



韓国企業の海外進出戦略 ～中央アジア地域を例に～

日本貿易振興機構海外調査部主幹 Manabu Shimoyashiro
(ロシア CIS 担当)¹ 下 社 学

中央アジア（ウズベキスタン、カザフスタン、キルギス、タジキスタン、トルクメニスタン）における韓国企業の進出はインフラ、建設から家電、金融、農産物まで幅広い分野にわたっている。中央アジア諸国は1991年のソ連崩壊に伴う、いわゆる新生独立国である。それまでの中央計画型経済から市場経済への体制移行のさなかにあり、ビジネス環境は一般的に劣悪といわれる。大手の日本企業がODA案件を中心とした比較的リスクの少ない形態で進出し得たのに比べると、韓国勢の進出は果敢にリスクを取りながら新興市場に参入しようとした構図が際立っている。

■進出の背景

韓国企業の活発な中央アジア進出にはいくつかの理由がある。何よりもまず、新規市場開拓への旺盛な意欲である。韓国の人口は5,000万人弱であり、企業の持続的発展のためには果敢に新興市場を開拓する必要があった。カザフスタンで高級マンションと商業ビルの複合施設「アップルタウン」を建設する韓国系デベロッパー、ウリム・カザフスタン LLC は「飽和状態に陥った国内市場にとどまっていたは持続的な発展は望めない」と語



高所得者層がターゲット。「アップルタウン」を建設する韓国系デベロッパー、ウリム・カザフスタン

る。近年は世界市場を席卷する韓国企業であるが、日本企業に比べ家電や自動車分野では後発の彼らが目指したのは、日本勢の進出が手薄な旧ソ連諸国であった。先占取得による効果が成功をもたらした。進出の動機は生産基地の確保にもある。ロシアなど成長著しい市場に隣接する中央アジアの地理的な有利性と、良質で安い人件費を活用し、繊維産業で労働集約的な進出事例がみられる。

資源分野でも韓国企業は先鞭をつけている。日本と同様、資源を中東からの輸入に大きく依存する韓国は、中央アジアをいち早く新たな調達先として位置付けた。韓国石油公社 KNOC は民間と共同で四つの石油鉱床開発をカザフスタンで、また、韓国ガス公社 KOGAS はウズベキスタンのアラル海周辺でプロジェクトを推進する。21世紀に入り韓国のエネルギー戦略は、資源の購入から権益の確保に大きく転換した。資源価格の高騰も政府主導のエネルギー外交を加速した。

中央アジアに数十万人を数える朝鮮系住民、いわゆる高麗人の存在も大きいといわれる。ソ連のスターリン時代に、現在の北朝鮮とロシアの国境付近である沿海地方などのロシア極東から強制移住させられた離散民の末裔である。カザフスタンでは上院議員や大統領とのパイプ役を担う実力者もいる。現地の政治コンサルタントであるカザフスタン・リスク・アセスメント・グループによれば、彼らは韓国ビジネス誘致の顔役であり、韓国企業が丸腰で参入するのは難しいが、企業間のトラブル解決に一役買っているという。もともと、言語も生活習慣も現地人化した二世、三世の高麗人の役割は、実はそれほど大きくはないとする企業もあるのが実態だ。

■リスクとその克服

韓国企業が中央アジア進出にあたってリスクと認識している点、およびその克服方法は、おおむ

¹ 原稿執筆時。平成23年4月より和歌山県農林水産部農林水産政策局食品流通課課長

ね以下のとおりに整理できる。

<為替・資金調達>

体制移行期にある中央アジア諸国では、カザフスタンのように資源開発に伴う大規模な外国投資や資源輸出による外貨獲得が順調に進んだ国を除き、外資系企業は為替問題に直面する例が多い。銀行からの資金借入れはカザフスタンであっても困難な場合がある。為替問題が最も顕在化したウズベキスタンでは、企業が輸出で得た外貨を強制的に現地通貨に売却する制度や、輸入決済のための外貨購入枠の設定、外貨預金引き出しの制限など、厳しい外貨管理が行われてきた。2003年のIMF 8条国入り以降、事態は改善に向かっているが、今日でも外為および流動性の問題は深刻であるといわれる。カザフスタンではサブプライムローンおよびリーマンショックを経て、対外債務の返済が滞ったことが金融市場環境の悪化を招いた。企業の資金調達や消費者のクレジット供与が困難となった。

中央アジアの金融市場は発展途上にあり、企業運営に必要な資金を現地の金融市場から調達することは難しい。単純な土地や事業計画だけでは融資が提供されず、建物や設備などの担保を提供した場合でも高金利である。したがって、現地の金融機関よりは外国の低金利資金を利用することが妥当な場合すらある。カザフスタンで高級コンドミニアムの建設・販売を手掛ける東一ハイビルは、現地の高い金利と複雑なローン手続きのため、韓国から資金を借入れた。外国資本を利用する場合、現地中央銀行の事前承認を受けなければならないが、それは利子および現金の支払い過程で現地政府の承認が必要だからである。資金調達の問題を避けるためには、十分な現金資産の確保が必要であるが、ウズベキスタンの場合、企業の預金資産の使用にも多くの制約があるため、現地金融システムに対する正確な理解が必要である。世銀のDoing Business 2010によると、融資における容易度の面ではカザフスタンは世界43位、ウズベキスタンは135位とされる。

ウズベキスタンで活動する大宇インターナショナルは資金問題を回避するため、100%独資による進出で成果を上げている。資金問題だけでなく、合弁では避けられない経営権に対する干渉の排除も可能となった。一般に海外投資を行う場合、カントリーリスクを軽減するため現地企業や政府との合弁形態による投資の事例が散見されるが、合

弁事業を進めるにあたってパートナー国政府の経営干渉により迅速な意思決定が難しくなったり、相手企業との所有権紛争が起きる場合がある。

<租税問題>

体制移行国に共通する各種税率の高さや、法体系の複雑さ、手続きの煩雑さ、さらに不透明で恣意的な税務当局の介入も、中央アジアで企業活動を行う場合の大きなリスクとなっている。生産を伴う対内投資には企業利潤税や輸入設備・原材料の関税減免措置がうたわれる場合が多いが、実際にはその他の公租公課や公共インフラ整備のための金銭等の供出を求められる例がみられる。

ウズベキスタンやカザフスタンの投資誘致政策の内容は、その他の国と同程度の標準的な内容ではあるが、法律および制度が不透明なために法規の恣意的な適用が企業活動の障害要素となっている。ウズベキスタンは2008年に租税法の改正を行い、租税金額の減少と企業・個人の負担を減らし、一部非効率的な税金を統廃合したが、世銀のReport Paying Tax (2010)によると、ウズベキスタンは未だに税金納付容易度の順位で世界178位と非常に低い。カザフスタンは旧ソ連諸国の多くで構成される独立国家共同体(CIS)のうち、法律面において外国人投資家に最も開放されている国である。しかし、税法の適用については細部規定の不足や不透明、一貫性の無さから、法解釈の問題が多く発生している。

こうした法解釈の問題は同時に汚職の温床ともなっている。公務員給与の水準が低いため当局がこうした現状を看過する節もあり、有効な解決策は見いだせない。

<ロジスティクス・通関>

中央アジアはユーラシア大陸の中央部に位置する地域であり、物流環境が劣悪である。特にウズベキスタンは二重内陸国(double-land locked country)ともいわれるように、国境を二回越えないと海に到達せず、部品や原材料、製品の輸送と通関に必要な時間とコストが大きい。ウズベキスタンでは現在のGMウズベキスタンの前身である、当時の大宇自動車の合弁会社、ウズデウオートが自動車組み立てを始めた。韓国企業は大宇自動車の部品運送の事例から中央アジアにおける物流の問題点を少しずつ改善している。まず、物流ルートの多元化を行い、価格が安いシベリア鉄道(TSR)経由による輸送ルートと、安定性および効率性が

高い中国の鉄道（TCR）経由とを使い分け、物流にかかわるリスクの分散に努めている。また、通関問題が複雑な中央アジアの特性を考慮し、BWT方式（委託販売方式輸出の変形である保税倉庫引渡条件による輸出）の物流倉庫機能を最大限利用している。輸出業者が該当地域に自分の支店、出張所または代理店を設置し、取引相手国の政府から許可を受けた保税倉庫に商品が無償で搬出して現地で販売する取引方式である。この取引は搬出した物品を輸入業者が輸入地域で通関を行わず、保税区域である保税倉庫に入庫させ、管理期間内に物品を販売する取引であるため、複雑な通関業務を輸入業者に任せられるメリットがあるが、一方では在庫負担の問題がある。

こうした不便なロジスティックスを逆手にとり、物流部門に商機を見いだそうとする韓国企業の例もある。荷主の物流部門を請け負う3PL（サード・パーティー・ロジスティックス）業務では、カザフスタンでの3年にわたるサムソンの3PL受託の実績を持つエコビスロジスティックスがある。ハンジンはウズベキスタンのトラック輸送会社と合併を立ち上げ、大韓航空もコミットするナボイ空港関連事業への参画を通じて中央アジア全体のネットワークを構築し、国際一貫輸送サービスを提供する。

<マーケティング>

中央アジアの場合、企業が活動するための情報が十分とは言えず市場参入のための戦略構築の難しさが指摘される。より大規模な投資が必要とされる生産投資の場合は、相手国政府の産業振興政策に合致したプロジェクトとしての案件形成も有効だ。

この地域の消費市場は、規模が狭小で流通構造は閉鎖的である。ウズベキスタンの場合、人口密



中央アジアですっかり定着した韓国製家電。
タシケントの電気街「ナボイ通り」にて

度は相対的に高いが国民所得水準が低いため本格的な消費市場の形成には至っていない。カザフスタンの場合は、面積は日本の約7倍と広大であるが、ウズベキスタンよりも少ない人口が国土全域に散らばって住んでいる。このため顧客の嗜好に関する十分な情報が得ることが難しく、正確な計資料もないため、人口年齢層や経済水準に合わせたマーケティング計画を立てることは困難である。マーケティングの問題点を克服するため、韓国企業は主要都市でTV、ラジオ、屋外看板などを利用した認知度の向上や競争会社の製品との差を認知させる努力を続けている。サムスンやLG、現代自動車などの大手メーカーは広告宣伝に力を入れており、空港ロビーや人通りの多い場所での街頭広告やTVのCMを通じた露出度は非常に高い。

大宇インターナショナルのウズベキスタン・テキスタイル法人は政府との信頼関係を構築し、繊維産業の近代化プロジェクトの一環として企業活動を行うことで政策的支援を受けた。政府は付加価値の低い原綿の輸出を控え、関連分野の多様化および産業高度化政策を国の政策課題として推進している。同社は既にグローバル経営マーケティングにより工場運営ノウハウを保有しており、当社の海外ネットワークを通じた営業力を保有している。ウズベキスタンで生産された製品は中国、東南アジアおよび西南アジア市場で100%販売されるが、それは大宇インターナショナルの強力な営業力による結果といえそうだ。

今日、中央アジアにおける韓国企業の活躍は目を見張るものがあるが、その陰にはリスクを取って進出した結果、目論見どおりにビジネスが展開せず撤退を余儀なくされた例も多い。しかし、大統領自らがトップ外交型のアプローチを推し進め企業の進出を強力に後押しする構図は、日本の関係者にとっては斬新に映る。我が国も資源分野を中心に官民一体の取り組みがようやく始まりつつあり、今後の活躍に期待したい。

参考文献：

「韓国企業の中央アジア動向調査」ジェトロ、2010年9月
「日韓の共同戦線に勝算あり」ジェトロ・センサー2010年4月15日号