

中・東欧における韓国・中国・台湾企業の 事業展開の状況

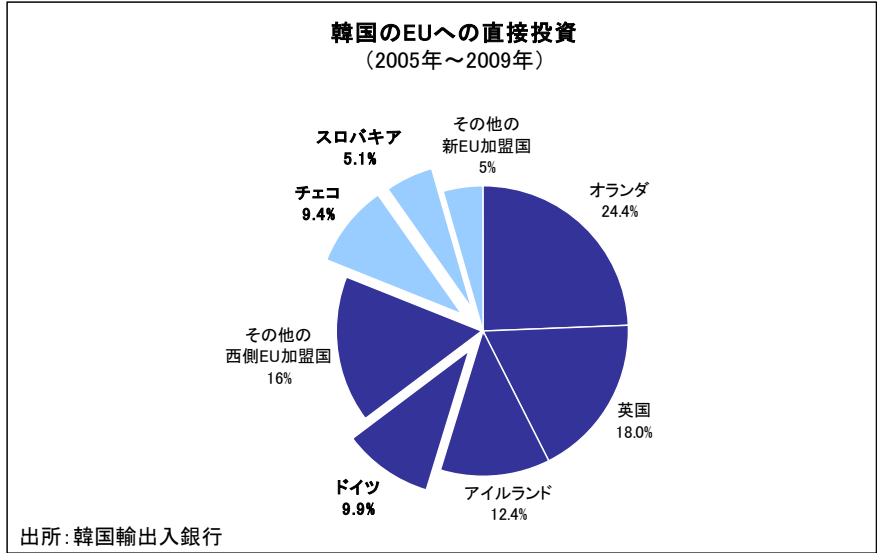
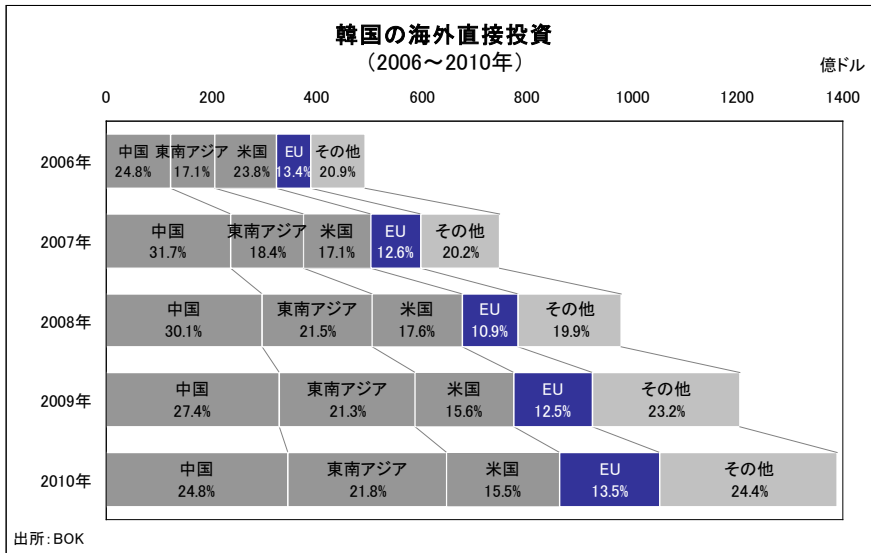
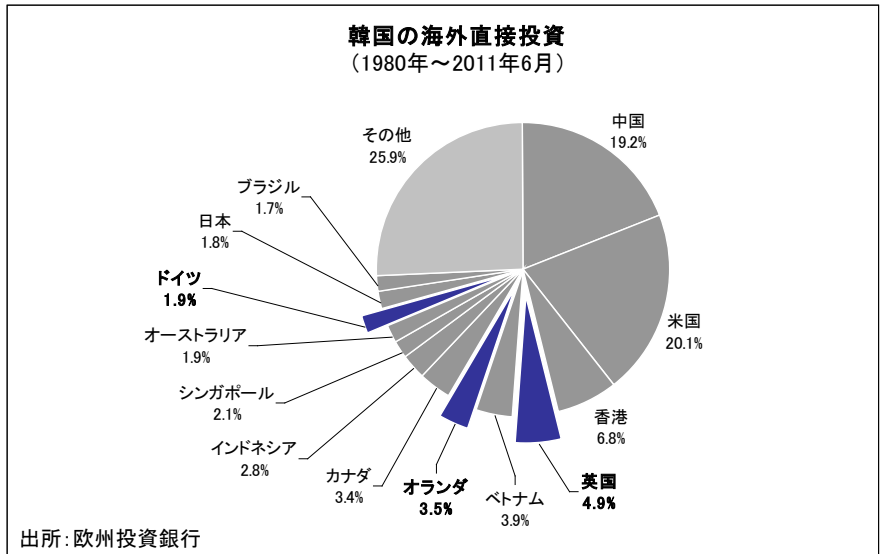
2012年3月

日本貿易振興機構(ジェトロ)

ウィーン事務所

韓国企業の対EU投資

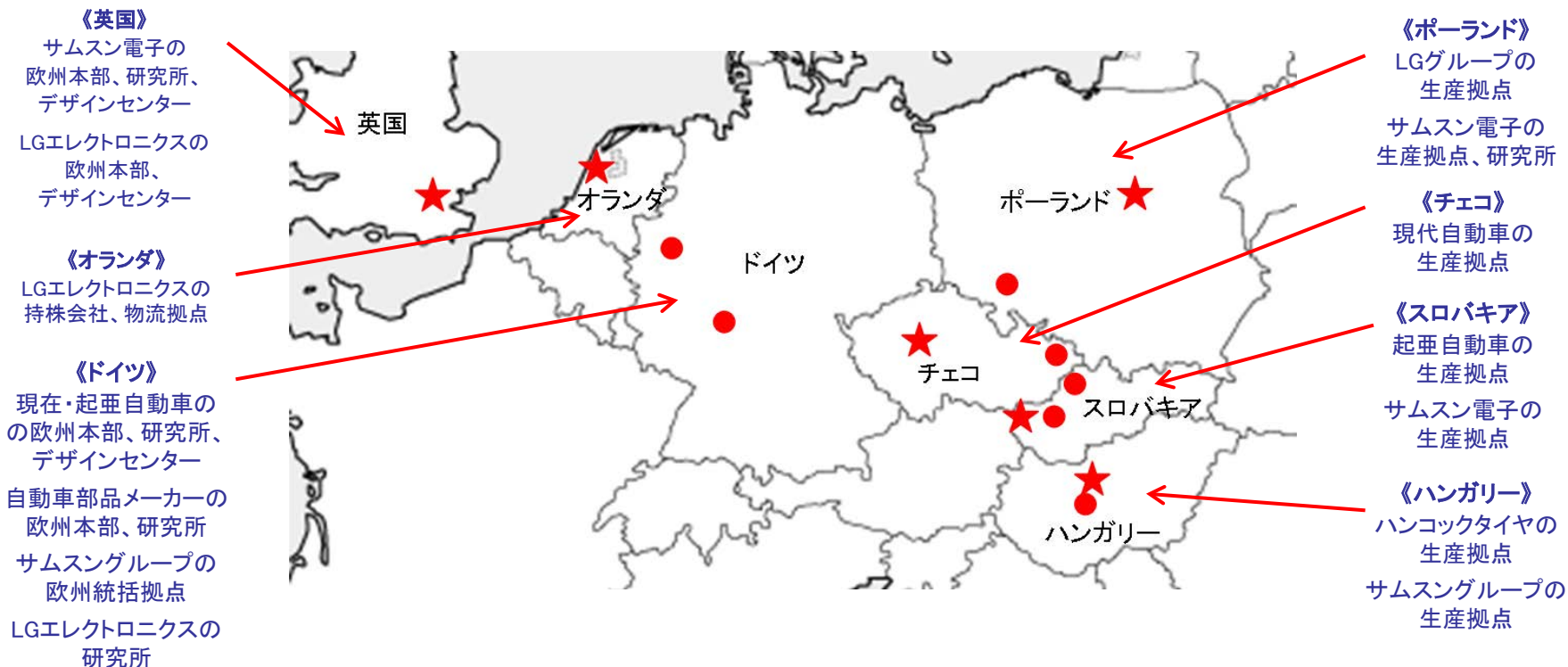
- 韓国の対EU直接投資は年々増加傾向にあり、2010年は188億ドルに達した。EUの占める割合は過去5年間、13%前後で安定。
- エレクトロニクスや自動車のほか、鉱業、卸売・小売業、不動産業、コンサルティング/学術研究・技術サービス分野における欧州進出が目立つ。
- 韓国の直接投資は英国、オランダ、ドイツの順に多い。EU拡大後には、チェコやスロバキアを始めとする東欧圏への直接投資も活発化。
- 西欧における直接投資の目的は販売拠点設立のほか、先端テクノロジーや有名ブランドの獲得。



欧州における韓国企業の主要拠点

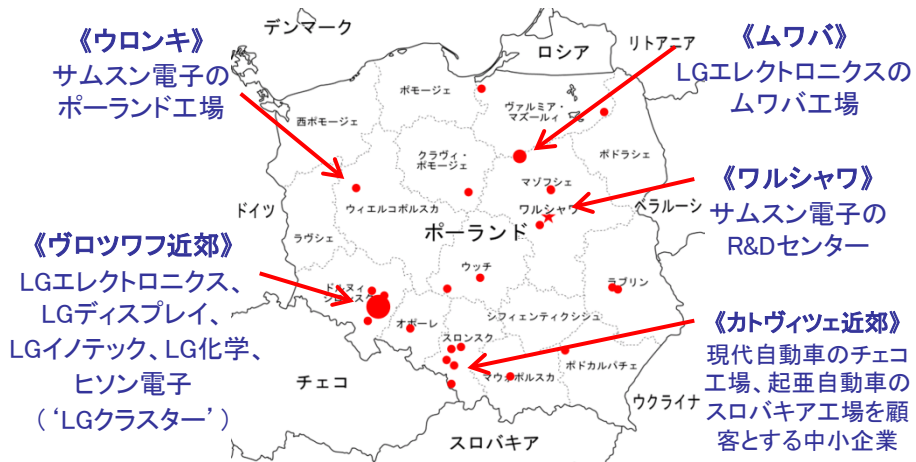
- **【家電分野】** 欧州統括本部やデザインセンターはロンドン近郊にある。LGグループの生産拠点はポーランドに集中。サムスングループではスロバキア、ハンガリー、ポーランドに分散。ポーランドは研究開発拠点としても重要性。
- **【自動車分野】** 欧州統括本部や研究所はフランクフルト周辺に集まる。現代・起亜自動車はチェコ、スロバキアに、ハンコックタイヤはハンガリーに生産拠点を持つ。
- フランクフルト周辺は西欧最大の韓国ビジネスコミュニティを形成。ドイツは、英国に次いで2番目に韓国人が多い。

韓国企業	
ドイツ全土	約 300 社
・NRW州 (デュッセルドルフ経済圏)	約 70 社 (約 50 社)
・ヘッセン州 (フランクフルト経済圏)	約 150 社 (約 145 社)
・ハンブルク特別市	約 40 社

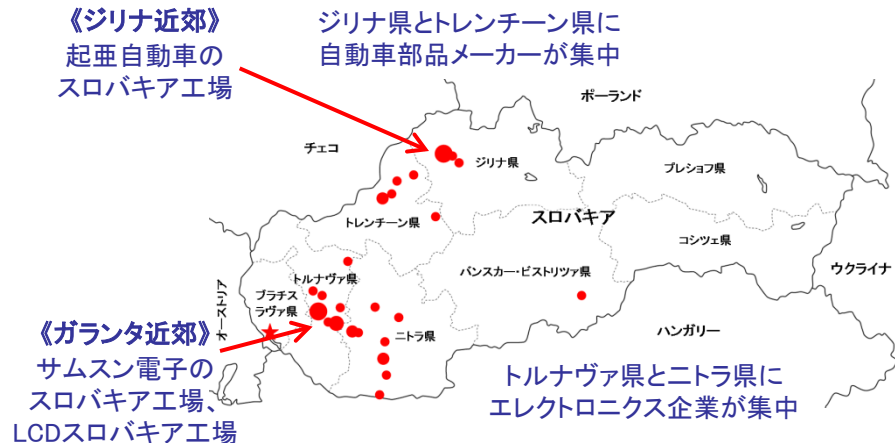


中欧4カ国における韓国企業の主要拠点

ポーランド



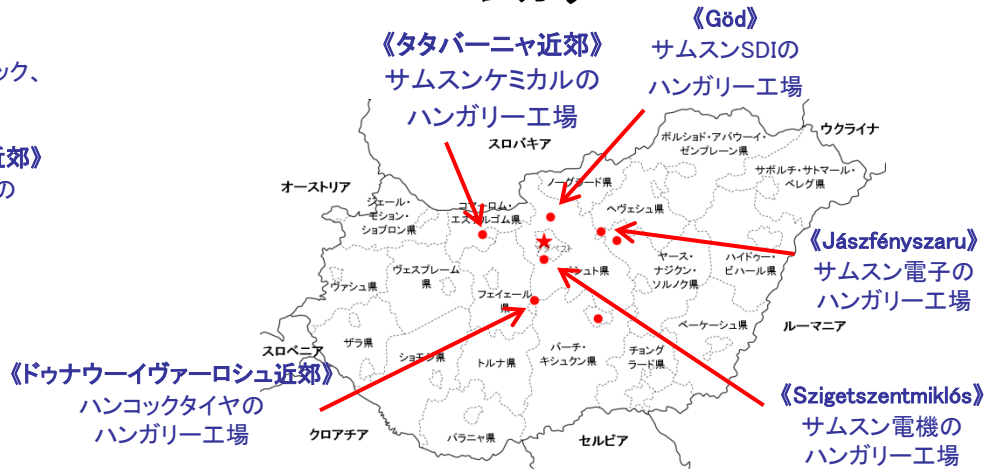
スロバキア



チェコ

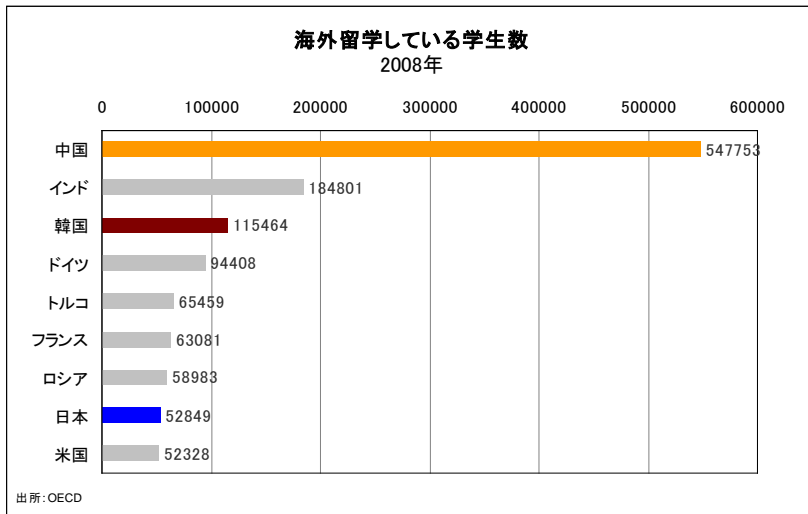
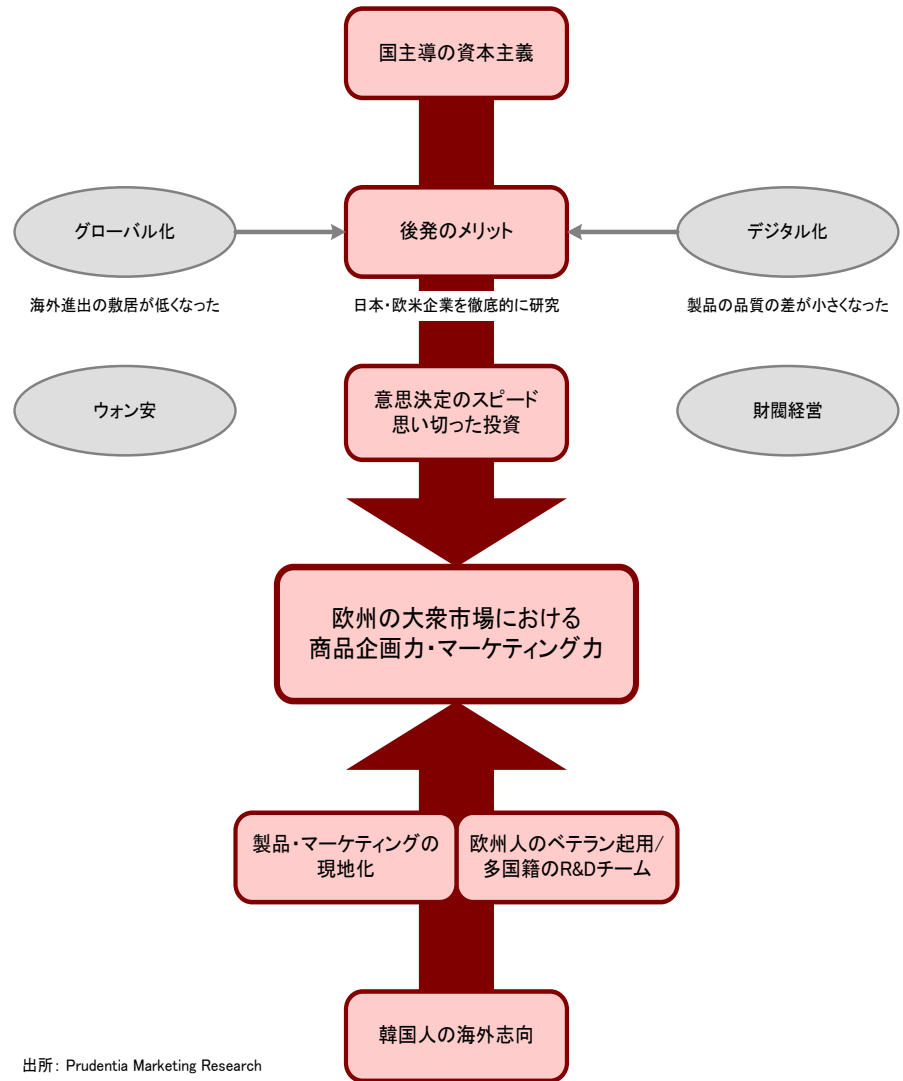


ハンガリー



欧州における韓国企業のビジネス展開の特徴

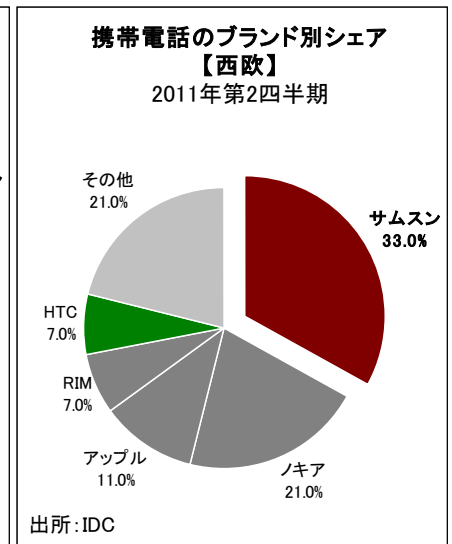
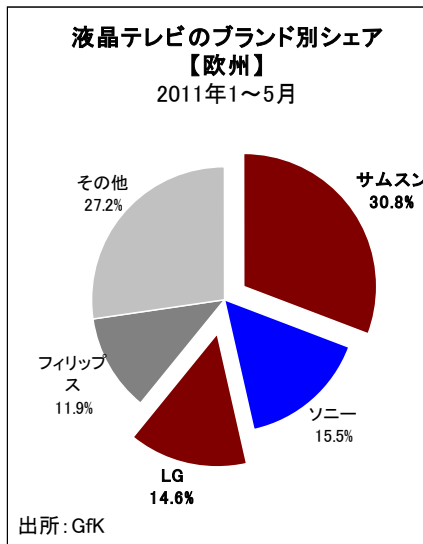
- 韓国企業が欧州で成功している直接的な理由は、**現地の大衆市場にピントを合わせた商品企画力・マーケティング力**。
- 成功の背景には、韓国政府による強力なサポート、後発のメリットを最大限に利用した戦略(← **日本企業や欧米企業の模倣・応用**)、財閥経営による意思決定のスピード・大胆な投資が挙げられる。
- 韓国人の強い**海外志向**(← **留学が盛ん**)、製品・マーケティングの現地化(← **暗黙知的な情報まで拾い上げる**)、ヨーロッパ人のベテランや多国籍のR&Dチームの活用(← **多国籍の人材を使いこなせる**)が欧州市場での成功を下から支える。



出所: Prudentia Marketing Research

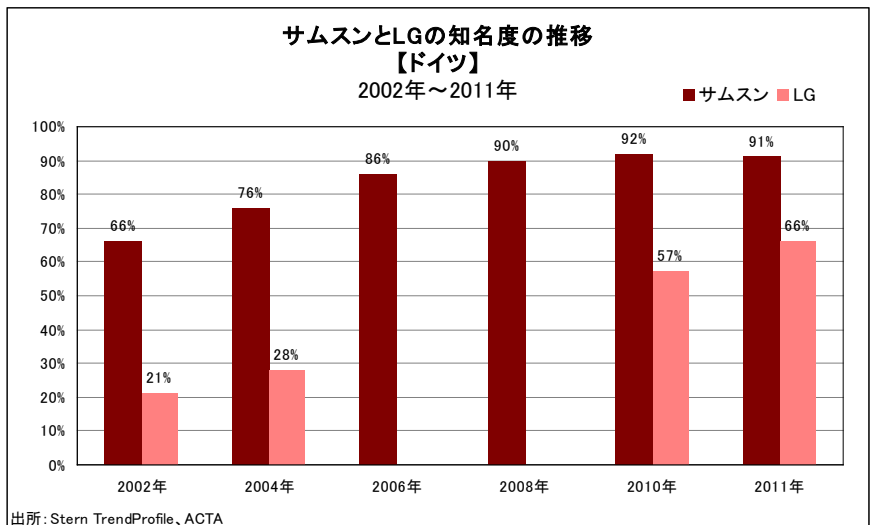
欧州市場における韓国の家電メーカー

- 特にテレビとスマートフォンで圧倒的な存在感。サムソンは、欧州の液晶テレビ、携帯電話市場でそれぞれ首位。LGはサムソンほどのプレゼンスはないが、液晶テレビや携帯電話のブランドとして定着。
- 「手頃な価格で、デザインが良く、品質もなかなか」の大衆向け製品のイメージから、最近では「革新的で洗練されたテクノロジーの象徴」、「アップルに対抗できる唯一の企業」へとブランドイメージが向上。
- 【大衆市場を広くカバー】 Galaxy S2(スマートフォン)や Galaxy Tab(タブレットPC)は、iPhone、iPadの代用品として人気。エントリーレベルの製品、高級感のあるデザイナーズ製品(ジョルジオ・アルマーニ・サムソン・フォン、プラダフォンby LG)も提供。



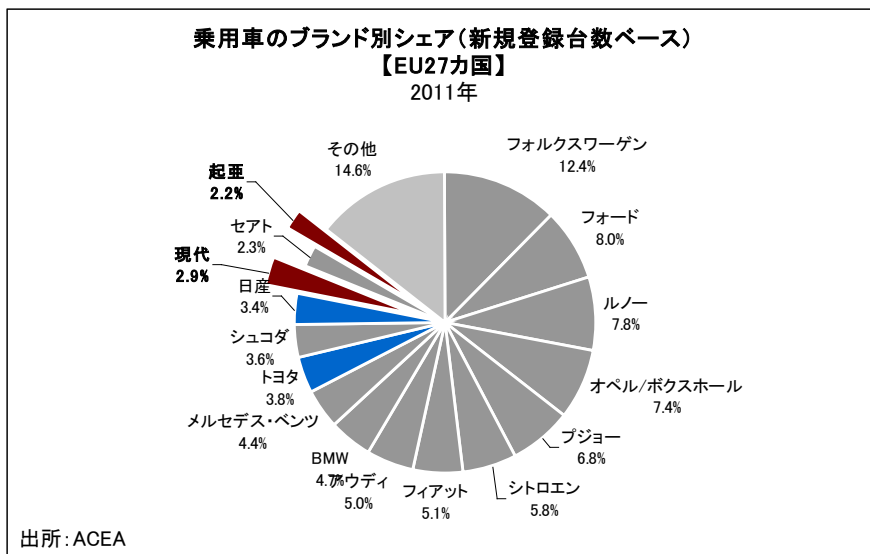
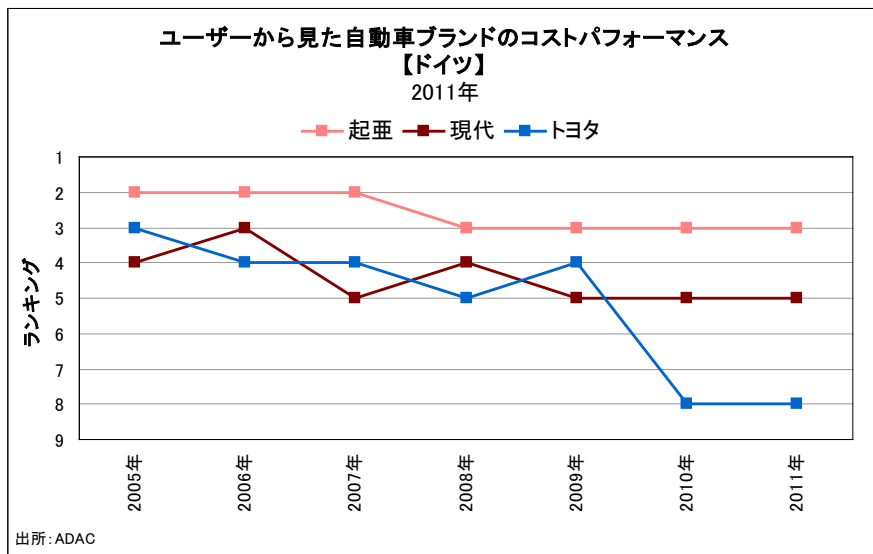
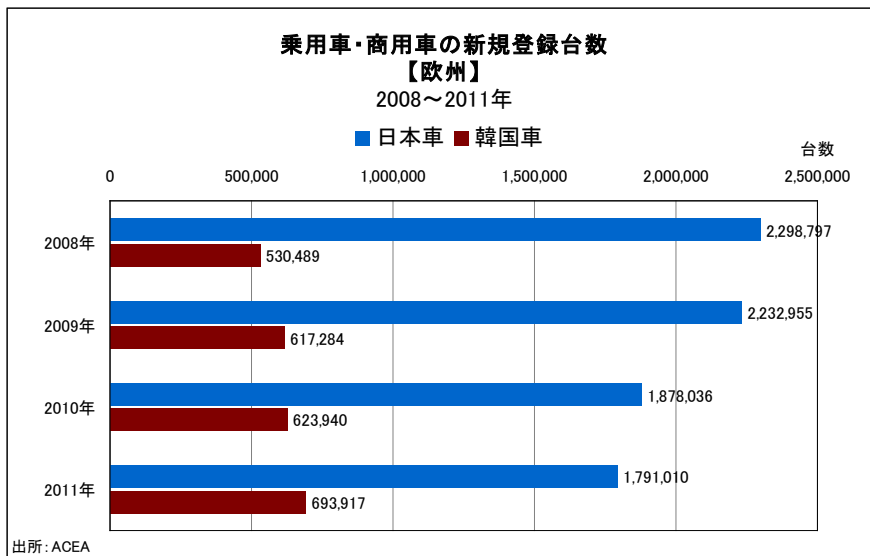
ドイツのブランド・ランキングによる 「成長が著しいブランド ベスト 10」	
2012年	HTC(1位)、サムソン(9位)
2011年	LG(2位)、エイサー(9位)
2010年	サムソン(1位)、エイサー(2位)、レノボ(4位)
2009年	サムソン(2位)、パナソニック(6位)、 ソニー・エリクソン(8位)、ニコン(10位)
2008年	ソニー・エリクソン(1位)、パナソニック(2位)、 サムソン(5位)
2007年	ソニー・エリクソン(1位)
2006年	ニコン(4位)、ソニー・エリクソン(10位)

出所: www.bestbrands.de



欧州市場における韓国の自動車メーカー

- 飽和状態にある欧州市場で5年連続で販売台数の拡大に成功。現代・起亜グループのシェアは前年の4.5%から5.1%に拡大し、**欧州で8位の自動車メーカー**となる。
- 「コストパフォーマンスの良い車」のイメージが強いが、最近では品質やデザイン性も向上。ドイツの自動車業界は、「現代・起亜はフォルクスワーゲンの最大の敵」として警戒。
- **【欧州で欧州のために作った車】**「国産車より、もっと多くの‘欧州DNA’が入っている」と評されるほど、欧州市場のニーズに合った製品が快進撃の理由。現代、起亜ともに、ドイツ人の著名なカーデザイナーを起用して以来、「走るドラム缶」のイメージを消去。「ドイツ人がデザインした車」とあって、**韓国車の好感度アップ**にも貢献。

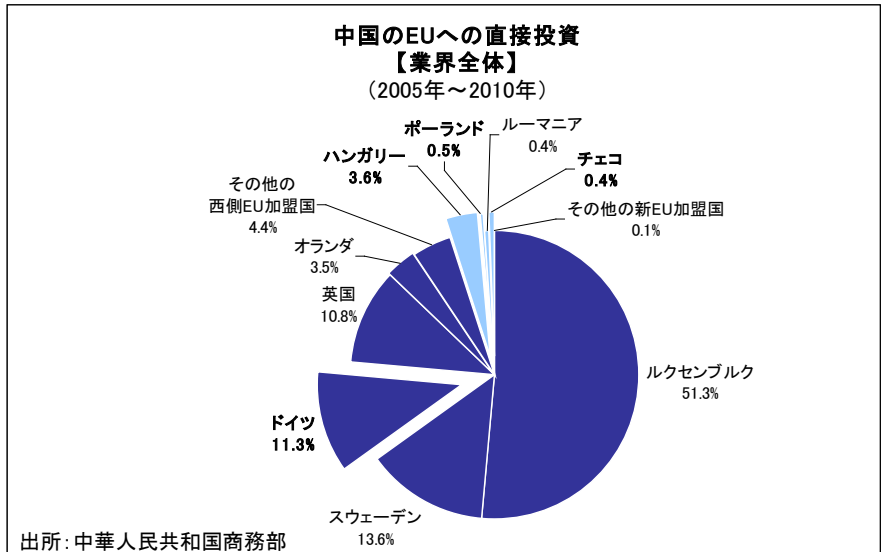
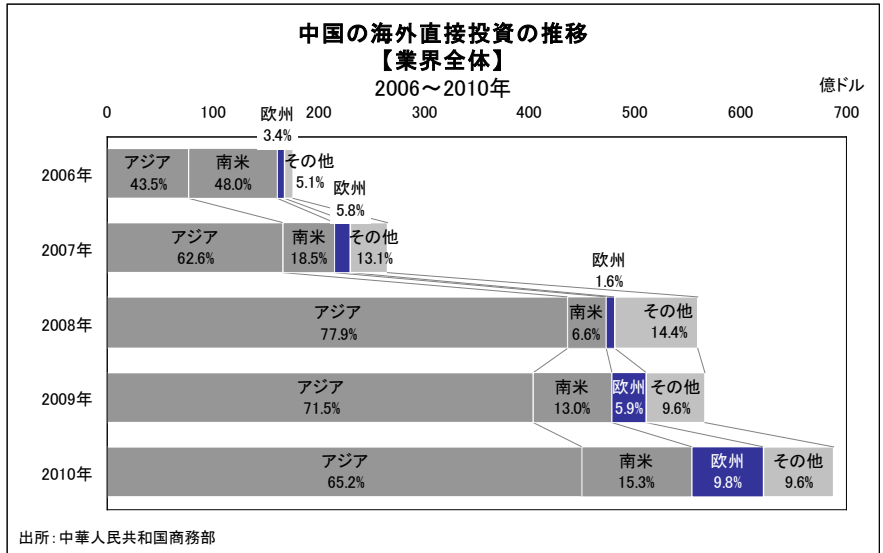


韓国企業の今後の展開

- **【家電分野】**すでにマーケットリーダー的存在で、有機ELテレビやスマートテレビなど新しい製品トレンドの先陣を切っている。スマートテレビやスマートフォンを中核とした家電製品のネットワーク化において、有利なスタート位置にいる。しかし、以前のソニーや現在のアップルのように唯一無二のブランドイメージは築けておらず、新興の中国・台湾メーカーに取って代わられる可能性も否定できない。サムスン家電分野の新技术(電子ペーパーなど)だけではなく、環境技術や健康市場など幅広い分野に投資しており、多角経営によるリスク拡散が功をなすかもしれない。
- **【自動車分野】**欧州の業界関係者は、現代・起亜がフォルクスワーゲンやトヨタとともに世界1位の座を争うことを予想。FTAやユーロ危機の追い風もあり、今後数年間、(コストパフォーマンスとデザイン性を武器に)欧州市場でもシェア拡大が続くとみられる。法人市場でも販売台数の伸びが予想される。中国メーカーが欧州に本格的に参入してくると、シェアを奪われる危険もあり、家電分野と同様に唯一無二のブランドイメージを創り出すことが課題となる。アッパーミドル～高級車市場でも存在感を出せるようになるか、息を呑むような美しいスポーティーカーが登場するか、将来のパラダイム・シフト(代替燃料車、次世代カー)に上手く乗れるかどうかも鍵となる。
- **【国家資本主義のリスク】**政府と財閥の共生が韓国経済の強みであるが、同時にリスクもはらむ。経済の専門家は、「韓国経済は外部からのショックに脆い」と指摘。また、財閥経営は往々にして拡大志向のため、いつかパンクする恐れもある。

中国企業の対EU投資

- 中国の欧州への直接投資は急速に増加しており、2010年は67.6億ドルと全体の10%を占める。
- EUへの投資は、ルクセンブルク、スウェーデン、ドイツ、英国、ハンガリー、オランダの順に多い。以前はフランス、スペイン、イタリアの比重も高かったが、最近ではルクセンブルク、スウェーデン、ハンガリーへの投資が増加。
- 中国企業の投資は中国系移民が多い国・地域に片寄る傾向。
- 業界別に見ると、持株会社はルクセンブルク、オランダに、製造業はスウェーデン、ドイツ、ハンガリー、英国、イタリアに、卸売・小売業はドイツ、スウェーデン、英国、イタリア、フランスに、金融業は英国、ルクセンブルク、フランス、イタリアに多い。
- 西欧における直接投資の目的は、技術や経営のノウハウ、著名ブランド、販売網の入手やイメージの向上（‘Made in Germany’）。
- 中国企業による投資はこれまで西ヨーロッパに重点が置かれていたが、最近は西欧市場への踏み台として、東欧に拠点を設ける中国企業が増加。
- フランス、ドイツ、英国に統括拠点や研究所を設ける中国企業が多数。スウェーデンには通信機器メーカーの研究所、北イタリアには自動車/家電メーカーのデザインセンター、ハンガリーには華為技術や海信の生産拠点が所在。



欧州における中国企業の主要拠点

ストックホルムと近郊

華為技術 (R&D)
中興通迅 (R&D)

ヨーテボリ

華為技術 (R&D)
Volvo Cars/吉利汽車

アムステルダムと近郊

華為技術 (スペア部品)

ロンドン

中国電信 (欧州本部)
華為技術 (デザインセンター)

Basingstoke

華為技術 (英国本部)

パリと近郊

中興通迅 (欧州本部)
ハイアール (欧州本部)
レノボ (欧州本部)
華為技術 (R&D)

ボワチエ

中興通迅 (R&D)

ミラノ

華為技術 (R&Dセンター)

トリノ

JAC自動車 (デザインセンター)
長安汽車 (デザインセンター)

カンポドーロ

ハイアール (R&D/工場)

ニュルンベルク

ハイアール (R&D)

デュッセルドルフと近郊

華為技術 (欧州本部/R&D)
海信 (欧州本部/R&D)
中興通迅 (R&D)
美的グループ (欧州本部)
Lifan (欧州本部)

フランクフルトと近郊

ハイアール (販売拠点)
Suntech (欧州本部)
SINOPEC

ハンブルクと近郊

中国遠洋運輸 (欧州本部)
中国海運 (欧州本部)
宝鋼 (欧州本部)
山東新華製薬 (欧州本部)

ヨシャリン

Athleticグループ (工場)

ワルシャワと近郊

華為技術 (東欧・北欧本部)
ハイアール (コールセンター)
TCL (工場)

ウッチと近郊

Victory Technology/SVPM (工場)
Shanghai Yuncheng plate-making (工場)

Hrobčice

Shanghai Maling (工場)

Nymburkと近郊

Changhong (工場)
YAPP Automotive Parts (工場)
Shanghai Yuncheng plate-making (工場)

コマーロム

華為技術 (工場)

ソンバトヘイ

海信 (工場)

Pécs

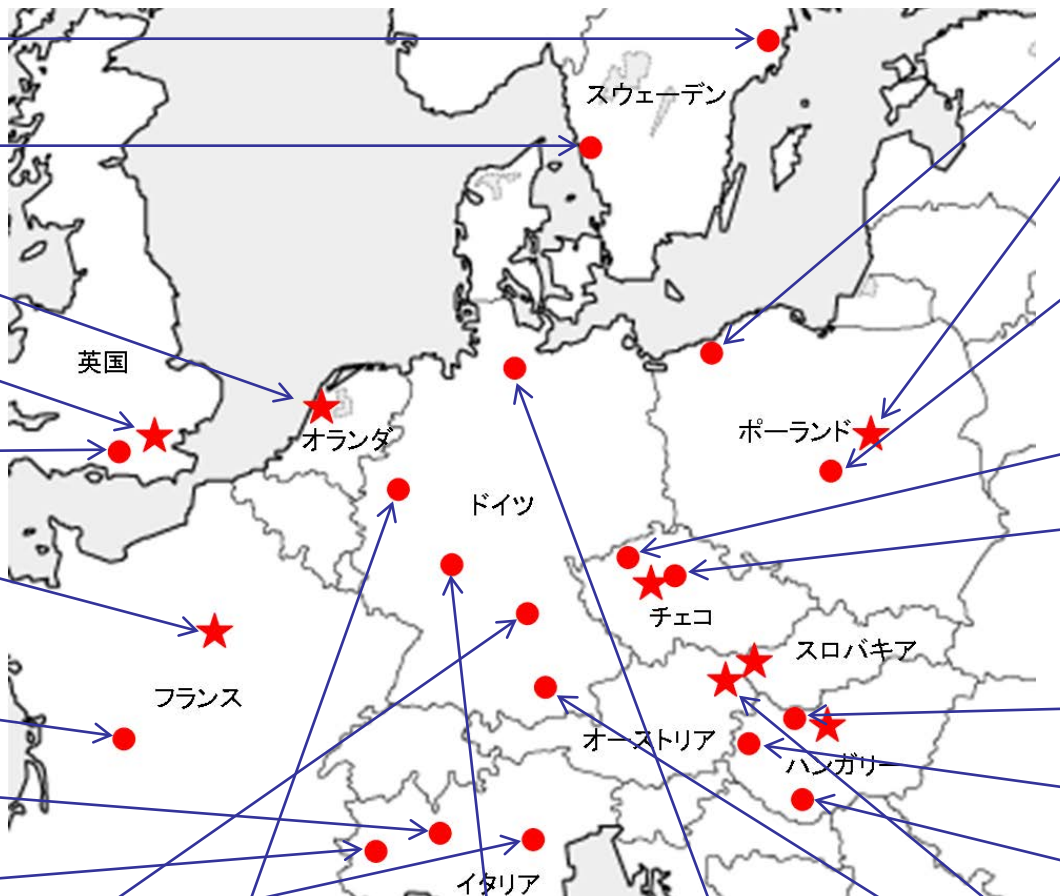
華為技術 (工場)
華為技術 (欧州サプライセンター)

ウィーン

レノボ (中東欧本部)

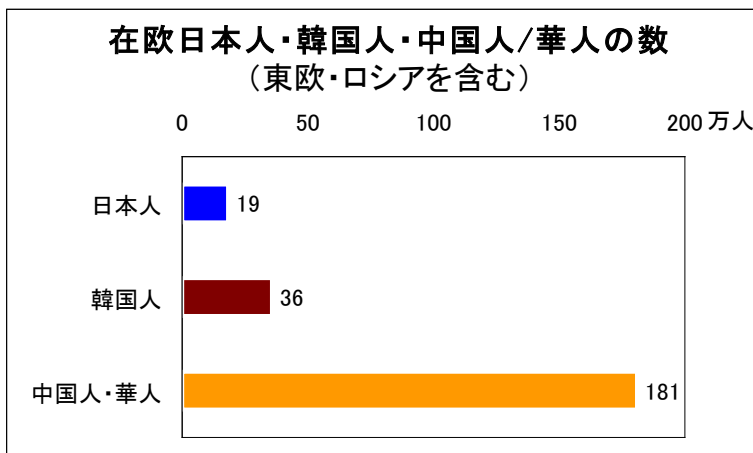
ミュンヘン

華為技術 (R&D)



欧州における中国企業のビジネス展開の特徴

- **【欧州企業の買収】** M&A(企業買収)が欧州進出の基本戦略となっている。(大企業の子会社ではなく)投資家が所有する中小企業やトラブルに陥っている同族企業を狙う。
- **【欧州のベテラン起用】** 旧経営陣にそのまま任せる、競合から引き抜くなど、ヨーロッパ人のベテラン勢を大量に登用。
- **【無名のローエンドからメーカー品へ】** エントリーレベルの製品やOEM/ODM供給の初期段階を脱し、品質の向上や自社ブランドの構築・強化に軸足を移し始める。ただし、ミドルレンジ～上位クラスの製品でも低価格戦略を取る。グローバル企業である点を強調し、どこの国の企業なのか曖昧にする傾向。
- **【華僑のネットワーク】** 双方の文化を知る在欧華人(台湾・、香港人も含む)が言語・文化の違いによる摩擦を緩和する、欧州で成功するためのノウハウを伝授するなど、中国企業の欧州展開に貴重な役割を果たしている。



中国企業による欧州企業買収の事例

【ドイツ】

- 2004～2005年の間だけで、278社のドイツ企業が中国企業によって買収。
- 2011年4月から2012年3月の1年間に中国企業の傘下に入った自動車部品メーカーは5社(Kiekert、Preh、KSM Castings、Saargummi、Sellner)。
- 2011年に、大手家電販売会社MEDIONがレノボによって買収される。
- 2012年1月、三一重工がコンクリートポンプ車メーカーのプツマイスターを買収。

【スウェーデン】

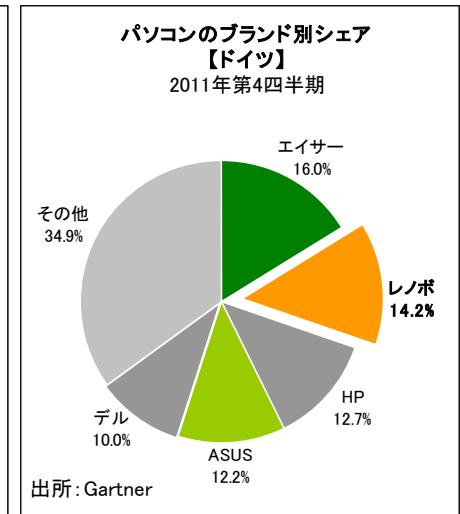
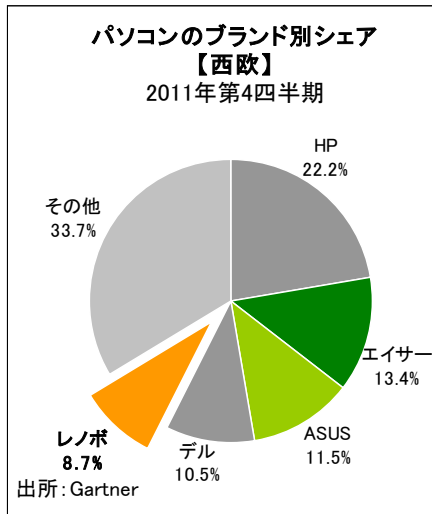
- 2010年に、吉利汽車(ジューリー)がスウェーデンの自動車メーカー、ボルボ(乗用車部門)を買収。

【イタリア】

- 2001年に、白物家電メーカーMeneghettiをハイアールが買収。
- 2005年に、オートバイメーカーのベネリが銭江グループによって買収される。
- 中国企業によって買収されたイタリアの高級品企業(Wilson、Omas、Sergio Tacchiniなど)も複数ある。

欧州市場における中国の家電メーカー

- レノボ(世界2位のパソコンメーカー)やハイアール(世界1位の白物家電メーカー)が自社ブランドで製品展開。中興通迅や華為技術も自社ブランドでスマートフォンの販売を開始。
- 【レノボ】買収したMEDIONのブランド名、販売網、マーケティングのノウハウ、顧客サービス/コールセンターを利用し、欧州の個人市場を席卷する構想。
- 【ハイアール】カラフルで洒落た冷蔵庫で知られる。一流ブランドとプライベートラベルの中間を狙う。欧州の各々の国のニーズに合わせてカスタマイズしているのが特徴。
- 【中興通迅】2010年頃から、欧州の一部の市場で自社ブランドでもスマートフォンを販売。自社ブランドを使用するケースが増えてきている。
- 【華為技術】2011年秋に自社ブランドで、100ユーロの 안드로이드・スマートフォンを発売。今後、自社ブランド製品を中級～上位機種にも拡大していく。



洗練されたデザインのハイアール製品

華為技術の100ユーロの格安スマートフォン



ワインセラー(ワイン用冷蔵庫)



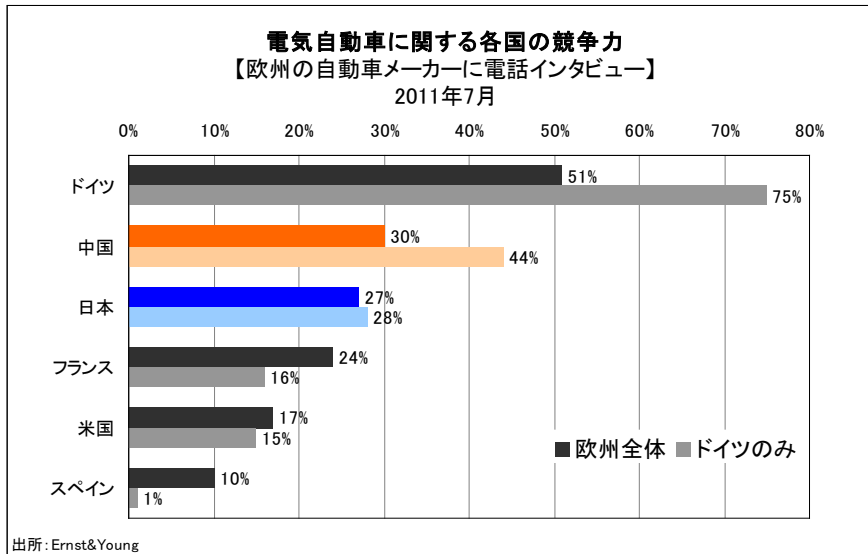
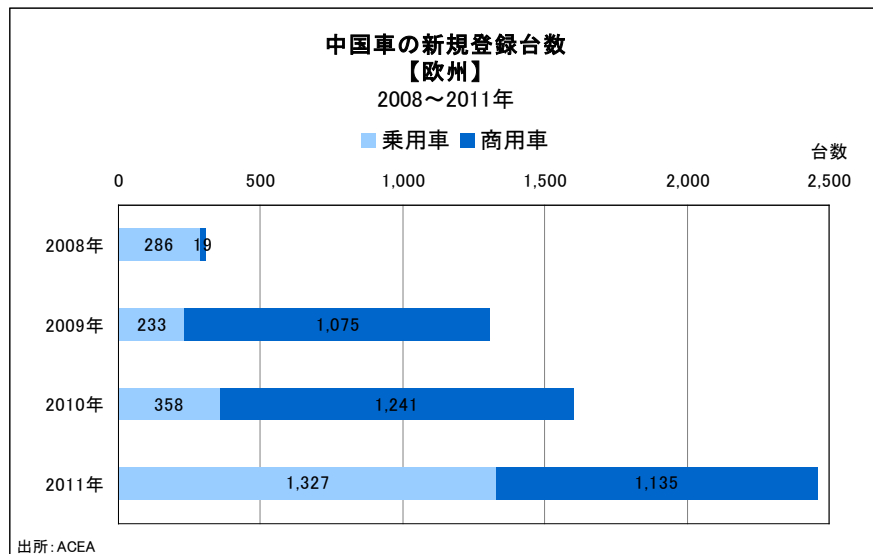
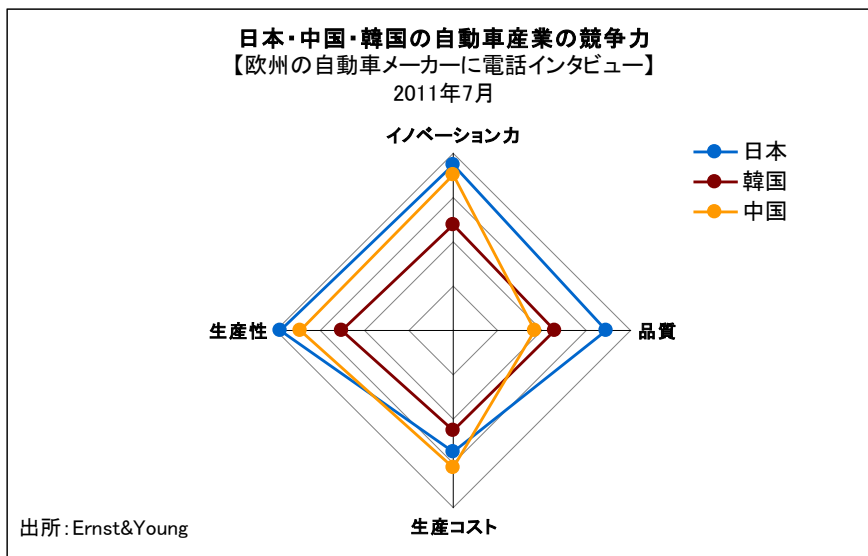
3ドアのフレキシブルな冷蔵庫



ホワイトデザインの(寝室・キッチン向け)テレビ

欧州市場における中国の自動車メーカー

- 中国車のブランドは約50あるとされるが、どのブランドも欧州では知られていない。
- ドイツ自動車連盟による衝突試験で最悪の結果を出すなど、**危険で粗悪なイメージ**が強い。欧州の自動車業界関係者は、中国メーカーの**潜在性の大きさ**を警戒。
- **【長城汽車】** ブルガリアに工場を開設し、欧州市場に本格的に参入
- **【吉利汽車】** 買収したボルボが黒字化
- **【比亞迪汽車】** 電気バスを欧州に投入予定
- **【奇瑞汽車】** イスラエル企業と組んで高級自動車市場に参入計画

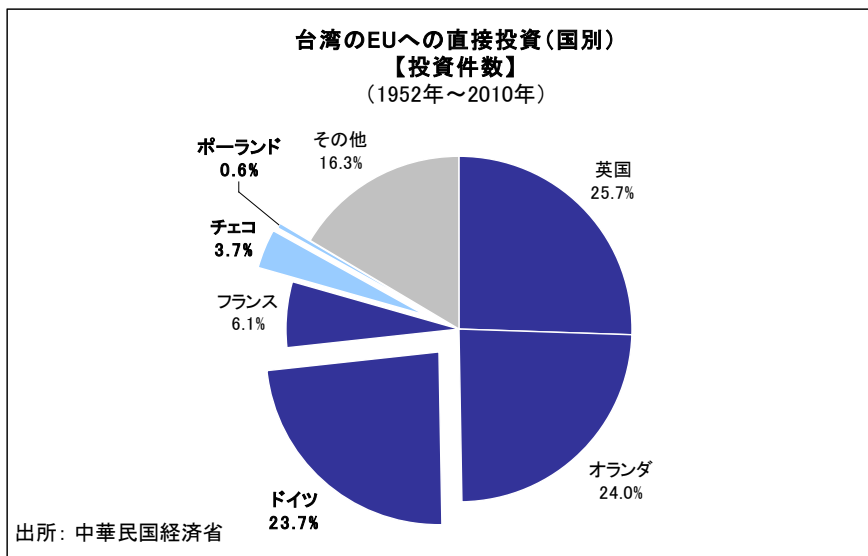
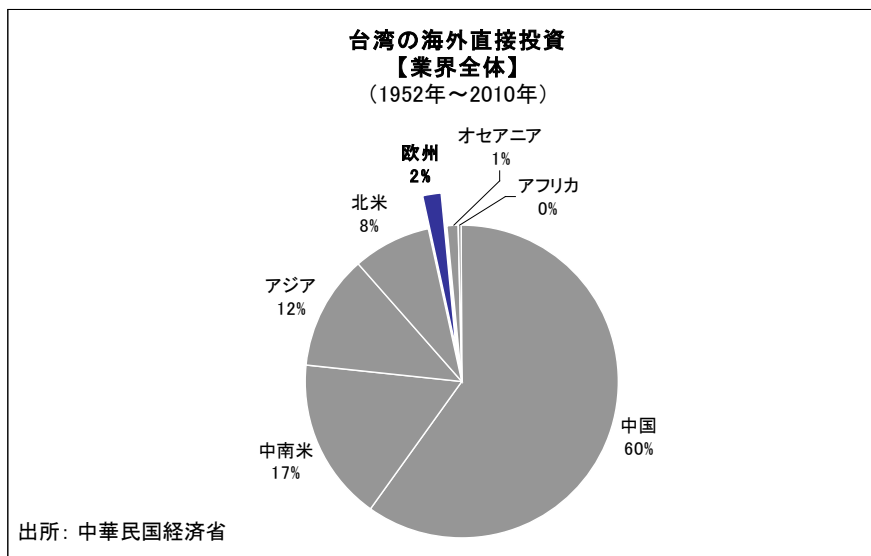
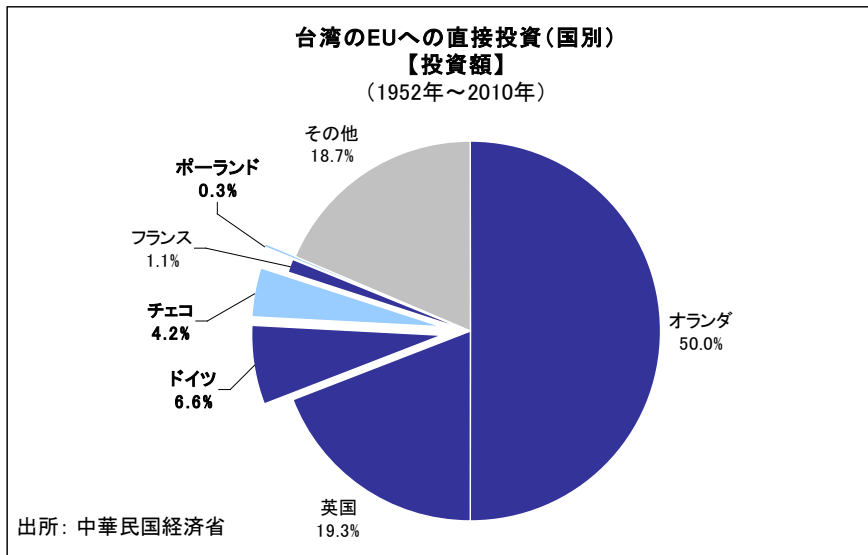


中国企業の今後の展開

- 欧州の中国専門家は、「韓国企業が20年かけて、日本企業では30年がかりで達成したことをたったの10年でやっている」、「中国企業は安物のコピー商品を出した数年後にはコストパフォーマンスの良い製品を開発し、先進国の競争を驚愕させる」など、(以前の日本企業や韓国企業のように)中国企業の欧州における成功を予想。
- 「欧州で成功する企業は、世界のどこでも成功できる」、「先進国の市場で成功できるメーカーだけが(集約や企業淘汰の過程にある)国内市場で生き残ることができる」と考える中国企業が多く、欧州市場の重要性が増す。
- **【家電分野】** 外国からの資本やノウハウに頼らなくとも済むようになってきており、かつて「世界の工場」といわれたのが、先進国企業の直接の競争となりつつある。自社ブランド事業を強化し、欧州の大衆市場(パソコン、スマートフォン、タブレットPC、テレビなど)において低価格とデザインを武器にシェアを拡大していくことが予測される。
- **【自動車分野】** 今後10年の間に、欧州で成功する中国のメーカーが2~3社、現れる公算が大きい。すでに多くの技術ノウハウを習得しており、安全性、排気ガス、ブランドイメージ、販売網、アフターサービス・修理などの問題をクリアすれば、価格メリットがあり欧州市場で成功するチャンスがある。これらの問題を手っ取り早く解決するために、欧州における企業買収や提携の動きがさらに活発化する可能性がある。また、欧州進出の1ステップとしてEU域内に生産拠点を設ける中国メーカーが増えてくるかもしれない。

台湾企業の対EU投資

- 欧州が占める割合は2%のみ。過去10年間でEUへの直接投資が10億ユーロを超えた年は1年もなく、2003～2005年、2009年には負の投資（ディスインベストメント）。
- 欧州における台湾の投資はオランダ、英国、ドイツ、チェコ、フランスの5カ国に集中。
- 業界別では、製造業のシェアが50%以上で、特にエレクトロニクス分野の完成品メーカー（OEM/ODM）や部品メーカーの占める割合が大きい。
- 欧州統括本部や研究所はオランダ、英国、ドイツの順に多く、生産拠点はチェコに集中。
- 反ダンピング関税を免れる目的のほか、納品時間や輸送距離の短縮がチェコ進出の動機。



欧州における台湾企業の主要拠点

グラスゴー

英業達 (工場)

ロンドンと近郊

長栄海運 (欧州本部)
HTC (欧州本部)
D-Link (欧州本部)

アムステルダムと近郊

TSMC (欧州本部)
AU Optronics (欧州本部)
デルタ電子 (欧州本部)
NEXGEN/Chimei (欧州本部)
中華電信 (欧州駐在事務所)

アイントホーフェンと近郊

緯創 (サービスセンター)
緯創 (R&Dセンター)
Ferrocube (R&Dセンター)

デュッセルドルフと近郊

ASUS (欧州本部)
ナヤ・テクノロジー (欧州本部)
Arena Electronic/チーフテック (欧州本部)
CMO/Chimei

ハンブルクと近郊

陽明海運 (欧州本部)
長栄海運 (ドイツ本部)
エイサー
Chicony (欧州本部)
TSMC Solar (欧州本部)

フランクフルトと近郊

SYM/三陽機車
MSI
HTC
D-Link

ブルゼニと近郊

大同 (工場)
Gemtek (工場)

パルドゥビツェとクトナー・ホラ

フォックスコン (工場1)
フォックスコン (工場2)

ブルノ

緯創 (工場)
Qisda/BenQ (工場)
AU Optronics (工場)
英業達 (工場)

Kostrzyńsko-Stubicka経済特区

TPVテクノロジー (工場)
Brivictory Display Technology (工場)
見龍化学工業 (工場)

ヴロツワフと近郊

Chung Hong Electronics (工場)

ウッチと近郊

コンパル・エレクトロニクス (サービスセンター)
Ferrocube (工場)
アイデアル自転車 (工場)

トレンチーンと近郊

AU Optronics (工場)
デルタ電子 (工場)

ニトラ

フォックスコン (工場)

コマーロム

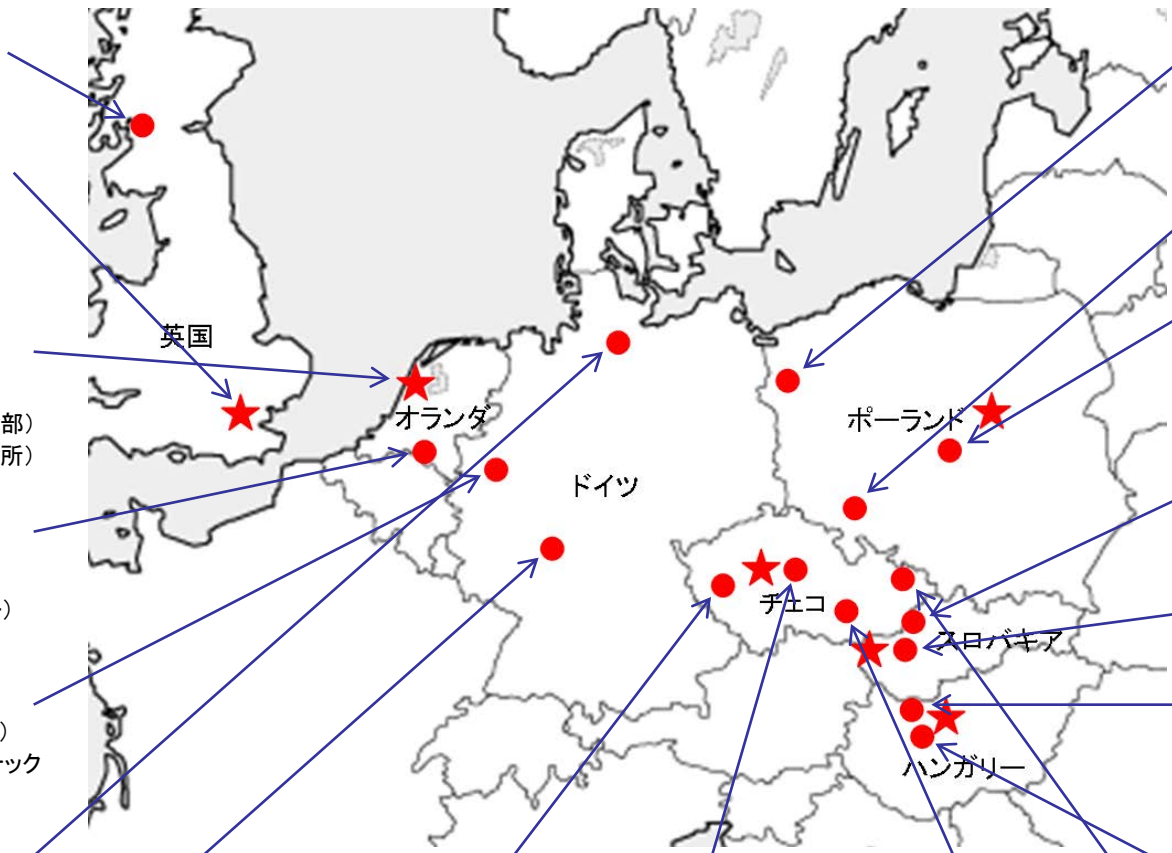
PCE Paragon/フォックスコン (工場)
PERLOS Precíziós/Lite-On Mobile (工場)

セークシュフェヘルヴァール

PCE Paragon/フォックスコン (工場)

オストラヴァ

Pegatron/ASUS (工場)



台湾企業のビジネス展開の特徴

- **【現地従業員を使いこなす能力】** チェコに生産拠点を持つ受託生産メーカーは、現地の習慣やライフスタイルに合わせることが生産性を上げるポイントとしている。
- **【OEM/ODMメーカーからの脱皮】** エイサー、ASUS、HTCは純粋な電子機器受託生産メーカーから脱却し、短期間で自社ブランドの立ち上げに成功。アグレッシブな価格戦略に加えて、(ネットブックやスマートフォンの)新しい製品トレンドの先陣を切ったことが成功の要因。価格や製品スペックで勝負していたが、最近ではブランドイメージの強化にも力を入れ始めた。ASUSはイノベーションに富むオリジナルな製品を出して、差別化。

タブレットやキーボードと一体になるスマートフォン
ASUS PadFone



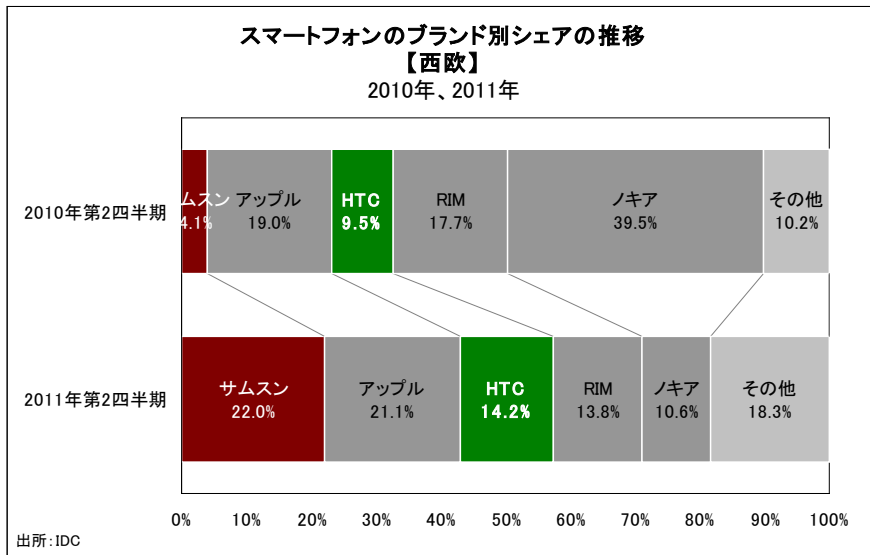
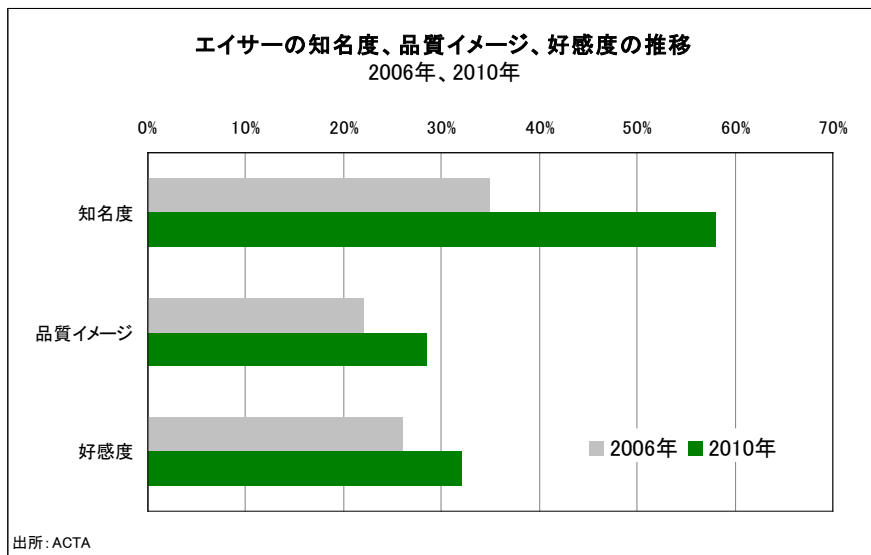
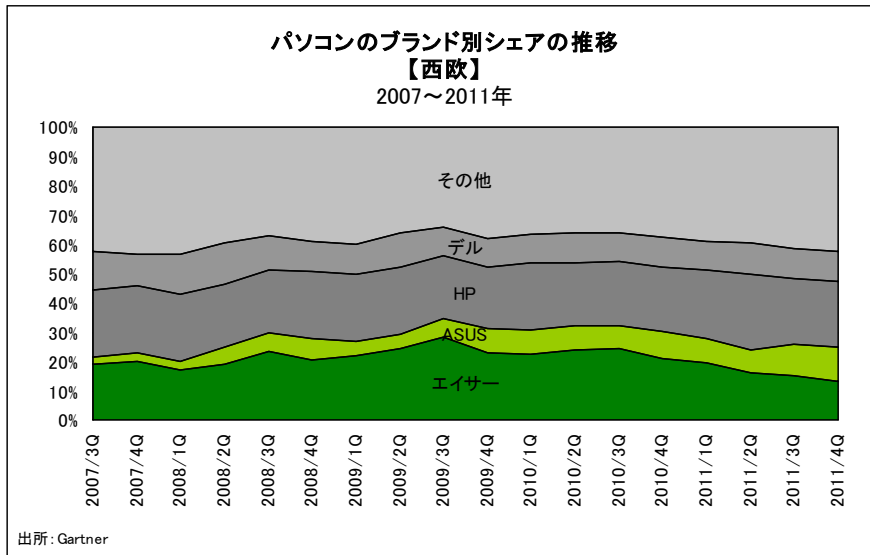
流行の最先端をいく高級ヘッドフォン・ブランド「Beats by Dr. Dre」
との提携によって生まれたスマートフォン
HTC Sensation XL with Beats Audio



世界最薄のウルトラブック
エイサー Aspire S3

欧州市場における台湾の家電メーカー

- **【エイサー】** ネットブックを中心とした個人向け製品の低価格戦略が功をなし、2009年に欧州のパソコン市場で首位に浮上。タブレットPCがパソコン市場に与える影響や欧州財政危機の余波を予測できず、失速。
- **【HTC】** 2006年に自社ブランドのスマートフォンを発売。西欧市場でサムスン、アップルに続く3位。新しいOSを使った製品を一番に作ることで知られるが、高価格帯ではiPhone 4S(アップル)やGalaxy S2(サムスン)のようなヒット製品に欠け、低価格帯では中国メーカーにコスト力で対抗できず、失速気味。
- **【ASUS】** エイサーの影に隠れていたが、欧州市場で着実にシェアを伸ばしている。最近では、キーボード付きタブレットPCのTransformer Primeがヒットするなど存在感がある。



台湾企業の今後の展開

【受託生産メーカー】

- (労働コストの上昇や主力製品であるテレビやパソコンの需要低迷から)受託生産メーカーの利幅が縮んでおり、**ビジネスモデルの転換**を迫られている。産業用ロボットの大量投入で生産コストの低下を図る、イノベーション力を強化しバリュー・チェーンの「おいしいところ」を取る、新分野に進出する、自社ブランドを構築するなどの戦略がみられる。
- TPVテクノロジーがフィリップスのテレビ事業を引き取ったように、自社ブランドを立ち上げる代わりに、**先進国の著名な家電ブランドを買収**(または合併会社を設立)する戦略に出るOEM/ODMメーカーも出てくる可能性。

【家電メーカー】

- 自社ブランドで製品展開するエイサーやHTCも、速い速度でイノベーションを押し進めるアップルやサムスンの資金力のある大手家電企業と低価格を武器に攻勢をかけてくる中国メーカーの板ばさみとなり、**戦略の転換期**にある。ブランドイメージやユーザーエクスペリエンスの向上に投資し、**価格・技術偏重からマーケティング重視**に転換。個人市場が中心であったが、法人向けも強化。
- ASUSは**オリジナル性のある製品**(タブレットPCやネットブックと合体できる画期的なスマートフォンPadPhoneなど)を出して差別化を図る。