

韓国産業の現状と課題

二木正明（早稲田大学大学院博士課程）

近藤雄三（自動車評論家）

堤 一直（早稲田大学大学院学術博士）

はじめに

2016年暮れ韓国企業の現状を調査するために韓国を訪問した。韓国を訪問したときは、朴槿恵大統領の退陣を求める集会がソウルの光化門広場で行われていた。サムスン電子の現在の経営トップは、サムスングループ創業者李秉喆の孫で、かつサムスングループ2代目会長である李健熙の長男である後継者の李在鎔氏、現在サムスン電子副会長である。

朴槿恵大統領は、昨年末、友人である崔順実被告が実質支配していた財団への出資をめぐる朴氏の関与の疑惑の調査を受けた。

昨年7月、サムスングループ内の合併が、大株主である国民年金公団の賛成で成立した。李在鎔副会長が経営権を掌握する上で合併が不可欠だったとされている。朴槿恵大統領は合併直後に李在鎔副会長と会い、サムスは崔順実被告が実質支配した財団への出資企業の中でも最多の204億ウォンを出したと報じられている。この疑惑が国民運動となって燃え広がったのである。

韓国経済、韓国産業も韓国政治と同じように、時代の変わり目にあると再認識できた韓国での象徴的な動きであった。

1. 韓国の電機産業—サムスン電子について—

サムスン電子は、半導体メモリー、携帯電話、液晶テレビによって成長してきたが、スマートフォンの苦戦に見受けられるように、今までのサムスン電子のキャッチアップ型のビジネスモデルでは成長の限界に達しており、車載事業、ソリューションビジネスへの展開を目指している。

サムスン電子は、新成長分野である自動車電装事業を強化するために、2016年11月、コネクテッドカー (Connected Car) とオーディオを専門とする米国の「ハーマン (Harman)」を買収することを発表した。ハーマンはコネクテッドカー向けの電装事業分野で、競争力が認められている企業である。ハーマンはまた、JBL、ハーマンカドン (Harman Kardon)、マークレビンソン (Mark Levinson)、AKGなどのプレミアムオーディオブランドを保有している。カーオーディオでは、それ以外にもバング & オルフセン (B&O)、バウア・アンド・ウィルキンス (B&W) などのブランドを保有し、世界シェアは高い。

サムスン電子はこれまで半導体やディスプレイなどを中心に事業を展開してきたが、今回ハマーンを買収することにより、電装事業分野のトータルソリューション企業に飛躍したいと考えている。自動車がIT化、ネットワーク化されて自動走行機能が強化されると、自動車メーカーは、個人化されたサービス、エンターテインメントなど消費者のニーズを満たすサービスを提供できるようになる。

サムスン電子は5G通信、OLED、人工知能(AI)、モバイル等の技術とハマーンの電装事業ノウハウと結合させ、革新的な製品を市場に出すことを考えている。

また、サムスン電子は液晶テレビとスマートフォンなどの製品にハマーンの音響技術を加えて、消費者の満足度を高めていく計画である。

サムスン電子は、ハマーン以外の企業買収も推進してきた。2014年から2016年にかけて、その数は17社に上る。例えば、Quietside(アメリカ、空調を専門とする流通企業、2014年8月)、YESCO Electronics(アメリカ、産業用LEDディスプレイを専門とする製造企業、2015年3月)、Dacor(アメリカ、家電を専門とする製造企業、2016年8月)といった企業であるが、その他にも相当数のソフトウェア・IT専門の企業を買収した(2016・12 ソウルでパク・ソンビンアジア大学教授へのインタビュー)。

1997年のIMF危機のとき、サムスングループは自動車事業などを手放し、組織の大改造を行った。これが今日のサムスン電子における経営管理の根幹となっている。2009年1月、リーマン・ショック後の危機管理体制として、サムスン電子は、部品中心のデバイスソリューション(DS/Device Solution)とデジタルメディアと製品中心のデジタルメディア・コミュニケーション(DMC/Digital Media & Communications)等の事業を再編した。サムスン電子の強さは、2010年携帯電話Galaxyによって、高品質イメージが定着したことから始まる。サムスン電子は、ブランド力も弱く、最初はブラジル、ロシア、インド、中国、すなわち、BRICsを中心に低価格製品を、代理店制度を通じて販売していた。携帯電話Galaxyは、サムスン電子のイメージを変えた。

サムスン電子のイメージを変えたもう一つの要因は、ブランド戦略である。日本企業は、広告なら電通など自国企業にまかせるが、サムソンは世界の最高の広告企業にまかせる。日本企業は長期的な系列取引を大事にする。日本は、技術力があれば売れると考えるが、サムソンは技術力以外で売れることを考える。多くの企業は、日本製の生産機械でモノを作っているので、品質の差はない。ブランド戦略を強化することでサムスン電子のイメージが全世界に広がっていった。

ブランド戦略と同時にサムスン電子は国際化戦略を進めた。国際化戦略の考え方が日本企業とは異なる。日本企業は、海外赴任者に対し、赴任者に「3年間がんばれ」と言って送りだすが、韓国企業は、赴任した時から成果を出すことを求めるのである。その背景に、厳しい競争状態を要因としてあげることができる。韓国企業は、アジア金融危機以降、年功序列、終身雇用といった日本モデルは失敗したと捉え、アメリカモデルを採用した。李健熙の時代、サムソンは日本モデルでやっていたが、今は欧米モデルでやっている。日本も90年代半ば欧米モデルを目指したが、変われなかった。日本の経営モデルは欧米型に収斂していない。

加えて、サムスン電子は2014年以降、スマートフォン部門の復活戦略も展開している。例えば、

Smart Things（2014年8月、アメリカ、開放型IoTプラットフォーム開発企業）、Proximal Date（2014年10月、サーバー用データ電装装置（Solid State Drive）に必要とされるソリューションの競争力を強化するため）の買収などがそれである。

2. 韓国企業について

韓国企業の新興国戦略は、日本企業が入っていないところで、迅速に事業を行うことである。日本企業は内需とアメリカ市場に関心をもっていた。日本のGDPは世界の8%、アメリカは20%で、合わせて約30%に達する。韓国企業は、日本市場とアメリカ市場に入っていけなかったため、日本企業が進出していないBRICsのマーケットに入っていた。日本は内需でやっていけるが韓国は国内のマーケット規模が小さく、内需だけでは成長していけないのでグローバル戦略を取らざるを得ない。

日本の系列と韓国の系列を比較すると、韓国は大企業と中小企業で労働生産性の差が大きく、大企業中心の成長を続けてきた。中小企業は生産性も低く、賃金も低い。コストが低いのは、低い賃金を利用しているからである。大企業は中小企業を合併し、企業内に取り組んでもコストは高くない。部品単価は、高品質、低品質をうまく使い分けている。企業集積をすることで、流通コストを押さえている。コストのかけ方が日本企業とは違う。サムソンは2004年から買収ならびに吸収形態の合併をやっている。

韓国企業のスピード経営については、以下のように考えられる。

韓国では100年以上続いている企業はない。韓国では、企業は、変化していくものと考えられているので、新しいことは、すぐに経営に取り入れるスピード経営を採用している。サムスン電子の力は、韓国社会が持っているそういう力が集約されたものである。韓国は40代半ばで名誉退職になる。韓国の競争社会と日本の競争社会が、全く違うことも、韓国がスピード経営をできる理由である。

3. 韓国自動車産業—現代自動車について—

2008年のグローバル金融危機は乗り切ったが、ここ2～3年はうまく成長していない。理由は、(1)中国、ブラジルの経済停滞、(2)韓国の生産方式の限界である。

モジュール化とプラットフォームの共通化という韓国の生産方式が現代自動車の強みになっていない。韓国は中国ほど安く作れないし、日本や欧米車のように高級車は作れない。現代自動車にはトヨタのレクサスのようなブランド力はない。水素自動車、電気自動車、自動運転の分野において、他の国々に比べて、韓国の水準は低い。この背景には、韓国で水素燃料自動車の普及が順調に進展していないことがあげられる。韓国は、世界で初めて、水素燃料自動車の開発に成功し、アメリカ市場に投入したにもかかわらず、アメリカ市場で普及しているのはプラグイン・ハイブリッド車であった。その他、中国ではバッテリー電気自動車、欧州ではクリーンディーゼル車であった。このように、海外では水素燃料自動車以外のエコカーが普及していたため、韓国は、狭小とはいえ自国市場での水素燃料自動車普及のための環境ならびに社会間接資本整備にすら、注力せず、ノウハウの蓄積が遅れたの

である(2016・12 全州でキム・ヒョン Chol 群山大学教授へのインタビュー)。

現代自動車は、モジュール化に力を入れたが、VW のように本当の意味のモジュール化をやっていない。プラットフォームの共通化によって高級感のある車が抜け落ちてしまう。VW はプラットフォームを共通化させながら車の魅力を作っている。現代自動車はモジュールアーキテクチャーの研究をしているが、VW の水準には達していない。2008 年から 2009 年において、年現代自動車は調子がよかったが、2010 年研究開発に力を入れなかった。

ペーター・シュライヤー (Peter Schreyer) はドイツ出身のカーデザイナーである。1979 年から 2006 年まで VW グループに在籍し、2006 年以後は起亜自動車の CDO (Chief Design Officer、最高デザイン責任者) を、2012 年 12 月以後は起亜自動車社長 兼 現代自動車グループ最高デザイン責任者を務めている。ペーター・シュライヤーはアウディ・TT におけるデザイン面の貢献において広く知られていた。2006 年 9 月、起亜自動車のデザイン部門に請われて CDO として入社し、フランクフルト、東京、カリフォルニア州アーバイン、そして韓国の南陽(ナムヤン)にある起亜のデザインセンターを統括した。2007 年のフランクフルトモーターショーに出展された「キア・キー (Kia Kee)」のコンセプトがペーター・シュライヤーの手がけた最初の車種となり、その 1 年後には、キア・ソウルの量産モデルの指揮を執っている。ペーター・シュライヤーは、起亜の無個性なイメージを指摘し、一目で起亜と認識できることの重要性を主張した。また、車は顔を必要とし、起亜の顔は強力で独特なもの、人目を惹くことは不可欠であると考え、顔は遠くからでも、直ちに起亜を認識できるようにすべきとした。ペーター・シュライヤーは、2012 年 12 月に起亜自動車社長 兼 現代自動車グループの最高デザイン責任者に就任した。

4. 現代自動車のベトナム戦略

ベトナム自動車工業会 (VAMA) によると、韓国・起亜自動車の小型セダン「モーニング」の販売台数が 2016 年 8 月に 1,300 台超に達し、車種別の販売台数で首位を獲得した。韓国起亜のモーニングは、ベトナムでは多く走っている。ベトナム市場では、価格が安ければ、売れるというわけではない。中国の奇瑞汽車の「チェリー QQ3」「チェリー・リーチ M1」、比亞迪 (BYD) の「BYD FO」は、その典型である。「チェリー QQ3」は 2009 年に初めてベトナムへ輸出された。排気量 0.8 リットルの 3 気筒エンジンで、パワーステアリング、パワーウィンドウ、集中ドアロックの他、CD・MP3 プレーヤーや USB スロットまで装備している。一般的な乗用車の半分から 3 分の 1 という安さで、新ブランドとしては好調な滑り出しだったが、翌年からは、販売は激減した。

2010 年にベトナム市場へ投入された「BYD FO」は、排気量 1.0 リットルの 3 気筒エンジンで、フォグランプ、ダブルエアバッグ、エコドライブ支援システム、アンチロック・ブレーキ・システム (ABS)、電子制御ブレーキシステム (EBD)、集中ドアロック、CD・MP3 プレーヤーを装備しており、「BYD FO」も格安自動車市場でヒットすると期待されていたが売れ行きが悪く、各ディーラーは相次いで輸入を中止した。あるディーラーは、故障が多発したことも輸入中止になった理由としている。

最近、ベトナムの TMT 自動車がインドの大手自動車メーカー、タタ・モーターと提携し、同社

から技術移転を受けて、世界一安い自動車とされている「タタ・ナノ」ブランドの小型車をベトナム国内で組み立てる可能性が高いと報じられているが、同車種の成功について、「中国製格安自動車の二の舞になる」との見方が強い。「タタ」ブランドがベトナム人消費者に受け入れられるかどうか、今後の課題である。

5. 起亜自動車

起亜自動車は韓国第2位の自動車メーカーだが、1998年に経営破綻になった事をきっかけに、国内最大手の現代自動車の傘下に入っている。自社開発よりも現代自動車の開発した車や、他メーカーベースの車を中心となっている。かつてはフォードと密接な関係があり、一時期は日本のマツダが元々開発したフェスティバを起亜自動車ブランドで生産して日本に輸入されていた時期もあった。「キア・ジャパン」が設立されて21年の歴史があったが、日本において正規ルートでは起亜自動車は1台も売る事ができなかった。

1998年の経営破綻前はフォードの資本も入っていて、その当時はマツダもフォードと業務提携をしていた関係で、起亜自動車の多くはマツダ車ベースだった。最近では、現代自動車のノウハウが入り、独自開発の車も出している。現代自動車とは、親密な関係になっていて、お互いの車種のOEM発売や、プラットフォームやエンジンなどの主要部品の供給を積極的に行っている。起亜自動車のみで販売している車種や、姉妹車でも起亜モデルの方が、人気の高い車種も多くあるが、総合的に見れば中身は現代自動車の車と大差がない。起亜自動車は韓国内でも圧倒的なシェアを誇る親会社の現代自動車に押されている格好で、韓国国内販売の割合は全体の1割にも満たない。

韓国国内の生産は現代車にも力を入れている為、国内よりも海外工場などでの生産が自社ブランドとしての主力になっている。特に新興国に強く、中国やインドブラジルでは、高い人気を誇っている。

6. 現代自動車のビジネス戦略

工場立地に関しては、規模の大きい市場に工場を作るという戦略をとっている。今の現代自動車の問題は、小規模な工場を運営する能力がないことである。多くの量を売れる市場でしか工場を作れない。だから、生産量の多いところに早く出て行くことが重要になる。迅速に進出するときの決定的要因は現代モータースと一緒に出て行くということである。戦略的車種1～2モデルを新興国マーケットに投入して基盤を作る。安くて、良い品質で作ることが鍵である。チェコ、スロバキアはEU市場への輸出基地、メキシコ工場は米国市場の輸出基地である。現代自動車は、アメリカ市場において赤字を甘受してまで、自動車を大量販売した。そのことで得られたブランドを武器として、他の自動車企業が進出を躊躇していたBRICsを中心として新興国市場へも進出したのである。これは、技術や資金はむしろのこと、海外経営の経験も不足していた後発者として急速に成長するためには、大変効果的な戦略であった（前掲キム・ヒョンチョル氏へのインタビュー）。

ただし、大きな市場の隣接地域に工場を作る現代自動車の工場立地戦略は、限界にもきている。な

お、起亜は自社で開発設計した車を韓国内のドンヒオートの工場で生産し、海外に輸出している。韓国内で生産してもモーニングみたいな車は利益が上がらない。それでも利益をあげられるようにしなければならない工夫が求められているのである。

7. 現代自動車の今後の取り組みについて

今まではトヨタをベンチマーキング、最近ではVWをベンチマーキングしていたが、今求められていることは、現代Wayで独自性を追求しなければならない。小さい工場で効率を上げるということである。小さい工場でコストに見合った生産体制を構築することが、狭小な市場での成功につながる。そのことが、ひいては世界生産台数1,000万台への到達に繋がり、世界3大企業への飛躍を可能とする。これまでの現代起亜は、大量生産が可能な市場を標的とすることによって、「世界生産650万台という壁」を難なく乗り越え、世界5大企業入りを果たし、さらに、その生産台数は800万台に達した。だが、現在においては1,000万台への到達を目指しており、そのためにはこれまで敢えて進出してこなかった狭小な市場でも利益をあげられるような工場を設立することが肝要なのである（前掲キム・ヒョン Chol氏へのインタビュー）。

このような戦略は、現代自動車が独自で試みるしかない。モジュール化をVWモデルでなく、現代Way（現代自動車のやり方）で現代自動車独自でやるしかない。VWは、R&Dコストが高く、生産コストが低い。一方、トヨタはR&Dコストが低く、生産コストも低い。現代自動車は、研究開発と生産を総合して、コストを下げた車を現代Wayで作っていくしかない。1,000万台に達し、世界三大自動車企業へと飛躍することが課題であると前述したが、そのためにはこのようにトヨタやVWのベンチマーキングにとどまらず、開発・生産を総合的に捉えた上で、コストを下げるような新たな方式を生み出すことが求められている（前掲キム・ヒョン Chol氏へのインタビュー）。

（以上）