探すことである。それには、韓国企業に最近まで成功をもたらしてきた既存の動力から一歩踏み出す新しい動力を探索

すべきであり、韓国にとって新しい挑戦になる。それでは、韓国企業がその新しい成長動力を見つけ出すには、どのような努力が必要であろうか。

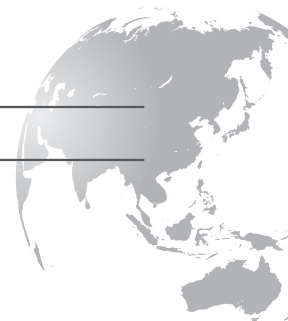
韓国企業が新成長動力を 見つけ出すための前提条件

①Fast Following型新規事業 からの脱却

新規事業を模索しなければならない背景には、韓国企業が新たな課題に直面していることがある。それらを理解するには、まず5大グループのそれまでの事業成功のパターン（成功の方程式）を紐解く必要がある。

5大グループの圧倒的な競争力は「Fast Followingに適した事業・組織構造」という言葉に要約できる。すなわち、以下の「3段階」を短期に集中的に遂行することにより、競争優位性を獲得してきたのである。

「第1段階」は、ターゲットとする市場や製品、技術、競争状況に対して戦略的かつ明確な目標を設定する。「第2段階」では、経営資源の集中的な投下により、技術



力と量産能力を同時並行的に極大化させる。こうして最短時間内に有意義な市場シェアを獲得した後、「第3段階」で、同市場における支配的地位を維持するために経営資源をさらに集中させる。

従来のこのような徹底かつ継続的なFast Following戦略は、結果として同一バリューチェーン内におけるアップストリーム事業領域や隣接事業領域への進出につながった。ところが、近年はこうした事業の成功パターンが機能しにくくなっており、5大グループの中には以下の2つの課題に直面する企業が増えてきている。

第1は魅力的な市場の枯渇である。5大グループの場合、それぞれが得意とする事業領域における大型市場へは、すでに進出済みの場合がほとんどである。たとえば主力業種である情報電子分野で、韓国企業が進出していない1兆ウォン規模の市場を見つけるのは難しい。

第2は、ベンチマーク対象企業の不在である。Fast Following型のビジネスモデルは、先行企業の失敗を分析することで、より短期

間で効率的に事業化を進めることに特徴がある。すなわち、韓国企業が参考とする価値のあるベンチマーク対象企業が存在しなければ、このモデルは成立しない。これまでベンチマークの対象としてきた、米国・欧州・日本の主要企業が相対的に競争力を弱めている現状では、従来のFast Following型モデルは色あせる。

②新事業推進のための

新たなアプローチ

このような壁を乗り越えて、5大グループが新事業を推進していくには、これまで蓄積してきた経験を超えた新しいアプローチをしなければならない。

それは第1に、新事業の探索範囲の拡大である。従来の事業領域を脱し、未経験の産業セクターまで検討範囲を拡大する。ただし、実質的な成果につなげるには、失敗が許容される評価制度の導入が不可欠である。失敗が許容されにくい成果中心の評価制度では、新事業に必要な人材の参加が困難になるからである。

第2に、新事業を探索するため

のスタンスの見直しである。従来は、既存顧客とロードマップを共有し、製品の進化を予測することで具体的なアイテムを導出する「Inside-out方式」が主流であった。しかしながら、真の新規事業を発掘するには、将来の成長性に基づいた戦略的な意味を持つアイテムを探索する「Outside-in方式」を検討することが重要である。

最後に、持続的かつ恒常的なマーケットインテリジェンスの確保である。新規事業を検討する際には、タスクフォースを組成し、調査・分析を集中的に進めることが多い。しかし、隣接業種あるいは異業種からの参入によって事業を取り巻く環境変化が急速に進んでいる現状では、定期的な観察が欠かせない。

また、技術や製品の急激な変化に対応するためには、幅広い分野において先行的なR&D（研究・開発）を継続しなければならないのも言うまでもない。

崔 創喜 (Changhee Choi)
NRIソウル社長