

韓国中小企業の苦悩

新宅 純二郎

東京大学大学院経済学研究科

Email: shintaku@e.u-tokyo.ac.jp

IMF ショックから 10 年

1997年のアジア通貨危機から今年でちょうど10年になる。97年の5月にタイで始まった通貨危機は、秋には韓国にまで飛び火した。韓国では、韓宝、真露、起亜などの財閥系企業が倒産した。多くの企業が借金経営であり、国としても外貨保有高が激減して対外債務の返済が困難な状況に陥った。その中で、97年11月に韓国政府はIMF（国際通貨基金）から緊急融資を要請し、それと同時に韓国経済は、IMFの厳しい管理下に置かれるようになった。IMFのもとに、財閥の事業は再編され、従業員のリストラも敢行され、金融機関も大幅に統廃合された。

たとえば、サムスン・グループの創業者は、日本的な終身雇用をめざし、「従業員の解雇はしない」と明言していたそうだが、しかし、IMFによる構造改革のために1万人以上がリストラで解雇され、2代目の李健熙（イ・ゴンヒ）会長の肝いりで参入した自動車事業も手放すことになった。創業者は「経営も技術も日本式」と言っていたそうだが、IMF後は「経営はアメリカ式、技術は日本」となり、徹底した成果主義が導入された。¹

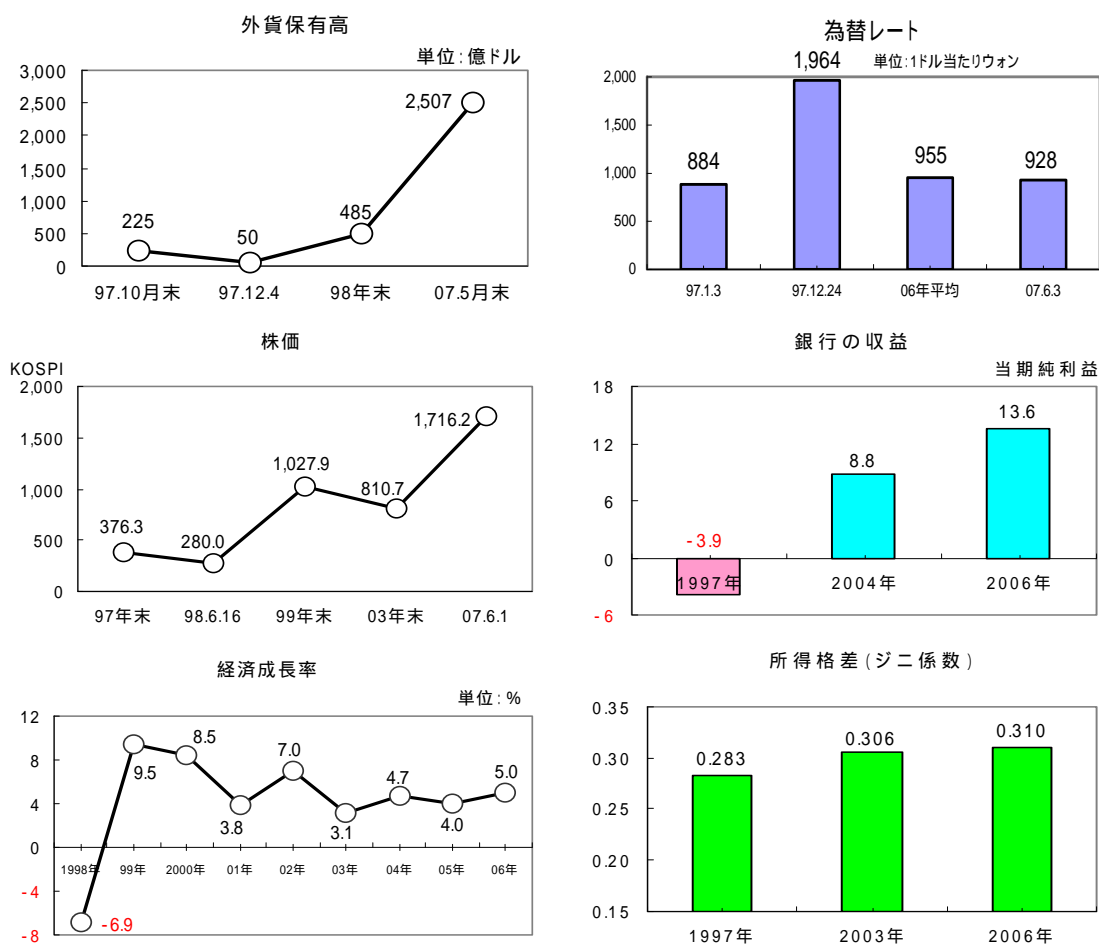
その後のサムスン・グループ、とくにサムスン電子の成長と高収益は広く知られたところである。半導体では、DRAMで日本企業を圧倒して世界のトップとなり、フラッシュメモリーでも果敢な設備投資で、強い競争力をもつ。また、1994年に参入したTFT液晶パネルでも、90年代末から日本企業を上回る生産量を誇るようになった。実は、液晶分野でサムスン電子が競争力を強化するのに寄与したひとつの要因がIMFショックであった。通貨危機によって、韓国ウォンの為替レートは暴落し、IMFショック以前から比べると半分以下の価値になった。しかし、このウォン安は韓国の輸出産業にとっては、たいへんな追い風であ

¹ サムスン電子の人事管理制度については、次の論文を参照されたい。李炳夏 (2006)「人的資源の蓄積と再編成による企業競争力の向上—サムスン電子の事例—」『赤門マネジメント・レビュー』5(11), 671-688. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR5-11.html>

り、韓国製品の国際市場での価格が急激に安くなったのである（図1参照）。

サムスン電子の液晶事業では、幸いなことに大規模な投資をIMFショック以前に決定していた。彼らにとっては第3ライン、液晶製造技術としては3.5世代に相当する液晶工場を天安という新しい場所に設立した。それまで日本企業が立ち上げた設備の後追いであったサムスは、この投資で日本企業よりも一歩進んだ最先端の工場に投資して、一気に日本を追い抜く賭けに出た。その最新鋭工場を立ち上げ、稼働開始したのが1998年であり、この工場から出荷された液晶パネルは、ウォン安により国際市場で圧倒的な価格競争力をもった。日本の液晶メーカーは、その低価格攻勢に音を上げて、台湾企業と技術提携を結んで対抗しよ

図1 IMFショック以降の韓国経済の変化



出所) 『東洋経済日報』 2007年6月15日

うとしたが、撤退に追い込まれた企業も多かった。²

自動車の分野でも、現代自動車はこのウォン安をテコにして輸出を拡大した。そこで得られた利益を使って、品質向上を徹底し、製品の競争力をさらに高めていった。現代自動車は、アメリカ市場のみならず、中国やインドなど新興自動車市場でも急速にシェアを高めつつある。しかし、韓国の自動車工場では輸出比率が極めて高く、2004年には韓国で生産された自動車の約7割が輸出であり、為替レートの変動には弱い体質である。

電機電子のサムスンとLG、自動車の現代などの好調な経営に支えられて、韓国経済は99年からプラス成長に転換し、外貨保有高も増加した。銀行の収益も改善し、株価総価値は5倍に上昇した。しかし、韓国経済の好調によって、最近ではウォン高に転じており、これが新たな問題を引き起こしている。例えば、国内工場からの輸出に依存していた現代自動車が、最近になって急速に海外生産に着手したのは、ウォン高の影響も大きい。サムスン電子も、ウォン高によって利益はかなり縮小すると言われている。

貧富の差の拡大といった社会問題も露呈しつつある。所得格差を表すジニ係数はIMFショック当時よりも大きくなっている。高級マンションが建ち並ぶソウル市南部の江南地区では、1億円以上のマンションが珍しくない。不動産売買の状況を見ていると、日本のバブル期の状況を彷彿させられる。しかし、その一方で失業者も多く、冬になると、多くのホームレスの人々がソウル駅構内で寒さをしのいでいるらしい。また、サムスンやLGに勤務していても、50才を超えても働けるのは役員クラスだけである。50才で退職してからは、飲食店などを開いている人が多いという。

中小企業ベンチャーの登場と育成政策

韓国経済は財閥中心で、それゆえ中小企業の基盤が薄いと言われてきた。しかし、90年代になってから、中小企業、とくにIT系のベンチャーが登場するようになった。とりわけIMFショック以降は、財閥のリストラで放出された人材が、自らベンチャーを起業するようになった。また、韓国政府がIT産業やコンテンツ産業などの新しい産業分野の育成、とりわけベンチャー育成を支援した結果、ベンチャー中心の新規産業も勃興してきた。

世界をリードした韓国オンライン・ゲーム産業で、最大のユーザーを獲得しているリネージュというゲームを運営しているNCソフト社もその例である。NCソフト社は、1997年に現

² 台湾での液晶産業の立ち上げと日本企業との関係については、次の論文を参照されたい。新宅純二郎、許経明、蘇世庭（2006）「調査報告 台湾液晶産業の発展と企業戦略」『赤門マネジメント・レビュー』5(8), 519-540. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR5-8.html>

代電子の研究所でITソリューションを研究していた 12 人のエンジニアによって創設された企業で、当初は、グループウェアなどが主たる事業であった。また、コンテンツ産業でも多くのベンチャーが輩出され、映画やドラマなどは韓国の輸出産業になった。³

ノ・ムヒョン大統領も、その政策の中で中小企業育成を大きな目標としている。しかし、製造業ではなかなか中小企業が育たずに、韓国政府も苦悩しているらしい。この 1、2 年の間、韓国の政府関係者、議員、韓国生産性本部、韓日産業・技術協力財団、経済経営の研究者、新聞雑誌のジャーナリストなどが、筆者の所属するものづくり経営研究センターを訪ねてきた。センター長の藤本教授や筆者が、その対応に当たってきたが、そのときに必ず話題にでてきたのが、中小企業問題である。「どうやれば中小企業を育成できるのか?」「日本では、トヨタなど大企業と中小企業は、どうやって共存関係を維持しているのか?」という質問を投げかけられてきた。

6 月半ばに筆者は韓国を訪問したが、その際も、旧知の韓国人研究者の紹介で、その種の問題に取り組んでいる方々と面談した。たとえば、日本の経済産業省に相当する産業資源部の中に、企業間関係調整課というのがあり、そこの担当者として韓国生産性本部のメンバーで、どうやれば大企業と中小企業の関係がうまくいくかを検討しているという。彼らが考えているのは「成果共有制度」であるという。その背景には、あまりにも厳しすぎる財閥系大企業の経営姿勢があるらしい。つまり、中小企業が努力してコスト削減しても、その成果をすべて大企業が吸い上げてしまう。大企業はコスト削減の目標値だけを示して、削減のための支援はしない。その結果、成果をあげた中小企業が報われずに、なかなか成長できないというジレンマを抱えている。そのような中小企業の努力成果を、大企業が独り占めするのではなく、中小企業と分け合うように指導しようというのが「成果共有制度」の考え方である。これは、IMF 以降のリストラで、利益追求を第一にしてきた財閥系企業の経営がもたらした負の側面であろう。

韓国の中小企業を日本企業と結びつけることで、その成長を促進しようと考えているグループもある。韓日産業・技術協力財団は、日本政府も協力して日本と韓国との産業交流を促進しようという目的で 1992 年に設立された組織である。この財団では、1 年間の準備期間を経て、この 6 月に財団の中に「日本企業研究センター」を設立して、日本企業と韓国企業の連結をより有機的にはかろうとしている。筆者もその設立の会議に参加したが、彼らが

³ 韓国のオンライン・ゲーム産業とコンテンツ産業については、以下でその成立過程について紹介している。魏晶玄、新宅純二郎 (2002) 「韓国オンライン・ゲーム産業の形成プロセス」『赤門マネジメント・レビュー』1(5), 453-462. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR1-5.html> 新宅純二郎 (2006) 「何が韓流ドラマの興隆をもたらしたのか」『赤門マネジメント・レビュー』5(3), 93-96. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR5-3.html>

ものづくりアジア紀行

対象として考えている韓国企業を中心は中小企業である。財閥系の大企業は、すでに自らの力とネットワークで、日本企業との取引を拡大している。これからは韓国中小企業を日本と結びつけることに尽力しようというわけである。

なお、今回筆者が訪問した主たる目的は、韓国の政府系研究機関である対外経済政策研究院（Korea Institute for International Economic Policy、通称KIEP）が主催した「日韓企業の東アジア生産ネットワークの現状と課題」と題したシンポジウムに出席して報告することであった。このシンポジウムでは、必ずしも中小企業の問題がとりあげられた訳ではないが、日韓企業の関係、とりわけ両国企業が中国、ASEANなど東アジア経済圏の中で、どのような役割を果たしていくかというやや大きな視点で議論が展開された。自動車産業、液晶産業、携帯電話産業などを取り上げた分析、また日韓両国の東アジア経済政策などについて研究者と政府関係者の間で活発な議論がなされた。韓国企業も、中国経済の発展に呼応して、製造業が活発に中国に進出している。韓国では大企業のみならず、中小企業も積極的に中国進出を果たしており、国内製造業の空洞化は日本以上に急速に進みつつある。⁴ とりわけ、昨今のウォン高はこの動きにさらに拍車をかける可能性が高い。日本から見ると、韓国の企業は、先端的な製品開発や擦り合わせ的なものづくりで優位性を維持しようとする日本企業と、低コストでモジュラー型のものづくりの中国企業との間に位置しているように見える。その舵取りを間違えると、瞬く間に中国企業にとって代わられるかもしれない。そんな脅威の中で、東アジアの中での位置取りを模索しているようである。

中国携帯電話産業を支えた韓国ベンチャー

今回の韓国訪問で、筆者がぜひ話を聞きたかったのは、韓国の携帯電話産業にかかわるベンチャー企業の動向であった。というのは、中国で中国企業が携帯電話機を生産できるようになったきっかけを作ったのが韓国のベンチャーであると聞いていたからである。サムスン電子が携帯電話機で成功しているのは有名であるが、韓国ベンチャーが中国の新産業立ち上げに寄与したという現象に強く興味をもった。

中国企業が携帯電話機を生産できるようになるプロセスについては、丸川（2007）が詳しい。⁵ 当初、中国の携帯電話産業は、モトローラやノキアなど外国企業のシェアが圧倒的で

⁴ 台湾やシンガポールでも同様に空洞化問題をかかえており、その対処については、以下で言及した。新宅純二郎（2006）「台湾製造業の空洞化と国内回帰」『赤門マネジメント・レビュー』5(8), 513-518. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR5-8.html> 新宅純二郎（2007）「空洞化しないシンガポール製造業」『赤門マネジメント・レビュー』6(2), 43-54. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR6-2.html>

⁵ 丸川知雄（2007）『現代中国の産業—勃興する中国企業の強さと脆さ』中公新書。

あった。しかし、中国政府は携帯電話機の国産化と産業育成を計画した。1999年に信息产业部から「移動通信産業の発展を促進することに関する意見」という通達がだされた。その内容はあまり公表されていないらしいが、丸川(2007)によると、外資系企業には生産の60%を輸出すること、部品の60%以上を中国国内調達することが義務づけられた。一方で中国企業はそのような規制はなく自由に輸入販売することができた。その結果、中国携帯電話機市場における中国企業シェアは、99年にはわずか3%だったのが、2000年10%、01年23%、02年39%、03年には55%にまで上昇した。⁶

さて、そのような中国企業の躍進に寄与したのが韓国ベンチャー、とりわけ携帯電話機のデザインハウスであることはあまり知られていない。我々はそのようなベンチャー企業の活動について情報を集めることができた。その結果、確かに中国携帯の初期の立ち上げには大きく寄与して、大きな利益もあげたが、同時に現在では大変厳しい状況に置かれているということも分かった。それは成功と失敗の歴史であった。

その典型がBellWave社である。同社は1999年に携帯電話の設計専門のデザインハウスとしてスタートした。携帯電話機のコア部品は、各通信方式の送受信を司るベースバンドチップと呼ばれているICである。BellWave社の創業当時、欧州の携帯電話規格のGSM方式のベースバンドチップ大手のTI社が、そのチップを中国企業向けに販売しようと計画していた。技術力のある欧米企業はベースバンドチップさえ供給されれば、その先は独自に開発して電話機を生産していた。しかし、技術力のない当時の中国企業ではベースバンドチップだけではとても携帯電話機を作れない。その他の手厚い設計支援が必要であった。ノキアなど中国でも事業拡大していたノキアが大手顧客であったTI社としては、自身で中国企業をサポートするわけにはいかない。そこで、BellWave社がTI社のベースバンドチップをベースにした設計支援を中国企業に対して行う事業を始めた。

設計支援といっても、一部の設計を支援するのではなく、電話機をまるごと設計するというものであった。当初は、生産まで請け負って中国企業に提供していた。すなわち、中国企業向けにODM供給をしていたらしい。場合によっては、主要部品を組み立ててキット供給し、中国企業がノックダウン生産のようなことをやるケースもあったようだ。BellWave社の顧客は、アモイ電子や波導(BIRD)などであった。

そのようなBellWave社で設計した電話機が売れるようになると、徐々に中国企業が担当する生産部分が増え、プリント回路基板への電子部品実装などの中国企業が手がける例が出

⁶ ただし、2004年以降はノキアなどの反撃もあり、中国のブランドメーカーは伸び悩んでいる。新宅純二郎(2006)『中国テレビ業界の変貌』赤門マネジメント・レビュー』5(9), 576-577. <http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR5-9.html>

てきた。BellWave 社はその際の生産立ち上げ支援までこなし、その支援からもロイヤリティを徴収した。ベースバンドチップなど、主要部品の販売と生産支援のロイヤリティがその収入ベースになった。主要部品の供給は BellWave 社が押さえていたので、中国企業が生産した数量は正確に把握でき、数量ベースのロイヤリティを間違いなく徴収できたという。

中国・台湾モデルに敗退した韓国モデル

しかし、BellWave 社のこのような中国企業向けのビジネスモデルは 2003 年がピークで、2004 年以降は急速に縮小傾向にある。

縮小の第一の理由は、BellWave 社の顧客企業の不振である。中国ブランドの台頭に危機感を抱いたノキアなど外資系企業が、中国市場で反撃に転じたことである。とくにノキアは、中国ブランドに対抗する低価格モデルを中国市場に投入した。中国ブランドは、同一価格でノキアなど有名な海外ブランドに勝つだけの力はなかった。その結果、BellWave 社の主要顧客であった中国企業のシェアが低下し、その販売不振が BellWave 社の売上減少に直結した。

第二の原因は、BellWave 社の競争相手の登場である。中国にも BellWave 社と同様の設計支援を行うデザインハウスが台頭し、中国企業が中国デザインハウスを使うようになったことである。天津モトローラからスピンアウトした技術者を中心に創立され、北京で活動しているテックフェイス社などが中国デザインハウスの典型である。

中国デザインハウスは、ベースバンドチップを購入してそのリファレンスデザインをベースに設計している点では BellWave 社と同様だが、ビジネスモデルとしてはやや異なる展開をしている。BellWave 社は、顧客の製品として、専用の設計を行い提供していた。いわば、顧客の製品開発を代行して、専用モデルを提供していた。そのため、顧客企業としては、設計をアウトソースしながら、製品の差別化が可能であった。ただし、個別の設計作業が増えるので、開発費用はそれなりにかかった。ところが、中国市場では、多数の企業が多数のモデルでしのぎを削っており、大手では 1 社で 50~100 のモデルを同時に販売している。そのため、モデルあたりの販売台数は、日本などに比べて格段に少ない。

テックフェイスなど中国デザインハウスは、同様の設計を多数の顧客に提供して開発費用を削減する戦略をとった。たとえば、まず、日本企業の中国拠点から、先端的な機能をもった電話機の設計を請け負う。その要求仕様に合わせて、新規に設計をおこして開発して、顧客に提供する。その後は、その設計をベースにして、少しだけ手直したモデルを、中国企業に提案して売り込んでいく。そうすれば、安いコストで設計を受注できる。中国の携帯電話機の企業としては、低コストで自社モデルを調達できるわけである。このような中国デザ

インハウスのビジネスモデルに、いわば実直に顧客向けにカスタマイズした設計サービスを提供していた BellWave 社が敗退したのである。

第三の理由は、BellWave 社の事業のベースとなった TI 社のベースバンドチップに対する競合の登場である。台湾のメディアテック社は、DVD プレーヤーのチップセットを中国企業に販売し、大きな成功を収めた。現在、世界の DVD プレーヤー（再生専用機）の生産の約半分、年間 5 千万台以上を中国企業が生産している。その中に搭載されているチップセットの多くがメディアテック社製である。その後、メディアテック社が新規分野として力を入れたのが、携帯電話のベースバンドチップであった。

メディアテック社の戦略は DVD プレーヤーのときも、携帯電話のときも共通点がある。技術力の乏しい中国企業を販売ターゲットにし、チップセットの中に、基本機能だけでなく、応用ソフトまで含めてできる限りの機能を埋め込んで販売する。欧米や日本企業も基本チップを外部調達することはあるが、製品の差別化のための機器の機能は自社内で作り込む。したがって、応用ソフトのようなものまで満載したチップセットは喜ばれない。しかし、これから参入しようとする企業にとっては、買ってあげればすぐに完成品になるようなチップセットが好まれる。料理の素材を購入して自分で料理しようとする主婦と、カップヌードルを買ってきてお湯だけかけて食べようとする人との違いがある。

メディアテック社は、中国でも、BellWave 社の顧客になったような大手ではなく、中小や認可ライセンスをもたない、いわゆる闇携帯を作っている企業を販売ターゲットにしたようだ。丸川 (2007) によると、中国企業による携帯電話機の中で、メディアテック社のチップが占める割合は、2005 年には 70% にも上ったという。

韓国のベンチャーである BellWave 社にとって、顧客である中国大手が、ノキアなどの外資の反撃とメディアテック社の支援をうけた中国中小とのはさみうちで苦しくなり、BellWave 社自身も中国デザインハウスのビジネスモデルに敗退し、中国ビジネスを縮小せざるをえない状況に追い込まれた。

今回、携帯電話産業で別の韓国ベンチャーも訪問し、彼らの世界戦略の説明を受けたが、その際に日本や欧米、東南アジアは入っているのに、中国だけがすっぱり抜け落ちていた。不審に思って尋ねたところ、同社の CEO は「中国にもかつて進出したが、大きな授業料を払いました」と言って、それ以上語りたくないという様子であった。

日本企業も、中国市場や中国企業とのビジネスでは、なかなかうまく行かず苦勞しているケースが多い。韓国ベンチャー企業も同様に中国では辛酸をなめているようだ。

赤門マネジメント・レビュー編集委員会

編集長 新宅 純二郎

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

赤門マネジメント・レビュー 6巻6号 2007年6月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都千代田区丸の内

<http://www.gbrc.jp>