

韓国半導体産業の発展と LG 半導体の軌跡

——ビッグディールによる合併と LG の転進——

山 根 眞 一

はじめに

韓国経済が危機に陥った1997年，金大中大統領は経済再建に向けて構造改革を進め，その一環として98年，ビッグディール（大規模事業交換）が実行されることになった。

ビッグディールは韓国の代表的産業である石油化学，自動車，航空機などの企業の体質改善と競争力強化の目的で始まったが，石油化学，自動車などに見られるように不成功に終わった例もある中で，半導体産業の合併はビッグディールのもっとも代表的な事例である。現代電子産業が LG 半導体を吸収した結果，韓国の半導体業界は，三星電子，および現代電子産業の後継となるハイニックスが主導することになった。

本稿では，半導体業界の最古参であった LG が，十分な成果を挙げないまま，LG 半導体を現代電子産業に売却するに至った軌跡を辿り，その後の LG の転進を調べる。LG は半導体部門を手放したが，ビッグディールによってデーコムを取り入れ，また通信分野では96年に設立した移動体通信の LG テレコムが支えにもなって，健闘している。また，半導体事業売却の時，分離して LG に残された TFT・LCD は合併会社の LG フィリップス TFT・LCD に引き継がれて，好調である。

一方，現代の半導体部門は現代電子産業が名称変更してハイニックスとなったが，経営不振から，米マイクロン社への売却交渉が長く続いた。結局，不調

に終わり自主路線をとることになった。ハイニックスは半導体の非メモリー部門と LCD および映像機部品関連部門（現代イメージゲスト）を切り離して売却し、DRAM を主力として、SRAM とフラッシュメモリは ST マイクロエレクトロニクス社（スイス）とアライアンスを組み、メモリに特化して経営の立て直しを図っている。04年秋、両者による中国でのメモリ半導体の合弁事業の設立が決定して業績拡大への期待はあるが、フラッシュメモリは特許侵害で東芝が提訴している。また、DRAM をめぐっては、ハイニックスに対する欧・米・日・台などの相殺関税問題が台頭し、さらに、DRAM の再起をかけた日本の半導体業界は開発・生産体制を建て直して、韓国半導体産業への反撃も始めた。ハイニックスはきわめて厳しい立場にある。

韓国財閥の経営問題はいろいろ論議されてきた。本稿では、韓国半導体産業の発展の初期からの歴史を辿りながら、経済危機の中でのビッグディールが与えた貴重な教訓から、韓国財閥の経営課題の原点をあらためて問い直したい。

I 韓国半導体産業の歩みと LG の軌跡

韓国電子産業は現在の LG 財閥の前身であるラッキー・グループのラジオ組立てから始まった。

韓国の大財閥・LG は1947年の樂喜化学の創設に始まる。化粧クリームの生産から始まって、日用品関係のプラスチック製品の製造・販売まで事業を拡大し、58年には電機分野開拓を目指して、ラジオ生産を始めるため金星社を設立した。

樂喜化学で化粧クリームを入れるケースとして開発したプラスチックを、金星社では59年にラジオのケースに利用して、電気部品は日・米から購入して、ラジオの組立て生産を開始した。さらに、扇風機、洗濯機など、プラスチックを利用した電気事業を發展させ、テレビも生産するようになった。1965年には高美半導体が米コミニ社との合弁で設立された。同じ頃、金星社（LG）もト

ランジスタの生産を始めた¹⁾。続いて、66年には、韓国シグネティクス、フェアチャイルド・コリア、67年には、モトローラ・コリア、68年には亜南²⁾がトランジスタの下請け生産を始めた³⁾。69年には、韓国東芝などの企業がトランジスタ半導体の組立て生産を開始した。同年には、三星電子が設立され、さらに、三星 NEC や三星三洋電機も設立された。

このとき、金星社をはじめ、多くの国内同業からの三星の電子産業参入への反対があり、製品はすべて輸出するという条件付きで政府は設立認可したという経緯⁴⁾がある。韓国財閥の間での競争意識から生じた重複企業の問題はこの頃から始まっている。

同じ69年、金星は米国のナショナル・セミコンダクターから技術供与を受けて、合弁会社・金星電子を設立し、ウェファを加工して米国に逆輸出を始めた。合弁でスタートした金星電子は急速に立ち上がって、71年には、年間の IC 生産量は400万個となり、従業員1500名に急成長したが、72年下半期に入って海外からの受注が減少し、また東南アジアとの低価格競争に巻き込まれて73年の第一次オイルショックが重なったため事業が頓挫し、合弁は解消されて元の金星社に吸収された⁵⁾。

74年に米国の技術を導入して韓国半導体が IC の設計・生産の専門メーカーとしてスタートした。77年、三星電子は韓国半導体を買収し、IC を一貫製造するメーカーとして他社をリードすることになった。次いで、76年に設立された大韓半導体も米国技術を導入して、IC の設計・生産の一貫生産を始めた。

1) インタビューによる聞き取り、2000年5月8日、現代電子産業、尹楨世常務。また、柳町功「韓国半導体企業の経営グローバル化」(牧戸孝郎編『岐路に立つ韓国企業経営』1994年)73ページ。

2) 1968年、亜南は米アムコア・テクノロジーの技術を導入して、半導体の組立て生産を始めた。96年、亜南セミコンダクターに社名変更し、97年、ドンブ・エレクトロニクスが大株主となり、社名はドンブ亜南セミコンダクターとなった。現在、東芝の技術を導入して、世界最大クラスのウェファ・ファンドリーである。

3) 柳町、前掲論文、73ページ。

4) 全龍昱・韓正和・康子宅訳『韓国三星グループの成長戦略』日本経済新聞社、1997年、23ページ。

5) (株) LG エドゥ『LG 50年史』LG、1997年、286ページ(韓国語)。

金星 (LG) は77年に新設備を導入してウェファを輸入しながらパッケージ加工 (ウェファの加工と組み立て) を始めていたが、79年、大韓半導体を買収し、IC 一貫生産を始めた。

他方、現代財閥の半導体業界への参入は他社より遅れたが、83年、現代電子管を設立し、84年には半導体生産工場を完成して IC の生産を開始した⁶⁾。

また、三星電子は、83年に、米マイクロンテクノロジー社の設計技術導入によって 64 KDRAM の試作に成功し、翌年、量産工場を完成して生産を始めた⁷⁾。折りしも、84年末頃から世界は半導体不況期に入り 256 KDRAM の価格が急落したが、三星は84年3月から始まった 256 KDRAM の開発を同年秋に完了し、85年初めには量産基盤を整えたという⁸⁾。

金星は84年に VLSI 級のゲートアレイを開発⁹⁾ しているが、三星は 64 KDRAM から 256 KDRAM への開発・量産化が敏速に成功した¹⁰⁾ ことにより、韓国半導体業界の首位の座を確保し、さらに世界の DRAM 業界をリードする地歩を築いた。86年に締結された日米半導体協定によって日本の半導体輸出に歯止めが掛かったとき、三星の量産化された DRAM は米国への輸出によって市場を確保し、日本と主役が交代することになった。

85年、金星は米 AT & T 社と折半出資で合弁会社の金星半導体を設立した。同社は、通信機用 IC、家電用 IC、メモリー用 IC の3分野の事業部体制¹¹⁾ で生産を開始した。

89年、LG は金星半導体から、メモリー部門を切り離して、日立との技術提携による合弁会社金星エレクトロンを設立した。金星半導体に残った通信機器

6) チョトンソン『韓国半導体の神話』ピリョンソ、1995年、243ページ (韓国語)。また、徐正解『企業戦略と産業発展』白桃書房、1995年、180ページ。

7) 徐、同上書、79ページ。

8) 徐、同上書、80ページ。

9) 朴熙天・金錫彦・朱大永・郭国輝・尹東鎮『わが国半導体産業の現況と育成戦略』産業研究院、1987年、257ページ (韓国語)。

10) 徐、前掲書、80ページ。吉岡英美「東アジア生産ネットワークと韓国半導体産業」『アジア研究』アジア経済研究所、第50巻第1号、2001年、23、24ページ。

11) インタビューによる聞き取り、2000年2月21日、LG 電子、キム・ソンホ次長。

用 IC および家庭用 IC は金星通信機に引き渡された。92年、AT & T 社は金星通信機から撤退した。

以上、韓国の半導体業界の発展をその創成期から LG を中心に概観してきた。韓国半導体産業の90年代初頭までの発展は、日・米からの技術導入を主にしたキャッチアップ過程であったといえよう。また、それをコーポレートガバナンスの視点から見ると、LG にとって当時の合弁相手の外資はサイレント株主として経営上の発言力が控えめであり、オーナーは低い所有率で効率的な支配力を行使してきたといわれる¹²⁾。半導体産業の歴史を振り返ると、LG は合弁会社の経営を長期・安定的に行い、半導体業界のリーダーを目指して、自社技術の開発力と販売力を補うため合弁を繰り返してきたところに脆さがあった。トップの三星は外国技術を積極的に導入し、また、自社開発も進めて DRAM では市場のリーダーとなったが非メモリー分野での開拓には一層の努力が必要である¹³⁾。2位以下にあった LG 半導体は、外国技術の導入をすすめながらも十分な成果をあげる前に、過大な設備投資による負債が膨らんだ結果、リスクが表面化して経済危機に際して行き詰まったのである。現代電子産業もまた、投資過大による負債の負担が経済危機に際して隘路となった。

II 韓国半導体産業の特性

韓国トップの3大財閥によって代表される韓国半導体産業は、80年代後半から90年代初めにかけて、メモリーの中でも DRAM に特化して競争力をつけた¹⁴⁾。とくに、狭い国内市場だけでなく、輸出による量的確保を得るために世界市場シェア確保を目指した戦略であった。

12) 服部民夫『韓国経営の発展』文眞堂、1988年、269ページ。

13) 金恵珍「グローバル経済下における韓国の半導体産業の発展」『経営研究』大阪市立大学経営学会、Vol. 52 No. 3、2001年11月号、143-145ページ。ここではさらに、韓国の半導体装置・材料の国産化の推進、また同上150ページでは危険度の高い半導体産業の環境対策への取り組みの推進などの必要性和現状が述べられている。一方、濱田は三星の弱点として、「オリジナリティの発揮ができていない」と述べている。濱田初美「韓国トップ企業・三星電子の世界戦略」『産業学会研究年報』No. 19、2003年、56ページ。

14) 谷光太郎『日米韓台半導体産業比較』白桃書房、2002年、171-172ページ。

第1表 韓国半導体市場の需給動向

(単位：生産・内需：億ウォン，輸出入：百万ドル)

	1998	1999	2000	2001
生産	225,548	289,850	389,825	321,827
内需	158,896	257,472	322,251	364,242
輸出	17,010	18,852	26,015	14,310
輸入	12,246	16,130	20,039	15,683
収支	4,756	2,772	5,977	-1,373

出所：韓国情報通信振興協会資料，2002年。

第2表 半導体メーカーの売上高世界ランキングの推移

(単位：百万ドル，%は2003年度のシェア率)

99年	01年	03年	メーカー名	99年売上高	01年売上高	03年売上高	%
1	1	1	INTEL	25,810	24,927	27,103	15.3
4	4	2	三星	7,095	6,303	10,502	5.9
—	—	3	ルネサス・テクノロジー	—	—	7,936	4.5
4	5	4	Texas Instruments	7,095	6,060	7,410	4.2
3	2	5	東芝	7,594	6,783	7,356	4.1
8	3	6	STMicroelectronics	5,080	6,360	7,180	4.0
10	9	7	Infinion Technologies	5,010	4,512	6,864	3.9
2	6	8	NEC エレクトロニクス	9,216	5,389	6,312	3.6
6	7	9	Motorola	6,425	4,828	4,628	2.6
9	10	10	Philips Semiconductors	5,065	4,402	4,513	2.5
7	8	—	日立	5,521	4,724	—	—
			その他	76,222	80,621	87,648	49.4
			合計	160,133	154,909	177,452	100

出所：『データクエスト資料』各年度，(<http://gartner.co.jp/press/>)。

注：ルネサス・テクノロジーは日立55%，三菱45%の出資比率の合弁会社であり，システム LSI，フラッシュメモリ，SRAM などの開発・製造を目的として，2003年4月に発足した。

まず，韓国半導体産業の概略を経済危機以後の最近の資料によって見よう。

第1表は韓国半導体産業の生産高，輸出，輸入の状況を示している。

また，第2表は世界トップ10の半導体企業の順位と売上高の推移である。

DRAM を主力とした三星の健闘が顕著である。反面，NEC，日立のランクが下がってきているのが目立つが99年末日立・NEC の合弁で設立され，2000

第3表 世界の半導体市場の占有率の推移 (単位: 百万ドル, %)

	1996	1998	2000	2001
半導体全体	142,150 《100%》 100%	136,158 《100%》 100%	227,130 《100%》 100%	154,909 《100%》 100%
韓国	7.6	6.0	7.4	5.6
米国	45.1	52.3	50.2	52.6
日本	35.8	29.4	28.8	27.2
欧州	9.6	10.6	10.5	11.3
台湾	1.4	1.5	3.5	3.4
メモリ	38,064 《26.8》 100%	24,598 《18.1》 100%	54,728 《24.1》 100%	26,957 《17.4》 100%
韓国	25.7	27.5	27	25.4
米国	25.4	24.7	29.9	32.6
日本	41.3	36.3	27.4	26.6
欧州	4.4	6.9	9.6	9.1
台湾	3.3	4.2	8.1	6.3
DRAM	26,012 《18.3%》 100%	15,345 《11.3》 100%	31,551 《13.9》 100%	11,856 《7.7%》 100%
韓国	33.5	36.9	38.3	41.5
米国	17.7	14.9	20.4	19.7
日本	43.3	37.0	23.4	20.6
欧州	3.2	6.6	8.5	9.7
台湾	2.4	3.6	9.5	8.5

出所: DACO Industrial Research Institute『情報通信・IT・電子・半導体総覧2003』ピスタビー・エス, 2003年, 445ページ。

注: 《 》内はメモリーおよび, DRAMが半導体に占める比率。本表では, ASIC, Logic ICなどの半導体は除外されている。

年に社名変更したエルピーダメモリ社に DRAM 生産が移行したためと考えられる。LG を買収・合併した現代の半導体部門はハイニックスとなったが、ベスト10位には入らず、2001年度では、売上が極端に下がり、2兆4260億ウォン、世界ランキング19位、シェア1.6%であった。

さらに、第3表は主要国・ブロック別の半導体、メモリ、DRAMのシェアの推移を示している。

第3表では、2000年、01年と年度ごとに、半導体全体に占めるメモリーおよび DRAM の比重が低くなっているのが顕著である。しかし、国別にみると、韓国の DRAM は毎年確実にウェイトを高めてきていることがわかる。これにたいして、世界の半導体市場における日本の比重の低下が顕著であるが、メモリーでは一層顕著に、さらに、DRAM 市場のシェアは4年間で半分以下に減っている。

韓国半導体企業についてみると、韓国の三星電子がインテルに次ぐ世界2位に位置している。しかし、経済危機の時、韓国半導体の負債額は大きかったが¹⁵⁾、まだこのころは、DRAM では三星に続いて現代、LG も売上高では世界のトップクラスで活躍していた¹⁶⁾。

除正解によれば、韓国半導体企業の競争は88年から DRAM を軸とした競争となり、90年代初頭には、3大財閥は韓国半導体業界のトップ3に並んでいた¹⁷⁾。また、柳町功は「この頃、一貫生産が可能な設備をもつ企業としては、三星電子、現代電子産業、金星エレクトロン (LG)、大宇電子、韓国電子の5社であったが、DRAM 事業は財閥企業である三星電子、現代電子産業、金星の3社であった」¹⁸⁾という。この頃の韓国財閥の半導体企業について、その特徴を柳町の説明を引用して概観する。

柳町は90年代初めの韓国半導体業界の技術とブランドについて、「三星」は自社技術による研究開発がある程度進んでおり、また、自社ブランドもある程度確立している部類に入るとし、「現代」は自社技術によって DRAM を主にした研究開発がある程度行われ、量産も行われているが、自社ブランドが弱いため、他社への OEM 供給が並行して行われていたという。「金星」(LG)

15) 谷, 前掲書, 189-190ページ。

16) 産業研究院『電子・情報産業の発展戦略』産業研究院, 1999年, 97ページ(韓国語)。「DRAM 売上高 (OEM 除外) 98年度, 世界ランキングで三星1位, NEC 2位, 現代電子3位, 日立4位, マイクロン(米) 5位, LG 半導体6位」。原典『データクエスト資料』2000年, (<http://pc.watch.impress.co.jp/docs/article/20000106/gartner.htm>)。

17) 除, 前掲書, 表7-4, 184ページ。

18) 柳町, 前掲論文, 74ページ。

第 4 表 韓国の DRAM 技術開発の推移

	1 M DRAM	4 M DRAM	16 M DRAM	64 M DRAM	256 M DRAM	1 G DRAM	4 G DRAM
開 発 時 期	86.7	88.5	89.10	92.8	94.8	96.1	01.2
日本との差	2年遅れ	6月遅れ	同レベル	追い越し	追い越し	追い越し	追い越し
線 幅	0.7 um	0.5 um	0.42 um	0.35 um	0.25 um	0.18 um	—
容量・新聞紙	8枚	32枚	130枚	520枚	2,100枚	8,400枚	—

出所：韓国半導体産業協会資料，2002年。

は亜南産業とともに、DRAM を主に OEM をベースとした量産をすすめていたが、トップ3社の中では、自社技術の研究開発がもっとも少ないとしている¹⁹⁾。

三星に比べて、現代と LG の半導体部門は、97年ごろには負債額も大きくなり、自社技術開発力もトップとの格差が開いていた。

韓国半導体の急成長の要因は、諸研究で指摘されているように、メモリーの DRAM に品種を絞って大量生産による安価な製品を供給する戦略をとったことである。鉄鋼、自動車、石油化学、造船など、機種を絞った量産によるコストダウンは韓国企業の強みであるが、半導体も同様に、第3表で見たように、DRAM に一点集中して着実にシェア拡大してきた。

なお、次の第4表によって、韓国半導体メーカーの DRAM 開発の状況を日本との比較から参考までに見ておこう。

韓国半導体の生産比重は、02年度の韓国半導体協会の資料では、メモリー73、非メモリー27の比率であった。世界の半導体の比重はメモリー18、非メモリー82であったから、ウェイトが逆である。韓国のメーカーは DRAM のメモリーが主力であって、半導体製品の70-90%を占めている²⁰⁾。システム IC、ASIC などの開発・生産にも注力しているが、まだ市場での実績に大きな変化は見ら

19) 柳町，前掲論文，79-80ページ。

20) 谷，前掲書，185ページ。谷は半導体に占める DRAM の比率は90%と述べている。また，金恵珍は前掲論文，150ページで70%以上と述べている。

れない。

ここで、メモリーと ASIC などの非メモリーの簡単な比較説明しておく。

メモリーは DRAM が大きな比率を占め、用途は PC が主となる。非メモリーは ASIC などカスタマーの依頼に応じて多様な電子機器に使用される。メモリー、とくに DRAM のメーカーでは少品種、大規模生産のスケールメリットを追求するので寡占型となり、巨額の投資を必要とする。非メモリーは多品種少量生産のベンチャー型となり、参入企業も多様である。

韓国の半導体メーカーが DRAM 以外の IC の開発と増産をおしすすめるには、技術開発と販売ルートの開拓などに、なお多くの努力が要求される他に、多品種少量生産体制を整える必要がある。しかし、多品種少量生産体制は韓国企業にとってむしろ、効率の良くない方式として敬遠されてきたものである。IMF 管理体制からの目覚しい経済回復も巨大投資・一点集中型大量生産方式が成功した DRAM に代表される産業の発展によるところが大きかった。

かつて韓国半導体メーカーの初期条件は、半導体製造装置・材料の日本・米国などからの輸入²¹⁾、そして家電製品用 IC の日本およびアジアの日系多国籍企業の生産基地からの輸入²²⁾であった。この基本構図および DRAM の圧倒的な輸出比率²³⁾は現在も変わっていない。DRAM 以外の韓国内半導体市場は競争力のある輸入品が抑えている。韓国半導体メーカーのジレンマはここにある。

III ビッグディール

アジア危機のとき、IMF から資金供給を受けた韓国は、構造改革推進の重要な項目として、財閥改革政策をすすめた。ビッグディールはその政策の一環であった。財閥の過当競争の体質から、財閥間で重複した大規模企業を輩出してきたので、政府は独占禁止法によって、過当競争防止と市場の独占、または

21) 金, 前掲論文, 142ページ。

22) 吉岡, 前掲論文, 19ページ。

23) 同上論文, 20ページ。

寡占支配を防止する調整役を担ってきた。

たとえば、最初に述べた三星電子が参入した時であり、あるいは、韓国半導体産業が世界市場で急成長した頃の90年代初頭の韓国政府による財界指導である。財閥の多角化戦略より、得意分野にそれぞれが集中投資して専門化する方針を示したが、効果はなかった²⁴⁾。

ビッグディールによって、現代電子産業が LG 半導体を吸収・合併したことは先に述べた。表5からもわかるように、合併前の両社の売上高は伯仲していた。規模・技術力・販売力などにおいて、トップの三星に次ぐ両者は極めて接近した力関係のライバルであった。

政府はビッグディールによって、過当競争を整理して、グローバル経済の中で十分打ち勝っていくことのできる「焦点経営」をすすめるため、強い企業を立ち上げようとした。問題は、政府が強圧的²⁵⁾に民間企業の事業に介入したことである。98年8月に全国経済人連合会からビッグディール原案が政府に提出され、現代電子産業と LG 半導体の統合について米国の民間評価機関が統合後の経営主体は現代電子産業が適切であると判定し、LG 半導体は反発した²⁶⁾が結局政府・債権金融機関の判定に従わざるを得なかった²⁷⁾。LG も現代もそれぞれがもっとも将来性を期待していた半導体事業であるため、ビッグディールで一方の事業を断念するダメージは甚大であった。また、事業交換で急に新分野の不慣れな事業を受け取っても、新規事業のリスクは大きい。LG は政府決定に従って苦渋の決断を迫られたのである。

第5表によってビッグディール直前すなわち、96～98年の両者を売上高の推

24) 谷浦孝雄「ラッキー金星グループ」『アジア経済』アジア経済研究所、第33巻第6号、1992年6月、89ページ。

25) 金基元、金元重訳「金大中政府の構造調整策(上)」『大原社会問題研究所雑誌』No. 518、2002年1月号、30ページ。「財閥の角逐はあったし、財閥はビッグディールを利用して勢力拡大を図って政府を駆り立てた」のである。一方、筆者としては、そのような背景を踏まえながらも、政府が財閥の専門化と過当競争の排除を図っていたので、最後の決定権は政府にあったし、IMF、OECDなどの外圧に対しても強制介入が決断されたという意味から述べている。

26) 池東旭『韓国財閥の興亡』時事通信社、2002年、187ページ。

27) 高龍秀『韓国の経済システム』東洋経済新報社、2000年、146ページ。

第5表 合併前、現代電子産業と LG の半導体部品売上高の推移

(単位：百万ウォン)

事業部門	売上類型	品 目	'96, 1-12	'97, 1-12	1998, 1-12	
現 代 半 導 体	製品外	DRAM SRAM ASIC	輸出	1,844,293	1,745,047	2,467,877
			内需	38,029	77,821	66,395
		合計	1,882,322	1,822,868	2,534,272	
1 LG 半 導 体	製品外	DRAM 他,	輸出	1,831,077	1,846,698	1,993,678
			内需	170,287	147,931	137,063
		合計	2,001,364	1,994,629	2,130,741	

出所：「合併申告書」金融監督院，1999年²⁸⁾。

移で比較して見よう。

同表に見るように、両社に大差はなかった。98年12月、ビッグディールに先立って、「LG 半導体」の TFT-LCD 部門を分離して LG エレクトロニクスに売却した。翌99年7月、ビッグディールによって LG は半導体事業を現代電子産業に2兆5千6百億ウォン²⁹⁾で売却した。LG は半導体事業と交換に長距離・市内電話およびデータ通信事業会社・デーコム社の買収資金に充当して、一部は負債処理に充当したと見られる。99年10月、「現代電子産業」から半導体事業は単独に運営されることになり、「現代半導体」が分離独立した。

IV ビッグディール後の LG の転進とハイニックスの現状

2001年9月、「現代半導体」は「Hynix」に名称変更された。しかし、LG との合併後の新会社の負債比率は351%に達していた³⁰⁾こともあって、経営難が続き、米マイクロン社への売却交渉も行われたが、不首尾に終わり、ハイ

28) 「合併申告書」公示場所：金融監督委員会，韓国証券取引所。合併申告書提出日：1999年7月26日。および、「合併申告書」(補完)：1999年9月6日付。

合併会社：現代電子産業株式会社。被合併会社：現代半導体株式会社 (旧 LG 半導体株式会社)，33ページ，126ページ (韓国語)。

29) サミル会計法人「半期検討報告書」(現代半導体株式会社 (旧 LG 半導体株式会社) 株主，理事会宛)，金融監督院，1999年，8月5日 (韓国語)。

30) 「世界一の DRAM メーカー誕生へ」『東洋経済日報』1999年4月30日付。

第 6 表 合併前、LG 半導体の TFT-LCD 売上高
1998年 1 - 12月

(単位：百万ウォン)

LCD	製品	12.1", 15.1"	輸出：243,877	内需：8,048	計：251,925
	商品	12.1", 15.1"	輸出：380,420	内需：11,318	計：391,738
	合計		輸出：624,297	内需：19,366	合計：643,663

出所：「合併申告書」金融監督院，1999年³¹⁾。

第 7 表 LG フィリップス TFT-LCD の売上高推移 (単位：億ウォン)

事業部門	売上類型	品 目	2002年 1 - 12	2003年 1 - 12	04, 1 - 3 月	
TFT-LCD	製品等	LCD	輸出	34,463	58,842	20,680
			内需	720	1,470	483
		合計	35,183	60,312	21,163	

出所：「財務報告書」金融監督院，2004年 4 月。

ニックスは自主再建の道をとることになった。同社の経営は困難であったが、2003年度は利益が出たと報じられ、業績の回復が期待される。しかしこの頃、ハイニックスに貸し付けた金融機関に政府が資金を投入したことが問題化し、同社の輸出価格は国家支援によるもので、不公平な輸出であると欧・米は相殺関税の対抗処置をとり、その後、日本・台湾からも相殺関税を課す動きがでてくる。したがって、ハイニックスの業績は依然として、不透明で厳しい状況にある。

LG についてみれば、国有であったデーコム社の業績および LG テレコムの通信事業は順調で、総合通信事業者としての地位は固い。一方、LG グループで LG 化学と共に中核となる LG エレクトロニクスは LG 半導体部門から引き受けた LCD 事業を自社の STN, TN 型 LCD と合体して LG-LCD を設立した。2001年、オランダ・フィリップス社が50%の16億ドルを出資して、合併会社「LG フィリップス TFT-LCD」が設立された。業績は第 7 表に見るとおり、非常に順調である。参考のため、LG 半導体が現代に吸収・合併される直前の LCD 部門の売上高を第 6 表に示す。合併の新会社の業績を示す第 7 表と

31) 「合併申告書」(補完)，前掲書，1999年 9 月 6 日，126 ページ (韓国語)。

第 8 表 韓国会社の LCD 売上高 (単位：億ウォン)

	2000年	2001年
三星電子	27,607	27,000
LG フィリップス LCD	23,897	22,000
ハイニックス	4,660	4,200
三星 SDI	7,879	7,200
計	64,043	60,400

出所：DACO Industrial Research Institute 『情報通信・IT・電子・半導体総覧 2003』ピスタービー・エス、2003年、334ページ。

注：ハイニックスの LCD 事業部は2001年7月分離されて Hydis に改称され、その後、中国の企業 BOE 社に売却された。

の比較によって、新会社の輸出が約5年で10倍ほどに飛躍的に伸張したことが分かる。

韓国政府はビッグディール政策によって、民間企業の市場活動に介入したが、恩恵を受けたと見られるハイニックスは苦戦を強いられ、一方、苦渋を経験した LG は好調な液晶事業の売上を示している。

韓国 LCD 業界の現状は第8表に示す通り、三星がわずかに LG フィリップス TFT-LCD をリードしているが、世界市場のシェアをみると TFT-LCD (10吋以上) の02年度の国別シェアは、韓国39%、台湾33%、日本28%であり、韓国ビッグ2の強さは圧倒的である。

おわりに

三星電子は創立の当初から輸出に注力した厳しい経営環境下で出発し、海外の技術を積極的に取り入れながら、自社開発も積極的に進めてきた。その戦略は、半導体の DRAM に品種を絞った大量生産に特化して世界市場制覇を目指したことであり、創業以来の積極的な海外展開から生まれてきたものである。

また、韓国の半導体産業は外国の技術を先んじて取り入れ、OEM 生産などによって一点集中の大量生産によるコスト・ダウンを図り、積極的な大型投資によって高い参入障壁も築きながら、世界の市場シェアを高めてきた。しかし、

LG, 現代がビッグディールによって合併を迫られることになったのは、負債の過多による経営の危機によるものであった。LG は半導体事業のはじめから合併によって外国の先進技術を導入しキャッチアップを図ってきたが経営危機に陥った原因としては、自社による技術開発の遅れを認めない。柳町が90年代初めの財閥企業を展望したように、現代も三星に比べて技術開発は遅れていた³²⁾。DRAM の市場競争は市場動向の読みと速やかな判断と巨額の設備・開発の投資資金が決定的な要素となる。したがって、合併による技術導入では、価格変動の激しい DRAM 市場への迅速な対応に十分な態勢が取られていたとは考えにくい。LG, 現代の半導体事業が巨額の設備投資と研究開発を継続して行くには、97年の経済危機に遭遇せずとも決して明るい見通しではなかった。

LCD の事業は時代の脚光を浴びて伸びており、LG がフィリップスと合併事業を行っている LCD 事業も順調である。LG にとって、半導体事業の売却は転進のチャンスであったともいえる。しかし、半導体事業で世界のトップクラスの外資と合併を繰り返しながらビッグディールによる半導体事業の喪失を招来したという教訓を、現在好調な LCD の合併事業でもよく噛み締めておかねばならない。

一方、韓国半導体メーカーには自前の半導体製造設備がない³³⁾という点については、ある程度明るい状況も現れてきている。日本の中小企業が経営資源を海外に求めるケースが目立つようになり、韓国企業が積極的に日本の中小企業の技術導入を進める傾向が出てきたからである。韓国から中国への半導体の輸出が大ききなウェイトを占めるようになり、半導体製造設備の技術導入あるいは関連製造設備への投資は韓国半導体企業にとって緊急の課題となりつつある。液晶産業の設備では、後工程で、韓国製の装置の国産化が進み始めている。

ビッグディールは韓国独自の技術基盤を持ち多様な製品のマーケティングができる企業の再生を求めている。コーポレートガバナンスの観点からみれば、

32) 柳町, 前掲論文, 80ページ。

33) 谷, 前掲書, 181ページ。

LG が合弁企業をうまく支配できた時代は過ぎ、外資の発言力も増してきた。合弁の問題点は自律性を如何に保ち高めていくかということ、即断即決の体制がとれるかということである。技術の開発とともに、マーケティングがある。LG の独自技術の開発、あるいはマーケティング力の一層の向上を図る戦略が基本である。流通、サービスも含めて、旧来の OEM に依存していた体質は一新して、独自の技術による、あるいはマーケティングによる自力の進路開拓が基本課題である。合弁の利点を追及してキャッチアップ経営を続けていては市場把握に甘さも生じる。

一方、政府と財閥の密接な関係を利用して重化学工業化の波に乗ってきたハイニックスの経営は、今を生き残ることが先決ではあるが、同時に、ビッグディール政策の余韻から目覚め、政府、融資団などの庇護から自立した道を切り開いて行かねばならない。

構造調整に対する評価は立場によって異なる³⁴⁾が、その一環であるビッグディールは財閥の経営戦略を根本から洗いなおす機会を与えたものと捉えたい。すなわち、ハイニックスの事例では、財閥発展の過程で常に繰り返されてきた政治への他力本願の問題が浮かび上がり、一方、LG の半導体事業では繰り返してきた合弁政策の問題への取り組みを提示したと見ることができる。LG の鮮やかな転進は通信事業、LCD 事業でも成功しつつあるが、合弁事業の繰り返しの結果、半導体事業を失ったという苦い教訓は忘れてはならない。

34) 金基元, 前掲書, 30ページ。