

中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較について

The Comparison of Auto Industry in China and South Korea

岩田年浩*・金雪梅**

Toshihiro IWATA・Xuemei JIN

(大阪経済法科大学21世紀社会研究所・関西大学*、関西大学大学院総合情報学研究科**)

目 次

- I. はじめに
- II. 中国の自動車産業の歴史的発展過程
- III. 韓国の自動車産業の発展プロセス
- IV. 中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較
- V. おわりに

キーワード 中国のWTC加盟、フィージビリティ・スタディ報告書、五位一体、KD、SKD、血縁的企業集団

I はじめに

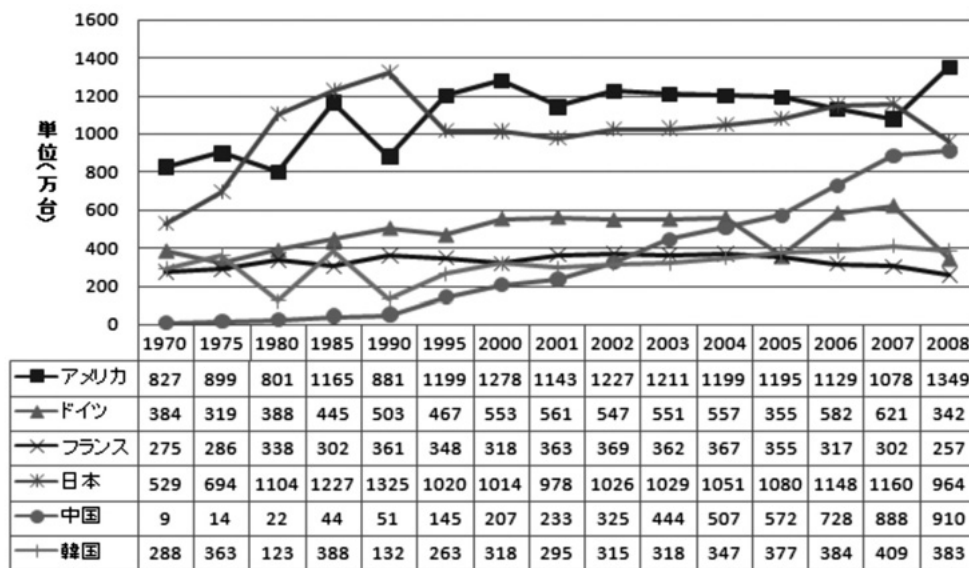
企業行動がグローバルに展開する中で、特に地理的に近い中国、韓国両国の企業がビジネスでお互いの特徴を理解することがますます必要になっている。総合巨大産業であり重要産業である自動車産業の発展による経済効果は流通・道路建設・金融など多方面に影響を及ぼし、工業化の主要な役割を担ってきた。それは自動車産業が、非常に広範囲にわたる関連企業をもち、国民経済の成長に大きな影響を及ぼす産業だからである。

中国の自動車市場は巨大である。2007年の販売台数では約879万台で、日本を抜いて世界第2位、生産台数も約888万台で、米国、日本に次ぐ世界第3位となった。2008年の販売台数は約910万台で、2007年と同じで世界第2位、米国は約1349万台、日本は約508万台である。2009年の1月から10月までの新車の販売台数が1089万台になって、中国の新車販売台数が1000万台を超えるのは初めてで、年間では1200万台を超える見通しである。2009年は金融危機で大幅に販売を減らすアメリカを抜いて、中国が世界一の自動車市場となるのは確実である（表1を参照）。

自動車産業の量的分析を中心に述べたが、このことは日本の事情から次のような質的問題が

見逃さない。終戦後、日本の自動車輸出台数は僅か2台であったが、その後、燃費（燃料消費率）の良い車の生産、価格の安い車の生産、環境問題に対応できる車の生産と質的变化を遂げてきたことはいうまでもない。そして、リーマン・ショック後の2009年の日本の自動車輸出台数は361万台である。やがて、中国も韓国もこうした質的改良を経験していくことになる。

表1 1970年～2008年世界主要国家の自動車生産量



出所：国務院発展研究中心産業経済研究部・中国汽車工程学会・大衆汽車集団 編著
『中国汽車産業発展報告』 2008年により作成

「トヨタ」「日産」「ホンダ」など日本の各メーカーは、アメリカや日本での販売台数を大きく減らしているが、中国での販売は軒並み好調である。日本の各メーカーは、中国市場のさらなる成長を見込んで、中国での新たな工場の建設や販売拠点の拡充に乗り出している。

II 中国の自動車産業の歴史的発展過程

第一節 商品化前段階（1901～1949年）

新中国の建国までの時期においても、中国は自動車の歩みはあった。表2と表3に示したように、初めて自動車が輸入された1901年以後1949年まで、保有量が少ないものの、累計で5、6万台の自動車が輸入あるいは組立・製造されていたのである。当時、自動車メーカーを設立したり、規模生産をしようとする動きすら出ていたが、いずれも戦争（特に日中戦争）の影響で挫折した。その結果、新中国建国初期には、戦争によって破壊されずに残った自動車修理・

中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較について

部品メーカーは非常に少なく、しかも、乗用車は言うに及ばず自動車一般に詳しい人材も、自動車の製造技術もほとんど無い状況であった。⁽¹⁾

表2 1912～1948年 中国自動車

保有量		(単位：台)	
年度	数量	年度	数量
1912	294	1945	33,934
1920	2,279	1946	35,408
1930	38,484	1947	66,171
1937	68,917	1948	69,159

(注) 数量の中で軍用車輛は含まれていない

(出所)「中国汽車工業史(1901～1990)」

(1996)、4 ページ

表3 1925～1946年 中国自動車

輸 入 量				(単位：台)	
年度	乗用車	貨車	合計	年度	合計
1929	4,142	4,639	8,781	1932	4,109
1932	1,227	2,882	4,109	1934	7,302
1934	3,715	3,587	7,302	1937	6,166
1937	4,391	1,775	6,166	1939	8,081
1939	5,932	2,149	8,081	1941	6,994
1941	5,249	1,745	6,994	1946	4,631
1946	3,861	770	4,631		

(注) ①1941年は10月までの統計である

②1946年は8月までの統計である

(出所)「中国汽車工業史(1901～1990)」(1996)、5 ページ

第二節 国産トラック生産の初期段階(1949～1957年)

1950年のスターリンとのモスクワ会談時に、毛沢東と周恩来は中国の自動車メーカー建設に関してソ連の援助を要請した。同年、政府の重工業部によって開催された自動車工業会議で、「国内には自動車の専門人材が不足しているため、我が国の自動車メーカーの設計全般はソ連の専門家によって行う」ことが決められた。1953年7月に第一汽車廠の建設が長春で開始され、3年後の1956年には、最初の国産トラック「解放」(ソ連「ZIL」車のコピー)が同社で生産された。ところで、吉林省長春市を一汽の工場立地とした理由は、次のとおりである。

- ①当時中国と旧ソ連とは緊密な友好関係にあり、吉林省長春市は地理的に旧ソ連に近く、また戦略的に内陸に位置しており、比較的安全であったこと。
 - ②長春市は中国東北地方の中心部にあり、この地域には豊富な鉱山資源があったこと。
 - ③長春市は清の時代(1800年)に設立された「長春庁」から、国民政府、満州国にいたるまで、一定の工業基盤をもっていたこと。
 - ④長春市是北京からハルピンまでの鉄道に沿い、旧ソ連の鉄道とも連結しているため、資材運送が便利であったこと。
 - ⑤この地方の天候は梅雨がないため、比較的乾燥しており、機械工業に適すること。
- これらが一汽工場の建設と発展にとって有利な条件と考えられた。

(1) この時期の特徴については肖威『中国自動車産業の経営構造分析』晃洋書房 2000年に詳しいので、それに沿って説明する。

1950年代末期の「大躍進」期間中、国の「企業下放」（企業の管理権を中央政府から地方政府に移譲すること）政策の下に、各地方政府は、自ら管轄下で自動車組立メーカーや修理工場を建設した。そのため、自動車組立メーカー数は、1956年の1社から1960年の16社に、改装車メーカー数も16社から28社にまで増えた。しかし、これらの地方自動車メーカーは、技術レベルが低く、品質が低かっただけでなく、生産規模も小さいため、コストが極めて高いという問題があった。

一汽の特徴の第一は、中央集権的な経済管理体制下での光と影（光の面は中国自動車工業史上もっとも大規模な一汽建設が中央集権的な経済管理体制のもとで、全員の人員・資金・物質を集めて成し遂げられたこと。影の面は経営権限芸をもたず、その積極性と主体性を束縛され、生産効率の向上に不利を与えたこと。）があったことである。第二は、一汽のような大・中型工業企業は、ほとんど旧ソ連型を継承する「大而全」⁽²⁾と特徴づけられる生産体制となっていることである。すなわち、広大な工場敷地内において、主要生産職場のほか生産を側面から支える膨大な補助職場、修理・サービス職場を擁し、すべてが丸抱えの状態である。第三は、一汽の成長、具体的には「解放」トラックの製造に触発され、さらに1958年の「大躍進」時代の地方分権体制により、部品工業が発展することである⁽³⁾。

第三節 「三線建設」の段階（1958～1978年）

「大躍進」運動によって大型トラックの試作に成功、小型トラック企業も形成された。「大躍進」とは1958年から1961年にかけて、毛沢東の提唱で展開された大衆運動による経済建設運動である。「三線建設」は中国における1960年代の工業企業建設の特徴を語る際によく言及されている。そして「三線建設」は中国の工業化ないし自動車工業の発展に実際に深くかわり、大きな影響を与えた。1960年代に「三線建設」軍事工業企業として二汽、四川汽車製造廠、陝西汽車製造廠が建設され、大中型トラックの生産が実現された。（「三線」というのは一般的には、貴州、四川、雲南、陝西、甘蘇、青海の6省と寧夏回族自治区の全域、もしくは大部分および山西、河南、湖北、湖南の西部地域を指す）。「文革大革命」の時期には、自動車産業はもちろん国民経済にも大きい損失をもたらされた。

その特徴の第一は、自動車産業と国民経済が政治情勢や経済体制の変動に大きく左右される体質をもっていたことである。第二は、自力による開発意識が希薄とならざるを得なかったことである。第三は、高度に集中した経済体制下、企業の積極性と自発性が束縛され、生産面で不利な点が多かったことである。第四は、「三線建設」が「大而全」と称される「小社会」として形成されていたことである。

(2) 「大而全」については「小而全」と共に、第4節で説明する。

(3) この時期の特徴については『第一汽車製造廠廠誌1950～1986』に詳しいので、それに沿って説明する。

第四節 改革開放と多種構造時期（1978～1980年）

1978年以来、中国政府は改革・開放政策を実施し、それに伴う経済の発展によって市場のニーズが多様化し、自動車産業の発展は新しい局面を迎えた。改革・開放政策が実施された直前の自動車産業は、製造企業数が55社を数え、年産15万台に達したが、1985年には製造企業数が114社、年産44万台に達した。この時期において「長春汽車研究所」との統合による企業内生産管理能力の強化、「大而全」な生産システムの調整により、一汽の管理・生産システムが大きく変貌してきた。

その特徴の第一は、小規模・零細企業が圧倒的で、大規模企業が少ないピラミッド型という特徴がある。つまり、企業の立地が分散しており、生産メーカーが多く、それらの規模が小さい。第二は、「大而全」もしくは「小而全」という特徴をもっている。「大而全」とは、大企業において、自動車組み立てのための標準規格品である基幹部品から特殊部品や小物部品までの全部を自社内で製造している、すなわち部品内製率がきわめて高い状況をいう。「小而全」とは、それがたとえ中小企業であっても、大企業と同様に部品製造を自社内でほとんど行う丸抱え生産システムになっていることである。このような「大而全」・「小而全」的な生産構造の形成の主な原因に関しては、次の3点があげられる。①一汽のような大型自動車メーカーは旧ソ連の援助によって建設されたため、旧ソ連モデル、すなわち社内には、主要な組み立てや基幹部品・資材製造のほか、小物部品製造、補助加工・修理・サービスなどの職場まで擁する工場づくりがなされた。②「三線」企業である東風のような大型メーカーは、山奥に立地し、交通運輸が不便であるため、自社内で組み立てを行うのみならず、部品・資材製造職場を支える各種補助・修理・サービス職場をもたざるを得なかった。③1950年代から特に「一省一廠」⁽⁴⁾体制の下で、各地方が自身で改造・建設した小型自動車メーカーでも、一汽モデルを模倣して「自力更生」によってできるだけなんでも自社内でつくるような発想を持っていたため、自己完結的な生産システムを追求し、小規模の工場であっても車組み立てから修理・サービスまでの職場を設けていた。第三は、管理体制の多重的構造に加え、市場の流通システムも多重構造にある。

中国では、多重な管理・市場流通の構造についてしばしば「条塊分割」という言葉で指摘される。「条塊分割」とは、中国の自動車企業が中央政府省庁所管ごとに系列的に管理される一方で、その企業が地方政府主管の企業である場合には地方レベルでも管理されている状況を指す。中国自動車産業におけるこのような管理体制の多重的構造に加え、市場の流通システムも多重構造である。すなわち、中央政府所管の一汽と東風、および地方政府管轄（北京、天津、上海など）の自動車製造企業の製品流通をみると、系列的な管理の製品はもちろん国家の計画により流通していたが、地方レベルでの管理の場合は、販売が中央の計画に組み込まれて

(4) 一つの省に一つの自動車の工場の意味。

いる製品もあるし、地方政府の計画により販売している製品もある。しかし、1984年から自動車を含む生産財流通の体制改革が試行され、これにともなう販売価格体制の変更による二重価格制「価格双軌制」⁽⁵⁾が実行されたため、政府計画によって生産、配分された製品の量は縮小され、市場流通部分が拡大されたため、自動車の市場構造は、さらに多種多様な状態となっている。第四は、1980年代に入って、自動車業界においては、企業グループ化に関し2つの動きがみられた。一つは中国自動車工業公司を中心とする同業者団体、七大聯営公司の設立である(表4)。聯営公司を設立することによって、零細で分散している自動車製造企業を、大企業の傘下に集約して、地域別・製品別の分業協力体制を確立しようとしたのである。こうして上述した中国自動車における多面的管理構造などの問題点を解決し、完成車と部品の量産体制をはかろうとしたのである。自動車産業の全国的な統一管理組織として中国汽車工業公司が再建されたのもこの動きと連動したものである。

表4 中国自動車産業の企業連合体(1982年)

聯営公司名称	生産シェア (%)	構成企業数	中核企業・地域
京津冀汽車	15.6	101	北京・天津工場
解放汽車	24.2	65	一汽
上海汽車	13.0	89	上海汽車
南京汽車	4.5	24	南京汽車
重型汽車	6.7	16	済南・四川・陝西
東風汽車	31.7	65	二汽
中国汽車零部件	4.3	24	長沙・武漢
中国汽車工業公司	100	87年、中国汽車工業連合会に改組	

出所：丸山恵也先生退職記念論文編集委員会編『中国自動車産業の発展と技術移転』(柘植書房新社2001年)50頁

第五節 乗用車国産化計画および自動車外資政策(1980～1990年)

中国における自動車産業の歴史を振り返ってみると、改革開放に転換する前の1975年には、自動車生産台数はわずか14万台しかなく、それもその大半はトラックであった。中国政府は、外資との提携を通じて先端技術の導入、経営管理ノウハウを吸収する意図を明確にし、外資との合弁企業を乗用車メーカーとして重点的に育成、発展させる政策を採った。

1989年、国家計画委員会は「三大」、「三小」と呼びかけ、中国乗用車国産化計画「三大三小」プロジェクトを改めて打ち出したのである。その後、軍民転換路線に沿って1992年10月に貴州航空工業総公司是、富士重工業と軽乗用車「レックス」の技術援助契約を結んだ時点で、長安機器製造廠(1990年からスズキとの生産技術契約によって「アルト」を生産していた)とともに

(5)「価格双軌制」とは、改革・開放初期の中国において、国有企業の製品価格に関する一つの政策を指している。これは、国家計画による製品価格と企業側が市場状況に基づいて定めた価格を並行的に実行していたことである。

に、国の承認する乗用車重点生産拠点の「二微」として承認され、先の6社に加えられた。こうして合計8社が「三大三小二微」プロジェクト（表5を参照）認定企業となった。このプロジェクトは中国政府が外資との提携によって、乗用車生産を集約して育成するために実施したプロジェクトである。このプロジェクトは外資導入という開放的な側面がある一方で生産奨励するメーカーを限定するという閉鎖的な側面もある。

表5 「三大三小二微」企業の概要

	企業名	設立	提携先企業	形態
三大	一汽大衆汽車有限公司	1990年	フォルクス・ワーゲン	合弁
	上海大衆汽車有限公司	1984年	フォルクス・ワーゲン	合弁
	神龍汽車有限公司	1992年	シトロエン	合弁
三小	北京ジープ汽車有限公司	1983年	AMC	合弁
	天津微型汽車廠	1984年	ダイハツ	技供
	広州標致汽車有限公司	1985年	プジョー	合弁
二微	長安鈴木有限公司	1993年	スズキ	合弁
	貴州航空工業總公司汽車總廠	1992年	富士重工	合弁

出所：平成17年度富山県受託調査研究報告書「中国の投資環境～製造業におけるヒトとモノの流れ～」 富山大学極東地域研究センター 2005年

「三大三小二微」への保護・育成政策は、他の外資の参入を阻む政策となり、乗用車プロジェクトへの参入は、暫く門戸が閉ざされることになった。⁽⁶⁾そして、中国政府は、「三大三小二微」プロジェクトの導入にあわせて1986年の「第7次5ヵ年計画」で自動車産業を本格的に育成する目標を掲げた。しかし、自動車産業を「支柱産業」に指定したことは裏腹に、国全体の投資配分においては、自動車産業への投資規模が非常に少なく、本格的な自動車産業の育成までには至らなかった。

この特徴の第一は、中央政府による自動車産業の管理組織が変化し、企業グループ化が進んだことである。第二は、1980年代後半から郷鎮企業の自動車部品加工業への参入が新しい特徴といえる。

第六節 技術導入とWTO加入後の自動車産業期（1990～現在）

90年代に入ると、自動車産業を本格的に育成しようとする政府の方針が一層鮮明になった（表6）。1992年の中国共産党第14回大会の決議で、自動車産業を「支柱産業」として改めて位置づけた。それを受けて政府は1994年に「自動車工業産業政策」を発表し、「第9次～10次5ヵ年計画」の間に自動車産業が支柱産業になるように集中育成するという目標を打ち出した。その後発表された5ヵ年計画では詳細な目標が明示されるようになり、2001年からの第10次5

(6) 「三大・三小・二微」政策は中国政府が外資との提携によって、乗用車生産を集約して育成するために実施した政策である。当政策は外資導入という開放的な側面がある一方、生産奨励するメーカーを限定するという閉鎖的な側面もある。

ヵ年計画では、外資の積極導入と中国企業の自主発展を両立させることや、自動車メーカーの大手グループへの集約、そしてモジュール化にも対応できる部品メーカーの育成などの目標が掲げられている。

こうした流れを受け、日米欧を中心とした世界の自動車メーカーは2002年頃より中国での合弁事業に継続と名乗りを挙げ、その多くが2003年より稼動する。グローバルに展開するほとんどの自動車メーカーが出揃うことになり、中国の自動車市場も本格的な競争時代を迎えることになった。

一方で、外資系企業との乗用車合弁プロジェクトは、上位の中国企業に集中している。これは、外資系企業を産業再編に組み込み活用する政府の姿勢を示したものである。また、政府は地場起業家が設立した私営企業⁽⁷⁾に乗用車生産免許を付与しており、競争政策を促進することで企業の淘汰を実現しようという意向が伺える。つまり、中国においても、産業再編を決めるのは政府ではなく市場の圧力という時代が到来した。

表6 自動車産業政策の内容

	自動車工業産業政策(94)	第9次5ヵ年計画(96)	第10次5ヵ年計画(01)
完成車メーカー育成策	<ul style="list-style-type: none"> 9～10次5ヵ年計画を通し2010年までに自動車を支柱産業に育成 2000年に国内市場の9割を充足、半数以上を乗用車とする 	<ul style="list-style-type: none"> エンジン、トランスミッションなど量産・開発のできる大手グループを2～3社育成 一定の開発力のある6～7社の中堅グループ育成 	<ul style="list-style-type: none"> 大手グループ2～3社育成し、これら企業で国内シェア7割を目指す
部品メーカー育成策	<ul style="list-style-type: none"> エンジン、シャシー、車体、電機関連部品の育成を強化 	<ul style="list-style-type: none"> 電子制御エンジン、エアバッグ、ABSについて各部品1社を指定して育成 エンジン部品、トランスミッションなどについても数社を指定し、育成 	<ul style="list-style-type: none"> 大手グループ5～10社育成、上位3社で7割のシェアを目指す システムサプライヤーを育成し、モジュール化に対応 ABS、エアバッグ、三元触媒を育成

出所：現代文化研究所（2002）、岩原（1995）

中国の自動車市場は急拡大している。特に2001年のWTO加盟後の伸びは著しく、2002年には乗用車と商用車を合計した自動車台数ははじめて300万台を突発し、世界シェアの5.9%を占めて、米国（1,685万台、シェア30.8%）、日本（581万台、シェア10.6%）、ドイツ（353万台、シェア6.4%）に次ぐ世界第4位の市場規模にまで拡大した。

(7)「中国の本田宗一郎」といわれる李書福氏が創業した浙江省の吉利汽車。同社は金属加工工場から出発し、00年より乗用車市場に参入した。ただし、吉利の乗用車は模倣品であるとの指摘もあり、03年2月にはトヨタが商標権を侵害されたとして同社を提訴している。

中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較について

自動車市場の急拡大の要因として、以下のような点が指摘できる。

① 自動車輸入関税引き下げなどに伴う乗用車価格の下落

表7 WTO加盟に伴う自動車産業への影響

分類	項目	内容
関税	自動車	・乗用車の関税率を80～100%を2006年までに25%に引き下げる ⁽⁸⁾
	自動車部品	・2006年までに10%に引き下げる
貿易	輸入制限	・自動車の輸入許可、数量割当を2005年に廃止 ・自動車と主要部品割当数量は初年度60億ドルとし、2005年度廃止まで年率15%の割合で拡大
	基準認証	・中国国産車と輸入車との認証基準を一元化
投資		・自動車製造のカテゴリー、タイプ、モデルに関するすべての規制を2003年11月に撤廃 ・地方政府の自動車投資認証可権限を現行の3000万ドルから1億5000万ドルに引き上げ ・自動車エンジン製造に関して、合弁条件が撤廃され外資の100%製造が可能
流通	国内流通	・卸売、小売、補修、輸送を2004年11月までに外資に開放 ・リース、倉庫、保管など流通関連サービスを2004年11月～2005年11月までの間に外国企業に開放
金融	自動車金融	・ノンバンクの外国金融会社に自動車金融業務取り扱いを認める ・非金融機関がすべての自動車にクレジットを供与可能 ・拠点に設置について制限撤廃
	保険	・外資51%の損害保険会社を認可

出所：みずほレポート「拡大する中国自動車市場—日米欧企業の対応と今後の展望」みずほ総合研究所 2003年3月20日より修正

自動車産業は、中国のWTO加盟に伴い影響が最も大きな産業のひとつである。表7は自動車産業にとってのWTO加盟の影響をまとめたものであるが、その範囲は完成車の輸入関税の引き下げから、自動車企業の対中投資、流通、金融にかかわる規制緩和まで多岐に渡っている。特に、完成車の輸入関税に関しては、2002年の引き下げ幅が大きく、輸入車価格が下落する大きな要因となった。また、こうした輸入車価格の引き下げにつられる形で、国産車価格も下落傾向にあり、今年に入ってからも値下げ競争は一層激化している。(表8)

さらに、中国政府が個人の自動車保有を促す方針に転じたことから、自動車取得に関する諸費用や税金が減額されたことも、自動車の実質的な価格の引き下げに結びついた。

② 乗用車を購入することができる程度の所得を得ている世帯が増加している。

(8) 2000年には3L以上の自動車の関税が100%、3L以下の自動車の関税が80%；2001年には3L以上の自動車の関税が80%、3L以下の自動車の関税が70%；2002年には3L以上の自動車の関税が50.7%、3L以下の自動車の関税が43.8%；2003年には3L以上の自動車の関税が43%、3L以下の関税が38.2%；2004年には3L以上の自動車の関税が37.6%、3L以下の自動車の関税が34.2%である。

表8 2003年に入ってから値下げが発表された国産商用車一覧

メーカー	車種名	値下げ前価格	値下げ後価格	下げ率
第一汽車	紅旗	16.98 万元	15.90 万元	▲6.4%
長豊	獵豹	29.80 万元	27.80 万元	▲6.7%
上海 GM	セイル	13.38 万元	12.98 万元	▲2.9%
重慶長安鈴木汽車	ガゼル	10.68 万元	9.48 万元	▲11.2%
広州本田	アコード	29.83 万元	25.98 万元	▲12.9%
神龍汽車	富康	12.78 万元	10.98 万元	▲14.1%

出所：表7と同じ

北京や上海、深圳などの沿海都市部を中心に、乗用車を購入することができる程度の世帯所得を得ている層が増えていることも、市場の拡大を後押ししている。92年に全国平均で4,000元程度だった世帯当たり年間所得は、01年には15,000元にまで伸びており、主要都市ではこれを大幅に上回る水準にある。こうした世帯所得の伸びに、乗用車価格の下落を刺激すると、乗用車購入のためのハードルは大きく低下している。

③ 自動車販売手法の拡充

自動車ローン⁽⁹⁾やディーラー網の整備など、販売手法が近年急速に拡充したことみ、自動車市場拡大の要因として指摘できる。さらに、外資系自動車メーカーがディーラーを経営することが可能となってから、自動車の販売から修理などのアフターサービスまで、総合的なサービスを提供するディーラー網の整備が進展している。こうしたディーラー網の整備は、自動車の供給体制の確保ということだけでなく、顧客満足を高めるためのマーケティング戦略やブランド構築のための有力な手段であり、中国においても近代的な自動車流通システムがようやく立ち上がりつつあるといえる。

④ 変化する市場構造

個人需要の高まりを牽引役とした自動車市場の拡大は、市場の構造を大きく変化させている。これまで、中国の自動車市場は法人需要に支えられた商用車が圧倒的な比重を占めてきた。しかし、個人向け乗用車のニーズが急増したことにより、自動車生産に乗用車が占める割合は91年の11.4%から02年には33.5%、07年には71.8%にまで上昇した。(図1)

(9) 自動車ローンは98年より中国建設銀行をはじめとする4大国有銀行に取り扱いが認められ、その後99～00年の間にすべての中国資本の銀行に許可されるようになった。自動車ローンが取り扱われるようになった当初は、国産車のみが対象とされ、自動車購入価格と同額の預金をローン終了まで銀行に預ける必要があったものの、02年時点では、自動車を担保にしたローンや輸入車を対象としたローンが出現している。

中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較について

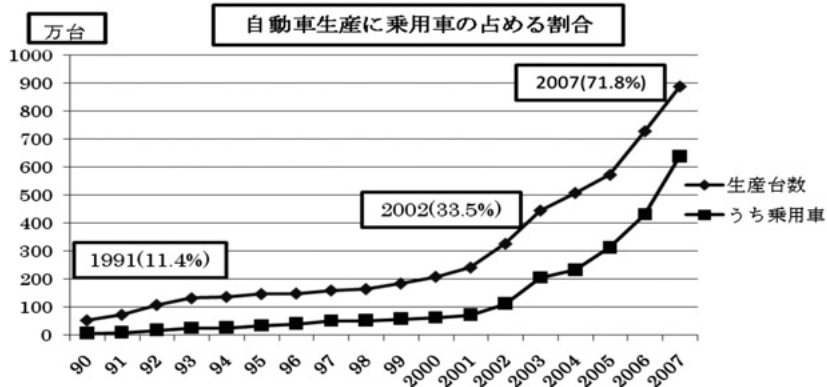


図1 自動車生産に乗用車の占める割合
出所：『中国汽车工業年鑑』（2007年）より作成

⑤ 競争条件

市場規模の大幅な拡大が見込まれる中で、各外資系OEMは中国における生産能力を拡大してきた。2001年末の時点で中国国内における全OEMの生産能力の合計は既に140万台強である。一方、生産台数は約66万台であり、稼働率⁽¹⁰⁾は約44%と低迷している（図2）。さらに2005年までに各社合計で40万台の生産能力⁽¹¹⁾の増強が計画されており、設備の稼働率が8割を超えるのは2009年以降と推定される。

中国のWTOへの加盟により、巨大な市場が開放された。それは世界の自動車業界に残され

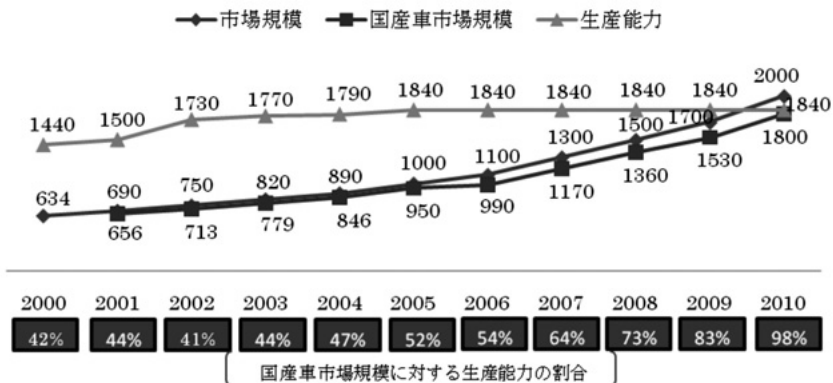


図2 市場規模と生産能力の推移 (千台)

出所：ローランド・ベルガー・アンド・パートナー・ジャパン

http://www.rolandberger.co.jp/media/pdf/rb_press/RB_Navigator5_20020101.pdf#search=WTO加盟後の中国自動車産業

(10) 稼働率：MTBF・MTBF+MTTR=稼働している時間/稼働している時間+修理している時間

(11) 生産能力の割合=国産車市場規模/市場規模

た数少ない成長の機会である。しかし、WTOへの加盟により、04年11までに自動車に関する卸売、小売、補修、輸送事業が外資に開放されることになっている。既に自動車販売・サービスの強化に向けた競争もはじまっており、中国の自動車産業の収益構造も世界構造も世界平均に近づく可能性が高い。

このように、中国に進出した自動車メーカーは、今後生産活動のコストダウンや、サービス事業の強化を通じた新たな収益源の模索などが迫られている。自動車市場が拡大するなかであっても、事業内容の量を拡大させるだけでなく、質も高めてゆくことは、ますます重要な課題となると考えられる。

改革開放政策によって外資導入と技術導入などを目的に策定された「合弁法」⁽¹²⁾を契機に1981年以降、VW（フォルクス・ワーゲン）をはじめとする欧米および日本の外資系メーカーが次々と中国に進出しはじめ、自動車産業の発展に大きな役割を果たした。これについて見ておこう。

欧米自動車メーカーの中国進出

日系自動車メーカーに比べて、欧米メーカーの中国進出は一步早かった。1980年代初期、日系自動車メーカーが技術供与という形での中国進出に慎重な姿勢をとっていたとき、欧米の大手自動車メーカーは既に現地で合弁生産を始めた。VWは中国が改革開放政策を打ち出した直後である1981年にいち早く中国政府に働きかけ、現地生産を開始した。1980年代後半には政府から国産自動車メーカーの一つとして保護を受け、大きな成長を遂げたVWは、上海VW、一汽VWという二つの有力な乗用車生産拠点を持つことになった。2001年以降、一汽VWと上海VWはBora,Golf,Poloなど、一般市民向けの新モデルを投入し、個人需要の拡大の波に乗り2003年まで2社は急成長した。両社を合わせたシェアは1990年代後半から2000年にかけて中国乗用車市場の約半分を占めた。

また、VWに次いで存在感が大きいのが、アメリカのGMである。GMは1990年代の初めに瀋陽の金杯汽車会社と合弁で金杯GMを設立したが、生産台数は少なかった。しかし、1998年にGMが上海汽車集団と合弁で設立した上海通用汽車有限公司は生産開始から急成長した。2002年からGMは合弁相手である上海汽車と組んで、煙台大宇、柳州五菱、金杯GMなど各地の自動車メーカーを次々と傘下に収めた。それ以外にも表 1に示されているように、ダイムラー・クライスラーグループ、フォードグループなども中国事業を拡大している。

一方、欧米以外の自動車メーカーでは韓国の現代・起亜自動車が中国市場で急成長している。まず起亜自動車が2000年から東風汽車会社と合弁で小型乗用車プライド、千里馬を生産した。

(12) 合弁法とは、企業の自主権拡大と外資導入、技術導入などを目的に、1979年7月1日、第5回全国人民代表大会第2回会議の許可を受けて正式に発表された。合弁法には合弁会社の組織形式と資本金、出資方法、原材料の購買と製品の販売、土地使用、外資管理、経営管理機構、利潤の分配、外資の権益の保護などの内容が含まれている。

中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較について

その後、現代自動車在北京汽車と合併で2002年から北京で中型乗用車ソナタ、エラントラの生産を始めた。北京汽車の生産台数は2003年の5.5万台から2004年に15万台に伸び、急速に成長している。(表9を参照)

表9 欧米・韓自動車メーカーの進出

年	メーカー	提携先	提携内容
1981	VW	上海汽車	乗用車プロジェクトライセンス獲得、1983年サンタナ生産開始
1983	AMC	北京汽車	北京吉普を設立し、1985年から生産開始
1985	VW	上海汽車	上海大衆汽車(有)設立し、本格的にサンタナの生産開始
1985	プジョー	広州汽車	広州標致汽車(有)を設立
1989	シトロエン	東風汽車	合併工場を設立、1992年から生産開始
1998	GM	上海汽車	上海通用汽車(有)を設立、1999年からビュイックを生産
1999	フィアット	躍進汽車	江蘇南亜自動車(有)を設立し、2001年パリオを生産
1999	GM	金杯汽車	金杯通用汽車(有)を設立し、2000年からブレイザーを生産
2000	起亜汽車	東風汽車	東風悦達起亜汽車(有)設立、小型乗用車「千里馬」「ブライド」の生産開始
2001	フォード	長安汽車	長安福特汽車(有)を設立し2003年生産開始
2002	BMW	華晨集団	合併企業を設立し2003年生産開始
2002	GM	柳州五菱	軽ワゴン(五菱)軽乗用車(スパーク)の生産開始
2002	現代自動車	北京汽車	北京現代汽車(有)設立しソナタを生産開始
2003	ダイムラー・クライスラー	北京汽車	ベンツの乗用車、商用車、主要部品などを生産する提携に合意
2004	フォード	長安汽車	江蘇省南京市に第2工場建設、提携会社マツダも出資

出所：富山県受託調査研究報告書「中国の投資環境～製造業におけるヒトとモノの流れ～」
富山大学極東地域研究センター 平成17年度

日系自動車メーカーの中国進出

日本の自動車産業の発展過程は以下の4段階に分けることができる。

1. 国内市場での競争力を確立した時代

価格競争力は勿論のこと品質・耐久力・燃費効率・メンテナンスコスト・アフターサービスなどを含めた「非価格競争力」をも加えた総合的な競争力で欧米の自動車メーカーと競争して勝てるかどうかということであった。

1946年の生産台数は1万5千台、輸出台数に至っては、僅か2台に過ぎなかった。そして20

年後の1965年に生産台数が1876千台にまで成長したとはいえ輸出台数は19万4千台に過ぎなかった。素材産業～部品産業～自動車組立産業といった一貫生産システムの確立に向かってひたすらの路を歩み続けて、辛うじて自動車産業が国内市場での対欧米メーカー競争力を確立したのが、この時代である。

2. 国内市場での対欧米メーカー競争力の強化の時代

国内市場での競争力の強化の時代である1965年から1975年までの10年間である。自動車輸出台数を、北米・欧州の2つの市場に分類してみると、1965年に北米市場向けが4万台で、欧州市場向けが1万6千台となっていたが、5年後の1970年代において、北米市場向けが38万9千台で、欧州市場向けが10万2千台まで至った。この段階で性能・品質が欧米車を凌駕するまでに改善された。

3. 欧米先進国市場での国際競争力強化の時代

第一次石油危機が1973年、第二次石油危機が1978年と2回にわたって世界の石油市場を席捲したために原油価格が暴騰することとなった。その結果、アメリカにおける大型車中心の自動車市場においては、ガソリン節約＝燃費効率の向上が緊急の課題になった。大型車中心のアメリカのメーカーと小型車中心の日本のメーカーの競争がアメリカ市場で展開されることとなる。日本車は単に小型車中心ということだけではなく、第一に価格がアメリカの小型車に比べて安価で価格競争力があつたこと、第二に燃費効率が断突に高かつたこと、第三に耐久力に優れ、性能もよいこと、第四にアフター・サービス・システムが全米にネットワークを形成したこともあつて日本車に対する需要が急増することとなった。1980年になると、北米向けは2,593千台、北米、欧州以外向けは2,147千台となり、欧州向け輸出台数が1,227千台となった。これは国内市場強化中心の時代から欧米先進国市場での国際競争力強化が中心に移行しつつあることがわかる。

4. 海外生産時代

トヨタ・日産・本田の三大メーカーはアメリカでの現地工場を建設した。しかし、1985年に「円高不況」に突入し、日本の輸出産業は価格競争力を喪失することになり、好むと好まざるに関わらず、海外生産に踏み切らざるをえなくなった。

図3から注目すべきことが明らかになった。1985年の輸出台数が673万台であったものが、90年には583万台、95年には379万台へと半減した。傾向的円高が海外生産比率を高める要因となっている。つまり、第二次の超円高94円が1995年に訪れ、日本の超優良企業といわれたトヨタやソニーですらどうなるかと懸念された。2000年に円レートが108円となったこともあり、かつまた、アメリカ経済が好調であったこともあつて2000年には446万台へ輸出が回復した。それでも輸出比率は43.9%へと、85年の54.8%から10.9ポイントも低下した。

これに対して国内生産台数はストック・インフレによって90年には史上最高水準の1,349万台に達したが、ストック・デフレに転換すると1,000万台前後で推移することになった。その

背景には、第1に長期不況によるインパクト、第2に海外生産が本格的に軌道に乗ったことによる。この点では円高→輸出減→海外投資増大→海外生産急上昇といったパターンで、ともかくも海外生産戦略は成功を収めることとなった。94年から97年までは殆ど相関性はなくなっている。海外生産が本格的に軌道にのったからである。

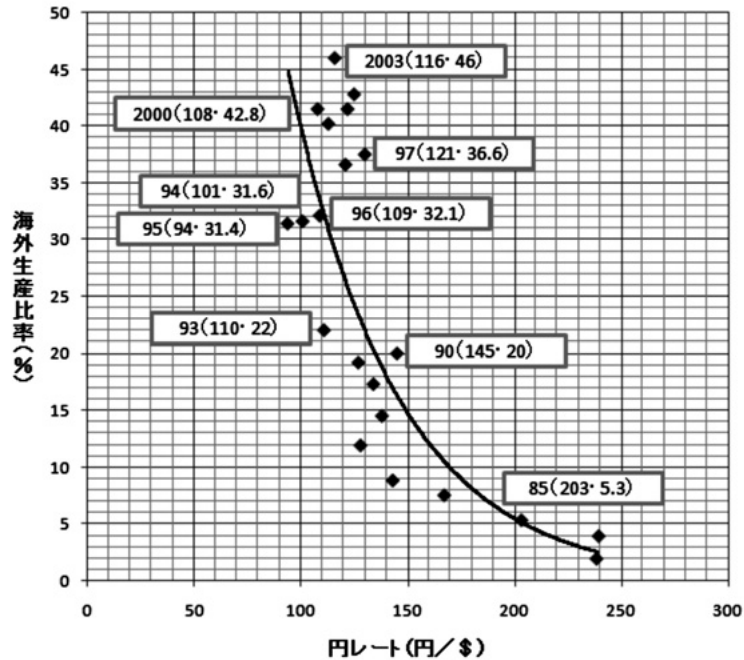


図3 自動車産業・円レートと海外生産比率との相関性

出所：日本自動車工業会・住友商事 経済動向・日本銀行の統計資料により作成

5. 環境対応の燃料電池車開発競争の時代

地球温暖化を防ぎ、地球環境を改善するためにはエネルギー消費量を減少させる必要がある。日本はCO₂発生量を削減するために、第1に燃費効率のよいスモールカー化、第2にハイブリッドカーの実用化、第3に燃料電池車の開発と実用化が早急の課題になってきている。ここで“燃料電池車”とは水素と酸素を反応させて発電するシステムで、化学エネルギーを電気エネルギーに転換する電池である。日本の自動車メーカーは自力で燃料電池車の開発・実用化に挑戦せざるをえない。中国も韓国も同じ歩みを経験せざるをえないといえる。

日本と中国の自動車産業の交流は日中国交が回復した1972年から始まり、その後輸出→技術協力→現地生産という段階で発展してきた。1980年代までの日本の自動車メーカーの対中進出は、中国の国有企業への技術供与が中心であった。例えば、富士重工は貴州航空工業との軽乗用車生産技術供与によりレックスを年産約1000台生産し（2003年には提携を解消した）、そしてスズキは長安汽車と提携関係を結び、現在までも提携関係が続いている。またダイハツが天津汽車と、いすゞが重慶汽車廠、西南汽車とそれぞれの国有との小型トラック生産技術を供与

し提携関係を結んだ。

1990年代に入ってから1992年鄧小平の「南巡講和」⁽¹³⁾と1994年の「自動車産業政策」による自動車産業重視政策の公表を受けて一挙に投資ブームが起きた(表10を参照)。1992年にマツダと海南省開発建設総会社の小型乗用車に対する合弁企業を皮切りに、いすゞと江西汽車製造廠、富士重工業と貴州航空工業など提携関係が相次いで結ばれた。また、日産が1993年に鄭州小型汽車廠と小型トラックを生産する合弁企業を設立し、トヨタが1994年に金杯汽車に小型バスの生産技術供与を始めるなど、中国での本格的な生産基盤作りが始まった。

表10 1991年以降の日系自動車メーカーの主な対中プロジェクト

年度	メーカー	提携先	提携内容
1991	トヨタ	金杯汽車	小型バス技術
1992	マツダ	海南省開発建設	小型車(ルーチェ)生産
1992	いすゞ	江西汽車製造廠	小型トラック生産
1992	富士重	貴州航空工業	軽乗用車(レックス)技術供与
1993	スズキ	長安機器製造廠	軽乗用車(アルト)生産開始
1995	日産	鄭州小型汽車廠	小型トラック生産
1996	日産ディーゼル	東風汽車	大型トラック生産
1996	トヨタ	天津汽車	エンジン生産
1996	三菱	長豊集団	合弁企業を設立し1997年からSUV(パジェロ)生産開始
1998	ホンダ	広州汽車集団	広州ホンダ(有)を設立し1999年から乗用車(アコード)生産開始
1998	トヨタ	四川旅行車製造	中型バス生産
1999	トヨタ	天津汽車	天津豊田汽車(有)を設立
1999	三菱	東南(福建)汽車	小型バス生産
2000	いすゞ	広州汽車集団	中・大型バス生産
2000	トヨタ	天津汽車	プラッツの技術供与を行い、小型車(シヤレード)を生産
2000	スズキ	長安汽車	小型車(カルタス)生産開始
2000	マツダ	海南汽車	ファミリア、プレマシー(2001年)生産開始
2001	日産	東風、風神汽車	中型車(ブルーバード)委託生産
2001	日産	鄭州小型汽車廠	SUV(パラディン)生産開始
2001	日産ディーゼル	東風朝陽柴油機	小型ディーゼルエンジン生産技術供与

出所：表14と同じ

(13) 南巡講話とは1992年に鄧小平が武漢、深圳、珠海、上海などの地区を巡察した際、改革開放の堅持と経済成長の加速を呼びかけた講話である。この講話によって、中国の改革開放に拍車がかかり、高度経済成長を遂げた。

中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較について

日本の自動車メーカーの対中現地生産が本格化したのは、2001年の「自動車産業の10次5ヵ年計画」と中国のWTO加盟以降である。すなわち、欧米メーカーに比べて対中進出に慎重であった日本の自動車メーカーは、2001年以降、中国政府の自動車産業における外資の積極的な導入と産業再編の加速化、国産化規制の廃止と大幅な関税引き下げ計画などの政策転換を受けて対中進出を本格化し始めた。ここで中国での外資系企業の設立手順を簡単に紹介する（表11を参照）。

表11 外資系企業の設立手順

段階	類型	合併会社	独資会社
		中国パートナーと打ち合わせ 合併企業設立の意向書を交わす 合併プロジェクト提案書を提出、審査 合併事業への合意	事業化調査から進出決定 中国代理人の委託 プロジェクト立項申請書を提出、審査 独資事業への合意
設立申請		合併企業の本交渉 フィージビリティ・スタディ (14)報告書作成 契約書、定款の作成と事業者署名 合併事業の申請	フィージビリティ・スタディ報告書作成 契約書、定款の作成と事業者署名 独資事業の申請
登録営業許可		許可証書発行 商工管理部門へ企業法人の登録手続き 営業許可書発行	
開業準備		銀行口座開設、納税登記、税関登記手続きなど	

出所：朱衛東「中国ビジネス概論」1996年12月『久留米大学商学研究』第2巻第1号（1996年12月）

中国における日本の生産システム導入の源流は、1977年と81年にトヨタ生産方式の代表的な推進者である大野耐一の2回にわたる第一汽車での技術指導にあると言われる。

このことが中国自動車産業の代表格にある第一汽車に大きな衝撃を与えたと同時に第一汽車で最初のトヨタ学習ブームを呼び起こしたのである。日本の生産システム（トヨタ生産方式）の導入が一汽の成功と東風の失敗という二つのケースを生み出した事情を比較、検討し、中国独自の生産システムの形成を展望していきたい。第一汽車におけるトヨタ生産方式の全面導入と本格的展開は日野自動車の技術援助によるトランスミッション工場が完成（1987年9月）した以後のことである。各工程間に「一個流し」方式（生産ラインにおけるすべての工程間の仕掛品は「一個」とすること）、各生産ラインの間に在庫補充方式、生産統制にかんばん方式を

(14) フィージビリティ・スタディ報告書の基本概況

合併或いは独資企業の名称、法定所在地、経営主旨、経営の範囲と規模、投資者の国籍・法定代表者など、総投資額、登録資本、出資比率、出資方法、企業期限、利益配分および損失分担、予備審査の書類・結論など、責任者の意見など。

導入した。また、現場作業者は「三自一控」（三自：自主検査、自己採点、自分で「品質追跡カード」を記入すること；一控：自己統制活動、つまりセルフ・コントロールすること）、「深化工芸」（製造技術の改善と深化を通じて、不良品の発生を未然に防ぐこと）、「工程緑化」（品質管理の手段で、品質向上を促進する活動のこと）、「五不流」（品質検査の具体的な要求で、合格部品や完成品に合格マーク、生産日、直番と品番などをつけたり示したりしていないものを次工程に流さないこと）と「製品最優良活動」という「五位一体」（以上の五項目を合わせて一体になる品質管理方法の総称）の品質管理法を実施している。

表12 トヨタ生産方式の導入が一汽の成功と東風の失敗のケース

第一汽車におけるトヨタ生産方式の導入	東風汽車の日本的経営方式の導入
「一個流し」方式	「一個流し」方式
「三自一控」	「色による管理」と「目で見る管理」
「深化工芸」	「5S活動」
「五不流」	「三現主義」に基づき、発想転換する
「五位一体」	
「三現主義」に基づいて「三為体制」	失敗の原因
「崗位工資」（ポスト・ウェージ）	新しいシステムの認識が不足
「四つの改善」	企業進化能力が弱かった

出所：丸山恵也『中国自動車産業の発展と技術移転』柘植書房新社 2001年

作業管理には多台持ち・多工程持ちの手法を採用し、工具管理には定置集配・追跡管理・定時取替を実施し、設備管理には故障の修理と予防的保全を同時に実行している。現場管理は持続的に整理、整頓、清掃、清潔、素養という5S運動を導入した。また、現場の管理体制についても大きな変革を行った。従来の管理体制下には、現場はあくまでも副次的な存在でしかなかったが、同工場はトヨタ生産方式の導入にともなって、「現場、現物、現策（現場での対応策）」はあくまでも中心であるという「三現主義」に基づいた現場中心の「三為体制」、つまり生産現場を中心とし、生産要員を主体とし、現場の職長を首班とする現場管理体制を確立した。中国特自の生産システムとしてインセンティブ・システムの確立、政治と経済との相互補完、組織構造の再構築などが一部になる。（表11を参照）

まず、中国の自動車メーカーは依然として独自の研究開発能力を持ってはいない。自動車、とりわけ乗用車の新製品の開発と販売などの重要な工程は殆ど海外メーカーに支配され、中国の自動車メーカーは外資系企業に従属する状態にある。中国の自動車産業が発展するためには、韓国モデルとも言うべき自主開発型を採用するのか、それともブラジルモデルとも言うべき外資主導型を採用するかという議論が中国国内で大いに展開されている。しかし、実際には、外資に市場だけを取られ、技術の移転が進んでおらず、中国の自動車産業はすでにブラジルモデルへと収斂されているように思われる。

また、個々のメーカーの規模がまだ小さすぎる。自動車産業の発展の歴史を見ると、メーカー数は減少し、最終的には少数の企業に集約するという傾向がある。しかし、現在、中国の自動車メーカーは100社以上もあり、ほとんどの省で自動車が生産されている。それ故、規模の経済性が十分発揮できていない。

その結果、中国の自動車産業の国際競争力は依然として弱い。これを反映して、近年、輸出が伸びはじめているとはいえ、生産全体に占める割合はまだ低く、輸出先もロシアをはじめとする発展途上国や新興国に限られている。先進国市場への参入には、品質が厳しく問われる上、排ガス規制や安全基準をクリアしなければならず、販売網とアフターサービス体制の整備も欠かせない状態にある。

Ⅲ 韓国の自動車産業の発展プロセス

第一節 商品化前段階（1944～1950年）

韓国の自動車が最初に導入されたのは1903年であった。当時の韓国は李朝末期であり、高宗皇帝が外国公館を通じて米国製乗用車一台を購入したのが始まりと伝えられている。当時の韓国はまったく工業化されておらず、自動車修理工場の母体となった小規模の工場が存在するだけだった。

1914年から1918年までの第一次世界大戦が終わって、この戦争の勝敗の決め手が自動車産業の強弱にあったとの判断から、世界各国で軍需用自動車工業が育成されていった。1930年代、韓国では、米国のフォード、シボレーの販売代理店が整備工場を併設して設立されていた。1939年、第二次世界大戦勃発以降は米国自動車の供給がこと断れ、併せて部品の輸入も不可能となったために、日本製自動車として、日産、トヨタ、いすゞが輸入され、同時に部品供給も受けるようになった。しかしながら部品の全量を輸入するのではなく、当時の韓国の技術力と材料の調達可能な部品は製作すべきであるとの観点から、各地に自動車部品工場が設立された。大田市には「朝鮮理研航空機械会社」が設立され、ピストンリングの生産を始め、ソウル郊外の永登浦には「朝鮮自動車工業会社」が設立され、内燃機関のうちスリーブ、ギヤ、ボルト、ナットなどの生産を始め、また永登浦の「朝鮮タイヤ会社」ではタイヤの生産を、富平の「朝鮮ベアリング会社」ではベアリングの生産を、それぞれ開始した。当時の韓国自動車部品産業は、植民地移植型工業であり、単純な部品製作に限られ、軍需用調達を目的に生産されていた。

1945年8月15日の解放と独立回復は、韓国自動車産業史に大きな節目の年となった。すなわち、日本による資本と技術の引き上げにより従来の日本依存型産業構造を改め、自分達の力で資本調達、原材料調達、技術開発を行わなければならなくなった。大きな決意と覚悟で迎えた1945年12月には「朝鮮自動車部品対策委員会」が業界有志によって設立された。

1946年に入り米国製中古車輻が市場に出回るようになり、また、米国製自動車部品も米国からの援助物質の一部として輸入され、供給されるようになった。韓国自動車業界は日本製自動車から米国製自動車への転換の時期にあった。1950年、韓国政府は自動車部品産業を育成するため、商工部、交通部、国防部が合同協議して自動車部品13品目を国産奨励品に指定した自動車部品工業育成策を作成したが、これが韓国における最初の自動車産業への施策である。しかしながら、工場は原始的な手工業であり、生産性は上がらなかった。AID（国際開発庁）資金で導入した原材料や供給材料はあったものの、自動車部品として品質面での問題があり、業界の共同歩調による再整備が待たれていた。全国の自動車業界では、部品企業と整備企業に働きかけて、45の優良企業により、1949年3月29日、社団法人「大韓自動車工業協会」を設立し、商工部認可団体となった。これが、今日の韓国自動車工業協同組合の母体となった団体である。

1950年6月25日に始まる朝鮮動乱により、再び全土が廢墟になる悲運を迎えることになった。この時期は忍耐と苦難の時期であり、韓国自動車産業史における混乱期（1945～53年）ということができる。動乱が終わった1953年から2年後の1955年に、記念すべき韓国国産車第一号が登場した。この国産一号車はシバル自動車（崔茂盛社長）によって製作された。米国製ジープをモデルにして、シリンダーヘッド、ボディは自社で製作し、エンジンはジープの四気筒エンジンを再生し、トランスミッションやアクセルは米国製中古車から取り外して再生したものであった。当時のシバル自動車会社は、空地に天幕を張った工場であり、事務室は米国製中古のバスボディを使用していた。崔茂盛社長は、この事業に全財産を投入して日夜経営に努力した。また、大韓自動車工業協会も後援した結果、注文が殺到して生産が間に合わない状況が続いた。この国産一号車は主としてタクシーに使われ、その認可権をめぐる政府高官の副業として話題を呼んだこともあった。崔茂盛社長は光復十周年記念博覧会で大統領賞まで受賞した。しかし、この国産第一号車は3000台で生産が打ち切れ、その後、シバル自動車は廢業している。

韓国経済の工業化は、1953年の休戦と共に各種の外資援助事業の集中的推進によって開始されたが、この時期の韓国経済は工業化経済の助走期ということができる。外資援助は1954年から始まり、主として米国から年間2～3億ドルの援助が継続的に実施された。

この時期の韓国経済はどうであったのか、次に経済指標によって考察してみる。（表13を参照）経済指標から理解できるように、当時の韓国経済はまったくの混乱期であり、国民は苦難と忍耐の時期であった。外資援助により特に生活関連商品とその関連産業の育成が急務であったために自動車業界は苦難に満ちた毎日であったことがよく理解できる。当時は鉄鋼、機械、金属などの自動車関連産業が未成熟であり、この時期に国産車の開発を行うことは大変な苦勞と努力が必要であったことが窺えるのである。

表13 経済指標（1954～56年）

	単位	1954	1955	1956
通貨量	100億ウォン	5.8	9.4	12.1
銀行預金	＃	2.5	4.5	7.2
銀行貸出金	＃	2.3	3.8	7.2
輸出	100万ドル	24.2	18.0	24.6
輸入	＃	243.3	341.4	386.1
貿易収支	＃	219.1	323.5	361.5
外資保有	＃	107.8	96.1	98.6
対米為替相場	ドル＝ウォン	18	50	50
経済成長率	%	6.0	6.1	1.2

出所：加藤健彦・窪田光純『改訂版・韓国自動車産業のすべて』日本経済通信社 1988年

第二節 KD（Knock Down）組立段階と国産化初期政策（1961～1966年）

1961年の5・16革命後、第三共和国が着手した第一次経済開発5ヵ年計画では、重化学工業を中核戦略産業として重点的に育成することになり、これ以降、自動車産業も高い成長を遂げることができることになる。

1962年5月に「自動車工業保護法」が制定され、公布された。引き続いて施行令が制定公布されたが、この法が韓国における最初の自動車に関して制定された法であったのである。主要骨子は次の諸点である。①自動車工業に関する権限は商工部長官にある。②国内工業の保護・育成のため、外国産自動車の輸入とその部品の輸入を制限する。③自動車製造に必要な施設材と部品に限って、国内生産が可能な時期までの輸入を認める。④同法は1967年までの時限法とする。

この自動車工業保護法が制定、施行されたことにより、①全国で乱立していた中古車組立生産を規制することができ、②外国産自動車の完成車輸入を規制することかでき、そして、③自動車工業をこの法律だけで規制、指導が行えるようになった等の点で、この法律がその後の韓国自動車産業発展に果たした役割は高く評価されねばならない。1962年5月、「自動車工業保護法」が制定公布されると、自動車組み立ての認可がセナラ自動車工業に与えられた。ちなみにセナラとは、ハングルで新しい国を意味する言葉である。1962年1月に会社を設立し政府認可を待っていた形のセナラ自動車工業は、認可後早速、日産自動車と技術提携契約を締結して富平地区に工場を建設し、ダットサン・ブルーバードをSKD⁽¹⁵⁾組立方式により生産開始した。政府はこの他にも韓国機械にいすゞのディーゼルエンジン生産の認可、そして東洋機械にはギヤ

(15) SKD（Semi Knock Down）とは、「現地でボルト、ナット類で組み付け可能な程度に分解された状態で出荷するもの」であり、輸入国からみれば必要な部品のすべてを輸入に依存する典型的なスクリー・ドライバー産業の段階である。

一製作の認可をそれぞれ与えた。また、バス製造の企業としては河東煥自動車工業（1955年創立、後の東亜自動車、現在は双竜自動車）など8社だけを認可し、残りの中小企業には関連製品製造の認可を与えなかった。

1961年から1966年までの国内経済は外貨事情の極度な悪化を来たしていた。このためSKD方式により乗用車を生産していたセナラ自動車は、稼働から一年の間だけで生産を中断しなければならなかった。セナラ自動車のブルーバードの生産台数は延べ2,380台であった。一日平均約10台の乗用車生産を行っていたセナラ自動車は、この生産に必要な部品の全量を輸入に依存していたため、国内部品業界に悪影響を与えることにもなった。そして、部品メーカーからの政府に対するクレームも相次ぎ、また、1962年一年間で外資320万ドルを使用したとして“特定業者に対する特惠問題”として国会でも取り上げられ、物議をかもしることになった。これがセナラ自動車の生産中断の理由である。

一方、1957年3月、法人として設立された新進工業社は外資援助20万ドルで民間車輛整備用の工場を完成させたが、当時は民需用の車輛が少なく、この事業は失敗した。しかしながら早速、自動車工業保護法の適用を受けて、1962年11月、大・中型車輛組立工場としての認可を得て、マイクロバスの製作をしたところ商工部長官賞を受賞するなど、新規事業は好調であった。そこで1963年には、エンジン、トランスミッション、アクセルなど米軍払い下げ部品を組み立てて流線型乗用車「新星号」を発表したが、これは好評を得られなかった。新進ブサン工場生産された小型セダン新星号は、ボディはセナラ乗用車に似ているが、部品が中古再生品の割りに高価であるとされ、結局318台生産されただけで製造中止された。当時、起亜産業は東洋工業からのKD部品輸入を行い、K-300,T-600などの三輪車生産を開始した。その後、自動車製作工場の政府認可を得て、乗用車メーカーとして参入することになる（1971年）。

1963年12月、政府商工部は、自動車メーカーの乱立と混乱を防ぎ、併せて部品の国産化を促進する目的から、自動車工業一元化法案を策定した。これによって、セナラ自動車工業、亜細亜自動車工業と暫定組立工場八社に対して、一貫性のある部品製作により国産化を促進するよう指導を行っている。しかし、暫定組立工場の許可取消問題などの難点が生じ、1964年8月、同法案は廃案となり、それに代わって1964年8月、政府は自動車工業総合育成計画を発表した。この育成計画は、新進自動車を中核として総合組立工場を統合し、部品産業においても優良、中堅の七五企業体を中心に国産化を推進させることを骨子としていた。この育成計画によって、セナラ自動車は新進自動車を引き続くことになり、新進自動車はトヨタ自動車と技術提携及び原資材導入契約を締結して国産化率21%のコロナを1966年から生産し、発売することに成功した。

1965年7月、亜細亜自動車は、イタリアのフィアット社と技術導入と現金借款225万ドルの契約を締結した。これは先の一元化による総合育成計画に反する事業ではあったが、資本財1250万ドルの導入を図り、独自企業による外資獲得だけで事業推進ができるということから例

外として認可された。工場は光州工業団地に30万坪が準備され、年産8000台規模であった。

第三節 国産化初期段階（1967～1971年）

第二次経済開発5ヵ年計画期間（1967～1971年）は韓国自動車工業の国産化初期育成段階であり、外国との合弁投資及び技術提携などによって、CKD⁽¹⁶⁾方式によって大規模な組立生産基盤が確立された時期であった。反面、国産化率も次第に高くなり、商品としての自動車部品の輸出も逐次増大した時期でもあった。

1967年12月に設立された現代自動車は1968年に米国のフォードと技術提携し、同年11月からコルチナの生産販売を開始した。同時にバス、トラック部門の生産にも力を入れて自動車業界にこの時から参入した。

現代自動車の業界参入は政府の自動車完成国産化施策を遂行するため、外資一億ドルを現代自動車独自で導入し、年産8万台規模の近代的自動車総合工場建設を条件に、特に認可されたものであった。第二次経済開発5ヵ年計画期間の自動車業界は、現代自動車のコルチナ、新進自動車のコロナ、亜細亜自動車のフィアットによる三者の競争状態であり、相互の競争意識と技術開発努力により大きく力を蓄えた時期であった。この時期の部品業界は組立工場からの多種少量の注文を受け、また、頻繁に行われたモデルの変更のために多難な時期となった。併せて、部品業界への新規参入も多く、過当競争の行われた時期でもあった。1969年には「第一日韓自動車部品工業協議会」が開催され、日韓企業間の友好増進と技術導入による業界発展に大きく寄与した。工場経営の近代化による構造改革とこの技術導入によって、この時期、国産化率は50%まで向上した。

第四節 国産車開発段階（1972～1976年）

第三次経済開発5ヵ年計画（1972～1976年）の段階は、自動車産業の独自の企業努力により生産能力の拡大と産業としての基盤拡充が図られた時期であった。この時期の生産実績をみると、1972年の1万8648台から1976年には4万9545台となり、2.6倍の成長を示したことになる。また、部品輸出は1972年の218万ドルから1976年には、1400万ドルとなり、6倍を超える増加を示した。

1972年1月に政府は、群小組立工場閉鎖措置を決定した。この結果、全土に散在していた約30社の暫定組立工場はバス製作が中断されることになり、バス部門を含めて自動車生産は新進自動車、亜細亜自動車、現代自動車、起亜産業の4社になり、政府はこれら4社を集中的に育成することになった。起亜産業は1971年に四輪車の生産を開始し、即存3社に加わったのである。

(16) SKDから一歩現地の付加価値を高めたものがCKD (Complete Knock Down) だが、これは、「部品単位で完全分解された形態で輸出され、現地で溶接、塗装、艤装を行うもの」である。

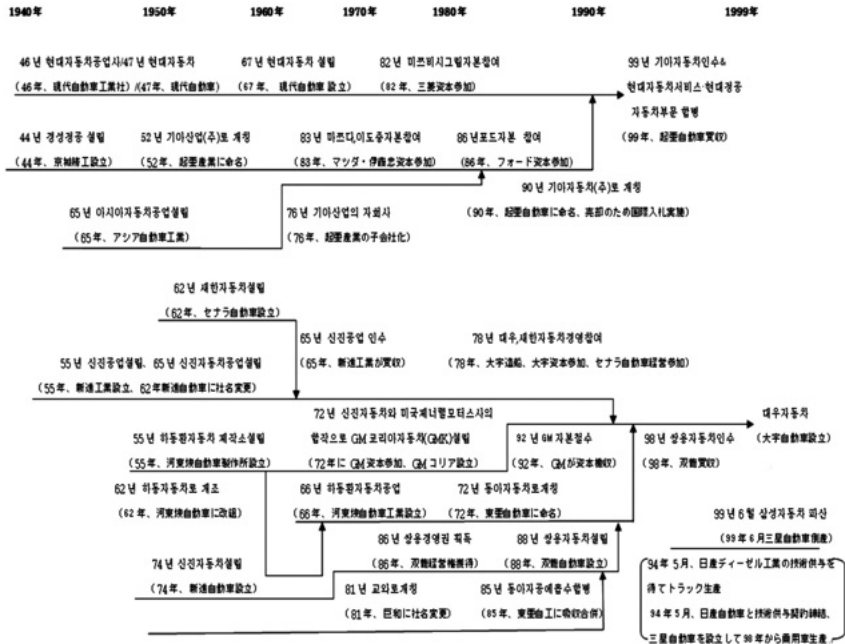


図4 한국자동차메카의 형성과정 (韓国自動車メーカーの編成過程) 1940~1999年
 出所: 丸山恵也・趙亨濟『比較研究 日韓自動車産業の全容』
 株式会社亜紀書房 2000年3月20日等各資料から作成

1972年に新進自動車はトヨタ自動車との技術提携契約を解消して、新たに米国のGM社と合弁投資契約を締結した。そして、社名もGMコリア自動車工業と変更して、当時の国産化計画に則り、“シボレー1700”と“レコード1900”を生産することになった。これにより、韓国の自動車市場は「現代自動車⁽¹⁷⁾、GMコリア、起亜産業⁽¹⁸⁾、亜細亜自動車⁽¹⁹⁾」の4大メーカーが外国モデルを生産する四元化競争体制を形成したことになる(図4を参照)。

政府は1974年5月に、前年の大統領の施政方針(80年初めに50万台の自動車生産の計画実施)に基づき長期自動車工業振興計画を発表した。この計画は、①1975年までに国産化率の95%実現、②部品工業との水平的系列化、③1981年までに7万5000台の輸出実現、などを骨子としたものであった。

4社メーカーはこの計画案に対する具体的な方策案の提出を求められたが、亜細亜自動車は

(17) 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。
 (18) 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年に起亜自動車(株)に社名を変更した。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。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。
 (19) 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。

中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較について

この計画案は実現不可能の要素ありとして方策案の提出を遅らせたところ、政府は亜細亜自動車に対してフィアットの生産を中断させ、その結果、1974年8月から四元化体制は、三元化体制へ縮小移行されることになった。

1973年末から生じた第一次オイル・ショックによって、韓国でも経済性の高い車に人気が集まったが、GMコリアの生産した“シボレー1700”と“レコード1900”は経済性が低いという理由で販売不能となった（経営内容が悪く産業銀行の管理会社になっていた）。このため産業銀行では、GMコリアの株式のうち新進自動車の持ち分を引き取り、社名をセハン自動車として新たに出発することになった。1977年12月には国産化率の高いジェミニを発売し、合理性の追求を図っていった。一方、現代自動車は外貨一億ドルを投入して建設した蔚山工場が完成して、初の国産モデルである1300ccクラスのポニー（PONY）の量産化を進めた（1975年12月量産開始）。また、起亜産業はブリサ（BRISA）の生産を1974年10月から開始し、その後、亜細亜自動車の株式を100%取得して経営権を引き続いた。これにより国内乗用車は“ポニー”“ブリサ”“ジェミニ”の三元化競争体制に再び入ることになった。

1976年9月になると、特殊車のメーカーである東亜自動車（旧河東煥自動車）は日本の金剛、森田ポンプなどと技術提携を行い、コンテナ、トレーラー、ミキサー車などの生産を始め、特殊車輛の専門メーカーとして成長していった。また、元新進ジープの（株）巨和は、それに先立つ1974年に米国のAMC社と5対5の合弁投資によって、ジープ専門企業として生産を開始した。1972年から1976年までの第三次経済開発5ヵ年計画期間中の投資額は1,339億ウォンに上り、自動車部品部門の投資額は439億ウォンであった。

国産固有モデルの生産は韓国の自動車産業を世界市場に輸出の道がただけでなくポニーを開発した現代自動車も大きな成長をもたらした。現代自動車のポニーは、国内乗用車市場で

表14 1970年代の企業別乗用車生産台数（単位：台数、%）

企 業	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
起亜・ 亜細亜	489 (3.8)	685 (7.1)	10,202 (55.5)	6,991 (26.2)	10,548 (24.0)	16,477 (19.0)	22,140 (19.5)
GM コリア (セハン)	6,696 (52.5)	1,565 (17.0)	2,559 (13.9)	3,788 (14.2)	4,270 (9.7)	12,162 (14.0)	18,430 (16.2)
現代自動車	5,426 (42.6)	6,846 (74.2)	4,722 (25.7)	14,826 (55.5)	27,466 (62.4)	57,054 (65.7)	71,744 (63.2)
新進ジープ	140 (1.1)	161 (1.7)	915 (4.9)	1,096 (4.1)	1,697 (3.9)	1,130 (1.3)	1,250 (1.1)
合計	12,751 (100)	9,230 (100)	18,398 (100)	26,701 (100)	43,981 (100)	86,823 (100)	113,564 (100)

出所：韓国産業研究院、『韓国自動車産業の発展歴史と成長潜在力』1997、52頁

1976年43.6%、1977年54.1%、1978年53.5%、1979年52.5%などの市場占有率を記録しながら1981年まで少しのモデル・チェンジもなしに無競争状態で作り続けることができ、独占体制を築いた。(表14を参照) 一方、一時は独占的地位を持っていた新進自動車の後身であるGMコリアは1977年には9.7%まで生産率が減少し最下位の乗用車生産企業として転落してしまった。つまり、1970年代、後半の市場構造変化の中で国産固有モデルを開発した企業は確実な市場の独占体制を獲得した反面、そうでない企業は独占体制を喪失するということの意味する。

第五節 量産体制の準備・輸出確立段階 (1977～1989年)

第四次経済開発5ヵ年計画期間 (1977～1981年) の自動車産業は、量産化体制準備段階の時期と言える。国内景気は当初好況であったが、1979年の第二次オイル・ショックで沈滞することになり、不況が深刻化した。生産台数でみると、1977年85,210台であったものが、好景気を反映して1979年には20万4,447台まで伸張するが、これが石油ショックにより1980年は12万3,135台となり、前年比4割近い大幅な減少を記録し、1981年も13万4,284台とほぼ横ばい状態を続けることになった。このような生産低下により、自動車業界は稼働率の低下となり、資金圧迫が深刻な問題となってきた。

表15 80年代合理化措置の主要内容

	合理化措置	80年8・20措置	81年2・28措置	82年7・26措置
乗用車	現代、起亜、セハンの3元化	現代、起亜、セハン	現代とセハンに2元化	同一
ジープ	新進、亜細亜	新進(民需要) 亜細亜(軍用)	同一	同一
1～5tバス、トラック	現代、起亜、セハン	起亜独占生産	起亜・東亜の統合措置	起亜・東亜の統合措置撤回
8t以上バス、トラック	現代、起亜、セハン、東亜	同一	同一	同一
特装車	現代、起亜、セハン、東亜	同一	消防車・ミクッサトラック・タンクローりに東亜独占	東亜独占撤回

出所：韓国産業研究院、『韓国自動車産業の発展歴史と成長潜在力』、1997、76頁参照

政府は第一次オイル・ショック以後の国内外の景気回復と輸出好調に力を得て、1979年1月には自動車工業を十大輸出戦略産業に選定した。そして育成、支援のために金融、税制などあらゆる手段の支援措置を打ち出し、各自動車メーカーに対して量産化体制の指導、督励を行ったので、各メーカーは政府の督励を遵守する形で大型の設備投資を繰り返し行っていた。このように加速された生産設備の増強の結果、1980年の稼働率は40%を割り、そのために資金圧迫が起り経営の行き詰まり現象を招くことになった。このため、政府は重化学工業の重複過剰

投資を是正し、財閥企業の財務内容の立て直しと、併せて自動車部品業界の倒産を防ぐ目的で8・20措置（1980年8月）をとることになった。この8・20措置は、乗用車生産を現代自動車に一元化することを骨子にした自動車工業の統合措置であったが、これには異論が多く、実現されないまま、これを修正する形で2・28措置（1981年2月）がとられることになった。

2・28合理化措置は、①乗用車生産を現代自動車とセハン自動車に二元化させ、②東亜自動車と起亜産業を統合させて、特装車と1トンから5トンまでのトラック、中小型バスを専門に生産させる、というものであった。しかしながら、起亜産業と東亜自動車の統合はできず、1982年7月にこの統合問題は白紙となり、両社とも特装車生産は従来通り継続されることになった。この反省から、政府は自動車産業に対する合理化措置を1981年に打ち出し、乗用車（現代、セハンの2元化）、中・小型トラックおよびバス（起亜）、5トン以上のトラックおよびバス、特装車（東亜自動車）、軍需用車輛（亜細亜自動車）という合理化政策を1987年まで強制的に行った。（表15）

政府は、「自動車産業合理化措置」（1981年）により100万台生産目標を86年まで延ばし、現代と大宇を乗用車メーカー、起亜（76年に亜細亜を子会社化）を商用車メーカーに特化させる3社体制への再編を行った。他方で現代に三菱グループが10%、起亜にマツダが8%と伊藤忠が2%の出資をしている。またセハン自動車は大宇グループが経営権を取得し、大宇自動車となった。1980年代後半からの国内市場のモータリゼーションが始まる一方、日本の対米輸出自主規制と円高による日本車の低迷のなかで、韓国車のアメリカ市場への輸出が急増した。新鋭大規模工場も移転を開始した。1985年現代は30万台規模の新工場ポニー・エクセル（Pony Excel）を生産、大宇は86年レマンズ（Lemans）（オベル車がベース）生産の新17万台工場、起亜も87年にプライド（Pride）（マツダのフェスティバがベース）生産の新15万台工場を移動した。このような動きの中、1986年対米輸出の開始と同時に韓国自動車産業は再び、波に乗るようになった。アメリカ市場進出の初年度に韓国自動車産業は合わせて30万台を輸出し大量生産・大量輸出の量的成長基盤を作り上げた。また、(図5)でみられるように、88年のオリンピックを前後に内需販売が爆発して1988年国内自動車生産台数は史上、はじめて100万台を越えた。（1,083,655台）

2・28合理化措置に続いて、政府は次に自動車部品を輸出産業として活性化させる目的で「自動車部品工業の生産性向上対策」を策定した。この中で政府は、1986年までに自動車部品輸出を10億ドルとし、早期育成を目的とした資金支援策を強化することにした。この資金支援は部品業界の生産努力を招来して生産性を高め、オイル・ショックによる完成車メーカーの不況克服に大きく寄与し、また、併せて部品業界の企業体質の強化にも役割を果たしたのである。

懸案となっていた部品メーカーの系列化は、1975年末に「中小企業系列化促進法」が公布されて以降、1979年度から一層活発に推進された。例えば、1979年に15の指定系列化品目に対して7つの母企業に76の部品メーカーが系列化されたし、翌1980年には指定系列化品目が15から

32と倍以上増加する一方で、8つの母企業に対して152の部品メーカーが系列化された。このような政府の強力な系列化推進努力はその後も続き、1981年には指定系列化品目を135とし、これに対して母企業14、そして系列部品メーカー353が誕生した。翌1982年には、指定系列化品目204、母企業14、系列企業440と、毎年系列化は促進されていった。(表16を参照)

表16 年度別の系列化推進表

区分		年度			
		1979	1980	1981	1982
指定系列化 品目	自動車	15	32	102	158
	二輪車			33	46
	合計	15	32	135	204
母企業体	自動車	6	7	9	9
	二輪車	1	1	5	5
	合計	7	8	14	14
系列企業体	自動車	72	141	289	352
	二輪車	4	11	64	8
	合計	76	152	353	440

出所：『改定版・韓国自動車産業のすべて』日本経済通信社 1988年

この期、韓国自動車産業は大量生産体制の確立とともに生産方式の近代化にも拍車をかけるようになった。部品の外注調達を拡大する一方、適期調達方式（JIT）を導入し、統合生産管理システムを主にする柔軟生産方式（作業者が生産現場の変化に自律的に対応できる潜在力をもたないと決め付け、作業者の積極的な参加を最小限にとどめ、それを排除する形態の労働編成）を構築しはじめた。1988年には自動車の年間生産量は100万台を突発し、輸出も約58万台に達した。韓国自動車産業は、国際競争力の強化を媒介に輸出を増やして、それを基礎に量産体制の拡大の実現によるコスト・ダウンを目指し、内需の拡大を図った。しかし、量的な生産

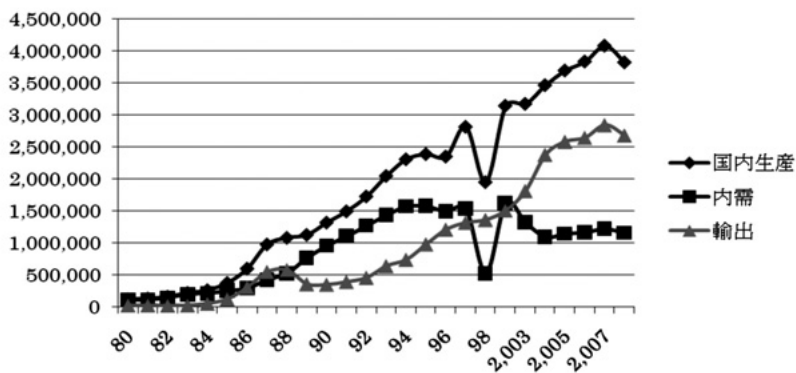


図5 韓国自動車産業の発展推移 (単位：台)

出所：丸山恵也・趙亨濟『比較研究—日韓自動車産業の全容』(2000年)、韓国自動車工業協会により作成

の拡大と輸出の急増は、産業の発展段階から見て、早すぎる輸出依存度の高さや部品産業の未発達など、産業の基本的な部分での未成熟が存在していただけに不安定要因が多く、国内市場も多くの制約条件により立ち遅れざるを得なかった。

自動車生産が増加してくると同時に、上記のような部品産業の遅れという産業構造上の問題が顕在化してきた。この段階（1988年）で韓国の部品メーカーの数は927社であったが、組立メーカーの技術的要請に充分答えうる部品メーカーは極めて少なく、こうした部品メーカーの育成が重要な課題となった。1987年後半には、こうした産業構造上の問題に加えて社会経済的な原因による労使紛糾が激化し、社会全般の民主化とともに自動車産業の労使紛争が激発した。以前までは自動車産業の労使関係は政府によって管理され企業は生産と販売活動だけに専念できたが、この時からは健全な労使関係の成立を企業自らが努力しなければならなくなった。その結果として賃金の引き上げが進み、韓国自動車産業は人件費によるコスト・アップという、輸出上の打撃を受けることになった。これに品質の不安定性、北米市場の後退などが重なって、韓国自動車の輸出が急速な下降をみせはじめた。（図5）

第六節 自動車の大衆化と国際化段階（1990～2002年）

国内生産規模をみると、1980年代半ばから輸出需要と内需が生産を牽引する形で急増し、1985年の378,162台から1988年には1,083,655台になり、1990年には1,321,630台を生産し世界10位の生産国となった。さらに1995年には2,392,060台を生産しアメリカ・日本・ドイツ・フランスに次ぐ世界第5位の生産国にまで急成長した。

1990年代に入ると、政府が自動車産業の保護・育成のために新規参入を禁止していた合理化措置が解除され（1989年）、これに伴う現代精工（1991年）、大宇造船（1989年）、三星自動車（1994年）、双龍自動車（1992年）の新規市場参入と設備投資競争が始まり、生産能力が急増した。

その結果、1990年代に入ってから約150万台規模の国内市場で9社の完成車メーカーが激しく競争することになる。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、自動車の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年代から1980年代まででは年平均25%という高率を記録したが90年代に入ってから年間10～15%程度に鈍化し、特に90年代中盤以降はほとんど停滞状態に変わってしまった（表17参照）。

特に90年代中盤以降はほとんど停滞状態に変わってしまった（表18参照）。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。90年代後半になって輸出比重が全販売額の40%を越え、さらに通貨危機以降には50%を超えて内需需要を

上回るに至った。こうした輸出主導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。

各完成車メーカーは、三星グループの自動車産業への新規参入（1994年）をきっかけに設備拡張競争に走り、国内完成車メーカーの生産能力は、1998年には（表17参照）、420万台を超えたものとなっているが、国内市場の停滞化のなかで生産もかつての顕著な増加はみられなくなった。1998年には経済危機の影響により、国内販売は3分の1に激減し生産も大きく落ち込んだ。

韓国の自動車産業は、そのような危機局面を打開するため、1998年から完成車メーカー間の統合などの全面的な再編が行われた。

表17 韓国自動車各メーカーの生産能力と生産実績（単位：台）

		乗用車	商用車	合計	1997年	1997年	1998年	前年同
		生産能力	生産能力	生産能力	生産実績	1～10月 生産実績	1～10月 生産実績	期比増 減率
現代 グループ	現代自	1,400,000	400,000	1,800,000	1,239,032	1,038,244	589,833	▲43%
	現代精工	136,000	-	136,000	71,326	58,407	50,808	▲13%
	起亜自	560,000	161,000	721,000	613,920	526,395	301,893	▲43%
	亜細亜自	76,000	140,000	216,000	45,952	40,057	22,450	▲44%
	小計	2,172,000	701,000	2,873,000	1,970,230	1,663,103	964,984	▲42%
大宇 グループ	大宇自	610,000	5,000	615,000	607,559	504,986	330,403	▲35%
	大宇重工	182,000	36,000	218,000	156,698	130,621	194,497	49%
	双龍自	159,000	64,000	223,000	79,907	67,803	33,000	▲51%
	三星自	240,000	-	240,000	-	-	36,891	-
	三星重工	-	56,000	56,000	2,981	2,833	379	▲87%
	小計	1,191,000	161,000	1,352,000	847,145	706,243	595,170	▲16%
合計	3,363,000	862,000	4,225,000	2,818,275	2,370,098	1,560,287	▲34%	

出所：丸山恵也・趙亨濟『比較研究 日韓自動車産業の全容』株式会社亜紀書房 2000年3月20日

表18 自動車需要水準および構造の推移（単位：万台、%）

	1980	1985	1990	1995	1997	1998	1999	2000	2001
総販売 量	129 (100)	369 (100)	1,301 (100)	2,535 (100)	2,830 (100)	2,142 (100)	2,783 (100)	3,107 (100)	2,953 (100)
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)

出所：韓国自動車工業協会、水野順子『韓国の自動車産業』アジア経済研究所 1996年12月20日より

その結果、98年以降、現代自動車を除いた自動車メーカーは大規模な構造調整の対象企業となった。この時期、既存の5つの企業グループによる9つの自動車メーカーは、現代・起亜、

大宇・双龍、三星の5社・3グループに集約された。(図6)

この構造調整過程を見ると、まず、現代自動車は99年3月に起亜自動車を買収し、現代サービス(株)(99年4月)と現代精工(株)の自動車部門(99年7月)を統合し、現代モービス(株)を設立した。起亜自動車は97年7月の倒産以降、99年3月に現代自動車に吸収合併され、99年6月に亜細亜自動車などの系列会社を合併し、2000年2月に法廷管理2000年2月に法定管理から免れることになった。その結果、現代・起亜自動車グループは2004年に340万台を生産し、世界7位の自動車メーカーになった。

大宇自動車⁽²⁰⁾は、98年1月、双龍自動車を買収し、99年3月に大宇国民車(大宇重工業の国民車部門)を吸収合併するなど、自主的に構造調整を進めたが、大宇自動車も無謀な拡張の結果として99年8月にワークアウト(業績の悪い会社をグループから切り捨て、優良会社だけを残し、その会社に金融機関が貸している資金を株式に振り替えて、政府・金融機関がともにその会社を育成するもの)対象企業になり、01年9月21日にGMと覚書を締結し、02年に最終引き受け契約を結び、02年10月にGM大宇A&Tとして新たに出発することになった。

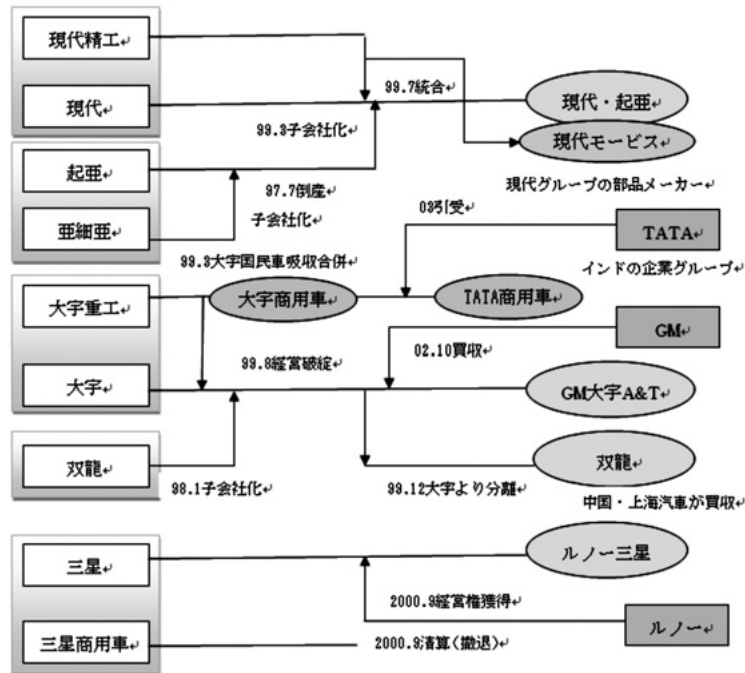


図6 韓国自動車産業の再編

出所：金基燦「韓国自動車産業の現状と今後の課題」
『特集 韓国自動車産業市場と産業・経』2004年11月号

(20) 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76年には新進自動車の持ち分を韓国産業銀行が購入した。

双龍自動車は、99年12月に大宇自動車から分離され、現在は債権団管理の下で再生を図ろうとしており、経営は大きく改善された。04年9月、同社の債権団と中国の上海汽車との間に買収交渉が進められた。

三星自動車は99年6月の法廷管理、2000年4月のルノーによる買収などを経て、同年9月にルノー三星自動車として新たに出発することになった。他方、三星商用車は2000年11月に市場から完全に撤退した。大宇商用車は03年、インド最大の自動車生産グループであるTATAグループが引き受けた。(図6)

現代自動車は韓国完成車メーカーの中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承継権過程で鄭周永会長の息子たちの間で紛争が生じ、現代自動車もこれに巻き込まれる苦境を経験した。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。血縁で結ばれた韓国企業の負の側面である。

ここで現代自動車における創始者の経営理念とその方針展開について考察してみる。現代財閥ならびに現代自動車の創始者・鄭周永の生い立ちやカリスマ経営者としての本質を探ってみよう。

現代自動車の社是は、「勤勉・儉約・親愛」の三つの単語に凝縮されている。

この社是は、土木職工や小売店奉公人などの経験をもつ「現代財閥」の創始者・鄭周永の座右の銘であったと言える。『回顧録』のはしがきで、「宗教には奇跡があるかも知れないが、政治と経済には奇跡はあり得ない」とするなど不屈の企業意識を披瀝している。一生懸命働き、厳しく節制し、また家族的信頼を重んじることは、民間企業レベルの行動様式にとどまらず、発展途上の1960～70年代の韓国社会に求められた切実なイデオロギーの一つであった。現代自動車は経済開発5カ年計画の第2期初年度にあたる1967年に創設されたが、現代自動車の前史を織り成す鄭周永の歩みを捉える必要がある。

鄭周永は、日本統治下の1915年に、朝鮮半島北部の日本海に面した江原道通川郡で小規模自作農家の8人兄弟の長男として生まれた(図6参照)。田園の長閑な生活と生計の苦労を後にしてソウルに向かったという。体力を頼りにして土木職工などの仕事を就いた後に、米穀商店の帳簿や接客の手腕を発揮し始めた。商売上手な人柄を評価されその店の経営を譲ってもらったことが将来の企業家の道を開くきっかけとなった(1938年、京一商会開業)。ここから企業家の才能が見え始めたのであるが、無残にも日中戦争直後に強行された米穀配給統制のため廃業に追い込まれてしまう。次に自動車補修業に乗り出す(1940年、アド・サービス合資会社設立)、太平洋戦争時の企業整備令のため1943年にこの事業を畳まざるを得なかった。ところが、大きな転機が訪れた。朝鮮の独立後は、再び、自動車補修業を再開することができた(1946年、現代自動車工業社設立)。役所の土木請負にも進出した(1947年、現代土建社設立)。

中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較について

さらに、この両社を合併して本格的な土木建設事業を始める（1950年1月、現代建設株式会社設立）。同年6月の朝鮮戦争の勃発に際しては、後方地域で連合軍発注の工事や休戦復興の建設工事を請負うというビジネスチャンスに恵まれて、自動車の修理、土木、プラントなどの重工業の基礎を蓄えていった。「現代建設」の立ち上がりは、オイル・ショック前後の中東建設ブームへの参加や1973年の現代造船重工業（株）設立につながった事実で分かるように、鄭周永の企業家的努力は韓国の経済発展における重厚長大産業の草分け的役割を果たしていた。

こうした現代自動車の前史と社是で現れる創始者の開拓精神は、創業段階を経て近代的な組織に発展した現在も企業家精神としてだけでなく、絶大なカリスマ的理念として相変わらず生きている。

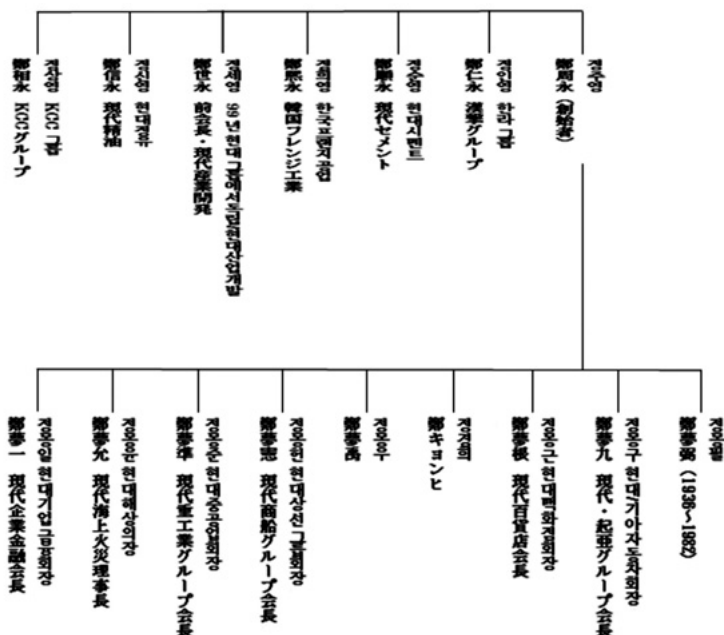


図7 現代グループ-世系図 (ヒュンダイグループの血縁関係)

出所：http://file.dic.daum.net/dic100/brit/files/k/k/18j000901d4.gifなど資料から作成

韓国の大企業は、創業者であるオーナー経営者、あるいはその息子や兄弟など、血縁で結ばれたごく少数の人々によって支配されている。彼らは大株主として会社を所有すると同時に、経営についてもその最終的な意思決定権をもつ、文字どおりの資本家である。つまり、創業者とその家族が大株主として株式を所有しているだけでなく、各企業の会長、副会長、社長、常務理事などに創業者の家族・親族が多数就任して、経営に直接参加している点に特徴がある。そのように家族・親族の多数が経営陣に加わっている理由のひとつは、韓国の財閥系企業の多くが1950年代以降の創業で、経営体としてあまり年数がたつておらず、内部昇進による専門経営者層が育っていないことである。

創業直後の企業において、創業者が経営の主導権を握るのは、韓国だけでなく、日本も含めどこの国でもごく普通のことである。例えば現代グループの場合をみると、創業者とその息子や孫が経営に参加することがごく普通に行われている。こうした慣行は、結果として、創業者と血縁関係のない社員が内部昇進によって専門経営者となる機会を狭め、専門経営者層を育成する上でマイナスの面になっている。(図7を参照)

第七節 グローバル成長期(2002年～現在)

韓国自動車産業は国際競争力の強化を基盤に2000年代に入ってから海外現地生産(1989～93年)から撤退して以降は海外でのKD組立を中心であった。このように2000年代に入ってから海外現地生産を急速に拡大した背景には、国際競争力の向上、賃金の上昇など国内生産コストの上昇、インド・中国などの新興市場の急成長と先進国メーカー進出ラッシュ、現地市場ニーズへの迅速な対応、為替リスクへの対応などが挙げられる。

現代自動車は1998年からインド(チェンナイ工場)での現地生産をスタートに、2002年には北京ジープとの合弁による現地生産、そして2005年には念願のアメリカ(アラバマ工場)での現地生産をスタートさせた。また、現代自動車は2006年にはヨーロッパでの生産拠点としてチェコ工場を着工するなど海外現地生産を急速に展開している。特に、第2のアメリカ市場とも言われるほど競争が激しい中国市場で、わずかな期間で一時期トップに躍り出るほど急成長している。

海外現地生産拠点の拡大により現地生産台数も急増し、2004年の約50万台から2005年には約75万台に達している。現代自動車グループは、2010年に世界生産500万台を目指している。

Ⅳ 中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較

両国の自動車産業は共に発展途上にあるが、両者の違いはどこにあるのだろうか。比較の観点から整理しておこう。

第一節 中国自動車産業の特徴

中国の自動車産業の発展プロセスの特徴を見てみよう。

第一は、中国の自動車産業は、改革・開放政策以降1990年代半ばまでは、トラック産業と国内需要が牽引力として先行する形で、トラックから乗用車へと発展してきている。また、中国の場合、韓国と違って、最初からトラック、乗用車産業において生産を牽引しているのは膨大な国内需要である。

第二は、中国では、かつて計画経済の下で地域完結型産業を育成したため、各地域ごとに自動車組立工場や部品工場が作られ、多くの自動車メーカーが地域ごとに乱立している。その結

果、完成車メーカーも部品メーカーも生産規模が小さく、規模の経済性が得られず、典型的な重複投資による非効率的な構造になっており、それが産業発展の大きなネックになっている。

第三に、中国の乗用車産業は日欧米の自動車メーカーの進出によって急速に成長しており、量的拡大期にある。中国政府は外国自動車メーカーに単独出資による進出を認めないため、第一汽車、上海汽車集団、東風汽車会社の3大自動車グループを中心に外国自動車メーカーが合弁で乗用車を生産している。しかし、3大グループを含む中国の民族系自動車メーカーの場合、経営能力、技術力が低いため、開発・生産などをほとんど外国メーカーに依存しているのが実情である。

第四に、中国は、1990年代の半ばまではトラック生産が中心であったため、乗用車生産に対応できる民族系部品メーカーは限られているなど部品調達基盤は極めて脆弱である。特に、基本材料、構成部品分野で高度技術を必要とする分野では、現地の部品・素材メーカーの育成が期待できないため、輸入に依存するか、外資同士の技術・製品補完する協力体制の構築の動きが活発化している。

第五に、中国政府の自動車産業の保護・育成政策の基本方針は、1994年の「自動車工業産業政策」から2004年の「新自動車産業発展政策」まで一貫して自動車産業の再編・統合を通じた大手自動車集団の育成に置かれた。中国政府は本格的に乗用車産業を育成し始めた1990年代の半ばから、第一汽車集団、東風汽車公司、上海汽車集団などをはじめ大企業への集約化を進めているが、以前として大小合わせて100以上の組立メーカーと2000以上の零細な部品メーカーが存在しているなど、必ずしも政府の意図通りは進んでいない。

以上のように、中国の自動車産業の発展プロセスを見ると、外資系メーカーの進出を受けて乗用車産業が急速に拡大しているが、現段階では、部品産業の基盤が非常に脆弱であり、完成車の開発から製造までのサプライチェーンのほとんどを外資系メーカーに依存している。

第二節 韓国自動車産業の特徴

韓国の自動車産業の発展プロセスの特徴としては次のように要約できる。

第一に、韓国の自動車産業は、政府と完成車メーカーが、1970年代の半ばから自動車産業の発展の重点を小型乗用車に置いて、それも最初から輸出指向的發展を目指し、1980年代の半ばには輸出成長段階に移行した。つまり、最初から輸出需要と乗用車が牽引力として先行する形で、量産化・国産化・輸出拡大が同時並行的に推進される、極めて圧縮された発展プロセスを見せた。

第二に、韓国の自動車産業は、国内市場の制約で内需を基盤とする十分な輸入代替段階を持たずに輸出に急傾斜したことで技術面で海外依存的な発展プロセスを見せた。つまり、韓国の自動車産業は国内需要の拡大による生産拡大や技術開発力の向上、部品国産化などを通じて価格・非価格競争力の強化をもたらす輸入代替段階を充分持たず、輸出成長段階に移行したため、

とりわけ輸入部品依存度が非常に高く、技術面での海外依存的な発展プロセスを見せた。

第三に、韓国の自動車産業、特に、乗用車産業が比較的早い段階から輸出指向的発展が可能になった背景には、先進国自動車メーカーとの技術・資本提携を通じた積極的な技術導入、そして政府の保護・育成政策と積極的な設備投資があった。韓国の完成車メーカーは、先進国の多国籍自動車メーカーとの資本・技術提携を通じて積極的に技術を導入した。そして、導入した技術の吸引・改良による独自モデル開発力を蓄積する技術学習努力を通じて国際競争力の向上を図った。また、政府の保護・育成策の下で自動車メーカーは積極的な設備投資の拡大による大量生産体制を確立した。

第四に、韓国政府の自動車産業に対する保護・育成政策の基本方針は以下である。

1962年5月	自動車工業保護法
1963年12月	自動車工業一元化政策
1964年	自動車工業総合扶助計画
1969年	部品メーカーの完全国産化計画
1974年5月	長期自動車工業振興計画
1975年	国民車計画、中小企業系列化促進化
1980年8月	自動車工業整合措置
1981年2月	自動車工業合理化措置
1981年	自動車部品工業生産力昇進方案
1985年	自動車輸入自由化計画
1987年7月	工業発展法
1989年6月	自動車製造業的合理化制定基準
1992年	自動車工業中長期計画

自動車工業中長期計画の内容：①1992～1994年の間を発展期として、生産能力の拡大、重要である技術を把握し、自ら新しいデザインを開発・重要である部品メーカーの国産化；②1995～1997年の間を急速な発展期として、主に生産品質を向上させて、CKDの輸出を拡大、自ら新しいデザインを開発し、積極的に国際市場を開拓；1998～2000年の間を成熟期として、国際競争能力を完備させる。こういう政策は投資調整を通じた車種別専門量産体制の確立を目指すものであった。自動車産業の合理化や国内市場保護による産業基盤化など自動車産業の発展に一定の役割を果たした。

第五に、韓国の自動車産業は、1990年代後半から行われた自動車産業の再編・統合を通じてキャッチアップ段階から質的成長に躍進した。韓国自動車産業は1980年代半ばから量的拡大競争によって過剰生産設備、収益悪化などで1990年代半ばには深刻な停滞期を迎えた。その後、1990年代の後半からの完成車メーカーの再編・統合を通じて規模の効果・技術開発のシナジー効果などで競争力が大きく強化された。

以上のように、韓国の自動車産業の発展プロセスを見ると、国内自動車メーカーが積極的な

技術導入、設備投資の拡大、政府の保護・育成政策などで小型乗用車中心に急速に発展してきたが、そして、通貨危機をきっかけに進められた自動車業界の再編・統合が競争力強化に大きく貢献してきた。

第三節 両国の比較

中国と韓国の自動車産業における発展プロセスにおける違いは、両国の自動車産業が置かれた競争環境の差によるところが大きい。韓国の場合には、国内市場の制約と長期間の国内市場保護の下で輸出需要が先行する形で発展してきた。しかし、中国は初期段階から膨大な国内需要と外国自動車メーカーを中心に発展してきた。

今後、中国の自動車産業が外国メーカーの生産拠点を提供するだけでなく、独自の発展を遂げるためには、国内自動車メーカーの再編・統合とともに国有自動車メーカーが外国メーカーから技術の吸引・蓄積を通じて独自モデル開発力を持つことが基本であろう。韓国が1990年代に入って急成長したのは、現代自動車は独自モデルの技術的開発力を持つようになったためである。

次に、自動車産業の基盤ともいえる部品産業の基盤形成をいかに進めていくかである。中国の自動車部品産業の場合、技術水準の低い零細な部品メーカーが乱立しており、1990年代に入ってから外国の大手部品メーカーの進出が増えてはいるが、完成車以上に部品産業の格差が大きい。特に、完成車メーカーが中国で開発を行わないと部品メーカーの育成にも限界がある。

また、中国は中央政府の政策の影響力で、今日では生産台数の拡大が一層著しいことが明らかになった。目前の質的（技術的）改良が今後の課題になっている。韓国は血縁を維持しながらアメリカを手本とするようになったことで発展してきたことが明らかになった。大きく企業体質と制度が異っている。

V おわりに

中国の自動車産業は量的拡大段階であるが、今後、先進国自動車メーカーの完成車組み立て、主要コンポーネントの組み立て拠点になるか、事前に開発・生産可能な技術開発力を持つ自動車製造大国になれるのかの転換点に来ているといえる。

韓国の自動車産業の発展プロセスを見ると、国内自動車メーカーが積極的な技術導入、設備投資の拡大、政府の保護・育成政策などで小型乗用車中心に急速に発展してきた。

中国と韓国の政策手段には似ている部分も多い。韓国のケースでもそうであるが、産業政策で比較的的成功したと思われるのは、政府が直接的な形で市場に介入するような政策よりは、企業間の競争を促す環境を設定するような政策である。

特に、日本や欧米の自動車産業がかつて経験した為替レート（元高やウォン高）や耐久性に

優れ、燃費効率の向上、アフター・システム、CO2発生量を削減などへの対応が迫られている。そして、企業間の競争意欲を導き出すような政策が必要である。企業間競争を通じた産業のダイナミックな発展を促すのが政府の産業政策の基本である。

参考文献

1. 野村重信、那須野公人『アジア地域のモノづくりの経営』学文社 2009年9月
2. 梅松林・寺村英雄「新たな段階に向かう中国自動車産業の課題」『知的資産創造』2009年7月号
3. 大園友和『面白いほどよく分かる 企業集団と業界地図』日本文芸社2008年
4. 中国グローバルM&Aリサーチセンター『中国産業地図2007』（株）リプロ2008年
5. 国務院発展研究中心産業経済研究部・中国汽車工程学会・大衆汽車集団 編著『中国汽車産業発展報告』 2008年
6. 李 泰玉「企業システムの日韓比較」『愛知大学経済論集』第176号 2008年
7. 中国産業地図編委会・中国経済景気監測中心『中国汽車産業地図』社会科学文献出版社 2006～2007
8. 2007년 재계 신혼택집 증혜부 현대그룹 <http://blog.naver.com/>
9. 森久男『東アジア自動車産業のグローバル展開－日本・中国・韓国三国の自動車産業の国際比較』愛知大学中部地方産業研究所 2006年3月31日
10. 李泰玉「東アジア自動車産業の転換点分析に関する一試論」 森久男編 2006年
11. 丸山知雄、高山雄一『グローバル競争時代の中国自動車産業』新版 蒼蒼社 2005 年
12. 金奉吉「自動車産業の競争パラダイムの変化と韓国自動車産業」2005年 環日本経済研究所編『現代韓国経済』日本評論社、123－142頁
13. 平成17年度富山県受託調査研究報告書「中国の投資環境～製造業におけるヒトとモノの流れ～」 富山大学極東地域研究センター 2005年
14. 李 泰玉『ヒュンダイ・システム研究 韓国自動車産業のグローバル化』中央経済社 2004年
15. 金 基燦「韓国自動車産業の現状と今後の課題」『特集 韓国自動車市場と産業・経済』JAMA社団法人 日本自動車工業会2004年11月号
16. サーチナ総合研究所『一目でわかる中国有力企業と業界地図』日本実業出版社2003年
17. みずほりポート「拡大する中国自動車市場－日米欧企業の対応と今後の展望」みずほ総合研究所 2003年3月20日
18. みずほアジアインサイト「中国自動車市場の現状と行方」みずほ総合研究所 2003年10月17日
19. 丹治和男・渡辺究「WTO加盟後の中国自動車産業のメガトレンド」(株) ローランド・ベ

中国と韓国の自動車産業の発展過程の比較について

ルガー・アンド・パートナー・ジャパン2002年

20. 丸山恵也『中国自動車産業の発展と技術移転』柘植書房新社 2001年
21. 曹勇善「韓国自動車産業の発展過程」大東文化大学大学院修士論文2001年
22. 丸山恵也・趙亨濟『比較研究 日韓自動車産業の全容』株式会社亜紀書房 2000年3月20日
23. 肖威『中国自動車産業の経営構造分析』晃洋書房 2000年
24. 加藤健彦・窪田光純『改訂版・韓国自動車産業のすべて』日本経済通信社 1988年
25. 韓国産業研究院「韓国自動車産業の発展歴史と成長潜在力」1997年76頁
26. 水野順子『韓国の自動車産業』アジア経済研究所 1996年12月20日
27. 한국브리टे니커회사 <http://file.dic.daum.net/dic100/brit/files/k/k/18j000901d4.gif>
28. 韓国自動車工業会ホームページ<http://www.kama.or.kr/>
29. 社団法人日本自動車工業会ホームページ<http://www.jama.or.jp/>