

## 現代自動車の国際競争力を探る

京都大学大学院経済学研究科教授 塩地 洋  
事業創造大学院大学教授 富山 栄子

### 要 旨

本稿は、現代自動車の国際競争力の源泉がどこにあるのかを探ることを目的としている。第一に、鄭夢九会長が経営権を掌握した後に展開した品質重視戦略、とくにFive Star制度によって現代車の品質の画期的改善がなされたこと。第二に、韓国の国内自動車市場における寡占的なシェアの高さと直営営業所による販売体制に基づいて、国内の高い利益（率）が生み出されていること。そして国内の高い利益（率）を基盤として、輸出における価格競争力や海外への現地進出が可能となっていること。第三に、現代が高いシェアを獲得しているのはどの国か、いかなる進出パターンをとっているか、を明らかにする。

叙述の構成は、第一に、現代自動車が今日のような国際競争力を構築する以前の歴史的過程を概括する。第二に、現在の高い国際競争力を支える要因を検討する。第三に、新興国への現地工場進出パターンの特徴と戦略を分析する。最後に、要約と残された課題を示す。

### キーワード

現代自動車 国際競争力 品質重視戦略 Five Star制度 マーケティング

### はじめに

現代/起亜自動車<sup>1</sup>は近年、新興国にとどまらず先進国においても急速に販売台数を増大させ、2010年に世界全体の販売台数は573万台に達し、フォード（531万台）を抜いて世界5位となった（1位トヨタ842万台、2位GM838万台、3位VW714万台、5位日産/ルノー671万台）。もし第4位の日産/ルノーを、二つの会社に分けると現代自動車は第4位となる。では、このような現代自動車の躍進の要因はどこにあるのだろうか。

本稿の課題は、こうした現代自動車の国際競争力の源泉がどこにあるのかを探ることにある。本稿では、第一に、鄭夢九会長が経営権を掌握した後に展開した品質重視戦略、とくにFive Star制度によって現代車の品質の画期的改善がなされたこと。第二に、韓国の国内自動車市場における寡占的なシェアの高さと直営営業所による販売体制に基づいて、国内の高い利益（率）が生み出されていること。そしてそうした国内の高い利益（率）を基盤として、輸出における価格競争力や海外への現地進出が可能となっていること。第三

に、現代が高いシェアを獲得しているのはどのような国か、いかなる進出パターンをとっているか、を明らかにする。

従来の研究においては、現代自動車の競争力に関する説明として下記のような点が挙げられている。第一に、先進国メーカーがあまり重視していない国・地域に対して、トップのリーダーシップの下、一気に進出する大胆な海外進出戦略が新興国における販売の増大をもたらしたというものである<sup>2</sup>。こうした海外進出戦略は、現代自動車に現代財閥の流れを引き継ぎ、鄭夢九会長によるスピードのある意思決定が可能であることからきている。

第二に、部品生産におけるモジュール生産方式がコスト競争力の優位を生み出しているとするものである。現代モータースがコックピットモジュール等を組み付け、それを現代自動車に供給することによって部品コストを引き下げること、かつ現代自動車側での労使問題を回避することを狙ったものである。さらには、とくに新興国における現代自動車の現地生産拠点において、現地の2次、3次部品メーカーの組織化の中心的役割を現代モータースが果たしていることも無視できないとしている<sup>3</sup>。

第三に、現代自動車は先進国および新興国でのマーケティング戦略において、「日本車と品質水準はほぼ同じだが、価格は低い」というポジショニング戦略を採用することに成功している<sup>4</sup>。また多くの新興国におけるセミノックダウン生産や独特な流通ネットワークの構築および商品のローカライゼーションの徹底を進めていることが明らかにされている<sup>5</sup>。

本稿ではこれらの従来の研究では指摘されていない新たな領域においてファクトファインディングを提示することを試みる。ただし、従来の研究において既に指摘されている領域についても具体的な事実を加えることを同時に行う。

本稿の叙述の構成は次のとおりである。第一に、現代自動車が今日のような国際競争力を構築する以前の歴史的過程を、後に示す新たな論点との関わりに必要な限りにおいて、前史として概括する。第二に、現在の高い国際競争力を支える要因<sup>6</sup>を検討する。第三に、とくに新興国への現地工場進出パターンの特徴とその戦略を分析する。最期に、本稿の分析の要約と残された課題を示す。

## 1 前史

### 1.1 1980年代後半の対米輸出の成功とその挫折

現代自動車は1967年に設立されたが、その国際競争力が初めて注目され始めたのは1980年後半の対米輸出である。同社は80年代前半以前はまったく国際競争力のない状態であった。例えば、80年にトヨタ自動車が国内生産329万台・輸出179万台の時に現代自動車と起亜産業合わせて国内生産9万台、輸出は2万台にすぎなかった<sup>7</sup>。

ところが1985年プラザ合意後の急激な円高を契機として、北米市場で7000ドルから1万

ドルの価格帯からほとんどの車種が消失する。何故なら、その価格帯に配置されていた日本車は円高のために1万ドル以上に価格改定を余儀なくされたからである。その局面に韓国車が参入し、一気に販売台数を拡大する。現代自動車は86年に対米輸出を開始し、17万台を販売し、以降87年26万台、88年26万台と急成長を遂げた（起亜産業を除いた数値）。この北米輸出の増大の結果、現代自動車は88年に国内で65万台生産し、国内で24万台販売したが、輸出は41万台にまで高まった（同前）<sup>8</sup>。

だが現代の対米輸出は89年に18万台へと低落し、92年には11万台にまで落ち込んだ。その原因の一つは耐久品質の低さのために中古車価格が低落したことである。例えば新車価格ではライバル車よりも3千ドル低いとしても3年後の中古車価格が3千ドル以上ライバル車よりも低下してしまい、購入・保有・下取のサイクル全体から見ると、ユーザーが結局損をする結果となった。そのため新車価格がライバル車よりも3千ドル低いだけでは売れずに、さらに値下を求められることになるが、それには製造コストの面で限界がある。そうして対米輸出開始後3年目を過ぎると現代自動車の新車販売台数は急激に減少することとなった。こうした急減は米国のみならず、現代が輸出をおこなった大半の国で観察<sup>9</sup>される「3年目の洗礼」現象となった。こうしたことが原因となり、現代は1990年代前半に北米市場からの実質的な撤退とカナダ・プロモン工場の閉鎖を余儀なくされたのである。その後、品質問題を克服するのに現代自動車はほぼ10年を費やすこととなった<sup>10</sup>。

## 1.2 1990年代における多辺化政策

今日の現代自動車の新興国に対する海外現地進出の積極的展開を検討する上で、見落とすことができないのが、1990年代に同社が採っていた多辺化政策である。北米のような先進国市場からの撤退や縮小を余儀なくされた現代自動車は、先進国の自動車メーカーがあまり重視しない国、たとえば人口が小さく、自動車市場の発展が制約されている国、あるいは人口は大きいが所得水準が低いために自動車市場が未発展の国、あるいは以前は社会主義国であったために外国企業の参入が制限されていた国等に対して網羅的に攻める戦略を採った。同社はそうした戦略を多辺化政策と呼んでいた。なお現在の中国の民族系メーカーはまったく同じ輸出戦略を採っている。

この多辺化政策期に現代は、現地企業へのセミノックダウン組立委託や現代の直接進出による現地工場建設、あるいは流通経路の独自の構築等の新興国攻略の組織能力の基礎を身につけると推測される。例えばインドに対して現代は、大宇自動車のインド現地工場進出の失敗の後、1998年に現地工場進出している。この時、現地生産車種をAセグメント（サントロ）にするかBセグメント（エラントラ）にするかで社内論争があったが、小型車のサントロを選択し、後の販売台数拡大に繋げることが可能となった。またインドの現地工場の設備は、投資額節約のために、撤退したカナダ・プロモン工場の設備一式をそのまま持ってきている。これはVWが1980年代に米国のウエストモーランド工場を撤退した時、その設備を上海VWに移設させることによって初期立ち上げ費用を節約したのと同

じ方式であり、いわば失敗から成功を生み出したパターンである。

1996年にトルコがEU関税同盟に入った（トルコとEU間の関税がなくなる）直後の97年に現代はトルコに現地工場を建設し、欧州への輸出拠点を確保した<sup>11</sup>。1980年代以降は日系自動車メーカーが海外現地生産進出では米国と欧州に重点をおいていたのに対して、現代はまずは、新興国であるインドとトルコに量産工場を構築することをめざしたのである。これらの90年代の現地工場は、当初はそれほど大きな成功をもたらしたわけではないが、2000年以降に現代が全世界的な展開（後掲の表10参照）を行う上での学習過程となったと推測される。

## 2 高い国際競争力を支える要因

### 2.1 品質重視経営への転換

現代自動車を今日の水準にまで発展させたのは、なによりもまず、IMF危機後の1999年3月に現代自動車会長に就任した鄭夢九による品質重視戦略である。この戦略の成功を示す端的な事例は2006年のJ.D.パワーの初期品質調査（Initial Quality Study : IQS）で現代自動車の数値が大きく改善され、トヨタよりも上位に進出したことである。品質重視戦略の柱となったのは、2002年から実施されたFive Star制度である。

Five Star制度は部品メーカーの選定を公正に行い、問題のあるサプライヤーを排除する仕組みづくりから始められた。従来、韓国自動車メーカーにおいては、部品メーカーの選定に不正が多く見られた。例えば部品メーカーから自動車メーカーの購買担当者に賄賂が渡され、その賄賂によって部品メーカーが選定されるケースがきわめて多く見られていた。例えば、自動車メーカーを退職した人が経営している部品メーカーやいわゆる「ロイヤルファミリー（財閥オーナー家族）」が経営する部品メーカー等が、賄賂や人間関係を利用して部品メーカーに選定されていた。Five Star制度は、そうした不正をやめて、「品質」「納期」「技術」「価格」「経営」の各項目において、客観的基準を設けて得点化し、その総合点で部品メーカーを選定する購買部の改革から始まった。

こうしたFive Star制度基準による各部品メーカーに対する総合評価情報は電子化、透明化され、品質管理本部・購買部の社員はだれでもネットを通じてその数値を見ることができるようになった。また、部品メーカーとの取引内容も電子化され、直接担当者以外の購買部員もその取引内容を見ることができるようになった。もしそうしたFive Star制度基準を無視して、賄賂や人間関係で部品メーカーを選定した場合は、その購買部員はただちに解雇され、と同時に解雇された事実が購買部の全員に通知される仕組みとなっている。

とりわけ、コストよりも品質を重視するようになった点が、Five Star制度の最大の特徴である。社内では品質がファースト、納期と技術はセカンド、コストがサードとなった。品質が優れているならば、部品メーカーの納入価格がすこし高くても構わないとされた。

他方で、1997年のIMF危機以降、従来の韓国系の部品メーカーの倒産が相次ぐ中、外

国部品メーカーが韓国に進出してきたことも現代の国際競争力形成にとって重要な事実である。すなわち2000年代半ばに257社の外資系部品メーカー（自動車部品メーカーの総数は901社）<sup>12</sup>が韓国で操業しているが、世界のトップテンの部品メーカーはすべて韓国にきている。これらの外資部品メーカーが従来の韓国部品メーカーに代わって現代に部品を納入するようになったことが品質改善に大きく影響した。すなわちFive Star制度によって部品メーカーの選定が公平になり、こうした外資部品メーカーと現代自動車との取引が急速に拡大し、それらが鄭夢九会長の品質優先主義と結びつき、その結果、部品の欠陥率が低下し、IQSが改善されたのである。

## 2.2 国内で確保する高い利益

現代自動車の国際競争力を検討する際に重要な事実は、韓国国内市場における、寡占的なシェアの高さである。表1に見られるように、国内市場の70～80%程度の販売シェアを現代/起亜は有している。かつ、海外市場ではBセグメントやAセグメントの小型車に重点をおいているが、国内では表2に示したように、大型や中型乗用車、中型SUVが販売台数の約50%を占め、中高級車（グレンジャーとソナタ等）に重点がおかれている。その結果、台あたり利益額が大きくなっていると推測される。

表1. 現代/起亜自動車の韓国販売台数・シェア

年	2006	2007	2008	2009
現代/起亜販売台数（台）	851,689	897,605	887,394	1,115,430
同シェア（%）	73.1	74.2	77.2	80.3
韓国の総販売台数（台）	1,164,254	1,210,417	1,148,850	1,388,644

（出所）Korean Automotive Research Institute, *Automobile Industry 2010*.

表2. 現代自動車の製品ライン

セグメント		車種名	備考	販売台数 構成比（%）
乗 用 車	大型車	エクウス	高級セダン	7.7
		ジェネシス	高級セダン	
	中型車	グレンジャー	高級セダン	31.6
		ソナタ	中級セダン	
	コンパクト	アヴァンテ	セダン	20.1
		i30	ハッチバック	
サブコンパクト	クリック	ハッチバック	2.2	
	ヴェルナ	セダン		
R	中型SUV	ベラクルーズ	高級CV	10.0
		サンタフェ	CV	
V	小型SUV	ツーソン	CV	6.3
	ミニバン	スターレックス	1BOX	22.0

商用車	ポーターⅡ	小型トラック	22.0
	その他		

(出所) フォーイン『韓国・現代自動車グループの実態 2011年版』2010年11月。

(注) CVはCrossover Vehicle の略記。

加えて、現代は国内において表3に示した流通経路を構築しているが、それは自動車メーカー本体の直営営業所と代理店からなる、二つの異なる流通経路・小売拠点から成り立っている。まず、直営営業所は、メーカー本体そのものであるため、メーカー希望小売価格通りで販売することが原則になっている。他方、先進国では地場資本がディーラーを営しているために、メーカー希望小売価格で売ることを自動車メーカーがディーラーに強要することは再販価格制として厳しく禁止されている。しかし韓国では自動車メーカーが自社の直営営業所にメーカー希望小売価格で販売することを指示することはなんら法律に触れない。現代でも実際には、各車種の売れ行きに応じて値引きがなされているが、基本的には自動車メーカーが小売価格をコントロールすることが可能となっているのである。

表3. 現代/起亜の流通経路 (2009年)

	直営営業所	代理店	計
現代	470	412	882
起亜	342	410	752

(出所) Korean Automotive Research Institute, *Automobile Industry 2010*.

もう一つの流通経路である代理店は、通常、直営営業所の優秀なセールスマンが暖簾分けする形で、新たに出店した小売拠点である。この代理店はメーカーから車両を買い取ることはおこなっていない。代理店がメーカーの代理として顧客に自動車を販売している、たんなる代理販売であり、彼らの売上高は台当り5~7% (車両価格の) のコミッション収入である。在庫はまったく保有しておらず、車両販売契約は自動車メーカーと顧客の間でおこなわれる。従って、代理店にはそもそも値引きをする権限が与えられておらず、メーカー希望小売価格どおりで、顧客に販売することが命ぜられている。もちろんコミッション (5~7%) の枠内で、すなわち自らの取り分を削る形で、顧客に対して値引することは可能であるが、それにも限度がある。一方そうした値引きが代理店でおこなわれても、メーカーの売上額 (メーカー希望小売価格) が減少することにはならない。代理店が値引分を供与しているからである<sup>13</sup>。

これらの結果、現代は国内では高い台当り利益を確保していると推測される。2010年は韓国国内の総販売台数は120万台であるが、現代/起亜自動車は90万台販売し、85%のシェアを確保している。また中高級車のボリュームゾーンを押さえている。こうした国内における寡占的な状態が価格支配力を保持させ、高い利益率を確保させているのである。こうした現代に対して、韓国のマスメディアは批判を行っている。「日本のメーカーは輸

出で稼いで、国内では過当競争で利益が出ないのに、韓国は逆で、国内で高く売って稼ぐが、輸出では低価格で輸出し、利益がほとんどでない<sup>14</sup>」と報道している。言い換えると、国産メーカーは国内における高いシェアの維持による利益で輸出における価格競争力の基盤を獲得しているのである<sup>15</sup>。

この結果、表4に示したように、現代/起亜は、世界全体の営業利益の80～90%程度を国内で獲得しているのである。韓国以外の海外のオペレーションにおける利益はわずか10%程度にしかすぎない。2010年の販売台数で見ると、世界全体の販売台数573万台に対して、生産台数で見ると、国内が約320万台（内輸出が200万台）、海外生産が250万台であり、国内生産と海外生産の比率がおおよそ4対3であるが、営業利益の源泉は国内80～90%と圧倒的に高く、海外は10数%程度にすぎないのである。

表4. 現代/起亜自動車の地域別売上高/営業利益・率

単位：億ウォン（構成比・営業利益率%）

項目 地域	2005		2006		2007	
売上高	588,306	構成比	636,480	構成比	696,015	構成比
韓国	327,009	55.6	352,063	55.3	380,625	54.7
北米	140,145	23.8	154,138	24.2	149,743	21.5
欧州	83,728	14.2	85,315	13.4	104,435	15.0
アジア	37,425	6.4	44,965	7.1	61,212	8.8
営業利益	22,943	構成比	17,967	構成比	28,480	構成比
韓国	20,969	91.4	19,844	110.4	25,311	88.9
北米	▼413	▼1.8	2,274	12.7	1,439	5.1
欧州	▼1,607	▼7.0	▼4,197	▼23.4	▼2,191	▼7.7
アジア	1,222	5.3	1,658	9.2	575	2.0
連結調整	2,400	10.5	▼1,612	▼9.0	3,346	11.8
営業利益率	3.9		2.8		4.1	
韓国	6.4		5.6		6.6	
北米	▼0.0		1.5		1.0	
欧州	▼1.9		▼4.9		▼2.1	
アジア	3.3		3.7		0.9	

（出所）現代自動車Financial Statement, Annual Report より作成。

（注）

ここから、現代自動車の国際競争力の重要な源泉が、国内寡占と国内流通体制（直営店と代理店での値引制限）が生み出した価格維持からくる高い利益の確保と、それを輸出における価格競争力に活用するとともに、海外での工場投資とマーケティング関連費用にまわしていくという戦略が明確に見えてくる。この点は後にさらに詳細に検討しよう。

### 2.3 新技術開発の様子見主義・外部調達政策と低い研究開発費

もう一つ見落としてならない点は、現代自動車の売上高に占める開発費用比率の低さで

ある。表5に示したように、売上高に占める研究開発費比率は1.6%以下ときわめて低いレベルである。また表6に示したように、他の先進国自動車メーカーと比較すると、現代/起亜の研究開発費が金額規模においても、売上高比率においても低いことが判明する。現代/起亜は自社の研究開発費を強く抑制していると思われる。その理由は、研究開発費の節約分を海外でのマーケティング関連費用と現地工場投資にまわすためであると推察される。海外における広告やマーケティング、工場建設に重点資金配分するための優れた戦略的判断といえよう。

表5. 現代自動車の売上高研究開発費比率（単独）

単位：億ウォン・%

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
売上高	245,658	249,673	274,725	273,837	273,354	304,891
研究開発費	1,825	2,983	4,010	4,486	4,136	3,616
売上高研究開発費比率	0.7	1.2	1.5	1.6	1.5	1.2

(出所) 現代自動車Financial Statement, Annual Report より作成。

表6. 研究開発費（連結） (2008年度)

順位	メーカー	研究開発費 (百万ドル)	研究開発費 比率 (%)
1	トヨタ自動車	8,995	4.4
2	GM	8,000	5.4
3	VW	7,473	4.5
4	フォード	7,300	5.0
5	ダイムラー	6,507	4.6
6	本田技研工業	5,604	5.6
7	日産自動車	4,532	5.4
8	BMW	4,138	5.3
9	PSA	2,995	5.4
10	フィアット	2,909	3.3
11	ルノー	2,722	4.5
12	現代/起亜	2,335	2.7/1.5
13	スズキ	1,144	3.8
14	マツダ	955	3.3

(出所) フォーイン『世界自動車メーカー年鑑 2010』。

(注) 「研究開発費比率」は売上高に占める比率。

ではいかにして研究開発費の節約が可能となるのか。その第一は、次世代技術投資に対する様子見戦略と小出し戦略である。例えば、次世代環境適応車の動力源としてとして、①燃料電池、②ハイブリッド、③プラグインハイブリッド、④電気モーター、⑤ディーゼル、⑥ガソリンエンジンの改良等、多様な選択があり、主要自動車メーカーは、それらの



中からいくつかを戦略的に選択し、その自社開発に巨額の投資を行っている。だが現代自動車は、あえて戦略的に選択をおこなわずに留保し、特定の動力源に対する集中投資を行うことは当面回避していると思われる。いわばどの動力源がドミナントとなるのかについて様子見をしているように見える。ハイブリッド等の自主開発については、まったく投資しないわけではないが、いわば小出し戦略に基づいて、小規模にかつ徐々に進めている。加えて自動車産業界における最先端技術を自ら開発しようとする意図はあまり見られない。当面、業界の平均的水準のすこし上を追いかける程度でよいとしているようだ。もし画期的なドミナントな技術が他メーカーによって開発された場合は、そうした技術を外部から調達することでかまわないとする戦略である。

そもそも現代自動車は、表7に示したように、2000年以前は新車開発は自社でゼロベースから開発したことはまったくなく、あくまで他社（提携先であった三菱自動車工業が大半）のモデルをベースとして開発するケースがほとんどであった。すなわち1975年に初めて自主ブランドとして開発した初代ポニーは三菱ランサー（初代）のプラットフォームをベースとしていたが、それ以降1999年に2代目エクウスが三菱の3代目デボネアのプラットフォームと共用したモデルとして開発されるまで、なんらかの形で他の自動車メーカーの車のプラットフォームの活用や共用が行われていた。

表7. 現代/起亜の主要モデルのプラットフォームのベース・共用

現代自動車		
世代・型式	投入年	プラットフォームのベースや共用
<b>ポニー</b>		
初代	1975	三菱ランサー（初代）のエンジンとプラットフォームがベース。
2代目	1980	
3代目 エクセル	1985	三菱ミラージュのプラットフォームがベース。
<b>ソナタ</b>		
初代・Y	1985	フォードコルティナのプラットフォームを活用したステラをベースとして開発。
2代目・Y2	1988	三菱ギャランΣのプラットフォームを活用。
3代目・Y3	1993	三菱ダイヤモンド（初代）のプラットフォームを活用。
4代目・EF	1998	三菱ダイヤモンド（2代目）のプラットフォームを活用，サンタフェ（SM）や起亜オプティマと共用。
5代目・NF	2004	新開発のNF型プラットフォームを採用。グレンジャーTG/アゼーラやサンタフェ（CM），ベラクルーズ，起亜ロツェ/オプティマ/アマンティ（MG），カレンス/ロンド（UN），ソレント（XM）と共用。
6代目・YF	2009	新開発のYF型プラットフォームを採用，起亜K5/オプティマ/メガンティス（TF）と共用。
<b>グレンジャーTG/アゼーラ</b>		
初代	1986	三菱自動車が開発を担当，三菱デボネア（2代目）のライセンス生産車。
2代目	1992	三菱自動車との共同開発車。三菱デボネア（3代目）の兄弟車。後にダイナスティやエクウス（初代），起亜のオピラス/アマンティとプラットフォームを共用。

3代目	1998	三菱ディアマンティ（2代目）のプラットフォームを活用。ダイナスティと共用。
4代目	2005	NFソナタやサンタフェ（CM）、ベラクルーズ、起亜ロツツェ/オプティマ/メガンティス（MG）、カレンス/ロンド（UN）、ソレント（XM）とプラットフォームを共有
<b>エラントラ/アバンテ</b>		
初代・J1	1990	三菱ランサー（初代）をベースとしたポニー/ポニー2の後継モデル。
2代目・J2	1995	
3代目・XD	2000	ツーソン（JM）や起亜スペクトラム/セラト、スポーティッジ（JE）とプラットフォームを共有。
4代目・HD	2006	i30/i30CWやツーソンix（LM）、起亜シード（チェコ製）、フォルテ/フォルテクーペ、スホーティッジ（SL）とプラットフォームを共有。
5代目・MD	2010	i30/i30CWやツーソンix（LM）、起亜シード（チェコ製）、フォルテ/フォルテクーペ、スホーティッジ（SL）とプラットフォームを共有。
<b>ゲルロッパー</b>		
初代	1991	三菱パジェロのプラットフォームがベース。
<b>ヴェルナ/アクセント</b>		
初代・X3	1995	三菱ミラージュ（2代目）をベースとしたエクセルの後継モデル。
2代目・LC	1999	
3代目・MC	2005	起亜リオ（DE）とプラットフォームを共有。
4代目・RC	2010	新開発プラットフォームを採用。
<b>スターレックス/H1</b>		
初代	1997	三菱デリカスペースギアのプラットフォームをベース。
2代目・TQ	2007	
<b>エクウス</b>		
初代	1999	三菱自動車との提携により開発。グレンジャー2代目モデル（三菱デボネア3代目）のプラットフォームと共用。
2代目・VI	2009	ジェネシス（2008年）のFRプラットフォームと共用。
<b>ゲッツ/クリック</b>		
初代	2005	インド製i10や起亜モーニング/ピカントとプラットフォームを共用
<b>i30/i30CW</b>		
初代・FD/FDW	2007	エラントラ（HD）やツーソンix（LM）、起亜シード（チェコ製）、フォルテ/フォルテクーペ、スホーティッジ（SL）とプラットフォームを共有。
<b>ジェネシス/ジェネシスクーペ</b>		
初代	2008	自社単独で始めて開発したFRプラットフォームを採用。エクウス（2代目・VI）のと同じ。
<b>起亜自動車</b>		
<b>プライド/リオ</b>		
初代・DC	1999	フォード・フェスティバの起亜仕様車アベラの後継車。
2代目・DE	2005	現代ヴェルナ/アクセント（MC）とプラットフォームを共有。
<b>スポーティッジ</b>		
初代	1993	マツダ・ボンゴとプラットフォームを共有。
2代目・JE	2004	現代エラントラ（XD）やツーソン（JM）、起亜スペクトラ/セラトのプラットフォームと共用。

3代目・SL	2010	現代エラントラ (HD やi30/i30CWやツーソンix (LM), 起亜シード (チェコ製), フォルテ/フォルテクーペとプラットフォームを共有。
--------	------	---

(出所) フォーイン (2010) 『韓国・現代自動車グループの実態 2011年版』等, から作成。

(注) 中心的なモデルのみである。すべてのモデルを記載していない。

ただしエンジン開発においては1991年に $\alpha$ 型エンジンを自主開発した後に次々と新規エンジンを開発し、表8に示したように現在、乗用車/SUV系では $\tau$ 、 $\lambda$ 、 $\mu$ 、 $\theta$ 、 $\theta$  II、 $\beta$ 、 $\gamma$ 、 $\alpha$ の8種のエンジンを有している。年産550万台水準に達する規模のメーカーとしては、このエンジン数は少ないかもしれない。しかし逆に言うと、同じエンジンを搭載している車両台数が多いことを意味しており、この意味で規模の経済性を効果的に享受していると言える。

表8. 現代/起亜の主要エンジン

エンジン	排気量 (L)	形状	主要搭載車
$\tau$ (タウ)	4.6	V8	エクウス, ジェネシス
$\lambda$ (ラムダ)	3.8 3.5	V6	エクウス, ジェネシス, グレンジャー, サンタフェ
$\mu$ (ミュー)	2.7	V6	グレンジャー
$\theta$ (シータ)	2.4 2.0	L4	ジェネシス, グレンジャー
$\theta$ (シータ) II	2.4 2.0	L4	ソナタ, サンタフェ, ツーソン, スターレックス
$\beta$ (ベータ)	2.0	L4	i30, i30CW
$\gamma$ (ガンマ)	1.6	L4	エラントラ/アヴァンテ, i30, i30CW, ヴェルナ/アクセント
$\alpha$ (アルファ)	1.6 1.4	L4	ゲッツ/クリック

(出所) フォーイン 『韓国・現代自動車グループの実態 2011年版』 2010年11月。

(注) V6はV型6気筒, L4は直列型4気筒。ディーゼルエンジンは記載していない。

### 3 現地工場進出と高稼働率重視戦略

現代自動車が販売台数やシェアを伸ばしている国はどのような国か。その国に対していかなる進出方式をとってきたのか。ここではこうした点について詳しく検討することとする。

表9は世界77カ国において現代とトヨタの販売台数を国別に比較したものである。太字の数値が販売台数の多いことを示している。現代の販売台数がトヨタを上回る国は、2007年16カ国、08年18カ国、09年は21カ国である。ではそれらはどのような国か、いかなる進出パターンか。ここでは二つのパターンが抽出可能である。

表9-1. 国別・年別販売台数比較（現代・トヨタ）アジア・大洋州 中近東 北米 南米

地域	国・地域	現代グループ			トヨタグループ		
		2007	2008	2009	2007	2008	2009
アジア・大洋州	韓国	<b>897,605</b>	<b>887,394</b>	<b>1,115,430</b>	7,520	6,065	7,072
	日本	1,223	502	993	<b>2,260,835</b>	<b>2,152,410</b>	<b>1,995,235</b>
	中国	332,573	436,514	<b>811,695</b>	<b>459,679</b>	<b>548,255</b>	636,157
	インド	<b>200,412</b>	<b>245,397</b>	<b>289,863</b>	54,179	54,802	54,320
	タイ	374	1,298	2,136	<b>290,152</b>	<b>269,366</b>	<b>237,508</b>
	インドネシア	9,167	11,707	8,402	<b>210,858</b>	<b>304,421</b>	<b>275,825</b>
	マレーシア	7,075	6,762	5,864	<b>251,657</b>	<b>277,641</b>	<b>255,829</b>
	台湾	10,911	7,023	7,835	<b>109,231</b>	<b>82,958</b>	<b>115,128</b>
	パキスタン	11,405	5,514	1,981	<b>50,166</b>	<b>42,673</b>	<b>44,030</b>
	フィリピン	11,049	14,608	14,847	<b>45,326</b>	<b>46,313</b>	<b>46,701</b>
	ベトナム	5,178	10,324	15,314	<b>21,411</b>	<b>27,192</b>	<b>32,309</b>
	シンガポール	11,222	7,821	13,556	<b>20,499</b>	<b>17,517</b>	<b>15,682</b>
	ブルネイ	1,734	1,739	1,738	<b>4,876</b>	<b>4,764</b>	<b>4,315</b>
	オーストラリア	70,992	65,070	82,614	<b>250,982</b>	<b>251,326</b>	<b>211,086</b>
	ニュージーランド	6,949	6,552	7,171	<b>22,938</b>	<b>24,003</b>	<b>16,250</b>
15カ国計	1,577,869	1,708,225	2,379,439	<b>4,060,309</b>	<b>4,107,706</b>	<b>3,947,447</b>	
中近東	イラン	<b>460,940</b>	<b>518,963</b>	<b>569,471</b>	-	-	-
	サウジアラビア	62,520	72,006	109,273	<b>144,840</b>	<b>161,326</b>	<b>175,554</b>
	アラブ首長国連邦	18,278	32,141	4,206	<b>78,196</b>	<b>92,808</b>	<b>104,877</b>
	イスラエル	19,700	16,599	8,574	<b>29,645</b>	<b>27,785</b>	<b>21,402</b>
	オマーン	16,542	25,003	26,770	<b>87,766</b>	<b>113,873</b>	<b>99,769</b>
	他湾岸3カ国	17,433	23,274	24,025	<b>80,647</b>	<b>85,124</b>	<b>63,890</b>
	8カ国計	<b>595,414</b>	<b>687,986</b>	<b>742,319</b>	421,094	480,916	465,492
北米	米国	772,482	675,139	735,127	<b>2,626,273</b>	<b>2,222,579</b>	<b>1,773,129</b>
	カナダ	109,825	118,152	149,351	<b>202,885</b>	<b>225,391</b>	<b>206,128</b>
	メキシコ	-	-	-	<b>66,446</b>	<b>64,033</b>	<b>52,613</b>
	プエルトリコ	5,300	4,540	6,623	<b>34,462</b>	<b>30,954</b>	<b>25,327</b>
	4カ国計	887,607	797,831	891,101	<b>2,930,066</b>	<b>2,542,957</b>	<b>2,057,197</b>
南米	ブラジル	9,005	20,255	<b>101,979</b>	<b>68,811</b>	<b>81,162</b>	95,781
	アルゼンチン	-	-	-	<b>28,057</b>	<b>31,837</b>	<b>27,913</b>
	ベネズエラ	33,632	19,413	9,160	<b>60,319</b>	<b>38,696</b>	<b>17,046</b>
	チリ	<b>43,847</b>	<b>45,956</b>	<b>43,613</b>	29,527	30,781	13,702
	コロンビア	-	-	-	<b>7,666</b>	<b>7,712</b>	<b>2</b>
	エクアドル	<b>12,599</b>	<b>18,538</b>	<b>16,426</b>	11,191	16,132	8,309
	ペルー	6,496	13,497	<b>14,838</b>	<b>15,002</b>	<b>28,887</b>	14,086
	他南米3カ国	2,442	4,061	<b>3,830</b>	<b>3,499</b>	<b>5,523</b>	3,158
	10カ国計	108,021	121,720	<b>189,846</b>	<b>224,072</b>	<b>240,730</b>	179,997
多数国 (37カ国中)	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	32	32	28	

表9-2. 国別販売台数比較（現代・トヨタ）西欧・中東欧・アフリカ

地域	国	現代グループ			トヨタグループ		
		2007	2008	20009	2007	2008	20009
西 欧	ドイツ	88,997	87,027	147,499	<b>149,187</b>	<b>113,323</b>	<b>151,168</b>
	フランス	43,444	34,943	43,137	<b>112,406</b>	<b>101,070</b>	<b>96,518</b>
	英国	59,208	59,410	107,603	<b>149,999</b>	<b>130,456</b>	<b>118,733</b>
	イタリア	65,337	41,805	59,931	<b>163,744</b>	<b>127,790</b>	<b>106,205</b>
	スペイン	82,512	45,402	32,972	<b>91,199</b>	<b>63,366</b>	<b>58,330</b>
	ベルギー	20,516	20,967	19,298	<b>33,052</b>	<b>27,478</b>	<b>22,524</b>
	オランダ	33,684	31,192	20,785	<b>51,457</b>	<b>51,022</b>	<b>43,566</b>
	オーストリア	13,567	<b>14,048</b>	<b>21,212</b>	<b>17,395</b>	12,978	13,528
	スイス	9,299	9,585	8,960	<b>22,708</b>	<b>20,479</b>	<b>18,466</b>
	スウェーデン	14,427	13,262	16,583	<b>26,722</b>	<b>22,395</b>	<b>20,693</b>
	ギリシャ	25,793	25,420	17,300	<b>38,362</b>	<b>37,722</b>	<b>27,936</b>
	ポルトガル	5,411	6,367	5,298	<b>18,800</b>	<b>17,085</b>	<b>12,651</b>
	デンマーク	13,339	14,396	9,895	<b>19,237</b>	<b>15,875</b>	<b>11,875</b>
	アイルランド	12,232	10,402	3,490	<b>36,111</b>	<b>26,464</b>	<b>8,606</b>
	フィンランド	8,423	9,980	4,664	<b>21,452</b>	<b>22,523</b>	<b>16,746</b>
	ノルウェー	5,164	3,721	4,389	<b>28,487</b>	<b>21,649</b>	<b>18,838</b>
	ルクセンブルグ	<b>2,764</b>	<b>2,619</b>	<b>2,392</b>	1,829	1,501	1,242
	アイスランド	1,495	903	232	<b>4,581</b>	<b>2,688</b>	<b>570</b>
18カ国計	505,576	432,449	525,640	<b>986,778</b>	<b>815,864</b>	<b>748,195</b>	
中・東 欧／ C I S	ロシア	<b>241,326</b>	<b>286,956</b>	<b>146,682</b>	158,626	204,762	75,131
	ウクライナ	<b>38,966</b>	<b>71,048</b>	<b>21,428</b>	29,137	39,676	10,137
	トルコ	<b>52,392</b>	<b>45,442</b>	<b>69,718</b>	33,136	29,504	23,620
	ポーランド	13,896	21,855	26,854	<b>36,458</b>	<b>37,523</b>	<b>29,470</b>
	ルーマニア	<b>16,642</b>	<b>21,773</b>	<b>17,145</b>	10,458	10,294	4,056
	チェコ	<b>14,770</b>	<b>15,987</b>	<b>16,282</b>	6,474	6,969	5,291
	ハンガリー	4,751	5,033	1,046	<b>14,339</b>	<b>12,223</b>	<b>6,630</b>
	スロバキア	<b>8,195</b>	<b>8,182</b>	<b>10,221</b>	2,930	3,825	4,687
	クロアチア	4,208	<b>5,297</b>	1,046	<b>4,706</b>	3,909	<b>2,055</b>
	スロベニア	<b>8,195</b>	<b>8,182</b>	<b>10,221</b>	3,553	3,174	2,412
	ブルガリア	2,834	1,311	562	<b>5,958</b>	<b>5,260</b>	<b>2,896</b>
	セルビア	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	キプロス	927	1,107	814	<b>3,075</b>	<b>2,933</b>	<b>1,683</b>
	バルト3国	6,114	4,821	1,076	<b>12,423</b>	<b>8,918</b>	<b>3,353</b>
16カ国計	<b>409,178</b>	<b>494,378</b>	<b>320,401</b>	321,273	368,961	171,421	
ア フリ カ	南アフリカ	-	-	-	<b>155,247</b>	<b>128,911</b>	<b>90,711</b>
	エジプト	<b>48,000</b>	<b>59,381</b>	<b>56,159</b>	31,919	33,355	18,597
	アルジェリア	<b>40,122</b>	<b>53,546</b>	<b>38,382</b>	31,571	35,681	27,759
	モロッコ	<b>14,025</b>	<b>16,598</b>	<b>14,647</b>	9,001	9,282	7,180
	チュニジア	-	-	363	<b>1,165</b>	<b>1,275</b>	<b>1,038</b>
	ケニア	36	32	48	<b>2,937</b>	<b>3,245</b>	<b>2,472</b>
6カ国計	102,183	129,557	109,599	<b>231,840</b>	<b>211,749</b>	<b>147,757</b>	

多数国数 (40カ国中)	11	13	12	29	27	28
世界77カ国合計	4,185,847	4,372,146	5,158,345	9,175,432	8,768,883	7,717,506
多数国数 (77カ国中)	16	18	21	61	59	56

(出所) フォーイン『FOURUN 世界自動車調査月報』各号より。

(注) 現代グループには現代自動車と起亜自動車, サイバ (イラン) を含み, トヨタグループにはトヨタ自動車, ダイハツ工業, 日野自動車, プロドア (マレーシア) が含まれている。

第一に、現代が自ら戦略的拠点国として設定し、早期に現地工場（セミノックダウン工場含む）を建設した国である。主としてトルコ、インド、ロシアである。現地進出によって、その国におけるコスト優位を確保し、当該国とその周辺国での低価格での量販戦略を採り、販売台数・シェア拡大に結びつけた国である。

第二のパターンは、他の国に先駆けて、当該国とFTAを締結し、関税免除によるコスト優位を確立する戦略である。当該国のみならず、当該国と近辺地域内貿易優遇関係を結んでいる周辺国に対しても、コスト優位を発揮し、低価格での量販とシェア拡大を図る戦略である。ただし、この第二のパターンについては紙幅の都合上、本稿では言及しないこととする。今後の課題としたい。

そこで第一の現地工場進出パターンを詳しく説明しよう。

### 3.1 ノックダウン組立工場方式による現地進出

現地工場には二つの方式が存在する。第一の方式は、現代は現地企業と技術提携を行い、現代車の生産を行わせるが、現代自らは現地投資をほとんど行うことなく、現地企業の投資によって工場建設を行わせ、工場運営も任せてしまう方式である。現代は韓国から主としてセミノックダウン部品を供給し、現地企業が組み立てることとなる。当該国の生産・販売台数が数万台に達しない場合にこの方式が選択されることがある（もちろんこの方式が選択されずに、完成車輸出のみの方式を採る場合もある）。現代/起亜は、表10-1に示したように、世界の10数カ国でこの方式をとっている。例えば台湾では1998年以来三陽工業（Sanyang Industry）に組立を依頼し、現代はノックダウン部品を供給するのみである。現地工場における生産管理等の日常的な工場運営には現代は関与せず、三陽工業に任せている。現代にとっては、自ら投資資金を節約できるのみならず、工場運営のための人員派遣等も行わなくてもすむことになる。ただし現代は供給部品代金を回収できることになる。こうした方式を世界で多用しているのは現代の特徴である。日系のメーカーはこうしたノックダウン方式を採る場合もあるが、たいていの場合には日本人技術者が派遣され、経営に責任を持つこととなる。またそうしたノックダウン工場を展開する国の数も少なく、数カ国にとどまっている。

表10-1. ノックダウン工場

## 現代

地域	国名	現地法人名	操業開始時期	年間生産能力(台)	生産車種
南米	ベネズエラ	MMC Automotriz	1999年		ゲッツ, エラントラ
	ブラジル	Caoa Montadora de Veiculos			ツーソン, H-1トラック
アジア	中国	Hutai Auotmobile (栄城華泰汽車)	2000年7月		サンタフェ, テラカン
	台湾	Sanyang Industry (三陽工業)	1998年9月	4.5万	ゲッツ, サンタフェ, ツーソン, マトリックス, H-1トラック
	インドネシア	PT. Hyundai Indonesia Motor		2.0万	アクセント, アトス, トラジェ
	マレーシア	Oriental Hyundai			ソナタ, エラントラ, アクセント
		Inokom Corporation	1999年10月	3.5万	ゲッツ, アトス, マトリックス, H-1トラック
	ベトナム	Vietnam Motors Industry			H-1トラック
	カンボジア	CAMKO Motor Company	2010年予定		サンタフェ, スターレックス
	パキスタン	Dewan Farooque Motors			アトス, H-1トラック
	イラン	Rayen Vehicle Manufacturing			エラントラ, アクセント
アフリカ	エジプト	Prime Engineering Industries			ソナタ, アクセント
	スーダン	GIAD Motor			i10等

## 起亜

中南米	エクアドル	Aymesa	2001年		リオ, スポーティッジ
アジア	マレーシア	Caoa Montadora de Veiculos	2003年8月	1.7万	リオ, ソレント, チトラ
	ベトナム		1993年4月	2.0万	
	イラン	Saipa			リオ

表10-2. 量産工場

## 現代

地域	国名	現地法人名	操業開始時期	年間生産能力(台)	生産車種
北米	アメリカ	Hyundai Motor Manufacturing Alabama (HMMA)	2005年5月	30万	ソナタ

南米	ブラジル		2012年 予定	15万	小型車
欧州	トルコ	Hyundai Assan Otomotive Sanayi (HAOS)	1997年 7月	10万	アクセント, i20
	チェコ	Hyundai Motor Manufacturing Czech (HMMC)	2008年 11月	30万	アクセント, ソナタ, サン タフェ
	ロシア	Hyundai Motor Manufacturing Russia (HMMRA)	2011年 1月	15万	ソラリス
アジア	インド	Hyundai Motor India (HMI)	1998年 9月	60万	ソナタ, エラントラ, エク セント, ヴェルナ, サント ロ, I20, i30 ツーソン
	中国	Beijing Hyundai Motor Company (BHMC) 北京現 代汽車	2002年 10月	60万	ソナタ, エラントラ, エラ ントラ悦動, エクセント, ヴェルナ, ツーソン

起亜

北米	アメリカ	Kia Motors Manufacturing Georgia (KMMG)	2005年 5月	30万	ソナタ
欧州	スロバキア	Kia Motors Slovakia (KMS)	2006年夏	30万	ix35, シード, スポー ティッジ
アジア	中国	Donfeng Yueda Kia Motors (DKY) 東風悦達 起亜汽車	2002年 7月設立	43万	オブティマ, フォルテ, セ ラト, リオ, スポーティッ ジ, カーニバル, ソウル
	インド		2012年 予定	30万	ピカント

(出所) フォーイン『韓国・現代自動車グループの実態 2011年』2010年11月, 現代自動車『自動車産業』各年版で補足。

(注) 空白はフォーインの資料に記載がない。

こうした技術提携によるノックダウン工場方式を採用する場合は現地工場での生産の後の流通(主として卸売)も現地企業に任すケースが多くなる。生産を担当した現地企業が流通業務も兼ねるケースと、生産企業とは異なる現地企業が流通業務を担うケースがある。いずれにせよ現代は流通面においても多額の投資はしないで、自らはマーケティング等の支援を行うこととなる。

ただし、こうした現地企業によるノックダウン組立方式では、大きく販売シェアを伸ばすことには限界がある。たしかに、完成車輸入に対する関税が、仮に例えば40%かけられ、ノックダウン部品輸入に対する関税が20%の場合、現地にノックダウン工場を建設することはコスト節約につながる面があるが、他方で、セミノックダウン部品の物流費用が増大し、また小規模のノックダウン工場であるが故に組立段階でコスト増となり、前述



の節約分が削られてしまい、全プロセスからすると、それほどコスト節約につながらないケースが多々あると推測される。

### 3.2 量産工場方式による現地進出

それ故、新興国において販売台数を数万台以上に伸ばすためには、現代が自ら投資し、現地工場を建て、量産化を図る必要性がある。この量産工場はプレス・溶接・塗装・組立工程からなり、前述のノックダウン工場が基本的には組立工程のみで、プレス・溶接・塗装工程がないか、もしくは小規模であるのと大きな違いをもっている。従って、現地工場の第二の方式は、現代が上記のような本格的な量産工場を現地で建設することにある。他の先進国メーカーと比較すると、現代はトルコ、インド、中国で比較的早い段階に現地量産工場を立ち上げ、販売台数・シェアを伸ばすことに成功してきている。

とくに他の先進国メーカーとの比較から現代の現地量産工場進出の特徴を見ると、その第一は、他の自動車メーカーよりも量産規模の大きい（投資額も大きい）の工場を早い時期に建設し、そうした工場の稼働率を高く維持することに重点をおいていることである。日系メーカーが「小さく産んで、大きく育てる」方式を信条として、最初は量産規模よりも、生産管理や品質の熟成を優先するのに対して、まったく対照的に現代は「まず一気に出て、量産規模を確保し、コスト低下を図る」こと、すなわち現地工場の高稼働率と、そうした規模の経済によるコスト低下を実現することを最優先に置いている。

こうした量産規模重視戦略は、自動車メーカーの進出時期と同じタイミングで現地に同伴進出<sup>16</sup>することとなる部品メーカーにとっては、部品納入量保証と安定化につながるため、進出しやすくなる。その結果、新興国での日系メーカーの現地工場と比較すると、現代自動車の現地部品調達率は高くなる傾向を示している。

とはいえ現代の現地調達率が高くなる要因は他にもあり、ここで説明しておくこととする。その要因の一つは、現代モビスによるモジュール供給である。韓国（あるいは第三国）にある部品メーカーが部品を当該進出国に輸出する場合、いったん現代モビス（の当該国での子会社）がその部品を受け取り、モジュール組立した後に、当該進出国の現代の工場に供給するため、そうした場合は現地部品と見做される事となる。これが、日系メーカーに比べて現代の現地調達率が高くなっている理由である。

もう一つの理由は、現代モビスが現地部品メーカーの面倒をよく見ていると言われている点である。例えば2次や3次の現地部品メーカーに対して技術支援、人員派遣や資金援助等を行っていると言われる。日系メーカーもそうした支援を行っているが、日系の2次、3次メーカーの現地進出に頼るか、もしくは日本（あるいは第三国）からの調達による場合が多く、現地部品メーカーの活用については、従来はそれほど積極的でなかったと言われている。他方、現代は、こうした現地部品メーカーに対する支援と、加えて韓国国内よりも品質基準を緩める点でフレキシビリティがあることも相まって、現代の現地調達率は高くなっている。

現代の現地進出の特徴の第二は、工場での上記の量産規模維持のために、販売・営業部門も量重視の販売戦略をとっていることである。量販のためには、当面の利益は無視しても価格は低く設定し、量販をめざすこととなる。このため、例えば中国市場で台あたり平均単価を比較すると、現代（14万元）はトヨタ（22万元）の60%程度にすぎない<sup>17</sup>。

本稿「2.2 国内で確保する高い利益」の項で、現代は韓国内では利益を得ているが、海外では赤字か黒字がでてでも小さい、という点を指摘したが、それは、今述べている海外工場における量産・高稼働率維持・量販という戦略が生み出した結果である。しかしながら、ここで注意すべきは、現代にとっては当面は海外で利益がでなくてもかまわない、当面は販売台数・シェアを拡大し、現代ブランドを認知させることに優先順位があると徹底していることである。

こうした量販戦略に基づいて、流通経路政策においては、小売拠点としては、大都市では3S（新車販売と整備工場、部品販売が一体となった拠点）のディーラーを中心に据えてはいるが、地方都市では、3Sにこだわらずに1Sでも認める等、日系メーカーとは好対照をなすフレキシブルな拠点政策をとっている。加えて、ディーラーは、専売店にこだわらずに併売店を認めるケースが多い。あるいは、ロシアでは当該国の国産車メーカーの既存ディーラー（国産車）での現代車の追加的な併売方式をも認めている。また一部の国では現代の正規ディーラーでの非純正部品の販売も認めている<sup>18</sup>。

富山・塩地（2011）で述べたように、プロモーション政策としては広告費を大量に投入した広告戦略を採っている。新興国では空港の近くに現代の看板が目立ち、テレビ等の広告では当該国の有名人が活用されている。ロシアでは、ソラリスの新車発表時にプーチン首相を運転席に、鄭夢九会長が助手席に座り、テストドライブを行うというイベントまで行っている。

## おわりに

最期に本稿の内容を要約しよう。現代/起重自動車の国際競争力の強化は、第一に、鄭夢九会長主導による品質重視戦略、とくにFive Star制度による品質の画期的改善によってもたらされたのである。それは、1980年代末の対米輸出の挫折の教訓を踏まえて、現代自動車は国際競争力を獲得するために品質重視を経営の中心にすえた鄭夢九会長のリーダーシップによるものである。

第二に、韓国国内の自動車市場における寡占的なシェアの高さと独特な流通体制（直営営業所と代理店）に基づいて国内で高い利益が生み出されていること。そしてそうした国内で獲得した高い利益を基盤として、輸出における価格競争力を高め、また海外への現地工場進出投資やマーケティング関連部門への多額の支出が可能となっているのである。と同時に現代は、新技術開発を慎重に進めることによって、研究開発費用を節約し、投資を海外工場やマーケティング部門投資に対して優先させたのである。

第三に、現代が高いシェアを獲得している国は、現代が自ら戦略的拠点国として設定し、早期に現地工場を建設した国であり、主としてトルコ、インド、ロシアである。そうした国に対しては、「まず一気に出て、量産規模を確保し、コスト低下を図る」こと、すなわち現地工場の高稼働率維持と、それに基づく規模の経済によるコスト低下を実現することを最優先に置いているのである。そしてそうした工場の高稼働率を実現するためには、当該国とその周辺国で低価格による徹底した量販戦略を採っている。量販のためには、フレキシブルな流通経路構築をとり、多額の広告費の投入によるブランド認知を強力に押し進めている。

本稿で分析できなかった課題も多く残っている。すべての課題を挙げることはできないが、重要な未検討課題は、第一に、現代のブランド構築戦略と上記の量販戦略との適合性である。第二に、自動車市場が縮小局面に移行した時の戦略転換に関する問題である。これらの課題を引き続き検討することとする。

※ 本稿執筆にあたり、平成21年度科学研究費補助金基盤研究C課題番号21530446の研究費補助金の助成を得た。

#### 【注】

- <sup>1</sup> 本稿では現代自動車と、同社が主要株主である起亜自動車の両社を合わせて、現代/起亜自動車もしくはたんに現代自動車、あるいは現代/起亜や現代と記す。
- <sup>2</sup> 例えば代表的な研究としては呉（2006）。なお、現代自動車に関する研究は多々存在するが、本稿では新たなファクトファインディングの提示を主たる目的とするため、従来の研究は代表的な業績の例示にとどめる。
- <sup>3</sup> 例えば小林（2010）。
- <sup>4</sup> 富山・塩地（2011）。
- <sup>5</sup> 富山・塩地（2010）。
- <sup>6</sup> 現在の国際競争力の要因を検討する場合、韓国通貨のウォンのレートに関する評価が見落とすことのできない要因となる。2000年代後半の現代自動車の国際競争力のおおよそ半分はウォン安に基づいていると考えている。過去に現代の輸出が急拡大した局面でもウォン安が効果的に働いたことは言うまでもない。逆にウォン高局面で現代が輸出競争力を高めた時はないと思われる。もし1ドル=800ウォン程度までウォンが上がると、現代の競争力の半分近くはなくなると考えられる。
- <sup>7</sup> 日産自動車編『自動車産業ハンドブック』紀伊國屋書店、各年版による。
- <sup>8</sup> 韓国では自動車産業の発展の初期的段階から輸出比率がこのように高かったことが特徴である。一方、中国の民族系メーカーは大規模な国内需要に依存できるため、かつ国際的な技術水準に追いつくのに時間を要しているため、現在でも輸出比率はきわめて低い。
- <sup>9</sup> 水野順子（1996）参照
- <sup>10</sup> 以上の記述は塩地（2007）による。
- <sup>11</sup> 塩地・富山（2011）参照。
- <sup>12</sup> フォーイン『韓国自動車・部品産業 2009』による。2006年時点の数値。
- <sup>13</sup> 詳しくは塩地（2002）参照。
- <sup>14</sup> 2006年11月28日『朝鮮日報』「内外価格差にネチズンの怒り爆発」[Chosun online より引用]。
- <sup>15</sup> 塩地（2008）参照。
- <sup>16</sup> 韓国では自動車メーカーの工場進出と同じくして部品メーカーが現地工場進出することを同伴進出

と呼んでいる。

<sup>17</sup> フォーイン『中国自動車調査月報』2009年5月号。

<sup>18</sup> 2008年3月、2010年3月・12月モスクワとサンクトペテルブルグ、2010年10月イスタンブールでの現代車ディーラーでの取材による。

#### 【参考文献】

- 1 小林英夫 [2010]『トヨタVS現代』ユニテッド・ブックス。
- 2 呉在烜 [2006]「中国における日中韓自動車メーカーのものづくり」『赤門マネジメント・レビュー』5巻11号 (2006年11月)。
- 3 塩地洋 [2002]『自動車流通の国際比較－フランチャイズ・システムの再革新をめざして－』有斐閣。
- 4 塩地洋 [2007]「急成長続けるが、脆弱性も散見－中国自動車産業の実態を探る－」『エコノミスト』毎日新聞社。
- 5 塩地洋 [2008]「東アジア自動車メーカーの競争力」塩地編著『東アジア優位産業の競争力』ミネルヴァ書房。
- 6 塩地洋・富山栄子 [2011]「EU関税同盟の利を活かした輸出拠点－トルコ自動車産業の概括的検討－」『敬和学園大学研究紀要』第20号。
- 7 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－」日本自動車工業会『JAMAGAZINE』第44巻第8号。
- 8 富山栄子・塩地洋 [2010]「現代自動車のグローバル展開におけるロシア市場参入の特徴－ライセンスから子会社KD生産へ－」『ロシア・ユーラシア経済』第940号、10～26頁。
- 9 富山栄子・塩地洋 [2011]「ロシアにおける現代自動車のマーケティング戦略」『ERINA REPORT』Vol.98, 34～44頁。
- 10 水野順子 [1996]『韓国の自動車産業』アジア経済研究所研究双書。