

序章

分析の目的と構成

工業化によって急速に経済発展を図ろうとする発展途上国は、その多くの国が自動車産業を重要産業として位置づけ育成している。それは自動車産業が、非常に広範囲にわたる関連産業をもち、国民経済の成長に大きな影響を及ぼす産業だからである。そのように重要な産業であるので、発展途上国では、自動車産業を育成するために様々な保護育成政策を講じてきた。ここで取り上げる韓国もそのような国の一つである。

本書は、韓国自動車産業の成長要因を技術力、企業の収益性、産業政策から分析している。政府の産業保護政策は、自動車産業成長のための環境を整備し成長を促進した。企業は保護された国内市場において寡占的利益率を享受しながら低価格輸出をすることができた。しかし、政府の過剰な保護政策は企業が競争して強くなるという経営環境を奪っていた。そのため技術や経営面においても競争しながら強くなるという、本来の企業のありかたからみれば政府の過剰な保護はマイナスであった。韓国自動車産業の成長は、政府の保護育成政策によって可能であったのは否定できないが、反面技術形成や経営面ではマイナスであった。産業政策は両刃の剣であった。

日本の経験を振り返ると、戦前の日本の自動車産業には越えなければならぬ少なくとも三つの大きな壁があった。一つ目の壁は、巨額な資本の壁であった。国民経済的にも資本が不足していた戦前の日本では、自動車産業を起すだけの資金が不足していた。資金がなかった企業は、中古の設備をアメリカから購入するなどして解決を図ったが、設備面におけるボトルネック

に長い間苦しんだ。二つ目の壁は、技術の壁であった。技術の壁は、設備不足にもよるが、人材の質的かつ量的な不足からくるものであった。三つ目の壁は、需要の壁であった。戦前の日本国民には自動車を購入できるだけの所得がなかった。需要がなければ、企業は利益を生むことができない。日本が戦前自動車産業を起こしたときには、これら三つの大きな壁が立ちはだかっていたので、自動車産業の発展は戦後まで待たなければならなかった。

戦後になって2番目の技術の壁は、軍需産業から解き放たれた人材の供給と先進国からの技術導入によって相当程度越えることができた。3番目の需要の壁は、高度経済成長による国民所得の増大が解決した。1番目の資本の壁は、需要をうまく把握し技術を自らのものとして市場で勝ち抜いた企業が少しずつ解決してきた。1番目の壁は、2番目と3番目の壁を乗り越えるのに成功した企業が乗り越えてきた。

ところが今日の発展途上国をみると、日本においてみられたような壁は必ずしも同じように立ちはだかっているわけではない。資本の壁は、政府の各種の資金支援によって絶対的にも相対的にも低くなっている。需要の壁も、政府の許認可政策によって特定企業が独占的に需要を確保しているのだから、かなり低くなっている。そこでは日本においてみられたような熾烈な企業間の競争はみられない。政府は、産業政策によってメーカーが壁に突き当たることなく成長できる環境を作っている。その結果、今日の発展途上国においてみられる壁は、技術の壁に収斂してきている。この技術の壁すらも、先進国からの技術導入や先進国企業との合弁にともなう最新設備の導入などによって相当低くなっているのが実情である。ここでいう技術とは、完成車の組立技術ばかりではなく、部品加工生産の技術を含み、むしろ後者のウエイトの方が大きい。この結果技術の壁は、生産設備の不足によるものではなく、むしろ人材の質的かつ量的不足に収斂してきている。自動車産業は、関連産業の幅が広いこともあり、同時に広い範囲にわたる多数の技術者および熟練技能者を必要とする。しかし、人材は、資金と異なり外国から容易に借りてくることができないばかりでなく、その育成にはより時間がかかるため、最近の韓国を

はじめとする発展途上国の最大の壁になっている。

韓国の自動車産業は、1995年にカナダを抜いて、日本、アメリカ、ドイツ、フランスに次ぐ世界第5位の生産国となった。韓国の自動車産業が、ここ10数年ほどの間に驚異的に成長してきたことは明らかである。84年に韓国最大の自動車メーカーである現代自動車が、はじめてカナダ市場へエクセルという小型車を輸出し、年間2万台以上を販売し、86年からはアメリカへ市場を広げ、85年プラザ合意による円高の追い風も受けて、初年度に15万台以上を販売したことは、いまだ記憶に新しいところである。

ところが、韓国車の対米輸出は、1988年の48万台をピークに翌89年には23万台まで激減し、その後は10万台を推移する低迷状態が続いた。93年に入って再度円が高騰したとき、韓国では、これが経済成長に有利に作用するのかどうか、という論争が起こった。その年には、造船や半導体のように日本製品と競合している品目の輸出が大幅に伸びたので、産業構造が日本と似ている韓国経済にとって、円高は有利であるという結論になった。自動車産業も例外ではなく、途上国市場で輸出を伸ばした。93年の世界への輸出台数は56万台を超え、それまでの最高記録であった88年の約56万台を僅かに数千台上回った。93年以降、毎年断続的に起こる円高の追い風を受け、輸出は94年に62万台、95年には97万台と記録的に伸びた。

ところが国別に輸出状況を見れば、最大の輸出市場であったアメリカへの乗用車輸出は、1986年から88年までは急激に増加したが、89年から93年にかけて毎年減っている。94年は93年の11万台に比べれば僅かに増えて輸出台数は20万台であったが、ピーク時の88年の48万台に比べて約28万台減少している。

他方、1989年に組立を開始したばかりの現代自動車のカナダのプロモント工場は、販売の低迷のために94年に工場を閉鎖した。現代自動車は閉鎖の理由を、クライスラーの低価格車ネオンの影響を受け、生産能力に見合う需要を確保できない見通しとなったためであると述べている。

アメリカ市場に代わって登場したヨーロッパ市場をみると、1994年の東ヨーロッパへの乗用車輸出は1万8000台に止まり93年の2万3000台よりも減少した。西ヨーロッパでも94年の乗用車輸出は12万2000台と、93年の12万5000台を僅かに下回っている。ヨーロッパ市場への輸出も国別にみれば、アメリカ市場への輸出と同様に輸出3年目をピークに低迷傾向がみられる。

上述のように国別輸出状況を概観してみると、韓国車は進出から3年ほどは輸出台数を急激に伸ばすが、その後は低迷する傾向がみられ、また先進国市場に比較して近年は途上国市場で輸出を伸ばし、一見競争力があるようにみえるが、比較的早期に進出した台湾市場でもアメリカと同様の傾向がみられる。

個別の事情をみると、カナダへの輸出は、カナダ国税庁の仮決定でダンピング輸出と判定され、その後品質のトラブルで販売が落ち込んだ。ダンピング提訴の内容は、国内市場が保護され独占的支配をしていたので、国内価格をつり上げて国内で高い利益を得ながら、輸出は出血輸出をして販売台数を伸ばしているというものであった。ダンピングの判定基準は、コストを割って輸出しているかどうかという点と、その結果相手国の産業に被害を与えているかどうかという2点で判断されるが、韓国車のカナダへの輸出は、前者の点でクロの判定が出された。

国内市場に目を向けると、国内市場は、これまで輸入車に対して高い税を課したり、対日輸入規制措置をとることによって保護されていた。そのため、たしかに各メーカーは国内で高い利益を得てきた。韓国政府および自動車メーカーは、将来国内市場を開放して日本車と競争することに不安をもっている。つまり、国内市場を開放したときに日本車と競争できるだけの競争力をもっているかどうかについて、韓国メーカー自身は楽観的ではない。

輸出市場における一連の動きと国内の事情をみると、韓国車は、生産と輸出を伸ばしているにもかかわらず本当に競争力があるのだろうか、また、たして国内市場を開放して競争していけるのだろうか、という疑問がわいてくる。

一般に産業レベルで競争力を考える場合、非価格競争力（デザイン、品質など）と価格競争力（これは為替レートに大きく左右される）が競争力の要素とされる。非価格競争力は、デザイン、品質、精度、性能などの技術的要素とアフター・サービスおよび販売力に細分化することができる。本書では、非価格競争力のうちでも技術的要素を中心に引き上げ、流通販売は分析の対象として引き上げていない。非価格競争力の評価は、アメリカ市場における韓国車への評価を検討することで行なっている。その結果アメリカにおける韓国車への評価には、品質管理という観点から大きな問題があることが示される。

一方価格は、販売価格、製造原価とブレイク・ダウンできる。販売価格は、政府の補助金や経営戦略によって戦略的に決定されるものである。これに対して、製造原価は、製品技術、生産技術、管理技術などによって決定される。競争力を考える場合、もちろん販売価格は重要であるが、同じタイプなら製造原価の安い方が本来価格競争力をもつことはいうまでもない。本書では、製造原価を決定する技術力に注目して、韓国車に競争力があるかどうかを検討する。技術力を直接測定することは容易ではない。そこでここでは、製造原価を構成する賃金、原材料費、労働生産性という各要素にブレイク・ダウンし、技術レベルを間接的に計るという方法を用いて、競争力を計っている。

このように述べると、製造原価での価格競争力をつけるためには、賃金の安い国が優位であるので先進国よりも発展途上国の方が有利であることは当然至極である、という意見が出てくる。しかし、たとえ賃金が半分でも、労働生産性が半分であれば、その効果はゼロになる。そしてその労働生産性を決定するのは技術力である。さらに、自動車はその原価の80%を原材料が占めている製品である。したがって賃金の影響は原材料がもつ影響力ほど大きいとはいえない。賃金は、価格を構成する一要素であるが、労働生産性を決定するのは、技術水準である。このようにみると、賃金が低いだけでは競争力を形成できず技術力が必要であることが理解できよう。

それでは、低賃金国に最新の技術を持ち込めば製造原価は最も安くなるはずである、という意見が出てくるかもしれない。韓国が追求した政策はまさ

にそれであった。つまり、最新の設備と技術力をもって相対的に低賃金である韓国が製造すれば、競争力をもつことができるはずである、というものであった。日本の経験をみると、大量生産技術をもたなかったときの日本の自動車産業は、賃金は安かったものの、先進国からの輸入車と競争するためには、ある程度の保護関税をかけなければ国内市場において対抗できなかった。自動車先進国においては、需要規模の拡大に応じて量産水準に対応し生産設備の構成が変化し、金額基準でみた単位当たり生産のために投入される原材料の量が低下し、原材料の節約すなわちコスト・ダウンが起こっていた。これは量産水準に対応して加工技術に技術革新が起こっていたことを意味する。もし先進国でみられた技術革新が韓国でみられれば、製造原価は、どこよりも安くなり、韓国は競争力をもつことができるはずである。

そこで、本書では製造原価に影響を与える労働生産性を、設備、賃金、原材料などの各要素を用いて分析し、加工技術に技術革新が起こっていたかどうかを分析し、韓国の目論みが的中したかどうかを検討する。

労働生産性を分析した結果、韓国車では、日本が同じ100万台規模を生産していた時期に比較して1人当たりの資本装備率が異常なほど高く、過剰ともいえる投資をしていたことが明らかになる。ところが投資に比べて労働生産性が低く、単位(金額基準)当たり生産のために投入される原材料に技術革新効果がみられず、技術力に問題があることが示される。つまり設備投資をしたものの、十分な生産性を上げていないので技術力に問題があるのではないかという疑問が起こる。この技術力は、完成車メーカーの組立技術を指すのではなく部品メーカーを含めた加工技術の問題である。

非価格競争力における品質管理の問題と価格において技術革新がみられない問題は、次のような疑問と仮説にまとめられる。すなわち世界第5位という生産規模にもかかわらず、韓国自動車産業は技術的に多くの問題を抱えているのではないかと、しかもその技術の問題は設備では説明されない問題、つまり主に人的資源に原因をもつ問題であるという第一の仮説である。

上記のようにまとめると、技術的にも問題があり、また過剰な設備投資を

抱えコスト高が予想されるにもかかわらず、なぜ1984～88年に低価格輸出が可能であったのかがさらなる疑問となる。その疑問に対しては、コスト高でも国内市場が輸入から保護され、また寡占的に支配されていたために、販売価格の設定によって企業としては十分に利益を得ることができたので、低価格輸出が可能であった、という第二の仮説が考えられる。

本書は、以上の二つの仮説を検討することを目的とし3部から構成されている。

以下に本書の構成を紹介する。

第1部では、アメリカ市場で韓国自動車の輸出が急増しその後減少と低迷が生じたことをとらえ、輸出が急減し低迷した原因について仮説を提示する。

第1章は、1980年からの乗用車の急激な成長について概観し、特にこの10年間、生産が急増しているが、当初は輸出に依存して成長していたにもかかわらず、89年以降は内需依存に転換して生産が増加してきたことを示す。輸出の国別動向をみると、アメリカ市場で典型的にみられたように初めは急速に増加するものの3年ほど経つと停滞する特徴がみられ、最近では円の影響に左右されている。

第2章では、比較的早い時期に輸出を開始したアメリカ市場での韓国車の価格と品質の評価を取り上げる。品質の評価は故障の程度を指標としている。アメリカ市場における韓国車は、初期に低価格で急激に輸出を伸ばしたが、やがて輸出量が激減し低迷状態にいたった。それは主に品質のトラブルのためであったが、価格競争力を喪失したためでもあった。

そこで、第3章では韓国車に潜在的価格競争力があるかどうかを検討する。より具体的に述べるなら、コストを構成する労働力、労働時間、賃金、生産設備、投入された原材料の各要素を用いて「単位（金額基準）当たり生産のために投入された原材料の量」を調べることで、どれだけ効率的に原材料が用いられているかを分析する技術革新指標を作成する。その指標が、先進国においてみられたように、量産水準に対応して変化しているかどうかを観察する。誤解を避けるためにあらかじめ断るなら、技術革新指標として用いる「単

位（金額基準）当たり生産のために投入された原材料の量」は、決して完成車1台に残っている原材料の量ではない。「単位（金額基準）当たり生産のために投入された原材料の量」には、加工されて製品として残った部分はもちろん加工によって廃棄された部分も含まれる。例えば、それまで、切削加工によって製造されていた部品が、一瞬のプレスで製造できるような技術革新が起これば、加工の廃棄部分がないので原材料の量が節約されるばかりでなく、加工時間が短縮され工程数が減り生産性が上がる。そのようなことができるためには、原材料がプレス加工に耐えうる性質に変化している必要がある、という材料の技術革新が背景になければならない。このように生産技術が変化するためには、その背景に技術革新のための研究投資が必要である。理解を助けるために最近の生産技術の革新の例をあげるなら、金型の原材料節約のために片面だけの金型を作成し、気圧を用いてプレスするというものがある。これなども、投入される金型の原材料の量を節約する技術革新である。製造原価の引下げには技術革新が背景になければ不可能であることが理解できよう。

結論を述べると、韓国では労働生産性は上昇しているものの、それは日本においてみられた上昇に比較すれば高いとは言い難く、またもっぱら設備の過剰投資によるものであり設備以外の技術革新によるものではなかった。日本や欧米先進国にみられたような量産水準に対応した技術革新の結果としての原材料の明らかな節約によるものではなかった。労働生産性の上昇は設備投資だけで実現されるものではなく、加工技術体系の変化による技術革新が必要であり、韓国の自動車産業には、単位当たり生産のために投入される原材料の量の明らかな節約はみられなかった。この結果、生産規模からみて日本が100万台を生産した当時のような技術力、すなわち製造原価を引き下げる技術力を韓国が保有しているとは言い難い。

第4章では、製造原価を決定する技術力に問題がある、との第一の仮説を提示する。ところが韓国の自動車産業は、総量で見ると1984年から88年まで生産および輸出を伸ばしていた。このことは、コスト競争力とは別の要素に

よって説明されなければならない。そこで、コスト競争力や品質が充分でないにもかかわらず、低販売価格で輸出を伸ばしてきた背景には、政府の産業政策によって、低販売価格による輸出でも採算が取れるという経営環境があったためであるという第二の仮説を提示する。以上二つの仮説を明らかにするために第2部では技術を、第3部では企業の収益および政府の産業政策を検討する。

第2部は、韓国自動車産業に技術的な何らかの問題があるのではないかと、いう第4章の第一の仮説を検討することを目的としている。

そこで、第5章ではまず自動車の生産がどのような分業で行なわれているか、分析すべき対象を特定するために生産分業構造を明らかにする。韓国の生産分業構造は、一見日本のそれに似ているものの、日本の生産分業構造と比較すると、完成車メーカーと部品メーカーの緊密性に違いがみられ、また下に行くほどに広がる日本のピラミッド的な重層構造に対し、多数の一次下請けと少数の二次下請けとの2層で構成されている。

第6章から第8章では、製造原価に影響を与える技術を製品技術、生産技術、購買管理を中心とする技術の三つに分解して検討する。第6章では製品技術进行分析する。韓国の完成車メーカーは独自の技術で新たなモデルを作ることが未だできないために、新たなモデルを投入しようとする場合、技術提携を必要とする。技術提携をすれば、モデルの価格決定権を完全に掌握できないことになる。また、技術提携で新モデルを生産すれば、国産化率が下がることになる。そのため、政府は国産化政策を強力に推進しているのであるが、その場合でも輸出用と国内用の国産化率に差があり、生産技術にも問題があることが示唆される。

第7章は生産技術进行分析する。第6章でみた輸出用乗用車の国産化率が低いのは、国内で先進国レベルの生産技術を獲得した部分が多くないからであることが明らかになる。つまり生産技術においても充分先進国と競争できる状態ではない。韓国企業は、品質に問題があるのは設備に問題があるからであると考え、技術はすなわち設備であり、設備導入で解決できると考えてい

る。これに対して日本企業は、技術は設備と人材の最適な調和の結果であると考え、両国には技術に対する認識の違いがみられる。このような違いがでるのは、韓国では離職率が高いので人材に投資をするのは無駄であると考え設備への依存が強いのにに対して、日本は離職率が低いので技術を人材に体化させる傾向が強いからである。韓国企業の考え方は、経営環境に適合的ではあるが、設備への過剰な信頼に限界があるのは明らかである。

第8章は管理費に影響を与える部品調達を中心とした管理技術を取り扱う。韓国では近年ジャスト・イン・タイム (JIT) ・システムの導入が進んでいる。また政府の強制により協力会が作られている。JITシステムの導入は管理費の圧縮に貢献しているが、完成車メーカーの生産の平準化が成功のための鍵であり、それがうまくいかなければ在庫が部品メーカーに押しつけられ逆効果になる。これが定着するかどうかの判断は、さらに観察が必要である。

第3部では、技術的に立ち後れがあるにもかかわらず、1984～88年にアメリカで輸出を伸ばしたのは、輸出で販売価格を低く設定できる経営環境があったからである、という第二の仮説を検証している。

第9章では、韓国車が輸出を伸ばしていたのは、国内市場が保護され寡占的支配ができたので国内で高い利益をあげられたためであることを経営分析から示す。企業は作れば売れるという国内市場の環境に置かれていた。このように非競争的市場におかれた企業は、独・寡占価格の設定によって利益を追求するものの、技術の形成、すなわち設計の変更や生産技術によってコスト・ダウンをし、利益を生み出すという競争的経営を経験してこなかった。企業は、品質の向上、顧客へのサービス、ニーズの把握を経営の課題にする必要を感じなかった。企業にとっての関心は、設備投資のための資金調達であり、自己資本利益率を最大にすることであった。品質を向上させたりコスト・ダウンのため技術開発に投資することではなかった。技術は外国から買うものであり、それは資金を調達して最新の生産設備を輸入するということであった。品質を向上させたり技術へ投資したりすることは、閉鎖された国内市場を相手にしている限りでは必要のないことであった。その点で企業の

行動は、実に経済合理性に適っていた。

第10章は、完成車メーカーが国内で寡占的利益を享受できた背景を産業政策の歴史から説明している。政府は1960年代から数度にわたり規模の経済を追求するために企業の整理と統合を行ない、独・寡占政策を採ってきた。規模の経済を追求する政策は、企業に過大な投資をさせた。市場規模を無視した過大な投資と低い稼働率は、本来ならば企業経営を悪化させる。そこで政府は、需要を確保するために競争を排除しようと、企業に寡占的な市場支配を許可した。その結果、企業は価格の設定で高い利益を得ることができた。過大な投資は、何ら企業経営の負担にならなかった。

競争を排除した政府の産業政策は、完成車メーカーに対してのみ行なわれたのではない。それは、部品メーカーに対しても同様に行なわれている。政府の過剰な保護と競争の排除は、企業のコスト競争の意識、すなわち技術発展を妨げることになった。

今後近い将来、国内市場が完全に開放されれば、国内でも品質や価格の競争力が問われることになる。これまで輸出で利益のない販売を行なっても国内価格の設定でそれをカバーすることができた企業も、新規参入も含めて販売が自由化されれば価格競争が激しくなり、完成車メーカーばかりでなく部品メーカーも含めて、コスト・ダウンのできない企業は生き残ることが困難になる。

結論では、上記の分析結果を踏まえて、今後の韓国の自動車産業発展のためには技術発展が必要であることを述べるが、その重要な切り札は最新設備の輸入ではなく技術力とりわけ人材の量的、質的充足であることを述べる。