

# 後発自動車メーカーのグローバル組織能力構築

—現代自動車グループの事例—

李 在 鎬

## 1 はじめに

本研究は、経営資源に恵まれない後発企業が常に変動しているグローバル市場で成功を収めるための条件を探り、それらを概念化する一つの試みである。

典型的な「持続的競争優位論」または「深層の組織能力論」では、主に先進国企業が分析対象になる場合が多かった。グローバル市場の成長の軸が、先進国から新興国へ移行しつつある今日において、成功を遂げている新興国や途上国の企業を分析の中心におく視座が必要になりつつある。同時に、従来の分析の枠組みを新興国や途上国の後発企業に適用する上で、留意すべき点についても検討が求められる。

本研究は、このような問題意識を踏まえ、近年グローバル市場で成長を遂げている現代自動車グループに着目し、同グループがグローバル市場で求められる組織能力をどのように構築してきたかについて分析する。

かつて、国際自動車プログラム(International Motor Vehicle Project : 以下 IMVP と略す)では、リーン生産システム<sup>1)</sup>を採用することができないとみられた韓国の自動車メーカーが成功を収めることは困難と予測されていた(Womack et al., 1990<sup>2)</sup>)。すなわち、深層の根源的な企業能力の構築が先行しなければ、持続的な競争優位は期待できないというのである。

近年における現代自動車グループのグローバル市場での躍進は、このような既存の分析枠組みを用いたロジック(説明の仕方)の普遍的妥当性を見直す貴重な機会を提供している(Jo, Hyung-Je & Jong-Sung You (2011))。

しかし、経営戦略論のような、因果関係の究明に長期間を要する分野において、局所的な反証により、既存の分析枠組みや概念そのものの存在価値を全否

定してしまうと、経営実践からかけ離れた極論に陥りかねない恐れもある。

そこで、本稿では基本的にはコア・コンピタンス論や深層の組織能力論のような、すでに普及している分析枠組みと概念に基づいて、新たに発見された事実を検討する。ただし、そのような理論的な枠組みを通して、激変するグローバル市場競争の中での後発企業の成功を説明する上での留意点についても吟味してゆきたい。

## 2 持続的競争優位を支えるコンピタンスと組織能力論の検討

### (1) 競争優位の源泉を論じるコンピタンス論

企業の経営戦略を解く一つの見方は、焦点企業の「強み・弱み」と「環境条件」との整合性を追求するものである。そこで、企業という組織の「強み」とは何か、企業の強みは何によって裏打ちされるかについては様々な説があった。

80年代までの戦略論の分析レベルは、財務諸表と最終製品が中心をなしていた。最終製品の商品性と価格における魅力が競争優位を生み、その競争優位が最終的に財務諸表上のパフォーマンスにつながるものとしてとらえられていた。

90年代に入ると、経営戦略論の研究者達は、魅力的な新製品を次から次へ持続的に作り出す、その源泉となる企業の底力に注目し始めた。Prahalad and Hamel (1990)<sup>3)</sup>は、このような競争力の根幹にある深層の能力を「コンピタンス」という概念で説いている。同研究では、目先の競争に汲々とせず、未来での競争を見据え、持続的競争優位を確立するため、コア・コンピタンスを拡大再生産しながら、フル活用することの重要性を力説している。当時、多くの欧米の企業が、強力な日本企業に追い込まれ、ダウンサイジングに走っていた中であって、彼らは安易な縮小志向に警告を発しており、特に多角化した大企業は未来での競争に備え、むしろコンピタンスの開発と活用に傾注すべきと示唆している。

自然界の大木は根から栄養分を吸い取り、幹と太い枝、小枝を伸ばしながら、小枝の先に果実や花、葉を生み出す。企業も、図1のように「コンピタンス」という根から、栄養分を吸収し、「コア製品」という幹と太い枝を伸ばし、「事業(部)」という小枝にも栄養分を運び、最終製品という果実や花、葉を生み出

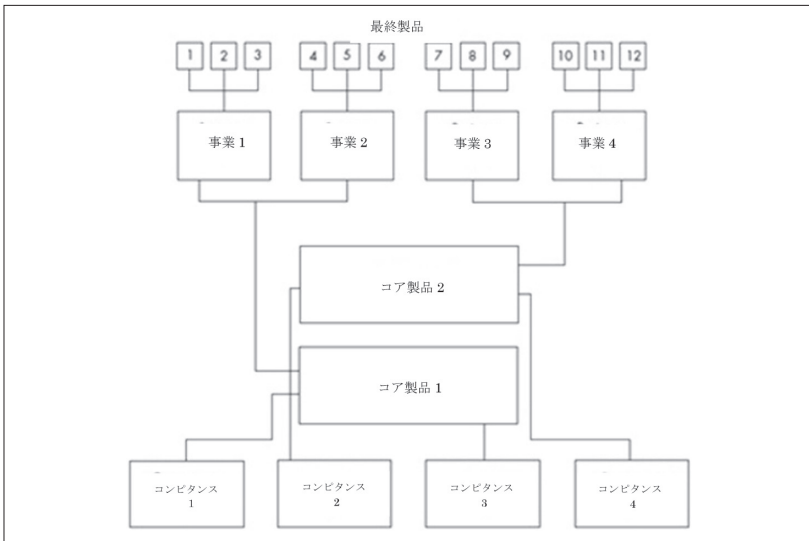


図1 競争優位の源泉としてのコンピタンス

(出典) Prahalad C.K. and Gary Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation," *HBR*, May 1st p.5.

すものである。

Hamel & Praharad (1994; 321-329)によると、コアとなるコンピタンスとは、「長期的な企業の繁栄に本当に貢献する活動」とされている。その成立条件として、①個別的なスキルや技術ではなく、むしろそれらを束ねたものであり、②最終的に顧客に認知される価値をほかの何よりも高めるようなものであり、③業界のどこにでもあるようなものではなく、他社より数段は優れているものを指す。例えば、1990年代前半におけるホンダの独自のエンジンをつくる能力はコア・コンピタンスでありうるが、フォードのそれはコア・コンピタンスになれないとされている。

このようなコンピタンスを育て、最大限活用するために、彼らがサブ戦略として提唱したのが、「ストレッチ戦略」と「レバレッジ戦略」である。彼らによれば、ストレッチ戦略とは、夢と今ある経営資源との不整合を意図的に作り出し、組織成員の貢献を最大限引き出すものである。例えば、戦略的な目標や方針、挑戦課題を明確に提示し、社員のやる気を引き出ししながら目標を達成し

ていくというものである。このストレッチ戦略においては、組織成員が目的意識、パイオニア精神、天命を強く共有することが求められるという。一方、レバレッジ戦略とは、経営資源の集中、集積、補完、保守、速やかな回収を通じて、問題を解決するといったものである<sup>4)</sup>。

しかし、Hamel & Praharad (1994)は、コンピタンスという概念の範疇を必ずしも明確に示しているわけではない。また、「夢」、「精神」、「天命」といった概念にも客観的に捉えにくいという問題点が残されている。

とはいうものの、企業間の競争を捉える視座を、最終製品の市場でのポジションを巡っての競争から、最終製品の背後にある、より根源的な企業力を育てるための競争にまで拡張したという点で<sup>5)</sup>、同研究の意義は大きい。

## (2) 自動車産業における組織能力論

Hamel & Praharad (1994)のコンピタンスという企業の深層能力を重視する考え方は、自動車産業を主な分析対象とした藤本(2003)<sup>6)</sup>の深層の組織能力論に発展的に展開されたといえる。ただし、両研究の類似点は、企業の深層の能力と表層の能力を峻別しようとしたこと、深層の能力が表層の能力に持続性を持たせるという点にとどまっており、両者が提示している深層の能力の内容はかなり異なる。Hamel & Praharad (1994)は、多角化した大企業を想定していたため、コア・コンピタンスとして、多様な経営資源の束による、新たなビジネス創出までも強く意識しているのに対して、藤本(2003)は自動車産業という一つの産業での企業の深層の能力(特にモノづくりの能力)を論じるため、組織現場におけるルーチンを容易に模倣されない中核の強みとしてとらえている。また、このルーチン能力の差別化を重視する観点は、トヨタの進化能力の要諦を析出しようとした藤本(1997)<sup>7)</sup>とも重なるものがあり、トヨタの持続的な競争優位の源泉を説明する上では、整合性の高い枠組みといえる。

図2を手がかりに、モノづくりの組織能力が如何に組織の収益力につながるかを検討する。Hamel & Praharadが製品レベルの企業間競争から、その根底にあるコンピタンスレベルの企業間競争へ視点を移すべき、または拡大すべきと述べているように、藤本(2004)も、企業間の能力構築競争の本質を収益力や表層の競争力を支える深層の能力構築における企業間競争にあると述べている。

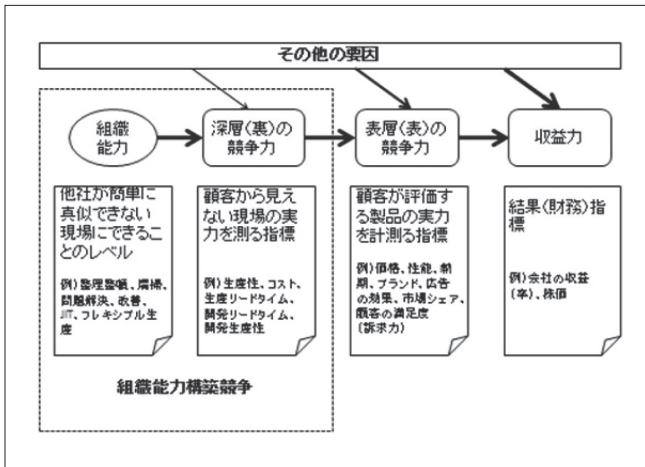


図2 モノ造りの組織能力とパフォーマンス

(出典) 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中公新書、41頁、及び <http://www.aec.go.jp/jicst/NC/senmon/kenkyuukaihatu/siryu/kenkyuu09/siryu3.pdf>。

また、組織能力が確立されて、はじめて安定的に深層の競争力を有しうるとしている。そして、その深層の競争力が次の表層の競争力へ、その表層の競争力が収益力へ、順次に転化していくという仕組みとなっている。一方で、表層における競争力や成果は、短期的には真の組織能力に依拠せず、その他の要因、例えばコストを度外視した意図的な価格引き下げによって、一時的に高めることも可能とされている。

このように、自動車メーカーは、一時的には組織能力と関係のない要因、例えば破格的な値下げによって目の前の市場競争で勝つことが可能であるが、これは決して持続的なものとは限らない。価格競争は競合他社の対応により簡単に無力化する場合もあり、無理な価格引き下げにより自社の財政基盤を弱める可能性もある。一方、点線で囲んである、組織能力と深層の競争力を確立することができれば、長期にわたって、競争優位を維持することが可能になる。組織能力は、時間をかけて蓄積されるものであるため、明確な基準で他社により簡単に測定されたり、分析されたり、真似されたりすることも殆どない。このような組織能力の例としてあげられた要素も特徴的であるが、整理整頓、

掃除、問題解決、改善、JIT、フレキシブル生産のような、生産現場のルーチンにおける地道な進化こそが組織能力を構成する要素となっている。常に綺麗で整理された工場、保全がゆき届いている設備で、まじめな従業員により丁寧に車が作られているので、故障が少ないよい車を作ることができる。故障が少ない車であるため、よく売れるようになる、といったフローチャートを描くこともできるかもしれない。筆者が中堅の自動車部品サプライヤーを訪問調査すると、経営者から3S(掃除、整理整頓、清潔)を徹底しただけで<sup>8)</sup>生産性が格段に向上したという話をよく耳にする。このように、組織能力論は日本企業の経営実践においても広く支持されうる枠組みといえる。

### (3) 深層能力重視論を新興国の弱小後発企業へ適用する時の留意点

本節では、これらの「コンピタンス論」及び「組織能力論」の枠組みを新興国後発自動車メーカーへ適用する上で留意すべき点について検討したい。第一に、これらの研究においては、資本関係や人質(Hostage)の論理は、周縁的な要素として描かれているが、とりわけ途上国や新興国企業の小資本が、グローバル資本によって乗っ取られることによって、経営主体そのものが変わり、「地道な進化」が意味をなさない場合もありうる。そこで、弱小後発企業は、経営の主体性を堅持しながら、長期にわたりコア・コンピタンスや組織能力を強化していく必要があると思われる。第二に、コア・コンピタンス論、組織能力論の分析対象は、(後発企業の場合であっても)先進国の企業に傾斜している。確かに、後発企業として日本企業の例証も多くみられるが、日本は資本主義と産業社会化の歴史が長い。近年における藤本の研究においては、中国や韓国の自動車産業を対象とした研究もあるが、各産業地域が得意とする活動に依拠した比較優位論に傾斜している。第三に、新興国後発企業は、低廉な人件費、政府からの手厚い支援といったメリットも有するが、低い技術力、低いブランド力、低い労働の質、不安定な労使関係、成員の低い帰属意識などの重要な経営資源に恵まれない場合が多いという点も看過できない。これまで成功体験が少ない後発企業の組織成員に、「パイオニア精神」、「天命」と高い勤労意欲、学習意欲を發揮させ続けることは決して容易ではないが、そのようなプロセスについては、説明が不十分である。

以上の分析枠組みの検討を踏まえ、次章から現代自動車グループの概要に触れた上で、同グループの近年のパフォーマンスについて検討してゆく。

### 3 現代自動車グループの概要

#### (1) 起亜自動車を買収した現代自動車グループ

1962年頃、韓国自動車産業は政府の保護・育成政策の下で、自動車修理業、改造業、自転車(部品)メーカーからの参入という形で、国内自動車産業の胎期を迎えた。セナラ自動車、起亜自動車、河東煥自動車、亜細亜自動車などはこの時期に設立された自動車メーカーである。1966年頃からは、「機械工業振興法」の制定により、自動車産業においても集約化と現代化が求められた。そこで、新進自動車がトヨタと技術提携し、コロナと大型バスを生産し始めた。コロナは当時韓国のタクシー市場で好評でかなり普及したが、当時の中国政府が、台湾や韓国と交易する企業に対して規制を加える政策を発表すると、将来の中国市場の潜在力を重視したトヨタは、韓国市場から撤退していったため、新進自動車はGMと組むことになった。

現代自動車株式会社(以下、現代自動車)は、1967年、母体の「現代建設」のグループ企業として設立された。翌年の1968年2月、現代自動車はフォードと技術・組立・販売契約を締結し、イギリスフォードブランドの「コर्टィナ」をKD生産していた。フォードとの提携においても、同社は、技術使用料を割高にしてでも、経営参加は受け入れない方針を貫くなど、経営の自主性を重視する組織文化があった。ところで、1973年3月にエンジン工場建設とかわったフォードとの大規模合弁の商談が頓挫すると、独自モデル(Pony)の開発に転換した。以後、現代自動車は、現代グループの中核メンバーとして成長し、90年代末には、経営破綻に喘いでいた起亜自動車も当時の現代グループが買収した。その後、現代自動車グループは、創業者の鄭周永の後継者問題を契機に、「現代グループ」から分離独立し、起亜自動車とともに「現代自動車グループ」として、生産台数で世界第5位にまで成長してきた。

起亜自動車は、1962年マツダの三輪トラック(K-360)のKD生産を皮切りに、韓国の主要な自動車専門メーカーとして成長を遂げてきた。しかし、放漫な経

営によりもたらされた過度な負債率と低い稼働率が裏目となり、1990年代末の東アジア経済危機の際について経営破綻に追い込まれる。1998年、現代グループが起亜自動車の株式の51%を受け入れたことにより、起亜自動車は、現代自動車の傘下で再生を図ることになった。起亜自動車は、11兆8,580億ウォンの負債を抱えていたが、国際入札の過程で、債権団との交渉で、7兆1,700億ウォンの棒引き(内、8,400億ウォンは出資転換)をうけた。国際入札で落札した現代グループは、1兆1,781億ウォンを起亜自動車へ投資したが、その内訳は、現代自動車が40%、現代重工業が20%、現代産業開発が15%、仁川製鉄が15%、現代割賦金融が10%であった。その後、現代重工業と現代産業開発が投資コンソーシアムから脱退したため、現代自動車グループにおける起亜自動車の所有構造も、グループ内で、関連会社間が複雑に互いの株式を持ち合う構造となった。のちに、現代自動車は、現代グループから分離・独立し、現代自動車グループを形成することになるが、そこでもグループ内の複合的持ち合いにより、現代自動車の起亜自動車への直接的な出資率は低下したにも拘わらず、起亜自動車を現代自動車グループの一員として、傘下に置きつづけることができた。複合的持ち合いについては、次節で詳述する。いずれにしても、現代自動車の傘下で、起亜自動車は、1999年には、営業利益の黒字化に成功するなど、きわめて速やかな再生を遂げた。2011年の起亜自動車の営業利益は、3兆5,251億ウォンにまで成長している。

## (2) 現代自動車グループの成長

現代自動車グループは、現代グループから分離・独立し、2000年に自動車に特化した企業集団として設立された。現在も、同グループは依然として自動車および関連産業を中核としており、グループ全体の売上高に占める現代自動車と起亜自動車の2社の自動車事業の比率が約5割、12社の自動車部品の割合が約2割となっている。

一方で、2004年から2011年にかけて、現代自動車グループの企業数は28社から55社へ増えたが、増えた企業の大半は本業の自動車産業と関連のない非関連分野である。2011年に母体の現代建設を現代自動車グループに編入し、現在は自動車、自動車部品、製鉄、建設、金融、その他(電車、IT・ソフトウェア、物流、



広告とマーケティング、ホテルとリゾート、教育サービス業など)の6ビジネスセクター、55社を傘下に収めており、事業分野としては多岐にわたる総合企業集団となっている<sup>9)</sup>。現代自動車グループが、「タコ足経営」、つまり放漫な経営に再び戻ったのではないかと危惧する声もあり、成長が肥大化かについて今後も見極めていく必要がある。

現代自動車グループに属する企業間の所有構造を図3で示しているが、中核企業である現代自動車からの出資のみならず、グループ企業間の複雑な持ち合いの構造が観察される。中心となる出資関係だけを拡大してみると、現代自動車から起亜自動車への出資率が33.99%、起亜自動車からモジュールサプライヤーである現代モビスへの出資率が16.88%、現代モビスから現代自動車への出資率が20.78%となっており、さらに、現代自動車から現代建設への出資率が20.95%、起亜自動車から現代製鉄への出資率が21.29%となっており、必ずしも、現代自動車本体の資本のみでグループが形成されているわけではなく、グループ内の企業間で、複合的な持ち合いの構造となっている。現代自動車は、コンプライアンスの許容範囲内で、グループ企業間の複合的な持ち合い

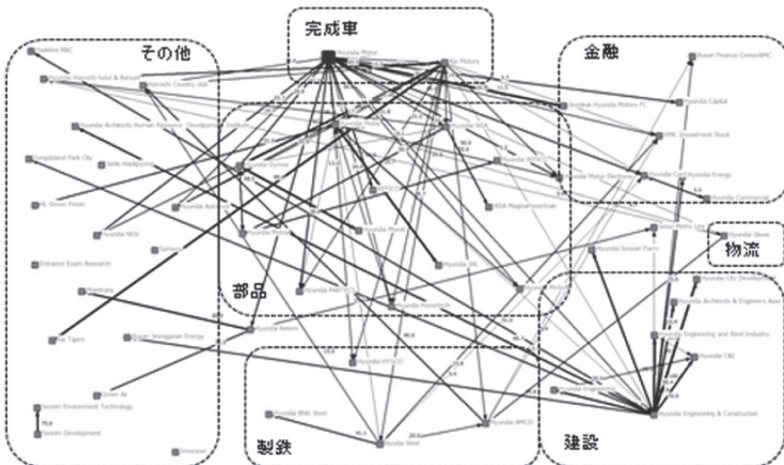


図3 現代自動車グループ主要企業間の所有構造

(注) 本図では、紙面の制約により各グループ企業の名称は見えないが、各企業間の出資関係の有無を線分で、出資関係の方向を矢印で、出資の規模を線分の太さで示し、全体のイメージを捉えるのが狙いである。  
 (出典) 「現代自動車事業報告書」2011年度を編成し、筆者が作成した。

構造により、限られた資本によって、グループ全体の経営主導権を保ちつつ、様々な関連、非関連ビジネスへの拡張を、比較的短期間で成し遂げてきたといえる。とくに、現代自動車グループが現代グループから分離されてからは、起亜自動車への出資関係が、買収当初と比べ、弱くなったため、このようなグループ間の複合的持ち合いにより、安定した所有および統治体制を維持できたものと思われる。

次に、グループ企業間の取引関係を図4で示してみた。完成車メーカーである現代自動車ならびに起亜自動車と、モジュールサプライヤーである現代モビースならびに現代WIAとの取引が多いことが分かる。また、鋼材のグループ内自給においては、現代製鉄と現代ハイスコ間の取引金額はかなり多く、両社から現代自動車や部品サプライヤー、建設企業へも鋼材の供給が行われているが、今後さらに増えていくと思われる。それ以外にも、グループ内の取引は活発に行われていると思われる。では、このような現代自動車グループのパフォーマンスはどのようなものか。以下において、とりわけ同グループの自動車

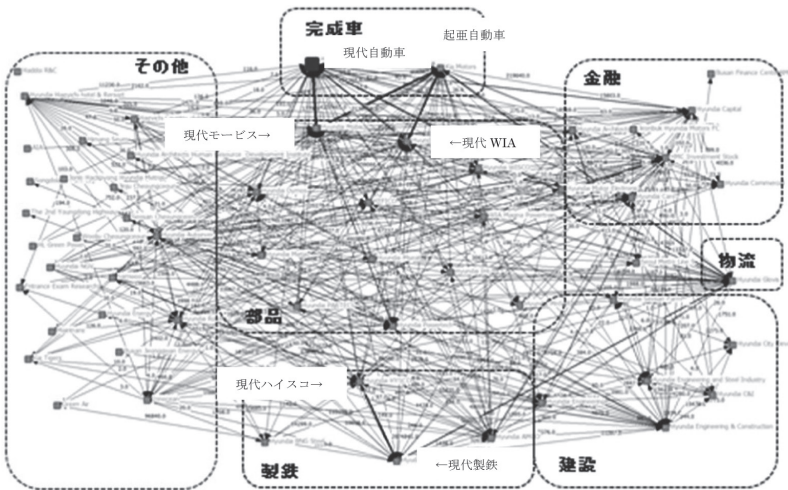


図4 現代自動車グループ内での取引

(注) 本図では、紙面の制約により各グループ企業の名称は見えないが、グループ内の企業間取引関係の有無を線分で、取引関係の方向を矢印で、取引金額の規模を線分の太さで示し、全体のイメージを捉えるのが狙いである。

(出典) 「現代自動車事業報告書」2011年度を編成して筆者が作成した。

分野に焦点を絞って、成果指標を検討してゆく。

## 4 現代自動車と起亜自動車のパフォーマンス

### (1) 財務成果指標

まず、図5で現代自動車の財務指標として、単独売上高と単独売上高営業利益率について確認してゆきたい。同図によれば、同社の単独売上高は、1990年代末頃に一度減少しているが、それ以降は急成長を遂げていることが分かる。2011年度の同社の単独売上高は約42兆7,741億ウォンを、単独売上高営業利益率は約11%を記録している。また、図5には記されていないが、同社の単独売上高純利益率も同じく11%の高い水準を確保しており、2011年度の連結売上高営業利益率、連結売上高純利益率とも10%を上回っている。

次に、図6で起亜自動車の単独売上高と単独売上高営業利益率を示している。すでにみたように、起亜自動車は1998年に現代自動車グループの傘下に置かれて、再建を遂げたが、1999年以降の全期間を通して見ると単独売上高は着実に伸びてきた。同社の2011年における単独売上高は、27兆7,423億ウォンに達する。

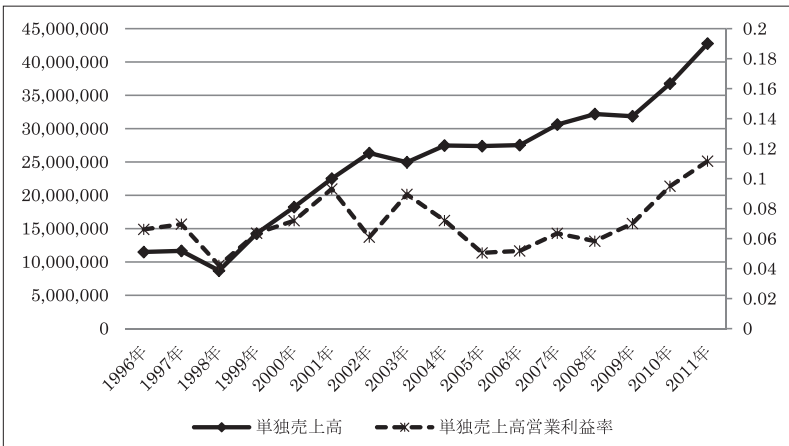


図5 現代自動車の単独売上高(左軸 [百万ウォン])と単独売上高営業利益率(右軸)  
(出典) 「現代自動車事業報告書」各年度版に依拠して筆者が作成した。

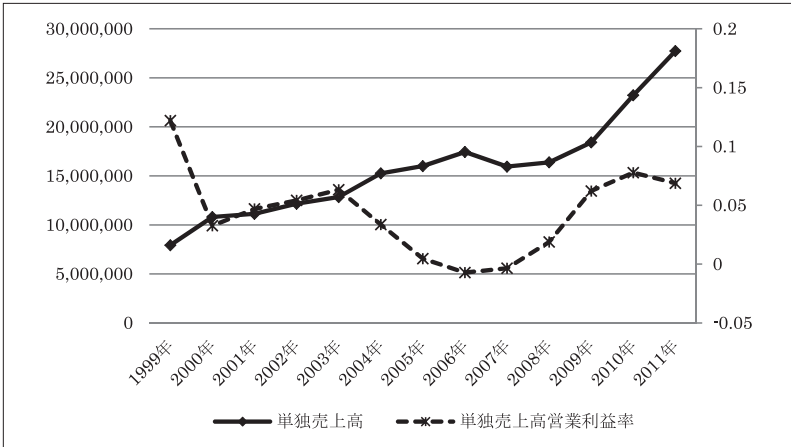


図6 起亜自動車の単独売上高(左軸[百万ウォン])と単独売上高営業利益率(右軸)  
 (出典)「起亜自動車事業報告書」各年度版に依拠して筆者が作成した。

しかし、現代自動車より多くの問題を抱えている起亜自動車の単独売上高営業利益率は決して安定的に伸びておらず、2006年、2007年において赤字に転じていた。それを契機に、同社はデザインをエッジ(edge=強み)と位置づけ、第二の企業再生を図っている。2008年以降は収益率が急速に回復し、2011年における起亜自動車の単独売上高営業利益率は6.87%まで上っている。また、図6には示されていないが、同社の単独売上高純利益率も6.51%になっている。また、同社の連結売上高営業利益率と連結売上高純利益率もそれぞれ、8.16%、8.15%を示しており、収益率を大幅に向上させていることが分かる。

表1に両社の世界シェアの推移をまとめた。まず、現代自動車グループの現代自動車と起亜自動車は、国内市場での極めて高いシェアをベースにして、近年海外市場を拡大してきた。1999年から2009年までは、これらの海外市場でシェアを拡大した。とくに中国、インドのような新興国市場において大きくシェアを伸ばしてきた。ただし、2009年から2011年までは、韓国国内、中国、インド市場のような新興国市場でシェアを若干落としているが、米国および欧州市場ではシェアを伸ばしている。

では、現代自動車の収益構造には、海外市場と国内市場とで、どのような違

表1 現代自動車グループの世界地域別シェア

年度	シェア	国内	米国	欧州	中国	インド
1999年	現代	44.9%	1%	1.5%		12.7%
	起亜	27.3%	0.8%	0.4%		
	合計	72.2%	1.8%	1.9%		12.7%
2009年	現代	50.5%	4.2%	2.6%	6.9%	20.3%
	起亜	29.6%	2.9%	1.8%	2.9%	
	合計	80.1%	7.1%	4.4%	9.8%	20.3%
2011年	現代	46.4%	5.1%	2.9%	5.3%	15.4%
	起亜	31.2%	3.8%	2.1%	3.6%	
	合計	77.6%	8.9%	5%	8.9%	15.4%

(出典) 「現代自動車事業報告書」各年度版、「起亜自動車事業報告書」各年度版に依拠して筆者が作成した。

いがあるか。現代自動車グループの現代自動車と起亜自動車とが、ここ十数年間海外市場で頭角を現し始めたのは、国内市場での高い市場支配力と収益率を土台に、赤字覚悟で海外市場に果敢に挑んでいるからだという説明もよくなされてきたが、この説明が当てはまるのは、2009年までのことである。現代自動車と起亜自動車の両社の海外市場での営業利益は、2010年、1兆ウォン以上、2011年には、2兆ウォンを遙かに上回っており、同グループは海外市場でも一定の収益性を確保することができるようになっている。

ただし、売上高や営業利益率、シェアなどは、いずれも結果指標である。財務諸表には書かれていないが、実際ユーザーは製品をどのように評価しているかを指標化することも重要である。次節において、製品の品質を計る指標として、以下にみる自動車ユーザーの苦情件数を数値化した初期品質(Initial Quality Study；以下 IQS と略す)と耐久品質(Vehicle Dependability Study；以下 VDS と略す)、商品性(Automotive Performance, Execution and Layout；以下 APEAL と略す)に依拠して、現代自動車と起亜自動車の財務指標での成果が本当に製品の品質と商品性向上によるものか、もしくは単に意図的な低価格によるものかについて検討してゆきたい。

## (2) 非財務成果指標

### ①現代自動車と起亜自動車の初期品質の改善

新車の品質を数値化する上で最も信頼性の高い指標は、北米市場の新車購入者を対象にして、自動車評価会社のJ. D. Powerが調査し、公表するIQSとVDSであろう。以下、現代自動車、起亜自動車のIQSとVDSの十数年間の推移を辿り、また業界平均、トヨタ、VWとも比較しながら検討してゆく。

まず、IQSは乗用車およびライト・トラックを新車で購入するか、もしくはリース契約した消費者を対象に、購入後90日間における車両の初期品質を調べたものである。車両性能分野別に「走行性能分野」、「エンジン分野」、「トランスミッション分野」など9つのカテゴリーに分類される135項目に関するユーザーの不満を、モデル別に100台当たりの不具合指摘件数として算出する。従って、IQSの点数は低いほど成果が高いことを意味する。

1999年の時点では、現代自動車と起亜自動車のIQSは、それぞれ194、333となっており、業界平均(167)やトヨタ(135)に比べ、歴然たる差があった。とくに、起亜自動車の品質はグローバル市場で競争できる状態ではなかったとい

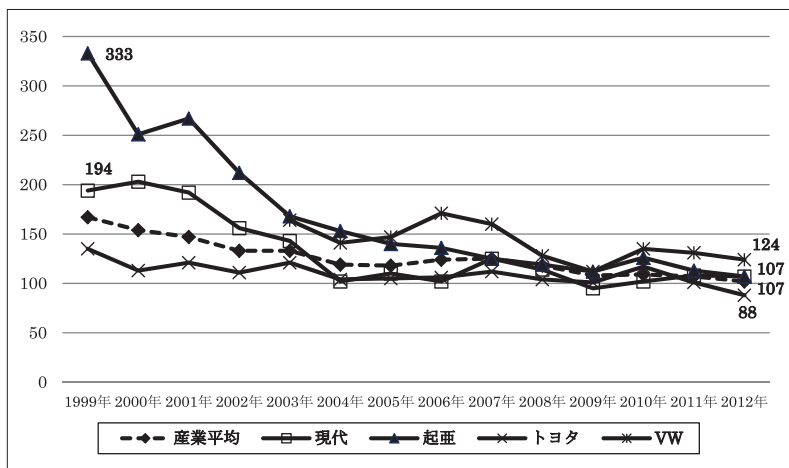


図7 現代、起亜、トヨタ、VWの年度別IQSの推移

(注) トヨタブランドには、レクサスを除いている。

(出典) J. D. Powerの各年の公表資料を編成して筆者が作成した。

える。しかし、後述する鄭会長の「品質経営」への改革を通じて、2012年における現代自動車と起亜自動車のIQSはどちらも107となり、平均(102)やトヨタ(88)より若干高いが、VW(124)よりは少なくなっている。

これにより、現代自動車と起亜自動車の初期品質は、世界的レベルまで達しているといえる。このような初期品質の改善が、上述したグローバル市場のシェアの向上に大きく影響している。

## ②現代自動車と起亜自動車の耐久品質の改善

ところで、初期品質は新車購入後90日間のみを対象としているため、長持ちするかどうかという耐久品質について、一定の指標を提示する必要がある。これについては、J. D. PowerのVDS指標が有用である。VDSは新車購入後3年経過した時点での車の耐久品質について調べたものであり、車両性能分野別に「走行性能分野」、「エンジン分野」、「トランスミッション分野」など9つのカテゴリについて経験した不具合をユーザーに指摘してもらうものである。

2000年における現代自動車と起亜自動車のVDSは、それぞれ628、813とさ

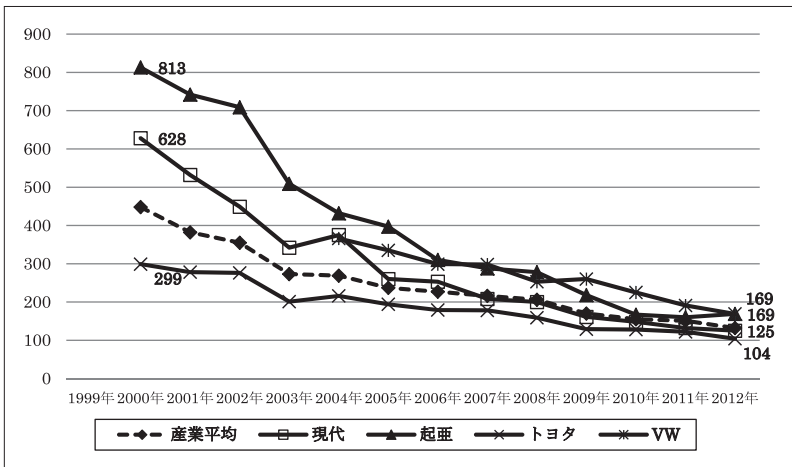


図8 現代、起亜、トヨタ、VWの年度別VDSの推移

(注) トヨタブランドには、レクサスを除いている。

(出典) J. D. Powerの各年の公表資料を編成して筆者が作成した。

れており、業界平均(448)、トヨタ(299)を遥かに上回っていた。それが、2012年には現代自動車のVDSは125にまで減少し、依然としてトヨタ(104)に追いつけていないが、業界平均(132)やVW(169)を下回るようになった。起亜自動車のVDSはVWと同じ169に改善することができた。

### ③現代自動車と起亜自動車の商品性の改善

グローバル市場で競争優位を持続するためには、「故障の少ない車」を作ることが不可欠な条件であるが、それに加え、顧客に強く訴求する車を提供しなければならない。そのためには、自動車のデザインや装備においても、独自性を出しつつも、一方でグローバルトレンドにも後れを取らない、トータルで商品性のある新車を開発しなければならない。このような、製品の魅力を評価することは、個人の好みや主観も介在する部分があるものの、調査サンプルのサイズを大きく設定し、同基準で顧客満足度を尋ねることによって、当該市場における一定の客観的な評価が読み取れると思われる。

新車の商品性を評価する上で用いられる定評ある指標として、J. D. PowerのAPEALがある。APEALとは、米国の新車所有者を対象に、新車購入90日後の車の性能、デザイン、装備、仕様などに関する商品の魅力度についてユーザー評価を調べたものである。具体的に、新車の商品性による訴求力を、新車購入者が1000点を満点として採点したものであり、IQSやVDSとは異なり、APEALではより高い得点が「より望ましい」という評価となる。

APEALの得点でみると、2004年には現代自動車が852を得て、VW(857)に僅差をつけられているが、トヨタおよび業界平均と同点に位置している。但し、起亜自動車は830にとどまり、訴求力が相対的に劣っていた。2012年のAPEALをみてみると、現代自動車(784)と起亜自動車(786)の商品性評価は、VW(812)や業界平均(788)より若干低いが、トヨタ(780)を上回っている。特に、近年斬新な欧州風のデザインで浮上している起亜自動車の商品性は、北米の顧客にも認知されていることが浮き彫りになった。ただし、ここでトヨタブランドは、レクサスを除いているため、レクサスを含めた広い意味でのトヨタブランドとなると、結果は大きく変わる可能性はある。いずれにしても、ここでは、2004年以降のデータしか集計できなかったが、1999年頃の状況と比べると、現



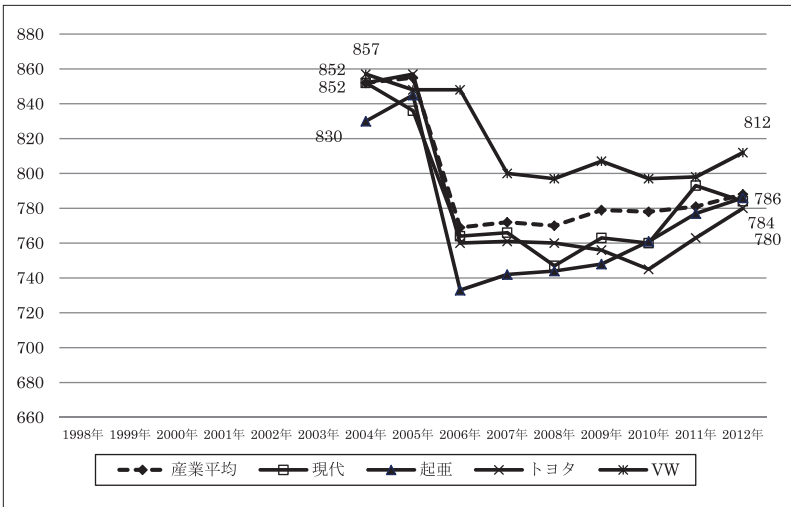


図9 現代、起亜、トヨタ、VWの年度別 APEAL の推移

(注) トヨタブランドには、レクサスを除いている。

(出典) J. D. Power の各年の公表資料を編成して筆者が作成した。

代自動車と起亜自動車の商品性は大きく改善してきたといえる。

以上、現代自動車と起亜自動車の財務成果と非財務成果などを検討してきたが、その要点をまとめると次の通りである。第一に、両社とも財務成果の面では、売上高が全体的に伸びており、直近3年間は加速度的に増加している。また近年における営業利益率も好調を示している。また、グローバルシェアにおいては、現代自動車は1999年から2009年まで中国、インドなどの新興国市場と北米市場、国内を中心に成長してきたが、それ以降は、新興国市場で多少シェアを落としている。しかし、同社は先進国市場ではシェアを伸ばし続けている。また、起亜自動車の2011年におけるグローバルシェアは、1999年と比べて、国内、北米、中国、欧州の全ての生産拠点所在市場で、急増している。

第二に、非財務成果においては、両社とも、北米市場における初期品質、耐久品質がここ13年間で大幅に改善しており、現在はトヨタには僅差をつけられているが、VWと同等またはそれ以上の品質を確保できるようになった。

一方、商品性においては、現代自動車と起亜自動車ともVWよりは劣るが、

トヨタよりは高い評価がでている。ここで、比較対象として取り上げられているトヨタブランドには、レクサスブランドが含まれていないものの、現代自動車と起亜自動車がデザインも含めて訴求力のある車を開発する能力を急速に備えてきたことが窺える。

では、このような指標上の高いパフォーマンスがどのようにして得られたのか、組織の深層の能力によって引き出されたものか、それとも「その他の要因」、例えば単なる価格競争力などによるものかを見極める必要がある。このことを念頭において、次章にて現代・起亜自動車、および関係会社への実地調査データや、関連文献、各種業界資料に基づいて、現代・起亜自動車のグローバル市場における成長要因について述べる。

## 5 現代自動車グループの成功要因

現代自動車グループでは、品質経営・責任経営・透明経営の三角経営システムを掲げ、新たな組織文化を創出しつつある。本章においては、現代自動車グループの両社のグローバル市場での成長要因を、単なるグローバルマーケティングではなく、全社的な観点からとらえ、概念化を試みる。その過程で従来の分析枠組みを適用する上で留意すべき点についても触れてゆく。

### (1) トップマネジメントの強いリーダーシップによるグローバル品質経営

全社的な品質管理(Total Quality Control ; 以下 TQC と略す)とは、全社的に、組織成員全員に品質確保と改善の責任を持たせることを制度化することである。ここでは、一つの組織規範として組織成員が全員、品質に関する意識が高く、企業の制度に協動的であることを前提としている。しかし、経営実践においては、企業の歴史が比較的短い新興国や途上国の後発企業で、TQC が導入されても軌道にのるまで時間がかかる。そこで、TQC の導入初期においては、最高経営者の強いリーダーシップが、品質のような重要な問題解決に強くコミットし、強く関与することが有効であることを、現代自動車グループの事例が物語っている。

1999年現代自動車の会長に就任した鄭夢九は、輸出現場を視察するためアメ

リカを訪れたが、相当の衝撃を受けたといわれている。当時の北米市場での現代自動車の品質に対しての満足度は非常に低く、NBCのジョニーカーソンショーやCBSのレイト・ショー・ウィズ・デイヴィッド・レターマンのようなアメリカのテレビ番組で、当時アメリカ政府が下した誤った政策を、現代自動車を購入するようなものだと言えなど、現代自動車の低品質がジョークの材料になっていたからである。また、鄭会長が面会したアメリカの現代自動車ディーラーが口を揃えて、品質がよくないから売れないと注文をつけていた。このようにアメリカで、現代自動車の品質に対して、酷評を受けて帰って来た鄭会長は、まもなく、定評と権威のある自動車調査会社であるJ. D. Powerの品質と関連したコンサルティングを受けるよう指示した。現代自動車の要請を受けたJ. D. Powerは、アメリカで発売される新車を対象に、消費者の不満事項を調査してマスコミに公表していた。J. D. Powerは、その数ヶ月後現代自動車に以下の5つの勧告を行った。第一に、製品企画・設計・生産段階で顧客の声が十分反映されていない。第二に、現代自動車の品質問題は慢性的となっており、モデルが変わっても繰り返し発生する。第三に、問題の解決のための対策が不完全であり、市場状況をむしろ悪化させる傾向がある。第四に、台当たりの問題点件数が、全体平均より2～3倍高い。第五に、協力サプライヤーの品質管理が不十分である。以上の問題点を正面から受け止めた鄭会長は、品質経営・責任経営・透明経営を柱とするいわゆる三角経営システムを導入する組織改革に乗り出した。当初は「品質本部」を設けて、従来設計、生産、営業、アフター・サービスなどの部門別に分散されていた品質関連機能を全社的に統合したのである。

この管理体制は、さらにグローバル品質経営システムとして拡大した<sup>10)</sup>。グローバル品質経営システムにおいては、次の原則が守られるようになった。第一にグローバルなレベルで顧客の意見が必ず品質情報に登録される。第二に、全員が参加して品質問題を感知し、原因と対策を研究する。第三に、品質問題を認知する視点と対応視点との時差を縮小していく。第四に、グローバル品質管理に最高経営者が直接かかわる。第五に、品質早期警報態勢により、問題発生を予防する。

その具体的な内容は以下の通りである。第一に、2001年頃から鄭会長がコミ

ットする「品質会議」を毎月1～2回開催するようになった。第二に、本社の「海外品質状況室」を24時間運営して、全世界5000余りのディーラーおよびアフター・サービス・ネットワークから品質に関連した不満事項をリアルタイムで収集し、登録し、分類し、改善し、検討する処理システムを制度化した。海外品質状況室に早朝まで受け付けられた問題は要約されて、品質情報報告書(Quality Information Report)として作成され、会長を含め、副会長、現代自動車品質本部長、起亜自動車品質本部長など品質関連の部署の役員に当日の朝には届けられており、電子上で閲覧できるようになっている。品質状況室では、何時何分に誰が閲覧したかを確認できるため、閲覧履歴がなかった場合は、品質状況室から確認の電話がかけられる。また、その進捗状況は経営トップが確認できるようにした。さらに「品質確保室」も本社に設置し、実物を手に取りながら、世界各生産工場とのテレビ会議によって問題解決の迅速化を図った。さらに、2007年3月には、CNNをモデルにして、このような全世界の販売法人、生産新築工場、生産工場、研究所、海外事業所、グループ各社をリアルタイムで結んで生産、販売、物流など全ての機能における問題をトータルで把握し解決するための統合情報管理システム(Integrated Intelligent Management System ; 以下IIMSと略す)を構築した。このIIMSは、海外品質状況室を中心に2007年9月から、23時間、365日、4組3シフト制で稼働している。ここでは、月50回のテレビ会議が行われており、稼働中の生産設備の効率的な管理、建設中の工場の現場管理、車種別生産日程管理、生産—販売—物流の管理を有機的に結びつけて、全社のかつグローバルなレベルでの品質管理が可能になっている。

また、品質本部に「五つ星制度」を導入し、サプライヤーの品質、納期、技術、価格、経営の評価を数値化し、公正かつ総合的に選定することによって、サプライヤーの積極的な品質改善を促した。従来は、購買部門の特定人物がサプライヤーの能力を審査したが、この五つ星制度を導入する際には、例えば、購買部門5名、品質部門1名、研究所部門1名、監査室1名を含め、9人程度で構成される社内横断組織がサプライヤーの能力を査定することによって、公正かつ公平なサプライ・チェーン・マネジメント(Supply Chain Management ; 以下SCMと略す)を図ることができるようになった。さらに、その査定委員も固定されていないため、透明性ある評価が可能になった。また、その評価も、現

代自動車グループのインターネット上での部品購買のツールである VAATZ と結合されて、オンライン上で行われる。評価の重点としては、品質に40%、R&D に30~40%、価格に20~30%の比重を置いているといわれている。<sup>11)</sup>

マーケティングにおいても、北米における10年10万マイル保証、ヨーロッパでの7年間の品質保証という果敢な戦略が経営トップのリーダーシップの下で1999年から開始された。このような長期にわたる品質保証は、当初は無謀な賭けだと厳しい批判を浴びせられた。このような長期品質保証によりコストは増加したが、以下のような効果を得ることができた。第一に、組織内部に緊張感を吹き込むことができた。第二に、ブランドが定着していない先進国市場の顧客へ責任経営の姿勢を伝えることで、ブランドイメージを向上させることができた。第三に、このような長期間の保証制度を通じて、多様な顧客情報、不満情報などを蓄積し、深みのある顧客分析ができるようになった。第四に、中古車の価格が上昇する結果につながった。

## (2) 研究所内パイロット生産による「つくり込みの上流化」(Front Loading)と新車開発期間

### ① 「つくり込みの上流化」

次に、本格的な量産工程の段階で発生しうる品質問題を、新車の開発段階で前倒しして解決するという、「つくり込みの上流化」が現代自動車の設計品質の向上に大きく寄与している。つくり込みとは、品質管理などを作業者個人の注意に頼るのではなく、システムに組み入れ、誰が作業をしても通常の注意力で同じ問題が再発しないようにすることである。

2002年8月、現代自動車は「パイロット第1棟」を南陽研究所内に新設し、新車開発過程で、号口生産(本格的な量産体制)も見据えた上で、発生しうる全ての問題点を早期に把握し、新車設計にフィードバックしている。このパイロット第1棟には、溶接ライン、塗装ライン、組立ラインなど号口生産に入った時の実際の状況がシミュレーションできる設備が設けられている。このパイロット生産により、1モデルあたり数千点にも及ぶ品質改善要素が洗い出されるなど、同社の設計品質の向上に決定的な役割を果たしている。このパイロット第1棟では、研究員のみならず、生産工場の作業者、部品サプライヤーの研究員

が一緒に直接自動車の組み立てと検査までを行うことによって、品質不良の原因を見つけ出している。また、2005年9月には、「パイロット第2棟」が竣工したが、ここでは新車の号口生産に先立ち、生産設備、部品、工法、作業者配置などを再度確認し、新車開発プロセスでの水平的協力を強化している。具体的には、生産技術、購買、品質管理、モジュールサプライヤーとの協力がこのパイロット第2棟で行われている。

同社では、パイロット第1棟と第2棟をパイロットセンターと呼んでいるが、この中には3本のパイロットラインがあるため、同時に3つのモデルの試作が可能である。1本のパイロットラインで新車1モデルを3カ月で50台程度試作できるとされている。<sup>12)</sup>このようなパイロットセンターの構築には、一般に建物や設備など巨額の費用がかかるが、生産現場における品質のつくり込みの徹底が容易ではない現代自動車グループが被ってきた膨大な事後的な品質費用に比べると、むしろ経済的である。また、新車の試験生産段階で、既存の量産工場を使わなくて済むというメリットがある。さらに、パイロットセンターでのつくり込みは、国内工場のみならず、現代自動車の米国のアラバマ工場、中国北京工場、インド、チェコ、ロシア、トルコ、ブラジル工場、起亜自動車の米国ジョージア工場、中国塩城工場、スロバキア工場にも横展開されることになっているため、十分償却されるものと思われる。同時に、国内や海外既存工場のマザー工場としての負荷を軽減することができる。また、設計と量産間の調整や問題解決を含めた意味でも開発期間を短縮することにつながる。

パイロットセンターの新築により、設計チームの設計過程と生産技術チームの生産工程を新車設計段階からすりあわせることができるようになった。また、パイロットセンターで、サプライヤーから供給される部品をモジュールとして造ってみて、モジュール毎に性能検査を実施し、その結果を部品開発とSCMに反映させることによって、品質における問題点をモジュール段階から検討するようになった。同時に、協力サプライヤーからの研究員と本社設計チームは部品業界での技術状況などを新車設計に反映できるようにした。さらに、生産ラインの自動化を容易にするため、設計変更要求事項も、パイロット工場段階に反映している。実際、現代自動車の組立工程での自動化率は、特に比較的新しい海外工場の方で、国内工場よりも高いといわれているが、国内の牙山工場の

ソナタとグレンジャーの中型乗用車の組立工程でも14%程度まで上っており、車両のフロントシート、フロントガラス、タイヤ組み付け、バッテリーの組み付け、ウォッシャー液注入は無人でロボットが行う。<sup>13)</sup>日本の自動車工場の組立工程では、自動化率が10%を下回ることが多く、シートなども補助機械を使って作業者が行うことが多い。<sup>14)</sup>

品質総括本部では、各段階別品質目標を設定した上で、目標品質達成および開発日程を守るため、部品別、工程別、完成車レベルなどの各段階で、厳格な品質確認を実施するようになった。品質水準が目標に満たない場合は、次の段階に進まないように開発システムも改善した。これが「品質パス制度」の考え方であるが、新しい問題が発生すると、全ての関連チームが掲示板に記録し、問題が解決できると消していくプロセスを繰り返している。このようなプロセスを通じて、パイロットセンターで直接自動車を制作するのである。

この現代自動車グループのパイロットセンターの導入は、メルセデス・ベンツのシステムを学習したものと言われているが、現代自動車と起亜自動車の車両研究拠点を南陽研究所に一元化(2003年5月)する前に、既にパイロットセンター導入が図られていたことは注目に値する。トヨタにも、このような作り込みの上流化は導入されているが、現代自動車グループより遅れている。<sup>15)</sup>

## ②新車開発期間の短縮

新車開発は、コンセプトの構想と決定を行う商品企画と具体的にモデルとして設計する段階である製品企画に分けられる。

近年の研究によると、現代自動車グループの新車開発の期間、すなわち商品企画期間、製品企画期間は大幅に短縮されており、いずれにおいても、日系メーカーの水準またはそれ以上に達している可能性が示されている。塩地(2012)によると、現代自動車は、商品企画期間が約1年、製品企画期間が約3年となっているのに対して、日系メーカーの商品企画期間は約1～2年、製品企画期間は同じ約3年とされている。とくに、商品企画期間では、やや日系メーカーが長くなっているが、その要因としてこの期間の前半に「商品企画会議でのプロジェクトの承認」、即ちプログタト・マネージャーが選ばれ、商品企画プロセスが全面的に活動を始める時点に至る商品企画プロセスの初動段階

において日系メーカーの方が比較的長い時間を要するからであるとされている。同研究は、むしろ商品企画そのものを決定する、いわゆる「プレ商品企画」段階での、現代自動車の組織的で機動的な対応に日系メーカーは示唆を見出すべき、としている。この段階では、現代自動車は、副社長の下に約30名のタスク・フォース・チームを組織し、約3か月程度で該当するモデルの新車開発に入るか入らないかを定める。これに対して、日系メーカーは、プレ商品企画は1年から長くは10年まで伸びるケースもあるという。

現代自動車グループの新車開発期間が大幅に短縮し、トヨタとも肩を並べるようになった要因を解く上で、無論現代自動車の後発メーカーであり、先行メーカーのモデルを追従している点、また現代自動車がグローバル市場に投入する車種もBセグメント(排気量が800~1500ccの小型乗用車)に集中しているという点を勘案しなければならないが、トップマネジメントの強いリーダーシップや統合的な開発体制、パイロット生産の導入が主要な役割を果たしていると考えられる。

富山(2012)は、現代自動車の新車開発の中でもとりわけ製品企画の約3年間のプロセスの詳細について明らかにしている。同研究によると、現代自動車では、新車開発が決まってから、7~8か月後外国人も含めた専門家を招き、2次モデル品評会を行い、数個の候補のモデルの中から1つを選ぶとされている。その2か月後には、モデルが承認され、さらにその3か月後には縦横高さなどの寸法が決まり、モデルが固定され、モデルが固定されてから約24か月後に第1号車の生産に着手するという流れとなっているとされている。このように、製品企画が開始されてから、第1号車がラインオフするまで約3年経過しており、この期間の長さは日系メーカーも同様であるが、その組織的なプロセスは異なる。

一方、経営実践においては、新車開発期間をより広くとらえ、商品企画から、製品企画を含め本格的に号口生産が始まる時点までの期間に注目する必要がある。なぜなら、試験的な量産で問題が見つかった場合は、新車、または設備の設計修正が加わるからである。このように、広い意味で新車開発をとらえた場合、現代自動車グループは、全社的に統合されている研究所にパイロット生産を行わせることによって、新車開発に関わる直接、間接リードタイムの大幅な





### (3) 経営資源の集約と共同利用 (pooling)、ブランドイメージ差別化

現代自動車は、起亜自動車を買収して間もない時期に、会長直属の「現代・起亜自動車共同企画団」を設立して、企画、マーケティング、資材、生産技術、整備本部の5つの部門で両社の機能を統合した。その後、現代自動車と起亜自動車、現代モービスとの3社間の循環出資構造になってからも<sup>16)</sup>、開発、設計品質、調達とは統合的に行われている。開発、設計品質での機能統合に伴い、現代自動車と起亜自動車間のプラットフォームも統合してきた。1999年には、現代自動車と起亜自動車を合わせて24プラットフォームで41モデルを生産していた。それが、2004年になると、7つのプラットフォームで、20~25モデルに集約を行った。2010年には、6プラットフォームで32モデルを開発できるようになった。近年においては、グローバル市場での競争が激しくなるにつれ、モデルの種類を増やす必要に迫られており、2012年には、6つの共通のプラットフォームで41モデルの生産を目指している。とりわけ、2000年には現代自動車のEFソナタのプラットフォームで、起亜自動車のアプティマを開発したり、現代自動車のアバンテ・エラントラXDのプラットフォームを利用して、起亜自動車の新型スペクトラを開発するなど、現在起亜車モデルのほとんどが、エンジン・トランスミッション同様、現代車のプラットフォームを採用している。

次に現代自動車グループの部品の共通化について述べる。同グループは、南陽研究所と部品開発部が主軸になり、1999年には、「部品共通化推進チーム(部品共用化TFT)」を組織し、現代車と起亜車の部品の共通化に精力的に取り組んできた。その結果、主要な部品カテゴリーの数は、1999年には3566だったものが、2002年には既に1258に大幅に減少した。現在も同組織により、車体、組立、シャーシー、マルチメディア、エンジン、トランスミッションなど8部門、73個のシステムグループの共通化が同時に推進されつつある。

一方、近年においては現代車と起亜車のブランドを差別化する必要から、デザイン部門を分離させる傾向がある。とくに、2006年経常収支で赤字を喫した起亜自動車が自社の強み(edge)をデザインであると位置づけ、同年アウディの元主席デザイナーのペーター・シュライヤーを副支社長に迎え入れた。シュライヤーは、現代自動車が流線型デザイン(Fluidic design)、すなわち曲線美のデザインコンセプトを一貫して製品のスタイリングに展開しているのに対して、

欧州風の直線美を導入しながら、トラの鼻と口を形状化したファミリー룩デザイン (Family look design) をラジエーターグリルに適用した。このファミリー룩デザインは2008年以降、起亜自動車全車種に適用されている。<sup>17)</sup>

#### (4) モジュール化と「同期序列生産システム (Just in Sequence; 以下 JIS と略す)」

現代自動車は、1990年代末の組織改革の時期に、旧来の現代精工を現代モービスというモジュールサプライヤーとして再編した。現代モービス牙山工場では、現代自動車の牙山工場から 12km 離れている工場から、現在 YF ソナタ、ソナタ/HG グレンジャー向けの、フロント/リアシャーシーモジュール、コックピットモジュール、フロントエンドモジュールを JIS で供給している。蔚山工場の場合は、敷地内の別の建物に現代モービスのモジュール供給拠点がある。

JIS とは、完成車と同時的に生産しながら、適時、適順にモジュール部品を供給するという調達システムであり、JIT と順引き<sup>18)</sup>を結びつけたもので、現代モービスと現代自動車、現代モービスと起亜自動車との間で、モジュール部品の供給に適用されている。

これらのモジュール部品の構成部品数は、次の通りである。

- ・フロント/リアシャーシーモジュール (57点)
- ・コックピットモジュール (44点)
- ・フロントエンドモジュール (28点)

このようなモジュール化の意義としては、第一に品質確保、第二に最終組み立てラインの複雑性制御、第三にコストと効率化があるとされている。<sup>19)</sup>しかし、現代モービスの生産現場の労働者に占める社内下請の比率が70.4% (2011年) に及ぶという点を勘案すれば、<sup>20)</sup>賃金の格差を利用する部分は依然として存在すると思われる。

## 6 おわりに

以上の検討を踏まえ、現代自動車グループの成功要因をまとめてみる。

第一に、「全社的なレベルでのつくり込みの上流化」(Total Front Loading)とも称すべき要因が析出できる。同グループは、生産現場が主体となって品質をつくり込むべきという TQC の規範に固執せず、企業活動の上流にあるトップマネジメントや開発段階で、下流で起こりうる問題をシミュレーションしながら製品と生産設備の設計を最適化することによって、設計品質を劇的に向上させた。そこで、大きく貢献しているのが、南陽研究所でのパイロット生産である。つくり込みの上流化は、現場労働の質が成長の途上にあり、安定した労使関係が確立していない経営環境において有効と思われる。

第二に、経営資源の集約と共同利用(Pooling)、とブランド差別化(Differentiation)である。現代自動車と起亜自動車は、エンジン、トランスミッションのみならず、プラントフォームの統合、部品標準化を短期間で達成しながらも、現代車と起亜車のブランドイメージの差別化を確立し、グローバル市場で成功を遂げている。

第三に、モジュール化と JIS によって、自動車生産の仕組みを効率化し、品質確保を強化していることである。最終組立ラインの流れ生産には適合性が低い細かい単部品や精度を要する電子部品の組み付けを、モジュール専門サプライヤーで行い、モジュール部品としてまとめて生産現場に適時調達することによって、生産現場における品質管理も容易になった。

最後に、上記の3点の成功要因を強く下支えしている要素が、組織の自己効力感(self-efficacy)であると思われる。現代自動車が北米市場において劇的に信頼を高めたのは、IQS という一種の表層の競争力の急伸であるが、この IQS の向上という目に見える成果が組織成員に自己効力感を与え、深層の能力を鍛える上でも奏功したと思われる。このように、トップマネジメントのリーダーシップを下支えするもう一つの要因として、組織の自己効力感の醸成が現代自動車グループの躍進において、重要なポイントであると思われる。

図11は、以上の現代自動車の成功要因を、組織能力論に一部修正を加えた概

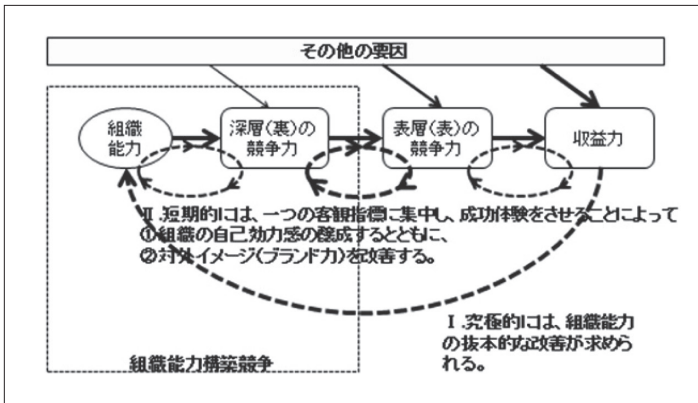


図11 現代自動車グループの成功の背後にある裏・表の組織の能力の関係  
 (出典) 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中公新書、41頁、および <http://www.aec.go.jp/jicst/NC/senmon/kenkyuukaihatu/siryo/kenkyuu09/siry03.pdf> を加筆・修正し、筆者が作成した。

念図に当てはめてみたものである。現代自動車グループの成功は、「まず組織能力ありき」によるものではなく、同図の点線の楕円で示されているように、深層の能力から表層の能力へ進む各ステージの節目において、中間成果を顕在化し、組織成員の自己効力感を高めながら徐々に深層の組織能力の構築にアプローチしたことによって、達成できたと考えられる。

注

- 1) リーン生産システム(Lean Production System)とはトヨタを発祥とする無駄を極力省き、生産性を高める生産システムである。そのサブシステムとして JIT (適時小ロット調達)や人べん付きの自動化(異常の顕在化による根本的問題解決)などがあげられる。
- 2) Womack James P., Daniel Jones, and Daniel Roos(1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associates/MacMillan.
- 3) Prahalad C.K. and Gary Hamel(1990), "The Core Competence of the Corporation," *HBR*, May 1st p.5.
- 4) Hamel, G. & C. K. Prahalad (1994) *Competing for the future*, HBR (一條和生訳(2001)『コア・コンピタンス経営』日系ビジネス文庫、204～280頁)。

- 5) op. cit.
- 6) 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中公新書。
- 7) 藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論』有斐閣、146～148、238頁。
- 8) 聞き取り調査、H社(愛知県所在独立系サプライヤー)会長、2009年5月28日。
- 9) グループ企業の数え方は、同社の発表資料別に若干相違がみられる。ここでは、同社の事業報告書各年度による。同社の資料である Hyundai Motor Group Overview 2011年によると、現代自動車グループ企業を63社と集計している。
- 10) 聞き取り調査、現代自動車本社、2011年3月2日、Yim, Jong-Won (2010)『品質に向けた限らない挑戦』韓国自動車産業研究所、167～170頁、“The toughest car company of them all-Hyundai is for real. Competitors hate them. Customers love them, *FORTUNE*, February, 15, 2010, pp.64-71の内容による。
- 11) 聞き取り調査、現代自動車の関係者、2012年11月18日、および Kim, Seong-Jong, Sang-Min Lee (2005)『鄭夢九の挑戦』God's Win 出版社、142～188頁の内容による。
- 12) 塩地洋編著(2012)『現代自動車の成長戦略—中国を中心に—』日刊自動車新聞社。
- 13) 聞き取り調査、現代自動車牙山工場、2012年8月14日。
- 14) 例えば、クラウン、マークX、エステイマの組立を行うトヨタの元町工場の組立工程の場合、13kgの重量のフロントガラスでも、接着剤の塗布はロボットが行うが、最終組み付けは補助機械を使って人間が行っており、現代自動車の牙山工場の組立ラインより自動化率は低い(実地調査、トヨタ元町工場、2009年4月7日)。また、トヨタの子会社であるトヨタ車体の組立工程でも、現代自動車の牙山工場に比べると、自動化率が相対的に低い(聞き取り調査、トヨタ車体富士松工場、2011年7月30日)。
- 15) 例えば、トヨタでグローバル生産推進センターが元町工場の中にできたのは、2005年のことである(塩地編 [2012] 32頁)。
- 16) 2001年12月31日時点における3社間の出資構造は以下の通りである。現代自動車の起亜自動車への出資率は34.47%、起亜自動車の現代モービスへの出資率が17.55%、現代モービスの現代自動車への出資率が11.49%となっている(現代自動車・起亜自動車・現代モービス「事業報告書」2002年3月30日)。
- 17) 実地調査、起亜自動車華城工場、2012年4月13日。
- 18) 組み立てられる車種の順番に、各車種に合う部品を並べておくこと。
- 19) 聞き取り調査、現代モービス牙山工場、2012年8月14日。
- 20) Hankyoerae 新聞、2011年11月15日(韓国語)。

参考文献

- 李在鎬(2012)「韓国自動車産業における完成車委託生産の意義」『アジア経営研究』第18号。
- 李在鎬・平野実(2012)「自動車メーカー間の総合志向の連携経営力における資源の共同利用と組織学習」『実践経営学研究』第4号。
- 李泰王(2004)『ヒュンダイ・システムの研究—韓国自動車産業のグローバル化—』中央経済社。
- 李泰王(2007)「日韓自動車メーカーのキャッチアップと現地化の両面性」『アジア経営研究』No.13、アジア経営学会。
- 大野耐一(1978)『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして—』ダイヤモンド社。
- 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中公新書。
- 塩地洋編著(2012)『現代自動車の成長戦略—中国を中心に—』日刊自動車新聞社。
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (1994) *Competing for the future*, HBR (一條和生訳(2001)『コア・コンピタンス経営』日系ビジネス文庫)。
- Jo, Hyung-Je & Jong-Sung You (2011) “Dialectic Development of the Korean Automobile Industry- Focusing on the Hyundai Productive Model,” 19th GERPISA Industrial Colloquium, Paris.
- Prahalad C.K. and Gary Hamel(1990), “The Core Competence of the Corporation,” *HBR*, May 1<sup>st</sup>.
- Kim, Seong-Jong, Sang-Min Lee(2005)『鄭夢九の挑戦』God's Win出版社。
- Womack James P., Daniel Jones, and Daniel Roos (1990). *The Machine That Changed the World*. New York: Rawson Associates/MacMillan.
- 임종원(2010)『품질을 향한 도전—현대차그룹의 경영정신에 관한 연구』한국자동차산업연구소(Yim, Jong-Won (2010)『品質に向けた挑戦—現代自動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)。

