

## 第1章 韓国鉄鋼業の産業再編 産業政策の転換とその帰結

著者	安部 誠
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	研究双書
シリーズ番号	571
雑誌名	アジア諸国の鉄鋼業 発展と変容
ページ	47-82
発行年	2008
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00011658">http://hdl.handle.net/2344/00011658</a>

## 第1章

# 韓国鉄鋼業の産業再編

——産業政策の転換とその帰結——

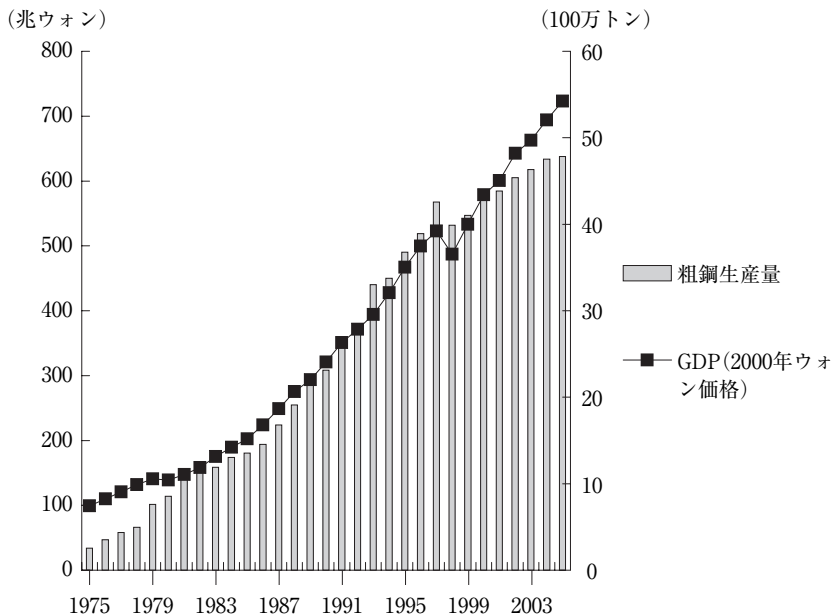
安倍 誠

### はじめに

韓国では経済成長とともに、鉄鋼業もめざましい発展を遂げた(図1)。とくにその発展は公営企業としてスタートしたポスコ(旧浦項総合製鉄、以下「ポスコ」)の成長に強く牽引されたものであった。ポスコは2007年現在、粗鋼生産高で世界第4位の有力メーカーにまで成長を遂げている。しかし、2006年10月に現代製鉄が一貫製鉄所の建設に着手するなど、ポスコ一社中心の体制から複数企業が本格的に競争を行う体制へと、韓国鉄鋼業は大きく転換を遂げようとしている。本章の目的は、韓国鉄鋼業の産業組織がポスコ一極体制から競争体制へと転換を遂げるに至った要因、背景およびその帰結を明らかにすることである。

本章ではとくに産業政策の転換とその影響を中心に議論を進めていく。1960、1970年代に高炉-酸素転炉-連続鋳造法-ホット・ストリップ・ミルを中心とする多様な圧延機・加工設備からなる銑鋼一貫の技術体系が確立した<sup>(1)</sup>。この頃、発展途上国のなかにも一貫製鉄所の建設に乗り出すところが出てきたが、一貫製鉄所建設のための莫大な投資負担に耐えられるだけの資金力をもった民間企業がほとんど存在しなかった。そこで政府が自ら企業を設立して一貫製鉄所の建設および運営を行うことになった。韓国をはじめ日

図1 韓国の粗鋼生産量と GDP



(出所) 韓国鉄鋼協会, 韓国銀行。

本, 台湾, インド, ブラジルといった諸国がこれにあたる<sup>(2)</sup>。これら諸国の鉄鋼業は一貫製鉄所をもつ公営企業を中心に, それを電炉・単圧メーカーが補完するかたちで発展していった。韓国ではとくに, 政府がひとつの法律を中心とした産業政策のなかで企業を統制しつつ, 育成してきた。

しかし, 持続的な経済成長を実現した国では, キャッチアップ段階での政府主導による経済開発戦略から, 民間企業主体の市場中心の経済運営へと転換しようとする気運が強まってくる。こうした動きに鉄鋼業も大きな影響を受けることになる。韓国では1980年代半ばから産業政策の手段であったさまざまな規制の撤廃および公企業の民営化に向けた政府の取り組みが始まった。しかし, それは決して一気に進んだわけではなく, 政府は鉄鋼業への一定の影響力を保持する途を模索した。またその過程では, 通貨危機を前後して多

くの鉄鋼メーカーの倒産と大規模な産業再編が生じることとなった。

これまで韓国の産業政策については、その有効性、その他の開発途上国への適用可能性について、多くの議論がなされてきた。しかし、産業政策の撤廃については、経済の成熟化・先進化の象徴としてその事実が強調されるのみで、撤廃の経緯や産業に対する影響については十分論じられてこなかった。わずかに張夏準らは1990年代の投資自由化政策が民間企業の投資ラッシュを生み、それが通貨危機の遠因になったと指摘している（Chang, Park and Yoo [1998]）<sup>3)</sup>。本章では韓国の鉄鋼業において、自由化政策が実際にはどのようなように展開していったのか、それが企業の投資行動や産業全体の工程バランスにどのような影響を与えたのかについて、事例に即して明らかにしていく。

第1節では公営企業であるポスコが川上部門の独占企業として中核に位置し、川下部門の電炉メーカーと単圧メーカーがこれを補完する「ポスコ一極体制」が形成された経緯を論じる。第2節では、1980年代以降の一極体制の動揺を論じる。具体的には、投資規制の撤廃とポスコの株式公開によって、工程間分業体制が崩れて相互で垂直統合化の動きが進んだこと、これにより川下部門では過大な投資が行われたこと、他方で川上部門では政府が一極体制の維持を図ったことを指摘する。第3節では、その帰結として通貨危機を契機に鉄鋼メーカーの破綻が相次いだこと、工程間インバランスが深刻化したことを論じるとともに、川上メーカーであるポスコと川下の現代自動車グループの間で摩擦が激化した経緯を明らかにする。第4節では現代自動車グループの高炉建設による二極競争体制への転換とそれへのポスコの対応策を紹介する。最後にそれまでの議論を整理するとともにインプリケーションを提示し、韓国鉄鋼業を担う「二極」の課題を指摘して結びとする。

## 第1節 ポスコ一極体制の形成

### 1. ポスコ設立前の韓国鉄鋼業<sup>(4)</sup>

戦後の解放後間もない韓国の鉄鋼業は、植民地時代にあった鉄鋼工場の大部分が北側に位置していたため、小型高炉をもつ三和製鉄所と、平炉および圧延機による鋼材一貫生産をめざした朝鮮理研金属仁川工場がある程度であった。そのほかに植民地期に残された電気炉を利用した小規模鉄鋼工場が生まれたが、いずれも1950年からの朝鮮戦争によって大きな打撃を被った。

朝鮮戦争後の復興過程において、鉄鋼業では政府の「産業金融5カ年計画」(1953年)や「鉄鋼計画5カ年計画」(1956年)といった政策に後押しされ、既存施設の復旧および新たな設備による拡充が進められた。具体的には政府補助による三和製鉄所の小型高炉3基の補修や、朝鮮理研金属仁川工場の後身である大韓重工業公社による50トン級平炉の導入が実現したが、いずれも規模の小ささは否めなかった。このほかに1950年代には経済復興の波に乗って、三剛製鋼所(一新製鋼、のちの東部製鋼)、高麗商社(のちの高麗製鋼)、東国製鋼、韓国鉄鋼など、現在の有力な単圧・電炉メーカーが亜鉛めっき業者や圧延業者として相次いで創業した。しかしやはり規模は小さく、圧延業者は鉄筋、鉄線、釘、ボルト、ナット等の条鋼類およびその加工品を生産する段階にとどまっていた。また原材料の確保が産業のボトルネックとなっており製鋼業者、単圧業者を問わずおもに朝鮮戦争時のスクラップを使用していた。

### 2. ポスコの誕生と拡張<sup>(5)</sup>

#### (1) ポスコの誕生と浦項製鉄所の完工

朝鮮戦争のスクラップも次第に枯渇していくなかで、韓国の産業界では本格的な銑鋼一貫生産の必要性を求める声が強まった。1950年代後半から政府

主導での一貫製鉄所の建設計画案が浮かんで消えていったが、1961年の朴正熙政権発足後、強力な経済開発政策を進めるなかで、韓国政府は1966年に策定した第2次経済計画5カ年計画（1967～1972年）に、1971年までの総合製鉄工場建設を盛り込んだ。具体的には欧米メーカーによって組織された対韓国製鉄借款団（Korea International Steel Association: KISA）からの資金・技術導入を軸とした一貫製鉄所建設が立案され、1968年3月に財務部と国営企業である大韓重石の出資により浦項総合製鉄株式会社、現在のポスコが設立された。しかし、韓国政府のプロジェクト遂行能力に対して国際機関およびKISA内部で疑念の声が高まり、KISAを主軸とした建設計画は頓挫してしまった。

韓国政府はすぐに協力先を日本に切り替えて日本政府および鉄鋼メーカーとの交渉を進めた。その結果、技術面では八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管の3社がジャパングループとして全面協力をする事となり、資金的には日本政府から1969年に日韓国交回復にともなう対日請求権資金7370万ドル（有償4290万ドル、無償3080万ドル）および日本輸出入銀行からの商業借款5000万ドルの供与が決定された。1970年4月に始まった浦項第1期工事は1973年7月に竣工し、粗鋼生産103万トンの韓国初めての一貫製鉄所が誕生することになった。続けて1976年5月に第2期、1978年12月に第3期、1981年2月に第4期工事が竣工した。これにより高炉4基で合計粗鋼生産能力850万トン、熱延工場のほか、冷延、厚板、線材の各工場を有する浦項製鉄所が完成をみた。その後、浦項製鉄所は拡張工事を経て、1983年には粗鋼生産能力910万トンに、現在は鋳物工場も含め1330万トンにまで達している。

## （2）第2製鉄所をめぐる議論と光陽製鉄所建設計画

持続的な経済成長にともなう鉄鋼需要の高まりを受けて浦項製鉄所の第1期工事がいまだ進行中の1972年初め頃から、第2製鉄所建設に向けた動きが始まった。オイルショックによって計画は一時ストップしたが、1977年末頃から年産1000万トン規模（第1段階は300万トンで1983年正常稼働開始）を目標

として計画策定が再開された。事業者選定にはポスコと現代グループが名乗りを上げ、それぞれ政府に事業計画書を提出した。現代グループは、ポスコによる独占を排除して競争による効率性の向上を図るべきであるとの主張に加え、建設、造船、海運等の需要産業をグループ傘下に有していること、同じく傘下にある重機械部門を活用して設備国産化を促進できること、さらに傘下商社の海外支社を通じた原料調達および海外販路の開拓も可能であることなど、グループによるシナジー効果をメリットとして強調した。これに対してポスコは、浦項製鉄所での建設・操業の経験を活用できること、製鉄所運営の相互補完性、鉄鋼メーカーの大型化という世界的趨勢、さらには製鉄事業の公共性といった点を主張した。結局、朴正熙大統領の裁可により1978年10月に政府はポスコを第2製鉄所事業者に選定した。その後、立地の変更など紆余曲折もあり、全羅南道光陽での製鉄所建設計画が確定したのは1981年11月になってからであった。

浦項の第1製鉄所に続いて第2製鉄所の事業者にもポスコが選定されたことにより、ポスコが川上の製鉄事業を独占し、韓国鉄鋼業の中核の地位を占める体制がより強固なものとなった。

### 3. ポスコ以外の鉄鋼メーカー

1960年代以降、ポスコ以外にも韓国経済のめざましい成長に後押しされて多くの鉄鋼メーカーが生まれた。当初はさまざまな生産方法が試されたが、市場の拡大と要求品質の向上、およびポスコの登場によって、条鋼類は電気炉製鋼法による電炉メーカー、一部鋼板およびそれを利用した二次加工は冷間圧延設備をもった単圧メーカーに集約されていった。

#### (1) 電炉メーカー

1977年の時点で業界団体である韓国鉄鋼協会に加盟している電炉メーカーは8社存在した(表1)。とくに生産規模が大きかったのは東国製鋼と仁川

表1 製鋼部門の企業別設備能力の推移

(1,000トン)

		1976	1980	1984	1989	1993	1997	2006
転炉	ポスコ	2,600	5,500	9,100	14,500	21,154	21,154	30,122
電炉	東国製鋼	545	892	962	1,660	2,500	3,400	2,960
	現代製鉄 <sup>1)</sup>	260	570	1,160	1,990	2,850	4,600	11,545
	江原産業	370	430	640	1,098	1,735	3,120	→
	韓寶鉄鋼 <sup>2)</sup>	180	580	750	910	1,000	4,000	→
	韓国鉄鋼	130	300	310	660	1,580	1,680	1,280
	東部製鋼 <sup>3)</sup>	40	40	40				
	大韓製鋼 <sup>4)</sup>	40	156	156	200	240	500	600
	ソウル製鋼	40	50	60	120	150	200	→
	ポスコ					380	2,740	4,300
	丸永鉄鋼工業					800	720	800
	韓国製鋼					450	500	900
	その他	145	662	1,377	1,038	1,390	740	4,020
計	1,750	3,680	5,455	7,676	13,075	22,200	26,405	
総計	4,350	9,180	14,555	22,176	34,229	43,354	56,527	

(出所) 韓国鉄鋼協会 [2005], 各社事業報告書, および各種報道より作成。

(注) →は危機後に消滅した企業。

- 1) 旧仁川製鉄。
- 2) 旧極東製鋼。
- 3) 旧日新製鋼。
- 4) 旧大韓商事。

製鉄（現在の現代製鉄）である。東国製鋼は戦前に米穀運送・倉庫業やかます製造を行っていた張敬浩が1953年にソウルに設立した。釘の生産から線材、鉄筋、棒鋼へと事業を広げ、1965年には釜山に新工場を設立して50トン規模の小型高炉、キューボラ転炉および自動圧延機を導入するとともに、翌1966年にはアーク式電炉を竣工させ、稼働を開始した。その後も同業他社<sup>(6)</sup>を買収して規模拡大を図ったほか、電気炉も着実に増設していった。そのほかに1971年に韓国で初めての厚板工場を建設して鋼板事業にも進出した<sup>(7)</sup>。

仁川製鉄は韓国を代表する財閥である現代グループの系列企業である。その歴史は国内で最も古く、植民地時代の帰属財産をもとにして設立された韓国重工業公社を母体としている<sup>(8)</sup>。当初は先にみたように平炉による鋼塊、ビレット、さらに圧延して条鋼類を生産し、1968年には予備還元工場と電気製鉄工場を竣工させて川上展開を図った。しかし1970年代初めの施設拡大の



際に年産20万トン規模の電気炉を導入し、以後は川上の製鋼では電気炉を拡張させるとともに、川下の圧延ではおもに線材と形鋼などを生産した。同社はいったん民営化されたものの、1960年代末に経営不振から公営銀行である韓国産業銀行の管理会社となり、事実上再国営化されていた。1970年代末に政府が再民営化方針を示すと、製鉄事業への進出をめざしていた現代グループがこれに応じ、1978年に現代グループ傘下に入ることとなった（INI スチール [2003]）。東国製鋼、仁川製鉄の上位2社の後には、生産規模で江原産業と極東製鋼が続いていた（表1）。各電炉メーカーは1970年代後半の好調な建設景気に支えられ、急成長を遂げた。

## （2）単圧メーカー

単圧メーカーは1950年代から中小メーカーが多く存在していたが、1960年代後半から冷間圧延設備の導入により本格的な大企業が誕生するようになった。しかし、ポスコの登場により市場構造は大きく変化を遂げた。ポスコによるホットコイル生産のために原材料の国内調達が可能になった反面、ポスコ自身が川下の冷延鋼板の生産を開始したからである。そのため、冷延鋼板メーカーのなかでは1970年代半ばから再編が進行し、ポスコとの共存の途を探ることとなった。

単圧メーカーのなかで最も規模が大きかったのは連合鉄鋼（現在のユニオンスティール）である。連合鉄鋼は1962年に白永貿易の社長であった権哲鉉が新たに設立した企業であり、韓国で初めて冷間圧延工場を建設して従来の熱間圧延メーカーを押さえて鋼板のトップ企業に躍り出た。1974年には国内企業の輸出ランキング1位を記録したという（朴炳潤 [1982: 215, 329]）。しかしまもなく経営危機に陥り、国際グループへの編入を経て1986年に東国製鋼グループに買収された。経営危機以降は中東建設ブームで需要が急増していた鋼管部門やC形鋼、さらには亜鉛めっき鋼板など、二次加工分野を中心に事業を転換した。

冷間圧延事業で連合鉄鋼に続いたのは日新製鋼である。同社は大韓造船公

社の釜山金属工場を起源として、1967年に年産5万トン規模の冷延工場を建設して主要メーカーの仲間入りをした。日新製鋼は1970年代後半になるとやはり鋼管部門や亜鉛めっき鋼板など二次加工分野に進出した。1980年代に入って建設部門の低迷に加えて大型の手形詐欺事件に巻き込まれて倒産し、オーナーの朱昌均は社長の座を追われた。銀行管理のもとでのポスコによる受託経営を経て、1984年に金融・保険業を中核とする東部グループに買収され、東部製鋼と改称した。結局、韓国の冷延鋼板市場では単圧メーカーがおもに建設用の鋼板および鋼管を製造するのに対して、ポスコはおもに製造業用の鋼板を製造するという分業関係が成立した。

以上でみてきたように、1980年代前半までの韓国鉄鋼業ではポスコが製銑からホット・ストリップ・ミルに至るまでの銑鋼一貫生産を独占的に行うとともに、一部高級冷延鋼板や厚板、線材も生産した。他方、ポスコからホットコイルの供給を受けておもに建築用の鋼板類を生産する単圧メーカー、それに条鋼類を生産する電気炉メーカーが存在し、ポスコを補完していた。ここではこの生産体制を「ポスコ一極体制」と呼ぶこととしたい。

## 第2節 ポスコ一極体制の動揺

以上でみてきたようなポスコ一極体制は、1980年代後半に韓国政府が打ち出した産業政策の転換によって動揺をみせることになった。産業政策の転換とは、第1には新規参入および設備投資の自由化であり、第2には公営企業の民営化であった。しかし、政府は完全な自由化・民営化を行ったわけではなかった。以下では政策転換の具体的な内容とそれが企業の投資行動にどのような影響を与えたのかをみていく。

## 1. 産業政策の転換

### (1) 新規参入・増設の原則自由化

1960年代後半から韓国政府は7つの戦略産業について産業振興法、ないし産業育成法を制定し、各種特恵に関して定めるとともに、登録者以外の参入を認めず、かつ多くの場合、設備の増設も政府の承認を必要とした。参入者の数を絞り込むことによって1企業当たりの規模の経済を確保するとともに、設備投資競争による供給過剰問題を事前に防ぐためであった。これら法律が1970年代の政府による重化学工業化推進の主要な政策手段となった。しかし、1980年代に入ると、さらなる成長のためには市場機能を最大限活用し、企業の自律的な行動に委ねることが必要との考え方が台頭してきた。これにともない、1986年に7つの産業振興法・育成法はすべて廃止となり、代わって1986年からはすべての産業を対象とする「工業発展法」が施行された。これによって新規参入や設備増設は原則として自由化された。しかし、同法には「合理化業種指定制度」があり、合理化業種に指定されてそのもとでの合理化計画で規定されれば、新規参入や設備増設を禁止することが可能であった。その場合、政府関係者および有識者で構成された工業発展審議会による承認が条件となっていた。

鉄鋼業では1970年に「鉄鋼工業育成法」が制定され、一定規模以上の一貫製鉄所、製鋼・圧延施設について、新規参入および設備増設を許可制にするとともに、認可企業に対しては各種の優遇措置を行った。高炉メーカー、電炉メーカー、圧延メーカー間の分業体制は、同法をもとに形成されていたといっよい。しかし1986年に同法が廃止されたことにより、留保付きではあるものの、企業は自由に設備を拡張し、かつ新たな領域に参入することが可能になったのである。

## (2) ポスコの株式公開

1980年代に入ってから政府の政策が民間企業による自律的な競争を重視する方向に転換するなかで、もうひとつ具体的に上がった課題が公営企業の民営化である。この時点では完全民営化ではなく株式の一部公開が当面の目標であり、株式公開を通じて柔軟な資金調達が可能になること、また一般株主の出現によって効率性をより重視する経営に転換することが期待された<sup>9)</sup>。

政府は1987年末に政府と韓国産業銀行が保有しているポスコ株のうち、ポスコの公的性格を維持するために35%は引きつづき保有し、残りの株式を「国民株」として売却する方針を発表した。ただし、財閥等が経営権を握ることを防ぐためにポスコを「公共的法人」に指定して特定企業や個人が株式の1%以上を保有することを禁止した。また友好的な労使関係の形成と経営権の安定を目的に従業員持株制度を新設し、政府・産業銀行保有株の一部と有償増資分を合わせて10%分の株式を配分することにした。1988年5月に一般株主への株式割当てを完了して翌6月にポスコは株式市場に上場を果たした。この時点での株主構成は政府（財務部）20%、韓国産業銀行15%、市中銀行4行および大韓重石27.7%、従業員持株組合10%、一般株主（「国民株主」）27.3%であった（浦項製鉄 [1993: 563-568]）。

## 2. 垂直統合の動きの活発化

鉄鋼業で設備投資が自由化された1980年代後半は、韓国が「三低景気」と呼ばれる2桁成長を謳歌した時期でもあった。これに続く1990年前後は当時の盧泰愚政権による住宅200万戸建設計画の実施を契機に住宅建設ブームが生じた。さらに一時的な調整期を経た1994～1995年頃は円高にもなって電子・半導体、自動車、造船といった輸出産業が好景気に沸いた。このような長期的な好景気による鋼材需要の拡大もあって、鉄鋼メーカーは先を争って設備の新增設を行い、一部製品では投資ラッシュともいふべき現象が生じた。とくに注目すべきなのは、川上メーカーの川下展開および川下メーカーの川

上展開という、これまでの垂直分業から相互に垂直統合を行う動きが活発化したことである。

#### (1) ポスコの川下進出

とくに新分野への展開に熱心であったのが、一極体制の中心に位置するポスコであった。ポスコはそれまで国内の単圧メーカーに原材料として半製品やホットコイルを供給することをおもな役割として担ってきた<sup>10)</sup>。しかし、ポスコにとって株式の公開は、原材料供給者という国民経済上の役割以外に、株主のために高い利益をあげることが一層求められるようになったことを意味していた。投資規制の撤廃を契機にポスコは収益性の高い川下事業への展開を積極化することになったのである。

##### ①光陽製鉄所の完工と冷延鋼板事業の拡充

ポスコの川下事業重視の姿勢は、すでに1980年代前半に具体的な計画が立案された光陽製鉄所の建設にも表れていた。当時、鉄鋼業は第2次オイルショック直後の原料価格の高騰と世界的な鉄鋼不況および先進各国の輸入規制の強化という厳しい環境の下にあった。そのため政府は1981年に第2製鉄所について、十分な国際競争力を有した最新鋭設備による高効率・省エネルギーの工場にしなければならないとの基本建設計画を定めた（韓国鉄鋼協会[2005: 193-195]）。おりしも国内では持続的な経済成長にともなって鋼材の需要が高度化し、薄板の需要が拡大していた。そこで光陽製鉄所は薄板生産に特化した少品種大量生産に適合的な工程およびレイアウトに設計された<sup>11)</sup>。光陽製鉄所の建設は第1期工事が1985年3月に始まり、第4期工事が1992年2月に竣工した。高炉4基合計の粗鋼生産能力が年産1140万トンで、それぞれ製鋼－連続鋳造－熱間圧延設備を有していた。さらに、第1期を除く各期工事では冷延工場も合わせて建設した。光陽製鉄所の冷延3工場の生産能力は合計353万トンとなり、同製鉄所の冷延比（冷延製品の総生産量／ホットコイルの総生産量）は32.7%と、当時の日本の高炉メーカー5社の平均と同水

準に達したという（浦項製鉄 [1993:494]）。第1，第3冷延工場には各36万トン規模の溶融亜鉛めっきライン（CGL）を，第2冷延工場には40万トン規模の電気亜鉛めっきライン（EGL）を設置し<sup>12)</sup>，鋼材の最終製品を製造・販売の中心に据える姿勢を明確にした。

## ②二次加工・特殊鋼部門への進出

光陽製鉄所での鋼板生産体制にとどまらず，ポスコは子会社を通じて二次加工部門の強化を図った。まず1986年に鋼管の製造・販売会社である慶安実業を買収した（のちに国内販売会社に改編しポストイールと改称）。つづいて1987年にはカラー鋼板の製造・販売を行う浦項鋼材工業（のちに浦項めっき鋼板に吸収合併）を設立した。さらに翌1988年には東国製鋼と合併で亜鉛めっき鋼板とアルミニウム鋼板の製造・販売会社である浦項めっき鋼板を設立するとともに（のちにポスコの100%子会社に。現在のポスコ鋼板），錫めっき鋼板の製造・販売会社である浦項特殊錫板（のちにポスコに吸収合併）を立ち上げた（浦項製鉄 [1993:714]）。

そのほかに，投資自由化直前の決定であったが，ポスコはステンレス鋼板の生産にも乗り出していた。すでに三美特殊鋼が1960年代からステンレス鋼板の生産を行っていたが，ホットコイルを輸入して圧延する段階にとどまっていた（金主漢 [1993]）。1980年代初めに韓国重工業や江原産業などがポスコの熱延設備の利用を前提としたステンレス鋼板の一貫生産計画を政府に申請していたが，ポスコも電炉工場，焼鈍酸洗設備，冷延工場を自社でそろえての一貫生産計画を政府に提出した。結局ポスコが1986年1月に政府の認可を得て1987年3月に着工し，年産30万トン規模の製鋼および焼鈍酸洗工場が1989年4月に完工した。さらに1990年7月に年産5万トン規模のステンレス冷延工場を竣工させ，ステンレス鋼板の一貫生産体制を構築することとなった（浦項製鉄 [1993:297-301]）。

表2 1990年代冷延圧延メーカーのおもな設備新增設

1992	浦項製鉄光陽第3冷延竣工(120万トン)
1993	連合鉄鋼 No.2CGL 竣工(10万トン) 浦項めっき鋼板 No.2CGL 竣工(15万トン)
1994	浦項製鉄浦項有機被覆鋼板設備完工(10万トン) トンシン特鋼器興カラー鋼板工場竣工(5万トン)
1995	連合鉄鋼 No.3CGL 竣工(30万トン) 連合鉄鋼 No.2CGL 改造, ガルヴァニウム拡大(25万トンに拡大) 東部製鋼カラー鋼板工場竣工(10万トン) トンシン特鋼 No.4CGL 竣工(8万トン)
1996	連合鉄鋼 No.2RM 合理化(圧延能力17万トン拡大) ソングジュ特鋼牙山カラー鋼板工場竣工(6万トン) 東国産業 HGL 増設(10万トン) クサム製鋼 EGI 工場竣工(3万トン)
1997	連合鉄鋼カラー設備増設(5万トン) 浦項製鉄光陽第4冷延工場竣工(180万トン) 浦項めっき鋼板 No.3CGL 竣工(7万トン) セイル鉄鋼牙山カラー鋼板工場竣工(10万トン) 韓国金属工業酸洗工場竣工(20万トン)
1998	東部製鋼冷延工場竣工(130万トン)
1999	現代鋼管冷延工場竣工(180万トン)

(出所) 韓国鉄鋼協会 [2005: 296] を一部補充。

## (2) 川下メーカーの規模拡張と川上進出

### ①単圧メーカーの設備拡大と現代鋼管の冷延事業進出

以上のようなポスコの川下部門への事業拡大は、川下の単圧メーカーを刺激し、各社とも設備投資に走るようになった。冷延鋼板および表面処理鋼板メーカー各社のおもな設備投資を示したものが表2である。1990年代前半から半ばにかけては、1990年代初めの住宅建設ブームによる需要増にも後押しされ、建設資材用のカラー鋼板や亜鉛めっき鋼板など表面処理鋼板の施設拡充が進行した。浦項めっき鋼板の参入に刺激を受け、連合鉄鋼、東部製鋼といった既存メーカーも積極的に投資を行った。

1990年代半ばになると、輸出が好調な製造業向け鋼板需要の増加を受けて、冷延メーカーが相次いで大幅な設備の新增設を行った。ここでとくに目を引

くのは現代鋼管（現在の現代ハイスコ）による冷延事業への進出である。1975年創業の現代鋼管は仁川製鉄と同じく現代グループの系列企業であり、鋼管製造では韓国最大手の専門メーカーであった。1990年代初頭の住宅建設ブームも一段落するなかで、同社は鋼管事業に代わる新たな成長分野への進出を模索していた。そこで注目されたのが、国内需要が拡大を続けていた冷延鋼板であった。重要であったのは現代グループがグループ内に冷延鋼板の最大消費先である自動車製造部門をもっているという点である。国内最大の自動車メーカーである現代自動車の冷延鋼板使用量は、1993年頃で年間80万トンに達しており、現代自動車とは別に現代精工（現在の現代モービス）がRV車を製造していることや、将来的にさらに需要が増えることを勧告すると、冷延事業への進出は十分妥当性があると判断したのである（現代ハイスコ [2005: 139]）。現代鋼管は1999年4月に年産180万トン規模の冷延工場の建設をスタートさせた。

さらに、すぐ後で述べる韓寶鉄鋼による溶融還元法にもとづく一貫製鉄所建設計画にも、冷延鋼板150万トンの工場が含まれていた。これに刺激を受けて、既存のメーカーも相次いで設備増強を発表した。これも後で詳しく述べるようにポスコが光陽第5期建設を行って年産180万トン規模の光陽第4冷延工場を建設したのをはじめ、東部製鋼も100万トン規模の増設に踏み切った。その結果、1990年代初めには770万トン程度であった韓国の冷延鋼板設備は、2000年近くには一気に1300万トン以上に増加することになり、供給過剰が憂慮される事態となったのである。

## ②韓寶鉄鋼の川上進出

1990年代初めの住宅建設ブームにともなう条鋼類の需要急増は、電炉メーカーの間でも設備投資ブームを巻き起こした。電炉メーカー間の設備投資競争は1990年代半ばまで続いた（表1）。なかでも設備増強に積極的であった企業が韓寶鉄鋼である。韓寶鉄鋼は建設会社を運営していた鄭泰守が1984年に電炉メーカーである錦湖産業（旧極東製鋼）を買収して設立した企業であ



る（中央日報経済2部 [1996: 236]）。同社はその後の住宅建設ブームの波に乗って莫大な利益を上げた。韓寶鉄鋼はこれを土台に政府の西海湾開発計画に合わせて牙山湾を埋め立てて93万坪の土地を確保し、一貫製鉄所を含む大規模製鉄工業団地の建設に乗り出した。1995年1月には100万トン級の小型形鋼工場を竣工したのに続き、同年6月には直流電炉および薄スラブ連続機、ホット・ストリップ・ミルによりホットコイル100万トンを生産するミニミル工場を竣工した。ミニミルによるホットコイルの生産は1980年代にアメリカのヌーコアが成功し、電炉メーカーの新たな成長モデルとして世界各国で導入が始まっていたが、韓国ではポスコ以外では初めてホットコイルを生産する企業となった。

さらに韓寶鉄鋼はコレックス（COREX）炉と直接還元炉（DRI）を導入して製銑、製鋼、熱延、冷延を含む700万トン規模の工場を建設する計画を進めていた。コレックスは高炉とは異なる溶融還元法による新たな銑鉄製造法であり、環境負荷の小さい未来の製鉄法として当時注目を集めていたが、南アフリカのISCORを除いて、世界ではまだほとんど商業運転がされていなかった。韓寶鉄鋼は新たな技術を積極的に採用することによって、韓国鉄鋼業の新たな核となることをめざしたのである。韓寶鉄鋼のこうした動きは韓国内の他の各工程のメーカーに大きな刺激を与えることになった。

### ③特殊鋼メーカー間の設備拡張競争

1990年代におけるもうひとつの川下部門での動きとして、特殊鋼メーカーの規模拡張がある。1980年代末のポスコのステンレス鋼事業進出は、既存の生産者である三美総合特殊鋼にとって、国内でステンレスのホットコイル調達が可能になるメリットがあるものの、同冷延鋼板で有力な競争者が現れたことも意味していた。その一方で、三美総合特殊鋼と並んで韓国の特殊鋼生産の主要プレーヤーであった大韓重機工業が1986年に起亜自動車グループに買収され、1990年に起亜特殊鋼と改称した。起亜特殊鋼も1989年からステンレス鋼板の生産を開始するとともに、同一グループ内の自動車製造向けにそ

の他特殊鋼の生産に乗り出した。これを受けて三美総合特殊鋼は1991年4月に昌原に年産約60万トン規模の電炉からの特殊鋼一貫生産工場を完成させるとともに、1995年からは新たなステンレス極薄板工場を稼働させるなど、活発な設備投資をみせた。起亜特殊鋼も新たに1993年から1997年まで3期にわたって群山に電炉3基による年産72万トン規模のステンレスを含む特殊鋼一貫生産工場を完成させた<sup>13)</sup>。しかし、このように両社が競争的に投資を行った結果、三美総合特殊鋼と起亜特殊鋼の一部品目の生産設備は国内需要を大きく上回ることになってしまったのである。

### (3) ポスコの高炉拡大忌避と現代グループの高炉建設計画

#### ①ポスコのミニミルおよびコレックス炉建設

以上でみてきたように、韓国経済の持続的な成長に加え、ポスコの積極的な川下部門への展開に刺激されて、川下部門のメーカーも先を争って設備の新増設を行うに至った。これによってポスコが生産する半製品やホットコイルの需要が大幅に増加することになったが、ポスコは1990年代前半の段階では川上部門のさらなる増設には慎重な姿勢をみせた。1990年代初頭の韓国経済は、住宅建設など国内需要は堅調であったものの、輸出は円安ウォン高などにより全体的に低調であった。そうしたなかで生産量の調整が難しい高炉を建設することはポスコにとってリスクが大きかった（ポスコ [2004: 363]）。国内の銑鉄生産を独占しているポスコは生産量を常に国内需要よりも少ないレベルに置き、高い稼働率を維持していた。需要展望が不透明ななかで稼働率を下げる可能性のある高炉増設のリスクは負いたくなかった。株式公開を果たしたポスコにとって、重視すべきは国内需給逼迫の解消よりも自社の利益であったのである。

代わりにポスコは川上部門への進出を図る韓寶鉄鋼に対抗するかたちで中小型設備の新設を行った。1993年5月には韓寶鉄鋼と同様に光陽製鉄所に薄スラブ連铸を採用した年産100万トン規模（翌年180万トン規模に修正）のミニ

ミルを建設することを決定し、1995年1月に着工、1996年8月から操業を開始した。連铸機から圧延のダウンコイラーまでの長さ185メートルは、当時としては世界最短であったという（ポスコ [2004: 387,772]）。生産品はおもに構造用、パイプ用のホットコイルであった。またポスコはやはり韓寶鉄鋼の後を追う形で1993年11月に年産60万トン規模のコレックス設備の建設に着工し、工場は1995年11月に竣工、稼働に入った。さらに1994年7月に確定した「中長期設備投資マスタープラン」では1998年までに200万トン規模の第2ミニミル工場を建設することを決定し、1997年9月に着工した<sup>44</sup>。

## ②現代グループの高炉建設計画とポスコの光陽第5高炉建設

そうしたなかで投資の自由化政策を受けて現代グループによる高炉建設事業が再び動き出していた。現代グループは1991年12月に仁川製鉄に製鉄事業のための新規事業部を設置して事前検討作業に着手した。1992年の鄭周永会長の大統領選挙出馬とその後の混乱から一時作業はストップしたが、1994年に鄭会長が経営の一線に復帰すると計画の具体化が一気に進むこととなった（INI スチール [2003: 443]）。同年7月に通商産業部（日本の経済産業省に相当、現在の知識経済部）、鉄鋼メーカーおよびその他鉄鋼専門家が参加して開かれた鉄鋼工業発展民間協議会で現代グループは高炉建設を正式に表明した。これに対して通商産業部は過剰供給が憂慮されること、鉄鋼の技術トレンドが世界的に高炉からミニミル（薄スラブ連铸）やコレックスに移行しつつあることなどを理由に反対する立場を明確にした（『毎日経済新聞』1994年7月21日）。

しかし現代グループは高炉建設計画を推進する立場を曲げずに具体的な建設計画の作成に入った。政府は現代グループの参入に反対しながらも川上部門の供給不足を放置することもできなかった。1995年5月に通商産業部長官がポスコ会長に対して、輸出が好調な自動車産業や造船業に安定的な鋼材供給を図る必要があるとして高炉の増設を要請した。ポスコはこれを受け入れ、翌6月に第2ミニミル工場への鉄源供給設備として年産300万トン規模の高

炉建設計画を発表した。第5高炉は1996年10月に着工して1999年3月に完工をみた<sup>15)</sup>。ポスコは株式公開を進めていたとはいえ、この時点でもまだ政府および関係機関の持株は30%近くに達していた。1993年に発足した金泳三政権は再度民営化政策を推進したが、ここでポスコの完全民営化は検討対象からすぐに外された。当時、政府では財閥への経済力集中問題が課題となっており、完全民営化されたポスコが財閥に買収されて財閥への集中がさらに深刻化することを恐れたからであった。政権交代にともないポスコのトップも刷新され、政権に近い人物が会長に就任していた<sup>16)</sup>。株式を公開して自律経営を標榜していたポスコだが、最大株主である政府の意向には従うほかなかったのである。

ポスコが第6高炉建設を発表すると、現代グループは高炉建設に向けた動きをむしろ速めた。これに押されるかたちで通商産業部は一時、建設容認に傾きかけた<sup>17)</sup>。ところが、同年11月に新たに就任した副総理兼財政経済院長官が建設に否定的な見解を示した。理由としてあげたのは、トップ財閥である現代による製鉄所建設によって財閥の経済力集中問題が一層深刻化するという懸念であった。すると状況は一変し、通商産業部は現代グループから事業計画書の提出がないままで工業発展審議会を招集し、「新たな一貫製鉄所建設不可」を提案、承認された<sup>18)</sup>。これを受けて通商産業部は現代グループから高炉建設の申請があっても受け付けない方針を正式に発表した。政府が投資の原則自由化という方針を打ち出しつつも、川上事業については政府の影響下にあるポスコ1社の独占の下で管理するというポスコ一極体制をあくまでも維持しようとしたのである<sup>19)</sup>。

### 第3節 通貨危機と競争体制への転換

以上でみてきたように1980年代後半から1990年代前半の需要拡大期にあって、韓国鉄鋼業では投資自由化を契機に設備投資が活発化した。同時にそれ

まで分業関係にあった川上部門と川下部門のメーカーが競って垂直統合に向けた動きをみせた。しかし、川上では財閥の経済力増大を憂慮する政府によって拡大にブレーキがかかったのに対して、膨れあがった川下部門の供給能力は、一部の品目では国内需要を大幅に上回るまでに達した。鉄鋼業が導火線となったともいわれた1997年の通貨危機は、産業再編の大きな契機となった。以下では危機以前の工程間の異なる投資自由化の帰結として顕在化した、鉄鋼メーカーの淘汰・再編と、工程間インバランスの深化について論じる。

## 1. 通貨危機後の淘汰・再編

### (1) 相次いだ鉄鋼メーカーの倒産

韓国経済は1995年まで高い成長を維持していたが、1995年末の円安反転と半導体価格の急落を契機に下降局面に入り、鋼材需要も大きく落込みをみせた。鋼材需要の落込みとそれによる鋼材価格の低下は増設競争を繰り広げていた電炉メーカーを直撃し、経営悪化に苦しむことになった。産業を問わず1997年最初の大型倒産となったのはミニミル建設、コレックス炉の導入による設備導入計画など電炉メーカーのなかで唯一川上部門への展開を志向していた韓寶鉄鋼である。さらに、三美特殊鋼（1997年3月に三美総合特殊鋼から改称）、起亜特殊鋼という特殊鋼を代表する2社も倒産の憂き目にあった（表3）。鉄鋼業以外でも大型倒産が頻発し、銀行の不良債権の累増に対して懸念を強めた外国金融機関が資金を一斉に引き上げたことから、同年11月に韓国政府は国際通貨基金（IMF）に対して緊急融資を申請する事態に至った。しかし、その後も金融システムの不全と景気の落込みにより電炉メーカーの江原産業や韓国製鋼、それに中小圧延メーカーの倒産も相次いだ。鉄鋼業は設備規模が大きく投資の懐妊期間が長いいため、借入れに依存して設備拡張を行った場合には、景気の変動に脆弱である。前節でみたように1980年代後半の投資自由化以降、競って設備拡張を繰り広げたことが各社の財務体質を弱体化させ、相次ぐ倒産を招いたといえる。

表3 通貨危機前後に破綻した鉄鋼メーカー

社名	破綻時期	グループ名	製品	再生手続き	再生経緯
丸永鉄鋼	1996年12月		鉄筋・形鋼	法廷管理	2002年9月韓国鉄鋼が買収。
韓寶鉄鋼	1997年1月	韓寶	鉄筋、熱延鋼板等	法廷管理	2004年現代自動車グループが買収。
韓寶	1997年1月	韓寶	形鋼	法廷管理	2002年8月日本の大和工業が釜山製鋼所を買収、YKスチールに改称。
三美特殊鋼	1997年3月		特殊鋼	法廷管理	2000年12月現代グループが買収、BNGスチールに改称。
起亜特殊鋼	1997年7月	起亜	特殊鋼	法廷管理	2003年7月セアグループが買収、セアベスチールに改称。
トンシン特鋼	1997年12月	トンシンググループ	PCM、カラー鋼板等	和議→法廷管理	2003年7月東国製鋼グループのユニオンコーティングが器興工場を買収。
第一パイプ	1998年3月		鋼管	法廷管理	不明。
トゥヤン金属	1998年4月		冷延狭幅鋼帯	法廷管理	2002年5月QCPファンドが買収、ナステックに社名変更。
韓国製鋼	1998年4月		鉄筋、ビレット	和議	2007年9月韓国鑄鋼が買収。
栄興鉄鋼	1998年6月	トゥヤン金属?	鉄筋	法廷管理	2004年11月韓国鉄鋼が買収。
新湖スチール	1998年6月	新湖	鋼管	ワークアウト→法廷管理	2001年12月シンアングループが買収、ヒュスチールに社名変更。
東洋鉄管	1998年6月	新湖	鋼管	ワークアウト→法廷管理	2001年東国実業（甲乙商事グループ）が買収。
江原産業	1998年7月		鉄筋、棒鋼等	ワークアウト	2000年3月仁川製鉄（現代グループ）と合併。
美州製鋼	1998年12月	美州グループ	鋼管	ワークアウト	2003年3月DSP（旧東部スチール）のコンソシアムが買収。
韓国金属工業	1999年2月		ステンレス冷延鋼帯	和議	正常化後、デジタルワールドと合併。
シンファ特殊鋼	2000年8月	シンファ建設	冷延狭幅鋼帯	法廷管理	2003年東国産業が買収、テウォンスチールに社名変更。

（出所）韓国鉄鋼協会 [2005: 318] のリストをもとに各種報道より作成。

## （2）鉄鋼業の産業再編

IMF に対する緊急融資の申請後、韓国政府は IMF のコンディショナリティを履行するかたちで構造調整政策を実行していった。構造調整政策は金融改革、企業改革、労働市場改革、公共部門改革の4つが柱となった。そのな

かで企業改革では破綻処理スキームの整備と債務削減のガイドラインを整備する一方、産業再編については一部業種を除き民間企業による自律的な行動に委ねた。公共部門改革では公営企業の完全民営化が大きなイシューのひとつとなった。

#### ①再編の核としての現代自動車グループ

通貨危機後における鉄鋼業の再編のなかで、大きな核となったのが現代自動車グループである。現代グループは危機直後に起亜自動車を買収するなど拡大路線を堅持したが、一部系列企業の経営悪化と創業者家族の内紛によって、創業者次男の鄭夢九が2000年に自動車および鉄鋼部門の系列企業とともに現代グループから分かれて新たなグループを形成した。

現代自動車グループは破綻した鉄鋼メーカーの買収に積極的に乗り出した。分離に先立つ2000年3月にグループ傘下の仁川製鉄が同じ電炉メーカーの江原産業を吸収合併した。同年12月には特殊鋼メーカーの三美特殊鋼の株式68%を取得してグループに編入した（2002年にBNG スチールに改称）。さらにINI スチール（2001年に仁川製鉄から改称）は2004年に韓寶鉄鋼の唐津製鉄所を買収することに成功した。

INI スチールは高炉建設を検討していたこともあって分厚い内部留保を蓄えており、同業他社のように通貨危機の際に過重な負債に苦しむことがなかった。そのうえ危機前後も黒字経営を維持していたため、危機後に次々に破綻企業を買収することが可能であった。とくに旧韓寶鉄鋼の唐津製鉄所を買収したことは、現代自動車グループにとって大きな意味をもった。形鋼生産のための電炉・圧延工場ばかりでなく、薄スラブ連続のミニミル、さらにはコレックス炉による一貫化のために準備された熱延工場（年産200万トン）、冷延工場（年産150万トン）を手中に収めることができたからである。現代自動車グループは電炉および単圧メーカーとしては群を抜く存在となり、一極体制に君臨するポスコを追跡する体制を整えた。

## ②ポスコの完全民営化

政府は1998年7月に公営企業の民営化政策を発表したが、ポスコは市場性が高く民営化によって一層競争力を強化できるとして最優先対象企業に選定された。この時点で政府および関係機関持ち分は財政經濟部3.14%と韓国産業銀行23.57%が残っていた。この持ち分を同年12月から2000年10月まで段階的にすべて処分した。さらに2000年9月には、特定財閥や個人の所有限度を定めている「公共的法人」の指定からポスコは除外された（ポスコ [2004: 469-470]）。これによりポスコは完全民営化されるとともに、特定の支配株主が存在しない主人なき企業、いわゆる経営者企業となった。

## 2. 工程間の不均衡と摩擦

### (1) 工程間不均衡の深化

通貨危機を経て、韓国の鉄鋼業においてより明らかになってきたのが工程間のインバランスである。表4をみると、1995年から2005年にかけて冷延鋼板や亜鉛めっき鋼板など表面処理鋼板の生産は大幅に拡大しており、その拡大ペースが国内消費をはるかに上回った結果、輸出が顕著に増加していることがわかる。他方、川上の半製品やホットコイルの生産拡大は国内消費に追いついていない。とくにホットコイルの場合、生産拡大が250万トンにとどまった結果、ほぼ同規模の輸入が増加する結果となっている。通貨危機直後の1998年に東部製鋼の冷延鋼板100万トン工場、翌1999年には現代鋼管の同180万トン工場が稼働を開始し、冷延鋼板の供給過剰が現実のものとなっていた。他方、ホットコイルは新たにポスコの第1ミニミル工場が稼働したのみで、韓寶鉄鋼のミニミル工場は同社の破綻とともない通貨危機直後の時点では稼働を停止していた。そのため、ホットコイルと冷延鋼板の生産能力の差は急速に縮小していた（図2）。1990年代において工程間で異なる自由化政策がとられたことが、結果的に工程間の需給インバランスの深化を招来したのである。



表4 おもな鉄鋼製品の需給実績

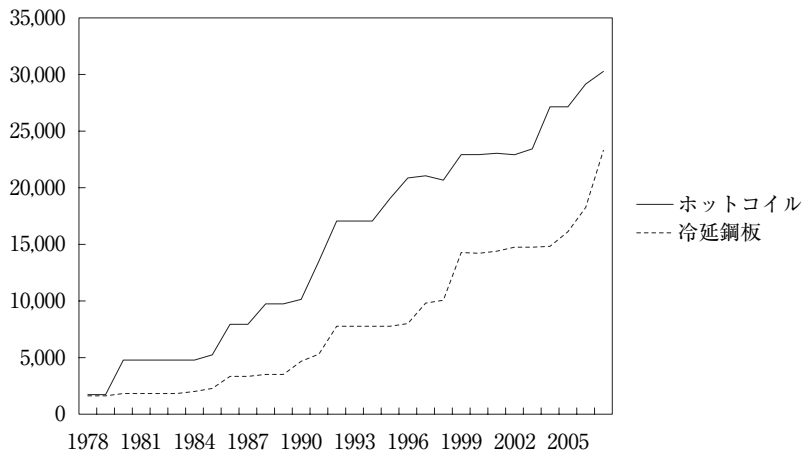
(1,000トン)

	1995				2005			
	生産	見掛消費	輸出	輸入	生産	見掛消費	輸出	輸入
半製品	36,409	39,189	388	3,168	47,411	52,096	184	4,869
形鋼	3,282	3,739	525	982	4,634	3,898	1,431	695
棒鋼	1,839	1,761	187	109	2,458	2,630	292	463
鉄筋	8,950	9,170	105	325	9,483	9,915	430	862
線材	2,041	2,486	161	606	2,517	3,418	383	1,284
厚中板	3,699	4,603	640	1,544	5,922	8,044	771	2,893
ホットコイル	10,744	10,434	2,842	2,532	13,110	15,324	3,598	5,812
冷延鋼板	4,640	2,901	1,969	230	8,093	5,029	3,539	475
溶融亜鉛めっき鋼板	1,777	1,479	471	173	3,791	3,300	1,007	516
電気亜鉛めっき鋼板	940	828	260	148	1,696	1,225	577	106
カラー鋼板	802	609	198	5	1,765	1,072	708	15
錫めっき鋼板	572	436	149	13	760	302	462	4
鋼管	3,696	3,263	854	421	4,072	3,335	1,127	390

(出所) 韓国鉄鋼協会。

図2 韓国の熱延・冷延生産能力の推移

(1,000トン)



(出所) 表4に同じ。

## (2) ポスコと現代鋼管の摩擦

工程間インバランスのひずみが顕著に表れた事例が、ホットコイル取引をめぐるポスコと現代自動車グループ傘下の現代鋼管との間の摩擦である。現代鋼管は1999年の冷延設備の試運転を前に、ポスコにホットコイルの供給を要請した。これに対してポスコは、既存の取引業者にも需要の70%しか供給できていないこと、海外顧客との関係上最小限の輸出も必要であるとして、供給余力の不足を理由に現代鋼管の要請を拒否した。その後も両社の協議は続いたが進展せず、現代鋼管は日本の高炉5社（当時）をはじめ海外メーカーからホットコイルを輸入することにより操業にこぎつけた。当時、日本の高炉メーカーは長期の不況から脱却できないままで操業率の維持に苦しんでおり、そのため価格等有利な条件で契約が可能であったという（現代ハイスコ [1995: 172]）。とくに川崎製鉄（当時。現在のJFE スチール）は品質・価格面でよい条件を提示して最大のホットコイル供給者となった。

結局、現代鋼管は2000年11月に川崎製鉄とホットコイル取引の拡大と技術協力を含む包括的な提携協定の締結で合意した。これに危機感を抱いたポスコは、現代鋼管とのトップ会談の席で供給過剰にある国内の冷延鋼板事業の構造調整を提案した。しかし、現代側はこれを拒否してあくまでもポスコからのホットコイルの供給を求め、話し合いはもの別れに終わったという（『ヘラルド経済』2001年1月9日）。

ポスコは対抗策として日本製のホットコイルについて反ダンピング訴訟を起こす構えをみせた<sup>20</sup>。問題が深刻化し対外通商関係にまで飛び火することを恐れた産業資源部（1998年に通商部門を外交通商部に移管して改称、現在の知識経済部）は両社の仲裁に乗り出した（『ヘラルド経済』2001年1月9日）。仲裁案は現代側の冷延鋼板の減産、ポスコ側のホットコイル供給を骨子にしていたが、ポスコ側はこれを拒否した<sup>21</sup>。すでにポスコは完全民営化されており、政府が方針を強制する手段はもはや残されていなかったのである。

両社の対立が激しさを増すなかで2001年2月に公正取引委員会がポスコによるホットコイル供給拒否について調査し、これが公正取引法第3条2項に

定めた不公正取引に該当するとして是正を要請した。これに対してポスコは自社が生産する自動車用鋼板向けのホットコイルは工程品であって販売品ではないと主張して要請を拒否した。公取委はすぐに再調査のうえで同年3月に全員会議を開催し、国内のホットコイルの独占生産者であるポスコが冷延鋼板の競争者である現代ハイスコ（2001年2月に現代鋼管から改称）に供給を拒否する行為は独占的地位の乱用であると認定し、課徴金の賦課とともに是正命令を出した。ポスコはただちに公取委に異議申請を行うとともに、ソウル高等法院に公取委判定の執行停止申請および行政訴訟を起こし、ついに両社の対立は法廷の場に持ち込まれた<sup>22</sup>。

### (3) 両社の和解

2002年8月にソウル高等法院がポスコの請求棄却の判決を下すと、ポスコはすぐに大法院に上告した。長期化した両社の対立状況から、事態打開に向けた動きがみえはじめたのは2003年に入った頃であった。同年4月にポスコと現代自動車グループは自動車用鋼板開発に関するセミナーを開催し、供給者、需要者のそれぞれの立場から意見交換を行った。これを契機にポスコと現代自動車グループ間で和解に向けた話し合いが進み、ポスコは一般冷延用ホットコイルに限って現代ハイスコに供給する方針に変更し、2003年7月から供給を開始した。これにより両社の対立は一応の終結をみた（現代ハイスコ[2005: 173]）。

ポスコが急遽現代自動車グループとの和解を選んだ背景には、当初は難しいとみられた現代ハイスコの自動車用冷延鋼板の生産が予想を上回るペースで進み、それだけポスコの現代自動車と起亜自動車向けの出荷に大きな影響が出てきたことがあげられる。2002年1月に現代ハイスコは川崎製鉄と自動車用鋼板のなかでもとくに高級鋼とされる外板用GA（合金化溶融亜鉛めっき）鋼板の生産に関する技術提携協定を結び、翌2003年2月には同鋼板の本格生産に入ったと発表した。このままでは国内最大の顧客のひとつである現代自動車グループとの取引が細る一方であるとの危機感がポスコにはあったと考

えられる。現代自動車グループ側としても、急ピッチで進んでいるとはいえ、現代ハイスコで生産可能な自動車用鋼板には限界があった。とくに、現代自動車と起亜自動車は海外市場でのシェア向上のために品質の飛躍的向上に向けた取組みを進めていた。そのためには鋼材も単なる既成規格のものではなく、開発初期から鉄鋼メーカーと綿密に協議して製品にあったものを開発、調達する必要があった。現代自動車グループにとってもポスコとの関係修復は不可欠であったのである。

ポスコと現代自動車グループ間の一連の紛争は、ポスコによる鉄鋼産業川上部門の独占、最大需要産業である自動車産業の現代自動車グループによる寡占化、および鉄鋼産業川下部門におけるポスコと現代自動車グループの競合という、韓国鉄鋼業の産業組織上の問題が露呈した結果といえよう。

#### 第4節 二極競争体制への転換

ポスコとの紛争を経て、現代自動車グループはこの韓国鉄鋼業の産業組織上の問題を解消する行動に乗り出した。川上部門への垂直統合、すなわち現代グループ時代に頓挫した一貫製鉄所建設への再チャレンジである。以下ではその建設計画の内容と、ポスコの対応をみていく。

##### 1. 現代自動車グループの高炉建設

現代自動車グループによる高炉建設に向けた最初の布石となったのが、先にふれた旧韓寶鉄鋼の唐津製鉄所の買収であった。唐津製鉄所のB地区にある熱延工場と冷延工場、およびその横に広がる敷地を利用すれば一貫製鉄所を低コストで建設することが可能であるからである。唐津製鉄所の入札で現代自動車グループのINIスチール・現代ハイスココンソーシアムはポスコ・東国製鋼コンソーシアムを抑えて買収の権利獲得に成功した。買収手続

きを完了した2004年10月に現代自動車グループの鄭夢九会長は唐津での一貫製鉄所の建設を正式に発表した。1999年に工業発展法が廃止されて新たに産業発展法が制定されたが、合理化業種指定制度は引き継がれず、政府はもはや建設を阻止できる政策的な手段をもっていなかった。むしろ2000年代中盤になって韓国鉄鋼業をとりまく環境が大きく変化し、中国の需要急増によって東アジアの鉄鋼需給が逼迫している状況のなかで、政府として反対する理由もなかった。

2006年10月に起工式を迎えた現代製鉄（同年にINI スチールから改称）は2011年までに年産400万トンの高炉2基、同150万トンの厚板、既存のB地区熱延工場分を含め同650万トンの熱延工場を建設する予定で、第1高炉は2010年中の火入れをめざしている。さらに第2期工事として第3高炉年産400万トンの建設も計画している。工場の設計等、エンジニアリングではドイツのティッセン・クルップと技術協力契約を締結している。すべて完成すれば年産1200万トンの大型製鉄所の登場となり、既存の電炉等の施設と合わせ、現代自動車グループはポスコと並ぶ一大鉄鋼グループの地位を確立することになることは間違いない。韓国鉄鋼業はポスコ一極体制から二極競争体制へと完全に移行することになる<sup>23</sup>。

## 2. ポスコの対応

これまで韓国鉄鋼業の一極体制の中心として君臨してきたポスコであるが、国内でのライバルの出現によって大きな試練に直面している。これに対してポスコは、輸出戦略の強化および新興国への進出による海外市場を重視したグローバル企業化に活路を求めようとしている。

### (1) 高級鋼輸出の強化

ポスコの対応として第1に指摘できる点は、海外市場の積極的開拓である。ポスコは通貨危機直後に、従来の少品種大量生産では成長に限界があると判

断し、生産品目の高級鋼中心へと転換することを目標として掲げた。そのために戦略品目の開発に資源を集中することを決定したが、その筆頭にあげたのが自動車用鋼材であった。現代自動車グループが同じグループ内の現代ハイスコで自動車用鋼材の生産を始めたことは、現代自動車がポスコにとって最大の顧客であり、高級鋼化のための大きなパートナーであっただけに大きな衝撃であった。

この「現代ショック」に対応するために、ポスコは高級鋼の輸出を拡大させるべく海外需要者との連携強化に積極的に動いている。ポスコは2003年に自動車メーカーとの開発初期段階での協力のために「自動車鋼材加工研究センター」を設立した。現在同センターでは、韓国内メーカーだけではなく日本、中国、東南アジアの各国メーカーに対してポスコが新車開発段階で鋼種および加工を提案し、あるいは自動車メーカー側の要望をポスコ側が取り入れて、完成品の品質向上に向けた取組みを共同で行っている。さらに、ポスコは海外の主要自動車メーカーが立地する地域にコイルセンターを設置して、受注に柔軟に対応できるような体制を整備している。とくに世界有数の自動車メーカーが集積する日本は最重要地域であり、既存の横浜、豊橋、泉大津、北九州のコイルセンターのほか、新たに2008年5月に日産自動車と合弁で川崎に新たなコイルセンターを設置することを発表した。新日鉄、JFEなど有力鉄鋼メーカーがひしめく日本市場への浸透は決して容易ではないが、着実に地歩を固めつつある。

## (2) 新興国生産拠点での生産拡大

ポスコは高級鋼化路線への転換を打ち出す一方、第2ミニミル建設計画を見直すなど、量的拡大には慎重な姿勢をみせていた。しかし、2000年代に入ってから世界的に進む鉄鋼業の再編とトップ企業の大型化の流れを受けて「粗鋼生産5000万トン」の目標を掲げるなど、再び量的拡大をめざす姿勢を明確にしている。

ポスコは粗鋼生産の拡大を国内ではなく、海外、とくにアジアの拠点で行

う方針である。その最大の拠点がインドである。ポスコはインドのオリッサ州に2010年までに粗鋼生産能力200万トンの新型ファイネックス (FINEX)<sup>24</sup>設備2基を建設し、ここでホットコイル150万トン、スラブ250万トンを生産する計画を推進している。これを第1期として、2016年までには3期で計1200万トンまで拡張することも計画している。ここで生産したホットコイルやスラブをインド国内はもちろん、東南アジアや欧州等に輸出して圧延加工することも視野に入れ、インドを国際的な川上部門の製造基地と位置づけようとしている。

さらにポスコはベトナムにも大型拠点を建設中である。2007年8月にポスコはホーチミン市近郊のブンタウ省プミ工業団地に年産120万トン規模の冷延工場の建設に着工した。2009年9月に完工予定の同工場は、自動車・オートバイ用冷延製品70万トンと、未焼鈍鋼板50万トンを生産し、ベトナムおよび東南アジア地域への販売を計画している。第2段階として300万トンの熱延工場の建設も予定しており、高炉の建設も視野に入っているとされる。国内では高級鋼生産、アジアでは汎用鋼生産という2つの軸を据え、ポスコは質・量の両面で世界のメインプレーヤーの地位を維持しようとしている。

## むすびにかえて

以上でみてきたように、韓国の鉄鋼業では1970年代までに川上部門を独占する公営企業ポスコを中核として、電炉メーカーや単圧メーカーがこれを補完するポスコ一極体制が形成された。しかし、1980年代後半に政府規制が撤廃されると、これまで工程間で垂直に分業されていた各企業が相互に垂直統合を図ろうと投資を活発化させ、既存の企業もこれに対抗して増設に走った。とくに株式公開を果たしたポスコは収益性向上のために川下部門へ積極的に進出し、このことが既存の川下部門のメーカーを刺激した。他方、現代グループが高炉進出に向けて動いたが、韓国政府は財閥への経済力集中の深化の

懸念もあり、政府によるコントロールが可能なポスコ極体制を維持しようとこれを阻止した。結局、1990年代前半の川下部門の投資ラッシュによる供給能力過剰と川上部門の独占維持は、通貨危機による企業再編、さらには工程間インバランスの深化とそれによるポスコ・現代自動車グループ間の紛争を招くこととなった。通貨危機後の企業再編の過程で鉄鋼グループとしても急成長を遂げた現代自動車グループが高炉計画に再度乗り出したことにより、ポスコ極体制はポスコ、現代自動車グループ2社による二極競争体制へと転換しようとしている。

経済開発初期の1960年代当時、韓国の鉄鋼業は民間の圧延メーカーが存在する一方、高炉を建設できるだけの資本力をもった民間企業は存在せず、政府が高炉メーカーを設立して川下の民間企業と分業する体制を構築した。川上部門を公営企業が担い、川下の民間企業と分業する体制は他国の鉄鋼業でも、また化学産業等他の産業でも多くみられる。しかし本章で示した1980年代末から2000年代にかけての韓国鉄鋼業の事例は、このような分業体制を成立させている産業政策を撤廃し、民間企業の自律的な競争体制に移行することの困難を示している。とくに、需要が盛上がりをもせていたこともあるが、規制撤廃を契機に新規企業の参入行動と既存企業の参入阻止的行動が競争的に生じたことにより、設備投資が短期間に膨れ上がり、過剰供給による一部企業の破綻を招いてしまったといえる。他方、政府は産業へのコントロールを維持し、かつ財閥への経済力集中を抑制するために規制緩和後も川上部門の独占体制を維持しようとしたが、これは工程間での大きなインバランスを生じさせ、製品取引をめぐる企業間での紛争の原因となったのである。投資自由化の副作用ともいべきこれらの現象はどうすれば調整が可能か、その答えはみえていない。冒頭で紹介した張夏準らは自由化そのものに問題があって依然として政府による介入が有効であると主張するが（Shin and Chang [2003: 124-126]）、現在のように巨大化しかつ複雑化した産業を政府がコントロールすることは容易でない。政策介入にともなう生じる経営上の非効率の問題も無視し得ないであろう。



規制緩和から20年を経て、一極体制から二極競争体制への転換を遂げつつある韓国鉄鋼業だが、二極を担うポスコも現代製鉄も、アルセロール・ミッタルを中心とした世界的な再編が進行しているなかでは、買収されるリスクに常にさらされているのが現状である。ポスコは完全民営化の結果、支配株主が存在しない所有分散型の企業となっている。そのためポスコは買収のリスクを最小化するため安定株主づくりに奔走している。新日鉄とは通貨危機直後の1998年から株式の相互保有を進め、現在は新日鉄がポスコ株の5%を保有するまでに達している。ポスコと新日鉄は株式の相互保有を土台に環境技術での協力や設備改修時の半製品の相互融通、原料価格交渉窓口の一本化など、幅広い提携を進めており、中国の宝山などを合わせ、アルセロール・ミッタルへの国際的対抗軸を形成しようとしているとの指摘もある。またポスコは国内でも単圧メーカーの東国製鋼や販売先である造船最大手の現代重工業（2001年の分裂により現代自動車グループとは別系列）、さらには国内有力財閥のひとつであるSKグループとも株式の相互持合いを進めている。しかし経営権の防御にはいまだに不安を抱えている。他方、現代製鉄はまだ建設中の段階であり、事業が軌道に乗るかどうかは不透明である。とくに計画では7兆5000億ウォン（約8000億円）となっている総事業費はさらに膨らむことが予想されている。グループには現代自動車と起亜自動車という国内屈指の収益センターを有しているとはいえ、事業の行方次第では莫大な負債がのしかかり、買収の格好の対象となり得るのである。韓国鉄鋼業の具体的な将来像については、国際的な鉄鋼再編の動向、および本章では十分に取り上げられなかった韓国鉄鋼メーカーの競争力の現状もふまえて別途検討していく必要があるだろう。

[注] \_\_\_\_\_

- (1) 川端望は臨海立地と合わせてこれを第2世代の銑鋼一貫システムと呼んだ（川端 [2007:4]）。
- (2) 日本、韓国、インド、ブラジルを含む後発国の鉄鋼生産体制を分析したものとして D'Costa [1999] がある。

- (3) このほかに韓国における投資自由化と経済危機の関係を論じたものとして安倍 [1999], タイの事例については末廣 [1999] がある。しかし、その後は経済危機の原因の焦点が金融の側面に集中し、投資自由化の帰結について十分に議論が深められているとはいえない。
- (4) 本小節の記述は韓国鉄鋼協会 [2005: 92-107] にもとづく。
- (5) 本小節の記述はとくに示さない限り、浦項製鉄 [1993: 106-399], 韓国鉄鋼協会 [2005: 200-203] にもとづく。
- (6) 釜山製鉄, 韓国鉄鋼, 三和製鉄所などがそれにあたる。
- (7) ポスコが厚板工場を設立した後も、造船用厚板をおもに生産するポスコに対して、東国製鋼はポスコからスラブを調達して建設資材用厚板を中心に生産を拡大していった(東国製鋼 [2004])。
- (8) 仁川製鉄は韓国重工業公社の後進である仁川重工業株式会社の引受けを目的として1964年に当時の与党政治家である李東俊を中心に設立された。1966年に仁川重工業を買収, 1969年に合併して仁川製鉄となった。
- (9) 公営企業の株式を保有している市中銀行(都市銀行)が, 株式売却によって悪化している経営状況を改善できるということも株式公開のねらいのひとつであったという(浦項製鉄 [1993: 563])。
- (10) このことはポスコの販売先が国内に限定されたことを意味せず, むしろポスコは設立当初から輸出にも積極的であった。とくに1980年代前半の国内の景気低迷期にポスコは輸出を拡大させた結果, 輸出比率は30~40%に達した。
- (11) 光陽製鉄所の生産体制と効率性については安倍 [2008] を参照。
- (12) これにより光陽製鉄所の「めっき比率」(冷延鋼板の総生産に占めるめっき鋼板生産の割合)も1989年の23%から1993年には33%に達した。
- (13) 金主漢 [1993: 32, 73], および各社事業報告書にもとづく。
- (14) 同マスタープランにはさらに1999年までに80万トン規模のコレックス設備2基, および70万トン規模のDRI設備2基をそれぞれ光陽製鉄所に建設することを盛り込んでいた(ポスコ [2004: 383])。しかし, いずれも1995年に光陽第5高炉建設が決定されたことにより計画が延期され, その後完全白紙化された。
- (15) しかし, 併設される予定であった第2ミニミル工場が通貨危機後の設備投資調整により建設中止となったため, 第5高炉は完工後もしばらく操業は保留となった。2000年に入ってスクラップ価格の上昇等により冷鉄源類の代替材生産として経済性をもつと判断し, ポスコは2000年4月から第5高炉の操業を開始した(ポスコ [2004: 384, 428])。
- (16) ポスコの初代社長でありその後も会長として絶大な影響力をもっていた朴泰俊は政治家でもあったが, 1992年の大統領選挙の際に同じ与党に属しながら金泳三と対立して別候補を積極的に後押しした。金泳三大統領就任にとも

ない朴泰俊はポスコから離れ、翌1994年には政府系研究機関出身で元経済企画院院長官である金満是が会長に就任した。

- (17) 1996年7月になって通商産業部長官は、現代グループから事業計画書が提出されれば工業発展法で定めた工業発展審議会で審議すると表明した。これは事実上の参入許可と受け止められた。
- (18) しかし、現代グループはこれに納得せず、1997年に入ると仁川製鉄内に技術研究所を設置して高炉関連技術の研究を進めるとともに、慶尚南道河東郡に年産300万トンの高炉2基にからなる製鉄所を建設する計画で慶尚南道知事と基本合意書まで交わした。しかし、通貨危機の発生によって計画の白紙化を余儀なくされた（韓国鉄鋼協会 [2005: 302]）。
- (19) 1994年のサムスングループの乗用車事業進出が認められたにもかかわらず、なぜ現代グループの一貫製鉄所建設が認められないのかという質問に対して、アングァング通商産業部次官は、自動車は消費者の選択の幅を広げる側面があるのに対して、鉄鋼は産業の出発点である基礎素材であって需要者が限定されているうえに、投資規模が大きいゆえに国家経済に与える影響が大きいためと答えている（『ソウル経済新聞』1996年11月15日）。
- (20) 日本の経済産業省関係者はダンピングを否定したが、日本の各鉄鋼メーカーは韓国向けホットコイルの値段を引き上げた。現代自動車グループの鄭夢九会長はこれをポスコの不当な圧力によるものと非難し、現代自動車と起亜自動車のポスコからの鋼板購入量を削減することを一方的に宣言した。これまでは韓国自動車メーカーはポスコから供給可能量の提示を受けてこれに従っていたという（『ヘラルド経済』2001年1月9日）
- (21) ポスコは、政府の行き過ぎた介入こそ企業への不公正支援として貿易摩擦の火種となる可能性があるとの外国人顧問弁護士からの指摘や、現代鋼管へのホットコイルの供給により国内の自動車鋼板市場を失うことになり株主利益を損ねるとの外国人株主からの意見をあげて、産業資源部の動きに不快感を表明した（『毎日経済』2001年2月7日）。
- (22) ポスコが行政訴訟と合わせて行った公取委判定の執行停止の仮処分申請をソウル高等法院が受理したため、公取委の命令にもかかわらず、ポスコが現代ハイスコにホットコイルを供給しない状況はその後も続いた（現代ハイスコ [2005: 172-173]）。
- (23) 近年の川下部門からの垂直統合の動きは現代製鉄だけにとどまらない。冷延メーカーの東部製鋼は原材料のホットコイルを確保するため、250～260万トン規模のミニミル（電炉－薄スラブ連铸－熱延）を2009年完工予定で建設中である。また厚板を製造している東国製鋼は原材料のスラブを確保するためにブラジルで現地の鉄鉱石供給企業である CVRD 社と合併で250～300万トンの高炉を建設し、2011年から稼働を開始する計画を発表した。ただしポスコ

や現代自動車グループとくらべるといずれも規模は小さい。

- (24) ファイネックスはポスコが独自に開発した製鉄技術である。コレックスを改良した技術とみられるファイネックスは、溶融還元法による製鉄技術であり原料である石炭のコークス化や鉄鉱石の焼結工程を省略できるために環境負荷が少なく、低品位鉱や一般炭の使用が可能であるために原料面でのコスト削減も図ることができる。さらに従来の溶融還元技術よりも比較的規模の大きい製鉄が可能であるとされる。ポスコはパイロット生産を経て2007年5月より年産150万トン規模のファイネックス設備の本格稼働を開始した。

### 〔参考文献〕

#### <日本語文献>

- 安倍誠 [1999] 「危機に至るプロセス」(安倍誠・佐藤幸人・永野護「経済危機と韓国・台湾」(アジ研トピックレポート 第3章)。
- [2008] (予定) 「韓国鉄鋼産業の競争力——2社競争体制での高級鋼化の進展——」(奥田聡・安倍誠編『韓国主要産業の競争力(仮題)』アジア経済研究所 ページ)。
- 川端望 [2007] 「東アジアにおける鉄鋼企業の生産システムと投資行動」(『金属』第77巻第11号 4-8ページ)。
- 末廣昭 [1999] 「タイの経済危機と金融・産業の自由化」(『経済研究』一橋大学経済研究所 第50巻第2号 4月 120-132ページ)。

#### <韓国語文献>

- 金主漢 [1993] 『특수강산업의 수급구조 및 기술수준분석』[特殊鋼産業の需給構造および技術水準分析] 産業研究院。
- 東国製鋼 [2004] 『동국제강50년사』[東国製鋼50年史]。
- 朴炳潤 [1983] 『財閥과 政治——韓國財閥成長裏面史——』[財閥と政治] 韓国良書。
- 송성수 (ソンソンズ) [2002] 「한국철강산업의 기술능력 발전과정——1960-1990년대의 포항제철」[韓国鉄鋼産業の技術能力発展過程——1960-1990年代の浦項製鉄——] 서울대학교대학원 이학박사 학위논문 (ソウル大学大学院理學博士学位論文)。
- INI 스틸 (INI スチール) [2003] 『INI 스틸50년사』[INI スチール50年史]。
- 中央日報經濟2部 [1996] 『재계를 움직이는 사람들 -30대재벌그룹의 인맥분석』[財界を動かす者たち——30大財閥グループの人脈分析——] 中央日報社。
- 포스코 (ポスコ) [2004] 『포스코 35년사』[ポスコ35年史]。

- 포항제철 (浦項製鐵) [1993] 『영일만에서 광양만까지 - 포항제철 이십오년사』  
[迎日灣から光陽灣まで——浦項製鐵25年史——]。
- 한국철강협회 (韓國鐵鋼協會) [2005] 『한국철강산업발전사』 [韓國鐵鋼產業發展  
史]。
- [各年版] 『철강통계연보』 [鐵鋼統計年報]。
- 현대하이스코 (現代ハイスコ) [2005] 『현대하이스코 20년사』 [現代ハイスコ20年  
史]。

<英語文獻>

- Chang, Ha-Joon, Hong-Jae Park and Chul Gyue Yoo [1998] “Interpreting the Korean  
Crisis: Financial Liberalisation, Industrial Policy and Corporate Governance,”  
*Cambridge Journal of Economics*, 22 (6), pp. 735-746.
- D’Costa, Anthony P. [1999] *The Global Restructuring of the Steel Industry: Innovations,  
Institutions and Industrial Change*, London and New York: Routledge.
- Shin, Jang-Sup and Ha-Joon Chang [2003] *Restructuring Korea Inc.*, London and New  
York: Routledge.