

韓国自動車産業の構造調整（下）

—— 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、前号）
- 2 韓国自動車産業の危機の発現（以下、本号）
- 3 自動車産業の構造調整過程
- 4 韓国自動車産業の展望

2 韓国自動車産業の危機の発現

1997年末突然襲った韓国経済の危機状況以後、自動車産業は内需の激減と稼働率の下落によって存続の危機に直面することになる。一部の完成車メーカーが倒産または売却され、生き残った企業も経営合理化と大規模整理解雇など痛みを経験した。部品メーカーもまた倒産が続出するなど韓国自動車産業は総体的危機に陥った。本節ではこうした韓国自動車産業の危機の発現様相を考察する。

1) 大規模過剰生産の発現

90年代中盤以後韓国の自動車各社は、大規模な生産施設拡大競争を繰り返した。これにより自動車産業全体の生産能力は1992年の252万台から95年330万台、97年414万台へと急速に増大した。わずか5年の間に生産能力が60%以上増大したことになる。

その反面90年代にはいり自動車保有率の急増にともない新規国内需要は停滞状態を見せ始め、1995年以後代替需要が新規需要を上回るにいたって韓国自動車市場は成熟市場に変化した。こうした状況の中で発生したIMF危機により内需基盤の急激な崩壊が進み、自動車各社は大規模な過剰生産に直面することになった。

<表6>で見るように韓国自動車産業は97年から急激な過剰生産を示し、過剰生産能力（生産能力－生産台数）が97年133万台、98年217万台に達した。これにより稼働率は97年68%、98年47%に落ち込み、稼働率が50%にも達しないという史上最悪の状況を迎えることになった。以後99年から急速な景気回復と輸出急増に伴い生産量が増えた反面、生産能力増大はほとんど凍結されたので稼働率も2002年には70%に上昇したが、まだ適正稼働率80%水準⁽⁸⁾には至っていない。

(8) 呉圭昌, 趙徹 (1997a)。

＜表6＞ 自動車産業の生産能力と稼働率の推移

単位：千台、%

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
生産能力 (A)	2,945	3,297	3,453	4,143	4,121	4,340	4,332	4,400	4,499
生産量 (B)	2,311	2,526	2,813	2,818	1,954	2,843	3,115	2,946	3,148
稼働率 (B/A) (%)	78.5	76.6	81.5	68.0	47.4	65.5	71.9	67.0	70.0

資料：韓国自動車工業協会（2002）；韓国自動車産業研究所（2002）。

2) 急激な債務危機と財務構造の悪化

90年代中盤以後の大規模な生産施設拡充のための資金調達で自動車企業は膨大な債務を負うことになる。こうした自動車企業の巨額の債務は、以後彼らの経営を圧迫する決定的な要因になった。IMF経済危機以後企業経営の不振と政府の金融構造改革、財閥改革政策などがいっぺんに押し寄せ、国内外の金融機関による新規貸出の拒否、既存貸出の回収などのために自動車各社は債務圧迫に苦しめられることになった。しかも急激な金利上昇による金融費用もまた耐え難いまでに過大な負担を与えることになる。また系列企業の経営不振にともない自動車企業が保有していたそれら系列社の株式ならびに会社債の価値が暴落し、系列社に対する債務保証から来る負債償還負担などが一挙に押し寄せたため自動車会社は軒並み経営難に陥った。

こうしたことから自動車企業の財務構造も極度に悪化した。60年代以来の経済開発過程で韓国の企業は負債依存型借入経営によって企業規模を拡張する体質を培ってきたため、債務比率が先進国企業に比べ一般的にきわめて高く現れる。＜表7＞で見ると韓国自動車完成車メーカーの平均負債比率はIMF経済危機以前の96年にすでに533%ときわめて高い状態だった。しかしこの比率は97年には822%と急速に悪化していった。IMF経済危機以後財閥改革政策の一環としてとられた財閥財務構造改善政策⁽⁹⁾によって負債比率は急激に減少し2002年には115%にまで減った。これは日本の自動車会社の債務比率とほとんど同じ水準であり、米国企業に比べてはるかに低い水準である。しかしこれは、政府が定めた目標負債比率に沿うように自動車各社が既存資産の再評価などを実施し、帳簿上の資産価値を引き上げることで負債比率の数値を低める便法を動員したために負債比率のみが低下したに過ぎず、総負債規模はさらに増えている点は問題である。

＜表7＞ 完成車メーカーの債務比率推移の国際比較

単位：%

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
韓国	415.79	460.48	463.29	532.54	822.16	503.86	323.86	N.A.	136.22	115.15
米国	502.54	321.29	253.56	258.91	280.19	314.57	255.55	261.55	326.44	343.28
日本		149.09	134.88	137.14	126.97	124.54	121.43	117.44	117.44	110.89

資料：韓国産業銀行、『企業財務分析』各年度。

3) 急速な収益性の悪化と経営危機

国内完成車メーカーは、90年代中盤以後国内外生産設備の無理な拡充のために借入れた膨大な規模の負債による高い金融費用負担と、無利子割符販売に伴う出血競争などにより収益性が急激に

(9) 政府は財閥の財務構造改善政策の一環として負債比率を200%以下に低めるようにした。

悪化した。〈表8〉で韓国完成車メーカーの収益性の変化を見ると、97年経済危機以前にもすでにきわめて低い収益性を示しており、とくに経済危機直後の1998-2000年には二桁数字に達するほどの大規模な赤字を記録した⁽¹⁰⁾。しかし2001年からは現代自動車の内需販売好調と北米地域に対する輸出の急増などにより売上額が大きく伸びたことで純利益も大きく増加し、2001年6.35%、2002年5.69%の黒字を記録したのだが、これは米国や日本の企業に比べてもかなり高い水準の純利益率である。

〈表8〉 完成車メーカーの純利益率推移の国際比較

単位：%

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
韓国	-0.42	-0.07	0.29	-0.32	-2.86	-33.59	-16.17	-35.62	6.35	5.69
米国	1.05	5.40	4.77	4.67	5.52	9.33	5.49	3.18	-2.14	0.68
日本		0.78	1.38	1.79	1.83	1.25	-0.76	0.52	0.52	2.17

資料：韓国産業銀行、『企業経営分析』、各年度。

企業別に見ると現代自動車の場合、97年以前にもきわめて低い収益性をしめし98年には経営危機に陥って430億ウォンの経常収益赤字を記録した。しかし99年以後輸出好調と国内市場独占の影響で4,950億ウォンの黒字を記録したし、その後も2000年8,960億ウォン、2001年1兆6,600億ウォン、そして2002年には1兆4,400億ウォンの巨額の黒字を実現した。

大宇自動車は97年、98年連続黒字を発表したが、大宇グループの経営危機以後債権団の実際の検査および検察の調査結果、その間粉飾会計によって大規模赤字を隠蔽していたことが明らかにされた。大宇自動車がワークアウト（Work out：企業改善作業）にはいった99年には金融費用が8,190億ウォンで売上額対比13.4%に達し、これにより2兆9,310億ウォンの大規模赤字を示した。大宇自動車の赤字規模はその後も増え続け2000年、2001年連続3兆ウォン以上の巨額の赤字を記録し、売上額対比金融費用の比率が2001年現在じつに56.7%に達するなど回生不能の状態に陥った。このような巨額の債務とこれに伴う過大な負債と金融費用などによって大宇自動車のその後の海外売却はきわめて困難な道を歩むことになった⁽¹¹⁾。

起亜自動車は97年、98年連続して大規模赤字を示したが、現代自動車に吸収された後急速な経営正常化と販売好調によって99年に2,280億ウォンの黒字転換を達成した。このように起亜自動車が黒字に転換した背景には、現代自動車に吸収される際に債権団の負債帳消しなどによって金融費用が99年に570億ウォンにまで急減したことが大きな要因として作用した。起亜自動車は2000年にも北米輸出の急増などで売上額が急速に増え、3,700億ウォンの経常利益黒字を記録したが、金融費用も3,360億ウォンに増え経営圧迫要因となっている。起亜自動車の売上額は2001年に12兆3,560億ウォンに増え、黒字幅も4,240億ウォンとかつてない大きさを記録した。

(10) これら赤字の大部分は大宇自動車により発生したもので現代自動車の場合1999年以後黒字に転じた。

(11) このように大宇自動車が大規模粉飾会計を行うことができたのは、大宇自動車が上場法人ではないために可能だった。具体的なことは趙性載（2000a）参照。

3 自動車産業の構造調整過程

1) 完成車メーカーの買収、合併

IMF経済危機以後、不況と不実経営による深刻な経営危機に陥った韓国の完成車メーカーは、買収、合併などによって所有および経営権が変わる激変を経験するようになる。

完成車メーカーのうち最も早く経営難に陥ったのは起亜自動車だった。起亜自動車は無理な国内外生産設備拡張と無利子割符販売競争、事業多角化のための他業種参入などの結果、経営不実が発生し1997年不渡りを出すに至った。大企業の不渡り事態がもたらす影響を憂慮した政府および債権銀行は、「不渡り猶予措置」をとり、起亜自動車は同年10月法定管理体制に転換され最高経営陣は退陣した。起亜自動車の処理をめぐる政府－債権団の第三者買収論と経営陣－労組－市民運動団体の独自回生論が互いに対立して、熾烈な攻防戦が繰り返されたが、結局政府と債権団は起亜自動車を売却することを決定した（金基元2002）。その後3次にわたった国際入札の末1998年に現代自動車を買収企業に決定され、12月株式引受契約の締結をもって起亜の合併は締めくくられた。現代自動車に吸収された後、起亜自動車は1999年から急速な経営与件の改善によって黒字に転換し、2000年2月に法定管理が終結して正常な企業に立ち返った。現在、起亜自動車は、その持分の51%を現在現代自動車に所有されているが、法律的には二つの企業は独立企業として残っている¹²⁾。

双龍自動車は小規模企業のため規模の経済を達成できないまま苦戦を続けたが1998年経営難に逢着し、以後大宇自動車との買収協定の末、大宇自動車によって吸収された。しかし今度は大宇自動車が発機に陥ったので双龍自動車の経営危機は依然続いたままである。2002年現在も債権団の管理を受けている双龍自動車は、新たに販売された車種の売行き好調を受けて経営正常化努力を継続している。

三星グループは1995年政府から技術導入許可を受けて長年の宿願だった自動車産業への新規参入を果たした。しかし三星自動車の市場参入は当時から過剰、重複投資という指摘を受けて少なからぬ論難を惹起した（金基元、2002）。三星自動車は1998年から工場を稼働させたが、経営不振のため同年三星グループは自動車産業からの撤退を決定した。その後三星自動車は大宇自動車とビッグディール（三星自動車と大宇電子の事業交換）交渉を行ったが失敗し、1999年法定管理を申請した。その後国際的な売却交渉を行った末、三星自動車は2000年4月ルノーによって買収されルノー三星自動車に転換した。

大宇自動車は90年代以後「世界経営」という旗印の下ポーランドなど東欧圏、ロシア、南米など各国の工場を買収あるいは新設して韓国の完成車メーカーの中では最も積極的に海外進出を図った。しかし国内外における無理な生産施設拡充と借入れ依存経営によって1999年に大宇グループ全体の経営危機が発生し、大宇グループが解体される過程で大宇自動車も債権団からワークアウトの対象に指定された。同年11月大宇自動車の最高経営陣が退陣し債権銀行団が経営責任を負うことになった。当時、大宇自動車の将来の行方、とくに海外売却如何をめぐる財界、学界、労働界などで賛否両論が激しく繰り返されたが（金基元、2002）、政府は海外売却方針を固め2000年1月から売却を推進した。同年6月フォードが優先協定対象企業に選定されたが、9月にフォードが

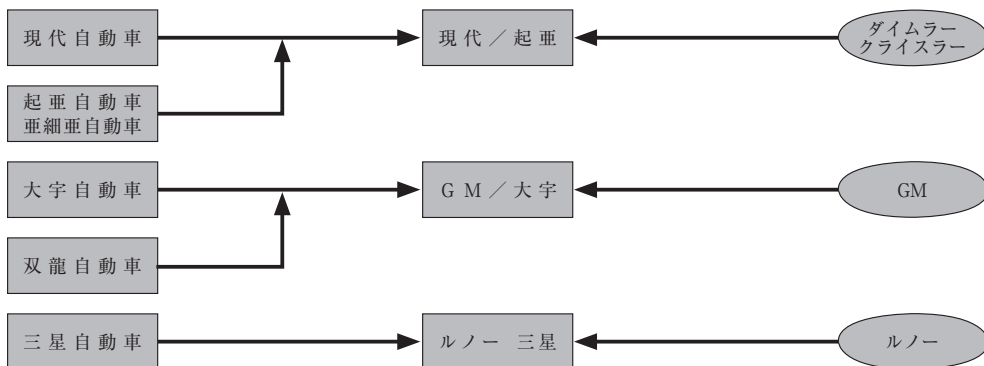
¹²⁾ 現代自動車の起亜自動車買収過程についてはLee and Cho（2001）参照。

買収意思の放棄を表明したため大宇自動車の運命は迷宮にさまよひこむことになった。結局、大宇自動車は同年12月に法定管理に入った。その後2001年9月、GMとの協商がまとまり大宇自動車をGMに分離売却することで合意したが、偶発債務問題などが露呈したため本契約が締結されないまま時間を費やした末2002年4月、GMに大宇自動車の一部工場を分割売却する内容の契約を結ぶことで大宇自動車事態は一段落した。しかしGMは大宇自動車の中核をなす富平工場に対しては、今後委託生産を続けて6年以内に稼働率、生産性などGMが提示した4条件を満たした場合にこれを完全を買収するという「条件付買収」で望んだため、依然として大宇自動車問題は完全に解決されたとはいえない状態である¹³。こうして大宇自動車はGM大宇（群山工場）、大宇仁川車（富平工場）、大宇バス（釜山工場）、大宇商用車（群山商用車工場）など4つの新設法人と残存法人（清算法人）である大宇自動車に分離され追加的な構造調整を待っている状態である。

現代自動車は韓国完成車メーカーのなかでは財務構造が最も堅実であり、企業自体としては大きな問題はなかった。しかし現代財閥グループ内の経営権承継過程で鄭周永会長の息子たちの間に紛争が生じ、現代自動車もこれに巻き込まれる苦境を経験した（金基元，2002）。鄭周永現代グループ名誉会長の次男鄭夢九会長は、2000年9月現代グループ内部の後継者選定をめぐる兄弟間の争い（いわゆる「王子の乱」）で追い出され現代グループ継承権を奪われた後、自分の取り分である自動車関連小グループを現代グループから完全に独立させた。これはその後の現代自動車にとっては有利に作用した。すなわち系列分離後に現代グループ全体の資金危機が発生したために現代グループ系列各社は多大な経営困難に直面したが、すでにグループから独立した現代自動車は相対的に影響が少なかったため、いち早く安定的な経営体制を備えるようになる。以後、現代自動車グループは内需市場での独占体制構築と北米市場での販売好調に支えられて売上額と利益額を大きく拡大し、自動車業種を中心に関連22社を率いる財界順位5位のグループとして登場することになった（公正取引委員会，2001）。

結局、韓国自動車産業は1997年以後わずか5年間のあいだに完成車メーカー8社が実質的には3つのグループ（現代／起亜、大宇／GM、三星／ルノー）に統合される大激変過程をたどったのである（図1）。

<図1> 経済危機以後の韓国自動車産業の構造調整



* 図注：その他に現代精工（車両部門）は現代自動車に、大宇重工業（国民車部門）はGM大宇自動車に吸収合併された。

2) 完成車事業組織の改編

韓国の完成車メーカーは所有権および経営権の変動ばかりでなく内部的な事業体系および組織の側面でも大きな変化をたどることになる。とくに統合した現代／起亜自動車の場合、統合のシナジー効果を発揮するために組織、研究、生産、販売など事業体系全般にわたる大きな変化があった。

まず組織面では、両社は放漫な内部組織を統合した。現代自動車は起亜自動車の吸収以外にもより効率的な経営構造構築のために、その間分離されていた現代自動車販売サービスと現代精工（車両生産部門）を吸収統合した。起亜自動車もまた1999年6月系列企業である亜細亜自動車、起亜自動車販売、亜細亜自動車販売、起亜大田販売など4つの法人を吸収合併した。

現代自動車と起亜自動車は統合後、1999年初めに現代－起亜共同企画団を作ったが、この組織は会長直属として両社の統合的業務調整と統制のための組織構造を作り上げるうえで核心的役割をした。共同企画団が作った組織統合計画にしたがって会長－各部門社長（4名）－各部門担当副社長（23名）の体系が整えられた。1999年末には両社の統合を加速化するために既存の研究開発本部以外に5つの総括本部、すなわち商品企画、マーケティング、資材、生産技術、整備部品本部が新設された。2000年末には両社の本社が同一の建物に移転することで内部調整と意思疎通が円滑になされるようにした（裴圭植, 2001）。

組織統合ばかりでなく人的統合も進められ、現代自動車出身中間管理職と起亜自動車出身中間管理職が大挙交換された。

両社はとくに研究開発組織の統合を優先的に断行した。両社は統合R&D部を新設して統合前には現代4箇所、起亜4箇所に分散していた両社の研究所を乗用車R&Dセンターと商用車R&Dセンターに統合した⁽¹⁴⁾（起亜自動車労働組合, 2003）。

生産面の統合では生産技術部門を統合し、部品の共用化、プラットフォームの統合、生産ラインの調整などが進められた。両社は部品の共用化のために2000年12月現代モビスを新設した。現代モビスは自動車部品の生産と販売のための専門会社であると同時に、さらには生産のモジュール化に必要なモジュール生産を専門とする会社として育成する計画である。このため現代／起亜グループは、部品企業の構造調整にも着手し、統合前800余りに達した現代／起亜部品納品企業を半分以上に減らす方針である。このため部品共用化、納品取引先絞込み作業などを経て2005年から現代モビスのモジュール生産が本格化すれば全体のモジュール化水準を35－40%まで高める計画である。

一方現代／起亜グループはプラットフォームの統合に集中している。現代自動車と起亜自動車はその間それぞれ12個ずつ合わせて24個のプラットフォームで計41個のモデルを生産してきたが、これを2004年までに両社併せて7個に統合し、モデル数も25－30個に統合する計画である（李啓安, 2000; 裴圭植, 2001）。こうしたプラットフォームの統合の最初の段階として2002年に軽乗用車（アトスービスト）と中型車（ソナターオプティマ）のプラットフォーム共有が実現し、2004年までに中・大型乗用車など全部門にプラットフォーム統合を拡大し、2007年にはミニバン、SUVなどレ

(13) 大宇自動車の経営不実化過程および売却交渉過程については趙性載（2000a）、金大浩（2001）参照。

(14) 以後商用車R&Dセンターはダイムラー・クライスラーと商用車の合併が実現した後は合併会社に編入された。

ジャー用車両部門でも完了する方針である。もしこのような計画が予定通り完了すれば、現代／起亜グループは2005年頃にはトヨタ、ホンダなど日本の自動車メーカーに比べても遜色ないプラットフォーム統合度を達成できるものと見ている（<表9>参照）。両社はまたエンジンおよびトランスミッション共有にも着手しており、起亜自動車の車種に現代自動車が生産したエンジンを搭載している。

<表9> 国内外主要完成車メーカーのプラットフォーム統合計画

	1997年			2004-2005年		
	モデル数(A)	プラットフォーム数(B)	A/B	モデル数(A)	プラットフォーム数(B)	A/B
現代／起亜	41	24	1.7	30	7	4.3
大宇／双龍	16	12	1.3	-	-	-
トヨタ	45	22	2.0	40	7	5.7
ホンダ	26	15	1.7	30	5	6.0

資料：李啓安, 2000; 裴圭植, 2001.

また米国をはじめ北米市場での両社の組織統合も進行中である。2001年6月両社は米国に共同デザインセンターを設立したのに続いて、現代自動車金融が起亜自動車の米国での金融機能を引き受ける計画が伝えられているし、米国での部品も共有する計画である（Automotive News, Sep. 3, 2001）。ただし両社はマーケティング部門だけは独自組織を維持しながらブランド・イメージを守っていく計画である。現代自動車側はこうした両社間の構造調整が約5年ないし10年程度かかるものと展望している。

大宇自動車は経営危機に遭った後1999年に大宇商用車、大宇重工業国民車生産工場を吸収統合する事業構造改編を断行し、2001年には大宇自動車と大宇自動車販売の法人統合を断行した。

3) グローバル経営体制の構築と戦略的提携

以上見たような完成車メーカーの買収、合併を遂げた各社は、今後の発展のための新たな経営計画を樹立しているが、その核心はグローバル経営体制の構築と戦略的提携にある。

現代自動車は起亜自動車の吸収合併と現代モービスの発足などによって部品-完成車-販売にいたる垂直結合自動車専門企業を構築し、これを土台に来る2010年までに世界5位の自動車メーカーに跳躍するという経営目標を樹立した。現代／起亜グループはそのために現在両社併せて300万台規模である自動車生産量を、2010年までに年産500万台生産体制に拡大する計画の下に細部戦略を段階的に実行している最中である。

まず企業経営の全部門で世界5位圏の競争力を確保することを目標としており、そのために品質改善運動、6シグマ運動などを通じてトップクラスの品質を確保するということである。また生産性向上のためにモジュール生産を拡大するなどの方法で2005年までに生産性を30%向上させ、新技術と新商品の開発を強化することにした。世界的な環境規制と安全規制の強化趨勢に対応できる技術水準も確保する計画である。

2010年まで500万台規模の生産を達成するためには内需販売だけでは限界があるため、グローバル生産、販売体制の構築が不可欠である。したがって現代／起亜グループは米国、中国、ヨーロッ

パなど世界3大拠点に現地生産工場を建て、技術、開発、生産、販売の完全現地化を通じてグローバル経営体制を構築する予定である。

こうした現代／起亜グループのグローバル経営体制構築の最初の動きとして両社は、2002年4月現代自動車米国工場の起工式を持った。米国アラバマ州に位置したこの現代／起亜米国工場は、年産30万台規模で2005年に生産を開始する予定である。

現代自動車はまた2002年2月中国の北京自動車と合弁会社を設立し、中国で自動車を生産するという合弁意向書を締結した。両社は北京に合弁会社を設立して年産10万台規模の生産をし、2005年からは年産20万台に生産規模を増大する予定である。起亜自動車もまた2001年末中国の東風自動車グループと合弁で「東風－悦達－起亜」という合弁法人を設立した。この会社は新工場を建設するなどして、現在5万台規模である起亜自動車の中国現地工場の生産規模を年産30万台規模に拡大していく予定である。こうした計画が達成されれば、現代自動車と起亜自動車は2010年頃中国内であわせて50万台の生産規模をもつことになる。

両社は米国に続いてヨーロッパでも初の現地工場を建設する方針である。まだ具体的な工場設立候補地や生産規模は未確定であるが、東ヨーロッパ地域に少なくとも年産30万台以上の規模の工場を建設することになると予想される。

その他に現代自動車のインド工場の生産規模を現在の10万台から2005年までに20万台に増やすなど、アジア地域内の生産設備を現在の44万台規模から2005年までに70万台に増やす計画である。

一方、現代／起亜自動車はグローバル経営体制構築のための重要な手段として世界有数自動車メーカーとの戦略的提携を積極的に推進している。現代自動車は2000年6月にダイムラー・クライスラー（DCX）との戦略的提携に成功し、現代自動車持分の10%をDCXが引受け、ワールドカーを共同開発することにするなど安定的な成長構造を備えることになった（3年内に持分5%追加引受けオプション）。しかし2001年DCXが、小型車であるZカー開発計画で現代自動車を除外すると発表したため現代は打撃を受けた。以後現代／起亜自動車が米国市場で好調を見せるなど販売好調と収益性向上等の成果を挙げると両グループ間の国際的提携関係は再び急進展し始めた。現代とDCXは2000年6月商用車共同開発計画（50：50）を推進することに合意し、その最初の段階として2001年7月商用車ディーゼルエンジン合弁法人であるダイムラー現代商用車を公式にスタートさせ、2002年11月には全州工場の起工式をもった。ダイムラー現代商用車は2004年から量産体制に入り年産10万台を生産する計画であり、そのうち半分くらいは輸出する計画である。

2002年5月には現代－DCX－三菱3社が中型乗用車用エンジンを共同開発することで合意した。この合意によって現代自動車が開発した乗用車エンジン技術をDCXと三菱が受けて自前で生産し自社の乗用車に搭載する予定である。現代は2004年、DCXは2005年からそして三菱は2006年から生産を開始することになる。3社合わせてエンジン生産規模は年間150万台と予想されている。両グループはまた2002年5月前輪駆動小型乗用プラットフォームを共同開発する計画だと発表した。今後現代／起亜自動車とDCXは資本－生産－マーケティング－技術に至る全分野に提携範囲を広げる計画であり、究極的にはエンジンおよびプラットフォームも共有する計画である。

現代自動車は三菱との協力関係も大幅に拡大する方針である。2002年現代自動車と三菱は自動車技術開発に関する協力強化に基本的に合意し、今後エンジン、トランスミッションなどの設計およ

び開発をはじめ生産、購買、調達など幅広い分野でグローバル協力関係を推進する方針である。

それ以外にも現代－DCX－三菱は2002年10月グローバル共同購買実施に合意し、これにより総額130億ドル規模の世界最大の部品購買勢力が誕生した。

GMは大半自動車を買収した後2010年までの「大半中長期生産計画」を明らかにした。これによるとGMは大半自動車を、アジア－太平洋地域をはじめとして、全世界を射程に入れた戦略的生産およびR&D基地として育成する方針だという。しかしまず短期的には、GM大半車は輸出よりは内需シェアを高めることに集中する計画である。そのため新車種を投入し、全世界にわたるGMの研究開発機能および生産ネットワークを活用、とりわけGMが競争力を持っている金融部門を積極的に活用して金融サービスを提供する予定である。こうした攻勢的マーケティングで従前の大半自動車の国内市場シェア（33%）を回復するというのが第1目標である。一方海外部門に対しては、大半自動車の米国市場向け輸出を中断し、GMブランドで大半自動車を米国市場で販売する予定である。しかしヨーロッパなど一部地域では大半ブランドで引き続き販売される。

こうしたGM大半自動車の戦略に対して、果たしてGMが本当に大半自動車をアジアおよびヨーロッパ市場進出のための核心基地として活用するのか、そうではなく単純な韓国市場進出のため、または国際下請基地として利用するに止まるのかに対しては意見が入り乱れている状況である。

一方日本最大の軽乗用車メーカーであるスズキは、GM大半自動車に8,900万ドルを出資して14.9%の持分を確保した。今後、GM大半自動車が生産する自動車を大半、GM、スズキブランドで世界各国に販売し、パワートレインをはじめ自動車部品を統一して費用削減を進め、さらに新車開発では3グループが提携することで合意した。その他、GM大半自動車は中国上海自動車グループの持分参加（10%）も協議中であり、こうした協力関係を通じて中国市場に進出しようという計画も持っている。

ルノー三星自動車はルノーによる買収後、新車種であるSM5の販売好調に支えられて販売量が急増している。ルノー三星は今後新車種の販売、大規模生産設備投資、営業網の拡充、人力増員などを通じてシェアを10%まで引き上げる計画である。さらに輸出量拡大にも積極的に取り組む方針で、そのためにルノー、日産の海外販売網を共有する案も検討されている。ルノー三星はこうした内外市場攻略を通じて2005年までに年産50万台生産体制を構築する方針である。

4) 生産方式の再編とモジュール化

①作業場革新運動

経済危機以後完成車メーカー各社は、生産性向上および品質改善を通じて競争力を確保するという計画の下に多様な作業場革新運動を推進している。

現代自動車は1990年代初からG－10経営革新運動を繰り返してきた。これは意識、技術、品質、原価など8つの分野で経営革新を達成する一方、全従業員の新しい行動と価値観確立を通じて意識革新を達成するという内容だった。こうした1990年代初の経営合理化運動は、主として企業文化に労働者を統合し、労使関係の安定を図ることを目標とした点でイデオロギ－的統制方式に依存したものと評価される（現代自動車労働組合、2001）。

IMF経済危機以後、現代自動車はWIN－21運動という新たな作業場革新運動を導入した。この

運動は勤労倫理の確立とこれを通じた品質向上を主たる内容としているが、勤労倫理確立のためには時間遵守、自律秩序確立、勤務態度管理などを推進し、また品質向上のためには提案活動グループ、品質向上活動、日常的改善活動、核心評価指標の標準樹立および体系的な管理などを推進している。また品質向上運動のためには褒賞制度も強化して品質改善優秀者および優秀班に対する褒賞金支給を行っている。しかしWIN-21運動は、その内容面で過去何度も実施された作業場革新運動と大きな違いがなく、主として作業規律確立を通じた品質向上および生産性向上を狙うという点では、現場作業者たちの実質的な同意と参与に立脚した作業場革新モデルとはなりえなかったといえる（現代自動車労働組合、2001）。

現代自動車は2001年から「6シグマ経営革新運動」という一種の強化された品質管理運動を実施している。この運動は不良品を製品100万個当たり3-4個水準に低める運動として1980年代初にモトローラ社で初めて開発されたものだが、不良発生の因果関係を統計的に分析しこれを改善することで品質を画期的に改善しようとする全社的品質改善運動である。現代自動車はそのため品質改善に対するインセンティブを付与、改善専門家育成（2003年まで5,300名の現場専門家と900余名の改善専門家育成）、6シグマ・アカデミーを通じた品質管理活動教育の全社への普及などを推進中である。会社側はこの運動の一環として2000年651件、2001年2,400件のプロジェクトを推進したと明らかにしている（現代自動車労働組合、2001）。

作業場革新運動とともに現代自動車は作業組織改編も断行した。98年8月の労働組合による整理解雇反対ストの後、労働現場における会社側の掌握力が急激に上昇するに伴い、これを基盤として作業組織の再編成に拍車をかけているのである。現代自動車はMODAPTS技法¹⁵⁾を蔚山工場全体に適用する一方、余裕率の20%減少を通じて作業編成効率を向上させている。また支援チームを従来の7-8%から5%に減少して間接労働力を減らし、組長を直接生産に投入するなど直接生産者の比率を増やしている。こうした生産方式の合理化によって作業速度は大きく増加した。すなわち1999年以後急激な生産拡大にもかかわらず人員数は増加していないので、これにより作業速度が増加したのである（周武鉉、2002）。

起亜自動車も現代自動車に吸収された後、積極的な作業場革新運動を展開している。まず第1段階として1999年からNew Start-99運動を展開したがその主要内容は作業場レベルの目標管理、品質保証責任制、作業者個人の評価を通じた人事考課の強化などである。1999年8月には6シグマ推進委員会と推進事務局を設置しQ-STAR運動を始めたが、これは6シグマ運動の準備期間の意味をもつものだった。第2段階2000-2001年は、Q-STAR運動を品質関連直接部門に普及させる期間であって、生産部門と研究所部門はもちろん、すべての協力企業を対象にしたものであり、改善専門家400名を養成した。続いて2002年からは第3段階として6シグマ運動を間接部門まで含む会社全体の運動として展開した。これとともに2004年までに全社員の10%にあたる2,500名の改善専門家を養成し、3,000件の核心改善課題を解決することで米国市場初期品質指数（IQS）を先進メーカーレベルにまで引き上げる計画である（起亜自動車労働組合、2003）。

大宇自動車の場合、80年代末以後推進してきた経営革新運動であるNAC（New Automotive

(15) Modular Arrangement of Predetermined Time Standard.工数（人員数×時間）計算のために生産過程を単位作業に分けて時間、動作を分析する技法。

Concept) 挑戦運動が90年代末限界に直面するようになる。度が過ぎた効率追求が労組や作業者の反発をもたらしたためである¹⁶⁾。このため大宇自動車はNAC運動をNSP (NAC Paradigm Shift) 運動に転換、品質管理向上を狙った。しかし1999年の経済危機の発生によって大宇自動車は稼働率が低下するにともない工場間の人力を配置転換し(富平→群山)、その間実施してきた2交代制を廃止して1交代制を実施する一方、非定期的に休業を実施するなどの苦境を余儀なくされてきた。GMが大宇自動車を買収した後今までのところこれといった経営革新運動は実施していないので明言はできないが、生産戦略面ではGMの標準化された生産システムを適用しはじめた。GM-GMS (Global Manufacturing System) と呼ばれるこのシステムは、GMの全世界の事業場に適用されるグローバル標準化生産システムである。GMSは5つの目標(安全、品質、原価節減、生産性、組織開発)とその達成のための5つの原理(全員参与、標準化、工程品質、短いリードタイム、持続的改善)そしてこれらの原理を構成する33個の要素で構成される(大宇自動車労働組合、2003)。こうした原理と構成要素はGMの伝統的な生産方式であるフォーディズムよりは日本式生産方式に品質経営(TQM)と顧客満足経営を混ぜ合わせた内容である。とくに組織開発-全員参与の項目では、職務訓練、チーム制、提案活動、開放的意思疎通、作業現場管理など多様な日本式作業管理体系が含まれている。

②モジュール生産方式¹⁷⁾の導入

現在世界の自動車産業は生産コスト節減のための主要手段の一つとして部品のモジュール化を積極的にすすめているが、韓国の自動車メーカーもこうした趨勢に足並みをそろえるかのようにモジュール生産方式の導入に努力している。

現代自動車は1997年にモジュール生産方式の導入を検討し始め、1999年以後本格的に推進している。具体的には13個の単位に部品モジュールを区分して、新車種開発および量産に合わせて段階的にモジュール化するという方針である。こうした現代自動車のモジュール化計画の核心は、系列社である現代モータースが担当している。現代自動車はすでに現代モータースを国内最大規模の自動車部品専門メーカーに集中的に育成するという目標の下に、現代および起亜系列の自動車部品系列社を現代モータースに統合し、その他の国内外自動車部品メーカーを買収合併した。現代モータースは1999年10月からモジュール量産体制に突入したが、まずシャーシと電装、艤装部門を開発し供給しており、これを漸次拡大する計画である。そのためモジュール開発研究人力を既存の30名から100名に拡充した。将来的には現代モータースは現代、起亜自動車の部品の30-40%を供給する予定である(韓国経済新聞、1999.11.18)。

現代モータース以外にも現代自動車はモジュール化のために大型優良部品メーカーを集中的に育成する方式を通じて長期的に部品供給企業数を100-200個ほどに縮小する予定である。したがって現在600個余りに達する第1次部品メーカーは、30-60個程度のモジュール供給企業とその他の第

16) NAC運動については尹辰浩(1995a, 1995b), (1997) 参照。

17) モジュールとは「さまざまな部品が部位別に整理されて組み立てられた部品の集合体」と定義することができる(リュ・ギチョン, 1999)。モジュール生産方式の概念と内容についての本格的な論議としてはSugiura(2001) 参照。

2次協力企業に再編されるものと予想される（現代自動車労働組合，2001）。

現代自動車が部品のモジュール化を開始して以後，果たしてどれほど実際にモジュール化が進んだかを評価することは容易ではない。車種，工場，部品品目によってモジュール化の水準がきわめて多様であるためである。〈表10〉は現代自動車が明らかにした車種別モジュール化適用現況（2000年現在）である。これによるとモデルAからモデルFに至るまで，車種の開発および量産時期が最近になればなるほど外注部品メーカーから供給されるモジュール部品の比重が大きく増加していることが分かる。しかし現代自動車のモジュール化目標が部品全体の35－40％であることを勘案するとき，この資料に現れたモジュール化率は多少誇張されたものと思われる（Lee & Cho, 2001; 趙亨濟, 2001）。

〈表10〉 現代自動車の車種別モジュール化適用現況

	モデル A	モデル B	モデル C	モデル D	モデル E	モデル F
総部品数(A)	640	934	633	666	820	805
モジュール部品 (B)	65	85	128	165	167	244
モジュール化率(B/A)	10.2%	9.1%	20.2%	24.8%	20.4%	30.3%
工数節減(MH)	0.33	0.53	0.64	0.83	0.84	1.22

資料：現代自動車社内資料，李丙勳（2002）から再引用。

本格的なモジュール化が開始されて2年が経過した時点である2001年11月に現代自動車労働組合が現代自動車でのモジュール化現況を評価した報告によれば，コックピット・モジュール，シャーシ・モジュール，フロント・エンド・モジュール，ドア・モジュールなど各部分ですでに相当なモジュール化がなされていたり推進中であるという（現代自動車労働組合，2001）。もちろんまだ現代自動車のモジュール化水準は，完成車メーカーが設計，開発した組立モジュール，すなわちさまざまな単品を一つに集めて組立てたモジュールを部品メーカーが組立てて納品している程度に過ぎず，先進国自動車会社のシステム・モジュール化には及ばない（趙亨濟，2001）。しかし現代自動車が前に見たようにプラットフォーム統合を積極的に推進している点を勘案すれば，今後モジュール化はいっそう拡大，深化するものと予想される。

起亜自動車は現代自動車に吸収されて以後，一部の車種に対して制限的にモジュール生産方式を導入した。すなわち1999年カーニバルのコックピット部品と駆動部品をモジュール化し，2000年にはオペティマ・モデルをモジュール化した。起亜自動車は現在，現代モービス，漢拏空調など大型部品メーカーからインストールメント・パネル，制動装置，バンパーなどのモジュールの供給を受けているが，モジュール化のレベルは現代自動車に比べると若干遅れている。しかし起亜自動車もまた現代自動車のモジュール化計画と関連して今後積極的にモジュール化を拡大する計画である（起亜自動車労働組合，2003）。

大宇自動車は韓国の自動車会社のなかでは最も早くモジュール化を導入した。すなわち1997年新工場である群山工場で新型車ヌビラを開発した際にモジュール生産方式をはじめ導入した（韓国経済新聞，1997. 3. 4）。大宇グループは系列社である大宇機電，大宇通信など大型部品企業でラジエーター，ファン・モジュール，サスペンション・モジュールなどを一部生産した。これは当時大宇自動車との合併会社であったGMが設立した巨大部品企業デルファイとの特殊な関係など

モジュール化に比較的有利な条件を大宇自動車もっていたため可能であった（チョン・ジンウ、1999）。大宇自動車は本格的な部品モジュール化のために1999年には当時500個余りに達していた第1次部品企業数を2001年までに300個余りに統廃合する計画を推進したが、その後の大宇事態によってモジュール化計画はいったん中止された状態である（現代自動車労働組合、2001）。ただし大宇自動車の群山工場と富平工場の一部のラインでは、社内請負会社のサプラインを中心としたモジュール部品（ダッシュボード、インパネル、窓枠、バンパーなど）の組立ておよび生産投入など制限されたレベルのモジュール化がなされているが、外注部品企業のモジュール化はシャーシ・モジュールを供給する韓国デルファイ以外にはほとんどないのが実情である（シム・サンワン、イ・ヨンヒ、2000）。

5) 雇用調整と労使関係の再編

韓国の労使関係は伝統的に対立的な関係を続けてきたのであるが、これは韓国自動車産業にとって最も大きな脆弱点の一つとして指摘されてきた。そうしたなかで、IMF経済危機以後、自動車産業での大規模な構造調整の過程は、こうした対立的労使関係をいっそう悪化させると同時に、労使関係と労働組合の性格にも一定の変化をもたらした。

自動車産業の構造調整過程で、最大のイシューの一つとして浮かび上がってきたのがまさに労使関係と雇用調整問題であった。90年代以後自動車完成車メーカーは、生産規模の拡大に対応して大規模な新規人力の採用を継続した。しかし97年の経済危機以後、工場稼働率の低下で人力過剰が発生すると完成車メーカーは過剰人力に対する大規模雇用調整に着手した。これにともない自動車産業の労使は、雇用調整をめぐって深刻な労使対立を引き起こしてきた。自動車各社別に雇用調整をめぐる葛藤が続発し、自動車産業全体としても大規模雇用調整と大宇自動車の海外売却をめぐる全労働界次元の反対闘争が続いた。

このうち最も早く大規模労使対立を引き起こしたのは現代自動車である⁽¹⁸⁾。現代自動車は1998年深刻な不況と生産減少に対応して大規模雇用調整計画を発表した。会社側はいったん希望退職を募ったが8千名以上の希望退職⁽¹⁹⁾にもかかわらず、当初予定していた人員縮減規模に満たなかったため同年6月、4830名に対する整理解雇申告書を労働部に提出した。これに対し現代自動車労組は、労働時間短縮を通じたワークシェアリングで解雇を防ぐ方案を提示したが、会社側がこれを拒否するや激しく反発してストライキに突入した。その後労組側は36日間の長期ストと工場占拠などを断行し、会社側も休業措置でこれに対抗するなど労使は強硬に対峙して引かず、現代自動車整理解雇問題はIMF経済危機以後の大量解雇を象徴する事件として全社会的イシューとなった。その後政府および与党の積極的な仲裁で同年8月24日現代自動車労使は雇用調整に関する劇的な合意に成功し、整理解雇者を277名に減らし、1,968名に対し1年6ヶ月間無給休職にすることで合意したのである。1999年に入って現代自動車の販売および生産好調に伴い無給休職者は予定よりも早く全員復職し、整理解雇者たちも大部分復職した。しかし会社側は生産拡大にもかかわらず、新規人力の充員

(18) 現代自動車での雇用調整をめぐる労使葛藤の過程については金星熙（2000）；趙亨濟（1999）；現代自動車労働組合（2001）を参照。

(19) 韓国では「名誉退職」と呼ばれる。現代自動車は彼らに対し46ヶ月分の給料に該当する一時慰労金を支給した。

は抑制したまま非正規職、下請けなどの増大を通じてこれを埋め合わせており、これがまた別の労使葛藤の火種となっている。

大宇自動車労働組合は1999年から一貫して大宇自動車の海外売却に反対してきた。2000年にはGMへの売却に反対し、代案として一時的な公企業化を経たうえでの自力更生を主張して民主労総、金属連盟、自動車各社労組および市民団体などと連帯して闘争を継続した。しかし会社の経営事情が極度に悪化するにつれ2001年9月には、GMが富平工場を含めて一括買収することを要求することに路線を転換した。一方雇用面では、1999年の経営危機とワークアウト（企業改善作業）に伴う自発的退職者が大きく増えたが、会社方針によって希望退職または整理解雇は断行しなかった。大宇自動車の労使は2000年6月正規職の既存定員維持を内容とする雇用安定協約を結ぶことで、いわば整理解雇不可方針を制度化したのであった。しかし2000年11月大宇自動車が法定管理に入り経営権が債権銀行団に移るにともなって状況は大きく変化した。企業自身の構造調整を通じて企業価値を高めることで売却作業を円滑に進めようとする政府および債権銀行団の方針に従って2000年12月と2001年1月の2回にわたって希望退職が実施された。しかし事務技術職は目標人員を満した反面、生産職の希望退職者数が目標人員数に達しなかったため、大宇自動車経営陣は整理解雇不可方針を変更し、生産職2,794名、事務職300名など計3,094名の人力縮減計画を発表した。

大宇自動車労組はこれに強く反発、ストライキに突入した。会社側は2001年2月から3月にかけて工場稼働を中止し、2月16日には1,750名に対する強制整理解雇を断行した。これに対し労組側は猛烈に反発し一連のストライキを打ったが、このストライキは結局警察力の投入によって強制解散させられた。労組の一貫した整理解雇反対闘争にもかかわらず、会社側の労組事務室閉鎖措置によって労組幹部らが会社内に足を踏み入れることができなくなると、労組執行部は少しずつ組合員たちから孤立するようになり、労組内部でも執行部の海外売却反対路線を批判する組合員たちの声が高まり内部分裂が避けられなくなった（金基元，2002）。

その後GMの大宇自動車買収協定の過程で労組側が一部団体協約条項の改定（合意を協議に改める）に同意し、GM側も雇用の全員承継や整理解雇者の一部復職などを約束したことから2002年4月労使双方は団体協約更新に合意した。しかしGMによる大宇自動車の部分買収以後にも富平工場早期買収や整理解雇者復職問題など依然としてさまざまな問題が残っており、大宇自動車の労使問題解決は相当に時間がかかるものと予想される。

起亜自動車労働組合は経営危機以前には最も戦闘的な労働組合として知られ、懲戒委員会の労使同数構成など労働組合の経営参与も最も進んでいたといえるが、その反面労組の力が強すぎたことが経営危機を招いた一つの要因だという批判も受けた（裴圭植，2001）。起亜自動車の経営危機発生以後、労働組合は経営陣に相当な譲歩を行い、賃金凍結、ボーナス返納、労働時間延長、自社株式買入れなどを通じて経営危機克服に協力した。しかし会社側は経営危機に陥った1997年に自発的離職者と販売部門の法人分離などによって1万名以上の人員縮減を断行した。起亜自動車労働組合はこうした雇用調整および第三者買収に反対して激しい抵抗を繰り広げたが、結局現代自動車への吸収を防ぐことはできなかった（Lee & Cho, 2001）。起亜自動車は現代自動車に吸収された直後の1999年にも2回にわたり希望退職を実施して2,700名余りを退職させるなど2001年9月まで合わせて4,225名の人力を縮減した（裴圭植，2001）。しかし99年下半年以後順調な経営正常化と亜細亜自動

車などの吸収統合に伴い起亜自動車の雇用水準は急速に回復し、2000年には生産職社員2000名以上を新規採用した。

労使関係面では、起亜自動車が現代自動車に吸収された後、労使間の力関係が使用者側に有利な方向へと急激に変化し、それに伴い既存の労使関係が改編されることになった。起亜自動車労使は、労働組合の経営参与を許容してきた従前の団体協約を改定して、労働組合の経営参加権を縮小することで合意した。改定された団体協約は雇用安定に強い関心を持つ労働組合員によって高い賛成率で受け入れられた。現代自動車と起亜自動車の統合以後も二つの会社の労組はそれぞれ独自の組織を維持し（現代自動車労組は3万8000名、起亜自動車労組は2万名）、経営側に対する対応においては緊密な協力関係を維持している。一方起亜自動車労組は、労組の経営権参与などをめぐって2000年、2001年と続けてストライキを打つなど依然として対立的な労使関係が続いている。この過程で労働組合は賃金引上げと福祉恵沢の拡大、雇用保障合意書締結などの成果を挙げてもいるが、しかし同時に微妙な変化が生じている点も注目される。すなわち現場権力関係の変化に伴って作業組織と関連した配置転換の問題、作業速度の調整問題などに労組が以前よりも柔軟な立場をとっていることである（裊圭植, 2001）。

<表11> 自動車産業の雇用規模の推移

単位：千名、%

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
製造業	2,952 (0.8)	2,898 (-1.8)	2,698 (-6.9)	2,324 (-13.9)	2,508 (7.9)	2,653 (5.8)	2,650 (-0.1)
自動車産業	221 (5.2)	236 (7.0)	224 (-5.1)	184 (-17.8)	195 (6.0)	204 (4.6)	201 (-1.5)
(比重)	7.5%	8.1%	8.3%	7.9%	7.8%	7.7%	7.6%

注：() 内は前年比増加率である。

資料：統計庁、『鉱工業統計調査報告書』、各年度版。

<表11>でみるように韓国自動車産業全体の雇用規模は自動車産業の高度成長過程で持続的に増加し、96年には23万6000名で製造業全従業者の8.1%を占めた。しかし経済危機が発生した97年には前年比5.1%の減少を示し、とくに98年には自動車産業の従事者数が前年比4万名（17.8%）も減少し、製造業において占める比重も7.9%に低下した。結局経済危機直後の2年間の自動車産業の雇用問題は、危機発生以前に比べ5万名以上減少する結果を生んだのである。自動車産業の雇用規模は99年以後多少回復し2001年には20万1000名に達したが、雇用の回復速度は製造業全体の雇用増加率には及んでいないため製造業に占める比重も低下した。これは会社側が景気回復にもかかわらず新規採用にはきわめて慎重な姿勢に立ち返ったことを意味する。自動車会社は生産増加に伴う追加労働力需要を正規職採用よりも労働時間の増大、下請け物量の増加、構内下請け労働者の増加などの方法で埋め合わせているためである。すなわち自動車産業の構造調整過程で企業の人力採用パターンが正規職直接雇用から下請け、構内下請けなど非正規職ないし間接雇用形態に変わってきていることが分かるのである。

労使関係面でみると、自動車産業では労使間の対立構図が持続してはいるものの一定の変化が起こっている。長年にわたり権威主義的性格を維持してきた韓国の労使関係は、1987年の労働者大

闘争以後、より民主的な労使関係に変化した、それでも労使関係の基本性格は対立的、葛藤の関係維持してきた。韓国の労使関係は伝統的に構造面では企業別労使関係、性格面では対立的労使関係、そして目標面では経済的労使関係という特徴をもってきた。

すなわち韓国の労使関係は、企業レベルでの賃金および労働条件など経済的イシューをめぐる対立的闘争をその主要内容としていた。そうしたなかで韓国の自動車産業はその間の持続的な成長過程において一度も本格的な雇用調整を断行した経験がなかったし、したがってまた雇用調整のルールも確立されていなかった。それゆえIMF経済危機以後の雇用調整は、労働者および労働組合の激烈な反発を呼び起こし、労使間の不信と敵対感情が広く蔓延したのである。

では、IMF経済危機以後の構造調整過程で、自動車産業の労使関係の性格はどのように変化しているのか。

第1に、従前の企業別労使関係を脱却しようとする努力がなされている。雇用調整のための整理解雇と勤労者派遣制の導入を論議するため政府は、1998年労働組合、経営界、政府および公益代表で構成された労使政委員会を設置した。これは従前の企業別交渉の枠のなかに縛られていた韓国の労使関係に相当な変化を与える可能性をもったものだった。しかし政府および企業側は、巨視的政策形成の場に労働側を体系的に参加させる意思はあまりなかったため労使政委員会は結局さほど大きな実効をあげることができなかった（尹辰浩，1999）。一方労働組合側でも従来の企業別労働組合では雇用調整と構造調整という資本の側の攻勢に立ち向かうことができないという認識が広がるにつれ、企業の枠をこえた産業別労働組合への統合の動きが現れた。自動車産業の労働組合が所属している民主労総傘下全国金属労働組合連盟は、2001年産別労組への転換を宣言し、産別交渉を推進する計画であると発表した。以後金属連盟は産別労組転換のための多様な方案を模索しているが、依然として企業別労働組合の慣性を色濃く残しているため、完成車メーカーの大規模企業別労働組合はこうした産別労組の動きに対しては消極的な姿勢を示している。このため金属連盟はいったんこれら大企業労組を除外して主として中小企業労組だけで産別労組への転換を果たしたが、自動車産業における完全な産別労組への転換および産別交渉体系の確立は、今後も相当な期間が必要になるものと思われる。

第2に、労使関係の性格面で、対立的労使関係が維持されているなかで微妙な変化が現れている。経済危機以後の大規模雇用調整にともなう労組勢力の弱化をもとに、会社側が作業場での労働に対する統制力を強化することで労組権利の後退と福祉水準の後退現象などが現れた。大規模人員削減と非正規職の増加によって組合員数が減少する一方²⁰、終身雇用の神話が崩れるにつれ労働者たちの被害意識と個人主義が増加し、会社と労組両方に対して無関心になる現象が現れた。しかし2000年以後景気回復とともに稼働率が高まるにつれ、現代自動車と起亜自動車では再び労働組合の勢力が回復して、その活動の幅が広がり権利の幅が高まる傾向を見せている。完成車メーカーの労働組合は1999年から2003年まで5年連続で連帯ストを繰り広げるなど闘争基調を持続しており、現場でも労使間の対立的構造は継続している。現代自動車労働組合はこうした闘争力を基盤にして2003

²⁰ 現代自動車の場合1988年の整理解雇当時、無給休職者となった者の半分以上が労働組合活動家だったものと分析されている（趙孝來，2001b）。

年長期ストを打ち抜いて労働組合にきわめて有利な方向に団体協約を改定することができた。その内容をみると正規労働者に対する58歳までの雇用保障をはじめ、工場の合併、買収、譲渡、外注化、新技術および新機械導入、新車種開発および販売などの場合に労働組合との合意を必要とし、労働者の配置転換時には本人との合意が必要とするなど、これまでの韓国の労働組合が達成できなかったレベルの作業場規制権および雇用保障を持つことができるようになった（趙性載他、2003）。こうした現代自動車の労使合意に対しては、資本の経営権を過度に制約し、雇用の硬直性をもたらすという社会的批判も強力に提起された。しかしもう一方では、こうした労使合意がその間対立と葛藤でつづられた韓国の労使関係を、より協力的で民主的な方向に改革する契機になるといった肯定的な評価も出ている。起亜自動車労使もまた現代自動車と同じようなレベルで2003年団体協約交渉を終えた。

第3に、労働運動の目標もまた、これまでの賃金を中心とした経済的利益の確保から雇用の安定性確保を中心とする方向に変わってきている。現代自動車と起亜自動車の労使間で締結された雇用安定協約は、まさにそうした組合員たちの関心事を反映しているものである。こうした雇用の安定性確保は、企業別体制のレベルでの解決が相当に困難であるため社会保障と失業政策、職業訓練政策など社会的レベルの政策に対する労働組合の関心が高まっている。

このように現代自動車の雇用に対する関心が高まる中で現れている副作用の一つは、非正規職の拡大現象である。とくに完成車メーカーの構内で正規職労働者と同じような業務を遂行しながらも下請け企業に所属しているために賃金および福祉面できわめて劣悪な立場にある社内協力企業労働者に対する依存度が経済危機以後大幅に拡大してきた。そのためこれら社内下請け労働者に対する正規職化と処遇改善、そして労働組合加入権の付与問題が最近の労使間における大きな 이슈として登場している。とくに2003年には社内協力企業の労働者自らが非正規職労働組合を結成して、本来団体交渉の相手ではない親企業である現代自動車に直接交渉を要求しており、現代自動車労働組合もまた彼らのための代理交渉をしたり直接加入を認めることを決定するなど、今後これら非正規職労働者の問題をめぐる労使間の対立が激化する可能性がある（趙性載他、2003）。

4 韓国自動車産業の展望

現在、韓国自動車産業は、その間構築してきた成長方式を転換することによって新たな発展段階に跳躍しようという一大転換期を迎えている。韓国自動車産業をめぐる環境も急激に変化している。その間の国内企業同士の競争から国内企業と海外企業の対決へと自動車産業の市場競争構図も塗り替えられている。また内需市場が成熟段階に到達したことともなって輸出市場主導および海外生産へのシフトが模索されている。政府政策もまたその間の一方的な産業育成支援政策が撤廃され、政府の構造改革政策断行の結果、自動車産業での財閥体制は崩壊した。

このように急変する環境の下で、果たして韓国自動車産業は生き残ることができるのであろうか。

現在韓国ばかりでなく新興市場の自動車産業の将来展望については、悲観論と楽観論が並存している（Lung, 2000）。そのうち悲観論は、いわゆる国際寡占化説を前提としている。すなわち最近巨大自動車企業間の国際的な買収、合併の進展により全世界的に今後生産能力が年産400 - 450万

台以上を確保する6大メーカーだけが生き残るだろうという展望である。こうした見解によれば生産体制の変化と新技術の導入などの影響で世界市場での競争力基準が高まり、したがって合併や戦略的提携なしには新興工業諸国の自動車産業は生き残ることができないという（Green, 1992）⁽²⁾。この場合、技術力および品質水準が低く戦略的提携の魅力に乏しい韓国自動車産業は、巨大メーカーに買収、合併されて下請け基地化するか退出することになるだろうと悲観論者たちは展望している。とくに燃料電池自動車、太陽熱自動車など次世代自動車の開発能力で韓国自動車産業が立ち遅れていることもこうした悲観的展望の主要な根拠になっている。今後韓国市場に先進国の自動車企業が本格的に進出するであろう点、大宇をGMが吸収して長期的には自社モデルの下請け基地としていくであろうという憂慮などもこうした悲観的展望の根拠になっている。

これに対し楽観論は、こうした国際寡占化説が余りにも先進国の自動車会社の立場に立った理論であり、現実を反映していないとして批判する。例えば藤本の「多層ネットワーク化説」はその代表的な例である。藤本によれば、互いに異なる特性をもつ自動車メーカーが、少数巨大メーカー、中位メーカー、委託組立てメーカーなどに多層化してそれらが互いに競争、協調、葛藤する関係がより現実的なモデルであるという。彼は自動車産業の競争力確保においては、M&Aなどを通じた規模の拡大よりは、生産性、リードタイム、工程能力および技術などのような企業の組織能力に直接的に関連した質的な要素がより重要だといういわゆる「能力形成競争」論を展開しながら、国際寡占化説は米国中心の巨大メーカーが流布してきた主張に過ぎず特別な理論的根拠はないと見ている（Fujimoto, T. 1999）。

フランスのGERPISA（自動車産業および従業員研究グループ）もまた世界自動車産業の発展経路の多様性を強調している。彼らは主として生産方式面で世界自動車産業の生産方式がリーン生産方式に収斂され、各国市場が同質化するであろうという論理に対して批判的な見解を示している（Freysenet, et al, 1998; Boyer, et al, 1998; Humphrey, et al, 2000）。これらの見解によれば、世界自動車産業にたった一つの「最善のモデル」（One best way）は存在しない。各国の特性と企業の戦略に合うさまざまな形態のモデルがあるだけである。グローバル・モデルがないばかりか国家モデルもない。与えられた歴史時期に可能な制限された数の企業単位のモデルがあるだけだということである。それによれば自動車市場の規模と構造は、各国の移動形態の特性、国民所得の再分配などに大きく依存している。各国は固有の市場、作業組織、制度的環境に相応する条件の差異もっている。このようにみるとWomack流のすべての自動車企業がリーン生産方式に収斂されるという理論だけではなく、国際寡占化説もまた規模の優位性へのみ執着しすぎているという点で誤っていると言えるし、一方では世界的競争が繰り広げられながら、他方では地域的な多様化が現れるいわゆる全地球的な地域化（global localization）がむしろ現実的だということである（Humphrey, et al, 2000）。

多層ネットワーク化説と全地球的な地域化説は、国際寡占化説に比べより現実的だといえるが、こうした理論にも限界はある。すなわち多層ネットワーク化や全地球的な地域化理論は、ややもすると静態的な類型論に流れやすく、自動車産業の動的な発展を十分に把握できない可能性がある。すなわち多層ネットワーク化説の場合、各層に属した自動車企業が他の層に移っていく可能性はないの

(2) こうした国際寡占化説はマスメディアのジャーナリスティックな記事を通じて広く流布されている。例えば“The Global Six”, Business Week, January 25, 1999を見よ。

か。もしそうした可能性が存在するならば、それはどのような要因によって影響されるのかなどの問題が解明されなければならないだろう。というのもグローバル競争に挑もうという野心にみちた韓国自動車産業が、決して多層ネットワークの中で中・下位層に安住することはないだろうからである。一方全地球的地域化説も単純に自動車産業の発展経路には多様な道が存在するという点に止まるべきではなく、その多様な発展経路のなかでどのような経路がより現実的に競争力があり、どのような経路が結局のところ発展展望が乏しいのか、その決定要因は何かについてより一般的な理論が与えられなければ単なる類型論を抜け出すことはできないだろう。

国際寡占化説を批判する一部の論者たちは、韓国自動車産業が今後も十分に生存・発展する可能性があるとみている。すなわち韓国自動車産業は、①まだ価格競争力があり、②技術面で後発者の利益を享受することができ²²⁾、品質水準が急速に高まっており、③優秀な労働力が存在しており²³⁾、④鉄鋼、電子、石油化学など関連産業がよく発達しており、⑤今後21世紀自動車市場成長の核心地域になるものと展望される中国、インドを中心としたアジア市場（Landmann, et al., 2001）の急速な成長時に地理的に近い韓国が有利だということなどがその理由である。

そして何よりも、最近の韓国自動車産業における非常に激しい構造調整の経験それ自体が、各自動車会社には今後大きな教訓として作用していくと思われる。実際、近年韓国自動車の世界自動車市場の最大の激戦地である米国市場で、全体的な需要減少にもかかわらず際立った成果を挙げていることもこうした楽観論を支える根拠といえよう。

しかし仮に楽観論に立ってみる場合でも、韓国の自動車産業が将来発展していくためには、次にあげるいくつかの条件を充たすことが求められるのであって、その意味では「条件付楽観論」といえよう。

すなわち第1に、生産体制面でフォード主義的生産体制からリーン生産方式への転換が必要である。その間国内自動車メーカーがリーン生産方式の導入に取り組んできたにもかかわらず、まだフォード主義的大量生産体制が韓国自動車産業の基本的性格をなしている。またリーン生産方式が導入されている場合でもきわめて部分的、断片的導入に止まっていて部品産業の脆弱性と労使関係の脆弱性による多くの障害を抱えているのが実情である。作業組織の編成においてもチーム制度、提案制度、QCサークル、自主管理など日本式生産方式に特有な制度が多く導入されたのは事実だが、これは主として労働者に対する統制強化を目的としたものであって、労働者の熟練向上や自発的参与を通じた新しい作業組織への改編はいまだ遠大な状態にあるのが実情である。したがって、いまや世界自動車産業の標準となっているリーン生産方式への転換が必要なのである。ただし藤本が主張するように、従来の効率だけを重視することで労働強度の強化や部品産業への圧迫、地域社会への圧迫などをもたらした日本式生産方式中心の成長指向型リーン生産方式（lean on growth）ではなく、労働者の知的熟練形成と利害関係者すべての満足に重点を置いたバランス型リーン生産方式

22) 今日自動車生産技術は普遍化しており、その開発技術もまた電子産業などとは異なり技術的先発者が決定的に重要なわけではなく模倣が可能である。実際韓国の場合でも、かつてはなんら技術がない状態から先進国の技術を模倣、吸収、応用することで独自技術とモデルを開発した経験がある。

23) 韓国自動車産業の人力はまだ先進国に比べ若く、依然として相当な賃金格差をもっており、長時間労働をしている。

（lean on balance）への転換が求められるのである²⁴。

第2に、分配構造面において、より民主的で人間的な労使関係の定立と労働者の熟練および献身性を高めることのできる人事、教育訓練、褒賞体系の構築が必要である。韓国自動車産業の脆弱点の一つは労使関係である。葛藤の労使関係に伴うストライキと操業中断、賃金上昇、生産コストの大幅上昇、価格競争力の低下、前近代的労使関係に伴う作業者の士気低下とこれに伴う低い生産性と品質問題などは、依然として韓国自動車産業の発展を阻害する要因として作用している。先に見たようにこうした労使関係の脆弱性を克服するための改革措置が試みられはしたが、さまざまな環境的要因や主体の構造的脆弱性および相互信頼の不足などによって、労使関係の改革は遅れているのが実情である。今後韓国自動車産業の持続的成長を保障する主要要因の一つは、国内外工場での労使関係の新たな体制が構築できるかどうかにかかっている（Kochan, et al., 1997）。韓国自動車産業の生存のための最優先的課題は、生産性向上と品質向上にあり、そのためには一方では優秀な熟練労働力中心の人的資本を形成しながら生産設備の自動化を通じて生産性と品質を高めること、他方では労使関係の安定化であるといえるだろう。

第3に、所有経営構造の面で、企業の所有－支配構造の先進化が必要である。先にみた完成車メーカーの所有－支配構造の変動によりいったん自動車産業での財閥体制は解体されることになった。しかしこれが直ちに財閥構造がもっていたすべての問題点を解消したことを意味するわけではない。例えば現代/起亜自動車の場合、企業内意思決定構造が依然として所有経営者に集中しており、所有経営者の専横的支配構造は相変わらず温存されているので、これが何らかの契機と結びついて経営危機要因として作用する可能性は残っているのである。ルノー/三星および大宇/GMの場合、外国経営陣が果たしてどのような経営戦略をとるかが注目される。これら外国経営陣が韓国を下請け基地化することで韓国自動車産業の独自の発展展望を暗くしているという憂慮が一部でされている。したがって企業の支配構造改革を通じて非合理的な意思決定構造と成果分配構造を止揚し、より透明で合理的な所有－支配構造を構築するとき、韓国自動車企業ははじめて世界市場での競争力を備えた企業としてその地位を確かなものとする事ができるだろう。

これまで韓国自動車産業の基本形態は、財閥体制、低価格市場志向的な市場セグメント、フォード主義的生産体制、対立的労使関係などをその特徴としてきた。しかしいまやこれらのすべての要因が変化しつつある。IMF 経済危機以後自動車産業では財閥体制が崩壊し、市場も品質競争を中心とした先進国市場にシフトしている。生産方式の柔軟化も急速に進展している。自動車産業の労使関係の変化は遅れてはいるが、そのなかでも微妙な変化の様子が窺える。

しかし韓国自動車産業のこうした変化は、まだ変化し終わったわけではなく「進行中の変化」であり、したがって多くの矛盾と混乱を抱えている。果たして、現在韓国自動車産業が経験しているこうした矛盾と混乱を克服して新しい経営組織、品質向上、生産体制、労使関係の構築などを達成することができるだろうか。いま韓国自動車産業は決定的な岐路に立っている。

（ユン・ジンホ 仁荷大経済学部教授）

24) 藤本隆宏、武石彰（1994）。

【参考文献】

- 姜鍾烈 他 (2001), 『対案の生産体制と労使関係：リーン生産方式をこえて』, ハヌル アカデミー。
- 公正去来[取引]委員会 (2001), 『2001年大規模企業集団所属会社現況』。
- クォン・ソンウク (2001), 「輸出を積極的に推進している国内部品産業」, 『自動車経済』, 2001.6.19。
- 起亜自動車労働組合 (2003), 『起亜自動車の柔軟生産体制と労働組合の対応方案』。
- 金光熙 (1998), 『韓, 日自動車部品産業』 蔚山大学校出版部。
- 金基元 (2002), 「韓国自動車産業の構造調整をめぐる争点」, 『産業労働研究』, 第8巻第1号, 韓国産業労働学会。
- 金大浩 (2001), 『大宇自動車ひとつ救えない国』, 社会評論。
- 金星熙 (2000), 『雇用構造再編過程の韓国の作業場体制と労使関係－自動車産業と電子産業の大企業作業場体制の事例研究』, 高麗大学校大学院経済学博士学位論文。
- キム・ハクチュ (2002), 「GM, Renaultと共にする現代, 起亜」, 『産業分析』, 現代証券。
- 金炯基, 周武鉉 (2001), 「自動車産業の人的資源管理と労使関係の特性－日本化の概念に基づいて－」, 『産業労働研究』, 第11巻第1号。
- 大宇自動車労働組合, カトリック大学校社会科学研究所 (2000), 『大宇自動車の雇用と労働組合の対応』。
- 大宇自動車労働組合 (2003), 『大宇自動車労働組合の現段階の活動課題と方向』。
- リュ・ギチョン (1999), 「世界自動車産業のモジュール化の動向」, 『自動車経済』, 3.16。
- 裴圭植 (2001), 「起亜自動車の構造調整と労使関係」, 韓国労働研究院。
- シン・ドンホ (1999), 「韓国自動車産業の生産体制の変化：現代自動車を中心に」, 『韓南大産業経営研究』, 13。
- シム・サンワン (1997), 「誰がロボットを制御監視するのか」, 『産業労働研究』, 第3巻第1号, 韓国産業労働学会。
- シム・サンワン, イ・ヨンヒ (2000), 「大宇自動車の生産技術および作業組織合理化と雇用問題」, 『動向と展望』, 第46号。
- 呉圭昌, 趙徹 (1997a), 『韓国自動車産業の競争環境の変化と今後の進路』, 産業研究院。
- 〃 (1997b), 『韓国自動車産業の発展歴史と潜在成長力』, 産業研究院。
- 呉在垣 (2000a), 「H自動車におけるトヨタ式工程管理方式の導入とその限界」, 『経済学研究』, 42号 (2000.2)。
- 〃 (2000b), 「韓国自動車企業の生産管理と作業組織－H自動車の事例」, 『大原社会問題研究所雑誌』, 497号。
- 尹辰浩 (1995a), 「韓国における日本式生産方式の導入と労働者：大宇自動車を中心に」, 『産業労働研究』, 第1巻第1号。
- 〃 (1995b), 「韓国における日本的生産方式の導入と労働者」, 『大原社会問題研究所雑誌』, 439号。
- 〃 (1997), 「自動車産業における日本式生産方式の導入とその限界：大宇自動車NAC2段階運動の事例研究」, 『産業労働研究』, 第3巻第2号。
- 〃 (1999), 「韓国労使関係の新たな実験 (上) (下)」, 『大原社会問題研究所雑誌』, 492, 493号。
- 〃 (2001), 「IMF 経済危機以後の労働政策：一つの批判的評価」, 『経済危機と4大改革：評価と課題』, ソウル社会経済研究所。
- 〃他 (2002), 『韓国自動車産業の構造変化と課題』, ソウル社会経済研究所。
- 李啓安 (2000), 「自動車産業」, 全国経済人連合会編『メイド・イン・코리아』。
- 李丙勳 (2002), 「韓国自動車産業の構造改編と労使関係」, イ・ムンホ他『世界自動車産業と労使関係』, 韓国労働研究院。
- 李龍雨 (1990), 「韓国自動車産業の蓄積構造と変化」, 韓国産業社会研究会編『韓国資本主義と自動車産業』, プルビッ。
- 全国経済人連合会 (1996), 『韓国の自動車産業』。
- 全在庸 (1999), 「日韓自動車工場における経営力と競争力の比較研究」, 『三田商学研究』, 第42巻第2号。

- チョン・ジンウ（1999），「自動車部品モジュール化の動向と展望」，現代経済研究所 VIP Report, 99 - 110号。
- 趙性載（1998），「韓国自動車産業の現況と課題」，尹辰浩 他（2002）。
- （2000a），「大宇グループ自動車事業の不実化過程と要因」，『動向と展望』，秋号。
 - （2000b），「韓国自動車産業の発展および危機発現構造」，尹辰浩，ユ・チョルギユ編，『構造調整の政治経済学と21世紀韓国経済』，プルピッ。
 - （2001a），「起亜自動車の不渡りと復活の過程および要因」，『自動車経済』271号。
 - （2001b），『企業支配構造と労使関係：起亜自動車の例を中心に』，ソウル大大学院経済学博士学位論文。
- 趙性載他（2003），『自動車産業の請負構造と雇用関係の階層性』，韓国労働研究院。
- 趙徹（1998），『自動車部品分野外国人投資急増の影響と対応方案』，産業研究院。
- 趙亨濟（1999），「現代自動車の雇用調整－企業内労使関係を中心に」，『産業労働研究』，第5巻第1号，韓国産業労働学会。
- （2000），「自動車産業の構造調整の現況と課題」，現代自動車労働組合 講義資料。
 - （2001），「モジュール化に伴う部品工業システムの変化」，『経済と社会』50号，ハンウル。
- 趙亨濟・李成均（1999），「生産合理化と労働組合の対応－H自動車とH重工業の比較」，『産業労働研究』，第5巻第2号，韓国産業労働学会。
- 趙孝來（2001a），「グリーンフィールド工場の生産体制と人的資源管理」，姜鍾烈 他（2001）。
- （2001b），「企業別労働組合の内部政治：H自動車労働組合の現場組織を中心に」，姜鍾烈 他（2001）。
- 周武鉉（2002），「経済危機以後企業別内部労働市場の構造変化：現代自動車の事例」，『産業労働研究』，第8巻第1号。韓国産業銀行，『設備投資計画調査』，各号。
- 韓国自動車工業協会，『韓国の自動車産業』，各年度。
- （2001），「2002年自動車産業展望」。
- 韓国自動車産業研究所，『韓国自動車産業』，各年度。
- 現代経済社会研究院自動車研究チーム（1998），「韓国自動車産業の望ましい構造調整方向」。
- 現代自動車労働組合（2001），『現代自動車のモジュール化に対する労働組合の対応方向』。
- ホン・スンジョ（2000），『現代自動車労使紛糾事例研究－98年整理解雇反対闘争を中心に』
崇実大労使関係大学院修士学位論文。
- 洪長杓（1997），『自動車産業の原下請関係と労働者間格差：連帯と正義のために』，韓国労働社会研究所。
- 洪長杓，柳将秀（1999），「韓国と日本の自動車産業労働者の熟練形成システムに関する比較研究」，『産業労働研究』，第5巻第1号，韓国産業労働学会。
- 藤本隆宏，武石彰 共著；イ・ドゥファン訳（1994），『自動車産業21世紀のシナリオ－新たなリーン・システムへの転換』，21世紀ブックス。
- Amsden, A. H. and Kang, J. Y. (1995), "Learning to be Lean in an Emerging Economy: The Case of South Korea," Prepared for IMVP Sponsors Meeting, Toronto, Canada.
- Biggart, N. W. and Guillen, M. F. (1999), "Developing Difference: Social Organization and the Rise of the Auto Industries of South Korea, Taiwan, Spain, and Argentina," *American Sociological Review*, Vol. 64, October.
- Boyer et al., (1998), *Between Imitation and Innovation: The Transfer and Hybridization of Productive Models in The International Automobile Industry*, Oxford.
- Chu, Wujin (1997), "Globalization of the Korean Automobile Industry," IMVP Working Paper, June.
- Freyssenet, M. (1998), "Introducing Trajectories and Model Changes," in Freyssenet, M. et al. (1998) .
- Freyssenet, M. et al. (1998), *One Best Way?: Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, Oxford University Press.

- Fujimoto, T. (1999), "Global Alliances, Mergers, and Their Implications for the Korean Auto Industry," 韓国産業組織学会 1999年度夏季政策セミナー, 『構造調整と韓国自動車産業』.
- Green, A. (1992), "South Korea's Automobile Industry: Development Prospects," *Asian Survey*, 32 (5)
- Guillen, M. F. (2001), *The Limits of Convergence: Globalization and Organizational Change in Argentina, South Korea, and Spain*, Princeton University Press.
- Humphrey, J. et al. (eds.) (2000), *Global Strategies and Local Realities: The Auto Industry in Emerging Markets*, Macmillan.
- Kang, J. Y. (1997), "The Production System of Korean Automobile Industry," IMVP Working Paper.
- Kochan, T. A. et al. (eds.) (1997), *After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry*, ILR Press.
- Landmann, R. et al. (eds.) (2001), *The Future of the Automotive Industry: Challenges and Concepts for the 21st Century*, Society of Automotive Engineers, Inc.
- Lansbury, R. D. and Woo, S. (2001), "Production Systems, Human Resources and Employment Relations in Korea: The Case of Kia Motors," *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 39, No. 2.
- Lee, B. H. and Cho, S. J. (2001), "Merge and Reconfiguring of Hyundai-Kia," mimeographed.
- Lung, Y. (2000), "Is the Rise of Emerging Countries as Automobile Producers an Irreversible Phenomenon?" in Humphrey, J. et al. (eds.) (2000).
- Mukherjee, A. and Sastry, T. (1996), "The Automotive Industry in Emerging Economies: A Comparison of Korea, Brazil, China and India," IMVP Working Paper, March.
- Park, Y. and Lee, H. S. (1997), "Korea: Recent Developments and Policy Options," in Kochan, et al. (1997).
- Rhee, D. W. (1996), "Strategies for Sustained Growth of the Korean Motor Industry: Reconsideration of Export-driven Policy," IMVP Working Paper, July.?
- Sugiura, M. (2001), *Modularization and Its Impact on the Auto Industry*, M. S. Thesis, MIT.
- U. S. Bureau of Labor Statistics (2002), "International Comparisons of Hourly Compensation Costs for Production Workers in Manufacturing," Internet Document.