

現代自動車の成長とその要因分析に関する試論 —— 事業システムを中心に ——

具承桓

1. イントロダクション

近年、韓国自動車産業は目覚ましい発展を遂げており、韓国経済を支える最大の輸出産業（造船、半導体、製鉄、電機電子、自動車、石油化学）の一つになった。とりわけ、その発展の主役である現代自動車（Hyundai Motor Company：HMC）である。アジア通貨危機を境に、現代自動車は起亜自動車（以下、起亜）を合併すると同時に、「品質経営」を軸に新興国を中心に積極的にグローバルな市場展開を行ないながら、生産および販売台数を伸ばしつつある。2012年生産台数をみると、トヨタ、VW、ルノー日産の次にグローバルトップ5（7,120,000台）にまで成長してきた（表1）。そのプレゼンスは20年前と比べると、一段と違うポジションへ変わった。

表1. 世界自動車メーカーの生産台数ラインキング（2012年）

World rank	automobile manufacturers	Total production units
1	Toyota Group	9,748,000
2	GM Group	9,288,277
3	VW Group	9,070,000
4	Renault-Nissan	8,101,310
5	Hyundai Motor Group	7,120,000
6	Ford	7,120,000
7	Fiat Chrysler Group	4,209,000
8	Honda	3,817,000
9	Peugeot-Citroen	2,960,000
10	Suzuki	app. 2,500,000

出所：OICA データをもとに作成。

ところが、韓国自動車産業は常に弱いサプライヤーの基盤と基礎技術力、戦闘的労働組合問題、低い生産性などが問題とされてきた。こうした環境の中、どのようにして現在の地位を手にすることができたのか。韓国自動車産業の主役である HMC の成長要因は、ウォン安や新興国ビジネスの成功、攻撃的なマーケティング戦略、品質向上、デザイン重視などが挙げられる。しかし、これまでのマスメディアやコンサルタント側の HMC に関する成長要因分析は短編的な分析が多かった。

特に、大きな要因として指摘される為替変動による、ウォン安は相対的に製品価格競争力において優位であることには間違いない。逆に、為替要因だけが現在日本電気電子企業の競争力低下の要

因であるとは言い切れない。同様に、為替要因だけで、製品統合力が最も重視される自動車（Clark and Fujimoto, 1992）のような製品においては説明できない。つまり、企業成長要因は外部環境だけではなく、環境変化に対応する内部要因と組織体制による部分も考慮しなければならない。また、持続的な成長を実現するためには、外部だけではなく、環境変化に対する事業の仕組みの構築と維持、メンテナンスが重要である。こうしたところに注目するものが「事業システム論（加護野・石井, 1992）」である。つまり、ここ10年間高いプレゼンスを維持しながら成長している企業は何故成長できたのかをより包括的な観点から分析する必要がある。

事業システムを構成する要素は、競争環境や内部資源の状況、分業関係、内外製的意思決定とその範囲、外部企業との関係、ネットワーク性、企業文化など広範囲にわたる。そのため、外部市場・技術環境と自社の競争優位を特定し、それらの多様な要素が構成される事業システムを設計しなければならない（加護野・井上, 2004）¹⁾。一方、根来（1999）は加護野の議論を踏まえ、ビジネスモデルを「どのような事業活動をしているか、あるいは構想を示すビジネス構造の設計モデルである」とし、戦略モデル、オペレーションモデル、収益モデルの3つのレベルに分けてとらえている。戦略モデルは、顧客に対して自社が提供するもの、具体的にはその事業における顧客、機能、対象製品、魅力、その根拠となる資源、前提が何かを示すものである。オペレーションモデルは、戦略を支えるものであり、そのためのオペレーションの基本構造、前提を示す。収益モデルは、事業活動の対価の受入方法、前提を示している。このため、3つのレベルが整合性をもって取り込まれる事業イノベーションの創出が競争優位を構築することになる。彼の議論はやや平面的な事業システム概念を立体的に組み立てている。

そこで、本研究では現代自動車の成長とその要因を究明するに当たって、事業システム全体を分析対象に入れつつも、重要な要素に絞り、現代自動車の成長要因について探索的な分析を試みる。その際、事業システムの視点から内外製の決定・範囲（企業の境界設定問題：boundaries of firm）、外部組織との関係、経営資源の制約、学習能力と形態、組織文化などを考慮に入れ、分析を行いつつ、現代自動車の成長に対する幾つかの分析課題を提案する。

1) 製品差別化による競争優位性を継続的に維持するには限界がある。まず、同質的な競争（浅羽, 2002）の可能性が挙げられる。先行者の製品差別化によって獲得した競争優位性は、同質的な行動をとる競争相手によって模倣され、その差を顧客側が認知できず収益を継続的に内部化するには限界が生じてしまうのである。この代案として、延岡（2011）は顧客にとって他人とは違う意味的価値やデザイン性、こだわり性などを製品に付与することが重要であるという。しかし意味的価値やこだわり価値は、戦略的な差別化手段としての基準が曖昧であり、それによって確立されたものであっても継続的な競争優位を維持するには模倣コストが極めて低いICT時代にはやや限界のある議論である。これに対し、事業の仕組みによる差別化は、製品やサービスを市場まで届けるプロセスや運用能力による差別化を図ることである。事業システムに関する最初の着想は、1991年刊行された加護野・石井（1992）にまで遡るが戦略的な次元で本格的な議論が展開されたのが加護野（1999）である。この戦略は、従来とは異なる新しいビジネスコンセプトと仕組みから生まれる新しい価値創造を通じて、顧客価値を提供し成長する戦略である。具体的には製品やサービスの開発に不可欠な要素技術、部品・材料の調達システム、販売・流通の仕組み、アフタサービスの仕組み、ならびにこれらの仕組みを動かす人や組織へのマネジメントの仕組みなどが差別化の手段になる（加護野・井上, 2004）。

以下では、まず、韓国自動車産業の発展とその環境制度的な側面を概観した上、そのプロセスの中で形成された韓国サプライヤー・システム現代・起亜自動車に焦点を当てて、主に(1)韓国自動車産業の歴史的な変遷とその影響、そしてHMCのパフォーマンスの変化、(2)HMCの成長要因について5つの要素(垂直統合化、生産のモジュール化と標準化、新興国市場と海外生産の展開、新興国向けの製品戦略、品質経営及びデザイン経営)を中心に考察する。最後に、独自の製品とブランド力をもってグローバル化を図り、持続的に成長を成し遂げている開発途上国生まれの唯一の企業である、現代自動車の成長要因を巡る幾つか考えられる論点についてディスカッションを行う。

II. 韓国自動車産業の小史とHMCのパフォーマンス

2.1. 韓国自動車産業の小史：自動車メーカーの再編とグローバル化

韓国自動車産業は、植民地時代である1944年、起亜自動車の原型である京成精工設立にまで遡る。しかし、産業の歩みが本格的に始まったのは、朝鮮戦争以後米軍製の支払い下げ車両の改造・組立期の後、1962年経済発展5ヵ年計画からである。つまり、自動車産業は政府の産業政策の基調の中でその発展を遂げることになる。その過程は、日本をはじめ、欧米の自動車メーカーとの技術提携を通じて、自動車事業が始まった。その歴史的な変遷をまとめたのが図1である。

1962年以降、起亜産業や新進自動車工業などは日本企業の技術提携をもとに組立生産を拡大した。1973年、起亜産業は日本の東洋工業(現在のマツダ)との技術提携によって三輪車を、また、新進はホンダの技術提携を通じて二輪車生産を開始し、セナラ自動車をM&A、事業拡大を図った。さらに、1967年、HMCが英国フォードとの技術提携で蔚山工場を建設、自動車事業に参入した。同年、亜細亜自動車はFIATとFFSAとの技術提携により、四輪商用車生産が始まった。

1970年前半には、重化学産業育成政策の下、起亜がトラック事業から脱皮し、乗用車生産を、またHMCが独自の国産モデル「PONY」を発売した。そこから本格的な量産体制へ移行することになった。他方、起亜が亜細亜自動車を買収するなど、国内メーカー間で合併、事業再編が行われた。1970年代後半には、本格的に輸出が始まり、自動車生産台数も20万を超えるようになった。

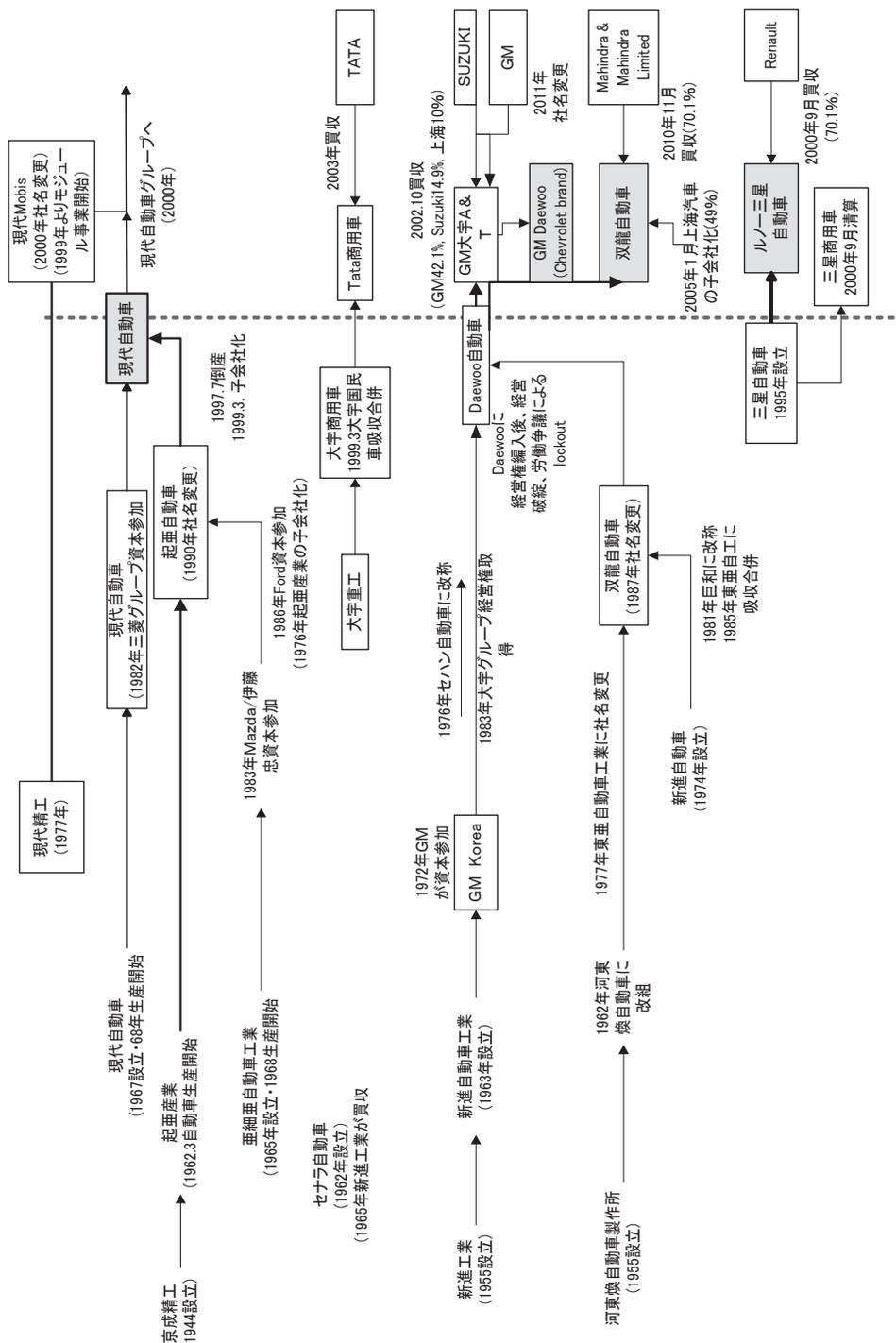


図1. 韓国自動車メーカーの歴史的再編

出所：清塚（1990）をベースに，報道資料などをベースに筆者作成。

アジア通貨危機は、中国をはじめとする新興国市場の浮上と激しいグローバル競争への動きの中で、自動車メーカーやサプライヤーの経営方針と戦略が大きく変わる転換点になった。資本面で見ると、韓国自動車産業は現代と起亜を除けば、多国籍企業の傘下のメーカーは多国籍企業のグローバル世界戦略と生産分業ネットワークの中で組み込まれ、東アジアの生産基地としての役割を担うように変貌された。例えば、GM やルノーの傘下に入ったメーカーは中国市場の拡大に伴い、東アジアの生産分業体制に編入された。また、中国資本傘下に再編された双龍の場合、現在には提携関係が解消されたものの、2000年代半ばまで中国への技術供給先としての役割を果たしていた。一方で、アジア通貨危機は、現代と起亜にとって現代自動車グループ（HMG）を形成し、自動車事業を中心に、従来の量的成長・国内重視戦略を見直し、品質重視経営へ経営方針を切り替えるきっかけになった。それで、新興国市場への積極的な生産拠点の展開を図り、グローバル企業としての成長を図る方向へ変化するようになった。結果的に、国内においても約7割という支配的な国内市場占有率を手に入れるようになった²⁾。

国内市場の狭小さは海外市場へのアプローチを一層加速化させた。現在、韓国の自動車産業は、図2でみるように、国内市場の変化はあまりなく、輸出によって牽引されるところが多い。この部分は確かに、ウォン安の恩恵を受けていたに間違いない。輸出台数の約半分が現代と起亜の乗用車およびSUVである。ところが、外資系企業の参加にある他のメーカーも同様な状況であったことを考慮すると、外部要因だけではなく、企業システムの内部要因について焦点を当てるべきであろう。

2.2. 内なるグローバル化要因とサプライヤーの変化

他方、アジア通貨危機は自動車メーカーの統廃合及び事業再編に留まらず、部品産業に再編と構造変化をもたらした。日本企業の部品素材を輸入に依存していた黎明期の韓国部品産業は、徐々に国産化を図りながら発展してきた。狭小な国内市場における過当競争ともいえる状況の下、サプライヤー・システムは特定のメーカーに専属する排他的専属構造に近い状態で、効率性よりも経済外的要因が左右される取引が多かった。というのも、外国資本の傘下になった自動車メーカーの台頭は従来の購買慣行を変化させたからである（表2）。

ところが、外資の参入と韓国自動車メーカーの再編に伴い、外国系部品メーカーの進出が急増し、系列を超えた取引が展開され、従来の閉鎖的な取引慣行は変わった。例えば、Delphi, Magna, Bosch, Denso などのグローバルサプライヤーの韓国進出がより強まった。2000年の輸送用機器産業における海外直接投資額は1995年に比べて、16.7倍も多い953.1百万ドルまで上昇していることから推測できる。また、2004年、HMCのTier1 サプライヤーは913社（347社、2012年）の内、18%が外資系である。総部品売上高ベースで見ると、Bosch, Denso, Delphi, Magna, などが大半を占めるよう

2) 売上高上位50社を対象にした場合、産業内ハーフィンダール指数は、2000年0.05596から2007年0.11392にまで増加している（産業銀行経済研究所、2008）

亜も 40.89 億ドル（87 位，2012 年）で，ブランドイメージは向上している。

III. HMC の成長要因の探索

では，HMC の成長要因は何か．アジア通貨危機以降，どのようなことを行ったのか．それは，現代と起亜が開発，生産，購買において，両社のシナジー効果を最大限共有できる事業システムを構築してきたことにある．その成功要因は以下の 5 つに集約できよう．

3.1 垂直統合化

現代は 1998 年に起亜を合併した後，現代の事業成長ベクトルとして最も重要なものは垂直統合化が挙げられる．つまり，自動車，建設，鉄鋼を柱とする自動車企業グループ（HMG）の形成し，事業の垂直統合化を図った．現代，起亜，現代モビス，3 社を軸とし，安定した部品及び材料調達と中核部品技術の内部化，相互シナジー創出のため，自動車関連部品の買収や相互出資などを通じて垂直系列化を図った．HMG の主要企業間の相互出資関係は図 6 の通りである．

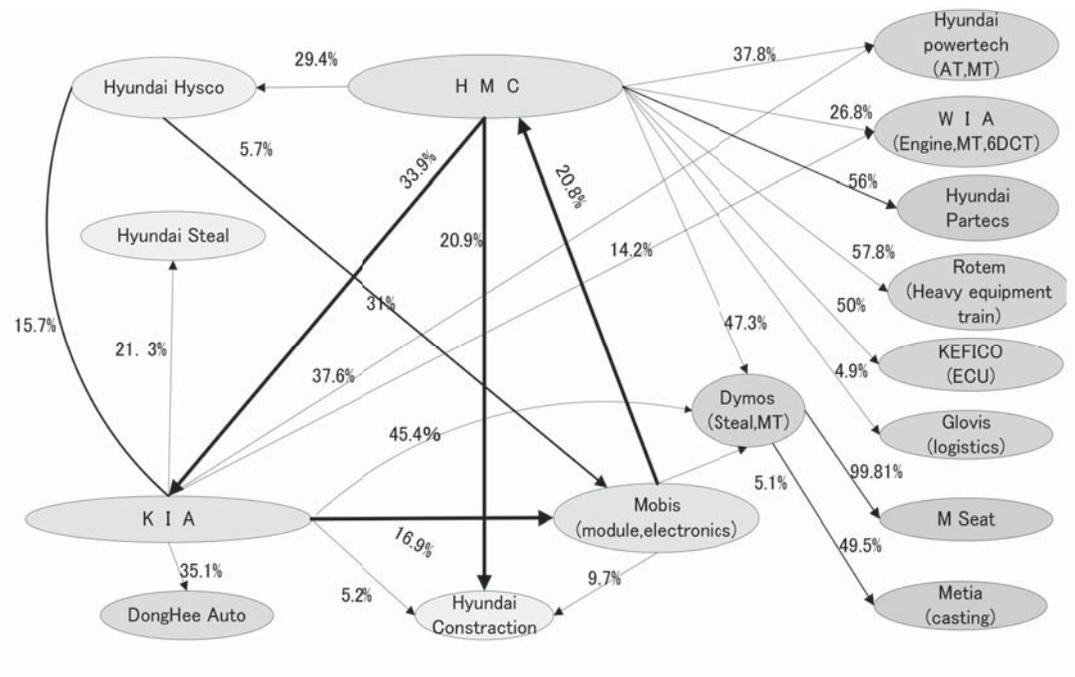


図 6. HMG の主要関連企業におけるガバナンス構造（2012 年現在）

注：一部企業を略している。
出所：有価証券報告書，各年度。

注目すべき動きは2点挙げられる。1つは、素材価格変動に収益性の影響を低減のため、高炉3つを備え、自動車鋼鉄の一貫生産体制を確保した現代製鉄を設立したことである。もう1つは、主要中核機能部品とモジュール生産サプライヤーを垂直系列化し、自動車企業グループを形成したことである。他にも重要な基幹部品や中核部品においてはグループ内企業にしている。体系的な企業はモジュールサプライヤーである現代モビス（モジュールと電子部品）とWIA（モジュールとミッションなど）、電子部品（ECUなど）のKEFCO、シートメーカーのMseat、ロジスティックのGlobis, Dymos（MT）、現代製鉄などが挙げられる。

HMG形成は、中核技術の内部化・伝播、市場に対する購買交渉力の強化、規模の経済性と範囲の経済性の享受、シナジー効果の創出とグループ内共有という効果が挙げられ、成長のエンジンになっている。

3.2 生産のモジュール化と生産の標準化

2003年頃、現代と起亜は90年代後欧米メーカーを中心に行なわれた、いわゆるモジュール生産方式（Modular Production）をより積極的に導入した。自動車産業におけるモジュール生産方式とは、PCのような機能完結的な単位に分割することではなく、予めメインラインから切り離して、サブアセンブリーラインあるいはモジュラーサプライヤーが構造的に隣接した部品群を組立て、部品の集約度を高めた構造的搬送単位（module）をメインアセンブリー・ラインに投入する生産方式を指す（具，2008）。よって、自動車工場の組立メインの複雑性を軽減できる。また、サプライヤーがその分業単位の組立を担う場合、自動車メーカーはサプライヤーとの賃金格差を活用することができる。さらに、搬送単位が取引対象になる場合、品質保証をした上、納入するため、自動車メーカーはメインラインの複雑性の軽減、工数の削減、リードタイムの短縮、サプライヤー管理範囲の軽減などを図れるメリットがある（具，2008）。

現代と起亜は、近接している部品を構造的にひとつの固まりにした部品群及び搬送単位、組立単位をモジュールと、主にCockpit module, Front end module, Chassis module, 3つのモジュールを採用している。HMG内の現代モビスやWIAなどのモジュール・サプライヤーが最終組立工場に隣接し、モジュール生産を担う。モジュール生産は完全に受発注情報を共有し、メインラインでのモジュール装着時間に合わせてモジュールを組立する同期生産体制をとっている。さらに、これらのモジュールの構成部品の多くはHMG内の中核サプライヤーから調達されている。よって、この生産方式はVWが採用しているモジュール生産方式に近い形態であるものの、主要モジュールと部品群の内製化を図っている面では日本メーカーと類似などところがある。特に、2007年ごろまでは多くの機能部品を外資企業に依存していた。しかし、販売台数と市場プレゼンスの向上につれ、強い交渉力を駆使しながら、外資企業を活用することで技術の内部化、学習プロセスを経て、一定のレベルまでキャッチアップが可能になった。

海外拠点においてもモジュール生産の同じ形態が採用されている。多様な地域の生産拠点で異なる

る車種を円滑かつ効率的に生産するためには、生産ラインや設備、スキルのギャップ、従業員の異質性をコントロールする必要がある。そこで、現代は南陽 R&D 研究所でパイロットラインを設け、生産ラインの標準化を図り、同一のライン形態をグローバルに展開している。本社の生産技術部門によって、設備や技能レベルなどの違いをコントロールし、標準化された生産方式をグローバルに展開している。また、標準の改訂は本社が行う。つまり、HMG の生産戦略は本社主導で、標準化されたモジュール生産方式をとっており、それは多様な生産拠点の異質性と複雑性を吸収・軽減するためである。なお、モジュール生産方式により、海外進出に伴い、日本企業と同じく、グループ・サプライヤーを中心に同伴進出を図っている。

3.3 新興国市場拡大にフィットした海外生産拠点の拡大

表 4. 現代と起亜自動車の海外生産展開と生産台数推移

	中国	米国	インド	チェコ	トルコ / ロシア / ブラジル	スロバキア
2006	41	24	30		6	
2007	33	25	33		9	14
2008	44	24	49	1	8	20
2009	81	19	56	12	5	15
2010	104	47	60	20	10	23
2011	117	61	61	25	23	25
2012 (計画)	128	69	63	30	30	29

注：生産台数は出荷ベースである。

出所：KAMA, 現代および起亜自動車のホームページ

先述したように、現代・起亜の海外生産拠点は中国をはじめとする新興国市場の拡大に適時に適合する形で展開された。つまり、新興国の経済成長が期待され始めた時期に、スピード感を持って現地生産拠点を設けている（表 3 と図 7 参照）。こうした動きは、国内特有の労使問題のリスクを回避しようとする意図と新興国の戦略的位置付けの変化（生産基地から消費市場へ）、それによる現地化の課題が、海外生産展開を一層加速化させ、グローバル化を促進させている。

ここで特に注目しておきたいのは、生産能力の拡張幅である（表 3）。日本のトヨタなどが行っている現場中心の生産改善及び従業員重視のマネジメント手法、いわゆる日本型生産方式の現地適合とは大きく異なっている。すなわち、トヨタの場合、現地の賃金水準や従業員の技能レベル、環境などを考慮し、小刻みの生産能力拡大する形をとっているが、現代と起亜の場合、2003 年以後設立された海外工場の生産能力はほぼ 30 万台体制である。極めて規模の経済性を念頭においた生産拡張幅であり、それをベースにした生産戦略である。

3.4 製品戦略

製品戦略においては大きく3つの特徴が挙げられよう。

(1) 主導的な役割を担うのは国内の技術研究所

現代は1999年起亜の買収によって、それぞれの販売チャンネルとブランド戦略を駆使しながらも、両社間のシナジー効果を最大化するため、両社の技術研究所を統合し、南陽技術研究所を設立した。グローバルの次元で供給すべき車両開発は全て本社主導の技術研究で行われている。開発車両は、一部試験・テスト機能を現地の開発部門が担当するものの、開発における多くの業務は生産技術と同様に南陽技術研究所が仕切っている。自動車のようなintegral architectureであるため、開発プロセスにおけるサプライヤーとの調整と生産試作における調整のため、開発機能は本国のR&Dが中心になっているのである。

このことは、開発現地化というよりも、中央集権的なやり方がメインである。その理由は、新規技術の投入に関する意思決定、開発におけるサプライヤーとの調整メカニズムが韓国国内で行われているからである(具, 2012)。

(2) 積極的なプラットフォームおよび部品の共通化

ここで行われる異そこで、スタイリングの差別化を図りながら、Platform共通化と部品共通化を積極的に進めながら製品多様化を進めている。Platformは2002年22個あったものを2013年6つまで集約しながら、モデル数は29個から40個まで増やした。この製品戦略は量産効果の向上と共に、より高い交渉力を駆使することに繋がる。さらに、その効果はグローバルサプライヤーにとって魅力の高い顧客として認知され、自社に足りない高技術を有するサプライヤーとのビジネスを一層容易にする環境構築に繋がっている。結果的には国内サプライヤーの弱い技術力を補うことになった。

表4. HMGのプラットフォーム共通化の実績

	2002年	2010年	2013年
Platform	22	18	6
Car Models	29	32	40

出所：現代自動車報道資料(2013)

(3) 新興国市場向けの現地専用モデルの開発と新旧モデルの並行投入

新興国市場で高いパフォーマンスを誇るHMCの製品戦略は、現地のライフサイクルと生活水準に見合ったニーズの早期発掘と洗練されたデザインのモデル投入が成功要因である。特に、注目したいのは2000年代前半から始まった現地専用モデル開発であるインド市場攻略車であるi10, i20や中国向けのElentraなどが代表的であろう。

一方で、対象となる地域や国の生活水準やニーズを考慮し、最大の成長地域である中国では、新旧モデルの並行投入戦略である(図8参照)。例えば、Sonataを旧モデルから新規デモルまで、ほぼ8~10年間のモデルを同時にラインアップする戦略である。中国市場においては、HMCは競争企業

を導入し、公正な競争とモニタリグを通じて、サプライヤーの競争力強化を図った。さらに、ゲストエンジニア制度や実験設備の貸与などの様々な支援制度と、サプライヤー支援のための外郭支援組織を構築し、技術力と品質向上を図った。こうした取組みの結果、J.D. Power で示すような品質を確保・維持することができたのである（図5参照）。

一方、2000年代半ばより、品質だけではなく、デザイン重視のため、AudiのTTデザイナーであるPeter Schreyerを総責任者として起用、デザイン性の高い車両開発で顧客ニーズを捉える戦略を強化している。場合によっては生産側の制約条件によるデザイン変更が余儀なく検討される日系とは違って、デザインを中心に、生産側の制約条件を克服するような戦略をとったのである。最近では、デザインをより強化する組織体制へ変化している。

IV. ディスカッション

4.1. 成長の好循環の創造

ここまで、現代自動車の成長プロセスにおける外部環境の変化と共に、5つの要因を中心にその成功要因を探索してきた。もちろん、上記で取り上げた5つの要因は個別的に分離されているものではなく、企業活動においては有機的に結合されているものには言うまでもない。HMCの成長要因はまとめてみると次のようになる。

まず、川上から川下まで、鉄から金融までの垂直統合化によるシナジー効果と中核技術の内部化、それによる学習が挙げられることができよう。HMGの形成においては、本体においては独自で行うものの、周辺機能とも言えるルーチ的なオペレーション業務においてはなるべくアウトソーシングを行うことで、事業の垂直統合化と機能の選択と集中を追求する事業システムを構築している。

次に、事業システム全体における規模の経済性、範囲の経済性、速度の経済性を活かすシステムを構築していることである。つまり、プラットフォームおよび部品の共通化、グループ内における製品展開、市場状況に応じた適時の投資と現地モデルの投入などによって、市場シェアの拡大と高利益構造を構築することができたと思われる。その意味では非常にシンプルな戦略とも言える。また、市場シェアの拡大から生まれる好循環を構築できたと思われる。つまり、先述した5つの要因をもとに、グローバルレベルで成長市場を中心とした販売増加、それによるマーケットシェアの拡大は、グループ内や関連取引サプライヤーに規模の経済性と範囲の経済性を享受でき、収益性の向上に繋がる。そこから更なる投資と技術のキャッチアップを行い、様々な技術の制約条件を克服する形でより魅力のあるデモルを市場に投入、市場プレゼンスを高めることができた。こうしたことはグローバルサプライヤーにとって、魅力のある顧客に認知されることで、様々な技術提案をしながらHMGに取引チャンスを拡大しようとする状況をつくり上げる。プラットフォーム共通化と同時に部品の共通化による量産効果を活用し、自動車メーカーとしての高い購買力を駆使することで様々な技術知識を吸収・深化することができ、更に魅力のある製品作りという循環を創造できたのであろう。

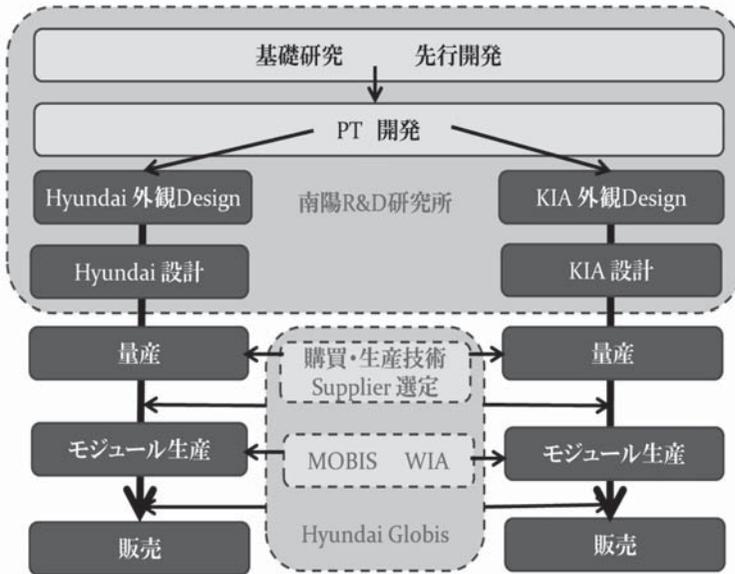


図9. 現代および起亜自動車の協働と分業

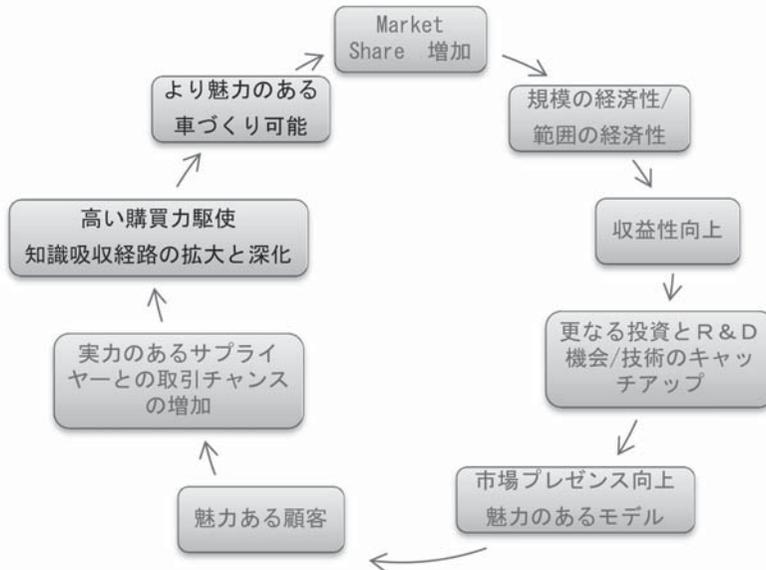


図10. HMC 成長の好循環

4.2 需要牽引型生産拡張と生産の標準化のコンセプト

ところが、現代自動車の成長要因として検討したものは日本企業との類似なところが少なくない。つまり、垂直統合化戦略・内製化、技術の内製化を重視した外部サプライヤーの活用、本社主導型の製品開発、（やり方の差異があるものの）品質重視などは類似である。

従来の日本自動車メーカーと比較して明らかに異なる現代自動車の特徴としては、韓国特有の社会システムから起因する軍隊式の組織文化やオーナー体制による速い意思決定、デジタル技術の活用などが挙げられるが、ここでは生産コンセプトの違いに焦点を与えて検討することにする。

Hayes and Wheelwright (1984) や Skinner (1985) の生産戦略に関する議論をベースに考えてみると、生産拡張は二つのパターンがある。バランス型と需要牽引型である。トヨタなどの日本の自動車メーカーの場合、生産基地としての戦略的位置付けから現地の労働コストの利点を十分に活かせる生産ラインと設備を導入する「バランス型」を採用している。そこで、多様なニーズに対応するためのモデルの複雑性、それに伴う生産現場の作業の複雑性を労働者の機能の熟練化によって、吸収しようとする考え方が根底にあり、マネジメント焦点も現場の機能の高度化にある。そこから生産プロセスにおける「改善活動」を通じて、持続的に向上させていくことである。言い換えば、市場の多様性－製品の多様性－熟練レベルの多様性から起因する生産活動の複雑性を現場やミドルが管理・調整コストを払いながら、解決していくスタンスである。そのため、海外生産拠点においても、日本の本社と国内のマザー・ファクトリが軸になってそれぞれの海外拠点を管理・サポートする体制をとっている。

逆に、HMC の場合、30万台生産拡張幅で、市場拡大のスピードに対する期待が高いため、そのチャンスを手にする形で、生産拡張により投資リスクを負いながら、予め最新鋭の設備と機械を中心に展開し、需要拡大を牽引するスタンスをとっている。円滑なグローバル生産体制を実現のためには、生産統制は本国の中央集権的な形で、自動化をベースにした作業の細分化と標準化、定期的な標準改定が行われている。つまり、それぞれの海外拠点を国内工場が個別に管理するよりも一括して標準的に管理するスタイルをとっている。

では、彼らはなぜこうした自動化に基づく作業の細分化、作業統制、生産統制を行っているのか。そこには、歴史的な経緯が背後にあると考えられる。作業組織面をみると、日本型に近いものが採用されているものの、労使関係においては対立的な労使関係や戦闘的労働組合の存在がその大きな理由であろう³⁾。

3) 韓国は国家主導的経済政策によって短時間で飛躍的な経済成長を成し遂げることができた。しかし、韓国経済成長の中、財閥中心の輸出主導経済政策は労働者側に大きな犠牲と負担を仕入れたのも事実である。その1つが戦闘的労働組合運動である。1988年以後、民主化運動の流れの中、労働環境や賃金水準は大きく改善されたが、現在でも自動車メーカーの成長のアキレス筋になっているのが労働組合問題である。その背景には、対立的な労使関係がある。1つ例を挙げると、アジア通貨危機の際、現代自動車は約1万人を、大字はGMへの合併前に1,750人を強制解雇したことがあった。このような歴史的な経験に加えて、内部労働市場の分断による硬直性という韓国労働市場の特徴が対立的な労使関係を継続されている理由である。大企業の一部の労働組合は「労働貴族」化ないし利権団体化している。実際に、現代自動車の場合、工場の正社員の賃金は管理職平均を上回る高賃金である。もう1つが中小企業と大企業の賃金格差である。反面、サプライヤー間の賃金格差はさらに大きくなっている。2次サプライヤーになるとさらに安くなる。この状況はアウトソーシング形モジュール生産をより強化する誘引になっている。このような大手企業と中小企業の賃金格差による内部労働市場の硬直性が、戦闘的労働組合運動をより強める要因になっている。そこで、

雇用安定に結び付いた職能教育システム、キャリア管理をしている日本とは違って、韓国ではそれが困難な労使関係になっている。よって、生産現場では「人」を中心としたトヨタ生産システムとは違う方向で、new-fordism とも呼ばれる、自動化を中心とした生産方式を推し進めるになっている（趙他，2005）。

多くの韓国自動車メーカーの場合、毎年労働組合から賃上げや成果配分の要望が異常に高く、市場需要変動に伴う生産モデルの変更や作業時間の変化が容易ではない状況が発生している。そのため、日本的な現場作業員中心の改善や品質の作りこみや技能伝承ができない環境であるため、より標準化・細分化された工程と自動化率の向上を図る方向へ展開されている。常時的な労働組合問題、派遣労働者に対する規制強化、海外拠点と国内拠点間の生産性のギャップなどを考慮すると、将来的には国内新規投資を控え、海外生産拠点を中心に生産増設と自動化、生産の標準化がより加速化されると予想される。

5. 多国籍企業としての新しい挑戦と課題

海外企業の技術支援を受けながら圧縮された成長を遂げてきた HMC は、アジア通貨危機を境に、多国籍企業に変貌した。しかし、HMC をはじめとする韓国自動車産業は、製品ブランド力の向上やモデルの多様化、製品開発プロセスの安定化やルール化などの問題以外に次のような課題を露呈している。

第 1 に、国内における労使組合問題と生産性の問題である。HMC の労使組合は国内で最も戦闘的な組合の 1 つである。毎年、ストによる生産トラブルが多発しており、生産性向上、生産モデル、ライン配置、作業や人員シフトなど工場及び企業運営に支障をもたらしている。また、海外拠点に比べると生産性も相対的に低いのが事実である。この問題への取組みは生産性向上だけではなく、グローバル生産戦略展開に鍵となる要因である。

第 2 に、複雑性への対応できる組織能力の構築である。トヨタのリコール事態で分かるように、多くのリコール原因は設計にある（具，2011）。特に、自動車の電子化によるソフトの複雑性問題が増す中、対応できる組織能力の構築が死活問題となる。ハイブリッドや環境親和車両開発の製品品質や商品力を左右するものはソフトウェア制御技術が大きい。今後、製品開発におけるソフトの複雑性問題への対応できる開発力を早急に備えるべき課題であろう。そのため、現在の R&D 投資水準の引き上げが急務であろう。

第 3 に、海外生産拠点間のネットワークと有機的な物流ネットワークの構築である。インテグラルアーキテクチャである自動車の場合、部品企業との緊密な関係形成が欠かせない。この点で、円滑な海外生産活動のため、市場およびニーズ変動に伴い、ダイナミックな資源の再配置能力、即

国内自動車メーカーは正社員の採用をあまり増やさず、契約および派遣社員の比率を増加することで生産量変動に対応してきた。しかし、近年、派遣労働者に対する法規制の変更に伴い、賃金格差を利用した工場のオペレーションは限界に来ているところがある。

具承桓 (2011) 「トヨタの R & D 垂直系列化と協働的研究開発システム」『京都マネジメントレビュー』第 19 号, 105-129.

具承桓・加藤寛之 (2013) 「日韓産業競争力転換のメカニズム—造船産業の事例—」『組織科学』46 (4), 4-18.

林ゾンウォン (2010) 『品質を向けた終わりなき挑戦：現代車グループの経営精神に関する研究』韓国自動車産業研究所 (韓国語文献).

Hayes, R. H. and Wheelwright, S. C. (1984) *Restoring Our Competitive Edge*. John Wiley & Sons.

フォーイン (2009) 『韓国自動車・部品産業』フォーイン.

Lansbury, Russell D. Suh, C. and Kwon, S. (2007) *The Global Korean Motor Industry: The Hyundai Motor Company's Global Strategy*. Routledge: New York, NY

清塚誠 (1990) 『韓国自動車産業のすべて』総合教育企画株式会社.

Skinner, W. (1985) *Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon*. John Wiley & Sons.

資 料

現代自動車ホームページ

現代自動車, 有価証券報告書, 各年度.

KAMA 自動車統計, 各年度

KAMA, 『自動車産業便覧』各号.

産業銀行経済研究所 (2008) 「国内自動車部品産業の成長と競争構図の変化」

www.interbrand.com

www.oica.net

J.D. Power and Associate, 各年度.

Fourin (2009) 『韓国自動車・部品産業』

An Essay on the Success factors analysis and growth of Korean Automobile Industry: The Case of Hyundai Motor Company

Seunghwan KU

ABSTRACT

In recent years, the Korean automobile industry has undergone remarkable development and has become one of the largest export industries (joining shipbuilding, semiconductors, steel, electronics, automobiles, and petrochemicals) supporting the Korean economy. In particular, Hyundai Motor Company (HMC) has played a major role in this development. On the heels of the Asian financial crisis in 1997, HMC merged with Kia Motors (Kia) in 1998 and has been increasing production and sales volume globally. HMC has been expanding primarily in emerging countries with a particular focus on "Quality Management." In terms of its 2012 production volume, the company has grown to occupy a place among the top five globally (7,120,000 vehicles) after Toyota, GM, VW, and Renault-Nissan. This was a position that was unimaginable 20 years ago.

Nevertheless, the Korean automobile industry has been viewed as having problems due to a weak supplier system, weak basic technology, militant labor unions, and low productivity. How was this Korean automobile company able to achieve their current position under such circumstances? It is said generally that the key reasons behind HMC's success are the depreciation of the WON, success in emerging countries, an aggressive marketing strategy, quality improvement, and a design focused product strategy. However, there seems to be no sufficient explanation on the success of HMC.

Accordingly, in addition to outlining the development process of the Korean automobile industry including socio-environmental systems, this paper focuses on the Korean supplier systems of Hyundai and Kia Motors formulated within these processes and attempts to analyze the following; (1) The growth factors for HMC (2) The formulation and effect of supplier systems in the Korean automobile industry from a historical perspective (3) The influence that the relationship between labor and management on the production floor has on management and production systems.