

# 第6章

## 韓国：機械関連産業での中国の台頭と中韓経済協力

楊 平 變

### 第1節 中韓経済協力の現状

#### 1. 機械関連産業における中韓貿易

1993年に712億ドルだった韓国の機械関連製品の貿易額は、2002年には1624億ドルに増加し、全体の貿易に占める割合も45%から56%へと上昇した。特に、輸出は1993年の392億ドルから2002年には1021億ドルへと跳ね上がり、年平均11.2%の高成長を記録した（表1）。これは同時期の全輸出の成長率7.7%をはるかに上回る。その結果、全輸出に占める機械関連産業の割合は、1993年の51.1%から2002年には67.9%へと増加した（表1）。

表1 韓国の機械関連産業の貿易額

（単位：100万ドル）

年	輸出総額	輸入総額	機械関連輸出	機械関連輸入	機械関連の占める割合（%）	
					輸出	輸入
93	76,632	81,775	39,197	32,078	51.1	39.2
94	82,236	83,800	49,537	42,275	60.2	50.4
95	96,013	102,348	68,627	55,909	71.5	54.6
96	125,058	135,119	70,602	61,521	56.5	45.5
97	129,715	150,339	71,405	55,342	55.0	36.8
98	136,164	144,616	68,637	35,148	50.4	24.3
99	132,313	93,282	82,469	48,873	62.3	52.4
00	143,685	119,752	102,946	66,485	71.6	55.5
01	172,268	160,481	89,271	54,157	51.8	33.7
02	150,439	141,098	102,152	60,286	67.9	42.7

注：機械関連産業とはHSコード84-92に属する全製品。

出所：Korea Trade Information Services (KOTIS)

表2 韓国の機械関連産業の対中輸出入

(単位：100万ドル)

年	輸出	輸入	合計	韓国の貿易黒字
93	1,519.3	318.5	1,837.8	1,200.9
94	1,477.2	503.4	1,980.7	973.8
95	2,138.2	874.4	3,012.6	1,263.9
96	2,970.5	1,454.1	4,424.6	1,516.4
97	3,203.9	1,855.9	5,059.9	1,348.0
98	2,675.7	1,814.7	4,490.4	861.1
99	3,662.3	2,904.6	6,566.9	757.7
00	5,791.8	4,197.3	9,989.1	1,594.5
01	5,972.4	4,603.6	10,576.0	1,368.9
02	10,689.6	6,066.5	16,756.1	4,623.1

出所：表1に同じ

韓国の機械関連製品の輸出がこれだけの高成長を果たしたのは、半導体、携帯電話、自動車の輸出急増による。特に、1990年代中頃に韓国企業による中国への直接投資が増加したことが大きく影響している。中韓間の機械関連製品の貿易額は、27.8%の高い年次成長率を維持し、1993年の18億3800万ドルから2002年には167億ドルへと増加した（表2）。その結果、韓国の機械関連製品の貿易に占める中国のシェアは、1993年の1.5%が、2002年に10.3%まで増加した。対中貿易は、機械関連製品での韓国の貿易黒字の多くを生み出しており、1993年の12億ドルから2002年に46億ドルまで拡大した（表2）。

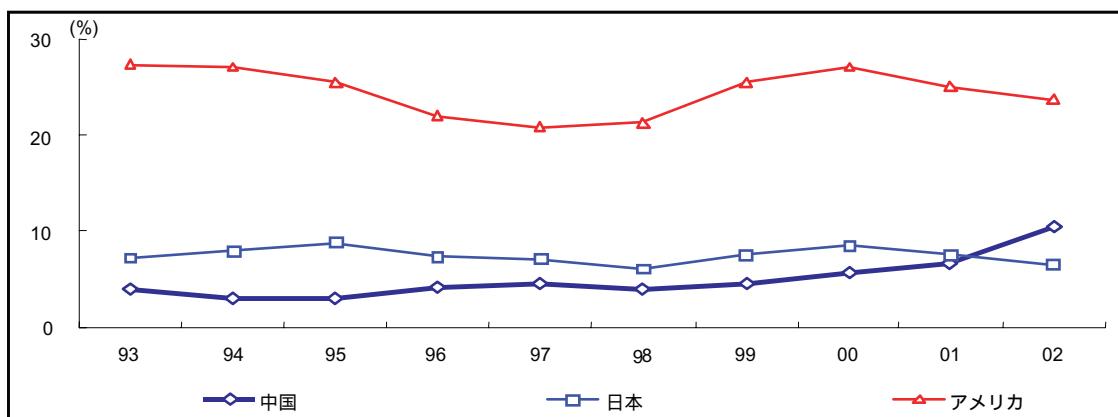
## 2. 機械関連産業における中国向け輸出

図1からも明らかなように、中国は1990年代後半から韓国の機械関連産業にとって主要な輸出市場として台頭している。2002年には韓国にとって中国は日本を抜いて二番目に大きな輸出市場となった。韓国の機械関連製品輸出に占める日本の割合は1993年の7.2%から2002年に6.6%に減少している。一方、中国の割合は同期間で3.9%から10.5%へと増加している。

韓国の中国向け機械関連製品輸出を産業別に見ると、電子機器（HS85）と一般機械・電気機器（HS84）の2002年の貿易額がそれぞれ62億1000万ドルと38億2000万ドルで、全体の大部分を占めている（表3）。一般機械・電気機器の場合、中国向け輸出は在中韓国企業による投資の増加が牽引している。電子機器についても、韓国企業を含む在中外資企業による投資が、中国側の電子部品の輸入を促進している。2002年には、中国は韓国にとって、電子部品で二番目に大きな輸出市場となった。一方、自動車輸出は、1994年に中国が自動車輸入

の割当て制度を採用して以来減少していたが、2001年に中国がWTOへ加盟してからは急速に伸びている。

図1 韓国の機械関連輸出先の各国別シェア



出所 : Korea Trade Information Services (KOTIS)

表3 韓国の機械関連産業の対中輸出（産業別）

(単位 : 100万ドル)

HS code 年	84	85	86	87	88	89	90	91	92
93	406.7	408.4	1.9	582.1	0.0	95.0	21.0	3.5	0.8
94	668.1	541.2	1.9	165.9	0.9	60.5	33.5	3.9	1.3
95	997.7	821.6	20.6	232.0	0.1	2.3	55.7	5.2	3.0
96	1,526.2	1,133.5	21.9	177.6	0.3	18.5	79.0	5.2	8.4
97	1,404.0	1,511.6	5.6	80.5	67.2	3.4	116.9	5.4	9.4
98	1,011.0	1,420.7	1.7	110.4	37.4	16.8	66.8	3.2	7.7
99	1,131.6	2,283.0	8.0	113.2	1.2	6.1	109.5	3.1	6.6
00	2,033.0	3,430.1	4.3	167.3	1.9	6.1	133.9	3.5	11.7
01	2,145.8	3,413.2	5.1	207.6	1.9	14.9	165.4	5.8	12.9
02	3,824.3	6,213.8	6.7	361.2	0.3	9.2	242.4	9.9	21.7

注: 84(一般機械・電気機器)、85(電子機器及びその部品)、86(鉄道・路面機関車)、87(輸送機器)、88(航空機、宇宙船及びその部品)、89(船舶及び浮体構造物)、90(光学製品、写真、計測器具など)、91(時計及び部品)、92(音楽機器、部品及び付属物)

出所 : 表1に同じ

表4 韓国の機械関連産業における最終製品及び中間部品の対中輸出

(単位：100万ドル)

		1998	1999	2000	2001	2002
一般機械・電気機器	製品	414	435	749	831	1,234
	P/C	431	456	569	621	829
	合計	845	891	1,318	1,452	2,063
電子機器	製品	242	331	400	613	2,492
	P/C	1,341	2,286	3,868	3,648	5,721
	合計	1,583	2,617	4,268	4,261	8,213
輸送機器	製品	160	75	108	169	232
	P/C	87	75	90	91	186
	合計	247	150	198	260	418

注：P/Cは部品および中間部品(parts and components)を意味する。

出所：韓国貿易協会貿易研究所(KITA-TRI)

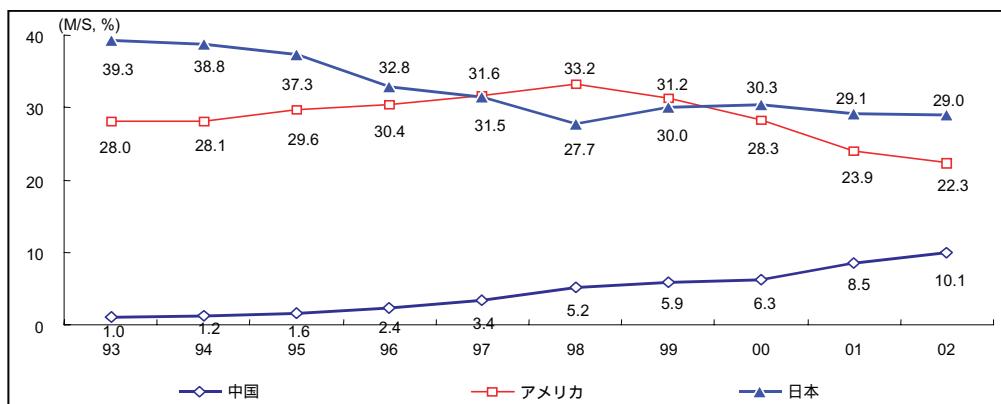
表4のように、韓国の中向向け輸出を最終製品と中間部品の二つのカテゴリーに分けると、一般機械・電気機器と輸送機器の分野でそれぞれ最終製品の輸出比率が高いのに対して、電子機器では中間部品の輸出比率が高い。ただし、2002年に電子機器の最終製品の輸出が大幅に拡大したのは、主に携帯電話の完成品の輸出が大きく増加したからである。

### 3. 韓国の機械関連製品輸入における中国のシェア

韓国の機械関連製品輸入において中国は重要な地位を占め始めている。韓国の機械関連輸入のうち、かつては日本とアメリカからの輸入がそれぞれ3割以上を占めていた。現在ではこれらの国々からの輸入比率は減少の一途をたどる一方、中国からの輸入比率が継続的に伸びている。韓国の輸入に占める中国機械関連製品のシェアは、1993年に4.7%であったものが2002年には11.4%と伸び、韓国の機械関連産業輸入に占める中国の比率は、同期間に1.0%から10.1%へと增加了。一方、同期間に日本製品のシェアは39.3%から29%、アメリカ製品のシェアは28%から22.3%と大幅に縮小した(図2)。

特に、電子機器(HS85)の場合、日本製品が1993年の43.6%から2002年には27.6%、アメリカ製品が25.5%から21.6%とシェアが縮小したのに対して、中国製品のシェアは1.8%から12.7%までに拡大した(図3)。これは、対中直接投資によって中国で生産された製品の韓国への逆輸入が増加しているからである。自動車や家電製品(主に中低価格製品)を含む一般機械・電機などで中国のシェアは増加してはいるが、日本やアメリカといった競合国と比べるとシェアは依然として低い。コンピュータ関連製品でも中国製品のシェアは増加しているが、これは韓国内のコンピュータ生産が増大するにつれて、周辺機器や付属品といった非競合製品の中国からの輸入が拡大しているためである。

図2 韓国の機械関連産業輸入における主要貿易相手国別の市場シェア



出所：図1と同じ

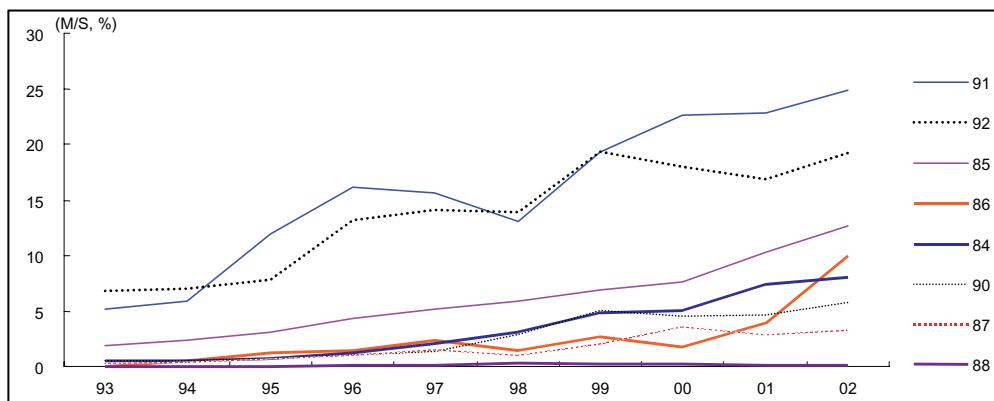
表5 韓国の機械関連産業の対中輸入（産業別）

(単位：100万ドル)

HSコード 年	84	85	86	87	88	89	90	91	92
93	65.7	209.5	0.2	3.6	0.0	6.3	15.8	12.2	5.3
94	95.7	340.0	0.5	6.6	0.0	15.7	24.1	15.0	5.8
95	174.5	598.8	4.0	15.2	0.1	1.0	40.6	32.5	7.7
96	325.1	956.1	4.3	23.9	2.4	19.5	66.2	45.1	11.6
97	414.3	1,246.0	4.4	30.1	2.4	24.0	80.9	41.6	12.3
98	308.0	1,137.0	2.8	7.5	2.8	232.5	98.6	19.6	5.8
99	681.3	1,894.5	6.7	26.2	2.3	13.5	238.0	29.3	12.8
00	1,051.9	2,704.1	6.3	58.9	1.6	10.3	309.4	40.1	14.6
01	1,213.0	2,988.9	8.1	52.3	1.0	27.9	260.6	37.6	14.2
02	1,428.4	4,050.2	11.2	88.3	0.6	58.4	361.6	48.0	19.7

出所：Korea Trade Information Services (KOTIS)

図3 韓国の機械関連産業輸入における中国シェアの推移（産業別）



出所：図1と同じ

表6 韓国の機械関連産業における最終製品及び中間部品の対中輸入

(単位：100万ドル)

		1998	1999	2000	2001	2002
一般機械・電気機器	製品	46	71	114	151	192
	P/C	77	126	227	239	340
	合計	123	197	341	390	532
電子機器	製品	165	308	643	757	1,106
	P/C	1,284	2,358	3,163	3,388	4,319
	合計	1,449	2,666	3,806	4,145	5,425
輸送機器	製品	234	23	29	48	114
	P/C	19	30	55	55	64
	合計	253	53	84	103	178

注：P/Cは部品および中間部品を意味する。

出所：表5に同じ

表6に示されるように、韓国の対中輸入を最終製品と中間部品の二つのカテゴリーに分けると、中間部品の比率は電子機器の場合に高い。これはおそらく、中国で生産された中間部品（コンピュータ機器や低品質な半導体など）の逆輸入が、対中投資を行う韓国企業によってなされ增加したためであろう。輸送機器の場合、輸入自転車の量が多いいため、最終製品の輸入が中間部品のそれをはるかに凌駕している。

#### 4. 機械関連産業における中韓協力パターン

韓国と中国の間の貿易特化係数（TSI）を通じた産業協力をみると、韓国の中方向け輸出は一般機械や電子機器、自動車産業に特化していることがわかる。表7で明らかなように、機械関連産業では、韓国は特殊機器（繊維機械や重建設機器部品など）や自動車及びその部品、機械要素やその他機械類を中国向けに輸出しているのに対して、一般機械（ポンプやカメラ、基礎産業機械部品など）や輸送機器（自転車やその部品、貨物船、自動車部品など）、機械構成部品（ボルトやナット、軸受け、ギアなど）を中国から輸入している。

エレクトロニクス産業では韓国は、無線通信機器（携帯電話）やコンピュータ（モニターや携帯型コンピュータ、コンピュータ部品）、オーディオ機器（CTV：カラーテレビ部品）、半導体（メモリーや半導体）、電子管（ブラウン管）、変圧器部品などを中国へ輸出している。また韓国は、無線通信機器（特に無線通信機器部品）やコンピュータ関連部品（追加メモリー装置、コンピュータ周辺デバイスやコンピュータ部品）、電子製品機器（警報装置部品）、オーディオ機器（CTV部品やVCR部品など）、半導体デバイス（直接回路半導体、ダイオード、トランジスターなど）、電子管部品、受動部品（コンデンサーなど）、中古バッテリー、小型直接回路電子モーターなどを中国から輸入している（表8）。

表7 機械関連産業における韓国の対中貿易特化係数（2002年）  
(単位：100万ドル)

製品	輸出	輸入	貿易収支	内訳(%)		TSI
				輸出	輸入	
一般機械	399	217	182	16.1	30.6	0.30
特殊機器	1,015	74	941	40.9	10.4	0.86
繊維機械及び化学機材	378	25	353	15.2	3.5	0.88
建設及び採鉱機材	303	3	300	12.2	0.4	0.98
精密機器	49	53	-4	2.0	7.5	-0.04
輸送機器	419	178	241	16.9	25.1	0.40
自動車	390	31	359	15.7	4.4	0.85
機械部品	202	167	35	8.1	23.5	0.10
その他機械	398	21	377	16.0	3.0	0.90
合計	2,482	710	1,772	100.0	100.0	0.56

注：TSI =  $(X_{ik} - M_{ik}) / (X_{ik} + M_{ik})$ 。 $X_{ik}$  は韓国のある製品に関する対中輸出、 $M_{ik}$  は韓国のある製品に関する対中輸入を意味する。

出所：表5に同じ

表8 エレクトロニクス産業における韓国の対中貿易特化係数（2002年）  
(単位：100万ドル)

製品	輸出	輸入	貿易収支	内訳(%)		TSI
				輸出	輸入	
ケーブルの通信器具	68	136	-67	0.8	2.5	-0.33
ワイヤレスの通信器具	2,225	298	1,927	27.1	5.5	0.76
コンピュータ	1,873	975	898	22.8	18.0	0.32
応用電子器具	59	387	-328	0.7	7.1	-0.73
計量器、調節器、分析器具	58	45	13	0.7	0.8	0.13
ビデオ	212	119	93	2.6	2.2	0.28
オーディオ機器	513	477	36	6.2	8.8	0.04
冷蔵庫	6	1	5	0.1	0.0	0.67
洗濯機およびエアコン	26	44	-19	0.3	0.8	-0.27
暖房装置	53	58	-5	0.6	1.1	-0.05
照明	13	73	-60	0.2	1.3	-0.69
電気時計およびテレビゲーム	1	34	-34	0.0	0.6	-0.96
その他の家電製品	10	40	-30	0.1	0.7	-0.60
半導体	782	665	116	9.5	12.3	0.08
電子管	1,139	200	939	13.9	3.7	0.70
受動素子	131	261	-130	1.6	4.8	-0.33
電子機器部品	218	200	18	2.6	3.7	0.04
バッテリー	68	228	-160	0.8	4.2	-0.54
モニターおよびセンサー	47	187	-140	0.6	3.5	-0.60
その他の電子部品	22	34	-12	0.3	0.6	-0.22
モーターおよび発電機	109	294	-185	1.3	5.4	-0.46
変圧器およびコンバーター	280	423	-143	3.4	7.8	-0.20
電線	256	216	40	3.1	4.0	0.09
合計	8,213	5,426	2,787	100.0	100.0	0.20

出所：表5に同じ

## 5. 機械関連産業における韓国の対中直接投資

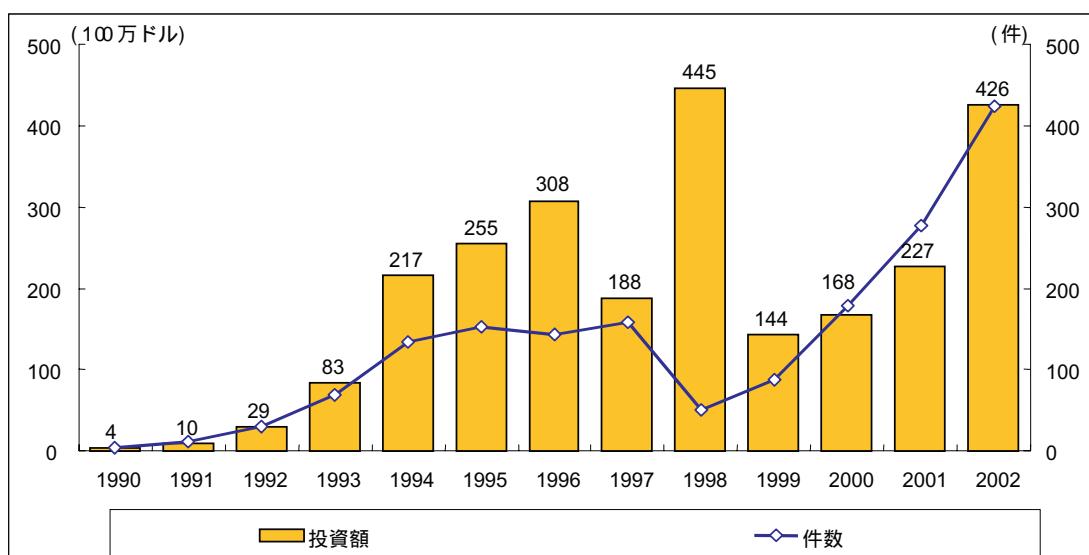
機械関連産業における韓国の対中投資は、1990 年代中盤から IMF 金融危機に至るまでに大幅に拡大した。この時期、大企業や中小企業は主にエレクトロニクス産業の分野で対中投資を拡大した。この時期に中国向け投資を行った中小企業のほとんどは、中国の安価な労働力を使い、直接中国の国内市場向けというよりは、第三国や韓国への輸出を第一の目的としていた。

IMF 金融危機で韓国の対中投資は停滞したが、その後、大企業や IT 関連ベンチャー企業の新しい投資の波に誘発され、再び活発化した。1998 年に大宇が自動車部品生産のため中国工場を設立し、現代自動車も北京投資を行うなど、自動車産業での対中投資は大幅に拡大した。2002 年には、韓国企業による投資件数は前年度比 52%、投資金額も 88% 増加した。

件数ベースでは、対中投資の大部分はエレクトロニクス産業である。IT 産業や輸送機器産業での韓国の対中投資も、中国国内市場をにらんで 2000 年以降急速に伸びている。

機械関連産業における韓国の対中投資の主な特徴は以下の通りである。第一に、機械関連産業が韓国の対中直接投資を牽引している。機械関連産業は製造業部門において投資件数で全体の 27.5% を、金額で全体の 45.1% を占めている。第二に、機械関連産業の投資事業は大規模ないしは中規模なものになる傾向があり、1 件あたり平均投資額が 141 万ドルで、全体の平均額(86 万 2000 ドル)より 1.5 倍も大きい。第三に、地理的な立地に関していえば、韓国の投資のほとんどは、山東省や北京地域に集中している。2002 年後半の対中投資の地理的分布は、山東省が 35.5%、上海や江蘇省、浙江省を含む華東地域が 29%、北京や天津、河北省を含む北京周辺地域が 16.6%、である。産業別の地理的分布を見ても、北京や山東省で電子通信や輸

図 4 機械関連産業における韓国の対中直接投資の推移



出所：韓国輸出入銀行データベース

送機器分野での投資が集中している。コンピュータに関しては、サンボ・コンピューター(Sambo Computer)が活発に進出している北東地域に集中している(表9)。

第四に、表10で明らかなように、中国市場へ進出した韓国企業は、産業により異なる販売と調達の構造を有している。エレクトロニクス産業では企業は第三国から部品を調達し、中国で最終製品を売る場合が多い。自動車産業では韓国か中国で部品調達が行われるが、最終製品は中国で売られる。一般機械では中国で部品を買い付け、最終製品は中国で売られる。

第五に、中国向け投資の産業別割合は、電気通信が件数で全体の45%を占め、金額で58%を占める。自動車やその他の輸送機器が件数で全体12%、金額で21%を占めている(表11)。

表9 機械関連産業における韓国の対中投資の地理的分布(2002年末時)

(単位:100万ドル)

	一般および特殊機器	コンピュータおよびオフィス機器	電器	通信および電子機器	運送機器	精密機器	合計
北京	31	9	33	562	129	11	773
山東省	70	9	47	230	263	23	642
華東	40	3	24	269	44	19	399
華南	5	5	7	156	28	3	204
北東	18	133	10	81	33	9	284
西部	1	1	2	107	33	0	144

出所:韓国輸出入銀行データベース

表10 中国における韓国企業の販売と調達の割合(2001年)

(%)

	販売			調達		
	中国	韓国	その他の国	中国	韓国	その他の国
電子機器	30.0	27.6	42.4	46.4	32.8	20.8
自動車	43.7	56.3	0.0	73.5	26.5	0.0
一般機械	87.8	12.1	0.1	37.1	62.9	0.0
製造業	46.5	22.5	31.2	41.0	42.6	16.5

出所:韓国貿易協会貿易研究所(KITA-TRI)

表 11 機械関連産業における韓国の対中直接投資（2002 年末時）

(単位 : 1000 ドル)

産業	製品分野	件数	金額
一般機械	一般機械	169	52, 882
	専用工作機械	123	38, 379
	農機	13	2, 714
	金切り盤及びフライス	10	4, 182
	建築および採鉱用機械	20	66, 937
	小計	335	165, 094
コンピューター及び オフィス機器	コンピューター及び部品	41	154, 164
	その他のオフィス機器	10	4, 792
	小計	51	158, 956
電気機器	発電機	49	33, 779
	電気供給および調節器	33	15, 191
	ケーブル	27	41, 999
	バッテリー	11	12, 427
	電球	52	15, 758
	その他の電器	20	4, 526
	小計	192	123, 680
通信および電子機器	家電製品	86	292, 551
	電子管およびその他の部品	472	656, 069
	トランジスター、ダイオードなど	22	136, 354
	通信機器	73	76, 332
	レシーバー、ビデオ、オーディオ	114	242, 905
	小計	767	1, 404, 211
自動車およびトレーラー	自動車およびトレーラー	200	522, 374
その他の輸送機器	船舶、ボートの設計および修理	23	5, 713
	機関車	1	52
	航空機および宇宙船	1	122
	その他の運送装置	6	2, 130
	小計	31	8, 017
精密機器	測量器具、試験機および他の精密機器	41	17, 546
	医療機器	15	7, 657
	光学機器	49	37, 164
	時計および部品	14	1, 974
	小計	119	64, 341
合計		1, 695	2, 446, 673

出所：韓国輸出入銀行データベース

## 第2節 韓国の機械関連主要メーカーの戦略と対応一事例研究

### 1. エレクトロニクス産業

#### (1) エレクトロニクスメーカーの中国進出戦略

中韓の外交関係が正常化する前から、韓国のエレクトロニクスメーカーは現地事務所や生産設備などを設立することによって、中国へ進出する様々な方法を模索していた。しかし、1992年に中韓の国交が正常化するまでは大きな投資の波は見られなかった。三星電子やLG電子、その他の中国進出をはかる韓国企業の戦略的特徴は以下の通りである。

第一に、製品ラインナップに関しては、韓国のエレクトロニクスメーカーは高品質・高価格市場をターゲットにすると同時に、標準化した製品についても量産・量販を行おうとしている。中国進出の初期段階では、韓国企業は日本の高価格製品と中国の低価格製品の間の「隙間市場」を見出すべく、中品質・中価格製品を供給していた。しかし近年では、携帯電話やプロジェクションテレビ、DVDといった「高価格・高品質」というイメージを確立しようとしており、その努力は大方功を奏している。

例えば三星電子は、ブランドに対して高価値をもつ都市部の若年層をターゲットにした端末ブランド”Anycall”がヒットし、ハイクラスのブランド力を得ることに成功した。LG電子もまた、「高付加価値なデジタル製品生産システムの構築」を基本戦略に、戦略的ビジネスとしてIT関連の高品質製品を選択し、プロジェクションテレビやLCDテレビ、PDPなどの育成に力を集中させている。

一方で彼らは、従来型の標準的製品の売上げも常に拡大させている。最近では、一般家電製品の過剰供給とそれによる価格競争が激化し、結果的に市場からの日本メーカーの撤退を引き起こしている。家電分野では産業再編が加速し、長期的には市場には3、4社しか生き残れないというのがLG電子の認識である。この見通しに基づき、LG電子は市場でのトップ3のポジションを守るために、一般家電製品の売上の拡大を計っている。

第二に、徹底した現地化を進めており、特に最近のR&Dの現地化に顕著に表れている。例えば三星電子は、従業員の約80%が修士号か博士号をもつという北京テレコミュニケーション社の社長に中国人社員を任命した。LG電子では、中国で働く1万7000人の全従業員の98%が現地の中国人であり、7つの販売代理店のうち3カ所のトップが中国人である。しかし、LG電子の本社は人事や現地への主要投資を決定する管理権限の中国への移管をいまだに躊躇している。現地中国人の高管理職への任命の割合を見てもわかるように、このことが現地化の進展の妨げとなっている。現地中国人の高い役職への任命が比較的少ないことは、三星もLGも両方に見受けられることで、主要な意思決定権限はいまだに韓国人CEOの手中にある。

第三に、中国企業との競合が激しくなってきている。中国国内での主要な競合相手は日本の多国籍企業ではなく、むしろ中国の国内企業である。中国メーカーは技術分野での追い上げが

非常に速いので、一般家電製品の品質における韓国と中国の間の技術格差がすでに収束しつつある。事実、中国は生産コストで優位性をもつ低価格な量産システムによって、一般製品の分野で競争相手としていち早く台頭している。

第四に、中国国内でのR&D戦略のほとんどは、製品改良を中心である。各企業は中国で独自のR&D活動を始めているが、たいていは既存技術を基盤としながら中国市場向けに改良したものである。それでも韓国企業は近年、現地R&D活動の充実のため、高等教育を受けた中国の人的資源の活用を強化している。LG電子は最近、「中国でのR&D活動の強化」を図る基本戦略を作り、現地R&D職員の数も2002年の700人から2005年までに2000人に増やす計画を立てている。また、三星北京テレコミュニケーション社は無線通信技術の開発プロジェクトに乗り出し、中国の高質な人的資源を活用している。

第五に、韓国メーカーは家電やテレコミュニケーションといった様々なビジネスに進出することで「シナジー効果」を追求している。結果的に、シナジー効果は様々な分野で見られる。例えば、IT技術が家電製品に付加され、家電から得られたノウハウがテレコミュニケーション技術で応用されている。これは韓国企業にとって、家電を持たないモトローラや、テレコミュニケーション製品を持たないソニーに対する優位である。

最後に、中国の持株会社が設立されることで、中国で経営を行う各グループ企業間の関係が強化されている。1995年にはLG電子が、1996年には三星電子が中国本土でオペレーションを行う本社を設立し、親会社の機能の一部分を中国本社へ移管させた。これらの持株会社は、将来の戦略的ビジネス展開の準備や核心的競争力の確保、統合したオペレーション計画、ブランドPR、中国政府との折衝、人事管理や金融等、幅広い業務を共有することで中国での子会社を牽引している。

## (2) 三星電子の中国ビジネス戦略

### ① 三星電子のグローバル戦略における中国の位置づけ

中国での「新しい産業基地」の育成を長期目標に、三星はR&Dの現地化やマーケティング、人的資源といったビジネスインフラストラクチャーの構築の取り組みに焦点を当てている。

まず、三星グループにとって世界の生産基地としての中国の重要性は、だいに高まっている。三星グループの中国向け投資は、1998年の13億ドルから2002年後半には24億ドルに増加し、中国での事業展開でも同期間で売上げが14億ドルから63億ドルに増加した。輸出も同様の期間で8億ドルから35億ドルに成長し、全体の売上げの56%を占めるまでになった。さらに、中国の三星で働く従業員数も1998年の2.1万人から2002年には4.1万人とちょうど5年間で2倍になった(表12)。

第二に、三星グループにとってグローバル生産拠点としての中国の重要性が次第に高まっている。三星は現在、グローバル生産拠点に部材の調達拠点としての機能を付加させており、中

表 12 中国における三星グループの事業動向

(単位 : 100 万ドル)

	1998	1999	2000	2001	2002
投資	1,300	1,600	1,800	2,200	2,400
販売	1,400	2,000	3,900	4,200	6,300
輸出	800	1,300	2,400	2,300	3,500
従業員 (1000人)	21	26	35	36	41

出所：三星中国

国で調達した製品の三星子会社向け輸出は2001年には6億5600万ドル、2002年には10億3200万ドルを記録し、2003年には15億2700万ドルに上ると予想される。2002年には、中国で調達した製品の52%が韓国へ輸出され、48%が欧米やその他の諸国向けに輸出された。

第三に、中国は三星のR&D拠点としても重要性を高めている。良質な中国の人的資源を獲得し、中国市場に適した製品や技術開発を行うために、三星グループは北京テレコミュニケーション社（150人の研究者のうち80%は修士号か博士号を取得している）や蘇州半導体技術研究所などのR&Dセンターを設立する取り組みに力を入れている。これ以外に、各生産会社の下に独立したR&Dセンターを有しており、中国市場に適した製品開発に焦点を当てている。今のところ、これらのR&Dセンターは韓国からの輸入モデルの現地化開発を行っている。しかし今後、独自の研究活動を強化させる計画である。

## ② 三星電子の中国向け投資

エレクトロニクスに関連する三星グループの対中投資のほとんどは、三星電子をはじめとする三星SDIや三星SDS、三星コーニング等のエレクトロニクス関連の子会社によって行われている。中国への進出状況や三星グループのエレクトロニクス関連子会社の売上げは表13に示されている。2002年後期現在、生産法人は全体で21社、投資は21億6500万ドル、従業員は3.6万人である。三星電子の最初の対中投資は、1992年の中韓国交正常化後、天津に最初の生産法人を設立したときである。2002年後期現在で、中国に12社の生産法人を含めた事業所が約20ヶ所あり、その他に4つの販売法人と研究所1社がある。さらに、三星グループは三星SDIや三星電機、三星コーニング、その他エレクトロニクス関連の子会社を通じた統合生産システムを中国に設立した。1子会社ごとの投資状況は、三星電子の12社の生産法人で5億3400万ドル、三星SDIの4事業で10億7500万ドル、三星電機の3事業で4億6300万ドル、三星コーニングの2事業で1億300万ドルである。

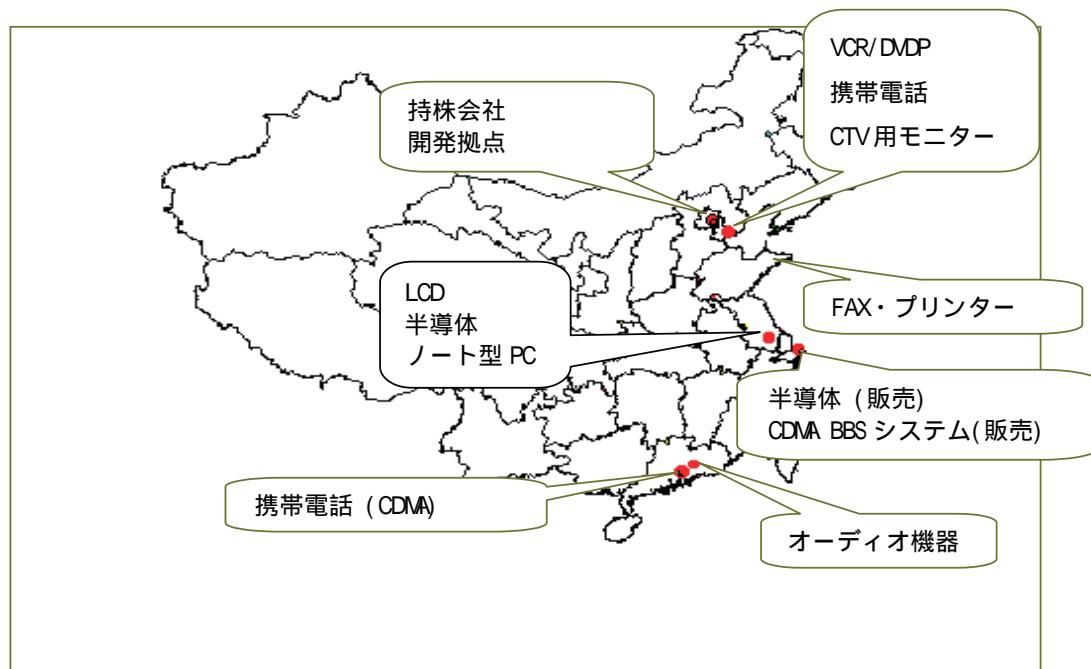
表 13 三星電子の主要な在中企業

(単位 : 1000 ドル)

企業名	場所	製品	施行	投資額合計	持株比
蘇州三星電子	蘇州	冷蔵庫、洗濯機、エアコン、電子レンジ	1995	69,740	88.3
蘇州三星電子半導体	蘇州	LSI(DY,トランジスター)	1994	49,400	100
三星電子蘇州コンピュータ	蘇州	ノート型PC	2003	—	100
三星電子蘇州LCD	蘇州	LCD	2003	—	100
徽州三星電子	徽州	オーディオ	1992	28,693	98.63
深圳三星科健携帯通信技術	深圳	携帯電話(CDMA)	2002	2,450	49
三星(中国)投資	北京	持株会社	1996	50,146	100
北京T3G技術	北京	半導体	2003	4,500	22
山東三星移動通信	威海	ファックス、プリンター	1993	17,856	59
上海三星移動通信	上海	CDMA BBSシステム	2001	5,880	49
上海三星半導体	上海	半導体	2001	1,000	100
天津三星電子	天津	VCR/DVDP	1993	37,775	100
天津三星移動通信技術	天津	携帯電話	2001	8,176	49
天津三星電子ディスプレイ	天津	カラー・ディスプレイ	1997	5,660	80
天津TONGGUANG三星電子	天津	カラーテレビ	1994	89,700	100

出所：韓国輸出入銀行と三星ホームページより作成

図 5 三星電子の中国主要事業



出所：三星中国

### ③三星電子の中国ビジネス戦略

三星は高品質製品と差別化によってブランド志向のマーケティング戦略を進めている。三星は特に、携帯電話の“Anycall”やフラットモニター、ラップトップPC、レザープリンターといった高品質・高価格製品を提供するという企業イメージ作りに努力している。ノキアやその他の三星の競合相手は、全ての価格レベルの製品を中国で生産している。一方、三星は、韓国で生産された携帯電話“Anycall”の中でデザインや品質、その他の特徴で優れている高価格製品のみを中国で販売している。結果的に“Anycall”は中国で最も価格が高いにもかかわらず、今や高い人気を誇りしばしば在庫切れになり、「社会ステイタスの象徴」として認識されるに至っている。将来的にも三星電子は、高価格製品を提供する企業イメージを維持し続けていく計画であり、またモニターやプロジェクションテレビ、MP3プレイヤー、高品質ファックス、その他の高品質製品でより大きいマーケットシェアを獲得していく準備を進めている。

第二に、三星電子の中国での経営戦略は都市部の高所得若年層にターゲットを絞り、ITやテレコミュニケーション、その他の高価格製品を提供するものである。中国の4つのエレクトロニクス関連企業の売上げは、2001年の37億ドルから2002年には53億ドルに增加了。2002年の企業別では、三星電子が27億5900万ドルの売上げを記録したほか、三星SDIが13億7400万ドル、三星電機が10億6600万ドル、三星コーニングが1億4600万ドルであった（表14）。4つのエレクトロニクス関連企業の調達と販売の構造を見ると、全調達額36億ドルのうち49%が中国で調達され、残りが韓国（38%）およびその他諸国からの輸入である。売上げでは、全体の53億ドルの36%が中国で販売され、64%が韓国およびその他諸国への輸出である（図6）。中国でオペレーションを行う三星グループのエレクトロニクス関連企業の輸入に関しては、2002年度に全輸入額11億ドルのうち75.6%が韓国から、6.7%が日本から、4.7%が台湾からであった。全輸出額22億ドルのうち、17.2%が韓国向け、31.1%がアメリカ向け、32.2%がEU諸国向けであった。

三星電子の基本的な事業構造は、部材を中国での現地調達と韓国からの輸入で調達し、中国市場で販売するか欧米へ輸出するというものである。輸出入の地域別比率を見ると、三星電子は全体の75.6%を韓国から輸入し、6.8%を日本から、4.7%を台湾からそれぞれ輸入している。輸出は、韓国向けはわずか17.2%を占めるのみだが、アメリカやEU諸国への輸出はそれぞれ31.1%と32.2%に上っている。

第三に、三星電子は現地化戦略を進めている。現在、管理職ポストの50%は現地中国人で占められ、その数は増え続けている。4つのエレクトロニクス関連企業の中国人従業員数は3万6600人を数え、三星電子が1万1000人、三星SDIが9300人、三星電機が1万4800人、三星コーニングが1100人となっている（表14）。部品の現地化については、アナログ機器での部品の現地化比率が、高度な技術を必要とする通信機器よりも高くなっている。部品の現地

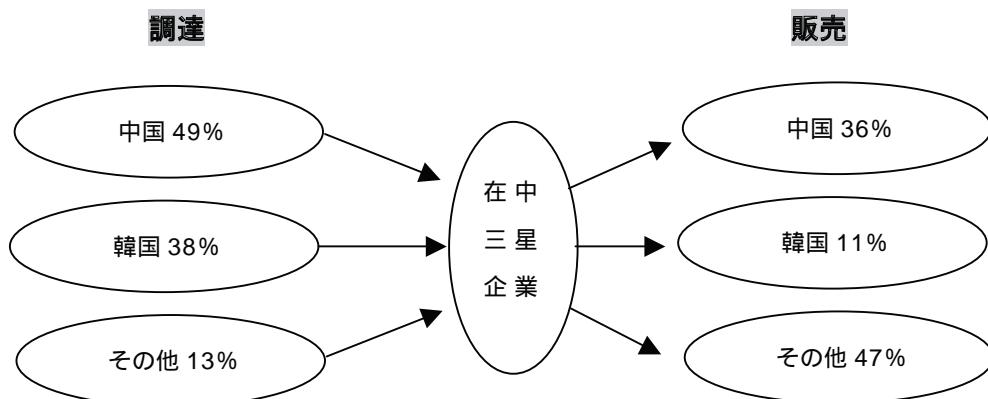
表 14 三星の在中電子関連グループ企業の事業動向（2002 年）

(単位 : 100 万ドル)

	三星電子	三星 SDI	三星電機	三星コーニング	合計
生産法人	12	4	3	2	21
投資	524	1,075	463	103	2,165
従業員 (1000 人)	11	9	15	1	36
調達	1,786	918	894	58	3,656
販売	2,759	1,374	1,066	146	5,345
輸入	734	633	536	19	1,922
輸出	1,789	630	945	34	3,398

出所：三星電子

図 6 三星の在中電子関連グループ企業における調達・販売の構造



出所：図 5 に同じ

化では、三星グループの韓国系パートナー企業 102 社が中国投資を行っており、562 社の中国企業から部材を調達している。三星グループのエレクトロニクス関連子会社は 2002 年の全調達の 47% (2001 年は 44%) を中国国内で行った。

第四に、三星電子は自社を「デジタルリーダー」として位置付けていくために、技術を基盤として市場を牽引していく計画である。その目標の実現のために三星電子は、生産拠点としてよりも、むしろ R&D や国内市場により重点を置く計画を立てている。同時に、携帯電話や TFT-LCD モニター、プロジェクションテレビ、その他高価格製品に重点をシフトさせていく。月間 10 万台の生産能力をもつラップトップ PC の生産ラインが 2003 年第一四半期に蘇州地域に建設されるなど、三星電子は 2005 年までにラップトップ PC で世界トップ 5 に入ることを目指している。そのため中国は無視できない市場なのである。

### (3) LG電子の中国ビジネス戦略

#### ① LG電子のグローバル戦略と中国

LGグループにとって中国はすでに重要な「グローバル生産基地」であり、今後は中国を「グローバル経営管理基地」として活用するための中長期計画を策定している。

家電の組立で韓国に立地していくは未来がないという判断に基づき、LG電子は代替基地としての中国で発展する路を選んだ。LG電子の全生産に対する中国での生産比率は、電子レンジが56%、DVD75%、掃除機36%、エアコン21%、洗濯機16%、モニターが23%を占める(図7)。この中国での生産比率をさらに上げるべく、中国工場の生産能力増強が計画されている。

またLG電子は、生産、R&D、人的資源、マーケティングの4つの分野で現地化を達成し、将来的には中国でこれらの活動を完結させる管理構造を形成しようとしている。特にLG電子は、単なる生産基地からグローバルマネジメント基地へと変身を図るために、中国でのR&D機能の強化を目指している。韓国でR&Dを行っていたのでは素早く変化する中国市場のトレンドについて行けず、コスト面も競争力がないという認識に由来するものである。2002年後期に設立された北京のR&Dセンターは、約100人の研究者を抱え、デジタルテレビやW-CDMA方式、第三世代携帯通信、家庭用ロボット、その他ハイテクエレクトロニクス部門での研究を行っている。同時に、各生産法人の下にある独立研究機関が、新製品や量産用のデザイン技術の開発を行うために設立されている。LG電子は、中国での現在の研究者の数を2005年までに1000人から2000人に拡張させる計画である。

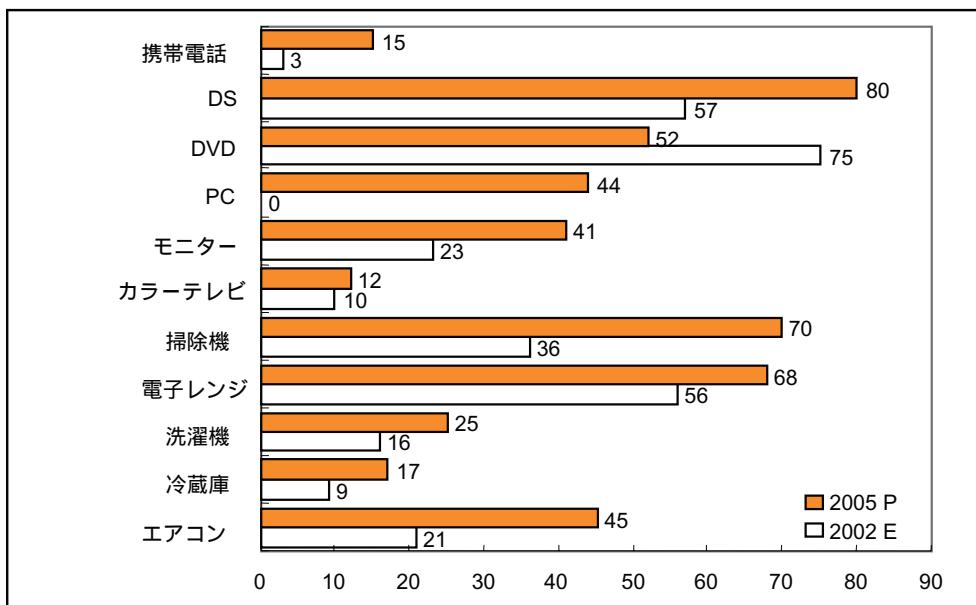
#### ② 中国での投資状況

LG電子は1993年に広東省惠州に生産法人を設立して以来、中国でのビジネスを継続的に拡大させてきた。1995年までに、オーディオやVCR、カラーテレビ、テレビ向け電子部品、その他家電機器の生産拠点を設立し、主要地域ごとに販売組織を設けることにも努力してきた。1998年以来、LGはDVDやCD-ROMに追加投資を行った。グローバル生産拠点として充実させるためデザイン機能の一部を中国へ移管し、販売組織の現地化を加速化することで中国に適したマーケティング活動を実施した。それによりLGは自らを中国での一般家電機器メーカーとして位置付けることに成功した。

2000年からLG電子は、コア・ビジネスの一つである中国の通信機器市場への参入を開始し、中国ビジネスは新しい段階に入った。同年から、中国での生産能力を拡張させると同時に(その内のいくつかは韓国の生産能力さえ凌いでいる)、中国市場向け販売活動の拡大、R&D研究機関の充実を通して中国での一貫事業システム構築を押し進めている。

2002年には10社の生産法人(うち9つは中国企業との合弁)を立ち上げ、北京や上海、広州、瀋陽、武漢、成都、濟南の7つの地域に販売代理店を設立した。この時期LG電子は、カラー

図7 LG電子の世界生産に占める在中生産の比率



注：LG電子の世界生産量の合計に占める中国比率（Pは計画、Eは実績）

出所：LG電子

表15 LG電子の中国での投資と市場シェア

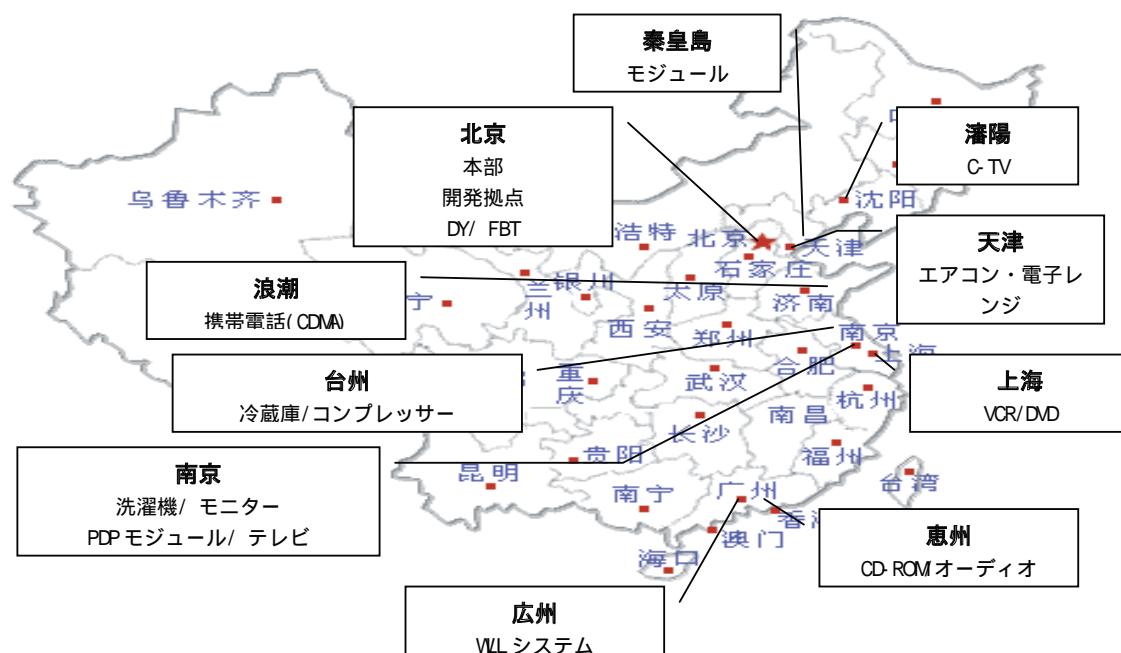
(単位：1000ドル、%)

事業	投資	LGの占めるシェア	場所	年
エアコン	2,415	55	青島	1997
ポンプ、モニター	500	100	秦皇島	1999
エナメル・ワイヤー	4,400	88	天津	2001
販売（無線通信システム）	5,850	45	北京	2001
販売（無線通信システム）	2,250	45	北京	2001
本部	3,368	100	北京	2002
冷蔵庫	14,835	50	台州	1996
PC モニター	6,644	70	南京	1997
洗濯機	707	60	南京	1995
PDP モジュール、テレビ	25,000	100	南京	2003
CD-ROM、オーディオ	2,275	45	惠州	1993
DY, FBT	210	58.3	北京	1995
DY, FBT	5,880	58.3	北京	1995
テレビ、VCR、オーディオ、電子部品	30,000	100	北京	2001
携帯電話 (CDMA)	2,100	100	烟台	2002
携帯電話	7,350	51	浪潮	1995
VCR	5,460	50	上海	1995
CTV	16,800	50	瀋陽	1995
プッシュフォン	700	40	天津	1993
エアコン、電子レンジ	23,984	70	天津	1995
産業用ポンプ	1,785	80	秦皇島	1991

出所：LG電子

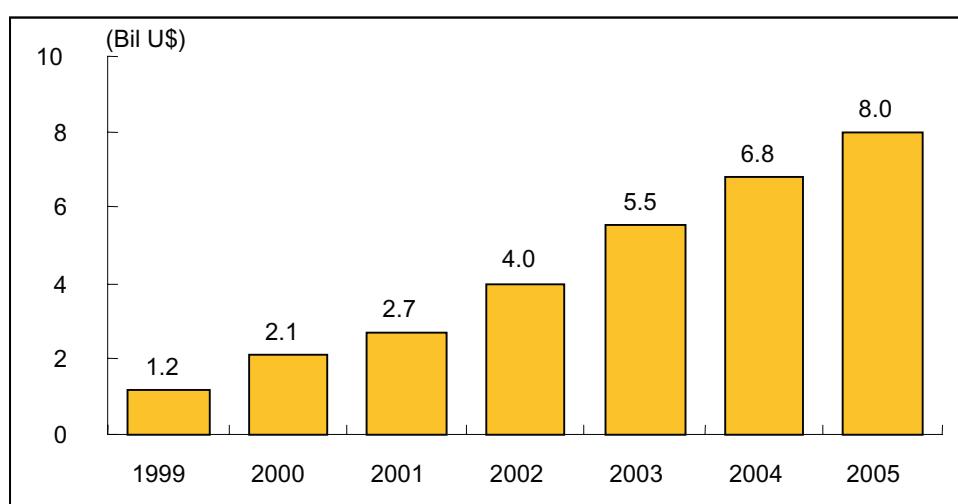
テレビやエアコン、冷蔵庫、洗濯機、電子レンジオーブン、DVD、携帯通信端末や携帯通信機器といった主要家電機器、モニターやテレビ部品、通信関連製品など全ての部門で、中国内に相当のシェアを獲得するに至った（表15）。地域別に見ると、LGは北京、天津、山東省等からなる環渤海圏、上海、南京その他からなる華東地域、広州、惠州その他からなる華南地域に均等に進出している（図8）。

図8 LG電子の中国での主要事業



出所：図7と同じ

図9 LG電子の中国での販売状況



出所：図7と同じ

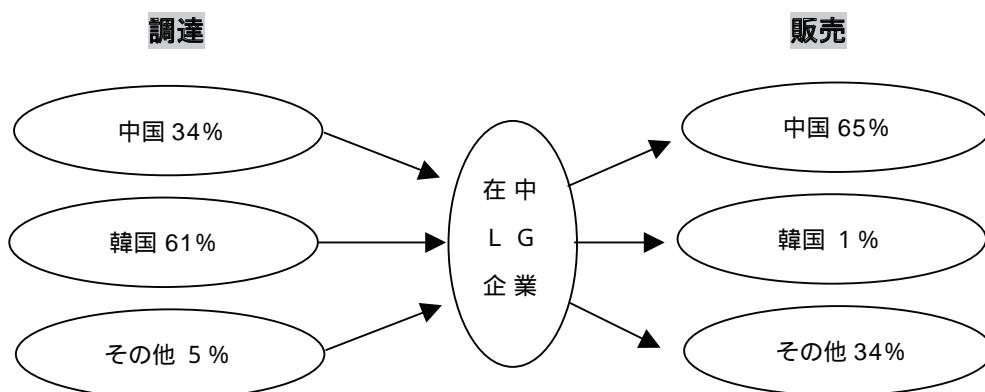
LG 電子の中国での売上げは、2001 年には 27 億ドル、2002 年には 47 億ドル(推定)となり、1999 年以来年平均 49% の売上げ成長となった。この成長率が今後も持続すれば、LG 電子の中国での売上げは 2005 年までに 80 億ドルに到達すると予想される(図 9)。LG は中国での家電機器の売上げを、2003 年の 70 億人民元から 2004 年までに 100 億人民元(市場シェア 7.1%) に、2005 年までに 150 億元(同 10%) に増加させる目標を持っている。

LG 電子の中国事業所の調達と販売の構造を見てみよう(図 10)。全部材の 61% が韓国から輸入され、34% が中国で調達される。生産後、製品の 65% が中国で販売され、残りの 34% がその他の市場向けに輸出される。中国の税関統計によると、LG 電子の中国子会社は 19 億ドルの輸出を記録し、そのうち 12.6% が韓国向け、26.2% がアメリカ向け、41.7% が EU 向けであった。2002 年の輸入 17 億ドルのうち、58.5% が韓国から、18.5% が日本からであった。

先述したように、LG 電子は活発に中国へ進出し、中国市場で成功を収めている。1998 年から 1999 年の間に激しい価格競争の中で撤退していった日本のエレクトロニクスメーカーとは異なり、LG は中国地場企業との価格競争に尻込みすることなく、それを自ら改善する契機とした。中国で単なるサンプルとしての新製品をリリースしていた日本のメーカーや三星、その他の競合相手と違い、LG は中国と韓国の両国において同時期に新製品を大量にリリースし、中国の消費者から好意的な反応を得た。結果的に、LG 電子の中国 CD-ROM 市場でのシェアは 20% を占め、ナンバー 1 の地位を確保した。LG の電子レンジは 25.3%、洗濯機は 10.8%、プロジェクションテレビは 4.1% の市場シェアを獲得した。

LG 電子が中国市場で成功を収めたもう一つの理由は、彼らが主要な中国地場エレクトロニクスメーカーと戦略的提携を強化しているからである。LG 電子は、CTV の生産プラントで中国長城計算機集団と、洗濯機で熊猫集団と、DVD で上海広電集団と、冷蔵庫で春蘭集団と、CD-ROM で TCL 集団と提携している。このような戦略的提携を通して、LG は主要な中国の競

図 10 LG 電子の在中企業における調達と販売の構造



出所：図 7 に同じ

争相手との競合よりも協力に重点を置いている。同時に、LGは価格競争力を高めるため、中国企業からより多く部品や原材料を調達している。特にLG電子は、中国へ進出した韓国系エレクトロニクス部品メーカーや中国地場メーカーへの技術・品質管理を強化することによって、中国において低成本で高品質な部品を調達している。

### ③ 中国市場での将来戦略

中国市場での競争はグローバル市場での競争と同じだという現状認識に基づき、LG電子は中国を、全資源を総動員して競争すべき市場として見なしている。そのためにLG電子は以下のような戦略を策定している。

第一に、2002年のマーケットシェア25%から2005年までに35%に引き上げる。その際、製品価格を現状より高価格帯に引き上げる。特に高付加価値製品の生産システムを中国で立ち上げ軌道に乗せる。また2～3年以内に全ての電化製品でトップ3に登りつめ、高品質製品で頂点を獲得する。

そのために、中国の生産システムを3つの製品分野に再構築する。第一はLGの戦略的ビジネス部門で、プロジェクションテレビやPDP、LCD TV、モニター、DVDシステム、携帯電話が含まれる。これらの分野では、新しい製品や最先端技術が導入される。第二は、エアコンやブラウン管モニター、電子レンジオーブン、洗濯機といった伝統的家電分野において、高品質製品のセグメントで中国での三大トップメーカーの一つになる。第三は新事業部門で、ラップトップPCやPDA、ポストPC、デジタル融合製品で構成される。

第二に、中国国内でのR&D活動の強化である。現状で700人のR&Dスタッフを、2005年までに2000人に引き上げる。中国で独自に行う製品開発のためのR&D活動を強化し、中国の消費者ニーズを満足させるタイムリーな製品リリースを行えるようにする。LG電子の北京R&Dセンターは、IT製品、デジタルテレビ、家電機器等の開発を行う。また、中国市場では製品ライフサイクルが短いが、それに対応するため、10社の生産法人の下にそれぞれ独立したR&Dセンターを開設し、中国の消費者対応やタイムリーな製品リリースのための開発を行う。

第三に、人的資源の現地化の実現である。核となる現地中国人をリクルートし、社内に専門研修機関を設置する。LG電子はすでに主要な中国の大学と产学協調連携を結んで有能で経験豊富な人材をリクルートし、業績主義の文化を社内に根付かせることで、良質な現地職員を引きつけている。最近、中国で核となる人的資源の育成のため、中国の有名な清華大学と協力して「中国MBA」コースを開設した。現地人材と韓国から派遣された従業員の役割分担は、後者が戦略を立てて進むべき方向性を指示するだけで、前者が販売やマーケティング、人事管理など実際の業務を行う。2002年後期には中国で働く1万7000人の従業員の98%を中国人が占め、7つの全販売代理店のうち3つが中国人ヘッドをもつ。人的資源の100%現地化の

実現を目指す LG の努力が伺える。

第四に、LG は社会奉仕活動やスポーツ、文化事業といった活動を通して、中国政府や一般の人々からの信用を得ようとしている。「LG 小学校」を設立したり、LG にちなんだ村や通りの名をつけるなど、LG 電子は企業イメージのプロモーションで成功を収めている。

#### (4) 韓国の電子部品メーカーの中国戦略

韓国の電子部品メーカーによる投資は、山東省の青島や天津、広東省の東莞で盛んである。韓国輸出入銀行の統計データによると、2002 年後期では 553 社の電子部品企業が中国へ進出し、投資額も 7 億 2000 万ドルに上る。韓国での労働争議や生産コストの上昇が、韓国電子部品メーカーの中国進出の主な原因であるが、LG 電子や三星電子、その他の主要な輸出企業と提携しながらの進出もある。

韓国電子部品メーカーの中国向け投資事業のオペレーションパターンは、従来は、ほとんどが韓国で生産された部品や原材料を輸入して中国で組立を行い、韓国やその他の国へ最終製品を輸出するというものであった。しかし最近では、主な企業は統合生産システムを導入している。

1995 年から青島でコンデンサーを生産している S 社の場合、三星電子や LG 電子、現代電子、その他の主要な韓国家電メーカー、ソニーやその他の日系メーカーへ製品を供給している。最近では中国政府からの認可を得て、海爾集団やその他の中国企業へ直接供給している。2002 年には国内市場での売上げが全体の 25% を占めた。S 社は中国家電市場での激しい価格競争の中で、製品価格を下げるよう主要ユーザーから圧力を受けていた。それに対応する形で、中国で得られた利潤を再投資し、製品生産に必要な部材を生産する工場を設立した。さらに従来輸入に頼っていた部材を、在中韓国企業や中国地場企業からの調達に切り替えることで、調達コストの大幅な削減を行った。電子部品の需要が最大の広東省への供給を増やすため、東莞に第二工場が建設され、隣接する外資企業や中国企業へ製品を供給している。

T 社は 1980 年代後半に委託加工の形で中国へ進出し、現在はスピーカーと関連部品を生産している。また、中国で生産された製品を韓国や日本の主要家電メーカーに供給している。しかし、T 社もまた主要なユーザーから価格を下げるよう圧力をかけられており、それに対応する形で 1990 年代初頭に中国に進出し、部品工場を設立した。T 社の調達の構造を見ると、部材の 60% が中国で調達されており、中国で調達できない特別な鋼板や化学製品、その他の原材料だけが輸入されている。中国での原材料調達の強化を図る取り組みにおいて、T 社は第二、第三工場を青島地域に設立し、現在ではこれらの工場から部品の 50% を調達している。1997 年には広東省の需要を満たすために、東莞にも工場を設立した。

## 2. 自動車産業

### (1) 自動車部門における対中直接投資

2002年下期には、韓国自動車部門の対中投資は205件、5億2800万ドルに到達し、中国は韓国の自動車部門にとって主要な投資先の一つとなった。大宇自動車が1990年代初に部品工場を設立した後に増加したが、中国のWTO加盟以来さらに勢いがつき、それに伴い中国の投資環境も大幅に改善された。現代自動車やその他の企業が活発に投資を行い、2002年には中国向け投資はブームとなった。

韓国自動車工業協会（KAMA）によると、3つの自動車メーカーが12の異なるパターンで中国へ進出しており、これは全ての主要な韓国自動車メーカーが中国で独自の地位を確立していることを意味している。

韓国の自動車メーカーの中国進出は、1990年代中盤、バスやミニバス用の組立ラインが設立され、アフターサービスのネットワークが建設された時に始まった。乗用車では起亜自動車が、1997年8月に悦達グループとの合弁により、KD方式、年間5万台で「Pride」モデルの生産を初めて開始した。現在では、起亜自動車、現代自動車、大宇自動車の全てが中国に進出している。韓国の三大自動車メーカーの中国進出戦略は以下の通りである。

現代自動車は1994年9月に、投資額600万ドルでミニバス（「Grace」モデル）のKD組立工場を武漢万通汽車有限公司との合弁で設立し、1996年5月に生産を開始した。現代自動車は2010年までに「EF Sonata」や「Avante XD」、その他の乗用車を50万台単位で生産するために、2005年までに4億3000万ドル、2010年までに11億ドルの投資を行う計画である。

表16 中国における韓国の自動車部門への投資

（単位：1000ドル）

	件数	増加率（%）	金額	増加率（%）
1992	5		9954	
1993	10	100.0	9,877	- 0.8
1994	22	120.0	27,862	182.1
1995	18	- 18.2	48,479	74.0
1996	25	38.9	60,983	25.8
1997	15	- 40.0	58,150	- 4.6
1998	2	- 86.7	129,081	122.0
1999	10	400.0	16,151	- 87.5
2000	22	120.0	4,405	- 72.7
2001	19	- 13.6	7,582	72.1
2002	57	200.0	155,214	1,947.1

注：1992年の数値は1990～1992年の合計値、また全ての数値は自動車と商用車部門の合計。

出所：韓国輸出入銀行データベース

表 17 中国における韓国自動車メーカーの投資状況

(単位：台)

会社	パートナー	出資タイプ	製造モデル	生産能力	生産開始
起亜	東風悦達起亜汽車	合弁	軽自動車	500,000 (2010)	1999
現代	武漢万汽車	合弁	小型バス		1996
	北京汽車	合弁	中・小型自動車		2002
	山東榮成華泰汽車	合弁	SUV	500,000 (2010)	2001
	合肥江淮汽車	合弁	中型及び小型バス		2001
大宇	第一汽車	合弁	エンジン及び部品	300,000	1999
	第一汽車	合弁	エンジン用部品	300,000	1999
	第一汽車	合弁	軽自動車	150,000	2003
	—	100%	バスの組み立て		1993

出所：表 16 に同じ

その間に現代は、2005 年までにエンジン 20 万台、ギアボックス 10 万個の生産能力をもつ合弁会社を組織することで合意している。

起亜自動車は 1997 年に「Pride」モデルの生産を開始して以来、小型・中型車で着実に市場シェアを拡げてきた。「Pride」の売上げは、2000 年の 2214 台から 2001 年には 6671 台に上り、その好調さを受けて 2002 年早期の売上げ目標 1 万 2000 台を 1 万 4000 台に引き上げた。その間、起亜自動車は中国進出戦略の一部として悦達起亜自動車と東風汽車と資本協定を結び、2001 年 11 月には東風悦達起亜汽車有限公司を設立したこと、全ての乗用車モデルの生産販売が可能になった。

大宇自動車の中国進出は、1993 年 9 月に広西桂林バスと 3000 万ドルの合弁投資により設立したバス工場から始まった。大宇自動車はさらに、1996 年 8 月に山東第一自動車との合弁で自動車エンジンの生産プラントを建設したが、大宇グループの分割により、現在は操業停止状態にある。また 1996 年 7 月に中国山東省政府と韓国デルフィアとの合弁で自動車ブレーキシステムやエンジンパーツを生産する目的で設立された山東大宇自動車部品会社も操業停止状態である。その間、永安貿易社は釜山と桂林にあるバス工場を獲得するため、2002 年 8 月 9 日に大宇自動車と 1400 億ウォンで買収契約を結んだ。この二つの工場は、大宇自動車が GM に買収される際に GM の買い付けリストには含まれていなかったものである。GM に買収された大宇自動車は、2003 年初めに長春第一自動車と合弁で年間 15 万台の自動車生産を開始した。

## (2) 現代自動車の中国ビジネス戦略

### ① 中国ビジネス戦略の概略

起亜と合体した現代自動車は中国の自動車市場の拡大に積極的に反応するという基本的な立場を維持し、精力的に中国に投資を行っている。現代自動車はこれまで、現代自動車や起亜自動車の親企業および現代モビスなどの自動車部品関連子会社と一体となって、中国市場への進出戦略を策定してきた。表18と図11で示されているように、現代自動車は現在、中国に二つの合弁拠点と二つの技術サービス拠点を確保している。

中国向け投資の伸びに示されるように、現代自動車のグローバルマネジメントにおける中国の位置付けは年々重要になっている。今後、中国は、現代自動車の最も重要な海外生産基地となるだろう。長期的に現代自動車は、世界中に500万台の生産能力をもつ生産拠点を確保し、世界の五大自動車メーカーの一つになるべく態勢を整えている。地域別には、韓国で300万台、中国100万台（起亜自動車を含む）、ヨーロッパ50万台、アメリカ50万台規模の生産システムを構築する計画である。これが実現されれば、現代自動車の世界生産における中国の比率は現在の2%から2010年までに20%に増加することになる。

現代自動車の中国ビジネス戦略の基本は以下の通りである。

まずKD輸出や技術供与を通して中国市場でシェアを獲得する。第二に、起亜自動車を経由して東風グループとの提携をはかる。第三に、小型乗用車市場をターゲットとした生産基地を獲得する。第四に、品揃え面の競争力を得るために、現代自動車グループからの内部サポートを活用する。第五に、独立した自動車生産法人を北京自動車との合弁で設立し、「Sonata」モデルを生産し、以後、徐々にモデル数を増やしていく。第六に、起亜自動車の既存の中国拠点との競合を避ける。例えば、今後は、現代自動車が中型・大型乗用車に重点を置き、起亜自動車が小型・中型乗用車やSUVに集中するかもしれない。

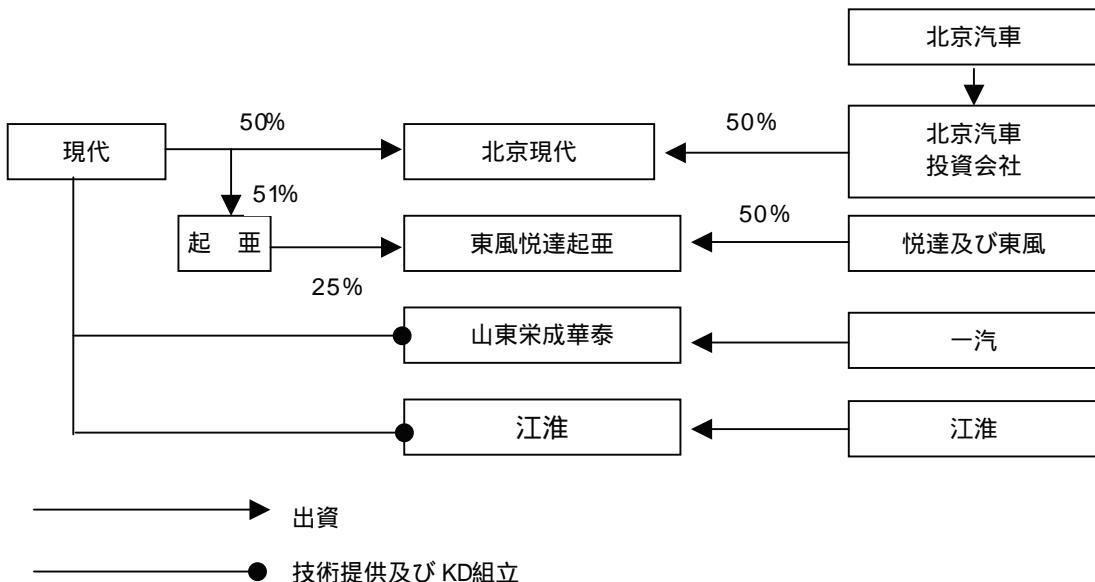
表18 中国における現代自動車の主要地位

（単位：台）

企業名	株式比率	設立年	主要製品	年産（能力）
北京現代	現代50%，北京50%	2002	SONATA, ELANTRA	50,000
東風悦達起亜汽車	起亜50%，東風25%，悦達25%	1999	PRIDE, TIANLIMA	50,000
山東榮成華泰汽車	技術提携、組立	—	GALLOPER, TERRACAN	6,000

出所：北京現代自動車

図 11 現代自動車の中国参入の状況



出所：北京現代自動車

表 19 現代および起亜自動車の海外生産能力状況（2002年6月末時）

(単位：1000台)

立地国	現代	起亜
インド	120	—
中国	70 (2010年中に550)	50 (2010年中に500)
イラン	—	130
ロシア	120	—
米国	300 (建設中)	—
ブラジル	—	50 (計画)
その他	146	70

出所：現代自動車

## ② 現代自動車（起亜を除く旧現代自動車）

現代自動車は2002年に北京自動車との合弁で初めて独自に中国進出を行った。現代自動車と北京汽車は2002年5月に北京現代自動車を設立し、そこへそれぞれ同額の投資を行う契約を交わし、同年9月には中国政府からの承認も得た。北京現代自動車は2002年10月に開設され、12月には「Sonata」モデルの生産を開始した。新しく設立された合弁会社は、2003年には自動車5万台の生産販売を計画しており、2004年には小型モデルの「Elantra XD」を追加し、2005年には「Verna」モデルを生産する計画である。

2002年12月に最初のモデル「Sonata」をリリースした後、北京現代自動車はすでに今年

上半期の生産目標を上回っており（2万台）、今年の終わりまでに5万台を生産する準備を整えている。特に「Sonata」は6万7000台に達する北京のタクシー市場で、スタンダードモデルとして選ばれている。来る2008年の北京夏季オリンピックで「Sonata」は、世界の先進自動車メーカーがお互いに競い合う北京を象徴するブランドとして中国の消費者の心理を掴むであろう。

北京現代自動車の将来の経営計画として、現在の5万台の生産能力を2003年後期までに10万台、2005年までに30万台、最終的には55万台まで増加する。この最終計画までに、二つの合弁パートナーと共同で11億ドルの投資を計画している。中国での自動車組立工場の拡大計画は以下の通りである。

第一に、2005年までに全体で5億9000万ドル（50%は韓国による）を投入し、「Sonata」と「Elantra」向け生産工場を建設する。韓国すでに開発された既存モデルはさしあたり中国でも組み立てられているが、現代と北京自動車の両社は新製品開発や技術基盤構築のため、今後5年以内に独立した自動車技術研究センターを共同で設立する計画である。

第二に、中国を4つの主要な地域に分け、販売代理店と3S（セールス・サービス・スペアパーツ）の販売ネットワークを設立することで、中国国内に販売拠点を根付かせる。現在、北京現代自動車の自動車の40%以上は北京地域で売られているが、現在60社あるディーラーネットワークを今年の終わりまでに100社に増やす予定である。このような取り組みを通じて、現代自動車の中国での市場シェアを現在の5%（起亜自動車を含む）から2007年には20%に増加させようとしている。

第三に、自動車部品供給とアフターサービス用のシステムを早急に構築する。今のところ、北京現代自動車は販売だけでなくアフターサービス用の自動車部品供給も兼ね備えたディーラーネットワークを構築しており、北京にハイテク技術に特化したアフターサービスセンターを

表20 北京現代自動車の中長期開発計画

細目	第1期	第2期	第3期
スケジュール	2002年12月	2003年12月	2005年7月
生産量（台）	50,000	100,000	300,000
生産モデル	Sonata	Sonata Avante XD	Sonata Avante XD 新型車
従業員（人）	1,320	2,240	3,830
投資（100万ドル）	150	290	150

出所：北京現代自動車

操業している。そのようなアフターサービスセンターは今後も追加的に各主要地域に設立されるであろう。

第四に、中国での自動車部品調達をスムーズなものに実現するため、主要な韓国部品メーカーとともに中国へ進出した。北京現代自動車とともに中国市場へ進出した韓国企業の数は45社を数え、全体の投資も2億2000万ドルに到達する。さらに、自動車部品は12社の中国メーカーからも調達している。そのようなサプライヤーは車体やシャーシ、および原料等を供給し、それら全ての62%を北京現代自動車による調達が占めている。エンジンやトランスミッションなど中国で調達できないその他の主要部品に関しては、KD方式を利用し、韓国から輸入されている。しかし北京現代自動車は、GMの「Regal」や日産の「Bluebird」、ホンダの「Accord」、VWの「Passat」などの競争モデルとの競合を考慮して、中長期的には中国からの調達を増やす計画である。

### ③ 起亜自動車

現代自動車の最初の中国進出は、東南（福建）汽車工業有限公司との合弁で、両社が1993年に武漢万通汽車有限公司を設立したのが最初である。当初、武漢万通汽車有限公司は現代自動車と技術提携を行っていたが、1994年に現代の株式シェアを21.4%にして合弁することで現代自動車の「H-100」モデルの生産を開始した。しかし現代自動車は同社の持ち株を2002年に東風悦達起亜汽車有限公司に譲渡することで、武漢万通汽車有限公司との関係を正式に絶った。

1997年に悦達グループとの株式比率50：50の合弁契約を通じ、起亜自動車は悦達起亜自動車を設立した。年間5万台の生産能力をもつ同社工場では、1999年から起亜の「Pride」モデルの生産が開始された。1998年には現代自動車は起亜自動車の株式の51%を、2000年9月には悦達起亜の株式の20%を獲得した。しかし、中国の「自動車產品目録管理制度」により、悦達起亜は乗用車生産の承認をえることができなかった。そのため悦達起亜はすでに生産ライセンスを獲得している東風との新しい合弁を2001年にスタートさせた。

2003年3月には、現代自動車と起亜自動車、東風、悦達グループは、新しい合弁会社を設立することで合意し、関連契約を交わした。株式比率は、現代自動車が悦達起亜のシェアの20%を全て起亜自動車に譲渡し、悦達グループは自社のシェアの25%を東風グループに譲渡した。結果的に、新しい合弁会社の株式所有比率は、50%を起亜自動車が、25%を悦達グループが、25%を東風グループが保有することになった。社名は東風悦達起亜汽車有限公司に変更、投資総額は2980万ドルから9800万ドルへ追加され、登録資本額も1500万ドルから7000万ドルへ増資された。

新会社は2002年後期に、現代自動車の「Accent」をベースに開発された「天里馬（Tianlima）」モデルをリリースした。2003年の販売目標は5万台（うち「天里馬」が4万台）に設定され

ており、2005年向けの生産販売目標は15万台、2010年では50万台に設定されている。この最終目標に向けて、新工場の建設がさらに加速化されるであろう。

#### ④ 技術協力と他分野での協力

生産基地以外に現代自動車は、中国の技術提携先として山東栄成華泰汽車有限公司と合肥江淮汽車有限公司を擁する。現代自動車は、「Galloper」のKDセットを、山東省をベースとする山東栄成華泰に供給した。しかし山東栄成華泰の販売ネットワークの欠如やその認識の低さにより、業績は不満足なものであった。2003年から現代は、「Tettacan」SUVモデルのKD方式の供給を通して販売に力を入れようとしている。

さらに、現代自動車は中型バスを、安徽省をベースとする合肥江淮汽車有限公司に供給している。2001年に中型MPV「H-1」をKD方式で生産開始しており、今後3万台に生産を拡大する計画である。

以上述べた以外に、現代自動車は中長期的に大型乗用車の分野で他の合弁機会を検討している。まだ生産立地場所の決定を下してはいないが、中国政府の西部大開拓でのイニシアチブに対応し、南西地域に工場を設立する可能性が高い。

### （3）自動車部品メーカーのケーススタディ

#### ① 自動車部品メーカーの対中投資の概略

主要自動車メーカーが投資先として中国へ集中するにつれ、韓国の自動車部品メーカーも中国での将来を追求している。韓国自動車工業協会（KAMA）によると、中国向け投資件数は2001年10月現在で16件のみであったが、2003年6月には60件近くに増加した。中国でのプレゼンスをもつ企業はたいていの場合、アルミ鋳造部品、車輪、ブレーキ、ディスクパッド、フィルター、ワイヤーハーネス、ケーブル、ロック装置などの比較的技術レベルの低い製品に集中している。地理的には現代自動車が立地する北京や、起亜自動車が立地する江蘇省に自らの活路を作り上げている。これは主に、これら韓国系自動車メーカーが、たいてい中国企業よりも韓国の自動車部品メーカーを頼っているためである。

#### ② 自動車部品メーカーの中国進出例

大宇自動車は最終製品販売のために市場へ進出する前に、山東省の青島と煙台に自動車部品工場（エンジンやトランスミッション、電気部品等）を設立した。初期段階では、中国で生産されたものを韓国の最終製品工場へ逆輸入するだけであった。しかし大宇自動車は1997年の経済危機で生産中止となり、その後、回復不能となってしまった。また他の中国の部品工場のほとんどが操業不能状態に陥った。この間に、上海GMが山東省の大宇自動車部品工場の買収を画策している。

表 21 現代モビスの中国参入状況

(単位 : 100 万ドル)

場所	企業名	投資額	年	細目
北京	北京現代モビス	13.0	2002	モジュール
北京	北京モビストラנסミッショ	74.0	2003	トランスマッショ
江蘇	江蘇モビス自動車部品	5.0	2002	モジュール
上海	上海現代自動車部品	5.3	1997	物流(調達後の部品)
上海	現代自動車上海	2.0	1997	カーオーディオ
廣東	廣東現代モビス	17.8	1997	カーオーディオ及びマット

出所：現代自動車

現代グループ傘下の自動車部品メーカーである現代モビスは、中国向け投資を拡大しており、起亜や現代自動車の中国進出に歩調を合わせている。すでにカーオーディオやマット用の工場が上海に建てられ、それらの製品全てが完成にある起亜自動車の工場や北京現代自動車に供給されている。さらに、シャーシやミラー(年間 20 万個の生産能力)、トランスマッショ(年間 10 万個の生産能力で 2006 年までに 20 万個計画) 用のモジュールプラントが北京地域に設立され、それらの製品全てが北京現代自動車に供給されている。また、中国の現代自動車へのアフターサービス部品の供給を目的としたロジスティクスセンターが設立されている。

### 第 3 節 韓国政府の戦略と対応

中国経済の台頭に対して、韓国政府は競合よりもむしろ協力を強調する基本ガイドラインを策定している。そのガイドラインの下、政府は二国間の協力拡大を推進する特定機関を設立しようとしている。

韓国政府によって取られる主な対策は以下の通りである。

両国政府は、2003 年 7 月までに 7 回召集された中韓産業協力委員会を発足させた。この委員会では、自動車(自動車部品)から HDTV、石油化学、鉄鋼、エネルギー、自然資源、環境に至る各産業の問題を議論している。委員会には、3 支部と 4 小委員会も存在する。

第二に、北東アジア産業協力研究団体が設立された。この団体は、韓国、中国、日本の間で進むべき産業協力の基本方向に関する研究を行う。

第三に、韓国の産業資源部が 2002 年 1 月に中国進出企画団という特別団体を作り、中国との協力に関連する問題を担当している。同団の下には政府関係者や民間人により形成される貿易振興班、産業協力班、投資資源協力班がある。組織図と組織の主機能は下記の通りである。

第四に、韓国の産業資源部は自動車部品や建設機械、女性衣類・染料・化粧品、造船設備、

工作機械、半導体、デジタル家電機器を含む8分野で2002年から中国の競争力に関する研究を行っている。それらをもとに産業資源部は、中国との二国間協力を推進する道を模索している。全国経済人連合会（FKI）の答申によると、中国企業の技術競争力は韓国の80%にすぎない。しかし今後4年以内に中国企業は韓国企業に追い付き、韓国の技術競争力に匹敵するようになると予測した。産業別に見ると、韓国と中国的技術競争力格差は、自動車や自動車部品で3.17年、エレクトロニクスで3.06年、ITで2.05年、機械類では2.78年であるという。

第五に、韓国の産業は中国の急速な成長により、中国と日本に夾まれ苦境に陥る可能性が高いという懸念が多い。国際分業は北東アジア地域でさらに再編成され、もしも準備が整わなければ、今後10年間で韓国は中国に追い越されるばかりでなく、産業基盤の地殻変動にさらされる。韓国政府は産業協力に向けた長期的な展望を図るために「産業発展戦略企画団」を形成し、韓国が将来に向けて進むべき方向を示唆する産業ロードマップを作成している。その産業ロードマップに示された内容のうち、機械関連産業に関連した事項は以下の通りである。

- (1) 半導体と造船産業は、生産面だけでなく、オリジナル技術やデザイン、マネジメント、マーケティング、標準化、その他の関連分野で世界一の地位を確保する。
- (2) 自動車産業は高付加価値で環境に優しい知能型・次世代型自動車と、それに適合した自動車部品、原材料を開発する。それにより韓国の自動車産業は世界の四大自動車生産拠点及び輸出拠点の一つになる。

図12 中国との協力に向けた中国進出企画団

中国進出企画団		
貿易振興班	産業協力班	投資資源協力班
<ul style="list-style-type: none"> <li>。、有望な輸出製品の発掘</li> <li>。、輸出支援政策</li> <li>。、市場開拓支援</li> <li>。、FIFAワールドカップ（および韓国芸能）の活用</li> <li>。、製造工場向け輸出手段</li> <li>。、北京オリンピック、中国西部の開発計画等</li> <li>。、貿易摩擦の解消</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>。、小委員会（自動車部品、HDTV、石油化学製品）</li> <li>。、戦略的産業技術協力</li> <li>。、産業、地域別の研究システムの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>。、小委員会（エネルギー資源の環境）</li> <li>。、中国の第十次5ヵ年開発計画（自動車、原子力）</li> <li>。、「西部大開発」への参与方法</li> <li>。、エネルギー・資源開発プロジェクト</li> <li>。、中国物流への参入</li> </ul>

出所：中国進出企画団

表 22 2010 年までの主要な機械関連産業の構想

細目	市場シェア (2001)	主要な戦略	2010 年 の構想
造船	32.1% (世界第 2 位)	・ 利益重視の経営を目指して、品質志向競争へ産業を再構成する。 ・ 既存の造船原料を輸出し、海洋施設建設や高付加価値造船などビジネスを多様化する。	40% (世界第 1 位)
半導体	5.7% (世界第 2 位)	・ 次世代ナノテクノロジー技術、及び素材の開発に焦点を当てる。 ・ 非メモリー型チップ開発に必要な産業基盤を強化し、板橋 (Pangyo) 地域に半導体の産業集積を確立する。	15% (世界第 3 位)
自動車	5.2% (世界第 5 位)	・ 大規模な自動車部品産業を確立し、未来志向の自動車技術の開発を追求する。 ・ コア・コンピテンスを基盤として、中国市場における競争力を獲得する。	10% (世界第 4 位)
一般機械	2.0% (世界第 15 位)	・ 日本の機械技術と韓国の企業インフラ（製造設備と人材）を併せ持った企業モデルを実現し、世界レベルの競争力を獲得する。 ・ 部品の生産拠点、及び技術拠点となる。	5.0% (世界第 7 位)
部品及び原材料	輸出 : 623 億ドル	・ 世界クラスの部品や素材の技術開発分野に 2 兆ウォンを投入する。 ・ 特別な産業コンプレックス内に部品や素材の R&D 機関を設置し、世界的な部品及び素材メーカーを誘致する。	輸出 1 兆 475 億ドル
デジタル機器	5.1% (世界第 4 位)	・ 核心部品を韓国製に置き換えるために電気 0580 事業をスムーズに遂行し、積極的に国際的な標準化交渉に参与する。 ・ ポスト PC 時代の基盤技術と次世代の素材技術を開発する。	—

出所：産業発展戦略企画団、“Ways to be the Top Four in Industries in 2010” 2002.

(3) エレクトロニクス産業はその生産能力をデジタル機器に集中し、この分野における資源技術や核心部品の拠点となり、国際標準策定において先導国となる。最終的に韓国は世界第 2 位のエレクトロニクス製品生産拠点として展開するであろう。

#### 第 4 節 結論

##### 1. 機械関連産業における中韓協力の概略

中国経済が前例のない成長を遂げ、世界の生産拠点となるにつれ、中韓経済協力も件数と内容で大幅に発展した。前述のように、中国は 1990 年代中盤以降、韓国にとって機械関連産業で日本を抜く第二の輸出市場となった。

韓国对中国向け投資が増えるにつれて、韓国と中国の間の相補的な協力関係も強まっている。1990 年代中頃までは、中国でオペレーションを行う韓国企業は地理的に山東省や遼寧省、北京、天津などの隣接エリアに投資を行うことを好んでいた。これは韓国企業が原材料や部品を生産する際にコスト削減の戦略的目標を達成したかったからである。結果的に 1990 年代中盤までに中国で操業を行っていた韓国企業は、主要な部品や原材料を韓国から輸入し、それらを中国の工場で加工して、最終製品を韓国や第三国へ輸出していた。しかし、中国が徐々にその国内市場を世界に開放するにつれて、韓国メーカーのビジネス方式は変わってきている。中国国内市场で生き残り、販売を行うためには、価格競争力を維持することが重要な要素となつ

ている。したがって、より多くの原材料や部品が中国国内で調達されている。そのような新しい傾向は、これまでの韓国が中国向けに原材料や部品を輸出し、最終製品や中間製品を輸入するという既存の協力パターンの変化を表している。

さらに特筆すべき点として、中国でオペレーションを行う韓国企業は高付加価値製品を生産するようになっている。過去には韓国メーカーは中国を単なる生産基地としてしか認識しておらず、中低コスト製品を中国で、高付加価値製品を韓国で生産していた。しかし、そのような傾向は1990年代後半以降から変わり始め、今では中国で生産される製品はハイテク技術を要する高付加価値製品である。さらに、中国でのR&D機能が高まっており、中国製品と韓国製品がお互いに競合している。これは現在の中韓の協力関係がいつの日か競合的な性質へと発展する可能性が高いことを示唆している。

中国でオペレーションを行う韓国企業は、中国を単なる生産基地としてだけでなく、グローバル調達拠点としても活用し始めている。この変化は、韓国企業が生産設備を中国へ移管し続け、そのような現象が当面の間続くであろうことを示唆している。

機械関連産業における二国間協力パターンを考えるとき、中国向け投資が増加するにつれ、韓国国内での生産の空洞化が近い将来に起きるだろうという懸念が提出されている。現段階では、中国向け投資が韓国国内の空洞化を引き起こしているかどうかを決定するのは難しい。しかしながら、韓国国内での生産面での空洞化は近い将来避けられそうもない。

## 2. 韓国の对中国直接投資と空洞化効果

### (1) 韓国における産業空洞化に関する研究

政府や関係機関、シンクタンク等は、韓国の機械関連産業で産業空洞化が実際に起きているかどうかを、まだ十分に調査できていない。よって産業空洞化現象が中国向け投資にあるかどうかに関する結論も出ていない。また、政府や産業組織によって考案された産業空洞化への対策内容を得ることもほぼ不可能である。

「韓国の産業空洞化とその対策」<sup>1</sup>というタイトルのレポートで、韓国銀行（BOK）は、韓国経済の脱工業化は経済発展の過程の中で起きる自然な現象であると言及し、海外直接投資によって引き起こされる生産の空洞化は存在しないと分析した。

さらに、韓国銀行は現在の中国への大量な投資流入は、まだ韓国での生産の空洞化を引き起こしていないと、「中国の台頭と韓国の産業政策」<sup>2</sup>というレポートの中で結論付けた。中国向け投資が韓国の全固定資産で2%しか占めていないからである。海外投資は固定資産ベースで韓国全体の投資の中でまだ小さなシェアを占めるにすぎない。これは韓国がまだ海外投資よりも国内投資のほうに重点を置いていること、大部分の企業や投資家が、今後経済に何が起き

<sup>1</sup> Lim Hyun-Jun, "Korea's De-industrialization & Countermeasures" May 2003による。

<sup>2</sup> Jeong Young-Rok, Lee Jong-Gun, "The Rise of China & Korea's Industrial Policy" July 2003による。

るか見守る姿勢を見せており、その間は新規の国内投資を最小限に抑えていることを示唆している。韓国企業は海外投資経験が少ないため、状況観察にまわっているのである。

この点に関して、産業資源部が政府や産業界、シンクタンクの代表者で構成する「産業空洞化特別対策委員会」を設立している。この特別委員会は現在、生産の空洞化に関する研究を行っており、今年末には研究で明らかになった事項を発表する計画である。これまでの成果によれば、中国向け投資と産業空洞化の間に明らかな関連性があると結論づけるのは難しいということである。しかしいくつかの産業では、たとえ現在、生産の空洞化が起きていないても、今後4～5年以内に起きる可能性は高いと指摘している。

## (2) 製造業の海外移転と生産の空洞化

将来的な工場の海外移管に関して264社の韓国企業を対象に2003年6月に韓国貿易協会貿易研究所(KITA-TRI)が行った調査<sup>3</sup>によると、26%の企業がすでに生産設備を海外へ移管し、48%が今後海外移転を計画している。特に、すでに生産設備を第三国へ移した企業の75%が新しい生産拠点として中国を選択しており、海外移転を計画している企業の66%が新しい生産基地として中国を希望している。

機械関連産業(16社が調査対象)における生産基地の海外移管に関しては、家電機器メーカーの37.5%がすでに生産設備を海外へ移し、62.5%が移転を計画している。電子部品(33社が調査対象)では、37.5%がすでに海外へ生産基地を移転し、62.5%が移管を計画している。調査を行った10社の電子メーカーのうち、3社がすでに移転を行い、6社がまだ移転を計画している。そして、調査対象48社の自動車や機械関連企業のうち、8社がすでに移転を行っており、26社が移転を計画している。

表23 韓国製造業の空洞化に関する調査

	4～5年	5～10年	10年以上	可能性なし	合計
一般機械	64.3	28.6	3.6	3.6	100.0
輸送機器	16.7	83.3	0.0	0.0	100.0
家電機器	62.5	18.8	0.0	18.8	100.0
産業電子機器	50.0	50.0	0.0	0.0	100.0
電子部品	55.6	37.0	7.4	0.0	100.0
機械関連産業	56.3	35.6	3.4	4.6	100.0

出所：韓国貿易協会貿易研究所 (KITA-TRI)<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Trade Research Institute of Korea International Trade Association, "Survey on Exporting Manufacturers' Overseas Transfer of Production Facilities" June 2003による。

<sup>4</sup> "Overseas Transfer of Production Facilities", June 2003による。

さらに企業側は、生産基地の海外移管は今後4～5年以内に国内生産の空洞化を引き起こすと予測していた。詳しく見ると、調査対象となった企業の57%が4～5年以内に、35.4%が5～10年以内に空洞化が起こるだろうと回答した。特に、生産の空洞化に関する調査に回答した87社の機械関連企業のうち、56.3%が4～5年以内に、35.6%が5～10年以内に空洞化が起こるであろうと回答した。結論を述べれば、5～10年以内に空洞化が起こるであろうと予測した自動車やその他の輸送機器産業以外は、大部分の産業で空洞化は4～5年以内に起き、そして向う10年以内には全産業で明白な空洞化が起こると予測された。

とりわけ、中国経済の台頭や付隨的に起きる中国への投資流入によって韓国の製造業が絶滅するかもしれないという可能性が高まっていることを考えると、適切な対策が不可欠である。しかし、政府や研究機関は韓国の製造業の空洞化に関心を示し始めているにすぎず、さらに悪いことに彼らは製造業の空洞化が実際に起きているのか否かを決定することができていない。

### 3. 韓国経済へのインプリケーション

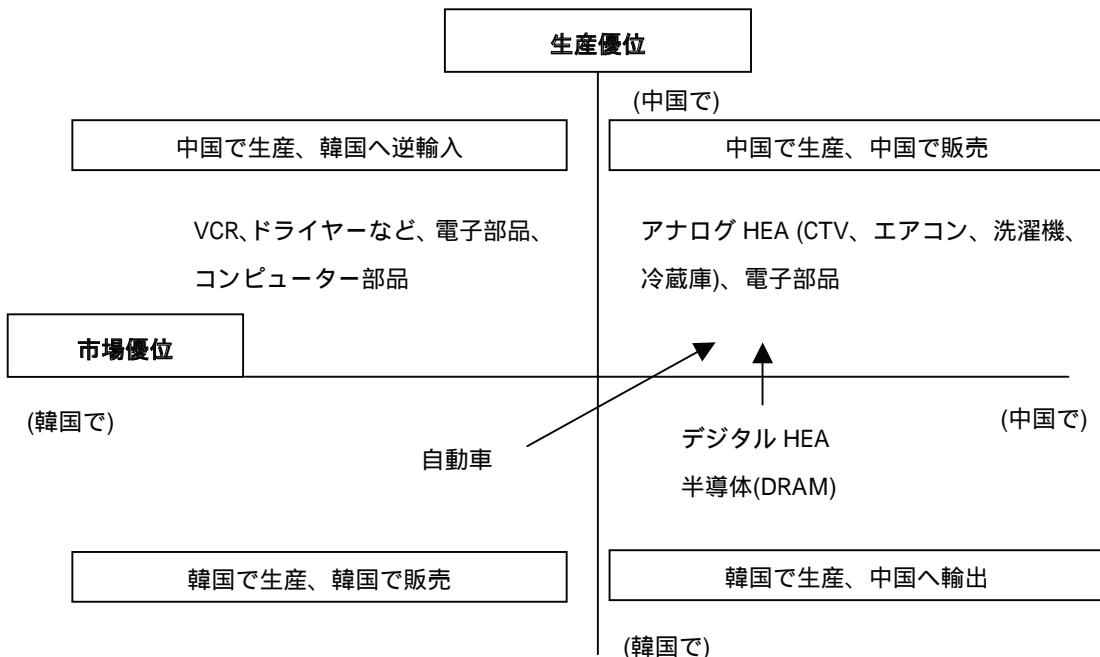
上に言及したような潜在的な産業空洞化を取り巻く懸念があるにもかかわらず、中国経済の台頭は隣国である韓国に大きなビジネスチャンスを提供している。中国で生産活動が加速するにつれて、中国は韓国や日本、台湾といった隣接する国々からコアとなる部材を輸入している。

中国向け海外直接投資が韓国への生産増加につながるような、効果的な分業システムが構築されるべきである。そのためには、部品や原材料、素材の開発に対し、技術開発や人材教育への精力的な支援が取られるべきである。それにより、最終製品の生産工場の海外移管により弱体化した分野が、部品や原材料の生産基地に転換されるであろう。

同時に、機械関連産業での韓国と中国間の分業体制において、韓国は中国を「世界の市場」と同様に「世界の工場」としてもとらえなおす必要がある。中国を世界市場へ輸出を行う生産拠点として利用し、さらに中国国内市場をターゲットとしたビジネス戦略を採用する必要がある。機械関連産業で、韓国は、中国と韓国の生産優位や市場優位を比較することで、包括的な中国戦略を考案するべきである。図13で示されるように、二国間の相互の比較優位に基づいた協力モデルが再構築される必要がある。この戦略の下、以下のような主要産業セクター別の二国間協力対策を考えることができる。

半導体では、中国企業は三星電子のような韓国的主要メーカーよりも比較的競争力が低い。しかし中国政府は半導体産業の育成のために莫大な投資が行われ、特別支援政策が取られている。したがって半導体分野での中国との協力は、協力と競争の両面戦略をとるべきである。つまり韓国と中国の現在の技術競争力格差を維持するためにもR&D投資を拡大すべきである。この分野での先陣を切った国の一つとして、韓国は中国との競合を避け、微細加工技術開発（ナノテク、ポストDRAM、システムLSI）や装置、原料でのR&D投資を増加させるべきである。同時に半導体について二国間協力を促進せねばならない。中国の産業構造（半導体部品の産業

図13 中韓協力パターンのロードマップ



出所：各種資料やヒヤリング調査により作成

クラスター）が前例のないほど発展しているため、中国向け半導体輸出が増加すると予想される。したがって、現在アメリカや日本に集中している半導体の輸出先を多様化するためにも、この台頭する市場を活用することが望まれる。

家電製品では、中国が韓国の主要な競合相手となってきており、「韓国製」と「中国製」の差別化に焦点を当てた産業政策でなければならない。アナログ家電では中国が2000年以来、世界一の地位を確立しており、韓国は直接競合するのではなく、デジタル家電機器の開発に重点を置くべきである。近年、デジタル家電製品における中国企業が先進国に追随して開発している。したがって、中国と韓国の競争がより厳しくなる時期がやって来ると予想される。中国は第十次5ヵ年経済開発計画のハイテク開発プロジェクトの一部として、デジタルHDTVやその他デジタル家電機器の育成に努力を注いでいて、二国間の競争は今や一層避けられない。また、デジタル家電機器のリーディングメーカーは、中国国内市場を狙った中国向け投資を増加させている。したがって、中国との過剰競争を避け、韓国製品と中国製品の差別化を図るためにも、デジタル家電機器の開発に重点が置かれなければならない。

自動車では、関連機関と政府が中国との競合は避けられないという合意に達し、次世代型自動車の開発や部品の国内製品との代替、中国向け投資の拡大によって二国間協力が強化されるべきであるという一般的な立場を共有している。特に、中国の自動車市場の開放や自動車消費の急拡大に備え、積極的な進出戦略が策定されるべきである。同時に、中国はグローバル生産拠点として活用されうる。短期的には、自動車や部品の中国向け輸出が拡大され、中国国内の

生産拠点が構築されるべきである。中期的には、中国工場の生産が増大されるべきである。また、韓国は技術集約的分野やR&Dに集中し、中国は労働集約的組立分野を行うという分業体制が形成されるべきであり、それにより低コストな一般部品は中国から供給され、高コストな核心部品は韓国から輸出されるというグローバル生産体制が構築されるであろう。

(編訳：渡辺雄一)