

第1部では、韓国自動車産業の輸出の増加とその後の低迷の状況を把握し、輸出急増の後低迷が生じる原因について分析し仮説を提示する。第1章は、1980年からの乗用車生産の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成長してきたことを示す。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への評価を取り上げる。韓国車は、初期に低価格でアメリカ市場への輸出を伸ばしたが、やがて輸出量は激減し低迷状態に入った。それは主に品質のトラブルのためであったが、中古車市場における低い評価や価格競争力を喪失したためでもあった。第2章では日本車と比較しながら韓国車の品質を故障の程度から検討し、また価格も安いとはいえない状況であったことを示す。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労働生産性から検討する。その結果、韓国自動車産業は、設備投資はしているものの技術革新がみられなかったことを示す。このことから第4章では、設備投資をしているにもかかわらず技術革新がみられないのは設備では説明できない技術力に問題があるからではないかという第一の仮説を提示する。また技術力に問題があるにもかかわらずアメリカへの輸出において低販売価格輸出ができたのは、販売価格を戦略的に引き下げて競争できる別の要因、すなわち国内で充分利益を得ていたからではないかという第二の仮説を提示する。第一の仮説は第2部で検証し、第二の仮説は第3部で検証する。

第1部

自動車産業の現状と問題

第1章

自動車産業の成長と限界

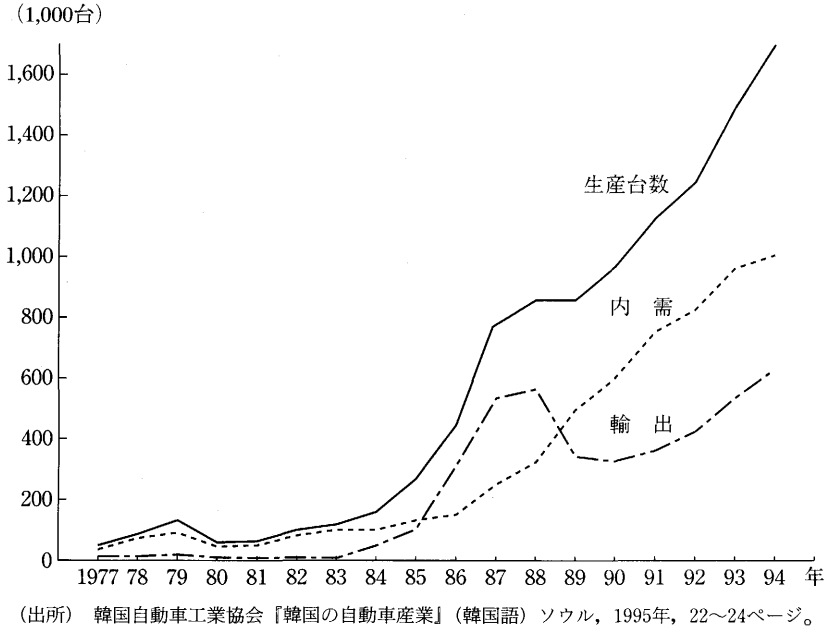
第1節 生産の増大と市場の転換

図1-1は、乗用車の生産台数および内需と輸出台数を示したものである。1983年までは、輸出が低調であったので、生産の変動は内需の変動の影響によるものであった。内需は、77年から増大し79年まで上昇傾向がみられる。75年の「国民車計画」による供給が内需を喚起したとみられる。この時期の企業別生産台数をみると、現代自動車⁽¹⁾の生産の増加が顕著である。73年に現代自動車が生産した乗用車は5426台で、大宇自動車⁽²⁾は6696台であったが、76年の両社の生産台数は現代自動車1万4826台、大宇自動車3783台と、現代自動車が約4倍になっている。両社の生産台数の差は79年には現代自動車7万1744台に対して、大宇自動車1万8430台にまで広がった。この時期、現代自動車がほぼ独占的に乗用車を供給していたことがうかがえる⁽³⁾。

ところが、1979年のオイルショックと先進国の不況は、韓国経済の成長を牽引してきた輸出全体に大きな打撃を与えた。政府は総需要抑制政策をとり、金融の引締めを実施した。引締め政策は自動車の需要にも大きな影響を与えた。80年の生産と内需の低下はそのためである。

政府は、自動車産業政策として1980年8月に自動車工業統合措置を打ち出し、乗用車生産を現代自動車1社に限定しようとした。政府の提示した統合措置は、大宇自動車の合弁相手であったGMの反対により後退し、81年2月に統合措置に代わって出された合理化措置では、乗用車生産を現代自動車と大

図 1-1 乗用車の生産・内需・輸出台数



宇自動車の2社が行なうことになった。

1980年の現代自動車の生産台数は、3万9701台、大宇自動車は7500台にまで減った。しかし、両社の生産台数の格差は5倍以上になり、国内市場は現代自動車のほぼ独占的支配下にあった。国内市場を支配した現代自動車は、輸出に活路を見いだし生産を画期的に拡大するという強気の成長戦略に出た。81年の現代自動車と三菱自動車工業(以下、三菱と表記)との合弁発表は、85年から年間30万台を生産して供給するという計画の具体化の第一歩であった。

1人当たりGNPが2000ドルに満たない、そのため国内需要が小さい韓国企業が大量生産に必要な最低規模の20万台を確保するには輸出で市場を確保するしかなかった。国内で技術的な試練を受けることなく輸出をするということは、これまでの自動車先進国の発展パターンにはみられない経営戦略であった。しかし、これまでも内需が全くない状態で輸出をして成長してき

た韓国企業(造船や電機製品がそうである)にとっては、これまでと同じ経営戦略であった。この輸出戦略は、技術を三菱グループに依存し、需要をアメリカ市場に依存し、資金調達も三菱グループの参加によってクリアーすることにより自動車産業の発展の前に立ちはだかる技術、需要、資金の三つの壁を一挙に越えようとするものであった。この経営戦略は、三菱グループの全面的な技術支援と資金供与を得ていったんは大成功をおさめた。当初予期しなかった1985年のプラザ合意による日本の円高も、輸出の追い風となった。

図1-1から生産と輸出をみると、1984年から88年までの生産の増加はもっぱら輸出の増加によるものであるということが明らかである。この輸出は現代自動車の輸出でほぼ占められている。84年の乗用車輸出は4万8730台であったが、このうち現代自動車の乗用車輸出台数は4万8286台(シェア99%)であった。86年の乗用車輸出は29万8702台であったが、現代自動車の輸出台数は29万7964台(シェア99%)であった。しかし、89年に輸出は急激に落ち込んだ。輸出台数34万6835台に対して現代自動車の輸出台数は21万3639台、シェアは61%に落ちた⁽⁴⁾。この後現代自動車の輸出台数は低迷状態に陥った。残りのシェア39%を占めていたのは大宇自動車と起亜自動車⁽⁵⁾であった。大宇自動車は87年に7万1082台の乗用車を輸出しはじめたが、89年には4万3125台に落ち込んだ。起亜自動車は、87年に6万336台を輸出して以降、89年には8万9981台を維持している⁽⁶⁾。

ところで、ここで三菱が現代自動車に技術を供与して輸出を支援した背景について触れておこう。そこには日本の対アメリカ、カナダへの輸出規制があったことを述べなければならない。1980年代に入り日本の北米への自動車輸出は、経済問題から政治問題へと移行した。この時期、日本車はカナダへの輸出を制限されていたが、韓国には特惠関税が供与されていた。三菱は、カナダ市場とのつながりを維持するために販売製品を必要としていた。三菱は、ミラージュ・ベースの現代自動車製品ポニー・エクセルを輸出して間接的にカナダとのつながりを保ち、現代自動車からロイヤリティを得た。またこの時期、アメリカに対しても輸出自主規制により輸出台数に制限が設けら

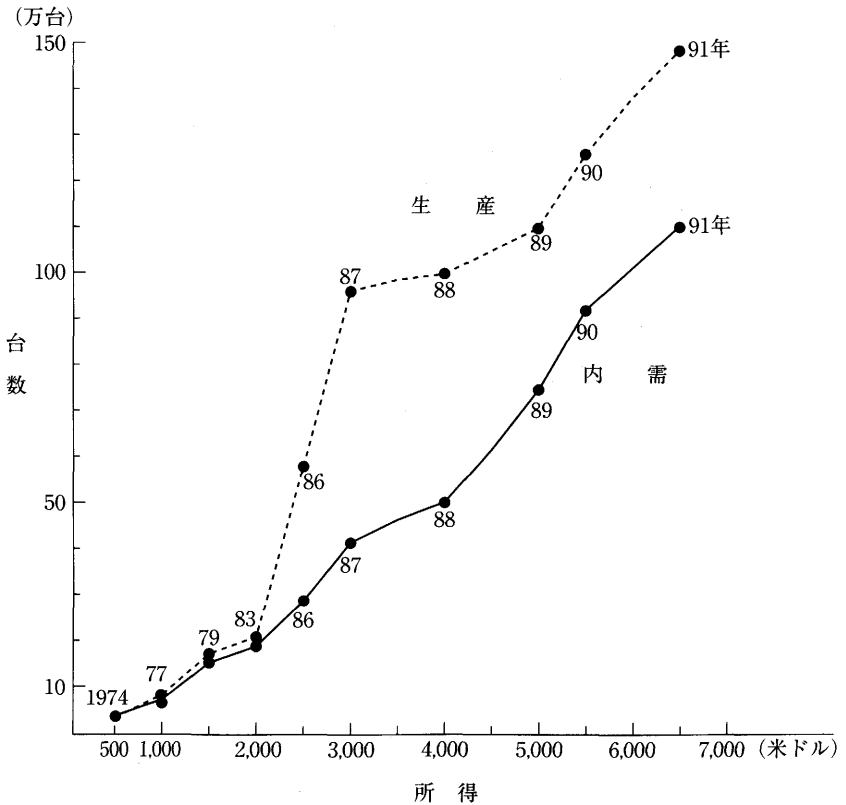
れていた。三菱の対米輸出枠は19万台にすぎず、そのうち提携先のクライスラーへの供給分を除くと米国三菱自動車販売（MMSA）の取扱い枠は5万台程度であった。取扱い枠によって限定される商品量の不足がMMSAの販売網の障害となる危険性が大きかった。三菱では87年モデルで3万台のポニー・エクセルを調達し、この事態を回避した⁽⁷⁾。80年代に政治化した自動車輸出規制の障害を打開しようとする三菱と、自動車輸出の土台を築こうとする現代自動車の利害が一致してとられた対策であったことが理解できよう。

このような背景があって、韓国の自動車総生産台数は、1984年にカナダへの輸出を開始した時期から増加しはじめた。アメリカ市場へ輸出を開始した86年から88年まで、輸出は内需を上回る規模になり、自動車産業は画期的な飛躍を遂げたかのようにみえた。85年に輸出は12万2000台と前年の2倍以上に達した。そのうち乗用車の輸出が11万9000台のほとんどすべてを占めた。86年には85年の2倍以上の30万6000台が輸出され、乗用車は29万8000台になった⁽⁸⁾。しかも、この乗用車のほとんどすべてが現代自動車からの輸出であったのは上述したとおりである。

しかし、1989年に輸出が突如落ち込んだ。それに代わって生産を支えたのは内需であった。内需は、87年から増加傾向をみせはじめる。供給サイドをみると、国内では88年のオリンピックを翌年に控えた87年に、80年の自動車工業統合措置政策に基づいて行なわれていた生産の制限が解除された。同年、乗用車生産からいったん排除されていた起亜自動車が再度乗用車生産に参入した。起亜自動車は合弁相手であるマツダからファミリア・ベースの技術を提供され、韓国名プライドで発売した。これは中所得層に爆発的な人気をよび、これまで韓国では小型車は売れないといわれていたジックスを破って生産を伸ばした。87年から90年の3社の生産台数をみると、現代自動車は54万台から55万台、大宇自動車は14万台から18万台と生産が伸び悩んでいるが、起亜自動車は9万台から22万台へ生産を伸ばした⁽⁹⁾。87年の起亜自動車の再度の参入は、寡占支配されていた供給構造に転換をもたらした。

需要サイドをみると、内需が伸びたのは政府の産業政策によるものではな

図1-2 1人当たりGNPと自動車生産台数



(出所) 韓国貿易協会『韓国経済の主要指標』(韓国語)ソウル, 1993年, 127ページ。
 韓国自動車工業協会『韓国の自動車産業』(韓国語)1992年, 17~19ページ。

く、1人当たりの所得の増加によるものであった。図1-2は、1人当たり国民所得(1人当たりのGNP:名目価格)を横軸に、商用車を含む自動車の生産および内需の台数を縦軸に相関関係を示したものである。生産と内需の折れ線に付した数字は年次である。これからいかなる産業政策よりも1人当たりの所得の増大が自動車の需要の増大、すなわち生産の増大をもたらすという

ことを読み取ることができる。自動車は、一般に所得の関数であるとされ5000ドル前後からモータリゼーションが開始されると言われている。図1-2からも5000ドルに達した89年に一層の急成長を遂げたことがみられる。内需で100万台を突破するのはその2年後の91年である。輸出が停滞した88年以後の生産の増加は輸入から保護された内需の増加に支えられていたものであることが示されている。

1987年は、奇しくも韓国で民主化が始まった年であった。民主化による労働運動の自由化は、その後数年にわたり賃金の上昇をもたらした。その結果、1人当たりの実質所得も増加し中間層を形成した。

1987年を境にして、自動車産業の供給構造は2社寡占体制から3社体制に転換し多少競争状態になった。また需要は、1人当たりの所得の増加によって内需が増加し輸出の不振をカバーしたことが明らかになった。生産の増加は、87年までの輸出の成功とそれ以降の内需の増加に支えられたものであることが明らかである。

第2節 生産の特徴

韓国で生産されている自動車は、1994年の実績⁽¹⁾からみると、67%以上が乗用車で、バスやトラックの割合は33%と、乗用車の割合が高い特徴がある。輸出も、乗用車が85%以上を占め、バスやトラックは15%以下のシェアを占める程度である⁽¹⁾。つまり、韓国の自動車生産は、乗用車の割合が圧倒的に多く、商用車の割合が少ないという特徴がある。生産における乗用車の割合は、91年には75%に達し、最も高い割合を占めていた。乗用車が高い割合を占めるようになったのは、84年にカナダへ輸出を開始したからで、その年の割合は58.8%であった。乗用車が高い割合を占めるようになったのは、輸出依存度が高まりだしたことと関係がある。

生産の70%近くを占める乗用車の国内市場の占有状況を1994年のデータで

みると、現代自動車52.9%、起亜自動車24.2%、大宇自動車19.6%と上位3社で96.7%を占める状況である⁽¹²⁾。とりわけ、北米への輸出をリードした現代自動車は国内でも大きな割合を占めている。内需の残り3.7%のシェアは、大宇造船3.0% (1995年大宇重工業に吸収される)、双龍自動車0.7%である。これらのメーカーは、乗用車への参入規制が緩和された後に生産を開始したメーカーである。このほか、乗用車以外(ジープ、バス、トラック、特装車)を主に生産する企業としては、亜細亜自動車、現代精工、漢拏重工業、三星重工業がある。また、94年12月に三星自動車が、日産から技術供与を受けて乗用車生産に新規参入を果たしたが、まだ生産は開始していない。

第3節 対米輸出の成長と限界および輸出市場の拡散

対米輸出は、1988年にピークを迎え、翌89年には前年の61%にまで落ち込んでしまった。当初輸出が大幅に伸びたのは、85年の日本の円高により日本車の価格が引き上げられ、それに追隨したビッグ3の便乗値上げによって6000ドル台前半の小型車で韓国車と競合する車がなくなったことが理由としてあげられている。しかし、品質の評価が芳しくなく、買い替えの時期である4年目には販売台数が減少した。他方、87年からは大宇自動車と起亜自動車も輸出に参入し、大宇自動車はルマンをGMのOEMとして、また起亜自動車はマツダのファミリアをフェスティバとしてフォードへOEM輸出した。しかし、現代自動車の小型車エクセルと同様に大宇自動車のルマンもまた品質のうえてトラブルを起こし、特に現代自動車は独自網の販売であったのでアフター・サービス体制が充分でなく、その後輸出の停滞を招いた。

1986年から88年までの乗用車の輸出は、アメリカ市場に偏っていた。輸出がピークであった88年の市場をみると、83%がアメリカ市場であった。しかし、表1-1にみるように89年にアメリカ市場への輸出の割合は65%に低下し、90年に56%、92年には26%にまで減少した。同時にアメリカ市場側から

表 1-1 対米輸出の車種別推移

(単位：1,000台)

メーカー・モデル名	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
現代 エクセル	168	263	264	148	100	66	42	43	52
ソナタ	—	—	—	34	29	20	17	15	13
スクープ	—	—	—	—	7	26	16	14	15
エラントラ	—	—	—	—	—	3	32	35	45
起亜 プライド	—	26	69	69	52	42	33	31	2
大宇 ルマン	—	35	64	44	39	34	13	7	—
総輸出に占める米国の割合(%)	66.3	80.9	83.3	65.4	56.1	43.8	26.0	17.3	27.9
北米市場の韓国車の割合(%)	—	—	—	3.2	2.5	2.4	2.0	—	—

(出所) 起亜経済研究所『自動車経済』第75号(韓国語)ソウル, 1993年6月29日, 7, 9ページ。FOURIN(フォーイン)『2000年の韓国自動車産業』1995年, 22, 25, 245ページ。

みた輸入に占める韓国車の割合も年々低下した。89年にアメリカ市場の輸入に占める韓国車の割合は3.2%であった。それが92年には2%に減った。完成車メーカーのモデル別にみると、各モデルとも3年を過ぎると輸出の減少傾向がみられる。

韓国は、アメリカ市場への輸出の減少を新規市場の開拓で回復しようとした。その結果輸出市場は、東ヨーロッパ、西ヨーロッパ、アジア、中南米へと広がった。輸出台数の推移を表1-2に示した。

輸出先の販売台数の推移をみると、カナダにおいては1991年をピークに減少し、アジアにおいては93年がピークである。西ヨーロッパにおいては92年に前年の約2倍に増加して以降は停滞している。各市場とも輸出は、「初めの急激な成長とその後の停滞」と特徴づけられる。

急激に輸出が伸びる反面、3年から4年で限界に突き当たる韓国車にはいったいどのような問題があるのかを、アメリカ市場の事例から次章で検討する。

〔注〕

(1) 韓国には、現代自動車、起亜自動車、大宇自動車という大手乗用車メーカー

表1-2 国別地域別の乗用車輸出台数
(単位：1,000台)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
アメリカ	481	233	195	171	119	111	206
カナダ	32	43	55	57	34	29	28
西ヨーロッパ	19	20	19	55	108	125	122
東ヨーロッパ	0	3	9	17	10	23	18
アジア	7	23	31	34	50	97	50
中東	7	4	4	10	32	70	70
中南米	6	5	6	9	40	74	90
合計	564	347	339	378	427	572	648

(出所) 韓国自動車工業協会『韓国の自動車産業』(韓国語)1992年、46～49ページ、1994年、52～55ページ、および1995年、52～55ページ。

3社と後発の双龍自動車、軽自動車を生産する大宇重工業(1994年10月合併により大宇造船から名称変更)の合計5社、および1994年に日本の日産から技術を導入することに成功し、同年12月乗用車生産への参入を許可された三星自動車がある。このほかバスやトラックを主に生産している亜細亜自動車、ジープを生産する現代精工、大型トラックを生産する漢拏重工業、三星重工業がある。

現代自動車は、1967年に設立され、68年からイギリス・フォードとの技術提携で「コルチナ」の生産を開始した。74年に三菱と技術提携を行ない75年から「ポニー」を生産。82年には三菱と三菱商事が各5%ずつ資本参加し(現在各6.3%)三菱から技術と部品の提供を受けている。85年には三菱グループの出資比率が各7.5%、計15%となり、この時点でフォードとの技術提携が終了した。85年30万台の新工場を完成させ三菱ミラージュをベースとしたポニー・エクセルを輸出しアメリカでいったんは大成功した。93年の従業員数4万1000人。現代自動車の88年から92年までの生産台数の年平均増加率は7.3%である。92年の生産能力は乗用車90万台、バス8万台、トラック・特装車17万台、合計115万台、実績86万台である(韓国産業銀行『韓国の産業』〈韓国語〉ソウル、1993年、379ページ)。

現代精工は、同じグループで、やはり三菱からの技術提携で1991年からジープの生産を行なっている。

- (2) 大宇自動車の前身は、新進工業(1963年設立)がセナラ自動車(1962年設立)を買収して1965年に設立した新進自動車である。72年6月にGMが折半の出資をしてGMコリアとなるが、経営の悪化のために76年には新進自動車の持ち分

を韓国産業銀行が購入し、名称をセハン自動車に変更した。78年7月に大宇グループは、新進自動車の持ち株を韓国産業銀行から購入し、社名も83年に大宇自動車と変更した。したがって、73年時点の社名はGMコリアであるが、本書は現在名で統一している。大宇自動車は、84年からFF1600ccエンジンの「ルマン」の生産を開始し、技術と部品はGMの西ドイツの子会社オペルから供与されていたが、輸出に関する経営方針の対立により92年11月に大宇自動車がGMの保有株式を買い取って合弁を解消した。92年に本田技研工業(以下、本田と表記)と技術提携契約を締結しレジェンドをベースに「アカディア」を94年から生産販売している。トラックは日産といすゞからの技術提携を受けている。92年の生産能力は乗用車47万台、バス6000台、トラック・特装車4万台、合計52万台、実績18万台である(韓国産業銀行『韓国の産業』〈韓国語〉1993年、379ページ)。88年から92年までの生産台数の年平均増加率は2.4%で経営は不振である。同グループの大宇造船は、造船不況の影響で倒産寸前となり、再建策として91年からスズキの技術提携で軽自動車の生産を開始したが、94年同じグループの大宇重工業に吸収され名称も大宇重工業になった。

- (3) 玄永錫(佐藤静香訳)『韓国自動車産業論』世界思想社、1991年、109ページ。
- (4) 韓国自動車工業協会『韓国の自動車産業』(韓国語)ソウル、1994年、49ページ。
- (5) 起亜自動車は、1944年に自転車会社の京城精工(株)として発足し、52年に起亜産業(株)に、90年に現在の起亜自動車(株)に社名を変更した。61年に本田との非公式な合弁でオートバイの生産を、62年にはマツダとの非公式な合弁で三輪車の生産を開始した。71年にマツダ(当時の東洋工業)との正式な技術提携で四輪トラックおよび乗用車の生産に参入。74年にはマツダとの技術提携で1000cc乗用車「プリサ」の生産を開始し中近東向けに輸出も行なった。81年、自動車統合政策によりいったん乗用車の生産から撤退させられるが、87年に再度参入。83年にはマツダから8%、伊藤忠商事から2%の資本が入って、完成車の技術と部品をマツダから提供されている。86年にはフォードから10%資本が入る。87年からは、マツダのモデル「ファミリア」をプライドとして製造しフォードの販売網でアメリカではフェスティバ名で販売した。起亜自動車の88年から92年までの生産台数の年平均増加率は19.1%である。92年の生産能力は乗用車45万台、バス6万台、トラック・特装車14万台、合計62万台、実績50万台である(韓国産業銀行『韓国の産業』〈韓国語〉1993年、379ページ)。関連会社の亜細亜自動車は、76年に起亜グループに吸収され起亜自動車の資本が25.4%入っている。亜細亜自動車は、起亜自動車のトラックをOEM生産し、日野自動車(以下、日野と表記)とダイハツから商用車の技術が提供されている。

このほか、乗用車メーカーには双龍自動車がある。双龍自動車は、54年に河

東煥自動車製作所として創立されたバスや特装車（タンクローリー、消防車、ミキサー車、トラクター、トレーラーなど）を専門に生産してきたメーカーである。77年に東亜自動車工業に社名を変更した。86年に双龍グループが株式を買い取り、88年に社名を双龍自動車と変更して今日にいたる。バスや特装車以外ではジープ型の「コランド」が主力車種であったが、89年に乗用車生産の許可を受け、93年からはドイツのメルセデス・ベンツとの技術提携でジープ車種のムツの生産を開始。他のメーカーの反対を押し切って96年4月からムツを日本へ輸出した。他のメーカーが反対したのは、韓国が対日輸入規制を行なっているので、もし日本が、ムツの対日輸出を契機にそれをWTOなどの場に提訴すれば、国内保護ができなくなるという危惧をもったためではないかと双龍自動車関係者は語っている。

- (6) 韓国自動車工業協会『韓国の自動車産業』（韓国語）1994年、49ページ。
- (7) 丸山恵也編『アジアの自動車産業』亜紀書房、1994年、70ページ。
- (8) 韓国自動車工業協会『韓国の自動車産業』（韓国語）1995年、24ページ。
- (9) 同上書、1994年、31ページ。
- (10) 同上書、1995年、23ページ。
- (11) 同上書、1995年、24ページ。
- (12) 同上書、1995年、31ページ。