

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 367

韓国の FTA 政策と韓国企業のグローバル戦略

東京大学ものづくり経営研究センター特任准教授

朴 英元

東京大学大学院経済学研究科准教授

天野 倫文

東京大学大学院経済学研究科博士後期課程

宋 元旭

成蹊大学経済学部専任講師

福澤 光啓

2011 年 9 月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Korea's FTA policy and the global strategy of Korean multinational firms

Park, YoungWon

Manufacturing Management Research Center

The University of Tokyo

Amano, Tomofumi

Graduate School of Economics

The University of Tokyo

Song, WonWook

Ph.D Program, Graduate School of Economics

The University of Tokyo

Fukuzawa, Mitsuhiro

Faculty of Economics

Seikei University

Summary

This article considers the effects of Korea's FTAs on the competitive strategy and global strategy of Korean multinational firms. Although Korea's FTAs have been studied from several aspects of Economics and Politics, few have analyzed their effects on the corporate strategies of Korean multinationals in detail. Based on our field research to their subsidiaries in Eastern and Central Europe, we will clarify the characteristics of their global supply-chains and the effects of Korea-EU FTA on them. We will also consider the consistency of FTA policies and industrial policies in Korea.

Keywords

Korea, FTA, Multinational Firms, Competitive Strategy, Global Supply-chain

韓国の FTA 政策と韓国企業のグローバル戦略

東京大学ものづくり経営研究センター特任准教授
朴英元

東京大学大学院経済学研究科准教授
天野倫文

東京大学大学院経済学研究科博士後期課程
宋元旭

成蹊大学経済学部専任講師
福澤光啓

要旨

本稿は、韓国の FTA 政策が、同国多国籍企業の競争戦略やグローバル戦略に与える影響について考察する。韓国の FTA については近年経済学や政治学の諸観点から研究されているが、多国籍企業の国際化や競争戦略への影響を具体的に分析したものはまだ少ない。そこで一次・二次データを用いて、欧州への韓国企業の国際化戦略とグローバル・サプライチェーンの特徴を明らかにし、韓国 - EU・FTA による影響について検討する。また FTA と韓国側の産業政策との整合性も考察する。

キーワード

韓国 FTA 多国籍企業 競争戦略 グローバル・サプライチェーン

韓国の FTA 政策と韓国企業のグローバル戦略

朴英元・天野倫文・宋元旭・福澤光啓

I はじめに

本稿は、韓国の自由貿易協定（FTA）政策が、同国多国籍企業のグローバル戦略、とくにグローバル・サプライチェーン展開や輸出戦略に与える影響について考察する。韓国の FTA 政策は、韓国企業の国際化戦略と整合性を保ちながら、実施されてきた。同国の FTA 政策は、経済学や政治学の主な視点から分析されてきたが、多国籍企業の国際化や競争戦略への影響を見たものはまだ少ない。

韓国企業の多国籍化の過程では、投資母国を起点とするグローバル・サプライチェーンの最適化や輸出強化が強く志向されている。本稿では、韓国企業のサプライチェーンの特徴を明らかにし、FTA がそれらに与える影響を分析する。また、韓国の産業政策にも焦点を当て、国際化戦略や FTA 政策との関係について考察する。

II 韓国 FTA 政策の諸観点

(1) 韓国 FTA 政策に関する先行研究の視点

1990 年代以降の FTA ブームは世界各国の通商政策に大きな影響を与えてきた。ただし、アジア諸国の FTA の主な取り組みは、1992 年発効の AFTA 等を除けば、主に 2000 年代以降のことである。それ以前に、アジアは既に世界から直接投資を受け入れ、貿易と生産のネットワークを発達させ、国際競争力の高い産業システムを構築してきた (Ando and Kimura, 2005; Kimura, 2006; 新宅・天野, 2009; Kawai and Wignaraja, 2011)。近年の FTA は、それを補強するものと位置づけられる (Kawai and Wignaraja, 2011; 安藤, 2010)。

Kawai and Wignaraja (2011) は、近年、アジアに FTA が広がった理由として、(1) 域内市場成長に裏付けられた実質的な経済統合が進んだこと、(2) 欧州や北米での経済統合がアジアの FTA を誘発したこと、(3) 1990 年代末の通貨危機により、アジア域内で貿易・投資について協力する必要性が出てきたこと、(4) WTO の交渉が遅いこ

と、の4点をあげている。

韓国も、1997年の通貨危機を契機とし、その後10数年をかけて、FTA政策の骨格を築いてきた。それ以前、韓国は、二国間協定への警戒が強く、多国間協定も保守的であった。しかし通貨危機以降、IMFの政策介入を受け、通商政策の転換を迫られた。国内市場が小さな韓国は、輸出に活路を見出すほかなく、危機後に下落した通貨を武器に輸出拡大を図り、経済を再生する必要に迫られた。FTAによって、国内市場を開放する一方で、自国産業の世界市場へのアクセスを高め、国際競争力を強化することが志向された。

韓国のFTA政策は、比較的近年の動向であるが、経済学や政治学の主な観点から研究が進んでいる。大別すると、(1) 国際貿易論によるFTAの経済効果の推計、(2) FTAの政治過程分析、(3) 貿易自由化や市場主義の導入が国内経済成長や所得分配に与える影響を見るもの、(4) 特定産業への影響の分析、などがある。

第1の研究群は、国際貿易論によるFTAの経済効果の推計である。たとえば奥田(2010)は韓国のFTAについて締結国が受ける貿易創造効果や貿易転換効果等を試算している。対チリ(2004年発効)、シンガポール(2006年)、EFTA(2006年)、ASEAN(2007年)等、発効済みFTAについて、発効後に対象国間の貿易総額は拡大した。うちシンガポールとASEANに対しては韓国側の貿易黒字が拡大し、チリとEFTAについては韓国側の貿易赤字が拡大した¹。対ASEANについては、韓国から化学製品、鉄鋼製品、電子製品、船舶などの輸出が拡大した。対チリは、韓国から石油製品や乗用車等の輸出が拡大したが、チリからの銅鉱・銅製品の輸入がそれ以上に拡大し、貿易赤字が増えた。EFTAからの輸入増は機械・電機等である。なお未発効のFTAに、韓米、韓EU(当時)、日韓があるが、これらが締結された場合、韓国は13億5000万ドルの輸出増になると推算されている。

第2の研究群は、FTAの政治過程分析である。Koo(2006, 2009)は、FTAをめぐる政治グループの形成、指導者のリーダーシップと政治力学、国際環境変化等から韓国のFTAを分析している。韓国のFTA政策は、1998年に大統領に就任した金大中と2003年に就任した盧武鉉によって進められた。金は強い行政権と国民の新自由主義改革への支持を背景にチリとのFTA交渉を進めた。彼は、韓国をアジアの貿易・物流のハブ、

¹ 韓国・シンガポールについては、FTA発効前からシンガポール側の関税がゼロだったため、韓国からの輸出はFTAによって影響を受けず、韓国の輸入が増加すると想定されたが、そうならなかった(奥田, 2010)。

国際ビジネスセンターにする構想を抱いており、そのために韓国との二国間・少数国間 FTA が望ましいと考えていた (Koo, 2009)。彼は 1998 年に政府機構改革を行い、外務部・財経院・通商産業部の各通商担当を外交通商部 (MOFAT) に一元的に改組し、通商外交政策と貿易交渉を包括的に扱うために、MOFAT の下に通商交渉本部 (OMT) を新設した (Koo, 2006)。盧は金の政策を継承し、韓国に金融や物流のハブを形成し、ビジネス、エネルギー、輸送の分野で求心力を高めるため、北東アジアビジネスハブ推進大統領委員会を設置した。盧は OMT に強い権限を与え、FTA ロードマップやマルチトラック戦略などのプランを作成し、実行に移した²。これらは FTA の迅速な展開を可能にした (Koo, 2009)。

第 3 の研究群は、貿易自由化や市場主義が国内の経済成長や所得分配に与える影響を見るものである。徐・李 (2009) によれば、韓国の実質 GDP の成長率は 1993 - 97 年の平均値が 7.1% に対して 1998 - 2005 年が 4.2%、消費成長率は 1993-97 年が 6.5% に対して 1998-2005 年が 2.8%、固定投資成長率は 1993 - 97 年が 12.3% に対して 1998-2005 年は 1.5% である。通貨危機以前は 0.28-0.29 であったジニ係数が、危機後 0.30-0.32 となり、その後はこの分配構造が固定化されている。徐・李 (2009) は、FTA 政策を、IMF 統治下の市場開放や構造改革の一環と捉えた。IMF プログラムは、安定化政策 (緊縮財政)・市場開放・構造改革の 3 つを柱とし、国の財政赤字と通貨増発を抑え、公共・労働・金融・企業の各部門に構造改革を要請した。結果、資本市場では、外国資本による M&A や外国人株式所有が進み (申, 2009)、労働市場では非正規職従業者数が大幅に増加した。2000 年代半ばには、全従業員の半数以上が非正規職、大半が中小・零細企業で働く労働市場が形成された (金, 2009)。

第 4 の研究群は、FTA の特定産業への影響を見るものである。Choi (2010) は、米韓 FTA の争点となった自動車と牛肉の貿易を取り上げ、両国合意の可能性を論じている。柳・吉田 (2011) は農業問題を取り上げている。韓国では農業人口の減少が進んでおり、FTA により問題が深刻化するとされている。韓国政府は、1990 年代以降、「42 兆ウォン農漁村構造改善対策」(1992 - 98 年)、「45 兆ウォン農業農村発展計画」(1999-2003 年)、「119 兆ウォン農業農村総合対策」(2004-2013 年) と 3 段階に渡る農村支援策を打ち出してきた。これらは農業再編と近代化、専業農家の育成、農家所得と経営安定化のために行われたものだが、こうした政策にも関わらず、農業をとり

² 盧武鉉は通商交渉本部 FTA 局を新設した。

まく環境は好転していない（柳・吉田、2011）。

韓国の FTA 政策に関する研究は、輸出面でのポジティブな影響を予想するものと、比較劣位にある産業分野を懸念するもの、労働市場や資本市場の分配上の歪みを指摘するものなど、多岐に及ぶ。一方で、その影響を受けると予想される多国籍企業の競争戦略やサプライチェーンへの影響などミクロな視点から分析している研究はまだ少ない。FTA 分析をする際、統計的定量化が難しい分野の 1 つとして対外・対内直接投資があり、貿易データ分析等とは異なる分析上の定性的な扱いについて考慮が必要である。そこで本稿は、FTA 政策と韓国多国籍企業の国際展開との関係について、彼らの具体的な企業行動に焦点を当てながら分析していく。

（2）FTA 政策と多国籍企業の生産・流通ネットワーク

なお、国を韓国に限定しない場合、アジアの FTA が、域内の生産・流通ネットワークに与える影響については、近年、Kawai and Wignaraja（2011）、安藤（2010）、飯塚（2010）らが取り上げている。

Kawai and Wignaraja（2011）は、アジアにおいて、貿易障壁や物流コストなどが低下し、生産分業が発達した結果、完成や部品の域内貿易が発達したこと、アジアの FTA がこうした動きを加速させることを述べている。安藤（2010）も、アジアで生産・流通ネットワークが形成されてきたことを前提に、FTA ネットワークの拡大により、関税や非関税措置の削減・撤廃、通関手続きの簡素化や効率化、貿易・投資に関する諸手続きの改善、インフラ整備・物流の改善など、「サービス・リンク・コスト」が下がり、生産・流通ネットワークがさらに発達する可能性がある」と述べる。

飯塚（2010）は、ASEAN 諸国の FTA による関税率や原産地規則の変更などが、日系家電企業の生産配置や部材調達ネットワークに与える影響を見ている。ASEAN 諸国は、域内は AFTA による自由化を進め、域外国には EPA や FTA の締結を進めている。また家電産業の場合、WTO の ITA（情報技術協定）による部材の無税輸入が可能である。進出企業は、どの制度を使えばコストやリードタイムを最小化できるかを考え、サプライチェーンの最適化を図る。たとえば、近年、AFTA の原産地規則の柔軟化が進み、域内特惠関税の受益条件である ASEAN 付加価値 40%が不要となり、最終組立を ASEAN で行えば AFTA の原産地取得が可能となった。その結果、部材調達の選択肢が増え、域内最適地での集中生産を行う企業も出てきた。ある企業ではパネ

ルが部材コストの6~7割を占め、従来原産地証明をとりにくかった液晶テレビの事業も、現地で組立を行い、そこからFTA対象国への輸出などが行いやすくなった。こうした要素が企業のサプライチェーン戦略にも影響を与えてきた。

本稿の視点は、飯塚（2010）がASEANの日系家電企業を対象に分析した観点に近い。ただし、韓国のFTAは、東アジア域内のみならず、市場規模の大きなEUやアメリカ、成長性の高いインド等も対象としており、東アジア域内を超えたより広いネットワークの分析が必要である。そうした特徴を踏まえ、同国のFTA政策と多国籍企業の生産・流通ネットワークとの関係を見ていきたい。

III 韓国FTA政策と韓国企業の国際展開

（1）韓国FTA政策の概要

まず本節では、韓国のFTA政策と韓国企業のグローバル戦略の概要を述べる³。1997年の経済混乱を経て、韓国は対外経済政策としてFTAの導入を進めた。その理由には、ウォン安による輸出促進、IMF及び海外からの自由化要請、多国間通商交渉の頓挫などがある。まず相手国選びから始まったが、韓国は工業品に比較優位、農業品に比較劣位があることから、コメを比較的生産しない相手国が選ばれた。最初に協定を結んだのがチリ（2004年発効）である。また韓国政府は、農産物の市場開放に備えるため、先の3段階の農業・農村支援策を講じてきた（「42兆ウォン農漁村構造改善対策」、「45兆ウォン農業農村発展計画」、「119兆ウォン農業農村総合対策」）。とくに119兆ウォン農業農村総合対策は、一連のFTAをかなり意識した政策である。

韓国は段階別にFTA推進手続きをとった。韓国のFTA政策は当初、他国やIMFからの圧力があり、国民の十分な共感を得ずにスタートした。最初のチリとの交渉は、密室交渉との批判を受け、そうした問題に対処するため、政府は「段階別FTA推進手続き」と「FTAロードマップ」を作成し、交渉手続きを可能な限り公にしてきた。

「FTAロードマップ」においては、「同時多発的FTA」と「2段階戦略」がとられた。「同時多発的FTA」は、複数の国・地域と同時交渉することを意味し、「2段階戦略」は、FTAの交渉戦略として、大陸または経済圏ごとの橋頭堡となる国を確保し（1段階）、その後巨大経済圏との本格的な交渉を推進する（2段階）という方式である。た

³ グローバル戦略の一般的定義はPorter（1986）を参照。

たとえば、チリは中南米、シンガポールは ASEAN、EFTA は EU、カナダはアメリカの橋頭堡として、先に交渉を成功させ、その次に各地域との交渉を行う計画である。これら以外に、中国やインド等とは、潜在市場先行獲得戦略として交渉ロードマップを定めている。2011 年現在、このロードマップは半分以上成功している。また 1 段階で目標とした国では、カナダを除いた全ての国と FTA を発効ないしは正式署名を終えている⁴。

表 1 韓国の FTA 推進状況

韓国 FTA の最後の特徴は開成工業団地である。2000 年に韓国と北朝鮮が経済協力の一環として設立した工業団地だが、韓国の企業が北朝鮮の領域である開成に入り、北朝鮮の労働者を使って製品を生産する構造になっており、韓国はここで生産された製品に対して、原産地を韓国とみなすように交渉を行ってきた⁵。

韓国が既に発効した FTA の効果を見てみよう。まずチリであるが、チリと韓国は、チリ側が農業製品に、韓国側が工業製品に比較優位があり、相互補完の産業構造を持つ。1998 年に FTA 推進に合意し、6 回の交渉を重ね、批准も韓国国会で 3 回否決された後に、2004 年に可決された。10 年間で全体の商品のうち 96%の関税を撤廃することに合意した。FTA 発効後、2003 年まで約 5 億ドルの水準であった韓国の対チリ輸出総額は、2004 年から急激に伸び、2007 年には 30 億ドルを超えた⁶。その後世界経済不況の影響で減少している。チリは小国であり、経済効果は小さいものの、FTA 交渉に不慣れだった韓国に貴重な学習機会を提供した。

次に発効したのが、2006 年のシンガポールである。同国が自由貿易港で関税が低いこと、同国の輸出品が主に工業製品や石油製品であり、農業品が少なかったことが早期発効の理由と考えられる。シンガポールを橋頭堡として、韓国は ASEAN との FTA 交渉に臨み、2007 年に韓国国会で批准された。韓・ASEAN の FTA 交渉では、ASEAN 各国の発展段階に合わせた個別対応、原産地の累積規定、開成工業団地問題の解決などがあり、交渉回数が 13 回に及んだ。ASEAN についても、FTA 発効後、韓国から輸

⁴ 2 段階戦略について、韓国は当初日本等北東アジア諸国との経済交流を優先的に進めようとしたが頓挫し、目標が修正され、アメリカや EU 等の巨大経済圏との交渉を行うようになったという側面もある（中島、2007）

⁵ 開成工業団地は、近年の北朝鮮との政治的関係の悪化により、韓国企業による利用が消極的である。

⁶ 韓国貿易協会データによる。

輸出額が伸びている。輸出額は 2007 年以前から増加傾向にあったが、08 年には 500 億ドル近くに達した⁷。2009 年以降は世界経済不況の影響で輸出額が減った。ASEAN はチリに比べ経済規模が大きく、FTA による輸出増進効果は大きい。なおチリや ASEAN は、日本とも FTA を結んでいるため、日韓両国の FTA 利用に関する比較が可能である。両国を比較すると、いずれの相手国・地域に対しても、FTA 発効前後では、日本よりも韓国の方が、輸出額の伸び率が高くなった（宋、2011）。

貿易規模の大きな国・地域との FTA 交渉では、アメリカと EU が重要である。アメリカとの交渉は 2004 年から始まるが、牛肉輸入、スクリーンクォータ、薬価問題、自動車排ガス規制などで折り合いがつかず、交渉が難航した。交渉の決着がついた後も、韓国国内の批准が得られず、2011 年秋の国会批准を待つ段階にある。一方、EU に対しては、2006 年の EFTA との FTA 締結を受け、交渉を開始した。韓国-EU FTA は 2010 年に妥結され、2011 年 7 月に発効した。新興国との FTA では、インドとの CEPA が 2010 年に発効した。インドは 2000 年以降貿易規模が急成長（2000～2008 年で約 8 倍）しており、CEPA では関税撤廃対象品が少なく（71.5%）、原産地規則が厳しい等の条件があるが、競争国に比べ先行した意義はありうる。

以上、2000 年以降、韓国の FTA 政策は、概ねロードマップに従って進められてきた。発効済みの FTA については韓国側の一定の輸出促進効果が認められる。同様の効果が今後発効する FTA についても予想される。

（2）韓国企業のグローバル展開

次に、韓国多国籍企業の国際化過程を概観する。彼らの海外戦略の重点は時代とともに変化してきた。1970 年代末から 80 年代前半の重点は欧米進出である。三星電子は 1970 年代末から 80 年代にかけて欧米に販社を設立した（1978 年アメリカ、82 年ドイツ、84 年イギリス、87 年オーストラリア、87 年カナダ、88 年フランス）。また 1982 年にポルトガル、84 年にアメリカ、87 年にイギリスに現地生産法人を設立した。LG 電子も同様に、1980 年代に欧米日に販社を設置し（1980 年ドイツ、81 年アメリカ、81 年パナマ、86 年カナダ、87 年日本）、81 年にアメリカ、86 年にドイツで工場を起工した。現代自動車は 1983 年にカナダ、85 年にアメリカに販社を設立した。

1980 年代末から 90 年代半ばまでアジアや NAFTA への生産・販売進出が行われた。

⁷ 同上。

三星電子は 1988 年にタイとメキシコで生産法人を設立し、91 年にマレーシアで工場を竣工した。また 92 年・93 年・94 年・97 年に中国で工場を設立した。LG も 1987 年タイ、88 年にインドネシア、トルコ、フィリピン、94 年にメキシコで工場の設立や竣工を行った。中国には 93 年と 94 年に 2 か所、96 年に 3 か所で工場や生産法人を設立した。1990 年代半ば頃より、彼らは中国以外の新興国にも進出を始める。三星は、1995 年にブラジル、96 年にインドに現地法人を設立し、LG も 91 年にロシア、93 年にシリアで工場を竣工し、95 年と 96 年にブラジル、97 年にインドに現地法人を設立した。現代自動車も 97 年にトルコ工場を竣工した。

通貨危機後、2000 年代にかけて、韓国企業は国際展開のテンポを早め、新興国投資を強化してきた。三星電子は 99 年に携帯電話のブラジルでの現地生産を開始し、2002 年にスロバキア、03 年にメキシコとインド、07 年にロシアとスロバキアに生産法人の設立や工場竣工を行った。2001 年に全世界の海外現地法人を ERP システムで統合した。LG 電子も 1999 年に ERP システムを導入し、01 年にはグローバル ERP を構築した。彼らも 2000 年にトルコとインド、01 年に中国とブラジル、メキシコ、03 年に中国、04 年にインド、05 年にポーランドとブラジル、06 年にインドネシア、ポーランド、ロシア、メキシコ、07 年にサウジアラビアで生産法人の設立や工場竣工を行った。

現代自動車の海外投資もこの頃本格化し、主な生産投資（工場設立・竣工）に限れば、98 年にインド、02 年にアメリカと中国、04 年に中国、05 年にアメリカ、06 年に中国とチェコ、07 年にトルコ、08 年にロシア、09 年にチェコとなっている。起亜自動車は、04 年にスロバキアで工場建設、07 年に中国で生産開始、09 年にアメリカで工場竣工を行った。

韓国の多国籍企業が 2000 年代に急速に国際展開を進めた様子は図 1 から明らかなである。同図は、上述の企業の国内販売に対する海外販売の比率を取っているが、2000 年代を通じて、三星や LG、現代・起亜の海外販売比率は急上昇し、三星の海外販売は国内販売の約 7 倍、LG は約 5 倍、現代・起亜は約 3 倍に達している。韓国企業の本格的な国際化はこの時期に達成されたと言える。

図 1 韓国多国籍企業の海外売上比率

IV 韓国企業の中東欧進出と韓国 - EU・FTA

(1) 韓国企業の中東欧進出とサプライチェーン展開

2000年代、韓国企業の国際展開は加速したが、FTA政策が彼らの国際化戦略にどのような影響を持ちうるかを考察する。この時期、韓国企業の国際化とFTA政策は、それぞれ進んだが、時間的には前者の方が早かったため、分析すべきは、既にある程度形成された韓国企業のグローバル・サプライチェーンに、近年発効が進むFTA政策がどのような影響を及ぼすかという点であろう。本節では、韓国企業の中東欧への生産進出と韓国 - EUのFTA政策を事例にとりあげながら、この点を考察する。

東京大学の研究チームは、2009年春に中東欧の韓国企業の実業活動について調査した⁸。この調査から、韓国企業のEUでの生産活動やサプライチェーンの状況を把握できる。表2は現地法人のプロフィールである。

まず家電企業についてである。三星電子のスロバキア工場とLG電子のポーランド工場は、ともに液晶テレビ・モニターを製造する工場である。前者が2002年、後者が2005年の設立である。2000年代、世界のテレビ市場は、液晶がブラウン管を代替しつつ、その規模を伸ばしてきた。欧州でも2000年代中頃から液晶テレビ市場が本格的に立ち上がり、韓国や日本のメーカーが中東欧に進出した。以下、韓国企業の液晶テレビ生産拠点の特徴を整理する。

第1に、液晶テレビ工場は液晶モジュール工場の近隣に立地している。三星はスロバキアに液晶モジュール工場を持ち、LGもブロッツワフの敷地内にモジュール工場を持つ。中・大型テレビでは、液晶パネルを韓国から輸入し、現地のモジュール工場では液晶モジュールを組み立て、液晶テレビ工場に供給する。モジュール工場は、欧州の他のテレビメーカーにも液晶モジュールを供給する。一連のサプライチェーンは、欧州市場に効率的に製品供給できるよう設計され、韓国のパネル出荷から欧州での完成品出荷までは約1カ月であり、新製品投入時などはパネル輸送に空輸も使われる。各工場も交通の要所に建設されている。

第2に、とくにLGグループでは、クラスターを重視した生産戦略がとられている。LG電子やLGディスプレイが主導し、工業団地の中に、液晶テレビ、液晶モジュール、インバータ、偏光板、バックライト、プレス加工、成型加工などの関係企業を韓国から誘致していた。日本からも、同社の液晶パネルの供給を受け、液晶テレビを製造す

⁸ 同調査の報告としては新宅他（2009, 2010）を参照。2011年にトルコで追加調査も実施した。

る企業が進出している。クラスター内ではこれらの企業が需要・生産情報を共有しながら、効率的な生産を行っている。

第3に、三星やLGの場合、グローバル化の前に、韓国側で協力会社や販社とのサプライチェーンを統合している。三星電子は1995年から国内でERPシステムを構築し、2001年に海外現地法人を含むシステム構築が完了した。同時に、SCM (Supply Chain Management) やCRM (Customer Relationship Management)、GPDM (Global Product Data Management)、PLM (Product Lifecycle Management) 等のシステムも導入し、製品設計、原材料調達、生産・販売を統合し、需要変化に対して生産と調達を迅速に調整する仕組みを構築した (朴、2011)。

LGも2001年にG-ERPを導入し、販売・生産・購買の実績・計画情報及びKPI (Key Performance Index) 情報の自社と取引先における共有に努めてきた。こうした情報は月別・週別・日別に管理されてきた (朴、2011)。現在、韓国側での販売、生産、購買のレスポンスタイムは3日であり、サプライヤーもLG電子の3日前の納品情報に基づいて生産を行い、部品を納品する。同様の仕組みは海外現地法人にも導入されており、ポーランドでは1週間前のバイヤーからの確定情報に基づき、週次で生産が行われ、クラスター内のサプライヤーからは即時納入、それ以外のサプライヤーの部品は3~4日の安全在庫が持たれていた。

家電企業の場合、液晶パネルの生産は韓国等だが、海外現地法人は韓国側とも緊密な連携をとりつつ、現地市場の需要変化に迅速に応えるべく、サプライチェーンの調整と最適化が行われている。

表2 韓国企業の中東欧生産拠点の概要

自動車企業の場合はどうだろうか。起亜自動車は2004年、現代自動車は2006年に各々スロバキア工場とチェコ工場を設立している。両工場ともに投資額は約10億ユーロと高額であり、自動化設備やITシステム導入に相当の投資が行われている。両工場ともにまだ車種数が少なく、標準車種の大量生産ラインが構築されている。生産能力に対する稼働率は低く、増産の余地があるが、これは将来の中東欧等周辺国を含む欧州市場のポテンシャルを考えてのことという。日系の自動車工場と比較すると、ラインが長く、分業が進んでおり、多能工化はそれほど進んでいない。低スキルの作業者

でも従事できるように、単能工をベースとした、多人数のラインが編成されている。起亜がとくにそうだが、熟練がボトルネックになる工程には、自動化設備が導入されている。自動車工場も IT システムの導入に力が入れられており、現代や起亜の工場では、生産ラインの具体的な作業状況を韓国側でもモニター可能である。

自動車の販売は、調査時点で、起亜自動車が、スペイン、オーストリア、スロバキア、フランス、ドイツ、イギリスなど 13 カ国に直営の販売会社を持ち、ロシアにも販社を設置している。現代自動車は、チェコ、イギリス、イタリア、オランダ、ポーランド、スロバキアに販社を持ち、その他の国は代理店でカバーしている。両社とも、直営と代理店を使い分けているが、とくに起亜の場合、直営が重視されている。両社は西欧・中東欧諸国・ロシアまでの幅広い市場をカバーしており、移行経済国を含むこれらの国々の中産所得者の増加を重要な商機と捉えている。

自動車でも、製品投入までのリードタイム短縮のため、モジュールを生産するグループ会社が組立工場の近隣に進出し、組立工場と同期した生産が行われている。それ以外の部品も、スロバキアやチェコに韓国系サプライヤーが多数進出しており、自動車メーカーは比較的短納期で部品調達が可能である。彼らが EU と他国が結んだ FTA を利用する際には、EU 内の原産地認定が必要だが、自動車では原産地認定を受ける基準として、金額ベースの現地調達率が 60%以上を要求されるという。現代自動車チェコ工場では、それを 1 つの基準として、現地調達率の向上が図られており、この基準が、自動車メーカーがサプライヤーを誘致する誘因となっている。

調査時点では、起亜自動車の EU 域内での現地調達率が金額ベースで 70—80%、現代自動車のチェコ工場は約 60%であった。つまり、起亜の場合は 20—30%、現代は約 40%の部品が、韓国や EU 以外の第三国からの輸入である。また、両工場ともに車種が少なく、現地生産されていない車種は、韓国等から輸入されている。なお、我々は 2011 年にトルコで追加調査を行ったが、ここでの韓国系自動車メーカー L 社の現地調達率は 60%、日系自動車メーカー M 社が 90%である。韓国系の方が部品の輸入依存度が高かった。

工場調査結果から、韓国の製造拠点が多数立地する中東欧諸国には、韓国からの輸出増が予想される。図 2 は韓国から中東欧諸国に向けた輸出であるが、韓国企業の進出が相次いだ 2000 年代半ばより、本国からの輸出が急増している（直近の落ち込みはリーマンショックによる）。これらの国々に向けた輸出上位品目を確認すると、自動車、

電気機器、精密機器などの機械機器、それらに用いられる部品、鉄鋼、化学製品などである。現地生産で使われる中間財や産業財、ならびに現地市場に供給される自動車や電機製品などの輸出も伸びている。

図2 韓国から中東欧諸国に向けた輸出

韓国の EU との貿易は 1998 年から 2008 年まで平均 13% の成長を遂げてきた。図 3 は韓国と EU との輸出入と貿易収支だが、リーマンショック前まで、韓国から EU に向けた輸出は増加を続け、貿易収支の黒字幅も拡大した。輸出品目は、船舶、電気機械、自動車、精密機械、原子炉関連の機器、鉄鋼製品などである。電気機械の中に LCD や液晶テレビ、携帯電話などが含まれる。また機械製品に使われる中間財や産業財も多く輸出されている。自動車や電気機械の分野における韓国企業の EU での事業活動は、EU への輸出拡大に寄与しており、韓国 - EU の FTA により、これらの輸出は増えると考えられる。他方、韓国は EU から、原子炉関連の機器、電子機械、自動車、精密機械、医薬品、有機化学製品、鉄鋼製品などを輸入している。FTA により、これらの製品輸入も増えると予想される。

図3 韓国 - EU の輸出入と貿易収支

(2) 韓国 - EU FTA の交渉結果の分析

次に、韓国 - EU の FTA が、韓国企業の国際化戦略に与える影響を分析する。韓国にとって EU はアメリカと並ぶ重要な貿易相手であり、EU との FTA は、2003 年のロードマップ作成時から取り上げられていた。FTA は 2007 年に交渉スタートし、2010 年に妥結・正式署名、2011 年 7 月に発効した。

表3 韓国 - EU FTA と韓国 - 米国 FTA の主要品目における交渉結果

表 3 は韓国 - EU FTA の主要品目の交渉結果を韓国 - アメリカ FTA と対比させている。ここから、韓国企業の国際化戦略への影響を考察する。韓国 - EU FTA において、韓国から EU への輸出に顕著な効果を与えるのは自動車分野である。現在のところ、

EU側の自動車関税率は10%、貨物自動車は10~22%である。これらは、即時、3年、5年の段階を経て撤廃される。交換条件として、韓国側もEUから輸入される自動車にかかる8~10%の関税を5年以内に撤廃する。

前述のように、韓国企業は欧州に自動車生産拠点を進出させ、販売投資を強化してきた。直営の販社を中心に広範囲に販売網を展開し、市場への訴求力を高め、市場と直結するサプライチェーンを構築してきた。

完成車の関税撤廃は、韓国からの車両輸出を増やすと予想される。韓国企業は標準車種を現地生産しているが、車種数が少ない。韓国で集中的につくる車種や、高級車や特殊車などロットの小さな車種は、韓国から輸出される。一部の標準車種の現地生産に加え、FTAで車両の輸出を強化できれば、韓国企業は欧州市場において、大衆車から中・高級車までのフルライン戦略を形成できる。

完成車に加え、高い輸出効果が期待されるのは、自動車部品である。現在、EU側に2.5~14%、韓国側に8%の関税がかかっているが、これらが即時撤廃される。韓国自動車メーカーの現地生産により、韓国から欧州への部品輸出も拡大しているが、関税撤廃により、こうした部品にコストメリットが生じる。中東欧の生産拠点は現地調達を進めてはいるが、輸入比率も相当割合ある。現地調達が難しい部品や、サプライヤーが韓国から調達している部品等は、この関税削減効果を楽しむことができる。

それらは、現地生産する標準車種の競争力に影響を与えうる。自動車の販売店への引き渡し製品価格の低下、販売店へのインセンティブの増加、物流網やアフターサービス充実のための販売投資増加など、いくつかの戦略上の効果が期待される。FTAにより工場利益が増加すれば、生産投資も促進される。韓国車が標的とするボリュームゾーンは、市場の性格上、価格弾力性が高い。FTAによる製品価格低下や様々な販売インセンティブは、そうした市場でより効力を発揮すると考えられ、販売台数の増加が見込まれる。

なお、自動車以外では、船舶、カラーテレビ、冷蔵庫、エアコンなどの関税も撤廃される。船舶、冷蔵庫、エアコンは既に関税率が低いため、関税削減の効果は限定的であろう。カラーテレビの関税は14%で、関税撤廃の効果は、現在韓国から輸入されている高級品や特殊品について認められる。一方、この分野は、基幹部品である液晶パネルやLSIなどがITA対象の製品となり、世界中無関税で取引される。中東欧の生産拠点は、それら輸入部品を用いて、欧州市場向けに標準製品を生産している。こう

した標準製品の場合、完成品の関税撤廃の効果は薄い。なお、非関税分野の諸手続きの合理化は、サプライチェーンの効率化に影響を与えうる。

(3) 現地市場戦略と調達戦略への影響

以上は、主要品目の交渉結果からの予想だが、KOTRA は、より直接的に、欧州進出韓国企業に FTA の利用状況を調査している（表 4）。

自動車関連企業は、FTA が発効したからとあって、現地生産分が韓国からの輸入に切り替わる可能性は少ないが、輸入部品の関税撤廃によって、部品レベルでの価格競争力が向上し、調達面での効果が出るとしている。現代自動車も FTA を活用したサプライヤー側の価格削減効果を期待している。また、表 4 では、韓国タイヤが関税撤廃による韓国からの輸出拡大を予定している。韓国火薬はチェコで自動車部品を製造しているが、大部分の原材料を韓国から輸入している。このようなケースも、FTA によるコスト低減効果が生じると考えられるため、同社は韓国自動車メーカーのみならず、欧州系メーカーにも納品を進めている。

表 4 EU に進出した韓国企業の FTA 対応策

電子機械企業では、三星電子のように、欧州市場向けの生産がほぼ現地化されており、なおかつパネルのような基幹部品が ITA 対象品目となっているため、FTA の効果が少ないと回答した企業と、LG 電子のように、韓国部品の関税削減により、韓国部品の調達を積極的に検討するという企業がある。ヒュメックスは、パネルを除く部品のほとんどを中国や韓国から輸入しており、韓国部品の関税が下がるため、韓国調達の拡大を検討していた。完成品輸入は物流リードタイムがかかるため、考慮しておらず、主に部品レベルでのコスト削減効果を期待していた。

表 5 FTA 効果が予想される代表的な製品とマーケティング

KOTRA は、「FTA 効果が予想される代表的な製品とマーケティング」として有望 10 品目を挙げている（表 5）。自動車、TV、フォークリフト等の分野では関税撤廃によって価格競争力が高まり、TV では高級品の市場開拓、フォークリフトでも差別化マ

一ケティンクが進むとされている。自動車部品の分野では、サプライヤーが韓国系の現地生産拠点のみならず、欧州完成車メーカーへの OEM 供給を広げる可能性が指摘されている。ポリエステル繊維、メリヤス織物、ABS 樹脂などの原材料も韓国からの輸入が拡大するとされる。こうした分野では韓国製素材が一定の品質認知度を得ており、FTA によって価格対比での品質競争力が強化され、中高級市場に製品が浸透していくと考えられる。

(4) 非関税分野の合意事項と貿易障壁の低減

これまで主に関税削減の観点から、韓国 - EU の FTA を見てきたが、非関税分野はどうか。まず、双方の認証基準や評価制度の整合性をとり、貿易の障害を排除する合意がいくつか行われている⁹。自動車の安全基準については、韓国は、UN ヨーロッパ経済委員会基準により製作された車両に対して、国内基準の充足を認定している。環境基準については、EU が 2014 年に導入する予定の Euro6 の排ガス自動診断装置 (OBD) 基準には韓国の OBD 基準を含むことを合意している。それまでの間、韓国は Euro5 の OBD 車両を一定範囲輸入することを許容している。

電気・電子の分野では、韓国は電磁波適合性と電気用品安全を分けて適合性評価を行っているが、EU は両者の区別なしに「供給者適合性宣言 (SDoC)」を用いている。交渉の結果、韓国側は、韓国に事前通知された EU 内の試験所の試験結果を受け入れ、なおかつ簡素化された適合性手続きを導入することになった。化学物質の分野では、EU が REACH (化学物質登録・評価・承認制度) 等、化学物質への規制を強化している状況に対応するために、韓国側が EU に協力を要請し、化学物質管理分野での協力増進と通商問題の解決を図るための基盤を FTA 内に整備することになった。非関税分野においては、以上のような、韓国と EU 双方の歩み寄りが見られる。

なお、農産品について、韓国は EU から最大限の譲歩を引き出している¹⁰。コメをはじめとして、ミカン、唐辛子、ニンニク、玉ネギ、高麗人参、など主要敏感品目については、譲許除外、現行関税維持、季節関税導入、関税分離番号分離、農産品セーフガード適用等の例外扱いをするとともに、10 年以上の関税撤廃期間を設けている。非敏感品目についても、即時撤廃から 10 年まで、撤廃期間を綿密に差別化し、韓国側の

⁹ 外交通商部通商本部「韓 EU・FTA 説明資料」2009 年 10 月 (邦訳) による。

¹⁰ 同上。

農業への影響が抑えられるように対策をとった。

(5) 原産地規制の緩和と原産地管理の支援

最後は原産地規制の緩和や原産地管理に関する事柄である。韓国との FTA に際し、EU は、過去に EU が締結した FTA で保持してきた厳格な統合基準原則（関税分類番号変更基準及び付加価値基準）を選択基準（関税分類番号変更基準または付加価値基準）に緩和し、これを大部分の製品に適用した¹¹。これにより、EU 企業が韓国に製品輸出を行う場合も、韓国企業が EU に製品輸出を行う場合も、関税分類番号変更基準か付加価値基準のいずれかを達成すれば、FTA の適用が可能になるため、両国企業の FTA の利用が進み、貿易が拡大すると考えられる。

また、企業の FTA 利用率を高めるために、韓国政府が企業の原産地管理について積極的に支援している点も重要である。韓国貿易協会は、会員企業が関税法及び外為取引法、FTA 税率の適用違反などで関税追徴などの被害を受ける事例を防止するため、「関税節減及びリスク管理戦略」を策定し、会員企業に周知してきた¹²。韓国関税庁は 5 億ウォン余りを投じて原産地管理プログラム「FTA-PASS」を開発し、原産地管理電算システムを保有していない中堅・中小企業に無償で利用を進めてきた。FTA-PASS は、生産品の原材料管理、原産地自動判定、原産地証明書類の発給・申し込み、検証に備える資料保管など、原産地関連の業務を効率的に遂行できるように設計されており、韓国-ASEAN、韓国-インド、韓国-アメリカ、韓国-EU の FTA に対する一般恩典基準と品目別基準が詳細に案内されている。こうした支援は、貿易に不慣れな企業でも FTA を通じて貿易に参加することを促す政策として注目できる。

(6) 小括

以上の分析内容を要約すると、韓国 - EU の FTA は、次の 4 つの点で、現地生産活動を補完し、欧州市場での韓国製品の浸透力を高めると予想される。第 1 は、現地生産活動では生産機種・生産能力上カバーできない中高級品や特殊品、少ロット品等の完成品について、韓国からの輸出を強化し、現地販売戦略の幅を広げるという点である。第 2 に、韓国企業の現地生産拠点に供給される部品や原材料を低コストで供給す

¹¹ 同上。

¹² 「貿易日報」2009 年 5 月 25 日。

ることが可能になり、現地生産を行う標準品のコスト・価格競争力や販売促進力が高まるという点、そして、それはボリュームゾーン戦略において効果を発揮するという点が指摘される。第3には、韓国部品企業による部品や中間財、原材料の輸出が、韓国系完成品企業の現地生産のみならず、欧州系や日系企業への部品供給力を強化するという点が挙げられる。この場合、韓国 - EU の FTA は、韓国企業のサプライチェーンのみならず、欧州企業や日本企業のサプライチェーンにも影響を与えうる。第4は非関税分野での合意や原産地規則の緩和、原産地管理の支援などにより、韓国から EU への輸出と EU から韓国への輸出がともに進みやすくなる。またこれらは、韓国企業のグローバルオペレーションの効率性向上にも寄与すると考えられる。

V グローバル化と韓国の産業政策：亀尾市の調査

最後に、2000年代の国際化戦略・政策と並行して、国内でとられた産業政策について触れておきたい。自国市場の小さい韓国では、従来から輸出促進が産業政策の中心にあった。ただし、部材や設備の多くを日本や欧米に依存しており、輸出が拡大しても、貿易収支が安定しないことが課題であった。服部（1987, 2007）はそのような構造を持つ工業化を「組立型工業化」と表した。新宅（2009）も、韓国からの輸出と、日本から韓国への輸入の高い相関関係を指摘しているが、1997年の通貨危機以降に1つの変化があり、以前と比べて、輸出の増加に対する日本からの輸入の増加の程度が弱くなっていることに言及している。また以前と比べると、企業のグローバル化に牽引されて輸出も増えてきているため、本稿の欧州の事例にみられるように、貿易収支も安定してきているように思える。

海外生産展開が進む中での韓国国内の産業状況を調べるために、著者らは、2009年以降、とくに韓国亀尾市の産業集積を対象にして、韓国内の産業構造変化とクラスター政策を調査してきた（Park, Amano and Moon, 2011）。興味深いことに、韓国の電子機械産業の主たる集積地域である亀尾市では、大手企業の国際化の過程で、事業所数、生産額、輸出額が大幅に増え、雇用も維持されてきた。

亀尾市は、1969年の電子機械産業促進法（改訂版）以降、産業団地を建設し、有力な電子機械メーカー（金星（現 LG）電子、三星電子、大宇電子等）と多くの協力会

社の誘致を図った。70年代の白黒テレビの生産から始まり、80年代にはカラーテレビの生産が伸び、PCや通信機にも多角化が進んだ。90年代には、三星やLGなどの大企業が、携帯電話、LCD/PDP（パネル・テレビ）、半導体などの事業を本格化させた。

2000年代、こうした大企業はグローバル化を進めるが、亀尾市の生産拠点もマザー工場としての機能を強め、生産と輸出を伸ばしていった。部材や設備を内製化する動きも活発化した。クラスター内の繊維等素材系企業も多角化を進め、LCD用フィルムや電子材料、産業用の機能性材料等の事業を拡大した。LGなどはグループ内に電子部材の子会社を持ち、投資を拡大してきた。また地域にある繊維関連企業も多角化を進め、電子産業関連の素材事業分野を強化し、電子機械産業との取引関係を太くしてきた。こうした動きが、近年の電子機械産業の輸出拡大と輸入面の海外依存度低下の背景にある。

亀尾市は、従来からの電子機械産業の輸出促進と産業発展というミッションを継承し、FTAや大手企業の国際展開を見ながら、地域産業振興を進めてきた。大手の多国籍企業は、国内の製造工程の生産性を高め、高付加価値製品開発やマザー工場機能を強化した。電子材料分野への多角化も進めた。クラスター内の中堅・中小企業や繊維等素材関連企業も彼らと直接・間接の関係を持ちながら事業を拡大してきた。大手電子機械企業や中堅・中小企業はしばしば、外部の民間研究所やKIETやETRIなどの政府系研究所とも連携を図り、事業選定や新製品・プラットフォーム開発を行ってきた。こうした産業政策や企業戦略が、輸出強化と輸入代替、国際分業進展下の地域経済の発展に寄与していたと考えられる。

VI 結論

2000年代、韓国企業は、新興国地域や世界的な中間層市場に対して直接投資を進め、サプライチェーンを広げてきたが、本稿の分析から、近年進みつつある韓国のFTA政策が、標準品の現地生産やボリュームゾーンへの市場浸透、中高級製品や特殊品の輸出を含めたフルライン戦略の展開、販売促進や工場への生産投資の強化、部材調達の戦略、本国側の輸出戦略や事業高度化など、幾つかの重要な点において彼らのグローバル戦略と高い補完性を持つことが示された。

政府と企業が協力しながら、世界市場において競争力を向上させることが求められる今日、母国の FTA 政策とその国の主要な多国籍企業の国際化戦略や競争戦略との関係について考察を進める余地がある。FTA はむしろ貿易促進のための一政策だが、より広い視点から、その政策が自国の多国籍企業の競争戦略やグローバル戦略とどう補完性があるか、それらがどの程度効果的に実行されるかは実証的な問題になる。逆に、競争相手となる国が、それらについて高い適合性を長期に渡って実現したときに、自国産業がどのような影響を受けるかという点も吟味が必要である。たとえば、韓国のこれまでの取り組みが日本企業の競争優位に及ぼす影響などは今後の研究課題になりうる。

謝辞

本稿の研究は、平成 22 年度日本機械輸出組合の委託調査研究「韓国の FTA 政策と韓国企業の経営戦略」の一環で行われた。また GCOE 東京大学ものづくり経営研究センターと韓国の慶北大学から研究上の支援を得た。この場を借りて御礼申し上げたい。

参考文献

- Ando, Mitsuyo and Fukunari Kimura (2005) "The formation of international production and distribution networks in East Asia," Takatoshi Ito and Andrew Rose (eds), *International Trade (NBER - East Asia Seminar on Economics, Vol. 14)*, Chicago: The University of Chicago Press, pp. 177-213.
- 安藤光代 (2010) 「国際的な生産・流通ネットワークと FTA ネットワーク」日本機械輸出組合『アジア太平洋における FTA の在り方：FTA ネットワークの拡大と深化』第 1 部・第 4 章、日本機械輸出組合通商・投資グループ報告書。
- Choi, Won Mog (2010) "Auto crisis in the U.S. and the future of Korea-U.S. FTA: Delay the ratification or restore the balance of interest?," *Journal of Korea Trade*, Vol.14, No.3, pp. 1-28.
- 服部民夫編著 (1987) 『韓国の工業化：発展の構図』アジア経済研究所。
- 服部民夫 (2007) 『東アジア経済の発展と日本：組立型工業化と貿易関係』東京大学出版会。
- 飯塚博 (2010) 「電子・電機業界での EPA 利用の実態」日本機械輸出組合『アジア太平洋における FTA の在り方：FTA ネットワークの拡大と深化』第 2 部・第 1 章、日本機械輸出組合通商・投資グループ報告書。
- 徐勝・李康國編著 (2009) 『韓米 FTA と韓国経済の危機』晃洋書房。

- Kawai, Masahiko and Ganeshan Wignaraja (2011) “Asian FTAs: Trends, prospects and challenges,” *Journal of Asian Economics*, Vol.22, pp. 1-22.
- Kimura, Fukunari (2006) “International production and distribution networks in East Asia: Eighteen facts, mechanics, and policy implications, *Asian Economic Policy Review*, Vol.1, No.2, pp. 326-344.
- 金裕善 (2009) 「韓国の労働市場：診断と展望」徐勝・李康國編著 (2009) 『韓米 FTA と韓国経済の危機』第 5 章、晃洋書房.
- Koo, Min Gyo (2006) “From multilateralism to bilateralism? A shift in South Korea’s trade strategy,” Vinod Aggawal and Shujiro Urata (eds), *Bilateral Trade Agreements in the Asia-Pacific: Origins, Evolution and Implications*, Routledge, Ch.7, pp. 140-159.
- Koo, Min Gyo (2009) ”South Korea’s FTAs: Moving from an emulative,” Mireya Solis, Barbara Stallings and Saori N. Katada (eds), *Competitive Regionalism: FTA Diffusion in the Pacific Rim*, Palgrave Macmillan, Ch.9, pp. 181-197.
- 中島朋義 (2007) 『韓国の FTA 政策』環日本海経済研究所.
- 奥田聡 (2010) 『韓国の FTA : 10 年の歩みと第三国への影響』アジ研選書 19、アジア経済研究所.
- 朴英元 (2011) 「韓国企業のグローバル成長戦略と FTA」日本機械輸出組合 『『韓国の FTA 政策と韓国企業の経営戦略』第 2 章、日本機械輸出組合通商・投資グループ報告書.
- Park, Young Won, Tomofumi Amano and Gyewan Moon (2011) “Benchmarking Open and Cluster Innovation: Case of Korea,” *Benchmarking*(BIJ-06-2011-0043) forthcoming.
- Porter, M. E. (1986) *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.
- 柳京熙・吉田成雄編著 (2011) 『韓国の FTA 戦略と日本農業への示唆』筑波書房.
- 申璋燮 (2009) 「IMF プログラムの世界的失敗と韓国経済の進路」徐勝・李康國編著 (2009) 『韓米 FTA と韓国経済の危機』第 6 章、晃洋書房.
- 新宅純二郎 (2009) 「東アジアにおける製造業ネットワーク：アーキテクチャから見た分業と協業」新宅純二郎・天野倫文編著 (2009) 『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』第 2 章、有斐閣.
- 新宅純二郎・天野倫文編著 (2009) 『ものづくりの国際経営戦略：アジアの産業地理学』有斐閣.
- 新宅純二郎・呉在烜・朴英元・天野倫文・善本哲夫・福澤光啓・藤本隆宏 (2009) 「韓国企業の海外ものづくりオペレーション (1) —現代自動車と LG 電子の中東欧拠点調査を中心に」

『赤門マネジメントレビュー』第8巻第10号、pp. 615-629.

新宅純二郎・呉在烜・朴英元・天野倫文・善本哲夫・福澤光啓・藤本隆宏（2010）「韓国企業の海外ものづくりオペレーション（2）－現代自動車とLG電子の中東欧拠点調査を中心に」

『赤門マネジメントレビュー』第9巻第2号、pp. 103-114.

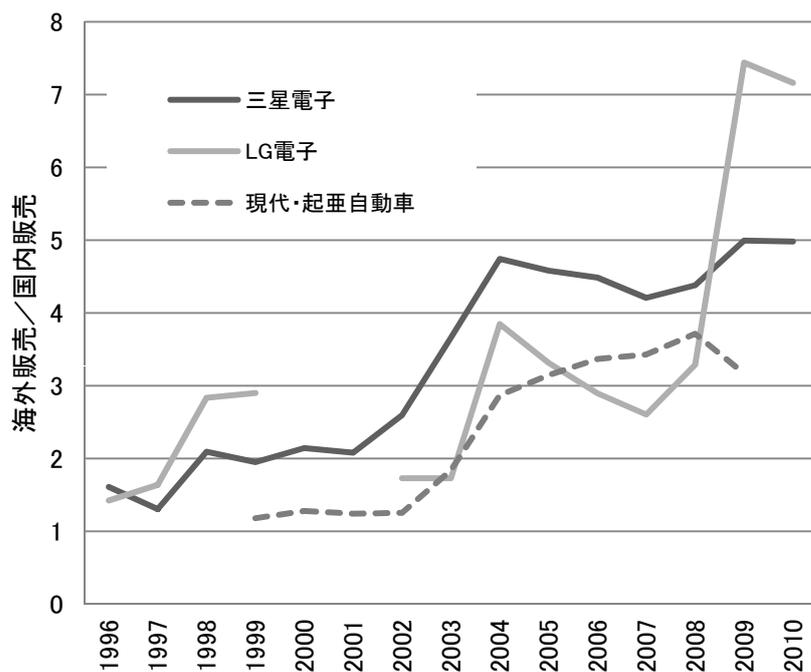
宋元旭（2011）「韓国のFTA政策」日本機械輸出組合『韓国のFTA政策と韓国企業の経営戦略』第1章、日本機械輸出組合通商・投資グループ報告書.

表1 韓国のFTA推進状況

発効	署名および交渉 妥結	交渉中	共同研究中
チリ (2004.4.1)	アメリカ (2007.6. 30)	カナダ、メキシコ、 GCC、豪州、ニュー ジーランド、コロンビ ア、トルコ	日本、中国、日中 韓、MERCOSUR、 ロシア、イスラエ ル、SACU、ベトナム など
シンガポール (2006.3.2)	ペルー (2010.11.15仮署)		
EFTA (2006.9.1)			
ASEAN (2007.6.1～ 2009.9.1)			
インド (2010.1.1)			
EU (2011.7.1)			

(出所) 韓国外務省ホームページ(2010年12月13日アクセス)をもとに作成

図1 韓国多国籍企業の海外販売比率



(注)三星電子とLG電子は金額ベース、現代・起亜は台数ベース

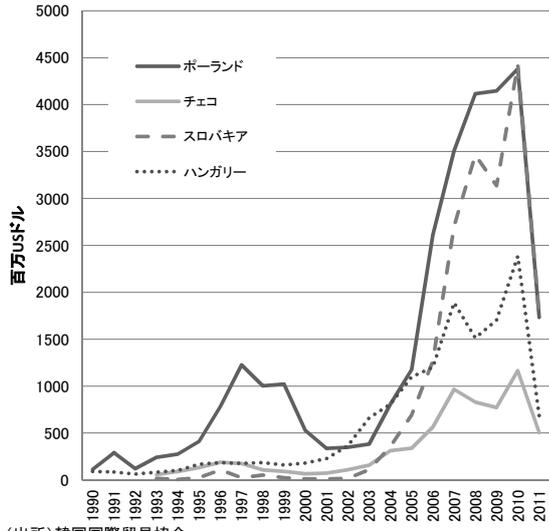
(出所)三星電子とLG電子の財務資料、KAMA資料より作成

表2 韓国企業の中東欧生産拠点の概要

<p>1. 三星電子(スロバキア)</p> <p>(1) 製造品目は液晶モニター、液晶テレビ、PDPテレビ、LEDテレビ (2) 2002年設立、従業員数3750人(正社員が65%、韓国人数不明、離職率月1%) (3) 工場の概要 ・敷地内に以下の3つの工場があり、これ以外にハンガリーにもテレビの工場を持つ K1:2002年9月設立(液晶テレビ、セットトップボックスを生産) K2:2004年6月設立(液晶テレビ、PDPテレビ、液晶モニターを生産) K3:2006年6月設立(梱包・倉庫) ・販売先は欧州市場を中心とする</p> <p>(4) 工場の沿革 2002年 モニターの生産開始 2003年 液晶モニターとカラーテレビの生産開始 2004年 液晶テレビ、PDPテレビ、DVDプレイヤー、セットトップボックス、プリンタの生産開始 2006年 MP3プレイヤーとホームシアターシステムの生産開始 2007年 ブルーレイの生産開始</p> <p>(5) 生産・サプライチェーンの特徴 ・東欧にはハンガリーとスロバキアの両方にテレビの生産拠点を持つ。ハンガリー工場は小型が中心でスロバキア工場は大型が多い。ただし共通モデルも多い ・スロバキアのテレビ生産については外注生産を利用していない ・2007年にスロバキアに液晶モジュール工場を設立、中型のモジュールを製造し、スロバキアの韓国系A社と日系S社のテレビ工場に供給 ・スロバキアに液晶モジュール工場があるため、テレビ生産の重点もスロバキアに移っていく ・大型テレビは韓国で液晶モジュールを組み立てて輸入。小型テレビは台湾からモジュールを輸入 ・グローバルなサプライチェーンマネジメントには力を入れており、トータルリードタイムを約1カ月に短縮化 ・新モデルの場合、モジュールの輸送に空輸も用いられることがある</p>	<p>2. LG電子(ポーランド)</p> <p>(1) 製造品目は液晶テレビ (2) 2005年設立、従業員数1300人(正規比率不明、韓国人数12人、離職率月2%)、投資額336百万ドル (3) 工場の概要 ・この工場(プロツワフ)の他に、同じポーランド内にもう1つテレビの工場を持つ(2500人) ・プロツワフ工場で製造されるのは、26-47インチの液晶テレビ ・工場近隣にグループの関係工場やサプライヤーを集積させている (液晶モジュール、インバータ、偏光板、バックライト、プレス加工、成型加工) ・販売先は欧州市場を中心とする</p> <p>(4) 工場の沿革 2005年 ポーランドにおける法人登記 2006年 液晶モジュールの試作開始 2007年 液晶テレビの量産を開始 2009年 生産累積1000万台を達成</p> <p>(5) 生産・サプライチェーンの特徴 ・テレビ工場に隣接して、液晶モジュール工場があり、モジュールの製造に必要な部品を、同じクラスター内から調達することが可能である ・生産・物流リードタイムを短縮するためにクラスター戦略を重視、プロツワフは交通の要所で、欧州市場全域へのアクセスも良い ・32インチが生産全体の半分を占め、後は37インチと42インチが中心 ・モジュール生産に必要なパネルは100%韓国から輸入、生産計画は4週間単位で決める ・韓国からのパネル調達は海運が主だが状況により空輸も使われている ・液晶モジュールは自社以外にも日系K社、欧州系N社にも供給している ・直線型の生産ラインを並行して走らせ、生産のスピードと品質をともに重視する生産管理が行われている ・高い生産性を生み出すために、工場におけるボトムアップ型の現地人材育成を強化する</p>
<p>3. 起亜自動車(スロバキア)</p> <p>(1) 生産車種はハッチバックとステーションワゴン(3車種4タイプ) (2) 2004年設立、従業員数2700人(正社員が40%、韓国人数不明、離職率月2.5%)、投資額10億ユーロ (3) 工場の概要 ・年産20万台の自動車を製造(生産能力は30万台)、敷地内にプレス、車体、組立の3つの工場があり、敷地外に塗装がある。走行テストコースも備えている ・投資規模はスロバキアでも最大級である ・エンジンやモジュールは隣接するグループ会社の工場で製造され、組立工程に運ばれる ・工場設立時の現地の失業率が14%だったが、現在は6.5%まで低下した ・立地理由は、労働力の豊富さ、質の高さ、サプライヤーとの近接性、交通の利便性 ・生産した自動車は、欧州・ロシア市場に供給されている(13カ国に販社、その他は代理店)</p> <p>(4) 工場の沿革 2004年 工場建設開始 2005年 工場建設完了 2006年 量産試作、量産開始(欧州市場向け5ドアハッチバック) 2007年 SUV、ステーションワゴン、3ドアハッチバックの量産開始</p> <p>(5) 生産・サプライチェーンの特徴 ・車種数の少ない、大規模量産ライン ・現地調達率(金額ベース)がEU域内で70-80%、うちスロバキアで生産されたものが50% ・韓国系中心にメジャーサプライヤーが10社現地進出、調達先は50社ほど ・グループ会社を中心に1次サプライヤーがコンポーネントをユニットにして、組立工程に供給する仕組み ・鉄材は韓国製と欧州製が使われている ・プレス、車体、艤装を1つの建屋に入れ、工場の運営効率や組立生産性を伸ばしている ・ITを駆使し、生産の現場情報や生産管理情報を、当該工場のみならず全社で共有する仕組みを構築 ・グループの組立工場が欧州に複数進出したことで、サプライヤーが進出しやすくなった</p>	<p>4. 現代自動車(チェコ)</p> <p>(1) 製造品目は中型のワゴンとセダン(1車種2タイプ) (2) 2006年設立、従業員数1901人(正社員比率不明、韓国人数62名、離職率月3%)、投資額9億6千万ユーロ (3) 工場の概要 ・年産10万台の自動車を製造(生産能力は30万台)、今後車種を増やしていく ・敷地内にプレス、車体、塗装、組立、変速機の工場がある ・工場に隣接してグループ会社のモジュール工場が3つ設立されており、フロントモジュール、シャーシモジュール、コックピットなどのモジュールが組立工程のラインサイドまで供給されている ・ガソリンエンジンは隣国のグループ工場から供給される ・工場設立時の失業率が15%、現在は5.6%まで低下 ・販売先は欧州市場を中心とする(チェコ、イギリス、イタリア、オランダ、ポーランドに販社、その他は代理店)</p> <p>(4) 工場の沿革 2006年 投資調印式 2007年 工事建設開始 2008年 量産試作、量産開始</p> <p>(5) 生産・サプライチェーンの特徴 ・投資額の低減、環境対策、物流を重視。投資額低減のために自動化率を下げた(自動化率を上げると保全や稼働率の問題が出やすくなる) ・現地調達率(金額ベース)がEU域内で60%前後、60%を越えればFTAの原産地認定を受けることが可能 ・ディーゼルエンジンなど、いくつかの主要部品は韓国から輸入している ・リモートコントロールによる管理システムを使い、韓国からも生産ラインのモニターが可能 ・金型や設備等は韓国から輸入している(金型の現地調達は今後の課題) ・グループ会社のモジュール工場がユニットをまとめて、組立工程に供給している ・鉄材は韓国製と欧州製が使われている ・先行するサプライヤー進出により、調達基盤が存在したことが、生産進出の判断に寄与した</p>

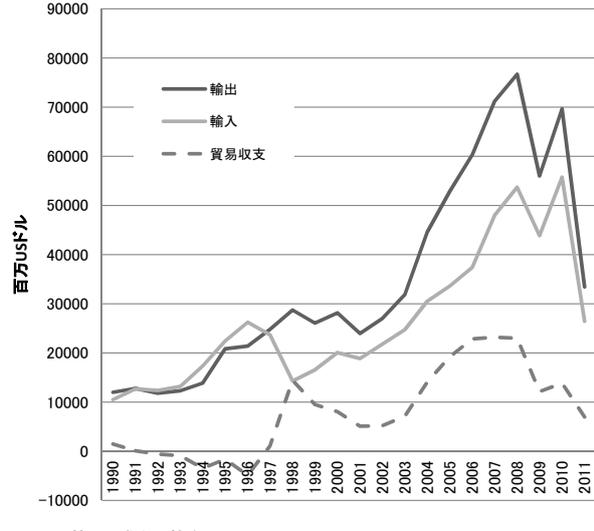
(出所)ヒアリングにより著者ら作成

図2 韓国から中東欧諸国への輸出



(出所)韓国国際貿易協会

図3 韓国のEUとの輸出入と貿易収支



(出所)韓国国際貿易協会

表3 韓国-EU・FTAと韓国-米国・FTAの主要品目における交渉結果

品目		韓国 - EU FTA		韓国 - 米国 FTA	
		韓国側	EU側	韓国側	米国側
自動車	中大型	8% (3年)	10% (3年)	4% (4年)	2.5% (4年)
	小型	8% (5年)	10% (5年)	4% (4年)	2.5% (4年)
	その他 (ハイブリット含む)	8% (5年)	10% (5年)	4% (4年)	2.5% (4年)
貨物自動車	バス	10% (即時)	10~16% (即時)	10% (即時)	25% (9年)
	ディーゼル (5トン以下)	10% (即時)	22% (5年)	10% (即時)	25% (9年)
	ディーゼル (20トン以上)	10% (5年)	22% (3年)	10% (即時)	25% (9年)
自動車部品	ディーゼルエンジン部品	8% (即時)	2.7% (即時)	8% (即時)	2.5% (即時)
	カーステレオ	8% (即時)	14% (即時)	8% (即時)	0~2% (即時)
	ギア	8% (即時)	4.5% (即時)	8% (即時)	2.5% (即時)
	タイヤ	8% (即時)	2.5~4.5% (即時)	8% (即時)	0~4.2% (即時)
船舶	完成品	0~8% (即時)	0~2.7% (即時)	0~8% (即時、3年、5年、10年)	0~2.7% (即時)
	部品	0~8% (即時、3年、5年)	0~2.7% (即時)	0~8% (即時、3年、5年、10年)	0~6.7% (即時)
カラーTV	完成品	8% (即時)	14% (5年)	8% (即時)	0~5% (即時、3年)
	受信機	8% (即時)	14% (5年)	8% (即時)	3.9%~5% (即時)
冷蔵庫	完成品	8% (即時)	1.5~2.2% (即時)	8% (即時)	1.9% (即時)
	部品	8% (即時)	2.2% (即時)	8% (即時)	0% (即時)
エアコン	完成品	8% (即時)	2.7% (即時)	8% (即時)	0~2.2% (即時)

(注) 数値は現行の関税率、括弧内は譲許期限である
(出所) 韓国外交通商部資料等より作成(2011年3月時点)

表4 EUIに進出した韓国企業のFTA対応策

企業名	品目	対応策
韓国タイヤ (ハンガリー)	タイヤ	- 輸出製品の場合、輸入関税(4.5%)撤廃による価格競争力上昇を期待 - 直接輸出の拡大を予定
三星電子 (ハンガリー、スロバキア)	LCD TV	- EU向けをハンガリーとスロバキアで全量生産しており、FTAの影響は少ない(部品のパネル等も無関税) - FTA による大きな影響はなし
現代自動車 (チェコ)	自動車	- FTA 締結時、約60億ウォンの費用節減効果を予想 - 欧州に同伴進出した協力企業を通じて供給される部品の納品単価の削減を期待 - 韓国部品調達割合を拡大
韓国火薬 L&C (チェコ)	自動車部品	- 大部分の原材料を韓国から輸入しており、FTA締結による価格競争力が強化される見込み - ヨーロッパ完成車OEMへの納品を積極的に推進する
斗山インフラコア (ベルギー)	フォークリフト	- 輸入関税(4.5%)の撤廃効果は短期的であり、品質、技術力がより重要 - 原産地基準の合意内容によって現地経営戦略(韓国部品調達の拡大、現地生産量の調整)の修正もありうる
大宇 IS (ポーランド)	自動車部品	- 高関税のため現地で半製品組立を行う - 韓国からの輸出拡大もありうるが、ヨーロッパメーカーに納品する際に、現地で安定的な供給施設を保有する必要があり、現行から大きい変化はない
ヒュメックス (ポーランド)	セットトップボックス内臓型TV	- TVパネルを除いた部品は中国から70%、韓国から30% 輸入中 - 韓国部品の調達拡大を考慮している、完成品の場合、物流リードタイムがかかるため輸入は未考慮
LG 電子 (ポーランド)	LCD TV	- 韓国製部品の関税(2-4%)の免除によって韓国部品調達の割合を拡大することを考慮 - 完成品については14%に達する関税の引き下げの効果と物流費用などを分析して、経済的妥当性があれば、現地生産の代わりに韓国からの輸出も検討

(出所) KOTRA 「Global Business Report10-022:韓国 - EU FTAの発効に対するバイヤーおよび

現地進出韓国企業の反応調査」2010年10月7日、KOTRA 「Kotra Executive Brief09-016:韓国 -

EU FTA10大の輸出有望品目」2009年7月

表5 FTA効果が予想される代表的な製品とマーケティング

品目	関税率(%)	2008年輸出額(百万ドル)	有望な市場(国)	有望とされる理由	マーケティング方法
①自動車	10	5,220	ドイツ、オランダ、チェコ	関税(10%)の段階撤廃	無利子金融支援など消費者財政負担軽減のマーケティング推進
②自動車部品	3.0-4.5	2,398	スロバキア、ベルギー	欧州完成車メーカー(OEM)への供給	欧州完成車OEMへの積極対応、現地販売・物流網・サービス網の整
③フォークリフト	4.5	133	ポーランド、デンマーク	関税(4.5%)撤廃による価格競争力の確保	地域別(東・西ヨーロッパ)に差別化されたマーケティング戦略
④TV	14	133	ハンガリー、ポーランド	高関税(14%)撤廃	国内生産高級品の輸出及びサービスの強化
⑤衛星放送受信機	14	1,442	ドイツ、イギリス	高関税(14%)撤廃、デジタル放送	通信事業者(IP-TV)を対象とするB to B戦略
⑥ポリエステル繊維	4	162	イギリス、イタリア	価格競争力向上による市場支配力強化	現地需要トレンドにそった高付加価値製品の販売促進
⑦メリヤス編物	8	121	フランス、イタリア	価格対比での品質競争力の強化	中高級市場へのターゲティング、機能性の織物に特化
⑧産業用手袋	8	78	ドイツ、ベルギー	東欧での生産拡大、安全意識上昇による需要増加	高価の新素材マーケットシェアの拡大
⑨ABS樹脂	6.5	266	スロバキア、イタリア	韓国製の品質が高いという認知度	既存の品質認知度に加え、FTAによる価格競争力の活用
⑩タイヤ	2.5~4.5	495	オランダ、スペイン	関税撤廃による価格競争力向上	流通網、品質、ブランド力による販売改善

(出所) KOTRA「Kotra Executive Brief09-016:韓国 - EU FTA10大の輸出有望品目」2009年7月.