

「ルノーサムスン自動車 釜山工場の取組み」

金 隣煥 氏

ルノーサムスンモーターズ株式会社 Executive Managing Director

2014年2月講演

はじめに

ルノー三星自動車（RSM）は、前身である三星自動車をフランスのルノーグループが買収し、2000年9月に発足した会社であり、ルノー-日産アライアンスのメンバーとして収益性の高い成長を土台に最高の顧客満足を追求する。経営方針としては、お客様最優先（Customer Focus）、効率を最適化（Optimal Efficiency）、グローバルローカリゼーション（Global Localization）が基盤となっており、韓国国内では、小さくても強い会社として生まれ変わっている。特に Renault Nissan Alliance の一員として、高度な技術とグローバルネットワークを活用することで、最適な商品やサービスを提供し、顧客最優先の価値の実現に努力している。ソウル本社と釜山工場、水原研究所および全国に195の販売拠点がある。

日産・ルノー グループとしての役割

RSM は、研究開発および製造施設を備えた総合自動車会社であり、ルノーグループのアジアのハブとしての役割を果たしている。特に大型および中型の乗用車の生産を担当しており、C、Dセグメントの商品開発をグループで推進している。また、地理的優位性を活用して、中国と米国市場への商品の輸出および技術サポートを行っており、部門別の強みを相互交流しながら発揮し、成果を最大化している。ルノー日産アライアンスで、日産とルノーの双方で別々に設計した製品を同時に生産できるフレキシブルな工場として、グループおよびアライアンスに貢献している。さらに日産北米スマーナ工場の「日産ロゲ」が販売好調のため、釜山工場で補完生産し、2014年8月からグループで初めて米国市場に輸出する予定で、厳しい品質要件を満足するために全社的な取り組みを行っている。RSM はルノーグループの6つのリージョンのうち、アジアパシフィックに属し、2013年は、132千台を生産しており、うち輸出が55%を占める。

生産製品と生産の変化

ルノーサムスン自動車では、5 Model の乗用車を生産しており、ルノーの製品と日産の製品を同時に生産できる工場である。2000年発足当時は、中型車である SM5 という一つの車種で開始し、小型 SM3、大型 SM7 を追加し、2007年には SUV である QM5 を追加した。また2012年10月より電気自動車 SM3 ZE の生産を開始し、まだ胎動期にある韓国電気自動車市場をリードしている。済州島で行われている実証 Project や、各自治体の主導する環境にやさしい事業で主導的な位置を占めている。これらのモデルは1つの組立ラインで混流生産されており、2014年は「日産ロゲ」が新規に導入され、4-Platform 6 モデルで運営される予定である。

2000年発足当時、年間6万台レベルから開始し、継続して生産量を増やしてきており、2010年には27万台を生産した。ルノーのモデルが導入される前の2007年までは、主に日産モデルの韓国市場向けを生産していたが、その後ルノーのモデルを中心に輸出向けが増加し、「日産ロゲ」の北米輸出が本格化すると、それが生産全体の75%以上となり、激しい品質・コスト競争の中で収益を創出する必要に迫られている。

2010年までは、毎年販売台数を伸ばして収益を増やしてきたが、2011年のグローバル経済危機、釜山（プサン）工場が担当するセグメントモデルの販売減少、競合車の新車攻勢によってマーケットシェアが急激に後退し、収益が悪化した。これを克服するために「RSM ブランド力向上」「対米輸出」「生産性向上」などのリバイバルプランを実施中である。

国内市場での位置付け

韓国国内市場は年間130万台の市場で、現代と Kia 自動車がシェアの65%を占める独占的な市場であり、さらに輸入車のシェアが継続的に上昇して12%を上回るユニークな

市場である。

韓国の5つの自動車メーカーは、好調な現代・KIAに対して、RSM,GMK, 双龍自動車の2強3弱の構図になっている。RSMは、2010年以前の約12%に対して、内需のシェアが下落し続けて、現在は5%レベルにどまっている。これは、現代のブランド価値の上昇や様々なモデルの新車投入、GMKもBadgeをシボレーに統合しながら、ブランド力を向上したことと新車を投入した効果がシェアの上昇を牽引したと見られる。RSMは、これらの競合他社による新車攻勢により市場規模が急激に縮小し、販売台数が低下した。

Busan 工場環境

釜山工場の事業環境をみると、内部的には2012年以降急激な売上高の減少で収益が悪化したため、これを克服するためのリバイバルプランが策定され、2013年までに実施された。既存モデルのマイナーチェンジはあったが、フルモデルチェンジの機会を逸したことから、輸出の割合が急激に増加する傾向にある。これはアライアンス工場間の中でRSMのコスト競争力を高めることで輸出にシフトし、生産台数を確保しているからである。一方外部的には、ウォンが相対的に強くなってきており、消費市場が大きい場所で生産をする地産地消の傾向となってきた。これは、輸出に依存している釜山工場では、リスク要因となっている。韓国国内市場では、RSMのターゲットセグメントは、市場が縮小しており、また、競合他社が品質と商品性の向上を通じてブランド力を向上させており、比較的RSMが優位にあった高品質のイメージを脅かしている。

危機と克服

2011年のグローバル経済危機と激化する新車市場の競争により販売台数が40%減少し、それにより固定費の負担増となった。

さらに危機の要因として、釜山工場の生産性が他のアライアンス工場より低いことや、60%水準の国産部品調達率と為替の急激な変動が収益を圧迫した。

外部環境から来る危機の要因として、高コスト国である日本、韓国は、他のアライアンス工場と競争をしなければならず、低コスト国と生産性だけで競争するのは非常に難しい。特に低コストの現地生産により、物流コストの改善や法的リスクを減らすことができるため、これにより釜山

工場は競争力を失うこととなる。日本の場合、72%が海外生産に依存しているのが実情であり、韓国でもこのような傾向は、深刻化すると予想される。現代自動車も今年計画の780万台62%を海外生産に予定している。過去10年間守ってきた釜山工場のコアコンピタンスである品質優位性のイメージも国内のサードパーティの品質改善により脅威を受けているのが実情である。

そこでRSMは、短期および中期のリバイバルプランを策定し、危機管理計画に着手することで従業員の賛同と多くの成果を生み出し、2013年に転換期を迎えることになる。主な活動として、国産化率を向上して為替リスク、物流コストを減らし、非付加価値作業の削除を通じ、釜山工場の生産性を画期的に改善した。これは製品設計の現地化により大幅に国産部品メーカーの活用が容易になったことによる。結果的に部品コストの改善が集中的に行われ、国産化率は60%から72%まで拡大した。また、固定費削減のために、間接部門のコスト削減を断行した。

同時に、日産ローグ生産の釜山工場誘致を通じ、安定生産の基盤確保と共に、中長期の商品計画を通じてビジョンを構築している。特に日産九州との地理的近接性を活用して、Ferry Boatを活用した物流の改善、部品の共同開発や調達などの相乗効果を高めている。九州工場の生産know-Howをサポートとして受けることで、より迅速かつ効率的に工場の改善を実施しており、アライアンスの成功事例として報告されている。これらの活動の結果として、2年間の直接効率30%向上、間接部門の40%と材料費部門の18%を削減することができた。収益性も改善されており、2013年 Revival Plan を終え Beyond Revival を準備している。

釜山工場の未来

釜山工場は、サムスン自動車から出発し、2000年からルノーグループの一員となり、以来、経営危機を迎えて2年余り構造調整の難しい時期を過ごすなど、試練を通して多くの教訓を得た。何よりも、絶え間ない改善を通じて得た競争力を土台にした収益が生存の条件であることを学んだ。アライアンスの強みをうまく活用して、自らの競争力を土台に、より多くの車種を釜山工場に導入し、収益が高まる好循環の構造になるように、労使が一致協力して、ビジョンを作っていく。小さくとも強い会社を今後とも目指していく。