

製造業の再生に向けて動き出した韓国

—再生を図る政府 事業の再構築を進める財閥—

調査部

上席主任研究員 向山 英彦

(mukoyama.hidehiko@jri.co.jp)

要 旨

1. 本稿では、低成長につながった韓国製造業の不振に焦点を当て、その再生に向けた政府と財閥グループの取り組みを明らかにする。
2. 韓国では2000年代に輸出が成長をけん引し、年平均4.4%の成長を記録したが、11年以降は成長率が2～3%台で推移している。経済の成熟化を別にすれば、チャイナショックと文在寅政権の経済政策の影響によるものである。こうした一方、経済に大きな変化が生じている。その一つが経常収支の黒字定着で、もう一つが対外直接投資の増加である。対外直接投資が増えた結果、所得収支は10年に黒字に転じている。
3. 低成長が続くなかで際立っているのが、製造業の不振である。製造業の成長率は2000年代の年平均6.4%から10年代に2.8%へ低下した。チャイナショックによるところが大きいのが、企業の事業戦略の失敗や産業高度化の遅れなども要因である。
4. 製造業の再生をめざして、文政権は19年6月、「製造業ルネッサンスのビジョンと戦略」を打ち出した。目標として、30年までに世界4大製造強国になる、製造業の付加価値率を現在の25%から30%以上に引き上げる、新産業・新品目の割合を16%から30%にすることなどが掲げられた。
5. 他方、財閥グループも事業の再構築を進めている。サムスングループが近年力を入れているのが、バイオ医薬品や次世代自動車関連、次世代半導体などである。半導体事業では、微細化水準を高めたメモリの開発を進める一方、メモリへの偏重を是正するためにプロセッサの生産とファウンドリー事業なども推進している。
6. 現代自動車の改革は遅れたが、18年9月に首席副会長に就任した鄭義宣の下で、主力市場での販売立て直し、研究開発力の向上、未来に向けた事業の再構築などを進めている。将来的に自動車50、小型航空機30、ロボット20の比重にし、スマート・モビリティサービスを提供する構想を明らかにした。
7. このように、韓国では製造業の再生に向けた取り組みが始まった。韓国企業の動きは日本のサプライヤーにも影響を及ぼすため、十分に注意していく必要がある。文在寅政権も政権発足当初と異なり、企業の投資を積極的に支援する姿勢に転じている。企業の新事業を後押しする規制緩和の実施や研究開発を担う人材の育成など、課題は多いものの、今後の動きに注目したい。

目次

1. 近年の韓国経済

- (1) 続く低成長
- (2) 注目すべき構造変化

2. 不振が続く製造業

- (1) 不振の要因
- (2) 製造業の再生を図る政府

3. 財閥グループの事業再構築

- (1) 財閥で突出するサムスン
- (2) 半導体事業を広げるサムスン
- (3) 動き出した現代自動車

結びに代えて

韓国では近年低成長が続いており、19年は2%程度にとどまった模様である。経済の成熟化を別にすれば、チャイナショック（新常态への移行、国産化の進展、米中貿易摩擦など）による影響で、2000年代のように、輸出が成長をけん引するメカニズムが十分に機能しなくなったことが大きい。

その一方、この10年をみると、経常収支の黒字が定着し、対外直接投資が増加基調で推移するなど、構造変化ともいえるべき変化が生じている。とくに、対外直接投資の増加によって、所得収支が黒字に転じたことは注目に値しよう。実際、大企業のみならず中小企業も海外への直接投資を積極化している。

低成長が続くなかで問題になっているのが製造業の不振である。製造業は2000年代に年平均で6.4%の成長を記録したが、10年代は2.8%へ低下している。18年秋口以降、半導体の輸出が急減したことが製造業の停滞感を強めている。

製造業の不振が続く状況下、文在寅大統領は19年6月、京畿道（キョンギド）の安山（アンサン）市で開かれた「製造業ルネッサンスビジョン宣布式」で、製造業の再生を図ると表明した。大統領は「製造業はわが経済の根幹である」と述べる一方、第4次産業革命や新興製造強国の台頭など経済環境が変化するなかで、メモリ半導体に続く新産業が育っていない、この10年間の主力10大産業が変化していないことなどに言及し、従来のキャッチ

アップ型から革新先導型への転換が喫緊の課題になっていると指摘した。

以上を踏まえて、本稿では、低成長につながった製造業の不振に焦点を当て、その再生に向けた政府と財閥グループの取り組みを明らかにする。構成は以下の通りである。1. で、韓国を取り巻く経済環境の変化に言及しながら、近年の低成長の要因を明らかにするとともに、経済に構造変化が生じていることを指摘する。2. で、製造業の不振が続いている要因を分析した後で、政府がその再生に乗り出したことについて触れる。3. で、財閥グループ（主としてサムスンと現代自動車）による事業再構築の動きをみていく。

1. 近年の韓国経済

以下では、韓国経済が低成長にいたった要因に触れながら近年の経済動向を概観した後、経常収支の黒字定着や対外直接投資の増加など構造的変化が生じていることを指摘する。

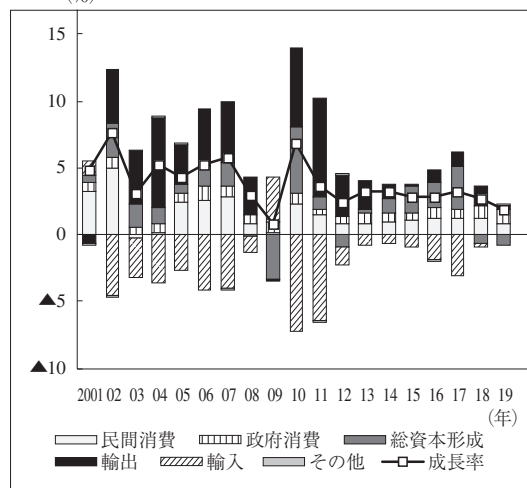
(1) 続く低成長

韓国経済は低成長段階に入っている。2000年代は輸出と設備投資が成長をけん引し（図表1）、年平均4.4%の成長を記録したが、11年以降は成長率が2～3%台で推移し、19年は2.0%（速報値）にとどまった。経済の成熟化と少子化の進展を別にすれば、近年の

成長率低下は主として、チャイナショック（新常态への移行、国産化の進展、米中貿易摩擦など）と文在寅政権の経済政策によるものと考えられる。

韓国では2000年代に対中輸出依存度が上昇した結果（2000年の10.7%から18年に26.8%へ）、中国経済の影響を強く受けるようになった。中国で2桁成長が続いた時期には、中国向けに中間財（化学製品や鉄鋼製品など）や資本財の輸出が増加するとともに、資源取引の増加に伴い海運・造船需要、成長が加速した資源国向けに耐久消費財や建設機械などの輸出が伸びるなど、韓国の主力産業は多くの分野で成長の機会を得た。しかし、近年はそれとは反対に、中国の成長減速と国産化の進

図表1 実質GDP成長率と需要項目の寄与度 (%)



(注) 19年は第3四半期まで。
 (資料) 韓国銀行、Economic Statistics System

展、世界経済の減速などの影響を受けて輸出の増勢が著しく弱まり、低成長につながっている。さらに、18年から激しくなった米中貿易摩擦が韓国の輸出を一段と減速させることになった。

こうしたチャイナショックに加えて、文在寅政権の経済政策も経済にマイナスの影響を及ぼした。17年5月の発足後、同政権は所得主導成長をめざした政策を推進した。公共部門を中心にした雇用創出、非正規から正規職への転換、最低賃金の引き上げなどを実施する一方、生活費の負担を軽減して、可処分所得を増やすことにより成長を実現させようとした。政策を進めるのに必要な財源を確保する目的で、大企業に対して法人税率を引き上げたほか、雇用創出を目的に18年7月より週52時間労働時間制を適用した。さらに、中小企業との成果共有やガバナンス改革などを求めるなど、総じて大企業にとって負担の多い政策が実施された。このことが投資意欲減退の一因になった。

また、最低賃金の大幅引き上げ（18年16.4%、19年10.9%）の影響で、小売・飲食業界では従業員を減らす動きが広がり、不振が続く製造業では構造調整に基づく従業員の削減が行われた。公共部門では雇用が増えたものの、その多くは短時間ないし臨時雇用者で、質の高い雇用ではない。このため、政府が期待したような形で民間消費の増勢は強まっていないほか、若年層の就職難はほとん

ど改善されていない。

所得主導成長政策の問題点については、①成長の成果であるはずの所得・雇用の増加を出発点に置いたこと、②政策の副作用を予見出来なかったこと、③18年以降景気の悪化が予想されたにもかかわらず、政策を進めたことなどが指摘出来る。これには、大統領府にマクロ経済に精通した人が少なかったことが影響している。

経済の動きをみると、18年に入り、まず、投資が冷え込んだ。前政権下で実施された景気対策と冬季五輪特需により増加した建設投資が減少に転じるとともに、設備投資が前年に急増した（半導体がけん引）反動で落ち込んだためである。文政権の経済政策がさらに企業の投資意欲を減退させた。投資に続き、米中貿易摩擦の影響により、輸出額が同年12月以降前年割れとなり、19年は前年比▲10.3%（対中は▲16.0%）になった（注1）。とくに輸出額の約2割を占める半導体はスーパーサイクルの終焉に伴う需要減と価格下落が響き、同▲25.9%と急減した。

このように景気が悪化したため、政策の見直しが19年から始まった。20年の最低賃金の引き上げ幅を2.9%に抑えたほか、週52時間労働制の中小企業への適用を20年から21年に先延ばしするなど、所得主導成長政策の速度を調整する一方、経済の強化（景気対策、製造業の再生、国産化支援など）に力を入れ始めた（注2）。ちなみに、19年12月に発表さ

れた「20年の経済政策」のトップに「成長モメンタムの回復」が置かれた（注3）。

(2) 注目すべき構造変化

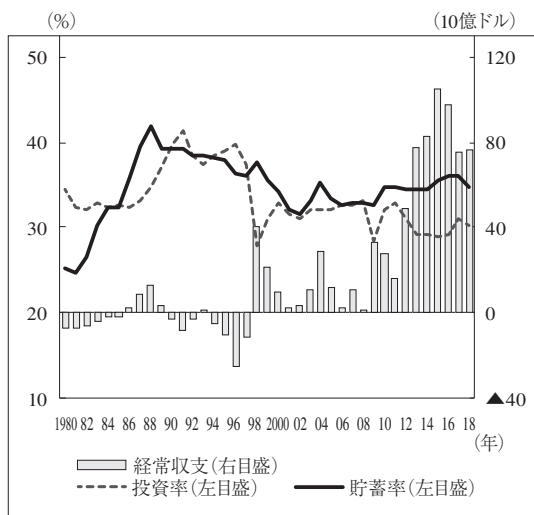
低成長が続く一方で注目したいのが、韓国経済に構造変化ともいえる変化がこの10年間に生じていることである。

その一つが経常収支の黒字定着である。近年投資の低迷が続いており、通貨危機前に

40%台に上昇した投資率（投資額／GDP）は30%前後で推移している。投資率が貯蓄率を大幅に下回り、経常収支は大幅黒字を計上している（図表2）。低成長やウォン安（後述）、外交関係の悪化もあり、最近、一部のメディアで韓国経済危機論が展開されているが、経常収支に関しては、通貨危機やリーマン・ショック（08年9月）前の状況とまったく異なることに注意したい（図表3）。

通貨危機前は財閥グループが内外から大量の資金を調達し（注4）、過剰ともいえる投資が行われ、経常収支は赤字であった。97年に入り、韓宝（ハンポ）や起亜など中堅財閥が相次いで破綻し、金融機関の経営が急速に悪化したことが通貨危機を招いた。また、リーマン・ショック前は投資と貯蓄、経常収支がほぼ均衡していたが、短期対外債務額が外貨準備高の8割水準まで増加した。これに対し、近年は同債務額が一定範囲内で推移し、外貨準備高が積み上がった結果、対外短期債務額の外貨準備高比率はリーマン・ショック前の08年7～9月期の0.79から19年7～9月期に0.33へ低下している。

図表2 貯蓄・投資率と経常収支



（資料）世界銀行、World Development Indicatorsほか

図表3 過去の危機時との比較

	投資・貯蓄ギャップ	経常収支	短期対外債務額
通貨危機前	投資率＞貯蓄率 投資の過熱	赤字	短期対外債務額＞外貨準備高
リーマン・ショック前	ほぼ均衡	ほぼ均衡	急増し、外貨準備高の8割水準へ
近年	投資率＜貯蓄率 国内投資低迷、対外投資増	大幅な黒字	外貨準備高の3割水準

（資料）日本総合研究所作成

このように、経済のファンダメンタルズから判断すると、通貨危機やリーマン・ショック時のように、ウォンが急落する可能性は低いといえる（リーマン・ショック時には1ドル=1,600ウォン水準にまで急落）。

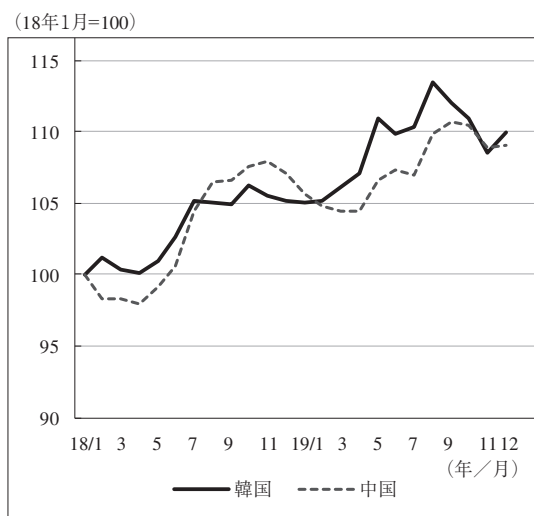
18年1月に1ドル=1,060ウォン台で推移していたウォンが19年8月に1,210ウォン台まで下落した要因にはいくつかあるが、主因は、米中貿易摩擦の激化により、対中輸出依存度の高い韓国経済への影響が懸念されたことである（注5）。実際、米中間の交渉で一部合意（19年12月13日）がなされると、ウォン安の是正が進んだ。

上記の指摘を裏付けるように、米中貿易摩擦が顕在化した18年以降、ウォンと人民元の

対ドルレートはほぼ連動している（図表4）。両者の相関係数は13年から18年の間は0.58であったが、18年から19年には0.89へ上昇した（注6）。

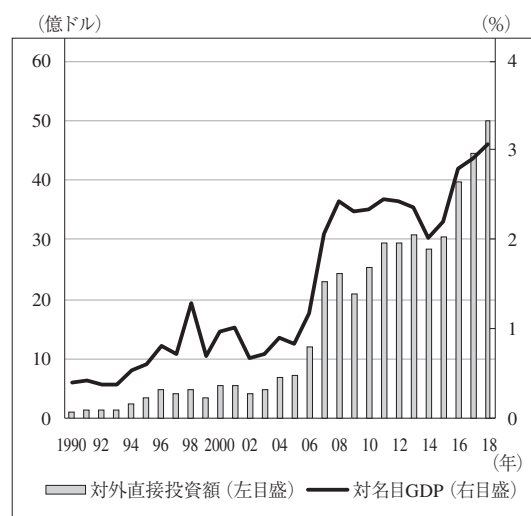
注目すべきもう一つの変化が、対外直接投資の増加である（図表5）。対外直接投資額は2000年代後半に急増した後しばらく横ばいで推移し、16年以降再び増加している。この結果、同投資額の対GDP比率は01年の1.0%から18年に3.1%へ上昇した。양근승 [2017]によれば、海外生産比率は09年の12.8%から15年に19.2%へ上昇し、家電（含む携帯電話、通信機器）は15年時点で77.6%、ディスプレイは57.3%、自動車は40.2%である。

図表4 対ドル為替レート



(資料) ブルームバーグ

図表5 対外直接投資額



(注) 名目GDPはドル換算。

(資料) 韓国輸出入銀行データベース
世界銀行、World Development Indicators

企業が海外へ投資する理由はいくつか考えられる。日本企業を例にとると、途上国の輸入代替工業化への対応、円高の加速や賃金の上昇、通商摩擦を契機にした生産シフト、市場開拓を目的にした現地生産、先端技術の取得などがある。韓国企業は80年代の対米通商摩擦、ウォンの切り上げなどを契機に、労働集約産業のASEAN諸国への生産シフトや北米での現地生産が進んだ。2000年代半ばに急増したのは中国向けの増加によるものである。中国のWTO加盟（01年）に伴う規制緩和と所得水準の上昇を背景に、従来の輸出生産拠点の設立を目的にした投資に加えて、現地での販売を目的にした投資が増えたためである。

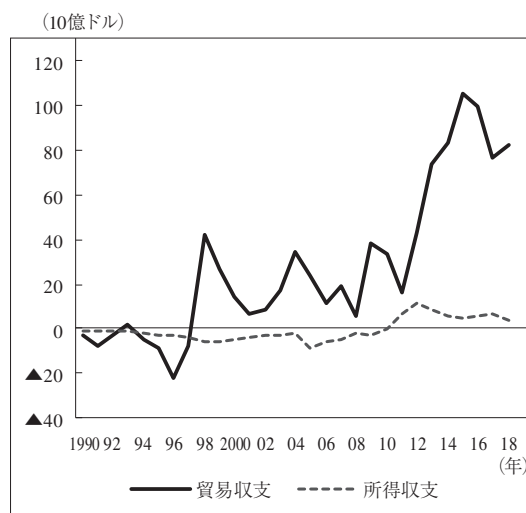
16年以降は、成長著しいベトナムを含むASEAN地域向け（注7）、トランプ政権の保護主義に対応したアメリカ向け、未来産業につながる先端技術の取得を目的にした投資が増加したほか、大企業の海外生産シフトや国内の最低賃金引き上げなどから、中小企業の投資が増加しているのが特徴的である。

対外直接投資が増加する一方、海外での事業に失敗した企業の増加や製造業の空洞化の恐れなどから、近年国内への生産回帰（Uターン投資）が図られているが、これまでのところ回帰した事例は多くない。韓国輸出入銀行の調査によれば（同行の融資を受けた216社が対象）、国内に戻る意思はないとの回答が78.7%、国内よりも海外の投資環境が良いと

の回答が76.9%に及んだ（注8）。海外に投資する理由は市場の開拓が最も多く、低労働コストと柔軟な労働市場、簡素化された規制などがそれに続いている。

狭い国内市場、新興国の成長、保護主義の高まりなどを考えると、企業の海外投資は今後も高水準で推移していく可能性が高い。マクロ経済の観点からも、海外投資のもたらすプラス効果（投資収益や中間財の輸出増加、国内の産業高度化、先端技術の取得）に注目する必要がある。実際、韓国の所得収支（海外資産が生み出す利子や配当などの収益ほか）は長い間赤字であったが、対外直接投資が増えたことにより、10年に黒字に転じた（図表6）。

図表6 貿易収支と所得収支



(資料) 統計庁、Korean Statistical Information Service

図表7 国際収支の発展段階

	貿易サービス収支	所得収支	経常収支	対外純資産残高
未成熟な債務国	×	×	×	×
成熟した債務国	○	×	×	×
債務返済国	○	×	○	×
未成熟な債権国	○	○	○	○
成熟した債権国	×	○	○	○
債権取り崩し国	×	○	×	○

(資料) 日本総合研究所作成

CrowtherやKindlebergerなどの国際収支発展段階説に基づけば、韓国は債務返済国から未成熟な債権国へ移行したことになる(図表7)。貿易黒字額と比較して、所得収支の黒字額は極めて少ないものの、将来的に所得収支の黒字額が増えて、先進国が経験したような「成熟した債権国」へ向かう可能性があることを示唆している(注9)。

以上、韓国では低成長が続く一方、経済に構造的変化ともいべき変化が生じていることが明らかになった。低成長が続くなかで際立っているのが製造業の不振である。次にその点を検討していく。

- (注1) 金額ベースで大幅に減少したのは、半導体や石油製品、石油化学などの市況製品の価格下落による。GDPベースの財輸出は18年10～12月期、19年1～3月期に前期比マイナスとなった後、3期連続で前期比プラスである。
- (注2) この点と日本の対韓輸出管理強化後の国産化への取り組みに関しては、向山英彦[2019]を参照。
- (注3) Ministry of Economy and Finance, 「2020 Economic Policies」2019年12月19日
- (注4) とくに、海外から短期資金が大量に流入した。これには、規制緩和により財閥による総合金融会社(ノンバンク)の設立が可能になったこと、当時事実上のドルペッグ制度が採られていたことが影響した。
- (注5) このほか、成長率の低下やアメリカとの金利差、韓米関係の不安定化もウォン安要因になった。

- (注6) この期間の円と人民元の相関係数は0.19、タイバーツと人民元の相関係数は-0.19である。
- (注7) 文政権も新南方政策を進めて、ASEANとの関係強化を図っている。
- (注8) The Korea Times, Most Korean manufacturers reluctant to return home, 2019/10/15。なお、Uターン投資に関しては、양금승[2017]を参照。
- (注9) 日本では05年以降所得収支の黒字額が貿易黒字額を上回っている。

2. 不振が続く製造業

製造業が不振に陥った要因には、まずチャイナショックという環境変化が挙げられるが、企業の事業戦略の失敗や韓国の産業高度化の遅れなども指摘出来る。

(1) 不振の要因

低成長が続くなかで際立っているのが製造業の不振である。韓国ではGDPに占める製造業の割合が18年現在28.2%と比較的高い(日本は17年現在20.8%)。

製造業の成長率は2000年代に年平均6.4%(全体の成長率は4.4%)となり、成長をけん引したが、10年代は全体(2.9%)をやや下

回る2.8%へ低下した（図表8）。また、製造業の就業者数は13年から16年にかけて約20万人増加したが、造船や自動車産業での構造調整の影響もあり、17年以降減少している。

政府はかなり以前からサービス産業の強化を図っているが（注10）、製造業の不振をカバー出来ていない。

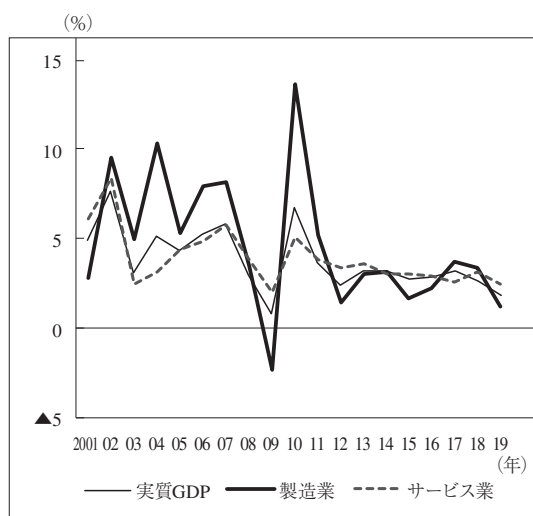
製造業の不振を象徴するのが自動車産業である。自動車生産は2000年代に、リーマン・ショックの一時期を除き、増加基調で推移した。通貨危機後のウォン安、新興市場の開拓、高いコストパフォーマンスに支えられて輸出が伸びたことによるところが大きい。しかし、生産台数は11年の466万台をピークに減少に転じ、18年は403万台、19年は395万台になっ

た（図表9）。400万台を割ると、自動車部品産業への影響が大きくなるといわれている。

生産台数の減少は主として、輸出が12年から18年の間に約70万台減少したことによる。この要因には、①新興国を中心にした海外現地生産の増加（後掲図表20）、②アメリカなどでの販売力低下、③外資系企業による生産の見直しなどがある（注11）。アメリカでの販売力低下には、コストパフォーマンスの低下やマーケティングの失敗などが影響している（後述）。なお、中国では現地生産を基本としており、韓国からの輸出は限定的である。

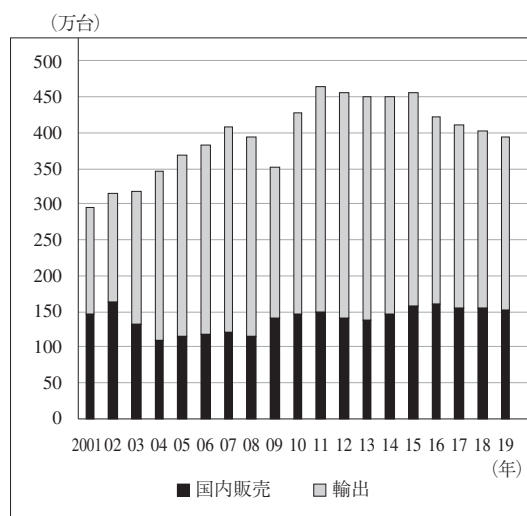
生産台数の減少により、韓国は11年の世界第5位の生産国から18年に第7位へ低下した（中国、アメリカ、日本、インド、ドイツ、

図表8 産業別成長率



（注）19年は速報値。
（資料）統計庁、Korean Statistical Information Service

図表9 自動車生産台数



（注）国内販売台数は輸入車を除いたもの。
（資料）Korea Automobile Manufacturers Association

メキシコの次)。

自動車産業の不振は営業利益率にも表れている。製造業全体の営業利益率（データは韓国銀行）は10年の6.7%から14年に4.2%へ低下した後に反転し、18年は7.3%になったのに対して、自動車産業では10年の5.7%から18年に1.9%へほぼ一貫して低下している。とくに部品企業は生産台数の減少に加えて、完成車企業からのコスト削減要求や最低賃金の引き上げなどに直面するなど、厳しい環境に置かれている。

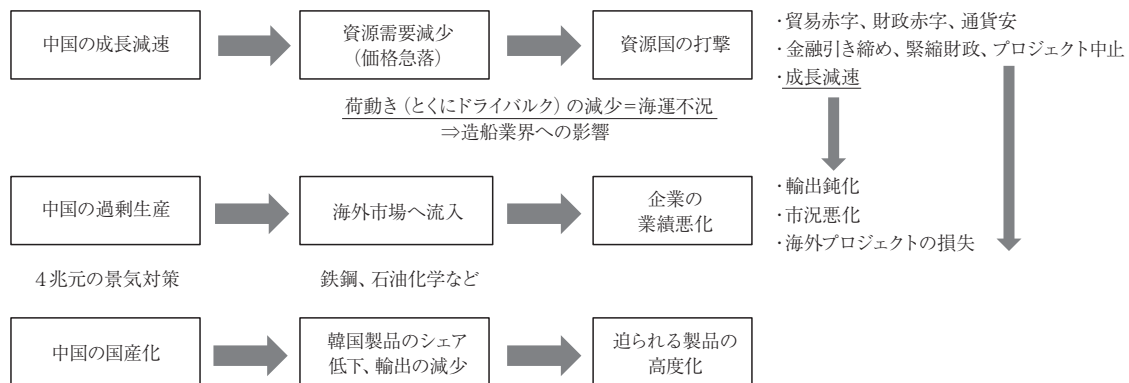
このように製造業が不振に陥ったのは、まずチャイナショックという環境変化が挙げられるが、これと関連して、企業の事業戦略の失敗や韓国の産業高度化の遅れなども要因として考えられる。以下で、順次みていこう。

①チャイナショック

チャイナショックは様々な経路を通じて（図表10）、韓国の製造業にマイナスの影響を及ぼした。まず、資源取引の減少によって造船業が打撃を受けた。2000年代半ばは、中国での粗鋼生産拡大に伴い鉄鉱石や石炭の輸入が急増し、海運会社がケーブサイズ船（ばら積み大型貨物船）の確保に走った結果、造船受注が急増した。新造船の手持工事量は08年に1億2,000万トンを超えたが、16年には3,000万トンまで減少した。

次に、中国における需要の急減で、ブラジルやロシアなど資源国の経済成長率が15年にマイナスに陥り（ブラジルは16年も）、資源開発や建設プロジェクトが相次いで中断した。景気の悪化により、ブラジルでは15年、16年の自動車販売台数が前年比で20%以上減

図表10 チャイナショックの構図



(資料) 日本総合研究所作成

少した。こうした資源国経済の急ブレーキによって、韓国の自動車や家電、建設機械、鉄鋼、石油化学産業などが影響を受けた。2000年代に中国の成長加速の追い風に乗って、売り上げを伸ばしたのと反対の状況に直面したのである。とくに韓国企業は新興市場の開拓を積極的に進めてきただけに、受けた痛手が大きかった。

さらに、中国でリーマン・ショック後に実施された4兆元規模の景気対策後に生じた過剰生産や近年の国産化の進展などの影響により、対中輸出が減少していった。例えば、ナイロンの原料となるカプロラクタムの対中輸出額は近年ほぼゼロになっている。液晶パネルは2000年代に韓国からの輸出が急増したが、中国政府の補助金を受けて中国企業が生産を急拡大したほか、韓国企業が現地生産を開始したため、輸出額は減少している。こうした国産化の動きは有機ELパネルや半導体に広がっており、韓国の産業高度化が求められている。

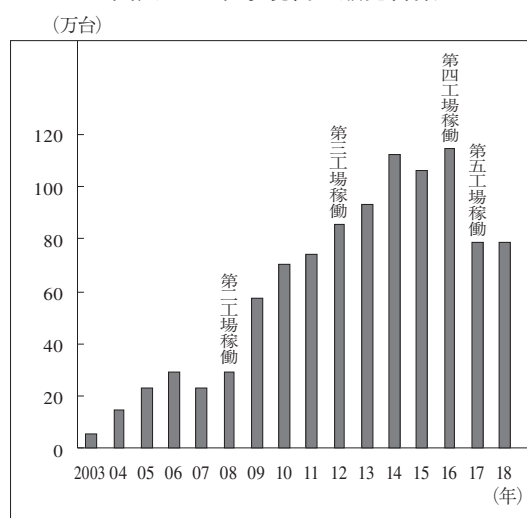
②事業戦略の失敗

企業の経営判断や事業戦略の失敗も製造業の不振につながった。中国で2桁成長が続いていた時期には、今後も需要が拡大するという見通しに基づき多くの企業が生産能力を増強した結果、過剰な生産能力を抱えることになった。とくに荷動きの急減により、海運や造船業界では営業赤字に陥る企業が続出し

た（注12）。一部の造船企業は新規受注が急減する状況下、収益を上げるために海洋プラント事業に力を入れたが、コスト・納期管理がうまくいかず、赤字を一層拡大させることになった（注13）。

自動車業界では現在、現代自動車が中国で過剰生産能力を抱えている。14年まで比較的順調に販売が伸びたうえ（図表11）、競合企業が相次いで生産能力を増強したため、工場を増設したが（16年第4工場、17年第5工場が稼働）、北京現代（北京汽車との合弁）の販売台数は16年の114万台から17年に78万台へ急減した。これには、韓国政府が17年にTHAAD（地上配備型ミサイル迎撃システム）を配備したことに対する中国の経済報復の影響

図表11 北京現代の販売台数



(資料) 現代自動車ウェブサイト

響もあるが、地場企業の台頭、外資系企業間の競争激化、マーケティングの失敗などが要因である。北京現代では販売の低迷が続いているため、19年に第1工場の生産を中断した。

現代自動車はアメリカでも近年販売が低迷した。この影響で、韓国の完成車の対米輸出額は16年から18年まで3年連続で2桁減となった。販売が低迷した要因には、円安の進展によりコストパフォーマンスの良さが薄れたこともあるが、市場の変化に対応出来なかったことが主因である。アメリカでは景気回復に伴い大型車（ピックアップトラックや大型SUV）に対する需要が増加したが、その流れに対応出来なかった。市場のトレンドを読み間違えたのである。また、現代自動車がアメリカで生産しているのはソナタ（中型セダン）、エラントラ（コンパクトカー）、サンタフェ（中型SUV）で、それ以外は韓国から輸出しているため、現地の市場変化に迅速に

対応出来なかったことも影響している。

③産業の高度化（事業の再構築）の遅れ

中国のキャッチアップが予想を超える速さで進んだこともあるが、韓国の産業高度化（企業の事業再構築）が遅れたことも製造業の不振につながったと考えられる。

例えば、2000年、10年、18年の韓国の輸出上位10品目をみると、5品目が共通し、10年と18年では8品目が共通している。上位5品目の顔ぶれは約20年間に順位の変動はあるものの、ほとんど変化していない（図表12）。さらに、集積回路（半導体）が輸出全体に占める割合が2000年の11.6%から18年に18.1%へ上昇し、半導体への依存が強まったのが近年の特徴である。

後発国の台頭に伴い、先進国では比較劣位化した産業（ないし製品）の生産を縮小し、産業構造を高度化していくことが持続的発展

図表12 韓国の上位10輸出品目（HSコード4桁ベース）

2000年	10年	18年	18年の主な品目
8542	8542	8542	集積回路
8703	8901	2710	石油、歴青油、石油の調製品、廃油
8473	8703	8703	乗用自動車、自動車、ステーションワゴンなど
8471	2710	8708	自動車の部品、部分品、附属品
2710	9013	8901	客船、遊覧船、フェリーボート、貨物船など
8901	8517	8517	電話機、携帯電話、無線電話
8525	8708	9013	液晶デバイス、レーザー、光学機器
8540	8905	8473	機械部品
5407	8529	2902	環式炭化水素
8529	8473	8486	集積回路、フラットパネルディスプレイ製造に使用する機器など

（注）網かけ部分は3時点で共通する品目。

（資料）韓国貿易協会データベース

を続けるうえで必要となる。そのためには、企業が事業の再構築を進める一方、こうした構造調整が円滑に行われるように政府が支援していくことが重要であるが、韓国では十分になされていない。その要因として、過剰生産の対応に追われたことと、構造調整に対して労働組合や地域社会からの強い抵抗があったことなどが指摘出来る。政府が、政府系金融機関を通じた融資を通じて事業の存続を図るケースもみられた。

産業高度化の遅れは、製造業の付加価値率が他の先進国と比較して、かなり低いことにも示される。OECD統計によれば(15年基準)、韓国は25.5%で、アメリカの36.9%、ドイツの34.8%、日本の34.5%を大幅に下回っている。

ただし、近年、バイオや次世代自動車関連などの産業が成長しており、今後一段の成長が期待されている。サムスングループのサムスンバイオロジクス(11年設立)はバイオ医薬品の受託生産を拡大しているほか、バイオ医薬品の後発薬の開発にも乗り出した。後述するように、サムスングループは次世代自動車向けの車載半導体の開発・生産に力を入れ始めており、現代自動車は次世代自動車の開発・生産を進める一方、スマート・モビリティサービスを提供を今後の事業の核に位置付けている。製油事業を手掛けてきたSKグループも「脱石油」を見越してバッテリー事業に力を入れている(注14)。

(2) 製造業の再生を図る政府

製造業の不振が続いている状況下、文政権は製造業の再生に乗り出した。政権発足後の文政権の経済政策は、所得主導成長政策、公正な経済の実現、革新成長(イノベーションを通じた成長)が3本柱であったが、景気が悪化したため、19年に入り所得主導成長政策の速度調整をする一方、経済の強化に力を入れたことは前述した。製造業の再生はその一環にあると考えられる。

文大統領は19年6月19日、京畿道(キョンギド)の安山(アンサン)市で開かれた「製造業ルネッサンスビジョン宣布式」で、製造業全体の再生を図ると表明した(注15)。演説のなかで、「製造業はわが経済の根幹である」と述べた。製造業はGDPの約3割を占め、輸出額の90%を担い、450万人の良質な雇用を創出している。研究開発費の80%以上が製造業であるという数字を示して、製造業は成長のエンジンであり、雇用創出と革新の源泉であるとして、その役割を再評価した。

その一方、第4次産業革命や新興製造強国の台頭など製造業を取り巻く環境が最近急変しているなかで、メモリ半導体に続く新産業が育っていないこと、この10年間の主力10大産業が変化していないことに触れて、従来のキャッチアップ型から革新先導型の産業構造への転換が至急の課題になっていると指摘した。中国では製造業2025、ドイツではインダ

ストーリー 4.0などを通じて強化が図られているように、韓国では「製造業ルネッサンスビジョンと戦略」を通じて製造業の強化を図る方針を示した。

実現をめざす目標として、30年までに世界4大製造強国になる、製造業の付加価値率を現在の25%から30%以上に引き上げる、新産業・新品目の割合を16%から30%にすることなどが掲げられた。新産業としては、OLED・次世代ディスプレイ、システム半導体、バイオヘルスなどが主力10大業種に入ると展望している（図表13）。後述するように、

いずれも企業が現在力を入れている分野である。

政府は目標を実現するために、「スマート化・親環境化・融合化による製造業の革新加速」、「未来に向けた新産業育成と既存主力産業の高付加価値化」、「産業エコシステム全般の革新」、「国内投資に対する支援の強化」などを推進する。

「製造業ルネッサンスビジョン」の狙いは、イノベーションを通じて既存の主力製造業の革新を図ることであり、経済政策の柱の一つである革新成長と重複しているところがあ

図表13 製造業のポートフォリオ変化：新産業の成長

2018年			2030年		
順位	業種	付加価値比重 (%)	順位	業種	付加価値比重 (%)
1	メモリ半導体	9.4	1	メモリ半導体	10.2
2	内燃車・部品	8.3	2	金属製品	5.5
3	金属製品	6.5	3	OLED・次世代ディスプレイ	5.3
4	汎用鉄鋼製品	4.9	4	内燃車・部品	5.1
5	機械要素	4.7	5	通信機器	4.5
6	汎用石油化学製品	4.4	6	システム半導体	4.4
7	その他電機機械・装置	4.1	7	汎用鉄鋼製品	4.0
8	OLED・次世代ディスプレイ	4.0	8	機械要素	3.9
9	通信機器	3.9	9	バイオヘルス	3.9
10	汎用ゴム・プラスチック製品	3.6	10	機械要素	3.7
11	LCD	3.5	11	その他電機機械・装置	3.7
12	既存推進方式の船舶	3.0	12	親環境船舶	3.3
13	システム半導体	3.0	13	汎用ゴム・プラスチック製品	3.0
14	食料品	2.6	14	先端加工装置	2.6
15	衣服	2.5	15	食料品	2.5
16	バイオヘルス	2.5	16	石油・石炭製品	2.4
17	石油・石炭製品	2.3	17	未来車・部品	2.3
18	先端加工装置	2.0	18	衣服	2.0
19	精密機器	2.0	19	精密機器	1.8
20	その他電子部品	1.5	20	ガラス・同製品	1.7
21	コンピュータ・事務機器	1.5	21	二次電池	1.6
22	家電	1.3	22	産業用繊維	1.4
23	その他非金属鉱物	1.3	23	高付加価値鉄鋼	1.4
24	ガラス・同製品	1.3	24	コンピュータ・事務機器	1.4
25	パルプ・紙類	1.2	25	化粧品	1.4

(資料) 관계부처 합동 [2019] p.22

る。ちなみに、革新成長に関して19年度予算で8大先導事業に指定されたのは、未来型自動車、ドローン、エネルギー新産業、バイオヘルス、スマート工場、スマートシティ、スマート팜（未来型農業）、フィンテックなどである。

文政権が製造業の役割を再評価した一方、中国の急速な追い上げや韓国の革新の停滞などに対して厳しい認識をもったことは評価される。

ただし、「製造業ルネッサンスのビジョンと戦略」が描くような形で、製造業の革新が進むためには、取り組まなければならない課題がある。

一つは、規制緩和である。産業の革新を進めるには、新たな事業をスタートさせることが必要であるが、規制によって阻害されるケースが少なくない。韓国では労組や業界団体の反対で、規制緩和がなかなか進んでいない。このため、スタートアップ企業も海外に進出し、現地で事業を開始するケースが多くみられた。

こうした状況を改善するために、19年1月、規制サンドボックス制度が導入された。同制度は規制で新事業を推進することが出来ない場合、申請した企業に対する審査を経て、特例として事業を一時的に許可するものである。対象となる分野はICT、フィンテック、産業融合、地域革新などである。同年7月には、釜山広域市を規制緩和特区に指定

し（注16）、観光、金融、流通などの分野でブロックチェーン技術の社会実験を行っていく方針を明らかにした。

二つ目は、産業の革新を担う人材の育成である。韓国では教育熱が高いものの、既存知識の吸収に重点が置かれており、企業の研究開発も基礎研究ではなく、実用化に向けた応用分野に集中している。このことがイノベーションの阻害要因になっている。創造的な人材の育成と研究開発力の向上は中長期的な課題として残されている。

この点に関して、政府は17年11月に発表した「第4次産業革命対応計画」で、AI技術分野の中核人材を22年までに4.6万人、主力産業と新産業分野での専門人材を1.5万人養成していくほか、海外から優秀な人材を招聘する計画を打ち出した。

以上のように、課題はあるものの、文政権が製造業の再生に乗り出したことには、一定の評価をすることが出来る。次に、韓国の財閥グループがどのように事業の再構築を進めているのかについて、みていくことにする。

(注10) 韓国のサービス産業は、国際的な競争力を有する航空、運輸、エンジニアリング、建設などの分野では大企業が中心的役割を果たしているが、それ以外の分野では自営業や中小企業が圧倒的に多く、生産性が低い。企業を退職した人が飲食店や小売店を営むケースが多く、政府も零細事業者を保護してきたことがサービス産業の革新を阻害した。政府は規制緩和を通じて付加価値の高いサービス産業（流通、金融・保険、教育、医療健康、ソフトウェアなど）の成長を図っているが、成果は不十分である。

(注11) 韓国GMが18年5月に群山（クンサン）工場を閉鎖した。これはGM本体のリストラの一環であるが、労組のストライキや低生産性、高い賃金なども影響した。同様の問

題はルノーサムスンも抱えている。本社による韓国工場の割り当て（海外市場向け）が減少すれば、工場の維持が困難となる。

- (注12) 16年に韓進海運（当時世界第8位）が破綻した原因には、荷動きの減少以外に、好況時に船腹を増やしたこと、高値で長期の傭船契約を締結したことがあった。
- (注13) 経営再建中の大宇造船海洋は業界最大手の現代重工工業へ統合されることになった。
- (注14) 現代自動車グループは19年12月、電気自動車専用プラットフォームの開発パートナーにSKイノベーションを選定し、同社からバッテリーの供給を受けることを発表した。
- (注15) 演説文は、韓国大統領府のウェブサイトの제조업 르네상스 비전 선포식 (2019年6月19日)
- (注16) 18年1月末、大統領直属の第4次産業革命委員会は、政府が主導するスマートシティに世宗特別市と釜山広域市を選定した。釜山市で対象になるのは江西区にあるエコデルタシティである。ここでは、とくに水資源管理とロボットを活用した公共サービスの提供に力を入れていく。

3. 財閥グループの事業再構築

厳しい経営環境の下で、財閥グループがどのように事業を再構築しているのか、サムスンと現代自動車グループを取り上げてみていくことにする。

(1) 財閥で突出するサムスン

韓国は財閥中心の経済構造であり（注17）、その歪みがしばしば問題視された。経済力の集中を抑制するために、80年代に設立された公正取引委員会が一定の基準に基づき大企業集団を指定して、規制を実施している（注18）。現在、資産総額が10兆ウォンを超えると相互出資制限企業集団に指定され、新規の循環出資が禁止されるなど、規制が厳しくなる。

19年に発表された資料によれば（図表14）、指定された59企業集団（相互出資制限企業集団は34位まで）のなかで、サムスン、現代自動車、SK、LG、ロッテの5大財閥が資産額合計の54.1%、サムスンだけで20.3%を占めている（注19）。

文政権が発足した17年と比較すると、5大財閥のなかで、サムスンとSKの資産額が大幅に増加している。サムスンの系列（グループ）企業数は17年から変化していないため、主として既存事業の成長によるものであるのに対して、SKグループは系列企業数が17年から19年の間に96社から111社へ増加しているため、事業範囲の拡大によるものと考えられる（図表15）。

ちなみに、10年以降の財閥グループの系列企業数をみると、減少したのがサムスンと非財閥のポスコ、増加したのがSK、ロッテ、LG、さほど変化していないのが現代自動車である。ポスコは2000年代に進めた事業の多角化と海外事業が裏目に出て財務体質が悪化したため、10年代に事業の再構築を進めて収益力を改善している。

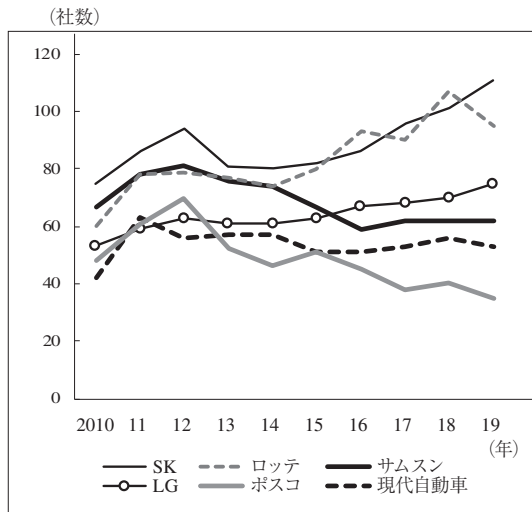
19年のフォーチュン・グローバル500に韓国企業は15社（日本は52社）入り、そのうち4大財閥グループは9社（SKホールディングスは除く）であった。その9社を事業領域ごとにプロットしたのが図表16である。一見して明らかのように、サムスン電子の売上額が抜きん出ている。なお、半導体はほかに

図表14 大企業集団の資産総額

2017年 (兆ウォン)			2019年 (兆ウォン)	
順位	企業集団名	資産総額	企業集団名	資産総額
1	サムスン	363.2	サムスン	414.5
2	現代自動車 (2000年に現代から分離)	218.6	現代自動車	223.5
3	SK	170.7	SK	218.0
4	LG	112.3	LG	129.6
5	ロッテ	110.8	ロッテ	115.3
6	ポスコ	78.2	ポスコ	78.3
7	GS (2005年にLGから分離)	62.0	韓火	65.6
8	韓火	58.5	GS	62.9
9	現代重工業 (2002年に現代から分離)	54.3	農協	59.2
10	農協	50.8	現代重工業	54.8
11	新世界 (97年にサムスンから分離)	32.3	新世界	36.4
12	KT	32.1	KT	34.0
13	斗山	30.4	韓進	31.7
14	韓進	29.1	CJ	31.1
15	CJ (旧第一製糖)	27.8	斗山	28.5
16	プヨン	21.7	プヨン	22.8
17	LS	20.7	LS	22.6
18	大林	18.4	大林	18.0
19	錦湖アジアナ	15.6	未来アセット	16.9
20	大宇造船海洋	15.2	エッソオイル	16.3

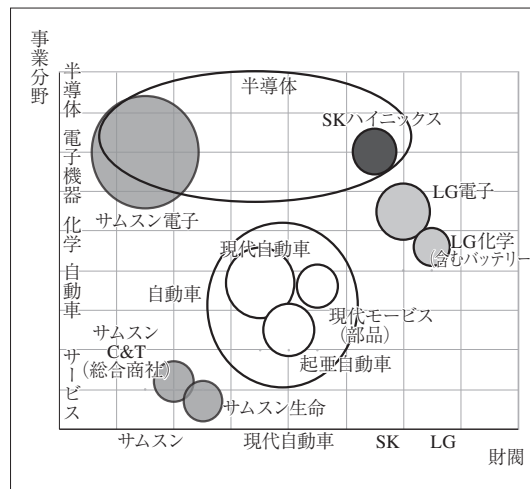
(注) 2017年5月1日、2019年5月15日発表。
 (資料) 韓国公正取引委員会

図表15 大企業集団の系列社数



(注) グループ企業間の相互出資などが規制の対象となる一定の資産規模以上の大企業集団、毎年4月頃発表。
 (資料) 公正取引委員会発表資料

図表16 4大財閥の中核企業



(注) フォーチュン・グローバル500に入っている企業、バブルの大きさは売上額。なお、LG化学は20年内にバッテリー事業を分離する方針である。
 (資料) 日本総合研究所作成

SKハイニックスが生産している。同社は11年にSKの傘下に入り、社名をハイニックス半導体から変更している（注20）。

(2) 半導体事業を広げるサムスン

次に、韓国最大の財閥グループであるサムスングループが、近年どのように事業を再構築しているのかをみていくことにする。

①国内事業

サムスングループは10年代に入り、不採算事業や非中核事業を分離し、成長が見込める事業に経営資源を投入してきた。分離した事業には、石油化学や国防（それぞれハンファ、ロッテに売却）、プリンター（アメリカHPに売却）がある。他方、新事業には、バイオ医薬品やヘルスケア、次世代自動車（電装）・半導体・ディスプレイなどがある。

バイオ医薬品分野では、11年にサムスン電子、サムスン物産、アメリカ企業の合弁で、サムスンバイオリジクスを設立し、バイオ医薬品の受託生産と後発薬の開発を行っている。近年、力を入れているのが次世代自動車関連事業である。パソコン、スマートフォンに続いて半導体需要の増加が期待出来るからであり（注21）、自動走行に欠かせないイメージセンサーやプロセッサの開発・生産を行うなど（注22）、半導体事業を広げている。

17年3月には、サムスン電子がアメリカの自動車部品企業のハーマンインターナシヨナ

ルを買収し、完成車メーカーとの取引拡大を図っている。20年1月に開催されたデジタル技術見本市で、共同開発したテレマティクス・コントロール・ユニット（TCU）の技術を披露した。

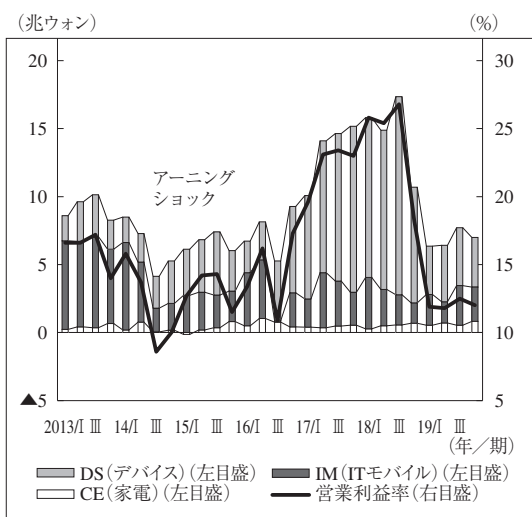
また、サムスンSDIは自動車用バッテリー事業を拡大させており、BMWに供給している。

ディスプレイでは液晶パネルに代わり、高収益が見込める有機ELパネル（OLED）事業を強化する。スマートフォン向けで高いシェアを有するサムスンディスプレイは（注23）、今後テレビ向けの大型パネルを生産する（注24）。

グループの中核企業であるサムスン電子の営業利益をみると（図表17）、世界的なスマートフォン需要の伸び悩みと中国企業製品の台頭により、ITモバイル部門の利益が大幅に減少し、13年10～12月期以降しばらく減益が続いたが、半導体事業の強化やスマートフォン事業の立て直し、コストダウンなどが奏功して、14年7～9月期をボトムに回復に向かった。その後、第4次産業革命の進展や大手IT企業によるデータセンターの増設などによる半導体需要の増加（スーパーサイクル）に支えられて、営業利益が急増したが、18年秋口から需要の減少と価格の急落により、大幅な減益となった。

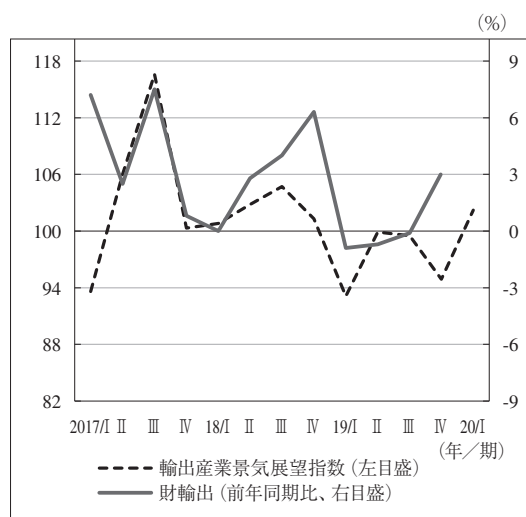
20年は次世代通信規格5Gの本格的普及を背景に、需要の回復が進むものと予想される。

図表17 サムスン電子の営業利益



(資料) サムスン電子決算資料

図表18 輸出産業景気展望指数



(注) 100を超えると、前期よりも改善すると展望する企業が多い。

(資料) 国際貿易研究院 (韓国貿易協会傘下)「輸出産業景気展望調査」、韓国銀行データベース

韓国貿易協会が四半期ごとに、加盟企業に対する調査（前年度売上額が50万ドル以上の企業が対象）を基に作成する輸出産業景気展望指数によると、20年1～3月期（調査は19年12月の最終2週）は102.2と、5四半期ぶりに100を上回り（図表18）、半導体に関しては前期の88.2から136.1へ大幅に改善している。

半導体事業では、中国がメモリの量産化を図ることに対抗して、①微細化水準の高いメモリ開発、②メモリ偏重を是正するためのプロセッサの生産（注25）、③ファウンドリー事業（システム半導体の生産）などを推進している。ファウンドリー事業で世界最大手のTSMC（台湾）を追撃するために、華城（ファ

ソン）工場に新棟を建設している。

②海外事業

海外事業に関しても、注目すべき動きがみられる。まず、中国での事業を同国の経済発展と事業環境の変化に対応する形で再編してきていることである。

以前はテレビや洗濯機などの家電製品や携帯電話市場で高いシェアを上げていたが、中国企業の台頭によりシェアが低下した。スマートフォン市場でも一時期20%前後のシェアを上げたが、その後中国製品に押されてシェアが低下した。シェア挽回に向けて中国市場向け製品を投入したが、効果が上がらず、

生産体制の見直しを迫られた。19年、天津工場での生産を停止したほか、広東工場での生産を大幅に縮小したものの、自社生産によるコストダウンには限界があるため、今後はスマートフォン製品の低価格機種を生産を中国企業に委託（ODM）することにした。中国企業が製造するサムスンブランド製品となる。対象になるのは、サムスンが世界で生産する3億台の約20%の6,000万台である（注26）。

サムスングループは中国での事業を、BtoCからBtoBへ重点をシフトしている。その代表例は、液晶パネルやNAND型フラッシュメモリ、バッテリーの生産である。

液晶パネルに関しては、中国企業を生産を中国政府が支援するために、12年4月、中大型液晶パネルの関税を2%ポイント引き上げたことへの対応もあり、サムスンディスプレイが13年10月に現地生産を開始した。しかし、その後、中国企業による生産が相次いだことにより供給過剰となり、事業の収益率が低下した。

半導体事業に関しては、14年5月、西安でフラッシュメモリの生産を開始し、現地で操業している外資系・中国系企業へ供給している。中国企業のスマートフォン生産の拡大に伴い需要が増加しているため、19年12月、生産能力を増強する計画を発表した。

バッテリーは同じ西安で15年から生産を開始した。中国でのEV化を見越して開始した

が、政府が中国企業のバッテリーを搭載した自動車に補助金を支給したため、競争上不利に置かれたが、今後は韓国企業のバッテリーを搭載した自動車にも適用される見通しである。なお、中国政府は19年12月、25年に、電気自動車を含む新エネルギー車が新車販売に占める割合の目標を従来の20%から25%へ引き上げた。

サムスングループは中国事業を再編する一方、ベトナムにスマートフォンや家電製品の量産工場を建設するなど、ベトナム事業を拡大している（注27）。サムスン電子は09年、北部バクニン省で携帯電話の生産を開始し、14年には北部タイニン省で第二工場を稼働させた。ベトナム政府が工場敷地の無料提供や法人税の4年間免除を行うなど、積極的に誘致したこともあるが、電子部品産業の集積している中国の華南地域に近接しているうえ、中国と比較して生産コストが低いことなどがベトナムに工場を設置した理由である。

13年あたりから、韓国の亀尾工場で生産していたスマートフォンの高級機種も移管され始め、現在ベトナムが同社最大のグローバル市場向けのスマートフォン生産拠点になっている。他方、ベトナムにとっても携帯電話が最大の輸出品目となった。

この間にサムスンSDI（バッテリー）、サムスン電気（部品、カメラモジュールなど）、サムスンディスプレイ（ディスプレイ）などの系列企業が進出し（図表19）、ベトナム北

図表19 サムスングループのベトナム進出

		生産時期	生産品目	投資額 (億ドル)	従業員 (千人)
サムスン電子	SEV (バクニン省)	2009.04	スマートフォン、タブレットPC ウェアラブル機器など	30	80
	SEVE (タイグエン省)	2014.03	スマートフォン、タブレットPC ウェアラブル機器、電子アクセ サリーなど	50	40
	SECC (ホーチミン市)	2016.2Q	家電製品	14	20
サムスンSDI (SDIV, バクニン省)		2010.07	携帯電話用バッテリー	1.2	1.5
サムスン電気 (SEMV, タイグエン省)		2014.08	携帯電話用部品、カメラモジュール などの電子部品	12.3	10
サムスンディスプレイ (SDBN, バクニン省)		2015.03	ディスプレイ	30	9

(資料) 주대영 [2015] p.74に若干追加

部で部品産業の集積が進みだした。

また、サムスン電子がベトナム南部のホーチミン近郊に家電複合工場を建設して、拡大するASEAN市場向けに開発した製品を生産している。

サムスングループに続いて、LGグループなどもベトナムでの事業を拡大した結果、同国が韓国にとって現在、中国、アメリカに次ぐ3番目の輸出相手国になっている。

(3) 動き出した現代自動車

次に、現代自動車グループの中核企業である現代自動車の動きをみていく。

①中国、アメリカ市場でのブレーキ

現代自動車が2000年代にプレゼンスを高めたのは、中国を含む新興国市場の需要取り込みとアメリカでの販売増加によるところが大きい。とくに中国は同社にとって最大の市場

となり、14年には世界全体の販売台数の23.1%を占めるまでにいたった。

中国市場で販売する車のほとんどは、合併の北京現代が生産しているが、現地生産していない車種は韓国から輸出している。前述したように、中国では16年まで販売が順調に伸びたため、16年以降工場を増設したが(図表20)、17年以降の販売急減により大幅な過剰生産能力を抱えることになった。それに追い打ちをかけるように、アメリカでの販売台数が17年、18年に前年比マイナスになった(図表21)。

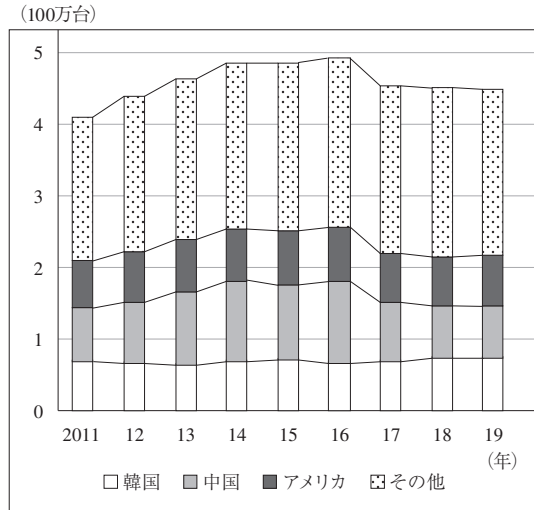
中国で販売が急減した要因には、THAAD配備に対する事実上の経済制裁を除けば、①外資系企業間の競争激化、②マーケティングの失敗、③中国地場企業の低価格攻勢(とくにSUV分野)などが指摘出来る。また、アメリカでの販売低迷にはコストパフォーマンスの良さが薄れたことと市場の変化に対応出来

図表20 現代自動車グループの海外生産工場

工場稼働年	現代自動車	起亜自動車
1989	カナダ (93年閉鎖)	
1997	トルコ	
1998	インド	
2002	中国	中国
2005	アメリカ	
2006		スロバキア
2007		中国第二工場
2008	インド第二工場 中国第二工場	
2009	チェコ	アメリカ
2011	ロシア	
2012	中国第三工場、ブラジル	
2013		中国第三工場
2016	中国第四工場	メキシコ
2017	中国第五工場	
2019		インド工場

(資料) 現代自動車、起亜自動車のウェブサイト、アニュアルレポート等より日本総合研究所作成

図表21 現代自動車の販売台数

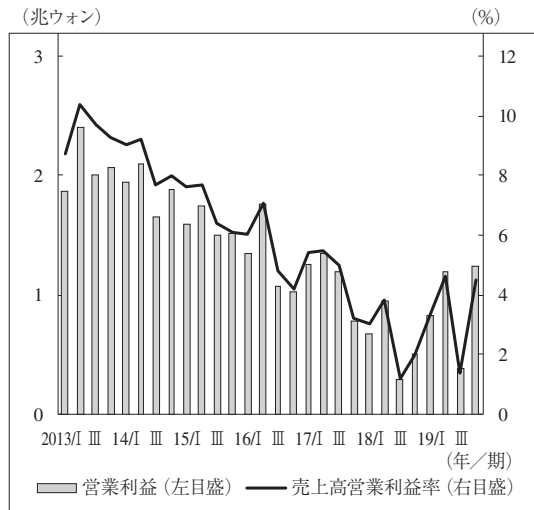


(資料) 現代自動車ウェブサイト

なかったことがある。アメリカでは景気回復に伴い、大型車（ピックアップトラックや大型SUV）に対する需要が増加したが、その流れに乗ることが出来なかった。アメリカのアラバマ工場で生産している車種が限られており、アメリカ販売分の半分程度を韓国から輸出していることも影響した。

他方、韓国国内の販売台数は近年60～70万台で推移している。このように、全体的にみて、2000年代に躍進した姿は見えなくなった。これを象徴するのが同社の業績であり、長い間減益基調が続いた（図表22）。18年7～9月期をボトムに増益に転じた（19年7～9月期はエンジンの欠陥補償の費用計上により減益）。

図表22 現代自動車の営業利益



(注) 19年7～9月期はエンジンの欠陥に関連する費用が増加。

(資料) 現代自動車決算資料

②始まった改革

厳しい状況下で、現代自動車の事実上のトップになったのが鄭義宣（チョン・ウイン、鄭夢九会長の長男）である。18年9月に首席副会長に就任し、急ピッチで改革を進めている（注28）。これまで進めてきたことは、①主力市場での販売立て直し、②エコカー（ハイブリッド、燃料電池車、電気自動車など）のラインアップの充実とCASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）への対応、③それに向けての研究開発投資の拡大、④未来に向けた事業の再構築などである。

アメリカでの販売立て直しのために、SUVのラインアップを充実させている。18年に韓国で8人乗り大型SUVのPalisadeの生産を開始し、19年6月からアメリカで販売した。こうした効果もあり、19年のアメリカでの販売台数が前年比4.7%となり、シェアも18年の3.9%から4.2%へ回復した。さらに、21年にアメリカでクロスオーバートラック（ピックアップトラックとSUVの中間）を生産して、2車種目の大型車を投入する計画である。

自動車産業にとって現在の大きな課題は、環境規制（CO₂削減や省エネなど）と高まる新たなサービス（自動運転、シェアリングなど）への対応である。

現代自動車もエコカーの開発・生産に力を入れ始めた。18年3月に水素で走る燃料電池車の販売を開始し、6月には、アウディと燃料電池車の開発で提携すると発表した。電気

自動車に関しては、19年12月、SKイノベーションと提携して電気自動車を開発していくと発表した。自動運転に関しても、外部との連携強化を図っている。18年以降、無人航空技術分野でTop Flight Technology、自動走行技術関連分野でNetradyneに対する出資を決定したのに続き、19年9月、アメリカの自動車部品企業の大手であるAptive（旧Delphi Automotive）と提携して、自動走行などに関する技術の導入を進めていくことを発表した。

これらに関連して、研究開発費を19年以降、それまでよりも5割以上増やす方針である。

改革を進めていくなかで注目されるのが、19年10月、鄭副会長が将来的に自動車を50、小型航空機30、ロボット20の比重にし、スマート・モビリティサービスを提供する企業にしていく構想を明らかにしたことである。20年1月には、米配車サービス大手ウーバー・テクノロジーズと電動の「空飛ぶタクシー」を共同開発すると発表した。

③中国事業の立て直し 拡大するASEAN事業

現代自動車にとって当面の最大の課題は中国事業の立て直しである。まず、生産能力が過剰になったため、北京現代の第一工場の生産を停止した。次に、販売力を強化するために、19年10月末、中国事業総括長を交代した。新総括長の下に中国長期戦略タスクフォースチームを編成し、新たな戦略を立て

ることになる。おそらく、電気自動車へのシフトが強まるものと考えられる。

中国での販売力低下には競争の激化もあるが、市場のトレンドと販売車種の不マッチ（車種やデザイン）があったため、マーケティング戦略の見直しと現地での開発力向上が必要となる。市場のトレンドを把握しながらターゲット領域を選定し、タイミングよく新車を投入していけるかが、今後の再生の鍵を握る。

中国事業を見直す一方、事業を積極的に拡大しているのがベトナム、インドネシアなどASEAN諸国である（注29）。ベトナムではThanh Congグループとの合弁会社が17年にノックダウン生産を開始し、販売台数は17年2万6,000台、18年5万5,000台、19年は11月までで7万8,000台と順調に伸び、トヨタに次いでいる。20年下半期に第2工場の稼働を

予定しており、完成すれば10万台の生産能力を有する。また19年1月、Thanh Congグループと合弁で販売会社を設立する業務契約を締結し、販売体制も強化する。

ベトナムとならんで重視するのが、ASEAN最大市場であるインドネシアである。19年、同国に工場を建設して21年に年産15万台を生産する計画を発表した。18年の同国での自動車販売台数は約115万台で（世界第15位）、タイの約104万台を上回る。日系メーカーのシェアが圧倒的に高いため、現代自動車の販売戦略が注目される。

サムスングループと比較して、現代自動車の事業再構築の動きは遅かったが、鄭義宣首席副会長の下で進み出した（図表23）。その効果も表れ始め、アメリカでの販売が19年に3年ぶりに前年水準を上回った。中国事業をどう立て直すかが今後の課題である。

図表23 サムスンと現代自動車グループの主な動き

サムスン	中国事業	・天津工場でのスマートフォン生産停止、広東工場縮小
	次世代ディスプレイ	・牙山工場の液晶パネル生産ラインの1つを有機EL（量子ドットQDを使用）生産に転換、21年に量産開始
	半導体	・次世代メモリの開発 ・非メモリ分野の強化（システム半導体、ファウンドリー事業など）
	スマートフォン	・自社生産はプレミアム製品への特化、低価格品は中国企業にODM
	次世代自動車	・17年、サムスン電子がアメリカ自動車部品会社ハーマンインターナショナルを買収 ・19年11月、サムスンSDIがBMWにEV用バッテリー（第5世代）を供給する契約を締結
	バイオヘルス	・サムスンバイオロジクス（医薬品受託製造、バイオシミラー）の生産能力が世界最大に
現代自動車	中国事業	・第一工場の生産停止 ・中国事業再構築のタスクフォース
	ASEAN事業	・17年にベトナムでの生産開始、21年にインドネシアで生産を開始
	次世代自動車	・次世代自動車（水素で走行する燃料電池車） ・自動車の割合を50%程度、小型航空機30%、ロボット20% ・スマートモビリティ・ソリューションサービス（ヒト中心のスマートシティでのモビリティ） ・アメリカの先端企業へ投資（Top Flight Technologies、Netradyne、Aptiveなど）

（資料）各種報道資料より日本総合研究所作成

- (注17) サムスンや現代自動車では事実上のトップが創業者の3世になっている。
- (注18) 文在寅政権の財閥改革に関しては、向山英彦 [2017] を参照。財閥改革に関しては、中小企業との取引の公正化、中小企業との利益共有などをめざす取り組み、財閥のガバナンス改革などが進められた。ガバナンス改革では、年金基金のスチュワードシップの役割が重視された。なお、文政権発足後に公正取引委員長になった金商祚（キム・サンジョ）は現在、大統領府の政策室長になっている。
- (注19) 通貨危機が生じた97年時点の5大財閥は、現代（後に4つのグループに分裂）、サムスン、LG、大宇（解体）、SKであった。
- (注20) 99年に現代電子産業がLG半導体を吸収し、01年にハイニクス半導体に社名を変更した。
- (注21) ソニーも次世代自動車向けの事業を積極化するなど、デジタル化を軸に産業の融合が進んでいる。
- (注22) 11月23日、米国のシリコンバレーで開催された第3回 Samsung Tech Day 2019で、エクシノス990とエクシノス5123などのシステム半導体や第6世代移動通信時代向けの技術を発表した。
- (注23) スマートフォン向けでは19年現在80%以上のシェアを占める。5Gの普及に伴い、液晶パネルよりもバッテリー効率が高く、レスポンスの速いOLEDパネルに対する需要の増加が予想されている。大型パネルはLGディスプレイがシェアで世界一である。
- (注24) 19年10月のサムスンディスプレイの牙山工場の開所式には文大統領が出席した。
- (注25) サムスン電子は12月18日、中国最大のインターネット検索エンジン百度が開発した人工知能向けプロセッサを受託生産することを明らかにした。
- (注26) このため、国内外のサプライヤーに一定の影響が及ぶ。
- (注27) この点は、向山英彦 [2018] や百本和弘 [2018] を参照。
- (注28) 12月の人事で、社長にサムスン出身の池永朝（チ・ヨンジョ）、研究開発本部長にBMW出身のアルバート・ピアマンが就任した。池社長は自動運転など次世代技術の開発を担当するとみられている。
- (注29) 現代自動車グループの起亜自動車が19年にインドでの生産を開始した。ただし、インドでは全体の市場が縮小しているため、厳しい出発になった。

結びに代えて

本稿で述べてきたことを整理すると、以下のようになる。

韓国では近年低成長が続くなかで、製造業

の不振が際立っている。製造業が不振に陥った要因には、まずチャイナショックという環境変化が挙げられるが、企業の事業戦略の失敗や韓国の産業高度化の遅れなどもある。

製造業の再生をめざして、文政権は19年6月、「製造業ルネッサンスのビジョンと戦略」を打ち出した。製造業の付加価値率を現在の25%から30%以上に引き上げる、新産業・新品目の割合を16%から30%にすることなどが目標に掲げられ、そのために、スマート化・親環境化・融合化による製造業の革新加速、エコシステムの革新、投資支援強化などを推進していく方針である。

他方、財閥グループも近年、国内外で事業の再構築を進めている。サムスングループは中国でNAND型フラッシュメモリやバッテリー事業に力を入れる一方、国内では車載用半導体やファウンドリー事業を本格化するなど、主力の半導体事業を強化する。このほか、バイオ医薬品や次世代ディスプレイ事業にも積極的に投資している。

改革が遅れた現代自動車であるが、鄭義宣首席副会長の下で、①主力市場での販売力の立て直し、②エコカーのラインアップの充実とCASEへの対応、③それに向けての研究開発投資の拡大などを進めている。その効果も表れ始め、アメリカでの販売が19年に3年ぶりに前年水準を上回った。中国事業をどう立て直すかが注目される。

このように、韓国では製造業再生に向けた取り組みが始まった。韓国企業の動きは日本のサプライヤーにも影響を及ぼすため、十分に注意していく必要がある。文在寅政権も政権発足当初と異なり、企業の投資を積極的に支援する姿勢に転じている。企業の新事業を後押しする規制緩和の実施や研究開発を担う人材の育成など、課題は多いものの、今後の動きに注目したい。

主要参考文献

(日本語)

1. 安倍誠編著 [2017]『低成長時代を迎えた韓国』ジェトロ・アジア経済研究所
2. 宇佐美善昭 [2018]「たそがれる韓国自動車産業」国際貿易投資研究所 (ITI) フラッシュ 413、2018年12月28日
3. 遠藤誉 [2018]『「中国製造2025」の衝撃—習近平はいま何を目論んでいるのか』PHP出版
4. 向山英彦 [2017]「文在寅政権下で韓国の財閥改革は進むのか—今後の方向と課題」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報 RIM』2018 Vol.18 No.68
5. ——— [2018]「ベトナムとの経済関係を強める韓国—期待される効果とリスク」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報 RIM』2018 Vol.18 No.70
6. ——— [2019]「日本の輸出管理強化を契機に韓国の脱日本は進むのか」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報 RIM』2019 Vol.19 No.74
7. 百本和弘 [2018]「緊密化が進展する韓国ベトナム経済関係—韓国エレクトロニクス・メーカーのベトナム集積が起爆剤に—」国際貿易投資研究所 (ITI) ITI調査研究シリーズ No.74、2018年5月7日

(韓国語)

8. 고은아 [2019] 해외투자자와 인적자원의 In and Out 트렌드, 하나금융경영연구소 (하나金融經營研究所), 2019年12月

9. 광성일 [2018] 신남방정책의 추진과 중소기업의 아세안시장 진출 전략, KBIZ (중소기업중앙회) 트레이드인사이트 (TRADE INSIGHT) 2018년8호
10. 관계부처 합동 (關係部署合同) [2019] 제조업 르네상스의 비전 및 전략
11. 문변기 [2019] 최근 수출 경기 진단 및 전망, 한국무역협회 (IIT) TRADE BRIEF No.16, 2019年10月28日
12. (사) 산업정책연구원 [2015] 제조업 패러다임 변화에 따른 국내 제조업 경쟁력 제고방안 연구
13. 심윤섭 [2019] 중국의 비즈니스 환경 변화와 시사점, 국제무역연구원, 2019年9月
14. 양금승 [2017] 한국 제조업 해외직접투자의 특징분석 및 U턴 촉진방안, 한국경제연구원 (KERI) KERI Brief 2017年8月
15. 오세진·양서영 [2019] 중국의 산업구조개혁이 국내 제조업에 미치는 영향 및 시사점, 산은조사월보 2019年10月 第743号
16. 이정원·천용찬·박용정·한재진 [2019] 한국의 해외 직접투자 특징과 시사점 : 중국과 주요 아시아 신흥국 비교, 현대경제연구원, 경제주평, 2019年5月10日
17. 이세종 [2014] 한국 제조업의 위협요인 분석 및 대응 방향, KDB (산업은행) 2014年12月26日
18. 주대영 [2015] 베트남의 국제가치사슬 (GVC) 거점 부상과 한국 전자업계의 대응, KIET산업경제, 2015年10月

本誌は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。

本誌は、作成日時時点で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。