

公正取引委員会 競争政策研究センター BBL

韓国企業の競争力について

富士通総研 経済研究所
主席研究員 金 堅敏
2012年12月14日(金)

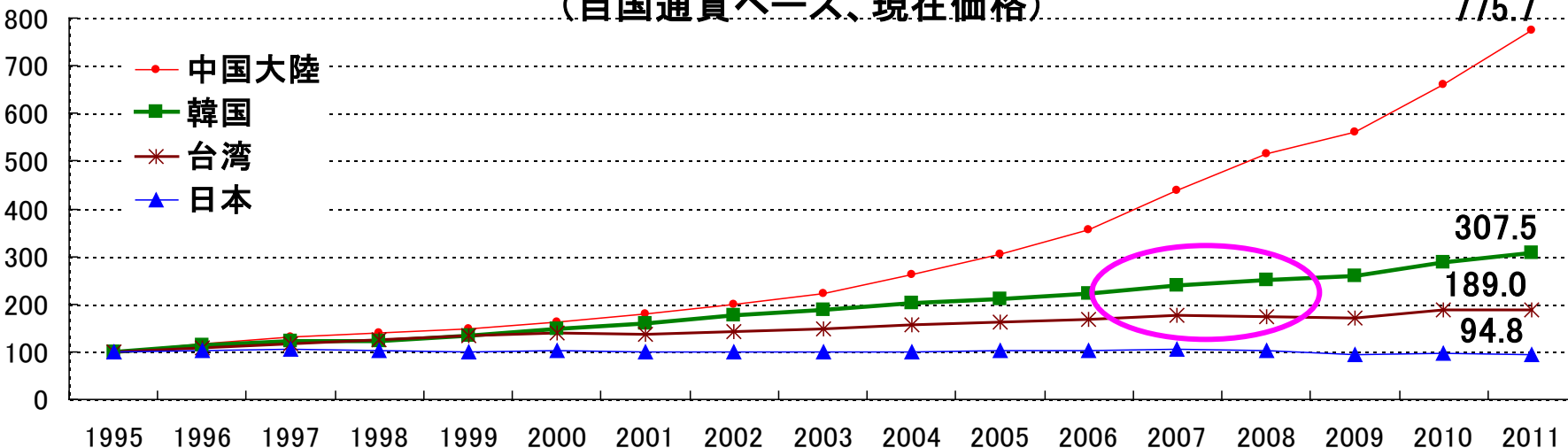
1 注目される韓国企業の競争力

韓国の経済パフォーマンス

GDP額指数の推移

(自国通貨ベース、現在価格)

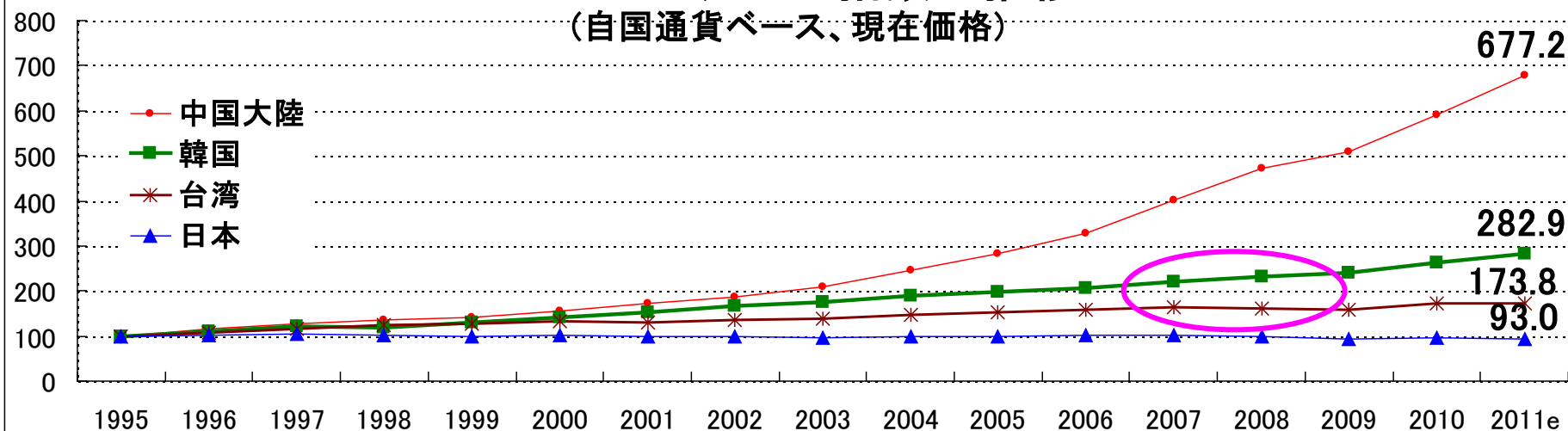
2005年=100



一人当たりGDP指数の推移

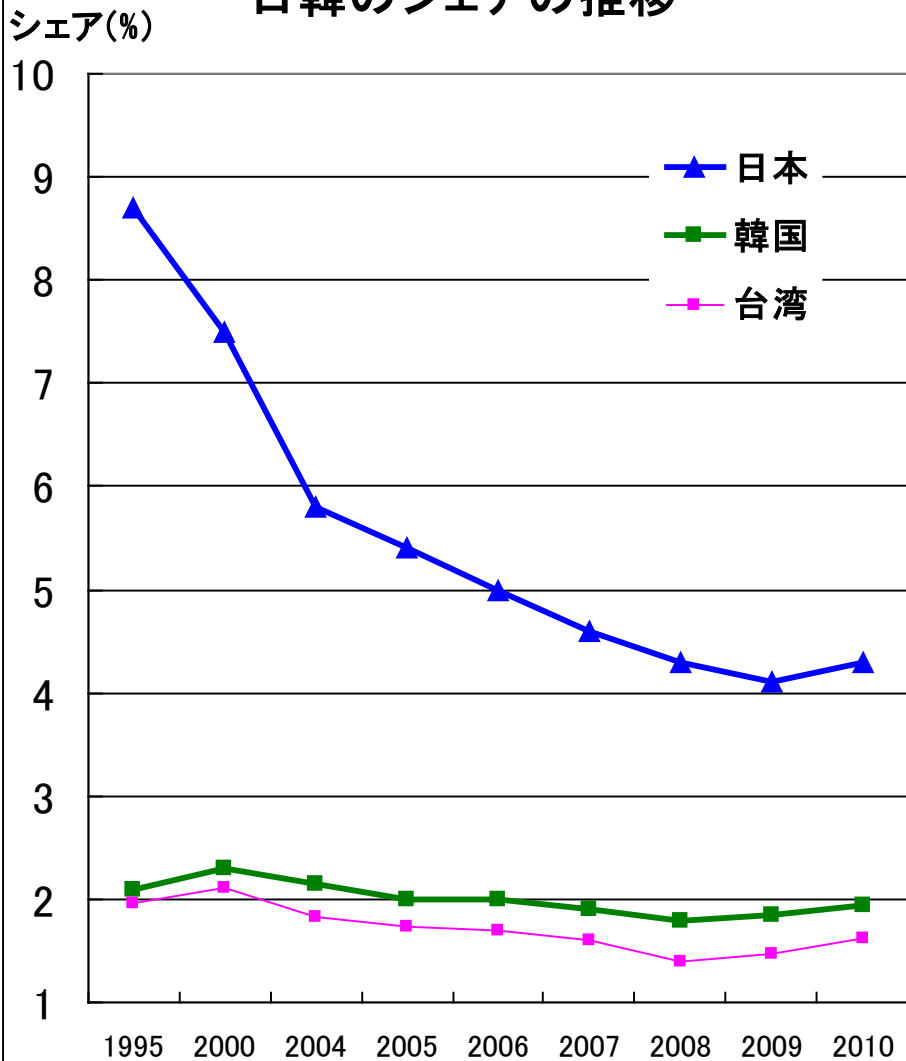
(自国通貨ベース、現在価格)

2005年=100

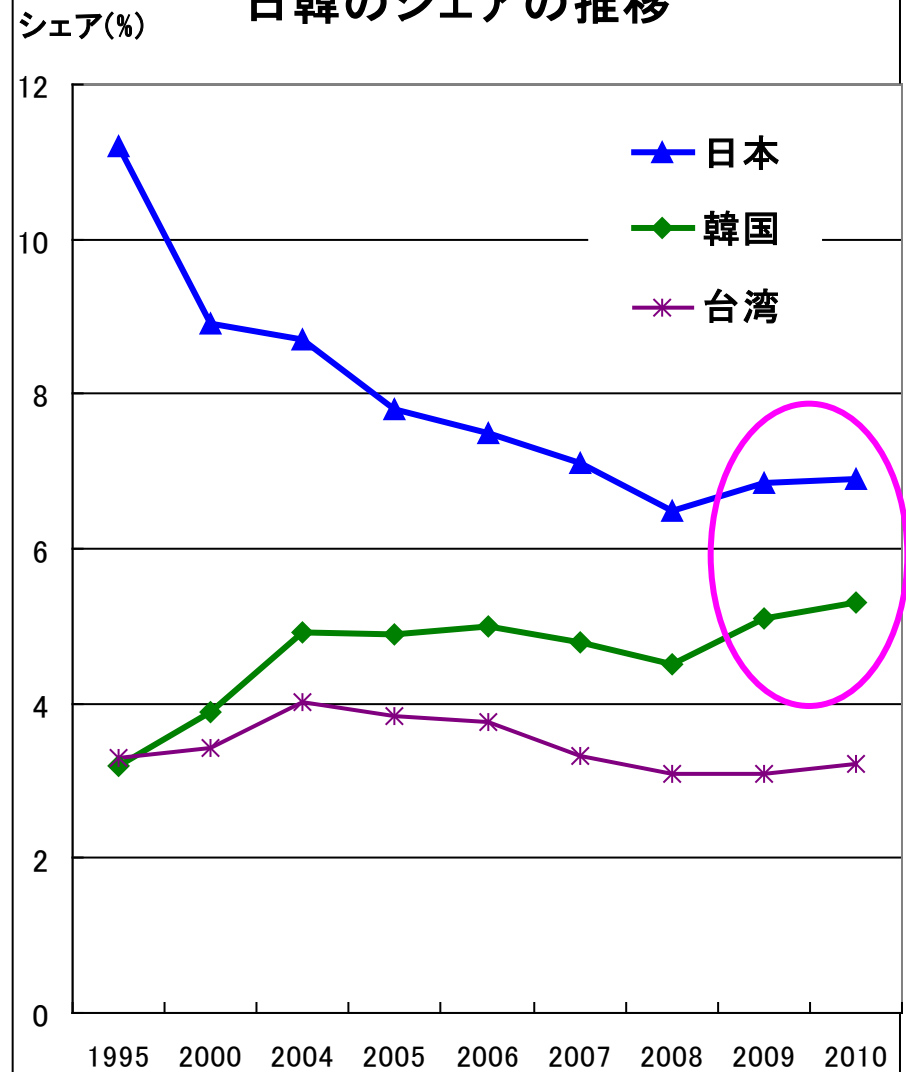


新興国・途上国に強い競争力

先進国輸入市場における 日韓のシェアの推移



途上国輸入総額に占める 日韓のシェアの推移



台頭する韓国の有力大企業

図 フォーチュン・グローバル500における主要国・地域の企業数の変化(社)

	米国	日本	中国	ドイツ	韓国	台湾	インド	ロシア	ブラジル
2012年	132	68	69	32	13	6	8	7	8
2011年	133	68	58	34	14	8	8	7	7
2010年	139	71	43	37	10	8	8	6	7
2009年	140	68	34	39	14	6	7	8	6
2008年	153	64	26	37	15	6	7	5	5
2007年	162	67	22	37	14	6	6	4	5
2006年	170	70	19	35	12	3	5	4	5
2005年	175	81	15	37	11	2	5	3	3

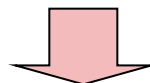
Fortune Global 500における順位の変化

* サムソン電子	46位(08年)	⇒	40位(10年)	⇒	22位(12年)
パナソニック	59位(08年)	⇒	79位(10年)	⇒	50位(12年)
* 現代自動車	76位(08年)	⇒	87位(10年)	⇒	55位(12年)
トヨタ自動車	6位(08年)	⇒	10位(10年)	⇒	8位(12年)
* ポスコ	244位(08年)	⇒	199位(10年)	⇒	161位(12年)
新日鉄	171位(08年)	⇒	157位(10年)	⇒	173位(12年)

日韓代表的企業の経営パフォーマンス

(2004年)

	パナソニック	サムソン電子	トヨタ自動車	現代自動車	新日鉄	ポスコ
売上高(億ドル)	811	716	1,726	464	315	209
純利益(億ドル)	5	94	109	15	21	33
売上高利益率(%)	0.7	13.2	6.3	3.2	6.5	15.9
総資産利益率(%)	0.7	14.1	4.8	2.7	5.7	14.3



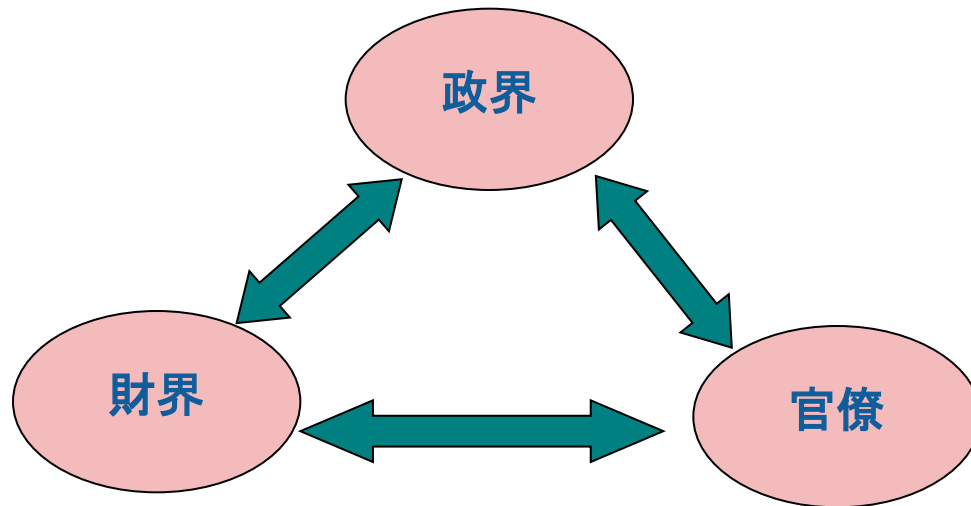
注:ドルベース評価

(2010年)

	パナソニック	サムソン電子	トヨタ自動車	現代自動車	新日鉄	ポスコ
売上高(億ドル)	1,015	1,338	2,218	974	480	525
純利益(億ドル)	9	137	48	47	11	36
売上高利益率(%)	1.0	10.0	2.0	5.0	2.0	7.0
総資産利益率(%)	0.9	11.5	1.3	4.5	1.8	6.0

キャッチアップモデルから「卒業」?

日本モデル: 鉄のトライアングル(政・官・財)



日本モデル: 産業起こし

会社	設立年度	支援企業
サムソン電子	1969年	三洋電機/NEC
LG電子	1958年	アルプス電気
現代自動車	1967年	三菱自動車
ポスコ	1968年	新日本製鉄

2 競争力の源泉はどこからきているか？

通説への検証

一部の見方

- 韓国政府の支援
- オーナーによる意思決定
- 国内「独占的」な産業構造
- 通貨ウォン安
- FTA戦略(特にEU、米国とのFTA)
- 賃金、法人税、公共料金の安さ

■ 日本企業の「六重苦」

- 歴史的円高
 - EPA/FTA/TPPの遅れ
 - 高い法人税
 - 環境規制(CO2規制)
 - 労働規制
 - 電力問題
- + 「チャイナリスク」

- **オーナー経営の弊害:意思決定の非健全性(過剰投資など)**
- **オーナー判断の限界:規模の巨大化、技術の進歩**

➤ 自動車の例

EPA/FTA(発行済み、交渉中を含む)でカバーする自動車市場

韓国: 4,100万台

日本: 810万台 ⇒ 3,000万台以上の市場で競争上不利
(中国を入れると、約5,000万台以上市場)

➤ しかし、欧州、米とのFTA発行は

韓EUFTA: 2011年7月発効

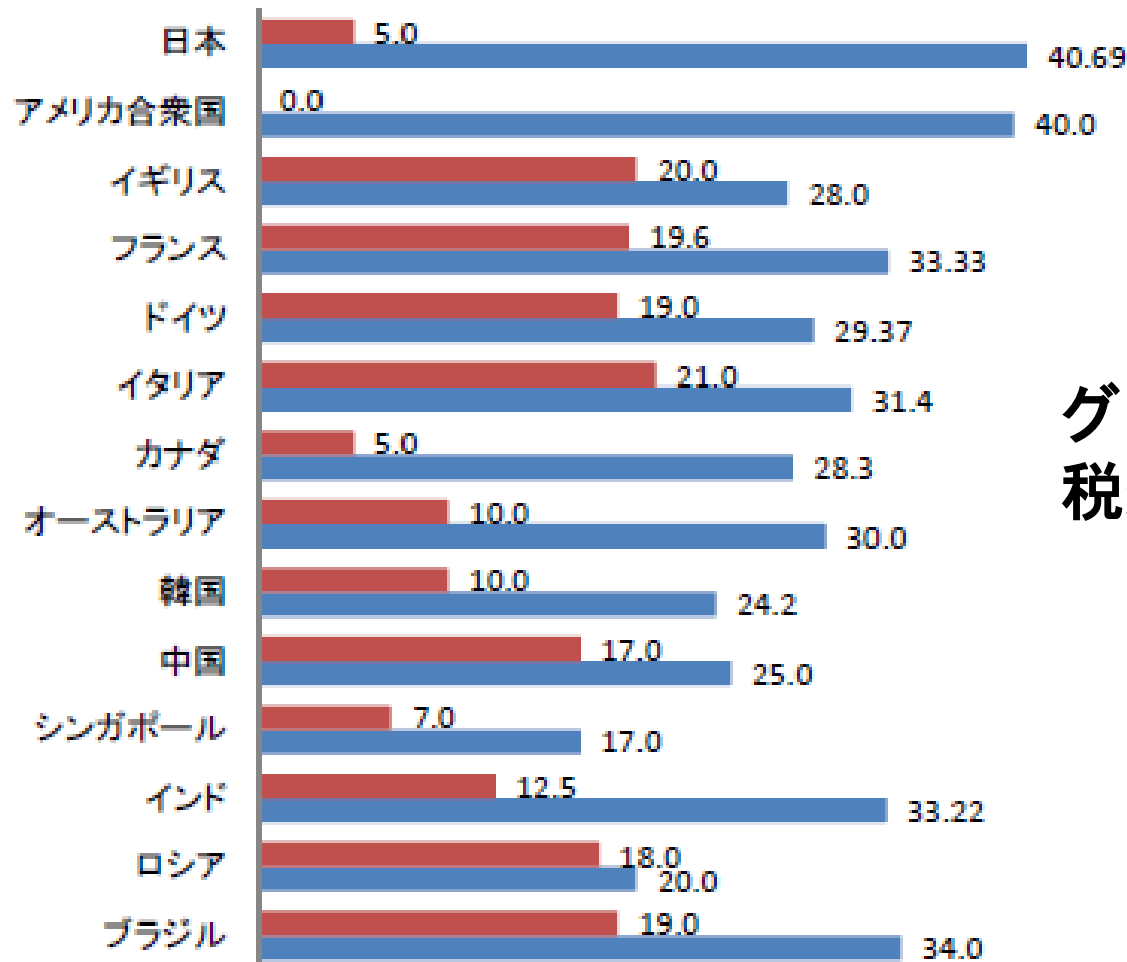
韓米FTA: 2012年3月発効

(韓中FTA: 2012年5月交渉開始)

韓国：法人税は低い、間接税は高い

2011年 主要国税率（単位：%）

■ 間接税率 ■ 法人税率

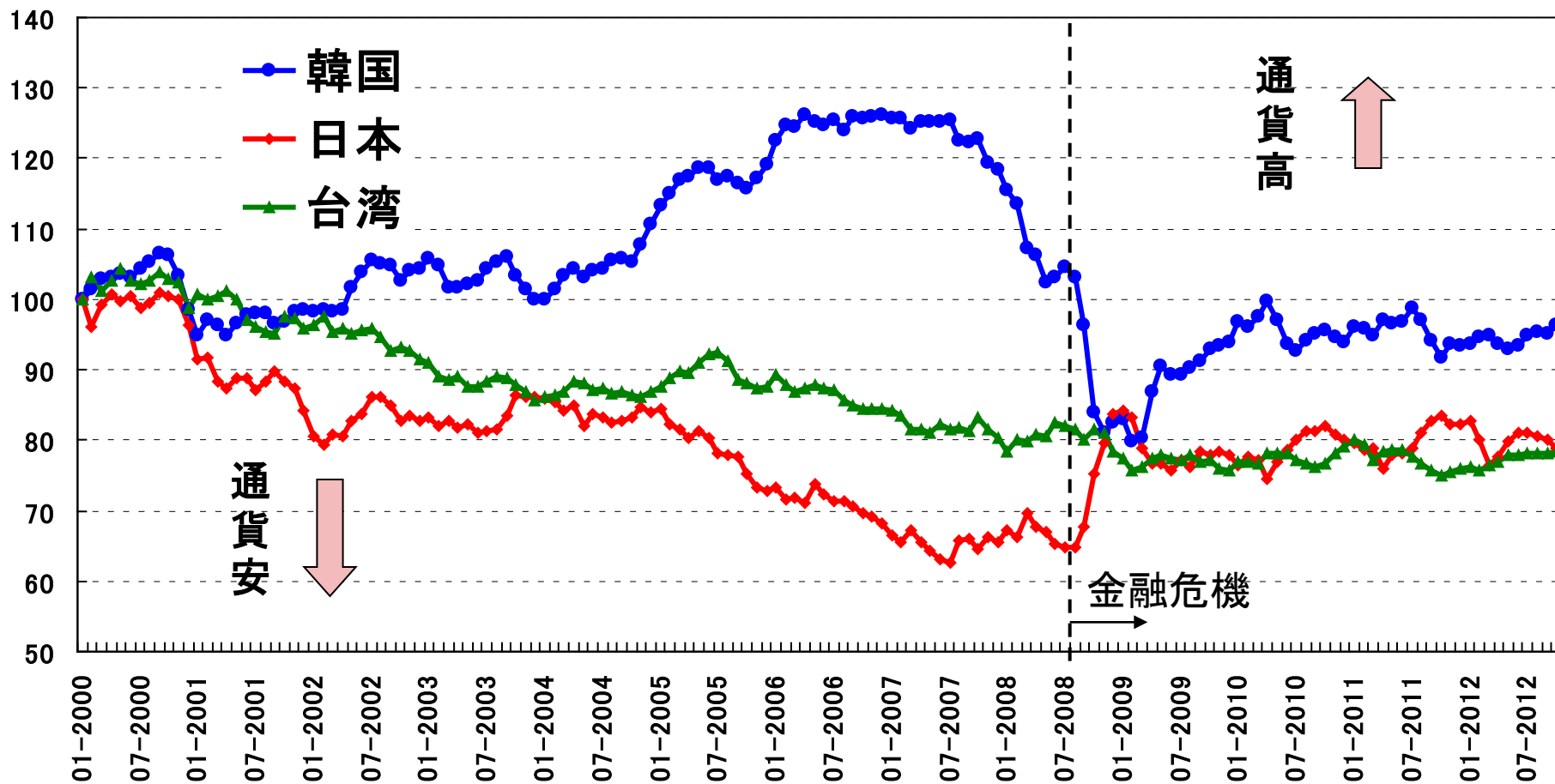


グローバル経営の視点から
税効果はより小さくなる

実質実効為替レートで説明できない ウォン安メリット

日韓台の実質実効為替レートの推移

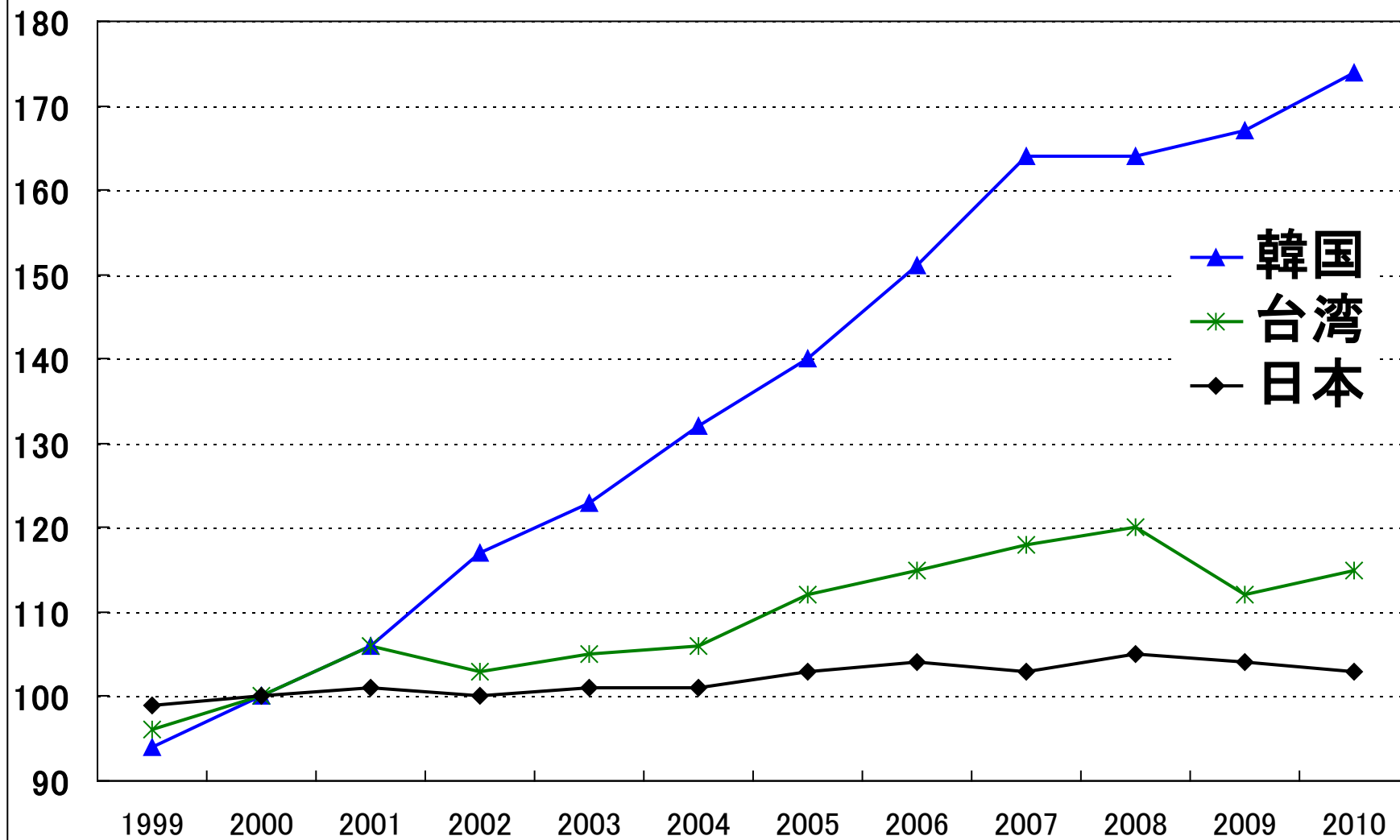
2000年1月=100



民間部門給与上昇でコスト競争力低下

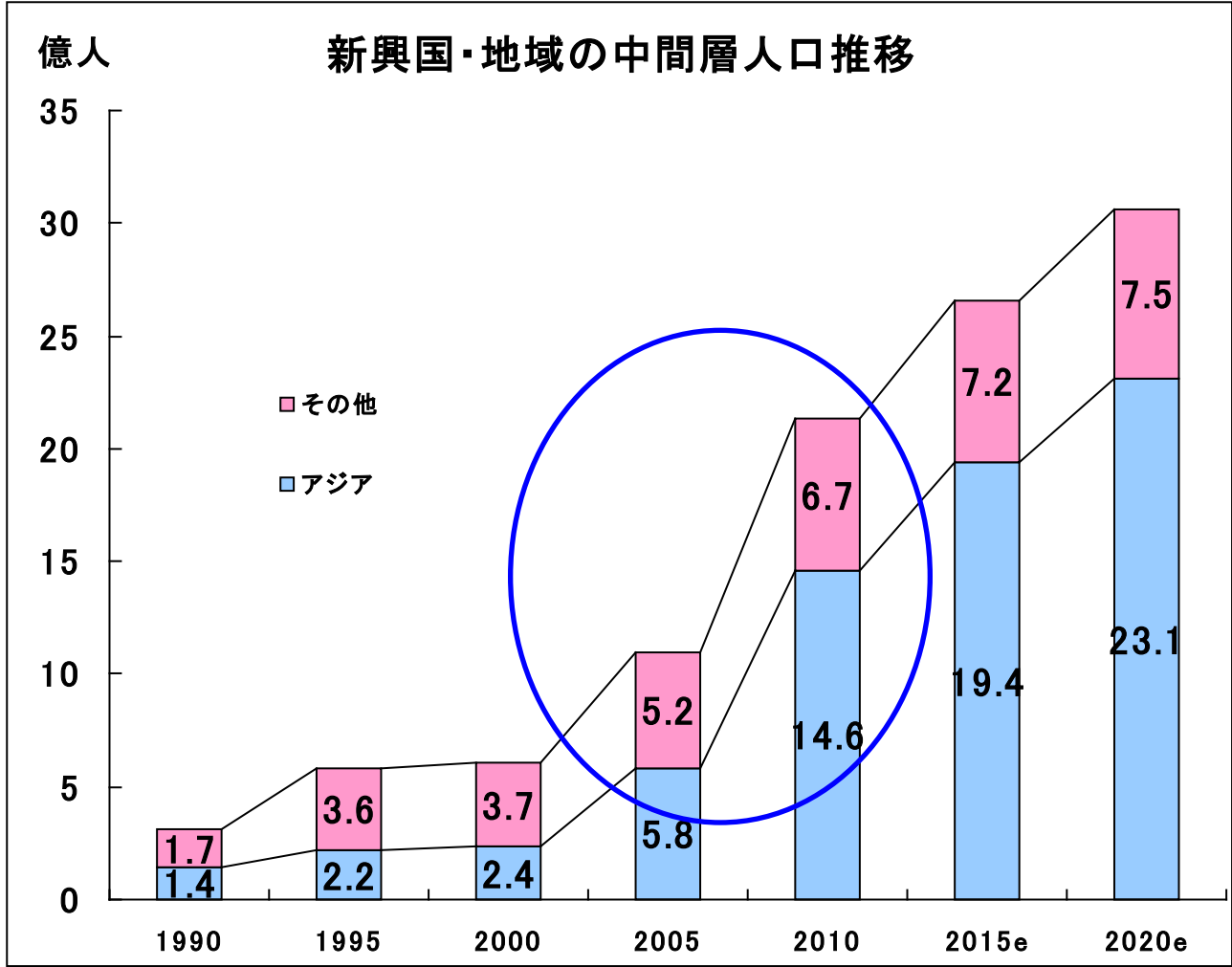
図表11 日韓台製造業時間当たり労働報酬指数の推移
(自国/地域通貨ベース)

2000=100



3 競争力の源泉はどこからきているか？

データ検証



韓国の対外貿易

2000年

先進国 51.4%

新興国/途上国 48.6%

2011年

先進国 28.5%

新興国/途上国 71.4%

「Made in Korea」 v.s 「Made in Japan」 FUJITSU

『日本製品に対するイメージ調査：Global HABIT調査』

単位：％

(上海・北京)	日本製品	欧州製品	米国製品	韓国製品	中国製品
高品質	55.4	29.8	27.1	28.3	34.8
カッコいい	35.1	32.1	35.2	42.0	22.0
活力を感じる	34.1	35.8	37.1	38.1	48.1
価格/価値良い	13.3	12.3	12.7	24.3	44.4

単位：％

(ムンバイ・デリー)	日本製品	欧州製品	米国製品	韓国製品	中国製品
高品質	61.7	43.0	34.9	36.3	44.6
カッコいい	31.5	31.1	47.1	37.7	40.5
活力を感じる	45.7	35.7	43.2	38.0	41.9
価格/価値良い	30.4	35.5	31.3	32.1	41.2

➤ マーケティング活動&デザイン重視

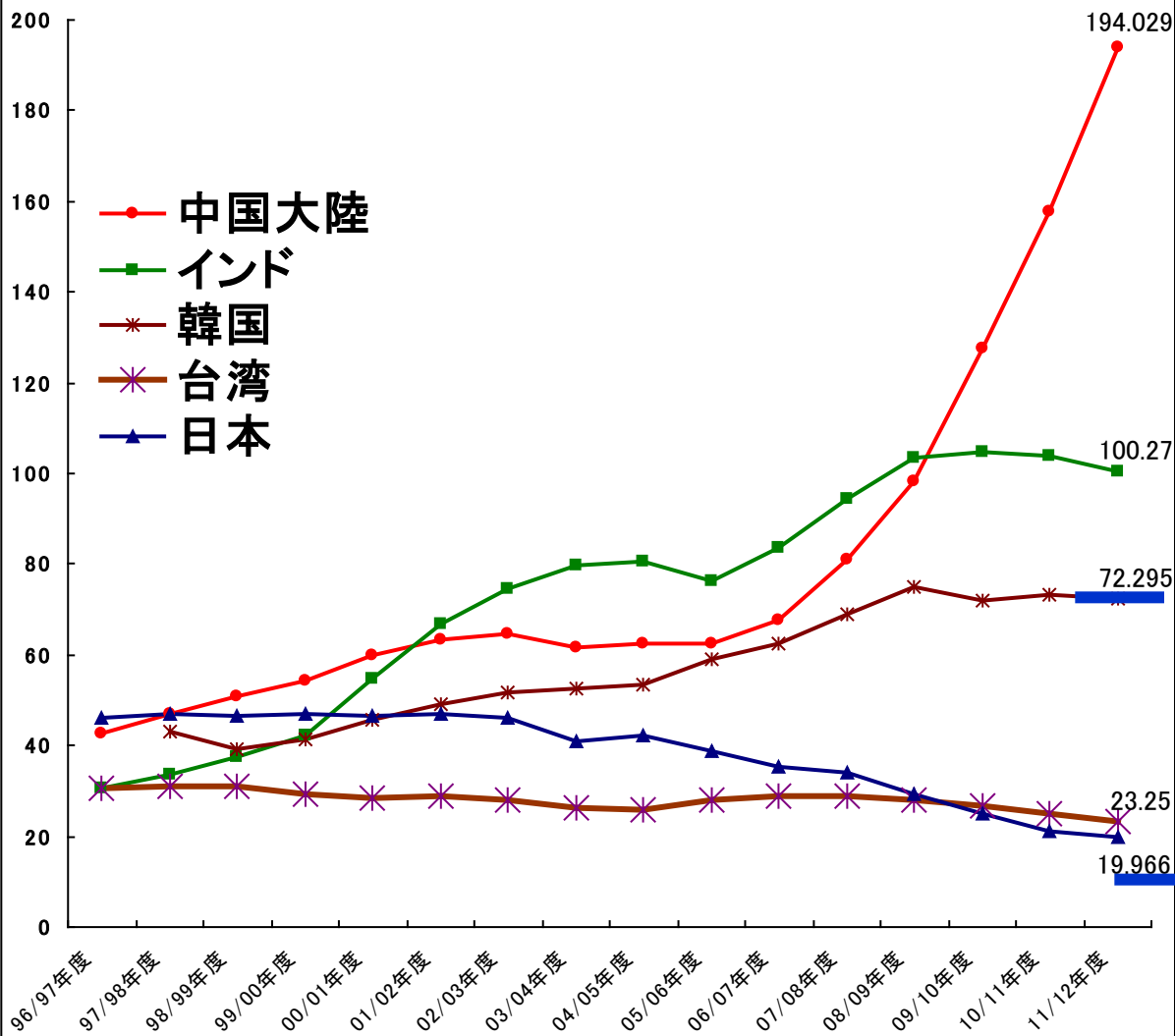
* 付加価値はマーケティングで取る

* 3D理論：Digital + Design = Dream

グローバル化に必要な人材は豊富

関係国/地域出身在米留学生数の推移

単位:千人

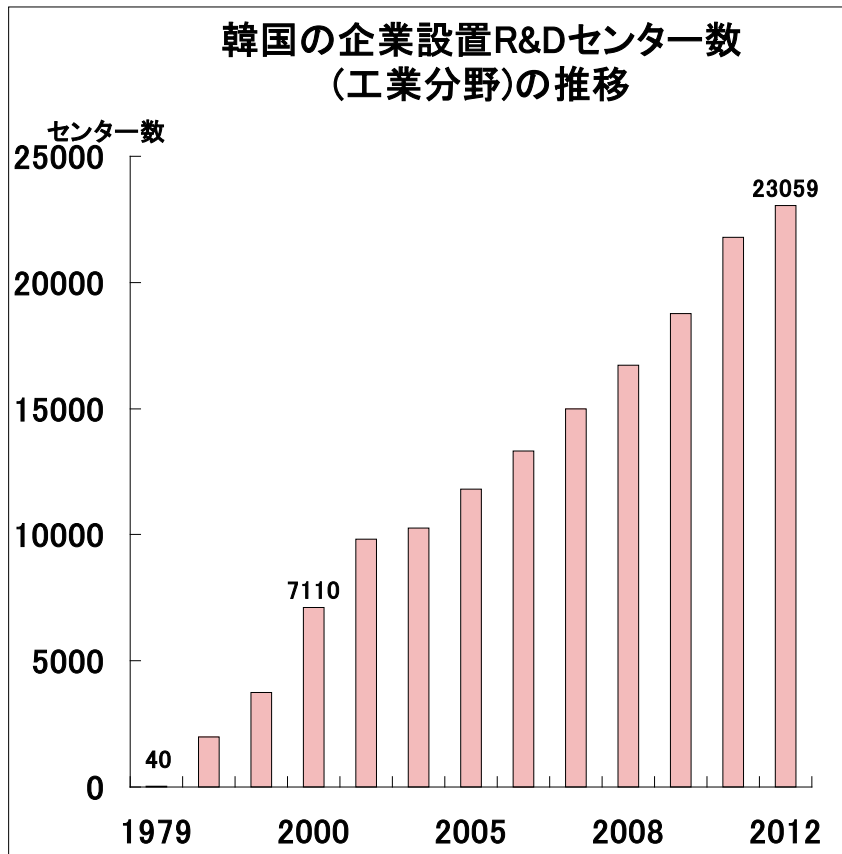


➤ 在中国大陸留学生 (2011年度)

1) 韓国	62,442 人
2) 米国	23,292 人
3) 日本	17,961 人
4) タイ	14,145 人
5) ベトナム	13,549 人
6) ロシア	13,340 人
7) インドネシア	10,957 人
8) インド	9,370 人
9) パキスタン	8,516 人
10) カザフスタン	8,287 人
11) フランス	7,592 人
12) モンゴル	7,112 人
13) ドイツ	5,451 人

政府認定の技術センターは急増

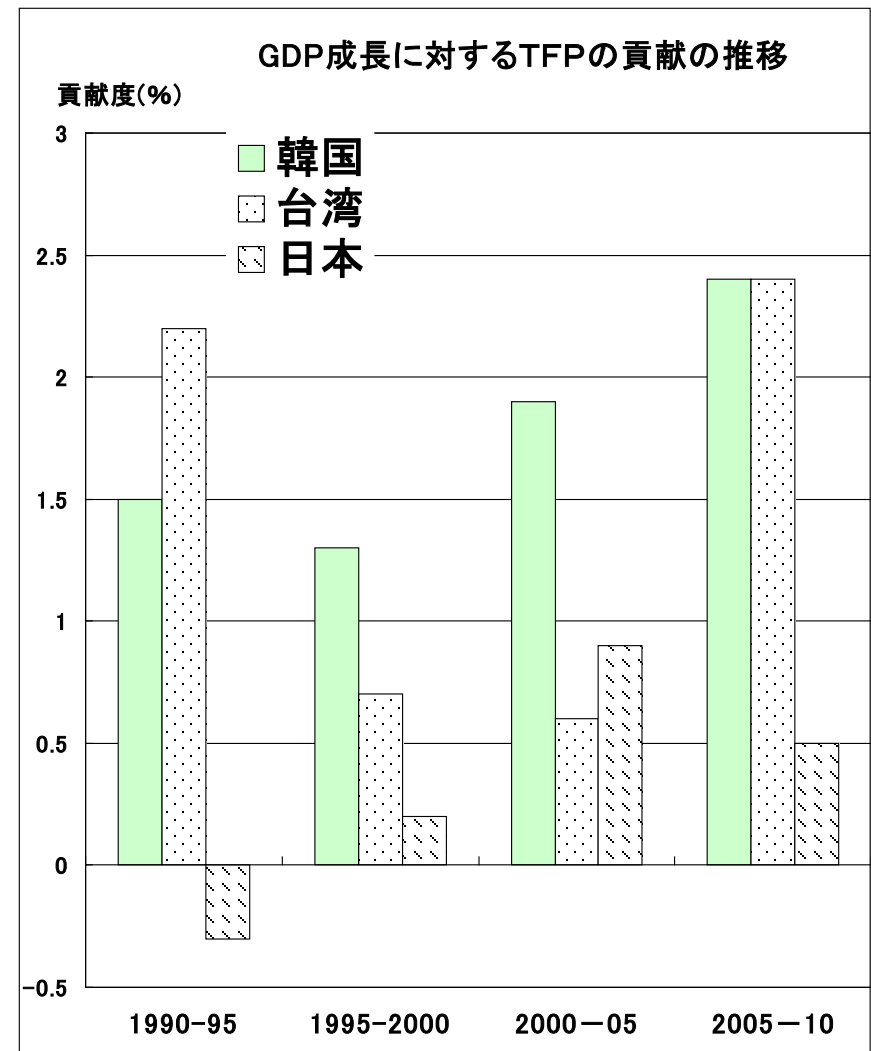
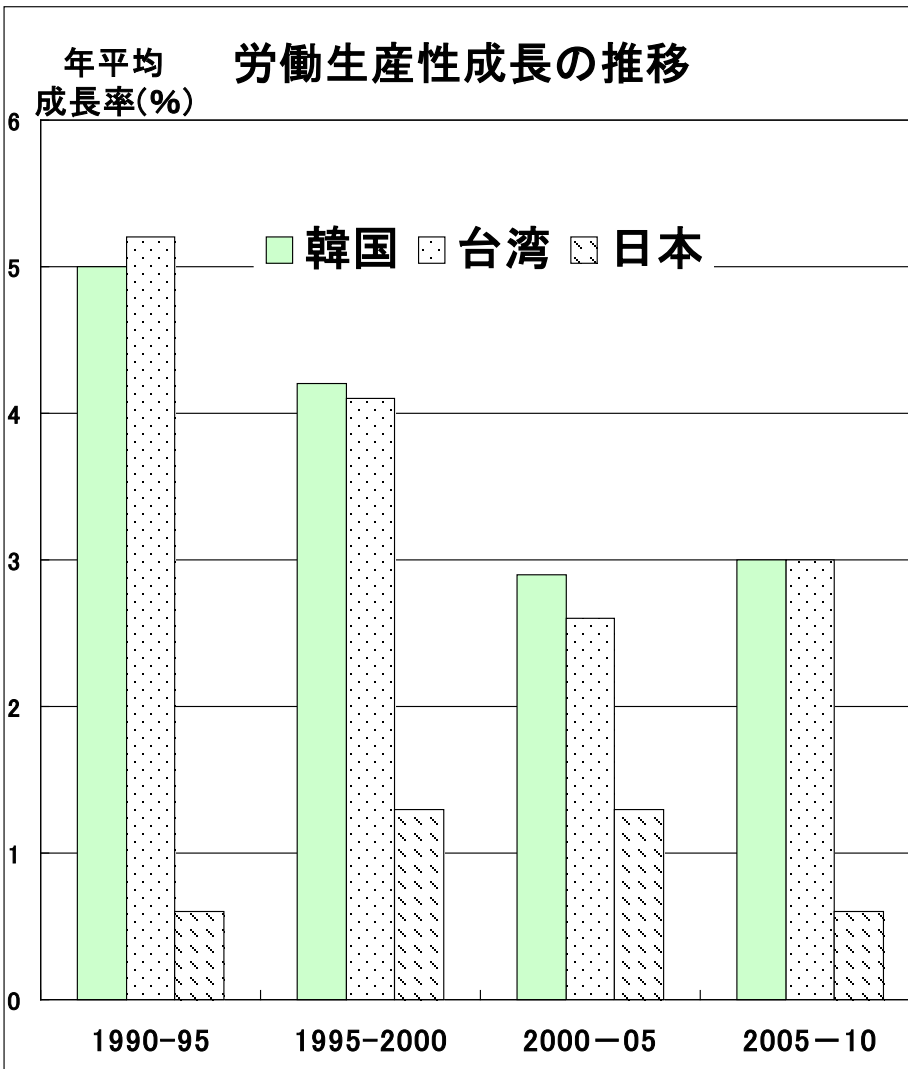
韓国の企業設置R&Dセンター数
(工業分野)の推移



韓国企業の分野別R&Dセンター数

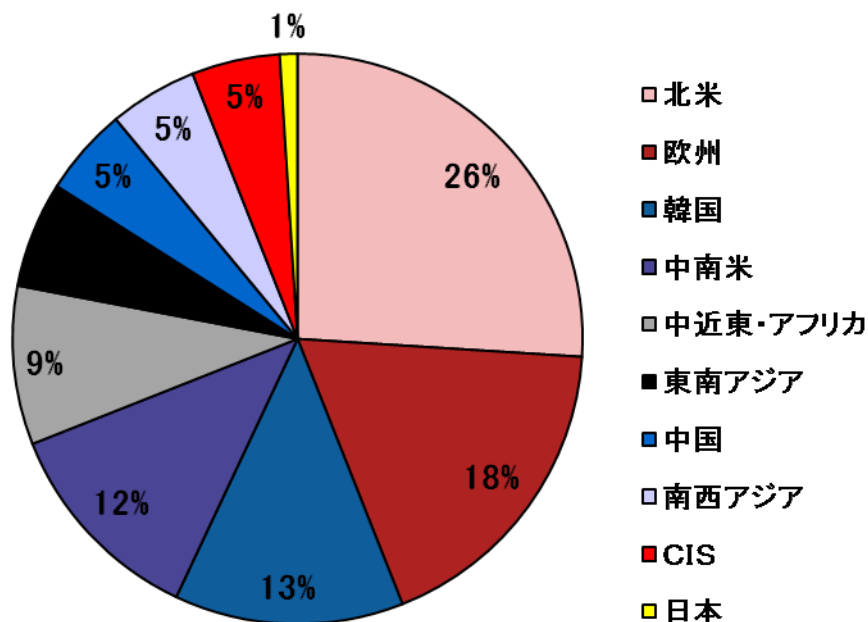
	大企業	SMEs	合計
電子・電機	385	9,696	10,081
機械	276	4,296	4,572
化学	252	3,011	3,263
建築 エンジニアリング	107	1,312	1,419
食品加工	55	468	523
繊維	21	355	326
その他	83	2,742	2,825
合計	1,179	21,880	23,059

高い労働生産性と技術(TFP)の役割



4 現地のケーススタディ

A社の地域別売上高構成
(2010年)



* コーポレート所属の

生産技術サポートセンター

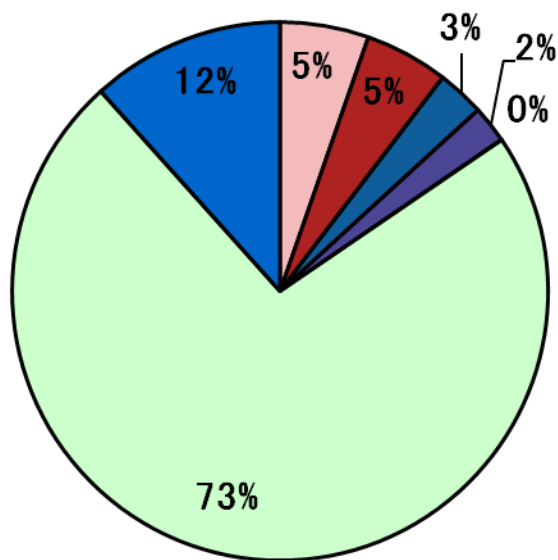
- ・ビジネスへのサポートに止まらず
- ・コア技術(要素技術)の開発も

* 特徴

- ①グループ企業と言っても契約に基づくサポート ⇒ コスト意識が強い
- ②B2Cのビジネスなので、消費者思考の開発・設計に強い
- ③個々のスタッフの能力評価、開発、活用をデジタル化して行い、Creative Refresh制度なども充実している

* 人材の多国籍化は遅れている！

B社の株主構成
(2010年末)



- 国民年金管理公団
- 新日本製鉄
- SKテレコム
- (学)浦項工科大学校
- 理事・役員
- 一般投資家
- 自社保有

* 新日鉄をベンチマークにして成長

R&D支出/売上高(2010) 1.7%

成長の限界：蓄積した資金の活用

* 技術経営MOT

・技術獲得：①自主開発

②他社から技術導入

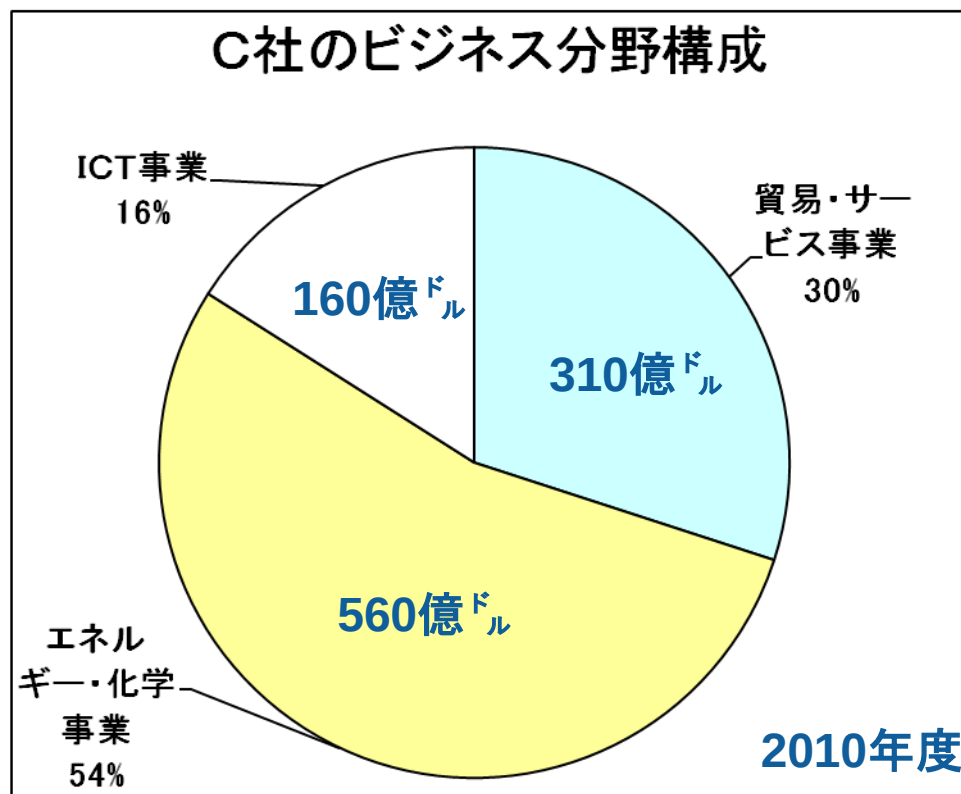
③M&A

・非鉄研究所の独立採算、新規事業の模索

* 人材マネジメントに悩みある

・インセンティブメカニズムの設計

・本社ビルにリフレッシュ空間



- M&A戦略でビジネスポートフォリオ構築
- ・80年に「Yukong」買収で化学事業へ
- ・94年に「韓国移動通信」買収でICT事業へ
- ⇒ 新たなポートフォリオ構築に悩み

➤ 技術経営：二つの組織

- ・「Growth & Globalization」
市場成長志向のアプローチ
- ・「Technology Innovation Center」
技術志向のアプローチ

R&BD

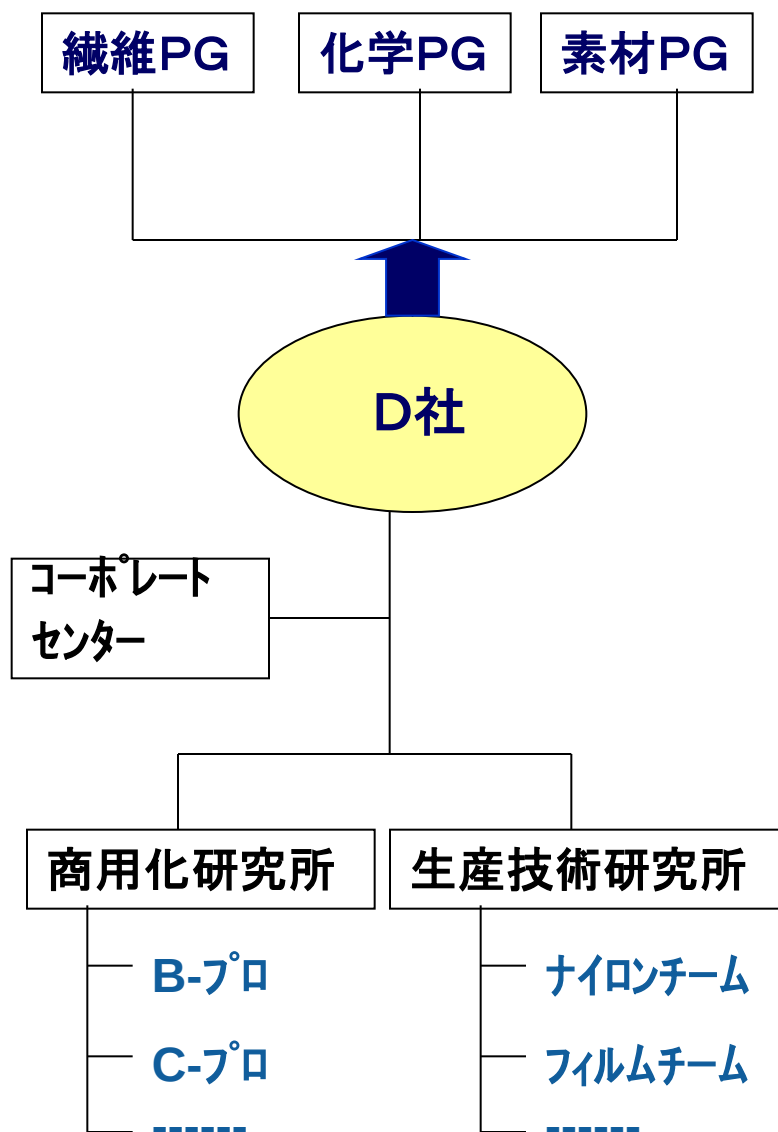
(Research & Business Development)

➤ グローバル戦略

- ・Out-In 戦略：世界最高技術の採用
- ・In-Out戦略：リバースイノベーション

➤ 双方向の意思決定

- ・トップダウン：意思決定の権限
- ・ボトムアップ：意思決定可能な準備



➤ 成長戦略優先

事業戦略へのサポートがR&Dの中心

R&DB ⇒ DB中心

➤ 事業部門と緊密な連携

R&DB委員会に事業部代表

契約に基づくサポート(コスト意識強い)

➤ オープンイノベーション戦略

基盤研究は大学、外部研究所の活用

内部のRがない

➤ 政府の産業技術政策との連携

例:「WPM10」という素材開発のプロに
参入

➤ R&Dのグローバル化が遅れ

➤ 経営のグローバル化が進む

- ・生産、市場は日本よりグローバル化、ただし、R&Dは国内中心
- ・海外人材活用よりも韓国人自身のグローバル化

➤ 技術経営(MOT)モデル

- ・事業戦略が技術戦略に優先
- ・技術戦略は、1)M&Aによる、2)外部からのライセンスによる、3)自社開発を比較検討したうえで決定
- ・R&D部門の活動も単に技術開発にとどまらず、M&A、ライセンス活動に合流も

➤ R&D活動の中心はまだ生産技術の開発D段階にある

- ・B(事業) ⇒ D(開発) ⇒ R(リサーチ)のアプローチ
- ・商品開発、生産技術開発、計測技術・製品開発に重点、しかもコスト意識強い
基盤技術、差別化技術に関して日本企業は中期的に優位性ある

➤ 遅れているR&D活動のグローバル化

- ・技術サポートでさえも韓国から、スピード、コスト、ナレッジ活用に課題
- ・韓国国内に海外人材採用がまれで、多様性に課題

➤ 多様なヒューマンリソースマネジメント(HRM)

- ・厳しくドライな側面もあれば、自主性重視の側面も
- ・日本よりも給与・ポスト処遇に注目

➤ 政府と連携が強い

- ・企業R&Dセンター認定、優遇政策
- ・政府の産業技術プログラムへの参加

➤ 成長の転換期にさしかかっている

- ・現在のビジネスポートフォリオに成長の限界
- ・新たな成長エンジンのネタ探しに苦労

次なる成長分野は、エコ/エネルギー、バイオ、ヘルスケアに注目

- ・成長戦略に市場ベースから市場ベースと技術ベースの二輪戦略が明確に

5 結論



1) グローバルネットワーク経営力、特に新興国での経営力

- ・軸なし、ネットワーク経営力、成長活力を取り入れる能力

2) オーナ依存だけではないスピード経営力

- ・「上意下達」(トップダウン)と「下位上達」(ボトムアップ)の融合
- ・洗練され、積極的活動する中間マネジャー
- ・部門間のリンケージが強い

3) 経営戦略をサポートする技術経営 (MOT)

- ・成長戦略(事業戦略)が最優先
- ・自主開発、M&A、技術ライセンスにMOTの役割あり
- ・R&D活動にコスト意識

➤ 基盤技術の対外依存体質

- ・独創技術・差別化製品の開発にインセンティブが弱い

利益重視に偏りすぎ、リスクの高いリサーチに経営資源配分が難しい？

➤ グローバルナレッジ経営の文化形成

- ・韓国人による一方的なグローバル化

身内重視の風土でグローバル人材軽視？

日韓台有力企業の優位性評価

	基礎 研究力	製品 開発力	品質力	デザイン力	低コスト 製造力	販売力	ブランド力
日本企業	◎	◎	◎	○	○	△	◎
台湾企業	△	△⇒○	○ ⇒ ◎	○	◎	△	△
韓国企業	△	○	○	◎	○⇒◎	◎	◎

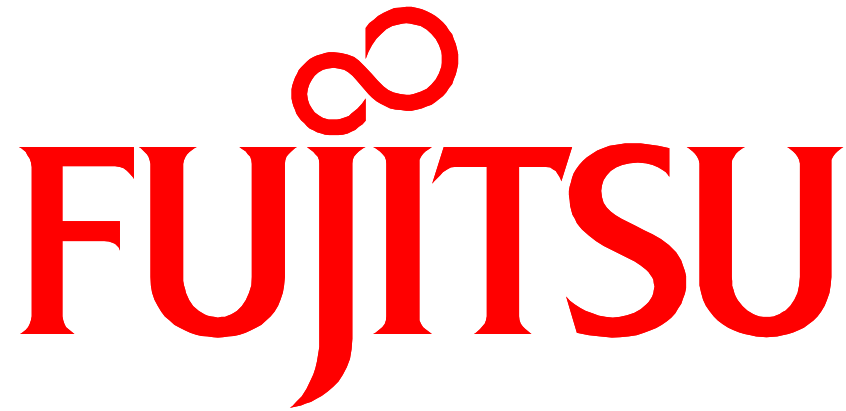
注：◎＝比較的優れている ○＝よい △＝比較的弱い

日系企業 ⇒ 技術力
台湾企業 ⇒ 製造力
韓国企業 ⇒ 市場力

技術



市場



THE POSSIBILITIES ARE INFINITE