

## 結 論

本書では、韓国自動車産業の対米輸出が、1984～87年まで急増し、89年から突然落ち込み低迷状態になった理由について分析した。韓国車の輸出が急増したのは、84年から87年までは政府の政策により2社体制で国内市場を支配できたため内需で利益を確保しながら低価格輸出ができたからであった。輸出は88年まで伸びたが、87年から国内が3社体制となり国内での利益の確保が充分ではなくなり、輸出価格競争力を喪失した。品質の不評も加わり対米輸出は急減しその後低迷状態が続いている。91年で比較した韓国車の価格は日本車よりも高いくらいであった。その後円高が始まる前の92年までの輸出は、生産技術の問題のため低迷を余儀なくされた。

1993年から95年は断続的な円高により相対的に日本車との価格差が生じて新規市場で輸出を伸ばした。しかしアメリカ市場以外でも、韓国車の輸出は当初急激に伸びるものの、3年を過ぎれば停滞する傾向がみられる。それは品質に問題があるためであり、完成車メーカーと部品メーカーの品質管理に問題があるためである。品質管理は管理技術のところでみたように急速に改善されているが、設備機械への投資によって解決されている。

技術については、製品技術に最も大きな問題があり、コスト・ダウンも製品技術をもたないかぎり充分とはいえない。この間、完成車メーカーは、独自モデルの開発に力をいれR&Dへの投資を強めている。自社モデルの開発が、データの蓄積と技術の発展を促進することはいうまでもない。

技術の発展をみると、近年自動車の技術革新と市場の開放にともない技術提携はますます増加していて、依然として技術進歩の中心的な役割を担っている。技術提携が増えている理由は、技術導入の解禁という背景があるとしても、近年のモデルチェンジに対応した製品技術の導入も拍車をかけている。

技術提携による技術導入は、技術の大きな流れの一断面でしかないので、やはりその消化と技術提携からの卒業を真剣に考える必要があるが、それは一足飛びにはできない。

産業の発展は設備投資だけではなく人材の育成に裏打ちされていなければ定着しない。中岡哲郎は、戦後日本において自動車産業が発展した理由として、軍需産業にからめとられていた技術すなわち人材が、戦後一挙に解放されたことを指摘している。しかし、その技術水準も乗用車工業の要求水準を満たすには、はるかに遠かった。そのギャップをうめたのが技術提携であり、設備輸入であったとしている。この技術提携や設備輸入に投入された資金は、市場の成長段階ごとに蓄積されたものであり、それは段階ごとに蓄積された技術力の証であった。それぞれの段階でそれらの蓄積を遂げた業者(人材の集団)が次のステップへ上がることを許された。この構造は業界の構造であり、また市場の構造であった<sup>(1)</sup>。彼らは市場によって選ばれ、ステップを登ってきた。

一方、今日韓国において生き残ってきた業者は、市場によって選ばれた業者ではなく政府によって選ばれた業者である。韓国企業の技術力はこれから市場開放によってためされることになるだろう。

韓国自動車産業は、日本の円高によって、1995年前半の販売を有利に展開した。特にアジア市場では、日本車に対して3割から4割の価格差を武器にシェアを拡大した。しかし、アメリカを筆頭とした先進国市場では、先進国の完成車メーカーが激しい競争を展開し、そこでは未だ韓国車が互角に競り合う状況ではない。品質の問題や中古車価格の面で韓国車は競争力をもちえない状況である。また、国内では、ドイツ車を中心にヨーロッパ車やアメリカ車が流入しはじめている。本書は、見かけの上では国際競争力を形成したようにみえる韓国車がアメリカ市場で成功していない理由について説明を与え、同時に韓国車の強みと弱みを分けて、特に弱みをもつ技術力がどの程度のものであるのかという疑問に答えようとしたものである。

1996年のOECDの加盟を控え、韓国内においては、輸入車から国内市場を

守っていくことが困難な状況になろう。国内市場は、すでに1988年に開放されたことになっている。しかし、現実には日本に対して事実上の輸入禁止政策を採っているため、国内市場は保護された状態である。ところが、OECDに加盟すれば、これまでと同じように日本を標的とした輸入禁止政策を取り続けることは困難になろう。日本に対する国内市場開放は秒読みの段階に入った。これに対して、完成車メーカーは、それをできるだけ遅くしてほしいと政府に働きかけている。国内市場が開放されれば、国内で利益を得ながら輸出を伸ばしていくという戦略をとれなくなるからである。

ところで本調査を行ないながら、日韓企業の最も大きな違いであると感じた点は、韓国の企業経営の論理が日本の企業経営の論理と大きく異なることであった。すなわち、日本の企業の特徴を、R・ドーアが特徴づけるように、(1)企業は、株主のものではなく、従業員のものである、(2)労働者は、契約によって企業に労働力を提供する雇用関係にあるのではなく、擬制的家族関係のように企業に全人格的に所属しているような関係にある、(3)企業の取引行動は契約に基づく取引行動というより義理に基づく長期的系列取引関係にある、と捉えなおしてみると、韓国との違いがより明らかになる。韓国企業の特徴は、(1)企業は経営者すなわちオーナーのものであり、経営陣に入れる人とそうでない人は血統によって区別される。(2)労働者は、契約により企業に労働力を提供しているのであり、共同体は家族血縁共同体が別に存在している。(3)取引関係は、最近になって政府の指導もあり長期取引の芽が芽生えつつあるが、基本的には長期的信用の形成よりは短期的利益に強く反応して行動する傾向が強い。それはすなわち、企業の寿命が短いからでもあり、それ以外の理由もあろう。したがって、長期的信用の形成ということは、経営者の経営方針のなかでは高いウエイトを占めていない。企業の寿命が短いということは、技術蓄積にも影響を与える。血統支配の論理は、従業員が経営に参加するという意識を低め、また高賃金を得ようとすれば、転職して別の企業にいくという行動になる。

もっとも、韓国の企業を取り巻く環境は急速に変化している。したがって、

企業が経営者、すなわちオーナーの“もの”であるという状況は、やがてくずれてくる可能性もないことはない。オーナーでなければ儲からないという環境を改善し、近代経営に脱皮するための条件を政府が準備する必要がある。

[注] \_\_\_\_\_

- (1) 中岡哲郎『自動車が走った—技術と日本人—』（朝日百科「歴史を読みなおす」シリーズ24）朝日新聞社，1995年，64ページ。