

# 発展途上国企業における経営資源及び組織能力構築について

—— 韓国ヒュンダイ自動車を例証に ——

李 在 鎬\*  
Lee JAEHO

## 目 次

1. 弱者も花咲く経営学への提言 .....	44
2. 資源をベースにした戦略 .....	44
1) 企業と資源 .....	44
2) 資源ベースの戦略論 (Resource Based View) .....	45
3. ヒュンダイ自動車の事例 .....	46
1) ヒュンダイ自動車の概要 .....	46
2) 自動車産業の基本技術の吸収 .....	46
3) フォード社との合弁投資の試みと挫折 .....	47
4) 固有モデル開発への方向転換と政府の支援 .....	48
4. 固有モデル「Pony」の開発過程 .....	49
1) 中核製品技術の部門別導入 .....	49
2) 重要生産技術の部門別導入 .....	49
3) 自動車総合工場設計と建設 .....	49
5. 固有モデルの生産・管理・販売体制 .....	50
1) 組織改編 .....	50
2) 管理体制の整備 .....	50
3) 参加型改善活動の導入 .....	51
4) メーカー主導のサプライヤーチェーン整備 .....	52
5) 販売網整備 .....	52
6. 固有モデルカーの生産・販売実績 .....	53
7. むすび .....	54

---

※著者略歴：1969年 韓国に生まれる。  
1995年 韓国延世 (Yonsei) 大学経営学科卒業後、日本政府招聘国費留学生として来日  
1998年 京都大学大学院経済学研究科経営学科修士終了  
2001年 京都大学大学院経済学研究科組織経営分析博士課程修了及び博士号取得  
名古屋明德短期大学専任講師  
2002年 星城大学経営学部専任講師  
2006年 現在に至る

## 1. 弱者も花咲く経営学への提言

先進国の技術やノウハウが韓国や中国などの後発企業により急速に学習されている昨今、経営戦略の大きな流れ (fad) として、「真似されない」能力や資源への関心は高まる一方である。勿論それらの研究テーマはグローバル時代の要請でもあり、なお企業の成功要因を科学的に且つ価値中立的に吟味しようという普遍的な精神から逸脱したものではない。しかし、実際その分析対象は、グローバル市場を主導してきた先進国の多国籍企業または巨大企業に偏ってきたきらいがある。分析対象そのものが、巨大企業へ傾斜している分、価値中立的なインプリケーションを引き出す上で、困難はないのかどうかいささか疑問が残る。

このような反省から、本稿ではグローバル市場における弱者、即ち後発企業を焦点組織とし、不利な立場から経営資源と組織能力を獲得していく過程に注目する。とりわけ、後発企業が経営資源における自主的を維持し、長期的な成果を遂げていく上で、独自性のある経営資源が重要であるということを示す。

そこで、1970年代初頭に遡り、当時現有資源に恵まれていなかった韓国ヒュンダイ自動車がいかにして固有のモデルを開発するに至ったのかを考察することは、当該分野の研究において大きな示唆点を持ちうる。

一方、本研究では分析枠組みとしてWernerfelt (84) が提示したRBV (Resource Based View) を取り上げている。RBVでは、企業が所有し、活用する独自の経営資源の重要性に着目し、企業のような経営資源が、持続的な競争優位をもたらすかを究明しようとする。戦略性をもちうる資源

の属性としては、顧客価値、希少性、模倣難易性、組織化する能力、専有可能性などの要素がある。但し、通常後発企業が、持続可能な競争優位をもたらす経営資源や能力を確立するまでは長い歳月と幾つかの試練を乗り越えなければならない。その第一関門を突破するため、ヒュンダイ自動車を選んだ選択肢は「固有資源」獲得のための膨大な投資であった。以下では、RBVの観点に依拠して、このようなヒュンダイ自動車の固有資源獲得の意義について述べる。

## 2. 資源をベースにした戦略

### 1) 企業と資源

伝統的な経済学では、企業を「点」としての生産主体としてみていた。しかし、Penrose (59)<sup>1)</sup> はこのような伝統的な経済学でいう「企業」の抽象概念では、企業の成長過程や成長の限界を説明しきれないとしている。同研究によると、企業とは多様な個人と集団の活動を連結して調整する管理的な枠組みであると同時に、生産資源の集合体 (a bundle of productive resources) でもある。したがって、経営者の役割とは、管理的な枠組みを用いて生産資源の集合体を活用して価値を生み出すことにほかならない。そこで、企業が保有している資源は、それぞれ異なる。また、資源の範囲そのものも、幅広い概念である。例えば、管理チームや最高経営者の企業家的な能力のような属性も資源として捉えている。企業が保有している資源は多種多様であり、これらの資源の中で、特に企業の異質性を反映する資源としてはどのようなものがあるかを選別する必要がでてくる。そのためには、資源群のランク付けと資源の細分化が必

1) Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.

要である。例えば、同じ企業家的な能力といっても、技術的な能力に長けている場合もあれば、資金調達能力に秀でている場合もあり、また、自社の経営陣の企業的能力が大きなビジョンを描ける雄志、あるいは意思決定の専門性に起因する場合もあろう。

## 2) 資源ベースの戦略論 (Resource Based View)

ここで、企業の資源とその企業の競争優位を結びつけて「資源ベースの戦略論」を確立した研究者はWernerfelt (84)<sup>2)</sup>である。同氏は、企業により統制される、特異で、且つ模倣するのに膨大な費用のかかる資源に注目し、そのような資源が競争優位を生み出すことを示唆している。

一方Barney (91)<sup>3)</sup>は、企業の強みになれる資源の条件をより具体的に提示している。それは、以下3点に集約される。第一に、企業が所有する資源が機会を活用し、脅威を減らすのに役に立つということである。第二に、このような資源は、特定の少数の企業群に偏在している。第三に、これらの資源に対する模倣費用が非常に高く、供給においても、非弾力的である場合にのみ、当該資源は企業の強みの源泉になり得るということである。

では、企業の強みを形成するのに著しく貢献している資源、つまり戦略的資源はどのような特徴を持っているのか。

第一に、顧客価値 (customer value) があげられる。価値とは長期的な利益に結びつくものであり、競争他社と比べて費用削減、収益増加のような経済的な成果を生み出すものである。そのよう

な価値は、究極的には顧客の効用を向上させることで実現可能になるため、顧客価値と呼ぶことにする<sup>4)</sup>。顧客にとって価値ある資源を獲得するためには、自ら開発するか、既存の強みを新しい領域に転用する必要がある。また、自ら開発する場合でも、新製品の付加価値化に伴い、多数の企業が協同して取り組む傾向が強くなっているため、戦略的提携がより重要性を増している。

第二に、資源の希少性 (rareness) である。ここで、資源の希少性とはどれ位の競合他社が価値ある特定の資源と能力を既に所有しているかを指す。

第三に、模倣可能性 (imitatability) の問題がある。模倣可能性は資源や能力を所有していない企業がそのような資源や能力を既に所有している企業に比べて、資源や能力を獲得するのに費用劣位に直面する場合に、模倣可能性は低まる。模倣の方法としては、複製と代替がある。

第四に、資源の組織化 (organization) である。価値なる希少な資源と能力は、最適に組織化されることで、その潜在力をフルに活用することができる。また、組織化の過程で、新しい資源が生み出される場合もある。

第五に、専有可能性 (appropriateness) である。上記の第一～第四項目までは、Barneyの提示した、戦略的な資源の条件を編成しているが、それらに加え、当該資源の活用から生み出される利益を専有できるかどうかという問題がある。価値創造の源泉が明らかであっても、重要な資源に対する財産権がはっきりと確立されていなければ、戦略的資源の活用から得られる利益は、その所有者

2) Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.

3) Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17, pp.99-120.

4) Barneyの示している「価値(value)」という概念には、通増的な生産性の向上への貢献を根強く反映されている。筆者は、通増的な生産性増進に、顧客側が享受する価値を加えて、「顧客価値」という概念を提唱する。

のものになれない。そこで、専有可能性の観点からすると、市場から購入できる資源より、自ら開発した資源の方がその財産権を確立しやすい。即ち、財産権が確立されている場合、利益の専有可能性が高くなるのである<sup>5)</sup>。

そこで、固有の資源を構築することが、戦略的資源を形成する上で重要な要素になると考えられる。

### 3. ヒュンダイ自動車の事例

#### 1) ヒュンダイ自動車の概要

同社は、1967年12月に設立された自動車メーカーである。同社の2004年度現在の資本金は、1兆4,807億5,200万ウォンであり、売上高は、24兆9,672億ウォン、当期純利益は1兆7,494億ウォンにのぼる。2005年度メーカー別世界販売ランキングをみると、ヒュンダイ自動車（現代・起亜）は約354万台と集計されており、全世界7位にランクされている<sup>6)</sup>。

同社が自動車産業へ参入したには、次のような背景があった。

第一に、1960年代、同グループの「現代建設」が国内及び海外プラント事業で一定規模の資本を蓄積していた。現代建設の売上高は、1961年に3億6千万ウォンであったのが、その5年後の1966年には、40億5,770万ウォンへ実に十倍以上に跳ね上がっており、その純利益のみでも6億ウォンに達していた。このような社内余裕資金を活用し、建設業以外の事業へ多角化を図る動機をもっていた。

第二に、政府の国内自動車産業保護、及び育成の政策が施されていた。代表的な法案としては、1962年の自動車工業5ヵ年計画をはじめとして、その後自動車工業保護法、自動車工業相互育成計画、機械工業振興法などがある。この中には、一貫性に欠けているものや当局関係者の利権に関わっているもの、形骸化したものもあったが、総じていえば、これらは究極的には自動車産業の国産化を促すものであった。このような国内自動車産業育成の方針が、同社の自動車参入の追い風になった<sup>7)</sup>。

第三に、1960年代は、韓国市場で自動車生産が胎動しはじめた時期であり、「急げばまだ間に合う」という認識があった。1962年、「セナラ自動車」を皮切りにして、「起亜産業」、「ハドンファン自動車工業株」、「亜細亜自動車」が設立されたが、これらの自動車メーカーは、小規模で主に米軍から払い下げられた軍用車を再組立する段階にとどまっていた。本格的な量産の開始は、1966年、「セナラ自動車」を買収した上、日本のトヨタ自動車と技術・組立提携で、「コロナ」と大型バスを生産していた「新進自動車」であった。このように当時は、韓国において自動車生産が軌道に乗り始まる時期と重なっており、将来的には自動車の普及が見込まれていたのである。

#### 2) 自動車産業の基本技術の吸収

同社は、自動車生産に関する技術を有していなかったため、1968年2月にアメリカの大手自動車メーカーであるフォード社と技術・組立・販売契約を締結するに至る。その提携交渉においては、

5) Collis, D.J. & C. A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill Companies, Inc (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳 (2004) 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社)。

6) 『日本経済新聞』2006年2月3日7ページ。

7) 韓国自動車工業協会・韓国自動車工業協同組合 (2005) 『韓国自動車産業50年史』

フォード社の資本及び経営参加の限度を巡って見解の隔たりがあったが、同社は、経営の自主性確保の方針を貫いた。また、フォード側も当初はまだ韓国市場へ本格的に参入するよりも、探索する意図もあり、あえて自社の出資負担比重を最小限に抑える方針に転じたため、基本的にフォード社の同社への経営参加は受けない構図となった。

一旦、提携に合意がなされると、その後の展開は急進展を見せた。1968年5～6月には、部品サプライヤーを40～50社選定しており、1968年11月には工場を完成するとともに、フォード社の「コティナ」の生産開始に踏み切った。このように、工場着工から6ヶ月にして、号口生産に成功したケースはフォード社65年の歴史で初めてのことであったといわれている。1969年11月までに「コティナ」を5000台生産し、同年度の純利益のみで10億ウォンを記録している。

同社のこのような学習能力がフォード社側に高く評価されたこともあり、1970年にはフォード社向けのエンジン製造用鑄型、機械加工工場建設の計画を建てるに至る。

さらに、1973年には「韓国型自動車生産のための総合工場建設事業計画書」を提出しており、フォード社との提携関係を深めることで、自動車用エンジンのような高度の技術資源を獲得しようとした。

### 3) フォード社との合弁投資の試みと挫折

当初、ヒュンダイ自動車のエンジン工場建設の計画は具体化しつつあるように見えた。即ち、フォード社側の提案により従来のヒュンダイ自動車社を解体し、フォード社とヒュンダイ側の折半投資で、エンジン製造から組立までの一貫生産工場建設のための合弁企業を立ち上げようとするものである。

フォード社側がこの合弁事業案に積極的であったのは、次のような狙いがあったと考えられる。第一に、フォード側の出資率を折半に押し上げることで、自然に新会社の主要経営問題に関与することができるのと期待したからである。第二に、フォード社の世界戦略の一環として、当時韓国市場で勢力を伸ばしていたトヨタ自動車への牽制策として、韓国における3倍増産の目標が設定されていたのである。その計画に従って1969年のフォード社の販売台数が7,800台であったため、その3倍に相当する22,000台への増産を実現するためには、新しい合弁事業は必要であった。

ヒュンダイ自動車にも、新合弁事業を急がなければならぬ理由があった。それは、政府の「エンジン工場一元化計画（1970）」である。エンジン工場一元化計画とは、自動車専用のエンジン工業を立ち上げ、育成するために、最適な条件を備えた自動車メーカーを一社に絞り、その自動車メーカーにエンジン用鑄型工場建設を許可し、エンジン工業を集約化しようとしたものであった。その条件としては次の項目があった。第一に、合弁合資を優先する。第二に、生産規模が2000トン/月以上である。第三に、内部資金調達能力を備えている。第四に、1971年には生産開始が見込まれる。第五に、政府が進めていた下請系列化を充実に実行している。これらの条件を備えていたヒュンダイ自動車としては、エンジン鑄型工場建設許可を得て総合自動車メーカーとして主導権を握る絶好のチャンスであった。

こうして、1970年にヒュンダイ自動車とフォード社とのエンジン事業を中心とした合弁企業設立の契約は成立した。この契約で、ヒュンダイ自動車とフォード社はそれぞれ900万ドルずつ出資することになった。フォード社の経営参加においてはエンジン鑄造工場のみならず、フォード社から技術、

及び財務関連の役員を派出し、それ以外はヒュンダイ自動車側が全般的に管轄することになった。

同エンジン工場の想定生産能力は、ガソリンエンジンが20,925台、ディーゼルエンジンが32,400台に達していた。

しかし、その後水害や国内市場における不景気、欠陥問題に加え、トヨタ自動車の韓国市場からの撤退という急激な環境変化の中で、フォード社側は当初の条件の修正を要請してきたのである。

フォード社側の要求は、大きく分けて輸出市場制限の問題と事業領域縮小であった。まず、輸出市場制限の問題においては、当初ヒュンダイ自動車はフォード社向けのエンジンを、狭小な国内市場のみならず、フォード社の全世界の生産拠点を利用し、輸出する戦略をたてており、粘り強くフォード社と交渉してきたのである。当初フォード社は、フォードの海外戦略を踏まえた上で、ヒュンダイ自動車の輸出にも協力する立場を取っていた。ところが、その後韓国市場における不景気と部品など基礎産業の脆弱性をとりあげ、韓国産エンジンは基本的には韓国市場向けにし、生産規模もそれに見合ったものに縮小することを要請したのである。次に事業領域においても当初のディーゼルエンジンとガソリンエンジンの量産体制から、ディーゼルエンジンのみを1万7千台生産する体制へ転換することを強く求められた。

これらのフォード社側からの要請は、決して正当性に欠けているものではなかったが、当時のヒュンダイ自動車としては受け入れられない条件であったと考えられる。結局、フォード社との交渉は決裂で終わってしまった(1973年3月)。

#### 4) 固有モデル開発への方向転換と政府の支援

同社は、フォード社との合弁契約決裂の教訓から、固有モデル推進の方針へ方向転換した。しか

し、当時同社の現有資源では固有モデルを開発することが不可能であった。そのため、外国の設計専門会社と契約を結び、車体設計を外注することにした。また、完成車製作においては、専門分野別の外国人専門家を招聘することにした。車体のプレス用金型のうち、高度の技術を要する部分品を1回に限り、外国メーカーから技術支援をうけて開発することを決めた。プレス、及び金型製作技術当該要員の海外訓練で確立することにした。

一方、同社の固有モデル開発への方向転換の直後に、国内自動車の国産化を強力に進める政府政策が発表された。政府政策の骨子及び内容は、「生産指針」「自動車工業育成7つの基本原則」に詳細に述べられている。

第一に、生産指針には、政府支援の対象となる国産車のモデル(車型)と規格、国産化比率、生産開始時期、生産規模、生産価格が記されている。まず、対象となった車のモデルは「長期間モデルの変更がなく、経済的な車両として、外国で市販されたことのない新しい設計の車型」であった。「・・・外国で市販されたことのない・・・」という文言を明確に取り入れていることは、政府の産業政策そのものにも、オリジナルな資源獲得の重要性を認識していたことが反映されているということを示す。また、その規模においては国民車として相応しい1500CC以下のエンジン気通容積をその対象とした。国産化率と生産開始時期の目処はそれぞれ95%、1975年と設定されており、当時の韓国国内産業の発達段階を考慮すると、多少性急な感はある。最後に、生産規模は年間5万台以上で、生産価格は2000ドル前後という具体的な指針が提示された。

第二に、「自動車工業育成7つの基本原則」については次のような内容が盛り込まれている。まず、既存の完成車生産工場をさらに育成するとい

うことで、新規の設計や新規の外資合弁は不許可の立場をとった。また、中枢部品工場建設の義務化、部品工場の国際的規模化、部品業者の指定や、国民車指定の条目が記されている。

しかし、そのポイントは、対象企業がどれ位の支援を受けられるかである。同基本原則によると、政府は生産指針の条件をクリアした企業には、物品税の1/2、自動車税の2/3を減免するという指針を明記している。

#### 4. 固有モデル「Pony」の開発過程

##### 1) 中核製品技術の部門別導入

同社はフォード社との合弁交渉がながれてから、固有モデル開発方針を打ち上げたものの、そのために必要とされる中核製品技術を保有していなかったため、その全てを外部から調達せざると得なかった。

第一に、イタリアの「イタルデザイン」社に、スタイリングも含めて車体設計を依頼した。同時に、同社の社員を現地に派遣し、ノウハウを吸収することができるように、指導と伝授の要件を契約に盛り込んでいた。

第二に、エンジン技術が固有モデル開発の要になるが、同社はディーゼルエンジン製造技術においては、イギリスのパークス社から、ガソリンエンジン製造技術は日本の三菱自動車からそれぞれ導入した。

第三に、変速機技術、後車軸製造技術、キャスティング（鋳造）技術においては、三菱自動車から有償の技術供与を受けた。

このように、全体設計、ディーゼルエンジン、ガソリンエンジンという中核となる製品技術をなるべく、地域、企業ごとに分散して導入することにより、特定の技術供与企業へ過度に依存するよ

うな状況を回避したと考えられる。

##### 2) 重要生産技術の部門別導入

同社の重要生産技術の導入先も、三菱自動車から助言をうけつつも、特定の地域やメーカーへの依存に偏らないように、慎重に選定していた。

第一に、鋳造・鍛造機械は、日本の三菱京都製作所から導入した。また、金型技術においては、三菱自動車の斡旋で、日本の荻原金型製作所など89社から導入した。

第二に、プレス、金型機械は、フランスの「プリス」社から、エンジン加工・ボディープレス、鋳物加工、ディーゼルエンジンの鋳造・金型、また工場と技術センターの施設材の多くはイギリスから導入した。

要するに、総合自動車工場の機械、施設材のようなハードウェアの多くはヨーロッパから導入しており、実際、製品を製作するのに求められるノウハウ、金型、組立溶接機、治工具は日本から導入することで、部門別分散導入を図った。

##### 3) 自動車総合工場設計と建設

自動車総合工場の設計においても、国内にそのような知識が皆無であったため、三菱自動車と74年7月に技術契約を締結した。三菱自動車は既に、ガソリンエンジン製造技術、及びエンジン鋳物製造技術協力契約を通じて、製品、生産、製造工程、機械装備選定、原材料使用において技術を提供しており、同社の総合自動車工場設計に必要な諸般知識を広範囲に持っていたため、工場の設計を依頼するには最適と考えられていた。

工場建設においては、工場設備、組立ライン設備の多くは図面のみを購入してきて、建物そのものは国内の資源で建てられた。

このようにして、1975年には1年3ヶ月の工期

を経て、固有モデルの一貫生産工場の竣工をみた。同工場では、エンジン製造から、プレス、車体組立、塗装、鍛造、部品組立、技術センターの機能まで備えており、その生産能力は年間56,000台であり、自動車の想定国産化率は90%に達する総合工場であった。

その規模は、敷地が59万2,774坪、建坪が3万7,714坪に上っている。既存の工場の建坪が17,350坪であったことを勘案すれば、同工場は従来のKD組立工場の2倍以上の生産規模を必要としたと見られる。

また、846坪の宿舍も敷地内に建設しており、長期的な展望にたつて、全面的な生産に臨む体制が整ったのである。

総投資額は、9,700万ドルと集計されたが、その内、借款などの外資導入は、7,801万1,000ドルである。主な借款導入先は、イギリスパークルイー銀行、バハマAPCP（金融機関）、オーストリアGFM（機械製造会社）など複数の金融機関、及び非金融機関であった。

このような巨額の投資と凄まじい企業努力により、固有モデルPonyは、1976年2月に市販されはじめた。

## 5. 固有モデルの生産・管理・販売体制

ヒュンダイ自動車の固有モデル第1号である「Pony」の初年度の実績は10,726台であり、1モデルのみで43.56%の市場シェアを記録した。このように、ヒュンダイ自動車が固有のモデルを世に出して間もない時期に、韓国の乗用車市場で1位に名乗りでた背景には、政府政策との整合性、トヨタ自動車の撤退のような要因もないわけではないが、同社の国産モデル開発の計画から生産、販売体制の適切性に起因する部分は大きい。

### 1) 組織改編

組織体制の変革についてみてみよう。1975年12月から3ヶ月間は、第1次組織改編が行われた。その主要内容は、工場完成とともに、「技術パート」を「本部単位」に昇格したことである。また、生産と技術部門の組織を全面改革した。この組織改編の意義は、従来のKD工場と異なり、工場の体勢を固有モデルカーであるPony本位に転換したことにある。その具体的な内容をみると、生産部門内の工場、品質管理以外の資材部門を「小本部単位」に昇格し、新車生産のための開発、購買業務を吸収した。さらに、エンジン鑄造・鍛造部、及び生産技術部を設けるとともに、技術部門はもっぱら製品技術に専念するよう図った。

その後、Ponyの量産が軌道にのるにつれ、1976年2月20日からはいわば、「4単位組織」体制が敷かれた。この4単位組織では、管理、営業、工場、技術など4単位即ち、4つの大きい部門を設けており、それぞれの「単位」で専門的で、且つ集中的に関連業務をこなす体勢となっている。従来の組織システムとの大きな相違点は、工場を本部単位へ昇格したことである。また、品質管理部と資材パートを工場組織へ所属させ、さらに生産本部体勢で運営されていた生産計画室を閉鎖し、生産計画、及び樹立業務を生産管理室が管轄するなど、現場中心の経営を強化した。一方、小事業部単位ごとに、鑄・鍛造担当を設けており、エンジン鑄・鍛造品目に対する国内外販売を独自に推進した。おの組織体制は、その後、定着している。

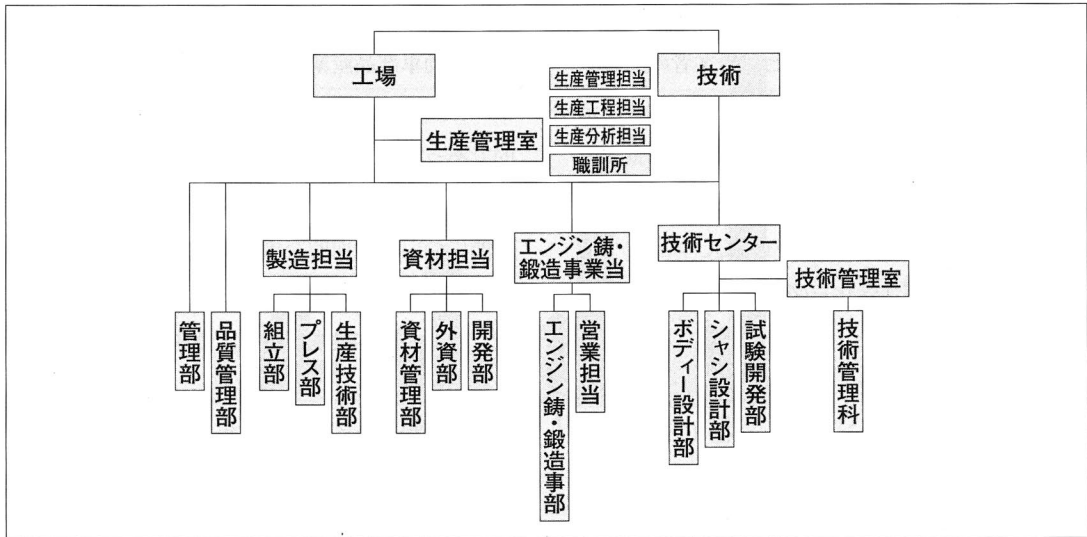
### 2) 管理体制の整備

持続的な成長と生産性向上のため新しい管理体制の整備が行われた。

まず、1970年代に入り、オイルショックや不景気による資金難を打開するために本社での業務遂



図1 1976年4月1日現在のヒュンダイ自動車の組織図



(出典) 現代自動車 (1992)『現代自動車史』424-425ページを編成。

行において予算統制を制度化し、事前に一般管理費及び販売費の予算を策定し、資金運用において慎重さを期した (73年12月)。

第二に、給与システムにおいては、生産効率を反映する成果給与制度を1971年から導入した。成果給与制度には、作業場のリーダーが正規作業以外の例外的な作業事項が発生する際、それを毎回記録し、所定基準により成果給与を加算し、支給する内容となっている。

第三に、持続的な成長を遂げるため、管理者や経営者の人材を常に育成する必要がある。そこで、「青年重役会 (Junior Board)」を社長直属の審議機関として設け、将来幹部候補生を育てた。この青年重役会への参加者は、毎月2回集会をもち、意思決定においては満場一致制の原則が適用された。その構成メンバーは全部で10名からなっており、そのうち部長級1名、次・課長級9名の構成になっている。青年重役会の任期は6ヶ月であり、毎期課長を含め、4人ずつ交替していく仕組みになっている。同委員会のこのような参加型

改善活動を奨励、管理するために、1978年10月からTQC本部を設置しており、議長は毎週重役会議にオブザーバーとして出席し、経営の意思決定に間接的に参加する。同委員会の歴代委員は、その後同社経営陣に抜擢されたことから、同委員会では幹部候補育成と経営理念の継承に大きい貢献をしたとみられる。

### 3) 参加型改善活動の導入

1975年からはQCサークル活動が導入された。その名称は「分任組活動」になっているが、その活動は日本の小集団活動、つまりQCサークル活動である。さらに、提案制度が行われた。

1979年現在、同社には670のQCサークルが組織されているということが確認された。その活動も、日本の自動車メーカーのそれと類似するものがある。例えば、各種大会を開催し、従業員の参加意識を高揚したことはそれに当たる。

これらの、分任組活動 (小集団活動) と提案制度の主管部署は、生産技術部であったが、その後、

TQC本部が設置されてからは(1978年10月)TQC本部へ移管された。その後、提案規定も改定された。新しい規定によると、提案者の範囲が従業員から下請企業従業員へ拡大されており、全社的な改善活動へ広げている。特に、報酬金額を高め、最高審査委員会を「総合審査委員会」と改称し、その委員長を工場長からTQC本部長へ格下げし、提案制度活性化を図るとともに、実務的な支援を促した。

提案制度においては、全社員1人当たり1件の提案活動キャンペーン(Hyundai One Men Elect Suggestion Campaign)(79年7月から)が行われていた。これは、日本の自動車メーカーと比べ、大きな格差はあるが、その趣旨においては非常に類似するものがあると思われる。また、3不追放運動(不合理、不均一、不必要の撲滅)を社内で展開して生産性30%向上の目標を目指していたことも分かった。目標達成の利益金は従業員に還元支給される「Incentive Wage System」制度も実施された。

#### 4) メーカー主導のサプライヤーチェーン整備

Ponyという固有モデル開発、生産において、要となるサプライヤーシステムも整備した。その内容は、ヒュンダイが主導権を握りながらも、部品業者との長期的で緊密な取引関係を築こうとするものである。

第一に、Ponyのモデル決定権はヒュンダイ自動車側にあるということを明確にした。第二に、すべての部品に関する技術資料と設計を同社が提供する「貸与図方式」を徹底した。第三に、全部品を同社の責任のもとで製造するという基本方針を明確にしたものである。

日本の自動車産業界では完成車メーカーが大まかな仕様のみを提示して部品メーカーが細部設計

図面を自ら作成し、承認を得ると量産に入る、承認図方式が競争力の源泉とされているが、当時韓国の自動車部品産業は全般的に技術的な蓄積が少なく、完成車主導の貸与図方式の方がむしろ合理的であったと思われる。

サプライヤー選定においては、国内部品業者の実態について全面的な再調査を実施したが、選定された企業には外国企業からの専門技術導入を斡旋したり、資本提携を行ったりするなど、幅広い支援が行われた。

選定過程をみると、1974年4月から同社のタンブル副社長と同社開発チームが部品業者を巡回して最終選定を行い6月末にはこれらのうち160業者を1次選定した。最終的には429の協力企業(ソウル256社、綾南地域173社)が選ばれた。

#### 5) 販売網整備

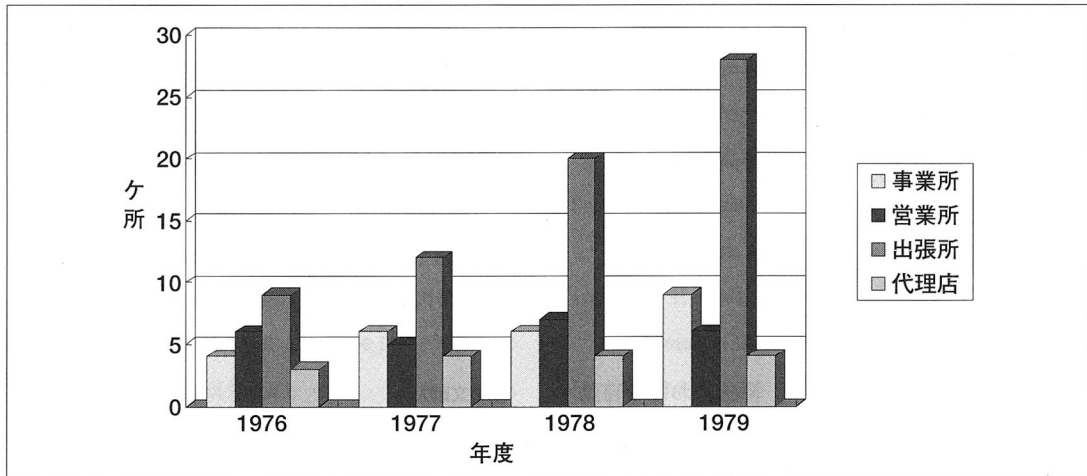
また、マーケティング流通においては、一部代理店を除いき、直営店中心の完成車販売網を整備した。同社の直営店は、規模別と地域別に、事業所、営業所、出張所と分かれており、市場の購買力に見合った販売体制を整えた。

直営店の規模においては年間販売目標や会計目標がその基準となる。そこで、大都会には事業所を、中小都市には営業所と出張所を設けた。但し、直轄が困難な一部の地域には代理店は維持している。直営店には所在地の都市名を、代理店には行政区域単位の「道」名に統一することで、管理の利便性を図った。

同社は、マイカーを欲しがり始める大衆に浸透するため、中小都市への販売促進を強化していた。下記のグラフで示しているように、1976年から79年にかけて、同社の直営店の中でも出張所が急増していることが分かる。

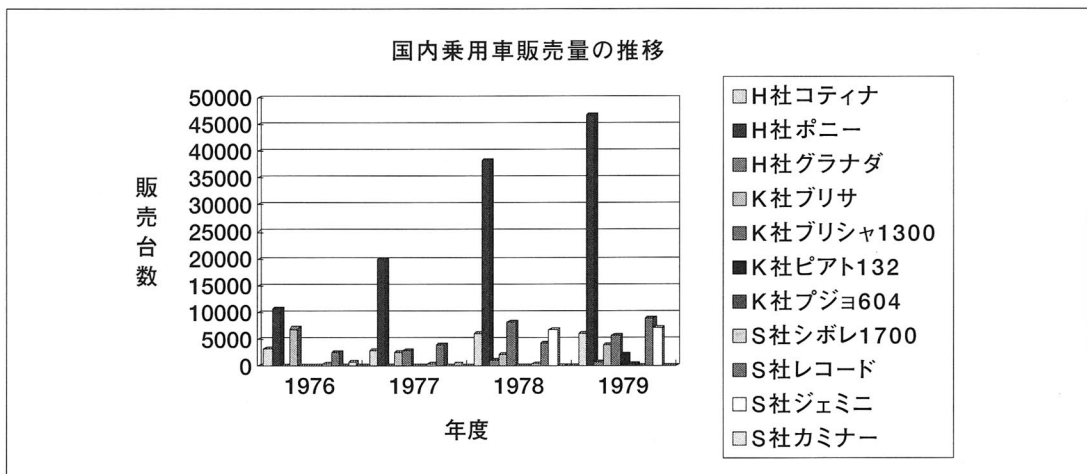
要約すると、同社の販売戦略においては、メー

図2 ヒュンダイ自動車の販売網



(出典) 現代自動車 (1992) 『現代自動車史』 436ページを編成。

図3 韓国乗用車市場におけるモデル別内需販売推移 (1976-79)



(出典) 現代自動車 (1992) 『現代自動車史』 473ページを編成。

カー主導で大衆車であるPonyを中小都市の直営店を中心に押し出すことで、急ピッチで販売実績を収めたと思われる。

## 6. 固有モデルカーの生産・販売実績

1976年から79年までの韓国国内乗用車販売の推移をみると、ヒュンダイ自動車の固有モデルカー

「Pony」の販売台数は、他社、他モデルとは歴然とした差をつけて急ピッチで延びており、市場シェアトップの地位をゆるぎないものになっている。

このような、成果の要因をどこで求めればいいのか。経路依存的な要素、つまり韓国自動車産業の萌芽期であったという时期的な要因と政府の支援のような時代的な背景も一考の余地はあるが、それだけでは十分な説明にはならない。

本稿では、その根源的な要因を戦略の主体性と起業家精神の観点から探ってきた。即ち、同社の果敢にチャレンジしてきた固有モデル獲得戦略や生産管理、マーケティング、サプライヤーチェーンマネジメントなどが、市場で高く評価されたのである。

## 7. むすび

同社は、資本蓄積をもとに、韓国における自動車市場の成長を見込んで自動車市場に参入した。同社の一貫したビジョンは、国産化と経営の自主性確保であった。

しかし、初期においては内部資源と組織能力は乏しく、フォード社との提携により、基本的な資源と能力を短時間で構築せざるを得なかった。

フォードとの交渉決裂後は、固有モデル開発を掲げ、果敢に外部資源を導入した。外部からの資源導入時に依存の分散を図った。例えば、ハードウェアとソフトウェアを分散購入したり、重要部品の技術を品目別に分散導入したりしたのである。そのため、同社は複数の企業と多角的な取引、及び提携関係を結ぶ必要があった。その契約においてもなるべく自社の人的資源が学習できるように接点を作り、ノウハウの吸収を図った。その方法としては、自社社員の派遣、技術者招聘、社内研究がある。

また、量産体勢に移行する過程では、組織、管理、販売網が適宜に整備された。

戦略上重要な資源の属性は、価値性、希少性、模倣難易性、組織化、専有可能性である。このような従来のRBVは、基本的な経営資源を有する企業がさらにそれをベースに、戦略的資源を構築する際に有用な議論である。

通常資源の乏しい後発企業はリスクテーカーと

なり、基本的な資源の導入から学習、戦略的資源の形成までを短時間に試みるアントレプレナーシップを発揮する必要があるが、その際依存の分散が重要である。

その過程で「固有資源」の確立は有用であろう。固有資源獲得は、企業戦略に自由度を与え、持続的な競争優位を形成する資源構築の第一歩として位置づけることができる。

### <参考文献>

- Barney, J. B. (1991), " Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17.
- Barney, J. B. (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Pub (Sd) .
- Collis, DJ.& C. A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy : A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill Companies, Inc (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』(2004) 東洋経済新報社)。
- 現代自動車 (1992)『現代自動車史』(韓国語版)。
- 現代自動車 (1997)『挑戦30年ビジョン21世紀』(韓国語版)。
- 現代グループ文化室 (1997)『現代五十年史』現代グループ(韓国語版)。
- 韓国自動車工業協会・韓国自動車工業協同組合 (2005)『韓国自動車産業50年史』(韓国語版)。
- 三菱自動車 (1993)『三菱自動車工業株式会社史』。
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel (1998), *Strategy safari: A guided Tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc (齋藤嘉則監訳 (1999)『戦略サファリ』東洋経済新報社)。
- 李在鎬 (2004)『危機時に強いトヨタ式企業協力』ジョンイエウォン (韓国語)。
- (原文: 이재호 (2004),『위기 시에 강한 도요타식 기업 협력』, 전예원 ,1-224)

- 李在鎬 (2005) 『ロジスティクス管理』中央出版社。
- 李在鎬 (2005) 「サプライヤーシステム論におけるモジュール化論の評価——韓国の「現代自動車」の事例」『日本企業再生の課題 (経営学論集第75号)』千倉書房。
- 李在鎬 (2005) 「自動車のコアテクノロジー—トヨタシステムの危機打開を例証として」, (赤岡功・日置弘一郎編『経営戦略と組織間提携の構図』中央経済社)。
- 李在鎬 (2005) 「韓国自動車産業におけるモジュール化の意義」『星城大学研究紀要』, 3月。
- Linsu Kim (1997), *Imitation to Innovation - The Dynamics of Korea's Technology Learning*, Harvard Business School Press.
- Linsu Kim & Richard Nelson (2000), *Technology Learning, & Innovation*, Cambridge University Press.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm." *Strategic Management Journal*, 5.
- 『日本経済新聞』2006年2月3日。