

グローバル化で変わる韓国の自動車産業 —世界で存在感を増す現代、国内では輸入車増加—

調査部 上席主任研究員 向山 英彦

目 次

1. はじめに
2. 世界市場でプレゼンスを高めた現代自動車
 - (1) 通貨危機後の改革
 - (2) 海外市場の積極的な開拓
 - (3) 通貨危機後のウォンの下落
3. 現代自動車グループのグローバル展開
 - (1) 2000年代に本格化した海外現地生産
 - (2) 中国・インド市場にみる市場開拓
 - (3) 新興国市場での「成功」要因
4. 求められる環境変化への対応
 - (1) グローバル化による輸入車のシェア上昇
 - (2) 急激に進んだ円安・ウォン高
 - (3) 朴槿恵新政権の政策
 - (4) 今後の課題
5. 結びに代えて

要 約

1. 本稿では、グローバル化を通じて韓国の自動車産業がどのように発展してきたのかを明らかにするとともに、今後の課題について検討する。
2. 韓国の自動車生産の約8割を占める現代自動車グループは2000年代に入って急速にプレゼンスを高めた。その躍進の礎を作ったのが、90年代半ば以降実施した品質改善と生産体制の改革（モジュール生産、プラットフォームの統合、部品の共通化など）である。
3. 現代自動車を含む韓国の大企業は2000年代に入り輸出を加速させた。国内の市場規模が小さいうえ、急速な少子高齢化により先細りが予想された一方、新興国では成長が持続しビジネスチャンスが生まれたことによる。通貨危機後のウォン安や韓国政府によるFTA締結なども輸出を後押しした。
4. また、現代自動車グループは90年代後半以降、トルコ、インド、中国に進出した後、2005年アメリカ、2008年インドと中国の第二工場、2009年チェコ、2011年ロシア、2012年中国第三工場、ブラジル工場を稼動するなど、新興国市場を中心に現地生産を拡大した。
5. 需要が急拡大している新興国市場でシェアを伸ばしたことが、2000年代の躍進につながった。それを支えたのは、①ボリュームゾーンをターゲットにしたこと（「下から上へ」の戦略）、②現地のニーズに合った製品を投入したこと、③設計開発の現地化を進めたこと、④巧みな広告宣伝を通じてブランド認知度を高めたことなどである。
6. 中国とインドでは小型車を投入したことにより、比較的短期間で量産体制を確立することができた。他方、日本企業は中型車分野から参入し、比較的最近になって小型車を投入した（「上から下」への戦略）。中型車は利幅が大きく、高品質を訴求できるとの判断によるものである。戦略の違いがシェアの違いとなって表れた。
7. プレゼンスを高めた現代自動車グループであるが、経営環境は今後厳しくなるものと予想される。FTAの発効に伴い、国内では輸入車のシェアが上昇している。これまでは、圧倒的なシェアにもとづく価格支配力によって利益を確保し、それを研究開発や海外事業展開などに振り向けることができたが、シェアの低下はそれを難しくさせる。
8. さらに2012年末以降急速に進んだ円安・ウォン高、朴槿恵政権下での「経済民主化」の動きなど、環境変化への対応が課題となっている。現代自動車グループの真価が問われているといえよう。

1. はじめに

日本で韓国企業の躍進が注目されるようになって久しい。世界の薄型テレビ、半導体、携帯電話、自動車市場などで、韓国製品のシェアが上昇したことが背景にある。韓国製品の強さは「ウォン安による価格競争力に支えられている」という見方には依然として根深いものがあるが、近年では、より内在的にその競争優位要因を解明する試みが増えている。そこで指摘されているのが、積極的なグローバル化、現地ニーズに見合う製品の開発、品質・デザインの向上、国際人材の育成などである。

韓国企業は2000年代に入り、輸出や現地生産を通じてグローバルな事業展開を加速させた。国内市場が小さいうえ、通貨危機後の国内市場の縮小と少子高齢化の急速な進展などにより、企業が成長するために海外市場の開拓が不可欠になったためである。政府もFTA（自由貿易協定）を積極的に締結して、この動きを後押しした。

グローバル志向を強めたからといって、世界市場でシェアを上げられるわけではない。緻密なマーケティングにもとづいて、需要が拡大している新興市場で販売を伸ばすことに成功したことによるものである。

韓国企業のグローバル展開を分析することは、世界市場で競争する日本企業に多くの示唆を与えるであろう。しかし、それとともに、グローバル化のもう一つの側面に注意を向ける必要があると考える。

日本ではグローバル化で先行した「韓国型成長モデル」が高く評価されたが、韓国ではそれとは対照的に、その内実が問われてきた。実際、グローバル化が進む一方、若年層の就職難や雇用の質の低下、格差の拡大などが問題となった。このことが最近の「経済民主化」の動きにつながっている。

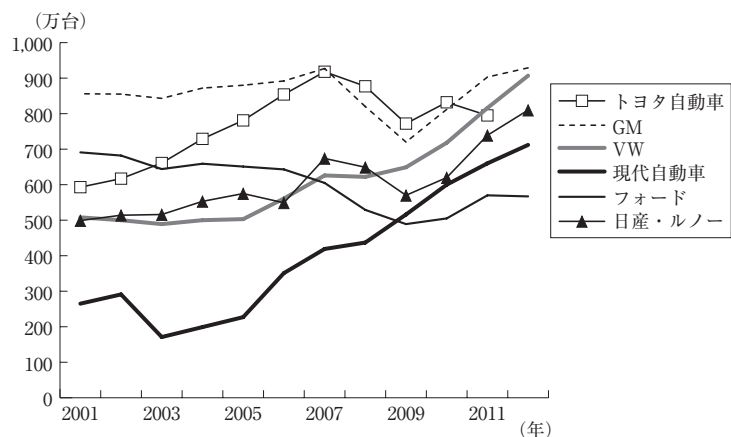
また、グローバル化は海外製品の韓国市場への流入を通じて、国内産業に影響を及ぼす。自動車市場では、輸入車のプレゼンスが大きくなっているのが最近の特徴である。

本稿ではこうした二つの視点から、韓国自動車産業の動きを分析する。①韓国を代表する現代自動車を取り上げて、どのようにグローバル展開を進めてきたのか、②競争優位要因はどこにあり、どのように形成されたのか、③今後どのような課題に直面していくのかを明らかにしたい。

2. 世界市場でプレゼンスを高めた現代自動車

現代自動車グループ（傘下の起亜自動車を含む場合を「現代自動車グループ」とする）は世界の自動車販売台数で、2004年に第7位、2008年に第5位にランクされるなど、2000年代に入って急速にプレゼンスを高めた（図表1）。2011年はGMグループ、VWグループ、トヨタ自動車グループ、ルノー・日産グループ、現代自動車グループ、2012年はトヨタ自動車グループ、GMグループ、

（図表1）主要メーカー別世界自動車販売台数



（資料）フォーイン『世界自動車調査月報』

VWグループ、ルノー・日産グループ、現代自動車グループの順であった。

世界の自動車販売台数をみると、1990年は日米欧の先進国が9割を占めたが、2010年には先進国と新興国が5割ずつとなったように、新興国の市場が急拡大している。この新興国市場で売上を伸ばしたことが、現代自動車グループの躍進につながった。このことは中国が同グループにとって現在、最大の市場となっていることからもうかがえる。

現代自動車グループの躍進は「ウォン安に支えられた価格競争力」によるとの見方には依然根強いものがあるが、90年代後半に品質改善と生産体制の改革に取り組んだことを見落としてはならない。この時期の改革がなければ、2000年代の飛躍はなかったといっても過言ではない。

そこで最初に、現代自動車のこれまでの足跡をたどりながら、90年代にどのような問題に直面し、それをどのように克服してきたのかをみていくことにする。

(1) 通貨危機後の改革

韓国における自動車産業の発展過程は60～70年代の産業育成期、80年代の成長期（大量生産体制の確立）、90年代の構造調整期（自由化と通貨危機後の産業再編成）、2000年代以降のグローバル展開期に大別できる。

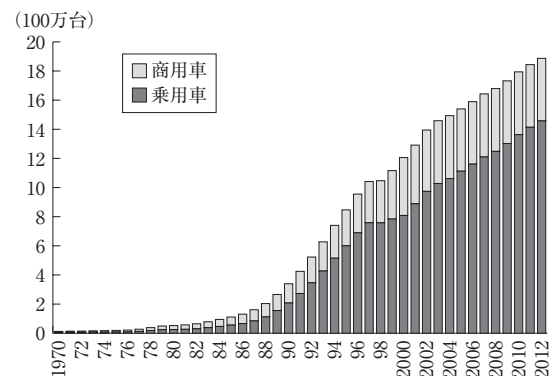
67年に設立された現代自動車は、当時すでに操業していたセナラ自動車、亜細亜自動車同様に、ノックダウン生産（フォードと技術提携）からスタートした後、74年に韓国初の国産車となるポニーを開発した（三菱自動車がエンジン技術を供与）。自動車産業が著しく成長したのは80年代である。一人当たりの名目GDPが83年に2,000ドルを超えてモータリゼーションが生じたことにより、自動車登録台数は81年の57万台から90年には330万台へ急増した（図表2）。これを機に、現代自動車は量産体制を確立するとともに、83年カナダ、86年にはアメリカへの輸出を開始した（注1）。プラザ合意後の急速な円高も価格競争力を強めた。

比較的短い間に急成長を遂げたものの、当時の自動車部品の技術水準は低く、主要技術の多くを日本、アメリカなど外国に依存していた。これに加えて、つぎにみるように、90年代に国内外で大きな試練に直面した。

一つは、北米事業の失敗である。低価格を武器に輸出が著しく伸びたため、カナダに北米市場向け工場を設立し89年から生産を開始した。しかし、①部品の安定供給ができなかったこと、②耐久性に関する品質不良が指摘されたこと、③アフターサービス体制が十分に整備できなかったなどにより販売が急減し、93年に閉鎖を余儀なくされた。大きな挫折であったが、このことがその後の品質改善につながったのである。

初期品質の向上をめざして経営トップが陣頭指揮をとり、開発チームや部品メーカーなどを巻き込ん

（図表2）韓国の自動車登録台数



（資料）Korea Automobile Manufacturers Association

で「Five Star」制度と呼ばれる取り組みが行われた。その内容は、①品質、納期、技術、価格、経営の各分野について、客観的基準にもとづいて得点化して部品企業を選定する、②コストよりも品質を重視する、③総合点数の高い部品企業は開発プロセスの早い段階からデザインインとして参加させる、④評価情報や取引情報を電子化して、品質管理や購買管理担当者がいつでもみられるようにする、などであった。

こうした取り組み強化と、通貨危機後に自動車部品産業で規模の拡大と技術水準の向上が進んだことにより、品質は著しく改善した。J.D.Power and Associates社（www.jdpower.com）によるブランド別新車初期品質調査（納車から90日後の初期品質に関する調査で、100台あたりの不具合指摘数で評価）において、現代自動車は2000年の第34位から2009年に第4位（ボルシェ、レクサス、キャディラックに次ぐ）へ上昇した。コンパクト・カー部門では同社の「エラントラ」が第1位となった。

もう一つは、韓国で生じた通貨・経済危機（97年）による経営環境の悪化である。国内自動車販売台数が97年の151万台から98年に半減した。97年にシェア第2位の起亜自動車が倒産し、99年に現代自動車が吸収することになった。経営破綻した他の企業も外資系企業に売却された。サムスン自動車はルノー（仏）、大宇自動車はGM（アメリカ）、双龍自動車は上海汽車（中国）に売却されるなど、業界の再編成が短期間で行われた（図表3）。

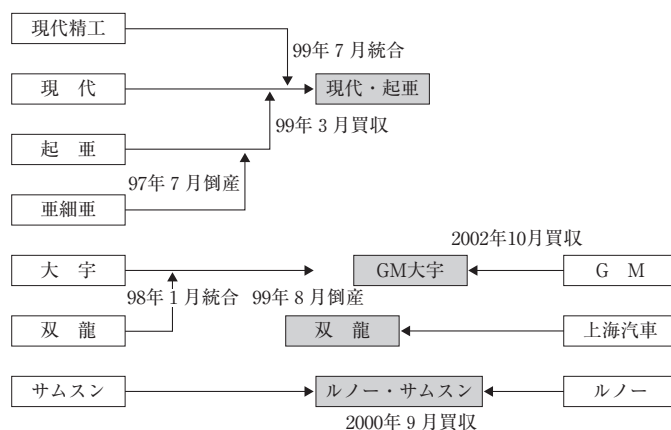
完成車メーカーだけではなく、部品企業の集約化も進んだ。現代自動車による起亜自動車の吸収が集約化を後押しした。

重要なことはこの時期に規模の拡大だけではなく、ITの活用とモジュール（複数の部品をシステム単位で一体化して生産ラインに組み付ける）化の推進により、生産体制の革新が進んだことである。現代自動車グループは2000年12月、部品会社を集約して現代モービスを設立し、フロントエンド、コックピット、シャシーなどのモジュール生産を推進するとともに、プラットフォーム（車台）の統合と部品の共通化を進めた（注2）。ちなみに現代モービスは完成車工場に隣接して、主要部品を供給しており、現代自動車の海外進出には随伴進出して、部品を安定供給する役割を果たしている。

完成車メーカーにとってモジュール生産は、①部品管理業務と組立工程を減らすことによりコストが削減できる、②開発から生産までのリードタイムを短縮できる、③安定した部品調達が可能になる、④経営資源を研究開発や環境対策などにシフトできるなどのメリットがある。モジュール部品企業にとっては、二次部品メーカーの業務管理や品質管理など負担が増大する一方、生産の拡大と技術力向上につながる。

また、プラットフォームの共通化は生産コストの削減につながるほか、共通のプラットフォームに複

（図表3）韓国の自動車産業の再編成



（資料）各種資料より作成

(図表4) 韓国におけるRobert Boshの主な事業

KEFICO Corporation	<ul style="list-style-type: none"> ・現代自動車との合弁会社として、87年設立。 ・エンジンコントロールユニット、トランスミッションコントロールユニットなどを生産。
Bosch Electrical Drives Co., Ltd.	<ul style="list-style-type: none"> ・88年、万都機械（韓国）との合弁会社として設立、99年完全子会社化。 ・自動車用モーターの生産。
Robert Bosch Korea	<ul style="list-style-type: none"> ・Boschの韓国支社。94年設立 ・ディーゼル燃料噴射装置、電子制御装置、ブレーキ装置などを生産。

(資料) 各種報道

数の車体モデルを乗せることによって（注3）、同じセグメントでありながらも多様な顧客ニーズへの対応が可能になる。小型車の「i10」は「ゲッツ」とプラットフォームが共通である。

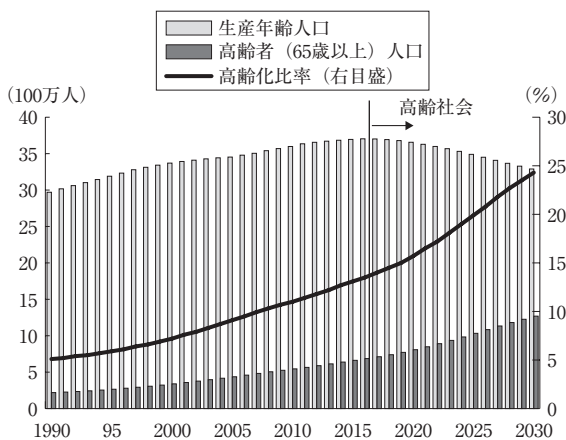
さらに、この時期の自動車部品の技術水準引き上げに貢献したのが外資系企業である。通貨危機後、外資系企業は経営が悪化した韓国の部品企業を相次いで買収した。進出企業にはRobert Bosh（ドイツ）、Vareo（仏）、Delphi（アメリカ）、デンソー（日本）など世界的な企業がある。とりわけBoshが事業を拡大したことが（図表4）、部品産業を発展させたといっても過言ではない。例えば、現代自動車グループ向けの電装品の生産は、現代モビスとならんで、Boshと現代自動車との合弁会社であるKEFICOが担っている。

(2) 海外市場の積極的な開拓

現代自動車グループが世界市場でプレゼンスを高めたのは、新興国を中心に、海外市場でシェアを高めたことによる。この傾向が強まったのは、通貨危機後とくに2000年代に入ってからである。

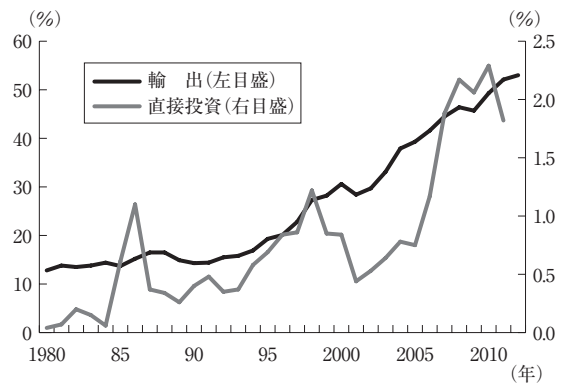
韓国の大企業は2000年代に入り、輸出や現地生産を通じてグローバルな事業展開を加速させた。とくに需要の拡大する新興国における市場開拓を積極的に進めたのが特徴的である。GDP（国内総生産）の規模が日本の約5分の1と国内市場が小さいうえ、①通貨危機後に内需が急減したこと、②急速な少子高齢化により国内市場の先細りが予想されたこと（図表5、注4）、③新興国の成長が持続しビジネ

(図表5) 韓国の生産年齢人口と高齢化比率



(資料) 韓国統計庁、Korea Statistical Information Service
(注) 中位推計。

(図表6) 韓国の輸出・直接投資の対GDP比



(資料) 韓国銀行、Economic Statistics System、世界銀行
(注) 輸出（財・サービスを含む）比率は、輸出とGDPとも実質値（2005年基準）。対外直接投資は国際収支ベース（ネット、名目ドル表示）で、名目GDP（ドル表示）に対する比率。

(図表7) 韓国のFTA締結の動き

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
◇発効・妥結済みのもの チリ シンガポール EFTA ASEAN(商品貿易) ASEAN(サービス貿易) インド E U ペルー アメリカ コロンビア トルコ		4月1日発効		3月2日発効 9月1日発効	6月1日発効		5月1日発効	1月1日発効	7月1日暫定発効 8月1日発効	3月15日発効 6月25日妥結 8月1日署名
◇交渉中のもの カナダ メキシコ 日本 GCC 豪州 ニュージーランド 中国 ベトナム	12月開始	11月以降中断	7月開始	2月開始		7月開始	5月開始 6月開始			5月開始 8月開始

(資料) 外務省経済局「日本の経済連携協定(EPA)交渉」(平成21年10月)、韓国外交通商部ホームページなど

スチャンスが生まれたことなどが背景にある。

輸出と対外直接投資の動きから2000年代に入っていかにグローバル化が加速したかが確認できる(図表6)。輸出の対GDP(国内総生産)比率は2000年の30.6%から2012年には53.0%へ上昇した(日本は10%台)。対外直接投資は2000年代後半に急増した後、高水準で推移しているように、企業が積極的に対外投資をしていることがうかがえる。

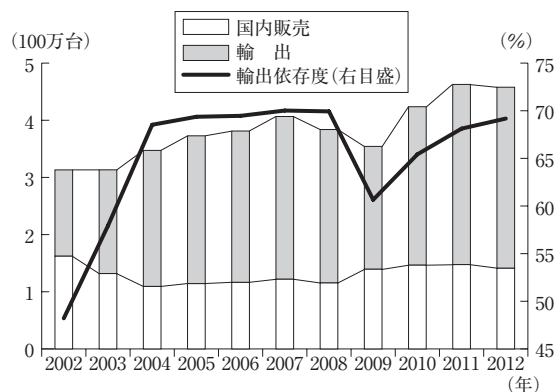
韓国政府も積極的にFTA(自由貿易協定)網を拡大してきた。韓国の経済成長は輸出に大きく依存しているため、輸出の拡大は至上命題であり、他国に先行してFTA網を築くことにより、①通商面での優位性確保、②企業のグローバル展開の後押し、③これらを通じた国際物流や金融機能の発展などが期待できるからである。実際、仁川国際空港と釜山港は北東アジアのハブとなっている。

2011年7月1日に暫定発効したEU(欧州連合)とのFTAに続き、2012年3月15日にはアメリカとのFTAが発効し、韓国は本格的なFTAの時代を迎えた(図表7)。

自動車産業においても、2000年代に輸出依存度が高まった(図表8)。国内メーカーの販売動向をみると、国内販売台数が2002年の160万台を下回り続けているのに対して(注5)、輸出は2007年まで増加し、2007年の輸出依存度は過去最高の70.0%となった(2009年は輸出が減少し、自動車買替減税効果で国内販売が回復したため輸出依存度は低下)。

リーマン・ショック後の世界的な景気後退により2009年は著しく落ち込んだものの、その後は2010年に前年比(以下同じ)29.0%増、2011年

(図表8) 自動車の輸出・国内販売台数



(資料) Korea Automobile Manufacturers Association

13.7%増、2012年0.5%増と、比較的堅調に推移してきた。

2000年代にみられた輸出拡大には、世界的な景気拡大とくに新興国の成長持続に加えて、韓国メーカーによる積極的な市場開拓、製造コストの削減、品質ならびにデザインの向上、通貨危機後のウォン安などが寄与したと考えられる。

また最近の動向をみると、FTA発効にもとづく輸出促進効果が表れている。EU、アメリカとのFTAにおける自動車分野に関する取り決めでは、自動車部品の関税率が発効後即時撤廃されるのに対して、完成車の関税率はEUとの間では3～5年内、アメリカとの間では5年目に撤廃される（図表9）。こうしたスケジュールの下で、EUにおける韓国車に対する輸入関税率が2011年7月、排気量1,500cc以下の乗用車について10%から8.3%に、1,500cc超について同10%から7%にそれぞれ引き下げられた。

（図表9）自動車分野に関する韓EU、韓米FTAの主な内容

	EUとのFTA	アメリカとのFTA
乗用車	<ul style="list-style-type: none"> 韓国とEUは、中型・大型（排気量1,500cc超）の自動車については協定発効後3年以内に関税を撤廃。 韓国とEUは、小型（排気量1,500cc以下）は5年以内に関税を撤廃。 	<ul style="list-style-type: none"> 韓国は発効後即時、関税（8%）を4%に引き下げ、これを4年間維持した後、撤廃。 アメリカは関税（2.5%）を発効後4年間維持した後、撤廃。
貨物自動車	<ul style="list-style-type: none"> 韓国は乗合車と5t以下の貨物自動車は即時撤廃、20t超は5年以内に撤廃。 EUは乗合車は即時撤廃、5t以下の貨物自動車は5年以内、20t超は3年以内に撤廃。 	<ul style="list-style-type: none"> 韓国は関税（原則10%）を発効後即時撤廃。 アメリカは、発効後7年間は現行関税（25%）を維持し、発効8年目から2年間均等撤廃し、発効後10年目に完全撤廃。
自動車部品	両者とも発効後即時撤廃。	両国とも発効後即時撤廃。

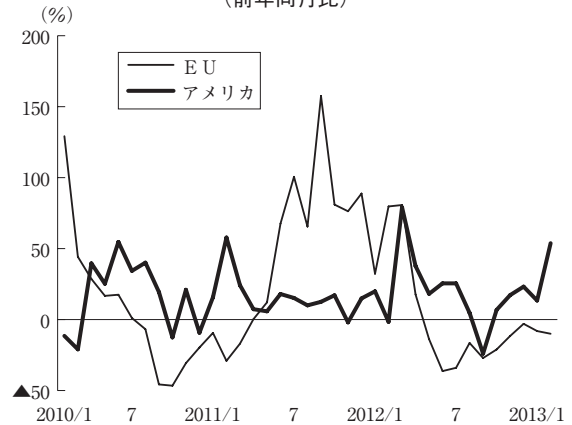
（資料）各種資料

関税率引き下げにより対EU輸出が急増し、2011年は前年比42.8%増となった。当初予想されたように、FTAの輸出押し上げ効果が表れたが、この勢いは持続しなかった。債務危機の影響でEUの景気が冷え込んだため、次第に増勢が鈍化し、2012年4月以降は前年割れ（5月、6月は前年の反動もあり30%を超える落ち込み）となっている（図表10）。それでも関税引き下げの対象外となった品目と比較すると、減速の度合いは緩やかであった。

対米輸出をみると、完成車に対する関税率は据え置かれているにもかかわらず、3月の発効前後に急増した（図表10）。FTAの「喧伝効果」ともいえよう。その後はアメリカの景気減速もあり伸び率が急低下したが、2012年秋以降回復している。

他方、関税が撤廃された自動車部品の輸出は堅調に伸びている。韓国政府によれば、韓米FTA発効から2013年2月末までの対米輸出が前年同期比1.4%増となるなかで、自動車部品は同10.4%増となった。

（図表10）アメリカとEU向け自動車輸出台数（前年同月比）



（資料）CEICデータベース

(3) 通貨危機後のウォンの下落

通貨危機後のウォンの下落も韓国の輸出拡大にプラスに作用した。ウォンの対ドルレート(月末値)は97年1月に1ドル=850ウォンであったが、通貨危機直後の98年1月に1ドル=1,700ウォン台に急落した(図表11)。99年に1,100ウォン台にまで戻ったが、再びウォン安となり2001年から2002年にかけて1,200ウォン台後半から1,300ウォン台で推移した。その後はウォン高基調となり、2007年には一時900ウォン近くまで上昇した。この背景には、経常収支と資本収支がともに黒字になったことがある。

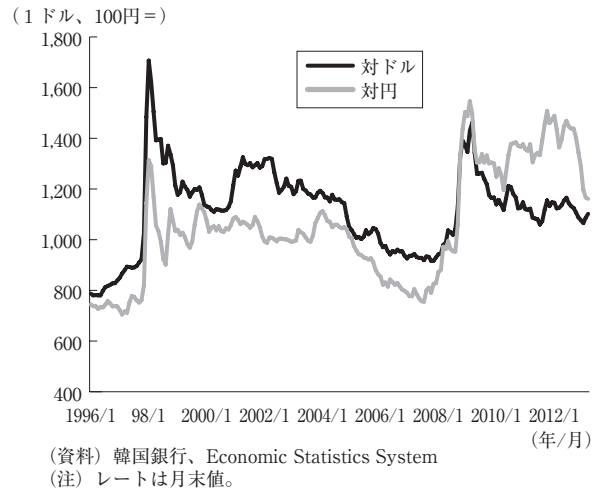
ウォン高基調の反転は2008年に入ってからで、とくに9月のリーマン・ショックを契機にウォン安が加速した。外国人投資家による資金回収と経常収支の赤字(原油輸入額の急増が主因)に伴うドル需要の増加などによる。①経常収支の改善、②政府によるドル資金供給策、③通貨スワップ協定の拡充などの効果により、ウォンは一時反発したが、2009年に入ると、東欧の金融危機を契機に市場で韓国のデフォルト懸念が強まり、3月上旬に1,600ウォン近くまで再び急落した(注6)。その後、経常収支の改善や外貨準備高の増加などを背景に、1,100ウォン台に回復した。

1,100ウォンを割り込んだのは2011年4月である。海外からの資金流入に加え、輸入インフレの抑制を目的に政府がウォン高を容認したためと考えられる。その後しばらく1,000ウォン台後半で推移したが、欧州債務危機の再燃を契機に、9月中旬に1,100ウォン台、10月上旬には一時1,200ウォン台にまで下落した。

2011年秋口以降の「超円高」により、ウォンは対円で著しく下落した(100円=1,500ウォン台)のが特徴的である。「超円高」の修正に伴い100円=1,300ウォン台まで戻したが、その後再び円高が進んだため、2012年5月以降、100円=1,400ウォン台で推移している。これが大きく変わるの、「アベノミクス」が実施された2012年末以降である。

また、実質実効為替レートの推移をみると(図表12)、ウォンは2006年まで上昇基調が続いた。ウォンが下落に転じるのは2008年に入ってからで、リーマン・ショック後のウォンの対米ドルレート急落により、実質実効為替レートは2007年1月の131.5から2009年2月に83.5へ下落した。円の実質

(図表11) ウォンの対ドル・円レート



(図表12) 実質実効為替レート



実効為替レートが2008年半ばから上昇したため、韓国製品の輸出競争力は著しく上昇したことになる。このことが、韓国製品が近年世界市場でシェアを上昇させた一因であることは間違いない。

ウォン安は韓国製品の輸出競争力を高め、韓国への直接投資を増加させる効果もあるが、「過度な」ウォン安は経済全体にとってマイナスの側面が多い。まず、韓国の輸出企業は基幹部品や高機能素材の多くを日本から輸入しているため、ウォン安・円高により生産コストが上昇することである。つぎに、今述べたことと関連するが、輸入物価の上昇によりインフレ圧力が増大することである。さらに、ドル建て債務の返済負担額が膨らむことにより、企業や金融機関の財務状況が悪化することである。

また、大幅な通貨安を防止する目的で韓国政府は何度か為替介入（外貨建て「外国為替平衡基金債券」の発行によりドルを調達し、これを外国為替市場に供給する）を実施したが、それによって外貨準備高が減少すれば、そのことが市場で「ウォン売り」の材料となりかねないというジレンマを抱える。

このように比較的最近までウォン安が続いていたが、2012年末以降、円高・ウォン安が急ピッチで進み、輸出・企業業績への影響が懸念され出した。この点は、3.で改めて取り上げることにする。

(注1) 86年に、エクセル（韓国名はポニー）がアメリカ誌のFortuneにより86年アメリカ10大商品に選定された。

(注2) 現代自動車グループは通貨危機後、現代グループから離脱した。自動車・自動車部品事業と鉄鋼事業の二つをコアビジネスとしており、現代製鉄は2010年1月、本格的な高炉の稼働を開始した。

(注3) 尹辰浩 [2004] によれば、プラットフォーム数は97年の24から2005年に7にする計画。

(注4) 少子化の加速により生産年齢人口（15～64歳）が2017年に減少に転じるとともに、「高齢社会」（全人口に占める65歳以上の人口が14%以上）に移行することが予想されている。

(注5) 2003年、2004年に減少したのは、クレジットカード債務問題を背景に消費不況に陥ったことによる。

(注6) この点に関しては、向山英彦 [2009] を参照。

3. 現代自動車グループのグローバル展開

つぎに、通貨危機後、現代自動車がどのようにグローバルな事業展開を進めてきたのかを整理するとともに、シェアを高めた要因を検討していくことにしよう。

(1) 2000年代に本格化した海外現地生産

カナダ工場の閉鎖（1993年）は同グループにとって苦い経験となったが、これがその後の品質改善につながったことは前述した。この品質改善により、90年代末以降の新興国市場への参入が容易になったと指摘されている（Russel D. Lansburyほか [2007]）。

現代自動車が海外現地生産（ノックダウンを除く）に再び乗り出すのは90年代末になってからである（図表13）。97年トルコ（注7）、98年インド、2002年に中国（北京汽車との合併）で現地生産を開始した。

中国とインドにおける生産が拡大したことに

(図表13) 現代自動車の海外生産

工場稼働年	現地生産国
1989	カナダ (93年閉鎖)
1997	トルコ
1998	インド
2002	中国
2005	アメリカ
2006	アメリカ第二工場
2008	インド第二工場 中国第二工場
2009	チェコ
2011	ロシア
2012	中国第三工場 (7月)、ブラジル (9月)

(資料) 現代自動車Annual Report、各種資料

加えて、アメリカでの現地生産が2005年に始まったため、海外生産は2000年代後半に急拡大した。その後2008年にインドと中国の第二工場、2009年にチェコの工場が相次いで稼動した結果、海外生産拠点における総販売台数は2009年に150万台に達した（注8）。さらに、2011年にロシア、2012年に中国第三工場、ブラジル工場が稼動しているように、海外現地生産は新興国市場が中心になっており、なかでも需要が急拡大しているBRICsに注力してきたことが特徴的である（図表14）。

こうした現地生産の拡大に伴い、輸出は近年やや頭打ちになりつつある。欧州（西欧+東欧）向けが著しく減少したのに対して、アメリカ向けは依然として増加している（図表15）。ただし、現地で生産する車種を増やす予定であるため、今後輸出は漸減していく可能性が高い。

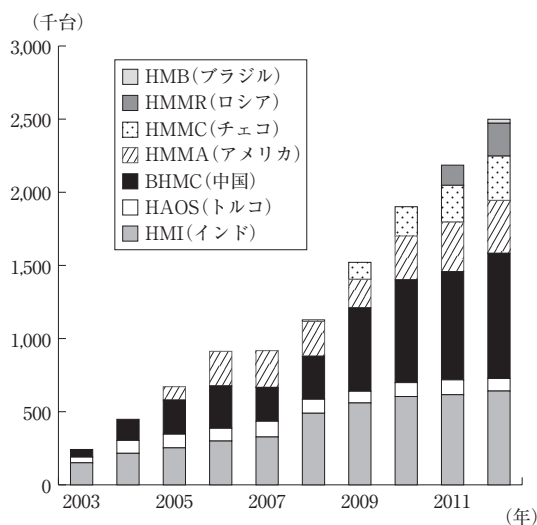
アジア向けは2011年まで伸びたが、2012年には前年を下回った。中国やインド向けは、現地で生産していない高級車を中心である。ASEAN（東南アジア諸国連合）では基本的にノックダウン生産をおこなっているが、日本車が圧倒的なシェアを握っており（注9）、現代自動車グループのシェアは極めて低い。

アメリカ向け以外で、伸びているのが中南米と中東・アフリカ向けで、全体の4割以上を占めている（図表15）。ただし、ブラジルでの現地生産の開始に伴い、中南米向けは2012年に前年を下回った。

これに対して、引き続き高い伸びが期待できるのがアフリカである。アフリカへの輸出は2005年に初めて年間10万台を超え、年々着実に増加している。2012年1～9月の輸出は10万4,819台で、前年同期比32.9%増加した。主な輸出先はエジプト、南アフリカ共和国、アルジェリア、モロッコ、ナイジェリアなどであるが、とりわけ南アフリカ共和国向けが好調である。

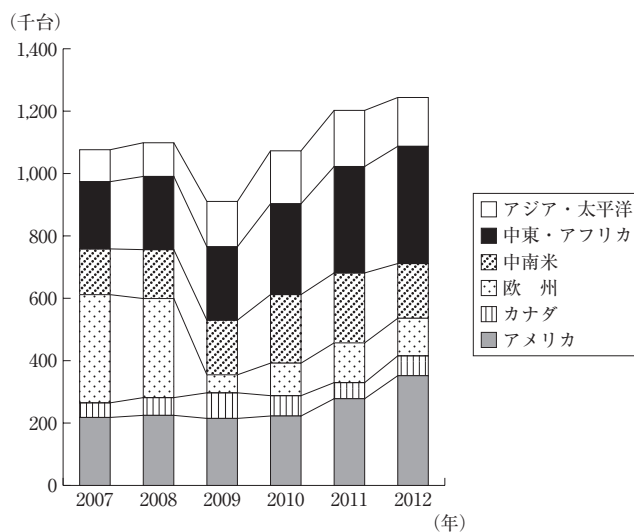
2012年に光州工場に新ラインを設置して輸出生産能力の増強を決定したように、今後も輸出比率は高い水準で推移する可能性が高い。この背景には、①FTAによって近い将来関税が撤廃されること、②ウォン安のメリットを利用できること（最近はウォン高）、③各国・地域で販売台数の少な

（図表14）現代自動車の海外拠点の販売台数



（資料）現代自動車ホームページ、<http://worldwide.hyundai.com/WW/Main/index.html>

（図表15）現代自動車の地域別輸出



（資料）現代自動車ホームページ

い車種を国内で集中生産するメリットがあること、④工場周辺に集積する部品企業に支えられた効率的な生産ができること、などが考えられる。この点については、後で改めて取り上げることにする。

つぎに、海外生産拠点の柱となっている中国とインドにおける現代自動車グループの取り組みをやや詳しくみよう。

(2) 中国・インド市場にみる市場開拓

中国市場

中国の自動車市場は2000年代に入り急拡大し、2009年にはアメリカを抜き世界最大の市場となった。景気減速により2012年は増勢が鈍化した。自動車販売台数は1,930万台（乗用車は1,550万台）を記録した。現代自動車グループにとって同年、中国での販売台数（134万台）がアメリカ（126万台）、韓国（115万台）を上回り、最大の市場となった。

現代自動車グループの中国進出は比較的遅く、2002年に起亜自動車が江蘇省塩城、現代自動車が北京市で生産を開始したのが最初である。現代モビスは北京に4拠点、江蘇省に2拠点（塩城、無錫）、上海（注10）に1拠点を設立して、現代自動車グループへ部品を供給しているほか、現地調達率を引き上げるために地場企業の発掘・育成にも力を入れている。

2002年の生産開始以降、北京現代は小型車の「アクセント」（1,400cc、1,600cc）や「エラントラ」（1,600cc、1,800cc）、中型セダンの「ソナタ」（2,000cc、2,400cc）などの最新モデルを低価格で販売したこと、北京市でのタクシー需要を取り込んだことにより、徐々にシェアを高めた。しかしその後、奇瑞、吉利など中国メーカーを含む他社の相次ぐ新車投入と価格引下げ、ウォン高による輸入部品コスト上昇などの影響を受けて、2007年の販売台数は前年比マイナスとなり、シェアも2006年の4位から8位へ低下した。

また、タクシー車として使用されたことが、ブランドイメージの確立という点でマイナスになったとも指摘されている。

2008年に第二工場が稼働することもあり、販売低迷から脱却する必要があった。そのために実施されたのが広告宣伝費の増額、販売網拡充などとならんで、低価格新小型車の開発（「エラントラ」を中国市場向けに開発）である。新型車（中国名は「アバンテ悦動」）のベース価格が9.98万元と10万元を下回ったことに加え、韓国国内モデルよりも一回り大きく、クロームメッキで高級感を出したことが市場で好感された。さらに、2009年に中国政府が消費刺激策の一環として、同年1月20日より排気量1,600cc以下の自動車取得税を引き下げた（10%から5%へ）ことが、小型車を中心に販売する北京現代にとって追い風となった。

2009年の販売台数は伸びて、シェアは7.9%と、フォルクスワーゲン（VW）に次ぐ第2位へと躍り出た。トヨタが高級車・中級車から攻略する「上から下」への戦略をとっていたのに対して、現代自動車グループは「下から上へ」の戦略をとったことが、結果として功を奏したといえる。その後シェアは低下したものの、2012年は6.4%であった（図表16）。

需要の拡大を背景に、第三工場を建設した（2012年7月稼働）ことにより、生産能力は100万台となった。中国の景気が持ち直したことを受けて、2013年1月の販売台数が10万8,068台と、進出して以来

(図表16) 中国における乗用車販売実績上位10社

2008年				20012年			
順位	企業名	販売台数 (万台)	シェア (%)	順位	企業名	販売台数 (万台)	シェア (%)
1	一汽VW	49.89	9.9	1	上海GM	126.99	11.8
2	上海VW	47.80	9.5	2	一汽VW	123.87	11.5
3	上海GM	39.57	7.9	3	上海VW	107.09	10.0
4	一汽トヨタ	34.77	6.9	4	北京現代	68.81	6.4
5	東風日産	31.88	6.3	5	東風日産	64.22	6.0
6	奇瑞	28.66	5.7	6	長安フォード	49.18	4.6
7	広州ホンダ	27.74	5.5	7	吉利	46.01	4.3
8	北京現代	25.33	5.0	8	東風シトロエン	44.00	4.1
9	吉利	22.18	4.4	9	奇瑞	40.66	3.8
10	長安フォードマツダ	20.07	4.0	10	一汽トヨタ	37.33	3.5
上位10社計		327.89	65.0	上位10社計		708.16	65.9
乗用車販売合計		504.69	100.0	乗用車販売合計		1074.47	100.0

(資料) 中国汽車工業協会。

(注) SUV、MPV、クロスオーバー型を除く乗用車。

初の10万台に乗った。2月は旧正月の影響で7万台程度にとどまったが、シェアは6.9%となった。

中国で現地生産されている車は基本的に中国国内向けに販売されている。韓国からは最高級車の「エクウス」のほかに、「ローエンスクーペ」「ベロスター」「サンタフェ」などのスポーツカーやSUVなどが輸出されている。

インド市場

中国とならんで生産が急拡大しているのがインドである。同国では90年代初めに経済改革が行われ、規制緩和が段階的に進められた。現代自動車がインドのチェンナイに進出したのは規制緩和が進んだ96年(98年稼働)であり(注11)、外資100%出資で進出した初のケースとなった(注12)。短期間に量産工場を立ち上げたのは、規模の経済を活かしてコストダウンを図る戦略に加えて、閉鎖したカナダ工場の設備一式を利用する狙いもあった。

当時の乗用車市場は、マルチ・ウドヨク(現マルチ・スズキ)社が8割を超えるシェアを占めていた。マルチ・ウドヨク社は82年に、鈴木自動車(当時)とインドの国営企業との合弁により設立された会社であり、同社が安価で燃費の良い小型乗用車「マルチ800」(ベースはアルト800)を投入したことが乗用車市場の拡大につながった(注13)。

Hyundai Motor India Ltd (HMIL) は1,000ccクラスの「サントロ」(韓国や欧州では「アトス・プライム」という名称)の投入により、徐々にマルチ・ウドヨク社からシェアを奪った。2009年には、チェンナイの第二工場が稼働し生産能力が60万台に増強され、最近まで10%台のシェアを維持している。2007年には現代MOBISもチェンナイに拠点を設けて、モジュール生産を担っている。

トヨタの動きは現代自動車と対照的である。トヨタは現代自動車よりやや遅れて、97年に合弁会社を設立して、99年より生産を開始した。最初に生産されたのがユーティリティー車の「クオリス」(後の「イノーバ」)である。2003年から「カロラ」の生産を開始し、その後「カムリ」を輸入販売するなど、コンパクトおよび中型車を中心に販売してきた。小型車の「エティオス」の現地生産は2010年からである。

HMILは第二工場で生産している「i10」（「サントロ」の後継車）、「i20」、「i30」（それぞれ1,100cc～、1,200cc～、1,400cc～）を、国内のみならず欧州、中東、アフリカなどに輸出した（2012年は約4割が輸出）。チェコ工場が2009年に稼働したのに伴い、欧州向けの生産をチェコ工場にシフトしている。インド工場が輸出生産拠点としての機能を有している点で、中国と異なっている。

経済成長の持続に伴う中間層の増加を背景に、乗用車市場は2002年度（2002年4月～2003年3月）の70万台から2011年度に261万台へ著しく

拡大したが（図表17）、2008年度はリーマン・ショック後の景気の減速を受けて前年割れとなった。金融緩和に加えて、景気刺激策として実施された公務員給与の引き上げや付加価値税率の引き下げなどが寄与し、2009年2月に前年比プラスに転じ、その後増勢が強まった。

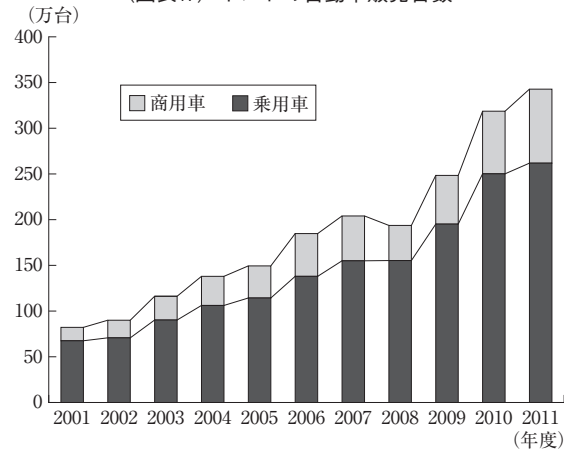
しかし、インフレの抑制を目的に2011年に相次いで利上げが実施されたうえ、成長が著しく減速したことにより、2012年度は前年度を下回る見込みである。このため、現代自動車は第3工場の建設を白紙に戻している。

現在、インドの自動車市場は、アジアでは中国、日本に次ぐ規模である。2009年時点の千人当たりの自動車保有台数は18.1台で、中国の45.5台よりも少なく成長の余地が大きい。

乗用車市場拡大の牽引役は前述したように、小型車（車長4m以下）である。インドで小型車がこれまで多く販売されてきた要因としては、①低価格であること（30万～50万ルピー、日本円で60万～100万円）、②政府が2006年に小型車に対する物品税を引き下げたこと、③多くのモデルが投入された（2009年にはタタ・モーターズ社が10万ルピーの低価格車「ナノ」を発売）ことなどである。

この分野はA1とA2のカテゴリーに区分される（図表18）。前者は「マルチ800」（排気量800cc）と

（図表17）インドの自動車販売台数



（図表18）インドの乗用車市場

	A1 3,400mm以下	A2 3,401～4,000	A3 4,001～4,500	A4 4,501～4,700	A5 4,701～5,000	A6 5,001～
マルチ・スズキ (1982年進出)	マルチ800	ワゴンR アルト エスティロ スイフト Aスター *リッツ (スブラッシュ)	エスティーム パレノ SX4			
ホンダ		**ジャズ (フィット)	シティ	シビック	アコード	
トヨタ		***エティオス		カローラ	カムリ	
日産 (10年工場稼働)		***マイクラ				
現代	***EON	i10, i20 サントロ ゲッツ	アクセント	エラントラ	ソナタ	
タタ		インディカ				

(資料) 各種報道

(注) 数字は車長、*は2009年5月投入、**は同年6月投入。***はそれ以降の投入。

「ナノ」(同624cc)に代表されるのに対して、後者は上級小型車(排気量は1,000cc以上)とでもいうべきカテゴリで、最近多くの新車が投入されており、中間層の間で人気が高い。小型車は現在乗用車市場の約6割を占めている。

市場の拡大を背景に近年、小型車分野にVWやフォードのほか、トヨタ自動車、ホンダ、日産自動車などが参入した。前述したように、トヨタ自動車は2010年に低価格の小型車「エティオス」、日産自動車も2011年、低価格の世界戦略車である「マイクラ」(日本名はマーチ)の現地生産を開始した。

HMILは2009年ハイデラバードに開設した研究開発センターを活用して、サントロよりも小型で低価格の車の開発を進めた。それが、2011年にアルトに対抗すべき800ccクラスのインド市場戦略車である「EON」である。また、やや大型の「ベルナ(アクセント)」を投入している。

他方、マルチ・スズキは現在、A2セグメントに「ワゴンR」「ゼン・エスティロ」「スイフト」「リッツ」,「Aスター」などを投入して、シェアの維持に努めている。

このように、インドにおける小型車市場の競争は一段と激しくなっている。

(3) 新興国市場での「成功」要因

これまでみてきたように、現代自動車が2000年代に入って世界でプレゼンスを高めたのは、新興国市場でシェアを上げてきたことによる。リスクの高い新興国での事業を迅速に進められたのは、創業家出身のオーナー会長のトップダウンによる意思決定の速さと韓国国内における安定した収益基盤によるところが大きい。現地でシェアを高めることができた要因として、以下の点が指摘できる。

① ボリュームゾーンをターゲットにしたこと。

中国とインドのケースに示されるように、現代自動車はボリュームゾーンをターゲットに、小型車中心の生産体制をとった。小型車といっても、中国とインドでは異なる。中国では「i30」、「アクセント」、「エラントラ」、インドでは「サントロ」とその後続モデルである「i10」、「i20」、「ゲッツ」など、中国よりも小型である。インドでは当初「アクセント」をベースにした車の生産が計画されていたが、それよりも小型の方が需要が伸びるとの判断に基づいて「サントロ」に決定した。

同じセグメントに複数のモデルを投入していることも特徴的であり、これはモジュール化の推進によって可能となった。複数のモデルの投入によって、消費者の多様なニーズに応えることができる。

また、ボリュームゾーンをターゲットにすることにより、比較的短期間で量産体制(年産30万台)を確立して、コストダウンを図ることができたのも現代自動車の競争優位要因になったといえる。

現代自動車とは対照的に、日本企業は中型車から市場参入した。「上から下へ」の戦略である。小型車市場は競争が激しく利幅が小さいのに対して、中型車は利幅が大きく、高品質を訴求できるとの判断による。

② 現地の市場特性に合った製品を投入したこと。

ここで重要なことは低価格であること(必要条件)に加えて、「適正な」品質であることである。低価格を実現するために「低機能化」だけを追求した製品では、現地の消費者に受け入れられない。製品

に現地のニーズに合った機能が付加されているかどうかを選択の際の鍵となる。

中国に投入した「アバンテ悦動」は韓国国内モデルよりも一回り大きく、クロームメッキで高級感を出したことが市場で好感された。インドでは高温多湿気候を考慮してエンジン冷却機能ならびにエアコン機能を強化したほか、モンスーンによる影響を抑えるためにエンジン制御ユニットの防水化、道路事情の悪さを考慮してブレーキ機能とサスペンションの強化を図った（朴英元 [2009]）。またターバンを巻いた人が乗っても支障がないように車高を高くしている。こうした低価格+「適正な品質」が現地のユーザー獲得につながったといえる。

③設計開発と部品調達で現地化を進めたこと。

インドで戦略型小型車を発売するために、本社の研究本部（南陽研究所）とHMIハイデラバードの研究開発（R&D）センターが共同で開発にあたった。価格を抑えるために部品の現地調達比率を95%にするとともに、エアコン、オーディオなどの機能を簡素化した。

現代自動車の進出には、現代モービスが随伴進出していることは繰り返し述べてきた。現代モービスは部品の安定供給を担うとともに、現地部品メーカーの発掘につとめる役割を果たしている。

現地化に欠かせないのが現地の実情に通じた人材の育成であり、現地の人々ならびに部品サプライヤーとの協力である。現地の市場特性をつかみ、それに見合った製品が投入できるかは「質の高い人材」の有無にかかっている（注14）。現代自動車では人材育成の一環として、「グローバルインターンシッププログラム」の下で、現代自動車グループの拠点のある現地の言語を専攻および習得した学生を対象にインターンシップを実施している。

④巧みな広告宣伝を通じてブランド認知度を高めたこと。

新興市場を開拓するうえでブランド力は不可欠であり、そのためには現地メディアや商品展示場などを通じた広告宣伝のほか、人が多く集まる空港や広場、メインストリートなどで露出度を高める必要がある。インドでは市場参入期に国民的俳優であるシャルカーン氏を起用したことが認知度を高めることに成功した。インドではクリケットの国際大会のスポンサーを引き受けている。

また、中国とインド両国で、小型車に対して政府が税制面で優遇措置を講じたことも現代自動車にとってプラスになった。

新興国の需要を取り込むためには適切なマーケティング戦略が必要であることはいうまでもない。現代自動車グループは現在までのところかなりの程度成功してきたといえようが、これまでの戦略が将来も通用する、あるいは今日の競争優位が今後も続くという保証はない。市場のシェアは年々大きく変わるように、今後問われてくるのは市場環境の変化を予想し、その変化に迅速に対応できる能力である。

インドの乗用車市場は当面小型車中心の構造が続くと思われるが、前述したように日本を含む海外メーカーが小型車市場に参入しているため、競争が一段と激しくなる。他方、中国では市場規模が拡大していくなかで小型車から中型車へのシフトが生じる可能性が高い。そうなれば、日本メーカーと正面から競争することになる。

- (注7) トルコに進出した理由は、自動車の普及率が低く今後の需要拡大が見込めること、同国がEUと関税同盟を結んでいるため、欧州向けの生産拠点として活用できることである。
- (注8) こうした一方、現代自動車は2009年、日本での乗用車販売から撤退する方針を発表した。
- (注9) 日本企業は60～70年代の輸入代替期に進出したため、現地での生産販売体制が整っているうえ、ブランド認知力が高いが強みになっている。
- (注10) 上海拠点の主な機能は、上海技術試験センターで部品の性能テストや品質管理を行うこと。同センターで性能試験に合格した部品は中国国家認証を受けたのと同じ効果を有する(金英善 [2009])。
- (注11) ただし、この時期は自動車に関しては、現地調達率を含む多くの規制が存在していた。この点に関しては、椎野 [2006] を参照。
- (注12) 朴英元 [2009] によれば、大規模生産と早期の現地化(4年以内に現地調達率を70%以上にする)、積極的な技術移転を政府に提示することにより単独出資が認可された。
- (注13) それまでの乗用車市場は、ヒンドスタンモーター社とプレミアムオートモービルズ社による寡占。
- (注14) サムスンでは1990年から「地域専門家制度」を導入した。社員に海外の文化や習慣を習熟させて、その国の「プロ」となる人材を育てることを目的としており、入社3年目以上、課長代理クラスの社員が対象で、毎年200～300人を選抜し、アジア、欧米、中東、ロシアと世界各国に派遣される。地域専門家は派遣先の国に1年間滞在するが仕事の義務はない。

4. 求められる環境変化への対応

2000年代に入ってプレゼンスを高めた現代自動車グループであるが、①韓国市場における輸入車のシェア上昇、②円安・ウォン高の進展、③朴槿恵政権下での「経済民主化」など、経営環境が今後厳しくなると予想されるため、その対応が課題となる。

(1) グローバル化による輸入車のシェア上昇

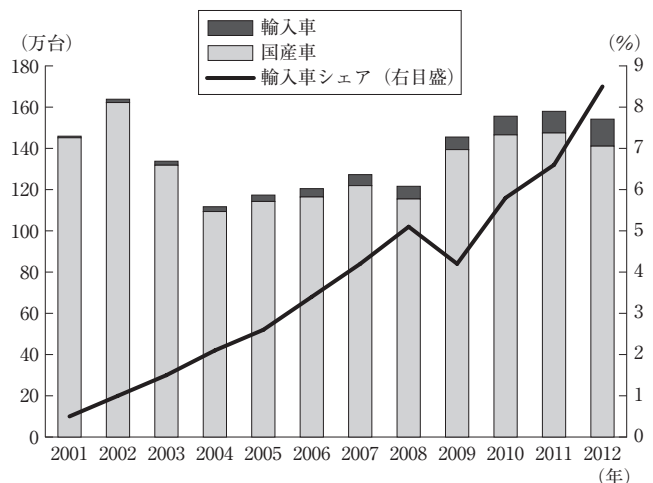
今後予想される環境変化の第一は、輸入車のシェア上昇である。

韓国政府が積極的にFTA締結を推進してきたことは前述した。FTAの発効を受けて自動車輸出が後押しされる一方、国内では輸入車のプレゼンスが増大している。輸入車の市場規模は依然として小さいものの、着実に拡大して2011年に初めて10万台に乗った(図表19)。2012年は韓国車の国内販売台数が前年比▲2.4%となったのと対照的に、輸入車の販売台数は24.6%増の13万858台となり、国内の自動車販売全体に占めるシェアは8.5%となった。

近年、欧州車なかでもドイツ車のシェア上昇が顕著になっており、VWグループ(Audiを含む)は2007年の16.4%から2012年に25.6%、BMWは14.3%から21.5%へ上昇した(図表20)。

2011年以降欧州車のシェアが上昇している要因に、①韓国とEUのFTA発効後、大型車に対する関税率が引き下げられたこと(8%から5.6%へ)、②欧州の景気が悪化したため、高級車ニーズのある韓国市場での販売に力を入れたこと、③20～30歳代の若年富裕層(医者、弁護士などの専門職)を中心に、

(図表19) 韓国の自動車販売台数



(資料) 国産車はKorea Automobile Manufacturers Association
輸入車はKorea Automobile Importers and Distributors Association

(図表20) 韓国輸入車市場における海外主要ブランド別シェア

(%)

ブランド	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BMW	14.27	13.62	15.82	18.55	22.18	21.51
Mercedes-Benz	10.36	11.73	14.62	17.79	18.60	15.58
Audi	8.95	7.71	10.93	8.75	9.85	11.56
Volkswagen	7.45	8.33	10.67	11.21	11.84	14.06
MINI	1.75	1.84	2.33	2.45	4.08	4.53
Peugeot	5.08	3.15	1.73	2.11	2.51	1.84
Volvo	4.13	3.46	2.83	1.81	1.41	1.35
Chrysler	7.31	6.26	4.45	2.91	3.16	3.15
Ford	3.79	4.13	4.85	4.44	3.98	3.92
レクサス	14.09	9.84	8.28	4.26	3.91	3.80
トヨタ	0.00	0.00	3.31	7.32	4.78	8.25
ホンダ	13.32	20.04	8.04	6.42	3.00	3.01
インフィニティ	5.63	5.24	4.21	3.44	2.05	0.84
日産	0.00	0.32	3.28	3.89	3.62	1.83
その他	3.87	4.33	4.65	4.65	5.03	4.77

(資料) Korea Automobile Importers and Distributors Association

欧州車に対する人気上昇したことなどがある（注15）。

欧州車のシェアが上昇した一方、レクサスとインフィニティ（日産の海外向け高級車ブランド）など日本企業の高級車のシェアが低下した。トヨタ自動車と日産自動車は韓国市場に高級車分野で進出した後（90年代末まで対日輸入規制があった）、2000年代後半にトヨタ、ニッサンブランドを投入した。トヨタ自動車ではトヨタブランドのシェアが上昇傾向にあるが、レクサスのシェアが急低下している。日産自動車はインフィニティとニッサンブランドがともに低下しており、なかでも前者の低下が著しい。

欧州車の攻勢と東日本大震災の影響により、日本車のシェアは2010年から2011年にかけて著しく低下した。巻き返しを図るためにとられた戦略が、韓国政府が締結したFTAの活用である。韓米FTAの発効（2012年3月15日）に伴い、アメリカ製乗用車に対する関税率が8%から4%に引き下げられた結果、日本から輸出するよりも関税面で有利になるうえ、「超円高」による価格競争力の低下を回避する狙いであった。

トヨタ自動車は2011年11月、ミニバンのシエナを皮切りに、2012年より新型カムリ（旧型は日本から輸出していた）、11月にヴェンザ（SUVとセダンの融合）をアメリカから韓国に輸出した。この戦略が功を奏し、新型カムリは2012年に輸入車売上ランキング2位になったほか（図表21）、同年の「カー・オブ・ザ・イヤー」に選定された。

トヨタ自動車以外に、ホンダは新型アコードを含む4車種をアメリカから、欧州仕様のシビックを英

(図表21) 販売上位モデル

2011年				2012年			
順位	ブランド	モデル	台数	順位	ブランド	モデル	台数
1	Mercedes-Benz	E300	7,019	1	BMW	520d	7,485
2	BMW	520d	6,211	2	トヨタ	カムリ	5,687
3	BMW	528	5,940	3	Mercedes-Benz	E300	5,574
4	Mercedes-Benz	C200	2,374	4	BMW	320d	4,383
5	Volkswagen	Golf2.0 TDI	2,271	5	Volkswagen	Tiguan2.0	3,468

(資料) Korea Automobile Importers and Distributors Association

国から輸出するほか、日産自動車も新型アルティマをアメリカから輸出する計画を打ち出した（注16）。その一方、三菱自動車と富士重工は韓国市場からの撤退を発表した。

輸入車のシェア上昇に伴い、現代自動車グループは値引きや「輸入車キラー」の投入を迫られている。これまで、圧倒的なシェアに支えられた価格支配力によって大きな利益を確保し、それを研究開発や海外事業展開、広告宣伝などに振り向けてきたとすれば、輸入車のプレゼンスの拡大はそれを難しくさせることになる。

(2) 急激に進んだ円安・ウォン高

環境変化の二つ目が、急激な円安・ウォン高の進展である。2012年12月26日、日本で安倍政権が誕生した。安倍首相が、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略を掲げ、大胆な金融政策として2%のインフレターゲットの設定、その実現に向けた無制限な金融緩和を打ち出したことにより、急激な円安・ドル高が進んだ。

他方、ウォンがドルに対して上昇したため、2011年10月に100円=1,500ウォン台で推移していたウォン・円レートは12月に1,200ウォン台、2013年1月に1,100ウォン台へ上昇した。

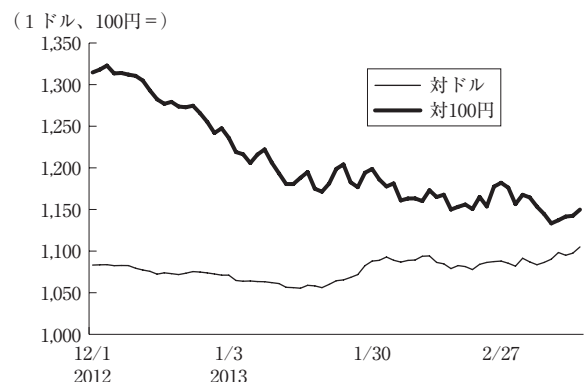
短期間に円安・ウォン高が進んだため、輸出産業を中心に企業業績への影響を懸念する声が相次いだ（注17）。現代自動車では10～12月期の営業利益が前年同期比12%減となったほか、2013年に入りアメリカでのシェアが低下する（2012年の8.7%から、2013年、1、2月は7%台）など影響が表れている（アメリカでのシェア低下には新車投入の一巡も影響）。

現代自動車は海外生産を進めているものの、国内生産比率が日本企業と比較して高いのが特徴的である。中国とインドでは基本的に現地で販売される車は現地生産しているのに対して、アメリカでは2012年、現地生産現地販売（エラントラ、ソナタ）が30万9,000台、韓国から輸出されたのが35万1,000台となっている。このため、アメリカでの販売は為替レート変動の影響を受けやすいといえる。

2013年に入ってからの動きをみると、1月半ばに1ドル=1,050ウォン台にまで上昇したウォンの対ドルレートは3月18日現在、1ドル=1,100ウォン台まで戻している。対円は100円=1,100ウォン台前半まで上昇したが、上昇に歯止めがかかりつつある（図表22）。

2月21日に発表された「国政課題」で、「海外資本の流出入拡大は国内金融・外為市場の変動幅拡大につながり、対外健全性の悪化要因になる」と記されているように、「行き過ぎた」ウォン高に対しては介入していく可能性はあるが、2007年から2008年にかけて1ドル=900ウォン近くまで上昇したことを踏まえれば、現在の水準はウォン安が是正されたといえる程度の水準である。ウォン高よりも、円安による日本製品の価格競争力上昇の影響が出てくるだろう。

(図表22) ウォンの対ドル・円レート



(資料) 韓国銀行、Economic Statistics System

(3) 朴槿恵新政権の政策

環境変化の三番目が、朴槿恵新政権下の経済政策である。朴槿恵大統領は就任演説のなかで、①国家の発展と国民の幸福が好循環する新たな未来を作る、②そのために「創造経済」と「経済民主化」を推進していく、③「創造経済」を築いていくうえで科学技術と産業、文化と産業の融合をめざすことを強調した。国民が力を合わせて70年代に高度成長を実現させたように、力を合わせて経済を復興させようというのがメッセージである。

「経済の復興」を唱えた背景には、従来の財閥グループのグローバル展開に依存した成長が国民の生活水準向上にさほど結び付いていないこと、国民の多くが現在ならびに将来の生活に対して不満、不安を抱いていることがある。

朴槿恵大統領が「国民幸福社会」の実現を掲げ、雇用を重視するのはこのためである。選挙期間中に、雇用率を現在の60%からOECD諸国平均の70%にまで引き上げることを具体的な目標とし、その実現に向けて「ヌルジオ」を基本方針として打ち出した。「ヌルジオ」は、雇用を増やす（ヌルリダ）、既存の雇用を守る（チギダ）、雇用の質を高める（オルリダ）の頭文字をとっている。雇用を増やす目的から構想されたのが「創造経済」である。科学技術と産業、文化と産業の融合を進めて、新産業の育成ならびに既存産業の高度化を図るというものである。その推進役を新設する未来創造科学部に託した。

また、中小企業の成長は雇用機会の創出だけではなく、財閥中心の経済構造の是正にもつながる。

財閥グループには中小企業との共生や雇用の創出など、政府が進める政策への協力を要請することになろう。経済発展に果たす財閥グループの役割を肯定的にとらえつつも、財閥に「社会的責任」を求めるのが朴氏の基本的な姿勢といえる。

今後予想される動きは、財閥グループの代表を呼んで、大統領が政治権力側の不正根絶に取り組むことを表明する一方、財閥グループから、①中小企業との共生（中小企業業種への参入禁止、公正な取引価格の実現、グループ外企業への発注など）、②社会的コストの負担（正規職の採用枠増加、社会保険負担増など）、③利益の社会還元など、「経済民主化」政策への協力をとりつけることである。いずれにしても、現代自動車にとっては新たなコストを負担することになろう。

(4) 今後の課題

現代自動車グループは2012年に光州工場に新ラインを設置し、輸出生産能力の増強を決定した。2011年にロシア、2012年に中国第三工場、ブラジル工場を稼働させるなど海外現地生産に力を入れる一方、国内の生産能力（図表23）を増強する理由には、①FTAによって近い将来関税が撤廃されること、②ウォン安のメリットを利用できること、③各国・地域で販売台数の少ない車種を国内で集中生産するメリットがあること、④工場周辺に集積する部品企業に支えられた効率的な生産ができること、などが考えられる。

（図表23）現代車グループの国内工場

	工場	生産能力	性格
現代自動車	蔚山工場	150	輸出向け 商用車中心
	牙山工場	30	
	全州工場	12.5	
起亜自動車	所下里工場	35	主に乗用車 商用車、バス
	華城工場	33	
	光州工場	42	

（資料）現代自動車、起亜自動車ホームページ

韓国の工場が輸出生産拠点として機能し続けていくにはコスト競争力の強化が欠かせないが、①急激な円安・ウォン高、②賃金の上昇圧力（「経済民主化」の一環として非正規労働者の処遇改善を求める動きが広がる可能性）、③電力料金の値上げなど、経営を取り巻く環境が厳しくなることが予想される。さらに、蔚山工場で長年行われてきた徹夜勤務体制を見直して、2013年3月4日より昼夜連続2交代制が実施される。交代勤務体制は蔚山、牙山、華城、全州、光州など現代・起亜自動車の生産工場労働者5万人を対象に等しく適用される。

ウォン高が進めば海外生産比率を引き上げるという選択肢もあるが、そうすれば国内の雇用環境を悪化させ、財閥に対する風当たりを強くしかねないというジレンマに陥る。この点を考えると、国内の生産性を引き上げて国内の生産能力を維持していくことが当面の課題となつてこよう。厳しい環境のなかでどう対応するのか、現代自動車グループの真価が問われることになる。

(注15) 李海昌「韓国 輸入車と軽自動車为好調」(特集 世界の自動車市場)『ジェトロセンサー』2012年6月号を参照。

(注16) 日本経済新聞2012年11月27日「トヨタやホンダ、アメリカ製造車で韓国攻勢 FTA活用」。

(注17) ウォン高には、①原材料コストの低下、②輸入物価下落による国内物価の安定、③対外債務返済額(ウォン換算)の減少などの効果もある。ウォン安が続いた2011年は一次産品価格の上昇と相俟って、消費者物価上昇率が4%となった。食料品やガソリン価格の上昇が庶民の生活に打撃を与えたため、「大企業の輸出を支援するためにウォン安政策をとっているのではないか」と、政府への批判を強める契機になった。

5. 結びに代えて

以上、本稿では現代自動車を取り上げ、2000年代にプレゼンスを高めた過程をみてきた。ここで明らかになったことは以下の点である。

第1に、90年代後半に実施した品質改善と生産体制の改革がその後に飛躍する礎を築いたこと、

第2に、2000年代に入ってプレゼンスを高めたのは新興市場とくに中国、インドなどでシェアを上げたこと、

第3に、新興市場で成功した要因は、①ボリュームゾーンをターゲットにしたこと、②現地の市場特性に合った製品を投入したこと、③設計開発と部品調達で現地化を進めていること、④巧みな広告宣伝でブランド認知度を高めたことなどである。

つまり、新興市場で拡大している需要の取り込みに成功したことがプレゼンスを高めたのである。それを可能にしたのが「下から上へ」の戦略であるが、これまでの戦略が将来も通用する保証はない。今後問われてくるのは市場環境の変化を予想し、その変化に迅速に対応できる能力である。中国では小型車から中型車へのシフトが生じる可能性が高いため、近い将来に日本メーカーとの競争が本格化するだろう。

さらに今後を展望すると、①韓国市場における輸入車のシェア上昇、②円安・ウォン高の進展、③朴槿恵政権下での「経済民主化」など、経営環境が今後厳しくなると予想される。これらにどう対応していくのが、次の成長段階に向かううえでの課題となる。

(2013. 3. 27)

主要参考文献

- [1] 李泰王 [2004]. 『ヒュンダイ・システムの研究：韓国自動車産業のグローバル化』 中央経済社
- [2] 金英善 [2009]. 「中国における現代自動車グループの部品取引構造」 早稲田大学、Journal of the Graduate School of Asia-Pacific Studies No.18、2009年11月
- [3] 金奉吉 [2008]. 「韓国自動車産業の発展パターンと競争力構造」 奥田聡・安倍誠編『韓国主要産業の競争力』 IDE-JETROアジア経済研究所、所収
- [4] 高龍秀 [2009]. 『韓国の企業・金融改革』 東洋経済新報社
- [5] 小林英夫 [2004]. 「アジア通貨危機後の韓国自動車・同部品産業の再編成過程—モジュール化・中国進出・空洞化・国際競争力の秘密」 『アジア太平洋研究』 2004年6月号
- [6] 小林英夫編著 [2010]. 『トヨタVS現代 トヨタがGMになる前に』 ユナイテッド・ブックス
- [7] 小林英夫・金英善 [2012]. 『現代がトヨタを越えるとき—韓国に駆逐される日本企業』 筑摩書房
- [8] 小林英夫・大野陽男・金英善 [2010]. 『日韓自動車産業の中国展開』 早稲田大学アジア太平洋研究センター研究資料シリーズ、2010年3月25日
- [9] 椎野幸平 [2006]. 『インド経済の基礎知識』 ジェトロ
- [10] 塩地洋 [2010]. 「グローバルトップ5へと成長した韓国自動車メーカー—『Five Star制度』による品質改善が原動力に—」 日本自動車工業会『JAMAGAZIN』2010年8月号
- [11] 島根芳枝 [2009]. 「インドにおける四輪車産業の現状と今後」 日本自動車工業会『JAMAGAZIN』2009年8月号
- [12] 富山栄子・塩地洋 [2012]. 「現代自動車の新興国戦略—インドとロシアのケースを中心に—」 『敬和学園大学研究紀要』 2012-02
- [13] 朴英元 [2009]. 「インド市場で活躍している韓国企業の現地化戦略：現地適応型マーケティングからプレミアム市場の開拓まで」、『赤門マネジメント・レビュー』 8巻4号、2009年4月
- [14] 朴英元・天野倫文・宗元旭・福澤光啓 [2011]. 「韓国のFTA政策と韓国のグローバル戦略」 東京大学ものづくり経営研究センター、MMRC DISCUSSION PAPER SERIES No.367、2011年9月
- [15] フォーイン中国調査部編著（周政毅監修） [2009]. 『中国を制す自動車メーカーが世界を制す：世界の自動車大国になった中国』 FOURIN
- [16] 向山英彦 [2009]. 「韓国経済は本当に危機なのか」（日本総合研究所、環太平洋ビジネス情報誌『RIM』 Vol.9 No.32
- [17] 向山英彦 [2013a]. 「どう変わる韓国新政権下の経済政策と対日経済関係」（『RIM』 2013 Vol.13 No.48）
- [18] 向山英彦 [2013b]. 「成長より雇用重視の『クネノミクス』」（岩波書店『世界』2013年4月号）
- [19] 尹辰浩（金元重訳） [2004]. 「韓国自動車産業の構造調整（下）—背景，経過，展望」 『大原社会問題研究所雑誌』 No. 553 / 2004.12
- [20] Russel D. Lansbury, Chung-Sok Suh and Seung-Ho Kwon [2007]. The Global Korean Motor Industry: The Hyundai Motor Company's Global Strategy, Routledge.
- [21] Korea Automobile Industry 各年版

-
- [22] 現代自動車本社のホームページ<http://worldwide.hyundai.com/>
- [23] 北京現代のホームページ<http://www.beijing-hyundai.com.cn>
- [24] Hyundai Motor India Ltdのホームページ<http://www.hyundai.co.in/>