

## 《グローバル化の進展と日中韓自動車産業⑦》

2014年11月14日  
No.2014-39

# 現代自動車のグローバル戦略が直面する問題

## —課題として残る米国、ASEAN 戦略—

調査部 上席主任研究員 向山英彦

### 《要 点》

- ◆ 現代自動車の7～9月期の営業利益が前年同期比▲18.0%の大幅な減益となった。今期の減益要因としては、①販売台数の伸び悩み、②ウォン高、③労働組合の時限ストなどが指摘できる。
- ◆ 中国での販売は比較的堅調に推移しているのに対して、近年米国での販売が鈍化していることに注意したい。この一因に、輸出比率が高いため、為替変動の影響を受けやすい構造になっていることがある。これには、新興国での市場開拓を優先してきた結果、米国での現地生産が遅れたことが関係している。
- ◆ 中国での好調な販売を受けて、現代自動車はさらに事業を拡大していく方針である。中国市場向け戦略車の中型車セグメントへの投入、内陸部での工場建設計画など新たな取り組みが注目される。
- ◆ その一方、米国市場とASEAN市場に対する取り組みは課題として残っている。為替変動の影響を回避するためには米国での生産拡大が必要であるが、労働組合との間で合意した国内での最低生産台数の維持がネックになる。また、日本メーカーが圧倒的なシェアを占めるASEAN市場に対する戦略もまだはっきりとみえてこない。

(会社概要)

株式会社日本総合研究所は、三井住友フィナンシャルグループのグループIT会社であり、情報システム・コンサルティング・シンクタンクの3機能により顧客価値創造を目指す「知識エンジニアリング企業」です。システムの企画・構築、アウトソーシングサービスの提供に加え、内外経済の調査分析・政策提言等の発信、経営戦略・行政改革等のコンサルティング活動、新たな事業の創出を行うインキュベーション活動など、多岐にわたる企業活動を展開しております。

名称: 株式会社日本総合研究所 (<http://www.jri.co.jp>)

創立: 1969年2月20日

資本金: 100億円

従業員: 2000名

代表取締役社長: 藤井順輔

理事長: 高橋進

東京本社: 〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目18番1号 TEL 03-6833-0900(代表)

大阪本社: 〒550-0001 大阪市西区土佐堀2丁目2番4号 TEL 06-6479-5800(代表)

**本件に関するご照会は、調査部・向山英彦宛にお願いいたします。**

**Tel: 03-6833-2461**

**Mail: [mukoyama.hidehiko@jri.co.jp](mailto:mukoyama.hidehiko@jri.co.jp)**

## 1. 厳しさを増す現代自動車を取り巻く環境

サムスン電子とならんで、韓国経済を牽引してきた現代自動車の業績が悪化している。今回の業績悪化は、同社のこれまでのグローバル戦略に起因する側面がある。

### (1) 大幅減益となった7~9月期

2014年10月23日、現代自動車の7~9月期の決算が発表された。営業利益が前年同期比▲18.0%の大幅な減益となり、営業利益率も7.7%に低下した(図表1-1)。今期の減益要因としては、①販売台数の伸び悩み、②ウォン高、③労働組合の時限スト<sup>1</sup>などが指摘できる。

7~9月期の販売台数は前年同期比(以下同じ)+2.3%となった<sup>2</sup>。中国での販売が、同国における自動車販売全体の勢いが低下してきたこともあり、+2.7%へ減速(上期は+9.6%)したのに対して、米国では景気回復に支えられて+3.2%(上期は+0.9%)と増勢が強まった。

1~9月は全体が+2.5%で、中国+7.3%、韓国+4.7%、米国+1.7%、EU+0.5%、その他▲0.2%と、中国が全体を牽引している。中国は現代自動車にとって最大の市場となっており(図表1-2)、全体に占めるシェアは10年の19.1%から13年22.2%、14年(1~9月)に22.9%へ上昇した。

その一方、中国を除く新興国では、総じて販売が低迷している。現代自動車は新興国での販売拡大などによって2000年代急成長してきただけに、新興国の成長減速の影響は大きい。

韓国ウォンは米国の量的金融緩和政策の終了もあり、足元ではドルに対して弱含んでいるものの、経常黒字の拡大を背景に最近まで増価傾向が続いていた。四半期ご

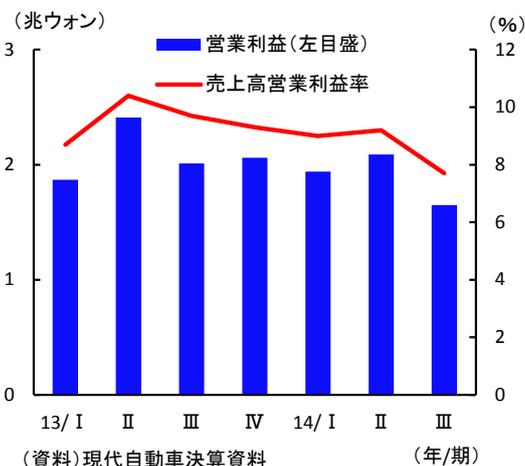
との平均レートは13年7~9月期の1ドル=1,112ウォンから14年1~3月期に1,069ウォン、4~6月期に1,030ウォン、7~9月期には1,026ウォンへ上昇した。

ウォン高は輸出に影響を及ぼしたほか、企業業績を下押ししている。この点では、円安の効果で好業績となったトヨタ自動車と好対照である。

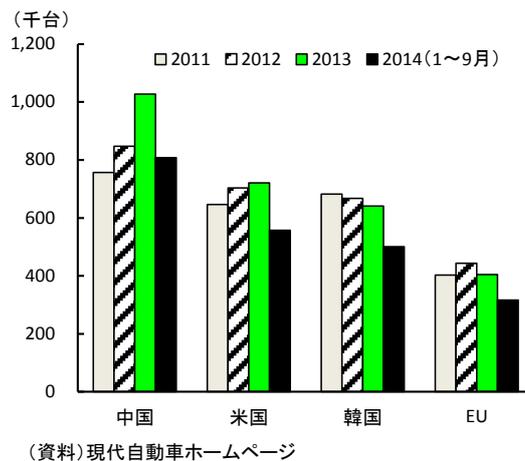
### (2) 増勢が鈍化する米国市場

注意したいのは、近年米国での販売が鈍化していることである(図表1-3)。米国市場において12年以降市場全体の伸びを下回ったため、現代自動車のシェアは11年の5.1%から14年(1~10

(図表1-1)現代自動車の営業利益



(図表1-2)現代自動車の国・地域別販売台数

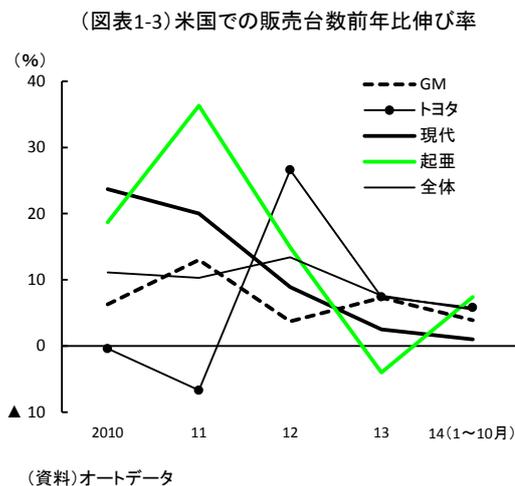


<sup>1</sup> 10月2日、基本給を9万8,000ウォン引き上げることで労使が合意した。争点の一つであった賃金制度の改定(通常賃金の定義見直し)に関しては別途協議し、15年3月までに結論を下すことになった。

<sup>2</sup> 発表された決算資料には1~9月の販売台数しか出ていない(7~9月期は未発表)ので、そこから上期の販売台数を控除して算出。

月)に4.4%へ、起亜自動車を含む現代自動車グループも8.9%から8.0%へ低下した。

増勢が鈍化した要因の一つに、ウォン高の進展がある。米国販売に関しては輸出比率（米国での販売台数に対する韓国からの輸出の比率）が高いため（後述）、為替変動の影響を受けやすい構造となっている。しかも、ほぼ同じ時期に円がドルに対して著しく減価したため、最近では米国市場における韓国車と日本車との価格差（同じクラス）は総じて縮小し、一部では逆転していると報じられている（『中央日報』2014年11月5日）。米国でシェアを上げた要因に、品質や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と考えられるため、円安・ウォン高により厳しい環境になったのは否めない<sup>3</sup>。



もう一つは、今述べたことと関連するが、過去の「プラス効果」の剥落である。11年から12年にかけて現代自動車の販売を押し上げた要因には、「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中断などがあつた。こうした「プラス効果」が剥落したことも、増勢鈍化につながっていると考えられる。

さらに近年、燃費の過大表示が問題になったこと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。

## 2. グローバル化戦略の成果と問題

米国販売に関して輸出比率が高く、ウォン高の影響を受けやすい構造になっているのは、現代自動車がこれまで進めてきたグローバル化戦略の帰結でもある。

### (1) 新興国を中心にした海外生産

80年代のモータリゼーションを背景に量産体制を確立した現代自動車は、80年代半ばから北米向け輸出を開始した。プラザ合意後の円高が追い風となって輸出が伸びたため、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ことなどにより、販売が急減し、93年に閉鎖を余儀なくされた。

その後、海外現地生産を本格化させるのは90年代後半になってからである。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、05年米

(図表2-1)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	米国
2006	米国第二工場
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

<sup>3</sup> ウォン高が現代自動車に与える影響、現代自動車と日本の自動車メーカーとのマーケティング戦略の違いなどについては、向山英彦「円安・ウォン高」と現代自動車—世界市場の影響は軽微、韓国で崩れる「圧倒的優位」— Research Focus 《グローバル化の進展と日中韓自動車産業》シリーズ2013年7月19日を参照。

国、08年インドと中国の第二工場、09年チェコ、11年ロシア、12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2-1）。

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、トヨタ自動車では米国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（図表2-2）。

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（小型車やコンパクトカー）の開拓、②同一セグメントへの複数モデル投入（モジュール化で可能）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。ボリュームゾーンの開拓により早期に量産体制（年産30万台）を確立できたことも競争優位の一因である。

実際、13年の中国における販売台数をみると、コンパクトカーのエラントラが41万台、SUVのツーソンが21万台、中型車のソナタが13万台と、コンパクトカーが中心になっている。

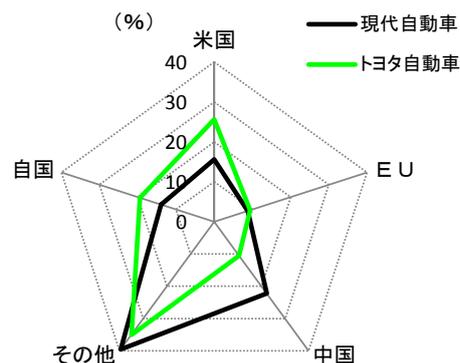
## （2）輸出比率が依然として高い米国販売

新興国での市場開拓を優先してきた結果、米国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一旦減少したが、米国での販売が11年、12年に拡大したのに伴い、再び増加した（図表2-3）。米国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）の生産を委託している。それ以外は韓国からの輸出である。現代自動車の公表データによれば、13年の米国での販売台数は約72万台、そのうちアラバマ工場の出荷が約32万台、韓国からの輸出が約33万台である（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）。

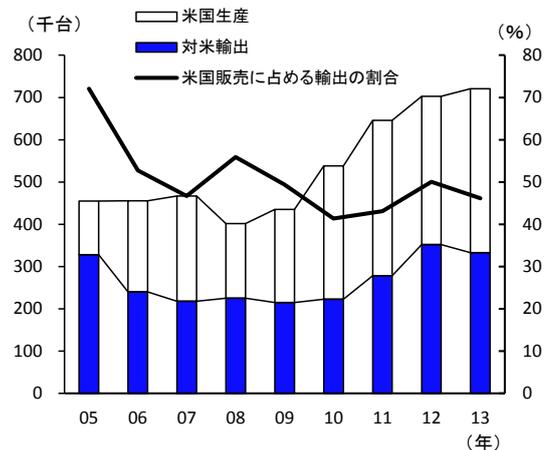
13年時点での輸出比率は46.1%と、総じて日本メーカー（米国との通商摩擦と円高などを契機に、80年代以降米国での現地生産を本格化）よりも高い。ちなみに、トヨタ自動車の場合、12年は31.0%（TOYOTA『トヨタの概況2013 データで見る世界の中のトヨタ』）である。

（図表2-2）地域別販売構成（2013年）



（資料）現代自動車、トヨタ自動車発表資料

（図表2-3）現代自動車の米国での販売台数



（資料）現代自動車ホームページ

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<sup>4</sup>。

### 3. 今後のグローバル戦略の展望と課題

現代自動車の今後のグローバル戦略を展望すると、当面中国を重視していくものと考えられる。その一方、米国市場とASEAN市場に対する取り組みが課題として残っている。

#### (1) 続く中国重視

中国での好調な販売を受けて、現代自動車はさらに事業を拡大していく方針である<sup>5</sup>。

中国を重視するのは、①中国での販売が安定的に伸びていること、②市場規模の点で中国が圧倒的な存在になっていること（図表3-1）、③ASEAN（とくにタイやインドネシア、マレーシア）には日本のメーカーが古くから進出して、参入が難しいこと、などが指摘できる。

1人当たりのGDPと自動車保有台数をみても（図表3-2）、中国での需要が今後も拡大していくことは間違いないだろう。中国の消費者品質満足度調査において、現代自動車が高い評価を受けていることもプラスである。

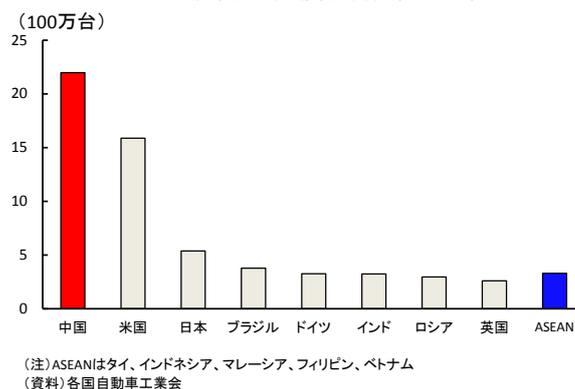
ただし、最近では中型車やSUV、エコカーに対する需要が増加しているように、経済発展に伴う需要構造の変化に迅速に対応することが課題となっている。

こうしたなかで現代自動車の取り組みとして、以下の二つが注目される。

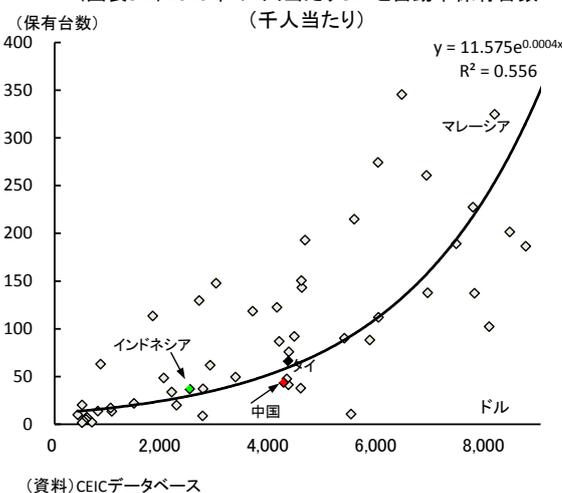
一つは、中国市場向け戦略車の中型車セグメントへの投入である。中型車に対する需要が増加していることを受けて、13年11月、エラントラとソナタの中間に位置づけられるミストラを投入した。

もう一つは、内陸部での工場建設である。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、乗用車の第四工場を重慶市に建設する計画で、3月27日、重慶市と戦略提携の契約を交わした。内陸部市場でシェアを上げていく狙いである（重慶市の工場建設に関しては、中国政府の認可はまだ下りていない。一部の報道によれば、政府が河北省での新工場を求めているため、二つの工場を新設する可能性がある）。

（図表3-1）自動車販売台数（2013年）



（図表3-2）2010年の1人当たりGDPと自動車保有台数



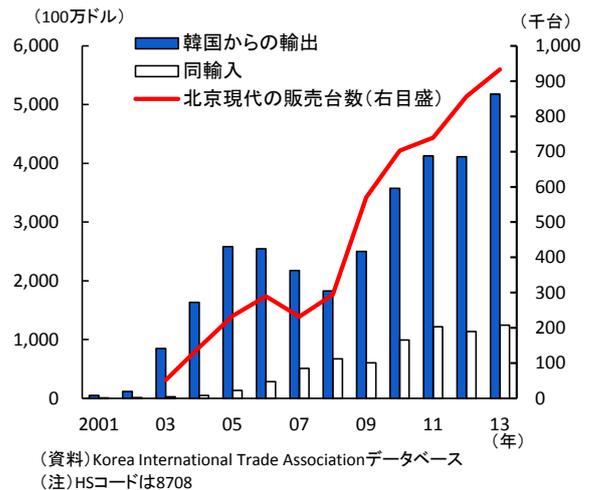
<sup>4</sup> 13年には長期間のストの影響で、米国では在庫が不足し販売機会が失われた。

<sup>5</sup> 現代自動車の中国事業に関しては、向山英彦「中国事業を強化する現代自動車— 内陸部の需要取り込みに注力—」Research Focus《グローバル化の進展と日中韓自動車産業》シリーズ2014年4月4日を参照。

中国での販売増加は、韓国経済にもプラスの効果をもたらすであろう。2000年代以降の動きをみると、中国での生産拡大に伴い、韓国から自動車部品の輸出が増加している（図表3-3）。現在、自動車部品は集積回路や液晶デバイスなどとならんで、対中主要輸出品目の一つになっている。

現代自動車の現地生産開始に伴い、モジュールメーカーの現代モービスをはじめ主要な部品メーカーが中国に進出しているが、中国で生産できない部品や構成部品が韓国から輸出されている。中国国内における自動車部品の生産の拡大も予想されるが、技術集約度の高い部品を中心に今後も輸出は拡大するであろう。

（図表3-3）韓国と中国の自動車部品貿易



## （2）課題として残る米国、ASEAN戦略

中国市場を重視する戦略が今後も続くと考えられる一方、課題として残っているのが米国市場とASEAN市場に対する取り組みである。

### ①米国市場

米国での販売が増加したにもかかわらず、米国工場における増産余地がなくなったことにより、韓国からの輸出が増加したこと、この輸出比率の高さが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ことは前述した。

これを回避するためには、現地生産の拡大が必要であるが、ネックになるのが労働組合との間で合意した国内での最低生産台数の維持である。現代自動車の労働組合は「戦闘的」なことで知られている<sup>6</sup>。一連の労使協定を通じて、経営に対する労働組合の影響力を強めており、設備投資や人員配置に労働組合の同意が事実上必要となっているほか、雇用安定のため年間174万台以上の国内生産量の維持が合意されている<sup>7</sup>。

したがって、今後のグローバル戦略はこのことを前提に検討する必要がある。米国での新たな工場増設も考えられるが、それによる韓国での生産減少を考慮すると、グループ傘下の起亜自動車が建設を計画しているメキシコ工場（年産30万台、16年稼働予定）に生産を委託する可能性がある（米国のジョージア工場同様に）。

### ②ASEAN市場

新興国市場で未開拓といえるのがASEAN市場である。現代自動車とトヨタ自動車のアジア地域での販売台数をみれば一目瞭然である（図表3-4）。

タイやインドネシアなどASEANの中核国には、日本の自動車メーカーが60年代、70年代に

<sup>6</sup> 労使関係の歴史的展開については、尹敬勳『韓国経済と労使関係』（学術出版会）を参照。

<sup>7</sup> 現代自動車の労働組合はこれまで、生産性を上回る賃上げ、多額のボーナス、労働時間の短縮、夜間勤務の廃止、子弟の優先雇用をはじめさまざまな要求を掲げ、経営側から譲歩を引き出してきた。一般の国民からみても「法外」な要求が通ってきた背景には、国内市場に対する支配力があつた。だが、収益力の低下やウォン高など経営環境が厳しくなるなかで、主力の蔚山工場の高コスト、低生産性の改善が今後の課題となる。

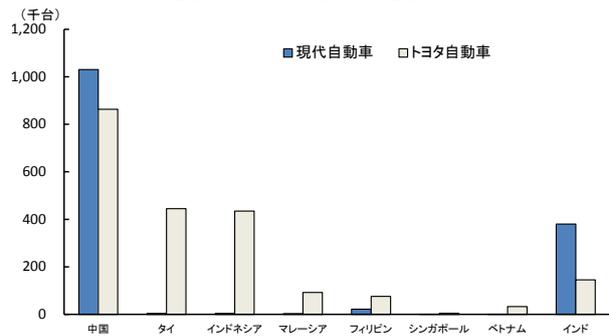
進出（輸入代替工業化に対応）した。政府の産業政策に協力しながら今日にいたった歴史的背景もあり、圧倒的なシェアを確保している。このため、現代自動車はこの地域への本格参入（現地生産）を見送る一方、ベトナム、カンボジア、ラオスなどの周辺国への輸出に力を入れているのが実情である。

しかし、今後モータリゼーションの本格化に伴い、ASEANが世界的にも大きな市場になると見込まれるため、さほど遠くない将来に本格参入（タイかインドネシアに量産工場）することが考えられる<sup>8</sup>。

以上のように、米国での販売鈍化、新興国での販売低迷、ウォン高など、現代自動車を取り巻く環境は厳しくなっている。また、韓国国内では輸入車の攻勢にさらされている。

厳しい状況に直面するなかで、それをどのように打開していくのか、今後どのようなグローバル戦略をとっていくのか、注目していく必要がある。

（図表3-4）アジア地域の販売台数（2013年）



（資料）FOURIN『世界自動車統計年鑑』

#### ◆Research Focus 《グローバル化の進展と日中韓自動車産業》シリーズ◆

- ①向山英彦「韓国自動車産業にみるFTAの影響―輸出促進効果がみられる半面、国内市場で増加する輸入車―」2012年10月5日
- ②向山英彦「変化する韓国の対日自動車部品貿易―対日輸出が増加する半面、対日輸入が大幅減―」2012年12月14日
- ③関辰一「ポスト反日デモの中国自動車市場―回復が期待される日本車販売―」2013年1月7日
- ④向山英彦「円安・ウォン高」と現代自動車―世界市場の影響は軽微、韓国で崩れる「圧倒的優位」―」2013年7月19日
- ⑤向山英彦「中国事業を強化する現代自動車―内陸部の需要取り込みに注力―」2014年4月4日
- ⑥関辰一「中国自動車市場の変化と今後のトレンド」2014年6月2日

<sup>8</sup> この点は、別の機会に取り上げていく予定である。