

平成 30 年 6 月 19 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03698

研究課題名(和文) 現代・起亜自動車のデザイン戦略：顧客価値づくりの本質と進化の研究

研究課題名(英文) The Design Strategy of Hyundai-Kia Motors: A Historical Research on the Nature and Evolution of Customer Value Creation

研究代表者

崔 裕眞 (CHOI, EUGENE)

立命館大学・テクノロジー・マネジメント研究科・教授

研究者番号：20589725

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究はグローバルメーカーとして1990年代後半以降、世界市場で頭角を現した現代・起亜自動車を対象に、後発メーカーのデザイン、とくに外装・内装のスタイリングの視座から自動車メーカーのグローバル能力構築について考察を試みている。本企業の歴史的な脈から、デザイン戦略は不可避・必須の要素であることが明らかになっている。これはInternational Journal of Automotive Technology & Managementに論文投稿・出版(Vol.15, No.3, pp.292-310)に本議論の導入的報告を実現している。現在、引き続き同様の視座で日韓比較分析を目指している。

研究成果の概要(英文)：Hyundai-Kia Motors' capability development in the specific perspective of design management such as exterior and interior styling was the essential focus of this research. This intended to bring in a new insight to our understanding of the significance of design management as a vital strategic resource in global perspective. A historical analysis of this scholarly investigation in the particular case of the South Korean latecomer was conducted, and the result was published as, Eugene Choi (2015) "Hyundai's Dynamics of Styling-Driven Capability Development: A Historical Analysis of the 1970s-1990s, International Journal of Automotive Technology & Management, Vol.15, No.3, pp.292-310. The implication of Choi's work also involved with the theoretical furtherance of Nobeoka's SEDA framework (Science-Engineering-Design-Art), and the next potential of this research would be explored in comparative historical analyses of Japanese-Korean automotive manufacturers' cases in design management.

研究分野：経営学

キーワード：現代・起亜自動車 韓国自動車メーカー デザインマネジメント プロダクトデザイン 顧客価値 グローバル戦略

1. 研究開始当初の背景

(1) 韓国の自動車メーカーは国内メーカーにとってグローバル市場各地で直接競合する存在であるにも関わらず、国内研究者の研究は比較的注目されず、取り残されていた経緯がある。海外研究者が取り掛かった研究における焦点も、生産システムと労務管理などの特定領域に傾注し (Cho, Hyong-Je 「産業構造調整と生産合理化 -柔軟性の命題を中心に」『経済と社会』第 65 号、2005 年、23-40、韓文)、トヨタ方式を軸にしての日米韓の比較研究が行われている (Dyer, J. H., and W. Chu, "The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationship in the U.S., Japan, and Korea," *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.2, 2000, 259-285)。

(2) 韓国の自動車メーカーを国内研究で包括的・総合的な視点からの学術的分析を実現した例は現在も数少ないままである (京都大学東アジア経済研究センター、中国自動車シンポジウム:現代自動車から何を学ぶか-新興国における競争力要因、平成 23 年 11 月)。

(3) 韓国メーカーの新興国市場への積極的参入を軸とするグローバル成長戦略は、その歴史が比較的長く、現代自動車の場合でも例外ではなくて、初期の 1970 年代にかけての輸出市場は中南米であった。

(4) 1990 年代前半にかけて海外市場の開拓を試みた大宇自動車も、成長を促す戦略的生産拠点として中央アジアと東ヨーロッパ諸国、インドにまず参入し、流通・販売チャネルの現地化を筆頭とするグローバル事業展開の差別化を優先していた (Eugene Choi et al., "The Globalization Strategy of Daewoo Motor Company," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.15, (1998), 185-203)。

(5) 後発の韓国メーカーにとって新興国参入は選択ではなく、必須条件であったとみている。ここから、歴史的な文脈と蓄積を通して、新興国市場における今日の競争力は長期間にわたって、現地市場での試行錯誤と学習の蓄積を基盤とした能力構築の結果として本日の韓国メーカーのグローバル競争力を理解する必要がある (Park, Won-Jang、Kwon-Hyeong Lee 『韓国自動車産業 50 年史』韓国自動車工業協会・韓国自動車工業共同組合、2005 年 pp. 1-1004.)。

(6) 本研究では、2000 年代中盤から Red Dot Design Awards を筆頭に多数のデザイン賞を受賞し、グローバルデザインのトレンドの一角をリードするようになった現代・起亜自動

車の今日に至るまでの製品開発力・スタイリングの進化を、正しく理解する必要がある。

2. 研究の目的

現代自動車の自社オリジナルモデル開発のコンテキストを、製品企画・設計・デザインの段階から、生産、流通、マーケティングと販売に至るまで、モデルごとの時間軸に沿って各事例の精査を行い、自動車の外装・内装のスタイリングから創出される顧客への意味的価値の概念定義と進化の動学の学術的理解を追求する。

3. 研究の方法

韓国本社から入手可能な社史を筆頭とする現代・起亜自動車の歴史関連資料収集と共に、グローバルデザイン戦略に関わる部署または担当者取材し、海外本社では現地マーケティングの企画・実践の詳細を調べ、海外市場の消費者・顧客のスタイリングに関わる嗜好と消費情報の収集について理解をする。同時に、グローバル市場で直接競合をする国内メーカー、とくにデザイン・ドリブンのグローバル戦略をリードするマツダやレクサスの目線からの (業界・専門家) の意見も収斂し、複眼的分析も試みる。

4. 研究成果

(1) 平成 29 年度成果のまとめ

最終年度に至っての主な研究実績については、次の 3 点に整理出来る。第一に、後発メーカーとしての現代・起亜のグローバル競争戦略において、新商品のスタイリングから価値創造を顧客にアピールする戦略的特性は、最近の動向ではなく、企業創立の初期から必然的要素であったことが歴史分析で実証された。第二に、マツダの Kodo コンセプトによるデザイン主導戦略の展開から、スタイリングに明確な哲学と方向性を明示することから、商品開発におけるベクトルが収斂されると共に、顧客価値の概念も明確になった事例研究が進展した。第三に、自動車製造技術、とくに要素技術における標準化が進む中で、科学と工学技術を基盤とする機能的価値だけでは、メーカーの戦略的ブランドマネジメントが難しくなっていることを日韓両国のメーカーの研究から再確認し、今後の価値創造のフレームワークとして、延岡教授の SEDA Model (Science, Engineering, Design, Art) の精緻化を進捗することが出来た。上記三点の実績に加えて、本研究を通しての最大の収穫は、顧客価値の創造というイノベーションの本質に直結する企業経営活動を自動車のデザインとブランドという視座から歴史的に考察出来たことであり、さらに SEDA Model というフレームワークの今後のさらなる高度化の方向性について多くの示唆点を得たことである。

(2) 平成 28 年度成果のまとめ

4 月から現代自動車への接触を持続的に行いながら、本研究の趣旨と協力要請の趣旨を伝え続けた結果、2016 年 11 月に入ってやっと企業からの回答があり、2017 年 3 月 6 日から 11 日までの期間中に現代自動車と起亜自動車の R&D センター及びデザイン関連担当者とのインタビュー・資料収集を行なっている(現代自動車の R&D とデザインにおける中枢組織が集中しているナムヤン(南陽)研究所)。デザイン部署(特に、外装、Exterior Styling)の平社員から中間管理、チーフデザイナー部(二名ほど)と接触が実現された。交渉だけで 7 ヶ月、そして実現までは実に 11 ヶ月の期間がかかっているが、現代自動車の商品開発核心組織にコンタクトが取れたことは大きい収穫になった。初年度の 2015 年から執筆・出版に取り掛かっていたチャンヨン工業団地(現代自動車の部品関連製造クラスター、特に自動車関連 精密機械類製造クラスターの所在地)の生成と進化の歴史の研究が実績化されている。研究分担者の延岡教授が複数の論文出版(主にマツダの事例研究)と学会発表を成功裏に行なった。詳細は次の項目の 5. 主な発表論文を参照。

(3) 平成 27 年度成果のまとめ

初年度の 2015 年は次の 3 点の実現されている。第 1 に、韓国自動車メーカー(とくに現代自動車、ヒュンダイ・モーターカンパニー)のデザイン経営について、まずは歴史的考察をとおしてその進化の文脈と、生産販売台数世界 4 位のグローバルメーカーとして成長に至るまで、クルマのデザインを経営戦略として如何に認識し、活用し、実践したかたかを分析した。こちらの研究実績は 2015 年の 6 月に *International Journal of Automotive Technology & Management* (Vol.15, No.3)の学術出版内容により具体化されている。第 2 は、韓国メーカーにとって現在最大の(戦略的)関心事は水素燃料電池と電気による駆動系関連課題と ICT の活用による Connected Car という課題以外は、事実上デザイン戦略がすべてと言っても過言ではない。これを踏まえて、日本メーカーのデザイン主導イノベーションの最先端を行くマツダの事例におけるの学術研究(研究分担者・一橋大学の延岡教授)のさらなる高度化と、海外学術出版を試みて知識共有を図り、韓国メーカーからの研究協力要請の下地を用意した。2016 年 2 月 15 日より 22 日まで執行された米国カリフォルニア州への研究出張では、マツダとレクサスのデザインセンターへの訪問と複数名のデザイナーへの直接インタビュー取材・資料収集を行い、自動車デザインの戦略的重要性を再確認し、さらに今後のグローバル展望についても意見・知識共有を進めている。最後に第 3 点目は、2016 年 3 月 25 日に一橋大学イノベーション研究センターにて「第二回 Design Value

Seminar(デザイン価値セミナー、延岡教授主催、於一橋大学イノベーション研究センター、13 時~18 時)」を開催し、自動車メーカーを筆頭に、諸産業界で具体化されているデザイン経営の多様な事例と理論化の発表と知識共有を行った。こちらの研究会の趣旨はデザイン経営の理論的高度化と、今後国際学術発信、そして国際共同研究の可能性を模索することである。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 6 件)

- (1) 延岡健太郎、顧客価値イノベーションによる価値づくり経営、調査月報、査読無、111 巻、2017 年、4-15.
- (2) Eugene Choi “Formation of Industrial Complexes in South Korea in the 1960s and 1970s: Reconsidering Entrepreneurial State in Asia, *Rivista di Politica Economica*, 査読有、Vol.15, No.7, 2016 年、187-207.
- (3) 延岡健太郎、製造業におけるサービス価値の創出、サービスロジー、査読無、3 巻 3 号、2016 年、4-11.
- (4) 延岡健太郎、ものづくりと価値づくり、IE レビュー、査読無、57 巻 2 号、2016 年、6-11.
- (5) 延岡健太郎・木村めぐみ、マツダ：マツダデザイン “Car as Art”、一橋ビジネスレビュー、査読無、1 巻(Spring)、2016 年、130-148.
- (6) Eugene Choi “Hyundai’s Dynamics of Styling-Driven Capability Development: A Historical Analysis of the 1970s-1990s”, *International Journal of Automotive Technology & Management*, 査読有、Vol.15 (May, 2015), No.3, 292-310.

[学会発表](計 4 件)

- (1) 延岡健太郎、総合的な価値づくり：デザインエンジニアリングとアート思考、組織学会・定例会、2017 年。
- (2) Eugene Choi, “Evolution of Phronesis (Phronetic) Leadership in Japan: Kazuo Inamori’s Management by Belief in the Perspective of Global Business History, Association of Business Historian (UK), Annual Conference 2017 (June), Glasgow, Scotland, UK.
- (3) Kenatro Nobeoka, “Art Thinking beyond Design Thinking: Mazda Design Car as Art”, PICMET 16(国際学会), 2016 年(9月).
- (4) Kentaro Nobeoka, “Innovation Management in New Normal Era at Japanese Manufacturing Firms”, The Kyunghyang

〔図書〕(計3件)

- (1) 延岡健太郎(安本雅紀・真鍋誠司編著)、
有斐閣、オープン化戦略 境界を越える
イノベーション、2017年、360(341-359).
- (2) Eugene Choi (Felisini, D, and F. Amatori
eds.), Palgrave Macmillan (UK), Central
Issues in Contemporary Economic Theory
& Policy: Reassessing the Role of
Management in the Golden Age, An
International Comparison of Public Sector
Managers 1945-1975, 2017, 200 (170-200).
- (3) 延岡健太郎、中国地方総合研究センター
平成27年度版、完成イノベーションガ
イドブック、2016年、120(1-120).

6. 研究組織

(1)研究代表者

崔 裕眞 (CHOI, Eugene)

立命館大学・テクノロジー・マネジメント
研究科・教授

研究者番号：20589725

(2)研究分担者

延岡健太郎 (NOBEOKA, Kentaro)

一橋大学・商学研究科・教授

研究者番号：90263409