

現代自動車、 「日本車キラー」は成長の踊り場①

米国市場で「日本車キラー」と呼ばれた韓国・現代自動車が成長の踊り場を迎えています。2013年までは米国、新興国を中心に破竹の勢いで販売を伸ばし、日本メーカーのシェアを奪っていたのが、現在は世界販売の伸び率が急速に落ちています。起亜自動車を含めた現代自グループに何が起きているのか、考察してみます。

■すでに「脅威」ではない

過去10年、猛烈な勢いで日本メーカーを追い上げてきたが...（ソウル市の現代自グループ本社）

先に結論を言えば、強力なライバルには変わりないのですが、現在の現代自グループの怖さは減衰し始めており、日本メーカーの目の脅威とはいえなくなっています。過去10年間猛烈なスピードで日本メーカーをキャッチアップしてきたことは評価できますが、追い越すための決定的な次の手は短期的に見当たらないというのが現状です。

2000年代後半からの現代自グループの急成長には大きく4つの成功要因があったと考えられます。第1に、デザイン、燃費性能、商品力を高めた新モデルを一気に市場に投入してきたこと。第2に、魅力的な商品群を破格的な価格で提供することを可能にしたコスト競争力。第3に、巨大グループを率いる鄭夢九（チョン・モング）会長のカリスマ経営者としての卓越したリーダーシップと経営力。最後に、国家政策と一体化した経営戦略。自由貿易協定（FTA）の推進や政府開発援助（ODA）などを活用し、新興国を中心に着実に足場を固めました。

2010年に入り、現代自グループはデザインと燃費性能を飛躍的に高めた新モデルを怒涛のごとく欧・米・中に入投を始めます。中でも、中型セダン「ソナタ」、小型車「エラントラ」など主力車種の斬新なデザインは米国消費者の心を強くとらえ、どちらかと言えば保守的な日本車に代わる選択肢としてその地位を固めてきました。

中西孝樹氏

実際のところ、価格と装備も含めたトータルな価値で日本車を圧倒し、「良いものを廉価に」を得意としたはずの日本メーカーのお株を奪った形です。デザインと低燃費が目立ちましたが、卓越したバリューフォーマー（お得感）が躍進の原動力であったのです。デザイン、低燃費は日本メーカーから顧客を奪うための訴求しやすいブランド・アイコンだったのです。

しかし今後は、成功を収めた主力車種のフルモデルチェンジという難しい時期を迎えます。

戦略的に斬新なデザインを前面に押し出してきた後というのは次の一手が非常に難しいのです。成功したデザインを一新するという冒険は、これほど販売台数が増え基盤が大きくなるとやりにくいものです。せっかく獲得した消費者にそっぽを向かれかねないからです。結果としてデザインはキープコンセプト、「定番品」に向かうことになります。これは足場を固めるためには不可欠ですが、ライバルから見れば怖さは薄れていきます。

■現代自とのコスト差に「ぐくぜん」としたホンダ

斬新なデザイン、コスト競争力を武器に日本メーカーのシェアを奪ってきた（2014年3月ソウル市、新型「ソナタ」の発表会）

現代自は今やグループ販売台数（13年）が約730万台と世界5位。05年ごろまではホンダと300万台前後で肩並べていた現代自グループがここまで急速な成長を実現できた背景には、起亜自動車との統合効果が見逃せません。

02年に経営破綻した起亜自を巡り、世界の主要メーカーが争奪戦を繰り広げましたが、現代自が傘下に収め、韓国国内の市場シェアを8割近くにまで高めました。国内市場の寡占化によって価格支配力を握り、稼いだ利益を海外事業につぎ込む経営モデルを可能にしたのです。

起亜とのプラットフォーム（車台）統合も大きな効果をあげました。両社で22もあったプラットフォームを6に集約する戦略を打ち出し、統合効果は11年ごろから急速に花開きました。現在、日本メーカーが取り組んでいるメガプラットフォーム戦略を先行して取り入れたわけです。

韓国国内の労働集約的産業のコスト競争力に加え、メガプラットフォーム戦略で飛躍的にコスト競争力が高まったところに、ウォン安の追い風が吹いたわけです。2000年代後半の米国住宅バブルに踊り、慢心しコスト体質を悪化させてきた日本メーカーはひとたまりもなかったのです。

「エラントラ」の競合車種の代表はホンダ「シビック」ですが、2011年当時、装備や価格差をすべて含んで2500ドル前後の「バリュー差」が存在するという分析結果にホンダの経営陣は「ぐくぜん」としました。言い換えると同じ価格なら、エラントラのほうが内装や装備などで2500ドル分充実しているという意味です。1万8000ドル前後の価格帯のクルマでこれだけの差があると、圧倒的な勝利を収めることができます。これが10年に前年比21%増、11年は13%増と販売台数を大幅に伸ばす原動力となっていきます。リーマン・ショック後、トヨタ自動車など日本メーカーが北米での過剰設備に苦しんだのに対し、現代自はそのような後遺症がありませんでした。しかし、ひとつ間違えれば、現代自もトヨタと同じような目にあっていた恐れはありました。2012年ごろには現代自グループは世界的な供給能力不足に直面します。中でも米国工場（アラバマ州）への能力増強投資は世界中の機関投資家は決断を促したのですが、鄭夢九会長の判断で能力増強を見送りました。販売の伸びが急低下した今から考えればこれは英断であり、現在の潮目の変化の中でも同社は安定的に高収益を維持しています。これは創業家経営者ゆえの独特の「勘」、目先の結果に惑わされない経営判断が働いた結果です。

■「勝ちすぎ」の反動

鄭夢九会長の後継問題も今後の経営課題

ただ、現代自は勝ちすぎたのかもしれない。リーマン以降、日本メーカーは東日本大震災、タイ洪水などのサプライチェーン寸断で、生産・販売を落とし、その分、現代自のクルマが売れた側面があります。組織能力や人的資源を上回る規模や世界的なオペレーション抱える構図に短期的におかれてしまいます。いま、その反動が表面化し、足踏みの要因となっているのです。様々な苦難が現代自を襲っています。

典型例をあげると、韓国での労使問題。現代自労組は昨年、好業績を背景に生産職の年間賞金2億ウォン（当時のレートで1760万円）を要求し、交渉が難航するとストライキを打ちました。結局大幅な質上げで妥結しましたが、ストの結果5万台の生産台数に影響が発生し、業績悪化の要因となりました。「労使リスク」はこれからも残るでしょう。

2012年11月には米国で販売していたソナタ、エラントラなど約90万台について、燃費性能を誇大表示していた問題が発覚。低燃費というアイコンで販売してきた会社には大きな打撃となります。13年にはスポーツ多目的車（SUV）「サンタフェ」が雨漏りする品質問題が発生。いずれも販売が急増したことによる反動という指摘が出ています。

牙城だった韓国市場にも逆風が吹いています。FTAの影響で日本車、欧州車の韓国での販売が増え、現代自グループは韓国でじりじりとシェアを落としています。

鄭夢九会長の強力なリーダーシップによる経営力も、今後は負の面が表面化する恐れがあります。同会長はすでに76歳、後継問題は待ったなしです。息子の鄭義宣氏が後継者となるのが既定路線ですが、これほどのカリスマ経営者から次世代へスムーズにバトンタッチするのは簡単ではありません。