

「韓国自動車産業の成長と地域産業」 —グローバル化とローカリゼーションの間で—

具 承 桓

京都産業大学 経営学部 教授

はじめに

こんにちは。京都産業大学の具と申します。

今日のテーマ、「東北地域と自動車産業」ということになりますと、韓国自動車産業がサプライヤー、あるいは地域とどんなかかわり、あるいはそういったものが今までの歴史の変遷の中であったのかということに、少し示唆を与えるものがあるかと思えます。

基本的に、先ほどもありましたように、東北の多くの部品メーカーはトヨタ1社とお客さんとして相手にしていると。しかもトヨタというのは世界のグローバル企業であって、世界地域で生産戦略を展開していると。そう言いながら最近、2000年代に入ってから、ご存じのように先進国向けだけでなく、新興国市場が浮上することによって、それに合わせた市場が拡大された分、生産戦略は本当にすさまじい勢いで変わっています。そこに絡んで、日本の中でも円高の中で、自動車メーカーと同伴進出したり、地元のサプライヤーさんが一緒に出掛けたりしたおかげで伸びている会社もあれば、少ない人材の中で海外に送った後に、本体がガタガタになった企業も少なからずいらっしゃるかなと思います。そういう意味ではグローバル化というのはある意味ではローカライゼーションの表と裏の関係にあるのではないかと思います。現状においては、韓国も同じです。そういった話を今日は話題提供というレベルでさせていただければと思います。

今日は、まず、韓国自動車産業は日本から見ると急に出てきたというイメージがあるかもしれないが、実は結構長い歴史的な変遷を経て現在に至っています。そこで、まず、韓国自動車産業の歴史的な話をした後、根本的に韓国自動車産業、あるいは韓国企業全体が変わろうとした時期を迎えた時期とその後焦点を当てて話をしたいと思います。その分岐点になった時期は、ご存じのように1997年のアジア通貨危機です。その後どうやって変わって、それが結果的に現在いろいろなところで現代、三星やLGが話題に上るに至ったのかという話に結びつけたいと思います。

特に現代自動車の話をしますと、国際競争力が上がったのか、本当はウォン安でそうなったんじゃないかという話も結構聞かれます。ですけれども、10年間ウォン安がずっと続いたかという、そうでもありません。あるときには円安になって、またあるときには円高になったりしていますので、為替がぶれるということを前提で考えてみれば、彼らは確かにその恩恵を受けたかもしれないんですけれども、その中で地道に何かをやっています。

それを私は6つの要因としてまとめています。後程、それと紹介します。そのうち最後の要因

として申し上げますが、サプライヤーをかなり活用していました。サプライヤーを活用したり外資系を活用したりということは、結果的には国内のサプライヤーに大きな影響を与えます。特に、現代自動車の韓国の生産拠点は商用車の拠点を除くと、ウルサンとアサン、2カ所に集中しています。その地域の周りがどうやって変わったのかということと、そのために、そこにある現代自動車の拠点、あるいはその他の自動車メーカーも若干あるんですけども、それは先ほど目代先生から話があったように、コンテナで釜山から九州に入ってくる、といったように、サプライヤーの取引環境は大きく変化している。これはなぜ可能なのかというと、後で申し上げますけれども、ルノー三星自動車は完全にルノー日産グループの世界戦略の中で独自の設計機能は何も持っていない生産拠点として位置づけられたのであろう。すなわち、日産の、あるいはルノー日産のグローバル調達戦略の中で「釜山地域」が同じエリアに入っていることです。我々が見る限りでは、違和感を感じるかもしれないんですけども、そういった動きが展開されています。

最後に、「グローバルイゼーションとローカライゼーション」という、ちょっと格好いいですかね、タイトルをつけているんですけども、実際に東北のために何が必要なのかというのは、多分ここにいらっしゃるほとんどの方々には答えを持っていらっしゃると思います。出版されたあの本の中でも、いろいろな先生方が地道な研究の中で非常に適切に問題を把握していらっしゃるし、そういった処方箋みたいなものも出していらっしゃるかなと思います。その中で私なりにいくつかの示唆というか問題提起をしたいと思います。

韓国自動車産業の小史

まず、韓国の自動車産業がどう変わってきたのかについてお話しします。簡単に言いますと1993年から2009年までの間に、生産能力において当初100万台にも満たなかった韓国が徐々に増えてきています。この時期にかなり設備投資をしながら生産能力を高めたことが確認できます。これをずっとやったんですよね、生産能力を高めるというのを。これはちょっとおかしく見えるところもあります。売れてもいないのに生産能力を高めてどうするんだと思われる時期でした。しかしながら、韓国の財閥系の企業はオーナー体制であって、特に90年代頭頃になってきますと、財閥間の投資競争がいろいろな産業で見られました。造船でも見られたし、自動車でもそうでした。こうした背景の中で三星も腹をくくって自動車産業に参入することになりました。93年、94年ごろでした。

ただし、ご存じのように1988年にオリンピックをやって、モータリゼーションが一気に進みました。うちが車を買ったのもこの時期でした。内需がどっと上がったのですけれども、その後頓挫します。景気が悪くなって、結果的には97年になりますと下がっていきます。ここがある意味では韓国企業においては非常に重要な、ドラスチックな展開点になったのです。つまり、内需は横ばいになっていて、生産能力は増えているんだけど内需では賄うことはできない。そうなると外に出るしかないということになりますね。しかし、韓国自動車産業の場合、輸出による失敗を80年代に経験しています。アメリカ市場へポニーやソナタなどの輸出を始めたが、安か

ろう悪かろうという印象を与えて、輸出が伸び悩むことになりました。つまり、品質問題のため、輸出もそれほどうまく伸びなかった時期でした。

こうした中、韓国企業はどうやって変わったのかについて考察してみたい。実は韓国自動車産業の歴史は、日本よりは短いのですが、1944年頃までさかのぼります。最初の企業は、今の起亜自動車の前身です。植民地時代が終わると、GHQが入ってきて米軍が、沖縄みたいに韓国に駐留したわけですね。米軍が使っていたジープとかトラックが修理用として、あるいは廃車として市場に出回ることになり、それを修理したり改造したりしたことから韓国自動車産業が始まったのです。

その後、1950年の朝鮮戦争期を経験し、全国土はボコボコになって生産設備を始め何もかもがなくなったわけです。しかも日本の植民地時代、北部（今の北朝鮮地域）に工業が集中し、南では農業、つまり食料生産中心の、すなわち軽工業が中心でした。したがって、戦後、復興しようとしても復興のしようがないというか、何もない状況でした。1960年代に入ると、政治不安の中で朴大統領がクーデターを起こして政権をとった後、日本と同じような経済発展計画を打ち出し、本格的な経済発展と産業化を進めました。中央政府による資源配分と輸出主導型の成長産業育成を図り始めたのです。そこでかなり重要な産業だったのが、製鉄所の建設と自動車産業だったのです。日本との国交正常化の際に、導入した賠償金の一部を回して、製鉄所の建設を始めたわけです。製鉄産業は日本の新日鉄からの技術援助を受けながら、経済発展計画を支える産業となり、今のPOSCO（旧浦項総合製鉄）になりました。

自動車産業においても、いくつかの企業を中心に本格的な産業化が図られました。起亜、次に亜細亜（もともとはバスやトラックの製造メーカー）、その後には大宇自動車が入ってきました。これが後は大宇になるのですが、シンジン工業など三輪車のメーカーもありました。その後、他のプレイヤーに比べて遅く参入したのが現代自動車です。生産開始は1968年でした。図で示すように、いくつかのプレイヤーが争う状態がしばらく続きました。その間に、多くの韓国自動車メーカーは、日本の自動車メーカーなどから技術提供を受け、最初は単純組立加工のレベルでしたが、そこから少しずつ成長しました。例えば、三菱さんやマツダさん、あとアメリカ系だとGM、フォードヨーロッパなどから技術援助や提供を受けながら加工組み立て技術を身に付けたわけでしたが、独自のエンジンまではできなかったのです。70年代終わり頃には輸出を仕掛け、その時から独自のものをやろうとしました。それでできたのが「ポニー（PONY）」という車で、これを以って輸出を少しずつ始めます。しかし、先ほど述べたように、粗悪な製品で、アメリカ市場で販売が伸び悩むことになりました。

1997年のアジア通貨危機は、これまでの韓国自動車企業の体質や市場観を根底から揺るがし、ドラスチックな変化期に入ることになります。

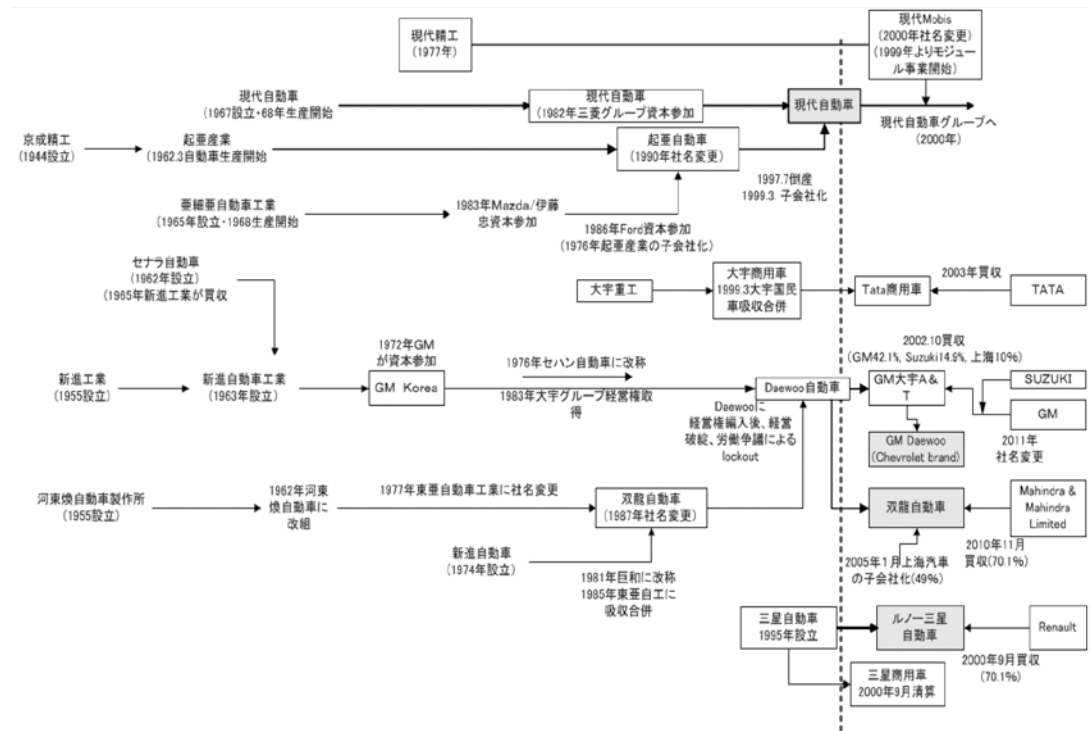
当時の状況について述べると、まず、95年に最も遅く参入した三星自動車が、すぐルノー三星自動車に看板を掛けかえることになりました。雙龍（Ssangyoung）という会社、歴史は結構長

いんですけれども、大宇に合併されました。この大宇という会社はご存じのように韓国財閥で、当時はナンバー1かナンバー2の会社だったわけです。当時、「ハーバード・ビジネス・レビュー」でもトップのインタビューとかケーススタディが多く掲載されていて、グローバル経営の匠であるような企業として褒められたんです。これがどうなったかという、空中分解しました。この大宇自動車は、商用車の部分はインドのタタ自動車を買収、乗用車の部門はGMがもう一回こ入れをする形で再編されました。この会社が現在のGM大宇となり、近年社名が変わって「シボレー」(現・GMコリア)になりました。

双龍自動車はどうなったかという、大宇の傘下に一旦入ったものの、大宇自動車の倒産によって、ここだけ別の会社に売却されました。手に入れたのは中国の上海汽車でした。その間に結構な技術がある意味では流出したと思います。こうした業界の再編に伴って、殆どの企業において労働者のリストラが断行され、1988年労働者大紛争以来、韓国自動車産業は、その根底において労使問題の火花を抱えることになりました。同じく、雙龍も大宇の倒産に伴い、労働問題でいろいろ揉めることになり、今度はインドのマヒンドラ社に売却されました。

以上のように、アジア通貨危機は韓国自動車産業に再編を促しました。アジア通貨危機以降、どこが残ったかという、現代自動車と起亜自動車しか残らなかったわけです。起亜自動車も新規投資のタイミングのずれによって倒産に追い込まれ、結局現代自動車の傘下に入ることになり

図1. 韓国自動車産業の変遷



ました。起亜自動車は強い独自の技術、エンジン技術を持っていたのですが、なぜ現代に売却されたかという点、アジア通貨危機の寸前に大規模な設備投資を実施したことが、金融危機によって資金繰り難につながったのです。政府は社会的な影響を考慮し、企業閉鎖ができず、「ビッグディール」という政策を打ち出した。このような政策は、資本主義国家の中では絶対あり得ない話なんです。というのも、御宅の持っている事業部門と他社の事業部門を全部交換しろというもので、国家レベルで企業の競争優位性を判断し、企業間で事業の選択と集中を行ったものでした。

自動車産業においては民族資本というか、韓国籍資本企業としては現代自動車しかなかったため、起亜自動車の面倒を現代自動車が見る形になったわけです。その代わりに現代の半導体事業は三星電子へ移転するといった具合でビッグディールが行われました。言い換えれば、このような強力な産業政策を打ち出さなければならないほどの危機的な状況に、韓国経済が陥っていたということです。このプロセスで、現代自動車と起亜自動車の合併ができたのです。

このアジア通貨危機は非常に大きなインパクトがありました。一つ目は自動車メーカーの考え方を一新させることになりました。いわゆるつくって売ればいいという発想はもうできないんだと。つまり、国内市場は行き詰まっているわけだから、海外でやるしかないけれど、結構、品質を重視しないと海外には通じないことを、身を以って覚えるようになりました。

二つ目は、先ほどご覧になったように1社を除いてすべての企業がインド・中国・フランス、いろいろな国籍の企業の傘下に入ったことです。このことは、韓国自動車メーカーはグローバル企業の世界戦略の中で位置付けられることになると同時に、韓国国内におけるグローバル競争の進展が起きました。韓国に資本を投下したグローバル多国籍企業とつながりのある巨大グローバルサプライヤーが、取引のために韓国に上陸し始めました。その結果、小さい韓国国内市場を巡って、相当な数のサプライヤー間の競争が発生し、競争のレベルが高くなり、部品取引を巡る競争も激化することになりました。また、買収された大宇や三星も多国籍企業の戦略の一角を担う生産基地化されました。

三つ目の変化としては、二つ目の変化による部品取引における大きな変化が起きました。その一つは、自動車メーカーの再編に伴い、日本の系列のように、従来はある企業にぶら下がり、事業を展開することが通じたんですけども、アジア通貨危機以降はもう無理だという認識が広がりました。他社が全部グローバル調達になっているので、現代自動車もグローバル調達をやらざるを得ないということになります。逆に、韓国国内に実力のあるグローバルサプライヤーが多く進出していることを活用した方が合理的だったわけです。このような動きは、サプライヤーにとって更なる競争の激化を意味することであり、勝ち抜くためには技術力が大事であることと、製品品質を重視しなければならないという姿勢に変えざるをえなかったと思われます。これらの動きが、中小企業あるいはサプライヤーにどのような影響を与えて、それが地域にどのような影響をもたらしたのかという話につながるかと思えます。

現代自動車の成長と躍進、その背後のアキレス腱

結果的にみると、2002年、2003年頃に約200万台ぐらいだった現代自動車が、現代・起亜を合わせるとグローバル5に入りました。2012年には、約700万台を生産する会社になってきました。トヨタ、GM、フォルクスワーゲン、ルノー、日産という順に、現代自動車グループはフォードとほぼ肩を並べるトップ5に入ったのです。その背後には二つの大きな戦略的行動がありました。先ほど申し上げましたようにアジア通貨危機の後にすぐ打ち出した戦略行動です。私は5つの要因でその成長要因を説明しますが、まず、トップの一言で始まった品質重視経営でした。

もう一つの動きが、約200万台にも満たなかった会社がいきなり700万台を生産するようになった（実はいきなりではなく）のは、かなり海外への投資がありました。逆に、国内投資はほとんどなかったんです。2010年、2011年には、海外生産比率はもう5割を超えていて、国内は5割を切りました。

それで、パフォーマンスはどうなったかという、ウォンベースなので何とも言えないところがありますが、トレンドとしてみると、アジア通貨危機の際には生産・販売ともにどん底に落ちるような経験をします。韓国人の社員たちは企業がつぶれるというのは当たり前を考えるようになりました。トップクラスの大手グループが倒産していたわけだから、ほかは言うまでもないという感じで、一般の会社人も「財閥の企業だってつぶれる」、それは珍しくないという感覚をもつようになりました。そこからこの会社で一生働くという気持ちは薄まったわけです。一方で、現代自動車は非常に高い営業利益率を出しています。トヨタに比べても高いほうで、10%前後の率で今も維持しています。

話を戻しますが、この時期にやっていたのは「品質重視とデザイン重視経営」です。品質重視経営が2000年代前半から現在まで、デザイン重視が2000年代後半から実施されました。現代の成長が著しく見えるようになったのは2003年ごろからです。この時期はちょうど中国がWTOに加盟し、自国の市場をある意味ではオープンにして外資を呼びかける時期でした。中国の市場経済化に加えて、インドを初め、いわゆる新興国の経済が徐々に発展の軌道に乗り始めた時期で、現代の成長が見え始めた時期と新興国の新しい需要が生まれた時期とが重なります。彼らは80年代、90年代前半の安かろう悪かろうというイメージから脱却して品質重視経営を行い、製品を一新させる努力をしました。

それで現在のレベルまで伸びたわけなんですけれども、ここで余談ですが、褒めてもいいようなところがあります。それは何かというと、ご存じのように、自動車を自分のブランドで生産しているメーカーは世界で約30社存在しています。それらを国別で分けてみたらどうなるかというと、いわゆる産業革命を成功した国しかないのです。イギリス、イタリア、フランス、ドイツ、日本、アメリカ、このぐらいしかないんですね。

唯一、開発途上国で名前を出しているところが韓国です。彼らのブランドの価値は、いろいろな機関が毎年出しているんですけれども、表1の指標は「ベスト・グローバル・ブランド」という機関が最新評価したもので、ここには自動車メーカーだけをピックアップしています。ご覧の

ように、2011年に1位だったのはトヨタ。次いでベンツ、BMW、ホンダ、フォルクスワーゲン、そんな順番だったのです。現代自動車はその後で、全体のブランドの中では61位でした。2012年のブランド価値ランキングをみると、ブランド価値が非常に高く上がっているのが分かります。このデータを見る限り、世の中に少しずつ「HYUNDAI」のブランドが浸透しつつあって、直近の2013年に発表されたものによれば、43位まで上昇しており、そのブランド価値は90億ドルであると試算されています。

こうしたブランド力の向上とともに、積極的に展開していたのが、海外生産です。先ほど新興国の伸びと合致しているという話をしましたが、典型的な例が北京現代だと思われます。北京現代は、当初5万2000台から始まって、今では100万台近く生産する勢いにまで生産能力を向上しています。また、現代自動車は新興国市場も重視しているんですけれども、これまで苦戦していたアメリカにおいても新車投入を積極的に展開しており、マーケットシェアを徐々に伸ばしています。特に、彼らが目指しているのは、高級ブランド車セグメントにも認知度を高めることで、関連活動を強化しているところです。今月、ジェネシスという車を出しました。

地域ごとに2010年と2011年でマーケットシェアをみますと、順調に上がっているという感じですね。いろいろな地域でそのシェアを伸ばしています。特に、マーケットシェアが高いところは、ご存じのようにインドと中国です。実際に、2000年代からここ10数年間で行われたのは、何かで継続的に生産能力を伸ばしながら量的に成長しているのが指摘できます。これだけではなくて質的にも成長しているということがうかがえると思います。

表1. 自動車メーカー別ブランド価値

2012順位	2011順位	Maker	2012ブランド価値	前年対比変化率
10	11	Toyota	30,280	9%
11	12	M-Benz	30,097	10%
12	15	BMW	29,052	18%
21	19	Honda	17,280	-11%
39	47	VW	9,252	18%
45	50	Ford	7,958	6%
53	61	Hyundai	7,473	24%
55	59	Audi	7,196	17%
72	72	Porsche	5,149	12%
73	90	Nissan	4,969	30%
87	N/A	KIA	4,089	NEW
99	99	Ferrari	3,770	5%

注：単位は百万\$と%である。

出所：Best Global Brands 2012。

以上のような各指標の向上や変化の背後に何があったか。以下の6つの要因でまとめられると思います。

①垂直統合化と自動車グループの形成

第一に、垂直統合化成長戦略です。と言いながらも、6番にあるように外部サプライヤーを積極的に活用して成長させるということをやりました。この点については後で説明します。

②生産のモジュール化と標準化

第二に、今日も結構話題になっていた生産のモジュール化をやりながら、全世界に標準化した生産設備、ラインを展開しているところです。ここが多分日本企業と全く違うところかなと思います。トヨタの東南アジアの工場を見ると、溶接工程の自動化率は九州工場と全然違うんですね。それは、現場ワーカーに対する考え方の違いと現地の賃金水準や労働者の質を考慮し、作業ルーティンを設計するので、最初から自動化率を上げるよりも、現地現場の状況の変化につれ、自動化率を上げていくスタンスですね。逆に言えば、それができる強みをやはり持っています。言い換えれば、技能教育をきちんとしないとできない仕組みです。ところが、現代自動車はそういった意味では、大規模の設備投資は要るものの、現場の技能レベルの向上はそれほどはしなくて済む仕組みを導入しています。いわゆる技能教育をじっくりさせて、現場ラインで品質をつくり込むといった発想はあまりしない。つまり、人間に頼る品質向上というのは余りしたくないという発想です。なぜかという、現代自動車は蔚山（ウルサン）地域に世界最大の自動車工場を持っています。あれは三菱さんのおかげでできたラインでもあるんですけども、非常に内製率が高く、関連工程が集約されている大規模工場であるため、労働者の集約によるデメリットが裏目に出ているところです。蔚山地域の労働組合はおそらく世界ナンバーワンの、強く戦闘的な労働組合ではないかと思います。年間でおよそ1カ月強の労働問題によるロスが生じていると思われるし、その調整コストも多いと推測します。ある意味では計画どおりにできないことを前提で生産計画をしなければならぬところもあります。実際、何が起きるかわからないというところがあります。そういう意味では、人間に頼って何かをやるということは国内では限界があります。だから、現場ワーカーの技能レベルを意識せずに、中間エンジニアレベルを使っていて品質確保を行っています。こうした成長ベクトルは海外でも同じように展開していて、本社がセントラルタワーとしてグローバルな制御機能を持つやり方をとっている。つまり、生産の標準化を図っています。そういう意味では、日本と違ってマザーファクトリーという概念は薄いです。

現代自動車はより歴史の長い起亜自動車を統合しましたが、2社ともに独自のブランドを維持して、別々の販売チャンネルで売っています。1999年3月に合併しているんですけども、その後現代精工の自動車部門を買収して現代自動車の中に取り込みます。この企業は元々鉄道車両をつくっていた現代グループの会社でしたが、国民車をつくった経験ももっていたため、現代自動車グループの一員になりました。この会社が後で社名を変更して「現代モービス」になります。いわゆるモジュールサプライヤーです。

もう一つが合併当時、ナムヤン（南陽）研究所を着工していたんですけれども、買収した起亜も研究所を持っていて、そのままでは2箇所の研究所を持つことになりました。そこで、現代自動車はこの2つを統合して1箇所に全て集中し、ナムヤン研究所を設立しました。ソウルから車で大体1.5時間ぐらいのところにあります。

その後に着々と彼らは新興国の市場の浮上というか需要の拡大に伴って、ほぼ1年刻みで生産能力拡張を行ってきました。北京現代を皮切りにカリフォルニアデザイン技術センターを設立し、アラバマ工場、東ヨーロッパのスロバキア、チェコに展開し、グルジアの工場をつくって、ロシアに新しい工場を新設しました。2012年は南米のブラジル工場を立ち上げ、生産を始めている状況です。こうしたプロセスの中で、特筆すべきものが現代製鉄の設立です。フォード自動車以来、初めて鉄にまで手を伸ばし、垂直統合を図っていたのです。

③新興国中心の海外展開と生産能力の拡張

新興国において、ある意味では運がよかったと言えば運がよかったんですね。10年間にわたって新興国の成長が途切れることなく伸びてきたからです。だから、そこにうまく現地ニーズに合った車両を投入することによって、広がる需要をどんどん獲得することができました。

プロモーション戦略を、三星電子と同じように徹底してやりました。ただし、自動車の場合、自分だけでうまくできるか、技術だけあったらできるかというところではなく、サプライヤーがついていかないとできない製品、産業です。多分トヨタを非常に熱心にベンチマーキングし、アメリカ進出のときも自動車サプライヤーをグループ内でまず手を挙げてもらって、同伴進出を図った。それはアメリカだけでなく中国もインドでも同じことをやりました。

この図でわかるように、まず、現代と起亜があって、モジュールサプライヤーの現代モービス（もと現代精工）があります。もう1社重要な会社がありまして、WIAという会社です。これは起亜のモジュールサプライヤーです。また、様々な会社があります。製鉄から保険まで、自動車事業関連のほとんどをグループ内の会社が手掛けています。その中でかなり基幹部品と言われているもの、トランスミッションや鍛造、金型、プレスなどの基礎技術が必要なところを内部化しています。いわゆる垂直統合化を図っているわけです。その中心に、現代自動車と起亜自動車、現代モービス、3社が持ち株会社の形態で、グループのガバナンスを図っているところです。これはホームページに掲載されています。

彼らがやっていた生産戦略を見ますと、ここに書いてあるように、ほぼ1年刻みで、10年間にわたって生産拡張をグローバルに行ってきたのです。一つ特徴がある数字があります。この「3」という数字です。30, 30, 30で拡張していきます。つまり2003年頃から、96年のインドがそうだったんですけれども、このインドを立ち上げたところは、実はカナダの失敗が生かされています。そこで、30万台体制で生産拡張を行っていることが確認できます。その後、普通だったら20万台とか15万台とか10万台刻みで生産拡張するんですけれども、現代自動車は30万台体制で生産ラインを拡張していること。これが日本企業とちょっと違うところで、いわゆる規模の経済性を図る

戦略です。新興国市場のボリュームがどのぐらいのスピードで拡大するのか。非常に難しい問題ですが、現代自動車グループの場合、ある意味では市場に対する期待値が高かったのかもしれない。あるいは日本企業に比べるとちょっとアクションが早くて、意思決定が早くて、日本の期待値よりももうちょっと売れるだろうというようなところがあったのではないかと思います。市場に対する期待感の違いが反映された生産戦略であり、まさしくそれが今のところまでは当たっていると思います。

もう一つは、彼らは合弁戦略をとらなかったんです。海外進出の際は、グリーンフィールドで自分らの工場を自分らが作ります。また、非常に短い時間で工場を建てます。日本よりも多分6カ月か8カ月ぐらい早いと思いますね。それで海外で360万台ぐらいを生産しています。販売市場としては一番大きな柱は中国で、それに続きアメリカとインドがメインになっています。国内と海外の比率はほぼ五分五分で、最近は海外の方が大きくなりつつあります。

海外進出の際、先述したように、サプライヤーの同伴進出がありました。生産の標準化に伴い、メインサプライヤーそしてグループ内のモジュールサプライヤーと一緒に進出しています。主に3つのモジュールをやっています。コックピットモジュール、フロントエンドモジュール、シャシーモジュール、この3つを主に展開していて、徹底的に部品の共通化を図っています。さらに、開発においてはプラットフォームの共有化をしていきます。それは後でまた申し上げます。

こんな感じで、部品の共通化を徹底的に図って、しかも現代と起亜を共通化するんですね。そ

表2. 新興国中心の海外展開と生産能力の拡張

	Overseas manufacturing Facilities and Capacity	Production units
1989	Hyundai Motor Bromont Plant(Closed in 1993)	<u>Hyundai</u>
1996	Hyundai India Plant(300,000 units)	➤ India : 638,775
2002	Kia Motor Yancheng Plant(130,000 units)	➤ China: 855307
2003	Hyundai Motor Beijing Plant(300,000 units)	➤ U.S.:361,348
	Hyundai Motor Turkey Plant(100,000 units)	➤ Turkey:87,008
2005	Hyundai Motor Alabama Plant(300,000 units)	➤ Chez:303,035
2007	Kia Motor Slovakia Plant(300,000 units)	➤ Russia: 224,420
	Hyundai Motor India 2 nd Plant(300,000 units)	➤ Brazil:27,424
	Kia Motor Yancheng 2 nd Plant(300,000 units)	<u>KIA</u>
2008	Hyundai Motor Beijing 2 nd Plant(300,000 units)	➤ China: 487,580
2009	Hyundai Motor Czech Plant(300,000units)	➤ Slovakia:292,050
2010	Kia Motor Georgia Plant(300,000units)	➤ U.S.: 358,520
2011	Hyundai Motor Russia Plant(200,000 units)	
2012	Hyundai Motor Brazil Plant(200,000 units)	Overseas Total: 3,665,467
	Hyundai Motor Beijing 3 rd Plant(400,000 units)	

出所：現代自動車と起亜自動車のホームページより筆者作成。

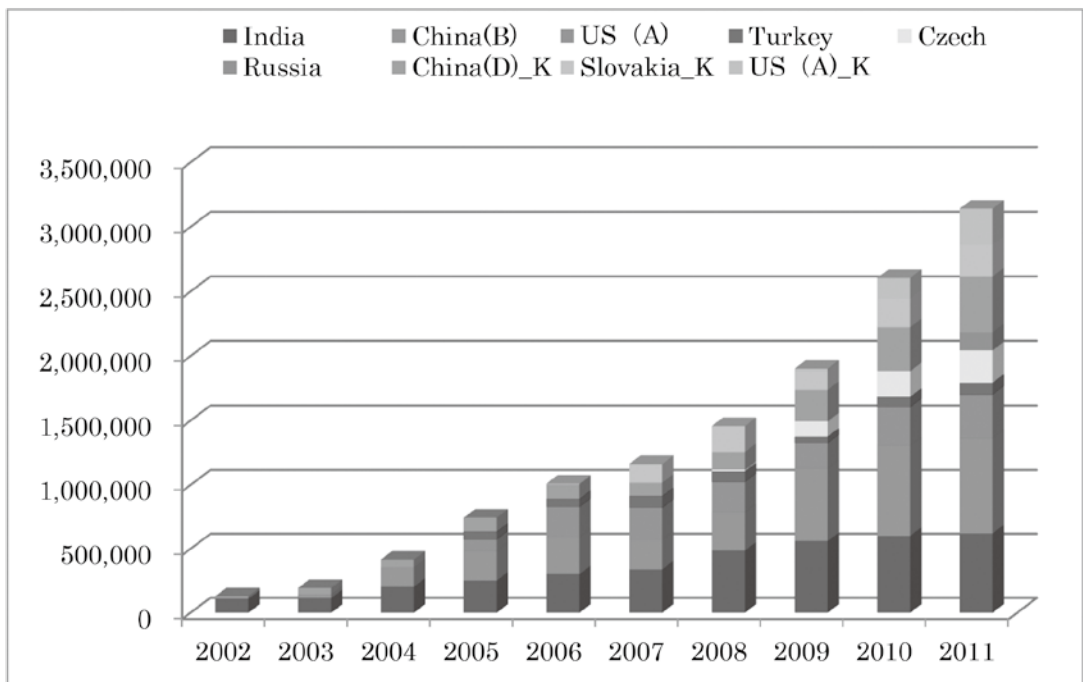
うすると1個当たりの生産量は、部品メーカーから見ればとんでもない数字になっていきます。売れていればですね。生産管理面においては、先ほど申し上げられたように、中央集権的な、セントラルタワーで管理するというタイプです。しかしながら、機械が多くなればなるほど故障が生じるし、それに伴って非常に問題も多くなる可能性があります。この点で、海外においては現場の作業員がなるべく考えないようにするけれども、ソフト的な面、いわゆる保全チームなどにおいては徹底的に教育をさせて、迅速に生産上の異常に対応できるような体制を構築しています。

④品質経営とデザイン経営の重視

次に、品質経営についてですが、これはトップの意思決定で実施されたものです。J.D.Powerの初期品質指数（ISQ）で、数字が低ければ低いほどいいわけです。1998年にはトヨタと比べてほぼ2倍以上の差あったが、その後、そのギャップは急速になくなりつつあります。品質向上の兆候が見えたのは2003年から2004年ごろです。そこから、ある程度安定して数字に落ち着きます。あるモデルにおいてはトヨタよりもよかった時期もありました。ちょうど日本の自動車産業界で注目を浴びたのが2003年、2004年、その背後にはこれがあったわけですね。

これができた理由は何かについて見てみましょう。一つは生産ラインと従業員の作業統制がうまくできない状況から、ミドルエンジニアを徹底的に使わせて、最後の検査ラインを強化することで市場品質を確保する方策を取ったからです。工程内品質は悪くても、市場不良は出さない

図2. 現代起亜自動車の海外生産拠点の拡大



という発想です。ミドルエンジニアを立てて補うという発想だったんです。

もう一つが、品質向上においてデジタル技術を徹底的に活用したことです。ちょうどこの時期からIT技術が急によくなります。ちょうど日本でも生産現場でCADやCAM, CAEは以前から使っていたんだけど、3次元化されることで、非常に学習がしやすくなったわけです。つまり、キャッチアップがしやすくなったのです。そういった時期、今まで暗黙知に近かったものが形式化しやすくなり、それでエンジニア能力が非常に短期間で向上させることができたのです。

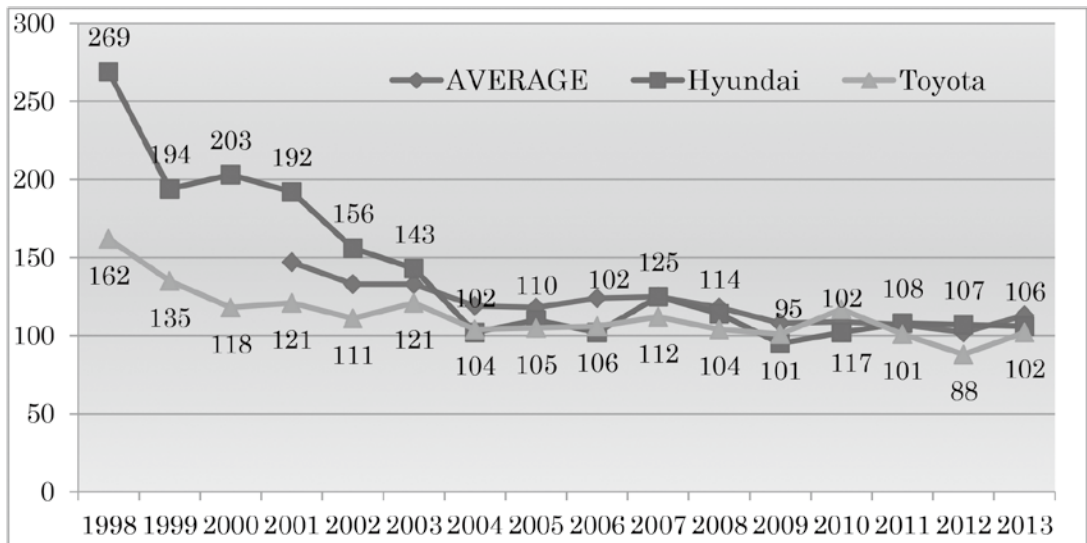
例えば、モジュール生産方式の形をとって非常に品質がよくなります。なぜかという、自社でやらなくて外に出しているわけだから、一回入る前に検査しますよね。同期化していますので、それで手直しする時間はほぼ15分から20分しかないため、モジュール組立と供給責任を負っているモジュールサプライヤー、例えば、モービスとWIAは、徹底的に品質上の欠陥がない良品を供給しなければなりません。そのために、デジタル技術を品質チェックや管理のツールとして積極的に活用したことが大きな一因になります。

品質向上のもう一つの要因として考えられるのは、内部競争です。現代自動車と起亜自動車は異なるブランドで販売をしているため、どちらかがよく売れているとなると、グループ内で評価されることになります。内部競争システムは結果的にブランドの差別化を促すことになります。

⑤製品の現地化と規模の経済性及び範囲の経済性の追求：研究所の統合とPTの共通化

開発においては、プラットフォームの共通化を積極的に両者で図っています。以前は22あったが、現在は6にまで減らしています。その反面、製品モデルの数は増やしています。それによ

図3. 現代自動車の品質向上



出所：J.D.Power(IQS:初期品質)各年度。

て規模の経済性と範囲の経済性のメリットを享受しています。この効果は部品においても大きな影響を与えています。プラットフォームの共通化によって、同じプラットフォームベースのモデル間の部品共通化ができ、設計・開発コスト、リードタイムが短縮される効果が得られるのはもちろんですね。さらに、起亜と現代といった二つのブランドの間でも同様の共通化を図っています。ということは、共同購買のシステムによって、さらにサプライヤーに対する交渉力を高めることができます。しかも部品によってはシングルソーシングを行う場合もあるので、その交渉力はさらに増すことになり、サプライヤー側から見ても魅力的な顧客になるわけです。

製品の現地化について見てみましょう。現地投入の車ですが、新興国ごとに例えば、ロシア、インド、中国といった感じで、現地に会うデザインに改良もしくは開発したものを、他社に比べて早いタイミングで投入しています。先々の現地の需要を読み取って、そこに合った車を迅速に投入してきました。少し注目できるのは、新しい車と古い車を一緒に投入する戦略です。新しい車は量産台数の増加に伴って、コストを下げていくプロセスになりますが、既存モデルを市場に投入することは、既にコスト回収が終わったものを活用することになります。古いモデルを新車と同様に、シリーズ化して市場に投入する場合、コスト的には減価償却はもう終わったものを活用することになり、非常にコスト的に優位な地位を確保することができます。したがって、サプライヤーも同じメリットを得ることができます。

⑥外部サプライヤーの積極的な活用と知識技術の学習

現代自動車は外部サプライヤーを非常に上手に活用しています。アジア通貨危機以降、韓国国内に多くのグローバルサプライヤーが参入していたため、昔のように、安易に発注したり、問題のあるサプライヤーに目をつぶったりして取引を維持することができませんでした。購買システムにおいても、サプライヤーの能力とレベルをきちんと評価する「5 Star制度」を導入しています。を導入し、サプライヤーの能力を客観的に評価させることで、サプライヤーの技術や品質、コスト競争力の向上を促したとみられます。しかし、2000年代初めごろの韓国サプライヤーのレベルは決して高いとも思えない水準だったのです。

韓国の部品産業は20年から30年間、ずっと問題だと言われてきました。素材や金型、基礎的な技術、基盤技術が乏しい点がいつも指摘され、政府や業界の悩みでした。今でも問題になるんだけれども、韓国自動車産業の変化、すなわち、内なるグローバル競争の激化、メーカーの方針展開、QCDTの重視といった流れの中で、アジア通貨危機を乗り越え、新興国市場の成長に対応しながら、技術力を高めてきたサプライヤーが2000年代初めごろから出てきました。ある程度できるサプライヤーが出てきたことは結構重要なポイントなんだけれども、できない時期にメーカーにとって誰を使ったかはもっと重要かもしれない。つまり、ポッシュや日本のデンソー、カーソニックカンセイなど、以前から多くのサプライヤーが韓国にも進出していますので、そういったサプライヤーに協力を得ながら自動車づくりをしてきました。逆に言えば、永遠の宿題としてあったのが、地場のサプライヤーをどうやって強化するかというのが現代自動車の悩みでもあったわ

けですね。だから、彼らは様々なサプライヤー強化策を打ち出しながら、先ほど言ったように競争をさせました。実験設備を貸し出したり、先ほど岩城先生がおっしゃったようなものやっていたり、あるいは何を検査、測定すればいいのか、という項目に関して情報を共有したりする、外郭団体へ人を派遣したりしながらサプライヤーとコミュニケーションを図る努力をするうちに、実を結ぶことになりました。

あと外郭団体を結構つくりました。日本には既にあるんですけども、いわゆる自動車技術〇〇協会などの名前で、JAPIAのような団体でなくて、実際に経営能力向上や現場の機能や管理能力を上げるような教育を、盛んに行っています。実際にそういった団体には現代のOBが多く活躍しています。こうした活動がサプライヤー能力の底上げに繋がったと推測します。ある意味ではシニア層を産業全体でうまく活用する仕組みが形成されつつあることだと思います。

以上、まとめてみると、基礎研究とプラットフォーム開発などの開発機能と購買機能については起亜と現代が共同で、車両デザインと販売は別々にやっていることで、規模の経済性と範囲の経済性を十二分に生かす事業システムを形成しています。

物流機能については現代グループ内部のグループ企業である「GLOBIS」が担当しています。物流は結構重要な話で、保安、セキュリティが必要なものであり、コストや生産計画、生産管理に直結する機能ですので、内部化しています。

現代自動車グループの成長の好循環

現代自動車はどのようにして成長してきたのか、これまでの話を踏まえてまとめてみましょう。アジア通貨危機後、到来した新興国市場成長期にマーケットシェアをまず獲得しようとした。規模が大きくなるにつれ、規模の経済性と範囲の経済性をさらに追求できた。収益性が上がると、更なる生産拡張投資をし、新しい成長構造をつくる。技術面においても市場拡大と成長という循環の中でキャッチアップしながら、サプライヤーの育成のため、支援を行った。

販売台数が増えると、市場でのプレゼンスが上がり、巨大なグローバルサプライヤーから見るとよいお客さんになるわけです。この点で、より魅力のあるお客さんになっていて、さらなるアプローチが来ます。つまり、足りない技術というものはグローバルサプライヤーの提案が増え、その提案を評価する能力と技術学習ができ、組織能力をアップしていく。そういう好循環ができると、よい製品づくりができ、製品の魅力度を上げることができる。さらに、マーケットシェアの向上を図ることができる。それで、実際に申し上げたように、海外進出をどんどん強化したわけです。それによってグローバル化の中でグローバルサプライヤーがどんどん入ってきて、韓国国内で競争によって、生き残りをかけたサプライヤーさんの能力構築競争が行われた。

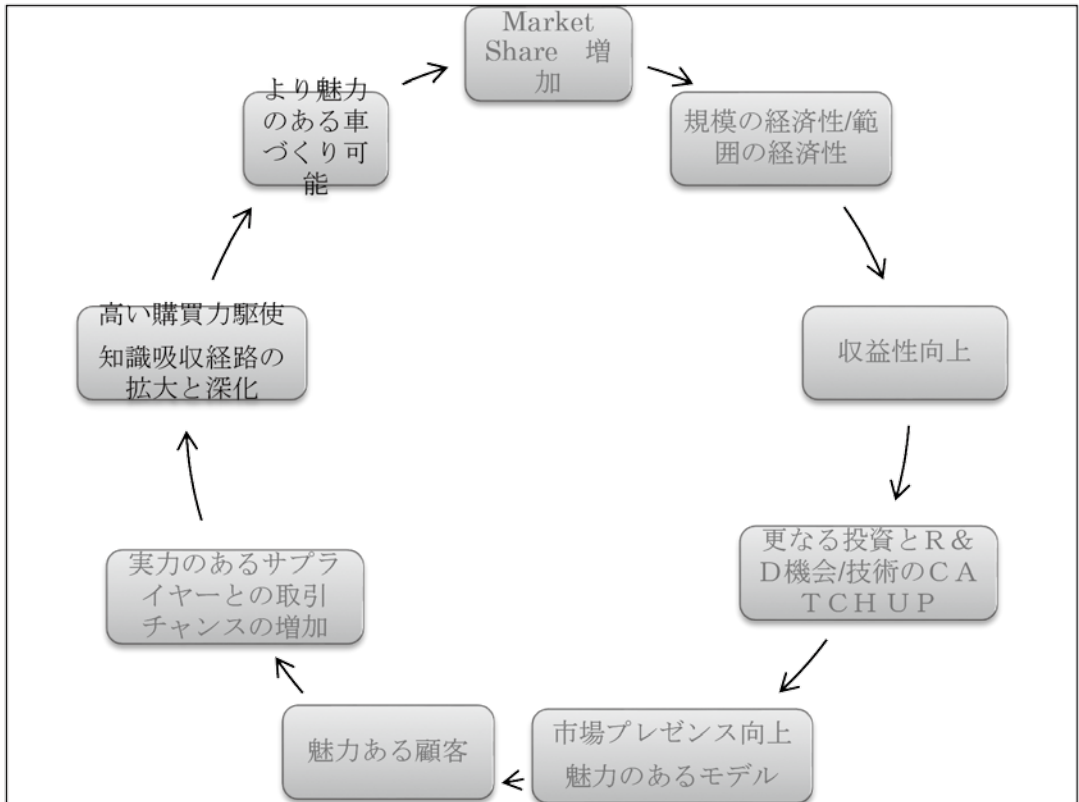
自動車産業の成長と地域産業

その過程の中で、成長産業としての自動車産業の成長は、その地域の基盤を、あるいは経済発展を遂げたいという試みが全国各地で起こりました。それをサポートする体制を考えていたわけ

です。

簡単に話しますと、現状なんですけれども、このぐらいをやっています、設備投資もかなりやった。外国人投資がこんなに増えているのが多分わかるかと思います。海外投資も積極的にやっているサプライヤーが増えています。これがいわゆる同伴進出の結果です。現代起亚自動車をはじめとする自動車メーカーの輸出好調に伴い、サプライヤーの輸出も増えています。それを見ますと97年には常に日本からの輸入に頼らざるを得ない状況だったわけなんですけれども、2000年代に入ってから継続的に輸出額が増えています。特に、近接の中国市場の好調は大きく影響されている。韓国からつくって船で運んでいる。平成22年においては、輸出額も17.6倍まで増加して黒字展開しているという感じです。A/S部品とOEM部品に分けてみると、はるかにOEM部品が多いんです。2006年と比べると2011年の輸出額はほぼ倍に近く増えている。そのかわりに、日本からいつも日韓貿易の黒字とか赤字の問題であったとよく言われているんです。しかし、近年の動きを見ると、日本の部品に対する依存度はどんどん減っていると。これはある部分においては、日本企業が積極的に進出しているというところがあります。

図4. 現代自動車グループの成長の好循環

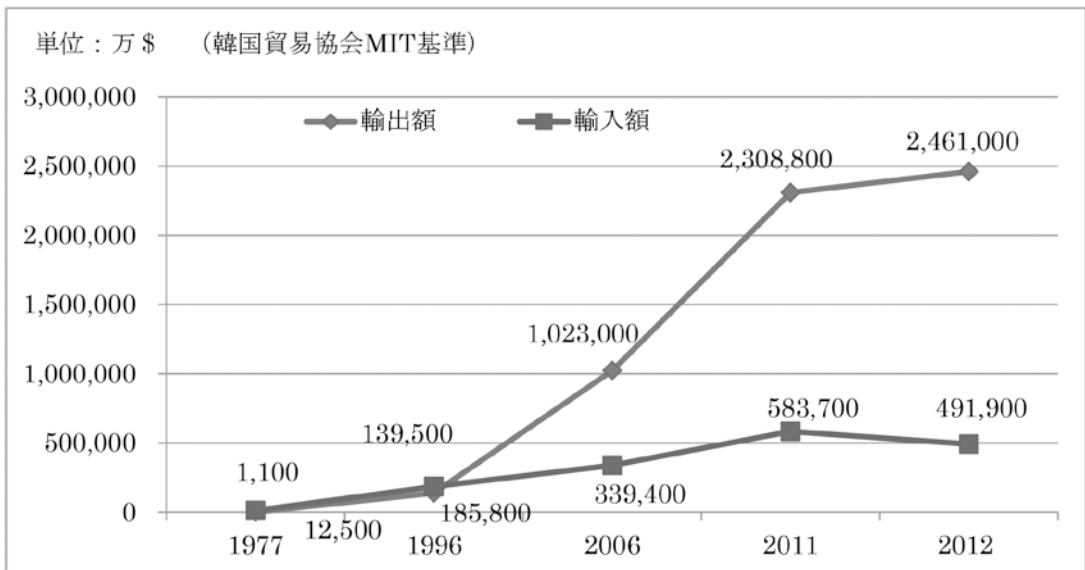


先ほど申し上げたように、韓国現代と起亜が魅力的になっているから、サプライヤーが進出している点ですが、韓国サプライヤーによるものも増えていることがいえると思います。

現代自動車が取引している企業の中で大企業、中堅企業、中小企業と分けて、2001年時点と比べて2012年、10年あまりで数がどの程度変わったのを表したのが図6です。中小企業は減っていて、大企業と中堅企業が結構大きくなっていることがわかります。

こういった状況の中で、各地域団体が自動車産業を軸にした成長戦略を積極的に考えたわけなんです。この地図でわかるように、産業団地が増えていることがわかります。特に現代自動車の拠点と近い、ウルサンとアサンの付近にはやっぱり現代に納めるような機械工業や自動車部品工業団地が立地している。ソウルやウルサンから約1～2時間以内のロケーションであります。あと、韓国の西南の全州地域は、亜細亜自動車とか現代が買収しましたトラック・バスの生産会社があります。慶南地域の東南地域、すなわち釜山・馬山・昌原地域があります。ルノー三星自動車やオートバイメーカーのDaerimなどがここにいます。最後に、慶北地域は他の地域に比べれば中途半端に離れている地域です。もともとは繊維と電子部品メーカーの集積地です。プサン（釜山）とかマサン（馬山）とか、マサンは昔、輸出自由地域になっていて、ソニーさんとかも富士通さんとか全部入っていた地域なんです。そこから高速道路で全部運ぶというのも可能になっています。だから、ほぼ2時間以内でこのあたり全部をある程度カバーできるんです。デグ（大邱）という地域なんですけれども、ここが先ほどの話題になっているカーエレクトロニクス部品を中心に、いわゆる業種展開も図りながら自動車部品をつくるということを試みています。この周りにあるデグというのは、そこでテクノ団地をつくったり、テストコースをつくっ

図5. 韓国自動車部品産業の輸出入額の推移



出所：韓国自動車工業協会、各年度。

てあげたり、それで開発能力を上げながら部品と素材の技術を高めることをやっています。

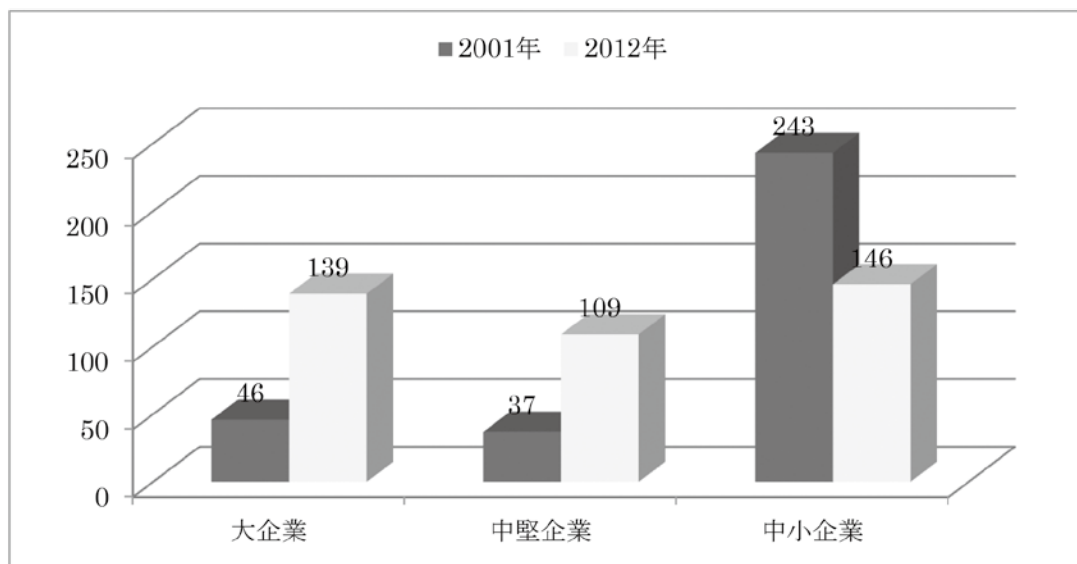
ウルサン（蔚山）はまさに現代自動車の本拠地であり、生産上、現代モビスなどが入っていますので、大型モジュールを組んでいます。だから、周りのところに、そのモジュールを組む現代のウルサン工場まで物を運んでいなければならないとだめなんですね。だから、その周りに多くの部品企業がアプローチしています。

以上で述べたところの自治体はそれなりのバックアップをしています。制度的な面と、共同研究施設や経営手法の支援など、そういったものを出したり、現代自動車の退職した人をそこで採用され、技術研修や支援を行ったりしています。

終わりに：グローバル化とローカライゼーションの間に

グローバル化とローカライゼーションはどうなるかという話なんですけれども、まず海外に積極的に展開した企業が今強くなっているサプライヤーの基本かなと思います。それで一緒に出た数なんですけれども、一次サプライヤーだけでなく二次、三次も結構一緒に出掛けたということが言えるかなと思います。ここで大事なのは、最初、声をかけてそのリスクをとった企業さんはかなり恩恵を受けたらしいんです。いわゆる売上高も上がるんですけれども、ある意味では「おたく、ちょっと頑張ってくれたら次の受注はあるかも」というような内示みたいな、それで一応出るインセンティブはあるわけだから、もう一つは輸出です。輸出であるということと、ところが、やっぱりグローバル化というのは国内地域産業に大きな影響を与えたり、地域産業

図6. 現代起亚自動車取引サプライヤーの成長



注：取引依存度10%未満のメーカーを除く。

出所：韓国自動車産業組合出所：韓国自動車工業協会、各年度。

の経済構造あるいは産業構造を変えたりしてしまうところがあるかなと思います。なんですけれども、グローバル化って結構国内においてはジレンマ的なことを起こしていると思います。先ほど目代先生もいろいろおっしゃったんですけれども、開発や生産、あと物流と書いていますが、ロジスティック、僕が言っている物流というのはただ運ぶという意味ではないんですけれども、その中でコストを効果的なバランスを考慮した上で部品を選択しなければならないんじゃないかなと思います。そこには、実際に開発機能と調整などを考えると、トヨタの場合、愛知県圏になりますね。ここで、開発機能を持ったってどうなるんだという話もあるわけで、例えばタイが開発機能を持っているとしたとしても、実際には、開発現地化というのは長い年月がひつようになりますね。その意味で現段階での開発現地化は、開発プロセスの一部の開発機能なんですね。ある一部の開発機能が制約の中で現地に委任されているのが現状だと思います。この点で東北も同じ状況にあるかなと思います。

もう一つは、結果的には東北地域はトヨタの戦略の中での位置づけになっていきます。国内における地域分業をどうするか、機能分業をどうするかと。先ほど目代先生が非常にわかりやすい図を出してくれたんですけれども、全部を組み立てて運ぶか、ここまで加工して残りは向こうでやるかと、そういった話になってきます。

8月にトヨタ東日本を回ったんですけれども、いろいろ見せてくれたので見たら、現地調達率は13%ぐらいですよ。あと結構加工して、加工したものを持ってきてここで組み立てるとというのが現状です。そういったところをどうやって、こっちで付加価値を生むようにするかというのが課題かもしれない。その点で、技術支援なり、技術、事業化、人材育成、いろいろなことをやらなければならないんですけれども、まず、この地域の魅力をどう出すかをしないと、多分トヨタさんが頭の中で、自分の戦略の中で、東北地域でこれをやろうよという意思決定にならないといけないという気がするんですね。そこが、多分、いかに東北の魅力を出すか。この問題は「総合力」という気がするんです。けれども、サプライヤーさんだけでもできないものであったり、あるいは「現場力」を上げるだけでできないものもあるかなと思います。いろいろな意味で、全体のインフラも含めてそういったことができるようにしたほうがいいんじゃないかなと思います。

そういう意味で、いろいろな方々がご指摘のように問題があるんですけれども、今回出版された本の中にも、東北地域が東北地域から抜け出すためにどうしたらいいのか。結局、東北が東北でとどまっちゃうと、東北で本当に終わるかなという気がします。そうなってくると、結果的にはこの制約条件をどうやって突破していくのか、という話になってきます。そこで、物流の距離や気候の問題、労働力の問題、あるいは社会インフラ的な問題、そういったものを含めてトータルの何かを地道にやる部分と、迅速にやる部分というものが必要かなと思います。いわゆるグローバル企業というのは、ある意味ではグローバリゼーションとローカリゼーションの表と裏のものをやりながら、何を海外でやって何を国内でやるかを考えなければならないんです。国内でやるとしたら、どこでやるかということと、その「どこ」というものを受けて、下の一次サプラ

イヤーの意思決定に絡む。そうなってくると、ある意味では資源と組織能力をもう一回再配分できるように、東北に持ってくるようなものを出さなければならないかなと思います。

話が長くなりましたけれども、そういった話かなと思います。つまりトヨタの戦略に働きかけるような「地域の魅力づくり」が必要で、それは多分時間との戦いという側面があると思います。つまり、長期的にやる戦略的部分と、あるいは一次サプライヤーの分散された能力を東北に集約する。東北でつくっている車がうまく売れば、こちらにもっともっと来るようになるということもあります。そうなれば、また二次が大きくなったり、一次ができたりするところも考えられます。そこに電気産業などが結構いろいろ片づけられたり、閉鎖されたりところもあるんですけども、そういったところがある意味では業種転換、あるいはもう一つの事業の柱として使うということが必要になることが考えられます。

タイに行って実際に見たんですけども、日本の超大手電機・電子メーカーでしたが、そのお客さんが日系のところが多かったのです。日系の競争力が低下していくと、そうなった瞬間にどうなるかと、結局、自社でできるものは何かを模索することになる。自動車部品事業をやり出しているんですね。と言いながら、自動車って結構難しいよねということを直感的に感じているとおっしゃいました。

あまり東北地域は存じていませんが、東北の強みとは何かといいますと、近距離でロシアというものがあるし、少し足を伸ばせば、天津から送り出したものとほぼ同等のルートでできるところ、たとえば満州あたりなど。あのあたりの経済成長というのも、ちょっと漫画みたいな話なんだけれども、考えられるのかなと。そうだとすれば、ここでトヨタが輸出拠点として考えると、国内だけじゃなくて、それは今の取引先である一次サプライヤーさんも東アジアの国際分業の中で能力を投資したり移転したりすることもあるかなと思います。そういう意味では、海外市場への可能性というのは一つ重要なポイントになるかもしれないと思います。

雑駁な話で申しわけなかったんですけども、これで終わりたいと思います。ありがとうございました。〔拍手〕