

第 8 章

21世紀に向けた韓国財閥企業の 事業構造と経営形態の展望

——電子産業を中心に——

はじめに

韓国は、1997年通貨危機から IMF 支援下に入り、従来から大きな課題であった財閥構造、金融システムなどの改革に大胆なメスが入れられ、財閥企業の経営形態は大きな変更を迫られている。こうしたなかで、財閥企業の電子関連分野の事業構造は、技術革新と競合環境変化を背景に、電子デバイスや情報通信機器・サービス分野への依存を一段と強めている。従来の AV 機器や電子部品の組立事業からの延長で、こうした分野でもこれまでは日系企業の事業展開を模倣する傾向が強かった。しかし、今後ますます資本・技術集約型に事業構造が変化するなかで、現在進行しつつある財閥改革や金融システム改革の影響を強く受けながら、韓国財閥の経営形態は、相対的にはアメリカ型の、経営の透明性、効率性を優先し、キャッシュフローや ROE など短期的収益性を重視する方向に移行し始めている。

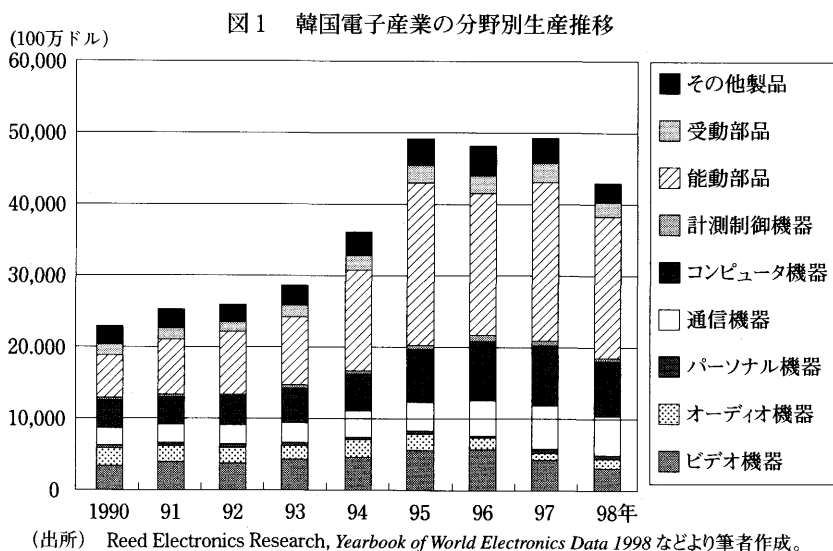
本章では、まず第 1 節で、韓国の電子産業を国内生産とグローバル展開の観点からとりあげ、第 2 節で、三星など主要な財閥企業における電子関連の事業構造を概観する。第 3 節では、通貨危機後の財閥・金融システム改革を背景に、財閥企業の電子事業と経営形態はそれぞれ関係をもちながらどのように変化しようとしているのかを分析し、第 4 節では、21世紀に向けた韓国

財閥の電子事業構造を展望する。

第1節 韓国の電子産業

1. 分野別にみた国内生産推移

韓国の電子産業は、1993年から1995年にかけて円高などを背景に高い成長を示したが、1996年以降は、円安、海外シフト、通貨経済危機の影響を受けて停滞を余儀なくされている。構造的には、近年機器組立主体から部品加工主体に大きく移行しており、なかでも半導体やCRTなどを含む能動部品のウェイトは最近では60%近くに達している。機器組立分野では、海外シフトや成長性を背景に、かつて主力であったAV機器のウェイトが減少し、PC関連や携帯電話など情報通信機器が主体となっている（図1参照）。



2. 海外生産とグローバルシェア

財閥企業は、1990年代前半から中盤にかけて、AV 機器や白物家電において主に市場立地型で組立拠点の海外展開を活性化させた。そのためこれらの分野では海外生産比率が20～50%に達している。またとくに海外生産比率の高いFDD（フロッピーディスクドライブ）の場合は輸出拠点の中国生産シフトが著しい。反面、世界的に市場の成長性が高く、最近生産規模が拡大している情報通信機器や電子デバイスの生産は韓国中心である。

主要電子機器・部品生産における主要韓国企業の世界生産シェアと韓国自体の生産シェアを図2、図3、図4に示した。三星、LG、現代、大宇といった代表的な韓国財閥企業の海外生産も含む生産シェアは、DRAM が最も高く40%近くに達し、これに大型LCDパネルや電子レンジの25～30%が続く。またVTR、CDT（カラーディスプレイチューブ）、CDT モニタが20%前後、CD-ROMドライブやカラーテレビが15%近く、HDD、携帯電話、FAX、洗濯機、冷蔵庫、エアコンなどは5～10%の世界シェアを有している。

なお、カラーテレビ、VTR、電子レンジなどの生産において主要企業は海外展開を積極的に図ってきたため、その世界生産シェアは韓国国内の生産シェア自体より大きい。一方、CDT モニタや携帯電話などは主要企業以外の生産も韓国内で行われていることなどから、韓国生産の規模が相対的に大きい。

第2節 主要財閥企業における電子事業構造

1. 三星グループ

三星グループは、IMF による財閥企業の経営透明性への強い要請を危機

図2 韓国電子産業の分野別構成比推移

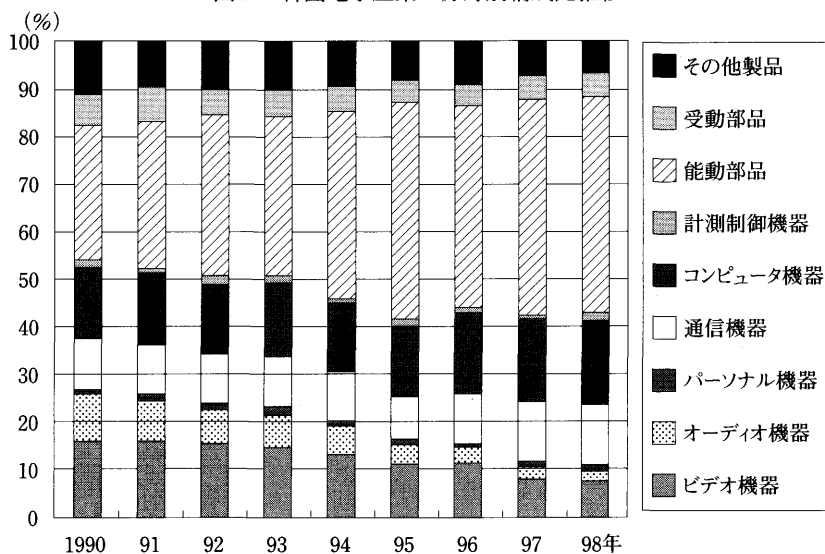
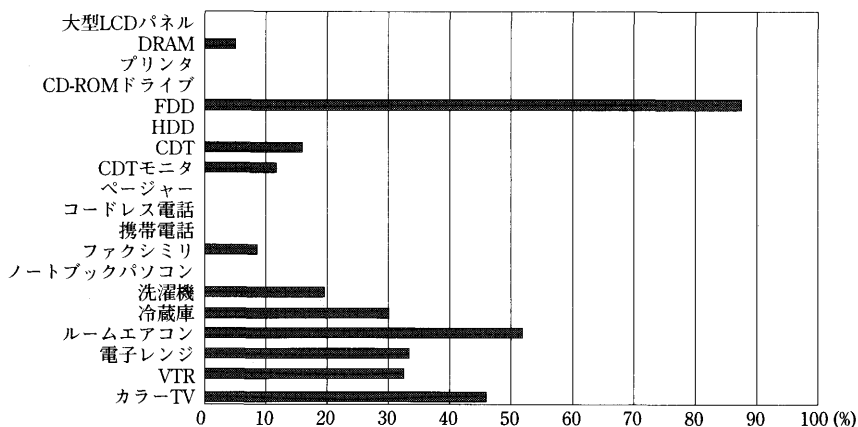


図3 主要電子機器・部品生産における主要韓国企業の海外生産シェア（1998年）

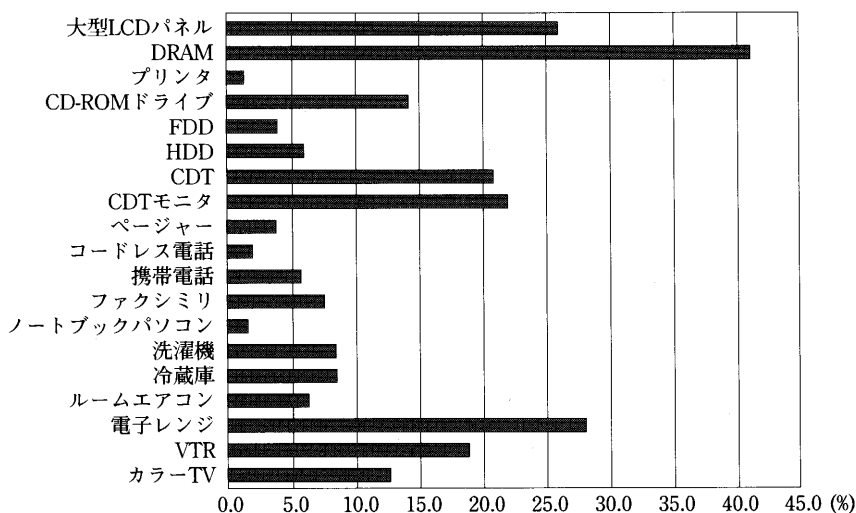


(注) 主要韓国企業：三星電子，LG電子，大宇電子，現代電子産業。

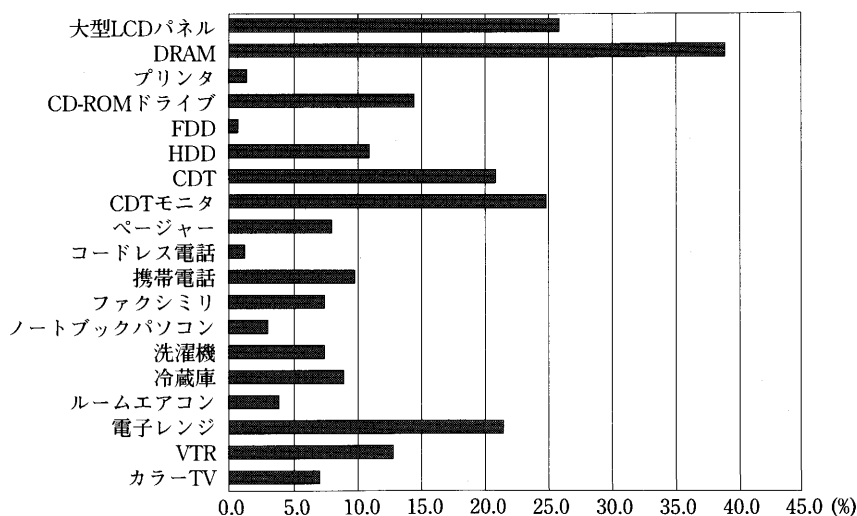
(出所) 富士キメラなどの資料より筆者作成。

図4 主要電子機器・部品生産における韓国（企業）シェア（1998年）

(1) 主要韓国企業の世界生産シェア（海外生産分含む）



(2) 韓国国内生産の世界シェア



(注) 主要韓国企業：三星電子，LG電子，大宇電子，現代電子産業。

(出所) 図3に同じ。

感をもって受け止め、韓国財閥企業のなかでも経営システム改革に最も積極的に対応している。具体的には、経営組織、意思決定システム、財務構造などの面で先行して改革を進め、経営スタイルの変更を図りつつある。こうした前向きな対応は、株式市場から好感をもって評価され、同グループの株価は大幅に上昇している。

ところで、三星グループの電子関連事業は、グループ全体の売上げの30%近くを占める。主要関連企業と事業概要は以下のようであり、主に三星電子による各種電子機器と半導体（LCD 含む）事業、三星電管（1999年 SDI に社名変更）、三星コーニング、三星電機によるテレビ用CRT、モニタ用CRT、CRT 用ガラスバルブ、抵抗、コンデンサ、DY（ディフレクションヨーク）などの各種電子部品事業、そして三星 SDS によるパッケージソフトや SI（システムインテグレーション）事業などで構成される。

電子事業の中核企業は、三星電子であり、各種電子機器・部品事業を行っ

表1 三星グループの電子関連事業

会 社 名	売上げ規模 (10億ウォン, 1999年)	従業員数 (人, 1998年)	事 業 概 要
Samsung Electronic Co., Ltd.	20,100	42,200	AV機器、白物家電、コンピュータ・周辺機器、通信機器、半導体、LCDなど
Samsung Display Devises Co., Ltd.	3,300	8,500	CRT、小型 LCD、蛍光表示管、小型電池など
Samsung Electro-Mechanics Co., Ltd.	2,480	9,200	抵抗、コンデンサ、DY、モータなど各種電子部品
Samsung Corning Co., Ltd.	600	n.a.	CRT 用ガラス、LCD 用ガラスなど
Samsung SDS Co., Ltd.	約 1,000	n.a.	パッケージソフト、システムインテグレーション、アウトソーシングなど

(注) 他に Samsung-GE Medical System, Kwangju Electronics, Asan Electronics, Hanil Home Electronics, DSN Korea, Samsung Commtech, Leechun Electronics, Hanil Cable, Samsung Toray Elctro-Mechanics, Samsung Precision Glass といった企業が電子関連企業として存在。

(出所) 三星ホームページ。

ているが、近年は半導体事業（LCD 含む）のウェイトが増している。半導体部門の売上げは1995年には全社売上げの半分近くまで達し、また利益の大半を稼ぎ出したが、1996年から1997年にかけて主力の DRAM 価格の大幅な下落で事業規模、構成比とも著しい落ち込みを示している。

21世紀のデジタル技術革新時代に向けて、デジタル AV や PC、携帯

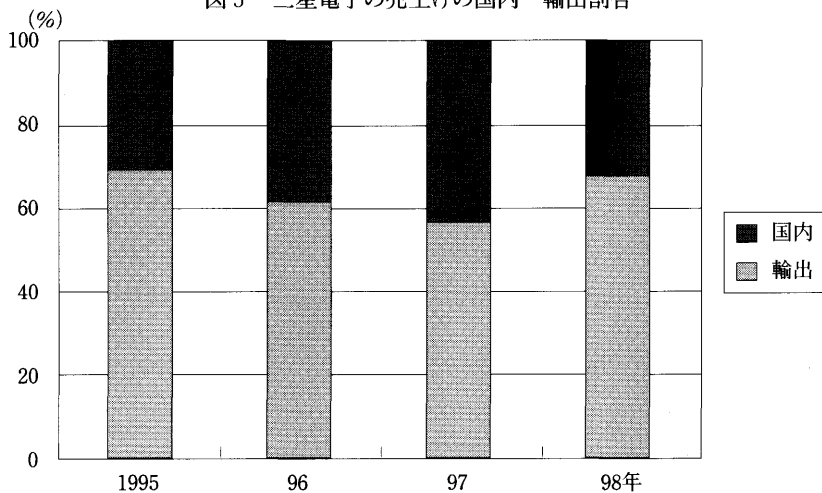
表2 三星電子の分野別売上げ推移

(単位：10億ウォン，%)

	1995	1996	1997	1998	構 成 比	
					1995	1998
AV 機器						
輸 出	1,599	2,199	1,536	1,564		
国 内	888	550	742	475		
小 計	2,487	2,749	2,278	2,039	15.4	10.2
白物家電						
輸 出	607	439	637	1,020		
国 内	1,430	1,938	1,571	1,110		
小 計	2,037	2,377	2,208	2,130	12.6	10.6
コンピュータ 周辺機器						
輸 出	1,279	1,593	2,370	3,143		
国 内	1,098	1,300	1,627	1,165		
小 計	2,377	2,893	3,997	4,308	14.7	21.4
半導体						
輸 出	7,467	5,040	5,480	6,830		
国 内	281	247	217	264		
小 計	7,478	5,287	5,697	7,094	47.9	35.3
通信機器						
輸 出	289	522	429	1,033		
国 内	1,253	2,047	3,857	3,480		
小 計	1,542	2,569	4,286	4,513	9.5	22.5
全 体						
輸 出	11,241	9,793	10,452	13,590		
国 内	4,950	6,082	8,014	6,494		
小 計	16,191	15,875	18,466	20,084	100.0	100.0

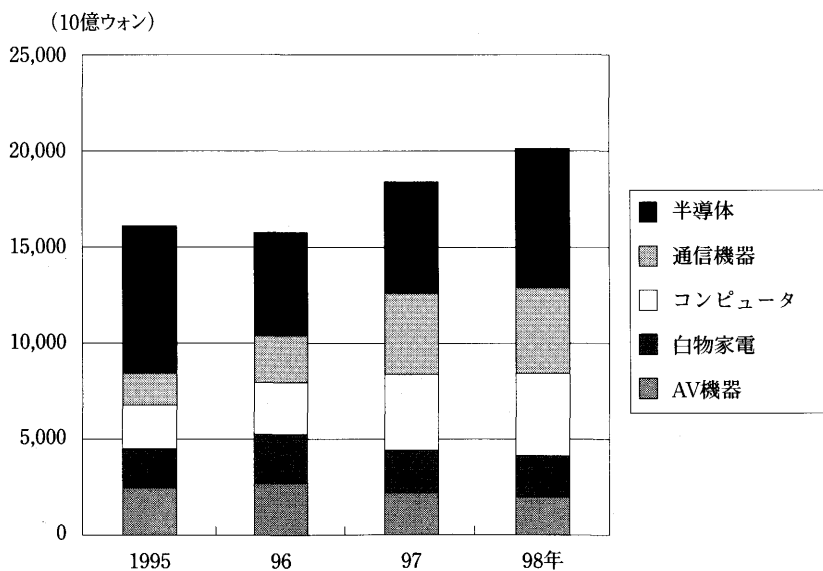
(出所) 三星証券資料より筆者作成。

図5 三星電子の売上げの国内・輸出割合



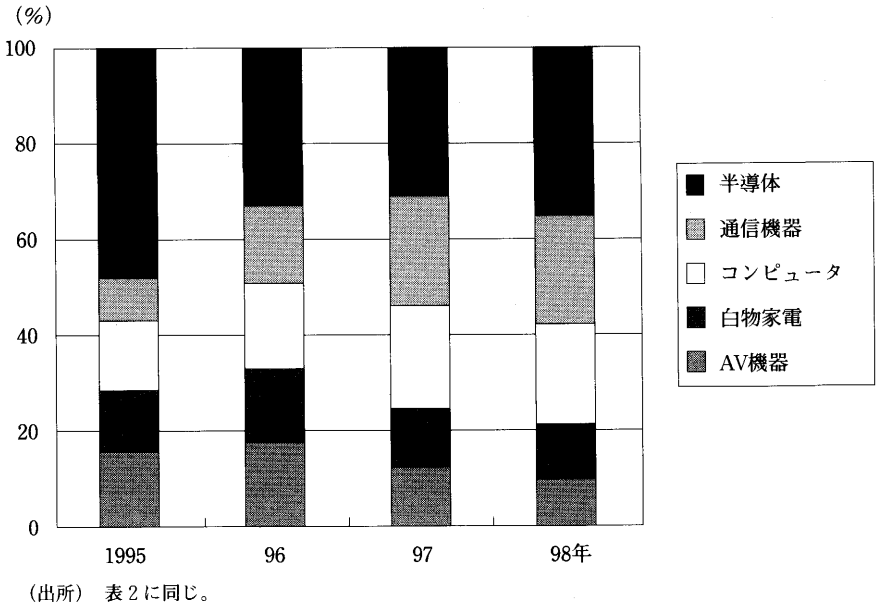
(出所) 表2に同じ。

図6 三星電子の分野別売上げ額



(出所) 表2に同じ。

図7 三星電子の分野別売上げ構成



電話などのマルチメディア機器事業の拡大に大きな期待を寄せている。しかし、多くのAV機器生産は海外展開が進み、またPC、周辺機器、携帯電話などでは資本力を活かした大型OEM事業獲得の可能性はこれまで以上に強まるものの、依然としてDRAM、CRT、LCDなどを除く核心部品の多くを日本企業に依存する付加価値の低い組立事業に終始する可能性がある。

これに対して半導体事業の場合、脱DRAM化に依然課題を残すが、少なくともDRAM事業では、製品開発、コスト面での競争力を維持し、世界のトップランナーとしての地位を当分保つと推測される。加えて大型LCDパネル事業が急速に立ち上がり、この分野でも世界トップの供給ポテンシャルを確保し、来るべきLCDモニタ時代に備えつつある。すでに、Appleへの大量供給に加えて、Dellとの間でも1兆円に迫る数年間のモニタパネルの大型供給契約を締結している。このようにDRAM、LCD、CRTなどの電子デバイス事業が三星グループの電子事業をリードする形で展開すると考え

られる。

DRAM, LCD, CRT 以外の部品事業については、DY など一部の分野ではかなりの国際競争力を確保しているものの、抵抗、コンデンサなどの汎用部品、高密度実装部品、光関連部品など、全体として信頼性や品質の面で、あるいは新製品開発や生産技術の面で、まだまだ日系企業をキャッチアップするところまでは至っていない。しかし、海外展開も含め着実に成果を上げているのも事実である。

三星グループは半導体や LCD など競争力をもった核心部品事業を中心に、世界ナンバーワンのシェアをもつ製品・部品分野を現在の12個から、2002年には30個、2004年には50個まで増やす計画を発表している。CRT, DY, FBT など小型、低価格品を中心に数量ベースでのトップシェアも含んでいるため、金額ベースや先端技術といった意味で必ずしもトップとはいえない。しかし、30個、50個といったレベルで世界シェア・ナンバーワンを構想できるような技術集積を三星の電子グループは確保しつつあるといえる。

情報通信事業は、三星 SDS で SI やソフト関連事業の展開がみられるものの、国内市場での限定された事業範囲にとどまっている。また未来戦略事業として期待の大きなインターネット関連事業では、三星 SDS と三星物産の関連事業を統合し、本格的な展開を検討している。しかし、LG グループとの間で競い合った、民営化される DACOM の買収に失敗したこともあり、三星グループとして本格的な情報通信サービス事業への足がかりを未だに築けない状況にある。

2. LG グループ

LG グループは、電子、化学、金融、流通サービス、通信サービスの五つの事業分野にターゲットを絞ったグループ経営を行っている。1999年4月に持株会社組織が解禁されたが、5大財閥の場合は依然規制されており、こう

表3 LGグループの電子関連企業

会 社 名	売上げ規模 (10億ウォン, 1998年)	従業員数 (人, 1998年)	事 業 概 要
LG Electronics Inc.	9,850	26,000	AV 機器, 白物家電, コンピュータ・ 周辺機器, CRT など
LG Information & Communications, Ltd.	2,350	5,700	電気通信関連装置 (交換機, 伝送装 置, 移動体通信システムなど), 移動 体通信端末 (CDMA 携帯電話, PCS など)
LG Soft Inc.	n.a.	500	ソフト開発, システムイングレー ションなど
LG Precision Co., Ltd.	n.a.	1,800	防衛用電子関連装置・システム, ITS 関連など
LG Micron Ltd.	n.a.	900	CRT 用シャドウマスク, リードフ レーム
LG Hitachi Ltd.	n.a.	250	メインフレーム, サーバー, PC, パ ッケージソフトなど
LG Industrial Systems Co., Ltd.	1,330	7,600	自動制御装置, 運搬装置 (エレベ ータなど) など
LG Telecom Ltd.	530	640	付加価値通信サービス, CDMA-PCS サービスなど
LG Philips LCD Ltd.	n.a.	n.a.	LCD パネル

(注) LG Telecom は DECOM を買収し, 国際・市外電話サービス事業, PC 通信サービス事
業を追加。

(出所) LG グループホームページ。

した組織に移行することは難しい。このため, 各事業に経営資源を集中し効
率的な経営を行うため, LG は事業持株会社形態のグループ組織を現在検討
中である。なお, LG グループは1999年前半までに45社近くまで系列会社を
整理統合してきたが, 1999年末までに更に38社まで減少させる予定である。

LG グループにおける電子関連事業は, 表3のような各企業で行われている。
従来, 基本的には三星と同じような領域で電子事業を行ってきたが, 通
貨経済危機後二つの点で大きな違いがみられるようになっている。

一つは, 半導体部門を政府の進めるビッグディール政策で現代電子に売却

表4 LG 電子の分野別売上げ推移

(単位: 10億ウォン, %)

	1995	1996	1997	1998	構 成 比	
					1995	1998
マルチメディア						
輸 出	1,078	1,087	1,331	1,684		
国 内	829	940	1,065	568		
小 計	1,907	2,027	2,396	2,252	28.9	22.9
家 電						
輸 出	707	851	1,135	1,601		
国 内	1,421	1,536	1,734	1,076		
小 計	2,128	2,387	2,869	2,677	32.3	27.2
ディスプレイ						
輸 出	1,867	2,297	2,955	3,448		
国 内	440	439	508	368		
小 計	2,307	2,736	3,463	3,816	35.0	38.7
LCD						
輸 出	1	126	273	461		
国 内	0	8	24	72		
小 計	1	134	297	533	0.0	5.4
その他						
輸 出	73	44	43	89		
国 内	174	174	172	486		
小 計	247	218	215	575	3.7	5.8
全 体						
輸 出	3,726	4,405	5,737	7,283		
国 内	2,864	3,097	3,503	2,570		
小 計	6,590	7,502	9,240	9,853	100.0	100.0

(出所) 三星証券資料より筆者作成。

したことである。これによって大きな売上げ部門を失い、LG の電子デバイス事業は CRT と LCD に代表されるディスプレイデバイスが中核となった。半導体部門を現代に売却しなければならなかったことは、きわめてインパクトが大きい。一方では、DRAM 事業はトップダウンで即決の意思決定システム依存性が強く、理事会での多数決による合議的意思決定を重視し、相対的に保守的経営体質を有する LG の場合、むしろ DRAM 主体の半導体事

図8 LG電子の売上げの国内・輸出割合

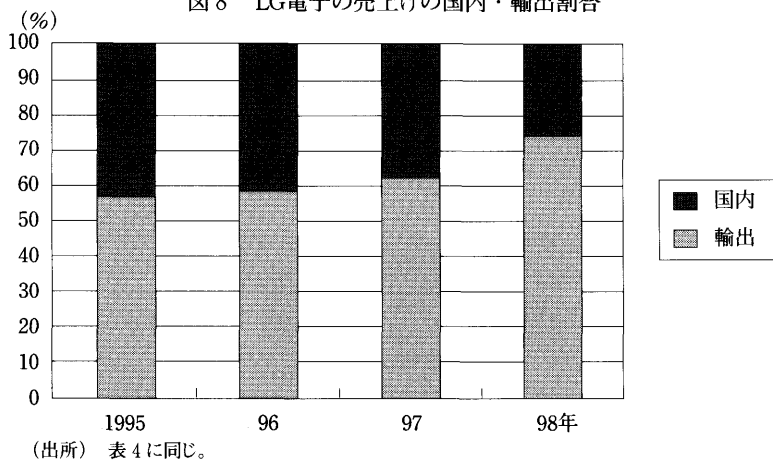


図9 LG電子の分野別売上げ額

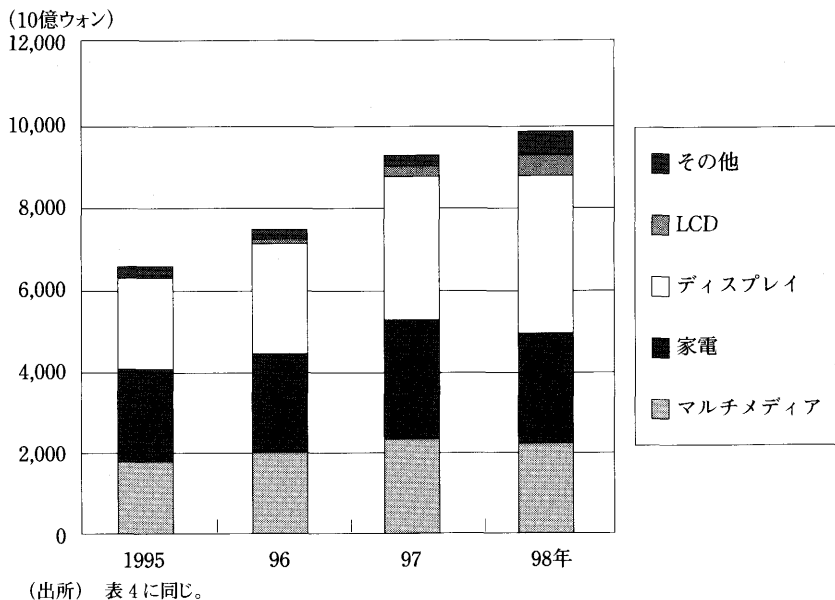
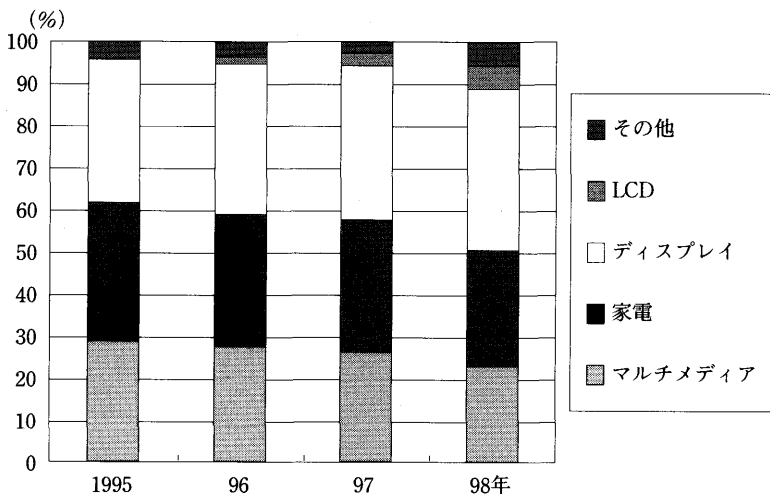


図10 LG電子の分野別売上げ構成



(出所) 表4に同じ。

業から撤退したことが、将来的に考えてメリットのある選択とも評価されている。

なお、事業売却で巨額の設備投資から開放されたものの、このことはデジタル化時代に不可欠な半導体設計活動などからの撤退を意味するものではないとされる。また、LCD事業では Philips との間で合弁会社を設立し、同事業を LG 電子本体から切り離したが、対日輸出を強化するため LG Philips LCD Japan を設立するなど、とくに LCD モニタの市場拡大に備えてパートナーリング体制の強化を急いでいる。

もう一つは、DACOM の買収により情報通信サービス事業拡大への足がかりを得たことである（最終的にはまだクリアしなければならない法的問題が残されている模様）。LG グループはこれまで LG テレコムで PCS（パーソナルコミュニケーションシステム）サービスを展開してきたが、最近民営化される予定の DECOM の買収で、国際・市外電話サービス事業とともに、Chollian（千里眼）サービスとして有名になったパソコン通信サービス事業を確

保したことになる。この Chollian サービスの加入者は300万人近くに達し、LG が始めていたインターネット事業と併せると、韓国最大のインターネット組織となる。また、普及自体は十分とはいえないが、LG はCATV でホームショッピングチャンネルを運営しており、他の有線システムでの加入世帯を含めると250万世帯の視聴者を確保している。こうした、通信サービスをデジタル技術を核にして統合的かつ多様化することで21世紀の情報通信サービス事業を拡大できると考えている。

なお、インターネット事業に関しては、今後 EC（エレクトロニックコマース）が注目されるが、ネットワークに関して高い信頼性が要求されるため、韓国では LG などの大手財閥がこの事業を行うことになるとされている。

電子、通信サービス事業については、「デジタル LG」が21世紀に向けてのモットーとなっている。電子事業は、デジタル家電に注力し、とくに関連するディスプレイ、記憶装置など部品事業に力を入れている。半導体事業の売却で得た巨額の資金をこうした部品事業の拡大に利用していくことになるが、半導体に関してもファンドリを利用する形でデジタル対応の開発機能にはこれまで以上に力を入れていくと考えられる。海外展開は、アセンブル事業中心に行ってきたが、相対的にアセンブル事業への投資のウェイトが下がり、部品事業へのウェイトが上がる分、国内での事業に集中する傾向が強まる。もちろん海外投資の拡大が通貨経済危機につながった面があり、こうした点からの海外投資は慎重にならざるをえない。

LG グループは、化学分野でのカルテックとの JV 事業などが高く評価されているが、電子分野でも日立製作所との半導体や電線事業などでの JV、最近の Philips との LCD 事業における JV、SI 事業における EDS との JV など多くの JV 事業を成功させてきた。技術革新の加速化、研究開発・設備投資の巨額化が進むなかで、こうしたパートナーリングを重視した経営戦略がますます重視されるため、LG のとくに電子関連事業ではこれまでのノウハウを生かしながら、日米欧企業とのさまざまな技術、事業提携関係が模索されていくと予想される。

3. 現代グループ

現代グループは、対外的な負債依存体質を見直し、自己資本中心の財務構造に移行するとともに、理事会強化で意思決定の民主化と透明性強化を図り、オーナーの権限とグループ内企業間の相互依存関係を極力排除する方向で対処しつつある。また1998年に発表したように、21世紀に向けて、重工業、建設、電子、金融・サービス、自動車の五つの事業分野を主力として財閥体質を改善し、積極的な経営を推進する予定である。具体的には、2003年までにそれぞれ分離した企業組織を目指し、各CEOのもとで、理事会による意思決定を重視した経営を行い、株主尊重の利益最大化を図ることを想定

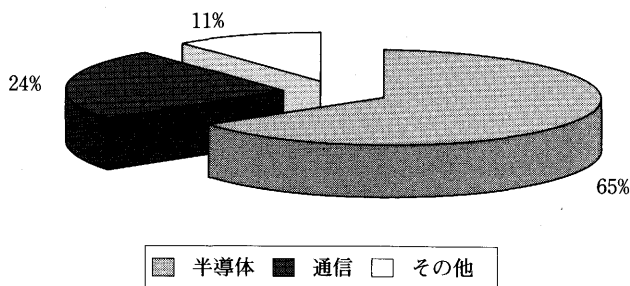
表5 現代電子産業の売上げ推移

(単位：10億ドル)

	1994	1995	1996	1997	1998
国内販売	735	950	955	1,067	n. a.
輸 出	1,936	4,087	2,796	2,608	n. a.
合 計	2,671	5,037	3,751	3,675	3,379

(出所) 現代グループのホームページ。

図11 現代電子産業の分野別売上げ構成



(出所) 表5に同じ。

している。1998年末にはグループ企業は64社にも達していたが、現在は吸収合併や分離などですでに26社まで減少し、長年会長の意向を受けたグループ内の調整役としての企画調整室は2000年に廃止の予定である。ただしこれに代わって各事業単位に調整機能が強化されることになる。

現代グループの電子関連事業は現代電子産業で行われており、1998年末現在、従業員2万1278人、資本金1978億5100万ドルである。1983年に設立され、1998年は約34億ドルの売上げをあげたが、半導体依存が強く（1998年65%）、1995年の50億ドルから通貨経済危機を経て4年連続売上げ減を記録している。ビッグディールで得たLGの半導体部門を吸収することにより、現代電子産業は、さらに半導体に特化した事業構造を強め、DRAM事業では、三星電子、アメリカのマイクロンなどと世界トップグループの規模を確保する形となっている。

なお、LGの半導体事業がビッグディールの対象となり現代グループに売却された背景には、金政権が、事業交換（過剰設備を解消し、国際競争力を確保する）の目玉の政策の一つとして注力したことがあげられる。財閥側にとって、LGはDRAM事業を売却し、将来の成長分野である情報通信サービス事業への大きな足がかりとなるDACOM買収を優先し、一方、現代電子は、従来から半導体事業のウェイトが60～70%と高く、今後の生き残りのためには、他分野より半導体事業に経営資源を集中し、規模拡大を実現することが不可欠であるとの結論に達したと考えられる。

4. 大字グループ

大字グループでは、大字電子によるAVなどの電子機器組立やオリオン電気でのCRTなどのデバイス事業が行われてきたが、膨大な負債を抱えて行き詰まった大字の自動車、重工などへの事業領域の絞り込みが不可避となり、電子関連事業は他社への売却が検討されている。電子関連で売却が決まっているのは、CRTガラスメーカーである韓国電気硝子（1998年12月期の売

上げ規模約 470 億円で、世界第 4 位) で、旭硝子が1999年末までに大宇グループが保有する51%の発行済み株式 (約 180 億円) を買い取る予定である。大宇電子についてはアメリカの投資会社に32億ドルで売却が決まりかけたが、現在 (1999年10月末時点) は白紙に戻っている。また、大宇電子は欧州 (フランス、東欧)、中南米、アジア (ベトナム) など、政治力を背景にしながらも日系や他の韓国系とあまり競合しない市場に進出している傾向があるが、こうした海外の生産拠点を含めて今後どのように処理されるのか現状では不明である。

5. SK グループ

SK グループは、石油化学事業分野を中心に発展し、電子関連事業には従来参画してこなかった。しかし、新規事業として情報通信分野にターゲットを定め、1984年から自動車電話サービス事業を展開してきた KMT (Korea Telecommunications Corp.) に1996年から資本参加している。KMT は1996年1月世界で最初に新しい CDMA 方式の携帯電話サービスを開始した。CDMA 方式のサービス開始によって携帯電話の加入者数は、1997年9月の400万人から、1999年1月には600万人を超え、さらに、同年9月には900万人を超える水準に急上昇しており、このことが収入増に反映されている。なお、1999年8月末に SK グループの SK テレコムへの出資比率は、海外企業との提携を視野に入れつつ9.5%増加して、36.5%となり、経営権を固め

表 6 SK テレコムのセルラーなどサービス収入推移

(単位: 10億ウォン)

	1994	1995	1996	1997	1998
セルラーサービス	461	848	1,567	2,084	2,241
ページングサービス	322	475	587	731	559
その他	-	-	522	698	745
合 計	783	1,323	2,676	3,513	3,545

(出所) SK テレコムのホームページ。

ている。

第3節 財閥企業の電子事業と経営形態の変化方向

本章は、韓国の未曾有の通貨経済危機、そしてIMF支援下で行われている、さまざまな財閥・金融システム改革と、財閥企業の経営形態や事業構造がどのような関わり合いをもち、また変化しようとしているのかを可能な範囲で実証しようとするものである。しかし、これらの因果関係は必ずしも単純ではない。通貨経済危機とは無関係に、電子産業における急激な技術革新や厳しい競合関係によってもたらされる事業形態や経営形態の大きな変化が、もう一方で継続的に進行しているためである。したがってこうした多面的な変化と相互関係を理解し、分析しなければ韓国財閥の21世紀に向けての姿がなかなか見えてこないのが実態である。

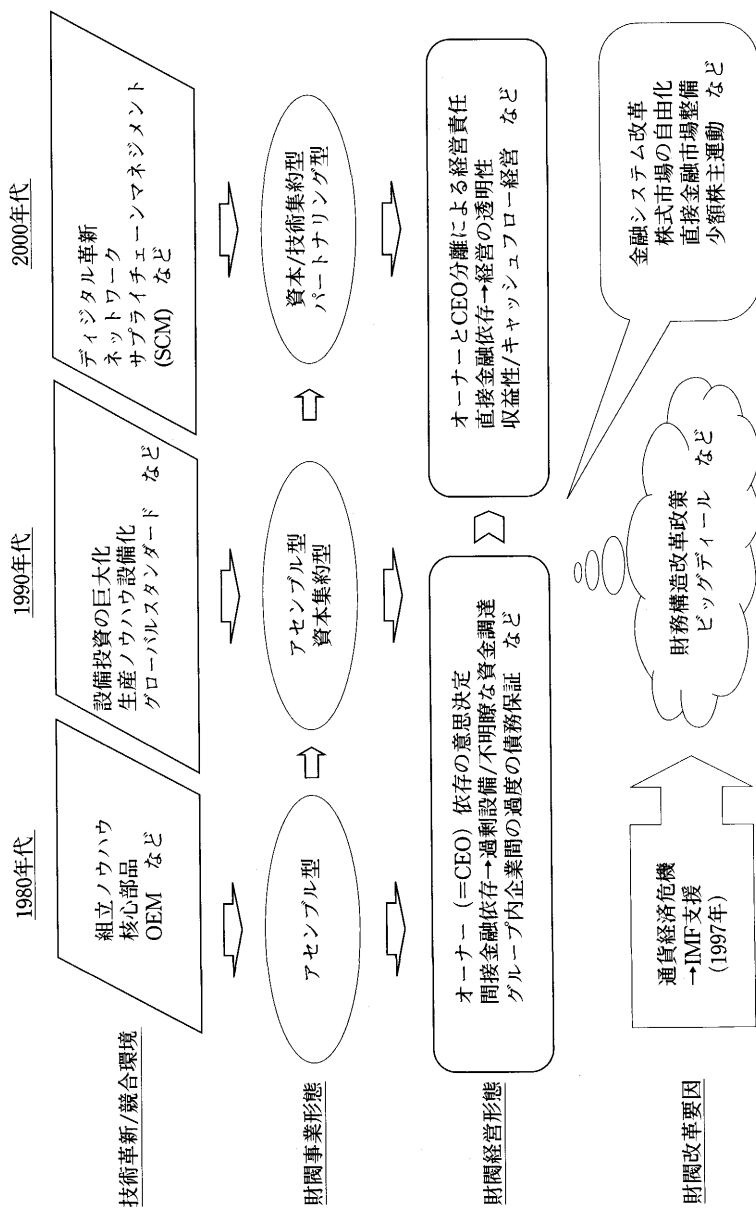
上記した相互関係の状況を示したのが図12で、各要因が複雑に絡み合っている。要約すれば、技術革新・競合環境変化が財閥の事業形態に大きな変化を与え、こうした事業形態の変化と韓国政府の財閥改革政策や金融システム改革が、財閥の経営形態に大きな影響を与えているのである。

1. 環境変化と財閥事業形態

韓国の電子産業は、1980年代頃までには日本などからの組立ノウハウと部品輸入に依存し、欧米市場向けを中心にOEM輸出を拡大させる、いわゆるアSEMBル型の事業構造を定着させた。こうした形で韓国企業が高い成長を示したのは、関わりをもった企業家や従業員の資質や努力に加えて、主として以下のような理由による。

- (1) 電子機器の組立技術は、一般的には高度な熟練技術者を必要とせず、また投資規模も少なくてすみ、日本など先発国からのノウハウ移管が比

図12 電子事業構造と経営形態変化のフレームワーク



(出所) 野村総合研究所。

較的容易であった。

- (2) 韓国は発展途上国として、組立コストを大きく左右する労賃がきわめて低い水準の労働力を多く抱えていたため、とくに低価格製品で国際的に強い価格競争力をもつことができた。
- (3) 韓国政府は、少ない投資で手取り早く雇用と外貨が獲得できる電子産業に注力し、日本の産業政策を参考にしながら、外資・技術導入などを含むさまざまな電子産業育成策を展開した。

1980年代後半から韓国の電子産業は、アSEMBル事業で成長した財閥の資本力とオーナー依存の強い意思決定力を背景に、設備投資が大きな半導体事業に積極的に参画し、資本集約型産業で成功する。成功要因には、成果を得るまでに多くの時間を必要とする R&D 投資を重視するよりも、資本力にものをいわせて生産設備に付帯したさまざまな生産技術ノウハウを主に日米から導入することに力を入れたことがあり、DRAM さらに LCD といった汎用的な電子デバイス事業で世界トップ水準の品質とコスト競争力を確保するに至っている。とくに、半導体（主に DRAM）事業で韓国企業が成功できた要因としては以下の点が指摘できる。

- (1) 半導体産業の分業化が進み、高度化する DRAM 技術・ノウハウはその多くが製造装置に付帯する度合いを強めており、韓国企業は資本力に物言わせてこうした製造装置を積極的に導入し、短期間で製品、生産技術の先端レベルをキャッチアップできた。
- (2) 半導体事業には莫大な設備投資が必要であり、しかも年々その規模は拡大している。しかもシリコンサイクルとの関係からリスク覚悟でタイムリーに新たな投資とその時期を決定することが不可欠であり、オーナーが実権をもつ韓国財閥の意思決定システムがプラスに作用した。
- (3) 日本企業は、従来から自社（工場）での技術集積に固執し、高価なほど買い取りによる設備投資を指向してきたが、韓国企業は、こうした面でのこだわりはなく、今日の趨勢となりつつある投資負担が軽いリースによる生産設備導入を積極的に推進してきた。

(4) 生産設備のリース化、チップシュリンク技術⁽¹⁾の導入などの流れのなかで、米国マイクロンの台頭、政府のバックアップを受けた複数の台湾企業の新規参入などもあり、従来日本がほぼ独占してきた DRAM 産業における競争環境が激変し、後発でも韓国企業の参入余地が大いに拡大した。

(5) 韓国政府は、電子産業を機器組立中心の労働集約型から、半導体など競争力をもつ技術集約型に高度化させることに注力し、R&D 振興やエンジニア育成、設備投資資金助成、優遇税制などさまざまな育成振興政策を展開し、韓国企業の事業展開を強力に支援した。

韓国企業は21世紀に向けて情報通信分野、なかでもデジタル、ネットワークといった新しい時代の事業形態に対応しようとしている。このためデジタル部品生産システムやサービスインフラ投資の巨大化、IP、コンテンツなど知的技術資産の開発体制確保などで資本・技術集約度を高める必要があるとともに、投資リスク軽減、開発効率アップのため、内外有力企業とのパートナーリング形態がますます必須となってくると考えられる。

ところで、前記のような理由から、DRAM、LCD、CRT など汎用的な電子デバイス分野では、韓国企業は国際的な競争力を確保しているが、下記のような理由から、情報通信関連で多用される素材系電子部品や光関連部品、精密加工部品などでは、依然日本企業に追随せざるをえない状況であり、こうしたことも将来をハードに依存せず、むしろ積極的に情報通信分野のソフト・サービス事業を強化する方向につながっている。

(1) 素材系の部品の代表格であるチップ部品、高周波部品などは、村田製作所、TDK をはじめとする日系トップ企業が、素材から部品開発を進めることで、圧倒的な機能・性能の先端性とコスト競争力を確保し続けている。基本的に素材技術をもたない韓国企業は常に追随せざるをえない立場にある。

(2) キー部品の開発は、機器開発と対をなしている。したがって、競争力をもった機器メーカーと部品メーカーが多数集積し相互協力のもとで部

品開発、生産に至る日本に比較して、韓国の場合こうした環境下にないため、相乗効果による先端部品の開発、生産は難しい。

- (3) 半導体、LCDなどの生産設備は、分業化が進んだため、専門設備メーカーからの購入が容易であり、これを通じて製造ノウハウの入手が可能である。しかし抵抗、コンデンサ、コイル、磁気・光ヘッド、各種光部品をはじめ他の多くの電子部品の場合、重要な製造装置ほど部品メーカー自身が内製しているケースが多く、したがって先端的な製造ノウハウほど部品メーカー内に集積しているため、韓国企業が入手できたとしても一世代古いものとならざるをえないし、このことは先端性や競争力の欠如につながる。
- (4) 韓国の電子部品産業は、財閥企業が内製もしくは一事業として取り組んでいるケースが多く、部品専業大手は、CRTの三星電管、コンデンサなど汎用部品の三星電機などごく一部に限られており、国際的に十分評価されうる電子部品専業企業はきわめて少ない。

2. 財閥経営形態

1997年以降の深刻な通貨経済危機でIMFの支援を受けることになり、韓国政府、企業、国民はそれぞれのレベルで強いインパクトを受けてきたが、なかでも財閥企業の変化が大きい。財閥企業は政府から強い圧力を受けながらも、一方では自己変革にも努力せざるをえない状況である。5大財閥のなかで三星、LG、SKの場合の構造改革は相対的に進んでいるとされるが、現代の場合は難航し、また大宇はグループ解体に追い込まれている。一方、5大財閥以外は、大手と違って当初から危機感が強く自己改革せざるをえないことから、政府の強力な指導もあって企業構造改善は比較的順調に進んでいるとされる。

IMFとの合意にもとづく韓国政府の関連政策は、金融システムと財閥形態の改革に重きをおいている。財閥企業の過剰投資体質と不明瞭な資金調達

形態が今回の通貨経済危機の遠因となっているとの判断から、直接金融の強化をはじめとした資本市場の整備など金融システムの改革が進められているとともに、懸案の財閥形態に関しては、財務構造、事業構造、コーポレート・ガバナンスといった面からの改革が求められ、とくに企業経営の透明性確保に焦点が当てられている。財閥構造改革は金政権によるトップダウン的な性格をもち、きわめて政治的要素が強く一時的なものに終わる可能性がある。しかし、金融システム改革はボトムアップ的な性格をもち、金融市場を介した機関投資家や事業競争環境変化にともなう強い要請であり、逆行することのできない改革方向といえる。

代表的な財閥グループの経営形態として、三星グループの場合、長い間、政府とは一定の距離をおいてつき合うようなスタンスをとり続け、このことで政治・行政からの過度の介入を避けてきたが、事業分野としては半導体など軽薄短小事業を強く推進し、大胆な投資行動もきわめて慎重な意思決定にもとづいている。半導体や自動車事業では李会長のトップダウン的意思決定の印象が強いが、個人的な思い入れの強かった自動車事業への参入問題は別としても、全体として三星グループの意思決定はきわめてフレキシブルで、これを支える優秀な組織機能を有していると評価されている。これに対して、現代グループは重厚長大分野を得意とし、トップダウンによる意思決定を特徴とし、意思決定が早く目標が決まれば、社員は目標に向かって遮二無二に突き進むといった傾向をもっている。一方、LGグループは、合議制を重要視する経営を一貫して貫いており、重要な意思決定事項は理事会での多数決を原則とし、トップダウン方式の強引な経営のイメージからは遠い。

こうした経営形態における各財閥グループの特色は、今後も韓国の企業風土、社会文化を背景に受け継がれていくものと考えられるが、一方では、これまでの不透明な経営形態から透明性を確保したグローバルスタンダードな経営形態を強く求められている。したがって、政府の財閥改革、金融システム改革、そして事業構造変化のなかで、各財閥とも意思決定の迅速化、経営・事業組織のスリム化、キャッシュフロー・収益性の重視といったアメリ

カ型の経営形態を優先的に指向し、これが各財閥の共通な経営尺度となり始めている。

企業経営の透明性を直接的に確保するため、オーナーの経営責任を明確化することがまず求められている。具体的には、オーナーと経営者としての立場を明確に切り分け、経営にタッチする場合は、代表取締役となり経営責任を負うことが求められる。経営責任は政府によっても強く求められているが、財閥の多様な株主が求めていることでもある。たとえば、三星の株主総会が何時間にも及び、この結果として李会長が自動車産業への投資の失敗の責任を認めざるをえない状況に追い込まれた。同会長は個人資産で巨額の負債を穴埋めする形で経営責任をとったが、このことが示すように従来、経営責任から免れてきたオーナーも経営にタッチするかがり、大きな経営責任も伴うことが制度的にも明確化しつつある。

財閥企業では、オーナーの企業経営に対する権限を縮小し、企業経営にタッチするうえでは代表理事として権限に対する責任も十分とするような体制に移行するなかで、理事会機能、外部監査制度の強化を図り、しかも社外理事制度を採用することにより経営の透明性を図ろうとしている。しかし、従来からのオーナーが代表理事として経営に参画し、理事会の構成メンバーとなることは、従来からのオーナーとしての権限の大きさから判断して、理事会が理想どおり機能できるかどうか疑問視され、次世代以降のオーナー移行期までは抜本的な改革は進まないとの見方も存在する。なお、社外理事化を図りつつある企業の場合、大学の教授、弁護士、コンサルタントなどを社外理事として迎え入れているが、制度自体は導入しても、機能にふさわしい社外人材を確保できるかどうか疑問視されている。

財閥系企業の事業構造において、従来の機器・部品組立事業に加えて、電子デバイス・情報通信サービス事業への移行が鮮明となりつつある。パフォーマンスはともかく、こうした方向に向かっているのは間違いない。この分野では日本企業よりアメリカ企業がこれまで大きな成功を収めており、したがって経営形態としても、下記のような特色をもつアメリカ型経営システム

への移行が不可避になっている。

- (1) 国際会計基準（時価主義会計）、連結決算制度を採用し、また直接金融依存が高く、キャッシュフロー、株主資本収益率など、株主重視、資本効率重視の短期的収益性追求の姿勢が強い。
- (2) 株主がコーポレートガバナンス（企業統治）の主権者で、業務の執行はCEOなどで構成される業務執行委員会に権限委譲されている。業務執行委員会は社外人材（大企業では4分の3）を登用した取締役会による外部監査機能で企業経営の効率性、適法性、倫理性がチェックされている。こうした機構を反映して、CEOによるトップダウン指向の意思決定システムが定着している。
- (3) 能力主義・成果主義で、賃金レベルや組織上のステータスが決定される。企業業績の活性化・拡大を狙ってストックオプション制を導入し、経営者や従業員の日常活動のインセンティブとなっている。事業のリスクにともなう従業員の一方的解雇は日常茶飯事の人事制度として定着している。また、自分に合う仕事を自ら求めて転職することも多い。
- (4) IT技術を有効活用し、電子商取引などで経営の効率化や新規事業創出を積極的に図っている。また情報システムを活かしたワン・ツー・ワン・マーケティングが進んでおり、顧客開拓よりは顧客維持に重点をおいたCSマーケティング指向が強い。
- (5) 多民族国家を反映して、企業は執務規定を定め、誰が何を決める責任権限をもつかを明文化し、意思決定ルールを明確化していることが多い。また、職務規定（ジョブ・ディスクリプション）も同様に、個々の従業員が担当する仕事に関して、一つ一つ目的と輪郭、責任範囲、権限、社内外の関係、評価項目、必要な能力などが明文化されている。

このように財閥企業が経営形態をアメリカ型に変えざるをえないのは、確かにIMF支援がトリガーとなり、しかも事業構造の半導体や情報通信サービス事業へのシフトが進みつつあることが重要な要因となっている。見方を変えれば、従来韓国企業がキャッチアップの目標としてきた日本企業におい

て新しい電子分野の事業・製品分野が創出されなくなってきたことの影響も大きい。また、日本企業が圧倒的な競争力をもつキー部品やメカトロニクスのような部品技術分野では、いくら韓国企業が努力しても日本のレベルに追いつくことは到底不可能と感じ始めている面もある。したがって日本企業の後追いで多大な努力をするよりは、むしろ韓国企業も十分な力をもち始めた半導体などの電子デバイス分野やアメリカ企業が圧倒的な競争力を有する情報通信分野の成長の波に乗る方が韓国企業にとって将来メリットが大きいと判断し、このことが以下のような理由から情報通信分野により適合すると考えられているアメリカ型経営システムへの移行を早めているとも考えられる。

- (1) 情報通信分野のように新しい事業領域を開拓し、厳しい競争環境下で高度成長するための経営尺度としては、事業拡大とともに急増する資金需要を直接金融で賄う度合いも大きいため、キャッシュフロー、投下資本効率など短期的な収益性を重視するアメリカ型の経営形態が適している。
- (2) 情報通信分野は、技術変化が激しくデザインサイクルが短い、あるいはハード、ソフト、サービスなど多様な事業形態が存在し、また投資規模が大きことからパートナーリング戦略の必要性が強いなど、タイミングを逸することのない意思決定能力を不可欠としている。
- (3) 情報通信分野は、規制緩和が進むことで技術革新を取り入れ、さまざまなアイデアを事業化することが可能である。したがって事業に失敗することが必ずしもデメリットとならないベンチャー指向や徹底的に能力主義が尊重されるアメリカ型の企業組織構造が適している。
- (4) 情報通信分野では、デファクトスタンダードが重視される傾向が強い。したがって、従来からより合理的な経営を指向し、マニュアル化、パッケージ化などを常に指向してきたアメリカ型経営形態が情報通信事業にも適している。

なお、韓国企業が長期的に完全に現在のアメリカ型経営システムを踏襲す

表7 韓国財閥企業におけるアメリカ型経営システムの定着要因

プラス要因	マイナス要因
<ul style="list-style-type: none"> ・韓国政府の財閥改革政策 ・直接金融への依存加速 ・情報通信事業のウェイト増加 ・日本企業・技術への依存度低下 ・欧州企業とのパートナーリング増加 ・個人主義，利己主義 	<ul style="list-style-type: none"> ・ヤンバン思想からの脱却困難（社会的透明性を確保できるか） ・情報通信事業も増加するが，依然AVなどハード依存が強い ・情報通信サービス事業は国内向け中心で，輸出型産業にはならない（国内市場も大きくない） ・欧米企業とのパートナーリング（逃げ足も速い）

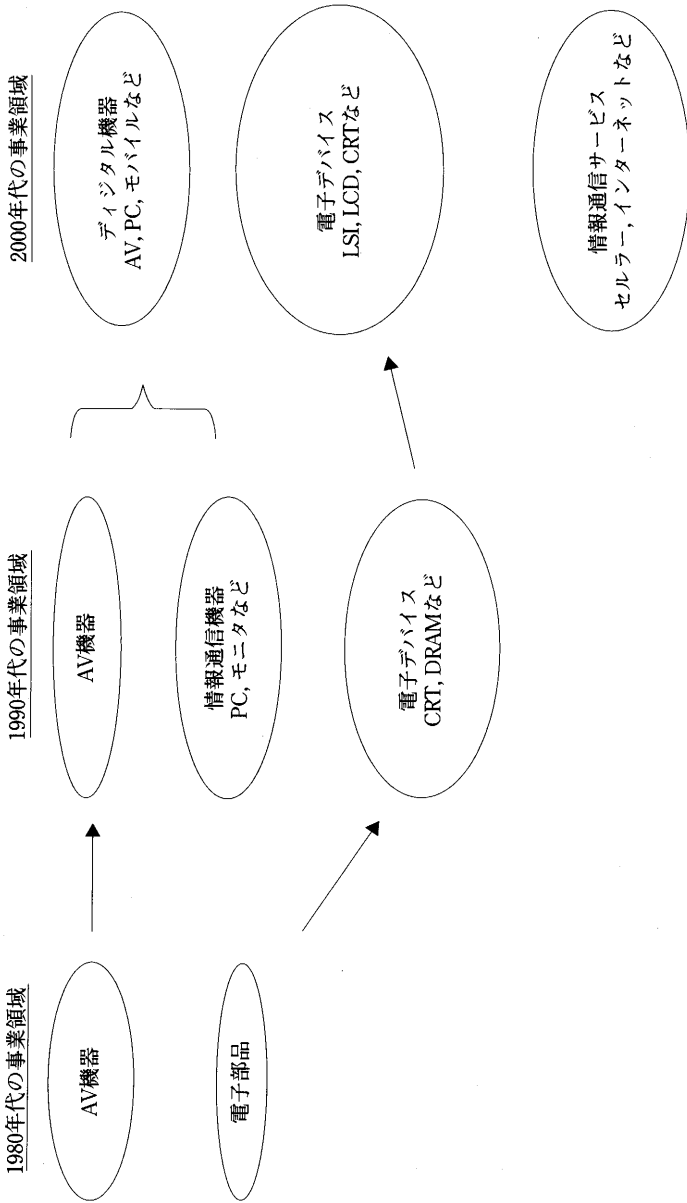
（出所） 野村総合研究所。

ることになるかどうかについては疑問が残る。事業構造としても依然としてアSEMBル型事業を多く残し，デバイス事業においても汎用性の強いDRAM，LCDなどが中心であり，また財閥経営におけるオーナーの発言力は従来よりは弱まるものの依然資本家として強い力を保持することなどが予想される。財閥企業にアメリカ型経営システムが定着するかどうかプラス要因とマイナス要因を表7のように整理したが，急激な改革は，むしろ大きな反動を生み，やがて韓国社会や文化の変化と調和しながら，新しい韓国財閥型の経営形態が模索されていくと考えられる。

第4節 21世紀に向けた財閥企業の電子事業構造展望

技術革新，グローバル競争環境，財閥改革政策などを背景に，21世紀に向けて，韓国財閥企業の電子事業領域は，図13のように変化すると予測される。DRAMからシステムLSIやLCDなど電子デバイス事業が大きく広がるとともに，セルラーやインターネットなど情報通信サービス事業が国内中心に成長領域となる。また，デジタル技術を核にAV，情報通信機器の融合化が進み，アSEMBル事業ではありながらも技術集約度を高めると想定される。

図13 韓国財閥企業の電子関連事業領域の変遷



(出所) 野村総合研究所。

情報通信機器分野では、PC やモニタ、CD-ROM など周辺機器、携帯電話など移動体通信機器、そしてデジタル家電などが中心となるが、成長性

表 8 主要韓国財閥企業の電子関連事業への注力度合い

	A V 機 器	機 情 器 通 信	能 動 部 品	な 受 と 動 部 品	サ 情 ー 報 ビ 通 ス 信	事業構造特性
三星グループ	◎ ↓ ◎	◎ ↓ ◎	◎ ↓ ◎	◎ ↓ ◎	△ ↓ ○	<ul style="list-style-type: none"> ・ 能動部品 (DRAM, LCD, CRT など) 核心部品での売上げ、収益性重視。 ・ AV, 情報通信機器はデジタル対応で以前より拡大するが、核心部品の日本依存は依然継続。 ・ 情報通信サービス事業では出遅れ、有力な事業基盤を確保できない。
LG グループ	◎ ↓ ◎	◎ ↓ ◎	◎ ↓ ○	○ ↓ △	○ ↓ ◎	<ul style="list-style-type: none"> ・ 半導体部門売却を、LCD や三星に先行しつつある情報通信サービス事業でカバーできるかどうか未知。 ・ AV, 情報通信機器事業は、三星と同様のポジション維持可能。
現代グループ		○ ↓ ○	○ ↓ ◎			<ul style="list-style-type: none"> ・ LG の半導体部門買収で、ほぼ DRAM 専業メーカーとなり、三星とともに世界トップランクの DRAM メーカー化。DRAM 以外への展開力は依然として未知。
大宇グループ	○ ↓ ×	○ ↓ ×	△ ↓ ×	△ ↓ ×		<ul style="list-style-type: none"> ・ 電子関連部門の売却が予想されるが、元来技術レベルが低く低価格品主体で売却先、事業継続は未知。
SK グループ					◎ ↓ ◎	<ul style="list-style-type: none"> ・ セルラー中心からインターネット事業まで情報通信サービス事業に特化して事業拡大。 ・ 国内市場中心で、海外企業との提携などに関しては未知。

(注) 上段：現状，下段：5年後。

◎ 注力度かなり高い。○ 注力度やや高い。△ 注力度低い。× 撤退。

(出所) 野村総合研究所。

が高く、激しい競争を勝ち抜くためには新しいビジネスモデルが必要である。もちろんこれらの機器に搭載される核心部品の多くは日本企業に握られ、韓国企業自体が内製できる部品の競争力は依然日本企業を上回ることは難しいが、この分野の事業を効率的な部品調達と組立生産、流通システムをもつ SCM（サプライチェーンマネジメント）で展開することと割り切れば、韓国企業の競争力はグローバル市場で十分強固なものとなる可能性がある。

ソフトサービス分野に関しては、(1)コンピュータ・ネットワークに関する SI やソフト開発事業と、(2)電気通信サービス（インフラと付加価値事業）から成り立ち、財閥企業は従来(1)を中心に事業拡大を図ってきた。しかし、技術面でも優位性をもてないし、国内市場が相手となるため、今後成長性は高いものの事業規模は自ずと限られたものになる。また(2)に関しては、移動体通信市場の拡大、インターネットの普及、デジタル放送の本格化、などでますます注目を浴びる分野である。韓国国内に限れば、これらの分野での財閥企業の優位性は依然発揮されることになり、その成長性は同様に高いものと想定される。しかし、やはり市場が国内に限定されることを考慮すると（少なくとも今後10年では海外市場を確保できる可能性は少ない）、事業規模はグローバル相手の機器・部品事業に比較すると限界がある。

電子デバイス分野は、半導体とディスプレイ分野が中心となり、今後とも韓国企業が注力する分野である。とくに設備投資が大きく、戦略投資のための意思決定力に左右される DRAM や大型 LCD パネルのようなデバイス事業は韓国企業の強みがいかんなく発揮できる分野である。ただし、設備メーカーを通じてのノウハウ移転が難しい各種の専用部品や汎用部品分野では、これまで同様の日本企業をターゲットとしたキャッチアップ努力が継続されるものの、日本企業を抜き、肩をならべることができる領域は限定されると考えられる。

〔注〕—————

(1) チップサイズは従来 DRAM 世代ごとに約 1.5 倍増加してきたが、最近では

このようなスピードでの大型化は急速に鈍ってきている。このことを指してチップシュリンクと呼んでいる。つまり微細加工技術が予想以上に発達し、したがって DRAM のチップサイズをそれほど大きくしなくても容量アップが可能となったが、このことは同サイズのウェーハからより多くのチップ収量が可能となることを意味しており、チップコストの大幅な低下につながっている。チップシュリンクは、米国マイクロン社のようにその技術開発成果を先行してとりいれ、従来のトレンドに依存しないチップサイズで量産を行った企業を一躍世界のトップ DRAM メーカーに押し上げるような業界構造変化をもたらすとともに、昨今の DRAM 不況の遠因ともなっている。