

# 韓国企業の海外ビジネス戦略

2014年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

アンケート返送先 FAX : 03-3582-5309  
e-mail : ORG@jetro.go.jp  
日本貿易振興機構 海外調査部 中国北アジア課宛

● ジェトロアンケート ●  
調査タイトル：韓国企業の海外ビジネス戦略

今般、ジェトロでは、標記調査を実施いたしました。報告書をお読みになった感想について、是非アンケートにご協力を願い致します。今後の調査テーマ選定などの参考にさせていただきます。

■質問1：今回、本報告書での内容について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■質問2：①使用用途、②上記のように判断された理由、③その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

（記入用紙）

■質問3：今後のジェトロの調査テーマについてご希望等がございましたら、ご記入願います。

（記入用紙）

■お客様の会社名等をご記入ください。（任意記入）

ご所属	□企業・団体 □個人	会社・団体名
		部署名

※ご提供頂いたお客様の情報については、ジェトロ個人情報保護方針 (<http://www.jetro.go.jp/privacy/>)に基づき、適正に管理運用させていただきます。また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利用いたします。

～ご協力有難うございました～

JETRO

## はじめに

近年、韓国企業の海外でのビジネス展開には目覚しいものがあります。その典型がエレクトロニクス業界です。同業界では韓国企業が日本企業を追い抜き、携帯電話、テレビ、DRAM、液晶ディスプレーなどの世界市場で高いシェアを獲得するに至っています。韓国企業の海外ビジネスは、初期の段階では韓国で製品を生産して輸出する構造でしたが、現在では多くの分野で海外現地生産・現地販売の体制に変わりつつあります。さらに、製造業のみならず、卸売・小売業、外食、金融などのサービス業や、資源開発関連の海外進出も目を見張るものがあります。韓国企業の動向は、海外市場でビジネスを展開する日本企業にとって関心のあるところです。

このような中、本レポートはアジアを中心に韓国企業の海外ビジネス戦略の現状を取りまとめました。本レポートは次の3つのパートにより構成されています。

「I. 総論」では、韓国の公的統計、各社の発表資料、韓国の各種メディア報道を基に、韓国企業の海外ビジネス展開の推移と現状について、直接投資を中心に概観します。

「II. 在ベトナム・インドネシア韓国系企業のビジネス戦略」では、近年、韓国企業の関心が特に高まっているベトナムとインドネシアにおける現地韓国系企業等を対象にしたインタビュー結果を掲載します。インタビュー実施時期はベトナムは2013年7月、インドネシアは2014年1月です。内容はジェトロ日刊紙「通商弘報」（一部は月刊誌「ジェトロセンター」）に記事掲載したもので、インタビュー時点の情報によるものです。

「III. 最近の韓国企業の海外ビジネス戦略」では、2013年4月から2014年2月に「通商弘報」に掲載した関連記事を進出国別に紹介します（内容が複数国にまたがる記事は主たる進出国に区分して紹介します）。内容は原則的に各社の発表資料を基にしており、記事執筆時点の情報によるものです。

本報告書が海外でのビジネス展開を目指す企業等、関係者の皆様のご参考になれば幸いです。

2014年3月  
日本貿易振興機構  
海外調査部

## &lt; 目 次 &gt;

要約 .....	1
<b>I .総論 .....</b>	<b>2</b>
1. 韓国の対外直接投資の推移 .....	2
(1) 産業別対外直接投資の推移 .....	2
(2) 地域別対外直接投資の推移 .....	6
(3) 韓国政府発表資料による対外直接投資の事例 .....	9
2. 2013 年の韓国企業の海外展開 .....	11
(1) 2013 年の韓国の対外直接投資実績 .....	11
(2) 対外直接投資等の事例 (2013 年 1 月～2014 年 2 月) .....	14
<b>II .在ベトナム・インドネシア韓国系企業のビジネス戦略 .....</b>	<b>26</b>
1. 在ベトナム韓国系企業のビジネス戦略 .....	26
(1) 概要 — 将来性に先行投資 .....	26
(2) 消費市場の拡大を見越し進出一大韓貿易投資振興公社 (KOTRA) ホーチミン貿易館一 .....	29
(3) ロッテホテル、潜在力に期待しハノイにも進出 .....	31
(4) 大韓商工会議所、第 2 の海外拠点をベトナムに設置 .....	32
(5) 斗山ビナ、経営の現地化と CSR 活動に注力 .....	34
(6) 京南企業、ハノイに超高層複合ビルを建設 .....	36
(7) パンリムネオテックス、糸から綿織物まで一貫生産 .....	37
(8) C&N ビナ、工業団地を開発 .....	39
(9) CJ オーショッピング、いち早くテレビショッピングを展開 .....	41
(10) ハンセ実業、高付加価値縫製品を生産 .....	42
2. 在インドネシア韓国系企業のビジネス戦略 .....	44
(1) 概要 — 製造業のほか卸売・小売業、鉱業も目立つ .....	44
(2) インドネシアの位置付けを生産から消費の拠点に一大韓貿易投資振興公社 (KOTRA) ジャカルタ貿易館一 .....	47

(3) ベストピア、ウッドパレットを生産し韓国に輸出.....	49
(4) コリンダグループ、原木開発から出発し事業を多角化.....	51
(5) ディーマーケット、ネットショッピングモール市場を開拓.....	53
(6) ジオシスグループ、ネットのショッピングモール事業を急拡大.....	55
(7) 韓国料理レストラン「コジュモン」を起業、業界団体も立ち上げ.....	57
(8) モーター生産のサモイン、堅実な管理体制と社員の努力が支えに.....	59
<b>III. 最近の韓国企業の海外ビジネス戦略 .....</b>	<b>62</b>
<b>1. 世界 .....</b>	<b>62</b>
(1) 現代建設、国外受注累計額が 1,000 億ドルを突破 .....	62
(2) 2013 年の海外建設受注額、史上 2 位の 652 億ドルに .....	64
<b>〈アジア・オセアニア〉.....</b>	<b>65</b>
<b>2. 中国 .....</b>	<b>65</b>
(1) ポスコ、広東省で溶融亜鉛めっき鋼板工場を完工－中国の自動車メーカーに拡販攻勢へ－ .....	65
(2) SK イノベーション、中国に EV 用バッテリー合弁会社を設立へ .....	67
(3) LS グループ、東風汽車集団と環境対応車で提携 .....	68
(4) 起亜自動車、中国の販売網を拡充－2014 年の第 3 工場稼働に合わせる－ ..	69
(5) CJ フードビル、中国で 3,500 の外食店舗を展開へ .....	70
(6) 大熊製薬、中国の遼寧百鳳を買収 .....	72
(7) LG 商事、中国の石炭化学企業への出資を決定 .....	72
(8) プリント基板の梨樹ペタシス、中国の TTL を買収 .....	73
(9) 味は韓国、販売は中国流と使い分け－ラーメンの農心の中国市場戦略－ ..	74
(10) サムスンディスプレーの蘇州の液晶工場が竣工 .....	76
(11) ポスコ ICT、LED 照明で唐山に合弁会社設立 .....	77
(12) 現代エレベーターが海外展開に拍車－中国法人を完全子会社化、ブラジル工場完成へ－ .....	78
<b>3. モンゴル .....</b>	<b>79</b>
(1) ポスコ、モンゴルで石炭液化事業展開へ .....	79
(2) サムモク海運、モンゴルに海運物流の合弁会社を設立へ .....	81
<b>4. タイ .....</b>	<b>82</b>
(1) 建設のハルラ、タイ企業のウッドチップ生産施設を買収 .....	82
<b>5. ベトナム .....</b>	<b>83</b>

（1）ポスコ ICT、ベトナムに現地法人を設立 .....	83
<b>6. インドネシア .....</b>	<b>84</b>
（1）化粧品生産のコスマックス、インドネシアに工場を開設—中国に次ぐ 2 カ国目の海外生産拠点— .....	84
（2）CJ 大韓通運、インドネシアの資源物流事業に進出—一貫物流サービスの提供を目指す— .....	85
（3）ハンコックタイヤ、インドネシア工場を完工 .....	86
（4）ポスコ、インドネシアの高炉を稼働 .....	87
（5）ウリイ銀行がサウダラ銀行に出資 .....	89
（6）ポスコエナジー、インドネシアの副生ガス発電所が竣工 .....	89
<b>7. フィリピン .....</b>	<b>91</b>
（1）LS 産電、フィリピンの電力機器市場に本格進出 .....	91
（2）テレビ通販の CJ オーショッピング、フィリピンに進出 .....	92
<b>8. ミャンマー .....</b>	<b>93</b>
（1）韓国のロッテリア、ミャンマーに初進出 .....	93
<b>9. インド .....</b>	<b>94</b>
（1）ロッテ製菓、インドで 2 番目のチョコパイ工場建設へ .....	94
<b>10. オーストラリア .....</b>	<b>95</b>
（1）東和ホールディングス、オーストラリアの製材工場を竣工 .....	95
<b>〈北米〉 .....</b>	<b>96</b>
<b>11. 米国 .....</b>	<b>96</b>
（1）ハンコックタイヤ、米国で新工場を建設へ .....	96
（2）サムスンディスプレー、コーニングに 23 億ドル出資へ .....	98
（3）韓国ハナグループが米地域金融機関を子会社化 .....	100
（4）OCI、テキサス州の太陽光発電所第 1 段階が完成 .....	102
（5）ロッテケミカル、米国企業と合弁でルイジアナ州にエタンクラッカー工場を建設 .....	103
<b>〈中南米〉 .....</b>	<b>104</b>
<b>12. メキシコ .....</b>	<b>104</b>
（1）ポスコ、メキシコの加工センター 2 カ所が竣工 .....	104
（2）ポスコ、メキシコの第 2 自動車用鋼板工場を完工 .....	105

13. ブラジル .....	106
(1) LS エムトロン、ブラジルのトラクター工場を完工 .....	106
〈欧洲・ロシア・CIS〉 .....	107
14. ルクセンブルク .....	107
(1) 高麗製鋼、アルセロール・ミッタルの子会社を買収 .....	107
15. フランス .....	108
(1) 建設大手バンシ、ドーハの地下鉄工事を 15 億ユーロで受注－カタール、韓国の企業と共同事業体 .....	108
16. イタリア .....	110
(1) 世亜製鋼がイタリアの鋼管メーカーを買収 .....	110
17. ドイツ .....	111
(1) 第一毛織、ノバレッド買収で OLED 技術力を強化 .....	111
(2) LG エレクトロニクス、曲面型有機 EL テレビをドイツで発売 .....	112
(3) 現代ウィア、ドイツに研究所を設置へ .....	113
(4) サムスン電子、消費者ニーズを徹底研究して製品開発 .....	114
(5) 現代自動車、欧州の事業基盤整備に 5 億ユーロ超投資 .....	115
18. デンマーク .....	117
(1) 現代自動車、コペンハーゲン市に燃料電池車 15 台を納車 .....	117
19. チェコ .....	118
(1) 現代自動車、生産台数と技術の両面で欧州市場に攻勢 .....	118
(2) GS カルテックス、チェコの複合樹脂工場を完工 .....	119
20. スロバキア .....	120
(1) 起亜、新型モデル「プロシード GT」「シード GT」を欧州で初披露 .....	120
21. ハンガリー .....	122
(1) サムスン電子が 3,000 万ドルでテレビ工場を拡張 .....	122
22. ルーマニア/ブルガリア .....	123
(1) サムスン電子、東欧 2 カ国でスマート教室を展開 .....	123
23. カザフスタン .....	124
(1) CJ 大韓通運、カザフスタンに事務所を開設 .....	124
〈中近東・アフリカ〉 .....	125

24. トルコ.....	125
(1) ポスコ、トルコのステンレス冷延鋼板工場が完工.....	125
(2) 現代モービス、トルコのモジュール工場が完成.....	126
(3) 現代自動車、チェコ・トルコ工場の年間生産能力 50 万台へ.....	127

## 要約

- ・韓国の対外直接投資は2000年代半ばから急増した。製造業ではエレクトロニクス、自動車、鉄鋼などで大規模生産拠点設立の動きが相次いだ。鉱業では資源獲得のための公的企業の直接投資が拡大した。建設業、不動産業、金融業などでも成長機会を海外市場に求める動きが広がった。地域別にはアジア向けが最も多く、一貫して対外直接投資全体の40%台を占めている。アジアの直接投資先は一時は中国に集中したが、中国の人工費上昇などを受け、ASEAN向け直接投資が増加した。
- ・2013年の対外直接投資（実行ベース）は前年比4.2%減の240億5,364万ドルであった。鉱業の直接投資の大幅減が響いた。一方、製造業はエレクトロニクス業界の大型投資などにより、過去最高を記録した。直接投資先は中国、米国の順となった。中国ではサムスン電子の半導体工場建設、サムスンディスプレーの液晶工場建設といった大型直接投資が見られた。米国向け直接投資は自動車関連からサービス業まで幅広い業種で見られた。
- ・ベトナムに対する韓国の直接投資が活発である。ベトナムは累計ベースで米国、中国、香港に次ぐ第4位の直接投資先になっている。製造業ではアパレルからエレクトロニクスまで幅広い業種で生産拠点構築の動きが見られる。韓国企業は生産拠点としてのベトナムの強みとして、人材が若くて優秀、人工費が中国に比べ低廉、地理的に原料調達先の韓国や大市場の中国に近い、などの点を指摘している。一方、消費市場としてのベトナムへの期待も高く、小売業、外食業などが一斉に進出している。ベトナム市場に先行的に参入し、今後、消費市場が本格的に拡大した時に先行者利益を享受する戦略である。
- ・インドネシアはASEANにおいてベトナムに次ぐ直接投資先になっている。大型案件としてポスコの高炉一貫製鉄所、ハンコックタイヤのタイヤ生産工場の建設が挙げられ、いずれも2013年に完工した（ポスコは第1段階工事）。また、世界第4位の人口を有するインドネシアの消費市場に対する期待も高く、ロッテショッピングを始めとした小売業や外食チェーンが相次いで進出している。

（要約は本レポートのI、IIに関するものである）

## I. 総論

### 1. 韓国の対外直接投資の推移

#### (1) 産業別対外直接投資の推移

韓国輸出入銀行の統計<sup>1</sup>に基づいて、対外直接投資（現地法人・実行ベース。以下同様）の推移を産業別に見ると以下のとおりにまとめられる（図 1-1 参照）。

韓国の対外直接投資が立ち上がってきたのは 1990 年頃からである。日本の対外直接投資が 1960 年代から徐々に立ち上がり、1985 年のプラザ合意後の円高局面で本格化したのと比べると、韓国の対外直接投資の立ち上がり時期はかなり遅い。韓国の対外直接投資が立ち上がったのは韓国国内のコスト上昇や貿易摩擦を受けたものであった。1980 年代後半以降、韓国の労働集約型の製造業は人件費上昇、ウォン高に見舞われ、コスト競争力が低下した。そのため、繊維・衣料品、皮革・靴、電子部品などの企業が低コスト生産拠点を求めて海外に進出した。エレクトロニクス産業は欧米向け輸出が拡大し、早くも 1970 年代末以降、貿易摩擦が生じていた。貿易摩擦を回避すべく、韓国の大手企業は 1980 年代に米国や西欧に生産拠点の整備を始めたが、その後はメキシコや東欧で生産拠点を構築していく。さらに、1990 年代半ばにサムスン電子がエー・エス・ティー・リサーチ（米国）を、LG エレクトロニクスがゼニス（同）をそれぞれ買収するなど、大型 M&A（合弁・買収）も見られるようになった。

2000 年代に入ると、韓国的主要大企業の国際競争力が一段と高まり、海外に大規模生産拠点を次々に設けるようになった。エレクトロニクス産業では、韓国企業の国際競争力の向上により、携帯電話、半導体、液晶パネルモジュールなどの大規模生産拠点を構築する動きが続いた。エレクトロニクス産業に続き、2000 年代半ばからは自動車、鉄鋼など幅広い産業で対外直接投資が大きく増加した。例えば、自動車産業の場合では、2000 年代半ば以降、韓国国内生産と輸出が伸び悩む一方で、海外現地生産が急速に拡大している（図 1-2）

<sup>1</sup> 韓国輸出入銀行の対外直接投資統計は「外国為替取引規定」（企画財政部告示。「部」は日本の「省」に相当）に基づいて作成される公的統計である。規定は次のとおりである。企業が対外直接投資をする場合、外国為替銀行（以下、「申告機関」）の長への申告が義務付けられている（同 第 9-5 条①）。申告後に送金（投資）した際には申告機関の長に送金（申告）報告書を提出しなければならない（同 第 9-9 条 4）。申告機関の長は海外直接投資台帳を作成し、韓国輸出入銀行長に提出しなければならない（同 第 9-9 条 8②）。韓国輸出入銀行長は対外直接企業または申告機関から提出を受けた統計を管理し、企画財政部長官に報告しなければならない（同 第 9-2 条 2）。

韓国輸出入銀行では、以上のプロセスを経て収集する情報を集計し、3 カ月ごとに「海外投資統計」データベースの統計値を更新している。データベースの収録項目は申告件数、新規法人数、申告金額、送金回収、投資実行金額の 5 項目で、国別、業種別などの集計が可能である。

なお、韓国輸出入銀行では個別の直接投資企業名や事例名は一切、公表していない。

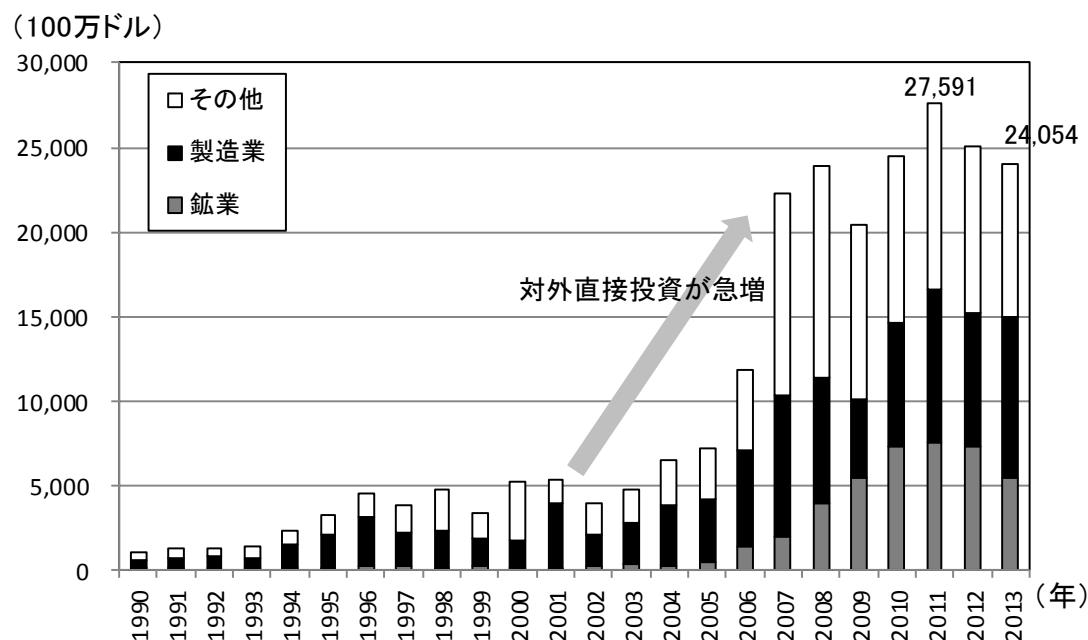
参照)。つまり、韓国の自動車メーカーは海外市場での販売増を海外生産拡大で対応している。海外生産比率をみると、2002年はわずか3.9%に過ぎず、海外市場での販売のほとんどを完成車輸出に依存していたが、2013年は47.6%と日本の10年前の水準(2003年45.6%、2004年48.2%)まで一気に上昇した。これは中国、米国など主要海外市場での生産拠点の構築を一斉に進めてきた成果である(表1-1参照)。鉄鋼業もポスコが加工拠点や原料確保のための投資を活発化させている。さらに、インドネシアでは海外初の高炉一貫製鉄所の建設を進め、2013年12月に第1段階の工事が完成している。

鉱業の対外直接投資は2000年代後半に入り急増した。これが韓国の対外直接投資増加の大きな要因の1つになった。世界的に資源価格が高騰し、資源獲得競争が激化する中で、韓国勢も海外での資源獲得を積極化させたためである。韓国石油公社や韓国ガス公社などが資源開発分野での投資を拡大した。

製造業、鉱業以外では、かつては販売拠点構築のための卸売・小売の直接投資が主流であったが、2000年代後半以降は建設業、不動産業、金融・保険業の直接投資も拡大した。いずれも韓国国内市场が成熟してきたため、成長機会を海外に求めたものである。

以上で述べた主要業種の対外直接投資の流れをまとめたものが図1-3である。

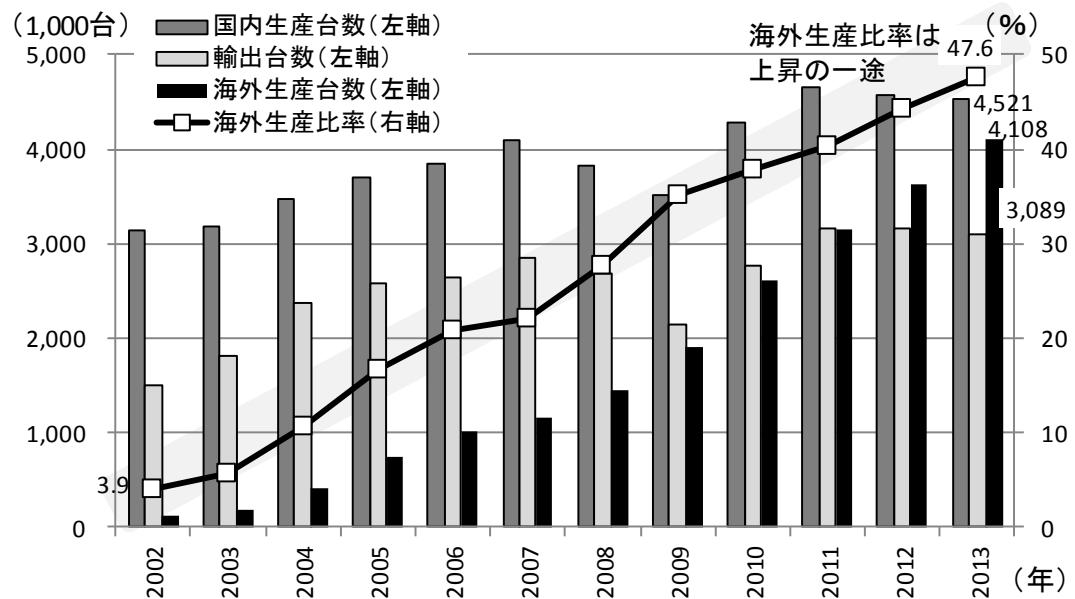
図1-1 韓国の対外直接投資の推移(実行ベース)



注: 対象は現地法人で、支社・支店、連絡事務所は含まない(以下、同様)

資料: 韓国輸出入銀行データベースを基に作成

図1-2 韓国自動車産業の国内生産・輸出・現地生産の推移



注:海外生産比率=海外生産台数/(国内生産台数+海外生産台数)

資料:韓国自動車産業協会資料より作成

表1-1 現代・起亜自動車の海外工場竣工年

	トルコ	インド	中国	米国	スロバキア	チェコ	ロシア	ブラジル
現代自動車	1997年	1998年	2002年	2005年		2009年	2010年	2012年
起亜自動車			2002年	2010年	2007年			

注:委託生産拠点は含まれない

資料:各社ホームページより作成

図1-3 韓国の対外直接投資の発展段階

業種	1985	1990	1995	2000	2005	2010	年
織維・衣服							韓国国内のコスト上昇を受け、中国などに生産シフト
エレクトロニクス							中国、東欧、その他アジアなど生産拠点構築
自動車							貿易摩擦回避のため西欧・米国に生産拠点(テレビ、VTR)
鉄鋼							世界市場での販売拡大を受け生産拡大(携帯電話、半導体、液晶など)
資源							海外生産立ち上がり
建設・不動産							海外生産本格化
流通							加工工場、原料確保
金融							一貫製鉄所建設
							資源確保(原油、天然ガスなど)
							新興国市場の獲得
							新興国消費市場獲得
							先行企業M&A
							現地韓国系企業の需要獲得
							新興国消費市場獲得

資料:筆者作成

今までの累計<sup>2</sup>の業種別(大分類、製造業は中分類)対外直接投資額をみると、製造業が4割弱と最も多く、その中でもエレクトロニクス、自動車、一次金属(鉄鋼)が突出している。これらの業種が製造業の対外直接投資の主力であったことが示唆される。次いで、鉱業、建設業も2桁のシェアを記録し、まとまった投資が行われてきたことを示している。サービス業では、卸売・小売業、金融・保険などが多い。

<sup>2</sup> 統計を取り始めた1963年から2013年までの対外直接投資の合計値を言う。

表1-2 韓国の業種別累計対外直接投資(実行ベース)

単位:100万ドル、%

業種	金額	構成比	業種	金額	構成比
農業、林業、漁業	1,365	0.6	電気、ガス、蒸気、水道業	3,078	1.3
鉱業	44,367	18.3	下水・廃棄物処理、原料再生、環境復元業	53	0.0
製造業	92,142	38.0	建設業	6,126	2.5
食料品	3,365	1.4	卸売・小売業	28,249	11.7
飲料	752	0.3	運送業	3,873	1.6
タバコ	321	0.1	宿泊、飲食店業	3,167	1.3
繊維製品(衣服を除く)	3,369	1.4	出版、映像、放送通信、情報サービス業	5,640	2.3
衣服、衣服アクセサリー、毛皮	3,496	1.4	金融、保険業	19,220	7.9
皮、かばん、靴	1,219	0.5	不動産業、賃貸業	14,517	6.0
木材、木製品(家具を除く)	470	0.2	専門、科学、技術サービス業	17,179	7.1
パルプ、紙、紙製品	476	0.2	事業施設管理、事業資源サービス業	788	0.3
印刷、記録媒体複製	75	0.0	公共行政、国防、社会保障行政	1	0.0
コークス、練炭、石油精製品	1,315	0.5	教育サービス業	345	0.1
化学物質、化学製品(医薬品を除く)	6,728	2.8	保健業、社会福祉サービス業	201	0.1
医療用物質、医薬品	563	0.2	芸術、スポーツ、余暇関連サービス業	1,432	0.6
ゴム製品、プラスチック製品	2,316	1.0	協会・団体、修理、その他個人サービス業	680	0.3
非金属鉱物製品	2,228	0.9	世帯内雇用活動、他に区分されない自家消費生活活動	1	0.0
一次金属	8,049	3.3	国際・外国機関	15	0.0
金属加工(機械、家具を除く)	4,540	1.9	合計	242,438	100.0
電子部品、コンピュータ、映像、音響、通信装置	25,140	10.4			
医療・精密・光学機器、時計	1,329	0.5			
電気装置	3,080	1.3			
その他機械・装置	3,939	1.6			
自動車、トランク	13,625	5.6			
その他輸送機器	3,726	1.5			
家具	243	0.1			
その他製造業	1,776	0.7			

注1:2013年第4四半期までの累計

注2:業種区分は大分類(製造業のみ中分類)による

資料:韓国輸出入銀行データベースを基に作成

## (2) 地域別対外直接投資の推移

次いで、対外直接投資の地域別構成比の推移を見てみよう(表1-3参照)。北米向け直接投資のシェアは1990年代の3割前後から2000年以降は2割強に低下した。新興国向けの直接投資が急拡大したために北米向けのシェアが低下したので、直接投資額自体は増加基調が続いている。近年も、米国エルパソ保有の石油・ガス資産買収コンソーシアムへの韓国石油公社の参加(2012年3月発表)、サムスン電子の米国テキサス州の工場への40億ドルの追加投資(2012年8月発表)など、資源確保や市場獲得を狙った直接投資が相次いでいる。欧州向け直接投資のシェアは、1990年代前半は低かったものの、1990年代後半から現在まで17%台で推移している。製造業について見ると、2000年ごろからは東欧への進

出が続いた。サムスン電子は 2003 年にスロバキアに生産拠点を開設し、カラーテレビの生産を英国、スペインから移管した。また、前掲の表 1-1 のように、起亜自動車は 2007 年にスロバキアで、現代自動車は 2009 年にチェコで完成車工場を竣工し、系列部品メーカーが一斉に隣接地域に進出した。

アジア向け直接投資のシェアは 40% 台で推移し、一貫して最大の直接投資先地域となっている。ただし、内訳を見ると年代別に変化が見られる。1990 年代初めは ASEAN への企業進出が多かったが、1992 年の中韓国交樹立を契機に韓国企業の対中進出が見られ始めた。ちょうど韓国国内の生産コスト上昇期に重なったため、地理的に近く、生産コストの安い中国への進出が相次いだわけである。2003 年以降は中国向け直接投資が急増したが、これは従来の生産目的の中国向け直接投資に加え、中国の所得水準向上や 2001 年 12 月の世界貿易機関 (WTO) 加盟による規制緩和を契機に、中国市場獲得目的の直接投資が増えたためである。韓国の対外直接投資全体に占める中国向け直接投資の比率は上昇し、2005 年に 39.2% に達するなど「中国一極集中」の様相を呈した（中国向け直接投資額のピークは 2007 年）。しかし、その後、大型投資の一巡や、人件費上昇など「チャイナ・リスク」の顕在化により、生産目的の投資を中心に中国向け直接投資は伸び悩んだ。

「チャイナ・リスク」を回避するために生産拠点の構築が相次いだのが ASEAN である。対外直接投資全体に占める ASEAN 向け直接投資の比率は、2000 年代半ば以降、着実に上昇している。中国向けに比べ ASEAN 向け直接投資が活発になってきたのは日本企業の状況と似ている。ただし、韓国企業の ASEAN 進出で特徴的なのは、タイなど日本企業が先行している国の比率が相対的に低い点である（表 1-4 参照）。厳密な比較は難しいが、表 1-4 から日韓企業の ASEAN 域内での進出国のパターンの違いが読み取れよう。韓国企業の ASEAN 進出が日本企業に比べて出遅れたため、生産目的の進出は賃金水準が中国を下回るベトナムなどに集中している。販売目的の進出でも日本企業が先行する国を回避している感がある。現代自動車のホームページや決算報告書を見る限り、日本の自動車メーカーの牙城である ASEAN では現代自動車が資本参加した生産・販売法人が存在していないのも同じ理由と考えられる<sup>3</sup>。大洋州への直接投資は、近年、鉱業の投資が相次いだため、シェアが急上昇している。中南米は 2010~12 年にブラジル向け直接投資が急増した。鉱業や自動車での直接投資が大きく伸びたためである。中東・アフリカ向けの直接投資は今までのところ限定的である。

<sup>3</sup> 決算報告書に関しては、2013 年第 3 四半期報告書では「現代自動車が 30% 以上出資し、最大株主（最大出資が 2 社の場合も含む）になっている法人のみ記載」となっており、その範囲では ASEAN に自社資本の生産・販売法人を置いていないという意味である。少額出資の法人は見られる。例えば、マレーシアの Inokom 社のホームページによると、Inokom 社は現代自動車から 15% の出資を受けており、現代自動車の乗用車・商用車モデルの生産を行っている。ただし、生産台数は少ないようである。

表1-3 地域別対外直接投資額シェアの推移(実行ベース)

	単位: %					
	1990～94年	1995～99年	2000～04年	2005～09年	2010～13年	累計
北米	30.4	27.7	23.9	21.7	20.6	22.4
欧州	13.5	16.6	17.3	17.6	17.2	17.1
アジア	44.2	44.9	43.5	47.8	42.9	44.7
中国	14.6	18.2	26.0	20.6	15.8	18.6
ASEAN	17.8	14.1	9.7	12.9	17.3	14.7
その他	11.8	12.7	7.8	14.2	9.7	11.4
中東	3.9	0.8	0.7	1.7	1.6	1.7
アフリカ	2.9	1.5	1.1	1.5	1.2	1.4
中南米	3.2	6.1	12.2	7.1	9.4	8.4
大洋州	1.8	2.3	1.4	2.6	7.2	4.4
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

注: 累計は、統計を取り始めた1963年から2013年まで合計

資料: 韓国輸出入銀行データベースを基に作成

表1-4 ASEAN各国における韓国系・日系企業数

	韓国系	日系
ベトナム	2,799	1,213
インドネシア	1,676	631
フィリピン	1,416	674
タイ	767	1,479
カンボジア	721	144
マレーシア	651	568
シンガポール	566	772
ミャンマー	116	107
ラオス	91	56
ブルネイ	15	3

注1: 韓国系企業は2013年12月末の累計現地法人数(支店、連絡事務所は含まない)。日系企業は2013年6月の日本人商工会議所の会員企業数。

注2: ベトナムの日系企業数は、ハノイ、ホーチミン、ダナン日本人商工会の合計

資料: 韓国輸出入銀行データベース、各日本人商工会議所より作成

### (3) 韓国政府発表資料による対外直接投資の事例

前述（注1参照）のように、韓国輸出入銀行では対外直接投資を行った企業名や具体的な事例について一切発表していない。その一方で、企画財政部では四半期ごとに対外直接投資実績<sup>4</sup>を「海外直接投資動向」という名称で公表する際に、企業名や案件内容を例示的に言及することがあった。これが個別の対外直接投資案件に関して政府が定期的に発表してきた唯一のものと言えよう。企画財政部が2000年から2012年の通年の対外直接投資実績を公表した際に言及した大型投資事例は表1-5のとおりである<sup>5</sup>。事例数が少なく、また、2010年以降の事例は一切言及されていないなど、限定的な情報ではあるが、韓国企業の大型対外直接投資の事例をうかがい知ることができよう。

製造業ではエレクトロニクスメーカー、自動車メーカー、鉄鋼メーカーが目立つ。LGエレクトロニクスは2000年代初めにオランダに大規模投資をしているが、これはフィリップスとのプラウン管事業統合に基づくものと見られる。自動車業界では現代自動車と同社傘下の起亜自動車の中国、東欧、ロシアでの完成車工場建設のための投資案件が言及されている。ポスコは生産拠点設立（中国、ベトナム）、原料獲得（オーストラリア、ブラジル）の両面で大型投資を行っている。

鉱業では韓国石油公社の資源獲得狙いの投資が散見される。具体的には、ベトナム、ペルー、リビア、イラク、カナダでの原油、天然ガス開発の投資が言及されている。

サービス業は全般的に1件あたりの投資金額が小さいため、言及された大型投資事例は限られている。その中では、ロッテショッピングがインドネシアの大型スーパー市場参入に当たってオランダ系のマクロ・インドネシアを買収した事例が目を引く。

<sup>4</sup> 企画財政部では原則的に実行ベースではなく、申告ベースで対外直接投資実績を発表している。

<sup>5</sup> 参照したのは四半期ごとに発表する「海外直接投資動向」のうち、第4四半期終了後に発表する通年版の発表資料の各年版である。また、前述の韓国輸出入銀行統計では実行ベースを掲載したが、企画財政部の発表は申告ベースである。従って、両者の資料の間では、投資年、投資金額などが必ずしも一致しない。

表1-5 韓国の大型海外直接投資案件

年	投資国・地域	企業名	投資金額	備考
2001	オランダ	LGエレクトロニクス	15億ドル	
2002	中国	現代自動車	1億ドル	
		サムスン電子	5,000万ドル	
		ポスコ	4,800万ドル	
	米国	現代自動車	7億ドル	
	オランダ	LGエレクトロニクス	3億ドル	
2003	ベトナム	韓国石油公社	4億8000万ドル	天然ガス開発投資
2004	日本	サムスン電子	1億3,000万ドル	
		ハイニックス半導体	3億ドル	
	中国	ハイニックス半導体	2億ドル	
		オリオン電気	1億6,000万ドル	
	米国	ダウムコミュニケーション	1億1,000万ドル	
		LGエレクトロニクス	2億5,000万ドル	
	スロバキア・ドイツ	起亜自動車	1億4,000万ドル	
2005	バミューダ諸島(英)	SKコンソーシアム	4億800万ドル	
	ペルー	韓国石油公社	6,200万ドル	原油・天然ガス開発
	リビア	韓国石油公社	N.A.	油田開発
2006	ベトナム	韓国石油公社	4億1,000万ドル	資源開発
		斗山重工業	N.A.	
		ポスコ	N.A.	
	カナダ	韓国石油公社	N.A.	資源開発
	チェコ	現代自動車	10億ドル	
	スロバキア	起亜自動車	N.A.	
	ポーランド	LGフィリップス	N.A.	
2007	カンボジア	GS建設	1億8,000万ドル	住宅開発事業
		富栄建設	1億1,000万ドル	"
		ワールドシティー	5,000万ドル	"
	アイルランド	斗山インフラコア	8億1,000万ドル	持株会社設立
	ノルウェー	STX	7億9,000万ドル	持株会社設立
	オランダ	韓国コカコーラボトリング	3億7,000万ドル	
		サムスン電子	1億3,000万ドル	
		ハンコックタイヤ	7,000万ドル	
2008	香港	韓進重工業	3億ドル	
	インドネシア	ロッテショッピング	1億6,000万ドル	マクロ・インドネシア買収
	オーストラリア	ポスコ	4億1,000万ドル	鉱山(石炭)会社買収
	米国	サムスン物産・韓国石油公社	12億ドル	メキシコ湾海底油田開発
		LS産電	3億5,000万ドル	持株会社設立
		東遠産業	2億5,000万ドル	スタークスト買収
		ロシア	現代自動車	2億ドル 完成車工場
	ブラジル	ポスコ	5億ドル	鉱山(鉄鉱)会社買収
	イラク	韓国石油公社	45億7,000万ドル	クルド油田開発
	ミャンマー	大宇インターナショナル	32億2,000万ドル	天然ガス田鉱区投資
	カナダ	韓国石油公社	38億8,000万ドル	ハーベスト・エナジー買収
	英国	国民年金公団	N.A.	ロンドンHSBCタワー買収

注1: 投資申告ベースであり、実行ベースとは投資年・金額は必ずしも一致しない

注2: 企業名は発表当時の名称

資料: 企画財政部「海外直接投資動向」(2001~10年)を基に作成

## 2. 2013 年の韓国企業の海外展開

### (1) 2013 年の韓国の対外直接投資実績

2013 年の対外直接投資は前年比 4.2% 減の 240 億 5,364 万ドルだった（表 1-6 参照）。

業種別に見ると、鉱業は前年比 24.9% 減の 54 億 5,943 万ドルと大幅に減少し、2009 年（54 億 4,866 万ドル）の水準まで落ち込んだ。企画財政部では「鉱業投資はエネルギー関連の公的企業の投資増加と海外資源開発支援政策の影響で 2008 年から 2011 年にかけて増加したが、2012 年からは 2 年連続で減少」（2014 年 2 月 13 日発表、「2013 年度海外直接投資動向」）と総括している<sup>6</sup>。鉱業の対外直接投資減少はエネルギー関連の公的企業が最近、規模拡大から経済性重視に戦略を転換したことによるものである。今まで投資した海外の資源開発事業の中には経済性が低い案件が散見された一方で、公的企業の負債比率（自己資本に対する負債の比率）が高まっていた。このような中で韓国政府は公的企業に対して資源開発事業の整理を求めている。朴槿恵（パク・クネ）大統領も就任 1 周年の 2014 年 2 月 25 日に行った「経済革新 3 カ年計画談話」の中で「2017 年まで公共機関の負債比率を 200% に大幅に引き下げる」と述べ、負債削減に取り組む姿勢を改めて明確にしている。このような状況を鑑みると、鉱業の対外直接投資は一旦、一段落したものと見られよう。

製造業は前年比 19.9% 増の 95 億 234 万ドルと、過去最高を記録した。特に、「電子部品、コンピュータ、映像、音響、通信装置」（エレクトロニクス）が 38 億 2,386 万ドルと過去最高を大幅に更新し（今までの最高は 2001 年の 28 億 7,664 万ドル）、製造業の対外直接投資を牽引した。2013 年のエレクトロニクスの対外直接投資を国別に見ると、中国が 31 億 108 万ドルで、エレクトロニクスの対外直接投資全体の 81.1% を占めた。これは、サムスン電子が陝西省西安市に建設中の NAND 型フラッシュメモリー工場（各種報道によると総投資額は 75 億ドル）の寄与が特に大きいものと思われる。「自動車、トレーラー」は前年比 3.9% 減の 13 億 4,728 万ドルと微減になったが、2000 年代半ば以降の高い水準が続いた。これは自動車の海外現地生産の本格化と軌を一にするもので、2013 年は中国・インド向けの直接投資が全体の 58.7% を占めた。

サービス業では金融（22 億 1,919 万ドル）、卸売・小売業（18 億 7,644 万ドル）の投資額が特に多かった。金融はオランダやケイマン群島向けの直接投資が比較的多かった。卸売・小売業は米国が 6 億 5,709 万ドルと卸売・小売業全体の 35.0% を占め、最も多く、次いで日本が 2 億 8,136 万ドル（シェア 18.5%）、中国が 2 億 8,136 万ドル（同 15.0%）の順であった。このうち、米国、中国は卸売業、小売業の幅広い分野に投資が分散しており、米国市場、中国市場での販売拠点投資が続いていることを示している。一方、日本に

<sup>6</sup> ちなみに、韓国石油公社はホームページで「2008 年から始まった『石油公社大型化』期間の間、目に見える成果を収めた M&A として、米国のアンカー（Ankor、2008 年）、ペルーのサビア・ペルー（Savia Peru、2009 年）、カナダのハーベスト（Harvest、2009 年）、カザフスタンの KNOC カスピアン（KNOC Caspian、2009 年）、英国のダーナ（Dana、2010 年）、カザフスタンのアルティウス（Altius、2011 年）などがある」と M&A 案件を列挙している。

については、さらに詳細な業種区分である「小分類」で見ると、健康保険食品小売りが2億8,449万ドルと、対日卸売・小売業直接投資のほとんどを占めた。これは、LG生活健康によるエバーライフの全株式取得（2012年12月に合意発表。各種メディアは「取得金額は3,300億ウォン、約258億円」と報道）によるものと考えられる。

表1-6 業種別対外直接投資(実行ベース)

単位:100万ドル、%

	2010年	2011年	2012年	2013年				2010年	2011年	2012年	2013年	構成比	前年比	
					構成比	前年比								
農業、林業、漁業	127	145	140	87	0.4	△ 38.2	電気、ガス、蒸気、水道業	312	554	820	410	1.7	△ 50.0	
鉱業	7,342	7,585	7,273	5,459	22.7	△ 24.9	下水・廃棄物処理、原料再生、環境復元業	3	6	4	24	0.1	497.9	
製造業	7,241	8,987	7,923	9,502	39.5	19.9	建設業	348	399	992	666	2.8	△ 32.9	
食料品	136	205	217	324	1.3	49.1	卸売・小売業	1,254	2,163	1,541	1,876	7.8	21.8	
飲料	129	20	14	66	0.3	358.4	運送業	472	511	280	227	0.9	△ 18.8	
タバコ	71	129	0	12	0.1		宿泊、飲食店業	154	167	145	157	0.7	8.1	
繊維製品(衣服を除く)	195	276	92	85	0.4	△ 8.2	出版、映像、放送通信、情報サービス業	446	461	455	484	2.0	6.4	
衣服、衣服アクセサリー、毛皮	172	307	314	288	1.2	△ 8.1	金融、保険業	3,272	3,400	1,390	2,219	9.2	59.6	
皮、かばん、靴	74	172	66	98	0.4	49.1	不動産業、賃貸業	1,593	678	1,052	1,610	6.7	53.0	
木材、木製品(家具を除く)	84	57	5	35	0.1	556.2	専門、科学、技術サービス業	1,622	2,381	2,961	1,037	4.3	△ 65.0	
パルプ、紙、紙製品	39	21	9	51	0.2	437.7	事業施設管理、事業資源サービス業	30	40	33	202	0.8	519.0	
印刷、記録媒体複製	3	3	6	5	0.0	△ 16.1	公共行政、国防、社会保障行政	0	0	0	0	0.0	—	
コークス、練炭、石油精製品	190	123	146	300	1.2	105.6	教育サービス業	19	20	27	21	0.1	△ 24.1	
化学物質、化学製品(医薬品を除く)	1,656	538	386	432	1.8	12.1	保健業、社会福祉サービス業	12	16	14	29	0.1	107.8	
医療用物質、医薬品	41	41	44	67	0.3	50.6	芸術、スポーツ、余暇関連サービス業	131	46	48	23	0.1	△ 51.5	
ゴム製品、プラスチック製品	97	333	329	110	0.5	△ 66.5	協会・団体、修理、その他個人サービス業	91	32	20	20	0.1	△ 0.2	
非金属鉱物製品	115	118	91	69	0.3	△ 24.7	世帯内雇用活動、他に区分されない自家消費生活活動	0	0	0	0	0.0	△ 100.0	
一次金属	457	1,917	864	809	3.4	△ 6.3	国際・外国機関	0	0	0	0	0.0	—	
金属加工(機械、家具を除く)	229	329	290	169	0.7	△ 41.5	合計	24,468	27,591	25,119	24,054	100.0	△ 4.2	
電子部品、コンピュータ、映像、音響、通信装置	1,792	2,040	1,735	3,824	15.9	120.4								
医療・精密・光学機器、時計	57	82	140	86	0.4	△ 38.1								
電気装置	237	228	273	448	1.9	63.9								
その他機械・装置	487	693	386	231	1.0	△ 40.2								
自動車、トレーラー	678	1,109	1,402	1,347	5.6	△ 3.9								
その他輸送機器	156	63	1,005	438	1.8	△ 56.4								
家具	28	28	16	12	0.0	△ 23.9								
その他製造業	119	153	93	196	0.8	110.1								

注:業種区分は大分類(製造業のみ中分類)による

資料:韓国輸出入銀行データベースを基に作成

一方、地域別にはアジア向けが全体の 46.4%と、最も多かった。2013 年も韓国の対外直接投資の半分弱がアジア向けとなり、アジア向け中心の直接投資の傾向が続いた。次いで、北米、欧州の順で、従来の傾向に変化は見られなかった（表 1-7 参照）。

表1-7 地域別対外直接投資(実行ベース)

単位:100万ドル、%

	2010年	2011年	2012年	2013年	構成比	前年比
北米	4,630	7,300	5,051	3,867	16.1	△ 23.4
欧州	6,143	4,355	3,405	3,524	14.6	3.5
アジア	10,139	11,218	10,877	11,172	46.4	2.7
中東	349	419	370	482	2.0	30.4
アフリカ	291	372	365	172	0.7	△ 52.8
中南米	2,138	2,385	2,703	2,248	9.3	△ 16.8
大洋州	779	1,542	2,348	2,589	10.8	10.3
合計	24,468	27,591	25,119	24,054	100.0	△ 4.2

資料:韓国輸出入銀行データベースを基に作成

国別には、中国が 50 億 4,587 万ドルと最も多く、次いで、米国（34 億 1,814 万ドル）、オーストラリア（20 億 24 万ドル）、オランダ（15 億 5,746 万ドル）、ベトナム（11 億 1,532 万ドル）の順であった（表 1-8 参照）。

2013 年の中国向け直接投資は 2007 年（53 億 3,794 万ドル）に次ぐ過去 2 番目の投資金額を記録した。「電子部品、コンピュータ、映像、音響、通信装置」（エレクトロニクス）が 38 億 2,386 万ドルで、全体の 61.5%を占め、中国向け直接投資を牽引した。前述のようにサムスン電子の NAND 型フラッシュメモリー工場建設が大きく寄与したと思われる。ついで、「自動車、トレーラー」4 億 3,043 万ドル（シェア 8.5%）、「卸売・小売」2 億 8,136 万ドル（同 5.6%）の順であった。

対米直接投資は前年比 22.4%減の 34 億 1,814 万ドルであった。業種別には、鉱業（小分類の業種区分では全て「原油および天然ガス採掘業」）が 9 億 9,340 万ドル（米国向け直接投資全体に占めるシェア 29.1%）、卸売・小売業が 6 億 5,709 万ドル（同 19.2%）、製造業が 4 億 4,756 万ドル（同 13.1%）と、投資先は比較的分散している。

対オーストラリア直接投資は前年比 10.5%減の 20 億 25 万ドルであった。業種別には鉱業 16 億 1,175 万ドルで、対オーストラリア直接投資全体の 80.6%を占め、鉱業分野に直接投資が集中した。鉱業分野の直接投資は「原油および天然ガス採掘業」が最も多く、次いで、「鉄鉱業」の順となった。

対オランダ直接投資は前年比 28.5%増の 15 億 5,746 万ドルであった。業種別には金融・保険業が 7 億 1,597 万ドルで、対オランダ直接投資全体の 46.0%を占めるなど、金融・保険業への直接投資が突出している。

対ベトナム直接投資は前年比 4.6%増の 11 億 1,532 万ドルであった。業種別には製造業が 7 億 4,193 万ドル、対ベトナム直接投資全体の 66.5%を占めるなど、生産拠点構築のための直接投資が多かった。製造業の業種別（小分類の業種区分）では「製鉄業」、「その他電子部品」「その他の縫製衣服」の順であったが、業種は比較的分散している。なお、サムスン電子のベトナム第 2 携帯電話生産工場建設（各種報道によると投資総額は 20 億ドル）は同社のシンガポール現地法人からの直接投資であるため、本表には含まれていない。

表1-8 主要国・地域別対外直接投資(実行ベース)

単位:100万ドル、%

順位	国・地域名	2010年	2011年	2012年	2013年	構成比	前年比
1	中国	3,660	3,686	3,609	5,046	21.0	39.8
2	米国	3,397	5,979	4,407	3,418	14.2	△ 22.4
3	オーストラリア	564	1,382	2,234	2,000	8.3	△ 10.5
4	オランダ	702	762	1,212	1,557	6.5	28.5
5	ベトナム	855	1,048	965	1,115	4.6	15.6
6	香港	1,286	1,631	1,581	800	3.3	△ 49.4
7	日本	321	252	646	691	2.9	7.1
8	メキシコ	64	149	516	691	2.9	33.8
9	インド	198	452	311	541	2.2	73.6
10	ブラジル	1,064	1,164	960	532	2.2	△ 44.6
11	シンガポール	402	1,042	320	528	2.2	65.1
12	ミャンマー	197	423	327	505	2.1	54.1
13	マレーシア	1,600	252	705	476	2.0	△ 32.5
14	マーシャル群島	103	85	73	475	2.0	547.8
15	フィリピン	227	203	935	455	1.9	△ 51.3
16	インドネシア	903	1,256	977	449	1.9	△ 54.0
17	カナダ	1,233	1,320	643	449	1.9	△ 30.3
18	ケイマン諸島	594	343	476	405	1.7	△ 15.0
19	英領ジャージー	0	336	0	374	1.6	—
20	ペルー	48	51	54	265	1.1	390.2
合計(その他を含む)		24,468	27,591	25,119	24,054	100.0	△ 4.2

注:順位は2013年の投資金額順

資料:韓国輸出入銀行データベースを基に作成

## (2) 対外直接投資等の事例 (2013年1月～2014年2月)

ついで、2013年1月から2014年2月にかけての韓国企業の対外直接投資等を各種報道や各社発表を基に整理した(表1-9参照)。韓国企業の海外での動きを広く把握するために、韓国輸出入銀行データベースの対外直接投資統計に含まれない事例も表に含めた。具体的には、まず、現地法人投資と共に、支店・支社や連絡事務所の設立についても表に掲載した。また、小売業や外食業で韓国企業がフランチャイズ契約を締結し、海外市場に進出する事例も表に掲載した。さらに、中東・アフリカ地域に限って、韓国企業の開発プロジェクトの受注実績も表に掲載した。

全体的に見ると、アジア、その中でも特に、中国、インドネシア、ベトナムでの投資事例が多いのが特徴である。

中国では、前述のサムスン電子の NAND 型フラッシュメモリー工場建設の投資額が突出して大きく、その他にもサムスンディスプレーの江蘇省蘇州市の液晶生産工場といった大型案件もあった。同時に、幅広い分野で案件が見られた。製造業では自動車、鉄鋼、化学など装置型の業種を中心に新增設案件が相次いでいる。

インドネシアでは、ポスコの高炉一貫製鉄所、ハンコックタイヤのタイヤ生産工場の 2 つが大規模投資であったが、ハンコックタイヤの生産工場は 2013 年 9 月に、ポスコの高炉一貫製鉄所は第 1 期工事が同年 12 月にそれぞれ完成した。その結果、インドネシア向け直接投資は一段落し、投資金額も 2011 年をピークに減少している。しかし、事例を見ると、さまざま分野で直接投資が続いていることが把握できる。特に、金融、小売り、外食などサービス業の進出が目に付く。これらは人口大国インドネシアの内需確保を狙った動きである。

ベトナムでは、サムスン電子の第 2 携帯電話工場（ただし、前述のとおり、同社シンガポール現地法人の出資）、LG エレクトロニクスの家電工場など、エレクトロニクス関連の投資の他、製造業全般やサービス業でさまざまな投資案件が見られる。

アジア以外では、米国での投資案件が目立った。投資分野は自動車関連からサービス業までさまざまである。多くが米国市場の取り込みを狙ったものである。

なお、中東・アフリカではイラク、サウジアラビアなどで建設受注が相次いだ。例えば、イラクでは今までに STX 重工業（ディーゼル発電プラント、受注額 29 億 5,000 万ドル、2011 年 5 月契約）、2012 年にハンファ建設（ビスマヤ新都市プロジェクト、同 77 億 5,000 万ドル、2012 年 5 月契約）、サムスンエンジニアリング（西クルナ油田開発、同 9 億 9,800 万ドル、2012 年 3 月契約）といった大型受注が相次いだが、2013 年以降も大型受注が続いている。

一方、業種別に見ると、目に付くのがアジアなどのベーカリーや外食チェーンの進出である。韓国市場が成熟化する半面で、「韓流」（韓国文化・コンテンツ）の普及や新興国の所得水準上昇による今後の市場拡大を見越した先行的な進出といった側面があるが、同時に、「経済民主化」<sup>7</sup>の一環で大手のフランチャイズ型ベーカリーや飲食店チェーンが韓国国内で事業拡大できなくなったことも大きい<sup>8</sup>。ちなみに、「韓国経済新聞」（2014 年 2 月 17 日、電子版）によると、2013 年 3 月から 2014 年 2 月にかけての大手ベーカリーチェー

<sup>7</sup> 「経済民主化」は明確な定義はないが、大企業と中小企業の格差是正、大企業に対する規制強化と同義で使われる傾向にある。

<sup>8</sup> 大企業と中小企業の共存共栄を実現するために 2010 年 12 月に「同伴成長委員会」が発足した。同委員会はフランチャイズ型ベーカリーや飲食店チェーンなどを「中小企業適合業種」に指定し、大手企業の事業拡大に制約を課した。例えば、フランチャイズ型ベーカリーでは毎年の出店数は前年末店舗数の 2% 以内、出店場所も中小製菓店から 500 メートル以内は出店禁止という制約が課せられ、大手企業は事実上、韓国国内での店舗拡大ができなくなった。

ンの店舗数は、SPC グループのベーカリーチェーン「パリバケット」は 3,227 店舗から 3,256 店舗に 0.89% 増と微増にとどまり、CJ フードビルのベーカリーチェーン「トゥレジュール」は 1,280 店のままで 1 店舗も増えなかった。これら大手チェーンは成長機会を海外市場に求め、海外での事業拡大を一斉に図っているのである。

(「ジェトロセンサー」2013 年 11 月号を加筆修正の上、1 (1)、(2) で引用)  
(「I. 総論」： 海外調査部 百本和弘)

表1-9 対外直接投資等の事例（2013年1月～2014年2月）①

進出国・地域	年・月	韓国企業名	総投資額	概要
日本	2013年3月	イーランド	—	SPAブランドの「MIXXO」日本1号店を横浜に開設。3年以内に日本国内に30店を展開する計画。
	2013年7月	イーランド	—	SPAブランドの「SPA」日本1号店、2号店を仙台、横浜に同時開設。2015年までに30店舗を目指す。
	2013年12月	カフェベネ	—	三本コーヒーと協力し、日本1号店を羽田空港にオープン。
中国	2013年1月	斗山インフラコア	—	山東省煙台のホイールローダーの研究開発(R&D)センターを竣工。新製品を開発し、中国市場開拓、中東・アフリカ輸出拡大を目指す。
	2013年2月	マンゴシックス	—	初の海外店舗として吉林省延吉市にデザート・カフェ「マンゴシックス」を開設。
	2013年3月	MPKグループ コスマックス	—	ピザチェーンの「ミスター・ピザ」上海1号店を開設。5年以内に中国全土に1,000店の開設を目指す。
	2013年4月	万都	700億ウォン (瀋陽のみ)	上海工場に次ぐ中国第2の生産工場である広州工場の完工式を開催。年間4,000万個の化粧品が生産可能。
		韓国産業銀行	—	遼寧省瀋陽市と山東省青島市の2カ所に自動車部品工場を追加設立する。うち、瀋陽では年産20万台のABSなど電子制御装置を生産予定。
		ポスコ	—	広東省仏山市で年産45万トン規模の溶融亜鉛めっき鋼板工場の竣工式を実施。製品は中国の外資系・地場系自動車メーカーに販売予定。
		SKイノベーション	—	北京汽車集団、北京電子控股と共に、電気自動車用バッテリー一合弁会社設立の投資意向書を締結。中国の電気自動車用バッテリー市場の拡大を見込む。
		CJ大韓通運	—	中堅物流企業のスマートカーゴの株式51%を取得する。中国での国際物流事業の強化を目指す。
		イーランド	—	SPAブランドの「MIXXO」中国1号店を上海に開設。2015年までに中国全土で120店を展開する計画。
		現代自動車	—	北京現代汽車第3工場の生産能力を年産30万台から同45万台に増強する。
2013年5月		大韓製糖	—	広東省に大韓製糖(出資比率33%)・住友商事(同33%)・太古糖業(香港、同34%)の3社合弁で砂糖製造販売会社を設立することで合意。大韓製糖の製造技術力、住友商事の砂糖トレードビジネス・海外事業経営ノウハウ、太古糖業のブランド力・マーケティング力を組み合わせる。
		CJフードビル	—	ペーカリーチェーン「トゥレジュール」の海外100号店を北京市に開設。
		SKネットワークス	—	四川華環再生資源有限公司を設立し、廃ペットボトルをリサイクルして原料を生産。
2013年7月		東部ハイテク	—	上海市と北京市に支社を設立。目的は、拡大する現地多機能携帯電話用半導体需要への対応。
		LG商事	9,200万ドル	内蒙古博源控股集团が保有する内蒙古博大実地化の株式29%の取得を理事会で決定。LG商事では、中国での石炭開発事業拡大により、石炭化学工業事業部門と実質的な事業シナジーが期待できるとしている。さらに、持分投資収益、尿素の韓国・東南アジア向け輸出ビジネスにも期待。
		大熊製薬	180億ウォン	遼寧百鳳買収・設備投資に180億ウォンを投じ、2017年末までに瀋陽市に製薬工場を完成させる予定。生産品は中国国内で販売すると共に、先進国にも輸出する予定。
		ロッテ百貨店	—	四川省成都市に中国・西部地域の拠点店舗「成都環球中心店」を開設。2018年までに中国全土で20店舗を開設する計画。
2013年9月		リホム・クチエン	—	生活家電専門企業のリホム・クチエンは、中国企業と東北3省におけるマスターフランチャイズ契約を締結し、瀋陽に1号店を開設。華南地域や華東・華北地域でも店舗展開予定。
		サムスン電子	75億ドル	2012年9月に着工して現在建設中の陝西省西安市のNAND型フラッシュメモリー工場(投資額70億ドル)の隣接地に、5億ドルを投じてNAND型フラッシュメモリー後工程ラインを建設すると発表。総投資額は75億ドルに。

表1-9 対外直接投資等の事例（2013年1月～2014年2月）②

進出国・地域	年・月	韓国企業名	総投資額	概要
中国	2013年9月	ポスコ	—	「ファイネックス工法」を用いた一貫製鉄所建設に関する合弁合意覚書(MOA)を重慶鋼鉄と締結。折半出資で300万トン規模の製鉄所を建設する計画。
		CJフードビル	—	現在34店舗の中国国内店舗数を2017年に1,600店舗に拡大する計画を表明。
		梨樹ペタシス	260億ウォン	湖南省所在のプリント基板メーカー・全創科技の株式の60%を取得。買収の狙いは中低層のプリント基板市場への進出。
	2013年10月	イーランド	—	靴のマルチショップ「フォルダー」の初の海外店舗である中国1号店を上海に開設。
		サムスンディスプレ	30億ドル	8.5世代(2,200ミリ×2,500ミリ)液晶生産工場の「サムスン蘇州LCD」が完成。前工程の工場を建設したこと、外資系企業として初めて中国で液晶ディスプレー一貫生産体制を構築。
		SKC	—	江蘇省南通市でPETフィルムの合弁工場が完成。出資比率はSCK44%、SKチャイナ33%、日本・東洋紡15%、同・東洋アルミニウム8%。年間生産能力は3万3,000トン。中国PET市場での販売拡大を狙う。
	2013年11月	コリアナ化粧品	—	合弁法人を設立し中国の化粧品流通事業を本格化する。上海地域の百貨店10店と高級化粧品専門店300店に供給する。
	2013年12月	東部大宇電子	—	天津市に初の海外R&D(研究開発)拠点を設置。中国人の嗜好に合う電子レンジ、オーブン、小型冷蔵庫などを開発予定。
		イーランド	—	カジュアルブランドの「SPAO」1号店を上海にオープン。2015年までに中国国内で「SPAO」を50店舗開設する計画。
		SPCグループ	—	上海市と大連市の高級商圈にベーカリーチェーン「パリバケット」の大型店舗を同時開設。2020年までに海外60カ国に3,000店の「パリバケット」を開設し、世界トップの製菓・製パンを目指す。
		ポスコLED	2,500万元(韓国側)	唐山鋼鉄と合弁で河北省唐山市にLED照明生産の合弁会社を設立。ベーカライト(工場灯)などを生産。生産能力は年間40万個。中国市場でのLED照明の拡販を目指す。
2014年1月	SK総合化学	3兆3,000億ウォン	—	中国石油化工集団(シノペック)と合弁で設立したシノペック・SKペトロケミカルの武漢工場が商業生産を開始。エチレンなど年250万トン生産できる能力を有する。
	サムスンSDI	6億ドル	—	山西省西安市で山西省政府、環新グループと共に現地での電気自動車用バッテリー工場建設に向けた覚書を締結。環新グループと山西省内の国営企業1社と合弁会社を設立し、電気自動車バッテリー事業に投資する計画。
	MPKグループ	—	—	中国国内で「ミスター・ピザ」70店舗を追加開設し、100店舗体制を目指す。
	2014年2月	鳳雛チムタク	—	山東省臨沂市に中国1号店をオープン。2014年内に100店舗の開設を目指す。
		現代エレベーター	—	現地法人・上海現代電梯製造を完全子会社化。中国国内市場の開拓を目指す。
		サムスン生命	—	北京市に57階建てビルを建設する。2016年完成予定。資産運用多角化、海外投資による安定収入確保を狙う。
台湾	2013年4月	LGファッショ	—	台湾のファッショ大手の満心企業にカジュアル・ブランド「ヘジス」独占販売権を供与、台北に台湾1号店を開設。2015年までに15店の開設を目指す。
	2013年11月	カフェベネ	—	高雄に台湾1号店を開設。
モンゴル	2013年1月	起亜自動車	—	マレーシアのサイム・ダービーグループと台湾での販売提携契約を締結。台湾での起亜自動車販売を開始する。
	2013年7月	東亜製薬	—	現地製薬会社MEICと合弁会社設立を含む包括的提携契約を締結。工場を設立し、モンゴル国内、中央アジア諸国への輸出を目指す。
	2013年8月	カフェベネ	—	現地のベーカリー専門チェーンのモンベーカリーとマスター・フランチャイズ契約を締結し、モンゴル進出を決定。
	2013年8月	ポスコ	—	現地に合弁会社を設立し、ディーゼル油とジメチルエーテルを生産する計画を発表。

表1-9 対外直接投資等の事例（2013年1月～2014年2月）③

進出国・地域	年・月	韓国企業名	総投資額	概要
モンゴル	2013年10月	イーマート	—	モンゴルのアルタイホールディングと、ブランド輸出と経営ノウハウ伝授に向けた業務協約を締結し、モンゴルに進出すると発表。
	2014年1月	サムモク海運	—	モンゴルの物流企業・MTGと折半出資により合弁会社を設立するMOU(了解覚書)を締結。合弁会社はシベリア横断鉄道などでロシア極東港に運ぶモンゴル産石炭などを海上輸送する事業を行う予定。
タイ	2013年2月	ユニオンスチール	—	カラー鋼板専用コイルセンター(年産6万トン)を竣工。タイ国内の家電メーカーに供給予定。
	2013年6月	東部製鉄	—	カラー厚板生産工場(年産8万トン)が完成。東南アジアの表面処理厚板市場開拓を目指す。
	2013年8月	LGファッショ	—	現地最大のファッショ・流通系列のICCインターナショナルにタイ国内のカジュアル・ブランド「ヘジス」独占販売権を供与。2017年までに販売店2カ所、売上高100億ウォンの達成を目指す。
		ホリーズコーヒー	—	バンコクにタイ1号店を開設。2014年中にさらに2店舗を開設予定。タイへの進出は、同社の海外展開としては中国、ペルー、フィリピンに次ぐもの。
	2014年2月	漢擎	—	タイ企業と、年産24万トン規模のパルプ用ウッドチップ生産施設買収の了解覚書(MOU)を締結。韓国のバイオマス市場拡大を見越し、生産するウッドペレットを韓国に輸出する構想。
ベトナム	2013年2月	LGエレクトロニクス	15億ドル	ハイフォンに家電工場を建設する。AV製品、白物家電を生産予定。中国に代わる生産拠点としてベトナムに着目したもの。
	2013年3月	ロッテホテル	—	ホーチミンのレジエンドホテルの株式70%を取得し、名称を「ロッテレジエンドホテル・サイゴン」に改称し、営業を開始。ロッテホテルにとって、モスクワに次ぐ2番目の海外直営店に。
		サムスン電子	20億ドル	ベトナム北部タイエイエン省でベトナム第2携帯電話生産工場着工のための起工式を開き、工事を開始。事業費のみで20億ドルを投入する。サムスン電子は2013年中に試験稼働に入った後、2014年から生産量を段階的に拡大し、2015年までに年間最大1億2,000万台を生産する計画。
		ネイチャーリパブリック	—	ホーチミン市にベトナム1号店を開設。
	2013年6月	CJ第一製糖	4,400万ドル	バリアンタオ省にCJ第一製糖51%、住友商事49%の合弁で小麦粉、ミックス粉の製造販売会社を設立することで合意。予定総投資額は4,400万ドル。住友商事の持つベトナム小麦粉市場での販売ノウハウとCJ第一製糖が持つ高付加価値製粉技術の融合を狙う。
	2013年7月	サムスン電機	7億5,000万ドル	タイエイエン省イエンビン工業団地でスマート機器基盤、カメラモジュールなどの電子部品生産工場を建設することを決定。段階的に投資を実施する。投資金額は最終的に7億5,000万ドルに達する見込み。
	2013年8月	ポスコ	—	ビンズオン省の年産6万トン規模の第2ステンレス冷延加工センターを竣工、本格稼動開始。ベトナム国内の顧客へのより安定した加工サービスの提供を目指す。
		現代エレベーター	—	ベトナム市場での販売強化のため現地法人を設立する意向を表明。ちなみに、2013年はマレーシアとブラジルに現地法人を設置。
	2013年9月	企業銀行	—	ベトナム政府からハノイ支店の認可を獲得。ホーチミン支店と合わせ2支店体制に。在ベトナム韓国系企業へ良質な金融サービス提供を目指す。
シンガポール	2013年10月	ポスコICT	—	ホーチミンに現地法人を設立した。ベトナムで各種事業を展開するグループ企業の支援と、ホーチミン都市鉄道1号線事業をはじめとしたインフラを中心としたベトナム市場の開拓を目指す。
	2014年2月	SPCグループ	—	ベーカリーチェーン「パリバケット」シンガポール4号店がチャンギ空港内に開設。海外空港への初出店。

表1-9 対外直接投資等の事例（2013年1月～2014年2月）④

進出国・地域	年・月	韓国企業名	総投資額	概要
マレーシア	2013年3月	ロッテケミカル等	1億8,400万リエンギット(資本金)	アジアのポリブタジエンゴム(BR)需要拡大に対応すべく、BR製造・販売の合弁会社を設立。出資比率はロッテケミカル40%、タイタンケミカル(ロッテケミカル100%出資のマレーシア現地法人)10%、宇部興産40%、三菱商事10%。
	2013年7月	CJフードビル	—	現地企業のエンパイヤとマスターフランチャイズ契約を締結し、ベカリチーン「トゥレジュール」マレーシア1号店をクアラルンプールに開設。
	2014年2月	GSホームショッピング	876万ドル(韓国側)	アストロ・リティル・ベンチャーズと合弁でアストロGSショップを設立する契約を締結。GSホームショッピングの出資比率は40%。マレーシアのホームショッピング市場に参入する。
インドネシア	2013年2月	ポスコ、大宇インターナショナル	—	ポスコ、大宇インターナショナル、スラマット・スンプルナが出資した合弁会社のPOSCO-IJPCの第2工場(年産12万トン)の着工式を実施。自動車鋼板専用の加工センターとする意向。インドネシア国内の外資系自動車メーカーへの販売を目指す。
	2013年4月	コスマックス	約200万ドル	ジャカルタ近郊にあるロレアルの旧工場を買収し、補完工事を終了。既存のスキンケア、ヘアケア生産設備に、口紅、パウダーなどメイクアップ生産設備を追加予定。ASEANの化粧品OEM(委託者ブランドによる製造)事業拡大を狙う。
		CJ大韓通運	—	南スマトラ州ラハットに現地法人を設立し、資源物流事業を開始。ラハット地域の鉱山で採掘された石炭をスカユ地域に車両で運送するもので、今後、沿岸輸送、海上輸出などに事業領域を拡大する計画。
	2013年5月	CJフードビル	—	韓国料理店ブランド「ビビゴ」のインドネシア1号店を開店。
	2013年6月	ロッテショッピング	—	複合ショッピングモール「ロッテショッピング・アベニュー店」をジャカルタ市に開店。ロッテ百貨店、ロッテ免税店の各インドネシア1号店などが入る。
	2013年9月	ハンコックタイヤ	3億5,530万ドル(1期工事)	インドネシア工場(年産600万本)が完成。インドネシアは原料調達に強みと評価。インドネシア工場を東南アジア、北米、中東向けの生産拠点と位置付けている。
	2013年11月	三元ガーデン	—	韓国料理専門店の三元ガーデンはジャカルタに海外1号店を開設。インドネシアの外食市場が大きいことから、進出先として同国を選択。
	2013年12月	大宇証券	—	インドネシア最大のオンライン証券会社のイートレーディングの株式80%を買収。
		ポスコ	30億ドル	建設を進めていた初の海外高炉一貫製鉄所の第1段階が完成。今後、第2段階が完成すれば総生産能力は600万トンになる予定。
	2014年1月	ウリイ銀行	—	現地法人インドネシアウリイ銀行を通じ、サウダラ銀行の株式33%取得に関する最終承認をインドネシア銀行(中央銀行)から取得。インドネシアの一般市民、中小企業に対するリテール強化を目指す。
フィリピン		ポスコエナジー	—	副生ガス発電所が完成。生産する電力の全量をポスコのインドネシア一貫製鉄所に供給する計画。
	2014年2月	キヨチョンチキン	—	ワハナグループとマスターフランチャイズ契約を結び、キヨチョンチキン・インドネシア1号店を開設。2014年末までに10店舗の開設を目指す。
		ジェネシスBBQグループ	—	インドネシアのグッドウェイグループとマスターフランチャイズ契約を締結。2014年内にフライドチキンチェーン「BBQ」の初店舗を開設、2020年までに1,000店舗を目指す。
	2013年10月	CJオーショッピング	500万ドル	フィリピン最大の民営放送局のABC-CBNと資本金500万ドルの合弁会社ACJを設立。出資比率は50:50。CJオーショッピングにとって7カ国目の海外ホームショッピング事業。
カンボジア	2013年11月	カフェベネ	—	ナミン・インターナショナルとマスターフランチャイズ契約を締結し、プノンペンにカンボジア1号店を開設。
ミャンマー	2013年4月	ロッテリア	—	ヤンゴンに「ロッテリア」ミャンマー1号店を開設。2016年までに30店舗を開設する計画。

表1-9 対外直接投資等の事例（2013年1月～2014年2月）⑤

進出国・地域	年・月	韓国企業名	総投資額	概要
ミャンマー	2013年5月	ネイチャーリパブリック	—	ヤンゴンにミャンマー1号店を開設。今後、4店舗を追加開設予定。
	2013年9月	ポスコ鋼板	—	ミャンマー政府系企業のMEHLと合併で同国にカラー鋼板工場(年産5万トン)を建設する。
	2013年12月	ソウル牛乳	—	ミャンマーで牛乳を生産し、現地の小学校の給食用に供給する。
	2014年1月	ロッテ七星飲料	—	シンガポールにある子会社のロッテ飲料ホールディングスの有償増資分を約603億ウォンで取得。出資金はミャンマーの合弁会社設立に使用予定と発表。
インド	2014年1月	ポスコ	126億ドル	オリッサ州の一貫製鉄所建設をインド環境部が再認可。
	2014年2月	ロッテ製菓	660億ウォン	チェンナイ工場に次ぐ、インド第2のチョコパイ生産工場(ハリアナ州)の起工式を実施。インド市場での拡販を見込む。
オーストラリア	2013年4月	ウリイ銀行	—	シドニー支店を開設。リテール業務から開始し、長期的には企業金融業務に進出する計画。
	2013年5月	東和ホールディングス	7,700万オーストラリア・ドル	同社オーストラリア現地法人の製材工場が完成。原材料の安定的確保などが目的。
		未来アセット	3億オーストラリア・ドル以上	フォーシーズンズ・ホテル・シドニー買収に向けた覚書をオーストラリアの資産運用会社ユーレカファンドマネジメントと締結。安定したキャッシュフロー収入を期待。
米国	2013年1月	イーランド	約2,000億ウォン	スポーツブランド「K-SWISS」を買収することで合意。米国市場への進出を狙う。
		サムスン電子	—	米国法人を通じ、コンピュータ断層撮影(CT)専門医療機器メーカーのニューロロジカの株式100%を取得。買収により医療機器事業の競争力強化を目指す。
	2013年8月	漢拏マイスター	1,600万ドル	自動車部品流通のOSPSを買収。OSPSのアフターマーケット・ネットワークと既存の現地法人のシナジー効果を狙う。
		ハナ金融グループ	最大で4,400万ドル	ブロードウェー・ナショナル・バンク・フィナンシャル・サービスの株式を最大71.4%買収する計画について、連邦準備制度理事会(FRB)から承認を取得。
		現代ダイモス	390億ウォン	ジョージア工場に部品工場を建設する。同州の起亜自動車工場に製品を供給する計画。
		マンゴシックス	—	デザート・カフェ「マンゴシックス」をロサンゼルスに開店。北米では今後、アトランタ、ニューヨーク、バンクーバーなどに展開予定。
	2013年9月	コプラ	160億ドル	ジョージア州に高性能ポリマ一生産工場を建設する。2015年1月に本格稼動の予定。生産品は現代・起亜自動車の米国生産工場に供給する。さらに将来的には、GM、フォードなど他社への供給も狙う。
	2013年10月	SPCグループ	—	ベーカリーチェーン「パリパケット」のニューヨーク・マンハッタン2号店を出店。2020年までに米国国内で1,000店以上を展開する目標。
		ハンコックタイヤ	8億ドル	テネシー州政府と新工場建設に関するMOU(了解覚書)を締結。近隣の自動車メーカーへの製品供給を見込む。
		サムスン電子	—	カリフォルニア州マウンテンビューで研究開発センターを着工。完成品部門事業と関連した研究開発を担当する予定。
		サムスンディスプレー	23億ドル	コーニングと包括的事業協力契約を締結。サムスンディスプレーがコーニングの転換優先株を取得することなどを含む。
		現代ダイモス	3,500万ドル	自動車用シートの新生産工場の建設を開始。米国内の韓国系自動車メーカーに自動車用シートを供給する予定。

表1-9 対外直接投資等の事例（2013年1月～2014年2月）⑥

進出国・地域	年・月	韓国企業名	総投資額	概要
米国	2013年11月	コプラ	161億ウォン	2014年中に米国工場を完工し、高機能性ポリマーを現代・起亜自動車の米国工場に供給する。さらに、米国の完成車メーカーにも供給を目指す。
	2013年12月	OCI	—	テキサス州サンアントニオ市で建設していた太陽光発電所のうち、第1段階の発電所が完成し、商業生産を開始。
	2014年2月	ロッテケミカル	—	アクシオールと合併でルイジアナ州にエタンクラッカーエチレン年産100万トンを建設する。出資比率は50:50。同時にエチレングリコール工場(年産70万トン)を単独で建設する。シェールガス革命のメリット享受を狙う。
カナダ	2013年6月	ザ・フェースショップ	174億ウォン	フルーツ＆パッションの全株式を取得する契約を締結。北米のコスメティック市場への本格的な進出を目指す。
	2013年7月	サンバンブル	—	ウイニペグ所在のW&Jグローバルコレクションとカナダ内の総販売契約を締結。アンダーウェアの「トライ」カナダ1号店を開設予定。
	2013年8月	大宇インターナショナル	7,400万カナダドル	ペラトニックス社が運営するアルバータ州のタイトオイル鉱区の持分50%を買収。
メキシコ		エイブルC&C	—	化粧品ショップ「ミーシャ」のカナダ1号店をトロントに開設する計画を発表。米国など北米全体での店舗展開を予定。
	2013年8月	LGイノテック	7,800万ドル	ケレタロ州サンファンデルオリオにアンチロックブレーキシステム(ABS)、電動パワーステアリング(EPS)などの生産工場を建設すると発表。
		現代自動車	—	メキシコに販売法人を設立する計画を発表。今までクライスラーの販売網を利用し販売してきたが、メキシコ市場の拡大を受け、販売を本格化するための措置。
	2013年11月	ポスコ	—	現地法人のポスコMAPC、ポスコMPPCの加工センター竣工を発表。現地の自動車メーカー、エレクトロニクスメーカーに販売予定。
	2014年1月	ポスコ	—	メキシコで建設していた第2自動車用鋼板工場(年産50万トン)が完成。これにより、同社の自動車用鋼板の生産能力は90万トンと、メキシコ最大規模に。工場建設はメキシコの自動車生産台数増加を見越したもの。
ブラジル	2013年3月	LSエムトロン	—	サンタカタリーナ州のトラクター工場(年産5,000台)の起工式を実施。5年内に売上高1,500億ウォン、市場シェア5%の達成を目指す。さらにブラジル以外の南米全域への輸出も念頭に置いている。
	2013年9月	ビングレ	—	初の海外現地法人をブラジル・サンパウロに設置。ブラジル、パラグアイ、アルゼンチンなど南米向けのアイスクリーム輸出を総括管理する。
	2013年10月	LSエムトロン	—	ブラジルで建設を進めていたトラクター工場の竣工を発表。販売代理店網の拡充などで、2016年にブラジル市場のシェア15%獲得を目指している。ちなみに、同社は海外事業強化により世界5大トラクター・メーカー入りを目指している。
	2014年2月	現代エレベータ	—	リオグランデ・スル州サン・レオポルド市に工場を建設。ブラジルや他の南米諸国向け生産拠点に。
ルクセンブルク	2013年12月	高麗製鋼	582億100万ウォン	アルセロール・ミッタル・ワイヤ・インターナショナルの買収を決定。海外販売ネットワークの拡充を目指す。
デンマーク	2013年9月	ハンソル製紙	419億ウォン	ハンソルのデンマーク法人を通じ、同国の感熱紙メーカー・シャデスの株式97.5%を取得。特殊紙部門での安定的な販売チャネル確保が目的。
フランス	2013年9月	国民年金公団	2,600億ウォン	フランスのブイグテレコムの本社ビルを買収。
イタリア	2014年2月	世亜製鋼	6,740万ユーロ	鋼管メーカー・イノックステクの株式100%を取得。買収の狙いは、高付加価値各種製品の販売強化、欧州・中国市場における橋頭堡確保を通じたグローバル競争力強化など。

表1-9 対外直接投資等の事例（2013年1月～2014年2月）⑦

進出国・地域	年・月	韓国企業名	総投資額	概要
ポルトガル	2013年11月	ハンファQセルコリア	—	マーティファーソーラーとのコンソーシアムでポルトガルに建設していた17.8MWの大規模太陽光発電プロジェクトが完成。
英国	2013年7月	サムスン生命	5,768億ウォン	「ロンドン30グレシャム」ビルをシンガポール投資庁から買収する本契約を締結。
ドイツ	2013年1月	SKイノベーション	—	SKイノベーション（出資比率51%）、ドイツのコンチネンタル（同49%）との合併で設立したSKコンチネンタルEMモーションの設立式を実施。世界最高水準のバッテリーパックシステムを開発・生産する計画。
	2013年8月	第一毛織、サムスン電子	3,113億ウォン（2社計）	ノバレッドを買収。サムスン・グループは有機EL分野を素材から製品まで垂直統合する方針で、有機EL素材で多くの技術・特許を有するノバレッドを買収した。
	2013年9月	東国実業	—	自動車部品メーカーICTを買収。欧州市場で安定的な販売基盤を確保する狙い。
		現代ウイア	—	工作機械の技術研究所を設立する計画を発表。「欧州市場に特化した製品開発と個別顧客に合わせた技術研究のための前哨基地」と位置付け。
	2013年10月	現代自動車	5億ユーロ超（欧州事業基盤整備総額）	オーフンバッハにある欧州事業統括本部の拡張工事が完了、開所式を実施。さらに、2013年9月にはニュルブルクリンクに新たなテストセンターを開設。
ドイツ	2013年11月	万都	43億ウォン	万都欧州法人がDAS（ドライバーアシスタンツシステム）エンジニアリングサービス専門企業のDSPボイフェンの株式80%を取得。センサー開発に不可欠なDSP（デジタル信号処理）技術を獲得する目的。
チェコ	2013年3月	大韓航空	264万ユーロ	大韓航空の株式44%を取得する契約を締結。大韓航空との相互協力を強化し、共同運航の拡大、接続便サービス改善、プラハ空港のハブ化を図る。
	2013年10月	GSカルテックス	—	複合樹脂工場が完成。製品は欧州の韓国系自動車・エレクトロニクスメーカーに販売予定。将来的には欧州自動車メーカーへの販売も計画。
	2013年11月	漢拏ビステオン空調	—	チェコのEGR冷却器・放熱器の生産能力を増強。
スロバキア	2013年9月	韓国産業銀行	—	プラチスラバに支店を開設し、営業を開始。サムスン電子、起亜自動車、現代モービスなど在スロバキア韓国系企業への金融サービス提供が目的。
ハンガリー	2013年5月	ハンコックタイヤ	3億1,300万ユーロ	ハンガリー工場の3度目の増設についてハンガリー政府と投資意向書を締結。現在、年産1,200万本の生産能力に500万本分を追加する。2015年の本格稼動を目指す。
	2013年9月	サムスン電子	約3,000万ドル	サムスン電子ハンガリーがヤースフェニナル市のテレビ工場の拡張を発表。
ロシア	2013年1月	現代重工業	5,000万ドル	ウラジオストクで建設していた高圧遮断器生産工場の竣工を発表。ロシア市場の高い成長性を見込み、今後の段階的な生産能力増強も視野に入れている。
	2013年8月	トニモニ	—	現地流通チェーンのIZOLIT-DVと独占販売契約を締結し、化粧品ブランド「トニモニ」のロシア1号店、2号店をソチ近郊とウランウデ市に開設。3号店をモスクワに開設予定。
	2013年9月	漢拏ビステオン空調	—	トリヤツチに建設していたロシア工場が稼動開始。クーリングモジュールと空調システムをロシア国内顧客に供給する。
	2014年2月	慶東ナビエン	—	中国、米国に次ぐ3番目の海外拠点としてロシア法人を設立。ガスボイラーなどのロシア国内販売やCIS諸国向け輸出を目指す。

表1-9 対外直接投資等の事例（2013年1月～2014年2月）⑧

進出国・地域	年・月	韓国企業名	総投資額	概要
ウクライナ	2013年5月	サムスン電子	—	キエフとハルキフにR&Dセンターを開所。
ベラルーシ	2014年2月	LSネットワークス	—	ベラルーシ政府と情報通信技術・トレーディング部門の事業推進のため了解覚書(MOU)を締結。
ウズベキスタン	2013年10月	ロッテホテル	—	タシケントにロッテシティーホテル・タシケントパレスが開業。ロッテホテルにとって海外での委託経営ホテル。
カザフスタン	2013年6月	CJ大韓通運	—	アルマトイに連絡事務所を設置。中央アジア地域の物流事業開発のための拠点と位置付け、同事務所を通じて現地物流市場を調査し、早い段階で現地法人を設立し、本格的な事業展開に着手する計画。
トルコ	2013年7月	現代建設、SK建設	6億9,700万ドル	現代建設とSK建設のJV(共同企業体)が、ボスボラス海峡の第3橋梁建設工事を受注。
	2013年8月	ポスコ	—	コジャエリ県イズミットのステンレス冷延鋼板工場が完成。同社ではトルコ向け生産拠点と共に、欧州・中東・ロシアCIS・北アフリカ向け輸出拠点と位置づけている。
	2013年9月	現代モービス	3,300万ドル	コジャエリ県イズミットで建設していたモジュール工場が完工し、本格稼動を開始。隣接する現代自動車トルコ工場で生産するAセグメントの新型車「i10」とBセグメント「i20」向けに、「シャシーモジュール」「運転席モジュール」「フロントエンドモジュール」の3種類のモジュールを生産する。「欧州地域の販売増加と欧州戦略車種の生産効率性向上」という現代自動車グループの戦略に対応。
	2013年11月	現代自動車	4億7,500万ユーロ	トルコ工場の生産能力を既存の年10万台から同20万台に増設。欧州市場で販売する「新型i10」の生産をインドからトルコに移管。
イラク	2013年8月	大宇建設	7億ドル	韓国ガス公社が同国でのプロジェクトのために設立した会社が発注した7億ドル規模の天然ガス中央処理施設(アンバール州)の建設工事を受注。
	2014年2月	現代建設等	60億4,000万ドル	現代建設、GS建設、SK建設、現代エンジニアリングの4社コンソーシアムがイラク政府傘下の石油プロジェクト公社発注のカルバラ製油所建設工事を受注。
クウェート	2014年2月	建設5社	71億ドル(韓国5社)	GS建設、SK建設、大宇建設、現代重工業、サムスンエンジニアリングの建設5社はクウェート国営石油会社発注のクリーン燃料生産工場プロジェクトにコンソーシアムで参加すると発表。受注総額120億ドルのうち、韓国5社の受注額は71億ドル。
サウジアラビア	2013年7月	大林産業	8億2,500万ドル	アンモニア生産工場の建設工場(天然ガスを原料にし、1日3,300トンを生産)を受注。
	2013年8月	現代重工業	33億ドル	シュケイク火力発電所の工事契約式を実施。同発電所は紅海沿岸に位置し、2017年までに建設される。
カタール	2013年6月	GS建設	5億1,000万ドル(GS建設分)	フランス企業、カタール企業と組み、ドーハの地下鉄工事のうち、レッドラインの南部区間を受注。
アラブ首長国連邦	2013年4月	CJ大韓通運	—	現地法人を設立。現地のプロジェクト貨物輸送、国際宅配、引越し貨物などの事業を展開する計画。
オマーン	2013年5月	LG商事	4億3,000万ウォン	オマーン石油化学の株式30%を取得。

表1-9 対外直接投資等の事例（2013年1月～2014年2月）⑨

進出国・地域	年・月	韓国企業名	総投資額	概要
アルジェリア	2013年10月	大宇建設	6億4,300万ドル	アルジェリア中部地域の油田団地プロジェクトの設計・調達・施工を一括受注。
	2014年2月	大宇インターナショナル等	14億ドル	大宇インターナショナル、現代建設、現代エンジニアリングのコンソーシアムがアルジェリア国営電力庁から14億ドル規模の複合火力発電所建設を受注。
		サムスン物産	13億7,000万ドル	アルジェリア国営電力庁から複合火力発電所建設を受注。
モロッコ	2013年8月	大宇建設	1兆9,710億ウォン	サフィ地域の石炭火力発電所工事を受注。これまでの同社の海外受注として最大規模。
ナイジェリア	2014年2月	現代自動車	—	スタリオングループでノックダウン生産するモデル数を拡大する。ナイジェリア政府の完成車輸入関税率引き上げの動きに対応する措置。

注1:「年・月」は企業の発表日または報道日を基準としている。「概要」は発表日・報道日の内容に基づく。

注2:合弁の場合の総投資額は特記のない限り、合弁相手側の投資額を含めた総投資額を示す。

注3:現地法人の他、支社・支店や連絡事務所の設置、現地法人の生産能力増強、フランチャイズ展開などを含む。中東・アフリカ地域に限って建設・プラント受注案件も記載。建設・プラント受注案件の「総投資額」欄の数値は受注金額を示す。

資料:各種報道、各社発表資料を基に筆者作成

## II. 在ベトナム・インドネシア韓国系企業のビジネス戦略

本章では2013年7月にベトナムで、2014年1月にインドネシアでそれぞれ実施した現地韓国系企業等に対するインタビュー結果を紹介する。内容はジェトロ日刊紙「通商弘報」（一部は月刊誌「ジェトロセンサー」）に記事掲載したもので、タイトルの次の年月日は掲載日を示す（ただし、1.（1）を除く）。内容は原則的に記事執筆時の情報に基づく。

### 1. 在ベトナム韓国系企業のビジネス戦略

#### （1）概要－将来性に先行投資

韓国企業にとってベトナムはASEAN最大の直接投資先である。当初は労働集約型産業が多かったが、近年は不動産・建設、鉱業、サービス業など多様化している。サムスン電子が携帯電話の大規模生産拠点を設立し、話題になった。生産目的で進出する企業は、豊富で良質な労働力、中国よりも低い賃金水準などを評価している。消費市場を狙いとした企業は、将来の市場性を見越した進出の色彩が強い。

#### ① 投資分野は多様化

ベトナムにとって韓国は主要な直接投資供与国・地域の一つである。ベトナム・外国投資庁の統計によると、2013年12月時点の累計で、韓国は登記金額ベースで日本、シンガポールに次いで第3位、件数ベースでは第1位の投資供与国・地域になっている。韓国輸出入銀行の統計によると、対ベトナム直接投資は2013年12月末時点の累計で、金額ベースでは米国、中国、香港に次いで第4位、ASEAN10カ国の中では最大の投資先になっている。

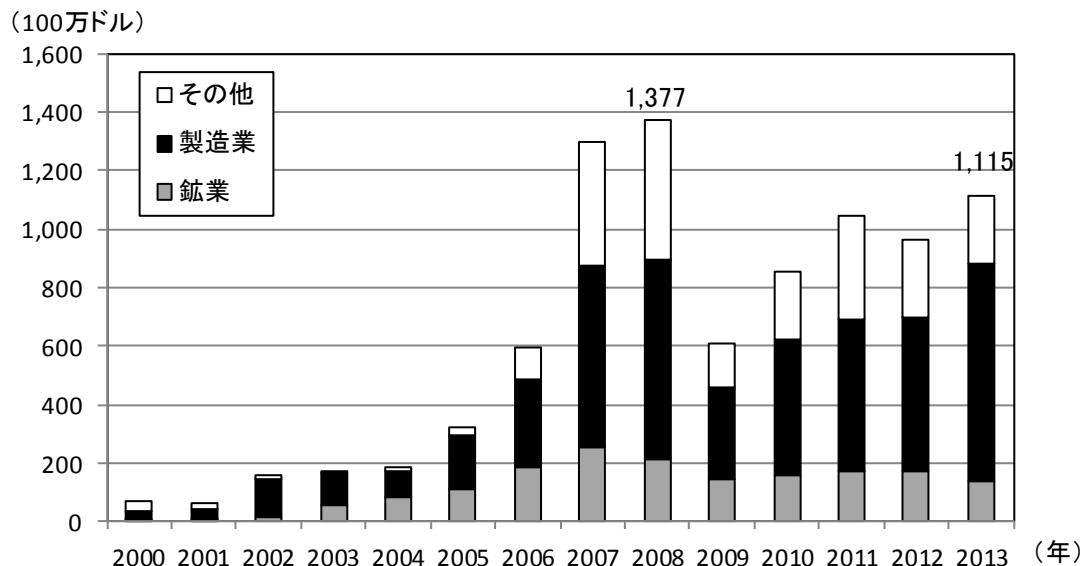
過去をさかのぼると、韓国の対ベトナム直接投資は1992年の両国の国交樹立を契機に始まった。当時、韓国では人件費の上昇やウォン高により、繊維・衣類など労働集約型企業が苦境に立たされており、生産拠点を海外に一斉に移転させていた。移転先は山東省をはじめとする中国に集中したが、一部はベトナムにも進出した。韓国の対ベトナム直接投資は2003年頃までは製造業が中心だ。それも、繊維・衣料品、靴・皮革、電子部品など、労働集約型の中小企業が主体だった。

一方、2000年代半ばからは投資主体の構成に変化が出た。非製造業では豊富な天然資源確保を狙った鉱業への投資や、ベトナム経済の潜在力に目を付けた不動産・建設への投資が増加した。製造業でも中国一極集中のリスクを回避する目的でベトナムに生産拠点を設ける進出が増えた。投資分野も多様化し、金属などいわゆる重厚長大型製造業への投資も見られるようになった。2007年のベトナムの世界貿易機関（WTO）加盟も韓国企業のベトナムへの関心を高め、2007～08年に対ベトナム直接投資はピークに達した。

ところが、2008年に発生したリーマン・ショックを機に、韓国の対ベトナム直接投資は減少に転じた。その後、サムスン電子が同社シンガポール現地法人を通じて大規模な携帯

電話生産拠点をベトナムに建設したことで、ベトナムに対する関心は再度上向き始めている。

図2-1 韓国の対ベトナム直接投資の推移(実行ベース)



資料:韓国輸出入銀行データベースを基に作成

## ② ベトナムの生産基盤を高く評価

生産拠点として見るか、消費拠点として見るかで、韓国企業のベトナムに対する見方は大きく異なる。

生産拠点として位置付けている韓国企業としては、軽工業ではナイキ・ブランドのスポーツシューズを生産する泰光実業や、縫製を手掛けるハンセ実業が代表的なものだ。それぞれ数万人の従業員を抱える。重厚長大型ではポスコ（メッキ・カラー鋼板など）、斗山重工業（ボイラー、海水淡水化装置など）などが比較的大きな投資を行い、生産を行っている。エレクトロニクス産業では、サムスン電子に次いでLG エレクトロニクスが2013年2月に 北部ハイフォンに白物家電の大規模生産拠点を建設することを決定している。

現地の韓国系企業などへのインタビューでは、生産拠点としてのベトナムの魅力について、共通して次の点が指摘された。

- ・ベトナムは教育水準が高く、人口構成も若いため、若くて優秀な人材が確保しやすい。  
ベトナム人は手先が器用で、製造業に向いている。
- ・ベトナムの賃金は、上昇傾向にあるとはいえ、中国に比べて低い水準にある。
- ・ベトナムは他のASEAN 諸国に比べて地理的に有利な位置にある。原材料調達先の韓国から近く、大市場の中国に近接している。

また、ベトナムは韓国企業と相性が良いとの見方もある。ある韓国の研究者は「ベトナムは東南アジアというより北東アジアの国である。大乗仏教、漢字文化圏、儒教の影響が

強いといった点で韓国と共通する」と、その理由を指摘する。

ベトナムは環太平洋パートナーシップ（TPP）協定交渉に参加している。現地の韓国系繊維・衣類メーカーは、ベトナムがTPPに加盟すれば米国の輸入関税が削減され、米国市場で中国製品に対する巻き返しが図れるとの皮算用で、TPPに期待している。原産地規則にヤーン・フォワード・ルール<sup>9</sup>が採用されることを見越し、ベトナムに進出している海外の原糸メーカーもあるという。ベトナムはEUとも自由貿易協定（FTA）交渉を行っているが、これもTPP同様、生産拠点としてのベトナムの優位性を高めるものと期待されている。

### ③「先占」の利を狙って

一方、ここ5年ほど、韓国の外食チェーン、デパート、大型スーパーなどがハノイやホーチミンなどに相次いで進出している。ロッテグループは、ロッテ百貨店、ロッテマート、ロッテリア、ロッテホテルなどグループ企業が一斉に進出している。CJ グループも「ベトナムを韓国、中国に次ぐ第3の拠点にする」との目標の下、CJ フードビルが展開するベーカリーチェーン「トゥレジュール」やテレビ通販のCJ オーショッピングなどが進出している。

消費財や個人向けサービスを展開する現地韓国系企業聞くと、共通して出るのが「先占（ソンジョム）」（日本語で「先取り」の意）という言葉だった。ベトナムは所得水準が低く、現状では消費市場として期待できない。しかし、先行参入して市場地位を固め、将来、市場が立ち上がってきた時に果実を確実に得ようというのだ。韓国企業は「韓国は内需が小さいために、生き残りの道は海外進出しかない」と切実だ。内需が大きな日本企業に比べて危機感は数段高いと指摘する声もある。

また、ベトナムではドラマなど韓流人気が根強く、韓国ブランドの消費財を後押しする傾向がある。韓流は韓国企業のビジネス展開上、追い風になっている。

建設・不動産業界では、日本企業に比べ、韓国企業のリスクを負った果敢な投資が目立つ。例えば、京南（キョンナム）企業やロッテグループがハノイで超高層複合ビルを建設している。

### ④ サムスン電子の思惑

これら韓国企業の対ベトナム投資で最近最も注目を集めたのが前出のサムスン電子の携帯電話生産投資だ。何といってもその規模が大きい。同社は2010年に携帯電話のベトナム生産（第1工場）を開始した。その結果、2012年はベトナムの携帯電話の輸出額が総輸出の

<sup>9</sup> 使用した原材料を原糸から全てその国内で製造した場合のみ原産品と認めるルール。（「TPP協定交渉に関連した各国関連業界等の関心事項の例」外務省ウェブサイトより）

10%を超えた。同社はさらに20億ドルを投資し、第2工場を建設する計画を発表。第2工場が完成すれば、ベトナムは同社の全世界の携帯電話生産の60~70%（「毎経 エコノミー」2013年4月17~23日付）を担うことになる。

ベトナム拠点は人件費が高い上に大量の労働者を確保しにくくなつた韓国・龜尾（クミ）工場からの生産移転である。移転先として中国ではなくベトナムを選んだのは、①中国一極集中のリクスを回避（同社では天津、惠州で大規模な携帯電話工場を操業中）、②人件費が中国よりはるかに安価、③ベトナム政府が税制優遇措置を付与、④部材調達先の韓国、巨大市場の中国から地理的に近い——などの理由によるものとみられている。生産拠点としてのベトナムの魅力をあらためて確認した事例である。

一方、在ベトナム韓国系企業からは事業環境の問題点も多く指摘された。部材の現地調達の困難さ、法制運用の不透明性、インフラ不足、賃金上昇率や従業員の離職率の高さなど在ベトナムの日本企業と同じような悩みを抱える。しかし、韓国企業にとってそれらを大きく上回る魅力をベトナムは有しているということだろう。

（「ジェトロセンサー」2013年11月号を一部改訂、海外調査部 百本和弘）

## （2）消費市場の拡大を見越し進出－大韓貿易投資振興公社（KOTRA）ホーチミン貿易館－

2013年08月07日

ベトナムには現在、2,000社以上の韓国企業が進出しているとみられる。生産拠点としての魅力に加え、将来の消費市場の拡大を見越して進出する韓国的小売業もある。一方、インフラが不足していることや、部品・原材料の現地調達が難しい点などが課題だ。ジェトロでは在ベトナムの韓国系企業・機関に最近のビジネス状況などについてインタビューを行った。その概要について、9回に分けて報告する。1回目は大韓貿易投資振興公社（KOTRA）ホーチミン貿易館。

＜2,000社以上の韓国企業がベトナムに進出＞

ベトナムにとって韓国は主要な直接投資受け入れ国の1つで、多くの韓国系企業が活動している。KOTRAホーチミン貿易館のホン・ソックュン次長に、韓国企業のベトナムビジネス全般について7月5日、聞いた。

問：最近の韓国とベトナムの貿易の特徴は。

答：韓国側の貿易統計によると、両国間の貿易額は2010年に130億ドルだったが、2012年には217億ドルになるなど、足元で急速に増加している。また、韓国の対ベトナム貿易は黒字が続いているが、この傾向は今後も続くものとみられる。韓国的主要輸出品目は電子部品、織物、鉄鋼製品、石油化学製品など、主要輸入品目は繊維製品、鉱物性燃料、水産物、農産物などだ。韓国企業のベトナム進出の増加により、現地生産

に必要な設備や原材料の輸出が増えている。

問：韓国企業のベトナム進出の現状は。

答：現在、ベトナムには 2,000 社以上の韓国系企業が存在するとみられる。そのうち、3 分の 2 がホーチミンを中心とした南部に、残りがハノイを中心とした北部にある。南部にはポスコが 1992 年にめっき・カラー鋼板製造で進出しているものの、製造業では基本的には繊維・縫製業が多い。一方、北部には電気・電子、ハイテク型企業が目立つ。KOTRA ホーチミン事務所を訪問する韓国企業の相談案件を見ると、最近はサービス、流通関係が多い印象だ。ベトナムの将来性を念頭に、製品・サービスを販売・提供していきたいとのニーズが多い。

問：韓国企業にとって生産拠点としてのベトナムの強みは。

答：第 1 に、ベトナムは政治的に安定しており、宗教対立もない。第 2 に、低廉で優秀な労働力が豊富だ。人口の 50% 以上が 30 歳以下で、若年労働力の確保が比較的容易だ。手先が器用で手の込んだものを作るのがうまい。第 3 に、日本企業が「チャイナプラスワン」としてベトナムに進出しているのと同様に、韓国企業も中国の人工費上昇などに直面しており、中国に代わる生産拠点としてベトナムに注目している。なお、日本でよく使われる「チャイナプラスワン」という言い方は、韓国では一般的には使われていない。

＜他社に先駆けて市場での地位確立を目指す＞

問：韓国企業にとってベトナム市場の魅力は。

答：ベトナムの 1 人当たり GDP は 1,500 ドル程度と依然として低く、消費市場には限界がある。3,000 ドルにならないと消費市場としては期待しにくい。そのような中で、ロッテグループなど小売業をはじめとした韓国企業が積極的にベトナムに進出しているのは、今後ベトナム経済が成長し購買力が高まることを見越して、他社に先行して参入し、早い段階で市場での地位を築こうとしているからだ。日本は内需が大きい一方で、韓国は内需の規模に限界がある。従って、韓国企業は海外進出するしか生きる道がない。韓国企業が先手を打って、早い段階からベトナム市場に参入しているのもそのためだ。

問：今後、ベトナム経済がさらに発展するためには何が重要か。

答：外資企業の輸出がベトナムの輸出全体の約 6 割を占めるなど、ベトナム経済の発展に外資の果たす役割は大きいが、誘致に当たっては最終組み立てのみならず、中間財企業の誘致をさらに活発化させるべきだ。次いで、自由貿易協定（FTA）を積極的に活用すべきだ。ベトナムは現在、環太平洋パートナーシップ（TPP）の交渉、EU との

FTA 交渉を行っている。これらの交渉が妥結し協定が発効すれば、ベトナムは米国、EU 向け生産拠点として魅力を高められる。

＜インフラ不足や部品・原材料の調達などが課題＞

問：韓国企業にとってベトナム事業の問題点は。

答：道路・港湾などのインフラの不足、外国語のできる中間管理職、熟練労働者といった高度人材の採用難、複雑な行政手続き、今後予想される人件費などのコスト上昇、部品・原材料の現地調達の困難さなどが指摘できる。

問：ベトナムでは韓流人気が依然として根強いが、韓流が与える影響は。

答：韓流人気のおかげでベトナム人の韓国に対するイメージは良好だ。韓国系企業に就職を希望する学生も多く、名門のホーチミン市人文社会科学大学の韓国語学科も人気だ。韓流は当地の韓国系企業の事業活動の追い風になっている。

〔海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 李海昌（イ・ヘチャン）〕

### （3）ロッテホテル、潜在力に期待しハノイにも進出

2013年08月08日

ロッテグループは、ハノイでホテル、百貨店、オフィスなどが入居する複合施設を2014年の完成に向けて建設中だ。グループ各社が1カ所に集積することでシナジー効果を狙っている。一方、ロッテホテルは、現在の韓国内外10店舗を2018年までに40店舗以上に拡大する計画だ。ハノイではビジネス客をターゲットに、心のこもったサービスで差別化を図る考え。ベトナムの高い潜在力に期待した先行的な投資といえる。

＜ハノイにグループ各社が入居した複合施設を建設＞

ロッテホテルは、グループのベトナム事業強化の動きに合わせ、2013年3月に海外2号店をホーチミンにオープンし、ハノイでもホテルの入る複合施設を建設中だ。ロッテホテルハノイのイ・ジョンヨル総支配人に7月1日、話を聞いた。

問：現在、建設中の複合施設の概要は。

答：2014年6月完工を目標に、ハノイに「ベトナムハノイロッテセンター」という複合施設を建設中だ。地上65階、地下5階建てで、延べ床面積は約25万平方メートル。投資総額は4億ドル。地下1階にロッテマート、1~6階はロッテ百貨店、8~31階はオフィス、33~64階は2棟に分かれ、それぞれホテルとレジデンス、65階は展望台になる。ホテルは客室数320で、同年8月にオープンの予定だ。

問：ロッテホテルのグローバル戦略ビジョンは。

答：現在、ロッテホテルは韓国内に特級ホテル 7 カ所、リゾートホテル 1 カ所、海外に特級ホテル 2 カ所の計 10 店舗を経営している。これを 2018 年までに国内・海外合わせて 40 カ所以上に急拡大させる計画だ。これにより「アジアのトップ 3 ブランドホテル」入りを目指す。海外では初の店舗を 2010 年にロシアのモスクワにオープンし、ホーチミンに海外 2 号店をオープンした。今後、ウズベキスタン、グアム、カザフスタン、セブなどでも直営または委託経営による事業展開の準備、計画を進めている。

＜定着しつつあるサービス業のイメージ＞

問：ベトナム事業に力を入れている理由は。

答：ロッテグループ全体として、VRICIs（ベトナム、ロシア、インド、中国、インドネシア）に注力している。ベトナムでは「ロッテはサービス業」とのイメージが定着しつつある。グループ各社が 1 カ所に集中して進出することで、シナジー効果が見込まれる。その中核がホテルだ。ホテル事業はコンセプトを明確化することで、十分に勝算があると考えている。ベトナム市場は高い潜在的な可能性がある。資源国であり、人口が多く、若い国だ。ベトナム市場で先行することで、将来、拡大する市場を取り込むことができる。ハノイでは、良い立地でまとまった敷地を確保できたことが事業立ち上げの決め手になった。

問：ターゲットとする顧客と、ホテルのコンセプトは。

答：観光客よりはビジネス客を念頭に置いている。ビジネス客は 1 カ所でショッピングも宿泊もできる高い利便性、ゆっくり休める落ち着いた環境を望んでいる。「感性」「楽しさ」「品質」の 3 つを兼ね備えた最高級ホテルを目指しており、定型化されたサービスではない真心のこもったサービスを提供することに集中している。実際、初の海外店舗となったモスクワのロッテホテルは、こうしたサービスが評価され、「ロッテホテルは最高級」というイメージづくりにつながっている。

問：ベトナムの事業環境の問題点は。

答：法律の施行規則が十分でなく法解釈が難しいことなどが挙げられるが、どの国でも事業環境の問題点はあるものだ。

〔海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 李海昌（イ・ヘチャン）〕

#### （4）大韓商工会議所、第 2 の海外拠点をベトナムに設置

2013 年 08 月 09 日

大韓商工会議所は、中国に次ぎ 2 番目の海外拠点をベトナムに設置している。在ベトナ

ム韓国系企業の数が多いためだ。ただし、近年の韓国企業のベトナム投資はサムスン電子が突出しており、全般的にみると必ずしも増えているわけではないという。

＜韓国系企業の数が多いベトナム＞

大韓商工会議所は2009年10月にハノイにベトナム事務所を設置した。事務所の活動内容や最近の韓国企業のベトナム進出状況などについて、キム・ホギュン大韓商工会議所ベトナム事務所長に7月2日、話を聞いた。

問：ハノイに事務所を設置した経緯は。

答：当初は2008年に事務所を設置する予定だったが、リーマン・ショックの影響で延期した。その後、2009年10月に李明博（イ・ミョンバク）大統領（当時）がベトナムを公式訪問したタイミングでハノイにベトナム事務所を設置した。当会議所にとって、ベトナムは中国（北京）に次ぎ2番目の海外事務所だ。それだけベトナムに進出している韓国企業の数が多いということだ。

問：主な活動内容は。

答：在ベトナム韓国系企業への情報提供、経済セミナーなどのイベント実施、韓国からの視察団受け入れ、ベトナムから韓国への投資誘致団派遣の支援などだ。韓国から来る視察団は幅広い業種にわたっており、特定の業種に偏ってはいない。共通しているのは、韓国国内市場の成長に限界がある中で、企業が成長の糧をベトナムなど海外に求めていることだ。

問：最近の韓国のベトナム投資の傾向は。

答：世界経済の回復が遅れているため、韓国企業のベトナム向け直接投資は全般的にみると増えていない。例外は、サムスン電子とLGエレクトロニクスだ。サムスン電子は20億ドルをかけて携帯電話第2工場をベトナム北部のタイグエン省に建設中だ。LGエレクトロニクスもベトナム北部のハイフォン市に白物家電工場を建設するが、それ以外にはこれといった大型案件は見当たらない。

＜日系に比べ中小企業の進出目立つ＞

問：在ベトナム韓国系企業の特徴は。

答：日系企業と比べると、韓国系企業は中小企業が多いのが特徴だ。国別に企業数をみると、韓国系企業が最も多いと思われる。大企業の業績はおおむね良好だが、中小企業の場合、経営が厳しい企業もあるもようだ。

問：韓国企業からみたベトナムの労働力の評価は。

答：賃金上昇が問題ともいわれるが、これは周辺国も同様で、ベトナムのみの現象ではない。縫製、皮革などの労働集約型産業が大挙して他国へ移転することはないだろう。また、ベトナムは教育熱が高く、労働力の質が高い。ただし、残業をいとわず、がむしゃらに働く風潮はない。また、専門的な人材や技術力を持った人材が十分ではない。

問：ドラマや音楽などの韓流の効果は。

答：ベトナムでは韓流ブームが根強く続いている。その効果は大きく、当地の韓国系企業にとって大きな追い風になっている。特に、若年層が韓国の消費財やサービスを好むようになった。これらの分野では、韓国企業にとってビジネスチャンスが拡大していくだろう。

[海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 李海昌（イ・ヘチャン）]

## （5）斗山ビナ、経営の現地化とCSR活動に注力

2013年08月12日

**斗山（トゥサン）重工業ベトナム**（以下、斗山ビナ）は、韓国の大手総合重工メーカー斗山重工業がベトナム中部で運営するグローバル生産拠点だ。ベトナム政府のインセンティブ供与などが進出の決め手となった。経営の現地化や、企業の社会的責任（CSR）活動により、ベトナム企業として成長していくことを目指している。熟練工の養成が進み、離職率が低下してきたことは明るい材料だが、一方で原材料の現地調達が難しい点は課題だ。

＜グローバル生産拠点をベトナム中部に建設＞

斗山ビナは、斗山重工業と斗山メカテック（斗山メカテックはその後、斗山グループ系列社の斗山建設と合併）の投資（3億ドル）によって設立され、2007年に工場の建設を開始した。工場は2009年に完成し、現在では韓国の昌原（チャンウォン）工場に並ぶグローバル生産拠点になっている。斗山ビナのキム・フン渉外部長に7月1日、話を聞いた。

問：ベトナム進出の経緯は。

答：韓国は人件費が上昇し、熟練工の平均年齢も高齢化してきた。海外市場開拓などを考慮すると、事業環境快適化のため、海外での大規模生産拠点確保が必要になっていた。そこで、東南アジアでの新工場の建設を検討した。その結果、既に生産実績があり、経営が安定的に推移しているベトナムに新しい生産拠点を設けることにした。ベトナムでは1995年に北部のハイフォンに合弁会社（斗山ビナハイフォン）を設立し、現在も運営している。

斗山ビナはベトナム中部のクアンガイ省ズンクアット（Dung Quat）工業団地に建設され、現在ではベトナム最大の重工メーカーになっている。同地に進出したのは投

資インセンティブが大きな理由だ。ベトナム政府から経済特区に指定されて税優遇が享受できるのと同時に、2万トン級の船舶が入れる専用埠頭（ふとう）が整備された。

問：斗山ビナの概要は。

答：敷地面積は約 110 ヘクタールで、ボイラー、排熱回収ボイラー（HRSG）、運搬設備、海水淡水化装置、化学工業プラント設備（CPE : Chemical Process Equipment）の 5 つの工場がある。従業員は約 3,000 人。営業機能は韓国本社に依存しており、当社は生産部門の位置付けだ。高度な技術が要求される一部部品を韓国・昌原工場で生産し輸入することもあるが、大部分の生産品は当社で生産している。当社の生産物の販売先は主に中東、インド、東南アジア、中南米などだ。

問：従業員の教育は。

答：現地にはもともと熟練工がいないため、(1) ハイフォンの合弁会社から人材を支援、(2) 工場よりも先に技術センターを建設して新入社員の研修を実施、(3) 必要なエンジニアは韓国で 3~6 カ月間の設計・エンジニアリング研修を実施、というかたちで熟練工の養成を行った。ベトナム人は教育水準が高く、人材が若いのが強みだ。ちなみに離職率は、当初は年 30% 程度だったが、現在は年 5% に低下した。

＜課題は原材料の現地調達難＞

問：現在、特に注力していることは。

答：1 つは経営の現地化だ。斗山グループの方針として、韓国企業としてではなく、ベトナム企業として成長し、経営もベトナム人が行うようにしていく。既にベトナム人の部長が 3 人誕生している。

もう 1 つが CSR だ。創業間もないため業績が厳しい中でも、積極的に CSR 活動を行った。具体的には、1 つは韓国の大学病院と連携し、現地で医療ボランティア活動を年 2 回実施している。もう 1 つは、クアンガイ省の離島リアンビン島（100 世帯、500 人）に海水淡化施設を 100 万ドルで建設して寄贈した。これにより、島の住民の水不足が解消された。これらの積極的な CSR 活動が評価され、2011 年に韓国政府・ベトナム政府が共同で選定する「CSR 活動優秀企業」に選ばれた。

問：ベトナムの事業環境の問題点は。

答：ベトナム政府は当社に対して協調的だ。この点では問題はない。問題なのは関連産業が発達していないことだ。そのために、部品・原材料のベトナム国内での調達が難しく、韓国をはじめとした海外から調達している。

〔海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 李海昌（イ・ヘチャン）〕

## （6）京南企業、ハノイに超高層複合ビルを建設

2013年08月13日

**韓国の建設会社の京南（キョンナム）企業は、ハノイ市に超高層複合ビルを建設した。同社ベトナム現地法人の京南ビナは、同事業が順調に進んだ理由として、用地取得費が抑えられたことなどを指摘した上で、不動産・建設は事業展開のスピードが重要と強調した。**

＜ハノイの新興ビジネス地区に高層ビル3棟が完成＞

京南企業は、ハノイ市に100%出資で京南ビナを設立し、72階建ての超高層複合ビル「京南ハノイランドマークタワー」を建設した。建設の経緯などについて京南ビナのイ・ヒヨジョン副法人長に7月2日、話を聞いた。

問：ベトナム進出の経緯は。

答：韓国の建設市場は成熟している。企業の成長のためには、将来、発展可能性のある海外市場に他社に先駆けて進出する必要があった。ベトナムは所得水準が低いので時期尚早との見方もあるだろうが、将来の経済成長を見越して先行して進出した。ベトナムは経済のファンダメンタルズが安定しており、全般的に土地代・人件費などが安く、資材の輸入関税免税制度があったのが魅力だった。ハノイの旧市街は用地取得費が高かったので、市の南西部に着目した。運良く、ハノイ遷都1000年（2010年）を前にして、将来性の高い地区でまとまった土地が公開入札にかけられていたので、落札した。

問：京南ハノイランドマークタワーの概要は。

答：ハノイ市南西部に位置し、国際空港から22キロ、都心から7キロのファムフン大通りに位置している。ファムフン地区は新興のビジネス地区で、内務省、資源環境省、関税庁、監査院などがあるほか、外務省などの行政機関も移転してくる。2019年に開催されるアジア競技大会のスタジアムもある。今後、ハノイの中心地の1つとして発展が見込まれる。

事業は2007年6月に投資許可承認を受け、同年12月に着工、2012年12月に完工した。延べ床面積は60万9,000平方メートル。建物は72階建てタワー1棟（高さ346メートル）と、50階建てのアパート2棟。このうちタワーには、ホテル（インターナショナルホテルで、間もなくオープン）、サービスレジデンス、オフィス、百貨店（マレーシア系のパークソン百貨店）、コンベンションセンターなどが入っている。食、住、職場、娯楽が1カ所に集積する「ワン・トップ・ライフ」を提供する。

＜用地取得費の抑制などで事業が順調に進む＞

問：今まで事業は順調に推移してきたようだが、その理由は。

答：第1に、用地取得費を抑えられたことだ。

第2に、ハノイ遷都1000年記念事業の一環と位置付けられ、ハノイ市が積極的に支援してくれたことだ。投資許可から着工まで通常なら2~3年かかるが、本事業では6ヵ月という短期間で済んだ。

第3に、人件費が安かったことだ。現在の入件費は2007~2008年当時に比べると2倍以上に上昇している。

第4に、アパート分譲が2007年に始められたことだ。アパートはほとんどが販売済みで、契約時、中間段階、引き渡し時に分割して販売代金を受け取れるので、早い段階から資金回収ができた。リーマン・ショックの影響により、現在の不動産価格は当時に比べ下落しているが2007年にアパート分譲を開始したこと、その影響を最小化できた。

第5に、着工して5年間という短い期間で完成できた京南企業の高い技術力だ。

最後に、全体を通じて言えるのは、戦略が決まれば「時は金なり」のモットーで一気に事業を進められる京南企業の推進力だ。不動産・建設事業はタイミングを逃さず素早く動くことが大事だ。

＜課題はオフィス入居率の引き上げ＞

問：事業を進めてきた上での課題は。

答：ベトナムには超高層ビル建築の経験、技術力が乏しかった。そのため、韓国から建築工事、設備工事、電気工事の関連会社80社余りがベトナムに現地法人やプロジェクトオフィス(PO)を設立して対応した。現地で調達できる資材も多くなかった。

また、行政が一貫性を欠く面もあった。例えば、当初は免税で輸入できた資材が、途中から課税されるようになつたりした。

現在、オフィスの入居率は5割にとどまっており、今後、入居率を引き上げることが課題だ。もちろん企業努力はしていくが、基本的にはベトナムの景気が回復して、オフィス需要が増えていくのを待つことになるだろう。

[海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 李海昌(イ・ヘチャン)]

## (7) パンリムネオテックス、糸から綿織物まで一貫生産

2013年08月14日

パンリムは国交が正常化した1992年にいち早くベトナムにパンリムネオテックス(PangRim Neotex)を設立し、綿織物を生産している。高品質を維持し、日本のバイヤーなどからも高い評判を得ている。ベトナムでの事業は原・副材料の調達コストが高くなるなど幾つかの問題はあるが、信頼を元に安定的なビジネスを展開している。今後、環太平

## 洋パートナーシップ（TPP）協定の発効によるビジネス拡大を期待している。

＜織物と関連する全工程を展開＞

パンリムネオテックスは、韓国国内の賃金上昇の影響を受けて、早い時期からベトナムで生産活動を行っている。進出の経緯や今後の展望などについて、同社ホーチミン事務所の李東浩（イ・ドンホ）ゼネラルマネジャーに7月4日、話を聞いた。

問：ベトナム事業の概要について。

答：1992年にハノイ近郊に100%出資による綿織物工場を設立した。当時は紡績・製織工場を設立、運営していたが、4年後に染色・加工工場を設立して原糸から加工に至る一貫生産システムを構築した。また、2012年に近くの紡績工場2カ所を買収するなど、TPPに備えた攻撃的な投資と営業拡大を展開している。現在、月間約300万ヤードの綿織物を生産している。従業員は2,500人。韓国からは25人が駐在し、全て単身赴任で寮生活をしている。

問：ベトナムに進出した経緯は。

答：1990年代初めに韓国国内の賃金上昇で海外の生産拠点を探していた際、オーナー会長が中国ではなく、ベトナムを選んだ。会長は、低賃金を武器とした中国のコスト競争力は長続きしないとみた。今から思うと先見の明があったといえよう。また、染色工場はきれいな水が必要なため、水の豊富な地域に立地した。

問：競争相手と比べた強みと成功要因は。

答：多くの同業他社は当社より遅れてベトナムに進出したが、合弁相手との問題、比較的高い生産コストなどにより、撤退や事業売却したケースがみられた。しかし、当社は早い時期に進出し、糸から織物まで一貫して生産できる体制を早期に構築したため、規模の経営が達成できた。製品の価格は中国製に比べやや高いが、高い品質を実現している。日本に輸出する縫製品の場合、日ASEAN包括的経済連携協定（AJCEP）の原産地規則（日本に輸出する縫製品の場合、製織から染色・加工・縫製までがベトナム原産であれば無関税）の恩恵を受けられる。

安定した労使関係も強みだ。過去に数回、労働争議を経験したものの、ここ数年は1件もない。安定した労使関係は経営陣の努力から生み出される。例えば、社長や管理部門の幹部は10年以上ハノイに駐在し、社員と共に寮で生活し、社員の冠婚葬祭に全て参加するなどの努力をしてきた。

企業の社会的責任（CSR）活動にも力を入れている。ホームレスのための家づくり、チャリティーゴルフコンペなどを展開し、地域社会に貢献している。

さらに、顧客の信頼を得ていることも成功要因だ。例えば、2011年は原料の米国産

原綿の価格が急騰したにもかかわらず、綿織物価格は上昇しなかった。そのため、競合相手の中国企業の中には顧客の注文をキャンセルしたところが少なくなかった。しかし当社は短期的に損失が生じても、顧客との信頼を守るために、注文はキャンセルしなかった。このような信頼を元に日本企業とのビジネスも活発で、現在、エンドバイヤーの30%が日本企業（総合商社）だ。残りは、米国企業が30%、欧州企業30%、ベトナム企業10%となっている。

＜TPP発効ならビジネス拡大に＞

問：課題と今後の展望は。

答：課題としては、高い原材料調達費用が挙げられる。ベトナムは賃金は安いものの、原材料を国内で調達することができず、韓国や中国などから調達しなければならない。このため、現地に原材料生産が集積している中国に比べると、生産コストは高い。しかし、今後はTPPが発効すれば、ビジネス拡大を期待できる。当社は川上工程から全てベトナムで生産しており、製品はTPPの原産地認定を受けられるためだ。TPPにより米国向けの輸出増加が最も期待されるが、同時に、オーストラリア、ニュージーランドへの輸出増加も期待できる。また、外資企業も含めた在ベトナム縫製企業からの引き合いが増えるだろう。

〔ソウル事務所 李海昌（イ・ヘチャン）、海外調査部 百本和弘〕

## （8）C&Nビナ、工業団地を開発

2013年08月15日

C&Nビナは当初、農林畜産業でベトナムに進出したが、事業を進める中で用地補償問題に直面した。その際、ビンフォック省側から工業団地開発事業の提案を受け、ミンファンに第1段階の工業団地200ヘクタールを開発し、分譲・運営している。現在、ベトナム中部のフエ、クアンアム省で工業団地を開発中だ。

＜事前調査に力を入れる＞

C&Nビナはホーチミン北部90キロにあるビンフォック省ミンファン（Minh Hung）に「ミンファン韓国産業工業団地」を造成・分譲し、現在90%の分譲を完了している。同社のビジネスモデルや事業の課題などについて7月5日、ユ・イング社長に聞いた。

問：事業の概要は。

答：2004年に資本金600万ドルの100%出資でベトナムに進出した。当初は韓国で行っていた農林畜産業を展開するための進出だった。しかし、用地補償問題に直面した際、ビンフォック省側から提案を受け、工業団地開発事業に業種を転換した。現在はミンファン

の約 200 ヘクタールを工業団地として開発し、分譲・運営を行っている。2006 年の分譲当初は 1 平方メートル当たり 7 ドルだったが、その後の不動産価格上昇を受けて、現在は 25 ドルで分譲している。これまでに 90% の分譲が完了し、既に 51 社が入居している。入居企業の内訳は国籍別には韓国 33 社が最も多く、次いで、ベトナム 14 社、その他 4 社の順。業種別には染色・縫製が 16 社と最も多く、次いで、精錬 8 社、自動車部品 6 社の順となっている。入居企業の多くは既に生産に入っているが、一部は工場を建設中だ。

問：ビジネス展開上で支障となっている問題は。

答：当社は中小企業なので、大きなリスクを負うことができない。そのため、徹底した調査・検討の後に、慎重に事業を進めている。また、プロジェクトファイナンスを利用せず、当社資金によりビジネスを展開しているため、財務的に余裕がない。そのため、工業団地開発時には各種インフラ工事に地元企業を採用し、地方政府に周辺道路の建設を依頼するなど、徹底したコストダウンを図っている。ただ、最小限の資本を慎重に投入しているため、事業が行き詰まる可能性は低いとみている。

＜TPP が事業の追い風に＞

問：地方政府との関係は。

答：一般に、不動産開発は許認可の取得が難しいといわれているが、工業団地はそれほど難しくない。各自治体は地域発展につながる工業団地の誘致に熱心で、安い賃貸料で土地を提供してくれる。特に、農林畜産業から工業団地開発に業種転換した過程で、当社の誠実な対応を地方政府に理解してもらい、その結果、地方政府からさまざまな支援を得ることができた。

問：今後の計画・展望は。

答：間もなく、中部フエで当社 2 番目の工業団地の分譲を開始する。第 1 次段階として 126 ヘクタールを開発した。また、3 番目となるクアンナム省のチューライ (Chu Lai) 工業団地プロジェクトも推進中だ。さらに、当初の進出業種である農林畜産業も今後、事業化を図る考えで、その第一歩として、林業分野への参入も検討している。

2012 年までは縫製業などでベトナムからカンボジア、ミャンマーへの生産移転が話題にもなったが、ここへきて、環太平洋パートナーシップ (TPP) 交渉が本格化してきたので、企業のベトナム離れはないだろう。むしろ、TPP の恩恵を受けるため、中国に進出している外資企業が中国からベトナムに生産移転する事例が出てこよう。こうした動きは、工業団地開発を行う当社にとって追い風だ。

〔ソウル事務所 李海昌 (イ・ヘチャン)、海外調査部 百本和弘〕

## (9) CJ オーショッピング、いち早くテレビショッピングを展開

2013年08月16日

**CJ オーショッピングはベトナムでテレビ通販事業を展開している。所得水準は低いが、将来の所得上昇を見越していち早く参入した。韓流ブームで韓国製品に対する好感度が高い点は追い風だが、商品の多くを輸入に依存しているために商品価格が高くなる点は課題だ。**

＜ベトナムの市場性を見越して先行投資＞

韓国のテレビ通販大手の CJ オーショッピングがベトナムのテレビ通販市場に参入して3年目に入った。同社のベトナム法人 CJIMC ベトナムのキム・ホアンヨン法人長に 7 月 4 日、ビジネスの現状を聞いた。

問：事業の概要は。

答：ベトナムのケーブルテレビ最大手のサイゴン・ツーリスト・ケーブル・テレビジョン (SCTV) と折半出資でテレビショッピング会社 SCJ を設立し、2011 年から 24 時間テレビショッピング番組を放映している。また、商品供給を行う CJIMC ベトナムを 100% 出資で設立している。韓国などでヒットした商品の中からベトナムで売れそうな商品を選定し、色・大きさや価格帯などを調整して販売している。

問：海外進出先とベトナムでの事業の狙いは。

答：CJ オーショッピングは 2004 年の中国を皮切りに、インド、日本、ベトナム、タイ、トルコに進出している。ベトナムは所得水準が低いため、客単価が低く、テレビショッピング市場も今のところ必ずしも大きくはない。しかし、将来、所得水準の上昇がテレビショッピング市場を拡大させると確信して、先行して進出した。合弁相手が業界最大手で、チャンネルも 5 番という若い番号<sup>10</sup>を確保したため、他社の追随は容易ではないだろう。既にベトナムのテレビショッピング市場でシェア 70% を確保している。従来は貸しスタジオで番組収録を行っていたが、2013 年 5 月に専用スタジオを完成させ、収録体制を強化した。

CJ グループ<sup>11</sup>としてもベトナムを韓国、中国に次ぐ第 3 の拠点にする意気込みだ。CJ フードビルが運営するベーカリーチェーンの「トゥレジュール」もベトナムではトップ

<sup>10</sup> キム・ホアンヨン法人長によると、「1 桁のチャンネル番号は『プライムチャンネル』という。チャンネル番号が 2~3 桁になると視聴率が落ちる」とのこと

<sup>11</sup> 1953 年に設立された第一製糖工業（現：CJ 第一製糖）を母体とした企業グループ。1993 年にサムスングループから分離された。食品、外食、通信販売、エンターテインメント事業などを手掛ける。

シェアだ。

＜韓流ブームが韓国製品への好感度を高める＞

問：売れ筋商品と時間帯は。

答：売れ筋は台所・生活用品、韓国産の化粧品だ。ベトナムは他の ASEAN 諸国と比べても韓流が依然人気で、韓国製品に対して好感度が高い。同じような商品で価格差が 10～15%以内であれば、ベトナム人は国産、中国産よりも韓国産を選好する。

ベトナムでは商品がよく売れる時間帯が韓国とは異なる。韓国では昼休みの時間帯の売れ行きは低調だが、ベトナムでは堅調だ。昼食を家で取る人が多いからだ。一方、ベトナム人は一般に就寝時間が早いため、韓国とは異なり、夜 10 時以降の販売は低調だ。

問：ベトナムの所得水準の低さをカバーする方法は。

答：テレビショッピングのみでは限界があるので、CJIMC ベトナムでは、衣類をはじめとする魅力的なベトナム製品を発掘して、輸出している。ベトナムは人件費、加工技術など生産拠点としての魅力が中国やインドネシアより上だと思う。

問：事業の課題は。

答：商品の多くを韓国をはじめ海外から輸入している。ベトナムは輸入関税率が高いので、ASEAN 韓国自由貿易協定 (AKFTA) などで関税が免除されていない品目は、商品価格が押し上げられる。また、各種規制や手続きの複雑さも障害だ。

問：ベトナムでの経験を基に周辺諸国へ進出する意向は。

答：所得水準がある程度高い国は可能性があろう。しかし、カンボジア、ミャンマーなどは時期尚早だろう。製造業を中心に外資企業が流入し、所得水準がさらに上がらないと、購買力は付かないと思われるからだ。

問：日本企業に対する期待は。

答：ベトナム人は韓国製品同様に日本製品に対しても好感を持っている。日本のヒット商品などを、是非紹介してほしい。

[海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 李海昌 (イ・ヘチャン)]

## (10) ハンセ実業、高付加価値縫製品を生産

2013 年 08 月 19 日

ハンセ実業は 2001 年にベトナムに生産拠点を設立し、縫製業を展開している。高付加価値の縫製品ではベトナムが生産最適地とみており、事業拡大に動いている。

＜労働力、税制面での恩恵などを評価＞

ハンセベトナムはハンセ実業<sup>12</sup>100%出資によるベトナム生産法人で、大規模に縫製業を展開している。同社のユ・テソン次長に進出経緯や現状などについて7月4日に聞いた。

問：事業概要は。

答：ハンセベトナムは現在、ホーチミン周辺に4つの工場（縫製工場3カ所と、最近買収した染色工場1カ所）を保有している。3カ所の縫製工場では現在、合計で約2万人が働いており、間もなく約3万人に増員する予定。主なバイヤーは（1）ユニクロ、ギャップ（GAP）、H&Mなどの有名SPAブランド（生産を外部委託する製造小売業）（2）A&F、アメリカンイーグル、ビクトリアズ・シークレット（Victoria's Secret）、ナイキ、ジョーンズニューヨークなどのストアブランド、（3）ターゲット、ウォルマートなどの大型流通チェーンだ。

問：ベトナム進出の経緯は。

答：ベトナム進出は2001年で、同業他社に比べて早い方ではなかった。韓国では縫製産業は斜陽産業で、海外進出をせざるを得なかった。進出先としてベトナムを選んだのは、（1）20～30歳代の豊富な若年労働力、（2）高い教育水準による労働力の質の高さ、（3）法人税などの税制優遇策、（4）ほかに進出できる適当な国がなかった、などの理由だ。最後の点については、中国、カンボジアでもテスト工場として小規模の工場を立ち上げてみたが、中国は人件費の上昇により、カンボジアは労働生産性が低く、また従業員の管理が大変なため、早期に撤退した。バングラデシュは既に競合他社が進出しており、当社には進出の余地がないと判断した。

＜現状ではベトナムでの生産がベスト＞

問：ベトナムの事業環境は。

答：ハンセ実業はベトナムのほか、中米のニカラグア、グアテマラにも工場がある。中米は単純作業を素早く行うのが強みだ。一方、ベトナム人は手先が器用なので、ベトナムは高付加価値製品の生産に適している。

労働争議が問題だ。ベトナムの労使関係はかつての韓国をみるようだ。当初は賃上げが争点だったが、第2段階の現在では政治的な色合いが出てきている。当社としては労働争議で工場の稼働が停止するのが最も困るので、賃金水準は地域最高水準にし、賃金が上昇しても、それ以上に稼ぐ方針を取っている。

<sup>12</sup> ハンセ実業は持ち株会社ハンセイエス24ホールディングスの傘下にある事業会社。持ち株会社の傘下には、ほかに韓国インターネット書店市場でトップシェアのイエス24がある。イエス24はベトナムのインターネット・ショッピングモール市場に参入済み。

道路、港湾などのインフラはかなり整備されており、満足している。ただし、行政手続きの不透明性は問題だろう。

問：環太平洋パートナーシップ（TPP）への期待は。

答：当社はベトナム産の原糸、織物を使用していないので、TPP の原産地規定を満たさないだろう。そもそもベトナムは製糸・紡織産業が弱い。従って、短期的には TPP による関税撤廃のメリットを享受できないと思う。しかし、長期的には業界で川上工程をベトナムで生産する動きが広がり、ベトナム原産の原糸・織物を調達しやすくなり、当社も TPP のメリットを享受できるだろう。自らも TPP 対策を積極的に行っており、それが、最近行った染色工場の買収だ。TPP の対応策として垂直統合（原糸から縫製まで全工程をカバーすること）を主張する向きもあるが、当社は自社の得意分野である縫製業に集中する考えだ。

問：ほかの国での生産の予定は。

答：現在のところ最も生産に適しているのがベトナムだ。一般論として、縫製は人件費が安い国に流れていくが、人件費が安くても、生産性が低かったり、縫製業が根付いていない国には進出できない。

当面、可能性があるのはミャンマーだ。そのため、ハンセ実業ではミャンマーに小規模のテスト工場を設立し、将来性を見極めている。また、インドは綿の産地なので、インドの強みを生かすには原糸生産から行う必要があるが現状では十分なメリットを見いだしておらず、進出を検討していない。

〔ソウル事務所 李海昌（イ・ヘチャン）、海外調査部 百本和弘〕

## 2. 在インドネシア韓国系企業のビジネス戦略

### （1）概要 — 製造業のほか卸売・小売業、鉱業も目立つ

2014年03月04日

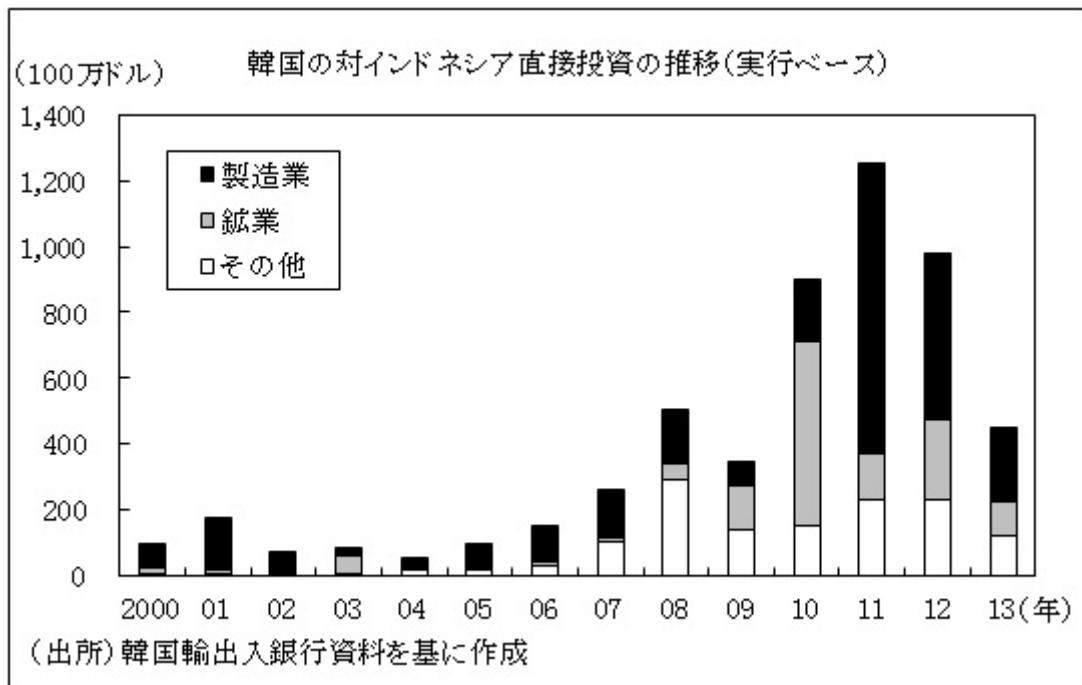
韓国企業の対インドネシア直接投資が近年、堅調だ。2011～2012年にはポスコ、ハンコックタイヤが大型投資を行った。また、拡大が見込まれるインドネシア内需の獲得を狙ったサービス産業分野での進出も活発だ。ジェトロは2014年1月に在インドネシア韓国系企業を対象にインタビューを行った。その概要はシリーズの2回目以降に順次紹介することとし、1回目は韓国企業のインドネシア進出状況を概観する。かつては製造業が主流だったが、2007年以降は卸売・小売業、鉱業の進出が増えている。

＜ポスコとハンコックタイヤの大型案件が牽引役＞

インドネシアは、韓国企業にとって主要な海外進出先国の1つとなっている。韓国輸出

入銀行の統計によると、韓国の対インドネシア直接投資の累計額（2013年12月末現在）は72億1,166万ドルと世界9位<sup>13</sup>、ASEANではベトナムに次ぐ2位になっている。

2000年以降の韓国の対インドネシア直接投資をみると、2006年までは2億ドル以下と相対的に低い水準で推移してきたが、2007年以降は大きく増加している。特に2010～2012年は突出しており、2011年は12億5,608万ドルと過去最高を記録した（図参照）。



産業別にみると、2006年までは製造業の直接投資が主体だった。繊維、衣服、皮革といった労働集約型の軽工業と電子部品をはじめとしたエレクトロニクス産業が多く、インドネシアを低コスト生産拠点と位置付けた直接投資が主流だった。

2007年以降は、まず「その他」の直接投資が増加した。業種別に詳細にみると、2007年以降、卸売・小売業の直接投資が増え始めた。代表的な事例は、ロッテショッピング（商号はロッテマート）によるオランダ系大型スーパー・マーケットチェーンのマクロ・インドネシアの買収（2008年、韓国・企画財政部の発表によると、買収額は申告ベースで約1億5,000万ドル）だ。この買収により、マクロ・インドネシアが運営してきた19店舗を一気に手に入れた。買収の理由について、ロッテショッピングは「インドネシア市場進出は『市場成長力が大きい』ことが最大の理由」「2億4,000万人に達する世界4位の人口規模、6%台の経済成長率、14歳以下の人口比率が30%などの成長可能性が進出の背景にある」「インドネシアの大型スーパー市場は2002年以降、平均30%程度の高い成長基調が続いている」（2008年10月9日）と発表している。また、資源確保を目的とする鉱業の投資も目立ち、

<sup>13</sup> 2013年12月末の国・地域別の累計直接投資額は、多い順に米国、中国、香港、ベトナム、英国、オランダ、オーストラリア、カナダ、インドネシアとなっている。

特に 2010 年は 5 億 6,411 万ドルと大きく増加した。

直接投資額は 2011～2012 年に高い水準を記録したが、その理由は何といっても製造業の直接投資額が多かったことだ。製造業の直接投資額は、2010 年の 1 億 8,880 万ドルから 2011 年は 8 億 8,281 万ドルに急増し、2012 年も 5 億 462 万ドルと高水準になった。製造業の内訳をみると、特に多かったのが一次金属とゴム製品・プラスチック製品だ。一次金属は 2011 年に 4 億 9,202 万ドルと突出して多く、2012 年も 1 億 5,680 万ドルに達した。ゴム製品・プラスチック製品は 2011 年に 9,911 万ドル、2012 年は 1 億 1,639 万ドルに達した。これら 2 業種のみで 2011 年における対インドネシア直接投資全体の 47.1% とほぼ半分を占め、2012 年も 27.9% を占めた。

一次金属の直接投資の主体は、ポスコによる高炉一貫製鉄所の建設だ。ポスコはインドネシアの国営製鉄所クラカタウ・スチールと合弁会社を設立し、2011 年 7 月に製鉄所建設に着手、2013 年 12 月に第 1 段階の工事が完成した（年間生産能力 300 万トン）。今後、第 2 段階の工事（300 万トン）に入る計画だ。一方、ゴム製品・プラスチック製品の主体は、ハンコックタイヤのインドネシア工場建設によるものだ。同社の発表によると、第 1 期投資として 3 億 5,300 万ドルを投じ、西ジャワ州に年間 600 万本のタイヤ生産能力を有する工場を建設し、2013 年 9 月に完工した。さらに同社は、第 2 期投資として 2015 年 12 月までに 3,802 億ウォン（約 365 億円、1 ウォン＝約 0.096 円）を投じて設備増強を行うことを 2014 年 1 月に発表している。

#### ＜インドネシアの内需を狙った直接投資も広がる＞

2012 年以降の韓国企業のインドネシア進出事例は表のとおりだ。前述のポスコ、ハンコックタイヤ以外にも、幅広い領域で進出事例がみられる。特に目を引くのが、小売業、外食業、金融業といったサービス分野だ。これらの多くは、拡大が見込まれるインドネシアの内需市場の獲得を狙ったものだ。企業グループ別にみると、ロッテグループと CJ グループが幅広く事業を展開しているのが目を引く。ロッテグループは前述の大型スーパーに加え、百貨店、通販、外食（「ロッテリア」など）など、CJ グループは飼料、物流、外食（ベーカリーチェーンの「トウレジュール」、韓国料理の「ビビゴ」）などを展開している。

## 韓国企業のインドネシア進出事例(2012年以降)

業種	韓国側企業名	概要	報道・発表時期
製造業	大熊製薬	インドネシアの製薬会社インフィオンと医薬品の現地生産に向けた合弁会社の設立契約を締結。	2012年4月
	ポスコ、大宇インター・ナショナル	合弁会社POSCO-IJCPが自動車鋼板専用の第2加工工場着工。インドネシアの自動車生産拡大を見込む。	2013年2月
	CJ第一製糖	飼料工場2カ所の追加建設設計画を発表。インドネシアの肉類消費増加による飼料需要拡大を見込む。	2013年3月
	コスマックス	インドネシアのロレアルの工場を買収。当面はロレアル製品の生産を中心にしつつ、長期的には韓国化粧品企業からの生産受託を目指す方針。	2013年4月
	ハンコックタイヤ	インドネシア工場が完工。同工場を東南アジア、北米、中東向けの生産拠点とする。	2013年9月
	ポスコ	高炉一貫製鉄所(第1段階、生産能力300万トン)が完成。今後、第2段階工事が終了すれば生産能力は600万トンに。製品はインドネシア国内向けに出荷するとともに、周辺国に輸出する予定。	2013年12月
小売業	GSホームショッピング	インドネシアのメディアグループGMCと合弁会社を設立、テレビ通販事業に参入。	2012年8月
	ロッテショッピング	複合ショッピングモール「ロッテショッピング・アベニュー店」をジャカルタ市に開店。ロッテ百貨店のインドネシア1号店などが入る。	2013年6月
	CJ大韓通運	インドネシア・南スマトラ州に現地法人を設立。石炭を港湾に輸送する事業から開始し、将来的には一貫物流サービスを提供する計画。	2013年4月
非製造業	カフェベネ	インドネシア企業とフランチャイズ契約を締結し、インドネシアの1~3号店を開店へ。	2013年5月
	CJフードビル	韓国料理店「ビビゴ」のインドネシア1号店を開店。	2013年5月
	MPKグループ	インドネシア・メガグループと合弁会社設立へ。「ミスター・ピザ」1号店の開店を準備。	2013年12月
金融業	ロッテキャピタルなど	現地法人を設立。顧客ターゲットは当面、インドネシアのロッテグループ系企業を対象にしつつ、将来的には日系、韓国系企業に拡大する計画。	2012年11月
	ハンファ生命	インドネシアの生命保険会社ムルティコを買収。	2012年12月
	KDB大宇証券	2013年8月にオンライン証券のイートレーディングを買収。	2013年12月
電力	ウリィ銀行	現地法人インドネシアウリィ銀行を通じ、インドネシアの商業銀行・サウダラ銀行の株式33%を買収へ。個人顧客、中小企業顧客の取り込みを狙う。	2014年1月
	ポスコエナジー	副生ガス発電所が完工。生産する電力の全量をポスコのインドネシア高炉一貫製鉄所に供給する。	2014年1月

(出所)各種報道資料、各社発表を基に作成

(海外調査部 百本和弘)

(2) インドネシアの位置付けを生産から消費の拠点に一大韓貿易投資振興公社 (KOTRA)  
ジャカルタ貿易館一

2014年03月05日

近年、韓国企業のインドネシアに対する関心が高まりつつあるようだ。その現状について、ジェトロでは在インドネシアの 7 つの韓国系企業・機関に聞いた。初めに、最近の韓国企業のインドネシア進出状況など全般的な傾向について、大韓貿易投資振興公社 (KOTRA) ジャカルタ貿易館のイ・ギョンソク次長にインタビューした (1月 22 日)。

＜金融機関や外食産業なども進出＞

問：韓国企業のインドネシア進出が活発なようだ。現在、インドネシアに進出している韓国系企業は何社程度か。

答：KOTRA が把握している在インドネシア韓国系企業の数は約 2,100 社だ。業種別にみると、最も多いのが繊維関連で約 600 社、次いで貿易・卸小売りが約 500 社。把握できていない企業も含めると、全体では 3,000 社程度になるかもしれない。

問：従来と比較して最近の韓国企業の対インドネシア直接投資にはどのような変化がみられるか。

答：かつての韓国企業の対インドネシア直接投資は、安価な労働力を利用し製品を生産して第三国に輸出するパターンが大部分だった。縫製、靴産業が典型的だ。しかし、近年はインドネシアの内需確保を狙った直接投資も増えてきた。特にロッテグループは大型スーパーマーケットのロッテマートをはじめとして、幅広い分野で積極的に進出している。また、ハナ銀行や KDB 大宇証券などの金融機関、ベーカリー・チェーンの「トウレジュール」を展開する CJ フードビルをはじめとした外食産業などもインドネシア市場を狙って進出している。

問：最近の KOTRA ジャカルタ貿易館への投資相談の傾向は。

答：相談件数が増えている。2013 年の相談件数は前年比 5 割増だった。2014 年に入っても相談件数が多い傾向が続いている。これは韓国企業のインドネシアに対する高まりを示したものだ。インドネシア経済が安定成長しており、事業機会が多いとみられている。インドネシアは賃金が上昇した分、国民の購買力も高まっている。

問：その半面、人件費の大幅な上昇により、事業環境が厳しくなっている側面もあると思うが、韓国系企業はどのように捉えているのか。

答：在インドネシア韓国系企業はジャカルタ周辺に集積しているが、繊維産業など労働集約型企業の場合には、中部ジャワ州スマランなど人件費が相対的に安い地方に移転する動きも出てきている。それは政府の地方分散政策にも符合するものだ。ただし全般的に言って、人件費上昇自体よりも、労働組合運動や港湾・道路などのインフラの不足、政府の急な政策変更に苦慮している。

＜「韓流」は現地韓国系企業にプラスに作用＞

問：東南アジアでは「韓流」（韓国文化・コンテンツ）の拡大がみられ、現地韓国系企業がそれをうまく活用しているようだが、インドネシアではどうか。

答：インドネシアでは自分自身も驚くほど韓流が広がっている。韓国製品はどこでも売られており、韓国系企業も韓流スターを広告に積極的に活用している。特に、韓国製化粧品に対する消費者の関心が高い。ただし、化粧品は輸入手続きが難しい。ムグンファ流通やロッテマートといった当地の韓国系流通企業が輸入承認取得などの支援を行っている。

問：2013年10月に朴槿恵（パク・クネ）大統領がインドネシアを訪問し、首脳会談で韓国・インドネシア包括的経済緊密化協定（CEPA）の2013年内妥結で合意した。実際には2013年内の妥結は実現しなかったが、妥結に向けて両国政府が努力しているものと思われる。韓国・インドネシアCEPAに対する韓国系企業の関心はどうか。

答：企業は、既に発効している韓国・ASEAN自由貿易協定（FTA）で関税が撤廃していない品目について韓国・インドネシアCEPAで関税撤廃されることを期待している。ただし、韓国・インドネシアCEPAは合意されていないため、企業の関心は必ずしも高まっているとはいえない。

問：最近、KOTRAジャカルタ貿易館が注力している活動は。

答：従来の活動以外に、最近開始したものとして、若年層の韓国人のインドネシアでの就業・創業支援が挙げられる。韓国では若年層の就職事情が厳しいため、海外での就業・創業を支援しているものだ。これは韓国系企業への人材供給にもつながる。また、韓国系企業のCSR（企業の社会的責任）活動を支援する事業も開始している。

〔海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 崔喜楽（チェ・ヒラク）〕

### （3）ベストピア、ウッドパレットを生産し韓国に輸出

2014年03月06日

ベストピア（BESTOPIA）は、韓国人のイ・ジョンファン代表が起業した木材加工業企業だ。スラバヤ地域に隣接する工業団地でウッドパレットを生産し、火力発電用の燃料として全量を韓国に輸出する。スラバヤ地域への投資を決めた理由と、新規ビジネスへの取り組みなどについて、イ代表に1月20日に話を聞いた。

＜火力発電用の燃料として全量を輸出＞

問：会社の概要は。

答：当社のビジネスはウッドパレットの生産を主としており、現在、工場で試運転をして

いる。生産能力は月に 1,500 トン規模で、本格的に稼働すれば 3,000 トン規模になる。韓国でのニーズが高いので、生産した全量を韓国に販売する予定だ。従業員は 15 人程度。

問：インドネシアで起業したきっかけは。

答：個人的な話になるが、最初は駐在員としてインドネシアに来て、ジャカルタで 4 年間、別の会社で法人長として働いた。この時に、インドネシアにはビジネスチャンスが多いと判断した。人口が多く、労働賃金も安い。また、国民所得の増加で木材の需要が拡大してくると期待して、2013 年に起業した。ウッドパレットに着目したのは、地球温暖化防止の京都議定書の義務を果たすため、暖房や火力発電の燃料として世界的にウッドパレットのニーズが高まっており、供給が足りないためだ。少なくとも今後 5 年間は、需要が増えていくと判断した。投資費用が 100 万ドル程度と比較的高くなかったのも魅力的だった。

＜外国企業には工業団地への投資が安全＞

問：ジャカルタではなく、スラバヤに進出した理由は。

答：スラバヤ地域がウッドパレットの材料を確保するには最適地と判断したためだ。港もあり、物流にも優れている。工場は、高速道路が開通すればスラバヤ港まで 1 時間半の距離となる。投資環境が良いため、工業団地も多い。ジャカルタは交通環境が劣悪で、都市機能の魅力が失われている。人件費も比較的高い。

問：工場投資の際に検討すべき点は。

答：インドネシアに投資する際には、工業団地として指定された場所を選択することを勧めたい。外国企業にとって、比較的安全な場所でもある。その他の地域は、工場設立の許可の取得に時間がかかるケースもみられ、また地域住民とのトラブルが生じた際に調整できる手段がない。当社も代表的な工業団地を選定して投資した。工業団地の管理とサービスには満足している。全国規模のストライキがあった際にも、警察や軍隊の派遣により財産を守ることができた。

＜インドネシアでのビジネスは将来性あり＞

問：インドネシアにおけるビジネスへのアドバイスは。

答：不必要的政府の許認可や複雑な規制が、ビジネス全般に影響を与えている。地方自治体との関係がビジネスの成否を左右するので、関係を円満にしておくことが大事だ。大きな投資案件は中央政府がパートナーだが、中小プロジェクトは地方自治体がパートナーになる。地方自治体の長は、外交と国防に関する以外の権限を全て持っており、工場建設から細かい案件まで影響力が非常に強い。また、インドネシア人の特性につ

いても把握が必要。手作業が上手で、1つの工程を担当させると作業効率は高い。ただし、同時にいろいろな仕事をすることには向いていない。また、指示の際には細かい部分までする必要がある。能動的に仕事をすることは期待できない。

問：インドネシアにおけるビジネスのチャンスとリスクは。

答：インドネシアも人件費は急上昇中だ。スラバヤ地域の従業員の現在の基本給は月 200 ドルで、ジャカルタのレベルに近づいている。2013 年は 150 ドルで、2 年前は 100 ドルだった。労働集約的な事業を営む企業の中には第三国への移転を検討している企業も少なくない。インフラが十分整備されていないのも課題だ。しかし、ミャンマー やカンボジア、ベトナムよりはインドネシアを選択した方が良いと思う。政治や社会が安定している。費用対効果もインドネシアが有利であり、資源が豊富で、人口も多く、消費も増えつつある。特に、BtoC のビジネスは将来性があると判断している。

〔ソウル事務所 崔喜楽（チェ・ヒラク）、峰本建正〕

#### （4）コリンドグループ、原木開発から出発し事業を多角化

2014 年 03 月 07 日

コリンドグループは、韓国の大手建材メーカー東和（トンファ）が 1969 年にインドネシアに設立した原木開発の現地法人が母体だ。現在では、資源開発（合板、造林）、製紙、重工業、物流、金融、化学、貿易、不動産など幅広くビジネスを展開している。同グループの成長の要因として、インターナショナル・ビジネス部門のコ・ヨンチュン課長は先見性、長期的な戦略ビジョン、現地化の徹底などを挙げた（1 月 22 日インタビュー）。

＜事業の軸はあくまで資源開発＞

問：グループの概要は。

答：グループ全体の従業員数は約 2 万人で、うち韓国人を含めた外国人が 300 人余りだ。本社をジャカルタに置き、インドネシア各地に拠点を有している。国外ではソウル、東京、香港、ロサンゼルス、ジッダ（サウジアラビア）などに事務所を構えている。社名の「コリンド（Korindo）」は「Korea」と「Indonesia」の合成語だ。韓国とインドネシアの融和を目指してきた。

問：設立以来 40 年余りの間に事業分野を拡大したが、その経緯は。

答：もともとはカリマンタンで原木事業を行っていた。しかし、インドネシア政府が原木輸出を禁止したため、合板工場を 4 カ所設立し、原木を加工・輸出して、事業規模を拡大した。事業は多角化したが、事業の軸はあくまでも資源開発（合板、造林）だ。事業多角化は、関連分野を中心に行ってきた。例えば、金融事業は本業を進める上で

金融機能が必要になったため進出した。不動産事業は従業員のための社宅確保が発端だ。

＜3つの「先」がグループの哲学＞

問：グループはこの間の成長を通じ、インドネシアで成功した代表的な韓国系企業となつた。成功の秘訣（ひけつ）は。

答：グループの哲学として、「先見」「先占<sup>14</sup>（注）」「先行」の3つの「先」を掲げている。承銀鎬（スン・ウンホ）会長の強いリーダーシップの下、これらの企業哲学を実践してきたことが挙げられる。特に、先見の明があったことが成長の原動力になった。

同時に、長期的な視点でビジネスを行ってきたのも成功要因だ。造林事業は時間がかかる。例えば、パプア州でオイルパームのプランテーションを行っているが、事業が軌道に乗るには10年はかかる。強い意志を持って根気強くビジネスを行っていかなければならぬ。他の韓国企業が参入したこともあるが、短期間で資金回収しようとして失敗している。

さらに、インドネシアに根付くための現地化の努力が挙げられる。当グループはインドネシア企業との認識が定着するように努めている。利益はインドネシアで再投資する。CSR（企業の社会的責任）活動にも積極的だ。インドネシアの6つの大学の奨学金支援、パプア州での医療奉仕活動などを行っている。

問：一般論として、韓国系企業にとってインドネシアのビジネス環境の良い点と悪い点は。

答：良い点として、まず「韓流」（韓国文化・コンテンツ）の拡大によって韓国に対するインドネシア人のイメージが向上したことが挙げられる。一般消費者向けにビジネスを行っている韓国系企業にとってメリットは大きい。ただし、当社は一般消費者向けビジネスを行っていないので、直接的な恩恵を受けてはいない。また、人口が多く、潜在成長力があるのも魅力だ。

一方、悪い点としてまず挙げたいのは、突然の政策変更だ。例えば、自分自身の業務との関連では、例外規定はあるものの、一般輸入ライセンス（API-U）の輸入分野をHSコード分類の21分野のうち1分野に限定する政策が発表されている。これにより、輸入の自由度が低下した。また、物流インフラ不足も深刻だ。

問：日本とのビジネス関係は。

答：2010年に王子製紙が当グループのカリマンタンの造林事業に出資した。この造林地で生産されるウッドチップは王子製紙に再販売されている。合板はほぼ全量が輸出で、うち30%を日本向けに輸出している。

---

<sup>14</sup> 「先占」は日本語の「先取り」に近い意味。

また、当グループで生産している新聞用紙の原料である古紙の一部を日本から輸入している。

＜戦略と専門家の助言が重要＞

問：これからインドネシアに進出する企業へのアドバイスは。

答：インドネシアはビジネス機会が多い国だが、戦略不在では成功はおぼつかない。例えば、CJ フードビルはベーカリーチェーン「トゥレジュール」をうまく展開しているが、参入当初にイメージづくりに注力したことが奏功した。このように、成功のためには明確な戦略策定が必要だ。

また、インドネシアビジネスは予期しないハプニングで当惑することも少なくない。経験豊富なコンサルタントの指導を受けるなど、専門家の助言をしっかりと受け止めるべきだ。

[海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 崔喜楽 (チェ・ヒラク)]

## (5) ディーマーケット、ネットショッピングモール市場を開拓

2014年03月10日

ディーマーケットはファッショングループ（衣類、装飾品）、化粧品、ガジェット（携帯用の電子機器類）の3分野を中心としたインターネットショッピングモールを運営している。同社のビジネスの現状などについて、グループ企業 IYAA ドットコムのキム・ホンネ社長とディーマーケットのチーフ・マーチャンダイザー・オフィサー、キム・ドン氏に1月23日に話を聞いた。現在は「韓流」に関心のある顧客が多く、「脱韓流」が今後の事業課題としている。

＜韓国と違って性急さは禁物＞

問：会社の概要は。

答：出資者はベロナグループというITベンチャーキャピタル企業。所在地はインドネシアだが、韓国人が経営している。ベロナグループの傘下に、ディーマーケットのほか、ポータルサイトを運営する IYAA ドットコム、ソフトウェア開発を行うイオンソフト、電子決済ソリューション事業を行うペイメント・ビトゥィーンがある。

ディーマーケットは、インドネシアで初めて「オープンマーケット<sup>15</sup>」事業を始めた。社員数は約30人で、9割がインドネシア人、1割が韓国人だ。

<sup>15</sup> 「オープンマーケット」とは、個人と事業者がオンライン上で自由に商品を取引する中継型インターネットショッピングモールに対する韓国での一般的な呼称。誰でも自由に出店・販売できる点が出店審査のあるショッピングモールとは異なる。

問：韓国の IT 関連企業はインドネシアに盛んに進出しているのか。

答：2000 年ごろから、オンラインゲーム企業がインドネシアに続々と進出したのが始まりだ。近年はオープンマーケット企業、さらにはオープンマーケットでオンライン決済が可能になったのを受けてソリューション企業が参入してきた。韓国企業は性急なため、参入して半年たっても成果が表れないと、撤退してしまう企業もある。しかし、インドネシア市場は韓国市場とは異なり、戦略を実行してから市場に変化が表れるまで時間がかかる。性急さは禁物だ。

問：どのような商品を取り扱っているのか。

答：当社では、常時 4,000 アイテムの商品が取引されている。そのうち 200～300 アイテムがよく売れている。

商品は、ファッショント、化粧品、ガジェットの 3 分野を中心。ファッショントは韓国製、中国製などで、化粧品は韓国製が多い。ガジェットは携帯電話機のケースや充電器などが売れている。ただし、これら 3 分野は輸入障壁が高い点が問題だ。

なお、当社の顧客の 40～50% は「韓流」（韓国文化・コンテンツ）に関心を持ついる消費者だ。当社の課題は「脱韓流」で、顧客層を広げることだ。

＜開拓の余地が大きい市場＞

問：インドネシア市場の魅力とは。

答：インドネシア市場の魅力は「ブルー・オーシャン<sup>16</sup>」であることだ。インドネシアの IT 業界は韓国に比べ 15 年遅れている。韓国にあって、インドネシアにない市場が多い。韓国の技術を持ってインドネシアで先行して市場を創出していけば、市場地位を築きやすい。

問：インドネシアの顧客の嗜好（しこう）はどのような特徴があるか。

答：インドネシアの顧客は価格志向が強い。例えば、格安商品を紹介するイベントを実施した場合、韓国の顧客はイベント終了後もショッピングモールを使い続けるが、インドネシアの顧客はイベントが終了すると継続使用をしない傾向がある。そのために、イベントを利用した顧客に継続利用を促すための「内部イベント」が必要だ。

また、韓国の顧客は注文した商品が翌日に配達されるのが当然と考えているが、インドネシアの顧客は配達に 2 週間かかるても不満を示さない。

＜輸入商品の通関に問題＞

問：インドネシアでのビジネスで難しい点は。

<sup>16</sup> 「ブルー・オーシャン」（青い海）は競合相手のいない市場のことをいう。競争が熾烈（しつれつ）な市場を意味する「レッド・オーシャン」（赤い海、血の海）に対する用語。

答：輸入する商品の通関がスムーズにいかないことがある。例えば、ミネラルウォーターの容器のデザインが少し変わっただけで、輸入が停止してしまう。

また、優秀な人材が他の外資系にスカウトされがちで、離職率が高い点も悩ましい。

問：最近の新しい取り組みは。

答：2013年に、韓国語のみのインターネットショッピングモール「K Mall」を立ち上げた。ターゲットは、一時滞在者も含めて7万人程度とみられる在インドネシア韓国人。商品の9割は食品だ。新規商品をいきなりディーマーケットに投入しないで、「K Mall」で売れ行きを確かめられるのもメリットだ。将来的には、流通業への進出も検討していきたいと思う。

[海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 崔喜楽（チェ・ヒラク）]

## （6）ジオシスグループ、ネットのショッピングモール事業を急拡大

2014年03月11日

ジオシス（Giosis）グループのインターネット・ショッピングモール「Qoo10（キュー10）」がアジア主要国で急速に伸びている。同社では成長要因として、ベンチャー精神、他社との提携の活用、先進的なアプリケーション開発、サプライヤー重視のシステム開発を挙げる一方で、市場ニーズの把握力や人材管理などでは課題も残されているとしている。同グループインドネシア法人のキム・スソン課長に1月23日、インドネシア事業の現状などについて話を聞いた。

＜売上高は前月比25%増の勢い＞

問：会社の概要は。

答：ジオシスグループは、アジア地域でインターネット・ショッピングモール「Qoo10」を運営するために、韓国でインターネット・ショッピングモールのジーマーケット（Gmarket）を創業したク・ヨンベ氏とインターネット通販・オークションサイトを手掛ける米国企業イーベイ（eBay）の共同出資により、2010年に設立された（韓国側が51%出資）。本社はシンガポールにあり、日本、インドネシア、マレーシア、中国、香港に事業拠点を有し、ソウルに研究開発（R&D）センターを置いている。

インドネシアでは、2011年4月にサイトを開設した。ジオシスグループ全体の人員は約550人で、そのうち韓国人7人を含めた約70人がインドネシア法人で勤務している。インドネシア法人の1日当たりの取引件数は現在、約5,000件。

問：インドネシア進出の経緯は。

答：インドネシアへ進出したのは、本社から近く、市場の成長が見込めたためだ。2013年

に入ってから売上高が爆発的に増えている。毎月の売上高が前月に比べ 25%程度ずつ増加し続けている。この勢いは、2014 年に入ってからも続いている。

問：インドネシア事業の急拡大に成功した理由は。

答：次の 4 点が挙げられる。第 1 に、ベンチャー精神に満ちあふれていることだ。第 2 に、他社との提携を活用したことで、例えば、当社のアプリケーションは、インドネシアで販売されているソニーのスマートフォンの基本ソフトに組み込まれている。第 3 に、当社のプラットホームが先進的なことで、例えば、決済システムが組み込まれたショッピング・アプリケーションはインドネシアでは当社のみだ。韓国で開発した多くのオプションを各国の事情に合わせて搭載している。第 4 に、サプライヤー（供給者）がビジネスを円滑に行える高機能のシステムを開発していることだ。他の電子商取引サイトは、サプライヤーではなく、顧客に焦点を当ててシステムを開発している。

＜顧客単価はシンガポールと同水準＞

問：主な顧客層は。

答：インドネシアでインターネットでショッピングするのは、2,000 万人程度とみている。当社はその中でも、20 代から 30 代前半の女性をターゲットにしている。最富裕層ではなく、インターネットを使って少しでも安くショッピングをする消費者が対象だ。インドネシア人は貯蓄よりも消費に積極的で、顧客単価は 11 ドルとシンガポールと同水準だ。

問：主な取り扱い商品は。

答：ファッション（衣類、アクセサリー）40%、ガジェット（携帯用の電子機器類）15%、リビング 15%、ビューティー（韓国製を中心とした化粧品）10%、などだ。当社は前身ともいえるジーマーケットがファッションを中心に成長してきたので、ファッションが強みだ。

問：インドネシアでのビジネスで難しい点は。

答：第 1 に、BtoC ビジネス（個人顧客を相手にするビジネス）であり、韓国人社員ではインドネシア人の顧客ニーズの把握が難しい。インドネシアで生まれ育った人でないと、どういった商品が売れるのかの直感が働かない。第 2 に、人材管理が難しい。人材を育成しても、他社が給与面で良い条件を提示すると転職してしまう。第 3 に、インドネシアではインターネットビジネスに対する認識が高くなく、インターネットのインフラも不十分な点だ。さらに、リスク要因が 2 点ある。多くの商品が輸入品であるために為替変動リスクにさらされていることと、他業界で突然、政府の規制が課せられる事例がみられることから、電子商取引に対しても同様のリスクがあることも気掛か

りだ。

問：韓流（韓国文化・コンテンツ）の拡大はビジネスに寄与しているか。

答：必ずしも寄与していない。以前に韓流スターのコンサートのチケットを当社のサイトで販売したことがあるが、チケット販売は容易でなかった。熱狂的な韓流マニアはインドネシアでは30万人程度にすぎないとみている。従って、当社は特に韓流を強調したサイトづくりはしていない。ただし、韓流がインドネシアでも大きな話題になっているのは確かだ。

＜2014年末までに損益分岐点をクリア＞

問：今後の目標は。

答：1日当たりの取引件数が約5,000件では、損益分岐点には達しない。2014年末までには、損益分岐点を超える。また、2015年以降はインドネシア市場も本格的な競争時代に突入すると思う。マーケティング活動をさらに強化していきたい。

[海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 崔喜楽（チェ・ヒラク）]

#### （7）韓国料理レストラン「コジュモン」を起業、業界団体も立ち上げ

2014年03月12日

インドネシアの韓国料理レストラン業界は、売り上げ規模こそ伸びているものの、食材価格や人件費の上昇分をメニュー価格に反映できないのが悩みだ。最近、業界団体が設立され、食材の共同購入、情報交換、地域社会への貢献活動を検討している。起業家の1人、コジュモン・インターナショナルの鄭在益（チョン・ジェイク）代表に1月23日、事業の現状・課題などについて聞いた。

＜管理体制と変化の追求が成功の条件＞

問：インドネシアにおける韓国料理レストラン業界の概要は。

答：韓国人が経営する韓国料理レストランは、インドネシア全体で170社程度。韓国の大手外食企業のインドネシア進出はここ1、2年のことにすぎず、その他の大部分がインドネシアで韓国人が起業した飲食店だ。インドネシア人が経営する韓国料理レストランもあり、一部は人気を得ている。最近は、インドネシア人経営の飲食店との競合もみられるようになった。

韓国国内では飲食店の廃業も多いが、インドネシアでは飲食店の売買はあっても、飲食店自体が廃業してなくなることは少ない。業界全体としては売上高は増えているが、後述のようなコスト上昇要因があり、利益率は低下しているだろう。

成功しているレストランの共通点として、2つ挙げられる。第1は、管理体制がしっかりとしていることだ。料理の品質を維持することが大事だ。人件費が高くて韓国人マネジャーを雇っていれば、インドネシア人顧客の信頼が高まり、韓国人顧客の不満にもすぐに対応できる。第2は、新しいメニューを開発するなど、常に変化を追求することだ。

問：インドネシアで韓国料理レストランを開業した経緯は。

答：自身は10年前にインドネシアに来た。当初は、化学製品や医療機器の輸入、インドネシアの精油所のメンテナンス関連エンジニアリングをしていた。当時は顧客の立場から、インドネシアの韓国料理レストランの水準の低さに不満を持っていた。特に、従業員のサービス水準が低く思えた。そこで、本業とはかけ離れた韓国料理レストランを始めたが、比較的大型の店舗でメニューを専門化したことや従業員のサービスの良さなどが評価され、成功できた。今では、かつての副業が本業になった。

問：会社の現状は。

答：韓国料理レストラン「コジュモン」はジャカルタに開業して6年半が経過した。現在は西ジャワ州チカランド直営2号店を運営している。また、東ジャワ州のスラバヤにフランチャイズ店がある。ただし、フランチャイズ展開には慎重であるべきだと思っている。共通のレシピを用いても、店によって味に差が出てしまい、品質を保てないからだ。

顧客層は、平日と週末とで大きく異なる。平日は韓国人6割、日本人2割、インドネシア人2割の割合、週末はインドネシア人7割、日本人2割、韓国人1割だ。つまり、平日はビジネスパーソンが主で、週末は家族で食事に来るインドネシア人が中心だ。インドネシア人で顧客となるのは所得上位10%の富裕層だろう。インドネシア人は酒類を飲まないので、酒類が出るのは主に平日だ。料理の味については、韓国本場の味を守るか、インドネシア人の味覚に合わせるべきか、その基準が非常に難しいところだ。ちなみに、インドネシア人は味覚が日本人に似ていて甘いものを好むが、辛い料理もよく食べる。

＜食材価格や人件費などの上昇が課題＞

問：事業の課題は。

答：当社の課題でもあり、業界共通の課題でもあるのが、各種コストの上昇だ。コストが上昇しても、メニューの価格には反映できない。

韓国から輸入する焼酎は、その区分が酒の製造過程による分類に変更になったことによる関税引き上げもあり、価格が上昇した。牛肉はほぼ100%輸入肉で、うち9割は米国産だが、輸入割当の削減や通貨ルピア安により、大幅に値上がりした。インドネ

シア産の牛肉は品質が高くなく、使用できない。輸入食材はその 2 つにとどまらない。ニンジン、タマネギ、ニンニクやコチュジャン（唐辛子みそ）、テンジャン（韓国みそ）も輸入に依存している。

また、無料で提供する付き出しがコストの 10% 以上を占めるが、付き出しを減らすと顧客が流出する恐れがある。

人件費も大幅に上昇している。当社はジャカルタの店舗だけで従業員 72 人を雇用しているが、人件費上昇による負担が増えている。さらに、最近はきつい仕事を避ける傾向があり、離職率も高い。各社とも福利厚生を良くして離職率を下げると同時に、人材確保のための対策を検討している。

しかし、インドネシアの外食市場は成長が見込まれる。外食事業は「キャッシュカウ」（安定収入源）の役割を担える。各種コストの上昇を指摘したが、良いアイテムと合理的なシステムで経営すれば、依然魅力的な業種だ。

＜韓人外食業協議会に 40 社余りが加盟＞

問：業界団体を設立したと聞いたが、その概要は。

答：2013 年 3 月に、「在インドネシア韓人外食業協議会」を設立した。業界の声をまとめて出すことが重要と考えたためだ。韓国人が経営する韓国料理レストラン約 170 社のうち、40 社余りが加盟している。

協議会の活動内容として、まず食材料などの共同購入を進めている。次いで、前述の輸入焼酎、輸入食材料に関して情報交換を行っている。さらに、協議会として地域社会への貢献もしていきたい。個別企業ベースでは、例えば最近の水害被害者の支援などを行っているが、こうした活動を業界としても行っていきたい。

問：今後、インドネシアに進出する外食企業へのアドバイスは。

答：初期投資がかつてに比べ大幅に増加した点に留意しなければならない。不動産価格の上昇により賃貸料も上昇している。また、当局の許認可にも時間がかかる。

賃貸料に関しては、新しくできたショッピングモールは好条件（安い賃貸料など）での入居を提案してくることがあるが、入居にはリスクが伴うことを認識すべきだ。新しいモールが安定した集客力を発揮するには時間がかかり、その間は顧客確保に苦労しかねない。集客が安定してくると、賃貸契約の更新時期を迎えると、高い賃貸料の提示を受けることにもなりかねない。

〔海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 崔喜楽（チェ・ヒラク）〕

## （8）モーター生産のサモイン、堅実な管理体制と社員の努力が支えに

2014 年 03 月 13 日

モーターなどを生産・販売する三弘社（サムホンサ）は2001年、インドネシアに生産拠点の現地法人サモイン（Samoin）を設立した。詳細なマニュアル整備などしっかりした管理体制と社員の頑張りが、今日のサモインを築き上げたという。事業の現状や課題などについて、サモインのパク・ホンテク次長に1月24日に話を聞いた。シリーズ最終回。

＜安い人件費を求めてインドネシアに進出＞

問：インドネシア進出の経緯は。

答：親会社の三弘社は、1970年にソウル市に設立された。かつてはプラスモデル（真ちゅう製の鉄道模型）を生産し、日米などに輸出していた。現在はモーターやガスシリンダー、ガススプリングの生産、販売を行っている。

三弘社は2001年、西ジャワ州チカランに100%出資でサモインを設立した。生産品目はノートパソコン用スリムモーターで、三弘社からの受託による賃加工を行っている。従業員数は約1,700人で、うち韓国人駐在員は8人。

モーターは装置産業と労働集約型産業の二面性がある。原価に占める人件費の割合は10～15%にすぎないが、モーターは販売単価が高くないため、人件費格差が製品の競争力に影響する。インドネシアへは安い人件費を求めて進出した。

当社製品のユーザーはサムスン電子、LGエレクトロニクスなどが中心で、100%輸出している。

問：インドネシアではさまざまな事業環境の変化もあったと思われるが、そのような中でも十数年にわたり事業を順調に継続できた理由は。

答：第1に、しっかりした管理体制が挙げられる。モーターは一見、製造が容易に見えるが、実際には生産工程も多く、非常に高い精度が要求される。詳細な作業マニュアルを整備するなど、管理を強化してきた。こうした仕組みがないとインドネシアでの事業は失敗する。第2に、社員の頑張りだ。工場は3交代で、深夜から早朝にかけては韓国人駐在員が不在になるが、その間はインドネシア人のベテランスタッフを管理者にしている。

＜賃金上昇や輸出入手続きの煩雑さが課題＞

問：現在、直面している事業の課題は。

答：第1に、最低賃金が上昇している。2014年は当地では17%上昇する。各社とも新しい賃金体系の下で、原価分析をし直しているところだろう。第2に、労働組合活動が過激なことだ。一般的にいって、インドネシアの労働組合活動は歴史が比較的新しいためか、労使関係が安定していない。デモやストライキもしばしばみられる。第3に、輸出入の手続きの煩雑さだ。必要書類の作成・管理が業務上の負担になっている。書類審査には時間もかかる。そして第4に、突発的な問題がしばしば発生し、解決まで

に時間を要する。

問：従業員の離職率はどうか。

答：離職率は低い。当社や周辺企業の賃金水準は最低賃金に連動しており、企業間の賃金格差があまりないからだ。そのため、当社のように肉体的な負担の少ない業務は好まれる。その半面、欠勤率は高めだ。体調が少し悪いと、欠勤してしまう。

また、インドネシア人従業員は、指示以外の業務を行わないなど、業務に受け身な面がある。そのために前述のように、作業マニュアルを作成し、詳細に説明、指示する必要がある。

＜品質の向上が最大の目標＞

問：今後の重点事業目標は。

答：品質が重要であり、品質向上が最大の目標だ。現在、製品不良率は2%未満だが、これを1%未満にするため努力していきたい。

[海外調査部 百本和弘、ソウル事務所 崔喜楽 (チェ・ヒラク)]

### III. 最近の韓国企業の海外ビジネス戦略

本章では、2013年4月から2014年2月にジェトロ日刊誌紙「通商弘報」に執筆した関連記事を国別に掲載する。タイトルの次の年月日は掲載日を示す。また、内容は記事執筆時の情報に基づくものである。

#### 1. 世界

##### (1) 現代建設、国外受注累計額が1,000億ドルを突破

2013年12月02日

現代建設は11月25日、国外受注の累計額が1,000億ドルを突破したと発表した。地域別には中東が全体の5割強を占め、牽引役となった。同社は国外事業をさらに強化する意向で、地域的には中南米やアフリカ、分野別には資源・エネルギーなどに注力していく。

＜韓国の建設企業として初の1,000億ドル超え＞

現代建設は1950年設立の韓国最大の建設企業で、現代自動車グループに属している。2012年の連結売上高は13兆3,248億ウォン(約1兆2,792億円、1ウォン=約0.096円)、営業利益は7,604億ウォンだった(表参照)。同年の売上高をみると、事業部門別ではプラント・電力が5割強を占め、建築・住宅、土木・環境がそれぞれ4分の1弱を占めた。地域別では韓国、中東・アフリカがそれぞれ4割前後を占め、アジアは2割強、その他の地域の売上高は2%足らずだった。ただし売上総利益でみると、韓国、中東・アフリカ、アジアが拮抗(きっこう)している。

現代建設のセグメント別売上高・売上総利益(2012年) (単位:100万ウォン、%)

事業部門別	建築・住宅	土木・環境	プラント・電力	その他	連結調整	合計
売上高	3,244,723	3,036,446	7,249,859	271,384	△ 477,591	13,324,821
構成比	24.4	22.8	54.4	2.0	△ 3.6	100.0
売上総利益	212,909	369,508	652,397	28,305	△ 14,247	1,248,872
構成比	17.0	29.6	52.2	2.3	△ 1.1	100.0
地域別	韓国	アジア	中東・アフリカ	その他	連結調整	合計
売上高	5,501,106	2,786,553	5,306,029	208,724	△ 477,591	13,324,821
構成比	41.3	20.9	39.8	1.6	△ 3.6	100.0
売上総利益	434,920	379,467	426,556	22,176	△ 14,247	1,248,872
構成比	34.8	30.4	34.2	1.8	△ 1.1	100.0

(出所)現代建設「事業報告書」

同社によると、国外受注の累計額が1,000億ドルを突破したのは、韓国の建設企業として初めて。これは韓国建設企業全体の国外受注累計額の17%に相当するもので、2位の大宇建設の2倍以上に達する。受注累計額の地域別シェアは中東が54%と過半で最も多く、次いでアジア32%、アフリカ7%、中南米4%、その他3%の順だった。事業別ではプラント30%、土木・環境25%、電力24%、建築21%と、比較的のバランスが取れている。

同社の初の国外受注は、1965年のタイのパティナ・ナリチワット高速道路の建設工事だ

った。その後、1960 年代末までにベトナム、グアム、オーストラリア、パプアニューギニアなどに受注地域を拡大していった。その後、1975 年のバーレーンの造船所建設工事受注を契機に、中東市場での受注を拡大していった。1990 年代半ば以降は、技術力が求められる高付加価値のプラント工事の受注を本格化させた。近年では、2011 年にアラブ首長国連邦 (UAE) で原子力発電所工事 (31 億ドル) を受注、2012 年にはクウェートのシュワイク港とスピヤを結ぶ橋建設工事 (21 億ドル) を受注している。

#### ＜挑戦精神・積極的な市場多角化・事業構造の高度化を強調＞

同社では、国外での受注を伸ばしてきた理由について、以下の 3 点を指摘している。

第 1 は「挑戦精神」。同社では、韓国国内で工事の経験が多くない分野でも、国外での受注を積極的に推し進めてきたと強調している。例えば、同社としては高速道路建設の経験のない状況下での受注となった前述のタイのパティナ・ナリチワット高速道路をその事例として挙げている<sup>17</sup>。

第 2 は「積極的な市場多角化」。タイでの初の受注以降、アジア・大洋州地域で橋、港湾、水力発電所など矢継ぎ早に多様な工事を受注した。1970 年代には中東で大規模工事を受注したが、現在は採算性重視の面から、競争の厳しい中東の受注比率を減らし、中南米やアフリカなどでの受注拡大を図っている。その成果として、2011 年にコートジボワールの発電所 (2 億 5,000 万ドル)、2012 年にコロンビアの下水処理場 (1 億 6,000 万ドル)、2013 年にはウズベキスタンの火力発電所 (8 億 2,400 万ドル)、トルコのボスボラス海峡の第 3 大橋 (4 億 1,844 万ドル) などの受注に成功したことを挙げている。

第 3 は「事業構造の高度化」。特に、石油精製、天然ガス、石油化学といった付加価値の高いプラント分野に事業領域を拡大してきたことを強調している。その成功事例として UAE での原子力発電所工事の受注などを挙げ、「日本や欧州の一部の企業が独占してきた領域に食い込んだ快挙で、現代建設の技術力を世界に示した事例だ」と総括している。

#### ＜売上高比率を 65% に高める方針＞

今後の戦略については、同社では成長性と安定性を兼ね備えた分野を中心に事業構造を組んでいく意向だ。具体的な重点分野として、原子力発電所、再生可能エネルギー、オイルサンド、独立系発電事業 (IPP)、液化天然ガス (LNG)、資源開発、不動産開発を指摘している。同社では今後、売上高に占める国外部門の比率を 65% (2012 年は 58.7%) に引き上げる方針だ。

(海外調査部 百本和弘)

<sup>17</sup> ちなみに、韓国初の高速道路である京釜高速道路は 1968 年に着工されている。

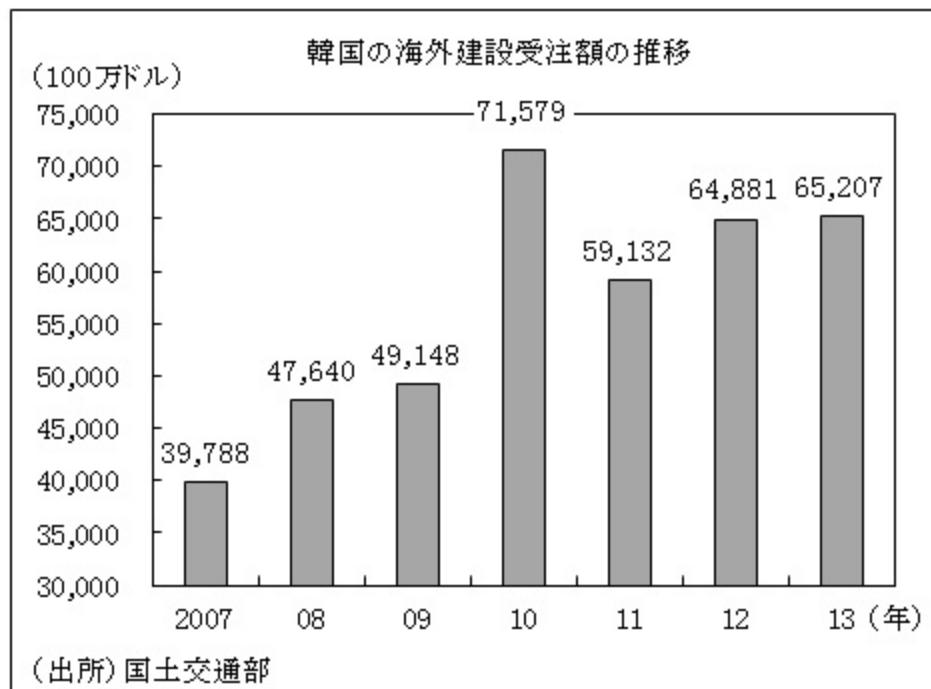
## (2) 2013 年の海外建設受注額、史上 2 位の 652 億ドルに

2014 年 01 月 17 日

国土交通部は、2013 年の韓国企業の海外建設受注額が過去 2 番目の水準となる 652 億ドルだったと発表した。特に、アジアでの受注が好調だった。2014 年は 700 億ドルを超える受注を見込んでいる。

<アジアでの受注比率が中東を上回る>

国土交通部（「部」は日本の「省」に相当）は 2013 年 12 月 30 日、2013 年の韓国企業の海外建設受注額が 2010 年に次ぐ史上 2 位の 652 億ドルに達したと発表した（図参照）。同部では「2013 年の受注目標だった 700 億ドルには達しなかったが、世界経済と国内経済が同時に不振に陥った中で 2012 年を上回る受注実績を達成した。2010 年以降、年間受注規模が 600 億～700 億ドル水準で安定的に推移している」と述べ、肯定的に評価している。



2013 年の地域別受注比率は、アジア 42.3%、中東 40.1%、北米 9.7%、中南米 5.1%、アフリカ 1.7%、欧州 1.1% の順となった。最大の特徴は、アジアでの受注が前年比 41.9% 増と急増し、2001 年以降最大の受注地域だった中東（2013 年の受注額は前年比 29.1% 減）を上回ったことだ。アジアでの受注が好調だった理由として国土交通部は、(1) 企業の受注拡大努力、(2) トルクメニスタン、ベトナムなどでの大型プラント工事の受注、の 2 点を指摘している。

一方、2013 年の工種別受注比率は、プラントが 60.7% と最も高く、次いで、土木(27.8%)、建築 (8.4%) などの順になった。プラントが過半数を占める構造は従来と変わりなかったが、国土交通部では土木の比率が 2012 年の 13.6% から大きく上昇したことに注目している。

同部では「大規模な土木工事の受注の影響で、土木工事受注が前年比2倍になったため」とコメントしている。

なお、2013年の大型受注プロジェクトは表のとおり。

2013年の主な受注プロジェクト(受注額上位10位) (単位:100万ドル)

順位	国	受注企業	プロジェクト名	受注額
1	オーストラリア	サムスン物産	ロイヒル鉄鉱石開発事業	5,852
2	サウジアラビア	現代重工業	シェケイク火力発電所	3,261
3	サウジアラビア	サムスン物産	リヤド地下鉄	2,222
4	ベネズエラ	現代建設、現代エンジニアリング	サンタイネス製油工場	2,159
5	トルクメニスタン	現代建設、現代エンジニアリング	キヤンリー石油化学工業団地造成	2,101
6	ベトナム	GS建設、SK建設	NSRP製油プロジェクト	2,100
7	アラブ首長国連邦	現代建設	SARB油田開発	1,894
8	モロッコ	大宇建設	サフィ発電所建設	1,770
9	カザフスタン	GS建設	石油化学プラント	1,403
10	シンガポール	現代建設、GS建設	マリーナサウス複合開発	1,316

(出所) 海外建設協会の統計を基に国土交通部作成

#### ＜2014年は700億ドル以上の受注を予想＞

2014年の見通しについて、国土交通部は「海外の建設市場が安定成長すると予想される中、韓国企業は中東、アジアを中心に受注拡大基調を保ち、700億ドル以上を受注するものと展望している」という。地域別には、中東では2013年に発注が先延ばしになっていた大型石油化学プラントの発注が本格化すること、アジアではシンガポール、ベトナム、タイ、マレーシアなどのインフラ工事発注や、中央アジアでの石油化学プラント工事の拡大に期待している。

さらに同部では、海外建設プロジェクトの規模大型化を受け、リスク情報の提供や海外建設・プラント政策金融支援センターの新設などにより、政府を挙げて企業の受注活動支援を行っていく方針としている。

(海外調査部 百本和弘)

#### ＜アジア・オセアニア＞

##### 2. 中国

###### (1) ポスコ、広東省で溶融亜鉛めっき鋼板工場を完工－中国の自動車メーカーに拡販攻勢へ－

2013年04月30日

ポスコは4月15日、中国・広東省の溶融亜鉛めっき鋼板工場の竣工(しゅんこう)式を行った。これにより、中国で生産・加工・販売の一貫体制が整った。同社は、中国の外資

## 系・地場系自動車メーカー各社への自動車用鋼板販売にさらに注力する。

### ＜インド、中国などで製鉄所や工場の建設を推進＞

ポスコは 1968 年に浦項総合製鉄として設立された韓国最大の製鉄メーカー。3 月 28 日に発表した 2012 年の事業報告書によると、同年の連結売上高は 63 兆 6,042 億ウォン（1 ウォン=約 0.09 円）、営業利益は 3 兆 6,531 億ウォンだった。このうち、鉄鋼部門が売上高の 55%、営業利益の 84% を占めるなど、事業の柱となっている。鉄鋼以外には貿易、建設などの事業を行っている。また、2012 年の粗鋼生産量は 3,798 万 6,000 トン（ポスコ特殊鋼など関連会社を含めると 3,970 万 2,000 トン）だった。

事業報告書では、進行中の製鉄関連プロジェクトとして以下を挙げている。

- 中国・広東省の亜鉛めっき鋼板工場建設（年産 45 万トン）
- インド・オリッサ州の製鉄所建設（1,200 万トン）、鉱山開発事業
- インド・マハラシュトラ州の亜鉛めっき鋼板工場建設（45 万トン）、冷延工場建設（180 万トン）
- インド・ムンバイ近郊の無方向性電磁鋼板工場建設（30 万トン）
- インドネシアの一貫製鉄所合弁事業（600 万トン、第 1 段階は 300 万トン）
- ブラジルの合弁製鉄所建設（300 万トン）
- トルコのステンレス冷延工場建設（20 万トン）

### ＜生産・加工・販売の一貫体制を中国に構築＞

以上のうち、ポスコは 4 月 18 日付で、4 月 15 日に広東省仏山市で年産 45 万トン規模の溶融亜鉛めっき鋼板工場（以下、「広東 CGL」）の竣工式を行ったと発表した。

広東 CGL では、自動車用鋼板素材として使用される亜鉛めっき鋼板と亜鉛めっき合金鋼版を生産し、専門加工センターである広東省のポスコーCFPC、江蘇省のポスコーCSPC、重慶市のポスコーCCPC など 11 カ所の加工センターと連携し、中国に進出しているトヨタ、ホンダ、日産、ゼネラルモーターズ（GM）、フォルクスワーゲン、現代・起亜といった主要なグローバル自動車メーカーや、中国地場の自動車メーカーに販売する計画だ。ポスコはこれまで、韓国・光陽（クァンヤン）製鉄所で生産した鋼板を中国に輸出、ポスコチャイナと加工センター 11 カ所で加工し、販売してきた。同社は「（広東 CGL の完成により）高級自動車用鋼板の生産から加工・販売までの最適顧客サービス体制を中国に構築した。2020 年に中国の自動車生産台数は 3,800 万台を突破すると予想している。中国地場メーカーの国産化とグローバルメーカーの現地素材調達拡大政策により、中国国内での自動車用鋼板の販売をさらに拡大できる」とし、広東 CGL の竣工の意義を強調している。同社の鄭俊陽（チョン・ジュンヤン）会長は竣工式で、「広東 CGL は、高品質の自動車用鋼板および家電用鋼板の生産を通じ、広東省が自動車産業と関連部品のグローバル生産基地として飛躍する上で一翼を担うだろう」と述べた。

なお、同社は「他の鉄鋼メーカーが東南アジアなど特定地域のみに進出しているのに比べ、ポスコは中国、インド、メキシコなど自動車産業が集積した地域に自動車用鋼板生産拠点を確保することで、グローバル鉄鋼メーカーとしての地位を固めた」と、新興国を中心とした同社の積極的な海外戦略の成果を強調している。

(海外調査部 百本和弘)

## (2) SK イノベーション、中国に EV 用バッテリー合弁会社を設立へ

2013 年 05 月 02 日

**韓国エネルギー・化学大手 SK イノベーションは、北京汽車集団、北京電控と合弁で、北京市に電気自動車（EV）用バッテリー生産拠点を設立する。今後、成長が期待される中国の EV 市場の取り込みを狙ったものだ。併せて、韓国国内の生産能力も増強する。**

＜中国の EV 市場の取り込みを狙う＞

SK イノベーションは、2007 年に SK が持ち株会社と事業会社に分割された際に、事業会社として設立された。石油資源の開発やリチウムイオン電池の製造などの事業を展開しており、100%子会社として SK エネルギー（製油）、SK 総合化学（石油化学）、SK ルブリカンツ（潤滑油）を抱えている。

SK イノベーションは 4 月 22 日、北京汽車集団、北京電控とともに、EV 用バッテリー合弁会社設立の投資意向書を締結した、と発表した。早ければ 6 月末までに北京市に合弁会社を設立する。当面はバッテリーパックの生産から始め、中長期的にはバッテリー生産の前工程に事業領域を拡大する計画だ。現地合弁会社のバッテリー生産体制が整うまでは、SK イノベーションの韓国・瑞山（ソサン）工場で生産するバッテリーセルを合弁会社に供給する。

同社は「北京汽車集団は中国 4 大自動車会社の 1 つで、2012 年に 170 万台の自動車を生産した。北京電控は液晶、集積回路など電子素材を生産しており、世界 5 位、中国 1 位の液晶パネルメーカー」と紹介した上で、中国企業側の役割について「北京電控はバッテリーパック生産の責任を持ち、北京汽車集団は EV 開発を主導する予定」と発表している。SK イノベーションの筆頭株主である SK の崔再源（チェ・ジェウォン）首席副会長は「中国国内において自動車と電子素材分野で最高の専門性を持つ北京汽車集団と北京電控、EV 用バッテリーで高い技術を有する SK の協力が中国の EV 市場に新しい風を起こす。今回の協力を基に、SK グループと北京市とのパートナーシップが強化されるのを期待する」と述べた。

合弁事業の意義について、SK イノベーションは「今回の合弁会社設立は、世界最大の自動車市場である中国に EV 用バッテリー事業の橋頭堡（ほ）を確保するという点で大きな意義がある。合弁会社は、SK イノベーションなど 3 社の事業領域別の技術力と事業経験など

が合わさることで、中国最高の EV 用バッテリーメーカーに成長できるだろう。中国当局が深刻な大気汚染問題を解決すべく、EV の普及を積極的に推進している中で、独自の技術力とバッテリー量産能力を備えた SK イノベーションが現地バッテリー事業に進出することは、中国の EV 業界の構造にも少なからぬ影響を及ぼすものとみられる」としている。

＜海外事業拡大とともに国内の生産能力も拡充＞

SK イノベーションは、今回の中国の合弁事業を日本、欧州に次ぐ第 3 の EV 用バッテリー海外事業と位置付けている。日本については、同社は 2012 年 5 月 25 日に「自社の EV 用バッテリーを搭載した三菱ふそうトラック・バスのハイブリッドトラックが日本で販売を開始した」と発表している。欧州については、同年 7 月 25 日に「(ドイツの) コンティネンタルと 51 対 49 の出資比率で合弁会社を設立する計画だ」と発表した(その後、合弁会社をドイツに設立)。

同社は中国合弁事業の投資意向書締結の発表と同時に、海外事業の拡大に合わせるために国内の生産規模増強を決定したことも発表した。現在、瑞山工場の生産能力は 200 メガワット時 (MWh) と、1 年間に EV1 万台にバッテリーを供給できる規模だが、2013 年内に 100MWh の生産ラインを増設する計画だ。増設が完了すれば、大田 (テジョン) 工場 (100MWh) を合わせ、韓国国内に合計 400MWh の生産能力を持つことになり、バッテリーモデルのラインアップの充実も図れるとしている。

(海外調査部 百本和弘)

### (3) LS グループ、東風汽車集団と環境対応車で提携

2013 年 05 月 20 日

韓国の LS グループは、中国・東風汽車集団と環境対応車の部品・システムでの共同開発に乗り出す。同グループは、今後成長が見込まれる中国の環境対応車市場の取り込みを目指している。

＜共同開発で中国市場取り込みを目指す＞

LS グループ<sup>18</sup>は 5 月 8 日、東風汽車集団と環境対応車（電気自動車、ハイブリッド車）の部品・システムの共同開発などを骨子とする了解覚書 (MOU) を締結したと発表した。両グループの関係は、2012 年に LS グループ傘下の大星電機が、東風汽車集団からパワーウィンドー用スイッチとインストルメントパネル・スイッチを受注したのが始まり。大星

<sup>18</sup> LS グループは、2003 年に LG グループから分離して生まれた中堅企業グループ。韓国・公正取引委員会（2013 年 4 月発表）によると、グループの資産規模順位は 23 位。

電機は 2013 年も乗用車・商用車用のボディーコントロールモジュール (BCM) を受注するなど、東風汽車集団との関係を深めている。

MOU 締結に關係した LS グループ側の企業は、LS 産電、LS 電線、LS エムトロン、大星電機の 4 社。両グループの協力範囲は、(1) パワートレーンおよび電装システムの共同開発、(2) エネルギー貯蔵装置システムの共同開発、(3) システム信頼性の確立、(4) 量産化手法の確立、(5) 充電システムの共同開発、(6) 協力可能な自動車電装の部品開発、などだ。LS グループは「中国政府が環境対応車の普及を進める中で、東風汽車集団とこの分野でのコア部品・システム技術力を保有する LS グループとの利害関係が一致し、長期的なパートナー関係を構築することになった」と説明している。LS グループの 4 社の役割については、(1) LS 産電はパワーコントロールユニット (PCU)、車載充電器 (OBC) などのパワートレーン、電子部品を担当、(2) LS 電線は高電圧ハーネス、充電システム用コネクターの開発を担当、(3) LS エムトロンはウルトラキャパシタ (UC)、電池用銅箔 (はく) を担当、(4) 大星電機は車載電装部品を担当、としている。

LS グループは、東風汽車集団との提携を通して、今後、成長が見込まれる中国の環境対応車市場の取り込みに期待している。同グループの具滋均 (ク・ジャギュン) 副会長は 5 月 8 日の MOU 締結式で、「東風汽車集団との戦略的提携を通じ、LS グループは世界最大の自動車市場である中国に進出する決定的な橋頭堡 (ほ) を確保することになった。東風汽車集団との協力は、LS グループが世界トップの環境対応車部品メーカーに成長する出発点になるだろう」と語った。一方、東風汽車集団の劉衛東副総經理は「東風汽車集団と LS グループが力を合わせ、世界最高水準の環境対応車の技術力を確保できることを期待する」と述べた。

(海外調査部 百本和弘)

#### (4) 起亜自動車、中国の販売網を拡充－2014 年の第 3 工場稼働に合わせる－

2013 年 05 月 23 日

現代自動車グループ傘下の起亜自動車は 5 月 13 日、中国のディーラー網を拡充する計画を発表した。2014 年に中国で合弁会社の第 3 工場が稼働を開始することを念頭に置いたものだ。現代自動車も中国でディーラー網拡充に動いている。さらに、韓国の報道によると、現代自動車は中国で 4 番目の工場の建設を検討している。

＜販売店を 564 から 670 に増やす＞

起亜自動車の今回の発表は、2014 年の現地合弁企業・東風悦達起亜汽車の第 3 工場稼働開始に合わせたものだ。ちなみに、起亜自動車の 2012 年 6 月 29 日の発表によると、東風悦達起亜汽車は第 1 工場 (年産 14 万台)、第 2 工場 (30 万台) を運営し、2014 年上半期の完成を目標に第 3 工場 (30 万台) の建設にも着手している。第 3 工場が完成すれば、年

産能力は 74 万台に達する。

起亜自動車の今回の発表によると、2012 年に過去最高の 48 万 566 台を中国で販売した。同社は中国事業に関して、2013 年には第 3 工場の稼働開始に合わせた「第 2 の躍進」を目標に掲げている。その一環として、中国国内のディーラー店舗数を現在の 564 店から 670 店に拡充する。具体的には、「K シリーズ」などのモデルのラインアップを整理し、若くて躍動的なブランドイメージの確立に注力する。地域別の分析を通じ、新規有望地域と顧客へのアプローチがしやすい地域において市内中心部でディーラー網を拡充し、また古い販売店のレベルアップにより顧客対応の大幅な改善を行い、販売店の競争力を高めるとしている。同時に、第 3 工場の稼働開始時に問題が発生しないように、コアとなる人材を選抜し、既存の第 1 工場・第 2 工場と、韓国国内の工場で生産実習を行う計画も発表した。

＜現代自動車グループ全体としても中国事業を拡大へ＞

現代自動車も中国事業の拡大を急いでいる。同社は 2013 年 3 月 15 日、ディーラー店舗数を従来の 802 店から年内に 860 店に増やす計画を発表している。特に、中国の中部・西部の市場成長地域を中心にディーラー網を拡大する計画だ。

同社の「2013 企業 PR ブローシャー」によると、中国での合弁企業の北京現代汽車は、第 1 工場（年産 30 万台）、第 2 工場（30 万台）、2012 年 7 月に稼働開始した第 3 工場（40 万台）を合わせ、100 万台の年間生産能力を持っている。さらに、同社は 2013 年 3 月 15 日に「引き下がれない中国自動車市場での勝負」と題する資料を発表している。それによると、現代自動車グループ全体の中国事業について、「2012 年は中国国内での販売台数は 134 万台を超え、現代・起亜自動車グループの世界販売の 19% を占めた。2014 年に完成予定の東風悦達起亜汽車の第 3 工場が本格稼働すれば、現代・起亜自動車の中国国内の生産能力は年産 174 万台に達し、中国市場の重要性がさらに増す見込みだ」としている。

さらに韓国の各メディアは、現代自動車が中国で第 4 工場の建設を検討していると一斉に報じた。例えば、「韓国経済新聞」（電子版 5 月 10 日）は現代自動車の薛栄興（ソル・ヨンフン）中国事業総括副会長の 5 月 10 日の発言として、「現代・起亜自動車が中国市場で 10% 以上のシェアを維持するためには、工場をさらに建設しなければならない。中国に第 4 工場を建設することを検討している。生産能力は 30 万台程度と考えている。西部・内陸を開発しようとする中国政府の政策を考慮しつつ、数ヵ所の生産拠点候補を検討している」と伝えた。

（海外調査部 百本和弘）

## （5）CJ フードビル、中国で 3,500 の外食店舗を展開へ

2013 年 07 月 05 日

韓国の CJ フードビルは 6 月 27 日、2017 年までに中国で 3,500 店舗の外食店を展開する

**計画を発表した。直営方式と併せ、マスターフランチャイズ方式での店舗拡大を急ぐ方針だ。**

＜海外事業では中国を最重視＞

CJ グループ<sup>19</sup>の外食企業である CJ フードビルは、海外事業の中で中国を最重視している。現在、中国で「トウレジュール」(ベーカリー)、「ビビゴ」(韓国料理店)、「ビップス」(ステーキハウス)、「トウーサムコーヒー」(デザートカフェ) の 4 ブランドの外食店を展開しており、2012 年 9 月には 4 ブランドが同一建物内に集まつた「CJ フードワールド」の海外 1 号店を北京市に開店している。

現在の中国での店舗数は 6 月 27 日付の発表資料では「ビビゴは 4 店舗」と記述しているのみで、他のブランドについては記載がない。一方、同社の英語・中国語ウェブサイトによると、トウレジュールは北京市に 16、天津市に 5、上海市に 4、威海市に 1 の合計 26 店舗、ビップスは北京市に 1 店舗となつていて。また、ビビゴは全店舗が北京市にある。このように、現時点での店舗展開は北京市中心で、限定的だ。

6 月 27 日の発表では、これまで直営方式で店舗展開をしてきたが、今後は直営店とともに、マスターフランチャイズ方式<sup>20</sup>での中国での店舗網拡大に注力していく方針を明らかにした。同社は既にトウレジュールブランドで、四川省での展開のために四川省福德楽飲食管理 (2013 年 1 月 2 日、CJ フードビル発表) と、河南省・山西省での展開のために山西世紀三毛食品 (2013 年 6 月 20 日、CJ フードビル発表) と、それぞれマスターフランチャイズ契約を締結している。

＜国内規制が背景に、との指摘も＞

今回の発表に関連して、同社関係者は「K-Food (韓国食品) を通じた K-Culture (韓国文化) を全世界に広めていく」「韓国企業も世界市場で (マクドナルドやヤム・ブランズなどの) 多国籍企業と競争できるグローバル外食専門企業に成長し、外食産業発展と雇用機会創出に寄与していく」と語った。

同社が中国など海外事業拡大に力を入れているのは、韓国国内での店舗拡大に限界があるためとの見方も出ている。これに関連して、「韓国経済新聞」(電子版 6 月 27 日) は「CJ フードビル、中国の外食店舗を 3,500 店に。国内規制で海外進出が拡大」との見出しで、「公正取引委員会と同伴成長委員会<sup>21</sup>が大企業系列社の外食業拡大を事実上、禁止しただけに、

<sup>19</sup> CJ グループは、1953 年に設立された第一製糖工業を母体としたグループ。1993 年にサムスングループから分離した。食品、外食、通信販売、エンターテインメント事業などを手掛ける。公正取引委員会が発表した「相互出資債務保証制限企業集団」(2013 年 4 月) では第 20 位の企業グループ。

<sup>20</sup> マスターフランチャイズとは、フランチャイザーが国や地域を限定して、他の事業者にフランチャイジーになる権利を与えることをいう。

<sup>21</sup> 同伴成長委員会は 2010 年 12 月に発足した組織。委員会は 2013 年 2 月に 16 業種を中小企

CJ は海外で事業を拡大するしかないだろう」と業界関係者の見解を紹介している。

(海外調査部 百本和弘)

## (6) 大熊製薬、中国の遼寧百鳳を買収

2013 年 08 月 09 日

**大熊（テウン）製薬は、中国の製薬会社・遼寧百鳳を買収する。2018 年から抗生物質と内服液剤の生産を開始し、中国国内販売のみならず先進国にも輸出する計画。同社は今後、中国や東南アジア諸国での事業拡大を目指す考えだ。**

＜「リバース・イノベーション」で海外事業を強化＞

大熊製薬は韓国の大手製薬会社の 1 つで、肝臓薬「ウルサ」が看板商品。高血圧や糖尿病の治療薬などに強みを有する。同社ウェブサイトでは、将来ビジョンとして「生活の質の向上を先導するグローバル・ヘルスケア・グループ」を掲げている。2012 年（連結基準）の売上高は 6,690 億ウォン（約 600 億円、1 ウォン=約 0.09 円）、営業利益は 369 億ウォン。

同社は 8 月 1 日、主に原料医薬品を生産している中国の遼寧百鳳と買収契約を結んだと発表した。大熊製薬は遼寧百鳳の買収と設備投資に 180 億ウォンを投資し、2017 年末までに瀋陽に製薬工場を完成させ、2018 年からセファマイシン系抗生物質と内服液剤の完成品などを生産、販売する予定。生産品は中国のみならず、先進国にも輸出する計画だ。

今回の買収は、同社のグローバル事業の柱である「リバース・イノベーション」戦略に立脚したものだと強調している。続けて、同戦略について、現地の需要に合わせた国際化「グローカリゼーション」にとどまらず、現地での革新「ローカル・イノベーション」を通じて開発した製品を先進国をはじめとした全世界で販売していくことと説明している。

イ・ジョンウク社長は「今後、国別に生産拠点を確保し、中国、インドネシア、タイ、フィリピン、ベトナムの各国でシェア・トップ 10 に入るのが目標。リバース・イノベーションを通じ、2020 年までに海外売上高が韓国国内売上高を上回ることを期待している」と、抱負を語った。

(海外調査部 百本和弘)

## (7) LG 商事、中国の石炭化学企業への出資を決定

2013 年 08 月 12 日

**LG 商事は中国の石炭化学メーカーの株式取得を決定した。同社は中国での資源開発事業**

---

業適合業種に指定・勧告した。その結果、例えば製菓店業ではフランチャイズ型製パン業の出店に制約が課せられることになった。

**の強化を目指すとともに、石炭開発事業と石炭化学事業の相乗効果を狙っている。**

＜内モンゴル自治区の石炭化学尿素プラントの株式を取得＞

LG 商事は、中国の内蒙古博源集團（以下、博源集團）が保有している内蒙古博大實地化学（以下、博大實地）の株式 29%を 9,200 万ドルで取得することを取締役会で決定したと 7 月 31 日に発表した。発表内容の骨子は次のとおり。

LG 商事は、2011 年の内モンゴル自治区の湾図溝鉱山開発以降、関連事業の拡大を模索してきた。2012 年 4 月に博源集團と、石炭・石炭化学プロジェクトで合弁投資を行うとの了解覚書（MOU）を締結し、本件が MOU に基づく初めてのプロジェクトとなった。博大實地は 56 万平方メートルの敷地に建設される石炭化学尿素プラントで、内モンゴル自治区の納林河工業パークに立地している。年間 94 万トンの尿素生産能力を備えた工場は 2013 年 10 月に完成、2014 年上半期に本格生産開始の予定だ。生産する尿素は主に中国国内市場で農業用肥料として販売される見込み。博源集團が保有する近隣の高熱量有煙炭鉱で産出する有煙炭を原料として使用するために、生産品は価格競争力があるとしている。

今回の株式取得の意義について、LG 商事は「資源開発に関連した事業への進出で、事業ポートフォリオを拡大すると同時に、大規模な新規鉱山を追加的に確保できる基盤をつくりた。現地での資源開発事業はさらに加速する見込み」としている。同社関係者は「今後、新規の大型鉱山の追加取得など中国での石炭開発事業が拡大すれば、石炭化学事業部門と実質的な事業相乗効果が期待できる機会が増えよう」（同社発表資料）と述べている。さらに、今回の株式取得により得られるものとして、持ち分投資収益と、生産した尿素の韓国・東南アジア向け輸出権の 2 点を指摘している。

＜韓国の総合商社は海外資源開発を強化＞

主要メディア各紙とも、LG 商事の今回の株式取得を報じている。このうち、「毎日経済新聞」（電子版 7 月 31 日）は「LG 商事は国内総合商社の中で海外資源開発に最も積極的だ。現在、石炭、石油、天然ガスをはじめ、（中略）30 件余りの資源開発プロジェクトに投資している。2012 年の LG 商事の税引き前利益の約 70%を資源・原材料部門が稼ぐなど、収益構造上は貿易会社よりも資源開発専門会社に近い」と紹介した。さらに同紙は、他社の事例として、大宇インターナショナルのミャンマー天然ガス開発、SK ネットワークのオーストラリア石炭鉱区投資を挙げ、最近の韓国の商社の資源開発への傾斜について言及した。

（海外調査部 百本和弘）

## （8）プリント基板の梨樹ペタシス、中国の TTL を買収

2013 年 10 月 07 日

韓国のプリント基板メーカーの梨樹ペタシスは、中国の中低層プリント基板メーカーの

## 全創科技（TTL）を買収した。世界の中低層プリント基板市場への進出が目的だ。

### ＜260億ウォンで株式60%取得＞

梨樹（イス）ペタシスは梨樹化学を中心とする梨樹グループに属する企業で、プリント基板の製造・販売を行っている。設立は1972年で、2003年に韓国取引所に上場した。同社はネットワーク装置やスーパーコンピュータなどに使用される超高多層プリント基板分野で世界的に高い競争力を有しており、同社によると超高多層プリント基板市場で世界2位、韓国国内トップ企業だ。2012年の連結売上高は4,182億ウォン（約381億円、1ウォン=約0.091円）、営業利益は305億ウォン。2013年は売上高5,000億ウォン達成を目指している。

梨樹ペタシスは、中国湖南省にあるプリント基板メーカーTTLの株式60%を260億ウォンで取得したことを9月25日に発表した。発表の概要は次のとおり。

### ＜買収の目的は事業領域の拡大＞

TTLは中低層プリント基板専門企業で、月間10万平方メートルのプリント基板生産能力を保有している。買収の経緯について、梨樹ペタシス関係者は「中低層のプリント基板市場に進出するために、中国企業の買収を検討してきた。生産原価や工場敷地の問題で、韓国国内での生産は採算性の確保が困難なためだ。2012年から買収候補企業に対する調査を行い、最終的にTTLを選定した」と述べた。TTLの強みとして、生産能力の大きさとともに、工場敷地が広く、今後、市場が拡大すれば生産能力をさらに増強できる余地が大きいことや、現地市場の成長可能性が高いことを挙げている。

梨樹ペタシスは、企業買収によりプリント基板の事業領域を拡大してきた。2011年には、タブレット型パソコンなどに使用されるプリント基板生産会社を買収し、従来の産業用プリント基板から、民生用プリント基板に事業の幅を広げた。今回のTTL買収は、家電製品など大量生産製品に使用される中低層プリント基板市場への事業拡大を狙ったものだ。

世界の中低層プリント基板市場は、プリント基板市場全体の50%近い240億ドルに達する。梨樹ペタシスは今後、TTLを軸にして、世界の中低層プリント基板市場への攻勢を強めていく方針だ。

（海外調査部 百本和弘）

## （9）味は韓国、販売は中国流と使い分け—ラーメンの農心の中国市場戦略—

2013年10月24日

韓国食品メーカーの農心（ノンシム）は、中国法人の売上高が累計で10億ドルを突破したと発表した。中国での販売が順調に拡大してきた理由として、韓国の味にこだわる一方で、マーケティング活動は中国の事情に合わせたこと、を挙げている。2012年に1割だつ

**た海外売上高比率を 2015 年には 25%に高める計画だ。**

＜中国法人の累計売上高が 10 億ドル突破＞

農心は韓国の代表的な食品会社の 1 つ。主力事業のインスタントラーメン（代表的なブランドは「辛ラーメン」）のほかに、スナック菓子、飲料類などを製造・販売している。2012 年の連結売上高は 2 兆 1,757 億ウォン（約 2,001 億円、1 ウォン=約 0.092 円）、営業利益は 969 億ウォン。売上高の 9 割は韓国で、海外の売上高はアジア・北米を中心に全社の 1 割。なお、同社のウェブサイトによると、海外の生産拠点は中国（瀋陽、上海、青島、延辺）、米国（カリフォルニア州）にある。同社の年次報告書（2012 年）によると、2015 年の目標として「売上高 4 兆ウォン（うち海外売上高 1 兆ウォン、85 カ国に輸出）、税引き前当期純利益 5,000 億ウォン」などを掲げている。これは海外売上高比率を 25%に引き上げることを意味しており、海外事業の一層の拡充を目指しているといえよう。

同社は 10 月 17 日、「今月、中国法人の累積売上高が 10 億ドルを突破した」と発表した。骨子は次のとおり。

同社の中国法人の 2012 年の売上高は 1 億 2,000 万ドル。過去 3 年間、年平均 19% 増の高い成長率を記録した。また、2013 年は 1~9 月累計で前年同期比 30% 超の伸びを記録し、通年では前年比 38% 増の 1 億 6,500 万ドルを見込んでいる。同社の具明仙（ク・ミョンソン）中国法人長は「農心は中国で過去 15 年間、一度も売上高の減少を記録しておらず、持続的な成長を維持している」とし、中国事業が着実に拡大してきたことを強調した。

＜今後はオンラインで事業を拡大＞

中国で事業が拡大できた理由として同社では、(1) 中国人消費者に合わせた味に調整せず、韓国本国の味にこだわったこと、(2) マーケティング活動では中国人の気質・中国文化を尊重したこと、を指摘している。

(1) については、同社は「成功の秘訣（ひけつ）は『こだわり』だ」とし、「大部分の企業が掲げる『現地化』戦略ではなく、韓国の辛い味を代表する『辛ラーメン』をそのまま中国市場に投入し、高級製品のイメージを構築する戦略を貫徹した」と述べている。つまり、差別化戦略に徹したわけだ。さらに、「農心より 5~6 年前に中国に進出した競合他社は現地化戦略を核にして中国市場を攻めたが、結局、1999 年に生産を中断し、2002 年に中国市場から撤退した」「現在、中国のラーメンより 1.5 倍価格の高い辛ラーメンは、最近の中国の所得水準向上と、食品安全に対する意識向上により、中国・日本・台湾製品よりも高い評価を受けている」としている。

(2) については次のような事例を挙げている。まず、中国で人気の高い碁に注目し、1999 年に国別対抗の「農心辛ラーメン杯世界囲碁最強戦」を創設した。これが農心のブランドイメージの定着に貢献したとみている。また、辛ラーメンの広告では、毛沢東主席の言葉とされる「長城に到らざれば好漢にあらず（不到長城非好漢）」をもじったキャッチフレー

ズの「辛いものを食べざれば好漢にあらず」が中国人消費者に受け入れられたとしている。

さらに、2013年高い売上高の伸びについて、インターネットショッピング対応がうまく行ったことを指摘している。2013年4月に淘宝（タオバオ）と手を結び、「農心ショッピングモール」を開設した。同社では「広大な大陸で気軽にオンラインで食品を購入する中国の消費パターンを活用した」としている。具・中国法人長はショッピングモールの販売が好調なことに触れた後、「淘宝のB2B（企業間取引）オンラインショッピングモールとともに契約を結び、事業を拡大し、業界で最も成功したオンライン事業のケースにしていきたい」と語った。

(海外調査部 百本和弘)

#### (10) サムスンディスプレーの蘇州の液晶工場が竣工

2013年10月31日

サムスンディスプレー（SD）が建設していた中国江蘇省蘇州市の液晶工場が10月25日、竣工（しゅんこう）した。同社は工場竣工を契機に、高級な液晶ディスプレーを扱う中国のプレミアム市場でさらなる販売拡大を目指す考えを明らかにした。

##### ＜中国で液晶ディスプレーを一貫生産＞

サムスングループのディスプレー専業会社であるSDは10月25日、中国の第8.5世代（2,200ミリ×2,500ミリ）液晶生産工場「サムスン蘇州LCD」の竣工式を開催したと発表した。

SD（当時、サムスン電子）は2003年、蘇州市に液晶ディスプレー製造の後工程に当たる液晶モジュール工場を建設し、運営してきた。今回、前工程の工場が竣工したこと、外資系企業として初めて中国で液晶ディスプレーを一貫生産することとなった。竣工した工場は2012年5月に着工式を行い、1年5ヶ月かけて建設された。同社はUHD（超高精細）、フルHD（高精細）の48インチ、55インチのディスプレーを主力生産品とし、中国のプレミアム市場で主導権を確保する方針としている。同社の金奇南（キム・キナム）社長は工場の竣工式で、「（工場の立地する）蘇州工業園区内の豊富な産業インフラを活用し、サムスン蘇州LCDを成功させていく」「世界最高水準の製造・価格競争力と差別化した製品戦略で中国市場で競争力を強化していく」と述べた。

##### ＜韓国国内生産には影響なしと言及＞

世界の大型液晶ディスプレー市場は供給過剰で競争環境は厳しい。同社の親会社のサムスン電子は10月25日に発表した第3四半期業績発表の中で、「ディスプレーは大型液晶パネルを中心に単価下落が続くなど、厳しい市場環境が続く見通し」と述べている。こうした中でも同社が工場建設に踏み切った理由は何か。インターネット新聞「イートゥディ」（10

月 24 日) は「(工場建設は) 中国市場を攻略するため」「中国はパネルの輸入関税を 2012 年に 3% から 5% に引き上げたのに続き、8% に引き上げる計画が出てきた。関税が 8% になれば事実上、韓国で生産したパネルは中国市場で競争力を失う」とし、中国市場での販売拡大を狙うとともに、中国の輸入関税引き上げ観測が工場建設の目的の 1 つだったとの見方を示した。

さらに、工場稼働後の生産規模や韓国国内工場の生産削減の可能性についても韓国メディアは関心を示している。生産規模に関して、同社は 10 月 25 日の発表資料の中では言及していない。しかし、韓国の各種報道によると、起工式の前に行なった記者会見で金社長は「蘇州 LCD 工場は 2013 年は月間 1 万 7,000 枚で生産を開始し、2014 年 4~5 月には 5 万 5,000 枚まで生産量を拡大していく」「ディスプレー市場が好転すれば、この工場の 100% 稼働 (11 万枚) も考慮する」「中国の工場で液晶ディスプレーを生産しても韓国液晶工場の生産量は変化がない」と述べたもようだ。

これに関連して、インターネット新聞の「デジタルデイリー」(10 月 25 日) は「『100% 稼働も考慮』という発言は液晶パネルの供給過剰状態が深刻化している時点での出たもので、注目される。当初、業界では SD が中国の液晶工場では最低水準で生産するか、韓国国内の生産量を減らすとの観測があった」と報じた。従来の業界観測に比べ、同社が強気の生産計画を立てているというわけだ。さらに、「電子新聞」(10 月 25 日) は「ディスプレー市場の競争が激しくなっているが、プレミアム市場が大きくなれば SD など韓国企業にとっては有利だ。これが SD が蘇州の液晶前工程工場を予定どおり稼働させた理由だ」「韓国国内の生産ラインの一部を携帯電話用に転換し、蘇州工場でテレビ需要に対応するということもあり得る」と報じ、同社の戦略に十分勝算があるとの見方を示した。

(海外調査部 百本和弘)

## (11) ポスコ ICT、LED 照明で唐山に合弁会社設立

2014 年 01 月 14 日

韓国のポスコ ICT は、子会社のポスコ LED と中国の唐山鋼鉄が河北省唐山市に LED (発光ダイオード) 照明生産の合弁会社を設立したことを発表した。ポスコ ICT は中国市場での LED 照明拡販を目指している。さらに、他の分野における唐山鋼鉄との連携強化も検討している。

### <LED 照明の生産拠点を構築>

ポスコ ICT は 2013 年 12 月 26 日、子会社のポスコ LED が唐山鋼鉄集団と河北省唐山市に合弁会社を設立したと発表した。合弁会社の名称は唐鋼浦項新型光源で、資本金 5,000 万元 (約 8 億 5,000 万円、1 元=17 円) を両社が折半出資した。

ポスコ ICT はエンジニアリング、基幹システム開発・運営、電算システムサーバーなど

の事業を行っており、ポスコ LED などを含む連結ベースで 2012 年の売上高は 1 兆 1,284 億ウォン（約 1,117 億円、1 ウォン=0.099 円）、営業利益は 305 億ウォンだった。最大株主はポスコで、2012 年末の持ち株比率は 72.54% だった。また、ポスコ LED は LED 照明器具の製造・販売・設置、IT 技術融合型の照明制御ソリューションを事業内容としており、2012 年は売上高 413 億ウォン、営業損失 59 億ウォン。2012 年末の株主構成はポスコ ICT 63.33%、ソウル半導体 20.00%、ポスコ 16.67%。一方、唐山鋼鉄は河北鋼鉄集団に所属する企業で、ウェブサイトによると、2012 年の売上高は 625 億元、純利益（見込み）は 2 億 8,000 万元だった。

ポスコ ICT の発表によると、合弁会社は年間 40 万個の照明を生産できる設備を整えている。生産品目はベースライト（工場灯）をはじめ、街路灯、LED 半導体ランプ、面照明、チューブ照明など。生産初期段階ではポスコ LED が生産する半製品（モジュール）を供給して合弁会社で組み立てる方式を取るが、将来的にはポスコ LED からの供給は個別部品にとどめる方針だ。ポスコ LED は中国国内の販売網構築とコスト削減により中国の LED 市場に食い込めることが期待している。主力製品のベースライトについては、河北鋼鉄集団に属する唐山鋼鉄、承德鋼鉄、宣化鋼鉄、邯鄲鋼鉄、河北鉱業の 5 社に優先的に供給するなど「キャブティブ市場」（自社グループ内の市場）が確保されており、生産初期段階から販売先の見通しが立っていることは強みだ、とポスコ ICT はみている。

#### ＜協力分野の拡大を模索＞

ポスコ ICT は今回の合弁事業以外にも、物流自動化全般、統合生産管理、エネルギー管理、環境（電気集じん機）など 9 つの分野で唐山鋼鉄との協力関係構築の可能性について検討を進めている。2014 年 1 月末までに結論を出す予定だ。ポスコ ICT 関係者は「今回の協力を通じ、ポスコ ICT が確固たる技術力とノウハウを中国現地市場に輸出するなど、新しい事業モデルをつくる契機になるだろう」と期待感を示した。

（海外調査部 百本和弘）

#### （12）現代エレベーターが海外展開に拍車－中国法人を完全子会社化、ブラジル工場完成

ヘー

2014 年 02 月 26 日

現代エレベーターが海外事業の展開に拍車を掛けている。中国では現地法人を完全子会社化し、中国市場開拓を急ぐ考えだ。また、南米での事業拡大のため建設していたブラジル工場が 3 月末に竣工（しゅんこう）する。

#### ＜中国内販強化のため第 2 工場を建設＞

現代エレベーターは 1984 年に設立された現代グループ系列の企業。事業領域は昇降機（エ

レベーター、エスカレーターなど)、物流自動化システム、駐車システムなど。韓国の昇降機市場でシェア 42.1% (2012 年、同社による) を占める業界トップ企業だ。2012 年の連結売上高は 9,156 億ウォン (約 916 億円、1 ウォン=約 0.10 円)、営業利益は 493 億ウォン、売上高の構成比は内需 82.5%、輸出 17.5% で、内需の割合が圧倒的に高い。同社ウェブサイトによると、「ビジョン 2020」として「21 世紀の世界超一流企業」のみを掲げており、「今後の重要課題」の 1 つとして「グローバル経営体制の強化」を指摘するなど、海外事業を重視する姿勢を示唆している。

こうした中、同社は 2 月 18 日、「国内第 1 位を足掛かりに海外事業に拍車」と題する報道発表資料を公表し、最近の具体的な海外事業強化策を明らかにした。

中国では現地法人の上海現代電梯製造の持ち株比率を 1 月 30 日に 100% に引き上げ、完全子会社化した。今回の発表資料には記載がないが、現代エレベーターの四半期報告書によると、2013 年 9 月末現在の同社の持ち株比率は 84% だった。完全子会社化に踏み切ったのは、中国内販を強化するためだ。「中国は年間の新規設置基数が 50 万基の世界最大の昇降機市場」と紹介した上で、「既存の上海現代電梯製造の製品は東南アジア、中東など輸出向けが主だったが、2014 年からは本格的に中国内需を攻略する」「そのために第 2 工場の建設も推進している」としている。ちなみに、上海現代電梯製造は 2014 年の受注目標として、2013 年 (7,687 基) 実績の 25% 増に当たる 9,610 基を掲げている。

#### ＜ブラジル工場は南米攻略のベースキャンプ＞

一方、南米では建設中のブラジル工場が 3 月末に完成する。ブラジル工場はリオグランデ・ド・スル州サン・レオポルド市にあり、8 万 799 平方メートルの敷地に延べ面積 1 万 3,337 平方メートルの工場棟・事務棟などができる。同社関係者の話として「ブラジル工場は急速に成長する南米市場攻略のベースキャンプの役割を担う。特に 2014 年はサッカー・ワールドカップ開催の特需が期待される」と紹介している。

さらに同社では、ソチ冬季五輪でもシャイバ・アリーナ (アイスホッケー会場) やオリンピック・パーク駅に昇降機を納品するなど、世界市場でのブランドイメージを高めているとしている。

以上のような海外事業強化の結果として、同社では 2014 年の海外受注の前年比 25% 増、海外売上高の 15% 増を計画している。

(海外調査部 百本和弘)

### 3. モンゴル

#### (1) ポスコ、モンゴルで石炭液化事業展開へ

2013 年 09 月 10 日

鉄鋼大手ポスコがモンゴル最大の民間企業 MCS と組んで石炭液化事業を展開する。ポス

コでは、輸入石油に依存するモンゴルのエネルギー問題や大気汚染問題の改善に寄与するとしている。

＜2010年から事業化の妥当性を検討＞

ポスコはモンゴルで石炭液化事業を進めていく方針だと8月29日の「ポスコ新聞」で明らかにした。同社の発表によると、事業の概要や狙いなどは以下のとおり。

ポスコはMCSとともに、2010年から石炭液化事業の妥当性について検討してきた。外部の専門エンジニアリング会社から肯定的な評価を受け、事業化を決定し、2013年5月に合弁会社バガヌールエナジーを設立した。現在、モンゴル政府による事業許認可手続き中だ。ディーゼル油を年間45万トン、環境に優しい燃料として注目されているジメチルエーテルを年間10万トン生産する計画だという。

液化石炭は石炭を直接燃焼させるのに比べ、硫黄酸化物(SOx)や窒素酸化物(NOx)の発生量が少ないなど、大気汚染を減らす効果が期待される。モンゴルは世界10位以内に入るとされる豊富な石炭埋蔵量を誇っているが、本事業はモンゴルの低品質の石炭を熱分解して水素と一酸化炭素で構成される合成ガスを製造し、公害物質を除去した後に石油に代替し得る液体燃料を作るもので、クリーンな石炭液化技術が使用される。

本事業に対してモンゴル政府は前向きで、プラント建設用の輸入機材・資材の輸入関税を免除するなどの支援をしている。モンゴルにとって本事業のメリットは次のとおり。

第1に、モンゴルは年間石油消費量80万トンの大部分をロシアからの輸入に依存しており、国内でのエネルギー資源確保が課題となっている。経済成長を受けて、2020年には年間石油消費量が350万トンに達するとみられており、なおさら重要な課題だ。第2に、化石燃料の使用量が増え、深刻な社会問題となり、大気汚染の改善が課題となっている。今回の石炭液化事業はこれら2つの課題への対策になる。

一方、ポスコにとってのメリットは、石炭処理技術、エネルギー生産技術、操業管理の経験を基に世界のクリーンエネルギー・プラント事業で優位性を固める機会になることだ。

＜光陽での石炭ガスプラント技術をモンゴルに展開＞

今回の事業について韓国的主要各紙は一斉に報じた。

「毎日経済新聞」(電子版8月25日)は、「ポスコ新聞」に言及のないMCSにとっての本事業の意義について、「鉱山開発事業、建設業、通信事業を行っているMCSは毎年30万トンのディーゼル油を使用している。そのため、年間45万トンを生産する本事業は、MCSにとって質が良く価格が安く安定的な燃料供給源になり得る」とした。

聯合ニュース(8月25日)はポスコの技術戦略について、「ポスコは2014年6月稼働を目標に(韓国南部の)光陽(クァンヤン)に年産50万トン規模のクリーン石炭合成天然ガス(SNG)プラントを建設中だ。このプラントの全工程の75%がモンゴル石炭液化事業と類似している」「ポスコは光陽に続いてモンゴルの石炭液化事業を通じ、世界のクリーンエ

ネルギー・プラント事業を推進していく戦略だ」と伝えた。

(海外調査部 百本和弘)

## (2) サムモク海運、モンゴルに海運物流の合弁会社を設立へ

2014年01月20日

**海洋水産部は1月8日、韓国のサムモク海運がモンゴルで海運物流事業の合弁会社を設立すると発表した。石炭など、豊富なモンゴルの鉱物資源を船で輸出することを狙っている。**

＜両国政府主導で合弁会社の事業展開を協議＞

海洋水産部（部は日本の省に相当）の発表によると、モンゴル・ウランバートルで1月9日に「第5回韓国モンゴル海運・物流協力会議」を開催し、韓国のサムモク海運が設立予定の合弁会社の事業展開などについて話し合う。

サムモク海運は1993年に設立された外航貨物運送企業。2012年の連結売上高は994億ウォン（約97億円、1ウォン=約0.098円）、営業利益は74億ウォンだった。韓国の複数のメディアは「韓国の海運業界で20位前後の企業」と同社を紹介している。

合弁事業の発端は、2010年5月にモンゴル政府から海洋水産部に対して、鉱物資源の海外輸出に関する協力要請があったことだ。両国間での協議を経て、2011年2月にサムモク海運による合弁会社設立のMOU（了解覚書）が締結されていた。

＜中国以外へのモンゴル鉱物資源輸出を目指す＞

合弁会社の名称はMSLC（モンゴル・サムモク・ロジスティックス・カンパニー）で、サムモク海運とモンゴルの物流企業MTGが50%ずつ出資する。設立予定日は明らかにされていないが、近日中とみられる。

合弁会社は、シベリア横断鉄道などでロシア極東港に運ぶモンゴル産石炭などを海上輸送する事業を行う。2014年中に事業を開始する予定だ。

今回の合弁会社設立の意義について、海洋水産部では次の点を指摘している。

○モンゴルは世界10位前後の豊富な鉱物資源を保有している。しかし、輸出のための物流インフラが不足しており、石炭など鉱物資源の大半を中国向けに安い価格で輸出している。両国が協力することで、中国以外の新たな輸出販路の開拓と韓国の海運・物流企業のモンゴル進出が可能になる。両国がワイン・ワイン関係を享受できる模範的な協力事例になることが期待される。

○モンゴル政府も、自国の鉱物資源の効率的な活用につながるとみて、本事業を重要事業と捉えている。

これに関連して、海洋水産部のチョン・ギジョン海運物流局長は「モンゴルとの海運物

流協力は、韓国の海運物流企業が単純な貨物輸送の段階から脱却し、モンゴルの資源開発・物流施設と連携した複合物流ビジネスに参加できる良い機会になる。今後も韓国の物流企业の海外進出を積極的に支援したい」と述べた。

(海外調査部 百本和弘)

#### 4. タイ

##### (1) 建設のハルラ、タイ企業のウッドチップ生産施設を買収

2014年02月25日

**韓国の建設会社の漢拏（ハルラ）が、タイのウッドチップ生産施設を買収する。買収により、タイ国内でウッドチップを供給するとともに、ウッドペレットを韓国のバイオマス発電所などに供給する計画だ。**

＜ウッドペレットを韓国の発電所に供給へ＞

漢拏は1980年に設立され、2013年に漢拏建設から漢拏に社名を変更した。2012年の連結売上高は1兆9,692億ウォン（1,870億円、1ウォン＝約0.095円）、営業損失は2,022億ウォンだった。事業分野は建築（オフィス、商業施設、レジャー施設、駅舎など）、土木、住宅、プラント・環境など。

漢拏はタイのワラワット・トニヤポール（以下、WT）と、WTの所有する年産24万トン規模のパルプ用ウッドチップ生産施設を買収する了解覚書（MOU）を締結したと、2月18日に発表した。漢拏によると、WTはタイのコピー用紙専門メーカーにパルプ用ウッドチップを供給している。

漢拏では、今回の買収により、タイ国内でのウッドチップ供給とともに、施設増設で年産20万トンのウッドペレットを生産し、韓国国内のバイオマス発電所などに供給する計画だ。韓国では、2012年から電力会社に対する再生可能エネルギー利用割合基準（RPS）制度が導入され、バイオマス市場が拡大すると予想されている。その一方、同社では将来ビジョンの1つとして「未来成長基盤の拡大」を掲げ、新規事業の育成を目指している。発電・エネルギー事業、バイオマス事業もその対象に含まれており、具体的には、韓国内外のバイオマス熱併合発電所、サトウモロコシ・キャッサバ由来のバイオエタノール生産・供給、廃棄物バイオガス・エネルギーといった事業を育てる計画だ。同社は、韓国内のバイオ燃料市場を先取りするため、タイ以外にもロシア、インドネシア、ベトナムで年産32万トン規模のウッドペレット工場を2014年内に着工する予定だ。

(海外調査部 百本和弘)

## 5. ベトナム

### (1) ポスコ ICT、ベトナムに現地法人を設立

2013年10月16日

韓国ポスコグループのポスコ ICT は、ベトナムのホーチミンに現地法人を設立した。ベトナムで各種事業を展開するグループ企業の支援と、インフラを中心としたベトナム市場の開拓を目指す。

＜ベトナムでホーチミン都市鉄道事業などを受注＞

ポスコ ICT は、ポスコグループの IT サービス・エンジニアリング会社。1989年に「ポスデータ」として設立され、2010年に現社名に名称を変更した。事業報告書によると、2012年の連結売上高は1兆1,284億ウォン（約1,027億円、1ウォン=約0.091円）。売上高の地域別構成比は韓国84.6%、東南アジア11.1%、米州1.7%、中国1.4%の順で、現状では国内事業が中心であり、海外事業の強化が懸案になっている。事業報告書は、事業内容について「ITと電気制御技術を結合させたエンジニアリングと IT サービス技術を基に、鉄鋼・製造業、公共・建設、エネルギー・環境、鉄道・交通事業分野に注力しており、将来の成長事業としてクラウドコンピューティング、スマートグリッド、LED 照明などの環境に優しいグリーン事業を推進している」と記している。

ポスコが発行する「ポスコ新聞」（2013年10月4日）は、ポスコ ICT が10月1日にベトナム現地法人「ポスコ ICT ベトナム」の発足式を行ったと発表した。それによると、最近のポスコグループのベトナム事業は次のとおり。

- ポスコは、ベトナムに年産120万トンの高級冷延製品が生産できる東南アジア最大規模の冷延工場と、年産230万トン規模のステンレス鋼（STS）冷延工場を保有している。
- ポスコ建設は、台湾系鉄鋼企業のフォルモサ・ハティン・スチールなどの冷延工場、化学工場の建設を行っている。
- ポスコ ICT は、ホーチミン都市鉄道1号線事業とフォルモサ・ハティン・スチールの原料処理設備構築事業を受注し、事業を進めている。

＜ポスコグループの支援とベトナム市場開拓を目指す＞

次いで、「ポスコ新聞」（同日）は現地法人設立の狙いについて次のように述べている。ポスコ ICT ベトナムは、ポスコグループにとって中国（北京、大連）、インドネシア、ブラジルに次ぐ、4カ国目の海外現地法人となる。ベトナムに現地法人を設立した理由は次の2つだ。

- ポスコグループが行っているプロジェクトを現地で支援し、相乗効果を発揮させる。
- 前述したホーチミン都市鉄道1号線事業、フォルモサ・ハティン・スチールの原料処理設備構築事業などの多様なビジネス機会を発掘するなど、ベトナム市場攻略のための前哨基地とする。

後者に関連して、「ベトナムでは高度経済成長により、ニュータウン、高速道路・鉄道、発電所などのインフラ建設事業が活発に行われている」と紹介している。

さらに、ポスコ ICT ベトナムのキム・クアンソク法人長は「今回の法人設立は、ポスコの海外生産拠点に近接した支援体制を整え、現地市場を攻略する拠点を確保するためのもの」と目的を述べた後、「IT、エンジニアリングのコンバージェンス（結合）技術を基に市場進出を積極的に推進し、今後、ベトナムに近接するマレーシア、インドネシアなどの東南アジア市場に事業領域を広げていく」と抱負を述べた。

（海外調査部 百本和弘）

## 6. インドネシア

### （1）化粧品生産のコスマックス、インドネシアに工場を開設－中国に次ぐ 2 カ国目の海外生産拠点－

2013 年 04 月 15 日

**韓国の化粧品生産コスマックスは、インドネシアにあるフランスの化粧品大手ロレアルの工場を買収した。同社では、当面はロレアル製品の生産を中心にしつつ、長期的には韓国化粧品企業からの生産受託を目指す方針だ。**

＜2013 年 6 月ごろから本格生産開始＞

コスマックスは、インドネシア・ジャカルタ近郊にあるロレアルの旧工場を買収し、補完工事を終えて 3 月 26 日に完工式を行ったと、4 月 1 日に発表した。完工式を終えた工場は敷地面積約 1 万 4,000 平方メートル、買収金額は約 200 万ドル。既存のスキンケア、ヘアケア生産設備に、口紅、パウダーなどメーキャップ生産設備を追加した。最終許可手続きを経て、2013 年 6 月ごろから本格的な生産に入る予定だ。

コスマックスは 1992 年に設立された企業で、化粧品研究開発・生産を中心に事業を展開している。同社の事業報告書によると、2012 年の売上高は 3,126 億ウォン（1 ウォン=0.09 円）、営業利益は 261 億ウォンだった。同年の事業別売上高構成比は化粧品 78.8%、健康機能食品 16.1%、その他 5.1% で、事業別営業利益構成比は化粧品 74.3%、健康機能食品 22.9%、その他 2.8% だった。化粧品の供給先となっている韓国企業は、アモーレパシフィック、LG 生活健康、ザ・フェイスショップをはじめ、130 社以上に達している。また、化粧品の生産拠点は韓国国内と中国にあり、インドネシアが 2 番目の海外生産国になる。

＜将来は韓国ブランド化粧品の生産を目指す＞

今回のインドネシア工場について、同社では「ASEAN の化粧品 OEM（相手先ブランドによる生産）企業の水準が韓国より 20 年遅れており、安価な人件費が競争力の源泉になっている企業が多いため、自社の製品開発・生産能力をもってすれば成功できる可能性が高

い」とみている。同社のイ・ギヨンス会長は「3~4年後に、真の世界トップの ODM（相手先ブランドによる設計・生産）企業になるための成長力を確保できたという点で、意味は大きい」と述べた。また、同社は「2017年までに世界の化粧品 ODM 企業の中でトップになるという中期目標と、全社売上高 1兆 4,000 億ウォンを突破するという長期計画に弾みがつく」と、インドネシア工場の意義を強調している。

さらに、同社は「今回、最も目を引くのはロレアルグループから工場を買収し、生産拠点を確保した方式だ。ロレアルグループとは、単純に製品を当社から供給する関係ではなく、戦略的パートナーになった。2005年の製品供給以来、全世界で 3,000 万個以上を販売したジェルタイプのアイライナーなどのメガヒット製品を供給してきた成果が、今回の包括的な協力関係を可能にした」という。同社では、従来生産してきたロレアル製品の生産を今後も続け、工場の立ち上げ期の生産量を確保する方針だ。

同社は将来的には、韓国の化粧品企業向けの製品をインドネシアで生産する計画だ。これについて、同社は「今回の海外進出の最終的な受益者は、グローバル化を進めている韓国企業になる見込みだ。韓流や K-POP などにより、ASEAN 地域では韓国に対するイメージや韓国の化粧品に対する選好度が非常に高い。こうした理由で韓国の化粧品ブランドが進出した場合、現地 OEM 企業よりも高品質製品を開発・生産できるコスマックス・インドネシアの方が有利になるだろう」と述べている。

(海外調査部 百本和弘)

## (2) CJ 大韓通運、インドネシアの資源物流事業に進出——貫物流サービスの提供を目指す—

2013年04月22日

**CJ 大韓通運は、インドネシア・南スマトラ州に現地法人を設立した。鉱山で採掘した石炭を港湾に輸送する事業から開始し、将来的には沿岸輸送、海上輸出などにも事業領域を拡大し、一貫物流サービスを提供する計画だ。**

### ＜南スマトラ州に石炭輸送の現地法人を設立＞

CJ 大韓通運は、「国内物流企業最大の 16 カ国 71 カ所に海外拠点を有する」(同社ウェブサイト) 大手物流企業で、1930 年設立と長い歴史を有している。以前は錦湖アシアナグループに属していたが、2011 年に CJ グループに売却され、社名も大韓通運から CJ 大韓通運に変更された。同社の 2012 年事業報告書によると、事業領域は国内物流、国際物流、コンテナ事業、宅配、建設などで、同年の連結売上高は 2 兆 7,732 億ウォン (1 ウォン=約 0.09 円)、連結当期純利益は 696 億ウォン。

同社は 4 月 1 日、サードパーティ・ロジスティックス (物流の受託) などを行う CJ GLS を吸収合併した。同社では合併後のビジョンとして、「2020 年に世界トップ 5 の物流企業

入り」をビジョンとして掲げている。その上で、「2020 年に売上高 25 兆ウォン、営業利益 1 兆ウォン、海外売上高比率 50%、海外ネットワーク 100 カ所」の達成を目指している。

CJ 大韓通運の 4 月 8 日の発表によると、インドネシア・南スマトラ州ラハットに現地法人を設立し、資源物流事業を開始した。ラハット地域の鉱山で採掘された石炭を約 150 キロ離れたスカユ地域に 200 台以上の車両で運送するもので、今後は沿岸輸送、海上輸出などに事業領域を拡大する計画としている。本事業の意義について、同社では次のように強調している。

○南スマトラ州は最近、採掘量が増加している新規の鉱山開発地域で、港湾までの陸上輸送、港湾荷役、沿岸輸送などを一括して行う物流体制を構築することが競争力を高める上で非常に重要になっている。

○インドネシアは世界 2 位の石炭輸出国。近年の原油高、原子力発電の安全性問題により、代替資源である石炭の需要が全世界的に増加している。

○韓国は石炭消費量の 34%をインドネシアからの輸入に依存している。インドネシアの資源開発に乗り出す韓国企業が増加しており、関連物流事業の成長性が見込まれる。

この事業に関連して、同社グローバル本部長のホ・ウク常務は「資源物流の場合、内陸輸送、港湾、海上輸送など輸送区間ごとに物流会社を利用すると、意思疎通の不備による配送遅延やトラブル発生の素地が大きいため、一貫物流サービスに対するニーズが高い。新しい「ブルー・オーシャン」<sup>22</sup>として浮上している資源物流市場で影響力を拡大し、今後の成長事業として育成していく計画」と語った。

なお、4 月 1 日に吸収合併した CJ GLS は、既に 2006 年にインドネシアに進出しており、物流センターを 8 カ所設け、インドネシア全国に配送ネットワークを有している。

(海外調査部 百本和弘)

### (3) ハンコックタイヤ、インドネシア工場を完工

2013 年 09 月 26 日

韓国のハンコックタイヤがインドネシア工場を完工した。生産能力は年間 600 万本。同社は同工場を東南アジア、北米、中東向けの生産拠点と位置付けている。海外生産を拡大し、世界のタイヤメーカーの上位 5 社入りを果たす計画だ。

＜北米・東南アジア・中東向け生産拠点＞

ハンコックタイヤは韓国トップのタイヤメーカー。事業報告書によると、2012 年の連結売上高は 2 兆 3,172 億ウォン（約 2,132 億円、1 ウォン=約 0.092 円）、営業利益は 3,086 億ウォン、営業利益率は 13.3%だった。売上高の 98%をタイヤが占め、タイヤ専業に近い

<sup>22</sup> 競争の激しい「レッド・オーシャン（赤い海。競争の激しい領域）」の対語で、競争相手のいない未開拓市場を示す。

事業構造になっている。また、売上高の 80%が国外、20%が国内となっている。将来目標として、「世界タイヤメーカー上位 5 社入り、収益率と品質・生産性で世界トップのタイヤメーカー」(同社ウェブサイト)を掲げている。

ハンコックタイヤは 9 月 17 日、インドネシア工場の完工式を行ったと発表した。同社は韓国 2 抱点(大田市、忠清南道)、中国 3 抱点(浙江省淮安市、江蘇省嘉興市、重慶市)、ハンガリーにも 1 抱点を有しております、インドネシア工場は 7 番目の生産拠点となる。

インドネシア工場はジャカルタ近郊の西ジャワ州ブカシ工業団地に建設された。第 1 期の投資額は 3 億 5,300 万ドルで、乗用車用・軽トラック用タイヤ、超高性能タイヤを年間 600 万本生産する能力を有する。同社ウェブサイトは「ブカシの工場は天然ゴム生産地に位置し、原料調達に有利という強みを持っている」「(インドネシア工場の完工により、国内外合わせ) 年間 9,400 万本の生産能力を保有することになった」と紹介している。また、同社の徐承和(ソ・スンファ)副会長は完工式の席で、「リーディング・グローバルなタイヤメーカーとしてハンコックタイヤが持続的に成長する上で、1 つの礎になるだろう。インドネシアをはじめとした東南アジア、北米、中東地域でハンコックタイヤが成長する上で、前哨基地の役割を期待している」「規模の経済を実現することになり、グローバルビジネス拡大の成長エンジンになる」と述べ、インドネシア工場を北米、東南アジア、中東向けの生産拠点と位置付けていることを強調した。

#### ＜海外生産拠点の拡充を計画＞

同社はこれまで海外生産に注力してきた。インドネシア工場以外でも、中国・中西部地域の市場開拓を目的として 2013 年初頭に重慶工場を稼働させており、ハンガリー工場の設備増強の手続きも進めている。今後さらに海外生産拡大を進める計画だ。同社はウェブサイトで「(インドネシア工場に次いで) 今後とも世界で生産設備を拡大し、世界の自動車市場を先導するグローバル企業としてのポジションと競争力を維持していく」と述べている。これに関連して、韓国の「ファイナンシャルニュース」紙(電子版 5 月 6 日)は「同社は現在、生産拠点のない米国、南米にも長期的な観点から工場建設を進める予定だ」と報じていた。インドネシア工場についても、「ソウル経済新聞」(電子版 9 月 17 日)はハンコックタイヤ関係者の話として、「2014 年に市場動向などを検討し、第 2 期の生産設備増強を検討することになるだろう」と伝えた。

(海外調査部 百本和弘)

#### (4) ポスコ、インドネシアの高炉を稼働

2014 年 01 月 10 日

ポスコがインドネシアで建設していた高炉一貫製鉄所が完成した。年産規模は当面 300 万トンで、最終的には 600 万トンに拡張する予定。製品はインドネシア国内のみならず周

## 辺国への輸出も念頭に置いている。

### ＜ポスコ初の海外高炉が完成＞

ポスコは2013年12月23日にインドネシア・チレゴンで同社初の海外高炉一貫製鉄所の火入れ式を行ったことを明らかにした（「ポスコ新聞」2013年12月26日）。同日付と製鉄所着工時の2011年7月28日付の「ポスコ新聞」によると、概要は以下のとおり。

インドネシアは年間の鉄鋼需要1,250万トンの大部分を輸入に依存している。人口1人当たりの鉄鋼消費量は韓国の20分の1にも満たないが、今後、経済成長により需要が大きく拡大するとみられる。さらに、ベトナム、マレーシア、ミャンマーなどの周辺国には品質と価格競争力を兼ね備えた製鉄所がなく、東南アジア市場への輸出も見込まれる。

こうした中、ポスコはインドネシアの国営製鉄所クラカタウスチールと7:3の出資比率で2010年8月に合弁会社クラカタウ・ポスコを設立し、2011年7月に高炉一貫製鉄所の建設に着手した。敷地面積は372万平方メートル、年産規模は今回完成した第1段階は300万トンで、内訳はスラブ180万トン、厚板120万トン<sup>23</sup>。今後、第2段階の工事が終了すれば総生産能力は600万トンになる予定だ。

### ＜インドネシア内需とともに輸出も念頭に＞

合弁会社のクラカタウ・ポスコは2014年、インドネシア国内でスラブ150万トン、厚板60万トンを販売する。積極的な市場開拓と低コスト操業技術で、稼働初年の2014年に早くも営業黒字を計上する計画だ。輸入鉄鉱石に比べ価格の安いインドネシア産鉄鉱石の使用比率を高め、コスト低減に努める。さらに、輸出にも目を向けており、インドネシア内販向け以外の製品は東南アジア諸国やポスコの海外法人向けに輸出する考えだ。後者について「ポスコ新聞」（2011年7月28日）は「（2009年に設立された）ポスコ・ベトナムは冷延製品を生産している。素材の熱延製品はポスコ本社と一部を中国から輸入しているが、熱延製品の生産を目標とする第2段階の工事が完成すれば、地理的に近いインドネシアから素材を輸入できる」と、韓国からの輸出をインドネシアからの輸出に代替する考えを示している。

火入れ式の祝辞で、ユドヨノ大統領は「最先端の設備を有するクラカタウ・ポスコの鉄鋼製品生産で、インドネシアが必要とする鉄鋼需要の充足はもちろん、経済成長と雇用創出にも大きく寄与するものと期待する」と述べた。一方、ポスコの鄭俊陽（チョン・ジュンヤン）会長は「30カ月の一貫製鉄所建設は容易でない道のりだったが、韓国の技術とインドネシアの優秀な人的資源により成功できた。ポスコが『製鉄報国』の理念で国家経済の発展の基礎になったように、クラカタウ・ポスコもインドネシアでポスコのような役割を遂行することを確信している」と語った。

<sup>23</sup> 2011年7月の製鉄所着工時のポスコの発表では、年産規模はスラブ、厚板とも150万トンずつの予定とされていた。最終的に厚板の生産能力を30万トン削減したかたちとなった。

## (5) ウリイ銀行がサウダラ銀行に出資

2014年01月15日

韓国のウリイ銀行は1月3日、サウダラ銀行への出資がインドネシア銀行（中央銀行）から承認されたと発表した。出資比率は33%。ウリイ銀行は今後、同行の現地法人とサウダラ銀行を合併する計画だ。

### <サウダラ銀行の株式33%を取得>

ウリイ銀行は1899年に設立された大韓天一銀行が母体で、2014年に創立150周年を迎えた韓国の大手銀行。同行はウリイ金融持ち株会社の100%子会社だ。ウリイ金融持ち株会社の最大株主が預金保険公社（株主比率56.97%）で、韓国政府傘下にある。アジア通貨危機の影響で業績不振に陥り、1998年に国有化された。政府はウリイ金融持ち株会社の民営化を模索しているところだ。

ウリイ銀行は同行の現地法人のインドネシア・ウリイ銀行を通じ、インドネシアの商業銀行であるサウダラ銀行の株式33%を買収する株式譲渡契約を2012年6月に結んでいた。これに連関し、ウリイ銀行はサウダラ銀行の株式取得に関する最終承認をインドネシア銀行から得たと、2014年1月3日に発表した。

### <リテール営業を拡大>

ウリイ銀行の発表によると、サウダラ銀行は2013年6月末現在で総資産7億2,700万ドル、自己資本5,100万ドル。ジャカルタとバンدونを中心に110ヵ所余りの拠点を有しており、個人顧客を中心に営業を行っている。ウリイ銀行は、サウダラ銀行に出資後、同行をインドネシア・ウリイ銀行と合併させる計画だ。

今回の出資の狙いについて、ウリイ銀行関係者は「サウダラ銀行の買収を契機に、現地の市民、中小企業を対象にリテール営業を拡大し、有望な中小企業を発掘し、先進的なIT技術の移転などを通じ、インドネシアの国益と金融産業の発展に寄与する計画だ」と今後の抱負を語った。

(海外調査部 百本和弘)

## (6) ポスコエナジー、インドネシアの副生ガス発電所が竣工

2014年01月28日

ポスコの子会社であるポスコエナジーは1月16日、同社初の海外発電所であるインドネシアの副生ガス発電所が竣工（しゅんこう）したと発表した。ポスコのインドネシア高炉

一貫製鉄所の副生ガスを燃料に発電し、生産した電力を同製鉄所に供給する。ポスコエナジーはこれを契機に、海外での発電所事業の拡大に注力する考えだ。

＜親会社のインドネシア高炉一貫製鉄所の副生ガスを活用＞

ポスコエナジーは、ハンファグループと米国企業の合弁会社として1969年に設立された京仁エナジーが母体で、1972年に韓国唯一の民間火力発電所の運転を開始した。2005年にポスコが京仁エナジーの発行株式の50%をハンファグループから取得し、京仁エナジーはポスコグループに入った。2012年末現在、ポスコは京仁エナジーの発行株式の89%を所有している。

2012年のポスコエナジーの売上高は2兆8,567億ウォン(約2,700億円、1ウォン=0.095円)、営業損益は2,732億ウォンの黒字だった。また、売上構成比は発電97%、燃料電池が3%で、発電事業専業に近い事業構造となっている。

ポスコエナジーがインドネシアのチレゴンで建設を進めていた副生ガス発電所は、同社にとって初の海外発電所。同社は、インドネシア国営鉄鋼会社クラカタウスチールの発電子会社であるクラカタウ・ダヤ・リストリックと2011年8月に合弁会社クラカタウ・ポスコエナジーを設立。同年9月に同発電所の建設に着工した。

竣工した同発電所は、クラカタウ・ポスコの高炉一貫製鉄所で発生する副生ガスを燃料に発電する。発電能力は200メガワット(MW、1号機、2号機いずれも100MW)で、生産した電力を全量をクラカタウ・ポスコに供給する。

＜インドネシアなどで発電所の新規受注に期待＞

ポスコエナジーでは、今回の発電所建設に際して韓国国内の光陽(クァンヤン)、浦項(ポハン)にある副生ガス複合発電所建設を通じて獲得したノウハウと技術が活用でき、発電所に対する現地の関心も高いことから、今後、インドネシアや周辺国から新たな発電所の受注も期待できるとみている。

竣工式でポスコエナジーの吳昌寛(オ・チャングアン)社長は「韓国国内初かつ最大の民間発電所であるポスコエナジーが、グローバル総合エネルギー企業に生まれ変わってから初めての成果」「今回の発電所竣工を契機に東南アジアの発電市場に積極的に進出し、海外事業拡大に力点を置く」と、本事業の意義を強調した。

なお、同社では現在、ベトナムで1,200MWの石炭火力発電事業、モンゴルで450MWの石炭熱併合発電事業、インドネシア・スマトラ島で石炭火力発電事業を進めている。

(海外調査部 百本和弘)

## 7. フィリピン

### (1) LS 産電、フィリピンの電力機器市場に本格進出

2013年06月26日

**韓国の LS 産電はこのほど、フィリピンでの電力機器販売の公式代理店を指定した。電力需要の拡大が見込めるフィリピン市場で先行する日米企業を追撃する構えだ。**

＜フィリピン企業 2 社を公式代理店に＞

LS 産電は韓国第 23 位の企業集団（2013 年 4 月の公正取引委員会指定による）である LS グループの主力企業の 1 つで、事業領域は産業用電力機器、自動化機器など。2012 年の売上高は 2 兆 2,324 億ウォン（1 ウォン=0.084 円）、営業利益は 1,542 億ウォン。同社のウェブサイトによると、2015 年に売上高 4 兆 5,000 億ウォン、営業利益 7,000 億ウォンを目指しており、特に海外事業の強化に注力していく計画だ。

同社は 6 月 18 日、フィリピンの電力機器・システム販売企業ユエンカオ（Yu Eng Kao Electrical）、フジハヤ（Fuji-Haya Electrical）の 2 社を公式代理店に指定し、フィリピンでの電力機器販売を本格化していくことを発表した。ちなみに、この 2 社は 2011 年末から LS 産電の製品の販売を行ってきた。

同社はフィリピンの電力機器市場の魅力について、次のように述べている。

○フィリピンは慢性的な電力不足に見舞われており、電気料金はアジアでは日本に次いで高く、今後、電力インフラの需要が急増すると見込まれる。特に、島国という地理的特性上、主要島しょ間の電気供給網や農村地域への電気供給に問題があるため、フィリピン政府はこれらの改善に積極的に取り組んでいる。

○フィリピン・エネルギー計画（2004 年発表）によると、フィリピンの電力需要は年率 7~9% の増加を見込んでいる。

＜東南アジア事業を強化の意向＞

同社では「(今回指定した代理店 2 社が) 今まで取り扱いシェアの高かった日本製・米国製の機器の取扱比率を引き下げ、韓国製品に対する信頼度を基に LS 産電の製品のシェアを高められる」と、代理店指定の意義を強調した。同社の具磁均（ク・ジャギュン）代表理事・副会長は「フィリピンは電力需要が急増しており、潜在成長率が高いが、それのみならず、東南アジアに進出する橋頭堡（ほ）の役割を担う国だ」「フィリピン内で（企業としての） LS 産電と同社の製品の地位を固め、東南アジア市場進出の成功事例としたい」と述べ、フィリピンを足掛かりにして、東南アジア地域の事業を強化していく意向を明らかにした。

（海外調査部 百本和弘）

## (2) テレビ通販の CJ オーショッピング、フィリピンに進出

2013年10月29日

韓国の大手テレビ通販企業 CJ オーショッピングがフィリピンで合弁企業を立ち上げ、現地ホームショッピング市場に参入した。同社にとって 7 カ国目の国外事業となる。フィリピン市場の高い成長性と自社のビジネスモデルの強みに期待を掛けており、2~3 年後の黒字転換を目指す。

### <フィリピン最大の民営放送局と合弁>

CJ オーショッピングは 1994 年に設立され、1995 年に韓国初のテレビショッピング放送を開始した企業で、CJ グループ<sup>24</sup>に属している。2012 年の連結売上高は 1 兆 9,920 億ウォン (約 1,833 億円、1 ウォン=約 0.092 円)、営業利益は 2,606 億ウォン。国外事業は 2004 年に上海メディアグループ (SMG) と合弁で設立したホームショッピング企業の東方 CJ が初めてで、その後、インド、日本、ベトナム、タイ、トルコに進出している。同社が国外事業を拡大している理由について、「朝鮮ビズ」(電子版 10 月 16 日) は「CJ グループは 2012 年に李在賢 (イ・ジェヒョン) 会長が強調した『世界成長戦略』に従って、各系列社別に全方位的に国外進出を推進中だ。CJ オーショッピングも内需市場を脱し、現地法人を通じて国外市場進出に力を入れている」と報じている。

CJ オーショッピングは 10 月 18 日、国外進出先としては 7 カ国目になるフィリピンに合弁会社を設立したことを明らかにした。同社の発表の骨子は次のとおり。

合弁会社の名称は ACJ。資本金は 500 万ドルで、フィリピン最大の民営放送局 ABS-CBN と出資比率 50 : 50 で設立した。ACJ はケーブルテレビチャンネル 11 番を割り当てられ、首都圏など 180 万世帯を対象に 10 月 15 日から 24 時間試験放送を開始した。同時に、ABS-CBN 傘下の UHF 放送局スタジオ 23 で 1 日 2 時間の放送を行うことになった。番組で取り扱う商品は当面、主に韓国製の厨房 (ちゅうぼう) 用品などだ。

### <事業開始後 2~3 年での黒字転換を目指す>

CJ オーショッピングによると、フィリピンのホームショッピング市場は約 100 億ウォンだが、商品調達、番組制作、商品配送、アフターサービスまでを一貫して取り扱うホームショッピング事業者ではなく、ACJ が初めてだ。そのため、同社では勝算が十分にあるとしている。また近年、フィリピン経済が比較的堅調で、ホームショッピング市場の拡大も期待できるとみている。グローバル事業担当のキム・ヨングン常務は「フィリピン市場で信頼度の高いホームショッピング事業者は ACJ が初めてなだけに、今まで参入した国で検証された韓国型ホームショッピングの強みを生かせば、フィリピン経済の成長もあり、事業

<sup>24</sup> 1953 年に設立された第一製糖工業 (現 : CJ 第一製糖) を母体とした企業グループ。1993 年にサムスングループから分離された。食品、外食、通信販売、エンターテインメント (娯楽) 事業などを手掛ける。

は爆発的に拡大しよう」と述べた。ちなみに、同社では2014年の取扱高70億ウォン、事業開始後2~3年以内の黒字転換を目指している。

(海外調査部 百本和弘)

## 8. ミャンマー

### (1) 韓国のロッテリア、ミャンマーに初進出

2013年05月10日

韓国のロッテリアは4月27日、ミャンマーに1号店を開設した。同社によると、世界の大手外食チェーンのミャンマー進出は初めて。2016年までに30店を開設する計画だ。同社を皮切りに、今後、ロッテグループのミャンマー進出が加速するとの見方も出ている。

<ミャンマー進出は「世界の大手外食チェーンで初」>

ロッテリアは、日本で創業した辛格浩（重光武雄）氏が韓国に設立したロッテグループの企業として1979年に設立された。2012年の連結売上高は9,852億ウォン（1ウォン=約0.09円）、連結営業利益は342億ウォン。韓国国内では、「ロッテリア」ブランドのハンバーガー店だけでも1,000店を超える。また同ブランドの海外事業は、1998年2月のベトナム進出を手始めに、2008年8月には中国に、2011年10月にインドネシアにそれぞれ1号店を開設した。現在、ベトナムで141店、中国で14店、インドネシアで19店を運営している。

「ロッテリア」ブランド以外では、コーヒーチェーン「エンジェリナス・コーヒー」をベトナム、中国、インドネシアで展開している。特にベトナム事業の成長が顕著で、「毎日経済新聞」（電子版4月28日）は「ベトナム事業は最近3年間で売上高が年率40%以上で急成長するなど『食べ物の韓流』ブームを牽引している」と紹介している。なお、同社では「2018年にアジア・トップ3のマルチブランド外食フランチャイズ企業入り」を経営目標として掲げている。

同社のウェブサイトに掲載されているインターネット新聞「イートゥディ」（4月28日）によると、4月27日にミャンマーのヤンゴン市内に「ロッテリア」1号店が開設された。これは、2012年2月にロッテグループの辛東彬（重光昭夫）会長がミャンマーを訪問、同年8月にロッテリアがミャンマーの外食専門企業マイコ（MYKO）と了解覚書（MOU）を締結したことに基づくものだ。同社は「当社のミャンマー進出は世界の大手外食チェーンとしては初のミャンマー進出で、今後のロッテグループのミャンマー進出の橋頭堡（ほ）になるという意味で格別の意味がある」と発表した。また、同社のノ・イルシク代表理事は1号店開店式で、「ロッテリアは豊富な外食事業のノウハウとベトナム、インドネシアなどの海外事業で成功した実績を有している。このようなノウハウと経験を基に徹底した現地化戦略を駆使すれば、ミャンマーでも早期の成功が可能」と述べた。同社は、2013年末

までにヤンゴン市内に 10 店を開設し、2016 年までに 30 店に拡大する計画だ。

＜ロッテグループ全体の進出も加速か＞

ロッテリアのミャンマー進出を契機にして、今後、ロッテグループ全体のミャンマー進出に拍車が掛かるとの見方も出ている。例えば、「ソウル経済新聞」（電子版 4 月 29 日）は「ロッテリアのミャンマー進出で、グループ内の他の流通・食品系列企業のほか、韓国内の外食チェーンもミャンマー進出を急ぐものとみられる。過去、ロッテリアが中国、ベトナムに進出したのを受けて、グループ内の流通・外食系列企業が後を追って現地市場攻略に出るなど、グループ内ではロッテリアは海外事業の先兵役を担ってきた」と伝えている。

（海外調査部 百本和弘）

## 9. インド

### （1）ロッテ製菓、インドで 2 番目のチョコパイ工場建設へ

2014 年 02 月 26 日

ロッテ製菓はインド南部チェンナイに続き、北部のデリー近郊にも「チョコパイ」の生産工場を建設する。インド市場での販売強化が狙いで、ビジネス拡大の成功要因として「現地化の努力」を指摘した。

＜新工場建設に 660 億ウォンを投入＞

ロッテ製菓は 2 月 19 日、インド北部デリー近郊のハリアナ州にインドで 2 番目となるチョコパイ生産工場の起工式を同日行ったと発表した。工場敷地面積は 7 万 5,600 平方メートルで、年間 380 億ウォン（約 38 億円、1 ウォン=約 0.10 円）分の製品が生産できる規模になる。これは既存のインド南部のチェンナイ工場と同程度の規模だ。新工場建設に約 660 億ウォンを投じ、2015 年 7 月完工予定だ。

＜現地化の努力の成果と強調＞

インド第 2 のチョコパイ工場の建設について、同社は「12 億人の人口のインドで、南北をつなぐチョコパイ・ベルトを構築することになった」と述べている。さらに、インドの子会社ロッテ・インディアが売上高を大きく伸ばしたことに触れ、「ロッテ・チョコパイがインド市場で大きな成功を収められたのは、現地化のおかげといえる。インド文化に合わせ、動物性原料の代わりに植物性原料を使用しつつも、チョコパイ固有の味をそのまま再現した」とし、現地化の努力を強調している。

なお、ロッテ製菓の事業報告書（2012 年）によると、同社は 2004 年にインドのパリス・

コンフェクショナリー (Parrys Confectionery) を買収し<sup>25</sup>、法人名をロッテ・インディアに変更した。2010年7月にチェンナイ工場が竣工（しゅんこう）し、チョコパイ生産を開始している。ロッテ・インディアはインド南部の菓子市場でシェア2位で、チョコパイ市場では独占に近いシェアを得ている。また、2012年におけるチョコパイを含めたロッテ・インディアの生産能力は1万6,374トン。生産した製品の大部分をインド国内で販売している。

（海外調査部 百本和弘）

## 10. オーストラリア

### （1）東和ホールディングス、オーストラリアの製材工場を竣工

2013年05月27日

東和ホールディングスは5月14日、オーストラリア現地法人が原材料の安定的な確保を目指して建設してきた製材工場が竣工（しゅんこう）したと発表した。工場建設に当たっては、オーストラリア連邦政府、ニューサウスウェールズ州政府の支援を受けた。

＜300人超の間接雇用効果を見込む＞

東和ホールディングスは韓国の建材メーカーグループで、製材業を営む東和企業として1948年に設立された。2003年に持ち株会社体制に転換し、現在、傘下に東和企業、大成木材、東和オートアンドビズなどを有している。現在のグループの事業領域は各種建材のほかに、住宅、中古車販売など。また、1970年代にインドネシアに進出したのを手始めに、海外事業を拡大してきた。同社はその理由について、「国内の木材産業は、1960～70年代にかけて韓国経済成長の基幹産業だったが、国内の木材資源の不足、輸入原木の価格上昇、国内需要の伸び悩みなどで徐々に斜陽化した。森林資源が豊富で、潜在成長力のある海外に生産拠点を構築することが必要と判断した」と述べている。現在、マレーシア、ベトナム、ニュージーランドなどアジア太平洋地域に生産拠点を置く。2012年の連結売上高は4,704億ウォン（1ウォン＝約0.09円）、連結営業利益は126億ウォン。

同社は5月14日、オーストラリアで進めてきた現地法人・東和ティンバーズの製材工場の竣工式を5月10日に行ったと発表した。同社は1996年にオーストラリアに進出し、ビクトリア州の製材工場で年産4万トン規模の製材を生産し、中東やアジアに輸出してきた。しかし、近隣地域の原木資源が少なくなってきたことから、新たな地域での生産拠点構築計画を進めてきた。今回竣工した工場はニューサウスウェールズ州ボンバラにあり、7,700万オーストラリア・ドル（豪ドル、1豪ドル＝約98円）を投じて建設された。年間30万トンの原木を原材料として使用し、15万立方メートルの製材、デッキ材などを生産する。

<sup>25</sup> ロッテ製菓の四半期報告書によると、2013年9月末の同社の出資比率は98.38%。

2013年は売上高約400億ウォンの達成を目指している。同社は「工場竣工によって工場があるボンバラ地区の人口約1,500人のうち、10%に当たる150人余りを直接雇用する。森林管理、原材料・製品輸送など関連産業などで300人を超える間接雇用効果が生まれる」と述べ、地域経済への波及効果を強調している。

#### ＜オーストラリア政府の支援受け、事業を拡大＞

同社は2008年に、オーストラリア連邦政府・州政府が工場稼働後20年間、年間27万トンの原木を東和ティンバーズに提供する、という内容の長期契約を締結した。同社は「木材事業で最も重要な原材料の安定的な確保が可能になり、1996年に『タスコ』ブランドでオーストラリア木材事業に参入して以来蓄積してきた生産・販売力を基盤に事業を拡大できることになった」と述べている。

次いで、2011年8月の工場着工後、オーストラリア連邦政府が地域開発、環境にやさしい設備の導入に160億ウォンの支援を行った。これらの政府との協力関係に関連して、東和ティンバーズのイ・ホンニョル理事は「鉱業、サービス業といったオーストラリアの主要産業ではない製材産業で、オーストラリア連邦政府・地方政府の支援を同時に得ることができ、われわれに対する関心と期待を確認できた」と政府の支援に感謝を述べた。また、東和ホールディングス関係者は「オーストラリア工場の竣工は、企業と政府の間の協力を通じて、持続可能で環境にやさしい経済発展が可能であることを示す良い事例だ。今後、オーストラリアの生産拠点は、マレーシア、ベトナム、ニュージーランドなど東和の世界生産拠点の中で、新しい成長の軸として位置付けられるだろう」と話している。

(海外調査部 百本和弘)

#### ＜北米＞

##### 11. 米国

###### (1) ハンコックタイヤ、米国で新工場を建設へ

2013年10月21日

韓国トップのタイヤメーカーであるハンコックタイヤは10月14日、米国テネシー州にタイヤ生産工場を建設する計画を明らかにした。投資総額は8億ドルで、2014年末に着工、2016年から生産を開始する予定だ。同社では、中国、ハンガリー、インドネシアといった海外での生産能力拡充が相次いでいるが、国内での研究開発（R&D）拠点新設計画にも言及するなど、国内外の投資バランスに配慮する姿勢をみせている。

#### ＜テネシー州政府と覚書を締結＞

ハンコックタイヤの事業報告書によると、2012年の連結売上高は2兆3,172億ウォン（約2,132億円、1ウォン＝約0.092円）、営業利益は3,086億ウォン、売上高営業利益率は13.3%

だった。売上高の 98%をタイヤが占め、タイヤ専業に近い事業構造になっている。また、売上高の 80%が海外、20%が国内だ。将来目標として「世界タイヤメーカー上位 5 社入り、収益率と品質・生産性で世界トップのタイヤメーカーになること」(同社ウェブサイト)を掲げている。

ハンコックタイヤは 10 月 14 日、米国テネシー州政府と新工場建設に関する MOU (了解覚書) を締結したと、発表した。米国的新工場は、同社にとって韓国 2 抱点 [大田 (テジョン) 市、忠清南道]、中国 3 抱点 (浙江省嘉興市、江蘇省淮安市、重慶市)、ハンガリー、インドネシアに次ぐ、世界 8 番目の生産拠点になる。テネシー州を選定した理由について同社は特にコメントしていないが、同社の正式発表の前に観測記事を掲載した「聯合ニュース」(10 月 10 日) は米国自動車業界の関係者のコメントを引用し、「テネシー州では日産、フォルクスワーゲン、ゼネラルモーターズ (GM) が完成車工場を稼働している、または大規模投資を行う見通しであることを考慮したものと思われる」「当初、起亜自動車の工場のあるジョージア州に工場を建設する方向で検討したが、走行試験場を整えた大規模な土地を提供してほしいという会社側の要請を州政府が断ったため、交渉が決裂した」と報じている。

#### ＜グローバル企業としての地位を強固に＞

同社の発表によると、米国工場建設の理由と工場概要は以下のとおり。

同社は 1981 年に米国に支社を設立して以来、30 年以上、米国市場で販売活動を行ってきた。米国内でのハンコックタイヤの販売は増加基調が続き、特に 2011 年には米国での売上高が 10 億ドルを突破した。米国新工場建設の目的に関して、同社は「世界最大のタイヤ市場である米国で急速に増加する消費者の需要に合わせるもので、新工場建設を通じてグローバル企業としての地位をさらに強固にする計画」と記載している。新工場の投資額は 8 億ドルで、2014 年末に着工、2016 年に生産を開始する予定。同社では「米国工場が完成すれば、全世界でのタイヤ生産量は年間 1,100 万本増加する」としている<sup>26</sup>。

#### ＜国内・海外の投資バランスにも配慮＞

同社は海外市場開拓に拍車を掛けている。同社の 10 月 14 日の発表では、a. 主要なドイツメーカー、日本メーカーに新車装着用タイヤを供給していること、b. 2012 年に中国・重慶 (生産能力: 年間 1,150 万本) に工場を新設、2013 年 5 月にハンガリー工場を増強 (生産能力を年間 1,700 万本に拡大)<sup>27</sup>、同年 9 月にはインドネシア工場 (生産能力: 年間 600

<sup>26</sup> 同社ウェブサイトは「2013 年の国内外 7 カ所の生産能力は 9,400 万本」と記載している。この数値には米国新工場の生産能力は含まれない。

<sup>27</sup> 同社の 2013 年 5 月 30 日の発表によると、2007 年に生産開始したハンガリー工場は段階的な設備増強により、2010 年 600 万本、2011 年 900 万本、2012 年 1,200 万本と生産量を増やしてきた。

万本）が完工、と説明している。

ただし同社では、海外事業のみを強化しているのではなく、国内外の事業をバランスよく拡大する方針を強調している。同社の徐承和（ソ・スンファ）副会長は「国内外のバランスの取れた投資を通じ、将来のタイヤ技術を先導する技術力を確保していく」と述べた。さらに、同社は同日の発表資料の中で、国内の投資計画について、a.2015年までに大田市の大徳（テドク）研究開発団地に中央研究所を建設する、b.2020年までに慶尚北道・尚州（サンジュ）市に「ハンコックタイヤ・テストエンジニアリングセンター」を設立する、と言及している。

（海外調査部 百本和弘）

## （2）サムスンディスプレー、コーニングに23億ドル出資へ

2013年10月30日

サムスンディスプレー（SD）は米国大手ガラスメーカーのコーニングと包括的事業協力契約を締結した。SDはコーニングに23億ドル出資する一方、韓国の合弁会社サムスンコーニング精密素材の株式のうち、SDの持ち分がコーニングに売却される。今回の契約に対するサムスン側の狙いについて、韓国のメディアは主にコーニングとの協力分野の拡大、液晶事業から有機EL事業への経営資源のシフトの2点にあると報じている。

＜SDのコーニングへの出資と両社の合弁解消が柱＞

SDはサムスングループのディスプレー専業会社。2012年4月にサムスン電子の液晶部門を分離して設立され、同年7月にサムスンモバイルディスプレー（SMD）とサムスン電子の子会社S-LCDを吸収した。連結財務諸表によると、出資比率はサムスン電子が84.78%、サムスンSDIが15.22%で、2012年4～12月の9ヵ月間の売上高は21兆7,373億ウォン（約2兆円、1ウォン＝約0.092円）、営業利益は2兆4,596億ウォンだった。韓国、中国、スロバキアに生産拠点を有し、売上高の地域別構成比（顧客所在国ベース）は韓国7.0%、中国48.1%、スロバキア9.2%、その他35.8%だった。

SDは10月23日、米国のコーニングと包括的事業協力契約を締結したと発表した。その内容は次のとおり。

○SDは23億ドルを投じ、コーニングの転換優先株を取得する。転換優先株は7年後に普通株に転換できる。これはコーニングの株式の7.4%に相当し、現時点では最大株主になる。しかし、SDはコーニングの経営権を確保する予定はない。

○コーニングは、SDが保有しているサムスンコーニング精密素材の株式の持ち分<sup>28</sup>を自

<sup>28</sup> サムスンコーニング精密素材は1995年に設立された液晶用ガラス基板メーカー。2012年の連結売上高は3兆2,452億ウォン、営業利益は1兆6,727億ウォン。同社の「大規模集団所属会社に関する現況」（2013年5月31日）によると、株主構成比（普通株）はコーニング

社株買い方式により買収する。これによりコーニングはサムスンコーニング精密素材の単独経営権を獲得する。

- サムスンコーニング精密素材が生産する液晶用ガラス基板については、長期供給契約を通じ、今後とも協力関係を維持する。
- 過去 40 年間の両社の協力関係を、従来のディスプレーガラス基板生産から、それ以外の事業分野にも拡大する。
- 包括的事業協力契約は 2014 年初めに効力が発生する見通し。

なお、コーニングのサムスンコーニング精密素材の株式購入金額は明らかにされていないが、「聯合ニュース」(10月 24 日)は「SD は株式売却代金として 19 億ドルを受け取る。また、持ち分清算過程で保有現金などを配当を通じてかなり受け取る見通し」「SD はコーニング株式取得に 2 兆 4,000 億ウォンを投入するが、サムスンコーニング精密素材の持ち分整理で 3 兆 7,000 億ウォンを確保できる」と報じている。

#### ＜協力範囲の拡大と有機 EL 事業強化がサムスン側の狙いか＞

韓国のメディアはサムスン側の狙いについて、主にコーニングとの協力分野の拡大、サムスンの液晶事業から有機 EL 事業への経営資源のシフトの 2 点があるとみている。

コーニングとの協力関係強化について、「毎日経済新聞」(電子版 10 月 23 日)は SD 関係者の話として「コーニング本社の株式を取得したことにより、液晶用ガラス基板以外にもフレキシブル基板ガラス、強化ガラスの『ゴリラガラス』などで安定的に供給を受けることが可能になると期待している」と伝えた。「マネートゥディ」紙(電子版 10 月 23 日)は「サムスンとコーニングが包括的事業協力を締結したことにより、サムスンは全ての事業分野でコア技術を確保することに成功した」と報じた。

液晶事業から有機 EL 事業への経営資源のシフトをめぐっては、「聯合ニュース」(10 月 23 日)が業界関係者の指摘として、「今後、有機 EL に集中しなければならない SD としては、投資資金を確保しつつ、液晶パネル供給ラインを当分の間、安定的に維持する方策を探ったもの」と伝えた。また、「ソウル新聞」(電子版 10 月 23 日)は「未来の事業を育成するサムスンと、現在の事業を強固にしようとするコーニングの利害関係が一致したものだ。関連業界では、サムスンが中長期的に下り坂が予想される液晶産業から手を引く布石とみている」と報じた。

一方、コーニングの狙いについては「ニュース 1 コリア」(10 月 23 日)は「毎年数兆ウォンの利益を挙げる優良企業を 100% 経営できるようになった」「液晶用ガラス基板を韓国以外の世界市場で売れるようになり、その分、成長性が確保できた」とコーニング側のメリットを報じた。

---

50.00%、SD42.64%、サムスン生命保険 0.01%、その他 7.35%。なお、韓国の報道によると、コーニングはその他の持ち分についても買い入れる予定。

＜発表に対して冷ややかな見方も＞

今回の発表に対して否定的な見方もある。例えば、「ヘラルド経済新聞」(10月23日)は、「SDとコーニングは2012年、有機EL用ガラスを生産する別の合弁会社であるサムスンコーニングアドバンストグラス<sup>29</sup>を設立して以来、サムスンコーニング精密素材の持ち分整理の可能性が提起されてきた。有機EL用ガラス基板と液晶用ガラス基板は事実上、大きな違いはない。その気になれば既存のサムスンコーニング精密素材からも有機EL用ガラスの供給を十分に受けられるというのが業界関係者の見解だ」と述べ、有機EL用ガラス基板合弁会社設立とサムスンコーニング精密素材の株式売却の意義に疑問を呈した。さらに同紙は、「サムスンコーニング精密素材はサムスン側に毎年、相当な利益をもたらすキャッシュカウ（金のなる木）の役割を果たしている点も、今回の持ち分売却に疑問を感じる」と報じた。

(海外調査部 百本和弘)

### (3) 韓国ハナグループが米地域金融機関を子会社化

2013年11月26日

韓国のハナ金融グループ（以下、ハナグループ）は、米国のブロードウェー・ナショナル・バンク・フィナンシャル・サービス（以下、BNBサービス）の株式を最大71.4%買収し、傘下のブロードウェー・ナショナル銀行（BNB）の経営権を取得するという計画について、2013年8月16日に連邦準備制度理事会（FRB）から承認を得たと発表した。BNBを傘下に収めることで、ハナグループは米国およびカナダでの事業拡大の基盤を固めた。

＜BNB株式の7割取得を計画＞

ハナグループは、BNBの持ち株会社であるBNBサービスの株式を最大71.4%買収して同社を子会社化することで、2012年7月にBNBサービスと合意した。具体的な買収額は公表されていないが、一部の報道によると、株式取得費用は最大4,400万ドル程度のようだ。

ハナグループはその後、韓国と米国の金融監督当局に買収計画の承認を申請。韓国金融委員会からは2013年5月に承認を得ていた。8月にFRBから承認を得た後、ハナグループは8月末時点で公開株式の過半取得に成功し、BNBは9月からBNBハナ銀行と名称を変えて営業を開始した。

ハナグループは総資産が約2,604億ドル（2013年3月末時点）と、韓国で3番目に大きい金融グループだ。

---

<sup>29</sup> 同社はSDとコーニングホールディングジャパン合同会社が折半出資して2012年4月に設立された。

### ＜韓国コミュニティー向けビジネス体制を強化＞

BNB は米国の韓国系コミュニティー向け銀行の 1 つとして、1986 年に米国東部に 1 号店を開設した。主にニュージャージー州の韓国系米国人を対象にサービスを提供し、ニュージャージー州フォートリー、ニューヨーク州マンハッタンなど、5 つの拠点を持つまでに成長した。韓国系米国人が経営する中小企業向けの金融サービスに強みを有する。

一方、ハナグループは、米国で法人向け銀行サービスを手掛けるハナ銀行ニューヨーク支店のほか、2012 年に買収した貿易金融サービスを扱う韓国外換銀行 (KEB) のニューヨークとロサンゼルスの金融サービス現地法人、KEB グループで送金サービスなどを手掛ける現地法人 KEB・USA インターナショナル (本社: ニューヨーク) の計 4 拠点を有していた。BNB の買収により、同グループは BNB の 5 拠点を含めて米国に 9 の拠点を持つことになった。ハナグループの 2013 年 8 月の発表によると、BNB の総資産は 3 億 5,000 万ドルに上り、買収後のハナグループの米国総資産は 18 億ドルに拡大する。

### ＜北米事業も拡大＞

ハナグループは今回、リテール銀行業務に特化した BNB を傘下に収めることで、米国内で総合金融サービスを提供する基盤を固めた。BNB は、米国内の韓国系銀行としては唯一「ナショナル・バンク」の免許を取得した米国商業銀行だ。同免許を持つ銀行は、米国内での店舗拡大に際して、規制をほとんど受けることがない。米財務省通貨監督庁の厳格な監督下にあるため、安全性と安定性の面で優れているのがその理由だ。ハナグループとしてはそうした利点を利用して、米国西部や中央部への店舗進出を検討している。米国に既に存在するバンクアシアナ、ウリィアメリカ銀行、ナラ銀行といった、韓国系コミュニティーを対象としたサービスを展開する金融機関との競争を本格化させる見込みだ。

また BNB は、ハナ銀行が筆頭民間株主である中国の吉林銀行やその他のアジア地域にある 34 の提携金融機関の米国でのパートナー機関として、全米にまたがり金融サービスを提供する役割を担う。併せて、ハナグループ自身が有する中国、インドネシア、ベトナム、ミャンマーを含むアジアの 39 支店との事業連携を期待されている。さらにハナグループは、BNB が有する韓国系米国人ネットワークへの融資実績にも着目しており、韓国本土の中小企業の米国進出の支援に加えて、韓国系米国人との橋渡しの機能を果たすことも狙っている。

ハナグループは以前、別の韓国系銀行の株式取得を図ったものの、取引が白紙に戻った経緯がある。2012 年 2 月、カリフォルニア州ロサンゼルスにあるセハン銀行の株式 51% を取得することで合意し、両社間で覚書を締結したと発表したが、この覚書は双方の合意の上で同年 4 月に解消された。解消の理由は発表されていない。

(ニューヨーク事務所 秋山士郎)

#### (4) OCI、テキサス州の太陽光発電所第1段階が完成

2014年01月08日

**韓国の化学大手 OCI が米国テキサス州で進めている太陽光発電所建設工事の第1段階が完成し、商業生産を開始した。2016年までに全ての工事を終え、7万世帯以上に電力を供給する計画だ。**

##### <素材生産を通じて太陽光発電事業に参入>

OCI は 1959 年に東洋化学工業として設立された。2001 年に東洋製鉄化学と東洋製鉄油化をそれぞれ合併して東洋製鉄化学に社名変更し、さらに 2009 年に OCI に社名変更した。2012 年の連結売上高は 3 兆 2,185 億ウォン（約 3,219 億円、1 ウォン=約 0.10 円）、営業利益は 1,548 億ウォン、事業別売上高は太陽光事業を含む再生可能エネルギーが 28.8%、石油・石炭化学が 37.0%、無機化学・その他が 42.9%、連結調整（控除）がマイナス 8.7% だった。ビジョンとして「グリーンエネルギー・化学産業のグローバルリーダー」を掲げ、その一環として太陽光発電事業にも注力している。ウェブサイトでは、同社が太陽光発電のコア素材であるポリシリコン分野のグローバルリーダー企業であり、長期的に成長が見込まれる太陽光発電事業に参入したと紹介している。

##### <25年間で 25 億ドル超える売上高を想定>

OCI は 2013 年 12 月 19 日、米国テキサス州サンアントニオ市で建設を進めていた 400 メガワット (MW) 規模の太陽光発電所のうち、第 1 段階の 41MW の発電所が完成し、商業生産を始めたと発表した。

この事業は、OCI が 2011 年 1 月に米国の太陽光発電所開発会社のコーナーストーン・パワー・デベロップメントを買収したことに端を発している（買収後、OCI ソーラーパワーに社名変更）。OCI では「OCI ソーラーパワーは米国内の大規模太陽光発電市場で 30% 近い市場占有率を有している」（2012 年 7 月 24 日）と紹介していた。OCI は 2012 年 7 月に OCI ソーラーパワーを通じ、米国テキサス州サンアントニオ市の電力供給会社 CPS エナジーと 400MW 規模の太陽光発電電力供給契約を締結した。この契約により OCI はテキサス州で建設する太陽光発電設備で生産する電力の全量を 25 年間にわたり CPS エナジーに供給する権利を獲得した。OCI では「400MW 規模の太陽光発電電力供給契約は米国地方政府の太陽光プロジェクトの中で最大規模。サンアントニオ市の 7 万世帯以上に電力を供給でき、完成後 25 年間の累計で 25 億ドル以上の売上高が予想される」（2013 年 3 月 6 日）と発表していた。

今回、完成したのは太陽光発電電力供給契約の第 1 段階に当たる 41MW の太陽光発電所。180 万平方メートルの敷地に、太陽の動きを追う技術の両軸追跡式トラッカーを採用した太陽電池パネル 16 万 7,000 枚を配置した。この発電所の発電能力はサンアントニオ市の 6,600

世帯の年間電力使用量に相当する。OCI 関係者は完成に際して「OCI の米国太陽光発電事業は計画どおりに着実に進められており、プロジェクトは軌道に乗っている。今後、米国市場に定着できるまでさらに万全を期していく」と語った。

同社は、第 2 段階の 49MW 規模の発電所の一部に当たる 4.4MW 規模の建設工事を 2013 年 10 月に開始しており、完成は 2014 年第 1 四半期（1～3 月）の予定。5 段階全体の完成は 2016 年を予定している。今回のプロジェクトをきっかけとして、米国はもちろん、カナダ、中南米などに太陽光発電事業を拡大していく計画だ。

（海外調査部 百本和弘）

## （5）ロッテケミカル、米国企業と合弁でルイジアナ州にエタンクラッカー工場を建設

2014 年 02 月 18 日

ロッテケミカルは米国のアクシオールと合弁でルイジアナ州にエタンクラッカー（エチレン生産設備）の工場を建設する。シェールガス由来の安価なエタンを原料として活用することを狙った。ロッテケミカルは同時にエチレングリコール工場を同州に単独で建設する。

### ＜シェールガスのエタンからエチレン生産＞

ロッテケミカルは 1976 年に設立された湖南石油化学（ロッテグループ）を母体とした企業で、2012 年 12 月に湖南石油化学の子会社の KP ケミカルを吸収合併し、社名をロッテケミカルに変更した。化成品、合成樹脂、基礎化学品など、多様な製品を生産している。2012 年の連結売上高は 15 兆 9,028 億ウォン（約 1 兆 5,267 億円、1 ウォン=約 0.096 円）、営業利益は 3,717 億ウォンだった。同社は「アジア最高の化学企業」を将来ビジョンとして掲げており、既存事業の強化とともに、資源・エネルギーなど新たな領域で事業を拡大する方針を明らかにしている。

ロッテケミカルは 2 月 12 日、ルイジアナ州にエタンクラッカーの工場を建設する合弁事業（合弁比率は 50：50）に関してアクシオールと基本契約を締結したことを発表した。アクシオールはジョージア州アトランタに本社を置き、塩化ビニールをはじめとした各種化学製品と建築用資材を生産・販売している。

合弁事業の狙いは、シェールガス革命の恩恵を取り込むことにある。事業の骨子は、北米のシェールガス由来の安価なエタンを利用して、価格競争力のあるエチレンを年間 100 万トン生産し、ロッテケミカルとアクシオールが 50 万トンずつエチレンを確保するという内容。さらに、ロッテケミカルでは確保したエチレンを原料にエチレングリコールを生産する工場（年産 70 万トン規模）を単独でルイジアナ州に建設する計画も発表した。合弁事業、エチレングリコール事業とも、2018 年半ばに本格的な商業生産に入る予定だ。今回の 2 つの事業により、ロッテケミカルのエチレン生産規模は現在の年間 280 万トンから 330

万トンに、エチレングリコール生産規模は 105 万トンから 175 万トンに拡大する。

#### 〈マレーシアやウズベキスタンでも事業展開〉

ロッテケミカルは近年、国際展開の強化を図ってきた。2010 年にはマレーシアのタイタンケミカル（現ロッテケミカルタイタン）を買収し、ウズベキスタンではエタンを原料とした高密度ポリエチレン、ポリプロピレン工場の建設を進めている。

今回の発表に関連して、ロッテケミカル関係者は「1 年以上、米国シェールガス市場への進出可能性を検討してきたが、アクシオール側と話がまとまり、合弁事業が成立した。安価な天然ガス原料の使用比率を高め、原料、生産基地、販売地域を多角化することで、グローバル競争力が大きく強化されるものと期待している」と語った。

(海外調査部 百本和弘)

#### 〈中南米〉

##### 12. メキシコ

###### (1) ポスコ、メキシコの加工センター2 カ所が竣工

2013 年 12 月 04 日

ポスコのメキシコの加工センター2 カ所が相次いで竣工（しゅんこう）した。現地の自動車生産が拡大する中で、メキシコ日産の新工場をはじめ、現地の自動車生産工場などに製品を供給する予定だ。

#### 〈メキシコ日産の新工場などに製品を供給〉

近年、メキシコの自動車生産が堅調だ。メキシコ自動車工業会（AMIA）によると、国内の自動車生産台数は 2009 年 151 万台、2010 年 226 万台、2011 年 256 万台、2012 年 288 万台と着実に増加してきた。2013 年は 1~10 月累計で前年同期比 3.0% 増の 251 万台と高水準を維持している。これは、内需拡大もさることながら、北米自由貿易協定（NAFTA）など広範囲な自由貿易協定（FTA）ネットワークを基に、輸出拠点としての地位が高まっているためだ。こうした中、メキシコ事業の強化を図ってきたポスコは 11 月 28 日、現地法人ポスコ MAPC とポスコ MPPC の加工センターがそれぞれ竣工したと発表した。

ポスコ MAPC は 2012 年 12 月にアグアスカリエンテス州に設立された。加工センターの竣工式は 11 月 21 日に行われた。年間処理能力は 11 万トンで、ポスコ・メキシコ<sup>30</sup>が生産する自動車用鋼板を加工し、新設されたメキシコ日産のアグアスカリエンテス第 2 工場などに供給する。ちなみに、日産自動車はメキシコでの生産拡大を進めており、11 月 12 日に

<sup>30</sup> ポスコ・メキシコは、2009 年 8 月に竣工した自動車用溶融亜鉛めっき鋼板生産拠点。年間生産能力 40 万トンの第 1 工場に加え、同 50 万トンの第 2 工場を建設している。

年間生産能力 17 万 5,000 台のアグアスカリエンテス第 2 工場の開所式を行った。

#### ＜家電メーカーへの製品供給も狙う＞

一方、ポスコ MPPC は 2006 年 1 月にプエブラ州に設立された。第 1 工場（プエブラ州）、第 2 工場（サン・ルイス・ポトシ州）にそれぞれ年間処理能力 17 万トンの加工センターを運営してきた。2013 年 2 月、グアナファト州セラヤ市で第 3 工場の建設に着工し、11 月 25 日に竣工式を行った。第 3 工場の面積は 5 万 4,300 平方メートルで、年間処理能力は 11 万トン。工場の近郊にはマツダ、ホンダ、ゼネラルモーターズ（GM）など世界的な自動車メーカーの生産工場があり、近隣のケレタロ州にはサムスン電子や東部大宇電子など家電メーカーの生産工場がある。

ポスコでは自動車メーカーのみならず、家電メーカーにも製品を販売していく計画だ。ポスコ MPPC のキム・グアンボク法人長は「第 3 工場は、利便性の高い物流と高級品質を基に顧客の望む多様な鉄鋼を適時に供給することで、販売拡大につながるだろう」と抱負を述べた。また、別のポスコ関係者は「メキシコは北米地域における自動車の主要供給拠点になっている。今回の第 3 工場の竣工で、メキシコを北米・中米市場進出の前進基地とする計画だ」と話している。

（海外調査部 百本和弘）

#### （2）ポスコ、メキシコの第 2 自動車用鋼板工場を完工

2014 年 02 月 07 日

韓国最大の製鉄企業ポスコがメキシコで建設していた第 2 自動車用鋼板工場が、1 月 28 日に竣工（しゅんこう）した。これにより、同社の自動車用鋼板の年産能力は 90 万トンと、メキシコ最大規模になった。工場の建設はメキシコの自動車生産台数増加を見越したものだ。

#### ＜年産 90 万トンとメキシコ最大規模に＞

ポスコは近年、メキシコ事業の強化に動いている。同社は 2007 年にポスコ・メキシコを設立し、2009 年 8 月に第 1 自動車用鋼板工場（溶融亜鉛めっきライン：CGL）を竣工、第 2 自動車用鋼板工場の建設も進めてきた。これらとは別に、同社は現在、ポスコ MPPC（3 拠点）、ポスコ MAPC（1 拠点）の合計 4 つの加工センターをメキシコに有している。

ポスコは、タマウリパス州アルタミラで建設を進めていた第 2 自動車用鋼板工場（CGL）が 1 月 28 日に竣工した、と「ポスコ新聞」（1 月 29 日）を通じて発表した。発表の概要は以下のとおり。

第 2 自動車用鋼板工場の年間生産能力は 50 万トンで、既存の第 1 自動車用鋼板工場（40 万トン）と合わせ、90 万トンの生産能力を持つことになった。これにより、ポスコはメキ

シコ内で最大規模の自動車用鋼板生産能力を確保する。なお、第 2 自動車用鋼板工場で生産する製品の主な用途は高級自動車の外板を予定している。

＜自動車用鋼板の需要拡大に期待＞

メキシコでの生産を拡大する理由として、同社では次のように指摘している。

○メキシコは人件費が安く、大市場の北米市場に隣接しており、最適の生産拠点だ。フォルクスワーゲン (VW)、クライスラー、ゼネラルモーターズ (GM)、ルノー日産など、世界の自動車メーカーがそろって進出し、1,000 社を超える世界的な自動車部品メーカーも集積しており、高い成長が期待できる。

○メキシコは 2013 年に約 240 万台の自動車輸出を記録し、世界のトップ 5 クラスの自動車輸出国になった。また、2014 年はホンダ、マツダ、日産などで生産ラインの新・増設が相次ぐなど、自動車用鋼板の新規需要が増加している。

ポスコの鄭俊陽 (チョン・ジュンヤン) 会長は竣工式で、「第 2 自動車用鋼板工場は、1981 年のメキシコ事務所設立以来、ポスコとメキシコが共に歩んできた友情の結果だ」「最高品質の自動車用鋼板を供給するために努力していく」と述べた。

(海外調査部 百本和弘)

### 13. ブラジル

#### (1) LS エムトロン、ブラジルのトラクター工場を完工

2013 年 10 月 22 日

韓国の LS エムトロンは、ブラジルで建設を進めていたトラクター工場を完工した。販売代理店網の拡充などで、2016 年にブラジル市場のシェア 15% 獲得を目指している。同社は、海外事業強化により世界 5 大トラクターメーカー入りを目指している。

＜中国に次ぐ 2 番目の海外生産拠点を構築＞

LS エムトロンは LS 電線から分離し、2008 年 7 月に設立された。LS グループ<sup>31</sup>に属し、持ち株会社 LS の 100% 子会社に当たる。事業内容は、産業機械（トラクター、射出成型機など）と、先端部品（電子部品、回路素材、自動車部品など）の 2 本柱。2012 年の売上高は 1 兆 6,812 億ウォン（約 1,564 億円、1 ウォン=0.093 円）、営業利益は 540 億ウォン。同社は、2015 年に売上高 4 兆ウォン、売上高営業利益率 10% の達成を目指している。

トラクター事業については、2012 年の売上高は 3,472 億ウォン、うち海外売上高は 1,818 億ウォンに達した。同社は現在、韓国国内シェアのトップで、40 カ国以上に輸出を行って

<sup>31</sup> LS グループは、2003 年に LG グループから分離して生まれた中堅企業グループ。韓国・公正取引委員会（2013 年 4 月発表）によると、グループの資産規模順位は 23 位。

いる。同社では「2015年にトラクター売上高1兆ウォン、世界トップ5トラクターメーカー入り」を目指している。

同社は、ブラジルで建設していたトラクター工場の完工式を10月10日（現地時間）に行ったことを明らかにした。場所は農業が盛んなブラジル南東部のサンタカタリーナ州で、工場の敷地面積は8万平方メートル、30~100馬力のトラクターを年間5,000台生産できる能力を有する。同社にとって、ブラジル工場は中国に次ぐ2カ国目の海外生産国で、製品はブラジルのみならず中南米全域に供給する計画だ。同社にとってブラジルは、a.インド、中国、欧州、米国と並ぶ世界5大トラクター市場の1つであり、年率25~30%の高成長が続いている有望市場、b.自国生産品に対してのみ国家が低率の融資を実施するなど、参入障壁の高い国（国産トラクターの市場シェアが95%以上に達する）であるため、現地生産が不可欠だった。

#### ＜販売代理店拡充などでシェア15%獲得を目指す＞

同社は、ブラジル市場で70%以上を占める南東部の中間層農家・家族経営農家を主なターゲットに、販売活動を強化する意向だ。そのために、販売代理店の数を現在の13カ所から25カ所に拡充する。また、品質保証期間を2年間とし、24時間サービス受付・対応といったサービス差別化を図る計画だ。ブラジルでの売上高を2013年300億ウォン（予想）から2016年には1,500億ウォンに伸ばし、2016年に市場シェア15%（100馬力以下のトラクター市場に限る）を達成する目標を掲げる。同社の沈載薛（シム・ジェソル）社長は工場の完工式で、「ブラジルのトラクター工場の完成により、中国、米国、欧州に続き、南米市場を攻略できる基盤が整った。攻撃的な世界市場戦略を通じ、2015年にトラクター売上高1兆ウォンを達成し、世界5位のトラクターメーカーに躍進するだろう」と語った。

（海外調査部 百本和弘）

#### ＜欧州・ロシア・CIS＞

##### 14. ルクセンブルク

###### （1）高麗製鋼、アルセロール・ミッタルの子会社を買収

2014年01月07日

高麗製鋼は、アルセロール・ミッタル・ワイヤ・インターナショナルの全株式の買収を決定した。同社は「世界的な特殊線材企業」を将来ビジョンとして掲げており、今回の買収により自動車タイヤ補強材などの海外での販売体制強化を狙っている。

#### ＜業績の低迷するAMWIを買収＞

高麗製鋼は1945年に設立された特殊線材メーカー。同社の事業報告書によると、主力製品の韓国市場シェア（2012年）はワイヤロープ54%、PC鋼より線60%と、それぞれトッ

だ。2012年の売上高は1兆1,186億ウォン（約1,119億円、1ウォン=約0.10円）、営業利益は512億ウォンだった。また、同年の売上高構成比は、輸出95.5%、内需22.6%、内部取引（控除分）マイナス18.1%となっており、海外での売り上げが事業の柱となっている。

高麗製鋼は2013年12月9日、金融監督院の「電子公示システム」<sup>32</sup>を通じ、アルセロール・ミッタルの子会社でルクセンブルク所在のアルセロール・ミッタル・ワイヤ・インターナショナル（AMWI）を買収することを同日の取締役会で決定したと発表した。582億100万ウォンを投じて、AMWIの全株式を買収する。株式取得予定日は2014年4月30日。

AMWIは自動車タイヤ補強材の販売などを行っている。ウォン換算で同社の2012年の売上高は374億4,600万ウォン、当期純損失は26億6,400万ウォンで、2012年12月末の総資産は921億4,300万ウォン、総負債は661億5,500万ウォンだった。同社は公示されている過去3年、当期純損失が続いている、財務体質が悪化していた。

#### ＜AMWI買収で海外事業を強化＞

AMWIの買収目的について高麗製鋼は電子公示システムで、「事業規模拡大のための投資」と記載している。

高麗製鋼は将来ビジョンとして「世界的な特殊線材企業」を掲げている。同社はウェブサイトで「現在、マレーシア、米国、中国に現地生産法人を置き、日本、シンガポール、米国、オランダなど戦略地域に支社と販売法人を設置、グローバルネットワークを構築している。今後とも世界主要拠点に現地生産工場を設立、世界市場での販売拡大にさらに積極的に取り組む計画」と述べている。同社は前述のように売上高の多くを海外市場に依存しているだけに、今回の買収により海外販売ネットワークのさらなる拡充を目指すものとみられる。

なお、それ以外の要因として、韓国の報道では「AMWIは業績悪化のため売却先を探していた」「高麗製鋼がAMWIから長年にわたり技術供与を受けるなど、両社が緊密な関係にあった」といった点も指摘されている。

（海外調査部 百本和弘）

## 15. フランス

### （1）建設大手バンシ、ドーハの地下鉄工事を15億ユーロで受注—カタール、韓国の企業と共同事業体

2013年07月01日

<sup>32</sup> 上場企業などが公示書類をインターネットで提出し、投資家などが照会できる企業公示システム。日本のEDINETに相当。

建設大手のバンシ（VINCI）は6月10日、カタールの首都ドーハの地下鉄建設工事を受注したと発表した。受注額は15億ユーロ、工事期間は5年。バンシの子会社QDVCがカタールと韓国の企業と共同事業体を構成し、2022年のサッカー・ワールドカップ開催のためのインフラ整備の一環として、空港と市内を結ぶ13.8キロの地下鉄を建設する。

#### ＜空港から市内まで13.8キロを結ぶ＞

QDVCはカタール投資庁傘下の不動産会社カタール・ディアールが51%、バンシが49%出資する子会社。QDVCがカタールのアル・ダルウィッシュ・エンジニアリング、韓国のGS建設と組んで、カタール鉄道開発公社から15億ユーロで受注した。空港と市内中心部を結ぶ13.8キロの地下鉄路線レッドラインの南側部分の工事を請け負う。

レッドラインは、ドーハ市内に建設予定の地下鉄4路線のうちの最初の路線となる。カタールでは2022年にドーハで開催予定のサッカーのワールドカップに合わせてインフラ整備を加速させており、地下鉄建設は「カタール鉄道開発プログラム」の主要計画となってい。

工事は直径7メートル余りの掘削機を5台使い、3,000人を投入する。駅を6カ所、緊急避難口を3カ所設置し、5年後の完工を予定している。レッドラインは湾沿いを走るため、掘削時における水の流入の制御が課題となる。

#### ＜入札の「勝者」は韓国企業＞

「レゼコー」紙（6月11日）によると、レッドラインの北側部分はイタリアの建設大手インプレジロが受注した。価格面で非常に厳しい競争となった入札だが、QDVCのガリヨン氏は「入札の勝者は韓国企業だ。地下鉄工事を受注した全ての共同事業体に韓国企業が入っている。われわれが価格面で競争力を持てたのも、GS建設のおかげだ」と語った。

QDVCは現在、2011年に3億7,400万ユーロで受注した、ドーハの北15キロにある新都市ルサイル（Lusail）の地下鉄を建設中で、2017年の完成を予定している。人口20万人の新都市づくりを公共交通機関の整備から始めるプロジェクトで、8カ所の駅を設置し、高速道路に高架橋を架ける。

バンシは今後、地下鉄以外のプロジェクトに応札を予定しており、8月に入札が決まる8億ユーロの道路工事に応札している。このほか、水処理の「イドリス」計画（10億～15億ドル）、湾岸を結ぶ橋とトンネル建設の「シャーク・ベイ（Shark Bay）計画」（約50億ドル）にも関心を示している。水処理計画は事前資格審査中で、2013年末に応札予定。シャーク・ベイ計画は2013年中にも事前資格審査が始まる見込みだ。

（パリ事務所 奥山直子）

## 16. イタリア

### (1) 世亜製鋼がイタリアの鋼管メーカーを買収

2014年02月14日

**韓国の世亜製鋼は、イタリアの鋼管メーカーのイノックステクを買収する。資源開発の活発化に伴う世界の特殊鋼パイプ市場の拡大を念頭に、事業拡大を目指したものだ。**

＜親会社から株式100%を取得＞

世亜製鋼は、1960年に設立された鋼管・鉄板材の製造・販売会社。2012年の連結売上高は2兆4,704億ウォン（約2,372億円、1ウォン=約0.096円）で、営業利益は1,735億ウォンだった。海外の連結子会社は、米国3社（鋼管・鋼板販売など）、ベトナム1社（鋼管製造・販売）、日本1社（鋼管・鋼板販売）、アラブ首長国連邦1社（鋼管製造・販売）の計6社。

同社は2014年2月10日、イタリアの鋼管メーカーのイノックステク（Inox Tech）の株式100%を取得することを公示した。イノックステクはプラント、海底送ガス管・送油管などに使用されるステンレス大口径鋼管に強みを持つ企業で、イタリアと中国に生産拠点を有している。公示された資料によると、取得金額は6,740万ユーロで、イノックステクの親会社のロンダ（Ronda）から発行済み株式全株を購入する。購入予定日は2月28日。世亜製鋼は、高付加価値各種製品の販売強化、欧州・中国市場における橋頭堡（ほ）の確保を通じたグローバル競争力の強化、世亜製鋼との相乗効果発揮、の3点を買収目的として挙げている。

＜特殊鋼钢管のリード役を目指す＞

世亜製鋼のイ・フィリヨン社長は「今回の買収を契機に、特殊鋼钢管市場をリードする企業としての立場を確固たるものにし、世界市場進出の速度を速めたい」と述べた。

また、世亜製鋼関係者は「全世界的にエネルギー産業で使用される特殊鋼パイプの需要が大きく増えている。中国、ブラジル、アフリカなどの資源開発が増加しており、需要も多様化している。買収に伴う相乗効果があると判断した」と述べた。

韓国のメディアも、今回の買収が世亜製鋼の事業領域拡大につながると紹介している。例えば、「アジアトゥデイ」紙（電子版2月10日）は「世亜製鋼は今回の買収を通じ、現在、世界の限られた企業が独占している新技術製品領域の『クラッドパイプ（高難易度接合技術を用いた新素材特殊鋼钢管）』市場への進出が加速化できよう。また、汎用（はんよう）製品から高付加価値受注製品まで、製品のポートフォリオ（品ぞろえ）を広げた」と報じた。

（海外調査部 百本和弘）

## 17. ドイツ

### (1) 第一毛織、ノバレッド買収で OLED 技術力を強化

2013年08月28日

サムスンのグループ会社である第一毛織（チェイル・インダストリーズ）は8月9日、ドイツの有機発光ダイオード（OLED）大手のノバレッドに出資し、サムスン電子などグループ会社と共同で買収することを発表した。省エネや長寿命化に寄与するノバレッドの技術力や地位を活用し、ディスプレー用電子材料メーカーとしての国際的な地位を強化する。

＜ディスプレー市場を制する技術力の確保狙う＞

ディスプレー用電子材料大手の第一毛織は8月9日、ノバレッドと買収合意書に署名した。

ノバレッドの資本のうち約50%を第一毛織が、40%をサムスン電子が取得する。また、サムスングループのベンチャー投資会社であるサムスン・ベンチャー・インベストメント（SVIC）は既に2011年にノバレッドの資本の約10%を取得しており、今後も当該比率を維持する。SVICはノバレッドの株式を取得した当時、同社に出資した理由について、市場で主導的地位を確立した企業と緊密に協力するSVICの戦略に沿ったものだと説明したほか、ノバレッドはOLED分野の技術リーダーであり、重要な事業基盤を持っていると指摘していた。

ノバレッドの企業価値を示す取引価格は一定のマイルストーン達成を前提とした条件付きの支払額3,000万ユーロを含めて、総額2億6,000万ユーロと見積もられている。同取引の成立には、競争当局および関係当局の認可が必要になるとしている。

第一毛織の朴鍾佑（パク・チョンウ）最高経営責任者（CEO）は「将来のディスプレー市場における主導的地位を決めるのは技術力だ。今回の買収は次世代OLED素材の研究開発（R&D）において大きな相乗効果をもたらすことが見込まれており、電子素材分野におけるグローバルリーダーとしての第一毛織の市場地位を強化する重要な役割を果たすだろう」と、今回の買収の意義を強調した。

＜ドレスデンの本社にR&D業務を集約＞

ノバレッドは、ドイツのドレスデン工科大学とドレスデンにあるフランホーファー研究所のスピノフ企業として2011年に設立された。2012年の売上高は2,600万ユーロ。ドレスデンの本社のほか、韓国と日本に営業事務所を置いている。

ノバレッドは、高効率・長寿命のOLED構造を専門とするOLED分野のリーダー的企業。有機伝導性ドーピング技術や独自材料、蓄積された開発技術の組み合わせにより、OLEDのディスプレーや照明のメーカーの事情に応じ、製造工程の費用を低減しながら、製品の性能、電力効率、安定性、寿命などを最適化する解決策を提供している。これまでに世界の主要なOLED関連企業と長期的な協力関係を構築し、保有する500件以上のOLED関

連技術の特許（審査中の特許も含む）は同社の強固な知的財産ポジションの基盤となって いる。

第一毛織は今回の買収により、ノバレッドの技術や特許、地位を活用し、ディスプレー 材料における世界的な市場リーダーとしての新たな成長段階に向けて、OLED 市場における 変革を主導する意向を示している。

そのため、第一毛織はドレスデンにあるノバレッドの R&D 事業を強化するとともに、 自社の OLED に関する主な R&D 戰略部門もドレスデンに集約することを計画している。

（ブリュッセル事務所 田中晋）

## （2）LG エレクトロニクス、曲面型有機 EL テレビをドイツで発売

2013 年 09 月 19 日

韓国の LG エレクトロニクスは 8 月 25 日、ドイツでの曲面型有機 EL テレビの発売を手始めに、今後欧州市場で販売を拡大していくことを発表した。他社に先駆けて新製品を投入し、次世代テレビ市場を主導するメーカーになることを目指す。ドイツで 8 月に開催されたコンピュータゲーム見本市では、1,000 台近いモニターを投入し、ゲーム業界に同社の存在感をアピールした。

＜有機 EL テレビ市場は 2016 年に 700 万台以上の予測＞

韓国の LG エレクトロニクスは 8 月 25 日、ドイツで 55 インチの曲面型有機 EL テレビ 「CURVED OLED TV (55EA9800)」 の販売を開始すると発表した。8 月の最終週からドイツで販売を始め、その他の欧州市場では 2013 年第 4 四半期に販売を開始する。

LG エレクトロニクスは、大画面の曲面型有機 EL テレビを最初に米国と欧州の市場に投入して、次世代テレビ市場におけるスタンダードセッター（基準設定メーカー）となるための準備を整えようとしている。ディスプレー市場調査最大手ディスプレイサーチによると、欧州は 2017 年までに世界の有機 EL テレビ市場で最大 30% のシェアを占めると予測している。また、有機 EL テレビの世界需要は 2016 年までに 700 万台以上に拡大すると予想している。

ドイツでの販売開始に際し、LG エレクトロニクスは高級オーディオ機器販売店ハイファイ・プロフィス (HIFI Profis) のフランクフルト店で特別イベントを開き、「CURVED OLED TV」を紹介した。ドイツでの販売価格は 8,999 ヨーロ。その他の欧州市場での価格は、発売時に発表するとしている。

＜コンピュータゲーム見本市で存在感をアピール＞

LG エレクトロニクスは、ドイツのケルンで 8 月 21～25 日に開催された欧州最大のコンピュータゲーム見本市「ゲームズコム 2013」で、画面アスペクト比（縦横比）が 21 対 9

の「IPS 21:9 ウルトラワイド」シリーズなど、ゲームの操作に適したさまざまなモニターを展示した。同見本市では、米国ビデオ・コンピュータゲーム大手エレクトロニック・アーツ (EA) の公式ディスプレースポンサーとしても計 776 台のモニターを EA の展示ベースに設置するなど、全体で 1,000 台近いモニターを会場に設置してゲーム業界への強いコミットメントと関心を示した。

LG エレクトロニクスは「ゲームズコム 2013」で、「IPS 21:9 ウルトラワイド」シリーズのほか、24 インチの EA53 モニター、84 インチのウルトラ HD TV (高精細テレビ)、100 インチのレーザーディスプレー、タッチモニターなどを展示した。

多くの LG 製モニターやテレビには、優れた色彩の再現や高画質、広い視野角を持ち、どの位置で見ても色の変化がほとんどないなどの特徴を持つ IPS (In-Plane Switching : 面内切り替え) 方式が採用されている。画像のレンダリング (生成・表示) に優れる IPS 方式モニターは、実物のような色彩を表現し、不鮮明な画像を最小限にして眼精疲労を抑えるほか、視野角が 178 度と広く、複数のプレーヤーが参加するゲームでもモニターをどこからでも鮮明に見られる利点がある。

(ブリュッセル事務所 田中晋)

### (3) 現代ウィア、ドイツに研究所を設置へ

2013 年 09 月 26 日

**自動車部品・機械メーカーの現代ウィアは 9 月 13 日、ドイツに工作機械の技術研究所を設立する計画を発表した。韓国的工作機械メーカーが欧州に研究所を設置するのは今回が初めて。欧州市場の特性に合った製品開発を行い、欧州でのビジネス拡大を目指している。**

＜研究所は前哨基地との位置付け＞

現代ウィアは 1976 年に設立された、現代自動車グループの主要系列メーカーの 1 つ。2012 年の売上高 (連結決算) は 7 兆 211 億ウォン (約 6,459 億円、1 ウォン=約 0.092 円)。事業部門別の売上高は、自動車部品 (変速機、等速ジョイント、エンジン、シャシーモジュールなど) が 75.1%、機械 (工作機械、産業設備など) が 24.9%。一方、国・地域別の売上高は、韓国が 89.7% と圧倒的に高く、次いで中国 6.6%、米国 2.5%、欧州 0.8% の順となっている。なお、同社では 2020 年に売上高 20 兆ウォン達成などを目標として掲げている。

同社が発表したドイツに工作機械の技術研究所を設立する計画概要は次のとおり。

同社は新設する技術研究所を「欧州市場に特化した製品開発と個別の顧客に合わせた技術研究のための前哨基地」と位置付けている。技術研究所には、欧州の顧客の要求水準に合わせた製品の開発、工作機械の加工テストや顧客の研究など、多様な機能を持たせる予定だ。併せて、顧客を近接地から支援するために、欧州内に体系的な営業網・アフターサ

ービス網を整備し、新規顧客の確保に注力する計画だ。

＜「危機こそ機会」の逆転の発想で＞

同社は2012年にドイツのベルリン工科大学やアーヘン技術大学などと、工作機械のコア部品の共同研究に関する協定を相次いで締結し、欧州市場に特化した工作機械の開発に注力している。同社では「欧州市場は長期的な経済危機により停滞しているが、『危機こそ機会』という逆転の発想でマーケティングと研究開発を強化している」と、研究所設立の意義を強調している。その上で、「ドイツの研究所は現代ウィアの工作機械の技術水準を一段と高める牽引車の役割を果たすだろう。世界の工作機械の技術を先導するドイツで、主要な大学、研究機関と緊密な協力体系を構築し、先端新技術の研究開発に努力していく」（同社関係者）としている。

（海外調査部 百本和弘）

#### （4）サムスン電子、消費者ニーズを徹底研究して製品開発

2013年09月27日

サムスン電子はドイツ・ベルリンで9月6～11日に開催された国際家電見本市「IFA2013」で、スマートテレビなどの最新技術を展示するとともに、開幕前日の5日には製品開発への取り組み姿勢を説明した。「人、イノベーション、社会」の3つの指導原則に沿って、社会貢献や異なる業界との協力などを通じて、消費者ニーズに合った製品開発を追求しているという。

＜「人、イノベーション、社会」を原則に＞

サムスン電子は9月5日、「IFA2013」の開幕を前に、スマートテレビ技術やホーム・アプライアンス（家電機器）、プリンターなど同見本市に出展する製品を明らかにした。また、同社のデザイナーやエンジニアが製品やサービスを開発したり、市場動向を推測して新たな流行を生み出したりする際に、消費者の深い洞察力が大きな助けとなっていると説明した。

サムスン電子の尹富根（ユン・ブグン）社長兼共同最高経営責任者（CEO）は「われわれの成功の秘訣（ひけつ）の1つは、人々がどのようにテクノロジーを使用しているかを理解するためにはどんな苦労もいとわないことだ」と述べた上で、新製品の開発は「人、イノベーション、社会」の3つの指導原則によって動かされていると付け加えた。同社は消費者ニーズを見極めるための「ライフスタイル・リサーチ・ラボ」を世界5カ所に開設し、これらを他の33カ所の研究開発（R&D）センターと6つのデザインセンターで構成される同社の研究ネットワークの一部に位置付けている。

サムスン電子によると、欧州テレビ市場におけるシェア（2012年）は41%だった。欧州

市場における首位の地位をさらに強固なものにするため、同社は欧州 18 カ国で 1 万 8,000 人以上の消費者を対象に、テレビに何を求めているかを調査した。その結果、並外れて優れた画質、より大きな画面、使いやすさ（簡潔で直感的なユーザーエクスペリエンス）を求める声が多いことが分かった。

同社は次世代のテクノロジーリーダーを教育し、育てる取り組みを行うことで、欧州に深く根を下ろし、地域において活動的な役割を果たしている。例えばオランダの学校で、教師にデジタル関連の授業でテクノロジーをいかに活用するかについての講習会を実施。またポーランドでは、学生にコンピュータプログラミングの技術を教えている。このような取り組みは、同社が恵まれない子どもたちを支援しているフランスや英国にも広がっているという。

#### ＜イタリアの家具・キッチンメーカーとも協力＞

同社はまた、9月4日には見本市会場内に高級モデルハウス「サムスン・プレミアム・ハウス」をオープンした。このモデルハウスは、イタリアの家具メーカーB&Bイタリアやキッチンメーカーのアリクリネア (Arclinea) と共同でデザイン・設計したもので、来場者はキッチンやリビングルーム、洗濯室などの高級室内環境を体感することができる。

今日の消費者にとって住まいは、単なる居住スペースではなく、誇りに思うような環境を求める場所となっている、とサムスン電子は分析する。このため、同社では住居環境と消費者の体感を増強するような、革新的な家電製品と美しいデザインの完璧なバランスを見いだした、と説明している。

プレミアム・ハウスのキッチンでは、ミシュランの「3つ星」を獲得した2人を含む料理人3人が料理を披露した。サムスンはこのような料理界のリーダーから製品開発でも協力を得ており、初期段階の製品開発から製品試験、製品化の最終段階、新たなキッチン家電シリーズの発売までの全工程で、シェフたちの経験や洞察を取り入れているという。

（ブリュッセル事務所 田中晋）

#### （5）現代自動車、欧州の事業基盤整備に5億ユーロ超投資

2013年11月06日

韓国の現代自動車は、欧州での事業基盤の整備に5億ユーロ超を投資している。ドイツで欧州事業統括本部の社屋を拡張したほか、有名なレースサーキットがあるニュルブルクリンクにテストセンターを開設した。ドイツではさらに、世界ラリー選手権への復帰に向けて現代モータースポーツの新拠点も設立。他方、トルコ工場には欧州市場向けの新たな生産ラインを導入し、チェコ工場と合わせた年間生産能力を50万台に拡大しようとしている。

#### ＜欧州事業統括本部の社屋を拡張、ドイツ法人も入居＞

現代自動車は10月7日、ドイツのオッフェンバッハにある欧州事業統括本部の拡張工事を完了し、その開所式を行った。2013年はこのほかにも、ドイツに新たなテストセンターを9月に開設するなど、欧州の事業基盤整備に総額5億ユーロ超を投資している。

欧州事業統括本部では、既存の建物（面積2万1,600平方メートル）を約50%増築し、計3万3,800平方メートルに拡張した。新社屋には、現代自動車の欧州子会社としては最大規模のドイツ法人（Hyundai Motor Deutschland）も入居し、新社屋で働く従業員は計375人に増えた。

欧州事業統括本部の元の建物は2005年に着工し、2006年に完成した。今回の拡張工事は2012年4月に開始された。現代自動車グループの建設会社である現代アムコ・ヨーロッパが設計・建設した。

#### ＜サーキットにテストセンター開設、耐久・性能試験体制を整備＞

現代自動車は、9月には世界的に有名なドイツのレースサーキットがあるニュルブルクリンクにテストセンターを開設した。同センターはドイツのリュッセルスハイムにある欧州技術センターの延長として、同センターのエンジニアらが新製品の耐久性や品質の向上に取り組む。

ニュルブルクリンクにテストセンターを設けたことにより、常に走行試験ができる体制が整い、耐久性や走行性能の評価、技術開発をこれまでよりも効率的かつ頻繁に実施できるようになった。

ニュルブルクリンクでは、耐久性試験などを実施する。濡れた路面と乾いた路面で1台当たりそれぞれ480周走行し、6週間以内に延べ18万キロを模擬走行する。

ニュルブルクリンクは、世界で最も過酷なレースコースの1つとして広く知られている。1周20.8キロの舗装コースには計73のカーブ（左折33カ所、右折40カ所）があり、高低差は約300メートル。また、上り坂と下り坂の勾配はそれぞれ17%と11%という。

現代自動車の欧州法人（Hyundai Motor Europe）のアラン・ラッシュフォース上級副社長兼最高執行責任者（COO）は「『ニュルブルクリンクで試験した』ということはドライバーの感情に訴える効果があり、欧州全域におけるブランド評価の一層の構築をも助ける」と説明している。

#### ＜世界ラリー選手権への復帰を目指す＞

さらに同社は6月13日、ドイツのアルツェナウに現代モータースポーツ（Hyundai Motorsport）の新たな拠点を正式に開設している。2014年からの国際自動車連盟（FIA）世界ラリー選手権（WRC）復帰に向けて準備を進めている。

現代モータースポーツの新拠点は、オッフェンバッハの欧州事業統括本部やリュッセルスハイムの欧州技術センターから50キロ以内の距離に設置されている。2012年12月19

日に登記手続きを済ませ、2013年初めから業務を開始している。世界11カ国・地域からWRCのための専門家50人（2013年6月時点）が勤務している。

ドイツ以外の投資では、トルコ工場に新型「i10」の生産ラインを導入し、欧州市場向けの生産能力を年20万台に引き上げる。これにより、現代自動車のチェコ工場と合わせた生産能力は2014年から年50万台に拡大する予定。

（ブリュッセル事務所 田中晋）

## 18. デンマーク

### （1）現代自動車、コペンハーゲン市に燃料電池車15台を納車

2013年07月02日

韓国の現代自動車は6月3日、デンマークのコペンハーゲン市に燃料電池車「ix35 フューエルセル」15台を納車した。生産ラインで量産された燃料電池車が欧州で納車されたのは初めてという。同社はまた、国際クリケット評議会（ICC）のオフィシャルパートナーとして、英国で6月6~23日に開催された国際大会「ICC チャンピオンズトロフィー」に、同社のモデル70台を提供している。

＜欧州向けに2015年までに1,000台生産＞

現代自動車は6月3日、コペンハーゲン市で開催された同市初の水素供給スタンドの開設を祝う式典で、燃料電池車「ix35 フューエルセル」15台を同市に納車した。

コペンハーゲン市は2025年までにカーボンニュートラル<sup>33</sup>を達成する目標を掲げており、走行中に水蒸気しか排出しないix35 フューエルセルは、同目標の達成に寄与するとしている。

生産ラインで量産された燃料電池車が欧州に納車されたのは初めてだという。現代自動車は韓国の蔚山工場で、2013年1月からix35 フューエルセルの生産に着手しており、燃料電池車の商用生産を開始した初めての自動車メーカーとなった。最初の完成車は2月26日に出荷された。現代自動車は主に欧州の公的機関や民間企業向けのリース用として、2015年までに同モデルを1,000台生産する計画。

現代自動車は自動車用燃料としての水素の利点について消費者の認識を高め、水素供給インフラを欧州全域で整備する計画を支援するとともに、燃料電池車の実用性を公的機関や民間企業で実証してもらうため、2011年から第3世代となるix35 フューエルセルの試作モデルを幅広く提供してきた。

欧州では、欧州委員会の支援を受けて発足したEU燃料電池水素共同実施機構（FCH-JU）が、欧州議会や欧州委員会の職員などに同モデルに試乗する機会を提供している。こ

<sup>33</sup> カーボンニュートラルとは、二酸化炭素が人間の活動によって排出される量と緑地などの植物によって吸収される量が同じであること。

のほか、2013年初めにはドイツのベルリンで開催した現代自動車のイベントで、欧州企業の幹部にix35 フューエルセルの説明を行い、試乗できる機会を設けた。

＜国際クリケット評議会の公式パートナーに＞

現代自動車はまた、ICCの公式パートナーとして、英国で6月6~23日に開催された国際大会「ICC チャンピオンズトロフィー2013」に、同社のモデル70台を提供した。同社の乗用車「i30」「i40」「ヴェロスター」やミニバン「i800 (H-1)」などが、参加チームやスタッフ、要人（VIP）などの移動に使われた。

現代自動車は2011年にインド、スリランカ、バングラデシュで開催されたICC クリケットワールドカップ以降、世界各地で開催されるICCのクリケット大会をスポンサーとして支援している。2014年にはバングラデシュで開催されるトゥエンティ 20 方式（クリケットの試合形式の1つ）の世界選手権大会「ICC ワールド T20」、2015年にはオーストラリアとニュージーランドで開催される「ICC クリケットワールドカップ 2015」を支援することも決まっている。

（ブリュッセル事務所 田中晋）

## 19. チェコ

### （1）現代自動車、生産台数と技術の両面で欧州市場に攻勢

2013年06月12日

チェコ東部にある現代自動車のノショビツェ工場の累計生産台数が5月16日、100万台に達した。同工場では需要拡大を受けて2011年に勤務の3交代制を導入。2012年は年間で約30万台を生産した。また、現代自動車は4月18日、英国のロンドン水素パートナーシップ（LHP）に参加する合意書に署名した。2015年までに燃料電池車「ix35」を1,000台生産し、主に欧州の公的機関や民間企業にリースする方針を示している。

＜チェコ工場の累計生産が100万台に＞

現代自動車のチェコ子会社ヒュンダイ・モーター・マニュファクチャリング・チェコ（HMMC）は5月16日、ノショビツェ工場での累計生産台数が100万台に達したことを明らかにした。2008年11月3日に同工場でCセグメントに分類される欧州戦略車として、初代「i30」の生産を開始し、新世代の「i30」が100万台目となった。

HMMCは2008年11月にノショビツェ工場での生産を開始し、同工場で生産するモデルの販売好調を受けて、2009年9月に2交代制を導入した。2010年に生産台数が年20万台に達した後も需要拡大は続き、2011年に3交代制を導入、2012年は年30万台を生産した。現代自動車は生産拡大の過程で同工場に、これまで12億ユーロを投資してきたという。

HMMC の売上高は 32 億ユーロで、年間の総賃金支給額は約 4,700 万ユーロになるという。現在、同工場では約 3,500 人を直接雇用している。また、部品メーカーなどを含む間接雇用は約 7,000 人に達している。同工場は欧州域内から年間 13 億ユーロ相当の部品を調達しているとしている。

同工場では、小型多目的車（MPV）「ix20」、コンパクトスポーツ用多目的車（SUV）の新型「ix35」、新世代の「i30」を生産している。これらのモデルは全て、欧州で現地生産するだけでなく、ドイツのリュッセルスハイムにある現代自動車の欧州技術センターで、欧州市場向けに設計・開発されたものだ。

#### ＜燃料電池車の量産化にも布石＞

現代自動車は 4 月 18 日、将来の低炭素社会に寄与する取り組みの一環として、英国の LHP に参加する合意書に署名した。LHP は 5,000 万ポンド（1 ポンド=約 153 円）超を投資し、ロンドン市において、水素燃料で走行するタクシーやバス、スクーター、荷役運搬車の導入や、水素燃料スタンドの整備、水素を燃料とする熱電供給設備の導入を支援している。

現代自動車は 2013 年初めから、世界の自動車メーカーとして初めて量産型燃料電池車（ix35）のライン生産を開始している。LHP では、同社の燃料電池車に関する専門知識を活用し、水素経済の実現に必要なインフラ開発の促進で協力する。

ix35 は世界各地の公的機関や民間企業に供給されており、欧州では、欧州委員会の支援を受けて発足した燃料電池水素共同実施機構（FCH-JU）が欧州議会や欧州委の職員などに同モデルを提供しているという。

現代自動車は 2015 年までに ix35 を 1,000 台生産する計画で、主に欧州の公的機関や民間企業にリースする方針を示している。欧州委は欧州全域に水素燃料供給ステーションのネットワークを構築するロードマップを作成しており、現代自動車などの大手自動車メーカーは、水素燃料車の量産化に対応するため燃料供給ステーションの整備を支援すると宣言している。

（ブリュッセル事務所 田中晋）

#### （2）GS カルテックス、チェコの複合樹脂工場を完工

2013 年 10 月 28 日

韓国の石油企業 GS カルテックスが建設していたチェコの複合樹脂工場が完工した。同社では、チェコで生産する製品を欧州内の韓国系企業の生産拠点向けに販売するとともに、欧州の自動車メーカーなどに拡販していく方針だ。

#### ＜国外では中国に次ぐ生産拠点＞

GS カルテックスは、韓国の GS グループと米国のシェブロンが合弁で設立した企業で、事業領域は石油精製、石油化学、ベースオイル・潤滑油。2012 年の連結売上高は 47 兆 8,727 億ウォン（約 4 兆 4,043 億円、1 ウォン=約 0.092 円）、営業利益は 5,109 億ウォンで、売上高の内訳は国内 33.4%、海外 66.6% だった。

同社は、チェコ・カルビナ市で建設していた複合樹脂工場の完工式を 10 月 17 日に行つたと、10 月 18 日に発表した。同社は 2011 年 7 月に現地法人 GS カルテックス・チェコを設立し、工場建設を進めていた。工場の敷地は 4 万平方メートルで、年間 3 万トンの複合樹脂の生産能力を有する。同社の従来の複合樹脂生産能力は国内外合わせ年間 16 万トン〔国内は麗水（ヨス）など 3 カ所、国外は中国の廊坊と蘇州の 2 カ所〕だったので、今回の工場完成で生産能力は年間 19 万トンに拡大した。さらに、2016 年にはチェコの生産能力を年間 5 万トンに増強するとしている。同時に、国内と中国の生産拠点も増強し、2016 年には年間 24 万トンの生産能力とする計画だ。

#### ＜欧州の自動車メーカーにも拡販へ＞

複合樹脂は、自動車・家電部品の原材料として幅広く使用されている。同社によると、トルコやロシアを含めた欧州の複合樹脂の市場規模は年間約 120 万トンで、これに対し、同社の 2012 年の欧州での販売量は 6,000 トン、シェアは 0.5% にとどまっていた。このような中、同社は「チェコで生産する製品は欧州内の現代自動車、起亜自動車、LG エレクトロニクス、サムスン電子などの韓国系企業に販売し、さらに、メルセデス・ベンツ、BMW、フォルクスワーゲンなどのグローバル自動車メーカーにも販路を広げる計画だ。これらを通じ、2017 年に 1,000 億ウォンの売上高を達成する見込み」と発表している。チェコの工場建設の意義について同社の許進秀（ホ・ジンス）副会長は完工式の席で、「今回のチェコ工場の完成を通じ、欧州で複合樹脂を生産するグローバルメーカーとして意味のある第一歩を踏み出した。GS カルテックスは今後も持続的な国外投資をし、世界市場での競争力をさらに強化していく」と述べた。

（海外調査部 百本和弘）

## 20. スロバキア

### （1）起亜、新型モデル「プロシード GT」「シード GT」を欧州で初披露

2013 年 04 月 12 日

韓国の起亜自動車は 3 月 5 日、第 83 回ジュネーブモーターショーでパフォーマンス（性能）を重視した新型モデル「プロシード GT」と「シード GT」を世界で初めて披露した。2 つの新型モデルの発売により、欧州でも最も注目度の高い市場セグメントの 1 つに切り込みをかける。両モデルは起亜のスロバキア工場で 5 月半ばから生産を開始する予定。同工場では 2012 年、過去最高となる前年比 15% 増の 29 万 2,050 台の自動車を生産した。

#### ＜新型車を 5 月半ばからスロバキア工場で生産＞

両モデルはツインスクロールターボチャージャーを装備し、内部部品を強化した起亜の新型 1600cc・ガソリン直噴エンジンを搭載。出力はターボエンジンを装備していないモデルに比べ最大 51% 増の 204 馬力 (ps) で、トルクは 61% 増の 265 ニュートン・メートル (Nm) に増強している。

欧州の販売・マーケティング子会社キア・モーターズ・ヨーロッパのマイケル・コール最高執行責任者 (COO) は「起亜の新型『プロシード GT』と『シード GT』の世界初公開は当社の現在の製品ラインアップの多様性を強調するものであり、起亜ブランドの高性能車市場へと自然な拡大を補強するものである」と説明した。また、「新型プロシード GT は次に購入する車にスタイルやパフォーマンス、ダイナミズムを求めるドライバーにとって強く訴えかけるものとなるだろう。シード GT は 5 ドアを好むドライバーに極上レベルの実用性を提供する」と補足した。両モデルは起亜のペーター・シュライヤー海外デザインセンター社長兼最高デザイン責任者 (CDO) の指揮の下、欧州でデザインされた。

スロバキアにある起亜のジリナ工場では現在、プロシード GT とシード GT を生産するための準備が進められている。2013 年 5 月半ばから生産を開始する予定。また、2013 年から欧州全域で発売を予定している。

#### ＜スロバキア子会社、2012 年の自動車生産で過去最高を記録＞

起亜のスロバキア子会社キア・モーターズ・スロバキアは 2 月 28 日、2012 年の自動車生産台数が前年比 15% 増の 29 万 2,050 台となり、過去最高を記録したと発表した。エンジン生産も前年比 29% 増の 46 万 4,467 基となり、大幅に増えた。

生産の増加を受けて、売上高は前年比 17.7% 増の 39 億 1,913 万ユーロに拡大した。最終利益も 1 億 5,546 万ユーロと大幅な増益となった（前年は 6,863 万ユーロ）。スロバキア工場では 2012 年に生産した車両の 99%、エンジンの 51% を輸出した。

同工場ではフルモデルチェンジした起亜「シード」およびスポーツワゴンの量産開始に備えて 2012 年 1 月から 3 シフト制を導入した。現在の従業員数は約 3,900 人（2013 年 2 月発表）で、2013 年も 2012 年と同水準の生産規模を計画している。

欧州自動車工業会 (ACEA) の乗用車登録統計によると、欧州 29 カ国〔マルタを除く EU26 カ国とリヒテンシュタインを除く欧州自由貿易連合 (EFTA) 3 カ国〕の 2012 年の新車登録台数は前年比 7.8% 減の 1,252 万 7,912 台に縮小した。このような厳しい市場環境の中でも、起亜は前年比 14.6% 増の 33 万 7,466 台を販売し、市場シェアを前年の 2.2% から 2.7% に伸ばした。親会社である韓国の現代自動車も欧州で 9.4% 増の 43 万 2,240 台（市場シェア 3.5%）を販売する好業績を達成している。

（ブリュッセル事務所 田中晋）

## 21. ハンガリー

## (1) サムスン電子が3,000万ドルでテレビ工場を拡張

2013年10月02日

首都ブダペストから東に約60キロのヤースフェニサル市でテレビを製造している韓国のサムスン電子ハンガリーは9月19日、工場を拡張すると発表した。投資総額は約3,000万ドルで、同社のテレビ生産拠点として欧洲最大になる。また、リ・キュジン社長とバルガ・ミハイ国家経済相との間で戦略的協力協定の署名も行われた。バルガ国家経済相はサムスン電子との協力関係について、現在政府が目指している雇用と競争力強化という経済目標に沿った好例だと強調している。

## &lt;政府と戦略的協力協定を締結&gt;

サムスン電子がハンガリーでテレビ生産を始めたのは1990年で、当初は地元で操業する家電メーカーのオリオンとの合弁企業として設立されたが、その後合弁は解消され100%韓国資本となった。現在はヤースフェニサル市、シゲトセントミクローシュ市、グド市の3拠点でテレビおよびテレビ向け製品を製造している。2004年から液晶ディスプレー(LCD)テレビの製造が始まり、2010年にはLEDテレビも製造されるようになった。

工場拡張の式典で署名が行われた戦略的協力協定は、政府が国内で経済的に大きな役割を担っている企業と結ぶもので、具体的な内容は記されない。しかし、既に協定を結んでいる自動車メーカーのマジャールスズキを例にすると、9月6日に行われた新型「SX4 S-CROSS」の量産開始記念式典で、オルバーン首相が同社に対し、高速道路をつなぐ道路の建設を確約すると発表したことから、同社も何らかの利益を国から得られることが予想される。他の協定を結んでいる韓国企業としては乗用車向けタイヤ製造を行っているハンコックタイヤがある。

## &lt;サムスン電子にとって欧州最大のテレビ工場&gt;

リ・キュジン社長は式典で、当地のテレビ工場は欧州で最大で、世界的にみても最新のテレビ工場の1つであると述べた。サムスングループがこれまでにハンガリーで行った投資の総額は1,600億フォリント(約720億円、1フォリント=約0.45円)に達し、雇用はグループ全体で3,000人になるという。今回拡張される新工場部分は投資総額が約3,000万ドルで、面積は2万2,000平方メートル、約100人の追加雇用が見込まれている。

ハンガリーにある他のサムスングループ企業では、サムスン・ケミカル・ハンガリーがタタバーニャの工業団地で2011年6月に操業を開始しており、電化製品や自動車部品向けのプラスチック樹脂粉を年間2万トン生産している。

(ブダペスト事務所 三代憲)

## 22. ルーマニア/ブルガリア

### (1) サムスン電子、東欧 2 カ国での高校でスマート教室を展開

2013 年 10 月 23 日

ルーマニアのブカレスト市とブルガリアのソフィア市の高校に、初の「スマート教室」(IT 機器を駆使した教育) が、それぞれ 9 月 17 日と 18 日に導入された。パソコンなど IT 機器は、韓国のサムスン電子が提供する。同社にとっては将来の顧客や技術者の獲得、両国にとっては人材の育成につながる。両国の他の地域の高校にもスマート教室を設置する方針だ。

＜主力端末はギャラクシーのタブレット＞

サムスン・エレクトロニクス・ルーマニアは 9 月 17 日、首都ブカレストにあるニコラエ・クレツレスク商業高校にスマート教室を設置するため、教育省との協力協定に調印した(現地紙「9 オクロック」電子版 9 月 17 日)。

同社は自社製品のタブレット「ギャラクシーノート 10.1」31 台、ラップトップパソコン 2 台、e ボード(電子白板) およびスマートテレビ(インターネットに接続したテレビ) 各 1 台を提供し、同高校の 2~3 年生 350 人余りが利用し始めた。基本的には、教員と生徒とのコミュニケーション、教員による生徒のタブレット端末上の情報チェック、クラウドシステムを通じた高校間の交流などができる。また、上級者には「プロ用成功コース」も用意される予定だ。

ルーマニア国民教育省は、次期(2014~20 年) EU 資金約 1 億ユーロを使って、各校の教室のデジタル化を図っていきたい(プリコピエ教育相)と表明している。同商業高校に続いて、スマート教室はティミショアラ市(ブカレストから西北西に直線距離で約 420 キロ) とヤシ市(約 330 キロ) の高校に設置される予定だ。

なお、サムスンは 2011 年 10 月、ブカレスト市のサムスン・プラザに、パソコンやテレビや家電を扱うサービスセンターを開設している。

また、サムスン・ブルガリアは、NGO のジュニア・アチーブメント・ブルガリアとの共同プロジェクトとして、ソフィア市のフレデリック・ジョリオ・キュリー高校にスマート教室を開設した(現地紙「ノビニテ」電子版 9 月 18 日)。

同スマート教室では 26 の机をワークステーションとして、タブレットやラップトップの端末が設置され、生徒がビジネスを始めるのに必要な基本的なコミュニケーションや技術を指導する。2013 年末までには、ソフィア大学セント・クリメント・オフリドウスキーにもスマート教室を開設する計画だと、サムスン・ブルガリアは発表している。

＜若年労働者の就業対策の一助にも＞

サムスンにとって、スマート教室設置は自社製品の宣伝効果が大きいだけでなく、将来

の顧客や技術者となる高校生の獲得にもつながる。一方、両国にとっては、高校生のIT知識や技術の向上を図り、IT関連産業へ送り出す人材の育成に役立つだけでなく、失業率（8月時点、ルーマニアは7.5%、ブルガリアは10.7%）が高い若年労働者（ルーマニアは25歳以下の失業者が約4万6,000人、ブルガリアは29歳以下が約7万人）への一助ともなる。

両国政府ともICT（情報通信技術）や外注（アウトソーシング）関連を外資系企業誘致の主要分野の1つと位置付けており<sup>34</sup>、優秀な人材の提供につながるスマート教室の設置拡大が期待される。

（欧州ロシア CIS課 豊田昇）

## 23. カザフスタン

### （1）CJ大韓通運、カザフスタンに事務所を開設

2013年06月21日

**CJ大韓通運は6月13日、カザフスタン最大の商業都市アルマトイに連絡事務所を設置したことを発表した。今後、現地法人を設立し、カザフスタンをはじめとした中央アジアなどでの物流事業を強化する計画だ。**

＜中央アジア市場開拓の拠点に＞

CJ大韓通運は韓国の大手物流企業で、1930年に設立された。以前は錦湖アシアナグループの中核企業だったが、2011年にCJグループに売却され、社名も大韓通運からCJ大韓通運に変わった。同社の2012年事業報告書によると、事業領域は国内物流、国際物流、コンテナ事業、宅配、建設などで、同年の連結売上高は2兆7,732億ウォン（1ウォン=0.084円）、連結当期純利益は696億ウォン。さらに、同社は4月1日にサードパーティ・ロジスティクス（物流の受託）などを行うCJ GLSを吸収合併した。CJ GLS合併時の報道資料によると、同社は「2020年に世界トップ5の物流企業入り」をビジョンとして提示しており、「2020年に売上高25兆ウォン、営業利益1兆ウォン、海外売上高比率50%、海外ネットワーク100カ所」の達成を目指すとしている。

同社は、アルマトイ事務所を中央アジア地域の物流事業展開のための拠点と位置付けており、同事務所を通じて現地の物流市場を調査し、早い段階で現地法人を設立し、本格的な事業展開に着手する計画としている。今回の事務所設置の意義について、同社のグローバル本部長でもあるホ・ウク常務は「カザフスタンは韓国企業の投資拡大と韓流ブームなど受け、豊富な物流需要の創出が可能な市場」「今後、本格的にカザフスタン事業を開始すれば、ユーラシア大陸諸国をつなぐ主要物流拠点の役割を担うだろう」と総括している。

<sup>34</sup> 「ジェトロセンター」2006年3月号エリアリポート「IT関連アウトソーシング先として評価高まる」参照。

### 〈CIS諸国進出の足掛かりにも〉

同社はカザフスタンの魅力について次のように述べている。

- (1) 内陸国であるため、陸上輸送と国境物流を結び付けた一貫物流体制の構築が必要だ。  
CJ 大韓通運が保有する地域輸送・国境物流事業の豊富なノウハウが活用でき、競争力のあるサービスが提供できる可能性が高い。
- (2) 地下資源が豊富で、韓国との貿易規模が過去 10 年余りで 120 倍に増加するなど、物流需要が増えている。
- (3) ロシア、ベラルーシと関税同盟を締結している。CIS 諸国への進出の際の橋頭堡（ほ）として活用できる。

ちなみに、(2)に関連し、2012 年の韓国の対カザフスタン貿易をみると、輸出が 8 億 8,539 万ドル、輸入が 3 億 820 万ドルだった（韓国貿易協会データベースによる）。金額順にみると、上位輸出品目は自動車、合成樹脂、建設鉱山機械、映像機器、鉄鋼板の順、上位輸入品目はアルミニウム、合金鉄・銑鉄・古鉄、その他非鉄金属製品、金・銀・白金、亜鉛製品の順だった。なお、韓国輸出入銀行のデータベースによると、2013 年 3 月末時点の韓国のカザフスタンに対する累計直接投資額（実行ベース）は 21 億 1,820 万ドル、現地法人数は 210 社となっている。

（海外調査部 百本和弘）

### 〈中近東・アフリカ〉

#### 24. トルコ

##### （1）ポスコ、トルコのステンレス冷延鋼板工場が完工

2013 年 08 月 29 日

韓国のポスコがトルコで建設していたステンレス冷延鋼板工場が竣工（しゅんこう）した。同社では、自動車、家電などのトルコ国内向け販売のみならず、欧州、中東、ロシア・CIS など近隣諸国向け輸出も狙う生産拠点として位置付けている。

### 〈欧州向けなどの輸出拠点としても活用〉

ポスコは、トルコのコジャエリ県イズミットで建設を進めていたステンレス冷延鋼板工場「ポスコ ASSAN TST」が 8 月 15 日に竣工したと、「ポスコ新聞」（8 月 22 日）で発表した。

同工場は 2010 年 12 月に建設が決定され、2011 年 9 月に着工した。総面積 16 万 9,000 平方メートルで、生産能力は年 20 万トン。原料のステンレス熱延鋼板は全量、浦項製鉄所から供給される。トルコの中でもイズミットを選定した理由について、同社は「自動車と家電製品などを生産している顧客が隣接しているため製品の供給が容易で、10 キロ先に港があり浦項製鉄所からステンレス熱延鋼板の供給を受けやすいといった好条件を兼ね備え

ている」（「ポスコ新聞」2011年9月29日）と説明していた。

今回の竣工について、同社は「初の欧州生産拠点<sup>35</sup>という点で意味がある」「トルコなど欧州のみならず、今後、中東、ロシア・CIS、北アフリカなどの近隣諸国に輸出できる戦略的拠点を構築できた」（「ポスコ新聞」8月22日）と総括している。

#### ＜トルコ市場の優位性を評価＞

トルコの市場性について、同社は次のとおり指摘している。

○トルコにはルノー、フィアット、フォード、日産、ホンダなど世界的な自動車メーカーが多数進出しており、ドイツ、イタリアと並ぶ欧州3大家電大国であるなど、高級ステンレス冷延製品に対する需要が着実に増加している。

○一方、トルコはステンレス冷延鋼板生産設備を有しておらず、全量を輸入に依存している。2015年には100万トン余りの供給が不足すると予想される。

同社は工場竣工を契機に、トルコや周辺諸国での競争力を強化する計画だ。さらに、9月に本格稼働予定のイタリア北部ベローナのステンレス専門加工センター「ポスコ-ITPC」にポスコASSAN TSTで生産した素材を供給し、相乗効果を狙う考えだ。

（海外調査部 百本和弘）

## （2）現代モービス、トルコのモジュール工場が完成

2013年09月20日

**現代自動車グループの自動車部品メーカー現代モービスがトルコで建設していたシャシー、運転席、フロントの3種類のモジュールを生産する工場が完工した。現代自動車トルコ工場の生産拡大を受けたものだ。**

#### ＜現代自動車向けに供給＞

現代モービスは9月9日、トルコで建設中だったモジュール工場が完工し、本格的な稼働を開始したと発表した。立地はコジャエリ県イズミット市で、現代自動車トルコ工場（現代アッサン自動車工業、HAOS）から1.5キロの位置に建設された。約3,300万ドルを投資して建設され、現代自動車トルコ工場で生産されるAセグメントの新型車「i10」とBセグメント「i20」向け<sup>36</sup>に、「シャシーモジュール」「運転席モジュール」「フロントエンドモジュール」の3種類を生産する。

現代モービスがトルコにモジュール工場を建設した理由について、同社では「トルコはアジアと欧州、アフリカをつなぐ要衝であり、世界の完成車メーカーの激戦地であり、(2013

<sup>35</sup> ポスコは、トルコを欧州の国と位置付けている。

<sup>36</sup> Aセグメント、Bセグメントは主に欧州で使用される車格の分類する呼称で、いずれも小型車。

年5月に発効した)韓国トルコ自由貿易協定(FTA)を契機に重要性が高まっているため「欧州地域の販売増加と欧州戦略車種の生産効率性向上という現代自動車グループの戦略に沿ったもの」と説明している。

#### ＜現代自動車、トルコで生産能力を倍増＞

現代自動車はトルコでの生産規模拡大を図っている。同社は2013年5月、トルコ工場の生産能力を今までの年産10万台から2013年末までに20万台に引き上げると発表している。さらに、「毎日経済新聞」(電子版8月1日)は「現代自動車は既に年産10万台の増設を確定したトルコ工場の生産能力をさらに追加拡張する方案を検討中」「アフリカ、中東でここ2~3年、現代自動車が急成長し、(中略)トルコが注目され始めた」との観測記事を掲載している。ちなみに、韓国自動車産業協会の統計によると、現代自動車トルコ工場の生産実績は、2012年8万7,008台、2013年1~7月は前年同期比0.1%減の5万2,257台だった。

今回のトルコのモジュール工場の完成により、現代モービスは現代・起亜自動車の海外現地生産国(委託生産を除く)全てに生産拠点を設けることとなった。

(海外調査部 百本和弘)

#### (3) 現代自動車、チェコ・トルコ工場の年間生産能力50万台へ

2013年10月03日

現代自動車は9月10日、Aセグメントの小型車「i10」の新世代モデルを発表した。同社にとって、Aセグメントでは欧州・トルコ地域で設計・開発から生産まで手掛ける初めてのモデルとなる。トルコのイズミット工場では新世代「i10」の生産ライン導入により、年間の生産能力を20万台に引き上げる。これによりチェコ工場と合わせた年間生産能力は計50万台となる。

#### ＜「i10」の新世代モデルを欧州・トルコで設計・開発・生産＞

現代自動車は9月10日、フランクフルト国際モーターショー(IAA)でAセグメントの小型車「i10」の新世代モデルを発表した。同社は欧州で販売する乗用車の95%をドイツのリュッセルスハイムの現代自動車欧州技術センター(Hyundai Motor Europe Technical Centre)で設計・開発しており、新型「i10」も同センターで設計・開発した。また、生産はトルコのイズミット工場(現代アッサン自動車工業、HAOS)で行い、同社のAセグメントモデルでは初めて欧州・トルコ地域で開発・生産するモデルとなる。欧州全域での販売が始まると、現代自動車が欧州で販売する乗用車の90%を欧州(チェコ)・トルコ工場で生産することになる。

新世代「i10」は、既存モデルに比べ全長が80ミリ、幅が65ミリ長く、高さは50ミリ低くなっている。足元の空間とトランクルームのスペースが広く、同じセグメントのモ

ルでも最大規模の広さだという。足元の空間は前後の座席を合わせて 1,890 ミリ、トランクルームの容量は既存モデルに比べ 10% 増の 252 リットル（後部座席を折りたたむと 1,046 リットル）を確保した。

安全装備も A セグメントより上のモデルの装備をいくつか搭載し、A セグメントの中で最も安全性の高いモデルの 1 つに仕上げた。具体的には、事故を未然に回避する「予防安全（アクティブセーフティー）」の装備として、現代の A セグメントモデルで初めて、横滑り防止装置（ESC）と車両安定制御システム（VSM）を標準装備としたほか、タイヤ空気圧監視システムも標準装備した。また、乗員の事故被害を軽減するための衝突安全（パッシブセーフティー）装備では、衝突時の乗員の保護能力を高めるため、エアバッグ 6 個（正面に 2 個、フロントサイドに 2 個、全長をカバーするカーテンエアバッグを 2 個）を標準装備。また、シートベルトの締め忘れを防ぐ警告装置（シートベルトリマインダー）を全てのシートに標準装備したほか、自動中央ドアロックも標準装備とした。

「i10」の欧州市場での 2007 年からの累計販売は 45 万台を超えており、最も販売台数が多かった 2009 年には 10 万 7,000 台を記録した。現代自動車では新世代「i10」への期待が高く、初めての通年販売となる 2014 年には 7 万 4,000 台の販売を目指している。

#### ＜イズミット工場への新規投資で 2,800 人以上の雇用を創出＞

イズミット工場では、「i10」の新世代モデルの生産ラインを導入するため、2012 年に 4 億 7,500 万ユーロを投資した。これにより同工場と現地のサプライヤー企業を合わせて 2,800 人以上の雇用を創出した。また、イズミット工場への累計投資は 10 億ユーロを超えた。

イズミット工場では B セグメントの新型「i20」を生産している。新世代「i10」の生産ラインの導入により、生産能力が 2014 年から年 20 万台に拡大する。これにより、チェコ工場と合わせた現代自動車の生産能力は年 50 万台となる。

同社はこのほか、ロシアのサンクトペテルブルクに工場を設置している。生産能力は年 15 万台で、ロシア国内市場向けのほか、東欧諸国に輸出している。

（ブリュッセル事務所 田中晋）



## 韓国企業の海外ビジネス戦略

---

作成者：日本貿易振興機構（ジェトロ）

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32  
TEL: 03-3582-5181 (海外調査部 担当: 百本 和弘)  
<http://www.jetro.go.jp>

---

禁無断転載