

《グローバル化の進展と日中韓自動車産業⑫》

2020年10月27日
No.2020-025

鄭義宣新会長下の現代自動車の行方と課題

—電動化で中国販売の立て直しとASEAN市場への進出を狙う—

調査部 上席主任研究員 向山英彦

《要 点》

- ◆ 韓国では、去る10月14日、鄭義宣（チョン・ウィソン）首席副会長が、父親の鄭夢九（チョン・モング）会長の後を継いで、現代自動車グループ会長に就任した。
- ◆ 同グループは2000年代に入ってプレゼンスを高めた（生産台数で世界第5位の自動車グループに）が、16年以降中国での販売台数が急減するとともに、米国での販売台数も17年、18年に前年を下回るなど、経営不振が続いた。
- ◆ 18年9月に首席副会長に就任した鄭義宣は、①米国販売の立て直し、②CASE（コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化）への積極的対応、③研究開発投資の拡大、④未来に向けた事業の再構築などに取り組んだ。その後、19年末に「現代自動車2025戦略」を発表し、スマートモビリティデバイスの製造とスマートモビリティサービスの提供の二つを今後の事業の柱にする計画を示した。
- ◆ 小型EV（電気自動車）コナと大型SUVパリセードなどの投入によりSUVのラインナップを拡充させたことが功を奏し、米国での販売が復調するとともに、欧州を中心にEVの販売が増加するなど、改革の成果が表れ始めた。
- ◆ こうした一方、中国では依然として販売の低迷が続いており、その立て直しが最大の課題になっている。具体的な戦略はまだみえないものの、「現代自動車2025戦略」において、電動化によるポジショニングの上昇と記されていることから、今後電動化を加速させていく可能性が高い。
- ◆ さらに、潜在成長力の高いASEAN（東南アジア諸国連合）地域での事業を拡大していることに注意したい。新たな成長機会（新興市場、エコカー需要、モビリティサービスなどの需要）を活かせることができるのか、注目される。

)

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 080-3722-9879 (会社携帯)

Mail: mukoyama.hidehiko@jri.co.jp

本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。本資料は、作成日時で弊社が一般に信頼出来ると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を保証するものではありません。また、情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。

はじめに

去る10月14日、鄭義宣（チョン・ウィソン）首席副会長が、父親の鄭夢九（チョン・モング）会長（82）の後を継いで、現代自動車グループ¹会長に就任した。

現代自動車グループ（現代自動車と起亜自動車）は2000年代に入ってプレゼンスを高め、生産台数で世界第5位の自動車グループになった。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。コストパフォーマンスの高さにより米国市場でシェアを上げていく一方、新興国市場の需要を取り込んでいったことが、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、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。

しかし、16年以降中国での販売台数が急減するとともに、米国での販売台数も17年、18年に前年を下回るなど、近年経営不振が続いた。

18年9月に首席副会長に就任した鄭義宣は改革に乗り出した。19年末に発表した「現代自動車2025戦略」では、スマートモビリティデバイスの製造とスマートモビリティサービスの提供の二つを今後の事業の柱にしていく計画を示した。

19年から米国販売やEV（電気自動車）の販売が増加するなど、改革の成果が表れ始めたが、再躍進に向けて取り組むべき課題も多い。本稿では、近年の現代自動車を取り巻く環境を概観した後、今後の行方を展望するとともに、課題を検討していきたい。

1. 厳しい環境下で乗り出した改革

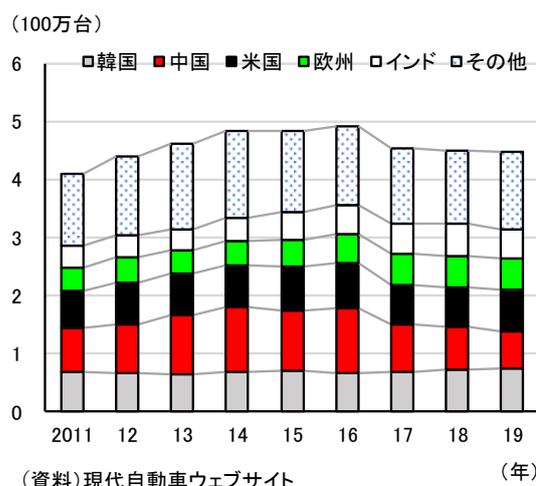
現代自動車は、世界全体の販売台数が17年以降3年連続で前年水準を下回り、営業利益が15年の6,358兆ウォンから18年に2,422兆ウォンへ減少するなど、近年厳しい環境に置かれた。

大誤算だったのは、現代自動車にとって最大市場であった中国での販売急減である²。同販売台数は16年の113万台から19年に65万台へ急減し（図表1）、世界全体の販売台数に占める中国の割合は14年の23.1%から19年に14.5%へ低下した。

販売が急減した要因には、韓国のTHAAD（終末高高度防衛ミサイル）配備（17年3月）に対する中国当局の経済報復以外に、①外資系企業間の競争激化、②現代自動車のモデルチェンジの遅れ、③地場企業の低価格攻勢などがある。同社は16年に第4工場、17年に第5工場を建設して生産能力を増強させただけに、販売急減の影響は大きかった。

他方、米国での販売低迷の要因には、販売車種と市場トレンドとの乖離があった。米国ではガソリン

現代自動車の販売台数



¹ 現代自動車グループは自動車・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いる。現代自動車を中核に、起亜自動車や現代モービス、現代製鉄などがグループに属している。

² この点については、向山英彦「中国のキャッチアップと米中対立下での韓国企業の中国事業—サムスングループと現代自動車の動きを中心に—」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報 R I M』2020 Vol. 20 No. 78 を参照。

価格の下落と景気拡大を背景に、近年ピックアップトラックやSUVなどの販売が伸びたが、現代自動車はこの流れに乗り損ねた。

18年9月に首席副会長に就任した鄭義宣は、事態の打開に向けて改革に乗り出した。その主なものは、①米国販売の立て直し、②CASEへの積極的対応（図表2）、③研究開発投資の拡大、④未来に向けた事業の再構築などである。

米国販売に関しては後述することにして、それ以外について触れる。

現代自動車はエコカーに関して、EV、プラグインハイブリッド（PHV）、ハイブリッドのすべてを生産している。EVでは燃料電池車（FCEV）³のix35、NEXOのほかに、アイオニック（中型セダン）、コナ（小型SUV）を生産している。とくに力を入れているのはFCEVで、12年に世界初の量

産車ix35を発売後、18年3月にNEXOを韓国で販売した。同年6月には、VW傘下のアウディ社とFCEVの開発で提携すると発表した。燃料電池スタック、水素供給装置、モーターなどを共同で開発することにより、巨額の開発費を分担する狙いである。

同年12月に行われた現代モータースの燃料電池システム第二工場開所式で、「FCEVビジョン2030」を発表した。FCEVの生産能力を18年の年3,000台から22年に4万台、30年には50万台にする計画で、そのために系列部品企業と連携しながら今後7兆6,000億ウォンを投資していく。

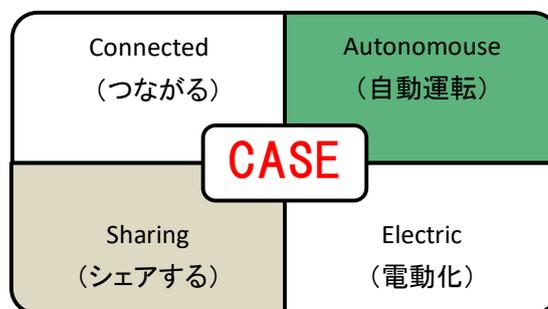
現代自動車グループは25年までに全車種にEVを投入する、今後、EV専用のプラットフォームをSKイノベーションと協力して開発（同プラットフォームに搭載するバッテリーはSKイノベーションが供給）する計画を発表するなど、電動化に向けた動きを加速している⁴。

また自動運転技術分野でも、外部と連携しながら開発を強化している。18年以降、無人航空技術分野でTopFlight Technology、自動走行技術関連分野でNetradyneに対する出資を決定したのに続き、19年9月、米国の自動車部品企業大手Aptive（旧Delphi Automotive）と提携したことを発表した。これらに関連して、研究開発費を19年以降、5割以上増やす方針である。

未来産業に関しては、19年秋に、将来の事業を自動車50、小型航空機30、ロボット20の比重にし、スマートモビリティサービスを提供する企業にする構想を打ち出した後、同年12月に、「現代自動車2025戦略」を発表した⁵。今後、スマートモビリティデバイスの製造（含むエアモビリティ）とスマートモビリティサービスの提供の二つを事業の柱にしていく計画である。

エアモビリティ（空飛ぶタクシー）に関しては、20年1月のコンシューマーエレクトロニクス展示会（ラスベガスで開催）で、米国のウーバー・テクノロジーズと共同開発したコンセプトモデルを披露した。

図表2 CASE革命



（資料）日本総合研究所作成

³ 燃料電池車は燃料電池で水素と酸素の化学反応による発電でモーターを回す。走行時に発生するのは水蒸気のみ、充電が不要であるというメリットがある一方、水素ステーションなどのインフラ整備が課題になっている。

⁴ 現代自動車グループの電動車戦略に関しては、FOURIN『世界乗用車メーカー年鑑 2020』の第5章を参照。

⁵ 현대자동차 2025 전략（現代自動車2025戦略）

<https://www.hyundai.com/content/dam/hyundai/kr/ko/data/ir-schedule/2019/12/06/ceo-investor-day-part1-kr.pdf>

図表3 自動車産業を取り巻く環境の変化

	2000年代～	今後
市場の特徴	先進国市場の成熟化と省エネ化、新興市場の台頭	ガソリン車の削減・廃止、モビリティサービスへの需要
現代自動車の戦略・取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 先進国ではファースト フォロワー戦略(コストパフォーマンスの高さでシェア拡大)、新興市場開拓(ボリュームゾーン) グループ力の強化(起亜の吸収、現代鋼鉄の自動車鋼板・高炉一貫生産、現代モビリスを軸にしたモジュール化) マーケティング重視(市場ニーズに合う開発) 	<ul style="list-style-type: none"> スマートモビリティ デバイスの製造(EV化、空飛ぶ自動車など)とスマートモビリティ サービスの提供 新事業分野(電動化、自動走行、モビリティサービス)におけるグループ外企業との積極的提携 技術導入、研究開発の重視

(資料)日本総合研究所作成

デバイス分野の地域別戦略をみると、北米では市場に適したラインナップ、中国では構造調整と電動化によるポジショニングアップ、欧州ではEVの販売拡大、アジアではインドネシアでの生産などが記されている。サービス分野に関しては、北米ではカーシェアやロボタクシー、アジアでは現地企業と提携したサービスの提供が構想されている。

鄭義宣による近年の改革は自動車産業を取り巻く環境の変化に促されているとはいえ（図表3）、鄭夢九会長時代の現代自動車とは異なり、国内外の企業と積極的に提携していること、研究開発投資を拡大していることなどが特徴的である。

2. 米国で復調する一方、減少が続く中国

昨年あたりから米国での販売やEVの販売が増加するなど、改革の成果が表れ始めている一方、中国では回復の兆しがみえず、厳しい状況が続いている。

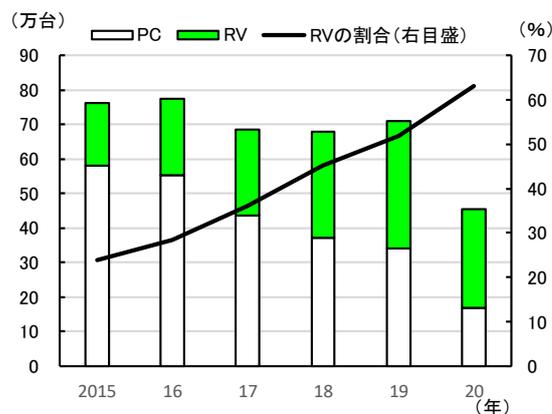
(1) 米国での復調

近年実施した改革の成果が昨年あたりから表れ始めた。一つは、米国での販売増加である。前述したように、米国での販売低迷の要因に販売車種と市場トレンドとの乖離があったため、販売の立て直しに向けて、小型EVコナと大型SUVパリセード⁶を投入（いずれも韓国から輸出）した⁷。これにより、現代自動車が米国市場で販売するSUVは従来のサンタフェ、ツーソン（ボディサイズはサンタフェより一周り小さい）、パリセード、EVコナの4車種となった。

こうしたSUVのラインナップの拡充が功を奏し、19年の販売台数が前年比4.7%増と（米国全体の自動車販売台数は前年比▲1.3%）、3年振りに前年水準を上回った。販売台数に占めるSUV（現代自動車の資料ではRV）の割合は、15年の23.9%から19年には51.9%へ上昇し（図表4）、販売回復の牽引役になったことが確認できる。

回復基調は20年に入っても続き、1月、2月の販売台数が前年水準を上回った。新型コロナウイルスの感染拡大の影響（以下ではコロナショック）により、3月、4月は大幅に減少したが、5月に回復に

図表4 現代自動車の米国での販売台数



(注)20年は1～9月、RVはリクリエーショナル ビークル
PCはそれ以外の乗用車
(資料)現代自動車ウェブサイト、Sales Performance

⁶ パリセードは3列の8人乗りで、18年に韓国で生産が開始され、米国市場には19年6月から投入された。日本の自動車メーカーでもスバルやマツダが米国市場に大型SUVを投入しているが、日本では販売していない。

⁷ アラバマ工場で製造しているのはエラントラ（コンパクトセダン）、ソナタ（中型セダン）、サンタフェである。

転じた(図表5)。全体に占めるSUVの占める割合は20年に入り一段と上昇している(前掲図表4)。販売台数の上位3機種はツーソン(SUV)、エラントラ(コンパクトセダン)、パリセード(SUV)の順になっている。

現代自動車は21年に米国でクロスオーバートラック(ピックアップトラックとSUVの間)を生産して、2車種目の大型車を投入する計画である。

もう一つは、EVの販売が増加傾向にあることである。これまでのところ、海外での最大販売先は環境規制を強化している欧州である。従来からのアイオニック(中型セダン)に加えて、18年下期から小型SUVコナを投入(韓国から輸出)した。コナの欧州での販売台数は19年に21,970台となり、その年の輸出台数の3分の2近くを占めた。

20年(1~9月)はコロナショックにより自動車販売台数が前年比▲27.5%となったが、コナは17.4%であった。とくに年後半から増勢が強まっているのが注目される(図表6)。

ちなみに、19年のEV(含むプラグインハイブリッド)のメーカー別販売台数上位は、①テスラ(米国)36万7,820台、②BYD(中国)22万9,506台、③BAIC(中国)16万251台で、現代自動車は7万2,959台の9位であった。

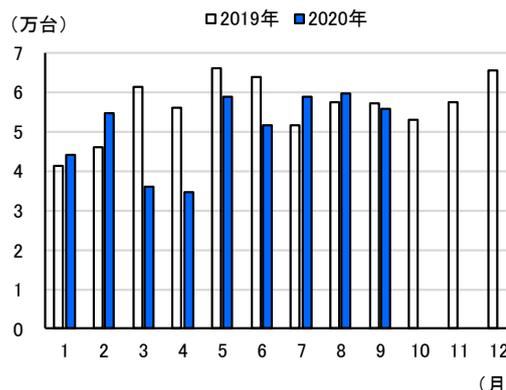
EVの販売台数が20年上期に7位とシェアを上げている一方、最近コナの火災事故が国内外で相次いで生じ、リコール費用が増えている。バッテリーメーカーと協力して原因を究明する一方⁸、品質問題取り組みの強化のために、組織改革と業務プロセスの見直しを進めている。

(2) 減少が続く中国

米国での販売が復調したのに対して、中国では依然として厳しい状況にある。前述したように、17年から19年まで販売が減少した。19年後半から販売が増加していったが、コロナショックもあり、20年も前年水準を下回る見込みである(図表7)。

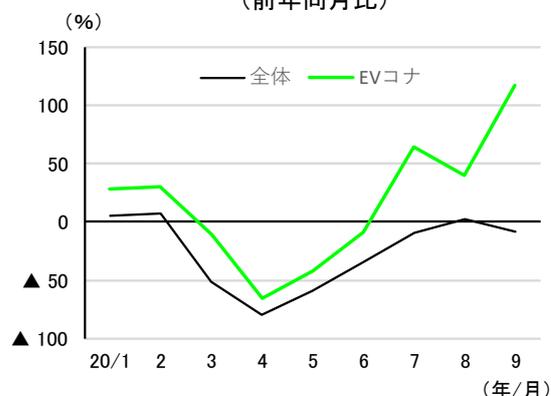
このため、中国での販売立て直しが当面の最大の課題といえる。具体的な戦略はまだみえていないものの、「現代自動車2025戦略」において、構造調整と電動化によるポジショニングの上昇と記されている。

図表5 現代自動車の米国での販売台数



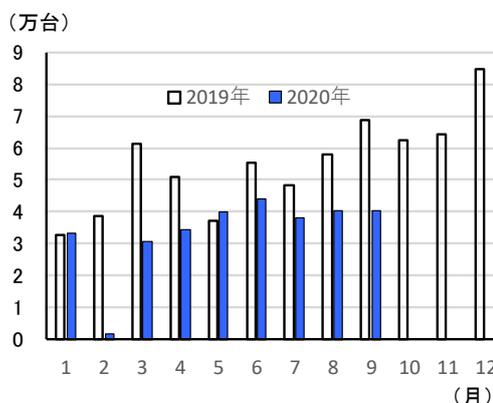
(資料)現代自動車ウェブサイト、Sales Performance

図表6 現代自動車の欧州での販売台数(前年同月比)



(資料)現代自動車ウェブサイト、Sales Performance

図表7 北京現代の月別販売台数



(資料)現代自動車ウェブサイト、Sales Performance

⁸ コナには、LG化学のバッテリーセルが搭載されている。現代モビスとLG化学の合弁会社がバッテリーパックを作り、これを受け取った現代モビスがバッテリーシステムを作る。

ることから、中期的には電動化を加速させて、それに伴い生産体制も大幅に変革していく可能性が高い。欧州でのEV販売の増加がこの動きを後押ししよう。

中国では欧州諸国と同じように、環境規制を強めている。中国政府は25年に、EVやPHVなどの新エネルギー車が新車販売に占める比率を25%にする目標を設定している。環境規制を強める狙いには、ガソリン車から新エネルギー車へパラダイムを転換させることにより、中国地場企業に市場での主導権を握らせることがある。「中国製造 2025」の重点重大産業の一つに省エネルギー・新エネルギー車が入っているように、自動車分野で製造強国をめざす動きである。

19年の中国の新エネルギー車の販売台数は120万台と、全体の新車販売台数の4.7%に過ぎないが、上位5社が地場メーカーで、6位がテスラ（米国）、7位がVW（独）であった。成長の減速にコロナショックなどの影響により、新エネルギー車の政府目標の達成が難しくなったため、中国政府は当初20年に打ち切る予定だった新エネルギー車への購入補助金制度を延長することにした。

北京現代は現在、EVとしてエラントラ、ラフェスタ、コナ、PHVとしてソナタを生産しているが、今後車種を増やす計画である。20年9月26日に開催された北京国際モーターショーに、高性能のEVや次世代EVのコンセプトカーなどを公開した⁹。10月26日、7～9月期決算と一緒に発表された「Business Strategy in China」で、中国市場専用のEVの投入が盛り込まれた。

電動化は自動車市場の競争パラダイムを転換させるため、現代自動車にとってもシェアを挽回する機会になりうる。販売急減で生産を停止している第一工場をEV専用工場にすることが予想される。また、韓国のバッテリーメーカーはいずれも中国で生産しているため、中国事業で協力していくことが考えられる。

このように、現代自動車は中国政府の政策に沿う形でEV重視のマーケティング戦略により中国事業の再生を図るものと予想されるが、中国の新エネルギー自動車の政策や今後の需要見通しなど不確定要素が多く、現代自動車の中国事業の再生は容易ではない。

3. 今後の注目点と課題

現代自動車の今後を展望するうえで注目したいのは、ASEANでの事業拡大と電動化に向けての財閥グループ間の協力拡大である。

ASEAN戦略はいかに

現代自動車がASEAN地域に注目するのは、新たな成長機会（新興市場、エコカー需要、モビリティサービスなどの需要）を見出しているからである。同社はベトナムでシェアを上げているものの、地域全体では存在感が薄い。

ベトナムではThanh Congグループと合弁会社を設立し、17年にノックダウン生産を開始した。販売台数を伸ばして、19年にはトヨタを若干ながらも上回った(図表8)。20年上期はコロナショックにより前年比17%減の2万5,358台となったものの、引

図表8 ベトナムの自動車販売台数

(台)

	2018年		2019年	
	1	トヨタ	65,856	ヒュンダイ・タイコン
2	ヒュンダイ・タイコン	63,526	トヨタ	79,328
3	ビナ・マツダ	32,728	ホンダ	33,102
4	タコ・トラック	28,986	タコ・マツダ	32,731
5	ホンダ	27,099	フォード	32,175

(注)ヒュンダイ・タイコンはベトナム自動車工業会に未加盟、販売台数は独自発表
(資料)JETRO「ベトナムの自動車市場動向」2018年、2019年

⁹ 毎日経済新聞（日本語版）2020年9月27日、「現代・起亜自『2020国際モーターショー』に参加」

き続き首位となった（シェアは21.3%）。販売が好調な一因として、若者層をターゲットに製作した販促用ウェブドラマが好評を得ていることがある。第2工場が稼働すれば、10万台の生産能力となり、現代自動車にとってASEAN地域での主力生産基地の一つとなる。

今後のASEAN事業をみると、まずインドネシアで21年に本格的な生産（年産25万台）を開始する¹⁰。新工場はプレス、溶接、塗装、組立のラインを含み、ASEAN市場向けに設計された自動車を生産する計画である。

つぎに、シンガポールを次世代EVの開発拠点にする計画である。イノベーションセンターを設立して、次世代EVとモビリティサービスを支える新技術の開発を、同国の技術生態系（大学や研究機関）を活用しながら進めていくほか、EVの最終組立も行う計画である¹¹。インドネシア工場から調達した車体や部品を自動で組み立てて、周辺国に輸出する。

シンガポールに拠点のある配車アプリ運営企業のGrabとは、シンガポールとインドネシアでEVの配車サービス事業を行っており、協力を強化していく。

タイやインドネシアなどには日本企業が古くから進出し、圧倒的に高いシェアを占めているため、現代自動車はEVのSUVやタクシー、FCEVのトラックなど、ニッチ分野で販売を伸ばしていく戦略になるものと予想される。今後の動きに注目したい。

電動化が進むなかでの財閥グループ間の協力

もう一つ注目したいのは、電動化が進むなかで財閥グループ間の協力が進む可能性である。これには、電装品分野（LG化学、サムスン電子）とEVバッテリー分野での協力がある。

前述したように、韓国ではLG化学¹²やサムスンSDI、SKイノベーションなど主要財閥グループがEVバッテリーを生産している¹³。LG化学は韓国での生産に続いて、13年に米国、15年に中国、18年にポーランドで生産を開始した。今後、中国では吉利汽車と、米国ではGMと合弁で工場を建設する計画である。将来のEV需要の増加を見込んで、バッテリーの安定供給を図りたい自動車メーカーと、投資負担の軽減を図りたいLG化学側の利害が一致したものである。

サムスングループでは、サムスンSDIがEVバッテリーを生産している。韓国で生産を開始した後、15年に中国、17年にハンガリーで生産を開始した。現在、同社はBMWやVWなどに供給している。他方、石油精製・石油化学が主力事業であるSKグループは、将来的にガソリン需要の減少が予想されるためEVバッテリー事業へ参入し、最近になり海外展開を積極化している。20年にハンガリーと中国で生産を開始し、22年には米国で生産を開始する予定である。

今後、現代自動車の中国やASEAN事業で電動化を進めていく計画であるが、その過程で財閥グループ間の協力が広がる可能性がある。

以上のように、鄭義宣新会長の下で、現代自動車は電動化に力を入れ始めた。日本企業にも影響を及ぼすことから、今後の動きが注目される。

¹⁰ インドネシアで生産する理由には、潜在成長性の高さほか、政府が環境対策として親環境車の生産を重視していること、バッテリー原料となるニッケルやコバルトなどが豊富に存在することなどがある。현대자동차가 인도네시아에 주목할 이유（現代自動車がインドネシアに注目する理由）『HMG（現代自動車）ジャーナル』2020年2月5日。

¹¹ インドネシアでは量産車、シンガポールでは多品種少量生産を行うと考えられる。

¹² LG化学はバッテリー事業を分社化し、新設法人を20年12月に発足させる予定である。

¹³ 世界市場の上位3社はLG化学、CATL（中国）、パナソニック（日本）で、サムスンSDIがそれに続く。

◆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F T A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
- ⑦向山英彦「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―」2014年11月14日
- ⑧向山英彦「黒字になった韓国の対日自動車部品貿易 黒字になった韓国の対日自動車部品貿易」2015年2月13日
- ⑨向山英彦「アジア市場失速への対応を迫られる日韓自動車メーカー」2015年7月24日
- ⑩向山英彦「重要性を増す現代自動車グループのメキシコ生産」2016年6月23日
- ⑪向山英彦「厳しい環境下で対応が問われる現代自動車―中国の経済報復、韓米貿易不均衡問題―」2017年8月3日