

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 9 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530505

研究課題名(和文) 韓国自動車メーカーのデザイン戦略から分析するグローバル製品開発力に関する研究

研究課題名(英文) A Research on the South Korean Automotive Manufacturer's Global Product Development Capability from the Perspective of Design Strategy

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・准教授

研究者番号：20589725

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,800,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は自動車のデザイン、とくにスタイリングの視座から韓国自動車メーカーの能力構築について考察を試みた。2012年4月から2014年3月までの2年間、韓国と世界各国でフィールドリサーチを実行し韓国メーカーの商品デザイン戦略の本質調査を行い、最終年度の2014年4月から世界自動車産業研究会(GERPISA)国際学術大会での研究報告(二回)、そして2015年にInternational Journal of Automotive Technology & Managementに論文投稿・出版(Vol.15, No.3, pp.292-310)にその成果の学術発信を達成している。

研究成果の概要(英文)：The key aim of this research was to analyse the South Korean automotive manufacturer's capability development in the specific perspective of design management. In considering the obvious tendency in the most past studies of engineering-centred competitiveness of each car producer's manufacturing system, and this research intended to bring in a new insight to the international academic research on the nature, structure, and dynamics of industrial competitiveness in global perspective. More than 2 years were required to collect primary data on the South Korean car makers (April 2012 - March 2014), and then, the first draft of the research result was successfully presented at the GERPISA annual conference in June 2014. This was followed by an academic journal publication, i.e. 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.

研究分野：経営学

キーワード：韓国自動車メーカー デザインマネジメント 製品開発 グローバル戦略

1. 研究開始当初の背景

(1) 国内研究者によるグローバル自動車産業研究において、韓国の自動車メーカーの研究は最近までほぼ確実にマイナーな分野として取り残されていた。さらに、韓国と英米圏の研究者が取り掛かったテーマも、生産システムや、労務管理など一部領域に傾注し(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)、米国あるいはトヨタ方式との比較研究が主流であった(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者が包括的・総合的な視点からの学術的分析グループを立ち上げるようになったことはつい最近のことである(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を軸とするグローバルな成長戦略はその歴史が比較的長い(崔・塩地・李、現代自動車インタビュー・取材於韓国ソウル、平成23年10月18日~19日)。現代自動車の場合でも、1967年の創立後、1970年代にかけて真っ先に目を向けた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、主要市場として強い認識と共に、戦略的生産拠点として中央アジアと東ヨーロッパ諸国、インドから参入している。そして、徹底した現地化から流通・販売チャネルを含むグローバル・マーケティング事業展開の差別化に働きかけたのである(Eugene Choi et al., "The Globalization Strategy of Daewoo Motor Company," *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.15, (1998), 185-203)。

(5) 日米欧のメーカーが絶対的優勢を保つメジャー市場への新規参入が難しかった韓国メーカーにとって、新興国との取り組みは必須であった。したがって、韓国自動車メーカーの新興国市場における今日の卓越な競争力は、偶然と獲得された経営資源ではなく、比較的長い期間をかけて、現場での絶え間ない試行錯誤と学習の蓄積を基盤としているとみるべきである(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) 藤本とクラークによる日米欧の自動車産業の比較研究(1980年代~2000年代)は、開発現場の組織能力と競争力の総称として、製品開発力(Product Development Performance)という分析の枠を提示している(藤本・クラーク、田村訳、『増補版、製品開発力』、2009年)。製品開発のパフォーマンスを決定する要素として、相互関係性をもつ生産性とリードタイムから成る総合商品

力(Total Product Quality)を定義し、これを長期的な競争力の源泉として、日米欧の各産業データの精緻な分析が行われた。(7) 総合的品質改良の具体化を実現させる戦略的システムとしての企業制度に注目した塩地の研究(塩地、2010、日本自動車工業会)が示しているように、韓国メーカーの新興国市場における高い製品開発力と市場競争力は、現地化と製造・流通コスト節減に依存する単純な価格競争優位によるものではないと議論され始めている(富山・塩地、2011、事業創造大学院紀要)。

本研究では、2000年代中盤以降グローバル・トップ・ファイブの一角を占めるようになった韓国メーカー(2009年度、1位トヨタ、771.8万台、占有率11.9%、2位GM、719.8万台、11.1%、3位VW、649.1万台、10%、4位ルノー日産、569.9万台、8.8%、5位 現代自動車、515.8万台、7.9%、出典：FOURIN『世界自動車調査月報』No.298、2010年5月号、3頁)の今日に至るまでの製品開発力の進化を、まずは歴史的に解明する必要がある。とくに、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う。

2. 研究の目的

本研究では、とりわけ次の2つの視座を構える。

(1) 第1に、現代自動車のデザイン戦略の特性を：製品デザインに関わる当社内外の組織と、その組織間の取り組み(コラボレーション)、1975年(初の自社モデルデビューの年)以前から今日に至るまでのデザインの歴史的進化、製品デザインのリードタイムの変化、という3つの視角から分析する。

(2) 第2に、グローバル・マーケティングの動態的特性を：市場調査・分析などの情報インプットの側面と、広報・メディア・販売を含む付加価値のアウトプットの側面の両方に関わる企業活動を精査し；各製品の統合・差別化に働きかけるデザイン戦略の展開と、中国・インド・ロシアを含む新興国市場各地でのマーケティング戦略との関係性からみて；最後に、1967年の創業以来、今日に至るまで、自国内市場でのマーケティング戦略を歴史的に分析し、新興国市場での競争優位性との関連性から明らかにする。

3. 研究の方法

(1) 定量分析だけでなく、歴史的分析も伴うため、社史と企業内記録資料を含む文献データの収集の内容整理と、深層インタビュー

調査による定性研究が中心になる。現代自動車の韓国本社をはじめ、新興国市場の本社（中国・インド）と先進国市場の本社（米・独）での取材・現地調査を行う。（２）韓国本社では、社史と歴史関連資料収集と共に、デザイン戦略とグローバル・マーケティング戦略について取材し、海外本社では現地マーケティングの企画・実践の詳細を調査する。さらに現代自動車のデザインに関わる韓国内外の社内外組織とコラボレーション事例も調べる。

（３）調査報告書及び論文と著作の執筆作業を続け、国内・海外の学会で研究成果を随時発表する。必要に応じて、研究協力者を加え、研究会や現地調査において協力してもらう。

４．研究成果

（１）本研究のテーマ・タイトルに直結する研究代表者の崔の主な研究成果として、2012年4月から2014年3月までの2年間、韓国と世界各国でフィールドリサーチを実行し韓国メーカーの商品デザイン戦略の本質調査を行い、最終年度の2014年4月から世界自動車産業研究会(GERPISA)国際学術大会での研究報告（二回）、そして2015年にInternational Journal of Automotive Technology & Managementに論文投稿・出版にその成果の国際学術発信を達成している。掲載出版決定の本論文の概要は次の通りである：今日まで殆どの日韓自動車工業の研究において「トヨタ・イズム」は生産体制高度化のレベルを示す絶対的尺度として認識されてきた。ここにはエンジニアリング的視座に傾注しての生産マネジメントの改善を能力構築の最優先課題とする思想が根強いといえる。本研究は現代自動車（ヒュンダイ・モーター）の能力構築の文脈をスタイリング（デザイン経営）という視点から分析を試みる導入的研究であり、現代自動車の過去40年の能力構築の進化を歴史的に分析することから商品開発におけるスタイリング・デザイン重視の思想を明らかにしている。自動車業界においてスタイリングはエンジニアリングと同等の重要性を持つようになっていて、新たな意味的価値を創出する最重要能力として考えられる。エコカー時代の幕開けをみる今日、今後のグローバル自動車業界においてスタイリング（デザイン）経営の戦略的重要性は確実に増すと考察される。

（２）研究分担者の李も自動車のデザイン戦略には部品製造部門における技術経営が有機的に関わってくることに注目し、今後の国内部品メーカーの成長戦略という視座を構えて研究を展開し、国際学術発信を達成している。その良き例は2014年6月に京都大学で開催された世界自動車産業研究会（GERPISA）での研究報告になる。その概要は次の通りになる：自動車産業における、グローバル市場化と内需の収縮の局面において、日本の自動車部品メーカーは、管理重視

の経営から、戦略重視の経営へのマインドセットの転換を迫られている。旧来のSCMのモデルは、メーカーとサプライヤーとの機能統合を重視するため、このような新たな経営実践的な課題について、十分なインプリケーションを提供しえない。そこで、本研究では、関西部品研究会の実地調査に依拠し、中間財メーカーの成長戦略の軸を、製品（顧客価値）、顧客、コアコンピタンスに集約したフレームワークを提示している。その上、アウトミラーを製造する独立系サプライヤー2社の事例を取り上げ、2社が既存顧客との関係性の維持に拘らず、それぞれグローバル・ニッチ戦略と顧客拡大戦略へ集中することによって、長期的な成果をあげているということを検証している。

（３）研究分担者の塩地は日中韓の東アジア諸国の自動車メーカーの能力構築とグローバル競争力への包括的な視点から比較分析を続けて国内外の学会と学術誌に研究成果を発信しているが、本研究のテーマに直結する一番の実績は2012年10月に出版された「現代自動車の成長戦略」（日刊自動車新聞社）である。現時点（2015年6月）に至るまで出版されている国内の現代自動車（ヒュンダイ・モーター）に関する学術研究書の中で、豊富な一次資料と現場情報に基づく分析でトップクラスの成果をまとめている。しかしながら、本研究書において「デザイン経営」への分析は比較的欠如しており、崔の研究成果は塩地の研究実績における弱点的要素を補完すると同時に、既存にはない斬新な研究視座を求めて挑戦を試みている。

尚、国内外の学術大会、研究セミナー、国際学会などにおける発表においては、李が国内発表に尽力し、塩地は国内・国外の両方の多様なチャネルを通しての成果発信を続け、崔は主に英米圏および欧州の学界向けの発表に焦点を当てて、研究組織メンバーの3名がそれぞれ重複しながらも異なる方向性を保持しての積極的な発信戦略の執行に努力を続けてきた。

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14件）

（１）Eugene Choi “Hyundai’s Dynamics of Styling-Driven Capability Development: A Historical Analysis of the 1970s-1990s”, *International Journal of Automotive Technology & Management*, Vol.15 (2015), No.3, pp. 292-310.（査読有）

（２）Hiroshi Shioji “Competitiveness of the Japanese, Korean, and Chinese Automobile Industries”, *The Kyoto Economics Review*, No.170 (2013), pp.48-63.（査読無）

(3) 李在鎬 後発自動車メーカーのグローバル組織能力構築-現代自動車グループの事例-、京都橘大学研究紀要、第 3 9 号 (2013 年) 197-227 頁。(査読有)

(4) 富山栄子・塩地洋 現代自動車の新興国戦略-インドとロシアのケースを中心に-、敬和学園大学研究紀要、第 21 号 (2012 年) 223-240 頁。(査読有)

(5) 塩地洋 日韓中自動車産業の国際競争力、産業学会研究年報、第 27 号 (2012 年) 55-68 頁。(査読有)

[学会発表] (計 8 件)

(1) 塩地洋 自動車産業における部品国産化ライフサイクル、アジア経営学会全国大会、日本大学、東京都世田谷区 2014 年 9 月 14 日

(2) Eugene Choi Evolution of Crisis-Driven New Product Development: In the case of Hyundai-Kia Motors 1974-2014, ABH (Association of Business Historians) Annual International Conference at Newcastle University Business School, Newcastle University, UK, 28 June 2014.

(3) 塩地洋 見直しが迫られる ASEAN 自動車生産戦略、産業学会全国大会統一論題、九州大学、福岡県福岡市 2014 年 6 月 15 日

(4) Eugene Choi Evolution of Design-Driven New Product Architectures: The Case of Hyundai-Kia Motors, GERPISA (International Association of Automobile Industry Research) Annual Conference & 22nd International Colloquium at Kyoto University, Kyoto, 5 June 2014.

(5) Hiromi Shioji International Competitiveness of Japanese, Korean and Chinese Automobile Industries, 22nd International Colloquium, Kyoto University, Kyoto, 4 June 2014.

(6) Jaeho Lee Japanese Car Parts Suppliers' Growing Strategies in the Globalizing Automotive Industry, GERPISA (International Association of Automobile Industry Research) Annual Conference & 22nd International Colloquium at Kyoto University, Kyoto, 4 June 2014.

(7) Eugene Choi Globalisation in Korean Style: The Evolution of the South Korean Automotive Industry, ABH (Association of Business Historians) Annual International Conference at University of Central Lancashire, Preston, UK, 28 June 2013.

(8) Jaeho Lee Japanese Car Parts Suppliers' Growing Strategies in the Globalizing Automotive Industry, GERPISA (International Association of Automobile Industry Research) Annual Conference & 21st International Colloquium, ENS Cachan, Paris, France, 13 June 2013.

[図書] (計 1 件)

Hiromi Shioji, Emerging Market Strategies in Compact Vehicles: The Case of Japanese Automakers, in Maki Umemura and Rika Fujioka (eds.) *Comparative Responses to Globalization: Experiences of British and Japanese Enterprises*, Palgrave MacMillan, UK (2013), pp.159-180.

6 . 研究組織

(1) 研究代表者

崔 裕眞 (CHOI, Eugene)
立命館大学大学院
テクノロジー・マネジメント研究科・准教授
研究者番号 : 20589725

(2) 研究分担者

塩地 洋 (SHIOJI, Hiromi)
京都大学大学院経済学研究科・教授
研究者番号 : 60215944

李 在鎬 (LEE, Jaeho)
京都橘大学現代ビジネス学部・教授
研究者番号 : 40342133