



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 三星グループ (A)

1993年5月、大韓民国（以下韓国）最大の財閥であり、従業員総数19万人弱を擁する三星グループは、はた目には非常に順調に見えた。三星グループは、1984年にライバルである現代グループを売上高で上回った後も順調に発展を続け、1992年には、その売上高は489億ドルにも達し、フォーチュン誌の世界企業売上ランキングの18位と、韓国企業では初めてベスト20位入りした。また海外における売上も順調で、1992年には100億ドルに達した。これは韓国の総輸出額の13%にあたる数字である。

#### 韓国の経済発展

韓国経済は、1960年代以後急速に発展した。韓国政府による第2次5カ年計画が始まった1970年には、国民一人当たり272ドルであったGDPは、1992年には7,053ドルと、世界第14位の水準となった。韓国経済は、過去30年間に平均で9%を超える経済成長を達成したのである。

しかし、1989年以降、経済成長および輸出は大きく減速した。頻発する労使紛争や賃金の高騰、ウォンの対ドルレート引き上げ圧力、市場開放圧力、ASEAN諸国など開発途上国の追い上げにより、企業の国際競争力が低下したのである。韓国経済の特徴の一つとして、財閥と呼ばれる、家族もしくは同族により所有される多角的企業グループが主体の経済であるということがいえる。1989年時点では、30大財閥が、全国鉱工業の出荷額の35.2%、付加価値の29.6%を占めていた。30大財閥のなかでも、三星、現代、ラッキー金星、大字の4財閥は抜きんでており、4大財閥のなかでも、2位の現代と3位のラッキー金星の間には格差があり、1970年代の中盤以降、激しく売上高トップの座を争ってきた三星と現代が、3位以下を大きく引き離していた。

韓国の財閥の多くは、1940年代末から1950年代初めに創業されており、その歴史は40～50年であるが、その間の財閥の浮沈は激しく、1960年代以降現在まで、一貫してトップテン以内の地位を確保し続けたのは、三星とラッキー金星の二つのみである。

財閥への経済力の集中は、政府による産業政策推進の過程において、政府から優先的に支援を受け、重点的に資源投入されることにより促進された。これらの財閥が、これまで

---

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネス・スクール）石田英夫教授の指導の下、石川淳によって作成された。本ケースの記述は経営管理の成否を示すものでなく、クラス討議の資料として作成されたものである。