

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：韓国企業の強さの秘密

執筆者：大字（デウ）証券株式会社 東京事務所長 呉世政（オ・セジョン）氏

要旨（以下の要旨は1分50秒でお読みいただけます。）

昨年（2010年）行われた南アフリカ・ワールドカップサッカーで、日本は韓国と共にベスト16に入り、アジア勢の実力を世界に示しました。今年1月、中東カタールで開催されたアジアカップサッカーでは、日本と韓国は準決勝に進出・対戦しました。結果的にはPK戦で辛くも日本が約5年ぶりの勝利を挙げましたが、それでも公式戦での成績では、日本が韓国に12勝38敗（21引き分け）と大きく水を開けられています。

これは、何が原因でしょうか？日本の約半分の人口しかない韓国のサッカーで示された強さの影には、最近の韓国経済の活気の秘密も隠されているようです。

今回は、大字（デウ）証券株式会社東京事務所・呉世政（オ・セジョン）所長に韓国経済の強さの秘密を探って頂きます。呉氏は、日本の滋賀県の小学校を卒業され、また大学院では、慶応義塾大学（商学研究科）に学ばれた日本通です。

呉所長によれば、韓国の新卒社員は、英語コミュニケーションスキル、PC等情報処理能力等が顕著で、グローバルな人材が多いとされます。これは、日本などの先進国に比べ、国内市場の狭さから海外に目を向けざるを得ず、若い時から「これ以外に自分の成功する道はない」という真剣さ・必死さが強いからです。

また、韓国はオーナー企業の割合が高く、トップダウンでの経営が広く行われています。上下関係に厳しい儒教の影響のためか、企業文化として社員もそれに追随する傾向があり、変化を先取りした大胆な経営が可能です。韓国最大の財閥・サムスンでは1990年代から、R&D（研究開発）等に全力を注いで事業競争力を強化すると共に、素早い意思決定による経営システムの革新を行って、世界シェアを拡大させてきました。

政治の世界でも、韓国は日本と比べてトップダウンの下での変化を受容するのに慣れており、因みに大統領が変わると政府の主要ポストも一度に変わります。民間企業出身の李明博大統領は、米国やEUとのFTA（自由貿易協定）を積極的に推し進めるなど、強いリーダーシップを発揮して国策を推進しています。

それでは、グローバル戦略と人材を武器に世界市場を開拓する韓国企業に対し、日本企業はどう対応すべきでしょうか。この問いに対し、呉所長は日本の高い技術力や豊富な資金力を生かして、韓国株式への投資やM&A（合併・買収）などの資本交流を図ることを提案されます。同所長は、こうした資本交流の推進こそが、日本企業の販路開拓と長期的な投資収益増大につながる可能性が高い方策だ、と結ばれています。



「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.gtjapan.com/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: t-asgMC@gtjapan.com
太陽 ASG グループ マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

韓国企業の強さの秘密

大宇（デウ）証券株式会社 東京事務所長
呉世政（オ セジョン）

はじめに

最近韓国経済、企業について新聞・雑誌で取り上げる記事が多くなり、韓国証券会社・東京事務所に勤務する私もよく質問を受けるようになった。確かに、経済紙で韓国に関連する記事が過去に比べて数段多くなり、内容も多様化し、日常でも話題に上ることが多くなったように感じられる。

まだ記憶に新しい2008年の金融危機（リーマン・ショック）以降、為替市場の環境（為替レート）が韓国企業にすこぶる有利な状況（韓国ウォン安）であるという以外にも、世界の情勢が以前に比べて早いスピードで変化し、韓国企業がその変化をうまく捉えているように思われる。日本に比べると、韓国社会、企業は変化に吝（やぶさ）かではなく、環境の変化を収容し自ら変わる土壌があるように思われる。また、教育投資の多さや日常の競争の激しさから、意欲バリバリの「グローバル戦士」的な人材を大企業中心に多く確保できていることも指摘できよう。また、日本と比べると、国としても企業としてもトップ・ダウン的な要素が多く、強いリーダーシップをもって変化に早く対応し果敢な経営ができていているように見える。

最近の世界の事業環境がたまたま韓国に有利に働く局面だったのかもしれないが、ここ数年の韓国株式市場の動向を見る限り、成功している部分が大きいように見える。以下詳しく述べる。

1. 韓国企業にはグローバル人材が多いか

表1は2008年の北京オリンピックの時の日中韓のメダル獲得数である。アジア大会ではメダルをこの三国が席卷するが、オリンピックでもアジア国家のメダルは日中韓に集中した。人口対比（「1億人当たりメダル数」）でみると、日本はメダルの数（「メダル合計」）では圧倒している中国に負けていない。ただ、その日本も韓国にはかなわず、韓国の1億人当たりメダル数は日本の3倍、中国の8倍となっている。なぜだろうか。

いろいろな要素はあるだろうが、私が考えるには、運動選手のスポーツの進路にかける真剣さ・必至さの平均的な違いなのかも知れない。先進国の特徴は「選択」が多いことだとも言われるが、豊かになった日本は進路の選択も多く、韓国の選手は「これ以外に自分が成功する道はない」という必死さがもう少しあったのだと思う。

（表1） 2008年北京オリンピックの日中韓のメダル獲得数

	金	銀	銅	メダル合計	人口(万人)	1億人当たりメダル数
韓国	13	10	8	31	4,820	64.32
日本	9	6	11	26	12,770	20.36
中国	51	21	28	100	133,740	7.48

教育や進路においてのこういった考えは、韓国の普通の父母・学生にもあてはまり、良い学校・良い職場を求めての競争に勝つために必死のようである。

韓国は進学率が高いので、逆に4年制大学の就職率は51.9%（教育科学技術省、2010年）と、就職環境が非常に厳しい。受験競争で勝ち残った大学生は熾烈な就職戦争に備

え、徹底したスキルの向上に励むようで、その結果、韓国の新卒社員は以下のようなグローバル人材に育っている。

1) 英語コミュニケーションスキル

韓国の大企業に就職する最近の新入社員は、TOEICスコアで見ると700点台後半からは800点くらいの高い英語力が求められる。また、大企業の新入社員の平均点が900点以上であることは珍しくないようだ（韓国大手財閥・LGグループの新入社員の平均スコアは900点と言われる）。私が入社した1980年代後半はTOEICスコアで900点なら最高クラスだったのが、今の商社なら平均がそれくらいということになる。求められるのは、もちろん英語能力だけではないだろうが、国内市場が狭いゆえに最初から世界市場をみて活動を行う韓国企業にとっては、コミュニケーションスキルに富んだ社員・幹部は当然世界市場の開拓に資することになる。

韓国では通常小学校1年生から英語教育が行われ、最近ではネイティブの教師も多く採用されるようになってきている。また、一部の高校の授業は英語で行われている。語学を習うことはその国の文化を習うことにつながり、その延長で留学生も多い。アメリカにおける韓国人留学生の数は72,153人（世界第3位）と日本人留学生の3倍以上だ

（Institute of International Education, 2010）。人より早く、という競争の中、小中高生の時期からの留学や語学留学も活発なのが特徴だ。

韓国人は、文法の正確性にとらわれることなく、自由にコミュニケーションがとれる。また、スピーチ、ディベート、ホームページ作りなどで英語を積極的に活用できると自負している学生が多い。

2) 情報処理能力

韓国はインターネットの普及率、PCの普及率が世界のトップクラスにあり、幼少時よりパソコンに接する機会が多い。最近の学生は、インターネット参考書、インターネット塾、電子教科書で勉強する事例が多く、ソーシャルネットワーク、ブログ運営も活発で、平均的にパソコンの扱いには慣れているようである。また、履歴書や自己紹介書は当然PCで作成し、インターネットで応募するのが普通になった。大企業の場合、早くから果敢にIT投資を行い、業務の自動化が相当進んでいる。

キーボードへのハンゲル入力時間は、漢字を混ぜて使わなくても意味に混同が少ないこともあり、私の世代では考えられないほど早い。会議室にPCを持ち込めば、長時間のミーティング内容のレポートも会議終了と同時にほぼ仕上がっている場面を度々目撃する。

最新の携帯電話といえるスマート・フォンの普及率がどんどん上昇する背景には、PCなど機器の使用が平均的に熟達している環境以外にも、事業環境の変化を早く捉えビジネスの利器として活用したい企業などが、大規模購入で幹部に支給する事例が広がっていることもある。

韓国ではアメリカの影響でインターン制度を導入している企業が多く、新卒で入社する頃には、既にオフィス内の機器操作に慣れている人が多い。新入社員でプレゼン資料の作成能力が高い事例は珍しくなく、外国企業とのコミュニケーションの場面では、入社して数年以内の社員のなかに、自分の出番だと言わんばかりに目を光らせる者が多い。

これら以外にも、政府の人材育成政策、徴兵制度、活発な起業や投資活動といった様々な要素が、韓国企業の（新入）社員をグローバル競争力の高い人材へと育てあげている。また、韓国企業の社員は、「人並みに」とか「横並び」の意識よりは、機会があれば自分をアピールしようとする性向がみられる。

3) 海外指向性

あまり知られていないが、韓国人は早くから世界の多くの国に移住しているグローバルな民族である。中国には北東部の吉林省沿辺地方を中心に韓国系住民が約 233 万人いる（2009 年末、韓国統計庁）。米国には 1970 年代に韓国がベトナム戦争の協力者であった関係で大規模の移民が受け入れられ、現在も 210 万人近くの韓国系住民が住んでおり、日本には在日韓国人として 91 万人（永住権取得者、ビジネス滞在者など含む）程度がいる。これら以外にロシアやカナダにも各数十万人など、多くの国に意外と多くの韓国系移住者が住んでおり、ユダヤ民族、中華民族に次いで国際化した民族であるとの見方もある。

韓国企業は早くから海外の多くの国に現地企業を設立し、または合併や投資進出をしているが、その背景は、国内市場が狭いため創業・投資の段階から海外市場を目指していること以外にも、多くの国で在住している韓国系の現地人がビジネス案件の橋渡しの役割をしている場合もあるとされる。現地で（韓国系の）人材を採り易いといった側面もあるだろう。もとより、国内には子供の英語教育の側面からも海外勤務に意欲的な人材が多いのは、前述したとおりである。

2. トップ・ダウンの意思決定とリーダーシップ

韓国はオーナーの経営する企業の割合が日本に比べて多い。また近年では専門経営体制を導入する企業も多いが、それら企業でも昔からの企業文化として、社員が追従する度合いといった意味でのトップの力は強い。韓国の（オーナー）経営者は、企業の方向を左右するような責任のある重要な事項を比較的早く決断し、現場に実行させることができる。

2008 年の金融危機の真ただ中、現代自動社が米国市場で「10 年 10 万マイル保証」や「失職した場合にキャッシュバック」の販売戦略を打ち出したことや、UAE（アラブ首長国連邦）の原子力発電所を受注する際、韓国電力コンソーシアムが 60 年間の運営保証を行ったことなどが事例といえよう。リーダーシップを持つ経営者の早い大胆な決断力が韓国企業の強みとして働いたのが最近の世界経済の局面なのだろう。

専門経営者や役員も多くは海外留学経験があり、英語を流暢に話す。専門経営陣は結果を出せなければ退任に追い込まれるため、常に責任意識や危機感を強く持ち、これがリーダーシップの背景にある。

また、韓国企業の場合、日本に比べると役員になる年齢が平均的に早く、入社後 20 年（大企業でも 40 代半ば～後半）で役員になる人も多い。オーナーやトップ経営者は組織を常に若く保とうとする傾向があり、若さゆえのアグレッシブな事業計画が立てられるケースが多い。私の経験でも、経営者が前年業績の数倍の計画を打ち出し、「少し変えて何かをやろうとする考えでは、何もできないか、或いはその程度にとどまるが、既存のやり方を否定し根本的に変われば数倍も可能」と説かれたことがある。

アグレッシブな事業計画は、予想通りの市場の変化がくるか、あるいは変化を早く捉え、「変わらず生き残るために」自ら変わることが可能であれば、その分達成できる可能性が高くなると言えるだろう。

3. サムスンなど韓国輸出企業について

海外のライバル企業が不況を理由に投資を控えても、サムスン（韓国 GDP の 2 割を占める韓国最大の財閥）は前述の強いリーダーシップの下、巨額の設備投資を行い、結

果として半導体、テレビ、携帯電話など主要製品の世界シェアを大きく伸ばした。韓国企業が善戦している理由を、サムスン電子を中心に考えてみよう。

ウォン安が輸出企業サムスンにとって追い風となったのは確かだ。昨年のウォン相場（対円）はその前年に比べ大幅にウォン安となり、価格競争力も強まり、ウォンベースの業績も好調だった。しかし、部品や装置の大半を日本等からの輸入に頼っているため、ウォン安は製造原価の上昇につながり、ウォン安のみでサムスンの天文学的な利益は説明できない。「非常経営」によるコスト削減が奏功したが、ソニーやノキアなど世界のライバル企業は更にリストラやコスト削減に必死だ。また、中国の大規模な景気刺激策による特需は、台湾企業も日本企業もその恩恵にあずかっている。

ウォン安とコスト削減効果、中国特需以上の根本的な理由として、私は1990年代から推し進めてきた①事業競争力の強化と②経営システムの革新が、韓国企業善戦の最大の要因であると考えている。

サムスンは1993年からの「新経営」を通じて、①「クオリティの高度化による21世紀の超一流企業」というビジョンをかかげ、製品・人材・経営の質を向上することに邁進してきた。特に研究開発（R&D）、ブランド、マーケティング、デザイン力の強化に奔走したが、これは無形資産が競争力の中心となる21世紀の知識基盤の経済に合った、意味深い戦略だったと思われる。

昨年、サムスンの業績伸長に大きく貢献したTV部門の成功は、「R&D力を基盤とする創造力革新、プレミアム・ブランド、差別化マーケティング、デザイン力によるところが大きい」（大宇証券ソン・ジョンホアナリスト）。「サムスン独自の強みである製造部門の競争力を強化するため、世界トップレベルのSCM（供給網管理）を構築したことも生産・販売時の時差を減らして在庫削減と低コストを実現した。また、中国、インド、中南米など新興市場を積極的に攻略し、市場のすそ野を広げたことで、欧米市場停滞の影響はさほど受けなかった」（同アナリスト）。

サムスン電子の組織は巨大だが、②その意思決定と実行は、四つの総括体制を部品と完成品の二部門に統合することによってスピードアップし、他国のライバル企業よりはるかに速かった。事業は多角化しているが、各事業の専門性は最大限高めている。いわば、アメリカ式の戦略経営と日本式の現場主義の利点を合わせたサムスン式の経営が定着したという評価もある。

結論的に、韓国企業の善戦は、ウォン安やコスト削減による部分も多いが、製造競争力をはじめ、R&D、マーケティング、デザインなどの本源的競争力を世界市場の変化に合わせて戦略的に強めてきたことが大きな要因であると考えている。

4. 李明博大統領は韓国株式会社のCEO（最高経営責任者）か

社会全般としても、日本に比べると変化を受容することに慣れているようである。大統領制の下、北朝鮮と対峙しているという保安上の理由もあって、大統領の統治力は米国など他の大統領制の国に比べても強い。韓国では大統領を輩出する政党が与党であり、大統領が変われば政府の主要ポストはもちろん、公企業の経営陣なども任期満了前であっても代わる例が多く、俗に「5000くらいのポストが大統領の影響下にある」とまで言われる。

政策の推進や既存の社会制度が、与党が変わったり推進する公務員が変わることで、推進されなくなったり形が変わることが、日本など先進国に比べると多い。その意味では、変化を受容すること、進んではその変化を見越して行動することに慣れていると言えなくもないだろう。

民間企業（現代建設株式会社）のCEO出身である李明博大統領は、米国、EUなどとのFTA（自由貿易協定）締結、2009年のUAE原発建設プロジェクトの受注（400億ドル規模）などでの企業の後押しなど、指導力を発揮する韓国のCEO的存在である。UAE原発受注の時、李大統領はムハンマド皇太子に6回も電話し、経済協力や軍事協力なども提案していたと言われる。

2008年の大統領就任直後は、直接選挙制度下の高い得票率で選ばれたという自信があったのか、閣僚任命や米国との牛肉輸入交渉をめぐって躓き、支持率を落とす局面があったものの、その後は重要な政策についてメディア等を通じて直接国民を説得するなどして、最近では支持率を43%まで高めている（2011年1月、「リアルメーター」、大統領の国政遂行に対する支持）。

この支持率で見ると、企業家出身として韓国の将来や産業・経済成長に対する責任感と行動は評価されているようだ。支持される大統領と強いリーダーシップをもつ企業が連携し得る最近の政治状況は、海外市場の開拓には有利な状況であると言えるだろう。

結び：韓国企業にどう対処するか

1) 韓国株式投資のメリット

表2（次頁）は過去10年の日韓の株式市場の推移を見たものである。韓国はアジア通貨不安に端を発する1997年末の自国通貨危機をIMFの支援・介入を受けて克服する過程で、企業の意思決定や会計制度のルール、金融の健全性やマーケット制度などが抜本的に改革された。産業における国内での過当競争も政府主導で調整され、企業が競争力をもつようになったことから、内外の株式需用が増え時価が堅調に伸びてきたといえる。

ところで、私は日韓間で証券ビジネスに携わっている仕事柄、特に日韓の資本交流に注目している。韓国株式市場はオープンなマーケットであり、最近の外国人の持分は上場株式時価総額の30.5%である（韓国金融監督院、「外国人証券投資現況」、2010年11月）。しかし、日本からの投資は日本の経済や金融資産の規模に似合わず外国人全体の保有分を100.0とみた場合、その2.0%にとどまっている。

1991年に韓国が株式市場をオープンした時点で、FDA投資（商社など企業の事業投資による持分）がすでに2%程度あったことを考えると、韓国経済が育つ間、日本の投資家・企業はそのメリットをほとんど享受出来なかったことになる。

2) 日韓企業交流の促進

－ win-win 状態へ

最近では日韓間での企業間交流の増加にも注目している。2000年代に入ってから、それ以前に比べて交流の件数も多くなり、性質も過去の取引（核心部品・素材の購入）や技術導入中心から、M&A（合併・買収）やIPO（新規株式公開）など資本交流をも含む内容へと変容してきているようだ。

日本と韓国の経済が長期的にwin-win状態になるために、このような日本からの事業投資がより活発化することが望ましいと考えている。韓国企業の海外市場開拓で日本企業が間接的にメリットを受け、投資価値も増加するからだ。

逆に、世界で存在力を高める韓国企業に対し日本が持分投資やM&Aなど投資を増やすことをせず、過去のような商品輸出にとどまるような状況だと、将来的に韓国の部品・素材産業が育ち独自の技術開発能力をもつ中小企業が多く出てきても、日本企業は投資価値の増大、間接的な市場確保といったメリットを享受できない可能性がある。

(表 2) 日本と韓国の取引所データ比較

年末	日本 (東証)		韓国 (KRX)		
	上場企業数 (社)	時価総額 (十億円)	上場企業数 (社)	時価総額 (億ウォン)	時価総額 (十億円)
1990年	1,752	379,231	669	79,020	5,656
1995年	1,791	365,716	721	141,151	10,103
2000年	2,096	360,555	1308	217,057	15,537
2005年	2,306	539,740	1620	776,725	55,596
2010年	2,290	310,452	1806	1,239,858	88,746

- * 東京証券取引所：一部市場、二部市場、マザーズ市場
- * 韓国取引所：KOSPI 市場、KOSDAQ 市場
- * 円換算レート：100 円=1397.08 ウォン (韓国外換銀行 2010 年 12 月 31 日)

一 韓国企業の問題点と対応

サムスン電子、現代自動車、LG 化学など韓国を代表する企業の今期決算は、ウォン安の追い風もあり輸出が増え、昨年 9 月までの推移で見ると限りおそらく過去最高益を計上することになる。しかし、一方で企業が、ある面弱体化しているのではないかと指摘もある。「為替環境が一変しウォン安バブルが崩壊した場合、企業が持ちこたえられるのか疑問だ。極限まで合理化して生き残った日本企業の巻き返しが怖い」という声である。

韓国経済は GDP に占める輸出入の割合が高いが、企業は今も完成品中心に輸出しており、源泉技術の不足と低い生産性といった問題を依然として抱えている。日本との貿易においては毎年莫大な赤字（逆調）となっており、昨年の部品・素材の対日貿易赤字は実に過去最大の 243 億米ドルにのぼった。表現は悪いが、日本からみると「鵜飼いの鵜」のような存在である。ただし、最近の有利な為替レート環境では、力を入れている産業の部品・素材企業が育成されつつある。

3) 日本企業の方策

最近の日本では、海外市場獲得のための民官協力の必要性が強調されたり、企業がグローバル人材を獲得するために外国人社員を増やしたりする傾向がある。本稿の主題でもあるように、韓国企業の経営上の長所を日本が積極的に取り入れる余地があるのかも知れないが、それぞれの国にはそれぞれの土壌があり、馴染まない方法をもってするのは無理だろう。日本は韓国の真似をするのではなく、自国の高い技術力や産業の広い裾野、企業の豊富な資金力といった日本の長所を生かし、日本にない長所をもつ韓国への投資を増やすことが良いのではないかと。

上述したように、グローバル戦略と人材を武器に世界市場を開拓する韓国企業に対し、日本企業が事業持分投資を増やすことは、関連部品・素材の販路確保といった間接的な市場開拓以外にも、長期的な投資収益（キャピタル・ゲイン）の増大につながる可能性が大きい良い方策である、と考えている。



以 上

執筆者紹介

呉 世政 (オ セジョン) 1962年 韓国生まれ
大宇(デウ)証券株式会社 東京事務所長

<学歴>

1974年3月 滋賀県大津市立中央小学校 卒業
1977年2月 上道中学校 卒業(韓国ソウル)
1980年2月 宇信高等学校 卒業(韓国ソウル)
1986年8月 韓国外語大学 商経学部貿易学科 卒業(韓国ソウル)
1993年3月 慶応義塾大学大学院 商学研究科(金融・証券専攻) 修了

<職歴>

1986年12月 大宇証券株式会社 入社 駅三洞支店
1987年5月～国際営業部、東京事務所、留学研修、東京支店を経て
1999年12月 東京支店長
2003年6月 国際営業部長
2006年7月 東京事務所長