

大阪商業大学学術情報リポジトリ

韓国企業における海外進出の現状—日中韓投資を中心に—

メタデータ	言語: ja 出版者: 公開日: 2017-04-14 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 崔, 圭皓, CHOI, Kyuho メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/476

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



韓国企業における海外進出の現状

— 日中韓投資を中心に —

崔 圭 皓

1. はじめに
2. 企業の国際化プロセス
3. 韓国企業の海外進出
4. 韓国企業の対中投資
5. まとめにかえて

1. はじめに

韓国企業による海外投資の歴史はけっして長いものではない。それは韓国における資本主義の歴史が浅いことに加え、国際舞台での国のプレゼンスが薄かったことにも原因を探ることができる。韓国の経営学界では1988年のオリンピック開催を前後にして、企業の国際化が本格化したとの見方が一般的である。今年の夏、北京オリンピックの開催を控えている中国にも同じことが言えるかもしれない。

本稿では、韓国にとって最大の貿易パートナーであり、世界各国にとって最大の海外直接投資先に変貌している中国を、韓国経済および企業の立場からマクロ的な観点で取り上げる。なかんずく、対中貿易と直接投資の両面における現況分析を試みる。そのために、韓国企業の国際化プロセスがかつて先進工業国におけるそれといかなる面において相違点があるかを考察する。その際、国際化に関連する既存研究を批判的に検討する。

それから、韓国経済の歩みを韓国政府による産業および貿易政策の変遷を中心にレビューし、韓国企業の海外直接投資の動因を考察していく。なかでも現在、韓国経済にとって最大の貿易パートナーであると同時に最大の海外直接投資先として浮上した中国と韓国企業の関わりを、日中韓3国間貿易および直接投資の観点を交えて議論する。最後に韓国企業の対中投資における特徴と、韓国企業における中国進出の意義と懸案問題を点検していきたい。

2. 企業の国際化プロセス

企業の国際化は、企業がその経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報・知識を国家間にならって取引する過程で発生することである。ここで、なぜ企業は本国から海外に出て行

くのかに関する論議はかつてから国際経営学における主要な研究テーマであった。これを国際化理論の包括的なフレームワークとして知られているダニング（1993）のOLIパラダイムを援用して説明すると、以下のようなことが言える。

ダニングは企業の国際化を、企業が所有する有無形の資産（企業の生産能力、企業規模、海外事業へのノーハウなど）すなわちOwnership Advantage (O)、市場における最適なロケーションの確保Location Advantage (L)、それに市場取引ではなく企業の内部組織による内部化Internalization Advantage (I) によって説明している。企業は3つの要素が揃った段階で、現地での直接投資を行い、立地における優位性がない場合は輸出戦略に出る。また、企業がもつ優位性が自国あるいは現地でそのまま活用できそうにない場合は、海外企業へライセンスを供与する。ダニングの理論はOLIという3つの異なる要因による折衷的分析として幅広い支持を得てきた。

しかし、OLI理論は先進国による海外進出の説明には普遍性をもつものの、韓国企業による海外展開の説明には不十分なものである（Moon & Roehl 1993, 1997）。韓国企業のように後発走者で、これという企業固有の優位性をもっていない企業が行なう海外進出は、既存理論をもって説明するのができない。文（1997）は企業の海外進出の動因を企業が認識する最適水準と企業が直面している現実との乖離から探している。彼は韓国企業の対外進出を、すでに所有している競争優位の活用ではなく、新たな競争優位の創出を求めて行なう一連の学習活動として理解している。たとえば、韓国LGによるZenith社の買収は、アメリカにおいてZenithが保有しているブランドやテレビ関連特許が買収の動機であった。同じことが中国企業の海外進出にも見える。联想集団（英文社名lenovo）によるIBM社PC部門の買収や上海汽車による韓国SsangYong 自動車の買収事例がそれである。

OLI理論であれ、学習理論であれ、いずれも企業の内部優位性にフォーカスが合わせられているものの、企業が実際とっている行動は、その他の要因も存在する。個別企業の海外展開はさまざまな外部要因が混在し、決定的な要因が何かを把握するのは並大抵ではない。そのなか、敢えて要因を分けてみると、企業固有の要因（firm specific factor）と国固有の要因（Nation specific factor）にわけることができる。

まず、企業固有の要因をみると、一国の経済主体である企業が、国内で蓄積してきた経営資源を海外にもって進出することである。また、それとは逆に企業が国内ではどうしても満たすことができない、より良い経営資源（企業システム、人材、原料、市場など）を求めて海外に出て行くことが考えられる。これを東北アジア3国（日本、韓国、中国）の企業にたとえると、前者には1970年代日本の電機メーカーによる東南アジア進出が該当し、後者には1990年代以来の韓国企業および現在の中国企業による先進国地域への進出を当てはめることができる。

次に、国固有の要因を考えてみると、特定企業の経済的動機の範囲をはるかに越える政治的あるいは歴史的理由に基づいた進出が考えられる。たとえば、特定国の政府側の要請によって、善隣外交を背景にする企業進出の例である。ODAや国交正常化に伴い海外現地進出をはじめめるケースである。また、過去における歴史的な繋がりによって、緊密な国際間企業取引が現在においても行なわれる例もある。イギリスと英連邦あるいはアメリ

カと南米諸国との関係がそれに当たる。

このように企業の海外進出は企業側の動因（個別企業の事情というミクロ的要因）だけでなく、国家経済による動因（マクロ経済的要因）による副産物である場合も少なくない。80年代以後、日本企業が貿易摩擦・円高によって、企業としては意図していなかった「強いられた海外進出」をやらざるを得なかった例もある（吉原、2001）。

ところで、企業の海外進出は、多数の多国籍企業の誕生を促した¹⁾。もちろん、多国籍とはいえ、企業は相変わらず国家という垣根を持っているし、多国籍企業の展開における本国の役割が弱まったしは見当たらない。

一般に、企業の海外展開プロセスをみると、まず本国で製品を生産し、本国市場を対象に販売活動を行なう。その後、成長に伴いさらなる市場を求め、海外に進出していく。そのはじまりが輸出である。言い換えれば、海外での消費を前提に国内で生産することである。また、本国で生産したものを、商社あるいは現地の販売代理店を経由して販売していく。その次のステップが、自社の現地販売法人の設立であり、企業自らによる直接輸出である。

しかし、この過程で特定国への輸出が急増し、相手国に対し黒字貿易が長期に渡って続くと、国家間経済摩擦が起こりうる。ここで、貿易赤字国は、その改善手段として相手国の製品に対し関税あるいは非関税障壁を徐々に付け加える。それによって、貿易黒字国の海外輸出は鈍化され、場合によっては海外市場を失いかねない。そこで輸出国の企業は相手国に生産施設をはじめとする海外移転を行なうようになる。

勿論、輸出から現地生産へのシフトをもたらす動因には、先に触れたように、輸出対象国がもつ優位性（たとえば、一定規模の市場、本国との文化的類似性、コスト・メリットなど）の存在が前提にある場合も少なくない。

以上要約すると、海外展開は海外現地での販売法人の設立からはじまり、徐々にマーケティングから生産施設の移転に至るまで段階を踏みながら移行していく。また、現地における営業権の認可（フランチャイズ）や技術の供与（ライセンス）、委託生産および合弁会社（Joint Venture）の設立、100%所有の子会社の設立、M&Aと敵対的買収などさまざまな企業形態にたどりつく。

このような過程を経て、進出企業の現地での自由度はだんだん高くなり、海外投資家にとっての現地市場の魅力も高まるものである（Stoeber, 2005）。

その結果、海外進出の最終段階は現地で経営資源（ヒト、モノ、カネ）を調達し、生産は言うまでもなく製品開発までを行ない、対象とする市場も現地市場だけではなく、本国および第3国への輸出展開へと、範囲を広げていくのである。

以上、企業の海外展開における一般論を述べた。

だが、現実における企業国際化の様子は企業ごとに異なるものである。企業によっては、現地化が生産部門の移転にとどまる場合もあるし、開発・管理部門を網羅したり、その一

1) 国をまたがってビジネスを展開する企業はかつてからあったものの、国連による現代的な意味での多国籍企業の定義は、資産を2つ以上の国でもち実質的支配権を行使している企業を指す。

部あるいはすべての関連施設の移転につながったりするケースもありえる。結局、企業の海外展開は企業がおかれている状況あるいは企業の中長期経営戦略に沿うものである。そうすると、企業に残される重要課題は、どこまで現地化していくのかに関する意思決定である²⁾。次の節からは韓国企業の海外進出を取り上げ、その現状を探ることにする。

3. 韓国企業の海外進出

3.1 韓国経済の概要

2006年末時点で、韓国の人口は4841万人であり、国内総生産は8880億ドル、一人当たりGDPは13,600ドルである。韓国経済の規模は世界12位であり、世界交易に占める割合は2.6%である。1996年からは経済協力開発機構（OECD）の加盟国入りを果たし、資本市場を含む市場開放を本格化している。

韓国経済の特徴は、経済における対外依存度の高さ、またそれが一部国家および地域へ偏っていることである（表1、図1参照）。

表1 2006年、主要国のGDPと対外貿易

（単位：億ドル、%）

	米	日	中	韓
GDP(A)	132,018	43,401	26,680	8,880
対外貿易(B)	29,576	12,294	17,603	6,347
比重(B/A)	25.4	28.3	65.9	71.5

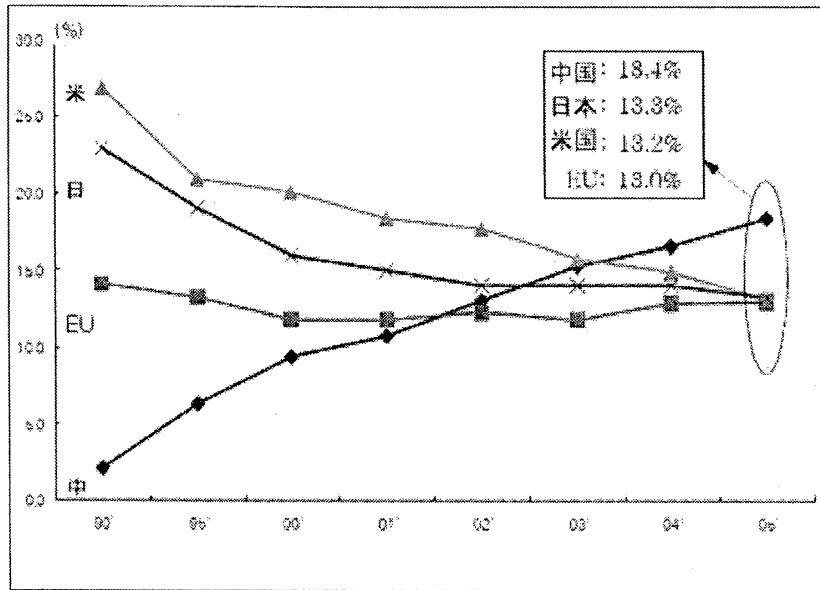
出所：世界貿易機構（WTO）のInternational Trade Statistics, 2006から作成

表1は韓国の主要貿易国である日米中のGDPと対外貿易を表したものである。韓国の貿易依存度の高さが目立つ。図1では韓国における1990年以降の主要交易対象国の推移を表した。2005年時点で韓国の全体貿易に占める比重は中国、日本、米国、EUがそれぞれ18.4、13.3、13.2、13.0%である。これら4つの地域で、韓国の全体貿易の約6割がまかなわれている。同期間中一つ注目に値するのは、かつてから大きかった米国と日本への交易依存度が1990年代に入って低下し続けていることである。反面、中国の比重は右肩上がりであり伸びている。特に、2003年から中国は貿易規模において韓国の第一交易国になり、その存在感をだんだん大きくしている。一方、EU諸国との交易は15%前後で安定している。

続いて、日中韓3国における交易および直接投資を比較することで韓国企業への理解を深めていきたい。

2) もし、本国と現地での生産が並行される場合、その選択がグローバル戦略の一環としてとられたものか、それとも過渡期的な意思決定なのかをみきわめるのが企業戦略分析において重要なポイントになる。

図1 韓国の主要交易対象国の推移



出所：韓国貿易協会（2006）

3.2 東北アジア3国における域内交易の現況

表2は2004年末時点で、日中韓における海外直接投資の現況を外国からの投資誘致（流入分）と本国からの海外投資（流出分）で分けて表している。表からわかるように、韓国と中国は外国資本の受入額が自国が行ってきた投資分を上回っている。すなわち、両国は資本輸入国であり、それとは対照的に日本は海外投資が国内流入分を大きく上回っている資本輸出国である。

2004年単年度における外国からの対中直接投資は606億ドルで、同期間中の世界全体直接投資の約1割を占めている。だが、対中投資の累積金額からみると、外国資本による対中国投資はまだ始まったばかりの印象が強い。

一方、累積金額をベースにみた外資による対日投資は日本の海外投資の1/4強に止まっており、外資による対日投資の少なさが目立つ。

表2 日中韓3国における海外直接投資（FDI）の現況

（2004年末、単位：億ドル）

	外国人による国別投資		海外直接投資	
	単年度	累積値	単年度	累積値
韓国	76.8	553.3	47.9	383.2
中国	606.3	2454.6	18.1	388.3
日本	78.2	969.8	309.5	3705.4
世界総額	6481.4	88952.8	7302.5	97322.3

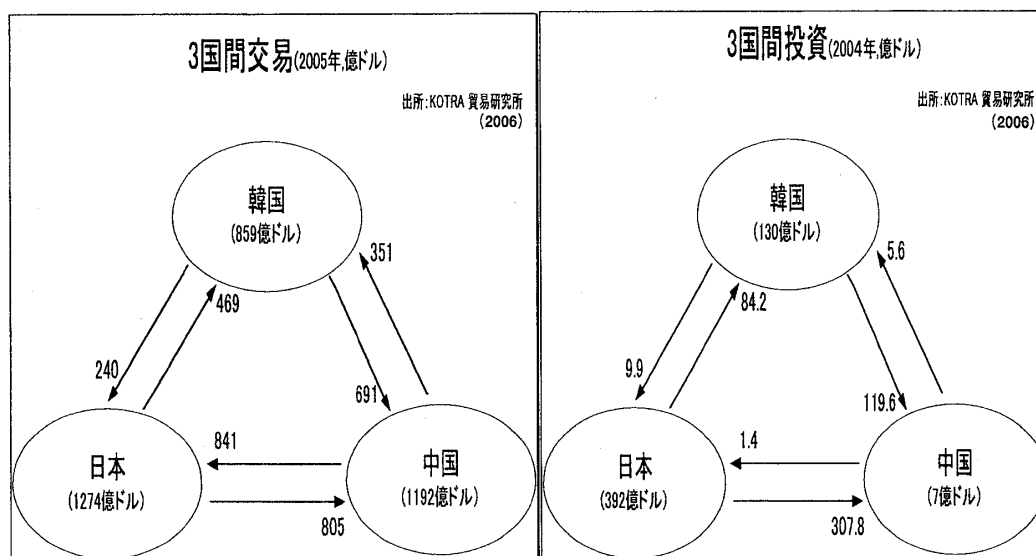
出所：UNCTAD、World Investment Report、2005から再作成

次に、図2は日中韓3国における交易と投資をまとめたものである。

2005年基準で、3国間交易をみると、韓国は中国に対して340億ドルの貿易黒字を、日本に対しては229億ドルの貿易赤字を示している。韓国は日本からの赤字収支を中国からの黒字で補填しているのがわかる。一方、中国は日本に対して36億ドルの貿易黒字を実現している。

3国間の海外投資においては、韓国・日本ともに対中国への投資が大きく、中国から両国への投資は微々たるものである。3国間における地域内投資は日本392億ドル、韓国130億ドル、中国7億ドルで、絶対金額においては日本の投資が大きいものの、国別全体海外投資のなかで占める比重は、韓国が23.6%で最も高い（日本と中国の域内投資はそれぞれ4.8%、1.6%である）。また日韓両国における相互への直接投資は両国の交易規模を考えると、金額が非常に少ないことがわかる。

図2 日中韓3国間における交易と投資



以上、日中韓3国における交易と直接投資をみてきたが、以下では韓国企業による海外直接投資にフォーカスを当ててみることにする。

3.3 韓国企業の海外投資の歴史

韓国では1968年に、初めて企業の対外投資規定が設けられたものの、一般企業による海外投資は皆無であった。国内投資でさえ政府の斡旋による海外借款に頼っていた当時の韓国経済状況を考えると、当然である。国内への設備投資は重厚長大な重化学部門に焦点が合わせられ、海外からの原材料および技術導入が優先された。乏しい天然資源、小さい国内市場、それに資本蓄積の不在は対外経済への依存度を高め、輸出が経済成長を牽引する主たる役割を担ってきた。また、慢性的な貿易赤字が続いたため、外貨不足がいつも問題となった。したがって、一般企業による海外投資は中央銀行の事前承認を

要するほど厳しく制限されるものであった。

しかし、開発独裁ともいわれる軍事政権のもとで韓国経済は1970年代以後目覚ましい発展を遂げ、高度成長期を謳歌するようになった。1980年代には、かつての海外投資における事前承認制が一部見直された。1986年、韓国経済が初めて貿易黒字を達成したことが一つ大きな分岐点になった。1988年にはソウル・オリンピック開催をきっかけに個人による海外投資も部分的に可能になった。

一方、高度成長は国内の人件費をはじめとするあらゆる物価の高騰をもたらし、企業の生産コストはだんだん高くなった。次第に、国内における投資収益率は下がってきた。

ここで、東南アジア地域への海外投資が始まった。安い人件費をあてに、現地生産を断行し、輸出拠点としての活用を目指したものであった。投資対象としてはケミカル・シューズ、繊維、玩具など労働集約的な産業が多数を占めた。

先進国への海外進出も同時期から徐々に現れた。輸出に頼る韓国の産業構造が次第に国際間通商摩擦を引き起こしたからである。特に自動車、家電などにおける現地投資が積極的に行なわれ、アメリカおよびヨーロッパ市場への進出が始まった。傾向としては、現地市場への直接進出パターン（たとえば現代自動車の対米進出）と迂回進出パターン（対米市場を狙ったメキシコ進出やEU市場に対応するための東ヨーロッパへの進出）がみられた。1990年代、韓国企業の海外展開は本格化した。同期間中は、長らく続いた軍事独裁政権の終焉を向かえ、政治の民主化と共に経済における民主化気運が一気に噴出してきた。民主労働組合の設立がブームとなり、労使関係は激しい対立するなか、賃金は急騰した。ここで、経営側は高騰する人件費と労働組合を敬遠し、生産基地の海外移転を積極的に検討するようになった。80年代の海外投資が一部大企業によるものであったといえ、90年代以後の特徴は中小企業の海外生産移転にある。

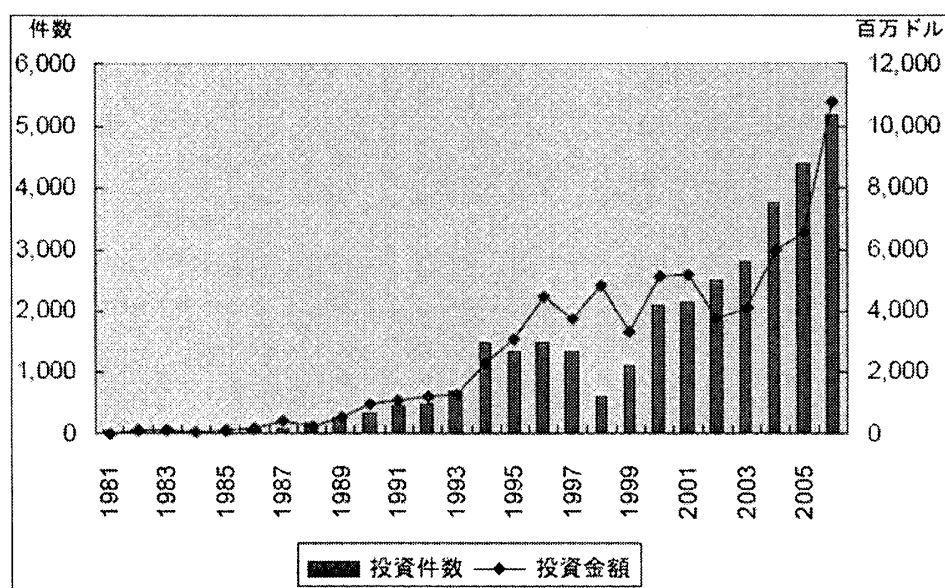
一方、韓国政府には、生産の海外現地化を通じて貿易摩擦を回避したいというニーズと貿易黒字による流動性過剰を民間企業の直接投資で解消し、ウォンの切り上げを食い止めたいという2つのニーズが存在した。

その結果、政府自ら企業の海外投資を薦めることになった。海外投資の要件が緩和され、手続きも簡素化した。1994年には海外投資が原則上自由になった。

1997年、政府は前年のOECD加盟入りをきっかけに海外直接投資を、かつての許可制から申告制に全面修正し、企業の海外進出を後押しした。1999年には、外貨管理法が外貨取引法に代替され、2001年には外貨取引が自由化した。このような流れのなか、民間主導の直接投資がいっそう活発になった。

図3は1980年からの海外投資の推移を表したものである。1980年代末から徐々に伸びてきた海外投資は、アジア経済危機が発生した1997年を堺にしばらく萎縮傾向が見えるものの、以後急激な伸びを見せているのがわかる。その伸びの大半が次節で考察する対中投資である。

図3 韓国の年度別海外投資（1981-2006年）



出所：KDI（2007）資料から再作成

表3は韓国政府による産業政策と貿易政策の変遷をまとめたものである。韓国経済が成長するにつれ、政府は海外投資への積極的な介入から間接的な監督に役割を変えてきたのがわかる。

表3 韓国政府の産業および貿易政策の推移

期間	産業政策	貿易政策
1950年代	生活必需品、基礎原資財の輸入代替	先進国の援助へ依存
1960年代	個別産業の育成、外資導入法制定 経済開発5ヵ年度計画	輸入代替→輸出主導へ 輸出自由地域(保税加工)の設置
1970年代	重化学工業の育成政策 経済安定施策	長期輸出計画 総合商社の指定 輸入先多変化制度
1980年代	産業合理化制度 業種別育成政策 産業技術開発政策の実施	貿易黒字の達成 輸入自由化の推進 貿易委員会の設置
1990年代	開放、自由化の拡大 政府主導→民間市場主導へ ベンチャー育成	UR、OECD加盟 貿易自由化の拡大 変動為替制度の導入
2000年以後	市場自律へ 地域クラスターと部品素材産業の育成	FTAの推進 ³⁾ 企業のグローバル経営を支援

3) 最近、韓国経済の焦眉の関心事は自由貿易協定（FTA）への推進である。2004年チリ、2005年シンガポールとのFTAが成立し、2007年4月には本命といわれてきた米国とのFTAが妥結された。

以上、韓国の海外投資を歴史的に概観したが、以下では韓国企業による海外現地投資の現況をみることにする。

3.4 韓国企業の海外投資の現況

表4と表5は2006年末時点での韓国企業における進出上位国と投資上位国を韓国貿易振興公社（KOTRA）と輸出入銀行の調査でまとめたものである。進出企業の数で見ると、調査対象企業7699社のなか中国が約半分を占めている。また、累積（ストック）基準でみた国別直接投資額は、中国が純投資累計値で170億ドルとして全体投資額695億ドルの24.5%を占めている。対中国投資が1990年代後半になって本格化したことを考えると、今後対中国投資はさらに増え続けることが予想される。

一方、対米投資の大きさは、韓国経済の対アメリカ依存度を考慮すると理解できる。特に1980年代以来アメリカの保護主義の台頭に対抗し、現地投資を増やしてきたことが目立つ。

反面、交易基準で中国に次ぐ2位国家である日本では、韓国側の現地投資が盛んではなく、投資基準でかろうじて10位にランクされていることがわかる（図2と表4を参照）。

かつてから外資による対日過少投資は日本という国の特殊事情で説明されてきた。高地価、高賃金、高物流コストなど厳しい環境要因に加え、日本経済の低迷が投資対象国としての魅力を失わせた原因として考えられる。

また、韓国側からみると、日本とは産業構造が似ていて、競合する品目も多い。そのうえ熾烈な競争のため収益性の確保が難しいことから対日投資を渋っているのが、本当の理由である。

とはいえ、世界2位の経済規模をもち、多数の目の肥えた消費者が存在する日本に対して、今後韓国側の再チャレンジが予想されると思われる。

一方、ヨーロッパ市場においては、EU出帆に伴って現地での拠点確保に力を入れているものの、投資規模面はそれほど大きくない。

表4 韓国企業の海外進出上位10カ国

	中国	米国	インド ネシア	ベトナム	日本	フィリ ピン	香港	タイ	メキシコ	ドイツ	全体
数	3,325	758	713	382	269	214	161	145	130	115	7,699
%	53.5	12.2	11.5	6.1	4.3	3.4	2.6	2.3	2.1	1.9	100.0

出所：KOTRA（2006）

表5 韓国の国別海外直接投資

(単位：億ドル、2006年末累積基準)

順位	国 家 名	投資金額	比 重
1	中国	170.0	24.5
2	米国	167.4	24.1
3	香港	29.9	4.3
4	オランダ	24.3	3.5
5	インドネシア	23.9	3.4
6	ベトナム	21.8	3.1
7	イギリス	19.7	2.8
8	バミューダ	15.7	2.3
9	シンガポール	14.7	2.1
10	日本	14.4	2.1
上位10カ所の合計		516.2	72.2
世界全体		695.0	100

出所：韓国輸出入銀行資料（2007）を参照、作成

以上、要約すると、韓国企業による海外投資の特徴は、中国向け投資のプレゼンスが非常に大きいことである。対香港向けの投資企業までを加えると、全体海外進出企業数の約6割が中華経済圏に集中している。それを投資金額の比重でみると、約3割に止まっていることから、対中投資には中小企業の進出が多数含まれていることがわかる。

韓国輸出入銀行の2007年調査による中小企業の対中投資目的をみると、中小企業の進出動機は大企業のそれとは多少の差が見える。進出目的の第1位が輸出促進で、低賃金の活用が2位であったことから、生産コスト重視が主たる進出要因であることがわかる一方、大企業は現地市場の開拓、資源開発および調達、貿易摩擦の回避などを進出目的としてあげている。

実際、中小企業による中国への進出が本格化した90年代末の賃金格差をみると、1997年から2001年の間、韓国製造業の平均月額賃金は1258ドルで、同じ期間中中国の賃金79ドルの15.9倍であった（韓国中央銀行の調査による）。中小企業にとって、中国への投資がいかに魅力的であるかは推して知るべきである。ほかの動機としては、大企業の中国進出に伴った進出ケースがあげられる。

以下では韓国企業の対中進出に伴う現実問題を考えて行きたい。

4 韓国企業の対中投資

韓国企業による対中投資は1992年中国との国交正常化によって新たな転機を迎えた。1979年改革開放政策へ大きく舵をきった中国に対し、韓国企業の関心は以前から高いものであったが、国交正常化によって、両国の交易は急増した⁴⁾。1992年からは早くも中国が

4) 両国の交易規模は国交正常化以前の1990年、20億ドルに過ぎなかったものが、2005年、90年対比5000%増の1000億ドルを超えている。

投資件数において最大投資先になった。中国側の統計によると、1992年韓国側による対中直接投資は1.19億ドルであり、10年後の2001年では中国のWTO加盟もあり、対中直接投資は27.21億ドルへと急増した（Zhan、2005）。2002年には、対中投資が全体海外投資の4割を占めるようになり、中国は2001年までのアメリカに代わって、韓国側の最大投資対象国となった。

ところで、中国における諸国の投資パターンをみると、大きく3つに分けることができる。まず、香港・台湾・シンガポール等の華僑経済圏からの投資である。これらの資本は輸出向きの組立加工産業に特化する傾向が強く、2005年までの対中累積投資額で53.8%を占めている。2つ目は先進国による投資である。特徴としては中国の内需と海外への輸出を同時に狙っている点にある。3つ目は租税回避地域（タックスヘブン）からのオフショア・ファンドによる投資である。これらの投資は、実質中国資本が外資系に与えられる税制特惠を狙い、域外金融市場を利用して搬入した国内資本である場合が多い。中国政府による外資優遇措置が生み出した副産物ともいえよう。

では、韓国企業の対中投資パターンはいかなるものであるのか。

韓国企業の対中国進出も初期段階においては華僑経済圏の国と同じく、低賃金を生かした現地輸出が主たる目的であった。それが中国の経済成長に伴い、中国の内需市場と海外輸出を兼ねた先進国型投資に変わってきた。次第に、企業形態も労働集約型中小零細企業から高付加価値の先端技術をもつ大企業へシフトしつつある。

表6には2005年末時点での国別対中投資を示している。同年、韓国の投資分は華僑資本を除くと、日本に次ぐものであることがわかる。

図4は1993年から2005年の間における韓国の年度別海外直接投資と対中国投資を表している。アジア経済危機が発生した1997年から経済再建期において、対中国投資は伸び悩み、一時鈍化局面を迎えた。その後、景気回復に伴い、韓国経済における中国のプレゼンスはだんだん大きくなっていくことがわかる。

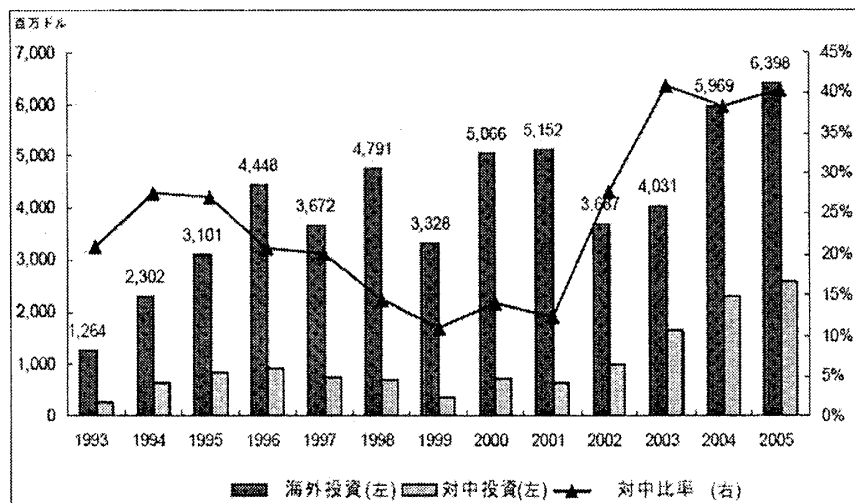
表6 諸国による中国投資

(単位：億ドル、2005年末累積基準、再投資を含む)

順位	国 家 名	累積投資金額	2005年投資
1	香港	2,652.6	179.5
2	日本	533.8	65.3
3	アメリカ	510.9	30.6
4	バージン諸島	459.2	90.2
5	台湾	417.6	21.5
6	韓国	311.0	51.7
7	シンガポール	277.4	22.0
8	イギリス	132.0	9.7
9	ドイツ	114.4	15.3
10	ケイマン諸島	86.6	19.5

出所：中国商務省対中直接投資資料（2007）を参照、再作成

図4 韓国の海外直接投資と対中国投資



出所：KDI資料から再作成

4.1 韓国企業の対中投資における特徴

韓国企業の対中投資の特徴は一概には言えない。進出企業の規模、現地法人の形態、進出の目的等によって状況が違って来るからである。

進出企業が大企業かそれとも中小企業か、進出形態が独自かそれとも合弁か、進出の主たる目的が現地市場開拓か、本国あるいは第3国への輸出志向かによって取るべき企業行動はまちまちである。

大企業と中小企業を比較すると、大企業のほうが中小企業よりハイテク志向が強く、輸出だけではなく、現地市場への進出目的を兼ねる場合が多い。また、大企業のほうが進出形態においても合弁より独自進出を好む傾向が見られる。

その他、韓国企業の進出地域をみると、初期には上海と北京に渡る北部沿岸や、韓国から地理的に隣接している地域への集中傾向が目立っていたが、最近では中国の南部や内陸への進出も見られるようになったこと。賃加工貿易の性格が強い中小企業は地理的な利便性を優先し、多数の朝鮮族同胞が居住している東北地方を好む傾向は相変わらず見られる。

反面、中国全土における戦略的立地を求めている大企業のほうは地域的な偏りはだんだん薄くなっている。また、進出地域の選定は省別優遇措置や、企業が求める経営資源（労働力、原材料等）によって変化してきたと思われる。

4.2 中国進出に伴う問題点

その間における両国の貿易の流れを見てみると、1990年代を通して、両国の間では一定の国際分業体制が確立された。韓国からは部品や半製品など工業用品が輸出され、中国からは低価格工業製品をはじめ1次農水産物を輸入するパターンである。

以後1990年代後半からは、中国現地での部品生産も積極に行なわれるようになった。ここで、韓国現地における製造業の空洞化が懸案問題として台頭すると同時に、中国企業の技術水準の向上に伴って「中国脅威論」も登場した。また、韓国企業の急激な中国現地で

の事業展開は、さまざまな問題を引き起こしている。

まず、国内での問題をみてみると、本国から海外への経営資源の移転は、本国で生まれたはずの雇用や付加価値が海外で生まれるので、生産の海外移転は「雇用の輸出」ともいわれる。もちろん、海外子会社による売上や利益などは連結決算を通じて数字的には本国の親会社に反映されるものではある。だが、現実の世界においてその富は本国専有のものではなく、それぞれの現地法人が位置する国に落ちるものである。すなわち、国内において発生する産業空洞化の経済的効果は、海外移転がもたらす個別企業へのプラス効果と、雇用や富の流出による国や地元レベルでのマイナス効果によって構成される。

しかしながら、プラスとマイナスのいずれの効果が大きいかは、産業ごとに違ってくるものである。円滑な国際分業が定着し、その結果、国内における産業高度化がかえって雇用を創出する場合もあるし、海外移転がひたすら地元の地盤沈下につながる可能性も無視できない。また、海外移転にともなう損得勘定は長期にわたって発生するものであって、短期的評価分析は限界がある。今後、この分野については、時間をかけた実証的な研究が要求されるだろう。

海外現地での問題も複雑である。一般に経営現地化とは本国企業の海外進出に伴い、その進出先での土地柄にあう経営を施すこととして理解される。

だが、本国企業の海外進出はただ単に、生産施設の移転だけでとどまらない。企業固有の生産システムが移転され、本国からヒトも移動する。商取引の慣行や経済システムに至るまで、進出企業が乗り越えなければならない問題は山積している。その一つの例が現地企業におけるコミュニケーション問題である。これは現地法人の内部におけるコミュニケーションと現地と本国間におけるコミュニケーションが問題としてあげられる。現地法人でのコミュニケーション問題は企業理念や組織文化の共有の難しさゆえに、食い違いが発生しやすい。現地法人への権限委譲の範囲をどう決めるのかも問題である。つまり、どこまでの意思決定を現地に任せるのかの問題である。海外の現地事情に疎い本国の管理部門に現場での重要意思決定を任せるわけにはいかないし、だからといって現地法人に本社の基本方針に相容れないかもしれない意思決定までを任せることはできない。

さらに、本国の管理部門にとって現地法人とのコミュニケーションは、個別現地法人との利害調整だけではなく、世界に散在する複数の現地法人間の利害調整を含む複雑な問題である。本社が国際戦略のもとで多数の現地法人をいかに調整していくのかは、いかに本社の経営方針をグローバル次元で貫いていくかにかんする問題である。企業の国際化にともなう答えなき難問ともいえよう。

本国から派遣される駐在員の選抜・教育・処遇問題や現地採用にともなう社員の教育・訓練、現地法人のトップをめぐる人選問題も重要である。しかもこれらの問題は、現地で従業員に生き生きと働いてもらうために、解決しなければならない大事な問題である。つまるところ、現地社員に喜んで働いてもらうためには、現地の企業風土を反映し、適切なインセンティブ（動機付与）の用意が欠かせない。

特に初期中国へ進出した韓国企業は海外での事業経験が浅い中小企業が大半を占めていたため、ワンマン経営者による洗練されてない経営管理手法が現地での摩擦を引き起こし、

労使紛糾が絶えなかった。そのため、高い離職率が慢性化し、低い生産性に現地企業は悩まされてきた。

韓国商工会議所の2005年中国進出韓国企業の苦情調査によると、独自進出か合弁による進出かによって異なる結果を示している。独自進出の場合は、①優秀な現地管理者の確保、②非効率的な行政、③債権回収、④インフラの未整備問題を順番に上げている。反面、合弁による進出の場合は、同じく優秀な現地管理者の確保問題が一位に上げられているものの、税務処理問題、現地パートナーとのトラブル処理などが、上位を占めている。

5. まとめにかえて

以上で韓国の海外進出の現況と韓国企業による中国ビジネスの懸案について包括的な分析を試みた。韓国の海外投資は国内におけるコスト高騰に耐え切れなかった多数の中小企業による海外への生産シフトとグローバル展開を目指す少数の優良企業によって行われた。その過程で韓国経済における中国のプレゼンスはますます大きくなってきた。

繰り返しになるが、中国は韓国にとって第一位の海外投資先だけではなく、貿易規模においても最大交易国になった。経済的側面だけではない。2006年の韓国統計庁データによると、中国居住の全体海外留学生の約4割が韓国人であり（推定4万5千人）、年間300万人以上の韓国人があらゆる目的で中国を訪ねている。常住する韓国も50万人を突破している。朝鮮半島における中国の存在感は経済的な側面だけにとどまらない。政治面においても、中国の影響力はアメリカに劣らない。最近、朝鮮半島には平和ムードが芽生えているようにみえてはいるが、現実はまだ厳しい南北の軍事的緊張状態が続いている。中国と北朝鮮は互いを血盟の友と呼び、北朝鮮の存立そのものが中国にかかっていると言っても過言ではあるまい。

中国は、韓国とは経済面に緊密な関係を維持し、北朝鮮とは政治的友好関係を維持している。日中韓の3国体制では国際分業体制を築き、存在感を増している。現在、韓国経済界では韓国経済が日本と中国の間で板ばさみにならないため、どうするべきかを真剣に考え続けている。東北アジア地域で、韓国が日本、中国との三角協調を成し遂げ、仲良く発展していくウィンウィンの戦略が国家レベルで求められている。

最近、中国景気に対する警告も聞こえてくる。中国は2003年以後10%前後の成長率を誇ってきた。高度成長は投資によって牽引されたもので、オリンピック特需による建設バブルや製造業における過剰生産の問題もしばしば出ている。住宅価格、株価も懸念材料である。元の国際化も間近になっている。いずれにしても、中国の動きは韓国側だけではなく、世界経済から当分間目を離すことができそうにない。

参考文献

吉原英樹編著 『日本企業の国際経営』 同文館、2001。

笠原伸一郎 『グローバル企業の史的展開』 中央経済社、1995。

- 浅川和宏 『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003。
- 安室憲一編著 『新グローバル経営論』白桃書房、2007。
- Dunning, J.H, “The eclectic paradigm of international production : A restatement and some possible extensions,” *Journal of International Business Studies*, vol. 19, no. 1, 1988.
- Dunning, J. H. *The Globalization of Business*, London : Routledge 1993.
- Moon, H.C. and T. Roehl, “An Imbalance theory of foreign direct investment,” *Multinational Business Review*, Spring, pp.56-65, 1993.
- Moon, H.C., “An Empirical Analysis of the Imbalance Approach as a New Theory of Foreign Direct Investment : The Case of Korean Firms,” *The Center for Industrial Policy Studies*, 1997.
- Stoever, W. A. “Restructuring FDI Policy in Emerging Economies : The Republic of Korea Case” *Thunderbird International Business Review*, Sep-Oct2005.
- UNCTAD, *World Investment Report*, 2005.
- (韓国語資料)
- 「韓国の海外投資政策の現況と今後の課題」 キムジェジュン 産業資源部、2007冬。
- 「中国産業政策の変化 4つの対応ポイント」 『KOTRA東北アジアチーム企画調査』、2006-053。
- 「中国のFTA推進その背景と戦略」『LG週間経済』、2007.5.16。
- 「中国経済の浮上と我が国の産業政策の方向」韓国銀行、2003。
- 「韓国の対中国直接投資の現況分析」Zhan Xiaohong 中国社会科学院 経済研究所、2005。
- 「韓国企業の対中国投資の特性と示唆点」パックボンスン サムスン経済研究所、2005。
- 「最近中国の外国人投資政策の変化」タクセリョン 『スウン海外経済』、2006.6。
- 「韓中日3国の域内交易投資パターンの変化」 ヤンピョンソプ 韓国貿易協会貿易研究所 刊、2006.3。
- 「2007年海外直接投資動向分析」 韓国輸出入銀行 海外経済研究所海外分析チーム刊、2008.2。