

業論』(A 5判, 264ページ, 博英社<ソウル>1983年)と改題して公刊された。韓国の研究者が, 上記のような諸問題に関心をもち, 共同研究が可能となるような状況が生まれることを期待して筆をおく。(1993年7月3日)

## 三星電子見聞録

大西 勝明

1. 三星電子の見学に際して
2. 三星電子の躍進
3. 三星電子の展開と展望

### 1. 三星電子の見学に際して

外国企業, 特に, 韓国の電子メーカーを訪問して, どのようにアプローチすべきであったのかと想いをめぐらしている。第一に想起されるのは, 日本と韓国との工業化についての時期や形態の相違についてである。第二次世界大戦後, 日本経済は, 東洋のミラクルと称されたような驚異的な経済成長を遂げ, 1960年代中葉には重化学工業段階へ移行してきた。その後, 1980年代にはME化をも推進し, 大きく世界経済に依存した発展を続けてきた。こうした展開に相当する韓国の局面, つまり, 韓国の電子メーカーが, 韓国固有の工業化とどのような関連を有しながら躍進してきたかは関心のある事柄である。

第二に, 第二次世界大戦後の日本企業は, 政府主導の下で技術導入を実施し, 下請企業と労働者の協調によって日本の生産システムを先鋭化して国際競争力を強化してきた。韓国企業もまた積極的な国際化を展開しているのであるが, 韓国企業の国際競争力は, どのような条件に支えられているのかも明確にしておきたい論点である。

第三に, 日本の電子メーカーはもちろんのこと, 韓国の電子メーカーが今後いかなる推移をたどるのかにも関心がある。韓国の電子メーカーの特徴をさぐりつつ今後の展開の方途についても言及することにした。こうした三点, つまり, 韓国経済の工業化の推移, 企業の国際競争力, そして, 今後の展開の方途に関して, 韓国の代表的な電子メーカー, 三星電子の訪問を機に言及することにした。ただ, 本稿は, 主として訪問時の印象とその際に配布された同社発行の小冊子『三星の世界』や『創造と革新の世界』に基づいてしたためるものであることを断っておきたい。

## 2. 三星電子の躍進

### (1) 三星グループの拡充

三星電子は、1990年度59億ドル（4兆5,100億ウォン）の売上高を達成している韓国第8位に位置している韓国を代表する企業であるが、以下のような変遷をたどってきている。三星電子の前身は、1938年、資本金総額2,000ドル、40人余りの社員でスタートした三星商会であった。1948年、三星商会は、三星物産公社と社名を改め、東南アジアや米国との貿易に本格的に乗り出している。その後、三星物産公社は、1950年代に製造業分野に参入し、韓国の経済復興を先導している。1953年には、第一製糖を設立し、1954年には服地生産事業にも進出、50年代後半には金融分野に参入している。こうして、貿易、軽工業、金融を中心とした三星（物産）グループは、韓国を代表する財閥に成長している。

1960年代において、三星グループはビッグ・プロジェクトを手がけ、事業をさらに多角化し、基幹産業、電子工業分野への進出を推進している。1965年には製紙工場を、67年には当時世界最大の肥料工場を竣工して、重化学工業化への基盤固めをしている。

そして、1969年は、こうした基盤の下にエレクトロニクス分野へチャレンジしていく会社として三星電子が設立されるのである。この三星電子と三星物産とを両輪にした三星グループが、1970年代の韓国の高度経済成長期、韓国経済の重化学工業化に対処していくことになる。1974年には、三星重工業、三星造船、三星石油化学、三星航空といった会社が続々と新設されており、三星グループは、1970年代に韓国重化学工業分野のトップ・ランナーとして台頭している。また、1975年には三星物産が韓国で初めて総合商社の地位を確立し、本格的な海外進出に乗り出すことになる。特に、三星総合建設は、1970年代後半、中東の建設ブームに乗じて、イラク、リビア、サウジアラビアに乗り込み、道路、港湾、ビル建設に取り組んでいる。その後、三星グループは、先進資本主義国の低迷にもかかわらず、躍進を続け、世界的な企業グループに成長するのである。さらに、三星グループは、1980年代後半以降の国際的規模での激変に遭遇しながらも世界的な企業グループとしての地位を強化することに努めている。ソウル・オリンピック後のインフレーションや湾岸戦争からも大きなダメージを受け、また労資対立をも潜伏させている厳しい韓国経済下で三星グループは、電子、機械、総合化学分野の先鋭化を主軸とした21世紀にむけての企業戦略を展開することになる。そして現在の三星グループは売上高総額基準で世界の20位圏内までにランクされるほどになっている。

こうした過程において三星電子は、1972年にはテレビ・セットの生産を開始しており、1974年には半導体ウェハー加工事業を、1977年にはVTR開発を本格化している。1978年にはアメ

リカに販売小会社を設立し、1982年にはポルトガルにカラーテレビ生産工場を建設している。1983年にはVLSI事業に投資を集中させながら、先端技術領域で主導的な役割を果たすことになる。

## (2) 三星電子の現況

現在の三星電子は、家電事業部、情報システム事業部、コンピュータシステム事業部、半導体事業部の4事業部から構成されており、今回訪問した水原工場を含めて5工場と6つ研究所を擁している。別表に主要経営指標を示したが、家電事業部は1991年度の売上高の60%近くを占める最大の事業分野であり、生産量を基準にした場合、電子レンジは世界シェアの14%、カラーテレビは6%、VTRは10%を占めるまでになっている。つまり三星電子は、カラーテレビ、VTRでは世界のマーケット・シェア2位の位置を占める世界的な企業となっているのである。また、世界で初めて家庭用サービス・ロボット、レーザーディスク・プレーヤー、デジタル・オーディオ・テープなどの開発を手がけてきている。

次に半導体事業の売上高は全体の約20%を占めており、この分野も世界的に注目されている。0.35ミクロン級の水準の超微細回路線幅の加工技術や8インチウェハの加工技術等を持ち、1990年代には16MDRAMの本格的な生産を開始し、DRAMマーケットでは2位のシェアを占めるまでになっている。半導体全体でも1992年度の売上高は19億ドルで、世界の11位にランクされている。さらに、1993年からは64MDRAMの生産にも着手しており、世界の半導体メーカーとの新製品の開発競争を先導している。

情報通信事業とコンピュータ事業は、それぞれ売上高の16%、6%を占めており、電子交換機等の開発と輸出、デスクトップPC、32ビット・ノート型PC等の開発を本格化し、さらなる拡張を志向している。

一方、1991年度三星電子は約40億ドルの輸出額を達しているわけであるが、これは同年度の韓国全体のエレクトロニクス分野の輸出総額191億ドルの20%にも相当する額である。そして、この輸出額に関する地域別構成は米州地域が約48%、ヨーロッパ約20%、アジア18%、中東その他14%となっている。別表からも明確なように、輸出額は、1990年度には一時前年よりも減少を示しているが、持続的に拡大してきている。注目されるのは、一貫して国内の売上高よりも輸出額が大きく1987年度の輸出額が国内生産額の約2.7倍にも達していたことである。過半を米州地域に依存しながらの国内販売を大きく上回る輸出が、三星電子の躍進を支えてきたわけである。ただ厳しい国外市場の対応やソウル・オリンピック後のインフレーションやウォン高に影響されての1990年代に突入しての輸出の低迷は、国内市場拡大を緊急課題としている。

他方、三星電子は1982年のポルトガル進出に続き、1982年には英国で電子レンジ、VTRの生産工場を、88年にはメキシコにカラーテレビ工場を設立している。そして1980年代後半にはエレクトロニクス部品関連工場を東南アジア一帯に建設している。さらに1990年代にはマーケットとして注目されている中国及び東ヨーロッパ地域にも生産拠点を構築している。このような過程を経て、三星電子は海外で10工場、14の研究所、6カ所の海外地域本社、16の販売法人、42の支店、70余りのサービスセンターを配置するまでになっている。

### (3) 三星電子の国際競争力

三星電子は強力な国際競争力を確立しているのであるが、この三星電子の強力な国際競争力を支えた第一の要因は、研究開発体制の拡充である。1991年度には売上高の9%に相当する研究開発費を支出しており、その後、1992年度には売上高の8.1%、1993年度にはそれを10%台にまで拡大する計画であった。研究スタッフは1991年度には従業員全体の20%に相当する13,000人までに達しており、分野別では電子分野10,980人、機械分野1,200人、化学分野820人の順になっている。この研究スタッフのウェイトも1992年以降25%を越えるまでに増大する予定であった。

具体的に三星電子は、三星総合技術院、家電総合研究所、情報通信研究所、半導体研究所、コンピュータ研究所等韓国内の6研究所と米国、日本、ドイツなど海外の6 R&Dセンターを運営している。そして、三星電子の研究開発体制は、3元化されており、基礎技術及び核心技術は三星総合技術院で、応用技術と中短期の新製品の研究は家電、半導体、情報通信など各事業部門の総合研究所で担当し、さらに生産、製造技術は各事業部内の研究室が分担するといった体制をとっている。基礎技術から製品製造技術までを有機的に連結しているこうした研究体制によって、国際競争力を持つ新製品の開発が追求されている。このように、韓国内の各研究所は独自の研究活動を実行しながらも、相互連携関係を強化し、大きな成果を納めている。また、海外のR&Dセンターは、現地の研究機関との共同開発及び市場情報、現地感覚に合った商品企画といった役割までも包括的に果すことになっており、新技術開発だけでなく、顧客の要求に合致する商品の創出を進めている。

第二に、国際競争力をもつ製品開発、技術革新を課題とするのであるが、その際こうした変革を実際に実施しうる人材の育成に大きな力点を置いている。毎年教育訓練用の費用として1億ドル以上を投資して従業員の教育、訓練に細心の注意を払っている。ただ、人材の育成は多様で、上司が教師となり、担当業務が教材となる現場教育——On the Job Training——、社内技術大学やセミナーなどを通じた自学自習——Self Development Program——、さらに国内外研究機関への派遣研修を活用して、各階層別に細かな対応がなされてい

る。加えて、QCサークル活動の積極的活用、終身雇用制度の導入、社宅の整備を行い、企業は家族共同体といったイデオロギーを定着させ、労働組合を必要としない成功に満ちた企業経営方式の確立を志向している。

第三に、三星グループは、協力会社育成を通しての国際競争力強化をめざしている。つまり、三星グループは、資金、技術、人力、設備などを協力会社に提供して、協力会社の工場合理化と経営効率化を促進している。特に、1989年から1991年までの第一次協力会社支援期間中には1兆5,000億ウォン相当の120種にのぼる生産品目を協力会社に移転したり、あるいは共同開発に踏み切る措置を取っている。三星電子もまた、協力会社との連携を強化してきているのである。

なおも、三星各社と協力会社との間には高付加価値通信網(VAN)が構築され、資材の需給及び生産に関連する各種資材情報の迅速で正確な情報交換を行っている。三星電子は、こうした高付加価値通信網の構築により、協力会社とのスムーズな商品供給を可能とする計画的な生産体制の確立、ジャスト・イン・タイム納入システムの導入、部品の品質を高度化していくための部品の品質問題に関する緊密な情報交換の遂行といった諸課題に対処している。三星電子は、こうした方策を駆使して協力会社とのスムーズかつ緊密な協調体制を拡充し、競争力を強化してきている。

### 3. 三星電子の展開と展望

三星電子の設立は1969年であり、その後の三星電子の躍進は驚異的でさえある。韓国は日本の植民地支配に耐え、北朝鮮との対決を絶えず意識しながら壮絶な工業化を推進してきた。もっとも、第二次世界大戦後、日本を中心に東南アジア地域が経済的に浮揚する中で東南アジア NIES には、一定の経済発展を実現していく可能性が生まれていた。不幸なことではあったが、朝鮮戦争やベトナム戦争でさえ、大量の資本投下といった点では経済成長には積極的な効果を与えてきたし、とりわけ、韓国では土地利用の制度化等が他の NIES 諸国よりも先行していた。政治的経済的抑圧と工業化への一定の可能性は、韓国全体のエネルギーを工業化の一点に集約させたようである。日本よりはるかに速いスピードで ME 化を進め、日本以上に輸出拡大努力を続けてきた。それだけに、旧型産業と新型産業とが厳しく并存するところになっており、同時多層工業化といった点は韓国経済の大きな特徴である。それにしても、急速で多面的な工業化を通しての強力な国際競争力の構築は、他国に類例を見ることの出来ないほどのものである。

ただ、今回の見学で感じたなによりの印象は、韓国経済が1990年代において困難な局面に

瀕しているという点である。ソウル・オリンピック後の韓国経済の急膨張と民政移管、先進国経済の低迷といった状況下で韓国では労働者を低賃金で遮二無二に工業化に駆り立てることが出来なくなってきている。労働者によるストライキの多発と賃金上昇があり、韓国の国際競争力を支えていた大きな条件の一つが崩されつつある。加えて、湾岸戦争の勃発や世界経済の低迷は、中東依存、輸出依存の高かった韓国経済を一層深刻なものとしている。

一方、韓国は、現在もなお地縁、血縁といった関係が大きく作用するある意味で前近代的要因を残存させている社会であるとされている。また、礼儀を重んじ、学閥等も強力であるとされている。だからといって、韓国の労働者が高い企業忠誠心を有しているかといえばそうではなく、植民地時代の経験や北朝鮮との恒常的な対立は、韓国人の中に強い自我を育成し、企業と同調しえない一面を結実させているようである。なにより、一時期ブームのように押し寄せた日本企業の韓国進出であるが、こうした民族の有する伝統の相違に直面し、再編成や撤退さえ余儀なくされているわけである。日本とは異質の精神世界の形成、賃金の上昇、輸出市場の低迷そして局部的な高度な水準の工業化への到達といった事態は、三星電子の企業経営にも新たな諸問題をつきつけ、再編成を迫ることになっていよう。

関連して、三星電子においては、終身雇用制度の導入、協力会社の育成、QCサークルの活用が謳われ、労働者は「人の和と家族的配慮を重要視する韓国的経営技法に満足し、一切の労資紛糾もなく働いている」とされている。QCサークルの活用やJIT方式の下での協力会社の育成は日本的生産システムの導入を試みたものであろうが、韓国的経営技法というのはいまひとつ不明確である。問題は、先のような風土への日本的生産システムの導入が成功するのかどうかという点である。少なくとも、韓国に進出した日本企業の一部は、日本国内並に価格、品質、納期面の対応をしてくれる協力会社や企業忠誠心を有する労働者を確保することに失敗している。三星電子への日本的生産システムの導入は、日本とは異なる形態をとらざるをえないであろう。良い意味でも、悪い意味でもアメリカのQCを日本企業が日本的に変革したように、韓国もまた、具体的条件に基づいて品質管理技法を発展させていかねばならないであろう。それこそが、民族の創造性というものである。残念ながら現時点においては低賃金、長時間、過密労働に依存することのない韓国式経営技法は明示的ではない。具体的に今回の三星電子見学でも、装置そのもの、作業編成、作業のテンポ、プリント基盤の技術的構成（ICの利用度）等について驚異的との印象は受けなかった。それにしても、今後の三星電子にとっては、革新的な生産システムや経営管理システムを定式化していくことが不可避的な課題となるであろう。

最後に、三星電子等が先鋭的位置を占める韓国の産業構造にも問題がある。ソウルを中心

別表 主要経営指標

年度 内 訳	1987	1988	1989	1990	1991
総 資 産 ( 1,000ドル)	1,436,197	3,599,395	4,285,040	5,338,485	7,305,105
従 業 員 数 (人)	22,200	39,400	43,100	43,500	45,900
売 上 高 ( 1,000ドル)	3,006,707	4,427,270	5,901,041	5,936,471	6,877,802
(国内売上) ( 1,000ドル)	820,902	1,324,069	2,208,469	2,455,588	2,920,731
(輸出額) ( 1,000ドル)	2,185,805	3,103,201	3,692,572	3,480,883	3,957,071

出所：三星電子「創造と革新の世界」49～50ページ

とした一極集中は、日本の場合よりも一層極端である。また、前述したように、韓国経済の輸出依存は日本よりも顕著である。さらに、財閥系企業とその他の企業との格差も、そして、農工間格差も日本以上のものである。このような極端な多面的アンバランスが、韓国の急速な経済発展の一大特徴であり、工業化を推進する韓国経済の破天荒なバイタリティを表現しているようでもある。そして、ソウル近郊の住宅建設ラッシュは、いまなお、家電製品の大きな市場にみえた。しかしながら、極端なアンバランスが、不安定な産業構造を意味していることはいうまでもない。韓国経済は、アンバランスな産業構造の有する深刻な諸問題を体感しているはずである。一企業レベルを越えた課題であろうが、長期にわたって安定的な経済発展を遂げていける自立的な産業構造への移行が実現されねばならない。国土の調和ある発展、国内経済の発展と交易関係との均衡を取っていくことが、雇用の長期的な拡大や安定を確保することになる。三星電子の活動もまた、韓国経済の自立と調和に連動していくことが必要とされよう。

以上のような三星電子が直面している諸課題は、三星電子およびそれを包括する韓国経済が画期的なターニングポイントに位置していることを意味していよう。したがって、今回の三星電子見学では歴史的なターニングポイントに位置している韓国経済の重要な一局面をかいま見た想いでいる。