

日韓電子産業の歴史的背景と現状分析

—事例研究:サムスン電子とNEC—

江崎 康弘

Yasuhiro EZAKI

長崎県立大学

University of Nagasaki

1. 研究の目的

日韓電子産業に焦点を当て、サムスン電子と日本メーカー、特に NEC との間の 1970 年からの約 50 年間の両者の歴史を紐解きたい。今や、世界の電子産業をリードするサムスン電子、なぜこのような差がついたのか、その経緯と今後の関係を述べたい。

2. 先行研究

サムスングループの創業者李秉喆は、1960 年代、製糖業、毛織業や貿易業に力を入れていたが、これら産業拡大に限界があると判断し、新しい産業分野への進出を模索していた。1968 年、既存の事業以外の新しい分野を模索していた李秉喆はサムスン物産に開発部を新設し新規事業の検討を指示した。開発部は、電子産業を有望産業として上申し、李秉喆はそれを受け入れた。このように、サムスン電子の歴史を紐解くと外国企業、特に日本企業との多くの技術導入契約を締結したことで、電子産業への端緒を開いたのである。有望な成長産業として電子産業への投資を決定し、日本企業との合弁事業に加え、日本から多くのライセンスを導入したのである。1983 年、サムスン電子が半導体産業に進出することを決めた当時の半導体産業は、日米のハイテク企業が既にグローバル市場で優勢となっていた。同社の半導体産業進出に対して、多くは懐疑的であったが、半導体産業のリスクを認識し、DRAM の大量生産に成功していた日本企業を範とすることを決めた。

サムスン電子は、半導体産業への進出を発表してから、10 ヶ月後に 64KDRAM、そして 2 年後の 1985 年には 256KDRAM の開発に成功した。半導体部門に対する大規模投資は、日本企業がモデルであり、投資決定に至るまで日本企業からの影響が大きかった。サムスン電子は、当時から韓国で最大級の財閥ではあったが、欧米の世界的企業はサムスン電子への知見がなく、資本提携と技術導入要請を拒否することが多かった。同社は、半導体への新規投資の対象を基礎技術より応用技術が大きな比重を占め製造プロセスを補完すれば先進国との格差を埋めることが比較的容易なメモリーに絞り込んだ。当時半導体技術においては、米国が日本より優れた基盤技術を保有していたが、メモリーだけは日本が製造プロセス技術の優位を持っていた分野であった。サムスン電子は当初 NEC から半導体技術を導入することを計画したが、NEC が技術移転を拒み技術を導入することができなかつたため、1980 年代から同社では経営の中核に技術開発を置き技術導入と研究開発で多くの経験とノウハウを蓄積できた。(曹斗燮・尹鍾彦 (2005)、李恵美 (2016))

3. サムスン電子と日本の電機メーカーの比較検証

サムスン電子は今や世界のエレクトロニクス産業をリードする企業である。同社の 2018

年度の業績は、売上高が 220 billion US \$ を越え、営業利益率も約 24% の高収益企業である。好敵手であるアップルもそれぞれ約 270 billion US \$、27% の超優良企業であり、両社がスマートフォンで世界市場を二分している。一方、NEC はそれぞれ約 27 billion US \$、約 2% であり、この両社に比べると非常に見劣りがする。NEC を含めた日本の大手電機メーカー 8 社の 2018 年度（2019 年 3 月期）の決算では、ソニーのみ営業利益率が二桁の 10.3% であるが、残りの 7 社はいずれも一桁の低収益であった。

サムスン電子やアップルと日本の大手電機メーカーの収益性の大きな差異はどこから生じてきたのであろうか。この疑問が長く筆者の研究テーマとなっているのであるが、現時点で筆者が調査してきた結果は以下の通りである。

日本企業の場合、「究極の技術」「匠の技」と称される分野の技術の追求に傾注し、自社が考え得る価値観の中で高価格であっても高品質のものが「良いもの」と認識し、「良いものを作れば、顧客に喜んで貰え売れる」筈との前時代的な発想で製品開発を進めてきた感がある。アナログ時代には、設計情報に基づきスキルのある熟練工が「経験と勘」を駆使しながら微調整する「すり合わせ」によって、ものづくりをしてきたため企業の価値と顧客が求める価値との間に大きな齟齬はなかった。

しかし、1980 年代後半「デジタル化」の流れが押しかけてきた。デジタル時代には、「暗黙知」が「形式知」に変わり、可視化され製造調整が容易となった。この結果、1990 年代の「デジタル化」の急伸と共に、日本企業の技術力の象徴であった DRAM、液晶パネル、DVD や太陽光パネルなどが、次々とサムスン電子をはじめとする中国・台湾・韓国などの東アジア企業に、その地位を奪われ世界シェアを逸失した。また、日本企業の新製品の上市から凋落までの期間が時を追うに短期化したのである。このように優れた「ものづくり」が必ずしも企業価値に直結しないことが分かる。すなわち、ものづくり以外の重要な価値創造の場があるとの認識に到った。例えば、ガラパゴス化現象の事例として必ず引き合いに出される携帯電話端末は、日本市場でしか通用しない「高価格、過剰品質」であり、真の価値を創造するには、「ものづくり」とは別の価値創造が必要であることを示唆している。

日本企業は、ものづくりでは確かに世界をリードしてきたが、顧客価値創造では長期低迷状態である。ものづくりでは劣ると日本企業が想定した海外電機企業の売上高営業利益率が高く、日本企業の営業利益率が極めて低いことが分かる。

デジタル家電を中心に急成長を遂げ日本企業を凌駕したサムスン電子が「日本企業は作ったものを売り、サムスン電子は売れるものを作る」と揶揄したことが、この現象を裏付けている。デジタル化の時代、ものづくりは「すり合わせ」から「組み合わせ」となり、日本企業が欧米企業を QCD で凌駕したビジネスモデルを東アジア企業が短期間で踏襲し凌駕したのであった。この現状を克服し再び活力を取り戻すためには、日本企業は、日本の品質基準により日本市場で受け入れられた製品であればグローバル市場で通用するという発想を変革する必要がある。例えば、今後、暗黙知の要素が大きい意味的価値に注力することを日本企業は今後さらに追及していくことがグローバル競争化時代の生き残りの道と考えられよう。

参考文献

- 曹斗燮・尹鍾彦（2005）『三星（サムスン）の技術能力構築戦略：グローバル企業への技術学習プロセス』有斐閣
延岡健太郎（2006）『MOT 技術経営入門』日本経済新聞出版社
李 恵美（2016）「サムスングループの形成と成長における日本からの影響」『国際日本研究』 第 8 号、2016 年 3 月、