

# 韓国現代自動車の海外市場進出

—— アメリカ・ジョージア州の起亜自動車と現代MOBIS ——

李 泰 王

## The Greenfield Investments of Hyundai Motor Company

: A Study on Kia Motors and Hyundai MOBIS in the United States

Lee, Tae-Wang

### Abstract

This paper examines the prospect of multinational enterprises' strategies to enter global market between foreign direct investment, mergers and acquisitions, and joint ventures. Hyundai Motor Company has expanded its business capacity firstly into the developing countries and next into the United States mainly through establishing wholly-owned subsidiaries.

According to my interviews with Kia Motors Manufacturing Georgia and Hyundai MOBIS Georgia Plant from Oct. 17 to 18 2013, the company's greenfield investment strategy based on 'the modular initiative' of supply chain is now being practiced with the cooperation of Georgia State by the infrastructural and fiscal incentives, especially by the training programs of Quick Start.

## はじめに

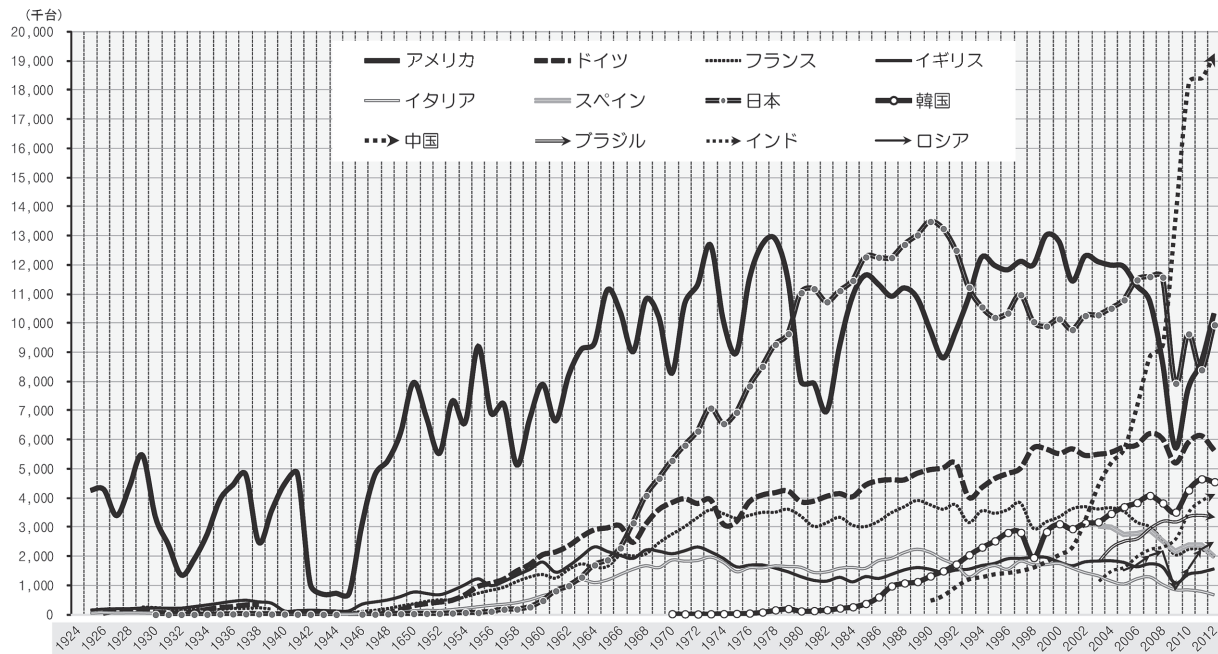
ビジネス界の買収・合併（以下M&A）の歴史を振り返ってみると、米ゼネラル・モーターズ（以下GM）ほど華やかに飾ってきた企業はあまり見当たらない。というのは、この企業のグローバル戦略の仕業に翻弄されたことのあるメーカーが少なくなかったことを意味する。ところが、GMですら世紀的破産に陥り100年余りの歴史に終止符を打ったかと思ったら、反転してオバマ政権の公的資金注入を仰いで起死回生する。こうした事態とグローバル・ビジネスとの関わりを着眼点にして本稿では、韓国・現代自動車グループ（以下、現代自動車と略記する）の海外進出の戦略について考察する。

まず、多国籍企業理論の主テーマである進出形態の選択問題について検討する。とりわけGMの行動様式に焦点を当てながら、日本の自動車メーカーの対米進出における進出形態との比較を行う。前者のM&A選好と後者の子会社設立選好とが対照をなしている点に注目してそれぞれの課題を引き出してみたい。次に、2000年代初頭にすでに確定していた現代自動車のグリーンフィールド投資の骨格と以降の実績を探り、こうしたキャッチアップを可能にしたモノづくりの刷新、つまりモジュール化生産の成果について考察する（自動車産業の長期変動については図表1を参照）。最後に、筆者が2013年10月に実施した起亜自動車および現代モータースの北米事業ヒアリング調査<sup>(1)</sup>による中間まとめを収録して、子会社設立の利点と課題について論じておきたい。

---

1 「2013年度愛知大学研究助成個人研究B・C-177」による北米現地ヒアリング調査の成果の一部である。

図表1 主要自動車生産国の長期生産サイクル (1925～2012年)



韓国現代自動車の海外市場進出

(資料) 通商産業省監修『自動車統計年表1954』自動車工業会1953年12月および日刊自動車新聞社『自動車年鑑』各年号等により筆者作成。

(注) ホーム国・ホームメーカー基準である。但し、中国とロシアの場合は外資系の生産分を含む。

## 1. 多国籍企業の海外進出戦略

### (1) GM社のM&A戦略

GMの設立者ウィリアム・デュラントと後任者アルフレッド・スローン (Alfred P. Sloan) は共に現場の技術者でもなければ発明家でもなかった。彼らは、ウォールストリートを舞台にして活躍したビジネス界の逸材であって、大量生産方式を構築したヘンリー・フォードとは一味違ったアメリカ型のビジネスモデルを実現した人物たちである。その伝説的なビジネス・ストーリーは、概してM&Aを市場戦略の手法として成り立っていた。デュラントは1904年にプイック自動車を買収したのを皮切りに、オールズ・モビル社、キャディラック、ポンティアック等を手中に入れ、他にもトラック会社3社とサプライヤー10社余りを統合し続けた。1921年当時マーケットシェア55%超のフォードの牙城を着実に攻め続け、1926年には待望の逆転に成功して名実ともに世界最高の企業に君臨した<sup>(2)</sup>。株式交換等の企業合同による生産体制の拡充、専売制ディーラー網の構築、この両者の有機的な結合を可能にした新車割賦金融等、近代的経営管理の手本を創り上げたのである。これら3大手法に共通する経営理念は、徹底したビジネス概念によるものであった。1911年に設立したミシガン・シボレー社以外、殆どはM&Aにより付け加えた部分であり、このような巨大組織が上手く機能しえたのもM&Aビジネス特有の買収・退出ゲームのお蔭であったことは言うまでもない。

他方のフォードは、GMとは対照的なビジネスモデルを展開させていた。生産部門と財務部門を主軸とした中央集権的な経営方式を築いた。このような行動様式が現れた背景には、創業者自身の出自および仕事に対する価値観の違いが明らかに働いていた。ヘンリー・フォードは機械工学や経営学等正

---

2 「あらゆる財布にあった、あらゆる目的にそう車 (“for every purse and purpose”)」 (1924年度報告書)。

規の大学教育等を受けておらず、工匠としてガソリン・エンジンの開発に成功し、1903年に会社を立ち上げた。彼は、現場の作業者たちの生真面目な欲求に真正面から立ち向かい大衆的な消費様式を世の中に提示した。

北米市場で主導権を握ったGMは、1925年に英国ボグゾール社を、1929年にドイツのオペル社を買収する等、欧州市場に対する本格的な進出に踏み切った。しかし、これはフォードの英国法人が1911年に設立されたのとは比べれば出遅れの格好となった。アジア市場においては、日本フォード（1924年12月、横浜）と日本GM（1925年12月、大阪）の設立に続いた。GMは結局、競争的市場に対するM&A買収戦略と新興市場に対する子会社設立という損益計算に基づいたグローバル展開を行ない、早くから「製造業をビジネス化する」企業へと変貌していた。

フォードとGMがいくら世界最強といえども、日本市場においては起こってほしくなかったカントリー・リスクに直面し日本からの撤退を余儀なくされた。1937年7月に日中戦争が勃発し（同年8月トヨタ創設）、軍部の圧力が日増しに強まったためであった。敗戦後に進駐した米軍政の下で（1945～1952年）、米ビックスリーは最大で40%超のシェアを取り戻していたものの、その前途に横たわっていたのは車両規格の小型化や日本ユーザーの国産車忠誠度であった。いわゆるアメ車の日本市場攻略は未完のままに終わってしまったが、このような境遇を逆手に取ったのは、他ならぬGMのM&Aビジネス戦略にあったことは記憶に新しい。

## （2）日本の自動車メーカーの海外進出

次に日本の国民的企業トヨタを中心に海外進出の形態について見てみたい。トヨタは市場シェアの確保のための長期的布石としてダイハツ工業と日野自動車を子会社化した。これは、経営戦略の中でM&Aを上位のプライオリティーとして据えてこなかったことの反証とも捉えられ、前述したGMの典型的なM&A手法とはその性格を異にしている。事業多角化の一環とし

て行った非自動車関連の企業買収（通信会社KDDIの買収等）のケースを除けば、トヨタグループは基本的に子会社設立のかたちで構成されている。このような企業風土が海外進出の際にも如実に現れている。M&A投資よりはグリーンフィールド投資、言い換えれば牧草地帯や新地への新規子会社設立の方を好んだのである。汗を流さないで儲けようとするビジネス、すなわち「製造業をビジネス化する」行為に対する戒めがヘンリー・フォードや豊田佐吉には貫徹していたように思える。このような思想が経営方針の中に浸透して各現場で引き継がれている<sup>3)</sup>。

実に、トヨタの海外投資は慎重を極めていた。1960年代に入り、米ビッグスリーの影響力の及ばないフィリピン（1961年）、オーストラリア、タイ、ニュージーランド、マレーシア、インドネシア、パキスタン、シンガポール等、主にアジア・太平洋地域に進出した。これは、性急な北米進出にともなうリスクを重く意識したためであった。一方、北米市場に対しては日産が先に1961年丸紅との合弁でメキシコ子会社を設立し攻勢に出た。以降、アメリカの日本製小型乗用車に対する輸入規制にぶつかり、輸出から北米投資へ急旋回した。1982年にホンダがオハイオ工場を、1984年2月に日産がテネシー工場を設立した。

トヨタは1984年にインドDCM社と26%持分の合弁事業を締結する（以後撤退、韓国大宇自動車が引受ける）と共に、GMカリフォルニア工場を再稼働するために約5億ドルを投資して合弁会社NUMMIを設立し1986年にカロラの現地生産を始めた。以降、1990年代を通してケンタッキー、カナダ、インディアナの4工場体制を有することになった。北米市場に向けた進出ラッシュが起こり、日系メーカーによるドルボックス市場の席卷がしばらく続いた。

ところが、華やかな快進撃の裏面には経営失敗に悩まされるメーカーも多

---

3 豊田佐吉の曾孫豊田章男社長の語録にはモノづくり、現地現物主義等の徳目が頻繁に言及されている。

数存在している。マツダ、いすゞ、富士重工、スズキ等、世界に名立たる名門が資本提携を通じて生き残りを賭け、フォードやGM等の外資の軍門に下る事態が続出した。そこで特に注目を要するのは日産の場合である。日産は、会社と労働組合との不健全な馴れ合い関係、退職役員のサプライヤーや販売会社への天下り慣行等が原因となって慢性的な高コスト体質に喘いでいた。1984年のイギリス進出にまで遡る甘い投資判断とトップマネジメントの傲慢な楽観論が経営基盤を蝕み始め、1998年には創立以降最大規模の赤字決算を出してしまった。「技術の日産」は「技術をビジネス化」するのに失敗した事例を取り沙汰されるに至った。日産は1999年にフランスのルノー・グループの傘下に入ることで破産から免れ、再生の道を選択した。

### (3) 子会社設立かM&Aか、二者択一の戦略

M&Aまたは各種のアライアンスが自動車産業の合従連衡の手段となって久しいが、提携の前に破談してしまったり、合同以降に期待していたシナジー効果を上げることができず解消に終わってしまったりするケースが多く報告されている。ダイムラーとクライスラー、フォードとボルボ、ルノーと日産等がM&Aあるいは緩やかなアライアンスを締結した直近の事例である。ルノーと日産との関係は、成功例と評価されているが、特にダイムラーとクライスラーとの茶番劇を我々は目の当たりにしている。ヒール教授は(Hill, p.418)<sup>(4)</sup>、2001年の世界直接投資受入の80%をM&Aが占めていると指摘し、マッキンゼー報告(*The McKinsey Quarterly* 2, 2004)に依拠して期待以下の収益が原因でM&Aの70%程度が失敗したとしている(Hill, p.429)。果たして失敗する要因は何か、ヒール教授の記述を抜粋しておきたい(Hill, pp.428～432)。

---

4 Hill, Charles W.L. 2009. *Global Business Today*, Sixth Edition, McGraw-Hill.

(a) 買収側企業の経営者が自分の経営能力を過信した余り、被買収企業の市場価値を甘く見積もる場合がある。CEOの傲慢な姿勢をM&Aが失敗する最も大きい理由と捉えることで、これを「驕りの仮説」(Hubris Hypothesis)<sup>5)</sup>と呼んでいる。ダイムラーの経営陣は、1998年にクライスラーの買収にあたって400億ドルを支払ったが、この金額には40%のプレミアムが加わっていた。この結果、ドイツと北米の市場で見込んでいた統合のシナジー効果を得られないままに2007年にクライスラーを資産運用会社に手放した。

(b) 買収側と被買収側の企業間を隔てる企業文化の違いにより、被買収側企業の従業員たちとの緊張ムードが助長され易くなり、核心的幹部の離脱等を引き起こす。ダイムラー側の判断だと、クライスラーの幹部層の報酬水準がドイツ側より2, 3倍も高いとみている等、このような優越的な意識により不平不満が募った。現地企業の持つ優秀な経営資源が抹殺されるケースである。

(c) 双方の企業間の資産・機能統合から生まれるシナジー効果が予期せぬ隘路に直面したり、想定外れの遅延が生じたりするケースは往々にしてある。こうなるのは、経営哲学をはじめ企業文化の違いが主因であるが、なかでも社内ビューロクラシーに浸かっている経営陣や幹部層の間の駆け引きが統合を阻害することが多い。また、頻繁な会議招集、遠距離大陸間の時差によるコミュニケーション障害も看過できない要因とされる。

(d) 経営権支配に対する買収側の焦りが損益分析を疎かにし、このような性急な行動が買収対象の選択の過ちにつながりかねない。

以上のリスクを未然に防ぐための対策としては、買収金額の査定に慎重さを期すること、買収終了後に起こりうる雑多な不協和音を公論化しないこ

---

5 Roll, Richard, 1986. The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers, *The Journal of Business*, Vol.59, No.2, Part 1, The University of Chicago Press.



と、そして当初から融和的な文化を持つ被買収企業を選ぶこと等が挙げられる。

## 2. 現代自動車のグリーンフィールド戦略

### (1) 現代自動車の現地化戦略の方針

現代自動車は如何にしてキャッチアップを仕掛けたのか。以下では、韓国自動車産業研究所の柳基千氏の論文を引用したうえで、その海外進出の基本方針を確認しておきたい<sup>(6)</sup>。

(a) 海外工場は、30万台規模が基本モデルである。30万台規模の最新鋭生産施設なら、アジア・ヨーロッパ・北米等の地域でもコスト競争力を長期間維持することができる。

(b) 労働力の質への要求水準が低く、品質の信頼性が高い生産システムを採択する。製品の品質信頼性を確保するために、熟練労働力に依存するのではなく、最新の自動化生産システムとモジュール生産による品質管理の標準化を進める。

(c) 情報技術 (IT) でネットワーク化された工業団地で生産を行う。北京現代の工場周辺には70社以上の主要サプライヤーが互いに繋がっている。一つの自動車産業団地が形成され、幾多の部品がモジュールに結合される度に品質検査が行われる。最終段階のモジュールを作る工場で、全部品の品質検査とモジュールの性能検査が終わると、組立工場に投入される仕組みである。

---

6 류기천 (2006) 「현대자동차의 글로벌화와 전략방향」 『아시아 자유무역론 - FTA와 아시아통합의 진로 -』 이태왕/사토 모토히코 엮음, 한울 (柳基千「現代自動車のグローバル化と戦略方向」李泰王・佐藤元彦(編)『アジア自由貿易論 - FTAとアジア統合の針路 -』図書出版ハメル, ソウル, 2006年, 243～245ページ, 韓国語)

(d) 最新のモデルを投入する。現地で生産されるモデルは、流行が過ぎたモデルではなく、最新スタイルのモデルである。現地工場は在庫処理のための工場という位置づけではない。

(e) 透明な経営を通じてパートナーと誠実な協力関係を築き上げる。現地パートナーは、現代自動車以外のメーカーとも他の商標でパートナー関係を結ぶ場合もある。投資の流れを公正かつ透明に管理し、信頼性を高める。

(f) グリーンフィールド・アプローチ (Greenfield Approach) を選択する。「グリーンフィールド」とは、牧草地帯を意味する。既存の工場を買収・合併するのではなく、自動車産業のインフラが乏しい牧草地帯に新しい自動車産業団地を建設するという方法である。現代自動車は、革新的な工場団地を建設し産業のコスト構造を革新させ、現地国自動車産業の競争力を高めるのに寄与している。グリーンフィールド・アプローチは、海外経験の豊富な企業、主要な産業分野でプレゼンスの高い企業、知名度やブランドパワーを持つ企業が長期的な成功の見込みがある市場や現地国の技術水準の立ち遅れた市場、そして文化的差異の大きな市場に進入する際に採用される戦略と言える。

現代自動車は、価格競争が激しく需要が停滞している、グローバル企業がすでに支配している市場に対してもグリーンフィールド・アプローチで挑んでいる。これは、従来の概念規定を覆すような事例に挙げられる。2010年になると、世界自動車産業のグローバルリーダーとして跳躍するという目標を持つ。現代自動車のグローバル戦略の指針を「1-2-3 グローバル供給戦略」と名付けることができる。全世界での販売目標を600万台とし、国内市場を100万台、輸出を200万台、海外現地生産を300万台とする体制づくりの計画となる。拠点別の競争力を強化することによって周辺市場に浸透する、いわばスプリングロー作戦を駆使して、世界市場を攻略する戦略である。

韓国現代自動車の海外市場進出

図表2 親企業本国別の売上高500企業

1967～1972年		
	国名	企業数
1	アメリカ	264
2	日本	42
3	イギリス	41
4	西ドイツ	20
5	フランス	16
6	カナダ	11
7	オランダ, ベルギー, ルクセンブルクの計	8
8	スイス	7
9	イタリア	5
9	スウェーデン	5
その他		15
計		434

(資料) Peter J. Buckley and Mark Casson, *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan Publishers, 1976, p.88

(注) 1967～1972年間フォーチュン誌に続けて登場した企業。

図表3 売上高世界500企業分布 (2012年度)

国別分布		企業数
1	アメリカ	132 (132)
2	中国	89 (73)
3	日本	62 (68)
4	フランス	31 (32)
5	ドイツ	29 (32)
6	イギリス	27 (26)
7	スイス	14 (15)
	韓国	14 (13)
9	オランダ	12 (12)
10	カナダ	9 (11)
11	イタリア, オーストラリア	8 (9)
	インド, スペイン, ブラジル	8 (8)
16	ロシア	7 (7)
17	台湾	6 (6)

(資料) フォーチュン資料。 (注) カッコ内は2011年度。

(<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500>)

実際、2010年に現代自動車（起亜自動車を含む）の世界新車販売実績は、597万台超を記録し当初の目標をほぼ達成したことになり、現代自動車の成長戦略が業界の注目を集めている（図表2, 3, 4を参照）。強力なパフォーマンスを実現させた要因を裏付けることは容易でないにしても、経営者のリーダーシップからヒントを得ることができる。

前述したように、ヘンリー・フォードと豊田佐吉の2人における創業の動機や自立志向の経営哲学には偶然にも共通性が見られる。後発のトヨタにとってフォードに追い付き、追い越すための様々な戦略的取組（Catch-up）が実行され見事に実った経緯がある。この2社の創業時期は1903年と1937年であり、成熟期を比較してみると、フォードの1920年代とトヨタの1950年代末頃（クラウンの対米輸出：1957年）となっている等、いずれも30年程度の世代ギャップが存在した。さらに、この30年の周期は、1967年に創立されて以来、1986年の北米輸出開始および国内シェア史上最高値71.3%の達成に（乗用車のみでは89.7%。起亜自動車を除く）及んだ現代自動車

図表4 売上高500企業ランキング中の韓国企業（2012年度）

韓国順位	世界順位	企業名
1	14 (20)	サムスン電子
2	57 (65)	SK HD.
3	104 (117)	現代自動車
4	167 (146)	ポスコ
5	206 (203)	現代重工業
6	225 (196)	LG電子
7	235 (264)	韓国電力
8	239 (235)	GSカルテックス
9	252 (266)	起亜自動車
10	365 (429)	韓国ガス公社
11	371 (383)	S-Oil
12	426 (465)	現代モータース
13	427 (－)	サムスン生命
14	447 (－)	LGディスプレイ

（資料）図表3と同じ。

（注）カッコ内は2011年度。

の歴史において再び発見することができる。この3社の間には、創業時点が30年間隔で発生していること、創立から20年程度で事業が安定期を迎えたこと、という一定の規則性がビジネスモデルの考察に重要な示唆になると考えられる。筆者は、世界自動車産業史におけるこうした新世代メーカー発生の規則性の可能性を「マネジメント・ライフ・サイクル (Management Life Cycle) 仮説」と規定したことがある<sup>(7)</sup>。フォード、トヨタ、現代自動車の間には、創業者の嫡子をビジネスの求心力としている点が最も際立った類似性の一つとなっている。勿論、この3社の流れと違うスタイルのビジネスモデルがGM、日産、フォルクスワーゲン（以下、VW）等で有効に機能していることは事実である。ただ、ドイツのVWを除いてGMと日産は共に最悪の経営失敗の経験をした点を重視すると、フォード・トヨタ・現代自動車のあり方に特別な注意を払っておく必要がある。このような問題意識に対しては更なるディスカッションが必要であろう。

## (2) 「モジュラー・イニシャティブ」戦略の含意

M&Aか、グリーンフィールド投資かの両者択一の尺度であるなら、アメリカ系企業はM&Aを好み、日本と韓国の企業は子会社設立を優先すると考えられる。しかも企業文化の側面が進出の方向性を決定するという傾向を踏まえて、ここでは、諸国間・地域間の異なる社会制度的な要因について掘り下げてみる。日本と韓国の自動車メーカーはヨーロッパや北米企業とは本質的に違う社会経済的な遺産を土台にしているという見方を紹介したい。

アジア社会と欧米社会における社会的信頼 (Trust) の単位の相違を分析したフランシス・フクヤマ教授の指摘によると<sup>(8)</sup> (F. フクヤマ 1996)、土着農耕

---

7 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, 69～70ページ。

8 Fukuyama, Francis, 1996. 'Social Capital and the Future of Asia' (社会資本とアジアの未来) 『月刊三星経済』第50号, 三星経済研究所, 4～13ページ, ソウル, 韓国語訳。

社会を結束する社会的信頼の基礎単位は家族、家計、地域等の「共同体」的秩序となる。このような組織を規律する秩序の概念は、ヨーロッパや北米の企業における「契約」的秩序と相反する性格となることが分かる。仮に、小規模共同体のなかで拡大再生産が行われているとしよう。すると、社会的信頼の枠や性格が改められなければならない、従前の領域をはみ出す欲求は、近代的企業制度を通じて初めて開放経済、つまりグローバル経済とつながるのである。

そこで、拡張された市場が非競争的な性格であった場合は、固有の組織的秩序が維持される可能性が高くなる。しかし逆に、競争的な市場もしくは制約付きの市場（たとえば現地国の規制や障壁等）を相手にしていた場合は、本来の組織秩序の変更は必至である。前者は、グリーンフィールド投資が有利になり、後者はリスクの分散のためにも合併やM&Aが適合することになる。

このような推論はあくまでも経営管理の独立性を確報するために子会社設立に偏向する日本や韓国の多国籍企業で読み取れる行動様式に対してであり、ひいてはヨーロッパや北米企業のアジア市場進出の動機を理解するうえで一つの手がかりとなる。幾つかのケースを想定して海外進出を類型化すると、進出対象地域によって投資形態は異なってくることと、また進出企業の経営スタイルによってその差が出てくるのである。図表5のまとめで分かるように、現代自動車の進出形態は子会社設立に強い傾向が見られ、経営資源に対する支配の方針が相変わらず強く打ち出されている。この点については、北米事業ヒアリング調査を紹介する次節で敷衍する。

図表5 主要自動車メーカーの海外への進出形態

	アメリカ	ブラジル	ロシア	インド	中国
GM	—	子会社	子会社	子会社	合併
フォード	—	子会社	子会社	子会社	合併
トヨタ	子会社	子会社	合併	合併	合併
現代自動車	子会社	子会社	子会社	子会社	合併

（資料）筆者作成。

（注）GMインドは、上海汽車との共同出資である。

ところで、部品サプライヤーが親メーカーの海外進出に付いていく形態は日本や韓国の業界では珍しいことでない。社会的な縁故に無限の信頼を寄せる反面、欧米系メーカーが一般化している部品発注のビディング・システムに対して不安・不信感を抱く文化的遺産を有しているからである。

現代自動車が系列の現代モータース社を頂点に構成するモジュール・サプライヤー・クラスターに社運を賭けた動機やその取り組みの凄さに注目したい。俗にいう「寄せ集め」または「モジュラー方式」云々では済ませ切れない次元のモノづくりが試されて、かつ成果を収めていることが徐々に判明している（李泰王 2012）<sup>(9)</sup>。筆者は、このような同伴進出方式を「モジュラー・イニシャティブ（Modular Initiative）」戦略と呼ぶことによって、これを独自のビジネスモデルの重要な構成因子と規定しておきたい。そもそも、このシステムの導入のきっかけは、他社でみられるコスト削減が目標となっておらず、むしろ品質管理の徹底化にあった。煩雑な組み付け工程をメインラインから切り離し、サプライヤーに移管させたのである。現代自動車は、今も「低コストで高品質の」車づくりを最大の課題と位置づけている以上、サプライヤー・システムの戦力化に注力するのは無理でもない。

以下では、「モジュラー・イニシャティブ」の実践の様子を簡略に見ていきたい。

現代自動車にとって初めての成功事例はインド進出のケースといえる。2005年8月に実施した筆者の現地調査では<sup>(10)</sup>、サプライヤー 69社のうち、19.8%にあたる 17社が韓国からインドに同伴していた。以降7年が経過した2012年になると、図表6に示したように、3倍以上増加して48社53事業所となっている。グリーンフィールド投資の盲点、つまり現地サプライヤー

---

9 李泰王（2012）「現代自動車のサプライヤー・ユーザー関係の再構築」塩地洋・李泰王ほか著『現代自動車の成長戦略』日刊自動車新聞社、111～130ページ。

10 李泰王（2006）「インドに生きる現代自動車の現地化経営」『愛知大学経済論集』第170号、39～75ページ。

の問題等を克服する対策として基本的には、基幹部品のモジュール化を推進した結果である。

また中国進出の例では、北京工場では、品質管理の徹底化と組立工場での負荷の軽減を掲げて、主力の現代モービスを中心にサプライヤーとの複合化した団地を造り、「モジュラー・イニシャティブ」戦略を実行に移している。先に建てた北京工場と後に進出した江蘇省の起亜工場との間を南北横断の兵站ラインで結ぶことにより、大陸への市場アクセスを容易にしている。このような考え方が、後述するように、アメリカ市場攻略作戦にも生かされている。さらに、現地に進出したサプライヤーの現地子会社の経営基盤を健全化が必要となってきた状況を踏まえて、競合他社への納品先の複数化を促している。アウトソーシングの流れを汲もうとする戦略的配慮がうかがえるところである。

図表6 韓国自動車部品企業の海外進出（2012年12月31日現在）

現代自動車グループの工場のある国			現代自動車グループの工場のない国		
国名	企業数	事業所数	国名	企業数	事業所数
中国	127	226	ポーランド	10	11
アメリカ	49	65	メキシコ	8	9
インド	48	53	ドイツ	8	8
スロバキア	17	18	ベトナム	7	8
ロシア	12	12	タイ	7	7
ブラジル	9	11	ウズベキスタン	5	5
チェコ	9	9	マレーシア	4	4
トルコ	7	7	オーストラリア	2	2
			南アフリカ	1	2
			その他	15	20
150社477事業所（2011年度：143社440事業所）					

（資料）韓国自動車産業協同組合（KAICA）の提供資料により作成。

（注）KAICA加盟会社のデータである。



## 韓国現代自動車の海外市場進出

アメリカに進出したサプライヤーについて見てみると、北米全体で2012年末基準に49社65事業所が展開している。現代自動車グループの現地工場関連では、現代自動車アラバマ工場を南に、起亜自動車ジョージア工場を北東に、という格好でインターハイウェイ 85 番で結ばれている。この物流ラインに沿って韓国系の大手サプライヤー 29 社と2次メーカー 10 数社、さらにローカル企業76社がヒュンダイ・キア・ベルトウェーを形成して点在している。現地州政府の手厚い誘致活動がプル要因として働いた結果であり、立派な立地選択の事例となっている。



写真1 起亜自動車ジョージア工場

(注) 筆者撮影 (2013年10月18日)



写真2 現代 MOBIS ジョージア工場

### (3) 事例研究：起亜自動車ジョージア工場 (Kia Motors Manufacturing Georgia)

以下では、2013年度愛知大学研究助成による北米現地ヒアリング調査の中間経過についてその骨子だけを要約しておきたい(図表7)。現代自動車グループの海外グリーンフィールド投資の実態を調べることで、その結果を多国籍企業研究の貴重な材料にするための計画であった。

図表7 現代自動車の北米事業へのヒアリング調査概要

- 調査時期：2013年10月17日～10月18日
- 調査対象：起亜自動車，現代モービス
- 会社概要：KMMG（Kia Motors Manufacturing Georgia Inc.）

所在地	アメリカ・ジョージア州 ウェストポイント市（人口3,400人）
敷地面積	2,259エーカー（276万坪）。工場面積650エーカー（79万坪）
初期投資	10億ドル
従業員数	約3,000人（3交代制へ移行）。うち，本国駐在員44人
生産能力	年産36万台。生産車種 Sorento, Optima, SantaFe

○沿革等

2006年10月20日	起工式（同年3月ジョージア州と協定）
2009年11月16日	Sorento生産
2010年2月26日	工場竣工（年産30万台規模）
2010年10月15日	SantaFe生産（現代アラバマ工場からの委託）
2011年9月2日	Optima生産
2012年1月3日	年産36万台規模へ増強（2011年4月，1億ドル増額）
2012年4月19日	ジョージア州最高メーカー賞の受賞
2012年8月2日	JDパワー APEAL賞の受賞
2013年7月11日	北米生産累計100万台達成



写真3 起亜自動車ジョージア工場全景（2013年10月18日，筆者撮影）

図表8 トヨタと現代自動車の主な北米子会社の投資規模

企業名	子会社	初期出資額	設立／生産
トヨタ自動車	ケンタッキー (TMMK)	11億ドル	1986年1月／1988年5月
	インディアナ (TMMI)	6億ドル	1996年2月／1999年2月
	テキサス (TMMTX)	5億ドル	2003年3月／2006年11月
現代自動車	現代アラバマ (HMMA)	11億ドル	2002年4月／2005年3月
	起亜ジョージア (KMMG)	10億ドル	2006年10月／2009年11月

(資料) 各種資料により筆者作成。

図表8は、トヨタと現代自動車の主要な北米子会社の1件当たりの資本金または出資金を示している。現代自動車の方がトヨタの金額より比較的大きく10～11億ドルとなっている。通常、年産20～30万台の規模であれば、10億ドル前後の投資が優にかかるという計算であり、現代自動車の強気の投資行動には目を見張るものがある。リスク・ベネフィット勘定に相当の自信がなければありえない話であり、しかもグローバルな投資バランスを持っていなければ実行不可能なわざでもある。起亜自動車の立地には現代自動車グループ共通の進出戦略が十分練られていることが今回の調査で判明した。

まず一つ目に、多能工化の課題に対応するために自動化が徹底され2007年に稼働した起亜スロバキア工場のケースとは違って、その資金繰りの影響もあって起亜ジョージア工場では自動化が逆に抑制されていた。というのも、「クイックスタート」<sup>(11)</sup> という短期技能養成システムのバックアップが大きく貢献した。1990年代以降に広がりを見せた産業空洞化や慢性的失業に歯止めを掛けようと、ミシシッピー、テネシー、アラバマ、ジョージア等南東部の州政府が外資誘致に必死であったことが追い風であった。工程自動化に代替されたのは比較的低廉で豊富な労働力であったのである。

11 ジョージア州のクイック・スタート (Quick Start) は、企業誘致・雇用創出のインセンティブとしてクライアント企業のニーズに合せた職業訓練制度 (機関) である (独立行政法人 労働政策研究・研修機構『雇用創出と人材育成—アメリカ・ジョージア州のヒアリング調査から—』JILPT資料 No.91, 2011年5月)。

二つ目に、本工場の構成をシャシー・塗装・組立3ショップをL字型にし、この組立ショップに現代モビスのモジュール・ショップをコンベヤーで繋げ、さらにトランスミッション工場をモジュール・ショップの前工程に配置する等、随所で「モジューラー・イニシャティブ」の工夫を施している。先に進出した現代自動車アラバマ工場だと、資材・部品の供給がラインの両サイドで行われるF字型のショップ配置となっている関係で、物流が混雑し易いとの指摘があった。このような実態に改善を加えたのが起亜ジョージア工場であった。

三つ目に、前述したように、現代アラバマ工場周辺のサプライヤーをそのまま近距離で利用可能になっていること、いわゆる後発参入者利益を享受していることが明らかである。したがって、現代自動車の方が開拓者コスト(First-Mover Disadvantages)を全部払ってしまったことになり、グループ系列全体としては上手にリスク・ヘッジングに成功したことになる。また、広大なキア・パークの一角に系列会社の新しいシート工場の建設が始まっていた。従来日本の自動車メーカーが得意とする現地投資方式を韓国自動車メーカーがほぼ踏襲していることが分かる。

現代自動車グループにおけるグリーンフィールド投資の特徴が、以上3点のように浮き彫りになってきている。まとめると、①労務コストで有利な地域でありながら、同時にホスト国のプル要因が強く働いていること、②組立の件数を圧縮することのできるモノづくり、独自のモジュール生産方式を駆使していること、③プラットフォームの共通化を通じて、現代自動車ブランドと起亜自動車ブランドとのマーケティング・ミックスの展開、というような仕組みが成長の秘訣となっている。

しかしながら、2002年北京工場の稼働以来、約2年の間隔で海外工場を建て続けるには、設備投資の比率を一定水準に維持しながら、研究開発費の比率をできるだけ低く抑える必要があった。フォーインの調べによると<sup>(12)</sup>、売

---

12 フォーイン (Fourin) 『世界自動車メーカー年鑑2014』2013年12月刊行予定。

上高に占める研究開発費の比率や金額の面で、トヨタに大差を付けられている。このような現代自動車のプレゼンスは、トップマネジメントの技術コンセプトが疑問視されかねない部分であり、同時に、成長戦略の秘策の領域であると筆者は考えている。

## むすび

本稿では、現代自動車が海外進出において後発メーカーであったがゆえにとることになった戦略的ポジションのあり方を解明し、M&Aか子会社の設立かといった進出形態に関する多国籍企業の課題について検証を行った。今の主要自動車メーカーは、現地国の文化的差異等様々なハードルを超えてM&Aを推し進め市場シェアの確保に奔走している。しかし、日本と韓国の自動車メーカーのみは、依然としてM&A手法に馴染まず、独自の子会社展開に固執している。それは、モノづくりを「やたらにビジネス化しない」しきたりに由来するもの以外にないと考えられる。一方で、株主主権が主導する国際ビジネス界の土俵の上では、競争力の維持に苦労を重ねざるを得ないという事情も確認できる。だからと言って、M&Aを採用するタイミングがやってきたという論理も当てにならない。繰り返しになるが、GMはモノづくりでフォードに勝ったわけではない。ビジネスの力によってであった。皮肉なことに、トヨタはモノづくりでGMのビジネスの力を見事に倒した。それでは、韓国の現代自動車は何をもって戦えたのであろうか、この問い掛けが本稿の焦点であった。

本稿には、アメリカ起亜自動車ジョージア工場で行ったヒアリングの記録を一部載せている<sup>(13)</sup>。110年伝統のGMやフォード、60～70年余りのトヨ

---

13 今回のヒアリング調査に協力して頂いた現代自動車グループ本社の韓国自動車産業研究所、起亜自動車ジョージア (KMMG)、現代モータースジョージアの関係諸氏に心から感謝申し上げます。

タやフォルクスワーゲン、これら老舗企業に比肩できないほど若い50年程度の現代自動車グループ等、3つの世代の自動車メーカーが熾烈な戦いを繰り広げているグローバル市場の一場面を垣間見ることができた。

現代自動車は、確かに「解りやすい設計思想（モジュール生産）」・「擦り合わせサイクルの短縮（スピーディな決定）」・「顧客へのコミットメント（現地品質）」を限りなく実現している。モノづくり（製品）やマーケティング（ビジネス）における土台の欠落をカリスマ経営の絶大な組織力に垂直的な「モジュラー・イニシャティブ」戦略を結び付けることで新しいビジネスモデルの構築に成功しつつある、という結論を引き出すことができ、このような経営方式の今後の展開に注目をしたい次第である。

#### 参考文献

- 李 泰王（2006）「インドに生きる現代自動車の現地化経営」『愛知大学経済論集』第170号
- 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
- 李 泰王（2012）「現代自動車のサプライヤー・ユーザー関係の再構築」塩地洋・李泰王ほか著『現代自動車の成長戦略』日刊自動車新聞社
- 労働政策研究・研修機構（2011）『雇用創出と人材育成—アメリカ・ジョージア州のヒアリング調査から—』JILPT資料 No.91
- Buckley, P.J. and Casson, M. 1976. *The Future of Multinational Enterprise*, Macmillan.
- Dunning, John H. 2003. Some Antecedents of Internalization Theory, *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.2, Palgrave Macmillan.
- Fukuyama, Francis, 1996. 'Social Capital and the Future of Asia'（社会資本とアジアの未来, 『月刊三星経済』第50号, 三星経済研究所, ソウル, 韓国語）
- Hill, Charles W.L. 2009. *Global Business Today*, Sixth Edition, McGraw-Hill.
- Kirk, Donald, 1994. *Korean Dynasty: Hyundai and Chung Ju Yung*, Asia 2000 Ltd.
- Roll, Richard, 1986. The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers, *The Journal of Business*, Vol.59, No.2, Part 1, The University of Chicago Press.

## 韓国現代自動車の海外市場進出

류 기천 (2006) 「현대자동차의 글로벌화와 전략방향」 『아시아 자유무역론 - FTA와 아시아통합의 진로-』 이 태왕/사토 모토히코 엮음, 한울 (柳基千2006 「現代自動車のグローバル化と戦略方向」 李泰王・佐藤元彦 (編) 『アジア自由貿易論-FTAとアジア統合の針路-』 図書出版ハヌル, ソウル, 韓国語)