

現代自動車、 「日本車キラー」は成長の踊り場②

現代自グループ内労働者の「二重構造」のひずみも火種といえます。正社員と非正規者社員の待遇格差問題です。現代自の工場労働者は1億ウオンを超える高給取りですが、現代自に部品を供給する下請けメーカーの社員とは大きな待遇差があります。

さらに部品メーカーでは70～80%が非正規社員という現場も多く、日本メーカーなどに比べて明らかに非正規比率が高い。二重構造に依存した労働生産性がコスト競争力の一端であったわけです。しかし、韓国社会でも財閥系企業と下請け企業との格差は問題視されており、どこまで二重構造を維持できるかわかりません。

■転換点は2018年以降

以上の要因から、かつてのような怖さは後退しているといえるでしょうが、侮ることはできません。転換点は18～20年ごろ、次世代の商品サイクルの時期に再び訪れる可能性があります。18年は東南アジア諸国連合(ASEAN)経済共同体で自動車関税がゼロになるタイミングであり、アジアを舞台に競争環境が大きく変わります。現代自はインドを戦略拠点に育成しようとしています。生産能力を拡大するほか、韓国サプライヤー(部品メーカー)の進出を促し、現地で強力なサプライチェーンを構築しようとしています。当面は足場を固め、長い目で再び飛躍を勝ち取るべく着々と手を打っている段階です。

思い返せば、日本メーカーは日米自動車摩擦を経て1990年代半ば以降、海外生産を一気に拡大しました。現代自は90年代半ばの日本メーカーと同じような状況にあるといえます。これから現地生産の拡大と部品メーカーの育成を同時並行し、海外にサプライチェーン基盤を構築するという大きな経営課題に向き合わねばなりません。

海外への生産移転加速は避けられないでしょう。ただ、現代自はストを繰り返す強硬姿勢の労組を抱えるため、韓国から海外への生産移転は非常に難しいかじ取りを迫られるでしょう。

日本メーカーは当面は現代自をむやみに意識することなく、着実に課題解決に取り組むべきです。例えば、米国では日本メーカーの北部にある工場は歴史を積み重ねた結果、高コストになっています。かつてゼネラル・モーターズ(GM)が従業員の年金など「レガシーコスト」に苦しんだのと似た構図です。現代自の南部にある新しい工場に比べて、コスト競争力に劣ります。より人件費の安いメキシコ工場への生産シフトなど米国でのコスト競争力強化を急ぐ必要があります。

また、日本の成熟社会で技能工の暗黙知がしっかり伝承し、万全の品質確保ができるのか、検証すべきです。常に先を見据えた戦略の構築が必要です。慢心すれば、衰退に歯止めがかからないことは自動車産業の歴史が示しています。