

VI

北米における韓国製品

カナダ市場へ輸出されるベスタ（写真提供 起亜自動車）



1 はじめに

輸出をテコとして急成長を持続してきた韓国経済が、このところそのペースを減速させている。韓国は一九八八年には六〇七億ドルの輸出に対して、輸入は五一八億ドルにとどまり、八九億ドルの黒字を計上した。これは韓国における史上最大の貿易黒字である。しかし、八九年に入るや、対前年同期比の輸出増加率は急速に縮小し、一、三月に二桁の増加率を記録したものの、四月以降は一桁に落ち込み、ついに八月には対前年比マイナスを記録、その後も一進一退の状況で推移し、八九年の輸出は前年比僅かに二・八%増にとどまる六二四億ドルであった。この間、輸入は対前年比二桁で推移したので、総額は六一五億ドルに達し、黒字幅は一〇億ドルにまで縮小した。この傾向は九〇年に入っても継続し、月ベースでは赤字が続いている。

本章で取り扱おうとしている対米貿易関係においても、この傾向は基本的には変わらない。米市場は韓国にとって最大の顧客である。韓国の米国市場に対する輸出依存度はきわめて高く、八五年には総輸出の三五・五%、八六年四〇・〇、八七年三八・七、八八年三五・三、そして八九年にも三三・一%が輸出された。八六年をピークとしてその依存度は低下の傾向にあるとはいえ、常に輸出の三分の一あるいはそれ以上は米国をその市場としてきた。しかし、八九年の米国に対する輸出の落込みは全体の輸出低迷と比べても著しい。対米輸出は二月にはすでにマイナス

に転じ、三月から六月は僅かではあるがプラスに転じた後、七月以降はマイナスが継続し、十、十二月には二桁のマイナスに落ち込んだ。その結果、対米貿易黒字も前年の八六億ドルから四七億ドルへとほぼ半減したのである。

韓国の対米貿易は一九八一年以降、一貫して黒字を記録してきた。その黒字幅も八七年の九五・五億ドルを最高に、数十億ドルの規模に達していた。それが韓米貿易摩擦を引き起こしてきたという観点からすれば、対米黒字が縮小すること自体はそう悪いことだとは言えないかもしれない。しかし、近年の、韓国における国内景気の堅調による内需の伸びを念頭においても、韓国経済が輸出というエンジンを減速状態においたままで順調な経済成長を持続できるといふ状況にないことは明らかである。

本章ではここ二、三年の韓国工業製品、ことにカラーテレビ、VTR、小型乗用車を対象として、米国市場における韓国製品の動向を追ひ、それを基礎として課題に接近しよう。

2 苦戦する韓国製品

一九八九年に入って韓国製品の米国市場での販売にかげりが出始めていることを報じた記事が散見される。たとえば、八九年六月二十八日付けの『日経産業新聞』はおおよそ次のように報じている。

表1 韓国車の販売実績

	1988	1989	増 減	1990(1—2月)
現代エクセル	264, 282	153, 197	▲42. 0	17, 676(▲28. 1)
ソナタ	0	30, 064	—	4, 756(2. 6)
大宇ルマン	64, 037	44, 641	▲30. 3	4, 138(▲43. 6)
起亜フェスティバ	69, 167	69, 328	0. 2	10, 897(▲15. 1)
合 計	397, 486	297, 230	▲25. 3	37, 467(▲23. 9)

(出所) Automotive News, Jan. 22, 1990 および その他資料

「テレビ、VTR、乗用車などの分野で低価格を売り物に米国市場で旋風を起こしていたアジアNIEESが苦戦している。低価格品への需要が一巡し、消費者にあきらめ始めた。(中略)技術力、商品企画力を問われる時期を迎えたNIEESの製品が、米国でも日本なみの評判をとるには相当の努力が必要だろう(以下略)」

この記事でもわかるように、米国市場における韓国製品の動向は明らかに変調をきたしている。たとえば、小型乗用車の場合をみてみよう。一九八五年に現代自動車のポニーエクセルが米国市場に参入し、圧倒的な支持を得てローエンド・マーケットを席巻し、また現代に続いて起亜産業(フェスティバ)、大宇自動車(ルマン)も各々フォード、GM向けの小型車の輸出を行っている。表1は一九八八年、八九年の韓国製乗用車の米国での販売実績をみたものである。八八年に現代は二六・四万台を販売し、起亜、大宇も各々六・四、六・九万台を販売した。これらの合計は三九・八万台となる。しかし八九年には現代のエクセルは一五・三万台が販売されたにすぎず、その減少率は四二%にも達する。現代は八八年末に上級車ソナタを市場に投入したが、その販売台数は三万台にとどまり、両方を合わせて現代の販売実績は一八・三万台、

前年比三二%の減となった。起亜は韓国車の中では健闘し、対前年比で増減なし、大宇も三〇%減となり、韓国車全体では二五%の減少となった。

一九八九年は八八年と比べて輸入新車市場が数パーセント縮小したことを計算に入れたとしても、韓国車の落込みは激しいといえることができる。この傾向は九〇年に入っても継続し、一、二月の販売実績はエクセル一七・七千台（前年同期比二八%減）、ソナタ四・八千台（三%増）、ルマン四・一千台（四四%減）、フェスティバ一〇・九千台（二四%減）と減少傾向に歯止めがかかったようにはみえない。

一方、家電製品においても同様なことが言える。まず、筆者が米国に滞在していた頃の実感から言えば、韓国製のカラーテレビやVTRなどが量販店の店先から減少している。米国の量販店は大別して、ブランド品を中心に扱う店と、ブランド品も扱うが、中級品以下の製品の安値を競う店の二つに区分できる。筆者の体験では、一九八七、八八年頃までは韓国製のカラーテレビやVTRがサムソン（三星電子製）やゴールドスター（金星社製）などの自社ブランドで後者の店に大量に展示されていた。しかし、八九年中盤になるとこれら製品は急速に店頭から姿を消した。八九年十一月時点におけるボストン郊外のある量販店の店頭に展示されていたカラーテレビの実売価格は表2のようであった。韓国製はきわめて少数であり、かつ価格も安いことがわかる。この点をこの量販店のマネージャーにたずねると、その理由を次のように説明した。まずテレビ、ことにG社の製品についてはここ一年ほどユーザーからのクレームが多く、仕入れを中止しているとのことであった。この点についてある韓国の在米貿易実務者は、八七年以降の労使関係の激化

表2 カラーテレビ(19/20型)の実売価格*

ブランド	機能	価格
Panasonic	Stereo/Remoto	419 ⁹⁹
Panasonic	Remoto	299 ⁹⁹
Magnavox(19)	Remoto	299 ⁹⁹
Sylvania	Stereo/Remoto	379 ⁹⁹
Sylvania(19)	Remoto	299 ⁹⁹
RCA	Remoto	319 ⁹⁹
RCA	Remoto	299 ⁹⁹
RCA	Touch.	259 ⁹⁹
RCA	Stereo/Remoto	349 ⁹⁹
RCA	Touch.	269 ⁹⁹
Mitsubishi	Stereo/Remoto/Monitor	499 ⁹⁹
Quasar	Remoto	299 ⁹⁹
Sharp	Remoto/Monitor	319 ⁹⁹
Sharp(19)	Remoto	289
SONY	Remoto/Monitor	499 ⁹⁹
Toshiba	Stereo/Remoto	429 ⁹⁹
Toshiba(19)	Remoto	319 ⁹⁹ (sale 289 ⁹⁹)
Toshiba	Remoto	419 ⁹⁹
Hitachi	Stereo/Remoto/Monitor	429 ⁹⁹
MGA	Stereo/Remoto	419 ⁹⁹ (sale 399 ⁹⁹)
MGA(19)	Remoto	339 ⁹⁹ (sale 299 ⁹⁹)
Goldstar	Mech.	219 ⁹⁹
Zenith	Stereo/Remoto/Monitor	369 ⁹⁹
Zenith	Remoto	349 ⁹⁹
Zenith	Remoto	299 ⁹⁹
Zenith	Remoto	339 ⁹⁹ (sale 299 ⁹⁹)
Funai	Stereo/Remoto	299 ⁹⁹
JCV	Remoto	349 ⁹⁹
Quasar	Mech.	229 ⁹⁹
Samsung (19)	Stereo/Remoto/Monitor	299 ⁹⁹

* マサチューセッツ州フランミンガムの中・高級品量販店リーチメアにおける、同タイプ全展示品の価格。1989年11月7日の筆者調査による。太字は韓国製

により、納期遅れや品質の低下があったことを認めている。また、VTRについては、韓国製は画像の質としては問題はないが、リモートコントロール付きの製品が少なかったり、機能が限られていたりするなど、利便性の面で問題があり、人氣が落ちているとのことであった。

これは筆者が住んでいた米国東部の、それもボストン近郊の量販店の状況である。これを直ちに米国市場全体に拡大解釈することはできない。しかし、筆者がワシントンで会った別の韓国貿易関係者は、ワシントン近郊でも韓国製家電製品が値崩れを起こしている事実を確認している。では、韓国製耐久消費財の米国への輸入はどのような状況になっているのだろうか。米国商務省の輸入統計を基に一九八六から八八年の三年間について検討してみよう。

図1から図6は韓国製カラーテレビ、VTR、小型乗用車の輸入状況を四半期別にみたものである。韓国製品について起こっている事態をより明確に知るために、各製品についての競合する供給国についてもその推移を示してある。

まずテレビについてみよう(図1)。米国の韓国製カラーテレビの輸入は、一九八六年第1四半期には三五・五万台であり、日本、台湾に次いで三位であった。しかし、日本はその後急速に減少し、第2四半期には三・四万台にまで低下する。この日本の減少は前年の秋のG5以降、円が急速に切り上がったことの結果であると考えられる(商務省のデータでは同年第3四半期には輸入台数が急増したことになる)。日本の輸出専門メーカーの低価格製品が市場に流入したことも考えられるが、価格データからみてこの数字は十分に信頼できないので図からは抜いてある)。数量的にみれば、韓国からの輸入は八七年第3四半期までは台湾に次いで二位を維持する。その台数は八六年中は増

図1 カラーテレビ輸入品国別台数(1986~88)

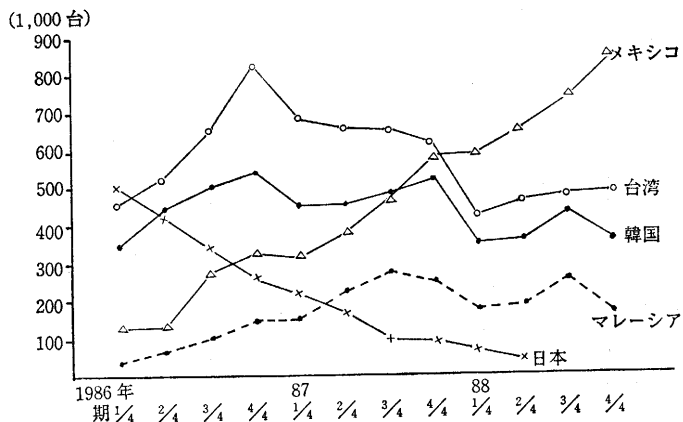
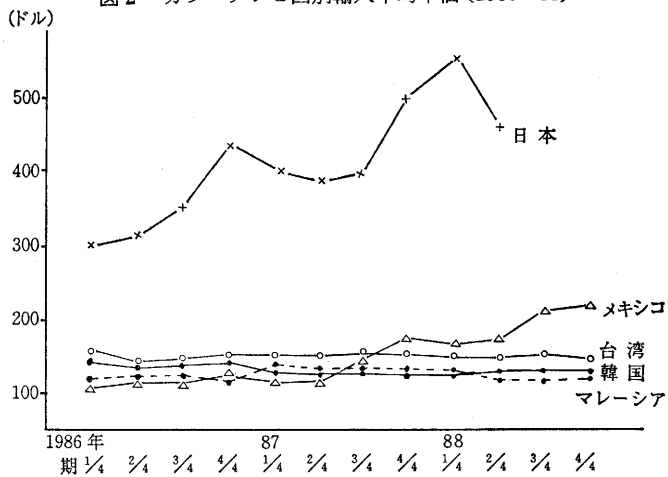


図2 カラーテレビ国別輸入平均単価(1986~88)



加を続け、八六年第4四半期に約五万台でピークを迎えることになる。

一方、台湾製もまた同じようなカーブを描いている。この時期で注目すべきことは、メキシコ製の急増である。同国製品の輸入は一九八六年第1四半期には一二・六万台にすぎなかったが、急速に輸入台数を伸ばし、八七年第4四半期には数量で韓国製を抜き、八八年には台湾をも抜いて第一位となり、同年末までその差を拡大し続けた。その数量は、八八年第4四半期には台湾の一・八倍、韓国の二・四倍にも達し、徐々に対米輸出を拡大してきたマレーシア、シンガポールの増加を抑える結果ともなった。つまり、米国市場におけるカラーテレビの輸入構造は、八六―八八年の僅か三年の間にきわめて大きな構造変化を経験したのである。

この変化をもう少し明確にするために、各国製品の一台当りの平均単価（通関後）の推移をたどってみよう。図2がそれである。この図は韓国製テレビの非常に興味深い一面をよく示している。それは八六年第1四半期以降、八八年第4四半期に至る三年間に、平均単価は一二七―一四〇ドルの間を上下するのみであって、単価の上昇がみられないことである。この間に韓国ウォンはドルに対して上昇しているから、韓国側からすれば実質的にその価格は下落していることになる。つまり、ウォンの上昇分を価格に転嫁できなかったのである。これは価格競争力を主たる武器として米国市場に参入してきた韓国製品にとって大きな転機が起きていることを意味し、過去三年間に韓国製テレビには、高級化、あるいは高機能化があまり進まなかったことを示しているものとみられる。図2に示した五カ国の中で日本とメキシコを除いた台湾、マレーシアも似たようなパターンを示すが、この二者は韓国よりも価格のレベルが一〇～三〇ドル高い。

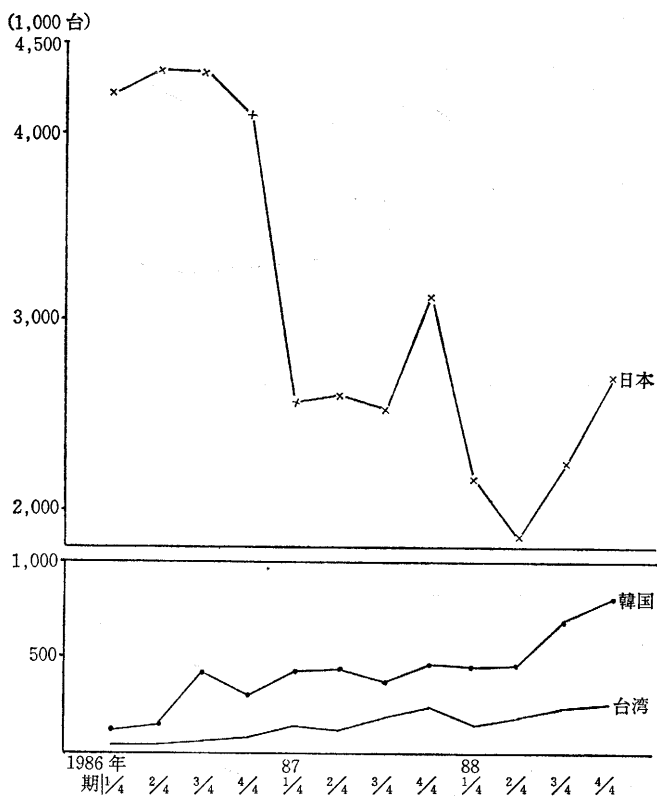
日本製は八六年の四半期当り約五〇万台のレベルから八八年第2四半期には数万台のレベルにまで数量で十分の一以下に急減する。しかし、その価格は八六年初にはすでに他の諸国の製品より破格に高く、その他五カ国製品の二倍あるいはそれ以上であった。しかも八八年第1四半期には五〇〇ドルを大幅に突破し、その高級化が顕著である。現実には、大型、高機能の高価格帯は日本製あるいは日本ブランドの独壇場である。

日本を除く五カ国のなかで最も注目すべきはメキシコ製の動きである。同国製品は先にもみたように、この三年間に数量面で七倍近い増加を示すとともに、価格面でも六カ国中最低の一〇ドルから八八年第3四半期には二〇〇ドルを超え、同年第4四半期には二二〇ドルに達したのである。メキシコ製品のこのような量的拡大と高価格化の同時進行は主として日本家電メーカーの進出と、日本ブランドによる輸出の結果であるとみられるが、逆に言えば、韓国をはじめとするその他の四カ国における新商品開発と高級化の停滞とみるべきであろう。

次にVTRについてみよう。米国のVTR製品輸入は図3に示すように日韓台の三カ国にほぼ独占されている。八六年の場合にはこの三カ国でほぼ一〇〇%、八八年でも全体の九五%をこの三カ国が占めている。その中でも八六年には日本製のシェアが九四・七%であったものが、八八年には七一・七%に下がり、それは韓国製と台湾製が各々五・〇→一八・六%、〇→六・二%にシェアが拡大することで埋め合わされた、ということになる。数量でみれば、韓国製は八六年初と比較すれば八八年末には約十倍に増加し、台湾製も八六年第3四半期と八八年第4四半期とを比較すれば、一八倍にもなっている。そしてその分、日本製が八六年第3四半期までの四〇〇万

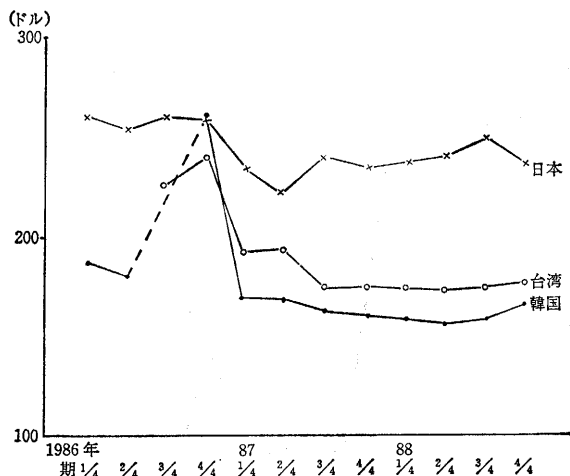
Ⅵ 北米における韓国製品

図3 VTR 国別輸入台数(1986~88)



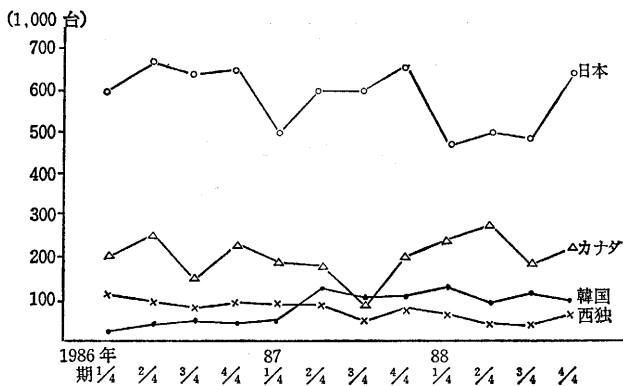
(出所) 米国商務省国別品目別輸入データ(各月版)

図4 VTR国別輸入平均単価(1986~88)



(出所) 米商務省輸入統計各月版より算出

図5 乗用者国別輸入台数(1986~88)



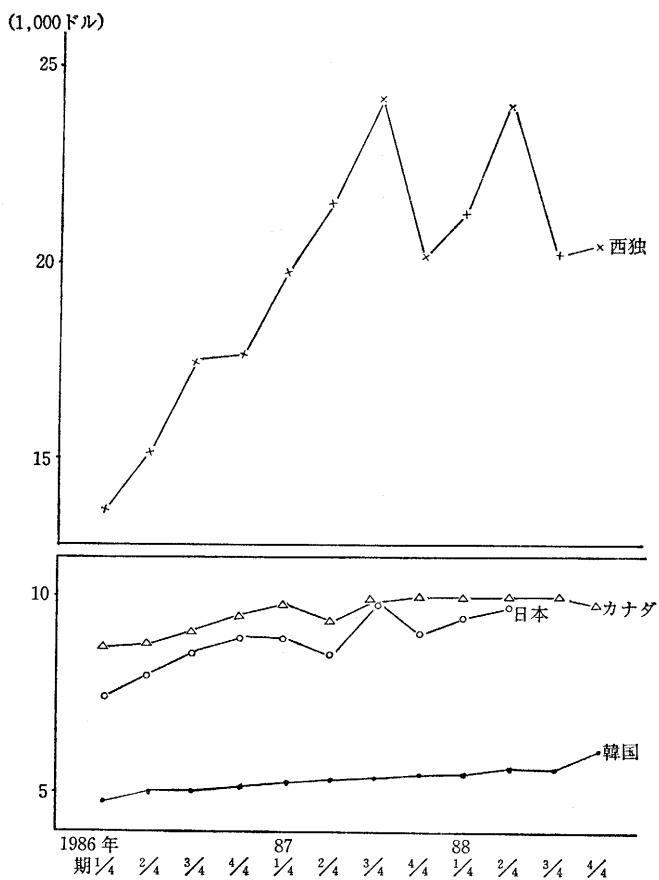
(出所) 米商務省国別品目別輸入データ(各月版)

台レベルから二〇〇万台レベルへと低下したことになる。

価格の面からみれば、少なくとも一九八八年末まではテレビほどの変動はみられない。図4がそれを示したものである。テレビ同様、一台当りの単価は日本製が最も高く、台湾製がそれに次ぎ、韓国製が最も安い。台湾製が後発であるにもかかわらず価格が韓国製より若干高いのは、台湾製のブランドが自社ブランドではなく、日本ブランドあるいは米国ブランドだからではないかと思われるが、確認はとれていない。いずれにせよ、VTRにおいては価格の推移から判断するかぎり、少なくとも八八年末までは価格差の維持がなされている。このことは逆に言えば、日本製にも注目に値するような高級化、多様化は行われていないようである。

次に小型乗用車について検討しよう(図5)。米国はここ数年毎年四〇〇万台を超える乗用車を輸入している。その中で数量的に最も多いのは日本製であり、およそ五〇～六〇%のシェアを維持している。しかし、日本メーカーの米国現地生産の本格化にともなって、日本からの輸入は数量的には減少傾向にある。韓国製乗用車(現代自動車製)は一九八五年にまずカナダで大成功を収め、同年下半期から米国市場に投入された。その後、その他の韓国自動車メーカーの小型乗用車、大字のルマンと起亜のフェスティバがそれぞれGMとフォードに供給され、米国ブランドで市場に登場した。四半期毎の韓国製乗用車の輸入台数は八八年第1四半期に約一三万台でピークとなり、その後多少減少している。しかし、国別にみれば、日本・カナダに次いで第三位の座を確保している(カナダ製乗用車はほとんどが米三大自動車メーカーのカナダ工場で生産されたものである)。数量的にみて大きな変動のある国は韓国、メキシコそして西ドイツであり、前二者は急速に輸出台

図 6 乗用車国別輸入平均単価 (1986~88)



(出所) 米国商務省輸入統計各月版より算出

数を伸ばし、後者は台数を減少させている。

これを価格の変動でみれば(図6)、西ドイツが米国市場に投入する車種を急速に高級化させていることがわかる。その一台当りの平均単価は一九八六年の一・三万ドルから、八八年第三四半期には二・四万ドルにも達している。その後、平均単価は若干落ちてはいるが、西独車の高級化は顕著である。つまり、カラーテレビにおいて日本製品が行った急速な高級化を西ドイツは乗用車で行ったということができよう(もともと、日本の家電企業がそれを現地生産の強化やメキシコでの生産増強などの国際的な分業体制の強化によって実現したのに対して、西ドイツの自動車メーカーはフォルクスワーゲンが米国での現地生産を中止するなど、戦略は異なっている)。一方、日本製の乗用車はその平均単価を徐々に上げているとはいえず、西ドイツ製にみられるような急速な高級化はまだみられない。八八年以降の価格の上昇は円ドル・レートの動向からみて車種のランクアップを示すものかもしれないが、それはまだ微弱である。日本製乗用車の価格の上昇は八九年以降のことである(トヨタのレクサス、日本での車名はセルシオ、日産のインフィニティ投入)。

韓国製乗用車もまた徐々にその価格を上昇させている。一九八六年第一四半期には平均単価が四・八千ドル台であったが、八八年第四四半期には六千ドル台になっている。この三年間に単価が約二五%上昇したことになるが、これはこの間の韓国ウォンの上昇率とほぼ等しい。したがって、乗用車の場合はテレビやVTRの場合とは異なって、相対的に有利な条件のもとにあったといえることができる(八八年までのデータには問題はないが、後に触れるように、八九年からは現代自動車カナダ工場製のソナタがカナダからの輸入に含まれることになるので、輸入統計による平均単価の計算は必

ずしも実態を正確に表すとは言えなくなる)。また、乗用車においてもテレビ同様、メキシコ製の動向に注意を払っておく必要がある。カナダ製と同じように米メーカーの意向に大きく左右されるが、この国境を接した両国が米メーカーのサブコンパクト・カーの重要な供給基地になる可能性は十分にある。

これまで、米国商務省の輸入統計を利用してカラーテレビ、VTR、小型乗用車について米国市場における韓国製品の動向とその競争力の推移をみてきた。そこで明らかになったのは、韓国製品の意外な苦戦である。確かにいずれの商品においてもその量的拡大は急速である。テレビは現地生産の影響(米国からメキシコへの生産拠点の移転を含めて)もあって数量的には減少を始めているが、一九八八年末までのデータでみる限りVTR、小型乗用車は量的拡大を続けた。八九年に入って乗用車は壁にぶつかったようにみえるが、その規模は参入後数年の実績からみれば驚くべき量だと言わねばならない。しかし、その平均単価をみれば、乗用車の場合はウォンの上昇分を価格に転嫁できているが、テレビ、VTRの場合はそれすらできていない。乗用車の場合は米国市場において比較的競合の少ないマーケットに韓国車は参入したが、家電製品の場合には正に最も競争の激しいマーケットに韓国製品が位置していることもその原因であろう。しかし、たとえばテレビの場合、韓国メーカーが米国での現地生産を行っているとしても、あるいはそれをメキシコに移転したとしても、価格の推移からみる限り、韓国で生産する商品と米国あるいはメキシコで生産する商品とが戦略的に区別されているとは考えられない。それに比べて日本製品の場合には、後に触れるように、同一商品の価格による(すなわちグレードによる)生産区分が明確に行わ

れているように思われる。メキシコ製テレビの急速な価格上昇は日本メーカーによるメキシコでの生産の結果だと考えられるし、日本での生産は高級品に限られているようにみえる。
では、韓国商品の米国市場での苦戦はどのような原因によるものであろうか。

3 米国市場の変化とそれへの対応

韓国製品の米国市場での苦戦は次のようないくつかの要因が重なったものだと考えられる。大きく分けてその原因には米国市場の変化に起因するもの、韓国側の問題に起因するもの、そして日本を含む多国籍企業の戦略、という少なくとも三つの要因があり、それが複合したものである。

●米国市場の構造変化

この点については多分に実感的な分析にとどまらざるをえないが、米国の市場は膨大な量のエンドユーザーをその基層に抱え込んでいることはよく知られている。七〇年代後半から韓国や台湾製のテレビやVTRが米国で大量に販売されたのは、円高によってエンドユーザー離れが進んだ日本製品に代わって、両国の製品がこの層に食い込んだからだと説明されている。また一九八五年以降、韓国製乗用車が北米市場で爆発的に売れたのは、円高によって日本製乗用車の価格が上昇したこと、韓国車の価格が上昇しつつあった中古車に近い価格で新車を提供しえたからで

ある。つまり、中古車のユーザーを新車市場のエンドユーザーに組み込みつつ韓国車はユーザーを拡大したと言われている。つまり、韓国製をはじめとするNIES製品は、このような米国市場の膨大なエンドユーザー層に価格を武器として参入し、その戦略は大きな成功を収めたということが出来る。しかし、米国市場の構造はことに近年、かなり急速に変化しつつあるように思われる。

一つはテレビはもちろんのこと、VTRもまた成熟製品となってきたことである。前者の世帯保有率は一〇〇%をはるかに超え、後者もまた四分の三を超えている。したがって、テレビやVTR市場はすでに「買い換え市場」であって、ユーザーを新たに開発するという市場ではなくなっている。一般的に同一製品の買い換えを行う際、ユーザーは古くなった自己保有の製品と同一仕様の新品よりも、より多機能の便利な製品を愛好する。ある米国のマーケティング会社の報告によれば、九〇年代の米国市場のキー・タームは「コンビニエンス」だと述べている。つまり、このような家電製品は、各ユーザーの個人的な生活の必要と利便性に合った商品であるか否かで選択されることになる。したがって、これらの商品はレベルの高いベーシックな機能プラス多様なアルファが要求され、ユーザーの多様化したニーズをどれだけの確に捉え、それに適応した多種多様な製品群を開発し、効率よく生産し、ユーザーに供給しうるか、という能力が決定的になる。

第二には、米国市場の変化を日本をはじめとする先発企業が積極的に押し進めた面があることである。NIES製品が米国市場に価格を武器として参入した際、米国市場ですでにリーディン

グな立場を確保していた日本の家電各社は、これらNIE S製品との正面からの価格競争をできるだけ避け、大型化、多機能化、高品質化を積極的に推し進めた。日本の市場は米国市場と比較して非価格競争的な市場であると言われている。もちろん日本市場にも商品選択の際価格に最もプライオリティーを置く層は存在し、それが一九八六年頃から一時期、日本でNIE S商品のブームが起こつた原因であり、しかしその層が小さかつたことが一時的なブームで終わってしまった理由でもある。日本の家電各社はこのような日本のユーザーの多様化と品質に対する高い要求水準によって鍛えられた商品開発力と、その生産を可能にする生産システムを活用して、米国市場に多様な商品を送り込み、米国市場の多様化を積極的に推し進めたのである。

第三には、八〇年代中盤からことに韓国家電各社は米国で年二回、春秋に行われる家電の展示会において、主会場に広いブースを確保し、「日本製品と同じ品質のものを安い価格で提供する」ということをスローガンにして華々しい販売戦略を展開した。ちょうどその頃、米国の流通業界は安売り競争のまったくなかにあつた。各量販店は競つてこの競争に参入し、安値をより強調するために価格の最末端にNIE S製品を積極的に組み込んだ。円高による日本製品の高価格化と流通業界の要請という二つの条件がNIE S製品に広大な市場を提供したといふことができる。しかしその後、流通業界はあまりの安値競争に疲れ、利益率の極端な低下により、いくつかの安売り専門量販店（たとえばクレイジーエディ）が倒産するに及んで業界に反省が生まれた。一九八九年秋に大手小売商であるシアーズ・ローバック社がブランド品中心の新チェーン店の展開を始めたことでもわかるように、量販店の戦略も利益率を考え、多様な商品を店頭に並べる、いわゆる

「品揃え」を重視する方向へと転換しつつあるようにみられる。

もちろん、米国市場においては今後とも低価格品市場は存在し続けるであろうが、それは市場のより細分化された部分の一つとなる。米国市場がこのような構造化を遂げつつあるのだとすれば、NIE Sを始めとする途上国製品の「保育器」の役割を果たしてきた米国市場は、今後その役割を低下させていく可能性もある。

●韓国側の問題

韓国側の問題とは、通常言われているように、近年におけるウォン高、一九八七年の「民主化」宣言以降の労働争議多発による賃金高騰、生産の停滞と出荷の遅れ、などが韓国製品の競争力を喪失させた、と言うことだけではない。確かに、八五年末には一ドル＝八九〇ウォンであったが、替レートは八九年には七〇〇ウォンを割り込んでいた。この間の上昇は二五%程になり、しかも、労働賃金は年率二桁で上昇している。このような条件の下にありながら、さきのデータで明らかのように、韓国製のカラーテレビの平均単価はドル表示でほとんど変化していない。つまり、実質的に値下がりし、競争力の低下を如実に示しているのである。しかし、このような表面的な問題の背後には、韓国がこれまでに選択してきた開発戦略が一定の成果を上げた結果として新たな局面に直面しているのではないかと筆者は考えている。それを次に考えてみよう。

韓国経済が目下直面している事態の根本的な理由を筆者は次のように考えている。それは、これまで韓国経済を躍進させてきた要因が今日、韓国製品の「苦戦」の原因となっていると考えた

いと思う。つまりこうである。韓国がこれまで徹底した「組立型工業」の高度化を通して工業化を達成してきたことは、すでに一九八七年にアジア経済研究所の研究成果として出版された『韓国の工業化——発展の構図』で指摘されたことである。韓国が輸出を振興するために選択した戦略は、規模の拡大によるスケールメリットの獲得、最新設備の導入と質の良い安価な労働力を組み合わせることで、価格競争力の極大化を狙う、というものであった。この戦略はことにローエンド・マーケットが広大に存在する米国市場で大きな成功を収めた。あるいは、従来は中古車を買換えることしかできなかったユーザーに新車の、保証期間をエンジョイするという、喜びを与えた。これは韓国製品をはじめとするNIE S製品のきわめて大きな功績であった。

しかし、少品種大量生産によってコストを下げ、価格競争力をもたせるという戦略は、それを受け入れる市場が変化した場合、それに適応することはなかなか困難である。まず、ユーザーのニーズの多様化を知るためにはマーケットリサーチが不可欠である。次いで、その多様なニーズが新製品開発におけるデザイン、機能などの組合せに反映されなければならない。そのためには部門間の緊密な情報交換が要求される。そしてそれが現実の多様な商品として生産されなければならない。ところが、現実には少品種大量生産体制を多品種少量生産体制へと転換しようとするれば、多くの困難な問題が横たわっている。それには商品開発や生産面における膨大なノウハウ（ソフトな技術）の蓄積が必要とされるのである。しかも、マーケットリサーチ、商品開発、設計、生産現場、販売といったビジネスのすべての分野を結ぶ緊密が必要にして十分な情報の交換がなければ、多品種少量生産は実現できないのである。しかし、公平にみて韓国企業がソフトな技術を

急速に蓄積したり、各部門間の緊密な情報の交換が円滑に行われる体制を早急に作れる状況にあると言うのは困難である。

程度問題ではあるが、少品種大量生産は各部門における緊密な情報交換を必要としない。詳論する余裕はないが、この生産方式では設計部門が設計したものを生産部門はより早く、均質に、そして安価に生産することのみが求められるからである。そこでは設計と生産とは協業関係と言うよりは上下の関係になりがちである。したがって、現場における生産上の問題点が設計部門にフィードバックされることは余り問題とされない。また、ソフトな生産技術が開発されるためには現場で直接生産に関わる技能工のそれへの参加が不可欠である。日本企業においてソフトな生産技術が急速に蓄積され、生産体制の転換が急速にかつ比較的スムーズに推進しえたのは、現場の技能工の積極的な参加があったからである。

しかし、韓国企業においてはその生産現場の編成や経営システムが現場で直接生産にあたってある技能工の経験や知恵を積極的に動員できるような状況にはない。ことに、一九八七年以降の激しい労使紛争の頻発は直接的には納期の遅れや品質上の問題を引き起こしたが、より重要な問題は職場の人間関係が荒廃することによって、円滑で緊密な情報交換を行うための前提条件に重大な支障をもたらしたことにある。韓国経済が一段のステップ・アップを実現するためには「民主化」が不可避であり、その上で良好な労使関係を形成することがきわめて重要ではあるが、そのような関係が形成されるためにはいましばらく（少なくとも数年、あるいはそれ以上）の時間を要するのではないかと考えられる。

●多国籍企業の戦略

ここで第三の要因として挙げようとしているのは、日本の家電あるいは自動車メーカーを含む先進国の多国籍企業の動きである。

この動きを理解するための一つのヒントが家電製品、自動車におけるメキシコの躍進である。米国商務省のデータにはメキシコ製のテレビや自動車の輸入が急速に増加していることが記録されている。しかもことにテレビの場合、数量の急増と同時に価格の上昇をも実現している。しかし、市場においてメキシコ・ブランドの製品をみることはできない。メキシコ製品は先進国の有力な多国籍企業のブランドで市場に投入されているからである。たとえば家電の場合、日本の家電メーカーはメキシコ、ことにマキドラードと呼ばれる一種の保税加工区に工場を建設し、そこで生産した製品を大量に米国に出荷している。一方で日本の家電メーカーは米国内でも生産し、さらに日本からの製品輸出は量的には激減しつつも高価格品については継続して供給されている。このようないくつかの事実から浮かび上がってくる日本の家電メーカーの戦略は次のようなものだと考えられる。すなわち、付加価値の高い大型・高級品および超小型は日本で生産し、一部の大型・準高級・中級品は米国内で生産、そして小型の準中級・および低級品はメキシコなどの発展途上国で生産し、それをグローバルなレベルで統合し、融通する生産体制をとっている、と言うことができる。価格の推移で明らかのように、韓国製テレビは数量と価格の両面でメキシコ製に対する競争力を喪失しつつある。この点は米国市場に関する限り、同じようにマレーシアな

どのその他途上国製品に関しても言えることである。

同様なことは乗用車についても言うことができる。現代自動車のポニー・エクセルはまずカナダ市場に参入し、その後米国市場で大成収めた。一九八九年十一月からはデザインを一新したニューエクセルが投入され、上級車であるソナタも八八年から販売が開始された。このソナタは現代自動車の関係者も認めるように、エクセルのすぐ上の車種というよりはもう一段上の車種である。したがって、エクセルのユーザーの買い換えにはかなりのギャップがある。エクセルの中古車価格が、年式にもよるがかなり低いため、それまで乗っていたエクセルを下取りにだしても、一万ドル程度の追加支払いが必要になる。これではエクセルのユーザーは容易にソナタに乗り換えることはできない。彼らは新しい同じエクセルに乗り換えるか、少し大きめの日本車、あるいはサブ・コンパクトクラスの米国車に換えるかの選択を迫られることになる。つまり、ソナタは日本車や西独車を始めとする欧州車が苛烈な競争を繰り広げているコンパクトクラスの車であり、エクセルで獲得したユーザーをそのまま自らのユーザーとして確保し続けることのできる車ではないのである。コンパクトクラスの自動車を供給することによって、メーカーとしての評価を高めようという現代の戦略が成功するか否かを判断するにはもう少し時間が必要である。

サブ・コンパクトクラスの状況をみれば、ここでも多国籍企業のグローバルな戦略をみることができる。米国の三大自動車メーカーが韓国を一つの生産基地と見なしているのは明らかである。GMは大字自動車からルマン（西ドイツオベルの設計）を、フォードは起亜からフェスティバ（日本のマツダの設計）を輸入、投入し、クライスラーもカナダ工場製の現代ソナタを一九九一年から年

間三万台購入予定と伝えられる(その後キャンセルされた模様である)。しかも、三大メーカーは三菱やスズキからもサブ・コンパクトクラスを調達するとともに、カナダやメキシコをもふくめて生産・調達体制を構築しようとしている。

一方、日本メーカーは単独企業による現地生産、米国メーカーとの合併(たとえば、GMとトヨタとの合併であるNUMMI)、複数企業による共同生産など、さまざまな形態をとりながら全乗用車メーカーが米国での現地生産を始め、その生産台数は二〇〇万台を超えるものとみられている。そのうえ、一九八九年からはスタンダード、ラグジュアリークラスの投入を始めた。また、メキシコ製の日本ブランド車が近い将来米国市場に投入される可能性も否定できない。もしそのようなことになれば、日本メーカーはテレビに匹敵するグローバルな生産体制を獲得することになる。

日米などの多国籍企業は、家電製品や乗用車でみられるような強力なブランド力を活かしてグローバルな生産体制を組み、マーケットの多様化と変動に柔軟に対応しようとしている。韓国の企業は現代自動車には三菱の資本が入り、ラッキーマスターは日立と広範な業務提携を結び、三星は数多くの技術提携関係を結んでいるとはいえ、基本的には独立メーカーとして生き残っていくには大変な努力が必要とされるだろう。

4 今後の米韓経済関係

「はじめに」でも述べたように、一九八六年から八八年に至る韓国の対米貿易黒字は年平均八五億ドルに達し、貿易赤字に悩む米国から市場開放要求、ダンピング課税などの広範な要求や制裁を招くことになった。米国のこのような要求が八六年以降、貿易収支が黒字に転換し、八八年には約八九億ドルに達したことも無関係ではない。韓国は日本とともに米国通商代表部（US TR）の主要なターゲットとなった。

しかし、韓国の対米貿易黒字は一九八九年には四七億ドルに縮小し、しかも全体の貿易黒字も一〇億ドルにまで急減した。そのうえ、九〇年に入つての月間貿易収支は赤字基調である。議会の意向に左右されがちなUS TRは別として、国務省の実務担当者などは米国の対外貿易関係において主要なターゲットは日本であり、韓国はメジャーな問題ではないと認識している節が強い。実務担当者は韓国の貿易収支が小幅になるか、赤字になれば例え対米黒字があつたとしても追いつめにくいと感じているように筆者には思える。

これまで筆者がここで展開してきた立論が正しいとすれば、韓国の貿易黒字が一九八九年を底として九〇年以降には急速に再拡大すると予想することは困難である。したがって、米国の対韓要求が日本に対するもののようにエスカレートするとは考えにくい。韓国が記録した対米黒字は

日本のそれと比べると数分の一にすぎないものであり、全体的な貿易黒字も同様である。しかも、韓国の市場規模は日本のそれと比べれば十五分の一程度でしかない。米国の要求が日本を主要なターゲットとするのは当然のことといえる。このようにみれば、韓米貿易摩擦は八七、八八年をピークとして鎮静化の方向に向かうものとみられる。しかし、この鎮静化は政治的には好ましいものであるとはいえず、韓国の競争力の弱化によってもたらされたものであるとすれば、韓国にとって手放して喜べないものではある。

5 おわりに

筆者が米国における調査で見いだした状況は、意外にも「苦戦する韓国製品」であった。韓国製品が一九八八年頃から日本市場で競争力を失ってきている、という報道が頻繁にみられるようになった。そしてそれは米国市場においても現実のものとなってきた。日本市場と比べて広大なローエンド・マーケットが存在し、価格弾力性が高いと想像される米国市場に、価格競争力を武器に参入した韓国製品が、である。

このような現象は一過性のものかもしれない。韓国製品の出荷が労使紛争の結果遅れたり、品質上の問題が出たために一時的に輸出が減少したという見方でもないわけではない。しかし、米国市場の構造変化、多国籍企業のグローバルな生産体制の確立、そして韓国企業内部の新製品

開発体制や生産現場におけるソフトな生産技術開発の遅れを考えた場合、その解決と競争力の回復にはしばらく時間がかかるのではないか、と思われる。

（一九九〇年二月稿）

（服部 民夫）