

1970年代における韓国現代自動車社の成長

鄭 鉉靜 (中央大学大学院)

韓国現代自動車社は、1967年に設立された現在の現代自動車グループの完成車生産・販売メーカーである。現代自動車社は韓国自動車産業に参入する際、米フォード社と提携を結んだが、その提携は同社の成長に重要な役割を果たした。すなわち、現代自動車社はフォード社からの多様な協力により、基本的な自動車の組立生産から販売に至るまで幅広く学び取って、1970年代成長の基盤を築くことができた。その後登場した韓国初の国産モデルである現代自動車社「ポニー」は、最も特徴的な成果であり、同社の第2段階の成長として位置づけられる。本報告は、このような1970年代における現代自動車社の成長を「ポニー」の成功を中心に解明することを課題としている。

1976年発売されたポニーの販売実績をみると、同年1万726台、77年1万9847台、78年3万8411台、79年4万6971台に年々増加している。これらは全体乗用車販売台数の76年43.6%、77年54.08%、78年53.54%、79年52.52%を占めるもので、現代自動車社は韓国乗用車市場をほぼ独占することとなった。また、国内販売と同時に輸出を積極的に推進した結果、中南米と中東、ヨーロッパなどに輸出することができた。さらに、ポニーの開発において国産化率がそれまでの30%台から一挙に90%に上昇し、自動車生産に必要とする技術が基本的に移転、吸収される大きな契機となった。このようにポニーの成功は、現代自動車社において大きな出来事であると同時に、韓国自動車産業界のみならず、さらに韓国経済においても「経済国宝第2号」として言われるほどの一大エポックであった。

上記のようなポニーの成功による現代自動車社の成長の背景には、韓国市場に対する先進多国籍自動車メーカーの消極的な態度と、その環境下で行われた韓国政府主導の重化学工業化と深く関連している。たとえば、1970年代に入って先発メーカーの提携先であったトヨタ自動車社は韓国市場から撤退し、その後GM社が続いて新規参入したが、旧型モデルの組立生産に協力するだけであった。一方、韓国政府は重化学工場化の一環として長期自動車工業振興計画を制定し、量産化と輸出産業化を同時達成するために具体的な施策を講じた。このような状況下で、韓国自動車メーカーは他の後発自動車生産国に比べて相対的に自律性が保障され、したがって量産体制の確立に集中することができたのである。

しかしながら、国産モデルの開発に取り掛かったのは、後発メーカーの現代自動車社だけであった。競合他社である起亜産業とGMK(大宇自動車社の全身、現在韓国GM社)は、量産体制の確立と国産化を図ったものの、各々提携先である東洋工業社とGM社の既存モデルを導入しただけで、国産モデルの開発には至らなかった。それでは、なぜ現代自動車社は国産モデルの開発に挑んだのか。また、それを可能にした要因は何であろうか。

現代自動車社が国産モデルを開発した契機は、フォード社との提携解消と深く関係している。フォード社との提携関係は、エンジン工場を設立する合弁にまで進展していったが、結局、①販売資金の事前確保問題、②輸出市場の制限問題、③事業領域の縮小等という理由で決裂される。この過程で現代自動車は、巨大な先進自動車メーカーとの合弁関係下に置かれている限り、同社単独での輸出は困難であり、したがって自動車工業の発展も見込めない

と判断した。その結果、狭小な韓国市場を越えて世界的に輸出するためには、自社固有モデルの必要性が台頭したわけである。

このようなフォード社との合弁放棄と国産モデルの開発は、当時の鄭世永社長の迅速な意思決定下で強力に進められていたことに注目する必要がある。現代自動車社の内部からは、固有モデルの開発に対して、①現代自動車社の技術水準で自動車製造と海外輸出が可能であるか、②莫大な投資金を要するのでリスクが大きい、③先進自動車メーカーとの合弁を活用すれば、簡単に組立生産が実現できると同時に経済的な利益を得られる、などという理由で反対が強かった。しかし、鄭社長は上記のような反対に屈せず、輸出するためには国産モデルの開発が不可欠であると主張しながら、肝心の技術と資金問題については、現代建設の造船事業の参入時の成功経験を参考にすると表明した。同事業は、英 A&P アップルドア社と技術支援・受注支援契約を締結し、英パークレー銀行をはじめ 4 カ国の銀行から借款を導入してスタートした。その上、英スコットリスゴウ社から図面供与だけではなく、同社の技術者を招聘して社員訓練を行ったりするなど、技術問題を対処していた。このように、現代自動車社の国産モデルの開発は、明確な目標を提示し果敢に実行した企業家精神が決め手であったと同時に、現代財閥的な特性が発揮できたことでもある。

現代自動車社はポニー開発に必要な技術を公式的な経路から導入する。すなわち、迅速に国産モデルを開発するためには、独自開発より技術導入による開発が選択されたのである。それまではフォード社との提携を通じて、すべての技術を同社に依存してきたが、ポニーを開発する際には、技術の導入先を多様化していった。たとえば、車体デザイン設計は伊イタル・デザイン社に依頼し、ガソリンエンジンと車軸、変速機は三菱自動車社と、ディーゼルエンジンは英パーキンス社と、それぞれ技術提携を結んだ。また、これらの技術の管理・監督や工場運営のために、英国の有名な技術者であるターンブル氏をはじめ同国の技術者を数名雇用した。

しかし、現代自動車社は単なる技術導入に依存したわけではなく、すべての開発過程を主体的に管理し、技術適用のための積極的な学習努力や試行錯誤があった。技術を導入する際には、必ず技術学習が同時に行われた。たとえば、車体デザイン設計を伊イタル・デザイン社に依頼した際、現代自動車の社員を派遣してすべての設計作業を見学できるようにした。なお、ポニー開発時に必要とする各種の機械設備を購入する際にも、社員の技術教育を条件とした。こうした機械設備は英国、フランス、日本などを中心に導入されたが、この商取引の過程で現代自動車社は、様々な技術情報に触れることができ、先進自動車メーカーの現場を見学する機会が与えられた。実際、明示的な技術導入だけではなく、このような機械設備の購入とそれに付随する技術移転は、現代自動車社の技術発展に重要な役割を果たしたと評価されている。

このように、1970 年代における現代自動車社の成長は、独自の経営戦略下で多様な技術提携と商取引を発掘・活用しながら、そこから主体的かつ積極的に技術学習を行うことで、迅速に国産モデルを製作することに成功し、1980 年代小型車輸出という本格的な発展の基盤となった点で重要な意義を見出すことができる。