



成長の減速に直面する韓国経済・産業界

ITIメガFTA研究会報告書

国際貿易投資研究所 客員研究員 百本和弘

2017年3月

一般財団法人 **国際貿易投資研究所(ITI)**

INSTITUTE FOR INTERNATIONAL TRADE AND INVESTMENT

目次

序論.....	1
第1節 韓国経済のリスクと成長の制約.....	1
はじめに.....	1
1. 韓国経済のリスク.....	2
2. 経済成長の制約.....	6
おわりに.....	10
第2節 韓国企業の競争力をどう見るべきかーサムスン電子、現代自動車を中心にー.....	11
はじめに.....	11
1. サムスン電子の発展経緯と現状.....	13
2. 現代自動車の発展経緯と現状.....	18
おわりに.....	22
参考文献.....	22

成長の減速に直面する韓国経済・産業界 ～ITI メガ FTA 研究会報告書～

百本 和弘 kazuhiko 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 (ジェトロ) 海外調査部 主査

序論

韓国経済・産業界は現在、岐路に立っている。かつては長期にわたり高い経済成長が続いたが、近年の GDP 成長率は 2～3% 台の低成長にとどまっている。韓国経済の高度成長の象徴であったサムスン電子、現代自動車など大企業も、足元では成長のスピードが急速に鈍化している。そのため、韓国では経済面での閉塞感が強まっている印象を否認しない。このような韓国経済・産業界の成長鈍化をどのように考えればよいのであろうか。

以上の問題意識の下、本稿では「第 1 節 韓国経済のリスクと成長の制約」「第 2 節 韓国企業の競争力をどう見るべきか」の 2 つのテーマについて論じる。第 1 節では、韓国経済の成長力低下の理由とともに、内外のリスクを論じ、今後を展望する。第 2 節では、特にサムスン電子、現代自動車に関して、成長基調が変調した理由と今後の戦略方向について見ていく。2 つの節のいずれも「中国要因」が深く関連している。

なお、2 つの節の内容はもともと別々の機会に執筆したものであるが、今回、合わせて掲載するに当たり、統計データを最新値に更新するなど、従前の内容に若干の修正を加えている。

第 1 節 韓国経済のリスクと成長の制約

はじめに

近年、韓国経済の勢いが鈍化している。実質 GDP 成長率は、2010 年はリーマン・ショックの反動で 6.5% と高い成長率を記録したものの、2011 年以降は 2～3% 台にとどまって

いる。1960年代から80年代までの長期にわたり「漢江（ハンガン）の奇跡」と呼ばれる年率10%近い驚異的な高度経済成長を記録し、その後も1990年代は同6.9%（アジア通貨・経済危機前までの1990～96年で同8.3%）、2000年代は同4.4%（リーマン・ショック前までの2000～07年で同4.9%）を記録していただけに、減速感が強く感じられている。

それと同時に、経済に短中期的に悪影響を及ぼす対外・対内リスクや、長期的な経済成長を押し下げる「成長の制約」が意識されるようになってきた。本節ではこれらの要因について整理していきたい。

1. 韓国経済のリスク

(1) 対外リスク

1) 輸出不振

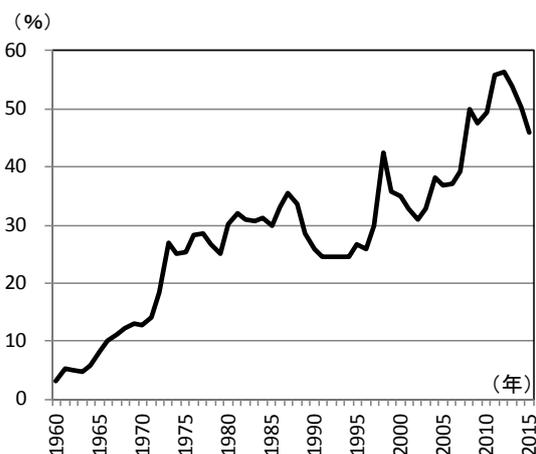
対外リスクのうち、まず挙げられるのが輸出不振のリスクである。韓国は輸出をテコに高い経済成長を達成してきた。財・サービス輸出のGDP比は上昇を続け、最も高かった2012年には56.3%、2015年でも45.9%に達している（図1）。韓国の財・サービス輸出のGDP比が、日本（17.9%、2015年、以下同様）や米国（12.6%）、OECD諸国平均（28.4%）を大きく上回っていることから見ても、輸出の好不調が韓国経済に大きな影響を与えることは容易に想像できよう。次に、通関統計に基づき、輸出先別構成比をみると、かつては対米依存度が高く、輸出全体に占める対米輸出の割合はピーク時の1986年に40%を記録したが、その後は低下が続いている（図2）。それと対照的に、1992年の中韓交樹立以降、対中輸出の割合が上昇し、近年は25～26%と、輸出全体の4分の1が対中輸出になっている。香港向け輸出を含めるとその比率はさらに高まる。以上のように韓国の輸出は対中依存度が高い点が特徴である。

このような中、中国をはじめとする世界経済の減速などにより、韓国の輸出総額は2015年1月から2016年10月まで、2016年8月を除き、前年割れが続いた（ちなみに、2016年11月以降、輸出額は前年同月比増になっているが、これはそれまでの輸出不振の反動と、半導体、石油製品など主力品目の単価回復によるものにすぎず、本格的な輸出の回復とは言いがたい）。2年半強もの長期間にわたる輸出の減少は、アジア通貨・経済危機、リーマン・ショックの際にも見られなかった現象であり、それだけ深刻であった。

韓国経済は輸出主導型であるだけに、輸出の不振に対し脆弱である。中国をはじめとす

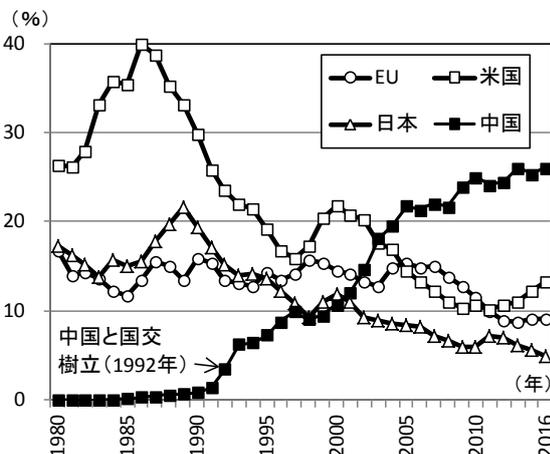
る世界経済の動向が韓国経済にとって最大のリスクといえる。

図1 韓国の財・サービス輸出のGDP比の推移



資料:世界銀行“World Development Indicators”

図2 韓国の輸出先別構成比の推移



資料:韓国貿易協会データベース

2) 為替動向

輸出に関連して次に挙げられるのが為替リスクである。韓国はアジア通貨・経済危機、リーマン・ショックの際に急激なウォン安に見舞われた。このうち、直近のリーマン・ショックの際には、資本収支における短期対外債務の比率が高まっていたことから、相次ぐ償還時期の到来や欧米金融機関の資金引き上げにより、ウォン相場が急落した。その一方で、世界経済が混乱したため、ウォン安による輸出拡大効果はすぐには現れず、ウォン安のデメリットのみが顕在化した。ウォンが安全資産とみなされていない状況は現在でも変わりなく、世界の金融市場が不安定化すると、大量の資金流出が起こり、ウォンが急落するリスクが依然として残されている。

他方、かつて恒常的な赤字が続いた韓国の経常収支は1998年以降、黒字基調が定着しており、特に、2012年以降、黒字額が著しく増加した。そのため、世界経済・金融市場が安定基調にある時期は、ウォン高圧力が掛かりやすい構造にある。実際にウォン高が進めば、経済のけん引役の輸出に悪影響が及ぶリスクがある。

なお、為替については対ドルレートもさることながら、輸出品目の競合度が高い日本円、中国人民元との為替レートの動向もまた重要である。

3) 北朝鮮情勢

地政学的なリスクとして、北朝鮮の軍事的脅威が挙げられる。金正恩（キム・ジョンウン）労働党委員長が率いる北朝鮮は、軍事的挑発を繰り返している。例えば、2016年に入ってから国連決議に違反して1月に4回目の核実験を実施し、2月に事実上の長距離弾道ミサイルの発射を行った。これを受けて、日米韓は早速、独自制裁に動き、国連も対北朝鮮制裁を決議した。それにもかかわらず、8月に潜水艦発射弾道ミサイル（SLBM）を発射、9月には5回目の核実験を実施するなど、北朝鮮の挑発が続いている。

一方、北朝鮮経済は長年不振が続いており、外国との貿易、外国からの支援がなければ、立ち行かない状況が続いてきた。このような中、韓国は2010年3月の哨戒艦沈没事件を受け、同年5月以降、北朝鮮領内にある韓国企業の工業団地である開城（ケソン）工業団地事業を除き、北朝鮮との貿易を禁止する措置を実施してきた。さらに、2016年2月、前述の核実験や事実上の弾道ミサイル発射を受け、独自制裁として開城工業団地の操業中断を発表した。そのため、南北貿易は原則的に全面中断となった。

これら一連の措置により、韓国は北朝鮮に対するさらなる経済制裁の手段はほぼなくなった。そこで、北朝鮮の貿易の太宗を占める中国を通じて、北朝鮮に対する影響力を行使しようとした。近年の韓国の中国接近の大きな理由の1つがここにあった。しかし、実際には、核実験、ミサイル発射後に取られた中国の対北朝鮮経済措置は徹底しておらず、また、韓国の地上配備型ミサイル迎撃システム（THAAD）配備計画を契機に2016年に入って以降、中韓関係が悪化している。韓国政府は北朝鮮の挑発をコントロールできる有効な手段を持ち合わせていない。

(2) 対内リスク

前述のように、韓国は輸出依存度が高いために、韓国経済に影響を及ぼしうるリスクは主に対外リスクと考えられるが、その一方で、韓国国内のリスクとして特に以下の2点を指摘したい。

1) 家計負債増加

まず挙げられるのが家計負債の増加である。韓国銀行によると、2013年12月末に初めて1,000兆ウォン（1ウォン=約0.09円）を超えた家計負債は、その後も増加が続 き、2016年12月末には1,344兆ウォンに達している。国民1人当たり2,600万ウォン を超える水準である。

家計負債増加をもたらした大きな要因は住宅ローンの増加である。不動産市況は地域 によって差もあるが、総人口の2割が集中するソウル市の場合、住宅価格は長らく上昇 が続いた後、リーマン・ショックを契機に緩やかな下落に転じた（国民銀行発表のソウ ル市のアパート売買価格指数による）。しかし、その後の政府の不動産対策もあり、住 宅価格は2013年半ばに下げ止まり、2014年秋以降は上昇が続いてきた。その一方で、 金融緩和政策により金利が低下し、家計にとって住宅ローンを組みやすい環境になって いる。

その結果、住宅ローンが拡大し、家計負債が急増している。家計負債の前年同期比は 2014年第3四半期から上昇し、2015年第3四半期以降、2桁増が続いている。一方、 統計庁「家計動向調査」によると、世帯可処分所得（勤労世帯、2人以上）は2013年 以降、2%前後の緩やかな増加にとどまっている。つまり、家計負債の増加速度は世帯 可処分所得の増加速度を大幅に上回っているわけであるが、このような構造は持続不可 能である。また、統計庁・金融監督院・韓国銀行「家計金融・福祉調査」によると、負 債のある世帯の可処分所得に占める元利金返済額の比率は平均で33.4%（2016年）と なっており、所得が低いほどその比率が高くなっている。今後、米国の金利引き上げを 引き金に韓国国内の金利が本格的に上昇した場合や、住宅価格が大幅に下落した場合 には、低所得層から順に家計負債が不良債権化する恐れがあり、それが金融システムの健 全性に影響を与えるリスクも否定できない。

2) 企業の構造調整

韓国の主力産業のいくつかが世界的な供給過剰により構造調整圧力を受けている。最 も深刻なのが海運業、造船業であるが、それ以外にも鉄鋼、石油化学といった素材・装 置型の産業でもそうした傾向が見られる。

海運業については、リーマン・ショック以降の世界経済の成長率鈍化、さらに、経済 が成長しても貿易が伸び悩むスロー・トレード現象の顕在化により、世界の海運需要の

伸びが鈍化している。他方、それを上回る新造船が供給された結果、船腹量が過剰になり、運賃低下圧力が掛かる厳しい状況が続いた。このような事業環境変化への対応を誤った韓国最大手の韓進海運は 2016 年 8 月に自主再建を断念、2017 年 2 月にソウル中央地方裁判所から破産宣告を受けた。

造船業の不振はこの海運不況と密接に関連している。韓国の造船企業は中国経済の高成長に伴い拡大する新造船市場を取り込むべく、設備増強を行ってきた。しかし、リーマン・ショック以降、海運市況の悪化による新造船市場の低迷と中国造船業の受注シェア拡大を受け、事業環境が悪化してきた。そこで、新造船事業への依存度を低めるべく、海洋プラントの受注に注力した。しかし、この海洋プラント事業がかえって大幅な損失を生み、また、新造船受注環境も好転しないため、韓国の造船大手 3 社（現代重工業、サムスン重工業、大宇造船海洋）の業績は 2014 年、15 年と大幅に悪化した。特に、大宇造船海洋は粉飾決算が明るみに出るなど、一段と苦境にある。また、中堅の STX 造船はすでに 2016 年 5 月に法定管理申請に追い込まれている。

供給過剰に端を発したこれら産業の不振により、関連産業への不振の連鎖、雇用への悪影響が見られる。また、特に、政府系銀行では不良債権も積みあがっている。政府にとって、供給能力削減を軸にした構造調整が大きな課題になっている。これらの産業が韓国の基幹産業の一角を占めるだけに、状況がさらに大きく悪化した場合、韓国経済全体を揺るがす可能性も否定できない。

2. 経済成長の制約

(1) 中国企業の供給能力拡大・競争力向上

近年、韓国の輸出が不振に陥っているのは、世界経済の減速、世界の貿易規模の停滞によるものだけではない。中国企業に対する韓国企業の優位性が幅広い産業で低下していることもまた、大きな原因になっている。

過去をさかのぼると、韓国は 1970 年代に重化学工業化政策を本格化させた。それが奏功し、自動車、エレクトロニクス、鉄鋼、石油化学をはじめ、幅広い産業でグローバル競争力を獲得した。その過程では、先進国企業へのキャッチアップを目標とし、組立産業に注力し（生産に必要な技術、部材・装置は当初、海外に全面的に依存）、規模の経済性や意思決定の速さを軸に競争力を高めてきた。

しかし、2000年代に入り、中国の製造業が供給力を拡大し、国際競争力を高めてきた。さらに、リーマン・ショック以降、世界の供給過剰が顕在化し、韓国企業は中国企業のキャッチアップによる競争激化に直面するようになった。その一方で、エレクトロニクスがその典型であるが、韓国企業は分野によっては世界の最先端を占めるようになり、これ以上のキャッチアップが望めなくなっている。このように、従来のキャッチアップ戦略は行き詰まってきた。

中国企業との競合に関連して、たとえば、政府系シンクタンクの産業研究院（KIET）は2014年10月に韓国の主力9産業について対中競争力の短期的な見通しを発表している。それによると、韓国の優位が持続するのは自動車のみで、半導体、造船、石油化学、鉄鋼など、その他の産業は押しなべて中国企業との競争が激化するか、中国企業に対して劣位になる、としている。また、KIETが2016年6月に発表した別の報告書によると、自動車ですら5年後に競争優位を維持できるのは高級乗用車とコア部品に限られ、小型乗用車、一般汎用部品、電気自動車は中国企業との競争が激化するとみている。

かつては一国の産業は雁行形態型に発展していた。しかし、近年はこうした構造が崩れてきている。中韓企業間の競合は、従来型の重厚長大産業のみならず、先端分野でも見られるようになってきた。携帯電話では中国企業の躍進で韓国企業の販売シェアが低下しており、電気自動車でも中国企業の成長が顕著である。特に、中国企業は、量産効果追及によるコモディティ（汎用品）生産、大胆で速い意思決定など、韓国企業と共通の競争力の源泉を軸にしているため、なおさら脅威である。

(2) 産業構造の転換の遅れ

中国企業のキャッチアップにより中国企業との競争が幅広い産業で激化する一方、韓国の主力産業は過去20年間、変化があまり見られない。中国企業との競争を回避し、韓国経済を牽引するような新しい主力産業の芽は必ずしもはっきりしない。これが今後の韓国経済の成長を制約する可能性がある。

韓国の輸出品目構造をみると、1970年代は衣類、靴、木材類、魚類といった労働集約型軽工業製品や一次産品が上位を占めていた（表1）。その後、韓国の人件費が上昇し、労働集約型製品の価格競争力が低下したが、その一方で、1970年代の韓国政府の資本・技術集約型製造業の育成政策が奏功し、1990年には半導体、映像機器、船舶海洋構造物および部

品などが輸出上位品目に顔を出すようになった。その後も上位輸出品目の顔ぶれの新陳代謝が進み、2000年には労働集約型製品はほぼ姿を消した。ところが、それ以降、輸出上位品目の顔ぶれはあまり変わっていない。2016年の上位輸出品目をみると、輸出金額の多い順に半導体、自動車、船舶海洋構造物および部品、無線通信機器となっており、いずれも2000年の上位輸出品目と変わらない。その他の上位品目を見ても、世界市場が急拡大した平板ディスプレイおよびセンサー（液晶パネルなどを示す）と、韓国完成車メーカーの海外現地生産拡大により輸出が大幅に増加した自動車部品が上位に食い込んだのが、2000年の輸出上位品目の顔ぶれとの差にすぎない。これら現在の主力輸出産業がおしなべて中国企業のキャッチアップを受けているわけである。本来であれば、1980～90年代に輸出品目の顔ぶれが変わったように、2000年代以降も顔ぶれが徐々に変わってしかるべきであったが、それが十分でなかったわけである。

韓国政府は危機感を強めている。2014年6月に発表した「製造業革新3.0戦略」では、キャッチアップ型の組立・装置産業中心の「製造業2.0」からの高度化を目標として掲げた。具体的には、韓国の製造業の問題点として「製造業の競争基盤が弱体化（高コスト生産構造、海外生産拡大、中国の供給過剰）」「エンジニアリング・デザイン・ソフトウェア・素材など高付加価値分野の競争力が劣位」の2点を挙げた上で、今後の4大戦略として「融合・統合新製造業の創出」「主力産業のコア競争力の強化」「製造革新基盤の高度化」「海外進出の促進」を提示している。全体として、製造業の競争力の源泉を、従来の「生産」から「イノベーション」に転換することを目指した。政府の問題意識は適切であろうが、問題は政策の実行である。政府の思惑どおり、製造業が一段高度化し、中国企業との競争を回避できるかは未知数である。

さらに、そもそも韓国は製造業にかなり偏重しているといえる。「ペティ・クラークの法則」に沿うと、経済の発展段階に従って、農業→製造業→サービス産業の順で産業が立ち上がる。一方、世界銀行「World Development Indicators」によると、韓国のGDPに占める製造業の比率（2015年）は29%で、統計が掲載されている166カ国・地域の中で5番目に高い。製造業比率が高い国・地域の多くは韓国より所得水準がかなり低く、韓国並みか、それ以上の所得水準の国・地域はサービス産業化の進展により製造業比率が低くなっている。つまり、韓国はサービス産業、特に高付加価値サービス産業の育成が遅れていると見ることができる。

表1 韓国の輸出上位10品目の推移

単位:100万ドル、%

順位	1977年			1990年		
	品目名	金額	構成比	品目名	金額	構成比
1	衣類	1,940	19.3	衣類	7,600	11.7
2	船舶海洋構造物および部品	530	5.3	半導体	4,541	7.0
3	靴	503	5.0	靴	4,307	6.6
4	木材類	476	4.7	映像機器	3,627	5.6
5	魚類	436	4.3	船舶海洋構造物および部品	2,829	4.4
6	音響機器	335	3.3	コンピュータ	2,549	3.9
7	半導体	298	3.0	音響機器	2,480	3.8
8	鉄鋼板	288	2.9	鉄鋼板	2,446	3.8
9	レールおよび鉄構造物	252	2.5	人造長繊維織物	2,343	3.6
10	その他繊維製品	234	2.3	自動車	1,971	3.0
	上位10品目小計	5,293	52.7	上位10品目小計	34,692	53.4
	合計(その他を含む)	10,046	100.0	合計(その他を含む)	65,016	100.0
順位	2000年			2016年		
	品目名	金額	構成比	品目名	金額	構成比
1	半導体	26,006	15.1	半導体	62,228	12.6
2	コンピュータ	14,687	8.5	自動車	40,637	8.2
3	自動車	13,221	7.7	船舶海洋構造物および部品	34,280	6.9
4	石油製品	9,055	5.3	無線通信機器	29,665	6.0
5	船舶海洋構造物および部品	8,420	4.9	石油製品	26,417	5.3
6	無線通信機器	7,882	4.6	平板ディスプレイおよびセンサー	25,266	5.1
7	合成樹脂	5,041	2.9	自動車部品	24,417	4.9
8	鉄鋼板	4,828	2.8	合成樹脂	17,486	3.5
9	衣類	4,652	2.7	鉄鋼板	15,383	3.1
10	映像機器	3,667	2.1	プラスチック製品	9,607	1.9
	上位10品目小計	97,459	56.6	上位10品目小計	285,387	57.6
	合計(その他を含む)	172,268	100.0	合計	495,466	100.0

注：品目分類は韓国独自コードであるMTI(Minister of Trade and Industry)3ケタベース。□

資料：韓国貿易協会データベース

韓国政府もサービス産業育成の遅れを強く認識しており、歴代政権はサービス産業育成政策を発表してきた。朴槿恵政権も2014年8月に、保健・医療、観光・コンテンツ、教育、金融、物流、ソフトウェアを有望サービス産業として重点的に育成する政策を発表するなど、サービス産業育成政策を幾度か発表した。しかし、たとえば、技術的に可能になってきた遠隔医療が既存の規制によりなかなか普及しないなど、サービス産業育成政策が結実しているとはいいがたい。

全般的にあって、韓国の製造業の生産性は向上してきた半面で、サービス産業の生産性は低いままである。今後、高付加価値サービス産業の育成が十分に進まなければ、生産性の伸びが抑制され、経済成長の制約要因になりかねない。

(3) 労働力の減少など潜在成長率低下

供給サイドから見ると、現在、3%程度と見られている韓国の潜在成長率は今後とも低下が続く見通しである。ちなみに、韓国の潜在成長率について、OECD では 2034 年には 2% を割り込み、2050 年以降は 1% 台前半になるとの予測値を 2014 年 5 月に発表している。それよりも厳しい見方もあり、例えば、韓国の民間シンクタンク・現代経済研究院は 2016 年 1 月に 3 つのシナリオ別の予測を発表したが、そのうち悲観シナリオでは 2021~25 年で 2.1%、2026~30 年で 1.8% に下落するとみている。

韓国の潜在成長率が今後、低下するとする理由を、潜在成長率を構成する「労働投入量の増加」「資本投入量の増加」「全要素生産性 (TFP) の上昇」の 3 要素別にみると、おおよそ次のとおりである。「労働投入量の増加」については、働き手の中心になる生産年齢人口 (15~64 歳人口) は 2016 年をピークに減少に転じ、潜在成長率を押し下げる。「資本投入量の増加」については、貯蓄率は現在こそ高いものの、今後は高齢化の進展により低下し、その結果、投資の制約が高まり、資本投入量が伸び悩むと考えられる。「全要素生産性 (TFP) の上昇」については、第 4 次産業革命に象徴されるような技術進歩などによって、今後も伸びが期待できる。しかし、労働投入量、資本投入量の制約を相殺しきれぬかは不透明である。

おわりに

以上、韓国経済のリスクと成長の制約について述べてきた。ただし、筆者は今後の韓国経済について悲観的にのみ考えているわけではないことを強調したい。その理由は次のとおりである。

輸出不振のリスクは韓国経済に限定したのではなく、世界共通のリスクである。為替リスク、特にウォン暴落のリスクについては、韓国の外貨準備高は 3,740 億ドル (2017 年 1 月) と過去最高に近い水準であり、対外債務は 3,809 億ドル (2016 年 12 月末) とリーマン・ショック直前 (3,684 億ドル、2008 年 6 月末) より多いものの、増えたのは長期債務であり、逃げ足の速い短期債務は 4 割減になっている。よって、ウォン暴落のリスクはかつてよりも低まったといえよう。

対内リスクをめぐっては、家計負債増加は個人消費を抑制する方向に作用しているものの、銀行の家計向け貸出しの延滞率は 0.3% (2016 年 11 月) と、過去最低水準で推移している。よって、家計負債に起因して金融機関の不良債権が増加する兆しは今のところ見えな

い。特に、家計負債増加をもたらした住宅ローンに関連しては、政策的に不動産に対する貸し出し規制が設けられてきたため、今後、住宅価格が下落しても銀行の担保価格は大きく毀損することはないであろう。他方、供給過剰による構造調整圧力を受けている産業が少なからずあるものの、銀行の企業向け貸出しの延滞率は 1.0%（同）と比較的低い水準にある。つまり、家計も企業も問題はあるものの、それにより銀行の不良債権が急増し、金融システムが麻痺、経済が混乱する可能性は低いとみてよいであろう。

成長の制約をめぐって、特に潜在成長率低下については、当分の間は過度に悲観的に見る必要はないであろう。韓国の就業率（15 歳以上人口に占める就業者の割合）は 60.4%（2016 年）と、決して高くない。これは今後、就業できる「予備軍」の層が厚いことを示唆している。実際、現在、韓国で社会問題になっているのは求人難よりも就職難である。従って、生産年齢人口が減少しても就業率が上昇すれば労働力の制約を緩和できる。生産年齢人口減少が経済成長の制約要因として顕在化するのはいずれのことになるだろう。

そもそも所得水準が上昇するにしたがって潜在成長率は低下するものである。世界銀行によると韓国の 1 人当たり GDP（2015 年、以下同様）は 27,222 ドルで、日本（34,522 ドル）の 8 割、スペインやイタリアに近い水準にある。これほどの高所得国で潜在成長率が 2% 台に低下するのは決して不自然ではない。

第 2 節 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－

はじめに

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見ると、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、そ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年連続で減少した(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)を見ても、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。

1. サムスン電子の発展経緯と現状

(1) 発展の経緯

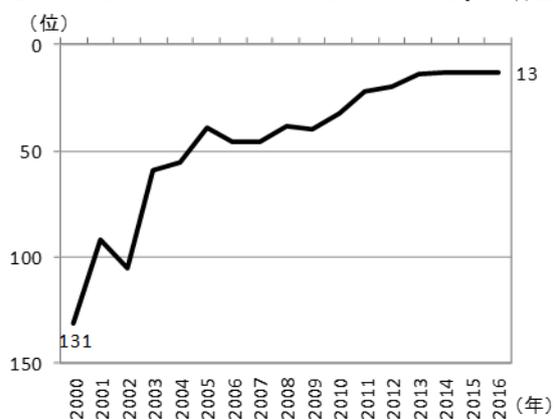
1969年に設立されたサムスン電子は当初、NEC、三洋電機と合弁会社を設立して、エレクトロニクス関連の技術を獲得、最初に生産した白黒テレビをはじめ、冷蔵庫、電子レンジなどと生產品目を拡大し、総合家電メーカーに成長してきた。

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 Chol）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、韓国の多くの大企業同様、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3参照）。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

図3 Fortune Global 500におけるサムスン電子の順位



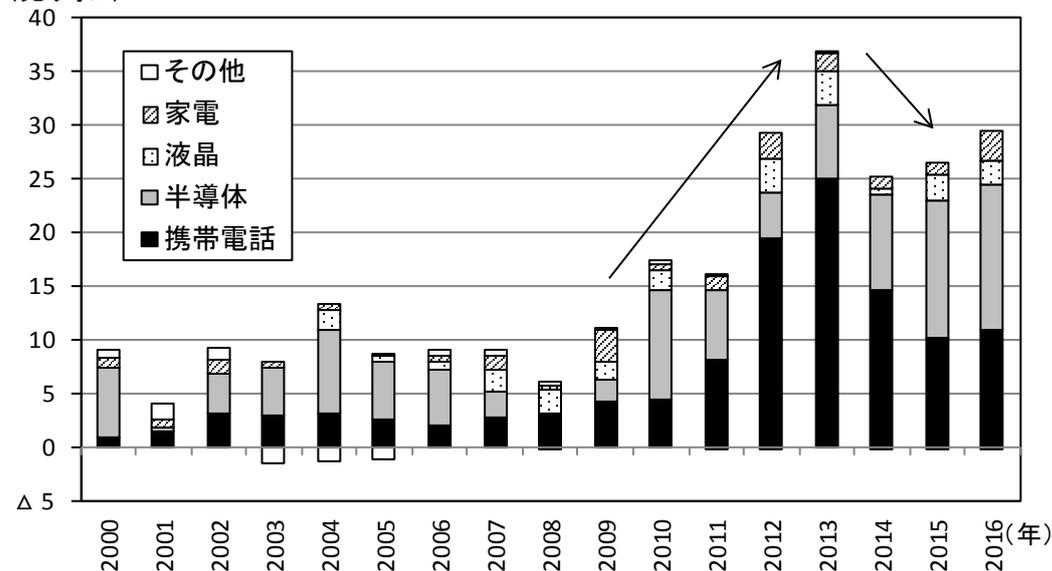
資料:フォーチュン

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、半導体のみ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4参照)。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。

図4 サムスン電子のセグメント別営業利益の推移

(兆ウォン)



注1: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2:「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

(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展した。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半面、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会社にとって、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・ループペイ買収（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・デイク買収（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た。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

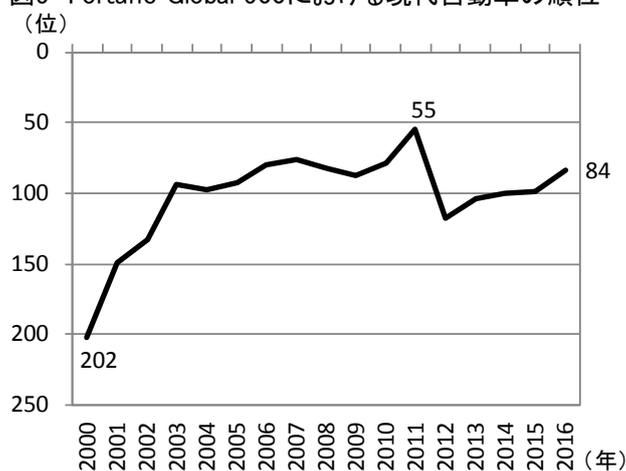
社を中心に 2011 年に設立したバイオ医薬品受託生産のサムスンバイオロジックスである。同社では、現在建設中の新工場が 2018 年に操業を開始すれば、この分野で世界最大になる見込みとしている。

2. 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。現代自動車が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 5 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）。

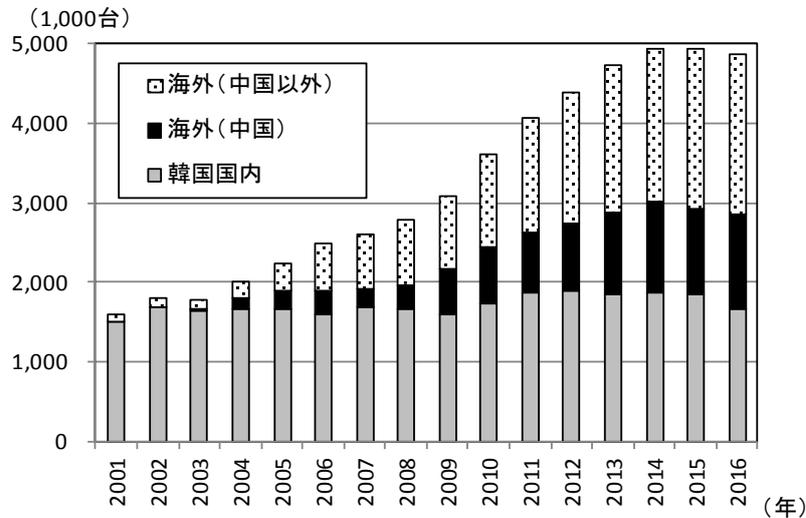
図5 Fortune Global 500における現代自動車の順位



資料:フォーチュン

現代自動車のグローバル生産台数は、2001 年 160 万台から 2016 年に 487 万台と、15 年間で 3.0 倍に拡大した（図 6 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 95%は海外生産拡大によるものである。

図6 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

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2016年にかけて現代自動車の海外生産台数は310万台増加しているが、増加分の38.1%を中国が占めており、インド（18.6%）、米国（12.2%）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は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）を上回ることになる。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つ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 を比較的低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た。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今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。

おわりに

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、企業の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。