

# みずほアジア・オセアニアインサイト

2010年12月15日発行

世界金融危機後の韓国企業躍進の要因を探る

ウォン安を追い風に、果敢な経営戦略と新興国市場開拓が奏功

本誌に関する問合せ先  
みずほ総合研究所株式会社 調査本部  
アジア調査部 主任研究員 苅込俊二  
TEL 03-3591-1385

みずほフィナンシャルグループは  
「お客様のより良い未来の創造に貢献するフィナンシャル・パートナー」  
をめざします。

**Channel to Discovery**

- \* 当レポートは情報提供のみを目的として作成されたものであり、商品の勧誘を目的としたものではありません。  
本資料は、当社が信頼できると判断した各種データに基づき作成されておりますが、その正確性、確実性を保証するものではありません。また、本資料に記載された内容は、予告なしに変更されることもあります

## 〔 要旨 〕

1. 世界金融危機後、先進国企業が深刻な業績不振に陥る一方で、韓国企業の躍進振りは目覚ましい。本稿では、韓国企業がなぜグローバル市場で躍進できたのか、その要因を検討した。
2. グローバル市場で韓国企業が躍進した要因は、主として3つあげられる。まず、韓国ウォン安による追い風である。リーマン・ショック後の大幅なウォン安は、韓国企業にとって日本企業などとの価格競争上有利な状況を作り出した。第2に、今次危機をチャンスと捉え実施した経営戦略が奏功したことである。財閥系企業は、大きな決定権をもつ財閥オーナーが経営トップであるため、リスクを伴う大胆な投資や経営戦略を実施しやすい。こうした経営スタイルが今次危機ではプラスに働いた。第3に、中国やインドなど新興国市場の早期回復が韓国企業の収益向上に貢献したことである。韓国企業は日本企業などに先んじて中国、インドなど新興国市場を開拓、中心購買層（ボリューム・ゾーン）を照準とした価格設定、現地ニーズに即した製品開発により、危機以前から市場シェア上位にあった。
3. 世界金融危機後の韓国企業の躍進は、ウォン安など外部環境が韓国企業に有利に働き、底上げされた面があった。しかし、それ以上に、環境変化を機敏に捉えトップダウンで迅速に意思決定する経営スタイルや新興国市場における優位性が、躍進の原動力となっている。現在、財閥系企業は経営権継承に向けた動きを進めており、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、地力をつけた韓国企業の新興国市場における優位性が急速に低下するとは考えづらい。
4. 新興国の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。日本企業には、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、韓国企業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。

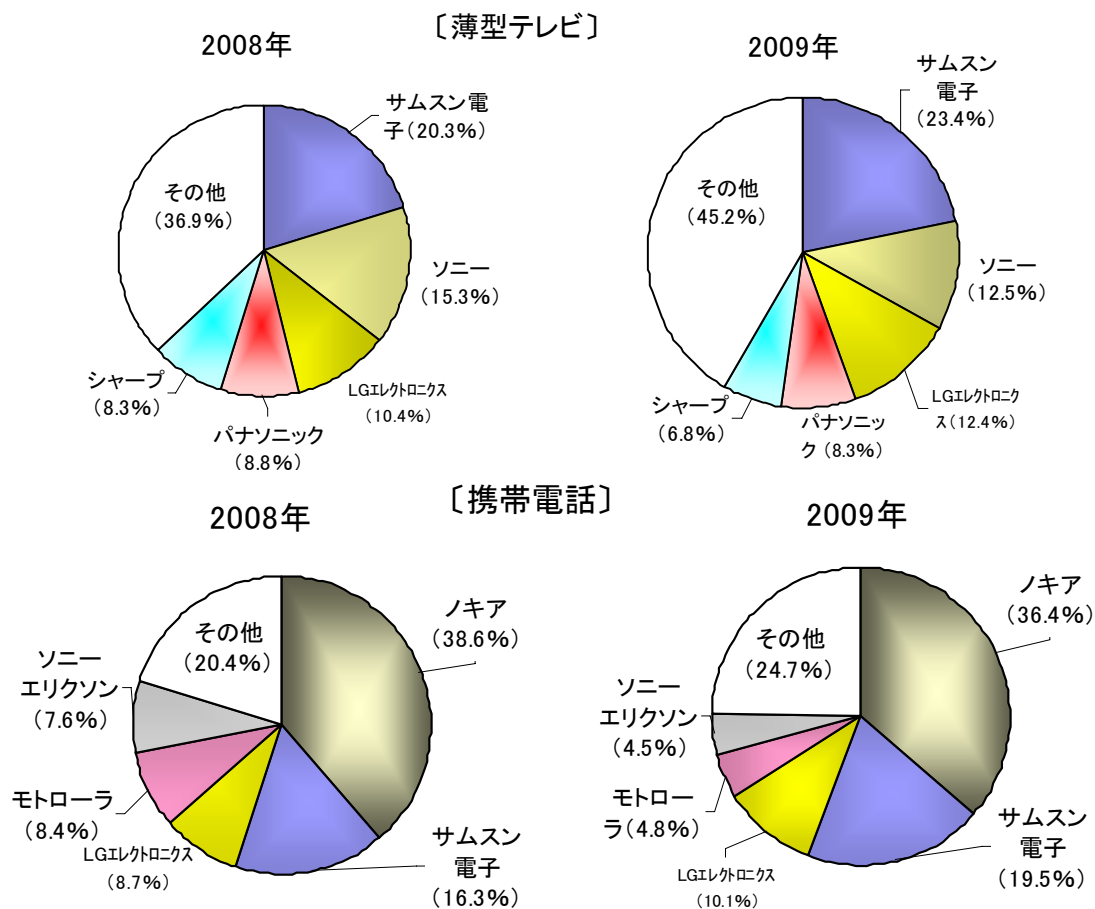
## 1. はじめに

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。とりわけ、危機の震源地である米国では経済成長率が大きく落ち込む中、リーマン・ブラザーズなど大手金融機関の破綻のみならず、三大自動車メーカーのうち、クライスラー及びゼネラル・モーターズが相次ぎ破綻し、企業部門に甚大な影響を及ぼした。また、日本企業もソニー、パナソニックなど大手電機メーカーが軒並み純損失に陥るなど、危機の影響は大きかった。こうした中で、グローバル市場における韓国企業の市場シェア拡大、好調な企業業績などがメディアで盛んに報じられている。外需依存が日本と同様大きく、同じような製品を世界に生産・販売しているにもかかわらず、韓国企業が躍進したのはなぜであろうか。本稿では、世界金融危機後、韓国企業がグローバル市場でなぜ躍進できたのか、その要因について検討を行った。

## 2. グローバル市場における韓国企業の躍進

リーマン・ショック後の韓国企業の躍進振りは目覚ましい。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%からシェアを拡大、LGエレクトロニクスも12.4%と2008年対比2%PT増加し、2位のソニーに0.1%PTまで迫った(図表1)。また、携帯電話はノキア(フィンランド)がシェア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。

図表1 薄型テレビ、携帯電話の世界シェア



(注) いずれも出荷台数ベース。

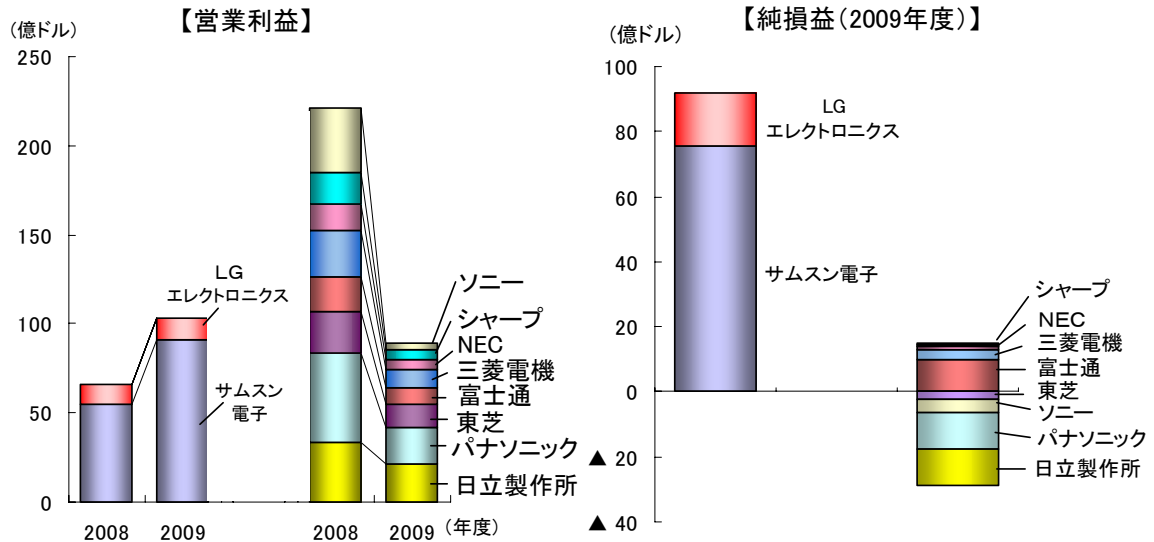
(資料) ディスプレーサーチ、ガートナー資料によりみずほ総合研究所作成。

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(図表2)。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)だが、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<sup>1</sup>。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

<sup>1</sup> サムスン電子の勢いは2010年に入ってからも続いており、4~6月期の営業利益は過去最高の5兆ウォンを記録した。

トロニクスは2.5兆ウォン（19.6億ドル）となり、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比的であった。

図表 2 韓国企業、日本企業の業績比較



(資料) 各社財務資料によりみずほ総合研究所作成

自動車分野でも、現代自動車が躍進した。2009年、現代自動車（紀亜を含む）の世界販売台数は475万台となり、前年比13.1%もの伸びを示した（図表3）。特に、成長市場である中国、インドでは、販売シェアがそれぞれ5位→3位、3位→2位に上がるなど、好調だった。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）は前年度比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 3 世界自動車販売台数（2009年）

	販売台数 (万台)	前年比 (%)
トヨタ自動車	781	▲12.9
ゼネラル・モーターズ	736	▲11.9
フォルクス・ワーゲン	629	1.0
フォード	481	▲10.9
現代自動車	475	13.1
ホンダ	339	▲10.3
日産自動車	335	▲9.4
プジョー・シトロエン	318	▲2.5

(注) ゼネラル・モーターズの販売台数はみずほ総研による推計。

(資料) 各社資料によりみずほ総合研究所作成。

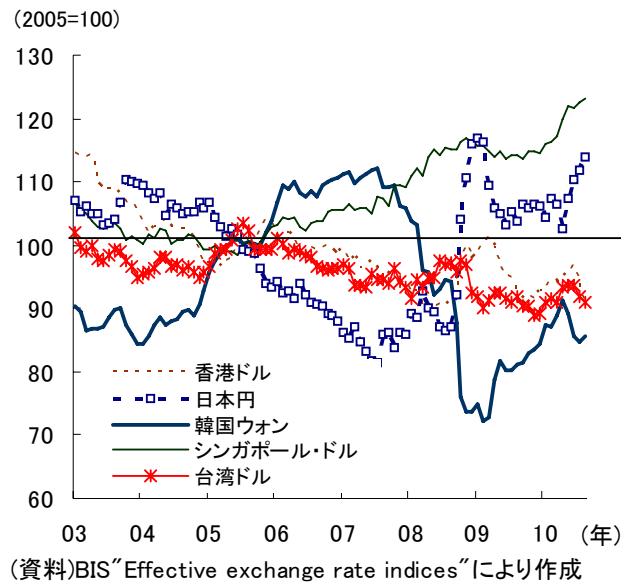
### 3. 韓国企業を躍進させた3つの要因

世界金融危機以降、韓国企業が躍進したのはなぜか。その要因は、3つあげられる。

#### (1) 追い風となった韓国ウォン安

第一に、韓国ウォン安によって、価格競争上、韓国企業（製品）に有利な状況が作り出されたことだ。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=1600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=1100ウォン台に戻している。しかしながら、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、低く（図表4）、この間、日本円が急速に増価したこともあって、韓国企業（製品）は価格競争上、日本企業より有利な状況が続いている。

図表4 実質実効為替レート



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5）。他方、韓国はウォン建てでみると、前年比▲0.5%にとどまる一方、日本は円建てでみると▲10.6%と大幅なマイナスであった。輸出数量をみると、韓国は前年比0.6%となる一方、日本は▲26.4%であった。韓国が輸出数量ベースで前

図表5 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 (2010.3.26.). Trade to expand by 9.5% in 2010 などをもとにみずほ総合研究所作成。

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。他方、日本は、円高の影響で円ベースの輸出単価が低下し、輸出数量も大きく落ち込んだことが、企業の収益を悪化させたと考えられる。

## (2) 不況期をチャンスと捉えて、果敢な経営戦略を実施

上述のように、世界金融危機後、ウォン安という外部環境が韓国企業に有利に働き、業績向上の追い風となったが、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した財閥系企業の経営戦略が奏功したことも韓国企業を躍進させた大きな理由である。ここでは以下の事例をあげておく。

北米の液晶テレビ市場は、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。こうした需要回復が不確定な状況下の2009年4月、サムスン電子はLED（発光ダイオード）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」であるかのように宣伝、工夫を凝らした。また、LEDの配置で「エッジ型」<sup>2</sup>を採用し、最厚部でも29.9mm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。

また、現代自動車は、金融危機後、失業率が一時10%を超え、1500万人の失業者が発生した米国市場で、独特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でも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。世相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、1000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。こうした巧みな戦略<sup>3</sup>により、現代自動車は小型車を中心として前年比8.9%（販売台数ベース）の伸びを記録した。

今次危機後の事例に見られるように、韓国財閥系企業は不況期をむしろチャンスと捉え、攻めの戦略を実施する傾向がある<sup>4</sup>。こうした「逆張り経営」の象徴的成功例は、サムスン電子の半導体投資である。

半導体事業は、多額の設備投資と高い技術力を求められる上、シリコンサイクルと呼ば

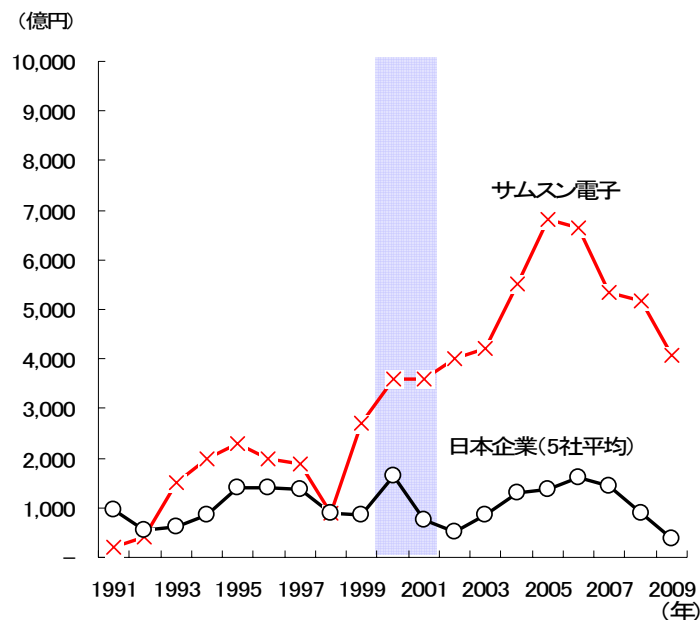
<sup>2</sup> LED搭載型テレビでは、パネルにLEDを配置する方法として大きく分けて直下型とエッジ型の2種類がある。シャープは画質を最優先し、画像コントラストに優位性がある直下型を採用、パネルに直接LEDを設置した。その結果、最薄部はシリーズによって67～115mmと、エッジ型を採用したサムスン電子よりも厚くなっている。

<sup>3</sup> 一連のプロモーションが評価され、米国の広告専門誌「アドバタイジング・エイジ」の2009年マーケター・オブ・ザ・イヤーに選ばれている。

<sup>4</sup> こうした指摘をする論者には、呉在桓(2010)、金顕哲(2010)などがあげられる。

れる好不況の波が数年おきに生じる<sup>5</sup>。日本メーカーは、景気が悪いときに当面の利益を確保しようと、設備投資を抑制するが、サムスン電子は大型の設備投資を実施する傾向がある。例えば、2001年のITバブル崩壊期（2001～02年）、日本メーカーは投資額を減少させたが、サムスン電子は設備投資を抑制しなかった（図表6）。この結果、サムスン電子は市場シェアをそれまでの15%前後から25%程度まで一気に高め、2002年後半に市況が回復すると9.1兆ウォンもの営業利益（2002年度）を計上した。この時期を契機として、半導体市場におけるサムスン電子と日本企業のシェア格差は決定的になったといわれる。サムスン電子はその後も投資規模を拡大させ、今次危機時（2009年）にも5.1兆ウォン（4079億円）の投資を行っている（日本企業の投資額トップは、東芝で約900億円）。

図表6 サムスン電子と日本企業の半導体関連設備投資額



(注) 日本5社は、東芝、NEC、富士通、パナソニック、ソニー。網掛け部分は市況が大きく落ち込んだ時期（2000～01年：ITバブル崩壊期）

(資料) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「IT産業の社会システム分野への国際展開調査」などをとみずは総合研究所作成。

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よう。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。

<sup>5</sup> 特に、メモリーは製品の寿命が短く、先行者利益が働きやすい。例えば、512M・DRAM (DDR2) は2006年に1個666円だったが、2009年には48円に低下した。先発企業は、初期段階に高めの価格で製品を販売する機会がある反面、後発企業は製品寿命の後期段階で価格競争を強いられることになる。

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。

### (3) 危機前から開拓してきた新興国市場が収益向上に貢献

躍進を支えた3つ目の要因は、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、サムスン電子については、中国市場での売り上げが前年比大幅に増加し、営業利益を押し上げた(図表7)。また、LGエレクトロニクスの地域別売上高を見ると、中国・アジア地

図表7 サムスン電子の地域別売上高・営業利益(2009年)

	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

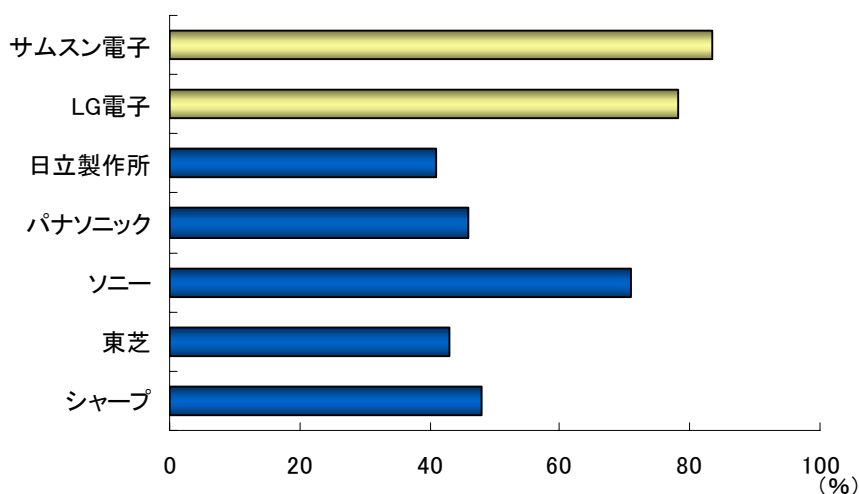
(注) 欧州には、東欧、ロシアが含まれる。アジアには、中東・アフリカ地域が含まれる。  
(資料) サムスン電子「Annual report 2009」により作成。

図表8 LGエレクトロニクスの地域別売上高

	米国	欧州	中国・アジア	中南米など	中東・アフリカ
2008年(億ウォン)	14,800	8,880	7,893	7,400	3,947
2009年(億ウォン)	15,547	11,105	10,550	9,994	3,887
増加率(%)	5.0	25.1	33.7	35.1	▲ 1.5

(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) LGエレクトロニクス「Annual report 2009」などにより作成。

図表9 海外売上高比率



(注) 韓国企業は2009年12月期。日本企業は2010年3月期。  
(資料) 各社アニュアルレポートによりみずほ総合研究所作成。

域や中南米地域の伸びが大きかった（図表8）。

人口が5000万人に満たない韓国では日本と比べ国内市場の規模が小さいため、事業の拡大、成長を目指すには他国に先んじて海外市場開拓に取り組む必要があった。このため、サムスン電子やLGエレクトロニクスなどは、1990年代終わりから新興国市場開拓を本格化させている。こうした取り組みの結果、サムスン電子やLGエレクトロニクスの海外売り上げ比率は約8割と日本企業と比較して高い（図表9）。

## 4. 韓国企業のグローバル展開とそれを可能にする要因

### （1）韓国企業のグローバル展開

ここでは、韓国企業の新興国市場を中心とするグローバル展開について、具体例を見ておこう。

#### A. サムスン電子：膨大な広告費を投じ、注力製品の認知度を浸透させる

サムスン電子は、現在では、世界全体に34の生産拠点、49の販売拠点を展開するが、海外展開を開始した1990年代後半は、欧米市場には日本メーカーが既に進出していたこともあり、日本のメーカーと競合しない中国・インドや東欧地域などの開拓にまず注力した。

サムスン電子の新興国市場展開は、膨大な広告費を投入して、注力製品である携帯電話機の認知度をまず高める。そして、ブランドを浸透させた後、自社の他製品を投入、販売を強化していくというものだ。携帯電話は、日常生活に欠かせない必需品の性格を帯びており、経済成長と人口増加が見込める新興国市場で、マーケティングが奏功すれば市場シェアを拡大させやすい製品といえ、ブランド浸透に大いに貢献した。

サムスンの広告宣伝費は年間約33億ドル、売上高の3%にのぼる<sup>6</sup>。サムスンの広告は、空港内の大型モニター、主要道路に林立する広告塔など人々の生活動線に沿って、大量かつ巧みに配置されている。また、通常の宣伝活動に加え、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、現地でのブランド・イメージの向上に取り組んでいる。こうした宣伝活動によって認知された携帯電話は、中国ではシェアトップ（約3割）、インドでノキアに続くシェア（約1割）を有する。そして、携帯電話機で認知度の高まったサムスンブランドを用いて、自社の他製品の販売攻勢を掛け、インド市場（2008年）では薄型テレビで15.9%（3位）、エアコンで7.1%（4位）などのシェアを占めるようになっていく。

また、所得水準の高くない新興国市場では、低機能でも安いもの、あるいは見栄えがよいものが選好される。こうした考え方に立ち、サムスン電子の新興国向け製品開発は、先進国で普及している高付加価値製品からいくつかの機能を取り除き、簡素化することが基

<sup>6</sup> 日本の電機メーカーの場合、1～2%程度である。

本となっている<sup>7</sup>。「サムスン電子の設計・開発部門に足を運ぶとパナソニックやソニーなど日本メーカーの製品がネジや留め金一本まで、バラバラに解体してある」と言われるように、日本メーカーなどが最適設計したものを出発点に、使用する部品をランク分けする。そして、高価格でも高品質を望む先進国市場、品質は落としても低価格を志向する新興国市場といったように、外見は同じでも異なるコストで製品を作り分けるのである。ただし、どんな機能を取り除くかは地域によって異なる。また、何が求められているかも同時に理解する必要がある。「何を除き、何を足すのか」を明確にするため、現地でのマーケティングが重要視されている。

こうした観点から、サムスン電子では現地に精通し、販売できる人材の育成に注力している。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。

例えば、地域専門家制度がある。この制度は、入社3年目以降の社員から毎年200～300人を選抜、世界各国に派遣するというものだ。派遣社員は1年間、業務から完全に離れて現地で生活する。給料はもちろん現地費用の支援が受けられるが、見知らぬ土地で、生活基盤を一から作ることを求められる。この過程を通じて現地にとけ込み、文化や商習慣を学び、その国・地域の「専門家」となるのである。1990年の制度発足<sup>8</sup>以来、2009年までに約4000人が送り出されている。派遣先はアジアが過半を占める<sup>9</sup>が、近年では中東・アフリカへの派遣が増えている。

## B. LGエレクトロニクス：地域密着の製品開発で新興国を中心にシェアを拡大

LGエレクトロニクスは、連結売上高や営業利益ではサムスン電子の半分程度であるが、前掲図表1の通り、薄型テレビで世界第2位、携帯電話で世界第3位と、世界的な電機メーカーとして躍進している<sup>10</sup>。また、サムスン電子が半導体などデバイスからIT家電、シロ物家電まで手がけるのに対し、LGエレクトロニクスはIT家電、シロ物といった消費財に特化している<sup>11</sup>。エアコンは2000年以後、世界シェアトップ（生産台数ベース）、洗濯機、冷蔵庫もハイアール（中国）に次ぐ2位だ。ハイアールが「安さ」を武器にローエンド製品に特化しているのに対し、LGエレクトロニクスはローエンドからハイエンドまで幅広い展開でシェアを拡大させている<sup>12</sup>。

<sup>7</sup> 吉川(2010)など。

<sup>8</sup> この制度は李健熙会長の指示で誕生したもの。

<sup>9</sup> 2007年時点の内訳を見ると、累計3578人のうちでアジア地域への派遣が2,112人であった。

<sup>10</sup> LGエレクトロニクスは、世界80カ国以上に進出し、13カ国に生産拠点を有する。従業員数は、韓国内が2.9万人、海外が5.6万人である。

<sup>11</sup> 1997年のアジア通貨危機後、金大中政権下で実施された有力事業グループの事業構造調整で半導体事業を手放した。

<sup>12</sup> 例えば、インドにおけるテレビ販売の主力は、1台7000ルピー（1万4000円）前後のブラウン管型だが、7万ルピー（14万円）を超える薄型テレビも同時に販売している。また、冷蔵庫でも高価格帯の4万ルピー超の新製品を投入している。

海外市場での売上げ比率は、先述の通り8割近くを占める。地域別売り上げをみると、アジアと中南米が大きく伸びるなど新興国市場での伸びが目立つ（前掲図表8）。LGエレクトロニクスは、中国、インド、さらに、強力なライバル企業が少ないロシア、中南米、中東地域などに早くから狙いを定めて拠点展開し、各市場の特性やニーズにきめ細かく対応した製品をタイムリーに発売することで、販売シェアを拡大させてきた。

例えば、インドでは、民族衣装のサリーを傷めずに洗える洗濯羽根のない洗濯機や、盗難防止のために鍵を付けた冷蔵庫などが製品化された。また、イランの家庭では、カーペットが敷かれているため、カーペットを掃除しやすい掃除機を開発したり、コーランを表示できるテレビなどイスラム教徒向けの製品などを発売している。さらに、インドネシアでは2009年、デング熱を媒介する蚊を寄せつけない効果を持つエアコンを発売、ヒットさせた。インドネシアでは同国最大規模の営業網を築き、2009年には液晶テレビや家庭用エアコンなど家電分野9部門でシェアトップとなった。

グローバル人材に関して、サムスン電子が駐在員に対し徹底した現地化を求めるのに対し、LGエレクトロニクスは、多くの海外拠点トップに現地採用人材を据え、権限委譲を行っている。また、同社では英語を公用語とし、社内文書の英語化を実行している上<sup>13</sup>、現在、本社の上席役員の半数近くが外国人である。マーケティング、調達などに加えて、人事担当役員が外国人となっているのは経営の国際化への強いコミットメントを示すものといえるだろう。

### C. 現代自動車：小型車を軸にシェアを拡大

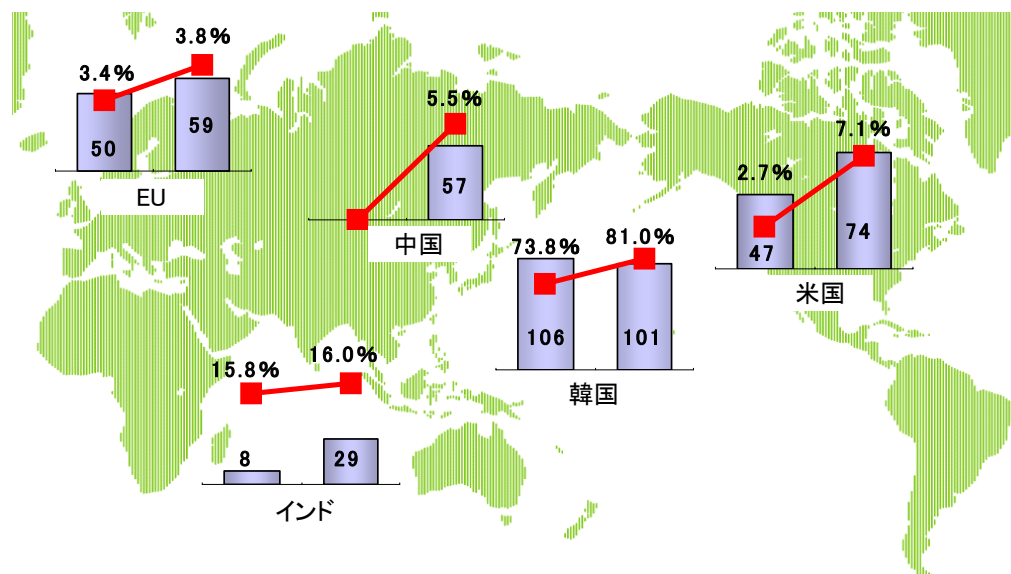
現代自動車は、1997年のアジア通貨危機で破綻した紀亜自動車を買収、国内販売シェアが7割を超える安定した経営基盤を確立した。一方で、韓国の自動車販売台数は年間120万台程度で頭打ちの状況にあり、国内市場の拡大余地は大きくない。このため、販売を拡大する上で海外展開が不可欠といえた<sup>14</sup>。

図表10は、主要市場における現代自動車の販売台数とシェア推移である。2000年から09年にかけて、いずれの市場でもシェアを拡大させており、特に中国とインドでは、低燃費の小型車を中心に販売を伸ばした。こうした背景には、中国、インドなどの新興国を成長市場と位置づけ、市場が本格的に拡大する前に生産・販売体制を構築したことがある。

<sup>13</sup> 英語公用化に向けた取り組みを過程で、当初、多くの翻訳者を起用し英語が得意でない韓国人社員の文書作成を支援した。これが韓国人従業者の英語スキル向上に寄与したといわれている。

<sup>14</sup> 海外需要に対しては、1990年代半ばまで輸出で対応していたが、為替変動による収益のぶれを少なくする観点から、海外生産を本格化させた。1997年にトルコ、1998年インド、2002年中国で工場を稼働させている。

図表 10 現代自動車の主要市場における販売台数と市場シェア



(注) 棒線は販売台数 (万台)。折れ線はシェア (%)。2000年と2009年との比較。軽自動車を含む。  
 (資料) 現代自動車「Annual Report」などによりみずほ総合研究所作成。

中国市場では2002年に現地生産が開始されたが、2005年には34万台、2009年は57万台と順調に販売を伸ばしている。2009年の市場シェアは9.0%と、フォルクス・ワーゲン (16.2%)、ゼネラル・モーターズ (9.3%) に次ぐ第3位であった。また、主力モデル「エラントラ」がモデル別販売台数で2008年から連続1位を記録するなどブランド力も高めている。

市場規模はまだ小さいが成長市場であるインド市場でも、1998年の現地生産開始から2009年の販売台数は29万台にまで増加した。2009年の市場シェアは14.7%と、マルチ・スズキ (44.6%) に次いで2位である。また、現代自動車は、インド工場を小型車のグローバル輸出拠点としており、中南米、アジア、欧州など世界約60カ国へ輸出している。2009年の輸出台数は27万台と国内販売台数とほぼ同規模である。

新興市場において現代自動車は、品質と技術水準で劣る現地メーカーと、品質、技術水準は高いが価格面で現地のニーズに必ずしも合致しない日本メーカーなどとの間に位置し、小型車を中心にコストパフォーマンスの良いモデルを販売している。そうした戦略が奏功し、新興国でのシェア獲得につながっているといえるだろう。

## (2) グローバル展開を可能にしている国内での安定した収益基盤

韓国企業が積極的にグローバル展開を行っているのは、先述の通り、国内市場が日本などと比べて小さく、大きな成長性も見込みづらいため、海外に販路を求めざるを得ないことがある。また、積極的なグローバル展開を可能としている理由としては、国内での安定した収益基盤があげられよう。

韓国では、1997年のアジア通貨危機を契機に2000年代初頭にかけて、政府主導で財閥系を中心とした大胆な事業集約が進められた。いわゆるビッグ・ディール (事業交換) であ

る。例えば、半導体事業はサムスン電子と現代電子（現ハイニクス半導体）の2社に集約された。自動車産業では、現代自動車経営破たんした紀亜自動車を吸収、大宇自動車はGM、サムスン自動車はルノーによってそれぞれ買収され、国内メーカーは現代自動車のみになった。この結果、現代自動車（紀亜を含む）の国内シェアは7割を超え、圧倒的なシェアを誇っている。

図表11は日本と韓国における主要製品の市場規模を比べたものである。これをみると、韓国は日本より国全体の市場規模が小さいにもかかわらず、主要企業1社当たりでは、日本を上回る。乗用車が日本企業の1.5倍、携帯電話は2.2倍といった具合だ。日本では、携帯電話でシャープ、パナソニック、NECなど主要6社が競うが、韓国はサムスン電子、LGエレクトロニクスの2社で市場を分け合う<sup>15</sup>。国内の同一業種で多くの企業がしのぎを削る日本と違い、韓国企業は国内で安定した収益基盤を確保し、これを背景として研究開発や設備投資、さらには海外市場開拓に資金を回せるのである。

図表 11 日本と韓国における主要製品の市場規模

	日本			韓国			1社当たり規模 日本:韓国
	主要企業数	市場規模	1社当たり規模	主要企業数	市場規模	1社当たり規模	
乗用車	6社 トヨタ、ホンダ、日産など	423万台	70万台	1社 現代自動車	102万台	102万台	1:1.5
鉄鋼	4社 新日鉄など	7,600万トン	1900万トン	2社 ポスコ、現代製鉄	5,800万トン	2,900万トン	1:1.5
携帯電話	6社 シャープ、パナソニック、NECなど	3,100万台	516万台	2社 サムスン電子、LGエレクトロニクス	2,250万台	1,125万台	1:2.2
電力	10社 東京電力など	8,900億kwh	890億kwh	1社 韓国電力	3,500億kwh	3,500億kwh	1:3.9

(注) 2008年。鉄鋼の主要企業数は世界粗鋼生産40位以内の企業数。乗用車の主要企業数は国内販売20万台以上の企業数。

(資料) みずほコーポレート銀行産業調査部資料によりみずほ総合研究所作成

## 5. 終わりに

世界金融危機後の韓国企業の躍進は、ウォン安など外部環境が韓国企業に有利に働き、底上げされた面があったといえる。しかし、韓国企業の躍進は、追い風となった外部環境

<sup>15</sup> サムスン関係者によれば、日本は半導体などの供給先であり、消費財市場としての魅力はないと言う。日本は所得水準も高く市場規模も大きいですが、消費財はどの分野に出ても競合メーカーが多く、利益を出せるのは上位3社に過ぎないからだという。永井（2008）

によってのみ実現された訳ではなく、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。

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と無関係ではない。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2世から3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（41）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<sup>16</sup>。次期トップが背負う責任は非常に大きい<sup>17</sup>、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により、販売シェアの上位に位置している。日本企業が新興国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のである。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、新興国の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。日本企業には、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、韓国企業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。

---

<sup>16</sup> 李在鎔氏はサムスングループの持ち株会社である「サムスンエバーランド」の株式の25.1%を保有し、グループの継承者として認められている。

<sup>17</sup> 例えば、1987年に李会長がトップに就いた当時、サムスン電子の売上高は13.5兆ウォンだったが、現在の売上高はその14倍にのぼる。世界有数のグローバル企業となった財閥グループを舵取りしていく上では、現トップと同様、強力なリーダーシップが求められている。

#### 【参考文献】

- 李太煥(2010)「韓国の輸出の好調要因と示唆する点」SERI Economic Focus (2010年6月1日)
- 金奉吉(2010)「世界市場でプレゼンスを高める韓国自動車産業」(『JAMAGAZINE』2010年8月号)
- 金顕哲(2010)「韓国企業が「皇帝経営」となる理由」(<http://business.nifty.com/articles/korea/101112/>)
- 経済産業省(2010)『産業構造ビジョン(概要)』2010年5月22日
- 呉在桓(2009)「堅実の日本、スピードの韓国」JB Press(2009年6月8日号)
- 塩地洋(2010)「グローバルトップ5へと成長した韓国自動車メーカー「Five Star制度」による品質改善が原動力に」(『JAMAGAZINE』2010年8月号)
- 週刊ダイヤモンド(2010)「ソニー・パナソニックVSサムスン」(2010年2月27日号)
- 趙桓爽、張峯碩、徐絢桓(2010)「韓国企業の新興国戦略に見る日本企業への示唆」(『知的資産創造』2010年2月号)
- 永井知美(2008)「韓国ライバル企業を追う」(『東レセンサー』2008年5月号)
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2009)「IT産業の社会システム分野への国際展開調査」
- 吉川良三(2010)「サムスンに学ぶ新時代の経営戦略」日本経済研究センター講演資料(2010年10月13日)
- Kim Jong-Nyan(2010), “Korean Firms Come Out Winners from Global Crisis,” *SERI Quarterly*(July,2010)
- Rhee Tae-hwan(2010), “Strong Korean Export Performance Based on Emerging Economy Demand,” *SERI Quarterly*(July,2010)