

韓国自動車部品企業の成長要因に関する分析

—オーバーエクステンション論に基づく試論—

具承桓（京都産業大学）・銭佑錫（中京大学）・曹斗燮（横浜国立大学）

キーワード：企業の成長要因、キャッチアップ、後発企業の海外進出メカニズム

1. イントロダクション

本研究の目的は、急速な市場・技術環境の変化の中で、組織能力、資本力や技術力に劣位にある中堅企業の成長論理とその要因、海外展開プロセスなどを明らかにすることである。

企業はどのような要因、経路や方法で競争に勝ち抜きながら成長するのだろうか。特に、産業化に遅れた後発国の企業は、低位の技術力や管理能力といったハンディキャップを克服しながら成長することは容易ではない。中堅企業が急速な市場・技術環境の変化に適応しつつ、成長の1つのパスである海外進出を選択し、国際経営能力を構築しながら成長できた背後にはどのような要因が働いているのか。

そこで、本研究ではアジア通貨危機（以下、IMF）の危機的な経営状況から脱却し、韓国自動車産業の飛躍的な成長と海外展開を支えた韓国自動車部品企業を取り上げ、中堅企業6社に対するケーススタディを通じて、危機から脱却過程、後発國中堅企業の成長および海外進出の要因、その動機について先進国の国際化パターンと比較の視点をも考慮に入れ、考察を行い、その特殊性や共通点などを検討する。

2. 先行研究の検討

企業成長論に関する代表的な議論は、資源アプローチの礎となった E. Penrose(1959)の研究が挙げられよう。彼女の『企業成長の論理』によれば「一つの管理の仕組みの中に集められた」「生産資源の集合体としての企業」の成長は、「製品やサービスの生産や販売で利益を上げるために「自社の」資源と外部から獲得したその他の資源の用途を体系的に編成することにあるとする。そこには、RBV の出発点の議論だけではなく、企業成長を持続するためには、新たな事業機会を的確に判断、投資し、利益獲得という循環作りの重要性と企業家精神（企業家的直観と創造力）に富んだ意思決定、「経営者サービスの役割」の重要性についても言及されている。

外部環境の動的な側面からみると、マクロ市場環境、法律・規制、労働慣行、ニーズ、技術の変化と代替などの市場及び競争環境変化がある。これらの要因は国際ビジネス環境ではより激しく変化する。そのため、従来の戦略的な優位性の低下が起こりうる。よって、ある時期に適合関係にあったものが、組織の資源もしくは組織能力と市場・環境変化によるギャップ、すなわち不均衡状態が生じると、既存の資源や戦略的な対応では成長率は低下してしまう。企業を取り巻く市場・技術・環境変化に対する組織の柔軟な適応力と対応が必要になるのである。伊丹（1984）は、選ばれた戦略行動と企業の環境や資源との間に不適合関

係や部分的な乖離、もしくは見えざる資産の範囲と実行戦略とのギャップが生じる場合、あるいは組織風土に合わせるのではなく、それを大幅にオーバーする事業活動をあえて行う必要があるとする。そのギャップが一定以上に大きくなると、組織は何らかの「創造的な緊張」や「勢い」の中で「変革」や「成長」を行うことになる。その成長プロセスには、様々な形態の学習（learning by doing）と試行錯誤が行われ、組織ルーチンや文化のリセット、組織の様々な機能とレベルにおいて新しい経営資源の蓄積が行われることになることを主張する。

製品・市場の成長ベクトルを提示した Rumelt（1974）の多角化の議論も企業成長のベクトルをどのように選択していくかを示す議論である。すなわち、市場浸透、製品開発、市場開拓、多角化の成長ベクトルがそれである。浅羽（2004）は企業の事業（拡張）定義を用いて、製品・業種軸（製品の用途開発もしくは異業種顧客へのアプローチ）、地域（市場）軸（市場の空間的・地域的広がり）、価値連鎖の垂直統合度（内製あるいはアウトソーシングによる業務・管理範囲の拡大）、これらの3つの成長経路を提示している。

一方、異なる発展段階にある後発国の成長を論じた A. Gerschenkron（1962）によれば、後発の優位性である安価な労働力という資源を代替することが困難であるという議論を批判した上、最も近代的な高価な技術や資本を導入し大規模な製造工場に重みを置いた工業化の傾向があり、その過程で大企業化が進展され、独占とカルテルなどが形成されやすいことを指摘する。こうした「後進性の優位性」は、新しい技術を導入しながら、試行錯誤の時間短縮と学習効果の向上を通じて、後発企業が短期間で技術のキャッチアップや成長率向上を図れることを示唆するものである（末廣，2014）。また、中堅企業に注目した成長論が1980年代に盛んだった（e.g. Kuhn, 1985）が、その中で、吉原（1984）は成長期の中規模企業6社の海外進出のケーススタディを通じて、経営資源蓄積と意思決定のプロセス、成功要因に着目し、分析を行った。

以上の議論から、後発国かつ中堅企業が成長機会を掴み、それを実際の成長ベクトルに転換し、持続的な成長を遂げることは容易ではないことがわかる。その観点から、グローバル化と ICT が進展する市場・技術環境の中で、後発國中堅企業が危機的な経営状況から脱却し、成長できた要因と国際化の要因・パターンなどについて分析を試みた研究は多くない。

3. 研究対象と方法、データ

本研究で用いるデータは、韓国自動車部品中堅企業 2014-2018 年まで各 3 回行われた現地調査と半構造化されたインタビュー調査によって得られたものである。現代起亜グループ企業ではない独立系企業 6 社が対象としたが、ここでは紙面関係上その 4 社を取り上げる。韓国自動車産業はここ 15 年間飛躍的な成長を遂げたことは周知の通りである。同時期が中国の WTO 加盟による更なるグローバルの機運が高く、ICT 技術の普及が進展し始めた時期であることを考慮し、インタビュー調査では競争環境と競争力構築、顧客・市場、参入時期、危機への対処、海外進出動機と意思決定プロセス、技術キャッチアップと蓄積、QCD 管理、労務管理、企業家属性などについてインタビューデータを用いて探索的な事例研究を行った。なお、ここでは調査企業の一部を紹介、分析する。

4. ケーススタディ

韓国自動車部品産業は長年の貿易赤字の代表的な業種であったが、2014 年始めて黒字となった。このことが象徴するように、自動車部品企業の競争力・技術力の向上があったと考えられる。以下に概観する企業はすべてがオーナーの 2 代目企業であり、売上高は約 7~10 倍まで成長し、グローバル経営を積極的に行っている企業である。

・**HRA 社**：1978 年ゴム靴や運動靴をメインに創業。1980 年代初めのナイキの撤退をきっかけに、技術の用途開拓により新市場新製品の自動車部品事業に参入。現在は車両の主要機能性ゴム製品をデザイン方式で開発・生産する。IMF ショック期と比べて売上 8 倍にまで成長。HKC と欧米系、メガサプライヤーにも納めているレベルの競争力を有する企業となった。開発・量産技術力は 1990 年代半ばにほぼ技術的に自立できたが、自動車技術の変化に伴った多様な製品群へ展開のため日系との技術提携の経験、また多様なプラットフォーム向けの開発経験が技術蓄積経路となった。IMF ショックにより、生存戦略として HKC 以外のビック 3 ヘアポローチ、早い納期と低コストを武器に信頼を得て、顧客範囲を拡大することでできた。トヨタと取引経験もある。現在、海外子会社 10、支店 3、研究所 1 ヶ所を設け展開している。

・**H 社**：1975 年に鍋や練炭暖房などのプレス屋として出発したが、70 年代後半の国産車開発に参入し、1980 年代のエクセル開発を経てシャッシー関連事業社になり、現在はシャッシーモジュールや車体金属・プレス部品企業になった。売上は 10 倍位まで成長し、米・中・印・ブラジルなどの 4 ヶ所を設けて HKC を中心に事業を展開している。1990 年代半ばには 100PPM の品質を達成し、その後モジュール生産方式の流れの中で日系からの技術導入を受けながら自立。初めての進出先であるインドは OEM の要望があったものの、自社判断で進出を、米国の場合も当初は JV で検討したが、結果的には独資で進出を決定した。2000 年と 2002 年に ERP と SAP R/3 を導入し、翌年には海外拠点にも展開と工程の自動化を図った。

・**M 社**：1957 年に産業用ポンプ製造企業として設立、1972 年に自動車エンジン用ウォーターポンプやブレーキ部品生産を開始した。日本やドイツから技術導入し、1991 年に技術研究所を設立、アルミ加工技術を手にし、キャリアナックルアセンブリなどを、2000 年に入りエクセルやブレイクコーナーなどを生産・販売できた。2005 年には日米自動車メーカーに納入できるようになった。現在は HMC と現代グループの部品企業と海外のメガサプライヤーなどに顧客範囲を広げている。海外進出は 2007 年からで、インド、米国、中国、メキシコにも展開している。進出形態はグリーンフィールド戦略で現地化を徹底化し推進した。特にインドでは労使問題などを抱えながら有経験者を入れ現地人中心経営を展開しつつ、グローバル経営の課題にと組んでいる。IMF ショック期に比べると売上は約 10 倍以上成長した。

・**D 社**：NVH 関連ポリスチレン成型品を主とする企業。オーナー 1 代目は工学部出身で身内の高分子専門家の勧めもあり、1973 年ごろ創業され、1975 年ポニー開発をきっかけに参入した。技術力構築過程を見ると、初期には専門人材が身内だった偶然的な要素があつて、自

然な形で技術指導と自立を目指した。初期には技術提携はしなかったが、80年代後半になって新しい領域であった NVH 関連技術を中心に欧州企業から製品技術を導入し、2000年ごろには技術的な自立を果し、2010年には確かな国際競争力を確立した。顧客範囲はメインの現代起亜と、GM や欧州系のメガサプライヤーにも収めている。現在は新しい市場市場開拓のため、ベトナムで JV を、またインドネシアの日系部品企業に積極的に攻めの戦略を展開している。特にグローバル調達方針を打ち出している海外 OEM を中心にアプローチしている。海外進出は国内市場の狭小さが出発点となった。同時に、メイン顧客の動きに追随する形をとった。しかし、2005年、最初の海外進出であるアラバマだったが、国際経営の様々な問題に逢着された。管理システム、労働問題、現地化の問題など克服しながら、より多くの地域展開している。

5. 考察と課題

後発国の韓国自動車部品企業の成長要因は、中国市場の拡大期、ICT 技術の普及期といった外部環境の変化の中で実現されたもので、事例研究から以下の事が導き出される。

・アジア通貨危機のショックと認識の大転換：IMF ショックは企業の経営状態を根底から変えた。大企業でも倒産するという危機意識から既存顧客の依存度を減らすことであった。また、国内市場が麻痺した状態で生き残りを掛け、市場開拓の一貫として海外顧客へのアプローチと海外進出が、技術の用途開拓による製品開発が行われた。

・生き残るための海外進出：IMF 期に、国際市場の狭小さ、既存顧客の経営危機、危機的な市場・経営状況の中、生き残るための死活問題として、直接海外営業や顧客アプローチが行われた。グローバル競争向上のため、生産及び管理能力、コスト、量産品質向上が余儀なく行われ、その結果として海外進出当初から顧客範囲拡大があった。2000年代に入り、HKC の海外進出に伴う同伴進出を取りながら、グローバル経営力構築の必要性に追われて行動せざるを得なかった。

・自動車産業参入と技術能力構築：殆どの調査企業の自動車産業への参入は、国産車開発に加わったことがきっかけであった。その点で韓国自動車産業の浮き沈みを共に経験しており、事業転換や事業多角化の経験を有したものが多く、それが技術転換期や海外進出の環境変化への適応する能力の基盤となったと思われる。

・完備されていない状況下での企業家精神：国産車 PONY 開発というチャンスを掴み、危機を成長の転換点として捉えている。また、潤沢な資本力があつたわけではないが、積極的に海外の市場・顧客開拓を進めながら、試行錯誤のプロセスで技術と管理能力を組織能力がしてきた。そこには当時の組織力では無理とも言えるものだったが、トップの意思決定とをそれを実現させるための試行錯誤が組織のやる気と緊張を助成したと思われる。

・ICT 自動化とグローバル供給力向上によるキャッチアップ：戦闘的な労働組合の存在、グローバル展開による品質の安定化を図るため、ICT を活用した自動化と工程標準化を軸とした管理体制構築している。

※参考文献は発表当日に提示する