

韓国企業の競争力をどう見るべきか —サムスン電子、現代自動車を中心に—

百本 和弘 *Kazuhiro Momomoto*

(一財)国際貿易投資研究所 客員研究員

日本貿易振興機構 海外調査部 主査

要約

韓国企業は後発ながらも強力なリーダーシップなどをテコに、高い成長を遂げてきた。サムスン電子はトップがリスクを負った大胆な投資で、半導体メモリーや携帯電話で躍進を遂げた。現代自動車もトップ主導で海外拠点を一気に立ち上げてきた。その一方、この数年間、韓国企業は中国企業のキャッチアップなどを受けて、成長の鈍化を余儀なくされている。

日本企業にとっては、円高をはじめとした「六重苦」がある程度解消された結果、韓国企業との厳しい競争環境は緩和の方向に進んだ。しかし、トップダウンによる迅速で大胆な意思決定など、韓国企業の強みは依然、健在である。今後とも世界市場における韓国企業の動きに注目していく必要がある。

1. はじめに

近年、韓国企業の競争力に対する日本での評価が揺れている。それを象徴するのが主要週刊経済誌の韓国企業特集の基調変化である。2010年は韓国礼賛が相次ぎ、「韓国企業に学

べ」がブームとさえいえる状況であった。各誌の特集タイトルをみると、日経ビジネス「韓国 4 強 躍進の秘密」(2010年1月25日)、週刊ダイヤモンド「ソニー・パナソニック VS サムスン」(2010年2月27日)、週刊エコノミスト「最強!韓国」(2010

年4月13日)、週刊東洋経済「知られざる韓国の実力」(2010年7月31日)など、韓国企業を賞賛する内容が相次いだ。韓国企業の国際競争力向上の理由を、ウォン安など有利な事業環境に起因する価格競争力にのみ求めるのではなく、韓国企業の経営の質の高さにも求めるべきとの見方が強かった。

ところが、2013年後半頃からは、これまでと対照的に韓国企業の競争力に懐疑的な特集記事が目につく。たとえば、週刊ダイヤモンド「サムスン 日本を追いつめた『二番手商法』の限界」(2013年11月16日)、週刊東洋経済「サムスンの重大局面」(2014年6月14日)、週刊ダイヤモンド「韓国3大企業失速」(2014年8月30日)、同「韓国の限界」(2015年10月20日)、週刊エコノミスト「韓国の騒動」(2016年10月11日)、週刊東洋経済「サムスン 非常事態」(2016年11月19日)などがそれに該当する。

日本のメディアの論調変化は、主として、韓国企業の成長の勢いがストップしたことに起因する。ちなみに、韓国の上場企業全体の売上高対前年増減率は、2011年15.9%増、2012

年7.6%増、2013年1.8%増と徐々に低下し、2014年は0.4%減、2015年は3.0%減と2年連続で減少している(対象は金融業を除く12月決算上場企業。韓国取引所・韓国上場会社協議会の発表による)。さらに、一時期、「六重苦」ともいわれた円高、高い電気料金、高い法人税率など、事業環境の面で負っていた日本の製造業のハンディキャップ(その多くが韓国企業に対するハンディキャップに当てはまる)がある程度緩和したことも、その背景になっている。

ところで、一言で「韓国企業」と言っても千差万別であるが、特に注目すべきなのがサムスン電子と現代自動車の2社であろう。韓国では両社を「ビッグ2」と呼び、大企業の中でも突出した存在になっている。たとえば、公的企業を除く上場企業の2015年の連結営業利益額をみると、サムスン電子が26兆4,134億ウォン(約2兆8,262億円。IMF発表による2015年平均レートでの1ウォン=0.107円で換算)で第1位、現代自動車が6兆3,579億ウォン(約6,803億円)で第2位となっている。また、世界の企業ランキングとしてよく用

いられる「Fortune Global 500」（世界の売上高上位 500 社、2016 年）をみても、世界の上位 500 社に 15 社の韓国企業が入っているものの、そのうちで上位 100 位に入っているのはサムスン電子（13 位）と現代自動車（84 位）の 2 社のみである。

そこで以下では両社を取り上げ、韓国企業の競争力について考えることとする。

2. サムスン電子の発展経緯と現状

（1）発展の経緯

1969 年に設立されたサムスン電子は当初、NEC、三洋電機と合弁会社を設立して、エレクトロニクス関連の技術を獲得、最初に生産した白黒テレビをはじめ、冷蔵庫、電子レンジなどと生産品目を拡大し、総合家電メーカーに成長してきた。

今日の発展につながる大きな転機になったのが半導体事業への参入であった。社内ではリスクの大きさから反対論が多かったが、サムスン・グループ創業者の李秉喆（イ・ビョンチョル）会長が参入の決断を下した。1977 年に韓国半導体を買収、

1980 年には通信事業の韓国電子通信を買収し、1982 年にこれら 2 つを統合し、サムスン半導体通信を設立、1988 年にサムスン電子がこれを吸収合併した。

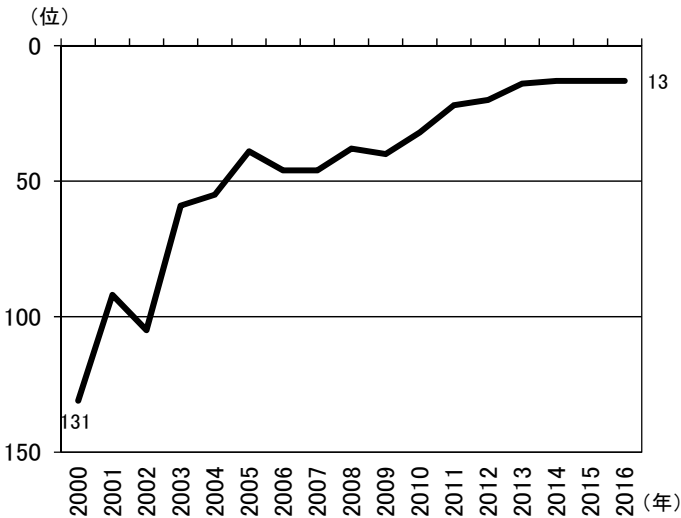
1990 年代は、1993 年の「サムスン新経営宣言」と、1997～98 年のアジア通貨・経済危機が経営の大きな転換点になった。新経営宣言は、サムスン・グループの創業二世・李健熙（イ・ゴンヒ）会長が「妻と子供以外はすべて変えよう」をスローガンに社内に変革を求めたものである。李会長は米国の量販店で自社製品が目につきにくい場所に陳列されているのを目の当たりにして愕然とした。他社の製品を分解してみると、他社製品が自社よりも性能が優れており、部品点数も少なかった。そこで、李会長は、このままでは成長どころか世界市場で競争に敗れると危機感を抱き、量を目標とした経営に決別し、質を重視した経営に転換しなければならないと強調した。それ以降、現在に至るまで、同社は品質を常に重要視してきた。ついで、アジア通貨・経済危機の際には、韓国多くの大企業同様、サムスン電子も業績悪化

に見舞われた。そのため、国内外の従業員を3割削減し、半導体や携帯電話など競争力が発揮できる事業に経営資源を集中した。

こうしたプロセスを経て、2000年代に入ると、同社はグローバル企業として大きく飛躍した。「Fortune Global 500」におけるサムスン電子の順位は2000年131位から2014年13位へ大きく上昇している（2015～16年も13位。図1参照）。さらに、電機・電子機器部門での順位をみると、1995年は17位と、中堅エレクトロニクス・メーカーに過ぎなかったが、

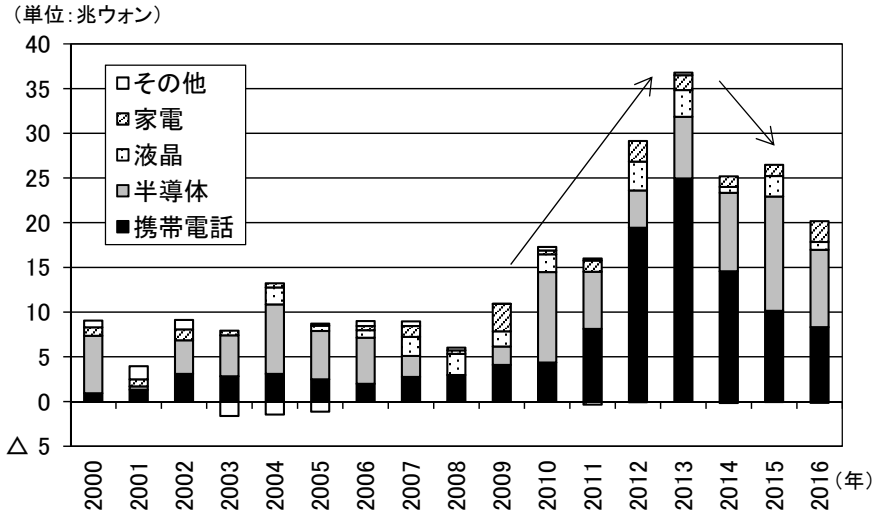
2000年に11位、2005年に4位と順位は急上昇し、2010年以降は毎年1位を記録している。同社の飛躍には携帯電話事業が大きく貢献した。従来、同社は半導体への依存度が高かったが、半導体は需要や価格の変動が大きく、半導体だけに依存する経営は安定性を欠く。そこで注力したのが携帯電話など非半導体事業の育成である。事業別営業利益の推移をみると、2009年ごろまでは半導体事業が収益の柱になっており、半導体事業の利益が圧迫されると全社利益も落ち込む構造だった（図2参照）。

図1 Fortune Global 500におけるサムスン電子の順位



資料:フォーチュン

図2 サムスン電子のセグメント別営業利益の推移



注1：2016年は第1四半期から第3四半期までの合計。なお、2017年1月6日発表の決算速報によると、2016年通年の全社営業利益(暫定値)は29兆2,200億ウォン。
 注2：セグメント名は同社の部門名ではなく、主要製品名で表示している。
 注3：「液晶」は2003年まで「半導体」に含まれる。「その他」は2006年まで連結調整を含む。年によってセグメント区分に若干の変更がある。
 資料：同社連結財務諸表等より筆者作成

ところが、2010年代に入ると、営業利益が急増した局面では、携帯電話が半導体に代わって全社を牽引し、過去最高益を記録した2013年は営業利益の7割弱を携帯電話が稼ぎ出すまでに至った。ただし、2014年からは携帯電話の営業利益が減少し、それに引きずられ全社営業利益も落ち込んでいる。その一方で、半導体事業は2014年以降も営業利益が増加し、かつての収益構造に逆戻りし

た格好になっている。

なお、同社の事業構造で特質すべきな点が、半導体メモリー、携帯電話、液晶パネルといった主要製品がいずれも世界シェア1位、2位を確保していることである。その結果、量産効果を通じて、各業界内で最大利益を計上できるポジションになっている。まさに「選択と集中」戦略が成功を収めているものと評価できる。

(2) サムスン電子の半導体・携帯電話事業の成功要因

半導体と携帯電話でサムスン電子が成長できた要因は何であろうか。

半導体事業ではサムスン電子は参入後、先行企業を急速にキャッチアップした。1980年代まで日本企業が世界を席捲していた DRAM 分野では、サムスン電子が1992年に世界シェアトップを達成、その後もその地位を維持している。さらにフラッシュメモリー分野でも世界トップになった。シェアのみならず、1990年代半ば以降は製品開発（DRAMの集積度など）でも世界の最先端を行っている。

半導体事業の成功要因について、サムスン経済研究所の張成源は、①適時の先行投資、②大量生産体制の迅速な確立と開発、③生産費用削減を目的とした工程革新、④技術選択および製品の深化・多角化、⑤コーポレートガバナンスおよび組織、の5点を指摘した（張成源 [2005]）。このうち、特に重要なのが①である。張成源は「不景気の時でも果敢に投資を継続してきた」と述べているが、まさにこの点が日本企業との逆転、

格差拡大をもたらした。市況の変化が大きい半導体産業でリスクを負って大規模投資を適宜行ってきたサムスン電子と、これが不十分だった日本企業との格差である。その結果、同社の半導体事業は現在に至るまで世界の半導体メモリー市場で磐石な地位を保ってきた。

他方、携帯電話は1994年に生産開始と、半導体同様に後発参入であった。事業化初期段階での大きな出来事が1995年に行った「火あぶり式」である。これは、李健熙会長が自社の携帯電話の品質不良の多さに激怒し、2,000人の社員の前で15万台の携帯電話を焼却させたもので、これを機に品質に対する社員の意識が格段に高まったとされる。

携帯電話事業でサムスン電子が足掛かりを築けたのは、韓国政府が米国のクアルコムからのライセンス供与で開発した CDMA 方式が世界標準に発展したことが大きい（御手洗久巳 [2012]）。サムスン電子は韓国政府のプロジェクトに参加しており、CDMA 方式で技術を蓄積できたことで、GSM 方式で圧倒的地位を築いていたノキアを追い上げることがで

きた。その上で、サムスン電子が経営資源を集中したのがデザイン・ブランド力である。同社は、製品デザインが先行企業に対する差別化を確立できるポイントになるとみた。そこで、デザイナー人材層を分厚くし、デザイン部門の権限を強化し、「デザインありき」の製品開発を進めた。その成果が「Anycall」の成功であった。先進国市場のみならず新興国市場でもこの戦略が貫徹され、高所得者層、若年層、女性を顧客ターゲットとし、品質へのこだわり、「高級」「最先端」のイメージの刷り込みを進め、大量のプロモーションを行った。また、開発期間短縮化を通じ速い製品サイクルで新モデルを次々に投入していった。その結果、2000年代半ばにはノキア、モトローラに次ぐ世界第3位メーカーに躍進した。

2000年代後半以降、市場のスマートフォン化が進化した。この過程で脱落したノキアとは対照的に、サムスン電子は2010年に「Galaxy」を発表し、世界最大の携帯電話メーカーに飛躍した。同社の「Galaxy」投入は、アップルの「iPhone」に3年遅れの後発だったが、「Anycall」の時と同様、

圧倒的な広告宣伝費を用い、短い製品サイクルで高価格帯から廉価モデルまで次々に新モデルを投入、2012年にはアップルを抜き、世界トップのスマートフォン企業になった。サムスン電子の別の強みは、自社内に関連事業を抱えていたため垂直統合が可能だったことである。半導体、パネルといったコア部品を社内で生産しており、自社部品、他社部品を臨機応変に採用できる点が、外部企業のみならず部品調達を依存する主要競合他社に対して優位に働いた。

(3) 成長の鈍化とその原因

ところで、サムスン電子の2つの主力事業のうち、半導体は業績が好調で、営業利益が2015年、2016年に2年連続で過去最高を更新した反面、携帯電話は従来の成長基調にブレーキが掛かっている。

同社の携帯電話事業の異変は2014年春頃から顕在化してきた。世界最大市場の中国でシェアトップだったサムスン電子は急速なシェア低下に見舞われた。代わってシェアトップに立ったのが2010年創業の小米（シャオミ）で、韓国では「小米

ショック」とも呼ばれた。小米は工場を持たず、デザイン力や性能の高い携帯電話を安い価格で市場に投入し、若年層を中心に高い評価を得た。製品を安く投入できた理由は、モデル数を抑さえ1モデル当たりの生産量を増やした、販売をオンラインに集中して流通コストや販促比を削減した、製品よりサービスで利益を稼ぐビジネスモデルを志向した、などであった。創業間もない新興企業がサムスン電子顔負けの高性能携帯電話を低廉な価格で投入してシェアを奪っていったことは、サムスン電子にとって衝撃であった。携帯電話がコモディティー化した一方で、サムスン電子はアップルのような圧倒的なブランド力を構築できていなかったため、他社への顧客流出を招く結果となった。

さらに、サムスン電子が2016年8月に発売開始した「Galaxy Note7」は世界各地で発火事故が相次いだ。同社では当初、二次電池の問題と発表し、二次電池の交換を進めたが、その後も発火事故が続いた。結局、10月に同モデルの製造・販売を中止した。過去20年以上、高品質を標榜し

てきた同社にとって、ブランド価値毀損の影響は無視できないであろう。

(4) 将来戦略

前述のようにサムスン電子の2本柱のうち、半導体事業は現在、業績は好調である。それでも将来は必ずしも楽観視できない。世界最大の半導体市場である中国が、国産化を推進すべく半導体メモリーの生産能力拡大、技術力向上を国家戦略として推し進めているからである。仮にこの政策が奏功すれば、サムスン電子への影響は避けがたいであろう。このような中、同社はどのような打開策を描いているのであろうか。

サムスン電子を核とするサムスン・グループでは、グループ経営を担ってきた創業二世の李健熙同社会長が2014年5月に病に倒れ、代わって、三世の李在鎔(イ・ジェヨン) 同社副会長が事実上、グループ経営を担っている。これにより大きく変わったのが事業育成のスタイルである。従来、サムスン・グループは「純血主義」といわれるほど内部での技術開発にこだわった。先行企業の技術者をスカウトすることはあっても、

企業そのものの買収には慎重であった。しかし、李在鎔時代になると、豊富な保有資金を投入し、IoT（インターネット・オブ・シングス）関連など、先端技術を保有する外国企業を積極的に買収する戦略に舵を切った。2014 年後半から 2015 年にかけては、IoT プラットフォーム開発の米国・スマートシングス買収（2014 年 8 月）、モバイルクラウドサービスのカナダ・プリンターオン買収（同年 9 月）、モバイル決済の米国・ルーペイ買収（2015 年 2 月）などが行われた。2016 年に入ると企業買収が加速し、クラウドサービスの米国・ジョイアント買収（6 月）、デジタル広告スタートアップのカナダ・アドギア買収（6 月）、高級キッチン家電の米国・デイコ買収（8 月）、人工知能プラットフォーム開発の米国・ビブ・ラブス買収（9 月）、電装部品大手の米国・ハーマン買収（11 月）、RCS（リッチ・コミュニケーション・サービス）技術のカナダ・ニューネットカナダ買収（11 月）などの決定を矢継ぎ早に行っている。特に、ハーマン買収の決定は韓国企業として過去最大の 80 億ドルを投じる大型

案件である。こうした企業買収は、既存事業が中国企業のキャッチアップを受ける中で、新たな成長事業の確保を急ぐ狙いである。

なお、サムスン・グループ全体としては、コア事業の領域をエレクトロニクス・金融・バイオに集中し、それらと関連性の低い事業は他グループへの売却を進めている。コア事業の中で新たに期待しているのがバイオである。その中心となるのが、サムスン電子などグループ 3 社を中心に 2011 年に設立したバイオ医薬品受託生産のサムスンバイオリジクスである。同社では、現在建設中の新工場が 2018 年に操業を開始すれば、この分野で世界最大になる見込みとしている。

3. 現代自動車の発展経緯と現状

（1）発展の経緯

現代自動車はサムスン電子より 2 年早い 1967 年に設立された。三菱自動車の技術協力を得て、1975 年に韓国初の国産車「ポニー」を発売した。1980 年代半ばには北米での販売を本格化、1989 年にカナダに現地工場

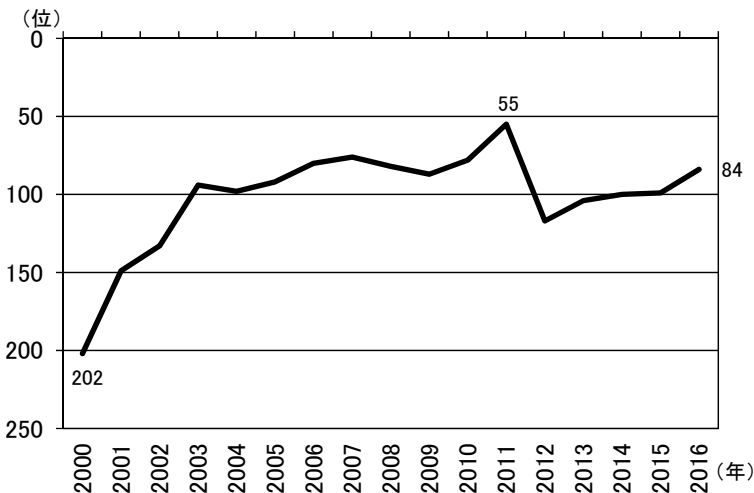
を設立したが、品質問題が生じたため、短期間で撤退を余儀なくされた。現代自動車は再び海外戦略を積極化させたのは北米事業の失敗からしばらく経過した2000年前後からで、サムスン電子同様、2000年代に入ってから成長が著しい。「Fortune Global 500」における現代自動車の順位は2000年202位から2011年に55位に大きく上昇した（図3参照）。自動車・同部部門における順位も1995年20位から、2000年14位、2005年12位、2010年8位と着実に上昇した（2016年は11位）。

現代自動車のグローバル生産台数

は、2001年160万台から2015年に495万台と、14年間で3.1倍に拡大した（図4参照。海外生産の定義は同図の注を参照）。特に海外生産の拡大が顕著で、この間の生産台数増の90%は海外生産拡大によるものである。

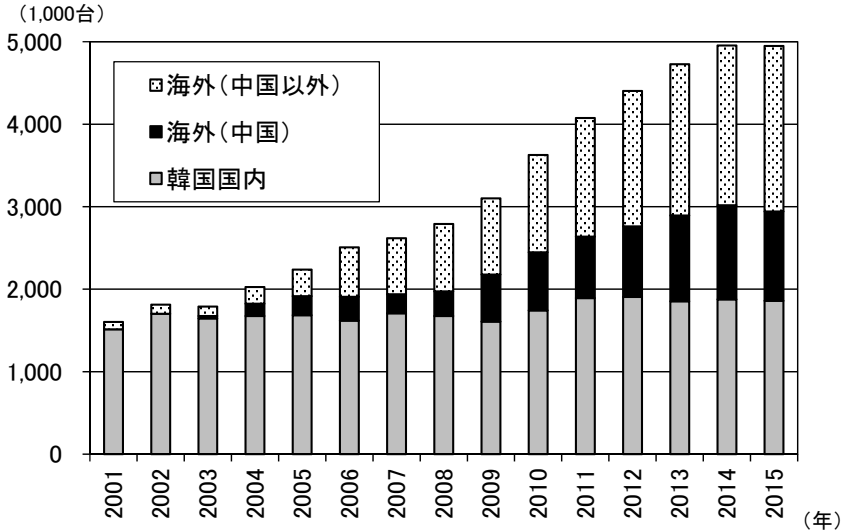
同社の海外生産拠点はインド、中国、米国、トルコ、チェコ、ロシア、ブラジルの7カ国と、少数に絞られている。国ごとにやみくもに現地生産をするのではなく、北米、欧州といった地域単位を念頭に置いた「選択と集中」の拠点展開を行っている。同時に、数万台規模の生産から徐々

図3 Fortune Global 500における現代自動車の順位



資料:フォーチュン

図4 現代自動車のグローバル生産台数の推移



注: 「海外」は、生産現地法人への出資比率 50%以上、または、経営に参加している場合の生産台数を示す。KD 輸出統計に反映されている分は「海外」から除く。

資料: 韓国自動車産業協会

に規模を大きくする「小さく産んで大きく育てる」方式ではなく、初めから 10~30 万台規模の大型工場を設立し、一気に市場を席卷する方式を取っている。この方法はリスクこそ高いが、うまくいけば拡大のスピードは速い。

(2) 現代自動車の成功要因(中国事業の事例)

現代自動車の海外拠点の中で特に拡大著しいのが中国である。2001 年

から 2015 年にかけて現代自動車の海外生産台数は 300 万台増加しているが、増加分の 36.1%を中国が占めており、インド(18.5%)、米国(12.8%)などを大きく上回っている。そこで、以下では現代自動車の中国事業について、参入当時の成功要因と最近の状況についてみる。

現代自動車の中国乗用車事業は北京現代汽車を軸としている。北京現代は、北京汽車工業控股との 6 カ月間という短期間の交渉を経て、2002

年に両社折半出資で設立された合弁会社で、同年に生産開始した。主要外資メーカーの中国乗用車事業としてほぼ最後発での参入であったにもかかわらず、事業は順調に立ち上がった。2003年に5万台だった販売台数は2014年に100万台を突破した。

後発の北京現代が短期間で上位メーカーの仲間入りする成功を収めた理由は何であろうか。どの顧客に焦点を合わせるかという「ターゲット戦略」や価格・製品など「マーケティング・ミックス」で整理すると、次のとおりである。

ターゲット戦略については、当時、オリンピック開催を控え代替需要が見込まれた北京市のタクシー需要を取り込んだことと共に、価格に敏感な「準富裕層」に狙いを定めたことが成功につながった。当時の中国の乗用車市場は車体価格10万元以上の外資系メーカーの市場と、数万元からラインアップのある中国・地場系メーカーの市場に二分されていた。北京現代は両者の間をターゲットにした。

マーケティング・ミックスの面では、洗練されたスタイルで、高品質・

低価格のモデルを投入したことが成功につながった。旗艦モデルの小型車「エラントラ」の価格は同クラスの外資系メーカー車に比べ15～20%安かった。また、当時、先行する欧州系メーカーがコスト削減のために古いモデルを投入しがちだったのに対し、北京現代は最新モデルを投入した。さらに、広告宣伝も大量、かつスピーディーに行った。

当時の状況について、現代自動車では「旧型モデル中心だった中国自動車市場に当時の現代自動車の新型モデルを投入し、市場を先導し、北京現代の第2、第3工場の迅速な立ち上げを通じ、需要を適時に吸収できた」と総括している（同社2013年12月26日発表）。特に、注目されるのは早い段階から生産規模を一気に拡大し、「規模の経済」を享受できたことである。販売が不調だと工場稼働率低下による大きな損害を招きかねないが、それよりも供給能力の制約による販売機会喪失を懸念した。大規模投資があつてこそ、「規模の経済」を通じた価格競争力と収益の両立が実現できた。その後、北京現代は2016年10月に河北省滄州市に新

工場を竣工、生産能力は 30 万台増の 151 万台となった。さらに、2017 年に重慶市の新工場（生産能力 30 万台）が完成すれば、北京現代の生産能力は現代自動車の韓国国内の生産能力（178 万台）を上回るようになる。スピーディーで大胆な中国戦略は、トップがリスクを負ってでも大胆な意思決定を行う同社の経営スタイルがあって初めて可能であった。

（3）成長の鈍化とその原因

ところが、急成長を続けてきた北京現代は 2015 年春以降、急ブレーキが掛かっている。その結果、現代自動車全体としても生産台数は頭打ちとなっている。

北京現代の伸び悩みは、中国の乗用車市場において中国・地場メーカー主導による多目的スポーツ車（SUV）のシェアが急上昇したことに起因している。乗用車市場に占める SUV のシェアは 2010 年には約 10%に過ぎなかったが、2015 年には 30%弱に急上昇した。SUV の人気は、大型車を好む中国人消費者の価値観、地場メーカーによる低廉でデザイン・性能の優れたモデルの投入、郊

外での道路整備の遅れなどによるものである。特に、地場メーカーによる低価格攻勢が顧客をひきつけた。その一方、北京現代はセダンに注力し、魅力ある SUV を比較的 low 価格で市場に投入する体制に遅れを取ってしまった。

（4）将来戦略

現在、現代自動車グループ（傘下の起亜自動車を含む）として注力しているのが、世界市場で特に高い成長が見込まれるエコカーと高級車である。現代自動車は 2014 年に「2020.22.2 プロジェクト」を発表した。これは、「世界のエコカー市場は年率 20%水準で増加し、2020 年には 640 万台規模になる」とした上で、起亜自動車を含め、2020 年までに 22 車種のエコカーを投入し、世界のエコカー市場でシェア 2 位を目指すものであった（その後、車種数を 28 車種に上昇修正している）。ついで、同社は 2020 年までに完全自動運転車を商用化する計画を掲げている。さらに、世界の高級車市場の高成長を見込み、2015 年 11 月に「現代」「起亜」に続く第 3 ブランドとして高級

車ブランド「ジェネシス」を立ち上げ、2020年までに6車種を投入することを発表した。これらは、費用対効果を梃子に伸びてきたこれまでの大衆車イメージと一線を画す狙いが込められている。

ただし、現代自動車グループはエコカーでは後発メーカーで、生産実績は多くない。サムスン電子とは異なり、依然、世界の先行メーカーをキャッチアップする立場にある。また、R&D支出の規模も必ずしも十分ではない。欧州委員会発表の「The 2016 EU Industrial R&D Investment Scoreboard」によると、2015年の世界の自動車・同部品各社のR&D支出額はフォルクスワーゲン（VW）、トヨタ、GM、ダイムラー、フォード、ホンダの順で、現代自動車は16位、トップのVWの1/9強と、上位メーカーの後塵を拝している。他方、ブランド戦略についても、一般論として、新ブランド成功のカギを握る「高級イメージ」のユーザーへの定着は決して容易でなく、また、短期間で実現できるものでもない。同グループの新しい成長戦略が結実し、中国企業のキャッチアップを振り切れる

か、予断を許さない側面もあろう。

4. まとめ

以上でみたように韓国を代表するサムスン電子、現代自動車は、ここへきて成長スピードが減速している。また、円高、高い電力料金、高い法人税など、かつての日本の製造業を取り巻く厳しい事業環境はある程度緩和した。しかし、韓国企業が著しい成長を遂げてきたのは、ウォン安をはじめとした恵まれた事業環境の結果のみではない。より重要なのは、トップダウンによる迅速で大胆な意思決定、選択と集中、コストパフォーマンスの高さといった韓国企業の経営力であり、これらは昨今の事業環境の変化と関係なく、現在でも健在である。特に、トップダウンによる迅速で大胆な意思決定を巡っては、公的企業を除く韓国の大企業がほぼ例外なく所有と経営が分離していない「財閥（チェボル）」に属し、そうした構造の中でトップダウンの意思決定が実現できていること、さらに、それがあって初めて大きなリスクを伴う決断が可能になることが核心で

ある。また、韓国の大企業・ホワイトカラーでは、実態として定年までの雇用は必ずしも保証されておらず、業績がトップの期待水準に達しないと、退職を余儀なくされることも珍しくない。従って、社員は強い危機感の下、常に必死になって業務を遂行している。こうした社員たちの危機意識、必死さが、企業的意思決定の着実な実行を下支えしている。以上のような韓国企業の強みは、日本企業にとって依然として脅威であり、今後も韓国企業の動向を注視していくべきである。

他方、韓国企業にとって特に脅威なのが中国企業のキャッチアップである。韓中企業は主力事業領域や「規模の経済」志向など、強みが似ている側面もあるだけに、製品がコモディティー化し、中国企業が技術的にキャッチアップしてくると、韓国企

業は日本企業にも増してその影響を受けやすい。中国企業のキャッチアップをいかにかわしていくか、自社が従来のフォロワーからイノベーションを軸にしたフロント・ランナーにいかにして脱却していくかが課題である。

参考文献

- 張成源 [2005] 「キャッチアップ型からファーストムーバーへ」(日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編『サムスンの研究 卓越した競争力の根源を探る』) 日経 BP。
- 御手洗久巳 [2012] 「スマホ市場でアップルを抜きついに携帯シェア世界一に」(洋泉社 MOOK『徹底解析!!サムスン成功の秘密』) 洋泉社。
- 百本和弘 [2016] 「企業は成長戦略を模索」(『ジェトロセンサー 2016年10月号』) ジェトロ。