

第7章 結 語

第1節 本研究の成果

自動車企業にとって中国展開の成否がそのまま社の業績を左右する、という意味ではこの市場は自動車各社の命運を握っているといっても過言ではない。そうした市場に焦点を当てた研究成果は、近年多数出版されているが、本書は、いくつかの点で他の研究と異なる特徴点を有している。

第1は、日韓両国を代表する日本のトヨタ、日産、ホンダと韓国を代表する現代・起亜に焦点を当ててその中国市場での国際競争力を分析したという点であろう。従来、各個別企業の中国展開に関しては、われわれは多くの先学の研究を共有しているが、日韓両国自動車企業の国際競争力を比較分析した研究にお目にかかったことはなかった。その意味で、本研究は、そうした類の最初の例として見るができるであろう。その研究意図の背後には、なぜにゆえに韓国の現代・起亜が日本のトヨタに代表される代表的自動車企業より強い国際競争力をもちうるのか、その秘密はどこにあるのか、を解き明かしていく意図があったからである。この研究課題は、大変厄介な問題の克服を前提にしている。一つは、言うまでもないことだが、日韓両国研究者の共同研究なくしては、その目的達成はありえないことである。その意味では、3人の編著者はその最適の任にあたる人物であったといってよい。本書は、これら3名の共同研究の成果なのである。

第2は、その際特に現代 MOBIS に焦点を当てて分析を試みた点に本研究のもう一つの特徴があったといってよい。現代 MOBIS は、韓国を代表する部品メーカーであると同時に、世界的に見てもこうした強力なモジュール生産を統合する一元的 Tier1 企業は他に類例を見ない。こうしたユニークでしかも韓国自動車産業のグローバル化を支え、かつ韓国の現代・起亜の国際競争力を支える企業に分析のメスを入れた点である。しかも、日本でのモジュール生産企業であるカルソニックカンセイ(株)との比較研究において、現代 MOBIS との差異性が明らかになった点が他書にないメリットではないかと考えている。

第3は、アジアを代表する日韓の自動車企業の分析を通じて、アジア的な自動車産業の二つのタイプを検出することができた点である。日韓の両企業は、クローズドな仲間取引や系列的な取引慣行など、それぞれ著しく共通する部分をもちながらも、しかし日本の伝統的なアッセンブリー・ライン生産に対して、韓国は積極的にモジュール化を推し進めるなど、著しく相違する面も有している。つまりトヨタ式生産方式に代表される日本的な生産システムに対して、現代生産システムに代表される韓国的な生産システムが、同じ東アジアの中に生まれてきていることが、本書を通じて明らかになるはずである。

第2節 「強い現場と強い本社」機能の検討

では、本書の冒頭で提起した「強い現場と強い本社」の理想像の視点に立ち返っていくつかの点での日韓両企業の競争力の優劣を検討してみることとしよう。

1. サプライヤーシステムの強弱

全体的な部品供給体制は、日本企業群の方が、韓国企業群と比較してはるかに整備され、かつ組織的に完成されている。これは、自動車産業の歴史の長短と技術蓄積の濃淡の相違に起因する面が大きい。これをアイシン精機、日信工業、カルソニックカンセイ3社で見てもよい。基本的には、各企業は、各パーツごとに自社を支える Tier2, Tier3 メーカーを傘下に収めて全体的には裾野の広いピラミッド体制を作り上げている。そしてこのサプライヤーシステムを中国で横展開しているというのが一般的である。対するに韓国の場合には韓国市場の7割から8割を独占する現代・起亜を頂点に以下ルノー三星、GM 大宇、双龍が残りの市場を分け合う関係で、Tier1 メーカーと言えば現代 MOBIS と万都など数社が突出した存在を成し、これら数社が Tier2 以下のメーカーをコントロールしている。その意味では、韓国での有力パーツメーカーは現代 MOBIS と万都など数社に集約されているとみて差し支えあるまい。まずこの Tier1 メーカーの規模と厚みの相違がそのまま両国のサプライヤーシステムの強弱を表現している。

但し、サプライヤーシステムという場合でも、日系のトヨタとホンダが生産ラインにジャスト・インタイムで製品供給を行っているのに対して、日産は傘下のカルソニックカンセイがコックピットモジュールとフロントエンドモジュールをジャスト・イン・セクエンスで供給している。この点では、日系も2つのグループに分けられる。他方韓国の現代は、モジュール生産を大々的に実施している点でトヨタ、ホンダの日系2社と大きく異なる。またモジュールのやり方を見てもコックピットとフロントエンドの2種に限定して実施しているカルソニックカンセイに対して、現代は傘下の現代 MOBIS を活用してルーフ、シャーシ、ドアといった部品群のモジュール化を際限なく進めている。カーメーカーにとっては、コストダウンという意味ではモジュール生産は大きな有効性を有しており、その意味では日系のトヨタやホンダと比較すると韓国の現代や日産は大きい優位性を持っている。現代が日産と比較して積極的にモジュール生産を展開できるのは、すぐれて現代とその Tier1 メーカーである現代 MOBIS の関係が、日産とカルソニックカンセイのそれと、著しく、というよりはまったく正反対の関係である点に由来する。一般にカーメーカーのパワーが強力であれば、モジュールはコックピットモジュールの場合が典型的なように内製品重視の視点が貫かれるが、フロントエンドになると内製品とモジュールの調整が必要となり、カーメーカーサイドの負担が増加する。つまり、コックピットモジュールを除けば、カーメーカーに絶対的に優位なモジュールはないのである。現代でモジュールが限りなく進行できるのは、現代 MOBIS が、現代より大きな権限を持っているという特殊性に由来する。であるがゆえに、現代は、外注品を衝にした車作りを実施している、ともいえるのである。

2. 本社機能の強弱—「擬似本社機能」の存否

本書冒頭で指摘した本社機能の優劣はいかがであらうか。企業の競争力を決定する要因に本社機

能の優劣があることは再論する必要がない。その意味で、日系のトヨタ、ホンダ、日産と韓国の現代の比較が必要であろうが、ここでは本社機能の現場化という視点から中国展開を事例にその点を見てみることにしたい。まず日系のトヨタ、ホンダと日産のそれを見た場合、トヨタとホンダは、開発と生産の中央集権化という理念で本社機能は日本国内の本社に集中されていて、現地化は十分に進んではいない。ところが日産の場合には他の日系企業と異なり、本社機能の現場化がある程度進行している。たとえば、日産の Tier1 最大手のカルソニックカンセイの場合には中国展開の司令塔は上海の中国本社であり、開発の司令塔もこれまた上海の開発センターにおかれている。しかし韓国の現代の場合には、現代 MOBIS が中心となって部品の開発と Tier2 以下の生産の統制、指導、品質管理を一元的に実施しているのである。これは元来が現代自動車そのものがなすべき本社機能であるはずだが、その一部を現代 MOBIS が代替しているのである。われわれは、これを現代 MOBIS の「擬似本社機能」と呼んでおくが、そうした機能転嫁が進んでいるのである。こうした機能転嫁こそが、現代自動車の国際競争力を著しく高めているのである。

参考文献

日本語文献

- 青木昌彦 (2002) 「第 1 章産業アーキテクチャーのモジュール化」 青木昌彦, 安藤晴彦『モジュール化—新しい産業アーキテクチャの本質』 東洋経済新報社
- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織: 革新的適応のメカニズム』 東洋経済新報社
- いすゞカーライフ (1991) 『いすゞカーライフの三十年』
- いすゞ自動車株式会社社史編集委員会 (1988) 『いすゞ自動車 50 年史』
- 池田正孝 (1999) 「日本の自動車と自動車部品産業」 『JAMAGAZINE』 1999 年 8 月号
- 池田正孝 (2004) 「欧州におけるモジュール化の新しい動き」 『豊橋創造大学紀要』 No. 8, 19
- 板谷敏弘・益田茂 (2002) 『本田宗一郎と井深大: ホンダとソニー, 夢と創造の原点』 朝日新聞社
- 植田浩史 (2004) 『現代日本の中小企業』 岩波書店
- 上山邦雄 (2009) 『巨大化する中国自動車産業』 日刊自動車新聞社
- 大久保宣夫 (2002) 「第 7 章自動車生産でのモジュール化の実際」 青木昌彦, 安藤晴彦『モジュール化—新しい産業アーキテクチャの本質』 東洋経済新報社
- 奥村宏・星川順一・松井和夫 (1965) 『現在の産業 自動車産業』 東洋経済新報社
- 小尾美千代 (2009) 『日米自動車摩擦の国際政治経済学』 国際書院
- O. E. ウォリアムソン (1980) 『市場と企業組織』 日本評論社
- 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ・財団法人九州経済調査協会 (2008) 『工場企業の自動車産業への新規参入事例研究』
- カルソニックカンセイ株式会社社史編纂委員会 (2000) 『輝きつづけて—カンセイ 43 年のあゆみ—』
- カルソニック株式会社 50 年史編纂委員会 (1988) 『世界企業への挑戦—日本ラヂエーターからカルソニックへの 50 年』 ダイアモンド社
- 河野英子 (2009) 『ゲストエンジニア—企業間ネットワーク・人材形成・組織能力の連鎖』 白桃書房
- 木野龍逸 (2009) 『ハイブリッド』 文藝春秋新書
- 金正一 (2005) 「IMF 経済危機後の韓国自動車部品産業の再編」 『季刊経済研究』 Vol. 27, pp. 121-160
- 金奉吉 (2000) 『日・韓自動車産業の国際競争力と下請分業システム』 神戸大学経済経営研究所
- クレイトン・クリステンセン (伊豆原 弓(訳)) (2000) 『イノベーションのジレンマ』 翔泳社
- 具承恒 (2008) 『製品アーキテクチャのダイナミズム: モジュール化・知識統合・企業間連携』 ミネルヴァ書房出版
- 高基永・橋本寿朗 (1998) 「韓国自動車工業におけるサプライヤー・システムの形成と展開」 東京大学社会科学研究所『社会科学研究』 49(4), pp. 1-71
- 小林英夫 (2004a) 『日本の自動車・部品産業と中国戦略』 工業調査会
- 小林英夫 (2004b) 「アジア通貨危機後の韓国自動車・同部品産業の再編成過程—モジュール化・中国進出・空洞化・国際競争力の秘密」 『アジア太平洋討究』 No. 6, pp. 1-17
- 小林英夫 (2008) 『BRICs の底力』 筑摩書房
- 小林英夫・丸川知雄 (2007) 『地域振興における自動車・同部品産業の役割』 社会評論社
- 小林英夫・大野陽男 (2005) 『グローバル変革に向けた日本の自動車部品産業』 工業調査会
- 小林英夫 (2010) 『アジア自動車市場の変化と日本企業の課題』 社会評論社。
- 呉在恒 (2007) 「韓国自動車ものづくりと組織能力」 藤本隆宏, 東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』 (株)光文社
- 佐々木烈 (2009) 『日本自動車史』 I-II 三樹書房
- 佐藤正明 (2009) 『ザ・ハウス・オブ・トヨタ』 上下文春文庫
- 下川浩一 (1977) 『米国自動車産業経営史研究』 東洋経済新報社
- 下川浩一 (2006) 『「失われた十年」は乗り越えられたか?』 中公新書
- 下川浩一 (2009) 『自動車ビジネスに未来はあるか?』 宝島新書
- 下川浩一 (2009) 『自動車産業危機と再生の構造』 中央公論新社
- ジュールムス P. ウォーマック・ダニエル ルース・ダニエル T. ジョーンズ (1990) 『リーン生産方式が, 世界の自

自動車産業こう変える』経済界

- 鈴木自動車工業株式会社 40 年史編纂委員会 (1960) 『40 年史：1920-1960 年』
- 鈴木自動車工業(株)経営企画部広報課 (1990) 『70 年史』
- 鈴木自動車工業社史編集委員会 (1970) 『50 年史』
- 鈴木 修 (2009) 『俺は、中小企業のおやじ』日本経済新聞出版社
- 関 満博 (1993) 『フルセット型産業構造を超えて』中央公論社
- ダイヤモンド社 (1970) 『日本ラヂエーター』
- 武石彰・藤本隆宏・具 承桓 (2001) 「自動車産業におけるモジュール化—製品・生産・調達システムの複合ヒエラルキー」藤本隆宏, 武石 彰, 青島矢一(編) 『ビジネス・アーキテクチャ』有斐閣
- 趙亨済・金英善(訳) (2009) 「モジュール化による部品供給システムの変化」, 早稲田大学日本自動車部品産業研究所 『日本自動車部品産業研究所紀要』 3号, pp. 27-43 (조형제 (2005) 「모듈화에 의한 부품공급시스템의 변화」 『한국적 생산방식은 가능한가?—Hyundaism 의 가능성 모색』 한울)
- 出水力 (2002) 『オートバイ・乗用車産業経営史：ホンダにみる企業発展のダイナミズム』日本経済評論社
- 東京三菱ふそう二十年の歩み編纂委員会 (1984) 『東京三菱ふそう二十年の歩み』
- トヨタ自動車工業株式会社 (2009) 『トヨタ自動車 20 年史』上下復刻版
- 中村静治 (1953) 『日本自動車工業発展史論』勁草書房
- 永礼善太郎・山中秀雄 (1961) 『日本の産業シリーズ 自動車』有斐閣
- 日産自動車株式会社社史編纂委員会 (1975) 『日産自動車社史：1964-1973』
- 日産自動車株式会社創立 50 周年記念事業実行委員会社史編纂部 (1985) 『日産自動車社史：1974-1983』
- 西田通弘 (1983) 『語りつぐ経営：ホンダとともに 30 年』講談社
- 日刊自動車新聞社・(社)日本自動車会議所 (2003) 『自動車年鑑ハンドブック 2003~2004 年版』
- 日本自動車工業会 (2008) 『日本の自動車工業 2008』
- 日本ラヂエーター株式会社創立 40 周年記念誌編纂委員会 (1979) 『大いなる飛翔—日本ラヂエーター株式会社 40 年史—最近 10 年の歩み』
- 藤樹邦彦 (2002) 『変わる自動車部品取引』エコノミスト社
- 藤本隆宏 (2002) 『第 6 章日本型サプライヤー・システムとモジュール化』青木昌彦, 安藤晴彦 『モジュール化—新しい産業アーキテクチャの本質』東洋経済新報社
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』中公新書
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社
- 藤本隆宏 (2005) 『生産システムの進化論』有斐閣
- 富士重工業株式会社社史編纂委員会 (1984) 『富士重工業三十年』
- 富士重工業株式会社編纂委員会 (2005) 『富士重工業技術人間史』三樹書房
- FOURIN (2005) 『中国進出世界部品メーカー総覧』FOURIN
- FOURIN (2007) 『中国の自動車部品産業』
- FOURIN (2009) 『韓国自動車・部品産業 2009』
- 松井幹雄 (1988) 『自動車部品』日本経済新聞社
- 丸山恵也 (1994) 『アジアの自動車産業』亜紀書房
- 三菱自動車工業株式会社総務部社史編集室 (1993) 『三菱自動車工業株式会社史』
- 李泰王 (2004) 『ヒュンダイ・システム—韓国自動車産業のグローバル化』(株)中央経済社
- 劉仁傑 (2004) 「韓台自動車産業のモジュール化の特性について—日米欧の先発企業との比較観点から」日本経営学会誌, 第 12 号, pp. 45-61
- 山崎修嗣 (2003) 『戦後日本の自動車産業政策』
- 渡辺幸男 (1997) 『日本の機械工業の社会的分業構造』有斐閣

英語文献

- B.-H. LEE, H.-J. JO: The mutation of the Toyota Production System: Adapting the TPS at Hyundai Motor Company, International Journal of Production Research, Vol. 45, No. 16, 15 August 2007, 3665-3679
- Hyun Chul KIM (2007) "Some Distinctive Features and the Future of Chinese Auto Industry," 2007 *Sustainable Innovation and Global Productivity*, Korea Productivity Association
- OICA: International Organization of Motor Vehicle Manufactory

韓國語文獻

- 김성홍, 이상민 (2005) 『정몽구의 도전』 고즈윈
- 김현철 (2008) 『중국 자동차시장 연구』 선인도서출판
- 이장로 (2007) 『현대, 기아자동차 중국 마케팅 사례』 무역경영사
- 전국금속산업노동조합연맹 (2006) 『현대자동차의 모듈 생산방식-아산공장 사례를 중심으로』
- 정명기 (2004) 「모듈생산에 따른 생산방식 변화에 관한 연구:현대자동차 아산공장을 중심으로」 『산업노동연구』 제 10 권 제 1 호 pp. 223-247
- 정명기 (2007) 「모듈생산에 따른 생산방식 변화에 관한 연구: 현대자동차 아산공장을 중심으로」 『경상논총』 제 25 권 3 호, 2007 년 9 월 pp. 35-54, 한독경상학회
- 정승국, 조형제, 이상학, 김안국 (2008) 『숙련형성과 임금체계: 폴크스바겐, 도요타현대자동차의 비교연구』 한국직업능력개발원
- 조형제 (2005) 『한국적 생산방식은 가능한가?-Hyundaism 의 가능성 모색』 한울
- 주무현, 정승국 (2007) 『자동차산업의 혁신적 참여적 작업조직 모색』 한국노동연구원
- 최우석 (2010) 「현대기아자동차그룹의 역량은 강화되고 있는가?」 Special Report 2010 년 3 월 pp. 15-28, 한신정평가
- 한국산업은행 (2002) 『한국의 산업』
- 한국자동차공업협동조합 (2007) 『자동차산업편람 2007』
- 한국자동차공업협동조합 (2009) 『자동차산업편람 2009』
- 한국자동차공업협회 (2005) 『한국 자동차산업 50 년사』
- 한국자동차공업협회 (2007) 『한국의 자동차산업 2007』
- 한국자동차산업연구소 (2009) 『2009 자동차산업』
- 한화리서치센터 (2009) 『산업분석 자동차산업』
- 현대 MOBIS 『사업보고서』 각년
- 현대 MOBIS 『감사보고서』 각년
- 현영석 (2006) 「자동차산업 신제품개발 과정 및 성과 분석」 한국생산관리학회지
- 홍장표 (2004) 「자동차산업의 도급구조와 고용관계의 계층성」 한국노동연구원
- KIEP, 정성춘, 이형근 (2007) 『한. 일 기업의 동아시아 생산네트워크 비교연구』 대외경제정책연구원

あとがき

故大野陽男教授が亡くなられたのは2010年1月初旬のことだった。まだ松もあけぬ時で、おとそ気分の私を驚愕させる大事件だった。あれから半年以上が経過した。大野さんが心待ちにされていた自動車部品産業の著作がやっと完成した。予定より遅れること半年以上過ぎていた。遅れの最大の理由は、編著者である小林英夫の遅筆にあるが、それ以上に、日本企業と韓国企業の中国市場での競争力調査という難問にてこずった点が大きかった。いかなる基準で比較し、いかなるデータでこれを検証すればいいのか。普段なら大野教授と討論しながら解答を出すところなのだが、先生はいない。自分の原稿と大野先生の原稿、そして金英善の原稿を読み比べながら、共著者金英善との議論で結局思いついたのは、「擬似本社機能」というタームだった。現代がトヨタ、ホンダと異なる点は、実は現代MOBISが現代の本社機能の一部を代替している点である、と考えるのである。こうした日系2社と現代の相違が適切な特徴点であるか否かは読者諸兄の厳しい批判を待つ以外に方法はない。

本書は、実に多くの方々の支援で初めて一冊の書物にまとめ上げることが可能となった。日産、カルソニックカンセイの方々、現代自動車、現代MOBISの方々、及び金顕哲、K.O.K.YとANH.C.S諸氏に厚く感謝したい。本書はこうした多くの方々の支援と御教授の上ではじめた完成させることができた。最後に、本書は早稲田大学アジア太平洋研究センターの出版助成を受けて初めて世に問う形にできた。ここに早稲田大学に感謝いたしたい。

2010年3月

筆者を代表して
小林英夫

執筆者紹介

小林英夫

1943年東京に生まれる。東京都立大学社会科学研究所博士課程単位取得。文学博士。駒澤大學教授を経て、現在早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授。2003年以降早稲田大学日本自動車部品産業研究所所長。著作『東南アジアの日系企業』（日本評論社、1992年）、『日本企業のアジア展開』（日本経済評論社、1999年）、『戦後アジアと日本企業』（岩波書店、2000年）、『産業空洞化の克服』（中公新書、2003年）、『日本の自動車・部品産業と中国戦略』（工業調査会、2004年）、『BRICsの底力』（ちくま書房新書、2008年）など著作多数。

大野陽男

1935年、東京生まれ。58年、早稲田大学法学部卒業。同年、日産自動車(株)入社。87年、同社取締役。89年、同社常任取締役。91年、北米日産自動車社長。93年、カルソニック(株)代表取締役。2000年、カルソニックカンセイ(株)代表取締役会長。同年、(社)日本自動車部品工業会会長。01年、宇都宮大学客員教授(～04年)。03年、カルソニックカンセイ(株)会長退任、相談役就任。同年、(社)日本自動車部品工業会会長退任。同年、早稲田大学客員教授(～05年)、早稲田大学日本自動車部品産業研究所副所長。05年、カルソニックカンセイ名誉顧問。10年、逝去。

金英善

南開大学経済学部卒業。2005年早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士課程入学。2009年4月より早稲田大学アジア太平洋研究センター特別研究員、早稲田大学日本自動車部品産業研究所編集委員。論文「中国における現代自動車グループの部品取引構造」『アジア太平洋研究科論集』18号、2009年11月、翻訳論文「モジュール化による部品供給システムの変化」『早稲田大学日本自動車部品産業研究所紀要』3号、11、2009、共著論文「中国におけるエコカーの開発動向」『早稲田大学日本自動車部品産業研究所紀要』4号、05、2010。