

○金 学成, 渡辺千仞 (東工大社会理工学)

## 1. Introduction

1990年代末韓国は今まで経験したこともない金融危機で大きい混乱を経験した。金融危機を通じて韓国は相当な衝撃でひどい苦勞をしたが、その苦勞で韓国はより良い経済的な体質を持つようになって、にがいが良い薬になった。その韓国の経験をサムスンという企業の例を通じて調べてみる。また今まで韓国の経済発展のモデルだった日本の危機克服の例を通じて韓国とはどんな点が違うのかまたはどんな点を学ぶべきなのかを調べる。そしてサムスンの例が他の企業にどんな薬になるのかに対しても調べる。

## 2. Observation

### 2.1 Sources of the Financial Crisis

韓国は1980年代末から生産費用上昇にもかかわらず生産性は低下される現象が現われた。円高と市場拡大で企業らの重複、過剰投資が増えた。

そして質より量を追い求める企業らが増えて、生産性と競争力はむしろ低下される現象があらわれた。そこに加わった東南アジアからの金融危機は韓国に決定的な衝撃だった。

晩成的な貿易赤字で企業らはドル不足で、これによって銀行と企業の倒産する事態が発生した。

### 2.2 Impacts of the Financial Crisis

金融危機は韓国としては経験したこともない大きい衝撃だった。社会に及ぼす波長もすごかった。失業率と家計負債が急速に悪くなったし、これによって経済成長率、消費が急激に減少した。

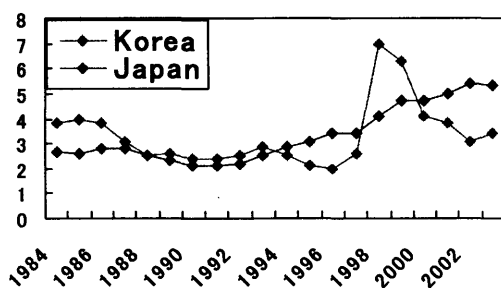


Fig. 1 Trend in unemployment rate of Korea and Japan.

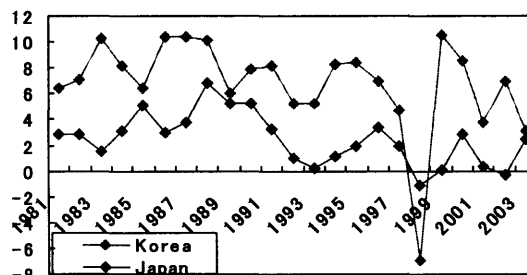


Fig.2 Trend in GDP growth rate of Korea and Japan.

しかしこれを乗り越えようとする肯定的な変化と動きもあった。先進的な金融システムが導入され、定着されたし、企業経営の透明性が改善されたし、日本式終身雇用制のフレームを脱することができなかつた企業らの果敢な構造調整とともに巨視的な金融指標が改善された。

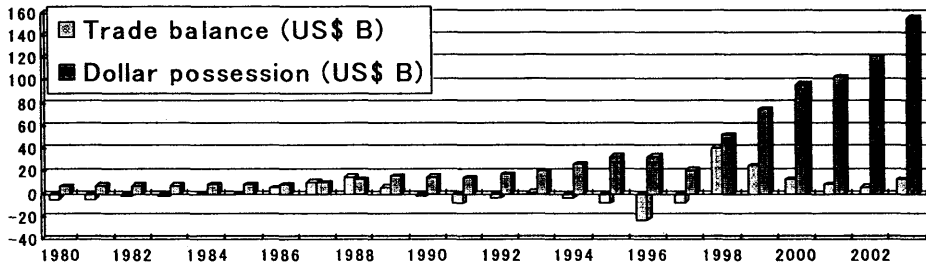


Fig. 3 Trade balance and dollar possession.

### 2.3 How to Overcome the Financial Crisis

金融危機の克服の過程はすごく大変な過程だった。企業の構造調整、金融機関の体質改善など苦しい過程を経験したし、危機克服の代案としてベンチャー企業と ICT 企業に対する投資が増えた。特に全国民が一緒にした金集め運動は全国民が一緒に危機を乗り越えなければならないという意識を持つようになった。

その背景としては高い教育水準、ICT 消費者と供給者を連結しやすい高い都会化水準、ネットワーク社会に適応しやすい韓国人のコミュニケーション親密度、企業らの競争、政府の全幅的なサポートなども危機を乗り越えようとする努力を加速した。

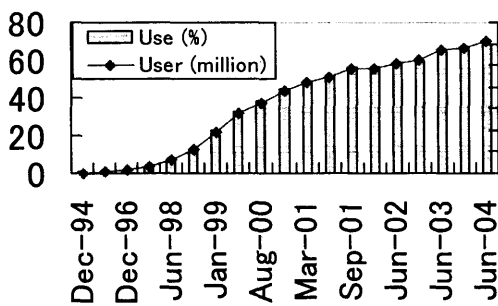


Fig. 4 Rate of the internet use and the number of persons.

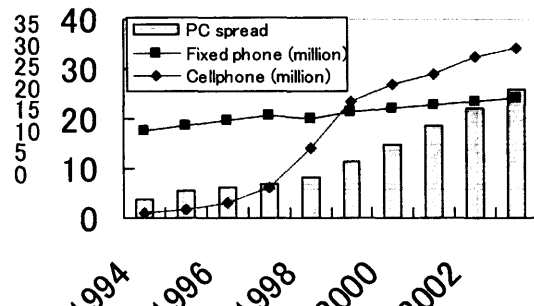


Fig. 5 Diffusion of PC, cellphone and fixed phone.

### 2.4 Case of Japan's Overcoming the Crisis as a Springboard for Technological Innovation

日本の場合、石油危機を乗り越える過程で産業構造が重化学工業から情報化産業への構造調整をすばやくしたし、それは半導体産業、電機電子産業の発展につながった。そしてそれはエネルギー節約型産業への転換を促進し、R&D 投資と共に継続的な技術変革への努力は 1980 年代の経済奇蹟を成すなどの善循環構造ができるようになった。これは危機を機会にして乗り越えた例で韓国としても危機が機会になるようにする良い先例になった。

### 3. Case of Samsung

#### 3.1 Crisis of Samsung

サムスンの危機は韓国が経験した金融危機の縮小版だった。生産費用の増加にもかかわらず生産性はむしろ下落していたし、手始めから問題が多かったサムスン自動車の場合はおびただしい赤字で韓国の金融危機の原因として指摘された。そして円高による好況は無理な投資の原因になった。そこにサムスンの主力商品だった半導体景気の世界的な不況はサムスンとしては致命的だったし、そこに東南アジアの金融危機は決定的な打撃となった。

#### 3.2 Overcoming the crisis

サムスンは危機を次のような方法で乗り越えようとした。技術革新に対する果敢な投資、果敢な構造調整、ブランド価値向上のためのイメージの改善だった。

技術革新に対する投資の場合一番優先したことは競争力と利潤創出だった。早くて適切な投資は市場需要予測を基盤としたのだった。特に電機電子、金融、サービスに対する適切な投資は ICT 技術、情報化とデジタルを中心に集中化された。それは半導体、携帯電話、LCD、PDP など世界的な水準の製品を生産することができる原動力となった。

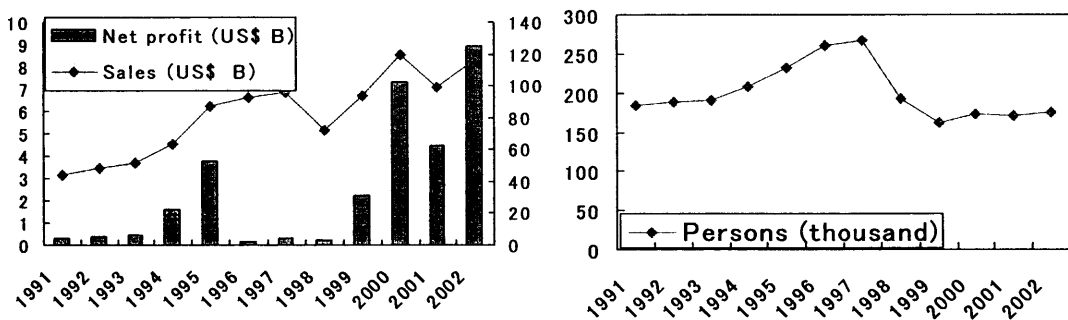


Fig. 6, 7 Sales, net profit and employees of Samsung.

果敢な構造調整の場合 65 個子会社を 45 で減らして全職員の 35%にのぼる 52000 あまりの人々がリストラの形で会社を去った。これは日本式終身雇用制を標榜して来た韓国企業としては想像しにくい過程だった。しかし、これはむしろ生産力向上という薬となった。

これは金融危機がなかったら不可能だった過程だったし、むしろ金融危機のおかげで構造調整と技術革新が可能だったという話まで出ている。

ブランド価値向上のためのイメージ改善事業でサムスンはオリンピック、ワールドカップのような大規模行事のスポンサー、映画やドラマの間接広告を通じてブランドイメージを改善した。そして高価戦略を通じてサムスン製品の高級化を追い求めた。これによってサムスンのブランド価値は毎年上昇して 5 年連続上昇率トップ 5 に入った。

Table 1 World market share of Samsung (2003)

Cellphone	Growth rate of cellphone	PDP	TFT-LCD	DRAM	LCD Monitor
1 Nokia (27.7%)	Samsung Electronics (89.2%)	Samsung SDI (22%)	Samsung Electronics (23.5%)	Samsung Electronics (29.8%)	Dell (16.3%)
2 Motorola (14.7%)	LG Electronics (86.8%)	LG Electronics (21.7%)	LG -Philips (20.8%)	Hynix (17.1%)	Samsung Electronics (10.3%)
3 Samsung Electronics (13.9%)	Sony-Ericsson (55.2%)	Matsushita (21.7%)	AUO (13.2%)	Micron (15.3%)	HP (9.9%)
4 Siemens (6.4%)	Motorola (52.5%)	FHP (20.3%)	CMO (10.0%)	Infinion (14.1%)	NEC-Mitsubishi (4.9%)
5 Sony-Ericsson (6.4%)	Siemens (28.4%)	Pioneer (6.7%)	CPT (7.9%)	Others (20.8%)	LG Electronics (4.1%)
6 LG Electronics (6.4%)	Nokia (10.7%)	NEC (4.3%)	Others (24.6%)		
7 NEC (3%)		Others (3.3%)			
8 Panasonic (2%)					
9 Others (19.9%)					

#### 4. Result

韓国の危機克服の過程をよく見れば国民、企業、政府が危機を認識して一つになって乗り越えようとする意志と努力がすごかったと思われる。ここで私が考えたいのは韓国としては大変な時期だった金融危機がむしろ韓国の技術発展のためにはいい機会になったというのだ。外部的な衝撃、危機を先に経験して乗り越えた日本の例が韓国にも良い先例になったし、韓国の危機克服の例と呼ばれているサムスンの場合が他の企業の危機克服の例にもなる事例として考えたい。

危機の克服のことを企業の立場で考えて見れば果敢な構造調整、技術革新、変革に対する努力があったからこそ可能だった。危機があつて危機感があつたからこそだと思いたい。その代表的な例でサムスンをあげることができるし、特にサムスンの場合はそこに加えて企業のイメージの改善が企業の実績の改善につながることを看破して努力したという点も注目すべきところだ。

#### References

- [1] C. Watanabe, "Energy Crisis as a Springboard for Japanese Technological Innovation" MITI's Innovation Policy (2003) 230-245.
- [2] K. Doroodian and Roy Boyd, "The linkage between oil price shocks and economic growth with inflation in the presence of technological advance: a CGE model," Energy Policy 31 (2003) 989-1006.
- [3] Samsung Economic Research Institute, <http://www.seri.org/>
- [4] Bank of Korea Yearbook 2003 (2004).