

# 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—

### 調査部

上席主任研究員 向山 英彦

(mukoyama.hidehiko@jri.co.jp)

### 要 旨

1. 韓国では2000年代に輸出が成長をけん引し、年平均4.4%の成長を記録したが、その後中国の成長減速とキャッチアップにより輸出が鈍化し、成長率は2～3%台へ低下した。とくに最近は米中対立にコロナショックの影響が重なり、厳しい環境に置かれている。
2. 20年1～3月期の成長率は民間消費と輸出（とくに観光サービス輸出）の急減により、前期比▲1.3%になり、4～6月期は輸出の落ち込みで同▲3.3%になった。足元では輸出の減速が続いているが、半導体は第4次産業革命の進展とデータセンターの増設などを背景に、比較的堅調に推移している。
3. 半導体がけん引して年後半からの景気回復が期待されるが、米中対立の再燃が新たな不確実要因になった。アメリカ商務省は20年5月、ファーウェイに対する禁輸強化を発表し、同社が半導体の生産をTSMC（台湾）に委託させるルートを封じた。
4. 韓国の4大財閥による中国事業は当初、家電や石油化学、自動車などの分野から始まったが、中国のキャッチアップに伴い事業構成が変化し、近年の主力事業は半導体やディスプレイ、EVバッテリーなどにシフトしている。
5. サムスン電子は14年、中国でNAND型フラッシュメモリの生産を開始し、20年に第2工場を稼働させた。中国企業のメモリ量産化計画はアメリカの対中制裁で進んでいないが、ファーウェイへの禁輸強化を受けて、中国政府が今後国産化を加速させることが予想されるため、その対応（含む人材引き抜き対策）が求められる。
6. 中国企業のメモリ量産化が遅れるなかで、サムスン電子は生産能力を増強してメモリ分野で圧倒的優位な立場を維持しつつ、中長期的にはシステム半導体事業の強化を図っている。それを支えるエコシステムを構築出来るかが今後の課題となっている。
7. 現代自動車は14年まで中国で販売台数を伸ばしたが、近年は外資系企業間の競争激化、地場企業の台頭、韓国のTHAAD配備に対する中国の事実上の経済報復などによって、深刻な不振に直面している。
8. 最近の動きをみると、現代自動車は中国政府の政策に沿う形でエコカー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一方、アメリカでの事業強化を進める戦略である。ただし、中国の新エネルギー自動車政策や今後の需要見通しなどに関しては不確実的要素が多く、再生は容易ではないと思われる。

## 目次

### 1. 韓国経済を取り巻く環境

- (1) 低成長が続く近年
- (2) 中国のキャッチアップ
- (3) 米中対立

### 2. コロナショック後の米中対立再燃

- (1) コロナショック
- (2) 米中対立が新たな次元へ

### 3. 中国经济の変化と韓国企業の中国ビジネス

- (1) 財閥の勢力図と主力事業
- (2) 変化する中国事業

### 4. サムスングループ

- (1) BtoBへのシフト
- (2) 半導体事業を左右する要因
- (3) 強化する国内事業

### 5. 現代自動車グループ

- (1) 14年まで販売増加
- (2) 販売が急減した近年
- (3) エコカーでの再生戦略

## 結びに代えて

韓国では近年、中国の成長減速とキャッチアップにより輸出が鈍化し、成長率は2～3%台へ低下し、19年は2.0%にとどまった。半導体需要に支えられて、20年に入り景気回復が進むと予想されたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響（以下、コロナショック）により、春先あたりから再び悪化した。

年後半からの景気回復が期待されるなかで、米中対立の再燃が新たな不確定要因になっている。アメリカのトランプ大統領がウイルスの感染源とみられる中国の姿勢を厳しく批判したのに続き、中国寄りを理由にしたアメリカのWHO（世界保健機関）からの脱退表明、アメリカ商務省によるファーウェイに対する禁輸強化、「香港国家安全維持法」をめぐる衝突など、米中対立はハイテク技術から国際秩序にまで及ぶ新たな次元に入った。米中対立が今後どのように進むのかを現時点で予想するのは難しいが、韓国政府・企業ともに難しい選択を迫られるのは間違いない。

本稿の目的は、中国のキャッチアップと米中対立という環境下で、韓国の4大財閥、とくにサムスングループと現代自動車グループが中国事業をどのように進めているのかを、国内事業と関連させながら明らかにすることである。中国を取り上げるのは韓国経済・企業の中国依存が高いこと、サムスングループと現代自動車に焦点をあてるのは、資産規模1位、2位の財閥であり、その事業活動は

韓国のマクロ経済ならびに対外経済関係、さらに日本のサプライヤーに大きな影響を及ぼすためである。

本稿の構成は以下の通りである。1. で、韓国経済を取り巻く環境を、中国の成長減速とキャッチアップ、米中対立に触れながら整理する。2. で、コロナショックの影響とその後の米中対立再燃の動きについて触れる。3. では、通貨危機後、4大財閥（とりわけサムスングループ）に経済力が集中してきたことを指摘した後で、最近の主力事業と中国事業を概観する。続く4. 5. でサムスングループと現代自動車を取り上げ、中国事業をどのように進めてきたのか、近年、どのような問題に直面しながら事業を進めているのかを、国内事業と関連させながら分析する。

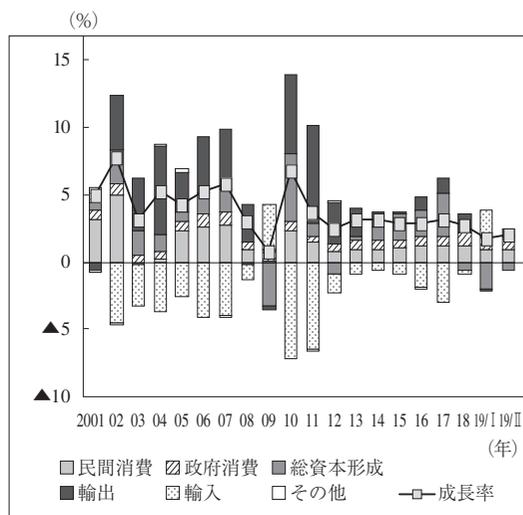
## 1. 韓国経済を取り巻く環境

韓国では近年、中国の成長減速とキャッチアップにより輸出が鈍化し、成長率が低下した。とくに最近は米中対立にコロナショックの影響が重なり、厳しい環境に置かれている。

### (1) 低成長が続く近年

2000年代の韓国経済は輸出と設備投資が成長をけん引し（図表1）、年平均4.4%の成長を記録したが、11年以降は成長率が2～3%台で推移し、19年は2.0%にとどまった。経済の成熟化と少子化を別にすれば、近年の低

図表1 韓国の実質GDP成長率と需要項目別寄与度



(注) 19年は四半期の前年同期比成長率の寄与度。  
(資料) 韓国銀行、Economic Statistics System

成長は中国の成長減速とキャッチアップ、トランプ政権発足後の米中対立などにより、輸出主導型成長が機能しなくなったことによるところが大きい。

民間消費も成長をけん引するだけの力強さを欠いている。

韓国では2000年代に大企業がグローバルな事業展開を進めた。とくに中国のWTO（世界貿易機関）加盟（2001年）を契機に中国への投資が増加し、2000年代半ばには韓国の対外直接投資額の約4割が中国向けであった。

中国では海外からの直接投資と輸出の拡大に支えられて、03年から07年まで2桁成長を続けた。この時期は、韓国から中国向けに中

間財（化学製品や鉄鋼製品、電子部品など）や資本財の輸出、中国の資源輸入の増加に伴い海運・造船に対する需要、成長が加速した資源国向けに耐久消費財や建設機械などの輸出が伸びるなど、韓国の主力産業は成長の機会を得た。

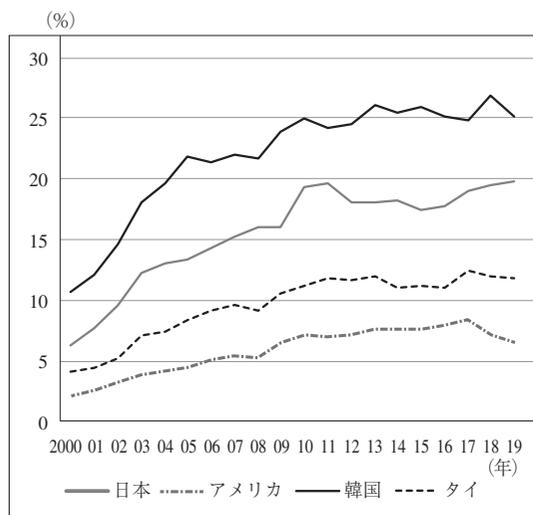
その一方、グローバル化が進む過程で対中輸出依存度が上昇し（図表2）、韓国経済は中国経済の影響を強く受けるようになった。近年は中国の成長減速とキャッチアップにより、対中輸出の増勢が鈍化した。韓国の成長率と対中輸出の伸び率をみると、08年から13年の間に相関が強まり、対中輸出の減速が成長率低下につながったことがうかがえる（図表3）。

14年から16年の間に相関が弱まるのは、①朴槿恵政権（13～17年）が景気対策の一環として住宅融資規制を緩和するとともに、韓国銀行が相次いで利下げを実施した効果により住宅投資が増加したこと、②平昌五輪（18年2月）開催に関連した建設特需が生じたこと、③世界的な需要拡大を背景に、半導体部門を中心に設備投資が増加したことによる。

## (2) 中国のキャッチアップ

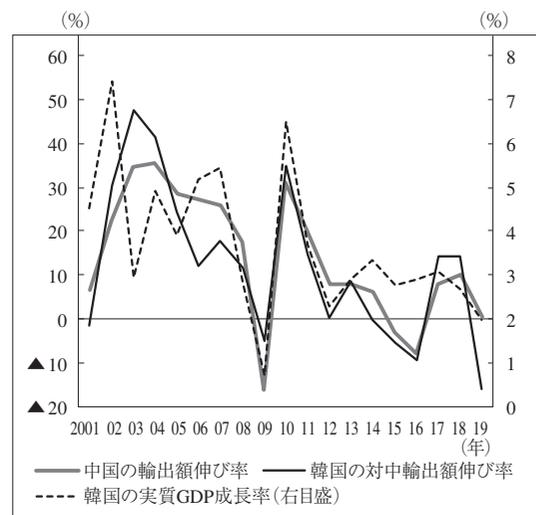
前述した中国のキャッチアップについて、もう少し詳しくみよう。92年の国交正常化後しばらくの間は、韓国から中国には主として工業製品が輸出され、中国からは一次産品を中心に輸入する垂直貿易であった。これが変

図表2 主要国の対中輸出依存度



（資料）韓国貿易協会、日本財務省、アメリカ商務省、タイ商務省

図表3 韓国の対中輸出額伸び率（前年比）



（資料）韓国統計庁、中国国家統計局

わっていくのは、2000年代に入って以降で、韓国からの投資拡大に伴い韓国から中間財の輸出が増加していった。

韓国の対中輸出品目構成の変化を明らかにするために、2000年と19年の輸出上位10品目（HSコード4桁ベース）を調べると（図表4）、次のことが明らかになった。

第1に、19年は集積回路、「集積回路・ディスプレイ装置の製造機械など」が上位を占めている。中国がコンピュータやスマートフォンなどIT関連機器の生産基地になったのに伴い、韓国から半導体あるいはその製造装置が上位に入っている。また、その関連記憶装置が10位に入っている。

第2に、2000年にトップであった「石油、歴青油、石油の調製品、廃油」は19年に3位

へ順位を下げているものの、依然として主力輸出製品である。韓国は原油の輸入国であるが、石油精製能力が高く、石油製品を輸出しているためである。

第3に、2000年にポリカルボン酸、エチレンの重合体などの化学原料、ステンレス鋼のフラットロール製品が入っていたが、19年に姿を消している。中国での自給率上昇によるところが大きいと考えられる。実際、ポリカルボン酸とカプロラクタムの輸出額をみると（注1）、大幅に減少している（図表5）。

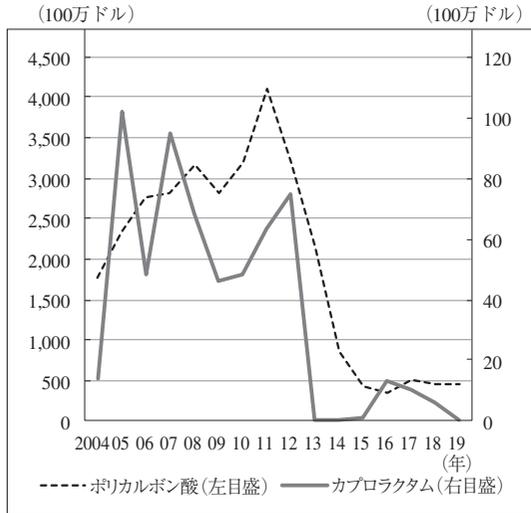
もっとも、中国の自給率上昇には韓国企業が中国で現地生産した効果もある。液晶ディスプレイがその例である。「液晶デバイス、レーザー、光学機器」は19年に4番目に入っているが、中国での自給率が上昇したため、

図表4 韓国の対中輸出上位10品目（HSコード4桁ベース）

順位	2000年		2019年	
	HSコード	主な品目	HSコード	主な品目
1	2710	石油、歴青油、石油の調製品、廃油	8542	集積回路
2	8540	熱電子管、冷陰極管、光電管、テレビジョン用撮像管	8486	集積回路・ディスプレイ装置の製造機械など
3	2902	環式炭化水素	2710	石油、歴青油、石油の調製品、廃油
4	2917	ポリカルボン酸	9013	液晶デバイス、レーザー、光学機器
5	3901	エチレンの重合体	2902	環式炭化水素
6	8473	第8469項から第8472項までの機械部品	8473	第8469項から第8472項までの機械部品
7	4104	牛、水牛のなめした皮、馬類の動物のなめした皮	8517	電話機、携帯電話、無線電話
8	5903	紡織用繊維の織物類	3304	美容用、メーキャップ用、皮膚の手入れ用の調製品など
9	8542	集積回路	8529	テレビ、ラジオ、レーダーなどの部品
10	7219	ステンレス鋼のフラットロール製品	8523	ディスク、テープ、不揮発性半導体記憶装置、スマートカード

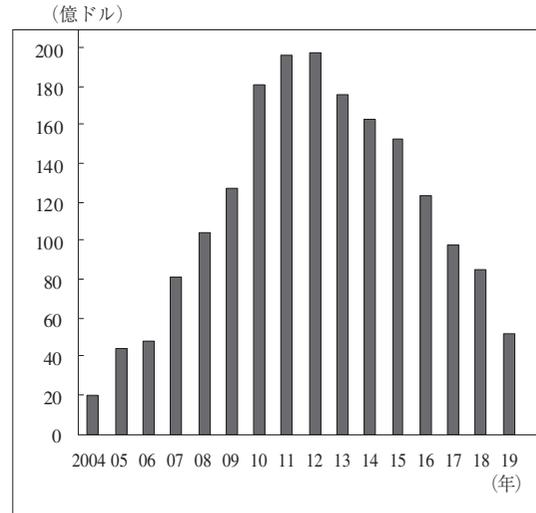
（資料）韓国貿易協会（KITA）データベース

図表5 韓国の石油化学製品の輸出額



(資料) KITAデータベース

図表6 液晶パネルなどの対中輸出額



(注1) HSコードは9013(液晶デバイス、レーザー、光学機器)。  
 (注2) 13年にサムスンが、14年にLGが中国での生産開始。  
 (資料) KITAデータベース

韓国の輸出額は減少傾向にある(図表6)。この背景には、①中国政府が中国企業の生産を支援するために、12年4月、中大型液晶ディスプレイの関税を2%ポイント引き上げたのを契機に、サムスンディスプレイとLGディスプレイが現地生産を開始したこと、②その後、中国企業による生産が相次ぎ、供給過剰の事態となったことがある。

なお、この表には出ていないが、18年に9位に入っていた自動車部品は現代自動車の中国での販売減少が響き、21位へ大幅にランクダウンしている。

### (3) 米中対立

韓国経済の動きに戻ろう。18年に入ると、朴槿恵政権下で急増した反動で投資が冷え込み始めた。文在寅政権(17年5月発足)が進めた経済政策も投資意欲を減退させた(注2)。投資の落ち込みが響き、18年の成長率は17年を下回る2.7%になった。

投資に続き、輸出も減速に向かった。輸出(財・サービス)が18年10~12月期、19年1~3月期に前期比マイナスになり、19年1~3月期の経済成長率は前期比▲0.3%になった。通関ベースの輸出額は18年12月以降前年割れとなり、19年は前年比▲10.3%(対中は

▲16.0%) になった。とくに輸出額の約2割を占める半導体はスーパーサイクルの終焉に伴う需要減と価格下落が響き、同▲25.9%と急減した。

輸出が減速した要因には、①アメリカのトランプ政権（17年1月発足）がアメリカ第一主義の政策に基づき保護主義を強めたこと、②米中対立が激しくなり、関税が相次いで引き上げられたこと、③その影響で中国の成長率が低下したことなどが指摘出来る。

トランプ政権発足後しばらくの間は、極端な保護主義的政策がとられることはなかった。流れが大きく変わるのは18年に入ってからである。これには、グローバリズムに基づいた穏健な考えを示すコーンNEC委員長が辞任し、ナバロ国家通商会議議長（その後通商製造業政策局長、大統領補佐官）やライトハイザーアメリカ通商代表部（USTR）代表など対中強硬派の影響力が増したことが関係している（注3）。

韓国に関係する具体的な動きは18年1月に表れた。まず、米通商法201条に基づき、大型洗濯機や太陽光パネルに対してセーフガードが発動された（注4）。次に、トランプ大統領が選挙期間中に問題視していた韓米FTA（12年3月発効）の再交渉が1月15日に開始され（注5）、3月24日に大筋合意にいたった（19年より実効）。韓国が短期間でアメリカの要求を受け入れたのは、アメリカが在韓米軍の撤退や鉄鋼製品に対する追加関税の対

象国に入れる可能性を示唆したためである。

主な合意内容は、①鉄鋼製品の輸出に数量枠（過去3年の輸出量平均の70%）が設定されたこと、②当初合意した21年の貨物自動車に対する関税撤廃（アメリカ側）時期が41年に延期されたこと、③アメリカの安全基準適合車の韓国への輸入台数が2万5千台から5万台へと引き上げられたこと、④為替介入の透明性向上を図ることなどである。自動車分野に焦点があてられたのは、その赤字額が全体の貿易赤字額にほぼ匹敵するからである。

韓国に対する圧力がある程度収まった一方、韓国は米中対立の影響を受けるようになった。18年3月23日、トランプ政権は米通商拡大法232条（安全保障上の脅威がある場合に制裁が可能）に基づき、鉄鋼・同製品とアルミニウム・同製品に対して追加関税を掛けることを決定するなど、保護主義的な動きを強めていった。4月3日、中国による知的財産権の侵害を理由に、米通商法301条（外国による不公正な貿易慣行がある場合に制裁が可能）に基づく制裁関税案（中国製品約1,300品目を対象に25%の関税）を発表した。これに対して、中国政府は4月4日、アメリカ産の大豆、牛肉、自動車、飛行機など106品目に25%の関税をかけると発表した。その後、トランプ政権は通商法301条に基づく追加関税を4段にわたり打ち出し、中国政府もその報復措置を講じた。

こうした一方、米中間の貿易協議が行われ、一定の妥協が図られた。20年2月に第1段階の経済・貿易協定が発効し、双方が追加関税の一部削減や適用除外品目を発表するなどの動きがみられたが、コロナショックを契機に対立が再燃した。

- (注1) ポリカルボン酸ポリマーは衣料用洗剤や台所用洗剤に配合される。カプロラクタムはナイロンの原料になる。
- (注2) 文在寅政権は所得主導成長をめざして、公共部門を中心にした雇用創出、非正規から正規職への転換、最低賃金の引き上げなどを実施する一方、必要な財源を確保する目的から大企業に対して法人税率を引き上げたほか、雇用創出を目的に18年7月より週52時間労働時間制を適用した。さらに、中小企業との成果共有やガバナンス改革などを求めるなど、総じて大企業に負担の多い政策を推進した。
- (注3) ナバロによれば、中国は不正な手段で得たハイテク技術に基づき産業高度化を進めてきた。不正な手段として、中国政府による企業への補助金、中国での外国企業への技術移転要請、中国企業による米企業買収への資金支援、知的財産権の侵害や技術盗用などを挙げている(White House Office of Trade and Manufacturing Policy [2018])。Lewis [2019]は、中国の半導体産業に対して同様の見方を示している。
- (注4) 大型洗濯機の場合、120万台までは20%、それを超える台数には50%の関税が課されることになった。これを機に、サムスン電子とLG電子はアメリカで生産するようになった。
- (注5) FTA発効後にアメリカの対韓貿易赤字が大幅に増えたため、韓米FTAは雇用を殺す協定であると主張していた。

## 2. コロナショック後の米中対立再燃

コロナショックにより景気が再び悪化したほか、米中対立が再燃した。ファーウェイに対する禁輸措置を強化するなど、アメリカの対中制裁が厳しさを増している。

### (1) コロナショック

18年に入って投資と輸出の減速により景気が悪化した。19年4～6月期に財・サービスの輸出と設備投資が前期比プラスに転じるなど、回復に向かい始めた。5Gの普及と第4次産業革命の進展などに支えられて半導体の輸出が伸び、20年には景気回復が進むと予想されたが、このシナリオを狂わせたのがコロナショックである。

中国で始まった新型コロナウイルスの感染が世界中に広がるなかで、各国で外出自粛やロックダウン措置がとられ、国境を越えた人の移動がほぼストップした。韓国への訪問客数は20年2月に前年同月比▲43.0%となった後、3月からは90%以上の減少となり、輸送・観光業界が打撃を受けている。さらに外出自粛によって消費が落ち込んだほか、自動車業界では中国製ワイヤーハーネスの調達に滞り、一時的ながらも生産休止に追い込まれた。

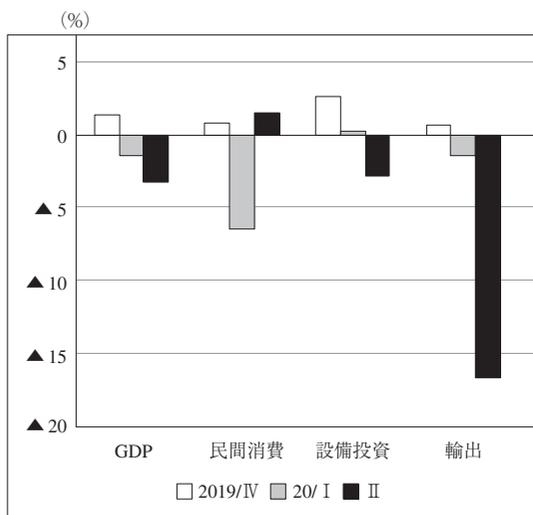
民間消費と輸出(とくに観光サービス輸出)の急減により、20年1～3月期の実質GDP成長率は前期比▲1.3%になった(図表7)。

国内の雇用者数が4月、5月に前年同月より30万人以上減少し、失業率(季調済)が4月の3.8%から5月に4.5%へ上昇した。

海外経済の悪化で輸出が落ち込んだことから、4～6月期の成長率は前期比▲3.3%になった。

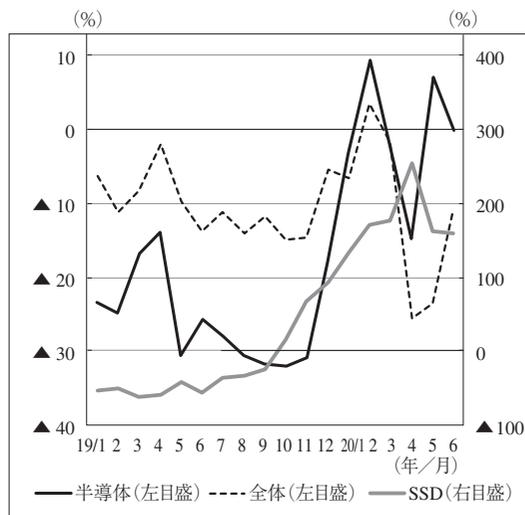
景気が急速に悪化したため、韓国政府は5

図表7 韓国の実質GDP成長率（前期比）



(資料) 韓国銀行

図表8 輸出動向（前年同月比）



(資料) 産業通商資源部「輸出入動向」

月までに2回の補正予算を組んで緊急経済対策を実施した。第2次では、1世帯当たり最大で100万ウォン（約8万8,000円）の支援金を支給した。さらに6月3日、雇用助成金の増額を含む第3次補正予算を組んだ。計3回にわたる補正予算の規模（250兆ウォン）はGDPの約13.1%に相当する。企画財政部が発表した「20年下半期の経済政策」では、コロナショック後の経済を準備するために、5GネットワークやAIの強化を含むデジタルニューディールを推進することが盛り込まれた。

他方、韓国銀行は5月28日、3月の0.5%ポイントの利下げに続き、0.25%ポイントの利下げを実施した。また、今年の成長率を

▲0.2%（上半期▲0.5%、下半期0.2%）へ下方修正した。マイナス成長になれば、通貨危機の影響で▲5.5%になった98年以来である。なお、OECDは6月10日、韓国の今年の成長率は▲1.2%になる見通しを発表した。

輸出額（通関ベース）は3月以降前年割れになっているが、半導体が比較的堅調なこととSSD（ソリッドステートドライブ）が急増していることが注目される。

輸出額の約2割を占める半導体は19年秋口より急回復し、20年2月に前年比プラスに転じたものの、コロナショックにより3月、4月に再び前年水準を下回った。しかし、5月にプラスに転じ（図表8）、6月（速報値）もほぼ前年並みであった。半導体の最大輸出

先である中国（19年は全体の46.6%、ついで香港26.0%）をみると、中国での経済活動再開に伴い5月に著しく伸びた（図表9）。

半導体に対する需要が増加している背景には、世界的にコロナショック後の在宅勤務の増加や電話会議、オンライン授業の広がりに伴いデータ通信量が急増し、データセンターが増設されていることがある。

これに関連して、SSD（19年の輸出額に占める割合は0.9%）が19年10月に前年比プラスに転じ、20年1月以降は100%以上の伸びが続いている。SSDは記憶媒体にNAND型フラッシュメモリを用いたドライブ装置で、ハードディスクドライブと比較して、高速で消費電力が少ないため、2010年代に入って

データセンターなどで使用されるようになった。昨年秋から伸び始めたのは、大手IT企業によるデータセンター設置の動きが活発化したためである。SSDの輸出先は4割近くがアメリカ、2割強が中国である。

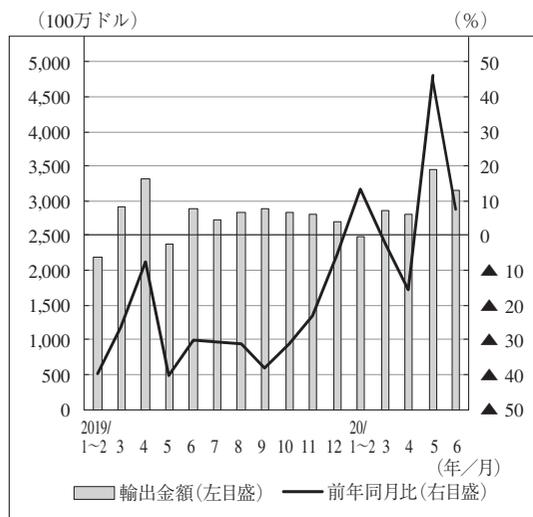
## (2) 米中対立が新たな次元へ

年後半からの景気回復が期待される一方、コロナショック後の米中対立激化が新たな不確定要因になっている。トランプ大統領がウイルスの感染源とみられる中国の姿勢を厳しく批判したのに続き、中国寄りを理由にしたアメリカのWHO（世界保健機関）からの脱退表明、アメリカ商務省によるファーウェイに対する禁輸強化、「香港国家安全維持法」をめぐる対立など、米中対立はハイテク技術から国際秩序にまで及ぶ新たな次元に入った。

アメリカ商務省は20年5月15日、ファーウェイに対する新たな禁輸措置を発表した（「Restricts Products Designed and Produced with U.S. Technologies」）。これによれば、①ファーウェイと傘下ハイシリコンが米中以外の拠点でアメリカ製ソフトウェアを用いて回路設計をする、②これら二社の設計に基づき、アメリカ製の半導体製造装置を用いて、アメリカ国外で半導体チップを生産する場合、商務省の許可が必要になった。

これまでアメリカ政府は国家安全保障上の理由から、政府機関や米軍によるファーウェイ

図表9 韓国の集積回路の対中輸出額



(資料) KITAデータベース

---

からの通信機器調達、民間企業によるファーウェイの通信機器使用を禁止したほか、19年5月に商務省がファーウェイと関連企業をエンティティリストに載せ、アメリカ企業とファーウェイとの取引（含むアメリカ製ソフトの利用）を事実上禁止した。今回の禁輸強化の狙いは、ファーウェイが半導体（傘下のハイシリコンが設計開発）をTSMC（台湾）に委託生産させるルートを封じることである。

これに関連して注意したいのは、トランプ政権が、中国が中心になっている現在のサプライチェーンの代わりに、アメリカの同盟国や台湾などとの協力を得て「経済繁栄ネットワーク」（Economic Prosperity Network）を形成しようと提案していることである。どこまで具体的な形になるかは不明であるが（注6）、アメリカが主導してネットワークを構築していく構想はこれまでみられなかったものである。

もう一つ注意したいのは、今の点と関連するが、禁輸強化の発表とほぼ同じタイミングで、TSMCがアメリカに最先端工場を建設するとともに、ファーウェイからの受託生産を中止すると表明したことである。この背景には、①近年台湾から中国へ技術の違法流出が生じたこと（注7）、②TSMCがファーウェイから受託生産していることから、トランプ政権が安全保障上の観点からアメリカでの生産を要望していたことがある。

これら二つの動きは韓国企業にも影響を及ぼすであろう。トランプ政権発足後、韓国企業はアメリカの保護主義や米中対立への対応を迫られた。保護主義に関しては、アメリカでの生産や投資を拡大している。サムスン電子とLG電子が第三国で生産していた大型洗濯機をアメリカでの生産に切り替えたほか、現代自動車は次世代自動車、SKイノベーションがEVバッテリー分野で投資を拡大している。米中対立への対応は中国からの生産シフトである。第三国へのシフトのほかに、LG電子はアメリカ向け大型冷蔵庫の生産を韓国に戻した。

19年のファーウェイへの禁輸措置は同社からの通信機器の調達を除けば、韓国企業にさほど影響を及ぼさなかったが、ファーウェイとの取引に慎重になったのは間違いなく。韓国企業とファーウェイとの関係には二つの側面がある。スマートフォンや通信機器で競合関係にある一方、メモリや電子部品、ディスプレイでは供給先である。

今回の禁輸強化が韓国の半導体企業にどのような影響を及ぼすかは、現時点では不明であるが、後述するように、中国でサムスン電子とSKハイニックスが半導体を生産しているほか、半導体輸出額に占める中国向けは4割強を占める。

さらに、アメリカの措置に対して中国が対抗措置を講じるとともに、国産化を加速させる可能性があるため、韓国企業にはその対応

が課題となろう。

- (注6) TSMC以外に、鴻海精密工業の動きもサプライチェーンに大きな影響を与える。同社はトランプ大統領の要請を受けて、米企業のために液晶ディスプレイやネットワーク製品をアメリカで生産する計画である。
- (注7) メモリを生産するアメリカのマイクロン・テクノロジーは17年12月、台湾のUMC(半導体ファウンドリーメーカー)を、中国のJHICC(福建省晋華集成電路)に違法に技術を流出させたとして提訴した。18年10月には、米商務省がJHICCに対するアメリカ製製造装置の輸出を規制した。この結果、JHICCはUMCからの技術協力とアメリカ製製造装置の調達に困難となり、メモリの量産化計画が暗礁に乗り上げた。中国の半導体産業の立ち上げに、台湾の元企業幹部や技術者が多数関与している。DRAM産業の場合、川上桃子[2019]は、台湾のDRAM産業が韓国の後塵を押し、台湾の有力メーカーの華亜科技がマイクロンの子会社になる状況下、中国が国策としてDRAM産業を育成しようとしたことが、華亜科技の董事長を務めた高啓全をはじめ多数の企業幹部や技術者が中国に渡った背景にあると指摘する。

### 3. 中国経済の変化と韓国企業の中国ビジネス

ここでは通貨危機後、韓国の財閥の勢力図がどのように変化したかについて触れた後、

4大財閥の中国事業について概観する。

#### (1) 財閥の勢力図と主力事業

韓国の財閥の勢力図は、97年に生じた通貨危機後に一変した(図表10)。危機前の30大財閥(総資産額基準)の約半数が市場から消えた。最大の現代グループでは鄭周永(チョン・ジュヨン)会長の継承をめぐる対立や2001年の同会長死去を契機に、現代自動車、現代百貨店、現代重工業、現代グループに分かれた。このなかで著しく成長したのは現代自動車グループであった。危機後、起亜自動車や現代モービスをグループ企業としたほか、鉄鋼事業では高炉一貫製鉄を実現させた(注8)。

大宇財閥は通貨危機後に経営難に陥り、グループは分解した。大宇自動車はその後GMに、大宇総合機械は斗山グループに、大宇イ

図表10 韓国の10大企業集団(資産規模)

(兆ウォン)

	1997年		2020年	
1	現代	53.6	サムスン	424.9
2	サムスン	51.7	現代自動車	234.7
3	LG	38.4	SK	225.5
4	大宇	35.5	LG	137.0
5	SK(98年に鮮京から社名変更)	22.9	ロッテ	121.5
6	雙龍	16.5	ポスコ	80.3
7	韓進	14.3	ハンファ	71.7
8	起亜(98年に現代自動車の傘下に)	14.3	GS(2005年にLGから分離)	66.8
9	ハンファ	11.0	現代重工業	62.9
10	ロッテ	7.8	農協	60.6
		266.0		1485.9

(資料) 韓国公正取引委員会

ンターナショナルはポスコに売却され、大宇造船海洋は韓国産業銀行の傘下に置かれた後、19年に現代重工業が吸収した。

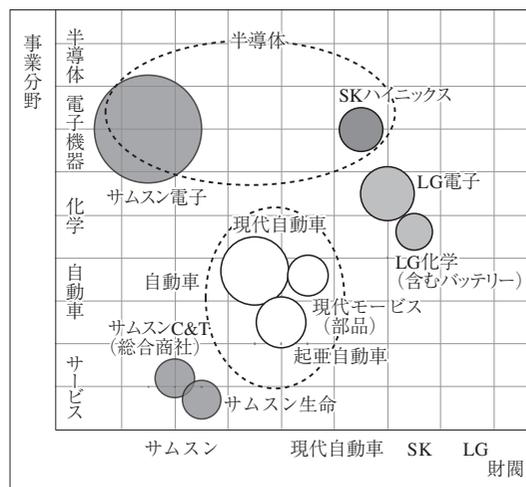
この間に存在感を増したのがサムスングループで、現在、最大の財閥になっている。同グループを世界的企業へ飛躍させたのが、李秉喆（イ・ビョン Chol）の三男の李健熙（イ・ゴンニ）である。製品の質を重視した経営改革に取り組み、製造現場では生産プロセスやデザインの改善に力を入れた。半導体事業で得た利益を薄型テレビ、液晶ディスプレイ、携帯電話事業に投入することにより、飛躍的な成長を遂げた。

2000年代以降をみると、サムスン、現代自動車、SK、LGの4大財閥への集中が進んでいる。公正取引委員会の資料によれば(注9)、97年の10大企業集団の総資産額に占める上位4グループの割合は67.4%、最大の現代グループが占める割合は20.2%であったのに対して、20年は上位4グループが68.8%、最大のサムスングループが28.6%を占めた(図表10)。

経済力集中は各財閥の主力事業の高い成長力（サムスンの場合は半導体）や新規事業への積極的投資などの結果である。

19年のフォーチュン・グローバル500に韓国企業は15社（日本は52社）入り、そのうち4大財閥グループは9社（SKホールディングスは除く）であった。その9社を事業領域ごとにプロットしたのが図表11である。一

図表11 4大財閥の中核企業



(注) フォーチュン・グローバル500に入っている企業、バブルの大きさは売上額。なお、LG化学は20年以内にバッテリー事業を分離する方針である。  
(資料) 日本総合研究所作成

見して明らかのように、サムスン電子の売上額が抜きん出ている。なお、半導体はほかにSKハイニックスが生産している。同社の前身はハイニックス半導体で（注10）、11年にSKの傘下に入り社名を変更した。

## (2) 変化する中国事業

4大財閥の中国事業は当初、各財閥の主力事業であった家電や電子機器、石油化学、自動車などの分野から始まった。

その後、中国経済の変化や競争激化、中国企業のキャッチアップなどにより縮小した事業が出てくる。近年力を入れているのは半導体やディスプレイ、EVバッテリーな

ど（図表12）、いずれも中国政府が力を入れている分野である。

液晶ディスプレイについてみると、前述したように、サムスングループとLGグループが現地生産を開始したが、その後中国企業が地方政府の補助金を受けて相次いで量産に乗り出したため、供給過剰に陥った。サムスンディスプレイは20年3月、中国と韓国での生産を停止することにした。同社は韓国での事業を有機ELディスプレイにシフトしており（注11）、今後中国でも生産する予定である。ただし、中国でも維信諾顕示技術（ビジョノックス）がスマホ用の有機ELディスプレイを生産し始めたほか（注12）、液晶ディスプレイの世界最大手のBOEをはじめ多くの企業が生産する計画を打ち出している。

図表12 4大財閥の主な中国事業

財閥グループ	中国での主な事業
サムスングループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>サムスン電子が半導体（NAND型フラッシュメモリ）を生産</li> <li>サムスンディスプレイが液晶ディスプレイを生産していたが、20年に停止。今後については検討中。</li> <li>サムスンSDIがEV用バッテリーを生産</li> </ul>
現代自動車グループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>現代自動車と起亜自動車が完成車を生産</li> <li>現代モビスが自動車部品を生産</li> </ul>
LGグループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>LGエレクトロニクスが家電製品を生産</li> <li>LGディスプレイが液晶・有機ELディスプレイを生産</li> <li>LG化学が石油化学（ABSなど）、EV用バッテリーを生産</li> </ul>
SKグループ	<ul style="list-style-type: none"> <li>SKハイニクスが半導体（DRAM）を生産</li> <li>SKイノベーションがEV用バッテリーを生産</li> </ul>

（資料）各種報道より日本総合研究所作成

他方、LGディスプレイは広州に有機ELディスプレイ工場を建設して、20年8月からテレビ用の大型有機ELディスプレイを生産していく。

EVバッテリーはサムスングループとLGグループが中国で15年に生産を開始したのに続き、SKグループも20年に生産を開始する予定である。中国でのEV化を見越して開始したが、政府が中国企業のバッテリーを搭載した自動車に補助金を支給したため、競争上不利に置かれた。しかし、最近になり、今後は韓国企業のバッテリーを搭載した自動車にも適用されることになった。なお、中国政府は19年12月、25年に電気自動車を含む新エネルギー車が新車販売に占める割合の目標を従来の20%から25%へ引き上げた。

このように、中国での事業には中国の政策の影響を強く受けていることがわかる。さらに、近年では外交関係の悪化も事業に影響を与えた。

韓国と中国との関係は近年まで比較的良好であり、韓国企業も中国リスクをさほど意識せずに事業を進めてきたといえる。

朴槿恵前大統領は13年2月の大統領就任後、アメリカの次の首脳会談の相手に中国を選んだ（それまでの政権は日本）。同年6月に行われた習近平国家主席との首脳会談後の共同声明に、「戦略的協力パートナーシップ」を充実させること、そのために、①政治・安全保障分野の戦略的意思疎通を強める、②経

済・社会分野の協力を一段と拡大する、③両国民間の様々な形の交流を促進し、人と文化の結びつきを強める活動を積極的に推進することが盛り込まれた。大統領の中国訪問には、その前に行われたアメリカ訪問よりも多い経済使節団が同行した。経済使節団には鄭夢九現代自動車グループ会長、具本茂LGグループ会長などが加わった。

14年7月には中国の習近平国家主席が訪韓し、首脳会談を行った。双方は新エネルギー、電子通信、インテリジェントな製造、環境、ハイテク、グリーン低炭素など戦略的新興産業で協力していくこと、韓国企業の中国の中西部への投資拡大を歓迎する旨が表明された。同年11月に、韓国と中国はFTA交渉で実質合意に達し、15年6月、正式に署名した。

このように、経済関係が緊密化していくなかで、韓国企業は中国政府がめざす戦略的新興産業分野にビジネスチャンスを見出していた。

韓国と中国との「蜜月関係」を終わらせたのが、北朝鮮による挑発的な行動であった。朴政権は北朝鮮の挑発が相次いだため、制裁を強化することにした。中国に対しても圧力を強めることを求めたが、消極的な姿勢をみせたため、外交の軸足を韓米同盟へシフトしていく。この帰結が、16年7月の在韓米軍へのTHAAD配備の決定である。

これに対して、中国は自国の安全保障を害するとの理由で、韓国に配備中止を迫ると

もに、事実上の経済報復に乗り出した。16年秋頃から中国での韓流コンテンツの制限や食品、化粧品に対する通関不許可などが報道されるようになった。とくに17年3月にTHAAD配備が開始されて以降、報復措置がエスカレートし、土地を提供したロッテグループが中国で展開しているロッテマートの多くの店舗を、消防上の理由で営業停止にしたほか、自国の旅行代理店に対し団体客の韓国ツアーの販売自粛を命じた。

韓国企業製品の中国での販売が減少した一因に、中国国内で韓国企業製品の購買を避ける動きが広がったことも考えられる（後述する現代自動車を参照）。

(注8) グループの電炉メーカーであったINIスチール（旧仁川製鉄、06年現代製鉄に社名変更）が04年に旧韓宝鉄鋼が建設した唐津製鉄所を買収し、10年に第一、第二、13年に第三高炉を完成させた。

(注9) 韓国では80年代に設立された公正取引委員会が一定の基準に基づき大企業集団を指定して、規制を実施している。現在、資産総額が10兆ウォンを超えると相互出資制限企業集団に指定され、新規の循環出資が禁止されるなど、規制が厳しくなる。

(注10) 99年に現代電子産業がLG半導体を吸収し、01年にハイニックス半導体に社名を変更した。

(注11) サムスンディスプレイはスマートフォン向けの有機ELディスプレイで高いシェアを占めている。現在、牙山の液晶ディスプレイの生産ラインを有機ELディスプレイの生産ラインに転換し、テレビ向けの大形ディスプレイを生産する準備を進めている。

(注12) ビジョノックスの前身は精華大学のプロジェクトチームで、工場を建設したのは、習近平国家主席が進める経済特区の固安である。

## 4. サムスングループ

これまで述べてきたことを踏まえ、ここではサムスングループの中国事業がどう変化し

ているのかを、中核企業のサムスン電子を中心にみていくことにしよう。

### (1) BtoBへのシフト

サムスン電子は一時期テレビや洗濯機などの家電製品や携帯電話市場で高いシェアを上げていたが、中国企業のキャッチアップによりシェアを奪われていった。

スマートフォン市場でも一時期20%前後のシェアを上げたが、シャオミやファーウェイ、オッポなどの中国企業製品が市場を席捲していくのに伴い急低下した。シェア挽回に向けて中国市場向け製品を投入したが、成果を上げることが出来ず、19年に天津工場の生産を停止したほか、広東工場での生産を大幅に縮小した。自社生産によるコストダウンには限界があるため、スマートフォンの低価格機種を生産を中国企業に委託（ODM）することにした。中国企業が製造するサムスンブランド製品となる。対象になるのは、サムスンが世界で生産する3億台の約20%の6,000万台である。

市場環境が変化するなかで、サムスングループは中国での事業を消費者向けの事業（BtoC）から企業向けの事業（BtoB）へ重点をシフトしている。その代表例は、液晶ディスプレイや半導体（NAND型フラッシュメモリ）、バッテリーの生産である。サムスングループは中国事業を再編する一方、ベトナムにスマートフォンや家電製品の量産工場を建

設するなど、ベトナム事業を拡大している。

液晶ディスプレイとバッテリーについては前述したので、以下では半導体事業について触れる。サムスン電子は14年5月、西安でNAND型フラッシュメモリの生産を開始した。この背景には、①半導体ユーザーであるスマートフォンやタブレット型PCのメーカーが中国に集積しているため、顧客の要求に迅速に対応出来るようにすること、②中国からベトナムへ生産をシフトする計画があったため、中国で新たな事業を始めることが求められたことなどがあった。20年2月に第二工場が稼働し、生産能力が増強された。

### (2) 半導体事業を左右する要因

中国での半導体事業は拡大しているが、今後を左右する要因に、中国政府が「中国製造2025」に基づき半導体の自給率引き上げを図っていることと、前述したように、トランプ政権がファーウェイに対する禁輸措置を強化したことがある。

#### ①中国製造2025

中国の半導体市場は世界の50%以上を占める一方、国内生産は少ない。サムスン電子以外に、インテルが大連でNAND型フラッシュメモリ、SKハイニックスが無錫でDRAM、TSMCが南京と上海でファウンドリーの生産を行っているが、輸入に依存する状況が続いている。集積回路の輸入額に占める韓国の

シェアは約4分の1であり（韓国とならぶ輸入先は台湾）、韓国では集積回路の輸出額のうち約4割が中国向けである（図表13）。

中国政府は14年「国家集積回路産業発展推進綱要」を制定し、集積回路を国家の安全を保障する戦略的、基礎的、先導的な産業として位置づけ、30年までに集積回路産業の主要分野で先進国レベルに達するという目標を掲げた。

翌年の15年8月に、「中国製造2025」を打ち出した。建国100年を迎える49年までに、世界の製造業の発展を率いる製造強国へ発展させる目標を掲げ（注13）、「中国製造2025」は最初の10年の行動綱領である。その実現に向けて、国家の製造業イノベーション能力の

向上、情報化と産業化のさらなる融合、産業の基礎能力の強化、品質・ブランド力の強化などを推進する。産業の基礎能力強化の一環として、核心基礎部品（含む集積回路）とカギとなる基礎材料の自給率を20年までに40%、25年までに70%にすることを目標にした。

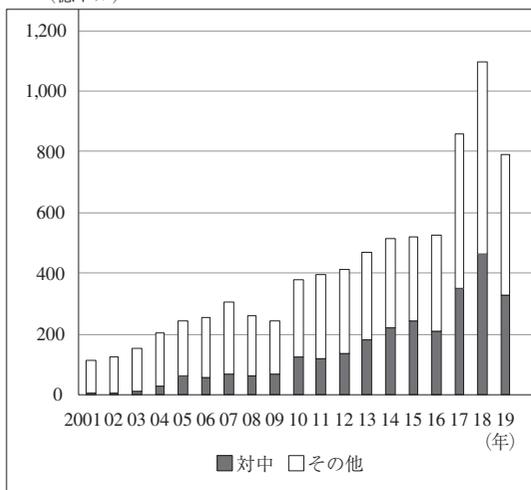
大規模な投資基金の設立により多くのプロジェクトが動き出し、世界から注目されるようになった。メモリに関しては、清華紫光集団傘下のYMTC（長江存儲科技）/XMC（武漢新芯集成電路）がNAND型フラッシュメモリ、Innotron（合肥長金集成電路）がモバイル用DRAM、JHICC（福建省晋華集成電路）がスペシャルティ DRAMをそれぞれ19年に量産する計画を立てた。18年当時は、鉄鋼や液晶ディスプレイなどで生じた過剰生産がメモリ分野でも生じる恐れが指摘された一方、半導体の生産には高度な技術や人材、製造装置であるため、その実現に懐疑的な見方も存在した。

中国企業は不足する先端技術と人材を外部から獲得しようとしたが、これがアメリカの警戒心を一層高めることになった（注14）。Innotronに対してはMicron（アメリカ）が知的財産権の侵害で訴えたほか、JHICCに対しては、アメリカ商務省が18年10月に安全保障上のリスクの観点から、アメリカ製半導体製造装置の輸出を規制した。

半導体の生産には多くのノウハウや半導体

図表13 韓国の集積回路輸出額

(億ドル)



(資料) KITAデータベース

製造装置が必要で、グローバルなエコシステムの活用が不可欠である。中国企業によるアメリカ企業の買収やアメリカ製半導体製造装置の調達が困難になれば、当初掲げた半導体の自給率引き上げの目標達成は不可能に近い。アメリカの調査会社IC Insightsは20年5月、中国の半導体自給率は19年時点で15.7%（そのうち中国企業は4割弱）と、14年の15.1%からわずかしこ上昇しておらず、24年でも20.7%にとどまり、目標である25年の70%は困難であるという見通しを発表した（注15）。

中国企業のキャッチアップには相当の時間を要するとはいえ、サムスン電子が中国企業の量産化計画に危機感を抱いたのは間違いない。この数年サムスングループから人材が引き抜かれており、液晶ディスプレイの二の舞になる恐れがあるからである（注16）。トランプ政権の対中制裁が強化されればされるほど、そうしたリスクは大きくなるため、人材引き抜き対策が求められる。

## ②トランプ政権の政策

今後の事業を左右するもう一つは、トランプ政権がファーウェイに対する禁輸措置を強化したことと、中国を除く「経済繁栄ネットワーク」構想を打ち出したことである（注17）。

今回の禁輸措置強化に対応するため、ファーウェイは新たな半導体調達ルートを見

つけることになる。部品の国内調達は、すでに19年に実施された禁輸以降進んでいる。ファーウェイのスマートフォンの最上位機種では、中国製部品の割合が4割を超える一方、アメリカ製部品は1.5%にとどまる。とくにプロセッサと通信用半導体には傘下のハイシリコン製のものが使用されている。韓国製が使用されているのは有機ELディスプレイ、DRAMなどであった（注18）。

ハイシリコンはファブレスで、生産をTSMCや国内の中芯国際集成電炉製造（SMIC）などに委託していたが、TSMCの決定を受けて、今後SMICへの委託を増やすことになる（注19）。実際、SMICは中国政府系ファンドから22億5千万ドルの出資を得た。ただし、TSMCとの技術力の差が大きいうえ、微細加工に必要な製造装置を生産しているASML（オランダ）が同社への供給を保留している（注20）。このため、ファーウェイを含む中国企業は韓国企業や日本企業との協力を強める一方、人材や技術の獲得にこれまで以上に力を入れるだろう。

サムスン電子にとっては、中国企業は半導体やディスプレイ、電子部品の重要な顧客であり、韓国でのファウンドリー事業では中国企業からの受託を増やしている。半導体事業を進めるうえで、米中関係が大きな変数になった。

### (3) 強化する国内事業

サムスン電子は世界のメモリ市場で圧倒的なシェアを占めている(注21)。同社は器興(ギフン)、華城に次ぐ工場を、同じ京畿道の平澤(ピョンテク)に建設し(17年7月稼働)、現在、平澤で第2工場を建設中である。

中国の急速なキャッチアップに対抗するため、サムスン電子は近年、①微細化水準の高いメモリ開発、②プロセッサやイメージセンサー、システム半導体の生産、③ファウンドリー事業(受託生産)に力を入れ始めた。

サムスン電子はキャッチアップ過程を経て、90年代後半以降メモリの開発をリードしてきた。組織的な学習を通じて微細化を進めるとともに、既存の枠組みを超えた3次元化(チップ化を垂直に配置)を実現させてきた。こうした技術的要因に加えて、優れたマーケティング力と果敢な設備投資がメモリ市場で圧倒的に優位なポジションを築いたといえる。吉岡が指摘するように、「半導体企業にとっては好況期に膨大な利益がもたらされる大量生産品目を掌握することは、いまや先端技術分野の研究活動を維持するための一つの手段となりつつある…」(注22)。

メモリを中心に生産してきたサムスン電子が非メモリとくにシステム半導体に力を入れ始めたのは、①メモリが景気変動の影響を受けやすく、中国のキャッチアップが予想されること、②市場規模の点でメモリよりも大き

いうえ、今後第4次産業革命やCASE(コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化)革命などにより成長が期待出来ることが指摘出来る。システム半導体はマイクロプロセッサやメモリ、イメージセンサー、アナログ回路などを1個の大規模集積回路の中に混載したもので、付加価値が高い。

サムスン電子は19年4月24日に「半導体ビジョン2030」を発表し、30年までにシステム半導体の研究開発と生産施設拡充のために133兆ウォン(研究開発に73兆ウォン、最先端生産インフラに60兆ウォン)を投資し、専門人材を1万5千名採用して、メモリ市場だけでなく、システム半導体市場でも世界1位をめざす大胆な目標を掲げた。

第4次産業革命とくにCASE革命に伴い需要が増加する高度センサーやAIに使用される半導体の自社開発・生産に力を入れており、19年6月、AIに活用される次世代半導体のニューラルネットワーク処理装置(NPU)の開発を推進する方針を打ち出した。

プロセッサやシステム半導体事業を成長させるには、サムスングループ向けの開発・生産だけでなく、外部からの受託生産を増やす必要がある。ファウンドリー事業の拡大を図っているのはこのためである。同社のファウンドリー事業の歴史は比較的古いですが、本格的に取り組み始めたのは17年からで、現在TSMCに次ぐ世界第2位である。TSMCとの差は大きいですが、追撃に乗り出した。

華城工場にEUV（極端紫外線）専用のラインを建設した（20年2月稼働）のに続き、20年5月21日、平澤工場にEUV専用のファウンドリー生産ラインを建設すると発表した。19年12月、百度（中国最大のインターネット検索エンジン）が開発したAI向けプロセッサを、20年2月、クアルコムのモデムチップ「スナップドラゴンX60」（iPhoneに使用される見込み）を受託生産することを明らかにした。

ただし、システム半導体事業を拡大させるうえで課題は多い。メモリが少品種大量生産と垂直統合型生産（設計から製造・検査まで一社が統合）であるのに対して、システム半導体の生産方式は多品種少量生産と水平分業であるため、事業の拡大には、設計を担うファブレス（半導体設計専門業者）とデザインハウス（設計サービス）の成長が不可欠となる。「半導体ビジョン2030」のなかでも、ファウンドリー事業の拡大と技術の共同利用を通じて、ファブレスとデザインハウスの成長を促し、エコシステム（生態系）の強化を図っていくと記されている。近年、半導体の素材や製造装置分野で国内の協力企業と共同開発を進めて成果を上げている。今後、政府や研究機関と協力しながら、ファウンドリー事業を支えるエコシステムを構築していけるかが事業拡大の鍵を握ることになる。

さらにサムスン電子は、20年6月1日、平澤工場にNAND型フラッシュメモリの生産ラ

インを建設すると発表した。NAND型フラッシュメモリに関しては、2月に北京の第2工場が稼働したばかりである。同社にしてみれば、アメリカの経済制裁により中国企業の生産計画が思うように進まない間に、NAND型フラッシュメモリ市場で圧倒的に優位な立場に立つ狙いがあると考えられる。

このように、中国のキャッチアップに対して、メモリ分野で圧倒的優位なポジションを維持しつつ、中長期的にシステム半導体事業の強化を図るのがサムスン電子の戦略である。

(注13) 中国が製造大国から製造強国への飛躍をめざす理由として、製造業の規模は大きい、先進国と比較して自主的イノベーション能力が弱い、カギとなるコア技術とハイエンド設備の対外依存度が高い、企業を主体としたイノベーションシステムの整備が進んでいないことが率直に記されている。

(注14) アメリカではオバマ政権の時に、中国の半導体企業によるアメリカ企業の買収を却下した。

(注15) IC Insights RESEARCH BULLETIN, May 21, 2020.

(注16) 現在、世界最大手の液晶ディスプレイメーカーのBOEは2000年代前半に、韓国のハイニックス半導体のディスプレイ部門を買収したことにより、先端技術を取得した。韓国企業からの人材獲得は現在、有機ELディスプレイや半導体業界に広がっている。この点は、The Korea Times, "Korea's high-tech industry alarmed over brain drains to China," 2020年5月6日。

(注17) サムスン電子の半導体の海外工場は中国以外にアメリカ（オースチン）にあり、主にアメリカ企業を対象にしたファウンドリー事業を行っている。今後、アメリカ政府から現地生産の拡大を求められる可能性もあるが、韓国で最先端のファウンドリー工程を構築していくため、アメリカでの生産拡大は当面ないと考えられる。

(注18) 日本経済新聞「ファーウェイのスマホ、中国部品4割超に 米制裁1年」2020年5月14日

(注19) 一部で、規制をくぐり抜けるために、メディアテック（台湾のファブレス）を通じて、TSMC製の半導体を迂回調達する可能性もあろうが、TSMC社はおそらく応じないと考えられる。

(注20) 宮本・伊集院 [2020] p.108

(注21) DRAMeXchangeの資料によれば、DRAM市場のシェアは、①サムスン電子44.5%、②SKハイニックス29.1%、

③マイクロン21.5%、NAND型フラッシュメモリ市場は、①サムスン電子33.5%、②KIOXIA（旧東芝メモリ）18.9%、③ウェスタンデジタル14.3%である（数値は19年）。

（注22）吉岡英美 [2010] p.202.

## 5. 現代自動車グループ

以下では、現代自動車グループのなかの現代自動車を取りあげる。同社は14年まで中国で販売を伸ばしたが、その後様々な要因が重なり、深刻な不振に直面している。

### (1) 14年まで販売増加

中国ではかつて乗用車生産に関して「三大三小二微」政策が実施され、外資系メーカーの進出は大幅に制約されていたが、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本格化していった。

現代自動車の中国事業も2002年に、北京現代汽車を設立して（北京汽車との合弁、出資比率50%）始まった。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」ともいえる中型セダンのソナタを生産したが、販売は振るわなかった。このため04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。05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。

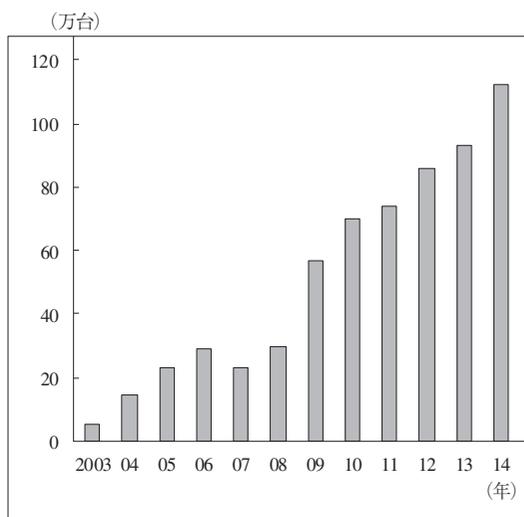
現代モータースをはじめとする部品メーカー

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き下げ、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、07年の販売台数は前年比マイナスとなった（図表14）。

08年に第2工場が稼動することもあり、低迷から脱却する必要があった。その切り札になったのが、中国市場向け新小型車の開発（中国名は悦動、エラントラがベース）である。新型車のベース価格が10万元を下回ったこと

図表14 北京現代の販売台数



（資料）現代自動車ウェブサイト

が市場で好感されたうえ、09年に中国政府が消費刺激策の一環として、排気量1,600cc以下の自動車取得税率を10%から5%へ引き下げたことが、小型車中心に販売する北京現代に追い風となった。09年の販売台数は前年比81.7%増の85万台になった。13年に第3工場が稼働したことにより、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12年の85.6万台から13年に93.3万台、14年に112万台へ増加した。

好調な販売を支えたもう一つの要因が、販売網の地方への広がりである。孫飛舟によれば（注23）、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。

このように、北京現代自動車は供給力を拡大しながら、販売網を地方都市に広げることにより販売台数を伸ばしてきた。中国は同社にとって最大の市場となり、14年には世界全体の販売台数の23.1%を占めるまでにいった。

## (2) 販売が急減した近年

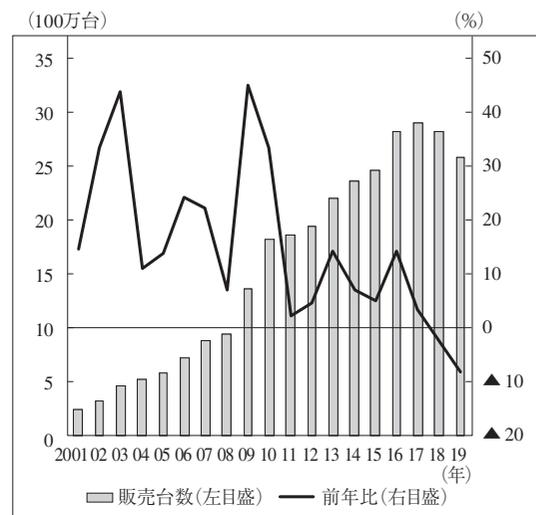
順調な販売増加を背景に、第4工場（河北省、16年10月完工）、第5工場（重慶市、17年完工）の建設に乗り出した。これには、シェア上位企業が相次いで生産能力拡張計画を打ち出したことが影響している。

生産能力の増強に乗り出した一方、中国の

自動車販売が経済の減速に伴いブレーキがかかった。15年に入ると、4月から8月まで前年割れとなった。中国政府が景気対策の一環として10月、小型車を対象に減税措置を再導入したため、その後販売は回復に向かったものの、15年通年の販売台数（2,459万台）は前年比+4.7%にとどまった（図表15）。

自動車市場が回復に向かった一方、現代自動車の販売台数は前年比▲5.1%になった。この要因として、①外資系企業間の競争激化、②モデルチェンジの遅れ、③中国地場企業の低価格攻勢が指摘出来る。とくに中国企業がSUV分野でコストパフォーマンスの高い車を販売し始めたことにより、現代自動車のシェア低下につながったと考えられる。

図表15 中国の自動車販売台数



(資料) 中国汽車工業協会

16年は減税効果に加えて、景気の減速に歯止めがかかったことがプラスとなり、自動車販売台数は前年比+13.7%となった。現代自動車の販売も回復したものの、全体の伸びを下回る+7.5%となり、2年連続でシェアが低下した。巻き返しを図るために、16年10月に完工した第4工場で、中国戦略小型車のベルナやSUVなどを生産するほか、エコカーラインアップの補強や販売網の強化などを進めることにした。この効果もあり、同年12月から17年2月まで全体の伸びを上回ったが、この流れは長く続かなかった。

韓国政府のTHAAD配備の決定に対する中国の経済報復がエスカレートしたためである。中国では韓国車の購入を敬遠する動きも表れ、現代自動車の販売が落ち込んだ。17年の販売台数は前年の114万台から79万台へ急減した。

18年から顕在化した米中対立の影響で中国の成長が減速し、自動車販売台数は18年、19年と前年割れとなる厳しい状況となった。現代自動車の19年の販売台数は66万台へ減少し、販売シェアは13年の6.8%から19年に3.1%へ低下した。販売の急減により生産能力が過剰になったため、第1工場の生産を停止した。

さらに今年に入り、販売不振に追い打ちをかけたのがコロナショックである。20年1～6月期の販売台数は前年同期比▲33.3%の18万4千台にとどまった。韓国の自動車部品メーカーの多くは中国で生産しているが、現

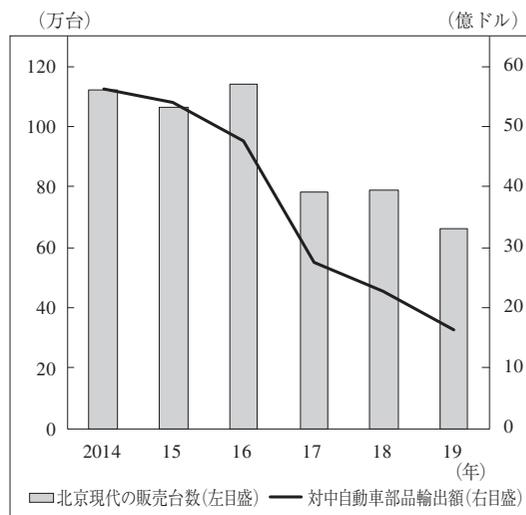
地で生産していないものは韓国から輸出している。現代自動車の中国での販売減少は自動車部品輸出にも影響を及ぼしている(図表16)。

### (3) エコカーでの再生戦略

このように、現代自動車の中国事業は極めて厳しい状況に置かれている。中国事業をどう立て直すのか、同社が直面している重要な課題の一つである(注24)。

現代自動車では18年9月に、鄭義宣(チョン・ウィソン)が首席副会長に就任し、急ピッチで改革を進めている。これまで進めてきたことは、①アメリカでの販売立て直し、②エ

図表16 北京現代の販売台数と韓国の対中自動車部品輸出額



(資料) KITAデータベース、現代自動車ウェブサイト

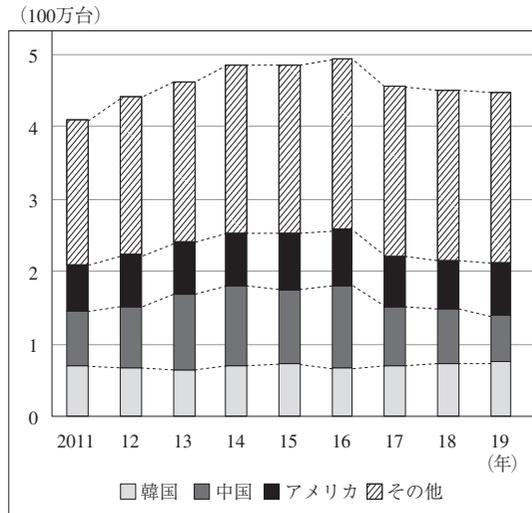
コカー（ハイブリッド、燃料電池車、電気自動車など）のラインアップの充実とCASEへの対応、③研究開発投資の拡大、④未来に向けた事業の再構築などである。

アメリカでの販売台数は17年、18年と前年割れとなった。ガソリン価格の下落と好調な経済を背景に、ピックアップトラックのような大型車の売れ行きが伸びたが、現代自動車はこの流れに乗ることが出来なかったためである。販売立て直しに向けてSUVのラインアップの充実を図り、18年に韓国で生産開始した8人乗り大型SUVのPalisadeを19年6月からアメリカ市場へ投入した。この効果もあり、19年の販売台数が前年比4.7%となり、シェアも18年の3.9%から4.2%へ回復した。

中国での販売台数が近年著しく減少した結果、19年に販売台数でアメリカが中国を上回り（図表17）、アメリカ市場の重要性が増している（注25）。21年にアメリカでクロスオーバートラック（ピックアップトラックとSUVの中間）を生産して、2車種目の大型車を投入する計画である。

エコカーに関しては、EV（電気自動車）、PHV（プラグイン・ハイブリッド）（注26）、ハイブリッドのすべてを生産している。EVはIONIQ（中型セダン）とKONA（小型SUV）のほかに、燃料電池車のix35、NEXOを生産している。現代自動車は12年に世界初の燃料電池車の量産車であるix35を発売した後、18年にNEXOを販売するなど、燃料電池

図表17 現代自動車の販売台数



(資料) 現代自動車ウェブサイト

車に力を入れている。同年12月、グループ企業の現代モービスの燃料電池システムの第2工場開所式で、「FCEVビジョン2030」を発表した。燃料電池車の生産能力を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ある。

さらに、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。

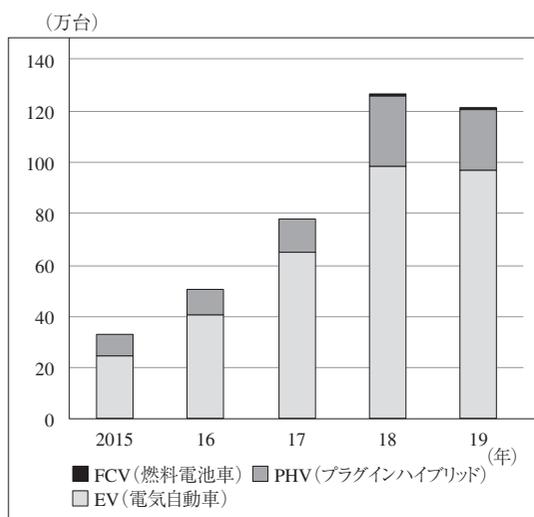
中国で近年販売力が低下した一因に、マーケティングの失敗があった。市場のトレンドを把握しながらターゲット領域を選定し、タイミングよく新車を投入していけるかが重要

で、そのためには開発期間の短縮も必要である。現代自動車の最近の動きと中国の自動車産業政策を踏まえれば、中期的には、電気自動車へのシフトを強めることになる。

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することにより、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として、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

図表18 中国のエコカー販売台数



120万台と(図表18)、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)、7位がVW(独)であった。成長の減速にコロナショックの影響などにより、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、KONA、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(注27)。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。生産を停止している工場をEV専用工場にするのも今後の選択肢となる。

このように、現代自動車は中国政府の政策に沿う形でエコカー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一方、アメリカでの事業強化を進める戦略である。ただし、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と思われる。中国事業を再生出来るのか、現代自動車の今後を大きく左右することになる。

(注23) 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24) 中国事業の再生を図る一方、事業を積極的に拡大しているのがベトナム、インドネシアなどASEAN諸国である。ベトナムではThanh Congグループとの合弁会社が17年にノックダウン生産を開始し、販売台数が順調に伸びている。20年下半期に第2工場の稼働を予定しており、完成すれば年間10万台の生産能力を有する。他

- 方、インドネシアでは21年に年産15万台を生産する計画である。
- (注25) 現代自動車は近年、アメリカ企業との提携を積極化している。18年に自動走行技術関連分野でNetradynneに対する出資を決定したのに続き、19年9月、アメリカの自動車部品企業の大手であるAptive（旧Delphi Automotive）と提携して自動走行技術の導入を進めると発表した。20年1月には、米配車サービス大手ウーバー・テクノロジーズと電動の「空飛ぶタクシー」を共同開発すると発表した。
- (注26) PHVはハイブリッドカー（HV）に外部充電機能を加え、電気だけで走行出来る距離を大幅に長くした車である。
- (注27) 20年5月11日のYonhap（聯合）ニュースによれば、現代自動車は21年に大型のEVを韓国で生産する計画であることを発表した。そのコンセプトカーは19年9月のフランクフルトモーターショー、11月の中国国際輸入エキスポに展示された。中国での投入が予想される。

## 結びに代えて

本稿では、中国のキャッチアップと米中対立という環境下で、サムスングループと現代自動車がどのような問題に直面しながら、中国事業を進めようとしているのかをみてきた。

本稿を通じて明らかになったのは、以下の通りである。

- ①サムスン電子にとっては、中国企業は半導体やディスプレイ、電子部品の重要な顧客であり、韓国でのファウンドリー事業では中国企業からの受託を増やしている。半導体事業を進めるうえで、米中関係が大きな変数になっている。
- ②アメリカ商務省のファーウェイに対する禁輸強化を受けて、中国政府が国産化を加速させることが予想されるため、その対応（含む人材の引き抜き対策）が求められる。

- ③中国企業のメモリ量産化が遅れるなかで、サムスン電子は生産能力を増強して圧倒的優位な立場を維持しつつ、中長期的にはシステム半導体事業の強化を図っている。システム半導体事業を支えるエコシステムを構築出来るかが今後の課題となっている。
- ④中国での販売急減に直面した現代自動車は、エコカー重視のマーケティング戦略で中国事業の再生を図るとともに、アメリカでの販売力強化を図る戦略である。
- ⑤ただし、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実要素が多く、現代自動車の中国事業の再生は容易ではない。

サムスングループと現代自動車グループは韓国で資産規模1位、2位の財閥であり、その事業活動は韓国のマクロ経済ならびに対外経済関係、さらに日本のサプライヤーに大きな影響を及ぼすため、今後の動きに十分な注意が必要である。

#### 主要参考文献

(日本語文献)

1. 安倍誠 [2011] 『韓国財閥の成長と変容—四大グループの組織改革と資源配分構造』岩波書店
2. 遠藤誉 [2018] 『「中国製造2025」の衝撃 習近平はいま何を目論んでいるのか』PHP出版
3. 郭洋春 [2004] 「中国」(朴一編『変貌する韓国経済』世界思想社)
4. 川上桃子 [2019] 「米中ハイテク摩擦と台湾のジレンマ：JHICC-UMC事件からみえるもの」アジア経済研究所IDEスクエア論考、2019年4月
5. 金英善 [2015] 『現代・起亜と現代モビスの中国戦略』文真堂
6. 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
7. 服部健治・湯浅健司、日本経済研究センター編著 [2019] 『中国創造大国への道 ビジネス最前線に迫る』文真堂
8. 宮本雄二・伊集院敦、日本経済研究センター編著 [2020] 『技術覇権 米中衝突の深層』日本経済新聞出版社
9. 向山英彦 [2019] 「文在寅政権下で揺らぐ韓米同盟と変化する経済関係—ファーウェイ制裁への対応が課題に—」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報 RIM』Vol.19, No.74
10. ——— [2020] 「CASE革命の進展と韓国企業—システム半導体事業強化の契機にするサムスン電子—」日本総合研究所『環太平洋ビジネス情報 RIM』Vol.20, No.77
11. 百本和弘 [2019] 「環境変化に翻弄される韓国企業の中国ビジネス—中国企業の競争力向上、米中貿易摩擦激化など—」『国際貿易と投資』No.117
12. 吉岡英美 [2010] 『韓国の工業化と半導体産業—世界市場におけるサムスン電子の発展』有斐閣

(英語文献)

13. James A. Lewis [2019] Learning the Superior Techniques of the barbarians – China’s pursuit of Semiconductor Independence, CSIS(CENTER FOR STRATEGIC & INTERNATIONAL STUDIES)
14. Russel D. Lansbury, Chung-Sok Suh and Seung-Ho Kwon [2007] . The Global Korean Motor Industry: The Hyundai Motor Company’s Global Strategy, Routledge.
15. White House Office of Trade and Manufacturing Policy [2018] How China’s Economic Aggression Threatens the Technologies and Intellectual Property of the United States and the World, June 2018

(韓国語文献)

16. 관계부처 합동 (關係部署合同) [2019] 시스템반도체 비전과 전략, 2019年4月29日
17. 김진우·문병기 [2019] 한국 반도체 산업의 경쟁력, 기회 및 위협요인, 한국무역협 국제무역연구원, IIT TRADE FOCUS 2019년 12호, 2019年4月
18. 남윤선, 이정, 허성무 [2017] 반도체전쟁 4 차 산업혁명 시대 중국의 역습, 한국경제신문
19. 오세진·양서영 [2019] 중국의 산업구조개혁이 국내 제조업에 미치는 영향 및 시사점, 산은조사월보 2019年10月 第743号
20. 이부형·이용화·이해정 [2017] BEYON the Chia-POST China, 아세안경제공동체의 기회요인과 시사점, 현대경제연구원, 현안과 과제17年8号, 2017年4月12日
21. 심윤섭 [2019] 중국의 비즈니스 환경 변화와 시사점, 국제무역연구원, IIT TRADE FOCUS 2019年31号, 2019年9月

本誌は、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。

本誌は、作成日時時点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。