

## <韓国サクセスストーリー>

### ゼネラルモーターズ(GM)グループの輝く星

一不渡りの危機に直面した企業を買収して設立したGM大宇は、ゼネラルモーターズの軽・小型車グローバル戦略において核心的役割を担っている。



### GMの希望GM大宇

デトロイト(Detroit)に本社を置く世界最大の自動車メーカーであるGMは大きな動きを見せていた。2005年の1年間に40億ドルの損失を記録し、30,000人を解雇するという大規模なリストラを行う。しかしこうした人員削減の努力にもかかわらず、2007年2月、387億ドルという記録的な損失を発表。2008年第一四半期の自動車生産は11%減少するものと予想され、74,000人に達する非正規職削減も計画にある。こうしたリストラは今後も続くものとみられている。

しかし、韓国の子会社であるGM大宇は、ラセティディーゼル、G2X Roadster、ジェントラXハッチバックなどのニューモデル発売を通じ、創業5年目である2007年には3年連続黒字を記録した。2007年GM大宇の国内販売と輸出は計960,186台で、2006年比25%増加した数値だ。この数値は韓国の輸出成果に大きな影響も及ぼしている。毎年2%の成長を意味する数値である103,542台を昨年に国内市場に販売し、2007年の数値は2004年以後、25%成長を意味している。

輸出実績はさらに華々しい。完製品輸出は2006年比30%増加した829,544台に飛躍した。半組立製品は22.1%増加し、2007年926,446単位を記録した(半組立部品=CKDとは国外で組立てることができるように自動車セット形態で作るもので、GM大宇が始めた新事業)。実際にGM大宇の2007年輸出量は2003年に比べて3倍増加した。

## 2倍の雇用

このような膨大な数値の裏にはまた別のサクセスストーリーが隠されている。2007年初めてGM大宇は対ヨーロッパ輸出において韓国第1位の完成車輸出企業に選定された。最も高収益を上げたモデルをマティス、カロス、ジェントラ、ラセッティ、トスカ、そしてウインストムSUVというブランドでシボレー(Chevrolet)マークをつけ、計419,292台が輸出された。対西ヨーロッパ輸出は24%という驚異的な増加率で201,921台が輸出され、対東ヨーロッパ輸出はロシアの相当な需要を追い風に1年間82%という大幅な増加率を見せ、2007年217,371台の輸出を記録した。ヨーロッパが2007年1位の輸出国家で、2位は156,421台の輸出を果たしたアメリカだ。

設備稼働率(Capacity Utilization)は、2003年50%から2007年末には100%を超過し、雇用は16,440人で2倍になった。また、2001年、大宇自動車時代に解雇した1,605人を再雇用した。

GM大宇は2008年にも1,000人の生産職と事務職人員を採用することにしており、今後2年間3.3兆ウォンを新車開発と生産設備に投資する計画だ。

	2003	2004	2005	2006	2007	
Domestic	127,759	104,457	107,664	128,332	130,542	
Export	① CBU	264,639	458,505	544,119	638,829	829,644
	② CKD	187,495	337,122	506,074	758,658	926,446
Subtotal	452,134	795,627	1,050,193	1,397,487	1,756,090	
Total	579,893	900,084	1,157,857	1,525,819	1,886,632	

① Completely Built Up ② Complete Knockdown

すべての面においてGM大宇は外国人直接投資(FDI)の立派な成功事例だ。会社がGMグループの一部となったときの状況を考えれば、その立派な成果には改めて驚かされる。当時、GM大宇の前身である大宇自動車は、1999年の金融危機の中でキム・ウジュン前大宇グループ会長の資金横領スキャンダルでますます悪化し、160億ドルの負債を抱えて崩れた。しかし、資金の流入と投資誘致、適切なマーケティング戦略、そしてグローバル流通システムを通じて回生することができた。GM大宇を正常軌道に乗せるための構造上の変化を促進したのはGMから派遣された2人の経営専門家だった。多事多難だった5年間、CEOの座を守った2人の男は、現在、上海駐在のGMアジア太平洋本社社長であるデービッド・ニック・レリー((David Nick Reilly)氏と、前GMカナダの最高経営者であると同時に現在GM大宇社長であるマイケル・グリマルディ(Michael Grimaldi)氏だ。

## GMと大宇の最初のパートナーシップ

現在のGM大宇は産業化初期から発展してきた。

会社は1937年、ソウルの西に位置する仁川富平区、現在のGM大宇の工場敷地で‘ナショナルモー

ター'(National Motor)という名前で始め、1962年には‘セナラ自動車’に社名を変更した。その後、トヨタ(Toyota)と協力関係があった新進工業社がセナラ自動車を買収し‘新進自動車’と再び社名を変更。ところが1972年、日本のトヨタとは協力関係を解消し、新進は別のパートナー、ゼネラルモーターズ(GM)と組む。4年後、新進自動車とGMが50対50の合併で会社を運営すると合意した際、‘セハン自動車’と社名を再変更した。1976年に新進自動車はセハンの50%の持分を韓国産業銀行に売り、2年後、韓国2位財閥グループである大宇がこれを経営権とともに買い取った。こうして大宇とGMの歴史が始まった。

GMと大宇グループは1983年に合併会社を‘大宇自動車’と決定、翌年にはセハンの自動車組立工場敷地である富平に組立・塗装・エンジン設備工場を追加建設した。当時の目標はGMのドイツ子会社であるオペル(Opel)が作ったカデット(Kadett)というプラットフォームを使って、大ヒットしたGMポンティアック・ルマン(Pontiac LeMans)モデルの海外市場販売を目的に生産することだった。事実上、大宇の自動車はすべて1996年までGMモデルに基礎を置いていた。1967年、繊維産業を始めた大宇だったが、1980年代中盤以後、自動車事業に重点を置き始めていた。

キム・ウジュン氏の無理なグローバル拡張と年間2百万台生産という無謀な目標により1.3兆ドルの負債を抱えた1992年、GMは大宇との合併を撤廃した。同時にSUV専門生産企業である双竜自動車を1997年の金融危機時に買収した。キム・ウジュン氏のベトナムとウズベキスタンでの自動車需要予測が外れることにより、1999年、不渡り直前まで追われることになった。

Classification		2003	2004	2005	2006	2007 Jan./Sept.
Domestic		127,759	104,457	107,664	128,332	97,543
Export	CBU	264,639	458,505	544,119	638,829	603,781
	CKD	187,495	337,122	506,074	758,658	677,231
Total		452,134	795,627	1,050,193	1,397,487	1,281,012
Total		579,893	900,084	1,157,857	1,525,819	1,378,555

産業銀行を主軸にした大宇グループ債権団は、打撃を受けた大宇自動車の入札を進行した。2006年9月、フォードの入札放棄宣言でこれまでのパートナーだったGMだけが買収対象者として残った。

## 少数精鋭の工場

GMにとって大宇自動車は大きな魅力を持っている。過去の合併の経験から互いに利害関係をよく分かっているし、大部分の自動車がGMのプラットフォームを使い、次の世代の核心市場と予測されるアジア市場の適切な足がかり的な役割の履行を約束した。発展途上国進出を目標として生産したオペルの小型車は成功したとはいえない。ならば大宇自動車は必要な工場、デザインとモデルを提供することができるのか。2000年10月にGMは正式に入札価格を提出した。GMとそのパートナーであるSuzuki上海自動車(Suzuki and Shanghai Automotive Industry Corporation=SAIC)が4,000万ドルの投資に対する補償として66.7%の株式を受けとる条件で翌年に合意した。残った1,970万ドルの持分は韓国産業銀行とそのほかの債権者が持つことになった。

新会社は大宇自動車の15工場のみを少数精鋭で選択した。双竜はSuzuki上海自動車に、大宇自動車のトラック部門はインドのタタ(Tata)に売却した。GMは群山所在の大宇自動車の組立およびディーゼルエンジン工場、昌原所在の新式組立ラインとガソリン/LPG工場、保寧のパワートレイン(Powertrain)部門(2004年に買収)、そしてベトナムのトゥヒエプ(Tu Hiep)にある組立工場に特別な関心を持っていた。取引条件にはデザイン、エンジニアリング、研究開発、営業、マーケティング、そして仁川の不動産まで含まれている。大宇資産リストには含まれていないが、GMコンソーシアムが購入したものには韓国歴史上もっとも激甚な労働闘争があった富平区の組立・ガソリン/LPGエンジン工場だ。富平工場はGM大宇の供給者と思われたが、買収後に初めて労使関係が正常化し、生産性の大きな改善が現われたことは疑う余地がない。

ニック・レイリーとともにGMの買収合併計画は順調に進んだ。GM大宇の成長に貢献した要素は3種類だ。一連の創意的なマーケティング活動と企業マーケティング戦略、ニューモデルと改善モデルの発売開始も続き、ますます好転するGM大宇の経営陣と会社労働組合の調和した関係がそれだ。

## 中国市場のためのシボレー

GM大宇は北米で大宇というブランドで多くの損害を被ったと判断し、2つのブランドを使用する戦略を使うヨーロッパとは違い、北米市場ではシボレーというブランドで販売された(この戦略はGM大宇で作られたシボレーが、今後ワンランクの上のブランドであるオペルを買う顧客の初期段階の自動車だと認識されることにより、2005年に終わる)。新たに紹介されるラセッティの試験運転イベントである“ダイヤモンドモデルシリーズイベント”と安全に重点を置くなどの攻撃的なマーケティングで、合併後、初日に驚くべき成果を導き出した。国内自動車市場でのシェアは平均25%に増加し、2003年1月から9月の期間中の2003年8月には前年同期20%から27%に到達した。なおかつその年末、GM大宇は生産量の65%を輸出した。

GM大宇は2002年以後、相次いでL6マグナス2.5、ラセッティ、ニューマティス、ステーツマンそしてジェントラを販売した。

浮上する中国市場に向けて3種類バージョンのラセッティ、フィックエクセル(Buick Excelle)、シボレースパーク(Chevrolet Spark)そしてシボレーエピカ(Chevrolet Epica)が開発され、2003年4月から発売された。2006年にはプレミアムセダンであるトスカのガソリン/ディーゼルバージョンと非常に人気の高い初のSUV車ウインストムを販売した。昨年はラセッティワゴン(wagon)/ディーゼル、そしてG2Xロードスター(roadster)を販売した。

隙間市場を広げ、統合するためのGM大宇の投資も続いた。会社は0.8リットル、1.0リットル、1.2リットルエンジンを生産するために昌原にT4エンジン工場を設立した。これを通じてGM大宇は軽・小型車市場で一歩先を行くことができた。2004年5月、自動変速器を生産する保寧内大宇パワートレインを買収するため、GM大宇は501億ウォン(4,185万ドル)を投じた。今後の買収はその年3月に発表した1.7兆ウォンの韓国投資計画('Invest in Korea' Plan)のうちの一部だ。GM大宇が主な顧客である大宇パワートレインは、そのころ毎年400,000台の変速器生産能力と320人を雇っていた。GM大宇は次世代変速器を開発して生産するために4,200億ウォン(3億6千万ドル)を投資すると発表した。

### 世界的な生産水準

設備買収についてGM大宇はGMパワートレインのサポートのもと、乗用車用次世代自動変速器を生産すると発表した。このような努力の成果は今年1月に現われた。GM大宇社長と同時にCEOであるマイケル・グリマルディ氏は最新電子制御式 Hydra-Matic 6段自動変速器を新しいGM大宇トスカプレミアム6モデルに装着し、1月24日に公開した(生産2年目であるトスカはマグナスの後続モデルだ)。この変速器は今後韓国で生産されるGM大宇自動車に標準装着されるとみられる。会社創業3年が経ち、GMのグローバル生産標準に合わせているGM大宇は2005年10月に富平工場を買収した。これはGM大宇の生産工場のうち規模が最大の6,500平方メートルだ。以前にGM大宇は2004年、1.74兆ウォンの投資計画の下、6,700億ウォン以上を富平工場改善に投資すると発表した。

2006年5月、全羅北道群山にあるディーゼルエンジン工場が稼働を始める。250,000単位の生産能力を取り揃えているこの工場の自動化率は90%であり、Euro-IV環境基準に符合する親環境的な1.5リットル、2.0リットルコモンレール(Common Rail)ディーゼルエンジンを生産する。このエンジンはウインストムとトスカの国内販売用と輸出向けモデルにすべて装着される。

GM大宇は2007年11月、昌原に1.0リットルと1.2リットルDOHCエンジンを生産するための1,320億ウォン規模のパワートレイン工場を設立することで、世界自動車市場の軽・小型車部門でその地位をいま一度確固たるものにした。



また、効率性の向上と改善のために2006年7月末には仁川港に“KD(Knockdown)”という舗装センターを設立するなどの投資をした。このセンターは年間140万個以上のセット(組立用品一式)をアジア太平洋、南米とヨーロッパ市場に輸出することができる能力をもっている。

#### 投資の約束

2007年秋、会社は仁川経済自由区域(FEZ)に447,000㎡規模のGM大宇青羅の性能試験場を公式的オープンした。GM大宇自動車の効率性と安全性向上のために1,100万ドルを投入してテストトラック(Test Track)と研究開発施設を建設した。

2005年から2007年末までGM大宇は、デザイン工学と新しい製品の製造に3.3兆ウォンを投資し、前文言及したように2008年と2009年にも追加の形で3.3兆ウォンを投資する約束をした。

GMグループ内でGM大宇は、GMグローバル構造開発チームの軽・小型車部門の核心になるとみられる。

CEOであるグリマルディ氏は2007年10月に創業5周年の祝賀行事で「会社の成功において一部門で先を行く自動車を作ることより重要なことはありません。GM大宇はこうした自動車の開発でGM軽・小型車部門でリーダー的役割をしています」と述べ、新しい自動車も今後、2、3年以内に紹介される予定だ。

GMアジア太平洋は2005年上半期、5億ドル以上の損失後、2006年同期80億ドルの売上をあげた。GM大宇はこのような売上の中、8,310万ドルの利潤を出してGMグループに貢献している。このように急成長しながらGM大宇はGMのシボレーとフィックブランドグローバル化の中心に位置するようになり、GMの未来は東方の明るい星によって明るく輝くであろう。