

## 韓国の自動車産業と現代自動車グループについて

駒形 吉晴（全国共済農業協同組合連合会）

韓国における四輪車の生産台数は2014年時点で452万台に達し、中国、アメリカ、日本、ドイツに次いで世界第5位の自動車生産国となっている。韓国での本格的な自動車生産は1970年代に始まり、2000年代に入り新興国への事業展開により急成長を遂げた。当初は、価格競争力を売りにしていたが、品質面でも急速な進歩を見せている。特に、リーディングカンパニーである現代自動車の現状と課題について検討したい。なお、意見に関する部分はあくまでも個人的見解であり、筆者が所属する組織を代表するものではありません。

### 1. 韓国の自動車産業の歩み

#### (1) 韓国自動車産業のはじまり

韓国の自動車産業は、朝鮮戦争中の米軍払い下げトラックを改造・組立することから始まった。1962年に韓国政府は自動車工業5カ年計画を策定、自動車産業の育成に乗り出し、自動車工業保護法により完成車および部品の輸入制限と外資規制を行った。この流れの中、セナラ（韓国語で新しい国）自動車が設立され、ソウル郊外の富平工場で日産ブルーバードの組立生産を開始した。セナラは1964年にホンダと提携し二輪車製造を開始していた新進自動車に買収された。新進自動車はトヨタコロナの組立を開始、韓国における最初のヒット車となった。その後、新進自動車はGMと提携、セハン自動車と改名した。なお、トヨタは、その後の日中国交正常化の流れの中、いわゆる周四原則（韓国、台湾と取引する日本企業に中国との取引を禁止する措置）を受けて新進自動車との提携を解消していった。

#### (2) 国産車メーカーの本格展開

1968年には現代財閥が現代自動車を設立、現在も主力工場となっている蔚山工場で英フォードコルチナの組立生産を開始した。現代財閥は創業者の鄭周永（チョン・ジュヨン）が1947年に設立した現代土建を基礎に、朝鮮戦争後の復興需要で事業を拡大していたものである。同じく1968年には亜細亜自動車が設立され、伊フィアット123の組立生産を開始した。日本統治時代から自転車製造を行っていた起亜産業も東洋工業（現マツダ）と提携し、三輪トラックの生産を開始した。

日本、欧米メーカーの技術導入からスタートしたが、韓国政府は自動車産業の育成を重視し、早くも1969年には100%国産化の国民車構想を打ち出した。GMと提携した新進自動車はヒット車に恵まれず、早くも経営難に陥り韓国産業銀行の管理下に置かれたが、起亜は国民車構想に応える形で、マツダファミリアをベースとした小型車ブリサを発売し、亜細亜自動車を買収、四輪トラックにも進出していった。現代自動車は1976年に小型車ポニーを発売、1年間で販売台数10,000台を超える大ヒット車となった。ポニーはエンジン、車台（プラットフォーム）は三菱自動車から提供を受けたが、設計はオリジナルで韓国初の本格的な国産車となった。なお、ポニーは同年にエクアドルへの輸出も行っている

新進自動車は、1978年に欧米への繊維製品輸出で急成長を遂げていた金宇中（キム・ウジュン）率いる大宇財閥に買収された。第2次オイルショックを契機に、韓国政府は自動車工業合理化処置を発表、新規参入を禁止したため、1970年代末までに現代、起亜、大宇（社名は1983年までセハン）の3社体制が確立した。

### （3）各社の成長と発展

1980年代は、いわゆるNIE Sの一角を占めるまでとなった韓国の経済発展の原動力として、鉄鋼、造船とならび自動車の海外輸出が拡大していった。東西冷戦下であり、韓国自身が分断国家として冷戦の当事者であったため、輸出先は欧米先進国が中心となった。先行していた日本車との競争を避けるために、より低価格を志向した海外展開を進めていった。1985年のプラザ合意以降、円高進行の一方、ウォン安により韓国車の価格競争力は急激に増し、現代はポニーの後継車のポニーII、エクセルに加え中型車のステラで北米市場に攻勢をかけていった。1988年のソウルオリンピック開催、盧泰愚（ノ・テウ）政権下における軍政からの民主化も背景とし消費経済が成長を遂げ、内需拡大を受けて、各社とも新車開発を進め、1980年代後半には生産台数100万台を超える規模にまで自動車産業は成長を遂げた。

ただし、現代は三菱自動車、起亜はマツダまたはフォード、大宇はGM（一部にスズキ、ホンダ）との技術提携に依存し、心臓部となるエンジンやプラットフォームを自ら開発するまでには至っていなかった。生産面の課題も多く、品質の安定性を欠いていた。特に現代ではストを繰り返すような先鋭的な労働組合との関係も生産現場における制約となった。特に耐久性が弱かったため、中古市場でのリセールバリューが重視される北米市場では致命的となった。このため、現代の北米への輸出台数は1988年26万台をピークに、1989年18万台、1992年11万台と急減したため、現代は北米市場から一度撤退、国内での基盤固めに注力することになる。一方、大宇は1992年にGMとの資本関係を解消、独自開発の強化と生産体制の急拡大を進めたが、競争の激しい欧米先進国を避けて、ポーランド、インド、中国、ウズベキスタンなどで現地企業・政府との合弁による海外生産に乗り出した。

### （4）業界再編

経済成長による内需拡大を受けて、韓国政府は自動車産業への参入規制を緩和、1990年台半ばには家電・電子部品、金融を核に韓国一の企業グループとなっていたサムスン（三星）財閥が乗用車に、トラックメーカーの双龍が商用車に新たに進出してきた。その結果、1995年には年間150万台前後の国内市場に対し、250万台もの生産能力を有するほどになっていた。各社とも急激な事業拡大のための投資資金を銀行調達に依存していた中、アジア通貨危機が発生、韓国経済は流動性危機に陥り、負債比率が高まっていた各社（例えば、起亜は1997年に519%）の資金繰りを直撃、起亜は経営破綻、現代自動車の傘下入りにより事業存続することとなった。

大宇はIMF危機のさなかコンパクトカーのマティスがヒット、双龍の救済合併で商用車を強化し、サムスンとの乗用車事業の統合に乗り出すも不発に終わり、大宇財閥自体の崩壊により2000年に経営破綻、法定管理を経てGMに買収された（元の双龍部門はインドのタタとマヒンドラが分割譲受）。

サムスは日産自動車と技術提携、1998年に第一号のSM5（日産セフィーロがベース）の生産を開始したが、翌1999年に早くも単独での事業継続を断念、日産と資本提携をしたルノーに買収された。

こうして、現代・起亜、GM大宇（現韓国GM）、ルノーサムスの3グループ体制に集約された。韓国GM、ルノーサムスはそれぞれの親会社の世界戦略の一拠点として組み込まれたため、現代・起亜の現代自動車グループが実質的に唯一の韓国車メーカーとなった。

典型的な加工組立産業である自動車産業が成立するには、原材料、部品を円滑に調達ができることが欠かせず、多くの関連産業の存在が不可欠なものとなる。韓国においては、例えば鋼板については、日本からの「請求権資金」と技術導入をもとに誕生した浦項総合製鉄（現ポスコ）、タイヤについては韓国タイヤ（ハンコック）、錦湖タイヤ（クムホ）、ガラスについては韓国硝子（ハンガラス）と早い時期から国内でも一定レベルの部材が調達可能な体制が存在していた点は、自動車産業の成長を促進する上でも効果的であったと考えられる。

## 2. 現代自動車グループの事業展開について

### （1）概要

現代自動車の中核として、同社32.8%保有の起亜自動車、部品サプライヤーの現代モータース、現代パワーテック、現代ウィア、現代ダイモス、鋼材を供給する現代製鉄、現代ハイスコ、物流を担う現代グロービスなどで構成される。

経営体制は、現代財閥創業者の鄭周永の次男である鄭夢九氏（チョン・モング）が現代・起亜の共通会長、鄭夢九の長男の鄭義宣氏（チョン・ウィソン）が現代の副会長を務めており、オーナー経営色が極めて強い。なお、韓国の他の大手財閥グループにおいてはオーナーが公式な地位である理事（日本でいう所の取締役）に就任していないケースもみられるが、鄭夢九氏は理事職に就任した上で経営を行っている。

### （2）近年の業況・財務

#### ○現代自動車

（単位：10億ウォン）

現代自動車(連結)	2012	2013	2014
売上高	84,470	87,308	89,256
売上総利益	19,502	19,488	19,130
税引前利益	11,610	11,697	9,951
純利益	7,649	8,963	7,649
売上高対総利益率	23.1%	22.3%	21.4%
売上高対税引前利益率	13.7%	13.4%	11.1%
総資産利益率（純利益）	6.3%	6.7%	5.3%
総資産	121,538	133,421	147,725
流動資産	54,858	58,856	65,026
固定資産	66,690	74,565	82,199
総負債	73,620	76,839	84,605
株主資本	47,918	56,853	62,621

総資産回転期間	17.3 か月	18.3 か月	19.9 か月
流動資産回転期間	7.8 か月	8.1 か月	8.7 か月
固定資産回転期間	9.5 か月	10.2 か月	11.1 か月
負債比率	94.3%	84.8%	86.6%
株主資本比率	39.4%	42.6%	42.4%
営業CF (キャッシュフロー)	5,339	1,208	2,120
投資CF (キャッシュフロー)	▲7,199	▲6,620	▲6,195
売上高対営業CF	6.3%	1.4%	2.4%

出所：現代自動車アニュアルレポート

現代自動車は事業拡大により、売上高増加は続いているが、2014年はウォン高による売上総利益率の低下から減益となった。負債比率、株主資本比率は一定水準を保っているが、流動資産回転期間、固定資産回転期間ともに長期化し、資産効率の低下がみられる。また、営業キャッシュフローも売上高の伸びには追いついていない。

○起亜自動車

(単位：10億ウォン)

起亜自動車 (連結)	2012	2013	2014
売上高	47,242	47,597	47,097
売上総利益	10,076	10,085	9,342
税引前利益	5,164	4,828	3,816
純利益	3,864	3,817	2,993
売上高対売上総利益率	21.3%	21.2%	19.8%
売上高対税引前利益率	10.9%	10.1%	8.1%
総資産利益率 (純利益)	11.9%	10.5%	7.3%
総資産	32,398	36,182	41,044
流動資産	11,139	13,472	16,666
固定資産	21,259	22,709	24,388
総負債	15,550	15,927	18,560
株主資本	16,848	20,254	22,483
総資産回転期間	8.2 か月	9.1 か月	10.5 か月
流動資産回転期間	2.8 か月	3.4 か月	4.2 か月
固定資産回転期間	5.4 か月	5.7 か月	6.2 か月
負債比率	92.3%	78.6%	82.5%
株主資本比率	52.0%	55.9%	54.8%
営業CF (キャッシュフロー)	4,345	4,776	2,363
投資CF (キャッシュフロー)	▲2,842	3,513	2,983
売上高対営業CF	9.2%	7.4%	5.0%

出所：起亜自動車アニュアルレポート

起亜は売上高の伸びが鈍化する中、現代と同様にウォン高の影響から減益となっている。現代と比べ売上高利益率は低いが、総資産、流動資産、固定資産の各回転期間は短く資産効率は上回り、売上規模に対するキャッシュフローの水準も大きい。

○日本車メーカーとの指標比較（2014年）

	トヨタ	日産	ホンダ	現代	起亜
売上高対売上総利益率	19.8%	18.8%	22.4%	21.4%	19.8%
売上高対税引前利益率	10.6%	6.0%	6.0%	11.1%	8.1%
総資産利益率（純利益）	4.9%	2.7%	3.0%	5.3%	7.3%
総資産回転期間	21.0 か月	18.0 か月	16.6 か月	19.9 か月	10.5 か月
流動資産回転期間	6.9 か月	10.9 か月	5.6 か月	8.7 か月	4.2 か月
販売金融債権回転期間	6.8 か月	6.7 か月	5.1 か月	5.9 か月	—
棚卸資産回転期間	0.9 か月	1.4 か月	1.3 か月	1.0 か月	1.3 か月
有形固定資産回転期間	4.1 か月	5.5 か月	2.9 か月	3.0 か月	2.6 か月
投資資産回転期間	4.9 か月	1.4 か月	0.5 か月	2.2 か月	2.7 か月
負債比率	179.1%	224.8%	149.6%	86.6%	82.5%
株主資本比率	35.2%	28.4%	38.6%	42.4%	54.8%

出所：各社有価証券報告書・アニュアルレポート

現代ならびに起亜の利益率は対売上高、対総資産ともにトヨタと同等以上の水準にあり、指標面からも以前の韓国車のイメージであった薄利多売ということは読み取れなくなっている。各資産の回転期間については、棚卸資産回転期間は現代がトヨタ、起亜が日産、ホンダと同等であり、有形固定資産回転期間はホンダと同等かそれ以下となっており、販売債権回転期間もトヨタ、日産より1か月程度短いなど、全体として日本車メーカーに比べ資産効率は高い。負債比率も低く、静態的な財務の安定性も確保されているといえよう。

（3）販売状況

2014年（1 - 12月）において、現代自動車グループは800万台（うち現代496万台、起亜304万台）の販売台数で世界第5位の規模を持つまでになっている。

○世界の自動車メーカー販売台数（2014年）

順位	メーカー名	生産台数
1	トヨタグループ	1,023万台
2	フォルクスワーゲングループ	1,014万台
3	GMグループ	992万台
4	ルノー・日産グループ	847万台
5	現代自動車グループ	800万台
6	フォードグループ	632万台
7	フィアット・クライスラー	461万台
8	ホンダ	436万台

9	プジョー・シトロエン	294万台
10	スズキ	288万台

出所：OICA（国際自動車工業連合会）資料ほか各社資料

現代の販売台数 496 万台のうち韓国国内 68 万台、海外 428 万台で、起亜は販売台数 290 万台のうち韓国国内 46 万台、海外 244 万台となっている。ともに海外での販売台数が国内を大きく上回っている。その一方で、韓国国内における両社合計シェアは約 7 割に達しており圧倒的な地位を占めている。

#### ○韓国国内の自動車販売台数（2014 年）

メーカー	台数	シェア
現代	68.5 万台	47.1%
起亜	46.5 万台	32.0%
(現代グループ計)	(115.0 万台)	(68.1%)
韓国GM	15.4 万台	10.6%
ルノーサムスン	8.0 万台	5.5%
双龍	6.9 万台	4.7%
輸入車	19.6 万台	11.9%
合計	164.9 万台	100.0%

出所：KAMA（韓国自動車産業会）、双龍は SUV のみ。

海外販売については、現代が中国 112 万台、米国 72 万台、インド 40 万台の 3 か国で 5 割を占め、ロシア、ブラジルなどが次いでいる。起亜は中国 65 万台、米国 58 万台、欧州 35 万台となっている。現代は中国でのシェア 4.7% で第 3 位（起亜との合計は 7.5% で第 2 位）、インドはシェア 12% で第 2 位、ロシアはシェア 7.2% で第 4 位（起亜との合計では 15% で 1 位のラーダと僅差の 2 位）、ブラジルでもシェア 6.4% で第 6 位を占めており、これら新興国市場での強い事業基盤を確立している。

#### （4）生産体制

韓国国内において、現代は本拠地の蔚山工場（慶尚北道）のほか全州（全羅北道）、牙山（忠清南道）、所下里（京畿道、起亜と共有）の 4 か所、起亜が華城（京畿道）、光州（全羅南道）、瑞山（忠清南道）の 3 か所の工場を持つ。海外では、現代が中国、インド、米国（アラバマ州）、トルコ、チェコ、ブラジルに生産拠点をもち、特に中国、インドの割合が高い。起亜が中国、スロバキア、米国（ジョージア州）に生産拠点をもち、現代同様に中国の割合が高い。

海外生産拠点においては、所在国の市場向以外にも、インド、トルコ、チェコ、スロバキアでは立地と人件費の低廉さを活かして欧州、中東、アフリカ市場への輸出も行っている。

## ○現代自動車の各生産拠点別生産台数（2014年）

拠点	生産台数	割合
韓国	188万台	37.9%
中国	39万台	23.0%
インド	61万台	12.3%
米国	39万台	7.9%
チェコ	31万台	6.3%
ロシア	23万台	4.6%
トルコ	20万台	4.0%
ブラジル	18万台	3.6%
合計	496万台	100.0%

## ○起亜自動車の各生産拠点別生産台数（2014年）

拠点	生産台数	割合
韓国	171万台	56.2%
中国	64万台	21.1%
米国	37万台	12.1%
スロバキア	32万台	10.6%
合計	305万台	100.0%

出所：現代自動車・起亜自動車アニュアルレポート

生産体制の特徴は、現代、起亜を通じてのモジュール化、プラットフォームの集約化（現在6種類に集約）、現代モビリスなどのグループサプライヤーを活用した垂直統合を背景に徹底した工程の標準化と細分化、自動化を図っている。

海外生産にあたっては、同様な方式を取り、サプライヤーを伴って進出している。中国、インド、ロシアのような大規模市場において、当初段階から数十万台規模の生産能力の工場を操業させ、綿密な市場調査による商品展開で短期間のうちに市場シェアを獲得してきた。これらの市場において、日本国内並みの「すり合わせ」と「作り込み」を重視する余り、ともすると生産体制を絞り込んだり、必ずしも現地需要に合わない商品も展開する場合のある日本車メーカーの反省点をも活かしているものとみられる。

## （5）商品（車種）構成

次表のとおり現代、起亜ともにフルラインの車種を展開している。両社はプラットフォーム、各種部品を共通化しながら、現代の落ち着いたデザインに対し、起亜がややスポーツ性を意識させ差異化を図っている。フォルクスワーゲン、アウディでデザイナーを務めたドイツ人デザイナーのペーター・シュライヤー氏が現在グループ全体のデザイン総括を担っており、その他にもBMWから研究者、デザイナーを引き抜くなど、技術力とデザイン性の向上を図っている。

なお、エンジンについては、古くは三菱自動車からの技術供給に依存していたが、1991年に1.6Lクラスの $\alpha$ （アルファ）エンジンの自主開発を皮切りに、現在では4.6Lクラスの $\tau$ （タウ）エンジンをはじめとして、排気量別に8種類のエンジンを内製化している。

## ○現代自動車グループの主要販売車種

クラス	現代	起亜	(参考) トヨタ 同クラス車
Aセグメント (エントリーカー)	イオン<インド> i 1 0 <インド・欧州> i 2 0 <欧州> HB 2 0 <ブラジル>	レイ モーニング(ピカント) ソウル	パッソ ポルテ b B
Bセグメント (サブコンパクトカー)	i x 2 0 <欧州> アクセント(ヴェルナ) ソラリス<ロシア> ベロスター	ヴェンガ<欧州> プライド(リオ) K 2 <中国>	ラクティス ヴィッツ  サイオン<米>
Cセグメント (コンパクトカー)	アバンテ(エラントラ) i 3 0 アバンテクーペ	シード<欧州> K 3 (フォルテ)	カローラ オーリス 8 6
Dセグメント (中型車)	i 4 0 <欧州> ミストラ<中国> ソナタ グレンジャー(アゼラ)	K 4 <中国>  K 5 (オプティマ) K 7 (カデンツァ)	アベンシス マークX カムリ アバロン<米>
Eセグメント (大型車)	アスラン ジェネシス	K 9 (クオリス)	クラウン レクサス
SUV	ツーソン ベラクルス サンタフェ	スポーテージ ソレント モハベ	RAV4 ハリアー ランドクルーザ
ミニバン	  スターレックス	カレンス(ロンド) カーニバル(セドナ)	ウィッシュ エスティマ アルファード
HV	アイオニック	ニロ	アクア プリウス

(注) < >は販売国または生産国 ( )は海外市場名

韓国国内では利益率の高いD、Eセグメントに属する中型、大型のセダンやSUVに注力しており、最高級車のジェネシスについては、レクサスやBMWを強く意識したものとなっている。海外では小型車の品揃えを多くしており、低価格帯の車の需要が大きいインド、ブラジル、欧州、ロシアではA、Bセグメントが中心である。一方、所得水準が一定程度高くなっている中国ではDセグメントまでを展開している。特筆すべきは、現地市場の需要に合わせた専用車種を多く導入している点である。特に一定の生産、販売規模を持ちスケールメリットもあるインド、中国、欧州では積極的に導入している。

中型車のソナタ、グレンジャーについては、日本でもタクシー用としての販売実績がある。現在、日本での新車販売からは撤退しているが、横浜に技術研究所を持っており日本車と周辺技術の研究を行っているものとみられる。

## (6) マーケティングならびに広告戦略

市場の成熟化が進んだ韓国国内では利幅の大きい中高級車、米国や欧州では同クラスの日本車や欧州車を意識しつつも割安感のある小型・中型車、インド、ブラジルではボリュームゾー



ンとなる小型車、中国、ロシアでは中型車と各市場の状況に合わせた商品展開を行っている。

海外展開にあたっては、メディアとともに大都市の一等地や空港施設などで看板広告を出すなど広告宣伝に力を入れている。鄭一族では現代重工業オーナーの鄭夢準氏（チョン・モンジュン、鄭周永の六男）が国際サッカー連盟（FIFA）の要職を務めてきたが、現代は1999年からFIFAワールドカップのオフィシャルスポンサーとなり、米国ではアメリカンフットボール・NFLのオフィシャルスポンサーとなっている。また、起亜もテニスの全豪オープンのメインスポンサーとなっており、スポーツイベントを利用した世界的な知名度の向上を図っている。なお、韓国国内でも現代がプロサッカー（全北現代）、起亜がプロ野球（起亜タイガース）のチームを保有している。両チームは全州市、光州市とそれぞれの工場所在地をホームタウンとしており、地域貢献の意味合いもあるものとみられる。

### 3. 韓国の他の自動車メーカーの状況

#### （1）韓国GM

旧大宇自動車がGMに買収され、GM大宇自動車技術（GMDAT）と改称、GMグループのアジア・太平洋地域の生産・開発拠点の一つとして組み込まれた。韓国国内では大宇（Daewoo）ブランドを継続するも、輸出はGMのブランドであるシボレーを使用することとなった。2011年に韓国GMに改称、大宇ブランドを廃止、シボレーに統一した。生産体制は富平、群山、昌原の国内3工場を持ち、大宇時代に進出したポーランド、ウズベキスタンに加え、ロシアでのノックダウン生産も行われている。小型車に強みを持ち、韓国国内においても10%のシェアを保っているが、2014年の販売台数63万台のうち、48万台が輸出されている。

#### （2）ルノーサムスン

現在の出資構成はルノー70%、サムスングループ19%、その他11%で、ルノー・日産グループのアジアにおける生産・開発の一拠点となっている。生産車種はルノー車をベースとした中型車とSUVが中心である。生産体制は釜山工場1か所のみで、韓国国内シェアは5%程度にとどまり、2014年の販売台数17万台のうち、9万台が輸出されている。韓国国内ではサムスン自動車以来のSMブランドを使用し、輸出はルノーまたは日産ブランドを使用している。

### 4. まとめ

韓国自動車産業は1970年代後半から本格的な展開が始まり、1990年代末の業界再編と海外展開の拡大により急成長を遂げた。事実上、唯一の韓国車メーカーとなった現代自動車グループについては、オーナー経営のもと現代、起亜という2つのブランドを持ち、スケールメリットの発揮と品質向上を実現、特に新興国市場におけるマーケットイン戦略が成功し、日本メーカーをしのぐ地位を占めるまでになっている。国内の市場規模が小さく貿易依存度の高い韓国は国策として各国とのFTA締結を進めていたことも完成車輸出、海外生産における部材輸出などで現代自動車グループの事業拡大だけでなく、それぞれの親会社の一拠点となった韓国GM、ルノーサムスンの事業存続にも効果的に働いたものとみられる。

足元では、中国、ロシア、ブラジルなど新興国経済の減速から現代自動車の2015年の海外販売台数が前年比0.6%の減少に転じ、3年連続の減益決算となっている。現代が得意として

きた新興国市場向けの低中価格帯の乗用車については、中国メーカーの追い上げ、市場の需要をつかんできた欧米、日本メーカーの攻勢にさらされている。圧倒的なシェアを占め、利益の源泉である韓国国内市場でも輸入車の伸びが大きく、得意としてきた中高級車市場の競争が激しくなっている。また、2012年には米国において燃費性能の誇大表示問題を起こしたり（補償金3億5,000万ドル、制裁金1億ドルでその後和解）、ハイブリッド（HV）専用車を2016年からようやく販売開始したように先進国を中心にさらに厳しくなる環境規制対応には遅れをとっており、安全運転技術などでも今の所目立ったものはない。

韓国経済全体として、特に日本を目標または仮想敵としたキャッチアップ戦略で急成長を遂げたが、大企業優先、一点集中の産業構造に偏し基礎研究、要素技術の裾野が狭い点は今後の制約要因となる可能性がある。現代自動車グループについても、これまでの中国、ロシア、インドの様な人口大国で市場規模も大きいフロンティア的な市場はもはや少なくなっている。今後は量的成長の鈍化が避けられない中で、質的な成長も実現できるかが今後の大きな課題となると考える。

以上

#### 【参考文献】

- 1 (財) 国際経済交流財団・現代文化研究所[2010]「韓国の自動車・部品・素材産業の動向に関する調査報告書」
- 2 向山英彦 [2013]「グローバル化で変わる韓国の自動車産業」JRIレビュー2013 Vol.6
- 3 塩地洋・富山栄子 [2011]「現代自動車の国際競争力を探る」事業創造大学院大学紀要 第2巻1号
- 3 富山栄子・塩地洋 [2012]「現代自動車の新興国戦略ーインドとロシアのケースを中心に」敬和学園大学研究紀要 2012-02
- 4 具承恒「現代自動車の成長とその要因分析に関する試論ー事業システムを中心に」京都マネジメントレビュー第24号
- 5 現代自動車のホームページ：<http://worldwide.hyundai.com>
- 6 起亜自動車のホームページ：<http://www.kia.com>
- 7 ルノーサムスン自動車のホームページ：<http://www.renaultsamusung.com>
- 8 韓国GMのホームページ：<http://www.gm-korea.kr>
- 9 池東旭 [2002]『韓国財閥の興亡ー癒着と相克のドラマ』時事通信社
- 10 玉置直司 [2012]『韓国財閥はどこへ行く』扶桑社
- 11 姜尚中・玄武岩 [2010]『大日本・満州帝国の遺産』講談社
- 12 香住駿 [2015]『VWの失敗とエコカー戦争』文藝春秋