

韓国 Korea

企業は成長戦略を模索

ジェトロ海外調査部主査 百本 和弘

韓国大手企業の成長鈍化が鮮明となっている。中国経済の減速や中国企業の追い上げが主要因だ。サムスン、現代自動車といった主要企業グループは、新たな成長戦略を描き始めている。だが、それが成長軌道への回帰に結びつくかどうか、正念場を迎えている。

中国要因などで成長頭打ち

世界市場を相手に急成長してきた韓国大手企業が最近、停滞局面に陥っている。二枚看板のサムスン電子と現代自動車を見ても、今までの右肩上がりの拡大基調が一変した。サムスン電子は2013年をピークに売上高が減少に転じ、現代自動車も15年のグローバル生産台数が前年割れした（傘下の起亜自動車分を含む。業界団体統計による）。

両社に共通するのが「中国要因」だ。中国経済の減速や中国企業の追い上げなどによって販売減に見舞われ、売上高が押し下げられているのだ。韓国の上場企業全体で見ても停滞感は明らか。年により変動する営業利益は15年に前年比14.2%増を記録、売上高営業利益率も11年水準から回復しているとはいえ、売上高対前年増減率は年々低下している。14年は同増減率が0.4%減と減少に転じ、15年は3.0%減とさらに大きく落ち込んだ。これらの数字から浮かび上がるの

は、デフレ圧力が強まる中でコスト削減を進め、利益の捻出に努める韓国企業の姿だ。

サムスングループは企業買収で

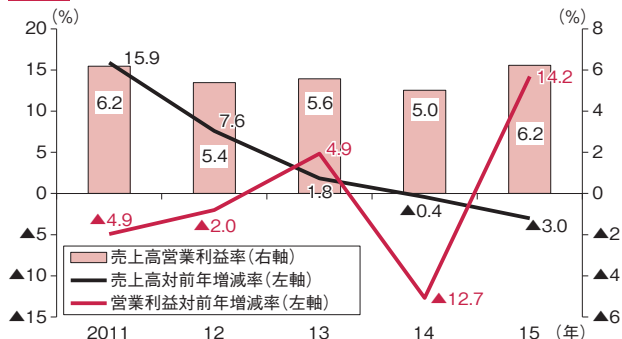
韓国企業の成長にブレーキがかかったことで、日本国内で一時期見られた韓国企業に対する「礼賛論」「脅威論」が影を潜めた感もある。しかし、そうした中でも韓国企業が自社の事業構造を見直し、新たな成長戦略を模索しつつある点を見過ごしてはならない。

最もダイナミックな動きを見せているのは、企業グループ^注第1位のサムスングループだ。グループ中核のサムスン電子は半導体や携帯電話事業の拡大で急成長を遂げたが、近年は特に携帯電話事業の急ブレーキなどによって伸び悩みが顕著になってきた。グループ経営を担ってきた創業2世の李健熙^{イ・ゴンヒ}サムスン電子会長は14年5月に病に倒れ、代わって3世の李在鎔^{イ・ジユン}同社副会長が事実上、グループ経営を仕切っている。

トップの世代交代で大きく変わったのが事業育成のスタイルだ。「純血主義」といわれるほど自社内での技術開発にこだわったサムスングループは従来、先行企業の技術者をスカウトすることはあっても、企業買収には慎重だった。だが李在鎔時代になると、豊富な資金を投入、先端技術保有企業を相次いで買収するという戦略的な転換を図った。同時にグループとしてのコア事業領域を、エレクトロニクス、金融、バイオの3分野に集中させ、それらと関連性の低い事業は収益力の有無にかかわらず他グループへの売却を進めた。

「選択と集中」を進めた結果、李在鎔時代の2年間で、数々の企業の売却や買収が進められた。グループ企業の売却については、具体的には14年11月、サムスン総合化学、サムスンテックウィンなど、化学・防衛産業4社をハンファグループに売却すると発表。さ

図 韓国の上場企業の売上高・営業利益の推移



注：連結決算ベース。金融業を除く
 資料：韓国取引所・韓国上場会社協議会の資料を基に作成

らに15年10月、サムスンSDIの化学部門、サムスン精密化学、サムスンBP化学といった化学事業をロッテグループに売却すると発表した（その後発表どおり売却）。他方、企業買収については、サムスン電子によるIoT（モノのインターネット）プラットフォーム開発の米国スマートシングス買収（14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）、モバイル決裁の米国・ループペイ買収（15年2月）、クラウドサービスの同・ジョイメント買収（16年6月）など、コア事業関連の新技术を有する企業を矢継ぎ早に買収している。

もちろん、目まぐるしく変化する新技術分野で企業買収を繰り返すのは、国際的な企業としては当然であり、企業買収を積極化するだけで熾烈な国際競争を勝ち抜ける保証はない。今後の課題は、どのように競争を勝ち抜いていくか具体的なシナリオを描き、それを実践していくことだ。その点でサムスングループの戦略は必ずしも明瞭ではない、との評もあるようだ。

現代グループはエコカー・高級車で

企業グループ第2位の現代自動車グループは、中国をはじめとする新興国市場で販売を伸ばし、高い成長を続けてきた。しかし中国経済の減速や中国地場自動車メーカーの追い上げに加え、韓国国内市場でもドイツ車などの輸入車の攻勢によってシェアを落とすという逆風に直面している。このような中、同グループが注力しているのが、今後の高成長が見込まれるエコカーと高級車の両分野である。

14年に現代自動車が発表した「2020.22.2プロジェクト」は、「世界のエコカー市場は年率20%水準で増大し、20年には640万台規模になる」との前提に立ち、2020年までに起亜自動車を含めて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第2位を目指す、という意欲的な計画だ（その後、予定車種数を28車種に上積みしている）。また世界の高級車市場の高成長を見込む同グループは、「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15年11月に立ち上げ、20年までに6車種を投入すると発表。費用対効果を武器に伸びてきた、これまでの大衆車イメージと一線を画す狙いだ。

とはいえ、エコカー分野では後発メーカーである現

代自動車グループの生産実績はまだ多くはない。新ブランド成功の鍵を握る「高級イメージ」のユーザーへの定着は、決して容易でなく、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、これまでのような成長神話を今後も作り出せるかどうかについては予断を許さないだろう。

サムスン、現代自動車以外の上位グループのうち、成長志向が特に顕著なのはどこか。企業グループ第5位のロッテと第8位のハンファだ。

ロッテグループはこの10年間余り、食品、流通、金融、化学などの分野で、国内外の企業を積極的に買収し規模拡大を図ってきた。その結果、現在では「四大財閥」の一角である第4位のLGグループと比較しても、その規模はほとんど見劣りしなくなった。特に化学については、前述のサムスングループによる化学事業買収以前から現代石油化学（03年）、KPケミカル（04年）、マレーシアのタイタンケミカル（10年）などを買収してきた。規模の経済を追求し、世界の化学業界で生き残りを図る狙いだ。

ハンファグループも企業買収により急成長している。16年4月の総資産額は5年前に比べ63%増加した。同グループは現在、太陽光発電、金融、化学、防衛、流通の5分野を事業の柱としている。10年に中国企業を買収して新規参入した太陽光発電分野では、12年、経営破綻したドイツのQセルズを買収、世界トップレベルの生産規模となり、価格競争力が向上し収益性も改善した。サムスングループから買収した化学メーカーも、今のところ業績は堅調だ。

今までの韓国大手企業の典型的な成功パターンは、グループオーナーの強力なリーダーシップの下、大胆で素早い意思決定によって大規模投資を適時に行い、技術力と価格競争力を飛躍させることで先行企業を一気に抜き去るといったものだった。しかし今後必要とされるのは、単に先行企業を追いかけるのではなく、他の追随を許さない新たな価値を創造することに移るのではないかと。最近の韓国大手企業の変革が新しい成功パターン確立に結びつくかどうか、まさに正念場だ。



注：企業グループは韓国・公正取引委員会が指定するもので、企業グループに指定されるとグループ内企業の株式の持ち合い禁止などの制約が課せられる。文中の企業グループの順位は総資産額を基準にしている（公的企業グループを除く。16年4月付同委員会発表）。