

第5章 韓国自動車・同部品産業の現状

第1節 韓国自動車産業の概観

1. アジア通貨危機以前の発展過程*1

韓国初の自動車メーカーの誕生

1955年9月、韓国初の自動車「始発」が誕生した*2。当時は戦争が終わった直後であり所得水準が低く、自動車の需要が少なかった。自動車の生産をサポートする自動車部品関連産業も育成されていなかった。ただ大量の軍用車両の廃棄により、解体して再利用できる自動車部品が多数あった。「始発」も始発自動車が米軍用ジープをモデルに、中古車部品を再利用して生産した車種であり、韓国初の自動車でもある。その中身のほとんどは軍用車両部品の再生品であり、一部だけ内製品であった。始発自動車は、ソウルにある鑄造工場をベースに1954年に設立された。設立当時の従業員は50～60名程度に過ぎなかったが、4年後の1958年には465名に増えた。工場は車両製作、エンジン、ボディ・鑄造、機械、整備の5工場をもち、1958年時点の生産能力は月50台規模であった。設立当初は乗用車のみを生産していたが、1950年代末にはマイクロバスに加えて、ピックアップトラックの生産も始めた*3。しかし、交通部の認可を得られず、乗用車の「始発」とマイクロバスだけが販売可能であった。

当時、韓国の自動車生産技術は極めて低い状態にあり、シリンダーヘッド、ボディは何とか自社で生産した製品を搭載したが、トランスミッションなどをはじめとする多くの部品はアメリカ中古車から取り外した部品を再利用し、「始発」を組み立てたのである。エンジン関連部品のシリンダーブロック、燃料タンク、マフラー、ウォーターポンプなどの社内で生産した部品の比率は1959年時点で56%に達した。その他の部品の外部調達比率をみると、16%は国内他社から、28%は外国部品を採用したのである。シリンダーヘッド、シリンダーブロックなど、エンジンの主要部品の国産化に成功したものの、シリンダーブロックは鑄造技術の関係で不良率が高く、安定的な供給には相当無理があった*4。

韓国自動車工業協会（以下、KAMA）の統計によれば、「始発」はセナラ自動車が設立された1962年まで生産販売を続けており、同年までの累計生産台数は2,235台にとどまった*5（図表5-1を参照）。同社が生産開始した1955年にはわずか7台を生産したが、その翌年から生産実績が順調

*1 アジア通貨危機以前の発展過程については、韓国自動車工業協会(2005)と加藤(1989)、丸山(1994)を基に整理した。

*2 KAMA(2005)、115ページ。韓国で自動車が入国されたのは、高宗皇帝が米国製乗用車購入した1903年に遡る。1930年代にアメリカのフォード、シボレの販売代理店と整備工場が陸続と設立された。楠本商会、京城モータース、京城ボディ、京城サービス、昭和ボディ、出国ボディなどがある(加藤(1989)、49ページ)。

*3 マイクロバスの生産能力は月10台程度であった。

*4 前掲書、123ページおよび126ページ。

*5 KAMAは1988年9月に設立した。自動車メーカー5社が独立して設立した組織である。

図表 5-1 始発自動車の生産台数推移*6 (台)

年	1955	1956	1957	1958	1959	1960	1961	合計
生産台数	7	74	372	140	430	550	662	2,235

出典: KAMA (2005), 128 ページより.

に伸び 1961 年には 662 台を生産した。1957 年 5 月 8 日、政府はガソリン使用を抑制するために、新車登録を規制する自動車保有抑制策を打ち出した。戦後自動車保有台数が急増し、1955 年に 18,356 台 (前年比 15%増)、1956 年に 25,328 台 (前年比 10.9%) となり、ガソリン消費が増えたからである。特に保有台数の 58.6%に達する 14,836 台は走行距離が長い営業用であり、ガソリン消費量が自動車保有台数の増加に連動し急増したのである。政府は、車の新規登録を規制することで、ガソリン消費量をコントロールしようと、既存自動車の廃車がない限り、新規登録を許可しない抑制策を打ち出したのである*7。その影響を受けて、始発自動車の生産台数は翌年の 1958 年には 140 台へと減少した*8。以降、セナラ自動車の誕生により始発自動車の競争力はさらに低下し、しばらくは大型バスの組立ては続けたが、結局 1964 年には倒産に至った。

自動車産業育成とセナラ自動車の誕生

1962 年に韓国は初の自動車産業政策である「自動車工業 5 カ年計画」を打ち出した。計画の主要内容は、自動車組立工場の建設を推進し、年産 3 千台規模の小型自動車組立工場を 1 工場と大・中型自動車組立工場および大・中型ディーゼルエンジン工場をそれぞれ 1 工場立ち上げることであった。小型自動車組立工場であるセナラ自動車は、この計画の一環として設立されたのである。

セナラ自動車は 1962 年に日産自動車と技術提携し、富平に工場を建て、1,200 cc の「セナラ」を生産し始めた。「セナラ」は 22.4 万ウォンで販売された。一方、一時期 30 万ウォンの高価でも販売が好調であった「始発」は価格競争力を失った。結局 1962 年の 5 月には 12 万ウォンに、7 月には 5~8 万ウォンと短期間に大幅な値下げをした。同年 9 月に、「セナラ」がタクシーに採用され、その翌年にはソウル市内のタクシー 2,700 台のうち、「セナラ」が 1,000 台以上と急増した。「始発」のシェアは 1,700 台へと減少し、その後も回復できず完全に競争力を失い、結局 1964 年には生産販売を停止した。そして 1965 年には新進工業社に合併された。

「自動車工業 5 カ年計画」のほかに、政府は自動車税の減免と関税の免税などの措置で自動車産業を保護・育成しようとした。その一環として、1962 年 5 月には「自動車工業保護法」を制定した。同保護法により、完成車・組立用の部品を除いて、すべての部品の輸入が制限された。その後、1964 年に自動車産業一元化法案と自動車産業総合育成計画が打ち出され、セナラ自動車はトヨタと技術提携しコロナを生産販売した。

*6 韓国産業銀行調査部の定期刊行物「韓国の産業 (1961)」のデータを基に、KAMA が作成した表を再引用した。1958 年から 1961 年までのデータは KAMA の推定数値である。

*7 自動車を廃車した場合、黄色い証明ステッカーを発給され、それがないと新車登録ができない。

*8 「5・8 ライン」とも称する。政府はガソリン消費を抑制するために「5・8 ライン」を打ち出したのである (前掲書, 121 ページ)。

その他の自動車メーカー

この時期に、始発自動車のような完成車及びシャシー製造企業は6社あり、自動車の車体製造など関連部品企業は26社あった。完成車及びシャシー製造企業の6社は、始発自動車、新進工業社、Daeji工業、大韓自動車製造工業社、中央工業社、新興公社の6社である*9。始発自動車設立の翌年である1955年には、複数の自動車関連メーカーが設立された。2月には部品生産と自動車整備業の新進工業社、12月には河東煥自動車製作所が設立された。ちなみに、新進工業社は後の大宇自動車、河東煥自動車製作所は後の双龍自動車である。

新進工業社は整備業を中心にバスの組立をしたものの、その実績は河東煥自動車ほどではなかった。1960年には大韓自動車工業協会の援助で建設を始めた整備工場が完工し、本格的にバスの再生組立事業を推進した。この工場が今日の大宇バス組立工場の前身である。

河東煥自動車製作所は軍用廃車から分解した部品を再利用しバスを組み立て販売した。そのバスの売れ行きがよく、1956年末にはバス製作工場を立ち上げた。1963年には東方自動車工業を吸収合併し、河東煥自動車工業株式会社と社名を変更した。1967年には、新進自動車と提携して乗用車市場に参入した。1977年には、東亜自動車に社名を変更し、1986年に双龍グループに買収され、双龍自動車と社名を変更した。

1965年には、亜細亜自動車工業株式会社が設立された。現在の起亜自動車光州工場である。同社も、「自動車工業保護法」の恩恵を受けて設立されたのである。以降フランスのFFSA社とイタリアのFIAT社との技術提携で貨物自動車の生産が開始された。1976年には起亜の傘下に入った。

1967年から韓国自動車産業は国産化初期段階に入り、1969年に自動車の国産化計画が打ち出された。計画の骨子は、組立工場と部品工場を完全に分離化し、品目別に部品工業を一元化し水平系列化を推進するものであった。国産化の目標をみていくと、乗用車分野では、国産化率を1969年の38%から1970年には58%へ、1971年には71%へ、1972年には100%国産化を実現することであった。一方、バスとトラック分野では1974年に100%の国産化を達成することであった*10。このような政府の自動車国産化政策の恩恵を受け、1967年に現代自動車が設立されたのである。同社は、アメリカのフォードと技術提携を行い、翌年からコルチナの生産販売を開始した。

このほかにSangma自動車、国際モタスの組立メーカーもあったが、後述するセナラ自動車の誕生により始発と同じ運命になった。この時期の自動車部品関連企業数は多かったが、完成車企業と同様に再生修理業と無許可メーカーがほとんどであった。自動車部品を生産する専門メーカーは1958年時点で43社に過ぎなかった。主な生産部品は計300品目に達したが、うちエンジン部品が26品目、電装部品が35品目、制動装置関連部品が30品目、操向装置関連部品が10品目、車体部品が40品目、その他の部品が三十数品目含まれていた。ほかに、ピストン、スプリング、ガスケット、メタルベアリングなどA/S用部品を生産する部品メーカーもあった。しかし、部品メーカーの

*9 前掲書、130ページの表による。

*10 前掲書、151ページ。

規模を従業員基準でみると、従業員数が100名を超える企業がわずか3社であり、従業員数が50名未満の企業は86.7%を占めており零細企業が圧倒的であることがうかがえる*11。

国産車開発と輸出段階へのシフト

韓国自動車産業は1972年に国産車開発段階に入った。政府はまず関連企業の整理を行った。1972年1月に30社の「暫定組立工場」におけるバスの組立を禁止し、乱立した組立工場を閉鎖に着手した。以降、新進自動車、現代自動車、亜細亜自動車が乗用車を生産し、起亜産業（後の起亜自動車）が貨物自動車を生産した。そのうち、新進自動車は1972年にトヨタとの技術提携を解消し、GMと合併でGMコリアを設立し、1976年にはセハン自動車に社名を変更した。1979年1月には自動車産業が十大輸出戦略産業に選定された。その後、重化学工場の重複過剰投資を是正し、財閥企業の立て直しと自動車部品業界の倒産を防ぐ目的で1980年8月に「8・20措置」を実施した。しかし、現代自動車に乗用車生産を一元化するという統合措置に対して、異論が多く結局実現されなかった。1981年に政府は「自動車合理化措置」を打ち出し、組立メーカー別に車種割り当てを強行した*12。乗用車生産を現代自動車とセハン自動車に二元化するという措置をきっかけに現代自動車は乗用車専門メーカーとして指定されたのである。東亜自動車と起亜産業を統合させて、特装車1t～5tトラック、中小型バスの専門メーカーとするという措置も打ち出された。しかしながら、東亜と起亜産業の統合はその後白紙に戻り、両者とも特装車生産を継続していた。結局、起亜が乗用車部門から撤退し、現代とセハンは1t～5tトラック及びバス事業部門から撤退した。

1982年から1986年の間には韓国自動車産業は量産体制を確立し海外輸出も開始した。1984年に現代はカナダ市場開拓を本格化し、「ポニー」2.5万台を販売した。1986年にはアメリカ市場に「エクセル」を輸出し始めた。「エクセル」はアメリカのFortune誌により「1986年度アメリカ10大商品」に選定され、自動車専門誌のAutomotive Newsが発表した「世界自動車産業11大ニュース」で「現代エクセルの成功」は6位に選ばれた*13。1986年には、自動車の輸出台数が国内販売数を超え、1987年からは大量輸出段階に入った。1988年には、韓国自動車生産台数は100万台を超え、輸出台数も60万台弱に達した。韓国自動車工業協同組合（以下、KAICA）の統計によれば、この時期の自動車部品メーカー数は927社におよんだが、技術レベルはまだ低く、部品メーカーの育成が重要な課題として浮上したのである*14。独自の技術開発力の確保を目標に、1980年代の半ばから本格的な技術開発体制の構築に取り組んだ。1981年には技術開発への投資規模が売上高の2%にも至らなかったが、1987年には起亜が2.9%、大宇が1.9%、現代が3.6%へ増加した。研究開発費の金額ベースで見ると、上記の3社合計で1983年の285億ウォンから、1987年にはおよそ5倍の1,513億ウォンに増加した。しかし、主要技術は依然として海外技術に依存し、1962年から

*11 KAMA (2005), 132 ページの表「主要自動車部品メーカー現況」と133 ページの表「従業員規模別自動車及び部品製造企業現況」より。

*12 KAMA (2005), 216 ページ。

*13 前掲書, 245 ページより。

*14 韓国自動車工業協同組合 (KAICA) は、日本の自動車工業会 (JAMA) に相当する組織である。ただし、KAICA には、現代、起亜のような完成社メーカーだけでなく、中小自動車部品メーカーも会員として加わっている。

1990年までの技術導入件数は6,994件で、特に日本からの技術導入が3,536件で、全体の50.9%を占めており、技術における対日依存度が非常に高かった*15。

1991年までの大量輸出段階を経て、1992年から独自の技術開発段階に入り、1996年には280万台の生産体制を構築し世界第5位の生産大国となった。1998年からはアジア通貨危機をきっかけに自動車産業における構造調整が行われ、韓国自動車産業はグローバル化段階に入った。

2. アジア通貨危機後の韓国自動車産業の再編

韓国の自動車メーカー

1997年の金融危機以前の韓国有力自動車メーカーとしては、起亜自動車、双龍自動車、大宇自動車、亜細亜自動車、現代自動車挙げられる。以下設立された年順でその歴史を見ていくことにする。

起亜自動車の前身は、1944年に設立された京城精工である。設立当初は、主に自転車部品を生産し、中古自転車の車体と部品を再利用し手作業で自転車を組み立てた。1961年には2輪車生産を、翌年には三輪貨物車の生産を開始した。1971年にはマツダとの技術提携で四輪トラックを、1974年からは乗用車の生産を始めた。1976年には大型商用車メーカーの亜細亜自動車を買収して総合自動車メーカーへと成長し始めたが、1981年の政府の自動車産業合理化措置の影響を受け、小型商用車専門メーカーへと転換した*16。1988年には商用車の中国輸出を開始し、1990年に社名を起亜自動車に変更した。アジア金融危機の影響を受け、起亜は1997年7月に不渡り防止協定対象企業に指定された。同年10月に法廷管理体制に入り、翌年には経営破綻し現代自動車の傘下に入った。

双龍自動車は韓国のRV専門の自動車メーカーであり、代表的車種には「Kyron」、「Actyon」などがある。高級乗用車の「Chairman」も生産している。双龍自動車の前身は、1955年に設立された河東煥自動車工業株式会社であり、バス、トラック、特装トラックを生産していた。東亜自動車と社名変更した翌年の1978年には、アメリカのグレイハウンド社と技術提携を、さらにその翌年には日産ディーゼルと技術提携を結んだ。1986年に双龍グループが河東煥会長所有の株を買収し、東亜自動車は双龍グループの傘下に入った。1988年に双龍自動車と社名変更し、1991年にはベンツと技術協力契約を締結した。アジア金融危機の経営難に陥り1998年には、双龍グループは自動車事業を大宇グループに売却したが、大宇グループの構造調整により、2000年に大宇グループから分離され、大宇自動車と同じく売却対象企業に指定された。2001年8月には「コランドー」、「ムッソ」に加えて、高級SUVの「レクストン」を新発売し、業績はある程度回復に向かい、10年ぶりに黒字に転換した。2004年に中国の上海汽車が株式の49%を取得し、双龍自動車を傘下に収めた。しかし、2008年の金融危機の影響で結局2009年1月には経営が破綻し会社更生法の適用を申請した。同社はSUVに強かったが、原油高により市場需要が燃費の良い小型車にシフトし、SUVの販売不振が続いた。2008年の双龍自動車の販売台数は8.1万台と前年より34%減少した(図表5-2を参照)。同年の上半期の売上高は2.49兆億ウォンで、純損失は7,100億ウォンに及んだ。2009年1月、双龍自動車は経営不振を克服できず会社更生法の適用を申請するに至った。

*15 丸山(1994), 111 ページの表「自動車分野の技術導入によるロイヤリティ支給現況」より。

*16 丸山(1994), 118 ページによる。

図表 5-2 韓国自動車メーカーの概況

区分	現代	起亜	GM 大宇	ルノー三星	双龍
設立	1967	1944	2002	2000	1954
従業員	56,020	32,720	17,198	7,563	7,154
生産能力	186	1,58	91.5	30	20.5
生産	167.4	105.5	81.3	18.8	8.1
国内販売	57.1	31.6	11.7	10.2	3.9
輸出	109.9	73.9	70.3	9.5	4.3
売上高	32,190	16,382	12,311	3,705	2,495
純利益	1,448	114	-876	76	-710

注：従業員の単位は人、生産能力、生産、販売、輸出の単位は万台、生産、販売、売上高と純利益は2008年の実績、単位は10億ウォン。

出典：KAICA (2009), 11 ページより。

大宇自動車の前身は1962年に設立されたセナラ自動車である。設立当初は日産自動車と技術提携を行っていたが、1965年にはトヨタ自動車と提携し乗用車の生産を始めた。1972年にGMと合併しGMコリアに、1976年にはセハン自動車に社名を変更した。1982年にはGMが大宇に経営権を委譲し、1983年に大宇自動車となった^{*17}。2001年9月には、GM、大宇自動車、大宇自動車債権団の合意により、GMが大宇自動車を引き受けて新法人GM Daewoo Auto & Technology Companyを設立した。持ち株比率は、GM側が67%、大宇自動車側が33%である。新法人は大宇自動車の昌原、郡山工場、研究開発センターとハノイ工場及び海外の販売法人と部品会社の事業を引き受けることになった。GMに買収される時点で大宇の国内4工場の生産能力と生産車種は以下のようである。50万台の生産能力をもっている富平工場は「ラノス」、「マグナス」などの車種を、32万台の生産能力をもっている昌原工場は「ヌビラ」、「レッツォ」、大型トラック、24万台の生産能力をもっている昌原工場では「マティス」、「ラボー」を、6千台の生産能力をもっている釜山工場では中大型バスを生産していた。

亜細亜自動車は1965年に設立され、大型トラックと商用車の生産から開始した。1973年から特装車も生産し始め、1974年には防衛産業メーカーとして指定され、軍用特殊車両の生産も始めた。1976年に起亜グループに編入された。1977年には日野自動車と技術提携を行い、1987年には韓国初のミニバス「TOPIC」を発売した。1990年にはJEEP「ROCSTA」を市販し、これにより双龍の独占状態が崩れた。

現代自動車は1968年にフォードとの技術提携で自動車生産を開始したが、エンジン工場の建設を巡ってフォードと合意を達成できず提携を解消した。1973年に政府は長期自動車工業振興計画を推進し、現代自動車はこの時期に蔚山工場を立ち上げた。同じ年に日本の三菱自動車と技術提携を結び、三菱自動車のコルトエンジンとイタリアのエンジンを導入し、1,300 ccクラスの初の国産モデル「ポニー」の開発に成功した。当時の「ポニー」の販売状況を見ると、1976年に14,050台と43.6%の市場占有率を記録し、市場シェアトップの座を占めていた。同社はアメリカ市場への進

^{*17} KAMA (2005); 丸山 (1994), 116 ページによる。

出のために、前輪駆動型技術の確保が必要となり、1982年3月に三菱と資本および技術提携を行った。1985年にはカナダに10万台の規模の乗用車組立工場を立ち上げ、1989年には海外生産を始めた。同工場は韓国初の海外自動車生産工場であった。1991年に現代自動車は韓国初のエンジン、トランスミッションの開発に成功した*18。以降、現代自動車は今日まで韓国でトップの座を守っている。

ルノー三星自動車

ルノー三星自動車の前身は三星自動車である。1987年12月三星グループは乗用車産業進出を検討し始めた。1994年4月には日産自動車と技術提携を検討した三星グループは、翌年に自動車産業に参入し三星自動車を設立した。日産自動車から2,000ccクラスの乗用車の生産技術を提供され、日産の設備及び自動車部品を輸入し組み立て販売を行った。三星自動車は1998年3月には「SM5」を量産開始したが、1999年6月に赤字の累積で、法廷管理を申請した。2000年9月にはルノーが80.1%の株式を買収し、ルノー三星自動車に社名変更し、今日にいたっている。

韓国自動車産業の再編

前節の韓国自動車産業の発展過程を見ると、海外技術への依存が高いうえ部品産業の技術レベルも低く、自動車組立用の中核部品は輸入に依存していたことが分かる。韓国政府は初期段階から自動車産業を輸出戦略産業として位置づけ、完成車メーカーを保護育成した。ただ部品メーカーの技術力が弱いことから完成車組立に必要な中核部品は輸入に依存し、完成車を組み立てて輸出してきた。このような政策の影響もあり自動車部品産業の育成が遅れ、部品産業の基盤が脆弱な状態にあった。そして、部品メーカーはそれぞれ専属した完成車メーカーのみに納入することで、規模の経済性を発揮できず、零細な中小部品企業が多いのが特徴であった。したがって、部品産業の育成と技術開発力の向上、さらに完成車の品質向上による競争力強化が急務となった。

アジア金融危機の影響で最初に倒産した自動車メーカーは起亜だが、その後現代自動車を除いた3社も次々と倒産した。経営破綻した起亜自動車は1998年に現代自動車に吸収され、三星自動車は2000年にフランスのルノー自動車に、大宇自動車は2002年にGMに、双龍自動車は2004年に上海汽車にそれぞれ売却された。このような再編を繰り返した結果、金融危機以前には9社もあった韓国自動車メーカーは現代自動車グループ（現代と起亜）、GM大宇、双龍、ルノー三星の4社に絞られた（図表5-2を参照）。現代自動車グループ以外の3社はすべて外国資本が入り、韓国資本の自動車メーカーは同グループのみである。

図表5-2から韓国自動車産業における現代自動車グループの寡占状況がうかがえる。まず、2008年時点の生産能力がほかの自動車メーカーと比べて、344万台（うち、現代が186万台、起亜が158万台）と圧倒的に大きい。2008年の生産実績をみると、1位の現代自動車グループが272.9万台（うち、現代が167.4万台、起亜が105.5万台）を、2位のGM大宇が81.3万台を、次にルノー三星が18.8万台を、双龍が8.1万台を生産した。現代自動車は現在エンジン工場の増設および新設

*18 前掲書、114ページより。

を推進中である。起亜自動車も2009年に瑞山工場に年産7万台規模の生産ラインを増設した。これで起亜自動車の年間生産能力が158万台に達した。そして中型エンジンの生産能力も拡充している。ルノー三星も生産能力を前年より5万台を増やし、30万台規模に拡充した。GM大宇の生産能力は91.5万台と変わらないままで、双龍は20.5万台へと生産能力が減少した。2008年の輸出では、現代自動車グループが183.8万台（うち、現代が109.9万台、起亜が73.9万台）を、GM大宇が70.3万台、双龍が43万台、ルノー三星が9.5万台を記録した。2008年の国内販売データからみると、双龍が3.9万台、ルノー三星とGM大宇がそれぞれ10.2万台と11.7万台である。これに対して、現代自動車グループは88.7万台（うち、現代が57.1万台、起亜が31.6万台）を販売し、国内市場の7割を現代と起亜の車が占めている。ちなみに、2009年の実績では、現代自動車は韓国国内市場の8割のシェアを突破した。GM大宇と双龍は両社赤字で、現代とルノー三星のみが黒字経営をしているが、規模からみると現代の方がルノー三星より圧倒的に大きく、韓国を代表する自動車生産メーカーである。

3. 韓国自動車産業の実力

韓国自動車産業の製造業全体における位置づけは以下のようなものである（図表5-3を参照）。KAICAの統計データによれば、2007年の韓国自動車関連企業は4,557社あり、製造業全体の3.8%を占めている。自動車関連企業の従業員雇用効果は277,319人に達し、製造業全体の9.6%を占めており、韓国経済を支える主力産業の一つである。製造業における自動車産業の位置をみると、生産額は11,88,030億ウォンで製造業全体の11.9%を、付加価値額は388,650億ウォンで11.2%を、輸出額は48,972百万ドルで製造業全体の13.2%を占め、最大の輸出産業でもある。とりわけ現代自動車の活躍が世界の注目を浴びている。

2008年の世界自動車販売台数ランキングを見ると、現代は420万台を販売し世界第6位を占めている。ちなみに、1位のトヨタが897万台、2位のGMが836万台、3位はドイツのVWが627万台を販売した。4位と5位はルノー日産グループとフォードであり、それぞれ609万台と540万台を販売した。現代自動車グループは、生産規模を拡大させただけでなく、アメリカ、アジア市場で最もシェアを拡大させてきた企業でもある。ちなみに、4年前の2004年の実績は277万台で、世界第9位である。同グループは、2002年までは国内市場への依存度が45%であり、北米とヨーロッパがそれぞれ27%と13%であった。2009年には、アジア、中東、南米など新興市場への販売が50%に達し、国内市場への依存度は19%へと減少した。北米とヨーロッパ市場の比重は、それぞれ18%と13%へと減少した。金融危機により、2009年の北米とヨーロッパ市場における自動車需要が急減したにもかかわらず、新興市場での販売好調が現代グループ全体の販売実績に貢献したことがうかがえる。現代自動車の内需、輸出、現地生産の比率が2002年は45%：50%：5%だったが、2009年には同比率が24%：35%：41%となった*19。韓国国内の高い人件費、労組問題を避けるために積極的に現地生産を拡大させたことがうかがえる。

*19 Nice Investors Service「現代自動車の力は強化されているのか」2010年3月。

図表 5-3 韓国自動車産業の製造業における位置

区 分	自動車産業	製造業	比重
企業数(社)	4,557	119,606	3.8%
従業員数(人)	277,319	2,878,728	9.6%
生産額(億ウォン)	1,188,030	9,942,100	11.9%
付加価値(億ウォン)	388,650	3,466,290	11.2%
輸出額(百万ドル)	48,972	371,489	13.2%

出典：KAICA (2009), 9 ページを参考に作成。

図表 5-4 韓国自動車産業の生産販売輸出推移(単位:万台)

	2005	2006	2007	2008	2009
生産	370	384	408.6	382.7	351.3
販売	114.3	116.4	121.9	115.4	139.4
輸出	258.6	264.8	284.7	268.4	214.9

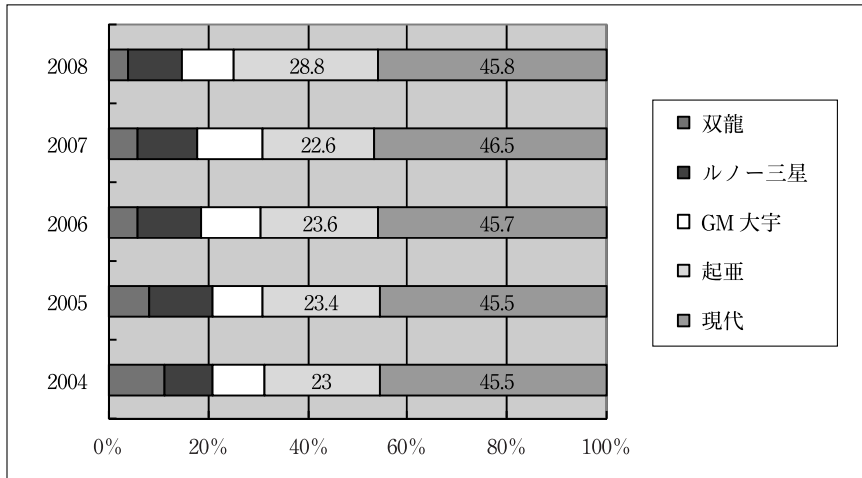
出典：KARI (2009), 7 ページと KARI (2010), 7 ページより作成。

図表 5-4 の韓国自動車産業の生産販売輸出の推移をみていくと、韓国国内での生産台数は 2005 年には 370 万台に達しフランスを抜き世界第 5 位となった。以降、国内生産台数は順調に成長し、2007 年には 400 万台を突破した。しかし、2008 年には後半のリーマンショックによる金融危機の影響を受け、自動車生産は内需不振と輸出の減少に連動し 382 万台に減少した。2007 年の 408.6 万台に比べると 5.9%減少し、これは 2001 年以来の初の前年比減少である。生産減の背景には、国内自動車需要が前年比 9.1%減少の 115.4 万台、輸出が 5%減の 268.4 万台にとどまるなどの要因がある。韓国政府は、2008 年 12 月に販売不振の韓国自動車市場を刺激するために自動車購入時の消費税を 30%に引き下げるなど、自動車消費振興策を打ち出した。それにもかかわらず、販売は前年同月比 24%減少の 7.3 万台に減少した。2009 年の生産実績も 351 万台に止まった。国内販売は 20.7%増加の 139.4 万台に達し、輸入車販売台数も加えると、国内自動車市場規模は、前年比 19.6%増加の 145.5 万台に達する。2009 年メーカー別生産実績をみると、1 位の現代自動車グループが 275 万台（うち、現代が 161 万台、起亜 114 万台）を、2 位の GM 大宇が 53.2 万台を、3 位のルノー三星が 18.98 万台を、双龍が 2.8 万台を生産した。起亜自動車の場合、全体の販売量のうち 6 割以上が小型車で、売れ行きが良く販売増に貢献できたのである。

韓国国内市場におけるシェアの推移をみていくと、2004 年時点ですでに国内シェアの 68.5%を現代自動車グループが占めており、以降着実にシェアを拡大し、2008 年には国内市場の 74.6%を同グループが占めていた（図表 5-5 を参照）。双龍のシェアは徐々に減少し、2004 年は 11.4%を維持したが、2008 年には 4.1%へと委縮した。ルノー三星と、GM 大宇はここ数年間、それぞれ 10%の市場シェアを維持している。2009 年のデータは図表に反映してないが、現代自動車は国内市場で 70.2 万台を販売し、そのシェアは 50.7%に達した。起亜は 41.3 万台（シェアは 29.8%）を記録した。現代自動車グループ合計で 111.6 万台に達し、国内初の 80.5%を記録した*20。

*20 「現代起亜昨年国内シェア初の 80%突破」『聯合ニュース』、2010 年 1 月 5 日。

図表 5-5 韓国自動車市場におけるメーカー別占有率推移 (単位: %)



出典: KARI (2009), 9 ページより作成.

2008年には原油価格の高騰により、ガソリン価格もそれに連動して高騰し、軽自動車の販売が好調になった。2007年には1バーレル55ドルだった原油が2008年1月には93ドルに、さらに7月には150ドルに高騰した*21。韓国政府は2008年3月から一時的に油類税を10%引き下げ、この支援策は2009年始めまで続けられた。そして、軽自動車の排気量基準を1,000ccに上方修正した結果、起亜の「モーニング」などの軽自動車種の売れ行きが好調になり、2008年の軽自動車の販売台数は前年比100%以上の13.4万台に増加した。

自動車の輸出は、2005年から順調に成長し、2007年には284.7万台に達したが、2008年にはアメリカと西欧の主力輸出市場の萎縮、ヨーロッパにおける環境規制、厳しい排ガス規制の導入により、前年比5.7%減少の268.4万台にとどまった(図表5-4を参照)。メーカー別の完成車(SKDは除く)輸出台数のシェアを見ると、トップの現代自動車グループが86.8%で(うち現代が59.2%、起亜が27.6%)、2位はGM大宇であり、そのシェアは11.4%である。

輸出減とは反対に、海外生産は好調である。特に、インド、中国、スロバキアなどの新興地域の生産能力の拡張により、海外生産は前年比25.5%増加の145万台に達した。うち、2008年のインドにおける生産は前年比43.6%増の48.6万台、中国における現地生産は前年比30.1%増の43.9万台、スロバキアにおける生産は前年比38.9%増の20.2万台を記録した*22。これらの新興地域とは反対に、金融危機の震源地であるアメリカでの現地生産は前年比減の23.7万台に、トルコでの現地生産は9.4%減少の8.2万台にとどまった。

*21 KARI 統計による。

*22 KAICA (2009), 17 ページによる。

第2節 韓国自動車部品産業の現状

1. 韓国自動車部品メーカー数の推移

アジア金融危機以降、韓国の自動車メーカーは8社から5社に再編され、このような自動車メーカーの再編に伴って自動車部品メーカーの再編も同時に行われた。そして外資系自動車部品メーカーの韓国進出が積極的に行われ、多くの韓国自動車部品メーカーが外資系部品メーカーに買収された。とりわけ、欧米の大手部品メーカーからの資本参加が大数行われた。外資系自動車部品メーカーの韓国進出件数の推移を見ると、アジア金融危機以降明らかに増加している。2003年末時点で228社が資本・技術提携などの形で進出し、そのうち日系が104社に達する。特に世界の売上高上位30位までの部品メーカーのうち11社が韓国へ進出した。KAICAの2009年統計では、部品企業889社のうち170社が外資系企業である*²³。そして、完成車メーカーと直接取引をする一次部品メーカー数の推移を見ると、アジア金融危機直前の1997年には1,300社あったが、再編を経て2001年の881社に減った。ここでいう1次部品メーカーとは、現代、起亜、GM大宇、双龍、ルノー三星、大宇バス、タタ大宇などの完成車メーカーと直接取引をする自動車部品メーカーを指す。ちなみに、2008年時点には889社あった(図表5-6を参照)。889社のうち、大企業が118社(13.3%)、中小企業が771社(86.7%)であり、自動車部品産業の零細性がうかがえる。中小企業の基準は、従業員300人未満、資本金80億ウォン以下の二つの条件のうち一つの条件を満たせば中小企業と見なす。これらの中小部品メーカーは直接自動車メーカーと取引をする一方、2次或いは3次部品メーカーとして1次部品メーカーに部品を補給するが多い。そして事業部門からみても、中小部品メーカーの多くは独自の技術力をもっておらず、アルミ鍛造部品、プレス部品、加工部品など低コスト単純加工部品の生産が大多数であることが特徴である。次に、従業員規模(2008年)で見ると、1,001人以上の企業がわずか28社、50人未満の企業が240社に達する。大企業が2001年の62社から、2008年にはおよそ2倍の118社まで増加したのは、自動車部品メーカーの大型化戦略によるM&Aの結果である。そして、完成車メーカーの再編と同時に、自動車部品メーカーへの外資系企業の吸収合併の結果でもある。このような再編に伴って従来の取引関係が大きく

図表5-6 韓国1次自動車部品メーカー数推移

年	大企業	中小企業	合計
2001	62	819	881
2002	61	787	848
2003	69	809	878
2004	76	837	913
2005	86	836	922
2006	91	811	902
2007	95	806	901
2008	118	771	889

出所：KAICA ホームページより作成。

*²³ KAICA (2009), 28 ページより。

図表 5-7 KAICA 会員社の海外進出状況 (2004)

国	中国	インド	米国	ポーランド	タイ
工場数	108	15	11	4	3
割合	70.6	9.8	7.2	2.6	2
事業数	74	15	11	3	3

国	トルコ	ウズベック	マレーシア	その他	合計
工場数	2	2	2	6	153
割合	1.3	1.3	1.3	3.9	100
事業数	2	2	2	6	81

出典：KAICA 資料より。

改編され、韓国の自動車部品調達構造にも変化が現れた。特に自動車にとって中核部品といえる駆動系、電装系等同業種の間で競争が激しくなり、多くの吸収合併が行われた。

これらの一次部品メーカーと取引している 2 次、3 次部品メーカーは 5~6 千社を超えている。韓国系部品メーカーのほとんどは規模が小さく、技術力も完成車メーカーに依存しており、2000 年代前半までは完成車メーカーが提供したコア技術を使って関連部品を生産していた。とりわけ、「日本の場合、1 次部品メーカーはほとんど部品設計能力を保有しているが、韓国の 1 次部品メーカーの場合、部品設計能力はまだ弱い」、という指摘が多かった*24。現代自動車グループにおいても、2000 年代前半までは独自の技術をもっている部品メーカーはわずかしかなかった。90 年の調査によると、6 割弱程度が貸与図方式で圧倒的に多く、協同・委託開発方式が 4 割弱を示すほか、承認図方式は無視できるほど微々たるものである*25。

次に、韓国自動車部品メーカーの海外進出状況をみてみよう。2004 年の KAICA の統計によれば、中国への進出が 108 工場と 74 事業数で一番多く、70.6%を占めている（図表 5-7 を参照）。次にインドが 9.8%，アメリカが 7.2%という順になっている。モジュールメーカーの現代 MOBIS、ブレーキメーカーの万都、車空調関連メーカーの漢拏空調、自動車のシャシー及びボディー部品専門メーカーの H WASHIN、マフラーの生産メーカー世宗工業、ブレーキホース、コンベアベルトを生産するファスン R&A、ワイヤリングハーネスを生産する京信工業、ベアリングを生産する日進ベアリングなど主要部品メーカーはアメリカ、ヨーロッパ、インド、中国などに続々と随伴進出した。

2. 韓国有力自動車部品メーカー

韓国の有力自動車部品メーカーを見ていくと、電装製品、ナビゲーションの生産には現代 MOBIS と現代 AUTONET がある。現代 AUTONET は、2009 年に現代 MOBIS に合併された。AT を含む変速機の生産には、現代 POWERTECH, DYMOS などの企業があり、運転席、ステアリングモジュールの生産には現代 WIA がある。エアコン、コンプレッサーなど空調装置の生産メーカーには漢拏空調があり、ブレーキ関連の生産メーカーには万都、現代カスコなどがある。ほかに、最

*24 2009 年 2 月、R 社訪問時の提供資料「韓国の自動車部品産業」による。

*25 趙 (2009), 87-89 ページ。

図表 5-8 韓国の有力自動車部品メーカーと主要製品

有力自動車部品メーカー	主 要 製 品
現代 MOBIS, 現代 AUTONET	電装部品, ナビゲーション
現代 POWERTECH, DYMOS	変速機 (AT 含む)
現代 MOBIS, 現代 WIA	運転席, ステアリングモジュール
漢拏空調	エアコン, コンプレッサーなどの空調装置
現代 MOBIS, 現代カスコ, 万都	ブレーキ, ABS
現代エコプラスチック	自動車用プラスチック
現代 ROTEM	ハイブリッドカーの核心部品 (モーターなど)

注: 現代自動車内部でもエアコンなどを生産している。現代 AUTONET は 2009 年現代 MOBIS に合併された。

出典: 各社ホームページ。

近注目されるハイブリッドカーの中核部品であるモーターを生産している現代 ROTEM、自動車用プラスチックを生産する現代エコプラスチックがある (図表 5-8 を参照)。アメリカの自動車業界専門紙「Automotive News」が 2008 年に発表した「Top 100 Global Suppliers」によると、2007 年 TOP 100 位に入っている韓国系企業は現代 MOBIS と万都しかない。現代 MOBIS は売上高が 61 億ドルで 27 位、万都は 24 億ドルで 76 位である。前年の売上高と比較した場合、それぞれ 6.8%, 20.9% の増加である*26。ちなみに、1 位がデンソーで、2 位がドイツの Bosch、3 位がカナダのマグナ・インターナショナルとなった。100 位圏にはアメリカが 30 社、日本が 26 社、ドイツが 21 社、フランスが 7 社ランクされた。

2009 年には、現代 MOBIS と万都に加えて、バッテリー生産メーカーの LG 化学とトランスミッションの生産メーカーである現代 WIA が Top 100 位に入った。これで、「Top 100 Global Suppliers」に入った韓国系企業は 4 社に増えた。LG 化学は、電気自動車開発の拡大とともに、現代自動車グループだけでなく海外大手自動車メーカーからの受注も増え、同年に 130 億ドルの売上高を記録し、一気に第 6 位に浮上したのである。現代 WIA は 19 億ドルの売上高を記録し、65 位にランクされた。現代 WIA にとって、初の Top 100 入りである。現代 MOBIS の売上高は 112 億ドルに達し、2008 年より 7 位ランクアップして 12 位の座を占めた。万都は 21 億ドルの売上高を記録し、61 位にランクされた。2008 年より 12 位ランクアップしたのである*27。現代 MOBIS、万都のような大手一次部品メーカーは海外大手自動車メーカーや部品メーカーからの受注が増える傾向にある。

3. モジュールメーカーの誕生

韓国自動車産業における特徴の一つは、部品製造の外製率が高いことである。韓国ではアジア通貨危機以降、対立的労使関係への対処のため、賃金格差を利用するアウトソーシングを始めた。前述のとおり、当時韓国系部品メーカーのほとんどは規模が小さく、完成車メーカーが提供したコア技術を使って関連部品を生産していた。韓国政府の専門部品メーカーを育成するための政策の実施により、1 社の部品メーカーが複数の自動車メーカーに部品供給を行ってきた。1960 年代は、自動

*26 「現代 MOBIS, 100 大自動車部品メーカー 27 位」『朝鮮日報』2008 年 10 月 19 日, 「現代ベラクルーズ, 中身はほぼ海外製」『朝鮮日報』2008 年 9 月 22 日より。

*27 Automotive News 「Top 100 Global Suppliers」2010 年 6 月 14 日。

図表 5-9 モジュール化を導入した韓国自動車部品メーカー

モジュール区分	生産、開発メーカー	技術提携先
コックピット	現代 MOBIS, 徳洋産業	Textron, Visteon
シャシー	現代 MOBIS, 万都, WIA	ZF, Visteon
フロントエンド	漢拏空調, 万都	Visteon
ドア	平和精工, 韓一理化	
リアエンド	万都	Bosch

出典：韓国産業銀行 (2002), 現代 MOBIS 『事業報告』より作成。

車メーカーの部品内製は政府により禁止されていた。1978年には「中小企業系列化促進法」が制定され、エンジンやトランスミッションを除いた部品について自動車メーカーによる内製が禁止された*28。このような自動車部品産業の特徴を基に、韓国では1997年頃からモジュール化導入に関する議論が行われた。1997年に大宇自動車の新型車「ヌビラ」を開発する際に、初めてエアコンモジュール方式を適用し、大宇郡山工場もモジュール生産を考慮して設計されたのである。1999年には、現代自動車シャシーモジュール、起亜自動車コックピットモジュールを導入した。その後、現代自動車は現代 MOBIS という専門モジュールメーカーを中心に、モジュール生産を行った。モジュール生産方式の導入により、それまで完成車メーカーと直接取引を行った部品メーカーが現代 MOBIS へ納入することになり、従来の1次部品メーカーから2次部品メーカーという位置づけになった。

図表 5-9 は、アジア通貨危機以降、モジュール化を導入した韓国自動車部品メーカーとその技術提携先である。コックピットモジュールにおいては、現代 MOBIS, 徳洋産業が Textron, Visteon との技術提携でモジュール生産を始めた。シャシーモジュールにおいては、現代 MOBIS, 万都が ZF, Visteon との技術提携で、フロントエンドモジュールにおいては、漢拏空調、万都が Visteon との技術提携でモジュール生産を始めた。徳洋産業は Visteon との技術提携により、1999年から現代自動車の7車種にコックピットモジュールを供給した。漢拏空調は、ラジエター、コンデンサー、ヘッドランプ、バンパーなどを一体化したフロントエンドモジュールを開発した。このモジュール部品は現代自動車の「クリック」に搭載された。ドアモジュールに関しては、平和精工と韓一理化が主に生産している。万都は、ほかに Bosch と技術提携でリアエンドモジュールの生産も始めたが、2002年に現代 MOBIS にモジュール事業を売却し、シャシーモジュールの中核部分であるブレーキシステム、ステアリングシステム、サスペンションシステムの開発生産に集中した。万都は現在、京畿道平澤工場（従業員1,235名、2009年）ではブレーキを、江原道原州工場（従業員1,208名、2009年）ではステアリングを生産している。二つの工場とも1988年に設立された。1995年に設立された全羅北道益山工場（従業員526名、2009年）ではサスペンションを生産している。京畿道龍仁市と平澤市の2カ所に研究所をもっているほか、中国で北京市（2003年）と上海市（2005年）に研究開発拠点を設立した。韓国国内最大のシャシー部品サプライヤーで、売り上げ

*28 高 (2002), 33 ページ。

規模は1.6兆ウォンに達する。アジア金融危機以前は、万都が韓国の自動車部品産業をリードしたといっても過言ではない。しかし、危機後漢拏グループの解体で力が弱まり、逆に現代 MOBIS が浮上したのである。

第3節 現代自動車グループの活躍

1. 現代自動車の統廃合過程

現代グループから独立

鄭夢九は1999年現代起亜の会長になり統合作業を進めた。それまで現代自動車の会長であった鄭世永の保有株を買収し、現代精工を現代 MOBIS に改編した。以降、彼は現代 MOBIS を通して現代自動車と起亜自動車の所有権を統制するための構造改革を続々と実行した。同年4月に現代車の販売業務と現代自動車サービスを統合し、6月には現代精工の車両部門も現代自動車に統合した。それまで現代精工の車両部門では「GALLOPER」、「SANTAMO」などを生産していた。その後、元起亜系列企業であった起亜自動車、起亜自動車販売、亜細亜自動車、亜細亜自動車販売、起亜大田販売などの5社を合併した*²⁹。そして現代自動車が保有していた工作機械事業は WIA に譲渡した。2000年には、現代自動車は現代グループ系列から分離し、自動車事業に集中することになった。このように現代グループからの独立は、果敢な統廃合による構造改革の契機となり、現代グループの資金運用の制約を受けることなく、積極的な海外投資を行うための動力となった。

研究開発機能の統合

車両事業部門における統廃合の後には、研究所と開発部門も統合した。1999年2月に現代自動車は起亜自動車と統合研究開発本部を発足した。所下里研究所の起亜パワートレイン部分を南洋研究所に統合し、続いてパワートレイン以外の分野も2003年5月統合を完了させた。2004年には現代と起亜のエンジン及び変速機生産技術組織を集めてパワートレイン生産技術センターを新設した。当時起亜自動車は日本のマツダ社のエンジンを使用するなど、輸入部品を多く使用していた。

それまで、現代、起亜、現代精工、亜細亜自動車はそれぞれ研究所をもっていた。現代自動車はこれらの8つの研究所を統合して4つの製品開発研究所（蔚山、南洋、所下里、全州）とデザインセンター、先行研究所に改編した*³⁰。研究開発機能は南洋研究所に統合した。各研究所における担当分野をみると、蔚山では小型乗用車と小型商用車を開発、南洋では重大型乗用車開発、デザインセンターでは乗用車と商用車のスタイリング、先行研究所では先行技術開発に集中していた*³¹。改編後、プラットフォームと部品共用化を通じて、新車開発期間を短縮し、製品競争力の強化と次世代技術開発に力を入れてきた。蔚山研究所は1974年に設立された、現代技術研究所がその前身である。国内最初の固有モデルであった「ポニー」をはじめ、「エクセル」、「グレンジャー」、「ソナタ」、

*²⁹ Kim, Lee (2005), 210 ページによる。

*³⁰ 「世界的規模の総合研究開発団地現代自動車南研究所」自動車生活、1999年11月より。

*³¹ 当時の開発部隊をみると、蔚山は937名、南洋は1,359名、所下里は1,096名、パワートレイン研究所は909名、デザインセンターは174名、先行研究所は259名であった（現代自動車(2001)『事業報告書』と起亜自動車(2002)『事業報告書』による）。

「エラントラ」、「アバンテ」などの乗用車、「スターレクス」などと商用車を開発した。1986年に南洋研究所が稼働し、軽自動車、小型乗用車、商用車、SUVの開発も行った。所下里研究所はそれまで、起亜の乗用車全車種と小型商用車の開発を担当してきた。当初は「プライド」、「スポーテージ」などの商用車を、1981年からは「ボンゴ」などの小型商用車、1996年からは「カーニバル」、「カレンス」などのMPVも開発してきた。先行研究所はエンジン、トランスミッション技術などの開発に携わり、それまでに、ベータ、デルタ、シグマなどのガソリンエンジンとディーゼルエンジン8種類を開発した。他に燃料電池などの分野の研究も行ってきた。1990年代から研究開発機能を首都圏に移転しはじめており、2003年まで蔚山の研究開発機能の移転を完了した*32。

プラットフォームの統合と部品の共通化

次に、現代と起亜両社の車両プラットフォームの統合、部品の共通化が推し進められた。起亜を買収した頃、現代車には5つのプラットフォームで8モデルを、起亜では8つのプラットフォームで8モデルを生産していたが、これらのプラットフォームの統合により、両社は共通のプラットフォームを使うことになった。「AVANTE XD」、「CERATO」、「EF SONATA」、「OPTIMA」、「TUSCON」、「SPORTAGE」などは共通プラットフォームで生産された車である。エンジンなど中核部品においても共有化を進めた。起亜の「CARNIVAL」のアメリカ輸出用車に搭載されたエンジンは現代自動車のEQUUSエンジンであった*33。そして部品の標準化、共用化作業も進めた。1999年3月から始めた部品共用化は2001年まで続いた。部品の標準化により部品点数を減らしたことで、部品品質管理が容易になっただけでなく、コスト削減効果にもつながった。両社で20以上あったプラットフォームを半数以下に減らし、規模の経済性が確保でき生産コストの削減にもつながった。両社統合によるシナジー効果は2004年まで7兆5千億ウォンに達した*34。部品共通化で2兆8千億ウォン、プラットフォームの統合によって2兆3千億ウォン、パワートレイン共有で9千億ウォンが節減された*35。これによって、より多くの経営資源を品質向上のための研究開発や海外進出へ投資することが可能になった。プラットフォームだけでなく、エンジンなどの中核部品の共通化も多く行われた。

現代自動車グループのプラットフォーム及び製品戦略は以下のようなものである*36。現代と起亜の代表的なプラットフォーム共有事例としては、小型(LC)では、現代自動車の「VERNA」、起亜自動車の「PRIDE」、「SOUL」が同一プラットフォーム、準中型(J3)では現代自動車の「AVANTE」、「TUSCONiX」起亜自動車の「ポルテ」、「カレンス」、「SPORTAGER」が同一のプラットフォーム、中型(Y4)では、現代自動車の「SONATA (YF)」、「SANTAFE」後続モデル、「グレンジャー」後続モデル、起亜自動車「K5」、「SORENTO R」が同一のプラットフォームで生産されている*37。

*32 Jo Youngje (2009)「革新クラスターと蔚山オートバレー」より。

*33 Kim, Lee (2005), 211 ページによる。

*34 Kim, Lee (2005), 212 ページによる。

*35 プラットフォームの統合による規模の経済性の一例として、例えば中型車の場合30-40万ウォンの開発費用の節減が達成できるという (Kim, Lee (2005), 212 ページによる)。

*36 FOURIN (2009), 72 ページの「現代世界主要プラットフォーム別生産、製品展開戦略」による。

*37 「現代車、プラットフォームを6つに統合」『朝鮮日報』, 2010年6月16日による。

図表 5-10 現代自動車の国内生産拠点

工場名	操業	主要生産モデル	生産能力
蔚山	1967	第1工場: ACCENT, GETZ, VERNA, (SONATA)	153万台
		第2工場: SANTA FE, CENTENNIAL, TUCSON	
		第3工場: ELANTRA, i30	
		第4工場: GENESIS COUPE, H-1, H-100 TRUCK, GRAND STAREX	
		第5工場: TUCSONix, GENESIS, EQUUS	
		エンジン工場, 6速AT工場	
全州	1995	中大型トラック, 中大型バス, 特装車	7万台
牙山	1996	SONATA, GRANDEUR (ASERA), エンジン	26万台

注: 生産能力は2010年3月時点でのデータである。
出典: 現代自動車(2010)『事業報告書』より作成。

2002年までは、29のプラットフォームで29モデルを生産していた。2009年時点で現代と起亜は18のプラットフォームを基に、32モデルを生産していたが、2012年までには全車種のプラットフォームを6つに統合する計画にある*38。6つのプラットフォームとは、それぞれ軽自動車(i10)用、小型車(「VERNA」)用、準中型セダン・準中型SUV(「AVANTE」、「TUCSON」)用、中型セダン・中型SUV(「SONATA」、「SANTAFE」)用、準大型セダン・大型SUV(「グレンジャー」、「ベラルズ」)用、大型車(「EQUUS」)の6つに推定されている。この6つのプラットフォームで、全40モデルを生産する予定である*39。

2. 現代自動車グループの国内生産体制

現代自動車の国内生産体制

現代自動車グループは唯一外国資本を受け入れない自動車メーカーで、従来から「技術提携はするが、独自経営を続ける」方針で経営を続けてきた。現代自動車グループは中核部品であるエンジンと変速機は自社内で生産している。部品原価の80%程度は外注によるものであり、協力部品メーカー各社は現代自動車に対する依存度が高い。他方、韓国自動車部品産業全体の規模は零細で、技術レベルも低く、完成車メーカーとの交渉力も未熟である。

現代自動車は韓国国内に蔚山、牙山、全州3ヵ所で生産工場を持っている(図表5-10を参照)。蔚山工場は1968年に稼動した以来、「CORTINA」の組み立て生産から始まり、1975年は初の独自モデルである「ポニー」の生産を始めた。1991年には国産エンジンの α エンジンを開発した。蔚山工場は5つの工場から構成されている。第1工場では、「CLICK」、「VERNA」を、第2工場では、「AVANTE」、「TUCSON」、「SANTAFE」、「VERACRUZ」を、第3工場では、「AVANTE」と「i30」を、第4工場では「GENESIS COUPE」、「STAREX」を、第5工場では、「TUCSONix」、「GENESIS」を生産している。全州工場は1995年に設立されており、中大型トラック、中大型バ

*38 「現代起亜自動車、車プラットフォーム統合を加速化」『中央日報』、2009年5月17日による。

*39 「現代車、プラットフォームを6つに統合」『朝鮮日報』、2010年6月16日による。

図表 5-11 起亜自動車の国内生産拠点

工場名	操業	主要生産モデル	2010年生産能力
光州	1966	SPORTAGE,CARENS,SOUL, 軍用車, 大型バス	42万台
所下里	1973	PRIDE,CARNIVAL	35万台
華城	1999	OPTIMA, CERATO, LOTZE, CARENS, SORENTO, MOHAVE, OPIRUS, エンジン	58万台
瑞山	N.A	MORNING	23万台

出典：起亜自動車(2010)『事業報告書』より作成。

ス、特装車を生産している。年間生産能力は7万台に達する。牙山工場は1996年に設立されており、「SONATA」、「GRANDEUR」（「ASERA」）やエンジンなどを生産している。年間生産能力は2010年3月時点で26万台に達する。また、現代自動車は、金融危機を機に生産性向上のため物流の再配置と混流生産を積極的に導入した。

起亜自動車の国内生産体制

起亜自動車は韓国国内に光州、所下里、華城、瑞山の4カ所の生産体制となっている（図表5-11を参照）。4工場の年間生産能力は、2010年3月時点の合計で158万台に達する。以下、設立年順で各工場の概要をみていくことにする。光州工場は1966年に設立されており、主要生産モデルには、「SPORTAGE」、「CARENS」、「SOUL」、軍用車、大型バスなどがある。2010年時点で同工場は42万台の生産能力をもっている。光州工場は生産拡大のために、1992年に年間生産能力20万台に達する第2工場を建設した。同工場はロボットの大量活用による塗装ライン、溶接を100%自動化した車体ラインを構築し、「SPORTAGE」や「SOUL」を生産している。所下里工場は1973年設立され、35万台の生産能力をもっている。「PRIDE」、「CARNIVAL」などを生産している。華城工場は1999年に設立されており、2010年の生産能力は58万台に達する。「OPTIMA」、「CERATO」、「LOTZE」、「CARENS」、「SORENTO」、「MOHAVE」、「OPIRUS」やエンジンなどを生産している。瑞山工場2009年に7万台の生産ラインを増設し、生産能力が23万台に達した*40。瑞山工場では、「MORINIG」を生産している。

8割を超える国内市場シェア

現代自動車は韓国国内市場でのシェアが8割を超えており、安定的な収益が保障されている。国内寡占状況による収益安定は、現代自動車は海外市場の開拓に集中できる基盤となっている。日系企業の場合、乗用車市場には8社がシェアの獲得のために競争している。たとえば、日系最大自動車メーカーのトヨタは2009年時点で日本市場の28%、ホンダは日本市場の13%程度に過ぎない。

現代自動車のもう一つの特徴は、中大型自動車市場におけるシェアが高いことである。日系企業との比較でみると、ホンダの場合は収益が高い中型車の販売シェアはわずか9%、収益が低い軽自動車の販売は29%を占めている。それに対して、現代自動車は中大型乗用車とSUVのシェアが

*40 起亜自動車(2010)『事業報告書』, 25ページ。

60%を超える*41。もちろん、近年において政府の小型車支援策などにより、小型車市場の売れ行きが好調したため、起亜自動車を通して小型車製品も投入している。起亜自動車は全体の販売量のうち64%が排気量2,000 cc未満の小型車である。このおかげで、アメリカ市場でも2009年10%を超える販売増化を達成し、韓国国内でも9年ぶりに30%以上の成長をみせた*42。

3. 現代自動車の系列部品メーカー

アジア金融危機以前の現代自動車グループの主力部門は、自動車、造船、建設、電子などであった。危機後、現代自動車グループ、現代重工業、現代建設に分かれたのである。ここでは、韓国の代表的自動車メーカーである現代自動車およびその系列部品メーカーを取り上げて、近年の活躍ぶりをみていくことにする。ここで取り扱うデータは、各社のホームページ、事業報告書、監査報告書及び各投資証券会社のデータによるものである*43。

まず、現代自動車グループの完成車及び系列部品メーカーについてみていこう。周知のとおり、完成車は現代と起亜二つのブランドを生産している。自動車の心臓ともいえるエンジンに関しては、基本的には現代と起亜が独自で生産していたが、2005年以降小型エンジンに関しては、現代WIAという系列部品メーカーで生産を分担している。

モジュール事業は、基本的には現代自動車グループの大手1次部品メーカー現代MOBISが統括している。アジア金融危機以前は、万都が韓国の自動車部品産業をリードしたといっても過言ではないが、危機後漢拏グループの解体により現代MOBISが浮上したのである。現代のモジュール事業は、ほかに現代WIAがエンジンモジュールの一部を担当している。現代WIAは現代自動車グループが出資したパワートレイン系の1次部品メーカーであり、現代MOBISに次ぐ第2のモジュールメーカーでもある。同社で生産されるモジュールは、起亜自動車に納品されている。エンジンとモジュール以外にも、トランスミッション、等速ジョイント、車軸、工作機械、プレス、防衛産業などの事業も担っている。2009年の現代WIAの自動車部品関連事業の売上高の割合は68%であり、残りの34%は機械関連事業によるものである。

電装部品に関しては、現代MOBISとKEFICOが生産している。KEFICOは現代自動車とドイツのBoschの合弁で1987年に設立されており、ECU (Engine Control Unit), TCU (Transmission Control Unit)などのパワートレイン電子制御システム関連部品を開発生産している。ちなみに、現代MOBISは2009年に現代AUTONETを吸収合併し電装事業へ進出したが、電装部品の独自開発能力を十分確保していない状態にある。

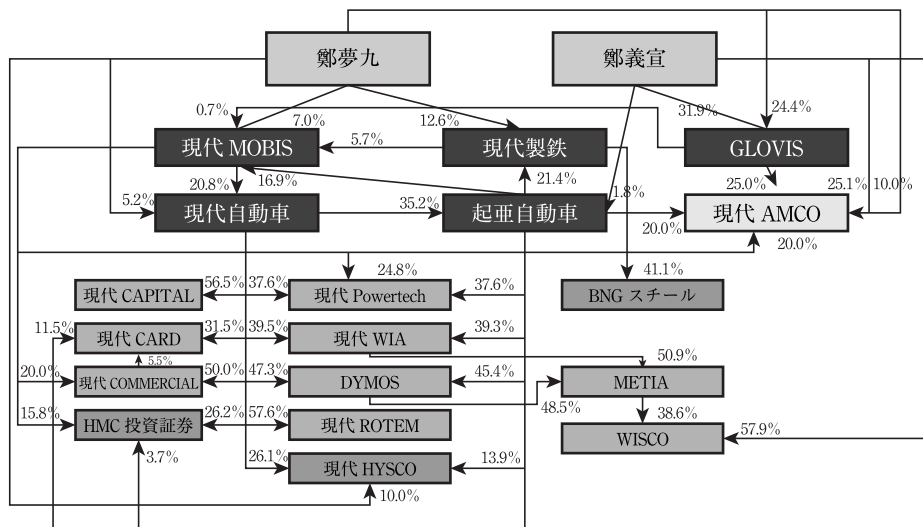
トランスミッションに関しては、現代と起亜の内部で生産する以外に以下の企業も分担している。現代POWERTECHでは自動変速機を、現代WIAとDYMOSでは手動変速機を生産している。現代POWERTECHは、現代と起亜のほとんどの仕様の自動変速機を生産している。2009年

*41 韓国の排気量別乗用車分類は以下のものである。ミニ（軽自動車）：～1,000 cc、コンパクト：1,001～1,600 cc、小型：1,601～2,000 cc、中型・上高級：2,001 cc～（FOURIN (2009), 22 ページより）。

*42 「韓国自動車業界を占う」『日経ビジネスオンライン』、2009年2月18日による。

*43 Nice Investors Service 「現代起亜自動車グループの力は強化されているのか」2010年3月、Hanhwa証券、HANA金融研究所のデータを参考に整理した。

図表 5-12 現代自動車の循環型出資構造



出典：Nice Investors Service (2010), 25 ページより。

には、さらに生産能力を拡張し、グループ全体の自動変速機の 60% を供給できるほどである。現代 WIA と Dymos は、ほかに等速ジョイントと車軸の生産もしている。

シートに関しては、現代自動車のほかに Dymos でも生産している。A/S 部品事業は、現代 MOBIS が統括している。自動車部品事業を補完する工作機械、プレスなどの事業分野は現代 WIA のほか、現代 Rotem が役割を分担している。

鉄鋼事業は、現代製鉄、現代 Hysco、BNG スチールの 3 社から構成されている。現代 Hysco で冷延鋼板を、現代製鉄で熱延鋼板を生産している。2009 年までは、POSCO 社からも鋼板を調達したが、2010 年以降は現代製鉄から全ての鋼板を調達する方向に切り替えていく予定である*44。2011 年までに新たに 2 基の高炉が稼働予定であり、そうすると年間 1,300 万トンの鋼板をグループ内で調達することが可能となる。

ほかに、研究開発機能は現代と起亜自動車が担い、核心部品と新車開発はその研究所で行われる。モジュールおよび電装部品関連の研究開発は、現代 MOBIS の技術研究所で行われており、手動変速機および車軸は京畿道華城の駆動研究センターで、シートは京畿道東灘のシート研究所で開発している*45。

次に、現代自動車グループの出資構造をみてみよう (図表 5-12 を参照)。現代自動車グループは、現代と起亜、現代製鉄、現代 MOBIS、GLOVIS を中核とする循環出資構造をなしている。2009 年に現代 MOBIS は現代製鉄から同社が保有していた現代自動車の株 5.84% を買収し、これで現代 MOBIS が保有する現代自動車の株は 14.95% から 20.78% に上がった*46。起亜は現代とともに、3

*44 2010 年 2 月 24 日、R 社におけるインタビューによる。

*45 Nice Investors Service, 前掲。

*46 「現代自動車グループ、持ち株会社へ転換か」『毎経エコノミー』2009 年 9 月 16 日より。

大部品メーカーである現代 MOBIS、現代製鉄、現代 AMCO の株を所有し、部品メーカーへの支配力を行使している。

ブランドコンサルティンググループの「インターブランド」が発表した「2008年世界100大ブランド」によると、現代自動車のブランド価値は約9%アップの48億4,600万ドルで72位である。ちなみに、自動車部門のブランド順位は、トヨタ自動車が1位、以下メルセデスベンツ、BMW、ホンダ、フォード、VW、アウディ、現代自動車の順である*47。

系列外取引先の拡大を目指して、現代 MOBIS、現代 POWERTECH、DYMOS など Tier1 メーカーは、海外完成車メーカーからの受注拡大により競争力確保する動きが目立っている。このような動きに関しては、次章で詳しく論じることとしたい。

Tier2 の特徴

Tier2 においても、現代系列への依存度が高く、収益安定のためにトヨタなど系列外への拡販を図っている。ここではインタビューデータをもとにこのような動きを見ていこう。W社は、韓国を代表する現代自動車の Tier1 企業である万都の1次ベンダーである。プレス部品、ブレーキセンサー類、キャリパー、ファスタリング、スプリング、フォーミングなどを生産している。W社が中国に進出した万都に部品を納入するために天津に工場を設立したのは2004年12月のことであった。その後W社は万都の成長とともにその生産を拡大し、2008年12月の時点での従業員は77名、うち韓国人は3名であったが、2010年4月時点では、韓国人は3名で変化はないが、従業員は130名にまで増大した。うち技術開発に携わる技術者は7名で、2008年時点の3名と比較すると倍以上に拡大した。天津工場における主要製品をみると、ショックアブソーバーをはじめとする自動車部品が85%で、携帯電話部品が15%である。自動車部品のうち売上高の70%は、ブレーキメーカーである万都に納入している。残りの30%は現代 MOBIS 経由で現代自動車に納入される。万都に納入した部品は、上海 GM、広州ホンダのほか吉利など中国企業にも納入される。W社の本社は韓国京畿道富川市にあり、1977年に設立され、1988年に日本の落合社と技術提携を行った。韓国国内では華白、唐仁の2カ所の工場を有し、中国の天津工場を含めて合計3カ所の工場を有している。2010年4月30日に行ったインタビューで、同社の総経理は現在拡販を求めてトヨタ系列の企業への売込みを行っていると言っていた。そしてこのような動きは他の現代自動車の中国進出 Tier2 メーカーからもよく聞くケースであると答えた*48。

*47 「サムスン電子21位、現代自は72位ブランド価値世界ランク」『朝鮮日報』2008年9月20日

*48 2010年4月30日、W社におけるインタビューによる。