

# 韓国中堅企業の戦略行動 —株式会社Amotechの事例—

## Strategic Behaviors of Amotech Corporation as a Korean Mid-sized Enterprise

安 熙 錫  
Heesuk Ahn

The Korean Government expects of the Mid-sized enterprises because of the lack of growth by Korean Chaebols. Therefore, the government intends economic development to support the Mid-sized enterprises. A case study of Amotech Corporation has a highly global competitiveness achieves corporate growth by developing and stretching the new business items on based of high technology. The Amotech Corporation's competitiveness is composed of the management policy, strategic factors and top management factors, and they link with one another.

キーワード：韓国中堅企業、電子部品、Amotech社、企業競争力、持続的成長

**Key Words** : Korean Mid-sized Enterprises, Electronic Parts, Amotech Corporation, Corporate Competitiveness, Sustainable Growth

### 1. はじめに

近年、これまで先進国経済の牽引役を担ってきた大企業による成長鈍化に伴い、大企業と中小企業や零細企業の中間に位置する中堅企業に対する関心が世界的に高い。伝統的にそうした中堅企業は規模的な側面から中小企業と同じように、これまでは大企業の下請け的な存在としてみなされてきた。

しかし、近年における技術革新の変化が激しい経営環境の中においてそうした中堅企業の中には独自技術などに基づき、世界市場で高いマーケットシェアを誇る製品を有する企業も登場している。そうした企業は従来のような特定企業に依存する下請け的な企業とは異なり、独自の技術力と

経営力などに基づき、世界の多くの企業との取引関係に伴う独自の企業成長の経路を模索している。

以上のことから、本稿ではその中でも韓国の中堅企業がどのようにして成長・発展を遂げてきたのかを事例研究を通じて解明することにする。

### 2. 韓国における中堅企業概念

#### 2-1 韓国における中堅企業の位置づけ

韓国はこれまで大規模な大企業、つまり、主として財閥企業を中心とした経済発展を遂げてきた。そこには韓国が日本の植民地支配から解放されたのち、1960年代からの工業化の初期段階から掲げていた政府による輸出主導政策や70年代の重

化学工業の育成政策に代表されるような経済発展を志向してきたことに起因している。そこではある程度企業規模がありかつ既に日本の植民地支配下での事業経験を有していた企業家、さらには事業意欲をもっている企業家に対して植民地支配で没収した政府保有の工場や資産などの優先的な払い下げを行った。加えて、そのようにして成立した韓国企業に対して政府は政策的な資金支援を行うなど、韓国経済の発展を牽引する役割を担わせてきたのである。そうした政府による大企業主導による経済発展の政策は90年代の半ばまで続いてきた。そしてそれは実際にある程度韓国経済の発展に有効に寄与した側面がある。

他方、韓国の大企業に対比される中小企業は大企業中心の経済政策のおおききを受け、その多くは大企業の下請け的な存在として零細な小規模企業の状態に長い間置かれていた。そのため、政府も70年代から中小企業に対する固有業種の指定制度、資金支援や技術開発支援など、さまざまな形で中小企業を保護、育成する政策を施行してきた。しかしながら、韓国経済の発展過程において相対的に中小企業は大企業に比べて、その成長スピードが遅かった。実際に、大企業と中小企業間の賃金水準を比較してみると、90年代には中小企業の賃金が大企業の70%程度だったが、2000年代初めにはそれが60%台に、さらに、2000年代半ば以降においては55%台にまで下落するなど、大企業と中小企業間における企業成長のスピードに伴う企業規模の格差に伴い、賃金格差は拡大してきた。さらに、賃金面だけでなく、1人当たり付加価値の生産性の側面においても中小企業は大企業に比べてかなり劣っていた。こうしたことから大企業と中小企業の経済格差は段々と開いてきたのである<sup>1</sup>。

このため、韓国政府は90年代から国内市場を外

国企業に開放するのに伴い、零細で技術的にも脆弱な中小企業による役割の重要性を再認識することになった。これに伴い、中小企業に対しては技術開発支援、さらには新たにベンチャー企業の育成など、従来の保護主義から企業競争力を強化する方向で、それまでよりもより積極的な支援政策を実施した。そして96年にはKOSDAQ市場を開設するなどして、技術集約的な中小企業の育成を奨励してきたのである。このような背景にはそれまで韓国経済の成長を主導してきた大企業主導による経済成長にその限界があることを韓国政府が明確に認識したことによるものである。それに加えて、90年代後半に大企業＝財閥企業を震源地とした経済危機の発生による影響も大きいといえる。それに伴い、政府は新たな韓国の経済発展の役割を中小企業、なかでも技術集約的な中小企業の育成に見出そうとしたのである。

他方、韓国政府はこれまで韓国の経済発展において主役であった大企業とその脇役であった中小企業という単純な二分法的な企業区分の考えを改め、新たに中堅企業による経済発展における牽引役の期待を高めてきた。そこにはある意味においてそれまでの小規模零細企業や中小企業から中堅企業、さらには大企業に至る企業への成長・発展がうまく進まなかった結果によるものである。つまり、これまで中堅企業は規模的には大企業と中小企業の間にならながらも、大企業と中小企業の両者に挟まれ、企業政策面では長期間にわたってその政策の蚊帳の外に置かれていたのである。

このような中小企業→中堅企業→大企業へと至る企業成長を阻んだ要因には韓国経済の発展過程における大企業＝財閥企業による経済力の集中という問題があった。つまり、大企業は政府からの資金支援などにより商品市場での市場支配力を継続的に拡大させてきた。そうした大企業体制の下

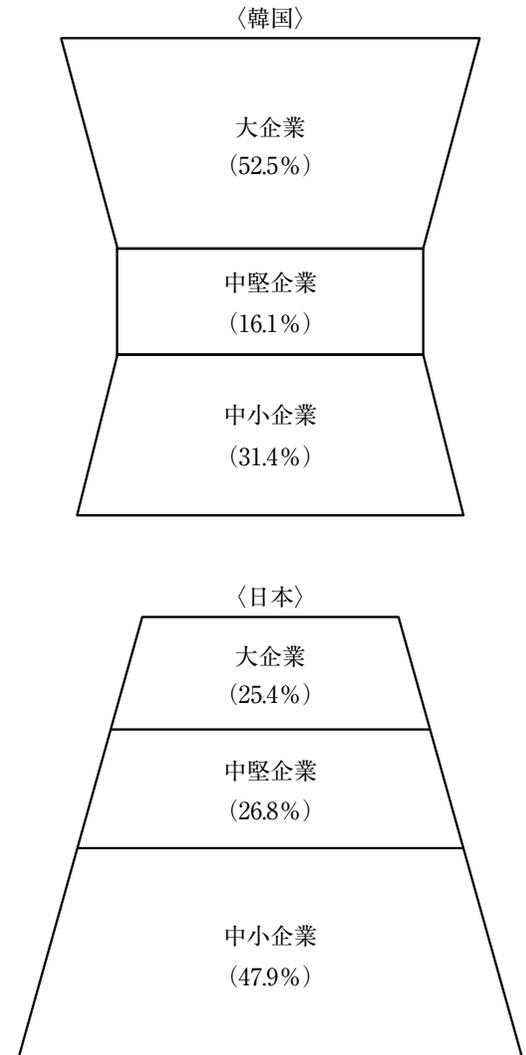
1 趙ヨンスム他(2017)『大企業体制ノ限界ト中小・中堅企業ノ新成長動力化研究』産業研究院、pp.158-159。

で中小企業は大企業を頂点とするピラミッド型の垂直的な企業構造の末端の下請け的な存在として長きにわたって存立してきた。加えて、大企業による幅広い業種にわたる非関連な事業多角化の弊害もあった。つまり、大企業はさまざまな事業を経営することで、韓国における新規企業による市場参入とその成長を阻害してきたのである<sup>2</sup>。こうした大企業中心体制に対しては政府もその問題点を認識し、各種の法的な制度整備などを通じて規制を行ってきたが、それはさほど大きな効果をもたらさなかった。

このような長期間にわたる韓国における大企業主導による経済発展は世界経済のグローバル化に伴い、大企業間における二極化の現象ももたらすこととなった。つまり、それは従来からの大企業と中小企業間におけるさまざまな格差だけでなく、大企業間においてもサムスン、現代自動車、SK、LGなどの少数の上位財閥企業とその他の中小の財閥企業間において大きな企業規模の格差現象がみられるようになったのである<sup>3</sup>。

このような韓国における中小企業、中堅企業、そして大企業による企業規模（製造業）の構成は図1のように示される。それをみると、韓国企業の製造業全体の売上高に占める大企業の割合は52.5%であり、中堅企業の割合は16.1%、そして中小企業の割合は31.4%であり、大企業による割合が異常に高いことが窺える。これに対して、日本企業では製造業全体に占める売上高において大企業は25.4%、中堅企業は26.8%、そして中小企業は47.9%を占めている。つまり、韓国では三者間の割合がかなりいびつな形状を見せているのに対して、日本では三者間の割合が富士山型のようなバランスの取れた形状となっている。このように韓国では大企業と中小企業の中間的な存在でありながら、両者を結びつける役割や独自の専門的

図1 韓国と日本の企業規模別（製造業）の構成割合



注1：売上高に基づく割合である（韓国は2009年、日本は2006年）。  
 注2：中堅企業の基準は韓日共に従業員数が300～999名である。  
 出所：金ジョクッキョ（2016）『韓国ノ経済発展（第2版）』  
 博英社、p.213。

2 韓国経済研究院（1995）『韓国ノ企業集団』韓国経済研究院、pp.265～284を参照。

3 趙ヨナム他、前掲書、p.83。

企業としての役割や発展が期待されている中堅企業の割合が、日本に比べてかなり低いことが窺えるのである。

このような韓国経済におけるいびつな企業構成、その中で異常なまでの大企業による韓国経済の依存と、相対的に中堅企業による韓国経済に占めるウェイトの低さなどという韓国経済の構造的な問題に対して、韓国政府は2010年頃から中堅企業に対する育成・支援政策を本格化させたのである。その一例が、World Class 300(以下、WC300)プロジェクトである。WC300プロジェクトとは世界的なグローバル企業としての成長意欲とその高い潜在能力を保有している中小・中堅企業を選定し、世界的な国際競争力をもつ専門的なグローバル企業に育成しようとするものである。そしてそこで選定された企業に対して韓国政府はR&D面で3~5年間、マーケティング面で5年間、その他の支援施策等については最大で10年間にわたって継続的にさまざまな支援をするものである<sup>4</sup>。

以上において述べてきたように、韓国の経済発展における主役であった大企業とその脇役であった中小企業という従来からの二分法的な企業区分の考えから、2000年代に入り、韓国政府は新たに中堅企業による経済発展に対して大きな期待を抱くようになった。そしてそのためのさまざまな支援政策を実施してきたのである。これによって零細企業・中小企業→<中堅企業>→大企業、という企業成長の仲介役の役割を中堅企業は担わされることになった。そのため、政府は2011年に「産業発展法」を改正し、さらに、14年には「中堅企業ノ成長促進オヨビ競争力強化ニ関スル特別法」(通称、「中堅企業特別法」)と呼ばれる法律を制定して韓国における中堅企業の定義やその範囲を明確に位置づけたのである<sup>5</sup>。その結果、韓国では伝

統的な大企業と中小企業という企業区分から、現在では大企業、中堅企業、中小・零細企業というように、企業区分が3種類に変更されたのである。

韓国において中堅企業に関する法律上の概念は上述したように、2011年の「産業発展法」によって初めて公式に明確化された。その後、中小企業から中堅企業への円滑な成長やグローバル企業への発展を支援するため、14年には「中堅企業特別法」が制定されたことで、中堅企業に対する法的な根拠がより明確になった。そして「中堅企業特別法」によれば、中堅企業とは次のような条件を満たす企業とされている。

第1に、「中小企業基本法」に基づく、中小企業でないこと。

第2に、企業グループ内の企業間における相互出資制限対象の企業集団でないこと。これは政府が規制している大規模企業集団(=財閥)内の企業でないことを意味している。

第3に、資産総額が10兆ウォン以上の大企業もしくは法人(外国法人を含む)が、傘下の子会社の株式などの30%以上を直接的、間接的に所有しながら最大出資者の企業でないこと。これは大規模企業集団に属している企業ではないことを意味している。

第4に、金融業、保険業および年金業、金融および保険関連サービス事業などを営む企業でないこと。

第5に、公的機関でないこと、などの基準を明示している。

これらのことは、逆に言うならば、上で挙げたような基準に該当せず、企業の売上高や資産額などにおいて中堅企業であるという範囲基準を満たすならば、それは中堅企業とみなされるのである。繰り返して言うならば、中堅企業とは、「中小企業の範囲は超えるが、大規模な大企業には至

4 詳しくは、中堅企業研究院(2016)「中小-中堅-大企業ノ成長生態系ノ発展方案」中堅企業研究院、pp.54-56を参照。

5 詳しくは、産業通商資源省(2019)「2019年中堅企業年次報告書」産業通商資源省、pp.22-26を参照。

らず、また、大規模企業集団＝財閥企業に属していない自立的な企業、つまり、当該企業が自主的な意思決定と経営行動が可能な企業<sup>6</sup>が、政府が定めた中堅企業なのである。

このような中堅企業を法的に規定する明確な中堅企業の範囲に関する判定基準は、さらに細かく規定されており、それは(企業)規模に基づく基準と(経営上の)独立性に基づく基準という2つの判定基準に区分されている<sup>6</sup>。

第1に、中堅企業を判定する「規模基準」とは、中堅企業をその大きさ＝企業規模によって判定しようとするものである。その基準としては、売上高が規模基準に該当するか、もしくはその資産額が5,000億ウォン以上であれば中堅企業とみなされる。

まず、売上高に関していえば、当該企業の3年間の平均売上高が最小400億ウォン～最大1,500億ウォンまでとなっており、それは業種によって異なる。例えば、製造業の中の「電子部品・コンピュータ・通信装備分野」の場合、その売上高が1,000億ウォン以上でなければ中堅企業とはみなされない<sup>7</sup>。次に、企業の資産額が5,000億ウォン以上～10兆ウォン未満の場合は、業種に関係なく、自動的に中堅企業とみなされる。

第2に、中堅企業を判定する「独立性の基準」とは、企業の資本関係に基づき、中堅企業を判定しようとするものである。それは企業規模とは関係なく、企業間における株式所有などの資本関係が、次の2つのうち1つでも該当すれば、それは中堅企業とみなされる。

まず、個別企業単独では中小企業基準に該当しても中堅企業の子会社、もしくはその持ち株比率によって他の系列会社(＝子会社)と合算した売上高の規模が中小企業の基準を超える場合は中堅企

業とみなされる。次に、資産額が5,000億ウォン以上～10兆ウォン未満の国内法人(国外法人を含む)が、系列会社の30%以上の株式などを直接的、間接的に所有しながらその系列会社の最大出資者である場合、その系列会社は中堅企業とみなされる。加えて、支配・従属関係にある系列会社の場合、その系列会社に対する出資比率に比例する形で平均売上高を算定し、それらを合算して、その平均売上高が業種別による売上高の規模基準を満たす場合も中堅企業とみなされる<sup>8</sup>。

このように中堅企業の認定作業には企業規模(売上高と資産額)とその企業経営上の独立性(資本関係)という2つの基準に基づき、中堅企業を判定するという少し複雑な側面がある。しかしながら、そのような中堅企業の認定作業を経て、最終的に韓国中堅企業連合会が中堅企業と認定すれば、公的な意味での中堅企業として認められる。その結果、中堅企業は政府によるさまざまな企業政策上の優遇措置を受けることができるのである。

このように中堅企業は従来、韓国経済を牽引してきた財閥企業に代表されるような大規模な大企業と零細で小規模な中小企業という、二分法的な考えから脱却し、大企業と中小企業を円滑に結び付ける役割や近年における技術変化の激しい産業界において新たな産業分野を開拓する役割を担うこととなった。つまり、中堅企業はこれからの韓国経済の発展に欠かすことができない中心的な企業として、その役割が大きく期待されているのである。

## 2-2 韓国における中堅企業の実態

現在、韓国における中堅企業は大企業と中小企業の橋渡しの役割が期待されている。加えて、

6 産業通商資源部、前掲書、pp.1-2を参照。

7 こうした業種別の売上高基準は統計庁の標準産業分類に従うものである。例えば、飲食業は400億ウォン以上、電気装備製造業は1,500億ウォン以上が中堅企業に該当する。

8 2015年以降、それまでの従業員数(300～1,000人未満)という人数基準に基づく中堅企業の判定基準は廃止となった。

表1 韓国中堅企業数の推移

年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
企業数	2,743	3,436	3,846	2,979	3,558	4,014	4,468

注：2016年9月における相互出資制限企業集団の基準変更などに伴い、大企業から中堅企業に変更された企業数も反映している。  
出所：韓国中堅企業連合会HPより作成。

企業独自の成長経路に伴う特定の産業分野に特化した世界的な専門的企業としての発展も期待されている。したがって、ここではまず、韓国の中堅企業の全般的な動向、次に、その中で中堅企業の成功事例に基づく経営的な側面における成功要因について検討することにする。

初めに、韓国中堅企業の全般的な特徴として、まず、中堅企業の数とは2017年末時点において4,468社(製造業・1,743社、非製造業・2,725社)となっている。その中で売上高や資産額に基づく「規模基準」に該当する中堅企業数は2,123社(製造業・1,038社、非製造業・1,085社)である。そして企業間の資本関係に基づく「独立性基準」に該当する中堅企業数は2,345社(製造業705社、非製造業1,640社)である<sup>9</sup>。そうした2011年以降の中堅企業数の年度別の推移は表1に示されている。表1を見ると、2011年度から中堅企業数は年度を追うごとに継続的に増加している傾向が窺える。

第2に、韓国中堅企業による全体売上高については、2011年は373兆ウォンであったが、13年には629兆4千億ウォン、15年には620兆4千億ウォン、17年には783兆ウォンへと中堅企業数の増加に伴い、その全体売上高も継続的に増加傾向を示している<sup>10</sup>。

第3に、中堅企業数を業種別にみると、2017年時点で製造業企業は1,743社(39.0%)であり、非製造業企業は2,725社(61.0%)となっており、非製

造業企業が製造業企業よりも遥かに企業数では多い。その理由として考えられるのは、製造業企業よりも非製造業企業においては、その企業規模が小さく、最初から事業を始めやすいという非製造業(サービス業)の特性に起因するものと思われる。そして製造業の中では、「自動車およびトレーラー業種」が264社で最も多く、次いで、「電子部品」が168社という順となっている。ちなみに、非製造業では、「流通業」が圧倒的に多い650社を占めており、次いで、「情報サービス業」が379社の順となっている<sup>11</sup>。

第4に、中堅企業の技術力に関して、韓国中堅企業による技術レベルは国内および世界と比べてどの程度なのだろうか。中堅企業の技術力に関する産業通商資源省・韓国中堅企業連合会の調査(2018)によれば、韓国中堅企業において自社の保有する主力技術が、その製品・事業分野において、「世界の最高レベルにある」と回答した企業割合は3.3%とかなり低い。しかし、「国内市場では最高レベルであり、世界市場でも高い国際競争力をもっている」と回答した企業割合は33.96%にも昇っている<sup>12</sup>。このようなことから、韓国中堅企業は特定の製品・事業分野において、国内はもちろん、国際的にもある程度高い技術力を保持していることが窺える。その反面、そうした技術力のベースになっている研究開発において中堅企業の売上高に対する研究開発費比率は、2011年に

9 産業通商資源省、前掲書、p.4。

10 上掲書、p.4。ちなみに、2017年の全体売上高である783兆ウォンは韓国企業による総売上高の15.5%を占めるものである。

11 上掲書、p.6。

12 その他には、「国内市場で競争力がある」が55.9%、「国内市場で汎用的である」が6.8%となっている。産業通商資源省・韓国中堅企業連合会(2019)『2018年中堅企業実態調査』韓国中堅企業連合会。

1.13%、13年に0.88%、15年に1.12%、17年には0.80%とかなり低い水準となっている<sup>13</sup>。

以上において韓国における中堅企業の数的な増加とその業種分布などに関する特徴について検討した。それでは、このような中堅企業の成長の基盤となっている成功要因にはどのようなものがあるのだろうか。しかしながら、そうした中堅企業の企業経営上の重要な点に関して、これまで韓国ではあまり研究が行われていないのが現状である。そうした中で韓国の公的機関である中堅企業研究院(2015)は高業績を誇る優秀な中堅企業6社に対する事例分析を行っており、そこでは各社の成功要因として、次のような点が挙げられている<sup>14</sup>。

①パリクラサン社の事例である。「パリバケット」というベーカーショップを展開している製パン企業であるパリクラサン社は品質経営を重視しながら研究開発に努めてきたこと、フランチャイズ事業を展開することからくる本社と加盟店との共存共栄を追求してきたこと、そして早い段階からの海外進出が、主な成功要因とされている。

②ゼウス社の事例である。半導体、太陽電池やディスプレイを生産・販売するゼウス社は技術変化のサイクルが速い業種特性から、1つの業種内において積極的に関連分野への多角化を展開してきたこと、事業活動においては短期的な採算性よりも社会的な持続可能性に基づく製品を生産・販売してきたこと、顧客との対話を通じて顧客が求める技術を素早く把握してきたことが、主な成功要因とされている。

③ルメンス社の事例である。LEDなどを生産・販売するルメンス社は顧客が求める技術の製品を的確なタイミングで提供してきたこと、顧客(企業)に次世代の製品技術に関するロードマップを提案する営業活動を行ってきたことが、主な成功

要因とされている。

④イレンテック社の事例である。バッテリーパックや3Dガラス、PCMモジュール(Protection Circuit Module: 保護回路モジュール)などを生産・販売する電子部品企業であるイレンテック社は外国産の部品を国産化して、1つの事業分野に専門特化したこと、本社はR&D、マーケティング、品質管理を行い、海外生産工場は製造・販売を行うという明確な役割分担を実施したこと、さらには研究開発に基づく技術的なロードマップを作成し、定期的に顧客(企業)を訪問して持続的に技術開発に努めていることを顧客に認識させてきたことが、主な成功要因とされている。

⑤ナムスン・アルミニウム社の事例である。アルミニウム・シャシーや自動車用のバンパーなどを生産・販売するアルミニウム素材企業であるナムスン・アルミニウム社はアルミニウムの素材分野に専門特化してきたこと、徹底的に製品品質を追求することで顧客との間に信頼関係を構築できたことが、主な成功要因とされている。

⑥クク電子社の事例である。炊飯器や台所用の家電製品を生産・販売するクク電子社は自社ブランドにこだわりながら1つの事業分野に集中してきたこと、顧客との緊密な対話を通じて潜在的な顧客ニーズの把握に努めてきたこと、イノベーションの創出を最高の企業価値としてきたことが、主な成功要因とされている。

以上においてみたように、韓国の成功した中堅企業6社に対する事例分析からは多様な成功要因が指摘されている。その中でも6社に共通する成功要因は以下の3つにまとめることができる。

第1に、技術重視の経営姿勢を貫いていることである。このことは徹底的な品質重視へとつながり、さらにはそうした品質を支える研究開発を重視することで高い技術レベルを確保していること

13 産業通商資源省、前掲書、p.5。

14 ここでの成功要因については、中堅企業研究院(2015)『統計分析ヲ通ジテ中堅企業ノ成長要因研究』中堅企業研究院、pp.80-97を参照した。

である。第2に、顧客重視の経営姿勢である。これに伴い、顧客との対話を通じて顧客ニーズを素早く把握することに努めるだけでなく、逆に顧客や顧客企業に対して技術的なロードマップを提案するなど、顧客(企業)を先導していることである。第3に、特定の事業分野に専門特化するという専門化戦略を追求していることである。そして多角化においても同じ業種内での関連多角化を志向していることである。これは中堅企業においては大企業に比べて経営資源が乏しい状態なので、特定の事業分野に専門特化しないと、その業界内で生き残れないという危機感の現れとも思われるのである。

このような6社の成功事例における3つの成功要因のウラには当然のこととして、それらをうまく機能させる存在として経営者の役割が重要であることは言うまでもない。長年、日本の経営者研究を行ってきた清水(1986)によれば、企業規模が小さな中堅企業の成長においては経営者が大きな役割を果たし、経営者の個性、考え方、能力、経営の仕方によって企業経営が大きく左右されるとしている。そして経営者はその成長段階において常に成長意欲をもち続けることが必要であると指摘している<sup>15</sup>。これらのことから一般的に中堅企業の成長・発展においては、大企業の場合に比べて経営者による個性的な企業者活動<sup>16</sup>がより重要であるといえる。

### 3. 韓国中堅企業の成長過程— (株)Amotechの事例

#### 3-1 Amotech社の成長過程

(株)Amotech(以下、Amotech社)は2019年に創業25年を迎えた韓国を代表する中堅企業である。Amotech社の事業は新素材を基盤として各

種電子部品などの開発・製造・販売を行う総合素材部品の専門的企業である。Amotech社の2018年末の資本金は4,871,703千ウォンで、従業員数は876名である。このようなAmotech社の事業分野は大きく3つに区分される。

第1に、電子機器などに用いられ、静電気(ESD: Electro Static Discharge)や電磁波(EMI: Electro Magnetic Interference)を防止するセラミック・チップ部品の代表的な製品であるチップ・バリスタ(chip varistor)やEMIフィルターなどのチップ(chip)部品を製造・販売するEMC(Electro Magnetic Compatibility: 電磁両立性)部品事業である。第2に、電子機器のワイヤレス化やモバイル化の中核部品として、スマートフォンや自動車などと関連して、Bluetooth、GPS、NFC(Near Field Communication)などのワイヤレス通信(wireless communication)などを行うためのセラミック・アンテナを製造・販売するアンテナ部品事業である。第3に、自動車や家電製品などに使われる静かな音で製品寿命も長くかつ効率的なBLDC(Brushless DC)モーターを製造・販売するモーター事業から構成されている。現在、これら3事業の中で、その主力はEMC部品事業である。

このようなAmotech社の企業業績を示す売上高、営業利益、資産額の推移は表2に示されている。表2を見ると、3つの指標は全般的には増加傾向を示している。こうしたAmotech社の成長過程は大きく3期に区分することができる。

#### (1) Amotech社の誕生：1994～1999年

Amotech社の始まりは金ビョンギュ現会長によって電子部品の製造・販売を目的として1994年に設立された(株)Amosまで遡る。Amos社は金会長がソウル大学大学院時代における工学博士論

15 清水龍登(1986)『中堅・中小企業成長論』千倉書房、序文p.1およびpp.26-29。清水による中堅製造企業の定義は、資本金3,000万～10億円の中規模企業を指し、282社に対するアンケート調査によるものである。

16 これは一般的に言う「企業家精神」ともいえる。

表2 Amotech社の企業業績の推移

(単位：千ウォン)

年度	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018
売上高	53,039,156	69,337,316	68,718,740	90,815,684	187,424,447	178,526,173	295,988,037	253,421,810
営業利益	13,164,737	8,820,280	5,174,697	5,774,095	16,426,630	2,553,320	28,986,366	11,287,302
総資産	80,366,322	106,433,675	137,500,034	192,891,047	295,923,893	319,436,613	354,239,615	395,793,762

注：2004～2010年は単独財務諸表の数値。2012～2018年は国際会計基準による連結財務諸表の数値。  
出所：(株)Amotech「事業報告書」各年版より作成。

文での研究成果を活かして、電気・磁気的な特性に優れたアモフォース素材をベースにして、当時急成長していたコンピュータの電源、ノイズを除去するアモフォース素材が事業の出発点となっている。

そして、95年には将来的にエネルギー分野の有望な事業としてBLDCモーターを開発する(株)Amotronを設立した。これは後に、モーター事業の母体となった。そして97年には基礎素材研究などのために新素材研究所を設立した。さらに、98年にはモバイル市場や半導体の保護素子市場の成長性に着目して電子セラミックスを開発する(株)Amecsを設立したのである。このように創業期に設立された3社は共に技術系ベンチャー企業として研究開発に注力しながら着実にその成長を遂げてきた。

しかしながら、97年末に韓国を襲った経済危機は3社に対して大きな試練をもたらした。そのため、99年には既存の3社を統合し、社名を現在の(株)Amotech(Advanced Material On TECHnology)に変更したのである。

## (2) Amotech社の発展：2000～2009年

Amotech社は90年代までその主力製品であったアモフォース素材のコア類に続いて、2000年代に入ってから無線通信分野や当時急成長を遂げていたワイヤレス化、デジタル化時代における中

核部品となる半導体の保護素子の市場に着目した。その結果、当時台頭していたチップ・バリスタ市場に関心を寄せたのである。当時、この製品は世界でも日本の京セラが買収した米国・AVX社と日本のTDK社、ヨーロッパのEPCOS社、そして韓国のセラテック社などの限られた企業のみが手掛けており、その商品市場はこれから形成されようとしていた時期であった。

その時期、韓国国内においてはサムスン電子などがチップ・バリスタを使用していたが、サムスン電子にとって部品の供給元であるAVX社の製品は価格が高だけでなく、米国という立地から距離も遠かったため、サムスン電子は部品メーカーによる柔軟で、きめ細やかな対応やサービスを受けることが難しい状況に置かれていた。このため、サムスン電子は韓国国内で部品の調達先を探していた<sup>17</sup>。そうした状況の中で、Amotech社は幸運にもサムスン電子に対する部品供給者としてのチャンスが訪れたのである。その後、この製品は携帯電話機の普及に伴い、その市場が飛躍的に拡大することとなった。そしてAmotech社はサムスン電子を始めとする国内および海外の多くの携帯電話機メーカーに自社製品のチップ・バリスタを供給・販売することで、世界のチップ・バリスタ市場をリードしたのである。

このようにAmotech社が世界のチップ・バリスタ市場を先導してきたのには製品の品質はもち

ろんのこと、その製品・部品サイズの規格面における競争力によるものである。つまり、携帯電話機はその電話機本体およびその性能や機能などが急速に発達するのに伴い、携帯電話機本体に組み込まれる部品などが、従来よりも急速に小型化かつ高集積化されるようになってきたのである。このため、携帯電話機メーカーは電話機本体の小型化に伴い、継続的により小さいサイズの部品規格を求めてきたのである。このような環境変化にAmotech社は他社よりもいち早く対応することで、世界のチップ・バリスタ市場で競争優位性を築くことができたのである<sup>18</sup>。つまり、Amotech社は製品市場の環境変化に迅速に対応し、顧客の要求をうまく満たすことで市場を先占したのである。その結果、2001年には韓国国内でチップ・バリスタ市場の80%のマーケットシェアを占めるに至ったのである<sup>19</sup>。

このような一連の好調な成果を受けて、Amotech社は2003年には韓国の新興株式市場であるKOSDAQ市場に上場することとなった。その後、チップ・バリスタを用いた製品は、それまでの携帯電話機からPDA、デジタルカメラなどへと広範囲にわたって応用、拡張され、商品化されることとなった。そうした中においても04年には研究開発などを行う(株)Amogreentechを設立したのである。

Amotech社は07年に総合素材部品の専門的企業として、売上高1兆ウォンの達成を経営目標に掲げた経営戦略発表会を行った。そうした売上高1兆ウォンを達成するためには、従来のような主力の素材部品の製品が2~3つだけではそうした目標を達成することは難しい。そのため、新たに将来的に有望な素材部品のアイテムを発掘するという方針の下、08年にはセンサー

(sensor)事業を行う(株)Amosense、さらにはLED基板およびパッケージを行う(株)AmoLEDsなどの子会社を次々に設立することでAMOグループとして企業規模を拡張してきた。

### (3) Amotech社の飛躍：2010~2018年

Amotech社は2000年代初めから順調に企業成長を遂げてきたが、それは2010年代に入ってから継続的に成長の道程を辿った。2011年に韓国政府(知識経済省)は2020年までに世界レベルの国際競争力をもっている有望な韓国企業300社を育成するという国家プロジェクトである「World Class 300」をスタートさせた。そしてその初年度に当たる11年に30社が選定され、その中にAmotech社は選ばれたのである。加えて、13年には「グローバルな専門的企業」、15年には「世界の一流商品」などに選定されるといった、政府主催による様々な各種アワードを数多く受賞している。このように2000年代からの持続的な成長過程を経て、Amotech社は中堅企業としての確固たるポジションを確立したのである<sup>20</sup>。そうした中においても2016年には細胞の培養や診断などを行う(株)Amobioscienceを設立している。

その間、Amotech社は製品の国内販売だけでなく、海外販売も順調に伸ばしていった。その結果、13年には1億ドルの輸出を記録し、それはAmotech社の全売上高の70%を占めるに至ったのである。そして14年にはAmotech社を主力企業とするAMOグループは創業20年を迎えた。そして15年には感電防止素子やスマートフォンによる決済システムに使われるNFC(Near Field Communication)アンテナ、また、ワイヤレス充電用のWPC(Wireless Power Consortium)アンテナ、さらにはスマートフォンにおける多様な機能

18 Amotech、前掲書、p.17。

19 上掲書、p.20。

20 Amotech社は2013年に政府機関である韓国産業技術院から中堅企業の認定証を取得している。

を統合化したコンボ・アンテナ (combo antenna) を開発するなど、それまでの携帯電話機、スマートフォン機器はもちろんのこと、新たに台頭してきたスマートフォンによるモバイル決済やワイヤレス充電なども先導するようになったのである。

このような2010年代におけるAmotech社の急速な成長の背景には、金会長が提唱する「成功の方程式」という考えが功を奏した結果といえる。その考えとは、「新たに台頭し、急速に変化する世界の電子部品市場において、世界的な1位・2位の顧客企業に対して、自らの新規技術をうまく活かすことで、顧客が求める新製品を提供し、その結果として、自社および顧客企業が共に企業成長を実現する」<sup>21</sup>、という金会長自身が考え出した経営哲学なのである。そこに込められている意味は、すべてのビジネスの出発点は顧客ニーズから始まらなければならないこと、加えて、経営環境が急速に変化する既存市場および新たに台頭する新規市場において、世界レベルで顧客ニーズを満たすことができるトータル・ソリューションの事業経営体制を構築することが重要であることを示したものと見える。

現在、Amotech社を主力企業とするAMOグループはIT・情報通信、環境・エネルギー、バイオ分野など、将来的に有望な産業分野において自社の技術力を用いた新素材の開発に力を注いでいる。加えて、そうした新素材に基づく新製品開発のための研究開発も継続的に注力している。

以上のように、Amotech社は「World First, World Best」というスローガンの下、未来市場を先導しながら独自の差別化された技術力を土台として、世界レベルの製品とサービスを提供することで持続的な企業成長を実現しようとしているのである。

### 3-2 Amotech社の成功要因

韓国の中堅企業であるAmotech社はEMCを主力事業としながら、アンテナ事業、モーター事業などへと、継続的に事業分野を拡大しながら企業成長を遂げてきた。そして従来、その主力はEMC事業であったが、近年においてはアンテナ事業が急速に売上高を伸ばしている。このように現在、Amotech社は新素材に関する深い技術的な知見を基盤としてIT・情報通信、環境・エネルギー分野などにおける素材部品の世界的なリーダー企業になることを目標としている。

一般的に電子部品業界は社会の情報化、デジタル化、モバイル化等に伴って飛躍的にその市場が発展してきた。加えて、技術革新の変化がとても速い業界である。しかしながら、一言で電子部品といっても、その製品種類は多様でありかつさまざまな事業分野にまたがっており、それはまさに複合的な業界といえる。このため、電子部品業界の各企業はすべての事業分野で競合している訳ではない。別の言い方をすれば、それは当該企業が取り扱っている製品・部品によって対象業界が異なり、それによって競合企業も変わってくるというかなり特殊な業界といえる。そうした電子部品業界の業種特性に伴い、それぞれの電子部品企業は自社が得意とする事業分野に集中しているのが一般的である。そうした業界事情は韓国においても例外ではない。

韓国の電子部品企業であるAmotech社の世界市場における国際競争力と主要なライバル企業は、次の通りである。

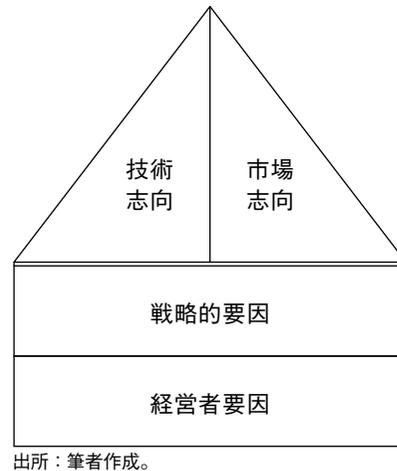
第1に、Amotech社の主力であるESDなどからなるEMC事業は世界市場において約30%のマーケットシェアを占めており、それは圧倒的な強さを誇っている。そして国内および海外の主な顧客にはサムスン電子、LG電子、Apple、

21 Amotech, 前掲書, p.38.

Huawei、Xiaomi、Lenovo、現代モータース、Googleなどの世界的な大手企業が存在する。そして世界市場で競合しているのが日本のTDK、村田製作所、パナソニックなどである。第2に、アンテナ事業においては多くの製品種類があり、そのため、マーケットシェアの推定が難しい。そして主な顧客はサムスン電子、Google、Continental、現代モータースなどの世界的な大企業である。そして世界市場でのライバルは韓国のサムスン電機と日本の村田製作所、TDKなどである。第3に、モーター事業に関しては、現在、Amotech社は多様なモーター分野の中でも洗濯機や自動車といった特定分野に特化したモーターだけを生産しているため、世界市場でのマーケットシェアは僅かである。そして主な顧客はFCA(Fiat Chrysler Automobiles)、SL(Shemill-Lubinski)、現代モータース、Stanley、LEARなどの企業である。

このようなAmotech社の成長・発展は創業者である金会長が唱える「成功の方程式」を通じた「集中と選択」による持続的な企業成長の追求によるものである。そしてそれらを具現化する具体的な事業戦略として重要なのが、既存事業におけるコスト削減や価格競争力の確保、そしてマーケットシェアの拡大とその収益性の確保である。加えて、将来的には新規事業分野における新たな事業アイテムの継続的な発掘と、それらの事業化に必要な新規技術とその関連技術の確保による市場の先占である。そのため、Amotech社における企業経営の基本方針は「研究開発」に集中して、そこで開発された技術的な成果を新たな製品・事業分野へと活かしていく、という方法が採られている。実際に、Amotech社の創業から現在に至るまでの事業拡張のプロセスを見ても、それは研究開発に伴う技術力を基盤として、さまざまな技術を応用する形で多様な製品・事業分野を開拓し、深耕してきたのである。

図2 Amotech社の競争力の階層構造



以上のようなAmotech社の企業競争力はビジネスの両輪である技術志向と市場志向に求めることができる。そしてAmotech社の競争力の階層構造は図2のように示すことができる。

図2にみるように、Amotech社の企業競争力は3層から構成されている。まず、Amotech社の基本的な経営方針として技術志向と市場志向が存在する。次に、それを支える「下部要因」として戦略的要因とすべてのベースになっている経営者要因が存在するのである。

#### (1) 経営方針：技術志向と市場志向

Amotech社の経営方針の第1の柱は技術志向である。技術志向とは、技術力にベースにおき、コストと品質、そして製品面での技術的なリーダーシップの確保を意味する。そのような自社が保有する技術力を基盤に製品競争力を確保しているのである。そうした技術面に関して、Amotech社の技術面での競争力を形成しているのが、新素材とかかわる材料技術に始まり、その最適な設計技術、そして生産工程技術のすべてを自社内で保有しているなど、自社単独で素材からその製品化に至る一貫生産体制を構築していることが強みとい

える<sup>22</sup>。このような一連の技術力の形成過程を通じて、Amotech社は市場における自社製品の価格と品質などにおける技術的なリーダーシップを確保しているのである。

次に、経営方針の第2の柱は市場志向である<sup>23</sup>。市場志向とは、業界動向および市場ニーズを的確に把握し、そうした市場の需要変化に対する迅速な市場対応力を意味する。したがって、Amotech社はそうした市場対応力という力量に基づいて市場でのリーダーシップを確保している。そのような市場志向と関連して、一般的に電子部品業界の部品メーカーにとっては企業自らが製品需要を創り出すことは難しい。それは「部品」という性格上、供給先の顧客企業(セットメーカー)の動向に左右される側面が大きいからである。したがって、企業は常に市場や最終製品の将来動向をしっかりと見極め、それを先回りする形で部品の供給態勢を整えておく必要がある<sup>24</sup>。つまり、電子部品企業には市場・顧客が求める製品を的確なタイミングでスピーディーに供給できる優れた能力が求められるのである。

現在、Amotech社は電子部品業界の世界的な1位・2位の主要な顧客に対して営業活動を集中することを目標に掲げている。その理由は、そうした世界的なリーダー企業にアプローチすることで業界の技術トレンドや製品の需要変化に他社よりも早く気づくことができるためである。加えて、Amotech社は市場で求められる製品を可能な限り自社で予測し、それに基づいた技術開発によってそうした製品を具体化させる製品開発体制を構築しようとしている。それらを実現するために、現在、米国、中国、台湾、イギリスなど、世界の主

要な国々に販売・マーケティング拠点を設けて、市場変化に迅速に対応しようとしている。加えて、一部の国では研究開発拠点も設置している。

このようにAmotech社は経営方針としての技術志向と市場志向を同時に重視することを通じて自社の企業競争力の強化に努めている。実際に、ドイツの優秀な中小・中堅企業を調査したSimon(1996)によれば、ドイツ企業の中で高い業績を上げている隠れたチャンピオン企業(hidden champion)は技術志向か、市場志向かのどちらか一方のみを追求するよりも、技術志向と市場志向を同時に追求している<sup>25</sup>という調査結果とも合致している。

次に、こうしたAmotech社の経営方針からなる多様な成功要因をその下部から支えている要因として、大きくは戦略的要因と経営者要因の2つに区分することができる。

## (2) 戦略的要因

### ① ニッチ市場にフォーカス

Amotech社が経営している製品・事業は大企業が事業を行うのには市場規模が小さいが、中小企業が事業を行うのには技術的に困難な事業分野に焦点を置くことで、これまで大きな成功を収めてきた。つまり、技術をベースにしたニッチ市場にうまくフォーカスを絞ったことが功を奏したのである<sup>26</sup>。その結果、Amotech社はアンテナ事業のNXP(NFC Chipset)製品などにみられるように、多くの世界シェア1位の製品を保有するに至ったのである。

### ② 新たな事業アイテムの継続的な発掘

技術革新のスピードが速い電子部品業界におい

22 Amotech社への聞き取り調査。

23 一般的に市場志向は組織文化の一部であり、それは企業行動を誘導することで、経営成果との関連性があるとされる。そして中堅・中小企業は大企業に比べて市場志向性が高いとされる。Raju, P. S., Lonial, S. C. & M. D. Crum (2011), "Market Orientation in the Context of SMEs: A Conceptual Framework," *Journal of Business Research*, Vol.64, No.12, p.1321.

24 南龍太(2019)『電子部品業界大研究』産学社、p.31。

25 Simon, H. (1996), *Hidden Champions*, Harvard University Press(鈴木昌子訳(1998)『隠れたコンピタンス経営』トッパン、p.169)。

26 Amotech社への聞き取り調査。

ては既存事業が成長し、売上高と収益が伸びている体力がある時期に、新たな製品・事業アイテムを発掘して、技術の種(seeds)をまいておくことが重要である。そして将来的に既存事業が衰退する時には新規事業の芽が出て、成長できる基盤を作っておくことが求められている。したがって、新たな事業アイテムの継続的な発掘は業種特性上においてかなり重要である。そうしたことからAmotech社でも、チップ・バリスタ→減電素子→積層セラミックコンデンサ(MLCC: Multi-Layer Ceramic Capacitor)へと持続的に新たな事業アイテムを発掘し、深耕してきたのである。

### ③顧客志向

Amotech社の主な顧客は、サムスン電子、LG電子、Apple、Lenovo、現代モービス、Google、FCL等のスマートフォン、自動車、家電製品など、多様な業種の多分野にわたっている。そこで求められるのは、顧客ごとに異なる多様でかつ細やかなそれぞれの顧客ニーズに伴う製品のカスタマイズ能力と卓越した顧客対応力である。そのため、Amotech社では顧客のきめ細やかなニーズに合う最適な製品・部品を開発・製造・販売できるようにマーケティング力の強化に力を入れている。そして時には顧客企業に直接出向き、顧客と一緒に製品開発を行うなど、顧客との協業なども行っている<sup>27</sup>。加えて、Amotech社の強みは、そうした新素材の基盤となるコア技術を独自に保有していることから、顧客が要求する新製品開発に対してライバル企業よりも迅速な対応を実現している。

### ④研究開発の重視

Amotech社はその成長過程において継続的に

表3 Amotech社の売上高研究開発費比率の推移

年度	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018
割合 (%)	7.8	9.8	11.2	6.1	8.8	5.2	7.4

出所：(株)Amotech「事業報告書」各年版より作成。

表4 Amotech社の特許数(国内・海外)

年度		2010	2012	2014	2016	2018
件数	国内	221	293	406	480	540
	海外	128	120	218	241	345
合計		349	413	624	721	885

出所：(株)Amotech「事業報告書」各年版より作成。

研究開発に重点的に取り組んできた。このようなAmotech社の売上高に占める研究開発費の割合は表3の通りである。そこでは企業業績の変動に伴い、R&D比率が低下した時期もあるが、近年の2014年、16年、18年の平均値は7.2%を示している<sup>28</sup>。このことは積極的な研究開発投資が電子部品業界で活動するAmotech社の命運を左右するという認識に基づくものといえる。

このような研究開発の成果として、Amotech社が保有している特許数は表4に示されている。そこでは国内および海外における特許数が全体として急速に増加していることが窺える。そして2018年に関しては、国内が61%、海外が39%を占めているのである<sup>29</sup>。

このような技術的な成果を具体的な製品化へと具現化する基盤となっているのが、優秀な技術者たちである。ちなみに、2018年3月時点における技術者の数は130名である<sup>30</sup>。そうした彼らによって生み出される技術力(=特許競争力)により、新たな製品・事業アイテムの発掘や継続的な

27 Amotech社への聞き取り調査。

28 ちなみに、2014年時点の韓国中堅企業の売上高に占める研究開発費比率は中堅企業全体で1.05%、中堅製造企業に限っても1.42%と低い水準である。趙ヨンサム他、前掲書、p.161。加えて、注13も参照すること。

29 特許件数のうち、海外割合は2010年に37%、12年に29%、14年に35%、16年に30%、18年には39%を占めているなど、概ね30%以上を占めている。

30 これは研究者を含めた数値である。Amotech社の内部資料。

品質改善やコスト削減などが行われており、そのため、Amotech社は創業以来、継続的に研究開発投資を積極的に行っているのである<sup>31</sup>。

以上において述べてきた、戦略的要因を支えているのが経営者要因<sup>32</sup>である。それには次のような3点が存在する。

### (3) 経営者要因

#### ① 経営者の事業構想力と情熱

Amotech社の成長過程においては創業者である金会長の貢献なしには語るができない。これまで金会長は現状に安住せず、常に将来的な事業構想を行い、独自の先見性に基づき、新規事業を発掘し、深化させ、そして発展させてきた。そしてそれらを実現させるために綿密な研究開発活動を実施してきたのである。そこには金会長による事業に対する強い意欲と自ら事業を育ててきたという強い思い入れがある。それは韓国ソウルとその近郊に分散している5つの国内事業所を毎週1回ずつ必ず訪問していることから事業に対する熱意を窺うことができる。一般的に創業経営者の場合、事業活動に対する強い意欲と情熱を持っている。そうした意欲と情熱はイノベーションにおいて重要な要因<sup>33</sup>とされている。

#### ② 経営者の専門的知識と社会的ネットワーク

金会長はソウル大学工学部を卒業している。そして大学院課程においてはセラミックを研究テーマにして修士学位を取得している。また、大学院博士課程ではアモフォースを専攻して工学博士学位を取得している。その後、親族企業である(株)ユユで研究所所長として8年間にわたり勤務した後、94年に現在のAmotech社の母体となる(株)

Amosを創業したのである。そして金会長による大学院時代における自らの研究成果がAmotech社の創業期におけるメインの事業アイテムとなったのである。

このような金会長の技術的な専門的知識に加えて、ビジネスにおける金会長の社会的ネットワーク、中でも人的ネットワークの形成には高校時代、そしてソウル大学の工学部および大学院時代の個人的な人脈などをうまく活用している。また、金会長は2009年には韓国KOSDAQ協会の会長職を歴任しており、そこで知り合った外部の人脈などもビジネス活動にはプラスに作用している。つまり、金会長は事業活動において自社の技術陣が解決できない技術的に困難な問題に関しては、金会長の個人的な外部の人的ネットワークを通じて専門的知識を有する社外の人物を紹介することなども行っている<sup>34</sup>。

このようなことから創業期においては金会長自身の技術的知識が事業活動の成功において有効に作用したといえる。そして徐々に事業分野が多様化するにつれて金会長を取り巻く企業外部の社会的ネットワークが事業の成功に大きく貢献したのである。このことから事業の成功には個人的な人脈に加えて、対外的な活動などに伴う外部の人的ネットワークも重要であるといえる。

#### ③ 経営者の企業者活動と理念経営

企業の経営成果を決定する最大の要因は経営者による「企業者活動」といえる。それは経営者が企業の重要な意思決定において最終的な権限と責任を負っているためである。経営者による企業者活動(entrepreneurship)とは、「経営者として事業活動の全般にわたる経営上の事案をうまくまとめ

31 Amotech社は2018年末時点で、研究開発活動を遂行する研究所として、①新素材研究所、②新素材第2研究所、③モーター研究所、の3つの研究所を運営している。

32 日本の中堅製造企業に関する実証分析によれば、中堅企業では特に経営者要因と製品要因が重要な企業の成功要因とされている。清水、前掲書、p.164。

33 Simon、前掲訳書、p.184。

34 Amotech社への聞き取り調査。

上げる一連の活動や能力」を意味する。Amotech社の企業成長においては金会長による貢献が大きい。金会長は技術変化の激しい電子部品業界において常に研究開発を重視し、その技術力を基盤として顧客企業に寄り添う形で製品・部品などにおいて低コストと高品質を両立させながら顧客(企業)に新製品を継続的に供給することで、顧客から信頼を獲得し、持続的な企業成長の追求という自分の「夢」を追い続けてきたのである。

そして、金会長は「World First, World Best」というスローガンを掲げながら、技術革新の激しい電子部品業界において将来的に企業が生き残る術としての成功の方程式という自らの経営哲学を従業員に唱えることで、現在および将来にわたるAmotech社の成長・発展に向けた明確な方向性を示してきたのである。

このような金会長の経営者としての企業者活動を支える精神的な柱となっているのが確固たる信念としての企業理念である。Amotech社の企業理念は、『信・希・愛』で簡潔に表現されている。まず、信とは、「顧客・企業・従業員・株主などが信頼を基盤として、相互に信じ合うこと」を意味する。次に、希とは、「企業目標と組織成員の目標が、最終的には共通であることを求めること」である。最後に、愛とは、「隣人などと愛情を分かち合うことを通じて、企業の社会的責任を果たしていこう」とする考えが反映されている。

以上においてみてきたように、これまでのAmotech社の成長・発展には、まず、技術志向と市場志向という企業の基本的な「経営方針」、次に、ニッチ市場にフォーカス、継続的な製品・事業の探索およびその進化と活用、顧客に対する的確な対応力、研究開発を基盤とした独自の技術力という「戦略的要因」、最後には、それらを可能とさせるものとして経営者の構想力、企業外の人的ネットワーク、そして企業者活動からなる「経営者要因」、の3者がうまく歯車として連動すること

で、これまで持続的な企業成長を遂げてきたといえる。

#### 4. むすび

韓国は従来、大企業を中心として経済発展を遂げてきた。しかし、近年における経営環境の変化に伴い、大企業によるさまざまな歪が現れるようになった。そこで韓国政府は2000年代に入り、そうした大企業に代わる新たな経済発展の役割を中堅企業に求めるようになった。そして中堅企業に関する法律を整備し、支援することで経済発展を果たそうとしている。その結果、中堅企業の数は着実に増加している。そのような韓国中堅企業の経営面の特徴としては、技術や顧客を重視する企業経営、さらには特定の事業分野に集中する専門化戦略を追求していることである。

韓国の中堅企業であるAmotech社は創業から25年という短い歴史の中で情報化、デジタル化という社会的変化を先取りすることで急速な企業発展を遂げてきた。そこには新素材に関する深い知見を基盤として、コア技術に基づく技術的な成果を周辺分野へと有効活用することで新たな製品・事業を継続的に開拓し、発展させてきた。その結果、世界的な国際競争力をもつ製品を多数保有するに至ったのである。

現在、Amotech社は電子部品業界という技術変化の激しい業種特性からくる多くの経営課題が山積している。第1に、これまでAmotech社の成長を支えてきた創業者である金会長のカリスマ性である。そこには変化の激しい業界だからこそ、的確な経営判断と、それに伴う多くのリスクを採る経営をしてきた創業者である金会長に代わる、新たな経営者をどのようにして育成していくのかである。第2に、事業面においては現状に安住することなく、常に新たな製品・事業を発掘するための研究開発による技術力の強化である。そうした中、Amotech社は近年、EMC事業において高

度な技術力が要求される積層セラミックコンデンサ(以下、MLCC)分野への前段階として中度の技術力が要求されるMLV(Multi-Layer Varistor)分野で大規模な投資を行っている。これをどのようにしてMLCCというより高度な国際競争力をもつ事業へと発展させるのかが重要といえる。第3に、企業の国際志向性である。現在、Amotech社は中国とベトナムに生産拠点を設けているが、企業の中核となる技術力の強化のためには研究開発拠点をより国際化していく必要がある。その候補地の1つが日本である。それには世界の電子部品業界における日本企業の立ち位置の強さがある。

このようにAmotech社はこれまで順調に企業成長を遂げてきたが、今後、さらなる技術革新の変化速度を考えると、過去の成功体験から脱皮して、経営者を含めた企業全体のより大きな変革が必要である。そのことがAmotech社を真の意味において「素材部品の世界的企業」へと成長・発展させることになるといえる。