

## [研究論文]

# 韓中経済連携の進展と中国を舞台とした 日・韓ビジネス・アライアンスの展望

坂 田 幹 男

## I 韓中経済連携の進展

近年、北東アジアでは二国間経済連携が著しく進展している。とくに、韓国のプレゼンスの増大が顕著で、中露の経済連携の拡大とならんで、韓中、韓露の経済連携が大きく進展している<sup>1)</sup>。韓露の経済連携は、絶対額では貿易、投資とも依然、対日・対米のそれには比較しようもないが、伸び率ではここ数年顕著な値を示している（表1）。韓露貿易は06年中には100億ドル

表1 北東アジアの2国間貿易額の推移と伸び率（単位、上段：貿易総額・億ドル、下段：伸び率・%）

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	平均伸率
韓中貿易	432.2	421.7	530.0	744.1	1007.4	1181.4	1391.0	21.5
	33.1	▲2.4	25.7	40.4	35.4	17.3	17.7	
韓露貿易	28.5	28.7	32.9	41.8	60.1	78.0	97.5	22.8
	27.8	0.7	14.6	27.1	43.8	29.8	25.0	
中露貿易	80.0	106.7	119.3	157.6	212.3	291.0	333.9	26.9
	33.9	33.3	11.8	32.1	34.7	37.0	14.7	
中朝貿易	4.9	7.4	7.4	10.2	13.9	15.8	17.0	23.0
	31.9	61.8	▲0.2	38.7	35.4	14.1	7.5	
朝露貿易	0.5	0.8	0.8	1.1	2.1	2.3	na	*
	▲17.9	70.7	1.5	42.9	83.2	13.5		
南北交易	2.5	2.4	3.4	4.1	3.5	6.9	9.3	24.5
	30.2	▲4.1	44.9	18.4	▲14.1	98.3	34.6	

注：南北交易は商業性取引のみ。韓中貿易、韓露貿易は韓国側統計、中朝・中露貿易は中国側統計、朝露貿易はロシア側統計による。韓中貿易は香港との取引を含む。

平均伸率は、過去6年間の年平均増加率、朝露貿易は過去5年間。

資料：Korea National Statistical Office “Monthly Statistics of Korea” 各月版、韓国統一部『月刊南北交流協力動向』各号、中華人民共和国国家統計局『中国統計年鑑』各年版、ロシア連邦統計局『ロシア統計年鑑』（ロシア語）各年版、より作成。

1) この点については、拙稿「拡大する北東アジアの二国間経済連携」『世界経済評論』第50巻第1号、2006年1月、および、「北東アジア経済の現状と課題」『世界経済評論』第51巻第1号、2007年1月、を参照してほしい。

受付日 2007.4.16

受理日 2007.6.13

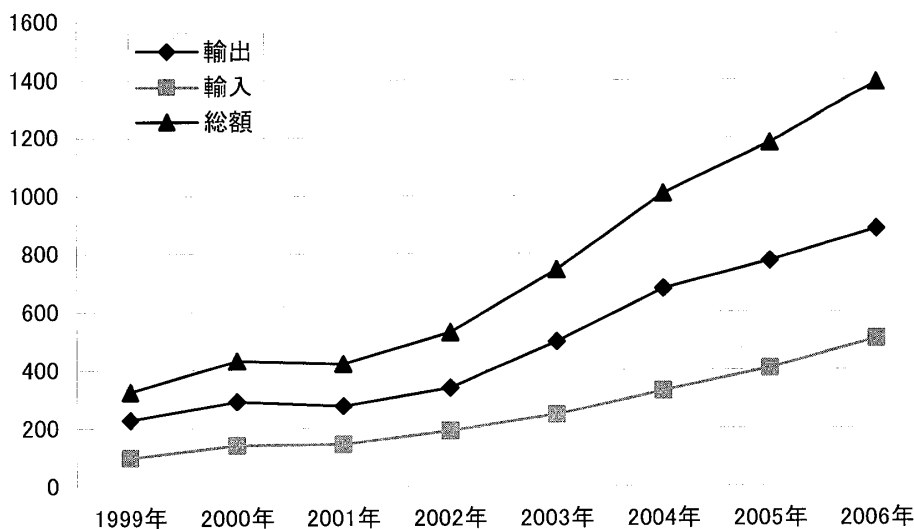
所 属 福井県立大学経済学部経済学科

にはわずかに届かなかったものの、依然として高い伸び率で推移しており、数年以内に日本と肩を並べることは疑いない（06年の日露貿易額137億 $\text{ドル}$ ）。しかし、なんと言っても注目されるのは、韓中経済連携の進展である。

### （1）韓中貿易の現状

韓国は、国内経済の不振とは裏腹に<sup>2)</sup>、対中貿易、対中投資を著しく増大させながら中国との経済連携を深めている。GDPにおいて日本の16%程度である韓国は、対中貿易（香港を含む）において04年には1,000億 $\text{ドル}$ を突破し（中国側統計でも、05年には総額で1,000億 $\text{ドル}$ を突破した）、06年には総額1,391億 $\text{ドル}$ を記録した。これは、日本の対中貿易額（2,074億 $\text{ドル}$ ：香港との取引を含む）の67%の水準である（図1、図4）。対中投資においても、後述するように、

図1 韓中貿易の推移（単位：億 $\text{ドル}$ ）



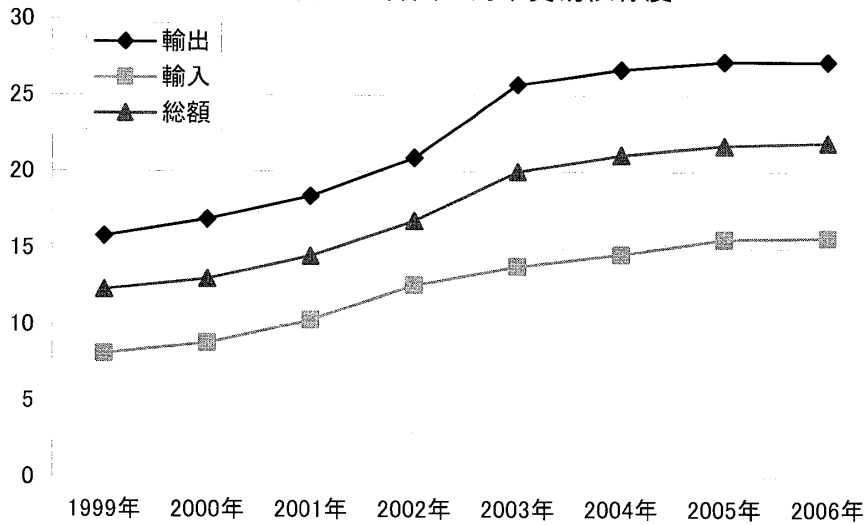
注：香港との取引を含む。

資料：Monthly Statistics of Korea, Korea National Statistical Office各月版より作成。

- 2) 韓国経済は、ウォン高・原油高の進展と国内消費の低迷によって、2007年に入ってから不安定な舵取りを迫られている。ウォンは、05年1月末の1 $\text{ドル}$ =1026.4 $\text{ウォン}$ から06年12月末の1 $\text{ドル}$ =929.6 $\text{ウォン}$ (basic rate)に、1年半の間に10.4%上昇した。その結果、2000年以降で最安値を記録した2001年3月の為替相場（1 $\text{ドル}$ =1328 $\text{ウォン}$ ）からこの5年間余りで42.93%も上昇したことになる。民間最終消費は、03年マイナス1.2%、04年マイナス0.3%と二年続けてマイナスを記録した後、05年には3.2%とやや持ち直したものの、依然として停滞局面を脱し切れていない。国内設備投資も、03年マイナス1.2%、04年3.8%、05年5.1%と不安定な状況が続いている。2005年度のGDP成長率はかろうじて4.0%を達成したものの、06年度も依然として厳しい状況が続いた。06年度上半期には6%台の成長を達成したものの、韓国銀行は下半期の見通しを4.4%へと下方修正し、年間では5%の成長率という控えめな予測値に修正した。政府は、下半期の景気浮揚に上半期より21兆5000億 $\text{ウォン}$ 多い88兆8000億 $\text{ウォン}$ （約10兆円）の財政投入を決定するなど、懸命な景気浮揚を行った結果、かろうじて5%成長を達成した。しかし、ウォン高に加え、最近の急激な原油価格の高騰は韓国経済の足下を揺さぶっており、2007年は5%台の成長は達成が難しいという見方が支配的である。アジア開発銀行（ADB）によれば、2003年～2005年の過去3年間の韓国の平均成長率は3.9%で、日本を除く東アジア14ヵ国・地域（ASEAN+中国・台湾・香港・韓国）中13位であったという。

## 韓中経済連携の進展と中国を舞台とした日・韓ビジネス・アライアンスの展望

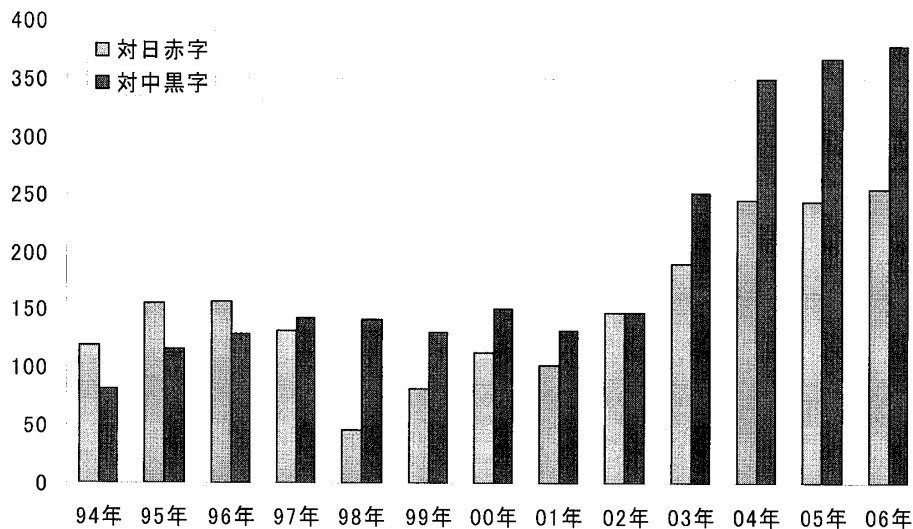
図2 韓国の対中貿易依存度



注：香港との取引を含む。

資料：図1に同じ。

図3 韓国の対日赤字と対中黒字の推移（単位：億ドル）



資料：図1に同じ。

2004年にはついに日本のそれを上回り、一時的ではあったが中国にとって事実上最大の投資国に躍進した（図7）。

その結果、韓国の対中貿易依存度（香港との取引を含む）は、03年以降20%を超え、06年には輸出27.2%、輸入15.7%、総額21.9%にも達した（図2）。05年の対中貿易収支黒字（368億ドル）は、貿易収支の黒字総額（232億ドル）を上回った。この対中貿易黒字は、対米黒字（108億ドル）の三倍以上にも達し、対日赤字（244億ドル）をも大きく上回った（表2、図3）。06年度にはこの傾向はさらに拡大し、対中黒字は378億ドルにも達し、貿易収支黒字161億ドルを大きく上回り、対米黒字95億ドルの4倍弱を記録した。その結果、対中貿易黒字は、対日貿易赤字（254億ドル）を124億ドルも上回り、韓国経済にとって長年のアキレス腱であった対日貿易赤字の

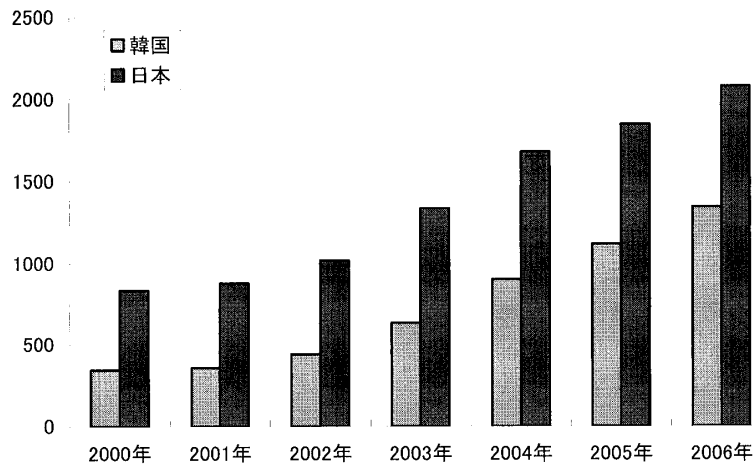
表2 各国貿易統計による香港を含む対中貿易収支（2005年、単位：億ドル）

	韓国	日本	中国	香港	中国全
韓国		▲ 244	233	135	368
日本	223		▲ 288	346	58
中国	▲ 417	▲ 164			

注：▲はマイナスを示す。

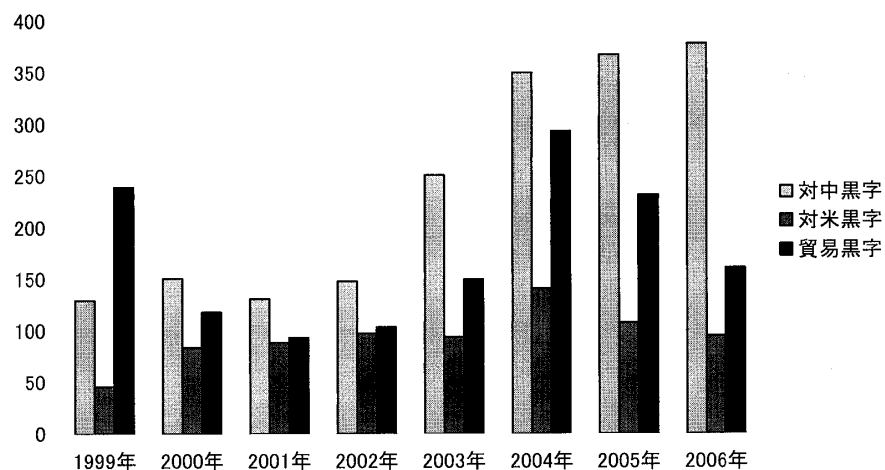
資料：韓国はKorea National Statistical Office “Monthly Statistics of Korea”，  
日本は財務省『貿易統計』（年平均為替レートでドル換算）、中国は『中国統計年鑑』。

図4 日韓の対中貿易総額の推移（単位：億ドル）



資料：『中国統計年鑑』各年版より作成。2006年は速報値。

図5 韓国の貿易収支と対中・対米黒字額（単位：億ドル）



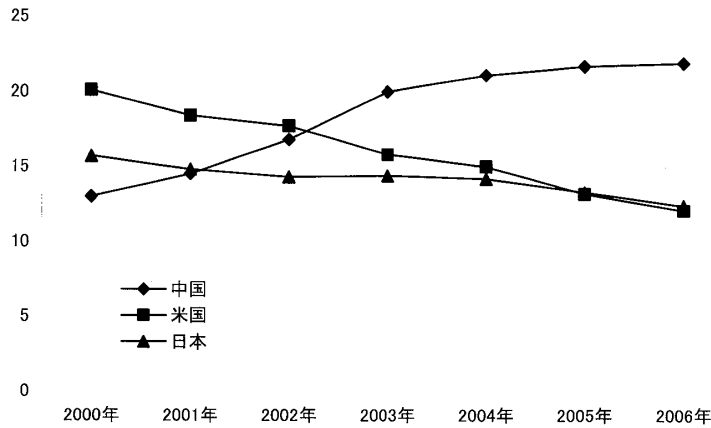
注：対中貿易は香港との取引を含む。

資料：Monthly Statistics of Korea, Korea National Statistical Office 各月版より作成。

意味が大きく変容した。同時に、2005年には、対米貿易と対日貿易の比重が逆転し、日本は再び第2位の貿易相手国に浮上した（図6）。

韓中経済連携の進展と中国を舞台とした日・韓ビジネス・アライアンスの展望

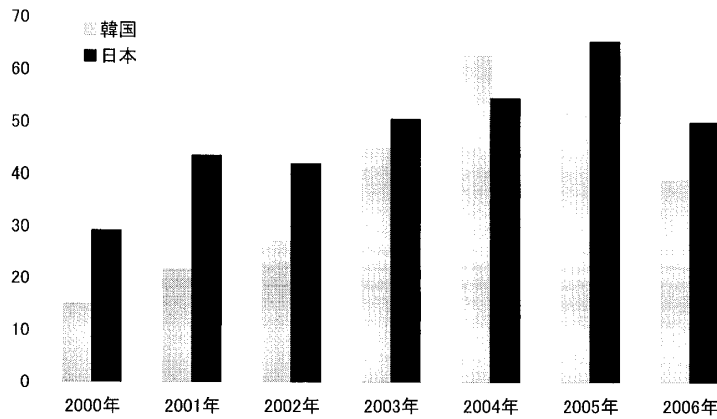
図6 韓国の主要貿易相手国の構成比（総額）



注：香港との取引を含む。

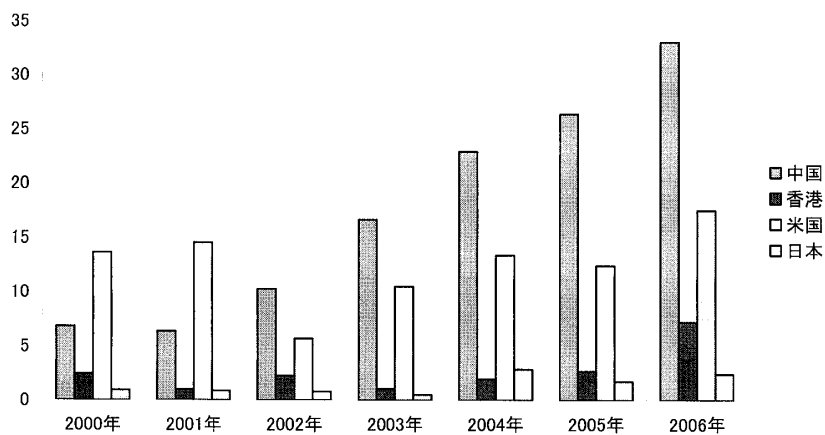
資料：Monthly Statistics of Korea, Korea National Statistical Office各月版より作成。

図7 日韓の中国への直接投資（実行ベース、単位：億ドル）



資料：『中国統計年鑑』各年版および商務省速報より作成。

図8 韓国の対中・香港・米・日直接投資（実行ベース、単位：億ドル）



注：送金基準、Gross。

資料：Overseas Direct Investment Statistics Yearbook, The Export-Import Bank of Korea, 2007.

韓国は、対日赤字を対米黒字で相殺するというかつての貿易構造から、対日赤字を対中黒字で相殺しながら、全体として貿易収支黒字を積み上げるという構造に移行したと見ていいだろう。

## (2) 対中投資の急増

韓中経済連携の拡大は、投資の面でも著しい。韓国企業の対中進出は、2002年以降急増し、05年末の対中投資残高（ネット・国際収支ベース）は1万3600件、135億ドルにも達している<sup>3)</sup>。香港への投資を併せると、05年末の投資残高は158億ドルに達し、ついに米国での投資残高150億ドルを抜いて、中国・香港は投資残高でも第1位に浮上した。

しかも、中国側の対外直接投資統計（実績）によると、03年には韓国の対中投資は日本のそれに肩を並べるまでになり（日本50.5億ドル、韓国44.9億ドル）、04年にはついに日本のそれを上回って、香港と課税回避地のバージン諸島を除けば事実上最大の投資国になった（日本54.5億ドル、韓国62.5億ドル）。2005年度は、日本65.3億ドル、韓国51.7億ドルと再び逆転したが、韓国にとって中国が最大の投資先であることには変わらない。

韓国企業の対中国投資の85%は製造業投資であり（日本82%）、仕向地は地理的近接性を反映して環黄・渤海地域（山東省、江蘇省、天津市、遼寧省）が、金額ベースで63.4%、件数ベースで67.3%を占めている（05年末現在の投資残高ベースでは、山東省27.2%、江蘇省18.2%、北京市11.7%、天津市9.8%、遼寧省8.1%、上海市6.6%、浙江省4.4%、広東省3.8%、吉林省2.1%、黒龍江省1.6%、件数ベースでは山東省36.2%、遼寧省14.4%、天津市9.0%、江蘇省7.8%、北京市7.1%、吉林省6.0%、上海市5.6%、広東省3.0%、黒龍江省0.2%の順となっている）。日本企業の環黄・渤海地域への投資が件数ベースで38%程度であることと比較すると韓国企業の地理的近接性への選好が強いことがうかがわれる。

とくに成長著しい中国の耐久消費財市場において、韓国企業の躍進が著しい。05年の中国市場での輸入車を除く販売台数では、北京現代は対前年比61.8%増の23.3万台を記録し、前年4位の広州ホンダ（20.2万台）を抜いて、上海GM（32.5万台）、上海VW（28.7万台）、一汽VW（27.7万台）に次ぐ第4位に躍り出た。他にも、一般機械、電気電子機器など日本企業との競争性の強い分野での進出が著しい。

しかし、韓国企業の対中投資は、近年大型案件が増加しているとはいえ、2005年末現在、1件当たりの平均投資額は99万ドルで、アメリカ向けの平均258万ドル、日本向けの平均130万ドル、インド向けの平均491万ドルと比較して、依然小規模投資が多いのが特徴である<sup>4)</sup>。

ところで、韓国企業の対中進出の急増は、韓中貿易の拡大と密接に結びついているとしても、第三国との関係に何らかの影響を及ぼしているのであろうか。この点で、まず想起されるのが日韓貿易への影響である。従来の日韓貿易構造からすれば、理論的には、韓国企業の対中進出の拡大は、日本からの設備・中間財輸入が、日本→韓国から日本→中国へシフトされることを意味する。もしそうであれば、それは韓国にとって対日貿易赤字の縮小という形で表出するは

3) *Overseas Direct Investment Statistics Yearbook*, The Export-Import Bank of Korea ,2006.

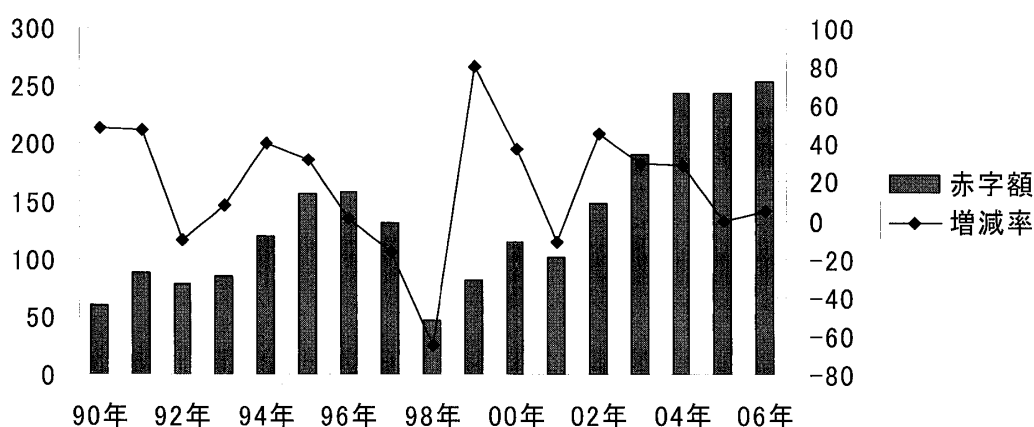
4) *ibid.*, 2006年より算出。

## 韓中経済連携の進展と中国を舞台とした日・韓ビジネス・アライアンスの展望

ずであり、日本にとっては対中輸出の拡大という形で表出するはずである。

この点については、実はまだ十分な実証はできていない。ただ、韓国の対日貿易赤字は、近年の急激なウォン高にもかかわらず、頭打ちの状況にある点は注目される。周知のように、日韓貿易は、過去一貫して韓国側の大幅赤字で推移してきた。2006年も254億ドルと絶対額では過去最高を記録した。しかし、対前年比赤字増加率は、04年の28.4%以来、05年マイナス0.3%、06年4.1%と、これまでのトレンドとはやや状況を異にしている。このことは、はたして偶然の現象であろうか。日韓貿易は、90年代には、韓国経済の景気動向に左右されて、貿易赤字の増減率は激しいアップ・ダウンを繰り返していた（図9）。かりに、日韓貿易における韓国側の赤字が、頭打ちの状況にあるとすれば、その理由の一つとして韓国企業の対中国進出によって、従来の日韓貿易の一部が日中貿易に転換されているのではないかという点が考えられる。ともあれ、これは筆者の暫定的な仮説に過ぎず、先に指摘した韓国経済にとっての対日貿易赤字の持つ意味の変容と併せて、今後検証される必要がある。

図9 韓国の対日貿易赤字とその増減率の推移（単位：億ドル、%）

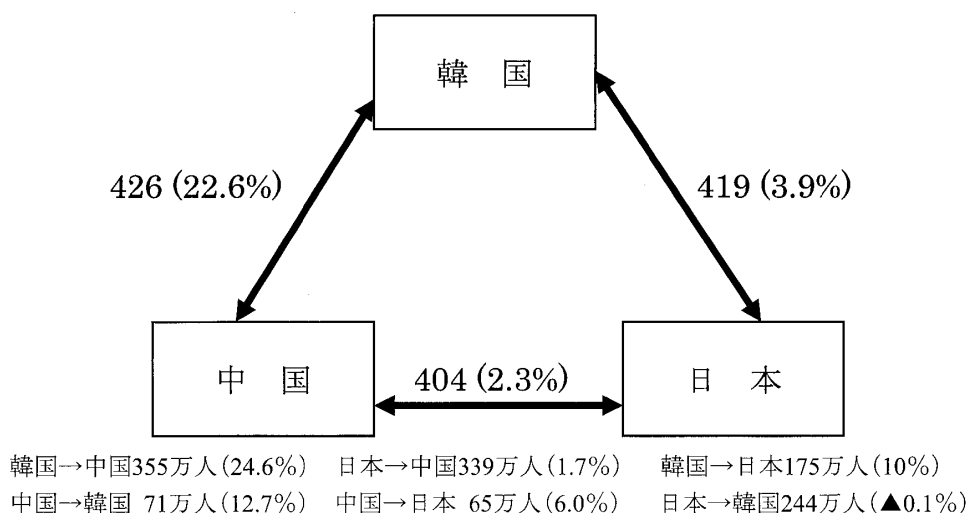


資料：Monthly Statistics of Korea, Korea National Statistical Office各月版より作成。

### (3) 人的交流の拡大

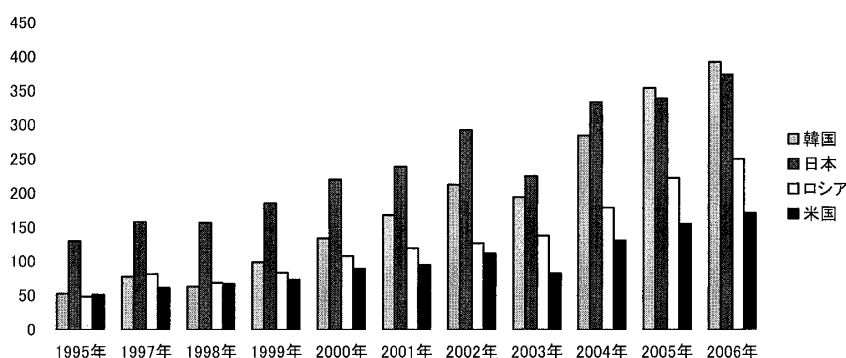
韓中交流の拡大は、人的交流においても目を見張るものがある。中国国家旅游局の発表によれば、05年に中国を訪問した外国人は、韓国人が350万人を突破し（355万人）、史上初めて日本人（339万人）を抜いて第1位となった（中国を訪問した韓国人の数は、95年の53万人から05年の355万人へとこの10年間で6.7倍にも増加した。日本は2.6倍、図10）。また、日本の国土交通省の調べによると、05年の韓・中相互渡航者数は、経済交流の拡大を反映して対前年比22.6%の大幅増を記録し、その結果、韓中間の渡航者数は、同年の日・韓間の渡航者数（419万人）、日・中間の渡航者数（404万人）を一気に抜いて、426万人にも達したという（表3）。これは、日韓間では、韓流ブームの下火に加え竹島問題など政治的な要因によって一部の交流がストッ

表3 日・中・韓の相互訪問者数と増加率（2005年：万人）



資料：国家統計局『中国統計年鑑2006』、国土交通省『観光白書』平成18年度版、他より作成。

図10 中国への国別入国者数（単位：万人）



注：入国者は、観光、親族訪問、休暇、留学、各種会議、ビジネス、文化活動などの総計。

外交官、在中企業の長期居住者、長期留学者などは含まない。2003年はSARSの影響で渡航者減。

資料：国家統計局『中国統計年鑑』各年版より作成。2006年は国家旅行遊局の速報値。

プしたことなどにより渡航者数が対前年比3.9%増にとどまったこと、日中間でも、いわゆる歴史問題をきっかけにした反日行動の拡大によって渡航自粛が見られたことなどにより対前年比2.3%増にとどまったことなど、日中・日韓関係悪化の影響もあるが、韓中交流の拡大は明らかに韓国の北東アジア志向の反映である。こうした交流拡大の結果として、三東省青島を中心として、ハングル文字が氾濫する新しいコリア・タウンが各地で出現している。

韓国経済の動向は、今や中国経済の動向抜きには語れないほどに、中国傾斜を強めている。このような韓中経済連携の拡大にともなって、韓国の対外政策は、日本人の目から見ると、対米重視から対中重視へと大きくシフトしているように写る。こうした動向と歩調を合わせるように、国民の間でも、これまで根強かった中国に対する警戒感は急速に薄れ、「中韓同盟論」さえ語られるようになってきた。『日本経済新聞』の取材班が2006年5月に、日中韓で行った



## 韓中経済連携の進展と中国を舞台とした日・韓ビジネス・アライアンスの展望

アンケート調査によると、韓国では「親密な関係を築く国」として100人中53人が中国を挙げたという（2位は米国の19人、日本はわずか8人であった）<sup>5)</sup>。

## II 中国における投資環境の変化と新たな対応の必要性

韓国企業の対中進出は、同時にいくつかの軋轢を生じさせている。2006年6月末現在、韓国企業がアンチ・ダンピングやセーフガードの発動などの輸入規制措置を受けている件数は全体で118件あり、その内最多の21件（17.8%）は中国によるものである。さらに、韓国開発研究院（KDI）が大統領主宰の「国民経済諮問会」に提出した報告書によれば、韓国と中国の技術力の格差は2004年の4.4年から2005年には3.8年に縮小しており、2015年にはその差は1～2年に縮まるだろうという。同報告書は、「韓国経済は国内総生産の伸び率が鈍化しているが、一方の中国経済は急速に発展しており、韓国経済は外からの脅威にさらされている」と指摘している<sup>6)</sup>。実際、韓国企業の合弁相手となる中国企業は、様々な条件を持ち出して技術移転を強く迫っている<sup>7)</sup>。

このような韓国企業の境遇とは別に、近年、中国市場における投資環境が大きく変化し始めている。とくに問題となっているのは、中国政府が見せ始めた外資の投資内容に対する選別の動きである。

中国政府は、06年9月以降、相次いで、労働集約型製品に対する輸出増値税の還付率引き下げまたは税還付取り消し措置を講じており、特に韓国企業の間で大きな動揺が広がっている。今回還付率が引き下げられたのは、繊維品・家具・プラスチック・ライター・陶器・セメント・ガラス・鋼材・木材製品の一部・皮革製品の一部など、韓国の中小企業が多く進出して分野が含まれている。もっとも、今回の労働集約型製品に対する増値税引き下げ幅は、2～3%程度と小幅に抑えられており「労働集約型産業への影響に最大限配慮して、今回の切り下げ措置を実施したものとみられる」<sup>8)</sup>との指摘もあるが、中国の貿易黒字の拡大は依然続いており、諸外国との貿易摩擦や人民元への切り上げ圧力をかわすためには、低付加価値製品の加工貿易に対するこうした優遇措置の撤廃が今後も段階的に行われる可能性は大きい<sup>9)</sup>。中国へ進出している韓国企業の半数以上は、加工貿易型企業であり、今後の影響が懸念されている。世界の工場となった中国は、今後、産業構造の高度化に向けて、製品の技術力向上と高付加価値化に一

5) 『日本経済新聞』2006年5月17日。

6) 『朝鮮日報』2006年7月16日付電子版。

7) 韓国現代自動車の関係者が明らかにしたところによれば、現代自動車との合弁企業である中国北京自動車、新工場敷地購入条件としてエンジン技術の移転を要求してきたという（『中央日報』2005年12月19日付電子版）。

8) JETRO『通商弘報』2006年9月19日。

層強力に取り組むことになるのは必定で、その過程ですでに技術を習得した分野の外国投資に対しては厳しい対応が予想される。

また、中国政府は、2006年8月以降最低賃金の引き上げの方針を打ち出し、地方政府の間では相次いで最低賃金を引き上げる動きも活発化している。その結果、例えば大連経済開発区の最低賃金は650元（約10,560円）杭州市、上海市の場合は750元（約12,190円）に引き上げられた。企業所得税（法人税）の優遇見直し措置および外国企業への土地賃貸料の引き上げの動き<sup>10)</sup>、移転価格税制の運用厳格化の動き<sup>11)</sup>、さらには労働者の解雇制限へ向けた労働法改正の動きと併せて<sup>12)</sup>、中国での投資環境は大きく変化しようとしている<sup>13)</sup>。日本企業の中にはすでに製造拠点をベトナムなどASEAN諸国へ移転させることも視野に入れて、東アジアでの生産・販売戦略の再構築を目指している企業もあり、韓国企業も従来からの対中投資戦略を根本的に再検討せざるを得ない時期に来ていると言えよう。

- 
- 9) 中国政府は、周知のように、これまで一貫して加工貿易形態での外国資本の進出を奨励してきた。加工貿易形態で輸入する品目については、基本的に輸入関税・増徴税を免除するなど優遇措置を設けてきた。その結果、「05年の中国の貿易に占める加工貿易形態の割合は、輸出が54.7%、輸入が41.5%と、貿易を牽引してきた」（JETRO『通商弘報』2006年9月19日）といわれるほど大きな比重を占めてきた。しかし今後は、こうした優遇措置は段階的に撤廃されることが予想される。中国政府は、今回、還付率の引き下げと併せて、カシミア、木炭、コークス製品、水銀電池、25種類の農薬、ミネラルウォーターなど加工レベルが低く、エネルギー大量消費、高汚染型製品を中心とした804品目の輸出増徴税還付取り消し品目を発表しており、こうした品目を加工貿易の輸入禁止対象品目目録として新たに追加した。これにより、対象とされた品目は、外国から原材料・設備・技術などを輸入する場合、一般貿易形態で輸入せざるを得ず、その場合には輸入関税・増徴税が賦課されることになる。
- 10) 現在、中国の法人税は、企業所得税30%、地方所得税3%の合計33%であるが、外資優遇政策により、大部分の外国企業に対する法人税の適用税率は10%台であった。中国政府は2008年1月からこれを5年程度かけて階段的に25%に引き上げる措置を発表している（併せて、中国企業の法人税率33%を引き下げて、25%にすることも発表されている）。土地使用料についても、すでに従来の3倍程度に引き上げるなどの措置を講じている。
- 11) 移転価格とは、多国籍企業が、本国または海外に設立した現地法人（子会社）との間の部品などの輸出入において、その価格を高めめに設定したり低めに設定したりすることによって、利益を意図的に過少（過大）申告しようとする行為をさす。中国政府は、赤字申告をする外資に対して今後監視を強化し、場合によっては税務当局が算出した推定利益に基づいて課税するなどの措置を検討していると伝えられる（『日本経済新聞』2007年3月28日）。
- 12) 中国政府は、失業増が社会問題となっている現状を背景として、07年度内に、中高年労働者の解雇を制限する新労働法の制定を進めているという。草案によれば、①雇用期間に1年などの期間限定がある契約を連続2回以上結んだことがある、②10年以内に定年（男性は通常60歳、女性は55歳）を迎える、などの労働者は、企業と新たに定年までの終身雇用契約を結ぶ権利を持つという。日系企業の間では、「立法化されればリストラへの足かせとなり、収益への負担になる」と懸念する声が広がっているという（『日本経済新聞』2007年2月1日）。
- 13) 投資環境の変化と関連して、日本企業の間には、米国による中国政府の補助金による自国産業保護の撤廃を求めてWTOに提訴（2007年2月2日）した問題も懸念を拡大させている。中国政府が自国産業の保護を目的として支出している補助金の一部は、日本企業などとの合弁企業にも流れているとみられており、補助金の廃止という米国の強い要望は、結果次第では中国に進出している日本企業にも影響を及ぼすことが懸念されている。この点は、韓国企業の場合も同様であろう。

## 韓中経済連携の進展と中国を舞台とした日・韓ビジネス・アライアンスの展望

韓中経済連携の強化は、実は「両刃の剣」でもあることを、韓国企業もようやく認識するようになった。すでに韓国の大手企業は、中国リスクの分散という視点からも、ベトナムやインド、ロシアへの投資を活発化させている。このようなリスク分散のできない中小企業の多くは、中国市場において新たな対応を迫られることになる。

### Ⅲ ビジネス・アライアンスの形態と促進要因

各国のそれぞれの思惑によって、日・韓・中FTAの展望は見えてこず、日韓FTAの締結交渉もストップしている現状で、上述したような中国側の対応の変化を前にして、日本企業や韓国企業は新たな対応を迫られている。このような状況の下で、一部の企業の間では、中国を舞台とした日韓のビジネス・アライアンスの強化が模索されるようになった。しかし、従来、ビジネス・アライアンスの研究は、進出企業と現地企業との関係において論じられており、本稿で見ると進出企業同士の間でのアライアンスの研究はほとんど行われていない。その意味でも、日韓ビジネス・アライアンスの研究は今後の重要な課題と言える。

ビジネス・アライアンスとは、本来、業務提携（技術提携・販売提携などの契約関係）、資本提携など戦略的なアライアンスをさす場合が多いが、ここでは、販売提携だけでなく安定的な取引関係の構築（部品・中間財の相互調達）もアライアンスの初歩的な形態として考察している。このような安定的な取引関係の構築は、日本企業にとくに顕著な特徴の一つである。従来、日本企業が行ってきた戦略的ビジネス・アライアンスの多くは、安定的な取引関係から出発して漸次アライアンスの深化に向かっていったケースが少なくない。このようなケースは、とくに台湾の企業とのアライアンスの事例に多くみられる。従って、日韓のビジネス・アライアンスの展望を考察する場合も、その初歩的な形態での安定的な取引関係の構築は将来を占う重要な指標となりうる。

一般的に言って、海外企業との戦略的アライアンス促進要因には、①制度的要因（外資に対する出資規制など進出国の各種規制の存在）、②企業要因（海外事業ノウハウの不足、資金・技術・人材など経営資源の不足、コスト競争力の不足、リスク負担能力の不足）、③外部環境要因（ユーザー業界などの寡占化、技術進歩の加速化）が指摘されている。

さらに、アライアンスの具体的な目的としては、①新市場開拓（アライアンスの実現による現地市場向け販売、現地企業向け販売、新規事業進出）、②経営資源の相互補完（事業地域の相互補完、技術力の相互補完、製品レンジの相互補完、資金力の相互補完）、③規模の経済性（量産効果、開発コストの削減、事業リスクの分散、対ユーザー交渉力の確保、標準化＝デファクト・スタンダードの確保）、④スピード・学習効果（時間短縮効果、共同開発を通じた学習効果、クロス・ライセンシング）などが指摘される。

このようなアライアンス促進要因や目的は、とくに現地に進出した外資系企業と現地の企業

との関係を前提として研究されたものであり、必ずしも外資系企業同士のアライアンスについてもすべてあてはまるものではない。とくに、中国市場においては、制度的要因による現地企業とのアライアンスが圧倒的で、外資系企業同士ではむしろライバル的關係が一般的であった。加えて、日韓企業の間には、80年代のビジネス・アライアンスの失敗例が多く、この時期の経験が日本企業の間には「トラウマ」のごとくのしかかっており、韓国企業とのアライアンスには特に慎重である。

したがって、中国市場という第三国での、しかも互いにライバル關係として過去にも多くの失敗例を抱える日韓企業の間でのビジネス・アライアンスの形態を考察する場合には、従来からの一般理論とは別に、個別要因の分析が重要になってくる。その際、特に注目されるのが、中国政府による外資導入（優遇）政策の方針転換という新しい型の企業リスクへの対応である。

さらに、近年急速に懸念されるようになったもう一つの要因として、中国企業による外資に対する大規模なM&A攻勢があげられる。中国企業に買収された現地の主な韓国企業は、ハイニクス半導体のTFT-LCD（液晶表示装置）部門、双龍自動車、アクトズ・ソフトなどが知られているが、これらの買収は、「中国企業が、投資や経営正常化に力を注ぐよりも、韓国企業の所有している先端技術を盗み取ることだけに関心を注いでいるケースが多くなっている」と報じられている<sup>14)</sup>。豊富な資金力を背景とした中国企業による外資系企業の買収攻勢は、すでに日本企業にも及んでおり、今後日韓双方とも、とくに中国進出企業の資金力・経営力の強化が差し迫った課題となっている。

従って、アライアンスの具体的な目的も、このような増大する新しいリスクに対応するという要因が大きくなる。このような、現地政府・企業に対する防衛的アライアンス要因の分析は、まだほとんど手のつけられていない分野の研究であり、今後分析を重ねていく必要がある。

以下では、その手始めとして、日本貿易振興機構（JETRO）が行った中国進出日系企業に対する独自調査の結果を中心として、中国を舞台とした日韓ビジネス・アライアンスの可能性についてその糸口を探ってみたい。

#### IV 中国を舞台とした日韓ビジネス・アライアンスの動向

日本貿易振興機構（JETRO）が、在中国日系製造企業に対して行った「日中韓ビジネス・アライアンスの現状と今後の可能性に関する調査」<sup>15)</sup>によると、在中国日系製造企業の29.7%が

14) 『朝鮮日報』2006年9月22日付電子版。

15) <http://www.jetro.go.jp/news/releases/>（2006年3月15日）および、『中国経済』JETRO、2006年6月号。調査は、2005年12月15日～2006年1月19日の期間に、アンケート調査、インタビュー調査の2通りで行われた。アンケートは、在中国・香港の日系企業896社に発送され、338社から回答があった（有効回答率37.7%）。なお、今回の調査は、「在アジア日系製造業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編」（2005年度調査）の一環として行われたものである。

## 韓中経済連携の進展と中国を舞台とした日・韓ビジネス・アライアンスの展望

すでに韓国企業（在中韓国系企業を含む）から調達を行っており、27.9%が韓国企業へ販売を行っていた。今回の調査対象企業の中国での平均現地調達率は46.9%であるので、在中韓国企業からの調達比率はかなり高いものと思われる。さらに、将来的には、在中日系企業の44%が韓国企業からの調達拡大に、54%が韓国企業への販売拡大に意欲を示しているという。さらに、韓国に進出している日系企業の中には、販売先の韓国企業の中国シフトなどを背景にして中国展開するケースもあるという。

調査ではまた、在中日系企業の今後の調達方針について、どの国・地域からの調達を増やすかの質問（複数回答）に対して、「進出国・地域」と答えた企業が89%にも達した（「日本」からと答えた企業は1.4%）。在中日系企業の部品調達は、今後進出国での調達が拡大していくことは疑いなく、こうした傾向は今後も続くと思われる。おそらく、同様のことは在中韓国企業にもあてはまるであろう。その場合には当然、安定的な取引関係の構築や販売提携といったアライアンスの機会が増大することになるのはまちがいない。

ただし、現地調達拡大にとって最も必要なことについては（複数回答）、「現地サプライヤーの品質向上」91.8%、「現地サプライヤーのコスト削減」(41.8%)、「現地サプライヤーの納期厳守」(45.7%)、「製品の設計変更」(17.1%)、「設計・研究開発部門の現地化」(15.8%)、「関連サプライヤーの現地進出」(14.5%)などがあげられた。現地調達の拡大にとって、品質面での壁が大きいことがうかがわれるが、表5の「韓国（系）企業とのビジネス関係拡大時の障害」では、「品質が十分でない」は18.9%に過ぎず、情報不足が圧倒的であった。この点は、今回の調査の最大の矛盾点である。韓国企業の近年の技術進歩と品質の向上は急速に進んでおり、日本企業の側に依然として偏見があるのではないかと思われる。

他方、中国市場における日韓企業の業務提携・資本提携など戦略的アライアンスの事例は現状ではまだ少数に過ぎない。この点は、日台企業間でのアライアンスの進展とは対照的である。日台企業間では、従来から、IT関連企業によるOEM、ODMを中心としたビジネス・アライアンスがかなりの程度発展しており、2003年上半期に報道された中国における日台企業の新規合併事業は17件で、同時期に報道された日本企業の対中投資案件155件の1割以上（11%）を占めたとの報告がある<sup>16)</sup>。JETROの資料によれば、在中日系企業全体の内、韓国企業との資本提携に進んでいる企業は全体の0.3%にすぎない<sup>17)</sup>。業務提携については正確な資料は得られないが、その事例はやはり多くないと推測される。単純に比較して、中国市場における日韓企業の戦略的アライアンス（資本提携）は、日台企業のそのわずか2.7%（110分の3）程度しかないことになる。この点については、一般論としては、日・台・中の間では、それぞれの企業のポジショニングがすでに出来上がっているが、日・韓・中の間では、韓国企業のポジシ

16) 朱炎「中国ビジネスにおける日台企業アライアンス」富士通総研レポートNo. September 2004.

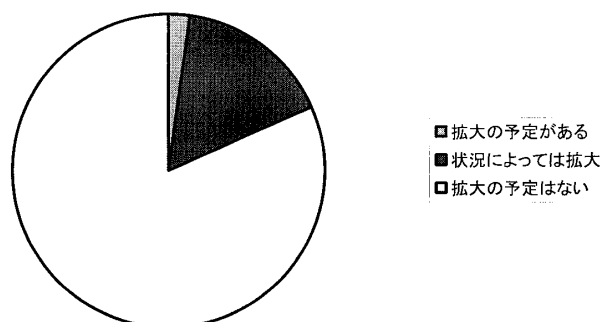
17) 『在アジア日系製造業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編』(2005年度調査) JETRO、2006年。

グが依然としてはっきりしていないという点が指摘される。

しかし、今回のJETROの調査では、回答企業311社のうち28社（9%）の企業が、韓国企業との提携関係（技術提携・販売提携・資本提携）があると回答している。先の全日系企業の資本提携の平均0.3%と比較するとかなり高い割合を占めている。ただし、JETROの調査では一部業務提携が含まれており、単純な比較はできない。だが、後に触れるように、この28社のうち19社の資本提携事例が紹介されているので、最低でも6%程度の資本提携が進んでいることになる。先の0.3%という数字は、厳密にはいつの時点での調査に基づくものであるかという点が正確ではなく、近年急速に資本提携が進んでいる可能性がある。

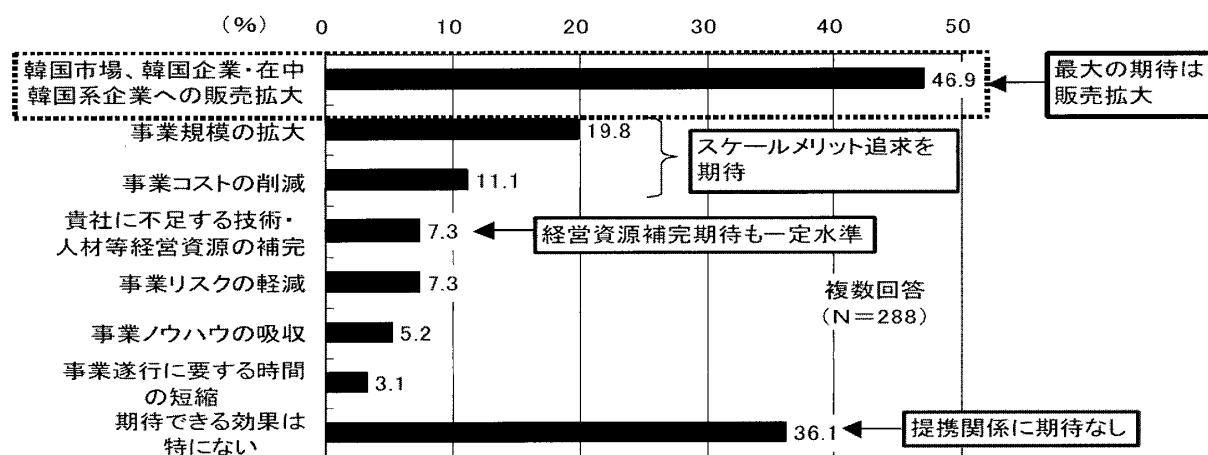
しかし、今後の提携関係の拡大（構築）の予定については、81.7%の企業が「予定なし」と答えており、「拡大の予定あり（2.3%）」・「状況によっては拡大（16.1%）」と答えた企業は併せて18.3%にとどまった（図11）。したがって、現状では、中国市場における日韓ビジネス・アライアンスは、全体として、部品・中間財の調達はある程度進んでいるが、戦略的アライアンスは今後の課題となっている。実際、2007年3月にわれわれが行った中国での現地調査でも、

図11 アライアンスの拡大予定



資料：JETRO「在アジア日系製造業の経営実態—中国・香港・台湾・韓国編」2005年調査。

表4 在中日系企業の韓国（系）企業とのアライアンスに対する期待



資料：JETROアンケート調査（『中国経済』2006年6月）。

## 韓中経済連携の進展と中国を舞台とした日・韓ビジネス・アライアンスの展望

8社中4社（50%）が何らかの取引関係があると答えているが、明確な取引関係の拡大を目指している企業は2社（25%）しかなかった。

たしかに、部品・中間財の相互調達（安定的な取引関係の構築）は、ビジネス・アライアンスの初歩的形態に過ぎないが、こうした取引関係が拡大していけば、さらに進んだ形態でのアライアンスに向かう可能性が出てこよう。しかも、日中韓での産業内分業体制（水平分業）が構築されつつある現在、ビジネス・アライアンスの機会は着実に増えつつあると言える。中国という巨大市場をめぐる日韓の競争は、中国を舞台として業務提携や資本提携などアライアンスを強化しながら、新しい棲み分けの方法を模索する時期にきているのではないかと言えよう。

さらに、今回のJETROの調査では、日韓の資本提携（合併）を行っている19件の事例について、アライアンス要因の調査結果についても発表している。それによると、中国における日韓アライアンスに対する日本企業の最大の期待は、「新市場の開拓」（46.9%）であるという。中国でのプレゼンスを急上昇させている韓国企業に対して、まとまった量の販売を継続的に行うために、韓国企業とのアライアンスを構築する動きがみられる。次いで、「規模の経済」（液晶モジュールの日韓合併事業のケース）、「経営資源の相互補完」（「試作技術は日本・量産技術は韓国」で役割分担した金型合併事業のケース）、「学習・スピード」（早期に中国生産拠点を確保するために行った金型合併事業のケース）などが、アライアンス要因になっている。

以上の調査は、アライアンスの一般要因と目的を中心として調査されたものであり、中国市場という特殊要因は加味されていない。2006年以降特に顕著となった、中国市場における投資環境の変化という新たなリスク要因を考慮すると、以上のような一般要因だけでは不十分であり、今後は、防衛的アライアンスという新しいアライアンス要因を考慮した調査が必要になってこよう。

## V 日韓ビジネス・アライアンス構築の障害要因

日韓企業の間でのビジネス・アライアンス構築にとって、一般的に、障害として挙げられるのは「企業情報の不足」、「信頼関係の欠如」、「ビジネス慣行の違い」、「品質上の問題」、「コスト上の問題」、「納期上の問題」、「機密上の問題」などである。しかし、中でも最大の問題としてあげられるのは、「企業情報の不足」である。

先のJETROの報告書でも、「韓国（系）企業からの部材調達」、「韓国（系）企業向け販売」、「韓国（系）企業とのアライアンス」のどれをとっても、最大の障害として挙げられたのは、「企業情報の不足」であった（表5）。

実際、韓国企業・在中韓国企業との情報交換を「定期的に行っている」とした企業は4.7%、「不定期に行っている」は16.5%で、何らかの形で情報交換を行っている企業は21.2%（316社中67社）に過ぎなかった（図12）。

表5 韓国(系)企業とのビジネス関係拡大時の障害

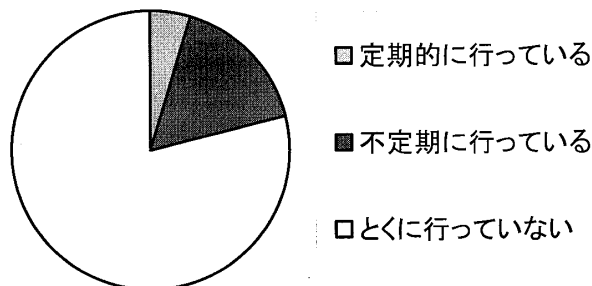
複数回答、単位：%						
	韓国(系)企業からの部材調達		韓国(系)企業向け販売		韓国(系)企業とのアライアンス	
		比率		比率		比率
1	韓国企業・在中韓国系企業の情報が不足している	47.4	韓国市場、在中韓国系企業の情報が不足している	52.1	韓国企業・在中韓国系企業の情報が不足している	41.2
2	取引相手として信頼できるか不安がある	27.5	販売価格の条件が合わない	23.3	韓国企業・在中韓国系企業は提携対象というよりも競合対象である	26.0
3	特に問題となる恐れはない	21.3	特に問題となる恐れはない	23.3	取引関係など、ビジネスの実績がない	23.9
4	ビジネス慣行が異なる	20.3	信頼できる韓国(系)企業パートナーがいない	20.2	信頼できる韓国(系)企業パートナーがない	23.5
5	価格が高く、部材調達のメリットがない	19.6	ビジネス慣行が異なる	19.5	ビジネス慣行が異なる	18.0
6	アフターサービス・トラブル対応に不安がある	19.6	韓国(系)企業の取引関係が固定的で参入が困難	13.7	提携によって得られる効果が極めて限定的である	17.0
7	品質が十分でない	18.9	販売数量が少ない	9.9	パートナーとの意思決定統一に時間がかかる	16.6
8	納期が守られない	11.7	韓国市場・韓国(系)企業の嗜好が合わない	5.1	特に障害はない	12.1
9	継続発注すると品質低下など問題が発生する	8.9			自社の機密情報を開示せざるを得ない	11.1
10	当社の技術基準に合致しない	6.2				

情報不足が最大の障害

をビジネス関係克服も信頼に頼

資料：表4に同じ。

図12 在中日本企業の韓国企業との情報交換



資料：図11に同じ。

特筆すべきは、韓国(系)企業を依然として「競合対象」と見ている企業は26%にすぎず、日韓のアライアンスの拡大にとってもはや決定的な障害とはなっていないことである。

同報告書では、販売における「ビジネス慣行の違い」(閉鎖的な取引関係)や、調達における「品質・コスト・納期(QCD)」の問題は、ビジネス関係を基礎に信頼を築いていけば克服が可能な障害であると指摘している。

たしかに、「品質上の問題」や「コスト上の問題」、「機密上の問題」の解決には多少時間が必要ではあるが、「ビジネス慣行の違い」や「納期上の問題」は、企業間での相互努力によって比較的短期間で容易に克服できる課題である。結局のところ、最大の障害である「情報の不足」が解消されれば、日韓企業の間での取引拡大の余地は大きく、アライアンスの構築に向かう可能性が高いと言える。従って、今後とくに望まれることは、中国における日韓企業間での交流の場を増やし、相互の情報交換を活発にする試みである。



## 韓中経済連携の進展と中国を舞台とした日・韓ビジネス・アライアンスの展望

さらに、日韓企業の間での「信頼関係の欠如」があげられるが、信頼関係の欠如も、詰まるどころ情報不足に起因していると言える。信頼関係の構築には時間がかかるが、まず何よりも企業間の交流が図られなければならない。この点についてJETROの報告書も、「情報のやりが行われ、企業間交流が活発化してくれば、それらを契機にして企業間取引へと繋がるケースも増えよう。そうした取引関係の蓄積を通じ、相互に信頼関係が着実に構築されていこう。その過程で、お互いの戦略や強み・弱みを十分に理解し、ウイン・ウイン関係が描ける場合には企業間アライアンスに繋がるケースも出てこよう」と指摘している。

これまで、信頼関係構築の前提となる交流の場が圧倒的に不足していたことが、ひいては情報不足へと繋がっていると言える。こうした認識を踏まえて、JETRO自らも、日韓中三カ国のビジネス・アライアンスを促進する目的をもって産業交流会の開催を主宰するなど、積極的な取り組みを見せている<sup>18)</sup>。韓国企業も、環黄・渤海地域へ集中してコリア・タウンに閉じこめるのではなく、日本企業とのビジネス・アライアンスのチャンスを積極的に利用する姿勢が望まれる。

## VI 新しいビジネス・モデルへの期待

中国を舞台とした日韓ビジネス・アライアンスの展開は、まだ初歩的な段階に過ぎないが、「グローバル・コンペティション」という新しい時代に対応するビジネス・モデルとして、今後一層重要性を増していくことは疑いない。とくに、中国市場という世界的に見て最も競争が激化しつつある地域において、日韓企業間での戦略的アライアンスのもつ意味は大きい。

さらに、中国市場での日韓ビジネス・アライアンスの進展は、ひいては日韓両国の経済協力関係にも波及することが期待される。従来、日韓ではパートナーという側面よりもライバルという側面が強く、日韓FTA交渉においても、韓国企業の間には、日本企業の韓国進出が競争激化をもたらすという認識が強かった。しかし、中国市場という第三市場において、日韓のビジネス・アライアンスが進展し、両者間での信頼醸成と経験の蓄積がはかられていけば、双方の意識は大きく変化し、日韓FTA締結への環境は大きく改善されることも予想される。

日本企業の対中国直接投資が本格化したのは1992年以降、韓国企業の対中直接投資が本格化したのは90年代末以降のことであり、経験の蓄積という点では両者の間には多少の差はあるが、韓国企業も、成功例、失敗例双方において、すでにかかなりの経験を積んでおり、日韓のビジネス・アライアンスに対する意識もすでにかかなり変化している。

その一例として、筆者も関わりを持つ北陸地方と韓国との経済交流事業に見られる変化について紹介しておきたい。北陸地域（福井・石川・富山）では、北陸経済連合会、商工会議所、

18) 2006年3月20日～23日に青島で開催された「2006年日中韓・産業交流会」には、163社（962ブース）の企業・機関が出展し、来場者16,884人、商談件数5,282件、成約件数557件（見込みを含む）の成果があったという。

北陸経済交流促進協議会などが中心となって、韓国の「韓日経済協会」と連携して、2000年から「北陸・韓国経済交流会議」を毎年日韓交互に開催している。第7回目となった06年は、10月19日、20日の両日、福井市で開催され、韓国からは24社が参加して商談会が行われた。商談会で韓国側企業が希望したビジネス・アライアンスの内容（複数希望）は、輸出21社、輸入7社、業務提携8社、合弁投資8社、技術開発6社であった。貿易以外の、業務提携・合弁投資・技術開発などの戦略的アライアンスを希望した企業は合計13社で、全体の54%に達した。過去7年間で見ると、戦略的アライアンスを希望する企業が明らかに増えつつある。日韓ビジネス・アライアンスへの期待は、日本企業よりも韓国企業の方が強い傾向にあると言える。

しかし、日本企業の中には、韓国企業との技術提携など戦略的アライアンスの構築に対しては、依然として消極的な企業が少なくない。そのような傾向は特に、独自技術を持って海外進出を行う地方の地場企業に強い。彼らは、自社技術の流出を極端に警戒しており、韓国企業とのアライアンスは強敵を育成するだけであるとの意識が強い。だが、それはあまりにも狭小な考えである。この点について、中国進出企業の研究に詳しい関満博氏は、日本企業にとってとくに必要とされているのは、ライバル企業との技術協力など「開かれた視野を身につけること」であるとして、次のように指摘されている。日韓企業の間についても、「北東アジアの範囲で技術の共通基盤を保有することに最大の関心を向けていくことが重要であろう。真似されて困る程度の技術は、それほどのもではない。日本企業としては、韓中の企業が常に擦り寄ってくるほどの独自性と先進性を身につけて、初めて世界的な企業として深化していくことになる」と<sup>19)</sup>。

日韓企業のアライアンスは、「世界を視野に入れたとき、実は強力なパートナーを獲得することにもなる」のであり、「自身の味方を増やし、さらに自らが高まっていくという意識を身につけていけない限り、日本企業自身が現在直面している大きな壁を突破することはできない」という氏の指摘は、けだし卓見である。

中国市場において、日韓企業がライバル関係からパートナー関係へと進展していくことはまた、北東アジアでの日韓「共生」の実現にとって大きな意味をもっていると言えよう。さらに、中国を舞台とした日韓ビジネス・アライアンスの進展が、将来的には日・中・韓のアライアンスへと発展していけば、日中韓三カ国でのFTA実現の可能性も高くなるだろう。その意味でも、中国を舞台にした日韓ビジネス・アライアンスの今後の動向は重要な意味をもつ。

今後、JETROやKOTRAをはじめ日韓相互間での各種の経済組織とタイアップした定期的な産業交流の場の提供がはかれることが期待されるが<sup>20)</sup>、同時に、単発的なマッチングの機会

19) 関満博『北東アジアの産業連携／中国北方と日韓の企業』新評論、2003年、607～608頁。

20) 第2回の「日韓中産業交流会」は、2007年6月13日～16日にソウルの国際展示場（KINTEX）において、KOTRAおよび中国国際貿易促進委員会（CCPIT）との共催で開催された。

## 韓中経済連携の進展と中国を舞台とした日・韓ビジネス・アライアンスの展望

だけでなく、アライアンスを希望する企業の「情報のストック」とその積極的な活用の方法が模索されなければならない。

企業の側にとっても、「情報の不足」を言うよりも、自ら情報収集のための積極的な努力を行うなど、発想の転換が必要であろう。今日のような変化の激しい時代には、過去の経験や経営ノウハウにとらわれることなく、新しい時代に対応しうる柔軟な発想と迅速な対応が求められている。企業経営者の意識改革こそ、最大の課題だと言えよう。日本企業も韓国企業も、そうした努力を怠れば、時代の流れから取り残されざるを得ないであろう。

日本企業にとって、今こそ、過去のトラウマを払拭するチャンスであり、韓国企業にとって、過去の怨讐を乗り越えるチャンスである。

## 【付記】

本稿は、2006年12月15日にソウルの日本文化広報院で開催された韓日経商学会学術大会で報告した草稿に加筆・修正したものである。報告では、日・台アライアンスと日・韓アライアンスでは質的・歴史的に違いがあるのではないかと、今日喫緊の課題となっている知的所有権保護とアライアンスの可能性についてどう考えるか、販売重視の日本企業の体質は変わっておらず戦略的なアライアンスにはほど遠いのではないかと、貿易転換効果についての緻密な分析が必要ではないかと、情報不足とは日韓企業に特徴的なものか中国市場での特徴的なものか、情報不足は日本企業の偏見が主要な要因ではないかと、などコメンテーターやフロアーからの多くの貴重なコメントをいただいた。本稿で、これらの質問に十分答えられている自信はないが、加筆・修正に当たっては十分に考慮した。最後になったが、筆者に貴重な報告の機会を与えて下さった前会長の金昌男先生および事務局の方々、また筆者のつたない報告に対して貴重なコメントをいただいた韓国対外政策研究院（KIEP）の李鴻培先生はじめ3人のコメンテーターの先生方に、この場をお借りして厚くお礼申し上げる次第である。（2007年4月 坂田幹男）