

大阪商業大学学術情報リポジトリ

韓国現代自動車のグローバル戦略について

メタデータ	言語: ja 出版者: 公開日: 2017-04-14 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 宋, 昌一, 孫, 飛舟, SONG, Chan-il, SUN, Feizhou メールアドレス: 所属:
URL	https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/481

This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0
International License.



〔対 談〕

韓国現代自動車のグローバル戦略について

宋 昌 一 (現代・起亜モーターズ海外政策分析部部長)
孫 飛 舟 (本学総合経営学部准教授)



<主な質問項目>

- 韓国自動車産業の現状及び現代自動車の状況
生産台数、国内販売、メーカー数、メーカー別生産状況…
- 海外での生産販売状況
海外の生産拠点、それぞれの生産台数、主力車種…
- アメリカ市場での成功談
進出経緯、挫折、転換点、成功の原因…
- アジア市場での状況
中国市場、インド市場、日本市場
- 現代自動車が直面する問題点
労組の問題、ウォン高の問題、輸入関税の引き下げ…
- 今後の展望
今後のグローバル戦略、特に日本メーカーに対する競争戦略…

韓国自動車産業の現状及び現代自動車の状況

孫　　まず、今回は遠いところからお越しいただき、お礼を申し上げます。

宋　　どういたしまして。私で宜しければ、ご対応させていただきます。早速ですが、いただいた質問項目に沿った形で、弊社の状況を説明させていただきます。

孫　　ありがとうございます。まず、韓国自動車産業の全般的な現状についてお伺いしたいと思います。それに現代自動車の状況を交えて紹介していただければ幸いです。

宋　　準備がそれほど万全とは言えませんが、どうかお手柔らかにお願いします。弊社の今年の自動車生産台数は360万台を目標としております。内訳を申しますと、現代自動車（以下現代）が260万台、起亜自動車（以下起亜）が100万台、国内シェアにおいては70%を見込んでおります。

最近、韓国市場における焦眉の関心事はなんと言っても輸入車販売のことです。3、4年前わずか1%水準に留まっていたものが、今年6%を占め、もうじき国内市場の10%を占めるのではないかと見ています。現在、米国との自由貿易協定（以下FTA）の妥結と今後におけるヨーロッパ（EU）とのFTA推進を考えると、これは当然受け止めなければならないこととして認識しております。

国内市場における競争相手を申しますと、GM大字、ルノー・サムスン、双竜（サンヨン）から成っております。まず、GM大字の場合は、中国市場にラセティをCKD形態で売っています（上海GMの6割に当たる）。ルノー・サムスンの場合は、輸出はしていませんが、ローカルマーケットシェアの1割を占めており、日産との提携で新車種の導入を狙っています。双竜の場合は、中国企業に買収された後、新車開発を巡って内部調整がうまくいっていないとの噂が伝わってきております。韓国では中国側が追加投資はせずに、既存技術の習得や人材の引き抜きに熱をあげているとの見方もあります。

海外での生産販売状況

次、弊社の海外拠点の現況をご紹介します。アメリカのアラバマ工場（現代）で現在ソナターを生産しており、追加にサンタフェ・ラインの増設を考えています。また、3年後完工を目処にしているジョージア工場（起亜）は30万台の生産規模になりそうです。両地域は隣接しており、一定レベルのシナジー効果（規模の経済）も期待できます。ヨーロッパの状況を申しますと、スロバキア工場（起亜）とチェコ工場（現代）がそれぞれ30万台の生産規模を持っています。スロバキア工場は今年シードを10万台生産し、初年度から黒字達成が予想されています。アメリカの場合と似ていて、両工場も隣接しており、現代の協力会社の同伴進出によるシナジー効果が期待できます。

他にはインド、トルコ工場があります。まず、トルコの場合は商用車と乗用車を合わせて15万台規模で、当初ヨーロッパへの進出拠点としての活用が期待されましたが、現在においては現状維持に留まっています。それはなぜかという、トルコ経済もIMFを経験しており、それに拠点として求められるインフラもそれほど整備されていなかったのが原因です。インドの場合は、当初30万台規模の工場でしたが、07年12月に第2工場が完工されると、60万台規模になります。インド市場は目覚ましいスピードで成長しているものの、税



宋 昌 一

現代・起亜モーターズ海外政策分析部部長

金問題とか州間課税など未解決の問題が山積しております。スズキマルティ社に負けないように頑張っています。弊社の主力車種は2,000cc未満が多いですが、インドでは1,100、1,300、1,500cc、ヨーロッパでは1,600、2,000ccがメインです。

現在、弊社の海外展開において一番肝心な地域は中国です。2003年から「現代スピード」という新しい造語が生まれるほど短期間に一定の実績（30万台販売）を出しましたが、07年からは不振が続いています。エラントラの販売開始以来、次のモデルまでの投入期間が長引いたことが原因だと弊社は考えています。08年には増設によって30万台の追加生産能力を持つようになり、現地販売における再チャレンジの変革期に差し掛かっていると見ています。

アメリカ市場での成功談

次に、アメリカ市場での成功ヒストリーに移りたいと思います。アメリカ進出のきっかけですが、ご存知のように車の輸出が増えることで貿易摩擦が発生しただけでなく、為替リスクも高まり、輸出から現地生産への戦略転換が迫られたのです。ソナターの場合、当初3,300ccを対米主力モデルとして計画していたが、結果的に2,700ccモデルの販売が好調であった。ついでに申しますと、品質には好評を受けているものの、ブランドとしての定着には至ってないのが現状です。過去、他の国の対米進出ケースでもアメリカでブランドを立ち上げるには10年はかかったもので、うちの場合も焦らずに少しでも時間を短縮していきたいと思います。

次の質問である挫折、転換点、成功の原因に移らせていただきます。弊社の対米進出の歴史が浅いため、挫折という表現は相応しくないような気がします。転換点に関しても今のところは何とも言えないというか、時期尚早ではないかと思います。成功の原因についても、成功と言えるほどの成功がなかったと思っています。今後の2年間が大事だと思います。

アジア市場での状況

アジア市場の現況と対応に関するのですが、弊社にとって一番難しい市場は日本です。進出時期だけをとってみても、相当な時間が経過していましたが、全く進展がない状態です。最近1,300、1,600cc車種で新たな突破口を切り開きたいです。日本は韓国自動車業界にとって先生ともいえるべき国でありますし、日本の消費者は世界でもっとも目が肥えている

ため、弊社にとって日本進出は販売利益以上の深い意味合いがあると思います。現在、うちの経営陣も高い関心を持っているので、当社の日本駐在員たちも神経を尖らせています。

現代自動車直面する問題点

続いて労働組合の件ですが、昨年まで紛争がなかった年がないほどストが定例化していました。年間を通して1ヵ月ぐらいの生産蹉跌を来し、約10%の生産減に当たります。だが、2007年は弊社にとって無ストの元年として深い意味を持っています。私たちは、これをきっかけに今後新たな労使関係の確立に繋いでいくことができたと思っています。なぜかという、組合員の自省だけではなく、韓国社会や各業界ももうこれ以上ストを容認する雰囲気ではなくなったからです。

ウォン高と輸入関税のことですが、弊社にとって相変わらず大きな問題です。まず、ウォン高について、弊社の海外における日本車との競争を考えると、対ドルだけでなく対円の為替変動にも注目すべきだと思います。実際、最近起きているドル安で当社の収益性が蝕まれているのは事実です。ある程度、ウォンが高くなるのは韓国の国家競争力が改善されているとの見方もあり得ますが、急激なドル安は弊社にとって深刻な問題になります。一方、輸入関税の問題は若干違ってきます。今のところそれほどの影響はないと思われます。今後韓米FTA締結によって過去8%だった車の輸入関税が2%に下がる予定です。韓国側にとっては対米輸出分が対内輸入分を超えています。現在アメリカ議会は条約の国会批准を08年に先延ばし、牛肉と穀物を含む一括妥結を望んでいるようなので、今後のことを見極めなければならないと思います。なお、本当の心配はアメリカ車ではなく、日本のアメリカ現地法人が生産した車の輸入のことでしょう。

今後の展望

今後、弊社におけるグローバル成長戦略のことに移りますが、2002年から2006年までは年間9%の成長をしてきました（現在の生産キャパシティは360万台）。2007年から始まった5ヵ年計画によりますと、2012年末には630万台生産体制の構築を目標とされております。そうなるために要求される年間成長率は15%ぐらいにならないといけません。これは並大抵ではありません。今までの発想では絶対できないと思います。経営陣だけでなく従業員全体が一致団結して、更なる革新や発想の転換を起こさなければなりません。また、ブランド価値の創造なしには目標の達成は不可能だと思います。改善された品質を如何にブランド構築に繋げていくかが残された課題です。

対日本企業の競争戦略についての質問ですが、私が理解する範囲でお答えさせていただきます。日本の自動車メーカーは一言で申しますと、真面目で抜け目がほとんどない金城鉄壁のように思います。うちにとって日本は素晴らしい先生であると同時に、手強い競争相手です。このような隣国を持つことは韓国にとって大きな刺激となっています。だが、うちの目標は日本を超えない限り達成できないものであるため、日本が得意でない分野あるいは日本とは違う方式（戦略）を通じて食い込んでいくしかないと思っています。一つ例をあげますと、新たなトレンドを先読みして、新燃料や新車種の導入、ヨーロッパ

企業との提携なども模索していかなければならないと思います。とはいっても、正直今のところ、勝ち目がほとんど見えていません。

孫 現代自動車がアメリカのIQS（消費者初期品質満足度）調査においてトヨタを凌駕したことで日本では話題になりましたが、その点について説明していただけますか。

宋 確かに弊社の車がIQS調査で一時期トヨタを上回った事実はあります。だが、実を申しますと、弊社は品質向上のために相当なコストを負担しています。普段、業界では品質基準を2倍高めるためには4倍の設備投資が求められると言われています。また、後工程における最終点検にも人件費の追加負担が跳ね返ってきます。それは、日本の業界に比べて低い弊社の生産性が主因となっています。弊社は品質維持のために高い費用を払っていることになります。一時、日本車のリコール沙汰もありましたが、現代の場合品質に関しては妥協しないというトップの意志が貫かれています。その結果、国内のアサン工場の品質は自慢できるレベルまでに至ることができたと思います。

孫 この間、新聞で現代側が日本市場にハッチバックの商用車と大型バスを投入するとの記事がありましたが、それはどういうことですか。

宋 私には初耳です。もしかしたら経営陣による電撃的な決定だったかもしれません。

孫 最後の質問になりますが、我々研究者たちは普段、自動車生産モデルをトヨタ方式とかフォード方式とかに分けて考えています。ご存知のようにトヨタ方式なら改善、現場主義等をあげることができますが、現代自動車の生産モデルあるいは韓国式生産モデルはあえて分類するとどのようなものでしょうか。

宋 現在、世界自動車業界のメインプレーヤーを見ると、ほとんどが過去世界大戦の主要国であります。だが、韓国のようなインフラも関連技術もなかった国が、世界5位の自動車大国に上り詰めたのは異例とも言えます。物凄いスピードで先発企業を追っかけてきたことから、韓国型生産モデルというものがあって不思議ではないような気がしますが、内部にいる我々はそれに気付いていないです。ここからは私個人の意見として言わせていただきますが、労働組合は弊社がやっと国際メジャーとの競争で自信がついたところから初心を忘れ、果実をより多く要求するようになりました。幸い、07年を境に落ち着く様子を見せています。また、マンパワーにおける過剰問題も未解決のままです。私見としては3割ほどの余剰人力が存在すると見ています。こういう状況の下でも弊社は利益を出しているので、リロケーション、リストラ等の企業努力次第で生産性を高めることも不可能で



孫 飛 舟

大阪商業大学 総合経営学部准教授

はないと思います。これから弊社特有のビジネスモデル構築も見えてくるのではなかろうかと思います。宜しければ孫先生の力も借りていただきたいと思います。

孫 どういたしました。長時間のインタビューお疲れ様でした。ありがとうございました。

<補足資料>

—2007年9月現代・起亜モーターズ本社に対するインタビューの抜粋—

質問者：

大阪商業大学教員：孫飛舟、中橋國藏、原敏晴、崔圭皓

回答者：

現代・起亜モーターズ：海外政策分析部次長 徐承鉉

海外政策分析部課長 金鎮承

海外政策分析部代理 徐赫峻

中国事業室次長 具永裕

IR部課長 丁奎赫

国内調査部代理 Yun-Ju Lee、他数名

1. 中国事業について

(1) 中国ビジネスの現状

Q 御社の中国ビジネスの現状についてまずご紹介いただきたいと思います。

A 中国事業の場合は、2002年末に現地工場を設立し、2003年から本格的に稼働し始めました。今年の8月までのグローバル販売について、現代自動車（起亜自動車を除く）全体の販売台数は1,793,000台です。全体の販売台数に対する中国市場での販売台数について、去年は12%、今年の計画では12.9%となっています。1～8月のデータを見ると9.8%、約10%になっていることがわかります。今年の中国市場での販売台数が前年に比べ20%近く減少しており、それについて説明をします。中国市場には2002年末に進出し、2003年にソナターだけで事業を始めました。そして、2003年度にはソナターの販売が52,000台で、マーケットシェアは2.4%を占めました。2004年度にはエラントラを投入して、144,000台を販売し、マーケットシェアは5.8%になりました。2005年度にトゥサンという小型SUVを投入して、234,000台を販売し、マーケットシェアは7.6%になりました。去年にはアクセントを投入し、29万台を販売しましたが、マーケットシェアは6.8%に少し減少しています。当社の生産能力は2002年には5万台でしたが、2006年には30万台に増えています。去年のマーケットシェアが伸びていない理由は、Cherry（奇瑞）のような中国ローカルメーカーの低価格車の販売台数が急増したためです。現在初期生産能力が20万台の第2工場を建設中であり、完成は来年5月を予定しています。そうすると、合計50万台の生産能力を持つようになります。今年の事業計画として、当初は7%成長を予想して、31万台を計画していました。新モデル投入と値引き競争など、今年の中国市場の競争が厳しくなることを予想して、事業計画には下半期に値引きをすることを含んでいました。3月にトヨタ、

ホンダ以外のほとんどのメーカーが8~10%の値引きをしました。中国に進出している他の海外企業もそうですが、北京現代は、現代と中国のパートナーと50対50のジョイント・ベンチャーです。現在我が社の場合、生産能力の制約があるため、すぐ値引きをして販売を増加させるより収益性に重点を置いて運営をしてほしいと、中国側から要請がありました。このような理由から、競争相手の今年3月からの値引きに対して、当社は9月から値引きを始めることにしました。それが8月まで販売が20%減少した原因になっています。収益性では、去年の第4四半期から今年にかけて改善されています。それは、コストダウンとモデルミックスなどの改善があったからです。実際に、中国の販売資料を見ると、古いモデルであるEFソナター、エラントラは減少しており、新モデルであるトゥサン、アクセント、NFソナターなどが増加していることがわかります。9月にはEFソナター、エラントラ、アクセントの値引きを発表し、実行しています。その結果、今年度の事業計画は31万台から26万台に修正しました。第2工場が来年5月に完成すると、エラントラのフルモデルチェンジを行い、それによって販売、マーケットシェアが回復すると思います。以上が当社の中国ビジネスの概要です。

Q 来年のフルモデルチェンジ以外の新しいモデルの投入予定はありませんか。

A 当社では、基本的に毎年1つ以上の新モデルを投入することを基本戦略としています。

Q 先ほど、今年の販売減というのを説明しましたが、今後の見通しですが、例えば2010年の目標を教えてくださいませんか。

A 現代と起亜を合わせて100万台の生産、販売を目標としています。北京現代は60万台、起亜は40万台の生産を計画しています。

Q 60万台というのは今の生産能力から見て、大丈夫でしょうか。

A 基本的に生産能力を増大させる時に、一気に生産能力を上げるのではなく、段階的に拡大をしていきます。一般に自動車工場の生産能力は塗装工程の規模を基準にしています。それに他の工程の規模を合わせて上げていくことになります。

(2) 販売網の構築

Q 現在、現代の中国のディーラー数は280くらいになっていますが、60万台になった時にはディーラー数はどれくらい増やすつもりですか。

A 正確な数字は覚えておりませんが、販売網の拡大も我々が力を注いでいる部分の一つです。

Q 中国の中でも、北京、南部の杭州、成都など、ボリュームとして割と大きな市場がありますが、今後の御社としては重点的にどういう地域で販売を増やしたいと思いますか。

A その前に、中国市場自体が、昨年、一昨年に、毎年違う市場環境を示していますので、自動車企業が立てる戦略は毎年修正されています。2002年以降、約5年間中国市場が予想以上に大きく成長をしていて、日本、欧米の企業も戦略を毎年変えています。もちろん計画はありますが、それより現実的な中長期の計画に基づいて修正していく方が、私たちにとっては実質的な向上につながると思います。

Q ディーラーの選定について合弁パートナーとどのような調整を行っていますか。

A 選定の基準がありますので、その基準に合うかどうかを検討します。一方の主観的

な判断は重要ではありません。しかも、合併会社なので、両方から互いにそれを認めなければなりません。一方からの決定、基準で選定されると、後から問題を招くことがあり得るので、初めからそのような側面を考慮しています。

(3) 最近の販売不振

Q この間、北京現代の金さんと、現代が北米では評価が高いのに、中国の消費者の間では評価が低い理由はどこにあるかについて議論したことがありますか。

A 現代が中国に進出した当初は現代の最新型モデルをすぐ導入し、高い評価を受けたと思います。当時、日本のメーカーは自社の最新型モデルを中国に導入しませんでした。その後日本のメーカーも最新型モデルを導入するにつれ、ソナターのポジショニング設定が難しくなりました。そういう点でマーケティング（ブランド管理）に問題があったと思います。

Q 現在中国には日系メーカーだけでなく、アメリカやドイツ、フランスのメーカーの進出も活発です。8月に北京の車保有者を対象に行った調査では、「次の車として購入したいと思うブランドは何か」という質問に、ヨーロッパ系のメーカーが健闘していることがわかりました。

A 中国市場では我々は既に量産体制に入っており、フランスのメーカーはまだ新規参入者であると思います。こうした状況でもっとも悪材料と思っているのは、一度ブランド力を失ったことだと思います。というのは、ソナターのブランドイメージを高級車市場でそのまま維持すべきだったのに、それに失敗したことが未だに響いていると思います。また、我々はタクシー用車両メーカーとしてのイメージも広がり、「輸入車」というイメージを鮮明にして参入した彼らにブランド認知力で劣勢をとってしまったと思います。

Q 私は実際北京でエラントラのタクシーに乗って、運転手さんから車両に対する評価を聞きました。評価は様々でしたが、例えば、エラントラは馬力が出ず、故障しやすいという意見もあり、他方ではエラントラは室内空間が広く、乗り心地が良いという人もいました。なので、先ほど販売不振の原因として値引きを行わなかったこととブランドイメージを指摘されましたが、製品そのものの品質に関する問題意識を持っていますか。

A そうした車両の品質に対する評価の声にバラツキがあるのは販売初期段階のエラントラに品質問題が少しあったことに起因します。例えば、北京工場では当時2,000ccエンジンしか生産できず、1,600ccの車両に2,000ccエンジンを無理やり改造して搭載させました。そうした車両は、台数はそれほど多くないですが、燃費が悪く、馬力が弱いという弱点を持っていると思います。およそ500～600台程度で、全てタクシーとして販売されています。何でもそうですが、悪貨が良貨を駆逐すると言いましょうか、現にフォルクスワーゲンのボーラよりエラントラの方が燃費はいいです。しかし、問題が生じた時に素早い処置ができなかったことが今なお我々の弱点として残っていると思います。先のエラントラの場合はリコールを実施しましたが、まだ問題が生じている場合があるようです。北京で発生したような大規模なリコールは今までなかったことです。些細なことで現地のメディアから集中砲火を浴びています。例えば、燃料系統に問題があるとか、安全に問題があるとか、インターネットを中心にそういう報道が飛び交っています。

(4) 危機管理、現地の合弁パートナー（北京汽車）との関係

Q 日系企業の場合、よく中国現地の企業にはあまり権限がなく、何かを決定する場合に日本本社の決定を仰がないといけないと指摘されていますが、北京現代の場合は現地で起きた事案に対する決定権は与えられていますか。

A 危機管理の側面から、そうした意思決定の問題をどうすればいいのか悩んでいるケースが増えているのは事実で、現在、勉強をしている途中と言えます。特にメディア対応などに関するソリューション構築のために、我々と同じ海外企業のケースを本社に報告し、リスク管理委員会など、現地での意思決定ができるよう準備を進めています。現在、問題が起きた時、本社の指示を待っているだけではないです。また、中国におけるパートナー企業もあるので、我が社ほど積極的ではないですが、北京汽車側からもある程度協力をしてもらっています。我々はそうした問題を「危機管理コミュニケーション」と呼んでいます。非常に注目しており、事例研究を進めています。

Q トヨタは第一汽車と合弁しましたが、その前に天津汽車が第一汽車に買収される前に天津汽車と合弁しており、当時、天津汽車側からは何のタッチもなく、割とトヨタの意向どおりに決定ができたと思います。しかし、今は第一汽車が絡んできて、意思決定が難しくなっているという聞いています。現代と合弁パートナーである北京汽車との関係はどうですか。

A 今まで合弁事業は順調だったものでほとんど問題がありませんでした。しかし、今後は北京汽車の我々に対する要求も増えてくるでしょうし、またここ最近事業も苦しんでいるので、互いに異見を唱える場合が増えていきます。そうした問題に関しては、協定改訂または新しい条文の追加などを通じて意思疎通を図っていきたいと思います。

(5) 韓国本社と中国現地合弁会社との関係

Q 中国ビジネスに関して、トヨタの場合は日本に統括本部において中国には営業本部を設置し、そのなかで生産と販売の両方をコントロールしています。現代の場合は中国本部、中国営業室があってそこで生産と販売などを統括しているのか、それとも、統括組織ではなく生産と販売を分離して管理しているのですか。

A 中国には持株会社が1社あり、そこで中国事業を統括している形式です。そして北京現代の傘下に生産本部と販売本部があり、両方とも本部長は現代の人間が務めていて、購買と管理本部長は北京汽車の人間が務めている形です。つまり、北京現代が実務を統括していてその傘下にある組織のリーダーの比率は韓国と中国が5:5で分けています。そして、北京現代をコントロールするのが持株会社です。持株会社と北京現代とは資本参加の関係がなく、北京現代と韓国の本社の間に入って両者を繋いでいます。本来は全てにおいて中国側パートナーとの協議のもとで行われなければならないのですが、実際は現代の方がより権限を行使していると思います。

Q 現代の現地法人では、本社からの派遣社員はどのくらいですか。

A 約60人です。

Q みんなどういった部署から派遣されましたか。

A 基本的に中国に進出する時には、生産、技術などを支援することが多いです。その

他に、管理、販売、他にすべての分野の方からですが、生産の方に重点を置いています。

Q マザー工場みたいなのが韓国にあって、中国の工場を支援する形ですか。

A そのような概念ではありません。

Q 日本国内に一つのマザー工場があって、海外の工場に人員を派遣しますが。

A 私たちの場合は事業部制となっていますので、工場から工場への生産支援ではなく、事業部内の活動として人員、会社の運営などを支援しています。

Q 北京に駐在する方々の中で、中国以外での駐在経験のある方はどれくらいですか。

A 北京にいる人々は、今までたくさんの海外事業の経験を持っています。現代では、優秀な人材を中国に派遣していると思います。ほぼ50%以上の人々が海外駐在の経験を持っています。

(6) 今後のビジョン及び戦略

Q 中国市場における現代の製品が古く、ブランド力が落ちているとのことでしたが、新車種販売やブランド力などを始め、中国市場における現代の再建計画、または発展のためのビジョンとして何が考えられますか。

A 中国市場攻略は我が社にとって最も大事な事業です。現代と起亜をあわせて海外中期生産計画は300万台、そのうち中国での生産計画が100万台であることからわかります。しかし、最初の頃あまりにも容易く成功を成し遂げてしまったので、結局今は小さなトラブルにも素早い対応ができない状況に陥ってしまったと思います。そこで、現在、我が社は中国事業を一からやり直しており、特にブランド問題についてはたいへん力を入れて取り組んでいます。なので、おそらく今後は以前のようにあまりにも急激な事業展開を行わず、漸進的に拡大していく道を選ぶと思います。急激に展開してその後に起きる問題に苦しむよりは、少しずつ基礎を固めながら攻略していくでしょう。

Q 現代が北米でもポニーで大成功を収めました。ソナターが入ってからは大失敗を経験しており、同時期にカナダでも同じ失敗を味わっています。そこからの立て直しに20年もかかっているのに、なぜあの時の経験を活かせず、中国でもまた同じようなことを繰り返しているのですか。

A 北米での出来事は中国の状況と異なります。まず、我が社は中国で我々にできる最高の製品を販売しています。現代自動車研究所の独自の分析によると、上海GMのエクセル（韓国のGM大字の「ラセティ」がベース）と比較してみると、同グレードの我が社の製品は原価がずっと高いです。それは言い換えると、品質が良いということも意味するでしょう。シートやエアバックなどの仕様をみると我が社の製品はずっとものいいのです。しかし、上海GMは韓国国内で生産したラセティの仕様から原価を下げるため、品質の面である意味中国の消費者をごまかしています。韓国国内原価の1/2、1/3価格でシートやエアバックを生産して、それで充分だと彼らは主張しています。

(5) 低価格車の開発

Q 最近、日系メーカーだけでなく様々なメーカーが戦略的に低価格車を販売しています。例えば、ルノーがルーマニアで作っているロガンや、トヨタもこれから40万円前後の車を作ろうとしているし、その他のメーカーも発展途上国市場を攻略するために低価格車

の開発に熱をあげています。現代もそういった戦略を持っていますか。もし持っているのであれば、中国のローカルメーカーに勝つためには何が必要でしょうか。

A 韓国のメーカーも低価格車に挑戦する必要があると思います。トヨタが400万ウォン台、ロガンが300万ウォン台、インドのタタが200万ウォン台の車を市販している或いは市販しようとする事について、我々も以前から知っています。なぜ我が社はそのような低価格車をまだ出していないかというと、北米での苦い経験があったからです。アメリカとカナダで、安い車種で品質に対する信用を失って、たいへん苦労した経験があるので、未だに低価格車生産に踏み切っていないのです。この間中国現地の報道を見ましたが、広州ホンダが中国独自のネーミングで低価格車を発売する計画を発表しています。我々も様々な道を模索していますが、そのような動きは我が社もとる可能性が高いと思います。ただ、低価格で車を生産する技術の面において現代がまだ弱いと思います。会社全体ではどう思っているかわかりませんが、北米であまりにも苦い経験をしているので、仮に低価格車を生産するにしても、「あれももっと補強しなきゃ、これももっと補強しなきゃ」のような状況では、結局、かなりのコストがかかってしまうことになります。したがって、低価格車についてはかなり慎重に模索していかないといけないと思います。

※中国事業について、現代自動車からの質問

Q 先生から見て、現代と起亜の中国市場における長所と短所はどこだと思いますか。

A 3年前に中国の現地調査に行った時に、エラントラと起亜の車を買う人が非常に多かったです。しかし、今年の8月に行った時には、その数が減っていると感じました。北京のタクシードライバーに聞いたところによれば、現在北京で走っているタクシーの中でエラントラとソナターが一番多いそうです。それ以外に、ジェッター（VW）、サンタナ（VW）、エリッサ（シトロエン）なども多いです。市場セグメントの観点から言えば、韓国の自動車は中途半端な位置にあると思います。ちょうど8月に消費者アンケートで非常に面白い結果が出ました。価格帯別購入意思を聞く質問に対して、回答には二つの山がありました。一つの山は10万～15万元、もう一つの山は20万～30万元になっています。この二つの山をどのように理解すれば良いかですが、年収が10万元以上の金持ちの消費者は20万から30万元の車をほしがっています。彼らは、以前からジェッターやサンタナを持っていたので、それよりもっといい車に乗り換えたいと思っています。対象車種としては圧倒的にドイツ系が多く、トヨタなどもあります。この層では韓国の車を選択する人はほとんどいません。もう一つの山である10万～15万元の車をほしがっている人は、ほとんど始めて車を買う人です。その人々は、この金額でどの車が一番格好良く見えるか、安全性、アフターサービスなどを考えて選択をしています。その他の下の層は民族系の車を買っています。問題は10万～15万元において、競争が非常に厳しくなっていることです。日系の自動車メーカーに代表されるように、価格の引き下げ、例えばカローラが値段を下げてこのセグメントに参入しています。またドイツ系もこのセグメントにおいてジェッターやサンタナなどの非常に強い車種を持っています。そして、最近一部の民族系メーカーも徐々に上のセグメントに移動しています。だから、その中で、韓国の現代、起亜は、10万元前後の車が多いので中国の消費者のテイストに合うような車を売った方がいいでしょう。実際、

現在日系メーカーはどんどん値下げをしています。ホンダのアコードも4万元ぐらい下げています。日系メーカーがどんどん下の方を狙っていると思います。トヨタの中国担当の稲葉副社長に話を聞いたことがあります。現在、世界中でいわゆる途上国市場で、安い車を作ろうという動きがある中で、本当にこれからトヨタも安い車を作るのかと聞いたところ、稲葉さんの個人的な意見では、トヨタは絶対10万元以下の車は作らないと言いました。現在の中国の消費者は車の価格を非常に重要視していますが、その背景として、中国では自動車ローンがまだ浸透していないことが挙げられます。我々の調査では、約80%の人が自分の貯蓄を使って車を買っています。しかし、いずれは自動車ローンが普及していったら、自動車価格に対する敏感さが薄れていくと考えられます。もう一つは、最近の中国の中古車市場が徐々に発達していることです。この前の調査では、約60%の人が5年後自分の車の残価は60%ぐらいあると言っています。実際に我々の調査によれば、中国の中古車の値落ちは非常に遅いことがわかりました。日本の場合は3年くらいになると残価が半値になりますが、中国では残価が3年経っても60~70%ぐらいになっています。なぜなら、地方の人が都会に来て中古車を買っているからです。当然メーカー、ブランドによって若干残価が違います。このように、ローンや中古車の状況から見ると、新車価格の持つ意味がこれから多角的になっていくと言えます。つまり、中古車の価格、ローンのことを考えると15万元のような高い価格の持つ意味が薄くなっていくと考えられます。したがって、5万元以下の車を買うような下の層が徐々に上の方に移っていくと考えられます。中国市場での勝負はこれからだと思います。やはり、中国での車づくりは格好良さ、見た目です。そして、中国ではインターネットでの評判が一気に広まってしまうので、インターネットでのユーザーの声にも耳を傾けた方がいいと思います。

2. 労働組合との関係について

Q この間、チョン・イソン（鄭義宜）さんが起亜自動車の社長に就任して、裁判中だったチョン・モング（鄭夢九）会長が執行猶予で釈放されました。トップマネジメントが安定してきたのが中国ビジネスにもいい材料になると思います。ただその一方で、労働組合はこの20年間ほぼ毎年ストライキを行っており、その労働組合に高い成果給を支払う話とか、労働者の平均年齢が40歳を超えて、かなりの高賃金構造になっているなどの話を聞くと、現代が本当に諸外国の自動車メーカーとの競争で生き残れるだろうかという疑問も湧いてきます。

A 労組に対しては皆かなり心配しています。ライン当り7,000万ウォンとか8,000万ウォンをもらっている人は、全体労働者のうち3%の特殊機能を持つ人の話で、それが一般的な話ではありません。そして、全体労働者の平均賃金は4,000万ウォン程度で、韓国の大企業に勤務する生産職労働者の平均水準とそれほど変わりはありません。したがって、賃金が異常に高いとは言えないと思います。それよりは、互いに対して抱いている不信感の方がより深刻な問題だと思います。また、現代重工業の例を振りかえてみたいのですが、現代重工業は以前、韓国でもっとも激しくストライキを行った会社として有名です。しかし、ここ10年間一度も労働争議は発生していません。現代重工業からは、平均年齢が40歳を超えると労働争議を嫌う傾向が目立ちました。また、メディアでは労使紛争のなかで操

業停止に関する内容ばかりを取り上げ、会社側の経営権を侵害していると言っていますが、トヨタも労組の同意なしでは海外進出ができないのではないのでしょうか。だから、それは会社側が一方的に譲ったのではなく、ある意味、世界の潮流にしたがったと思います。今年労働争議がなかったことは大きな意味を持っています。今まで労組との関係が大きな問題ではありましたが、そうした問題は明らかに減少しており、今後もそうした傾向は続くでしょう。我々の最も大きな問題は、自動車生産能力があまりにもウルサン（蔚山）に集中していることです。ウルサンは世界的にも有名な自動車生産地域で、以前は確かにいろんな面で効率が良かったのです。しかし、あまりにも集積しすぎて、ストライキが発生すると、国内だけでなく海外の施設までもストップしてしまうので、そういう意味で我々のアキレス腱だと思います。こうした問題はもちろん一挙に解決できるようなものではないので、少しずつ、漸進的に変わっていくと思います。また多くの国民からもストライキ反対の声があがっています。

3. FTAによる輸入車増加の問題について

Q 韓米FTAが韓国国会で批准される前には、現代自動車の労組はそれに極力反対したと聞いています。ホンダやトヨタがアメリカで作った車を持ってきたらどうするのかということが背景にあるようです。韓国国産車の販売台数が140万台から100万台水準にまで落ちており、輸入車はどんどん増えていく中こうした問題を危機管理の側面からどのように対処していくと思いますか。

A 韓米FTAが国内自動車産業に及ぼす影響は微々たるものでしょう。現在、輸入車に対する関税は8%ですが、その影響でアメリカ車が販売されていないわけではないと思います。そうした関税よりは、輸入車の旋風が巻き起こっていること自体がたいへん警戒すべきことだと思います。何故8%の関税は無意味かということ、VWのパサートの場合、韓国内では6,000万ウォンで販売されています。そこから関税8%がなくなっても、ソナターと価格競争力の面で有利にならないと思います。つまり、韓国の輸入車価格は世界平均価格の1.3倍ぐらいです。その金額から8%低くなっても、価格的には大した影響はないと思います。したがって、現段階でFTAの影響は微々たるものと見ています。ただ、韓米FTAより韓中FTAが怖いと思います。なぜかということ、アメリカは1,200万台を生産しますが、1,700万台の需要がある市場です。それに対して、中国は600万台生産しますが、400万台しか販売されていません。既に200万台の過剰生産が起きているのです。中国車にも8%の関税をかけていますが、もしFTAが結ばれたらその8%までもなくなってしまう、それこそ本当に怖い話です。

4. 現代による起亜の買収について

Q 現代と起亜は組織も文化も完全に違う会社だったと思いますが、一つになってから5年ぐらい経っていますが、無駄な人員の削減、組織や文化の統合の問題はもう解決済みですか。また、ブランド統合の面では、国内は独禁法があるので難しいと思いますが、海外においては現代ブランドに統合する計画はありますか。

A 今のところ、同じブランド内での差別化に成功しているケースはシトロエンとプジョーだけで、モデルの範囲とターゲット層がだぶっているのにもかかわらず、うまくいっ

ています。我が社が起亜を買収する当初の目的の一つは規模の経済を活かすためでした。1つのプラットフォームで30万台を作る場合と60万台を作る場合とでは全然違います。それだけコストを削減できますから。そして、最初はそれがうまくいって、確か2003年までは生産単価が下がりました。しかし、最近海外市場で二つのブランドがぶつかり合う現象が起きており、我々を非常に悩ましています。例えば、VWとアウディのように高級車と大衆車に区別されていればいいのだが、また、シトロエンとプジョーは高級車と大衆車に区別されていないものの、互いのブランドがぶつかり合うのを回避しており、成功していると思います。我が社もそれができればと思っていますが、なかなかうまくいっていません。

Q フランスのメーカーはどうしてそれができたのですか。

A プジョーがシトロエンを買収した時、シトロエンのブランドイメージをうまく活かし、要はターゲット層を差別化することに成功したと思います。例えば、シトロエンはセグメントAにXという車種を発売した場合、プジョーはそれと異なるセグメントBにZという車種を発売するなど、特にコマーシャルでの差別化は完全に成功したと思います。それに比べ我が社の場合は、中国市場でもそうですが、2005年からブランドがぶつかり合い、起亜のあまり良くないブランドイメージが現代の良いブランドイメージを損ねています。それぞれのブランドのターゲットをどう区分するかについてたいへん苦心しています。

5. 現代自動車全体のビジョン、戦略

Q 日本、アメリカにおいて、現代の自動車の品質が良くなったという話が報道されていますが、そこで疑問点として聞きたいのは、車づくりの技術力、例えば日本の車は660ccのエンジンを積んで、エアコンをフル稼働して、勾配を何とか上れることや安全性をある程度守れる車、そして、業界の期待を上回る伸びを見せているハイブリッド車を、現代自動車は作る予定はありますか。

A ハイブリッド車は、現在の計画として2009年度に1万台くらいの量産を計画しています。2～3年後には10万台を予想していますが、思ったよりはなかなか難しいところです。技術的な面では、現代だけでなく協力会社などの技術などがまだそれに及んでないです。エコカーの開発は自動車業界の大きな課題であり、それが解決できなければ、世界的な競争の中で良い成果を出せないで、その技術力を確保するためにたくさんの投資と努力をしています。

Q 軽自動車について話を聞きたいです。例えば、韓国と中国では排気量の大きい車が望まれますが、ヨーロッパと日本においては軽自動車の伸びは顕著です。いずれ韓国も軽自動車の時代に入ると思いますが、軽自動車の開発は順調に進んでいますか。

A 韓国ではセカンドカーの概念は、まだ日本のように一般的ではありません。絶対的な制約になるのは市場規模の違いでしょう。日本の国内市場は軽自動車だけで200万台くらいと聞いていますが、韓国は国内需要全体が120万台くらいです。なので、国内市場だけでは価格競争・コスト競争が難しいので、企業では軽自動車の開発に積極的に力を入れることは難しいです。これから、セカンドカーの概念が一般的になれば、軽自動車の需要も伸びると思いますが、どれくらい伸びるかはまだわかりませんので、軽自動車の開発に

は消極的な側面があります。韓国では軽自動車に対して排気量の基準が来年から800cc未満から1,000cc未満に変更されます。そのため、軽自動車よりは、小型車に対する競争力を確保するのが当面の課題と思います。

Q 韓国では1,000cc以下の車を使う場合に税金の優遇制度はありますか。

A 特別消費税がなく、登録に50%、自動車税も50%、駐車料も優遇されています。

Q 日本市場での現代の影は薄いですが、日本での戦略はどのようになっていますか。

A 日本では日本のメーカーに比べていろんな弱点を持っていて、ディーラーシステムやネットワークでまず日本のメーカーに敵わないと思います。また、我が社のモデルのラインナップも日本マーケットに向いてないと思います。例えば、MPVやハッチバックモデルがないのは大きな弱点だと思います。ただ、希望を持てるのは、フォルクスワーゲンなどの他の会社は合計販売台数の1万台を突破したのに大体30年くらいかかっています。ワールドカップもありましたが、2001年から数え、2006年に1万台を超えたところかと思っています。

Q 最近、日本でも現代のディーラーを見かけるようになりましたが、昔の三菱系のディーラーが多いです。ディーラーから現代に対して何か具体的な要望がありますか。

A もっと支援がほしいと言っています。2001年から日本の自動車市場の推移が良くないということもありまして、90年代中盤から590万台をピークとして減少していて、日本市場はなかなか難しい状態です。

Q 長時間、どうもありがとうございました。御社のこれからの健闘を願っております。

A ありがとうございます。先生方が今度韓国にいらっしゃる時に是非また弊社に立寄ってください。