

97-J-8

韓国自動車産業の現状と今後

— 韓国自動車産業研究会の講演資料をもとに —

東京大学大学院経済学研究科

藤本隆宏、高基永、呉在恒（編著）

1997年5月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられたい。

韓国自動車産業の現状と今後
- 韓国自動車産業研究会の講演資料をもとに -

1997年5月

東京大学大学院経済学研究科
藤本隆宏、高基永、呉在恒（編著）

Abstract

This paper collects summaries of 17 presentations made by various speakers at Korean Automobile Industry Study Group (Kankoku Jidosha Sangyo Kenkyu-kai), established at Tokyo University in 1994, during its first three years. The Korean automobile industry has achieved a remarkable success in building up distinctive technical capabilities and international competitiveness in the past decades, but in-depth academic empirical researches have become active only after the late 1980s. The Korean Automobile Industry Study Group was established at Tokyo University in order to activate academic researches and thereby to improve collaboration between Korean, Japanese and other foreign researchers in this field. This volume presents 17 presentations by our study group in order to help the readers understand the current status of empirical economic, managerial, and sociological researches on the Korean Automobile Industry.

1 はじめに：韓国自動車産業研究の流れ

新興工業国における産業発展を分析する研究者にとって、韓国の自動車産業は最も注目される事例の一つである。19世紀末に始まる自動車産業の歴史において、欧米の自動車先進国に次いで自立した製品開発能力と国際競争力を備えた自動車セクターを確立したのは、まず日本であったが、これに次いだのが韓国であることは周知の事実である。アジア諸国の経済発展が本格化しつつある現在、韓国自動車産業の過去・現在・未来に関する学術的研究は、自動車産業のみならず、他の産業、また他の新興工業国にとっても示唆に富むテーマといえよう。

しかしながら、従来、韓国自動車産業に関する歴史的・実証的研究は必ずしも盛んではなかった。過去においても、この産業に対する重要な研究成果は韓国や日本を中心に確かに存在したが、それらは概して散発的であり、研究者集団のネットワーク化を通じた累積的な研究の盛り上がりを見るには至らなかったと言わざるを得ない。

一つには、韓国の学界において、個別産業をベースとする深耕型の実証分析が従来あまり盛んではなかった、という傾向が挙げられよう。国民経済レベルの包括的・一般的分析に比べると、産業レベルのアカデミックな実証分析は（KDI, KAIST, KIETなどの政府系の研究所の業績を別にすれば）80年代前半まではあまり盛んではなかった。この傾向（ミクロの実証分析の相対的軽視）は、他のアジア諸国においては一層顕著と思われる。しかしながら、80年代後期以後、民間研究所の設立が相次ぎ、また若手研究者が個別産業レベルの実証研究を行うようになり、韓国でもようやく自動車産業に関するテーマ別に突っ込んだ研究成果が見られるようになったのである。

韓国以外において、韓国の経済・産業の研究が最も盛んなのは日本である。大学のみならず、アジア経済研究所、あるいは民間の研究所も含め、韓国の経済・産業に関する既往の研究成果も多い。これには、日本在住の韓国人研究者・留学生による研究も、無論含まれる。しかし、自動車産業に代表されるような単一産業の分析となると、従来はやはり、当該産業一般に関する概論が多く、特定のテーマに絞った深耕型の研究はあま

り多くなかったといえよう。

このように、一般に産業発展の初期において、アカデミックな研究のほうも概論が中心となりがちなのは、韓国に限らず、どの新興国についても言えることである。しかし韓国の自動車産業に関しては、90年代初めにはそうした段階を脱し、若手を中心に、学問領域別に専門化した研究が進み、他方ではそうした研究者の間の交流が深まりつつある。筆者の知る限りでも、90年代半ばの時点で、自動車産業の研究者を中心とするネットワークが既に複数存在している（中核はソウル大学、韓南大学、釜山大学など）。既に、わが国で四半世紀の歴史を持つ「自動車問題研究会」（会長：下川浩一法政大学教授）も、ソウル大学を中心に近年設立された「韓国自動車産業研究会」（会長：チョウ・ドンソン・ソウル大学教授）と会合を持つに至っており、日韓の研究者の交流も盛んになりつつある。韓国自動車産業の発展と並行して、これに対する学術研究も、産業経済論、国際経営論、企業戦略論など多くの分野で本格的発展期を迎えつつあるといえよう。

こうした研究状況を踏まえて、1994年夏、東京大学経済学部を拠点に「韓国自動車産業研究会」が設立された（発起人は東京大学経済学部の藤本隆宏と総合教育企画の福田隆二。事務局は東京大学経済学研究科大学院の佐口和郎、藤本隆宏、高基永、呉在恒他）。研究会はいわゆる「手弁当」方式とし、約2ヵ月に1回、東京大学経済学部で研究会を開催している。1996年からは、東京大学産業経済研究施設のプロジェクトとして登録された。研究会メンバーとしては、大学関係者のみならず、日韓両国の自動車メーカーおよび民間研究機関の担当者、ジャーナリスト、コンサルタントなど、幅広い分野の方々に御参集いただいた。現段階で既に、日本における韓国自動車産業研究者の多くがこの研究会に参加していると考えられる。

以下、韓国自動車産業研究会の発表資料を日程順に整理することによって、日本における韓国自動車産業研究の現段階を知るための、一つの手がかりを提供しようとする。発表資料を提供していただいた皆様には、改めてお礼申し上げます。

また、本ペーパーは、本研究会発足以来のメンバー（第9回発表者）であり、199

6年12月に惜しくも急逝された、日本長期信用銀行総合研究所の大道康則氏に献ずることにしたい。本研究会メンバーの中にも、筆者も含めて、大道氏の厳格な研究プロフェッショナルリズムの薫陶を受けたものが少なくないことを記し、御冥福を御祈り申し上げる。

2 韓国自動車産業研究会における諸発表の概要

金（第1回）の報告は、自動車産業における競争を組立メーカーとサプライヤーを含むシステム間の競争として捉える視点から、統計分析モデルを使って部品供給システムの効率性の日韓比較を行っている。資本・人的結合の程度、契約関係のあり方など、日韓自動車産業における企業間関係の特性とそれらに影響を及ぼす諸変数を検討している。特に自動車産業・企業の競争力においてシステム・オーガナイザーとしての組立メーカーの役割に注目しているのが特徴である。

益子（第2回）の報告は、韓国自動車産業の発展過程を概観した後、日本の競争相手としての韓国自動車産業の実力に対する検討を行っている。韓国自動車産業は80年代半ば以降の賃金高騰のため、今までのような低価格に頼る競争戦略は難しくなっているので、自主開発技術の体得、部品メーカーをも含めた開発・生産の統合競争力の確保などに力を入れなければならないと指摘している。

藤本（第3回）の報告は、トータルシステムからの視点に立脚して、自動車産業における産業育成政策の日韓比較分析を行っている。基本的な産業発展パターンの差異など、日韓自動車産業のトータルシステムに関する比較分析を踏まえて、日韓両国の参入・撤退関連政策、車種・技術関連政策、生産・販売関連政策などに対する総合的な比較分析を行っている。日韓の産業政策は、意図された政策手段のミックスは基本的に似ているが、実現された政策ミックスという点では違いがあると結論づけている。

清塚誠（第4回）の報告は、部品業界系列化の問題、日本との技術提携をめぐるトラブル問題など、韓国自動車業界の抱えている問題を指摘した後、韓国のモータリゼーシ

ョンの現状と行方について分析を行っている。韓国のモータリゼーションは、大型車を好む韓国人の国民性、経営者の姿勢、メーカーに中古車下取りと販売を許可しない政府の政策、整備工場不足という点で日本の経験したそれとは異なる特徴と問題点を持っており、これからの行方が注目されるということである。

加藤（第5回）の報告は、資本家と経営者、労働組合リーダーといった自動車産業の立役者に注目して韓国自動車産業の現状に対する評価を試みている。他方、自動車産業のモデルを、先進国型 vs. 途上国型、欧米型 vs. 東洋型（非欧米型）に分ける場合、韓国自動車産業は、途上国型・東洋型のモデルから先進国型・東洋型のモデルに発展しているのではないかという面白い診断を下している。

百本（第6回）の報告は、韓国の自動車市場のセグメント別、メーカー別のシェア動向を検討した上で、ディーラ制度の未整備のような自動車流通チャンネルの問題と無利子販売の問題といった韓国の自動車販売システムの現状と問題について分析を行っている。

金（第7回）の報告は、韓国自動車産業におけるサプライヤーシステムの構造とそのパフォーマンスについて日韓比較の観点から分析を行っている。韓国自動車産業のサプライヤーシステムの構造的特徴として、重層的分業構造の未発達、部品メーカーに占める専属部品メーカー割合が高すぎることで、部品メーカー間の競争が協力会員と非協力会員メーカー間の競争として行われていることなどを指摘している。このような特徴のもとで、韓国自動車産業のサプライヤーシステムは部品の輸入代替と安定的な調達には成功したものの、単価引き下げや品質管理、部品開発においては未だ不完全なシステムであると結論づけている。

服部（第8回）の報告は、韓国自動車産業に絞って議論してきた今までの報告とは異なり、産業全般を視野に入れて日韓経済関係の30年を回顧・分析している。それを踏まえて今後の日韓経済関係について、水平的産業関係の形成とアジアにおける日韓協力の可能性を検討している。

大道（第9回）の報告は、80年代以降の韓国自動車産業の発展過程を、輸出拡大期、

輸出停滞期、本格的輸出期の3段階に分けて概観した上で、韓国自動車産業の国際化の現状と今後の行方を分析している。韓国自動車メーカーは90年代に入り、メーカーごとに戦略と進出地域の差はあるものの、本格的に海外生産に拍車をかけ相次いでR&D拠点を設立しているが、国際化の進展につれ、韓国自動車メーカーの低い競争力の問題が浮き彫りになっていると指摘する。しかし韓国部品メーカーの低い競争力から見ると、その解決は容易でない。その意味で韓国自動車メーカーは長期的な視点から国際水平産業を検討する必要があると提案している。

玄(第10回)は、国際競争における製品開発力を重視し、韓国自動車メーカーの製品開発力の現状と将来について報告した。市場開放、労働者や消費者のパワー増大といった環境の変化は、韓国自動車メーカーに低価格戦略という従来の戦略の修正を迫っていること、国際競争に生き残れるためには市場のニーズに素早く対応できるよう独自モデルの開発力を付けることが緊要である、とする。先頭走者である現代自動車の独自モデルの開発力は、小型車の2つのモデルに止まっており、これから中型車や大型車の開発力を付けることが課題であると分析する。

北垣の報告(第11回)は、韓国部品メーカーの現場管理についての見学印象記である。5S、目で見える管理、標準作業表、ライン構成、改善活動、品質管理、などを観察し報告している。部品メーカーの発展段階を「賃金加工型」、「付加価値生産型」、「開発型」という3段階に分け、韓国は「付加価値生産型」のメーカーが多く、「開発型」への移行のためには人材育成が必要であると指摘している。

呉(第12回)は、日本企業の品質管理方式の韓国への導入・定着過程についてA自動車メーカーを中心に報告している。A自動車メーカーはTQCや自主検査制度やQCサークル、提案活動など、日本企業の品質管理方式を早い時期から取り入れ、高いQCサークル組織率や一人当たり提案件数、「キーパー制度」のような独自の工夫による品質管理など、ある程度成果は見られるものの、QC活動への従業員の積極性は乏しく、提案内容も形式的なものが多いなど、その内実に問題が大きいとする。その理由としてインセンティブに欠けた諸制度を取り上げており、そうした諸制度の転換の必要性を提起している。

盧(第13回)の報告は、完成車メーカーとサプライヤーと取引関係に影響を与える諸要因について設問調査し、分析したものである。より具体的には、取引におけるサプライヤーの取引満足度と生産性活動向上度に影響を与える要因や、韓国自動車メーカー3社の取引特性に関わる要因などを設定して統計分析を行っている。

高(第14回)は、1960年代までの韓国自動車産業の初期条件、1970年代半ばから80年代にかけての下請システムの形成過程、1980年代末以降のサプライヤーシステムの変容過程など、韓国自動車産業のサプライヤーシステムの形成と変容について日韓比較の視点から報告している。日本と比較すれば、韓国サプライヤーシステムには、1社発注の比率が高く、それに対応して専属部品メーカーの割合も高いこと、部品メーカー間の競争は同一系列内に制限されていることなどの問題点がある。1980年代末以降、完成車メーカーは、複数発注の拡大を図るが、金型費の二重負担などによる経営逼迫によって1990年代に再び1社発注政策へと転換したとする。他方、韓国自動車メーカーは1990年代に入り、ユニット発注による1次部品メーカーの絞り込みに取り込むが、2次メーカーとなった場合の手形決済における不利などの問題により、本格的に行っているとは言いにくいと指摘する。

下川(第15回)は、新段階を迎えた韓国自動車産業の現状と問題点や、アジア地域の国際分業体制など、幅広いテーマについて報告している。輸出の復活を可能にしたのは輸出市場の分散政策や初期品質の向上によるものであること、大型・中型に偏した需要構造の一つの要因として韓国の大家族制度の提起、ブランド・イメージ維持戦略とは異なるブランド名の絶えざる変更という特異な現状、ソウルモーターショーでの韓国部品メーカーの展示にあまり意欲が見られないこと、などを指摘している。また現代、起亜、大宇の戦略や三星自動車の新規参入の問題点、部品メーカーの弱さ、アフターサービス体制の不備、市場自由化の影響などについて報告し、韓国自動車メーカーの戦略としてASEANや中国をも含めた部品や車種間の水平分業が一つの選択肢として考えられるとしている。

羅(第16回)は、韓国自動車メーカーの立場から見た韓国自動車産業の現状と問題点を

報告している。自動車産業の発達過程、市場規模とその成長展望、メーカー別生産能力・現況・計画、メーカー別販売体制、消費者のトレンド、輸入車市場の動向などについて報告した。

飯山(第17回)、長年関わってきた韓国自動車部品産業との取り込み過程について報告した。1982年部品メーカー40社の調査経緯とその内容、技術移転をめぐるトラブルの内容、品質についての考え方の問題、そして韓国自動車産業の開発能力や財閥問題などについて体験などに基づいて報告している。

<講演資料リスト>

- 第1回：システム間競争体制に向けた韓国自動車産業の診断（金基燦）……………11
- 第2回：韓国自動車産業・部品工業の過去、現在、未来（益子修）……………26
- 第3回：日韓自動車産業の形成と産業育成政策（藤本隆宏）……………52
- 第4回：韓国自動車産業秘話—韓国自動車産業の知られていない裏話（清塚 誠）…85
- 第5回：韓国自動車産業、いくつかの問題提起（加藤健彦）……………108
- 第6回：韓国自動車市場・販売システムをめぐって（百本和弘）……………111
- 第7回：韓国自動車産業におけるサプライヤーシステム—その構造的特徴と
パフォーマンス（金完杓）……………119
- 第8回：日韓経済関係の30年（服部民夫）……………137
- 第9回：進展する韓国自動車メーカーの国際化（大道康則）……………152
- 第10回：Chance and challenge of Korean automobile industry under the changing power
structure in the world auto industry（玄永錫）……………157
- 第11回：韓国自動車部品メーカー見学印象記（北垣忠久）……………175
- 第12回：韓国における日本的品質管理の導入と展開—A自動車の事例を中心に
（呉在恒）……………181
- 第13回：韓国自動車産業における完成車メーカーと部品メーカー間の情報システムの
活用とJIT（盧炯晋）……………196
- 第14回：韓国自動車産業におけるサプライヤーシステムの形成と変容（高基永）……………218
- 第15回：アジアの自動車産業と韓国（下川浩一）……………237
- 第16回：韓国の自動車市場概要（羅光憲）……………261
- 第17回：私の韓国自動車部品産業との取り組み（飯山義太郎）……………272

システム競争体制に向けた 韓国自動車産業の診断

1994年6月29日（水）
（東京大学経済学部7階第1共同研究室）

報告者：金基燦（東京大学経済学部客員研究員，韓国聖心女子大助教授）

システム間競争の視点

< A 自動車会社の木 >

システム間競争
の視点

< B 自動車会社の木 >

< 自動車産業システムの構成 >

組立メーカーと部品メーカーとの関係

- 組立メーカー：システム・オーガナイザーとしての自動車メーカー
(部品企業価値創出活動のネットワーキング・メーカー)
- 部品メーカー：システム・コンポーネンツとしての部品メーカー

< value chainの構造 >

原材料 → 半製品 → 部品 → 研究開発 → 組立 → 販売企業 → 消費者

3次部品企業 → 2次部品企業 → 1次部品企業 → 完成車メーカー → ディーラー → 消費者 → 自動車サービスセンター
(部品加工) (部品加工) (組立加工) (設計, 部品生産/組立, 完成) (販売) (使用) (修理, 維持)

資材供給企業

II. 問題提起：韓国自動車産業における部品工業の問題

1. 韓国自動車工業の発展過程

* 韓国自動車産業の歴史と概観（参照：藤本，1994年）

－韓国自動車部品工業

- 1) 1974年：再生補修部品を中心として
- 2) 1974年：組立部品工業の育成（長期自動車工業振興計画）
 - － 1部品1工場専門化（水平的な系列化）
 - － 部品企業指定制度による組立工場と部品工場の分離育成
 - － 昌原機械工業団地
- 3) 1983年：国内企業間競争体制へ移行してから水平的系列化の問題点を惹起
 - － 垂直的な系列化体制への転換
 - － 部品分野に対する製造分野指定制度の廃止
 - － 組立メーカーによる部品メーカーの育成
- 4) 現在：未定着な垂直的系列化
 - － 企業間役割分業構造の問題点→組立メーカー中心の産業構造
 - － 貸与図方式の限界
 - － 相対的な技術力不足

水平的な系列化



国家自動車産業のために

水平的な系列化の長所：規模の経済性

- － 産業内の取引関係で規模の利益が重要になる場合に効果的である。
- － 規模の利益インセンティブが重要になる場合では、部品メーカーは複数の組立メーカーと取引を試みる。つまり取引先を増やす方向へと向かう。このような形態で企業間分業が生じる場合、これを産業の次元で統合させると分業システムの中から産業全体として規模の経済性が生じる。

垂直的な系列化



特定自動車メーカーのために
（専門化／個性化／企業化）

垂直的な系列化の長所：連結の経済性

- － 関係特定の取引の場合
- － モデル、品質などが標準化されていない場合に適合
- － デザイン・イン制度（design in, 共同開発）が可能：企業間協業の長所を活かす制度
将来の市場開拓に取引パートナーとして協調しながら予見される変化－モデルチェンジなどーに対応するための協力が可能である。

2. メーカーが部品企業の管理の必要性を認識した時点：

1) 部品メーカー管理の必要性を認識：1988年以降

民主化／労使紛争の激化のために部品調達の問題が深刻化

目標：部品調達の管理（適期，適量）

2) 部品メーカーの専門化の必要性を認識：1990年初頭

－国内需要の膨張により，国内マーケットシェア競争が熾烈化.

－モデルの多様化，毎年のモデルチェンジに対する部品メーカーの迅速な対応の必要性.

3) 最高経営者の次元からの関心期：1993年

－三星の自動車市場参入により，完成車メーカー各社がそれぞれに専門部品メーカーを管理することの必要性が増大.

－技術の高度化によるR & Dパートナーとしての部品メーカーの必要性（承認図方式の導入）.

cf) 1994年，韓国内の自動車関係研究会が多数結成される.

<日本：部品工業問題の認識過程：トヨタ－部品メーカー関係の必要性と管理過程>

購買規程（1939年）：親企業と部品企業間の永続的な取引関係の理念の提示

↓

系列診断（昭和28年3月）：専門部品工業を確立

（部品メーカー管理の実質的な始まり）

1 次的効果

↓

最初の国産自動車：クラウン

－1959年：元町工場操業開始

－貿易自由化で需要が急増

↓

“量”を中心とした生産時期

－部品管理上の問題発生

－米国高速道路で立ち往生（コロナ）

TQC導入

「量産」「品質保証」

「コスト低減のパートナー」

として部品企業を育成

↓

“質”を中心とした生産の必要性

－1960年：日本品質管理研究会発足

－1961年：トヨタTQCを導入

－協力会の積極管理

－部品メーカー間に企業格差が増大．層別指導を開始.

－1964年：カンバン方式導入

↓

－1965年：デミング賞を受賞

*米国：1985年以降FORDのBENCHMARKING

3. インタビューから見いだされた部品工業の問題点

1)品質管理の問題点：

2)研究開発の非効率性：－研究開発活動に関する部品工業からの支援期待難

（技術ノウハウ，研究開発要員の不足）

－組立メーカーがすべて担当

（情報と資源のシナジー効果の期待難）

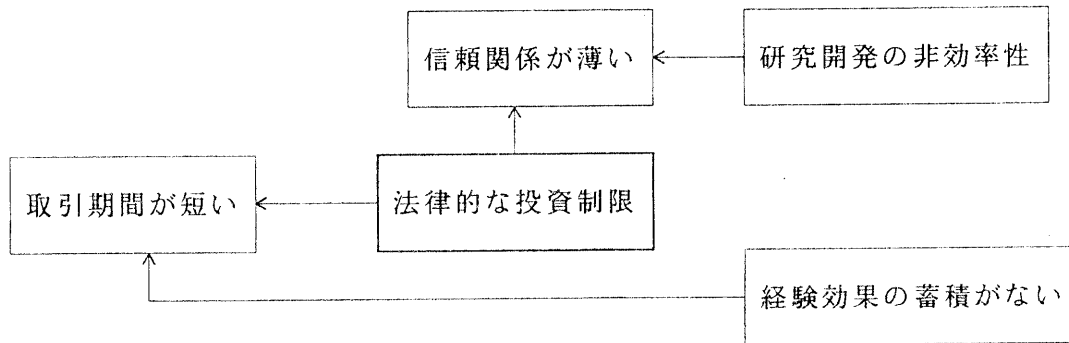
3)原価低減：－経験効果／学習効果

4)企業間連結の適応力不足：

－親企業のモデルチェンジ要求に対する部品企業の適応力不足

－企業間分業の構造

－経験効果／学習効果



III. 問題解決のモデル

問題解決のために何をすべきか

問題の徴候と原因を探るための問題解決のPROCESS MODELの必要性

－図3：企業間関係の理論的なモデル

IV. 問題解決モデルの理論的な妥当性

1. 企業間関係に対する既存の批判的な理論とその限界点

1) 企業間関係に対する否定的な認識

通常の近代経済学ではまだ社会的な分業のような観点はない。したがって、企業間取引は市場メカニズムのルールによって資源を分配する。それが最適の形として認識されている。もし、社会的分業が必要になれば、市場メカニズムの結果としてそのようになることが望ましい。

企業間の取引において組立メーカーと部品メーカーの関係は一定の距離をおいて対等な競争関係を築くことが理想的である。したがって、これまでは企業間関係の形成それ自体に対する否定的な視点が多かった。すなわち、企業間関係についての一般的な認識は、独占資本による市場支配、企業支配と結びついて理解されてきた。

2) 市場メカニズムの限界と非効率性

市場メカニズムによる短期の取引は、価格にすべての情報が集約されていると考える。このように考えることは、価格以外の情報は認めないことである。

こうした理解のうえに立つと、企業間取引においては市場機能が機能しないという市場の失敗 (market failure) という状況を考慮していないことになる。

つぎのような要因がおもに作用する企業間取引では、市場メカニズムが効率的に機能することが不可能になる

- 特定の資産が存在する取引におけるスポット取引の非効率性
- 競争状況の不完全性と人間の制限された合理性
- 市場メカニズム仮定の限界と企業間の長期的な関係の必要性
- 企業間で意図された計画的な分業構造の社会経済的な効率性

このような立場から企業間関係を見れば、企業競争力と資源効率性の両側面を考慮した新たな認識が必要である。

3) 企業間関係構造の効率性についての事例

日本において原材料・部品などの生産材や資本設備の取引は、特定少数の企業間で長期的かつ安定的におこなわれている。このような企業間の取引関係は経済学原論的な市場取引様式とは差があるにもかかわらず、現実には供給企業側には生産の計画化を、購買企業側には在庫の極小化をもたらしている。こうした取引関係は社会経済的な効率性をもつものである。

Williamsonによると、日本の経済奇跡は関係的特性に起因した部分が、技術部門の果たした貢献をこえていると主張している。

cf)日本の企業間取引関係が突然注目をうけることになったのは、日米貿易摩擦が深刻になり、米国から日本市場の閉鎖性は不公正な取引慣習に根ざしたものであるという批判があったからのことである。特に1989年に開始された日米構造障壁除去協議(SII)での、「日本の取引慣行は排他的で、系列関係は反競争的だ」という主張がなされて以降のことである。このような取引慣行は日本の社会全般にわたって一般的に見受けられ、このような慣習が貿易に対しても重大な障壁になっていると主張された。

こうした中で、日本式の取引慣行についての理論的な妥当性についての議論が進められているが、米国政府や企業家の中には、日本の企業間取引様式はある程度の経済合理性をもっていると認めるものも少なくない。(通商産業調査会編、日米構造問題協議最終報告書、同会、1990年、その結果、当初この取引手続き問題よりもっと開放性や透明性を要求するほうへ主張が変わってきた。透明性とは取引を締結するまでの手続きや費用の透明性をいう。)

2. 理論的根拠：システム・オーガナイザーとして果たす自動車メーカーの役割

<表2-12> 企業間 関係研究の 主要 背景理論の 比較

	企業間 関係の 主要背景理論				
	取引費用理論	資源依存理論	組織群生態学	戦略的経営/ ネットワーク理論	关系的 マーケティング
企業間 関係形成 の 目標	・取引費用の 節約	・重要資源獲得の 不確実性減少 ・組織力の 極大化	・環境下での 生存	・価値くさりの 戦略的 連結	・企業間 相互 作用の 效率的 連繋
企業間 関係の 手段	・位階組織の 形成 ・支配構造	・資源獲得のための 統合 ・資源統制力 強化	・共生的相互関係 ・集団的 関係	・戦略的 提携 関係 ・戦略的 NET WORKING関係	・企業の 内部的 外部的関係を 創造・維持 ・相互作用接近法

1)企業間中間組織メカニズムの社会経済的な有用性：「市場の失敗」と「組織の失敗」
 市場の失敗 (market failure)：特定状況下での市場メカニズムの非効率性—取引費用
 組織の失敗 (hierarchy failure)：組織の官僚的特性による内部組織の非効率性

2)組織間関係論：環境への共生メカニズムとしての企業間協力システム

3)企業間分業システムの歴史的な発展

<企業間分業構造と企業間関係の形成>

A. Smithの国富論以降の分業の発展過程

1 段階：作業場内、役割の分業専門化過程 (フォード生産方式など)

20 世紀の米国経済の成功の鍵

2 段階：組織構造の分業専門化過程 (企業内組織の分業過程)

3 段階：企業間分業構造 (企業間の意図された計画的な分業構造)

日本経済の成功の鍵 (?)

4 段階：世界企業間での分業 (国際企業間ネットワーク)

(企業間の分業構造)日本の企業間の長期的な取引を特定の時点から考えてみると、事前に選択されている関係を意味する。意図的で選択的な企業間の分業が組織化されており、各々の取引が無秩序に構成されているというよりは、親企業を中心に統合している(それで取引物量が半年、3カ月、1カ月などとして期間に関してあらかじめ告示されている。)

今日、日本企業はこのような企業間の長期的な取引関係を通じてより高い効率性を維持し、より強い国際競争力の源泉を提供している (Abernathy, W., K. Clark, and A. Kantrow, Industrial Renaissance, Basic Book, New York, 1983)。

V. 實證的な研究結果

1. 實證分析の結果 各 決定要因の 有意性

(圖4-1)判別分析 圖参照

2. 自動車組立企業- 部品企業間の 関係特性

<表 4-1> 企業間関係の内容についての日韓特性比較

関係の内容	全 體		韓 國		日 本	
	頻度数	%	頻度数	%	頻度数	%
資本的關係	180	76.6	128	88.3	52	57.8
資本投資關係がない	14	6.0	6	4.1	8	8.9
1-9% 資本投資關係	13	5.5	9	6.2	4	4.4
10-24% 資本投資關係	14	6.0	1	0.7	13	14.4
25-49% 資本投資關係	11	4.7	1	0.7	10	11.1
50-99% 資本投資關係	3	1.3	0	0	3	3.3
100% 資本投資關係						
人的交流關係	126	53.6	83	57.2	43	47.8
ぜんぜんない	49	20.9	44	30.3	5	5.6
たまに職員派遣	8	3.4	8	5.5	0	0
定期的職員派遣	39	16.6	9	6.2	30	33.3
常勤職員派遣	13	5.5	1	0.7	12	13.3
重役兼任						
契約關係	50	21.3	32	22.1	18	20.0
完全な競争關係	15	6.4	11	7.6	4	4.4
非公式的的人的紐帶關係	39	16.4	30	20.7	9	10.0
公式的短期契約關係	131	55.7	72	49.7	59	65.6
公式的長期契約關係						
標 本 数	235個	100%	145個	61.7%	90個	38.3%

(参照) <表4-2>日本自動車産業部品供給システムの 企業間関係特性

	1次メーカー	2次メーカー	3次メーカー
上位取引處の 協力下請 組織への 加入状況	79%の加入	70%の加入	30%の加入 45%は 組織そのものが 存在していない。
上位取引處との 企業間関係特性	資本参加 41% 役員管理職派遣 33% 経営指導 21% 機械設備貸與 25% あまりない 38%	機械設備貸與 25% 機械加工技術指導 19% あまりない 54%	機械設備貸與 11% 機械加工技術指導 11% あまりない 79%
部品設計	自社獨自 27% 購入處基本設計 自社詳細設計 32% 購入處設計 42%	自社獨自 7% 購入處基本設計 自社詳細設計 16% 購入處設計 77%	購入處設計 100%

資料 武石 彰, 清 しょう一郎, 藤本隆宏(1993), 日本 自動車産業のサプライヤーシステムの

3. 企業間 關係構造の 効果

-競争と協力行動への 影響と 産業競争力の關連成果

-LISRELの結果(韓國MARKETING學會)

(圖4-2)

-間接効果と 直接効果

*機會主義 行動統制と 取引費用節約の效果

-LISRELの結果

(圖4-3)

4. 日韓集團間 NETWORKING戰略の 日韓特性比較

<表4-3> 日韓集團間の 企業間 NETWORKING戰略特性變數の 平均差の檢證結果

NETWORKING戰略屬性	韓國	日本	Wilks' Lambda	F値	P-value
取引期間	8.0年	25.9年	.53481	110.5	.0000
資本的關係	1.10	2.18	.77539	36.79	.0000
人的交流關係	1.65	2.65	.83707	24.72	.0000
相互信賴關係	3.06	4.03	.87081	18.84	.0000
機會主義的な行動	18.64	14.16	.86937	19.08	.0000
關係満足度	29.56	34.65	.83336	25.40	.0000
中小企業の共生的な 産業構造熱望度	0.28	-0.24	.93671	8.581	.0040
環境への共同對應	-0.21	0.31	.94108	7.952	.0056
同伴的なパートナー關係	-0.08	0.16	.97864	2.771	.0984

註)取引期間を 除いた 外の變數の 平均値は 5点尺度變數の 合
または 標準化したものである.

(2)判別函数と 判別力

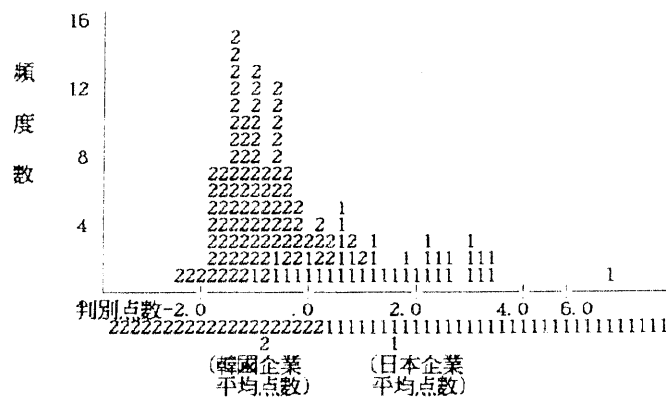
$$Z = -.8321170 + 0.8938536E-01*x1 + 0.3372018*x2 + 0.1814351*x3 - 0.7043795E-01*x4 + 0.1641368*x5 - 0.2034400*x6$$

- 且, x1= 取引期間
 x2= 資本的關係
 x3= 人的交流關係
 x4= 機會主義的行動
 x5= 環境に對する共同對應
 x6= 同伴的パートナー關係

このような正準判別函数の有意性を檢證するための統計量として, Wilks' Lambda=0.4249 を χ^2 値に 變換した 値(106.121, df=6)の 有意度が 0.0000であった。したがって 判別点数の 集團間の 平均が 同一だという 歸無假説を 棄却させている。この 判別函数による 日韓企業の 判別豫測力は 90.7%であった。2つの 集團の 判別点数分布圖は <圖V-2>と同じで, 韓國企業の 判別点数平均値は -0.774であるし 日本企業の 判別点数平均値は 1.722であった。

一方, 日韓間の 企業間 NETWORKING關聯變數の 相對的な 判別力を 調べるために 標準化された 判別函数係数を 調査してみた結果, 日本企業は 特に 長期的な取引特性, 機會主義的な行爲の 節制, 資本的な交流が 活潑であるという 特徴があることが明らかになった。

<圖4-4>判別点数分布圖



<表V-4> 判別結果表

		標本数	判別豫測集團	
			日本	韓國
實際所屬集團	日本	40	32 80.0%	8 20.0%
	韓國	89	4 4.5%	85 95.5%

全體判別豫測率= 90.70%

- <参考表> 日韓 自動車産業内の 企業間NETWORKING關聯變數の 特性推定

Logit Model

$$P_{orb}(y=j) = e^{X^i \beta_j} / [\sum_j e^{X^i \beta_j}]$$

단, $j = 0, 1, \dots, J$ (J 는 선택대안의 수)

したがって, 分析モデルは,

$$V_{ijk} = \beta_0 + \beta_1 x_6 + \beta_2 x_{30} + \beta_3 x_{31} + \beta_4 x_{34} + \beta_5 opp + \beta_6 sat + \beta_7 ff1 + \beta_8 ff2 + \beta_9 ff3 + \beta_{10} ff4$$

NETWORKING戰略屬性	推定係數	標準誤差	T-値 (Sig. Lvl)
常數	114.270	47.75	2.393 (.01671)
取引期間	-.412933	.1177	-3.508 (.00045)
同件的パートナー關係	-7.23817	2.945	-2.458 (.01398)
共生的産業構造	1.23031	.5928	2.075 (.03796)
環境への共同對應	-6.61570	2.637	-2.509 (.01211)
企業間没入度	-62.8457	27.75	-2.265 (.02351)
資本的關係	-18.8042	7.965	-2.361 (.01824)
人的交流關係	-30.3610	13.56	-2.239 (.02518)
相互信賴關係	-5.78394	2.373	-2.437 (.01479)
機會主義的行動	.309762	.1634	1.896 (.05796)
關係満足度	-.186894	.1573	-1.188 (.23473)

Log-Likelihood.....	-16.035
Log-Likelihood at zero....	-66.119
Chi-Squared (10).....	100.17
Significance Level.....	.32173E-13
ρ^2 ,	0.7575
Adjusted ρ^2	0.59116

自動車産業の競争力の目標：システム・ユニット競争体制を確保するための部品工業の管理

- 果物，それ自体の管理（りんご）より土壌の管理（りんごの木の全体的な構造：システム）が重要.
- 計画された人工林が必要になる自動車産業
- 木より林を，花より庭園を
- 花屋の主人より，庭園管理人の役割が必要です

結論 1：部品企業を自動車競争力のパートナーとして認識し，管理する.

- 品質確保のパートナー
- 原価管理のパートナー
- R & D のパートナー
- 情報管理のパートナー

結論 2：計画された企業間分業の体系化

- 3 段階：企業間分業構造（企業間で意図された計画的な分業構造）
- 4 段階：世界企業間役割の分業（国際企業間ネットワーキング）
→ ネットワーキング体制の確立

構造が行動と成果に大きな影響を与えている

結論 3：システム・オーガナイザーとしてのメーカーが果たす役割

（自動車産業のシステム・コンポーネンツとして部品企業を育成）

企業間関係の構造管理（企業間関係の決定要因，戦略的な購買必要製品に対する中間組織のメカニズムの活用）

結論 4：企業間の関係管理の効果

4S MERIT SYSTEM

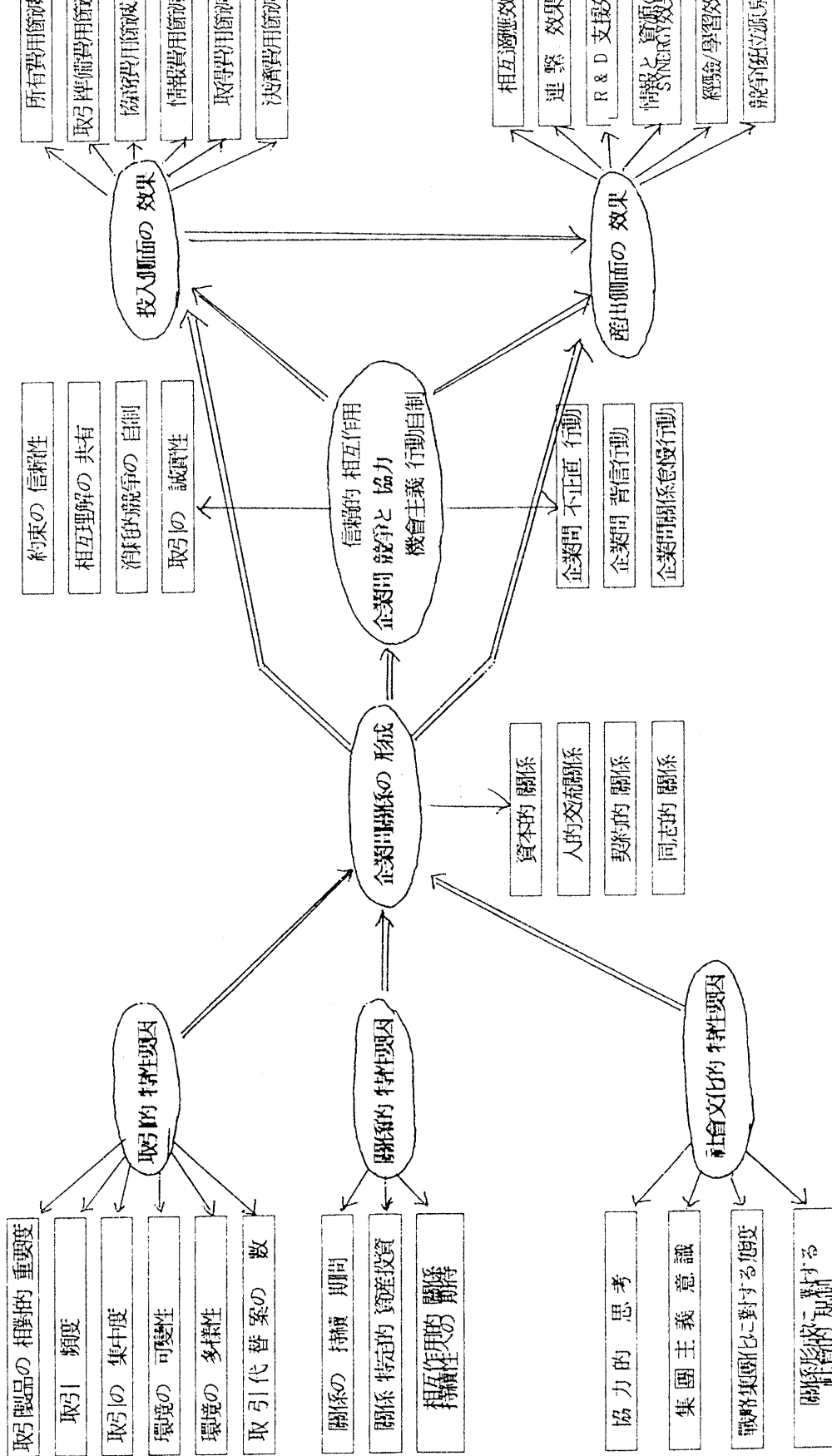
- Speed merit (economy of speed): JIT を通して資源の経済的な活用
- Scale merit (economy of scale): 経済的な生産規模の確保
- Scope merit (economy of scope): FMS に対応
- System merit (economy of system): SYSTEM 産業として自動車産業競争力の維持

今後の研究課題

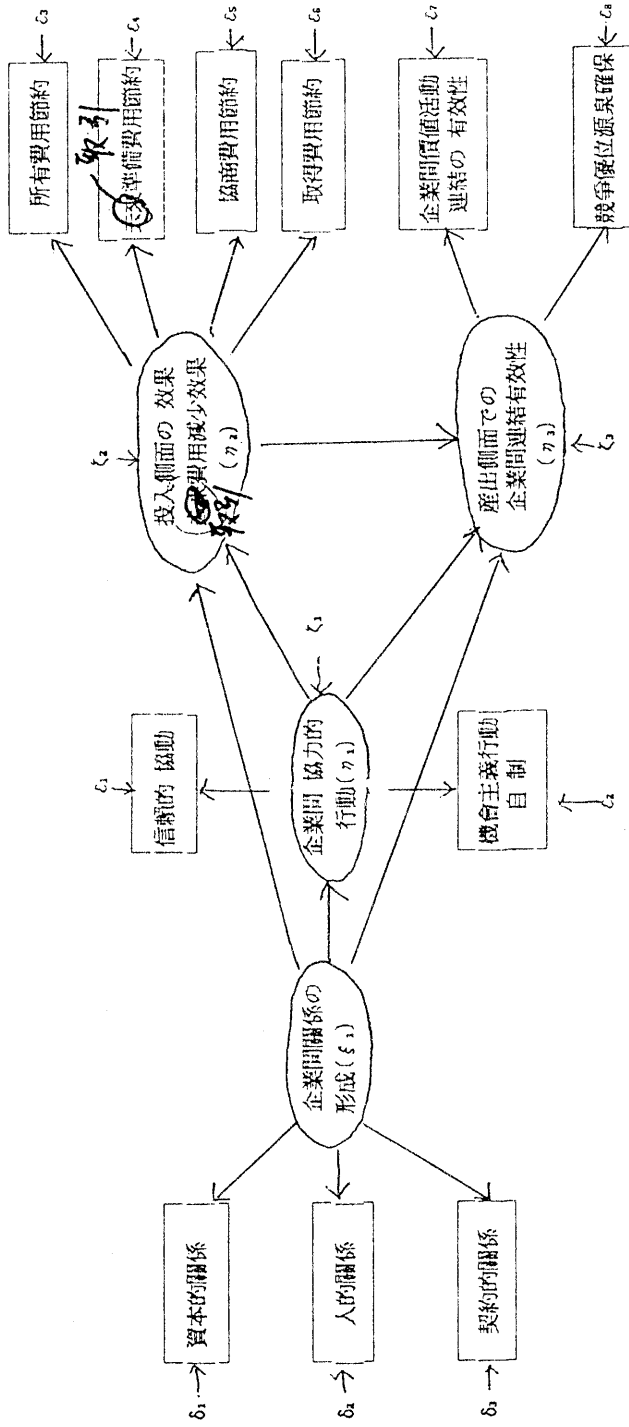
1. 自動車産業の ALPS STRUCTURE（等高線）分析
2. 自動車産業：企業間関係の国際比較
3. 自動車産業：企業間関係の事例分析：深層研究
4. 自動車産業：企業間国際分業：国際ネットワーキング

<図3-1> 企業間関係の理論的模型

< 関係形成の影響要因 > < 企業間関係形成 > < 企業間競争と協力行動 > < 企業間関係の有效性 >



〈圖 4-1〉 企業間 関係構造の選擇と戰略的有效性模型の適合度



〈表 4-8〉企業間連結の有效性についての影響変数とその効果

企業間協力的 行動についての 効果 (η₁)	企業間連結の有效性での 影響源泉	
	企業間関係類型 (ε₁)	取引費用削減 (η₂)
直接効果		
間接効果		
全體効果	0.585	
取引費用節約 についての 効果 (η₂)		
直接効果	-0.220	
間接効果	-0.173	
全體効果	-0.393	-0.295
産出側面での 企業間連結の 有效性で効果 (η₃)		
直接効果	0.541	0.269
間接効果	0.268	0.083
全體効果	0.809	0.352
		-0.282

全般的 適合度指数

$\chi^2 = 52.72$ (df = 38, p = 0.057)
 GFI = 0.956
 AGFI = 0.923
 RMR = 0.039

* (-)は企業間連結の有效性に及ぶ影響の方向を現す。

韓国自動車産業・部品工業の過去、現在、未来

1. 韓国自動車産業発展の過程
2. 韓国自動車産業・部品工業の現状と将来性
3. 日本の競争相手としての韓国自動車産業の実力
4. 日本のアジア戦略における韓国自動車産業との協力の可能性
～質疑応答～

益 子

修 三菱商事株式会社
自動車第三部部長代理

韓国一般

国名：大韓民国(Daehan Minkuk/Republic of Korea)
 独立：1945年8月15日
 首都：ソウル特別市
 面積：9.9万km²(日本の0.26倍)
 人口：4,327万人(ソウルは1,063万人。全人口の25%)
 人口密度：428人/km²(日本は332人/km²)
 住民：朝鮮民族
 言語：韓国語(朝鮮語)。ハングルと漢字併用
 宗教：仏教(18%)プロテスタント(13%)カトリック(4%)他に天主教・天道教など
 政体：共和制

新経済5ヶ年計画展望指標

	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98
成長率(%)	8.4	4.7	6.0	7.1	7.2	7.1	7.0	7.0
総消費(%)	9.3	6.8	6.1	6.5	6.5	6.4	6.4	6.4
固定投資(%)	11.8	△1.8	4.2	7.0	7.8	8.7	8.9	9.2

経常GNP(兆円)	206.7	229.9	256.7	289.5	325.3	364.3	405.8	450.5
経常GNP(億ドル)	2,817	2,945	3,219	3,643	4,189	4,849	5,616	6,480
1人当GNP(ドル)	6,518	6,749	7,306	8,196	9,339	10,716	12,305	14,076

輸出(億ドル)	696	751	823	901	993	1,101	1,226	1,363
(増加率%)	(10.2)	(7.9)	(9.5)	(9.5)	(10.2)	(10.9)	(11.3)	(11.2)
輸入(億ドル)	766	773	813	876	958	1,053	1,161	1,281
(増加率%)	(17.5)	(1.0)	(5.1)	(7.8)	(9.3)	(9.9)	(10.2)	(10.3)
貿易収支(億ドル)	△70	△20	10	25	35	48	65	82
経常収支(億ドル)	△87	△46	△14	△0	9	21	37	53

生産者物価(%)	4.7	2.2	1.8	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4
消費者物価上昇率(%)	9.3	6.2	4.9	4.3	3.7	3.6	3.2	2.9

国家予算：94年度 43兆2,500億WON (¥1 = 7.6 WON)
 外貨準備高：20,709百万米ドル(93年2月現在)
 対日貿易赤字：93年度 7,437百万米ドル

国内の情勢		インフレ	91年	92年		
		消費者物価上昇率 (前年比率%)	9.3	↘6.2		
		失業率(%)	2.3	↗2.4		
貿易動向 (通関ベース)	輸出	実額 全世界	766			
	(実額は億ドル、伸び率は前年比%、割合は全世界に占める%)	伸び率 全世界	7			
		割合	対米 24	対日 15	その他	
	輸入	実額 全世界	818			
	伸び率 全世界	0.3				
	割合	対米 22	対日 24	その他		
		貿易差額(億ドル)	▲51			
直接投資の受け入れ	全世界からの受け入れ		92年認可ベース			
	(各国別統計による。億ドル、カッコ内は割合%)	全世界から	9			
日本から		2 (17)				
外資政策	主要法規		外資導入法(66年)			
	相談窓口		財務部			
	特徴		外国人投資認可指針により、制限事項等を告示。92年7月、先端技術導入促進のため国内市場開放を積極化。完全自由化業種拡大、合併義務廃止など。金融市場開放は米韓金融政策協議会決定に従い、三段階方式で進展中。			
労働事情	採用	ワーカー	慢性的労働力不足。特に製造業回避、サービス業志向。政府は中小企業の海外技術研修生受け入れ枠を拡大。			
		マネジャー	好条件を求めての転職が顕著。			
		技術者	大幅不足。政府は兵役免除や郷土予備軍縮小、理工系学生養成で対処、長期勤続者へは年金等各種恩典も考慮。			
	賃金/月	賃金制度	最低賃金制度あり。日額8040?*			
		ワーカー	70万?*程度(約9万5890円)	いずれも企業規模や学歴等でかなりの格差あり。		
		マネジャー	130万?*程度(約17万8080円)			
		技術者	90万?*程度(約12万3290円)			
労務管理の留意点	縁故採用が多いが、離職率が高い。当地慣習を理解し、壁をつくらないことが肝要。					
インフラ	工業団地		大都市近郊、地方など約50カ所。輸出自由地域2カ所。			
	電力		夏期需要ピーク時の供給に問題。発電所前倒し建設中。			
	工業用水		問題なし			
	通信		問題なし			
	港湾・空港等		ソウル金浦空港は混雑傾向。仁川市沖永宗島に「首都圏新国際空港」を建設中。92年着工、97年一部開港。			
部材調達		電子部品等の品質向上は顕著、ただし価格も上昇。				
金融事情	為替管理対外送金		取得外貨は30日以内に公認機関に売却、または外貨で預金。貿易外取引受け取りは原則自由、1万米?相当額以上の受け取りは税務当局へ要報告。支払いは原則自由。			
	資金調達		ウォン調達は容易ではない。親子ローン(日本の親会社からの借入れ)は運用上禁止されている。外貨貸出しは92年9月より貸出しが可能となっている。			
	為替レート		90年末	91年末	92年末(91年末比)	傾向(93年7月、対ドル)
		1%いづらか	716.4	760.8	788.40(▲3.5%)	↘弱含み
		1円いづらか	5.324	6.071	6.330(▲4.1%)	↘弱含み

各自動車メーカーの概要比較

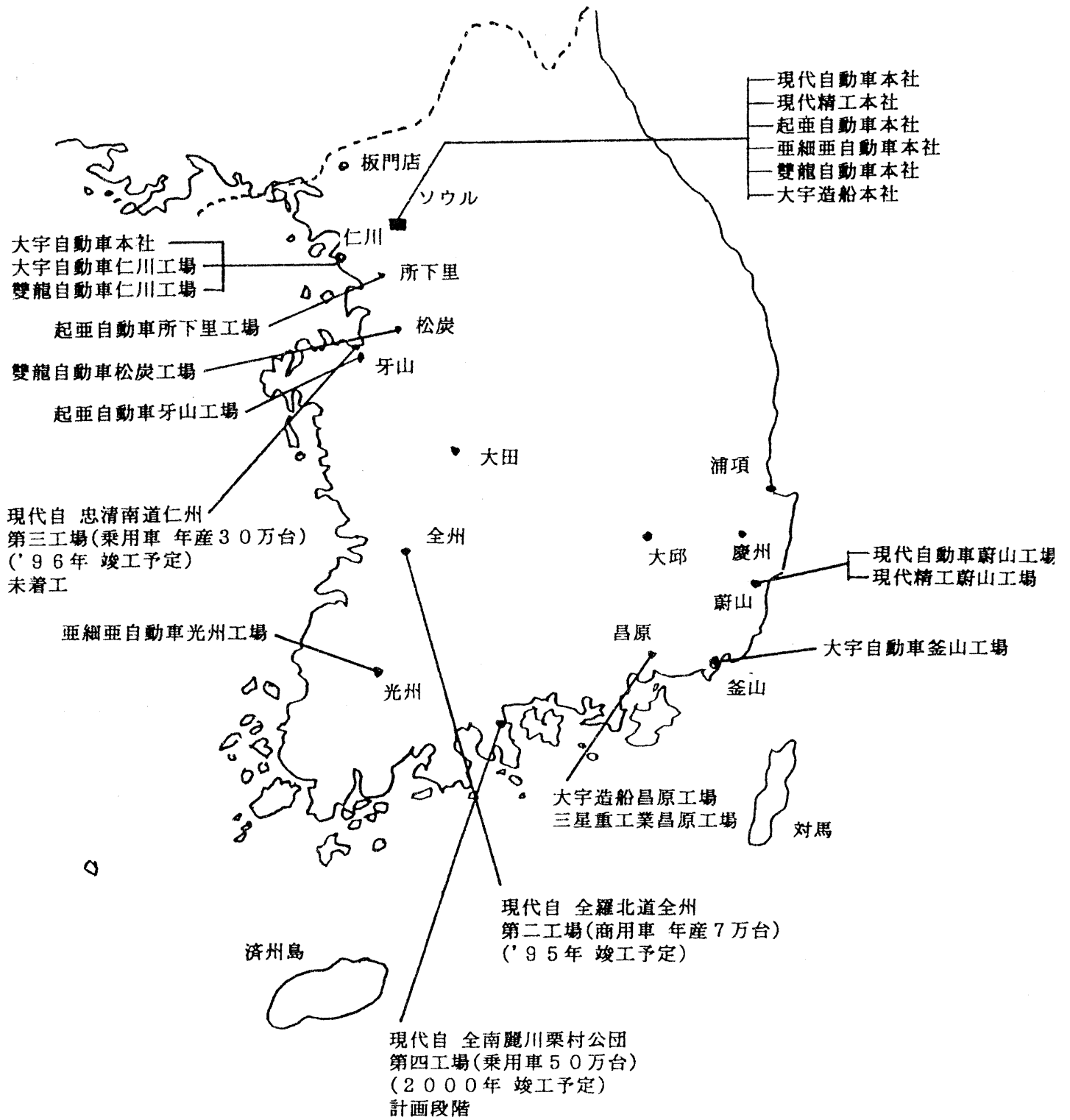
	現代自動車	大宇自動車	起亜自動車	亜細亜自動車	雙龍自動車	現代精工	大宇造船	三星重工業
設立	1967年12月	1972年 6月	1944年12月	1965年 7月	1954年 1月	1977年 6月	1978年 9月	1974年 8月
資本金	2,950億WON	2,624億WON	2,946億WON	999億WON	1,453億WON	824億WON	13,579億WON	2,450億WON
従業員	41,568名	17,451名	22,870名	7,782名	6,585名	9,646名	13,614名	9,958名
生産車種	乗用車 (1.3-3.5L) トラック バス	乗用車 (1.3-3.2L) トラック バス	乗用車 (1.3-3.0L) 小型トラック 小型バス	大型トラック 四輪駆動車 (800-cc) 軽商用車	大型トラック バス 四輪駆動車	四輪駆動車	軽自動車 (800-cc) (乗・商用)	大型トラック
生産台数 (マーケットシェア)								
1990年 各社合計	676,067 46.66%	201,035 13.88%	396,325 27.35%	25,374 1.75%	22,148 1.53%	-	-	-
1,320,949台								
1991年 各社合計	767,090 51.27%	203,792 13.62%	425,296 28.43%	28,020 1.87%	24,663 1.65%	3,006 0.20%	44,251 2.96%	-
1,496,118台								
1992年 各社合計	859,250 49.68%	179,020 10.35%	502,227 29.04%	51,553 2.98%	21,439 1.24%	24,269 1.40%	90,513 5.23%	
1,729,696台								
1993年 各社合計	947,547 47.72%	300,094 15.11%	549,306 27.66%	55,492 2.79%	22,049 1.11%	36,083 1.82%	75,200 3.79%	
1,985,771台								
工場 (生産能力)	蔚山 (115万台)	釜山 仁川 (50万台)	光明(京畿道) 牙山 (65万台)	光州 (5.6万台)	松炭(京畿道) 仁川 (3.4万台)	蔚山 (5万台)	昌原 (15万台)	昌原
海外メーカー との 提携関係	資本提携: 三菱商事(5.8%) 三菱自工(4.5%) 技術導入: 三菱自工	資本提携: なし 技術導入: GM(OPEL) いすゞ 日産 ホンダ	資本提携: FORD(10%) マツダ(8%) 伊藤忠(2%) 技術導入: マツダ	主たる株主: 起亜自動車 (持株比率30.7%) 技術導入: 日野 ダイハツ	資本提携: パソナ(5%) 技術導入: 日産ディーゼル パソナ	資本提携: なし 技術導入: 三菱自工	資本提携: なし 技術導入: スズキ	資本提携: なし 技術導入: 日産ディーゼル

*三星重工業が日産ディーゼルと提携し1994年5月より商業車市場参入、乗用車については日産との提携を決定しておるが、政府の許可は未取得。1997年よりの販売を計画。

各自動車メーカー国内販売／輸出実績

(台)

	1989		1990		1991		1992		1993	
	国内販売	輸出	国内販売	輸出	国内販売	輸出	国内販売	輸出	国内販売	輸出
現代	388,575	215,101	450,198	225,393	512,932	229,106	563,130	270,177	617,597	337,069
起亜	222,760	95,018	310,540	85,823	350,732	80,019	396,343	103,027	441,855	108,194
大宇	119,094	43,497	147,382	34,160	151,392	51,254	141,539	57,552	206,020	102,133
亜細亜	14,317	1,277	19,726	805	20,110	3,116	41,921	9,480	43,870	14,753
雙龍	16,657	599	21,112	794	22,337	1,179	18,689	2,608	18,166	4,042
現代精	-	-	-	-	2,939	-	23,740	-	35,971	-
大宇造	-	-	-	-	37,776	-	81,724	-	71,634	-
合計	761,403	355,492	948,958	346,975	1,098,218	364,674	1,267,086	442,844	1,435,113	566,191



韓国

現代自動車

韓国NO.1の自動車メーカーであり、乗用車から大型商業車まで幅広いLINE UPを揃える総合自動車メーカー。三菱自工よりの技術導入に基き1200ccクラスの国産車PONYを1975年に生産、その後韓国のメーカーとしては初めて輸出を実施。又海外生産にも着手する等、韓国自動車産業の中心メーカーとしての役割を果たしてきた。

1982年に三菱自工/三菱商事の出資を受け三菱との関係を強化し、大型乗用車『グレンジャー』と『デボネア』の共同開発、生産での水平分業等協力関係も多様化して来ている。

世界10大メーカーの仲間入りを目指し、西暦2000年には200万台の生産を目標に、現在、第二/第三工場の建設を計画中で、海外進出にも積極的に取り組んでいる。

起亜自動車

非財閥系の韓国NO.2の自動車メーカー。かつては政府の行政指導により、商業車の生産に特化した時代もあったが、1983年にマツダ/伊藤忠と資本提携、1987年以降はマツダとの技術提携により乗用車の生産を開始、大型バス/トラックは同じ起亜グループの亜細亜自動車にて生産し、乗用車以外では小型バス/トラックのみを生産している。非財閥系の特色を生かし、順調に企業規模を拡大してきた。今後も中型乗用車の開発を中心にオリジナルブランドでの輸出の拡大等を目指して居り、海外生産拠点作りにも積極的で、既に台湾、フィリピン、ベネズエラ、ベトナム、イラン等の5か国に組立工場を有して居る。

大宇自動車

大手財閥大宇グループの中核企業。乗用車から大型商業車までを生産する総合自動車メーカー。

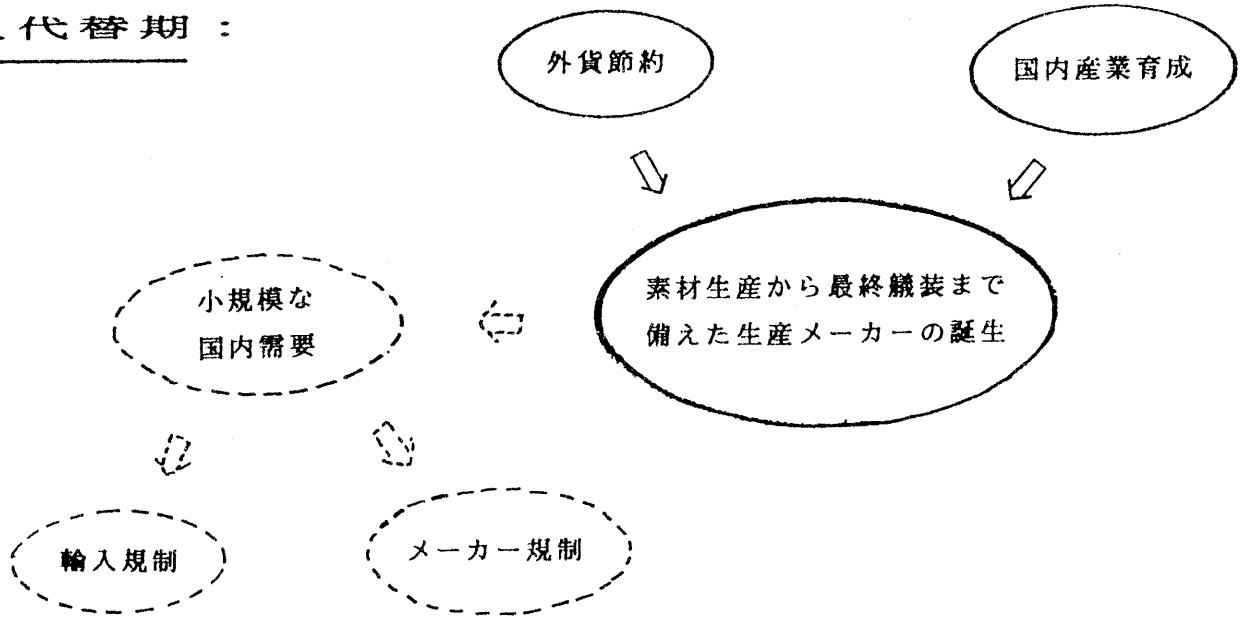
1992年には20年にわたるGMとの資本提携を解消、技術提携のみの関係となり、その後は、ホンダとの提携で『レジェンド』（韓国では『アルカディア』）のライセンス生産を発表、1994年2月より発売を開始した。

同社は第3位メーカーとして、国内に於て長期無利子割賦販売を始め（その後、現代、起亜等他社も追従）採算性の悪化を招く等、三社の中では苦戦して居る事は否めない。また、同じ大宇グループ内の大宇造船では国民車構想としてスズキとの提携で軽乗用車を生産して居り、近々、大宇自動車の組織に組み込まれるとの話もあり、総合自動車メーカーとして、輸出も含め悪化した収益体質の改善が急務。

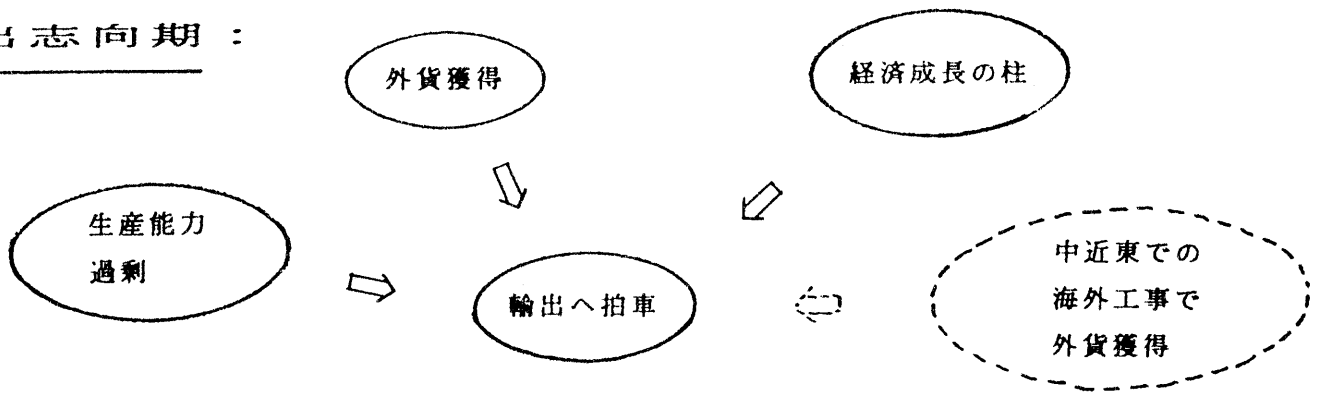
播 籃 期 :

完成車輸入 ⇨ 組立

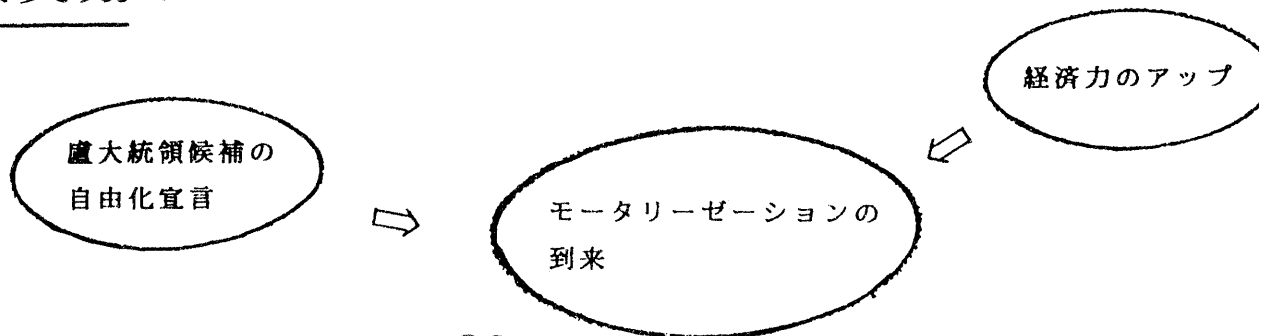
輸入代替期 :



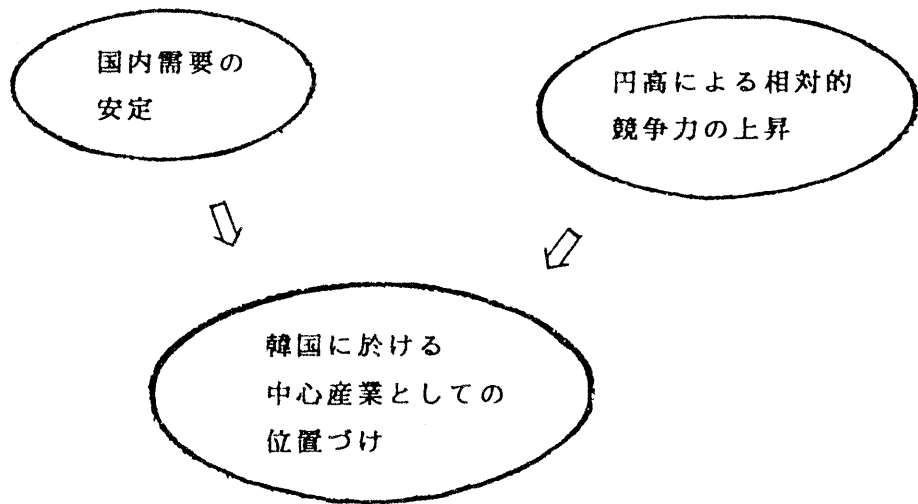
輸出志向期 :



内需拡大期 :



成熟期 :



《新経済5ヶ年計画》

(1993年2月25日)

○産業発展の基本方向

- ①政府と民間がともに参加する産業発展体制
- ②技術開発中心の産業政策
- ③産業の国際協力強化と企業の国際化戦略
- ④産業政策の運用方向の転換

○三大課題

- ①先進国型の産業構造への転換
- ②産業に於ける技術及び知識の集約化
- ③産業競争与件の改善

○成長主導産業に指定された業種

自動車・半導体・家電・工作機械・造船

〈韓国自動車産業の抱える課題〉

○自主開発技術は身についたか？

○部品メーカーも含めた開発／生産の総合競争力はあるのか？

○賃金上昇の中で価格競争力は維持できるのか？

○輸出戦略はあるのか？

＜日韓自動車産業の協力の可能性＞

(現状)

○日本→韓国 ハード取引の減少

○海外マーケットでの競合

○日本→韓国 高度技術移転に壁

(将来の可能性)

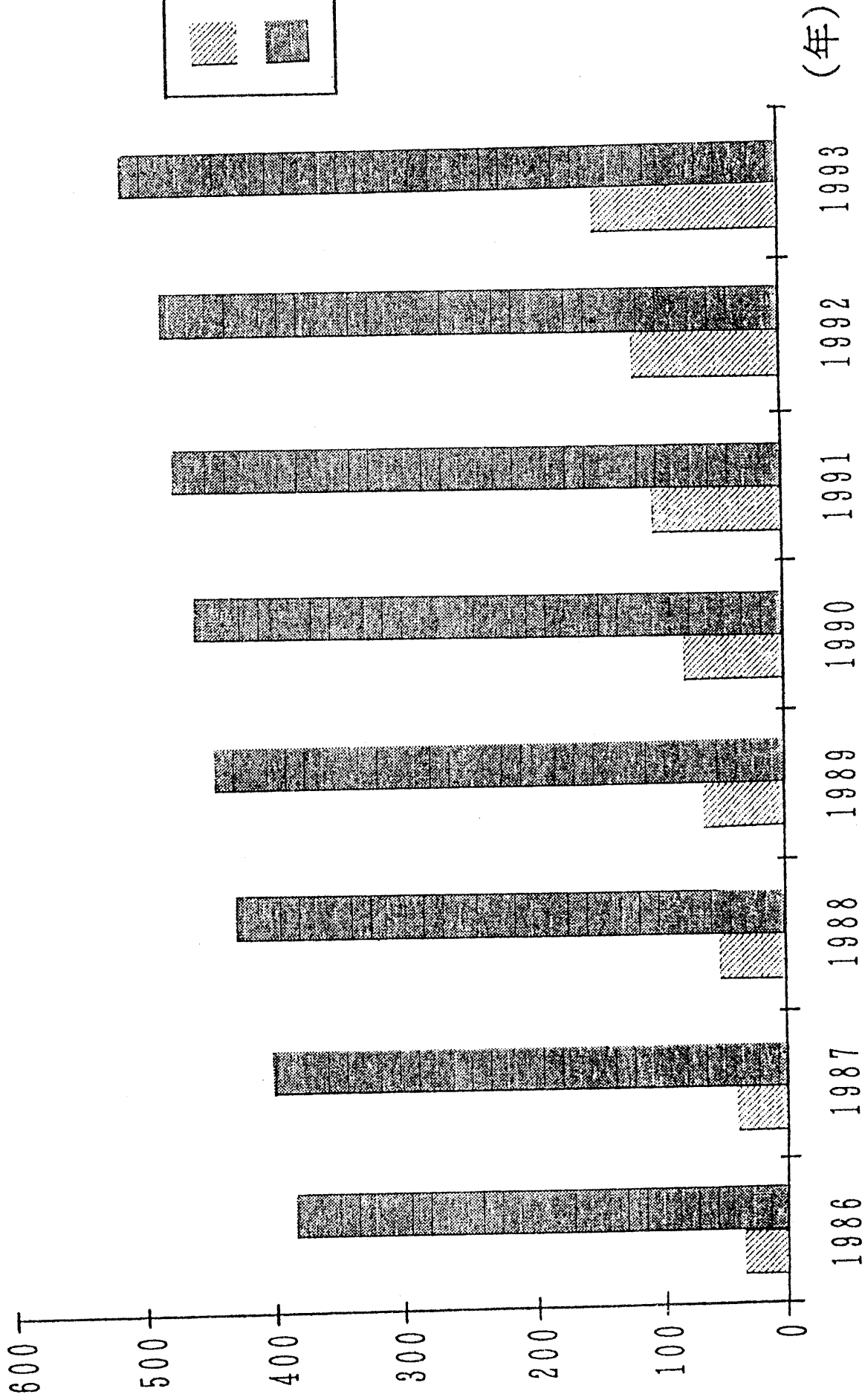
○韓国→日本 円高メリットを活かした韓国製品の購入
(委託生産を含む)

○日本↔韓国 共同開発/共同生産
(相互補完体制の確立)

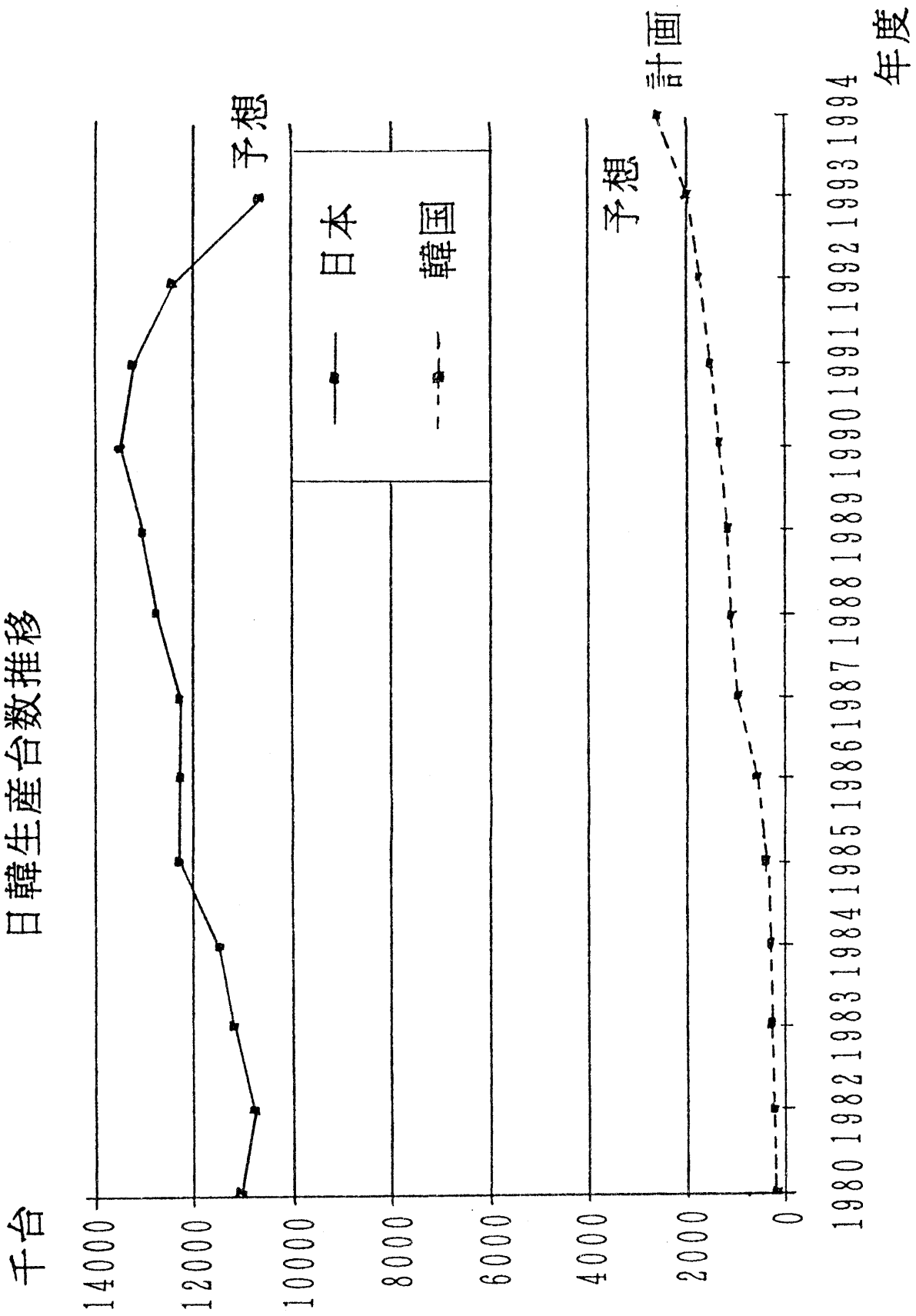
○海外マーケットでの人的資源の活用

自動車普及率(1000人当たり台数)

(台)

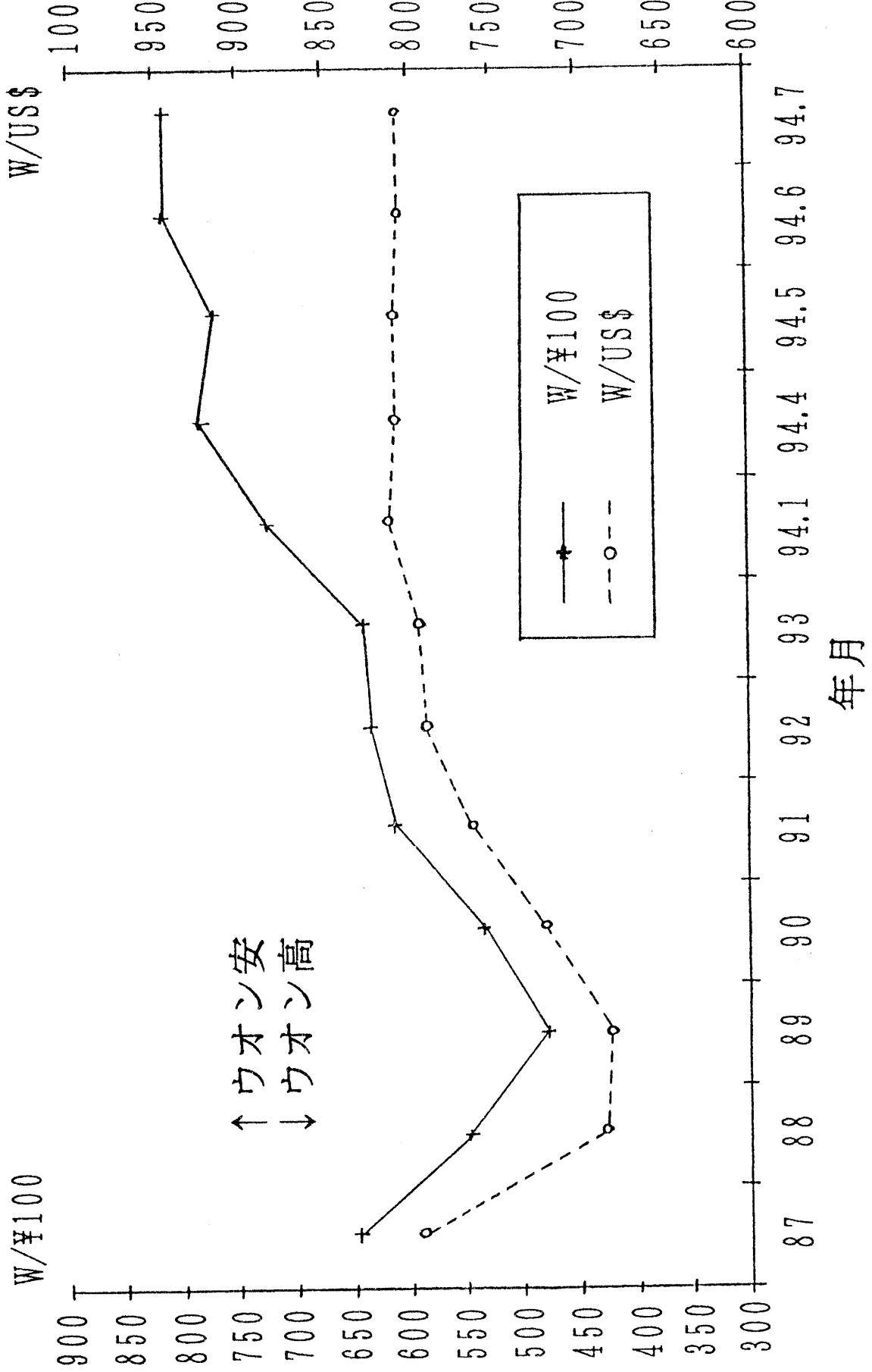


日韓生産台数推移

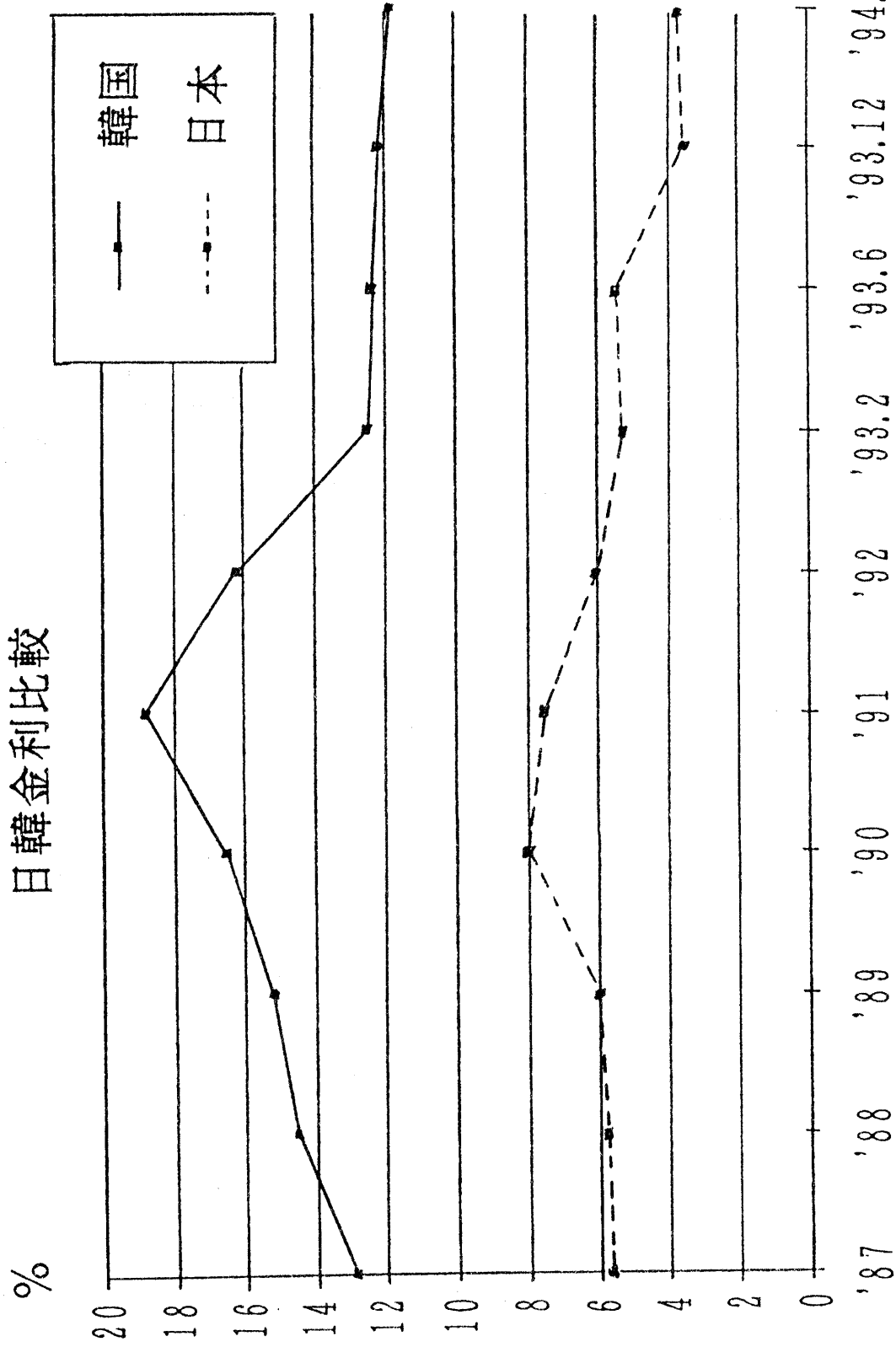


注)①日本は4月から翌年3月基準。韓国は1月から12月基準。
 ②海外組立用部品を除く。

為替レート推移

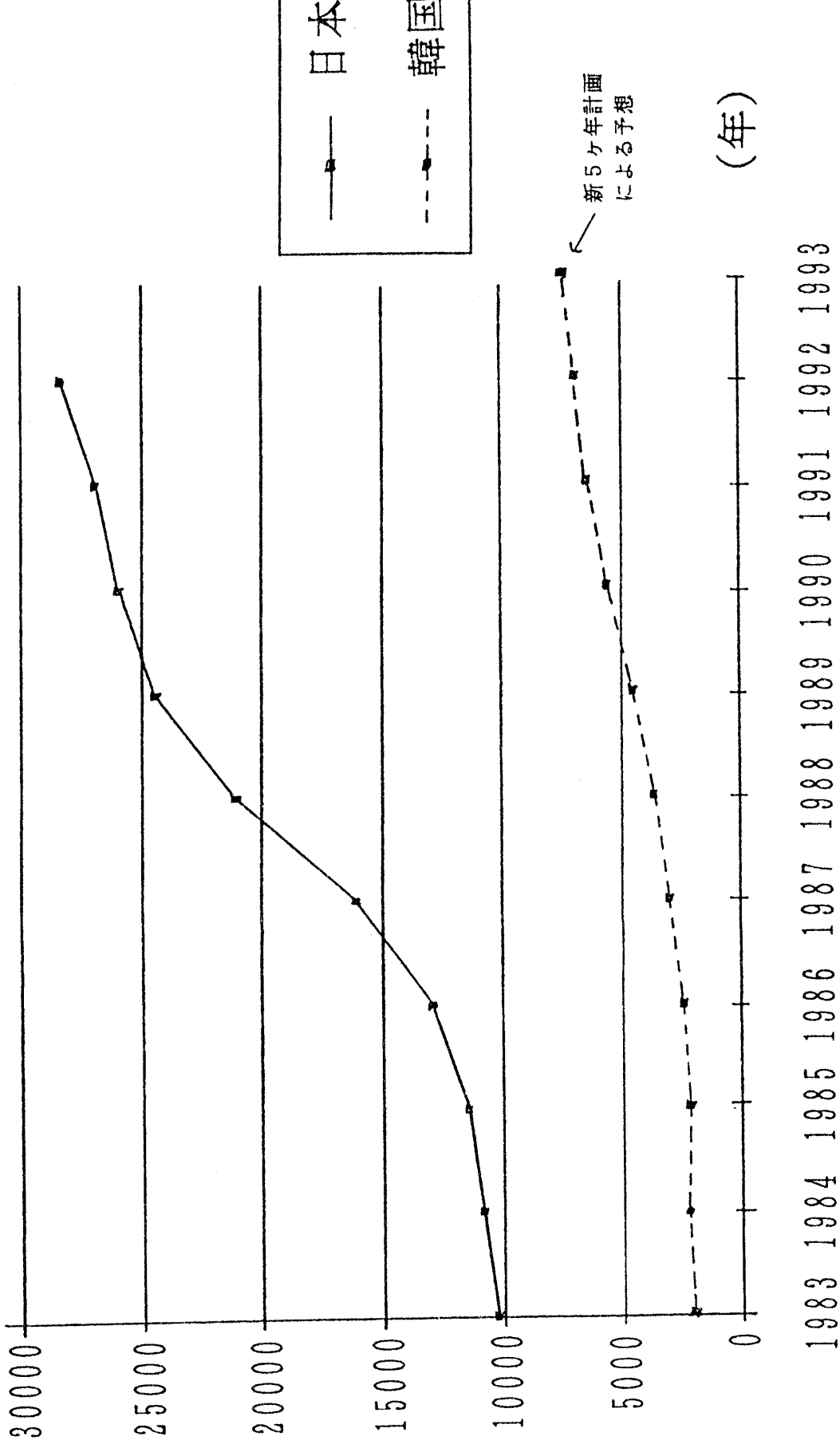


日韓金利比較

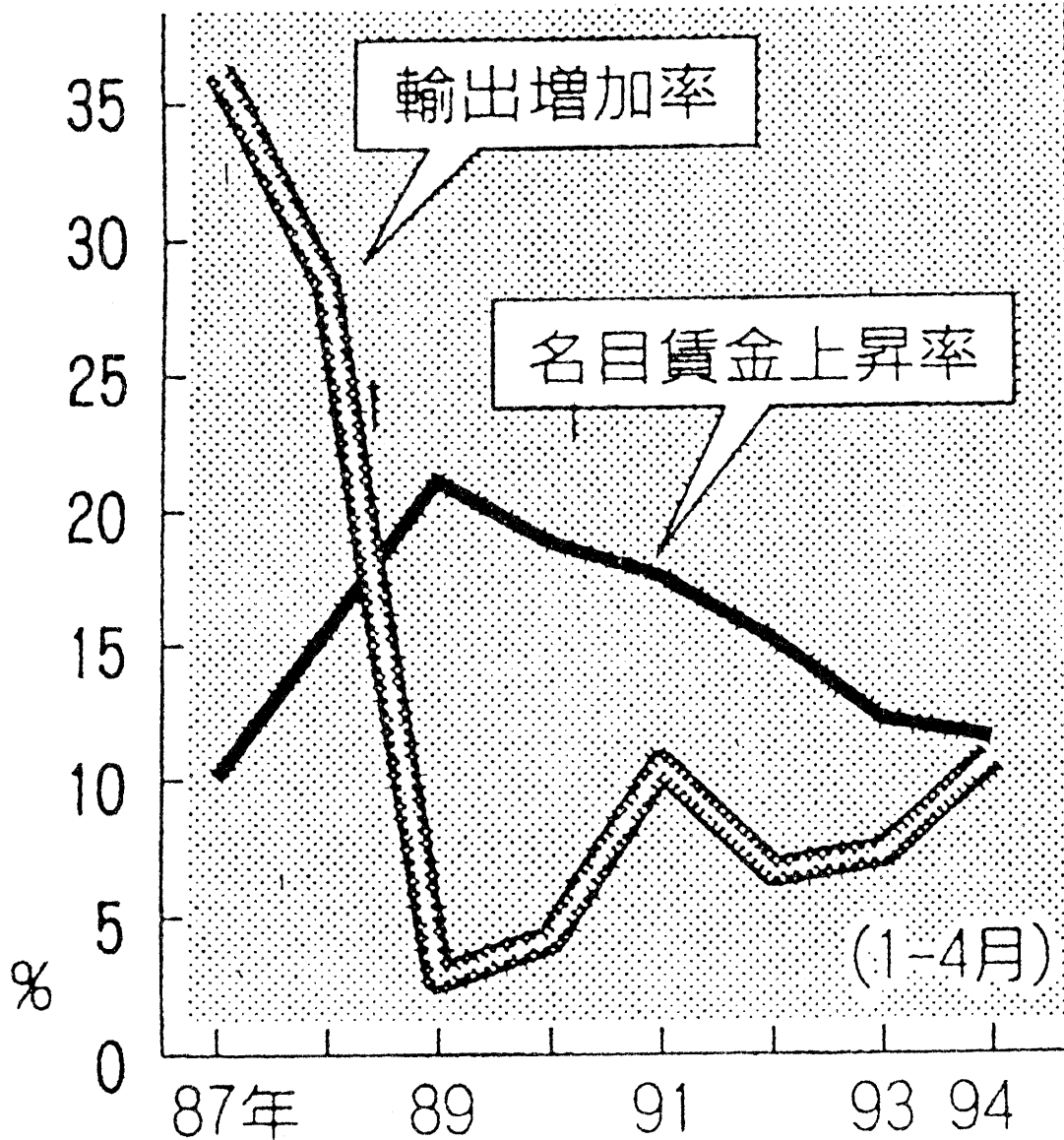


注) 韓国は「社債利回り(3年物)」、日本は「長期プライムレート」にて比較。

(億ドル) 国民1人当たりGNP

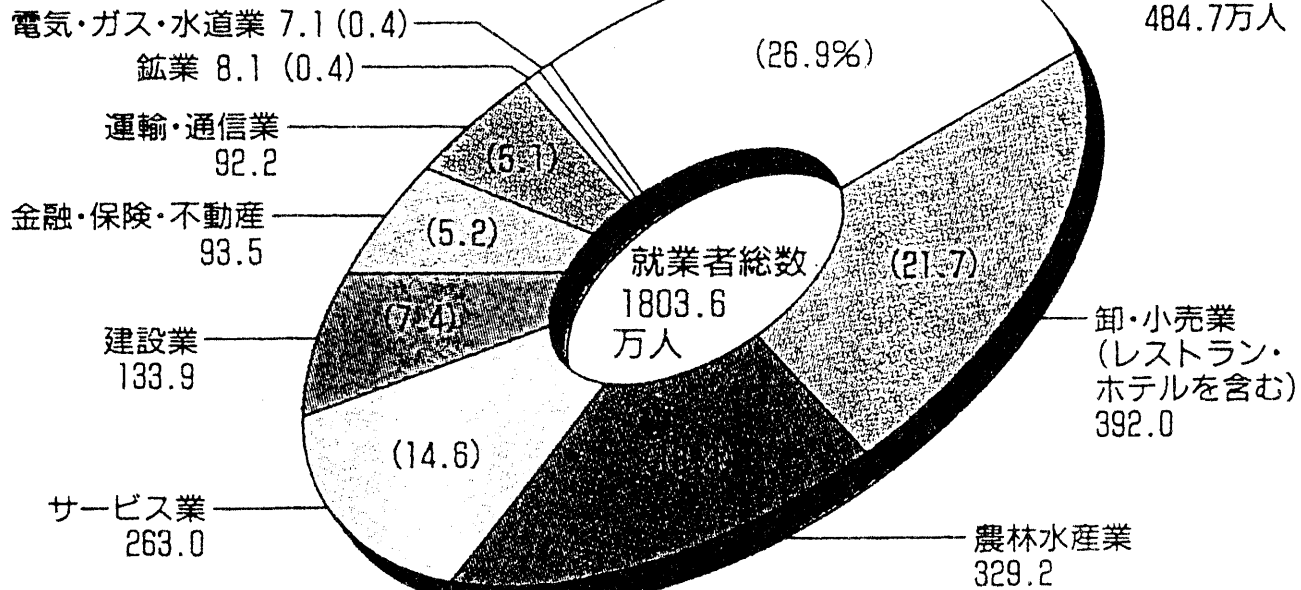


韓国の名目賃金上昇率と輸出増加率



(名目賃金上昇率は韓国労働省、輸出増加率は商工資源省調べ、94年1-4月は前年同期比)

就職人口の業種別構成



注) 対象年齢15歳以上

世界の自動車メーカー上位12社

(93年売上高による、利益の▲は赤字、単位100万円)

順位 (カッコ内は前年)	企業名(国)	売上高	利益	利益 順位
1(1)	ゼネラル・モーターズ(米)	133,621.9	2,465.8	7
2(3)	フォード・モーター(米)	108,521.0	2,529.0	6
5(5)	トヨタ自動車(日)	85,283.2	1,473.9	21
10(8)	ダイムラー・ベンツ(独)	59,102.0	364.0	119
12(16)	日産自動車(日)	53,759.8	▲ 805.5	481
18(14)	フォルクスワーゲン(独)	46,311.9	▲1,232.4	489
19(28)	クライスラー(米)	43,600.0	▲2,551.0	493
24(30)	本田技研工業(日)	35,797.9	219.6	171
26(19)	フィアット(伊)	34,706.7	1,134.3	33
35(29)	ルノー(仏)	29,974.8	189.1	194
41(47)	三菱自動車工業(日)	27,310.9	51.8	323
44(38)	プジョー(仏)	25,669.1	▲ 249.5	458

●三〇大財閥グループ申請内容：主力業種と主力企業

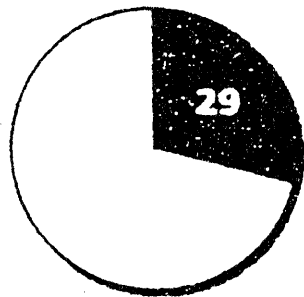
グループ名	主力業種	主力企業
現代	自動車・電気電子・エネルギー資源	現代自動車・現代電子産業・現代製油・セイル石油・現代車サービス(5)
三星	電気電子・機械装置・化学	三星電子・三星重工業・三星航空・三星総合化学・三星石油化学(5)
大宇	自動車・機械装置・流通・運輸	大宇自動車・大宇重工業・(株)大宇・大宇造船(4)
ラッキー金星	電気電子・化学・エネルギー資源	金星社・金星エレクトロン・ラッキー・ラッキー石油化学・湖南製油・セパン石油(6)
鮮京	エネルギー・化学・流通及び運輸倉庫	油公・興園商社・鮮京インダストリー・SKC・(株)鮮京・油公海運(6)
韓進	流通・運輸・機械装置・建設	大韓航空・韓進海運・韓一開発・韓進開発・韓進総合建設・韓進重工業(5)
双竜	非金属鉱物・エネルギー資源・自動車	双竜セメント・双竜製油・双竜自動車・ボマ石油(4)
起亜	自動車・鉄鋼	起亜自動車・アジア自動車・起亜特殊鋼・起亜機工(4)
韓火	化学・エネルギー・流通・運輸	韓国火薬・漢陽化学・京仁エネルギー・漢陽流通・ゴールデン・ペル商事(5)
ロッテ	食料品・流通・運輸・化学	ロッテ製菓・ロッテ七星飲料・ロッテハム牛乳・ロッテショッピング・ロッテ(株)・湖南石油化学(6)
錦湖	流通・運輸・化学	錦湖・錦湖石油化学・アジアナ航空(3)
大林	建設・非金属鉱物	大林産業・大林窯業・大林コンクリート(3)
斗山	建設・食料品製造	斗山建設・斗山開発・東洋ビール・斗山飲料・斗山総合食品(5)
東亜	建設・流通・運輸	東亜建設・大韓通運(2)
韓一	繊維衣服・建設	韓一合織・京南毛織・ハンビョ建設(3)
暁星	化学・電気電子	東洋ナイロン・東洋ポリエスター・ヒョウソンバスフ・ヒョウソン重工業(4)
東国製鋼	鉄鋼金属・流通・運輸	東国製鋼・韓国鉄鋼・連合鉄鋼・チョンヤン航運・国際通運(5)
三美	鉄鋼・流通・運輸	三美総合特殊鋼・(株)三美(2)
漢拏	機械装置・自動車	漢拏重工業・マンド機械・漢拏(3)
漢陽		◇法定管理下にあるので未申請
東洋	電気電子・流通・運輸	東洋SHL・東洋マート(2)
コーロン	化学・流通・運輸	(株)コーロン・コーロン油化・コーロン商事(3)
真露	食料品製造・流通・運輸	(株)真露・真露総合商品・真露総合流通・真露百貨店(4)
東部	鉄鋼・流通・運輸	東部製鋼・東部産業・東部高速(3)
高麗	化学・流通・運輸	高麗合機・高麗石油化学・高麗総合化学・高麗商事(4)
極東	非金属鉱物・建設	極東建設・国際総合建設・極東窯業(3)
ウソン	建設・流通・運輸	ウソン建設・ウソン流通(2)
ヘッテ	食飲料・流通・運輸	ヘッテ飲料・ヘッテ流通・ヘッテ商事(3)
碧山	建設・非金属鉱物	碧山建設・碧山開発・(株)碧山(3)
味元	食料品・化学	(株)味元・味元油化(2)
三陽	食料品・化学	三陽社・センイル葡萄糖・サンナム石油化学(3)
大韓油化		◇法定管理下にあるので未申請

資料：商工部

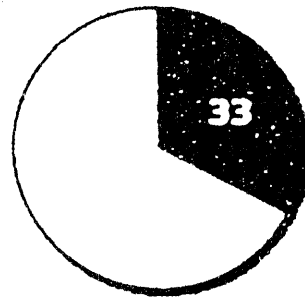
<< 韓国の“チェボル”企業集団の市場支配力 >>

韓国全体の会社に占めるチェボルのシェア(%)

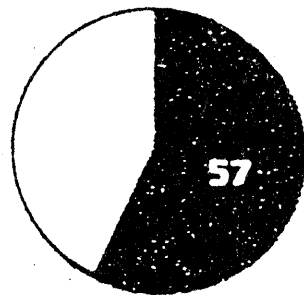
資産



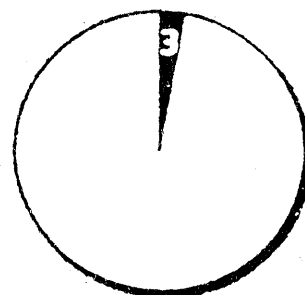
売上高



輸出



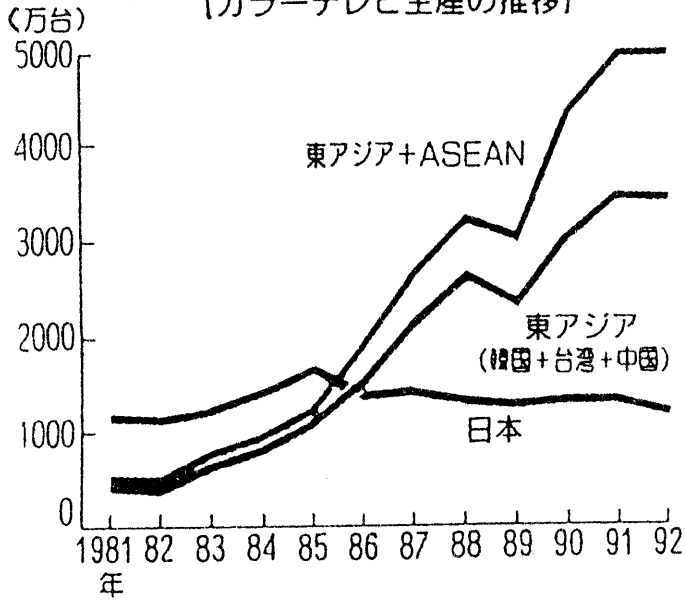
従業員



*Hyundai, Samsung, Daewoo and Lucky Goldstar
Source: Bank of Korea survey of 3,000 selected companies.

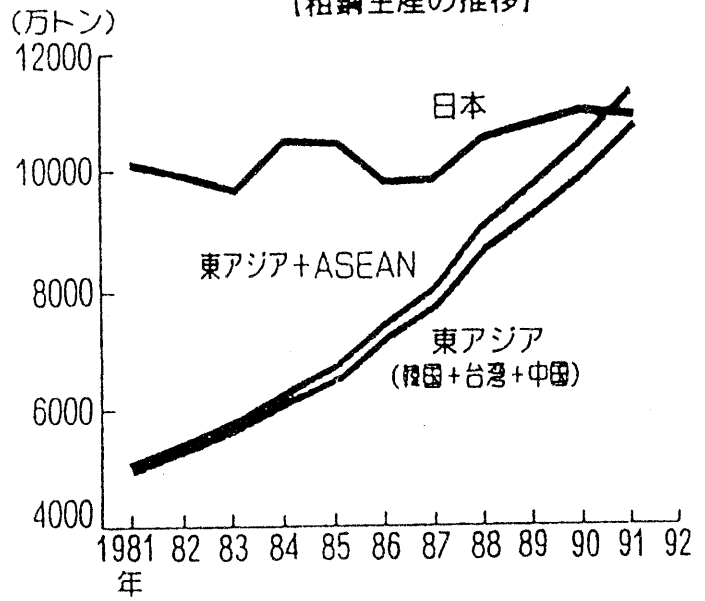
確立されるアジアの生産力

【カラーテレビ生産の推移】



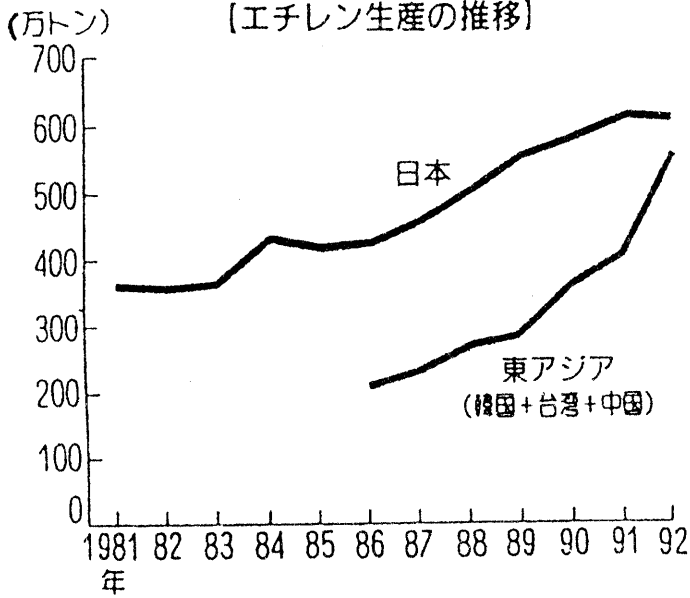
(出所) NRI

【粗鋼生産の推移】



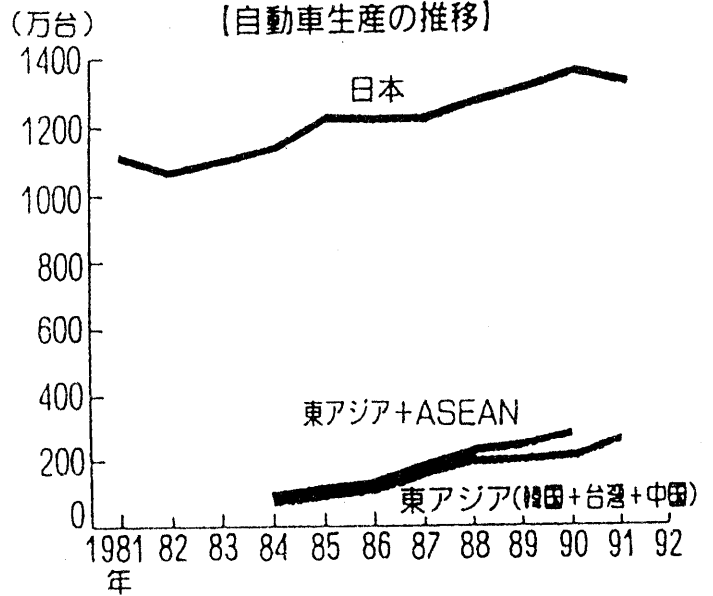
(出所)「鉄鋼統計要覧1992年」よりNRI

【エチレン生産の推移】



(出所)石油化学工業協会資料よりNRI

【自動車生産の推移】



(出所)「自動車産業ハンドブック1992/93」よりNRI

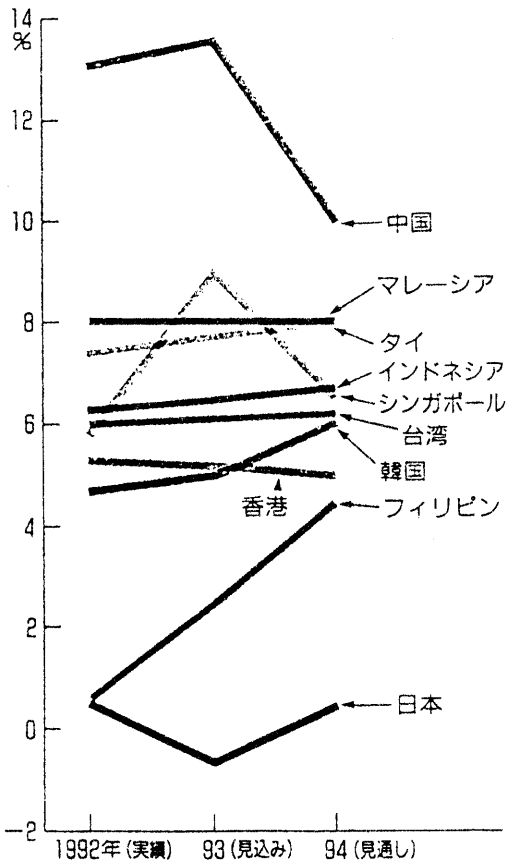
低下する貧困層比率(全人口に占める比)

	1970	1980	1990
東アジア	35%	32%	10%
マレーシア	18	9	2
韓国	23	10	5
中国	33	28	10
インドネシア	60	29	15
タイ	26	17	16
インドシナ	n.a.	n.a.	20
フィリピン	35	30	21

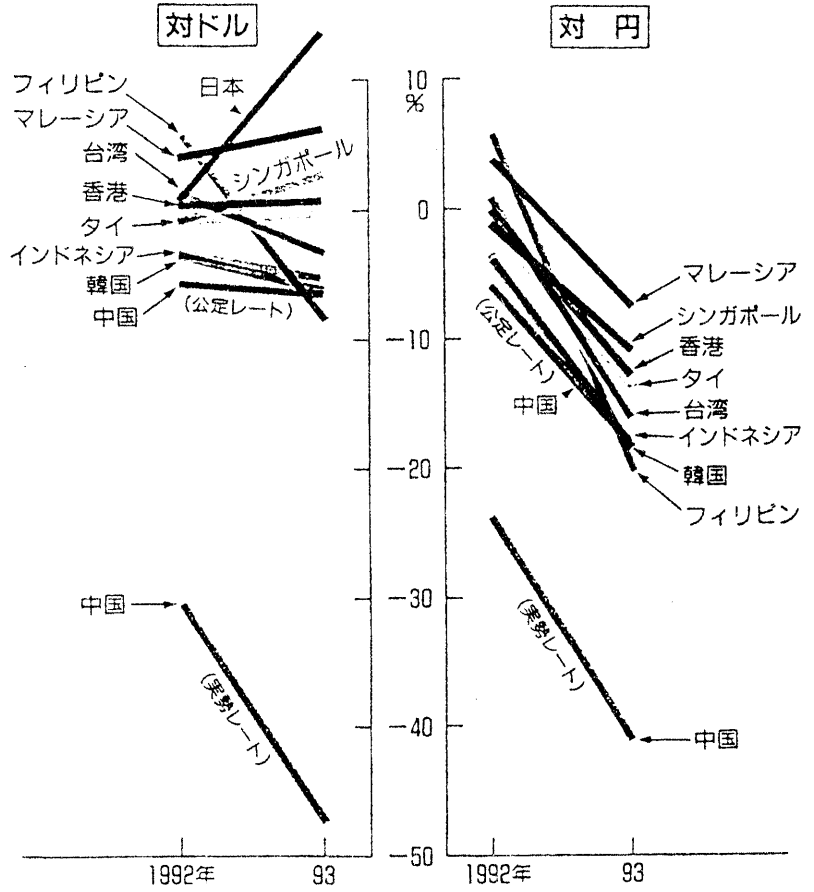
(注) 貧困層とは、1日に2,150キロカロリー未満の食糧しか得られない人々を指す
 なお、香港、シンガポール、台湾にはほとんど貧困層が存在しない

(出所) 世界銀行

実質経済成長率



為替レート変化率 (91年末比)



(注) 経済成長率は、韓国、台湾、フィリピンについてはGNPベース、その他の国・地域についてはGDPベース。93年見込み、94年見通しは、さくら総合研究所による予測値。為替レート変化率についてはIMF方式による

No.4715セミナーテキスト（自動車問題研究セミナー第108回）

韓国自動車産業の最新動向と今後の見通し

1994年7月15日 発行

= 非売品 =

主催：**TED** 総合教育企画株式会社

〒150 東京都渋谷区神宮前6-31-21 明治ビル7F
TEL (03) 3409-7631(代) FAX (03) 3409-7778

日韓自動車産業の形成と産業育成政策 (3・完)

藤 本 隆 宏

5 日韓の自動車産業育成政策

本稿では、「個別産業の育成政策は当該産業・企業の競争力の発現過程を含むトータルなシステムの中で論じられるべきものだ」という問題意識と分析枠組(第2章)に従って、まず日韓自動車産業の競争力とその背後にある産業システムの構成要素を分析してきた。第3章では日本、第4章では韓国の産業発展と現状について、比較可能な形で検討した。以上を踏まえて、最終回(第5章、第6章)は、日韓双方の自動車産業育成政策を比較分析し、産業進化というダイナミックな文脈の中で日韓の自動車産業および産業育成政策の共通点・相違点を浮き彫りにすることを目指す。¹⁾

5.1 日本の自動車産業育成政策

第5章では、第2章の枠組(本稿第1回目、第1図)に従って、日韓の自動車産業育成政策を対比的に記述していくことにしよう。まず、5.1では日本のケース、次に5.2では韓国のケースについて検討する。

(1) 概説

全体的評価：日本自動車産業の産業育成政策の全体的特徴としては、次の点が指摘できる。第一に、戦前からの連続性である。日本の自動車産業政策の大きな転機は、(i)トラックについて従来の比較的開放的な外資・貿易政策から外資締め出し・国産化へと転換した1936年(自動車製造事業法)と、(ii)乗用車についても産業保護育成策を打ち出した1951年である。こうした、「民族資本による国産化」を前提と

するいわゆる幼稚産業保護政策の時代は、第二次大戦を挟んで少なくとも1960年代まで続いたといえる。

第二の特徴として、国内保護撤廃に関する「早い予告」と「遅い実施」の微妙な組み合わせが指摘できる。幼稚産業保護が慢性化して国内メーカーの競争力向上が進まないケースが多い中で、日本の場合は戦後早くから、輸入自由化・外資自由化は時間の問題との認識が政府側・業界側の暗黙の了解になっていたようである。例えばトヨタは1945年から55年の10年間で主要工程の生産性を十倍にしたと言われるが、国内産業が完全に保護された中で、さしたる生産成長も設備投資もなくこれだけの生産性向上を達成した背景には、いつ輸入自由化・外資自由化になるかわからぬ、という危機意識があったようである。²⁾ 日本銀行の乗用車保護反対論も一種の内圧として働いたが、それに加えて実際に1920年代にフォードやGMのKD組立車に国内市場の9割をとられたという記憶が、自動車メーカーの危機感を現実的なものにしてきたことは間違いなからう。一方、政府からの自由化のシグナルは1955年ガット加盟、1958年「貿易・為替自由化基本方針」(残存輸入制限撤廃方針)といった形で段階的に提示されて行くが、企業の側はこれより早く、暗黙のシグナルを察知し、アメリカ自動車メーカーを「仮想ライバル」とした競争力強化努力を早くから始めていたのである。

しかし、こうした「早い予告」にもかかわらず、現実の自動車輸入制限撤廃(乗用車1965年、エンジン1972年)は残存輸入制限撤廃品目の中でも実施の遅いほうであったとの評価がある。³⁾

モデルでも日本製などの部品が使われる比率が高まる傾向があるといわれている。従って、対先進国輸出が拡大する局面、あるいは国内需要が高級化・多様化するような局面では、実際の国産化率は少なくとも一時的に低下する可能性が高い。厳しい部品国産化率規制を非弾力的に運用することは現実的でなかったといえよう。

いずれにしても、1980年代には部品の国産化はほぼ達成したとして、政府がある国産化率の達成を義務づけることはなくなった。しかし、1992年段階でも、部品輸入に対する関税率はKD、補修部品ともに11%だが、国産化率が60%を超えないモデルのKD輸入部品の関税は17%と、格差をつけることで緩やかな国産化奨励策を残している。一方、子部品や素材のレベルでは外国からの組付け部品の輸入がまだ相当にあることも事実であろう。

設備投資奨励および輸出奨励政策：韓国における自動車産業設備投資奨励策は、ほぼ日本の場合と同様、政策金融による低利融資や租税優遇を中心とするパッケージとなっている。⁷²⁾「自動車工業保護法」(1962年)に始まる1960年代のKD組立期においては、自動車産業は輸出産業とは位置付けられていなかったため、輸出奨励策とリンクした形での政策金融や租税優遇、補助金などの対象とはならなかったが、1967年に制定された「機械工業振興法」(日本の機振法を参考にしたと考えられる)では、機械工業の一分野である自動車産業も機械工業育成資金などの対象となった。また、当時の韓国自動車企業は借款を主な資金源としていたので、政府による借款の認可や支給保証も設備投資奨励的な効果を大いに持ったといわれる。⁷³⁾

既に第4章でみたように、韓国政府が自動車産業を輸出産業として位置づけたのは1970年代のことである。これにともない、自動車産業の設備投資奨励政策は輸出振興策とリンクすることになる。第三次五ヶ年計画(1972~76年)下で策定された「長期自動車工業振興計画」(1974年)は、1981年までに7.5万台という輸出目標を明示した。また、1977年、政府は自動車

産業を輸出戦略産業に指定している。この年の「輸出振興総合政策」では、輸出産業に対する外貨貸付、設備金融援助、技術導入援助などの優遇措置が提示されている。例えば政策金融の面では、自動車・同部品は国民投資資金、産業銀行資金、その他の機械工業関連の政策金融の受給対象となった比重が大きかったが、こうした政策金融の金利は、70年代においては一般貸出金利と比べると著しく低いものだった。⁷⁴⁾ また、この時代(1977~81年)における自動車製造業の資金源は、概ね自己資本3割強、国内政策金融2割、外国借款5割弱であり、政府の借款認可のもつ投資奨励効果は依然として大きかった。⁷⁵⁾ 技術開発準備金に対する租税減免(1974年)などの租税優遇措置もこの時期に始まっている。さらに、昌原機械工業団地の整備など、インフラ建設を通じた間接的な支援も行われている。⁷⁶⁾

具体的な輸出奨励策について、1980年代半ばの資料を参考にして列挙して見ると次のとおりである。⁷⁷⁾

- ・関税免除：輸出製品の製造のために用いられる輸入原材料に対して関税を免除する。
- ・付加価値税免除：輸出製品の製造のために用いられる原材料に対して付加価値税を割り戻し・返済する。
- ・特別減価償却：輸出用の産業設備に対して、通常の減価償却率の100%増まで認める。
- ・所得控除：海外市場開発準備金、輸出損失準備金、海外投資準備金、価格変動準備金などの課税対象所得からの控除を認める。
- ・輸出所得に対する法人税控除：輸出開始後3年は全額、その後2年は半額。1974年から82年まで認められたが、その後撤廃されている。
- ・輸出信用保険：政治上のリスクのみならず、ビジネス上の損失も補填する。
- ・輸出振興ローン
- ・特別融資：輸出産業設備の所要資金全額について、年利10%、貸出期間10年以内の特別融資を受けられる。

けられる公債などがこれに当たる。こうした国内諸税も、結果的には輸入車に対する国内保護の役割を果たしたといわれる。

しかし、対米輸出が急増した1987年、政府は本格的な輸入自由化政策に転換した。すなわち、前述の車種別生産制限緩和、外資規制緩和と並行して、1986年にトラック、バス、特殊車、1987年に大型乗用車（2.0リッター以上）、88年に小型乗用車（2.0リッター未満）を加えて全車種（ただし日本車を除く）の輸入を解禁した。

また、関税率も1987年の乗用車 60%、商用車 35% から毎年段階的に急速に下げて、1990年には乗用車・商用車一律に CIF 価格の 20%（ほぼ日本の1970年頃の水準）、1992年には17%、93年に 15%、94年に 10%（日本の1971年の水準）と、毎年低下してきている。

ただし、日本車に関しては、貿易不均衡を理由に完成車輸入禁止が続いており、完全な輸入自由化とはまだいえない段階である。また、輸入車の関税率は下がっているものの、前述のように国内の自動車関連諸税は外国製自動車の方が高く、これが依然として完成車（特に小型の外国製乗用車）の輸入を制限する方向に作用している。⁶⁶⁾ 実際、輸入制限が撤廃され関税率が下がった1991年においても、国内販売台数に占める輸入乗用車の比率は 0.7%（約六千台）に留まっており、制度上の輸入規制撤廃が実際の完成車輸入の増加につながっていない段階といえる。

部品国産化政策：1962年の「自動車工業保護法」では、部品輸入を原則禁止としながら、自動車製造に必要な部品に限り国産化が可能になるまで部品の輸入を認めるという形式で、事実上、国内での KD 組立を奨励した。この段階では具体的な国産率の達成目標などは明示されず、体系的な部品国産化政策は存在しなかったといわざるをえない。

とはいえ、外貨制約や国内部品メーカーからの政治圧力などが、インフォーマルな部品国産化圧力として存在したことも事実である。例えば、1962年に日産ブルーバードを全面的に輸入

部品で SKD 生産したセナラ自動車は、外貨の使いすぎが政治問題化し、国内部品メーカーからの抗議もあって、1年で生産中止に追い込まれている。⁶⁷⁾ その後の新進（トヨタ車）、亜細亜（フィアット車）、現代（フォード車）の3社 CKD 組立時代は、国産化率規制は存在しなかったものの、実際の国産化率は 20~30% だったといわれる。⁶⁸⁾

1974年の長期自動車工業振興計画は、1975年末まで（つまり約1年半以内）に国産化率95%達成を目標とし、計画達成に難色を示した亜細亜自動車のフィアット組立を中止させるなど、政府の強権をもって部品国産化を推進しようとした。実際にはこの目標は達成されないが、この時期に国産化率が急速に上昇したことも事実である。1977年頃には現代ポニーや起亜プリサは90%以上の国産率を達成したとする報告もある。

ただし、政府の国産化率の定義によれば、かなりの子部品や素材が実際に外国から輸入されていても、サブアッセンブリーが国内で行われていれば高い国産化率の数字が出るようになっていたことに注意を要する。⁶⁹⁾ 付加価値ベースで見た実際の比率はもっと低かったようである。⁷⁰⁾ このため、数字として示される乗用車の国産化率は 100% 近いのに、その国内生産を増やすと実際には日本などからの部品・素材の輸入も増えてしまうという逆説的な状況が続いたのである（第4章、4.5「部品工業」の項参照）。⁷¹⁾

このように、国産化率の数字については高い目標値を設定しながら、実際には国産化率の定義を弾力的に解釈することによって急速な部品国産化による国際競争力の低下（いわゆるバラソソカーブ効果）を防ぐ、という二面作戦的な部品国産化政策は、部品国産化と輸出拡大を同時に目指した韓国の「圧縮発展型」の自動車産業政策にとって不可欠の要素であったといえよう。実際、国内向け乗用車に比べて、競争条件のより厳しい輸出用モデルでは国産化率が低くなる傾向があったし、高級車や小ロット生産

急増しているという報告もある。⁵⁵⁾ 技術導入が80年代後半に急増した背景には、この時期に活発化した北米など先進国自動車市場への輸出拡大があるといわれる。北米市場への輸出のために必要な安全・公害などの関連技術は当時の韓国自動車メーカーには不足していたのである。⁵⁶⁾ 「民族資本と固有設計モデルによる量産化・部品国産化・輸出拡大」という70年代以来の「圧縮型」産業発展が一つの限界に直面した時点で、改めて外国からの技術導入が活発化した点が、日本のケースとの対比で注目される。しかし、1990年代に入ると、こうした安全・公害対応技術の吸収も進み、自動車メーカーの技術導入件数は減少に向かっている。⁵⁷⁾

部品技術の導入に関しても、70年代以降外国からの部品技術導入が促進され、80年代にはさらに加速化した（本稿第4章4.5項参照）。⁵⁸⁾ 1990年代に入ってから、一方では資金力の弱い日本の二次部品メーカーなどからは資本を伴わぬ技術提携の形で、また大手の機能部品メーカーの場合は資本提携も含む形で、外国の先進部品技術の吸収が続いている。⁵⁹⁾

国民車構想（韓国版軽自動車）：韓国政府は1987年、モータリゼーションの一層の促進を目的に、「国民車構想」を発表した。すなわち、排気量 800 cc 以下、全長3,500ミリ×全幅1,500ミリ×全高2,000ミリ以内、価格300万ウォン程度の乗用車に対して特別消費税減免などの優遇を与えるというものである。これは、日本の軽自動車の規格（660 cc、3,300ミリ×1,400ミリ×2,000ミリ以内）より一回り大きい、日本の軽自動車で対応可能なものであり、実質的には韓国版軽自動車規格といえる。日本の国民車構想（1955年、不成功）のようにスペックを指定して1社に独占生産させるといったような極端な政府主導型ではない。⁶⁰⁾ 一般に、韓国政府が自動車の設計に直接介入したことはなかったといえよう。

韓国の国民車構想に対しては、現代、起亜、大宇自動車、双龍など各メーカーが検討を行ったが、具体化したのは大宇造船がスズキからの

技術導入で91年に生産開始した TICO のみである。⁶¹⁾ TICO はスズキ・アルトをベースに、排気量 800 cc、全長3,340ミリ（45ミリ延長）など若干拡大したものである。価格は約320～360万ウォンで、日本の軽自動車に匹敵する。⁶²⁾ いずれにしても、韓国の国民車構想は強い拘束力を持つものではなく、事実上は日本の軽自動車規格を追認したものといっていよう。

（3）生産・販売関連政策（貿易政策など）

輸入制限と自由化：1962年の「自動車産業保護法」により、完成車と部品（ただしKD組立用を除く）は輸入制限が行われた。典型的な輸入代替型の幼稚産業保護政策であり、日本の乗用車に関しては1951年ごろの通産省の一連の政策がこれに相当する。こうした輸入制限の方針は1970年代以降も引き継がれた。完成車に関してはいわゆるネガティブ・リスト方式で輸入許可品目に指定され、完成車輸入は厳しく制限された。⁶³⁾ 例えば乗用車の場合、1960年代後半から70年代前半にかけては政策的に完成車輸入台数が国内生産台数の10%程度に抑えられたが、70年代後半に乗用車国産化が本格化するにつれてこの比率はさらに引き下げられ、80年代を通じてほぼ0.1%以下の水準で推移したのである。⁶⁴⁾

完成車の輸入関税は、1962年には小型乗用車（ホイールベース254センチ以下）が180%、それより大きい一般乗用車が250%、トラック・バスが50%に設定された。その後完成車関税率は段階的に引き下げられたが、1987年に対しても乗用車60%、商用車35%で、日本の1951年当時の水準（前節を参照）よりも高かった。つまり、商用車より乗用車の関税が高いことは日本と同様であったが、関税率自体は日本の場合より概して高かったのである。⁶⁵⁾

また、日本における物品税と同様、国内税の中にも、概して排気量の大きい外国車にとって結果的に不利になる税制が存在した。例えば、自動車購入段階における特別消費税、防衛税、付加価値税、および購入時に買入れを義務付

系列化事業」(1978年)などは、親企業と下請企業の間で「需給企業協議会」を作り、組立メーカー主導で緊密な系列関係を構築することを政策的に誘導しようとしたのである。また1978年の「自動車系列措置」では、当初は従来の政策路線に沿って62の部品専門工場が指定されたが、翌1979年には指定工場の数が166に拡大している。この段階で既に、各品目について完成車メーカー当り1社以上の部品メーカーを専門工場に指定するという形で「垂直系列化」を政策的に支援する、という方針転換が進んでいたのである。⁵¹⁾ これ以後、完成車メーカーはそれぞれ部品企業による協力会を作って本格的な垂直系列化へ向かうことになる。⁵²⁾

一般に、当初(1960～70年代前半)の韓国政府の部品産業育成構想は「政府主導で各品目ごとに独立系の専門部品メーカーを集約・育成する」という水平系列的なものであったが、1970年代後半においては既に、従来の水平系列的な構想と、「自動車組立メーカー主導で系列部品メーカーを育てることを政策的に支援する」という垂直系列的な構想とが並存するようになっていたようである。さらに1980年代になると、水平系列構想は後退し、完成車メーカーによる垂直系列化を促進する後者の政策にほぼ一本化していった、というのが韓国の研究者の間では多数説となっている。⁵³⁾

いずれにしても、政府主導による独立系専門部品メーカー育成という当初の部品メーカー集約化政策は組立メーカーの支持を得られず、結局1970年代後半から1980年代前半にかけて、組立メーカー主導による部品企業育成というパターンが定着したようである。またこれを追認するような形で、政府による当初の水平系列化構想も、70年代後半から80年代前半にかけてなし崩しに撤回されていったのである。⁵⁴⁾ 一般に日本よりは自動車産業政策の影響力が強いといわれる韓国の場合でも、産業界(特に組立企業)の支持の得られない集約化政策を押し通すことは必ずしもできないことを示唆する、興味深い事例といえよう。

(2) 車種・技術関連政策

車種制限：前述の日本の場合と同様、政府が具体的に国内生産モデルの数を直接に制限するというはなかった。しかし、前項で見たように、韓国政府は参入規制やメーカー集約化は徹しく行っており、また個々の自動車メーカーの製品政策も、従来は量産効果を重視して生産モデル数を絞り込むものだったので、結果的には政府のメーカー集約化政策が、韓国で生産されるモデルの数を制限する間接的効果をもったといえそうである。

韓国固有設計モデルの奨励：また、韓国においては70年代以来、韓国固有のモデルによる国産化を指向する政策意図は長期的に持続してきたようだが、実際に外国設計車の国内生産を制限するという動きは見られず、また固有設計車を優遇する具体的な措置も採られなかった。その結果、70～80年代においては、韓国の固有設計車に近いもの(現代自動車のエクセルなど)と外国設計車に近いもの(起亜自動車のプライド、大宇自動車のルマンなど)とが混在する状況が長く続いた。90年代に入って韓国自動車各社は、固有設計モデルによる製品ラインナップの確立に向けて小型車を中心に製品開発体制を強化しているが、その一方では、高級車の分野では依然として外国企業による自動車設計や部品技術に直接・間接に依存するものが多い。今後、国内生産に占める高級車の比率が増えるならば、外国設計車および外国技術への依存度が一時的に再上昇することさえも考えられる。以上をまとめると、政府が韓国固有モデルの育成を基本方針とすることは変わらないとしても、実際に外国設計車の国内生産を政府が規制することは考えにくいだろう。

技術導入の促進：既に述べたように、韓国では特に80年代に入ってから、輸出競争力強化を目的として自動車先進国からの技術導入を促進する方向に政策を転換したといわれる。例えば自動車組立メーカーによる技術導入件数は、1962年から81年までの20年間に41件に過ぎなかったが、85年から89年の5年間だけで69件へと

合併後も現代と対等の発言権を要求したため調整がつかず、政府の乗用車一元化案は白紙に戻った。つまり、現地政府のメーカー統合化政策が多国籍企業の抵抗にあったわけである。商用車系で起亜と東亜（後の双龍）を水平統合する案も不調に終わった。⁴⁴⁾

結局政府は、翌1981年の「自動車工業合理化措置」(2.28措置)によって、よりトーン・ダウンした集約化政策を実施する。具体的には、既存6メーカーの生産車種を制限し、またこれ以外の新規参入を禁止することにした。生産制限の内容は次のとおり：(i) 乗用車は現代とセハンの2社；(ii) 中小型商用車は起亜1社；(iii) 大型トラックは上記3社；(iv) 大型バスは上記3社プラス東亜；(v) 特装車は東亜；(vi) ジープタイプは巨和。⁴⁵⁾つまり、各セグメントごとに政府が製造企業の数を1～4社に制限し、かつ新規参入を禁ずるといって、一種のメーカー集約化政策であった。

この政策は、輸出が軌道に乗った1986年には緩和・撤廃が決定され（「工業発展法」）、1988年には上記(i)と(ii)を解除、その後、新規参入も含めて81年の合理化措置は全面撤廃となった。⁴⁶⁾しかしながら実態としては、韓国自動車産業への新規参入が企業の自由意思で決められるようになったわけではない。例えば1994年4月、三星グループの一員である三星重工業は日産自動車と技術導入契約を結んで韓国での乗用車生産に乗り出そうとしたが、これには既存自動車企業の反対や政府内の慎重論もあり、産官学を巻き込んだ論争が展開された。三星側も技術導入申告書の政府への提出を見合わせていたが、12月になり、ようやく政府が三星の新規参入を認める方針が固まり、三星重工業は政府に申告書を提出したのである。⁴⁷⁾この間、事実上は政府による新規参入に対する規制が働いていたといってもよからう。少なくともいえることは、現時点でも自動車企業の新規参入をコントロールする政府の規制は何らかの形で事実上は存在しているということである。とはいえ結果的にみれば、80年代後半以降は韓国自動車

メーカーの数が徐々に増加する傾向がみられたわけであり、その限りでは政府による自動車メーカー参入規制政策は緩和に向かったと結論できよう。

以上をまとめると、韓国におけるメーカー集約化政策は以下の特徴を持つといえる。

- (i) 自動車産業育成政策を始めた当初(1962年)から一貫して、商工部(現商工資源部)の事業認可権を武器に組立メーカー集約化政策を追求してきた。
- (ii) 日本の場合と異なり、実際に政府の集約化政策により自動車メーカー数が減少する効果をもった。
- (iii) しかし、乗用車一元化など極端な集約化政策は国内メーカーや外資メーカーの抵抗により実現しなかった。
- (iv) 状況に応じて集約化政策の強化(60年代前半、70年代前半、80年代前半など)と制限緩和(60年代後半、80年代後半～90年代前半など)のサイクルを繰り返してきた。

部品企業の参入制限・企業集約化⁴⁸⁾：部品産業に関しても、1960～70年代には「水平系列」的な政策、すなわち政府主導で組立メーカーからは独立した部品専門メーカーを各品目ごとに指定し、これらに独占的・寡占的に機能部品を生産させようという、一種の集約化政策が図られた。⁴⁹⁾しかしながら当時、韓国の完成車メーカーは、各社ごとに専属の下請部品メーカーを垂直的に系列化することを指向していたため、政府の水平系列化構想には反対したといわれる。政府の構想は、結果的に部品メーカーの組立メーカーに対する自律性、さらには部品メーカーの市場支配力を高めることになり、完成車メーカーが目指す垂直系列化に対する障害になる、というのがその理由であった。⁵⁰⁾このため、結局政府の水平系列化政策は実効性を持つことはなかった、との評価が一般的である。

1970年代半ばになると、むしろ自動車組立メーカーによる「垂直系列」的な部品企業育成を促進させようという政策も出てくる。例えば「中小企業系列化促進法」(1975年)、「中小企業

種・技術関連政策、および生産・販売関連政策に分けて順次みていくことにしよう。³⁶⁾

(1) 参入・撤退関連政策

外資制限とその緩和：自動車事業は、外資、国内資本とも商工部（現在は商工資源部と呼ばれる）の許可制であり、自動車外資の参入は事実上制限されていた。³⁷⁾ しかし、1972年から92年まで GM が 50% 合弁企業を韓国に持っていたことでもわかるように、組立外資の参入に関しては1960年代以前の日本ほどには制限的ではなかったといえよう。³⁸⁾

韓国政府は1978年、外国人投資の許可条件を緩和し、技術導入を奨励した。但し、合弁比率は原則として 50% 対 50% までであった（1974年長期振興計画）。1980年代に入ると政府は、輸出競争力を強化するため先進国からの技術導入を活発化する方向に政策を転換し、これとの関連で自動車メーカーの日米自動車企業との資本提携関係（ただし GM-大宇以外はマイノリティ出資）が強化された。³⁹⁾

1993年には外国からの国内自動車産業に対する制限が撤廃され、外資自由化が実現したとされている。しかし、後述のように、韓国企業も含めて自動車組立産業への参入そのものは、事実上は依然として政府（商工資源部）の許可を要する。また、自動車メーカーが海外での証券発行によって設備投資資金を調達することに対しても、政府の規制が事実上は効いている。⁴⁰⁾ つまり、法律・制度上は外資自由化となったものの、実際には1995年に至っても規制が残存しているのが現状のようである。

自動車企業の参入制限・企業集約化：韓国政府は、自動車組立メーカー集約化を目的に何度か政策介入を行っている。⁴¹⁾ まず1962年、「自動車工業保護法」によって、商工部が組立を含む自動車製造事業の許可権限を有することになった（商工部長官の許可事項）。これにより、当時乱立気味だった中古車の再生組立工場を制限し、自動車製造メーカーを政府認可企業だけに集約化することが企図されたのである。この年、

政府認可を受けたのは、自動車 KD 組立のセナラ、マイクロバスの新進、三輪車 KD 組立の起亜、それにバス製作 8 社である。この段階でバス製作の中小企業に認可を与えないことによって企業数の絞り込みを行っている。

翌63年、商工部は「自動車工業一元化方案」を提示、メーカー間の部品共通化等により部品国産化の促進を企図するが、メーカー間の調整が不調で廃案となる。そこで政府は64年、「自動車工業総合育成計画」によって、新進自動車（トヨタ・コロナを KD 生産）を中心に総合組立工場を一元化、部品メーカーも優良75社に集約化して国産化を推進しようとした。しかし実際には、65年に亜細亜自動車（フィアット車の KD 組立）、67年に現代自動車（フォード車の KD 組立）を、外貨の自力獲得を条件に認可し、政府の一元化方針はなしくずしに緩和されたのである。1971年には三輪車の起亜が四輪車生産の認可を受け、韓国の自動車組立は 4 社体制となる。⁴²⁾ これに対し政府は、1972年、「群小組立工場閉鎖措置」によって約30社のバス製作工場の生産を中止させる一方、新進、亜細亜、現代、起亜の各認可会社を集中育成することとし、事実上 4 社体制を追認した。

ついで1974年、「長期自動車計画」に基づいて既存 4 社に具体的方策案の提出を求めたが、亜細亜自動車は部品国産目標の達成は困難としてこの提出に難色を示したため、政府は同社のフィアット車組立中断を命令、3社体制へと移行した。⁴³⁾

韓国自動車メーカーが不況による設備能力過剰と低操業度問題に直面していた1980年、政府は再度メーカー集約化に動く。すなわち、自動車メーカーの水平統合によって重複投資を回避するねらいから、韓国の乗用車メーカーを 1 社に絞る計画を進めようとしたのである。いわゆる「自動車工業統合措置」（8.20措置）である。具体的には、民族系の現代自動車が外資系のセハン自動車（後の大宇自動車）を合併して現代がその経営権を握るというシナリオだった。しかし、セハンに 50% 資本参加していた GM が

国内企業育成措置が採用された。すなわち、(i) 外資マイノリティと(ii) 軍事的理由による政府の統轄権を条件として「許可会社」を定め、許可会社には所得税、営業収益税、設備・材料の輸入関税の5年間免除、地方税免除、増資払い込み義務の緩和等の優遇措置がとられた。

戦後の設備投資奨励型の政策は、1951年に本格化し、50年代に集中している。具体的には、以下のような政策が採られた。

・日本開発銀行融資 (1951~55年)：通産省の自動車産業育成方針を受けて、1951年から56年にかけて、政府系の日本開発銀行から自動車・同部品メーカーに対する低利融資が行われた。融資対象は商用車・乗用車・部品の製造設備拡充・近代化、外国車組立国産化などで、同時期の設備投資額の約4%であった。³¹⁾ その後、開銀は1966~71年にも合併・業務提携に伴う投資を対象にした低利融資を設定するが、設備投資に占める比率は1%以下に過ぎなかった。

・機械工業振興臨時措置法 (1956年)：機振法は自動車部品を育成対象業種(17産業)のひとつに選び、これに基づいて日本開発銀行(一次部品メーカー向け)と中小企業金融公庫(二次部品メーカー向け)の低利融資が行われた。融資金額は1956年から70年までの15年間に、開銀分が306億円(368社)、中小企業金融公庫分が41億円(161社)であり、主な融資対象が一次部品メーカーであったことがわかる。

この額を大きいと見るか小さいと見るかは意見が分かれる。例えば米国商務省は「政府からの直接財政援助は量的には相対的に少なく、形態では多種多様である」と評する。³²⁾

・特別償却(企業合理化促進法)：租税特別措置法の規定する合理化機械・重要機械に対する特別償却制度である。合理化機械は初年度に全体の2分の1、重要機械は初めの3年間に5割増の特別償却を認めるもので、自動車メーカーは1951年、部品メー

カーは56年から適用された。

・輸入機械の関税免除：関税特別措置法等により、国産の困難な重要機械の輸入関税を免除した。

・補助金：小型自動車工業会、自動車技術会などへの補助金(1951~59年)があったが、金額的には大きくなかった(累計約4億円)。

しかし、当時は国内販売がほとんどだったこともあり、輸出奨励に絞った政策はあまり強調されなかった。ちなみに、全産業レベルでは確かに輸出割増償却、海外所得特別控除、海外市場開拓準備金などが1950年代から存在したが、これによる税収減は輸出総額のせいぜい1%前後であり、例えば70年に同28%に達した韓国の輸出補助政策に比べればずっと比重が小さいと言えよう。³³⁾

以上のように、直接の資金援助という形での自動車産業育成は、開銀による対自動車メーカー融資(1950年代)と機振法による対部品メーカー融資(1956~70年)が中心であったが、それが戦後日本の自動車産業の発展にとってどれほどの決定的な意味を持っていたかについては意見が分かれる。³⁴⁾ 確かに、開銀融資などはこれを呼び水に民間融資が受け易くなるなどの間接効果があるので一概には言えないが、1960年代後半には開発銀行融資が設備投資額に占めるシェアが1%を割るようになっており、その政策効果は限定的だった可能性が大きい。

日本における自動車産業育成政策の概要は以上の通りである。次に、同様の枠組みに従って、韓国の自動車産業育成政策について分析して見よう。

5.2 韓国の自動車産業育成政策

韓国の自動車産業育成政策は、日本の場合に比べて産業の成長と変化がより急速であったこと、山谷の起伏が激しかったことなども反映して、短期間に顕著な変動を見せてきた。これを、拡大政策と集約化政策が交互にあるいは補完的に適用された過程とみる分析もある。³⁵⁾ 以下、日本の場合と同様に、参入・撤退関連政策、車

（４）生産・販売関連政策（貿易政策など）

輸入制限政策：戦前においては前述のように、外貨不足による「国際収支の天井」に悩まされていた日本政府は、完成車・KD 部品輸入を圧縮すべく、1932年に自動車・同部品の輸入関税を引上げを行い、1936年には「自動車製造事業法」を施行した。

戦後になり、「自動車製造事業法」自体は1946年に廃止されるが、日本政府は戦後も自動車産業の輸入制限政策を継承した。とはいえ、乗用車については外国車の輸入は無制限だったため、1951年の段階では国内の乗用車需要は輸入車が中心であった。

1949年から51年ごろにかけて、自動車産業の保護育成を唱える通産省（1950年に商工省から改組）と、直ちに自由化し競争力のない乗用車は輸入に頼るべきと考える日本銀行との間に政策論争があったが、外貨不足や朝鮮戦争の特需ブームなどを背景に、1951年には乗用車を含む自動車産業の保護育成の方針（外資制限、輸入車制限、外国技術導入、政府資金援助）が固まった。²⁹⁾ これに従って、完成輸入車に対しては外貨割当（1952～64年）、数量制限（1964～65年）、関税（1951～78年）などによる国内製品保護が行われた。自動車関税率は、1951年には乗用車 40%、トラック・バスは 30% に設定された。その後、関税率は小刻みに引き下げられ、1971年には一律 10%、78年には一律ゼロ%となっている。また、物品税が小型車より大型車の方が高かったため、結果的に日本製小型車の方が米国製大型車より有利となる傾向があった。³⁰⁾

保護の程度は製品によっても異なった。例えば前述のように関税率は概してトラックは低く乗用車は高かったし、輸入自由化（数量制限撤廃）のタイミングも商用車は1961年、乗用車は1965年、エンジンは1971年であった（関税率がゼロになったのは前述のように1978年）。その他大部分の部品の輸入自由化は1966年であった。

既に述べたように、こうした輸入制限は、幼稚産業保護政策の一環として効果を持ったが、その撤廃は不必要なほど遅れたとの指摘もある。

部品国産化率規制：日本政府が部品国産化について明確な政策を示したのは1952年に始まる外国設計乗用車の KD 生産である。政府は、5年以内に 90% の部品国産化を達成しない場合ロイヤルティの本国送金は保証しないと定め、1957年 9 月を国産化完了の期限とした。実際、日産、いすゞ、日野の乗用車提携 3 社は、期限までに部品国産化目標を達成している。つまり政府による KD 車の急速な部品国産化政策は成功したと評価できよう。また、後述の韓国の場合のように、公表される国産化率が高い割には外国からの部品・素材の輸入が減らない、という現象はあまり起こらず、子部品や素材に至るまで、裾野の広い実質的な国産化が達成されている。日本の場合には乗用車に先立ってトラックの国内生産体制が確立していたので、部品国産化の受け皿は一応存在していたのである。

生産数量制限：政府による生産数量制限は戦前から戦後初期にかけて何度か行われている。まず、1936年の自動車製造事業法は、外資メーカーの国内生産量を凍結する形でフォード・GM の締め出しを図った。1938年には商工省が乗用車生産制限通達を出し、軍と官公庁向けを除いて乗用車の国内生産を禁止した。戦後、GHQ は1945年秋に早くもトラックの国内生産を許可するが、生産台数は月産1500台に制限された。GHQ は乗用車の生産も1947年に許可するが、台数は年産350台に制限された。この乗用車生産制限は1949年に解除され、以後は明確な形での国内生産制限は存在しない。

設備投資奨励政策：日本政府が始めて国内自動車産業の保護育成を明確に行ったのは1918年の軍用自動車補助法であった。これは基本的にはヨーロッパの軍用自動車保護政策を模倣したもので、3/4トン以上の自動車（後に軽量自動車にも拡大）の製造業者・保有者に補助金を交付するかわりに軍事上の必要が生じた場合これを徴用するというものであった。しかし、米国メーカーの圧倒的競争力の前には、この保護政策の効果は極めて限定的なものだった。

1936年の自動車製造事業法では、より強力な

先の推薦を行うか否かを判断する基準の一つは、外国技術の導入契約を結んでいるかどうかだったといわれる。²⁷⁾ このように、外国部品技術の導入は結果的に、政府による専門部品メーカーの選択的な育成という方針に連動していたとも言えよう。

自動車設計への直接介入——国民車構想 など：戦前の政府の措置で、民間の製品設計に直接に影響を与えたのは第一に軍用自動車補助法(3/4トン以上のトラックに補助金を支給)であったが、より具体的なものとしては、1924年に内務省が制定した「小型車規格」がある。この規格は寸法、出力、速力、積載力などのスペックを指定しており、これに呼応して1930年ごろまでに20社以上が三輪車市場に参入、一つのセグメントを形成した。

一方、フォード・GMの天下が続いていた1930年、商工省は軍用保護自動車3社のトラックの公開テストを行い、その結果をもとに31年、「商工省標準型式自動車」を官民共同プロジェクトとして開発した。鉄道省がフレーム等、石川島自動車がエンジン、ダット自動車がパワートレイン、東京瓦斯電気がリヤアクスルを設計分担、1932年に開発を完了した。この標準車、およびその後継車である軍用大型トラックは、上記3社が合同して出来た東京自動車(後のゼーゼル自動車→いすゞ自動車)が一元的に製造した。生産台数的にはマイナーであったが、日本政府が製品開発に関与し、かつメーカーの集約化に成功したほとんど唯一の例といえよう。

戦後における製品設計への直接介入の試みとしては、1955年に通産省が公示したいわゆる「国民車構想」(国民車育成要綱)が有名である。これは最高速度、乗車定員、定地燃費、排気量、車輛重量、生産原価、販売価格など基本スペックを通産省が具体的に提示、これに応じて自動車メーカーが1年で試作を完了、通産省はこれを自ら試験し、1車を選定し最終仕様を確定する、合格車は政府の助成を受けて「国民車」として1社独占で生産する、という構想だった。つまり、戦前の「商工省標準車」と同様、政府

が製品開発プロセスに直接介入する計画であったといえる。しかし、自動車業界は、スペックが現実的でない、1社独占の助成は妥当でないなどと反発、結局この構想は実現しなかった。²⁸⁾ その後、国民車を意識したモデルが民間で開発されることはあったが、政府が製品開発に直接介入する方式は以後も成功しなかった。しかしながら、富士重工のスバル360(1958年)、トヨタのパブリカ(1961年)などは、少なくとも国民車構想に刺激されて民間で開発された車ということができよう。

自動車設計への間接介入：自動車の車体外形寸法やエンジン排気量に関しては、道路運送車両法等による区分があり、どこに分類されるかによって自動車税(軽自動車税)、車庫証明、運転免許などの扱いが異なったので、結果として自動車メーカーの製品基本設計に影響を与えた。一つは普通乗用車と小型車の区別で、税制上優遇されるように小型車の枠(全長4.7m、全幅1.7m、全高2m、排気量2,000cc)の上限に合わせて中型モデルを設計することが多かった。また、軽自動車については1951年の道路運送車両法によって全長3m、全幅1.3m、排気量360cc以下と定められ、特に排気量については各社が規格いっぱいの車を開発し、一つのジャンルを形成した。その後軽自動車枠は1975年に550cc、89年に660cc(全長3.3m、全幅1.4m)に拡大され、軽自動車というジャンルは年間150万台以上のセグメントに成長している。

この他、自動車の製品設計に間接的に影響を与えるのは、各国の安全・環境・燃費規制である。日本の場合、1951年以来「保安基準」が設定されており、外形寸法の上限、ブレーキ、ガラス、ライト等の性能、安全関連部品の位置と装着などに規制を加えている。排出ガス規制(大気汚染防止法、道路運送車両法)についても1966年以来規制が存在しており、特に1975年から厳しくなっている。この他、騒音・振動規制(騒音規制法、振動規制法など)、燃費目標値(1979年省エネ法)などが自動車の設計に間接的な影響を与える政府規制である。

80年代型の部品サプライヤー・システムが確立して行くのである。²⁴⁾

以上をまとめると、機振法などによる政府の部品企業育成政策は、有力企業の設備近代化を促進する効果はある程度持ったものの、戦後の自動車部品サプライヤー・システムの基本構造そのものを決定づける程の効力は持たなかったといえよう。確かに一次下請け層の中からは、複数の自動車メーカーと取引する、技術力を持った「専門部品メーカー」が多く育ったが、それらは「政府によって品目ごとに選別・育成された独占的部品メーカー」というよりはむしろ「自動車メーカーによって専属的メーカーの中から選別・育成された非独占的部品メーカー」という性格をより強く持っていたと結論できよう。

(3) 車種・技術関連政策

車種数の制限：発展途上国等でノックダウン生産される外国設計モデルが乱立するような場合、規模の経済を確保する目的で国内生産モデル数が政策的に制限されることがあるが、日本の場合は明示的な形で政府がモデル数を直接制限する政策はとられなかった。ただし、1950年代の乗用車技術導入における政府の組立認可(前述)が、事実上外国設計乗用車のモデル数を制約する効果を持ったとは言えるかもしれない。いずれにしても、国内生産モデル全体に対して政府が直接に車種数の制限を行うことはなかったといえよう。

乗用車車輻技術の導入：戦前の日本政府は、外国からの技術導入に関してはさしたる政策を持っていなかったとみられるが、戦後の1950年代以降は「限定的・選択的な技術導入」というかなり明確な方針を確立していたようである。すなわち、部品技術については導入促進、乗用車車輻技術については時限的な限定導入である。例えば1952年の外資導入基本方針では、特許契約に関してロイヤルティの本国送金を保証し、また技術をもつ外国部品メーカーに対しては合併での対日投資を認め、利益の本国送金も保証

することによって、外国の先進部品技術の導入を促進しようとした(自動車の場合、製品特許は基本的には部品技術のレベルに存在する)。一方、乗用車の車輻技術に関しては、外国企業に対して、5年以内に90%の部品国産化を達成する場合に限って、ロイヤルティの本国送金を保証することとし、資本参加も認めないという、より限定的な技術導入政策を採った。当時、トラックの車輻技術は一応確立していたが、乗用車の車輻技術の自力発展の確信はなく、一部の部品技術は明らかに遅れていたことを反映した、選択的な技術導入政策といえよう。

また、技術提携契約完了(乗用車3社では1960年)以後の契約の再更新は認めないという原則を示し、外国設計車への依存に明確な期限を設けた。すなわち、通産省は当初、ロイヤルティ送金を伴う技術提携契約の延長は認めない方針であった。すでに自主設計乗用車(ダットサン)を並行して持っていた日産は、この方針に従ってオースチンとの契約を60年に打ち切り、技術提携の成果を「ニューダットサン」(セドリック)や新規投入される「ブルーバード」に速やかに移植する道を選んだが、自主設計車の開発が遅れた日野といすゞは、自主設計車開発までの猶予期間として2年間の契約再延長を申請、通産省はこれを認めている。いすゞの契約は結局1964年まで続いたのである。外国設計車から自主設計車への移行を促進する政府の政策も、実際には弾力的に運用されていたと言えよう。

部品技術の導入：部品の場合は、上記のような組立や完成車販売の場合とは違って、通産省は部品技術導入に連動した外国資本の対日合併投資を認めることによって欧米の先進部品技術の導入を促進している。²⁵⁾ また、外国企業に支払われる技術使用料に関しては源泉徴収税率が軽減された(1953~67年)。²⁶⁾ 無論、外国技術が導入できる部品製造企業は、技術吸収能力を持った専門部品メーカーに集中する傾向があったが、興味深いことに、いわゆる開銀融資(後述)の際、通産省が日本開発銀行に対して融資

戦後において政府が自動車メーカー数の制限を図る最初の機会は、1952年の「乗用車関係外資導入に関する基本方針」に基づく外国車ノックダウン(KD)組立認可であった。この方針に答えて6社が外国企業との技術提携によるKD組立を申請したが、通産省はこのうち弱小とみられた2社(富士自動車と日英)の申請を認可せず、実質的に乗用車組立メーカーの数を制限した。これは政策的に自動車産業への参入が制限されたケースと言えるが、既存メーカーの集約化ではなく、また長期的に見れば自動車業界の構造に大きな影響を与えるものではなかったといえよう。

貿易・資本自由化を控えた1960年代に入ると、通産省は企業規模拡大による国際競争力確保を目的としていわゆる「業界再編」、つまり国内メーカーの合併による組立メーカー数の削減を図った。1961年、産業合理化審議会は量産、特殊乗用車、軽乗用車各グループ2~3社に組立メーカーを集約する「グループ化構想」を発表、1963年には合併・提携自動車メーカーに対する日本開発銀行の「体制整備融資」、1966年には、合併の際の税額控除というインセンティブも提示した。しかし業界は概してこれに従わず、通産省のもくろみは失敗に終る。1966年の日産・プリンス合併以降は国内組立メーカー同志の合併はなく、いわゆる乗用車・トラック「11社体制」が90年代前半まで続いているのである。総じて、政府の自動車企業集約化政策は実効性を持たなかったと結論できよう。

部品メーカー集約化政策：上記のような自動車組立メーカーに関する政策に比べて、政府の部品メーカー育成政策はどのようなものであったのだろうか。まず戦前を見ると、自動車製造事業法に関連して商工省は1937年に「自動車部品製造業、確立方策」を作成した。ここで政府は、(i)大量生産によるコストダウンと技術向上のため部品製造は原則として専門メーカーが行うように政府が指導すること、(ii)部品の規格をできるだけ統一すること、(iii)これと並行して自動車メーカー自身も下請メーカー

を指定して資金的・技術的指導を行うこと、などの方針を打ち出している。つまり、1930年代後半の商工省の方針は「より独立性の強い専門部品メーカー育成」と「特定自動車メーカーへの専属性の強い加工外注的な下請メーカー育成」の二本立てだったようである。¹⁸⁾ また、これを具体化する形で政府は、1938年の「優良自動車部分品及材料認定規則」(商工省令)によって136社の優良部品企業を認定し、さらに1940年の「機械鉄鋼品工業整備要綱」によって、これら優良企業から外注・購入できる部品は内製しないように自動車メーカーを指導している。¹⁹⁾ 多分に戦時統制的色彩が強いが、政策のねらいは明らかに、(i)機能部品に関しては、部品メーカーの乱立を防ぎ、力のある専門部品メーカーを重点的・選択的に育成していくこと、(ii)また加工外注系の下請企業に関しては自動車企業が技術指導、資金融通、機械貸与、材料支給などの形でこれら専属的企業を「培養」することであったといえよう。²⁰⁾ いずれにしても、その政策としての効果のほどは定かでない。

戦後、機振法(1956年)に関連して通産省が構想していたのも、基本的には部品ごとに少数の大規模な専門部品メーカーを育成することであった。通産省は大手専門部品メーカーの数を45にまで減らす考えを持っていたといわれる。²¹⁾ 機振法による融資も、こうした主旨に沿った部品企業に対して重点的に行われた。²²⁾ また1966年からの第三次機振法の段階では、系列を超えた水平統合による大規模ユニットメーカーの形成が企図された。しかし、自動車メーカー再編構想の場合と同様、自動車メーカーや部品メーカーは通産省の独立系専門部品メーカー育成構想に完全に同調することはなく、結局、一次機能部品メーカーに関しては主にトヨタ系、日産系、独立系に分類されるという基本構造は変わらなかった。²³⁾ むしろ自動車メーカー主導という形で、有力一次部品メーカーへの重点発注、受注先多様化(元方複数化)、サブアッセンブリー納入、部品設計に部品メーカーが参加する「承認図方式」への移行などが実施され、

ここで、戦後の乗用車 KD 組立の特徴を整理してみれば次のとおりである。

- (i) 外資の資本参加を許さず、技術提携のみによる KD 組立であった。
- (ii) 技術提携によらない、自主設計モデルを生産するメーカーと並存していた。
- (iii) 部品の国産化を、5年間(1957年末まで)という短期にほぼ達成してしまった。¹⁵⁾
- (iv) 技術提携そのものが一時的なもので、比較的短期間のうちに自主設計車に取って替わられた。¹⁶⁾

以上のように、戦後の乗用車生産においても、戦前のトラック生産と同様に、国内資本・国内設計・国内部品と三拍子揃った国産化が基本路線だったわけであり、外国モデルのKD生産はあくまで一時的措置だったといえよう。

以上で日本の自動車産業育成政策の概略を論じたので、次に、第2章の枠組みに従って、自動車産業育成政策を構成する、参入・撤退関連政策、車種・技術関連政策、および生産・販売関連政策について順次見ていくことにしよう。

(2) 参入・撤退関連政策

戦前の外資制限：フォードと GM が国内市場の9割を占めたことでも分かるように、1920年代から30年代前半の日本自動車市場は外国資本に対して開放されていた。しかし前述のように、国際収支の赤字と軍部の台頭を背景に、1936年の「自動車製造事業法」は外国メーカーに対する生産制限、部品関税率引上げなど間接的な方法で米国企業の KD 組立事業を撤退に追い込んだ。つまり、軍部の台頭を背景にした戦前日本の自動車の輸入代替政策は、外資による国産化という通常の発展途上国・新興工業国でみられるパターンではなく、外資そのものの締め出しと国内企業による置き換えという極めてナショナリスティックな形を取ったといえる。

戦後の外資制限：完成車に関しては、外資の対日直接投資を制限するという政策は戦後も続いた。政府は外資法(1951年)により外資の対日投資に対して許可制を敷いていたが、通産省

は1951年に打ち出した自動車産業保護育成政策の一環として、1952年に「乗用車関係外資導入に関する基本方針」を示し、外資法を補完した。すなわち、(i)外資を許可する場合でも販売関連直接投資からの利益の本国送金は保証しないこと、(ii)国内産業の育成に貢献しない生産直接投資による利益の送金も保証しないことを明示し、これによって、外国資本による輸入車販売を実質的に阻止しようとしたのである。

その後、外国からの部品技術導入を促進するため、部品に関しては日本企業との合弁による対日投資を選択的に認めたが、外資系組立メーカーの対日投資は認めなかった。1950年代前半、日産、いすゞ等が外国設計車のライセンス生産を行ったときも、政府が認めたのは資本提携を伴わぬ技術提携であった。

外資自由化：1964年、日本は OECD 加盟の際に資本自由化の実施を約束した。資本自由化は段階的に実施され、1971年、対等出資の合弁企業設立を自動承認するに至り、73年には資本完全自由化が実現した。これに伴い、1971年にはクライスラーと三菱および GM といすゞの資本提携、また79年にはフォードと東洋工業(現マツダ)の資本提携が行われた。しかし、戦前とは異なり、自動車組立外資による単独直接投資は行われなかったのである。

自動車メーカー集約化政策：結論から言えば、日本の自動車産業政策が国内企業の数に直接制限することに顕著に成功したことは事実上なかったと言えよう。確かに戦前の自動車製造事業法は許可会社をトヨタ、日産、いすゞに絞ることによって実質的に組立メーカー数を絞ろうとしたが、三輪車等を作る国内小規模メーカーは存続した。戦後は「自動車製造事業法」の廃止と共に主に三輪車の分野で新規参入が相次いだ。¹⁷⁾三輪トラックの生産は1960年ごろをピークに減少を始め、三輪車メーカーも東洋工業、ダイハツ、三菱重工業などを除いて自動車生産から撤退するが、その原因は小型四輪トラックに対する競争力喪失であり、政府の介入による企業集約化ではなかった。

移行か生産台数制限かの二者択一を迫られ、しかも部品輸入関税の引上げと戦略物資輸入禁止に直面して、結局日本市場から撤退した。前述のように外資組立メーカーの排除は即国産化の達成を意味していた。

こうして外資メーカーが抜けた穴を埋める形で急速に台頭したのが、二つの許可会社、すなわちトヨタ自動車と日産自動車である。両社の特徴は、(i) 機械工業資本の多角化として参入してきたこと (ii) 従来財閥ではなく、軍需産業を背景とした新興財閥或は地方財閥系であることである。製造設備に関しては、日産はアメリカのグラハム・ページ社からかなりの部分を導入したのに対し、トヨタは設備の調達とレイアウトを自社の判断で行っている。

以上をまとめると、戦前のわが国の国産化政策は次の通りである。

- (i) トラック主体である。
- (ii) 主に軍事的要請に基づく民族資本保護政策である。
- (iii) 部品国産化と外資締め出しが不可分の過程として同時進行している。
- (iv) 従って、CKD 組立から出発して徐々に国産化率目標を引き上げるような連続的な部品国産化ではない。

戦後の乗用車 KD 生産と国産化：戦前以来トラック主体の生産構造であった上に、戦後しばらくはトラック優先のために生産台数の制限があり、乗用車産業は全く弱体であった。¹⁰⁾ そもそも国内に乗用車産業を興す必要があるか否かをめぐり、育成を主張する通産省と、比較優位に基く国際分業論に従って乗用車を切り捨てトラック・バスに特化しようとする日銀とが対立したが、結局育成の線でまとまった。

まず、完成車組立については、次のような方針がとられた。

- (i) 外資組立メーカーは引続き締め出すこと。通産省は1952年、「乗用車関係外資導入に関する基本方針」によって、組立における外国メーカーの資本参加を事実上禁止した。

(ii) 一方、技術に関しては、外資に依存する以外に格差解消の道はないとして、同じく1952年、「自動車関係提携及び組立契約に関する取扱方針」を示し、資本参加は認めないが技術提携は積極的に推進するとした。外資に対しては、技術料（ロイヤルティ）の本国送金を保証する措置がとられた。

(iii) 完成車の輸入は制限され、国内組立工業は保護された。1952年には外貨枠内での外車の輸入が自由化されたが、輸入外貨割当による数量制限は1954年から1965年まで続いた。¹¹⁾ 一方関税は、1968年に至るまで、大型 35%、小型 40% の高水準を保った。第三に、国内の物品税は自動車のサイズによって課税率が累進的であるために、結果としてアメリカの大型車に対する隠れた保護関税として作用した。¹²⁾

こうした条件に基き、期限付きのノックダウン (KD) 生産のための技術契約交渉が行われた。1952~53年の間に6組の申請が出された。通産省は、過当競争を避けるためにこのうち4組のみを認め、進出の時点でメーカーの集約化を図った。すなわち、日産とオースチン (英)、いすゞとルーツ (英)、日野とルノー (仏)、三菱とウィリーズ (米・ジープ) である。戦前と違って、アメリカのビッグ3が全く進出していないことが注目されるが、経営権なき進出をこれらアメリカ企業が嫌ったこともその一因であろう。

こうした外資の KD 進出に対して、政府は国産化スケジュールを課した。5年以内に部品の90%を国産化しないと、その後のロイヤルティ送金を保証しないというものだった。外国モデルの KD 生産から出発して徐々に国産化率を上げていくという、自動車後進国に典型的な政策をとった点が、戦前のトラック国産化との違いである。もっとも同時期、フォードとの提携が不調に終わったトヨタ自動車とプリンス自動車は自主設計車の生産を始めていた。¹³⁾ また、技術提携による KD 生産自体も、短期的・過渡的なものだった。¹⁴⁾

関税引き下げペースも、輸出拡大のペースに比べれば遅かった。⁴⁾ 直接投資制限撤廃(1973年)に至っては、すでに輸出拡大に転じた70年代初めのことである。このような自由化の「早い予告」と「遅い実施」は、意図的であったかどうかは別として、結果的には日本の自動車メーカーに十分な「準備期間」を与えたといえなくはない(もっとも、この機会を競争力向上に結び付けたのはあくまでも自動車メーカーの側であるが)。

第三に、企業集約化政策や国民車構想の不発に典型的にみられる、政府と業界の意見不一致である。戦前は別として、少なくとも戦後の通産省の自動車産業育成政策は、政府・業界が一枚岩の「日本株式会社」的なパターンとは異なっていたのである。⁵⁾ また、業界が公式・非公式に反対した場合、政府が産業育成策を押し付けることが事実上難しかったことも明らかである。

このような特徴をもつ日本の戦後自動車政策に対する全般的評価は、上記のどの面を強調するかによって変わってくる。例えば米国商務省報告書(1972年)は、幼稚産業保護政策の成功例としての側面を強調する。⁶⁾ 武藤(1984年)は、保護政策の一定の効果は認めるものの、1965年以降については不必要な保護の引き延ばしで効果は疑問とし、また政策ミックスの選択に首尾一貫性を欠いたと指摘する。⁷⁾ 伊藤(1988年)も、期限付きの保護政策が国内企業間の投資競争を促進したことや部品メーカー中心の投資補助に一定の成果を認めるが、同時にこれらの政策がせいぜい企業間の競争の環境整備的な役割に留まるとして政策効果の過大評価を戒めている。⁸⁾ 既に述べた通り、本稿でも、企業の成長と競争力実現の主役はあくまで企業と考え、これを補完するものとして政府の産業育成政策をとらえる見方を妥当と考える。

戦前のトラック KD 生産と国産化政策：日本の自動車産業における、KD 組立から国産化への移行は、商業車に関しては戦前、乗用車に関しては戦後(1950年代)に起こっているが、その経過は前者と後者では全く違ったものにな

っている。

トラックの KD 組立は、1920年代から30年代にかけて、GM とフォードの 100% 子会社によって行われた。日本における本格的な自動車市場の形成は、1923年の関東大震災による交通体系の破壊を補うフォード車の緊急輸入を端緒とするが、こうした需要発生に現地 KD 組立で対応したのが、アメリカ大手自動車資本の日本進出であった。

KD 輸入による現地組立は、1934年には33458台でピークを記録し、この年の国内生産(四輪)の実に 92% を占めた。⁹⁾ このように、1930年代半ばに至るまで、わが国の自動車産業は外資の KD 生産に対して全く開放されていた。

これに対して、政府の国産化政策はどうであったか。戦前の自動車国産化政策は、前述のようにトラックが中心であったが、その特徴は、資本(経営権)、技術、部品の全ての面で現地化を指向していた点である。言い換えれば、「民族資本による、自主設計車の、国産部品を使った生産」である。当時の国産化政策は軍事目的に重点がおかれたために、このような徹底した現地化が追求されたものと考えられる。従って、国産化政策は、既存の外資系組立メーカーに部品国産化率の達成を義務付ける方式ではなく、外資とは全く別系統の民族資本に国内市場を代替させる方式となったのである。

その先駆は、1918年の「軍用自動車補助法」であるが、単なる補助金支給であったため、外資の優位は動かなかった。1930年に至るまで、民族系メーカーの4輪車年間生産台数は500台に満たなかった。

1931年には自動車工業確立調査委員会が商工省に設置され、「商工省標準型自動車」という国産標準モデルのトラックとバスの生産に対して、補助金支給、自動車税減税、輸入関税引上げといった保護措置がとられた。

更に1936年には、「自動車製造事業法」等によって、外資の締め出しが図られた。GM とフォードはこれにより、外資マイノリティへの

日韓自動車産業の形成と産業育成政策 (3・完)

藤 本 隆 宏

5 日韓の自動車産業育成政策

本稿では、「個別産業の育成政策は当該産業・企業の競争力の発現過程を含むトータルなシステムの中で論じられるべきものだ」という問題意識と分析枠組(第2章)に従って、まず日韓自動車産業の競争力とその背後にある産業システムの構成要素を分析してきた。第3章では日本、第4章では韓国の産業発展と現状について、比較可能な形で検討した。以上を踏まえて、最終回(第5章、第6章)は、日韓双方の自動車産業育成政策を比較分析し、産業進化というダイナミックな文脈の中で日韓の自動車産業および産業育成政策の共通点・相違点を浮き彫りにすることを旨とする。¹⁾

5.1 日本の自動車産業育成政策

第5章では、第2章の枠組(本稿第1回目、第1図)に従って、日韓の自動車産業育成政策を対比的に記述していくことにしよう。まず、5.1では日本のケース、次に5.2では韓国のケースについて検討する。

(1) 概説

全体的評価：日本自動車産業の産業育成政策の全体的特徴としては、次の点が指摘できる。第一に、戦前からの連続性である。日本の自動車産業政策の大きな転機は、(i)トラックについて従来の比較的開放的な外資・貿易政策から外資締め出し・国産化へと転換した1936年(自動車製造事業法)と、(ii)乗用車についても産業保護育成策を打ち出した1951年である。こうした、「民族資本による国産化」を前提と

するいわゆる幼稚産業保護政策の時代は、第二次大戦を挟んで少なくとも1960年代まで続いたといえる。

第二の特徴として、国内保護撤廃に関する「早い予告」と「遅い実施」の微妙な組み合わせが指摘できる。幼稚産業保護が慢性化して国内メーカーの競争力向上が進まないケースが多い中で、日本の場合は戦後早くから、輸入自由化・外資自由化は時間の問題との認識が政府側・業界側の暗黙の了解になっていたようである。例えばトヨタは1945年から55年の10年間で主要工程の生産性を十倍にしたと言われるが、国内産業が完全に保護された中で、さしたる生産成長も設備投資もなくこれだけの生産性向上を達成した背景には、いつ輸入自由化・外資自由化になるかわからぬ、という危機意識があったようである。²⁾ 日本銀行の乗用車保護反対論も一種の内圧として働いたが、それに加えて実際に1920年代にフォードやGMのKD組立車に国内市場の9割をとられたという記憶が、自動車メーカーの危機感を現実的なものにしてきたことは間違いなからう。一方、政府からの自由化のシグナルは1955年ガット加盟、1958年「貿易・為替自由化基本方針」(残存輸入制限撤廃方針)といった形で段階的に提示されて行くが、企業の側はこれより早く、暗黙のシグナルを察知し、アメリカ自動車メーカーを「仮想ライバル」とした競争力強化努力を早くから始めていたのである。

しかし、こうした「早い予告」にもかかわらず、現実の自動車輸入制限撤廃(乗用車1965年、エンジン1972年)は残存輸入制限撤廃品目の中でも実施の遅いほうであったとの評価がある。³⁾

- ・輸出実績が技術導入や機械設備輸入の政府許可を受ける際の有利な材料になる。⁷⁸⁾
- ・自動車輸出にリンクして高級乗用車の輸入が許されており、これを国内販売する際の利鞘が一種の輸出補助金の役割を果たしていた。⁷⁹⁾

以上を見ると、輸出にリンクした設備投資奨励策が多いことがわかる。具体的にこれらの施策が韓国自動車産業の輸出拡大にどの程度の影響を与えたかは必ずしも明らかではない。しかし、少なくともこうした輸出奨励策が打ち出される70年代後半と、対米輸出が急増する80年代半ばとの間にタイムラグが存在することは事実であり、こうした政府の奨励策のみで輸出の急拡大が実現したわけではないことは確かであろう。

1980年代後半になっても、自動車産業への資金的な支援は続けられている。例えば1986年、自動車産業（完成車）は同年に発効した「工業発展法」により「産業合理化業種」に指定され、これに基づいて1989年まで時限的に低利の産業金融（産業合理化基金、産業技術向上資金など）や税制上の優遇措置を受けている。⁸⁰⁾

以上をまとめて見ると、韓国における自動車産業に対する投資奨励政策は、低利融資、租税優遇、補助金などから構成される基本的なメニューは日本の場合と類似しており、明らかに日本の事例を参考にした形跡があるが、企業の設備投資と比較した政策金融の相対規模が大きい点、あるいは輸出振興に焦点を絞っている点（特に70年代以降）、时期的にも輸出拡大期に入った後も自動車産業への手厚い支援が続いている点などが、日本の場合と比べた場合の韓国の特徴といえよう。

国内需要奨励策（自動車関連諸税の低減）：韓国では自動車関連諸税が高く、これが販売価格を引き上げ、国内需要を抑制することは繰り返し指摘されてきた。その後、1980年前後の不況期に自動車に対する特別消費税（日本の旧物品税に相当）を引き下げる措置がとられるなど、自動車関連税の負担軽減の取組はある程度な

れたが、80年代になっても依然としてその負担は高水準であった。1980年代半ばの段階でも、韓国では工場渡し価格に対して特別消費税、防衛税、付加価値税がかかり、さらに販売価格に対しては登録税、登録防衛税、取得税、免許税、責任保険料、地下鉄公債その他がかかり、その合計は1500～2000 cc クラスの場合、工場渡し価格の50%以上（比率にして日本の同クラス車の2倍以上）にのぼった。⁸¹⁾

1989年から、政府は特別消費税の引き下げ・簡素化を行い、また800 cc以下の「国民車」は特別消費税を免除するなど、国内需要拡大のための施策を行っているが、自動車購入段階の税負担は依然として大きく、それを乗り越える形で現実のモータリゼーションが進行しているといえよう。

以上で日本および韓国の自動車産業育成政策の素描を終え、次に、より直接的に日韓の比較分析を試みることにしよう。

6 日韓の自動車産業および産業育成政策の比較

6.1 日韓自動車産業システムの比較

基本的な産業発展パターンの差異：既に繰り返し述べたように、本稿の基本的な立場は、産業育成政策を企業の国際競争力発現のメカニズムに影響を与えようとする政策と考え、これをトータルな産業システムという広い文脈の中で分析・評価するということである。日韓自動車産業のトータルシステムと競争力発現のパターンについては、既に本稿第3章（日本）と第4章（韓国）で比較を念頭においた分析を加えているが、ここでその比較を要約しておこう（第1表）。

日韓自動車産業は1990年代の時点で、欧米自動車先進国に対して後発ながら本格的な輸出競争力を持つ自動車産業を国内に育成することに成功した特異な例である点で共通しているが、他方で相違点も明らかである。一言でこの比較を要約するならば、韓国の自動車産業は「輸出

第1表 日韓自動車産業の比較

	日 本	韓 国
市場・生産規模	<p>人口1000人あたり乗用車保有台数 2台 (1956年) 5台 (1961年) 10台 (1963年) 20台 (1965年) 30台 (1967年)</p> <p>国内乗用車販売台数 5万台 (1958年) 10万台 (1960年) 20万台 (1961年) 50万台 (1964年)</p> <p>自動車生産台数 5万台 (1954年) 10万台 (1956年) 20万台 (1959年) 50万台 (1961年) 100万台 (1963年)</p> <p>自動車輸出台数 5万台 (1961年) 10万台 (1963年) 20万台 (1966年) 50万台 (1968年)</p>	<p>人口1000人あたり乗用車保有台数 2台 (1971年) 5台 (1978年) 10台 (1984年) 20台 (1987年) 30台 (1989年)</p> <p>国内乗用車販売台数 5万台 (1978年) 10万台 (1983年) 20万台 (1987年) 50万台 (1989年)</p> <p>自動車生産台数 5万台 (1977年) 10万台 (1978年) 20万台 (1979年) 50万台 (1986年) 100万台 (1988年)</p> <p>自動車輸出台数 5万台 (1984年) 10万台 (1985年) 20万台 (1986年) 50万台 (1987年)</p>
国内市場	<ul style="list-style-type: none"> ・モータリゼーション：1960年代後半 ・国内需要は商用車先行：乗用車逆転は1969年 ・自動車輸入比率50%割れは1930年代と1950年頃 	<ul style="list-style-type: none"> ・モータリゼーション：1980年代後半以降 ・乗用車先行 ・自動車輸入比率50%割れは1960年代
販売体制	<ul style="list-style-type: none"> ・フランチャイズ制の確立は1930年代（日本GM等から継承）。戦後に復活。 ・近年、トヨタ以外は直営店増加の傾向（業績不振の販売店支援等の結果） ・戸別訪問中心の販売方法。4～5台/月・人 	<ul style="list-style-type: none"> ・フランチャイズ制の比率は現在も低い（基本的に大字造船のみ。全体の5%） ・直営比率は高い ・戸別訪問中心の販売方法。約5台/月・人
自動車企業	<ul style="list-style-type: none"> ・三輪車製造企業の多数参入（1930～50年代）その後競争により淘汰（50年代） ・自動車メーカー数安定期：1960年代 ・合計11社。うち乗用車（ジープタイプを除く）9社、軽自動車6社、大型商用車4社（重複を含む） ・乗用車トップ3社国内生産シェア：約70% ・外資単独進出：フォード・GM（1920年代） ・外資資本参加：クライスラー（70年）GM（71年）、フォード（79年） ・財閥系：日産（新興財閥）、三菱（旧財閥） 	<ul style="list-style-type: none"> ・再生自動車企業・バス製造企業は多数参入（70年代、政府が閉鎖命令） ・1990年代に新規参入増加（大字造船、三星重工業、他） ・94年現在、合計5グループ（現代、起亜、大字、双龍、三星）8社。乗用車（軽とジープタイプを除く）3社、軽乗用車1社、商用車5グループ7社 ・乗用車トップ3グループ国内生産シェア：100% ・外資単独進出：無し ・外資資本参加：GM（1972-92年、50%）；三菱（1982年、11.4%）；フォード（10%）；マツダ（8%）、ベンツ（5%） ・財閥系：新進（1965年）、現代（1967年）大字（1982年）、双龍（1986年）三星（1994年）
生産体系	<ul style="list-style-type: none"> ・量産工場組立確立：1960年ごろ（トヨタ元町工場、日産追浜工場など） ・TQC、JIT 確立は1960年代（トヨタ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・量産工場組立確立：1975年（現代蔚山、10万台級）；1985年（30万台級） ・JIT は未確立。TQC は70年代に導入（現代）

第2表 韓国自動車企業の車種別生産現況 (1993年)

(単位:万台, ()は%)

会社名	車種別生産台数 (括弧内は占有率)				
	乗用車	オフロード 四輪駆動車	バス	トラック	全車種
1. 現代自動車	77.5 (50.8)		6.8 (37.8)	11.7 (42.4)	96.0 (46.9)
現代精工		3.6 (45.0)			3.6 (1.8)
2. 大宇自動車	29.3 (19.2)		0.4 (2.3)	0.3 (1.0)	30.0 (14.6)
大宇造船 (94年に大宇重工業と統合)	5.4 (3.5)		1.5 (8.2)	0.6 (2.3)	7.5 (3.7)
3. 起亜自動車	39.0 (26.5)	1.5 (18.8)	6.0 (33.0)	13.5 (49.0)	60.0 (29.3)
亜細亜自動車		1.0 (12.5)	3.3 (18.5)	3.7 (4.5)	8.0 (2.7)
4. 三星重工業	1998年より 生産の計画			1994年より 生産	
5. 双龍自動車 (旧東亜自動車. 86年に双龍が引受)	1998年(?) より乗用車 生産計画	1.9 (23.8)	0.03 (0.1)	0.3 (0.9)	2.2 (1.1)
合計	151.2 (100.0)	8.0 (100.0)	18.0 (100.0)	27.6 (100.0)	204.8 (100.0)

資料: 現代自動車, 『1994 自動車産業』, 1994年, 5月, その他より金完杓釜山大学研究員作成。

注: 東亜自動車は1988年より双龍自動車に商号変更した。「会社名」欄の数字は, 企業グループごとにつけてある。

達するまで約10年である。これを見る限り、韓国自動車産業は日本を約20年遅れで追っているように見える。しかし、1000人当り乗用車保有台数が2台から30台になるのは日本(1950~60年代)で約10年だが韓国(1970~80年代)では20年近くかかっており、また国内販売が5万台から50万台になるのにも日本(1960年代)では6年だが韓国(1980年代)では11年を要している。逆に輸出台数が5万台から50万台に達するのに日本(1960年代)では7年を要しているが、韓国(1980年代)ではわずか3年である。ここにも、輸出先導型の韓国の成長パターンと、内需先導型の日本の場合との違いが見て取れる。

市場と販売: 市場サイドを見ると、国内でのいわゆるモータリゼーション(一般世帯への自動車の急速な普及)は日本では1960年代後半、韓国では80年代後半以降といわれている。しかし、日本の場合は商用車中心の時代が戦前から長く続いたこともあって、販売のためのフランチャイズ制度はモータリゼーションの時点で既に確立していたが、乗用車先導型の韓国ではこうした販売体制の構築はモータリゼーションと同時平行にならざるを得なかったといえる(第1表参照)。

企業と生産体制: 次に供給サイドを見ると、

ここでも民族系自動車企業が中心であること、財閥的など企業集団が一定の役割を果たしていること、量産組立工場の建設が産業成長の一つの画期となっていることなど、日韓の共通点も多く見られるが、一方では差異も顕著である(第1表)。例えば自社ブランドを持つ完成車メーカーの数をみると、日本では産業発展の初期に多くの企業の参入があったが、競争の結果多くが淘汰され、それでもモータリゼーション期の時点で乗用車・商用車合わせて11社という比較的多くの企業が生き残り、その後は安定的に推移している。これに対して韓国では、政府の集約化政策により成長期以前から自動車企業数が抑えられており、日本よりは産業集中度が高い傾向があった(国内市場規模から見れば日韓の自動車企業数の差は当然といえるかもしれない)。しかし、政府の自動車産業参入規制が緩和された80年代後半以降は、KD(ノックダウン)も含めて自動車産業への参入企業数が増加傾向にある(第2表)⁸²⁾。モータリゼーション期に入ってから自動車産業への新規参入の動きが活発化している点で、日本とは異なるパターンとなっている。

生産体系についても、トヨタに代表される日本企業は、1950~70年代を中心に JIT(ジャストインタイム)と TQC(全社的品質管理)を軸

とする現場改善指向型のフレキシブルな大量生産方式を確立しているが、その起源は多くの面で高度成長期以前の商業車時代（一部は戦前）にまで遡る。⁸³⁾ 概して日本の中核的な自動車メーカーの生産システムに関しては、(i) その基盤は既に成長期以前の1930～50年代までに半ば準備されており、(ii) それに続く「国内市場を中心とする生産量急成長とモデル多様化」の時期にこのシステムが進化を遂げて現在のパターンに近い原型を形成し、(iii) さらにこうしたシステムの持つ効率性と柔軟性がその後の輸出拡大の原動力になった、といえそうである。1920年代にフォード・GMが日本市場を支配して以来、トヨタなど日本企業に対するフォード生産システムの影響は絶大であったが、一方で狭小な国内市場に依存することから多品種少量生産を強いられ、その結果フレキシブルな大量生産方式が形成されたのである。⁸⁴⁾

これに対して韓国の主要自動車メーカーの場合、日本企業とは違って70年代から一貫して米国型の少品種大量生産システムを指向する傾向があったが、これは多分に輸出主導型、特に少品種大量販売が比較的可能であった北米市場を軸に発展したという企業成長の歴史の違いによるところが大きいとみられる。しかしながら80年代後半になって、一方で国内のモータリゼーションによって多モデル生産が必要となり、他方で欧米企業自体が日本企業の生産システム（最近「リーン生産方式」として知られる）を導入し始めるに至って、韓国企業もようやく、JITを含むフレキシブルな生産体系への移行を本格的に検討し始めたようである。⁸⁵⁾

このような生産システムの進化パターンの違いは、すでに述べたような日韓自動車産業の基本的な成長パターンの違い（国内市場先導型の日本に対して、北米輸出先導型の韓国）に根差している面が大きいといえよう。

車種体系と製品設計：製品体系についても、日韓の産業成長パターンの差異を反映した違いが見受けられる。日本の主要メーカーが定期モデルチェンジを伴う独自設計車のフルラインを

構築するのは、日本（例えばトヨタ）では1960年代後半から70年代前半、韓国（例えば現代）では1980年代後半から90年代前半といえる（第1表）。しかし、外国設計乗用車モデルへの依存という点からみると、日本企業は（トヨタなど独自設計車路線の企業を別としても）比較的短期間にKD組立車のライセンス生産の段階を脱したのに対して、韓国企業は外国設計モデルへの依存の期間が長く、1960年代から1990年代初めにまで及んでいる。この違いの原因は、第一には韓国企業の世界市場参入のタイミングが日本より遅かったことであろう。韓国車が世界市場に参入した時点ではグローバル市場での小型車競争は日本の参入時点よりはずっと厳しくなっていたので、先進国モデルとの商品力ギャップを埋めるのに、より長期の技術吸収期間を要したということであろう。また第二に、日本企業の場合、先行する形で商用車の生産期間が長かったため、これが一種の「予行演習」となり、急速に乗用車の車輻技術を吸収する際の「受け皿」になったようである。⁸⁶⁾トラックから乗用車への技術移転も無視できない。一方の韓国企業は、こうした予行演習なしにいきなり北米への乗用車輸出に挑戦したため、乗用車車輻技術で最先端にキャッチアップするにははずと時間がかかったということだろう。

とはいえ、非欧米自動車生産国で輸出競争力のある乗用車の独自モデルを開発しているのは、現在のところ日本と韓国だけといっても過言ではなく、この点で韓国の自動車開発力は特筆すべきであろう。

部品供給体制と購買管理：部品供給体制についても、相違点・共通点の双方が観察される。まず日本の場合、「多階層的な供給構造」「長期取引関係とサプライヤー間競争の微妙なバランス」「一次部品メーカーによるサブアッセンブリー納入と製品開発への参加（承認図方式）」「企業間の緊密なコミュニケーションと共同問題解決による品質・納期・原価管理の連携」など、1980年代以降における日本のサプライヤー・システムの特徴といわれるものの多くは、

その基盤は戦前から戦後にかけて準備され、さらに1960年代のモデル多様化と量的急成長の時期に、自動車メーカー主導という形で大枠が出来上がったといえる。⁸⁷⁾ このシステムが結果的に、80年代以降の日本自動車企業の国際競争力に大いに貢献したわけである。政府も戦前から専門部品メーカー育成政策や下請企業支援政策などを通じて部品企業育成を図ってきたが、サプライヤー・システム構築の主役はあくまで自動車企業であったといえよう。

韓国でも、1960年代から70年代にかけて政府主導による部品専門メーカー集約政策が企図されたが、これがあまり実効性を持たなかった。結局、自動車企業が主導する形でサプライヤー・システムが育成された点は日本の場合と類似している。しかしながら、自動車企業主導で構築されたサプライヤー・システムそのものの中味は近年までかなり異なっていたようである。一般に産業成長のパターンが異なる韓国企業の場合、上記のような日本企業のサプライヤー管理システムの影響は従来はあまり大きくなかったようである。また、80年代の日本の場合とは逆に、韓国の場合は部品供給体制が競争力上の弱点として指摘されることが多かったようである。

しかしながら近年、韓国の自動車メーカーも、一方で取引部品メーカーの数を集約化しながら、他方でサブアッセンリー納入、JIT 納入、承認図方式など、いわゆる日本型のサプライヤー・システムの主要な構成要素を導入し始めている。また、部品メーカーの側でも取引自動車メーカー数を多様化する（元方複数化）など、独立型の専門部品メーカーへの道をたどるケースが増えている。こうしたサプライヤー・システム進化のパターンは1960年代の日本自動車産業における動きに多くの点で類似しているといえよう。

競争力：さて、以上のように比較してきた日韓自動車産業のトータルシステムが発現する競争力の実態はどのようなものだろうか。一般に製品や企業の競争力は多面的な現象でありその

全体像を把握することは容易でない。しかし、第3章、第4章での分析を総合すれば、依然として総合力的には日本の自動車企業の方が競争優位を保っているが、その差は徐々に縮まりつつあるといえよう。とはいえ、競争をしているのは究極的には個別の「企業」であり、日本・韓国という「地域」ではない。同じ地域内でも企業によって競争力には相当な違いがあることは当然留意する必要がある。

以上を踏まえて、90年代初めの状況をあえて単純化して言えば、労働生産性の面では日本の平均的自動車メーカーは平均的韓国企業に比べかなり優位にあるが、時間あたり人件費では、韓国が80年代後半に急上昇したもののまだ日本に比べればかなり低い。⁸⁸⁾ 総じて見れば、1台あたり組立労務費は日韓で近い水準にあるようであり、部品コストなどを含めた同クラス車の1台あたり製造コストで見ても日韓の間で顕著な差は無い可能性が高い。⁸⁹⁾ しかし、現在のところは日本車のほうが平均して製造品質・設計品質など非価格競争力での優位を保っているため、これらを含めた総合的な競争力では依然として日本車が平均すれば高い商品力を保っているといえよう。

とはいえ、長期的にはこうした日韓の乗用車の平均的な競争力の差異は縮小化・平準化に向かうだろう。一方では、韓国自動車産業と日本自動車産業の賃金レベルの差は、円高などで一時的に逆行することはあっても、長期的には徐々に縮小する方向へ向かうだろう。また他方では、韓国企業が日本で確立された開発・生産・購買管理方式の導入を加速化するに従って、生産性や製造品質の面での日韓企業の差も長期的には縮小すると見られる。製品開発の面でも、韓国自動車メーカーは急ピッチで社内の開発組織を量的・質的に充実させてきており、設計品質や製品統合性（プロダクト・インテグリティ）あるいは部品技術の面でも、日本車と韓国車の差は長期趨勢としては縮小に向かおう。

無論、韓国自動車産業は、米国型の少品種大量生産システム重視に片寄りすぎていた現在の

第3表 日韓自動車産業育成政策の比較

	日 本	韓 国
参加・撤退 関連政策	<p><u>自動車企業集約化</u></p> <p>1936年：自動車製造事業法は3社を許可。しかし非許可国内企業も存続</p> <p>1952年：KD（ライセンス）組立自動車企業数の制限（6社申請，4社許可）</p> <p>1961年：自動車企業グループ化構想（車種別集約化）は不成功</p> <p><u>部品企業集約化</u></p> <p>1938年：「優良自動車部分品および材料の認定規則」で136社を認定。専門部品企業育成と専属下請育成の二本立て。</p> <p>1966年：第3次機振法で水平系列化構想への誘導を図るが不成功。</p> <p><u>外資参入制限</u></p> <p>1936年：自動車製造事業法のマイノリティ規制（事実上の締め出し）</p> <p>1952年：組立外資は事実上不許可。部品企業への外資参加は認める。</p> <p>1973年：制度的には資本自由化</p>	<p><u>自動車企業集約化</u></p> <p>1962年：自動車工業保護法（中小バス製造企業を不許可に）</p> <p>1963年：「自動車工業一元化方案」等で1社集約化を図るが不成功。4社体制追認。</p> <p>1972年：「群小組立工場閉鎖措置」</p> <p>1974年：「長期自動車計画」で4社から3社へ集約化（亜細亜に組立中止命令）</p> <p>1980年：「統合措置」で乗用車1社集中（現代）を図るが不成功。</p> <p>1981年：「合理化措置」で車種別集約化。1983年撤廃。</p> <p><u>部品企業集約化</u></p> <p>1960年代～70年代前半は、水平系列化構想</p> <p>1964年：優良75社集約化構想</p> <p>1974年：水平系列化構想</p> <p>1977年：優良59社集約化構想</p> <p>しかし、組立メーカーが反対、実効性なし</p> <p>1975年：中小企業系列化促進法（垂直系列指向）</p> <p>1980年代前半：水平系列政策は事実上撤廃。</p> <p><u>外資参入制限</u></p> <p>外国資本、国内資本とも商工部許可制。しかし1972～92年、GMは50%合併企業を存続。事実上は1930～60年代の日本より緩やかな外資規制（特に部品メーカーへの資本参加に対して）</p> <p>1933年：制度的には外資自由化（しかし現実には規制が残存か）</p>
車種・技術 関連政策	<p><u>車種数制限</u></p> <p>特に無し。</p> <p><u>自動車設計直接介入</u></p> <p>1931年：商工省標準型式自動車を1社集中生産（軍事目的）</p> <p>1955年：国民車構想（1社独占）は不成功。しかし民間版国民車が登場。</p> <p><u>自動車設計間接介入</u></p> <p>安全、排ガス、軽自動車規格など。</p> <p><u>外国自動車設計導入促進</u></p> <p>1952年：「提携および組立契約に関する取扱方針」でロイヤルティ送金保証。ほぼ1世代で終了</p> <p><u>外国部品技術導入促進</u></p> <p>1952年：外国部品企業の資本参加を認める。税制優遇（1953～67年）</p>	<p><u>車種数制限</u></p> <p>組立企業集約化政策で間接的に車種数制限</p> <p><u>自動車設計直接介入</u></p> <p>特に無し</p> <p><u>自動車設計間接介入</u></p> <p>1987年：韓国版国民車構想（日本の軽自動車に相当）。1社以上認める。</p> <p><u>外国自動車設計導入促進</u></p> <p>1962年：外国設計車のSKD, CKD開始</p> <p>複数世代の外国設計導入（フォード、オペル等）</p> <p><u>外国部品技術導入促進</u></p> <p>1978年：外国人投資許可条件緩和により部品技術導入奨励</p>
生産・販売 関連政策	<p><u>完成車輸入制限（戦前）</u></p> <p>1932年：自動車・同部品関税引き上げ</p> <p>1936年：自動車製造事業法</p> <p><u>完成車輸入制限（戦後）</u></p> <p>1952年：完成輸入車外貨割り当て</p> <p>1964年：完成輸入車数量制限</p> <p><u>輸入自由化</u></p> <p>商用車：1961年 乗用車：1965年</p> <p>1970年代から完成車無関税</p> <p><u>外国設計車部品国産化規制</u></p> <p>1952年：5年以内90%未達成ならロイヤルティ本国送金を非保証（全社達成）</p> <p><u>設備投資奨励策</u></p> <p>1951～55年：開発銀行融資</p> <p>特別償却：自動車51年，部品56年。</p> <p>1956～70年：機振法による部品企業への低利融資</p>	<p><u>完成車輸入制限</u></p> <p>1962年：「自動車産業保護法」で完成車輸入禁止に。</p> <p><u>輸入自由化</u></p> <p>1987～88年に輸入自由化（日本車を除く）</p> <p>1992年まで関税率引き下げ</p> <p><u>外国設計車部品国産化規制</u></p> <p>1974年：「長期自動車工業振興計画」で75年95%目標。76年90%を達成（しかし国産化率の定義に問題あり。実際は相当の部品輸入が続いた）。</p> <p>80年代は国産化率規制は無し。</p> <p><u>輸出奨励策</u></p> <p>1977年：自動車を輸出戦略産業に指定</p> <p>関税免除特別減価償却，所得控除，輸出所得法人税控除，輸出信用保険，輸出振興ローン，特別融資など。</p>

量産体制を軌道修正し、日本型の生産・開発システムを部分的に導入することが課題であり、これには時間をかけてじっくりと取り組む必要がある。一方、日本企業の側も、継続的な生産量の成長が続くことを前提にしていた従来のシステムを、低成長適合型に転換する必要がある、円高への対応も含めて各社この課題に取り組んでいる。⁹⁰⁾ 今後はグローバルなスケールで企業間・国際間の相互学習が進み、世界の自動車産業が、企業レベルでは緩やかな提携のネットワークを通じて協調し、同時に個別製品レベルでは国際競争を激化させることになる。こうした「競争と協調の同時発展」というシナリオは、日韓自動車産業についてもいえることであろう。

6.2 産業育成政策の日韓比較

以上のような日韓自動車産業のトータルシステムに関する比較分析を踏まえて、次に産業育成政策の日韓比較を試みよう。第5章の記述に基づき、また第2章で示した分析枠組にしたがって、(1) 参入・撤退関連政策、(2) 車種・技術関連政策、(3) 生産・販売関連政策の3分野に分けてまとめたのが第3表である。

細かい対比は表を参照されたいが、全体として日韓の特徴的な共通点・相違点を挙げれば次のとおりであろう。

- ・産業の成功度：国内生産規模、国際競争力、自立性等の点からみて基本的には両国とも自動車産業の育成にある程度成功しているといえよう。大きさや発展段階の違いはあるが、自動車先進地域である欧米を除けば、日韓はもっとも発達した自動車産業を持つといって過言でない。また、日韓はともに比較的強力な産業政策を展開する国として知られる。しかし、自動車産業の成功がどの程度政府の産業政策の貢献によるものかは、別途検討を要する。第2節で論じたように、産業の競争力は企業・市場・政府など（特に前二者）のダイナミックな相互作用の産物であり、産業の成功がすなわち産業政策の成功を意味するとは限らない。極

端な場合、産業政策の失敗にもかかわらず産業は成功するということもあるわけである。

- ・「意図された政策ミックス」の類似性：個別政策ごとの濃淡はあるが、意図された政策手段のミックスは両国とも基本的に似ている。そもそも日本の戦前戦後の政策は、軍用自動車補助、高率関税と輸入制限、国民車構想など、基本的には戦前の欧州各国の自動車産業政策を手当り次第に踏襲しているといわれる。⁹¹⁾ 一方、韓国政府の自動車育成政策も、基本的なミックスにおいては先を走る日本を参考にしており、その結果、当然両者は似てくるわけである。
- ・「実現された政策ミックス」の違い：しかし、実現された政策ミックスという点では、日韓には違いがある。例えば、日韓両国政府ともある時期に国内自動車企業の集約化を企図しているが、韓国がこれを強力に推進したのに対し、戦後の日本では事実上無効となっている。投資奨励策・輸出奨励策の面でも、韓国の政策のほうが総じて企業の投資決定への影響力が強かったとみられる。全体的に、韓国の自動車産業育成政策のほうが（結果に対する評価は別としても）企業の競争力発現過程への影響の度合がより大きかったようである。⁹²⁾

以上のような自動車産業政策の日韓の違いを、戦後における日韓両政府の歴史的 성격の違い、あるいはより一般的な日韓の社会・文化の違いで説明しようとするのも一つの試みではあろう。しかしながら本稿のねらいは、あくまでも個別産業と政府の政策とのダイナミックな相互作用に着目し、この面から日韓の自動車産業および産業育成政策の比較を試みることである。この観点から見れば、韓国自動車産業の場合は日本以上に「圧縮された成長」という経路が政府と企業によって選択されたため、こうした圧縮成長にともなうアンバランスを矯正しようとする過程でより強い産業政策介入を結果した、という解釈が可能と思われる。

こうした総論をふまえて、以下、各論的に日韓の政策を対比してみよう。

- ・民族資本主体の産業発展：特に組立メーカーに関して外資を制限し、民族資本主体の産業育成を図った点では、1936年(自動車製造事業法)以後の日本と韓国は類似している(第3表)⁹³⁾ ある程度両国とも外資の制限と先進技術導入の微妙なバランスを模索するが、概して日本の方が外資制限が厳しい(韓国はGMの50%出資を認めてきた)。部品メーカーに関しては両国とも組立ほどには外資制限が厳しくない。そのねらいは、先進部品技術導入を促進することであろう。
- ・自動車企業集約化：この点では、日韓で大きな違いがある(第3表)。韓国では企業集約化政策は、若干の妥協を伴いながらも基本的には強力かつ継続的であった。日本でも戦後、企業集約化が政策的に図られたが、結果的にはあまり実効性をもたず、むしろ11社体制という先進国でも希な数の競合企業が残ったのである。しかし日本の場合、こうした競争的な産業組織がかえって各メーカーの競争力向上を結果したとの指摘がされることが多い。つまり、産業政策の不発が産業の成功につながった可能性があるわけである。
- ・部品企業集約化：品目ごとに限られた数の部品専門メーカーを育てるという方針は日韓ともに存在したが、日本の場合には早くから自動車企業がイニシアティブをとって部品メーカー集約化(集中発注)が行われたのに対して、韓国では「政府主導によって独占的な専門部品メーカーを品目別に育成する」という集約化政策が60年代から70年代にかけてかなり長期にわたって試みられた(第3表)。しかし、こうした韓国の水平系列政策も組立メーカーの反対などもあって大きな成果を見ず、結局は70年代後半から80年代前半にかけて、日本型の自動車メーカー主導の垂直系列方式へと方針転換し

ていく。つまり、政府主導の部品企業集約化・独立系専門メーカー育成政策が結局大きな実効性を持たなかった点では、日韓は基本的に類似しているといえよう。

- ・自主設計路線：日本の自動車メーカーは、1950年代に一部メーカーが欧州設計車のライセンス生産を行った以外は、少なくとも車輛レベルでは自主設計路線を採っており、一貫して自社設計で来たトヨタなども含めて、国内資本・国内設計・国内生産の方針を採ってきた。政府も、欧州メーカーとのライセンス契約に期限を設定することによって、自主設計への復帰を促進している。これに対し韓国は、60年代は外国設計車のKD組立からスタートしたが、その後自主設計路線に切り替える現代自動車と、外国企業のワールドカー構想に乗って外国設計車のOEM供給に向う大宇、起亜に分かれた。韓国メーカーの方が日本より外国設計依存度が高いのは、既に見たように世界市場への参入時期の違い、自動車技術の発展、多国籍自動車メーカーのグローバル戦略の進化など、様々な要因による。とはいえ、欧米以外で量産の自主設計車が存在するのはほとんど日本と韓国ぐらいしかないことも事実である(第3表)。
- ・車種集約化と設計介入：日本も韓国も、政府自ら国産モデル数を制限するような政策はほとんど採っていない(第3表)。つまり、モデルミックス政策は各企業に委ねられているが、韓国の場合は各メーカーが量産指向でモデル数を絞ったので、企業集約化政策が結果的にモデル数の絞り込みにつながったといえる。これに対し日本では、モデル多様化と頻繁なモデルチェンジを伴う成長というパターンに対して政府は(モデルチェンジ期間に関する行政指導以外は)ほとんど介入していない。モデル集約化をねらった1950年代の「国民車構想」も不発に終わっている。軽自動車枠の設定や燃費・排ガス・安全基準などといった間接的な介入

以外の政策はあまりなかったといえよう。

- ・ 完成車輸入制限の段階的撤廃：完成車の輸入制限による国内保護政策が一定の効果を持ったとみられるのは、日本の場合（一時の中断をはさんで）1930年代から60年代、韓国では60年代から80年代（日本車輸入に関しては現在も）である（第3表）。いずれも、国内産業の発展を待って輸入制限の段階的撤廃を行っている。日本の場合、輸出急増期以前に貿易自由化となったので、日本メーカーの国際競争力についての不安があったが、韓国の場合には対米輸出急増で自信をつけてからの自由化であった。その意味で、韓国の方が日本より輸入自由化のペースが緩慢だったとの指摘もある。⁹⁴⁾
- ・ 部品国産化の急速な達成：日韓共通のもう一つの特徴は、部品国産化を急速に達成していることである。日本では1936年の自動車製造事業法によって、外資系 KD 組立工場の縮出しと同時並行的にトラックの国産化が一気に進んだ。戦後も1950年代に、乗用車の KD 組立から短期間で部品国産化を達成している。一方韓国でも、1974年の長期自動車工業振興計画に基づいて部品国産化率が急速に高められた。いずれもほぼ3年以内という圧縮された国産化プロセスである。しかし韓国の場合、子部品や素材のレベルではかなりの輸入が残った点が日本の場合とやや異なる。結局、数値目標としての高い国産化率達成と、部品・素材輸入の残存という事実との間のギャップは、国産化率の定義を弾力的に解釈することで埋めたのである。
- ・ 投資奨励・輸出奨励：特別融資、加速償却、税額控除、補助金など、投資奨励の政策メニューは日韓で類似しており、韓国政策当局が日本の事例を参考にしたことは明らかである。しかし、韓国の場合には輸出目的の設備投資に的を絞っている（輸出促進政策）点、相対的な規模が大きい点、輸出拡大期に入ってから政策が持続している点

などが日本と異なる（第3表）。また韓国の場合、中小企業育成政策・部品企業育成政策に弱点があることがしばしば指摘されている。一方、日本の投資奨励政策は1950年代の機振法などが典型的で、特に輸出奨励的ではない反面、部品企業の育成に重点がおかれていたことが特徴である。とはいえ、戦後日本の投資奨励策が、自動車産業において決定的な効果を持ったかについては疑問視する向きも多い。

以上のように、日韓の自動車育成政策は共通点も多く見られるが、幾つかの重要な点で顕著な違いがみられる。こうした違いは、歴史的段階、国内市場規模、国内企業および外資企業の戦略、政策当局の構想などの違い、およびそれらのダイナミックな相互作用から生じていると考えられる（第4表）。いずれにしても、こうした産業育成政策の分析・評価は、産業を構成する自動車企業・部品企業等の競争力発現過程を含むトータルな産業システムという広い文脈の中で、しかも歴史的な視点を含めながら行う必要がある、というのが本稿で繰り返し強調した論点である。

その点からみれば、韓国の自動車産業育成政策が日本の場合に比べてより強い、また持続的な影響力を持ったことは、日本以上に後発である韓国の自動車産業が、それ故に日本以上に圧縮された形での産業発展の経路を選択したこと（例えば 部品国産化・量産工場建設・完成車輸出拡大をほぼ同時に進行させたこと、乗用車とその輸出を先行させたこと）を反映しているのではなかろうか。⁹⁵⁾ 日本以上に圧縮された産業発展と競争力キャッチアップを指向した結果、成長に伴うアンバランスも日本以上に大きくなり、したがってこれを補完するために政府の政策的介入がより強力に、かつ持続的に推し進められたようである。例えば1970年代の韓国自動車産業政策は、部品国産化（通常はコストアップにつながる）と完成車の輸出拡大を同時に企図したが、その結果、企業は輸出車をコスト割れで販売（出血輸出）する必要に迫られ、政府

第4表 日韓自動車産業・同産業育成政策の比較：要約

	日 本	韓 国
産業発展の パターン	<ul style="list-style-type: none"> ・国内市場規模が比較的大. ・世界市場への参入のタイミングが比較的早い. ・国内市場成長が対先進国輸出に先行 ・「段階的な」国産化・量産化・輸出成長 ・部門間（部品，販売，組立）連携と改善・フレキシビリティ指向 	<ul style="list-style-type: none"> ・国内市場規模が比較的小. ・世界市場への参入のタイミングが比較的遅い. ・対先進国輸出が国内市場成長に先行 ・「圧縮された」国産化・量産化・輸出成長 ・少品種大量生産指向
産業政策の パターン	<ul style="list-style-type: none"> ・組立メーカー集約化政策は実効性もたず ・政府主導の専門部品メーカー集約政策も不成功 ・完成車輸入自由化：輸出競争力向上に比べて タイミングが遅い ・部品中心の投資奨励政策（1950年代） ・結果として部品育成を相対的に重視した政策： 部品企業発展にある程度貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車組立企業集約化政策は効力を持った. ・政府主導の専門部品メーカー集約政策は不成功 ・完成車輸入自由化：輸出競争力向上に比べて タイミングが遅い（日本車の存在） ・輸出奨励政策（1970～80年代） ・結果として組立重視政策に：部品企業育成の 遅れが指摘される

はこれを可能にするために一方では低利融資や租税優遇などの強力な輸出奨励政策，他方では自動車メーカー集約化による国内寡占利潤（＝出血輸出の原資）の確保を強力に推進したとみることができよう。要するに，韓国自動車産業では「圧縮された産業成長」と「比較的強力な産業政策的介入」とが一つのトータルシステムの中で連動していた，というのが本稿の見解である。

無論，韓国の自動車産業政策の正味の貢献度を評価することは難しいが，上記のようにまとめられる日韓自動車産業政策の差異のうち，少なくともある部分は，このような産業システム全体の歴史的進化のパターンの違いによって説明できるのではないだろうか。

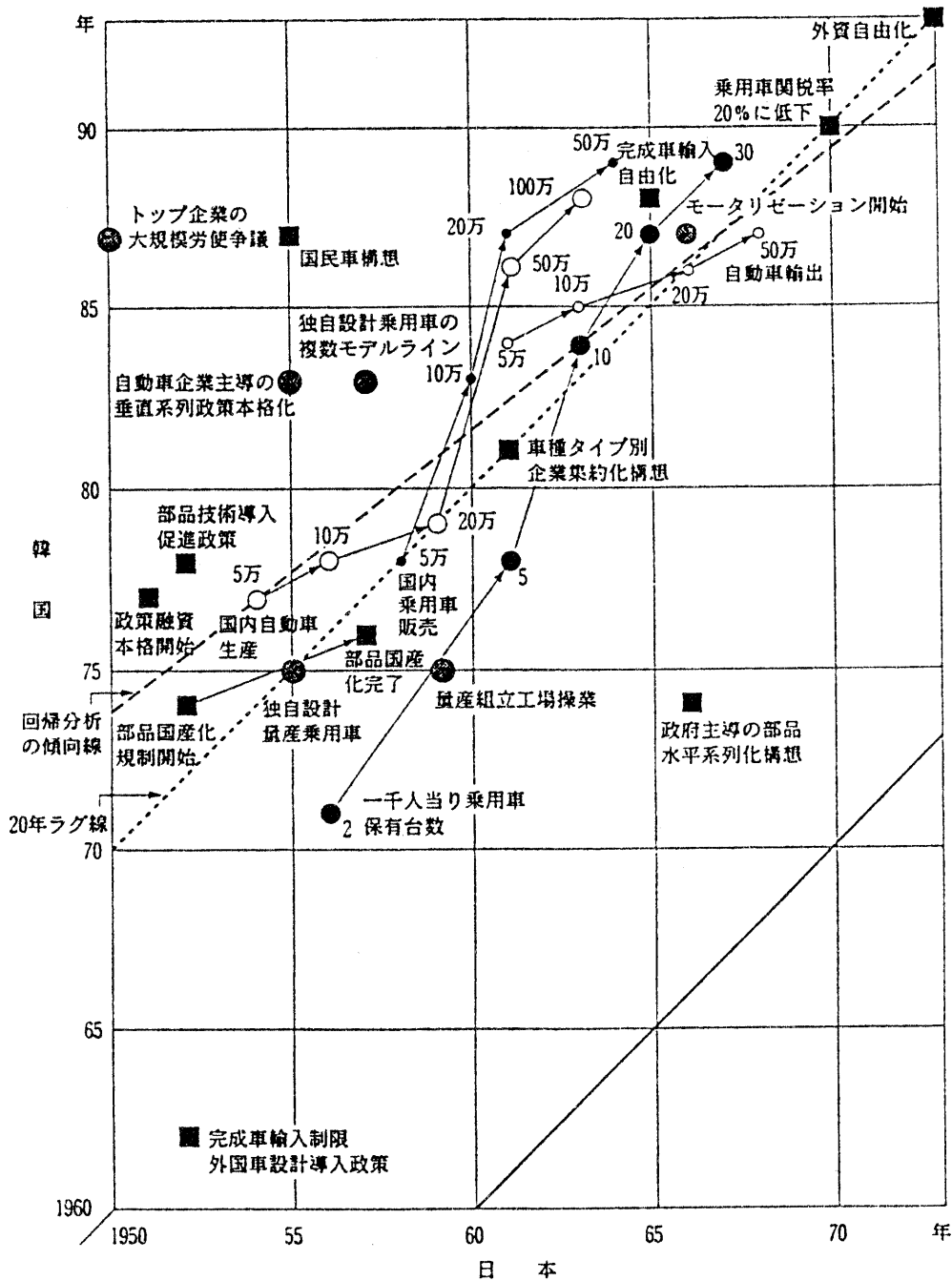
6.3 日韓のタイムラグ分析

さて，このように日韓における自動車産業発展と産業育成政策のパターンを比較して見ると，多くの点で韓国での動きが日本から約20年遅れて起こっていることがわかる。共に対欧米キャッチアップをテーマに急速に成長してきた両国の自動車産業の発展軌道が，一定の時差をおいて類似性を示すことは，ある意味では当然かもしれない。しかしながら，韓国の発展パターンが日本とまったく同じパターンを約20年遅れて再現する，といったような，機械的かつ単純な発展段階論が成り立たないことは当然であろう。

一般に個別産業の発展パターン，あるいはそれと連動する産業政策の時系列的なパターンは，少なくとも（1）当該産業の発展段階に固有の要因，（2）時代に固有の要因，（3）各国・各企業に固有の要因の影響を受けると考えられる。^{96）} 確かに，雁行形態論や製品・工程ライフサイクル論に代表されるように，個別産業の発展軌道にはある程度の規則性が観察されることが多く，その意味では韓国自動車産業の90年代の展開を考える場合，先行する日本の70年代～80年代の経験は参考にならう。しかし，こうした発展段階要因とは別に，90年代の自動車産業であれば国や発展段階を問わず遭遇する，時代固有の要因（例えば先進国市場での排ガス基準の強化）もあり，また韓国企業固有の要因も当然ある。したがって，単純に日本の過去20年間をみれば韓国の今後がわかるということではないのである。

以上のような状況を具体的に分析するため，試みに第1表，第3表から代表的な産業および産業政策上の出来事（イベント）を抜き出し，日本の年代を横軸，韓国の年代を縦軸にプロットしてみたのが第1図である。この図でも分かるように，45度の破線で示した「日韓20年ラグ線」の近辺にイベントが集中しており，少なくとも過去においては「日韓で20年のラグ」という説が部分的には成立しているように見える。しかし，細かく見ればばらつきもかなりあり，

第1図 日本・韓国の自動車産業政策タイミングの比較



凡例：● 企業関連の出来事 ■ 産業政策関連の出来事 その他の記号：量的成長の指標

単純な「20年時差説」が有効でないこともまた明らかであろう。

ちなみに、第1図でプロットした約30のイベントを用いて、韓国での生起年をY、日本での生起年をXとした単純回帰推定を試みると、次のような結果を得る（括弧内は標準誤差）：

$$Y = 35.3 + 0.77 X \quad R_2 = 0.44, \text{ 自由度} = 35 \quad (0.15)$$

傾きが1より小さいことは、韓国と日本の主要イベントのタイムラグが時間とともに縮小傾向にあること、つまり韓国のキャッチアップの傾向を示唆している。また、この傾向線（第1図

参照)に基づけば、韓国の対日タイムラグは、1975年に23年、1980年に22年、1985年に20年、1990年に19年と推定される。あくまでも限られた数の出来事に基づく粗い推定だが、この結果は「20年時差説」とある程度は整合的であることがわかる。しかし同時に、決定係数が必ずしも高くないことから分かるように、ばらつきはかなり大きく、単純な日韓時差説のもつ説明力には限界があることもまた明らかであろう。

特に、第1図の傾向線の左側、つまり日韓のタイムラグの大きい領域に、部品供給体制、製品開発体制、労使問題に関連したイベントがみられることが注目される。つまり、部品供給・開発・労使関係の三つが、今後韓国で急速に改善しなければならない重要課題であることは、⁷⁾図からもある程度推測できる。

以上のように、韓国の90年代の自動車産業発展および産業政策の新展開を考える場合、日本の過去の経験は、直接的・機械的には適用できないものの、少なくとも部分的には何らかの参考になる可能性があるといえよう。

6.4 今後の課題

本稿では、産業育成政策と個別産業発展のパターンを一つの動的なトータルシステムとして理解するという立場から、日韓各々の自動車産業における競争力発現のメカニズムと、それに影響を与える政府の政策について対比的に記述し、また日韓の発展軌道に関する比較分析を試みた。企業の意思決定や競争力実現の過程に対する影響力という意味では、韓国の自動車産業育成政策の方が総じて強かったことが示され、またその背後には、時代の違い、国民経済規模の違い、そして韓国が日本以上に圧縮的な産業発展経路を採ったことなどが影響要因として存在することがある程度明らかになった。

しかしながら、本稿は基本データの整理とともに、基本的な産業と産業政策の国際比較の枠組みを示したに過ぎず、今後はこれを土台により議論を進展させる必要がある。今後の研究課題としては、より体系的で厳密な比較分析が必

要となろう。また、同様の分析を他の国、例えば中国との比較に応用することなどによって、より立体的な国際比較が可能かもしれない。21世紀に向けてアジアの自動車産業が次々と発展軌道に乗る可能性の高まっている現在、日本の経験をこうした自動車後発国でどのように活かすかを考える上でも、地道な国際比較の作業が今後も続けられねばならないだろう。

- 1) 本稿における韓国自動車産業育成政策に関する記述に対しては、著者が発起人の一人となっている韓国自動車産業研究会のメンバー、特に金基燦(韓国聖心大学助教授)、金完杓(釜山大学労働問題研究所研究員)、大道康則(長銀総合研究所首席研究員)、加藤健彦(日産ビルネット監査役)、清塚誠(韓国総合企業情報センター代表取締役)、福田隆二(総合教育企画代表取締役)、梁文秀(東京大学研究生)の各氏より貴重なコメントをいただき、参考にしている。
- 2) 藤本隆宏、ジョセフ・ティッド「フォードシステムの導入と現地適応」、要約版は大河内暁男・武田晴人編『企業者活動と企業システム』東京大学出版会、1993年、所収。フルテキストは東京大学経済学会『経済学論集』1993年、第59巻第2号、第3号。
- 3) 伊藤元重「温室の中での成長競争：産業政策のもたらしたもの」、伊丹他『競争と革新—自動車産業の企業成長』1988年、176ページ。
- 4) 伊藤元重、前掲論文(1988年)、177ページ。
- 5) 政府と自動車業界の関係が一枚岩でないことは、例えば米国商務省のレポート(*Japan: The Government-Business Relationship*, 1972, 邦訳『株式会社・日本』, サイマル)でも指摘されている。
- 6) 米国商務省、前掲書。
- 7) 武藤博道「自動車産業」小宮・奥野・鈴木編『日本の産業政策』1984年、所収。
- 8) 伊藤元重、前掲論文(1988年)。
- 9) この年の国産車(四輪)の国内生産は2,787台、完成車輸入は896台だった(本稿第4章第2表参照)。
- 10) 乗用車の生産はGHQの方針で1947年まで全面禁止。その後も1949年まで生産数量制限があった。
- 11) 輸入割当量はメーカーと話し合った上で通産

- 省が最終的に決めていた。外貨割当額は1955年の61万ドルから1965年の2,800万ドルへ増加している。
- 12) 物品税は、乗用車、テレビ、宝石など68品目にかかる間接税で、一般に贅沢品に対する課税と考えられていた。
 - 13) トヨタは1952年、初の量産乗用車クラウンRSの設計を開始、1955年には生産を始めている。
 - 14) 最も長い技術契約でも、いすゞとルーツ車の12年(1953~1964年)であった。
 - 15) 例えば、日産のオースチンA40は、組立開始3年目の1956年にはほぼ全面的国産化を達成している。
 - 16) 1958年には、日本で組み立てられる乗用車の殆どが、日本で設計されたものになっていた。
 - 17) 1945年当時三輪車を製造していたのは戦前からの東洋工業(マツダ)、発動機製造(ダイハツ)の2社のみだったが、46年には日本内燃機(くろがね)、愛知起業(ジャイアント)、三井精機(オリエント)、陸王内燃機(陸王)、三菱重工業(みずしま)、川西航空(アキツ)、汽車製造(ナニワ)、日新工業(サンカー)が参入し、計10社となった(日本長期信用銀行「主要産業戦後25年史」1972年)。
 - 18) 植田浩史「1930年代後半の下請政策の展開」大阪市立大学経済研究会『季刊経済研究』1993年、第16巻第3号、42ページ。
 - 19) 小野桂之介「部品工業の発達過程に関する試論—我国自動車部品工業の経験を中心として—」『慶応経営論集』1981年、第2巻第3号、1-27ページ。
 - 20) 植田浩史、前掲論文(1993年)。
 - 21) 米国商務省、前掲書、185ページ。
 - 22) 例えば、太田房江、谷川浩也、永井宏、大谷太助『戦後復興期の産業政策—傾斜生産方式・産業合理化・自動車産業育成策の再評価—』(通商産業研究所、研究シリーズ16、1993年)によれば、日本開発銀行の自動車部品メーカーに対する融資においては、自動車メーカー(トヨタ、日産、いすゞ)からの推薦リストに基づき、海外部品メーカーからの技術導入契約があるかどうか(つまりそれだけの技術力のある部品メーカーかどうか)を一つの基準として通産省が選別して開発銀行に推薦する、という形がとられている。
 - 23) 清响一郎、大森弘喜、中島治彦「自動車部品工業における生産構造の研究(上)」『機械経済研究』1975年、78ページ。
 - 24) この時期の自動車部品産業の構造変化に関しては、清响一郎、大森弘喜、中島治彦、前掲論文(1975年)、菊地秀行『わが国における外注・下請け管理の展開』中小企業研究センター(1976年)、松井敏邇「元方複数化段階の下請制と下請制理論の多様化」大阪市立大学経済研究会『季刊経済研究』1989年、第11巻第4号、藤本隆宏「部品取引関係とサプライヤー・システム：自動車産業の事例を中心に」東京大学経済学部ディスカッションペーパー、94-J-19(1994年)などを参照。
 - 25) 幾つか例示すれば、Bendix社は曙ブレーキ、自動車機器各社にそれぞれ20%資本参加、Borg Warner社はアイシンワナーに50%合弁参加、Joseph Lucas社は日本ルーカスに35%、Robert Boschは日本電装とディーゼル機器にそれぞれ約9%、Rockwell社は日本発条に11%、それぞれ資本参加している。
 - 26) 後藤見、若杉隆平「技術政策」、小宮隆太郎・奥野正寛・鈴木興太郎編『日本の産業政策』1984年、所収、16ページ。
 - 27) 太田房江、谷川浩也、永井宏、大谷太助、前掲論文(1993年)。
 - 28) 大島卓、山岡茂樹『産業の昭和社會史：自動車』日本経済評論社、1987年、136ページ。
 - 29) 武藤博道、前掲論文(1984年)、米国商務省、前掲書、日産自動車『自動車産業ハンドブック』1990年版422ページなど参照。
 - 30) 物品税は、1989年の消費税導入に伴い撤廃された。
 - 31) 武藤博道、前掲論文(1984年)。
 - 32) 米国商務省、前掲書、180ページ。
 - 33) 伊藤元重、前掲論文(1988年)。
 - 34) 例えば武藤博道、前掲論文(1984年、296ページ)は、1965年以降の自動車産業保護育成政策の効果については否定的である。
 - 35) 加藤健彦・窪田光純『改訂版・韓国自動車産業のすべて』日本経済通信社、1989年、68ページ。
 - 36) 韓国の自動車産業政策についての体系的な分析としては、張炳翼「韓国自動車産業政策に関する研究」『韓国東南経済学会経済学論集』1992年、第1巻第1号、127-191ページ(韓国語)が包括

- 的で参考になる。この論文では、赤松要の雁行形態論に基づいて、産業発展を導入段階、輸入代替段階、輸出成長段階に分け、各段階ごとに韓国の自動車産業政策を分析・評価している。
- 37) 組立に比べると、部品の場合は外資の参入に対する規制は少なかった。例えば1990年の段階で、一部の100%直接投資も含めて日本の部品メーカー49社が韓国に資本進出している。任千錫『日本自動車産業の競争力強化と下請分業生産の役割』対外経済政策研究院、1993年、p.97(韓国語)参照。
- 38) 韓国の場合「進出に積極的な外資系多国籍企業に対してそれを制限しようとする韓国政府」という構図は必ずしも成り立たず、むしろ新進自動車とトヨタの提携解消(1971年)、現代自動車とフォード自動車の提携解消(1973年)などに見られるように、多国籍自動車メーカー自身が韓国での自動車ビジネスに対して消極的だった、という指摘もある(例えば韓国産業社会研究会編『韓国資本主義と自動車産業』1990年、図書出版ビルビツ、韓国語)。70年代当時の外資系自動車企業の消極的な姿勢の要因としては、韓国自動車市場の軽視、国際政治動向(例えば中国ビジネスに関するいわゆる周四原則の影響)、あるいは韓国の外資政策そのものの影響などが考えられる。要するに、韓国政府の産業政策が外資メーカーの消極的な態度の原因であったのか、あるいはそれ以外の原因があったのかを検討する必要がある(以上は、東京大学研究生・梁文秀氏の問題提起に基づく)。
- 39) 張炳翼、前掲論文(1992年)。
- 40) 例えば現代自動車は新工場(1994年着工)の資金調達のため海外で資金調達しようとしたが、政府はこれを許可していないといわれる。
- 41) 韓国の自動車メーカー集約化政策については、加藤健彦・窪田光純、前掲書(1989年、第2章、3章)、張炳翼、前掲論文(1992年)などに詳細な記述があるので参照されたい。
- 42) 1972年、韓国から撤退したトヨタに代わってGMが新進自動車と50%合弁契約を結び、GM 코리아と社名変更した。
- 43) 結局、亜細亜自動車は1976年、起亜グループ入りすることで大型商業車メーカーとして存続することになる。
- 44) 加藤健彦・窪田光純、前掲書(1989年)、60、69ページ。
- 45) (iii)の場合、起亜自動車には傘下の亜細亜自動車も含む。
- 46) これに類似した車種別グループ化構想は、前述のように1960年代の日本でも通産省が推進しようとしたが、業界の抵抗などにより実現しなかった。
- 47) 日本経済新聞1994年12月2日、11面参照。
- 48) この節は、金完杓博士(釜山大学労働問題研究所研究員)による本稿に対する詳細なコメントを大いに参考にしている。
- 49) 例えば、1962年の「自動車工業保護法」「自動車工業育成計画法」、1973年、74年の「自動車工業育成計画」など。この1974年の計画では、品目別に部品専門工場を指定した上で、完成車メーカーによる部品内製化を制限し、また昌原機械工業団地にこれらの部品専門メーカーをまとめて育成することなどが企図されていた。
- 50) 韓国開発研究院『韓国の自動車工業』(1980年、韓国語)、21ページ。
- 51) なお、この「自動車系列化措置」に伴い、指定部品メーカー1社あたり2億ウォンの支援が国民投資基金から行われている。韓国自動車工業協会『自動車組合二十年史』(1983年、韓国語)参照。
- 52) 以上の経緯については、洪長杓「韓国での下請系列化に関する研究」ソウル大学校博士学位論文、1993年、pp.101-103、金完杓「1980年代韓国自動車産業の発展様式変化についての研究」釜山大学校博士学位論文、1993年、pp.132-136など参照(いずれも韓国語)。
- 53) 例えば洪長杓、前掲論文(1993年)、金完杓、前掲論文(1993年)、李成舜「母企業と部品企業間の産業組織改善を通じた自動車産業の発展方向」三星重工業研究報告書、1994年などはこの説である(いずれも韓国語)、また、韓国産業研究院『韓国、アメリカ、日本、ブラジル自動車部品工業比較分析』(1987年、韓国語)は、韓国のサプライヤーシステムの特徴は水平・垂直の「混合型」であることだと論じている。
- 54) 例えば1983年以降、韓国政府は部品メーカーに対する製造分野指定制度を廃止している。
- 55) 張炳翼、前掲論文(1992年)、168ページ。
- 56) 対米輸出が始まった1986~87年の二年間の技術導入166件のうち約三分の一に当たる58件が設

- 計・安全・公害対策関連技術であった（金完杓，前掲論文，1993年）。
- 57) 技術導入件数は1986年の88件から1990年の57件へ，また売上高当たりの技術料支払額も1986年の0.9%から90年の0.4%へと低下している（金完杓，前掲論文，1993年）。
- 58) 例えば前述のように，1990年現在日本の部品メーカー49社が韓国に資本進出しているが，そのうち約半分の25社は1986年以降の事例である。この時期の円高による日系部品メーカーの海外投資活発化，および韓国自動車メーカーの対米輸出開始に伴う技術導入ニーズが，その背景にあると言われる。
- 59) 外国技術導入に伴うロイヤルティ支払額の水準については，高すぎるという説（韓国企業側の主張）と安すぎるという説（主に海外企業側の主張）とがあり，客観的な判断は難しい。一方では，外国企業に支払われるロイヤルティの水準が低いために，外国技術依存の方が経済的には有利となり，長期的にはかえって国内での技術形成に対するインセンティブが不足してしまうという問題を指摘する声がある。しかし他方では，一件当たりのロイヤルティ支払料が1986年の3.1億ウォンから90年の6.6億ウォンに急増していることなどを根拠に，（技術内容の高度化もあるものの）先進国企業が技術料を引き上げている可能性を指摘する論説もある（金完杓，前掲論文，1993年）。
- 60) この他，マレーシアが三菱ミラージュ・ベースのモデル（プロトン・サガ）を「国民車」に指定し，順調に生産，一部を輸出している。
- 61) 現代は輸出指向のため，起亜は主力車 プライドとの競合を避けるため，また大宇自動車は GM が乗り気でないために，国民車構想への反応が鈍かったといわれている。しかし，モータリゼーションが本格化する中で，現代は三菱，起亜（直接には亜細亜）はダイハツとの技術提携によって国民車開発を進める計画がある。
- 62) 1991年段階で，現代エクセルの廉価版が445万ウォン（約85万円），起亜プライドが415万ウォン（80万円）である。日刊自動車新聞，1991年6月11日（4面）。
- 63) 韓国では1967年に，将来の輸入自由化への準備としていわゆるポジティブ・リストからネガティブ・リストへの切り替えを行っている。
- 64) 張炳翼，前掲論文（1992年）参照。
- 65) 張炳翼，前掲論文（1992年）参照。
- 66) 『自動車工業便覧1994年版』（韓国自動車工業協同組合，1993年，韓国語）によれば，乗用車購入時にかかる特別消費税と付加価値税（以上国税），および登録時にかかる取得税（地方税）と公債買入額の合計は，排気量 800 cc 以下で工場渡し価格の約 23%，それを超えて 1,500 cc 以下で45%，2,000 cc 以下で58%，3,000 cc 以下で87%と，エンジンサイズが大きいくほど高くなっているが，外国製乗用車の場合は，大排気量車（具体的には 3,000 cc 以上であるメルセデス・ベンツ 280 型）を基準にして高い税率を算定している（CIF 価格プラス関税に対して約106%）。この税率は全ての排気量の外国車に適用されるので，排気量の小さい外国車に対しては，事実上高い関税が課されているのと同様の輸入制限効果を持つことになる。韓国政府は，現状では大部分の外国車が大排気量の高級車であることを，外国車の税率算定の根拠としている。
- 67) SKD（セミ・ノックダウン）は，ボルト・ナットで組み付け可能な程度にばらした部品を木箱に梱包して輸出，現地で一部の最終組立のみ行うものである。これに対し CKD（コンプリート・ノックダウン）は，ボディ・パネルなどもばらして出荷，現地で最終組立のみならず溶接・塗装も行う。当然後者の方が現地の付加価値率が高い。
- 68) 新進コロナが21%，亜細亜のフィアット124が30%，現代のコルチナが29%である（玄氷錫，『韓国自動車産業論』世界思想社，1991年，39ページ）。
- 69) 1960年代当時の国産化率の定義では，ある部品の30%を国内で製造するとその部品は100%国産化とカウントされたという指摘がある（韓美京「韓国自動車産業の発展と関連産業の実態」東京大学経済学部修士論文，1992年，3ページ）。また，自動車メーカーが韓国部品メーカーからサブアッセンブリー部品を購入すればその分は100%国産化とカウントされるが，実際にはその中に日本製の子部品がかなり含まれていることがある（加藤健彦・窪田光純，前掲書，1989年，25ページ）。
- 70) 韓国開発研究院（KDI）資料は1977年に90%以上を達成したとしている（三菱総合研究所『日

- 韓兩國を中心とした国際分業体制のあり方に関する調査研究』総合研究開発機構, NIRA Output, 1980年, 126ページ). 一方, 玄永錫, 前掲書 (1991年, 39ページ) は, 1975年から81年の「内在化生産段階前期」において, 国産化率は現代ポニー, 起亜プリサともに85%だったとしている. これによれば, 国産化率が90%以上に達するのは, 1982年以降の「内在化生産段階後期」で, 現代ポニーⅡが95%, 起亜メプシ93%, 大宇ローヤル90%である.
- 71) ただし, 乗用車の場合とは異なり, バスなどの分野では付加価値ベースで見ても実質的に100%に近い部品国産化が達成されているといわれる.
- 72) 政策金融には産業金融のほかに住宅関連や農林水産業関係も含まれるが, 全体としての政策金融が総貸出に占める比率は1960年代前半には60%以上に達し, 60年代後半にはやや下がったものの50%前後で推移した. 1974年以降はこの比率は再び上昇し, 1979年には65%に達している. また, 政策金融の中の産業金融(輸出支援金融, 外貨貸出, 延べ払い輸出金融, 国民投資資金, 産業銀行資金, 中小企業資金など)の総貸出に占める割合も, 1974年の36%から79年の46%へと増加している. 韓国産業研究院『産業金融政策の効率化方策』(1987年, 韓国語)参照.
- 73) 張炳翼, 前掲論文(1992年)参照.
- 74) 例えば産業銀行設備資金や中小企業特別資金の金利は1974~79年において3~5%程度の低水準で推移した. 1980年代にはいると, こうした一般貸出金利との格差は急速に縮小する. 詳細は張炳翼, 前掲論文(1992年)参照.
- 75) 韓国自動車工業協同組合, 前掲書(1983年, 韓国語).
- 76) 自動車部品産業は昌原機械工業団地への重点誘致業種に指定されている.
- 77) ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン社報告書(1985年5月); IL & T Korea(1984年7月号); 星野護「韓国自動車産業の現状と輸出戦略」『週刊東洋経済』(1986年5月10日), 三菱総合研究所, 前掲書(1980年).
- 78) 1977年の輸出振興総合政策では, 輸出産業に対する施策として生産能力拡大のための外貨貸付を含む設備金融援助の拡大, 技術導入の援助などが挙げられている.
- 79) 1980年当時, 韓国の通貨ウォンの為替レートは1ドル=484ウォンだったが, 政府の輸出補助の結果, 実質1ドル=580~650ウォンになったとの試算がある.
- 80) 「工業発展法」については, 韓国自動車工業協同組合『自動車工業総覧』1987年版(韓国語)参照.
- 81) 自動車問題研究会, 『韓国自動車産業・部品工業資料集』(1986年), 24ページ. この他, 加藤健彦・窪田光純, 前掲書(1989年), 87ページ, 328ページ, 星野護, 前掲論文(1986年)など参照.
- 82) 1994年の生産実績を見ると, 乗用車(軽乗用車タイプとオフロード4輪駆動タイプを除く)は現代自動車, 起亜自動車, 大宇自動車の3社だが, 1998年には三星重工業(日産自動車と提携)と双龍自動車が新たに参入する見通しである. 軽乗用車は大宇造船(鈴木自動車と提携)1社, オフロード4輪駆動タイプは現代グループの現代精工(三菱自動車と提携), 起亜自動車, 起亜系の亜細亜自動車, 双龍(ベンツと提携)の3グループ4社, バス・トラックは現代自動車, 大宇自動車+大宇造船, 起亜自動車+亜細亜自動車, 双龍自動車, それに94年から参入した三星重工業(日産ディーゼルと提携)の5グループ7社である. 全車種でみれば, 94年より参入した三星重工業を含めて5グループ8社となる. 第2表参照.
- 83) 藤本・ティッド, 前掲論文(1993年).
- 84) トヨタ的な生産・開発方式の進化については, 藤本・ティッド, 前掲論文(1993年)の他, 藤本隆宏「いわゆるトヨタ的自動車生産・開発システムの起源と進化について」東京大学経済学部ディスカッションペーパー, 94-J-12(1994年). (TCER コンファレンス発表: 3月); Fujimoto, Takahiro, "Reintertreting the Resource-Capability View of the Firm: A Case of the Development-Production Systems of the Japanese Auto Makers," Discussion Paper 94-F-20, Faculty of Economics, The University of Tokyo, 1994 (Presented at Prince Bertil Symposium, Stockholm School of Economics, June)参照.
- 85) JIT と並ぶ日本自動車企業の生産システム主要構成要素であるTQC(全社的品質管理)は, これよりはかなり早い時期に導入されているよう

- である。例えば現代自動車『TPM 推進現況』（1994年、韓国語）によれば、同社では1970年代半ばには既に TQC の社内基本教育を始めており、総じて1975～81年を「導入期」、82～86年を「定着期」、87～89年を「拡散期」、90年以降を「成熟期」と規定している。ちなみに1993年における小集団活動の完了件数は約4,300、また提案活動の方は提出件数が約250万件、同参加率86%、提案採用率95%となっている。
- 86) 例えば, Cusumano, Michael A., *The Japanese Automobile Industry*, Harvard University Press, Cambridge, U.S., 1985, を見よ。
- 87) 日本のサプライヤーズシステムの進化については、和田一夫『『準垂直統合組織』の形成』『アカデミア』1984年6月; Nishiguchi, Toshihiro, *Strategic Industrial Sourcing*. Oxford University Press, New York, 1993; Fujimoto, Takahiro, "The Origin and Evolution of the 'Black Box Parts' Practice in the Japanese Auto Industry," Fuji Conference, January, Discussion Paper 94-F-1, Faculty of Economics, The University of Tokyo, 1994 など参照。
- 88) 韓国の自動車メーカー従業員の平均賃金は、1987年以降の5年間、毎年平均20%程度の率で上昇した結果、1994年現在、現代・起亜・大宇の従業員平均月額賃金は130～140万ウォン、また福利厚生費を含めた1時間当たり人件費は約20ドルに達している（現代自動車資料）。一方、日本では1992年における自動車総連組員平均の時間当たり人件費（諸手当、一時金、福利厚生費など含む、組立メーカー平均）は約3,500円である（自動車総連調べ）。その後の賃上げや円高を勘案すると、1994年には1時間当たり37～38ドル、つまり韓国の二倍弱の水準であったと推定される。
- 89) 韓国でも90年代に入って、米国など輸出市場での価格競争力の低下が懸念されている。例えば、アメリカ市場での韓国製小型車（廉価版）の価格は1980年代後半には5,000ドル前後であったが、現在は7,000ドル台に達している。要するに、価格競争力に限って言えば、日本車も韓国車も80年代後半～90年代前半に、米国市場での競争力低下の問題に直面しているのである。
- 90) 藤本隆宏・武石彰『自動車産業21世紀へのシナリオ』生産性出版、1994年。
- 91) 武藤博道、前掲論文（1984年）、290ページ。
- 92) 産業政策全般に関して、印象論的に日本は「誘導型」、韓国は「強制型」と類型化する議論もしばしば聞かれる。
- 93) 国内資本供給源としての財閥ないし企業グループの役割は両国に見られるが、印象論的に言えば、歴史的にみて韓国の方が自動車産業に対する財閥の影響がより大きいようである。
- 94) 張炳翼、前掲論文（1992年）。
- 95) 前掲の張炳翼論文（1992年）も、韓国自動車産業政策の評価を行う中で「圧縮型成長への寄与」を一つの特徴として指摘している。また同論文は、韓国の自動車産業政策は、自動車産業の発展・高度化には貢献したと評価しているが、反面、これまでは「消費者の利益を等閑視した企業家優先政策」だったと論じている。韓国自動車産業の圧縮型成長については、三菱総合研究所、前掲書（1980年）参照。
- 96) 市場予測でしばしば用いられる「コホート分析」も同様の発想をする。つまり、ある世代のある時点での行動を、年齢固有の要因、時代固有の要因、世代固有の要因に分けて分析するのである。

(完)

〔東京大学経済学部助教授〕

自動車問題研究セミナー第108回

韓国自動車産業の 最新動向と今後の見通し

講師：清 塚 誠
(講義順) (株) T K C C 代表
韓国ビジネスコンサルタント

益 子 修
三菱商事株式会社
自動車代三部部長代理

主催：TED 総合教育企画株式会社

共催：自動車問題研究会

韓国自動車業界の実態と今後

1. 韓国自動車業界の実状と今後

- ① 部品業界系列化の問題点
- ② 日本との技術提携をめぐるトラブルと今後の問題点
- ③ 三星グループの自動車業界参入決定と国内の評判
- ④ 大宇自動車の巻き返し戦略

2. 韓国のモータリゼーション

- ① 韓国人の国産車評価と車の好み
- ② 韓国モータリゼーションの現状と今後の予測
- ③ 政府の政策と自動車業界の反発

3. 韓国自動車業界の海外戦略

- ① 対日政策の変化と日本側の留意点
- ② 対米輸出と今後の予想
- ③ 中国進出の可能性と実状
- ④ 輸出先多角化とその問題点
- ⑤ 第一次ベトナムブームの到来と北朝鮮進出

～質疑応答～

講師：清 塚

誠 株式会社 T K C C 代表
韓国ビジネスコンサルタント

1. 韓国自動車業界の実情と今後

(1) 部品業界系列化の問題点

- * 80年のオイルショックの後遺症（増産計画の失敗）
- * 財閥企業の経営方針に対する下請企業の不信感
- * 政府の方針と財閥企業の癒着（サイズと力と背景の社会構成）
- * 経営や生産合理化等の縦系列におけるソフト教授の不徹底と労働争議のしわ寄せ

(2) 日本との技術提携を巡るトラブルと今後の問題点

- * 財務部が発行する『技術導入標準契約書』の問題点
（『実売上額』の意味、紛争の処理場所、設備導入の規制—特に合弁や単独現地法人と母企業間の契約）
- * 韓国側パートナーと政府間の力関係に許認可が大きく左右される
- * 現政権による外資導入奨励策の虚実（韓国での株式取得問題）
- * ノウハウの国産化と契約不履行

(3) 三星グループの自動車業界参入決定と国内の評判

- * 三星は乗用車の製造ができるか（別添新聞記事の解説）
- * 既存メーカーの圧力（別添新聞記事の解説）
- * 三星が唱える金泳三の地元釜山の地域活性化（別添新聞記事の解説）

(4) 大宇自動車の巻き返し戦略

- * ホンダの韓国進出とGMの立場
- * ティコ（国民車）の導入に始まる日本寄りの姿勢—大幅な戦略転換
- * ホンダ式経営の導入

2. 韓国のモータリゼーション

(1) 韓国人の国産車評価と車の好み

- * 部品国産化への国民の不信感（日本製品への信頼の強さ）
- * 韓国人の色彩感覚（メタリック塗装の強さ）
- * 経営者は日本の暴力団的な感覚（高級なクーペは永遠に売れない）
- * 女性ドライバーの急増と起亜『セピア』の人気
- * 車のサイズと排気量

(2) 韓国モータリゼーションの現状と今後の予測

- * 駐車場難と駐車違反の取り締まり（住宅地再開発制度が大きな原因）
- * メーカーに中古車下取りと販売を許可しない政府の実情
- * 整備工場不足と軽装備業者の実態
- * 今後の市場動向予測

(3) 政府の政策と自動車業界の反発

- * メーカーとソウル市、交通部のソウル市交通規制を巡るいちごっこ
- * 政府の通商政策に利用されまいとする現代、中道をいく起亜、政府支援の大手
- * 中小企業育成策と企業の反発（別添資料の解説）

3、韓国自動車業界の海外戦略

(1) 対日政策の変化と日本側の留意点

- * 朴政権時代に台頭したロビイストの消滅（日韓のパイプの細さ）
- * 財閥企業の経営方針変化と日本の留意点（保証のない信頼関係）
- * 部品業界系列化のノウハウ要求と対応の留意点

(2) 対米輸出と今後の予想

- * 過去の問題点（金融、A/S、部品供給）
- * 今後の推移（別添資料の解説）

(3) 中国進出の可能性と実情

- * 日本の失敗を繰り返す可能性
- * 朝鮮族の活躍と利用
- * 最も進出に意欲的な現代（別添新聞記事）

(4) 輸出先多角化とその問題点

- * 東欧地域への進出と実績
- * ロシアブームの鎮静化
- * 対日輸出の問題点

(5) 第一次ベトナムブームの到来と北朝鮮進出

- * 単一民族国家の共通性（韓国とベトナムの関係分析）
- * ベトナムからのラブコールと韓国の反応
- * 北朝鮮との通商に積極的な大手の切り札は家電と自動車
- * 韓国の北朝鮮の見方（自動車業界と一般論）

乗用車市場進出許容を

KDI報告書 部品産業競争促進効果

政府が三星グループの乗用車産業への新規進出を拒んでいるなか、国際的な研究機関である韓国開発研究院(KDI)が、完成車市場の新規進出に関して政府は許容すべきであるとの内容の研究報告書を提出し物議をかもしだしている。

KDIは20日、「我が国の部品産業の産業組織と政策課題」という報告書を通じ、自動車産業の核心である部品産業の競争力を強化するためには、完成車市場に対する新規進出を許容して完成車メーカー間の競争を促進し、部品産業の構造改変がこれに続くよう育成すべきであるとの見解を提示した。

この報告書は『既存の完成車メーカーに新たに大メーカーが参入するということが明実化すれば、部品業界の経済規模を拡大することができることで完成車市場占有率を確保できなくなる既存メーカーは結局新規参与メーカーと部品の共用化を図る誘因となる』と指摘、『このように部品産業の効率的な構造改変は完成車市場の動態的産業組織の変化によって促進されるのであり、政府は今後完成車産業組織の競争化を図る必要がある』と主張している。

報告書は続けて『完成車市場に対する大規模な新規参入が行われれば、部品産業に過渡期的な副作用が生じるものと予想されるが、長期的には部品産業の階層が篤くなる等の肯定的な効果がより大きくなる』と分析している。

三星乗用車「不許可」 釜山商工人反発
地域経済回復に逆行、商工会議所を中心に誘致運動を計画

三星の乗用車産業進出について商工資源部が「不許可」の示唆を行ったことについて、三星重工業の釜山シンホ工業団地への誘致を推進してきた釜山商工会議所が緊急決議大会を開催するなど、反発を強めている。

商工資源部が三星重工業より乗用車に関する技術導入申告書を提出してきたばあいには受理を拒むという方針を発表したあと、釜山商工会議所の会長は9日に記者会見を行い、『三星の乗用車工場をシンホ工業団地に誘致することが釜山の経済を活性化する唯一の道である』とし、『工場誘致のために市民運動を起こす』と述べている。

また釜山商工会議所の委員60名はこの日緊急委員総会及び三星自動車誘致決議大会を開催し『三星自動車工場の釜山誘致は釜山経済を活性化するだけでなく、国産自動車の国際競争力を高めるためにも必要なこと』という政府に対する建議書を採用した。

一方民自党の金釜山市支部長は『商工資源部が技術導入申告書を受取りもしない前に不許可の方針を公表したのは間違いである』と述べ、同党の黄常任副支部長は『商工資源部の不許可方針は既存自動車メーカーの反発を避けるため』と指摘した。

メーカー5社労働組合、三星進出反対運動

現代、大宇、起亜、双龍、亜細亜自動車の5つの自動車会社の労働組合委員長は9日に果川の政府総合庁舎の商工資源部記者室で共同会見を開き、三星グループの乗用車市場進出に反対するための運動を組織的に展開すると宣言した。

5社の労働組合は歩調を合わせて全国的な広報活動、署名運動、政党及び国会訪問と三星への抗議活動を段階的に繰り広げていくとのことである。

三星自動車の迷いと戸惑い

政府異例の放棄要請、一部反発も覚悟

政府が三星グループの乗用車市場進出に対して内部的に不許可の方針を決定したことを公表したため、三星は事業計画を強行するか放棄するか岐路に立たされている。

三星の李会長は5月8日より20日間の予定で東南アジア諸国を回るはずであった計画を延期し、経営陣と対策に追われている。

8日は日曜日にもかかわらず、三星グループ秘書室の主要メンバーと三星重工業の役員は休日返上で緊急会議を開いたが、その目的は政府がいきなり不許可方針を公表した背景を考察することにあつた。即ち商工資源部は他の青瓦台を含む関連政府部署と打ち合わせて発表したのち、また技術導入申告書を提出もしていないのに予め不許可の方針を打ち出してきたのか、理由が不透明なためである。

一方商工資源部側によれば、1ヶ月前に金長官自らが李会長と面談し乗用車市場への進出を今回は自重するよう申し入れたにもかかわらず、4月28日に三星が日産との技術提携及び合併事業の内容を発表したため、その後何度も放棄するよう非公式に打診したが、三星側に聞き入れる様子がないので今回の事前不許可公表に踏み切ったという。

三星はいずれにせよ、政府機関と摩擦を残したまま強引に自動車産業への進出は出来ないと判断し、技術導入申告書は当分の間提出を保留すると回答したが、商工資源部は5月10日までに乗用車産業への進出を放棄した旨の公表を行わなければ政府の不許可方針を公表すると伝えてきた。

三星側は政府がこのような高圧的な放棄を要請してきていることは、経済の論理から外れたことながら、既存メーカーとの関係や外的な要素が影響しているものと判断し、更に態度を保留することにした。

李会長は『我々にも新分野参入にはそれなりの理由もあり 他業種への参入よりもなぜこんなに政府は固執しなければならないか』と不満を述べているものの、具体的にどうするか結論は出せないでいる。三星内部でも日産との提携内容や国産技術に寄与するかどうかを知らずに一方的に公表してきた商工資源部の要望事項に過せず、まずは申告書を提出すべきであるとの強硬な意見も多く、李会長の決断が注目される。

流通市場来年全面開放、所得税重課税条項の廃止

関税8%に引下げ、特別消費税は据置、政府案確定、22日にアメリカに提示

*自動車市場開放拡大案(確定部分)

	現 行	改 訂
関 税	10%	8%
特別消費税	1500CC未満 10% 1500CC以上 15% 2000CC未満 15% 2000CC以上 25%	変わらず
取 得 税	7千万ウォン以上の乗用車は重課税(地方税法112条)	当項目廃止
自 動 車 流 通 市 場		95年1月1日より外国人に自動車流通市場全面開放
形式承認	国内に流通するの全ての車両は10~38の項目を検査する	アメリカ車の検査基準が韓国より高いか同等な場合はアメリカ企業の自社検査で認定する
T V 広 告	人気番組(時間帯)は固定スポンサー	人気時間帯もスポット広告を認める
外車購入車への税務調査	2000CC以上の外車購入車は国税庁による税務調査を実施	95年より自由業者や個人業者の所得申告欄の外車所有欄廃止

政府は17日、自動車流通市場の全面開放、従来の7千万ウォン以上の乗用車の所得税の重課税の廃止などの改善方針案を確定し、22日にワシントン韓米協議で提示することになった。

政府はこの間財務部、商工資源部、交通部、国税庁などの関係官公庁との協議の結果関税を8%に引下げ、地方税法の重課税を廃止し、TVのゴールデンタイムでも外車の宣伝ができるようにした。

また95年からは外国人投資規定第5条を改正して、外国人も自動車販売会社や月賦金融会社を経営できるようにし従来の売場面積などの条件も撤廃した。

また米国より強く要望されていた面倒な形式承認について、弾力のある回答ながらも実際に10項目が省略されるように配慮した。

しかし現行の外車を買うと税務調査の対象となる問題は弁護士や医師等が個人の所得申告をする際の所有自動車欄を撤廃するに留まっている。

即ち中小企業を含む法人は従来通りの税務調査を受けることになる。

大宇、中国へ乗用車の公式初輸出、5千台契約予定

この間非公式な方法により輸出されてきた国産乗用車が中国当局と公式に契約を結んで初輸出されることになった。大宇は中国機械進出口会社とルマン、エスペロ、プリンス等の大宇の車種ばかり5千台を輸出することで合意した。

大宇グループ関係者は8月か9月に初回船積を行う予定で、輸出代金5千万ドルは機械部品ととうもろこしでバーターするとのことである。

しかし現在まで中国側は更に全体で30%に及ぶ値下げを要求してきており、調整が難航している。

一方現代自動車も1千台のソナタ2を輸出する話を進めているが、こちらは無理な値引きを要求されており、決済もとうもろこし+現金ということで調整中である。

現代、ソナタ-2 1千1百台、中国へ初輸出契約

現代自動車がソナタ-2を1千1百台、中国に輸出する契約がまとまった。現代自動車の白副社長は11日明らかにしたところによると、『中国機械進出口会社とソナタ-2を1千1百台、一台当たり1万3千6百36ドルで輸出する契約を9日に締結した』という。

結局現代は大宇よりも先に交渉を終え、中国への処女輸出は現代がものにしたことになる。また輸出は全額L/C決済で支払われるが、現代は中国よりのL/C金額の50%相当の農産物を中国より輸入する契約を並行して結んでいる。

L/Cの有効期間が90日なので遅くとも9月には初輸出が敢行されることになる。

对中国輸出焦りすぎ、価格は米国向けの10%安、現物支払いも

9日の韓中通商長官会談で論議された我が国の乗用車輸出6千台の1台当たりの輸出単価が国際市勢よりも低く、また支払もとうもろこしや機械部品を現物支給するため、これらが消費されて初めて輸出対価が確保できるという悪条件であった。

現代自動車の場合、ソナタ-2を1千1百台輸出することになったが、その輸出単価は対米輸出価格の1万4千7百99ドルよりも1千1百63ドルも安いのみならず、支払も現実にはバーター貿易であり、いかに中国への自動車輸出が急がれる課題であったにしろ欧米より10%近く安いこのような悪条件下で実行することがダンピングの先例となる可能性も内包している。

これに対して現代は『すでに数万台も中国に輸出されている国産車を合法化することが今回の目的であり、そのために中国側の無理な要求をそのまま呑むことにした』と述べている。

割賦金融資会社来年許容

自動車などの国内耐久消費財について1~2月に設立認可

自動車を中心とする耐久消費財を購入する場合に購入者に代金を一括して貸し出し月賦で返済するいわゆるローン会社が来年より認可される。

財務部は20日に『本年下半期の景気動向を分析し、割賦金融会社の許認可範囲や設立基準を年内に公表し来年より受け付ける』と発表した。

現段階ではどのような基準となるかは不明確ながら、財務部は『許容業種は過消費を刺激しないよう自動車や家電とうに限る予定である』と業種を厳格に限定することを示唆している。

一方外国人の投資に関しては、新業種には49%の合弁参入を限度とするという従来の方針にならって、許容基準を打ち立てる方針である。

資料10

同(2)

自動車部品業界操業率9カ月続けて100%,好況

自動車の輸出景気が好調なため自動車部品の操業率がこの9カ月間引き続き100%を記録した。韓国自動車工業協同組合は20日、『去る5月に389の調査対象部品企業を調査した結果、前者が工場稼働率(操業率)80%以上を9カ月間続けていることが判明した。これはこの9カ月間休業や廃業、操業時間短縮などがまったく行われていないことを意味している。』

部品業界の輸出も大きく伸び、今年の1~4月は2億1千8百万ドルと前年の同期との対比でも20.2%増加している。

資料11

朝鮮日報6月18日付記事

韓国グッドイヤー,不公正取引嫌疑で調査

公正取引委員会は17日、多国籍タイヤメーカーであるグッドイヤー社の国内法人であるグッドイヤー코리아が代理店契約を一方的に破棄して、販売価格や販売地域を制限するなど不公正取引を行っているとして認定、是正命令を下した。

グッドイヤー코리아は去る1月19日に釜山、慶尚南道地域の代理店であった(株)大洋に対して、本年度の事業計画の未提出を名分にして代理店契約の破棄を通告してきた。これを(株)大洋が不当なこととして公正取引委員会に提訴していたものである。

題目：対米自動車輸出の明と暗

我が国の自動車の対米輸出が急伸長しているが、米国市場の占有率はむしろ低下傾向にある。このような現況は現地のディーラーが在庫確保のために生じた一時的な需要増大及び直輸出の増加にすぎない。

最近の対米自動車輸出の推移を分析してその対策を考えてみよう。

最近我が国の通関基準で対米自動車輸出が急増しているのに比べて、米国市場における販売不振により韓国車の市場占有率はむしろ多少ではあるが下落する傾向をみせている。

このような輸出と市場占有率の奇妙な関係は、輸出の増大が韓国車の競争力是高の結果というよりは米国自動車市場の好況を予想した現地のディーラーが適正な在庫を確保しようとしたために起こった現象である。

また韓国車の販売不振は小型車市場で顕著であり、モデルチェンジの時期に飯場絵の切替えがうまくいかず、新モデルの本格的な販売対策の遅延が大きな原因である。また過去に失墜してしまった韓国車のブランドイメージの改善がなされておらず、一方では日本が現地生産やリース販売を強化して円高を克服していることも大きな原因である。

今後韓国の新モデル車が本格的に販売されれば多少は市場占有率も向上しようが、それでも昨年の水準には到底及ばないと推測される。今後韓国車が市場占有率を高めていくには韓国車に対する消費者の信頼を高めていくことはもちろん、リース販売などの増加も望まれるところである。

1、最近の対米輸出の急増

本年4月までの対米自動車輸出は昨年同期と比べて87.9%増加した7万4千台を記録した。このような実績は89年より減少傾向にあったものを大幅に反転させ、全体の自動車輸出も22万台に達した。

対米輸出の急増した第一の要因は米国の乗用車市場が景気の回復とともに好況化しており、現地のディーラーからの注文が増えたことをあげることができる。米国の乗用車市場は今年の1～4月に昨年同期との対比で11.6%も需要が伸長した。今年の残った期間に多少伸長率は鈍化するにしても好況勢は持続するとみられている。

第二に起亜の独自販売網による新規の供給である。今年になって起亜自動車は独自の販売網を通じてセビアの販売を開始したが、現地ディーラーからの注文量は好調に推移しており、各ディーラーともに5月末現在2～3カ月分の在庫を抱えている。

第三に現代自動車のカナダ工場の閉鎖により、今までカナダで製造していた分だけソナタの対米輸出が増えたことである。

2、韓国車の米国市場占有率の低下

韓国車の今年1～4月の米国での販売台数は約5万台で、昨年同期よりも8.7%増加した。しかし市場占有は1.6%と前年同期の1.9%より0.3%下落している。即ち今年になって急増している対米輸出はいつものところ現地販売に入っていない状態なのである。その理由としてまず米国内自動車市滋養の景気回復とともにリース販売の条件などが改善されている点あげられる。これにより韓国車6モデルのうち5モデルが属している小型乗用車市場の販売伸長率が乗用車市場全体の伸長率8.7%よりも低い7.8%に過ぎなかった。

また韓国車2モデルが今年になってモデルチェンジしており、新たなモデルも一つ追加されたがこれらは全て本格的な販売に入れずにいる。

ソナタとアスパイアは旧モデルの在庫処分、起亜のセピアは宣伝不足と販売網樹立中ということで販売不振、エクセントとスポーティージは今年末から輸出される予定で、エラントラだけは31%も売上が伸びている。

韓国メーカーの市場占有率下落にはこのような短期的な要因もあるが、すでに大きく失墜している韓国車のブランドイメージの低さをあげざるをえない。

今年米国の代表的な品質調査機関であるJDパワー社が発表した消費者の認識度調査によると現代の車主の69.9%が品質に満足していると回答したが、これはトヨタの95.8%を最高に、ホンダが94.6%、マツダが93.9%、日産が90.9%、三菱が90.8%と日本車はすべて90%を超えており、米車もフォードが86%、クライスラーが86%となっている。これらの数値と比べても現代の69.9%というのはかなり低い評価である。また次に購入する場合も同一メーカーから選ぶかという設問にもトヨタが最高で30.3%、マツダが24.8%で続きホンダが21.6%、日産が29.2%、三菱が13.5%となっているが現代は16.2%とやっと三菱を上回っている程度である。ちなみにフォードは35.1%、クライスラーは30.1%となっている。これらのことは中古車市場を調査しても顕著に現れる。韓国車の92年型(2年落)は新車の65%程度となっており日本車よりも20%近く価格ダウンが激しい。

これも米国の信頼すべき品質調査機関である消費者連盟の調査によると中古車購入の際には韓国車は避けるべきであるとの見解をもつ消費者が多いという。

もう一つ韓国車の人気が出ない理由は、米国市場での価格競争力が日本のメーカーと比べて大きく後れをとっていることである。即ち日本企業は円高にもかかわらず94年モデルの販売価格がさほど上がっておらず、反対に韓国車は輸出採算性を考慮して一斉に値上げをしたため、期待したようには日本車との価格競争力をもつことができなかつた。日本車はディーラーマージンを削りながら円高に対応し、この1年で33%も円が切り上がっているのに乗用車の価格は平均5.8%しかあがっていないのである。

特にホンダの場合は2度に渡ってディーラーマージンを2.7%も削減したにもかかわらず、新型アコードは米国の国民車ともいえる大衆車フォードのタウラスの販売実績を上回る勢いである。今後も日本車の市場占有率は上がり続けることであろう。

今後、日課としてゴルフをしたり、外車を所有している中小企業経営者や、社長室を過度に広いか高級にしていたり、従業員福利厚生施設、作業環境が不足している中小企業は、政策資金支援対象から除外される。

中小企業公団は第一次作業として次のような基準により、本年度に支援することになっている経営安定資金支援対象を選定するに当たって、今後中小企業公団で取り扱うすべての中小企業資金の審査を行う際に随時訪問調査することになった。

(中小企業振興公団 資金支援チェックリスト)

<p><経営者の姿勢></p> <ul style="list-style-type: none"> － 車種（外車、高級車種、明示） － 社長室の広さ（面積） － 日課中にゴルフの有無（ゴルフ用具を会社内に備えているかどうか） － 贅沢度（事務所の装備品の種類）
<p><工場稼働現況></p> <ul style="list-style-type: none"> － 休廃業の有無 － 操業状況（ライン停止、部分稼働、正常） － 製造業比率（兼業時に非製造業部分の比率）
<p><作業環境></p> <ul style="list-style-type: none"> － 福利厚生施設（食堂、寄宿舍、学資金及び住宅資金の支援等の有無） － 作業環境（清潔度、整理整頓状態、製品管理状況） － 従業員の姿勢（親切さ、事務所、作業場の雰囲気） － 現場作業者の作業に対する集中度

中小企業振興公団のこのような方針は、社会全般の改革雰囲気に関連して打ち出されたもので、今後は一般の銀行貸出しや与信の決定にも適用されるものと思われる。

中小企業振興公団は今まで事業の成長性や安定性、技術力等を細かく分析し、支援対象企業を選別してきたが、今後は新たな観点からチェックをして、貸出しの民主化を図ることになる。

この基準は、・経営者の姿勢、・工場の稼働現況、・操業環境の3つの部門に分かれており、このチェックリストにより採点して、総合評価が40点に到達しなければ資金支援を行わないことにした。

特に経営者が外車を所有していたり、社長室を豪華にしているところ、ゴルフ用具を会社に備えている企業に関しては、採点以前に貸出した意匠から除外されることになった。

－チェックリストの項目説明省略－

一方、中小企業振興公団は今年中に支援する300億ウォンの貸出しを対象に、申請を出した6,700社について既にチェックを終了し、総合点で40点をクリアした335社を選定した。しかし、その後新たに外車を所有していたことが判明した8社とゴルフ用具を隠していた4社、外国製皮張り応接セットにカバーをして隠していた1社等18社を支援対象から除外した。

中小企業振興公団は、「日本も可視的、計量的な評価よりも、事務所の整理整頓状況や鉢植えの植物の新鮮度など50余のチェックリストで中小企業を評価している。」と表明し、「最近の不況を打開するためには、中小企業経営者達の骨身を削る努力が先行しなければならないという状況から、このような基準を作成した。」と述べている。

「我々のようにやられている中小企業が1社や2社でしょうか。今後は相手が私の会社より遥かに規模の大きい場合は、できるかぎり取引は避けたいと思っている。」

金星計電（代表 成基契）に注油機野部品を納品してきたところ、金星側の不当な取引中止という被害を受けた慶友システムの張世権社長は、くやしい心境をこのように語っている。

慶友システムは、去る88年より金星計電に注油機の電子制御及び表示装置の部品を納入してきたが、金星計電が自社の部品生産体制を備えたことで、一方的に取引中止を申し渡された。

これに対し、公正取引委員会は9月6日、不公正取引の一つである「不正な取引中止」と判定し、取引中止の取消しを申し渡した。

次は張社長との一問一答である。

－ なぜ契約書を結ばなかったか。

△ 一般的に中小企業が大企業に部品を納入する際に、大部分のケースで契約書を結ばない口頭で開発依頼を受け、開発に成功しても実際には納品できずに損害を被る場合も多い。しかし我々は開発した部品が採用されたのだから運が良かったほうであった。

－ 金星側が設計回路図等、相当な量の技術情報移転を要求したと聞いているが。

△ 事実である。金星側が不良品の修理や故障原因の把握のために必要であるとして、要求し続けたため、ほとんどすべての情報を提供した。

金星計電が初めて注油機産業に参入した87年当時は、制御装置に関する技術が全くなかったことを考えると、金星側が自社技術開発をするのに相当に利用されたことと思う。

－ 公正取引委員会がどのように介入したのか。

△ 公正取引委員会と企業中央会側も取引再開のために努力してくれたが、金星側がひどい単価引下げを要求してきており、事実上取引が不可能な状態になっている。

－ 被害額はいくら位か。

△ 完成品部品設備等を含め、約1億ウォン程度である。

－ 今後の計画は

△ 大企業とはできるだけ取引したくない。国内の注油機市場は部品の国産化がある程度完備しており、参与の幅が狭いため新製品の生産に注力するつもりである。

－ このような被害を防止する対策があると思うか。

△ 我々ほど納品依存度が高い会社が一方的に取引中止を申し渡された場合、その被害は想像を絶するものである。したがって契約時に明確な契約書が必要であり、やむを得ず取引を中止せざるを得ないときにも事前通報と共に一定の留保期間を置いて、互いの立場を尊重しなければならない。今後このような不公正取引が再発しないよう、よい契機となればと思っている。

金星計電は、中小企業の固有業種に指定されているガスメーター器市場に、既存企業を買収して参与し、他社よりも低い価格でガスメーター器を大量供給しているのに力を得て、水道メーターにも進出しようとして、現在大問題となっている。

12月1日、業界によると去る11月1カ月の自動車輸出は全部で7万3,849台で、昨年同時期に比べて66.5%増加し、89年以降月間輸出実績としては最高値を記録した。

自動車輸出は10月にも前年対比33.1%増加の6万2,488台に達し、今年になって初めて6万台を超えたが、11月には7万台を突破して月間輸出台数記録を更新したものである。

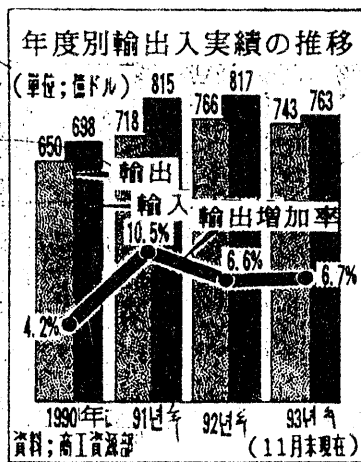
これにより、1~11月の輸出累計は54万8,679台と、昨年同期に比べて40.5%増加し、昨年の実績である45万6,153台を既に9万台以上上回っている。会社別に船積み日程をみると、12月にも7万台の輸出は無難に達成できるものと思われ、本年度の年間自動車輸出実績は初めて60万台を超え、歴史上最高値を記録するものと業界は期待している。

反面、下半期に入ってからには過熱現象をみせた内需販売は、11月の1カ月で昨年同期に比べて6.9%増加した11万7,446台にすぎず、9月の13万3,000台、10月の12万4,000台をピークにして鈍化してきており、今後も販売は低調となる見込みである。

資料16

貿易収支三ヵ月続けて黒字

- 11月は1億ドル、輸出目標達成は困難か -



11月の輸出実績は、新政権になって初めて2桁の増加率をみせたが、年末までに本年の目標であった835億ドルを達成するのは困難である見通しとなっている。

12月1日、商工資源部によれば去る11月1カ月で輸出は重化学製品の対途上国輸出が好調勢をみせ、昨年同時期より11.2%増加の75億7,000万ドル(通関基準)を記録したものと集計された。

このように輸出が2桁の慎重率を見せたのは、今年2月(15.4%)以来のことである。また11月中の輸入は昨年同時期よりも13.3%増加した72億5,600万ドルと、1億1,400万ドルの黒字を記録、本年9月以来3ヵ月に及んで黒字となった。

品目別では、電子・電機、自動車、機械等、重化学製品の輸出が昨年同時期に比べ15%以上増加したところに履物、玩具、繊維等の軽工業製品が10月までの減少勢を抜け出した(9.6%増加)ためである。

しかし、このような輸出の好調にもかかわらず、11月末までの輸出実績累計は743億ドル(前年同期比6.7%の増加)にすぎず、12月の輸出が前年同期比に比べて22%も増加しても、商工資源部が本年年頭に目標とした828億ドルには7億ドルも不足することになる。

商工資源部の崔弘健商域局長は、「これにより今年の輸出の増加率は8%台となる見込み」と分析している。一方、貿易収支は来年は5年ぶりに黒字に転換する見込みで、貿易公社は12月1日「来年度輸出入見込み」を発表、輸出は9%増加した900億ドル、輸入は7%増加した891億ドルの黒字となると予想している。

3 段階外為・資本市場開放案要旨

- 外為** ◆換率制度＝△現在0.8%内外である銀行間換率の毎日の変動幅を来たる10月1日より1.0%内外に広げ、94～95年にさらに拡大する方針。
- △96～97年中に現行の市場平均換率制度を先進国型自由変動換率制に変え、換率変動幅をなくし、急激な変動のあるときのみ中央銀行が市場介入する。
- ◆外貨ポジション管理外為＝△先物取引市場の活性化を図るため、来たる7月1日より総合売却換(現物取引+先物取引)限度を現行の前月買入外為額の20%又は1,000万ドルのうち高い方の金額の範囲内となっているのを、30%又は2,000万ドルに拡大する。
- △94～95年の外為ポジション管理基準を現在の買入外為基準と自己資本基準を併用して運用し、外換銀行の外為ポジション管理体系を改善して外為市場状況を考慮しながら現物取引売却超過ポジション限度を調節する。
- △96～97年外為ポジション管理を外為市場管理重視から外換銀行の健全経営重視に転換する。
- ◆実需要証明制度外為＝△ウォン貨で外貨を買入してウォン貨対価外貨預金に預置する場合の実需要証明書類提出免除範囲を来たる7月1日より前年取引実績の20%、最高2億ドルから前年対外取引実績の30%、最高3億ドルに拡大して、先物取引時実需要事後報告期間も30日から45日に延長する。
- △94～95年、企業が対外取引による換率リスクを自分の責任下で管理することのできるよう実需要証明制度を持続的に緩和する。特に94年には外国通貨間の先物為替取引時に、実需要証明を免除し、実需要証明が免除されたウォン貨対価外貨預金限度を廃止して、ウォン貨-外貨間先物為替取引時に実需要免除範囲を拡大する。
- △96～97年、日常的取引に対して実需要証明が免除できるようにし、但し実需要原則は維持する。
- ◆ウォン貨の国際化＝△来たる10月1日より、1件当たり10万ドル以下の輸出入取引に対してウォン決済を許容し、非居住者がウォン貨のまま国内外換銀行に要求ドル預金(金利1%)に加入できるように、非居住者が自由にウォン貨預金ができるようにする。
- △94～95年、ウォン貨の決済許容範囲を1件当たり10万ドル以上に拡大する。
- △95～96年、ウォン貨の決済許容範囲を貿易取引から、貿易外取引等にまで段階的に拡大する。

- 資本取引** ◆直接投資＝△本年中に海外直接投資手続きを簡素化して投資制限を緩和する。
- △94～95年、外国人投資開放予告計画により、開放業種を拡大して外国人投資手続きを大幅に簡素化する。
- △96～97年、外国人投資の申告制を定着させ、海外直接投資も申告制にする。
- ◆海外証券投資許容範囲の拡大＝△来たる10月1日より機関投資家のみ、証券投資信託保険の投資限度を現行の5千万～1億ドルより1億～2億ドルに拡大し、需要に合わせて一般投資家の投資信託会社を通じた間接投資を拡大する。
- △94～95年に機関投資家の海外証券投資を自由化して、一般投資家の投資も拡大する。
- ◆株式市場＝外国人の種目当たり投資限度が10%となっていたが、来たる8月1日より50%以上外国人直接投資企業に対しては、当該企業が同意する場合は投資限度を撤廃する。
- △94年には国内に居住する者の場合に、証券取引法上外国人の株式投資時に韓国人待遇をし、94～97年まで外国人証券市場投資限度を段階的に拡大する。
- ◆企業の外貨調達＝△高度技術を伴う製造業外国人投資企業と同じく、高度技術を伴うサービス業にも、来たる7月1日より短期海外資金借入を許容。
- △94～95年、外国人投資企業の短期借入許容範囲を一般製造業にまで段階的に拡大し、現在120日となっている延支給輸入期間も緩和する。
- △96～97年、国際収支、内外金利差等、経済要件に合わせて商業借款を許容し、延支給輸入期間を180日程度に国際水準化する。
- ◆債券市場＝来たる94年、中小企業転換社債等、株式連携債券に対する直接投資を許容し、金利水準が国際水準と類似した国公債の発行市場の引受けも許容する。

△97年、中小企業無担保長期債の直接投資を許容。

〔その他の分野〕 ◆証券業の追加開放＝△95年に外国証券会社の国内支店設置要件の緩和。
△96年に国内支店営業基金認可。

◆証券関連産業の開放＝△94年、外国の信用評価会社の国内事務所設置及び持分参与の許容。
△95年、投資信託会社、投資顧問会社の持分参与範囲の拡大。

△96年、信用評価会社の持分参与範囲の拡大。

◆信託の通安債（通貨安全債券）引受け＝△93年末まで通安債発行金利が自由化されるため、
特定金銭信託、金外信託、一般不特定金銭信託、企業金銭信託等、信託の通安債引受制度も改正する。

△94～95年中、引受比率を段階的に下げる。

△96～97年、引受制度の完全撤廃。

◆銀行進出形態＝△96～97年中、外国金融機関の既存国内銀行に対する持分参与を許容する。

標準技術導入契約書

— は じ め に —

本契約書は技術導入において国内技術導入者と外国技術提供者の便宜を図るために作成したもので、国際契約上に不公正取引条項が含まれないよう留意している。

本契約書は標準契約類型を例示したものにすぎず、契約当事者は本契約類型に拘束されることはなく、両当事者間の合意で内容が異なる契約書を作成することができる。

技術導入契約書

本契約は<技術提供者の住所>に本社を置く<技術提供者名>(以下“ ”と称する)と大韓民国<技術導入者の住所>に本社を置く<技術導入者名>(以下“ ”と称する)間に 年 月 日で締結された。

— 証 —

技術提供者は長期に渡り<製品名>製品(以下“契約製品”と称する)を製造・販売してきた。

技術提供者は契約製品の設計、製作、設置及び使用に対する技術情報を取得、所有している。

技術提供者は本契約製品に関連して使用されるLicenseを譲渡する権利を保有する。

技術導入者は技術提供者が提供する技術情報(又は工業所有権)を利用して契約製品を製造、使用及び販売することのできる権利とLicenseを取得しようとするもので、技術提供者はこれを許与する用意がある。

ここに両当事者は次の通り合意する。

第1条：定義

本契約書で使用される以下の用語はそれぞれ次の通りの意味をもつ。

1. “契約製品”とは以下に言及される意味をもつ。
〔契約製品の詳細事項は付録に規定されている。〕
2. “技術情報”とは契約製品の製造、使用、販売と関連して技術提供者により開発されたか、その他一般的に使用されているすべての技術的知識、know-how、標準計算書、資料及び情報を意味する。
3. “契約領域”とは韓国政府に属する地域を意味する。
4. “工業所有権”とは技術提供者により現在所有中であるか又は所有することになる、そして契約製品の製造に使用又は適用され本期間中に License管理又は許与することのできる特許、実用新案、出願に関するすべての権限を意味する。<工業所有権がない場合は削除>
5. “契約商標”とは付録< >に明示された商標を意味する。

第2条：Licenseの許与

1. 技術提供者は技術導入者に技術提供者が提供する工業所有権と技術情報を使用して契約領域内で契約製品を製造、使用、販売できる { 独占的 } Licenseを許与する。
{ 非独占的 }
2. 技術提供者は技術導入者に { <技術提供者国家名>を除外した } 全世界すべての国家に販売できる { 独占的 } な権利を許与する。
{ 非独占的 }

第3条：販売情報

1. 技術導入者の書面要請により、技術提供者は技術導入者が見積を準備できるようにするため技術提供者が現在使用する情報のうち必要な図面、技術資料及び細かな価格情報を提供する。

常的な資料即ちすべての契約製品を網羅できる brochures、Cataloguesと技術提供者が利用可能な技術資料等の完全な set を技術導入者に提供する。

第4条：技術支援と用役

1. 技術提供者は技術導入者が最も有利に契約製品を製造できるように次のような資料をすみやかに技術導入者に供給しなければならない。

- a) 設計、製作、組立用図面
 - b) 仕様書
 - c) 材料目録
 - d) 一般的な計算書
 - e) 検査及び始運転用資料
 - f) 製作及び組立過程書
 - g) 作動及び案内書
 - h) その他技術提供者が一般的に使用する必要な技術資料及びknow-how
- <不必要な項目は削除又は代替>

2. 技術導入者の要請により、技術提供者は技術導入者が指名する適正人員の技術者が技術提供者側より本契約製品の設計、製作に対して要求する機会をもてるようにしなければならない。

技術導入者は指名した職員の訪問目的、人員数、姓名、資格及び予想滞在期間を事前に技術提供者側に通知しなければならない。技術提供者は技術導入者職員の諮問と訓練を担当する有資格者を配置しなければならない。

派遣される技術導入者職員の往復旅行費、宿食費及びその他必要経費は技術導入者が負担する。<技術訓練がない場合には削除>

3. 技術導入者の書面要請により、技術提供者は人力の派遣が可能であり、相互合意が生じたときに合意された適正期間のあいだ契約製品の製造、販売、作動に関する支援及び用役を技術導入者に提供するために有資格技術者や技能者を技術導入者側に派遣しなければならない。但し、技術導入者は派遣技術者や技能者の<技術提供国名>出発より到着までの旅行費と韓国での生活費を負担することに同意する。技術提供者は派遣された技術者や技能者が専門技術を保有する熟練者で勤勉誠実に支援及び用役業務を遂行できる者であることを保証しなければならない。<技術者来韓がない場合は削除>

第5条：改良

もし、本契約期間中にどちらか一方が本契約製品や又は同製品の設計、製作、使用、販売に関連する改良や発明が生じた場合、一方の当事者は当該する改良や発明についての情報をすみやかに無料で相対方に提供しなければならない。

第6条：支払

1. 技術提供者により技術導入者に提供される技術情報の代価として、技術導入者は次の技術料を下に記述された額数と方法で技術提供者に支払しなければならない。

- (a) 先給金（先給金がない場合は削除）：技術導入者は<該当金額>相当の先給金を米貨で

技術提供者に支給する。

先給金は韓国政府当局の承認日より< >日以内に電信送金で支給しなければならない。

(b) 技術料：契約製品の純販売価の %

(c) 純販売価は正常的に技術導入者により販売あるいは処分された契約製品の総 INVOICE 価格より下記事項を控除した金額である。

1) 販売割引

2) 販売還入

3) 間接税

4) 保険料

5) 包装費

6) 輸送費

7) 販売手数料

8) 広告費

9) 契約製品の使用場所に対する設置費

10) 技術提供者より買入した原資材、中間財、部品及び構成品のCIF価格及び輸入関税

(d) 経常技術料は毎年6月末と12月末を満期とし< >月単位で計算される。

技術導入者は第8条に明示した技術導入者の経常技術料計算書に規定された金額を6月末と12月末以後< >日以内に発行された技術提供者の関連送状接受後< >日以内に支払しなければならない。

2. 第4条第3項の規定により技術提供者の監督及び技術支援に対し、技術導入者は付録に規定された比率の用役費を技術提供者が発効した送状接受後< >日以内に支払しなければならない。<技術者来韓がない場合は削除>

3. 本条項によるすべての支払金は厳格に本条項により経常技術料算定期間である< >月となる満期日に大韓民国ソウルで適用される公定電信換買渡率によりウォンで換算した{米貨又はその他通貨}で支払されなければならない。

4. 技術提供者に対するすべての支払は公定電信換送金、郵便換送金、銀行手票又は技術導入者の名義で{技術提供国名又はその他国名}銀行に開設される居住者外国通貨口座を通じて技術提供者が指定する銀行に送金されなければならない。

第7条：部品類の供給<部品供給がない場合は削除>

1. 技術導入者の書面要請により技術提供者は部品類を調達し競争的な価格で技術導入者に適期に供給しなければならない。

2. 技術導入者は技術提供者より部品類を購入するために取消不能信用状を開設しなければならない。

第8条：記録、監査及び報告

1. 技術導入者は< >月間の前期に対して経常技術料計算書と技術提供者が必要とする根拠資料を該当期翌月< >日以内に技術提供者に到着するように送らなければならない。

導入者が販売して使用した本契約製品の純販売価格、総注文価格と顧客、数量、類型が記述された書面報告書を技術提供者に提出しなければならない。

第9条：保証

1. 本契約期間中技術提供者は技術導入者に提供した欠陥のある技術情報及び部品により発生する損害に対して責任をとらなければならない。
2. 技術提供者は技術導入者が技術情報をあやまって使用したために発生する結果的な損害に対しては責任をとらない。

第10条：期間及び終了

1. 本契約は本契約の発効日より初期< >年のあいだ有効である。満期以後にはどちらか一方の通報がなくても本契約は終了することができる。

両当事者は韓国政府の承認により契約期間を延長することができる。

2. もし欠陥をもつ一方に対して他方がその欠陥の賠償を請求する内容の書面通報を航空登記郵便で発送した後その一方が< >日が経過するように賦課された義務を履行するにつき怠慢に行う場合、他方はその一方に対して航空登記郵便で本効力を終了させることができ、本契約はそのような通告を発送した日で終了する。

どちらか一方の破産や法定管理、支払不能あるいは債権譲渡の場合、他方当事者はその結果に対して書面通報をその一方にすることでただちに本契約の効力を終了させることができる。

第11条：登録商標と商品名の使用

1. 技術提供者はここに特別に規定された条件により本契約有効期間中（公衆を欺瞞しない形態で）契約製品に関する契約商標を使用する { 独占 / 非独占 } 譲渡不可使用権を技術導入者に許与する。

技術提供者は本契約期間中大韓国内の第三者に契約地域内で契約商標を使用する権利を許与しない。

2. 技術導入者は技術導入者の手紙書頭、送状とすべての広告・販促物に技術提供者より最初に書面協議をうけた形式で契約商標を使用することができる。
3. 各契約商標は特許庁に合法的に登録され、本契約自体も特許庁に合法的に登録された後になってから使用しなければならない。
4. 本商標使用権はロイヤリティなく提供され技術導入者は結合商標を使用する権利をもつことになる。
5. 本契約が終了する場合技術導入者は契約商標の使用をただちに中止しなければならない。

第12条：特許権侵害

本契約において技術提供者が提供した技術情報により技術導入者が製造した契約製品が第三者の特許権を一部又は全体的に侵害してその特許侵害に対するクレームを提起された場合、技術導入者はただちにテレックスで技術提供者に通報してクレーム処理に全ての責任をとっている技術

提供者にすべての関係明細と共にクレームを移送しなければならず、技術導入者はどのような場合にも第三者よりのクレームに対する一切の責任を取ることはない。

第13条：秘密厳守

技術導入者は技術提供者の事前書面同意なく技術提供者が公開したか提供した技術情報を契約製品の製作と組立を担当する技術導入者の職員や下請契約者に漏泄すること以外にいかなる方法でも他人に販売、譲渡、漏泄してはならないことに同意する。

第14条：（削除）

第15条：仲裁

本契約により両当事者の権利と義務に関する両者間の見解の差により発生する紛争は最終的に仲裁により解決する。

このような仲裁の手続は { 大韓商事仲裁院
国際商工会議所 } 仲裁規定により { ソウル
ジュネーブ } で行なわれ、英語で行われる。

この仲裁による判定は最終的なものであり両当事者に拘束力をもつ。

第16条：契約発効日

本契約は韓国政府及び<技術提供国>政府が与える条件に符合するときに発効するものであるとみるとき、両者が明らかに理解して同意する。

どちらかの政府が最終的に承認した日が本契約の発効日となる。技術導入者と技術提供者は政府の承認日を相互に書面で通報しなければならない。

第17条：適用法

本契約は大韓民国法を適用する。

第18条：不可抗力

両当事者中どちらの一方も合理的に統制することのできない火災、洪水、同盟罷業、労働争議やその他産業混乱、災殃、政府法令、暴動、反乱による本契約上の義務不履行や遅延に対しては責任をとらない。

このような不可抗力にあったときには、その当該者はただちに可能な詳細事項と向後進展事項を他方当事者に知らせなければならない。

原因が除去された直後当該者は第10条の規定により本契約が事前に終了されないならば、迅速に諸般義務を履行しなければならない。

第19条：通知

両当事者間のすべての通信連絡は下記住所に書面確認のために電報かテレックス通信により行われるときにのみ有効である。

技術提供者：

第20条：言語

1. 本契約により技術提供者によって技術導入者に公開又は提供される技術情報を伝達するのに使用される言語は英語とする。
2. 両者間の通信用言語とすべての書類は英語で表記されなければならない。

第21条：完全契約

本証書は主題と関連した両当事者間の合意と約定を具体化することで、主題と関連して本契約に含まれるか本契約により代替できず口頭や書面で表現又は暗示された協議、約定又は陳述等は存在しない。

いかなる修正事項も書面で作成されなければならない。これに対するクレームをうけているどちらかの当事者により受領され署名されなければ相異した条件を含む注文を承認又は受諾してもその修正は効力を生じない。

これを証するために、両当事者は同日で互いに正当な権限を受けた代表者により本契約を締結する。

「韓国自動車産業、いくつかの問題提起」

自動車産業評論家

加藤健彦

はじめに

1. 自動車産業の立て役者達

☆不成功に終わった大宇自動車工場見学

☆資本家と経営者、経営者と労働組合、労働組合とリーダー

☆韓国の現状をどのように評価したらよいのか？

2. 自動車産業を支える基本ソフト・・・「パソコンと自動車産業」

☆自動車産業の競争力、その三つの原点

「品質」・・・TQC、TQM

「納期」・・・ジャストインタイム

「価格」・・・目標原価システム・・・デザイン・イン

☆アプリケーションソフトと基本ソフト

☆欠かせないプラス・アルファの要素

マリアン・ケラーはわかっている？

☆欧米型モデルと東洋型モデル

キリスト教型と老荘型・・・「キリスト教と般若心教」

「準内製」の概念

普遍性論争？

自動車産業モデル

	欧米型	東洋型（非欧米型）
先進国型	米、EU	日本、韓国
途上国型	メキシコ	(日本) (韓国) アジア途上国

☆韓国は東洋型となりうるか？

3. 三星の乗用車参入に関して

☆迷惑した三星問題

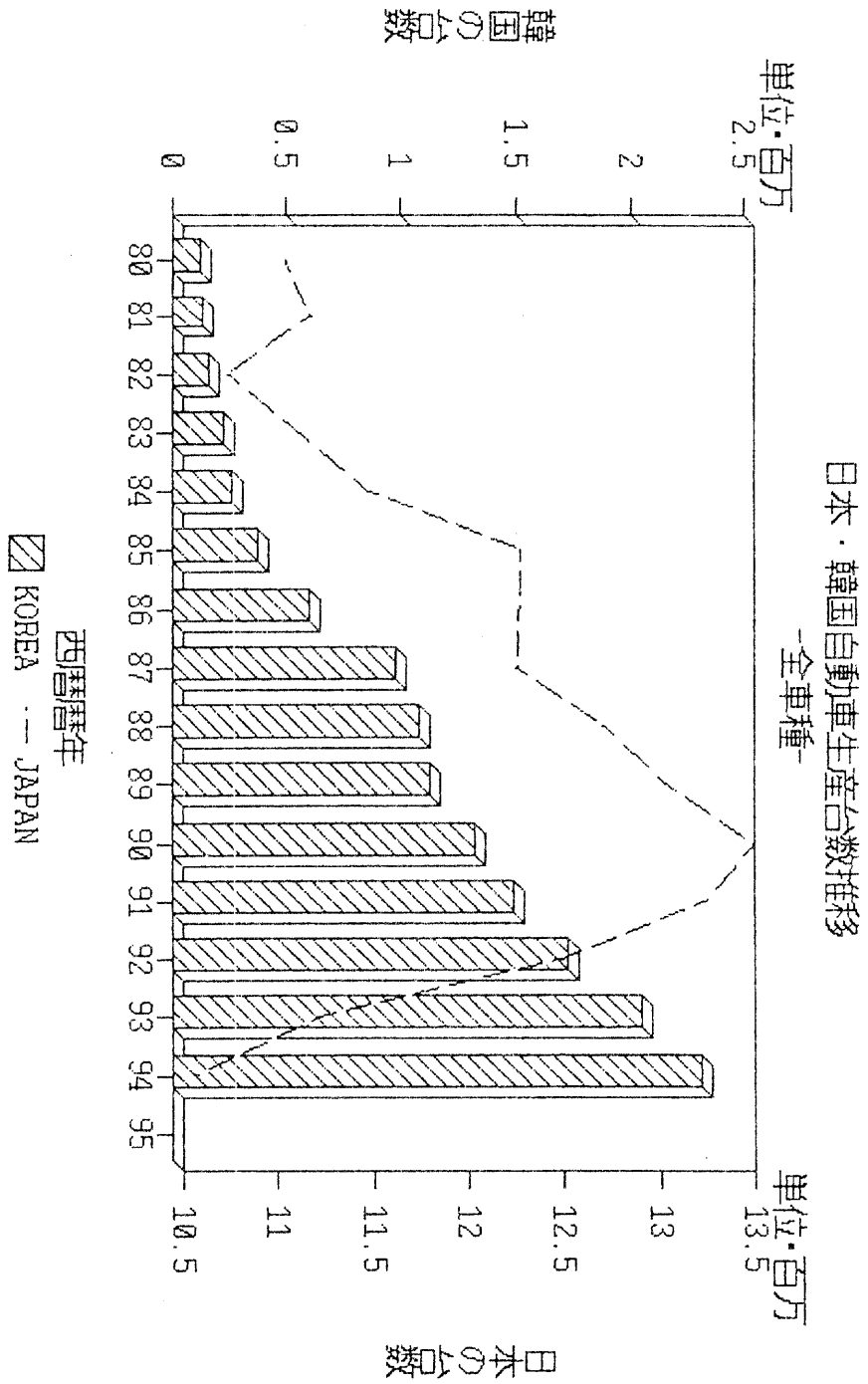
☆評論家の目でみた三星問題

☆三星には、自動車産業がどれだけ理解できているのか？

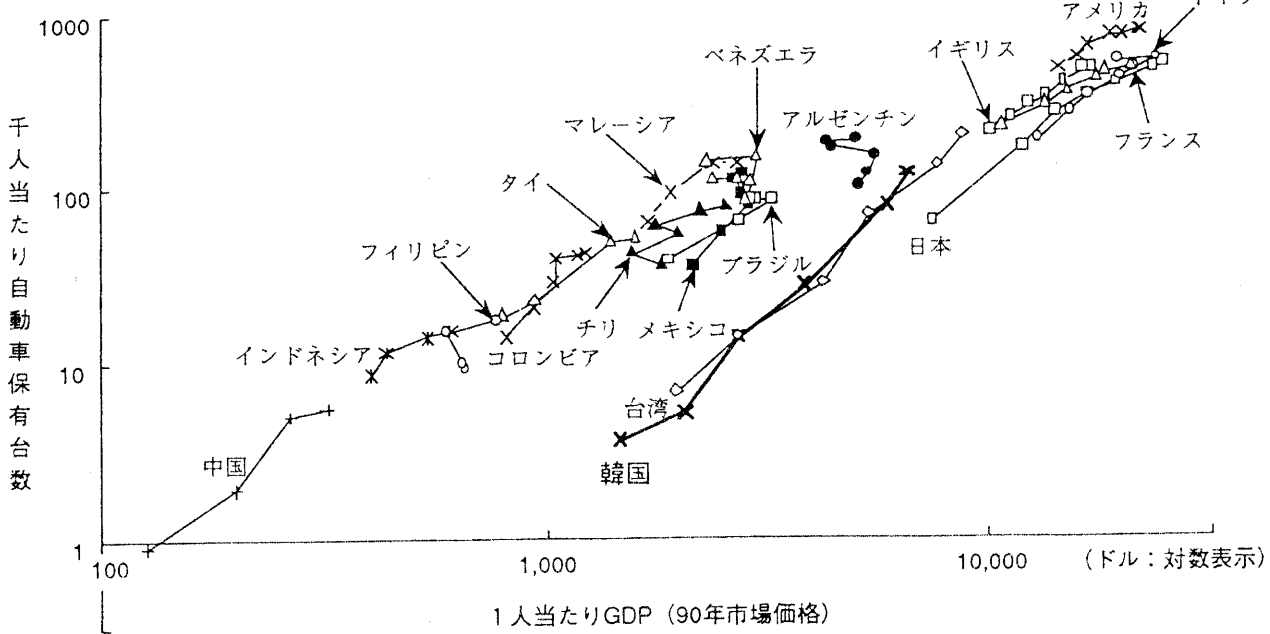
人々は自動車を作る方法を100年も前から知っていた。部品を集め、道具箱と空きガレージを備えていれば、自動車をつくることができる。

しかし、自動車は単に部品を寄せ集めただけのものではなく、自動車を作るというのはただ部品を組み立てるだけのことではないのだ。それは呼吸をし、生きているシステムであり、ただ構成要素をつきあわせたり、ボルトを締めるという作業ではなく、もっと複雑なシステムである。 (M.ケラー「激突」p.244)

以上

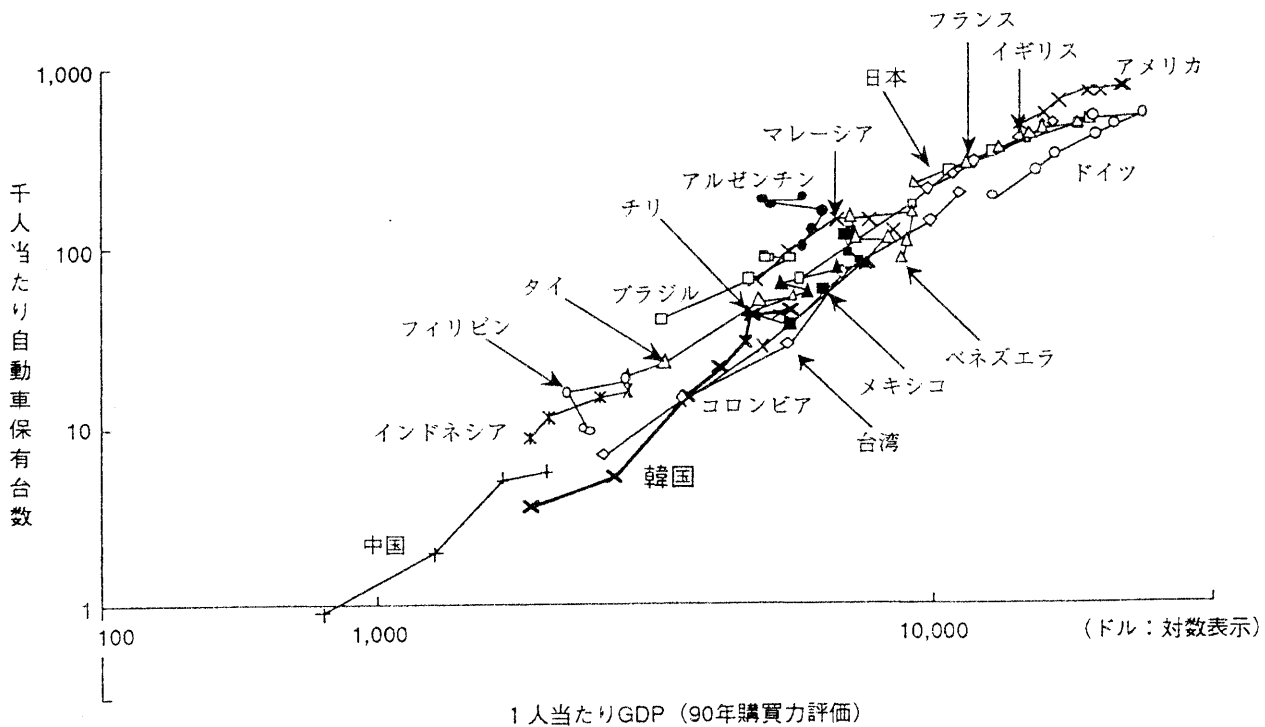


1. 三菱総合研究所の韓国関連ビジネス
2. 韓国の自動車普及水準
 - ①国際比較
 - ②地域間比較
3. 韓国の自動車市場
 - ①セグメント別市場動向
 - ②メーカー別シェア動向
4. 韓国の自動車販売システム
 - ①販売チャネル
 - ②その他



注：値は先進国が60、65、70、75、80、85、90、92年の8時点、中南米及び韓国・台湾が70、75、80、85、90、92年の6時点、その他が80、85、90、92年の4時点
 資料：各種資料より作成

図表2：中南米と先進国・アジアの自動車普及水準の比較（購買力平価換算）



注：値は先進国が60、65、70、75、80、85、90、92年の8時点、中南米及び韓国・台湾が70、75、80、85、90、92年の6時点、その他が80、85、90、92年の4時点
 資料：各種資料より作成

図表3：主要耐久消費財の保有状況（100世帯当たり保有数量）

	韓国（1991年10～12月）		日本・全国	
	全国	ソウル市	（1992年3月）	（参考、注2参照）
冷蔵庫	101.3	102.5	117.2	99.9（1973年）
洗濯機	80.4	86.8	107.9	86.4（1968年）
カラーテレビ	108.1	113.7	203.6	107.9（1975年）
VTR	54.9	61.6	83.5	60.3（1988年）
パソコン	11.0	16.7	13.2	11.2（1990年）
エアコン	5.2	9.0	131.2	5.2（1969年）
乗用車	19.4	26.1	114.2	17.6（1969年）
ピアノ	13.5	20.3	23.5	13.3（1977年）

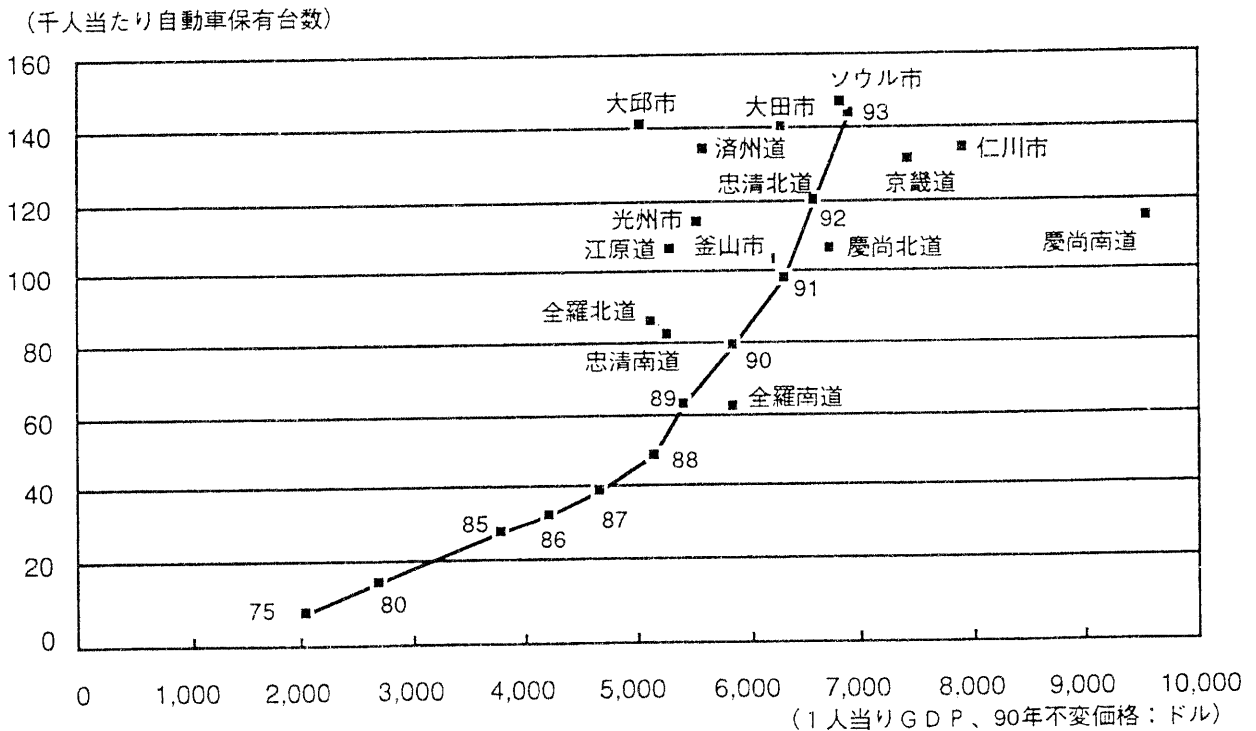
注1：韓国、日本とも単身者世帯を除く

注2：日本・全国各年値は1991年の韓国・全国値に最も近い保有数量・年次を示す

資料：韓国・統計庁、「世帯消費実態調査報告書」（1993年）

日本・経済企画庁、「消費動向調査年報」（各年）

図表4：千人当たり自動車保有台数（全国時系列及び道市別）

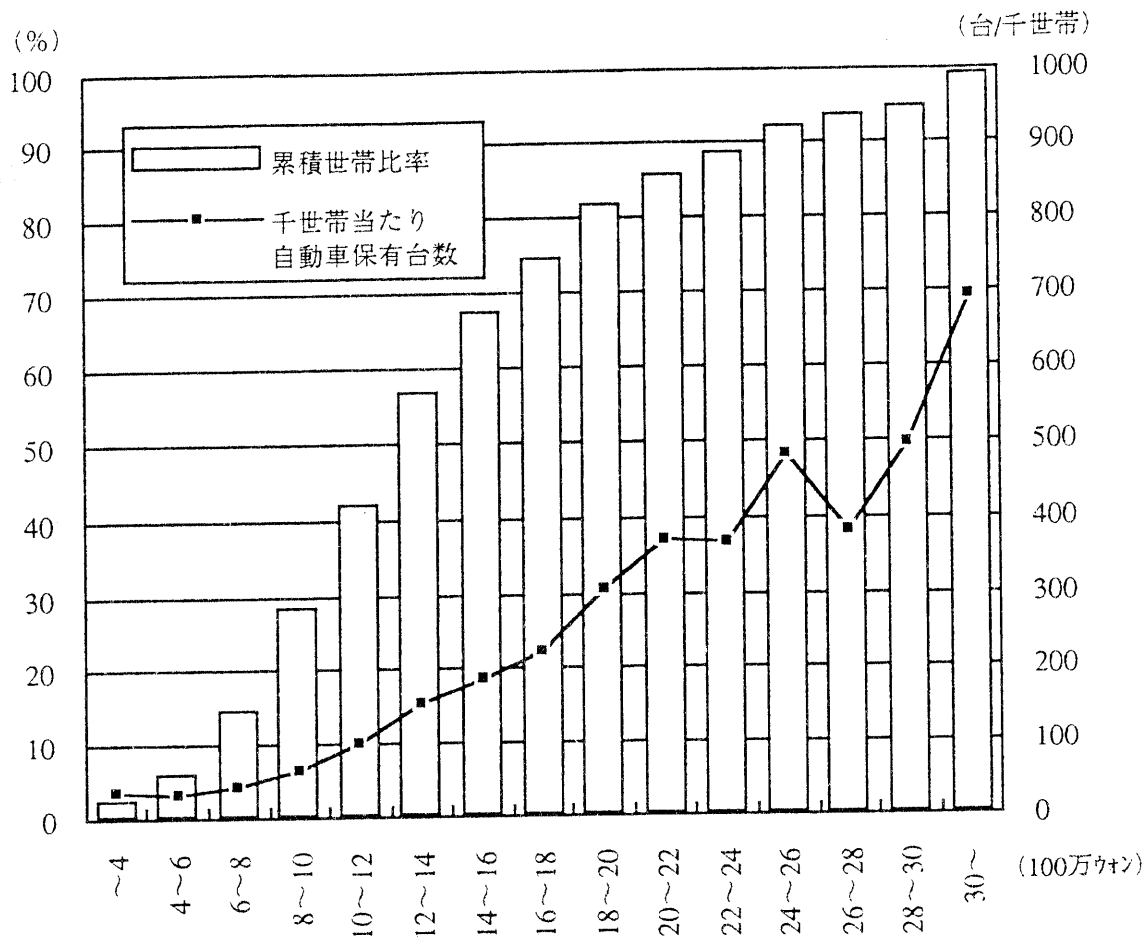


注1：数字は全国平均の年次を示す。

2：道市別データは1992年値。

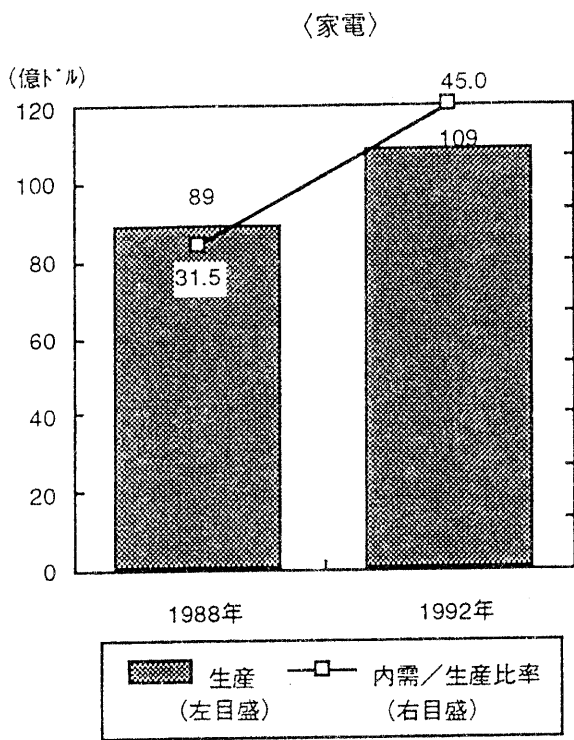
資料：各種資料より作成

図表5：所得階層別自動車保有台数（全世帯、1991年）

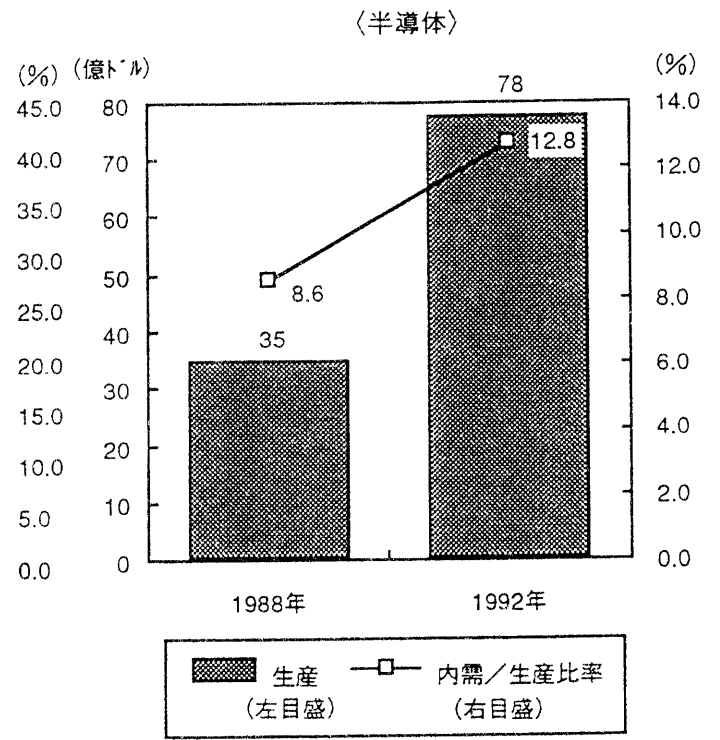


統計庁：世帯消費実態調査報告書（1993年）より作成

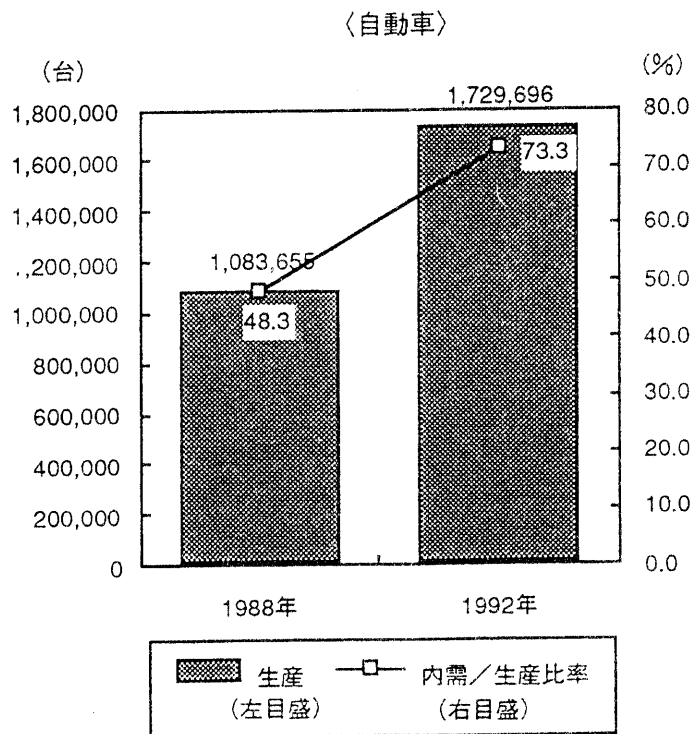
図表6：韓国主要産業の内需と生産のバランス



資料：経済企画院、「経済白書」



資料：経済企画院、「経済白書」



資料：日刊自動車新聞社、「自動車産業ハンドブック」

	軽	小型	中小型	中型	大型	R V
現代		エクセル スクープ エクセント	ステラ エラントラ	ソナタ	グレンジャー	
起亜		プライド アベラ	キャピタル セピア	コンコード	ポテンシャ	スポーツ
大宇		ルマン	エスペロ シエロ	プリンス	スーパーサル アカディア	
アジア						ロクスター
双龍					カリスター	コランドー ムツ
大宇造船	テイコ					
現代精工						ギャロバ

クワス
図表 8 : 車種別乗用車販売台数

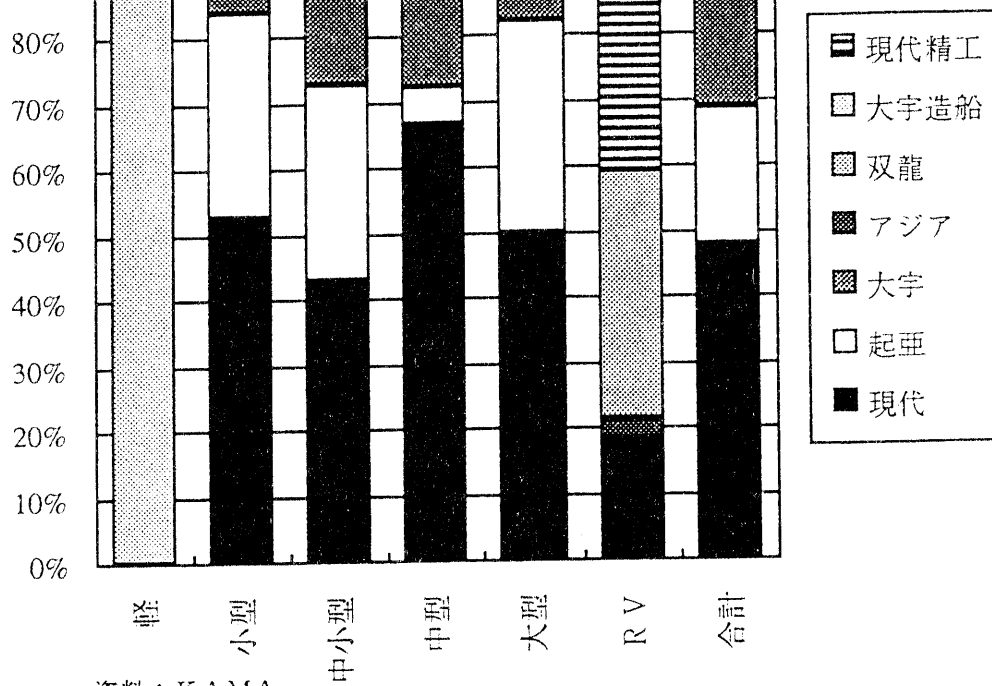
	軽	小型	中小型	中型	大型	R V	乗用車計
1990	0	319,354	106,475	145,365	33,044	21,888	626,126
1991	31,783	323,607	207,035	154,389	28,851	26,883	772,548
1992	59,552	323,241	258,496	155,791	33,256	45,926	876,262
1993	51,865	329,890	342,386	196,276	43,507	73,564	1,037,488
1994	43,166	259,784	407,607	275,724	65,385	88,733	1,140,399

資料：KAMA

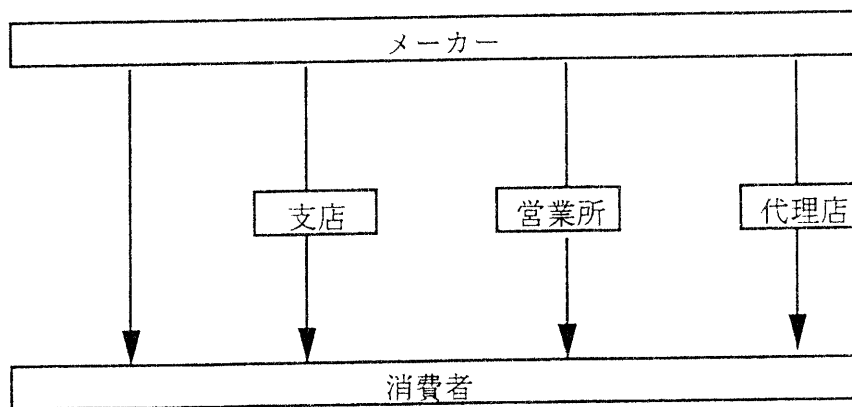
クワス
図表 9 : 車種別乗用車販売シェア

	軽	小型	中小型	中型	大型	R V	乗用車計
1990	0.0	51.0	17.0	23.2	5.3	3.5	100.0
1991	4.1	41.9	26.8	20.0	3.7	3.5	100.0
1992	6.8	36.9	29.5	17.8	3.8	5.2	100.0
1993	5.0	31.8	33.0	18.9	4.2	7.1	100.0
1994	3.8	22.8	35.7	24.2	5.7	7.8	100.0

資料：KAMA



図表 1 1 : 一般的な自動車流通チャネル



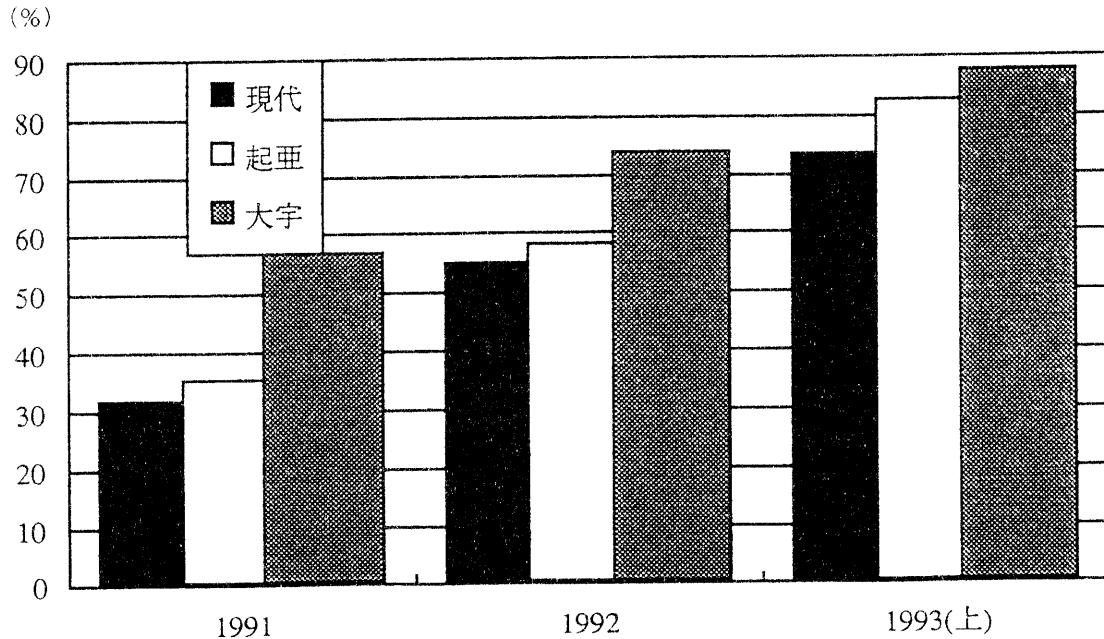
図表 1 2 : 輸入車ディストリビューター

M. ベンツ	韓星自動車
BMW	コーロン商事
VW/アウディ	暁星物産
クライスラー	ウソン流通
GM	GMコリア
プジョー	東部産業
サーブ	新韓自動車
ボルボ	韓進建設

現 代	直営店	154	205	245
	現代自動車サービス	231	282	634
	販売拠点合計	385	487	879
	販売台数	512,932	563,130	617,597
	1店当り販売台数	1,332	1,156	703
起 亜	直営店	266	319	431
	ディーラー	9	17	463
	販売拠点合計	275	336	894
	販売台数	350,190	396,333	441,855
	1店当り販売台数	1,273	1,180	494
大 宇 (国民車を除く)	直営店	166	186	199
	ディーラー	311	620	918
	販売拠点合計	477	806	1,117
	販売台数	151,394	141,539	206,020
	1店当り販売台数	317	176	184
亜細亜	直営店	71	86	101
	ディーラー	0	175	180
	販売拠点合計	71	261	281
	販売台数	20,023	38,208	43,528
	1店当り販売台数	282	146	155

注：ディーラーにはサブディーラーを含む
資料：KAMA、起亜経済研究所資料より作成

図表14：無利子販売比率



資料：起亜経済研究所

韓国自動車産業のサプライヤーシステム —その構造的特徴とパフォーマンス—

目 次

- I。はじめに
- II。 サプライヤーシステムの形成とその結合関係
- III。 サプライヤーシステムの形態とその構造的特徴
- IV。 サプライヤーシステムのパフォーマンス
- V。 結 論

報告者 : 金 完 杓
(釜山大学労働問題研究所研究員)

I。はじめに

・ 問題の提起

—今まで韓国自動車産業の発展要因に関する研究は主として政府の成功的な産業政策、自動車メーカーの成功的な経営戦略などを指摘してきた。しかし、自動車産業の発展におけるサプライヤーシステムの役割とそのパフォーマンスに関する研究は非常に少ない。

—韓国自動車産業のサプライヤーシステムは日本と類似する「垂直的下請構造」と呼ばれている。しかし、その構造的特徴、特に日本との具体的な比較研究は非常に少ない。

・ 研究の内容

— 韓国自動車の発展におけるサプライヤーシステムの役割、その構造的特徴とパフォーマンスを分析。

— 日本型の サプライヤーシステムとの比較。

・ 研究の方法

— 日本型サプライヤーシステムの導入と適応の観点。

— 自動車メーカーと1次部品メーカーとの関係を主に分析。

・ 本稿の構成

II。サプライヤーシステムの形成とその結合関係

1。協力会の結成と系列化の促進

・ 1970年代以前の韓国自動車産業のサプライヤーシステム

—水平的分業形態、しかし米国型とは違う。1970年代前半まで自動車メーカーはKD方式を採択していたので国内部品メーカーとの分業関係は形成されていない。単純部品や補修用部品を市場取引形態で調達。その意味で水平的分業形態。

・ 1970年代に入り自動車メーカーは政府の「重化学工業化宣言」（1973年）と「長期自動車工業振興計画」（1974）¹に乗じて生産設備拡大を図り、

¹ この計画は ①1975年まで自動車完全国産化（国産化率95%以上）②1981年末に7万4千台輸出を目標に国産独自モデル開発 ③部品工業育成

サプライヤーシステムを体系的に形成し始めた。

—脆弱な資本と技術水準のため自動車メーカーは設備投資を中心工程、すなわち、エンジン製造と最終組立部門に集中し、部品は外注にまわさざるをえなかった。その過程で日本型サプライヤーシステムが導入。

—現代自動車の場合、1970年代初から部品メーカーを体系的管理。1970年代初フォードと合弁工場設立計画を推進する（この計画は経営権をめぐる意見の不一致で決裂、1973年から三菱と提携）と同時に部品メーカー管理を始め、1973年独自モデル開発を推進する過程で本格化。1970年代前半の現代自動車の系列メーカー数は25社であり、また140余社から部品調達。つまり、1970年代初、独自モデル開発と量産工場建立計画を推進する中で日本型サプライヤーシステムが導入され始める。

・「中小企業系列促進法」（1975）の改定

—初期の系列化政策は独立的な専門部品企業の育成が目的。施行主体は政府。しかし自動車メーカーの垂直的系列化戦略とかみあわなかった。

—1978年、同法を1次改定し施行主体を自動車メーカーに変更し、「中小企業系列化事業」を推進。自動車メーカーが部品を複数の部品メーカーに発注できるようになる。

・協力会構成

—1979—80年代の不景気を経て1982年から乗用車を中心とした自動車生産が本格化。部品需要が急増する中で自動車メーカーは部品の安定的確保のため協力会を結成。

—「中小企業系列促進法」の2次改定（1982年）。親会社別に「需給企業体協議会」の結成を法制化。

—1977年起亜自動車を先頭に1984年現代、大宇、双竜、1985年にはアジア自動車は協力会を結成（<表 1>）。

—1985年起亜機工、1987年に世一重工業、萬都機械、大宇精密、1989年に豊成電気、1990年に大宇機電等1次部品メーカーも2次メーカーを中心に協力会を結成。しかし協力会に加入した2次以下メーカーは少数に留まる。

・日本との比較

のために組立工場と部品メーカーについては1部品、1工場の水平分業体制を維持する ④外国技術と資本導入を奨励して、部品メーカーを昌原に集中する等が主要内容である（韓国自動車協同組合、自動車組合20年史、1983）。

－日本の場合、成長初期の1940年代から垂直的分業関係が形成。しかし、韓国の場合、1970年代独自モデルを生産しながら推進。

－協力会の場合、日本は自動車メーカーが自発的に組織。韓国の場合、政府が法律的に誘導。また、日本の場合は年次的に構成させたが、韓国の場合、ほとんど同時に結成。

－また、日本の場合は自動車メーカーによる1次メーカーの協力会組織だけでなく、多数の1次メーカーも2次メーカーを協力会に組織（トヨタ系列部品メーカーの33社、日産系列の30余社が協力会構成）。しかし、韓国の場合、自動車メーカーはすべて協力会を構成しているが、1次メーカーにおいては一部だけが2次メーカーを協力会に結成。

－協力会参加比率も日本の方が韓国より高い（<表 1>）。また日本の場合、協力会会員数が安定的であるのに対して、韓国の場合は、現在も増加している。

2. 資本参加および人的結合

・ 資本参加

－70年代前半から新しい部品メーカーの設立、既存部品メーカーの買収など、資本参加を本格的に進む。特に、起亜自動車が協力会結成においてはもちろん、資本参加においても積極的。1970年代の資本参加現況をみると現代が4社（2社－設立、2社－買収）、起亜が10社（5社－設立、5社－買収）を資本系列化した。

－資本参加は1980年代初の不景気のために一時的に停滞していたが、80年代前半から輸出戦略型乗用車の大量生産体制確立とともに活発化。資本参加は70年代と比べると買収・合併より合弁の方が多い。現代が6社、起亜が3社、大宇が3社の合弁企業を設立した。その結果1992年現在、グループ系列社を含めて資本参加の部品メーカーの数は現代17社、起亜13社、大宇8社（<表 2>）。

・ 役員派遣

－役員派遣はあまり活発していない。現代自動車を除外すれば役員派遣は行われない。現代も現職役員より前職役員を派遣。そして施設提供などを通じて結束関係を維持。

・ 日本との比較

－日本と比べると協力会参加率が低く、特に資本参加・役員派遣においても消極的。それは日本の場合、部品の品質管理と適期供給のために役員 frequent 派遣など部品メーカーとの結束関係が強調されたが、韓国の場合は部品メーカーの60%以

な成長過程で品質管理よりは専属的分業関係による部品の安定的調達がもっと強調されたためである。

3. 技術・経営指導と製品開発過程への参加

- ・ 協力会会員を中心に技術・経営指導
 - － 現代の場合、1982年レイアウトの改善指導をはじめさまざまな現場指導と自動化支援策を実施（＜表 3＞）。最近、価格競争力の低下のため品質管理指導を強化。海外技術者の招へい。海外工場の見学を斡旋。

- ・ 完成車メーカーは自社開発部品を移譲。また部品メーカーが完成車メーカーの製品開発過程に参加しようと誘導。

- ・ 海外部品メーカーと技術および資本提携を斡旋。
 - － 1980年代前半から急増（＜表 4＞）。
 - － 特に、現代系列の部品メーカーは三菱系列の部品メーカー、起亜系列の部品メーカーはマツタ系列の部品メーカー、大宇系列の部品メーカーはいすゞ系列の部品と各々提携関係を結んでいるケースが多い。
 - － 海外部品メーカーの韓国進出の契機。

- ・ 日本との比較
 - － 日本の場合、1950年代から技術・経営指導を実施。1960年代から一般化。韓国の場合、1982年以後活発。いずれも輸出が重要な契機。
 - － 日本と比べると韓国の経営・技術指導は消極的。特に、日本の場合、原価節減のために部品メーカーとの間に原価策定過程に積極的に介入しているが、韓国の場合、介入してない。
 - － 日本と韓国、どちらのサプライヤーシステムの結束関係が強いかについてはこたえにくい。ただし、日本は役員派遣、品質管理などを通じたソフト（soft）な結束関係、韓国メーカーは特定メーカーだけと取引するというハード（hard）な結束関係を維持している。

Ⅲ。 サプライヤーシステムの形態とその構造的特徴

1。 単層・専属的分業構造

・ 単層的分業構造

－ 1次部品メーカーと完成車メーカーの間に垂直的分業関係は形成されているが、2・3次との階層的分業関係はまだ形成されていない。自動車メーカーは各々排他的に1次部品メーカーを管理。1次部品メーカーの半数は協力会会員。

－ しかし、2次メーカーは特定1次部品メーカーに専属されていない独立系メーカーが多い。1980年代前半から一部の1次部品メーカーが2次部品メーカーを管理し始めたが、まだ日本のような階層的分業関係は形成されていない（<表5>と<図1>）。

－ これは歴史が浅くて、部品の発注形態において単一部品の割合が高いからである。日本の場合、完成車メーカーと1次メーカーとの分業関係は1950年代と1960年代に、1次と2次の間の分業関係は1960年代と1970年代に形成。また、部品の発注においてユニット発注が多いので2次部品メーカーとの分業関係が発展。

・ 専属的分業構造

－ 特定の親会社だけと取引する部品メーカーが多い。メーカー別単峰型。<表6>のように1社だけに納品する専属メーカーは1992年現在61.6%で非常に高い。

－ 規模別にみると<表7>のように売上高が100億ウォン以上の大規模部品メーカーは納品先を複数化しているが、50億ウォン以下の小規模部品メーカーはおよそ60%が専属化されている。

－ 最近大規模部品メーカーを中心に親企業複数化が進行しているが、このような専属構造は変わっていない。

－ 部品共用化の難点。韓国部品産業発展における障害要因。

・ 日本との比較

－ 日本は階層的分業関係を形成しているが、韓国は2次以下を含んだ分業関係は未発達。また、韓国の場合、現在も階層的分業関係が進行しているが、日本の場合は現在、再編・崩壊している。

－ 日本の場合、トヨタと日産中心の山脈型。これは韓国の場合は、自動車メーカー別単峰型。日本の場合は11社の自動車メーカーが漸次的に自動車産業に参入し、後発メーカーは先発メーカーの系列メーカー、特にトヨタと日産の部品メーカーを中心にサプライヤーシステムを構成したためである。それに対して韓国の場

合、完成車5社が1980年代にほとんど同時にサプライヤーシステムを形成したためである。

—その結果、日本は自然に親企業複数化が実現し、ネットワーク体制に移行しているが、韓国の場合、特定親企業だけに納品する専属構造に留まっている。

2. 系列内における長期・適期供給

・ 高い外注率

— 韓国自動車メーカーの外注率は65.4%。日本(75%)より低いが米国より高い(<表8>)。

・ 系列内部品供給

— 自動車メーカーは国産部品の90%以上を系列内から調達。しかし、部品メーカーの売上高に占める系列内納品の割合(納品額/売上高)は低い。現代自動車の場合、93.6%を系列部品メーカーから調達しているが、1次メーカーの現代自動車むけの納品率は23.4%、2次メーカーのそれは10.0%で過ぎない。これは全納品額の30%以上を占めている大規模部品メーカーの売上高の中での自動車部品比重(專業度)が低く、大規模部品メーカーの特定自動車メーカー納品率が低いためである²。專業度の場合、1992年現在、日本は81.2%であるが、韓国の場合、69.6%である。

・ 部品単価決定

— 自動車メーカーが一方的に決定する比率が高い

(自動車メーカーによる決定:65.3%、合意:33.7%、韓国銀行仁川支店、「管内自動車部品生産業体実態調査」、1991.11)

・ 長期的取引

— 現代自動車の場合、10年以上取引している部品メーカーの割合が40.6%、5年未満が14.7%で長期取引が拡散している(<表9>)。しかし、自動車3社(現代、起亜、大宇)の部品メーカーの変動推移をみると1987年から1990年まで取引開始が631社、取引中止が326社で毎年平均それぞれ158社と81.5社。自動車メーカー別取引開始、取引中止の部品メーカーは各々5

² 大規模部品メーカーは特定財閥グループの系列社が多く、自動車専門部品メーカーは少ない。

6. 4社と27. 4社である。トヨタの場合、1971年から1992年の間に新規会員と脱退会員が各々67社、52社で年平均3. 04社と2. 36社。これに比べると変動が厳しいことがわかる。特に、規模が小さいほど取引変動も厳しい。

- ・ 適期供給

- 完成車メーカーは取引費用の節約と部品の適期供給のために部品メーカーを隣接地域に立地させる。1992年現在、部品メーカーは主に現代自動車而立地している領南地域と起亜・大宇が立地している京仁地域に集中（<表 10>）。また、資材と部品管理を最適化し情報交換を迅速にするために協力会員を中心にVAN（付加価値通信網）を構築・運営。その結果、全外注部品の73%（数量基準）が適期調達。適期調達部品の中で日単位部品が63. 5%，時間単位部品が9%。また時間単位はさらに8-4時間から4-2時間に変わっている。

- ・ 日本との差異点

- 系列内取引の割合は日本より韓国の方が高い。これは、日本の場合、輸出と補修用部品など市場取引の割合が高いためである。
- 取引変動が日本より韓国の方が高い。
- 適期供給が大きく進展してはいるがまだ部品集積倉庫（Depot）も運営している。部品調達基準は現在の需要量でなく予想需要。日本の場合、1週単位の標準化された製品ミクスを設定。韓国の場合は2週単位のライン投入順序を作成する。

3. 部品の複数発注と系列内競争

- ・ 部品の複数発注

- 1980年代前半まで「1社-1部品発注」の割合が高った。
- 1980年代末から複数発注が本格化。しかし、日本と比べるとまだ複数発注の割合は低い（<表 11>）。

- ・ 部品の「分散発注」

- 部品を少数（1-2社）特定部品メーカーに集中発注せず、多数の部品メーカーに分散発注。したがって、部品メーカー1社当りの部品品目数が少ない。日本の場合、モデル別に少数の部品メーカーに集中発注（<表 12>）。

- これは政府が「1部品-1社発注」政策による「単一部品に特化した部品メーカーの育成」を誘導するという、この政策を自動車メーカー側が受け入れたからである。

- その結果、完成車メーカー社当たり取引部品メーカー数が日本と比べると多く、

管理費用も高い。トヨタの場合、取引部品メーカーは350社であるのに対して、生産量がトヨタの1/4にすぎない現代自動車の場合は468社たものぼる。特に、モデル当りの取引部品メーカー数が多過ぎる。

— このような発注戦略が1次部品メーカーの成長を阻害する要因になった。

- ・ 協力会員と非会員部品メーカー間の競争

— 協力会員間の競争より会員と非会員の間の競争が一般的

- ・ 部品の発注形態

— ユニット部品ではなく、単一部品の形態。1992年現在、だいたいユニット部品形態の発注比率は日本70%以上。韓国33%である。

— 日本は承認図方式が70%であるが、韓国においては貸与図方式が67%である(1992年)。

— ユニット発注は1次部品メーカーの成長だけではなく、部品メーカーに一定な組立機能をあたえて2、3次部品メーカーとの分業関係を促進する契機。

- ・ 日本との比較

— 日本の場合、複数発注と集中発注。韓国の場合、複数発注と分散発注。

— 日本の場合、一つの部品メーカーに多品目の部品をユニット形態に発注し「専門部品メーカー」としての成長を誘導しているが、韓国の場合、部品メーカー別に少品目の部品を発注し「単一部品に特化した部品メーカー」を誘導。

— 日本の場合、親企業複数化に発展しているが、韓国は親企業専属化に留まっている。

— 日本の場合、主に「会員内序列競争方式」が行われているが、韓国の場合、「非会員メーカーの会員参入競争方式」が行われている。

— 日本の場合、誘因と懲罰制度が普及しているが、韓国ではまだ確立されていない。

IV. サプライヤーシステムのパフォーマンス

1. 部品の輸入代替と安定的な調達

- ・ 成功的な輸入代替

— 1980年代前半まで外注部品の40%以上が輸入部品 (<表 13>)

— モデル別の国産化率も上昇

- ・ 安定的な部品供給
 - － 90%以上の部品を安い価格で納品
 - － 低い価格・量中心の調達
 - － 輸出の際、価格競争力の源泉

- ・ 部品の適期調達
 - － 73%を適期調達、しかし内容を見ると適期供給不十分
 - － 需要変動への対応能力が低い
 - － 部品在庫が発生する可能性がある

- ・ ハード (hard) な分業関係

- ・ 自動車産業の発達に比べ相対的に部品メーカーは未発展
 - － 自動車メーカーの部品メーカー育成政策が問題

(< 表 14、15、16 >)。

- ・ 日本との比較
 - － 自動車メーカーと部品メーカーが同時発達
 - － J I T の完全達成
 - － 質中心の適期調達、品質競争力の源泉
 - － 需要変動への対応能力が高く、部品在庫発生可能性がない。

2。 原価引き下げにおける不完全な協力

- ・ VA/VEを通じた原価引き下げにおける協力
 - － 1990年代に入り自動車メーカー別に導入してはいるが成果はあまり大きくない。

- ・ 取引費用
 - － 取引部品メーカー数が非常に多く、取引費用が高い。また2次メーカーと直接取引する割合も高い。

3. 品質管理と開発過程への不完全な協力

- ・ 品質管理

- ー トヨタの場合、TQCを導入した後、無検査納品が進展。韓国自動車メーカーも最近、インライン(in-line)不良多頻度部品に限定して全数検査を実施。しかし、トヨタのような完全無検査には達していない。

- ー トヨタは納入検査をライン作業者が担当しているが、韓国自動車メーカーは各工程に検査工を配置している。

- ・ 新車開発過程における協力

- ー 日本メーカーの場合、承認図方式の比率が高く、開発関与度（総部品開発工数に占める部品メーカーの担当比率）も高い。しかし、韓国自動車メーカーの場合、承認図部品が33%、開発関与度は14%ぐらいである（<表 17>）。

V. 結 論

- ・ 日本のサプライヤーシステムを導入して発展
- ・ 歴史が浅い。
- ・ 生産方式が違う。
- ・ 発注戦略が違う。
- ・ 日本型サプライヤーシステムを導入したが、日本とは差異点がある。

<表 1>

韓国自動車産業の協力会の構成現況

(単位：社、%)

	自動車メーカー	総部品メーカー数 (A)	協力会数 (B)	B/A	協力会構成年度
韓国	現代 起亚 大宇 ジェン アス 双竜 基本 他体	468	264	56.4	1984
		293	174	59.4	1977
		277	175	63.2	1984
		378	133	35.2	1985
		340	141	41.5	1984
		223	182	81.6	—
		2,078	1,069	51.4	—
日本	トヨタ 日産 日野 イズ タイ 三菱 マスタ 基本 他体	350	234	66.9	1937
		350	191	54.6	1954
		500	246	49.2	1962
		427	298	69.8	1962
		260	175	67.3	1969
		600	376	62.7	1971
		350	198	56.6	1981
		2,837	1,718	60.6	—

出所：オート・トレド、ジャーナル、「日本の自動車部品工業」、1994。
Saco(1994)、韓国自動車工業協同組合、「自動車工業便覧」、1993等に基づき作成。

<表 2>

資本参加および人的結合関係

(単位：社、%)

	現代	起亚	大宇	トヨタ	日産
協力メーカー数 (A)	238	168	182	255	193
資本参加 (B)	13	13	8	32	36
人的結合関係 (C)	38	—	—	19	22
親企業退職社員経営 設備提供、管理者派遣	14 24	—	—	—	—
B/A	5.5	7.7	4.3	12.5	18.6
C/A	16.0	—	—	7.5	11.4

出所：東洋経済新報社、「企業総覧」、1992/Kong & Kim(1993)等に基づき作成。

注：1) 韓国の場合、自動車メーカーと部品メーカー間の人的結合に関する実態調査は非常に少ない。上の表はKong & Kimm(1993)の実態調査に基づき作成したが、設備提供と役員派遣が分離されていない。従って、役員派遣についての具体的な現況は分からない。2) トヨタと日産は役員派遣の現況である。

<表 3>

現代自動車の資金、技術、経営指導の実態

(単位：社、個、%)

	資金支援		専門人力教育		製品開発参加		開発品移譲		品質管理審査	
	支援金	平均	会社数	人員	会社数	品目	会社数	品目	会社数	件数
1986	—	—	—	—	—	—	2	7	93	148
1987	243	0.8	—	—	—	—	2	2	108	212
1988	405	1.2	110	115	—	—	16	57	134	224
1989	374	0.8	106	154	8	8	28	151	220	228
1990	460	1.0	168	288	16	15	24	94	232	351
1991	250	0.5	98	412	31	32	9	48	247	291

出所：現代自動車、「現代自動車史」、1992等に基づき作成。

注：1991年は同年9月基準である。

<表 4> 成長期における韓国自動車部品メーカーの技術提携及び合弁実態

(単位：件数)

	'83-84		'85-86		'87-88		'89-90		'91-92		合計	
	技術提携	合弁	技術提携	合弁	技術提携	合弁	技術提携	合弁	技術提携	合弁	技術提携	合弁
日本	2		6	7	42	27	36	4	33	4	119	51
米国		1	4	9	19	14	8	5	9	2	40	31
ドイツ			3	3	9	5	14	4	7	1	33	13
英国	-	1	1	-	4	2	4	1	5	2	14	7
その他	1	-	1	-	3	-	4	-	2	-	11	-
全体	3	2	15	19	77	48	66	15	56	9	217	103

出所：韓国自動車工業協同組合、「自動車工業便覧」、1993、から作成。

<表 5> 韓国自動車産業の分業構造 (現代自動車)

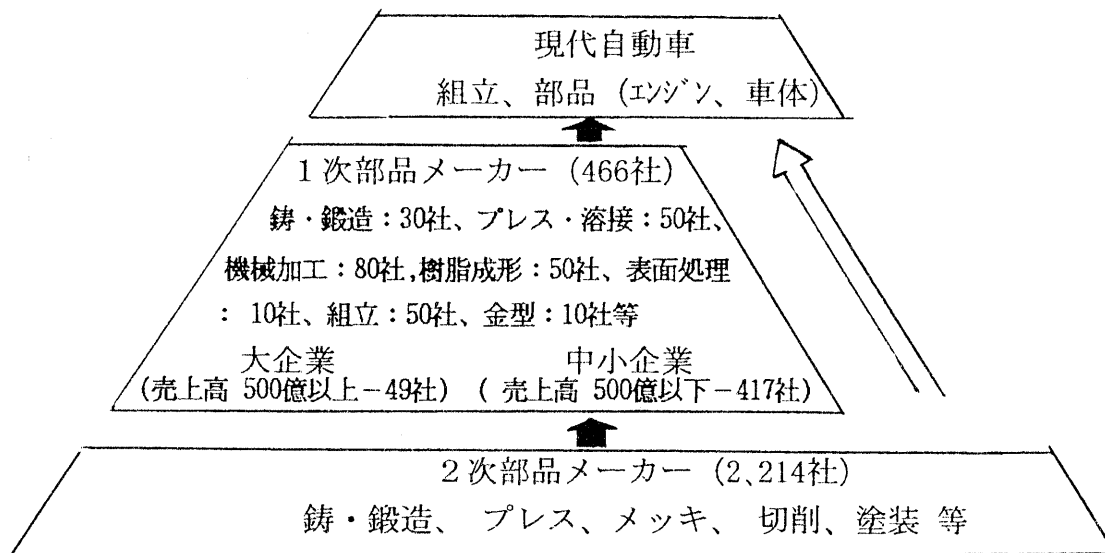
(単位：億ウエン、%)

	メーカー数	従業員数	売上高	現代自動車への納品額	現代自動車への依存率
1次メーカー (A)	466	161,660	135,979	31,819	23.4
協力会 (B)	287	—	120,882	29,779	24.6
B/A	61.3	—	88.9	93.6	—
2次メーカー	2,214	125,437	93,952	9,420	10.0

出所：現代自動車、「1992年決算書基準協力メーカーの現況」、1993

<図 1>

韓国自動車産業の分業構造 (現代自動車)



<表 6>

韓国自動車部品メーカーの親企業複数化

(単位：社、%)

	1988		1990		1991		1992	
	メーカー数	比率	メーカー数	比率	メーカー数	比率	メーカー数	比率
1社	585	57.7	682	66.9	697	61.7	708	61.6
2-4	356	35.1	314	30.8	381	33.7	386	33.6
5以上	73	7.2	24	2.4	51	4.5	56	4.9
全体	1,014	100.0	1,020	100.0	1,129	100.0	1,150	100.0

出所：韓国自動車工業協同組合、「自動車便覧」、各年度

<表 7>

規模別 親企業複数化現況 (現代)

(単位：%)

	1社	2社	3社	4社以上
100億以上	62 (44.6)	23 (16.7)	24 (16.5)	31 (22.2)
50-100	24 (47.1)	15 (29.4)	7 (13.7)	5 (9.8)
50以下	58 (60.4)	3 (3.0)	15 (15.3)	21 (21.4)
計	144 (50.2)	41 (14.3)	46 (16.0)	57 (19.9)

出所：現代自動車、「1992年決算書基準協力メーカーの現況」、1993

<表 8>

部品の系列内調達率と部品メーカーの親会社依存度

(単位：%)

	外注率	部品の系列内調達率	部品メーカーの親企業依存度				
			平均	30以上	31-50	51-70	71以下
現代	65.4	93.6	23.4	39.1	17.0	17.0	27.0
トヨタ	75.0	98.0	—	41.0	10.8	10.1	38.1

出所：現代自動車、社内資料、1992/Sako(1994)/アイアールシ、
「トヨタグループの実態'94年版」、1994等に基づき作成。

<表 9>

現代自動車の1次部品メーカーとの取引年数

(単位：社、%)

	20年以上	20-15	14-10	9-5	5未満	計
100名未満	6(2.6)	34(14.7)	28(12.2)	120(52.2)	42(18.3)	230(50.5)
100-299	10(7.5)	27(20.3)	23(17.3)	57(42.9)	16(12.0)	133(29.2)
300-499	6(20.0)	5(16.6)	4(13.3)	9(30.0)	6(20.0)	30(6.6)
500-999	7(20.0)	12(34.3)	7(20.0)	7(20.0)	2(5.7)	35(7.7)
1000以上	10(37.0)	5(18.5)	1(3.7)	10(37.0)	1(3.7)	27(5.9)
総計	39(8.6)	83(18.2)	63(13.8)	203(44.6)	67(14.7)	455(100.0)

出所：現代自動車、「1992年決算書基準協力メーカーの現況」、1993。

<表 10>

韓国自動車部品メーカーの地域別分布

(単位：社、%)

	ソウル、京仁	大丘、慶北	釜山、慶南	その他	全体(A)	領南地域(B)	B/A
1次メカ	113 (24.1)	112 (24.0)	221 (47.5)	22 (4.7)	468	333 (71.5)	71.2
75以上	12 (10.8)	25 (21.9)	92 (41.5)	1 (4.5)	130	117 (35.1)	90.0
75-50	16 (14.0)	14 (12.2)	35 (15.8)	3 (13.6)	68	49 (14.7)	72.1
50-25	29 (25.8)	24 (21.4)	36 (16.2)	7 (19.8)	96	60 (18.0)	62.5
25以下	56 (49.6)	49 (43.8)	58 (26.2)	11 (50.0)	174	107 (32.1)	61.5
2次メカ	862 (38.9)	499 (22.5)	807 (36.5)	46 (2.1)	2214	1306	59.0

出所：韓国自動車工業協同組合、自動車工業便覧、1993。

		1社発注	2社発注 (A)	3社発注 (B)	A+B	計
現代	'85	58 (59.8)	26 (26.7)	13 (13.4)	39 (40.2)	97 (100.0)
	'88	55 (57.3)	27 (28.2)	14 (14.5)	41 (42.7)	96 (100.0)
	'92	80 (40.5)	64 (32.0)	55 (27.5)	119 (59.5)	200 (100.0)
トヨタ	'75	53 (37.6)	65 (46.1)	23 (16.3)	88 (62.4)	141 (100.0)
	'94	38 (20.1)	75 (39.7)	76 (40.2)	113 (79.9)	189 (100.0)
日産	'75	28 (19.3)	76 (52.4)	41 (28.3)	117 (81.7)	143 (100.0)
	'94	52 (27.5)	72 (38.1)	65 (34.4)	124 (72.5)	190 (100.0)

出所 : 韓国自動車工業協同組合、「自動車便覧」、各年度/松井 (1985)
 アイアールシ、「トヨタグループの実態'94年版」、1994
 アイアールシ、「日産グループの実態'94年版」、1994等に基づき作成。

注 : 現代自動車の1985年と1988年データは指定系列化部品を基準に計算した。

<表 12>

自動車部品メーカーの生産品目数

(単位 : 部品数、%)

		1品目	2品目	3品目	4品目以上	全体
現代 系列	10億以下	3 (30.0)	1 (10.0)	6 (60.0)	—	10
	10-50	21 (33.3)	12 (19.1)	23 (36.5)	7 (11.1)	63
	50-100	13 (43.3)	6 (20.0)	8 (26.7)	3 (10.0)	30
	100-300	21 (28.0)	17 (22.7)	25 (33.3)	12 (16.0)	75
	300以上	6 (17.1)	8 (22.9)	18 (51.4)	3 (8.6)	35
	全体	64 (30.0)	44 (20.7)	80 (37.6)	25 (11.7)	213
トヨタ 系列	100億円以下	1 (5.3)	1 (5.3)	12 (63.2)	5 (26.3)	19
	10-50	—	5 (20.8)	—	19 (79.2)	24
	50-100	1 (1.2)	6 (27.3)	7 (31.8)	8 (36.4)	22
	100-300	1 (5.0)	3 (15.0)	7 (35.0)	9 (45.0)	20
	300以上	1 (5.9)	3 (17.6)	—	13 (76.5)	17
	全体	4 (3.9)	18 (17.6)	26 (25.5)	54 (52.9)	102

出所 : 韓国自動車工業協同組合、「自動車工業便覧」、1993/ アイアールシ、
 トヨタグループの実態'94年版、1994等に等に基づき作成。

注 : 分類基準は類似した品目を一つの品目として計算されている。例えば、ポンプの場合、オイルポンプ、ウォーターポンプなどを一つの品目として扱われている。

(単位：億ウエン)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
部品メーカー数	249	292	327	446	473	473	466
国内調達額 (A)	6 315	10 587	14 051	23 831	28 831	28 474	31 819
輸入額 (B)	4 483	6 174	4 438	3 244	2 918	4 714	4 890
A+B (増加率)	10 798 (-)	16 761 (55.2)	18 489 (10.3)	27 075 (46.4)	31 749 (17.3)	33 188 (4.5)	36 709 (10.6)
現代売上高 (C)	19 064	28 402	34 111	46 432	46 432	56 052	60 709
A+B/C	56.6	58.8	54.3	58.3	57.6	59.2	60.5
A/A+B	58.5	63.2	76.0	88.0	90.8	86.8	86.7
B/A+B	41.5	36.8	24.0	12.0	9.2	13.2	13.3

出所：現代自動車、「現代自動車史」、1992/自動車工業協同組合、「自動車工業便覧」、1993等に基づき作成。

(単位：億、%)

	1980	1985	1988	1989	1990	1991	1992	1993
生産額	3,990	13,373	34,787	43,479	57,800	71,392	78,257	87,450
内需	3,634	12,617	32,287	40,769	54,254	67,583	73,842	80,950
輸出	356	1,296	2,500	2,710	3,546	3,809	4,415	6,500
内需比中	91.2	94.3	92.8	93.8	93.9	94.7	94.4	94.7

出所：韓国自動車工業協同組合、「自動車工業便覧」各年度。

(単位：百万\$)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
日本	555 (76.6)	438 (65.7)	407 (60.2)	471 (55.0)	575 (61.0)	615 (58.7)
米国	83	118	143	222	202	239
ドイツ	46	55	68	60	58	88
英国	11	13	13	20	22	17
カナダ	1	8	11	19	12	14
フランス	6	5	6	7	12	13
その他	23	30	28	58	62	68
合計	725	667	676	857	943	1,054

出所：韓国自動車工業協同組合、「自動車工業便覧」各年度。

(単位 : 千\$)

輸出部品		輸入部品		
品目	金額	品目	金額	理由
エンジン	67,519	自動変速機	146,908	国内生産不可
ベアリング	37,956	エンジン	80,390	国内部品の品質劣位
エアカムプ レイサ	26,030	ECU	50,503	国内生産不可
アルテネイタ	24,314	手動変速機	16,239	国内部品の品質劣位
ワタンプ	18,588	タイヤ	15,070	輸出用
クラッチカ バ&ディスク	15,721	パワーステア リング	11,846	国内生産不可
エアコン	9,515	連料噴射装置	11,464	国内部品の品質劣位
スタツ	8,157	ABS	6,709	国内生産不可
パンベルト	6,41	CV. Joint	5,740	国内部品の品質劣位
		トクカンバト	5,454	国内生産不可
輸出総合計	4億45百 万\$	輸入総合計	1.1億24 百万\$	国内生産不可 国内部品の品質劣位 29.7% 国産品の価格高 20.3% 輸入先要求 6.8%

出所 : 韓国産業研究員、「21Cを向ける韓国自動車産業の発展方向」、1994。

<表 17>

各国間 部品メーカーの役割比較

(単位 : %)

	韓 国	日 本	米 国	ヨーロッパ
部品メーカーの 開発関与度	14	37	10	20
部品メーカーの 設計関与度	17	51	14	35
承認図部品 貸与図部品	33 67	70 30	19 81	46 54

出所 : J. Womack et al (1990) / Clarkと Fujimoto (1991) / 韓国の場合、
産業研究院 (1994) の資料と研究者のヒアリング等によって作成。

日韓経済関係の30年

- 回顧と展望 -

目 次

はじめに

I 経済関係の回顧

1. 貿易関係
2. 投資関係
3. 技術移転

II 30年の時期区分(略)

III 今後の日韓経済関係

1. 水平的産業関係の形成
2. アジアにおける共同の位置
3. 安定勢力としての役割(略)

おわりに

東京経済大学経営学部

服部 民夫

2. アジア諸国に対する資本財・中間財供給者としての役割

先に見たように韓国の機械工業貿易は対日では大きな赤字であるが、その他のアジア諸国に対しては黒字を計上している。アジア諸国に対する輸出は93年には10,733百万ドル、輸入は3,339百万ドルに過ぎず、7,394百万ドルもの黒字である。電子造船を除外した数字でも、輸出は6,490百万ドル、輸入は1,397百万ドルだから、収支はやはり5,093百万ドルの黒字となる。この数字から見ると韓国は既にアジアに対する機械類の大きな供給者となっている。では、どのようなものを韓国はアジアに輸出しているのだろうか？

【表4】は機械工業輸出を主要な品目別に見たものである。全産業の輸出では30.9%が対アジアであるが、機械工業ではその比率は多少低く、25.7%である。しかし、品目によってはアジアに対する輸出がかなりの部分を占めているものもある。例えば、金属製品の場合には輸出の36%はアジア向けであり、金額は少ないが金型の54.4%、繊維機械の61.6%、あるいは化学石油機器の46.5%がアジア向けである。殊にアジアに対する輸出が多いのは電子機器、なかんずく電子管、半導体などであり、前者では52.6%、後者では39.9%である。韓国の資本財、中間財供給者としての役割は決して小さくない。

では、日本の対アジア輸出はどうであろうか（【表5】）。同年の日本の全輸出は約3千6百億ドルであったが、対アジア輸出は37.3%であった。これを商品別で見れば、「金属、同金属製品」の場合は63.8%、「機械機器」は32.2%である。同項をより詳細に見れば、「原動機」では31.7%、「事務機器」では15.2%、「繊維機械」では実に70.2%がアジア向けである。また、「金属加工機械」、「重電機器」、「電子管」等の場合のアジア向けの比率はいずれも50%を超える。日本の場合、個々の品目においてアジア向けがかなりの比率に達しているにもかかわらず、全体としてアジア向けの比率が3分の1強に留まるのは自動車の輸出が異常に大きく（584億ドル）、しかも対アジア輸出比率が13.1%と小さいからである。もし自動車を除外すると、対アジア比率は41.9%になる。今年の日本の対アジア輸出は欧米を超えるものと予想されている。

ここで韓国と日本のアジアに対する輸出がどのような補完関係になっているのかをシンガポールを例として考えてみよう。シンガポールを対象としたのは韓国の輸出が比較的大きいからである。1993年の韓国の対シンガポール輸出は31億ドルであった。一方、同年の日本の同国への輸出は166億ドルであった。金額で言えばおよそ5倍強である。

【表6】は1988年と1993年についてHSの84と85の輸出額を4桁水準で見たものであり、韓国あるいは日本が4桁水準の合計で100万ドルを超える商品について見た。HS84では69品目がそれに相当するが、韓国がこれら品目で100万ドル以下の輸出しかしていないものが3分の2に相当する46品目もある。逆に日本が100万ドル以下の輸出しかしていないものは1品目に過ぎない。韓国が100万ドル以下しか輸出しておらず、日本が多額（とりあえず3千万ドル前後を1*としよう）の輸出をしている、あるいは日本が韓国の10倍以上を輸出している商品としては、

「圧縮点火内燃機関」、「内燃機関部品」、「液体ポンプ」、「気体ポンプ」、「17コナーション」、「熱処理用機器」、「遠心分離器」、「フォークリフト」、「エレベーター」、「自走式建設重機」、「印刷機」、「ミシン」、「鍛造機」、「自動データ処理機」、「ゴム・プラスチックの加工機械」、「その他機械類」、「金属用型枠」、「軸受け」、「キアホック」などがあり、このほか区分が細かいためにここでは現れないが、「旋盤」、「中々

り盤」などの工作機械がある。

他方、韓国がこの分野で健闘しているものとして、

「ガスタービン」、「冷蔵・冷凍用機器」、「クレーン・クレーン車」、「タイプライター・ワープロ」、

「事務用機器の部品」、「フォークリフト」などがある。ことに「ガスタービン」は韓国が日本を大きく上回っている。

以上のような整理から見ても、韓国製商品は組立品が多いが、「事務用機器の部品」あるいは「フォークリフト」のような幾つかの中間財でも健闘している。しかし、依然として多くの中間財やことに機械類、工作機械においては日本が主たる供給源となっている。

次に、HS. 85について見てみよう。HS. 84と同様の条件で見た場合、これに該当する品目は46品目であり、韓国が100万ドル以下しか輸出していないものは4割程度で、韓国の輸出が機械類よりは電気機器において浸透力を持つことが明らかになる。さきに見た条件に該当する商品は、

「電動機・発動機」、「発電機」、「磁石用物品」、「蓄電池」、「手持ち電動工具」、「電気炉」、「電気式溶接機器」、「有線電話機器」、「ビデオ機器」、「音響・ビデオ機器部品」、「記録用媒体」、「無線送信機器」、「制御用機器」、「テレビ受像器」、「コンデンサー」、「電気抵抗器」、「リレー」、「制御用パネル」、「リレー用部品」、「半導体デバイス」などがこれに当たる。

他方、韓国が健闘している商品は、

「内燃機関用電気機器」、「無線受信機器」、「電信用部品」、「印刷回路」、「熱電子管・光電管」、「集積回路」、「電線」、「機器の電気式部品」などがある。

1993年のデータを1988年と比較してみよう。同年の韓国の対シンガポール輸出は1,356百万ドル、日本は8,460百万ドルであり、後者は前者の6倍強であった。この間に韓国の対シンガポール輸出は約2.4倍に増加し、日本のそれは2倍弱増加した。韓国の輸出増加率は日本のそれよりも大きかった。では、どのような商品が平均増加率以上に増加したのであるか？ 1993年に100万ドル以上輸出されたものについて見てみよう。それらは、

「内燃機関部品」、「液体ポンプ」、「エアコンプレッシャー」、「熱処理用機器」、「クレーン車」、「エレベーター・エスカレーター」、「自走式建設重機」、「8425-8430の部品」、「自動データ処理機械」、「金属用型枠」、「フォークリフト」、「電動機・発動機」、「8501-02の部品」、「トランスフォーマー」、「磁石用の物品」、「内燃機関用電気機器」、「8519-21の部品・付属品」、「8525-28の部品」、「コンデンサー」、「印刷回路」、「半導体デバイス」、「集積回路」、「機器の電気式部品」である。

さて、韓国の対シンガポール輸出が日本のそれを代替しているかどうかを見るために、88年あるいは93年に百万ドルを超えたアイテムをについてその間の輸出額の倍率を見たものが【図16】である。図によれば、韓国の輸出倍率が日本のそれを上回ったものは、47品目中、「内燃機関部品」(8409)、「ガスタービン」(8411)、「気体ポンプ」(8414)、「エアコンプレッシャー」(8415)、「熱処理用機器」(8419)、「クレーン車」(8426)、「エレベーター」(8428)、「自走式建設重機」(8429)、「同部品」(8431)、「ワープロ」(8469)、「自動データ処理機械」(8471)、「ゴム・プラスチック加工機械」(8477)、「その他機械類」(8479)、「金属用型枠」(8480)、「フォークリフト」(8481)、「ギアボックス・変速機」(8483)、「電動機・発動

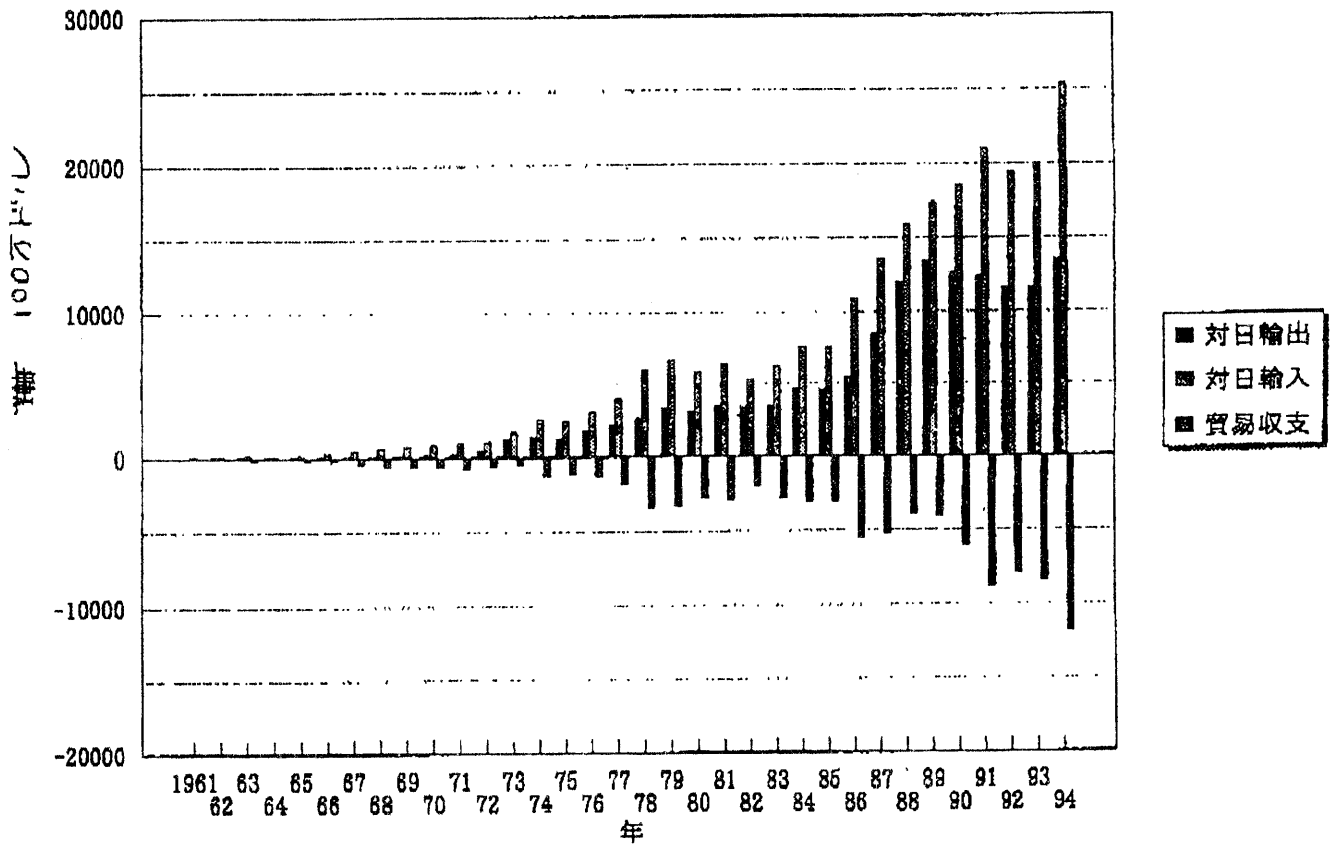
「内燃機関用電気機器」(8511)、「有線電話用電気機器」(8517)、「録音機」(8522)、「同部品」(8529)、「コンテナー」(8532)、「印刷回路」(8534)、「電気回路開閉・保護機器」(8536)、「半導体デバイス」(8541)、「集積回路」(8542)、「電線」(8544)、「機器の電気式部品」(8548)の31品目であった。金額的に見れば、8411、8548を除く商品は日本の輸出額には大きく及ばないものの、伸び率という点からすれば、3分2において日本製品の伸び率を上回っており、これらにおいては韓国製品が日本製品の代替を進めていると見ることができよう。殊に、8411、8469、8503においては日本製品の輸出額は減少している。

逆に、韓国の輸出倍率が日本のそれに劣っているのは「自動データ処理機械などの部品」(8473)、「蓄電池」(8507)、「電気式瞬間湯沸器」(8516)、「マイクロ波等」(8518)、「音声再生機」(8519)、「録音機」(8520)、「ビデオ機器」(8521)、「記録用媒体」(8523)、「ソフト等の記録媒体」(8524)、「無線電話送信機器」(8525)、「受信機器」(8527)、「同部品」(8528)、「電気抵抗器」(8533)、「半導体デバイス」(8541)、「その他電気機器」(8543)の15品目である。この中で8473、8507、8518、8521、8524、8525、8528は韓国製品が減少しており、市場が失われている。また、8518、8520においては韓国、日本の両国製品ともに市場を失っているが、その中でも韓国製品の減少率が大きい。

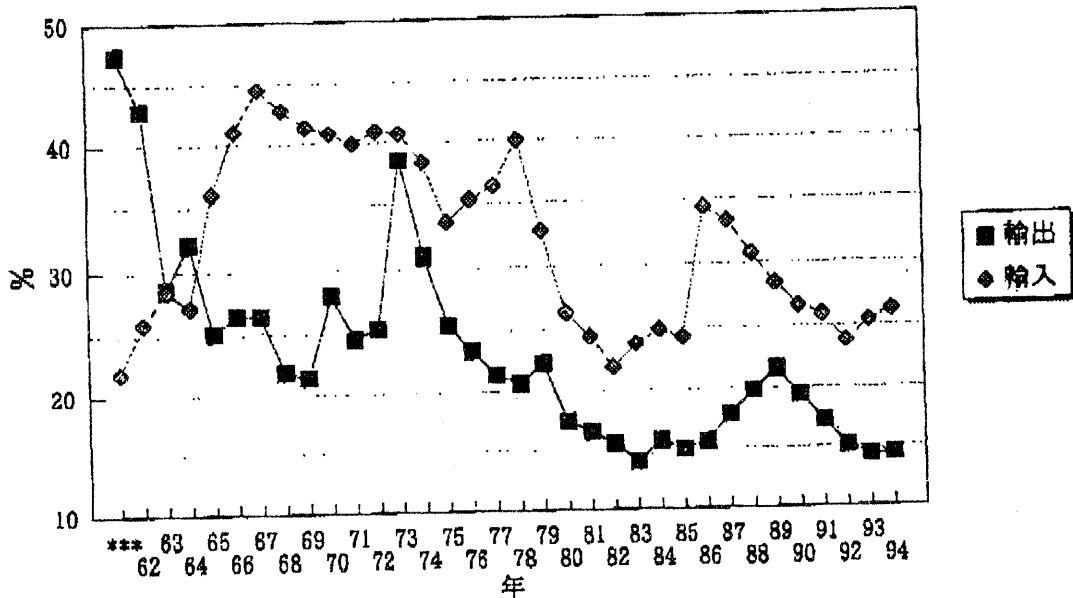
以上のような検討からすれば、韓国製品はシカゴ市場において部品、重機類、電気機器、電子部品などにおいて日本商品を代替する役割を既に果たし始めていることは明確に看取できる。しかし、この分析においては「百万ドル以上の輸出製品」を前提としたので、分析の対象からはずれているが、【表6】で見られるように資本財と呼ばれる機械類においては韓国製品の対シカゴ輸出が日本のそれと比べて非常に少ないことに注意が必要である。

何れにせよ日本は依然として、アジアに対する資本財・中間財の巨大な供給源ではあるが、韓国もまた、日本に比べればまだ規模は小さいものの、明らかに殊に中間財の供給源としての位置を占めつつあるのである。しかしそれはまだ微弱な段階に留まっている。従って韓国は、一国においては供給源としての役割を果たすことはできない。ここに韓国と日本との協力の必然性が生じるのである。韓国と日本がそれぞれに資本財・中間財の供給源となりうることは発展を続けるアジア諸国にとって重要なこととだからである。

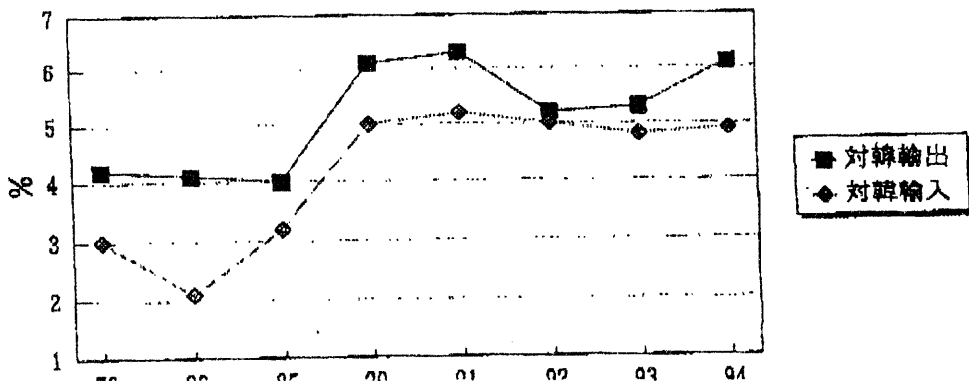
日韓貿易
1961-94



対日輸出入の比率
1961-94



対韓輸出入比率



年	合計金額 (百万ドル)	食料 飲料	繊維 同製品	化学 製品	非金属 鉱物	金属 同製品	機械類
1962	138	0.5	11.4	20.3	3.9	16.1	35.3
1965	180	0.2	20.2	28.5	0.6	15.8	23.9
1970	818	13.7	18.4	10.8	0.8	12.2	36.2
1976	2,824	0.1	10.8	18.1	1.0	19.5	37.6
1980	5,368	1.5	5.9	15.6	1.8	18.9	43.3
1985	7,097	0.2	5.3	14.1	2.3	14.8	51.7
1990	17,457	0.3	4.1	14.0	2.1	11.0	57.6
1994	24,359	0.7	2.8	12.8	2.2	10.5	61.4

【資料】日本関税協会『外国貿易概況』各年版

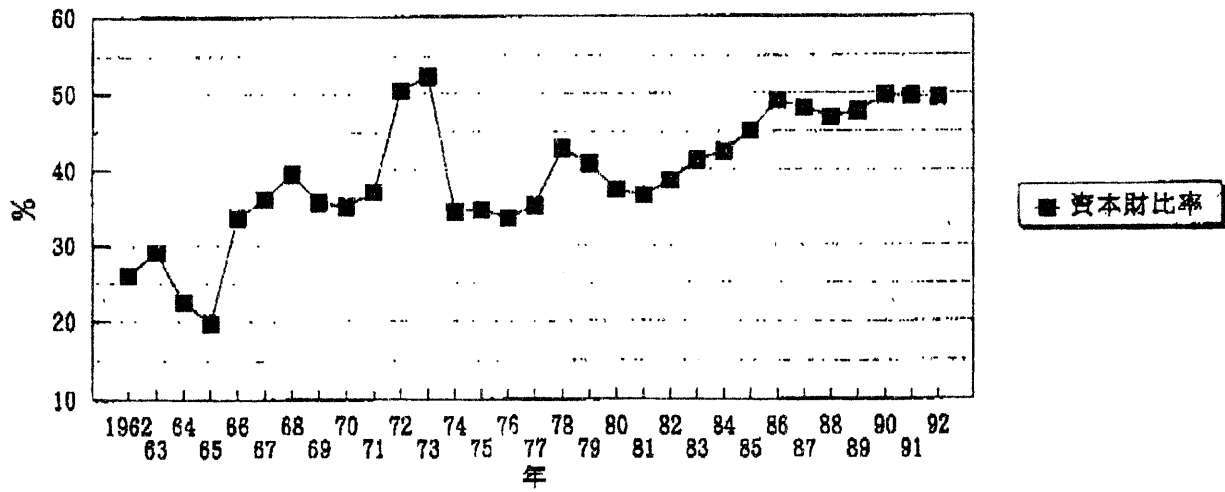
T.Hattori

KOREA2.JBW

表 韓国機械工業の輸出入（主要国）

国名	機械工業			機械工業（電子・造船除外）		
	輸出	輸入	貿易収支	輸出	輸入	貿易収支
全体	41,820	33,276	8,543	21,300	24,302	-3,002
日本	3,124	12,996	-9,872	1,324	9,436	-8,111
台湾	978	721	257	389	371	-1
フランス	490	777	-288	286	723	-437
イタリア	308	574	-266	206	560	-353
ドイツ	2,636	2,759	-123	1,359	2,362	-1,003
デンマーク	563	288	275	28	135	-107
スイス	121	365	-244	62	357	-295
オーストリア	148	91	58	50	81	-31
ノルウェー	69	68	1	34	62	-28
スウェーデン	127	205	-78	52	195	-144
米国	11,186	9,211	1,975	6,121	7,028	-905

対日輸入における資本財の比率
1962-92



出所: AIDXT

韓国機械工業輸出
1993年

品目	全輸出	対アジア	同比率(%)	対日本	単位：千ドル	
					同比率(%)	
全産業	82235866	25378252	30.9	11564418	14.1	
機械工業	41819671	10735412	25.7	3123856	7.5	
金属製品	3660301	1317623	36	392478	10.7	
一般機械	7237619	1811941	25	379317	5.2	
金型	159252	86661	54.4	43999	27.6	
繊維機械	453824	279590	61.6	10792	2.4	
化学石油機	300046	139413	46.5	14119	4.7	
事務用機械	3449503	407773	11.8	120225	3.5	
電気機械	20354825	5448895	26.8	2097042	10.3	
電子機器	16458591	4616082	28.1	1778545	10.8	
電子管	1071396	563276	52.6	112668	10.5	
半導体	7006950	2794085	39.9	880810	12.6	

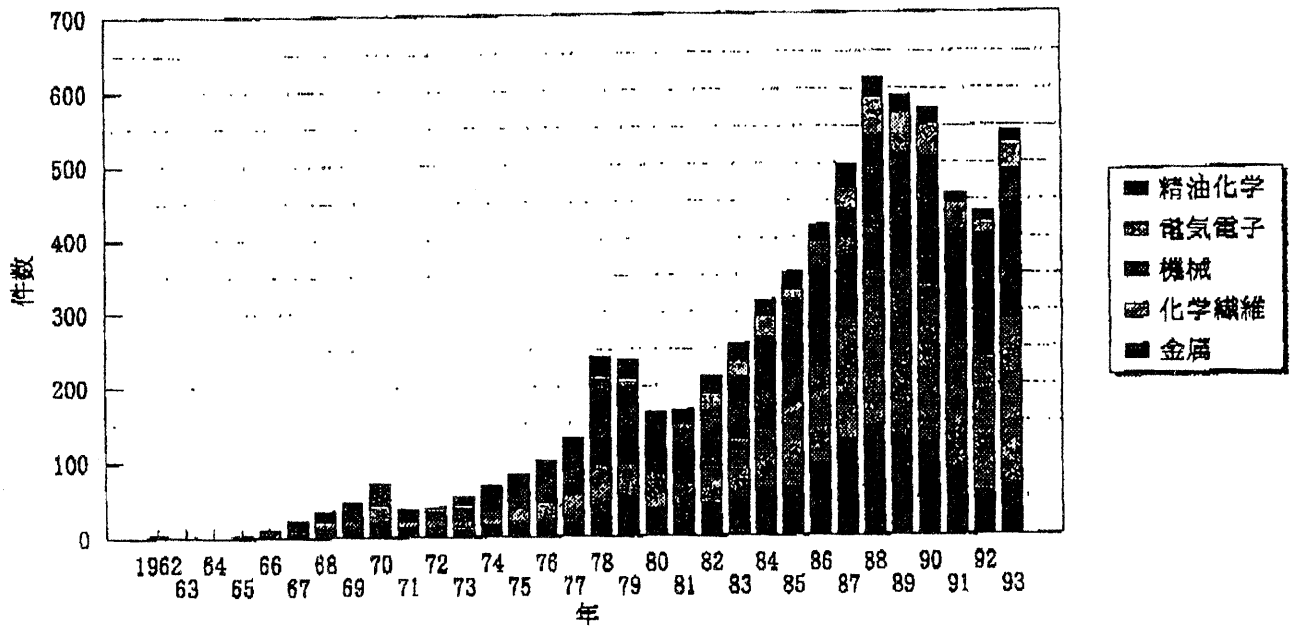
日本の機械工業輸出比率
1993年

品目	全輸出	単位：千ドル、%	
		アジア比率	韓国比率
全輸出	360911138	37.3	5.3
金属同製品	22938519	63.8	8
機械機器	274388271	32.2	4.2
原動機	11433013	31.7	3.1
事務機器	27623902	15.2	1.7
繊維機械	4857330	70.2	13.3
金属加工機	4035207	51.3	13
重電機器	4958644	54.8	9.3
電子管等	22045540	58.7	9.3

単位：千ドル
日本／韓国

HS No.	品目	日本	韓国	日本／韓国
72	鉄鋼	532690	659	808.3
73	鉄鋼製品	323975	47804	6.8
74	銅・銅製品	150597	9446	15.9
75	ニッケル・製品	2659	0	*
76	アルミ・製品	59073	3054	19.3
78	鉛・製品	291	31	9.4
79	亜鉛・製品	1278	1798	0.7
80	錫・製品	683	43	15.9
81	その他卑金属	2098	9	233.1
82	卑金属工具等	84789	5236	16.2
83	非金属製品	32913	5327	6.2
84	原子炉・ボイラ	3455616	325868	10.6
85	電気機器	6952679	1564206	4.4
86	鉄道車両	631	44134	0.01
87	その他の車両	769386	44351	17.3

業種別技術導入



商品番号	韓国倍率	日本倍率
8409	2.66	1.93
11	4.89	0.24
14	3.07	1.52
15	3.2	2.99
19	8.48	1.17
26 *		9.7
28	4.91	1.16
29	109.8	2.31
31	7.72	1.33
69	1.69	0.61
71	6.66	2.6
73	0.71	3.42
77	2.02	1.46
79	2.02	1.66
80	2.84	1.11
81	5.06	1.61
82	2.02	2
83	1.66	1.4
8501	17.1	1.36
3	42.4	0.69
4	2.95	1.68
5	3.34	1.68
7	0.94	3.7
11	4.92	1.29
16	0.38	0.79
17	2.12	1.74
18	0.73	1.97
19	1.34	1.43
20	0.14	0.83
21	0.74	1.27
22	19.2	1.69
23	1.47	4.95
24	0.09	3.57
25	0.88	2.56
27	1.03	1.92
28	0.38	1.83
29	2.65	1.35
32	4.72	2.33
33	1.27	1.93
34	9.58	3.05
36	1.96	1.85
40	1.32	2.63
41	3.65	2.76
42	3.62	2.72
43	1.46	2.55
44	2.87	1.44
48	2409.4	7.06

シンガポールに対する輸出 (1988, 1993年)
(HS84、85 100万ドル以上)

(単位:千ドル)

HS No.		韓国の輸出額		日本の輸出額		備考
		1988	1993	1988	1993	
8402	蒸気発生ボイラー	149	13	2,647	21,439	●
8404	ボイラー用補助機器	7	142	1,222	1,113	●
8405	発生炉ガス発生器	137	-	324	6,098	●
8407	ピストン式火花点火内燃機関	1	107	13,400	18,213	●
8408	ピストン式圧縮点火内燃機関	37	643	22,692	73,834	●
8409	内燃機関部品	1,361	3,622	56,748	109,492	
8411	ガスタービン	6,156	30,117	1,535	*	◎
8412	その他の原動機	42	278	3,539	15,111	
8413	液体ポンプ	1,340	2,076	34,048	77,600	
8414	気体ポンプ	345	1,058	91,904	139,977	
8415	エレクトロニクス	1,808	5,786	41,024	122,582	
8416	炉用バーナー	10	27	666	1,407	●
8417	炉	-	65	4,794	2,409	●
8418	冷蔵用・冷凍用機器	6,235	12,793	46,424	64,906	◇
8419	熱処理用機器	365	3,094	37,645	44,002	
8420	ロール機・シリンダー	266	116	1,301	1,496	●
8421	遠心分離器	562	1,446	23,090	32,500	●
8422	皿洗機など洗浄用機器	114	890	9,071	11,659	●
8423	重量測定機器	24	43	4,985	6,402	●
8424	噴射・噴霧用機器	385	167	4,698	7,827	●
8425	ホスト・ジャッキ・ウインチなど	102	852	6,014	10,390	●
8426	デリック・クレーン・クレーン車	-	40,155	4,447	43,158	□
8427	フォークリフトトラック	2,477	589	37,608	35,058	●
8428	エレベーター・エスカレーターなど	696	3,417	44,126	51,377	
8429	自走式建設重機	55	6,040	43,906	101,344	
8430	建設機器・杭打ち機など	50	522	1,539	13,608	●
8431	8425-8430の部品	813	6,273	43,824	58,257	
8433	収穫機・脱穀機	11	2	1,312	2,430	●
8438	食品調理・製造機械	50	473	3,064	3,582	●
8439	パルプ・紙・板紙製造機械	138	4	2,349	2,427	●
8440	製本用機械	72	4	727	1,487	●
8441	その他紙工用加工機械	181	497	2,666	8,138	●
8442	活字鋳造・植字用機械	-	-	580	1,703	●
8443	印刷機・印刷用補助機械	3	96	14,739	32,393	●
8447	編み機	9	528	7,119	10,230	●
8448	8444-8447の補助機械	21	197	2,536	8,703	●
8450	洗濯機(家庭・業務用)	1,978	2,468	8,958	15,159	●
8451	繊維加工用機械	884	135	1,234	2,793	●
8452	ミシン	867	941	26,020	50,933	●
8454	転炉・インゴット用鋳造機	-	4	4,059	4,369	●
8456	レーザー・ビーム加工機械	43	262	8,096	11,918	●
8457	金属加工用マシニングセンター	263	954	7,579	11,077	●
8458	旋盤	273	996	16,562	17,391	●
8459	ボール盤、中ぐり盤、フライ盤など	406	254	15,175	16,901	●
8460	研削盤、ホーニング盤など	65	107	18,438	11,247	●

8461	平削り盤、フローチ盤など	70	66	3,776	3,863	●
8462	鍛造機など	168	487	22,076	29,448	●
8463	その他の加工機械	107	93	6,112	8,517	●
8464	磁性材料の加工機械	-	19	8,505	8,010	●
8465	木材、コルク、硬質ゴム用加工機械	406	90	13,384	8,017	●
8466	8456-8465の部品、付属品	218	229	17,283	21,151	●
8467	手持ち工具	7	62	5,352	13,216	●
8468	溶接用機器	23	61	510	1,317	●
8469	タイプライター、ワープロ	2,369	4,003	7,610	4,612	□
8470	計算機・会計機	44	799	22,811	27,268	●
8471	自動データ処理機械	11,534	76,809	170,875	773,445	●
8472	その他事務用機器	21	107	6,567	11,223	●
8473	8469-8472の部品	118,213	84,373	135,779	484,235	◇
8474	選別機・破碎機など	285	37	5,302	3,188	●
8475	ガラス封入管の組立・製造機械	-	8	5,488	1,831	●
8476	自動販売機	-	-	1,979	2,772	●
8477	ゴム・プラスチックの加工機械	621	1,253	53,550	78,073	●
8479	その他機械類	1,680	3,395	186,357	308,795	●
8480	金属用型枠	1,767	5,026	70,567	78,193	●
8481	コック・弁	2,619	13,252	35,302	56,818	◇
8482	軸受け・ころ軸受け	1,234	2,498	68,798	137,792	●
8483	ギアボックス、変速機	2,109	3,511	68,524	95,843	●
8484	ガasketおよびジョイント	67	42	7,980	11,140	●
8485	機械類の部品	181	631	13,647	19,454	●
8501	電動機、発動機	536	9,168	173,153	235,815	●
8502	発電機	3	190	6,586	49,497	●
8503	8501-02の部品	49	2,079	27,364	18,820	●
8504	トランスフォーマー	7,573	22,310	93,220	156,155	●
8505	磁石用の物品	416	1,390	27,151	45,712	●
8506	一次電池	203	254	9,639	20,215	●
8507	蓄電池	2,434	2,282	16,205	60,018	●
8508	手持ち電動工具	60	940	12,151	26,183	●
8509	電動機内蔵電気機器	802	191	8,864	5,078	●
8510	電動式剃刀、バリカン	17	-	1,195	1,527	●
8511	内燃機関用電気機器	1,452	7,147	15,296	19,704	◇
8512	電気式照明機器	157	67	5,907	8,513	●
8513	携帯用電気ランプ	199	145	934	1,015	●
8514	電気炉	6	15	5,120	27,046	●
8515	電気式溶接用機器	152	119	20,403	29,019	●
8516	電気式瞬間湯沸器	6,473	2,463	28,164	22,254	●
8517	有線電話用電気機器	2,961	6,266	93,492	162,781	●
8518	マイクホン、拡声器など	18,365	13,410	53,564	105,653	●
8519	音声再生機	1,587	2,133	33,278	47,733	●
8520	録音機	3,234	460	30,619	25,398	●
8521	ビデオ機器	26,545	19,583	329,877	418,412	●
8522	8519-21の部品・付属品	1,489	28,655	163,853	277,685	●
8523	記録用媒体	13,999	20,529	45,975	227,736	●
8524	レコード・テープ等の記録用媒体	2,506	235	3,730	13,316	●

8525	無線電話・電信用送信機器	1,568	1,380	102,732	263,254	
8526	レーダーなど制御用機器	723	999	7,874	26,311	●
8527	無線電話・電信用受信機器	34,318	35,361	95,422	182,866	◇
8528	テレビ受像器	47,943	18,376	107,550	196,952	
8529	8525-28の部品	10,571	27,973	104,705	141,096	◇
8531	電気式の信号機器	46	791	5,572	20,986	●
8532	コンデンサー	5,992	28,298	145,853	340,154	
8533	電気抵抗器	2,931	3,732	68,942	133,332	
8534	印刷回路	3,472	33,262	50,068	152,494	◇
8535	電気回路の開閉・保護用機器	343	627	1,866	24,967	●
8536	同上(1000V以下のもの)	7,049	13,794	162,166	300,230	
8537	電気制御用パネル	503	483	27,831	49,262	●
8538	8535-37の部品	307	858	16,698	57,955	●
8539	フライメント電球・放電管	930	945	14,378	23,630	●
8540	熱電子管・光電管	62,174	81,816	145,300	382,720	◇
8541	半導体デバイス	8,165	29,816	145,683	401,632	
8542	集積回路	288,780	1,044,512	727,920	1,981,606	□
8543	その他電気機器	870	1,269	36,256	92,291	
8544	電線	10,036	28,797	76,712	110,457	◇
8545	炭素電極・炭素棒	255	87	3,825	6,295	●
8547	電気絶縁用物品	-	519	10,869	19,936	●
8548	機器の電気式部品	29	69,874	5,109	36,069	◎

注：『日本貿易月表』は円表示であるので、1ドルを日銀『国際比較統計1994年版』による、1993年の為替レートである1\$=111.2円で換算した。同様に、1988年については1\$=125.9円で換算した。備考欄の●は、韓国対シカゴの輸出が100万ドル以下のもの(1993年)。

◎は、韓国の輸出が日本を上回るもの(同)

□は、韓国と日本の輸出比がほぼ1:2以下のもの(同)

◇は、韓国と日本の輸出比がほぼ1:5以下のもの(同)

資料：(韓国)関税庁『貿易統計月報』1993年12月号。

(日本)日本関税協会『日本貿易月表』1993年12月号。

「進展する韓国自動車産業の国際化」

1. 国際化の系譜

(1) 輸出拡大期 (80年代半～88年)

① エクセルの快走

- ・ 価格競争力の優位
- ・ 日本の輸出自主規制

② OEM輸出の増大

- ・ 小型車の供給基地
- ・ 国際分業の形成

起亜—フォード—マツダ、大宇—GM

③ 対米輸出中心

(2) 輸出停滞期 (89年～90年)

① 供給余力の欠如

- ・ 国内需要の拡大
- ・ 労働争議

② 価格競争力の低下

- ・ 賃金高騰
- ・ ウォン高

③ 韓国車の評価下落

- ・ 品質、性能面
- ・ 中古車市場での人気薄

(3) 本格的輸出期 (91年～)

① 価格競争力、技術力の向上

- ・ 超円高、生産性の向上、自動化の進展、生産管理

② 車種の拡充

- ・ 上級指向
- ・ 多様化—RV車

③ 輸出先の多角化

- ・ アジア、中南米、欧州市場への展開
←北米向けのウェイト低下

90年70%→94年32%

- ・ 95年1～6月

北米 23.5%

中南米 20.2% (起亜のブラジル向け)

2. 本格化する国際展開

(1) 活発化する海外生産の動き

① 強まるアジア戦略

- ・ 成長市場の確保
← アセアン、中国への進出
- ・ 南西アジアへの展開

② 欧州進出計画の活発な大宇

- ・ 相次ぐ東欧への進出

③ 南米進出の起亜

④ 北米拠点を再開する現代

(2) 相次ぐR & D拠点の設立

- ・ 現代も活発な海外R & D拠点
- ・ 積極的な起亜の展開
← 米、欧、日に拠点
- ・ 開発、設計技術の向上

3. 国際展開の行方

(1) 輸出拡大の制約

① 生産能力と輸出拡大

- ・ 2000年に500万台の生産増強計画
- ・ 輸出計画——200万台

② 通商摩擦の可能性

(2) 迫られる海外生産の拡充

① 国際競争力の低下

- ・ 日本メーカーの海外生産シフト
- ・ 韓国の生産コスト増大、為替変動

② 現地化の進展

- ・ 現地部品調達の強化

③ 世界最適調達

- ・ 水平分業の促進——長期的視点
- ・ 国内部品メーカーの成長阻害

海外生産拠点

①現代自動車

[アジア]

マレーシア、パキスタン、ベトナム、インドネシア、インド

[北米]

カナダ（96年再開）

[南米]

ベネズエラ

②起亜自動車

[アジア]

台湾、フィリピン、インドネシア、ベトナム、パキスタン、イラン

[欧州]

ドイツ

[南米]

ベネズエラ、ブラジル

③大宇自動車

[アジア]

インドネシア、ベトナム、中国、インド、フィリピン、イラン

[欧州]

ルーマニア

ウズベキスタン、ポーランド、チェコ

	生産能力 (1,000台)	生産台数	国内販売	輸出台数	輸入台数	保有台数	
							乗用車
1962年		1,777				30,814	11,074
1963年		1,254			1,408	34,228	12,679
1964年		249			231	37,815	14,586
1965年	4.5	141			241	41,511	16,280
1966年		3,430			4,915	49,133	20,328
1967年		6,604			9,388	59,511	23,235
1968年		17,657			22,201	79,573	33,112
1969年		30,994			28,778	108,868	50,299
1970年	47	28,819			22,322	128,298	60,677
1971年		23,002			17,039	140,435	67,582
1972年		18,648			19,118	145,637	70,244
1973年		26,314			20,876	165,307	78,334
1974年		30,451			35,166	177,505	76,462
1975年	198	37,179	35,704	31	36,727	193,927	84,212
1976年		49,545	48,020	1,243	31,072	218,978	96,099
1977年		85,210	75,210	9,136	45,871	275,312	125,613
1978年		158,958	129,995	26,337	72,231	384,536	184,886
1979年		204,447	162,512	31,486	8,966	494,378	241,422
1980年	366	123,135	104,474	25,252	3,702	527,729	249,102
1981年	354	133,084	109,691	24,937	2,764	571,754	267,605
1982年	337	162,590	140,942	20,602	10,302	646,996	305,811
1983年	337	221,019	194,633	25,356	10,678	785,316	380,993
1984年	337	265,361	210,118	52,350	5,280	948,319	465,149
1985年	642	378,162	246,282	123,110	4,508	1,113,430	556,659
1986年	1,185	601,546	288,251	306,369	4,465	1,309,434	664,226
1987年	1,469	979,739	420,048	546,310	61,248	1,611,375	844,350
1988年	1,736	1,083,655	523,476	576,134	1,279	2,035,448	1,177,990
1989年	1,872	1,129,470	762,959	356,040	3,639	2,660,212	1,558,660
1990年	2,065	1,321,630	954,277	347,100	5,061	3,394,803	2,074,922
1991年	2,382	1,497,818	1,104,184	390,362	8,228	4,274,816	2,727,852
1992年	2,797	1,729,696	1,268,374	456,153	4,850	5,230,894	3,461,057
1993年	2,874	2,050,058	1,435,967	638,557	14,208	6,274,008	4,279,027
1994年	3,030	2,311,663	1,555,602	737,943	14,537	7,404,347	5,148,713
1995年	3,351						

資料：韓国自動車工業協会 (KAMA) 『Korean Automobile Industry』、韓国自動車工業共同組合 (KAICA) 『自動車工業便覧』
 輸入台数については、日刊自動車「自動車産業ハンドブック」：(旧版は日産自動車の編集/発行)

- (注) 1. 近代的自動車工業による生産開始は1962年。
 2. 輸出の開始は1975年。輸出にはKDセットも含む。
 3. 輸入にはKDセットを含み、その多くは生産とダブルカウントとなっている。
 4. 国内販売には輸入完成車を含まない。保有台数には輸入車を含む。
 5. 1994年の生産・販売・輸出台数は速報値。

図表 韓国の完成車メーカーの海外における生産開始ならびに生産能力増強計画（単位：台、ただし94年現在から89年の生産能力増加分単位は万台）

メーカー	工場	生産車種	83年	84年	85年	86年	87年	88年	89年	増加分	最近の動き
欧州	ドイツのKAMIA社 の工場	軽自動車		0	0.3		3				ドイツのKAMIA社 の工場にて、 85年4月生産開始。 95年3,000台生産し、 96年には3万台 生産する計画。
		大宇自動車									ドイツのKAMIA社 の工場にて、 85年4月生産開始。 95年3,000台生産し、 96年には3万台 生産する計画。
		現代自動車		0			3				ドイツのKAMIA社 の工場にて、 85年4月生産開始。 95年3,000台生産し、 96年には3万台 生産する計画。
アジア	インドネシアのKAMIA社 の工場	現代自動車		0	10,000 2月生産 開始予定						インドネシアのKAMIA社 の工場にて、 85年4月生産開始。 95年3,000台生産し、 96年には3万台 生産する計画。
		現代自動車		0	0	20,000 に生産開始 予定					インドネシアのKAMIA社 の工場にて、 85年4月生産開始。 95年3,000台生産し、 96年には3万台 生産する計画。
		大宇自動車		0	3,000 8月生産 開始		23,000				インドネシアのKAMIA社 の工場にて、 85年4月生産開始。 95年3,000台生産し、 96年には3万台 生産する計画。
		現代自動車		0							インドネシアのKAMIA社 の工場にて、 85年4月生産開始。 95年3,000台生産し、 96年には3万台 生産する計画。
中南米	ブラジル	現代自動車					5			ブラジルのKAMIA社 の工場にて、 85年4月生産開始。 95年3,000台生産し、 96年には3万台 生産する計画。	

資料：日本自動車工業会「1994日本の自動車工業」、各種新聞報道より作成

【韓国の自動車輸出の地域別構成推移】

合計	(1,000台、%)													
	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年(予測)	構成比							
北米	347.1	390.4	456.2	638.6	737.9	1,064.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
西米	251.2	228.9	154.2	140.7	234.9	250.0	31.8	23.5	31.8	31.8	250.0	23.5	23.5	23.5
東欧	195.9	171.2	119.5	111.3	206.6	223.2	28.0	21.0	28.0	28.0	223.2	21.0	21.0	21.0
アジア	21.0	55.8	109.4	131.3	138.6	284.2	18.8	26.7	18.8	18.8	284.2	26.7	26.7	26.7
アフリカ	4.1	17.7	10.9	26.5	21.3	65.0	2.9	6.1	2.9	2.9	65.0	6.1	6.1	6.1
中東	33.5	8.4	13.4	12.0	17.7	45.0	4.2	4.2	4.2	4.2	45.0	4.2	4.2	4.2
大洋州	6.4	37.1	53.0	101.4	56.4	80.0	7.5	7.5	7.5	7.5	80.0	7.5	7.5	7.5
中南米	13.1	14.2	44.7	100.9	94.4	105.0	9.9	9.9	9.9	9.9	105.0	9.9	9.9	9.9
	8.2	13.2	20.6	30.6	45.6	60.8	6.2	6.2	6.2	6.2	60.8	6.2	6.2	6.2
			50.1	95.1	129.1	174.0	17.5	17.5	17.5	17.5	174.0	17.5	17.5	17.5

(注) 1995年は'95.7月発表のKAMA修正見通し。

CHANCE AND CHALLENGES OF KOREAN AUTO INDUSTRY
under
"The Changing Power Structure in the Auto
Industry

1996. 1.22

University of Tokyo

Tokyo JAPAN

Prof. Young-suk Hyun

Business Administration
Han Nam University
Taejon Korea

Visiting Scholar to Tokyo Uni.

phone : 82-42-629-7588 Fax: 82-42-672-7183
E-mail : yshyun@eve.hannam.ac.kr

1. INTRODUCTION

II. CHANGING POWER STRUCTURE IN THE AUTO
INDUSTRY

III. CHANGING POWER STRUCTURE IN KOREA
AUTO INDUSTRY

IV. COPETITIVENESS OF AUTO INDUSTRY

V. NEW PRODUCT DEVELOPMENT

VI. CASE- HYUNDAI MOTOR-

VII. DISCUSSION

CHANCE AND CHALLENGES OF KOREAN AUTO INDUSTRY
under
"The Changing Power Structure in the Auto Industry"

I. Introduction

The Third world has witnessed so many trials to develop independent auto industry among the developing countries, for example, low cost vehicle plan for Asian and Pacific countries in 1960s, ended in failure. UNIDO (1984) and UN (1983) paid a great attention to Korea pointing out that it selected a unique strategy in automobile industry among the developing countries. Particularly, UNIDO worried "the Korean example remains of great importance, if this project fails, then there will be no case in the Third world of a producer trying to go it alone".

Korean auto industry has succeeded to join 5 auto making countries with 2.6 millions output and 1.08 millions exports in 1995. It has increased its power in the world by production with self-reliance strategy to develop and compete direct with advanced makers so far. And it seems to have idea to get more power as it has plan to expand production capacity aggressively. The production capacity 3.5 million is planned to be double 7.0 million in 2003.

The auto export was over 1 million and it led the rapid development of Korean auto industry in 1995 rather than domestic demand increase particularly in car market. But it might be very interesting question : what is the competitive edge of Korean auto industry and it could be sustainable for long run in the future ?

The following table shows the strategy of Korean auto industry to increase auto output in export markets . It will increase KD export rapidly in 1996 particularly with its indigenous model. Korean auto industry is on the way to expand overseas production by way of KD assembly, which Korean experienced 30 years ago from U.S and Japanese auto industry.

The recent rapid increase of KD operation of Daewoo Motor deserves our attention particularly in western market as Poland, Germany. It becomes more aggressive since the beginning of 1993 as it divorced from 20 years

joint venture with G.M since 1972. It deserves our attention that how Daewoo will get over the new product development problem as it has been dependent on G.M for these 20 years but it needs its distinctive new product to support its aggressive marketing strategy in overseas market. Daewoo is now on the way to develop 3 distinctive new products which is planned to appear from the late of this year 1996. The new strategy of Daewoo Motor is very contrasting to its old strategy.

<Table 1> Korean Automobile Industry KD assembly in overseas plant

	1995	1996	Remarks
maker			
Hyundai	17,758	29,500	
Kia	70,442	77,000	
Daewoo	15,000	138,000	
Ssangyong	-	1,000	
- Total	103,200	245,500	
country	16	21	China, Malaysia, Hungary, Uzbek, Czecho, Venezuela
# of model			
car	12	17	Accent, Scoupe, Avante, Tico, Nexia
c.v	8	11	

Korea auto maker could increase its auto output under relatively closed domestic market and with low cost car export strategy based on low wage cost for these 20 years. But domestic market is face to open competition as we witnessed the severe conflicts in Korea-U.S auto industry trade agreement of Sept. 1995. Most advanced auto maker began to have keen interest in Korean auto market and as recently reported most of them including Ford, Toyota, BMW established direct marketing channels in Korea. Korea seems to be a major target market hereafter. Recently Korea opened market for Japanese car in diesel and wagon segment and the complete open will be expected in near future.

How Korean auto makers to meet the dynamically changing environments in the open domestic market as of the U.S trade pressure to open domestic markets.

Discussion Point :

First, What is the changing power structure in world Auto industry and in Korea ?

Second, How Korean auto industry adopt recent changing power structure in world auto industry particularly in product development ?

Third, Which level of Korean makers are now in the technological capability of new product development and how to catch up advanced auto maker ?

II. The Changing Power Structure in the Auto Industry

The power of world auto industry was at the hand auto makers of advanced countries U.S in 1950, 1970s and Japan in 1980s. But recently MIT raised question that the power is shifting from Japan and united states to other countries including less developed countries China, Asian countries, south American counties, from big three makers to small niche makers and suppliers and from company to worker, to government. For example, Californian government, holds a greater power to influence on the world auto industry in the process of introducing zero emission vehicle, German government also in recycling regulation to respond to the "Voice of the Society"

The power China in world auto industry seems to be very strong based the potential demands in the future and the power of Chinese government is very strong in the selection of Chinese family car partner.

The importance of "design in" and adoption of advanced electronic technology as a example navigating system in new product development leads the supplier to hold more power. If a company will succeed in more competitive battery for electric car, this company would hold strong influence on world automobile industry in the future.

The dynamic changes in technology and interactive competition leads "The Changing Power Structure in the Auto Industry" As discussed in the recent book by Fujimoto and Takeshi Japanese super lead in world automobile industry diminishes in some area as the other maker has

succeeded in lean production as shown the rapid increase in product quality and productivity. As a consequence, U.S. auto industry restore the first rank in production output in 1994 after fifteen years 2nd ranking next to Japan since 1980.

The new environment in s led Japanese auto industry to review the value stream from new product design to sales system. And Japanese automobile industry is now on the track to adopt the new environment from "lean on growth" to "lean on balance". To be more lean as lean product design, lean plant design, lean sales system to be more competitive in world auto market.

U.S. and European makers got the partial catch up in lean product design and lead time in new product development and decreased the large gap in quality and productivity as recent studies shows. American auto makers are on the track to develop small car with high value based on more advanced technology and product development management as shown in the case of "Neon" of Chrysler.

The focus of industrial competition is shifted to new product development and sales system as these area has been the relatively "dark continent of lean management" so far even in Japan. Different firms seem to be pursuing different strategy in new product development as example Ford to consolidation of product development competencies to reduce autonomy but Toyota and Honda seem to more autonomy. This diverse organizational changes of new product development is designed to meet the competition in new product development.

This dynamic situation led different firms to pursue different strategy in new product development as aforementioned case Ford, Toyota and Honda. But underlying principle of these strategies is one to purse the overall competitiveness by way of leanness in product development as well as in lean product design.

<Table 2> Value Stream in auto industry

I	II	III	IV	V
New product dev.	supplier relation	operation production	sales marketing	A/S

Product design	Plant design
Product Dev. mgnt	operation

There is a tendency to regress in factory operation measured in assembly productivity and assembly quality in world auto industry as the rapid diffusion of lean production in 1990s as shown in the IMVP auto assembly survey. The number of defect per 100 car(new car initial quality) dropped from 250 in 1985 to 100 in 1995 and Power Data called the 1980s as "the decade of automotive quality". As a consequence the competition will be focused on new product development and sales system to add more competitive value to the customer. The quality and productivity is no longer the competitive origin of any nation or any company in the auto industry competition. It leads another challenges to Korean auto makers, which are now at the initiating stage of new product development competition even in domestic market.

The changing situation has two fold faces to Korean auto industry that is chance and challenge. Korean auto industry has progressed to transform the challenges to chance since the 1960s.

< Table 3 > Auto Industry in Japan and U.S

=====	
Japan	U. S. A

1980s lean production lean NPD lean process	productivity, quality lag
1990s lean product design lean plant design lean sales system	decreased lag in prod. quality and partial catch up in new product dev.
=====	

Japan : lean on growth ---> lean on balance

III. Changing Power structure in Korean automobile industry

The power of Korean government in industrial policy decreases as the size of private firm becomes more larger as free entry into auto industry as Samsung's case in 1994. But the power of advanced country particularly U.S government becomes more strong by way of trade policy

particularly in auto trade as shown in Korea-U.S and U.S-Japan auto trade conflicts in 1994s.

The power of auto maker is now under shifting process to buyer in Korea as other advanced countries and more rapidly in the future. The power of domestic buyers might be more strong as they will be able to choose from more diversified products under open markets. The number of auto import was 7,000 in 1995 as nearly the double of the previous year and this increase will continue hereafter. The intelligent buyer will influence a potential power on Korean auto makers to create more value to the customer, "Customer satisfaction"

The labor cost is no longer the competitive edge as the rapid increase of wage but the relatively low product quality might be disadvantageous factor to Korean auto industry. The raising Japanese Yen was the facilitating factor in 1995 but the recent falling Yen reduced Korean auto maker to lose cost advantage in export markets.

The power of floor workers has increased as Korean auto makers began to adopt 42 working hour and saturday leisure. One or two of top manager of Korean auto maker confessed to me desperately "I have no way in the bargaining process with labor union but to accept nearly all of their proposals otherwise there will be immediate production stop. But the Government always pay a great attention to make out labor problems without strike or noise. I hope to have similar level of legal power in bargaining as other countries as America. There is no layoff or fire in real sense in Korea. The wage level of Korean auto worker is similar to North America."

The Federal of Korean industry formed with large Korean business groups including auto makers demanded a new law to meet this situation to the government but rejected as of the general election in 1996 and presidential election in 1997. This implies that the labor condition of Korean auto industry is no longer the competitive edge.

The advanced auto makers including American firms began to join in the development of low cost small car, in which Korean auto makers have been more competitive, for the emerging markets particularly in Asia Pacific market as Ford Trozman talked to IMVP News Letters recently. This dynamic changing environments forced Korean auto makers to be more competitive in overall competitiveness based on internal factors rather than external factors as

production and new product development particularly in new product development.

IV. Competitiveness of Automobile Industry

The measurement of competitiveness of auto industry in terms of firm or national level has been one of the hot issues in the automobile industry research. As Prof. Fujimoto mentioned in his recent analysis the competitiveness is composed of manifold factors. He tried to explain the competitiveness of Japanese auto industry in the historical perspective to suggest the measure to Japanese auto industry.

The following figure might be useful to explain the major source of the rapid development of Korean auto industry to become fifth auto making country from the none in World War II. Internal and external factors influence the overall competitiveness in individual firm and industry level as following figure.

The external factors as government policy to protect domestic market, export promotion policy and recent high value of Japanese Yen seems to be important to Korean auto industry so far but Korean auto maker is face to compete based on internal factor rather than the external factors in overall competitiveness in open market.

<Figure 1> Overall Competitiveness of auto industry

Internal factor				External factors	
new product Dev.	Factory operation	management	supplier relation		
lead time engineering M/H overall quality	productivity quality	marketing finance advertising labor relat.	cost quality	exchange rate	Gov. policy labor cost work ethics labor supply market size etc.

=====
overall competitiveness
=====

It might be useful for us to review IMVP/MIT and Harvard study of international comparison in auto industry. The leanness of Korean auto industry is far below the competitor in terms of productivity as well as in quality as shown the following Table 4.

<Table 4> Comparison of International Automobile Assembly Plant
(1990/1994)

```

=====
==location          Korea  NICs   Japan  Japan  U. S  Europe
                    3      12     8      3      10    16
                    in U.S
# of sample
-----
--PERFORMANCE

Productivity  '90   32.5  40.5   16.8   21.2   25.1   35.6
(hrs/vehicle) '94   28.2          16.2   17.8   22.9   25.6

Quality       '90   66.9  87.0   60.0   65.0   82.3   97.0
(defects/100 veh) '94   91          61     45     53     51
-----

```

-- Data Source : MIT IMVP, 1990, 1994 International Auto Assembly Plant Survey

Power data reports the initial car quality of Korean car is far below those of other makers in 1995,

Initial Car Quality Survey 1995

```

=====
Hyundai   195          Kia       295
G.M       90           Toyota    70
Ford      116          Honda     71
Benz      79
-----
Average   103
=====

```

International comparative study (for example Ellision, Kim B Clark, Fujimoto, Young-suk Hyun, 1995) shows similar results. It casts the problems in new product quality. These international bench marking implies the problems of Korean auto industry in lean diffusion in production as well as in new product development.

<Table 5> New product development performance in auto industry:
the 1990s update (adjustment)

	Japan	U.S	Europe	Korea	Average
engineering MH (1,000 hour)	2,093	2,297	2,777	2,127	2,438
lead time (months)	54.4	51.6	56.1	54.5	54.7
overall quality	62	42	59	21	52
degree of innovation (4 point scale)	2.35	2.20	2.35	2.52	2.34
process change (4 point scale)	2.15	2.48	2.39	2.27	2.32
common part ratio (%)	28	25	32	13	28
supplier proprietary	6	12	12	13	10
black box part	55	30	24	36	35
detailed control part	39	58	64	51	55
scope	48	64	64	68	63
project management structure					
overall integration index	18.9	19.2	17.7	13.3	17.8

scope : function of engineering effort done by makers

Data : Ellison, Clark, Fujimoto and Young-suk Hyun, "New Product Development Performance in Auto Industry : 1990s updated" Harvard Business School, Working Paper, 1995.

The following survey table shows the new product development of Korean auto makers since 1980.

<Table 6> International Comparison of New Product Development
(1980-1991)

	# of new product		change point	
	'80-'91	per year	average	Total (index)
Toyota	31	2.58	2.48	77 (100)
G.M	13	1.08	2.69	35 (45)
V.W	11	0.92	2.18	24 (31)
Hyundai	9	0.75	1.88	17 (22)
Daewoo	7	0.58	1.57	11 (13)

Data : Korean, Young-suk Hyun, Kia data is omitted as it stopped car production for 1981-1986
 others : Nobeoka 1993 MIT PhD dissertation.

Change point : 4 point scale as used in Nobeoka

The importance of new product development becomes more strong in cost down as well as in competition and challenges as following.

First, How to improve product quality and customer satisfaction in domestic as well as in overseas market, particularly in advanced markets ?

Second, How to be cost competitive particularly in small car segment to compete with advanced makers based on few prior base model ?

Third, How to increase number of new product, new platform as in the case of Kia, Daewoo in a short time ?

V. New Product Development

5-1. New Product development management

The product development management stage of Korean auto makers is on 2nd stage based on my recent survey and indepth interview. Korean auto makers try to transform the lightweight project manager system to heavy weight recently but some maker reached the door to stage 3 to develop muti-project management to increase the number of new product in short period.

<Table 7> Product - Development Management Evolution

Stage 1	2	3	4
functional	project management	muti-project management	Multi-firm Multi-Project management

<Data: Kentaro Nobeoka 1995>

Organizational changes

Daewoo changed the traditional functional structure to project organization to empower three project managers under going.

It seems to have idea to sacrifice cost to keep the product introduction of T,J, V series. Daewoo is under developing three distinct models simultaneously planned to marketing from late 1996 to early 1997 as it has to catch up the old lazy days with G.M joint venture period (1972-1992) as the environment is drastically changed.

Kia also introduce new organization to empower PM and Hyundai Motor company has led new product development and it recently tries to introduce drastic changes in organization in 1996 to head for flat organization.

5-2. Technological Capability of New product development

To be global top-10 auto maker in 2000, technological level of new product development might be one of the most critical factors. It is more difficult to measure the level of technology in new product development but it is important. My recent empirical survey for 360 Korean automobile industry employees in 1995 with perceived 5 point likert scale is as following.

1	2	3	4	5
far below	world	average		world top class

Mitsubishi is currently top 10 maker and it might be bench marking company of Korean auto makers in new product development. The survey shows that employees in Korean auto industry perceived that technological level of the most advanced maker A is currently below that of Mitsubishi in 1995 and the gap will continue in 2000

<Table 8> Technological level of New product development

=====					
Korean		Japan		U.S	
A	B	Toyota	Mitsubishi	Ford	

1995	3.38	2.49	4.51	3.90	4.17
2000	3.94	3.08	4.64	4.14	4.38

=====

5 point scale

5-3. How to get technology in new product development

This survey results raises the following serious questions :

How to catch up the gap in new product development capability.

How to get over the technologic gap in new product development

Korean auto industry seems to take twofold strategies to increase the new product development capability. one way is to increase in-house R&D and other is to utilize of external resource capability to supplement.

Late entrant in new product development are more active to use external resources to catch up the time lag. Daewoo already bought one wing od Automotive Design Group to transform current Wording Technical Center in England to develop new Daewoo model which will appear in late 1996. New entrant, Samsung has also purchased the Hunington Beach Calif., styling studio of International Automotive Design West Coast from the Mayflower Group of Britain. It also opened a research office in Detroit.

All Korean auto makers actively established research center and design studio in advanced countries to adopt advanced technology for example in Detroit, Tokyo, Frankfurt and England.

<Table 9> Overseas Research Lab. of Korean Auto Industry

company	location	open	employee
Hyundai	Ann Arbor U.S.A L.A	86.5	43
	Yokohama, Japan	'97 open	
Daewoo	Wording U.K	94.4	500
	Munchen Germany	95.3	30
Kia	Tokyo Japan	88.7	15

Detroit	U.S.A	89.11	8
California	U.S.A	91.6	5

=====
 Data : Korean Automobile Press Jan. 1 1996

VI. Case : Hyundai Motor

Table 10 shows the new product development of Hyundai since its foundation. After development of its first indigenous model with assistance of Mitsubishi in 1975, Hyundai continued to develop technical capability in new product development areas of styling, body design, chassis layout, and then power train.

<Table 10> Characteristics NPD of Hyundai

model	Pony 75	Ste 83	Excel 85	Son 88	N-Exc 89	Scoupe 90	Elan 90	N-Gran 92	So-II 93	Acc 94	Mr 95	Av 95
Styling	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Body design	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Power Train	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	2	3
Chass.layout	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3
Total	4	7	7	9	9	11	9	8	9	12	11	12

Remarks:

- yr : year of commercial production
- 1 : completely import or licensing
- 2 : improve based on imported technology
- 3 : indigenous development

Data : based on Gyun Kim (1994) and revised based on additional interview

Accent and Avante are the new models with the indigenous platforms in the small car or subcompact segment. The platform of these two products is different from previous model with deviate of Mitsubishi's platform. The engine and transmission position of this Hyundai platform is East-West (engine: east transmission : west) type but Mitsubishi's model is as contrasting West-East type. Hyundai needs at least two or three additional platforms in medium and large car segment by 2000 to maneuver the product strategy more competitively.

<Table 11> Platform of Hyundai

Platform	small		medium	large
engine (cc)	1,500	1,600-1,800	1,800- 2,500	3,000 - 3,500
	Excel new Excel Scoupe	Elantra*	Sonata Sonata-II* Marcia*	Stellar* Grandeur New Grandeur*
new base platform	Accent*	Avante*	?	?

* currently under production on May 1995
Stellar is rear wheel drive model

Kia and Daewoo are now in the beginning stage of new platform development as these firm developed indigenous model in 1990s.

Let us back to focus on Hyundai as a case.

Hyundai is to meet multiple challenges in NPD. The international comparative bench marking shows the new product development performance of Korean auto makers, particularly in quality, is below the average. How to improve quality of new product with competitive cost from the designing stage might be one of the most challenges to Hyundai. Hyundai has been more competitive in low cost small car segment but other advanced makers Ford, G.M., Toyota, and European makers are now racing to develop low cost high value small car with advance technologies. Hyundai also meets the advanced maker in domestic market as the government has lifted all of the import regulation in 1995. Various questions remain to Hyundai as well as to other Korean auto makers.

First, How to manage the heavy engineering load to extend distinctive platform products in larger car segment with limited resource of technological capabilities in NPD by 2000 ? But Hyundai must get over this transition period to be an independent auto maker in the world.

Second, How to improve the quality of new product

rapidly from the design stage. Hyundai must consider the design for quality and design for manufacturability instead of time compression in new product development.

Third, How to compete in cost reduction in new product development under relatively inferior condition to increase new parts inevitably as there is limited number of existing base platforms?

Fourth, How to manage the project management organization for the effective NPD and how to manage multi-project management in the future? That is how to manage product portfolio and product integrity as Hyundai will soon diversify the new products. Toyota already reformed NPD organization to center 1,2,3,4 system to strengthen the leadership in mutli-project development it might give some policy implications to Hyundai despite the current situation and contexts of Hyundai in NPD is different to those of Toyota.

Fifth, How will Hyundai meet the competition in more advanced product technologies, for example, electric vehicle, safety and smart car etc in the future?

The current project management system of Hyundai has been relatively light weight. The recent changes in R&D division to strengthen the leadership in NPD towards the more heavy weight project management system could be a one of reasonable responses to improve product quality from the designing process. But project management system is one of the necessary conditions to be competitive in new product development particularly to Hyundai and Korean auto makers. And as a consequence, the technological capability in basic functions such as design, product engineering, process engineering, die manufacturing, power train and advanced engineering might be more important in NPD.

Overall, Hyundai has been ahead of its Korean competitor in new product development, it has benefitted more from the first mover's advantage in domestic market in new product development but other makers are also on the rapid racing in new product development. Hyundai is also on the world racing to be world Top 10 maker in 2000 and the effective NPD is at the heart of Hyundai's success to get the target.

As a try to answer these challenges Hyundai consulted with Boston Consulting in 1995 and it lead to reshuffle the organization to introduce team in 1996 for the efficiency of management. The management of newly

nominated top manager, chairman of 34 years young, is expected with this new organization.

V I I . Discussion

1) The capability to sustain the Korean auto industry as fifth auto making country under open market.

2) How to make out product diversity and integrity in new product development with current resource capability.

3) Daewoo's strategy in globalization and new product development to outsourcing the new product development resources.

4) The impact of Samsung's entry in Korean auto industry.

How to acquire core technology in auto industry in addition to management technology ?

End

韓国自動車部品メーカー見学印象記

山川工業(株)

北垣忠久

1995年12月に開催された韓国調査団に参加した時の印象を、現場管理を主に、日本その他の状況と対比しながらご報告する。

記

1. 部品メーカー選択の基準

車両原価の約70%を外製部品が占めると言われており、各社とも部品メーカーの選択や育成に力を入れ始めている。

1) GMのPICOSの概要

詳細 別紙-1

基本的にはサプライヤーの生産性を上げることにより、GMとしてのコストの削減を図るものである。

2) 当社の協力メーカーを選ぶときの基準

詳細 別紙-2

生産面における現場管理の実態の他、設計開発能力や金型・治工具製作などの工機技術力に力点を置いている。

2. 現場管理について

現場管理は技能員主体で進められるゾーンと技術員が技能員と協力しながら作り出すゾーンがある。

前者には、5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)、目で見える管理(図表やグラフによる表示)、多能工化、JIT(JUST in TIME)などがある。

後者には、U字型ライン、自社の製品にあった内製設備作りなどがあり、さらに1ステップ前の段階でのデザイン・イン、サイマル化などの活動が重要である。

また技能員と技術員の両方で作り出すものとして、標準作業書、PPM管理などがある。

設計

技術員

技能員

デザイン・イン
サイマル化

U字型ライン
設備内製化

標準作業表
PPM管理

5S
目で見える管理
多能工化
JIT

3. 訪問した企業

- 1) 産業用機械メーカー
- 2) 電気部品メーカー 3社
- 3) 製鉄所
- 4) プレス部品メーカー

今回訪問した企業は、然る企業群の関連メーカーが主であり、平均値より高いレベルにあると思われる。

4. 項目別考察

1) 5Sについて

全般的に整理、整頓、清掃は行き届いている。工場内の通路と作業エリアの区分、部品置場の明示、休憩場所の設定など、外観的にはよく整備されている。

ある会社では、職制層と思われる人が道路に落ちているごみを拾って、そろっと自分のポケットへ入れていた。従業員の意識の高さが伺い知れる。

但し『ほこり』を嫌う電気部品会社でも、中心部を少し離れると『ほこり』が多いところがあった。突風や外部からの持ち込みによる『ほこり』の侵入を考慮して、間接部門を含めた全体的な5S活動が望まれる。

5Sの1つである『躰』は理解されにくい概念であるが、ある会社ではこれを『習慣化』として掲示しており、適切な表現に感心した。外国の企業にも紹介したいと思う。

漢字による表現が少ない中で、この5S部分のみ漢字で書かれており、よく理解できた。

2) 目で見える管理について

各社ともOHPなどにより、懇切丁寧に業績等を紹介してくれたが、訪問客が一見して活動状況を見たり、従業員が自分たちの努力の成果を確認できるような表示板が少ない。

Q、C、D、M（モラル）、S（安全）などの面で企業の経営活動に直結する現場管理の指標は多い。これらのデータを誰にも見てすぐ解るように表示し、トップから作業員まで共通のキーワードを持ち、共通の認識により対話ができるようになることが肝要である。

韓国では急成長した会社が多く、迷路のようにになっている所もあった。緊急避難のための絵で示した標識や全体展望のできる設備レイアウトが必要で管理を容易にする。

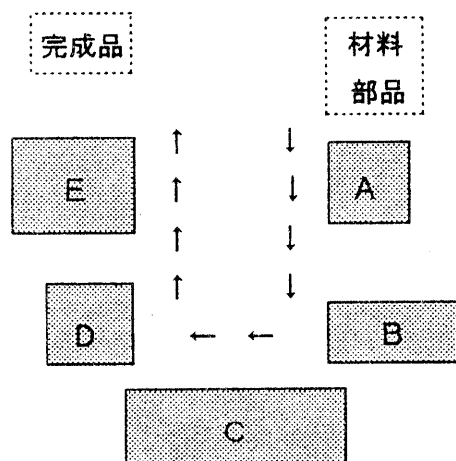
3) 標準作業表について

「標準作業表はありますか？」と質問してみると、現場の書庫の中からほこりにまみれたファイルがひっぱり出されてくる。たまに現場にかかっている作業表もほこりだらけで、いつも見ている様子はない。色は付けられておらず、ひとに言われて已むを得ず作ったという感じのものであった。ひとの入れ換えや新人を受け入れたときのために、たえず整備しておくべきものである。

4)ライン構成について

経営資源を最も有効に活用するライン形態として、日本の自動車工業において一般的なものが『U字型ライン』である。

U字型ラインはライン構成がU字型であり、1ラインに1～2人の作業者がつけられる。



一人の作業者が材料、部品をとり工程Aにセットして、機械が仕事している間に工程Aにあった仕掛品を工程Bに移動する。順繰りにC→D→Eと移動し最終品質チェックして完成品置き場に置く。仕事量が増えると人員を増員する。

ラインに投入される材料を作業者が工程間搬送し、完成品を材料投入口近くで払い出す工程編成であり、マンパワーを最大限に活用するライン形態である。

ある会社でU字型ラインを採用しているという説明があったのでラインをみると、L字型になっており、作業者も4人ついていた。キーワードだけを習得し、ラインの本質を理解していない事例であろう。

自分たちの会社にあった設備の内製化を進めている会社があった。設備稼働率は まだ悪いようであったが、今後のためには有意義である。

5)改善活動について

改善活動は活発に行われており、定点観測による改善前、改善後の写真掲示や「私の提案」箱の設置など日本の風景に似ている。

廊下の壁に写真を貼りつけているだけでは、外部の人間に対するPRでしかない。実際に改善が行われた場所の近くに説明書きを掲示する方が効果的である。

提案に対しての回答もきちんと行なっている。それを提案者本人に返すのではなく、掲示板に飾ってあるのは競争心を促しているためと思われた。

6) 品質管理について

現在の日本の自動車産業における品質管理は「PPM管理」である。即ち100万個に対して、何個の不良品を許せるかという尺度である。

かつて「千三つ」という言葉があった。かなり管理レベルが高くても、1000個に3個の不良品が出るという意味である。品質管理でいう3シグマを超えるのが0.3%であるのと符合する。PPM管理で30PPMを目標とすると、100倍厳しい条件になっているのである。

このレベルを実現するためになにをするか？ 1) 工程ごとの品質維持 (チェック、機械の信頼性向上、不具合検出装置など) 2) 教育による品質管理意識の徹底 3) 外注品に対する監査の徹底、などがある。

1)、2) 項については確認できなかった。3項については行われており、前日に発生した不良品をみんなの見えるところに展示し、其の日のうちに対策書を出させるという会社があった。このようにお互いに確認しあえる活動が重要である。

7) その他レクリエーション施設について

スポーツおよび文化施設の充実している会社があった。従業員が使うだけでなく、地域住民にも開放されている。このような企業が今後更に増えてゆくことを期待する。

5. 部品メーカーの発展過程

1) 賃加工型

カーメーカーより図面を与えられ、金型を与えられ、(時には材料を与えられ) 加工のみを行う。

2) 付加価値生産型 (仮称)

カーメーカーより図面を与えられるが、金型・治工具類は自分で作り、生産に移行する。

3) 開発型

カーメーカーより概略の仕様が与えられると、あとは開発、設計、生産、品質保証を一貫して行う。

韓国の部品メーカーは 2) の段階が多いと思われる。

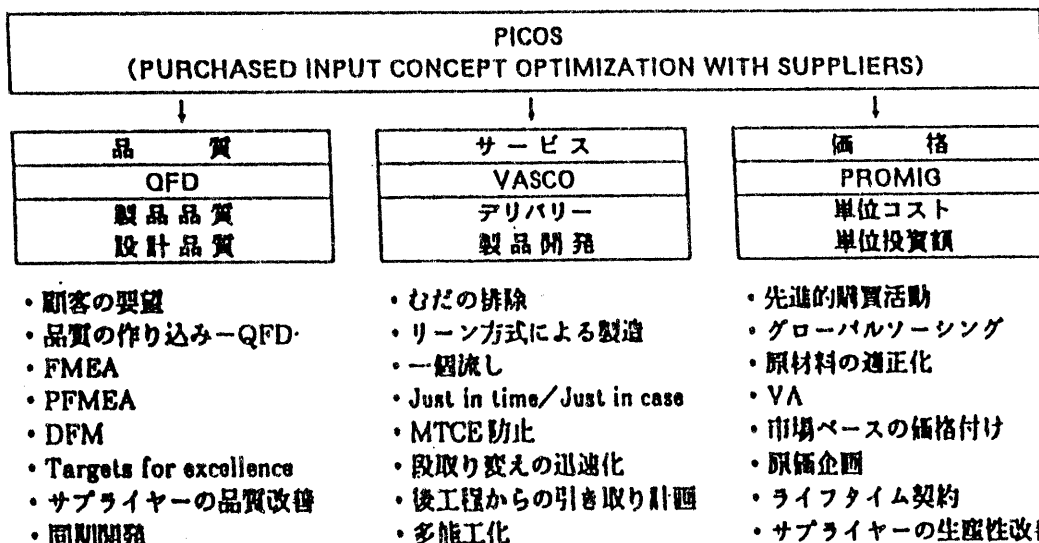
3) の段階への移行を早期に計画して、人材教育を行う必要がある。

以上

【GMのPICOSの概要】

GMでは、'92年より、Lopez世界購買担当副社長（当時）の下で、サプライヤーのための顧客満足10原則を設定し、PICOSプログラムによる部品サプライヤーの品質、サービス、価格競争力の強化を開始した。PICOSは、3-2-2プログラム（サプライヤーに対する'91年3%、'92年2%、'93年3%の部品価格値下げ要求）に替わるもので、3年間で30%の原価低減を要求している。Lopez副社長は'93年3月にGMを退社しVWへ移籍したが、PICOSプログラムの成果は大きいと見られる。'92年秋の段階では、GMの購買スタッフがサプライヤーと共同で100以上の工場をPICOSプログラムで明記された方法を導入することで改善を図り、63%の生産性改善、材料使用量の56%削減、作業面積の36%低減、リードタイムの61%短縮を実現した。'92年4～12月の9カ月間（Lopez副社長が購買担当となったのは'92年4月）で70億ドルのコスト削減に成功したと言われる。'93年には約45億ドルのコスト削減効果を上げた。

PICOSの概念と方法は以下に示すチャートのとおり、サプライヤーの、品質、サービス、価格の改善を各々進めるもので、基本的にはサプライヤーの無駄を排除し、在庫を削減し、生産性の改善を行い、コストの削減を図るものである。



(資料: Inside GM 1992.10/11)

会社名: COMPANY NAME	応対者: INTERVIEWEE
工場名: PLANT NAME	人員: EMPLOYEE 直接員: DIRECT 間接員: IN-DIRECT
所在地: ADDRESS	
売上高: SALES AMOUNT	
主要取引先: MAIN CUSTOMER	
主要製品: MAIN PRODUCTS	
主要設備: MAIN EQUIPMENTS	
BLK:	
TDM:	
PRG:	
TRF:	
ASSY:	
OTHERS:	
工場レイアウト PLANT LAYOUT	(特記事項) SPECIAL MENTION 材料調達

総合評価 (発注可否及び候補部品)
TOTAL EVALUATION (CANDIDATE PARTS FOR ORDER & JUDGEMENT)

評価項目 EVALUATION ITEM	評価点 EVALUATION POINT	コメント COMMENT
営業面 SALES	1 2 3 4 5	
経営方針、工場幹部の積極性 CORPORATE PHILOSOPHY, POSITIVE ATTITUDE OF PLANT MANAGEMENT	1 2 3 4 5	
売り込み姿勢 SALES ATTITUDE	1 2 3 4 5	
価格管理 PRICE CONTROL	1 2 3 4 5	
設計能力 DESIGN ABILITY	1 2 3 4 5	
製品設計 PRODUCTS DESIGN	1 2 3 4 5	
金型、治具設計 DIE & JIGS DESIGN	1 2 3 4 5	
生産技術設計 ENGINEERING DESIGN	1 2 3 4 5	
機械技術力 DIE & EQUIPMENT ENGINEERING	1 2 3 4 5	
試作能力 PROTOTYPE ENGINEERING	1 2 3 4 5	
実験能力 EXPERIMENTATION ABILITY	1 2 3 4 5	
納期管理 DELIVERY CONTROL	1 2 3 4 5	
品質管理 QUALITY CONTROL	1 2 3 4 5	
金型、治具管理 DIE, JIG & TOOLS CONTROL	1 2 3 4 5	
生産技術 PRODUCTION TECHNOLOGY	1 2 3 4 5	
総合評価 TOTAL EVALUATION	1 2 3 4 5	

1: VERY POOR 2: POOR 3: FAIR 4: GOOD 5: EXCELLENT

第12回 韓国自動車産業研究会

韓国における日本的品質管理の導入と展開
—A 自動車の事例を中心に—

1996年5月13日
(東京大学経済学部第一共同研究室)

報告者：吳 在 煥 (東京大学院経済研究科博士課程)

<目次>

- I 課題
- II 管理技術としての日本的品質管理
 - 1. 形成過程
 - 2. 特徴
- III 韓国における日本的品質管理
 - 1. 前史
 - 2. 日本的品質管理の導入運動
 - 3. 普及現況と評価
- IV 事例研究：A自動車
 - 1. 品質管理の導入過程
 - 2. 品質管理の現況
 - 3. 工場管理の現況と特徴
- V 結論と展望

I. 課題

- ◆日本企業と韓国企業の経営・生産システムの比較分析：特に工場管理に焦点
- ◆比較の視点；日本と欧米との比較とは異なる視点が必要
 - ・制度面における多くの共通点；年功制、職能資格制、人事考課、企業別組合、少ない職務区分、班・組を中心とした作業編成、OJT 中心の技能形成
 - ・それゆえ、日本型生産システムの導入に従う制度的障害は欧米に比べ少なく、現に日本的経営手法を多く取り入れている。
 - ・ところが、①類似性の多い制度はその運用面において日本と異なる側面が多い(形式と内実との落差)、②生産管理手法も日本と同じように機能していない
 - ・制度的形式の比較や管理手法の静態的比較だけではこうした問題の解明は難しい
- ◆課題：品質管理という管理技術に焦点；韓国における日本的品質管理の導入・定着過程、運用実態に関する調査・分析→なぜ韓国で日本的品質管理は上手く機能していないか→韓国企業の工場管理の特色の一断面を明らかにすること

II. 管理技術としての日本的品質管理

- 1. 形成過程
 - ・統計的品質管理の導入；1949 年ころから本格化、日科技連主導、企業への導入→エンジニア中心
 - ・日本的品質管理への発展；1950 年代半ばころから、課部長・作業長への教育開始
 - ・日本的品質管理の制度化；1960 年代前半、自主検査の制度化、QC サークルの形成、改善提案

活動の組織化(その他、方針管理や社長監査などの制度化、統計的手法の簡略化や開発)

- ・「QCの現場化」の過程；エンジニア→作業長→作業者：＜表1＞参照

2. 特徴

- ・全員参加により、初めから良品を作り、それを持続的に改善していく仕組みの形成
- ・管理という機能に作業者が加わったこと；少ない検査要員・品質スタッフ
- ・作業者の経験と智慧を生かすこと

III. 韓国における日本的品質管理の導入運動

1. 前史

- ・過程：＜表2＞参照
- ・講習会の開催；韓国標準協会により1962年から開始(1970年中止)；管理者、エンジニア対象に統計的手法中心→企業の関心は低い(平均参加者数33名)
- ・KS表示許可企業数；全製造業の1%に留まる(1973年まで265社)

2. 日本的品質管理の導入運動

◆商工部告示(1974年10月)；「品質管理指定事業所」を指定し、次の事項の実施を義務化

- ・企業内に品質管理組織の設置・運営
- ・社内規格の制定・運営
- ・一人以上の品質管理士の採用
- ・工程あるいは作業班ごとに作業員の参与するQC運動基本組織(品質管理分任組など)の設置運営
- ・社内教育訓練計画の樹立と社内教育の実施
- ・年2回以上の発表会、セミナー、評価会などの開催
- ・経営幹部および品質管理要員に対する工業振興庁長が認定する教育機関における所定の品質管理教育の履修

◆品質推進本部の設置

- ・本部；工業振興庁
- ・事務局；韓国標準協会
- ・大企業群別推進本部(25個)、地域別推進本部(14個)、業種別推進本部(24個)

◆大会の開催

- ・全国品質管理大会
- ・全国QCサークル大会
- ・QCサークルの登録の開始：＜表3＞参照

◆褒賞制度(1995年現在)

- ・企業体賞：韓国品質大賞、品質管理賞；工場革新賞・価値革新賞・設備管理賞・物流革新賞・100PPM賞
- ・品質分任組賞・品質管理文献賞・有功者賞・品質名将・提案賞

◆品質管理教育の開始：＜表4＞、＜表5＞参照

3. 普及現況と評価

◆TQCの導入現況：<表6>参照

◆規模別QCサークルの導入現況：<表7>参照

・日本企業(1984年)：5000人以上の企業(83.7%)，1000～4999人の企業(74.8%)100～999人の企業(51%)

◆QCサークルの活動状態：<表8>参照

◆「TQC組織は、一般的に企業の必要性によって設置されたというより、KS表示や工場等級表示などの認許可と関連して」導入される場合が多く、それゆえ「TQC活動を導入・推進しながらもそれに対する明確な概念確立や目標意識が明らかではない」

IV. 事例研究：A自動車

1. 品質管理の導入過程

1) 近代的品質管理の導入

・フォードから品質管理を導入(1968年)；品質管理課の設置、各工程の末端での検査工による検査体制、検査工によるライン内検査も並行、検査中心の品質管理

2) 日本的品質管理の導入

(1) 1975年～1983年ころ

・経過：<表9>参照

・TQC推進本部；「3不追放運動」「エネルギー節約運動」など推進、実地的な意味において「全社的品質管理」の推進活動は見られない。

・社内品質管理運動；精神運動的側面が強い；品質管理手法の教育やその実地的活用という側面は重視されていない→工程における品質管理方式の変化は見られない。

(2) 1984年頃～1989年まで

・自主検査制度の導入(1984年)：「キーパー(Keeper)制度」；班ごとに一人のキーパー(ベテラン作業員から選任)を置き、ライン内設備と品質の管理を担当させる制度

・品質管理業務の一部を生産部署に移管；プレス工程や車体・塗装工程でライン内検査工の撤退

(3) 1990年～現在

・協力メーカーの品質管理の強化

・新車開発における「品質本部」の役割強化

・提案活動やQCサークル活動の促進；管理規定改正(よりきめ細かな管理、褒賞金の拡大など)

2. 品質管理現況

1) 自主検査活動

・プレス工程：1988年ラインから検査工の完全撤退

・車体・塗装工程：1994年までライン内検査工の撤退、ライン末端での検査のみ

・機装工程は：重要工程はまだ検査工によるチェック

・こうした検査工の撤退はキーパー制度の導入などで見られる生産部門の品質管理能力の向上

を示すものである

・その限界：①作業員各人による自主点検や検査方式ではない(キーパーという専門要員の選任による方式)②検査部門の縮小はあまり行われておらず、むしろライン末端での検査(修理)は強化されている

・作業員：検査工の比率：<表 10>参照；トヨタ(3.3%),GM(14%)；1970年代基準

2)改善提案活動

・改善提案活動の推移：<表 11>参照

・参加率、件数において日本企業と変わらない水準；日本企業の参加率(60%)、一人当提案件数(24件)、アメリカ企業の参加率(13%)、一人当提案件数(0.16件)；HR協会の調査(1984年)；トヨタの参加率(94%)、一人当提案件数(40.2件)

・問題点；①個人提案中心でグループ提案方式はとっていない②改善提案の「維持」に問題；「実施された改善提案が長く続かず、元に戻ってしまう現象が何よりも問題だ」③消極的：<表 12 参照>

3)QCサークル活動

・QCサークル活動の推移：<表 13>参照

・日本企業のサークル当たりテーマ解決件数は2.9件(1983年)；トヨタは3.4件(1984年)

・QC活動に対する態度：<表 14>参照

・「QCサークルメンバーの参加や討論によるテーマ解決というより、サークルリーダーや書記による「一人の作品」の場合が多い」

4)評価

・自動車メーカーの100台当たり欠点数の比較：<表 15>参照

・品質管理に作業員の意欲や能力を動員し、組織化することに問題

・作業員による自主点検・検査体制は整っていない；検査と修理に多く依存

・日本的QCはまだ根付いていない

3.工場管理の現況と特徴

1)階層および昇進制度

◆A自動車の階層制度：<表 16>参照

◆生産職と管理職との明確な昇進パスの分離

・管理職；社員→代理→課長→次長→部長→工場長

・生産職；社員→組・班長→技師→主任→技長

・昇進の制限(1987年以前)、細い昇進経路(1987年以降)；<表 17>参照

◆賃金支払い方式の差異

・管理職：月給制(生産・事務職の場合も技師・書記以上は月給制)

・事務職：日給制

・生産職：時給制

2) 賃金制度

◆賃金構造：＜表 18＞参照

◆インセンティブ問題

- ・硬直的年功制；査定の中止
- ・技能評価システムの欠如

3) 作業長制度

◆作業長の権限：＜表 19＞参照

- ・生産管理面における制限された権限；「ラインストップ権」はない；「作業標準」作成における発言力も弱い
- ・労務管理面における強い権限
- ・組合の登場による労務管理面における権限も制限される：＜表 20＞参照

4) 教育・訓練

◆OJT

- ・技能面における作業長の権威は弱い：新技術の導入の際要求される作業長の再教育の不徹底
- ・計画性の欠けたローテーション
- ・柔軟性の弱い専門部門への転換配置：保全、品質管理

◆OFF-JT

- ・技能教育より精神教育に偏った教育

5) 小結

- ・管理層と作業員との深い断層：階層制度、昇進制度、賃金制度：＜表 21＞参照
- ・生産管理面における弱い作業員集団の権限
- ・作業員に対する体系的技能形成プログラムの欠如
- ・作業員に対するインセンティブ・システムの欠如

V. 結論と展望

1. 結論

◆日本の品質管理の諸手法は導入されているにも関わらず、その基礎となる管理思想の転換は見られない→管理者やエンジニアによる管理知識の現場への移転、現場の経験的智恵の管理部門への吸い上げの努力、その制度整備に欠けている。

◆A 自動車は「エンジニア主導的」成長戦略を取ってきた：初期条件の制約、つまり蓄積された技術や熟練がほとんどない条件のもとで技術導入・吸収の担い手であるエンジニア中心の成長戦略を取らざるを得なかったと思われる。

◆その成長戦略は急速な技術吸収、生産の量的拡大という面である程度成功をもたらしたといえるが、技術中心的な思考、あるいはエンジニア中心的な管理体系や管理思想を作り上げる結

果となり、それが現在、作業者の経験や智恵を取り入れた、柔軟なシステム作りの足かせになっていると思われる。

2. 展望

◆変化の兆し

- ・体系的な社内教育訓練学校の設立：1991年、乗用車組立学校、自動車学校、金型学校など設立
- ・労使共同の「制度改善委員会」の発足(1992年)→技能・能力向上プログラムと職能資格制度の導入などについて議論
- ・生産職の定着率の向上：〈表 22〉参照
- ・「経営や管理層の管理思想の変換ができるか」

<表1> 専門団体による品質管理関連主要講習会

団体	セミナー・コース名	対象	日・時間数	回/年	開始年度	受講者数
日 科 技 連	ベーシック・コース	専門	5日6ヶ月	7	1949	21,821
	部課長コース	部課長	3日4ヶ月	10	1955	24,321
	入門コース	?	4日2ヶ月	6	1956	20,471
	重役特別コース	経営者	4泊5日	5	1957	3,535
	経営幹部特別コース	経営者	4泊5日	6	1962	5,993
	職組長基礎コース	現場長	3日2ヶ月	15	1967	26,341
日 本 規 格	QC入門講習会	専門	2~4日連続	69	1949	79,014
	試験計画法セミナー	専門	23日	2	1956	2,937
	部課長ためのQC講習会	部課長	4泊5日	7	1959	7,288
	現場長ためのQC講習会	現場長	3日2ヶ月	9	1963	14,548
中管 部協 品会	QCセミナーBCコース	専門	6日5ヶ月	2	1951	63(回)
	QCセミナー部課長コース	部課長	2日4ヶ月	2	1961	52(回)
	現場監督者QCセミナー	現場長	15日	2	?	71(回)

出所；『品質管理』Vol. 41, No. 7, 1990

注1) 受講者数は、日科技連は1987年3月現在、規格協会は1986年現在までの累積である。

<表2> 韓国の品質管理年表

1961	工業標準化法制定
1962	規格協会発足(現. 韓国工業標準協会)
1963	KS表示制度の実施
1967	工産品品質管理法制定
1971	品質管理士制度の制定
1973	工業振興庁発足
1974	QCサークル組織化の提唱
1975	工業振興会に品質管理推進本部設置
	第1回全国品質管理大会開催
	全国QCサークル競進大会開催
	経営者・現場人のQC教育課程開設
1976	品質管理指定業体156社選定
	部課長のQC教育課程開設
	第1回国際QCC交流大会ソウル大会開催
1981	品質管理推進本部拡大改編
	品質管理推進要綱制定および示達
	工場品質管理等級制の導入・実施
1982	工場ヘルム運動と品質管理推進一元化
	大企業の協力業体に対する品質管理推進指示

	QCサークル研究調査団日本へ派遣
1987	製造業品質管理実態調査実施(6,540社) 品質管理診断実施(280社)
1989	品質管理賞を国務総理賞に格上げ
1992	品質管理運動を品質経営(QM)運動に転換
1994	韓国品質大賞の新設(大統領賞)

出所；『品質白書』、1991年

<表3>登録分任組数の推移

年度	業体数	分任組数	分任員数
1975	-	1,275	-
1976	-	8,615	-
1977	-	23,217	-
1978	-	37,300	-
1979	-	48,728	-
1980	-	56,081	-
1981	-	58,000	-
1982	2,504	60,370	474,128
1983	3,043	73,848	768,168
1984	3,299	78,569	791,775
1985	3,721	85,308	878,434
1986	4,150	91,085	926,475
1987	5,074	103,838	1050,746
1988	5,560	109,430	1106,983
1989	-	-	-
1990	-	-	-
1991	7,393	115,102	1084,310
1992	-	-	-
1993	6,343	99,451	910,155
1994	7,327	180,173	983,433

出所；『職業意識の定着と生産性向上』、一部補充

<表4>外国人QC専門家招聘セミナー(1975)

	講師	日時	参加者数
最高経営者の	E.Deming・水野 滋	10.28	152
ためのセミナー	草野郁郎・小島源太郎	12.9~12.12	50
技術者および	E.Deming・石川馨	5.2~5.3	470
管理者のため	水野 滋・野口順路	10.28~11.1	580
のセミナー	馬場幾郎	12.15~12.23	200

出所；『工業標準化20年史』、1981年

<表5> 韓国の品質管理教育実績

年度	階層別 教育			計
	経営層	中間管理層	現場人	
1975	885(4)		6,847(94)	7,732(98)
1976	256(5)	327(5)	8,434(118)	9,016(128)
1977	356(8)	543(5)	9,837(141)	10,736(154)
1978	1,220(12)	1,551(14)	15,262(219)	18,033(245)
1979	1,700(13)	1,284(11)	8,366(136)	11,350(160)
1980	750(11)	1,354(18)	5,929(127)	8,024(156)
1981	2,578(30)	6,000(38)	21,384(273)	29,962(341)
1982	2,634(35)	9,267(128)	22,494(302)	34,395(465)
1983	2,194(30)	14,979(333)	19,529(289)	36,702(652)
1984	2,076(30)	18,351(459)	20,152(300)	40,552(789)
1985	2,216(36)	22,739(589)	20,119(332)	45,154(957)
1986	2,757(40)	29,135(719)	19,550(283)	51,442(1036)
1987	2,820(30)	31,158(681)	26,270(385)	60,226(1096)
計	22,451(284)	136,688(2997)	204,225(2999)	363,364(6280)

出所；『品質白書』、1991年

<表6> 品質管理の導入現況(1986.10工業振興庁調査)

準備段階	生産部署SQC段階	TQC導入段階	TQC定着段階	計
165(21.5)	262(48.1%)	155(20.6%)	74(9.8%)	753(100)

出所：『品質白書』1987年

<表7> 韓国製造業の品質管理分任組の導入現況

	企業総数	導入企業	比率(%)
大企業	1,145	919	80.3
中小企業	8,141	4,714	58.0
計	9,286	5,633	61.0

出所；『品質白書』1991年

<表8> 品質管理分任組の活動状態

活動状態	%
形式的	25.9
普通	57.3
積極的	14.7
極めて活発	2.2

出所；『品質白書』1991年

<表9>A自動車の品質管理活動の推進経過

年度	導入および運営	特記事項
1975	提案制度導入(1月) TQC推進本部設置(2月) 品質管理指定業体指定(3月) QCサークル組織結成(9月)	QCサークル約670組結成(1979年) 提案件数年300件に至る(1979年) 地域QCサークル大会で優秀賞受賞(1979)
1976	QCサークル運営規定制定(1月) 第1回社内QCサークル発表会開催(9)	
1978	「HTQCの日」実施(8月)	
1979	「3不追放」運動・エネルギー節約運動	
1982	社内品質管理促進大会実施(6月) 提案強調期間運営(7月) 第1回社内サークル・リーダー教育(5月)	全国品質管理大会金賞受賞(1983) 全国QCサークル大会金賞5回受賞 全国提案発表大会大賞2回受賞
1983	TQC推進本部に監査課設置(1月)	全国品質管理大会でTPM活動および
1984	「自主検査制度」部分的導入	VE活動大賞受賞(1994)
1986	品質本部新設(5月)	ISO9001品質認証獲得(1995)
1987	TQC部を品質本部に統合(4月)	提案件数累計700万件達成(1995)
1988	QCサークル優秀事例集発刊(2月)	
1989	品質管理部を品質本部から各事業部に移管(9月)	
1990	TPM活動導入(4月) 第1回協力メーカーQCサークル大会(10月) 第1回全社改善事例発表会開催(11月)	
1991	提案50万件突破記念行事(3月)	
1992	QCサークル・提案制度規定改正(1月)	
1993	第1回協力メーカー提案発表会(5月) 設備欠陥申告制度運営(7月)	
1994	QCサークル・提案制度規定改正(1月)	

出所：社史、内部資料により作成

<表12>A自動車作業員の提案制度への態度

	直接部門	間接部門	準直接部門	合計
極めて積極	12(1.6)	9(6.1)	1(1.0)	22(2.3)
積極的	66(9.1)	37(25.2)	7(7.1)	110(11.3)
まあまあ	284(39.0)	63(42.9)	44(44.9)	391(39.1)
消極的	194(26.5)	26(17.7)	28(28.6)	247(25.4)
極めて消極	174(23.9)	12(8.2)	18(18.4)	204(20.9)

出所：『A自動車労働組合の政策樹立に関する調査報告書』

<表10> A自動車(2工場)の職務別労働力の構成

職務内容	実数	%
直接生産職		
－ライン作業工	3876	72.6
準直接生産者	1141	21.4
－品質検査工	473	8.9
－保全工	369	6.9
－原材料供給工	299	5.6
間接部門	320	6.0
－事務職	159	3.0
－技術部門	161	3.0
総計	5337	100

出所：韓南大学経済研究所(1993)

<表11> A自動車の提案活動の推移

年度	参加率(%)	提案件数	採択率(%)	1人当提案件数
1982	35	10,757	32	1.5
1983	37	11,300	31	1.5
1984	34	23,358	40	2.8
1985	38	23,393	70	2.3
1986	40	50,588	79	2.4
1987	65	87,557	75	3.3
1988	63	78,262	81	3.1
1989	60	60,392	73	2.2
1990	69	135,769	64	4.2
1991	70	271,438	62	9
1992	94	3,119,317	60	96
1993	86	2,506,573	95	80
1994	84	570,642	95	18

出所：『A自動車25年史』と内部資料により作成

<表13>A自動車の分任組活動の推移

年度	サークル数	編成率(%)	完了テーマ数	QCC当完了件数
1981	530	-	825	1.6
1982	543	-	629	1.2
1983	579	-	535	0.9
1984	523	-	997	1.9
1985	591	-	1,336	2.3
1986	658	-	1,824	2.8
1987	1,790	-	3,470	1.9
1988	1,883	-	2,475	1.3
1989	1,753	-	1,632	0.9
1990	2,550	-	1,889	0.7
1991	2,139	85	2,630	1.2
1992	2,340	88	3,782	1.6
1993	2,218	95	4,303	1.9
1994	2,263	96	3,889	1.7

出所；内部資料により作成

<表14>現代自動車作業員のQC活動への態度（単位：名、%）

	直接部門	間接部門	準直接部門	合計
極めて積極	10(1.4)	5(3.4)	0(0.0)	15(1.6)
積極的	63(8.8)	33(22.2)	7(7.1)	103(10.7)
まあまあ	276(38.4)	57(38.8)	44(44.4)	377(39.1)
消極的	184(25.6)	40(27.0)	27(27.3)	251(26.0)
極めて消極	185(25.8)	12(8.2)	21(21.2)	218(22.6)

出所；『A自動車労働組合の政策樹立に関する調査報告書』

<表15>自動車メーカーの品質比較（100台当たり欠点数）

年度	1985	1987	1988	1989	1991
GM	240	179	173	169	134
フォード	231	162	172	149	127
トヨタ	135	125	121	117	90
本田	150	129	161	113	111
A自動車	-	315	229	178	249

出所；『技術体系と作業組織の発展類型に関する比較研究』

<表16>A自動車の職層制度(1977年)

管理 職		技 能 職	
		技術職	事務職
1級甲	部長		
1級乙	次長		
2級	課長	技長	参事
3級	代理	主任	主任
4級	社員	技師	書記
		社員	社員

出所；『A自動車20年史』

<表17>生産職からの技師昇進者数 (単位；年、名、%)

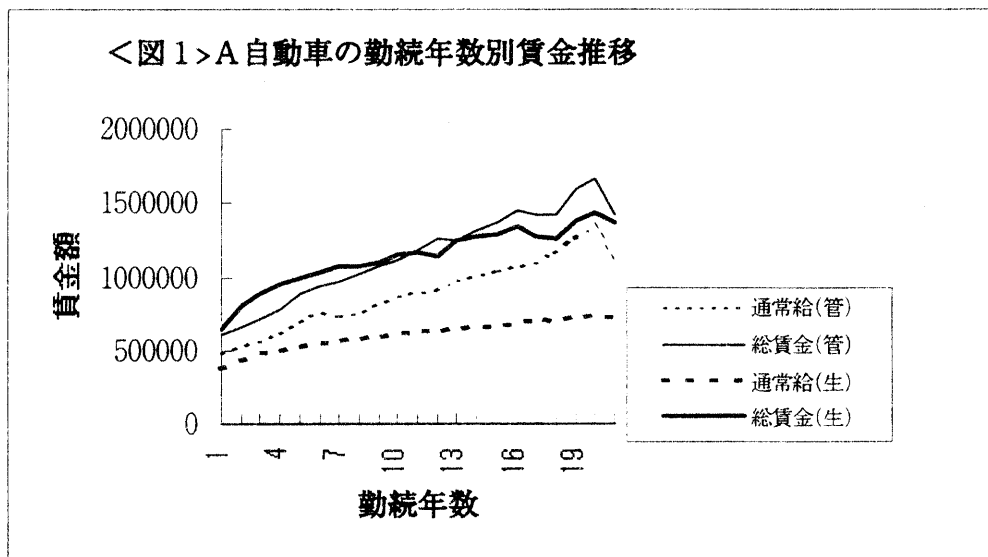
	1987	1988	1989	1990	1991
生産職→技師	85/142	105/248	93/269	19/166	99/321
	59.9	42.3	34.6	11.4	30.8

出所；『職改委研究報告書』

<表18>自動車メーカーの賃金構造 (単位：%)

	A社	B社	C社
基本給	45.5	43.6	40.1
手当	28.2	25.7	33.3
賞与金	26.3	30.7	26.6

出所：金完朽、「1980年代以降の自動車産業賃労働関係の特徴」から作成(1994)



出所：内部資料から作成(1991年基準)

<表19>組班長の業務および権限

共通任務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課長(技師)を補佐し該当組班員を統率し作業を効率的に遂行する ・ 作業上の諸問題および隘路事項を把握し解決措置・報告 ・ 該当組班の要員管理(勤態把握)および作業安全事項に対する措置 ・ 上下間の円満な意志疎通のための橋梁的役割を遂行すること ・ その他会社の運営上必要な諸業務の遂行
個別任務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 該当組長および班員を指揮・統率し現場の監督者として安全管理、要員管理、品質管理などの大部分の現場問題を管理 ・ 監督者として組員の教育および要員管理の一次的責任を負い、要員管理・業務改善などに重点を置き、欠勤時代行
権限	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務負荷量に応じて作業量や要員配置の措置(措置前後報告) ・ 該当組班員に対する人事考課 ・ 資材・装備・要員・品質上の問題で作業の中断の必要時に申し出

出所：内部資料から作成

<表20>苦情処理の方法

比較項目	頻度	%
労組上執幹部を通じて	10	0.8
会社幹部を通じて	45	3.6
代議員を通じて	266	21.4
小議員を通じて	37	3.0
組班長を通じて	278	22.4
個人的に解決	559	45.0
その他	47	3.8

出所：韓国社会科学研究所(1993)

<表21>労働力管理体系に関する評価

(単位：%)

	極めて公正 (極めて満足)	多少公正 (多少満足)	多少不公正 (多少不満)	極めて不公正 (極めて不満)
人事考課	4.1	27.4	45.5	22.2
昇進制度	2.3	18.9	48.8	21.7
職級体系	3.6	20.1	48.2	28.1
賃金体系	4.9	20.9	46.3	27.6
配置及び移動	3.4	19.2	51.7	25.1
昇進機会	0.8	1.3	55.7	42.2

出所：金完朽、「1980年代以降の自動車産業賃労働関係の特徴」、1994

<表22>現代自動車工場の辞職率

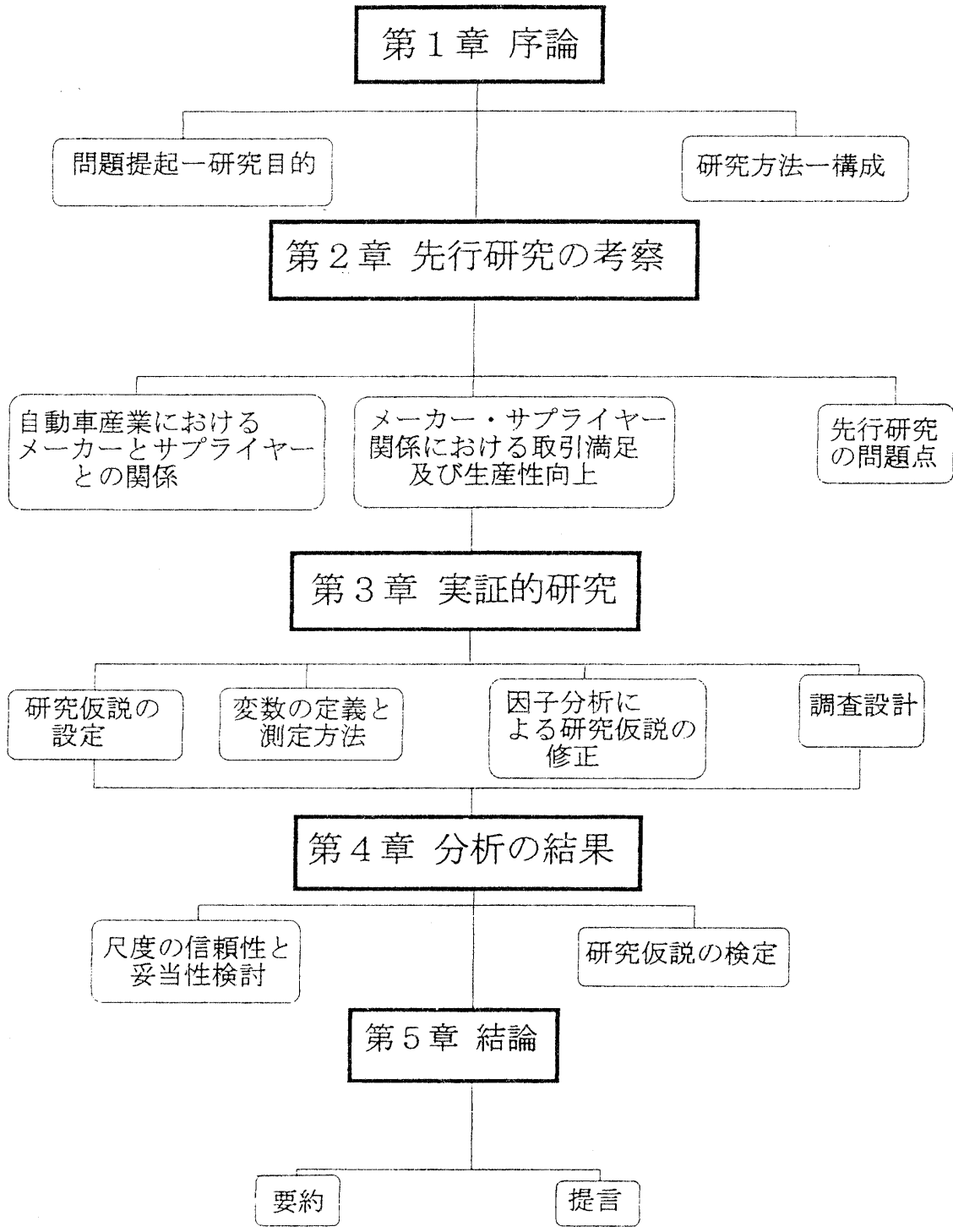
(単位：年、%)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991.6
班長	7.7	6.0	1.7	4.6	2.1	0.4	1.5	2.4	8.6			
組長	17.8	6.1	4.0	2.7	2.2	1.2	1.3	2.2	1.2			
生産職	44.3	21.9	10.4	9.1	9.4	8.3	8.3	9.4	4.3	2.4	2.8	2.0

韓国自動車産業における完成車メーカーと部品メーカーとの間の情報システムの活用とJIT

盧 炯 晋 (京畿大校経営学科)

韓 相 道 (烏山専門大学事務自動化科)



先行研究

○自動車産業におけるメーカーとサプライヤーとの関係

- 需要・供給概念
- J I T 供給関係
- 主な慣行
- 企業間の情報システム
- 自動車産業の系列化

○メーカー・サプライヤー関係における取引満足・生産性の向上

- 取引満足
- 生産性向上

先行研究の問題点

○メーカーとサプライヤーとの供給関係

- 1、取引満足 / 生産性向上に対しての実証研究がない
- 2、メーカーとそのサプライヤーとの供給慣行 / 生産活動成果 / J I T供給 / 情報システム活用に対する比較研究が全無

- ・部品メーカーの生産活動及び供給慣行に影響を与える因子究明
- ・サプライヤーグループ間の差違を比較検証

実証的研究

研究仮説の設定

I、取引満足と原価削減 / 技術・品質向上 -----

影響を与える因子は何か？ (I、II)

II、供給慣行 ----- グループ別にどう違って施行しているのか
(III)

III、取引満足と原価削減 / 技術・品質向上 -----

グループ別にどう違って施行しているのか (IV、V)

仮説 I 韓国自動車 3 社の各部品サプライヤーグループが各メーカーとの取引関係で得られる取引満足度は次の項目と正の関係を持つ。

- | | | | |
|------|--------------------|------|----------------------|
| X 1 | : サプライヤーとの取引条件の決定権 | X 2 | : 相互協力的雰囲気 |
| X 3 | : 取引関係情報システムの活用程度 | X 4 | : 情報技術利用度 |
| X 5 | : 情報共有度 | X 6 | : サプライヤーのメーカーに対する影響力 |
| X 7 | : 取引集中度 | X 8 | : メーカーへの信頼度 |
| X 9 | : サプライヤーへの信頼度 | X 10 | : J I T 供給 |
| X 11 | : 技術協力程度 | X 12 | : メーカーの系列化 |

仮説 II 韓国自動車 3 社の各サプライヤーグループがそれぞれのメーカーとの供給関係の結果で得られる原価削減及び技術・品質向上度等の生産活動向上度は次の項目と正の関係を持つ。

- | | | | |
|------|--------------------|------|----------------------|
| X 1 | : サプライヤーとの取引条件の決定権 | X 2 | : 相互協力的雰囲気 |
| X 3 | : 取引関係情報システムの活用程度 | X 4 | : 情報技術利用度 |
| X 5 | : 情報共有度 | X 6 | : サプライヤーのメーカーに対する影響力 |
| X 7 | : 取引集中度 | X 8 | : メーカーへの信頼度 |
| X 9 | : サプライヤーへの信頼度 | X 10 | : J I T 供給 |
| X 11 | : 技術協力程度 | X 12 | : メーカーの系列化 |

仮説III	<p>韓国のA自動車部品サプライヤークラスタ、B自動車部品サプライヤークラスタ、C自動車部品サプライヤークラスタはそれぞれのメーカーとの取引関係で次の項目を同一な程度持っている。</p>
-------	---

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| X 1 : サプライヤーとの取引条件の決定権 | X 2 : 相互協力的雰囲気 |
| X 3 : 取引関係情報システムの活用程度 | X 4 : 情報技術利用度 |
| X 5 : 情報共有度 | X 6 : サプライヤーのメーカーに対する影響力 |
| X 7 : 取引集中度 | X 8 : メーカーへの信頼度 |
| X 9 : サプライヤーへの信頼度 | X 10 : J I T供給 |
| X 11 : 技術協力程度 | X 12 : メーカーの系列化 |

仮説IV	<p>韓国のA自動車部品サプライヤークラスタ、B自動車部品サプライヤークラスタ、C自動車部品サプライヤークラスタが各メーカーとの取引関係で得られる満足度は同一である。</p>
------	---

仮説 V	<p>韓国のA自動車部品サプライヤークラスタ、B自動車部品サプライヤークラスタ、C自動車部品サプライヤークラスタが各メーカーとの取引関係で得られる原価削減及び技術・品質向上度等の生産活動向上度は同一である。</p>
------	---

<表 1>取引満足度と生産活動向上度に影響を与える因子の分析結果

変数	因子	因子1 信頼性ある I Sの活用	因子2 技術協力及び J I T供給	因子3 情報共有及び 情報技術 の利用	因子4 取引条件の 決定権	因子5 影響力行使	説明力	総説明力
X 8		.78894	.05991	.12917	.22326	-.13032	23.50%	70.90%
X 9		.75847	.23058	-.33371	-.00413	.12023		
X 2		.70317	-.07854	.11594	.04445	.05294		
X 3		.60895	-.13724	.44316	-.26167	.11740		
X 7		.01609	.78847	.10616	-.22106	.17317	17.00%	
X 1 1		-.03617	.70301	.04308	.44198	-.11913		
X 1 0		.06630	.66733	.39499	-.05729	-.08439		
X 5		.00187	.22627	.79659	-.01654	-.11479	10.80%	
X 4		.15439	.19601	.69255	.25564	.22967		
X 1		.11583	-.08053	.08680	.89359	.08265	10.10%	
X 6		.04056	.01121	.02673	.05661	.95474	9.50%	

注)

- | | | | |
|-------|-------------------|-------|----------------------|
| X 1 | : サプライヤーとの取引条件決定権 | X 2 | : 相互協力的雰囲気 |
| X 3 | : 取引関係情報システムの活用程度 | X 4 | : 情報技術利用度 |
| X 5 | : 情報共有度 | X 6 | : サプライヤーのメーカーに対する影響力 |
| X 7 | : 取引集中度 | X 8 | : メーカーへの信頼度 |
| X 9 | : サプライヤーに対する信頼度 | X 1 0 | : J I T供給 |
| X 1 1 | : 技術協力程度 | | |

仮説 I	韓国自動車3社の各部品サプライヤーグループが各メーカーとの取引関係から得られる取引満足度は次の項目と正の関係を持つ。
------	--

- I-1、信頼に基づく相互協力的な取引関係情報システムの活用
- I-2、技術協力及びJIT供給
- I-3、情報共有及び情報技術の利用
- I-4、部品サプライヤーの取引条件の決定権行使
- I-5、メーカーに対する影響力行使
- I-6、メーカーの系列化

仮説II	韓国自動車3社の各部品サプライヤーグループがそれぞれのメーカーとの供給関係の結果で得られる原価削減及び技術・品質向上度等の生産活動向上度は次の項目と正の関係を持つ。
------	--

- II-1、信頼に基づく相互協力的な取引関係情報システムの活用
- II-2、技術協力及びJIT供給
- II-3、情報共有及び情報技術の利用
- II-4、部品サプライヤーの取引条件の決定権行使
- II-5、メーカーに対する影響力行使
- II-6、メーカーの系列化

仮説III	<p>韓国のA自動車部品サプライヤーグループ、B自動車部品サプライヤーグループ、C自動車部品サプライヤーグループはそれぞれのメーカーとの取引関係で次の項目を同一な程度持っている。</p>
-------	---

- III-1、信頼に基づく相互協力的な取引関係情報システムの活用度
- III-2、技術協力及びJIT供給の程度
- III-3、情報共有及び情報技術の利用度
- III-4、部品サプライヤーの取引条件の決定権行使程度
- III-5、メーカーに対する影響力行使程度
- III-6、メーカーの系列化程度

仮説IV	<p>韓国のA自動車部品サプライヤーグループ、B自動車部品サプライヤーグループ、C自動車部品サプライヤーグループが各メーカーとの取引関係で得られる満足度は同一である。</p>
------	---

仮説 V	<p>韓国のA自動車部品サプライヤーグループ、B自動車部品サプライヤーグループ、C自動車部品サプライヤーグループが各メーカーとの取引関係で得られる原価削減及び技術・品質向上度等の生産活動向上度は同一である。</p>
------	---

資料収集 / 標本抽出

自動車部品サプライヤー : 1,423 社

○ 規模別 : 20 名以下 (283社 : 19.9%)
1000 名以上 (41社 : 3.6%)

○ 地域別 : 京畿 (364社 : 26.0%)
首都圏 (302社 : 22.0%)

※ 韓国自動車工業協同組合の会員である500社中、京畿及び首都圏地域
所在 200社を選定

A 自動車 (現代 (自)) : 80 社

B 自動車 (大宇 (自)) : 60 社

C 自動車 (起亜 (自)) : 60 社

回収された設問紙 : 200 社

* 分析対象 (有効回答数)
A 自動車部品サプライヤー : 31 社
B 自動車部品サプライヤー : 31 社
C 自動車部品サプライヤー : 48 社

110 社

資料分析方法

◎ 分析 パッケージ : SPSS / PC⁺

- | | | |
|---|-------|----------|
| ・ 項目尺度の信頼性、妥当性評価 | | 信頼性、因子分析 |
| ・ 独立変数の抽出及び調整 | | 因子分析 |
| ・ 部品サプライヤーの取引慣行 | | 判別分析 |
| ・ 独立変数が従属変数に与える影響 | | 重回帰分析 |
| ・ 部品サプライヤーグループ別
- 取引満足度
- 生産活動向上度 | | 多変量分散分析 |
| ・ 従属変数の差異検定 | | 分散分析 |

<表 2>信頼性分析結果

因子	問項	項目除去の時の α 係数	因子	問項	項目除去の時の α 係数
供給慣行	1	.7920	取引満足度	1	.7234
	2	.7676		2	.7733
	3	.7752		3	.7553
	4	.7020	次元信頼性係数 = .7804		
	5	.7790	因子	問項	項目除去の時の α 係数
	6	.7030	生産活動 向上度	1	.7795
	7	.7906		2	.7212
	8	.7490		3	.7878
	9	.7950	次元信頼性係数 = .7788		
	10	.7599	次元信頼性係数 = .7925		
	11	.7009			
	12	.7967			

研究仮説 I の検定

<表 4-2> 独立変数に対する回帰分析結果 — 取引満足

因子	分析	B	Beta	T	Sig T
信頼に基づく相互協力的な取引関係情報システムの活用		0.37195	0.36774	3.846	0.0002
技術協力及びJIT供給		0.10291	0.11822	1.071	0.2871
情報共有及び情報技術の利用		0.14226	0.16342	1.491	0.1399
部品サプライヤーの取引条件の決定権行使		0.32667	0.32473	3.378	0.0011
メーカーに対する影響力行使		-0.01547	-0.01778	-0.160	0.8733
メーカーの系列化		0.18837	0.20163	1.853	0.0676
Constant		-0.04279		-0.445	0.6574

R Square = .49209 DF = 2, 82 F = 13.10072 Signif F = .0000

I-1 (相互協力的な取引関係情報システムの活用)	:	1% 有意水準での研究仮説採択
I-2 (技術協力及びJIT供給)	:	研究仮説棄却
I-3 (情報共有及び情報技術の利用)	:	研究仮説棄却
I-4 (部品サプライヤーの取引条件の決定権行使)	:	1% 有意水準での研究仮説採択
I-5 (メーカーに対する影響力行使)	:	研究仮説棄却
I-6 (メーカーの系列化)	:	10% 有意水準での研究仮説採択

研究仮説 IIの検定

<表 4-4> 独立変数に対する回帰分析結果 ー 生産活動向上

因子	分析	B	Beta	T	Sig T
信頼に基づく相互協力的な企業間情報システムの活用		0.65250	0.24238	2.335	0.0220
技術協力及びJIT供給		0.64567	0.24238	2.310	0.0234
情報共有及び情報技術の利用		0.06078	0.06465	0.583	0.5615
部品サプライヤーの取引条件決定権行使		-0.11803	-0.12556	-1.139	0.2580
メーカーに対する影響力行使		2.9187E-03	0.00310	0.028	0.9778
メーカーの系列化		-0.06460	-0.06407	-0.578	0.5650
Constant		14.77647		53.187	0.0000

R Square = .34099

DF = 2, 82

F = 5.39452

Signif F = .0063

II-1 (相互協力的な取引関係情報システムの活用)	:	5% 有意水準での研究仮説採択
II-2 (技術協力及びJIT供給)	:	5% 有意水準での研究仮説採択
II-3 (情報共有及び情報技術の利用)	:	研究仮説棄却
II-4 (部品サプライヤーの取引条件の決定権行使)	:	研究仮説棄却
II-5 (メーカーに対する影響力行使)	:	研究仮説棄却
II-6 (メーカーの系列化)	:	研究仮説棄却

<表 4-8> 供給慣行に対する細分集団の中心点座標値

成果集団の類型	判別関数
A 自動車部品サプライヤーグループ	-0.43051
B 自動車部品サプライヤーグループ	-0.22380
C 自動車部品サプライヤーグループ	0.52178

<表 4-9> 韓国自動車3社の部品サプライヤーグループの供給慣行に対する標準化された判別係数

独立変数	標準化された判別係数
信頼に基づく相互協力的な取引関係情報システムの活用	-0.00838
技術協力及びJIT供給	1.00000
情報共有及び情報技術の利用	0.00608
部品サプライヤーの取引条件の決定権行使	0.03862
メーカーに対する影響力行使	-0.02724
メーカーの系列化	0.18187

- III-1 (相互協力的な取引関係情報システムの活用) : 研究仮説採択
 III-2 (技術協力及びJIT供給) : 研究仮説棄却
 III-3 (情報共有及び情報技術の利用) : 研究仮説採択
 III-4 (部品サプライヤーの取引条件の決定権行使) : 研究仮説採択
 III-5 (メーカーに対する影響力行使) : 研究仮説採択
 III-6 (メーカーの系列化) : 研究仮説採択

研究仮説 IVの検定

<表 4-10> 韓国自動車3社の部品サプライヤーグループ間の取引満足度

Test Name	Value	Sig. of F
Pillais	0.04522	0.581
Hotellings	0.04729	0.580
Wilks	0.95481	0.581

研究仮説 IV : 研究仮説採択

(韓国自動車3社の部品サプライヤーグループがそれぞれのメーカーとの取引関係から得られる取引満足度は同一である)

研究仮説 V の検定

〈表 4-11〉韓国自動車 3 社の部品サプライヤーグループ間の生産活動向上度

因子	集団	A	B	C	F	Sig. of F
生産及び管理活動の円滑化に寄与した程度		4.61	5.16	5.32	4.30050	.016
製品及び技術開発が行われた程度		4.58	4.90	5.11	2.03676	.136
品質改善、原価削減が行われた程度		4.77	4.74	5.27	2.19824	.116
	Test Name	Value			Sig. of F	
	Pillais	.11143			.066	
	Hotellings	.11945			.069	
	Wilks	.89107			.067	

〈表 4-12〉自動車 3 社の部品サプライヤーグループの生産活動向上の標準化された判別係数

因子	標準化された判別係数
生産及び管理活動の円滑化に寄与した程度	0.884
製品及び技術開発が行われた程度	0.289
品質改善、原価削減が行われた程度	-0.115

〈表 4-13〉適時供給に対する分散分析の結果

因子	集団	A自動車 (n=30)	B自動車 (n=30)	C自動車 (n=39)	F	Sig. of F
取引集中度		3.97	3.80	5.41	7.546	0.001
JIT購買		4.38	4.53	5.28	11.640	0.000
技術協力程度		2.27	2.67	2.74	2.199	0.117

研究仮説 V : 研究仮説棄却

(韓国自動車 3 社の部品サプライヤーグループは、それぞれのメーカーとの供給関係の結果から得られる生産活動向上度が同一ではない)

要約

1、取引満足と原価削減 / 技術・品質に与える因子

- ・信頼に基づく相互協力的な取引関係
情報システムの活用
- ・サプライヤーの取引決定権
- ・メーカーの系列化

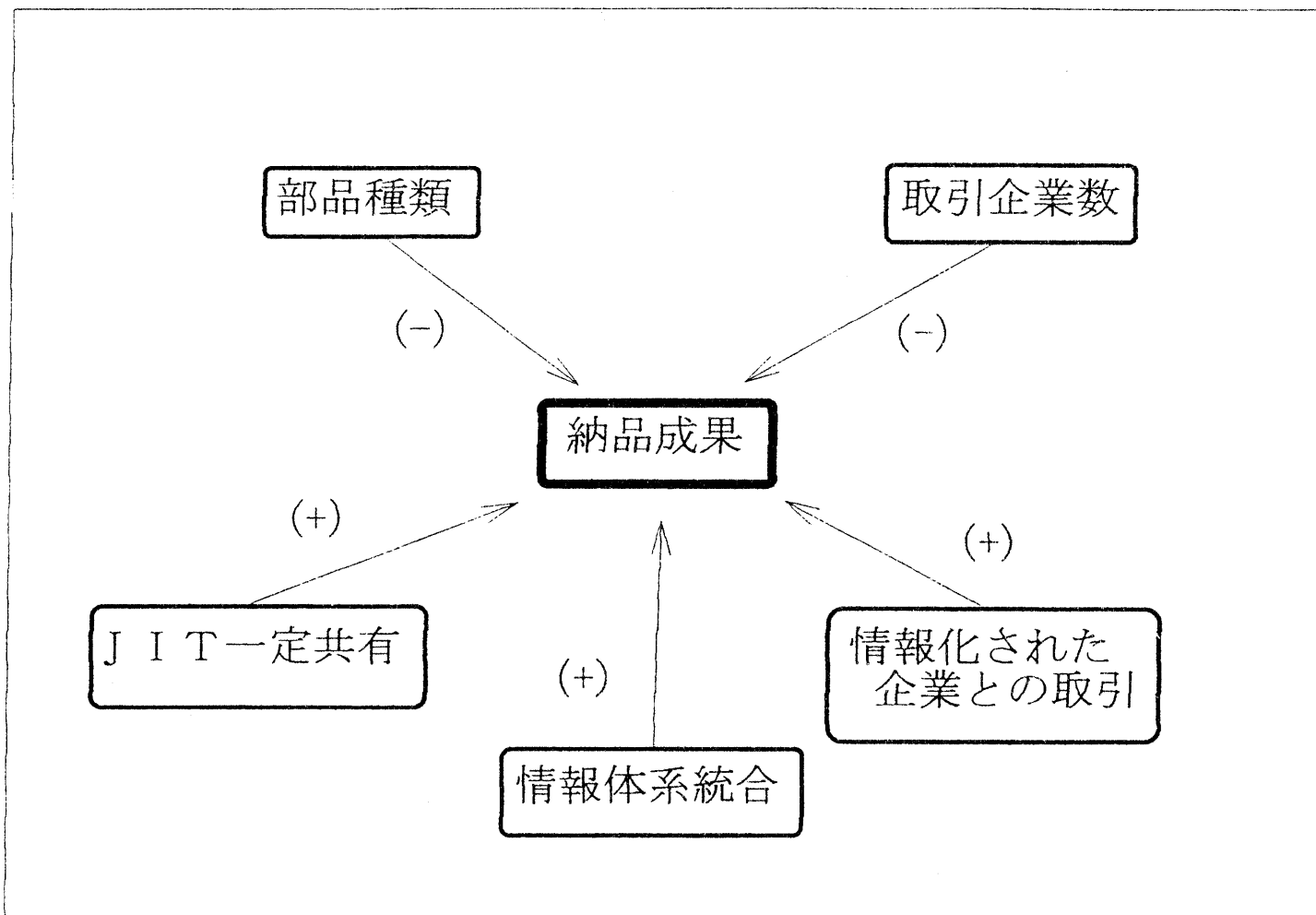
2、生産活動に影響を多く与える慣行

技術協力及び適時供給

相互協力的

技術協力・適時供給と信頼に基づく取引を
元とする情報システムの相互活用

SrinivasanとMukhandhyayの研究結果 (クライスラー)



資料 : Srinivasan, Kekre and Mukhadhyay, Impact of Electronic Data Interchange Technology on JIT Shipment, Management Science, Vol. 40. No. 10/Oct/1994. 自動車経済, 1995/2, p. 44.

提言

技術協力及び
適時供給

+

信頼に基づく
情報システムの統合

J I T II

韓国自動車産業研究会（第14回）

韓国自動車産業におけるサプライヤーシステムの形成と変容

1996年9月10日（火）

東京大学経済学部7階第1共同研究室

報告者：高 基永（東京大学大学院経済学研究科博士課程）

目次

- I. 韓国自動車産業の初期条件
- II. 70年代におけるサプライヤーシステムの形成
 - 1. 量産体制の開始
 - 2. 下請編成の試み—現代自動車の事例
 - 3. 政府の「水平系列化」政策の影響
 - 4. 外注下請の進展と部品工業の発展パターン
- III. 80年代におけるサプライヤーシステムの展開
 - 1. 組立メーカー主導の系列化
 - 2. 組立メーカーの購買政策
 - 3. 専属構造の深化と部品工業の発展パターン
- IV. 80年代末以降のサプライヤーシステムにおける変容
 - 1. 発注政策の転換
 - 2. サプライヤーシステムにおける変容

I. 韓国自動車産業の初期条件

・韓国自動車産業は朝鮮戦争後の米軍車両の払い下げをきっかけに形成。しかし零細・小規模工場の乱立（1958年、全体78社のうち、従業員50人以下の零細企業が65社）

・1955年9月に韓国最初の完成車である「シバル号」が誕生（月産50台）。1962年に為替事情と政府の需要抑制政策＝自動車保有制限措置によって、生産中止（総計2235台生産）

・部品は、300種の部品を生産（1958年）。しかし電気機械、メータ類、精密歯車などは生産できなかった。

・政府は「自動車工業保護法」（1965年5月）を制定し自動車工業の育成に乗り出すとともに、自動車保有制限措置を自家用車と官庁用車に限って部分的に解除し需要拡大を図る。また「特定外国製品の販売禁止措置」（1961年）によって、需要不足の主な原因であった米軍軍用部品の国内流入を遮断した。

・政府による自動車メーカー集約政策：小型乗用車の生産を民族系の「セナラ自動車」に集約。「セナラ自動車」は1962年に日産自動車からのSKD部品による自動車組立を始めるが、為替事情の悪化によって1963年7月に生産中止となる。

・その後、自動車の生産は「新進自動車」に集約される。「新進自動車」は、ノック・ダウン生産ができないという制約のもとで、国産化率56.4%の小型乗用車の生産に成功する。しかしながら、エンジン、トランス・ミッションなどの主要機能部品においては米軍払い下げ部品に大きく依存（小型自動車における材料費の構成は、米軍払い下げ部品41.6%、外注及び購買品が24.5%、その他33.9%）。また生産量も非常に少なかった（1964年に

216台、1965年に88台)。新進自動車への部品企業の平均納入率は8.07%に過ぎない。

- ・60年代にも部品産業は、依然として需要の伸び悩みに苦しんでおり、設備も不足(表1-1参照)。稼働率は30%以下。車両の補修・再生業も依然として乱立状態。

- ・このような状況のもとで、政府は、国産化率21%を満たす企業にSKD組立工場の建設を許可するという政策へ乗り出す。しかし1960年代後半になっても部品国産化率は20%~30%に留まっていた(表1-2参照)

II. 70年代におけるサプライヤーシステムの形成

1. 量産体制の開始

- ・韓国自動車産業の本格的な発展のきっかけは、政府の「長期自動車工業振興計画」(1974年)。その計画の目標は、①1975年末までに自動車の95%国産化、②1981年末までに1.5億ドルの輸出、③年産5万台以上のエンジン、車体工場の設置である。つまり、政府の強力なイニシアティブのもとに輸入代替と輸出拡大を同時進行させ、これによって急激に拡大する需要に量産供給体制を対応させることであった。

- ・起亜自動車(年産2万5千台、1973年)、現代自動車(年産5万6千台、1975年)、大宇自動車(当時セハン自動車、1978年)はそれぞれ量産工場を竣工。また、組立ラインの半自動化が進む。起亜自動車(1973年)、大宇自動車(1974年)、現代自動車(1976年)は組み立てラインを半自動化。

- ・モデル体制—起亜自動車は技術提携先のマツダのブリサ、大宇自動車はいすゞ社のジェミニを導入。現代自動車は1976年に固有モデルのポニーを開発。

2. 下請編成の試み—現代自動車の事例

- ・韓国自動車産業における最初の下請システムの形成は、現代自動車による下請け編成(1974年6月末、160社)。現代自動車は1974-1975年の間に、429の部品メーカー(ソウル地域256社、領南地域173社)を系列部品メーカーと系列化する。他方、部品メーカーの引受と資本参加をも行う

- ・部品メーカーに対する技術支援は、主に部品メーカーに技術導入及び技術提携を斡旋する形で行われた。1977~1979年の間の斡旋件数は20件。他方、資金支援は主に金型及び板金企業に向けられた。

3. 政府の「水平系列化」政策の影響

- ・専門部品企業の集約的育成は、1960年代以来の韓国政府の一貫した部品産業育成政策。
- ・各部品ごとに1社独占で生産し、すべての組立メーカーに納入させるという「水平系列化」政策の方針は、1974年の「長期自動車工業振興計画」で具体化。

- ・内容：①組立工場と部品工場の分離育成、②組立企業による部品の内製はエンジンと車体に限定され、その他の部品については1部品1工場の専門化。つまり、従来補修部品中

心であった部品工業を国産車用組み付け部品の担い手として早期育成すること。

・政府の「水平系列化」政策は、「中小企業系列化促進法」の一次改訂（1978年）によって政府主導の「垂直系列化」政策に切り替えられる（「指定系列化制度」）

・政府によって指定・告示された業種（「指定系列化業種」）と品目（「系列化承認品目」）は、組立メーカーによる内製が禁止される。また、組立メーカーは発注方法、下請企業の設備近代化及び技術向上などについては政府の承認を受けることが義務づけられる。内製部品の場合、その生産に伴う設備の拡張や新規設置を抑制される。

・1978年7月に部品企業62社が専門工場に指定された以来、総計59品目228工場が指定系列化承認企業・品目として指定された。

4. 外注下請の進展と部品工業の発展パターン

(1) 外注下請の進展

・外注下請は、部品の輸入代替に伴い、1970年の49.3%から1978年には69.1%に上昇。しかし、変速機とリア・アクスルなどの中枢機能部品の内製の許可もあり、組立メーカーによる部品輸入代替も依然として多い（表2-1、表2-2参照）

(2) 部品工業の発展パターン

・部品工業における企業間格差の拡大：1979年現在、企業数においてわずか4.7%に過ぎない大手部品メーカー（従業員300人以上）が総出荷額の70.6%を占めている（表2-3、表2-4参照）。大手部品メーカー中心の成長、高い生産集中度。

・原因：①組立メーカーの系列社¹と大手部品メーカーを中心の技術導入（表2-5参照）、②政府の「水平系列政策」によって様々な支援を受けたのは、比較的に規模の大きい部品メーカー。

Ⅲ. 80年代におけるサプライヤーシステムの展開

1. 組立メーカー主導の系列化

(1) 政府主導の「水平系列化」政策の転換

・1982年に政府は「中小企業系列化促進法」を改定（2次改定）し、1978年以来の「指定系列化制度」の基本骨格を維持しながら、組立メーカー主導の専属系列構造の形成を図る。

・内容：1) エンジン、車体、変速機、アクスルなどの既存の内製部品以外の「系列化承認部品」については組立メーカーによる内製が禁止。2) 「系列化承認部品」ごとに「系列化承認企業」を指定。

¹「系列社」とは、“同一人または同一人と見なされる者とが、当該会社の株式の30%以上を所有しているか、或いは重役の派遣などで当該会社の経営に対して影響力を及ぼしていると思われる企業”を指す（韓国公定取引委員会『大規模企業集団指定』、1991）。

(2) 組立メーカー主導の系列化の進展

・この政策をきっかけに協力が組織される(表 3-1 参照)。1 次部品メーカーに波及(1990 年までに 10 協力が結成)。

- ・部品メーカーに占める「系列化承認部品メーカー」の割合の低下(表 3-2 参照)
- ・長期継続取引の定着(表 3-3 参照)。

(3) 部品メーカーに対する支援

1) 経営・技術指導

・現代自動車は、エクセルの 30 万台生産計画の一環として、1982 年 1 月に「協力企業指導部」を新設し、本格的な部品企業の指導に乗り出す。1982 年 4 月には現場経験のある技術者 75 人を部品企業 5 社に派遣。

・技術指導の重点は、既存設備の補修・改造・再配置などのレイ・アウト改善と、治工具の改善など、金のかからない改善。20~58%の生産性向上、43~90%の在庫減少、8~40%の作業空間の節約などの技術指導の効果(表 3-4 参照)。レイ・アウトの改善指導の実績(表 3-5 参照)。

・1982 年までに 15 件の技術提携の斡旋、50 分野の海外研修(35 企業 80 人)を斡旋している。

2) 資金支援

・直接的資金支援のほとんどは金型費への支援。協力会会員中心の支援(表 3-6 参照)

・間接的な資金支援は、1) 原材料の共同購買(現代自動車の場合、共同購買によって原資材の 12%を節約)、2) 代金支払い条件の改善(現代自動車の場合、納入日から 20 日後に代金支払いという条件を、月 4 回、7 日以内に改善。1982 年 5 月には、業界最初で自社発行の手形の無担保割引を実施)が中心。

2. 組立メーカーの購買政策

(!) 発注政策

・部品ごとの 1 社発注政策(表 3-7 参照)。

・起亜自動車：80 年代初から部品別に 1 社発注政策。

・大宇自動車：当初は GM の発注戦略に影響を受け、複数発注政策を行っていたが、80 年代半ば以降次第に 1 社発注政策にシフト。

・現代自動車：基本的には部品ごとの 1 社発注、部品によって複数発注。ただし、車種ごとに見れば 1 社発注。80 年代後半の 1 社発注率の減少は、自動車、特に乗用車生産の急増のため(乗用車だけで、1983 年 93 千台から 1987 年 545 千台に急増)、一部のモデルにおいて複数発注を行ったためである。

・部品別の発注パターン(表 3-8 参照)。

・発注政策の部品メーカーの技術習得への影響：機械加工技術は先進国水準、溶接、金型開発、精密加工技術、設計技術、熱処理、鍍金、試験・検査技術においては遅れており、

特に設計技術の立ち遅れが甚だしい。その原因、部品メーカーに要求されたのは、提供された図面に基づいた加工・組立技術で、技術学習は機械加工や組立技術に限られたことにある。たとえば、1987年における部品企業の設計技術の獲得経路を見ると、技術導入36.5%、完成車メーカーからの獲得48.7%、自社開発3.5%となっている。

(2) 競争促進の仕組み

- ・複数発注による競争の促進は働かない。
- ・取引中止の手段を使って競争を促進したという観点もあるが、裏付けがない（表4-9参照）

(3) 品質等級制度

- ・現代自動車は1984年に「業体協力部」に「等級審査課」を新設し、等級審査を実施。1996年現在、28人の審査要員が年1回審査を行っている。
- ・ペナルティ：第3等級のメーカーには警告。無等級と3回連続の第3等級の場合、発注量の削減（5%削減、1995年に廃止）、新部品開発への参加制限。4回連続の無等級の場合は取引中止となる。しかし4回連続の無等級のケースは一件もない。
- ・インセンティブ：第1等級の場合、部品スペック検査の免除、代金決済条件の改善（1年間従来より15日短い手形で支払う）、発注量の増量（5%増量、1995年に廃止）。
- ・等級審査は乗用車部品企業がその対象であるが、1992年からは1次部品メーカー252社以外に、商用車部品企業12社にも拡大実施している。
- ・評価項目：92年には経営管理の中の財務構造に重点が置かれたが、その後品質管理、生産管理に重点がシフト（表3-9参照）。

3. 専属構造の深化と部品工業の成長パターン

(1) 部品工業の成長パターン

- ・企業数においては、零細部品メーカー（従業員50人未満）は依然として高い割合。企業数に占める割合は、中小部品メーカー（100人以上-500人以下）と大手部品メーカー（500人以上）はともに低下。出荷額から見ると、中小部品メーカーの割合は大きく上昇した反面、大手部品メーカーの割合は、62.1%（1981年）から36.6%（1989年）に低下（表3-10、表3-11参照）。→70年代とは異なり、中規模の部品メーカーの成長ぶりが目立つ。
- ・その傾向は、1社当たり納入額の急増からも確認できる（表3-13参照）。
- ・他方、專業率は増加の傾向（表3-12参照）

(2) 専属構造の深化

- ・1-2の親企業のみになし納入する専属部品メーカーの割合は持続的に上昇（表3-14）。

IV. 80年代末以降のサプライヤーシステムにおける変容

1. 発注政策の転換

(1) モデルごとの複数発注の拡大

・モデルごとの複数発注は、1987年の労働争議をきっかけに、エクセルとソナタ生産（1988年）から実施されはじめる。しかし、外注部品に占める割合はわずか10%で、本格的に行われたとは言いがたい（機装部品の場合は3品目だけで、車体部品では、モデルごとの複数発注はほとんど行われなかった）。

・新規納入の部品メーカーのほとんどは既存の部品メーカーで、モデルごとの複数発注によって新規部品メーカーの参入が促進されたとは言いがたく、また新しい発注政策によって既存の部品企業間に競争が促進したとも言いがたい。モデルごとの複数発注は、金型費の二重支出という問題だけをを招くことになり、その後廃止される。

(2) モデルごとの1社発注への転換

・モデルごとの複数発注は、金型費の二重支出、リコール（RECALL）の際、責任の所在の不明、部品品質の不均等、規模の経済性の制約などの非効率性を招く。その中、金型費の二重支出問題がもっとも大きかった。

・90年代に入り労使関係が安定すると、車種ごとの1社発注へと転換。

2. サプライヤー・システムにおける変化

(1) 生産設備の移管

・80年代後半から自動車メーカーは生産設備を中小部品メーカーに移管しはじめる。

・現代自動車は「部品中小企業育成3カ年計画」（1989年）を立て、設備の移管を本格化（表4-2参照）。

・移管は、有償が原則。ただし生産台数10台以下の金型の移管などは無償。

・移管設備の金額は、移管予定の前月までの償却されてない残りの金額となっており、代金の償還は生産設備移管が完了し量産が始まってから分割で行われる。

・設備移管を受けた部品メーカーは安定的な納入を保証されるので、設備の移管は事実上部品メーカーの設備投資への支援の役割。

・80年代後半から設備の移管が活発になった背景には、組立メーカーと部品メーカー間の賃金格差の拡大が重要である（表4-3参照）。労働集約的な部品においては、内製よりは外注の方が有利になったのである。

(2) 取引先多様化の動き

・1990年から1993年の間、組立メーカー1社だけと取引する部品メーカーの割合は、同期間に77.2%から74.6%に減少しているに対して、2社以上と取引する部品メーカーの割合は22.8%から25.4%に上昇している。脱系列取引は、90年代に入り着実に進展しているが、まだ本格的に行われているとは言いがたい（表4-4参照）。

(3) ユニット発注の拡大

・現代自動車の小型乗用車の場合、納入部品の数が11~12%減っている（表4-5参照）。このような減少は、サブアセンブリ納入の拡大によるところが大きいと思われる。

・車体部品の場合、1988年頃に納入部品数が72部品（166仕様）だったが、90年代には10部品に減っており、80年代末からサブ・アセンブリ納入が徐々に拡大していることが分かる。もっと具体的に見ると、Dash Completeの場合、納入部品数が22品目（38仕様）であったが、Dash Completeの1品目（14仕様）となっている。

・しかし全般的に見ると、納入部品数は依然として多すぎ、ユニット発注が本格的に行われているとは言にくい状況である。

(5) 1次部品メーカーの絞り込み

・90年代半ばまでの推移を見る限り、1次部品メーカーの絞り込みは進んでいない。現代自動車の場合、1次部品メーカーの数が508社（1991年）から438社（1995年）へと70社減少しているが、その中で2次部品メーカーになったのは、わずか9社に過ぎない（表4-6参照）

・車体部品と艤装部品の場合、1992年から1995年の間、1次部品メーカーがそれぞれ13社、3社減っているが、その中で2次部品メーカーになったケースは、それぞれ1社に過ぎない（表4-7参照）

・サブ・アセンブリ納入が進んでいるにもかかわらず、1次部品メーカーの数が減らない原因の一つは、ユニット発注が行われる場合、2次部品メーカーとなった部品メーカーは他の部品納入においては依然として1次部品メーカーなので、統計では1次部品メーカーとして数えられることになる事情がある。

・インストロメンタル・ペドの場合、その子部品を納入していた部品企業4社は（サブ・アセンブリは現代自動車が行っていた）、1992年に「徳洋産業」のサブ・アセンブリ納入によって、2次部品メーカーとなったが、他の品目においては依然として1次部品メーカーであったので、統計では依然として1次部品メーカーとして数えられているのである。同じ例は車体部品のdash completeでも見つかる。dash completeは、7社の部品企業によって22品目で納入されていたが、1990年からはdash complete 1品目（納入部品メーカーは3社）にまとめられて納入されることになった。しかし2次部品メーカーとなった4社は、他の部品のサブ・アセンブリ納入を担当する企業となったため、2次部品メーカーとしては数えられないのである。

・1次部品メーカーの絞り込みにおける問題点；

①納入代金の決済条件における問題：通常、現代自動車は納入代金の決済で、発行された週の土曜日を基準に一週間据え置きにして60～90日の手形を発行する。それに対して部品企業は、手形の発行された月の月末を基準にし、1カ月据え置きにして120日の手形を発行することが慣例である。したがって代金の回収には最初30日から最高60日間の差が生じる。利子率の高い韓国においてはこのようなデメリットは小さくない。

②部品メーカーの技術力と規模の経済性の問題；

・車体部品（ソナタⅡ）の場合、90年代に入って行われたサブ・アセンブリ納入によって、納入部品数が72品目（166仕様）から10品目（48仕様）に減っている。しかし部品企業

から見ると、納入部品の仕様はむしろ増加することになった。

- ・例えば、dash complete の場合、ユニット発注によって、22 品目の部品が dash complete 1 品目になり、以前 dash panel (3 仕様) を納入していた部品メーカーが dash complete のサブ・アセンブリ納入 (14 仕様) を行うことになった。部品メーカーにとっては、以前より仕様が増えてしまう結果 (3→14) になった。
- ・同じ例は、インストロメンタル・ペドの場合にも言える。徳洋産業 1 社によるサブ・アセンブリ納入によって、その仕様は、3→20 (wiring を含むとき) →30 (air bag を含むとき) →300 (cluster を含む時、完全なサブ・アセンブリ) と急速に増えていく。
- ・さらには、dash complete の納入は部品企業 3 社に分けられたので、部品によっては、規模の経済性を生かすことが難しい状況を強いられていることも生じるのである。
- ・多様な仕様の製品を作りこなせるかどうかという問題、また部品メーカーに規模の経済性を発揮させる仕組みを如何に持たせるかという問題は、韓国自動車産業においてこれからユニット発注を拡大させていく中で重要なポイントになると思われる。

—以上—

<表1-1>自動車工業における機械設備の保有現況(1964年)

機械設備の種類	設備数(台)	従業人/台
旋盤	563	12
Drilling Machine	205	33
Milling Machine	88	76
Boring Machine	79	85
Grinder	303	22
Planer	6	1,119
PRESS(小型)	264	25
Transfer Machine	0	0

出所：韓国産業銀行『韓国の産業』、1966年、p.763

<表1-2>60年代後半における国産化率(現代自動車)

車種\時期	1968.12	1969.6	1970.2
コティナ	21.0%	25.27%	31.32%
フォード20M	22.89%	NA	30.0%
R-192バス	NA	75.29%	74.4%
D-170トラック	24.85%	26.78%	27.5%

出所：現代自動車『現代自動車史』、1992年。

<表2-1>自動車産業における材料費の構成

(単位：%)

年度	1967	1970	1974	1975	1976	1978
内製	0.3		7.0	9.0	7.2	6.8
国内外注	30.5	49.3	44.2	49.7	53.5	69.1
輸入	69.5	50.7	48.8	41.3	39.3	24.1
総材料費	100	100	100	100	100	100

出所：1967年：韓国中小企業銀行『機械工業の下請実態』、1967年。

1970年：韓国中小企業銀行『下請取引実態調査』、1970年。

1974年以降は、韓国中小企業銀行『韓国の中小企業』、1978年。

<表 2-2> 70年代後半における外注率

(単位：%)

車種	ポニー			ジミニ		
	輸入	外注	内製	輸入	外注	内製
1978年	7.7	79.6	12.7	21.1	77.0	1.9
1979年	9.0	73.2	17.8	15.6	68.7	15.7
1980年	6.8	75.1	18.1	12.0	72.1	15.9
1981年	4.5	77.0	18.5	11.5	72.9	15.6

出所：産業研究院 (KIET) 『自動車工業の問題点と育成方向』、1982年.p.111

<表 2-3> 部品企業数の従業員規模別構成

(単位：社、%)

規模\年度	1973		1977		1978		1979	
	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比	企業数	構成比
49人以下	125	72.3	183	61.6	230	61.8	295	65.4
50-99人	26	15.0	51	17.2	71	19.1	70	15.5
100-299人	19	11.0	52	17.5	52	14.0	65	14.5
300-499人	1	0.6	5	1.7	8	2.2	11	2.4
500人以上	2	1.1	6	2.0	11	2.9	10	2.2
計	173	100.0	297	100.0	372	100.0	451	100.0

出所：韓国経済企画院『鉍工業統計調査報告書』、各年度

<表 2-4> 部品生産額の従業員規模別構成

(単位：億ウォン、%)

規模\年度	1973		1977		1978		1979	
	生産額	構成比	生産額	構成比	生産額	構成比	生産額	構成比
49人以下	34.9	16.62	138.0	8.1	213.3	6.0	343.1	7.15
50-99人	37.6	17.88	145.4	8.5	307.6	8.7	335.3	6.99
100-299人	70.5	33.55	400.7	23.5	471.1	13.3	748.7	15.61
300-499人	16.6	7.90	179.8	10.6	225.2	6.4	465.0	9.69
500人以上	50.5	24.04	838.6	49.3	2311.7	65.5	2904.8	60.56
計	210.2	100.00	1702.5	100.0	3528.9	100.0	4796.8	100.00

出所：<表 2-3>と同一。

<表2-6> 部品工業における技術導入

(単位：件)

部品企業\年度	1970 -	1974 -	1979 -	1984 -	1989 -	合計
	1973	1978	1983	1988	1990	
組立メーカー及びその系列社	3	31	27	95	24	180
財閥系及び大手部品メーカー	4	13	20	51	10	98
独立系中小部品メーカー	6	28	34	131	41	240
合計	13	72	81	277	75	518

出所：洪長杓『韓国における下請系列化に関する研究』、ソウル大学博士号取得論文、1993年、p.121

<表3-1> 自動車5社における協力会

親企業	名称	代表企業	設立時期	会員社数	
				設立時	1989年
現代自動車	現代協同会	韓一理化工業	1984. 4. 12	122	245
起亜自動車	起亜協力会	徳富振興	1977. 11. 18	168	161
大宇自動車	大宇協信会	大光ゲイヤスト	1984. 3. 15	155	191
亜細亜自動車	亜細亜協力会	進合精工	1985. 10. 11	65	115
双龍自動車	双龍協同会	徳元精密	1984. 3. 30		131

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』、1990年、p.158

<表3-2> 企業数及び納入額にしめる系列化承認部品メーカーの割合

(単位：社、億ウォン)

年度		1981	1983	1984	1985	1986	1987	1988
企業数	納入企業の総計	581	734	799	758	860	971	1,014
	系列化承認企業	294	474	464	341	339	315	277
	比率(%)	50.6	64.6	58.1	45.0	39.4	32.4	27.3
納入額	納入企業の総計	3254	6650	7978	10126	13938	22755	30824
	系列化承認企業	1095	3372	3976	4499	6460	9536	11122
	比率(%)	33.7	50.7	49.8	44.4	46.3	41.9	36.1

出所：韓国自動車工業共同組合『自動車工業便覧』、各年度

<表3-3>80年代における長期継続取引(1983-1990)

(単位：社)

	企業数	比率(%)	取引変更の時期別分布		
			1983-85	1985-88	1988-90
継続取引	241	77.5			
親企業変更	17	5.5	5	3	9
取引中止	53	17.0	19	25	9
計	311				

出所：洪長杓『韓国における下請系列化に関する研究』、ソウル大学博士号取得論文、1993年、p.108

<表3-4>現代自動車による技術指導の効果(1982年)

(単位：百万ウォン)

部品企業名	主要生産品	年間売上高	改善費用	生産量		生産性向上率(%)	在庫減少率(%)	床面積節約率(%)
				改善前	改善後			
三立産業	ball joint	4000	4	500	790	58	75	26
平和クラッチ	clutch disc	4700	30	2000	2560	28	45	8
和新産業	cross member	1400	19	300	390	30	75	27
孝門産業	seat	4100	20	300	450	50	90	11
東元産業	door frame	900	15	300	360	20	55	32
徳洋産業	instr. pad	1200	5	350	470	35	43	23
韓一理化	door trim	2200	9	300	390	30	60	40
信東金属	u-bolt	1000	4	350	440	25	55	18

出所：現代自動車『現代自動車史』、1992年、P.542

<表3-5>レイ・アウト改善指導の実態(現代自動車、1986年6月現在)

(単位：社)

	完了	予定	調査中	改善予定	改善中	標準化	小計
プレス	6	19	6	4	4	6	20
機械加工	2	23	1		5	1	7
電装・艀装	10	22	5	2	3	6	16
合計	18	64	12	6	12		43

出所：産業研究院『韓国・米国・日本・ブラジル自動車部品工業の分業体制の比較分析』、1987年、P.50

<表3-6>現代自動車による資金支援（1985年末現在）

	企業数（社）			金額（億ウォン）		
	会員	非会員	小計	会員	非会員	小計
開発費支援	73	11	84	160.4	13.0	173.4
原資材購買資金の支援	52	15	67	258.3	30.9	289.2
工場増築資金の支援	8	1	9	4.5	0.3	4.8
設備更新資金の支援	2	5	7	1.4	0.2	1.6
代金支払い条件の改善	160	81	241	11.5	2.5	14.0
協力会運営費の支援	160		160			
合計				435.9	46.9	482.8

出所：産業研究院、『韓国・米国・日本・ブラジル自動車部品工業の分業体制の比較分析』、1987年、P.48

<表3-7>自動車3社における部品ごとの1社発注の推移（部品数基準）

年度	部品数	1983年		1985年		1988年	
		1社発注	複数発注	1社発注	複数発注	1社発注	複数発注
現代自動車	83	51	32	48	35	44	38
起亜自動車	52	30	22	34	18	35	17
大宇自動車	71	18	53	25	46	29	42
合計	206	99	107	107	99	108	97

出所：韓国自動車協同組合、内部資料に基づいて作成。

<表3-8>80年代における部品別発注類型（現代自動車）

（単位：個）

年度	部品種類\発注先	部品数	1983			1985			1988		
			1社	2社	3社以上	1社	2社	3社以上	1社	2社	3社以上
	エンジン部品	8	5	3		3	5		2	4	2
	伝導・駆動部品	9	5	4		5	3	1	7	2	
	懸架部品	2	2			2				2	
	制動部品	9	7	2		6	3		6	2	1
	車体部品	33	17	11	5	17	14	2	13	9	11
	電装部品	19	14	5		14	5		14	4	1
	要素部品	3	1	1	1	1	2		2		1
	合計	83	51	26	6	48	32	3	44	23	16
	比率（%）		61	31	7.2	58	39	3.6	53	28	19

出所：<表3-7>と同一。

注）エンジン部品（8）には、エンジン本体部品（5）、潤滑系部品、燃料系部品（2）、冷却系部品、排気・吸気系部品（1）が含まれている。格好内は品目数

<表3-9>等級管理における評価項目（現代自動車）

大項目	配点	中項目	配点	項目	小項目（配点）
経営管理	20	安定性	5	2	自己資本比率(3)、固定長期適合率(2)
		成長性及び活動性	4	3	売上増加率(1)、固定資産回転率(2)、売上に占めるR&D比率(1)
		収益性	2	1	売上経常利益率3.1%以上2点
		価格競争力	6	5	賃率(1)、経費の比率(1)、その他比率(1)、事前原価制度(2)、標準原価制度(1)
		部品単価節減への貢献	2	1	納入額における引き下げ率2%以上2点、0%は0点
		企業の類型	1	1	法人1点、個人企業0.6点
技術開発	25	研究開発	5	2	研究開発体制の整備(2)、研究開発活動(3)。技術自立メーカー、一般メーカー、その他メーカーに分類し評価
		製品開発	15	3	設計能力(5)、開発能力(5)、開発体制(5)
		生産技術	5	4	量産準備(1)、量産支援(1)、設備及び治工具の管理(1)、自動化(2)
生産管理	20	生産計画	3	3	計画樹立(1)、生産性分析の可否(1)、生産性向上努力(1)
		工程管理	3	2	実績管理(1)、物流管理(2)
		作業管理	5	4	多技能工化、多工程持ちの水準(1)、作業標準管理(2)、特殊工程管理(1)、設備の日常的管理(1)
		3定5S	5	1	容器利用の標準化、整理、整頓、掃除、清潔、lay-outなどに対する総合評価
		防火管理	2	2	予防能力(1)、鎮火能力(1)
		電算化	2	1	業務における電算化
品質管理	30	品質経営	4	3	経営者の品質経営方針、品質保証の体系、品質管理組織などの評価
		品質評価	6	8	外注部品の管理、工程品質管理、完成品管理、計測器管理、不良原因の把握、などの評価
		品質改善	8	8	100PPM推進(4)、品質保証への努力(4)
		TQC	3	3	分任組活動、提案活動、社内教育の評価
		TOP-10	9	1	不良品、欠品、数量間違いの程度を計算公式によって算定し評価
A/S	5		5	1	アフタ・サービスの体制
合計	100		100	59	

出所：現代自動車、内部資料

<表3-10>部品企業の従業員規模別構成(1981~1989年)

(単位：社)

従業員数\年度	1981	構成比 (%)	1983	構成比 (%)	1985	構成比 (%)	1987	構成比 (%)	1989	構成比 (%)
50人未満	306	69.6	459	75.6	618	75.6	913	75.3	1437	79.5
50-99人	71	16.1	68	11.2	87	10.7	144	11.9	177	9.8
100-299人	46	10.5	62	10.2	88	10.8	116	9.6	142	7.9
300-499人	6	1.4	10	1.7	15	1.8	23	1.9	25	1.4
500人以上	11	2.5	8	1.3	9	1.1	16	1.3	26	1.4
合計	440	100.0	607	100.0	817	100.0	1212	100.0	1807	100.0

出所：『鉱工業統計調査』、各年度

<表3-1-1> 部品企業の出荷額の規模別構成(1981~1989年)

(単位: 億ウォン)

	1981	構成比 (%)	1983	構成比 (%)	1985	構成比 (%)	1987	構成比 (%)	1989	構成比 (%)
50人未満	493	8.9	986	10.7	1384	13.6	2533	12.1	5661	15.6
50-99人	487	8.8	632	6.9	991	9.7	2067	9.8	3604	9.9
100-299人	767	13.8	1572	17.1	2467	24.2	4496	21.4	9391	25.9
300-499人	360	6.5	1092	11.9	1659	16.3	2711	12.9	4357	12.0
500人以上	3446	62.1	4913	53.4	3679	36.1	9207	43.8	13289	36.6
合計	5553	100.0	9195	100.0	10179	100.0	21014	100.0	36301	100.0

出所: 『鉦工業統計調査』、各年度

<表3-1-2> 自動車部品工業における専業率

(単位: 社、億ウォン)

年度	1981	82	83	84	85	86	87	88	89
企業数	712	773	734	799	758	860	971	1014	1122
平均専業率 (%)	87.6	89.1	90.2	85.7	75.7	86.0	86.0	88.6	90.9
平均納入額	5.1	6.6	9.0	10.0	13.4	16.2	23.4	30.4	35.2

出所: 韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』、各年度

注) 専業率: 自動車部門への納入額/総売上高

<表3-1-3> 部品企業数の納入額別構成

(単位: 社、%)

年度	83(A)	構成比	85	構成比	87	構成比	89(B)	構成比	B/A
1億未満	294	40.1	286	37.7	325	33.5	296	26.4	1.0
1-10億	319	43.5	301	39.7	343	35.3	425	37.9	1.3
10-50	102	13.9	132	17.4	221	22.8	252	22.5	2.5
50-100	12	1.6	16	2.1	34	3.5	70	6.2	5.8
100億以	7	0.9	23	3.1	48	4.9	79	7.0	11.3
合計	734	100	758	100	971	100	1122	100	1.5

出所: 韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』、各年度

<表3-1-4> 取引先別の部品企業の構成

取引先\年度	1984	構成比 (%)	1985	構成比 (%)	1988	構成比 (%)	1989	構成比 (%)
1-2社	589	73.7	557	73.5	767	75.6	817	85.8
3-4社	132	16.5	136	17.9	174	17.2	115	12.1
5社以上	78	9.8	65	8.6	73	7.2	20	2.1
合計	799	100.0	758	100.0	1,014	100.0	952	100.0

出所: <表3-1-3>と同一

<表4-1>労働争議による操業中断（現代自動車、1987年）

日付	原因	生産の損失 (台)	売上の損失 (億ウォン)
7/25~7/28 8/3~8/11 8/27~8/29	労働組合の設立を めぐるストライキ	46,207	1,697
9/25~9/29	賃金協定の決裂	16,758	723
8/6~8/9 8/12~8/20 9/5~9/7	部品メーカーの 労働争議による部品 供給の中断	26,000	1,560
合計		88,965	3,980

出所：現代自動車『現代自動車史』、1993年.p.712

<表4-2>現代自動車における生産設備の移管

(単位：億ウォン)

年度	移管品目数	受け企業数	代金		売上高/年
			有償	無償	
1985	2	1	3.3		60
1986	7	2	6.2		25
1987	2	2	9.6		65
1988	57	16	27.0	2.2	449
1989	151	28	125.9	3.7	1352
1990	94	24	91.4	5.9	457
1991	48	9	33.5		337
計	361	82	296.9	11.8	2745

出所：現代自動車『現代自動車史』、1992年.p.734

<表4-3>賃金当たり労働生産性の規模別構成（完成車メーカー=100）

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
50人以下	58.7	50.1	45.5	67.4	70.2	72.7
50-99	58.5	52.4	51.4	77.2	76.9	76.5
100-199	59.3	54.4	51.6	79.6	85.0	77.3
200-299	66.2	60.2	53.8	65.8	66.1	85.5
300人以上	72.6	76.1	69.9	78.8	87.7	105.9
部品工業総計	65.7	63.6	59.3	75.7	80.8	89.7

出所：経済企画院、『鉱工業統計調査報告書』、各年度

注) 賃金当たり労働生産性=付加価値÷賃金

<表4-4>自動車3社の部品メーカーにおける部品取引

(単位：社、人)

年度	取引類型	取引先	1990年			1993年		
			企業数	構成比 (%)	従業員 (平均)	企業数	構成比 (%)	従業員 (平均)
現代自動車	1社取引		279	67.6	163.3	287	63.8	260
	2社取引	H-D	50	12.1		55	12.2	325
		H-K	25	6.1		39	8.7	448
	3社取引		59	14.3		69	15.3	1081
	小計		413	100.0		450	100.0	410
起亜自動車	1社取引		121	49.4	291.9	141	48.3	211
	2社取引	H-K	25	10.2		39	13.4	448
		K-D	40	16.3		43	14.7	306
	3社取引		59	24.1		69	23.6	1081
	小計		245	100.0		292	100.0	462
大宇自動車	1社取引		189	55.9	300.7	177	51.5	236
	2社取引	H-D	50	14.8		55	16.0	325
		K-D	40	11.8		43	12.5	306
	3社取引		59	17.5		69	20.1	1081
	小計		338	100.0		344	100.0	428
3社合計	1社取引		589	77.2	252.0	605	74.6	242
	2社取引	H-D	50	6.6	423.0	55	6.8	325
		H-K	25	3.3	343.2	39	4.8	448
		K-D	40	5.2	273.1	43	5.3	306
	小計		115	15.1	352.9	137	16.9	354
	3社取引		59	7.7	1463.7	69	8.5	1081
	合計		763			811		332

出所：韓国自動車工業協同組合、内部資料、1990年。に基づいて作成。

起亜自動車、内部資料、1994年

注) H-D：現代自動車と大宇自動車に同時取引する部品メーカー。H-K：現代自動車と起亜自動車に同時取引する部品メーカー。K-D：起亜自動車と大宇自動車に同時取引する部品メーカー。

<表4-5>現代自動車におけるモデル別の納入部品数の推移

(単位：個)

種類\系列	X系列			J系列			Y系列			L系列		
	X-2	X-3	増減 (%)	J-1	J-2	増減 (%)	Y-2	Y-3	増減 (%)	L-1	LX	増減 (%)
BODY	169	147	-13.0	153	148	-3.3	138	140	1.5	254	202	-20.5
CHASSIS	328	292	-11.0	369	299	-19.0	427	394	-7.7	433	435	0.5
TRIM	430	331	-23.0	459	414	-9.8	433	418	-3.5	458	525	14.6
ELECTRONIC	86	72	-16.3	103	78	-24.3	145	76	-47.6	258	121	-53.1
ENGINE	205	187	-8.8	205	156	-23.9	234	229	-2.1	230	240	4.4
T/M	104	115	10.6	105	117	11.4	104	111	6.7	104	111	6.7
FRONT AXLE	3	12	300.0							0		
C. V. JOINT	0	24		4	19	375.0		36		35	0	
REAR HUB DRUM	1	1	0.0									
外注部品合計	1326	1181	-10.9	1398	1231	-12.0	1481	1404	-5.2	1772	1634	-7.8
部品総計	1399	1223		1472	1313		1558	1476		1924	1737	

出所：現代自動車、内部資料。

注1) X-2：EXCEL(1.5GLS)、X-3：EXCENT、J-1：ENLANTRA(1.5GLS)、J-2：AVANTE、Y-2：SONATA(1.8GL)、

Y-3：SONATA II(1.8GL)、L-1：GRANDEUR(2.0M/T)、LX：NEW GRANDEUR(2.0M/T)

注2) X-2：1991年、X-3：1993年、J-1：1991年、J-2：1994年

<表4-6>現代自動車における1次部品メーカー数の変動

(単位：社)

内訳\年度	1991	1992	1993	1994	1995
部品メーカー数	508	496	476	457	438
新規取引	1	17	15	10	21
取引中止	5	27	34	25	38
2次メーカー化	0	2	1	4	2

出所：現代自動車、内部資料

<表4-7>現代自動車における1次部品メーカー数の変動(車体、艤装部品)

(単位：社)

部品\年度	1992(A)	1993	1994	1995(B)	(A-B)	備考
車体部品	58	49	47	45	13	倒産8、2次メーカー化1、生産中止1、合併3
艤装部品	67	65	64	64	3	倒産1、2次メーカー化1、生産中止1

出所：現代自動車、内部資料。注)1995年は上半期までの数値

新段階を迎えた韓国自動車産業の現状と問題点

1. ほぼ先進国入りを果たした韓国自動車産業

年産230万台を達成した韓国

急成長を支えた国内市場の成長

輸出の復活を可能にしたもの

輸出市場の分散と初期品質の向上

量産スケールメリットが出始めた各主要メーカー

円高による競争力のメリットとデメリット

2. 韓国自動車市場の特徴と今後

大都市圏への極端な需要集中

乗用車中心への発展の移行が速い韓国

大型・中型に依然偏した需要構造

思ったより伸びない軽自動車、小型車市場

R V、M P Vはまだ初期段階

モータリゼーションの普及期のために代替サイクルが早い

3. ソウルモーターショーの印象

初めてモーターショーを開催した韓国

新モデル投入とブランド名の絶えざる変更

各社競作のコンセプトカー

製品開発サイクルの効率化とリードタイム短縮

ボディデザインの進化と内装面の充実

モデル数の増加の割にはVariationは少ない

欧米メーカーのモーターショーへの出展

欧米部品メーカーの出展と韓国部品メーカーの展示のコントラスト

市場自由化前夜のモーターショー

4. 三星自動車の新規参入とその問題点

三星自動車の新規参入戦略の特徴

従来の韓国車にない高品質、高性能車の生産がターゲット

5年間は量産効果が出ずとも10年タームでの成功を狙う

部品メーカーの自前の育成は可能か

日産との技術提携を一時的なものに終わらせるのか、それとも販売体制を含めたアジアの水平分業体制構築とグローバルパートナーシップを築き得るのかが大きな問題

5. 既存の韓国自動車工業の今後の戦略

開発拠点の集約と蔚山工場の生産能力増強、そして牙山地区新工場でのRV生産に力を入れ、100万台メーカーへの道をひた走る現代自動車

エンジン開発にも成功

三菱とのパートナーシップをどう構築するか

問題として残る労使関係

独自開発車の新規投入と国内販売力増強に力を入れる起亜自動車

エンジン自主開発に一応成功

系列部品メーカー育成には努力

アジア、中近東、欧州市場への輸出に力を入れる

マツダ、フォードの世界戦略と其中でのアジア戦略とどうタイアップするか

面白い存在の亜細亜自動車

GM離れして独自路線を歩む大宇自動車

独自開発力の増強に力を入れつつ、高級車はホンダ、軽自動車はスズキの技術移転をはかる大宇

販売網と乱売傾向の弱点をどう克服するか

6. 韓国に依然残っている部品メーカーの弱点

一定の系列下はできてもデュアルサプライヤーが多い

完全な品質保証体制が未整備

一次サプライヤーとそれ以下のレベルの格差

依然多い日本からの部品・中間財の輸入と円高メリット

底辺の部品メーカーをどうやって育てるか

中小企業政策の基本問題

政府による品質保障法のインパクト

政府による日本からの投資歓迎の政策転換

アフターパーツやマーケットに十分な手が回らない部品工業

7. 販売体制とアフターサービス体制の不備

新車販売の過当競争に走って、アフターサービスに手が回らない

アフターパーツにおける純正部品の品質保証問題

営業所販売中心による人件費、流通コスト高

販売体制とアフターサービス体制変革に成功するメーカーが最後の勝利者

8. 2000年代に入ってから市場自由化の影響

避けられない欧米車、欧米製日本車のシェアアップ

自由化までにどれだけの競争力がつくか

今のところコスト競争力+一定の開発力+初期品質の安定で勝負

韓国の顧客にとって今は高嶺の花の外国車

外国車の参入による顧客ニーズの変化

9. グローバル時代、アジアの時代の韓国自動車産業

単なる追いつき追い越せの時代、量産規模だけで勝負する時代は続かない

構造的、質的な弱点の克服が最大の課題

部品やコンポーネント、車種間の水平分業は夢ではない

アジア市場の発展をにらんだASEAN、中国をも含めた国際分業は可能

部品の共同開発と開発基地としての九州

10. むすび

10、
⑧

アジア国際分業体制からみた韓国、台湾

先進国型普及パターンに近づく台湾、韓国

それぞれ年産50万台、200万台時代に突入

すでに乗用車中心の発展段階に突入

量産自動車メーカー主体で発展してきた韓国

三星参入による過当競争体質の行方

部品メーカーと中間材・素材メーカーのレベルに今なお問題を抱えている

変貌する台湾自動車産業

部品産業育成には一定の強みがある

台湾自体の産業空洞化の危険性

台湾企業家のアグレッシブなASEAN投資

多すぎる台湾自動車メーカー

2社もしくは3社統合もあり得る

外国輸入車市場は4割になる可能性

韓国自動車メーカーとの一定の依託生産による国際分業は一部のメーカーでは可能
(三菱、マツダ)

部品メーカーレベルの国際分業は日本側の指導力にかかる

台湾部品メーカーの企業家精神を持つ部分とはASEAN分業を繰り広げる余地は大いに
ある

まだ企業内、グループ内垂直分業の域を出ない

しかしA I C Oの出現で事態が大きく変化

部品、コンポーネントのネットワーク型相互補完提携の拡大の必要

当面はA S E A Nに力点をおき一定のタイムラグで中国、インドを考える日本メーカー

現地企業、華商資本との提携、合併

生産技術、部品技術、開発技術などの技術移転を通じ、将来的には国際分業をも含む水平的分業体制へ（工程分業→製品分業）

後向きの空洞化論でなく分業ネットワーク論で、アジアにおける長期補完関係構築の必要

部品品目別生産情報ネットワークの有用性

長期的には中国自動車市場とA S E A N自動車産業と市場がどう影響し合うか

当面の焦点はアジアカーと部品メーカーの東アジア域内分業の発展

波紋を投げたインドネシア国民車構想（3年で国産化率60% 65%+35%の関税免除）

主要6ヶ国メーカー別販売実績 (1994年/1995年)

95.3月作成

	台湾		マレーシア		タイ		フィリピン		インドネシア		オーストラリア		合計		
	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	
M/C	1994年	113,308	19.8%	116,841	58.3%	70,197	14.4%	28,999	28.1%	59,336	18.5%	75,124	12.2%	463,805	20.2%
	1995年	100,558	18.6%	146,882	51.4%	71,426	12.5%	31,710	24.6%	73,705	19.5%	65,028	10.1%	489,309	19.2%
	(前年比)	(▲11.3%)		(+25.7%)	(+1.8%)		(+9.3%)		(+24.2%)		(▲13.4%)		(+5.5%)		
ヨタ	1994年	65,399	11.4%	17,441	8.7%	126,477	26.0%	31,803	30.9%	79,431	24.7%	128,205	20.8%	448,756	19.5%
	1995年	58,609	10.9%	22,102	7.7%	159,658	27.9%	37,039	28.7%	96,703	25.5%	121,059	18.8%	495,170	19.4%
	(前年比)	(▲10.4%)		(+26.7%)	(+26.2%)		(+16.5%)		(+21.7%)		(▲5.6%)		(+10.3%)		
産	1994年	57,548	10.1%	11,724	5.9%	67,361	13.9%	14,970	14.5%	1,146	0.4%	25,471	4.1%	178,220	7.8%
	1995年	59,113	11.0%	17,103	6.0%	88,048	15.4%	16,168	12.5%	1,822	0.5%	24,497	3.8%	206,751	8.1%
	(前年比)	(+2.7%)		(+45.9%)	(+30.7%)		(+8.0%)		(+59.0%)		(▲3.8%)		(+16.0%)		
スズ	1994年	2,282	0.4%	3,235	1.6%	98,729	20.3%	1,233	1.2%	32,111	10.0%	0	0.0%	137,590	6.0%
	1995年	2,180	0.4%	9,106	3.2%	118,998	20.8%	2,178	1.7%	42,966	11.3%	0	0.0%	175,428	6.9%
	(前年比)	(▲4.5%)		(+181.5%)	(+20.5%)		(+76.6%)		(+33.8%)		(-)		(+27.5%)		
ホンダ	1994年	43,796	7.7%	4,588	2.3%	31,840	6.5%	9,001	8.7%	8,346	2.6%	16,035	2.6%	113,606	4.9%
	1995年	35,614	6.6%	11,048	3.9%	27,439	4.8%	11,673	9.1%	4,870	1.3%	14,012	2.2%	104,656	4.1%
	(前年比)	(▲18.7%)		(+140.8%)	(▲13.8%)		(+29.7%)		(▲41.6%)		(▲12.6%)		(▲7.9%)		
その他	1994年	146,419	25.6%	28,137	14.0%	44,040	9.1%	8,203	8.0%	129,782	40.4%	63,046	10.2%	419,627	18.3%
	1995年	141,099	26.2%	57,707	20.2%	49,135	8.6%	14,982	11.6%	135,809	36.9%	59,464	9.3%	452,196	18.1%
	(前年比)	(▲3.6%)		(+105.1%)	(+11.6%)		(+82.6%)		(+7.7%)		(▲5.7%)		(+10.1%)		
本車	1994年	428,752	74.9%	181,966	90.8%	438,644	90.2%	94,209	91.4%	310,152	96.6%	307,881	50.0%	1,761,604	76.6%
	1995年	397,173	73.6%	263,948	92.4%	514,704	90.1%	113,750	88.3%	359,675	95.0%	284,060	44.2%	1,933,510	75.9%
	(前年比)	(▲7.4%)		(+45.1%)	(+17.3%)		(+20.7%)		(+16.0%)		(▲7.7%)		(+9.8%)		
国産	1994年	359	0.1%	1	0.0%	9,038	1.9%	8,612	8.4%	0	0.0%	35,911	5.8%	53,921	2.3%
	1995年	0	0.0%	48	0.0%	10,554	1.8%	14,191	11.0%	1,648	0.4%	62,630	9.7%	89,071	3.5%
	(前年比)	(-)		(-)	(+15.8%)		(+64.8%)		(-)		(+74.4%)		(+65.2%)		
米車	1994年	143,003	25.0%	18,440	9.2%	38,535	7.9%	214	0.2%	11,608	3.6%	272,494	44.2%	484,294	21.1%
	1995年	142,238	26.4%	21,808	7.6%	46,250	8.1%	888	0.7%	17,222	4.5%	295,867	46.0%	524,273	20.6%
	(前年比)	(▲0.5%)		(+18.3%)	(+20.0%)		(+315.0%)		(+48.4%)		(+8.6%)		(+8.3%)		
その他	1994年	572,114	100.0%	200,407	100.0%	486,217	100.0%	103,035	100.0%	321,038	100.0%	616,286	100.0%	2,299,097	100.0%
	1995年	539,411	100.0%	285,804	100.0%	571,508	100.0%	128,839	100.0%	378,745	100.0%	642,557	100.0%	2,546,864	100.0%
	(前年比)	(▲5.7%)		(+42.6%)	(+17.5%)		(+25.0%)		(+18.0%)		(+4.3%)		(+10.8%)		

※マレーシアその他日本産の内訳

タイハツ	1994年	8,880	4.4%
(カンチル)	1995年	39,906	14.0%
	(前年比)	(+349.4%)	

前掲吉見氏資料

(4)賃金・所得動向、及び投資収益性

①人件費が10%上昇しても消費者物価指数の上昇が5%程度程度なら自動車産業にとってプラス

→ 購買力の上昇 = 市場規模の拡大

賃金水準比較表 (日本 = 100)

国別	常用雇用者ベース				
	大卒事務職・技術職		工場労働者		
	公務員平均賃金	民間平均賃金	日系大企業	日系中小企業	現地中小企業
タイ	N.A.	25	8	8	7
マレーシア	18	N.A.	8	N.A.	N.A.
インドネシア	6	9	4	3	3
フィリピン	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
ベトナム	2	3	2	2	1
ミャンマー	0.5	0.8	N.A.	0.4	0.3
シンガポール	N.A.	31	N.A.	12	11
台湾	50	45	34	30	27
韓国	31	47	28	28	23
中国(大連)	2	N.A.	2	2	2
中国(シネン)	3	N.A.	4	4	3
インド	N.A.	N.A.	4	2	2
初任給ベース					
タイ	22	20	N.A.	N.A.	8
マレーシア	N.A.	34	10	N.A.	13
インドネシア	9	16	8	7	6
フィリピン	N.A.	16	11	N.A.	N.A.
ベトナム	2	4	4	4	2
ミャンマー	0.3	0.9	N.A.	0.8	0.4
シンガポール	50	52	N.A.	26	22
台湾	64	58	48	52	50
韓国	49	48	43	47	42
中国(大連)	2	N.A.	3	3	3
中国(シネン)	4	N.A.	5	5	5
インド	6	6	N.A.	N.A.	N.A.

(資料) 「海外直接投資国の賃金水準」国際金融情報センター、アンケート実施は95年6月~11月

(7)タイ、マレーシアでは大卒の賃金が日本の1/3から1/4、インドネシア、フィリピンでも1/6程度

↓

購買力を有する中間層が都市部を中心に醸成されつつあることが推察される

(イ)工場労働者の賃金はマレーシアで1/10程度、タイで1/13~1/12程度、一方アセアン内で相対的に人件費メリットがあるといわれているインドネシアでは常用雇用者は1/30~1/25であるが、初任給では1/13程度、フィリピンでは1/10程度

↓

急増する直接投資(日系を中心とする製造業の現地進出)の影響か

年	ASEAN							中国	インド	NIES	
	マレーシア	タイ	インドネシア	フィリピン	ASEAN	ASEAN	ASEAN			ASEAN	ASEAN
90	千人当り	125.0 → 145.0	46.7 → 72.4	18.0 → 20.5	21.6 → 25.9	5.2 → 9.0	3.0 → 4.0	-	147.6 → 230.5	貸付率の上昇	貸付率の上昇
	普及率	106.7 → 117.2	14.3 → 23.7	2.6 → 3.2	6.7 → 8.9	0.6 → 2.1	0.9 → 1.1	-	115.2 → 180.8	貸付率の上昇	貸付率の上昇
	総需要 (万台/年)	6.6 → 3.3	18.8 → 29.7	5.7 → 4.1	3.5 → 5.8	7.9 → 61.8	0.1 → 0.6	0.1 → 0.6	-	35.0 → 42.9	貸付率の上昇
95	千人当り	125.0 → 145.0	46.7 → 72.4	18.0 → 20.5	21.6 → 25.9	5.2 → 9.0	3.0 → 4.0	-	147.6 → 230.5	貸付率の上昇	貸付率の上昇
	普及率	106.7 → 117.2	14.3 → 23.7	2.6 → 3.2	6.7 → 8.9	0.6 → 2.1	0.9 → 1.1	-	115.2 → 180.8	貸付率の上昇	貸付率の上昇
	総需要 (万台/年)	6.6 → 3.3	18.8 → 29.7	5.7 → 4.1	3.5 → 5.8	7.9 → 61.8	0.1 → 0.6	0.1 → 0.6	35.0 → 42.9	貸付率の上昇	貸付率の上昇
96	千人当り	125.0 → 145.0	46.7 → 72.4	18.0 → 20.5	21.6 → 25.9	5.2 → 9.0	3.0 → 4.0	-	147.6 → 230.5	貸付率の上昇	貸付率の上昇
	普及率	106.7 → 117.2	14.3 → 23.7	2.6 → 3.2	6.7 → 8.9	0.6 → 2.1	0.9 → 1.1	-	115.2 → 180.8	貸付率の上昇	貸付率の上昇
	総需要 (万台/年)	6.6 → 3.3	18.8 → 29.7	5.7 → 4.1	3.5 → 5.8	7.9 → 61.8	0.1 → 0.6	0.1 → 0.6	35.0 → 42.9	貸付率の上昇	貸付率の上昇
00	千人当り	125.0 → 145.0	46.7 → 72.4	18.0 → 20.5	21.6 → 25.9	5.2 → 9.0	3.0 → 4.0	-	147.6 → 230.5	貸付率の上昇	貸付率の上昇
	普及率	106.7 → 117.2	14.3 → 23.7	2.6 → 3.2	6.7 → 8.9	0.6 → 2.1	0.9 → 1.1	-	115.2 → 180.8	貸付率の上昇	貸付率の上昇
	総需要 (万台/年)	6.6 → 3.3	18.8 → 29.7	5.7 → 4.1	3.5 → 5.8	7.9 → 61.8	0.1 → 0.6	0.1 → 0.6	35.0 → 42.9	貸付率の上昇	貸付率の上昇

(2) '95年1月～12月のアセアン諸国向け日本車出荷実績 (含、再輸出車)

(単位：台/年)

	MINI	乗用車	TRUCK	JEEP	バス	計	シェア
1. 三菱	17,967	214,153	138,683	7,342	1,079	379,242	27.6%
2. トヨタ	0	92,744	229,507	4,930	3,797	330,978	24.1%
3. いすゞ	0	0	185,167	2,798	467	188,432	13.7%
4. 日産	0	38,476	93,305	895	93	132,769	9.7%
5. ダイハツ	83,297	2,646	9,228	23,604	0	118,775	8.6%
6. スズキ	45,031	5,156	0	30,274	0	80,461	5.9%
7. ホンダ	0	57,645	0	1	0	57,646	4.2%
8. マツダ	0	20,647	32,458	0	4	53,109	3.9%
9. 日野	0	0	19,759	0	1,938	21,697	1.6%
10. 日産ア	0	0	9,881	0	964	10,845	0.8%
11. 富士重	69	686	240	0	0	995	0.1%
計	146,364	432,153	718,228	69,844	8,360	1,374,949	—
%	10.7%	31.4%	52.2%	5.1%	0.6%	100%	—

特徴：三菱が全セグメントにモデル投入しシェア27.6%と第1位。

日本メーカー11社が全てBU/KDでアセアンに輸出。

市場構造を反映し乗用車に比べ商用車は58%と高率。

(3) 韓国車の出荷実績

(単位：台/年)

		'91	'92	'93	'94	'95	'95+'91	輸出国数
7. 全世界向け 出荷台数	現代	254,555	282,511	349,579	392,959	494,480	194%	118ヶ国
	起亜	80,020	103,021	158,417	210,469	270,920	339%	82ヶ国
	大宇	51,253	58,419	111,666	108,571	280,596	547%	66ヶ国
	亜細亜	3,116	9,480	14,753	17,803	27,212	873%	N.A
	双龙	1,179	2,613	4,074	8,047	14,110	1,197%	N.A
	計	390,123	456,044	638,489	737,849	1,087,318	279%	
		台湾	オーストラリア	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン	
4. 主要6ヶ国 向け 出荷台数 ('95)	現代	0	42,522	8,398	0	3,033	1,650	
	起亜	25,367	17,083	5,247	37	0	11,035	
	大宇	150	11,334	3,772	914	141	2,908	
	計	25,517	70,939	17,417	951	3,174	15,593	
マーケットシェア%		4.7%	11.0%	3.0%	0.3%	1.1%	12.1%	

特徴：'91年以降WON安と韓国政府の輸出奨励策*もあり急伸。

・輸出国、輸出モデルも増加し、'95年には100余ヶ国、25モデルの輸出実績あり。

・特に、韓国車の安価攻勢がアセアン諸国での価格競争激化の一因でもある。

* (税金恩典) 完成車輸出に限らず、韓国からの輸出製品全てに関し、年間輸出台数Totalの1%に関して、法人税が免除される。

* (金利恩典) 輸出品生産に必要な資金調達通常は通常の調達ではなく、「貿易金融」という枠で特別な資金調達が可能であり、通常の金利に比べ約1.5%の低金利。

前掲TEDセミナー 吉見文夫氏「アセアン自動車産業の現況と自動車メーカーの戦略」より

主要6ヶ国メーカー別販売実績 (1994年/1995年)

95 3月作成

国	メーカー	1994年		1995年		1994年		1995年		1994年		1995年		1994年		1995年		1994年		1995年		合計																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
		台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア	台数	シェア																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
C	トヨタ	1994年	113,308	19.8%	116,841	58.3%	70,197	14.4%	28,999	28.1%	59,336	18.5%	75,124	12.2%	463,805	20.2%	1995年	100,558	18.6%	146,882	51.4%	71,426	12.5%	31,710	24.6%	73,705	19.5%	489,309	19.2%	(前年比)	(▲11.3%)	(+25.7%)	(+1.8%)	(+9.3%)	(+24.2%)	(▲13.4%)	(+5.5%)	448,756	19.5%	495,170	19.4%	(前年比)	(▲10.4%)	(+26.7%)	(+16.5%)	(+21.7%)	(+21.7%)	(▲5.6%)	(+10.3%)	178,220	7.8%	1994年	57,548	10.1%	11,724	5.9%	67,361	13.9%	14,970	14.5%	1,146	0.4%	25,471	4.1%	178,220	8.1%	1995年	59,113	11.0%	17,103	6.0%	88,048	15.4%	16,168	12.5%	1,822	0.5%	24,497	3.8%	206,751	8.1%	(前年比)	(+2.7%)	(+45.9%)	(+30.7%)	(+8.0%)	(+59.0%)	(▲3.8%)	(+15.0%)	137,590	6.0%	175,428	6.9%	1994年	2,282	0.4%	3,235	1.6%	98,729	20.3%	1,233	1.2%	32,111	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	175,428	6.9%	1995年	2,180	0.4%	9,106	3.2%	118,998	20.8%	2,178	1.7%	42,966	11.3%	0	0.0%	0	0.0%	175,428	6.9%	(前年比)	(▲4.5%)	(+181.5%)	(+20.5%)	(+76.6%)	(+33.8%)	(-)	(+27.5%)	113,606	4.9%	104,656	4.1%	1994年	43,796	7.7%	4,588	2.3%	31,840	6.5%	9,001	8.7%	8,346	2.6%	16,035	2.6%	113,606	4.9%	1995年	35,614	6.6%	11,048	3.9%	27,439	4.8%	11,673	9.1%	4,870	1.3%	14,012	2.2%	104,656	4.1%	(前年比)	(▲18.7%)	(+140.8%)	(▲13.8%)	(+29.7%)	(▲41.6%)	(▲12.6%)	(▲7.9%)	49,627	18.3%	452,196	18.1%	1994年	146,419	25.6%	28,137	14.0%	44,040	9.1%	8,203	8.0%	129,782	40.4%	63,046	10.2%	59,464	9.3%	452,196	18.1%	1995年	141,099	26.2%	57,707	20.2%	49,155	8.6%	14,982	11.6%	139,809	36.9%	59,464	9.3%	452,196	18.1%	(前年比)	(▲3.6%)	(+105.1%)	(+11.6%)	(+82.6%)	(+7.7%)	(▲5.7%)	(+10.1%)	176,160	76.6%	1,933,510	75.9%	1994年	428,752	74.9%	181,966	90.8%	438,644	90.2%	94,209	91.4%	310,152	96.6%	307,881	50.0%	1,761,604	76.6%	1995年	397,173	73.6%	263,948	92.4%	514,704	90.1%	113,750	88.3%	359,875	95.0%	284,060	44.2%	1,933,510	75.9%	(前年比)	(▲7.4%)	(+45.1%)	(+17.3%)	(+20.7%)	(+16.0%)	(▲7.7%)	(+9.8%)	53,921	2.3%	1,933,510	75.9%	1994年	359	0.1%	1	0.0%	9,038	1.9%	8,612	8.4%	0	0.0%	35,911	5.8%	53,921	2.3%	1995年	0	0.0%	48	0.0%	10,554	1.8%	14,191	11.0%	1,648	0.4%	62,630	9.7%	89,071	3.5%	(前年比)	(-)	(-)	(+15.8%)	(+64.8%)	(-)	(+74.4%)	(+65.2%)	89,071	3.5%	1994年	143,003	25.0%	18,440	9.2%	38,535	7.9%	214	0.2%	11,608	3.6%	272,494	44.2%	484,294	21.1%	1995年	142,238	25.4%	21,808	7.6%	46,250	8.1%	888	0.7%	17,222	4.5%	295,867	46.0%	524,273	20.6%	(前年比)	(▲0.5%)	(+18.3%)	(+20.0%)	(+315.0%)	(+48.4%)	(+8.6%)	(+8.3%)	484,294	21.1%	1994年	572,114	100.0%	200,407	100.0%	486,217	100.0%	103,035	100.0%	321,036	100.0%	616,286	100.0%	2,299,097	100.0%	1995年	539,411	100.0%	285,804	100.0%	571,508	100.0%	128,839	100.0%	378,745	100.0%	642,557	100.0%	2,546,864	100.0%	(前年比)	(▲5.7%)	(+42.6%)	(+17.5%)	(+25.0%)	(+18.0%)	(+4.3%)	(+10.8%)	2,546,864	100.0%	2,546,864	100.0%

※マレーシアその他日本の内数
前掲吉見氏資料

タイハツ	1994年	8,880	4.4%
(カンチル)	1995年	39,906	14.0%
	(前年比)	(+349.4%)	

500万台超に成長した

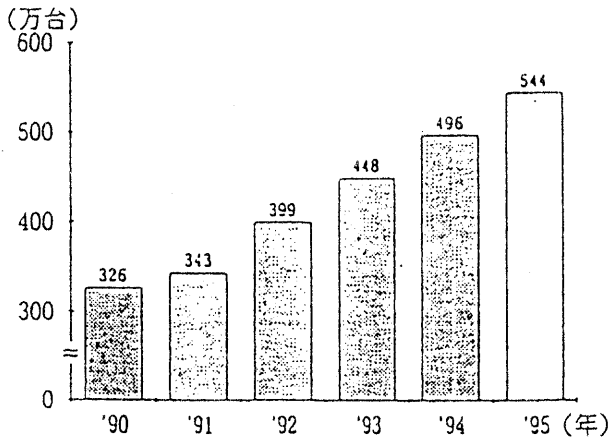
アジア10カ国の自動車市場

自動車の生産・組立が行われている、日本を除くアジア10カ国（韓国、台湾、中国、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム、インド、パキスタン）の自動車（乗商計）市場規模は、'91年の約340万台から'95年には約540万台へ増加する見込である。毎年約50万台ずつ増加していることになる。2大市場である韓国と中国を除いた8カ国でも、'91年の約170万台から'95年には約230万台へ増

加する見込である。同地域も毎年約15万台の規模で成長していることになる。

これら10カ国の生産・組立能力は'94年現在約700万台であるが、2000年までには約550万台分増加し、1,250万台規模となる見込である（ただし、KD組立分を含むため、韓国などKD輸出国との間でダブルカウントが生じている。また、日本との関係でもダブルカウントとなる部分がある）。大規模な生産能力拡張を計画している韓国と中国を除いた8カ国の生産・組立能力では、'94年の約290万台から2000年には約410万台へ増加する見込である。

【アジア10カ国の自動車販売台数（乗・商計）】

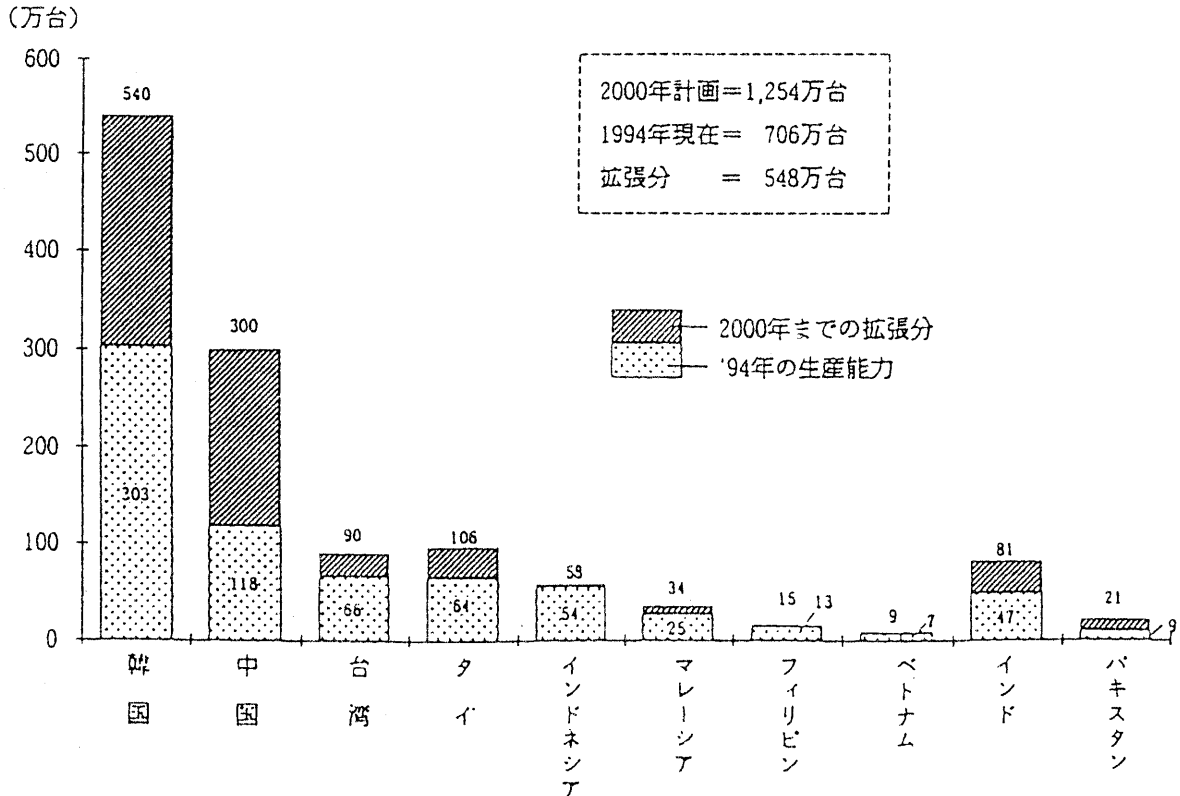


【アジア10カ国の自動車販売台数（乗・商計）】

	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
韓国	1,104	1,268	1,438	1,560	1,620
台湾	491	568	557	550	600
中国	645	997	1,130	1,190	1,460
タイ	268	363	456	490	500
マレーシア	200	158	148	190	200
インドネシア	261	170	211	320	360
フィリピン	45	56	80	100	110
ベトナム	1	5	6	10	14
インド	344	330	381	470	490
パキスタン	67	79	77	83	85
合計	3,426	3,994	4,484	4,963	5,439

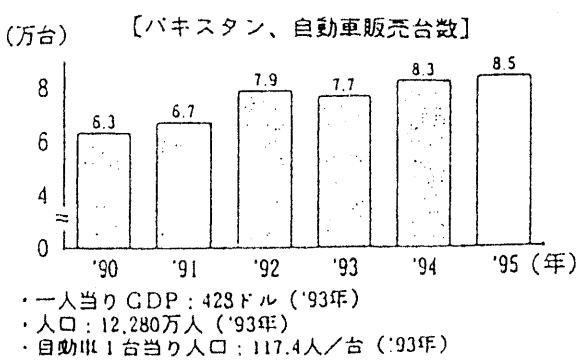
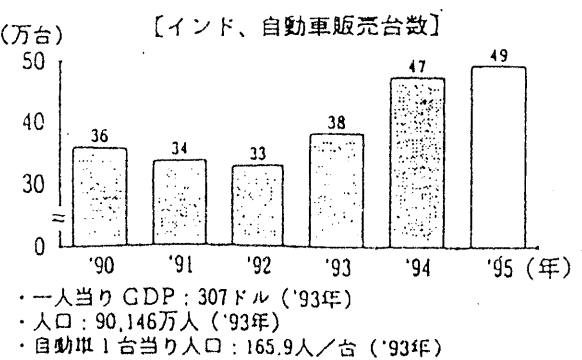
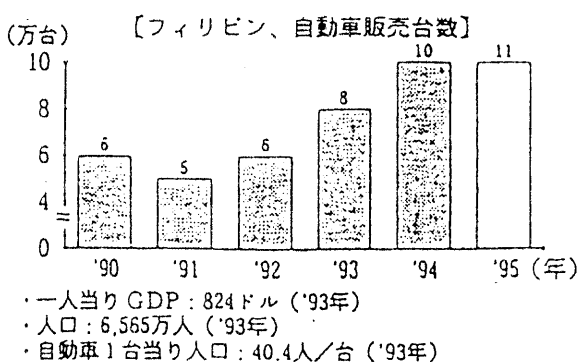
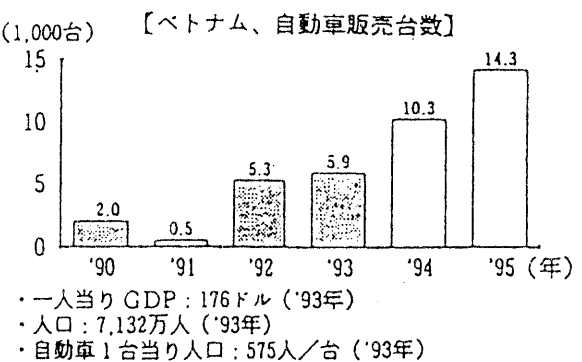
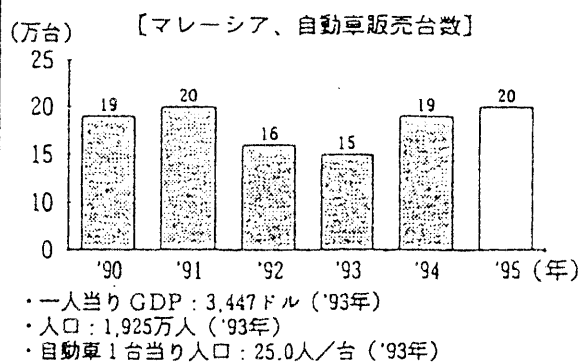
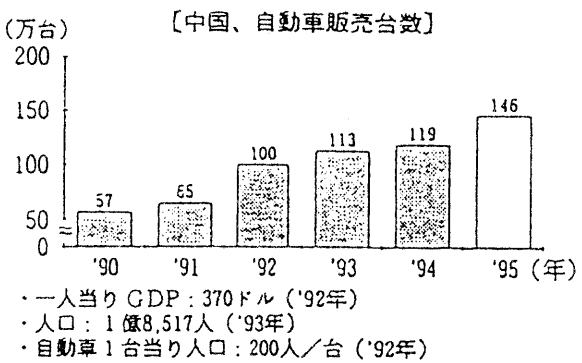
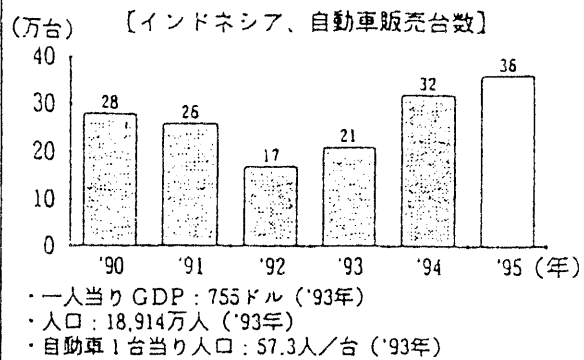
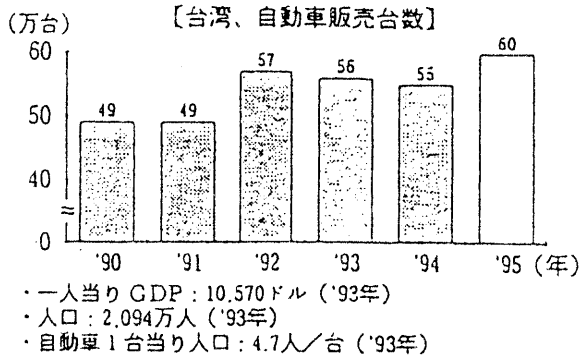
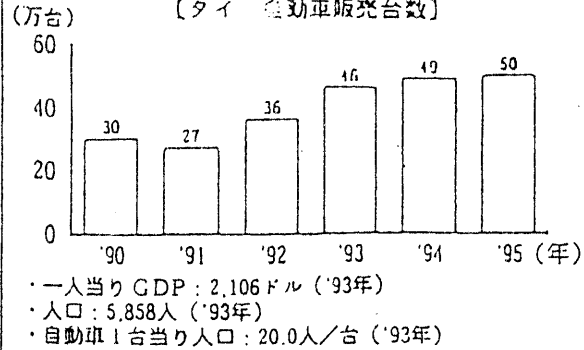
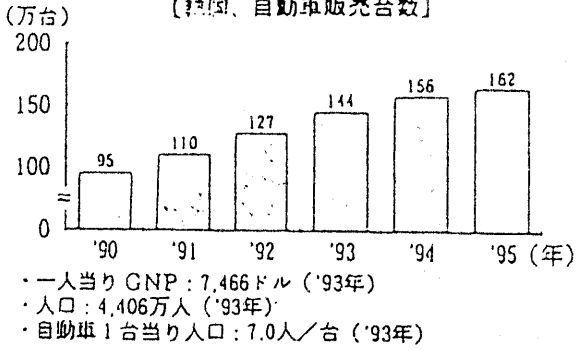
(注) '95年は予測。

【アジア主要10カ国の自動車（乗・商計）生産・組立能力（2000年推定）】

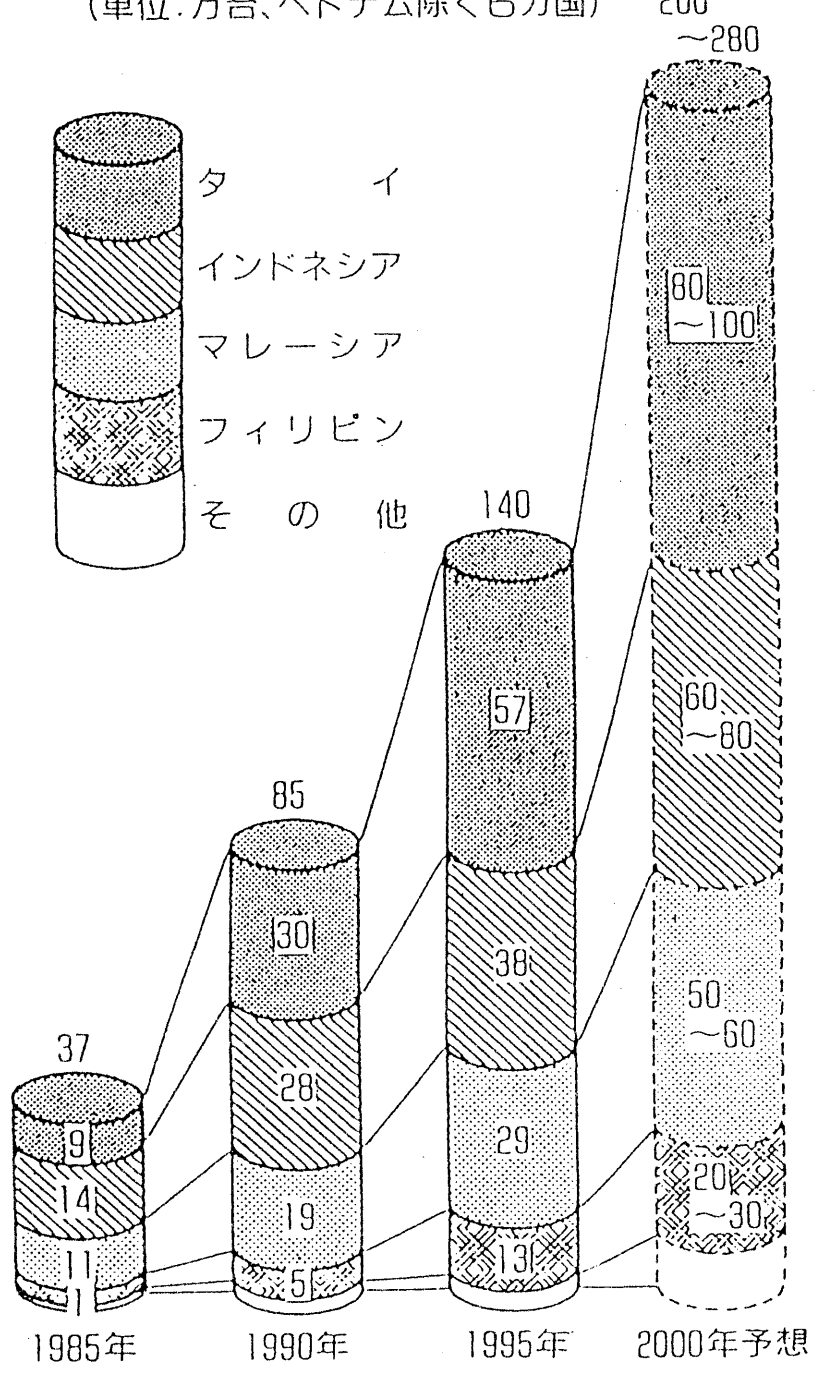


資料：FOURIN「1995 日本自動車部品産業のアジア事業展開（'95.1月刊）」に加筆修正。

(注) 1. KD組立分を含むため、KD輸出国との間でダブルカウントが生じている（たとえば韓国）。



(単位：万台、括弧内は前年比伸び率)



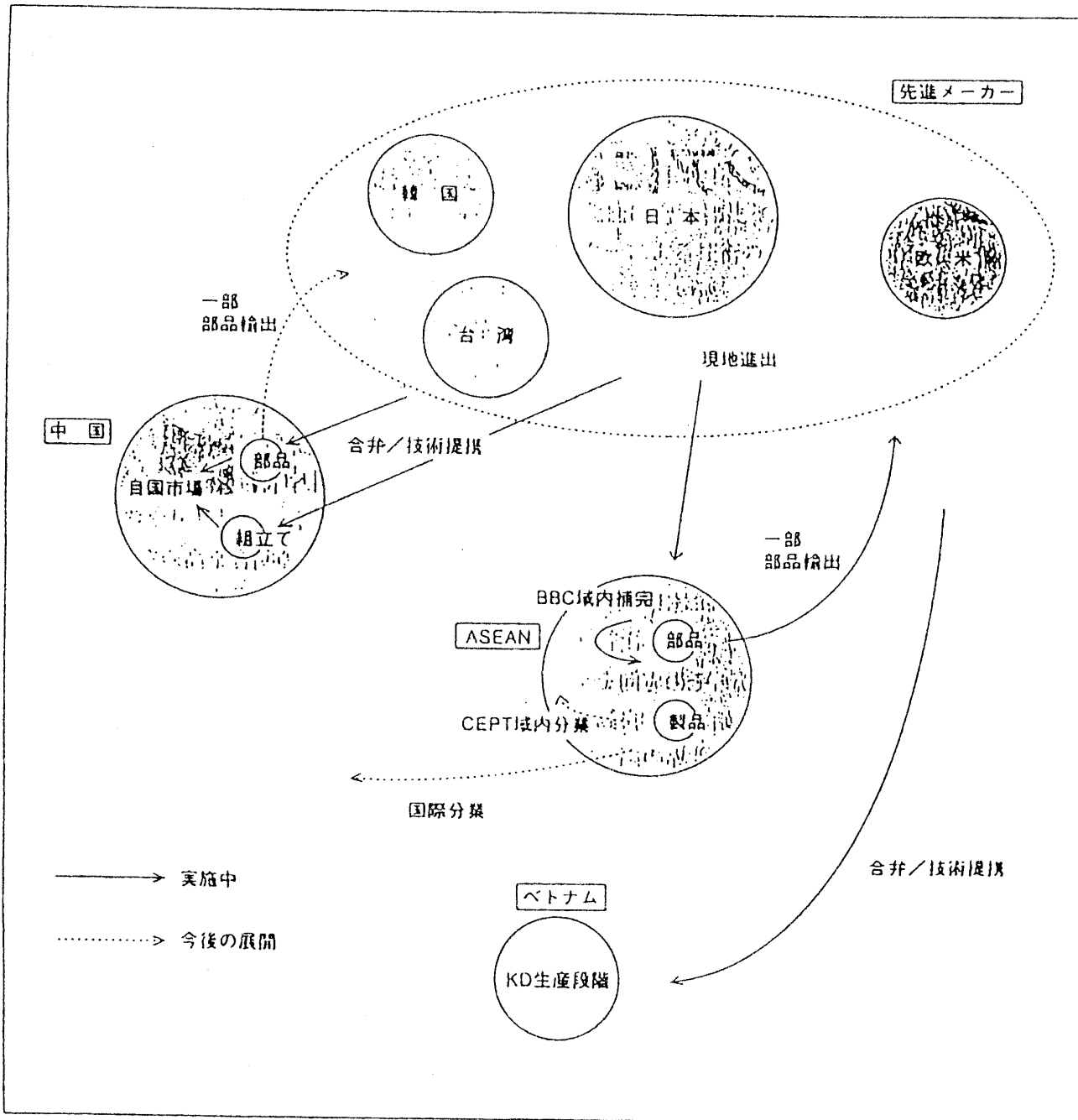
● ASEAN主要4カ国の自動車販売推移 ●

(単位：千台、カッコ内は前年比伸び率)

	93年実績	94年実績	95年実績	96年予想
タイ	456 (28%)	486 (7%)	571 (17%)	600~610 (6~7%)
インドネシア	210 (24%)	322 (53%)	378 (18%)	390~400 (5~6%)
マレーシア	167 (6%)	200 (30%)	285 (42%)	310~320 (8~12%)

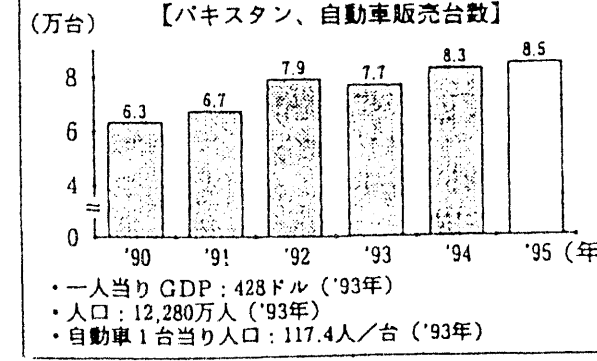
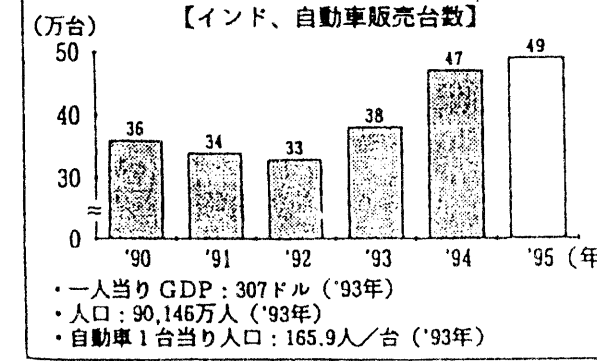
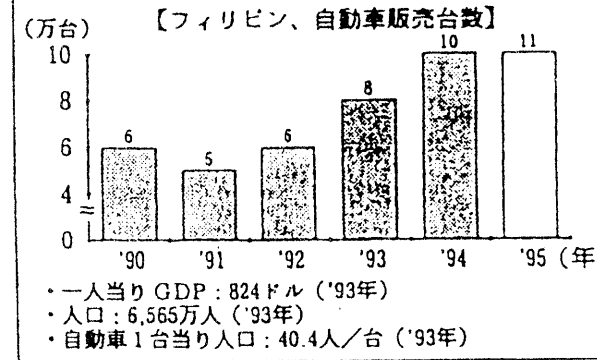
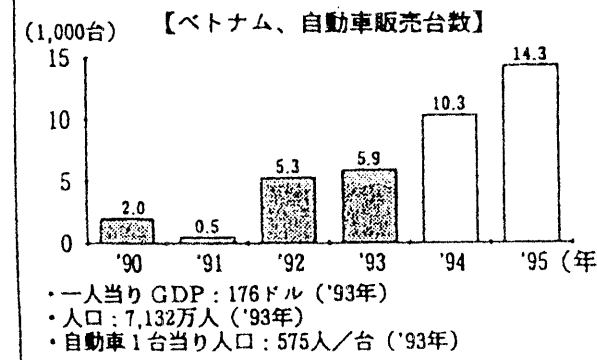
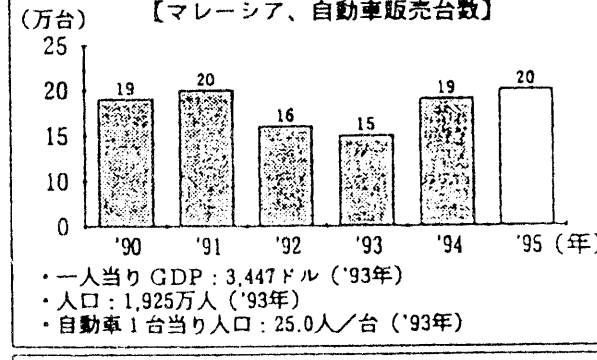
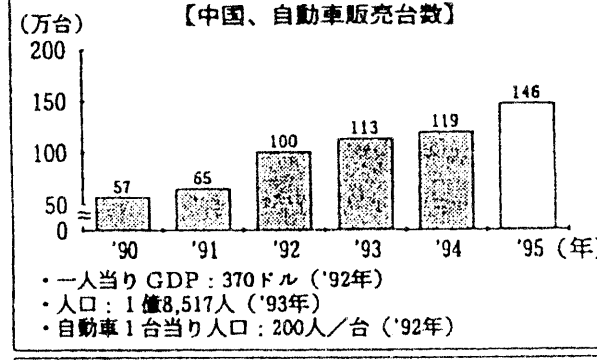
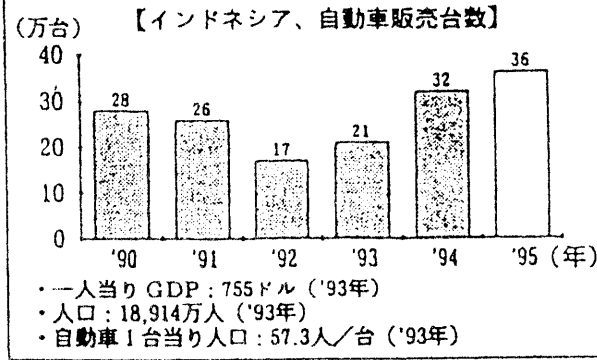
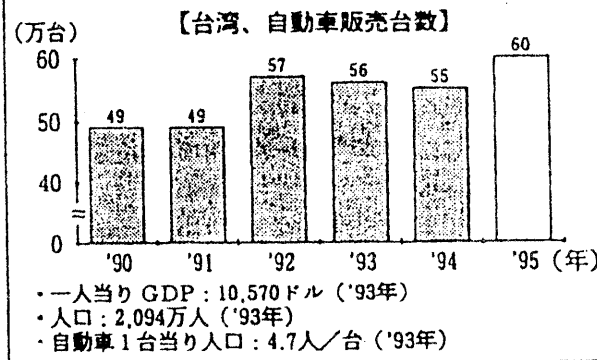
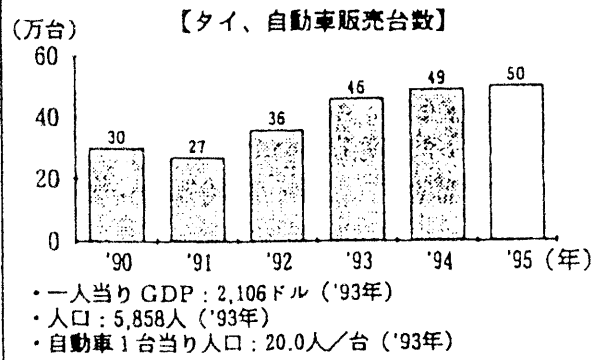
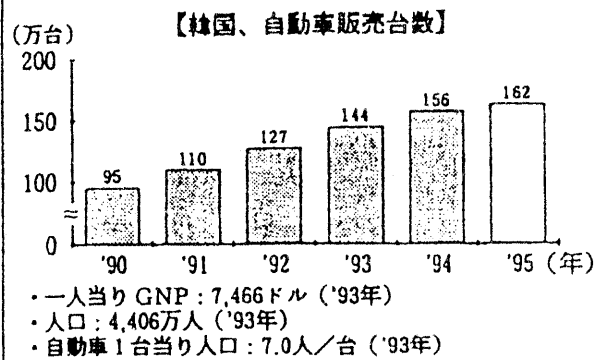
(日刊自動車新聞1996年5月13日号より)

図 相互依存関係を深めるアジア地域の自動車産業



(出所) 日本自動車工業会「1993年度 海外の自動車産業、市場及び政府の現状と展望—中国、ベトナム、アセアンの自動車産業・市場の動向—」から引用

出所： 海外投融資「日本の自動車産業の東アジアにおける海外生産の新展開」



[販売台数推移]

(単位: 台)

	1990年	1991年	1992年	1993年	1994年	1995年
韓国	954,277	1,104,184	1,268,374	1,435,967	1,555,602	1,555,902
台湾	492,228	491,300	567,789	557,183	575,625	542,399
フィリピン	57,865	47,949	60,360	83,811	103,471	128,162
マレーシア	186,390	199,637	145,084	154,401	200,435	285,792
タイ	304,062	268,560	362,987	456,468	485,678	571,580
インドネシア	274,603	261,344	169,533	210,679	321,760	378,704
ベトナム						推定20,000
中国	509,242	708,820	1,061,721	1,296,778	1,353,368	1,434,788

【韓国自動車各社の生産・国内販売・輸出台数】

(台)

	現代自動車	起亜自動車	大宇自動車	重工業自動車	双龍自動車	大宇造船	現代精工	その他	合計	
生産台数	1985年	240,755	84,931	44,935	3,480	3,998		63	378,162	
	1986年	428,934	104,007	55,826	6,585	5,759		435	601,546	
	1987年	606,816	197,094	162,225	7,412	5,662		530	979,739	
	1988年	647,387	249,473	162,788	14,245	8,688		1,074	1,083,655	
	1989年	614,379	316,893	161,925	15,482	19,316		1,475	1,129,470	
	1990年	676,067	396,325	201,035	25,374	22,148		681	1,321,630	
	1991年	767,090	425,296	203,792	28,020	24,663	44,251	3,006	1,497,818	
	1992年	859,250	502,227	179,020	51,553	21,439	90,513	24,264	1,729,696	
	1993年	960,057	599,904	300,094	55,492	22,075	75,200	36,083	1,153	2,050,058
	1994年	1,134,611	619,875	340,707	55,586	46,375	72,460	39,430	2,619	2,311,663
1995年	1,231,694	700,044	467,553	59,509	54,756	65,806	41,140	5,898	2,626,400	
'94年(除CKD)	1,130,711	574,543	340,707	55,586	46,175	72,460	39,430	2,619	2,262,231	
'95年(除CKD)	1,213,694	631,644	454,353	59,509	54,356	65,806	41,140	5,898	2,526,400	
'96年(見直し)	1,258,000	681,000	457,000	60,000	67,000	106,000	66,000	5,000	2,700,000	
国内販売台数	1985年	110,610	84,132	45,025	2,675	3,798		42	246,282	
	1986年	121,376	102,024	54,365	4,637	5,436		413	288,251	
	1987年	189,658	128,671	89,796	6,645	4,843		435	420,048	
	1988年	238,441	171,754	93,394	11,361	7,757		769	523,476	
	1989年	388,572	222,387	119,095	14,357	17,843		705	762,959	
	1990年	450,197	309,701	147,385	24,446	21,862		686	954,277	
	1991年	512,932	350,190	151,394	24,493	22,982	37,778	2,936	1,104,184	
	1992年	563,130	396,333	141,539	41,921	18,589	81,724	23,740	1,298	1,268,374
	1993年	617,597	441,855	206,020	43,870	18,183	71,634	35,971	837	1,435,967
	1994年	722,912	412,294	249,444	34,316	37,765	60,319	36,081	2,471	1,555,602
1995年	746,067	441,532	198,917	31,502	36,878	57,240	38,218	5,548	1,555,902	
'96年(見直し)	750,000	465,000	172,000	30,000	46,000	71,000	61,000	5,000	1,600,000	
輸出台数	1985年	120,041	1,322	879	733	132		3	123,110	
	1986年	302,134	1,476	859	1,595	305		0	306,369	
	1987年	407,924	63,410	71,533	2,785	658		0	546,310	
	1988年	407,719	78,340	86,438	2,652	574		411	576,134	
	1989年	215,101	95,018	43,497	1,277	599		548	356,040	
	1990年	225,393	85,823	34,160	805	794		125	347,100	
	1991年	254,555	80,020	51,253	3,116	1,179	0	0	239	390,362
	1992年	282,511	103,021	54,553	9,480	2,613	3,766	0	109	456,153
	1993年	349,580	158,419	102,133	14,753	4,074	9,533	0	65	638,557
	1994年	392,959	210,469	99,774	17,303	8,047	8,797	0	94	737,943
1995年	490,696	268,877	260,710	27,212	15,131	15,824	0	121	1,078,571	
'94年(除CKD)	389,059	168,849	99,774	17,303	7,747	8,797	0	94	692,123	
'95年(除CKD)	472,696	200,477	247,510	27,212	14,731	15,824	0	121	978,571	
'96年(見直し)	508,000	216,000	235,000	30,000	21,000	35,000	5,000	0	1,100,000	

資料：韓国自動車工業協会（KAMA）

- (注) 1. その他は、大宇重工業、進道、三星重工業（商用車）。三星自動車（乗用車）は、'98年生産開始予定。
 2. 三星重工業の生産は、'94年1,122台、'95年3,444台。国内販売は'94年946台、'95年3,184台。輸出は両年ともゼロ。
 3. 国内販売には輸入完成車を含まない。
 4. '95年から生産と輸出のCKDが除外されている。CKDを含む'95年の生産・輸出台数は FOURIN 試算値。
 5. '96年は、KAMA 展望値。除くCKD。

(単位：%)

	インド	インドネシア	マレーシア	フィリピン	シンガポール	ASEAN 8カ国合計	台湾	中国	インド	ASEAN 8カ国合計
トヨタ	27.9	25.5	7.7	29.1	22.1	23.1	17.0	0.7	0.3	10.8
日産	15.4	0.5	6.0	14.7	11.5	9.2	11.9	-	0.7	5.0
三菱自工	12.5	19.2	51.4	24.9	8.0	23.2	18.7	1.7	0.8	11.5
本田	4.8	1.3	3.9	9.2	6.3	4.1	7.2	-	-	2.4
マツダ	4.1	0.8	1.0	6.0	3.6	2.7	1.0	-	0.5	1.2
スズキ	0.6	18.5	1.0	-	5.5	5.6	1.2	9.9	33.9	11.0
いすゞ	20.8	11.2	3.2	1.7	2.4	12.4	-	4.1	-	5.8
ダイハツ	0.7	16.5	17.5	0.5	-	8.4	0.2	8.0	-	5.8
富士重工	0.1	-	-	-	-	-	0.4	-	-	0.1
日野自工	2.4	0.9	0.6	1.2	-	1.5	0.4	-	-	0.6
日産ディーゼル	0.6	0.9	-	0.6	-	0.6	-	-	-	0.2
日本車計	90.0	95.1	92.4	87.8	59.5	90.8	58.1	24.3	36.4	54.3
GM/Opel	0.9	0.3	-	-	1.3	0.5	2.8	-	-	0.6
Ford	0.9	0.7	2.1	-	3.0	1.1	19.2	-	-	3.0
Chrysler	0.2	0.2	0.4	-	-	0.2	3.9	1.8	-	1.3
米国車計	2.0	1.3	2.4	-	4.3	1.8	25.9	1.8	-	4.8
VW/Audi	0.6	-	0.1	-	-	0.3	2.4	14.1	-	5.4
M-Benz	2.5	2.0	1.7	0.1	11.4	2.2	2.3	-	-	1.1
BMW/Rover	0.8	0.8	0.7	0.4	9.1	1.0	2.0	-	-	0.6
Renault	-	-	0.2	-	-	-	0.8	-	-	0.1
PSA	0.4	0.2	1.5	-	0.4	0.5	3.6	0.9	-	1.0
Fiat/Iveco	-	-	-	0.1	1.5	0.1	0.3	0.7	-	0.3
Volvo	1.0	0.2	0.8	0.2	1.6	0.7	1.9	-	-	0.5
その他	0.8	-	0.1	-	1.9	0.4	0.2	-	-	0.2
欧州車計	6.1	3.2	5.2	0.9	25.9	5.2	13.3	15.7	-	9.2
現代自	1.3	0.3	-	0.3	3.7	0.7	-	-	-	0.3
起亜自	-	-	-	7.8	-	0.7	-	-	-	0.2
大宇自	0.6	0.1	-	2.5	1.2	0.5	-	-	0.2	0.2
韓国車計	1.8	0.5	-	10.6	4.9	2.0	-	-	0.2	0.7
その他	-	-	-	0.7	5.4	0.2	2.7	58.2	63.5	30.9
総合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(別表より作成)

【アジア8カ国、国別・ブランド別自動車販売台数（1995年）】

（単位：台）

	タイ	インドネシア	マレーシア	フィリピン	シンガポール	アセアン 5カ国合計	台湾	中国	インド	アジア 8カ国合計
トヨタ	159,658	97,912	22,102	37,039	9,235	325,946	92,362	9,140	2,144	429,592
日産	88,048	1,752	17,013	18,730	4,802	130,345	64,415	-	4,430	199,190
三菱自工	71,426	73,709	146,882	31,710	3,353	327,080	101,394	23,552	5,108	457,134
本田	27,439	4,870	11,048	11,673	2,624	57,654	39,008	-	-	96,662
マツダ	23,628	3,026	2,983	7,589	1,485	38,711	5,648	-	3,362	47,721
スズキ	3,208	71,004	2,969	-	2,304	79,485	6,593	138,443	212,544	437,065
いすゞ	118,998	42,966	9,106	2,178	1,009	174,257	-	57,946	-	232,203
ダイハツ	4,166	63,243	50,049	688	-	118,146	1,176	111,787	-	231,109
富士重工	628	-	55	-	-	683	2,091	-	-	2,774
日野自工	13,838	3,522	1,739	1,500	-	20,599	2,291	-	-	22,890
日産ディーゼル	3,567	3,516	-	701	-	7,884	-	-	-	7,884
日本車計	514,704	365,520	263,946	111,808	24,812	1,280,790	314,978	340,868	227,588	2,164,224
GM/Opel	5,004	1,228	-	-	549	6,781	15,418	-	-	22,199
Ford	5,278	2,880	5,877	-	1,245	15,280	104,104	-	-	119,384
Chrysler	1,000	792	1,066	-	-	2,858	21,088	25,921	-	49,867
米国車計	11,282	4,900	6,943	-	1,794	24,919	140,610	25,921	-	191,450
VW/Audi	3,408	-	418	-	-	3,826	12,951	197,201	-	213,978
M-Benz	14,082	7,575	4,811	140	4,741	31,349	12,317	-	-	43,666
BMW/Rover	4,836	3,195	2,063	536	3,780	14,410	10,592	-	-	25,002
Renault	31	-	609	-	-	640	4,275	-	-	4,915
PSA	2,286	751	4,275	-	167	7,479	19,461	11,985	-	38,925
Fiat/Iveco	-	-	-	159	641	800	1,505	10,386	-	12,691
Volvo	5,501	716	2,330	247	662	9,556	10,046	-	-	19,602
その他	4,796	-	257	45	805	5,903	891	-	-	6,794
欧州車計	35,040	12,237	14,763	1,127	10,796	73,963	72,038	219,572	-	365,573
現代自	7,266	1,291	-	418	1,537	10,512	-	-	-	10,512
起亜自	-	-	-	9,914	-	9,914	-	-	-	9,914
大宇自	3,288	501	48	3,162	497	7,496	-	-	1,148	8,644
韓国車計	10,554	1,792	48	13,494	2,034	27,922	-	-	1,148	29,070
その他	-	-	92	955	2,268	3,315	14,773	816,639	397,318	1,232,045
総合計	571,580	384,449	285,792	127,384	41,704	1,410,909	542,399	1,403,000	626,054	3,982,362

注）・Protonの販売台数はマレーシアのみ三菱自工に含める。

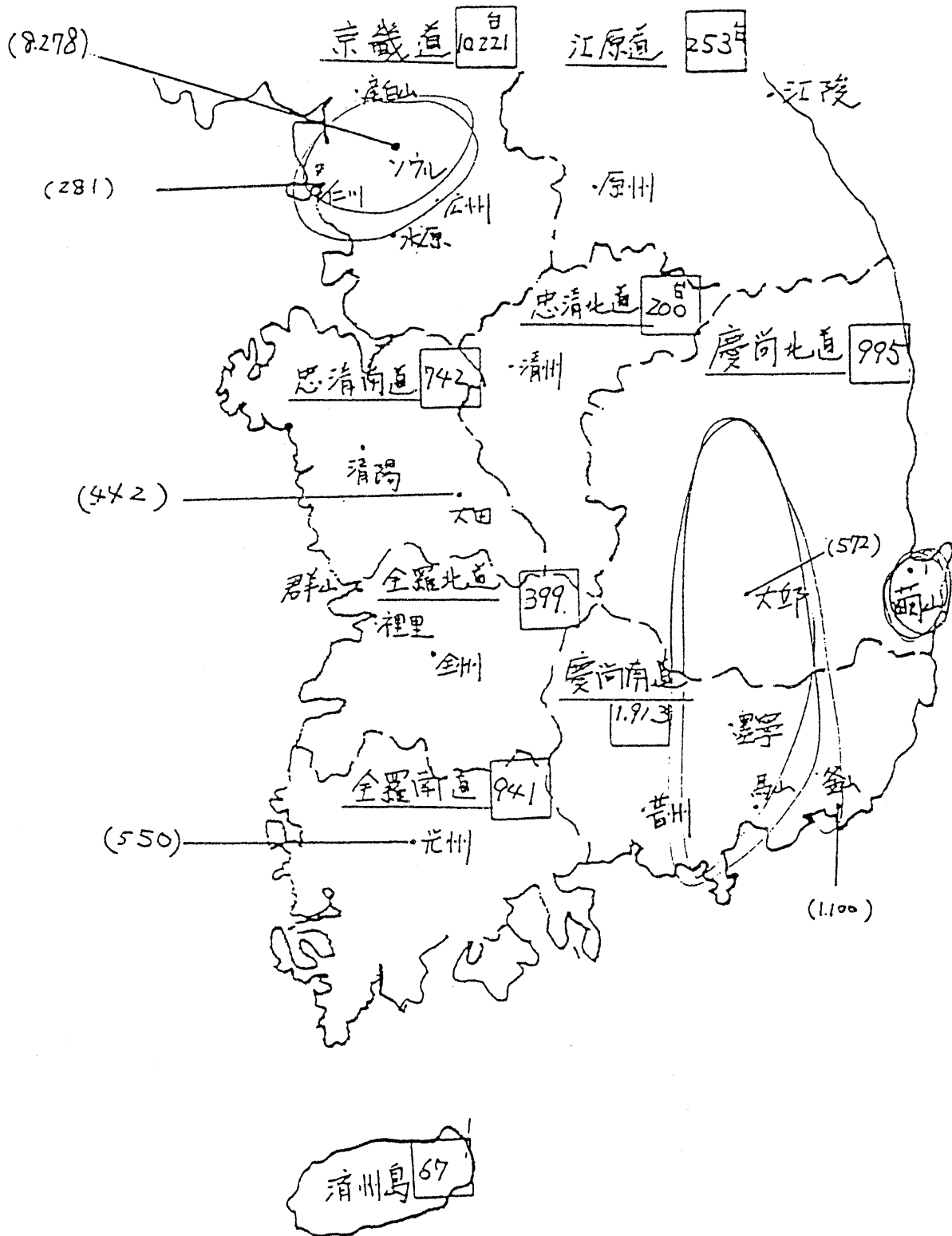
・台湾は国産車と輸入車の合計。輸入車販売台数が不明なブランドについては国産車販売のみ算入。

・インドは'94年4月～'95年2月、'95年4月～'96年2月からの推定。

（資料：各国自工会、他）

地域別輸入乗用車登録台数 (94.12月)

* 輸入乗用車総登録台数 ... 15,731台 (国産乗用車 - 5,148,713台)



輸入車販売拠点網

上段() ... '94 販売実績
下段() ... '95 1-3 実績

●輸入代理店直営 ●地元資本

X-力-	輸入代理店	拠点数	京畿道	江原道	忠清北道	忠清南道	慶尚北道	慶尚南道	全羅北道	全羅南道	濟州島
BENZ (507) (318)	韓星 自陣	9	ソウル ●	-	-	大田 ●	大邱 ● 蔚山 ●	釜山 ● 馬山 ●	● 裡里 ● 全州 ●	光州 ●	-
Peugeot (256) (74)	東部 産業	9	ソウル ● 仁川 ●	-	-	清陽 ● 大田 ●	大邱 ● 蔚山 ●	馬山 ● Yeosu ●	● 裡里 ●	-	-
SAAB (211) (99)	新韓 自陣	9	ソウル ● 水原 ●	江陵 ●	-	大田 ●	大邱 ●	釜山 ● ● 蔚山 ●	● 全州 ●	● 光州 ●	-
Audi wagen (194) (102)	曉星 物産	7	ソウル ●	-	-	大田 ●	大邱 ●	釜山 ● ● 蔚山 ●	-	光州 ●	-
BMW (215) (127)	BMW	6	ソウル ●	-	-	-	大邱 ●	釜山 ● 馬山 ●	-	光州 ●	-
VOLVO (520) (160)	韓一	8	ソウル ● 仁川 ●	-	-	大田 ●	大邱 ● 蔚山 ●	釜山 ● 馬山 ●	-	光州 ●	-
Chrysler (683) (213)	宇成 産業	21	ソウル ● 水原 ● 仁川 ● 産山 ●	江陵 ● 原州 ●	● Jonju ● ● Uijongbu ●	大田 ● 清陽 ●	大邱 ●	釜山 ● 馬山 ● ● 晋州 ●	● 全州 ● ● 裡里 ● ● Neungok ●	光州 ●	● 春州 ●
Citroen (14) (16)	三栄	1	ソウル ●	-	-	-	-	-	-	-	-
GM Jaguar (133) (85)	INCH- CAPE	7	ソウル ●	-	-	大田 ●	大邱 ●	釜山 ● 馬山 ●	-	光州 ●	-
Ford (1,116) (236)	起亚										

前掲 埼玉地汽資料

구분	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	
승용차	현대	97,546	108,367	138,845	177,823	301,229	332,552	387,466	409,498	444,596	528,309
	기아	-	-	30,268	60,792	93,072	140,371	187,935	225,988	267,695	238,555
	대우	36,963	46,194	77,601	79,395	105,648	131,315	138,481	135,319	199,751	241,630
	쌍용	-	-	-	-	-	-	-	9	17	6
	대우국면차	-	-	-	-	-	-	31,783	59,522	51,865	43,166
계	134,509	154,561	246,714	318,010	499,949	604,238	745,665	830,336	963,924	1,051,666	
절	기아	-	-	-	-	-	-	10	13,669	16,331	
	아시아	-	-	-	-	-	3,543	4,509	5,954	8,125	2,692
	쌍용	1,650	1,902	2,734	5,551	14,535	18,345	19,438	16,222	15,799	33,629
	현대정공	-	-	-	-	-	-	2,936	23,740	35,971	36,081
계	1,650	1,902	2,734	5,551	14,535	21,888	26,883	45,926	73,564	88,733	
버스	대	4,160	4,008	16,251	20,037	33,568	39,340	35,290	46,441	59,156	63,484
	기아	17,872	23,540	29,156	32,201	29,344	51,777	51,152	47,915	40,579	39,824
	대우	3,625	3,431	3,166	3,390	3,788	3,624	3,317	3,591	3,488	4,001
	아시아	2,207	3,744	5,431	10,063	12,115	10,630	9,368	24,657	23,673	18,606
	쌍용	288	157	96	202	251	269	231	286	208	247
대우국면차	-	-	-	-	-	-	3,561	12,812	13,187	10,940	
계	28,152	34,880	54,100	65,893	79,066	105,640	102,919	135,702	140,291	137,102	
트럭	현대	7,320	7,129	32,774	38,741	51,202	74,287	83,813	102,668	111,036	127,467
	기아	63,945	76,206	66,995	76,533	97,468	108,688	101,427	114,742	111,078	107,145
	대우	4,016	4,288	8,501	10,003	8,456	10,928	8,482	1,883	2,052	2,657
	아시아	468	893	1,214	1,298	2,242	5,020	5,120	6,403	7,493	7,431
	쌍용	-	-	-	-	-	-	554	294	983	1,711
	대우국면차	-	-	-	-	-	-	2,434	9,390	6,582	6,213
기타	-	-	-	-	-	-	-	-	-	650	
계	75,749	88,516	109,484	126,575	159,368	198,923	201,830	235,380	239,224	253,274	
특장차	대	1,584	1,872	1,788	1,840	2,573	4,018	6,363	4,523	2,809	3,652
	기아	2,315	2,278	2,252	2,228	2,503	8,865	9,676	7,678	8,834	10,439
	대우	421	452	528	606	1,203	1,518	1,114	746	729	1,156
	아시아	-	-	-	-	-	5,253	5,496	4,907	4,579	5,587
	쌍용	1,860	3,377	2,013	2,004	3,057	3,248	2,759	1,878	1,176	2,172
기타	42	413	435	769	705	686	1,479	1,298	837	1,821	
계	6,222	8,392	7,016	7,447	10,041	23,538	26,887	21,030	18,964	24,827	
합계	현대	110,610	121,376	189,658	238,441	388,572	450,197	512,932	563,130	617,597	722,912
	기아	84,132	102,024	128,671	171,754	222,387	309,701	350,190	396,333	441,855	412,294
	대우	45,025	54,365	89,796	93,394	119,095	147,385	151,394	141,539	206,020	249,444
	아시아	2,675	4,637	6,645	11,361	14,357	24,446	24,493	41,921	43,870	34,316
	쌍용	3,798	5,436	4,843	7,757	17,843	21,862	22,982	18,689	18,183	37,765
	대우국면차	-	-	-	-	-	-	37,778	81,724	71,634	60,319
	현대정공	-	-	-	-	-	-	2,936	23,740	35,971	36,081
기타	42	413	435	769	705	686	1,479	1,298	837	2,471	
계	246,282	288,251	420,048	523,476	762,959	954,277	1,104,184	1,268,374	1,435,967	1,555,602	

● MAKER별 수입업체별 수입 및 판매

(단위: 대)

구 분			1990		1991		1992		1993		1994	
			수입	판매	수입	판매	수입	판매	수입	판매	수입	판매
FORD	Sable	기아자동차	2,024	1,579	400	834	788	824	690	717	1,200	1,080
	Cotinental	기아서비스	45	28	10	30	28	25	12	20	30	27
	계		2,069	1,607	410	864	816	849	702	737	1,230	1,107
BENZ	한성자동차		228	224	212	210	199	199	101	105	567	519
	엘바		30	30	12	8	8	6	-	-	-	-
	계		258	254	224	218	207	203	101	105	567	519
VOLVO	한진		92	77	258	239	194	218	137	144	611	513
	세계		37	38	12	15	-	-	-	-	-	-
	계		129	115	280	254	194	218	137	144	611	513
BMW	코오롱상사		140	123	83	106	112	125	73	73	237	192
FIAT	금호		88	79	67	82	72	60	31	24	-	14
PEUGEOT	등부산업		109	83	95	91	80	113	48	49	277	252
RENAULT	쌍용		34	27	-	11	-	-	-	-	-	-
VOLKS WAGEN	효성물산		74	66	59	47	48	49	28	45	222	190
SAAB	신한자동차		24	8	-	18	32	24	42	36	246	202
GM. TRAKER	인치케이프		45	40	15	30	21	18	37	14	159	99
HONDA	대림자동차		50	31	64	78	55	-	19	-	5	5
JAGUAR	인치케이프		14	3	43	6	3	2	12	5	21	23
CHRYSLER	우성산업		-	-	-	-	243	105	603	686	698	682
LAND ROVER	인치케이프		-	-	-	-	21	8	16	15	12	27
ROLLS ROYCE			-	-	-	-	-	-	-	-	1	1
ISUZU	대진모터		-	-	-	-	-	-	10	10	67	64
CITROEN	삼환까뮤		-	-	-	-	-	-	10	-	29	14
합 계			3,034	2,436	1,276	1,791	1,928	1,832	1,850	1,962	4,377	3,903

- (주) 1. 자료: 봉상산업부
- 2. HONDA는 미국현지 생산분
- 3. -는 수입 또는 판매없음.

● 중고자동차 거래현황

(단위: 대)

구분	매매업자거래			당사자거래	계
	매매	알선	소계		
'88	1,182 (0.3)	211,841 (54.2)	213,023 (54.5)	177,913 (45.5)	390,936 (100.0)
'89	982 (0.2)	244,815 (53.2)	245,797 (53.4)	214,872 (53.4)	460,669 (100.0)
'90	1,260 (0.2)	255,220 (48.4)	256,480 (48.6)	271,380 (51.4)	527,860 (100.0)
'91	1,289 (0.2)	295,116 (47.6)	296,405 (47.8)	323,906 (52.2)	620,311 (100.0)
'92	1,301 (0.2)	249,627 (41.3)	250,928 (41.5)	353,073 (58.5)	604,001 (100.0)
'93	2,050 (0.3)	205,523 (28.6)	207,303 (28.9)	510,212 (71.1)	717,515 (100.0)
'94	4,355 (0.2)	242,835 (25.9)	247,190 (26.3)	691,922 (73.7)	938,712 (100.0)

- (주) 1. 자료: 한국자동차매매업협회
- 2. ()는 점유율

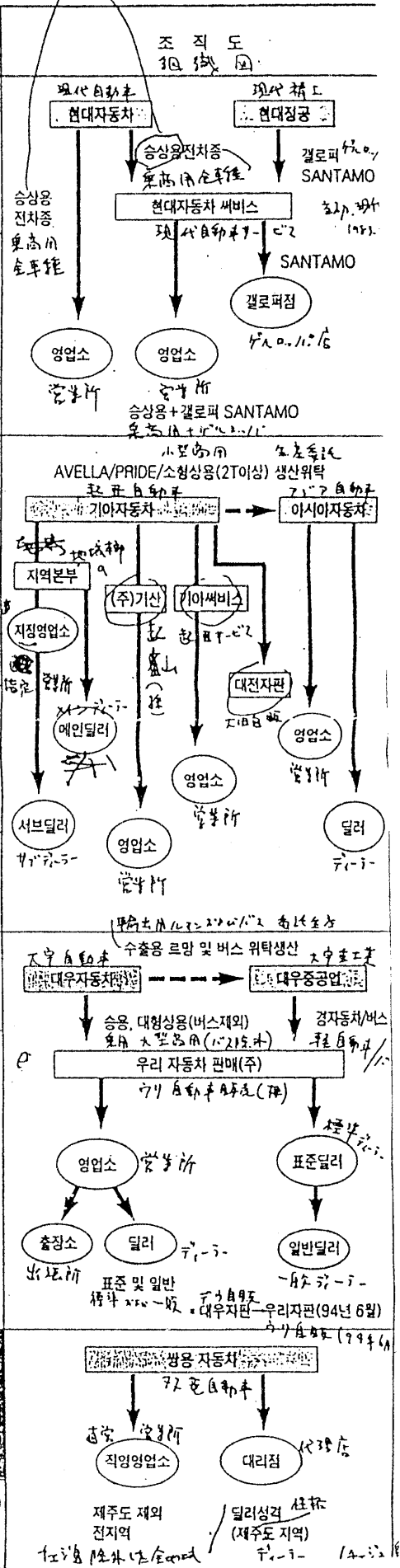
수요증대 & 인플레이션

■ 국내 판매조직

販売拠点数

営業社員数

판매회사	판매조직	비고	판매거점수			영업사원수		
			'93	'94	'95	'93	'94	'95
현대자동차	직영영업소 通商營業所	서울·인천(전지역 및 기타)·부산·대구·경기도 일부지역 京畿道の一部地域	256	279	286	4,520	4,987	5,110
	현대자동차 서비스(주)	현대자동차 직영지역을 제외한 국내 전지역 ※()는 Galloper 마켓인사 전문 판매점(季)販賣店	(40)	(41)	(41)	450	656	632
기아자동차	직영영업소 通商營業所	국내전지역, 國內全地域 ※()는 파견점	443	529	510	6,505	6,950	6,435
	(주)기산	경남지역 일부	20	36	37	453	622	574
	기아서비스	호남지역 일부		9	11		94	162
	딜러	국내 전지역	14	18	45	89	138	276
대전지판			96년 3월에 조직					
아시아자동차	직영영업소 通商營業所	전차종 판매 全車種販賣 AVELLA/PRIDE/소형상용(2T이상) 생산위탁 小型商用車	104	126	100	1,061	882	844
	딜러	전차종 (TRUCK, BUS 제외)	182	149	103	502	288	377
대우자동차	직영영업소 通商營業所	전차종 판매 全車種販賣 ※()는 파견 및 OUT 인원	211	283	301	3,814	2,625	2,536
	표준딜러 (법인딜러)	규모가 큰 대형 대리점 規模が大きい代理店 - 판매대수/인원/매장면적 - 95% 이상/100% 이상 ※()는 법인딜러	(717)	720	624	(3,712)	3,413	2,738
	일반딜러 (SUB딜러)	소형 대리점 小型代理店 ※()안은 SUB딜러			430			
영광자동차	직영영업소	제주도 제외 國內全地域	94	96	73	685	996	1,174
	딜러	제주도지역 판매						10
삼성중공업	직영영업소 通商營業所	국내 전지역 國內全地域	-	24	28	-	100	130



韓國의 自動車 市場 概要

- | | |
|--|------|
| 1) 自動車 産業의 發達 過程 | #A |
| 2) 自動車保有現況 | #B |
| 3) 市場 規模 | #C |
| 4) 自動車業界 TOTAL 10個社
- 韓國 MAKER의 資本・技術提携關係 | #D |
| 5) 自動車 生産 實積 | #E |
| 6) 自動車 販賣 實積 | #F |
| 7) MAKER別 生産能力 및 據点
生産現況, 計劃 | #G |
| 8) 國內 販賣 組織 | #H |
| 9) 消費者 TREND | (#A) |
| 1 0) 年度別 乘用車 BEST SELLER CAR | #J |
| 1 1) 輸入車 市場 動向 | #K |
| 12) 質問 | #L |

#A

自動車 産業の 發達 過程

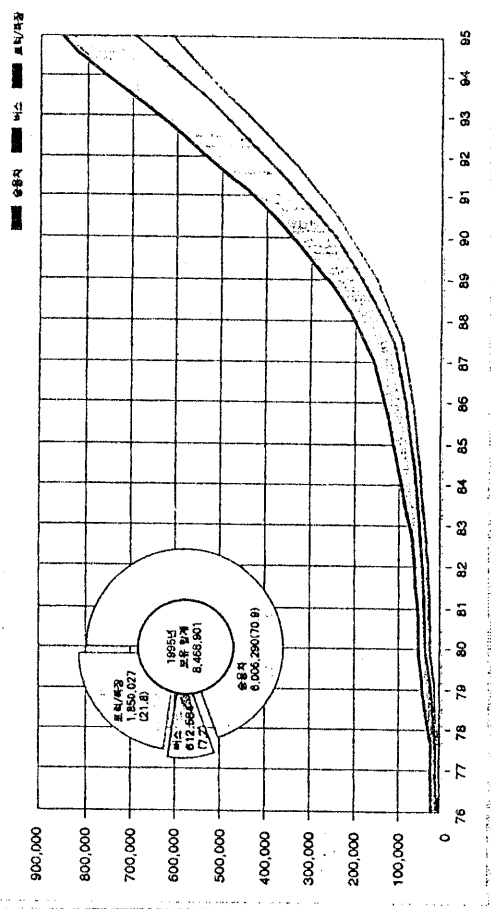
年度	開發 段階	重点 推進 事項	備考 (HMC)
-61	補修用部品組立	再生産 修理	
62-66	KD 組立	自動車工業育成着手/ 完成車輸入禁止	
67-71	國産化初期	自動車工業育成基本計劃樹立/ 部品國産化率提高型 專門系列化推進	67 創立 68 CORTINA
72-76	固有國産車開發	長期自動車工業振興計劃樹立/ 國産固有MODEL 乗用車開發型 輸出/ 大規模綜合工場建設	74 企業公開 75 PONY生産
77-81	量産體制準備	自動車工業合理化措置/ 輸出戰略産業化推進	78 GRANADA
82-86	輸出基盤確立	量産體制確立/ 前輪驅動乗用車開發/ 對美輸出開始/ 生産の國際分業化	83.11 PONY2 CANADA 輸出 85 EXCEL 86 USA
87-91	輸出多邊化	全車種生産自由化/ 自動車輸入自由化/ 排氣gas, 騒音規制強化/ 主要部品 自體技術開發	89 GRANDEUR
92-96?	尖端技術開發		



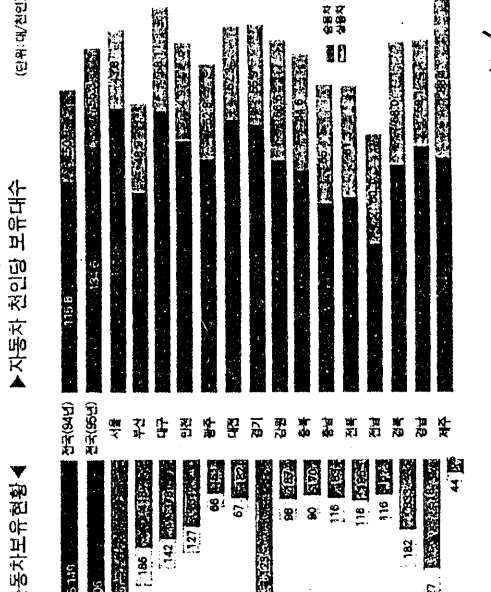
자동차 보유

保有

■ 자동차 보유대수 추이



■ 지역별 자동차 보유현황(1995)



자동차보유현황

▶ 자동차 천인당 보유대수

■ 국내 보유대수 추이 (1955~1995)

연도	승용차		중형차		대형차		총합
	대수	천인당	대수	천인당	대수	천인당	
55	4,195	2,381	6,556	3,283.4	28	2,925	2,953
60	6,174	6,602	12,776	1,957.7	85	4,110	4,195
65	7,229	9,051	16,280	1,763.2	317	5,720	6,037
70	32,234	28,443	60,677	5,314	1,903	15,566	17,469
75	55,116	29,096	84,212	4,190.0	3,545	18,273	21,818
76	66,780	29,319	96,099	3,730.0	4,414	19,229	23,643
77	90,815	34,798	125,613	5,800	5,800	20,910	26,710
78	134,932	49,554	184,886	8,168	8,168	22,429	30,597
79	179,737	61,685	241,422	10,961	10,961	26,736	37,697
80	186,286	62,816	249,102	15,530	14,249	28,214	42,463
81	201,361	66,224	267,605	14,477	19,929	30,666	50,595
82	233,470	72,341	305,811	128.6	33,966	32,360	66,326
83	301,122	79,871	380,993	104.8	52,997	34,285	87,282
84	372,993	92,156	465,149	86.9	72,015	36,003	108,018
85	457,541	98,118	556,659	73.3	91,179	37,130	128,309
86	554,197	110,029	664,226	62.0	116,090	38,547	154,627
87	726,537	117,813	844,350	49.3	160,781	39,675	200,456
88	986,133	131,866	1,117,999	37.6	217,868	41,712	259,600
89	1,417,318	140,342	1,557,660	27.3	279,385	43,944	323,329
90	1,915,691	159,331	2,074,922	20.7	338,418	45,320	383,738
91	2,553,241	174,611	2,727,852	15.9	380,015	47,636	427,650
92	3,272,513	188,544	3,461,057	12.6	432,682	50,893	483,575
93	4,076,113	195,140	4,271,253	10.3	475,113	52,845	527,958
94	4,944,171	204,542	5,148,713	8.6	526,210	55,859	582,069
95	5,791,730	214,560	6,006,290	7.5	553,263	58,301	612,564

○ 자료: 국토부, 자동차등록증제출(OKAMA)에 보유현황, ...는 자료없음
 ○ 차량포함 특수자동차는 승거 포함 제외
 30 자동차 신년

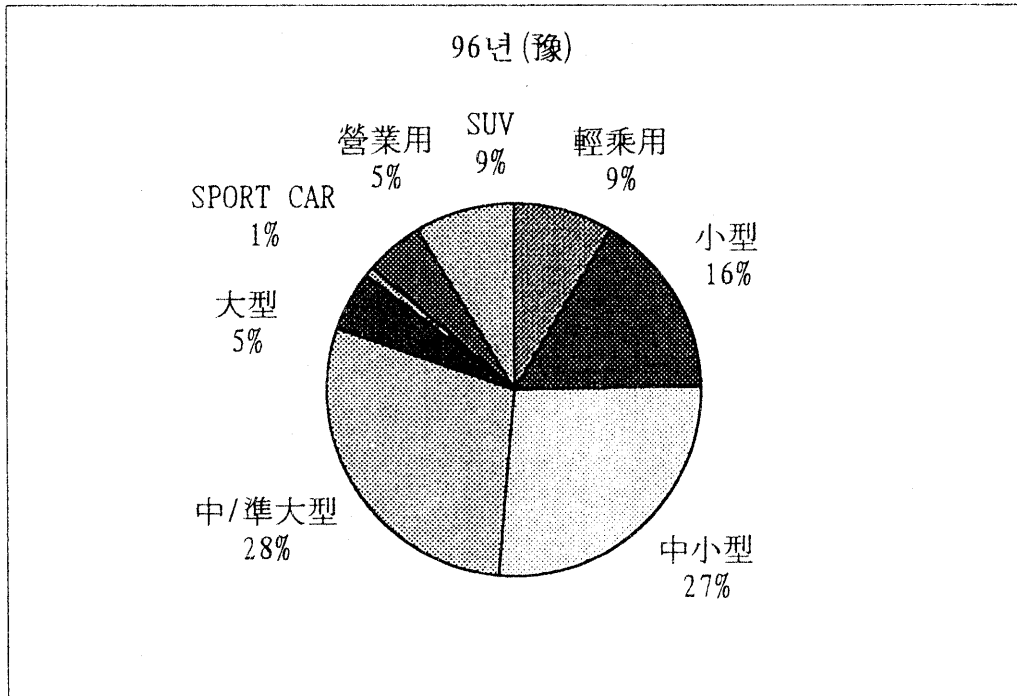
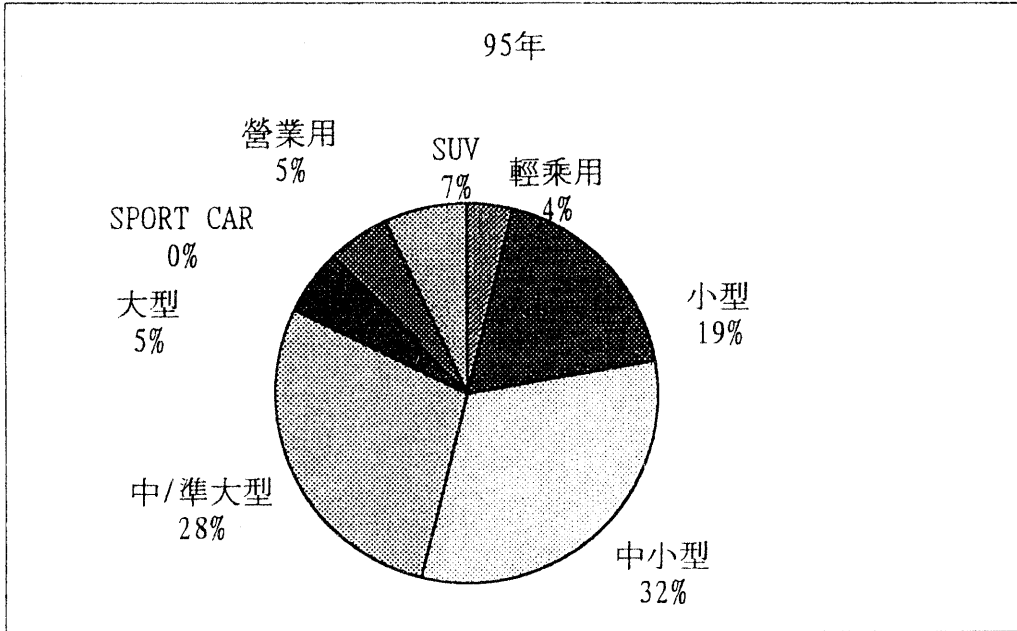
TRK 특별 승차권 (연말 현재)

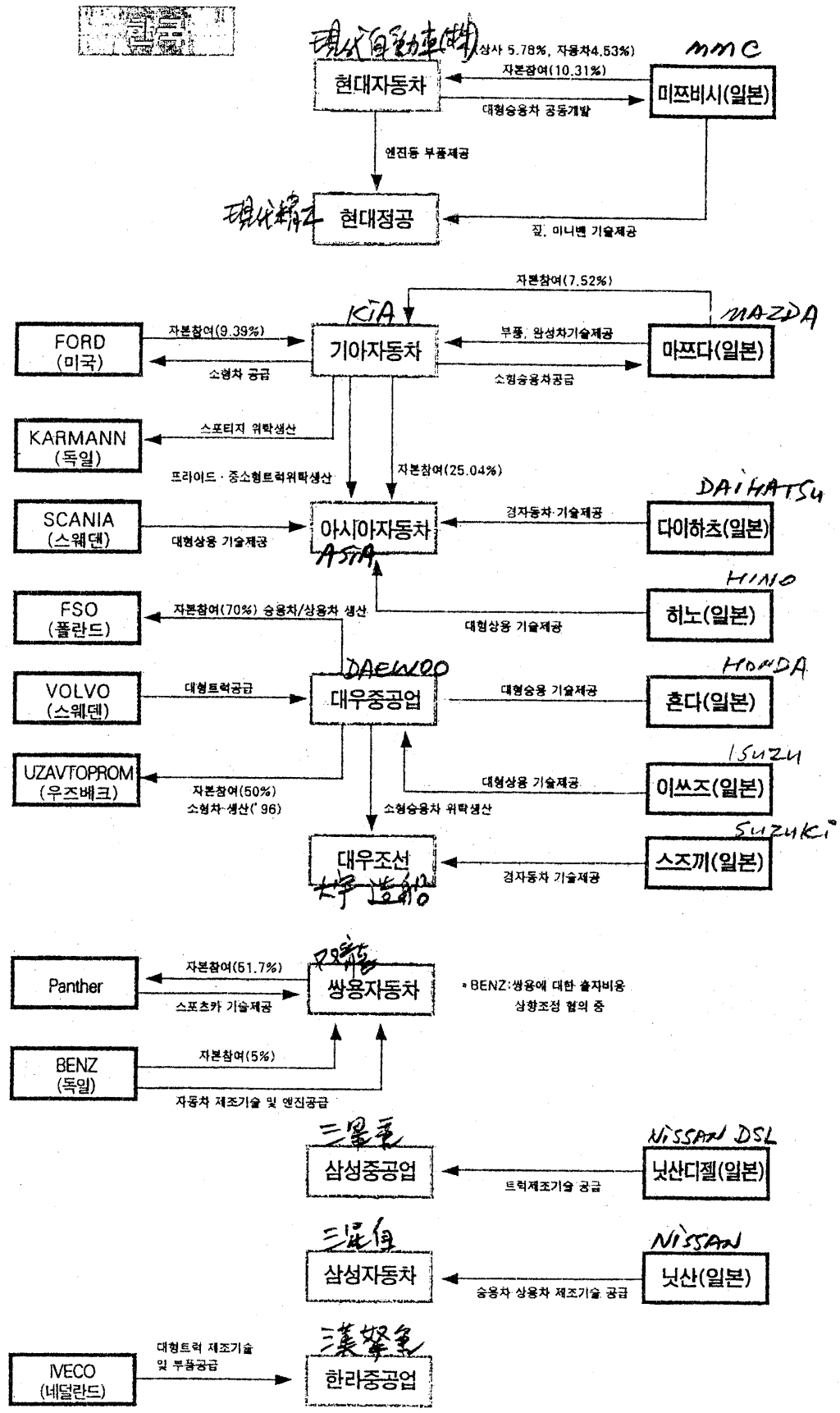
연도	승용차		중형차		대형차		총합
	대수	천인당	대수	천인당	대수	천인당	
55	4,195	2,381	6,556	3,283.4	28	2,925	2,953
60	6,174	6,602	12,776	1,957.7	85	4,110	4,195
65	7,229	9,051	16,280	1,763.2	317	5,720	6,037
70	32,234	28,443	60,677	5,314	1,903	15,566	17,469
75	55,116	29,096	84,212	4,190.0	3,545	18,273	21,818
76	66,780	29,319	96,099	3,730.0	4,414	19,229	23,643
77	90,815	34,798	125,613	5,800	5,800	20,910	26,710
78	134,932	49,554	184,886	8,168	8,168	22,429	30,597
79	179,737	61,685	241,422	10,961	10,961	26,736	37,697
80	186,286	62,816	249,102	15,530	14,249	28,214	42,463
81	201,361	66,224	267,605	14,477	19,929	30,666	50,595
82	233,470	72,341	305,811	128.6	33,966	32,360	66,326
83	301,122	79,871	380,993	104.8	52,997	34,285	87,282
84	372,993	92,156	465,149	86.9	72,015	36,003	108,018
85	457,541	98,118	556,659	73.3	91,179	37,130	128,309
86	554,197	110,029	664,226	62.0	116,090	38,547	154,627
87	726,537	117,813	844,350	49.3	160,781	39,675	200,456
88	986,133	131,866	1,117,999	37.6	217,868	41,712	259,600
89	1,417,318	140,342	1,557,660	27.3	279,385	43,944	323,329
90	1,915,691	159,331	2,074,922	20.7	338,418	45,320	383,738
91	2,553,241	174,611	2,727,852	15.9	380,015	47,636	427,650
92	3,272,513	188,544	3,461,057	12.6	432,682	50,893	483,575
93	4,076,113	195,140	4,271,253	10.3	475,113	52,845	527,958
94	4,944,171	204,542	5,148,713	8.6	526,210	55,859	582,069
95	5,791,730	214,560	6,006,290	7.5	553,263	58,301	612,564

○ 자료: 국토부, 자동차등록증제출(OKAMA)에 보유현황, ...는 자료없음
 ○ 차량포함 특수자동차는 승거 포함 제외
 30 자동차 신년

市場規模

車種	95年	96年(豫)	DIFF	RATE	備考
輕乘用	44,000	106,000	62,000	140.9%	優待
小型	213,000	201,000	-12,000	-5.6%	50
中小型	364,000	332,000	-32,000	-8.8%	59
中/準大型	325,000	361,000	36,000	11.1%	52
大型	63,000	64,000	1,000	1.6%	67
SPORT CAR	0	11,600	11,600	#DIV/0!	100
營業用	61,000	62,000	1,000	1.6%	48
SUV	80,500	107,000	26,500	32.9%	
乘用計	1,150,500	1,244,600	94,100	8.2%	
商用	397,000	393,000	-4,000	-1.0%	
全車種	1,547,500	1,637,600	90,100	5.8%	





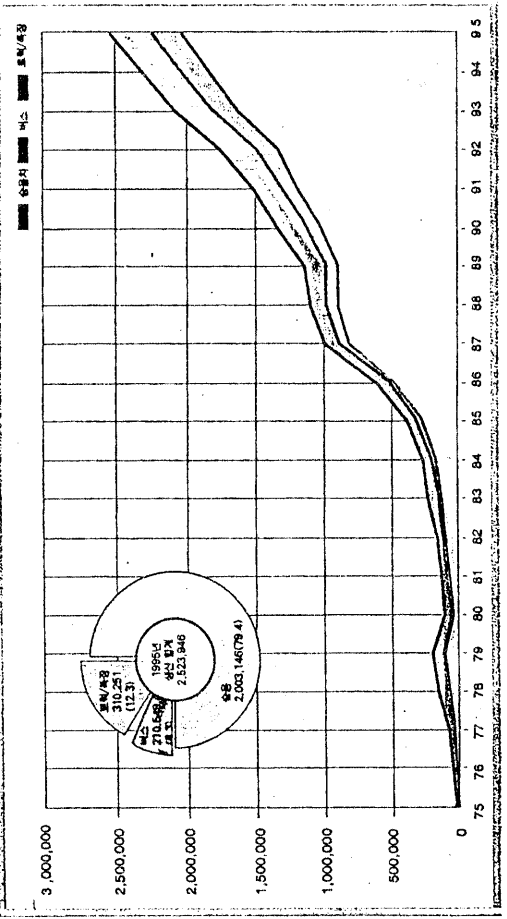
○ 기준 96년 3월 현재



자동차 생산

생산

■ 생산대수 추이



■ 주요국 자동차 생산대수 (1995)



■ 국내 생산대수 (1970~1995)

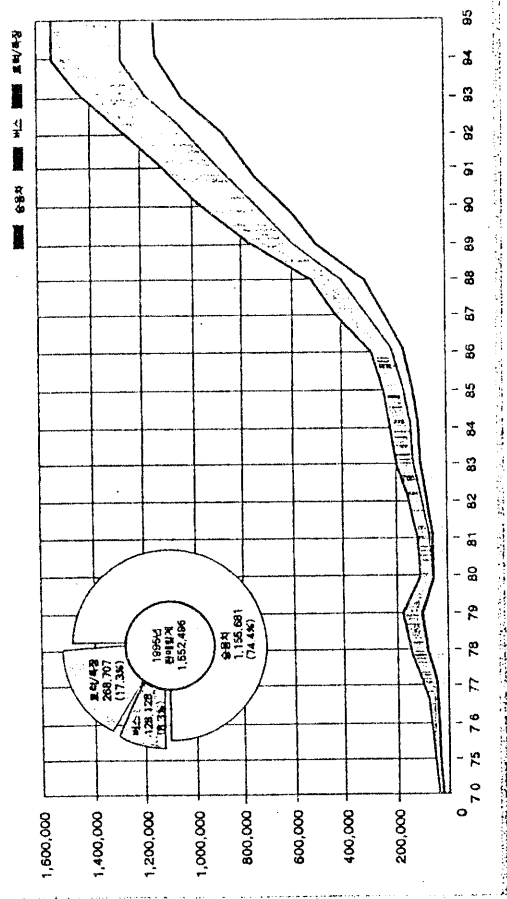
연도	승용차				버스			
	전년대비	기아	대우	기타	전년대비	기아	대우	기타
70	2,366	1,737	9,675	-	1,343	-	2,460	-
71	4,722	10,202	2,559	-	2,024	402	1,382	-
72	14,826	6,991	3,788	-	1,851	233	1,384	-
73	21,466	10,548	4,270	-	1,773	1,282	2,418	-
74	57,054	16,477	12,162	-	3,061	790	3,061	-
75	71,744	22,140	18,430	-	113,564	5,206	5,867	14
76	98,701	8,725	7,500	-	57,225	5,756	4,737	1,032
77	62,961	4,753	8,888	-	66,760	6,266	1,022	663
78	78,071	535	14,845	-	3,723	13,207	3,878	384
79	93,015	136	27,406	-	321,987	2,806	19,528	268
80	123,110	-	33,876	-	158,503	5,178	20,517	433
81	225,970	-	36,805	-	264,458	4,296	22,840	351
82	408,177	26	47,062	-	457,383	4,445	29,321	159
83	544,648	95,322	149,639	-	793,125	20,185	37,265	107
84	584,339	133,602	147,744	-	872,074	22,438	42,395	211
85	525,857	182,332	147,944	-	871,898	33,628	40,918	251
86	557,883	222,125	164,795	-	998,751	39,393	54,616	276
87	641,350	259,794	191,462	-	1,158,245	35,710	51,594	247
88	701,654	315,459	172,484	-	1,390,752	48,212	56,622	308
89	774,949	405,081	293,247	-	1,592,669	68,192	59,504	325
90	896,592	437,216	332,436	-	1,895,175	95,160	51,350	329
91	968,263	451,769	445,889	-	2,003,146	104,030	47,004	9,229
92	1,057,113	511,713	511,713	-	2,079,539	111,713	51,713	9,037
93	1,127,995	559,504	559,504	-	2,164,816	118,116	51,713	9,037
94	1,202,949	600,000	600,000	-	2,262,949	126,262	51,713	9,037
95	1,302,949	650,000	650,000	-	2,375,949	135,135	51,713	9,037

○ 자료: 자동차 통계포럼(KAMA)가리업체제외의/버스/트럭의 VAN은 버스에 포함/95년부터 CKD제외



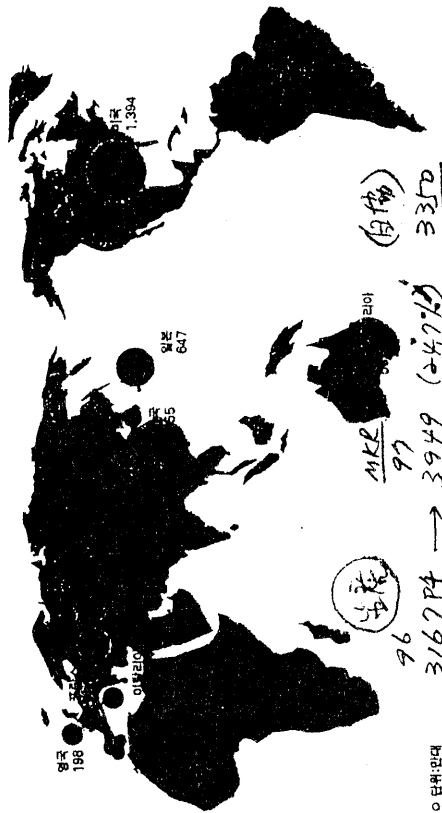
신차판매

국내 판매대수 추이(1970~1995)



1995년 판매대수 추이

주요국 자동차 판매대수(1994)

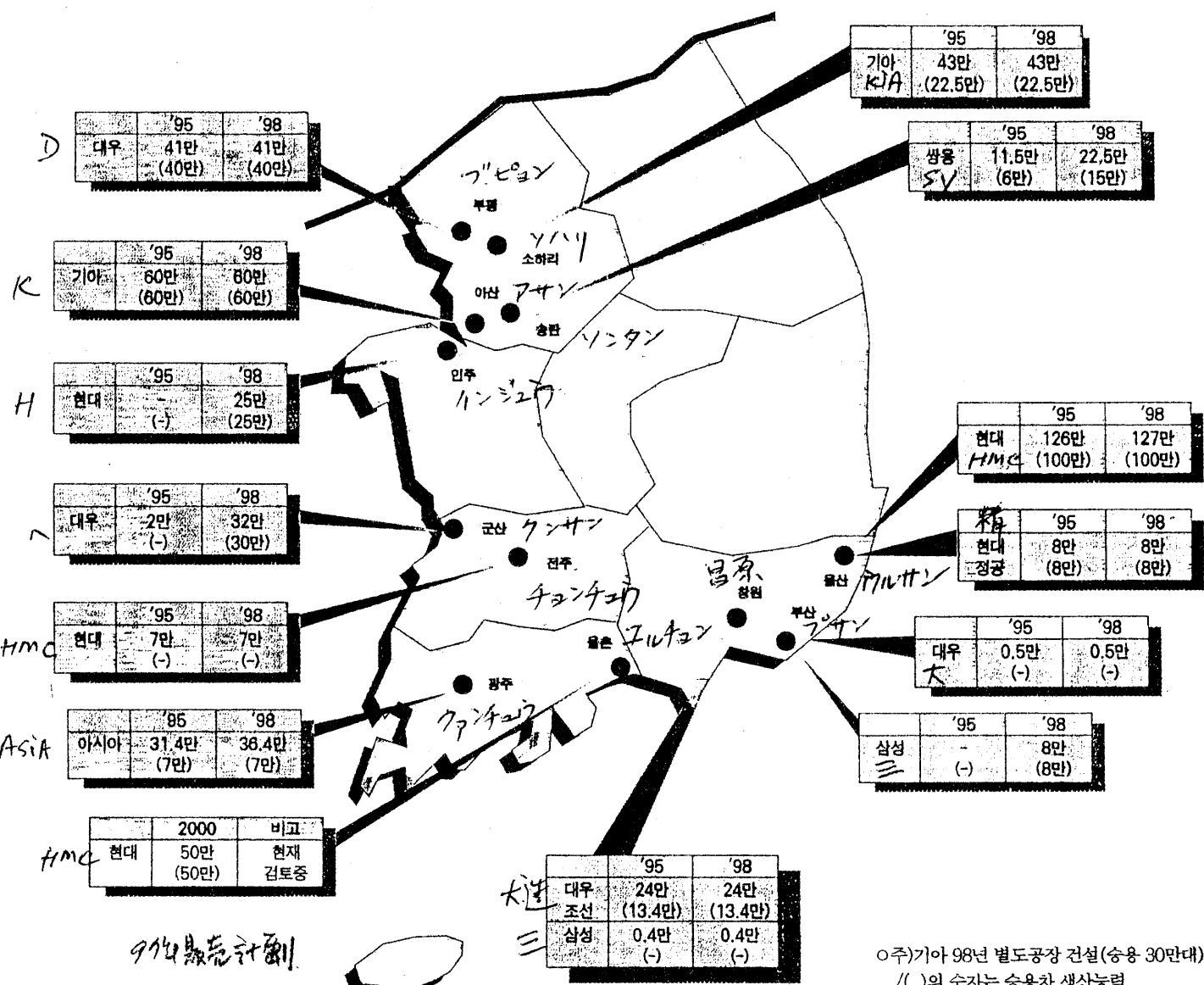


MKR 97
 96 → 3167P4 → 3949 (247%)
 2140 (23.1%)
 1809 (26.6%)
 3370
 1700
 1650

국내 판매대수 (1970~1995)

연도	총합				승용차				비즈니스			
	판매	가	대우	아이나	판매	가	대우	아이나	판매	가	대우	아이나
70	2,212	1,019	8,057	1,082	11,367	1,367	1,448	-	2,896	-	-	-
71	4,966	8,673	2,663	1,082	18,437	1,894	1,369	330	3,663	-	-	-
72	14,031	6,524	3,657	1,613	25,584	1,797	1,351	220	3,368	-	-	-
73	22,518	9,735	4,509	1,613	36,375	2,017	2,482	1,255	5,754	-	-	-
74	45,389	16,538	11,274	1,151	74,353	3,666	2,921	902	7,389	-	-	-
75	53,649	21,375	15,153	947	92,124	5,165	5,767	541	11,473	-	-	-
76	29,288	8,123	6,638	1,274	45,274	5,549	4,627	359	11,452	-	-	-
77	37,897	3,853	8,810	1,112	51,382	6,119	3,590	1,908	12,860	-	-	-
78	63,662	375	13,882	967	78,866	3,698	3,573	1,598	22,077	-	-	-
79	76,382	3	26,506	1,419	104,290	2,983	3,063	1,819	26,999	-	-	-
80	74,003	3,401	33,401	1,493	107,997	3,183	19,901	3,719	28,538	-	-	-
81	56,088	-	33,464	1,660	130,212	3,502	22,048	3,267	31,311	-	-	-
82	108,412	-	45,552	1,867	155,031	3,627	28,585	3,400	39,096	-	-	-
83	138,110	30,292	77,016	2,692	248,119	17,153	35,796	3,198	61,615	-	-	-
84	175,986	60,783	79,540	5,493	322,136	22,295	40,484	3,598	76,714	-	-	-
85	301,222	92,982	105,526	14,549	515,703	33,598	39,308	3,900	89,019	-	-	-
86	322,552	140,789	131,315	3,554	628,995	39,340	51,989	3,643	105,877	-	-	-
87	367,466	168,676	136,478	4,480	776,056	36,290	51,467	3,317	103,182	-	-	-
88	409,688	226,097	136,503	5,943	879,152	46,441	47,949	3,663	136,419	-	-	-
89	444,267	282,103	200,937	7,668	1,040,184	59,091	40,601	3,501	140,002	-	-	-
90	528,336	251,609	241,600	2,692	1,141,042	63,484	38,680	4,001	138,326	-	-	-
91	559,743	288,200	186,392	3,059	1,195,081	60,339	32,088	4,162	158,616	-	-	-
92	616,812	317,811	208,378	3,528	1,281,111	66,111	35,111	4,511	178,111	-	-	-
93	681,111	341,111	221,111	4,011	1,361,111	71,111	37,111	4,911	191,111	-	-	-
94	741,111	361,111	231,111	4,511	1,441,111	76,111	39,111	5,311	201,111	-	-	-
95	801,111	381,111	241,111	5,011	1,521,111	81,111	41,111	5,711	211,111	-	-	-

○ 자료: 현대자동차, 한국자동차공업협회, 자동차공업협회, 자동차공업협회
 ○ 부양차: 1970년~1979년



99년 생산계획
(1995.12.24)
(내부 1면)

○ 주) 기아 98년 별도공장 건설(승용 30만대)
(/) 의 숫자는 승용차 생산능력

■ 메이커별 생산능력 현황 및 계획 *현況 / 計劃*

	1999 (15)		1995		1998		비고
	Do	EX+TL	승용차 乘	계획 計	승용차 乘		
현대	82+67	147	1,330,000	1,590,000	1,250,000	전남 울촌 공장 검토중(2000년/50만대)	
기아	54+41	95	1,030,000	1,330,000	1,125,000	별도공장 검토중('98년/30만대/장소미정)	
대우	48+66	114	435,000	735,000	700,000	군산공장 생산능력 계속 확대 계획	
아시아	16+5	21	314,000	364,000	70,000	평동공장('96년/5만대)	
쌍용	7+4	11	115,000	225,000	150,000	송탄/대구공장 생산능력 계속 확대 계획	
현대정공	6+1	7	80,000	80,000	80,000		
대우조선	-	-	240,000	240,000	134,000		
삼성	-	-	4,000	84,000	80,000	2000년 대구(상용 18만대), 부산(승용 50만대)	
합계	214+181	395	3,548,000	4,648,000	3,589,000		

○ 자료: 각사 보도 자료/기타
○ 해외 생산능력 제외/98년 계획은 일부 차이가 있을 수 있음

■ 국내 판매조직

판매조직

판매거점수

영업사원수

조직도

제조사	판매조직	비고	판매거점수			영업사원수			조직도
			'93	'94	'95	'93	'94	'95	
현대자동차 HMC	직영영업소 直營 営業所	서울·인천 전지역 및 YH·H·S·내 전지역 경기도 일부지역 京畿道一部	256	279	286	4,520	4,987	5,110	
	현대자동차 서비스(주) SVC	제한한 국내 전지역 ※()는 Galloper 전문 판매점	(40)	(41)	(41)	450	656	632	
기아자동차 KIA	직영영업소 直營	국내전지역 全 ※()는 파견직	443	529	510	6,505	6,950	6,435	
	(주)기산 KISAN	영남지역 일부 嶺南	20	36	37	453	622	574	
	KIA SVC 기아서비스	호남지역 일부 湖南		9	11		94	162	
	딜러 DEALER	국내 전지역 全	14	18	45	89	138	276	
	대전자판 대전자판	대전일부 大田	96년 3월에 조직						
아시아자동차 ASIA	직영영업소 直營	전차종 판매 승용용 전차종 AVELLA/PRIDE 위탁판매	104	126	100	1,061	882	844	
	딜러 DEALER	전차종 全 (TRUCK, BUS 제외)	182	149	103	602	288	377	
대우자동차 DAEWU	우 리 자 동 차 판 매 (법인딜러)	전차종 판매 ※()는 파견 및 OUT 인원	211	283	301	3,814	2,625	2,536	
	표준딜러 (법인딜러)	규모가 큰 대형 대리점 - 판매대수/인원/매장면적 ※()는 법인딜러	(717)	720	624	(3,712)	3,413	2,738	
대우중공업 DAEWU	일반딜러 (SUB딜러)	소형 대리점 ※()안은 SUB딜러							
삼성중공업 SAMSON	직영영업소 直營	국내 전지역		24	28		100	130	

연도별 승용차 BEST SELLER CAR

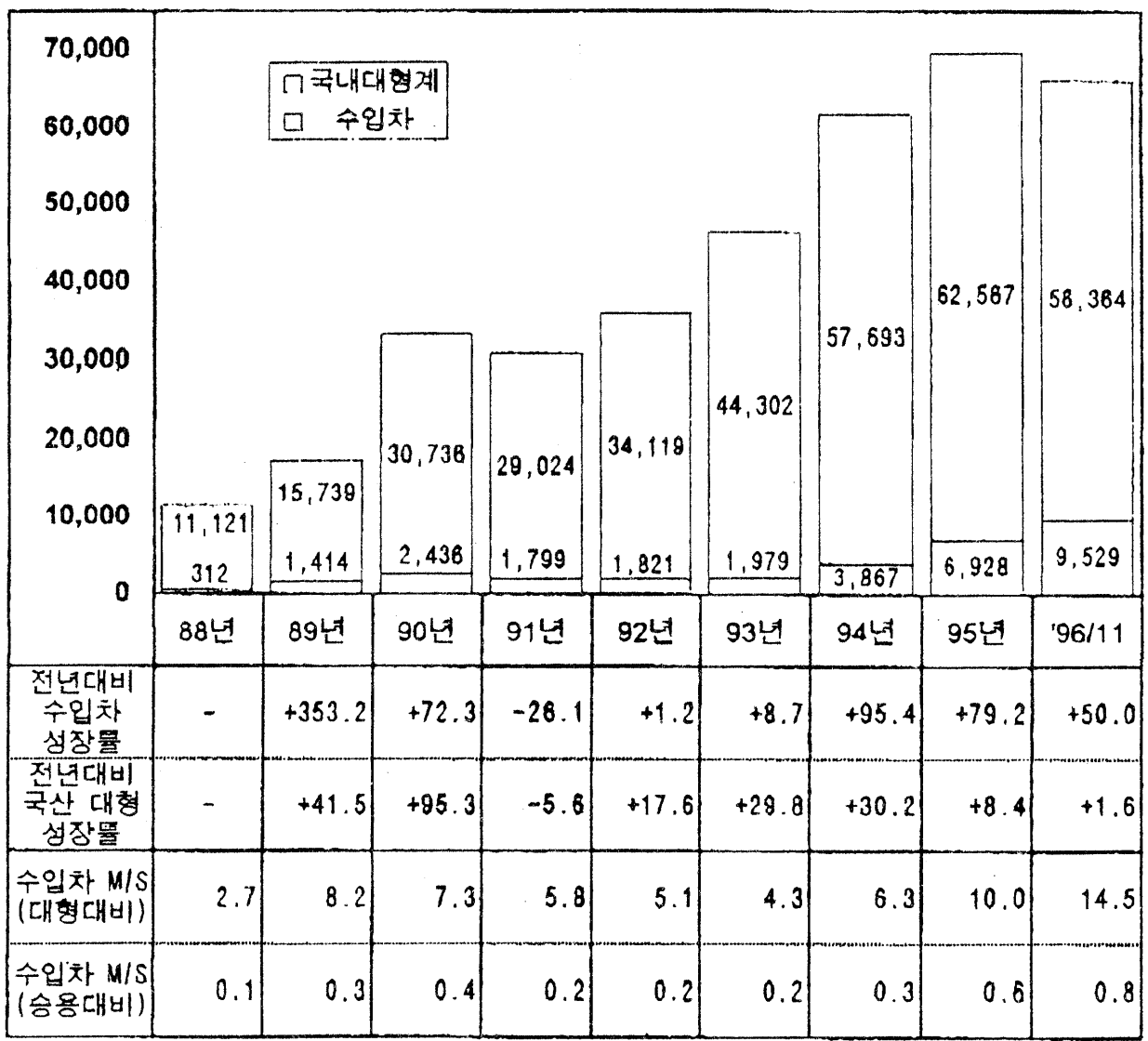
순위	1990		1991		1992		1993		1994		1995	
	차명	대수	차명	대수	차명	대수	차명	대수	차명	대수	차명	대수
1	EXCEL*	149,779	EXCEL*	134,779	ELANTRA	133,511	ELANTRA	139,887	SONATA II	183,398	SONATA II	194,791
2	SONATA*	92,597	PRIDE	111,054	PRIDE	126,529	EXCEL*	130,763	ELANTRA	165,118	AVANTE	157,627
3	LeMANS	88,861	SONATA*	105,833	EXCEL*	122,119	SONATA*	117,521	SEPHIA	100,038	SEPHIA	110,865
4	PRIDE	67,185	ELANTRA	92,581	SONATA*	106,944	PRIDE	114,339	ACCENT	95,394	ACCENT	93,130
5	CAPITAL	48,960	LeMANS	71,328	LeMANS	64,215	SEPHIA	103,019	PRINCE	76,020	PRINCE	92,359
6	STELLAR	40,123	TICO	50,596	TICO	59,523	LeMANS	71,741	ESPERO	70,582	ESPERO	49,270
7	PRINCE	28,210	CAPITAL	43,619	CAPITAL	44,054	ESPERO	64,899	PRIDE	48,379	CREDOS	46,915
8	GRANDEUR	26,004	ESPERO	31,781	ESPERO	41,413	PRINCE	56,101	TICO	43,166	TICO	44,327
9	CONCORD	24,644	CONCORD	28,026	CONCORD	26,197	TICO	51,865	LeMANS	42,087	AVELLA	40,353
10	KORANDO	18,349	GRANDEUR	26,062	GALLOPER	23,697	GALLOPER	35,774	CIELO	41,102	ELANTRA	40,284
11	SCOUPE	13,455	PRINCE	20,742	SEPHIA	23,353	GRANDEUR*	29,458	GALLOPER	36,166	GALLOPER	38,378
12	ELANTRA	10,209	STELLAR	20,574	PRINCE	22,804	CONCORD	23,270	GRANDEUR	32,515	GRANDEUR	37,788
13	ESPERO	7,244	KORANDO	19,436	STELLAR	16,426	CAPITAL	21,804	AVELLA	31,739	PRIDE	36,610
14	R-SALON	6,500	SCOUPE	7,637	KORANDO	16,062	SPORTAGE	13,679	EXCEL	28,442	CIELO	29,879
15	ROCSTA	3,554	ROCSTA	4,480	GRANDEUR	13,201	SCOUPE	13,466	MUSSO	27,318	POTENTIA	22,277
16	IMPERIAL	500	GALLOPER	2,939	SCOUPE	10,065	STELLAR	13,172	POTENTIA	20,662	MUSSO	21,555
17	PONY2	385	S-SALON	1,985	GRANDEUR*	7,232	KORANDO	11,061	CAPITAL	18,556	MARCIA	20,942
18			R-SALON	675	S-SALON	6,555	S-SALON	8,189	CONCORD	16,478	CAPITAL	12,789
19			IMPERIAL	129	POTENTIA	6,234	ROCSTA	7,568	SPORTAGE	15,757	SPORTAGE	12,477
20					ROCSTA	5,943	POTENTIA	5,992	SCOUPE	13,394	STELLAR	8,704

* 수입차 제외/ EXCEL*, SONATA*, GRANDEUR*는 신형/ 93년 SONATA II는 SONATA*에 포함

II 수입차 시장동향 輸入車市場動向

K

1. 판매추이



- '94년이후 수입차 급증, 국산 대형 정체
- '96년 하반기 수입차 판매 감소세: 경기침체로 인한 과소비 경계심리 영향
 - 과소비 억제 분위기 해소시 급증 예상('97년 이후)
- 수입차가 경기침체 영향을 적게 받음

私の韓国自動車部品産業との取り組み

飯山 義太郎
(有)アマックスコンサルティング
代表取締役

1. 1982年初頭 第一次AMACS' MISSIONの意義

- 目的
- メンバー構成
- 訪問先
- 成果
- 提案とフォローアップ

2. 技術移転に関するトラブルの具体的内容とその解決

- 韓国特有の問題（他社社員の引き抜き、兄弟会社間）
- 国際慣行とのズレ
- 品質についての理解が乏しい（80年代）
（防錆と塗装、耐久性向上）

3. 韓国自動車産業の問題点

- 真の意味での自主開発能力は？
- 素材段階から独り立ちしているか ー 日韓貿易インバランサー
- 日本に較べて50年遅れている？ ー では、その差は？
- 財閥モンロー主義
ー 最悪のシナリオ ー 構造不況業種への転落

以上