

# ASEAN地域で事業拡大をめざす現代自動車

## — EVシフトで新たな需要を取り込めるか—

### 調査部

上席主任研究員 向山 英彦

(mukoyama.hidehiko@jri.co.jp)

### 要 旨

1. 2020年10月、鄭義宣（チョン・ウィソン）首席副会長が現代自動車グループ会長に就任した。同グループは2000年代に飛躍し販売台数で世界第5位になったが、近年業績不振に陥った。本稿では、不振脱却に向けて進める改革とASEAN（東南アジア諸国連合）地域で事業を拡大する狙いについて考察する。
2. 現代自動車はコストパフォーマンスの良さを武器にアメリカ市場でシェアを上げるとともに、中国を含む新興国市場の需要を取り込んで、2000年代に販売台数を伸ばした。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など）である。
3. しかし、17年以降中国で販売が急減するとともに、アメリカでも17年、18年に前年を下回るなど業績不振に陥った。中国での販売急減の要因は、韓国のTHAAD（終末高高度防衛ミサイル）配備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中国地場企業の低価格攻勢などがある。
4. 18年に首席副会長に就任した鄭義宣は、アメリカ販売の立て直し、CASE（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、研究開発投資の拡大などを進めた。「現代自動車2025戦略」（19年末発表）で、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を今後の事業の柱にする計画を示した。
5. 19年に入りアメリカでの販売が復調するとともに、欧州を中心に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一方、中国では販売不振が続いている。「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EVシフトを進めて中国事業の再生をめざす計画である。
6. 近年世界的に温暖化ガス排出削減への取り組みが強化されており、主要国でガソリン車の販売を規制し、EVシフトを進める動きが加速し始めた。現在、世界のEV市場の半分を占める中国では、それを通じて自動車製造強国をめざしている。他方、ASEAN地域でも大気汚染が深刻になり、タイやインドネシアではEVシフトを始めた。
7. 現代自動車がASEAN地域で事業を拡大しているのは、市場の拡大が見込めるほかに、EVシフトの流れに乗って新たな需要を取り込む狙いがある。タイやインドネシアなどでは日系企業が圧倒的に高いシェアを占めているため、EVのSUVやタクシー、トラックなどの分野で販売を伸ばす戦略をとる可能性が高い。

## 目次

### 1. 2000年代の飛躍と近年の低迷

- (1) 果敢な挑戦と挫折
- (2) 新興国市場開拓で飛躍した2000年代
- (3) 業績不振に陥った近年

### 2. 改革に乗り出す鄭義宣

- (1) CASEへの積極的対応
- (2) 復調するアメリカ、減少続く中国

### 3. 世界的に広がる環境規制とEVシフト

- (1) 相次ぐガソリン車の販売規制
- (2) EVシフトで自動車製造強国をめざす中国
- (3) ASEANでも環境対策強化

### 4. ASEAN地域での事業拡大の狙い

- (1) ASEAN地域の特徴
- (2) 現代自動車の戦略と今後

## 結びに代えて

2020年10月14日、鄭義宣首席副会長が、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会長に就任した。

現代自動車グループは2000年代に入って販売台数を伸ばし、販売台数で世界第5位になった。その躍進の礎になったのが、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良さによりアメリカ市場でシェアを上げる一方、新興国市場の需要を取り込んで成長した。

しかし、17年以降中国での販売台数が急減するとともに、アメリカでの販売台数も17年、18年に前年を下回るなど、業績不振に陥った。とくに中国は当時最大の販売市場であったうえ、生産能力を拡張してただけに、販売急減の影響は大きかった。

18年9月に首席副会長に就任した鄭義宣は、自動車業界で始まっているCASE革命に積極的に対応するために、EV車種を増やし、新たなモビリティサービスの事業化に取り組むなどの改革を進めてきている。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とする計画を示した。その一方、インドネシアで21年に量産を開始する予定であるほか、シンガポールでイノベーションセンター

の建設に着手するなど、ASEANでの事業を拡大している。

本稿では、現代自動車を取り上げて、不振脱却に向けて進めている改革と、ASEAN地域で事業を拡大する狙いについて考察する。

構成は以下の通りである。1. で、現代自動車のこれまでの動きを概観しながら、近年業績不振に陥った要因を分析する。2. で、鄭義宣会長が首席副会長の時から進めている改革とその成果について触れる。3. で、今日世界的にEVシフトが加速していることについて触れ、4. で、現代自動車はその流れに乗って、ASEAN地域の新たな需要を取り込もうとしていることを明らかにする。

なお、本稿ではEVシフトを、新車販売に占めるEVとプラグインハイブリッド(PHEV)の比重を高めることを意味するものとして使用する。

## 1. 2000年代の飛躍と近年の低迷

以下では、現代自動車の創設から近年までの動きを概観する。2000年代に飛躍した現代自動車グループであったが、近年中国での販売が急減するなど業績不振に陥った。

### (1) 果敢な挑戦と挫折

現代グループの創業者の鄭周永(チョン・ジュヨン)が1967年に現代自動車を設立した。

同社は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、三菱自動車と包括提携関係を結び、75年に韓国初の国産車ポニーを開発した(搭載されたエンジンは三菱自動車が供与)。

生産が急拡大したのは80年代である。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。国内販売が増加する一方、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、86年から88年の間に輸出が伸びた。

その後ウォンの切り上げなどを契機に、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、北米での販売台数は88年の48万台をピークに、89年に23万台、その後10万台にまで減少し、工場の閉鎖に至った。販売が落ち込んだ要因には、①部品の安定供給が出来なかったこと、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不十分であったことなどがあつた。大きな挫折であったが、このことがその後の品質改善(注1)とサプライチェーンの見直しにつながった。

97年に生じた通貨危機により、国内自動車販売台数が98年に半減するなど、厳しい環境になった。この時期に経営破綻した起亜自動車は、99年に現代自動車の傘下に入った。

また通貨危機前に最大の財閥であった現代グループは、会長継承をめぐる対立や01年の鄭周永会長死去を契機に、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（図表1）。

2000年に現代グループから分離された現代自動車グループは鄭夢九（チョン・モング）会長の下に、再出発した（注2）。通貨危機後の厳しい環境を乗り越えるために、生産体制の革新を進めた。同年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（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）を推進した。フロントエンド、コックピット、シャシーなどのモジュール生産を行う一方、プラットフォーム

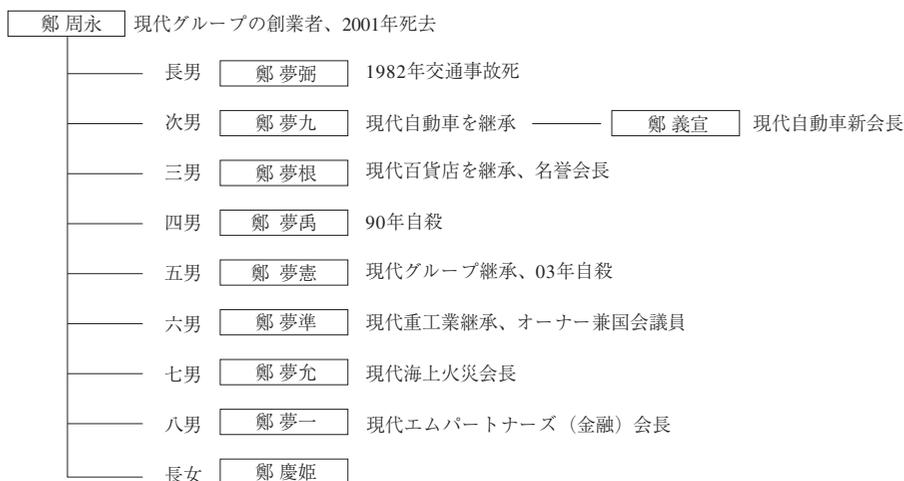
（車台）の統合と部品の共通化を進めた。共通のプラットフォームに複数の車体モデルを乗せることにより、同じセグメントへの複数車種の投入が可能になった。

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する。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。

## (2) 新興国市場開拓で飛躍した2000年代

カナダ工場の閉鎖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

図表1 鄭周永の子息



（資料）各種資料

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年にトルコ、98年にインドで工場を建設したのに続いて、2002年には北京現代汽車を設立して(北京汽車との合弁、出資比率50%)、中国での生産を開始した。

続いて、05年アメリカ、08年インドと中国の第二工場、09年チェコ、2011年ロシア、2012年に中国第三工場、ブラジルと、海外での生産を拡大させてきた(図表2)。

海外での現地生産は新興国、なかでも中国に注力してきたことが特徴的である。これには市場の潜在成長性が高いことのほかに、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。ASEAN諸国には日本企業が早期に進出して圧倒的に高いシェアを上げていたため、参入を避けたと考えられる。

アメリカを含む先進国でシェアを高めたこともあるが、新興国での需要取り込みに成功したことにより、現代自動車グループは世界の自動車販売台数で2004年の第7位から08年に第5位へ上昇するなど、2000年代に入ってプレゼンスを高めた(注3)。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。95年には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割を超えたように、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ったのである。

現代自動車グループが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出来る。複数モデルの投入は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を確立出来たことも、競争優位の一因となっている。

他方、トヨタ自動車の場合、早くから進出したASEAN地域を除くと、海外販売の重点はアメリカに置かれた。70年代に生じた日米通商摩擦を契機に80年代にはアメリカでの現

図表2 現代自動車グループの海外生産工場

工場稼働年	現代自動車	起亜自動車
1989	カナダ (93年閉鎖)	
1997	トルコ	
1998	インド	
2002	中国 (北京)	中国
2005	アメリカ	
2006		スロバキア
2007		中国第二工場
2008	インド第二工場 中国第二工場 (北京)	
2009	チェコ	アメリカ
2011	ロシア	
2012	中国第三工場 (北京)、ブラジル	
2013		中国第三工場
2016	中国第四工場 (滄州)	メキシコ
2017	中国第五工場 (重慶)	
2021	インドネシア工場稼働予定	インド

(注) ノックダウンは除く。

(資料) 現代自動車、起亜自動車のホームページ、アニュアルレポート等より作成

地生産が開始された。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始めたが、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出来るためである。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。

北京現代汽車は、「現代自動車の顔」ともいえる2,400ccクラスの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。

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、吉利など中国地場企業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の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。

08年に第2工場が稼働することもあり、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である。新型車のベース価格が10万元を下回ったこと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

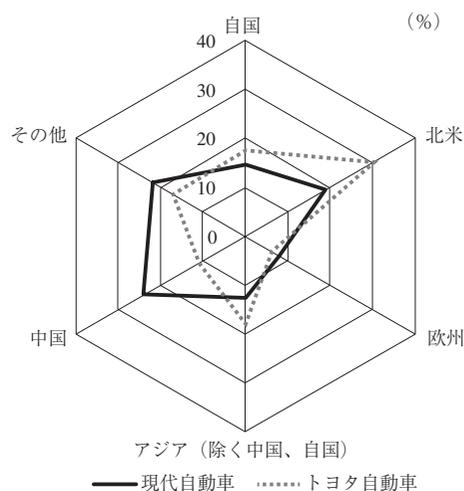
する北京現代に追い風となった。13年に第3工場が稼働したことにより、生産能力は100万台となった。これに支えられて、北京現代の販売台数は12年の85.6万台から13年に93.3万台、14年に112万台へ増加した。

14年には現代自動車の世界全体の販売台数に占める中国の割合は過去最高の23.1%へ上昇した。地域・国別の販売をみると(図表3)、トヨタ自動車では北米のウエートが高いのと同対照的に、現代自動車では中国のウエートが高い(近年中国での販売台数急減により、現代自動車の最大販売市場はアメリカ)。

### (3) 業績不振に陥った近年

2000年代にプレゼンスを高めた現代自動車

図表3 地域別販売構成比（2014年）



(注) 北米はアメリカ、カナダ、メキシコ、プエルトリコ。  
(資料) FOURIN『世界自動車統計年刊2015』

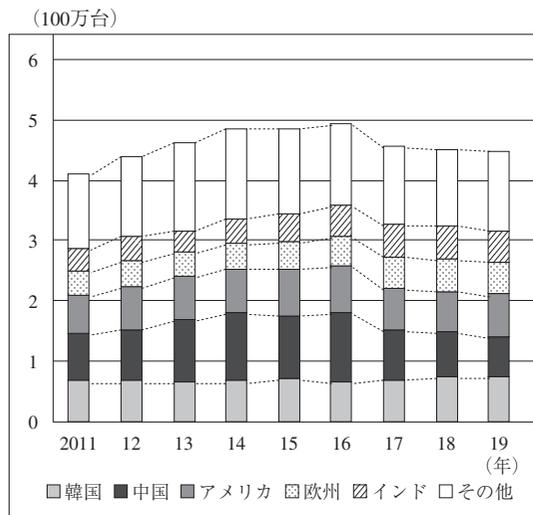
であるが、17年以降中国での販売台数が急減し、アメリカでの販売台数も17年、18年に前年を下回るなど、業績不振に陥った。

現代自動車の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（19年は前年比プラス）。

大誤算だったのは、現代自動車にとって最大の市場であった中国での販売急減である。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4）、世界全体の販売台数に占める中国の割合はピークの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

図表4 現代自動車の販売台数



(資料) 現代自動車ウェブサイト

配備（17年3月）に対する中国当局の経済報復をはじめ、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中国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、アメリカ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。アメリカではガソリン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。

- (注1) 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」制度を導入した。その内容は、①品質、納期、技術、価格、経営の各分野について、客観的基準に基づいて得点化して部品企業を選定する、②コストよりも品質を重視する、③総合点数の高い部品企業は開発プロセスの早い段階からデザインインとして参加させる、④評価情報や取引情報を電子化して、品質管理や購買管理担当者がいつでもみられるようにするなどであった。この点は、塩地洋ほか [2012] を参照。
- (注2) 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、現代ウイア、現代製鉄などがグループに属している。
- (注3) 日本での現代自動車への注目もこれを契機に始まった。現代自動車のマーケティングや生産体制などに関する研究も塩地洋(京都大学)や小林英夫(早稲田大学)、現代文化研究所などを中心に行われた。ただし、飛躍した時期の研究がほとんどである。

## 2. 改革に乗り出す鄭義宣

18年に首席副会長に就任した鄭義宣はCASE革命に積極的に対応するために、EV車種を増やし、新たなモビリティサービスの事

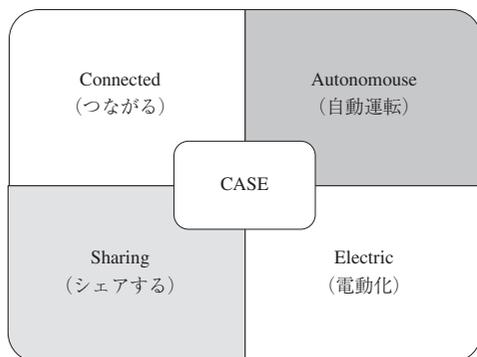
業化に取り組むなど改革を進めてきている。

### (1) CASEへの積極的対応

18年9月に現代自動車グループの首席副会長に就任した鄭義宣は、業績回復に向けて改革に乗り出した。その主なものは、①アメリカ販売の立て直し、②CASEへの積極的対応(図表5)、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、バッテリー電気自動車(BEV)、燃料電池車(FCEV)(注4)、PHEV、ハイブリッド(HV)のすべてを生産している(注5)。BEVではアイオニック(中型セダン)、コナ(小型SUV)、FCEVはix35、NEXOを生産している。

図表5 CASE革命



(資料) 日本総合研究所作成

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を韓国で販売を開始した。同年6月には、VW(フォルクスワーゲン)傘下のオーディ社と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ビ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。

20年7月には、燃料電池車トラックのエクシレント10台を、スイスに輸出した。スイスを拠点に欧州へ輸出する計画である。

現代自動車グループは同年12月1日、これから市場に投入するEVに採用する新しいプラットフォームE-GMPを発表した。現代自動車グループはE-GMPをベースに、25年までに23モデルのEVを導入、世界で100万台の販売をめざすなど、電動化への取り組みを加速している(注6)。

ちなみに、19年の販売台数はHV10.7万台、BEV6.1万台、PHEV1.0万台、FCEV0.5万台であった(数字は현대자동차 [2020b])。

また、自動運転技術分野では、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Top Flight 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、アメリカ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、パーソナルエアビークル30、ロボット20の比重にし（注7）、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。

この構想にもとづき、同年12月に、中期的戦略である「現代自動車2025戦略」を発表した（注8）。今後、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事業の柱にした。自動車からパーソナルエアビークル、ラストマイルモビリティ、ロボタクシーなどを通じて、シームレスな移動を提供することをめざす。25年ま

でに総額で61.1兆ウォンを投資する計画で、その内訳は、電動化9.7兆、自律走行1.6兆、コネクティビティ0.9兆、ロボティクス1.5兆、エアモビリティ1.8兆、モビリティサービス1.8兆などとなっている。

後述するように、20年に入り、各国政府がEVシフトを加速し、各企業がEVの開発や生産拡大を図り始めたため、20年12月、電動化関連投資を増額する（内燃機関向けを減額）ことを発表した。

パーソナルエアモビリティに関しては、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、アメリカのウーバー・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。

スマートモビリティデバイス分野の地域別戦略をみると（図表6）、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

図表6 「現代自動車2025戦略」のなかの地域別戦略

地域・国	スマートモビリティデバイス	スマートモビリティサービス
北米	◇収益性中心のV字回復 ・市場最適化ラインナップ ・地域生産の効率化	◇カーシェアリング・ロボタクシー実証事業展開
中国	◇収益性中心のV字回復 ・構造調整、電動化でポジショニングアップ	
アジア太平洋	◇物量・収益拡大 ・インドネシア新市場進出	◇モビリティサービス会社と提携した事業展開
欧州	◇未来事業リーディング ・EV、高性能車販売拡大	◇製造+サービスパッケージ事業推進
韓国	◇グローバルマザー工場 ・先進市場拠点	◇モビリティサービス会社と提携した事業展開

（資料）現代自動車資料より日本総合研究所作成

EVの販売拡大、アジアではインドネシアでの生産開始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。

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7）、鄭夢九前会長時代とは異なり、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。鄭義宣は現代グループの創業者である鄭周永の孫（三代目）である。サムスングループの事実上のトップである李在鎔（イ・ジェヨン）も三代目であり、グローバル企業として成長した後の経営手腕が試されている。

## (2) 復調するアメリカ、減少続く中国

19年あたりからアメリカでの販売や欧州でのEV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見

えず、厳しい状況が続いている。

改革の成果を具体的に挙げると、一つは、アメリカでの販売増加である。同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（注9）を投入（いずれも韓国から輸出）した（注10）。これにより、現代自動車が現地で販売する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。

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（アメリカ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8）、回復の牽引役になったことが確認出来る。

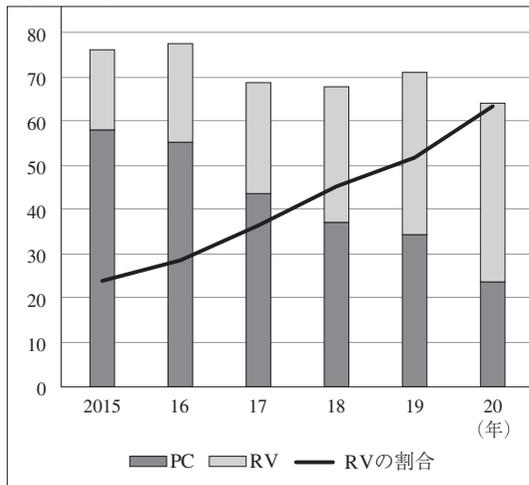
回復基調は20年に入っても続き、1月、2

図表7 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"> <li>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）</li> <li>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、現代モビスを軸にしたモジュール化）</li> <li>マーケティング重視（市場ニーズに合う開発）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>技術導入、研究開発の重視</li> </ul>

（資料）日本総合研究所作成

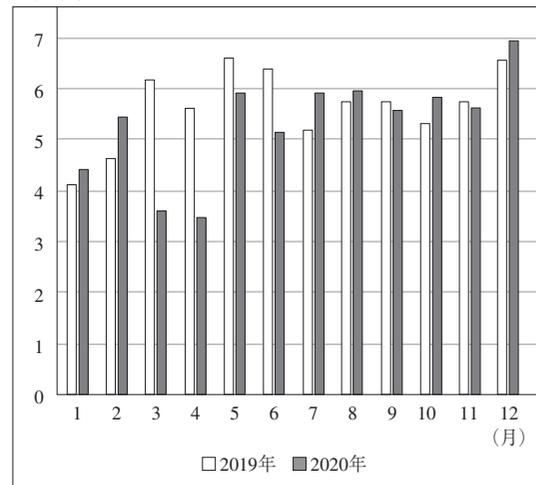
図表8 現代自動車のアメリカでの販売台数  
(万台、%)



(注) 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

図表9 現代自動車のアメリカでの販売台数  
(万台)



(資料) 現代自動車ウェブサイト、Sales Performance

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月に回復に転じた（図表9）。全体に占めるSUVの割合は20年に入り一段と上昇している。販売台数上位3機種はツーソン（SUV）、エラントラ（コンパクトセダン）、サンタフェ（SUV）の順になっている。

現代自動車は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。また、バイデン大統領が環境を重視する政策をとると予想されるため、今後PHVやHVのSUVを増やす計画である。

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年はコロナショックにより、欧州での自動車販売台数が前年比▲24.3%となったが、コナの販売は一時的な落ち込みはあるものの、好調に推移している。

こうした一方、中国では依然として厳しい状況が続いている。前述したように、17年から販売台数が急減した。19年後半から増加に

転じたが、コロナショックによって再び落ち込み、その後の回復も緩やかで、20年も前年水準を大幅に下回った（図表10）。

販売立て直しに向けた具体的な戦略はまだみえないものの、19年に発表された「現代自動車2025戦略」で、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ことから、中期的にはEV車種を増やすことになろう。20年10月、7～9月期の決算と一緒に発表された「Business Strategy in China」に、中国市場専用のEVの投入が記された。

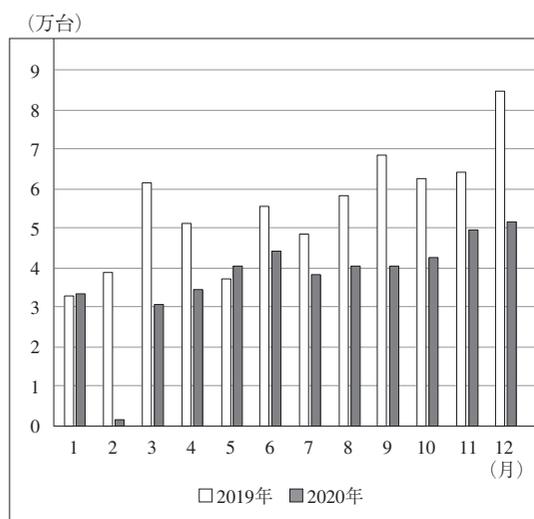
北京現代は現在、BEVとしてエラントラ、ラフェスタ、コナ、PHVとしてソナタを生産している。20年9月に開催された北京国際モーターショーに、高性能のEVや次世代EV

のコンセプトカーなどを公開した（注11）。

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シェア挽回の機会になりうる。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も予想される。EVシフトにより中国事業の再生を図るものと予想されるが、EV市場では中国企業が台頭していること、アメリカメーカーのテスラも現地生産を拡大しているため、中国事業の再生は容易ではない。

つぎに、その中国での動きを含めて、世界的にEVシフトが加速し始めたことについてみる。現代自動車が事業を拡大しているASEAN地域でも、タイやインドネシアを中心にEVシフトが進み始めた。

図表10 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

(注4) 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。

(注5) 区分の仕方はいくつかあるが、EVはBEVとPHEVを表し、HVを含まない。FCEVは販売台数が少ないこともあり、EVに含めない場合が多い。

(注6) 現代自動車グループの電動車戦略に関しては、FORIN『世界乗用車メーカー年鑑2020』の第5章を参照。

(注7) 20年12月には、現代自動車グループ（現代自動車、現代モータース、現代グロービス）と鄭義宣会長は、ロボット事業の強化を図る目的で、ソフトバンクグループが保有するBoston Dynamics株式の約80%を取得すると発表した。

(注8) 현대자동차 [2019]

(注9) パリセードは3列8人乗りで、18年に韓国で生産が開始され、アメリカでは19年6月から販売。

(注10) アメリカのアラバマ工場で生産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。

(注11) 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」

### 3. 世界的に広がる環境規制とEVシフト

世界的に気候変動問題が深刻化するなかで、近年温室効果ガス排出削減への取り組みが強化され、ガソリン車の販売規制とEVシフトを強める動きが広がっている。

#### (1) 相次ぐガソリン車の販売規制

温室効果ガスの排出削減に向けて、最近世界各国でガソリン車の販売を規制し、EVシフトを図る動きが加速している。EVにはHVを含めないのが一般的であるが、国によっては排出ガス規制を強化するなかで、HVに対して優遇税制を講じるケースが多い。

世界最大の温室効果ガス排出国である中国は、60年に二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）をゼロにする目標を掲げ、BEVやPHV、FCVなどの新エネルギー車が新車販売に占める割合を25年に20%前後にする目標を設定している。さらに最近では、同割合を35年に50%超にまで高め、残りのガソリン車に関してはすべてHVに切り替えることを検討している（注12）。

欧州ではイギリス政府が20年2月、ガソリン車とディーゼル車の新車販売禁止の目標を当初の40年から35年に前倒ししたのに続き、11月、さらに30年までにすると発表した。また、ノルウェーは25年までに、新車の販売をEVに限定するほか、ドイツでは連邦議会が30年までに、内燃機関の販売を禁止する決議

案を採択している。

VWをはじめとする欧州のメーカーは欧州と、販売で高いシェアを占める中国での規制強化を受けて、EVの生産を積極化している。

他方、北米でも20年に入り、アメリカのカリフォルニア州が35年までにガソリン車とディーゼル車の販売、カナダのケベック州が35年までにガソリン車の新車販売（商用車は対象外）を禁止することにした。

今後注目されるのは、アメリカのバイデン大統領がどのような政策を打ち出すかである。現時点では、CO<sub>2</sub>排出削減に積極的に取り組む姿勢を見せており、パリ協定（気候変動対策に取り組む枠組み）に復帰するとともに、国内で親環境（環境に優しい）インフラの整備を推進していく方針である。30年までにEV充電ステーションを50万箇所に建設し、連邦政府の車両をEVに置き替える予定である。政府がEVシフトを進めることにより、25年にはアメリカでのEV販売台数が100万台程度へ増加するとの見方が出ている。

世界的に温室効果ガス排出削減の動きが強化されるなかで、韓国でもEVシフトを加速させている。19年10月に発表された「未来自動車産業発展戦略」では、年間の販売目標として、EVは19年の4.2万台から25年に27万台、30年に44万台、FCEVは19年の0.6万台から25年に6万台、30年に16万台とした。EVとFCEVが新車販売台数に占める割合は19年の2.6%から25年に18.3%、30年に33.3%になる。

20年7月に発表された「コリアンニューディール」は、コロナショックからの経済の立て直しと経済構造の転換を進めて新たな成長につなげる戦略で（注13）、主要プロジェクトの一つに「未来の親環境モビリティ」が含まれた。

EVの登録台数を19年の91,000台から22年に43万台、25年には113万台、FCEVを19年の0.5万台から22年に6.7万台、25年に20万台にする目標を設定したが、ガソリン車の販売禁止についての記述はなかった。その後、世界的にガソリン車の販売を規制する動きが広がるなかで、同年11月、大統領直属の国家気候環境会議がガソリン車の販売を早ければ35年に禁止し、石炭火力発電所の運転を40年までに停止する内容を骨子とした「中長期気候環境対策」を政府に提言した。

日本でも、菅義偉首相が20年10月の所信表明演説で、50年までに温室効果ガス排出を実質ゼロにする目標を宣言したほか、経済産業省がガソリン車の販売を30年代半ばになくす（ハイブリッド車は容認）ことを検討し始めた（注14）。さらに、東京都は同月、30年までに新車販売をEVとハイブリッドにする方針を示した。

このように、温室効果ガス排出規制の強化やガソリン車の販売規制の動きが急速に広がり始めたため、中長期的に、EVの販売台数が増加していくのは間違いのないであろう。

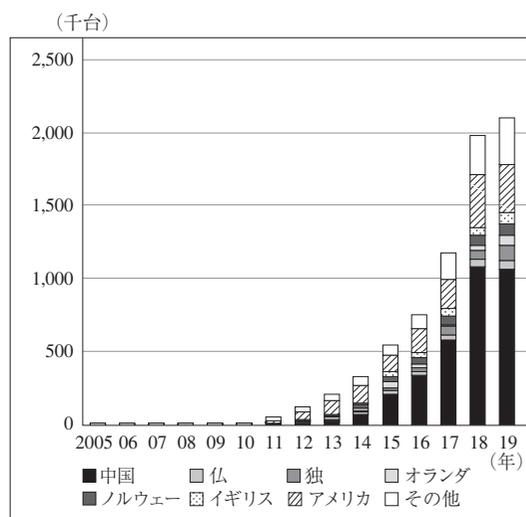
世界全体のEV販売台数は10年代に入って

増加し（図表11）、19年に約210万台となったが、新車販売台数全体の2.6%に過ぎず、成長の余地は大きい。

特徴的なのは、19年の新車販売台数の50.5%、登録車数（720万台）の47%を中国が占めていることである。ただし、中国では購入時の補助金支給を含む様々な施策支援によって増加してきているのが実情である（後述）。欧州でもコロナショック対策としてEVの購入補助金を手厚くした結果、20年1～10月のEV販売台数が前年同期比2.1倍（新車販売台数全体は▲27%）となり、欧州全体として中国を上回った。

EVが普及するうえでネックになっているのが、車両の高価格、航続距離の短さ、充電

図表11 EV販売台数



(注) EVはバッテリー電気自動車とプラグインハイブリッド。  
(資料) IEA, Global EV Outlook 2020

時間の長さ、不十分なインフラ整備などである。当面、購入時の補助金や税制優遇措置によってEVシフトを図る必要があるが、技術開発と量産化で車両価格が低下し、インフラ整備が進展すれば、販売が安定的に拡大するものと考えられる。

IEA（国際エネルギー機関）のEVI（Electric Vehicles Initiative）が20年6月に発表した「Global EV Outlook2020」では、現在の政策が続いた場合、30年に自動車登録台数に占めるEV割合は7%（1億4,000万台）、積極的に温室効果ガス排出削減に取り組んだ場合には2億4,500万台に達すると見通している。

## (2) EVシフトで自動車製造強国をめざす中国

中国がEVの普及に積極的に取り組んでいるのには、環境対策という側面のほかに、自動車製造強国をめざすという産業政策の側面がある。

12年に「省エネルギーと新エネルギー自動車産業育成計画（2012～2020）」を策定し、EVやPHVなどの新エネルギー車を15年までに50万台生産・販売し、20年に年間の生産能力を200万台にする目標を設定した。17年4月に発表された「自動車産業中長期発展計画」では、25年に新エネルギー車が新車販売に占める割合を20%以上にすることが目標とされた。19年に、「乗用車企業の平均燃費・新エネルギー車クレジットの同時管理実施法」を

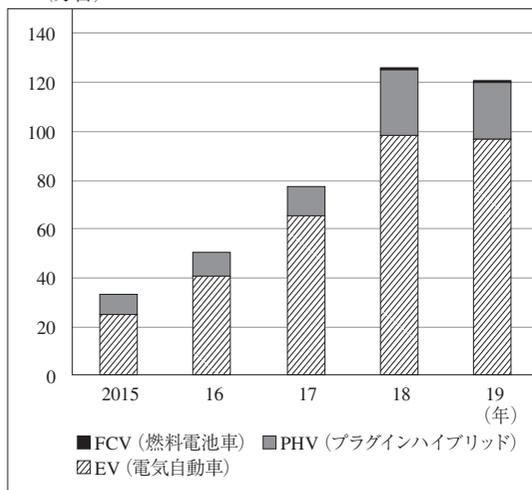
公布し、中国で生産する企業（年間の生産、輸入台数の合計が3万台以上）に対して、一定比率の新エネルギー車を生産または輸入販売することを義務づけるクレジット制度を導入した。

EVシフトを強める狙いには、深刻化している大気汚染対策のほかに（注15）、ガソリン車から新エネルギー車へシフトさせることにより、ガソリン車やハイブリッドでは技術的に劣位にある中国地場企業に、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。

「中国製造2025」では、「電気自動車や燃料電池自動車の発展を引き続き支援し、自動車の低炭素化・情報化・インテリジェント化のためのコア技術を掌握し、動力電池や駆動モーター、高効率内燃機、先進トランスミッション、軽量化材料、スマート制御などのコア技術の工学的応用と産業化の能力を高め、カギとなる部品から完成車にいたるまでの整った産業体系とイノベーションシステムを形成し、国産ブランドの省エネ・新エネルギー自動車を世界の先進レベルの軌道へと載せる」（注16）と記されている。

中国の新エネルギー車販売台数は15年以降増加し、18年には100万台を超えた（図表12）。増加した要因には、公共機関や公共交通（バス、タクシーなど）での利用が広

図表12 中国の新エネルギー車販売台数  
(万台)



(資料) 中国汽車工業会

がったこと以外に、①購入の際に補助金（中央政府と地方政府）が支給されたこと、②ナンバー発給制限を実施している地域で、ナンバー発給が優先されたこと、③都心中心部への乗り入れ規制の対象から除外されたことなどが指摘出来る。政府の支援によって増加していることから、「官製市場」としての色彩が濃い。

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社が中国地場企業で、6位がテスラ（アメリカ）、7位がVW（独）であった。

テスラは19年末に、上海で生産を開始した。ブランド力に加え、販売価格を大幅に引き下

げた効果により、20年の販売台数は大幅に増加した。また同社は20年10月に、上海工場で生産した「モデル3」の欧州への輸出を開始した。

さらに注目したいのは、最近、上汽GM五菱が低価格（約43万円）の超小型EVの販売を開始したことである（注17）。最長航続距離は120キロで、買い物や通勤時の利用を想定している。低価格車が販売されていけば、ガソリン車からの乗り替えが進むであろう。

成長の減速にコロナショックなどの影響により、新エネルギー車販売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。

### (3) ASEANでも環境対策強化

ASEAN地域ではモータリゼーションに伴い渋滞と大気汚染が深刻になり、近年持続可能な交通への取り組みを強化している。

15年11月の第21回ASEAN交通大臣会合において、「ブルネイアクションプラン（ASEAN戦略的交通計画2011-15）」の後継文書として「クアラルンプール交通戦略計画（ASEAN戦略的交通計画2016-25）」を採択した。

航空、陸上交通、海上交通、持続可能な交通、交通円滑化の5分野で、30の目標、78の行動、221の取組を設定している。持続可能な交通は「ブルネイアクションプラン」にはなく、今回新たに設定された分野で、低炭素

交通システムの実現やエネルギー効率化などで地域協力を進めることが含まれている。ここで明記されたエネルギー節約の行程表が19年1月に、「ASEAN Fuel Economy Roadmap for the transport sector 2018-2025: with focus on Light-Duty Vehicles」として発表された。

これは、ASEAN地域で今後モータリゼーションが進み、乗用車の販売台数が25年には倍増すると予想されるなかで、環境対策とエネルギー資源の利用効率化を図るために石油節約に向けた政策を推進するうえでの行程表である（注18）。具体的な数値目標として、100kmの平均ガソリン消費量を25年までに26%削減することが盛り込まれた。15年時点のASEAN地域の平均はOECD加盟諸国の平均の6.8リットルを上回る7.2リットルで、25年までに5.3リットルにするというものである。

また、16年発効のパリ協定に沿って、ASEAN各国では排ガス規制を強化する方向である（ただしコロナショックで規制の開始が延期）。現在のところEuro4基準が主流となっているが、タイでは24年ないし25年にEuro5への移行をめざしている。

ASEAN諸国のなかでは、近年タイとインドネシアがEVの普及を積極的に進めようとしている。その動きについては後述する。

（注12）HVで強みをもつ日本企業には追い風となるが、EV戦略とどう併行させていくかが課題となる。

（注13）「コリアンニューデール」は、①デジタルニューデール、②グリーンニューデール、③より強固なセーフティネット

トから構成され、25年までの目標や投資計画などが示されている。コロナ禍で浮き彫りになったのが、様々な分野（医療・学校・銀行・行政機関など）で非接触型サービスの必要性が高まったにもかかわらず、十分に提供出来ていないこと、企業や国民の間にデジタル技術の活用で格差が存在することである。これらの問題を解消するために、デジタル化を一気に進めて、新たなサービス産業につなげていくのが、コリアンニューデールの最大の狙いといえる。

（注14）日本経済新聞「ガソリン車販売 30年代半ば新車ゼロ 経産省目標」2020年12月3日。

（注15）ただし、中国では石炭火力による発電が6割を超えるために、新エネルギー車の普及が温室効果ガス削減に直結するとはいえない。

（注16）研究開発戦略センター 海外動向ユニット[2015] p.17

（注17）この点は、朝日新聞「中国 43万円のEVの衝撃」2020年12月1日、湯進「超安価EV「45万円」の宏光MINI 競合テスラとEV市場開拓」『週刊エコノミスト』2020年12月8日号を参照。

（注18）温室効果ガスの発生源をみると、インドネシアの場合には森林伐採や泥炭化などの方がエネルギー利用よりも多い。

## 4. ASEAN地域での事業拡大の狙い

これまで述べてきたことを踏まえ、以下では現代自動車がASEAN地域での事業拡大をめざしている背景と狙いについて検討していきたい。

### (1) ASEAN地域の特徴

まず、ASEAN地域の自動車産業の特徴についてみると、高い潜在成長力と高い日系企業のシェアに加えて、近年ではEVシフトが指摘出来る。

#### ①高い潜在成長力

多くの国で経験的に観察されるように、経

済発展による所得の増加や自動車ローンの普及などに伴い、自動車販売台数が増加する。

ASEAN諸国ではリーマンショックやコロナショックが生じた時期を除けば、総じて比較的高い経済成長を続け、①都市中間層が増加していること、②自動車保有比率がまだ低いこと、③輸送インフラ（高速・幹線道路、橋など）の整備が進められていることなどから、中長期的にみて自動車販売の増加が見込まれる。ただし、カーシェアリングを含む新たなモビリティサービスが普及すれば、先進国とは異なる成長パターンになる可能性もある。

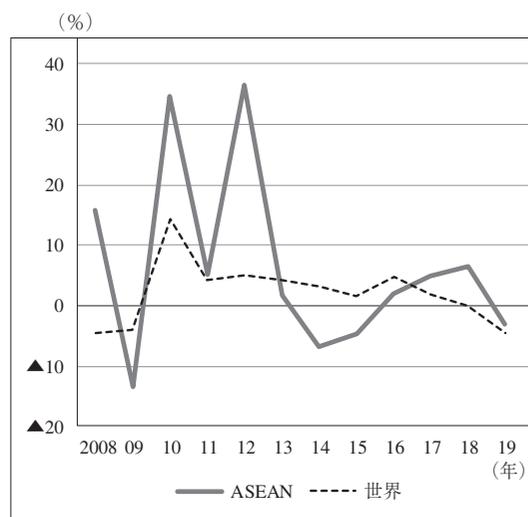
19年の自動車生産台数の上位は、①タイ201万台（世界11位）、②インドネシア129万台（17位）、③マレーシア57万台（23位）、販売台数の上位は、①インドネシア104万台（世界15位）、②タイ101万台（17位）、③マレーシア60万台（21位）、④フィリピン42万台（27位）、⑤ベトナム28万台（33位）と、タイ、インドネシア、マレーシアが中心的な存在となっている。

マレーシアでは政府が国民車プロジェクトを進めてきたのに対して、タイやインドネシアでは日系企業が自動車産業の発展を担ってきた。タイではピックアップトラックや小型車を中心に輸出が増加し、輸出生産基地にもなっているため、生産台数が販売台数の倍になっている。それを支えているのは、2,000社を超える部品企業の集積である。

自動車販売台数のASEAN地域と世界全体の伸び率をみると、ASEAN地域の伸び率が上回った年が多い（図表13）。14年、15年に世界全体の伸び率を大きく下回ったのは、タイのインラック政権が実施した自動車初購入時の自動車取得税免除の優遇措置が終了したため、当時ASEAN地域最大の市場であったタイの販売台数が13年の133万台から14年に80万台、15年に70万台へ大幅に減少したためである（図表14）。

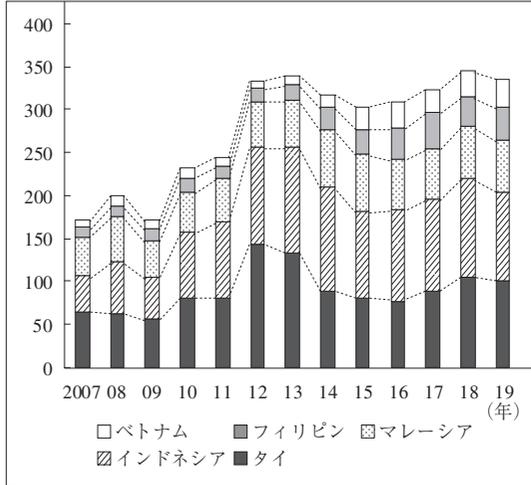
世界全体の自動車販売に占めるASEAN地域の割合は07年の2.4%から12年に4.0%へ一旦は上昇したが、その後低下に転じ、19年は3.6%である。コロナショックからの回復にやや時間を要するとはいえ、前述した理由か

図表13 自動車販売台数の伸び率



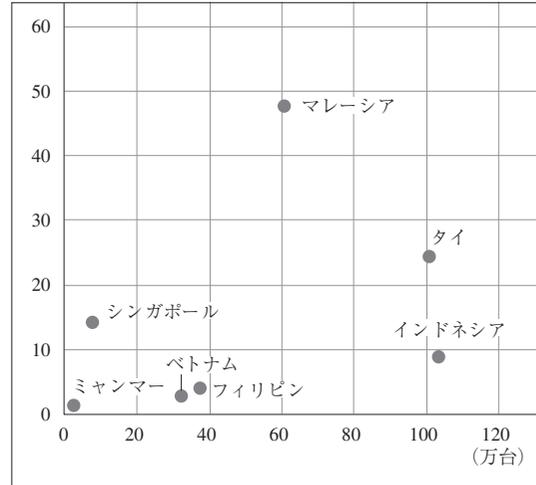
(資料) The International Organization of Motor Vehicle Manufacturers

図表14 ASEAN主要国の自動車販売台数  
(万台)



(資料) CEICデータベース

図表15 自動車販売台数と自動車普及率  
(%)



(注) 販売台数は19年、自動車普及率は17年。

(資料) International Organization of Motor Vehicle Manufacturers

ら中長期的な潜在成長力は大きい。

各国の人口千人当たりの保有台数をみると、マレーシアでは05年の288台から17年に478台、タイは146台から245台へ、インドネシアは40台から90台へ増加した。マレーシアは50%近くになっているが、それ以外の国の普及率は総じて低いのが現状である。なお、国土の狭いシンガポールは自動車の購入を規制しているので、普及率は15%前後でほぼ横ばいで推移している。

図表15は各国の自動車普及率と販売台数をプロットしたものである。これからわかるように、2億7千万の人口を有し、普及率が低いインドネシアの潜在成長力が最も大きいといえる。また、人口が比較的多いベトナム、

フィリピン、ミャンマーも順調に経済発展を遂げていけば、一定の市場規模に達するであろう。

## ②高い日系企業のシェア

ASEAN地域の三大市場であるタイ、インドネシア、マレーシアをみると、国民車プロジェクトを推進してきたマレーシアは別にして(注19)、タイとインドネシアでは上位5社を日系企業が占め、なかでもトヨタ自動車は抜きんできている(図表16)。

現代自動車は後述するベトナムで一定のシェアを挙げているものの、全体的にみて存在感がないのが現状である。

トヨタ自動車が高いシェアを挙げているの

図表16 自動車販売台数上位10社

順位	タイ		インドネシア		マレーシア	
	企業名	シェア	企業名	シェア	企業名	シェア
①	トヨタ	33.0	トヨタ	32.2	プロドゥア	39.8
②	いすゞ	17.7	ダイハツ	17.2	プロトン	16.6
③	ホンダ	10.7	ホンダ	13.3	ホンダ	14.1
④	三菱	8.2	三菱	11.6	トヨタ	11.4
⑤	日産	5.4	スズキ	9.7	日産	3.5
⑥	マツダ	5.2	三菱ふそう	4.2	マツダ	1.9
⑦	フォード	5.2	日野	3.0	メルセデスベンツ	1.7
⑧	MG	3.3	いすゞ	2.5	三菱	1.7
⑨	スズキ	1.8	Wuling	2.2	BMW	1.5
⑩	シボレー	1.7	日産	1.2	日産	1.5

(資料) トヨタモータータイランド、インドネシア自動車製造業者協会、マレーシア自動車連盟

は、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こと、政府の政策に合わせて経営の現地化を図ったことなどが指摘出来る(注20)。

同社のタイでの事業活動を振り返ると、1957年にバンコク営業事務所を開設し、日本からの輸入販売を行った。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、62年にトヨタ・モーター・タイランド(TMT)を設立し、現地での組立生産を開始した。

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、サイアムセメント社と組んで、87年にサイアム・トヨタ・マニュファクチュアリング社を設立した。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、日系他社と鋳物部品を分業生産し、相互供給することにした。

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。さらにASEAN域内で部品を相互に供給出来る仕組み(BBCスキーム)が作られたことも(注21)、進出

を誘発した。

90年代に入ると、世界的な自由化の流れを受けて、タイ政府は従来の国産化政策を転換して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。競争の激化が予想されるなかで、コストダウンを図るために現地化を進めた。現地化を加速させたのが、2000年代に入って開始されたIMV（Innovative International Multi-purpose Vehicle）プロジェクトである（注22）。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い、タイの自動車輸出の拡大に寄与している。

近年までタイやインドネシアでは日系企業が圧倒的に高いシェアを占めていたが、19年の販売台数に示されるように、タイでMG（上海汽車とタイのCPグループの合併）（注23）、インドネシアでWuling（上汽GM五菱）が上位10社に入っている。つぎにみるEVシフトにより、販売シェアが大きく変わる可能性が出てきた。

### ③EVシフト

タイ政府は高所得国の仲間入りをめざして、長期国家目標「タイランド4.0」を構想し、デジタル経済の発展と次世代産業の育成を図っており（注24）、次世代産業のFirst S-Curveの5産業の一つに、EVを含む次世代自動車が入っている（注25）。

次世代自動車の動きをみると、16年3月に、EVアクションプランを発表し、36年までにEVとPHVの普及台数を120万台にする目標を設定し、17年3月に、生産を促進する投資奨励策を導入した。HV、PHEV、EVのほか、バッテリーやモーター、BMS（Battery Management System）などのコア部品を生産する企業に対して税制優遇措置（法人税や機械輸入税など）を講じる。また、購買を促進するために物品税を減免した。自動車の物品税をEVについては2%（それまでは10%）に、HVとPHEVについては50%減免（それまでは10～25%）とした。

さらにタイ政府は20年3月、25年までにタイをASEAN地域の「EV生産ハブ」として発展させる方針を発表した。同年までに国内のEV生産台数を25万台、30年の生産台数を国内自動車生産の30%に当たる75万台に拡大することを目標とした。利用形態としては、電気自動車バス、電気自動車トゥクトゥク、政府調達、カーレンタル事業者、軽量自動車などが想定されている。

タイ投資委員会（BOI）は優遇措置を適用する投資案件として、20年6月までにHV 5件、PHV 6件、EV13件を承認した。中国の上海汽車とCPグループとの合併会社である上汽正大（SAIC Motor CP Co.,Ltd.）はチョンブリー県の既存工場に投資してEVを生産する。トヨタ自動車はチャチュンサオ県のゲートウェイ工場に投資して、23年1月まで

にEVとPHEVを生産する計画である（注26）。また、三菱自動車も23年からEVを生産していく計画である。

17年に導入した投資奨励策にもとづいて多くの計画が承認されたが、EVの生産を計画している企業が政府の予想よりも少ないこと、インドネシアでもEVシフトを開始していることなどから、20年11月に新たな投資優遇策を発表した。一定の条件を満たして新規にEVの完成車や部品を生産する場合、法人税を最長で8年間免除することにした。EVで先行する中国企業やアメリカのテスラが進出することも予想される。

すでにタイでEV生産を開始した企業のなかに、日系ベンチャー企業のFOMM（First One Mile Mobility）がある。19年に超小型EV（着脱式のリチウムイオン電池を使用、最長160キロ走行可能、価格は70万バーツ弱）の生産（委託生産）をチョンブリー県で開始し、地方配電公社（PEA）と販売代理店契約を結んでいる。部品点数はガソリン車の約20分の1で、70～75%をタイ国内で調達する。タイ企業でバイオディーゼル燃料メーカーの大手エナジーアブソルート社も、バッテリーの開発とEVの生産を開始した。両社とも生産台数は限られているが、中国同様に、低価格によって販売を伸ばす可能性がある。

EV生産を計画している企業の間でも、生産に先行して輸入販売する動きが始まった。上汽正大は、19年6月にSUV、20年12月から

ステーションワゴンを中国から輸入して販売を開始した。トヨタ自動車も20年11月にタイとインドネシアで、EVのレクサス小型SUVを日本から輸入して販売（タイでの販売価格は349万バーツ、約1,200万円）を開始した。

タイとならんでEVシフトを進めているのがインドネシアである。同国では国内産業の振興と環境問題への対応として、13年に、低燃費・低価格の自動車の普及をめざした低価格グリーンカー（LCGC）政策を実施した。該当する乗用車に対する自動車奢侈品販売税を免除した一方、企業には生産開始から5年以内にエンジンおよびトランスミッションを含む部品を80%以上国産化することを要請した。

LCGCに代わって、EVの普及に重点を移したのは比較的最近である。この背景には、ジャカルタに代表される大都市での大気汚染の悪化に加えて、タイに対抗する形で、ASEANのEV生産のハブをめざしていることがある。

19年8月12日、「陸上輸送用のバッテリー電気自動車の普及に関する大統領令2019年55号」を制定し、EVの普及と関連産業の育成に力を入れ始めた。25年に自動車販売の20%をEVにする目標を示したほか、世界最大のニッケル生産国の強みを生かして、EVバッテリーを国産化する計画を打ち出した。鉱業、石油、電力などの国営企業4社が新会社を設立して、海外の企業の協力を得て国産化して

いく計画である。

注目したいのは、インドネシアのEVシフトに韓国企業が深く関与していることである。現代自動車が21年に自動車の生産を開始し、EVも生産する予定であるほか、バッテリーを国産化する協力企業に韓国企業が想定されているからである。

インドネシア政府はEVの普及をめざす目的で、19年10月の政令により、PHV、EV、FCEVに対する自動車奢侈品販売税（15～70%）を免除することにした。他方、これまで免税の対象であったLCGCは3%程度の課税になると見込まれている。

こうした一方、コロナショックの影響により、当初21年4月からディーゼル車にEuro4を適用する予定であったのを、22年4月からに延期することを決めた。

## (2) 現代自動車の戦略と今後

以上を踏まえて、現代自動車がどういう戦略でASEAN市場を攻略しようとしているのかを検討していく（注27）。結論を先取りすれば、①ベトナムなど新興市場の需要を取り込むこと、②インドネシアをASEAN市場進出の橋頭堡にすること、③シンガポールをイノベーションセンターとして活用することなどが指摘出来る。

### ①新興市場の需要取り込み

タイやインドネシアなどには日系企業が古

くから進出して、圧倒的なシェアを占めているため、日系企業の進出が遅れたCLMV（カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナム）などを中心に事業を展開してきた。その成功例がベトナムである。

ベトナムの場合、近年まで輸入完成車に対して高い関税を課してきた。現地で生産するには部品産業が育っていないことからコスト高になるため、多くの企業がCKDによる少量生産を行ってきた。日本企業もASEAN域内の関税撤廃を見越して、タイやインドネシアから完成車を輸入した方が合理的と判断したため、現地生産は限定的にとどまっている。

現代自動車はベトナムで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17）。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、引き続き首位を維持した（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。現在建設している第2工場（第1工場と同じ北部のニンビン省の工業団地）が稼働すれば、25年には17万台の生産能力となり、現代自動車にとって、インドネシアにつぐ生産基地となる。

ラオスでは、韓国人の呉世榮（オ・セヨン）が設立したLVMC（旧KOLAO）グループと

図表17 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・タインコン	79,568
2	ヒュンダイ・タインコン	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・タイン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

組んで事業を行っている。呉世榮は中古車の輸入販売から始め、バイクの生産、自動車の輸入販売、金融（自動車ローン）、家電販売などに事業を拡大して、ラオスで最大の民間企業グループになっている。10年に、韓国の証券取引所に上場した。

自動車事業では、代理店契約を結んで韓国の現代・起亜自動車、中国の吉利自動車を輸入販売しているほか、自社ブランド（テハンモータス）のトラック生産を行っている。

興味深いことに、ミャンマーでの現代自動車の生産にもLVMCグループが関与している（注28）。

ミャンマーで13年に自動車輸入規制が緩和されたのを契機に、LVMCホールディングスは自動車の輸入販売を開始した。完成車の輸入関税が高いため、輸入車の多くは中古車であった。その後、ミャンマー政府が中古車に対する規制（製造年度基準、右運転席車両の輸入禁止など）を相次いで導入する一方、現地生産車に対する優遇税制措置（登録料の引き下げなど）を講じたため、現地生産（セミ

ノックダウン）の動きが始まった。LVMC 100%の出資で、ヤンゴンに組み立て工場を建設し、19年2月に現代自動車のセミノックダウン生産（年産約1万台）を開始した。20年時点で、アクセント、クレタ（小型SUV）、I-10、ツーソンなどを生産している。

ミャンマーではスズキがいち早く13年に現地生産を開始し、高いシェアを占めているが、トヨタも21年に生産を開始するため、競争の激化が予想される。将来的に市場の拡大が見込まれるとはいえ、現時点での市場規模は極めて小さい（前掲図表15）。

## ②橋頭堡としてのインドネシア

現代自動車はインドネシアで21年に生産（年産15万台）を開始し、将来的には年産25万台をめざす計画である。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。具体的な生産車種は明らかになっていないが、EVのSUVや商用車なども生産していくと考えられる。

19年11月に、韓国とASEANとの特別首脳会議が釜山で開かれ、この会議に出席したインドネシアのジョコ大統領が蔚山(ウルサン)にある現代自動車の工場を視察した後、同社との間でインドネシアへの投資契約を結んだ。大気汚染対策に力を入れるインドネシア政府には、EVの生産を積極化している現代自動車を誘致してEVシフトを進めるほか、韓国企業の協力を得てバッテリーの国産化を進めていく狙いがあると考えられる。他方、現代自動車がインドネシアを選択した理由は、①市場の潜在成長性が高いこと、②ジャワ島の東西を結ぶ高速道路の建設などインフラ整備が進められていること、③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ため、EV生産に適していることなどが指摘出来る(注29)。工場はジャカルタの東40キロ離れたブカシで、インドネシア最大の港湾であるタンジュンプリオクから60キロの距離にあるため、他のASEAN諸国に輸出するにも適した場所である。

### ③シンガポールをイノベーションセンターとして活用

インドネシアでの生産と関連するが、ASEAN地域のEVやモビリティサービスなどの新たな需要を取り込むことが、この地域での事業を拡大している大きな理由であろう。

20年10月13日、シンガポールのジュロン革新団地に設立する「現代自動車グループシン

ガポールイノベーションセンター(HMGICS)」の起工式が行われた。HMGICSでは、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(大学や研究機関との共同研究)を活用して進めていくほか、EVの最終組立も行う計画である。

インターネットを通じて顧客のニーズを把握し、それに合ったEVを生産する計画である。インドネシア工場から調達した車体や部品を人工知能やロボットを活用して自動で組み立てて、周辺国にも輸出する。EVに関しては、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ものと考えられる。

また、現代自動車はシンガポールに拠点のある配車アプリ運営企業のGrabに18年に出資し、シンガポールとインドネシアでEV配車サービス事業を行っているが、イノベーションセンターを通じて協力を強化していく計画である。

現時点で今後の動きを展望するのは難しいが、現代自動車のASEAN地域での事業拡大に伴い、次に指摘する動きが生じるものと予想される。

第1に、ニッチ分野での販売増加である。タイやインドネシアなどでは日系企業が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す戦略をとる可能性が高い。

それを示唆する動きがみられる。現代自動車グループの現代グロービスとタイCPグループのCPオールの子会社であるオールノウ社が20年9月、CPオール社が運営しているCPセブン-イレブンの全国1万2千店舗において、EVトラックで商品を輸送する事業を年内に試験的に始めることで合意した。

第2に、現代自動車グループ内の連携強化である。前述したHMGICSには現代モータース、現代ウィアなどグループ企業がかかわり、グループ企業の総力を結集させて次世代EVの開発に取り組んでいく。また、現代自動車グループの海外への輸送を行ってきた現代グロービスは、燃料電池車に使用される水素の輸送（液化水素の運搬）とEVバッテリーの輸送とバッテリーステーションの運営、リサイクルなどの事業を進める計画である。

第3に、財閥のグループを超えた協力の広がりである。EVの生産拡大により、バッテリー、モーター、電装品、半導体など関連分野で需要が拡大する。バッテリー分野（LG化学、サムスンSDI、SKイノベーション）や電装品分野（LG化学、サムスン電子）では財閥の枠を超えた協力が進むだろう。

韓国ではLG化学やサムスンSDI、SKイノベーションなどがEVバッテリーを生産している（注30）。LG化学は韓国での生産に続き、13年にアメリカ、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、アメリカでは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。韓国での生産開始後、15年に中国、17年にハンガリーで生産を開始した。現在、BMWやVWなどに供給している。石油関連事業が主力であるSKグループは将来のガソリン需要の減少を見越してバッテリー事業へ参入し、20年にハンガリーと中国で生産を開始し、22年にアメリカで生産を開始する予定である。

今後の現代自動車のEV生産拡大により、韓国国内はもとより、中国やASEANでの事業において財閥グループ間の協力が広がっていくだろう。実際、20年に入り、鄭義宣は他の財閥との事業提携に向けて、話し合いを積極的に重ねている。

（注19）国民車の「プロトン」の初期の製造には三菱自動車、第二国民車である「プロトゥア」の製造にはダイハツが全面的に協力した。

（注20）この点に関しては、川邊信雄 [2011] を参照。

（注21）BBCはBrand to Brand Complementation（ブランド別自動車部品相互補完流通計画）の略語である。一定の条件を満たすと、他のASEAN諸国からの輸入部品が国産化部品として認定されるほか、輸入関税の減免措置などの恩典が受けられた。トヨタ自動車は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。BBCスキームに関しては、清水一史 [1998] を参照。

（注22）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、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。生産拠点はタイ、インドネシア、南アフリカ、アルゼンチンの4カ国で、国内のみならず海外（主に新興国市場）へ輸

- 出される。
- (注23) 中国の上海汽車グループは13年に、タイのCPグループと合弁会社を設立した。ラヨーン県に第一工場を建設した後、17年にチョンブリー県の第二工場で生産を開始した。MGブランドで小型乗用車とSUVを生産している。近年はEVの生産を計画している(後述)。
- (注24) タイランド4.0の具体的な実施計画がEEC(東部経済回廊)で、東部はチャチュンサオ県、チョンブリー県、ラヨーン県の3県からなる。タイランド4.0およびEECについては、末廣昭[2020]を参照。
- (注25) First S-Curveはすでに国内に産業基盤が整い、これからSカーブを描いて成長が期待出来る産業で、次世代産業のほか、スマートエレクトロニクス、医療・健康ツーリズム、農業・バイオテクノロジー、食品分野がある。
- (注26) 日本経済新聞「トヨタ、タイで23年までにEV生産 現地政府が計画承認」2020年1月16日。
- (注27) 韓国企業は総じてASEAN地域での事業を拡大しており、文在寅政権も新南方政策でASEAN諸国との関係を強めている。この点に関しては、向山英彦[2020]を参照。
- (注28) ミャンマーの事業に関しては、류대현[2020]が参考になる。これによると、組み立て作業の教育はインドのチェンナイ工場で実施された。また、現地の工場幹部へのインタビューも含まれている。
- (注29) インドネシアで生産する理由に関しては、현대자동차[2020]を参照。
- (注30) LG化学はバッテリー事業を分社化し、20年12月に新設法人を発足させた。世界市場のシェア上位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。

## 結びに代えて

本稿では、現代自動車が近年進めている改革とASEAN地域で事業を拡大する狙いについて考察した。

2000年代に中国を含む新興国を中心に販売を伸ばした現代自動車は、近年中国で販売が急減するとともに、アメリカでも低迷するなど業績不振に陥った。

18年9月に首席副会長に就任した鄭義宣(現、現代自動車グループ会長)は、CASE革命に積極的に対応し、EVの車種を増やし、

新たなモビリティサービスの事業化に取り組み始めた。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を今後の事業の柱にする計画を示した。

販売車種の見直しによりアメリカでの販売は復調したものの、中国では販売減少が続いている。現代自動車は今後中国市場向けEVを投入することにより、事業の再生を図る計画であるが、中国企業や欧米企業もEVの生産を拡大しており、再生の道は容易ではない。

近年事業を拡大しているのがASEAN地域である。その狙いには、①新興市場の需要を取り込むこと、②インドネシアをASEAN市場進出の橋頭堡にすること、③シンガポールをイノベーションセンターとして活用することなどがある。

シンガポールのイノベーションセンターでは、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(大学や研究機関との共同研究)を活用して進めていくほか、EVの最終組立も行う計画である。インターネットを通じて顧客のニーズに合ったEVを、インドネシア工場から調達した車体や部品を人工知能やロボットを活用して自動で組み立てて、周辺国にも輸出する。EVに関しては、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ものと考えられる。

以上のように、近年の現代自動車の動きか

らは、EVシフトにより、中国事業の再生を図るとともに、ASEANでの新たな需要を取り込む戦略がみえてくる。

近年世界的に温室効果ガス排出の削減に向けて、ガソリン車の販売規制とEVシフトを進める動きが広がっているのは現代自動車にとって追い風となるが、各国の政策展開やインフラの整備などによりEV普及は国毎に異なるため、どのような車種をどの段階で投入していくかという難題が残る。また、EVの生産拡大は国内の自動車部品企業にも影響を及ぼす。電装品に対する需要が増える一方、従来部品の需要が大幅に減少するため、部品企業の倒産とそれによる失業の増加が懸念される。EV部品では、中国企業が台頭しており、その影響も出てくる。これらの問題にどう対応するのか、今後の動きに注目したい。

#### 主要参考文献

(日本語文献)

1. 太田志乃 [2019] 「タイの電動車奨励政策が同国の自動車産業に与える影響」『機械振興協会経済研究所小論文』No.3、2019年7月
2. 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
3. 小関真人 [2020] 「タイにおける次世代自動車関連の取組」バンコク産業情報センター、一般調査報告書、2020年8月1日
4. 小林哲也 [2020] 「中国における新エネルギー車市場の拡大に関する考察」『機械振興協会経済研究所小論文』No.9、2020年3月
5. 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
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. 清水一史 [1998] 『ASEAN域内経済協力の政治経済学』ミネルヴァ書房

8. 末廣昭 [2020] 「東部経済回廊EECと中国との戦略的提携」(東京大学社会科学研究所 現代中国研究拠点 研究シリーズ No.21 末廣昭ほか『アジアの新たな地域秩序と交錯する戦略 タイとCLMV・中国・日本』所収)
9. タイ投資委員会投資促進部第2部 [2017] 「次世代自動車奨励政策と投資機会」2017年8月の日本での講演資料
10. デトロイト・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
11. 中西孝樹 [2018] 『CASE革命—2030年の自動車産業』日本経済新聞出版社
12. 西村英俊・小林英夫編著 [2016] 『ASEANの自動車産業』勁草書房
13. 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 [2016] 『平成27年度エネルギー使用合理化委託促進基盤整備委託費 新興アジア諸国における自動車の需要動向等調査事業』
14. 向山英彦 [2015] 「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」日本総合研究所JRILレビュー 2015 Vol.5, No.24
15. ——— [2020] 「米中対立下でASEANとの関係拡大を図る韓国—新南方政策でベトナム偏重は変わるのか—」環太平洋ビジネス情報RIM 2020 Vol.20 No.79

(英語文献)

16. Government of the Republic of Korea [2020] The Korean New Deal: National Strategy for a Great Transformation, July 2020
17. The ASEAN Secretariat [2015] KUALA LUMPUR TRANSPORT STRATEGIC PLAN (ASEAN TRANSPORT STRATEGIC PLAN 2016-2025), December 2015
18. ——— [2019] ASEAN Fuel Economy Roadmap for the transport sector 2018-2025: with focus on Light -Duty Vehicles, February 2019
19. Economic Research Institute for ASEAN and East Asia [2019] Study on Electric Vehicle Penetrations' Influence on 3Es in ASEAN, ERIA Research Project Report 2019, No. 06
20. FROST & SULLIVAN [2018] THE FUTURE OF ELECTRIC VEHICLES IN SOUTH EAST ASIA, POSITION PAPER
21. IEA [2020] Global EV Outlook 2020

(韓国語文献)

22. 관계부처 합동 (關係部署合同) [2019] 미래자동차 산업 발전 전략—2030년 국가 로드맵— (未来自動車産業發展戰略), 2019年10月
23. 류태현 [2020] 미얀마 한국 자동차 전초기지, 쉘대한조립공장에 가다 (ミャンマー韓国車の前哨基地へ行く), KOTRA 해외시장뉴스, 2020年4月29日
24. 이재호 [2018] 스마트 모빌리티 사회 (スマートモビリティ社会), 카모마일박스

25. 이종수 [2020a] 수소에너지 큰 그림을 그리는 ‘현대차’ (水素エネルギーの大きな絵を描いた現代車) ① 수소전기차 세계판매 1 위 …’ 수소상용차’ 로글로벌 리더십 강화, 일간수소경제, 2020년1월2일
26. ——— [2020b] 수소에너지 큰 그림 그리는 ‘현대차’ ② ‘규모의 경제’ 로 수소전기차 대중화한다, 일간수소경제, 2020년1월2일
27. 현대자동차 [2019] 현대자동차 2025 전략 (現代自動車 2025戰略) <https://www.hyundai.com/content/dam/hyundai/kr/ko/data/ir-schedule/2019/12/06/ceo-investor-day-part1-kr.pdf>
28. ——— [2020a] 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』 2020년2월5일
29. ——— [2020b] 2020현대자동차 지속가능성 보고서 (持続可能性報告書) 2020년7월
30. 홍성주 지음 [2016] 『재벌3세 (財閥3世)』 황금부엉이 IBK

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。