


**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**

No. 481

グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究  
(6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略  
その3：日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜について

東京大学ものづくり経営研究センター  
大鹿 隆

2015年11月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター  
**MMRC** Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

**Global product and market strategy : The case study of Japanese automobile industry**

**(6) Global product and market strategy of Japanese and world automakers**

**Takashi Oshika, Specially Appointed Researcher**

**Manufacturing Management Research Center, Faculty of Economics**

**Summary**

It is necessary to understand the situation of production (overseas production) especially excluding the home country to examine "Japan and world automaker's global product and market strategies". Therefore, the analysis was executed in this paper centering on overseas production.

The car overseas production of Japan started at time when Honda Motor Co., Ltd. began the overseas production of the Civic and the Accord in North America in 1983. Nissan Motor Co. began the production of pickup trucks in North America in 1984. Toyota Motor began the passenger car overseas production at United States California Fremont City (NUMMI) factory in cooperation with GM in 1985(Corolla class). The overseas production of Toyota Motor was begun in Georgetown, Kentucky City in 1988(Camry class).

The number of Japanese automaker overseas local production was 3.26 million in 1990, 5.56 million in 1995, and it increased to the level that exceeded 6.00 million in 2000.

Honda Motor Co., Ltd. and Toyota Motor are schedules of a production capacity increase of North America to the number of overseas production of a Japanese manufacturer. It will change to the number of overseas production of a Japanese manufacturer because of an increase when an overseas production increase in Asia where growth is expected is put in the schedule in the future also after 2010.

Why do overseas production and overseas sales become main currents? Every country in the world aims at the promotion of the auto sector of the home country when there is an automaker in the home country.

The auto sector is integrated industry. The auto sector is promoted because of equal to the promotion of the entire manufacturing.

In this paper, "Global product and market strategy theory" of Nissan Motor&Renault and Hyundai&Kia is described as the three.

**Key Word : Car overseas production, Overseas production in North America, Overseas production in Asia, Integrated industry, Nissan, Renault, Hyundai**

## 要約：グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究

### (6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略 その3：日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜について

大鹿 隆

東京大学 ものづくり経営研究センター 特任研究員

「日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略」を検討するには、特に自国以外生産（海外生産）の状況を把握することが必要になる。したがって、本稿では、海外生産を中心に分析を進めた。

日本の自動車海外生産は、1983年本田技研工業が、北米でシビック、アコードの海外生産を開始した時から本格化した。

1984年には、日産自動車が、北米で、ピックアップトラックの生産を開始した。

1985年には、トヨタ自動車がGMと共同で米国カルフォルニア州フリモント市ヌミ（NUMMI）工場で、乗用車海外生産を開始した（カローラクラス）。

トヨタ自動車自社の海外生産は、1988年からケンタッキー州ジョージタウン市で開始された（カムリクラス）。

日本自動車メーカーの海外生産台数は、1990年では326万台、1995年で556万台、2000年には600万台を越える水準まで増加した。

日本メーカーの海外生産と仕向け地輸出（＝海外販売）を、世界の地域別に分けると北米のシェアが高い。1991年で45%、2000年では若干低下して44%である。

日本メーカーの海外生産台数は、本田技研工業、トヨタ自動車が北米の生産能力増加の予定であること、今後、成長が期待されるアジアでの海外生産が増加することを考慮すると、2010年以降も増加基調で推移する。

なぜ海外生産・海外販売が重要になるのだろうか。世界各国とも自国内に自動車メーカーがある場合、自国の自動車産業育成を目指す。その理由は、自動車産業は総合産業だからである。つまり、自動車産業を育成することは、製造業全体を育成することに等しいからである。そのため、日本メーカーも輸出による海外販売ではなく、海外生産・海外販売を重視せざるを得ないからである。

なお本稿では、その3：として、日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜についての「グローバル製品・市場戦略論」を詳述した。

**キーワード：自動車海外生産、北米の海外生産、アジアの海外生産、総合産業、日産自動車、ルノー、現代自動車**

## (6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略

### はじめに

本稿「(6) 日本及び世界自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略」は、筆者が執筆を進めてきた“グローバル製品・市場戦略論：日本自動車産業のケース研究”の最も主要なパートである。

その理由は、世界自動車メーカーの有力メーカー16社を、以下の4つの戦略グループの枠組みでグループ化して“グローバル製品・市場戦略論”を詳述しているからである。

#### ● グローバル製品・市場戦略論のグループ化の枠組みについて

1) 世界自動車生産台数ランキングトップクラスの自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

トヨタ自動車、VW（フォルクスワーゲン、含む Audi）、GM の4社

2) 世界で、特定地域にフォーカスした自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

本田技研工業（以下；ホンダ）、BMW、ベンツの3社

3) 企業提携・合併を通じた自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜自動車の4社

4) 自社独立型で展開した自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：

フィアット、クライスラー、プジョー、フォード、スズキの5社

本稿では、この4つの戦略グループの枠組みの“3) 企業提携・合併を通じた自動車メーカーのグローバル製品・市場戦略論：日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜自動車”について、グローバル製品・市場戦略論を解説した。

#### ● グローバル製品・市場戦略論：データベースについて

そのためのデータベースは、筆者が独自に収集・開発したものである。データベースは、縦行170行、企業数：16社・・・BMW、ベンツ、クライスラー、フィアット、フォード、GM、ホンダ、現代自動車、起亜自動車、日産自動車、プジョー、ルノー、スズキ、トヨタ、VW、Audi の世界各国工場、横列63列、時系列（1991年～2012年、合計21年）＊3車種（乗用車、商用車、合計）、の膨大なデータベースである。

## 6-6 日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜のグローバル製品市場戦略

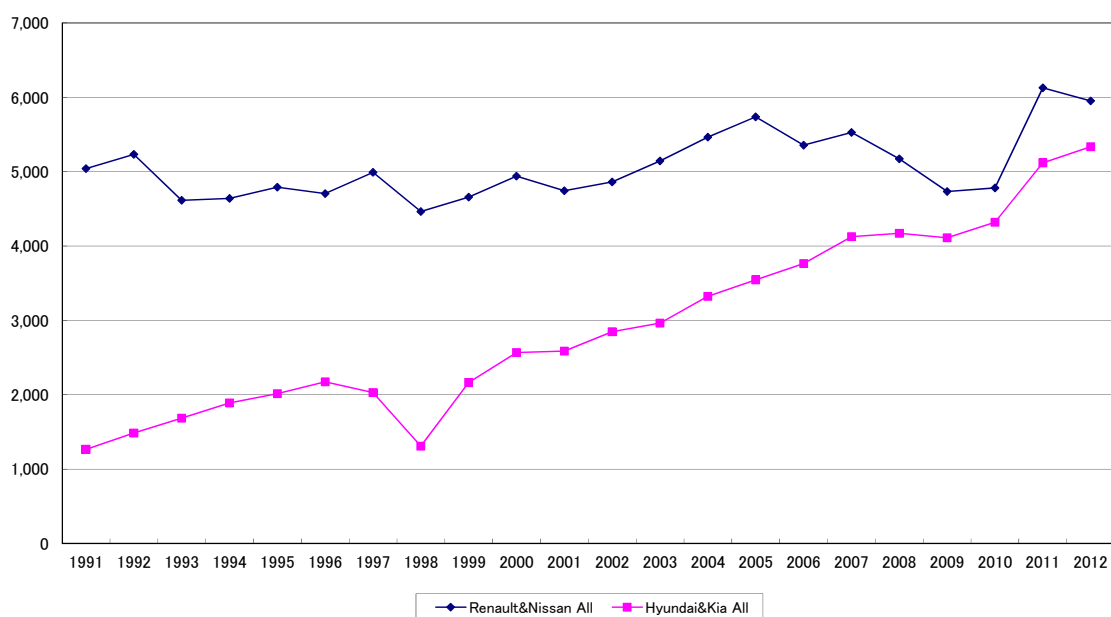
### ● 日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜の世界生産台数

日産自動車&ルノー、現代自動車&起亜の1991年～2012年の世界自動車生産台数の推移は、以下の図表(6)-13で示される。

この図表からわかることは、1991年では、日産自動車&ルノーの世界生産台数は500万台、現代自動車&起亜の世界生産台数は125万台であり、その差は375万台であった。それが、2001年では日産自動車&ルノーは480万台、現代自動車&起亜は250万台で、その差は230万台に縮小した。その後、2012年ではその差は70万台までに縮小した。

図表(6)-13 日産&ルノー、現代自動車&起亜の世界生産台数長期推移

図表 日産&ルノー、現代自動車の世界生産台数長期推移(単位:1000台)



図表(6)-13で、日産&ルノーと現代自動車の1991年～2012年の生産台数は、日産&ルノーは日産自動車&ルノー、現代自動車は現代自動車&起亜自動車に表示している。2011年以降、日産自動車の世界生産台数増加は、中国の新工場の生産増加が寄与している。現代自動車グループ(現代&起亜)の生産増加は、現代自動車の北米、中国での生産台数増加と起亜自動車の国内(韓国)、中国での自動車生産増加が寄与している。

この結果、現代自動車グループの生産台数は533万台となって、ホンダ、日産自動車(単独)を追い抜いて、現代自動車は世界自動車生産ランキング10位(2005年)から、5位(2012年)に上昇した。

図表（６）－１４ 日産、ルノー、現代、起亜の世界地域別生産台数の推移

103	104	会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
			計	計	計	計	計	計	
103	North Amerika	U. S. A	Nissan	265,024	300,328	356,121	423,174	563,215	644,939
104	North Amerika	Mexico	Nissan	142,824	172,562	329,680	341,091	607,087	683,520
105	Latin America	Brazil	Nissan	0	0	0	3,744	32,640	31,342
106	Western Europe	U. K.	Nissan	124,666	179,009	296,480	297,333	480,485	510,572
107	Asia	Thailand	Nissan	54,300	64,720	36,860	46,626	185,204	251,477
108	Asia	Japan	Nissan	2,330,943	2,117,664	1,270,288	1,392,439	1,112,995	1,148,265
109	Asia	China (東風)	Nissan	0	0	18,501	20,000	814,123	800,000
110	Western Europe	Spain	Nissan	70,992	76,676	133,373	82,527	0	0
111			Nissan All	2,988,749	2,910,959	2,441,303	2,606,934	3,795,749	4,070,115
112									

128	129	会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
			計	計	計	計	計	計	
128	Latin America	Brazil	Renault	0	0	71,108	48,040	220,625	253,425
129	Western Europe	France	Renault	1,629,910	1,812,277	1,412,572	1,334,983	646,319	532,571
130	Latin America	Argentina	Renault	0	69,037	26,180	13,154	111,492	108,905
131	Eastern Europe	Romania Dacia	Renault	0	0	52,283	57,377	327,620	307,152
132	Western Europe	Turkey	Renault	0	0	96,860	100,131	330,994	292,066
133	Asia	South Korea	Renault	0	0	68,679	116,963	244,260	153,891
134	Western Europe	Spain	Renault	324,069	364,282	494,727	502,424	322,821	269,758
135			Renault All	1,953,979	2,245,596	2,222,409	2,173,072	2,204,131	1,917,768
136									

80	81	会社	1991	1992	2001	2002	2011	2012	
			計	計	計	計	計	計	
80	North Amerika	U. S. A	Hyundai	0	0	0	0	338,127	361,348
81	Latin America	Brazil	Hyundai	0	0	0	0	38,635	51,571
82	Asia	South Korea	Hyundai	767,090	859,250	1,513,447	1,702,227	1,892,254	1,905,261
83	Western Europe	Turkey	Hyundai	0	0	3,832	11,320	90,231	90,857
84	Asia	China (北京)	Hyundai	82,276	123,240	129,468	173,157	743,888	855,307
85	Asia	South Korea	Kia	416,296	502,227	851,642	871,812	1,583,921	1,585,685
85	Asia	China	Kia	0	0	0	0	431,265	485,268
86			Hyundai&Kia All	1,265,662	1,484,717	2,498,389	2,758,516	5,118,321	5,335,297
87									

(注) 黄色横線は、自国内生産台数

資料：筆者作成

この図表（６）－１４より、日産自動車の世界拠点数は８拠点、ルノーの世界拠点数は７拠点、現代自動車の世界拠点数は５拠点、起亜自動車の世界拠点数は２拠点展開していることが分かる。

特徴としては、現代&起亜の中国拠点の生産台数は、現代８６万台、起亜４９万台で合計１３５万台であること、一方、日産の中国拠点の生産台数は８０万台であり（ルノーはゼロ台）、現代&起亜の中国生産台数は、日産&ルノーの中国生産台数よりかなり多いということが示されている。

一方北米生産台数については、日産は６４万台、現代は３６万台であり、日産の生産台数が現代の生産台数を上回っている。早くから北米現地生産を進めてきた日産の海外展開の成果であろう。

以上より、日産&ルノーのグローバル製品・市場戦略の今後のポイントは「中国戦略」であり、現代&起亜のグローバル製品・市場戦略のポイントは「北米戦略」であることが理解できる。

## 6-6-1 日産自動車株式会社 (Nissan Motor Co. Ltd.)

### － 日産自動車 : ポストゴーンにどのように対処するか －

正式名称	日産自動車株式会社	代表者	Carios Ghosn(社長兼CEO)	グループ	なし
本社所在国	日本	社員数	15.5万人(連結)		
本社所在地	神奈川県横浜市	株主構成	Renault 43.40%、		
代表電話	045-523-5523		Daimler 3.0%	生産拠点	14カ国、24拠点
FAX				母国順位	生産 113.3万台(2位)
URL	<a href="http://www.nissan-global.com">www.nissan-global.com</a>	主要車種	乗用車、小型商用車		販売 64.5万台(3位)
設立	1933年	主要モデル	Micra(マーチ)、Versa(ティーダ)、		
資本金	6959億円		Qashqai(デュアリス)	世界生産	382.4万台
資本金(ドル)	74.8億ドル	ブランド	Nissan、Infiniti	連結売上	8.8兆円(988億ドル)

#### (1) 日産自動車の沿革

##### ● 1930年代～1940年代

日産自動車は1933年「日本産業(株)」と「戸畑鋳物(株)」の共同出資により、「自動車製造(株)」として設立の後、「日産自動車(株)」に改称された。1933年に「ダット自動車製造」からダットサンの製造権を取得した。第二次世界大戦によって1943年に乗用車及びトラック生産を全面的に中止した後、翌年1944年に本社を日本橋に移して「日産重工業」と改称した。1945年に戦後1号車をラインオフし、1947年に乗用車生産を再開、1949年に社名を「日産自動車(株)」に戻した。

##### ● 1950年代～1970年代

日産自動車は1950年「民生ディーゼル工業」(後の日産ディーゼル)に資本参加した。1952年には英国Austinと技術提携し、乗用車のKD生産を開始した。1956年に乗用車の対米輸出を開始し、1959年に台湾の裕隆汽車を日産の海外KD工場として現地生産を開始した。1961年にはメキシコに現地会社を設立し、1966年に現地生産を開始した。1966年に資本自由化に備え「プリンス自動車工業」と合併、1968年には「富士重工業」と業務提携、資本参加した。

##### ● 1980年代～1990年代

日産自動車は1980年には米国生産法人を設立し、1984年から米国現地生産を開始した。1981年にVWと乗用車の生産、販売に関して協力契約を締結し、1984年に提携に基づいてSantanaの生産・販売を開始した。1984年に英国生産法人を設立し、翌1985年には台湾の裕隆汽車に資本参加した。1989年に欧州、1990年に北米と相次いで統括会社を設立し、主要地域における事業強化を推進した。1990年には、タイ企業へ資本参加したほか、1993年に中国生産法人を設立した。1994年に韓国三星重工業(翌1995年に三星自動車設立後のRenault Samsung)と技術援助契約を締結するなど、新興国における海外事業を強化した。

だが1990年代後半からは、国内自動車販売の長期低迷から収益悪化に直面、座間工場での生産終了など事業効率化を推進した。さらに単独での再建を断念し、複数の自動車メー

カーへ資本参加を要請した。1999年にルノー（Renault）が資本参加すると共に同社とのグローバルな提携契約に調印し、ルノーのカルロス・ゴーン（Carlos Ghosn）副社長をCoo（最高執行責任者）として招き入れた。同年に「日産リバイバルプラン（NRP）」を発表し、2000年から再建計画を推進した。

### ● 2000年以降

ルノーの資本参加後は、村山工場を含む3工場の閉鎖、非中核事業からの撤退、系列の解体などの合理化を推進した。2002年には当初計画から1年前倒しでNRPの達成を宣言し、ルノーとの株式の持ち合いを強化するなどグローバルアライアンスを確立した。NRPに続く「日産180」では、主要市場での事業強化により販売規模拡大、収益力強化を実現した。

だが2005年に発表した「日産バリューアップ」では、販売台数目標の達成時期を1年延期するなど、事業再建戦略から成長戦略への転換が課題となった。2006年には「ニッサングリーンプログラム2010」を発表し、環境に配慮した持続可能なモビリティ社会の形成を宣言した。

2008年に「日産GT2012」を発表したが、同年から世界的な景気低迷に伴う自動車需要減少により、業績目標を凍結して、収益確保に注力した。2011年に6カ年新中期計画「日産パワー88」を発表した。この中期計画は、2016年までにグローバル市場占有率8%に伸ばすと同時に、売上高営業利益率を8%に引き上げることを目標としている。

## （2）日産の現況

### ● ゴーン社長に代わってからの初めての赤字決算

日産の2009年3月期の連結経営の業績は、米国リーマンショックで、売上高が8兆4369億円（対前期比▲22%）、営業利益が▲1379億円の赤字（対前期比マイナス）、当期純利益が▲2337億円の赤字（対前期比マイナス）と大幅な赤字決算となった。

日産自動車の営業利益は、2009年3月期決算で▲1379億円の赤字になったのち、

2010年3月期	3116億円	（ホンダ：3637億円）	（トヨタ：1470億円）
2011年3月期	5375億円	（ホンダ：5697億円）	（トヨタ：4680億円）
2012年3月期	5458億円	（ホンダ：2313億円）	（トヨタ：3560億円）
2013年3月期	5235億円	（ホンダ：5448億円）	（トヨタ：1兆3210億円）

2011年3月期以降は、営業利益5000億円レベルを維持している。

### ● 経営戦略

日産は2011年6月、中期経営計画「日産パワー88」（2011～2016年度）を発表した。新中期経営計画の中で、2016年度までにグローバル市場占有率を8%に伸ばすとともに、売上高営業利益率を8%に引き上げることを目指す方針である。日産は目標達成に向け、2011～



2016年度に合計66車種、平均で6週間ごとに1車種の新型車を発売する予定である。

特に、持続可能なモビリティを推進する取り組みの一環として、ゼロ・エミッションに加えて、ピュア・ドライブ戦略のもと、低燃費技術のラインアップを拡充する。アライアンスパートナーのルノーと合わせて、期間中に累計150万台の電気自動車を販売する計画である。また、すべての人にモビリティを提供するため、エントリーセグメントと新興市場のニーズに応える新型乗用車・小型商用車を投入する。さらに、90以上の新たな先進技術を商品に搭載する。これは平均で年間15件の新技術を投入していくことになる。

日産は事業の拡大に向け、新興国市場での拡販を目指し、2016年度には世界販売の6割を新興国での販売する計画である。さらに日産は他社との提携も活用する方針である。日産・Renault連合として提携交渉に取り組んでいる他、日産単独でも他メーカーとの提携に積極的に取り組む。

## ● 事業の動向

### 製品

日産は、2016年度までに世界で66モデルの新型車を投入する計画で、2011年度には世界で5モデルの新型車を計画した。日産は小型ミニバンや軽自動車など日本国内に限定されるセグメントについて、他社からOEMモデルを調達する方針である。開発費を抑制しながら商品ラインアップを充実させる。小型ミニバンでは、2011年マツダからのOEM供給モデルであるラフェスタハイウェイスターを市場投入した。ベースモデルとなるプレマシーと比較してデザインを一新して違いを強調した。軽自動車では、三菱自動車と共同折半会社NMKVを2011年に設立した。日産と三菱自動車は次期eKワゴン（日産：オッティ）を共同開発する方針で2013年に市場投入した。

海外では、2011年度に中国で麒達（ティーダ（Tiida）ハッチバック）、欧州ではNV400シリーズの前輪駆動車、後輪駆動車、北米ではインフィニティ（Infiniti JX）を投入した。

### 生産

日産の国内生産体制は関東地方と九州地方の2地域5工場で操業しており、生産台数の約6割が輸出向けである。円高の影響を受けやすい生産体制だが、日産のゴーン社長は「国内生産100万台はコミットメント」と明示した。国内100万台体制維持に向け、生産拠点の役割を明確化している。

日産は、2011年国内生産拠点の役割分担の見直しを実施した。迫浜工場、座間工場、横浜工場では、関東リージョンとしてEV開発や量産、新技術・工法の立ち上げ、新パワートレインの生産準備などを行う「マザー工場」として役割を担う。日産自動車九州では海外製部品を最大限活用し、原価低減に向けて取り組む。栃木工場やいわき工場はグローバル品質拠点として取り組む。その他、日産は九州工場を「国内生産を守る拠点」と位置付け、

2011年に日産自動車九州として分社化した。新会社の生産モデルは中・大型車が中心だが、小型車も新たに生産車種に加えた。

## 販売・輸出

日産の2010年世界販売台数は前年比19.4%増の363万台となった。うち日本国内の自動車販売台数は、小型車やリッターカーを拡販し、前年比7.7%増の64万台となり、5年振りに増加に転じた。2009年から2010年では政府が実施した自動車向けエコカー補助金の終了を前にした駆け込み需要が追い風となった。

日産の2010年の自動車輸出台数は、世界的な景気後退から回復し、前年比46.5%増の67万台となった。日産は、2010年に日産車体九州で北米向けクwest (Quest) の生産を開始した。日本国内への生産移管の動きがある一方で、日産は海外生産を拡大する。2012年投入の次期ティアナについては、国内生産を終了する。現行モデルは、日産自動車九州で生産していたが、ほとんどが輸出向けとなっていた。さらに2013年に次期ローグ (Rogue) の生産を日産自動車九州から米国スマーナ (Smyrna) 工場へ移管した。

## 海外事業・提携

日産は新興国での拡販を図る方針である。特に中国、インド、ロシア、ASEAN地域など成長市場での需要取り込みを図るべく、戦略低価格車に加えそれぞれの市場に合わせた低価格製品の投入を活発化する考えである。新興国においては、低価格戦略車の投入で販売シェア拡大を図る一方、高級車需要の取り込みも進める考えで、2011年以降に新興国でもインフィニティ・ブランドの展開を拡大した。

日産は新中期経営計画の目標達成に向け、他メーカーとの提携を重要視している。日産のゴーン社長は、新中期経営計画発表時にルノーとのアライアンスや他メーカーとのパートナーシップが今後の日産の業績に寄与することを明示した。日産はルノーとのアライアンスにより、日産・ルノー連合として提携交渉に取り組んでいる他、日産単独でも2011年に三菱自動車と共同で、軽自動車事業を手掛ける合弁会社NMKVを設立するなど、他メーカーとの提携に積極的に取り組んでいる。

### (3) 日産の課題

#### ● 生産効率の改善を目指す

日産は、2002年にスズキのMRワゴンのOEM供給のモコを投入して以来、軽自動車の製品拡充を進め、登録車販売台数の減少を軽自動車販売で補完してきた。2007年に新規投入/全面更新したSUVデュアリス、エクストレイルの効果、低排気量エンジンとCVT(無段変速機)の組み合わせから燃費性能が高いティーダとノートは、ガソリン価格が高騰した2008年には共に販売増加に転じて、登録車販売の増加を牽引した。2008年には、エクス

トレイルにディーゼルエンジン搭載車を追加した。

日産の国内生産拠点は、九州工場が FF 中級車、追浜工場が B 車台車、栃木工場が FR 車と、製品別に拠点が集約されている。更に、日産は国内自動車市場が縮小し、海外生産拠点の整備が進行する中で、国内生産拠点の合理性を維持し、各拠点の稼働率を維持する取り組みを 2006 年度以降進めている。この結果、2008 年に全面更新したキューブは、追浜工場、メキシコ工場での生産が検討されたが、生産効率の高さから追浜工場での生産が決定している。

## ● 部品調達・購買

日産の調達方針は、ゴーン社長就任後は系列の解体、ルノーとの共同購買、コスト重視が基本方針であったが、2004 年以降はルノーとの共同購買を軸として維持しながらも、サプライヤーとの協力関係の見直しも進んでいる。

ルノーとの共同購買は、2001 年の開始時は、日産とルノーの年間購買総額に占める割合が 30%であったが、その後は共同購買の対象を拡大し、2008 年度には補修部品までも対象とし、共同購買比率は 90%に達した。

サプライヤーとの関係に関しては、2005 年から「プロジェクトパートナー制」を導入し、自動車開発の早い段階からサプライヤーの計画への参画を要請するなど、サプライヤーとの協力による新製品／次世代技術の開発を進めている。

日産は、「日産 GT2012」の中で、2010 年に電気自動車の実用化しており、NEC との合弁事業でのリチウムイオン電池開発に注力している。

## ● 日産の海外事業はルノーとの連携を強化

日産は、2012 年度までの「日産 GT2012」期間に、インド、ブラジル、ロシア、中国の BRICs 諸国と、中東での販売拡大を計画した。特にインドでは、超低価格乗用車、A 車台乗用車、商用車の現地生産を 2010 年以降急速な事業強化を計画した。この他ロシアでも新たに現地生産を開始する計画であるほか、中国では小型商用車の新工場を建設し、日産ブランドでの販売を開始する計画である。一方で日本国内では、自動車市場全体の拡大が見込まれず、自動車離れも指摘される状況で、販売会社の収益を維持するための取り組みを強化している。

日産の発表では、日産の日本から海外への自動車輸出台数は 2004 年度の 72 万台が 2006 年度には 62 万台へと、2 年で 10 万台減少した。一方で海外の生産拠点は、自国市場への製品供給にとどまらず、輸出拠点としての育成が進んでいる。中でもメキシコからは、2007 年に北米、欧州などへ完成車を 30 万台以上輸出、タイからも完成車部品の輸出が 2007 年から本格化した。中国の東風日産も 2006 年以降輸出を開始した。

2008 年度以降の日産の海外事業は、新興諸国でのルノーとの提携を軸とする事業強化が計画されている。特にインドでは完成車生産会社 3 社が 2010 年には稼働する予定である。

またアフリカでは、南アで一般海外市場向け戦略車 NP200 を 2008 年に発売したほか、ルノーブランド車の生産も計画している。また、モロッコには年産能力 40 万台の新工場をルノーと共同で建設する計画である。ブラジルでは、ルノークリタバ工場で 2009 年からリビナの生産を開始、ブラジルでの乗用車需要の拡大に対応する。

### ● ゴーン後継者問題

日産にゴーン社長が就任してから 10 年の年月が経過した。ゴーン社長の日産の改革は素晴らしかった。日本人社長が、誰もできなかったことを実現して、日産を黒字会社に定着させた。日産の最大の課題は、ポストゴーンをどのように実現するかであろう。コスト削減のために、ハイブリッド車などの製品開発、技術開発でトヨタ・ホンダに遅れをとった。これをどのようにしてキャッチアップするか、ゴーン社長の後継者がこれをどのように指導するか、今後の日産について注目点は非常に多い。

### ● 世界トップクラスの収益力を回復

日産自動車は、2006 年度の連結の売上高が 10 兆 4686 億円、営業利益が 7769 億円、当期純利益が 4608 億円であり、高い業績を確保した。同社は、トヨタ、ホンダとともに、“日本ビッグ 3” を構成しており、欧米メーカーに比べれば、圧倒的に高い業績を稼いでいる。ただし同社の業績は、売上高こそ増加したものの、営業利益、純利益が減少に転じている。日産は、カルロス・ゴーン氏が社長を引き受けて以来、増収増益の基調を続けてきたが、その流れに変化が見られる。

日産自動車のグローバル販売台数は、ここ数年きわめて順調に推移してきた。リストラが完了した時点を起点にすれば、2001 年度の 260 万台から 2005 年度の 357 万台にかけて、この 4 年間で実に 100 万台近い販売増加を実現させてきたのである。ところが 2006 年度では一転して、販売台数が 348 万台に減少し、長期持続的な成長経営が転機を迎えたことを示している。しかもグローバルにみれば、中国を含むアジア地域以外の、ほとんどの地域が販売台数を減少させている。とりわけ販売規模の大きな日本や米国で、販売台数が大きく減少している点は、注意する必要があるだろう。

## 6-6-2 ルノー(Renault S. A. )

### － ルノー：成長より収益確保の基本スタンス －

正式名称	Renault SA	代表者	Carlos Ghosn(Chairman&CEO)	グループ	Dacia, Renault Samsung,
本社所在国	フランス	社員数	12.3万人(連結)		日産、AB Volvo,
本社所在地	Boulogne-Billancourt	株主構成	フランス政府15.01%		Avto VAZ
代表電話	+331-76-84-04-04		日産15%(議決権なし)	生産拠点	(VW工場)
FAX				母国順位	生産55.8万台(2位)
URL	<a href="http://www.renault.com">www.renault.com</a>				販売63.0万台(1位)
設立	1898年	主要車種	乗用車、小型商用車		
資本金	11.27億ユーロ	主要モデル	Clio, Megane, Logan, Sandero	世界生産	259.9万台(グループ計)
資本金(ドル)	億ドル	ブランド	Renault Dacia, Renault Samsung	連結売上	376.5億ユーロ

#### (1) ルノーの沿革

##### ● 創業期

1898年、ルイーズ・ルノー (Louis Renault) が Societe Renault Freres を設立した。1905年に Paris、London、New York からタクシーの受注を受け、乗用車の大量生産を開始した。第1次世界大戦期には軍用製品生産で業容を拡大、豊富な資金と技術を蓄積し、1922年に株式会社化した。

1945年、自動車産業をフランス経済の基盤と位置付けた政府が、ルノー (Renault) を国有化し公団組織に改組した。1970年代にかけて政府の資金・施策援助により生産施設と輸出の拡大、メーカー・サプライヤーの買収、海外進出、欧州販売網整備を積極的に行った。

##### ● 発展過程

1980年代は、労働コストの上昇、不安定な労使関係、商用車部門 RVI (Renault Vehicule Industriels) の不振に加え、モデルチェンジの遅れと不十分な製品差別化などを理由に競争力が低下、経営不振に陥った。政府は株式会社化等を条件に支援を行い、人員削減 (1984～1986年に2.1万人以上の従業員を解雇)、不採算事業からの撤退など経営再建に努めた。

1990年、ボルボとの業務・資本提携を機に、45年ぶりに公団体制から株式会社 Renault S. A. に改組した。1993年には、一旦ボルボ (Volvo) との完全合併案が発表されたが、ボルボ取締役会の反対によりボルボ側が白紙撤回、その後政府は株式の売却を続け1996年までに半数以上の株式を売却して民営化した。

##### ● 近年動向

1999年に、バス事業をイベコ (Iveco) と合併化、2001年にはトラック事業をボルボに売却し、それ以降乗用車事業に特化した。1999年に日産自動車の株式36.8%を取得、2002年には日産がルノーに15%を出資し、相互資本提携関係に入った。1998年にはルーマニアダチア (Dacia)、2000年に韓国三星自動車 (Samsung Motors) を子会社化し、2008年にはロシアバズー (Auto VAZ) の株式25%を取得した。

## (2) ルノーの現況

### ● 経営戦略

ルノーは、2011年に新中期経営計画“Renault 2016 Drive the change”を発表、その中で2013年世界販売台数300万台、フリーキャッシュフロー（FCF）の最低20億ユーロ確保の2つの目標を設定した。目標達成のための7つの方策を設定、固定費の削減を行い、販売管理費の対売上高比率を4%以下とする方針を示した（2010年は11.8%）。

ルノーは2013年、世界販売300万台のうち45%を欧州域外での販売とする計画で、インド、ロシア、ブラジルの3カ国を特に重視し、現地生産の拡大と製品ラインアップの拡充を進めている。

### ● 事業の動向

ルノーは、2011年の決算発表の場で、新中期経営計画“Renault 2016 Drive the change”を発表した。この計画では取り組むべき7つの方策を掲げているが、このうち製品強化、フランス工場の稼働率引き上げ、欧州域外事業の拡大がルノーにとって特にウェイトが高い。

ルノーは新経営計画の中で、製品の更新と製品力強化を2つ目の方策としており、2016年までに製品数を48モデルとする計画である。ルノーは2005年以降製品拡充を進めたが、特にCセグメント以上の上位モデルに力を入れてきた。しかし、ラグーナ（Laguna）などの上位モデルは失敗に終わっており、2009年以降は韓国RSM車（ルノー・三星）ベースに切り替えている。ルノーは3つ目の方策としてルノーブランドのイメージ向上にも取り組んでおり、「手頃でありながら技術的に顧客のニーズに応えられるブランド」としてのイメージ構築はメガーヌ（Megane III）で一定の成功を収めていると評価しているが、最量販モデルであり、2012年に更新を予定している次期クリオ（Clio）に反映できるかが重要となる。ルノーはRVを量販車として販売する方針であり、その販売動向が注目される。

ルノーは2013年世界販売300万台のうち、半数を欧州域外での販売とする計画であるが、実現には2010年実績から1.5倍増加する必要がある。中でも、ルノーはブラジル、ロシア、インドを重視しているが、事業の進展状況は国によって大きく異なる。ブラジルは、2011年の販売においてフランス、ドイツに次ぐ3位の市場に浮上するなどルノーにとっての重要度が高まっており、ルノーは2011年にブラジル・クリタバ（Curitiba）工場の拡張計画を打ち出した。

今後新興国販売拡大の牽引役として、最も注目されるのはロシアである。日産のバズーへの資本参加も検討されていることから、ロシア事業はルノー、バズー、日産の3社が協力して行う体制となる。2012年にもバズーの工場でのロガン（Logan）プラットフォーム車の生産が始まるが、いかに、バズーを再生し、ロシアでNO.1の地位を確得するかが課題となる。

## 生産・販売

ルノーの欧州工場（フランス、スペイン、スロベニア）の稼働率は6割前後と低迷、特にフランス工場の稼働率が低く、同国での自動車生産台数は2010年には67.3万台と2005年の半分程度まで縮小している。

ルノーは欧州工場の稼働率の2013年までの80%への引き上げを目指し、2011年にフランス生産体制再編計画を発表した。同計画は、フランスをCセグメント以上の上位製品、小型商用車、EVおよび電池の生産拠点に特化することを目的としている。

ルノーグループ（Renault/Dacia/RSM）の世界自動車販売台数は、2010年に266万台と2007年水準に回復した。新経営計画において、ルノーは世界販売台数を目標に掲げていることもあり、その実現に向けた7つの方策のうち、3つが販売に関するものである。そのうちの1つ目の方策で欧州でのポジション維持と、欧州域外でのプレゼンス拡大を目指している。ルノーは2013年の世界販売台数330万台を目標としていたが、330万台のうち半数以上が欧州域外の東欧、ロシアでの販売となる。そのため、欧州域外での販売網の拡充や製品ラインアップの追加を進めて、拡販を図る方針である。一方、欧州市場を中心に販売戦略の見直しが新経営計画の方策にも盛り込まれており、その方策としてルノーのブランドイメージ向上、顧客との関係強化を課題として挙げている。

## 海外事業・提携

ルノーは、新中期計画において新興国事業の成否が目標実現の鍵を握ると考えているが、特にインド、ロシア、ブラジルの3カ国を重視しており、現地生産モデルの拡大や販売モデルラインの拡充している。中でも、ブラジルは2011年のルノーの販売においてフランス、ドイツに次ぐ3位に浮上している。そのため、ルノーは2013年までに5億レアルを投資し、ブラジル工場の生産能力を年38万台に拡大する。マヒンドラ（Mahindra&Mahindra）との合弁事業が頓挫したインドでも、日産との合弁工場に2011年にコレオス（Koleos）、フルエンス（Fluence）の組立生産を開始し、2012年までに生産品目を5モデルへの拡大を計画している。

日産以外では、小型車やパワートレイン、小型商用車など品目を絞った提携を展開している。2010年に資本提携を発表したダイムラーとの提携事業は計画通り進んでおり、2011年に次期トゥインゴ（Twingo/Smalt）の最初のプロトタイプの実験を実施、2012年に試験生産、2014年に販売開始をしている。

ロシアでは、バズー、日産を含めた生産計画を2011年に発表しており、3社の3拠点（ルノーの工場、バズー工場、日産の工場）の年産能力を、現行の110万台から2016年までに160万台への拡大を目指している。

### (3) ルノーの課題

#### ● 成長より収益確保の基本スタンス

2005年ルノー本社のCEOとなったゴーン氏は、2006年に“Commitment 2009”という中期計画を発表した。これは次の三つを柱としている。すなわち、(1)2007年投入モデル、ラグナの製品・サービス品質評価をカテゴリートップ3入り、(2)2009年営業利益率6%、(3)2009年販売台数330万台以上、である。

2008年の世界販売実績は238万台だから、2009年にこの計画はもちろんのこと、2008年に下方にシフトした修正計画も、もはや実現不可能である。2008年の営業利益率はわずか0.3%だから、これについても計画の実現は困難だが、世界金融危機の逆風の中、黒字を維持しているだけでも優れた経営状況と見ることもできる。ルノーの経営は成長性より収益性を重視する経営で、2005年～2008年の平均売上純利益率は6%と世界自動車業界内でもトップ水準である。そのようなスタンスもあって、一時はボルボ買収による世界的な再編も意図したことがある大型トラック部門は、現在ではボルボに売却してしまい、乗用車と小型商用車をその製品としている。

CEOのゴーン氏は、事業環境が困難となる中、ペラータ氏をCOOとして製品、技術、マーケティングを担当させて、事業体制の強化を図った。当面、生産コスト、在庫コストの削減、研究開発費の削減、人件費の削減などのコストカットを先行せざるを得ない状況である。このような状況下でこそ、10年に及ぶ日産とのシナジー効果に期待できる場所でもあり、東風日産の中村氏を日本人として初めて、ルノーグループのエグゼクティブ・ヴァイス・プレジデントとして招聘し、アジア・アフリカ事業の統括責任者とした。

#### ● 日産プラットフォーム共有で新車開発

ルノーは“Commitment 2009”において、当初13のモデルチェンジ、13の新規車種の投入が計画されていたが、2008年の緊急コスト削減対策で、開発の凍結など大幅な見直しが行われた。

また、同社は日産とのプラットフォーム共有化を進め、両社あわせて600万台の量産基盤とすることを計画している。2002年のBプラットフォームは、日産側ではマーチ、キューブ、ティーダ、ノート、シルフィ、ウイングロード、ルノー側ではモデュス、クリオ、ロガンに採用した。またCプラットフォームは日産側ではラフェスタ、セレナ、セントラ、デュアリス（キャッシュカイ）、ルノー側ではセニックII、メガーヌII、三星QM5に採用した。2009年にはルノー側はこれらの後継車を投入した。

2004年から新興国市場向け戦略的低価格車としてロガンの新型車サンデロを投入、2008年、前年比15%増の約43万台を販売した。これも加えロガンの販売台数は累計で120万台を超えた。近い将来、年産70万台の規模に成長させる計画を持っている。



## ● フレキシブルな生産システムを「わがもの」とできるか

ルノーの完成車生産工場はフランス国内に6工場、スペインに2工場、ルーマニア(ダチア)、スロベニア、トルコ、ロシアにそれぞれ出資会社の工場を有している。フランス、スペインの工場は市場の低迷が続く中、稼働率は半分程度に低迷、2シフトを1シフトに切り替えることも進めている。他方、東欧の各工場は増産基調にある。

欧州域外では南米、アフリカ、インド、イラン、韓国(三星)にそれぞれ生産拠点がある。このうち量産拠点はブラジル(20万台)と韓国(20万台)の二箇所である。

また、これまでルノーの工場は単一車種、少数車種生産であったが、このような方式では需要変動に柔軟性が無い。日産は従来フレキシブルな生産ライン、日産インテグレイティッド・マニュファクチュアリング・システム(NIMS)を構築し、4種のプラットフォーム、8種のボディタイプに対応できるシステムができていた。この派生システムをルノーではルノー・インテグレイティッド・マニュファクチュアリング・システム(RIMS)と呼び、インドのチェンナイ工場に導入することを決めた。本国の工場、あるいはスペイン工場への導入でないところが、労使問題、旧来の生産技術者を抱えるルノーの限界ともいえよう。

日産との提携の効果は、購買システムにも現れている。ルノー日産パーチェシング・オーガニゼーション(RNPO)を通し部品の比率は現在、両社100%となっており、OEM、補修部品、用品類にまで及んでいる。

## ● 新興国への鍵、低価格戦略車ロガン

ルノーは北米と中国という大市場に参入していない。このあたりも収益志向のスタンスが影響しているのだろう。これらを除き、イランという意外な市場、韓国という地場企業が強い市場も含め主要なグローバル市場に展開している。

ルノー&日産は、先進主要国は日産との提携を背景にした製品を軸とする半面、新興市場には、ルノーのルーマニアのダチアの低価格戦略車ロガンを軸にした、市場展開に極めて積極的である。ロシアなどの東欧市場、ブラジル、コロンビアの南米市場、イラン、インドなどの西南アジアはすべてルノー・ロガンを主要製品としている。いずれ中国農村市場にもこれを武器に参入するのではないだろうか。いずれにしてもこのロガンが新興市場の戦略車種である事実には注目すべきであろう。なぜなら、先進国自動車企業はこのような低性能車種を戦略車とする行動に躊躇するからである。

ルノーが進めているロガンのような車種は、今後、中国農村市場も含む新興市場展開では大きな力となる可能性がある。勿論、日本企業も含め新興市場向けの低価格車の開発を進めているが、このロガンと比べてどの程度進捗しているか。注目すべき点であろう。

## 6-6-3 現代自動車(Hyundai Motors Company)

### ー 現代自動車は日本ビッグ3と競争するポジションに浮上 ー

正式名称	現代自動車	代表者	鄭夢九	ブランド	Hyundai
本社所在国	韓国	社員数	8万人(連結)	グループ	起亜自動車
本社所在地	ソウル特別市	株主構成	鄭夢九 5.17%、現代Mobis 20.78%	生産拠点	7カ国、11拠点
代表電話	+82-2-3464-1114			母国順位	生産 174.3万台(1位)
URL	<a href="http://www.hyundai.com">www.hyundai.com</a>				販売 65.9万台(1位)
設立	1967年	主要車種	乗用車、商用車		
資本金	1兆1967ウォン	主要モデル	Erantra, Sonata, Tuacson,i10,i20,i30	世界生産	660万台
資本金(ドル)	12億ドル			連結売上	112兆ウォン

### (1) 現代自動車の沿革

#### ● 創業期：1967年

1967年12月、鄭周氷氏が現代自動車を設立した。1968年に欧州フォードと技術・組立契約を締結し、ノックダウン(KD)生産を開始した、1973年に三菱自動車と技術提携を開始し、1974年には三菱製エンジンを搭載したモデル、ポニー(Pony)の生産を開始した。1974年に株式上場をした。1976年に輸出開始した。

#### ● 1980年代

1982年に三菱自動車から出資を受け入れ、全面的な提携関係を開始した。1980年代初頭に蔚山工場を拡張した。1986年、三菱自動車からV型6気筒エンジンの技術供与を受け、グランドデュア(Grandeur)(デボネアベース)を発売した。1988年、初代ソナタ(Sonata)(ギャランベース)を生産開始した。北米輸出の好調を受けて1989年にカナダに組立工場を新設したが、北米で品質問題が発生し現地販売が低迷した。

#### ● 1990年代

1993年にカナダ工場を閉鎖し、1997年にトルコの年産6万台規模の合弁工場を生産を開始した。1998年、経営破綻した起亜自動車を傘下に組み込むとともに、現代精工の自動車部門(SUV)を現代自動車に、亜細亜自動車を起亜自動車に吸収合併し、現代グループを2社体制(現代自動車・起亜自動車)に統合した。1998年インドに生産拠点を設立した。1999年に鄭夢九氏が現代自動車会長に就任した。

#### ● 2000年～

2000年に現代自動車・起亜自動車は現代財閥グループから分離し、現代自動車グループを形成した。2000年にダイムラー・クライスラーと資本提携契約を締結し、商用車部門の統合及び商用車用エンジン共同開発を計画した。2002年、中国で北京汽車との合弁生産拠点、北京現代汽車を設立し、ソナタを生産開始した。2004年にはダイムラー・クライスラーとの提携関係を解消し・商用車合弁事業を白紙撤回した。

## ● 2005年～

2005年に米国アラバマ州に生産拠点を設立したほか、2008年までにトルコ、インド、中国の生産能力を拡大した。また、R&D拠点を欧米に整備し、開発能力を強化した。2011年にロシア工場を稼働しており、2012年にブラジル新工場、中国北京第3工場を稼働した。

## (2) 現代自動車 & 起亜自動車の現況

### 現代自動車の現況

#### ● 経営戦略

現代自動車グループは2020年に世界自動車生産700万台を目標にしており、世界5位メーカーへの躍進を狙っている。この中で、新興国を中心に生産能力の増強を進めている。2011年にロシア、2012年にはブラジルに新工場を稼働した。2012年に中国には、北京第3工場を稼働した。製品では、市場ごとの多様なニーズに対応するための現地専用車の投入を拡大するほか、ハイブリッド車、電気自動車などの環境対応車の開発も進めている。

2010年の業績をみると、増収・増益が続いており、連結売上高は前年比23.1%増の112.6兆ウォンに拡大した。世界経済の回復のなかで、地域ごとの専用車の拡販、米国を中心にDセグメント以上製品の販売拡大などで収益性が向上したことから、売上高は増大した。営業利益は前年比62.2%増の9兆1,177億ウォンで、営業利益率は8.1%となった。

#### ● 事業の動向

2010年度の現代自動車グループの世界自動車販売台数は前年比16.9%増の598万台となった。世界経済が回復するなかで、新興国を中心に拡大した小型車需要がウォン高基調にはあったが世界市場で販売が伸びた。2011年も中国やインドなど新興国を中心に販売好調が続き、販売目標を当初の633万台から650万台に上方修正した。販売拡大に向けて、これまで世界戦略車の投入でグローバル市場に対応していたことに加えて、セグメントごとの中核モデルをベースにして、デザインや仕様を変えるなどで、地域ごとのニーズに合わせた現地専用車に製品ラインを拡充し、製品の幅を広げている。特に、B、Cセグメントの小型車を中心とする地域専用車の製品ラインを拡大しており、中国、インド、ロシアなど小型車需要が拡大する新興国市場向けにアクセント (Accent) やアバンテ (Avante) ベースの専用車ラインが拡大している。

販売の好調に加えて、世界主要市場で生産拠点を展開している現代自動車グループは、新興国を中心に生産拠点の拡充を進めている。ロシアでは、2011年に年産15万台規模の新工場を稼働しており、ロシアを含む東欧/CIS地域向けに生産・輸出を行っている。中国では、2012年に北京現代第3工場（年産40万台）、ブラジルでも2012年に新工場（年産

15万台)などを稼働した。また、四川南駿汽車との折半合弁で商用車生産拠点を展開する予定であり、2013年に年度16万台規模の商用車工場を設置する。

拡大路線を進める一方で、品質重視の姿勢を強めており、サプライヤーとの協力を通じて世界トップクラスの量と質を実現したい考えである。現代自動車グループは2009年に発表した品質経営計画「GQ-3355」をもとに、設計から生産に至るまで徹底した品質管理を目指している。

研究開発については、新型パワートレインや次世代環境車の開発・生産が進められている。パワートレイン技術では、2010年に量産開始した独自開発の6速AT(前輪駆動、FF)に加えて、8速AT(後輪駆動、FR)を商用化した。米国向けに輸出されるエクオス(Equus)に初搭載されて以来、ジェネシス(Genesis)など現代/起亜の主要高級モデルに搭載を進めている。

次世代環境車では、HV、EV、FCVなど、地域毎の需要に対応するためにすべての車種の環境車を展開する方針である。HVでは、2009年8月投入のアバンテ(Avante LPI Hybrid)を投入しており、技術的に本格化したガソリンHVのSonata Hybridを開発し、2011年に米国、韓国に投入した。さらに、現代自動車は2013年に小型ハッチバックi30ベースのプラグインハイブリッドを開発し、欧州向けに投入した。EVでは、2010年にi10ベースを開発したほか、2012年から起亜CUVベース(開発コード名UA)のEVを少量生産(2000台/年)する予定である。本格的なEVの量産は2014年以降を予定している。このほか、FCVは2012年以降少量生産を開始し、2015年から本格生産に入る計画である。長期的には、2018年に世界市場でHV50万台、FCEVを3万台生産する計画である。

## 起亜自動車の現況

起亜自動車(以下起亜)は、右肩上がりの成長を続けており、2010年に過去最高水準の業績を出し、さらに2011年以降も成長を加速している。現代自動車グループの一員として、グループの中核を担う起亜は、2013年までに世界4極で生産拠点を構築するとともに、2011年からは小型車などを中心に新車投入を進め、販売拡大の推進力としている。

起亜の連結決算をみると、2005年~2008年の売上高は20兆ウォン程度で推移してきたが、2009年に29兆ウォンとなり、2010年は前年比4割増の42兆ウォンに急伸した。自動車生産台数がそれまでの百数十万台から2010年には200万台を超えており、販売拡大が売上を大きく押し上げた。営業利益は、2005年~2007年に3期連続で赤字となったが、2008年に均衡し、2009年に1.1兆ウォンの黒字を計上していた。2010年には2.4倍増の2.8兆ウォンにまで伸ばし過去最高となった。また営業利益率は6.7%と高水準を出している。2011年については、売上高、利益ともに2010年実績を上回る好調をみせている。

生産台数をみると、2008年までは140万台以下で推移してきたが、2009年に153万台に伸び、2010年に前年比38.9%増の213万台となって、初めて200万台の大台を突破した。一方で、海外生産は、2006年では12万台程度だったが、スロバキア工場の稼働と中国での需要拡大を受けて2007年の24.6万台から2009年の39.1万台に増加した。2009年に米国ジョージア州で新工場が稼働したこともあり、2010年の海外生産はさらに73万台にまで伸びた。2011年は、中国で43万台、スロバキアで21万台、米国で2万台の生産をしている。

主要市場での販売状況をみると、多くの国でシェアを伸ばしている。韓国では、2010年に前年比17.4%増の48万台、2011年は50万台、シェア目標は0.7ポイント増の33.7%である。米国では、2010年に18.7%増の36万台となり、過去最高を更新した。2011年は42万台、シェア0.2ポイント増となり、K5などの新車投入や販売拠点の増設を進めている。欧州では、2010年実績の26万台から2011年には29万台へ拡販した。また、中国市場では2010年の33万台から2011年に43万台を目指し、販売拠点を110カ所以上新設している。

起亜は、さらなる成長に向けて新車投入を加速するとともに、海外を中心に能力増加を進める計画である。製品については、2011年までに小型車モーニング（Morning）と世界戦略車プライド（Pride）を全面更新した。プライドは、中国ではK2と呼ばれ、フォルテ（Forte）などに続く中核車種として需要開拓への期待は大きい。また2011年に新開発の小型CUVを販売開始した。さらに環境車開発にも注力しており、2012年以降に電気自動車などを順次投入する。一方、生産面をみると、2013年に中国で第3工場を稼働し、これにより中国での生産能力は43万台から73万台に拡大する。米国では、2011年からK5を生産開始しており、年販10万台を目指しており、これに合わせて現地工場の生産能力を2割増の36万台に引き上げる。

### (3) 現代自動車の課題

#### ● 今世紀はじめ世界10位の企業が5位に浮上

2009年以降、日本の自動車メーカーが世界自動車不況による販売台数の減少、円高に苦しめられているのを横目でみながら、現代自動車は快走を続けた。例えば2009年のアメリカ自動車市場は前年に比べて25%の落ち込みで、アメリカ企業は▲30%減、トヨタ、ホンダもいずれも▲25%減だということに、現代と起亜はそれぞれ数%の伸びを見せている。これは何故なのか。

まず、この時期ウォン安のおかげで価格競争力が高まったこと、特に不況期の中で安い価格が大きな魅力となっていることがある。さらに、この10年間、品質向上とブランド形成に経営資源を投じてきたことがある。そのため、J.D.パワー社の初期品質調査結果も、耐久品質調査結果も驚くほど高い水準に上がってきた。2009年のJ.D.パワー社の米国初期品質調査では、レクサス、ポルシェ、キャデラックと言うプレミアムブランドに次いで現代が4位を占めた。ホンダ、メルセデス・ベンツ、トヨタはいずれもその後塵を拝している。確かに米国耐久品質調査では14位とこれは初期品質ほどの冴えを見せてはいないが、もちろん業界平均よりは上にあるだけでなく、スバル、クライスラー、BMWよりも上位で立派な成績である。同じグループの起亜は下位なのだが、現代の高い評価はもはや定着してきている。

また、現代は中国、インドなどの新興国市場重視の姿勢を貫いてきた。2008年後半の世界金融危機で先進国市場はすべて激しく減少を見せたが、ロシアを含む新興国市場は比較的堅調で、中国は依然として爆発的な成長を遂げつつある。これらの市場で現代の存在感は大きい。そして本国、韓国市場も比較的堅調である。2008年は若干後退したが2009年にはウォン安の効果が経済を支えたからである。

これらの要因が重なった結果、現代の経営状況は極めて好調である。2009年は過去最高益を更新した。過去数年の売上成長性もきわめて高く、世界主要自動車企業の中ではトップクラスである。

世界市場が全体としては停滞しているこの時期であるにも拘らず、現代と起亜は2010年には世界販売合計を600万台にするという強気の計画を掲げてきた。しかし、この数字に落ち着いたとしても好業績であることに変わりはない。なぜならその時点で、トヨタ、フォルクスワーゲン、GM、フォードに次ぐ第5位の数字だからである。2000年時点では、わずか200万台そこそこの水準だったものが、2010年間で3倍近い成長を遂げるということになる。国内300万台、海外300万台の生産規模を持つ世界の有力自動車企業となるということを意味している。

## ● 高級車、環境対応車、そして超低価格車が開発の柱

現代と起亜は2002年にはプラットフォームを22種持ち、そこから29車種を生み出していた。2009年にはプラットフォームが18種（うち共用8種）で32車種を生み出している。2012年には6種の共用プラットフォームで41車種を生み出した。この様に両社の複数車種でプラットフォームを共有し、コンポーネントを極力共有し、効率を追求しながらも、それぞれのブランドの個性を明確に差別化させることを目指している。

ブランドイメージでは、現代の方がやや保守的でオーソドックス、起亜の方が活動的でスポーティといった違いがある。それぞれの英文キャッチフレーズは、現代が”Drive Your Way”で、起亜が”Power to Surprise”となっている。なお、前者は”Drive Your Dream”（トヨタ）、後者は”Power of Dreams”（ホンダ）に酷似しているとの指摘もある。

製品開発の中では、ひとつは高級車開発、もうひとつは環境対応車開発、さらには超低価格車開発が焦点となっている。高級車では2008年にジェネシス（Genesis）を開発、初めてFRレイアウトを採用し、世界の高級車、メルセデスE、BMW5、レクサスGSと競争できる車種を目指した。そしてさらに2009年、そのプラットフォームを利用して、メルセデスSクラス、BMW7シリーズ、レクサスLSに匹敵する車種として、高級車エクオス（Equus）をフルモデルチェンジした。これまでグレンジャー派生のFFレイアウトだったが、本格的な高級車としてFRレイアウトを採用した。

環境対応車としては、2009年にアバンテ（起亜）LPiハイブリッドを発売した。これはLPGを燃料とする世界初のハイブリッドで、LPGの特性からCO2排出量は極めて少なく、CO2排出量は1キロメートル当たり99グラムと驚異的な水準である。韓国ではタクシーだけでなく、一般向け乗用車でもLPG仕様車があり、一般ユーザーにも普及しているため、総量規制の場合この車種のラインナップはきわめて有利となる。ハイブリッド車については、アバンテという下級一般車のボディを用いており、トヨタ、ホンダが専用ボディの車両をリーダー車としているのとは明らかに異なる。現代は、先行2社のように世界市場で本格的に販売する段階には達していないとの評価もある。また、電気自動車の開発も平行して実施しているし、これらのキー技術となるラッキーグループ（LG）との間でリチウム電池開発の技術提携を行っている。また、2010年にはソナタのガソリン・ハイブリッドを発売し、2010年3万台、2018年には50万台の販売を計画している。

超低価格車は、インド・タタのナノが10万ルピーカーであるのに対抗して、2011年-2012年に35万ルピーカーを開発し発売するとしている。現代の最廉価車種サントロの半額である。しかし現状ではスズキ・マルチ800は20万ルピーであり、超低価格というにはやや中途半端な価格帯といわざるを得ない。

## ● 海外生産比率の拡大のための投資が課題

国内生産300万台、海外生産300万台が計画目標である。国内は現代が蔚山に第1から第5工場でその能力は162万台で、牙山には30万台の能力を持つ。起亜は華城工場に60万台、所下里（ソハリ）工場に35万台、光州工場に42万台という能力を有し、これらを合計すると既に329万台の能力となる。しかし、これまでこの能力を出し切ったことはない。ひとつには強力な労働組合によるストライキが頻発するからである。この点から見ても、今後の生産能力の拡大の余地は海外ということになる。

現代の海外現地生産工場は、アメリカのアラバマ工場30万台、中国北京第1工場30万台、同第2工場30万台、インド第1工場30万台、第2工場30万台、これら4地域が主力生産工場である。このほかには、トルコ、マレーシアに小規模な自社生産工場合計13万台がある。また、起亜にはスロバキア30万台、中国合弁工場43万台がある。これらを合計すると既存工場で既に236万台の能力を持つことが分かる。したがって海外生産300万台を実現するためには、現代としては中国第3工場40万台、チェコ工場30万台、ブラジル工場10万台、ロシア工場10万台、起亜としては米国アラバマ工場30万台などの上積みが必要である。しかし、ブラジルを除けば市場は極めて不透明であり、現在のウォンレートで海外工場よりも本国工場からの輸出の方が有利とも言え、市場動向、為替動向を見極めて計画は再調整される可能性もある。

現代（ヒュンダイ：Hyundai）自動車グループ（現代、起亜）は、2010年600万台生産体制の構築と世界五大自動車メーカー入りを目指し、現代・起亜ブランド車の世界生産体制の整備を進めている。これまで成長を支えてきた国内生産中心の体制から、今後は市場拡大が見込める海外に軸足を置き、世界的事業拡大を目指すことで、為替相場の変動や国内の労働協議などのリスクを回避することを狙っていると思われる。

現代自動車グループは600万台生産体制実現に向けて、生産能力を2010年までに北米300万台、東欧60万台、インド30万台、中国60万台を含む世界合計で200万台以上増強する。このうち、自動車市場自体の拡大が見込まれるインドや中国など新興市場および現代・起亜ブランドが浸透しつつある北米、欧州といった先進市場の双方で、事業拡大を進め計画達成を目指している。新興地域では、自動車市場の成長著しいインドと中国の現代、起亜各拠点で30万台生産規模の第二工場を建設した。特にインドは小型車販売が好調であることから、小型車の生産・輸出拠点として重要な役割を担う計画であり、現代自動車の韓国小型車生産拠点はインドに移すものと思われる。

さらに、販売増が見込まれる北米や欧州で、30万台規模の自動車生産拠点を三カ所新設する計画で、2006年には起亜のスロバキア工場が稼働開始するほか、2008年には現代が



チェコに、2009 年には起亜が米国ジョージア州に生産拠点を設立する。このうち、現代アラバマ工場（2005 年稼働）と起亜のジョージア工場、現代のチェコ工場と起亜のスロバキア工場を近接して配置することで、互いに共通の部品サプライヤーを活用し、品質向上とコスト削減に対応する。

## 6-7 現代自動車のグローバル製品・市場戦略

### ● 最も遅れて登場した世界自動車メーカー

現代自動車は最も遅れて登場した最後の世界自動車メーカーである（今後、中国自動車メーカーの世界登場の可能性もありうるが）。1967年の設立当初はまったくのゼロからのスタートだったが、三菱自動車や米国フォードなどとの提携を通じて、先行するメーカーの技術や生産方式などを猛烈な勢いで吸収してきた。現在子会社の起亜自動車と合わせた韓国国内のシェアは73%とほぼ独占状態である。世界生産台数も現在6位につけている。そして「2010年までに600万台生産体制（2005年370万台）、世界トップ5入り」を目標として揚げてきた。最近の現代の急成長を象徴するのが北米市場である。1986年に一度進出したものの、車の欠陥や故障が相次ぎ、1993年には撤退に追い込まれた。しかし、1999年に会長に就任した鄭夢九（チョン・ムング）の経営の下で徹底した品質改善に取り組んだ。

### ● 品質競争力に注力して構造改革に成功

現代自動車は、1980年代の後半に小型車「エクセル」の投入で、米国市場でブームを巻き起こしたが、わずか数年のうちに品質上のトラブルを起こして、販売不振に陥った。エンジン以外の足回り部品に関連したトラブルが原因であり、その影響は1990年代にわたり、現代自動車の北米戦略に多大な影響を与えた。

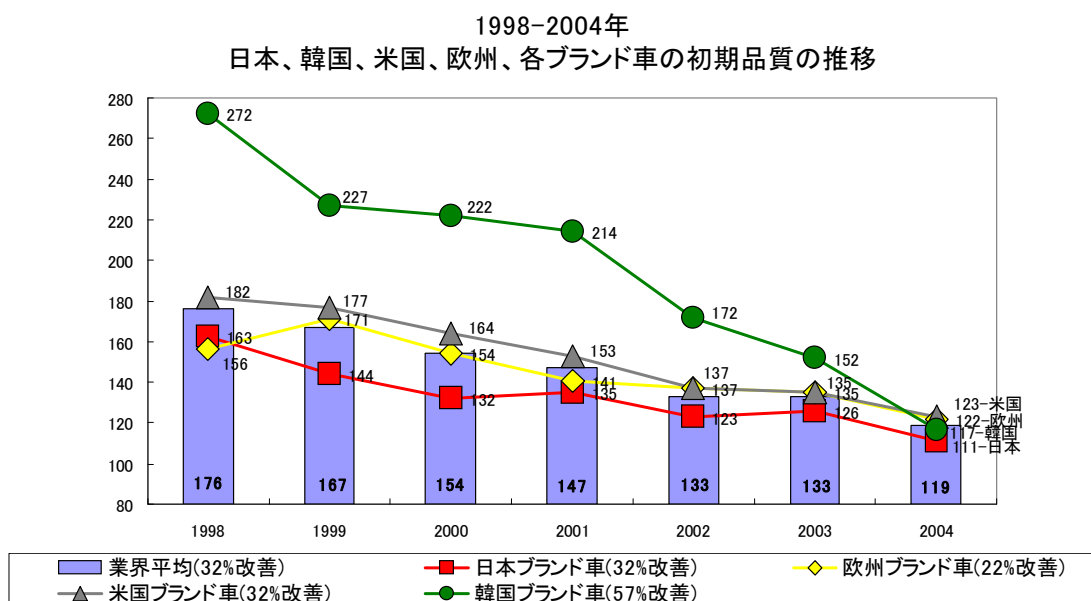
現代自動車がアジア通貨危機（1997年）以降に打ち出した「10-10ビジョン（10年間・10万マイル保証）」は、同社の地位を強固にするに適切な戦略であった。グローバル競争時代を迎え、グローバル・ピッグ5入りをめざして、世界のシェア10%を確保する、一方でそれを実現するための条件として高いコスト競争力と高い品質競争力をターゲットにすえた。それは1970年代の日本自動車メーカーがめざした道でもあった。

鄭夢九（チョン・ムング）会長は、月一回の品質会議を自ら主催し、その重要性をトップダウンでグループ企業まで浸透させた。とりわけ米国では、顧客満足度調査の一環として、初期品質調査を重視する風土がある。かつて日本自動車メーカーは、コスト競争力だけでなく、品質競争力で成功してきたように、現代自動車はJ.D.パワーの初期品質調査と連動して、自社の品質向上の目標を設定し、その改善に努めたのである。

### ● 近年の現代自動車の動向（品質向上）

現代自動車の品質向上を整理しておこう。まず、第一に、製造品質が改善されて世界的に品質評価が高くなっていることが上げられる（図表（6）-15）。J.D.パワー社のIQS（初期品質調査）は100台当りの不具合指摘数の数で表される、つまり少ないほど品質が良い。韓国ブランド車のIQSは1998年272点から2004年117点までに低下し、日本・欧州・米国車と同等のところまで改善されてきていることがわかる。

図表（6）－15 日本、韓国、米国、欧州、各社の初期品質の推移



出所：J.D.パワー社 IQS（初期品質調査）

### ● 近年の現代自動車の動向（輸出の増加）

現代自動車グループ（現代+起亜）の世界生産台数は2005年で371万台となり、欧州プジョー、日本ホンダを抜いて世界生産台数ランキングで6位に上昇している。また、事業計画として2010年までに、北米30万台（起亜ジョージア工場2009年）、東欧60万台（起亜スロバキア工場2006年、現代自動車チェコ工場2008年）、インド30万台、中国60万台、合計180万台の生産能力増強計画を発表しており、これが実現されると現代自動車の世界生産能力は600万台（国内100万台、輸出200万台、海外生産300万台体制）、ランキングは5位に上昇することになる。

韓国自動車生産・輸出・海外生産の長期トレンドを見ると図表（6）－16に示したとおりである。その特徴を3点述べると、1）1995年時点で日本に10年遅れ（内需と輸出がトレンド的に上昇）、2）国内生産は2006年でもピークアウトしていない（輸出増大：ウォン安効果）、3）2000年以降海外生産急上昇（海外大型プラントの増設）が挙げられる。

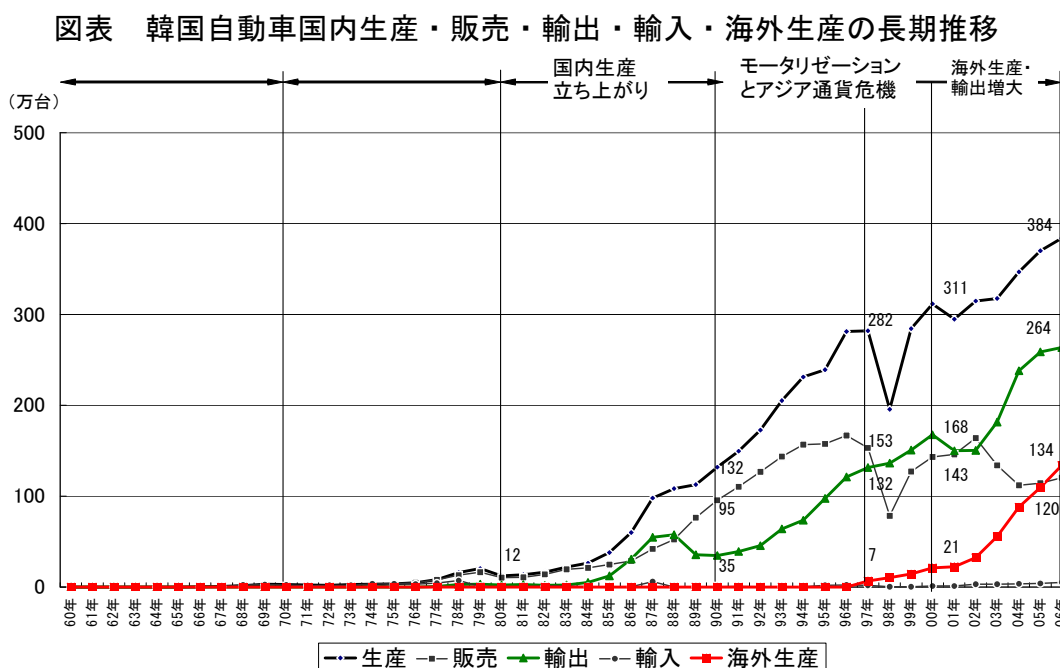
### ● 現代自動車の強み、成功要因（輸出、国内合併）

現代自動車の強み、成功要因を点検してみると、第一にアジア通貨危機後の経済環境、為替環境が自動車事業にプラスに働いた。アジア通貨危機後の韓国の為替レートをみれば、韓国ウォンは大幅に切り下がっており、その効果は大きい。その後は韓国経済が安定するとともに、ウォン高、ドル安の方向に反転し韓国ウォンは日本円に連動する傾向が出てきており、むしろウォン高傾向を強めている。それでもアジア通貨危機前の水準に比べれば、

ウォン安、ドル高の水準にあり、エレクトロニクス、自動車など韓国のグローバル有力企業の収益力の源泉の一つになっている。

第二に、韓国国内の自動車の産業再編が、同社にとって大いにプラスに働いたことである。アジア通貨危機が起こると起亜自動車、大宇自動車をはじめとする有力なコンペティターが次々と経営危機に直面していった。現代自動車は亜細亜自動車を子会社化した起亜自動車を統合し、国内市場は現代自動車グループによるガリバー型の少数寡占化構造が形成された。ちなみに現代自動車グループの市場占有率は、2004年の国内販売ベース72%にも達しており、コンペティターのGM大宇、双竜自動車、ルノー三星自動車などはいずれも10%にも満たない。以上のように企業を取り巻く経済環境、市場環境の変動が現代自動車の脅威だけでなく、絶好の機会を与えてくれたことを指摘することができよう。

図表（6）－16 韓国自動車生産・販売・輸出・海外生産の長期推移



資料：日刊自動車新聞社「自動車年鑑」、KAMA（韓国自工会）資料より筆者作成

● 日本メーカーの最大のライバル、現代自動車グループ

現代自動車グループは、米国アラバマ工場での現地生産を2005年から年産30万台規模で立ち上げ、その後は、年産50万台規模の量産工場の水準まで短期間のうちに引き上げている。その成長スピードは、おそらく、日本企業が輸出から現地生産に転換していった1980年代から1990年代にかけてのスピードをはるかに上回っているものと思われる。しかし最近の中国における販売の勢いは、その計画をも上回るものがある。現代自動車は、2002

年に中国市場に参入し北京汽車と合弁工場を設立した。北京現代は、第三工場も着工済みであり、2012年までに乗用車の生産を100万台に引き上げ、グローバル・ビッグ5のビジョンも、むしろ前倒しで実現されそうな勢いである。トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車にとっても、現代自動車グループの勢いは、まさに脅威である。

### ● グローバル・ビッグ5実現に向けての戦略課題

現代自動車の今後の課題をあげれば、種々の要因が考えられる。今後重要になる課題としては、輸出利益を加えた国内、海外部門の利益動向の変動であろう。国内部門は、アジア通貨危機後の財閥改革、産業再編によりガリバー型寡占構造が形成された。輸入自由化の進展に伴って、日本車の輸入が急拡大し、国内の安定収益体制を崩される心配がないとはいえない。トヨタ自動車は、高級乗用車「レクサス」の投入によって、韓国内のシェアを拡大させたい意向であるし、本田技研工業や日産自動車も輸出拡大をねらっている。ただ韓国市場は、すでに成熟期に近づいてきており、国内の有力メーカーが多様な車種を十分すぎるくらい投入しており、日本車の急激な浸透、拡大は期待しにくく輸入車が拡大するにしても時間がかかろう。したがって国内部門の独占的利益はしばらく持続し、現代自動車グループの強気の投資を支える源泉になるだろう。

それに比べて輸出利益は、不透明である。輸出利益に関しては、二つの要素がある。第一は、為替レートである。韓国ウォンは、韓国経済の好調なファンダメンタルを反映して、アジア通貨危機直後の大幅なウォン安傾向は是正されてきたが、それでも、ドルに対して割安になっている。韓国の輸出企業は、エレクトロニクスの三星電子や自動車の現代自動車に代表されるように、もともと世界競争に伍していける力をもっていたが、韓国通貨危機以後のウォン安傾向に支えられ、輸出中心に膨大な高利益を稼いできた。それが転換局面を迎えているのである。引き金は中国元の切り上げ問題であろう。それに連動して、日本円や韓国ウォンは上昇する可能性がある。為替レートの切り上げいかんによっては、輸出競争力が一気に低下し、収益構造が転換する恐れがある。

### ● 現代自動車グループの統合成果

現代自動車は、起亜自動車を統合するに際して、持ち株会社をつくり、そのまま同社を吸収して、単純に量の拡大を志向したわけではない。両社のブランドは残し、販売面の自助努力は基本にすえたが、その他の面では、思い切った現代・起亜ミックス経営を断行した。両者の経営組織面からの統合、スリム化はもちろんのこと、開発、生産、販売などあらゆる面で経営機能の革新を実行した。

とりわけ“ものづくり機能”に注目すれば、両社のプラットフォームを統合し、共有のプラットフォームのもとで製品開発、部品開発が効率よく推進できる体制を整備した。また部品会社「現代モービス」を設立し、部品の共有化やモジュール生産を推進し、生産性の向上、コストダウンの手を打ってきたが、そのときの経験が有効に機能している。

## 6-8 現代自動車工場の現場評価

### ● 現代自動車の工場訪問と現場評価（1995年）

筆者は、1980年～2004年には三菱総合研究所に勤務、世界自動車産業を専門分野として調査・研究活動をしており、日本自動車メーカーの国内工場は、すべての日本企業の工場見学をしていた。

ところで、筆者は1995年に、現代自動車本社、現代自動車蔚山（ウルサン）工場、牙山（アサン）工場を訪問する機会があった。その当時、現代自動車は三菱自動車と技術協力関係にあったことから関連での訪問であった。その時の筆者の現代自動車訪問の印象を述べてみよう。

筆者の問題意識は、その当時（1995年）、現代自動車は三菱自動車の技術協力を受けており、自動車の製品開発、自動車生産工場の生産技術・品質改善などの指導を受けていたが、「このような三菱自動車の技術協力・技術指導によって、現代自動車は三菱自動車に追いついたか、まだ追いついていないか？」であった。

### ● 現代自動車蔚山（ウルサン）工場、現代自動車牙山（アサン）工場

現代自動車蔚山工場の概要説明は以下のとおりであった。

- ・ 蔚山工場の敷地は150万坪、従業員数は3万4千人、162万台の生産能力、5つの工場がある。
- ・ 蔚山第1工場は生産能力40万台、第2工場は生産能力32万台、第3工場は生産能力40万台、第4工場は生産能力30万台、第5工場は生産能力20万台である。
- ・ プレス工場は第1工場、第2工場、第3工場だけにあり、そこから第4工場と第5工場の車種のパネルも供給している。
- ・ この生産能力の前提となる年間作業時間は約2,400時間であり、日本の自動車工場の年間作業時間1,800時間に比べて長時間である。
- ・ エンジン工場、トランスミッション工場があり、198万台の能力をもつ。また輸出専用埠頭もある。

現代自動車蔚山工場と牙山工場の2工場は、全く異なるタイプの自動車工場であった。現代自動車蔚山工場は現代自動車創業の工場であり、蔚山工場の自動車生産能力162万台というのは、世界最大の自動車工場の一つであると考えてよい。蔚山工場内に「トヨタ高岡工場」、「トヨタ元町工場」、「トヨタ堤工場」、「トヨタ田原工場」、「トヨタ上郷工場」が集まっているとのイメージを持てばよいであろう。

現代自動車蔚山工場（第1工場～第3工場）は、トヨタ自動車高岡工場に似ているとの印象であった。ただし、トヨタ自動車高岡工場の整然とした立派な工場のイメージではな

い。トヨタ高岡工場に似ているが、現代自動車蔚山工場は雑然として整理整頓がされていない。工場従業員は単能工であり、多能工ではないため組立ラインに張り付いている従業員は多い。組立工場の部品スペースは大きなスペースであり、部品供給はトヨタ生産システムのJIT（ジャスト・イン・タイム）にはなっていなかった。なお、現代自動車の蔚山工場では、課長クラス（大卒）でも工場従業員（高卒）と同様に、夜勤があるとのことであった（日本の自動車工場では、課長クラスの夜勤はない）。

スループットタイム（注）は、第1工場は103秒、第3工場は90秒で、トヨタ高岡工場のスループットタイム60秒に比べて長い時間であり、現代自動車工場の組立生産性はトヨタの自動車工場より劣っているとの印象・評価であった。

（注）スループットタイム：組立工場・組立ラインにおける最初の組立ステーションから、最終検査ラインまで経過した時間（秒）

しかし、現代自動車蔚山工場の周りには、現代精工などの部品サプライヤー工場が集中しており、その点ではトヨタ自動車高岡工場、元町工場、堤工場、田原工場などと同様なサプライヤーシステムを持っている。

現代自動車牙山工場は、現代自動車蔚山工場とは大きな違いがある。工場内の生産ラインは、日産九州工場、トヨタ九州工場、ホンダ鈴鹿工場に匹敵したレイアウトになっており、整然としている（現代自動車牙山工場は、日産自動車九州工場をモデルにしたとの説明であった）。牙山工場は工場内従業員の人数は少なく、自動化ラインが溶接、塗装、組立工程に取り入れられている。組立生産性は、日本自動車メーカーと同程度であるとの印象であった（牙山工場のスループットタイムは57秒、現代自動車の代表的モデルSonataは牙山工場の生産車種である）。

## ● 現代自動車本社訪問

### ① 本社部門

現代自動車の生産台数は121万台/年、従業員3万8千人、労働時間2400時間/年。

三菱自動車の生産台数は133万台/年、従業員3万6千人、労働時間1800時間/年。

従業員対比の生産性（＝生産台数/従業員）は、現代自動車.VS.三菱自動車は、ほぼ同等である、しかし、労働時間を考慮すると、現代自動車の生産性は三菱自動車より悪いという評価になる。現代自動車の労働時間が長い理由は、現代自動車では組合の力が強く、1年間に1か月はストライキのため工場が稼働しないとの説明であった。ストライキがなければ、年間労働時間は現代自動車と三菱自動車は同等になり、生産性は同じとなる。

本社のホワイトカラー（大卒）従業員は現代自動車1000人.VS.三菱自動車500人。現代自動車は、人事、経理、情報システム部門の従業員が三菱自動車より多く、組織課題を自社内で対応している分が、三菱自動車に比べて本社部門の人員増加になっているとの印象であった。

## ② 開発部門・生産技術部門

現代自動車開発部門の従業員は4600人、三菱自動車開発部門の従業員は4200人、現代自動車生産技術部門の従業員は1500人、三菱自動車生産技術部門の従業員は1500人である。

開発部門と生産技術部門の従業員数（ホワイトカラー）は、現代自動車と三菱自動車で、ほぼ同人数である。しかし、トヨタ、ホンダと比較すると、現代自動車にはトヨタ、ホンダの製品開発部門の特徴である「重量級プロダクトマネジャー」がないのではないかとの印象を持った。決められた製品開発プロジェクトはこなせるが、製品開発のリーダーシップは、いささか迫力が欠けているとの印象であった。現代自動車の開発部門・生産技術部門の能力は、三菱自動車とは同等であるが、トヨタ、ホンダと比較すると大きな格差があるとの印象であった。

## ③ 部品・生産管理部門、品質本部

現代自動車部品・生産管理部門の従業員は2500人、三菱自動車部品・生産管理部門の従業員は700人である。部品・生産管理を自社内で対応している現代自動車と、部品管理を部品会社に任せている三菱自動車との差が出ていると思われる。

現代自動車品質本部の従業員は200人、三菱自動車品質本部の従業員は70人であった、現代自動車の品質問題重視のスタンスの違いであろう。

## ④ 販売部門

現代自動車国内営業本部・海外事業本部の従業員は500人、三菱自動車国内営業本部・海外事業本部の従業員は1000人である。

本社の営業本部従業員（ホワイトカラー）は、現代自動車は三菱自動車の1/2である。現代自動車、三菱自動車の国内営業販売競争は、韓国では現代自動車、起亜自動車の2社だけの競争である、日本では乗用車メーカー9社で競争しているため、三菱自動車の営業要員が現代自動車に比べて多くなっているということであろう。

一方、サービス本部（修理・保証部門）は、現代自動車1000人に対して、三菱自動車は200人である。自動車会社本社でサービス体制に力を入れている現代自動車と、サービス体制は別会社の自動車ディーラーに任せている三菱自動車の違いであろう、しかし、現代自動車の品質・サービス重視の視点が強いことは見逃せない。

以上より、筆者の現代自動車現場評価は、「1995年時点で、現代自動車は三菱自動車に追いついた、次の目標（トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車）を設定して、事業計画を進めるべきであろう」、ということである。



## ● 現代自動車の国際展開と生産方式（2005年）

現代自動車グループについては、以下の資料で最近の工場・現場の動向（2005年～2010年頃）が詳述されている。本稿では、現代自動車の最近の現場評価として、その資料（呉在桓著“現代自動車の国際展開と生産方式“（創成社「日中韓」産業競争力の実証分析；第7章））を引用した。呉在桓氏の著書・資料は技術用語が多く、内容を理解するためには多くの労力を必要とするが、現代自動車の最近の動向を詳細に説明していると思われるので、そのまま全文を引用した。

工場概要説明は2005年～2010年頃の工場概要の説明と思われる。この著書・資料は、「現代自動車の最近の工場現場の実態」を示している優れた資料であろう。

### 「日中韓」産業競争力の実証分析（創成社、2011年）

#### 第7章 現代自動車の国際展開と生産方式

呉在桓

##### 1 はじめに

韓国現代自動車の勢いが続いている。起亜自動車を買収した1999年から10年間で世界販売台数を2倍以上に伸ばし、2010年は540万台の目標を上回る575万台の販売が見込まれている。韓国国内市場で圧倒的な市場ポジションを確立し、北米や欧州などの先進国市場では販売台数を伸ばし続け、さらには中国やインドなどの新興国での市場ポジションは抜きんできている。いまや、現代自動車は日本メーカーにとって最大のライバルに成長した感がある。

このような現代自動車の躍進は、製品開発を含むものづくり能力の構築に長年取り組んできたことによるものといえるが、生産分野に限っていえば、次の2つの要因が特に重要である。その1つは、新興国など海外の成長する市場を積極的な海外進出によって取りこむことができたことである。1990年代まで現代自動車は国内生産が中心であり、海外市場は輸出によって対応していたが、その構造を2000年代に入ってから約10年間で、大きく変えた。海外生産が今や国内生産にとってかわり、現代自動車の成長の動力になっている（図表7-1 現代グループの生産・販売動向、本稿では省略、著書を参照）。

もう1つは、海外生産を短期間で急速に増やした背景に現代自動車独自の生産哲学ないし生産方式があるということである。現代自動車は日本の生産方式を導入してきたが、でき上がったものは日本の生産方式とはかなり違う。多品種・小ロット・混流生産など日本式の要素も取り入れているが、徹底した自動化の追求、大胆なモジュール化とその外注化・普通の作業と異常対応の分離・分業方式など日本式とは違う要素も多く観察される。現代自動車は独自の生産方式を編み出し、それをグローバル標準方式として海外生産工場に展開して、拡大する市場を取り込むことに成功してきた。

本章では、現代自動車の海外生産の展開を概観し、その海外生産工場で観察される現代自動車独自の生産哲学と生産方式について分析することにしたい。

## 2 生産の海外展開

現代自動車における本格的な海外展開は 2000 年代に入ってからである。1990 年代にもインドやトルコで現地生産を行っていたが、生産規模からみても本格的な海外展開というほどのものではなかった。現代自動車が本腰を入れて取り組んだ最初の海外生産は北京現代工場である。

北京現代工場は、最初から生産能力 30 万台の確保という明確な計画をもって建てられた工場である。部品メーカーに対しても、その計画に合わせて設備の増強を行うように要求していた。これは、市場の売れ行き等を慎重に考慮しながら徐々に生産能力の増強を行う日本企業と違うやり方である。

また、北京現代工場は、非常に短期間で量産規模を確保しただけではなく、車種を次々投入して生産台数を増やした点も独特である。たとえば、生産開始から 3 年も経たないうちに 30 万台の生産能力を確保しており、1 年目に 5 万台を、2 年目に 15 万台を、3 年目に 25 万台を上回るというスピードで実生産台数も増やした。そのため、最初の生産車種ソナタ (EF) に加えて、エラントラ、トユッサン、NF ソナタなどを次々と投入した。つまり、量の確保という計画が先にあり、それを達成するため、多数の車種を短期間のうちに投入していくという展開方式である。

このような展開方式は、現代自動車の量産指向・規模追求という考え方の一端をよく現わしている。北京現代工場の後に建てられた、米国アラバマ工場、スロバキア起亜工場、中国の東風悦達起亜第 2 工場、インド現代第 2 工場、北京現代第 2 工場、チェコ現代工場、米国ジョージア工場なども量産・規模重視という点で共通している。これらの海外生産工場はすべて 30 万台の生産能力をもつ量産工場である (図表 7-2 現代・起亜自動車の海外工場の展開状況、本稿では省略、著書を参照)。

いずれにしても、2002 年から 2010 年にかけて現代自動車は海外に 9 つの生産拠点を建て、270 万台の海外生産能力を築き上げた。海外に 30 万台規模の量産工場 1 つを毎年立ち上げてきたことになる。その中心地域は成長率の高い中国やインドなどの新興国である。上記の 9 つの海外生産工場のうち、5 つの工場がインドと中国に集中して建てられており、実生産台数においても中国とインドが海外生産台数の 7 割以上を占め、突出している (図表 7-3 現代・起亜自動車の海外生産台数、本稿では省略、著書を参照)。

2000 年代に入り、予想を上回るスピードで拡大していった新興国市場を巡る競争において、以上のような現代自動車の「速さ」と「規模重視」の展開方式が有利に働いた。それが可能だった理由としては、よくいわれているトップダウンによる意思決定の速さという要因のほかに、本社集中型の組織体系があげられる。すなわち、現代自動車の本社にある「生産技術統括本部」という組織が現代自動車と起亜自動車の工場における生産技術や生産方式を決め、国内外の工場に展開している。日本企業でよくみられるマザー工場制度はなく、本社集中型体制をとり、特定の地域・国に経営資源を集中的に動員するやり方で急拡大する市場のシェアを素早く取ってきたのである。

### 3 現代自動車生産方式の特徴

まず自動化率からみてみよう。日本企業の場合、人件費の安い新興国では車体溶接工程の自動化率を下げるのが一般的であるが、現代自動車の場合は中国やインドといえども新工場のスポット溶接の自動化率はほぼ100%で、しかもマテリアルハンドリング（運搬やセッティング作業など）にロボットなどの自動機械を多用している。プレス工場と車体溶接の間にあるホワイト・ボディ・ストレージ（WBS）や、塗装工場と最終組立工場の間にある塗装済ボディ・ストレージ（PBS）は自動倉庫方式である。プレスから塗装までの流れを人の介入なく完全自動化することが理想的な生産工程という生産思想をもっている。

外注化率の高さも特徴的だ。日本企業の最終組立工場ではサブ組立作業の多くが内製だが、現代自動車はモジュール部品（コックピット、シャシー、フロントエンドなど）としてまとめ、それを少数のサプライヤーに集中発注している。最終組立作業だけではなく、車体の溶接作業の外注化率（図表7-4 溶接作業の外注化率、本稿では省略、著書を参照）も高い。小物の多い溶接組立作業は運搬や装着に手間がかかり、自動化は容易ではない。そのため、大物のパネル（サイドパネルやドア、フードなど）以外の多くの中小パネルはモジュール部品として外注している。この代表的なモジュールはボディ・フロアである。つまり、ボディ・フロアを構成する3つのサブモジュール（フロント、センター、リア）をすべて外注している。このようなモジュール部品は現代モービスやウイア、星宇ハイテクなど、少数のモジュール部品メーカーに集中発注し、海外進出にも同伴進出させている。要するに、手間とコストがかかる作業は外に出して、大物を中心に作業を単純化して自動化するという生産思想が貫かれている。

このような自動化・外注化志向の強い生産思想の根底には現代自動車の根強い労使問題がある。かつては現代自動車も日本企業のように現場従業員の参加による品質の向上や工数の改善を図った時期もあったが、このような日本的やり方はうまく機能しなかった。その結果、生産現場は一種の「管理の空白」の状態を招き、ラインの末端では不具合の車両が山積し、その手直し作業に多くの要員が投入されていた。現場中心の問題発見・解決という生産思想は従業員の自発的な参加意識、問題解決能力そして生産現場への権限移譲といった条件が必要であるが、これは現代自動車のトップダウンな企業文化や対立的な労使関係と相容れない面があった。結果的に、現代自動車は2000年以降それに見切りをつけ、大胆なモジュール化政策と、生産工程の徹底した自動化に拍車をかけ、できるだけヒトに依存しないものづくりを目指すようになったのである。

大胆なモジュールの外注化政策の効果については、生産のフレキシビリティと品質保証の効果は明確であるが、コスト低減の効果は微妙である。現代自動車は強い労働組合の影響により、販売量や車種構成の変動による生産量の調整やモデルミックスに対する柔軟性は制約されているが、組立作業のほとんどを非正規社員に依存しているモジュール部品メーカーはこのような制約はない。また、モジュール部品の組立工程に徹底した品質チェックの仕組みや自動検査機械を導入して、モジュール単位で品質保証を行っており、これが

車両組立の品質改善に大きく寄与している。しかし、コスト面での効果は微妙である。一見して、現代自動車とサプライヤーとの大きい賃金格差（図表 7-5 現代自動車正規と 1 次サプライヤー正規との賃金差、本稿では省略、著書を参照）のため、組立コスト低減の効果も大きいように見えるが、物流費や間接費等が余計にかかり、トータルコストの低減になるかどうかは現代自動車内部でも意見が分かれているという。

このような生産のモジュール化は生産工程の短縮をもたらすのが一般的である。しかし、現代自動車の場合、大がかりなモジュール化の割には生産工程が長い。たとえば、日本の平均的な最終組立ラインの工程数より現代自動車のそれはほぼ 2 倍多い。同社の組立ラインのスピード（タクトタイム）が速いことを勘案しても相当多いことには変わらない。日本企業は、工程数の削減、工程密度の向上、生産リードタイムの短縮を重視するが、現代自動車は工程数を拡大してでも、工程密度を下げ、生産スピードを上げる方向を重視する。すなわち、現場作業者の作業をできるだけ単純化することがねらいである。これが作業の習熟期間を短くし、作業ミスを減らし、作業スピードを高めるよい方法とみるのである。

このような生産思想は異常処理や改善においても明確に現われている。一言でいうと、標準作業と異常対処・改善の分業方式である。作業者は単純化標準作業に徹し、標準作業以外の問題処理は現場管理者や専門スタッフ（保全工）、生産技術者が担当するというやり方である。作業チームを中心とした問題発見・解決を重視する日本の生産思想とは一線を画すものである。

現代自動車の分業方式を象徴的に現わすものは、「リモートコントロールシステム」である。これは、生産工程に多数の移動式ビデオカメラを設置して、トラブルが起きたとき、トップダウンで即時対処するためのシステムである。

すなわち・工場の専門スタッフや生産技術者のみならず、本社の生産技術者もトラブル状態をリアルタイムで画像を通じて確認し、画像会議を開き、指示を行うことができる。このような設備集約型の重装備工場は、初期投資費が高くかかり、固定費が跳ね上がる。この問題に対しては量産効果、すなわち、長い稼働時間の確保と時間当たりの生産台数の増大によって対応するというのが現代自動車の考え方である。同社の海外工場が 1 日当たり 20 時間以上の操業時間を維持し、50 秒に近いタクトタイムを共通して追求しているのはこのためである。そして・工程間・ライン間にある多めの中間在庫は、設備トラブルに対する安全在庫的な性格が強い。

#### 4 現代自動車生産方式の基本構造と競争力

現代自動車生産方式の基本構造は図表 7-6 のようにまとめられる（図表 7-6 現代自動車の生産思想の概念図、本稿では省略、著書を参照）。まず、「徹底した自動化」、「大胆なモジュール化」、「作業と改善の分業方式」は相互に連動している。車体や最終組立部品の多くをモジュール化し、それを少数のモジュール部品メーカーに外注することにより、車体ラインと艀装ラインの作業や流れを、メインラインを中心に集約し、そのメインライ

ンの自動化率を上げる。自動化重視という考え方の背後にはヒトに依存しないライン作りという生産哲学があり、ヒトに依存せざるをえない作業はできるだけ分業化、単純化する。

自動化、モジュール化、分業方式は相互に連動して、現代自動車の量産指向のものづくりと、機械・システム化による品質保証を支えている。量産指向に関しては繰り返して述べているので、ここでは機械・システム化による品質保証についてみると、それは品質チェックシステムの徹底化のことに他ならない。製品開発部門のなかにあるパイロット工場での入念な量産試作、量産ラインにおける工程内品質チェック要員（キーパー）の多数配置、ライン末端での品質検査と手直し、納車前検査（PDI）の徹底化など、開発段階から出荷までの多くのプロセスに品質チェックのための自動検査機械やチェック要員を多数配置して、市場での不具合（外部不良）が出ないような品質保証システムを構築している。

このような品質保証方式によって、現代自動車は「市場での認知品質（特に J. D. Power 社の IQS 指数）」を短期間で大きく向上させることに成功した（図表 7-7 アメリカ市場における現代自動車の初期品質、本稿では省略、著書を参照）。市場で初期にみつかると不具合を徹底して減らしたことは、現代自動車の車両に対するイメージを高め、グローバル販売を増やすことに少なからず寄与したといえる。

## 5 おわりに

現代自動車の生産思想は成長指向、量産指向の強い考え方に基づいている。したがって、市場が大きく、急速に成長する市場に強みを発揮しやすい。現代自動車が中国やインド市場で高いポジションを日本企業より速く獲得したのも、同社独自の生産思想によるところが多い。一方、この生産思想は「生産が先、販売は後」という考え方が強いともいえる。日本企業の海外工場の場合、現地での売れ行きに合わせて徐々に生産能力を増強していく場合が多いが、現代自動車は 30 万台規模の生産工場を短期間で立ち上げるという明確な目標が先にある。工場で作ったものを売るのは販売部門の責任だという生産優先の考え方が強い。海外市場における攻撃的な販売戦略や行動は、同社独特の生産思想が背景にある。

したがって現代自動車の生産思想は、販売が拡大している「攻め」のときにはその強みが発揮されるが、販売が縮小する「守り」では問題が顕在化する恐れがある。そうなったときに、現代自動車の真の強さが試されるだろう。

以上

（呉在桓著“現代自動車の国際展開と生産方式“（創成社「日中韓」産業競争力の実証分析；第 7 章）から引用

## ● 現代自動車の課題

最後に、筆者の考え方で、現代自動車の課題を3点指摘すると以下の3点が挙げられる。

- 1) 国内労働組合問題（国内コスト競争力が弱い）、
- 2) 商品力強化の問題（主要市場の米国で利益を出せていない）、
- 3) グローバル展開の課題（急ぎすぎるグローバル展開のリスク）、

課題の1) 国内労働組合問題については、韓国国内の自動車産業発展の歴史が関わることであり筆者がコメントするのは難しい。

課題の2) 商品力強化の問題（主要市場の米国で利益を出せていない）については、現代自動車の米国輸出が、最初の時点で失敗した（品質問題を起こしてしまった）ことが影響している。

課題の3) グローバル展開の課題（急ぎすぎるグローバル展開）について言えば、図表（6）－17で示すように現代自動車の所在地別営業利益で、現代自動車は日本メーカーが利益の過半を依存している北米市場で利益を出せていない。現代自動車は国内市場の利益依存度が大きく、国内利益をバネにして海外展開を進めていることが示されている。

図表（6）－17 日本・韓国自動車メーカーの所在地別営業利益

図表：所在地別営業利益(億円)  
(2005年度)

	国内	北米	アジア	欧州	その他	合計
トヨタ	10,758 57.3%	4,956 26.4%	1,455 7.7%	939 5.0%	671 3.6%	18,783
日産	3,904 43.3%	3,869 42.9%		674 7.5%	576 6.4%	9,021
ホンダ	3,709 42.5%	3,539 40.5%	649 7.4%	263 3.0%	571 6.5%	8,733
3社 合計	18,371 50.3%	12,364 33.8%	2,104 5.8%	1,876 5.1%	1,818 5.0%	36,537
現代	2,264 91.5%	-4 -0.2%	131 5.3%	-173 -7.0%	256 10.3%	2,474

資料：各社決算報告書より筆者作成

● 最近の現代自動車の事業評価

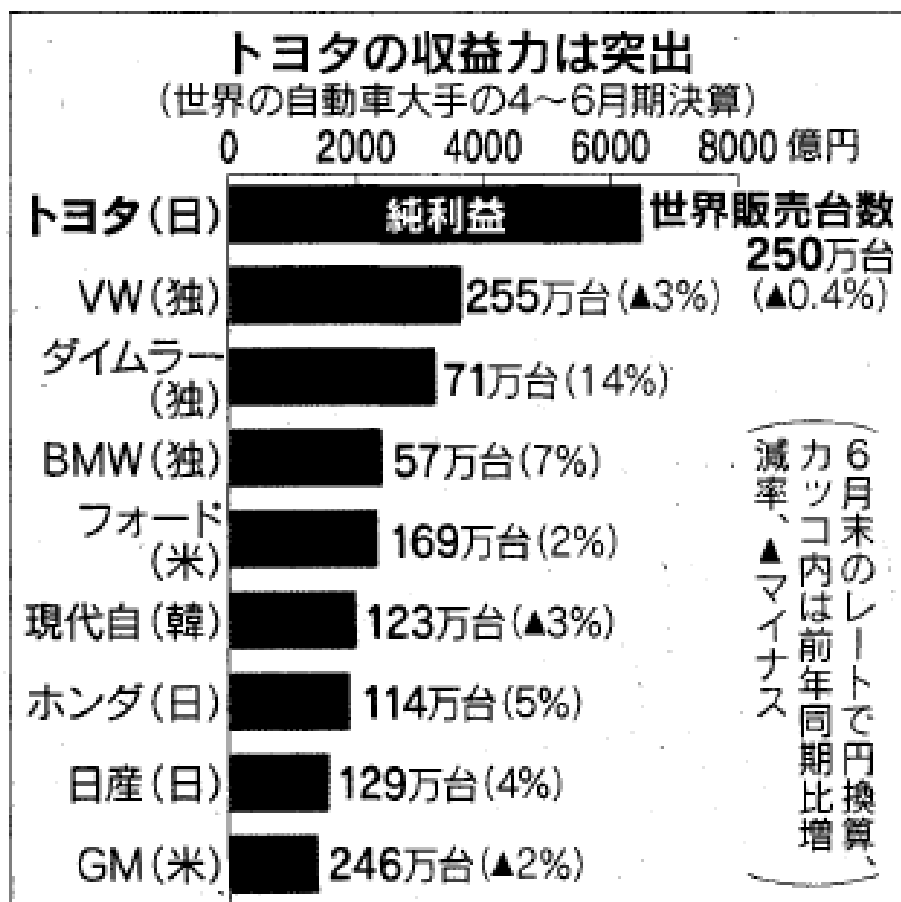
現代自動車の最近の経営動向については、図表（6）－18で示されるように、現代自動車の利益は、日本メーカーのホンダ、日産を上回る利益が達成されるようになった。

筆者が、DP（ディスカッションペーパー）“MMRC471\_2015 グローバル製品市場戦略論（2）日本自動車メーカーの競争力と実力ランキング”で指摘したことは、「現代自動車の収益力はホンダ、日産の1/2」であった。

しかし、2015年にはホンダ、日産と同レベルの収益力を確保できるまでに成長してきたといえるだろう（図表（6）－18参照）。

また、世界販売台数もホンダ、日産と同レベルになってきた。但し、世界販売台数は、トヨタ、VWに比べて1/2程度の約500万台程度である。

図表（6）－18 トヨタ純利益最高 4～6月 円安・北米が支え  
（日経新聞掲載）



出所：日本経済新聞（2015年8月5日）

以上

## 参考文献

- 大鹿隆共著「日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2000年)
- 大鹿隆共著「最新日本自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2002年)
- 大鹿隆共著「アジア自動車産業の実力」(ダイヤモンド社、2006年)
- 大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが一番強いのか?」(ダイヤモンド社、2007年)
- 大鹿隆共著「世界自動車メーカー どこが生き残るのか?」(ダイヤモンド社、2010年)
- 藤本隆宏著「生産マネジメント入門Ⅰ、Ⅱ」(2001年、日本経済新聞社)
- 藤本隆宏著「能力構築競争」(中公新書、2003年)
- 藤本隆宏著「日本のもの造り哲学」(2004年、日本経済新聞社)
- 上山邦雄・赫燕書・呉在桓編著「「日中韓」産業競争力構造の実証分析」(2011年、創成社)