



韓国グローバル企業の競争力に関する研究

代表 金 必 中
坪 井 順 一
志 村 正
鈴 木 誠

概要

本稿は、主な韓国のグローバル企業を対象に、企業経営・管理会計・マーケティングとファイナンスの領域に焦点を合わせて、どのように競争力を確保し維持しているか、その競争力の根源と戦略的展開にどのような特異性があるかに重点をおいて、韓国の現地調査と文献収集・分析を通じて行った考察を、まとめたものである。

韓国のグローバル企業は、日本企業と比較して、意欲的に新しい管理会計技法を導入していて、韓国企業の管理会計システムは企業の戦略や経営方針に整合していると考えられる。特に管理会計を診断的コントロールのツールとして、また報酬システムや成果主義と連動させて利用している点は顕著な特徴といえる。信賞必罰の人材育成が競争力の源泉となっているのかもしれない。

顧客価値や顧客満足に焦点を合わせて、「人を尊重する考え方・人を活かすやり方」を川上から川下まで徹底的に追求し、顧客中心主義と顧客対応のスピード化、積極的な研究開発、競争論理に基づいた人材開発と異文化コミュニケーション戦略、強力なリーダーシップ、デザインやブランドの戦略的展開等を通じて、後発企業としての弱みを克服し競争優位性を確保しようとしていた。なお、三星グループが示した大学との提携、企業が要求する人材を育てるための企業プログラムの提供という発想は、日本の大学の今後の1つの方向性を示しているといえる。

そして、韓国企業のグローバル展開は、国内の財やサービスの生産を示すGDPの成長よりも資本市場における時価総額の増加においても表れている。すなわち、GDP統計値では日本に比べて2割位の韓国経済が、時価総額では日本の3割位に達している。このような生産額と資産額の評価の差異こそ、グローバル化の成果だといえる。グローバル化推進の調達資金の源泉は、間接金融から直接金融にシフトするということが経済の成熟の面からは自然と考えられるが、近年の韓国ではこうした流れは観察されていない。むしろ、株式による調達が低下する傾向にあることが判った。その原因は「規制緩和」による副作用とみられるが、韓国経済の一層の拡大にはこうした障害を乗り越えることが必要となるだろう。

キーワード：韓国グローバル企業、顧客満足、市場型金融

(受領日 2015年1月31日)

文教大学経営学部

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

Tel 0467-53-2111(代表) Fax 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

韓国グローバル企業の競争力に関する研究

金 必 中*、坪 井 順 一**、志 村 正***、鈴 木 誠****

1. はじめに

2014年度版『フォーチュン(FORTUNE)』の企業番付「グローバル企業500」¹⁾では、三星電子(13位)をはじめ、計17社の韓国の企業がランクインされた(表1参照)。企業別では、ウォ

ルマート・ストアーズが第1位で、国別では、アメリカ128社、中国95社、日本57社が、グローバル企業500社に名を連ねた。なお、世界経済フォーラム(World Economic Forum)の『2014-2015国際競争力レポート』²⁾では、韓国が第26位にランクインされた。第1位スイス、第2位シンガポール、第3位アメリカとなり、

表1 韓国の主なグローバル企業の現況 (2013.12.31、単位:億ウォン)

Fortune 2014年 Global 500 Rank	企業名	業種	売上高	資産	従業員数
13	三星電子	電子	158,372,089	154,825,957	95,794
64	SK	持株会社	1,117,774	925,580	-
100	現代自動車	自動車	41,691,171	57,714,177	63,099
177	POSCO	鉄鋼	618,647	844,554	17,832
194	LG 電子	電子	581,404	355,281	38,363
209	現代重工業	造船・機械	541,881	532,048	27,246
212	KEPCO	電力	540,378	1,555,273	20,000
246	起亜自動車	自動車	475,979	134,724	33,576
260	GS Caltex	製油	456,598	222,853	3,209
331	Hanwha	火薬・流通	387,250	1,133,226	3,898
340	韓国ガス公社	ガス	380,627	436,664	3,202
388	現代 MOBIS	自動車部品	341,986	344,303	7,615
427	S-Oil	石油	311,585	119,207	2,749
458	三星生命保険	保険	193,018	1,929,493	6,550
460	三星物産	総合商社	284,334	254,659	8,714
464	Lotte Shopping	流通	282,117	389,726	26,943
481	LG Display	電子	270,330	217,153	33,643

出所:韓国金融監督院(FSS)のDART資料に依拠して修正作成。

* 文教大学経営学部

✉ pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp

** 文教大学経営学部

✉ tsuboi@shonan.bunkyo.ac.jp

*** 文教大学経営学部

✉ shimura@shonan.bunkyo.ac.jp

**** 文教大学経営学部

✉ mcsuzuki@shonan.bunkyo.ac.jp

日本は第6位、中国は第28位となっている。

近年発表されている様々な世界の評価指標をみるかぎり、韓国や韓国企業は世界経済においてその存在感を急速に高めているといえる。1960年代までの皆無に等しい経済・社会の貧弱な環境や基盤、そして、1997年のアジア通貨危機による国家的存亡危機などを鑑みると、今日の韓国や韓国企業の成長は奇跡に近いともいえる。特に、グローバル企業に名を連ねている幾つかの企業の競争力アップは素晴らしく目を見張るものがあり、世界中からその競争力やその源泉について注目されるようになった。

韓国は、日本と同じく東アジアに位置していて、国土面積では日本の約4分の1、人口では日本の約4割、GDPでは日本の約2割程度で、目立つ天然資源もなく、1945年以来南北に分断されて対峙している小さな半島国である。諸々の経営条件において嘘でも恵まれているとはいえない国の韓国で、幾つかの企業が近年経営資源の相対的競争劣位を克服しグローバル市場での業績を大きく伸ばしている。半導体・スマートフォン・液晶パネル・薄型テレビなどの家電と自動車などの幾つかの製品分野においては、グローバル市場のトップ・レベルにまで躍進し、その世界的存在感を高めている。韓国のグローバル企業の代表格ともいえる三星電子の場合は、その経営者の一挙手一投足が関心の的となり、ほぼ毎日世界のマスコミに取り上げられるようになった。

では、韓国のグローバル企業が急激に競争力を高めるようになったのはなぜだろうか。政府の政策支援、通貨ウォン安、電気料金の安さ、オーナー経営体制等によるところが大きいという見方が強いが、果たしてどうなのか。本稿では、韓国の主要グローバル企業の企業経営・管

理会計・マーケティングとファイナンスの領域に焦点を絞って、各企業がどのように競争力を確保し成長してきているか、その競争力の根源と戦略的展開にどのような特異性があるかについて、文献研究と現地調査を通じて分析をおこなった。

2. 企業経営の観点

韓国経済は、財閥によって経済発展を成し遂げたといっても過言ではないといえる。特に、その中心には、三星（サムスン）財閥、現代（ヒュンダイ）財閥、SK財閥、LG財閥の4大財閥があり、韓国経済を牽引してきた。三星電子は、半導体・家電を中心に発展し、年間売上高15.8兆円（2013）、財閥全体では約22.9兆円（2013）の規模である。現代自動車は起亜自動車を傘下におさめ、年間9兆750億円の規模である。現代財閥は分裂を繰り返し、元々の現代財閥以外に現代自動車、現代重工業（造船）、現代百貨店等個々のグループを形成している。SK財閥は石油精製・販売と通信サービスを中心として、それぞれの事業で韓国の約半分のシェアを占めている。LG財閥は家電製品を中心に世界的なシェアを伸ばしている。日本でもLG電子製の薄型テレビ等が家電量販店の店頭と並んでいる。これ以外にも、財閥といわれているものは、ロッテ（流通）、ポスコ（鉄鋼）、現代重工業（造船）、GS（エネルギー）、韓進（物流）、Hanwha（火薬・流通）などがある。こうした10大財閥が韓国の経済を牽引しているともいえる。

財閥は、政府による様々な規制のために定義され、指定されている³⁾。財閥とは大規模企業集団を意味し、企業集団は同一人が事実上事業

内容を支配する会社集団であり持分率が発行株式の30%以上を所有し、最大出資者であることを条件とし、資産規模が5兆ウォン以上の55グループが認定されている(2011)。企業集団に指定されると、経済集中や不当な共同行為、不正取引を規制するため、相互出資が制限され系列企業間の債務保証制限、系列金融系企業への議決権制限、現状の公示などが義務づけられる。民主的な企業経営やコーポレート・ガバナンスや韓国企業の経営倫理については、実態調査をすることで、さらなる研究の課題となるかもしれない。

2.1 経済の動向

近年、韓国経済は不透明感が続いている。昨年来、ウォンの高止まり傾向が続き、実質GDPはわずかに上がったものの民間消費や投資は伸び悩んでいる。ウォン高・円安の影響で、輸出が伸び悩み、内需も回復していない。こうした中で、韓国の象徴的な企業である三星電子の業績が急速に悪化している。主力製品であるスマートフォン(以下、スマホ)市場で中国製のスマホに押され、売上高、営業利益とも大幅に落ち込んでいるからである⁴⁾。昨年春にはベトナムで年間2億4,000万台のスマホを生産し、三星電子の生産台数の半分をベトナムで生産する体制を作り上げ、ベトナムは中国に次いで世界第2位のスマホ輸出国になろうとしている。昨年の1-3月期の決算では、三星電子は韓国内で1強だともいわれていた⁵⁾。元々財閥系の企業が韓国経済に占める割合は高く、上位10社で全体経済の68.7%を占めるといわれている。ところが、ウォン高の影響で大手7グループ(三星、現代、ポスコ、LG、SK、現代重工業、韓進)の連結営業利益は前年同期比

19%増の約12兆3,800億ウォンだったが、三星電子を除けば3兆6,000億ウォンと24%も減っている。積極的な海外投資のなかで、スマホの世界的なシェアではNO.1を維持していたが、中国企業(中国製スマホ)が低価格による攻勢をはじめ、業績が急降下している。世界シェアでは第1位を維持しているものの中国国内シェアは徐々に低下し、2014年の4-6月期には中国各社(レノボ、シャミオ、クールパット、ファーウェイ)に抜かれ、5位に下がっている。1-3月期で19.9%あったシェアが9.8%になっている⁶⁾。原因は価格にあり、中国の所得格差に対応できていない可能性がある。当初の顧客は都市部の比較的所得水準の高い層が対象になり、高価格でも需要が増えていったが、そうした需要が一段落し、スマホ市場が低所得者層に広がり始めた結果、高価格品よりも低価格品の需要が増え、価格的に安価な中国製のスマホがシェアを占めるようになったと考えられる。実際に三星電子のスマホが、日本円で77,000円位なのに対して中国製のものは安いものになると8,000円程度で購入できるといわれている。三星電子は、低価格戦略で、あるいは市場細分化戦略で失敗した可能性もある。高級で高品質のものばかりが選ばれるばかりではなく、多少機能が落ちてでも安いものを選択する購買層は必ずいる。中国はまさに国内の貧富の差、都市と地方の格差が製品の選択の根拠になったといえる。最新のニュースでは、三星電子は9年ぶりの減収減益であることが報じられた⁷⁾。先に記したとおり、中国を含む新興国の追い上げでスマホ販売が伸び悩んだことが要因だが、半導体部門は好調で需要、価格共に安定して利益の拡大につながったが、スマホ部門の落ち込みが大きく全体として減収につながったと報じられて

いる。

安い人件費を求めて積極的に海外へ工場を移転する戦略は、すでに1990年代に日本企業によって行われていた。しかし、その結果日本国内では産業空洞化が起り、岐阜や今治などでは壊滅的な打撃を受けることになった。かつて戦後の復興の中で、生産設備を徹底的に破壊された日本は、欧米から最新鋭の設備や技術を導入し、高度経済成長へと経済発展を成し遂げた。経済が成熟し、労働賃金の上昇が必然となり、一方で輸出が増加するなかで日本企業は人件費の安い中国に工場を移転し、技術提携・供与を通じて、安く生産した製品を日本に輸出(逆輸入)するという生産形態を取ってきた。結果として日本国内の産業を空洞化・圧迫することとなった。今日の韓国の企業活動をみると、過去の日本の海外戦略の繰り返しをしているように思えてならない。基本的に国内生産を中心として、海外への技術移転は最小限に行い、国内産業の強化、コストダウンの徹底を図る方が長期的に見た強みになると思われる。

2.2 技術的側面

韓国の経済の先行きは、サンドイッチにたとえられている⁸⁾。技術や品質的には日本に追いつけず、価格的には中国製品に追い上げられ、海外市場で韓国は太刀打ちできなくなるという危機感をいう。しかし、2000年以降の韓国企業の躍進は、ICTの雄といわれるほど活発である。かつては、日本とアメリカで競い合った半導体分野で2010年以降、三星電子はインテルに続いて2位を維持している。液晶パネルについては三星電子とLGディスプレイが1位、2位を競っていて、アメリカと競っていた日本企業は見ると影もない。液晶パネルでシャープが5位

に入っているにすぎない。以下、韓国の代表である三星電子を中心として論を進めていく。

三星電子は1970年代中頃に韓国で半導体の一貫生産(韓国半導体の買収)を始めたが1985年には256K DRAMの開発に成功している。開発の速度は速く、94年には256M DRAM、96年には1G DRAM、2001年には4G DRAM、2003年にはフラッシュメモリーで世界のトップになり、2013年にはカードタイプのUSBを市場に出している。ここでは、一躍世界に躍り出た三星電子の戦略について検討していきたい。

三星電子の技術力の根底には5つの考え方があるという⁹⁾。①モノづくり、②ヒトづくり、③組織づくり、④ブランドづくり、⑤危機意識づくりである。

①モノづくりの場合、基礎研究は外部へ委託・共同研究とし、基礎研究のリスクを減らすことで商品化することを重視する。また、「ジュニアアカデミー」を開設し、小・中・高校からのソフトウェア人材の育成のため「ソフトウェアキャンプ」を開催し、また14の大学とSTP(Samsung Talent Program)を締結し、カリキュラムの中で技術教育を履修させる¹⁰⁾。優秀な学生には奨学金を与え、さらに優秀な学生は三星電子への就職というルートが決まっている。学校教育・大学との提携を通して、早い段階から企業の望む人材を育成するという発想は、政府の支援があるとはいえかなり大胆なものである。個別の大学(たとえば、成均館大)との提携プログラムも含めて、早期の実践的教育のなかで、即戦力を養成することが人材的な面での強みになっている。また、デザイン開発においては、最高経営者の直属のデザイン経営センターが中心となり、モノづくりとデザイン開発を連携して行われている¹¹⁾。ロサンゼ

ス、ロンドン、東京など世界6カ国に研究所を持ち、消費生活様式を研究するライフスタイル・ラボ(LRL, Lifestyle Research Lab)と中長期製品企画・開発を担当するプロジェクト・イノベーション・チーム(PIT, Project Innovation Team)が連携して新製品を開発する体制を取っている。デザイン開発を優先し、個々の生活・消費パターンとライフサイクルに合わせたデザイン開発・製品開発を行う体制が取られている。三星電子のデザイン開発には、世界的に著名なデザイナー会社との提携だけではなく、利便性を重視しながらもデザインとしての競争力を強化し、自ら設立したデザイン学校等を積極的に活用するなど、デザイン戦略への認識は徹底したものがある。モノづくりに関するもう1つの特徴は、政府の要請もあり、オープン・イノベーション¹²⁾といわれる協力会社との連携を図るため共生協力センターを設置し、協力会社のもつ技術や知識を活用するとともに、協力会社への支援活動(人材開発、資金提供等)や三星電子が所有する特許の無償提供等、共生の姿勢を示している。

②ヒトづくりの場合、グローバルな人材育成を目指して地域専門家制度¹³⁾を実施している。地域専門家制度によって、1991年以来4,700名の専門家が養成されている。語学センター修了後1年間、仕事を離れて海外の現地で生活することになり、現地の情報が本社に集約される。日本企業では、こうした組織だった語学教育は行われることはなく、個人の経験的な資質によるところが大きい。グローバル化のためには、こうした語学教育機関の存在は必要である。また、経営陣に対する教育プログラムの開発は、外国の人材開発コンサルタントや大学の教授らのアドバイスをもとに作成され、三星経済研究

所と人材開発院によって修正されたものが使われている。

③組織づくりの場合、三星グループ全体の組織として未来戦略室が設置されて¹⁴⁾、グループの将来の事業展開を計画・育成することを目的としている。この組織は5つのチームで形成されている。経営革新支援チーム(財務担当)、戦略1チーム(三星電子と電子関連系列会社の業務調整・事業支援)、戦略2チーム(金融・化学サービス関連企業の業務支援)、コミュニケーション・チーム(広報と企画担当)、要人支援チーム(系列会社の人事をグループ次元で調整)、経営診断チーム(監査業務を担当)、個々のチームは、積極的に事業企画・支援を行っており、日本の企業と異なり単なる調整の組織ではない。また、役員クラスはかなり厳しい査定があり、業績の悪い役員の低位10%はリストラの対象となるため、組織的にかなり厳しい雰囲気醸成している。背景には三星財閥の総帥である李健熙(イ・ゴンヒ)会長のカリスマ性と強いリーダーシップがある。

④ブランドづくりの場合、グループ各社と全体とは二本立てのイメージ戦略に則り行われている。グループ全体では、未来戦略室が担当して、スポーツ・マーケティングを中心に展開している¹⁵⁾。三星グループのブランド戦略はグローバルな視点で行われ、企業の発展力(グローバル人材の養成、事業再編、先行投資、スポーツ・マーケティング、オープン・イノベーション等)、製品開発力(高品質、高級なデザイン、プレミアム製品等)、サービス力(アフターサービス、製品の耐久性と使いやすさ、手ごろな価格)を柱としている。スポーツ・マーケティングは、知名度・認知度が高いオリンピックをターゲットとして1998年の長野オリン

ピックから公式スポンサーとして活動を始め、以後巨額の費用負担にもかかわらず（ロンドンオリンピックで1兆2,000億ウォン推定）続いている。ロンドン、北京オリンピックでの広告効果は、携帯電話、中価格帯の家電の領域で現れて、中国での市場占有率1位にも貢献している。イギリスにおいては、サッカー・マーケティングを試み、イングランド・プレミアリーグ・チェルシーのメインスポンサーとなり、ユニフォームには「SAMSUNG」のロゴが付くことで多大の広告効果を生み出している。ブランド・イメージ戦略としてはかなりの成果を上げており、2018年に行われる平昌（ピョンチャン）冬季オリンピックでも、その機会が訪れることになるだろう。

⑤危機意識づくりの場合、「フランクフルト宣言」のように、トップが強い危機意識のもとに構成員に対して意識変革を迫り、いかに実行していくかが重要であり、李会長の指導力は申し分ないものである。

2.3 小括

産学協同という中で、三星グループが示した大学との提携、企業が要求する人材を育てるための企業プログラムの提供という発想は、日本の大学の今後の1つの方向性を示しているように思われる。大学は企業のための予備校ではないが、技術的な側面だけの産学協同ではなく、ソフト面（カリキュラム）での産学協同のあり方を示唆している。三星グループの経営をみると李健熙会長の強いリーダーシップが随所に現れている¹⁶⁾。伝説的な「フランクフルト宣言」（1993年、役職者1,000名を集め500時間の熱弁をふるった）では、「妻と子ども以外はみな変えろ」「一流でなければ滅びる」といい、2012

年の年頭には、「今、三星グループを代表する多くの製品が10年以内に消えるだろう」という。常に危機感を醸成し変革を求め続ける経営のあり方が今日の三星グループを築いていると言えなくもない。三星グループにとっての大きな懸念は、昨年5月に李会長（72）が病に倒れたことである。現在は副会長で長男の李在鎔（イ・ジェヨン46）が中心となり、未来戦略室長の崔志成（チェ・ジソン63）が支える体制で臨んでいる¹⁷⁾。現在進行中のこの事態が今後どのように展開されて、三星経営が変化するか大いに気になるところである。

（坪井順一）

3. 管理会計の観点

韓国の企業として、半導体・電機・電子機器の三星電子、現代自動車（起亜自動車を含む）、鉄鋼大手のポスコなどが代表的である。いまや、これらの企業はグローバル企業として成長している。三星電子が液晶テレビやスマートフォンの分野でも日本企業を凌駕したことは記憶に新しい。少し前までは、ウォン安の影響から輸出が好調で売上を伸ばしたが、2013年の秋口からはウォン高に転じ、中国企業の低価格攻勢とも相まって、厳しい競争を強いられ、業績が低下してきている。

韓国企業がどのような管理会計手法を採用しているのかについてはあまり知られていない。実態調査が乏しいのである。代表的な管理会計手法として、伝統的には予算や標準原価計算のほか、バランス・スコアカード（Balanced Scorecard：以下、BSC とする）、活動基準原価計算（Activity Based Costing：以下、ABC とする）、経済付加価値（Economic Value

Added : 以下、EVA とする) などがある。韓国企業はこれらの管理会計手法をどの程度導入しているのか。乏しいとはいえ実態調査がまったくないわけではない。これらを手蔓に韓国企業の管理会計実践の特徴を明らかにしていきたい。

3.1 決算業績

韓国企業の管理会計実務を検討する前に、最近の決算業績について見ておこう。直近の2年間の決算書では、三星電子と東芝、現代自動車とトヨタ自動車、ポスコと新日鉄住金の主要な財務業績は表2のようになっている(単体決算による、1ウォンを0.1円で換算した)。ただし、日本企業は2014年3月期決算、韓国企業は2013年12月期決算のデータである(ROAは営業利益/平均総資産、ROEは当期純利益/平均純資産、総資本回転率は売上高/平均総資産で計算している)。

3業種の直近2年間だけの決算業績をみる限りでは、日本企業は業績の回復傾向を示しているが、韓国企業は悪化傾向がみられる。その傾向は2014年度決算においても続くと考えられる。業績好調だった三星電子も2014年度の減収・減益が報じられている。2012年度の業績では日本企業と比べ収益性と資本の効率性において韓国企業は高かった。韓国企業の総資産営業利益率(Return On Assets : ROA)または自己資本利益率(Return On Equity : ROE)は日本企業よりも高い。ROAの内容を分析すると、資本の利用効率性を表す総資本回転率ではそれほど大差は見られないが、収益性を表す営業利益率では差がみられ日本企業は見劣りする。2013年度決算では日本企業の業績は収益性においても資本の効率性においても半導体・電機業界を除いてはほぼ比肩できるレベルにまで回復してきている。ROEの構成要素の1つ、負債活用度を表す財務レバレッジは韓国の企業

表2 韓国企業と日本企業の財務業績

企業名	三星電子		東 芝		現代自動車		トヨタ自動車	
	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度
売上高	14.1兆円	15.8兆円	2.9兆円	3.3兆円	4.32兆円	4.17兆円	9.76兆円	11兆円
営業利益率	13.13%	13.8%	1.0%	2.8%	10%	8.92%	2.43%	11.5%
ROA	13.92%	14.07%	0.74%	2.26%	8%	6.45%	2.22%	10.22%
ROE	16.43%	14.65%	3.1%	6.1%	14.26%	12.35%	9.91%	17.32%
総資本回転率	1.06回	1.02回	0.74回	0.82回	0.8回	0.72回	0.92回	0.89回

企業名	ポ ス コ		新日鉄住金	
	2012年度	2013年度	2012年度	2013年度
売上高	3.57兆円	3.05兆円	2.88兆円	3.72兆円
営業利益率	7.82%	7.25%	△1.5%	5.0%
ROA	5.35%	4.08%	△0.96%	3.24%
ROE	6.38%	3.73%	△9.4%	10.56%
総資本回転率	0.68回	0.56回	0.64回	0.67回

出所: 韓国金融監督院(FSS)のDART資料に依拠して修正作成。

の方が低く、ROEの高さが負債依存度からではなく事業の高い収益力からもたらされていることを示唆している。

ポスコの総資本回転率が新日鉄住金と比較して若干低く推移する傾向を示している。これはポスコの設備が比較的新しく減価償却が進んでいない設備が多いためと見られる。一方、新日鉄住金は「償却の進んだ古い設備を多く使っているか、または少ない設備をフルに使っていると見られる」と分析する論者もいる¹⁸⁾。2012年度までは収益性に関しては圧倒的にポスコに置いて行かれていたが、ポスコに数字の上では追いついてきた。しかし、生産効率やコスト競争力では若干見劣りする。売上高総利益率（粗利率）においてもこの10年間は一貫してポスコの方がかなり高い数値を示していた。

韓国企業の日本企業に対する優位性はどんなところにあるのか。その1つは、税の優遇に見られる。日本の法人実効税率は35.64%（東京都）なのに対して、韓国は24.2%（ソウル）と低い。日本の税率は他の先進諸国と比較しても高く、世界最高水準にある。日本政府は現在、税率の引き下げを図り、対外競争力を強化しようとしている。

もう一つは、韓国製造業の輸出競争力を高めている要因としてきわめて低い電力料金があげられる。これは政府からの補助金のような役割を果たしている。日本の電気料金の約4割の水準にとどまる¹⁹⁾。その他にも、韓国では研究開発減税など各種の税額控除の優遇税制が設けられている。

3.2 予算の採用状況

予算は伝統的に管理会計の中心的なテーマとして位置づけられる。予算は総合的な短期的利

益管理のツールである。予算の編成プロセスには、トップダウン型の天降り方式とボトムアップ型の積み上げ方式があるが、日本では、両方式の折衷的なやり方を採用している企業が支配的である。財閥系企業の多い韓国では、天降り方式が圧倒的ではないかと推察される。

韓国企業では人事評価制度は概して実力主義で、競争意識が根付いているようである。そのため、典型的な成果主義を採用しているところが多い。報酬と成果がリンクしている。三星グループの元顧問をしていた福田民郎氏によると、同社ではヒット商品や利益にどれだけ貢献したかを数値化して評価しており、他の多くの韓国企業もこの三星グループのやり方を参考にしているという²⁰⁾。

韓国では予算を採用している企業が大半であるが、その用い方に特徴が見られる。予算は伝統的には、予測的・調整的・統制的機能をもつが、韓国では予算を診断的コントロールのツールとして用いている傾向が強い。長坂他(2012)はこれを韓国企業のトップダウンのコントロール機能の強化に起因するものと分析している²¹⁾。彼らのアンケート調査項目の一つである「事業展開の目標達成度合いを人事評価と結び付けている（報酬、昇進昇格等に反映する）」という項目でも高い点数を示した。韓国では成果主義を導入する流れが進展しており、予算や他の管理会計ツールを業績評価システムに組み込む傾向が強い。

ただ、この場合、気になるのが環境の変化と予算との関係である。北欧を中心にビヨンド・バジェット経営が導入されている。この経営は当初編成された予算目標が業績評価、報酬システムと連動している場合、環境の変化に対応した予算目標の修正を阻み、予算の実効性

を損なっているとの問題認識から提唱された。韓国企業では予算がどの程度業績評価システムに組み込まれているのか、予算目標の達成と報酬とはどのようにリンケージされているのか、さらなる調査が求められるところである。

3.3 ABCの採用状況

ABC（活動基準原価計算）は1980年代後半に米国で考案された間接費配賦の方法である。それまでの操業度関連の配賦基準単一ではなく活動別の配賦基準である活動ドライバーを用いて製品等に配分し、精緻な製品コスト情報を入力し、もって価格決定やプロダクト・ミックス等の製品戦略に活用しようとした。しかし、欧米の現状では、実践上の理由からABCに対する支持は徐々に低下しつつあり、ABCに代わってTDABC（Time-Driven ABC）が提案されている²²⁾。

日本では一般の企業でABCを採用しているところは少数で、前田・金（2010）によると、11社にとどまっている。同調査によると、韓国では28社（現在も採用は22社）がABCを採用しており（有効回答数に対する割合は38%）、日本に比べて採用企業の絶対数は多い。

前田・金（2010）では、採用を決定したのは「経営者（トップ・マネジメント）の指示による」が最も多く30社（48%）で、次いで「公的機関の指導による」とするものが15社（24%）となっている。この結果は、ABC導入に経営トップの支持が重要なカギを握っていることを示唆している。多くの文献は、ABCの導入に影響を与える重要な要因として「経営者の支持」を挙げているが、これとも整合した結果となっている²³⁾。

では、ABCがどのような目的に活用されて

いるのか。上掲の調査でもっとも多かったのは「間接費の詳細を分析するため」で11社（29%）であり、続いて「経営戦略立案などのインプット情報入手のため」と「厳密な価格設定などのため、原価計算情報の精度向上のため」が6社（16%）、「全社で正確な原価情報を共有するため」が5社（13%）であった²⁴⁾。ただ、間接費の詳細を分析したり、正確な原価情報を共有する狙いについては不明である。

ABCの間接費分析への活用はABM（Activity Based Management）と呼ばれている。つまり、間接費を活動別に分析し付加価値活動（value-added activity）と非付加価値活動（non value-added activity）に識別し、原価管理に活用するという側面である。ABCの製品戦略立案への活用は、価格決定やプロダクト・ミックスなどの意思決定情報として利用する局面である。ただ、ABCを予算管理に活用する局面であるABB（Activity Based Budgeting）やTDABCの導入について韓国企業では確認されていない。

3.4 EVAの採用状況

EVA（経済付加価値）は米国のコンサルタント会社のスターン・スチュワート社の登録商標である。EVAは株主価値（企業価値）を測定する指標として開発された。税引き後営業利益（NOPAT）から資本費用を控除して求められる。ここでの営業利益は経済的利益であり、財務会計上の営業利益に対して調整が加えられた数値である。日本でもソニーや富士通など数社が同社とコンサルタント契約を結び、EVAを向上させる経営を実践している。日本企業の中には、EVAに類似する指標を自ら開発し採用している企業も少なくない²⁵⁾。EVAは一般

表3 EVAの導入目的

	導入当初の目的	現在の目的
①成果給財源確定およびボーナス査定上	21社 (31%)	25社 (29%)
②投資財源の効率的配分のため	16社 (23%)	18社 (21%)
③契約による CEO の成果評価のため	13社 (19%)	10社 (12%)
④構造調整政策決定のため	7社 (10%)	11社 (13%)
⑤作業効率を高めるため	5社 (7%)	10社 (12%)

出所：前田貞芳・金承子・申洪哲（2007, p.121.）を修正して作成

表4 EVAの導入効果

①企業の資本費用に関する認識が増大した	35社	(45%)
②新規投資案選択での選択肢の増加	12社	(15%)
③成果が低調な資産の売却意図の増加	11社	(14%)
④売上債権の期間減少	8社	(10%)

出所：前田貞芳・金承子・申洪哲（2007, p.122.）を修正して作成

には経営目標として、業績評価指標として、さらには設備投資の評価基準として採用される。

韓国でのEVAの導入実態はどうであろうか。前田ら（2007）によると、日本企業と比較すると韓国企業での導入割合は高い。そのアンケート調査（2004年実施）では、40社が採用していた。

「以前はEVAを導入していたが廃止した、あるいは採用していない」と回答した理由としては、①成長を強調するCEOの基本哲学がEVAの必要性を認めず、伝統的な財務指標中心の分析に満足していること、②EVAの代わりとなる指標（事業利益や経済的利益など）を使用していることがあげられている。ABCと同様に、経営者の支持がその導入に大きく影響を与えていたことが読み取れる。また日本企業のように、独自に開発した指標を採用している企業の存在も確認できる。

次に、EVAの導入目的だが、彼らの調査によると表3のような結果になっていた。

前述のように、韓国企業では成果主義の導入が推し進められている。こうした状況のなかで

どのように業績評価を行うかが課題となるところである。そこで、このEVAを成果測定・成果給との関係で導入するところが多くなっていると考えられる。一方、日本では投資財源の効率的利用が主たる目的になっており、両国間に差異が見られたという²⁶⁾。韓国企業はEVAを報酬と結び付けているところが多いが、日本の企業では2社に過ぎない。

EVAを導入した効果についても調査されている。結果は表4の通りである。

EVAを向上させるには、資本回転率を改善する、不採算事業を整理する、余剰資金を有効に活用する、高収益成長分野へ投資するなどの方策が考えられる。表4の②～④の効果は資産の有効活用・効率的活用に通じる。

韓国企業がEVAの指標を具体的にどのように報酬に結び付けているのかということ、今年度実績の一定率を乗じて求めるのが13社（59%）で最も多く、次が目標達成度（超過および未達数値）を考慮して計算するが6社（27.3%）となっている。

3.5 BSCの採用状況

米国で1990年代の初めに、業績評価における財務指標（例えば、ROE）偏重への反省として考案されたのが、このBSC（バランス・スコアカード）である。その後、BSCは経営戦略実行のためのツールとして、さらには戦略マネジメント・システムへと進化した。

日本では、リコーや宝酒造、カルビーなどの一般企業のほかに、病院への導入が顕著である。病院バランス・スコアカード学会も立ち上げられている。BSCは韓国企業にも導入され、2006年には、電力会社の韓国イースト・ウェスト・パワー・カンパニー（EWK）とLGフィリップスLCDがBSC殿堂入りを果たしている。EWKは、既に行っていたシックス・シグマとBSCとの整合性を図ることにより内部プロセスと経営面での際立った改善を果たし、総売上高の56%増および純利益の472%増の好業績を達成した。液晶ディスプレイ（LCD）パネル大手のLGフィリップスでは、BSCを戦略実績管理ツールとして採用し、採用後わずか3年後の2003年と2005年に世界首位のLCD会社になるという目標を達成した²⁷⁾。

2009年の前田らの調査では、BSCを採用した韓国企業は29社（有効回答数の39%）で、現在も採用しているのは15社となっていた。日本企業は12社（19%）であった。また、韓国企業の場合、BSCの採用理由に対する回答として、「戦略目標の明確化に有効だと判断したため」が15社（28%）で最も多く、続いて「成果主義的業績評価を実施するため」が14社（26%）、「客観的な成果評価を実施するため」が12社（23%）と、業績評価に活用しているところが多い点の特徴としてあげられる²⁸⁾。

BSCは長期的な観点から戦略を実行し、財務の視点の戦略目標を達成しようとする仕組みであるから、長期的な業績評価が意図されている。短期的な成果を評価するには有効とは考えられない。韓国企業がどのようにBSCを報酬システムと連動させているのか、さらなる調査が必要とされる。

3.6 小括

本章で、韓国企業における管理会計実践の実態を明らかにしてきた。概して、韓国企業は日本企業と比較して、意欲的に新しい管理会計技法を導入しているという実態が印象づけられた。管理会計技法あるいは管理会計システムも企業の戦略や経営方針に整合して導入される必要があるが、その意味で、韓国企業の管理会計システムは戦略に整合しているように思われる。

成果給の採用が浸透するとともに、予算、EVA、BSCとの連携は強化されていくことであろう。韓国企業では長期的成果よりむしろ短期的成果が求められているように感じられる。その顕著な例は三星電子である。三星電子の業績評価は「極端な短期成果主義」といわれている²⁹⁾。管理会計上の指標（尺度）は短期的成果を何に求めるかという課題に答える。EVAは短期的な成果指標として適切であるが、BSCはむしろ長期的成果を実現し測定するのに向いているといえる。

韓国の産業競争力はウォン安、低電気料金、人件費の抑制、低法人税などによって支えられてきた。しかし、こうした条件が徐々に崩れていくことにより、韓国の競争力は弱まり、韓国企業の業績に悪影響を及ぼすことも懸念されている。ウォン相場もリーマン・ショック前の水

準にまで上昇し、日本の製造業と競争する上での為替の追い風は弱まっている³⁰⁾。こうした経済環境のなかで、今後、韓国企業がどのように成長していくのか、韓国企業を取り巻く経済環境が悪化に向かっていく状況にあって管理会計ツールないしはシステムがどのような役割を果たしていくのかが問われる局面に遭遇している。

(志村 正)

4. マーケティングの観点

現代自動車は、2014年アメリカ市場において、130万台強の新車販売を達成した³¹⁾。この業績は、GM293万台強、フォード247万台強、トヨタ237万台強と比べると、まだ半分にも達していないが、韓国の自動車生産の浅い歴史を考えると凄まじい成果といわざるを得ない。なお、三星電子とLG電子の場合、日本市場ではその存在感があまり無いが、半導体・スマートフォン・家電などのグローバル市場においては第1位・2位を争っていて、日本の電機大手が業績低迷に苦しむ中で躍進を続けている。製鉄のPOSCOは、量と質の両面において新日鉄と厳しい競争を繰り返している。このように韓国の主なグローバル企業は、近年急速にその競争力や存在感を高めているが、いったい何がそれを可能にしているか。それには様々な見解があるが、おおよそマーケティング志向経営によるところが大きいという考えが主流となっているといえる。

すでに韓国企業の競争力とその源泉については様々な研究と報告がなされているが、本章では、マーケティングの観点からその競争力の根拠や戦略的展開の特異性について考えてみる。

4.1 顧客満足へのこだわり

以前、経営資源が乏しく企業経営の歴史も浅い韓国企業としては、生き残るために、地理的に近く高度経済成長を成し遂げて進んでいた日本企業を道標としてベンチマーキングする必要があった。特に、三星の場合、初代オーナーがその必要性にいち早く気づいたこともあって、日本企業を徹底的に研究しその成果を企業経営に反映し競争力を確保した代表的な企業である。それで、1980年代は韓国から多くの企業が日本企業の見学や研修に訪れていた。

しかし、モノづくりをベースに競争力を発揮していた日本企業を真似することは簡単ではなく、その難しさに悩んでいた韓国企業は、モノづくりに基づいた企業競争力の追求よりは、マーケティング志向の意味を理解し、顧客満足を追求した上で利益を確保する戦略に転換した。モノづくりの技術力の高さではなく、顧客側の求めるシチュエーションを想定したデザインやコスト・パフォーマンスを追求することによって、他の先進企業との差別化を図り、顧客からの高い支持を獲得しようとした。

LG電子は、2004年、メッカの方角が分かる携帯電話「F7100 Qiblah」を発売し、携帯電話市場での後発企業の弱みを挽回した。競争企業の携帯電話機には搭載されていない、メッカの方向を指し示す機能と、礼拝の時間を告げるアラーム機能を搭載して、1日5回、メッカにあるカーバ神殿に向かって礼をしなければならないイスラム教徒に配慮した携帯電話である。

三星電子は、欧州市場向けの薄型テレビでは、バックライトにLEDを採用し、ワイングラスをモチーフにした製品を率先して大々的に売り出した。日本の競合企業の薄型テレビより

も価格は2～3割高くなるが、欧州ではデザインが優れていれば値段が高くても買う人が存在していて、顧客が望んでいるモノをいかに提供するのが重要だということをしっかり把握していた³²⁾。

現代自動車は、2009年2月、銀行の経営破綻後、景気刺激策も決まらず、アメリカの失業問題がますます深刻化していた時期に、「今、ローンカリースで車を買って、来年になって失業したとしても、ヒュンダイなら信用評価に傷をつけることなく返品していただけます。」という広告を行い、借金に慎重になっていた顧客の心をつかみ、同2月の売上を前年比59%増に急上昇させた。競合相手がマーケティング費を削っていたこととは対照的に経済状況の悪化をものともせず、顧客の気持ちを理解し迅速に対応策を講じて、ヒュンダイ・アシュアランス・プログラムを作り上げ、テレビ広告も完成させて対応した。このような顧客重視型の価値提案により、顧客のヒュンダイに対する心象は大きく変わった³³⁾。そして、顧客重視のマーケティング戦略を推し進めることによって、アメリカ市場進出初期の製品に与えられたデザインや品質における低い競争力を解決していった。

このように、韓国のグローバル企業は、マーケット・イン発想に基づいて現地化と顧客満足を追求することによって、先発競合企業に対する技術力不足の弱みを克服しようとしていた。このようなことはデジタル家電分野においても同じく、高いブランドイメージの構築を通じて自社の他製品のブランド認知度の向上という波及効果を追求できるようになった。

4.2 研究開発と品質向上

2015年1月16日付の日本経済新聞は、半導体

受託生産第4位(2013年のランキング)の三星電子が、米アップルの次世代チップの受注の一部を、第1位のTSMCから奪い返したと報じた³⁴⁾。半導体は回路の線幅を細かくすることで、高機能化や生産コストの低減が可能になり、次世代品は線幅が14～16ナノの競争であった。三星電子は14年10～12月期に14ナノ品の量産をスタートしたが、TSMCの16ナノ品の量産は15年7～9月期と出遅れることになって、この最先端品で三星電子が再びアップルからの受注を確実にしたという内容である。このような結果は、三星電子の研究開発に対する迅速で積極的な大規模投資、包括的並行開発(comprehensive concurrent development)体制、一貫した研究努力の産物で、事業部門間の連携によるシナジー効果の賜物であり、モノづくりにおける競争優位性を確保しようとする三星電子の意地であるといえる。

今年のアメリカ消費者専門雑誌『コンシューマー・レポート』の評価で、三星電子の大容量ドラム洗濯機が、5つの評価項目で最高レベルを獲得して、評価対象モデル65個中で第1位を獲得した³⁵⁾。

トヨタ自動車が燃料電池自動車(FCV)・MIRAIを2014年12月発売した。燃料電池で水素と酸素の化学反応によって発電した電気エネルギーを使って、モーターを回して走る自動車技術で、地球環境に優しい最先端技術によるモノである。この分野では、現代自動車もファスト・フォロワー(fast follower)ではなくファースト・ムーバー(first mover)を目指して研究開発に取り組んできて、先に量産体制を構築していたが、消費者向け一般販売においてトヨタ自動車に遅れてしまった。

このように韓国のグローバル企業が世界の先

発競合相手と肩を並べるようになったのは、積極的な研究開発の資金投資、研究・開発拠点の現地化、そして、研究開発部門と事業部門との密接な連携などによって、先発企業との格差を縮められるようになったことが功を奏しているといえる。

そして、金額の規模においても大きく躍進していて、2013年の韓国の研究開発費(企業、公共研究機関、大学などの民間・公共部門の合計)³⁶⁾は、対前年比6.9%増加した59兆3,009億ウォンで、世界第6位の規模にまで伸びている³⁷⁾。企業別研究開発費では、世界第1位がドイツのフォルクスワーゲン(11,743百万ユーロ)で、三星電子が10,155百万ユーロで世界第2位、LG電子が2,209百万ユーロで第49位、現代自動車³⁸⁾が1,034百万ユーロで第99位、日本の企業では、トヨタ自動車(第7位、6,270百万ユーロ)、パナソニック(第33位、3,297百万ユーロ)、ソニー(第36位、3,209百万ユーロ)など、世界100位企業ランキングに、韓国企業3社、日本企業9社、中国企業1社が入っていて、韓国企業の躍進が目立つといえる。

さらに、研究開発の成果ともいえる、世界知的所有権機関(WIPO)の特許の国際出願件数の2012年国別ランキングをみると、第1位アメリカ、第2位日本、第3位ドイツとなっていて、アメリカと日本だけで全体の48.8%を占めているが、韓国も11,848件(第5位、6.1%)を出願している³⁸⁾。さらに、国際出願件数の2012年企業別ランキングでは、LG電子が第11位(1,094件)、三星電子が第16位(683件)など、韓国企業3社が世界50位以内にランクインされている³⁹⁾。三星電子が世界半導体市場第1位に上ったのは、積極的な設備投資とともに競合相手を圧倒する研究開発投資の量と質によるところが

大きいといえる。

このように韓国のグローバル企業は積極的に研究開発を進めていて成果を上げているが、それは、その重要性をしっかりと理解しているトップ・マネジメントの決断によるところが大きく、それによって品質向上を追求し、先発競合企業との差を乗り越えようとしている。

4.3 人材開発・育成と異文化コミュニケーション能力の確保

韓国企業の急速な成長は優秀な人材によるところが大きく、各企業は世界の主要大学や研究所を回りながらグローバル市場に対応できる人材を発掘しその人材獲得に多くの力を割いている。そして、専用の研修施設(たとえば、三星グループの人力開発院)や研修システムを用意して、「人材第一」(三星グループ)をモットーに、新入社員研修時から企業哲学を徹底的に注入し、次世代リーダーの育成、国際化教育などグローバルに活躍する人材として教育を行い、職務に応じた成果をあげられるように厳しく鍛え上げている。

様々な各企業の人材開発プログラムの中で、特に興味深いことは、三星グループの『地域専門家』制度であるといえる。入社3年以上の課長代理クラスの社員を対象に、社内公募を通じて選抜し、社内での語学研修の後、特定の国に1年間派遣し、企業の業務を行うことなく、語学研修・地域調査・友達作りなどで、あくまでもその国の人たちと交流し、当の文化に慣れるのを目的として派遣する制度である。この制度によって、通常では外国人として理解・把握しにくい様々な情報を収集することが可能となり、異文化コミュニケーション能力を高めて、三星電子の地域密着型マーケティング戦略の展

開に大きく貢献している。

4.4 広告活動と韓流とブランドイメージ・アップ

現代自動車は今年2月1日のNFLチャンピオン決定戦(スーパーボウル、全世界の約1億人が視聴すると推定されるアメリカ最大のスポーツ・イベント)の広告に広告掲載しないと発表したことが大きな関心を集めた。2008年から毎年参加し多額の広告料(30秒当たり約400万ドルと推定)を支払って⁴⁰⁾、自社製品の斬新な広告を流してその注目度や好感度を大幅に上昇させてきたからである。「2009年にはスーパーボウル中継時のスポット広告を2枠購入した上に、ゲーム直前番組のスポンサーもつとめ、続くアカデミー賞授賞式にはスポット広告9連発を用意した⁴¹⁾」ことがあったので、その不参加の背景に大きな関心が寄せられた。現代自動車は、このような広告活動を通じて自社や自社製品に対するアメリカ人の心象を良い方向に変えられて、世界屈指の自動車メーカーとしてのブランド・イメージを確立することができた。

三星電子も、同じくスポーツ・マーケティングに気づいて、2005年からイングランド・プレミアリーグの名門チェルシーのスポンサー(スポンサー料は年間約31億円と推定)を務めていて、欧州でのブランドイメージ・アップを図っていた。そして、中東・アフリカ地域では、暑さのために室内での生活時間が長くなることを考えて、テレビ広告に積極的に投資していた。ほかにも、長期的観点に基づいて次世代の顧客である若年層にアピールすべくスポーツやイベントへの支援活動を積極的に行っている。

このように韓国企業の広告活動は世界の至る所・様々な分野で行われていて、その露出度が

高くなり、かなりブランド・イメージを向上することができたといえる。そして、もう一ついえることが「韓流マーケティング」である。最近、映画・ドラマ・音楽などの文化コンテンツの世界的な広がりを通じて、自然発生的に韓国の文化や歴史、韓国企業やその製品に興味をもつ人々が幾何級数的に増えている。「冬のソナタ」をきっかけに始まった日本での韓流とか、「チャングムの誓い」などのドラマ、K-POPや江南スタイルなどの音楽の伝播を通じて中国・東南アジア・南米・ヨーロッパなどにも広がった韓流は、世界各地の多くの人々の関心や興味を集めている。韓国では、官民一体となって、韓流ファンづくりに努力し、企業だけではなく国の認知度・好感度の向上に努力している。大いにブランドイメージ・アップに繋がっているといえる。

4.5 デザインとブランド戦略によるソフト競争力の強化

インターブランド社の2014年の「グローバル・ブランド トップ100」資料によると⁴²⁾、三星電子『SAMSUNG』が第7位(アジアではNo.1ブランド)で、現代自動車(HYUNDAI)が第40位、起亜自動車(KIA)が第74位に、日本の企業では、トヨタ自動車(TOYOTA)が第8位、ソニー(SONY)が第52位、パナソニック(Panasonic)が第64位、任天堂(Nintendo)が第100位にランクインされた。当資料によると、三星電子のアジアNo.1の理由として、デザインとテクノロジーへの大規模な継続投資により顧客のニーズを先取りして、次世代機器を提供し続けていると評価した。そして、世界のリーディング自動車ブランドは、エネルギー効率の良い製品とテクノロジーの統合に注力すること

よりも、顧客のブランドロイヤリティとブランド価値を高めていこうとしている、と説明していた。

起亜自動車のブランドは、2006年ドイツ・アウディから著名なデザイナー Peter Schreyer 氏を迎え入れてデザイン改革を積極的に推進したことが、デザインや品質の向上に繋がって顧客から高い評価を受けることになり、ブランド価値が高くなった。その効果は、起亜自動車のアメリカ市場における「K シリーズ」の販売業績からも確認できるといえる。K シリーズは2014年のアメリカ市場における合計販売台数23万8,953台で、対前年比4%増加し、第8位の最多販売成績となった⁴³⁾。

このように、韓国のグローバル企業はモノづくりにこだわるよりは顧客価値を重視し、ある意味ではモノづくりの技術力の差を挽回する戦略としてデザインを重視し製品差別化を図ろうとしていたといえる。このようなことは、白物家電製品においても確認できる。単調な白一色ではなく多様な色使い、室内インテリアに合わせたデザイン設計を追求することによって、より豊かな雰囲気を提供し顧客から高い評価を受けて売上を伸ばしている。

4.6 小括

韓国の主なグローバル企業の競争力の根源についてマーケティングの観点から分析してみたが、顧客価値や顧客満足に焦点を合わせていることが分かる。すべてが「人」にあり、「人を尊重する考え方・人を活かすやり方」を川上から川下まで徹底的に追求し、後発走者としての弱みを克服し競争優位性を確保し維持しているといえる。すなわち、韓国のグローバル企業は、顧客中心主義と顧客対応のスピード化、積

極的な研究開発、競争論理に基づいた人材開発・育成と異文化コミュニケーション戦略、リーダーシップ、デザインやブランドの戦略的展開等を通じて競争力を高めていったといえる。

(金 必中)

5. 市場型金融の観点

韓国と日本は東アジアに位置し、どちらも輸入原料を加工・組立し、付加価値を載せて輸出する貿易スタイルを中核として成長してきた。財・サービスの生産量や付加価値を示すGDPで比較するならば、2012年における日本のGDPは5兆9,358億ドルであるのに対し、韓国は1兆1,296億ドルと約2割の規模で、依然としてかなりの隔りがあるといえる。一方、資本主義市場経済の中心となる資本市場の規模はというと、日本の東京証券取引所の全上場銘柄の時価総額は2014年3月現在で3兆8,870億ドルに対して、韓国証券取引所(Korea Stock Exchange)の時価総額は1兆1,549億ドルで、日本の約3割となっている。ストック(時価総額)とフロー(GDP)との関係を見ると、日本の場合、ストックに対するフローの値は1を上回る。一方、韓国の場合ほぼ1である。

そして、日本の東京証券取引所への上場会社数は2014年3月現在で3,408社である一方、韓国証券取引所は1,798社とほぼ半数となっている。

5.1 歴史

韓国証券取引所は1953年3月3日に大韓証券取引所として設立された。1963年に政府による非営利企業として活動することとなった。ただ

し、1990年代を迎えるまでは資本市場は政府による保護が加えられており、自由な資金調達、投資が行える環境にあったとは言えなかった。たとえば、国際取引所連合への加盟は1974年になってからであったし、国の管理から離れて、民営化・合名会社として組織化されたのは1988年のことであった。1990年代に入ると徐々に自由化されることとなったが、前述のように97年のアジア通貨危機、IMFによる管理を通して、1999年の第1次自由化、2001年の第2次自由化を経て資本市場における自由化は一気に進むこととなった。そして、現時点での韓国証券取引所における制約はわが国の取引所と同様と見てよい水準に至ったといえることができる。

5.2 取引所の統合・制度改革

韓国取引所(KRX)は通貨危機以降、政府の財閥や金融機関への関与が強くなったことがその発展の契機となったことは既に述べたが、行政上は縦割りであった。すなわち、現物株式を扱う韓国証券取引所、店頭株式を扱う韓国店頭株式市場、そして先物などのデリバティブを扱う韓国先物取引所に分かれてそれぞれ活動していた。日本でも大阪証券取引所が日経平均先物、オプションを扱い、東京証券取引所がTOPIX先物、オプションを扱い、さらに日本証券業協会がJASDAQとして店頭株式を扱っていた。市場の細分化は、インターネット通信による情報通信技術が進化した現在、利用者から見ると厄介な代物でしかない。その都度、取引によって取引手続きを行う証券取引所を変更しなくてはならないからである。不便さとは機会損失につながることから、投資家は自然と離れていくこととなる。

では、韓国ではどのような政策が実施された

のであろうか。2003年から政権を担った盧泰愚元大統領、2008年から政権を執った李明博前大統領は、金融ハブ化構想を打ち上げていた。まさに2001年に開港したインチョン国際空港がアジアのハブ空港となりつつあることの金融版の実施を意図したわけである。この結果、韓国取引所(KRX)は2005年に取引所が誕生した。いわゆる、外形上の統合が第一弾の統合であるとするならば、2009年に施行された資本市場統合法は第二弾の制度・規制上の統合であったといえることができる。このような動きに先行する形で日本では金融商品取引法が施行されることとなったが、資本市場統合法との共通点は、硬直的な縦割りの規制を廃止し、金融規制の一元化を図ったことにある。しかしながら、大きな相違点として、日本では取扱い証券の定義を限定列挙する旧来の方式を採用している一方、韓国では包括的な取り扱いとされた。英国のFSAを手本とするPrinciple(原則)に基づく監督当局の在り方と規制との整合性の面からいうならば、韓国の採用した包括主義的証券規制は有効と評価される面がある。

さらに、規制の統合、取引所の統合が進んだ結果、そこで取引、投資を行うプレイヤーの登録団体の統合も行われた点はわが国では見られない出来事であった。2009年に証券業協会をはじめとする3団体が統合し、韓国金融投資協会を発足させた。このような取引業者の統合は一見無意味のように見えるが、自己規制団体(SRO)を発足させる上では非常に効率がよいことは間違いない。政府からの規制を緩く、業界が厳しく律するという方針を打ち出しやすいことは、ハブ化を進める上で有効に機能するだろう。

5.3 統計データ

5.3.1 上場企業数の推移

図1から3つの事実が観察できる。第1として、2005年の取引所統合により韓国取引所の上場企業数は683社から1,616社に急増した。第2に、日本でも2013年の東京証券取引所と大阪証券取引所の合併により上場企業数は2,294社から3,408社に増加した。第3として、日本と韓国の上場企業数を眺めるならば、2005年の統合前までは3：1の比率であったが、2013年の両国ともに統合後では2：1までになっていることが判る。

5.3.2 時価総額の推移

日本市場の時価総額は2000年時点で韓国の21倍、3兆1,572億ドルであった（図2参照）。しかし、今や3.6倍まで縮小している。2013年の日本の時価総額は4兆5,431億ドル、韓国は1兆2,345億ドルである。

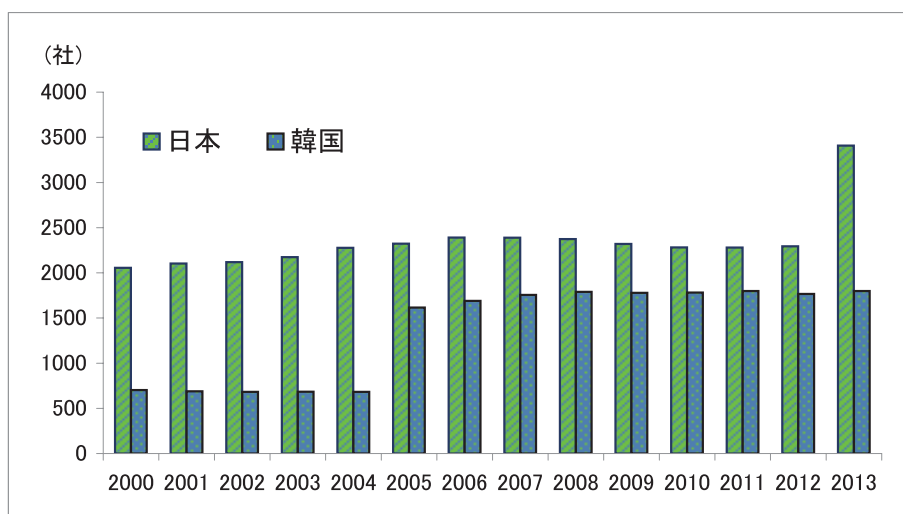
5.3.3 取引所指数の推移

日本および韓国の取引所指数は World Federation of Exchange の発表する Stock Exchange Board Index を用いている。図3の指数を眺めると韓国の指数の方が2006年を境として上方にあり、日本はデフレ経済の影響を反映して低迷していることがよくわかる。近年、2013年の上昇は「アベノミクス」効果を示している。株式投資のリターンはいわば、指数の上昇率である。日本市場は2003年から2006年まで、そして2013年に上昇傾向が確認されるがそれ以外の時期は低迷、あるいは下落している。韓国市場は2007年から2008年の著しい落ち込み、2010年から2011年の緩い下落があるものの、それ以外の8年間は大きく上昇した。

5.4 小括

以上のように、韓国市場はわが国の証券取引所の改革の後を追うように、開かれかつ自由化が進んだ市場であることが確認できた。冒頭において、「高成長が期待され、設備投資を要す

図1 日本と韓国の上場企業数推移

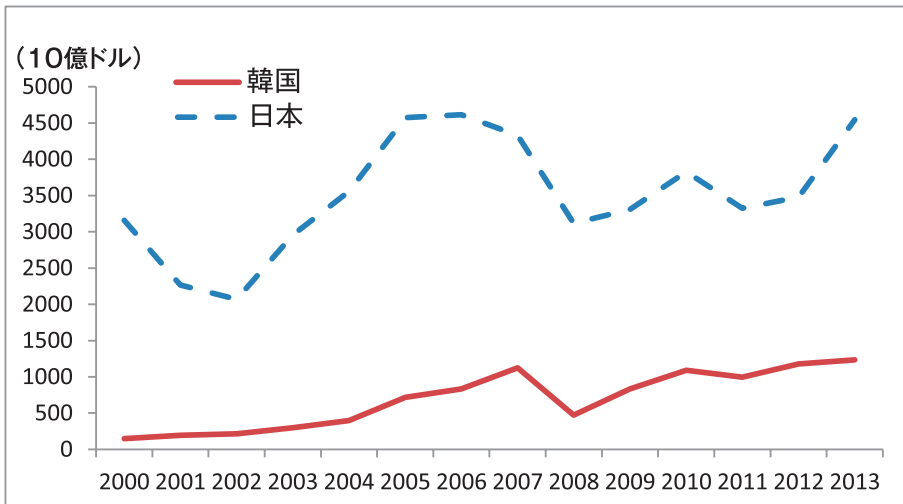


出所：World Federation of Exchange、Korea Stock Exchange、日本証券取引所資料に依拠して修正作成

る企業集団は当然、資金調達に資本市場を利用することとなるだろう。しかし、相対的に低成長にある国内産業は伝統的な間接金融を踏襲しているのではないかと、また、「自由化の程度が不十分では」という仮説を提示した。結語としてこの仮説に関する見通しを述べて締めくくりたい。

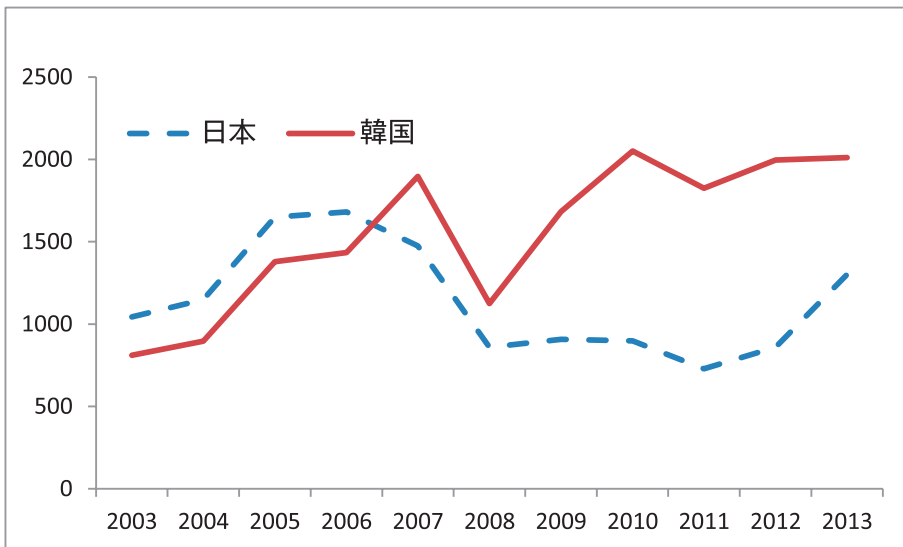
資本市場の制度として、その自由度が高まったことはすでに述べた通りである。一方、機能の充実には、必要条件として資金調達を必要とする上場企業が様々な業種について多数存在することであり、十分条件は流通市場における投資家の存在である。そこで、企業における直接間接金融の状況について簡単に確認を行い、あ

図2 日本と韓国市場の時価総額



出所：World Federation of Exchange 資料に依拠して修正作成

図3 日本と韓国の取引所指数の推移



出所：World Federation of Exchange 資料に依拠して修正作成

わせて展望する。

直接間接金融の推移について韓国銀行の発表する Flow of Funds Account により観察した。以下の表5は、一般企業における資金調達の変遷を示している。表5によると、韓国企業における直接金融が間接金融に対して優勢であったのは2003年から2013年に到る11年間において4回である。一方、2011年、2013年については間接金融による調達が顕著であり、Flow of Funds Account を見る限りにおいては、間接金融から直接金融へのシフトや直接金融が間接金融に対して優位である状況は観察されない。

また、直接金融の中においては、株式による調達よりもCPや社債による資金調達が優勢である。さらに、株式調達の経年変化を観察するならば、2000年代はほぼ20%台の調達割合であったが、2010年以降は次第に割合が低下し、2013年には1ケタの9%台まで落ち込んでしまった。この観察結果から次のようなことを導

くことができるだろう。第一に韓国における資本市場、特に株式市場は資金調達市場として銀行融資に代表される間接市場に優越する存在であるとは言えない。むしろ、資金調達における株式を介した調達手段としてのプレゼンスは低下している。この理由は自由化の影響にあるのかもしれないと推測される。自由化は、多くの企業に市場へのアクセスを可能とする反面、市場のルールに従うことを余儀なくされる。すなわち、市場によるコーポレートガバナンスを受け入れることが求められるわけである。資金調達を重視し、市場への上場を果たしたのは良いが、その後、投資家による Discipline を受け入れることができない、あるいは、消極的である場合、企業はその後の資金調達手段として株式による調達を控えざるを得ないことも考えられるだろう。このような「規制自由化」の副作用が韓国における資本市場からの資金調達機能の障害のひとつとなっている可能性が考えられる

表5 韓国における資金調達の金融手段別推移

単位 (兆ウォン)

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
資金調達合計	76.2	45.4	78.0	144.8	158.1	182.7	100.4	73.9	109.7	103.5	94.1
直接金融 合計	26.5	21.8	18.9	28.8	26.1	20.6	24.2	21.5	20.1	14.5	14.2
株式	24.9	20.7	17.2	27.4	23.2	19.0	21.9	19.5	14.6	11.6	9.1
CP	-2.6	-3.5	2.9	15.1	25.3	8.8	-8.1	4.6	3.6	18.7	13.1
社債	-0.9	-0.6	8.3	15.4	-13.1	1.2	32.8	1.5	17.6	18.1	12.1
間接金融 合計	32.0	2.9	19.0	55.8	94.5	113.9	16.9	17.4	43.5	12.7	43.3
預金銀行	39.3	15.9	19.8	54.3	91.6	107.0	13.9	6.5	35.0	-2.1	27.6
非銀行系金融機関	-7.3	-13.1	-0.8	1.4	2.9	6.9	3.0	10.8	8.5	14.8	15.7

単位 (%)

(構成比)	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
直接金融	34.8%	48.0%	24.3%	19.9%	16.5%	11.3%	24.1%	29.1%	18.3%	14.0%	15.1%
間接金融	42.0%	6.3%	24.4%	38.5%	59.8%	62.3%	16.8%	23.5%	39.7%	12.2%	46.0%

出所：Flow of Fund Account, Bank of Korea 資料に依拠して修正作成

のである。

(鈴木 誠)

注

- 1) アメリカ経済誌『FORTUNE』が、企業の総収入をもとに世界の企業をランク付けして毎年発表している。http://fortune.com/global500/ (2014年12月参照)
- 2) http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015 (2014年12月参照)
- 3) 百本和弘他(2012)『韓国経済の基礎知識』日本貿易振興機構、pp.74-77.
- 4) 『毎日新聞』2014年10月11日付
- 5) 『日本経済新聞』2013年5月5日付
- 6) 『毎日新聞』2014年10月11日付
- 7) 『日本経済新聞・夕刊』2015年1月8日付
- 8) 百本和弘他(2012)『韓国経済の基礎知識』日本貿易振興機構、p.28.
- 9) 石田賢(2013)『サムスン式国際戦略』文眞堂、pp.50-52.
- 10) 同上、pp.54-56.
- 11) 同上、pp.56-62.
- 12) 同上、pp.63-68.
- 13) 同上、pp.164-166.
- 14) 同上、pp.80-86. & pp.172-175.
- 15) 同上、pp.68-79.
- 16) 同上、p.174.
- 17) 『日本経済新聞』2014年12月19日付
- 18) 愛知工業大学の岡崎一浩氏の発言。『NIKKEI BUSINESS』2011年11月28日号、p.29.
- 19) 2012年時点で、韓国の産業用電気料金は、千キロワット時当たり82ドル、日本は194ドルである。
- 20) 『日本経済新聞』2014年1月26日付
- 21) 長坂悦敬・李健泳・伊藤龍史・柰紫乃(2012)「日本・韓国・台湾企業の管理会計に関する実態比較研究－環境変化の影響を中心として－」『BI Annual Research Report』vol.8、甲南大学BI研究所、pp.52-53.
- 22) Kaplan, R. S. and S. R. Anderson (2004), “Time-Driven Activity-Based Costing,” Harvard Business Review, Vol. 82, No. 11, pp. 131-138. (スコフィールド素子訳「時間主導型ABCマネジメント」『Diamond Harvard Business Review』June 2005、pp.135-145.)
- 23) 例えば、Shields (1995) は、ABCの実施に重要と考えられる行動的・組織的要因として、「トップ・マネジメントの支援」のほかに、「競争戦略とくに品質戦略とスピード戦略との連携」「業績評価および報酬との連携」「豊富な内部資源」「システムを設計・実施・利用するトレーニング」「会計外オーナーシップ」「コスト・マネジメント・システムの目的についてのコンセンサスとその明快性」の7つをあげている。
- 24) 前田貞芳・金承子(2010)「日本・中国・韓国における管理会計技法の実態－管理会計技法の国際移転を視野において－」『武蔵大学論集』第57巻第3・4号、3月、pp.511~529.
- 25) 例えば、パナソニックのCCM(キャピタル・コスト・マネジメント)やHOYAのSVA(株主付加価値)などがある。
- 26) 前田貞芳・金承子・申洪哲(2007)「経営管理技法の国際移転に関する研究」『会計』第172巻第5号、11月号、p.125.
- 27) http://www.businesswire.comのホームページより
- 28) 前田貞芳・金承子(2010)「日本・中国・韓国における管理会計技法の実態－管理会計技法の国際移転を視野において－」『武蔵大学論集』第57巻第3・4号、3月、pp.526-527.
- 29) 『週刊ダイヤモンド』2013.11.16号、p.42.
- 30) 『日本経済新聞』2013年12月19日付
- 31) 『日本経済新聞』2015年1月6日付
- 32) 『日本経済新聞』2014年8月5日付
- 33) コトラー・アームストロング・恩蔵直人(2014)『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』丸善出版、pp.63-65.
- 34) 『日本経済新聞』2015年1月16日付
- 35) 『韓国毎日経済新聞』2015年1月21日付

- 36) 韓国未来創造科学部「研究開発活動調査」2013年度
- 37) EC, EU R&D Scoreboard : The 2014 EU Industrial R&D Investment Scoreboard
- 38) http://memorva.jp/ranking/world/wipo_patent_pct_country_2012.php (2014年12月参照)
- 39) http://memorva.jp/ranking/world/wipo_patent_pct_applicant_2012.php (2014年12月参照)
- 40) 『韓国毎日経済新聞』2015年1月26日付
- 41) コトラー・アームストロング・恩蔵直人(2014)『コトラー、アームストロング、恩蔵のマーケティング原理』丸善出版、p.64.
- 42) <http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/>
- 43) 『韓国朝鮮日報』2015年1月26日付
- 赤間弘他 (2003)「韓国における金融・企業改革について」『日本銀行金融研究』2003年5月
- 金堅敏 (2012)「韓国企業の競争力と残された課題」『研究レポート』No.393、富士通総研経済研究所
- 金承子 (2003)「韓国における新しい管理会計の展開－ABCを中心として－」『会計』第164巻第1号、7月号
- 国際通貨研究所刊 (2011)「韓国ウォンをめぐる規制の現状と韓国金融セクターの構造問題に関する調査」2011年3月、財務省委嘱調査
- 高龍秀 (2002)「通貨危機以降の韓国における構造改革」『working paper』環日本海経済研究所、2002年4月
- 長坂悦敬・李健泳・伊藤龍史・柊紫乃 (2012)「日本・韓国・台湾企業の管理会計に関する実態比較研究－環境変化の影響を中心として－」『BI Annual Research Report』vol.8、甲南大学BI研究所
- 前田貞芳・金承子・申洪哲 (2007)「経営管理技法の国際移転に関する研究」『会計』第172巻第5号、11月号
- 前田貞芳・金承子 (2010)「日本・中国・韓国における管理会計技法の実態－管理会計技法の国際移転を視野において－」『武蔵大学論集』第57巻第3・4号、3月
- 関雄太 (2013)「韓国における資本市場改革の進展と新政権の課題」『野村資本市場クォーターリー』2013年春号

参考文献

- 浅海信行 (2010)『世界不況を乗り越える韓国・台湾・中国企業』勁草書房
- 石田賢 (2013)『サムスン式国際戦略』文眞堂
- クォン・オエル著、奥本勝彦訳 (2013)『韓国の国際ビジネス』中央大学出版会
- 申璋燮・張成源 (2006)『三星半導体、世界一番の秘訣の解剖』三星経済研究所
- 張世進 (2009)『ソニー vs サムスン』日本経済新聞出版社
- 財部誠一 (2011)『パナソニックはサムスンに勝てるか』PHP 研究所
- 野中郁次郎他 (2013)『アジア最強の経営を考える』ダイヤモンド社
- 林昇一・高橋宏幸 (2011)『現代経営戦略の展開』中央大学出版会
- 百本和弘・李海昌 (2012)『韓国経済の基礎知識』日本貿易振興機構
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好 (2012)『日本の管理会計の探究』中央経済社
- 李炳夏 (2012)『サムスンの戦略人事』日本経済新聞出版社
- Kaplan, R. S. and S. R. Anderson (2004), "Time-Driven Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.11 (スコフィールド素子訳「時間主導型 ABC マネジメント」『Diamond Harvard Business Review』June 2005)
- Shields, M. D. (1995), "An Empirical Analysis of Firms' implementation Experiences with Activity-based Costing," *Journal of Management Accounting Research*, 7 (Fall)
- The Bank of Korea Home Page http://ecos.bok.or.kr/EIndex_en.jsp
- Korea Exchange Home Page <http://eng.krx.co>

経営論集 Vol.1, No.7(2015) pp.1-23

kr/

The World Federation of Exchanges Home Page

<http://www.world-exchanges.org>

(本研究は、2013年度情報学部共同研究の助成を受けている。)



Journal of Public and Private Management

Vol.1, No.7, March 2015, pp.1-23

ISSN 2189-2490

A Study on the Competitiveness of the Korea Global Companies

Pil Joong Kim, Junichi Tsuboi, Tadashi Shimura, Makoto Suzuki

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

Rep : ✉ pjkim@shonan.bunkyo.ac.jp

Received 31 January 2015

Abstract

This paper is a summary of the findings about the competitiveness of the main Korea Global Companies, to focus on management strategy, management accounting, marketing and finance. How have created and maintained the Korea Global Companies the competitiveness, and what is the source of the competitiveness and the specificity of the strategic deployment, through field survey and literature analysis, we considered.

Keyword: Korea global companies, Customer Satisfaction, Market oriented Finance

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

1100 Namegaya, Chigasaki, Kanagawa 253-8550, JAPAN

Tel +81-467-53-2111, Fax +81-467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

経営論集 Vol.1, No.7

ISSN 2189-2490

2015年3月27日発行

発行者 文教大学経営学部 坪井順一

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 鈴木誠

〒253-8550 神奈川県茅ヶ崎市行谷1100

TEL : 0467-53-2111 FAX : 0467-54-3734

<http://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>