

# 日韓自動車メーカーはアジアの変化にどう対応するか —グローバル戦略からみた現代自動車とトヨタ自動車の課題—

調査部 上席主任研究員 向山 英彦

## 目 次

はじめに

### 1. 両社の置かれた現在の環境

- (1) 両社の位置付け
- (2) 明暗分かれた直近の業績
- (3) アメリカ販売が映すグローバル展開の違い

### 2. 現代自動車のグローバル展開

- (1) 早期の輸出開始
- (2) 通貨危機後の改革
- (3) 新興国を中心にした海外生産
- (4) 遅れたアメリカでの現地生産

### 3. トヨタ自動車のグローバル展開

- (1) 戦前の国産化計画
- (2) 途上国における輸入代替政策への対応
- (3) 対米輸出の増加とアメリカでの現地生産
- (4) グローバル化の加速

### 4. 異なるアジアの位置付け

- (1) トヨタはASEAN、現代は中国のウエートが大
- (2) 中国でのマーケティング戦略の違い
- (3) ASEANで高いシェアを維持するトヨタ

### 5. アジアを取り巻く環境の変化と今後の課題

- (1) 市場の拡大と変化する環境
- (2) 中国の環境変化と課題
- (3) ASEANの環境変化と課題

結びに代えて

## 要 約

1. 近年グローバル企業にとって、アジアは生産基地および市場として重要な存在になった一方、同地域を取り巻く環境変化への対応が課題になっている。本稿では、現代自動車とトヨタ自動車を取り上げ、両社のグローバル展開を振り返りながら、アジアの位置付けがどうなっているかを明らかにするとともに、今後の課題を検討する。
2. 両社のグローバル展開の違いは最近のアメリカ市場に表れている。現代自動車のアメリカでの販売が鈍化している背景に、現地生産が遅れたため輸出比率が高くウォン高の影響を受けやすいことがある。他方、円安にもかかわらず、トヨタ自動車の対米輸出が伸びていないのは、アメリカでの現地生産を拡大してきたことによる。
3. 現代自動車は2000年代に入り世界市場でプレゼンスを高めた。これは、新興国における需要取り込みに成功したことによるところが大きい。新興国でシェアを高めた要因には、ボリュームゾーンの開拓や現地ニーズに合った戦略モデルの開発などがある。一方、新興国での生産を優先してきた結果、アメリカでの現地生産が遅れた。
4. トヨタ自動車は、ASEAN諸国では輸入代替工業化に対応するために1960~70年代に現地生産を開始したが、本格的な海外生産の開始は80年代のアメリカであった。アメリカでの現地生産は、対米輸出拡大（70年代）→通商摩擦→日本側の輸出自主規制→（円高）→アメリカでの現地生産という過程のなかで生じた。
5. 両社のアジアの位置付けをみると、現代自動車では中国とインドのウエートが大きく、ASEANのウエートは小さい。対照的に、トヨタ自動車はASEANで高いシェアを維持しているが、中国とインドでは販売台数で現代自動車を下回っている。こうした違いは、両社のグローバル展開の帰結である。
6. アジアでは所得の増大に伴い自動車市場が引き続き拡大し、世界全体に占める割合は2013年の33.9%から2025年に43.8%へ上昇すると予測されている。市場が拡大していく一方、経済発展に伴う需要のシフト、環境制約の強まり、自由化の進展など自動車産業を取り巻く環境が変化しており、その対応が課題となる。
7. 中国では需要のシフト（小型車から中型車へのシフト）と環境制約が強まっている。現代自動車は環境変化に対応しながら、今後、中国で第4、第5工場を建設して生産能力を拡大する計画を発表した。販売が伸びなければ、過大投資となりかねない。他方、トヨタ自動車にとっては、中型車への需要シフトとハイブリッド車に対する補助の動きなどは追い風になる可能性が高い。
8. ASEAN地域では経済統合が進んでおり、タイ、インドネシアなど先発国では域内完成車に対する関税が2015年に撤廃される（後発国では2018年）。拡大する市場をめざして、外資系企業が新たに量産工場を作る動きが出ているため、ASEAN諸国で高いシェアを維持するトヨタ自動車にとっては今後の対応が重要になる。

---

はじめに

日本企業を含むグローバル企業にとって、アジアは生産基地および市場として重要な存在になった。とくに先進国では経済の成熟化と少子高齢化の影響により成長の余地が小さくなっているため、所得水準の上昇や中間層の増加を背景に拡大するアジア市場に対する関心が高くなっている。

そのアジアではASEANを中心に経済統合に向けた動き（関税・非関税障壁の撤廃、国境を跨ぐ物流網の整備など）が加速しているほか、持続的成長に向けた新たな発展戦略が追求されるなど、これまでにない動きがみられる。こうした一方、国によっては慢性的な経常赤字、製造業や金融システムの発展の遅れ、インフラの未整備など、従来から指摘されている問題が依然として残されているのも事実である。

アジアの今後を展望し、予想される変化への対応を検討することはグローバル企業にとって重要になっている。本稿では、現代自動車とトヨタ自動車という韓国、日本を代表する自動車メーカーを取り上げて、この問題を検討したい。

自動車産業に注目するのは、次の二つの理由からである。一つは、生産規模や雇用面などで国内経済に占めるウエートが高く、産業の動向が経済全体に大きな影響を及ぼすことである。日本では自動車関連就業人口が就業者全体の8.8%を占めているほか、基礎素材の3割、ダイカストの7割、鉄鋼の3割が自動車産業に依存している（日本自動車工業会『自動車産業の現状』2013年8月）。もう一つは、少子高齢化の進展や消費者の「車離れ」により国内市場が縮小（日本はすでに縮小）するなかで、成長するアジア市場の重要性が高くなっていることである。

また、上記2社を比較するのは、①世界有数の自動車メーカーであり、世界市場で競合していること、②アジア市場が販売面で大きなウエートを占めていること、③今後の環境変化への取り組みが企業の成長を大きく左右することなどによるものである。

構成は、以下の通りである。1. では、現代自動車とトヨタ自動車の現在置かれている環境について触れる。そのなかで、最近の業績に両社のこれまでのグローバル展開の特徴が反映されていることを指摘する。2. と3. で、両社のグローバル化の過程を概観する。4. でアジアの位置付けが異なっており、現代自動車にとって中国が、トヨタ自動車にとってASEANのウエートが高いことを明らかにする。5. で、アジアを取り巻く環境の変化と今後の課題について検討する。

なお、アジアに関しては、主としてASEAN諸国と中国を取り上げる。

## 1. 両社の置かれた現在の環境

この章では、現代自動車とトヨタ自動車を取り巻く環境についてみていく。このなかで、両社のこれまでのグローバル展開の違いが最近の業績に反映されていることを指摘したい。

### (1) 両社の位置付け

まず、最初に現代自動車とトヨタ自動車韓国、日本でどのような位置付けにあるのかを確認しよう。2014年の現代自動車の韓国国内販売台数は約68.5万台で、韓国全体（含む輸入車）の41.5%を占める。

グループ傘下の起亜自動車のシェア（28.2%）を含めると、現代自動車グループ（本稿では、起亜自動車を含む場合に現代自動車グループとする）のシェアは約7割になる。

依然として圧倒的なシェアを占めているとはいえ、シェアは低下傾向にあり、7割を下回ったのは現代自動車が1999年に起亜自動車を吸収合併して以降初めてのことである。これには、輸入車が近年増加してきたことが影響している（注1、図表1）。

現代自動車の2013年の国内生産台数は約185万台（韓国全体の41.0%）で（注2）、そのうち輸出向け生産が約65%を占める。

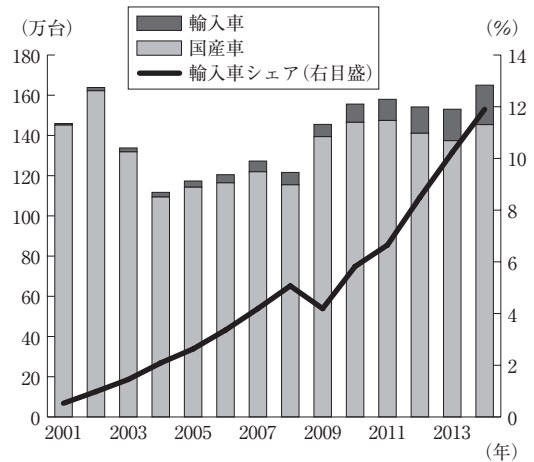
他方、トヨタ自動車の日本国内での位置付けはどうであろうか。2014年のトヨタ自動車の日本国内販売台数は147.6万台で、日本全体（含む軽自動車）の26.5%を占めた。韓国と比較した場合、日本の自動車市場は輸入車（日本企業ブランド車の輸入を除く）の占める割合が5%台と低い一方、軽自動車の占める割合が4割と高いという特徴を有する。

トヨタ自動車の2013年の国内生産台数は約335.6万台で、国内全体の34.9%を占める。同年の海外生産比率（海外生産／国内外生産）は61.0%と、80%前後のルノー日産やホンダと比較して低い（図表2）。これは同社が国内生産を重視し、国内生産台数を300万台に維持する方針を掲げていることが関係している。

トヨタ自動車の海外生産比率は現代自動車とほぼ同じであるが、国内生産のうち輸出向けの割合はトヨタ自動車が56.6%と、現代自動車よりも低い。

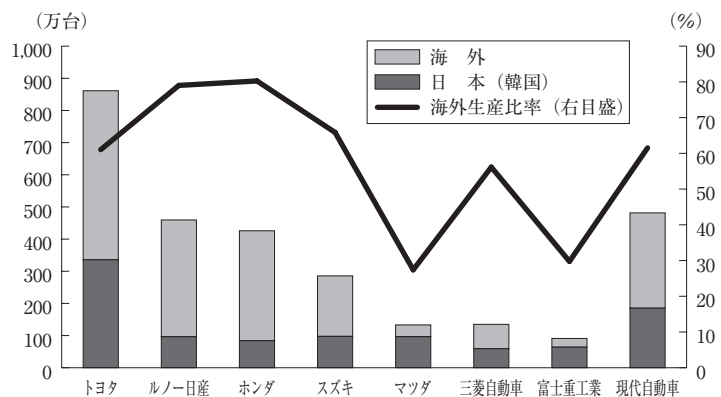
つぎに、世界での位置付けをみると、2013年の自動車販売台数では（図表3）、トヨタ自動車グ

（図表1）韓国の自動車販売台数



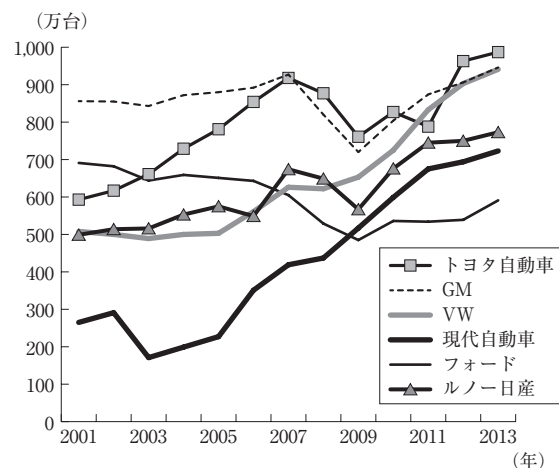
（資料）国産車はKorea Automobile Manufacturers Association  
輸入車はKorea Automobile Importers and Distributors Association

（図表2）自動車メーカーの国内・海外生産台数（2013年）



（資料）FOURIN『世界自動車統計年刊2014』

（図表3）主要メーカーグループ別世界自動車販売台数



（資料）FOURIN『世界自動車統計年刊2014』

ループ（ダイハツ、日野を含む）が第1位で（VWグループが生産能力を大幅に拡充する計画があるため、近い将来にトップ交代の可能性あり）、現代自動車グループは、GMグループ、VWグループ、ルノー日産グループに次ぐ5位であった。

現代自動車グループは2004年に第7位、2008年に第5位に上昇するなど、2000年代にプレゼンスを飛躍的に高め、注目を集めるようになった。先進国でシェアを高めたこともあるが、新興国の需要取り込みに成功したことが販売拡大に貢献した。この背景には、世界の自動車市場において「先進国から新興国へのシフト」が生じたことがある。1995年には日米欧の先進国が世界の自動車販売台数の8割近くを占めていたが、2010年に新興国が5割を超えた（図表4）。つまり、新興国市場における

事業の成否が企業の成長を左右するようになり、この新興国市場で販売台数を伸ばしたことが、現代自動車の躍進につながったのである（注3）。

現代自動車は新興国でシェアを高めた要因には、①ボリュームゾーンの開拓、②同一セグメントへの複数モデル投入による消費者の囲い込み、③現地ニーズに合った戦略モデルの開発、④巧みな広告宣伝を通じたブランド認知度向上などが指摘できる。複数モデルの投入は後述するモジュール化によって可能となった。ボリュームゾーンの開拓により比較的早期に量産体制（年産30万台）を確立できたことも、競争優位の要因となっている。

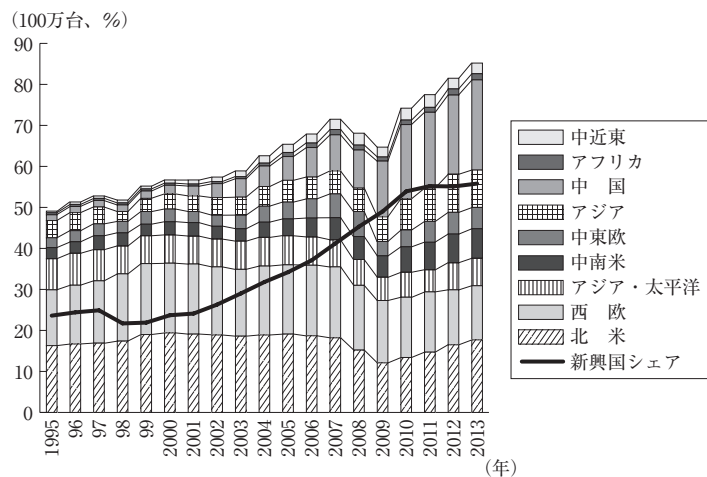
他方、トヨタ自動車の場合、早くから進出したASEAN諸国を除くと、海外販売の重点はアメリカに置かれた（注4）。90年代以降インドや中国など新興国市場の開拓に力を入れ出したが、これらの市場には中型車セグメントから参入した。ボリュームゾーンの小型車セグメントは競争が激しく利幅が小さいのに対して、中型車は利幅が大きく、高品質を訴求できるためである。近年、新興国市場向けに開発した小型車を市場に投入しているが（インド市場向けの「エティオス」の生産を開始したのは2010年12月、注5）、その場合でもブランドイメージを維持するために一定水準の品質を確保しており、価格設定もやや高めになっている。

こうした両社のマーケティング戦略の違いが、2000年代に勢いの差となって表れた。

## (2) 明暗分かれた直近の業績

2000年代に躍進した現代自動車であるが、近年その勢いが落ちてきた。それを示すのが最近の業績悪化である。現代自動車の営業利益は2014年7～9月期に前年同期比▲18.0%、10～12月期に同▲7.6%と

（図表4）世界の地域別自動車販売実績



（資料）FOURIN『世界自動車統計年刊2014』

（注）アジア太平洋は日本、シンガポール、ブルネイ、豪州、ニュージーランド。

なった(図表5)。減益が続いた要因は、販売台数の伸び悩みとウォン高などである(注6)。

同社の2014年の世界全体における販売台数は前年比(以下同じ)+4.0%になった。地域別にみると、韓国では新車投入効果もあって+6.7%となった。

中国では、同国全体の自動車販売の勢いの低下もあって+8.6%(上期は+9.6%)と鈍化したものの、堅調を維持している。中国は現代自動車にとって最大の市場となっており、全販売台数に占めるシェアは2010年の19.1%から13年22.2%、2014年に23.2%へ上昇した(アメリカのシェアは近年15~16%で推移)。

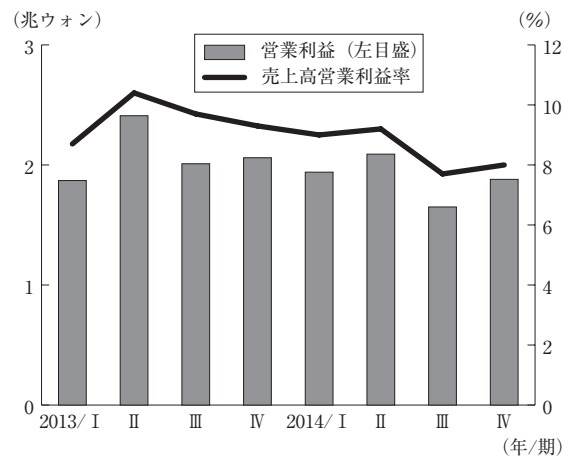
販売の伸び悩みは先進国と、中国を除く新興国でみられた。景気の低迷が続くEUで+2.4%になり、アメリカでは+0.7%にとどまった。景気回復傾向が強まっているアメリカでの低迷が、同社の抱える問題点を示している(この点はすぐ後で取り上げる)。

中国を除く新興国では成長減速の影響もあり、総じて販売が伸び悩んでいる(ロシアでは前年割れとなったが、ブラジルでは2桁の伸び)。現代自動車は新興国での販売拡大によって急成長してきただけに、新興国における販売低迷が成長の勢いを削ぐことになった。

販売台数の伸び悩み以上に業績に影響を与えたのがウォン高であった。アメリカの量的金融緩和政策の終了もあり、最近ではドルに対するウォン高は修正されてきているが(2015年2月1日現在1ドル=1,100ウォン台で推移)、経常黒字の拡大を背景に2012年末以降増価傾向が続いた。

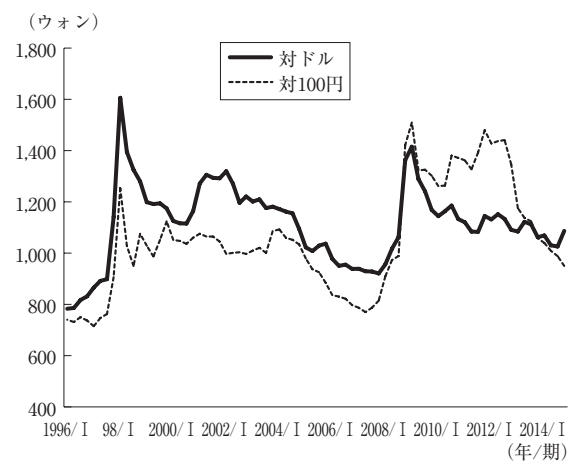
四半期ごとの平均レートは2013年7~9月期の1ドル=1,112ウォンから2014年1~3月期に1,069ウォン、4~6月期に1,030ウォン、7~9月期には1,026ウォンへ上昇した(図表6)。

(図表5) 現代自動車の営業利益



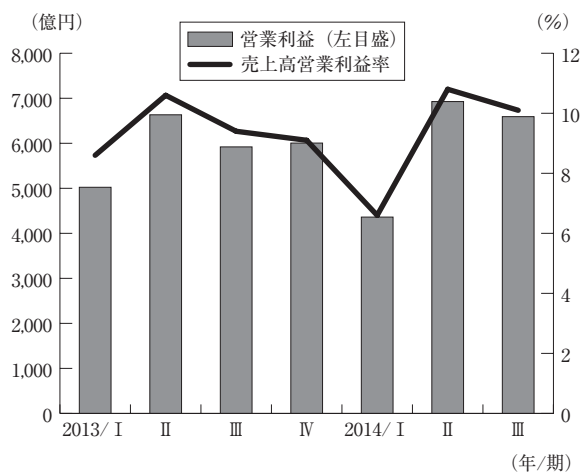
(資料) 現代自動車決算資料

(図表6) 韓国ウォンの対ドル・円レート



(資料) 韓国銀行、Economic Statistics System

(図表7) トヨタ自動車の営業利益



(資料) トヨタ自動車決算資料

ウォン高は輸出競争力を低下させるほか、企業業績の下押し要因（ドル建て資産、売上のウォン換算により）となる。

現代自動車とは対照的に、トヨタ自動車は円安によって収益が押し上げられた。2014年度上期（4～9月）の同社の国内販売台数は消費税引き上げの影響により、前年水準を下回った（110万台から103万台へ）が、「超円高」時のコスト削減と円安効果に加え（注7）、最大市場である北米での販売拡大（129万台から139万台へ）などにより、同年9月の中間決算（アメリカ基準、4～9月）で過去最高の営業利益を記録した（図表7）。

その一方、アジア地域の販売は景気減速や政情不安などの影響で前年割れとなった。

### (3) アメリカ販売が映すグローバル展開の違い

前述したように、現代自動車の勢いの低下はアメリカ市場に端的に表れている。2012年以降市場全体の伸びを下回ったため（図表8）、現代自動車のシェアは2011年の5.1%から2014年に4.4%へ、現代自動車グループも8.9%から7.9%へ低下した。

他方、トヨタ自動車は近年まで続いていた厳しい状況から抜け出している。大規模なリコール（2009～2010年）と東日本大震災後のサプライチェーン寸断の影響により、同社のシェアは2010年の15.2%から2011年に12.9%へ低下したが、2012年に14.4%へ回復した後横ばいで推移している。

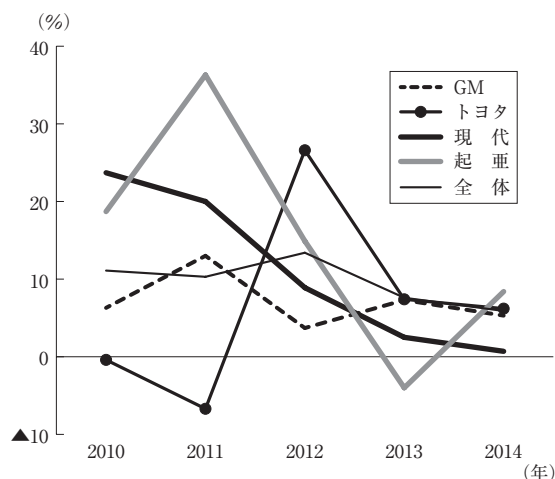
ただし注意したいのは、2012年秋以降の円安の加速にもかかわらず、販売がさほど伸びていないことである。これは2000年代にグローバルな最適生産体制の構築を進めてきたこと、とくに近年「超円高」が続いた時期に、日本から輸出していたカローラやハイランダーなどをアメリカでの生産にシフトしたことによる（3で詳述、注8）。つまり、為替変動に強い生産体制を構築したために、円安でも日本からの輸出が増加しない構造になったのである。

これとは反対に、現代自動車の場合にはアメリカでの現地生産が遅れたこともあり、アメリカ販売に関して輸出比率（アメリカでの販売台数に対する韓国からの輸出の比率）が高く、ウォン高の影響を受けやすい構造になっている。現代自動車の輸出比率は2013年現在46.1%と、トヨタ自動車より大幅に高い（TOYOTA『トヨタの概況2013 データで見る世界の中のトヨタ』では2012年現在31.0%、注9）。

しかも、ほぼ同時期にウォン高と円安が進んだため、最近ではアメリカでの韓国車と日本車との価格差（同じクラス）が縮小し、一部では逆転したと報じられている（注10）。2000年代に現代自動車がアメリカでシェアを上げた要因に、品質とデザインの改善とならんでコストパフォーマンスの良さがあつたことを考えると、同社にとって厳しい経営環境になっている。

販売が鈍化したもう一つの要因は、過去の押し上げ効果の剥落である。2011年から2012年にかけては、「超円高」やトヨタのリコール問題、東日本大震災後のサプライチェーン寸断などによって販売が押し

（図表8）アメリカでの販売台数前年伸び率



（資料）オートデータ

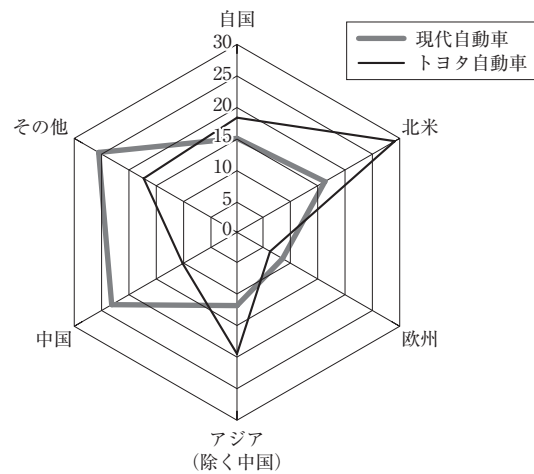
上げられた面があった。このほか、最近生じた燃費の過大表示によるブランドイメージの低下、景気回復とガソリン価格低下を背景にした大型車（ピックアップトラック、SUVほか）への需要シフトなどの影響もあろう（注11）。

以上のように、最近の業績には、現代自動車とトヨタ自動車のこれまでのグローバル展開の違いが反映されている。実際、現代自動車とトヨタ自動車の販売構成をみると、現代自動車では中国の構成比が高い。トヨタ自動車では北米の構成比が高く、中国の構成比が低い（図表9）。

なぜこのような構成になっているのかを理解するためには、両社がどのようにグローバル化（輸出、海外生産）を進めてきたのかを知る必要がある。

そこで現代自動車、トヨタ自動車のグローバル展開の推移を、第2章、第3章でみていくことにしよう。

（図表9）地域別販売構成比（2013年）



（資料）FOURIN『世界自動車統計年刊2014』

（注）北米はアメリカ、カナダ、メキシコ、プエルトリコ。

（注1）輸入車のシェアが上昇している要因には、①輸入車の値下げ（FTAによる関税引下げの影響も）、②海外メーカーの積極的なマーケティング、③消費者の選好の変化などが指摘できる。

（注2）2013年の生産台数は蔚山工場が約151万台、牙山工場が約28万台、全州工場（商用車）が約6万台。

（注3）現代自動車の成長に関しては、塩地洋・中田徹ほか〔2012〕を参照。

（注4）張富士夫社長（当時）は、「トヨタにおける海外事業の開始は約25年前になる。1984年、GMとの合弁会社を設立し、生産を開始したことが始まりである」（第4回「現代経営研究会」）と述べている。

（注5）トヨタ自動車の組織も先進国を担当する第一トヨタ、新興国を担当する第二トヨタ、エンジンやトランスミッションを担当するユニットセンター、レクサスを担当するレクサス・インターナショナルに改編された。

（注6）7～9月期の減益には労働組合の時限ストの影響もある。10月2日、基本給を9万8,000ウォン引き上げることで労使が合意した。争点の一つであった賃金制度の改定（通常賃金の定義見直し）に関しては別途協議し、2015年3月までに結論を下すことになった。

（注7）トヨタ自動車によれば、4～9月期の円安による利益押し上げ効果は700億円である。

（注8）円安が続くなかで家電メーカーのなかには「国内生産回帰」の動きが一部で生じているが、トヨタ自動車の豊田章男社長は2015年年初、トヨタ自動車では円高時に決定したレクサスの海外への生産を計画通りに進めていくことを明言した。

（注9）決算補足資料にもとづいて算出したトヨタ自動車の北米（カナダを含む）販売の輸出比率は2012年度（2012年4月～2013年3月）28.7%、2013年度28.4%。

（注10）『中央日報』2014年11月5日。

（注11）この点はトヨタ自動車も影響を受けている。プリウスはほぼ全量を堤工場（愛知県）で生産しているが、北米向けが減少しているため、2015年1～3月期に減産する予定である。

## 2. 現代自動車のグローバル展開

本章では、現代自動車の設立後、どのようにグローバル化を進めてきたのかをみていくことにする。

### (1) 早期の輸出開始

グローバル化の過程は各メーカーにより異なるが、欧米諸国よりも遅れて工業化を開始した国では基



本的に、①輸入代替（ノックダウン生産）、②国産車の開発、③モータリゼーションと量産化、④輸出拡大、⑤海外での現地生産、⑥グローバルな生産体制の構築という段階を経ていくと考えられる。

現代自動車の設立は1967年で、トヨタ自動車より30年遅い。現代自動車は設立当時すでに操業していた新進自動車、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。その後、75年に韓国初の国産車となるポニーを開発した。創業後10年も経ないうちに国産車開発に乗り出したのには、政府の政策が影響している。

韓国の自動車産業育成政策の特徴の一つは、70年代に自動車産業を「輸出重点育成産業」に指定し、輸入代替化とほぼ並行して輸出産業化を図ったことである。実際、生産台数が60万台を超えた86年に輸出比率が50%を超え、100万台を超えた88年には53.1%へ上昇した（ただし89年以降輸出比率が急低下し、再び50%を超えたのは98年）。ちなみに、日本の輸出比率が50%を超えたのは76年で、生産台数は780万台であった。日本では、①輸入代替、②内需に支えられた安定成長、③輸出という経路を経たが、韓国の場合には②と③の段階が重なったのである。

もう一つの特徴は、輸出産業化を図る過程で国産車の開発に着手したことである。韓国国内の市場規模が小さいため、輸出なしでは早期の量産化が不可能であったこと、ノックダウン生産（ライセンス生産）の下では輸出が認められず、輸出するためには、国産車を開発する必要があったことによる。

他社が国産車の開発を敬遠するなかで、現代自動車は三菱自動車と包括提携関係を結んで開発に挑み、75年にポニーを開発した（搭載されたエンジンは三菱自動車が供与）。79年には生産能力10万台の生産ラインが完成した。

自動車生産が急拡大したのは80年代である。輸出の拡大とならんで、所得の増加に伴いモータリゼーションが生じたためである。国内の自動車登録台数は81年の57万台から90年には330万台へ急増した（図表10）。

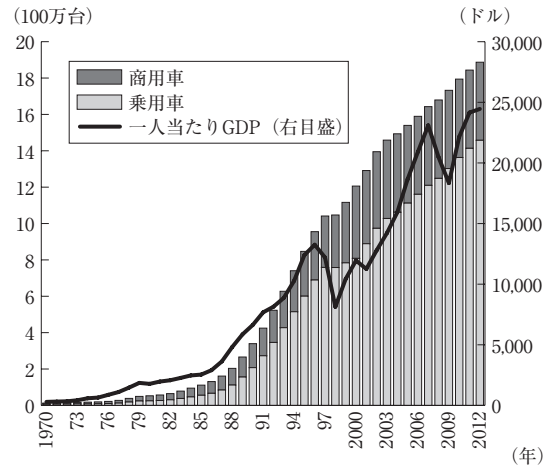
こうしたなかで、現代自動車は83年にカナダ、86年にはアメリカへの輸出を開始した。プラザ合意後の急速な円高で輸出競争力が高まり（注12）、86年から88年は輸出が著しく伸びた（注13）。

また、88年には高関税（25%）ながらも、完成車の輸入自由化が実施された。

短期間で急成長を遂げた一方、90年代に入ると、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。80年代後半に北米向け輸出が急増したこと、その後ウォンが切り上げられたことなどを契機に、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た。88年の48万台をピークに、89年に23万台、90年以降は10万台にまで減少した。そして販売不振のため、93年に閉鎖を余儀なくされた。

（図表10） 韓国の自動車登録台数



（資料） Korea Automobile Manufacturers Association

大きな挫折であったが、このことがその後の品質改善とサプライチェーンの見直しにつながった。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で「Five Star」制度と呼ばれる取り組みが行われた（注14）。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。

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。これについては次で触れていく。

## （2）通貨危機後の改革

通貨・経済危機の影響により、国内自動車販売台数が1997年の151万台から98年に半減するなど、自動車メーカーにとって厳しい環境になった。97年にシェア第2位の起亜自動車の経営が破綻し、99年、現代自動車に吸収された。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）に売却された。

自動車部品産業でも集約化が進んだ。現代自動車と起亜自動車の合併が集約化を後押ししたといえる。この時期にはまた、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、生産体制の革新が図られた。

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、モジュール化に乗り出した。モジュール化を推進する過程で部品企業の吸収が進展したことも、部品企業を集約化につながった。

フロントエンド、コックピット、シャーシなどのモジュール生産が行われる一方、プラットフォーム（車台）の統合と部品の共通化が進められた。共通のプラットフォームに複数の車体モデルを乗せることにより、同じセグメントに複数車種の投入が可能になる。例えば、小型車のi10はゲッツとプラットフォームが共通である。

現代モービスは完成車工場に隣接して、モジュール部品を供給している。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。これによって、カナダ工場で浮き彫りになった部品供給の問題がクリアされた。

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。また、現代モービスでは生産工程の多くが非正規社員によって担われているため、労働コストの削減につながっている点も見落としてはならない（金泰吉 [2008]、注15）。

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の進出である。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 Bosch（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、部品産業を発展させたといっても過言ではない。現代モータース自体も海外企業との提携を通じて技術力を高めてきている。これらが近年の韓国製自動車部品の輸出拡大につながっている。

### (3) 新興国を中心にした海外生産

カナダ工場の閉鎖（94年）は現代自動車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。

97年トルコ、98年インド、2002年に中国で現地生産を開始した。続いて、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年に中国第三工場、ブラジル工場と、海外での生産を拡大させてきた（図表11）。

このように、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BRICsに注力してきたことが特徴的である。これには潜在成長性の高さのほかに、日本企業が本格的に進出していないことが関係していると考えられる。

現代自動車とトヨタ自動車の地域別販売構成を比較すると、トヨタ自動車ではアメリカのウエートが高いのと対照的に、現代自動車では中国とその他、つまり新興国のウエートが高く、現代自動車の新興国重視の戦略がうかがえる（前掲、図表9）。

繰り返しになるが、同社が中国を含む新興国でシェアを高めた要因には、①ボリュームゾーンの開拓、②同一セグメントへの複数モデル投入による消費者の囲い込み、③現地ニーズに合った戦略モデルの開発、④広告宣伝を通じたブランド認知度の向上などがある。

ただしボリュームゾーンといっても、中国とインドではその戦略モデルが異なる。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。

いずれにしても、ボリュームゾーンの開拓により販売を伸ばした。

### (4) 遅れたアメリカでの現地生産

カナダ工場閉鎖後、現代自動車は新興国での市場開拓を優先してきたこともあり、アメリカでの現地生産の開始は2005年と遅れた。

現地生産の開始に伴い韓国からの輸出はいったん減少したが、アメリカでの販売が2011年、2012年に拡大したのに伴い、再び増加した（図表12）。需要の拡大を受けて、アメリカ工場では三交代制の導入によって増産したものの、拡大の余地がなくなっている。現在、現代自動車のアラバマ工場ではソナタとエラントラを生産しているほか、起亜自動車のジョージア工場にサンタフェ（SUV）の生産を委託

（図表11）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）
97	トルコ
98	インド
2002	中国
2005	アメリカ
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）
2014	中国第四、第五工場建設計画発表

（資料）現代自動車Annual Report、各種資料

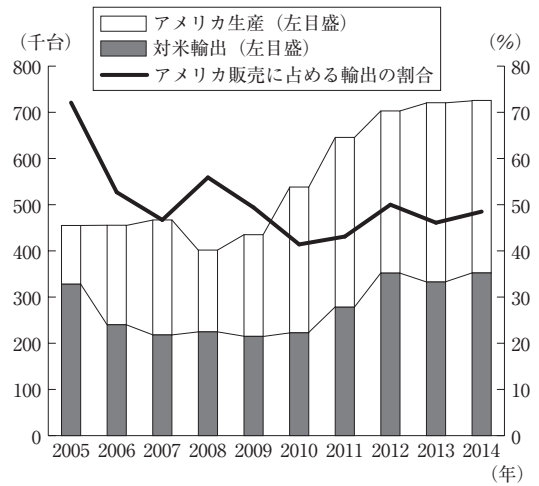
している。それ以外は韓国からの輸出である。トヨタ自動車が80年代以降アメリカで工場を増設し、生産車種を増加してきたのと異なる。2014年時点でのアメリカ販売に占める輸出の割合は48.5%と高い。

現代自動車の公表データによれば、2014年のアメリカでの販売台数は約72.6万台、そのうちアラバマ工場の出荷が約34.5万台、韓国からの輸出が約35.2万台である（残りは起亜自動車のジョージア工場からの出荷分と考えられる）。

韓国国内で生産するメリットには、①安定したサプライチェーンの存在、②集中生産（各国で販売台数の少ない車種）によるコストダウン、③FTA（自由貿易協定）の活用、④ウォン安による輸出競争力強化などがあるが、高い国内生産比率は製造業の空洞化に歯止めをかける半面、為替変動と国内でのストに対する脆弱さにつながっている。実際、近年のウォン高によってアメリカでの販売が鈍化していることは第1章で指摘した通りである。

為替変動に左右されないようにするにはアメリカでの現地生産を拡大させることが必要となるが、労働組合と国内最低生産台数に関する取り決めを行っていることが阻害要因の一つになっている。

(図表12) 現代自動車のアメリカでの販売台数



(資料) 現代自動車ホームページ

(注12) プラザ合意後の急激な円高により日本車の輸出価格が引き上げられたほか、アメリカメーカーも便乗値上げしたため、6,000ドル前半の価格では現代自動車と競合するメーカーがなかったことが、販売が伸びた要因とされている（水野順子 [1996] p.28）。

(注13) 89年以降は、対米輸出の急減を補完するように、国内販売の増加が生産を牽引した。

(注14) 詳細は、塩地洋 [2010]、塩地洋・富山栄子 [2011] を参照。

(注15) 他方、現代自動車労働者の賃金は世界的にも高い。現代自動車労組が法外な要求を掲げてストライキを実施することについては、部品メーカーからの反発も強い。

### 3. トヨタ自動車のグローバル展開

つぎに、トヨタ自動車のグローバル化の過程をみていこう。ASEAN諸国では現地生産が60～70年代に開始されたが、本格的な海外生産の開始は80年代のアメリカであった。

#### (1) 戦前の国産化計画

日本における自動車生産は、1920年代のフォードとGMによるノックダウン生産が始まりといわれている。その後、部品の輸入増加に伴い貿易赤字が拡大したうえ、国防的観点から国産車を製造する必要性が高まり自動車国産化計画が浮上した。36年に成立した「自動車製造事業法」により、アメリカ企業の日本での生産が停止した（生産台数の制限と関税引き上げのため）。代わって生産に乗り出したのがトヨタ自動車（37年設立）と日産自動車で、当初はトラック、バスなどの商用車を主として生産した。

戦後の混乱期を経て、生産が復興するのは50年代半ば以降である。この時期に、政府は乗用車産業の

育成を目的にさまざまな産業政策を実施した。代表的なものが外国車の組立を通じた技術導入と国民車構想である。低価格の国民車の量産化をめざしたことには、専門部品メーカーの育成と規格の統一を図る狙いもあった。

60年代に入ると、輸入自由化（65年に乗用車の輸入自由化）に備えて競争力の強化が必要になったほか、OECD加盟（64年）により資本取引の自由化が差し迫っていたため、各メーカーは自己資本の充実と量産体制の確立を急いだ。

トヨタ自動車はアメリカから最新の生産技術と管理技術を導入したほか、「ジャストインタイム」方式を部分的ながらも実施することなどにより、生産性の向上と品質改善を図った。60年代には量産工場の相次ぐ設立、オートメーションの進展などにより自動車産業は飛躍的に成長した。

①池田内閣（60～64年）の「所得倍増計画」、  
②東京オリンピックの開催（64年）、③東名高速道路の開通（69年）などを背景に生じたモータリゼーションが自動車市場を拡大させたのである（図表13）。

日本の自動車生産台数が60年の50万台から70年に500万台へ急増したなかで（66年に乗用車が商用車を上回った）、トヨタ自動車の生産台数も60年の12万台から69年に104万台へ増加した。

韓国と異なり、日本では輸入代替後に内需に支えられた成長段階を迎えた。

## (2) 途上国における輸入代替政策への対応

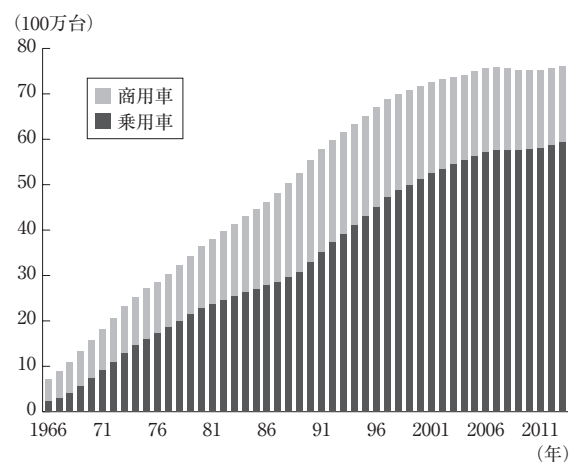
以上の動きを念頭に置きながら、トヨタ自動車のこれまでのグローバル展開を概観しよう。輸出は50年代に入り限定的な規模ながら（輸出の本格化は70年代以降）、返還前の沖縄、台湾、タイ、ブラジルなどへ、50年代後半には中近東向けが開始された。南米や中近東へはランドクルーザー（牧場や砂漠用）が多く輸出された。途上国とくにアジア諸国への輸出が早い段階で始まったことには地理的な近接性とならんで、アメリカメーカーの進出が遅れていたことが関係している。現代自動車が日系メーカーの進出が遅れている地域を中心にグローバル展開を進めてきたことと似ている。

他方、アメリカ向け輸出は50年代末（57年にアメリカトヨタ販売会社設立、注16）、欧州向け輸出は60年代に入ってから開始された。

その後、輸出国における国産化政策（輸入代替工業化）が実施され始めたのに伴い、完成車輸出から現地組立（ノックダウン輸出）へ、さらに部品の生産を含む現地生産への転換を迫られるようになった。

トヨタ自動車の場合、62年に設立されたトヨタ・モーター・タイランド（TMT）で（注17）、現地組立が始まり、次第に部品の現地生産（内製）が行われるようになった。他のASEAN諸国に関しても、

（図表13）日本の自動車保有台数の推移



（資料）自動車検査登録情報協会

63年にフィリピンで、68年にマレーシアで組立て生産が開始された。インドネシアでは71年に、トヨタ・アストラ・モーター社が設立され（それ以前は、ガヤ・モーター社での組立生産）、現地生産が開始された。

トヨタ自動車は各国政府の政策（部品国産化政策など）に対応しながら、現地での生産を拡大していった。タイでは、78年にプレス部品会社のトヨタ・オートボデー・タイランド（TABT）、87年にはエンジン製造の合弁会社、サイアム・トヨタ・マニュファクチュアリング（STM）が設立された。STMは、政府から要請されたピックアップトラック用エンジンの現地生産化を図るために設立された会社である（詳細は後述）。

各国の国産化政策に対応する一方、日本メーカーは国産化率を引き上げるうえで障害となっていた一国の市場規模の狭隘性を克服できるように、ASEAN域内で生産された部品を相互に補完できる仕組み（BBCスキーム）の構築を提案した（注18）。BBCスキームの導入と市場拡大への期待などにより、日本からの投資が増加したほか、自動車メーカーによる域内分業体制構築の動きが広がっていく。トヨタ自動車は90年にフィリピンにトヨタオートフィリピン、マレーシアにT&Kオートパーツなどを新たに設立し、タイでディーゼルエンジン、インドネシアでガソリンエンジン、フィリピンでトランスミッション、マレーシアでステアリング部品を生産し、相互に供給する体制を築いた。

ASEAN諸国でトヨタ自動車を含めて日本メーカーのシェアが高い背景には、こうした歴史的経緯があることに注意したい。

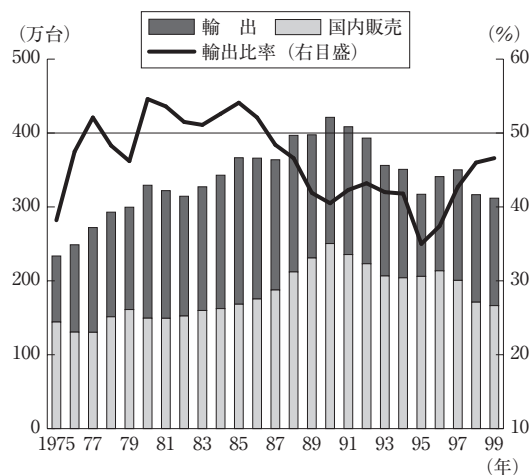
### (3) 対米輸出の増加とアメリカでの現地生産

ASEAN諸国での現地生産は規模が限定的であったため、トヨタ自動車の本格的な海外生産は80年代のアメリカが始まりであったといえる。アメリカでの現地生産は、70年代の対米輸出拡大→通商摩擦→日本に対する規制措置→日本側の輸出自主規制→（円高）→アメリカでの現地生産という過程のなかで生じた。

70年代の石油ショックを契機に日本国内では需要が低迷したため、それを補う目的から輸出に力が入れられた。他方、アメリカではガソリン価格高騰に伴い、燃費の優れた小型車に対する志向が強まった結果、日本の対米自動車輸出台数が70年の42万台から80年に236万台へ急増した。対米輸出の拡大により、トヨタ自動車では77年に輸出比率（輸出台数/国内生産台数）が初めて50%を超え、80年から86年まで50%を超える状態が続いた（図表14）。

日本からの輸出が急増する状況下で、経営が悪化し始めたアメリカメーカーは79年、ITC（アメリカ国際貿易委員会）へのダンピング提訴に踏み切った（注19）。80年11月に同委員会でダンピングの疑いは

(図表14) トヨタ自動車の国内販売・輸出台数



(資料) トヨタ75年史

ないとの結論が下されたが、アメリカとの良好な関係を維持する「政治的必要性」から（注20）、81年5月、日本は輸出自主規制を決定した。

81年度に168万台を上限に始まった対米輸出自主規制は、「外国為替及び外国貿易管理法」に基づき、当時の通商産業省（現在の経済産業省）が企業から毎月の輸出状況を聴き取る監視方式で実施された。各社の輸出枠は79年と80年の輸出実績によって決められた。輸出台数に枠がはめられたため、各メーカーは高い収益が見込める車種をアメリカへ輸出することとし、結果的には、超過利潤を得た。

しかし、輸出自主規制が続けばアメリカでの販売拡大が困難になることに加えて、ニクソンショック（71年）後の円高の進展がアメリカでの現地生産を促した。

最初にアメリカでの現地生産を開始したのはホンダであった。78年に現地法人が設立され、82年には主力セダンのアコードの生産が開始された。同社はアメリカホンダを世界への輸出拠点として位置づけた。ホンダ、日産（80年現地法人設立）について、トヨタ自動車も現地生産に乗り出した。同社がアメリカでの現地生産に慎重であったことには、国内でのシェアが高かったこと、「カンバン方式」という地域に密着した効率的な生産体制を構築していたことが影響したと考えられる。

84年にGMとの合弁会社であるNew United Motor Manufacturing Inc（NUMMI）、86年には独资でケンタッキー工場を設立し、カムリに代表される乗用車の生産を開始した。続いてインディアナ工場を設立して、ピックアップトラック、SUV、ミニバンなどの生産を開始し、89年にはレクサスブランドによる高級車市場の開拓に着手した（注21）。

90年代はアメリカで長期にわたり景気拡大が続き、自動車販売台数は2000年に1,700万台を超える規模に達した。トヨタ自動車も生産能力とラインアップの拡張に努めたことにより（図表15）、アメリカでの販売台数を90年の105万台から2004年には206万台へ伸ばすことができた。

このように、80年代はアメリカでの現地生産を軌道に乗せることが、トヨタ自動車にとって最大の課題であったといえよう。

（図表15）トヨタ自動車の北米工場

工場	所在地	生産開始	現在の生産品目など
NUMMI	カリフォルニア州	85年	トヨタとGMの出資比率は50：50、GM向けの生産 2010年生産停止
TMMK	ケンタッキー州	88年	カムリハイブリッド、アバロン（大型セダン）、ヴェンツァ（クロスオーバー） エンジンの生産
TMMI	インディアナ州	99年	セコイア（SUV）、ハイランダー（SUV）、シエナ（ミニバン）
TMMWV	ウェストバージニア州	98年	カローラやシエナ用エンジン、トランスミッション
TMMAL	アラバマ州	2003年	タンドラとセコイア用エンジン生産
TMMX	テキサス州	2006年	タンドラ（ピックアップトラック）、タコマ（ピックアップトラック）
TMMM	ミシシッピ州	2011年	カローラ
TMMC	カナダ	88年	カローラ、マトリックス、RX350、RAV4
TMMBC	メキシコ	2004年	タコマ

（資料）トヨタ自動車ホームページなど

（注）このほか、スバルのインディアナ工場にカムリの生産を委託（2016年秋に終了予定）。

#### （4）グローバル化の加速

2000年代に入ってトヨタ自動車の海外生産が急拡大し、2007年には海外生産台数が国内生産台数を上回った（図表16）。この背景には、①需要が拡大したアジアでの生産が増加したこと（図表17）、②アメ

リカではリーマンショックが生じた2007年まで年間販売台数が1,600万台で安定的に推移したこと、③「超円高」が続くなかで、グローバルな最適生産を構築する動き（「需要のある所で生産する」）が加速したことがあった。

円ドルレート（年平均レート）は2007年の1ドル＝117.8円から2011年に79.8円にまで上昇した。2011年には、日本から主として輸出していたカローラをアメリカでの現地生産に切り替えたことが、この時期の動きを象徴している。

アジアでは中国とならんで、ASEAN市場が急拡大した。ASEANでは97年に生じた通貨危機の影響により市場が大幅に縮小したが、2000年代に入って着実に回復に向かった。とくにこの数年は、中間層の増加に伴い成長が加速した。

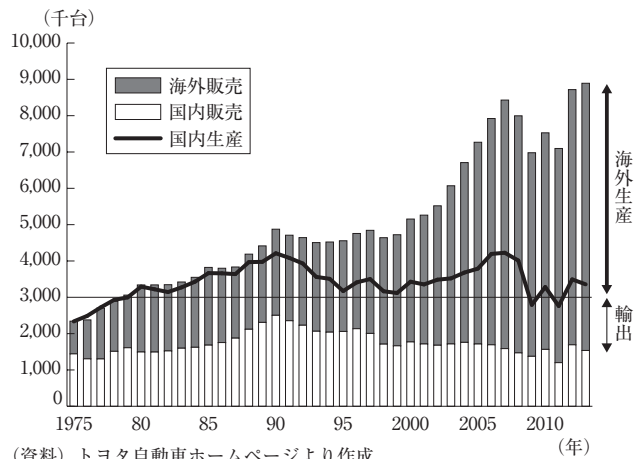
ASEAN地域に関連した動きとして注目されるのは、通貨危機後の域内需要の減少を補完する目的から輸出に力が入られたこと、IMVプロジェクトにおいてASEANが中心的な役割を担うようになったことである。

トヨタ自動車は2002年4月に「2010年グローバルビジョン」を発表した。全世界のシェア15%を握る目標「グローバル15」を掲げ、その一環として推進されたのがIMVプロジェクトである。①新興国市場をターゲットにした世界戦略車プロジェクトである、②グローバルレベルでの最適生産および供給体制を構築する、③一つのプラットフォームから三つのボディタイプ（ピックアップトラック、ミニバン、SUV）の車を生産する、ことなどが特徴となっている。

生産の拠点はタイ、インドネシア、南アフリカ、アルゼンチンの4カ国とされ、アジア、欧州、アフリカ、オセアニア、中南米、中東の新興国市場へ輸出される。生産拠点間でのバックアップ体制、主要部品の現地生産（生産国とその周辺）などが進められた。つまり、従来の日本で開発した（日本がマザー工場）車をベースに現地仕様車を製造し販売する方式ではなく、新興国で開発、生産し、販売する体制をめざしたものである。

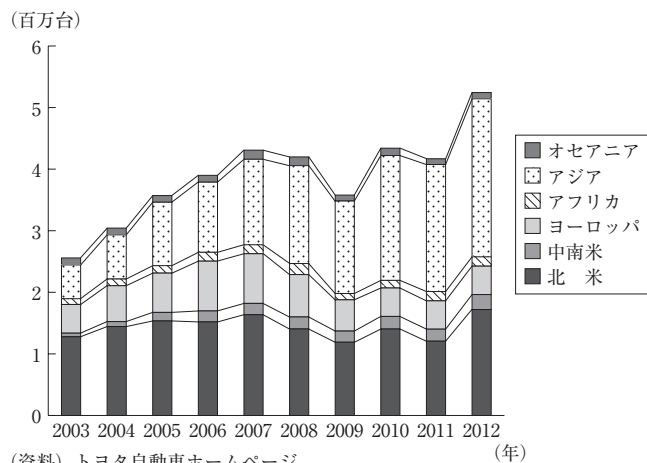
このようなグローバルな生産体制の構築と合わせて、名古屋にGPC（Global Production Center）を設立し、新モデル立ち上げまでの準備やライン変更、マニュアル開発などの支援を効果的に行う体制を

（図表16）トヨタの国内・海外販売と国内生産台数



（資料）トヨタ自動車ホームページより作成

（図表17）トヨタ自動車の地域別海外生産台数



（資料）トヨタ自動車ホームページ



---

整えた。海外で工場が相次いで立ち上がる状況下で、その支援を効率的に行うこと、とくに人材の質を確保することが不可欠になったからである。

海外生産を拡大したトヨタ自動車にとって試練が訪れたのは、リーマンショック後である。第1は、アメリカの需要が2008年、2009年に大幅に落ち込んだことである（2009年の販売台数は1,042万台）。アメリカ以上に市場が縮小したのが欧州であり、生産台数はピーク時の6割程度にまで落ち込んだ。第2は、経営が悪化したGMが合弁会社（NUMMI）からの資本撤退を表明したことである。第3は、アメリカでのリコール問題や東日本大震災、タイの洪水などの対応に追われたことである。これらが重なったことで経営が悪化したトヨタ自動車はその立て直しを進める一方、工場の新規建設を凍結する方針を打ち出した。

その後、アメリカの自動車販売台数は2014年に1,652万台にまで回復した。他方、アジアは市場としての存在感を増している。次章では、アジア地域における現代自動車とトヨタ自動車の動向をみていく。

(注16) トヨタ自動車は50年代に対米輸出を行ったが、馬力が小さく、フリーウェイでの高速安定性に欠ける問題が生じた。それ以降、アメリカ市場に通用する車を開発することが課題となった。

(注17) トヨタ自動車としてはブラジルに次ぐ海外で2番目の工場であった。57年にトヨタ自動車販売のバンコク支店が設立されていた。TMTはトヨタ自動車工業と旧トヨタ自動車販売との折半出資。タイ・トヨタの歩みについては、川邊信雄 [2011] を参照。

(注18) 1988年、自動車部品相互補完に関するBBC（Brand to Brand Complementation）が成立した。各社がASEAN内の現地調達率を満たした部品を輸入した場合、関税率の50%減免、国産化率へのカウントなどのメリットを受ける。BBCを含む域内部品相互補完に関しては、清水一史 [2010] を参照。

(注19) アメリカメーカーも小型車の生産を手掛けたが、既存部品を集めただけに終始し日本車に対抗できなかった。

(注20) アメリカの表向きの自由貿易原則の維持と日米防衛問題などから、日本側は輸出自主規制を行うことになった。通商摩擦と日本企業のアメリカでの現地生産の動きに関しては、鈴木直次 [1991]、山崎修嗣 [2003] 第4章などを参照されたい。

(注21) 当時的高级車はキャデラック、リンカーンなどであったが、機能、デザインで不満をもつ人々が少なくなかった。その不満を吸収する形で、旧来とは違う新たな高級車のモデルをレクサスは提示したといわれている。レクサス導入に関しては、大崎孝徳 [2010] を参照されたい。

#### 4. 異なるアジアの位置付け

前章までみてきた現代自動車とトヨタ自動車のグローバル展開を踏まえて、本章では両社のアジアの位置付けがどのようになっているかを明らかにしたい。

##### (1) トヨタはASEAN、現代は中国のウエートが大

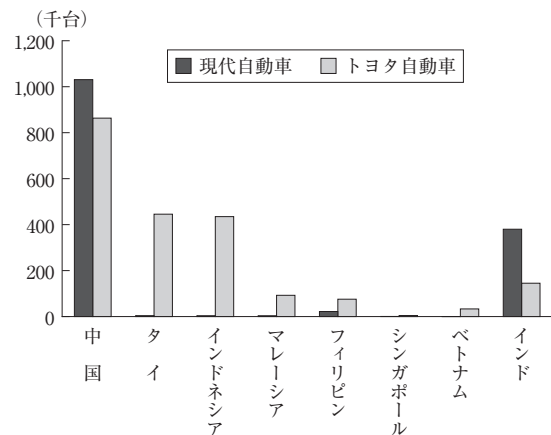
現代自動車とトヨタ自動車のアジア地域における販売台数をみると、両社のアジアの位置付けが大きく異なっていることがわかる（図表18）。現代自動車では中国とインドのウエートが大きいものに対して、ASEANのウエートは極めて小さい。他方、トヨタ自動車はASEANでの存在感は圧倒的である（詳細は後述）が、中国とインドでは販売台数面で現代自動車を下回っている。

こうした違いは両社のグローバル展開の帰結と考えられる。それを整理してみると、以下のようになるだろう。

- A. 現代自動車は北米事業に失敗した後、主としてBRICsを中心に海外生産を拡大してきた。これには、日本メーカーの進出が相対的に遅れていたことも関係した。

- B. タイやインドネシアなどASEAN中核国では、日系メーカーが圧倒的なシェアを確保しているため、現代自動車はこの地域への本格参入を見送ってきた。
- C. トヨタ自動車はタイ、インドネシアなどに60～70年代に進出し、政府の産業政策に協力しながら生産販売体制を拡充してきた。こうした歴史的背景もあり、現在も高いシェアを維持している。
- D. トヨタ自動車の中国での販売が現代自動車を下回るのは、中国への進出が遅れたことに加え（この点は現代自動車も同じ）、ボリュームゾーンを対象にしたマーケティング戦略を取らなかったことによる。つぎに、その中国での事業展開について具体的にみていくことにしよう。

(図表18) アジア地域の販売台数 (2013年)



(資料) FOURIN『世界自動車統計年刊』

## (2) 中国でのマーケティング戦略の違い

トヨタ自動車の中国への進出は、VW、GMなど欧米メーカーと比較して遅れた（注22）。80年代に中国政府による進出の誘いに応じなかったこと、その後、乗用車生産に関して「三大三小二微」政策が実施され（注23）、進出の機会がしばらくの間失われたことによる。80年代はアメリカでの現地生産を軌道に乗せることが大きな課題になったことも、中国進出を逡巡させたと考えられる。

80年代にトヨタ自動車による瀋陽の金杯グループへの技術供与（商用車）が開始されたが（注24）、乗用車の現地生産は2002年に天津汽車（「三大三小二微」政策の下でダイハツ工業が技術供与していた）との合弁会社での生産が始まりである。この背景には、98年にダイハツ工業がトヨタグループの傘下に、2002年に天津汽車が第一汽車グループの傘下に入ったことがある。

中国のWTO加盟（2001年）を契機に規制緩和が進み、外資系メーカーの進出が拡大したことと、中国経済の成長加速が相俟って、2000年代に入り自動車市場が急拡大し始めた。トヨタ自動車の事業も、2002年8月に第一汽車と包括提携関係を締結して以降拡大していく。2004年に天津一汽トヨタでカローラ、同第二工場でクラウンの生産を開始した。2005年には四川一汽トヨタでプリウスの生産（日本以外では初）を開始し、2006年には広州汽車との合弁会社でカムリの生産を開始した。その後2009年に、天津一汽トヨタでRAV4（SUV）、広州一汽トヨタでハイランダー（SUV）の生産を開始するなど、ほぼフルラインでの現地生産体制を構築した。

販売動向をみると、カムリの販売が伸びたことにより、トヨタ（トヨタブランドを表すものとして、以下「トヨタ」とする）のシェア2008年に9.5%まで上昇したが、2009年以降低下していった。リーマンショック後に生じた需要の内陸部シフトと小型車シフトの波に乗り損ねたほか、尖閣諸島をめぐる日中関係悪化の影響を受けたためである。

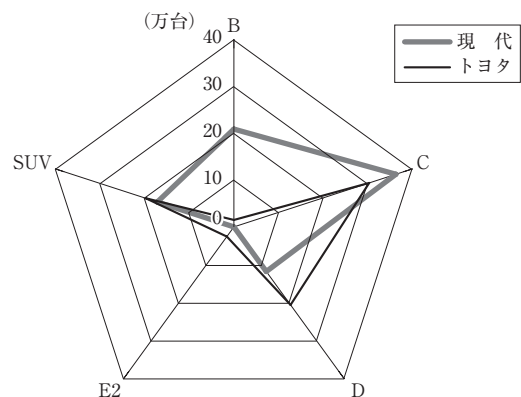
内陸部では開発の本格化に伴い成長率が沿海部を上回るようになり、自動車に対する需要が急拡大し

始めた（注25）。加えて、リーマンショック後に景気刺激策の一環として、2009年1月から実施された「小型車（1,600cc以下の一定の燃費基準を満たした普通車）減税政策」（2010年末まで実施）が（注26）、エントリーカー需要の多い内陸部の販売を押し上げた。さらに、2009年3月から実施された「汽車下郷プロジェクト」の効果もあった。これは、農業用三輪から軽トラックへの買い替えや軽自動車の購入に際して、購入額の10%（5,000円を上限）を補助するというものである。

上述した要因により小型車に対する需要が伸びた結果、小型車の車種を増やしてきた欧米メーカーや韓国メーカーがシェアを伸ばしたのに対して、トヨタはシェアを落とす結果になった。2012年時点の販売車種構成を現代自動車と比較すると、トヨタは中型車（C、D、E）の構成比が高い（図表19）ことがわかる。また、カローラは1,800ccタイプが中心で、小型車減税の対象外になった。全体的に小型車の車種が少ないうえ、他社と比較して「割高」であったことやデザインが受け入れられなかったことなどが販売が伸び悩んだ要因である。

このようにトヨタの中国でのシェアが低いのは、ボリュームゾーンを主対象にしたマーケティング戦略をとってこなかった結果である（注27）。

（図表19）中国の販売車種構成（2012年）



（資料）FOURIN『世界自動車統計年刊』  
（注）Bセグメントは主に排気量1.2/1.4l、Cは1.6/2.0l。

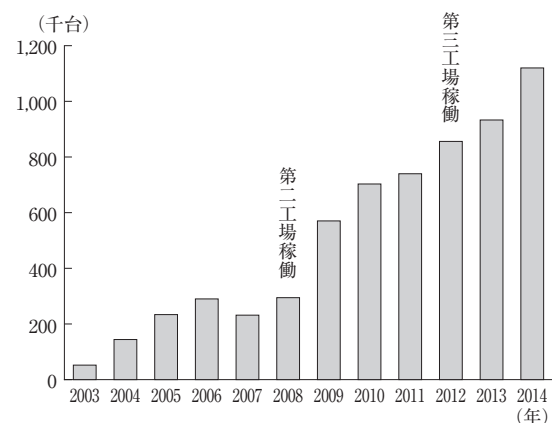
トヨタ自動車同様に、現代自動車も中国進出の点では遅れた。同社は2002年、北京汽車と合弁で北京現代汽車を設立した（出資比率は50%）。操業当初はブランドイメージを確立するために、「現代自動車の顔」ともいえるソナタを生産したが、販売は振るわなかった。このため2004年に、当時拡大しつつあったボリュームゾーンをターゲットに、小型車のエラントラ（1,600cc、1,800cc）を生産の中心に据えた。中型車から小型車へのシフトである。2005年にはアクセント（1,400cc、1,600cc）やSUVのツーソンの生産を開始した。

現代モータースをはじめとする部品メーカーも2000年代前半に中国に進出して、モジュール生産を支えた。

最新モデルを低価格で販売したことと、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が、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った（図表20）。

2008年に第二工場が稼働することもあり、販売低

（図表20）北京現代の販売台数



（資料）現代自動車ホームページ

迷から脱却する必要があった。そのために実施したのが低価格新小型車の開発である。新型車（中国名は「エラントラ悦動」）のベース価格が9.98万元と10万元を下回ったうえ、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。2009年に中国政府が消費刺激策の一環として実施した小型車に対する減税政策も追い風となって、販売台数が伸びた。2012年7月の第三工場の稼働により、生産能力は100万台となった。これに支えられて、北京現代の販売台数は2012年の85.6万台から2013年に93.3万台、2014年に112万台へ増加した。

好調な販売を支えているもう一つの要因が、販売網の地方への広がりである。孫飛舟によれば（注28）、日系メーカーの多くが1～3級の大中都市を中心に販売網を拡大したのに対して、現代自動車は4級以下の中小都市を中心に販売網を広げてきた。

孫の調査によれば、2011年9月時点の販売拠点数に占める4級都市以下の割合は北京現代が63.6%であるのに対して、一汽トヨタは36.7%であった。

データはやや古いが、現代自動車とトヨタの2008年の現地生産車の地域別登録台数をみると（図表21）、華東（上海市、江蘇省、浙江省、安徽省、福建省、江西省、山東省）と西南（重慶市、四川省、貴州省、雲南省、西藏自治区）の占める割合はほぼ同じであったが、現代自動車が華北（北京市、天津市、河北省、山西省、内蒙古自治区）と華中（河南省、湖北省、湖南省）、西北（陝西省、甘肅省、青海省、新疆ウイグル自治区、寧夏省）での割合がトヨタより高い一方、華南（広東省、広西チワン族自治区、海南省）ではトヨタの割合が圧倒的に高い。

このように、北京現代自動車は供給力を拡大しながら、販売網を地方都市（内陸部）に広げることで販売台数を伸ばしてきたことがわかる。

### (3) ASEANで高いシェアを維持するトヨタ

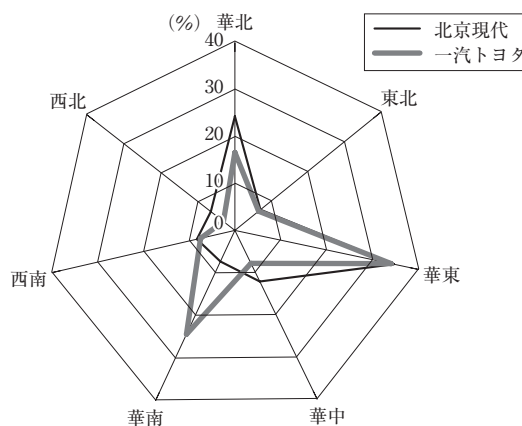
よく知られているように、ASEANではトヨタの存在感が圧倒的に大きい。

ASEANの中核国であるタイとインドネシア（タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピンの販売台数合計の約8割を2国が占める）では上位5社を日系メーカーブランドが占め、なかでもトヨタが抜きん出ている（図表22）。早くから進出し、生産販売体制を築きブランド力を高めた結果である。

とくにタイにおける事業活動の歴史は長い（注29）。1957年にバンコク営業事務所が開設され、日本からの輸入販売が行われた。60年代にタイで輸入代替工業化政策が実施されたのを契機に、現地での組立生産が開始された（62年に生産会社のトヨタ・モーター・タイランド（TMT）設立）。

CKD（コンプリートノックダウン）生産に伴う部品輸入の増加によって貿易赤字が拡大したこと、組立生産では自動車産業の発展につながらないことなどから、70年代に入ると、タイ政府は部品の現地

（図表21）乗用車登録台数の地域分布



（資料）FOURIN中国乗用車市場トレンド2009

(図表22) ASEAN諸国の自動車販売上位5社(2013年)

	タイ		インドネシア		マレーシア		フィリピン	
	企業名	シェア	企業名	シェア	企業名	シェア	企業名	シェア
①	トヨタ	33.5	トヨタ	35.3	プロドゥア	29.9	トヨタ	35.7
②	ホンダ	16.0	ダイハツ	15.1	プロトン	21.2	三菱	20.0
③	いすゞ	15.5	スズキ	13.3	トヨタ	13.9	現代	10.4
④	三菱	7.9	ホンダ	7.4	日産	7.9	ホンダ	6.3
⑤	日産	7.4	三菱	7.4	ホンダ	7.9	フォード	6.3

(資料) FOURIN『世界自動車統計年刊2014』

調達率を引き上げる措置を実施していく。78年に完成乗用車の輸入を禁止すると同時に、CKD部品の輸入関税率を引き上げたほか、部品の現地調達率を大幅に引き上げる方針を打ち出した。86年には、ディーゼルエンジン国産化計画を発表した。

こうした政策に対応するために、TMT社は、①部品の内製、②系列部品メーカーへの進出要請、③地場部品メーカーの育成に取り組んだのである。

ディーゼルエンジンを製造するために、サイアムセメントと組んで、87年にサイアム・トヨタ・マニファクチャリングを設立した(図表23)。その後、エンジンの部品国産化率引き上げに対応するため、他社と鋳物部品を分業生産し(トヨタがシリンダーブロック、日産がシリンダーヘッド、いすゞがコンラッドとクランクシャフト)、相互供給することにした。このような生産体制をとったのは、生産

(図表23) トヨタのタイにおける事業活動

西暦	月	沿 革
1957	2	バンコク営業所発足(5月 支店に昇格)
1962	10	トヨタ・モーター・タイランド(TMT)設立
1964	2	TMT組立工場操業開始。「ティアラ」「スタウト」の組立開始
1967	1	バンコク支店をTMTに併合
1969	8	タイ日野工業で「カローラ」の組立開始(1972年8月 TMTに移管)
	12	市場占拠率No.1を達成
1970	10	TMTで「クラウン」の組立開始
1974	4	TMT株式を現地資本化(22%)
1975	5	TMT第2工場(乗用車)操業開始
1978	1	乗用車新国産化法令発表(完成乗用車の輸入禁止)
	2	トヨタ・オートボデー・タイランド(TABT)設立(1979年5月 操業開始)
1981	10	TMTで乗用車エンジンの組付開始
1982	2	タイ・トヨタ協力会設立
1985	9	TMTで「スターレット」の組立開始
1987	6	エンジン製造会社、サイアム・トヨタ・マニファクチャリング(STM)設立の合併契約に調印
1996	2	TMTゲートウェイ工場稼働開始
1997	1	「ソルナー」発売
	7	アジア通貨危機発生
1998	11	「ハイラックス」の豪州向け輸出開始
2003	3	TTCAP-TH設立
2004	8	IMVプロジェクトの一環として「ハイラックス VIGO」の生産開始
2006	7	TMAPタイ設立
2007	1	TMTバンボー工場稼働開始
	4	TTCAP-THとTMAPタイを統合しTMAP-EM設立
2008	6	「カムリ ハイブリッド」の2009年内の生産開始を発表
2010	11	TMTゲートウェイ工場「プリウス」生産ラインオフ式典を実施
	12	TMTバンボー工場、タイにおける生産累計500万台達成記念式典を実施
2011	10	大洪水により稼働停止(11月復旧)

(資料)『トヨタ75年史』

の規模を確保する必要があったためである。

また、国産化を推進していくうえで、品質の確保とコストの抑制が求められ、管理体制の整備や人材の育成にも力を入れるようになった。

タイでの生産拡大に加え、日本国内の市場縮小や円高の進展により、日本の部品メーカーのタイ進出が増加した。前述したように、ASEAN域内で部品を相互に供給できる仕組みが作られたことも進出を誘発し、自動車部品産業の集積につながっていく。

90年代に入ると、タイ政府は従来の国産化政策を転換した。世界的な自由化の流れや消費者の利益を考慮した決定である。完成車の輸入を解禁したほか、WTOルールに抵触する国産化率の規定を将来撤廃していく方針を打ち出した。

こうした一方、企業レベルでは現地化を進める動きが続いた。競争が激化するなかでコストダウンが求められたこと、円高によって日本からの輸入部品コストが高くなったことが背景にある。タイ人向けの自動車開発（「アジアカー」）も90年代に開始された。

タイの市場は97年の通貨危機後に大幅に縮小したが、国内需要の落ち込みを補完する目的で輸出の拡大が図られた。このことがコスト削減と品質改善につながった。さらに現地化を加速させたのが、前述した新興国市場を対象にしたIMVプロジェクトである（注30）。設計開発から生産、販売、バックアップまで新興国で自己完結させるもので、タイはそのなかで中心的な役割を担っている。

2013年のタイにおけるトヨタ自動車の生産台数は86万台弱で、トヨタ自動車の海外生産のなかでは、アメリカの119.1万台、中国の86.3万台につぐ。生産台数の半分を輸出しており、これが国内需要減少のバッファーとして機能している。

他方、ASEANにおける現代自動車のシェアは現在までのところ限定的である（前掲、図表18）。トヨタ自動車を含む日本メーカーが高いシェアを確保しているため、タイ、インドネシアなど中核国への本格参入（現地生産）を見送ってきたためである。フィリピンで比較的高いシェアを上げているのは、同国の完成車に対する関税率（域外生産車に対する）が比較的低く、韓国から輸出しやすいことによる。

ただしカンボジア、ラオス、ベトナムなどでは販売を伸ばしていることに注意したい。カンボジアのコッコン経済特別区（タイとの国境地帯）では、2012年末に現代自動車がノックダウン生産を開始した。部品はタイから供給している。

ラオスでは韓国人のオ・セヨン氏（Kolao社会長）が（注31）、中古の韓国車を分解して輸入、再組立てしてKolaoブランドで販売しているほか、現代自動車グループの販売代理店を展開していることもあり、現代自動車ブランドの存在感がASEAN中核国と比較して大きい（注32）。

また、ベトナムではグループ傘下の起亜自動車がベトナムの地場大手でノックダウン生産しており、小型車セグメントで比較的高いシェアをとっている。

（注22）VWは85年に上海汽車と上海VW、91年に第一汽車と一汽VWを設立した。その後、政府の部品国産化政策に対応するなかでサプライヤーネットワークを形成し、部品の現地調達を拡大したことが競争優位要因の一つになっている。

（注23）三大は第一汽車、第二汽車（後に東風汽車に改名）、上海汽車、三小は北京汽車、天津汽車、広州汽車、二微は長安汽車、貴州航空である。乗用車生産を、この8社との合併企業に限定する政策であった。

(注24) ワンボックスカー（ハイエース）の技術供与契約をもとに、金杯グループが91年から生産開始。

(注25) この点は、陳普 [2012] を参照。

(注26) これには、生産に占める小型車の割合が高い中国地場企業に対する支援の目的もあった。

(注27) マーケティング戦略の違いはインドでも示された。現代自動車はインドのボリュームゾーンをターゲットに、1,000ccクラスのサントロを投入してシェアを上げた。トヨタ自動車は99年に生産を開始した。最初に生産したのがミニバンのクオリス（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、コンパクトカー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年からであった。

(注28) 孫飛舟「下級都市にも重点を置いた流通ネットワーク」（塩地洋ほか [2012] 所収）。

(注29) トヨタ自動車のタイでの事業に関しては、川邊信雄 [2006]、[2011]、また、タイの自動車産業政策の変遷に関しては、末廣昭 [2005] を参照。

(注30) この点に関しては、田中武憲 [2006] を参照されたい。

(注31) オ・セヨン氏は以前ベトナムで中古車販売を手掛けていたが、同国で中古車販売が禁止になったため、ラオスに移って事業をした。

(注32) ラオスの自動車産業に関しては、デトロイトトーマツコンサルティング自動車セクター東南アジアチーム [2013] を参照されたい。

## 5. アジアを取り巻く環境の変化と今後の課題

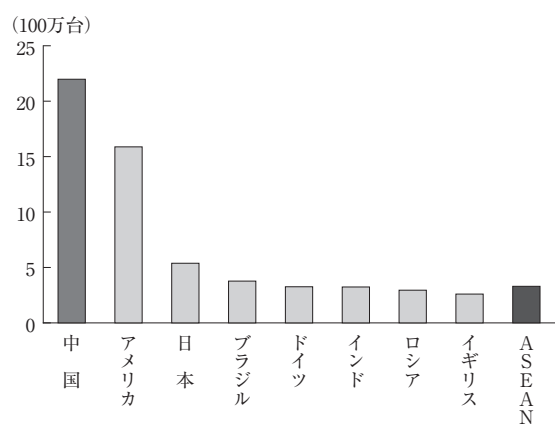
最後に、アジアを取り巻く環境がどのように変化していくのか、そのなかで現代自動車とトヨタ自動車の課題について検討していく。

### (1) 市場の拡大と変化する環境

2000年代に入って以降、世界の自動車市場のなかでアジアの存在感が飛躍的に高まった。中国の自動車販売台数は2000年の210万台から2013年に2,200万台と10倍以上となり、世界一の市場になっている。またインドが6番目に、ASEANも地域全体でみると、ドイツをやや上回る規模になった（図表24）。

長期的にみても、アジアは高い成長ポテンシャルを有している。現在の自動車保有比率が総じて低く（図表25）、所得水準の上昇や自動車ローンの普及に伴い自動車普及率の上昇が見込まれるからである。インドネシアや中国内陸部など人口の多い国・地域でモータリゼーションが進むこと、多くの国で輸送

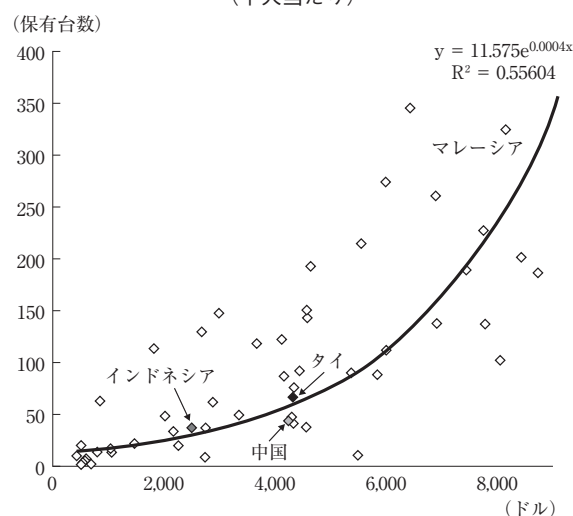
(図表24) 自動車販売台数（2013年）



(資料) 各国自動車工業会

(注) ASEANはタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム

(図表25) 2010年の1人当たりGDPと自動車保有台数 (千人当たり)



(資料) CEICデータベース

網（高速道路、幹線道路、国際橋など）の整備が進められていることも市場の拡大に寄与するであろう。

今後に関して、アジア（中国、ASEAN、インド）の市場規模は2013年から2025年の間に倍増し（図表26）、世界全体に占める割合は2013年の33.9%から2025年に43.8%へ上昇するとの予測がなされている。

市場の拡大が期待されるため、企業間競争が一段と激しくなることは間違いない。経済発展に伴う需要の変化や環境制約の強まり、自由化の進展などにより、自動車産業を取り巻く環境が大きく変化することが予想される。

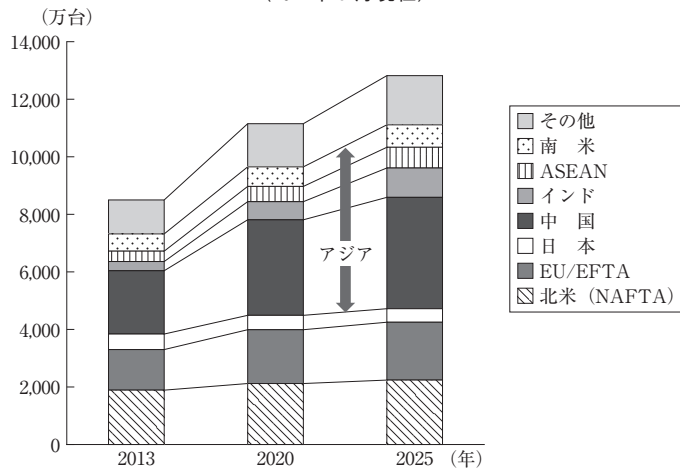
アジアにおける自由化ならびに経済統合の動きは、①ASEAN域内における経済統合（2015年に経済共同体の実現）、②ASEANと域外国とのFTA（自由貿易協定）、③二国間FTAなどを通じて進んでいる。さらに2013年からRCEP（地域包括的経済連携）の実現に向けた取り組みが始まった。ASEAN10カ国に、日本、中国、韓国、インド、豪州、ニュージーランドの計16カ国が参加する。実現すれば、GDPの合計が約20兆ドルと世界の3割、人口は34億人で世界の半分を占める。2015年末までに交渉を妥結させる計画である。

経済統合が進むとはいえ、自動車分野の関税率がすぐに撤廃されるわけではない。ASEANでは、タイ、マレーシア、インドネシアなど先発国では2015年までに域内完成車に対する関税が撤廃されるが、後発国では2018年に撤廃される予定である（注33）。他方、域外生産車に対する関税率は高く（図表27）、当面それが維持される見通しである。

また、ASEANと域外国とのFTAや二国間FTAをみても、タイと豪州のFTAでは自動車が関税撤廃対象品目に含まれたが、自動車が除外されているFTAも少なくない。

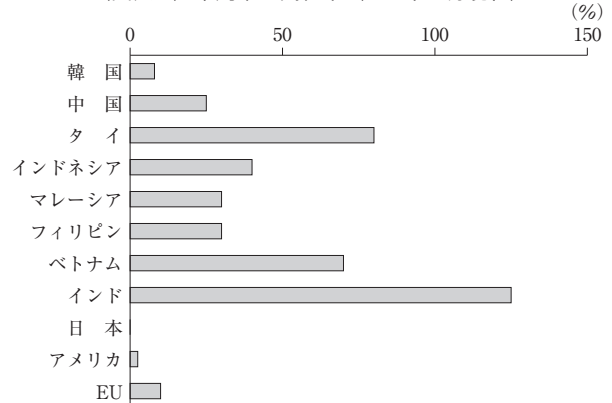
韓国ではEUとのFTAが2011年7月1日に暫定発効、アメリカとのFTAが2012年3月15日に発効した。これらのFTAでは、自動車部品の関税率が発効後即時撤廃されたほか、完成車の関税率はEUとの間では3～5年内、アメリカとの間では5年目に撤廃される（車種によって異なる）が、2014年末に合意した中国とのFTAでは自動車が除外された。

（図表26）世界地域の自動車市場見通し  
（2014年8月現在）



（資料）FOURIN『世界自動車統計年刊2014』

（図表27）乗用車の関税率（2013年3月現在）



（資料）FOURIN『世界自動車統計年刊2014』



市場で優位な立場にある企業にとっては、環境変化への対応が課題となる。他方、低シェアに甘んじている企業は環境の変化を飛躍のチャンスにすることが可能となろう。

## (2) 中国の環境変化と課題

中国では高成長期から中成長期へ移行しており、2014年の実質GDP成長率は7.4%となった。政府の政策の軸足も成長の追求ではなく、持続的成長に向けた構造改革に置かれている。2014年の自動車販売台数は住宅価格の下落や企業業績の悪化などの影響も受けて（注34）、前年比+6.9%へ鈍化した。

自動車市場に一時期のような勢いが無いものの、長期的には拡大基調が続くものと予想される。とくに内陸部では沿岸部と比較して自動車保有比率が低いため、今後需要の伸びが加速していく可能性が高い。省別乗用車保有比率をみると（図表28）、北京市、浙江省、江蘇省、山東省などでは100人当たり10台以上となっているが、内陸部では5台前後の省が多い。

市場の拡大が続くなかで、中国の自動車産業を取り巻く環境に変化がみられる。

一つは、需要の変化である。近年まで需要拡大を牽引した小型車の販売が鈍化し、中型車やSUVに対する人気が高まっている。2013年はBセグメント（主力は排気量1,300cc、1,400cc）

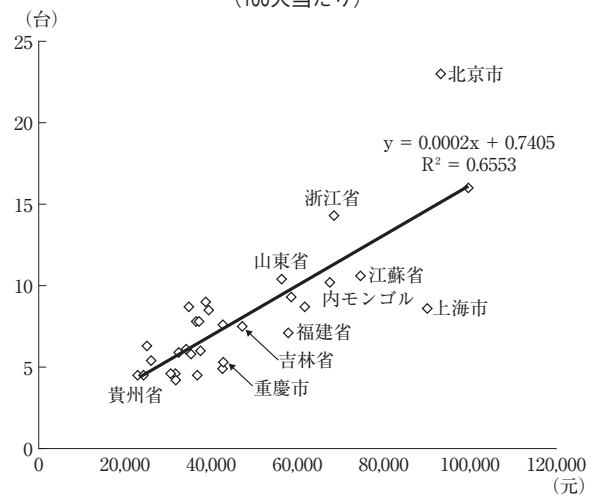
の販売が前年割れとなったのに対して、中型車に相当するCセグメントとDセグメントの販売が市場全体の伸びを上回った。またSUVの販売台数も、2009年は全体の5%以下であったが、2013年には13.9%へ上昇した。

もう一つは、環境対策の強化である。自動車関連の規制には汚染物質排出規制、省エネ（燃費基準）、ガソリン基準などがある。中国では欧州から生産技術を多く導入してきた経緯もあり、排ガス汚染物質排出規制基準は欧州の基準を参考に制定されている。

ユーロ4に相当する「国4」基準は2010年、ユーロ5に相当する「国5」基準は2013年に発布された。ただしJETRO [2014]によれば、2014年3月現在、「国5」基準が実施されているのは上海市や江蘇省など一部の地域にとどまっており、全国レベルでの実施は2018年になる予定である。また、ディーゼル車の排出ガス基準は2015年1月から「国4」が適用されるなど、環境対策の取り組みは十分ではない。

これまで環境規制が緩かった背景には、経済成長を優先した政策と共産党内の石油閥の存在などがあった。しかし、大気汚染が深刻化し国民の不満が高まっているため、環境対策が強化されていく可能性が高い。実際、最近の動きはそのことを示唆する。中国政府は「エコカー」（電気自動車とプラグインハイブリッド車）の普及を図る目的で、ナンバープレート発給制限の緩和と買い替えの補助を行ってきたが、期待したほど普及していないため、新たにハイブリッド車の購入支援（購入時の補助とナンバー

（図表28）中国の省別乗用車保有比率と一人当たり地域総生産（100人当たり）



（資料）中国統計年鑑2014

プレート発給規制の対象外に)を検討し始めたと報じられている。

こうしたなかで、近年の現代自動車の取り組みをみると、その特徴として以下の3点が指摘できる。

### ①中型車とSUVの販売強化

小型車から中型車への需要シフトを睨んで、2013年11月、小型車のエラントラと中型車ソナタの中間に位置付けられるミストラを投入した。2014年に入り、ソナタを上回る販売を記録し続けている。現代自動車の販売台数に占める中型車のシェアは2010年の9.1%（ソナタ）から2014年（1～11月）には18.0%（ソナタ+ミストラ）へ上昇した（図表29）。

また、SUV人気が高まるなかで、従来のツーソンに加えて、2012年末からツーソンより大型のサンタフェの生産を開始した。

さらに2014年に中国市場向けix35（小型SUV）の生産を開始した結果、SUVの割合は17.0%から2014年に22.9%へ上昇した（図表29）。

### ②内陸部を中心にした生産能力の拡充

現在、四川省資陽市に商用車の工場を建設しているのに続き、乗用車の第4工場を重慶市に建設する目的で、2014年3月、重慶市と戦略提携の契約を交わした。同年12月には、河北省滄州市にも工場を建設する計画を発表した。いずれも北京汽車グループとの合弁である。乗用車の二工場が稼働すれば、生産能力は現在の121万台から181万台に増加する。中国でトップのシェアを握るVWグループは、2018年までに生産能力を400万台へ引き上げる計画を打ち出している（注35）。

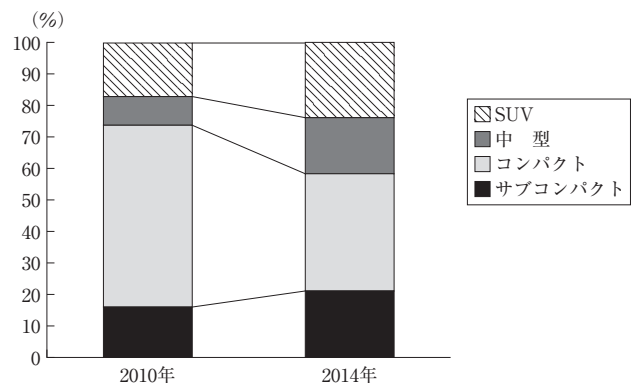
### ③ハイブリッド車の投入

環境規制の流れを受けて、現代自動車はハイブリッド車を投入した。同社は最近、韓国において2020年までにハイブリッド車や電気自動車、燃料電池車などのエコカーを大幅に増やす計画を発表した。2015年にかけて、新型のソナタハイブリッド、グレンジャーハイブリッドを発売するほか、同社初のプラグインハイブリッドの発売も予定している。

こうしてみると、現代自動車は環境変化に適切に対応しているようであるが、今後の問題として次のことが指摘できる。生産能力の拡大はシェアを維持するうえで不可欠であるが、販売が伸びなければ、過大投資となりかねない。また、中型車に販売の重点が移れば、中型車に強い日本メーカーとの競争が本格化することになる。いずれの場合にも、マーケティング力とブランド力の強化が課題となる。

トヨタ自動車の中国での販売台数（輸入車を含む）は2013年に前年比+9.2%と市場全体の伸びを下回ったが、2014年は+12.5%と全体の伸び（+6.9%）を上回った。2014年に生産を開始した新型カラー

（図表29）現代自動車の販売車構成



（資料）現代自動車ホームページ

（注）サブコンパクトはアクセント、コンパクトはエラントラ、i30。  
中型セダンはソナタ、ミストラ、SUVはツーソン、サンタフェ、ix35。

ラとレヴィンなどの販売が伸びたためである。

中国での販売台数が2014年に100万台を超えたが、2012年当時、販売台数を2015年に2011年の倍の180万台にまで引き上げる目標を掲げていたことを考えると（反日デモの影響があったとはいえ）、依然として苦戦を強いられている。

こうしたなかで、中型車への需要シフトとハイブリッド車に対する補助の動きなどが追い風となり、販売を伸ばすチャンスになろう。トヨタ自動車は第一汽車集団との合弁会社四川一汽トヨタ自動車の長春工場で、プリウスのノックダウン生産をしていたが、ハイブリッドユニットの現地生産を開始した（注36）。さらに、2014年に発売開始した新型カローラとレヴィンにも、2015年にハイブリッドユニットを搭載する計画である。中国での販売に弾みがつくことが期待される。

VWや現代自動車が積極的に工場を新設する計画を打ち出しているのに対して、トヨタ自動車はリーマンショック後に赤字に転落（それ以前の拡大経営の見直し）したため、海外での工場建設を凍結しているが、世界の自動車市場である中国でのシェアを上昇させるために、新工場建設の動きが出てくる可能性もある。

### (3) ASEANの環境変化と課題

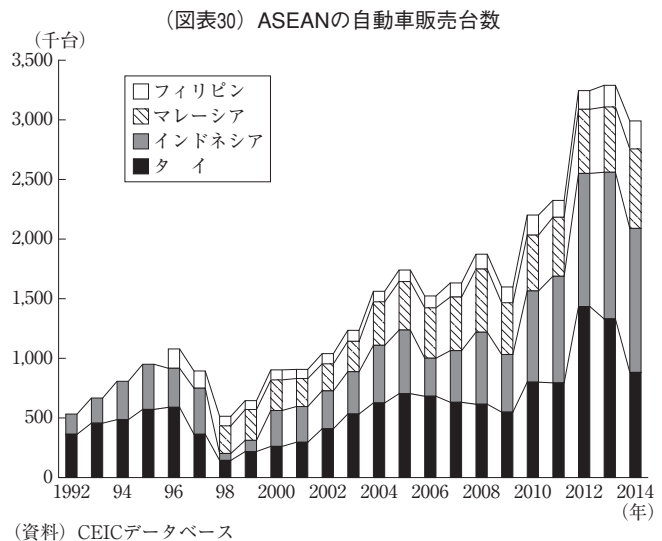
近年まで順調に拡大してきたASEAN市場（ここではタイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン）であるが、2014年の販売台数は前年水準を下回った。インラック政権時の自動車減税政策の反動とクーデターの影響によってタイで著しく減少したほか、インドネシアでもインフレと高金利、燃料補助金削減の影響を受けて販売が鈍化したことが響いた（図表30）。

ただし、タイの自動車販売台数が増加に転じ始めたうえ、インドネシアでは原油安によりインフレ圧力が抑制され、利

下げ環境が徐々に整うと考えられるため、2015年はプラスの伸びになる見込みである。

中長期的にみたASEAN地域の成長ポテンシャルは高い。インドネシアは2億人を超える人口を抱え、一人当たりのGDPが3,000ドルを超えたため、今後の成長が最も期待されている国である。また、カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムなどのCLMVは市場規模が小さいものの、着実に成長している。

前述したように、ASEAN地域では経済統合が進んでおり、先発国では域内完成車に対する関税が2015年に撤廃されるが（後発国では2018年）、①各国において自動車の売れ筋が異なること、②各国で国産車に有利な内国税を導入していることなどを考えると、関税が撤廃されてもただちに市場が統合されることにはならない。自動車産業の発展が遅れているCLMVでは、内国税により自国産業を保護する



動きが出てくる可能性もある。

長い生産実績や部品産業の集積、販売ネットワークの確立、ブランド力を考慮すると、トヨタ自動車のASEANにおける優位性は当面維持されるであろうが、今後予想される次のような動きに注意する必要がある。

一つは、海外メーカーによる域内生産の動きである。ASEAN諸国では総じて、域外完成車に対する関税率が高いため（前掲図表27）、輸入車は価格競争力のうえで圧倒的に不利になる。逆に脅威になるのは、これまで輸入販売をしてきた外資系メーカーが域内に量産工場を建設することである。この動きはすでに始まっている。

VWはタイに工場を建設し、2017年までに年産能力10万台以上の工場を建設するほか、インドネシアでも建設計画がある。2015年2月には、GMと上海汽車集団が共同でインドネシアに工場を建設し、低価格車を生産する計画を発表した。

もう一つは、需要の変化への対応である。タイでは1トンピックアップトラックと小型乗用車が市場の9割を占めるが、近年SUVに対する人気が高まり始めた。また、政府がエコカーに対する支援を行っていることもあり、エコカーに対する需要も増加傾向にある。政府が進めるエコカー計画にはVW以外の外資系メーカーも参入の意思を表明しており、今後競争が一段と激しさを増していくだろう。

これに関連して注意したいのは、アジア諸国の消費者を対象にした調査によれば（注37）、買いたいブランドの順として、タイでは、①BMW、②ホンダ、③トヨタ、④メルセデス・ベンツ、⑤フォード、インドネシアでは、①ホンダ、②トヨタ、③BMW、④フェラーリ、⑤メルセデス・ベンツと欧州メーカーが上位を占めたことである。所得水準の高いシンガポールでは「日本車離れ」が生じている。

他のASEAN諸国でこうした動きがすぐに表れるとは考えにくいだが、トヨタ自動車には魅力ある車づくりとブランド力の強化が課題となる。

現代自動車に関しても、ASEAN域内での工場建設の動きが取り沙汰されてきたが、現在までのところ正式な発表はない。当面、中国における工場建設を優先し、ASEANではCLMVを中心とした事業展開になると予想されるが、さほど遠くない将来にASEAN中核国に工場を建設する可能性も否定できない。

（注33）ASEAN設立当初のメンバーであるタイ、インドネシア、マレーシア、シンガポール、フィリピンに、ブルネイを加えた国々を先発国とし、90年代に加盟したCLMVは後発国とする。

（注34）企業業績の悪化は商用車の販売鈍化につながっている。

（注35）同グループは中国で第一汽車グループ（長春）、上海汽車グループと合併で生産しているため、生産拠点は北部と東部に集中していたが、2013年に広東省に工場を建設した。また、既存の成都工場のほかに、内陸部に新工場を建設する計画を打ち出している。

（注36）日本から輸入すると、25%の関税がかかる。

（注37）日本経済新聞2014年11月4日。

## 結びに代えて

本稿では、現代自動車とトヨタ自動車を取り上げ、両社のグローバル展開を振り返りながら、アジア

---

の位置付けを明らかにするとともに、今後の課題を検討してきた。

世界市場で日韓企業が競合しているとよくいわれるが、現代自動車とトヨタ自動車のグローバル展開はかなり異なっている。現代自動車がなぜ中国でトヨタ自動車よりもプレゼンスが大きいのか、逆にASEANではほとんどプレゼンスがないのかは、両社のグローバル展開や歴史的背景を知ることなしに理解することはできない。

韓国と日本では少子高齢化が進展しており、両社にとって、成長するアジア市場での需要取り込みが重要となり、競合する度合いは今後確実に増していくであろう。現代自動車の中国での生産能力拡充が期待通りの成果を上げるのか、トヨタ自動車がASEANでこれまでのような高いシェアを維持しているのか、今後の動きを注視していく必要がある。

冒頭で触れたように、自動車産業の動向は経済全体に大きな影響を与える。現地生産の拡大がそれぞれの経済にどのような影響を及ぼすのかについては、本稿では触れることができなかった。別の機会に取り上げることにはしたい。

#### 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] 今井宏 [2003]. 『トヨタの海外経営』 同文館
- [3] 大崎孝徳 [2010]. 「プレミアムの研究—“レクサス”の事例を中心として」 『名城論叢』 2010年11月
- [4] 加藤健彦・窪田光純 [1988]. 『韓国自動車産業のすべて』 日本経済通信社
- [5] 川邊信雄 [2006]. 「タイの自動車産業自立化における日系企業の役割—タイ・トヨタの事例研究—」 早稲田大学産業経営研究所『産業経営』 第40号、2006年12月
- [6] 川邊信雄 [2011]. 『タイ・トヨタの経営史—海外子会社の自立と途上国産業の自立』 有斐閣
- [7] 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
- [8] 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
- [9] 郭賢泰 [1994]. 「韓国の自動車産業の成長パターンと産業組織の変化」 谷浦妙子編『産業発展と産業組織の変化』 アジア経済研究所、所収
- [10] 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
- [11] 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
- [12] 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
- [13] 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
- [14] 小林敬幸・大森雄一郎 [2014]. 「ASEAN自動車市場動向とタイ拠点の役割の変化」 野村総合研究所『知的資産創造』 2014年5月号

- [15] 財団法人国際経済交流財団（委託先株式会社現代文化研究所）[2010].『韓国の自動車・部品・素材産業の動向に関する調査研究報告書』
- [16] 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一」日本自動車工業会『JAMAGAZIN』2010年8月号
- [17] 塩地洋・富山栄子 [2011].「現代自動車の国際競争力を探る」『事業創造大学院大学紀要』第2巻第1号、2011年5月
- [18] 塩地洋・中田徹・富山栄子・徐寧教・李泰王・孫飛舟・赤羽淳・野呂義久・井上隆一郎 [2012].『現代自動車の成長戦略』日刊自動車新聞社
- [19] 清水一史 [2010].「ASEAN域内経済協力と生産ネットワーク—ASEAN自動車部品補完とIMVプロジェクトを中心に—」日本貿易振興機構『世界経済危機後のアジア生産ネットワーク—東アジア新興市場開拓に向けて—』
- [20] JETRO [2014].「中国華東地域自動車産業調査報告書—中国の環境省エネ規制に対する自動車産業の対応と技術ニーズについて」
- [21] 末廣昭 [2005].「東南アジアの自動車産業と日本の多国籍企業—産業政策、企業間競争、地域戦略—」工藤章・橋川武郎・グレン・D. フック編『現代日本企業 企業体制（下）秩序変容のダイナミクス』有斐閣、所収
- [22] 鈴木直次 [1991].『アメリカ社会のなかの日系企業：自動車産業の現地経営』東洋経済新報社
- [23] 関辰一 [2014].「中国自動車市場の変化と今後のトレンド」日本総合研究所Research Focus《グローバル化の進展と日中韓自動車産業》シリーズ⑥、2014年6月2日
- [24] 田中武憲 [2006].「タイにおけるトヨタの経営『現地化』とトヨタ生産システム—「IMV+TPS=現地化」の法則—」『名城論叢』2006年11月
- [25] 陳晋 [2012].「中国自動車市場の変化と日欧米韓企業の戦略に関する比較分析—セダン販売上位グループメーカーを中心に—」『赤門マネジメント・レビュー』11巻4号、2012年4月
- [26] デトロイトトーマツコンサルティング自動車セクター東南アジアチーム [2013].『自動車産業ASEAN攻略 勝ち残りに向けた五つの戦略』日経BP社
- [27] 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
- [28] 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
- [29] 丸川知雄・高山勇一編 [2005].『新版 グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社
- [30] 水野順子 [1996].『韓国の自動車産業』アジア経済研究所
- [31] 向山英彦 [2013].「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—」日本総合研究所『JRIレビュー』2013年 Vol.6, No.7
- [32] 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
- [33] 山崎修嗣 [2003].『戦後日本の自動車産業政策』法律文化社

- 
- [34] 山崎修嗣 [2014]. 『日本の自動車サプライヤー・システム』 法律文化社
- [35] Russel D. Lansbury, Chung-Sok Suh and Seung-Ho Kwon [2007]. The Global Korean Motor Industry: The Hyundai Motor Company's Global Strategy, Routledge
- [36] Seung-II Jeong [2004]. Crisis and Restructuring in East Asia: The Case of the Korean Chaebol and the Automotive Industry
- [37] Korea Automobile Industry 各年版
- [38] 현영석 [2013]. 현대자동차스피드경영, 한국린경영연구원
- [39] 노순규 [2013]. 현대자동차의품질과경영, 한국기업연구원