

## 欧州市場での中韓企業の躍進

### 在欧州センター・事務所、欧州ロシア CIS 課

金融危機以降も堅調な経済成長を続ける中国、ウォン安を背景に V 字回復をみせた韓国は世界経済で存在感を増し、その担い手の中国企業、韓国企業も日本企業の手ごわい競合相手になりつつある。本レポートでは、欧州各国での中韓企業のプレゼンス拡大の実態を明らかにする。

#### 目次

1. 英国：韓国勢が自動車、電気製品でシェア拡大 .....	2
2. フランス：日本車とのすみ分け崩れ競合激化へ .....	5
3. ドイツ：次世代自動車分野でも存在感高まる .....	7
4. イタリア：自動車市場で販売を拡大 .....	10
5. ポーランド：先駆的投資を生かし事業深化を図る韓国勢 .....	12
6. ハンガリー：低価格とブランドイメージ上昇で韓国製品が人気 .....	16
7. チェコ：EU との FTA で韓国製品の競争力強化を懸念 .....	19
8. 西バルカン：中国企業にインフラプロジェクト参入の動き .....	22

## 1. 英国：韓国勢が自動車、電気製品でシェア拡大

韓国企業は、薄型テレビや携帯電話など電気製品の市場シェアを急速に伸ばしており、自動車販売でも買い替え促進策を活用した値下げ攻勢で上位メーカーを追い上げている。一方、中国企業はビジネス基盤を強化しているものの、ブランド力では韓国企業に大きく水をあけられている。

### (1) 買い替え促進策で現代が新車販売首位に

英自動車製造販売業者協会（SMMT）によると、2009年5月に始まった自動車買い替え促進策（以下、スキーム）を利用した自動車の新車登録台数は、10年2月末までに32万4,991台（小型商用車を除く）となった。メーカー別では現代（3万8,780台）が首位となり、起亜（2万6,424台）も3位となるなど、韓国勢の活躍が際立っている。リコール問題で苦戦を強いられたトヨタは、前回調査時点（10年1月末までの期間合計）の3位から5位に後退した（表参照）。

スキームを活用した新車登録台数(メーカー別、上位10位) (注1) (単位: 台、%)

順位	ブランド名	合計登録台数	シェア
1	現代	38,780	11.9
2	フォード	36,446	11.2
3	起亜	26,464	8.1
4	フィアット・グループ(注2)	25,855	8.0
5	トヨタ	25,192	7.8
6	フォルクスワーゲン	24,746	7.6
7	ボクスホール	21,818	6.7
8	プジョー	13,565	4.2
9	日産	13,221	4.1
10	スズキ	11,051	3.4
合計(その他含む)		324,991	100.0

(注1) 合計登録台数は5月の運用開始から10年2月末までの合計。小型商用車を除く。

(注2) アバルト、アルファ・ロメオ・フィアットを含む。

(出所) SMMT

現代の主力スモールカー「i10」は、同社ウェブサイトによると、2,000ポンド（1ポンド＝約136円）の割引が適用された新車の買い替え価格（以下、スクラッページ価格）は、諸費用込みで1台4,995ポンドからとなっている。同じく起亜の主力の「ピカント」のス

クラッページ価格も、同社ウェブサイトでは 4,635 ポンド（最低価格）と 5,000 ポンドを下回る価格が提示されている<sup>1</sup>。

なお、中国企業に関しては自動車メーカーやブランドの知名度は非常に低く、SMMT の発表でも固有名はみられない。しかし、吉利汽車は、ロンドンタクシーを製造する LTI を傘下に持つマンガニーズ・ブロンズ・ホールディングス (MBH) との合弁会社 Shanghai LTI Automobile でロンドンタクシーの車両・部品を製造している。さらに、10 年 3 月 17 日には MBH が吉利汽車に経営権を譲渡する方針を発表するなど、本格進出の動きがみられる。また、王立国際問題研究所（チャタムハウス）の報告書によると、自動車関連産業では、自動車用内装部品を扱う華翔集団（Huaxiang Group）が 06 年に、高級外装意匠部品メーカーのローレンス・オートモーティブ・インテリアを 340 万ポンドで買収する事例があった。

## (2) 薄型テレビや携帯電話などでも韓国勢が伸びる

電気機器でも韓国企業の活躍が目立つ。サムスン電子は同社ウェブサイトで、同社の薄型テレビの英国市場シェアは 00 年には 0.7% にすぎなかったが、08 年にはトップとなる 23.8% まで伸びたとしている。

また同社の 09 年第 2 四半期のレーザープリンターとデジタル複合機 (MFP) を合わせた英国での市場シェアは、前年同期の 14.5% から 15.3% に上昇したとの米調査会社 IDC の調査結果がある。

英国の情報通信産業の専門情報ウェブサイト CRN 「ChannelWeb.co.uk」(2 月 17 日) によると、09 年の国内 PC 市場でのサムスンのシェアは 6.5% で、台湾のエイサー (19.1%)、米ヒューレット・パカード (HP、18.9%)、米デル (16.5%)、東芝 (10.4%) に次いでいる。CRN はまた、西欧での PC 市場シェアについて、エイサー (23.1%)、HP (21.3%)、デル (9.9%)、台湾 ASUS (8.0%)、東芝 (6.2%) の上位 5 社を米アップル、サムスン、中国レノボ、ソニーが追い上げているとの米ガートナーの分析を掲載している。

国内携帯電話市場について専門情報紙の「モバイルニュース」(電子版 3 月 18 日) は、

---

<sup>1</sup> トヨタのウェブサイトでは、小型車「アイゴ」のスクラッページ価格の最低価格は 6,008 ポンド。

ノキア（フィンランド）が09年のクリスマス後から再び巻き返し、シェア30%を確保してサムスンから首位を奪還したと報じている。また同紙は、サムスンの3月初めのシェアは21%で2位、以下ソニー・エリクソン、リサーチ・イン・モーション（RIM）、LGエレクトロニクスの順だが、LGのシェアは8~9%にとどまっている。一方で、ブラックベリー携帯が好調なRIMは、4ポイント以上シェアを伸ばしたと伝えており、猛烈なシェア争いが展開されている。

### (3) 電気機器では中国企業の参入事例も

中国企業も近年、電気機器分野でビジネス基盤を強化している。家電メーカーのミデア（Midea）は、05年にロンドンに欧州統括拠点を設立した。英国での同社エアコンの販売代理店ゼタクールは、工場・オフィス・大型店舗などで使われるミデア製品の「MGAチャラー」が大手小売りグループのロンドン旗艦店で採用され、現在は国内の多くの店舗で採用されている、と自社ウェブサイトで説明している。

通信設備・機器メーカーのZTEは、01年に欧州戦略拠点をロンドンに開設した。ZTEのウェブサイトによると、09年10月にポルトガルで導入されたウィンドウズ・モバイル搭載型スマートフォンは、10年に英国でも利用可能になる予定だとしている。また、ZTEは携帯事業者のTモバイル向けにVairyタッチフォンを、また同オレンジ向けにオレンジ・ベガス（プリペイド式タッチフォン）をODMベースで製造したとしており、台湾のHTCのように、将来的には自社ブランドの立ち上げも検討しているとみられる。

チャタムハウスの報告書では、97年から07年の間、中国企業の対英投資で最も割合が大きかったのが製造業（63%）で、製造業の中ではエレクトロニクスが最大（17%）とのヨーロッパ・インベストメント・モニター（欧州での対内投資情報サービス機関）のデータが示されている<sup>2</sup>。

### (4) 韓国の年金基金が積極投資

世界第5位の資産額を誇る韓国の年金基金（NPS）は、英国のインフラプロジェクトに重点的に投資している。09年にNPSは、ロンドンのカナリーワーフにあるHSBCタワー

---

<sup>2</sup>製造業に次いで大きいのが金融・ビジネスサービス業。製造業の中では、エレクトロニクスに次いでテキスタイル（12%）、自動車（6%）の順。

を7億7,250万ポンド（07年のピーク時の価格の約4分の3の水準）で買収（後に売却）したほか、10年2月にはガトウィック空港の株式12%を1億ポンドで買収している。

韓国、中国企業のプレゼンスについて、当地に進出する日系総合電機メーカーに話を聞いたところ、サムスンやLGなどの韓国企業は携帯電話や薄型テレビなどでとても強いという。また、大掛かりな広告展開、最終製品への投資、デザインセンターの設置など、積極的な投資を行っているともみている。

一方で、中国企業に関しては、現時点でブランド力は小さいものの、中国は生産・組み立ての一部として組み込まれている側面があるという。また中国企業が今後、企業ブランドを買収する可能性も否定できないと話している。

## 2. フランス：日本車とのすみ分け崩れ競合激化へ

携帯電話端末やミニノートパソコンなどデジタル家電市場で韓国や台湾企業の進出が目覚ましい。消費者のニーズに合った製品を迅速に、手ごろな価格で提供できるのが強みだ。新車販売市場でも韓国車は好調に伸びている。今後は日本車とのすみ分けが崩れていくことで、両者の競合がより厳しくなると予想される。

### (1) 携帯電話端末ではサムスンが1位に

特にデジタル家電分野で韓国メーカー（サムスン電子、LGエレクトロニクス）の台頭が著しい。デジタルカメラではパナソニック、ニコン、ソニーなど日本メーカーが上位を独占しているものの、サムスン電子がここ数年、低価格製品を軸にシェアを伸ばしている。2009年の市場占有率はおよそ10%と、3位のソニー（11%）まで1ポイント差に近づいた。

液晶テレビはソニーがシェア21%で2位と健闘しているが、1位のサムスン電子（29%）とLGエレクトロニクスの韓国勢でほぼ4割を占める。また携帯電話端末では、サムスン電子が05年にノキアを抜いて1位の座を獲得したのに対し、ソニー・エリクソンはアップルのiPhoneの急拡大もあり、シェアを落としている。

パソコン市場では台湾企業の参入が進んでいる。09年は米ヒューレット・パッカートのシェアが25.4%と依然として最大で、これに台湾エイサーが20.8%で続く。エイサーは低価格のノートパソコンを軸に大幅に売り上げを伸ばし、06年の12%から一気にシェアを拡大した。とりわけ09年に国内販売台数が150万台と前年からほぼ倍増したミニノートパソコンではシェアが35%に達する。またこの市場ではパイオニア的な存在の台湾アスースも25%のシェアがあり、台湾メーカー2社だけで市場の6割を押さえている。

日本企業では06年におよそ10%のシェアを持っていたNECが09年2月、欧州のパソコン事業から撤退した。富士通は、08年末に完全子会社化した富士通シーメンスが06年時点でシェア7.1%で5位にランクされていたが、その後、台湾メーカーやアップルの台頭でシェアを落としている。

## (2) 新車販売で韓国車が好調な伸び

09年の国内の新車市場は、自動車産業救済の一環として実施されたスクラップインセンティブが低公害車への買い替え需要を喚起し、新車販売台数は前年比10.7%増の227万台と00年以降で最大になった。

09年の韓国車(現代自動車、起亜自動車)の新車販売台数は4万2,662台。シェアは1.9%と依然として小さいものの、販売台数は経済危機の影響で急減した08年に比べ24.8%増え、07年の水準まで持ち直した。

現代は16.6%増の2万1,505台。起亜は34.4%増の2万1,157台。両社ともに、スクラップインセンティブの適用対象となる低公害車[走行距離1キロ当たりの二酸化炭素(CO2)排出量160グラム未満]モデルを多く市場に投入しており、同制度の恩恵を受けたとみられる。現代は主力のAセグメント車「i10」とセダン「i30」に加え、09年はインドで生産している欧州向けBセグメント車「i20」を投入、補助金対象車のラインアップを増強した。起亜はスクラップインセンティブの施行が、従来から人気の小型車「ピカント」やセダン「プロシード」のモデルチェンジの時期と重なったことも好材料になった。

他方、日本車の新車販売台数は19万8,000台。前年比5.8%増とプラスに転じたものの、シェアは前年から0.4ポイント低下して8.7%にとどまり、最大だった07年の10.0%から

後退した。

メーカー別では日産（19.8%増、4万5,750台）、スズキ（14.7%増、2万9,000台）、ホンダ（18.1%増、1万4,599台）、ダイハツ（3.5%増、1,907台）、スバル（13%増、1,393台）は上向いたが、マツダ（3.2%減、1万2,959台）、三菱自動車（17%減、2,128台）、トヨタ（2.1%減、9万263台）は2年連続で減少している。

### (3) 日韓メーカーのすみ分けが崩れる可能性も

現状を日系企業はどのように分析しているのか。ジェトロの聞き取り調査によると、ある自動車メーカーは「現在、日本車と韓国車はある程度セグメントによるすみ分けができているが、韓国メーカーの多角化戦略により、これまでのすみ分けが崩れ、日本企業にとっては競争が厳しくなっていくだろう」とみている。また、韓国メーカーの強みとしては、「開発・生産のスピードが早く、ユーザーのニーズに対応した車を迅速に生産・販売できる」ことを挙げている。

他方、自動車部品関連企業からは「これまでは、日系メーカーへの納入を主にしてきたが、現在は韓国メーカーとの取引量が増加してきている。特に09年6月ごろから発注量が急激に増加しており、現在では非常に重要な顧客となっている」という声もあった。

中国、韓国企業のプレゼンスの高まりについて、フランス国際関係研究所（IFRI）エコノミストのフランソワーズ・ニコラ氏は「国内では、70年代の米国企業、80年代の日本企業、最近の韓国企業のように、中国企業の脅威が増加しつつある」と述べ、その理由として中国製品の競争力の高さと中国政府系ファンドの存在を挙げた。また、国内にとどまらず、北アフリカ諸国での建設部門といったこれまでフランス企業が優位にあった市場でも、中国企業の進出が顕著だ、と指摘している。

## 3. ドイツ：次世代自動車分野でも存在感高まる

ここ数年来、中国、台湾、韓国企業のプレゼンスが高まっている。家電、電気・電子では韓国、台湾企業が台頭、自動車では韓国車が急増した。電気自動車分野でのドイツ企業

と中韓企業の連携も進んでいる。太陽電池といったインフラ分野では中国企業が躍進している。

### (1) 家電の人気商品ベスト5の大半は韓国、台湾製

大手家電量販店のメディア・マルクトの液晶テレビ、プラズマテレビ、ノートパソコンの人気商品ベスト5では、韓国のサムスン電子、LG エレクトロニクスと、台湾のエイサーの商品がほとんどを占める（表参照）。実際に、デュッセルドルフ市内の店内をみると、まず入口にはサムスンの発光ダイオード（LED）テレビが展示されている。液晶・プラズマテレビコーナーでは、サムスン、LG、ソニー、パナソニック、ノートパソコンでは、サムスン、エイサー、ソニー、アップルがそれぞれ特別コーナーで展示されている。

メディア・マルクト人気商品ベスト5

順位	液晶テレビ	プラズマテレビ	ノートパソコン
1	フィリップス 32PFL7404	パナソニック TXP42GW10	エイサー Aspire7740G-334G32MN
2	サムスン電子 LE40B579	LG エレクトロニクス 42PQ2000	パッカードベル EasyNoteTJ65CU-079GE
3	サムスン電子 UE40B6000	サムスン電子 PS50B430	エイサー 1810TZ-412G32MN
4	フィリップス 37PFL5604	パナソニック TXP50GW10	東芝 SatelliteL555-12V
5	LG エレクトロニクス 47LH4900	サムスン電子 PS50B679	エイサー Aspire7740G-528G64BN

(注) 上段:メーカー名、下段:型式。

(出所)メディア・マルクトのウェブサイト(10年3月23日時点)

日系電機メーカー関係者によると、韓国企業の製品は「低価格でデザイン・性能が良い上に、多額の広告費や販売支援費が投入されており、量販店の展示コーナーなどでもいい場所を確保している」という。年内に暫定適用が予定される EU・韓国自由貿易協定 (FTA) 発効については「関税面で不利になるので当然脅威で、日本・EU 経済統合協定 (EIA) の早期交渉開始を望んでいる」と話す。

携帯電話機市場では、サムスンがこれまでトップを独走してきたノキアを抜き去ったようだ。ファーウェイ (華為)、ZTE といった中国企業もデュッセルドルフに拠点をもち、ドイツだけでなく欧州の携帯関連市場を狙う。これらの企業がデュッセルドルフに拠点を持



つ理由には、T モバイルやボーダフォンといった大手携帯電話会社が近くにあること、地理的に地域統括拠点として活用しやすいことが挙げられる。

## (2) 韓国車が著しい伸び

ドイツ自動車工業会（VDA）が発表した 2009 年のメーカー別乗用車新規登録台数<sup>3</sup>によると、合計 380 万 7,175 台のうち、日本車は 41 万 9,538 台（シェア 11.0%）、韓国車が 14 万 6,709 台（3.9%）だった。韓国車は、まだシェアは小さいものの、景気対策の一環として実施された「環境プレミアム」効果もあり、増加している。

メーカー別では、日本車は、トヨタ（13 万 8,498 台、43.1%増）、日産（6 万 6,463 台、45.3%増）、マツダ（6 万 32 台、6.7%増）、スズキ（5 万 9,184 台、60.7%増）、ホンダ（4 万 5,151 台、12.5%増）、三菱自動車（3 万 409 台、19.0%増）、ダイハツ（1 万 594 台、22.8%減）、スバル（9,207 台、4.2%減）。一方、韓国車は、現代（9 万 1,330 台、76.7%増）、起亜（5 万 5,379 台、61.4%増）で、伸び率は日本メーカーを上回った。

## (3) 電気自動車向けに国内企業と中韓が技術提携

次世代自動車・同部品分野でのドイツ企業と中韓企業の連携も進んでいる。ダイムラーと中国の電池・自動車大手比亞迪汽車(BYD)は 3 月 1 日、中国市場向けの電気自動車(EV)開発で提携すると発表<sup>4</sup>した。両社は新たなブランドを立ち上げるほか、EV の開発、デザイン、テスト拠点を中国国内に設ける方針だ。

サムスン SDI は、08 年に自動車部品大手ポッシュと共同で、自動車用リチウムイオン電池の開発、製造、販売を目的とした合弁企業 SB リモーターズを設立した。09 年 8 月に同社は、BMW の EV プロジェクト「Mega City Vehicle」の電池の単独供給企業に最終選定されたと発表<sup>5</sup>した。10 年から試作品用リチウムイオン電池を一部供給し、その後 13 年から 20 年までの 8 年間、BMW に EV 用リチウムイオン電池を本格的に供給する。

なお、日系電機メーカー関係者は、10 年に自動車ナビゲーターの液晶ビジネスに中国、

<sup>3</sup> <http://www.vda.de/en/zahlen/jahreszahlen/neuzulassungen/>

<sup>4</sup> <http://www.daimler.com/dccom/0-5-7153-1-1277497-1-0-0-0-0-9293-7145-0-0-0-0-0-0.html>

<sup>5</sup> [http://www.samsung.com/jp/news/newsRead.do?news\\_group=samsunggroupnews&news\\_ctgry=&news\\_seq=14283](http://www.samsung.com/jp/news/newsRead.do?news_group=samsunggroupnews&news_ctgry=&news_seq=14283)

韓国勢が参入してくるかどうかが注目している。参入障壁が高い分野だけに、新規参入はこの分野で本腰を入れてビジネスをしていこうという証拠だという。

#### (4) 太陽電池では中国系企業が躍進

08年の世界市場での太陽電池セル生産量の国別順位は、中国、ドイツ、日本の順とみられ、近年中国系メーカーの躍進が著しい。当地コンサルタントによると、「06年時点では、中国系メーカーで太陽電池セル生産量のトップ10に入っていたのはサンテック（4位）とモーテック（7位、台湾）の2社だけだったが、08年時点ではこれにインリー（7位）とJAソーラー（8位）の2社が加わり、トップ10のうち4社を中国系プレーヤーが占めるまでになっている。ドイツ市場でも同様の傾向がみられる」という。

### 4. イタリア：自動車市場で販売を拡大

自動車、家電分野では、日本企業よりも韓国企業の広告を目にする機会が多い。価格に加え、ブランド力も向上しており、日本企業が手薄な領域で存在感を広げている。

#### (1) 現代自動車は販売台数倍増

自動車市場では、韓国車の存在感の拡大を日系企業が実感している。ある日系自動車メーカーは「この1年は特に現代自動車の急成長が目立ち、大都市はもちろん地方でも伸びているようだ」と話す。09年の新車登録台数をみると、現代自動車は3万9,000台で、前年比91%増だった。

国内全体（合計約216万台）のシェアでは、フィアット・グループが3割強を占め、ドイツ系メーカーが約20%、フランス系が15%と続いており、日系は8社合計で11%（約23万5,000台）という状況だ。これに対して韓国系は2社で2.8%（5万9,000台）と、日本のおよそ4分の1にすぎず、シェアはまだ小さい。しかし、現代自動車単独では1.8%（前年は0.9%）で、伸び悩む日系各社を抜き去ってトヨタ（4.4%）、日産（2.5%）に次ぐ規模になっている。

背景には、09年度に政府が実施した新車買い替え支援策の影響もある。「こうした補助金を利用するのは高級車を買う層ではなく大衆車のユーザー。現代は小型車を中心に、この辺りのラインアップを広くそろえていることが大きい」（日系メーカー）ためだ。

また、日本車と比べた韓国車の強みは、やはり価格に尽きるが、近年は性能面でも評価が高まっているという。「日本車ほどではないが、ひと昔前に比べて、韓国車のブランド力は強まっていると感じる」と話す。日本車を買う余裕はないが、国産大衆車のフィアットよりはある程度性能が良く、手が届く価格帯の車が欲しい層に韓国車が受けているとの見方だ。

## (2) 電器分野では大きな影響なし

電器分野については、ある日系電器メーカーは「中国企業による模倣品被害や、ごく低価格帯の製品での競争は少なからずあるが、全体的にみれば、現状でそれほど大きな影響は出ていない」とみている。

同社の主要製品の車載機器については「カーナビゲーションシステムは多額の設備投資が必要なこと、また自動車メーカーとのB2Bでは価格だけでなく、品質とサービスを総合的に考慮して取引が決定されるため、現状で他国製品、特に中国企業との競合は発生していない」と説明する。また、「このところ日系メーカーも価格を下げているので、安価なだけの製品の存在意義は以前より薄れつつあるのではないか」とも話す。

しかし、「韓国メーカーに限っていえば、LG（エレクトロニクス）やサムスン（電子）は携帯から各種家電まで、製品のラインアップが広いことが存在感を感じさせる要因の1つ」と分析する。日本勢の多くが戦略的に製品を絞っているのとは対照的だという。

さらに、「サムスンとLGは価格競争力だけでなく、ブルーレイや3Dなど最新技術を使用した高付加価値製品も持っている。仮にこれらが独自の規格を確立し普及していくようなことがあれば、日本企業にとって脅威になるかもしれない」という。

今後は「中韓企業との価格競争は不可能なので、日系企業としてはアフターサービスの強化などで対応していくことになるだろう」としている。

### (3) 過度な値下げ競争はない

EU・韓国自由貿易協定締結の影響について日系電器メーカーは「車載機器でいえば、韓国車の出荷時に、自国製機器を初期搭載するケースが増えれば脅威になり得る」との懸念を持っている。

自動車では、インタビューした日系メーカーは欧州内での生産割合が高いこともあり、現時点で大きな影響を想定していない。

09年度は買い替え支援策のおかげで各社とも前年並みの販売台数を維持したが、10年度は支援策がほぼ実施されない見込みで、「現在はフィアットを筆頭に各社で値引き合戦が行われている状況」という。ただし、「韓国車も乱売に走ると、ブランドイメージを損なう危険性があり、過度な価格競争を仕掛けることはないだろう」とみている。

景気低迷の影響もあるが、消費者の多くは必ずしも最高レベルのものだけを求めておらず、製品によっては手の届く価格帯でかつ自国品より少し上のレベルであれば満足する傾向がみられる。韓国製品は、日本企業が手薄なイタリアと日本の中間的な品質の領域で存在感を広げているといえよう。

## 5. ポーランド：先駆的投資を生かし事業深化を図る韓国勢

韓国勢は、リスクをとる迅速な経営判断力を高く評価されている。LG エレクトロニクスの液晶テレビ事業は、南西部に垂直統合型の産業集積地を形成。ポスコの金属プレス事業などは、これらの集積（韓国企業間取引）の枠を越えた展開もしている。サムスン電子も白物家電の製造拠点確保を進め、ポスト EU・韓国自由貿易協定（FTA）時代の「欧州の地に足の着いた事業」のあり方を模索する。他方、中国企業はブランド力は低いものの、低価格受注を武器に公共入札への参画を推進している。

### (1) 東欧市場開拓のパイオニア

中国企業と韓国企業のプレゼンスを比較すると、少なくともビジネス面では韓国企業の存在感が圧倒的に目立つ。韓国企業はポーランドが EU 加盟を果たす以前から、現地生産・

現地市場開拓を積極的に展開してきた。自動車関連では、大宇自動車が1995年6月、東部ルブリンにロックダウン方式で乗用車組み立てを行う合弁企業を設立。96年3月にはワルシャワの旧・国営企業（FSO）にも資本参画し、乗用車製造事業の強化を図っている。エレクトロニクス関連でも、LGエレクトロニクスが99年3月に北部ムワバの地場テレビ製造企業（カーティス）を買収。06年ごろから国内で最初の薄型テレビ生産を開始している。

現在、外資系投資企業としては、欧米・日系企業が中心的な役割を果たしているが、韓国企業はこれらの投資企業に先駆けて、市場経済移行期のポーランドに新たな産業を形成する役割を担ってきた。自動車や薄型テレビ産業はポーランドだけでなく、中・東欧の外国投資をリードする主要産業で、この分野の先駆的存在が韓国企業だ。先見の明を評価する声（在ポーランド日系商社）もあるが、欧米・日系企業の主戦場だった西欧市場に「韓国企業の参入余地は限られていた（東欧圏でのビジネス立ち上げを優先した）」とのがった見方をする日系製造業もある。

他方、最近の韓国企業の事業展開は、こうした長いビジネス経験を踏まえて、深化を始めたのが特徴的だ。例えば、LGはムワバ事業所に加えて、南西部のコビエジツェにも薄型テレビ・冷蔵庫の製造拠点を開設（開所：07年5月）。LG化学など韓国系サプライヤー6社で、LGの液晶モジュール、液晶テレビ製造を支える。

また、06年12月には韓国・鉄鋼最大手のポスコも、LG・コビエジツェ事業所近郊にポスコPWPCをLGグループとの合弁で設立（稼働開始：07年10月）した。同社はLGの液晶テレビ・部品向けの金属プレス加工などを手掛けるが、ほかにも中・東欧の自動車、エレクトロニクス分野の製造業向けの金属加工事業にも取り組んでいる。自動車メーカーFSOや自動車部品大手ジョンソンコントロールズ（米国）なども同社の顧客だ。韓国勢は緩やかではあるが、周辺事業も巻き込んで着実に欧州に事業基盤を築いている。

最近では、サムスン電子が09年12月に地場系家電企業アマカの洗濯機と冷蔵庫の生産ラインを買収（買収額7,600万ドル）するなど、欧州市場への参画を強めている。ポーランドはサムスンの7番目（韓国、中国、タイ、マレーシア、インド、メキシコ）の家電関連の生産拠点立地国となった。

「EU・韓国 FTA」の結果、(コストの高い) EU 域内の韓国企業の生産拠点は存在意義を失うとも考えられるが、関税撤廃で競争力を確保した上で、現地消費者ニーズを生かした商品製造のための生産拠点を拡充する戦略と考えられる。液晶テレビでは、国内シェアトップのサムスン (LG が 2 位) だが、家電分野ではまだ市場参入は遅れており、両面開閉冷蔵庫などの戦略商品の製造でシェア拡大を狙う。リスクをとりながら、新たな事業領域を取り込むスピード感が韓国企業最大の強みだ。

## (2) 自動車販売では苦戦

しかし、韓国企業のポーランド事業もすべて順風満帆というわけではない。現代自動車傘下の起亜自動車は、07 年後半に国内ユーザーへの交換部品供給の不備から、消費者の強い批判にさらされている。これは韓国企業に限った問題ではない。「ポーランドに対して誠意ある対応をとらないグローバル企業」という論調でセンセーショナルに扱われるリスクもあるため、ユーザーからのクレーム処理については細心の注意が必要だ。

また、低価格が売り物と考えられている韓国車の場合、隣接する自動車大国ドイツから流入する安価な中古車との激しい競合にもさらされる。金融危機までは、国内の乗用車市場では、中古車 (ほとんどドイツからの輸入) 販売が新車販売を上回り、韓国企業ならずとも、参入が厳しい市場だった。このため、低価格志向の強い起亜 (09 年販売台数: 約 1 万 4,000 台) の方が、高付加価値志向のある現代 (同: 約 1 万 2,500 台) よりも販売台数が多い傾向がある (05 年以降、一貫して起亜が上位)。

この市場での韓国企業のポジション (09 年販売台数) は、起亜 8 位、現代 10 位と、グループ 2 社合計でも、シュコダ、フィアット、トヨタの御三家には及ばない。ただ、09 年の車種別販売実績をみると、起亜「シード」(スロバキア製) が 7 位、現代「i30」(チェコ製) が 9 位で健闘している (いずれも C セグメント)。しかし、ほかの新興市場開拓で成功している現代「アクセント」と起亜「リオ」(いずれも B セグメント)、現代「サンタフェ」と起亜「ソレント」[いずれも D セグメント、スポーツ用多目的車 (SUV)] は、不振が続いている。

## (3) 公共入札を端緒に市場参入を進める中国勢

これに比べ、中国企業のポーランドでの存在感はやや薄い。ポーランド人の中国観は企

業の観点ではなく、国・人・商品（メイド・イン・チャイナ）の観点に基づくことが多い。その意味で、「サムスン」「LG」「現代」と、少ないながらポーランド市場で着実にブランドを確立している韓国勢と比較すると、中国企業のブランド力はほとんどないと考えられる。

東欧圏では、食品・衣料事業分野で中国コミュニティが形成されてから、ビジネス関係が構築される事例が多い。ポーランドでは、これらの事業分野はベトナム系人材が担っている場合が多く、中国系人材の進出は遅れている。ベトナム系経営者が運営する中華料理店も多い。

また、コンピュータ大手のレノボは07年11月、ポーランドのレグニツァで欧州市場向けのコンピュータ製造拠点を建設（総投資額約2,000万ドル）すると発表したが、金融危機の影響で、施工建設事業者が倒産するなどのトラブルに直面。建設工事は中断されたままだ。こうした投資計画の失敗事例も、国内では中国企業に対するネガティブな評価につながっている。

ただし、公共入札などの機会を活用して、徐々に中国企業の参入も始まっている。中国中鉄（CRECG）の総合建設子会社・中国海外工程（COVEC）は09年8月、ポーランドを東西に横断する高速道路A2の一部区間（ウッジ〜ワルシャワ）の建設工事の受注〔総延長約50キロ、総工費約13億ズロチ（1ズロチ=約32円）相当〕に成功。同社は既にワルシャワに支店を設置している。

また、中国通信設備大手の中興通信（ZTE）も07年8月、ポーランド通信サービス最大手TP（フランステレコム傘下）のネットワーク設備を受注。これを端緒に、08年10月にはポーランド移動体通信サービス大手PTKツェンテルテルの通信網整備プロジェクトに参画するなど、通信サービス産業への設備納入を積極化している。これらの事業を円滑に進めるため、同社は10年1月にワルシャワ工科大学に対して、移動体通信設備を寄贈するなどしている。

なお、これらの設備受注は06年8月に同社が発表した「欧州・通信技術ロードショー」（ポーランドを含む欧州10カ国を5ヵ月で縦走して技術展示会を連続開催）の成果と位置付けられている。やや劣勢な中国企業も、さまざまな機会をとらえてブランド確立に余念

がない。

## 6. ハンガリー：低価格とブランドイメージ上昇で韓国製品が人気

電気・電子製品分野などでは、低価格でブランドイメージも向上した韓国製品に人気が集まってきた。韓国からの投資も衰えず、韓国企業のプレゼンス向上に危機感を感じている日系企業が多い。中国企業のブランドはまだ確立されていないが、積極的な投資や政府間交流を行っている。他方、乗用車の販売では国民車の地位を確立したスズキのシェアが依然として高く、中・韓企業の追随を許していない。

### (1) 消費者の低価格品志向にマッチ

韓国ブランドの人気は、人気ランキング・ポータルサイト Kirarkat.hu をのぞくと分かる。液晶テレビのカテゴリーで、サムスン電子（韓国）が1～5位を独占。プラズマテレビは、3、4位にパナソニックが入っているものの、1、2位サムスン、5位 LG エレクトロニクス（韓国）となっている（2010年3月12日時点）。

韓国ブランド人気の背景には、財政赤字削減を目指す政府の緊縮財政政策で、個人消費が低迷し、購買対象が低価格商品へシフトしたことがある。金融危機以降も財政出動を伴う消費刺激策などの発表がなく、さらに、雇用不安の増大、ローン貸し出し基準の厳格化などから、09年の個人消費は前年比6.7%減と大きく落ち込んだ。09年の国内小売り売り上げ（自動車・同部品除く）は前年比5.2%減、7兆2,793億フォリント（1フォリント＝約0.5円）に落ち込んだ。

### (2) 活発な投資を続ける韓国・中国企業

世界的経済低迷で海外投資に慎重な日本企業に対し、中・韓企業の投資は活発だ。最近では09年9月に韓国の液晶モニター製造ネクスト・ディスプレイが、約60億フォリントを投じてオーストリア国境付近セントゴットハードに工場を設置すると発表。10年1月には、現代自動車やフォルクスワーゲン（VW）向けにタイヤを生産・供給する韓国のハンコックタイヤが、生産拡大のため2億3,000万ユーロの追加投資を発表。11年8月までに生産量を現在の日産1万5,000本から3万本に増やし、12年には年間1,000万本を欧州市場



に供給するとしている。

一方、中国企業の動きをみると、09年5月に通信ネットワーク機器製造の華為（ファーウェイ）が、当地の2カ所に電子機器の組立工場を設置すると発表。同12月にはバス製造の金龍聯合汽車（King Long United Automotive Industry）が、同社の欧州初となるバス組立工場の進出計画を発表した。同社は10年2月に、国営長距離バス運行ヴォーラン（Volan）のバス45台の調達を落札している。そのほか、化学品などを製造するワンファ（Wanhua）が、当地の同業ボルショッドケム（BorsodChem）の買収を目的に、同社の一部債権を取得した。

### (3) EU・韓国 FTA も日系企業の懸念材料

ハンガリー貿易投資促進公社（ITDH）によると、当地の中国系企業の数約5,000社で、その多くは商業、サービス分野の零細企業だが、スクリー製造のチャンスウオー・スタンダード・パーツ・ファクトリー（Changshu Standard Parts Factory）、旅行・ホテル運営などの北京ツーリズム・グループ、中国銀行といった大手企業もある。また、韓国系企業はサムスン、ハンコックタイヤなど製造業約10社を含め50社。日系企業は112社（うち製造企業40社、09年7月時点、ジェトロ調べ）だ。

こうした韓国企業・製品の当地でのプレゼンス向上に、危機感を持つ日系企業も多い。日系大手家電メーカーA社の南東欧地域販売担当者によると、欧州でのライバルは同業の日系企業のほか、フィリップス（オランダ）、サムスン、LGなどで、特にサムスンは液晶テレビでは、販売量、販売シェア、さらにブランドイメージでも日系企業をしのぐ勢いという。加えて10年中に発効が見込まれるEU・韓国の自由貿易協定（FTA）に、A社や別の大手家電メーカーのB社は「韓国製電化製品が無税で市場に流れてくる」と懸念を示している。一方、中国ブランド製品のプレゼンスは現状では低く、競争相手として意識はしていないという。

強力な韓国ブランド製品に対抗し、A社は、a.新規市場の開拓、b.欧州で未展開の商品の投入、c.ボリュームゾーンを狙った商品展開、の3点をマーケティング戦略に掲げている。特に一部家電分野は、欧州系ブランドが強く、韓国系はそれほどでもないの、勝算があるとみている。なお、長期的には新規市場として、環境関連分野（省エネ、蓄エネ）での

投資を増やしていくという。

また、B社のマーケティング担当者によると、特に当地の消費者は、ポーランドやルーマニアなどほかの東欧諸国と比較して低価格志向が強く、韓国系ブランドが優位に立っているという。また、韓国企業の強みは価格だけではなく、商品デザイン、トップダウンによる企業意思の決定力、プロモーション力などにもあると指摘する。しかし電気・通信分野では、中長期的にはハードからコンテンツの勝負となるため、この点で日本は韓国に先行していると分析している。

#### (4) 自動車市場ではスズキがトップ譲らず

他方、自動車市場では様子が一変する。ハンガリー自動車輸入協会によると、09年の乗用車新車販売台数は、市場シェア1位のスズキ1万3,599台（シェア17.1%）に対し、起亜（韓国）2,013台（同2.6%）、現代（韓国）847台（1.1%）、双龍（中国）3台（0%）と、韓国車のシェアは低く、中国車に至っては無いに等しい。

スズキの国内販売C社の関係者によると、スズキ車のライバルはフォード、シュコダ、VW、オペルなどだ。韓国車は潜在的な競争相手ではあるものの、現状は市場シェアが小さく、また消費者がスズキ車と韓国車を比較するケースもほぼないため、直接の競争相手とはみていないという。

この関係者はまた、韓国車のシェアが大きく伸びていない理由について、a.体制転換後もない91年から北部エステルゴムに生産拠点を持っているスズキの車は、国民車的な見方をされている、b.スズキ車は価格もリーズナブルで、メンテナンスのコストも安い、c.韓国車の品質は上がっているが、特別に新しいテクノロジーはない、d.韓国車を所有してもステータスシンボルとは見なされない、の4点を挙げている。

なお、金融危機以降の個人消費の冷え込みで、09年の国内新車乗用車販売台数は、前年比50.5%減の7万8,590台と大きく下落した。10年も大きな回復は期待できず、業界の厳しい状況はしばらく続きそうだ。

### (5) 中国は政府間交流を活発化

一方、政府間交流の分野では中国の動きが活発だ。09年5月、中国投資誘致機関 CIPA は、中国企業の投資支援などを目的に、初めての海外事務所を当地に開設する同意書に署名、準備が進められている。ハンガリー貿易投資促進公社 (ITDH) によると、この海外事務所開設の立地選定理由として、a.地理的優位性 (欧州の中心)、b.ブダペストと北京間の直行便、c.中国銀行の存在、の3点を挙げている。中国は当地を欧州市場向けの製造・物流拠点と見なしているという。

09年7月には、ピーター・バラージ外相が上海を訪問し、中国の楊潔チ外交部長と会談。10月には、習近平国家副主席が来訪し、両国間の経済関係の強化、貿易インバランス解消に向けたハンガリー製品の中国への輸出促進などについて、政府と合意した。さらに、09年12月には、最大野党のハンガリー市民連盟 (FIDESZ) のオルバーン党首が、北京を訪問。習近平国家副主席と会談を行うなど、10年4月に予定される総選挙後を見据え、中国との関係作りに動いている。

なお、ITDH は経済関係強化のため、10年3月に中国国内で3ヵ所目となる事務所を重慶市に開設した。

## 7. チェコ：EU との FTA で韓国製品の競争力強化を懸念

日系企業がこれまで得意としてきた家電と自動車分野で韓国企業との競争が激しくなっている。特に日系製造業の欧州での製造拠点となっている当地に工場を持つ日系企業は、EU・韓国自由貿易協定 (FTA) の動向をかたずをのんで見守っている。

### (1) 市場開拓戦略の巧みさ光る

世界の薄型テレビ市場で、サムスン電子と LG エレクトロニクスのシェアは約3分の1を占めているといわれる。韓国企業が世界で大きなシェアを占めるようになった要因として、日系企業関係者は、a.意志決定の迅速さ、勝機とみたときの大規模投資の実施、b.マーケティング戦略の巧みさ、c.韓国人社員のハングリ精神、の3点を挙げる。

マーケット戦略の巧みさでは、特に「LED（発光ダイオード）テレビ」というジャンルを韓国企業が先行して築いたことが挙げられる。そもそも技術的には「LED テレビ」というジャンルは存在せず、LED はこれまで液晶バックライト部材の違いとしてしか認識されていなかった。実際、最初に LED をテレビに搭載したのはソニーで、その主な目的は映像の明暗差を示すコントラストを高めることだった。

それに対して韓国企業は、LED を使用したテレビを日本企業よりも早く普及させることを目指し、また、「LED テレビ」という名称を独自に使用することで、従来の薄型テレビよりも先進的なイメージを消費者に定着させた。このようなマーケティング戦略の巧みさが、現在の地位を獲得した1つの要因だといわれる。

## (2) FTA で韓国からの輸入関税は段階的に引き下げ

加えて、在欧日系家電メーカーの多くが、EU と韓国の FTA を大きな脅威として注視している。この FTA は、早ければ10年中にも暫定適用される見込みだ。

テレビ完成品の輸入関税率は、現在、日韓ともに14%だが、EU・韓国 FTA の暫定適用後は、5年かけて段階的に関税が削減される韓国と異なり、日本からの輸入には依然として14%の関税が課せられるため、日系企業にとって大きな脅威となる。

さらに、FTA に絡んで日系家電メーカーが注目しているのは薄型テレビ用パネルへの関税だ。薄型テレビの価格に占めるパネルの割合は約半分ともいわれており、5%の関税の有無は競争上大きな意味を持つ。

ただ、現在、EU では EU 資本の企業が薄型テレビ用パネルを生産していないこともあり、パネルの輸入関税（関税率5%）が暫定的に停止されている。パネルの輸入関税は13年まで停止されることが既に決まっているため [EU の理事会規則 (EC) No.1/2009]、当分は関税復活はない。輸入関税が復活したとしても、日本企業も EU でパネルを調達できる環境にあるため、日本企業が影響を受けるともいいきれないが、将来的にどう展開するか予断はできない。

### (3) 自動車市場でも高まる韓国の存在感

国内新車市場での乗用車販売台数（09年）は、政府の景気刺激策やメーカーの販売促進策もあり、前年比12.5%増の16万1,659台だった。

チェコ輸入車協会によると、国内自動車市場ではこれまで地元ブランドのシュコダが約半分（04年時点のシェアは47.97%）を占めていたが、08年以降は大きくシェアを落としている（07年37.04%、08年31%、09年29.46%）。この原因として、国民の所得向上による外国車購入の増加が挙げられる。

当地での韓国車のイメージは、かつての米国での日本車のイメージに近いとされており、「手ごろな価格で丈夫」といったものだ。少しでもグレードの高い自動車を安く購入したいチェコ人は、一般に隣国のドイツから流れてくる中古車や新古車を選択することが多く、韓国車は、「新車で安価」といった割安感を狙っている。

金融危機以降の経済不振が続く中、韓国ブランドのシェアは、現代自動車が5.14%（08年）から5.21%（09年）、起亜自動車が3.81%から4.55%に伸びており、2ブランドの合計シェア（09年）は9.76%と、約1割を獲得するに至った。

一方、日本ブランドのシェアはトヨタ2.92%、スズキ2.13%、ホンダ1.63%、日産1.29%、マツダ1.26%、三菱自動車0.78%、スバル0.64%、レクサス0.15%の合計10.8%。ブランドの合計シェアを国別にみると、日本ブランド（10.8%）が辛うじて韓国ブランド（9.76%）をリードしているが、個別ブランドでみると日本ブランドでトップのトヨタ（2.92%）は韓国2位の起亜（4.55%）にも及ばない。

EUの乗用車輸入関税率はともに10%だが、EU・韓国FTAが暫定適用されれば、韓国車の関税は段階的に削減される。日系各社は、日韓の関税率の差を韓国側がどのように利用するのか注目しており、現状でも日本車より販売価格が約1割安いとされる韓国車が、販売奨励金として値下げに動けば、さらに価格差が開き、日本車の販売に影響が出るとを懸念している。

## 8. 西バルカン<sup>6</sup>：中国企業にインフラプロジェクト参入の動き

西バルカン諸国では、液晶テレビなどの家電販売市場で、韓国のサムスン電子と LG エレクトロニクスが日本メーカーと競合している。中国企業は現時点では日本企業の脅威ではないが、製造拠点づくりやインフラ整備プロジェクトへの参入を始めた。

### (1) 価格重視の家電市場で競合

西バルカン諸国（クロアチア、セルビア、モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、マケドニア、アルバニア、コソボ）では、2008年まで堅調だった経済成長に伴い、大型のショッピングセンターやスーパーマーケットが建設され、その中に家電量販店が入っている。これら家電量販店では、特に液晶テレビで、サムスン、LG とパナソニック、ソニー、シャープなどの日本企業が競合している。

現地の日系企業や政府関係者によると、日本企業と韓国企業の家電製品の販売価格は実際にはほとんど変わらないが、「日本は価格は高いが高品質、韓国は手頃な価格で一定の品質」という消費者のイメージが強く、韓国企業は日本企業の脅威になっているという。

1人当たり GDP が 2,800 ユーロ（08年、ウィーン比較経済研究所調べ。1ユーロ＝約126円）と欧州で最も低い水準のアルバニアでは、液晶テレビや調理器具などで、価格の安い中国製品がほかのバルカン諸国に比べると多く出回っているが、韓国や日本製品のプレゼンスに比べると劣る。日本の家電メーカーは、韓国メーカーを強力な競合相手とみているが、中国メーカーはライバル視していないという。

しかし08年10月、中国のハイアールは、韓国のモニターメーカーのトリビューと合弁で薄型テレビ・パソコンモニター工場を、マケドニアの首都スコピエ郊外の工業団地に設立することを決め、マケドニア政府と覚書（MOU）を締結した（2009年10月26日記事参照）。用地は決まっているが、まだ着工はされていない。マケドニア投資庁によると、7,300平方メートルの敷地で初期雇用従業員数100人、将来的に従業員数を300人まで増やす予定。生産量などは明らかになっていない。

---

<sup>6</sup> クロアチア、セルビア、モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ、マケドニア、アルバニア、コソボ

## (2) 市場参入を図る中国車メーカー

ベオグラード自動車ショーが3月8～14日に開催された（現地報道によると、会期中の来場者数は延べ約10万人）。ジュネーブのモーターショーで展示された車の一部が、その後開催されるザグレブやベオグラードのモーターショーでも展示される。ベオグラードでは展示のほか即売もされるため、セルビアや周辺西バルカン諸国の消費者の自動車購買意欲などをみる機会とされる。

10年のモーターショーでは、ポルシェなどの高級車の出展が少なかった一方で、比較的に安いカテゴリーの車の出展が目立ち、初めて中国のチェリー（奇瑞汽車）の「Tengo」のハッチバックとセダン、「Tiggo」（いずれも1600～2000ccクラス）や、インドのタタ・モーターズの「Indica 1.4D」、「Safari 2.2D」、「Xenon 2.2D」、「Xenon 2.2D 2WD DC」（Xenonはピックアップバン）が展示された。

チェリーのセルビアでの販売シェアはブランド別の販売統計に名前が出ないほど小さいが、同社ウェブサイトによると、欧州では西バルカン諸国とモルドバなど新興市場だけで販売しており、今後これらの市場で頭角を現す可能性がある。

## (3) 日本が事業化調査したプロジェクトを中国企業が受注

90年代の紛争や経済制裁などによる混乱で、西バルカン諸国の多くの地域はインフラ整備が著しく遅れている。EUや欧米各国政府、世界銀行などの国際金融機関による融資も盛んに行われ、インフラ整備プロジェクトは大きなビジネス機会になっている。

欧米企業に比べると事例は少ないものの、日本企業は、円借款候補案件や無償協力案件のフィジビリティ・スタディー（FS）や施工に参画している。円借款案件は、融資条件が良いという借り手側の政府からの評価がある一方で、一般的に案件形成の期間が長い。また、西バルカン諸国の経済水準向上により、「ひも付き案件」がほぼ不可能になって国際競争入札となるため、価格面で日本企業が勝てない場合もある。

こうした中、07～08年に日本政府がFSを行ったセルビアのドナウ川横断橋建設を中国企業が施工することが09年10月、中国・セルビア両政府間で決まるという事例もあった。日本政府はセルビア側の要請に応じて調査を行ったもので、案件を中国に横取りされたわ

けではないが、結果として動きの早い中国が案件を手中にした。

同案件は、交通量の激しい首都ベオグラードの渋滞緩和のため、街中を流れるドナウ川に新たな橋を建設する工事で、事業規模は1億7,000万ユーロ、その資金の一部を中国輸出入銀行が融資し、13年をめどに完成を目指す。

中国企業はインフラ整備プロジェクトに少しずつ参入しているが、韓国企業によるプロジェクトはあまり聞かれない。

西バルカン諸国でのインフラ整備プロジェクトでは、欧米企業のプレゼンスが大きく、日本企業も中国企業も案件数は少ない。日本企業にとっては中国や韓国の企業よりも欧米企業が主な競合相手(時にはパートナー)になっている。