

行き詰まるサムスン電子の海外戦略

石田 賢

Samsung Electronics' Overseas Strategy coming to a deadlock

Masaru ISHIDA

第1章 外部環境に翻弄される韓国経済・財閥

はしがき

韓国経済は基本的に輸出依存型であり、内外の政策変化に大きく影響を受ける。このため韓国産業界は、輸出環境や国内政策の変化に俊敏に対応しなければならない。

現在、韓国産業界が対応を迫られている外部要因は、米中貿易摩擦の激化、中国経済の成長鈍化と中国企業の追い上げ、文在寅政権が推進する政策のひとつである財閥の近代化、などである。

具体的には、米中貿易摩擦が報復関税の形で長期化するならば、米中の経済低迷により韓国産業界から両国向けの輸出が減少し、中国政府主導の技術戦略強化の一環として海外企業の買収により韓国企業との技術格差を急速に縮めており、また文在寅政権は、民意を旗印に韓国経済を財閥依存体質から公正経済への転換を目指していること、などがマイナス要因として挙げられる。

これら事業環境の急変は、企業経営に不確実性を増すことを意味する。このため韓国産業界はいま、今後の戦略立案や意思決定に消極的となっており、結果として新規事業の創出が遅れ、国際競争に取り残されていく危

機に直面している。

第1節 米中貿易摩擦の煽りを受ける韓国

2019年6月末、大阪で開催されたG20においてドナルド・トランプ・アメリカ大統領と習近平中国国家主席による首脳会談で、アメリカは中国産製品約3,000億ドルに対する関税を猶予に合意したものの、8月末に中国産製品約3,000億ドルにかかる10%の追加関税を15%に引き上げとした「第4弾」を9月1日に発動した。ただし、携帯電話、ノートパソコン、ゲーム機、衣類など一部品目に対しては12月15日に延期した。

一方の中国は、米国の「第4弾」に対抗して、米国からの輸入品である農産品や化学製品など約750億ドルに対して最大10%の追加関税を9月1日から実施すると発表した。

長期化の様相をみせている米中貿易摩擦が両国の経済減速をもたらし、このため米中への輸出依存率の高い韓国経済は直撃を受けている。2018年を基準として、韓国の中国と米国向け輸出比重はそれぞれ26.8%と12.1%を占め、米中を合わせれば韓国の輸出先の約4割に達する（第1表）。

今年上半期、韓国の対米中貿易収支は182億1,000万ドルと昨年同期の327億ドルに比べて44.3%激減し、全体の貿易収支も195億5,000万ドルと昨年同期の310億9,000万ドルから37.1%急減した。

そもそも米中貿易摩擦は、2017年3月に中国の通信機器大手・中興通説（以下ZTE）がイランと北朝鮮への輸出禁止令に違反したとの疑惑に始まり、昨年4月にZTEに対して7年間米国企業との取引を禁止した。この制裁解除のためZTEは罰金10億ドル支払い、3ヶ月後事業再開したものの、19年3月期決算では大幅な赤字に転落した。ZTEを前哨戦として、次に米国のやり玉に挙がったのが、5G（第5世代移動通信システム）などの通信技術で世界的に優位にあった華為（ファーウェイ）である。

2019年6月、ハリー・ハリス駐韓米国大使は韓国内のIT企業を招いて「信頼できない中国・華為を選択すれば長期的なリスクと費用が大きくな

らざるをえなくなる」と発言し、米国の「反華為同盟」に韓国企業も参加するよう要請した。これより先に、グーグルが華為に対してアンドロイド端末向けのサービス停止に動き、インテルとクアルコムも華為に販売してきたチップと部品を中断するとの判断を下していた。

一方中国国家発展改革委員会（中国の政策決定に最も重要な機関）等は、すぐサムスンなど韓国企業を呼び付け、アメリカの対中制裁に参加すれば深刻な事態を招くと警告した。

昨年の輸出入統計によれば、韓国が華為から購入した設備金額は4億2,000万ドルにとどまるが、華為が韓国から購入した部品等の金額は106億5,000万ドルと実に25倍に達する。米国の要請を受け入れて華為との取引を停止するならば、停滞する韓国経済に深刻な打撃を与えるのは明らかである。

一方の中国側の立場に寄り添えば、中国の生産拠点から米国向け輸出製品に対する高関税が、中国事業の収益を直撃し、採算性の悪化から中国拠点の見直しは避けられない。

いずれを選択するにしても、米中貿易摩擦は、韓国産業界をサンドイッチ状態に追い込むことになる。

第1表 主要国の米中への輸出比重と依存度（2018年基準）

区 分		台湾	日本	韓国	インド ネシア	ドイツ
対G2	比重	40.6%	38.6%	38.9%	25.3%	15.7%
	依存度	23.2%	5.7%	14.5%	4.5%	6.1%
対中	比重	28.8%	19.5%	26.8%	15.1%	7.1%
	依存度	16.4%	2.9%	10.0%	2.7%	2.7%
対米	比重	11.8%	19.0%	12.1%	10.2%	8.6%
	依存度	6.7%	2.8%	4.5%	1.8%	3.4%

（資料） 韓国貿易協会国際貿易研究院より作成

第2節 中国の技術戦略の強化

中国政府は先端産業からそれを支える部品素材産業に至るまで国産化を強力に推進している。

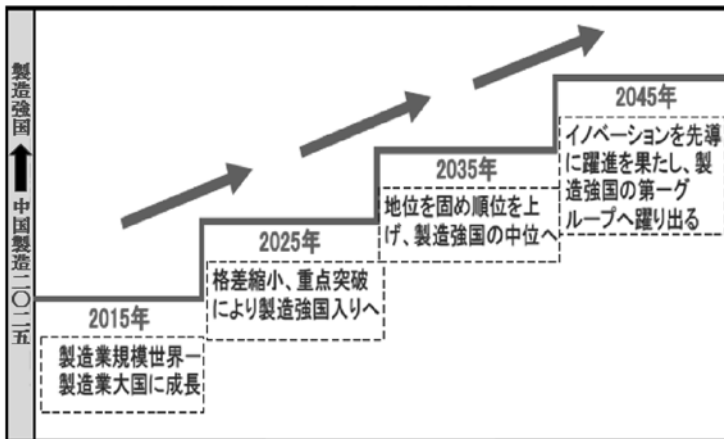
とくに原油の輸入額を上回る半導体輸入に対しては国産化を急いでいる。2018年に中国が輸入した半導体は3,121億ドルに達し、輸出は846億ドルで、実質2,275億ドルの赤字であった。

2014年6月、中国政府は「国家IC産業発展推進ガイドライン」を公布した。

このガイドラインは、2020年までに中国IC産業の売上高の伸び率の目標を年平均20%以上と設定した。具体的には、中国政府は半導体自給率を現在の13%から2025年70%に引き上げる計画であり、さらに2019年7月末、中国政府は半導体事業育成のために2,000億元（約3兆円）の政府ファンドを設立した。

2015年5月に公表した「中国製造2025」（第1図）において、重点的に育成するハイテク製造業10分野の中で、最優先で取り上げられたのは、や

第1図 中国の3段階による製造強国と技術強国への発展ビジョン



(出所) 「みずほ チャイナ マンスリー (2016年9月号)」 P.9

はり半導体やAI（人工知能）などを含む次世代情報技術産業であった。

政府の後押しを受けて、中国湖北省の長江存儲科技（YMTC）が、2018年下半年からNANDフラッシュの量産化に入り、福建省の福建晋華集積回路有限公司（以下JHIC）と安徽省の長鑫存儲技術（CXMT：旧合肥長金集成電路）はDRAMの量産体制に入り、さらに清華紫光集団（清華大グループ）は2019年6月末、年末までにDRAMの大規模投資を実施すると発表し、2021年から大量生産に入る計画である。なおJHICは現在、米国から事実上の禁輸措置を受け、事業が停止状態にある。

AIについても2017年7月、中国政府は「次世代AI発展計画」を発表し、2020年までにはAI全体技術・応用水準を先進国と同水準に引き上げて、2025年まで一部AI技術・応用分野で世界を先導し、2030年にはアメリカを越えて世界AI革新の中心国家になるという青写真を提示した。

こうした国策に呼応したのがバイドウ（百度：自動運転車）、アリババ（阿里巴巴集団：スマート都市）、テンセント（騰訊：医療機器・映像）などであり、中国政府はこれら企業をAIプラットホームに指定し、関連技術の革新と応用の役割を担うと位置付けている。

中国政府から補助金などを受けた国有企業は、国内外から人材を集め、製品化技術の特許にロイヤリティを支払い、積極的な事業展開を推し進めている。ただし中国企業は事業化を急ぐあまり、半導体やAIなどの最新製造技術の導入、知的財産権の獲得、優秀人材の確保、などに課題も抱えている。

第3節 経済悪化で加速する‘脱コリア’

2017年5月に発足した文在寅（ムン・ジェイン）政権が掲げた3つの柱は、第1に所得主導による成長であり、2020年度の最低賃金を1万ウォン、2018年7月1日より週68時間から週52時間勤務制（残業も含む）に短縮、第2に規制を緩和して新産業を育成する革新成長、第3に財閥依存体質から公正経済への転換、であり、これらを経済政策「Jノミクス」として発

表した。

政権発足から約2年半経過して、所得主導による経済成長政策は再び始めている。当初2020年度1万ウォンを目標としていたが、18年度16.4%、19年度10.9%、20年度2.9%アップにとどまる8,590ウォンと未達となった(第2図)。

急激な最低賃金の引き上げは、多くの中小零細企業の生産性向上のテンポを上回り、採算が厳しいと判断した経営者は、従業員を解雇するか、賃金の安い海外に拠点を移転するか、厳しい選択を迫られ、打開策が見当たらなければ廃業に追い込まれる。また、週52時間勤務制は、従業員の残業手当を減らすため、実収入を減少させる。

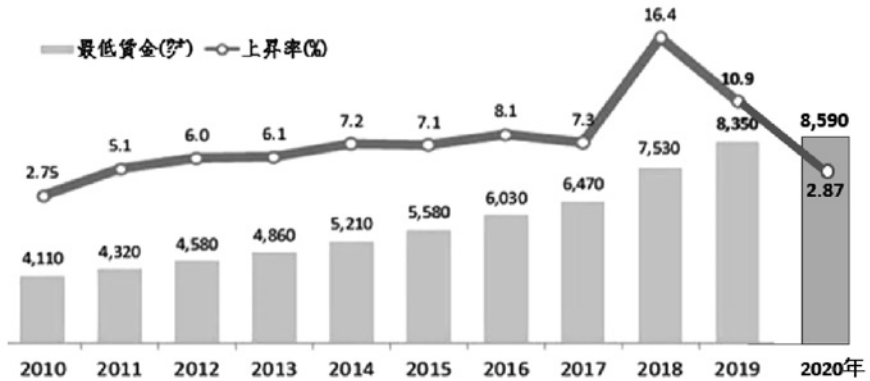
最低賃金の急上昇が経営を圧迫しているだけでなく、法人税の最高税率を引き上げ、中小中堅企業に対しても親から子に継承する場合の相続税を引き上げるなどの政策も、韓国企業の投資や雇用に打撃を与えている。

韓国政府は、高齢者の短期雇用に多額の税金を投入することで、全体の失業率を低く抑えており、青年層(15~29歳)の高い失業率は陰に隠れている。2019年7月の青年層の体感失業率は23.8%に達しており、4人に1人は実態として失業となっている。

韓国企画財政部が2019年6月に発表した「海外直接投資動向」によると、今年第1四半期の海外投資額は141億1,000万ドル(昨年同期比44.9%増)と過去最大を記録した一方、韓国内の設備投資は31億7,000万ドル(同35.7%)に減少した。これは韓国内の投資停滞を裏付けており、一方で海外シフトが加速していることを如実に物語っている。

文在寅政権の所得主導による経済成長は、雇用減少と消費活動の低下を招いており、企業や人材が海外に流出するという悪循環に陥っている。韓国経済は、米中貿易摩擦、中国企業の追い上げ、日本の輸出管理の強化などの圧力が加わる中、景気低迷と物価下落が並行する危機的な兆候を見せ始めている。

第2図 年度別最低賃金の上昇推移



(資料) 韓国雇用労働部より作成

第2章 3大市場で苦戦するサムスン電子

はじめに

サムスングループは韓国経済を象徴する財閥である。このサムスングループの中核企業であるサムスン電子は、売上高の約9割を海外市場で占めているため、海外事業の採算性が全社の収益に直結している。

とくに3大市場である米国、中国、インドでの売り上げと収益性が、全社の経営状況を左右する。米中貿易摩擦が両国向けの輸出減退をもたらし、巨大市場で中国企業の猛追がサムスン電子を脅かしている現在、経営基盤が根底から揺らいでいる。

米中貿易摩擦の激化により、中国から米国向けの輸出に高い関税が掛けられて採算悪化は避けられず、加えて消費市場としての中国も経済成長に陰りを見せている。このためサムスン電子は、米中両国でシェアを落とすとともに収益性においても厳しい状況に立たされている。

具体的には、米国のTV市場で中国企業・TCL集团股份有限公司にトップの座を奪われ、中国の携帯電話市場ではシェア1%以下にまで追い込ま

れ、インドの携帯電話市場も中国・小米科技（シャオミ）をはじめ中国企業に圧倒されている。

3大市場での苦戦が長期化するならば、サムスン電子の海外戦略は、シェア争いから採算性を重視する事業展開に移行する必要がある、根本的に見直さなければならない局面にある。だが過去の成功体験から抜け出すことができず、3大市場でシェアトップを奪回することに、ヒト・モノ・カネの経営資源を投入している。

第1節 米国市場で台頭する中国企業

サムスン電子米国法人（以下SEA）は、海外法人の中でも売上高が最も多い。SEAはTV、冷蔵庫、スマートフォンなどの販売を担当しており、とくにTV市場でこれまでシェアトップを走ってきた。米国TV市場は、毎年4,000万台規模に達し、そのうち1,000万台をサムスンが売上げ目標としてきた。

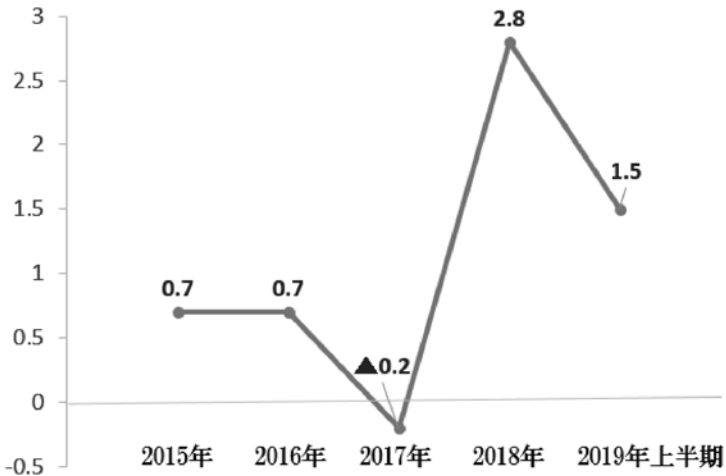
今年に入りカナダを含む北米市場で、中国企業・TCL集团股份有限公司（以下TCL）が、第1四半期に出荷台数ベースで26.2%のシェアでトップに躍り出て、サムスン電子はシェア21.7%で2位に転落した。

SEAは第2四半期のTV市場の占有率が22.7%、TCLの16.3%に6%ポイント以上の差をつけ逆転したが、シェア拡大のためにTV価格の値引きや販売促進費が高み、売上高は前年同期比で11%増となったものの、純利益が25.6%も減少し、売上高純利益率は1.5%の低水準を余儀なくされた（第3図）。

なお2017年の売上高純利益率がマイナス0.2%の赤字となったのは、2016年末に発生したギャラクシーノート7発火事故で、損失保障とマーケティング費用が増大し、当期純損失が701億ウォンとなったためである。

SEAは北米TV市場で首位を取り戻したことで名誉を回復した反面、中国企業との過激な販売競争に巻き込まれ、収益性では低水準に追い込まれている。しかもSEAの利益水準は、他の海外法人と比べても低位で推移

第3図 サムスン電子米国法人SEAの売上高純利益率の推移(%)



(資料) サムスン電子半期報告書より作成

しており、シェア重視を貫くとなれば、当面、中国企業・TCLと利益の出ない価格競争を続けていくことになる。

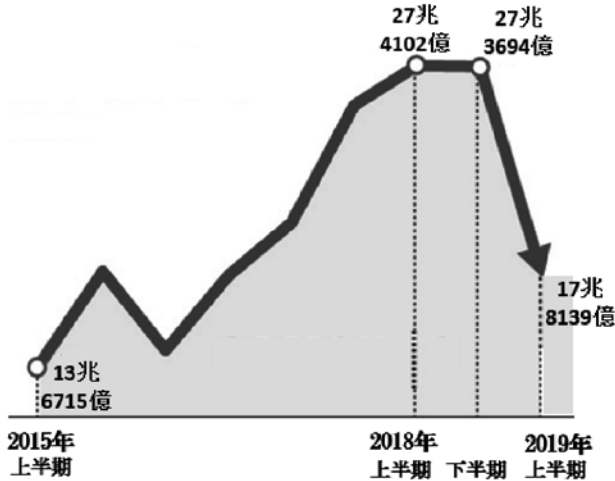
第2節 急激に悪化する中国ビジネス

サムスン電子がこれまで中国で築き上げてきたサプライチェーンが崩れ始めている。この背景には、米国と中国の貿易摩擦の影響から中国で組み立て生産した製品を米国に輸出するとき、追加関税が現実化したこと、中国の賃金上昇が生産コストを押し上げていること、中国消費市場に陰りがみられることなど、中国のビジネス環境が急速に悪化していることなどが挙げられる。

サムスン電子の今年上半期の中国における売上高は、携帯電話など家電のほか半導体などを含めて17兆8,139億ウォンにとどまり、昨年同期の27兆4,102億ウォンに比べマイナス35.1%と、わずか1年で約10兆ウォン減少している(第4図)。

第4図 サムスン電子の中国における売上高推移

(単位：ウォン)



(資料) サムスン電子半期報告書より作成

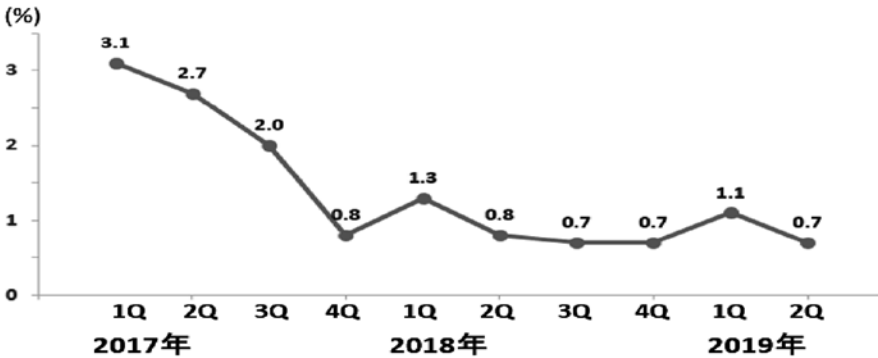
サムスン電子の‘中国脱出’はすでに昨年からはじめていた。サムスン電子は昨年5月と12月に深圳と天津の通信設備および携帯電話工場を閉鎖したのに続き、今年2月に広東省・惠州（1992年設立）の携帯電話工場も生産縮小およびリストラを実施していたが、この惠州工場も年内の閉鎖がほぼ確実である。

2019年第2四半期、サムスン電子の携帯電話の販売台数は、中国市場でわずか70万台（シェア0.7%）にとどまり（第5図）、同期間に華為が3,730万台を販売したのと比べ、もはや見る影もない。

サムスン電子が中国で生き残りをかけているのは、陝西省・西安と江蘇省・蘇州の半導体事業で、米中貿易摩擦の影響により米国向けの半導体輸出を中国国内向けに振り替えたものの、華為、シャオミ、OPPOなどが半導体の購入を減らしており、中国市場が魅力を失いつつある。

サムスン電子が生産拠点としても重視してきた中国事業は、携帯電話に

第5図 サムスン電子の中国におけるスマートフォン市場占有率の推移



(資料) ストラテジーアナリティックス (SA) 報告書より作成

とどまらず半導体も、中国政府の国策の前に追い詰められ、市場縮小が避けられない状況下であり、生産体制の見直しが不可避な事態を迎えている。

第3節 インド市場も劣勢のサムスン

サムスンインド法人（以下SIEL）は、1995年にノイダに設立し、携帯電話、電子レンジ、冷蔵庫、カラーTVなど家電製品の生産を開始し、現在、家電製品から携帯電話まで生産販売する総合拠点に拡大している。

サムスン電子がインドの携帯電話に注目するのは、人口12億人の要素だけでなく、LTE (Long Term Evolution) 規格の高速通信網が普及したこととガラケーからスマートフォンへのシフトが加速しているためである。インドでは、スマートフォンの普及率がまだ43%程度で、市場拡大の余地が大きい。

ところがSIELの主力製品である携帯電話が、中国企業の猛追に合っている。

インドの主力事業である携帯電話は、中国企業・シャオミの急迫を受け、2018年にシェア首位の座を奪われた。2019年第2四半期もシャオミが28.3%占有率で1位を守り、サムスン電子（25.3%）、Vivo（15.1%）、

OPPO (9.7%)、リアルミ (7.7%) と続く (第6図)。なお、リアルミは、中国OPPOのインド向けブランド名であり、合わせるとOPPOはインド市場で17.4%のシェアで第3位になる。

サムスン電子は今年、インド市場のシェアを伸ばすために、低価格携帯電話 (10~40万ウォン台) に、有機発光ダイオード (OLED) ディスプレイの使用、デュアル カメラの搭載など高級機能を付けた。しかしこれがコスト上昇をもたらし、SIELの今年上半期売上高が前年同期対比17.5%増となったものの、純利益は10.7%減となった。

インド スマートフォン平均販売価格 (ASP) は159ドル/台で中低価格製品が市場成長を牽引しており、200ドル以下モデルの販売比重は78%に達する。しかし携帯電話ビジネスにおける中国企業の追い上げは、中低価格製品にとどまらない。

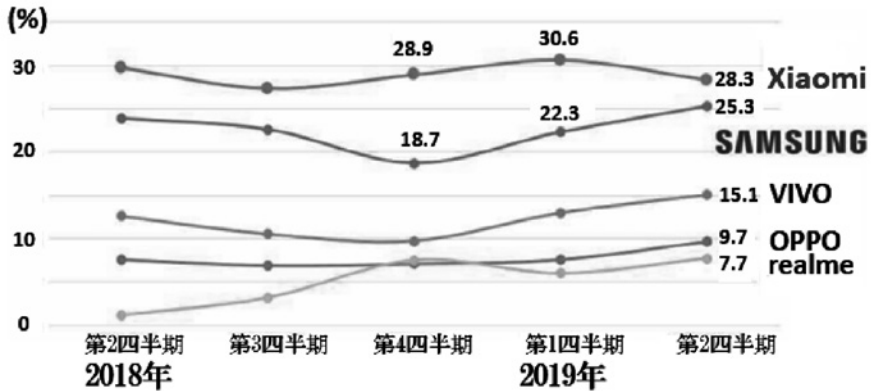
市場調査会社カウンターポイントリサーチの調査によれば、中国スマートフォンメーカー・ワンプラス (本社: 中国・深圳/OPPO傘下の会社/2013年12月設立) が、今年第2四半期 (4-6月) に、インドのプレミアム (約5万円以上/台) 携帯電話市場において、サムスン、アップルを抜いて1位に躍り出た。

華為も激戦のインド市場に割って入る勢いであり、今後3年間に1億ドルを投資して工場を新設し、2021年にシェアトップを狙っている。華為のほか、中国・OPPOなどもインドにおける研究開発機能を強化しており、インド市場の開拓に照準を合わせている。

サムスン電子はインド市場においても基本的にシェア重視を貫いており、このため広告宣伝費が増大し、収益減少を避けられない。

低価格の携帯電話は販売台数が多いことから、シェア確保には欠くことができない。同時に低価格の携帯電話は低収益であり、経営体力を消耗する領域でもある。サムスン電子がシェア重視の戦略から脱皮するためには、技術格差を軸としたプレミアム製品の展開で中国企業と互角の勝負できるかどうか、インド市場においてもまさに正念場を迎えている。

第6図 インド市場における各社別スマートフォンシェアの推移 (%)



(資料) IDC報告書より作成

第3章 海外拠点の再編

はじめに

米国、中国、インドの既存製品のシェア争いで苦戦を強いられているサムスン電子は、価格競争力の回復のために海外拠点の再編を急いでいる。

携帯電話を含む家電製品は、中国企業の激しい追い上げとともに、中国の賃金コストが上昇していることから、中国の生産拠点をインドとベトナムに移している。中国の賃金コストは現在、インドやベトナムに比べて3倍以上と高くなっている。

だが安い賃金のインドやベトナムに工場を移転すれば、価格競争力が回復するものではない。両国ともジョブホッピングが激しく熟練工が育たず、道路交通網、港湾施設、電力などのインフラが十分とは言えず、さらに政策と異なり現場で行われる頻繁な変更と不透明な措置など、安い賃金コストの優位性を相殺する事態も発生している。

また半導体においても、中国企業の量産化が供給過剰による価格下落を引き起こしており、さらに米中貿易摩擦が需要を減退させる要因が加わり、

半導体価格の下落に歯止めがかからない。

半導体の場合、1つの生産ラインに数千億円を投じており、需要が減少したからといって、24時間稼働を止めるわけにはいかない。サムスン電子が巨額の投資を実施してきた中国・西安と蘇州の半導体工場は、米国向けの半導体輸出を中国国内向けに切り替えているが需要減を避けられず、増設を延期するなど対応に追われている。

第1節 インド拠点の拡大

最近3年間のサムスン電子・インド現地法人（SIEL）の売上高と純利益の実績をみると（第2表）、売上高純利益率がやや低下傾向にあるものの、今年上半期も6.5兆ウォンと過去最高の売上げで推移しており、サムスン電子の現地法人の中では、中程度の収益水準を維持している。

2018年7月、サムスン電子は約8,000億ウォンを投資して、単一工場では世界最大規模のインド・ノイダ新工場を竣工した。ノイダ工場の携帯電話生産能力は、現在の年間6,700万台から2020年末までに1億2,000万台まで漸次増えることになり、ベトナムのイエンビン、タイグエンにある2工場の2億4,000万台の生産能力を併せると、3億6,000万台に達する。

インドにおけるサムスン電子の拠点は現在、生産工場2ヶ所、研究開発（R&D）センター5ヶ所、デザインセンター1ヶ所である。研究開発（R&D）センター3ヶ所（電装事業ハーマンの2ヶ所を除く）に勤める研

第2表 サムスン電子・インド法人（SIEL）の売上高及び純利益の推移

（単位：ウォン）

	2016年	2017年	2018年	2019年1-6月
売上高	8兆8,270億	10兆3,939億	11兆455億	6兆5,526億
純利益	7,532億	6,544億	3,096億	2,677億
売上高純利益率(%)	8.5	6.3	2.8	4.1

（資料）サムスン電子半期報告書より作成

究開発の人材だけでも8,000人を越える。

インド市場において新製品の開発や価格競争力をつけるために、サムスン電子はR&D人材の強化に乗り出している。2018年11月にインド工学系名門大学卒業者を中心に人材1,000人を採用し、今年1,000人、来年500人と3年間で2,500人を確保したい考えである。

ところがインド事業では労働問題や複雑な関税・税制システムなどが足かせとなっており、海外拠点としていつまで安い人件費で生産コストに比較優位を保てるか、不安材料が浮上しつつある。

インドの研究開発拠点の強化を起爆剤として、コストパフォーマンスの良い中低価格（200ドル前後／台）のスマートフォンを投入することで、中国企業からトップの座を奪還できるかどうか、さらにR&D拠点として5GやAI（人工知能）など新事業への展開を加速できるかどうか、正念場を迎えている。

第2節 ベトナム拠点の見直し

サムスン電子が携帯電話を中心に脱中国を進める中、インドとともに最後の砦ともいえるベトナムは移転先としてどのように評価されるのだろうか。

ベトナムは、若い労働力が潤沢でしかも勤勉であること、人件費が中国と比べても3分の1以下と安いこと、道路交通網、港湾施設などの物流基盤がある程度整備されたこと、政府の各種投資インセンティブと税制優遇措置（法人税4年間免除、賃貸料免除等）があること、最近の米中貿易摩擦の回避など要因に加わり、総合的にベトナムの生産拠点としての魅力を高めてきた。

サムスン電子のベトナム進出経緯を振り返ってみると、2009年のBac Ninh（SEV）に25億ドル投資して携帯電話の本格生産に始まり、近郊のThai Nguyen（SEVT）に50億ドル投資して生産拡張を図った。

以後、テレビ、エアコン、洗濯機、冷蔵庫など家電製品の生産品目を増

やし、ベトナム生産拠点は、総合家電メーカーの色彩を強めていった。中でも携帯電話の生産は、2014年以降第1・第2工場のフル稼働で、現在は年間2億4,000万台を誇る。

さらにサムスン電子は2014年に5億6,000万ドルを投じて、ホーチミンのサイゴン ハイテク パークに消費者家電（CE）複合団地を建設した。ここでサムスン電子はテレビの量産化を図り大半を輸出している。

サムスン電子1社だけでベトナムへの累積投資額は170億ドルに達している（2018年末現在）。サムスン電子による直接投資だけではなく、部品・材料など関連企業の進出を伴うことから、ベトナム経済への影響は計り知れない。

サムスン電子のベトナム現地雇用人員は現在37万人（直接雇用17万人、協力会社20万人）に達し、2018年のベトナム全輸出額600億ドルの約25%がサムスン電子によるものである。

サムスン電子のベトナム法人の経営は、他の海外法人に比べ高い利益水準にあるが、過去3年間では全体の売上高純利益率が低下傾向にある（第3表）。ベトナム経営が次第に苦しくなってきた最大の要因は賃金の急上昇であり、その他にはジョブホッピングが激しく熟練工が育たないこと、インフラ不足、各種法制度が不透明、などが挙げられる。

ベトナムの対韓貿易収支がベトナムの大幅な赤字であることから、ベトナム政府はいずれ部品・素材の国産化に政策転換を図り、当面、国産化できず輸入せざるを得ない部品・素材に対しては、今後関税を掛ける可能性もある。

携帯電話の世界需要が減少局面を迎える中、ベトナム政府はサムスン電子に対して、人件費上昇と高い離職率を打ち消すほどの優遇策をいつまで講じ続けられるのか、一方サムスン電子にとって急迫する中国企業を振り払う切り札としてのベトナムも、人件費の上昇から生産コストを押し上げており、いつまでも優位性を保てることはない。

携帯電話などのモジュール製品（規格化・標準化された部品を組み立て

第3表 サムスン電子ベトナム法人の業績推移

(単位：100万ウォン)

		2016年	2017年	2018年	2019年1-6月
Samsung Electronics Vietnam Bac Ninh (SEV)	売上高	19,426,334	19,344,045	21,430,638	10,285,900
	当期純利益 純利益率(%)	2,046,280 10.5	2,007,876 10.4	1,783,410 8.3	733,683 7.1
Samsung Electronics Vietnam Thai Nguyen (SEVT)	売上高	23,563,736	28,323,302	28,340,939	17,534,194
	当期純利益 純利益率(%)	2,641,418 11.2	3,043,210 10.7	2,047,014 7.2	1,180,822 6.7
Samsung Display Vietnam(SDV)	売上高	5,230,581	18,193,257	19,860,892	6,165,897
	当期純利益 純利益率(%)	▲98,102 ▲1.9	1,257,300 6.9	1,003,889 5.1	▲34,787 ▲0.6
計	売上高	42,990,070	65,860,604	69,632,469	33,985,991
	当期純利益 純利益率(%)	4,589,596 10.7	6,308,386 9.6	4,834,313 6.9	1,879,718 5.5

(資料) サムスン電子半期報告書より作成

て生産される製品)の場合、低価格競争の戦いに終わりはない。

中国から脱出してインド、ベトナムへ生産拠点を移し始めたものの、インド、ベトナムともに中国企業の追い上げが激しく、さらにベトナムでは、賃金の上昇幅が大きいこと、ジョブホッピングが激しく熟練工が育たないこと、国内部品産業を育成していくとの国産化政策が現実となりつつあることなど、新たな試練が持ち上がっている。

第3節 不安高まる西安・蘇州の半導体事業

ベトナム拠点もいつまで安泰か、またプレミアム携帯電話のインド市場においても中国企業の追撃は避けられず、サムスン電子が中国に残す主力事業は、陝西省・西安と江蘇省・蘇州の半導体だけである。

サムスン電子の2019年上半期の設備投資額10兆7,114億ウォンのうち、82.4%を占める8兆8,246億ウォンが半導体事業である。それでもこの投資水準は、2年前の2017年上半期の設備投資額22兆4,931億ウォンと比べて半分以下、半導体への投資も12兆4,816億ウォンと比較して30%も減少している。

西安と蘇州の半導体事業は米中貿易摩擦の影響を直接受けている。両工場から米国企業向けの半導体輸出は、中国国内向けに振り替えたものの、

第4表 サムスン中国半導体法人（SCS）の売上高及び純利益の現況

(単位：ウォン)

	2016年	2017年	2018年	2019年1-6月
売上高	4兆1,521億	4兆5,132億	4兆5,172億	2兆6,529億
純利益	1兆1,132億	1兆3,590億	1兆4,899億	3,710億
純利益率(%)	26.8	30.1	33.0	14.0

(資料) サムスン電子半期報告書より作成

米中貿易摩擦により中国の携帯電話メーカーがDRAMとNANDフラッシュメモリーの購入を減らしており、関連の設備投資も控えている。このため、中国・西安と蘇州の半導体事業は、増設を延期するなどの対応を余儀なくされている。

しかもサムスン電子の中国における半導体事業は、中国政府の半導体育成策による追い上げが急であり、世界的にメモリー系の供給過剰に拍車を掛けており、価格の下落に歯止めがかからない。

これまでサムスン中国半導体法人（SCS）の売上高純利益率は30%前後と高い水準を維持してきたが、昨年からの価格下落が直撃して、今年上半期には14.0%と大幅に低下している（第4表）。

第4章 不透明なサムスン電子の将来

はじめに

サムスン電子の携帯電話、半導体などの主力事業は、米中貿易摩擦や中国企業の追い上げを受けて収益性を急激に落としている。中国、インドなどの新興国における携帯電話市場で劣勢を余儀なくされているだけではなく、世界最大のTV市場である先進国の北米においても、中国企業TCL集団股份有限公司（本社：広東省惠州市）とのシェア争いに巻き込まれ苦戦している。

ここに至ってサムスン電子は、新規事業の創出に将来を託している。昨年8月、李在鎔（イ・ジェヨン）副会長は「新ビジョン2020」において4大未来成長産業を発表した。現在、病床にある李健熙（イ・ゴンヒ）会長が、2010年に10年計画として掲げた5大有望事業を思い起こさせる。

だがいずれの事業領域も激しいグローバル競争の渦中にあり、打開策としてのM&Aも本社とのシナジー効果を生むかどうか覚束ない。新規事業を創出しても短期的な収益を期待できず、長期的な視野で育成できるかどうか、サムスン電子のこれまでの経営体質に変革が求められる。

サムスン電子が成功してきたこれまでの事業は、後発のメリットと規模の経済性を享受できたことにあった。携帯電話、TV、半導体に代わる新規事業を生み出すには、これまでの短期的なシェア重視から、長期的な視点に立った事業の育成と適正な収益水準に経営方針を変えられるかどうか、根本的な難題が待ち構えている。

第1節 不透明な4大未来成長事業

2018年8月、李在鎔副会長は4大未来成長産業として、AI（人工知能）、5G（第5世代移動通信システム）、バイオ、電装部品を挙げた（第5表）。

第5表 サムスンの新事業ロードマップ

区分	ビジョン2020	新ビジョン2020
発表年月	2010年3月	2018年8月
新事業	5大有望事業 <ul style="list-style-type: none"> ・太陽電池 ・自動車用電池 ・LED(発光ダイオード) ・バイオ製薬 ・医療機器 	4大未来成長事業 <ul style="list-style-type: none"> ・AI(人工知能) ・5G((第5世代移動通信システム) ・バイオ ・電装部品
投資期間	10年	3年
投資金額	23兆3,000億ウォン	25兆ウォン

(資料) サムスン電子より作成

4大未来成長産業の中ではバイオ・医療関連のサムスンメディスンが、2010年12月に企業買収により設立されたが、今なお売り上げの半分以上がグループ内取引であり、自立への道のりは遠い。次いで事業化に乗り出したのは、2017年3月に買収した米国の電装企業ハーマンであった。

サムスン電子はハーマンを80億ドルで買収した当初、自動車部品事業の年間売り上げを2025年には200億ドルとする経営目標を掲げていた。買収前のハーマンの売上高を2倍以上とする目標を設定していた。

ハーマンは欧米の既存の顧客から層を広げる意味で、特に中国での事業展開を熱心に進めてきた。昨年4月に蘇州の工場拡張に踏み切り、中国に4ヶ所のR&Dセンター（上海、深圳、成都、蘇州）を設置し、職員数も4,000人ほど人材への先行投資をおこなった。

ところが2年以上経過しても、電装事業で大きな成果が見当たらない。反対に米中貿易摩擦が激化するに伴い、中国拠点を重点整備してきたことが、米国向け輸出に足かせとなり、裏目に出る可能性が高い。

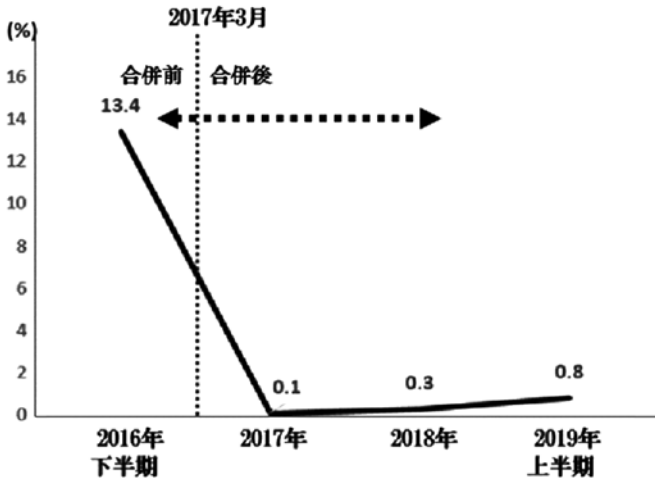
サムスン電子の半期報告書によれば、ハーマンの今年上半期の売上高は、5兆5,502億ウォンと全体の売上高に2.2%の貢献にとどまり、しかも営業利益が1,004億ウォンにすぎず、売上高営業利益率は0.8%と低い水準で推移している（第7図）。

ハーマンがサムスン電子に買収される直前の2016年下半期決算書をみると、売上高4兆3,172億ウォン、減価償却前営業利益5,765億ウォン、売上高営業利益率は13.4%と高い収益率であったことから、現状に対する深刻さは計り知れない。

電装事業とともにサムスン電子が力を入れているのはAI事業である。2020年までにはAIの専門家を韓国内600名、海外拠点400名の計1,000人にする計画である。2018年11月に韓国AI総括センターを新設し、海外拠点6ヶ所もすでに研究センターを設立した（第8図）。

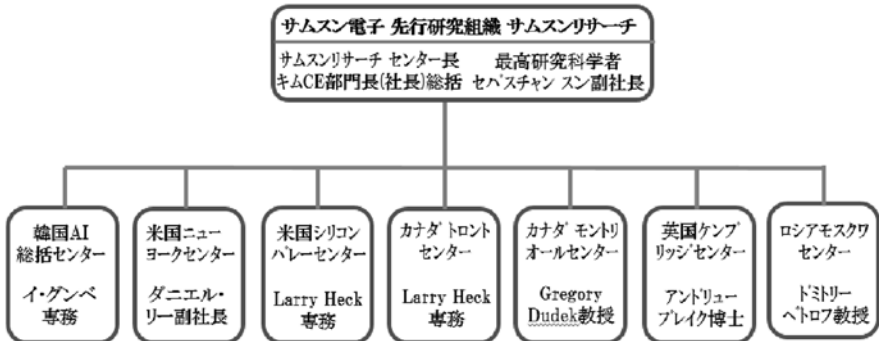
今年8月には、2030年までに人工知能（AI）の処理速度を高めるプロセッサ「NPU：Neural Processing Unit」分野の人員を、現在の10倍以上

第7図 ハーマン合併前後の純収益率変化



(資料) サムスン電子半期報告書より作成

第8図 サムスン電子のグローバルAIセンターの組織図



(資料) 毎日経済新聞より作成

の2,000人程度に増やし、NPUの技術開発に総力を挙げると表明した。NPU事業を中心に、米国・インテルの牙城であるシステムLSI（大規模集積回路）で世界1位を狙う戦略である。

李副会長が主導している「AIファースト戦略」は、組織作りだけは完成しているが、AI分野への先行投資が実を結ぶかどうか、具体的な成果が出てくるまでには、相当な時間を必要とする。

このように李副会長が4大未来成長産業を掲げたものの、先行したバイオ・医療と電装事業共に携帯電話や半導体に代わるほどの体力までには育っていない。AIや5Gが事業の柱となるまでには国際競争の荒波を乗り越えなければならず、長い消耗戦を覚悟しなければならない。

第2節 大型M&Aに司令塔の不在

新規事業を加速するためにサムスン電子は、体制整備と人材確保とともに、スピード経営の柱として、先端分野のM&Aに注力してきた。これを可能としているのは、サムスン電子の豊富な資金にある。2018年末現在、現金保有額は104兆ウォン（約9兆6,000億円／100ウォン＝92円で換算）に達する。

M&Aを推進している本体が、2012年に設立されたサムスン グローバル戦略革新センター（SSIC）傘下にあるサムスンカタリストファンド、サムスンネクストファンドLLC、サムスンベンチャー投資などであり（第6表）、これらの機関が大型M&A案件、資本出資、技術提携などに係わ

第6表 サムスンの海外投資ファンド

運営主体	サムスンネクストLLC (有限責任会社) 2013年設立	サムスン グローバル 戦略革新センター(SSIC) 2012年設立
ファンド名称 及び規模	サムスンネクストファンドLLC (1億5千万ドルは、2017年1月から運用) その一部をAI専門の‘Qファンド’として 2018年6月から運用	・サムスン カタリストファンド (1億ドル) ・サムスンオートモティブ革新ファンド (3億ドル)
代表者	デービッド・ウン社長 2018年5月、サムスン 電子CIO(最高革新責任者)に昇格	ソン・ヨンゴン社長
目的	パーチャルリアリティ AI モノのインター ネット スタートアップ ベンチャー企業へ の戦略提携、資本投資、M&A	スマートセンサー AI コネクティビティ リユースなどの技術確保及び戦略提 携、資本投資、M&A

(資料) サムスン電子より作成

る情報収集と分析評価を担当している。

ところが大型のM&Aは2017年のハーマン買収以降、鳴りを潜めている。この最大の原因は、M&Aの最終意思決定者である李副会長に対する裁判が長引いているためである。

2016年以降、国政壟断事件への捜査を受けており、サムスン電子の経営活動に支障をきたしてきた中、2019年8月末、大法院が李副会長の上告審破棄を決定したことにより、再び司令塔を失い大型M&Aにブレーキがかかった状態である。

サムスン電子の現在の姿は、次世代事業の発掘への焦りと切迫さを滲ませながらも、李副会長をトップに経営陣の迅速な経営判断と意思決定が不可欠な大規模M&Aに対して、当面、何も決定できない状況にある。

第3節 サムスン電子の未来図

このようにみえてくると、サムスン電子にとってこれまで高収益源であった携帯電話・TV、半導体に代わる新規事業の発掘は、時間との闘いである。北米などの先進国市場から中国・インドなどの新興国においても、シェアを重視するあまり中低級品を投入したものの、中国企業との低価格競争に巻き込まれ、海外法人の多くが低収益に喘いでいる。

これまでのサムスン電子は、収益も短期に主眼を置いている。しかし電装、AIなどいずれも短期的な成功で高い収益を見込むことは難しく、電装事業・ハーマンの買収にみられるように、M&A企業を中核事業として育てていくまでに悪戦苦闘しているのが実情である。

この意味では、サムスン電子が1年単位の収益をみるのではなく、5年10年先の収益性が期待される事業を評価する経営方針に転換できるかが、問われている。

米中貿易摩擦、日本政府による対韓輸出管理制度の見直し、文在寅政権の財閥近代化政策、懲役2年6月、執行猶予4年の原審判決が今年8月末に破棄され再び控訴審裁判を受けることになった李副会長など、内外の経

營環境が不確実性を増す中、サムスン電子は、新規事業の創出や大型M&Aも見当たらず、具体的な成果が得られないまま時間が過ぎている。

過去3年間、ハーマンの買収を除けば、今年、新規連結対象に入った大型の買収案件は、イスラエルベンチャー企業・コアフォトニクスと英国のAI食品技術企業・FOODIENTの2件にとどまる。ハーマンを買収した時に、連結企業が100社あまり一気に増えた状況とは真逆である。

最近のサムスン電子は、小規模のM&Aと資本参加に明け暮れており、設備投資は半導体とディスプレイに集中している。

これまでの海外戦略を踏襲するならば、サムスン電子の未来図は、先進国市場から新興国市場に至るまで、少なくとも今後2～3年、中国企業とのシェア競争に明け暮れることになり、大型M&Aが見送られ、収益を上げられる事業を見いだせないまま、下降曲線を描いていくことになる。

既存事業のシェア確保か採算性重視か、どちらを優先するのか、いまのサムスン電子は方向を見失っており、既存事業を何とか現状維持することに腐心する姿からは、成熟した企業の次に来る衰退期への負のスパイラルから逃れられそうにない。

売上高の約9割を海外市場で稼ぎ出し、事業収益の多くをこれまで半導体、TV、携帯電話で叩き出してきたサムスン電子にとって、米国、中国、インドの3大市場に代わる魅力的な市場を開拓するか、先端事業を創出して世界をリードするか、大型M&Aで新事業を開拓するか、いずれの選択肢もトップから経営陣に至るまでほぼ未経験の領域であり、視界不良の中の船出というまさに非常事態にある。