

# グローバル時代における東アジア自動車産業の再編

——中国・東南アジア・韓国の事例——

橋 谷 弘  
蔣 芳 婧

## I. はじめに

1. グローバル化と世界の産業の変化
2. グローバル化と世界の自動車産業

## II. 外資導入と独自路線が共存する中国自動車産業

1. 改革開放以降の中国自動車産業の発展
2. 中国自動車産業のグローバル化への対応

## III. 日系企業の世界戦略に組込まれる東南アジア自動車産業

1. 輸入代替生産と域内相互補完体制の挫折
2. 国内市場の拡大と新たなアジア戦略車の登場
3. 2000年代の輸出志向とグローバル戦略車

## IV. 韓国におけるグローバル自動車企業の出現

1. 韓国における輸入代替から輸出志向への転換
2. 97年 IMF 危機と現代・起亜グループのグローバル化

## V. おわりに

## I. はじめに

### 1. グローバル化と世界の産業の変化

1990年代から急速に進展した世界経済のグローバル化の動きは、各国の産業に大きな変化をもたらしている<sup>1)</sup>。第一の変化は、国境を越えたグローバル分業の動きが進展したことである。たとえば ICT（情報通信技術）産業では、アメリカが OS（基本ソフト）やアプリケーションソフト、さらにシステム構築などの分野に特化し、東アジアが ICT 製品や部品の生産を受託するという分業体制が構築されている。さらに、東アジアの域内では、国境を越えたファウンドリー（半導体チップ生産企業）や EMS（電子機器の受託生産サービス）の展開、電子部品の生産拠点の集約と相互補完貿易など、域内の分業体制が広がってきた<sup>2)</sup>。

第二の変化は、WTO（世界貿易機関）によって確立された自由貿易体制の下で、一国の市

市場規模を超えた量産体制によって生産の効率化を図らなければならない分野が続出していることである。たとえば、本稿で扱う自動車産業では、かつて「国民車」という構想が盛んだった。これは国家が直接・間接に自動車産業育成に関与するという意味だけでなく、国内市場への自動車供給を確立して輸入代替をめざすという一国的な発想も反映されていた。しかし、現在では世界的な自動車企業の生残りの条件が、年間総生産台数 400 万台、あるいは 1 車台あたり年間生産台数 100 万台ともいわれ、一国の市場でただちにこの規模を実現するのは容易ではない。したがって、先進国では自動車企業の世界的な統合・再編が進められてきたが、新興国も、こうした自動車産業のグローバル再編の動きと無関係でいることはできない。

第三の変化は、以上のような製造業のグローバルな再編と関連して、新興国市場が急速に拡大していることである。工業化と経済成長の進展する新興国では、国内に一定規模の中産層が形成され、ボリュームゾーンとも呼ばれて注目されている<sup>3)</sup>。こうした中産層の比率はまだ高くないが、近年は BRICs のような人口大国の成長が著しいため、人口の絶対数としては世界的にも無視できない市場規模に発展していく見通しである。こうした新興国市場では、従来の先進国市場のような高付加価値製品よりも、ミドルエンドの製品への需要が高まっている。そして、新興国はこうしたボリュームゾーン市場を出現させただけでなく、ボリュームゾーン向け製品の供給基地としての役割も担うようになってきた。本稿でとりあげる中国や東南アジアの自動車産業の中には、こうした新興国市場を視野に入れた新たな動きが現れている。

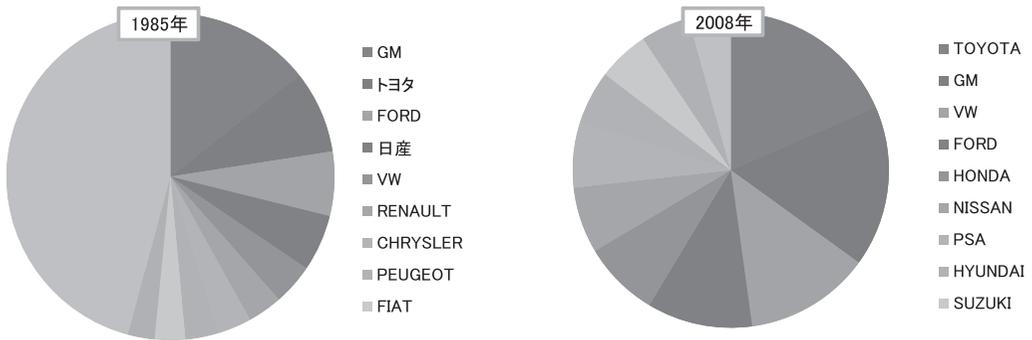
## 2. グローバル化と世界の自動車産業

以上のようなグローバル化が、本稿で論じる自動車産業にどのような変化をもたらしたかを、統計で概観してみよう。

図 1 は、1985 年と 2008 年における、世界の自動車企業の上位 10 社のシェアを比較したものである。この図から明らかなように、この間に自動車企業の寡占体制は一段と強められており、しかも企業名をみると、それが M&A など資本の再編を繰り返しながら進展していることがわかる。いまや、「規模の経済」を追求するためには創業地や本社所在地にこだわらず、生産・販売の多国籍化を積極的に進めなければ生き残りを図ることはできない。本稿で言及するマレーシアのプロトンのように、従来型の「国民車」として政府の保護主義のもとで輸入代替生産をめざしてきた企業は、世界市場での存続が難しくなっている。

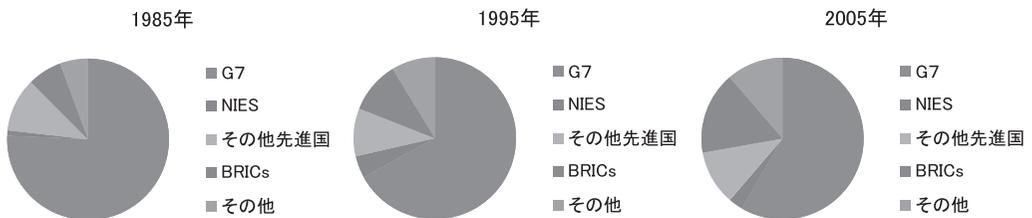
もう一つ、グローバル化の結果としての新興国市場の拡大について確認しておこう。図 2 は、1985・1995・2005 年の世界の自動車販売台数の地域別シェアを表している。これを見ると明らかなように、1985 年には G7 だけで世界の 75.7%、NIES やその他先進国を含めると 87.5% と、先進国市場が圧倒的なシェアを占めていた。ところが 2005 年になると、G7 の

図 1 世界自動車企業トップ 10 のシェア (1985・2008年)



(出所) 日刊自動車新聞社『自動車ハンドブック』1996年, 1997年, および OICA データベース (<http://oica.net/category/production-statistics/>) より作成。

図 2 世界自動車販売台数の地域別シェア (1985・1995・2005年)



注) 国グループの分類は IMF “World Economic Outlook” の基準による。

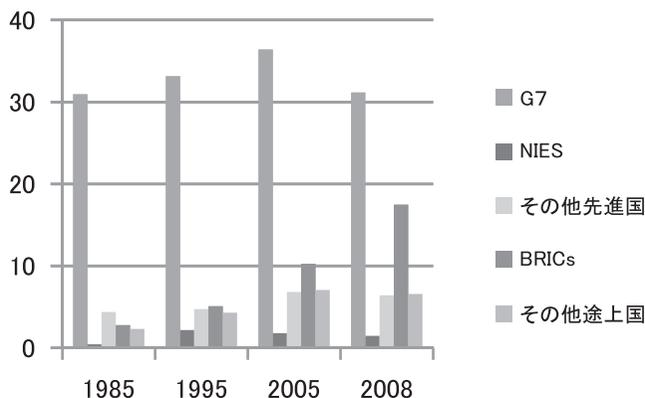
(出所) 日本自動車工業会 (JAMA) 『世界自動車統計年報』各年版。

シェアは 58.4 %へと大きく低下し, NIES や他の先進国を合わせても 20 年前の G7 のシェアより低い 72.2 %にすぎない。これに代わって BRICs のシェアは, この 20 年間に 6.8 %から 16.5 %へと大幅に伸びている。販売台数でも BRICs 市場は 278 万台から 1028 万台へと 3.7 倍の伸びを示しており, G7 を除く先進国の販売台数を大きく上回っている。図 3 から明らかのように, 先進国の自動車市場はすでに頭打ちの状態であり, 今後も BRICs をはじめとする新興国市場の伸びが世界の自動車需要を牽引していくことは確実である。

しかも, こうした新興国の伸びは販売台数だけでなく, それ以上に生産台数で顕著である。2005 年に BRICs の自動車生産台数が世界に占めるシェアは, 図 4 に示すように 16.9 %で販売台数のシェアを若干上回っている。つまり, 新興国は市場として伸びているだけでなく, 生産拠点としても伸びているのである。

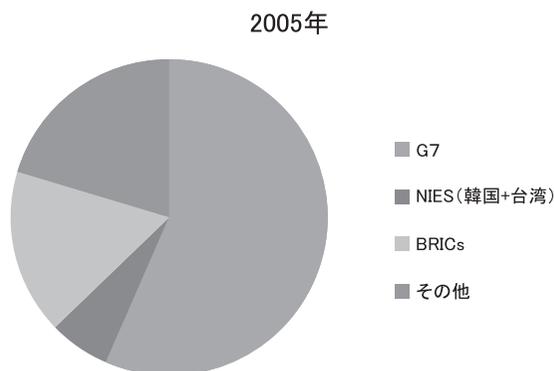
以上のような, グローバル時代における世界の自動車産業や市場の変化に対応して, 東アジアの自動車産業がどのような変化を遂げたかを明らかにするのが, 本稿の課題である。具体的には, 生産規模や歴史が欧米に近いタイプである日本を除き, 他の東アジア諸国, つま

図3 世界主要地域の自動車販売台数（1985・1995・2005・2008年）  
（単位：百万台）



（出所）図2と同じ。

図4 世界各地域の生産シェア（2005年）  
（単位：台）



（出所）日本自動車工業会（JAMA）『世界自動車統計年報』各年版，OICA データベース  
（<http://oica.net/category/production-statistics/2008-statistics>）より作成。

り中国・東南アジア・韓国が分析対象となる。中国は、いまや国内自動車市場が1000万台を超える世界一の規模に成長した。しかも、ほとんどすべてを国内生産によって供給し、従来は外資メーカーとの合弁が圧倒的な比重を占めたが、近年は中国独立メーカーの伸びもめざましい。そして、外資メーカーの開発拠点、中国独立メーカーの外資へのM&Aなど、グローバル化への対応もめざましい。東南アジアは、1980年代後半からの経済成長によって国内自動車市場が拡大し、1997年のアジア通貨危機を契機として輸出志向もみられるようになった。そして、タイやインドネシアでは、日系メーカーが新興国向けの世界戦略車の開発・生産拠点として重視する動きを強めている。また、自動車部品やタイヤでも、日系メーカーを

中心として世界市場向けの生産拠点としての位置付けが確立されつつある。韓国では、国内市場は頭打ちの状態だが、1997年のアジア通貨危機を契機として乱立状態の自動車メーカーが整理され、寡占体制となった現代-起亜グループがグローバル展開して、いまや欧米・日本のメーカーと並ぶ生産規模を実現している。このような90年代以降の大きな変化について、以下、具体的に検討していきたい。

なお、本稿の執筆にあたっては、蔣がデータや資料の収集と整理にあたり、執筆は橋谷がⅠ・Ⅳ・Ⅴを、蔣がⅡ・Ⅲを分担した。

## Ⅱ. 外資導入と独自路線が共存する中国の自動車産業

### 1. 改革開放以降の中国自動車産業の発展

中国の自動車産業は1950年代にスタートしたが、改革開放までの長い間、発展が停滞していた。この時期の生産車種はトラックに偏り、技術が遅れて生産量も少なかった。図5に示すように、自動車産業、とくに乗用車生産の本格的な発展は改革開放以降である<sup>4)</sup>。

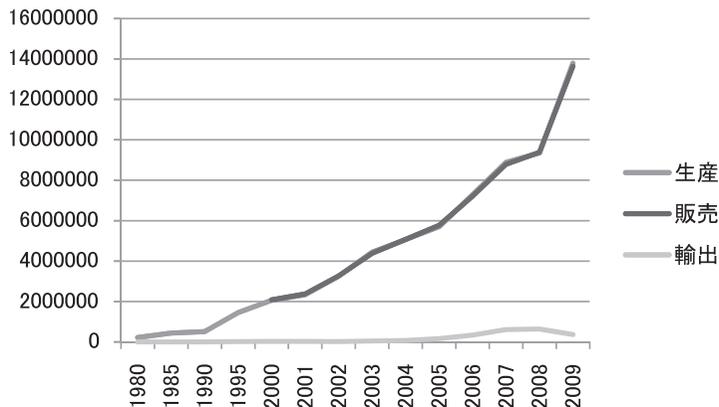
改革開放以降の中国の自動車産業の発展は、大きく三つの段階、すなわち、外資導入の初期段階（～1993）、外資の進出ラッシュ（1994～2001）、全面的なグローバル化（2002～）という三段階に分けることができる。

改革開放から1993年までの第一段階では、外資導入によって合弁企業が誕生し、技術移転や関連部品企業の進出も起こって、乗用車の生産基盤が整った。

改革開放によって、中国国内では市場経済の導入と同時に、資本の自由化、すなわち外資

図5 中国の自動車生産・販売・輸出台数（1980 - 2009年）

（単位：台）



（出所）中国自動車工業協会『中国自動車工業年鑑』各年版、『FOURIN 中国自動車産業』各年版より作成。

の導入がなされた。自動車産業でも、同時期の東南アジアと同じく、完成車に対して高率関税をかけるなどの保護政策と並行して、外資出資比率が50%以内という制約をつけながら外資の導入を進めた。その背景として、国内経済の発展につれて乗用車の需要が拡大したが、それまで乗用車生産は軽視されていたため国内生産では対応できず、輸入が拡大したことがあげられる<sup>5)</sup>。そこで、中国政府は外貨を節約するため、国内での乗用車生産を発展させる方針を打ち出した。

最初に打ち出した構想は「補償貿易」である。これは乗用車の組立ラインと部品を海外から導入し、中国で完成車を組み立て、組み立てた完成車の6～7割を輸出して、得られた外貨で組立ラインと部品の代金にあてるという計画だった。しかし、当時中国の自動車市場は規模が小さかったことと、政治体制への懸念から、外資メーカーは中国進出にあまり興味を示さなかった。最初に提携交渉に応じたGMは、「補償貿易」の代わりに、合弁企業を立ち上げるよう提案した。中国側も外国企業の資金と技術を利用できるとして、合弁企業設立の提案を受け入れた。しかし、中国の既存工場を視察したGMは、この条件下で部品から完成車まで生産するのは無理だと判断し、中国で一部の部品を作り、ほかの部品を東南アジア諸国から輸入して完成車を組立てるように提案した。後述のように、1970年代後半から1980年代前半にかけ、GMは東南アジアの各地で異なる部品を作り、相互融通する域内部品補完計画を進めていた<sup>6)</sup>。

このため、部品から完成車まで一貫した生産体制を築きたい中国政府の思惑とかけ離れたため、提携交渉は打ち切られた。

合弁企業の立ち上げに成功したのは、2番目の交渉相手のフォルクスワーゲン（VW）である。長期間にわたる交渉を経て、両者は84年に合弁契約を締結し、翌年からサンタナ（SANTANA）の現地生産を始めた<sup>7)</sup>。この提携で、中国側は世界の先進レベルの新車種を導入することによって自動車産業の育成を図り、VW側もそれまで出遅れていたアジア市場への進出を果たした。

乗用車の生産が少ない状況のなかで、サンタナの販売は好調だった。さらに88年に、VWは長春の第一汽車と手を組み、アウディ（AUDI）のライセンス生産を始めた。91年には合弁企業として一汽大衆汽車有限公司を設立し、ジェッタ（JETTA）の生産を開始した。この間、アメリカのアメリカン・モーターズ（AMC）や、日本のダイハツ、フランスのプジョー・シトロエングループ（PSA）などといった海外メーカーも中国で合弁企業を設立したが、VWの寡占状態が揺らぐことはなかった。

こうしたVW寡占体制が崩れるのが、1994年からの第二段階である。この時期から、本稿で論じるグローバル化の時代に入る。その画期となったのは、1994年の「汽車（自動車）工業産業政策」である。この政策は、生産規模の拡大によって競争力を持つ自動車メーカーを育成するため、小規模な完成車の合弁事業や完成車の輸入を規制して大規模メーカーの導入

を図ることと、部品分野の合併事業の奨励を定めていた。

この時期、経済発展に伴って国内自動車市場も順調に成長し、さらに世界的にはグローバル化の加速で自動車メーカー間の吸収合併が活発に行われていた。また、先進国では生産能力の過剰も進んでいた。これらの要因が重なって、日米欧の自動車メーカーは新しい海外市場を求めて、潜在力の大きい中国市場に目をむけ、進出ラッシュを起こした。表1のように、新規参入者としてGM（上海）、ベンツ（海南）、トヨタ（天津）、ホンダ（広州）、フォード（南京）などの大手メーカーが現れ、トップクラスの自動車メーカーが中国に出揃った。しかも、第一段階と違って、潜在的な市場規模を背景として合併の主導権が中国側に移った。

また、第二段階のもう一つの新しい動きは、中国独立メーカーである奇瑞汽車と吉利汽車が誕生したことである。

奇瑞汽車は1997年に創業したが、この時期、中国政府が自動車メーカーの新設を認めなかったため、自動車部品製造という名目で地方政府の出資で立ち上げられた。これが2001年に上海汽車の傘下に入るという名目で、自動車メーカーとして合法的に事業を展開できるようになった<sup>8)</sup>。

吉利汽車は、地方政府出資の奇瑞汽車とは違い、創業者李書福によって設立された民営企業である。李書福は1986年に浙江省台州で冷蔵庫部品の生産からスタートしたが、94年に二輪車に参入してコピー商品を作ることによって資金を蓄積し、97年に同じ浙江省の寧波と四川省で経営不振に陥った国有自動車工場を買収して、98年から自動車生産を開始した。吉利も奇瑞と同じように、はじめは自動車の製造権を持たなかったが、2001年からは合法的に自動車を生産できるようになった<sup>9)</sup>。

このほか、奇瑞や吉利に比べれば小規模だが、1999年には軍用飛行機メーカーから出発して商用車を生産していた哈飛汽車が乗用車分野に進出した。

次に、2002年からの第三段階の特徴は、2001年のWTO加盟をきっかけとした開放体制への移行と、毎年100万台増のペースで急成長する国内市場の拡大である。1990年代の第二段階で始まったグローバル化が、2000年代に入って全面的に展開することになった。

開放体制と市場拡大によって、外資メーカーの中国進出はさらに活発になってきた。GM、フォード、VWのように、すでに進出していた企業は投資を一層拡大して新技術や新車種を導入するようになり、さらにBMW、ベンツ、VOLVOなど新規メーカーも相次ぎ参入した。一方、中国独立メーカーも急成長を果たした。既存の奇瑞や吉利が乗用車市場でシェアを拡大したほか、商用車メーカーの乗用車分野への進出や、他の産業分野から自動車産業への参入が相次いだ。たとえば、比亞迪汽車（BYD）はバッテリー分野から自動車産業に新規参入し、その成長が注目されている。外資メーカーのさらなる進出と中国独立系メーカーの参入によって、とくに乗用車分野における競争が激しくなり、その結果、乗用車のラインナップが豊富になり、モデルの更新と価格競争がもたらされ、それはまた乗用車市場の拡大を促進

グローバル時代における東アジア自動車産業の再編

表1 中国自動車企業設立年一覧表

	1981～1996年	1997～2001年	2002年～
欧州系			
VW	上海大衆 (1985.3) 一汽大衆 (1991.2)		
PSA	広州プジョー (1985年設立、 1997年撤退) 神龍汽車 (1992.5)		
Fiat		南京菲亚特 (1999.4)	
BMW			華晨BMW (2003.5)
Iveco	南京依維柯 (1996.3)	常州依維 (2000.10)	
AB Volvo	西安沃尔沃客車 (1994年)	上海申沃 (2000.9)	濟南華沃 (2003.6)
Terex	内蒙古北方重型 (1988年)		
MAN			猛獅客車 (2002.1)
Irizar	天津伊利薩爾客車 (1995年)		
米国系			
AMC	北京吉普 (1984年)		
GM		上海通用 (1997.6)	上海通用五菱 (2002.6)
Ford	江鈴汽車		長安福特馬自達 (2001.4)
DC		亞星奔馳 1997年	北京戴克 (2004.12) 戴克輕型汽車 (2004.2)
日系			
ホンダ		広州本田 (1998.7)	東風本田 (2003.7) 本田汽車 (2003.9)
トヨタ		四川一汽豐田 (1998.11) 天津一汽豐田 (2000.6)	広州豐田 (2004.9)
日産	鄭州日産 (1993.3)		東風日産 (2003.6) 東風汽車 (2003.6)
三菱自	東南汽車 (1995.10) 湖南長豐 (1996.11)		
日野		瀋陽日野 (2000.12)	
スズキ	昌河鈴木 (1995.6) 長安鈴木 (1998.10)		
いすゞ	慶鈴汽車 (1985.1) 江鈴いすゞ (1993.4) 北京北鈴專 (1995.4)	広州五十鈴客車 (2000.3)	
日産デ	東風日産柴汽車 (1996.5)		
韓国系			
現代		東風悦達起亜 (2001.11)	北京現代 (2002.10)
GM大宇	桂林大宇 (1994年)		
中国独立系			
奇瑞		1997年設立	
吉利		1997年設立	
哈飛		1999年乗用車生産開始	
比亞迪			2003年1月、乗用車分野 に進出
力帆			2004年にオートバイ分野 から異業種参入。2006年 1月、力帆520を発売

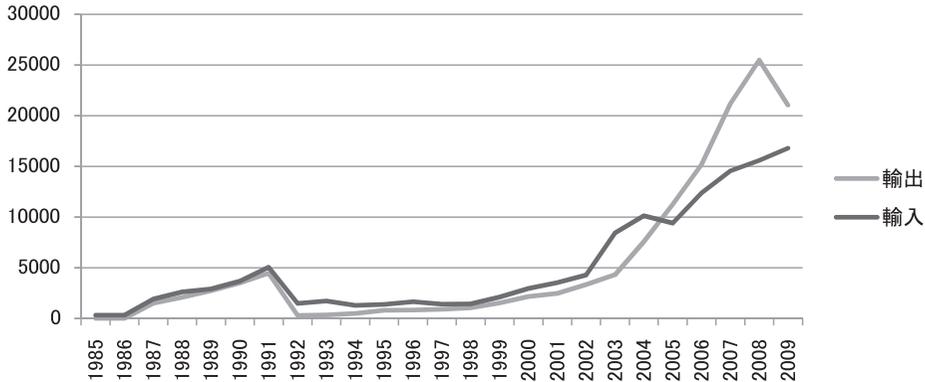
(注) ①括弧の中は設立年月。

②斜体字は商用車メーカー。

(出所) 『中国汽車年鑑』各年版、『FOURIN 中国自動車産業 2008』などにより作成。

図 6 中国の自動車部品貿易額の推移（1985 - 2009 年）

（単位：百万ドル）



（注）この自動車部品は、SITC Rev.2の7132（エンジン）、7139（エンジン部品）、6251（自動車のタイヤ）、6252（バスと貨物車のタイヤ）、784（自動車部品・アクセサリー）の5品目の合計。

（出所）UN comtrade より作成。

させてきた<sup>10)</sup>。

また、中国独立メーカーによる自主ブランドの立ち上げは、それまで技術やブランドを合弁相手の外資側に依存していた国有企業にも、技術の自主開発や自主ブランド創立への圧力をかけた。これ以前の90年代末までは、自動車メーカーの数を制限する産業政策の下で競争圧力は少なく、高価格と高利益を享受することができたため、国营企業は官僚的な経営者のもとで自主開発の意欲を失っていた<sup>11)</sup>。

一方、外資メーカーはグローバル化の下で最適立地・最適調達戦略を求め、相次いで中国に研究開発拠点を置くようになった。その目的は、中国市場のニーズに合わせた車種の開発を進めるとともに、豊富で賃金の安い中国の技術者を利用して開発コストを削減することであった。

さらにこの時期には、中国から世界へ打って出る動きが始まり、中国の自動車企業は完成車と部品の両方でグローバル展開を広げた。すなわち、自主ブランドの完成車の輸出や海外組立拠点の設立と海外企業の買収を進めるとともに、部品の輸出を拡大した。とくに図6に示すように、中国の自動車部品貿易は2005年に輸出超過になった。

## 2. 中国自動車産業のグローバル化への対応

以上のように、中国では2000年代の第三段階に入って、外資メーカーの研究開発拠点、中国独立メーカーのグローバル戦略の展開、自動車部品の輸出という三つの面からグローバル化を進めてきた。こうした動きについて、さらに詳しく述べてみたい。

まず、外資メーカーの研究開発拠点としての位置付けは、世界最大市場となった中国国内

市場をねらって、中国消費者のニーズに合わせるための改良開発から始まったが、次第に独自開発に転換し、近年はグローバル車種の開発へと進んでいる。

最初に設立された開発拠点は、1997年にGMが50%出資で設立した上海汎亜自動車技術中心である。この技術センターの業務は、海外で開発した車種を中国の消費者ニーズに合わせて一部変更するような部分的な改善にとどまっていた<sup>12)</sup>。ほかの外資メーカーも、相次いで同じような開発拠点を設立した。たとえば、PSAは、合弁相手の東風汽車と共同出資で神龍技術中心を立ち上げた<sup>13)</sup>。

しかし2000年代に入ると、外資メーカーは中国の開発拠点を自社のグローバル開発システムに組み込み、中国で全く新しい車種を開発したり、中国発の技術をほかの地域にも適用したりする動きが生まれた。

典型的な事例は、2007年にホンダが広州汽車との合弁で設立した広州本田汽車研究開発有限公司である。ホンダは、この開発拠点で広州本田の独自ブランド「理念」を開発し、中国市場向けに2010年から量産体制に入った<sup>14)</sup>。また、2008年にVWは上海VWと中高級乗用車を共同開発する協議を締結し、上海VWを自社のグローバル開発システムに組み込んだ<sup>15)</sup>。フランスのPSAも、前述の神龍技術中心のほか、2008年に100%出資で上海研究センターを立ち上げ、グループ研究開発本部の海外拠点として、グローバル車種の設計の機能を与えた<sup>16)</sup>。

このように、2000年代に入り、外資メーカーは中国の研究開発拠点を従来の改良開発から独自開発に転換し、これを自社のグローバル開発システムに組み込み、中国市場独自のブランド開発を本格化させるようになった。

2000年代の新たな動きの第二の特徴として、中国独立メーカーを中心とする輸出拡大、海外生産、企業買収などの海外進出の進展をあげることができる。

中国の自動車輸出は、早い時期から商用車を中心に中東やアフリカなどの発展途上国向けに行われてきた。さらに近年は、独立系乗用車メーカーの成長、国内市場競争の激化、政府の輸出支持政策によって、乗用車の輸出が伸びてきた。また、その延長線上に、中国独立メーカーが海外で生産・組立拠点を立ち上げる動きもみられるようになった。

まず輸出についてみてみよう。図5に示すように、2000年代に入って中国の完成車輸出は急速に増加し、2002年の2万台から2007年の61万台へ、毎年ほぼ倍増のスピードで伸びてきた。とくに乗用車は、2001年のわずか2851台から2007年の22万台まで、増加スピードが顕著である。しかし、1台あたりの単価は低く、わずか1.19万米ドルであり、輸入自動車の平均単価の3分の1にすぎない<sup>17)</sup>。すなわち、中国の自動車輸出入の構造は、低価格・低付加価値の中・低級車を輸出し、高価格・高付加価値の高級車を輸入しているという状況である。したがって、輸出先は中・低級車の市場であるアジア、中東、アフリカなどの発展途上国が中心である。

これと並行して、完成車輸出の物流費用が高く、また東南アジアや中近東、アフリカでは関税率が高いため、2004年から中国企業は小規模なノックダウン（KD）生産を途上国で展開するなど、海外生産を行うようになった。これは、この頃から中国国内の乗用車需要の増加が一服し、国内競争がより激しくなったためだと考えられる。2007年に上汽GM五菱が3社の折半出資で海外拠点を作ったように、合併企業の海外進出もみられるが<sup>18)</sup>、海外生産の主流は中国独立メーカーであり、また進出先も発展途上国が中心で、今のところ海外生産は輸出戦略の延長線上にあると考えられる。2007年現在で、中国自動車メーカーによる海外の完成車組立拠点は、稼動しているものが40を数え、さらに生産準備に着手しているものが15拠点に及ぶ。また、進出の可能性を検討しているプロジェクトは13を数える<sup>19)</sup>。

また、中国独立メーカーのグローバル展開のもう一つの動きとして、外資メーカーからブランド、工場、技術を買収する戦略が注目される。その目的は、第一に国際的に有名なブランドを買収することによって自社の知名度を上げて海外市場に進出すること、第二に自社の技術開発力を引き上げて中国市場での競争力を高めることである。

代表的な事例としては、上海汽車によるイギリスのローバー（MG ROVER）や韓国の双竜の買収、吉利汽車によるボルボ（VOLVO）の買収があげられる。

上海汽車は当初ローバーブランド自体の買収を意図したが、交渉の優先権を持つフォードが拒否したために失敗し、2006年にROVER 75、ROVER 25とエンジン全シリーズの知的財産権のみを買収した。同時に、イギリスのレミントンに上海汽車海外（欧州）研究開発センターを作ったが、その技術者の8割は元ローバー社の開発メンバーだった<sup>20)</sup>。こうしてローバーを事実上買収した上海汽車は、自主ブランドとして荣威（ROEWE）を立ち上げ、ROVER 75を2007年からROEWE 750として発売した。また、それ以前に南京汽車がローバーのスポーツカーブランドであるMGを買収し、MGZT車種の技術および生産と開発設備を使って名爵（MG）ブランドの乗用車を2007年に発売していたが、同年末に上海汽車が南京汽車を買収し、上海汽車は二つの自主ブランドを持つことになった<sup>21)</sup>。このように、ローバーの買収によって、上海汽車は技術開発能力・ノウハウを獲得し、短期間に自主ブランドの中高級乗用車を開発・発売することに成功した。

上海汽車の試みたもう一つの海外買収は、2005年の双竜自動車の買収である。双竜自動車はSUV分野に強い技術力を持っていたため、上海汽車はこの買収によって自社の製品ラインを補うことをねらった。しかし、双竜の強力な労働組合の抵抗や中韓間の文化相違などによって、上海汽車が筆頭株主であるにもかかわらず双竜自動車に対する主導権を握ることができず、技術を獲得できないまま2009年に双竜が実質的に経営破綻してしまった<sup>22)</sup>。

さらに、2008年の世界的な金融危機後、先進国メーカーはブランドの選択と集中を行い、マイナーブランドを売却するようになった。これに対して中国企業は積極的に応じたが、2010年には吉利汽車がボルボを18億ドルでフォードから買収した<sup>23)</sup>。吉利はボルボの技術

で自社の技術力を向上させるだけでなく、さらに重要なのは低価格・低品質の低級車という吉利のブランド・イメージを、ボルボの知名度によって変えることを意図している<sup>24)</sup>。

以上のように、2000年代に入って、中国独立メーカーは積極的にグローバル戦略の展開を試みてきた。その結果が成功するかどうかについては今後注目する必要があるが、中国企業のグローバル化への積極的な対応として、ポジティブに評価できるであろう。

これまで完成車におけるグローバル化の対応をみてきたが、2000年代の第三の特徴として自動車部品産業における新動向をあげることができる。

一つの新動向は、部品輸出の急速な増加である。図6から確認できるように、2000年代に入り、中国の自動車部品輸出は急速に伸びた。中国の自動車部品貿易は1985年から始まったが、90年代まで輸出入とも少なく、しかも輸入超過の状態が続いていた。しかし2000年代に入ると、中国の自動車市場が急速に拡大すると同時に、部品の輸出入も急増してきた。しかも、輸出は輸入を上回る勢いで拡大し、2005年に初めて輸入と逆転した。

部品輸出の拡大と輸出入の逆転は、中国の自動車部品産業の競争力強化を反映している。2000年代に完成車生産が急速に拡大すると、これに伴って部品の現地生産も拡大した。部品生産の拡大の背景としては、完成車メーカーがコスト削減のために現地調達を拡大したことと、中国政府の部品現地調達を促進する政策<sup>25)</sup>の両方の要因があげられる。外資メーカーはコスト競争力を高めるため、最適地調達戦略を推進し、中国でエンジン系、駆動系の基幹部品、そしてガラスなど車体系部品やバッテリーなど電装系部品の調達を拡大している<sup>26)</sup>。

外資系完成車メーカーの部品現地調達に伴い、2000年代に多くの外資系部品メーカーが中国に進出してきた。現在自動車部品分野の世界トップ20社は、みな中国で独資または合弁企業を作っている<sup>27)</sup>。これらの外資系部品メーカーの中には、中国市場向けに部品を供給するほか、労働集約的な部品の生産を中国に移転し、安価な資源や労働力を利用して世界市場向けに部品を輸出する動きが現れた。中国機電製品輸出入商会自動車分会によると、2007年の中国の自動車部品輸出のうち、外資独資企業と合弁企業による輸出額の占める割合は55%にのぼっている<sup>28)</sup>。

一方、国内部品市場の拡大と政府の部品企業支援策により、中国系部品企業も実力を増した。2005年に、中国自動車部品市場シェアトップ10企業のうち、7社は中国系企業である<sup>29)</sup>。トップは、ユニバーサルジョイントの大手である万向グループであり、同社は1980年代に自動車部品分野に進出した郷鎮企業である<sup>30)</sup>。

もう一つの新動向は、完成車メーカーと同様に、部品メーカーでも海外企業の買収が盛んになったことである。たとえば、北京に本部を置く民営自動車部品OEM企業である天宝グループは、北京の企業や地方政府と手を組んでM&Aを積極的に活用し、海外大手部品メーカーの買収を行っている。同社によるGMグループのデルファイ（DELPHI）とネクステア（NEXTEER）の買収はその代表例である。2009年11月に天宝グループは北京の首鋼集団と

共に北京京西重工を設立し、米自動車部品大手デルファイの一部事業を買収した<sup>31)</sup>。デルファイは 2005 年に経営破綻したあと安全・環境・通信の 3 分野への事業集中を進めて再建を図っており、京西重工は、デルファイが世界各地に持っていた生産拠点と市場をともに引き継ぐことになった。また、2010 年 7 月に、同社は北京亦庄国際投資開発会社（北京周辺地方政府出資の会社）と共同出資設立した子会社の北京太平洋世紀汽車有限公司を通じて、GM グループのステアリングメーカーのネクステアを買収した<sup>32)</sup>。

天寶グループのほかにも、2009 年 12 月には、寧波韻昇が日本の旧い三菱系電装品メーカー日興電機を買収した。日興電機は 1999 年に会社更生法の適用を受けていたが、2006 年から量産品の生産を中国の無錫に移し、再建を図っていた。この買収によって日興電機は中国市場での販売拡大をねらうとともに、両社は環境車向け部品の共同開発もめざしている<sup>33)</sup>。

また、BYD は 2010 年 4 月に、タイ資本に買収された日本の金型メーカー、オギハラの本場の一つを買収した<sup>34)</sup>。このように中国の自動車部品企業は M&A を積極的に活用し、経営不振に陥った海外の大手部品メーカーを買収し、買収先の技術力を中国市場に導入する動きをみせている。

### Ⅲ. 日系企業の世界戦略に組込まれる東南アジア自動車産業

#### 1. 輸入代替生産と域内相互補完体制の挫折

今日までの ASEAN（東南アジア諸国連合）<sup>35)</sup> 自動車産業の展開は、おおむね時代順に三つの動きにまとめることができる。第一の動きは、完成車や部品の国産化政策で、1960 年代に輸入代替のためのノックダウン（KD）生産が始まり、70 年代に部品の国産化へ政策を切り替え、その国産化政策は 80 年代前半まで続いたが、結局挫折した。第二の動きは 1970 年代から 90 年代の域内相互補完体制で、ASEAN カー計画、アジアカー計画、BBC スキーム、AICO といった枠組みが生まれたが、これも限界があった。第三の動きが、本稿の課題であるグローバル化への対応で、1990 年代から 2000 年代にかけて、AFTA（東南アジア自由貿易地域）や WTO による自由貿易体制の構築と、グローバル化に対応した日系メーカーの国際戦略が合わさって、タイ・マレーシア・インドネシアで産業集積による量産効果が追求されていった。

まずグローバル化に先立つ時期の第一の動きとして、ASEAN 4 の完成車や部品の国産化計画を、各国別に概観してみよう<sup>36)</sup>。

タイにおける KD 生産の始まりは 1960 年のフォード進出で、その後 62 年から KD 部品の輸入関税を完成車の半分にしたため日系メーカーの進出が相次ぎ、70 年には組立メーカーが 11 社まで増えた。その後、タイは、70 年代から 90 年代にかけて自動車部品の国産化率引き上げ政策を推進していった。

マレーシアも 1964 年、組立会社の設立と自動車部品の段階的国産化を奨励するという内容の自動車産業政策を打ち出し、67 年に 6 社に対して KD 生産を認可したのを皮切りに、71 年までに外資系 25 社が KD 生産を行っていた。さらに 71 年からは、部品国産化率引き上げ計画を進めた。しかし 80 年代に入ると、他の ASEAN 諸国と異なる「国民車」構想を具体化し、83 年にプロトン (PROTON) を設立して独自ブランドの乗用車サガ (SAGA) の生産を開始した。国民車構想の詳細については、Ⅲの 3 で検討する。

インドネシアの KD 生産の始まりは ASEAN の中で最も早く、すでに 1920 年に GM が進出し、60 年代までに 6 社の組立メーカーが操業していた。しかし 60 年代までは完成車輸入が KD 生産を大きく上回り、輸入代替には成功していなかった。そこで、69 年から完成車輸入を制限し、KD メーカーも整理した。また、76 年から部品国内生産への本格的な動きも始まった。タイやマレーシアと比べ、インドネシアの部品国産化計画の特徴は、対象を商用車部品に限定したことである。この商用車重視の姿勢は、現在まで一貫して継続されている。

フィリピンの KD 生産は 1951 年から始まり、この年から KD 部品のみを外貨割当を与えるようになった。メーカーの乱立も他の国と同様で、1964 年にはピークに達して 35 社を数えるにいたった。さらに 71 年から部品国産化を進め、同時に、この計画に参加する企業数を最終的に 5 社に絞った。

以上のように、ASEAN 各国はおおむね 1960 年代に KD 生産による輸入代替を確立し、70 年代に部品から完成車までの一貫生産体制をめざした。しかし、市場の狭隘性とメーカーの乱立によって、規模の経済を達成できなかった。70 年代後半の 1 社当たり平均生産台数は、1 番多いマレーシアでも 9 千台あまりで、他の国はさらに少なかった<sup>37)</sup>。このことは、部品の生産コストの上昇をもたらし、部品国産化の努力も挫折した。このため一国の単独市場では自動車産業を確立できないと考え、各国は ASEAN の枠組みを利用しながら、第二の動きとして完成車の共同生産体制や、部品の相互補完体制の構築を模索することになった。

完成車の共同生産計画の始まりである ASEAN カー計画は、1972 年に国連の作成した『ASEAN 諸国の経済協力に関する報告』に基づき、加盟国がそれぞれ生産を分担する部品を決定し、それを持ち寄って域内全体で統一モデルの車を作るというものだった<sup>38)</sup>。しかし各国の利害が衝突したため、ようやく 1983 年に部品生産分担の最終リストを作成したものの、域内相互補完貿易は 82～85 年に域内貿易全体のわずか 0.78% に過ぎず、計画は失敗した<sup>39)</sup>。また、外資に頼らず独自モデルを開発するのも困難で、完成車の統一モデルは具体化しないまま終わった。

一方、外資メーカーは域内で企業内部部品補完を図るために、アジアカー計画を進めた。まずフォードが 1971 年にフィリピンのジブニーをヒントにフィエラ (FIERA) を発表し、つづいてトヨタも 77 年にキジャン (KIJANG = UNSER・TAMARAW) を発売した。これらのアジアカーは価格が安く、フィエラが 1100 ドル程度で、フィリピンでは発売直後に 54%

の市場シェアを占めた。フォードは、フィエラの部品補完を実現するため、フィリピンでプレス工場、インドネシアで車両及びトランスミッション工場、タイで鍛造及びガソリンエンジン工場、シンガポールで電装品工場を建設し、それぞれ生産担当国で集中生産した部品をマレーシアへ集めて組み立てる計画を立てていた<sup>40)</sup>。しかし、米系メーカーのアジアカーは域内の多様な需要をカバーできる共通モデルを開発できず、日系メーカーとの競争にも負けて80年代に挫折した。後述のように、トヨタ・キジャンだけが別の形で生き残っていくことになる。

一方、80年代に入ると三菱自工がASEANに対して企業内部部品相互補完計画を提案し、その結果、88年にBBCスキーム（Brand to Brand Complementation Scheme、部品相互補完計画）が発足した<sup>41)</sup>。これは、自動車メーカーが同一企業系列どうしで域内の他国から部品を調達する場合、優遇措置を受けられるという枠組だった。三菱以外の日系メーカーも、相次いでBBCスキームの認可を受けた。さらに、このBBCスキームは、1992年に創設されたAFTA（ASEAN自由貿易地域）の進展により、自動車産業を超えた幅広い製品・部品を低率関税で扱うためのCEPT（Common Effective Preferential Tariff、共通効果特惠関税制度）へと部分的に移行した。また、CEPTが完全に実施される<sup>42)</sup>までの移行措置として、96年からAICO（ASEAN Industrial Cooperatives、ASEAN産業協力スキーム）が発効した。日系メーカーは積極的にこれらのスキームに対応したため、域内部品相互補完体制ははじめて実効性を持つものとなり、「企業内国際分業」の進展が期待された。

しかし、BBC発効後の1989年からAICOへ移行する96年まで、各国の域内部品調達率はわずかしか伸びなかった。その原因としては、国ごとの取り組みの温度差、2国間の輸出入額をバランスする義務など、制度自体の問題点が指摘されている<sup>43)</sup>。しかし、根本的な原因はASEANカーやアジアカーから受け継がれてきた域内部品相互補完計画という発想にある。すなわち、部品相互補完という発想自体は、ASEAN各国が自国産業育成のために高率関税を設定するなど、域内の完成車貿易が不可能な体制を前提とした苦肉の策だった。したがって、そもそも自動車産業の量産効果と産業集積という性質に反するものだったのである。

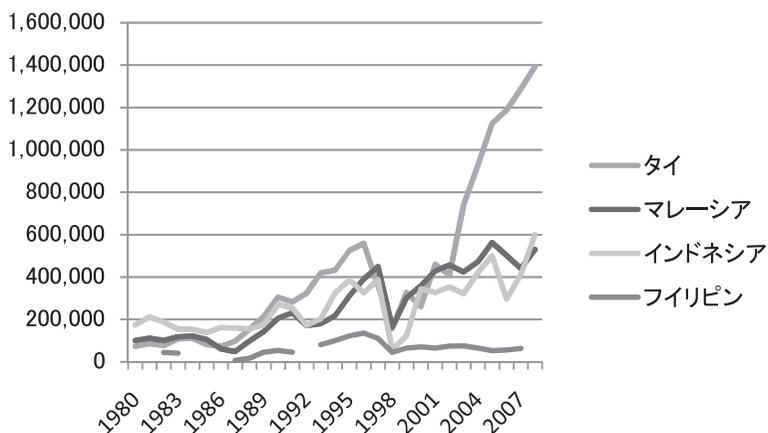
以上のような、KD生産や部品国産化政策による輸入代替の挫折や、域内の部品相互補完体制の構築の遅れは、90年代以降のグローバル化によって大きく変化することになった、すなわち、電機・電子産業の輸出志向工業化による各国の経済成長、アジア通貨危機を契機とする完成車の輸出志向、そしてWTO体制下での貿易自由化の進展などが、完成車や部品の生産集約化を進め、世界市場への輸出などを通じて自動車メーカーの世界戦略を一変させたのである。

## 2. 国内市場の拡大と新たなアジア戦略車の登場

図7のように、1985年のプラザ合意から97年のアジア通貨危機の発生まで、ASEAN4の

図7 ASEAN4の自動車生産台数（1980 - 2008年）

（単位：台）



（注）フィリピンの1981、1984～1986、1992、2008年のデータはn.a.

（出所）『FOURIN アジア自動車産業』2002、2006、2008年版より作成。

原資料は各国自動車工業会など。

表2 ASEAN4のGDPと経済成長率

単位：GDP（十億米ドル）・1人あたりGDP（米ドル）・成長率（%）

	タイ			マレーシア		
	名目GDP	1人あたり 名目GDP	平均実質 成長率	名目GDP	1人あたり 名目GDP	平均実質 成長率
1980	32	696	—	25	1,812	—
1985	39	751	5.3	32	2,026	5.6
1990	86	1,518	10.4	44	2,432	6.9
1995	168	2,826	8.5	90	4,358	9.5

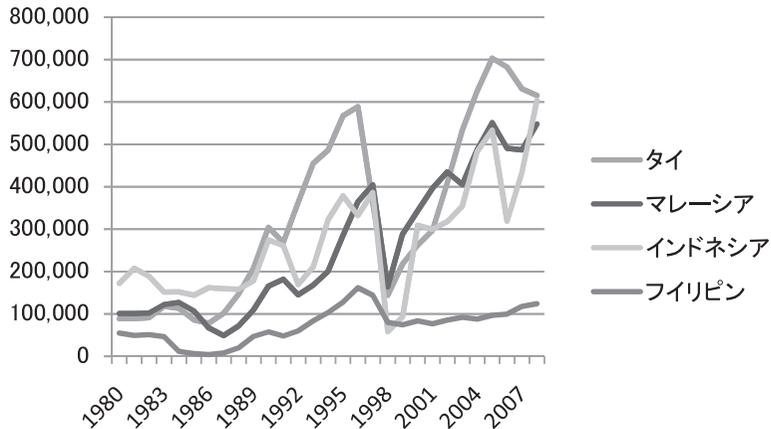
	インドネシア			フィリピン		
	名目GDP	1人あたり 名目GDP	平均実質 成長率	名目GDP	1人あたり 名目GDP	平均実質 成長率
1980	95	644	—	32	672	—
1985	101	614	5.6	31	562	-0.1
1990	126	699	6.3	44	718	4.7
1995	223	1,144	7.2	76	1,105	2.2

（出所）IMF データベース（<http://www.imf.org/external/data.htm>）より作成。

自動車生産は、87年<sup>44)</sup>の31万台から、96年の141万台へと4倍に拡大した。この生産拡大は、80年代後半の電機・電子産業を中心とする輸出志向工業化で始まった高度経済成長とともに、自動車の国内市場が拡大したためである。表2はASEAN4のGDPの拡大を示しているが、これに伴って図8のように国内販売台数は85年の34万台から、96年の144万台へと

図 8 ASEAN4 の自動車販売台数 (1980 - 2008 年)

(単位: 台)



(出所) 『FOURIN アジア自動車産業』2002, 2006, 2008年版より作成。  
 原資料は各国自動車工業会など。

4 倍に拡大した。

国内市場の拡大は、ASEAN 自動車産業の長年のネックであった市場の狭さをいったん克服し、外資メーカーは現地ニーズに対応できる乗用車として、新たなアジア戦略車の生産を意識するようになった。もともと ASEAN 自動車市場では、商用車の需要が乗用車の需要をはるかに上回っていた。しかし、経済成長で中産層が形成されるとともに、乗用車市場の拡大が期待されるようになったのである。

日系企業の中で、はじめに本格的なアジア戦略車を発売したのは、ホンダだった。ホンダのシティ (CITY) はシビック・ベースの 1300cc エンジンを搭載し、その他の装備はアジア市場向けに新たに開発して、1996 年からタイで生産・販売した。エンジンとトランスミッション以外はほとんど現地調達で、現地調達率は 70% としてコスト削減を図った<sup>45)</sup>。この生産のために、ホンダは 96 年 4 月から新たにタイのアユタヤ工場を開設し、その周辺に部品工場の集積も形成した。さらに 1996 年にインドネシア・フィリピン・マレーシアなど 4 カ国、97 年からはインドでも販売を開始したが、タイで生産された部品はこれらの工場にも供給されることになった<sup>46)</sup>。

ホンダに続いて、トヨタはターセル・セダンをベースに、AFC (Affordable Family Car) として 1500cc のソルーナ (SOLUNA) を開発し、アジア戦略車としてタイで 1997 年から発売した。ソルーナはタイのゲートウェイ工場生産し、部品の現地調達率は 60% だった<sup>47)</sup>。ソルーナの生産を契機として、トヨタもエンジン生産工場を集約するなど、部品生産を強化した<sup>48)</sup>。

一方、日産の打ち出したアジア戦略車はセダンではなく、ワゴンとピックアップタイプで

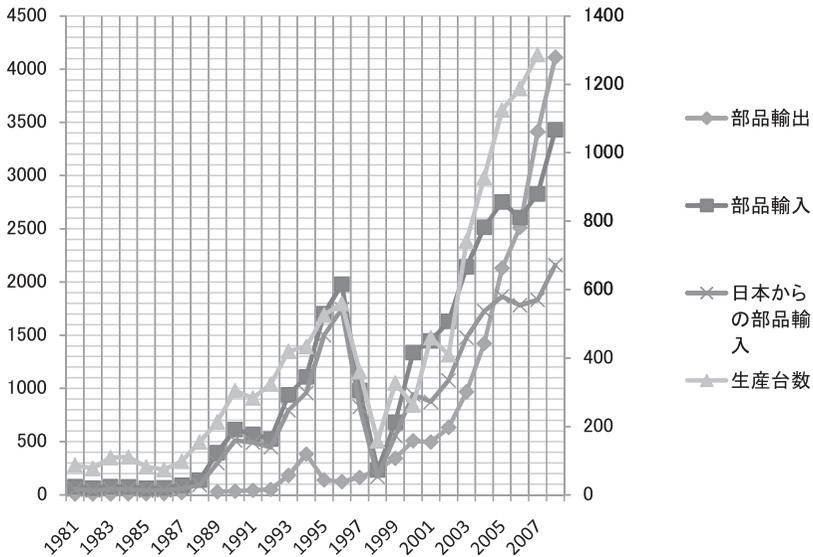
1600ccの小型商用車ADリゾート（AD RESORT）だった。ADリゾートは1993年からタイと台湾で生産を開始し、フィリピン・マレーシアにも生産販売を拡大して、部品の相互補完も図られた<sup>49)</sup>。ADリゾートは乗用車ではなかったが、当初はBBCスキームを利用しようとしたこと、80年代後半以来の経済成長による市場拡大に対応して登場したことなど、90年代のアジア戦略車として共通する特徴を持つ。さらに、サニー（SUNNY）をベースとした乗用車のアジア戦略車も99年から発売が予定されていた<sup>50)</sup>が、アジア通貨危機で実現されなかった。

こうした完成車生産の拡大は、部品生産の伸びをもたらした。前述のように、ASEAN 4は1970年代から部品国産化政策を進めたが成功せず、図9a～dのように80年代までは日本からの部品輸入に頼っていた。しかし、1980年代後半から各国の自動車市場の拡大によって、状況は少しずつ変わってきた。同じ図9-a～dからわかるように、タイとフィリピンでは1990～95年に、完成車生産の伸びに比べて部品輸入のスピードは鈍化している。これは、タイとフィリピンの自動車部品産業がこの間に強化されたことを示唆している。

次に図10と図11で、1990年代の日系部品メーカーのASEAN 4への進出をみてみよう。この期間に進出企業数が一番多いのはタイで、インドネシアがこれに次いでいるが、ここに示していないフィリピンも含めて、2回の進出のピークが見られる。1回目のピークは1980年代後半だが、進出企業数はまだ少なく、とくにインドネシアは当初BBC計画に参加しなかったため<sup>51)</sup>、進出企業数が少なかった。2回目は1994～1998年の間であり、前述のようなトヨタやホンダなどのアジア戦略車の生産開始に伴う部品企業の本格的な進出ラッシュである。この2回の進出ラッシュは、タイ、インドネシア、フィリピン3カ国の部品産業の基盤を強固にした。図9-dと図9-aを見ると、フィリピンでは1980年代後半から、タイでは1990年から、部品輸出が顕著に増加している。

次に各国別に部品メーカーの進出を概観すると、タイでは1991年に主力車種である1000cc以上のピックアップトラックで国産エンジンの使用が義務付けられた<sup>52)</sup>。その結果、95年に各車種別の国産部品使用率は、ピックアップトラック65～80%、乗用車54%、トラック・バス40～50%に達していた。また、90年代前半、タイ投資委員会はエンジン・パーツ、トランスミッション、ブレーキ、ステアリングなどの自動車部品を投資奨励業種に指定し、進出地域により法人税減免、輸入機械および輸出品製造のための原材料・資材輸入にかかる関税の減免などの措置を講じた。これに応じて、たとえばホンダは、前述のようなアジア戦略車シティの生産拠点として1996年にホンダ・カーズ・マニュファクチャリング・タイランド（HCMT）をロジャナ工業団地（アユタヤ県）に設立し、さらに同年アセアン統括本部を設置してASEAN全域をにらんだ効率的な部品調達の拠点とした。トヨタ系列の部品企業も、1995～98年の間に約20社がタイに進出し、トヨタの完成車工場に近いチョンブリとラヨン県に産業集積を形成した。

図 9-a タイの自動車部品輸出入額と自動車生産台数（1981 - 2008 年）

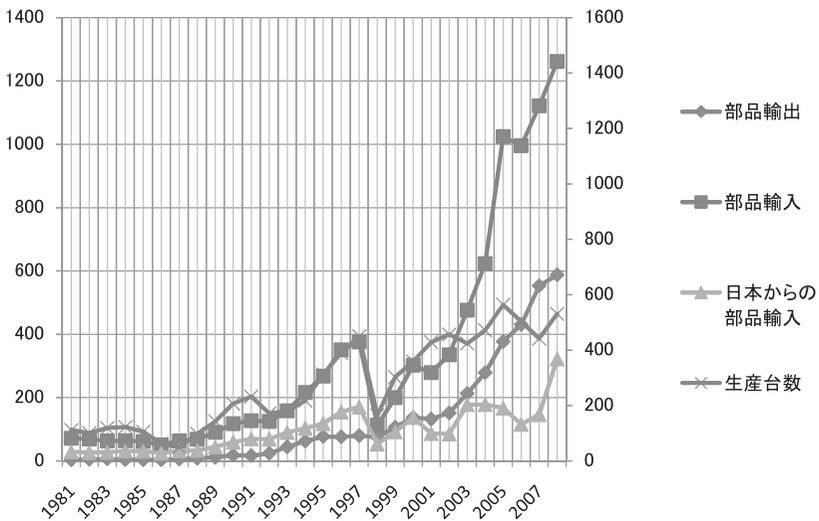


注) ①部品輸出・輸入額、日本からの輸入額は左目盛、単位は百万米ドルである。

②生産台数は右目盛、単位は千台である。

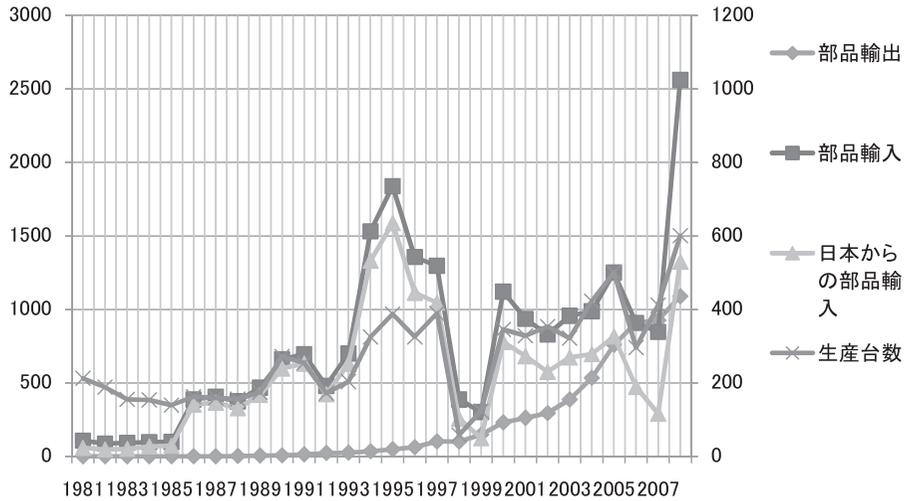
(出所) 部品輸出入金額は UN comtrade により、生産台数は『FOURIN アジア自動車産業』2002, 2006, 2008 年版により作成。

図 9-b マレーシアの自動車部品輸出入額と自動車生産台数（1981 - 2008 年）



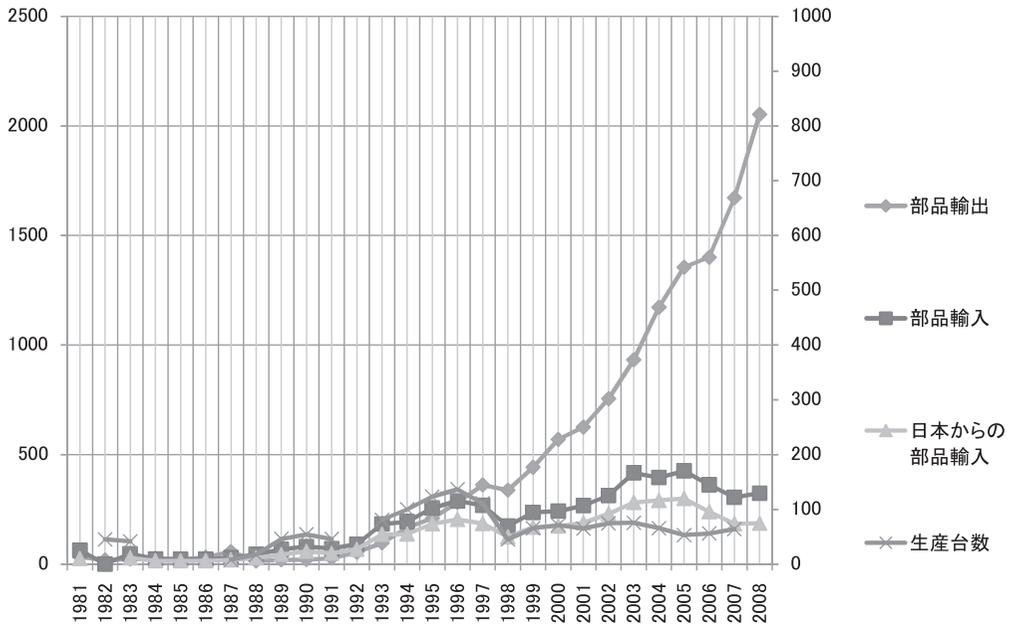
(注) (出所) 図 9-a と同じ。

図 9-c インドネシアの自動車部品輸出入額と自動車生産台数（1981 - 2008 年）



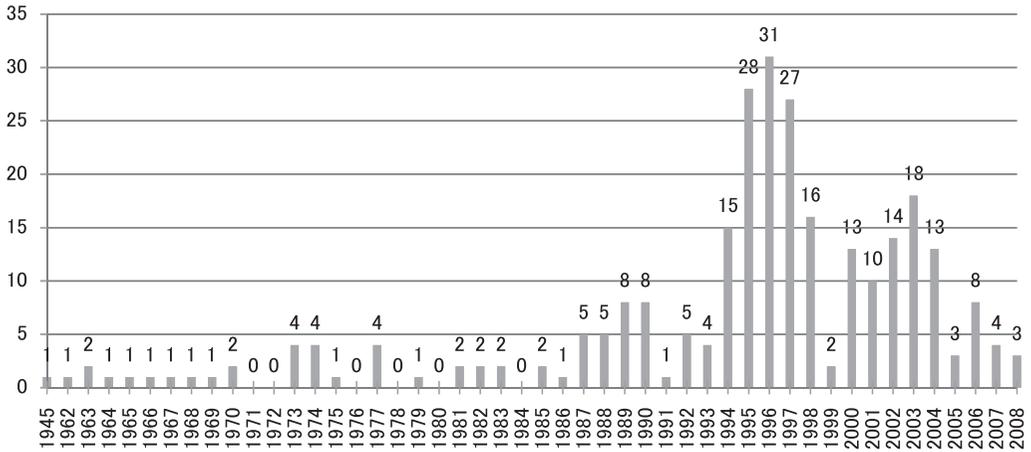
(注) (出所) 図 9-a と同じ。

図 9-d フィリピンの自動車部品輸出入額と自動車生産台数（1981 - 2008 年）



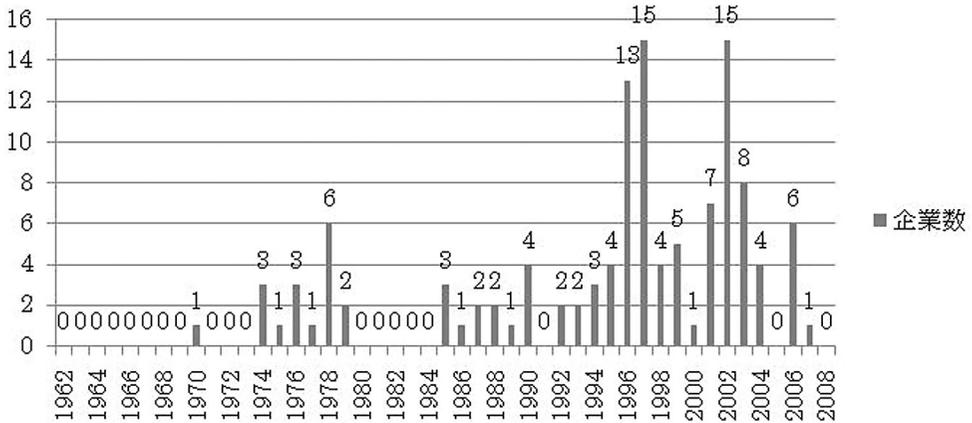
(注) (出所) 図 9-a と同じ。

図 10 タイへの日系自動車部品メーカー進出数



(出所) 東洋経済新報社『海外進出企業総覧 2009』より作成。

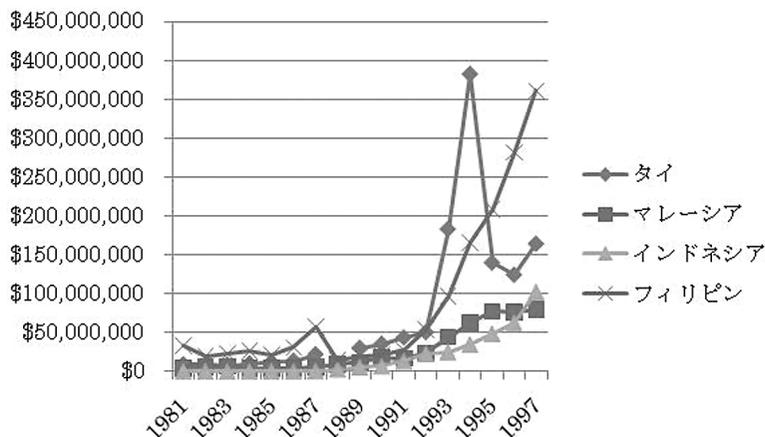
図 11 インドネシアへの日系自動車部品メーカー進出数



(出所) 図 10 と同じ。

インドネシアは 1988 年当初 BBC 計画に参加しなかったため、域内相互補完を図る日系部品メーカーの進出先から外され、部品産業の集積が遅れていた。しかし、完成車メーカー各社の生産拡大に伴い、90 年代から日系部品メーカーの進出が増加した。なかでも、ソルーナの生産のために第 2 工場を建設したトヨタと、委託生産から合弁企業に切り替えて生産能力を拡大した日産の系列メーカーの進出が目立つ。日産系の 3 社は、日産の現地法人向けのみならず、現地の日系他メーカー向け販売や日本向け輸出も計画していた<sup>53)</sup>。その他の独立系

図12 ASEAN 4の自動車部品輸出（1981 - 1997年）  
（単位：米ドル）



(注) この図に示している自動車部品は SITC Ver.1 7328 Bodies & parts motor vehicles ex motorcycles である。  
(出所) UN comtrade より作成。

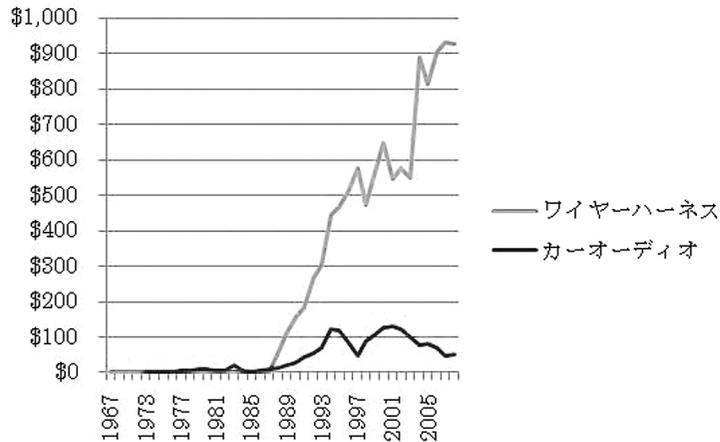
部品メーカーも、アジアの生産拠点、また日本への輸出拠点として、インドネシアに進出するケースが目立った。

一方、フィリピンでは他の3カ国とまったく違う展開がみられた。図7と図8が示すように、1985年のASEAN 4の自動車生産・販売台数は大差がなかったが、96年になると、フィリピンの自動車生産・販売台数はタイ、マレーシア、インドネシアのわずか3分の1程度になってしまった。つまり、完成車生産に関してフィリピンはASEAN4から脱落したのである。しかし図12のように、フィリピンの部品輸出は一貫してマレーシアとインドネシアを上回っており、タイには93～94年に一時的に逆転されたが、95年に再びトップの座を取り戻した。フィリピンは、図12に示された狭義の自動車部品輸出以外にも、図13のように80年代後半からワイヤーハーネス、カーオーディオなど労働集約的な電装部品の輸出拠点になっていた。1990年までに進出していた電装品メーカーは、ワイヤーハーネスでは矢崎総業<sup>54)</sup>、ハヤカワ電線工業<sup>55)</sup>、住友電装<sup>56)</sup>、カーオーディオではクラリオン<sup>57)</sup>、村元工作所<sup>58)</sup>などであった。とくにワイヤーハーネスは、90年代に入るとグローバル拠点の一つに位置づけられ、生産量・輸出量とも急速に拡大していった。

### 3. 2000年代の輸出志向とグローバル戦略車

1980年代後半から順調に伸びてきたASEAN自動車市場は、1997年のアジア通貨危機で大きなダメージを受け、図8のように、タイとマレーシアは危機前の3分の1、インドネシアは5分の1まで規模が縮小した。図7のように、生産台数も大きく落ち込み、自動車産業の設備稼働率は大幅に低下した。とくに、影響が大きかったのはタイで、外資メーカーは需

図 13 フィリピンのワイヤーハーネスとカーオーディオの輸出（1967 - 2009 年）  
（単位：百万米ドル）



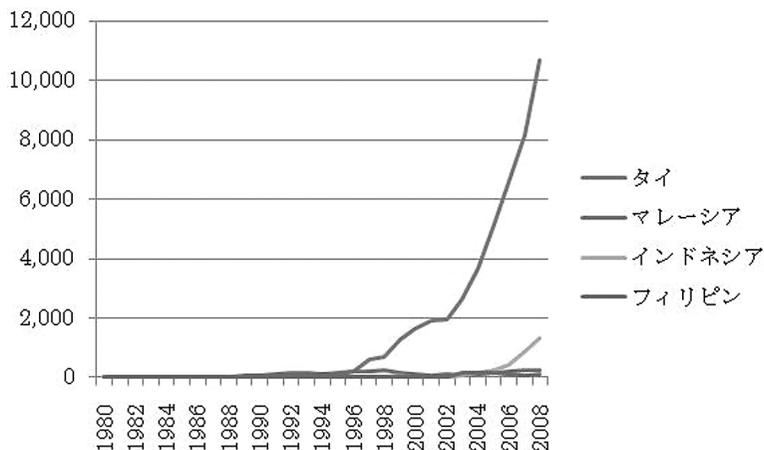
注：①ワイヤーハーネスは HS88 分類の 854430 (Ignition wiring sets and other wiring sets of a kind used in vehicles) にあたるが、フィリピンの貿易データでは 1996 年から HS88 が集計されている。したがって、1995 年以前のデータを取るため、SITC Rev.1 分類の 7231 (Insulated wire and cable) を使った。SITC Rev.1 分類の 7231 は HS88 分類の 854430 より範囲が少し広いが、その影響は限定的なものであり (3%程度大きい)、貿易額の推移動向を見るには差し支えがないと思われる。  
②カーオーディオは、SITC Rev.1 分類の 7242 のデータである。7242 は HS 分類の 8527 (Reception apparatus for radio-broadcasting, whether or not combined, in the same housing, with sound recording or reproducing apparatus or a clock.) に相当し、カーステレオ (HS852721) とカーラジオ (HS852729) が含まれている。  
(出所) UN comtrade より作成。

要の増加を見込んで生産能力を増強していたが、アジア通貨危機によって各社の設備稼働率は 97 年 12 月に 16% まで落ち込んだ<sup>59)</sup>。

このような国内市場の不振に対処するため、図 14 のようにタイの自動車メーカーは余剰生産能力を輸出に向けることに活路を見出した。タイは完成車の輸出だけでなく、図 15 に示すように部品の輸出も顕著に伸ばしてきた。部品輸出拡大の背景には、完成車メーカー各社による部品の現地調達率引き上げ計画に応じた日系部品メーカーの進出がある。図 10 から明らかなように、タイへの日系部品企業の進出は、1990 年代前半に続いて 2000 年代前半に第 3 のピークを迎えている。さらにタイ以外の 3 カ国でも、完成車輸出の停滞と対照的に、部品輸出が 2000 年代に入ってから急増している。とくにインドネシアとフィリピンは、部品輸出の絶対額も大きい。そして、図 11 のように、インドネシアでもタイと同様に、1990 年代後半から日系部品企業の進出が活発化した。

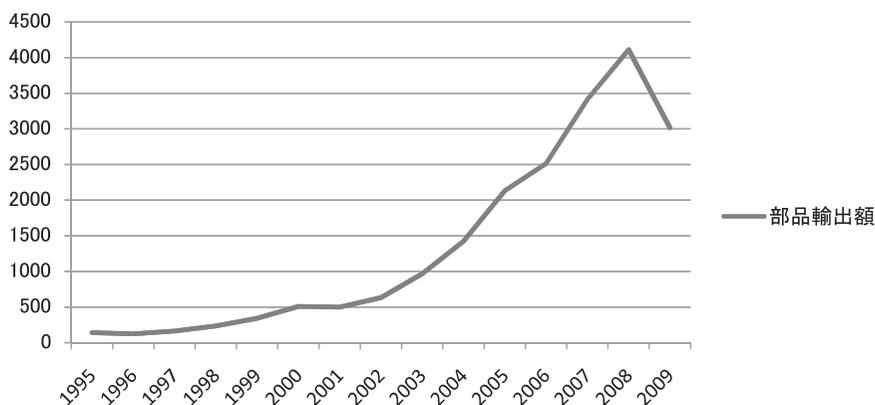
また、日本のタイヤメーカーも、タイを世界市場に向けた輸出拠点として位置付けるようになった<sup>60)</sup>。ブリヂストンはバンコク北東のノンケー工場を彦根工場に次ぐ生産規模に拡大し、主に乗用車とピックアップ向けのタイヤを生産して、タイ国内のほか欧米や中近東、オ

図 14 ASEAN 4 の完成車輸出額（1980 - 2008 年）  
（単位：百万ドル）



(注) SITC V.1 7321 (乗用車, 7322 (バス), 7323 (商用車) の合計。  
(出所) UN comtrade より作成。

図 15 タイの自動車部品輸出額（1995 - 2008 年）  
（単位：百万ドル）



(出所) UN comtrade より作成。

セアニアに輸出する。これに連動して、ブリヂストンは豪州とニュージーランドの工場を閉鎖して、タイへの集約を図る。住友ゴム工業は、バンコク南東ラヨン県の工場を最終的には現在の3倍近い規模に拡大し、世界最大規模の工場をめざす。横浜ゴムもラヨン県の工場の生産能力を2012年までに約5割増にしてグループ中で最大規模の工場とする計画である。

こうしてアジア通貨危機による国内自動車市場の不振は、結果的に東南アジア自動車産業

の輸出志向を加速させることになった。一方で、国内市場の回復もフィリピンを除いて意外に早く、マレーシアは 2003 年、タイとインドネシアは 2004 年に危機前のピークの販売台数を超えた。そして 2000 年代に入ると、通貨危機の影響から脱出した ASEAN 4 は、AFTA の成立とグローバル化の下で、自動車産業の発展の新しいステージに入った。それは、従来のように日本で開発された車種を現地生産するのではなく、開発から生産・輸出まで一貫して東南アジアで行うという世界戦略車の時代が始まったのである。

タイの商用車生産と輸出の戦略を典型的に表しているのが、トヨタの IMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle) プロジェクトである。IMV の構想は 2001 年ごろからたてられていた<sup>61)</sup>が、その内容は「世界規模で最適生産を進めるための試金石」<sup>62)</sup>として重要な位置付けがなされており、第一陣として 2004 年から 2500cc ピックアップのハイラックス・ヴィーゴ (HILUX VIGO) がタイで生産されることになった。それまでトヨタのグローバル戦略は、日本で新車を開発・販売したうえで世界の各拠点に生産技術を移転するというものだったが、IMV は需要地に適した車種を部品調達から生産・販売まで現地で完結させる初の取り組みとなった。しかも、当初から生産台数の半分を豪州・欧州などへの輸出に向けるという輸出志向の構想を持っていた<sup>63)</sup>。

IMV ハイラックス・ヴィーゴの生産に表れたもう一つのグローバル化の特徴は、当初からタイを世界 10 カ国の生産拠点のセンターとして位置付けたことである<sup>64)</sup>。この構想はのちにさらに強化され、2007 年 4 月にはアジア地域の開発拠点トヨタテクニカルセンター・アジア・パシフィック・タイ (TTCAP) と生産支援会社トヨタ・モーター・アジア・パシフィック (TMAP) が統合され、新会社としてトヨタ・モーター・アジア・パシフィック・エンジニアリング&マニュファクチャリング (TMAP - EM) が設立された。新会社は、アジア地域の開発拠点と生産支援拠点を統合し、地域の生産事業体のオペレーション強化とさらなる現地化推進を支援していくことになった<sup>65)</sup>。また、ハイラックス・ヴィーゴの生産のために新設されたバンボー工場は、環境に配慮して世界 5 カ所に設置されたモデル工場である「サステイナブル・プラント」の一つとして、「アジア太平洋地域における生産技術、環境対応面での最新工場」を目標とすることになった<sup>66)</sup>。

こうしたトヨタの動きに対抗して、タイにおけるピックアップのトップシェアを持ついすゞも、GM と共同開発した 2500cc - 3000cc の新型車 D - MAX を 2002 年に発売し、アジア・豪州への輸出を視野に入れると同時に、南北米では GM ブランドで生産・販売する世界戦略車として位置付けることになった<sup>67)</sup>。三菱自工も、2003 年からピックアップの部品調達や開発機能を日本からタイに移管し<sup>68)</sup>、2005 年には 10 年ぶりの新型ピックアップとして 2500cc - 3200cc で乗用車タイプのトライトン (TRITON) を発売した<sup>69)</sup>。トライトンは、翌年から日本への逆輸出を含む世界各国への輸出を開始している<sup>70)</sup>。フォード・マツダも、2006 年に 2500cc - 3000cc の新型ピックアップとして BT-50 を発売した (OEM のフォード

ブランドはレンジャー: RANGER)<sup>71)</sup>。さらに、これをベースにした 2500cc - 2600ccSUV エベレスト (EVEREST) をフォードブランドで発売し、発展途上国向けの普及モデルとして世界各国への輸出を開始した<sup>72)</sup>。出遅れていた日産も、北米などで生産していたピックアップのフロンティア (FRONTIER) を 2005 年にモデルチェンジし、タイでは 07 年からフロンティア・ナバラ (FRONTIER NAVARA) として生産を開始し、同時に部品調達とグローバル生産拠点化を強化することになった<sup>73)</sup>。

次に、タイの乗用車の動向をみていこう。2002 年に、2 代目のアジア戦略車としてトヨタはソルーナ・ヴィオス (SOLUNA VIOS)、ホンダは 2 代目シティを発売した。この 2 車種は、どちらもベースとなる車種が初代と異なり、ソルーナ・ヴィオスは、世界戦略車ヴィッツ (VITZ) をベースとして開発された 1500cc 4 ドアセダンで、東南アジアではタイに生産を集約し、中国での同型車と合わせて世界的な量産効果をねらった<sup>74)</sup>。一方、ホンダの 2 代目シティはフィット (FIT) をベースとした 1500cc 4 ドアセダンで、日本市場への逆輸入も視野に入れて、初代に比べて質的向上を図り、生産はタイに集約した<sup>75)</sup>。さらに 03 年には、日本国内のフィットと同型の 1500cc 5 ドアハッチバックを、フィットの海外向けブランドであるジャズ (JAZZ) の名称で発売した<sup>76)</sup>。

以上のように、2000 年代初頭に車種も市場もグローバル化したタイの乗用車生産は、さらに 2000 年代末にグローバル拠点としての性格をいっそう強めることになった。一つの動きはソルーナ・ヴィオスとシティのモデルチェンジであり、もう一つの動きはタイ政府のエコカー計画と、それに対応した日産マーチ (MARCH) の生産集約である。

トヨタは、2007 年からタイでソルーナ・ヴィオスの 2 代目を発売したが、この車は 2 代目ヴィッツをベースとした 4 ドアセダンのベルタ (BELTA、米豪ではヴィッツと同様ヤリス YARIS) の東南アジア仕様で、初代同様に世界戦略車をベースとしていた。また、ホンダは、2008 年に 1500cc セダンの 3 代目シティを発売した。この車は、タイのほかマレーシア・フィリピンなど世界 7 カ国で生産を開始したが、タイが近隣諸国の拠点に対して技術支援を行うなど基幹工場としての役割を果たしており、各地域の生産・販売戦略立案を行う機能も日本からタイに移管した<sup>77)</sup>。

一方、タイ政府は 1300cc 以下のガソリン車と 1400cc 以下のディーゼル車で一定の燃費性能を達成した乗用車をエコカーと認定し、2009 年から 30 % の物品税率を 17 % に引き下げるという政策を発表した<sup>78)</sup>。この政策にはトヨタ・ホンダだけでなく、これまでタイで乗用車を生産していなかったスズキ・マツダ・日産・TATA も対応し、それぞれが工場を新增設して世界戦略車を投入し、輸出もめざすことを表明した<sup>79)</sup>。

エコカー量産のさきがけとなったのは日産で、2010 年 3 月から 1200cc の新型マーチの生産・販売を開始し、年産 9 万台のうち 7 万台を輸出に向ける。モデルチェンジしたマーチは小型化と低燃費だけでなくコスト抑制のために部品点数を 2 割削減し、タイでの現地調達率

87%，アジア新興国内での調達率 95%を実現した。日産はこれを契機に日本国内でのマーチの生産をやめ、タイのほかインド・中国などすべて新興国での生産に切り替えた<sup>80)</sup>。さらにトヨタは、アメリカ・中国についてタイでも 2008 年からハイブリッド車の生産を開始し、将来は新興国市場に向けた環境対応車の輸出拠点とすることをめざしている<sup>81)</sup>。こうして、タイの乗用車生産はメーカーや車種の多様化と、さらなるグローバル拠点化を進展させることになった。

インドネシアでも 2000 年代末から、商用車を起源とする MPV (Multi-Purpose Vehicle, 多目的車)<sup>82)</sup>を、乗用車の世界戦略車として位置づける動きが始まった。まずトヨタは、2004 年にタイのピックアップに続く IMV プロジェクトの第 2 弾として、ミニバンタイプのキジャン・イノーバ (KIJANG INNOVA) をインドネシアで発売した。この車は従来の AUV (商用多目的車) キジャンをベースに乗用目的にモデルチェンジしたもので、2000cc ガソリンエンジンと 2500cc ディーゼルエンジンの 2 車種が発売された。この車もタイの IMV と同様に、部品調達から生産・販売まで現地で完結させ、しかも当初から輸出志向の構想を持っていた<sup>83)</sup>。キジャン・イノーバの生産にあたって、トヨタはインドネシアへ総額で約 400 億円を投資し、フレーム溶接設備を導入してフレーム生産を始めたほか、塗装ラインも一新して日本と同様の最新鋭設備にした<sup>84)</sup>。またインドネシアでの乗用車生産を中止してタイに移管し、インドネシアは MPV の生産だけを行って車種ごとの生産集約が行われた。

トヨタの IMV プロジェクトに対抗するために、スズキも 2004 年に世界戦略車 APV をインドネシア市場で発売し、生産台数の 3 分の 1 以上を輸出に向ける計画を発表した<sup>85)</sup>。ホンダは、トヨタとスズキにさきかけて、早くも 2002 年に生産車種の国ごとの集約を進め、インドネシアで生産した MPV ストリーム (STREAM) をタイへ輸出し、その代わりに乗用車アコード (ACCORD) の生産をやめてタイからの輸入に切り替えた<sup>86)</sup>。日産は、2007 年に世界戦略車の MPV グランド・リヴィナ (GRAND LIVINA) の生産を開始して、インドネシアをアジアのハブ拠点とし、リヴィナの基幹部品を輸出していく<sup>87)</sup>という戦略を立てた。

以上のように、世界戦略車の生産拠点として輸出を伸ばすタイやインドネシアと対照的に、近年になって停滞しているのがマレーシアの国民車メーカー・プロトン (PROTON) である<sup>88)</sup>。表 3 を見ると、1999 年までマレーシアの乗用車輸出は ASEAN 4 で一番多かったが、2000 年代に入るとタイ・インドネシアと逆転したばかりか、2003～05 年の間はフィリピンにも追い越されるまでにいたった。

プロトンは 1983 年にマハティール政権のもとで設立され、政府がマレーシア重工業公社 (HICOM) を通じて 70% 出資し、合弁相手の三菱自工と三菱商事がそれぞれ 15% ずつ出資した。プロトンは設立当初から政府の保護政策のもとにあり、一般の輸入車には 400% の関税を課税したが、三菱自工からの KD 部品輸入については免税だった。また、購入した国民の自動車ローンにも優遇措置をとった<sup>89)</sup>。三菱ミラージュをベースにしたサガ (SAGA) は、

表3 ASEAN 4の車種別完成車輸出額（1996 - 2008年）

（単位：百万ドル）

	タイ			マレーシア		
	バス	乗用車	商用車	バス	乗用車	商用車
1996	274,199	10,917,093	186,376,047	2,826,187	190,383,806	2,653,370
1997	671,356	70,820,813	529,380,229	2,348,582	201,844,144	8,044,492
1998	1,125,834	70,951,294	634,731,705	8,610,729	187,633,267	39,816,819
1999	394,389	124,617,919	1,139,533,226	8,383,476	141,902,359	10,849,570
2000	387,161	219,641,203	1,416,867,125	5,744,759	92,323,723	7,762,229
2001	579,951	674,183,746	1,234,840,897	3,485,359	49,145,666	5,282,767
2002	1,868,918	527,959,386	1,425,333,724	1,054,069	87,909,776	3,069,967
2003	2,982,827	780,802,788	1,851,338,800	419,521	51,269,986	17,858,465
2004	7,361,871	1,128,565,005	2,516,161,693	5,011,658	99,759,308	13,089,688
2005	9,115,398	2,160,709,404	2,997,432,324	15,431,367	103,683,525	24,479,886
2006	4,539,544	2,921,662,946	3,682,672,817	28,956,250	151,388,990	29,025,273
2007	5,669,928	3,853,715,962	4,297,864,108	24,288,816	174,083,097	29,582,297
2008	23,641,562	5,228,186,981	5,451,593,897	12,457,832	197,535,539	24,194,325

	インドネシア			フィリピン		
	バス	乗用車	商用車	バス	乗用車	商用車
1996	5,547,968	27,750,688	1,846,844	2,492,670	5,678,901	330,577
1997	9,252,504	22,075,552	6,236,670	3,688,845	2,611,898	752,232
1998	10,395,988	16,904,854	13,540,211	7,081,082	3,677,267	2,138,347
1999	16,187,529	8,667,394	39,043,830	2,821,709	625,270	319,909
2000	2,441,909	7,275,046	12,711,058	3,263,500	969,452	1,114,520
2001	8,499,913	6,165,051	10,568,874	698,982	1,708,917	121,175
2002	4,444,838	19,756,246	4,834,931	484,750	25,025,591	4,206,217
2003	6,526,551	30,139,845	6,006,627	137,907	155,728,113	6,478,294
2004	4,267,890	140,624,504	5,061,561	504,510	154,442,524	6,399,585
2005	334,548	245,790,340	9,045,377	95,800	169,893,663	2,803,918
2006	252,166	365,970,586	45,137,607	96,026	89,678,381	2,138,208
2007	143,229	839,200,890	30,035,504	2,194	63,183,029	707,983
2008	258,927	1,234,370,661	81,846,769	181,497	95,395,303	552,650

（出所）UN comtrade

優遇を受けて日本車より2割安い価格で市場シェアを高めたが、86年からは一次産品価格の下落でマレーシア経済が低迷し、自動車市場の縮小に直面した。国内市場の縮小に対処するために、プロトンは86年からサガを海外へ輸出し始めたが、国際競争力を持たないため、発展途上国に小規模な輸出を実現しただけだった<sup>90)</sup>。

一方、プロトンは三菱自動車からの技術移転が進展しないと考え、他の外資メーカーとの提携を急いだ。まず1994年からMGローバーやシトロエンとの提携を模索する動きが始まり、96年にはロータスを買収し、一定の成果をあげた。2000年代に入ると、プロトンと三菱の関

係の冷却化はさらに目立ち、ついに 2004 年、三菱が所有株を売却した<sup>91)</sup>。これと並行して、2004 年に VW と提携する交渉を始めた<sup>92)</sup> が、2006 年に VW のプロトンへの出資などで折り合えず、交渉は行き詰まった。このあと、プロトンは三菱との提携再開の交渉に入った。さらに 2007 年には、プジョーシトロエングループ (PSA)、GM とも提携交渉を進めたが、結局話がうまくまとまらず、三菱との提携に戻るようになった<sup>93)</sup>。

このように、この間のプロトンの迷走は、ロータスとの提携で一定の成果をあげたほかはすべて実を結ばず、三菱自工との関係も冷却化した。その原因は、「国民車としての地位は常に守られねばならない」(ナジブ副首相)<sup>94)</sup> とするナショナリズムにあり、グローバル化に対応しながら外資導入によって自動車産業の発展を実現した中国やタイと対比的であった。外国との比較ばかりではなく、マレーシア自身の第二国民車メーカーであるプロドゥアが、ダイハツの主導下で国内市場を中心として順調な発展を続けているのとも対照的である<sup>95)</sup>。技術移転についても、三菱側はすでに 90 年にマレーシア側の技術者による独自設計プロジェクトに着手しており<sup>96)</sup>、マハティール首相自身が「技術移転は受け取る側の意欲も重要」と指摘しているように<sup>97)</sup>、技術移転が困難な原因はむしろプロトン側にあった<sup>98)</sup>。このことは、本稿のⅣで述べる韓国の現代自動車が、プロトンとほぼ並行して三菱自工と提携しながら、順調に技術移転と自立化を図り、いまや世界有数のメーカーに成長した事実と比較しても、受け入れ側の取り組みの違いが大きいことがわかる。

また、プロトンは 1990 年代から海外で工場を設立するという海外戦略を展開した。1994 年にフィリピンで工場設立、1995 年に三菱自動車と共同でベトナムに合弁会社設立、2004 年にインドネシアで工場設立などの行動に出るが、いずれも成功しなかった。そもそも、フィリピンの合弁工場はラモス大統領の故郷に建設され、インドネシアの提携先はスハルト大統領の長女の率いる企業で、プロトン自身も含めて東南アジア特有のクローニー・キャピタリズムの産物ともいえる問題点を含んでいた<sup>99)</sup>。

このように、グローバル化への対応として、2000 年代にタイやインドネシアは自由化政策を進め、外資メーカーの世界戦略のもとで新興国向けの輸出拠点となったのに対して、マレーシアは依然として国民車プロトンへの保護政策を緩めず、提携先の多角化や輸出・海外進出に失敗し、結局国際競争力を獲得できずタイとインドネシアに敗れたのである。

#### Ⅳ. 韓国におけるグローバル自動車企業の出現

##### 1. 韓国における輸入代替から輸出志向への転換

韓国における自動車生産は、1960 年代から KD 生産による輸入代替を図った時期、1976 年から韓国メーカーによる独自モデルの生産と輸出が行われた時期、1997 年経済危機を契機として現代-起亜グループによる寡占体制とグローバル化が進展した時期、の三段階に時期区分

することができる<sup>100)</sup>。

他の後発国と同様に、韓国の自動車生産も先進国企業のノックダウン（KD）生産からはじまった<sup>101)</sup>。1962年、セナラ（새나라）自動車は日産自動車と技術提携してブルーバードのKD生産を開始した。その後も65年にセナラが日産からトヨタに提携先を変更して設立した新進自動車、72年にトヨタが撤退してからGMと合弁で設立したGMコリア、62年からマツダと提携した起亜自動車、65年に創業して76年に起亜の傘下に入った亜細亜自動車、76年にGMコリアを韓国産業銀行が買収していすゞと提携したセハン（세한）自動車など、海外メーカーと提携した各社によるKD生産が続いた。

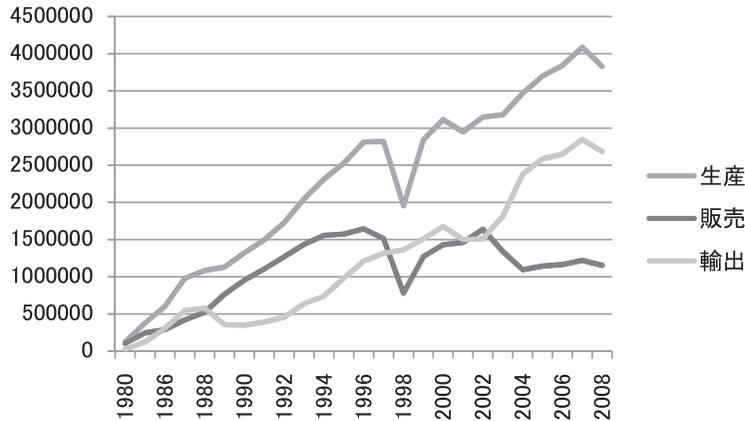
こうした中で、1976年に初の「国産車」として発売されたのが、現代自動車のポニー（PONY）だった。現代自動車は67年に創立され、それまではフォードのKD生産を行っていた<sup>102)</sup>。もともと、ポニーは国産車とはいえ、エンジン（サターンエンジン）やプラットフォームは技術提携先の三菱ランサー（LANCER）の流用で、ボディのデザインはイタリアのイタルデザイン・ジウジアーロ（Italdesign Giugiaro）に委託した。しかし、韓国固有モデルの乗用車が生産された意義は大きく、部品の国産化率は最終的には9割に達したといわれている。

ポニーは、1982年に第二世代にモデルチェンジすると同時にイギリスへの輸出を開始し、さらに83年からはカナダへ輸出されてベストセラーとなった。85年からポニーの後継車種として生産されたエクセル（PONY EXCEL）も、エンジン（オリオンエンジン）やプラットフォームは三菱の2代目ミラージュ（MIRAGE）をベースにしていた。エクセルは、86年からアメリカとカナダに本格的に輸出を拡大した。この時期、アメリカ市場では80年代前半の日米貿易摩擦による日本からの輸出自主規制を受けて、日本車が小型車から中・大型車への転換を図っており、しかも85年のプラザ合意による円高で日本車の価格競争力も低下していた。この空白となった市場に、小型車のエクセルが参入できたのである。図16に示すように、この年を契機として乗用車の輸出台数は前年の12万台から30万台へと倍増し、当面のピークの88年には56万台となって、世界市場における韓国車の地位を確立した。

一方、技術供与した三菱自工も、この時期、三菱商事と組んで積極的な海外展開を図っていた。1982年には、それまでの技術提携だけでなく、現代自動車に対して三菱商事と2社合わせて10%資本参加することになった。前述のように、83年にはマレーシアのプロトンにも両社が資本参加している。また、現代エクセルやマレーシアのプロトン・サガのベースとなったミラージュは、三菱自工が初の世界戦略車として、自社生産だけでなくさまざまな形で量産効果をねらっていた車種である<sup>103)</sup>。こうした動きは、のちに90年代以降目立つようになる日系メーカーのグローバル化の先駆けの一つとして注目すべきであろう。

現代自動車ばかりでなく、1986年から起亜自動車がプライド（PRIDE）、大宇自動車がガルマン（LE MANS）の対米輸出を開始した<sup>104)</sup>。起亜プライドは日本のマツダが設計したフォ

図 16 韓国の自動車生産・販売・輸出台数（1980 - 2008 年）  
（単位：台）



（出所）生産台数は日本自動車工業会（JAMA）『世界自動車統計年報』2010，販売・輸出台数は日刊自動車新聞社・日本自動車会議所共編『自動車年鑑 2009-2010 年版』，FOURIN 『アジア自動車産業』1995, 2002, 2008, により作成。原データは KAMA "Korean Automobile Industry" による。

ード・フェスティバの韓国名で、日本ではマツダも生産し、アメリカ市場ではフォードが販売していた。また、大宇ルマンはドイツのオベルが設計したカデット（KADETT）で、アメリカ市場では GM がポンティアック・ルマン（PONTIAC LE MANS）などのブランド名で販売した。このように、設計－生産－販売を同一資本系列にある各国のメーカーが分業するという体制も、のちのグローバル化へつながる動きとして重要である。

しかし、図 16 で明らかなように、89 年には韓国車の輸出が急減し、その後も微増を続けたものの 90 年代半ばまで 80 年代のピークを超えることができなかった。その原因は、ダンピング批判を受けるほどの低価格で輸出増加を実現したあと、とくに現代エクセルの品質不良によって韓国車の市場での評価が急落したためである。外資メーカーからの技術導入で独自ブランドを立ち上げた後発国メーカーが、80 年代に入って輸出を開始し、その後は品質問題で輸出が頭打ちとなるというパターンは、すでに述べたマレーシアのプロトンと似た展開である。たまたま、両者とも三菱自動車との提携によって共通のエンジンやプラットフォームを使用し、ボディーのデザインだけを変えて独自性を出そうとした経緯もよく似ている。しかし、プロトンと異なるのは、その後の輸出回復過程である。

現代自動車は輸出の減少期にも積極的な海外展開への意欲を失わず、1988 年には初の中型車として三菱ギャランのプラットフォームにイタルデザインのボディーを乗せたソナタ（SONATA）を発売し、89 年に設立したカナダ工場での主力生産車種とした。この初めての海外生産は成功とはいえ、93 年にはカナダ工場が閉鎖されるが、その間に国内では技術向上への努力が続けられた。とくに、生産管理と技術力の強化によって不良品率の低下を図り、

自動化によって価格競争力の強化を図ったことは重要である。韓国では、80年代に入ると民主化が急速に進展し、労働争議も頻発するようになり、強力な労働組合の拠点のひとつだった現代自動車では、労務管理上も省力化・自動化が不可欠だった。

さらに1990年代に入ると、現代自動車は発展途上国を中心として、海外生産を積極的に拡大した<sup>105)</sup>。はじめはアフリカ、中東、東南アジア、南米などの発展途上国で小規模なKD生産を行っていたが、ここまではプロトンとよく似ている。しかし、90年代後半以降は、トルコ（97年開始、生産規模6万台）、インド（98年開始、同30万台）で本格的な大規模生産が始まり、やがて次に述べるような2000年代の世界各地での現地生産につながっていった。

このように、80年代末からの輸出不振を品質向上と海外生産拡大で挽回したことが、現代自動車とマレーシアのプロトンとのその後のパフォーマンスの違いとなってあらわれていくのである。

## 2. 97年IMF危機と現代-起亜グループのグローバル化

前述のように1980年代から90年代にかけて、韓国の自動車メーカーは現代自動車を中心として輸出と海外生産に向けて積極的な展開をみせていたが、その間、図17に示すように韓国国内では自動車メーカーが乱立し、過剰生産に陥っていた。このままでは、グローバル市場で生き残れるメーカーが現れずに共倒れになる恐れもあったが、結果的にこれを解決したのが1997年の経済危機（いわゆる「IMF危機」）だった。

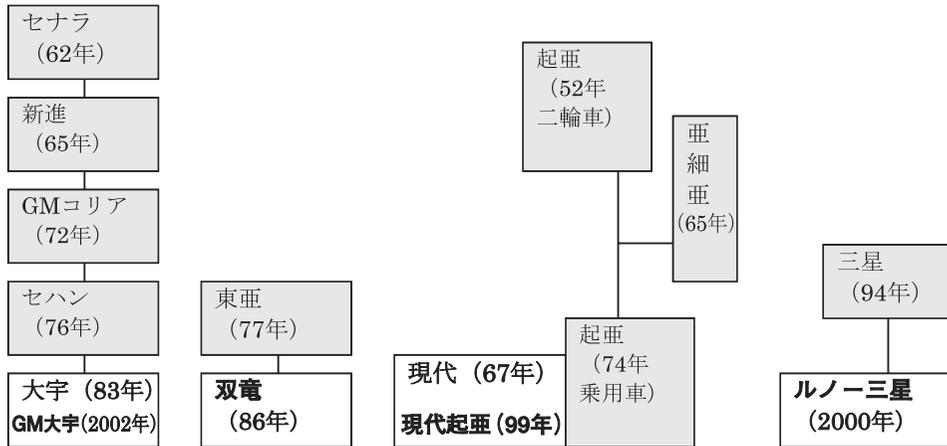
IMF危機が起こるまで、韓国の乗用車メーカーは韓国版ビッグスリーといわれた現代自動車・起亜自動車・大宇自動車のほか、双竜自動車・三星自動車を含む5社体制であった<sup>106)</sup>。しかし、図16で明らかのように、1990年代半ばまで伸びてきた自動車の国内需要は、IMF危機による落ち込みを別にしても90年代後半から完全に頭打ちとなり、飽和状態となった。しかし、当面は輸出の伸びに支えられて、韓国自動車メーカーの本格的な再編は進まなかった。

こうした中で、1997年になると韓国の中堅財閥で破綻が相次ぎ、これに危機感を抱いたノンバンクが貸付の回収を急いだため、同年7月には起亜自動車の母体である起亜財閥も破綻した。これを機に大手財閥の経営不安も明るみに出て、海外から流入していた短期資金がいっせいに引き揚げられてウォンが暴落した。いわゆるIMF危機である。

このあと金大中政権の下で財閥改革が進められ、自動車業界でも構造調整が進行した<sup>107)</sup>。まず、現代自動車は99年に起亜自動車（97年会社更生法適用）を買収して現代-起亜グループとなり、傘下の部品企業の現代サービスと現代精工の自動車部門を統合して、99年に現代モータースを設立した。

大宇自動車は、98年に双竜自動車を買収し、99年に大宇国民車（大宇重工業の国民車部門）を吸収合併するなど構造調整を進めたが、母体の大宇財閥自体が完全に解体されるなど再建

図 17 韓国の乗用車企業一覧



(注) 太字の会社は現在の会社であり，網掛けの会社は吸収合併されたものである。括弧の中は設立年である。  
 (出所) 各種資料より作成。

表 4 現代-起亜グループの海外生産拠点

工場所在地	工場数	年間生産能力
韓国	現代 3 起亜 3	310 万台
中国	現代 3 起亜 1	130 万台
アメリカ	現代 1 起亜 1	60 万台
インド	現代 1	60 万台
チェコ	現代 1	30 万台
スロバキア	起亜 1	30 万台
トルコ	現代 1	10 万台
ブラジル	現代 1	10 万台

(出所) 各種資料より作成。

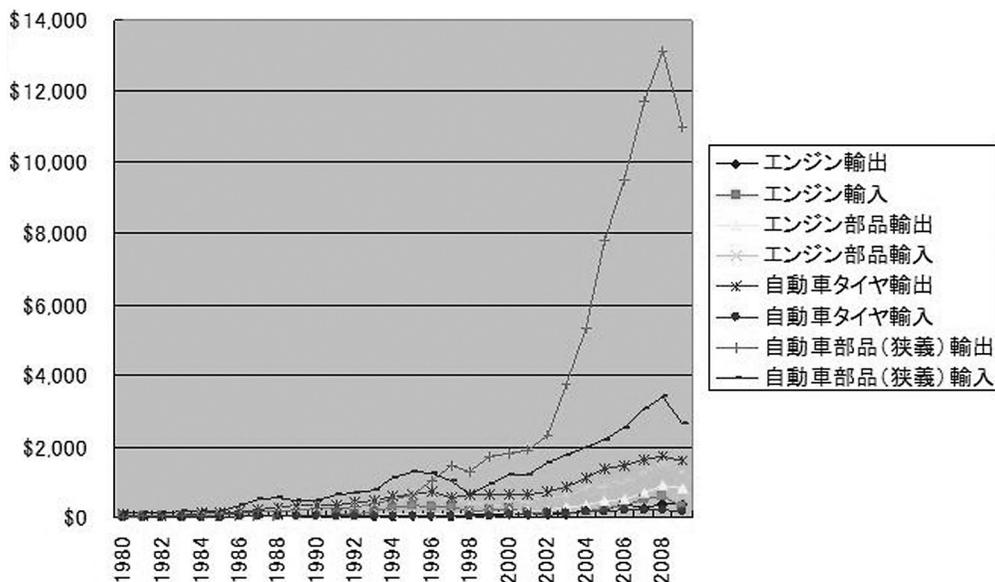
が困難となり，2002年にGMの傘下に入った。双竜自動車は，大字に買収されたあと99年に再び分離され，前述のように上海汽車の買収交渉も決裂した。三星自動車は2000年にルノーに買収されてルノー三星自動車となった。このほか，三星商用車は2000年に市場から撤退し，大字商用車は2003年にインドのTATAグループに買収された。

このような97年IMF危機後の変動の中で事実上唯一の韓国資本として生き残った現代-起亜グループは，2000年代に入ると積極的なグローバル展開を図っていった。

表4は，現代-起亜グループの海外生産拠点を示したものである。これをみるとわかるように，その生産能力は，すでに国内と海外が半々になっている。しかも，進出先は日本企業とも重なり，明確に2000年代のグローバル市場を意識した配置になっている。具体的には，

図 18 韓国の自動車部品輸出入の推移（1980 - 2009 年）

（単位：百万ドル）



（注）この自動車部品は、SITC Rev.2 の 7132（エンジン）、7139（エンジン部品）、6251（自動車のタイヤ）、6252（バスと貨物車のタイヤ）、784（自動車部品・アクセサリー）の 5 品目の合計。

（出所）UN comtrade より作成。

初期に輸出の主力だったアメリカよりも、21 世紀に世界最大の市場として成長しつつある中国での生産能力を 2 倍以上に拡大した。2006 年には北京に研究開発センターを設置し、当面は中国市場向け車種の開発拠点とするほか、将来はハイブリッド車などエコカーの開発も視野に入れている<sup>108)</sup>。

インドやブラジル（2011 年操業予定）のような新興国市場への目配りも怠りなく、すでにインドでは TATA と並んで、スズキに次ぐ生産台数第 2 位を争う規模となった<sup>109)</sup>。また、インドでは国内向けの低価格小型車のほか、2007 年から生産開始した 800 - 1200cc の i10 や、2008 年から生産開始した 1200 - 1400cc の i20 を<sup>110)</sup>、欧州規格に合わせた車種として輸出向けに生産していた。しかし、その後インド国内市場が急拡大するのに伴い、i20 の生産をトルコ工場に移管し、トルコからの輸出に切り替えた<sup>111)</sup>。

また、欧州市場向けには、近年大手メーカーの進出が相次いで「欧州のデトロイト」とも呼ばれるチェコとスロバキアに進出し、現代と起亜の車種のすみわけを意識しながら生産を拡大している。

このような積極的なグローバル戦略の結果、2009 年の生産台数世界シェアでは、現代自動車グループが、トヨタ・GM・VW・ルノー・日産に次いで世界 5 位に上昇した。売上高や利益率ではまだ課題が残るものの、生産規模や市場をめぐっては、すでにトヨタの将来のラ

イバルともいわれている。さらに、以前は問題とされていた品質面でも、米調査会社 J・D・パワーが発表した新車の初期品質調査（2010 年）では、サブコンパクトカー部門の第 1 位に現代アクセント（ACCENT）、コンパクトカー部門の第 3 位にエラントラ（ELANTRA）が入るなど、近年は信頼性が向上している<sup>112)</sup>。

最後に部品産業についても簡単に触れておくと<sup>113)</sup>、図 19 に示すように狭義の自動車部品は 1996 年から輸出が輸入を上回るようになり、2000 年代に入ると輸出が拡大して大幅な輸出超過となった。初期の KD 生産や技術導入モデル生産の段階では、自動車部品も輸入に頼る部分が大きかったが、海外生産拠点の拡大に伴って今では部品の輸出国となっていることがわかる。その背景には、韓国部品メーカーの成長だけでなく、日系部品メーカーの積極的な韓国進出もあった。一方、エンジン部品では現在でも輸入超過が続いている。しかし、これは必ずしも韓国メーカーの技術力の低さを示すものではない。2002 年には現代自動車と三菱自工・ダイムラークライスラー（当時）が共同で、1800・2000・2400cc のワールドエンジンの共同開発を開始し、これをベースにしたエンジンを各社が生産した<sup>114)</sup>。また、アメリカの『ワーズオートワールド（Ward's AutoWorld）』が毎年選ぶ世界のベストエンジン 10（2010 年）に、現代の 4600cc タウエンジンが入賞するなど<sup>115)</sup>、毎年のように現代のエンジンの受賞が続いている。こうした事実をみても、部品に関して韓国メーカーの実力は着実に上がってきていると考えられる。

以上のように、韓国では 1997 年の IMF 危機を契機として自動車メーカーの再編が進み、現代-起亜グループの寡占体制が確立した。同時に、現代-起亜グループは輸出競争力の向上、世界戦略車の開発、海外生産拠点の戦略的配置などを進め、欧米や日本のメーカーと並ぶ生産規模を確立している。

## V. おわりに

以上、本稿では 1990 年代以降の経済のグローバル化、いいかえれば自動車市場の地球規模での一体化によって、東アジアの自動車産業がどのように変化したかについて概観してきた。その基本的な特徴について、最後にまとめてみたい。

第一の特徴として、以前のような「外国資本」と「民族資本」を対立的にとらえるような視点が、客観的に成り立ちにくくなっていることである。本稿でとりあげた地域の中でも、東南アジアでは、マレーシアを除いて基本的に外資メーカーしか存在しなかった。しかし、だからといってタイやインドネシアの自動車産業が未熟であるとか、対外従属的であるとか批判するのは的外れであろう。むしろ、ブラジルをはじめとして、世界各地で外資導入によって自動車産業の育成を図る国が広くみられるようになっている。逆にマレーシアのプロトンのように、従来型の「民族資本」としての発想が、国際競争力を低下させているケースも

みられる。

中国の場合も、改革開放の初期段階では、事実上は外資メーカーの寡占状態であった。その一方で、巨大な国内市場を背景として中国独立メーカーも誕生しているし、外資メーカーと合弁を組んだ中国国有メーカーの中から独自ブランドや独自技術への志向も生まれている。しかし、こうした中国独自の動きが主流になるにはしばらく時間がかかり、当面は外資メーカーの主導で自動車生産が進んでいくだろう。ただし、輸出戦略を除けば、そのことが中国自動車産業の成長にとって制約となる要素は少ない。むしろ、外資メーカーが中国を国内市場や新興国市場へ向けた新たな研究開発拠点として位置づける動きもあり、そうした技術移転の結果、将来的には中国資本が独自性を強めながらグローバル戦略を追求する動きが強まっていくかもしれない。

韓国の場合は、地場資本がKD生産や技術導入を通じて輸入代替生産を確立し、さらにその地場資本が輸出や海外進出を通じて多国籍化していくという、欧米や日本のような歴史的経過をたどった最後のケースといえるだろう。本格的なグローバル化の直前にあたる1980年代までに、輸出拡大と海外生産に向かう戦略を確立していたことが、その分かれ道となった。90年代以降であれば、いきなり世界規模で採算のとれる生産台数を確立するという課題に直面し、一国規模のメーカーがこれに対応するのは困難な状況となっていたはずである。そして、97年IMF危機後も生き残った現代-起亜グループは、現在では欧米や日本のメーカーと同じ土俵でグローバル戦略を追求している。

第二の特徴として、車種としては、以前のような「国民車」にかわって「世界戦略車」が主流になりつつある。世界戦略車には、生産規模の拡大と多様なニーズへの対応という、相反する二つの課題の解決が求められる。冒頭に述べたように、自動車生産におけるスケールメリットを追求するためには、もはや一国の国内市場だけでは不十分である。したがって、さまざまなタイプの世界戦略車が開発されているが、それは必ずしも一つの車種に統一するというわけではなく、プラットフォームの共通化などを通じて生産規模を拡大する戦略もとられている。また、以前は商用車として扱われていたMPVが乗用車として市民権を得るなど、需要に応じた車種の棲み分けも進み、各国に少量ずつ輸出しながら生産は一国に集中することでスケールメリットが追求されている。とくに、今後は新興国のボリュームゾーン向けの低価格車と、電気自動車などのエコカーの開発が課題となるが、中国や東南アジアはその開発・生産拠点としての役割が期待されている。

また、このような世界戦略車の生産に並行して、一部の部品生産も集約化して世界へ輸出する動きがみられる。もともと自動車の部品数は多く、重量もあるために輸送コストが高く、生産にあたっては産業クラスターが形成されるのが一般的であった。本稿で論じた東南アジアの域内部品相互補完体制の挫折も、これが一因だった。しかしグローバル化とともに、ワイヤーハーネスのような比較的軽量で労働集約的な部品や、変速機のように重量はあっても技

術的に高度なもの、タイヤのようにスケールメリットが大きいものなど、状況に応じて部品生産にも集約化がみられるようになった。本稿で扱った地域でも、東南アジアを中心としてこうした動きが目立っている。

第三の特徴として、東アジア地域に限っていえば、主要国で一様に自動車産業が発展しながら、その中で域内各国の棲み分けが次第に明確になっている。これまでの繰り返しになるが、中国は当面は外資に依存しながら拡大する国内市場向けの需要をまかない、しかるのちに低価格車やエコカーによって世界進出をめざすだろう。東南アジアでは、低価格車を中心とする世界戦略車の生産拠点と、一部の部品の世界的供給基地として、日系メーカーを中心に再編成が進められている。韓国は、現代-起亜グループへの一本化が進み、これが欧米や日本メーカーと肩を並べて世界市場への展開を図っている。このように、グローバル化は世界の生産や市場を一体化すると同時に、世界中を同質化するのではなく、逆に一定の差別化を図りながら各国、各メーカーが生き残りの道を模索する動きを必然化させているのである。

#### 注

- 1) 周知のように、グローバル化の影響をめぐっては、トーマス・フリードマン（東江一紀，服部清美訳）『レクサスとオリーブの木：グローバリゼーションの正体』草思社，2000年のような肯定的な評価と、ジョセフ・E・スティグリッツ（鈴木主税訳）『世界を不幸にしたグローバリズムの正体』徳間書店，2002年のような批判的な評価がある。
- 2) たとえば，Borrus, M., Ernst, D., and Haggard, S. ed. "International Production Networks in Asia: Rivalry or Riches?" Routledge, 2000, Gangopadhyay, P. and Chatterji, M. ed. "Economic Globalization in Asia", Ashgate, 2005.
- 3) 経済産業省『通商白書』2009年版，第2章第2節2および第3章第2節2。
- 4) 改革開放以前の中国の自動車産業については，劉源張「中国の自動車産業—発展と課題」市村真一監修『アジアの自動車産業と中国の挑戦』，創文社，2005年を参照されたい。
- 5) 改革開放以前の中国では自動車産業への投資は過小であり，特に乗用車はきわめて未発達な状況にあったことについては，丸川知雄『移行期中国の産業政策』アジア経済研究所，2000年，P367～373を参照されたい。
- 6) 加茂紀子『東アジアと日本の自動車産業』唯学書房，2006年，P330。
- 7) 上海VWの交渉と設立の詳細については，当時上海汽車の交渉担当通訳であった呉慧宏が「回眸在引進弁的日子」（上海大衆新聞報，<http://www.csvw.com/csvw/news/topic/report.jsp>，2010年7月1日アクセス，以下同じ）で詳しく記している。
- 8) 李紅蘭「自動車多国籍企業の戦略転換--中国民営自動車企業の急成長の実態分析を通して」『アジア経営研究』（13）2007。
- 9) 鄭作時『汽車瘋子李書福』中信出版社，2007年，P52～56。
- 10) 中国汽車技術研究中心『中国汽車工業發展年度報告2008』中国汽車技術研究中心，2008年。
- 11) 路風・封凱棟『發展我国自主知識產權汽車工業的政策選採』北京大学出版社，2005年。
- 12) 上海汎亜の概況は公式Webサイト（<http://www.patac.com.cn>）を参照した。
- 13) 『新京報』2008年5月5日。

## グローバル時代における東アジア自動車産業の再編

- 14) 『日経産業新聞』2010年5月20日。
- 15) 『第一財經日報』2008年4月18日。
- 16) 当該研究センターについて、PSAの中国語公式Webサイト (<http://www.psa.net.cn/Group/DesignCenter.aspx>) を参照した。
- 17) 『中国汽車工業年鑑』2008年、P335の輸出入総額と台数のデータにより計算した。
- 18) 『日経産業新聞』2001年12月5日。
- 19) 『FOURIN 中国自動車産業2008』、P22。
- 20) 「掲開上汽海外研究院の神秘面纱」, 中国汽車網2006年7月17日, (<http://news.chinacars.com/news/cytc/141709.shtml>)。
- 21) 錢婭娟「上汽集团以107.38億元成功收購南汽」, 東方網2007年12月27日 (<http://news.163.com/07/1227/05/40MPEI100011241.html>)。
- 22) 『日経産業新聞』2009年1月13日。
- 23) 『日経産業新聞』2010年3月29日。
- 24) 'Geely Shifts Its Approach', "The Wall Street Journal", April 23th, 2010. ([http://cn.wsj.com/gb/20100423/bch100741\\_ENversion.shtml](http://cn.wsj.com/gb/20100423/bch100741_ENversion.shtml))。
- 25) 代表的な政策は、2005年4月に発表された「關於構成整車特徵的汽車零部件進口管理弁法（完成車を構成するという特徴を持つ自動車部品の入管理方法）」である。この政策の対象とされた輸入部品の関税率は、輸入完成車と同率まで引き上げられることになった。しかし、WTOで敗訴したため2009年8月に廃止された。
- 26) 『FOURIN 中国自動車産業2008』、P39。
- 27) 李紀珍・賈永軒『汽車零部件整合』機械工業出版社、2006年、P35。
- 28) 『中国汽車報』2008年2月2日。
- 29) 『中国汽車産業地図2006～2007』社会科学文献出版社、2006年、P8。
- 30) 丸川知雄・高山勇一編『グローバル競争時代の中国自動車産業』蒼蒼社、2005年4月、P321。
- 31) 『日経産業新聞』2009年11月5日。
- 32) "GM Reaches Agreement with Pacific Century Motors on the Sale of Nexteer Automotive" ([http://www.nexteer.com/images/Nexteer\\_Sale\\_GM\\_Release.pdf](http://www.nexteer.com/images/Nexteer_Sale_GM_Release.pdf))。
- 33) 『日本経済新聞』2009年12月16日、『日経産業新聞』2009年12月17日。
- 34) 『日本経済新聞』2010年3月27日。
- 35) 本稿では、ASEAN 4（タイ・マレーシア・インドネシア・フィリピン）のみを扱う。
- 36) 以下、この時期については、北村かよ子編『東アジアの産業構造高度化と日本産業』アジア経済研究所、1991年。
- 37) アジア経済研究所編『発展途上国の自動車産業』P103, P131, P156, P178。
- 38) 清水一史「ASEAN 域内経済協力の論理——集团的輸入代替重化学工業化戦略の挫折と転換」（『アジア経済』第34巻第8号、1993年8月）P10；山影進『ASEAN——シンボルからシステムへ』東京大学出版会、1991年、P193～194。
- 39) ウォン・シュアン・ヤン「ASEANの設立と機能変化」糸賀滋編『動き出すASEAN経済圏—2008年への展望』アジア経済研究所、1994年、P40。
- 40) 『日刊工業新聞』1971年10月1日。
- 41) 三菱自動車工業株式会社総務部社史編纂室『三菱自動車工業株式会社史』1993年、P498、「当社

グループ各社が得意な部品を補完的に供給し合えば、対象の部品に量産効果が生まれ、各国で全部品を生産するよりも効率的で、コストを低減させることが可能になるとの構想を編み出した。1987（昭和 62）年 12 月、ASEAN 首脳会議は、BBC（Brand to Brand Complementation: 部品相互補完）と呼ばれるようになった当社の提案を採択し、経済閣僚会議においてその具体化を指示した」。

- 42) CEPT は、ASEAN 製品（金額ベースで ASEAN コンテント 40%以上）に対して最大 5%の輸入関税率を適用する特惠関税制度で、各国は 1993 年から CEPT 適用品目を毎年増やしてきた。CEPT 適用一次的除外品目の大半を占める自動車部品については、当初、輸入関税率を 2000 年 1 月から最大で 20%とし 2002 年末までに段階的に最大関税率を 5%まで引き下げる計画で、各国は自動車部品の関税率引き下げスケジュールを作成した。CEPT 完了目標年は、当初 2008 年であったが、1994 年 9 月に 2003 年に、1998 年 12 月には 2002 年に前倒した。
- 43) 小林哲也「貿易統計からみた東南アジア自動車部品補完体制の現状」、『機械経済研究』No.35, 2004 年 2 月。
- 44) 販売台数と同様、1985 年のデータを使いたかったが、フィリピンの 1985 年の生産台数のデータが見つからないため、データのある年で、一番近い 1987 年のデータを使っている。
- 45) 『日経産業新聞』1996 年 4 月 18 日、4 月 24 日。
- 46) 『日経産業新聞』1996 年 4 月 25 日。
- 47) 『日経産業新聞』1996 年 12 月 10 日。
- 48) 『日本経済新聞』1997 年 3 月 5 日。
- 49) 『日経産業新聞』1993 年 9 月 28 日。
- 50) 『日本経済新聞』1996 年 3 月 31 日。
- 51) インドネシアは遅れて 1994 年に BBC 計画に参加した。
- 52) Office of Industrial Economics, Ministry of industry, “Automotive Industry Thailand”, March 2002.
- 53) 『FOURIN アジア自動車産業 1995/1996』。
- 54) 1974 年 1 月に進出し、40%出資で Yazaki Torres Manufacturing を設立、その後、1989 年 1 月に 100%出資で EDS Manufacturing Inc.を設立した。
- 55) 1990 年 10 月に 100%出資で Hayakawa Electronics (Phils.) Corp を設立した。
- 56) 1990 年 10 月に 80%出資した。
- 57) クラリオン 100%出資で 1989 年 9 月に Clarion Manufacturing Corp. of the Philippines を設立した。
- 58) 1990 年 12 月に進出、100%出資。
- 59) 詳しくは、みずほ総合研究所「タイ自動車産業」、『みずほレポート』2003 年 10 月 2 日を参照されたい。URL : <http://www.meti.go.jp/research/economics/pdf/report/report03-1002.pdf>
- 60) 『日本経済新聞』2010 年 7 月 22 日。
- 61) 『日本経済新聞』2001 年 6 月 5 日。
- 62) 『日経産業新聞』2004 年 3 月 12 日、張富士夫社長の発言。
- 63) 『日本経済新聞』2004 年 8 月 26 日。
- 64) 『日経産業新聞』2004 年 9 月 1 日。
- 65) 日経テレコン 21・プレスリリースデータベース、2007 年 4 月 3 日。

## グローバル時代における東アジア自動車産業の再編

- 66) 日経テレコン 21・プレスリリースデータベース, 2007年12月25日。
- 67) 『日経産業新聞』2002年5月17日。
- 68) 『日本経済新聞』2003年1月16日。
- 69) 『日本経済新聞』2005年8月26日, 『日経産業新聞』2005年8月26日。
- 70) 『日本経済新聞』2006年2月14日。
- 71) 日経テレコン 21・プレスリリースデータベース, 2006年3月9日。
- 72) 『日経産業新聞』2003年4月2日。
- 73) 日経テレコン 21・プレスリリースデータベース, 2007年1月18日。
- 74) 『日経産業新聞』2002年10月10日, 2002年11月14日。
- 75) 『日経産業新聞』2002年11月13日。
- 76) 『日経産業新聞』2003年11月19日。
- 77) 日経テレコン 21・プレスリリースデータベース, 2008年9月10日。
- 78) 『日本経済新聞』2007年6月6日。
- 79) 『日経産業新聞』2008年4月3日, 2009年10月9日, 2009年11月26日。
- 80) 『日本経済新聞』2010年3月13日。『朝日新聞』2010年10月17日。
- 81) 『日経産業新聞』2008年6月25日。
- 82) インドネシアの車種区分は2004年に変更された。MPVはもともと商用車のカテゴリーI（車両総重量5トン以下）に属していたが, 2004年からは乗用車に分類された。ミニバン, 多目的バンとも呼ばれる。
- 83) 『日本経済新聞』2004年9月2日。
- 84) 『日経産業新聞』2004年9月8日。
- 85) 『日経産業新聞』2004年7月24日, 12月27日。
- 86) 『日経産業新聞』2002年7月12日。
- 87) 『日本経済新聞』2007年4月6日。
- 88) マレーシアには, 第1国民車を生産するプロトンと第2国民車を生産するプロドゥア（PERODUA）という二つの国民車メーカーがある。しかし, 第2国民車プロドゥアは国内市場向けに提携先のダイハツからの技術で軽自動車を生産する企業であり, 生産の主導権はダイハツ側にあって独自に輸出できないため, ここでの分析は独自に海外戦略を行っているプロトンに限定する。
- 89) 『日本経済新聞』1985年7月9日, 『日経産業新聞』1985年9月18日, 12月21日。
- 90) 『日経産業新聞』1987年4月2日。
- 91) 『日経産業新聞』2004年3月10日。
- 92) 『日本経済新聞』2004年10月28日。
- 93) 『日経産業新聞』2007年11月22日, 2008年12月8日。
- 94) 『日本経済新聞』2007年12月4日。
- 95) 『日経産業新聞』2003年6月23日。
- 96) 『日本経済新聞』1990年4月12日。
- 97) 『日本経済新聞』1995年6月26日。
- 98) 『日経産業新聞』2004年3月10日。
- 99) 『日経産業新聞』1996年6月13日。
- 100) 韓国の自動車産業の動きについては, 韓国自動車工業協会 『한국의 자동차산업 (韓国の自動車

- 産業)』各年版を参照。
- 101) グローバル化以前の時期については、水野順子『韓国の自動車産業』アジア経済研究所、1996年。
- 102) 以下、現代自動車の歴史については、現代自動車株式会社『현대자동차사 (現代自動車史)』同社 (ソウル)、1992年による。
- 103) 『日経産業新聞』1984年1月13日。
- 104) 以下、起亜自動車の歴史については起亜自動車株式会社『起亜五十年史』同社 (ソウル)、1994年による。
- 105) 安熙錫「韓国企業のグローバル戦略の発展と進化－現代自動車を中心として－」(『流通科学大学論集－流通・経営編－』第19巻第3号、2007年3月)。
- 106) 金正一「新工業化と韓国自動車産業－韓国ビッグスリー体制の確立とその特質－」(『経営研究 (大阪市大)』第52巻第2号、2001年7月)
- 107) IMF危機後の経済改革について日本語で概説したものとして、金奉吉・井川一宏編著『韓国の構造改革と日韓・東アジアの経済協力』神戸大学経済経営研究所、2003年、奥田聡編『経済危機後の韓国：成熟期に向けての社会・経済的課題』日本貿易振興機構アジア経済研究所、2007年、高龍秀『韓国の企業・金融改革』東洋経済新報社、2009年。
- 108) 徐和誼董事長の談話。『日経産業新聞』2006年6月12日。
- 109) 『日経産業新聞』2009年9月28日。
- 110) Hyundai India 公式 Web サイト。  
[http://www.hyundai.com/in/en/Showroom/Flash/SRFOVERVIEW/DF\\_IN\\_SR\\_EK\\_080313114302.html](http://www.hyundai.com/in/en/Showroom/Flash/SRFOVERVIEW/DF_IN_SR_EK_080313114302.html),  
[http://www.hyundai.com/in/en/Showroom/Flash/SRFOVERVIEW/DF\\_IN\\_SR\\_BJ\\_080313131438.html](http://www.hyundai.com/in/en/Showroom/Flash/SRFOVERVIEW/DF_IN_SR_BJ_080313131438.html)
- 111) 『日本経済新聞』2010年2月24日。
- 112) <http://www.jdpower.com/autos/articles/2010-Initial-Quality-Study-Results/page-27>
- 113) 近年の韓国自動車部品工業の概略については、小林英夫「アジア通貨危機後の韓国自動車・同部品産業の再編成過程－モジュール化・中国進出・空洞化・国際競争力の秘密－」(『アジア太平洋討究』第6号、2004年6月)。
- 114) 『日本経済新聞』2003年10月4日、『朝鮮日報』2006年12月6日。ただし、この共同開発で現代自動車がどの程度の役割を果たしたかについては、議論がある。
- 115) <http://wardsauto.com/reports/2010/tenbest/>