

平成 29 年 5 月 31 日現在

機関番号：25403

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380550

研究課題名(和文)自動車メーカーの新興国市場におけるSCMと完成車物流-日韓主要メーカーの戦略-

研究課題名(英文) Supply chain management and distribution of new cars in emerging market-strategies of Japan and Korean major carmakers

研究代表者

李 在鎬 (Lee, Jaeho)

広島市立大学・国際学部・教授

研究者番号：40342133

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)：本研究では日本と韓国の主要自動車メーカーのサプライ・チェーン・マネジメントの動向を育成型と、連携型という枠組みに即して検討した。その結果、韓国の現代・起亜自動車グループの場合、経済危機直後は一時期連携型に転換したが、その後次第にモジュラー納入と資本系列取引が増えてきており、現在は部品の戦略性に応じて、連携型と育成型を使い分けしている。これは、部品調達のモジュラー化、新興国生産拠点での新設投資による経営自主性とも相まって、新興国市場で成長を支えてきた。日本の場合、国内に連携型を導入しつつ、新興国ではローカルサプライヤーを育て、現地調達率を高めており、地域別に育成型と連携型を使い分けしている。

研究成果の概要(英文)： This study examined and compared the trends of SCM(Supply Chain Management) of Japanese and Korean automotive industries, by using framework of "supporting type" and "alliancing type". Hyundai-Kia motors which is a representative Korean carmaker had chosen the alliancing type just after economic crisis, has been reinforcing modular supplement by capital Keiretsu suppliers. This supporting type of SCM policy is considered to have been suitable for green-field investment in order to develop emerging market. In case of Toyota, which is a representative Japanese carmaker, attempted to penetrate alliancing type into its existing Keiretsu network, while it has been trying to support local suppliers in emerging market in order to increase its rate of procurement on the spot.

As a conclusion, while Korean carmakers use SCM patterns separately depending on the strategic significance of components, Japanese carmakers are apt to use SCM patterns separately depending on suppliers' maturity.

研究分野：グローバル・サプライ・チェーン・マネジメント

キーワード：サプライ・チェーン・マネジメント 育成型 連携型 日本 韓国 資本系列 現地調達率 グリーンフィールド

1. 研究開始当初の背景

(1) 新興国市場における韓国自動車メーカーの躍進とサプライ・チェーン

本研究が始まった平成 25 年頃は、韓国の自動車産業が 1990 年代末の経済危機から立ち直り、海外の新興国市場を中心に徐々に存在感を示し始めていた。とりわけ現代・起亜自動車グループの品質、デザインにおける価格対比の訴求力の向上が注目されるようになり、その要因の究明が試みられていた。一方で、同グループのサプライ・チェーン・マネジメントは如何なる変遷を遂げ、如何に競争力向上にかかわってきたかを明らかにした研究は十分ではなかった。とりわけ経済危機以降、日本型を学習し導入を進めていた育成型のサプライ・チェーン・マネジメントは見直され、外資系のグローバル・サプライヤーとの提携が増え、短期的には新車の品質向上につながった。この連携型は過渡的なものかどうかを検証するのは韓国自動車産業史の重要な課題であった。

(2) 日本の自動車メーカーの海外戦略とグローバル・サプライ・チェーン・システム

他方、平成 25 年頃は日本の自動車産業の成長の基盤が、内需から海外市場へ急速に移行し始めた時期でもある。特に、成長著しい新興国市場に如何にフィットさせるかが大きな課題として声高に叫ばれるようになったのである。このような日本自動車産業の海外シフトに伴い、日本を本拠としていた従来のサプライ・チェーンの一成員として成長を遂げてきたサプライヤーは、自らの視点で成長戦略を見直さなければならなくなった。

このような、環境の変化の中で、従来の育成型は如何なる変遷を遂げるのかを検討することは、当該分野の重要な実践的研究課題である。

2. 研究の目的

このような問題を踏まえ、本研究の狙いは、市場競争のグローバル化がより激化している中で、しばしば「育成型」と標榜されてきた日本のサプライ・チェーン・マネジメントと「連携型」の傾向が強いとされる韓国のサプライ・チェーン・マネジメントを対比させながら、短期、長期の複眼的観点から、その動態を解明することにある。本研究の焦点は特に新興国市場における競争激化により、従来の日本自動車メーカーのサプライ・チェーン・マネジメントの優位性の基盤が本質的に揺らいでいるのか否か、また今後如何なる進化が求められるかについて、韓国勢との比較を通じて考察することにある。特に日韓主要メーカーの新興国市場での車種投入や製品開発、サプライ・チェーン・マネジメントの設計のプロセスがダイナミックに行われている事実を検証し、成果との関係を検討することによって、グローバル競争の新たなステージにおける日本型サプライ・チェーンの在り方を探る。

3. 研究の方法

(1) 定性的な実地調査研究

本研究は、日本と韓国の主要メーカーとディーラーへの定性的な実地調査に依拠して、進められてきた。特に、トヨタ自動車と現代・起亜自動車グループの国内外の生産拠点と物流ネットワークに焦点をあて、集中的に調べてきた。設問項目は、Supply Chain Council(2005)で発表された SCOR(Supply Chain Operations Reference)を参考にしながらも、本研究の目的に適合する独自のものを採用した。韓国調査にあたり、同分野研究の権威者の金基燦、金必洙教授の協力をいただいた。トヨタ自動車においては、塩地との長い信頼関係から、部品調達方針に関する詳細の調査が実現した。また、現代モビリティシステムなど主要な部品メーカーについても調査を行った。

(2) 2 次データの整理と活用

その他、2 次データ収集、データベース化を図り、関連データと情報の収集を行った。JAMA(日本自動車工業会)とKAMA(韓国自動車協会)の資料室を利用するとともに Fourin や IRC 等の研究所調査資料、各有価証券報告書、日経テレコムに基づき、データ・ベースを構築し、活用した。

4. 研究成果

(1) 韓国自動車メーカーのサプライ・チェーン・マネジメントの方向性と海外移転

90 年代末経済危機直後の育成型の見直し
韓国の自動車産業は、かつて日本の系列取引システムを先進型と捉え、専属的な取引の中で、部品メーカーを育成させることを目指していた。例えば、1994 年頃における、専属型や準専属型を合わせると、2/3 に達していた。つまり、部品メーカーの大半は特定完成車メーカーへの納品に依存していたのである(Hong1995:342)。

しかし、1990 年代末の経済危機直後、現代自動車や起亜自動車の主力サプライヤーでさえも外資系に買収されていたため、従来のような専属育成型のサプライヤー政策は見直され、外資系のサプライヤーとの連携を重視する戦略に移行せざるを得なかった。

買収企業	国	買収された韓国企業
Delphi	米	Sonwoo, KSD, Daesong 電機
Visteon	米	Halla, Deockyang, Yujin
TRW	米	韓国 TRW, TRW ステアリング
Bosch	独	Dowon, Kepico, Kamko
Valeo	仏	Pyonghwa, Valeo Mando
Sun Sage	和	Mando
Tower	和	Sojin 産業
Usb Capital	和	Manddo 空調
Denso	日	Dendo 豊盛電子, Denso 豊盛
NOK	日	Pyongwha 産業, オイル

(出所)李(2010:19)

李(2010)によると、主要サプライヤーにおける外資系サプライヤーの占める比率は、少なくとも14%を上回っていた。その大半は日欧米系企業によるものであった。これらの外資系の買収先の多くが、部品メーカーであったため、短期的には管理体制の改善により、部品の品質が向上し、完成車メーカーの訴求力を高めたとされる。

2000年代以降のモジュラー化と連携型の見直し

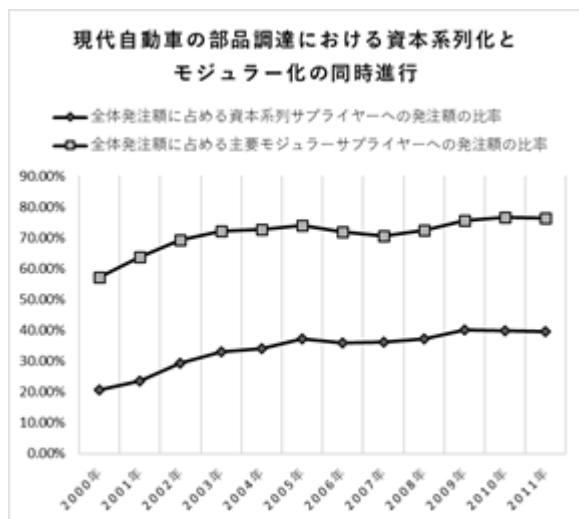
一方、長期的には、現代自動車は、シャーシー、コックピット、フロント・エンド、ヘッドライニング、ドアなどの主要部品のモジュラー化を進めており、その結果、サプライ・チェーンが単層的構造から重層的構造へ移行した(Cho2016)。しかし、現代自動車は、モジュラー化の進展により、モジュラー部品の仕組みのブラックボックス化も進み、結果モジュラーサプライヤーの交渉力が強まると考え、現代モ・ピスや現代Wiaのような資本系列を主要なパートナーとして採用していた。

現代自動車の蔚山工場の主要モジュラーサプライヤーの運営状況(2012)

モジュール名	サプライヤー
シャーシー	現代モ・ピス
コックピット	現代モ・ピス, Doeckyang
フロント・エンド	現代モ・ピス, SL, Halla 好調
ヘッドライニング	Hanil 理化, Daehan ソリューション
ドア	Pyongwha, Kwangjin, Daedong

(出所)Jo(2016:167)

その結果、モジュラーサプライヤーとの取引が増えると同時に、一度抑えられていた資本系列サプライヤーからの部品納品額も再び上昇に転じるようになった。



(出所)韓国信用評価情報(2012)を編集。

Gereffi, Humphreys and Sturgeon(2005)は、サプライヤーとの関係性の類型として、専属型、関係型、モジュラー型の3つを上げているが、現代自動車グループは、専属型から脱却したものの、理念系のモジュラー型には程

遠く、関係型とモジュラー型の間形態(資本系列中心モジュラー型)を選んだのである。現在においては、モジュラーサプライヤーや一部戦略的部品においては育成型を、その他のサプライヤーについては、連携型を使い分けていると考えられる。

海外生産におけるサプライ・チェーン・マネジメント

現代・起亜自動車グループのサプライ・チェーン・マネジメントの特質である「資本系列中心のモジュラー型」と「育成型と連携型の使い分け」は、同社の主要な海外進出方式であるグリーンフィールド戦略(Greenfield戦略:一からの新設)とも親和性の高い戦略といえる。グリーンフィールド戦略の場合は、地域社会により進出する側が、誘致される立場になることから、部品の現地調達率についても、比較的に自由度が高い。そのため、現代・起亜自動車は国内で確立された生産体制を海外生産拠点でも、そのまま複製することが容易になるのである。

現代モ・ピス牙山工場への事前調査(李・塩地・富山・崔2012年8月14日)によると、現代自動車の牙山工場の敷地内に現代モ・ピスのコックピットモジュールやリア・フロントエンドなどの供給拠点があり、適時・適順に自動搬送される仕組みとなっている。このシステムは、米国のアラバマ工場(HMMA)のみならず、多数の新興国生産拠点にも採用されている。

そこで、現代自動車は、資本系列モジュラーサプライヤーと他の戦略的に重要な部品のサプライヤーを同伴して、進出する傾向がある(富山(2014))。しかし、日本と同様、韓国の自動車メーカーが同伴進出後取引量、収益性を契約や口頭約束などで保証することは稀である(李・塩地、現代自動車本社調査2013年8月16日;李、同社未来研究所へのeメールによる調査2015年4月27日)。にもかかわらず、韓国の自動車産業は内需が伸び悩んでいることから、ほとんど全ての自動車サプライヤーが同伴進出の誘いに前向きである。また、グリーンフィールドにより、まったく自動車産業のない地域に、産業を立ち上げるため、受入れ側の地域社会も同社の現地調達率に対しての寛大な傾向がある。

海外生産拠点での成果が国内の牙山工場に勝るとも劣らないことから(Jo(2016)、李の現代自動車牙山工場実地調査、2016年10月4日)、資本系列中心のモジュラー型、育成型と連携型の使い分け、主要サプライヤーを同伴したグリーンフィールド進出の3つの要素間には親和性があると考えられる。

(2)日本自動車メーカーのサプライ・チェーン・マネジメントの方向性と海外移転

モジュラー化の推進と育成型の修正

トヨタ自動車の場合、1937年創業当時は、サプライヤーを育成・保護すべきということとで、サプライヤーのことを「分工場」と呼ぶ

でいた。1939年策定されたトヨタ自動車の購買規定には、「サプライヤーが当社の分工場と心得、その工場の成績を上げるよう、われわれが努力しよう」という文言がある。その後、国内生産中心の時代においては、指導と援助がキーワードになる。ここでは、サプライヤーを「協力工場」と称している。輸出時代においては、サプライヤーには「自助努力」を求めており、ここで「サプライヤー」という名称が定着した。現在、「自立・対等」の意味を含めて、サプライヤーのことを「イコール・パートナー」と呼んでいる(李・塩地 2014年3月25日トヨタ自動車本社調達本部調査)。2000年代に入り、新興国市場におけるフォルクスワーゲンと現代・起亜自動車グループの躍進を目の当たりにしていた日本の自動車メーカーは、いわば擦り合わせ型の丁寧さを残すべきとしつつも、同時にさらなるモジュラー化の導入の必要性にも直面していた。そこで、トヨタ自動車は2013年頃から、TNGA(Toyota New Global Architecture)というグローバルな観点からの開発、調達の最適化による良品廉価の実現を推進している。ただし、TNGAによりプラットフォームと部品共通化が進められる一方で、既存のサプライヤーを急速に絞り込むことはしなかった。しかし、現代とワーゲンがプラットフォームを4~5まで集約しているのに対して、トヨタは一定の多様性を維持している。

一方、新興国市場を重視する姿勢は、組織改革にも表れた。同社は、レクサス部門、第1トヨタ部門(先進国市場向け)、第2トヨタ(新興国向け)、ユニットセンター(共通中核部品)の市場製品ミックスの軸と、機能軸をクラスさせた、マトリックス組織への転換を進めた。また、製品地域ミックス軸の長には副社長を、機能軸の長には取締役を据えることで、新興国重視を鮮明にしたのである。

2014年時点のトヨタの調達指針にははじめて「育てる文化と選ぶ文化のベストミックスを目指す」と記されていることから、従来の育成型は見直されていることが伺える。

海外生産におけるサプライ・チェーン・マネジメント

日本の自動車メーカーの海外進出の事例を調べると、グリーンフィールド戦略よりは、既存の自動車産業の基盤が残っている地域に、既存のローカルメーカーの生産拠点を譲り受ける形で進出するケースが散見される。

また、海外展開の歴史が長く、一度は自動車産業を保護していた地域などに、現地適応しながら進出していた経緯がある。よって、地域住民の期待も高く、現地調達率の向上の要請にも積極的に対応せざるをえなかった。

トヨタ自動車の場合、現地調達率を高めることが、地域社会への貢献と重なるものとして捉えられている。例えば、調達本部でも「大企業であっても地域社会からの好意ある支援が無ければ、発展どころか存続すら危うくなる」という豊田英治の言葉が共有されてい

る。従来型の系列取引は希薄化したという見方も強いが、一方で系列はさらなる進化を遂げ、国境を越えて価値を生み出しているという研究もある(Aoki & Thomas 2013)。同研究によると、進化を遂げた系列は、従来のような閉鎖性から脱却しており、その候補が開かれている点で異なる。ただし、一旦取引関係に入ると、やはり信頼と育成の姿勢に基づいて、長期安定的な関係の構築が目指されるという点は変わらないとしている。

このように日本の場合、多数のサプライヤーが専門性の高いメーカーへ成長を遂げている日本のサプライヤーやグローバルサプライヤーに対しては、市場競争による切磋琢磨を要求しつつも、新興国のローカルサプライヤーには育成型で臨み、現地調達率の向上を図っている。このように今日における日本の自動車産業におけるサプライ・チェーン・マネジメントは育成型と連結型の地域別使い分けともいえる現象が見受けられる。

(3) 結論と結論

これまでの研究結果を総合すると、自動車産業のグローバル化の中で、両者とも、育成型と連携型の組み合わせと使い分けを模索しているということが分かる。韓国の場合、経済危機直後は、一時期は外資系のサプライヤーとの連携に頼らざるを得なかったが、次第に戦略性の高い部品、即ち、市場調達が困難な部品は資本系列内部で育てる姿勢に転じている。その他の部品については、モジュラー・サプライヤーを介して調達したり(2次取引) 連携型で調達を行っている。つまり、部品や技術ごとに育成型と連携型を使い分けしていると言える。日本の場合も、韓国同様戦略的部品の内部化は従来から観察されてきたが、韓国ほど顕著ではない。それよりも、国内サプライヤーの質的成長を受け、むしろ内部で連携型を試みたり、現地調達の推進の過程で外部サプライヤーの育成に取り組んだりしている。つまり、地域別に育成型と連携型を使い分けしているという特徴が近年顕著に表れている。

<引用文献>

Jo, Heongjae(2016) *The Agile Production System of Hyundai Motor Company*, Hanul Academy, pp.1-287.

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 19 件)

1) 塩地洋(2016)「新興国におけるモータリゼーションの析出方法 - 標準保有台数とSカーブを指標として」『アジア経営研究』第22号, 45~58頁(査読有)

2) 富山栄子・塩地洋(2016)「ブラジル自動車産業の概括的検討 市場・生産規模は大きい が、国際競争力が脆弱」『赤門マネジメント・

レビュー』15巻8号, 389~410頁(査読有)

3)李在鎬(2015)「自動車メーカーの純正カーナビゲーションデバイス調達のディーラーオプション化の意義 トヨタ自動車を例証に」『日本経営学会誌』第36号,3-13頁(査読有)

4)李在鎬(2015)「自動車部品サプライヤー視点の成長戦略」『実践経営学研究』第7号,129-138頁(査読無)

5)Lee, Jaeho(2015) "Trajectories of Small sized Auto Part Suppliers' Growth Strategies- Comparison between a Capital Keiretsu and an Independent Supplier-" *IJSPM*, Vol. 3, No. 1, pp. 11-16. Dec. (not peer-reviewed)

6)塩地洋(2015)「自動車産業における部品国産化ライフサイクル」『アジア経営研究』第21号,83-93頁(査読有)

7)塩地洋(2015)「アセアン統合に伴う自動車生産拠点再編を考える」『産業学会研究年報』第30号,31-46頁(査読有)

8)Shioji, Hiromi(2015) "Competitiveness of the Japanese, Korean, and Chinese Automobile Industries," *The 12th IFEAMA International Conference*, Hanoi, August (peer-reviewed)

9)富山栄子(2015)「ロシア自動車産業政策と自動車部品サプライチェーンの現状と課題」ERINA REPORT, August, No.125,35-46頁(査読有)

10)Tomiyama, Eiko & Hiromi Shioji(2015) "Hyundai Motor Company's "Selective Focused Local Adaptation Strategy" from the Perspective of Global Marketing," *The Northeast Asian Economic Review* Vol.3 No.2 October 2015, pp69-80 (peer reviewed)

11)Choi, Eugene K.(2015) "Hyundai's Dynamics of Styling-Driven Capability Development: A Historical Analysis of the 1970s - 1990s", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol.15, No.3, pp.292-310. (peer-reviewed)

12)Choi, Eugene K.(2015) "Formation of Industrial Complexes in South Korea in the 1960s and 1970s: Reconsidering Entrepreneurial State in Asia," *Rivista Politica Economica*, No.7, pp.1-21(peer reviewed)

13)Lee, Jaeho(2014) "Japanese car parts suppliers' growth strategies in the globalizing automotive industry, June. Full paper of the 22nd International Colloquium of GERPISA (<http://gerpisa.org/en/node/2452>) pp.1-11(PDF) (not peer-reviewed)

14)Shioji, Hiromi(2014) "Competitiveness of the Japanese, Korean, and Chinese Automobile Industries, Full paper of 22nd GERPISA International Colloquium, Kyoto, June (not peer-reviewed)

15)富山栄子(2014)「新興国における自動車メーカーのセミノックダウン(SKD)生産と販売マーケティング戦略~ウラジオストクにおける双龍自動車、マツダ、トヨタ自動車の事例研究~」『事業創造大学院大学紀要』第5巻第1号,1-18頁,4月,事業創造大学院大学(査読有)

16)李在鎬・平野実(2013)「自動車メーカー間連携経営力におけるプーリングとラーニング」『実践経営』50号,13-23頁(査読有)

17)李在鎬(2013)「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』39号,197-227頁(査読有)

18)Shioji, Hiromi(2013) "Competitiveness of the Japanese, Korean, and Chinese Automobile Industries," *The Kyoto Economics Review*, No.170, pp.48-63, September (not peer-reviewed)

19)塩地洋(2013)「インドネシア自動車市場拡大の論理を読み解く-車種構成と所得分布に着目しながら」『同志社商学』第64巻第5号,295-318頁,3月(査読なし)

〔学会発表〕(計 13 件)

1)李在鎬「生産財部品メーカーの成長戦略~シオガイ精機の事例研究~」日本生産管理学会第45回全国大会,愛知工業大学,2017年3月4日。(査読無)

2)Lee, Jaeho, "Growth Strategies of the Mega Auto Part Suppliers in Japan- A comparison of Denso and HAMS," 24th International Colloquium of GERPISA, Instituto Tecnológico de Monterrey, Puebla, Mexico, 1st of June, 2016 (not peer reviewed)

3)Shioji, Hiromi, "Luxury Vehicle Market in Brazil - The Different Types of Development," 24th International Colloquium of GERPISA, Instituto Tecnológico de Monterrey, Puebla, Mexico, 3rd of June, 2016, (not peer reviewed)

4)Lee, Jaeho, "Growth Strategies of the Small sized Auto Parts Suppliers in Japan," 2nd ICPM2015, Japan Society for Production Management, The Westin Calgary, Canada, 12th of September, 2015(not peer reviewed)

5)Lee, Jaeho, "The trajectories of Japanese suppliers' growth strategies; a case study of a capital Keiretsu supplier and an independent supplier," 23rd International Colloquium of GERPISA, Cachan University, Paris, France, 11th of June, 2015(not peer reviewed)

6)富山栄子「後発国企業のキャッチアップ戦略~ロシアにおける日韓自動車メーカーの部品調達戦略の比較」多国籍企業学会第8回全国大会自由論題,慶應義塾大学三田キャンパス,2015年7月12日(査読無)

- 7)Tomiyama, Eiko, Hiromi Shioji, "Hyundai Motor Company's "Selective Focused Local Adaptation Strategy" from the Perspective Global Marketing", Cachan University, Paris, France, 23rd International Colloquium of GERPISA, 10th of June 2015 (not peer reviewed)
- 8)Lee, Jaeho, "Japanese car parts suppliers' growing strategies in the globalizing automotive industry," 22th International Colloquium of GERPISA, Kyoto University, 5th of June, 2014 (not peer reviewed)
- 9)Shioji, Hiromi, "International Competitiveness of Japan, Korea and Chinese Automotive Industry," 22th International Colloquium of GERPISA, Kyoto University, 5th of June, 2014 (not peer reviewed)
- 10)Tomiyama, Eiko, "Competitive Strategies of Major Foreign Automobile Manufacturers in Russia Market," 22th International Colloquium of GERPISA, Kyoto University, 5th of June, 2014 (not peer reviewed)
- 11)Choi, Eugene, "Evolution of Design-Driven New Product Architectures: The Case of Hyundai-Kia Motors," 22th International Colloquium of GERPISA, Kyoto University, 5th of June, 2014 (not peer reviewed)
- 12)李在鎬「日本における純正化ナビゲーションシステムの開発と流通」日本経営学会第 87 回全国大会, 大阪市立大学文化交流センター, 2013 年 9 月 6 日(査読有)
- 13)Choi, Eugene, "Globalisation in Korean Style: The Evolution of the South Korea Automotive Industry," ABH Annual Conference 2013, University of Central Lancashire, Preston, U.K., 28th of June, 2013

〔図書〕(計 9 件)

- 1)Felisini, Daniela, Franco Amatori, Eugene Choi et al.(2017) *Central Issues in Contemporary Economic Theory & Policy: State Entrepreneurship in Global Perspective*, (February), Palgrave MacMillan, UK.
- 2)塩地洋・中山健一郎編著(2016)『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社, 1-266 頁(査読無)
- 3)李在鎬(2016)「第 7 章韓国ドンヒオートによる軽自動車の組立 - コスト削減と労務管理 - 」(塩地洋・中山健一郎編著(8 名共著の内 5 番目)『自動車委託生産・開発のマネジメント』中央経済社, 197-212 頁, 所収, 査読無)
- 4)富山栄子(2016)「第 6 章ロシア自動車産業政策と部品サプライチェーンの現状と課題」

- (中津孝司編著『岐路に立つ中国とロシア』創成社, 131-152 頁, 所収, 査読無) .
- 5)塩地洋(2014)「8 章 自動車産業 - 新興国における現代自動車とトヨタ自動車」(吉原英樹他編『ケースに学ぶ国際経営』有斐閣, 174-193 頁, 所収, 査読無)
- 6)富山栄子(2014)「第 6 章ロシア自動車市場を巡る攻防」(上山邦雄編著『グローバル競争下の新興国市場における構造と日本メーカーの戦略』日刊自動車新聞社, 査読無)
- 7)呉在恒(2014)「現代・起亜自動車のグローバル生産・開発分業と新興国戦略」(山邦雄編著『グローバル競争下の日本自動車産業新興国市場における攻防と日本メーカーの戦略』(上), 日刊自動車新聞社, 247-272 頁, 所収, 査読無)
- 8)塩地洋(2013)「第 11 章インドネシア自動車市場の現状と今後の展望」(京都大学東アジア経済研究センター協力会『激動するアジアを往く - 中国リスクの分散先を求めて』桜美林大学北東アジア総合研究所, 156-165 頁, 所収, 査読無) .
- 9)塩地洋(2013)「第 4 章日韓中自動車産業の国際競争力」(朴成柱・朴永烈・柳町功編著『韓日産業競争力比較』韓国学術情報(韓国語), 213-251 頁, 所収, 査読無) .

6 . 研究組織

(1)研究代表者

李 在鎬 (LEE, Jaeho)
 広島市立大学・国際学部・教授
 研究者番号：4 0 3 4 2 1 3 3

(2)研究分担者

呉 在恒 (OH, Jewheon)
 明治大学・国際日本学部・専任教授
 研究者番号：2 0 3 9 6 8 2 3

崔 裕眞 (CHOI, Eugene K)
 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：2 0 5 8 9 7 2 5

富山栄子 (TOMIYAMA, Eiko)
 事業創造大学院大学・事業創造研究科・教授
 研究者番号：4 0 4 4 9 4 2 6

塩地 洋 (SHIOJI, Hiromi)
 京都大学・国際公共政策研究科・教授
 研究者番号：6 0 2 1 5 9 4 4

(4)研究協力者

K M, K ichan
 The Catholic University of Korea

KIM, Pilsoo
 Daelim University