

# 韓国自動車産業の構造調整 (上)

— 背景, 経過, 展望

尹 辰 浩 / 金 元 重 汎

---

はじめに

- 1 韓国自動車産業の蓄積構造とその問題点 (以上, 本号)
- 2 韓国自動車産業の危機の発現 (以下, 次号)
- 3 自動車産業の構造調整過程
- 4 韓国自動車産業の展望

はじめに

韓国自動車産業はここ30年余りの間急速な成長の道を歩んできた。とくに80年代後半以後、韓国の自動車産業は海外市場開拓による輸出拡大と国民所得の成長に伴う国内需要拡大に支えられて高成長を達成することができた。1970 - 97年間に韓国自動車産業の自動車生産台数は年平均20%に近い高成長を持続し、その結果1997年には282万台の自動車を生産して米国、日本、ドイツ、フランスに次いで世界第5位の自動車生産量を記録し、輸出面でも132万台を輸出して世界6位を記録した。国民経済に占める比重という面でも自動車産業は、1997年全製造業生産額の10.2%、雇用の8.3%、全輸出額の7.5%と大きな比重を占めた。単に量的成長面ばかりでなく、韓国自動車産業は質的な面でも開発途上国のなかで唯一製品開発のためのR&D投資能力、生産基盤および技術能力を持つものと評価されており、また、多国籍企業との関係でも後発自動車生産国中唯一経営の自立性を守りながらさらに野心的な先進国市場向け輸出戦略をもっているという点で、世界自動車産業においても注目の的になってきた (Mukherjee and Sastry, 1996)。

しかし1997年末に発生した韓国経済の危機は、自動車産業にも甚大な打撃を与え、それ以後韓国の自動車産業は全面的な構造調整の過程を経験することとなる。すなわち1997年の起亜自動車経営危機をはじめとして三星自動車、双龍自動車、大宇自動車が次々と深刻な経営危機に陥り、現代自動車も現代グループからの系列分離過程で少なからぬ経営危機を経験した。この過程で起亜自動車と亜細亜自動車が現代自動車に、三星自動車がルノーに、双龍自動車が現代自動車に買収または合併されたが、その大宇自動車もまた経営危機による法定管理状態に置かれて長い売却交渉を行った末2002年GMに分割売却された。その結果97年以前には8社に及んだ韓国の完成車メーカーの数は、5年にして実質的には3つのグループ (現代 - 起亜, 三星 - ルノー, 大宇 - GM) に集約されるという大激変を経験した。

企業間の買収、合併以外にも97年経済危機以後、韓国自動車産業は各メーカーの事業構造改編、経営構造の変化、生産の合理化、部品企業の再編、労使関係および雇用体制の激変など大きな変化を経験してきた。今後国内市場の開放と外国先進企業の国内自動車企業買収合併に伴う競争の激化を考慮するとき、韓国自動車産業は将来相当な期間構造調整を続けなければならないものと予想される。

このように韓国自動車産業の構造調整過程は、世界自動車産業史においても類例を見出しがたいほど激烈なものであったので、今後ほかの国の自動車産業における構造調整にも少なからぬ示唆を与えることができよう。

韓国自動車産業の大激変をもたらした表面的な理由は97年の経済危機に伴う影響であったが、より根本的には、その間韓国自動車産業の資本蓄積過程で累積されてきた構造的矛盾と問題点がIMF経済危機という契機に遭っていっぺんに爆発したものであると考えられよう。したがってその間の構造調整過程に対する評価および韓国自動車産業の未来を展望するにおいて、まずこうした韓国自動車産業の蓄積構造と問題点に着眼することが重要だと思われる。

この論文ではこうした視角から97年の経済危機以後展開された韓国自動車産業の構造調整の背景および過程を考察し、今後の発展方向を展望してみようというところに目的がある。考察の順序は次のとおりである。まず第1節でこれまで30余年間にわたる韓国自動車産業の蓄積構造の特徴と問題点を探る。ここでは自動車産業での資本の調達 - 生産 - 販売 - 分配等資本循環系列上の特徴と問題点、そしてこれを総括する組織原理としての財閥構造の特徴と問題点を探ってみる。第2節では資本蓄積構造上の矛盾が爆発して現れた97年経済危機以後における韓国自動車産業の危機の発現様相を考察する。第3節では危機以後の韓国自動車産業の構造調整過程を考察する。すなわち完成車メーカーの買収および合併、事業体系の改編、生産の合理化、雇用調整と労使関係などさまざまな側面から構造調整過程を考察する。最後に第4節では結論に代えて今後の韓国自動車産業の展望を考察する。韓国自動車産業に対する悲観論と楽観論の両方の見解を検討し、望ましい発展方向は果たしてどのようなものであるべきかについて論じる。

## 1 韓国自動車産業の蓄積構造とその問題点

韓国自動車産業が危機に陥った原因については、これを国内完成車メーカー間の過当競争、無理な生産設備拡張、過大な借入経営に伴う財務構造の脆弱性などに求める場合が多い。こうした分析はそれ自体が間違っているとはいえないが、これらはあまりにも現象的に現れた結果のみを指摘したに過ぎない。より根本的にはそうした過当競争や過剰設備投資、そして過大な借入経営などをもたらした蓄積構造上の特徴と問題点を明らかにする作業がまずなされなければならない。そうした作業をしたうえで初めてわれわれは、韓国自動車産業の危機を正確に理解し、今後の望ましい発展方向を提示することができるからである。

そのためにわれわれは過去30余年間にわたる韓国自動車産業の蓄積過程で現れた構造的特徴とその問題点を、資本調達 - 生産 - 販売 - 分配および再蓄積という資本循環系列上の各局面 (phase) および全体局面を統括する組織原理としての財閥体制という枠組を通じて考察してみようと思う。

## 1) 韓国自動車産業の資本調達

60年代以後韓国の独占資本は、基本的に国家の支援または恵沢の授与を土台に資金調達をしてきた。これは自動車資本の場合も同様であった。すなわち70年代の重化学工業化過程でその所要資金は、国家によって政策的に設立された国策銀行（産業銀行等）の低利政策金融を通じて調達されたり、外国借金を国家が政策的に少数の財閥に配分することで支援されてきたのである（李龍雨, 1990）<sup>(1)</sup>。

しかし80年代中盤以後国際収支が黒字に転じ、経済民主化などの要求で政策金融が廃止されるにしたがって国家が少数の独占資本に特惠的に低利資金を提供するというやり方での資金調達は限界に突き当たることになる。その代わりその間大きく成長した財閥は、自らの信用をもとに民間ベース借款や外国銀行借入を導入し、その比重が大きくなった<sup>(2)</sup>。

＜表1＞ 自動車産業\*の設備資金調達（単位：%）

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
株式、社債**	22.0	25.0	30.8	31.1	38.7	49.1	49.8	4.3	8.6
銀行融資	16.9	19.7	25.1	16.3	15.6	18.1	11.0	4.2	10.9
外資調達	18.0	14.2	11.8	9.4	8.6	10.8	0	0	0
内部資金	32.6	33.5	29.2	31.1	17.8	14.5	23.3	78.6	67.7
その他	1.5	5.6	3.1	12.1	18.4	7.4	15.9	12.9	12.8

注：\*自動車産業の完成車メーカー及び部品メーカー \*\*大半は社債である。

出所：韓国産業銀行『設備投資計画調査』各号から作成。

＜表1＞で見ると90年代に入り自動車各社は主として社債発行および金融機関借入による資金調達の比重を高めてきた。その反面内部資金の比重は少しずつ減少し経済危機直前の1997年には全体設備資金調達額の15.2%まで低下した。これは自動車企業の収益性が低く収益の内部留保が不可能だったうえ、自動車企業の所有経営者（財閥総帥およびその家族）が自分たちの所有持分の比重が低下することを恐れて有償増資をはばかったためである。とくに大規模設備投資が本格化した96年以後内部資金の比重がいっそう低下し社債発行への依存度が急速に高まる。このように社債、特に短期債への過度な依存は、結局過大な債務と元利金償還負担によって自動車企業が経営危機に陥る原因になった。97年の経済危機以後には、自動車会社の社債発行と外資調達がほとんど不可能となり、金融機関もまた新規貸出をはばかるようになったため外部資金依存率は急激に低下し、それに代わって自動車企業の収益性好転に伴う内部留保を利用した内部資金依存率が急速に高まり、2002年には設備資金調達額全体の90%近くを占めるようになる。

結局、経済危機が起こる前の韓国自動車産業の設備資金調達構造の特徴は、過大な借入依存、とくに短期債依存として現れていたが、その原因は自動車企業の低い収益性と所有構造上の問題点に起因したものであるといえる。こうした過大な借入依存は結局莫大な元利金償還負担として重くの

(1) 例えば1978年製造業全体に支援された政策資金の55.7%が自動車を主軸とする機械産業に集中された（呉圭昌, 趙楸, 1997b）。

(2) 例えば1986年現在大宇自動車資金調達額のうち外国銀行からの借入の比重が16.9%, 民間ベースの借款の比重が16.5%となっている（李龍雨, 1990）。その残りは大部分国内金融機関からの借入である。

しかかり、これら自動車企業の経営の不安定性をもたらす要因となったのである。

## 2) フォード主義的大量生産体制の確立とその変化

80年代中盤以後、韓国自動車産業が世界市場での本格的な競争に飛び込むようになると、それまで比較的関心が少なかった競争力向上に大きな関心が払われるようになった。しかし品質などの面でまだ先進メーカーとの格差が大きいため韓国自動車メーカーは、主として低価格の小型車を中心とする輸出など価格面での競争力に依存した。

こうした価格競争力を維持するためには、何よりもコストダウンが必要であった。韓国自動車企業はこうしたコストダウンのために規模の経済を確保することのできる大量生産に力を注いだ。これはまさしく典型的なフォード主義的生産体制が韓国自動車産業に急速に普及することを意味した。例えば現代自動車は1981年輸出向け小型乗用車エクセルの工場建設に当たって、はじめから年産30万台規模の工場を建設したのであり（1985年竣工）、大宇自動車もまた1984年輸出志向の小型車ルマンを生産するため年産17万台の生産設備を確保した。起亜自動車は1985年プライドを生産するために年産12万台規模の生産設備を確保した。

1980年代以後、韓国自動車企業は急速な内需拡大と輸出増大に見合う生産能力を持続的に拡大した。とくに90年代に入って世界市場への進出が本格化し国内競争も激化するにしたがって、各企業は競争で生き残るためには規模の経済を確保できる程度の生産能力拡充が至急の課題であると判断し、本格的な生産能力拡大に乗り出すことになる。1978 - 97年の20年間に韓国自動車産業の有形固定資産増加率（名目）は、実に年平均30%に達するほどに急増したが、これは韓国自動車産業が規模拡大を通じてフォード主義的大量生産体制を備えようとしたためであったと解釈できる。

とくに三星グループが自動車産業に新規参入して98年から乗用車生産を始めるようになったことを目前にして、既存完成車メーカーは市場確保を目指していっせいに激的な設備増大競争を繰り広げることとなる。

<表2> 自動車産業の投資動機別設備投資推移

(単位: 億ウォン, %)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
合 計	16,740 (100.0)	27,263 (100.0)	29,336 (100.0)	42,562 (100.0)	36,589 (100.0)	19,437 (100.0)	20,568 (100.0)	23,370 (100.0)	22,981 (100.0)	29,598 (100.0)
設備能力増大	56.1	69.0	57.4	70.8	71.3	44.3	47.6	55.1	47.5	47.7
(新製品生産)	(42.5)	(42.9)	(35.1)	(48.1)	(30.6)	(21.2)	(26.4)	(49.9)	(34.9)	(31.1)
(設備の拡張)	(13.6)	(26.2)	(22.3)	(22.7)	(40.7)	(23.1)	(21.2)	(5.2)	(12.6)	(16.5)
自動化・合理化	13.7	11.0	8.3	6.3	4.3	6.5	10.3	16.4	15.4	24.2
(設備維持・保守)	(3.2)	(4.1)	(4.1)	(4.5)	(2.9)	(4.7)	(7.4)	(7.8)	(7.3)	(14.0)
(自動化・省力化)	(8.5)	(5.8)	(3.3)	(1.2)	(0.2)	(1.3)	(2.3)	(7.0)	(6.3)	(9.5)
(エネルギー節約)	(1.9)	(1.1)	(1.0)	(0.6)	(0.2)	(0.5)	(0.6)	(1.6)	(1.7)	(0.8)
公害防止	3.4	3.6	1.7	0.9	0.2	0.6	0.5	6.3	8.6	1.0
研究開発	20.2	7.7	21.9	12.3	11.4	40.5	34.1	13.2	19.9	19.6
その他	6.6	8.7	10.6	9.8	12.9	8.1	7.5	9.1	8.7	7.4

資料：韓国産業銀行「設備投資計画調査」各号。

<表2>を見ると94年以後韓国の自動車産業の投資額が従前に比べほとんど2倍近く急増していることが分かるが、この趨勢は1997年まで続く。投資動機別には新製品生産および設備能力増大



のための投資の比重が急速に高まり、95年57.4%から96年70.8%、そして97年71.3%へと上昇した。自動車産業は設備増大のためにこの3年間でおよそ7兆3千億ウォンに達する投資を行った。その前91-93年の3年間の設備投資額合計が2兆8千億ウォン程度であったことと比較して、設備能力増大のための投資がこの期間に如何に急増したかが分かる。しかしこうした大規模設備能力増大は、97年以後の内需急減および輸出停滞と重なって98年以後自動車産業の過剰生産能力をもたらす主要因として作用することになる。

一方、韓国自動車産業はこうした大量生産体制の樹立とともに生産方式面では、大量生産を支えるフォード主義的機械設備と生産体制および作業組織を志向してきた。こうしたフォード主義的生産体制は、大体大量生産体制が確立される1980年代中盤には確立したものと思われる。すなわち少品種大量生産体制の確立と工場の大規模化、機械化、自動化、そして専用機械の配置、長大な一字型ベルトコンベアの設置などがこの時期の特徴であった（Kang,1997）。

また作業組織の側面でもフォード主義と連携したテイラー主義的作業組織が確立する。すなわち大部分の労働者は半熟練工中心の単能工であり、彼らの職務はベルトコンベアの流れにしたがって遂行される単純反復的で単能的な職務が大部分であった。職務の性格は単純、反復、標準化された作業であって単能工に相応しいものである。彼らに対してはテイラー主義的な厳格な労働統制が行われた。労働者たちは監督者の指示にしたがって標準化された作業を遂行し、時間、動作の最大限の節約が追求された（Kang,1997）。ただし韓国の場合、欧米先進国とは異なりテイラー主義的作業組織の特徴である職務区分の細分化および硬直化はさほど行われなかった。また時間研究や動作研究などにもとづいた科学的管理法も欧米のそれに比べてはるかに発達が遅れていた。その代わり、低賃金および長時間労働と兵營的統制などに依存する「流血的テイラー主義（bloody Taylorism）」が80年代中盤まで韓国自動車産業の作業組織の特徴であった（Kang,1997）。

しかし90年代に入り世界自動車産業でリーン生産方式が普及するにしたがって韓国自動車産業も主として日本式生産方式に代表される柔軟生産方式の導入を模索するようになり、生産体制と作業組織の性格が変化し始めた。すなわち自動車各社は既存工場から遠く離れた場所に新工場を建設して新たな生産方式を導入したのであり、既存工場でも部分的ではあるが生産方式の改革を図ろうとした。ALC（Assembly Line Control）、CIM（Computer Integrated Machining）、FBL（Flexible Body Line）などフレキシブルな自動機械が導入され、JIT（Just-in-Time）体制も急速に導入された。現代自動車は94年にFBLを牙山（アサン）工場に導入した。起亜の牙山工場および大宇の群山工場など新工場でも、柔軟自動化システムが導入された。また、これら新工場ではトヨタの九州工場などの例にならって作業者の利便性を向上させるための新しい生産設備も導入された。例えば最終組立ラインの分割、バッファー・ゾーンの設置、多機能機械、高さを調節できる作業台の導入などがそれである。設備の面だけではなく生産体制面でも混流生産、生産の平準化、カンバン・システム、ジャスト・イン・タイム、ラインストップ装置の運営、部品メーカーとのコンピューター・ネットワークの構築、機械設備の汎用化拡大、フレキシブル・ロボットの活用などが導入されている（趙孝來, 2001a ; Lansbury and Woo,2001）。

このように韓国自動車産業は90年代から柔軟生産方式への転換を模索してきたが、全体的に見ると、こうした柔軟生産設備の導入および柔軟生産体制の運用は部分的、断片的に導入されただ

けで既存の大量生産システムに補完的役割をしているに過ぎず、韓国自動車産業の生産方式が全面的に柔軟化を実現したと論じるのは時期尚早だという指摘が多い。たとえリーン生産方式が韓国自動車産業の重要な目標であるとはいえ、現実的なさまざまな障壁、とくに部品産業の技術能力の脆弱性と不安定な労使関係、大規模志向の自動車会社の経営方式などによってリーン生産方式の全面的適用は現実的に不可能または不合理であり、単に初期キャッチ・アップ程度にとどまっている状況である（Amsden and Kang, 1995; Park and Lee, 1997）。

一方、作業組織面でも90年代に入り自律的ジョブ・ローテーションの実施、一定の多能工化の進展、制限的職務統合の進展、労働過程での労働者参与の増大（QCサークル、提案制度）などが普及した。しかし韓国の場合こうした柔軟作業組織の導入の面でも多くの限界が存在している。元来柔軟生産方式は労働者の能力と質に大きく依存するという特徴を持っている。すなわちQC、設備の自主管理、工程内での欠陥の修理能力などだけではなく、多技能化、提案能力などが伴わなければならない。しかし韓国の場合、これとは合致しない方式で柔軟生産方式が進展しているのが特徴である。すなわち労働者排除的自動化、ジョブ・ローテーションの制限に伴う多技能化の制限、熟練向上のための教育訓練制度の脆弱、消極的な自主保全管理運動、提案制度の形式的運営、意思決定への労働者参与の欠如などがそれである。また生産職労働者の管理職への昇進機会の制約や年功的賃金制度の維持などは、熟練向上および生産性向上のためのインセンティブを弱体化させる要因として作用している。したがって柔軟生産方式の核心とも言うべき作業者の熟練と作業姿勢、意思疎通などの面で依然として位階的で垂直的なテイラー主義的構造を現在も維持しているといえる<sup>(3)</sup>。

このように90年代以後日本式生産方式に代表される柔軟生産方式の導入によって生産体制および作業組織面で一定の変化が生じているのは事実だが、生産体制の柔軟自動化程度に比べ作業組織の変化、すなわち労働者の知的熟練にもとづく柔軟作業組織への変化の程度が遅く、多技能化、教育訓練の実施、労働者参与の増大などもきわめて低い水準にとどまっているという点で、韓国自動車産業の作業組織は依然として先進国自動車産業に比べると後進的要素を多く持っている。これは自動車産業の生産性と品質水準の向上を妨げるばかりでなく、労使関係を悪化させる要因としても作用している。

### 3) 内需主導型独占的市場構造とその変化

韓国自動車産業の発展において主要な特徴の一つは、国家の強力な主導により産業が発展したという点である。韓国政府は自動車産業が幼稚産業の段階にあった1960年代から大量生産、大量輸出基盤が確立された1980年代の後半に至るまでの長期間にわたって海外からの自動車輸入を規制し、自動車組立分野を外国資本から保護してきたし、部品の国産化政策を推進することで部品産業への外国企業の進出を抑えるなど強力な国内市場および資本に対する保護政策を実施してきた。

一方、国内競争面でも強力な新規参入制限、さらには既存企業の強制的統廃合さえ断行して既存

---

(3) 自動車完成車メーカーの日本式生産方式導入努力とその限界については多くの研究がある。現代自動車については呉在垣（2000a）（2000b）、金炯基、周武鉉（2001）、シン・ドンホ（1999）、シム・サンワン（1997）などがある。大宇自動車については尹辰浩（1995a）（1997）、シム・サンワン、イ・ヨンヒ（2000）などがある。起亜自動車については趙性載（2001b）がある。

企業を保護する政策を実施した。また財政、金融、産業、労働政策上のさまざまな支援制度を通じて既存企業に有利な環境を作り上げた<sup>(4)</sup>。

こうした国内外にわたる参入障壁によって自動車産業では強力な独寡占体制が成立し、既存企業は国内外の潜在的ライバル企業との競争を避けることができた。とくに80年代以後の急速なモータリゼーションの進展に伴う内需の急拡大によって自動車企業は「作りさえすれば売れる」という好況を迎え、この過程で急速な資本蓄積の契機をつかんだ。

こうした自動車産業に対する保護政策とこれにともなう独寡占体制の成立は、規模の経済の実現と国産固有モデルの開発、部品の国産化などを可能にする要因として作用し、これを土台にして韓国自動車産業は世界市場で競争しうる能力を確保したのである。

しかし他方では、国内外競争から保護された市場に安住してきた既存完成車メーカーは、経営および生産の効率性追求、技術革新の追求などよりは、価格引き上げなど独寡占的レント追求に依存して収益を生む構造を作り上げ、その結果放漫な非効率的経営、国産車の技術力および品質向上の不振、消費者厚生への阻害など否定的結果をもたらした。

90年代に入ると、このように政府の保護政策の下で国内的独寡占に安住した自動車市場にも大きな変化の風が吹き始めた。すなわち世界貿易機構（WTO）体制の成立によって国内市場の対外開放が不可避となり、国内的にも新自由主義的イデオロギーの蔓延に伴って参入規制に対する批判が高まり従来の市場保護政策は徐々に消えて行った。こうして「自動車工業合理化政策」の解除（1989）、これに伴う双龍自動車（1992）、大宇造船（1989）、現代精工（1991）、三星自動車（1994）の市場参入許容、またその間日本車輸入を防ぐ手段となってきた「輸入多辺化政策」の解除（1999）などの政策が続けざまに採られた。それに伴って、国内外自動車企業間の本格的な競争体制が成立したのである。これはその間保護体制に安住してきた国内自動車企業にとっては大きな衝撃だった。

また自動車内需市場が成熟段階に到達して内需主導成長の勢いが鈍化したことも自動車産業に大きな変化を強いることになった。内需成長率は1970 - 80年代では年平均25%という高率を記録したが90年代に入ってからは年間10 - 15%程度に鈍化し、とくに90年代中盤以後はほとんど停滞状態に変わってしまった（表3参照）。自動車の代替需要が新規需要を上回る状態になったことで自動車市場はいまや成熟段階に至り、今後内需の急増は期待できなくなった。こうした市場環境の変化は、前に説明した自動車各社の過剰生産設備の重荷と重なって韓国自動車産業に危機をもたらす要因になったのである。

韓国の自動車各社は、こうした市場環境の変化に対応して90年代後半から積極的に輸出拡大努力を積み重ねこの危機を克服しようとした。国内企業はすでに80年代後半から世界市場に進出し始めていた。初期には米国、カナダなど北米先進市場に進出して大きな成功を収めたが、それも長く続かず品質問題とアフターサービス問題で挫折してしまった。しかしその代わり東欧圏をはじめヨーロッパ市場ではたゆまぬ努力で市場拡大に成功したので、輸出比重は増加し続けることとなった<sup>(5)</sup>。とくに90年代中盤以後自動車産業の内需が停滞し、新規企業の参入および既存企業の設備増

---

(4) 韓国自動車産業と関連した政府政策の変化については呉圭昌、趙楸（1997b）、尹辰浩他（1998）、全国経済人連合会（1996）などを参照。

大に伴い競争が激化すると各企業はそれぞれ輸出増大に懸命になった。この過程で長く続いた内需主導型市場構造も輸出主導型市場構造に変わっていった。90年代後半になって輸出比重が全販売額の40%を越え、さらにIMF経済危機以後には50%を越えて内需需要を上回るに至った。こうした輸出主導型市場構造への転換の趨勢は今後も続くものと展望されている。

<表3> 自動車需要水準および構造の推移

(単位：千台、%)

	1980	1985	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001
総販売量	129 (100.0)	369 (100.0)	1,301 (100.0)	2,535 (100.0)	2,830 (100.0)	2,142 (100.0)	2,783 (100.0)	3,107 (100.0)	2,953 (100.0)
内 需	104 (80.6)	246 (66.7)	954 (73.3)	1,556 (61.4)	1,513 (53.5)	780 (35.4)	1,273 (45.7)	1,430 (46.0)	1,451 (49.1)
輸 出	25 (19.4)	123 (33.3)	347 (26.7)	979 (38.6)	1,317 (46.5)	1,362 (63.6)	1,510 (54.3)	1,676 (54.0)	1,501 (50.8)
(先進国)*	-	-	(78.5)	(49.0)	(45.6)	(52.6)	(63.5)	(68.7)	(74.8)
(開途国)**	-	-	(21.5)	(51.0)	(54.4)	(47.4)	(36.5)	(31.3)	(25.2)

注：\* 先進国：北米、西ヨーロッパ、日本

\*\* 開途国：その他地域

資料：韓国自動車工業協会『韓国の自動車産業』各年度。

90年代以後輸出市場のなかで東欧圏をはじめとする開発途上国市場の比重が高まったが、これは韓国自動車の品質水準が先進国企業のそれらに比べて劣っていたために、あまり競争が激しくない東欧圏および開発途上国市場に低価格の自動車を輸出する戦略をとってきたためである。しかしヨーロッパ市場の場合にも西ヨーロッパなどで少しずつシェアを拡大してきた事実は無視できない。とくに最近ウォンの平価切下げで価格競争力が高まったばかりでなく、韓国自動車の品質水準が高まり、長期間無償修理保証、アフターサービス体制の構築などが整うなかで、各社とも北米地域向け輸出が急増し先進国市場の比重が急速に高まっている点は注目される。

しかし全般的にみると、韓国自動車の品質に対する危惧は依然として残っており、製品の多様性が十分でないことやブランドの認知度が低いばかりでなく、販売網の脆弱さも克服できずにいるため、果たしてこうした先進国集中型輸出市場構造がどれほど持続できるかに対する危惧が依然として残っているのも事実である。

#### 4) 葛藤型分配構造と人的資源形成の脆弱性

韓国自動車産業の成長過程でいつも問題点として指摘されてきたことのひとつが、分配をめぐる労使間の葛藤構造と人的資源の脆弱問題であった。こうした労使葛藤と人的資源の脆弱さは、高い人件費による費用圧迫とリーン生産方式の導入を阻害することで競争力向上を妨げる主要な要因の一つとして指摘されてきた。

1987年以前まで韓国の労使関係は、使用者優位で非民主的な関係を維持してきた。しかし87年の労働者大闘争以後、労働運動が活性化するにしたがい労使間の葛藤が急増し労使関係の性格に大きな変化が現れた。87年以後韓国の労働運動は、企業別労働組合主義、経済的労働組合主義、戦闘的労働組合主義という特徴を持つようになった<sup>(5)</sup>。こうした特徴によって主として企業レベルの経

(5) 韓国自動車産業の輸出の歴史についてはChu (1997) を参照。



済的利害関係をめぐる対立と葛藤が韓国労使関係の主要な姿になってきた。これは87年以後の労働運動において闘争の核心を形成してきた自動車産業の場合よりはっきりと現れた。

＜表4＞ 時間当たり賃金および単位労働費用の国際比較

時間当たり賃金 (自動車産業, 生産職)	1975	1980	1985	1990	1995	1997	1999	2001	1975 - 2001 年平均増加率 (%)
米 国	100	100	100	100	100	100	100	100	4.7
日 本	37	44	41	70	110	88	99	86	8.5
ド イ ツ	80	94	59	120	154	128	133	108	7.0
韓 国	4	7	8	24	41	36	40	37	13.6
単位労働費用 (製造業, 生産職)	1975	1980	1985	1990	1995	1997	1999	2002	1975 - 2001 年平均増加率 (%)
米 国	100	100	100	100	100	100	100	100	4.7
日 本	47	56	49	86	139	107	109	91	8.4
ド イ ツ	99	124	73	147	184	152	140	125	6.2
韓 国	5	10	10	25	42	43	37	42	13.5

注：各国のドル換算賃金および単位労働費用を 米国を100として指数化したもの。年平均増加率はドル換算名目賃金および単位労働費用の増加率である。

資料：U. S. Bureau of Labor Statistics, Internet Homepage

労働運動の活性化と分配闘争の結果、韓国自動車産業の賃金は急速に上昇して来た。＜表4＞でみるように韓国自動車産業の生産職労働者のドル換算時間当たり賃金は、70年代に米国の4%に過ぎなかったが、80年代に10 - 20%，90年代前半には40%水準に高まった。しかし97年の経済危機以後急速なウォン・レートの下落と賃金下落により韓国自動車産業のドル換算時間当たり賃金水準は再び落ち込んで2001年現在米国の37%，日本の43%に過ぎない実情である。しかし1975 - 01年期間中の上昇率は年平均13.6%で米国の3倍，日本の約1.5倍近い早い上昇率を示した。

自動車製造原価に及ぼす費用圧迫は、単純な賃金の絶対額ばかりでなく、生産性との関連が重要である。しかし生産性まで勘案した自動車産業の単位労働費用に関する国際比較資料がないために製造業全体の生産職労働者の単位労働費用を比較してみると、韓国は1970年代に米国の5%，80年代に10%程度に過ぎなかった。しかし90年代にはいると急速に単位労働費用が上昇し、97年には米国の43%，日本の40%水準まで格差が狭まった。それがやはり97年の経済危機以後は再び米国の42%水準に落ちこんだ。1975 - 2002年の期間における韓国製造業生産職労働者の単位労働費用上昇率は、年平均13.5%でやはり米国の3倍，日本の1.5倍に達する高い上昇率を示した。

＜表5＞ 労働生産性を勘案した人件費の比較（2002年）

	現代自動車	トヨタ自動車	米国ビッグスリー
時給(ドル基準)*	7.2	44.3	21.4
絶対人件費	100.0%	615.7%	297.8%
労働生産性	100.0%	262.4%	120.0%
労働生産性を勘案した人件費	100.0%	234.7%	248.2%

注：\*1ドル=120円=1,250ウォンで計算。

資料：キム ハクチュ (2002)。

(6) 尹辰浩 (2001)。

一方、＜表5＞で個別企業レベルでの労働生産性を勘案した人件費を比較してみると、2002年現在、現代自動車の時間給は7.2ドルでトヨタの6分の1、米国ビッグスリーの3分の1の水準である。労働生産性の面で現代自動車はトヨタの38%、米国ビッグスリーの83%の水準である。したがって労働生産性を勘案した人件費の面で現代自動車はトヨタの42.6%、ビッグスリーの40.3%であることが分かる。

結局一部で論じられているような韓国の人件費や単位労働費用が先進国水準にまで上昇したという主張は、誇張されたものであるといわざるを得ない。依然として時間当たり人件費や単位労働費用は先進国の半分以下の水準であり、したがってこうした相対的低賃金が、韓国自動車産業の価格競争力に大きく寄与していることが分かる。ただし人件費水準および単位労働費用が先進国に比べ急速に上昇しているため価格競争力の優位が急速に狭まっていることは確かであって、これが韓国車の競争力を低下させる要因になったのは事実である。このことはまた韓国自動車産業がこれまでの低賃金-低価格にもとづいた競争戦略から抜け出し、高賃金-高価格-高品質戦略に転換していくしかないということを示している。

このように韓国自動車産業が高賃金-高品質戦略をとるためには労働者の熟練向上と人的資源の開発が絶対的に必要である。しかしまさにこの側面で韓国自動車産業は大きな脆弱性を見せている。その間韓国自動車産業の急成長の過程で、企業は急成長に見合う生産職労働者の量的供給の確保にのみ気を使い、その熟練形成には大きな関心を払ってこなかった。フォード-テイラー主義的大量生産体制の下で、企業は人的資源管理には高い優先度を与えてこなかった。労働力は主に半熟練労働力が中心で、これらに対する公式的訓練はほとんどなかった。作業現場では監督者の厳格な監督の下に細分化された職務を単純反復する場合が大部分だった(Lansbury and Woo,2001)。80年代-90年代中盤に至るまで自動車産業の生産職労働者は、比較的勤続年数が短く年齢が若い労働者で構成されていたし、かれらの離職率もきわめて高かった(全在庸, 1999)。教育訓練体系もまたきわめて脆弱でインセンティブ・システムがまともに整備されておらず、現場での熟練形成システムも脆弱で、結局、低位多能工中心の人力構造を持っているものと評価されている(洪長杓, 柳将秀, 1999)。

このように一方ではフォード主義的大量生産体制が要求する作業編成の特性と、他方では韓国財閥企業の権威主義的、家父長的経営管理体制に土台を置いた人的資源管理方式および権威主義的労使関係とに起因する人的資源管理の脆弱性を韓国自動車産業はまぬがれていない。そしてこれは単に柔軟生産体制への転換を困難にしているばかりでなく、自動車産業全般の生産性を高めるうえでも障害になっている(Kochan,et al,1997; Biggart and Gwillen,1999)。

##### 5) 組織原理としての財閥構造

これまで数十年間にわたって韓国経済を主導してきたのは、財閥と呼ばれる大規模企業集団であった。これは自動車産業の場合も同様であった。国内完成車メーカーのうち起亜を除いた大部分の企業は財閥グループの系列社として発展してきた<sup>(7)</sup>。

財閥体制の下で完成車メーカー各社は、外部的には生産、部品供給、金融、販売、保険などの系列社を従えたワンセット主義を採ってきた。その結果、系列企業間では複雑な株式の相互所有、役

員の派遣、債務保証、相互債権・債務関係などによって絡みついたいわゆる船団式経営体制の形態をとってきた。これは自動車企業の成長期には範囲の経済効果を発揮して成長の大きな原動力になりもしたが、しかし危機の時期には一つの系列社の経営危機が瞬く間に全系列社に広がる「赤壁大戦式 連環計」として作用するため IMF 危機の時には経営破綻の原因になったものである。その代表的な例が大宇グループと現代グループであるといえる。大宇グループの場合、1999年グループ全体の経営危機発生によって大宇自動車までもが経営危機に陥り、結局売却対象になった。現代グループの場合でも、現代自動車自体は相対的に堅実な財務構造を持っていたにもかかわらず、2000年の現代グループ全体の経営危機発生に伴って系列社に対する支払保証債務の履行、出資持分の価値減少などで現代自動車もまた相当な苦境を経験し、結局グループから離脱することになったのである。

一方財閥グループは、内部的には所有経営者の絶対的権威下にすべての意思決定が上命下達式に行われるトップダウン型意思決定構造を持っている。これは一糸乱れぬ協同体制、機敏な意思決定、果敢な投資などが可能となった要因として作用した。しかしその反面、財閥の所有経営者（総帥およびその家族）の皇帝式経営による組織の硬直化、非民主化が効率性を阻害し非合理的意思決定をもたらすことになった。しかも所有経営者の個人的能力と趣向にグループ全体の運命が託される結果となり、非合理的で不安定な経営構造を生んだ（金大浩，2001）。双龍自動車と三星自動車の無謀な市場参入は、所有経営者の自動車産業に対する個人的趣向が大きく作用した結果であったし、大宇自動車の無謀な国内外投資と現代自動車の所有経営者交代に伴う混乱などは、所有経営者個人の経営能力不足によってグループ全体の運命が危機に瀕したケースだった。また起亜自動車の没落もやはり専門経営者個人の無謀な野望が大きく作用した結果だった（趙性載，2001b）。こうした所有経営者の絶対的権威はその当代にとどまらず相続を通じて2世、3世にまで受け継がれて所有、経営の世襲化を生むことになり、これはグループ経営を危機に陥れる重要な要因として作用した。

また社会的政治的観点から見ると、財閥は経営の効率化を通じた利潤追求よりは政治資金を政治家に提供しその代価として特惠を得るなど、経済癒着を通じた特惠性レントを追求する傾向が強く、そのため経営の不透明性をもたらした。財閥はお互いの競争においても、技術開発と経営効率性の追求よりはロビー戦で勝つことを主要な目標としてきた。

結局、財閥は「韓国の自動車産業の発展を可能にした張本人であると同時に、自動車産業の危機をもたらした張本人でもある」という評価を受けている（趙性載，1998）。（つづく）

（ユン・ジンホ 仁荷大経済学部教授）

---

(7) 専門経営人体制として発展してきた起亜自動車の場合はこうした財閥体制の例外だといえるが、起亜自動車でも専門経営人の横暴を牽制する内部システムが欠如していたという点、90年代に入り起亜自動車自らが系列企業を拡張して財閥に変身したという点などを勘案するとき、起亜もまた財閥体制から大きく外れるものではないという評価が成り立つ（趙性載，2001b）。