

ISSN 1345-8620

研究叢書 55

---

日・韓自動車産業の国際競争力と  
下請分業生産システム

金 奉 吉 著

神戸大学  
経済経営研究所

2000

日・韓自動車産業の国際競争力と  
下請分業生産システム

金 奉 吉 著

神戸大学  
経済経営研究所

2000

日・韓自動車産業の国際競争力と  
下請分業生産システム

金 奉 吉 著

神戸大学経済経営研究所

2000

## は し が き

過去世界自動車産業の歴史の中で、1990年代までの時点で、国内資本（株式50%以上を保有し経営面で独立している）で開発・生産能力を持つ輸出産業化に成功した国としては、欧米先進国以外には1960年代の日本と1980年代の韓国のみであろう。中南米・アジアなど他の自動車産業の後発国は欧米と日本の自動車メーカーの生産拠点として発展してきたが、韓国の場合は、自動車産業の最後発国でありながら、世界の自動車産業が成熟段階に入り国際競争が最も激しかった1980年代の半ばから、独自の開発・生産システムを持つ輸出産業化に成功したことで世界から注目されてきた。その意味で、両国の自動車産業における国際競争力発現メカニズムに関する比較分析は、後発工業国における産業発展過程や産業育成政策などの研究を行う上で有益な示唆を与えるであろう。

韓国と日本それぞれの自動車産業の発展過程、競争力などに関する研究は多く見られるが、両国の自動車産業に対する体系的な比較研究はあまり発表されていない。

本書では、国際競争力と国際比較という視点から両国の自動車産業の発展パターンとそれに連動する下請分業生産システムに焦点を当てた比較分析を試みている。両国の自動車産業については、歴史的な発展パターン、経済規模、国際競争環境などがかなり異なり、また現在抱えている問題の性質も大きく異なっているが、他の後発工業国における個別産業の育成を考えると、両国の自動車産業の経験は大きな示唆点を与えてくれると考えられる。

本書は私の博士論文に一部加筆修正を加えたものであるが、そこに含まれる調査と研究の多くは、私が1990年から1998年までの起亜経済研究所で勤務した時期に行った研究に依存している。私が同研究所に入った頃は、韓国の自動車産業は国内のモータリゼーションで急成長する時期であったが、それ以降1990

年代半ばからの停滞期，そして1997年以降の起亜自動車の不渡りと通貨危機による全面的な再編まで，韓国の自動車産業のドラスティックな変遷過程を直接経験してきた。また私は，主にアジア地域の自動車産業を担当し，韓国と日本の完成車メーカーと部品メーカーを訪問調査する多くの機会が与えられた。本書の内容は，その時に行った調査と研究に基礎をおいている。

その間に余りにも多くの方から様々な形でお世話になった。当時起亜経済研究所の李鍾大所長をはじめ研究所の皆様にお礼を申し上げたい。嶺南大学の金鎮秀教授には励ましの言葉を頂いた。また，実態調査にご協力・指導を頂いた完成車メーカーと部品メーカーの関係者の方々には，ここで皆様の名前を挙げる事ができないが，関係の方々によりお礼を申し上げたい。

また本書の刊行に当たり，多くの方々の御指導に感謝を申し上げたい。神戸大学名栄教授の片野彦二教授（現在東亜大学教授）は，私が神戸大学経済学部大学院に留学の時の指導教官としてだけでなく，今日に至るまで御指導を頂いている。神戸大学名栄教授の池本清教授（現在大阪学院大学教授）をはじめ国際経済学関係の先生方には，研究，学会活動のグループに加えて頂き多くの恩恵を受けている。特に井川一宏教授には，修士論文及び博士論文を書くに至り，また神戸大学経済経営研究所での研究について温かく御指導を頂き，この本の出版が可能であった。これらの方々には心からの感謝の言葉を申し上げたい。

また，学位論文の審査委員として詳細なコメントと示唆を頂いた新庄浩二教授（神戸大学）と松永宣明教授（神戸大学）にも御礼を申し上げたい。延岡健太郎教授（神戸大学）からも有益なコメントと励ましの言葉を頂いた。最後に，恵まれた研究環境とこの本の出版の機会を提供してくれた神戸大学経済経営研究所にも感謝の意を表したい。

2000年11月

金 奉吉

# 目 次

はしがき

- 第 1 章 本書の課題と構成…………… (1)
- 第 2 章 自動車産業の構造的特徴と部品取引形態 …… (15)
  - 1. 自動車産業の構造的特徴
  - 2. 部品取引形態
- 第 3 章 自動車産業における下請分業生産システムの特性 …… (33)
  - 1. はじめ
  - 2. 下請分業生産システムの特性
  - 3. 日本の下請分業生産システムの効率性
  - 4. まとめ
- 第 4 章 日本自動車産業の発展過程 …… (53)
  - 1. はじめに
  - 2. 自動車産業の発展過程
  - 3. 完成車メーカーの技術導入と設備投資
  - 4. 政府の自動車産業育成政策
  - 5. むすび
- 第 5 章 日本自動車産業における下請分業生産システムの発展過程 … (105)
  - 1. はじめに
  - 2. 自動車部品産業の初期実態
  - 3. 下請分業生産システムの形成過程
  - 4. 下請分業生産システムの深化過程
  - 5. 下請分業生産システムと部品産業
  - 6. むすび
- 第 6 章 韓国自動車産業の発展過程 …… (143)
  - 1. はじめに
  - 2. 自動車産業の発展過程
  - 3. 完成車メーカーの技術導入と設備投資

4. 政府の自動車産業育成政策
5. むすび

**第7章 韓国自動車部品産業の初期実態と部品輸入 …………… (209)**

1. はじめに
2. 部品産業の初期実態
3. 完成車メーカーの部品調達戦略
4. 部品の輸入
5. まとめ

**第8章 韓国自動車産業における下請分業生産システムの発展過程 …… (223)**

1. はじめに
2. 下請分業生産システムの形成過程
3. 下請分業生産システムの深化過程
4. 下請分業生産システムと部品産業
5. むすび

**第9章 下請分業生産システムの特徴 …………… (263)**

— K 自動車の事例分析 —

1. はじめに
2. 下請分業生産システムの形成過程
3. 下請分業生産システムの特徴
4. むすび

**第10章 韓国自動車産業の国際競争力構造と下請分業生産システム …… (291)**

1. はじめに
2. 自動車産業の国際競争力構造
3. 下請分業生産システムの構造的特徴
4. 下請分業生産システムの問題点
5. 完成車業界の再編と部品産業の構造調整
6. むすび

**参考文献 …………… (321)**

**索引 …………… (331)**

# 第1章 本書の課題と構成

## 1. 本書の課題

自動車産業の後発国であった日本が戦後自動車産業の先進国である欧米を超えて飛躍的に発展し、自動車先進国に急成長してきた。このような日本の自動車産業の成功に続いて、最近では韓国自動車産業の飛躍的な発展が注目されている。

19世紀終わりに勃興した世界自動車産業においては、ヨーロッパ、アメリカ、日本の順に最大生産国がシフトして来たが、1980年代の後半からはメキシコ、韓国などの後発工業国の自動車生産が急速に増加している。新興工業国の自動車産業の飛躍的な発展が注目されている中で、特に、韓国の自動車産業が1980年代の半ばから急速に成長している。各国の自動車生産台数（1995年末基準）をみると、アメリカが約1,400万台、日本が約1,000万台、ドイツが約500万台、フランス350万台などであり、韓国は約250万台で世界5位の自動車生産国にランクされている。次に、ブラジル、メキシコ等が100万台前後を生産しているが、これらの国家の主な自動車メーカーは欧米の多国籍企業の子会社を中心である。つまり、世界自動車産業の歴史の中で、欧米以外で自前の開発・生産システムを持って生産と輸出を拡大することに成功した事例は、現在のところ1960年代の日本と1980年代の韓国のみと言って過言ではないであろう。

その意味で、両国の自動車産業における形成・発展過程の比較分析は、後発国における産業発展過程や産業育成政策などの研究を行う上で有用な示唆点を与えると考えられる。しかしながら、韓国と日本それぞれの自動車産業の発展過程や国際競争力などに関する研究は多く見られるが、両国の体系的な比較研



究は余り発表されていなかった。

それでは、欧米に遅れて出発した日本と韓国のような後発工業国が自動車産業で急速に国際競争力を強化してきた原動力はどこにあるのか。まず、自動車産業の構造的な特徴から検討する必要がある。まず、自動車の生産は完成車の組立部門とそれに投入される部品部門に分かれていることである。自動車の場合、乗用車1台で大まかに分けても数千種類に及ぶ部品や素材のアセンブリを行う広い裾野産業を持つ総合機械産業である。このため、自動車産業の裾野を形成する部品生産の範囲は他産業に類を見ないほど多岐にわたっている。したがって、自動車における国際競争力の強化の原動力はより多様で複合的要因からなると思われる。

特に、部品部門はそれぞれ異なる工程、多様な業種に属する多数の企業に分散して生産されている。その結果、完成車の組立部門をはじめ各工程の中には規模の経済性が大きいものが多く、さらに部品の中には高い技術水準が要求されるものも多い。したがって、自動車産業の場合、鉄鋼や石油化学などにおける規模の経済性とは異なる。即ち、一つの工場内での一貫生産に依存した規模の経済性ではなく、産業内に多くの部品メーカーが部品メーカー間及び部品メーカーと完成車メーカーの間の競争と協調という産業全体としての規模の経済性と範囲の経済性を生かすものである。

それに加えて、自動車はその品質やデザイン、ブランド差による差別化が非常に進んでいる。従って、自動車の国際競争力は大量生産による価格競争力の獲得と共に、品質・性能・納期・デザインなどの非価格競争力も重要になる。なお、このような自動車生産構造の特徴から部品メーカーの価格・非価格競争力も完成車の価格・非価格競争力を決定する主要な要因となる。

これらの自動車産業の構造的な特徴は、自動車の競争力が部品メーカーを含めた自動車生産組織全体の効率性と深く関連していることを意味する。以上の点から考えると、後発工業国が自動車産業の国際競争力強化のためには、完成車

組立部門だけではなく、その基盤である部品部門の価格・非価格競争力をいかに高めるかが重要な課題になる。つまり、部品産業の生産能力の拡大、技術水準の向上とともにこれらの部品部門と完成車の組立部門の有機的な結合の効率化をどう図っていくかが後発工業国における自動車産業の国際競争力を左右する主要な要因であると言える。その意味で、後発自動車工業国である日本と韓国の自動車産業の下請分業生産システムに強い関心が寄せられている。なぜなら、日本と韓国の自動車産業で下請分業生産システムが、部品産業の生産能力の拡大とそれによるコストダウン、技術水準の向上を促進するとともに、それにより生産組織全体の効率性が高まったと思われるからである。

最近でも日本の下請分業生産システムを主な分析対象にして、それが持つ効率性やそのメカニズムの解明を試みる研究が数多く行われている。しかし、それらの研究では、産業の構造的特性およびそのような産業の構造的特性のために、後発工業国が国内自動車産業の国際競争力の強化を図る場合直面せざるを得ない問題と関連づけて下請分業生産システムを取り扱った研究はほとんど見当たらない。すなわち、なぜ自動車産業の後発国である日本でこのような下請分業生産方式が形成されたか、また、このような生産方式が部品産業の発展、さらには自動車産業の発展にどのように関わってきたかという観点からの下請分業生産システムの分析は非常に少ない。

以上を踏まえて本書では、国際競争力と国際比較という視点から両国の自動車産業の動的な競争力発現メカニズムとそれに下請分業システムがどのような役割を果たしたかを日本と韓国の自動車産業の比較分析を通じて明らかにする。両国は歴史的な発展パターン・経済規模・国際競争環境などがかなり異なり、また現在抱えている問題の性質も違っているが、他の後発工業国の個別産業育成を考えると大きな示唆点を与えてくれるであろう。

本書の研究課題は次の2点に重点を置く。まず、第1点は、日本と韓国の自動車産業における発展パターンの比較分析である。すなわち、日本と韓国の自

自動車産業は歴史的な発展パターン、発展の条件などはかなり異なり、従って、その発展の特徴やそこにおける企業、政府など各経済主体の対応も異なる点が多いように思われる。そこで、両国の自動車産業政策の相違点とそれが作り出した企業の競争構造、成長パターンと産業組織における差異、また、それをもたらした要因は何かに焦点を当て実証分析を行う。

なお本書の2つ目の研究課題は、日本と韓国の自動車産業における下請分業生産システムに関する実証分析である。日本と韓国の自動車産業で現在のような下請分業生産システムが形成・深化された背景は何か。また下請分業システムが後発工業国であった日本と韓国の自動車産業において、国際競争力を支えてきた重要な要因の一つであった国内部品産業の生産能力の拡大と技術開発力の促進にどのように関わってきたか。つまり、下請生産システムの経済性及びそのメカニズムを日・韓の自動車産業の発展と関連づけながら実証分析する。

特に、日本の下請分業生産システムは日本自動車産業の国際競争力の原動力であり、これが日本的生産システムの特徴の一つになっていることは、次第に国際的にも認識されてきている。それに対して韓国の場合、日本とは異なる発展パターンと下請分業生産システムの構造的特徴から部品産業の発展が遅延され、それが1990年代の半ばから韓国の自動車産業の構造的な問題点として顕在化しつつあった。このような日本と韓国の自動車産業における下請分業生産システムの構造的特徴の相違が、両国の自動車産業の発展パターンやそこでの企業の競争構造にどのように関わってきたかについて比較分析する。

このような分析は、自動車産業の発展を核に工業化を促進しようとする他の自動車産業の後発国が実施している国産化計画などの自動車産業育成政策に多くの示唆を与えてくれると思われる。特に、韓国の自動車産業や同産業における下請分業生産システムに関する体系的研究はまだ少なく、韓国自動車産業における下請分業生産システムの実態、その生成と背景、またそれが部品産業の発展にいかに関与したかが、本研究によってかなり明らかにできたとと思われる。

次に、ここでの分析時期は主に大量生産初期段階に重点をおき、日本では日本自動車産業が輸入代替から本格的な輸出化に向かう1950年代の後半から1970年代の半ばまでになる。また、韓国では、韓国の自動車産業が本格的に発展し始めた1970代半ばから1990年代の後半までを分析対象にする。また、本書で用いた資料は、これまで刊行・発表された文献及び論文と筆者の実態調査に基づく。韓国の場合、実態調査は聞き取り調査と設問調査を並行したが、聞き取り調査は1995年3月から96年4月まで3回にわたって、完成車メーカー3社（現代自動車、大宇自動車、起亜自動車）と各完成車メーカーの協力部品メーカーを対象に行った。設問調査は1996年4月から5月に起亜自動車の協力部品メーカー100社を対象に、発注実態、親企業の支援実態、協力的活動などを含む下請分業生産の実態を中心に行った。また、日本の場合は、筆者が起亜経済研究所に勤務していた時、完成車メーカーと部品メーカーを訪問調査した結果を基礎にしている。

## 2. 下請分業生産システムと国際競争力

本論に入る前に、下請分業生産システムと国際競争力という二つの概念について明確にしておこう。

### 下請分業生産システム

下請の概念はそれぞれの研究者の研究方法や調査の目的に対応して様々に使われており、また、下請取引関係に関する名称も必ずしも統一されていないようである<sup>1)</sup>。ここで、下請と関連して本書での名称と定義を明確にして置く。

まず、その名称は、下請生産制、サプライ・システムなど多様に使われて

---

1) 日本の自動車産業における下請制に関するサーベイとしては、渡辺（1997）、藤本（1995）、Nishiguchi（1994）などがある。

いるが、以下では下請分業生産システムと統一して呼ぶことにする。次に、下請分業生産システムに関する概念規定は、港（1985）と植草（1984）の定義を紹介し、それを踏まえながら本書での概念規定を明確にする。

まず、港（1985, 41-44頁）は企業の生産活動の形態を内製（垂直統合）と購買（社会的分業）とに分け、下請とは基本的に社会的分業の1つの形態であるが、市場からの購入または対等な取引関係の外注とは異なり、発注企業からの統制を伴う取引関係として規定している。ここで、統制力の源泉は親企業が保有している技術・資金など優位な経営資源から求めている。これは親企業と下請企業との間に取引が形成・維持されるのは親企業にとっても下請企業にとっても利益になると言う経済合理性が存在しているからであるとしている。つまり、単に親企業の経済的利益からだけでなく、下請企業の方も親企業が保持している経営資源の利用による一定の利益を享受できるために下請取引に参加することを意味している。

また、下請制における生産上の機能的側面とともに親企業の独占力の行使にも注目した植草（1984, 120頁）の定義がある。下請制とは、ある企業がその最終製品の生産に必要な投入財ないし加工工程の一部を内製するか、外注で調達するかを選択過程で、内製より外注の方が投下資本費用・労務費及び管理費などを含めた生産コスト・品質上有利と判断される時に、一定の仕様書を持って外注する生産形態とする。そして、その取引関係は発注企業が受注企業に対して買手としての市場支配力を行使しうる取引関係と規定している。これは、下請の生産上の機能的側面、すなわち生産方式の選択及びその経済性側面を指摘しながらも、その取引関係が普通の市場を活用する取引関係とは異なる買い手独占力の行使が可能な取引関係である点を強調している。

本書では、以上の下請分業生産システムの定義をそのまま採用しない。ここでは下請分業生産システムの経済的効率性とそのメカニズムの解明という研究目的から下請制の機能的側面及び当該企業間関係に焦点を合わせ、次のように

定義する。

下請分業生産システムとは、「複数工程からなる製品を生産している企業（発注企業）が、その工程の一部を特定の外部企業（受注企業）に委託生産することである。ここで、発注企業と受注企業との関係は法律的には独立関係にある。取引関係においては、発注企業が市場支配力の行使は可能であるが、相互間に緊密かつ長期的な取引関係を維持しながら、発注企業と受注企業はお互いに優位にある技術などの経営資源を利用し合う生産形態」である。

このような定義は、植草や港の定義と直接的に関連する部分もある。植草の定義における下請の機能的部分の説明は本論での定義と似ているが、発注企業と受注企業との関係には、発注企業の市場支配力の行使だけでは説明し切れない面がある。また、港の定義の中で、下請関係が形成・維持される背景として、発注企業と下請企業企業両方における経済的合理性の存在を指摘している点はここでの定義と似ている。

このような観点から本書での下請分業生産システムと関連した分析は主に次の点に注目する。第1には、下請企業の専門技術、経営能力の蓄積と関連づけての下請分業生産システムの把握である。下請分業生産システムの効率性を評価する場合、部品メーカーの技術開発力・経営能力の蓄積がその背景にあるが、下請分業生産システムがそれにどのように関連したかを分析するのが本書での重要な研究課題の一つである。ここでは、下請分業生産システムの取引先が少数で取引が長期化していること、また取引構造が重層化しているという構造的な特徴に注目し、それが下請企業の合理化と技術水準の向上をもたらした点を明らかにする。第2に、下請分業生産システムの後発工業国産業への適用可能性である。ここでは、なぜ日本と韓国の自動車産業で下請分業生産システムが形成・深化されたか、また、それが両国の自動車産業の大量生産初期に直面した問題の解決に大きく貢献したことを明らかにする。また、両国における下請分業生産システムの構造的な特徴の差異が、両国における部品産業の発展の差

にも多く反映されていることも明らかにする。したがって、両国と同じ立場にある後発工業国の産業発展には日本と韓国の経験が、多いに参考になると思われる。

### 国際競争力

国際競争力という概念も、経済学・経営学において何を意味するのか必ずしも明確ではない。国際競争力と関連して、国際経済学では比較優位に注目し、その決定要因として政府の役割、関連産業の発達、生産要素の賦存、為替レートなどの国家特殊的優位（Country specific advantage）が主に考慮される。また、国際経営論では企業の競争優位に注目し、その決定要因として経営者の能力、R&D能力、生産能力、マーケティング能力、部品の調達能力などいわゆる企業特集的要素（firm specific advantage）が主に考慮されている。

また国際競争力も、単純には価格競争力として考えることができるが、多くの製品の場合、国際競争力には、品質・デザインやブランドの差などとともに、納期の確実性やアフター・サービスなど指数化しにくい非価格競争力も含まれる。このように、国際競争力の決定要因は多様であり、その多数の決定要因の相互作用によって競争力が決定されるため事前的に特定化するのは非常に難しい。しかし、事後的には捉え易い。つまり、国際競争力を反映した結果として、輸出・輸入の実績をとることができる。本書では、分析の必要に応じてこれを用いる。

特に、本書の分析対象である自動車産業では、その構造的特徴から、むしろ生産要素の効率的組み合わせ、すなわち生産組織の効率性が重要であると思われる。つまり、自動車はそれぞれ異なる工程、多様な業種に属する多数の企業に分散して生産されている。その結果、自動車産業の場合、一つの工場内での一貫生産に依存した規模の経済性ではなく、産業内に多くの部品メーカーが部品メーカー間及び部品メーカーと完成車メーカーの間の競争と協調という産業

全体としての規模・範囲の経済性を生かすのが重要になってくる。それに、自動車の場合、価格競争力だけでなく、品質・性能・納期・デザインなどの非価格競争力も国際競争力を決定する重要な要因であるが、これも生産組織のあり方に大きく左右される。とりわけ、本書での主な分析視点である後発工業国における自動車産業の国際競争力の強化には、部品産業の生産能力の拡大とそれによる技術水準の向上の促進、各部品の効率的な調達・組立を図ることが重要であるが、そこにおける下請分業生産システムという生産組織の役割も重要である。したがって、本書では自動車産業の価格競争力のみならず非価格競争力も考慮した国際競争力の決定要因として、後発工業国の自動車産業が国際競争力を強化していく過程における完成車メーカーと部品メーカーとの関係を含めた生産組織のあり方にも分析の焦点を当てる。

### 3. 本書の構成

本書は10章からなるが、その構成は以下のとおりである。第1・2章では、自動車産業の生産組織について予備的考察を行う。第2章では、自動車の価格・非価格競争力と関連した自動車産業の構造的特徴の分析と完成車メーカーの部品調達形態についての分析を行う。まず、自動車産業の構造的特徴として量産化による規模の経済性が大きく、また多種・多様な部品の生産には高度な技術水準が要求される技術集約的で、前後方関連産業が多い総合機械産業である点を明らかにする。このような自動車産業の構造的特徴から自動車産業の価格・非価格競争力の向上には、一定規模以上の大量生産と周辺産業の発達及び部品産業の技術水準の高さ、効率的な部品の調達・組立体制が非常に重要である点を指摘する。第2章の最後には、完成車メーカーの部品の調達方式を内製・外注の2つのカテゴリーに分けて比較分析し、さらにそれを通して、下請取引（下請部品メーカーからの購入）の特徴とその決定要因について分析する。



第3章では、日本の自動車産業で発展してきた下請分業生産システムを欧米のそれとの国際比較を通じて、どのような要素が日本に特徴的であるかを明らかにする。ここでは、その特徴を完成車メーカーの部品外注率、外注部品の取引形態やそれを背景にした下請分業生産システムの実態を検討する。その次に、日本の下請分業生産システムにおける高い外注率、少数有効競争体制、重層構造、長期・継続的な取引関係という構造的な特徴が自動車産業の国際競争力を獲得する上で重要な要因であったことを分析する。

続く第4章・5章では、何が日本自動車産業の急速な発展を可能にしたか、日本自動車産業の発展パターンとそこにおける国際競争力強化のメカニズムに関する分析が行われる。そのメカニズムとして、ここでは完成車メーカーの設備投資・技術導入、政府の育成政策とともに、部品メーカーの設備投資・技術導入の促進と効率的な部品調達と協力を可能にした下請分業生産システムの形成・深化過程に分析の焦点を当てる。

まず第4章では、日本の自動車産業の発展過程を雁行形態的枠組で分析を行い、第5章で分析する下請分業生産システムの形成・深化時期である完成車の輸入代替期、またその後の輸出成長段階、成熟段階の特定とその時期における国際競争力強化の過程を明らかにする。次に、日本の自動車産業の国際競争力強化を可能にしたメカニズムの一つとして完成車メーカーの技術導入・設備投資の実態を分析する。第4章の最後には、日本自動車産業の発展を加速する役割をしたものとして政府の自動車産業に対する保護・育成政策の分析を行う。

第5章では、日本の自動車産業の輸入代替過程において、完成車メーカーの量産体制に対応して部品メーカーも生産能力の拡大、技術水準の向上を進めたが、それが下請分業生産システムの下でどう促進されたか、すなわち、下請分業生産システムの形成・深化過程を分析する。まず、下請分業生産システムの形成背景として、完成車生産の拡大に伴う完成車メーカーの経営資源の制限などによる部品外注化の必要性の高まりとそれに対応すべき国内部品産業の相対

の遅れがあった。そこで、1950年代後半以降の下請分業生産システムの形成経緯を完成車メーカーが推進した取引部品メーカーに対する再編過程、つまり、下請部品メーカーの組織化、系列関係の強化過程と完成車メーカーの下請系列部品メーカーに対する資金・技術援助を中心に分析する。また、1960年代に入ってから国内・外の競争の激化と完成車メーカーの大量生産体制の確立に伴って、完成車メーカーは下請部品メーカーの再編を通じた専門化・大型化を通じた競争力の向上が必要となったが、そのために行われた完成車メーカーによる下請分業生産構造の重層化、競争メカニズムの導入など下請分業生産システムの深化過程を分析する。

なお、下請分業生産システムが形成・深化される中で、下請部品メーカーは完成車メーカーからの部品発注の急激な拡大と部品のコストダウン、品質・性能の向上などの要求に対応するため、設備投資・技術導入を活発に行った。第5章の最後では、このような下請部品メーカーによる設備投資・技術導入の実態と下請分業生産システムの下でそれがどう促進されたか、そのメカニズムの分析を行う。ここでは、直接取引する1次部品メーカーの少数化、重層構造、長期・継続的な取引関係という下請分業生産システムの構造的特徴が、下請部品メーカーの設備投資や技術導入を促進したことを明らかにする。

次に第6章・第7章と第8章では、第4章と第5章で行った日本についての分析の枠組をほぼそのまま用い、韓国自動車産業の発展パターンとそれにおける国際競争力強化のメカニズムについて分析する。その中で、韓国自動車産業における発展パターンの特徴を日本の経験と比較し、両国の特徴を一層明らかにする。

第6章では、韓国自動車産業における発展パターンの分析を行い、自動車産業の輸入代替・輸出成長段階を特定し、その発展パターンの特徴を日本の経験と比較する。韓国の乗用車産業は1980年代の後半から輸出成長段階へ移行したが、輸出成長段階への移行と関連した韓国乗用車産業の発展パターンの特徴

として次の点が指摘できる。

第1に、本格的な発展の初期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・輸出拡大を同時並行的に推進される、日本以上に圧縮された発展パターンを見せている。

第2に、特に輸出成長段階への移行と関連して、韓国の場合は、国内需要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ある。その結果、部品産業の発展が相対的に遅れ、海外依存的な発展パターンを見せている。

第3に、1980年代に入って急速に進行した国際分業の動きに韓国完成車メーカーが積極的に対応し、日・米の完成車メーカーとの資本・技術提携の強化を通じて国際分業体制に編入されたが、これが韓国自動車産業の輸出化成功の重要なきっかけになった。

第4に、韓国の場合、多国籍企業の生産拠点として成長してきた中南米など他の自動車後発国とは違って、国内企業主導で自立的に輸出化に成功した。

そして、韓国が最初から輸出に比重をおく形で自動車産業の育成を図らざるを得なかった背景と、とりわけ乗用車中心の輸出成長段階への移行を早められた要因についての分析が行われる。ここでは韓国の乗用車産業が輸入代替過程を十分に持たず、輸出成長段階に移行できた重要な原因の1つとして完成車メーカーの活発な技術導入・設備投資があったが、それが第2次石油危機以降活発化した日・米自動車産業のグローバル化を背景に、韓国完成車メーカーと日・米完成車メーカーとの資本・技術提携の強化に伴い活発化したことを明らかにする。また第6章の最後では、韓国自動車産業の急速な発展を加速する役割を果たしたものとして政府の自動車産業に対する保護・育成政策の分析を行う。韓国政府による輸入制限と国産化政策などの保護・育成政策と、それに加え乗用車の輸出支援政策は、自動車生産の拡大・輸出化を加速させるうえで重要な役割を果たした。

第7章では、完成車メーカーの量産体制の確立に対応すべき国内部品産業の実態はどうであったか、そして、完成車メーカーは部品調達体制をどのように整備してきたかを分析する。また、部品輸入の推移とその内容を分析し、完成車輸出の拡大には、日本の経験と違って、輸入部品が重要な役割を果たしたことを明らかにする。すなわち、国内部品産業の発展の相対的後れが韓国乗用車産業の急速な輸出化とあいまって、部品の大量輸入を誘発した点について分析する。

第8章では、1980年代半ば以降輸出需要を中心に自動車生産が拡大する中でそれに対応するため、国内部品メーカーも生産能力を拡大し技術水準の向上を進めることが重要であったが、それが下請分業生産システムの下でどう促進されたか、下請分業生産システムの形成・深化過程について分析する。韓国の場合、下請分業生産システムは1970年代までは政府主導で独立専門部品メーカーを育成する水平系列化が進められたが、1980年代に入ってから完成車メーカー主導の垂直的下請分業が推進されることになった。その背景には、1980年代半ばからの生産増加に伴って、完成車メーカー各社は経営資源の制約などの問題で部品外注を拡大する必要性の高まりがあった。そこで、完成車メーカーは取引部品メーカーの組織化・専属化と資金支援・技術指導を通じて下請部品メーカーを育成し始めたが、その過程で下請分業生産システムが形成された。

また、1980年代の後半からは国内・外の競争の激化とモデル多様化と労使紛争の頻発などに対応し、複数発注の拡大と部品メーカーの合理化を通じた一層のコストダウン・品質向上を図ることが必要であった。そのため、完成車メーカーはユニット発注の拡大と下請システムの重層化、部品の共同開発、適時供給体制の強化など下請分業生産システムの深化を進めた。

第8章の最後には、このような完成車メーカーの部品外注の急激な拡大とコストダウン・品質向上への要求などに対応するため、部品メーカーも設備投資と技術導入を活発に行ったが、そこで、下請部品メーカーの設備投資・技術導

入の特徴とそれが下請分業生産システムの下でどう促進されたか、そのメカニズムの分析が行われる。部品メーカーによる活発な設備投資と技術導入は、日本の経験と同じく、下請部品メーカーの組織化・専属化、長期・継続的な取引関係という下請分業生産システムの構造的特徴により促進された。部品メーカーによる設備投資・技術導入も1980年代の半ば以降急増したが、特に技術導入の場合、日本の経験と比べて外国部品メーカーの直接投資の受け入れによる技術導入が多いのが特徴である。このような韓国の部品メーカーの積極的な技術導入が、完成車メーカーによる技術導入の積極化とともに、韓国の自動車産業の急速な輸出成長段階への移行を可能にした重要な要因の一つであった。

第9章では、韓国の自動車産業の発展過程における親メーカーと部品メーカーとの下請分業関係の形成・深化過程を特定の自動車メーカー（K自動車）の事例分析を通じてより明確にする。ここで事例分析するK自動車は、韓国では最も早く日本の下請分業生産システムのノウハウを取入れ、部品メーカーの育成と部品調達体制の改善に取り組んできた韓国の第2位の自動車メーカーである。

第10章では、韓国自動車産業の国際競争力の現況と変化の推移を完成車産業と部品産業に分けて分析することで、世界自動車産業の中での韓国自動車産業の位置付け、発展パターンと発展成果を明らかにする。次に、韓国自動車産業における下請分業生産システムの特徴を日本のそれと比較分析し、ついで、韓国の自動車産業の構造的な問題点でもある部品産業の競争力の劣位が下請分業生産システムの構造的な特徴に起因していることを明らかにする。最後に、韓国の通貨危機以降急速に進められている完成車メーカーの全面的な再編を概観し、また、それに続いて行われている部品業界の構造調整の方向と性格を考察する。

## 第2章 自動車産業の構造的特徴と 部品取引形態

自動車産業は製品の生産・販売に関連する多種・多様な産業から構成されている総合機械産業でその前後方連関効果が非常に大きい産業である。また、自動車は1万数千点の部品の組立で作られる精密機械産業であるため完成車メーカーとしては必要部品をどこから、どのように調達するかが競争力に大きな影響を与える重要な問題である。したがって自動車の競争力は価格だけでなく、品質・性能、スタイル、納期、新モデルの開発周期などの非価格要因にも多く関連する。それでは、自動車の価格・非価格競争力を決める自動車産業の重要要素は何か。

本章ではまず、自動車の価格・非価格競争力の決定に関連する自動車産業の構造的な特徴を考察する。ここでは、自動車の競争力には部品部門を含む規模・範囲の経済性と関連技術の水準、完成車メーカーの最終組立工程への部品の効率的組立が重要である点を明らかにする。次に第2節では、既存の研究成果を用いて部品調達方式を考察し、その中で、なぜ下請分業生産という部品調達方式が成立するのかを検討する。以上の点は、自動車産業の競争力が部品部門を含めた自動車生産組織全体の効率性と深く関連していることを意味するものである。

### 1. 自動車産業の構造的特徴

#### (1) 量産化による規模の経済性

規模の経済が実現される水準は、費用曲線と需要曲線（市場で各企業に対する需要）の位置によって決定されるが、規模の経済の存在とその形態は製品の

生産費用の構造と関連する問題で、その長期平均費用曲線の形態と傾きによって決定される。

Scherer and Ross (1990) によると、規模の経済は製品、工場、企業単位で異なって現れる。たとえば、ある製品における規模の経済性は、分業の効果・学習の効果・資本の不可分性 (Indivisibility) などによって製品の生産量が増加することにしたがって単位費用が減少することを意味する。反面、企業単位での規模の経済は製品・工場単位での規模の経済を含めてすべての企業活動で生じる規模の経済が考慮される。つまり、研究開発の規模の経済、販売の規模の経済 (広告・流通の規模の経済) なども企業単位での規模の経済の重要な要因となる。自動車産業の場合、最も主要な考慮要因のうち一つが部品生産の規模の経済である。完成車メーカーが主要機能部品を外注に依存する場合、部品メーカーにおける規模の経済の存在が完成車メーカーの規模の経済を決定する重要な要因になる。

自動車産業の重要な特徴は、製品である自動車が1万数千点という非常に多くの部品から構成されることであり、このような産業では産業全体に規模の経済性が生じる。すなわち、自動車産業の規模の経済性は、産業内に多くの部品メーカーが共存して、分業生産システムの中で産業全体としての規模の経済性を生かすものである。また、自動車の生産には、最終組立工程だけでなく、部品の中にも機械加工・プレス加工のように規模の経済性が大きい工程が多く、生産規模とコスト低下との関連性が大きい。これが完成車メーカーの大量生産体制の確立と同時に部品メーカーの生産規模の拡大がはかられる重要な理由でもある。

また、自動車産業における規模の経済性が大きい他の理由として、自動車の開発・生産・販売のために大規模な固定投資が必要とされることもある。まず、自動車の開発には膨大な資金がかかる。設備投資を含む新モデルの開発には、アメリカの完成車メーカーが平均40億ドル、日本メーカーが平均20億ドルの

投資が必要とされると言われている<sup>1)</sup>。このような新モデルの開発にはモデル別生産規模が大きいほど生産単位あたり技術開発費が少なくなる。また、生産設備の場合も、規模の経済性による生産コスト節減効果が大きい専用設備が多い。

自動車産業における規模の経済性と生産コストの関連性に関する実証分析によると、その関連性が大きいことが分かる。Fuss and Waverman (1992) は米国、日本、カナダ、ドイツの4カ国における自動車産業の費用関数を推定し、規模の経済及び要素価格の変動が単位費用の変動に与える影響を分析している。米国・日本・ドイツ・カナダの自動車産業の総要素生産性 (TFP: Total Factor Productivity) の向上における要因別寄与度を分析したのが<表2-1>である。1970~1980年間の要素生産性増加率を見ると、日本 (3.8%)、ドイツ (1.3%)、米国 (0.6%)、カナダ (0.5%) の順である。また、各国の総要素生産性の向上への要因別寄与度を見ると、カナダを除いては技術進歩の寄与度が最も高いが、規模の経済の効果も大きいことがわかる。同期間における国別規模の経済の寄与度を見ると、カナダ (176%)、米国 (32%)、ドイツ (22%)、日本 (15%) の順であり、カナダと米国の方が相対的に規模の経済の効果が大きいことがわかる。それは大量生産方式を取っている米国完成車メーカーと主に米国の完成車メーカーが現地生産しているカナダ自動車産業の生産方式を反映したものである。それは、モデル別生産台数を見ても明らかである。<表2-2>は各国の自動車モデル当たり生産台数を表しているが、米国完成車メーカーのモデル当たり生産台数が19万台として最も多い。

なお、規模の経済性が発揮できる最小限の生産規模を最小効率規模 (MES: Minimum Efficient Scale) というが、それはモデル単位、工場単位、企業単位、産業単位に分けて考察する必要がある。特に、競争や技術革新が持続的に行われている中では、自動車生産の原価面から見て望ましい技術的最適

1) 日経ビジネス (1993年6月21日, 15頁)



生産量を一律的に把握することは難しい。既存研究の多くは、市場占有率を効率性の結果とみなし市場占有率の側面から成功的な企業・工場の規模を代理変数として使用している。Stigler (1958) は時間変化にとともに産業内で市場占有率を拡大していく企業（工場）の規模を、Weiss (1963) は産業内企業（工場）規模の分布における中立点 (Midpoint plant size), Comanor and Wilson (1967) は産業生産の50%を生産している上位企業（工場）の平均規模をそれぞれMESの代理変数として使用している。

<表2-1> 主要国の総要素生産性増加の要因別寄与度（自動車産業）

期 間	TFP 増加率 (%)	TFP 増加要因 (%)		
		規模の経済	稼働率	技術進歩
米 国				
1970-84	1.3	22	22	56
1970-80	0.6	32	-103	171
1980-84	3.2	15	79	6
日 本				
1970-84	3.0	15	-1	86
1970-80	3.8	15	0	85
1980-84	1.0	13	-5	92
ド イ ツ				
1970-80	1.3	22	-6	84
カ ナ ダ				
1970-84	1.3	54	20	26
1970-80	0.5	176	-185	109
1980-84	3.3	11	86	3

出所：Fuss and Wavernman (1992) 138頁から転載

<表2-2> 各国のモデル別年平均生産台数（1990年）

単位：千台

米 国	日 本	ヨーロッパ	ヨーロッパ高級車
190	188	121	65

出所：A.M. Sheriff, MIT IMVP, 1990. Tokyo Forum

〈表2-3〉は工場単位と企業単位でのMESを整理したものである。既存の研究結果を見ると工場単位と企業単位の規模が異なり、工場単位でもエンジン・トランスミッションなど主要部品ごとにも規模の経済が異なることがわかる。これらの研究から工場単位で組立生産のMESが約25万台、企業単位でのMESが約200万台であると推定される。約1995年を基準にして世界で200万台以上生産している完成車メーカーは9社であり、100万台以上生産している完成車メーカーも13社に過ぎない。韓国の場合1996年の生産台数を見ると、現代自動車が約130万台、起亜自動車が70万台、大宇自動車が45万台となっており、現代自動車のみが経験的なMES水準に近づいている。

〈表2-3〉 自動車産業の最小効率規模に関する研究

研究者	工場単位	企業単位
Toder E. J.	-エンジン: 30万台 -Frame: 20万台 -Transmission: 30万台 -中小型乗用車: 40万台 -大型乗用車: 25万台	
Quinn D. P.	-Engine & Transmission: 100万台 -Auto body pressing: 400万台 -鋳物: 200万個	-販売体制(広告含む): 500万台 -R&D: 500万台 -組立: 200万台
Pratten(1971)		-生産台数が200万台までには生産費が減少し続ける
Jones(1984)		-最小生産規模: 200万台
Rhys G. (1988)	-engine blocks 鋳物: 100万個 -その他部品鋳物: 10-75万個 -Power-train 加工組立: 60万台 -鉄板プレス: 100-200万台 -最終組立: 25万台	-最小規模: 200万台

注: 生産台数は年間生産台数である。

出所: Toder E.J., Trade Policy and the U.S. Automobile Industry, Praeger Publishers, 1978. Quinn D.P., Restructuring the Automobile Industry, Columbia University Press, 1988. Rhys G., The Structure of British Industry, Unwin Hyman, London, 1988.  
 以外は産業研究院(1994. 347頁)から転載

## (2) 高度技術集約的総合機械産業

自動車関連技術は、幅広い関連産業の基礎技術を基盤としており、短期間で蓄積されるものではなく、既存の機械技術・電子技術・素材技術などが結合された高度な技術である。そのような特徴から、自動車の品質・性能などの競争力を決める要素として耐久性、加工性において優れた素材、部品の供給が前提になる。たとえば、自動車の高速度性能と耐久性能の向上には、優秀な特殊鋼と高水準の冶金技術が必要となり、また、タイヤ・電装品などの部品産業における技術水準も自動車の品質・性能とコストを決める重要な条件である。

このような素材・部品工業の技術と並んで自動車の品質・性能あるいはコストを決定する重要要因が自動車産業の生産設備である。自動車産業の機械設備は高度の精密鋼・鍛造、プレス、高精度の機械加工を要するなどきわめて高い技術水準の機械工業の基盤が要求される。たとえば、完成車メーカー、部品メーカーの生産工程は一連の各種の工作機械設備を前提として成立しており、工作機械工業の高い技術水準が欠かせない。多くの後発工業国で見られる自動車生産の困難さは、生産が小規模ということもさることながら、一般工業水準や機械工業など関連産業の未発達がその大きな原因の一つである。

また、自動車生産における技術の重要性は生産段階においてのみでなく、製品開発段階における関連技術、情報も非常に重要である。生産技術革新で最も優れている日本の完成車メーカーさえ目標製造原価の80%以上が設計段階で決定されるほどである。すなわち、新車の開発は通常3-4年かかり、モデルライフは4-5年である。このように自動車の開発に長い時間がかかり、生産された製品が消滅するまで長い時間がかかる自動車の特性から、日本の例では、企画から量産に到る過程で社内関連部門間の情報の緊密な交換はもちろん、社外の部品メーカーを含む関連部門との情報交換、フィードバックが頻繁に行われている。

このように自動車産業は幅広い関連技術を基盤にしており、これらの関連技術の進展が部品メーカーと完成車メーカーの競争力の高さに帰着するのである。このようなことは自動車製造の工程を見るとより明確になる。〈図2-1〉は、自動車の製造工程を大まかな概念図として示したものである。ここで、多数の部品はお互いに異なる技術体系を持つ多数の企業で分散して生産されるのが普通であり、また、図の左端の鋼材、鋳鉄、アルミ材、副資材、鋼板は部品と区別して通常資材と呼ばれ、ほぼ100%が外部の専門メーカーから購入されている。

これら多数の部品・資材は、決められた仕様にしたがって、指定された日時に指定された場所に納入されなければならない。これら条件の1つにでも問題が起きた場合は、全体の生産にその影響が波及し、生産の流れが乱れることになりかねない。しかし、実際の現場でそれを成し遂げるといえるのはそれほど容易なことではない。つまり、自動車の生産は1万数千点の部品から成り立っていて、関連企業間の有機的相互作用も含めた意味での組立であることが重要である。たとえば、これまで世界で最も効率的な生産システムの一つとして注目されてきたJust in Time方式による生産には、部品の数量・品質・納期などで非常に正確かつフレキシブルに行われなければならない。

また、自動車関連技術の変化は激しく、さらにいろいろな関連部門から起こるため、それを自動車の開発時に効率的に取り入れることが重要である。自動車産業と関連した技術開発を促進する要因として次の3点が上げられる。

まず第1に、自動車の環境・安全規制への対応として技術の変化が促進されている。例えば、1970年代には安全性能、排気ガス特性、燃費に対する法規制が強化され、それが完成車メーカーの関連技術開発を促進したのである。1990年代に入ってから、地球温暖化への関心が高まり、自動車排気ガスに対する規制がより強化されていることから、電気自動車開発など環境対策技術開発競争が加速化している。

第2に、自動車産業における激しい競争も技術の変化を促す。先進国の自動車市場は量的な成熟化を迎えており、世界的な過剰生産能力が拡大している。1996年末で世界的な過剰生産能力は約1,800万台と言われている<sup>2)</sup>。このような競争激化の中で生き残るため完成車メーカーは膨大な技術開発投資を続けている。たとえば、製品の差別化と優れた製造システムの開発などとともに完成車メーカーの間で高性能、通信設備、さらには航法システムなどを自動車に組込む新技術開発競争が激しくなっていることがその例である。

第3に、他分野での革新的な技術開発を自動車分野に应用することから技術の変化が行われる。自動車産業は新しいコンセプトの発明者であると同時に他分野で開発された技術の利用者であり続けている。このため、社会における新技術の進展速度が自動車の技術革新の早さを決める重要な要素となっている。最近情報通信技術の発達によって自動車産業でもカーエレクトロニクスを中心とした技術開発が加速化している。

以上のように、自動車産業は技術集約的な総合機械産業の特徴から幅広い関連技術を基盤にしており、それらを用いて自動車の製品技術及び生産技術の進歩を如何に効率的に実現するかが競争力を左右する重要な要因となる。また、技術変化にうまく対処するには部品メーカーを含む関連企業との緊密な関係の維持が不可欠である。すなわち、自動車生産における効率的組立は日常的な生産にとどまらず、製品開発において外部の部品メーカーを含む関連企業が持つ新技術・ノウハウや情報を如何に効率的活用できるかも非常に重要な要素になる。

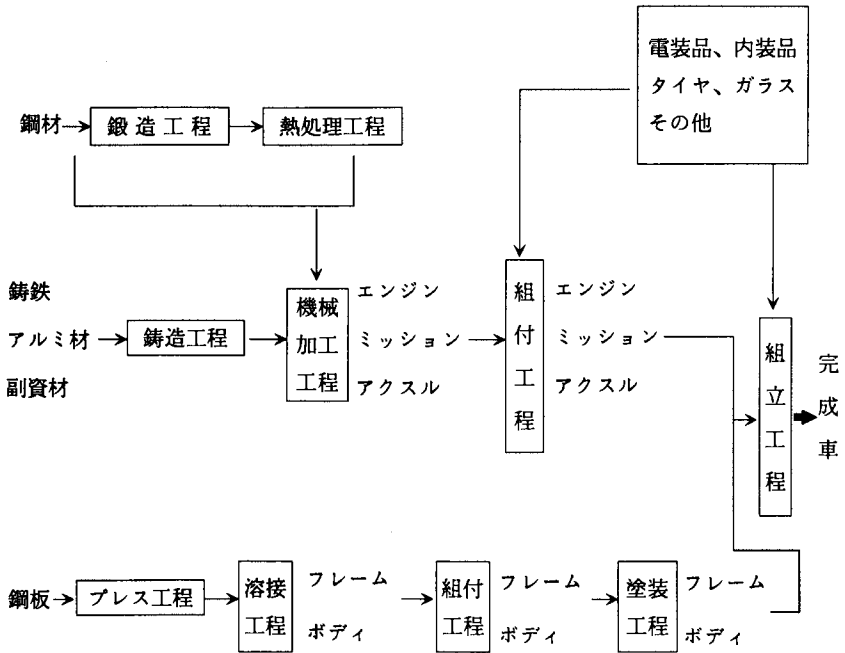
## 2. 部品取引形態

前節で見たような自動車産業の構造的特徴から、自動車生産に必要とされる

---

2) 2001年には世界総過剰生産能力は2000万台以上になるとの展望もある。  
(AUTOFACTS, Early Warning Report, 1996. 11)

<図2-1> 自動車の製造工程



出所：自動車技術改編『新編自動車工学ハンドブック』（第6版）1978.

部品を企業内で生産すべきか、外部から調達すべきかなどの企業境界 (Boundary of Firm) の問題が出てくる。部品調達形態はとりあえず内製 (自社生産：Make)、外注 (生産委託：Buy) に区分することができる。内製とは、完成車メーカーが部品の設計及び製造を自社で行うことであり、外注は外部の部品メーカーから部品を調達するか加工を委託することを言う。また、外注の場合は、アメリカにおける企業間取引で見られるような市場競争原理 (Arms Length Transaction) に基づく方式もあるが、日本と韓国のように下請企業との取引が中心になっている方式もある。

自動車部品の調達における内製と外注の比率の差は各国の社会的背景、完成車メーカーの生産規模・技術水準および経営戦略、部品産業の発達程度及び技術水準、政府の政策などによって異なる。たとえば、自動車部品産業の基盤が発達していた産業構造の下で出発した欧米と部品産業の基盤が脆弱な状態から自動車産業がスタートした日本では同じ外注でも異なる取引関係が構築されてきた。アメリカでは完成車メーカーの寡占化と垂直統合が進み、内製比率が高く、内製していない部品は競争メカニズムを活用した市場取引に近い方式を通じて調達してきた。一方、日本と韓国のような自動車産業の後発国の場合は技術力のある部品メーカーの不足から相対的に少数の部品メーカーと相互信頼に基づく長期・継続的な取引関係が構築された。そのような特徴を表しているのが<図2-2>である。

<図2-2> 韓・日・米の部品取引の特徴

部品メーカー間の競争程度	高		米国の部品メーカー (Ⅲ) <市場取引>
	低	韓国の部品メーカー (Ⅰ) <従属関係>	日本の部品メーカー (Ⅱ) <準垂直的統合>
		部品メーカーの技術水準	
			高

以下では内製と外注の決定要因は何か、また外注の場合、なぜ市場取引と下請制による取引関係の差が出てくるのかを既存の研究成果を用いて分析する。

#### 内製（垂直的統合）

企業が市場を通じて取引を行うか、それとも取引を組織の中で内部化するかの選択は両者の効率性の問題である。自動車部品を外注しなく内製する理由は

何か。ウィリアムソン（1975）は、限定された合理性や情報の偏在による不完全契約のもとで経済主体の間で機会主義的な行動が取られるため、市場で取引するにはさまざまな形での取引費用がかかり、この取引費用を最小化する工夫として垂直的な統合が有利になると指摘した。また、取引費用の経済学では取引の不確実性・複雑性、取引の生じる頻度、そして資産特殊性の3つの取引属性を重視し、特に資産の特殊性を強調する。ここで資産（人的・物的資産）の特殊性とは、その資産がある特定の環境（人・場所など）の下でのみ効果を発揮し、その利用環境（たとえば取引相手）が変われば価値が失われるものである。このため、この資産に関わる費用は回収できないという意味で、埋没費用（sunk cost）である。たとえば、自動車の特定モデルにしか使えない部品を製造する設備（物的資産の特殊性）、完成車メーカーの隣接地に部品工場を建設する場合（立地特殊性）などが典型である。

資産の特殊性が高くなると、投資を行った取引主体は現在の取引相手にロック・イン（lock-in）されるために、不利な条件を強いられるなど取引相手の機会主義的な行動から不利益を被る可能性も高くなる。さらに、取引当事者はこのようなリスクを恐れ、関係特殊的な資産への投資を控える可能性もある（hold-up 問題）。従って、限定された合理性による制約が大きいほど、不確実性・複雑性が強いほど、そしてとりわけ資産の特殊性が高いほど取引費用は高くなり、垂直統合が有利になる。

実際に、完成車メーカーが内製している部品は、①自動車の性能に直接的な影響を与える主要な機能部品、②組立工程と関連して運送コストが高くつく部品、③部品の品質及び在庫確保が非常に重要視される部品、④部品生産技術と関連した機密維持が非常に重要な部品などである。つまり、いずれも資産の関係特殊性が高く、サンクの投資を回収するために、そして取引費用を最小化するために内製が望ましい部品である。また、自動車の生産のように多くの工程からなる生産物の生産においては、それぞれの工程の品質・数量・納期の遵守



などが重要な課題になるが、内製化の場合は外注に比べそれに対する不確実性が減少する可能性が高い。

他方、垂直統合（内製化）による取引のデメリットとしては、まず、生産の最小効率規模が生産の各工程によって異なることである。つまり、自動車生産の各工程の最適規模が異なり、自社で生産するには規模の不経済性が大きくなる。第2番目は、組織の肥大化による組織運営の硬直性と競争圧力の低下による効率性を追求する組織内の誘因（incentive）が弱まることである（X-非効率）。組織が肥大化することにより個々の従業員は自らの努力が企業の成果に与える影響を感じることなく、品質向上やコスト削減への努力のインセンティブが低下する。そのため、陳腐化した生産方法の改善や新技術への適応を難しくする傾向がある。また、短期的な景気の変動・需要の変化に対して伸縮的に対応しにくくなる。つまり、景気の変動・需要の変化に対して、生産を縮小したり操業を中断したりした場合には、遊休設備が出て、固定費用（地代、設備レンタル料、労務費など）がかかるなど規模の不経済性を生み出す要因といえる<sup>3)</sup>。第3番目は、これは自動車産業の総合性と深い関連を持つ。つまり、前述のように自動車産業は多種の産業と関連し、その生産設備、技術も多様であるので、それを一つの企業内部に取り入れるには巨大量の経営資源が必要となる。経営資源としては、生産設備、生産技術（生産と関連したノウハウ、経験などを含む）、労働力などである。異質の経営資源を同一組織に取り込めば、さまざまな不経済を引き起こす要因となり、特に必要な技術や能力、発想が異なるときにはより深刻になる。

#### 外注（市場取引）

---

3) このような企業規模が大きくなることによって発生しやすい費用としては、モニタリング・コスト（monitoring cost）、インフルエンス・コスト（influence cost）、エージェンシ・コスト（agency cost）などがある。

完成車メーカーが部品を内製化する理由として、市場取引による取引コスト存在とそのデメリットについて触れたが、実際には完成車メーカーは多くの部品（材料、設備を含む）を外部から調達している。つまり、前述のように自動車産業のような総合機械産業の場合、現実的にも全工程のすべてを完全に内製化するのは不可能に近いといっても過言ではない。そのため、自動車の生産に所要される部品の一部は企業の外部から調達せざるを得ない。また、前述の内製化でのデメリットを回避するという性格からも外部調達が行われる。

まず、外部調達のうち市場取引という場合、イメージしやすいのは完全競争市場による取引である。市場取引では売り手も買い手も多数存在し、個々の売り手と買い手の取る行動が他者に影響を与えないと想定されている。しかし、完全競争市場での取引は多数の消費者によって購入される消費財の場合には成立するとしても、生産の垂直連鎖の中で取引される中間財や資本財の場合、その殆どが買い手の仕様に合わせて生産・取引される「外注品」であるため、完全競争市場での取引が非常に成立しにくい。自動車部品の市場購入の特徴を取引先の選定方法から概略的に見ると、まず、発注内容を明示した広告を出し応募した部品メーカーに対して価格・品質・納期などを評価する。その中から基準を満たす企業2-3社を選び、見積もりを提出させた上で交渉し、最終的に取引先企業を決めるのが一般的である。このように潜在的に供給できる企業も含め供給企業が多数存在すれば、競争メカニズムを通じて有利な条件を得ることができる。このような取引がアームズレンスの取引関係である。部品産業が発達していたアメリカでは、1980年代前半までは契約の形式上の有効期間を1年と決め、毎年競争入札メカニズムを通じて可能な最低の価格を確保しようとする傾向が支配的であった（浅沼、1989）。

このようなアームズレンスの取引関係では受注企業はともかく今期の利益を最大にしようとする機会主義的な行動を取る可能性が高まる。同様に、発注企業側も来期に発注先を変更できるから機会主義的な行動を取る誘引が生じる。この

ため、ホールドアップ問題が生じるなどのさまざまな取引費用が発生する可能性が高まる。

したがって、内製・外注の決定、また、どの程度の垂直統合が行われるかは、産業によって、また同じ産業内の企業によっても異なり、それは以上のような諸要素と完成車メーカーの生産規模、技術水準および経営戦略、部品産業の発達程度及び技術水準などを考慮したうえ、基本的には発注者側のコストとリスクを考慮した経営戦略によりその範囲が決定される。

#### 下請取引（中間組織）

前述した市場取引と組織内取引（垂直的統合）は純粋な取引形態の両極端に位置しているが、実際には市場取引と組織内取引の特性が混合された中間組織による取引形態が存在している。このような中間組織による取引は、規模の経済性や垂直統合のメリットを活用しながら、一方で垂直統合による組織の肥大化による管理費用の増加、組織の硬直性などの規模の不経済性を最小化し、また市場取引がもたらすインセンティブ効果が活用できる。たとえば、日本の自動車産業や電気産業で長期的な取引関係を特徴とする下請系列取引がその典型である。

このような市場原理と組織原理とが相互浸透する中間組織の取引における特徴に関しては今井他（1985）の内部組織経済学が有用な概念を提供している<sup>4)</sup>。すなわち、組織内取引と市場取引の特徴を取引参加者の意思決定原理と取引参加者の構成原理及び相互関係の2つの側面から捉え、市場取引は①価格を尺度に取引が行われるとともに参加者の利潤追求誘因が極大化する（ $M_1$ ）、②市場への参入と退出が自由である（ $M_2$ ）とし、組織内部取引は、①共同の利益のための統制によって資源の配分が行われる（ $O_1$ ）、②取引関係が固定的であり、継続的である（ $O_2$ ）、などの特徴を持っているとしている。つまり、純粋な市

4) 今井・伊丹・小池（1985）、第8章参照

場原理と組織原理はそれぞれ  $(M_1, M_2)$ ,  $(O_1, O_2)$  という2要素のベクトルで表される。それに対して、中間組織においては、(1) 取引参加者の決定原理として、取引は権限による命令  $(O_1)$  によって行われるが、その最終命令に至るまでのプロセスを  $M_1$  的な情報交換及び自由競争的メカニズムも動かして行うものと、また逆に、最終的な決定は権限ではなく自由交換によって  $M_1$  的に行われるが、そこに至るプロセスで  $O_1$  的な影響力を使うものの二つのケースを例示している。また、(2) 取引参加集団のメンバーシップについて、原則的には固定的・継続的關係であるが、潜在的には参入・退出という脅威があるものと、また逆に、原理的には  $M_2$  型の参入・退出の自由のあるケースだが実質的に取引相手との間に固定的・継続的關係ができあがっているケースを指摘している。日本の自動車産業における下請關係は  $(M_2+O_2)$ ,  $(M_1+O_1)$  の特性をもっている典型的なケースと言える。つまり、下請企業が取引への参入・退出は自由  $(M_2)$  であるが、長期・継続的な取引關係  $(O_2)$  が出来上がっている。また、下請企業が独立経営  $(M_1)$  をしているが、生産・価格の決定あるいは更新に完成車メーカーの影響力が強く反映されている  $(O_1)$ 。

ところで、このような中間組織による取引が取引当事者双方の自由な意思決定を前提にしながらも機会主義によるホールドアップ問題などが生じなく安定的に存在しうるのはなぜなのか。まず、取引資産の特殊性あるいは専用性によるロック・イン効果と評判 (Reputation) の効果が考えられる。つまり、特定の取引相手との間でしか価値を持たない資産を互いに持つことによるある種の人質効果生まれ、取引離脱による機会費用が取引当事者双方にとって大きくなるのである。また、今期ホールドアップすれば、すなわち取引相手のサンク投資後に取引打ち切りの脅かしをかければ、今期の利益は増加するとしても評判を失い、来期以降にサンク投資してくれる取引相手を見つけられなくなる。

もう一つの要因が協力誘引メカニズムの存在である。日本の自動車部品の取引の場合、生産、技術開発と関連した緊密なコミュニケーションや情報共有な

どお互いに協力することによる協力誘因メカニズムができています。つまり、技術開発のメリットの分配制度、リスク・シェアリング制度、共同開発、情報の開示と供与などがそれである。このような協力インセンティブシステムによる取引主体双方に生じるコスト低減効果、いわゆる「関係特殊的レント」が中間組織による取引関係を維持させる誘因として作用する。また、ヘルパーら (Helper and Levine, 1992) は、長期契約関係の生み出すコスト低減効果を「関係特殊的レント」と考え、これと部品メーカーの売り手独占力行使、最終市場での完成車メーカーの売り手独占力との相対的な関係によって Voice 戦略の存続条件が決定されるとしている<sup>5)</sup>。

また、このような中間組織による取引形態には、資本・人的関係の緊密度によって系列と下請に分けられる。資本系列関係は取引主体間に株式の相互保有あるいは主に親企業が下請企業の株式を保有する場合がある。また、親企業の前役員あるいは親戚が経営する下請企業もありうる。このような資本・人的関係は意思決定への参加権と利潤の分配権を通じて互いに機会主義行動を抑制し、関係特殊的な資産への投資を促進する効果をもつ (Williamson, 1988 b)。つまり、資本・人的関係を持つ系列関係はより組織内取引に近く、下請関係は市場取引に近い関係である。このように考えると中間組織は<図2-3>のように分けられる。

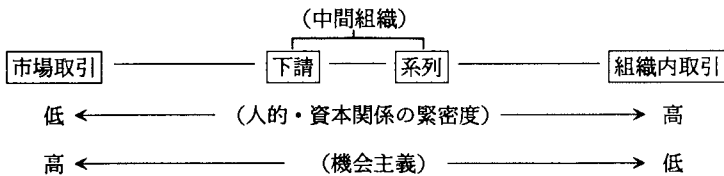
以上では、自動車部品の取引における3つの形態とその特性について分析したが、実際の自動車部品の取引には3つの取引形態が同時並行的に行われている。中間組織による部品調達は、市場取引に比べれば競争が限られており、また、内部組織に比べれば権限の委譲は限られるから、予期できない環境の変化に迅速な対応がより困難になる。また、情報共有も内部組織より不完全なもの

---

5) Voice 戦略を取る完成車メーカーは部品メーカーと長期契約関係を結ぶことで共同によるコストダウンなどの関係特殊的なレントを生み出し、また、長期的な取引関係に入る部品メーカーが差し出すものを受け取るが、一方、この関係では部品メーカーに交渉力が生じるので、レントの一部は部品メーカーが受け取ることになる。

となる。従って、生産の垂直連鎖におけるすべての取引において中間組織による取引が有利とはいえない。たとえば、資産の専用性が高くない部品や多数の売り手・買い手が存在する場合には市場取引によるインセンティブ効果を追求することが有利になる。逆に、情報共有のメリットが大きい場合や迅速な調整が重要な部品の場合は組織内部取引が有利となる。完成車メーカーがエンジン関連部品など主要な核心部品を内製しているのはこのためである。このように取引環境や技術条件などにより、市場と内部組織、あるいはそれらの中間組織の間で最適な取引形態が決まることになる。

<図2-3> 取引形態





## 第3章 自動車産業における 下請分業生産システムの特性

### 1. はじめに

日本の完成車メーカーは、1950年代以降部品メーカーとの間に複雑かつ多面的な下請分業生産システムを発展させてきた。こうした日本の下請システムが持つ特性が、多くの点で欧米のそれと構造的な面で異なっており、またそれが、日本自動車産業の国際競争力の源泉の主要な要因の一つだという考えが広まっている。

本章の課題は、自動車産業における下請分業システムの国際比較を通じて、日本で発展したシステムの中でどのような要素が、相対的に日本特徴的なものであり、またその中で、どのような要因が日本の自動車産業が国際競争力を獲得する上で重要な役割を果たしたかを調べることである。そのため、まず日本の下請分業システムを中心に欧米との国際比較を行い、その次、日本の下請システムの効率性を調べることにする。ここでの分析は一応部品供給システム全体を対象とするが、これまでの実証分析が完成車メーカーと1次部品メーカーとの間の取引関係に集中する傾向があったので、主にこのレベルの分析を中心に考える。また、ここでの議論は主に既存の実態調査文献に基礎を置いているが、私が直接訪問して行った日本の完成車メーカーと部品メーカーに対する実態調査結果も反映されている。

### 2. 下請分業生産システムの特性

#### (1) 部品の外注率



日本の完成車メーカーの部品外注率  $[= \{ (\text{購買費用} + \text{外注 (下請・加工) 費用}) / \text{総製造費用} \} \times 100]$  は少なくとも1970年代以降、平均すれば70%以上で欧米のそれと比べて著しく高い。それに対して、アメリカの完成車メーカーの部品外注率は、1990年基準で、膨大な部品事業部を持つGMが30%、フォードとクライスラーがそれぞれ50%と60%になっている。

日本の場合、1960-70年代前半におけるいわゆるモータリゼーションにおいて1次部品メーカーが単体部品の代わりにそれらを組み付けたユニット部品を納入するようになり、これが外注率を高めたひとつの要因となった (Nishiguchi, 1994)。また、池田 (1992) によると、日本の完成車メーカーはエンジン、トランスミッション、アクスル、ボディプレスなど限られた重要保安部品・大物プレス部品を除いて殆どの部品を外部調達している。これに対して欧米の完成車メーカーは、日本よりはるかに多くの部品を自社工場あるいは直接経営する子会社の工場で生産しているため、内製率が日本より非常に高くなっている。

ところが、アメリカの完成車メーカーの外注率が最初から低かったわけではない。アメリカの自動車産業の大量生産化は、自動車産業が起こる以前に形成・発展していた強力な機械産業に支援されて成り立ったのである。そのため、初期には部品の外注率が高かったが、1910年以降大量生産の拡大に伴い部品の内製化が強められた。特に第2次大戦以降、部品価格の安定化と部品調達の安定性を確保するため完成車メーカーによる部品メーカーの垂直統合化の動きが強まり、それがアメリカ完成車メーカーの内製率を高めた (Helper, 1990)。以上でみたように、日本完成車メーカーの部品の外注率は、とりわけ欧米の完成車メーカーよりはるかに高く、多くの部品を下請部品メーカーに依存していることが伺える。ただ、池田 (1992年) の報告によると、最近になって欧米の完成車メーカーも部品調達体制の合理化への取組みを本格化し、部品の外注率を高める戦略を取りつつある。特に、フォードとクライスラーは1980年代

を通じて部品の内製部門を閉鎖し、外注調達への切り替えを積極的に進めている。例えば、クライスラーは、すでに1980年代の初めに部品工場を20工場以上も閉鎖し、部品の外注転換を進めてきた。その結果、クライスラーの部品の外注率は急速に高まっている<sup>1)</sup>。

## (2) 取引部品メーカー数

### 完成車メーカーの取引部品メーカー数

日本の完成車メーカーの場合、外注率が欧米の完成車メーカーより高いにも関わらず直接取引している1次部品メーカー数はきわめて少ない。日本の完成車メーカーは協力の構成メンバーを中心とする少数の1次部品メーカーと直接取引している。トヨタ自動車の協力の構成を見ると、一括して協豊会という協力を組織していて、それが地域別に分けた3つの協力会組織である東海協豊会、関東協豊会、関西協豊会がある。その会員数は1986年末現在、それぞれ136社、63社、25社になっているが、このうち二つ以上の協力会に入っている部品メーカー数を除去するとメンバー企業数は172社であった。その会員数は現在もあまり変わっていない。浅沼(1989)によると、トヨタは協力会メンバーでない部品メーカーからの調達もあるが、その比率は全購入部品金額の10%未満である。日産には宝会と晶宝会があったが、1991年解体され単一の協力会として日翔会が組織された。会員数は1986年末現在、宝会が104社、晶宝会が56社の部品メーカーで構成されていた<sup>2)</sup>。他の日本の完成車メーカーも協力会を持っており、各協力会はおおよそ100-300社の部品メーカーを含んでいる。

1) 1996年現在、米国の完成車メーカー3社の外注率を見ると、GMが57%、フォードが61%、クライスラーが70%まで高くなっている(起亜経済研究所『先進国自動車企業のRestructuring事例』, 1997, 40-43頁)。

2) オート・トレッド・ジャーナル, 日本の自動車部品工業会共編『日本の自動車部品工業』(1991)。

これに対して、〈表3-1〉で示されているように、GMの直接取引している部品メーカーは12,000社、フォードのそれは2,300社であり、ヨーロッパの完成車メーカーも直接取引している部品メーカー数が1,000社を超えるなど欧米の完成車メーカーの場合、日本の完成車メーカーと比べて1社あたり多数の部品メーカーと直接取引している。

このように、日本の完成車メーカーが高い外注比率にも関わらず直接取引する部品メーカー数が少ないのは、部品メーカー1社が供給している部品の種類が多数であり、そのため少数の部品メーカーから必要な部品の調達が可能であること、また、完成車メーカーへの部品納入体制が垂直的な重層構造になっているためである。即ち、日本の完成車メーカーは百数社の1次下請部品メーカーとのみ直接取引し、数次にわたる重層的な下請分業生産段階でそれぞれ親企業がその下請部品メーカーと取引する形態を取っている。また、日本の完成車メーカーが部品メーカーにサブアSEMBリー工程まで委せていることも完成車メーカーの取引部品メーカー数が少数である要因の一つである。

〈表3-1〉 主要完成車メーカーの内製率

完成車メーカー	内製率	取 引 先
トヨタ	30%	229 (協会のみ)
日産	30%	193 (協会のみ)
GM	70%	12,000 (1工場当たり1,500社)
FORD	50%	2,300
ベンツ	43%	2,000 (小規模取引先除く)
VW	44%	-
ブジョー	50-60%	950(内300社が第1次サプライヤー)
ルノー	50-60%	1,100(700-800社への削減計画)
FIAT	-	1,000(300-400社への削減計画)
現代	30-40%	413 (300社への削減計画)
起亜	30-40%	280 (段階的な削減計画)
大宇	30-40%	250 (段階的な削減計画)

出所：日本機械振興協会研究所『機械産業の取引慣行に関する国際比較-1992年、各社インタビュー調査』(1996. 5) から転載

それに対して、欧米の完成車メーカーは日本の1次部品メーカーに相当するものを社内に取り込んでおり、完成車メーカーが直接取引する部品メーカーは日本の2次以下の部品メーカーに相当するものである。浅沼（1992年）は、アメリカの完成車メーカーが直接取引する部品メーカーが多い要因を次のように指摘している。①アメリカの完成車メーカーは外注している部品のうち相当の部分を、アセンブリーの度合いが相対的に低い段階で買っている。②各部品メーカーに平均で見て、相対的に少ない部品点数を割り当てている。③直接取引する1次部品メーカーに、相対的に多数の限界サプライヤーを保持していて、それらを間欠的にしか利用していない。④相対的に多数のローカルなサプライヤーと取引していて、それらは、所与の完成車メーカーが持つ多数工場の中の一つだけに供給を行っているか、たかだか2、3工場に対してだけに供給を行っている。

### 部品メーカーの納入先

日本の1次部品メーカーは多くの場合、複数の完成車メーカーに納入先を分散している<sup>3)</sup>。このような部品メーカーの納入先複数化の拡大は、第5章で分析するように1960年代に部品量産による規模の経済効果を期待する完成車メーカーの奨励によるものであった。ただし、納入先を複数化しても売上高の特定完成車メーカーへの依存度は高い。商工組合中央金庫（1983）の自動車・同部品の1次部品メーカー306社を対象にした実態調査によると、1社あたりの平均取引企業数は8社になっているが、取引先が1社だけの企業が22.9%、2社の企業が15%もある。また、その売上高の構成を見ると、売上高の66.2%を1社に依存している。これは主要取引先をはっきりさせた上での取引先の複数化と解釈できる。

また、松井（1986, 1986b）によると、トヨタ、日産自動車の協力会に加盟

3) 但し、トリム、シートのように特定の完成車メーカーへの専属性の強い部品もある。

している企業のうち、資本金1.5億円から20億円未満の比較的大手の部品メーカーではトヨタ協力会加盟部品メーカーの場合は平均4.2社であり、日産自動車の協力会加盟部品メーカーの場合は平均3.7社になっている。それに対して、資本金1.5億円未満の小規模部品メーカーの場合、トヨタ自動車系部品メーカーの取引先数は平均2.7社、日産自動車系部品メーカーは1.8社になっている。さらに、これらの小規模部品メーカーのうち、トヨタ自動車の協力会にしか加盟していない企業の割合は44.7%、日産では同比率が66.1%と高い。つまり、トヨタ、日産自動車の協力会加盟部品メーカーの中でも小規模の部品メーカーの場合は、取引完成車メーカー数が少なく、専属に近い部品メーカーも多いことがわかる。

それに対して、アメリカの部品メーカーがどのくらいの完成車メーカーと取引しているかは明らかではない。アメリカの取引慣行は取引期間が短く、取引先が競争入札によって決まり、その後の取引の継続性が保証されていないことなどから部品メーカーが特定の完成車メーカーに依存するという関係はあまり見られない。

### (3) 取引関係における特徴

#### 長期・継続的な取引関係

日本の自動車産業における完成車メーカーと部品メーカーとの取引関係は、継続的かつ長期的な取引関係が形成されている。ここで長期・継続的な取引とは2つの意味がある。一つは、特定図面の部品の生産・納入の長期・継続的な取引であり、このような所与の部品の特定部品メーカーによる納入は、フル・モデルチェンジの間隔に従って通常4年間継続される。もう一つの意味は、完成車メーカーと部品メーカーとの間の取引関係自体の継続である。一旦取引関係に入れば、特定図面の部品の納入期間が終わっても、別図面の部品の生産・納入を通じて取引関係自体は所与のモデルのライフを超えてほぼ継続的・長期

的な関係が続いている場合が一般的である（浅沼，1984年）。これは、日本の完成車メーカーがその傘下に主要取引部品メーカーからなる協力を組織しており、その協会のメンバーを中心に取引が行われてきたためである。完成車メーカーの協会に入ると、その取引関係は極めて長期にわたりかつ緊密になる。

それに比べると、欧米での取引関係は単年度契約ベースであり、競争入札方式（Bidding）を通じてしばしば取引相手が変更される。このため部品メーカーはリスクを避けるために発注を分散し、親企業1社に対する依存度を低める行動を強めてきており、完成車メーカーと部品メーカーの結び付きはますます希薄化されるに至った<sup>4)</sup>。ただ、アメリカの場合、契約期間は日本よりはるかに短い、モデルのライフサイクル期間中は特定部品の納入が継続しており、その意味で、特定図面による取引期間は日米でそれほどの差はない（Cusumano and Takeishi, 1991）。また、1980年代に入ってからアメリカの完成車メーカーの発注戦略も部品メーカーとより長期的な関係を追求するものになってきている。つまり、従来よりも高い技術力を持つ少数の部品メーカーと取引関係を持ちながら、競争入札と互いに距離を置いた交渉という伝統的な取引関係から、より協力的な関係を伴うものになりつつある<sup>5)</sup>。

### 新製品の設計・開発体制

日本の自動車産業における一つの特徴は、新製品の開発に早期から部品メーカーが参加することが多く、また、承認図部品の外注率が高いことである。一般的には外注部品の開発は次の2つの方式に分類できる。まず、完成車メーカーが開発・設計し、部品メーカーに設計図を供与して製造を委せる貸与図方式（Drawings Supplied）である。もう一つは完成車メーカーがスペックを提示

4) 池田（1990），5頁。

5) 浅沼（1997），258頁。

し、それに基づき部品メーカーが部品を開発し、設計図を作成してから完成車メーカーの承認を得る承認図方式 (Drawings Approved) である<sup>6)</sup>。承認図による部品の開発・生産が行われる場合には、その部品メーカーは製造に加えて開発能力の提供も行うのである。これに対して、アメリカの場合は、完成車メーカーが競争入札 (Bidding) で選ばれた部品メーカーに対して設計図を貸与し、発注・調達するケースが主流であり、従って部品メーカーにはあまり設計能力は要求されなかった。クラクと藤本 (1987) によると、日本の完成車メーカーの購入する部品は欧米に比べて承認図方式で開発された部品の比率が高い。部品購入費に占める市販品、承認図の部品、貸与図の部品の比率が日本ではそれぞれ 8%、62%、30%、アメリカでは 3%、16%、81%、ヨーロッパでは 7%、39%、54%であった<sup>7)</sup>。

<図3-1>と<図3-2>は EIU がヨーロッパと日本の完成車メーカーの部品開発体制を調査したものであるが、それによると、日本の完成車メーカーの自社開発・自社生産部分が完成車の製造開発コスト全体の 31%を占めているのに対して、欧州メーカーは 38%を占めている。一方、外注開発か部品メーカーとの共同開発部品については、日本メーカーの外注率が 52%であるのに対して、欧州メーカーは 36%となっている。日本の完成車メーカーの場合、開発コストは共同開発を含む外注率が 54%、製造・組立コストの外注率が 67%と部品メーカーへの依存度が高くなっている。欧州メーカーは開発コストの外注率は 40%、製造・組立コストが 58%と外部依存度が日本より低い。アメリカの完成車メーカーは完成車メーカー内部の部品事業部が発達していることから考えると欧州よりもさらに外部依存度が低かったと思われる。

以上のように欧米諸国では従来、大部分の部品の設計・開発は完成車メーカーの開発部に任せられ、部品メーカーは与えられた設計図通りに部品を製作する方

6) 浅沼 (1984a), 149-150頁。

7) Clark and Fujimoto (1987), 741頁。

式が一般的であった。この場合、部品メーカーは開発時点でのVA/VE提案はいうに及ばず、設計図通りの部品を製作するだけである。何よりも部品メーカーと完成車メーカーは短期契約で結ばれた関係であるからコンフィデンシャルな情報に満ちた開発過程に部品メーカーが参加することはほぼ不可能なことである。いずれにしても承認図方式の場合、部品メーカーがあらかじめ製造しやすい部品を設計することによって、少なからぬ部品コスト低減や品質向上をもたらすことができる。承認図方式の効率性に着目した欧米の完成車メーカーが、1980年代後半以降、この方式の導入を進めている。

<図3-1> 日本における自動車開発・生産の分業体制

(生産調達活動)

		内製	外注	
(開発活動)	内製	31	15	46%
	共同開発 又 外注	2	52	
		33%	67%	(開発コスト合計)
		(製造・組立コスト)		

<図3-2> 欧州における自動車開発・生産の分業体制

(生産調達活動)

		内製	外注	
(開発活動)	内製	38	22	60%
	共同開発 又 外注	4	36	
		42%	58%	(開発コスト合計)
		(製造・組立コスト)		



資料： EIU, The Economist Intelligence Unit, European Motor Business, (1989. 5.) から転載

### 改善成果とリスクの配分制度

日本の完成車メーカーは、部品メーカーがVA/VE活動を通じて原価低減のための改善提案を行うことを奨励するために、コスト改善の成果を部品メーカーに与える改善努力に対するインセンティブシステムが作られている。つまり、部品メーカーが行うバリュー・アナリシス (Value Analysis), バリューエンジニアリング (Value Engineering) などのコスト低減活動の成果を完成車メーカーが独り占めすることなく、部品コスト低減後も一定期間部品単価を据え置くことでその成果を部品メーカーに還元している<sup>8)</sup>。また、部品メーカーからのこのような改善提案は、その部品メーカーの開発能力に対する評価を高め、次回の部品の発注においてもその部品メーカーに優先順位を与えられるようになる。ただし、改善成果の一定部分を部品メーカーに還元するというルールにはなっていない。特に、開発段階でのVA提案の場合、部品メーカー間の競争状態によっては、完成車メーカーが改善効果を先取りする可能性もありうる。これに対してアメリカの完成車メーカーはどうか。浅沼(1992)は、1986年現在、アメリカの完成車メーカーは、日本の完成車メーカーが行っている改善努力に対するインセンティブシステムの構造を知っていないと指摘している。

なお、日本の完成車メーカーは取引に伴う部品メーカーのリスクを吸収する慣行がある。従来から完成車メーカーが自分の持つ買い手独占的な地位を利用

8) VA/VEとは必要な機能を最低のコストで得るために、その機能とコストとの関係を研究し、設計や材料の仕様の変更、製造方法や供給源の変更などを社内外の知識を総合して組織的に行う活動である。原価企画原価改善の概念と手法を作ってきたトヨタでは、新製品開発段階において基本的な機能変更をも含めた意味での原価改善をVEと呼び、現在製造中の車両の原価低減策をVAと呼んでいる(門田安弘、『原価企画と原価改善の技法』1994年、242-247頁)。

して、部品メーカーを景気変動に対するバッファーとして利用しているという仮説が存在していた。しかし、Asanuma and Kikutani (1992) は、定量データに基づき、そのような仮説を裏つける証拠はなく、むしろ、完成車メーカーが部品メーカーのリスクを吸収する傾向があることを指摘した。この分析によると、規模が大きくなってリスクへの許容度が大きい部品メーカーほど、また、技術水準が高く設計にも参加してパフォーマンスを改善する余地が大きい部品メーカーほど、完成車メーカーのリスク負担の程度が小さくなることが示されている。

以上では、日本の完成車メーカーの下請分業生産システムにおける部品外注の現状及び特徴を主に欧米との比較を通じて明らかにした。欧米の場合は、完成車の部品調達の内製が中心で、外注のやり方も取引先の部品メーカーが数千社にも及び、部品メーカー側も取引先を多数に分散し、取引期間も比較的短期間であり、取引の継続の保障もあまりない。一方、日本の完成車メーカーは部品調達が外注中心で、取引先部品メーカーが少数に限定され、それとの間には長期取引が行われている。また、完成車メーカーの新製品の開発に設計段階からそれに参加する部品メーカーが多い。すなわち、日本と欧米との下請システムの特徴はあまりにも対照的であることが分かったが、それを整理したのが<表3-2>である。

〈表3-2〉 日・欧・米の下請分業構造の特徴

区 分	日 本 型	欧 米 型	
取引部品メーカー	少数の1次部品メーカー、重層化	多数の1次部品メーカー	
親企業との関係	特定企業への専属度・受注の集中度高い、長期・継続な関係	数社以上、多くは10社を超える受注の分散化、短期契約中心	
受注内容	承認図発注の割合高い	貸与図中心	
取引	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 価格</li> <li>— 品質</li> <li>— 納期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 賃金格差の利用、割高</li> <li>— 不良率1%以内</li> <li>— 親企業との生産の同期化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— 割高</li> <li>— 不良率高い</li> <li>— 不安定</li> </ul>
技術指導・情報交換	親企業からの技術移転、管理ノウハウの移転、緊密な情報交換	技術指導なし 情報交換少ない	
共有意義	非常に強い	あまり見られない	

しかし、最近世界自動車産業における国際化・相互補完的な提携・統合の拡大などに伴って日本と欧米の完成車メーカーは相互の長所を取り入れた部品調達体制を再編しつつある。つまり、アメリカの完成車メーカーは1次部品メーカー数を縮小し、長期的な取引などの日本の分業構造を導入して、最近競争力を回復している。また、日本の完成車メーカーもコストダウンのため国内の協力部品メーカーからの調達から、段階的にグローバル・ソーシング（Global Sourcing）を拡大している。従って、各国に存在する取引関係の様式を、その国の固有のものであるかのように特徴づけたり、あるいは不変のものの特徴づけたりするのは無理がある。

### 3. 日本の下請分業生産システムの効率性

#### (1) 効率的な情報伝達システム

前節で日本の下請分業生産システムの構造的特徴を明らかにしたが、それで

は日本の下請けシステムの構造的な特徴はどのような効率性を持っているか。まず、完成車メーカーと部品メーカーの間の取引における情報伝達・共有メカニズムとして非常に効率性が高い点が見られる。即ち、日本の下請分業生産システムは、数次にわたる重層的構造の各レベルに集約された情報ターミナルを持つ階層的情報伝達システムであると言える。これに対して、アメリカの生産システムは、完成車メーカーと水平的な分業関係にある数多くの下請部品メーカーとの直接的な取引による情報伝達システムである（港，1984年）。

実際、完成車メーカーにとって直接取引するすべての部品メーカーについて生産プロセス・コスト構造・価格などについての情報を獲得・処理することは大きな負担となる。アメリカのように完成車メーカーが数千社の部品メーカーと直接取引する場合と、完成車メーカーが数百社の1次部品メーカーと直接取引し、数次にわたる重層的な分業システムの各レベルにおいて各々の親企業が自社の協力を中心とした十数社から100社程度の下請部品メーカーと直接取引する場合とを比較すると、明らかに階層的な情報伝達のターミナルを持つ日本型の下請分業システムの方がコストも低く、情報の密度も高くなる。

各レベルの親メーカーが情報ターミナル機能を果たし、少数の下請部品メーカーと日常的な接触を維持することによって、情報の迅速・正確さは高まる。こうした観点からみると、各レベルの親メーカーごとに組織されている協力は重要な役割を担っているといえる。

さらに日本の場合、2次以下の下請部品メーカーの管理は各レベルの親メーカーに任されている。それに対してアメリカの場合は、2次以下の部品メーカーについても完成車メーカーが直接管理するケースが多くみられている<sup>9)</sup>。このように日本の下請分業生産システムでは、各レベルの親メーカーがそれぞれ限られた少数の下請部品メーカーと密接かつ長期的に取引が行われるため、お互いに正確な情報把握が可能であり、さらに親メーカーと下請メーカー間で協力

9) 港（1984a），122頁。

関係も強くなる。すなわち、日本の下請分業生産システムが情報伝達において優位性を発揮するのは、コスト面だけではなく情報の正確性などの量・質的な面においても見られる。実際に、Nishiguchi (1987年)によれば、必要な購買スタッフの数もアメリカの完成車メーカーが日本完成車メーカーよりずっと多く、1987年の場合、部品購入を担当する従業員の数は、GMの6,000人に対し、トヨタはわずか337人にすぎない。

また、完成車メーカーを中心に構築された情報ネットワークは、部品メーカーに情報蓄積と学習の場を提供し、それが下請部品メーカーの技術進歩の促進に機能している。技術情報の蓄積と学習が取引相手同士の間で促進されるためには、緊密な情報交換とコミュニケーションが効率的に行われる必要があるが、日本の完成車メーカーを中心とする情報のネットワークがそのための場を提供している。すなわち、日本の下請分業生産システムにおいて、各レベルの親企業は下請企業に対してその技術開発情報を把握し、それを系列グループ内の共通の資産とする。こうした下請分業生産システムを通じた技術情報の交流と拡散という技術情報の共有化は下請中小企業の技術水準を高める重要な機能となる。前述したように密接かつ長期的な取引関係および各レベルの親企業を中心とする情報ネットワークが、完成車メーカーと部品メーカー間の技術情報の蓄積と技術進歩に重要な役割を果たしている。

実際に、部品の設計・開発について完成車メーカーと部品メーカーの技術者の接触が頻繁に行われるとともに、開発及び生産現場にまで相互に自由に出入りができる。なお、必要によっては技術者を常在させる場合もある。このような過程で、完成車メーカーと部品メーカーの間の技術情報はそのほとんどが共有される。つまり、長期・継続的な取引と重層構造が取引企業間の協力や情報の共有を促進し、それが相互信頼関係の構築、企業間問題解決メカニズムというプロセスを通じてシステム全体の改善、あるいは競争力の向上をもたらしているといえる。

## (2) 競争促進メカニズム

前述したように、日本の完成車メーカーは比較的少数の部品メーカーと長期・継続的な取引関係を持っている。このように各部品につき小数の部品メーカーと継続的取引を行う場合、部品メーカーの交渉力も強まり、部品メーカーに寡占レントが発生する可能性が高い。これに対して、日本の下請分業生産システムには少数者間の競争の有効性を高めるメカニズムができています。日本の完成車メーカーは階層的下請分業構造の形成を通じて、少数の部品メーカーとの取引を行い、管理が容易な体制を作り上げた。また、このような重層的な構造の下で、完成車メーカーは情報センターとしての役割を通じて部品メーカー間の競争プロセスをある程度コントロールし、少数の部品メーカー間で有効な競争が生じる仕組みを作り上げている。

完成車メーカーは、情報センターとしての立場を利用して直接取引する少数の部品メーカー間の競争を促進している。つまり、完成車メーカーは、各部品メーカーの技術水準・研究開発力・コスト削減努力・経営管理などの情報を収集・把握し、それを部品メーカーにフィードバックする。部品メーカーは、完成車メーカーからの情報を通じて自社の技術水準、経営能力などの自記診断と競争他社との比較が可能になり、ある面で「管理される競争」が完全競争よりも厳しくなる。

また、少数者間の有効競争を促進させるのが複数発注、オーバーラップ発注体制などを通じた潜在的な競争者の確保である。例えば、〈表3-3〉のように、クラウンのダッシュボードを納入しているA社にとって、B社・C社が直接の競争相手になるが、D社も潜在的な競争相手になる。なぜならD社は現在インストルメントパネルを納入しており、インストルメントパネルを製造していることはダッシュボードも製造できることをA社は知っているからである。つまり完成車メーカーは、部品メーカーが競争意識を持つように発注戦略を通じた潜在的な競争者を確保するのである。下請分業システムの階層構造も部品メー

カー間の競争を促進するインセンティブ効果がある。完成車メーカーが部品メーカーに対する持続的な評価によるランキングを実施することによって部品メーカー間の競争意識が立てられる (Aoki, 1988)。企業内部での昇進のように、低い階層にある部品メーカーが優れたパフォーマンスを積み重ねるとより高い階層に「昇進」させる形で報酬を与える。部品メーカーはランキングの層を上下に動くことになり、継続的な改善などの業績の向上を行うことになる。部品メーカーへの報酬は単に発注量だけではなく、利益率の高い注文が部品メーカーへの貢献への見返りとして与えられる。

そのように、日本の下請分業生産システムには、市場競争よりも激しい少数の部品メーカー間における有効競争のインセンティブのメカニズムが考案されている。

<表3-3> トヨタ自動車の発注パターン

	ダッシュボード	インストルメントパネル
クラウン	A社	B社
コロナ	B社	C社
カローラ	C社	D社

出所：伊丹・加護野・小林・榊原・伊藤(1988, 150頁)から転載

### (3) 自発的な協力インセンティブ

日本の下請分業生産システムの場合、競争促進メカニズムとともに協力インセンティブが存在する。それは密接かつ長期的な取引、相互間の情報の共有などによる信頼感の形成から生じるものである。日本の場合、完成車メーカーは、部品のライフサイクルが続く間に、それら部品の価格が段階的に引下げられていくよう要求し、部品メーカーは絶えざる努力を通じて親メーカーの要求を満たしてきたことは協力のインセンティブが存在するからである。部品メーカーは、完成車メーカーとの協力を通じて自社の利益を高めることができると同時

に技術水準の向上につながることを認識している。

このような協力のインセンティブが、利害が対立する取引相手同士の間にも生まれる理由は、密接かつ長期的な関係が置かれていることにあり、囚人のジレンマから協力が生まれるのと同じである。浅沼（1992, 37-38頁）は、このような協力のインセンティブが生じた根底には「部品メーカーは完成車メーカーと運命を共有しているという考えを持っており、また価格引き下げは、いくつかの関係者の協同によって生み出された剰余を分配する一つのやり方という考えがある。」と指摘している。

そのような協力の在り方自体も自然発生するものではなく、完成車メーカーが情報交換・技術指導・長期的なコミットメントなどを通じて協力の生まれる仕組みを作り、管理しようとしているからである。そのような努力の現れが開発メリットの分配制度、リスク・シェアリング制度、コスト削減効果の分配制度、情報の開示と共有などである。このようなメカニズムは、完成車メーカーと部品メーカーが剰余の全体を占有しないで、両当事者の共同の利益としようとする相互間の信頼感の構築がなくては成り立たない。

こうした長期的な取引関係を通じた協力関係を維持させる一つの制度が、インセンティブ及びペナルティシステムである。部品メーカーから見れば完成車メーカーによって常に他の競争相手と比較され、毎年コスト引下げ要求を受けるなど厳しい体制の連続である。このような体制を長期的に維持していくために、完成車メーカーは、部品メーカーがコスト削減に成功した場合は、大半のコスト削減分を部品メーカーに利益として最低1年間は保証するインセンティブシステムを採用している。また、部品メーカーが品質あるいは信頼性を低下させたとしても、完成車メーカーは欧米のようにその部品メーカーをすぐには切ったりしない。その代わりペナルティとして、一定期間当該部品に関する取引量を一部縮小するなどのペナルティを与える。このようなインセンティブ及びペナルティ制度は、コストダウン及び品質向上にもつながるが、完成



車メーカーと部品メーカーの長期的な信頼関係を維持させるのに非常に効果的なメカニズムでもある。

これに対して、欧米のような自由競争に近い形では、取引条件が合えば自由に参入したり撤退したりすることができる。完成車メーカーからみると不特定多数の部品メーカーと取引しているため、ある部品メーカーへの発注を停止しても代替企業を見つけることは比較的容易である。また部品メーカーからみれば、取引条件が合えば容易に新規参入できる。ある完成車メーカーとの取引を停止しても他の完成車メーカーへの納入を実現できるため、条件が合わなければその完成車メーカーとの取引から撤退することも自由である。

#### 4. まとめ

本章では、既存の研究文献の解釈に自分の実態調査も加えて日本で観察された自動車産業における下請分業生産システムに焦点を当て、欧米との国際比較を通じてその構造的な特徴と効率性について論じた。まず、第1節では、日本の下請分業生産システムの特徴として、高い外注率と分業構造の重層性と少数の1次部品メーカーとの長期・継続的な取引関係などを論じた。また、第2節にはそのような構造的な特徴から、完成車メーカーと部品メーカー間の情報交換・共有、長期的な相互コミットメントによる信頼感形成、少数者間の有効競争などのメカニズムが動いていることを考察した。このような分析を通じて、日本で発展した下請分業生産システムの中でどのような要素が、相対的に見て日本に特徴的なものであり、しかも日本の自動車産業が国際競争力を獲得する上で決定的な要因として作用したかが明らかにされた。

しかし、1990年代に入ってから完成車メーカーの国際事業展開、特に1990年代の半ば以降急速に進んでいる世界自動車産業再編の動きなど競争環境の変化の中で、日本の下請分業システムも変化しはじめている。たとえば、完成車

メーカーは系列優先の部品調達から系列を超えた取引を積極的に取り組んでいる。また、アメリカでも1980年代から自動車産業における部品調達体制の変化が起こってきた。すなわち、完成車メーカーは外注比率を高め、直接取引する部品メーカーを少数にし、これらの部品メーカーとの長期的な取引関係を構築して競争入札への依存度を弱めるとともに、製品開発の早期段階から部品メーカーの参加を促進している。それに関するより深い分析には今後の展開を待たなければならない点もある。次の章では、ここでの分析を踏まえて、日本ではいつ、どういう背景から欧米とは異なる下請分業生産システムが形成されたか。そして、それは日本自動車産業の国際競争力の強化にどのように関わってきたかについて分析する。



## 第4章 日本自動車産業の発展過程

### 1. はじめに

日本の自動車産業の形成期における一つの特徴は、トラック（商用車）の生産・国産化が先行し、それが乗用車の生産・国産化の基礎を作ったことである。戦前の自動車産業は軍需産業としての性格が強かったこともあってトラック・バスの生産が殆どであった。戦後に入ってもトラック中心の生産は変わらなかった。つまり、戦後復興のための緊急需要として大量の貨物・人の輸送が優先されたこと、乗用車需要が政策的にも抑制されたことにより、戦前の生産構造をそのまま引き継ぐ形でトラック生産が再開されたのである。

このようなトラックの生産と国産化の先行による技術・資本蓄積が、乗用車産業の発展の基礎を作った。日本で乗用車生産が本格的に行われたのは、先進国からの技術導入と設備投資が活発化した1950年代の半ばからである。つまり日本の場合は、比較的少ない部品と単純な技術で生産が可能である3輪車や小型トラックから生産しはじめ、そこで蓄積した技術を基盤により高い技術を要する乗用車の生産へ進んだのである。

とりわけ日本の自動車産業は、戦後目覚ましい発展をしてきた。日本の自動車産業の国内生産台数（4輪車のみ）を見ると、1960年に48万台にすぎなかったが、1967年にはドイツを抜いて世界2位、そして1980年にはアメリカを抜いて世界1位となった。世界市場でのシェアを見ても、1960年の7.7%から早くも1970年には18%となり、1992年現在31.2%を占めている。また、日本の経済に占める自動車産業（2輪車を含む）の比重は、日本の製造業生産額の10%強、主要製造業の研究開発費の約15%、主要製造業設備投資額の20%強、

輸出額の20%強を占めている<sup>1)</sup>。本章では、このような日本の自動車産業の目覚ましい発展過程を雁行形態的發展理論<sup>2)</sup>の枠組にしたがって考察する。特に、日本の自動車産業の発展基盤が構築された輸入代替期に注目し、その特徴とその時期における国際競争力強化のメカニズムに焦点を当てて分析する。それは、この段階で日本自動車の価格・非価格競争力が急速に国際水準に達し、それがその後の輸出成長を可能にしたからである。また、日本の自動車産業の国際競争力向上に重要な役割を果たした要因として、完成車メーカーの技術導入と設備投資の拡大、政府の保護・育成政策、そして、部品産業の育成政策について分析する。以下では、日本自動車産業の発展パターンの特徴をより鮮明にするため、日本自動車産業をトラック、乗用車に分けて分析する。

## 2. 自動車産業の発展過程

### (1) トラック産業の発展過程

#### 導入段階から輸入代替段階への移行

日本の自動車市場が形成されたのは概ね1920年以降であるが、第2次大戦前はトラックを中心にピークの時でも年間5万台の小さな市場であった。最初の本格的な国内組立は1920年代の半ばに始まる米国のフォード（1925年設立）とGM（1927年設立）による国内でのKD（Knock Down）組立であり、1930年代の前半まではこうした米国企業の組立車が国内市場の90%以上を支配していた<sup>3)</sup>。

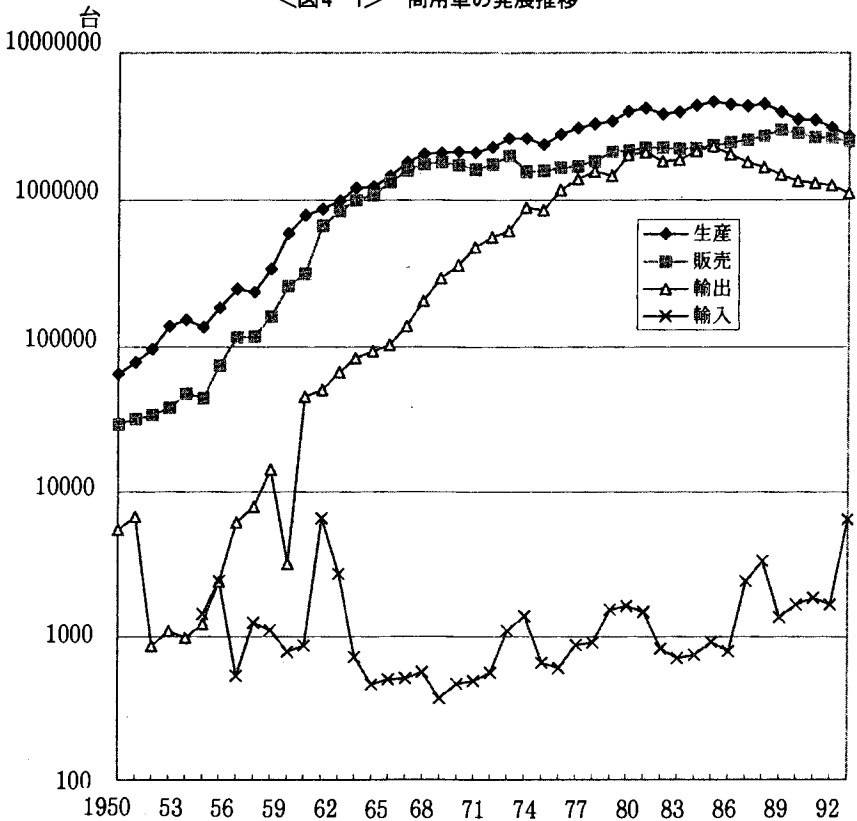
1) 日本自動車工業会『日本の自動車工業』（1995）。

2) 雁行形態的發展理論の本質の1つは、ある産業の競争力の向上を可能にしたメカニズムを分析することにある。すなわち、後発工業国における新産業の発展は、典型的には最初に新商品の輸入やその国内生産開始による導入段階から始まり、輸入代替→輸出成長→成熟→逆輸入段階に移行する（山澤，1984，72-76頁）。

3) 藤本（1994），57頁。

第2次大戦期までの国内生産は、1932年2,391台から、1941年には戦前のピークである49,189台に達した。戦前におけるトラック生産の内容を見ると、1931年から1936年までは三輪車の生産がトラック生産の中心をなし、1938年以降は三輪車生産の縮小と四輪トラック生産の急拡大により、四輪トラックの生産がトラック生産の中心になった。四輪トラックの生産は1933年1,681台で1,000台以上の規模に達し、1941年には戦前のピーク水準である44,686台まで回復した。

〈図4-1〉 商用車の発展推移



出所：日本自動車工業会『自動車統計年報』各年版から作成

このように、とりわけ1930年代の半ば以降、四輪トラックを中心にトラックの生産が急速に拡大した背景として、それ以前から旧陸軍を中心とした政府の自動車産業保護・育成政策が重要な役割を果たした。そのような政策の最初のもは1918年に制定された「軍用自動車補助法」であるが、そこでは1トン以上のトラックの製造者と販売者それぞれに補助金を出す政策をとった。同法は民需用自動車の生産体制の確立を目指したものではなかったが、政府・軍による調達増加という期待をもたせ、それ以降日本自動車産業がトラック中心に発展するきっかけを作ったという意義はあった<sup>4)</sup>。また、日本政府は軍部の影響の下で、1936年5月に「自動車製造事業法」というきわめて保護主義的な法律を成立させ、事実上GM、フォードを日本の国内市場から締め出した。その穴を埋める形で、トヨタ、日産、ディーゼル自動車工業（後のいすゞ）の3社の日本の自動車メーカーが政府の許可を受けてトラックを中心に生産を拡大することになった。これにより、トラックを中心とした国内自動車産業の保護・育成が強化され、以上の3社はトラック生産メーカーとして成長することになった。

このような政府のトラックを中心とした保護・育成政策によって1930年半ば以降、四輪トラックの生産が急激に拡大し、その反面、とりわけ乗用車の生産は急激な縮小に向かうことになる。なお、三輪車は関東大地震以降、自動車の需要が高まる中で小型・安価なトラックとして需要が増えるが、1936年の「自動車製造事業法」の制定とともに軍用に適さないとされて、1937年をピークにその後減少に向かった<sup>5)</sup>。

これに対して、トラックの輸入は1920年代の半ば以降急増し、1930年代の半ば以降減少に向かった。すなわち、トラックの輸入は1934年の約8,600台をピークにその後減少に向かい、1940年以降はほぼ断絶状態に入った。これは、

---

4) 日本自動車工業会 (1988), 11-12頁。

5) 天谷 (1982), 62-63頁。

1936年以降政府の自動車産業保護政策が強化され、完成車及び部品の輸入が厳しく制限されたためであった。また、1936年12月には完成車の輸入関税率の改訂が行われた。それにより、完成車は50%から70%へ、エンジンは35%から60%へ、部品は品目ごとに大幅に切り上げられ、完成車はもちろんノックダウン用の部品の輸入も制限された。なお、1937年の日中戦争の勃発で外国為替管理法の改正が行われ、それによる円為替相場の低落による輸入価格の急騰で、フォード、GMは1939年以降日本での生産を停止するに到った<sup>6)</sup>。以上で述べたように、トラックの輸入が1930年代の半ば以降減少した反面、生産は同時期以降輸入を上回り、その後急速に拡大したことから、1930年代の後半からトラックの輸入代替期に入ったと思われる。

#### 輸入代替段階から輸出成長段階への移行

戦後日本の自動車メーカーは戦前の生産設備を使ってトラック生産を再開し、1949年には戦前のピークであった年産5万台(1941年)水準を超え、1952年には初めて10万台を超える生産規模に達した。そして、1964年には100万台の生産水準を超え、5年後の1968年には200万台、1977年300万台、1980年には400万台を超えた。その後、生産台数が若干落ち込んだものの、1984年以降バブル景気で450万台前後を推移していたが、1990年代に入ってから250万台前後を推移している。

トラックの生産推移を見ると、1949年から1956年までは三輪トラックの生産がトラック生産全体の半分以上を占めた。その時期に三輪トラックの生産が急速に伸びたのは、三輪トラックが四輪トラックと比べると部品の点数がはるかに少なく済むという特徴のため、日本の当時の技術水準から四輪トラックより参入しやすい分野であったし、また、三輪トラックの簡便・廉価性のため、当時の国民大衆の生産必需品輸送手段として適合していたからである<sup>7)</sup>。特に、

6) 天谷(1982), 45-54頁。

7) 天谷(1982), 106頁。



ピークの1953年には全自動車生産の66%に達し、生産メーカーも12社を数えた。その後、三輪トラックの生産は、1960年代初めからの四輪トラック生産の急拡大に伴い、1960年代の半ば以降急速に縮小の方向に向かい、そして、1975年から三輪トラックの生産が完全に中断されたが、1960年代の初めまではトラック生産で大きな比重を占めた。

それに対して、四輪トラックの生産は1954年になって戦前の最高水準であった45,000台水準を超え、1957年以降三輪トラックの生産台数を上回った。四輪トラックの生産拡大が本格化したのは1960年代に入ってからのものであり、1960年代の半ば以降トラック生産の中心をなすことになった。四輪トラック生産メーカーとしては、乗用車と同様、日産、トヨタが戦前から最大手の地位を占めており、それに加え三菱自動車、マツダ、いすゞ自動車などが生産していた。

四輪トラックの需要は、終戦直後は日本経済・社会の混乱から低迷していたが、1950年からその翌年までは韓国戦争によるアメリカ軍の特需が中心をなし、その後は日本経済の再建と高度成長への移行により民需が大部分を占めるようになった。とりわけこのような戦後のトラック産業における特需は、旧許可3社の日産、トヨタ、いすゞを頂点とする完成車メーカーに利益をもたらし、同時に大きな生産意欲と技術的刺激を与えた<sup>8)</sup>。

その後、1955年頃からは日本経済の高度成長が始まり、民間企業を中心とする設備投資の拡大などによって四輪トラックに対する内需が活性化された。なお、このような内需の拡大に対応して各自動車メーカーも低価格で、総合性能で優れた小型四輪トラックや軽四輪トラックなど車種を多様化し、内需の拡大を促進した。このような国内需要の伸びは1960年代後半まで堅調に維持さ

8) 韓国戦争の勃発によるアメリカ軍からの特需は、1950年8月から1951年6月までに10,260台が日産(4,325台)、トヨタ(4,679台)、いすゞ(1,256台)に割り当てられた。このような特需は1950年の四輪トラック生産台数が約25,000台であったことから生産の50%近くを占める大きいものであった(大島・山岡、1987、114-116頁)。

れ、それ以降1970年代半ばまでの低迷期を挟んでその後回復に向かった。

トラックの輸出は、1960年代の半ばから本格的に行われ、1970年代から急速に増加することになる。輸出台数は1966年に10万台、1972年に50万台の水準を超え、その後、1976年約115万台を記録する。ただ、トラックの輸出は常に内需を下回り、生産に占める輸出比率は後述する乗用車に比べ小さい水準にとどまっていた。このような特徴は、トラックの場合、乗用車に比べて絶対的な需要が小さいことにもよるが、一般的にトラックの商品的な特徴から各国がトラックを国家的な戦略産業として育成するため完成車の輸入を厳しく規制しているためである。

一方、輸入は戦後日本の自動車市場における輸入はきわめて低い水準に留まっている。日本市場において輸入車（ノックダウン組立車を含む）が支配的地位にあったのは、1920年代後半から1930年代前半の約10年間、フォードとGMのKD組立車（トラック）が国内市場の90%を占めた時代のみである。トラックの場合、戦前期すでに輸入代替期に入り、後述する乗用車に比べ技術蓄積が進んだとは言え、主に当時の自動車輸入に外貨割当制・高関税などによる輸入制限措置がとられていたという理由も大きい。1961年からトラックを含めた商用車の輸入自由化が取られたが、その後輸入関税が先進国水準並の10%になった1971年までは、商用車の輸入に30%の高い関税が適用されていた。

以上の事実から、トラックの輸出成長段階は、トラックの輸出が本格化した1970年代に入ってから始まったと思われる。輸出が活発化する輸出成長段階の特徴は、内需の伸びが鈍化し、それを補う形で輸出が拡大し、それによって生産拡大が続く。トラックの輸出は、1970年頃からの内需の低迷期にそれを補う形で伸び、それにより生産の拡大が続いた。したがって、トラックの輸出成長は1970年頃から始まったと見るのが妥当であろう。

## (2) 乗用車産業の発展過程

### 導入段階から輸入代替段階への移行

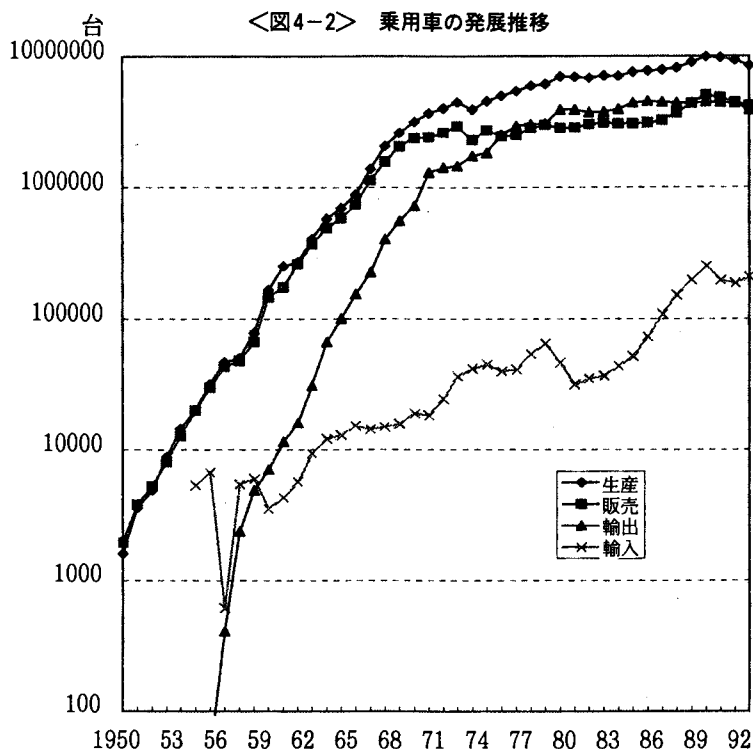
以上見たように、日本の自動車産業は戦前以来トラック中心の生産構造であった上に、戦後しばらくはトラック優先政策のために乗用車産業の発展は相対的に遅れた。そもそも日本国内での乗用車を興す必要性を巡り、「幼稚産業保護論」に基づく育成を主張する通産省と、比較優位に基づく国際分業論に従って乗用車は輸入し、トラック・バスに特化すべきであるとの意見が対立したが、結局通産省の主張通りに乗用車を育成することになった経緯があった<sup>9)</sup>。

生産台数を見ると、乗用車の生産が年産1,000台以上の規模になったのは、トラックのそれよりはるかに遅い1934年のことである。1936年の「自動車製造事業法」によるトラック優先育成政策、その後の物資不足による乗用車製造の制限から、戦前における乗用車の生産は年産2,000台の水準を超えなかった。戦後も1947年の110台生産から出発したが、1950年代の初めまでは低迷していた。それは、トラック産業が戦前からの生産経験から技術蓄積があり、韓国戦争の勃発による特需をきっかけに生産基盤が構築されたのに対して、乗用車にはそのような条件が与えられていなかったためである。すなわち、乗用車の場合はトラックほどの生産経験を持たず、終戦直後には乗用車生産制限措置により国内生産が制限されただけでなく、乗用車の大量輸入により生産を拡大することが困難な状況にあった。

そのなかで、1951年以降日本政府による乗用車産業の保護・育成政策が実施され、それが乗用車生産拡大の契機になった。すなわち、日本政府は1951年10月、小型乗用車に関する保護・育成策を打ち出し、自動車の輸入制限と同時に国内完成車メーカーへの低利融資・税減免を実施した。さらに、1952年10月には「乗用車関係外資導入に関する基本方針」、「自動車関係提携及び組立契約に関する取扱い方針」を発表し、乗用車の組立における外国メーカーの資本参加を事実上禁止するとともに、国内自動車メーカーの外国自動車メー

9) 日本自動車工業会 (1988), 81頁。

カーとの技術提携による技術水準の向上を推進した。外資に対しては技術料（ロイヤリティ）の本国送金を保証する措置が取られた。それにより、ヨーロッパ企業との技術提携を行ったのは日産、日野、いすゞ自動車であり、それによる外国車の国産化は1953年から本格化した<sup>10)</sup>。技術提携による外国車の生産は1960年の約25,000台をピークにその後減少に向かった（表4-5参照）。この時期の外国車生産を含む国内生産は1954年1万台を越え1960年には約17万台を記録するに到った。なお、完成車メーカー各社は技術提携に伴う生産技術の向上、トラックを中心とした生産経験の蓄積を基盤に、1950年代の後半から乗用車専用工場を建設し始めた。



出所：日本自動車工業会『自動車統計年報』各年版から作成

10) 天谷 (1982), 121-127頁。

一方、乗用車の輸入は1910年代の後半に1,000台の水準を越え、1923年の関東大震災発生以降は自動車需要の急激な拡大を反映して急速に伸びた。乗用車の輸入は1937年に戦前のピークの8,740台に達したが、その後政府が国内自動車産業の保護のため輸入を制限した結果、急速に低下に向かった。戦後、トラックの輸入があまり伸びなかったのに対して、乗用車の輸入は1950年から急増し、1953年には24,000台を記録した。その後、輸入は1957年から、政府の自動車輸入制限措置により3,000台水準まで激減した。乗用車の輸入が再び1万台水準を越えたのは1964年からであるが、それ以降輸入台数はあまり伸びず国内需要に占める輸入の割合は数%にすぎなくなった。

このように、乗用車の場合は、1950年代に入ってから量産技術の導入が行われ、大量生産のための設備投資も活発化したことから、トラックの部門よりはるかに遅れた1950年代の半ばから本格的な輸入代替が行われたと言える。

### 輸入代替段階から輸出成長段階への移行

このように完成車メーカー各社の設備投資は1950年代の後半から増加しはじめたが、とりわけ1960年代に入ってからきわめて活発に行われた。この時期は、「国民所得倍増計画」に基づく所得水準の上昇と「全国総合開発計画」に基づく高速道路網の整備からモータリゼーション（自動車大衆化）が進展した時期であり、拡大する国内需要に対応するために、積極的な設備投資による生産能力の拡大と生産設備の近代化が図られた。このような乗用車の大量組立工場の建設は最初トヨタ・日産などの大手メーカーによりスタートされ、1960年代の後半には後発の乗用車生産メーカーにまで波及された。特に、1960年代には年産20万台規模の一貫組立工場が次々立ち上がる。その結果、1967年の生産は100万台の水準を超えて約138万台を記録し、その翌年の1968年には200万台に達した。乗用車の生産はその後も内需と輸出の循環的な増加に牽引されて急増し、1970年に320万台、1976年に500万台、1980年には700万台の

水準に達し、とりわけ1960年代後半以降の乗用車の生産拡大は著しかった。

特に、1960年代の半ばまでは、日本政府が完成車輸入への高関税賦課や外資規制を行ったために、外国メーカーの参入は困難になり、その結果、モータリゼーション初期の国内での需要急増を、国内メーカーが吸収することが可能になった。このことは、日本メーカーの完成車の国内生産拡大、さらには規模の経済の実現によるコスト低減を可能にした。そして、これにより、各メーカーの研究開発及び設備投資の拡大が可能になり、さらなる需要を喚起することになった。

乗用車生産メーカーとしては、1960年代半ばには9社体制が確立した。トラックと同様にトヨタ、日産が最大手の地位にあり、本田、マツダ、三菱が中位圏を形成しており、いすゞ、ダイハツ、スズキ、富士重工業が軽乗用車を中心にそれぞれ数%のシェアを占めていた。

乗用車の国内需要は、高度成長が始まった1950年代半ばからハイヤー・タクシー業などの需要を中心に増加しはじめ、次第に建設業・商業・サービス業など企業の需要が増加し、1960年代の半ば以降個人需要が急速に拡大した。1965年の個人需要は28.3%を占めたが、1970年50.6%、1975年69.9%、1980年代に入っては75%前後に推移している。1965年以降、乗用車の国内需要は個人需要の拡大によるモータリゼーションの本格化により、1960年代の半ばから急拡大するとともに、その伸び率も高くなった。すなわち、1965年から1970年間の増加率を見ると年平均32.3%に達していることがその現れである。乗用車の国内需要は、その後1969年に200万台を越えてからその伸び率が鈍化し、オイルショック以降1970年代には低迷期に入り、1980年代半ばまで300万台水準に推移している。しかし、1980年代の後半からのバブル景気によって国内需要が急激に増加し始め、1990年には500万台を越えたが、その後いわゆる平成不景気によって内需は縮小しはじめ400万台水準に推移している。

乗用車の輸入は、1965年まで続いた輸入外貨割当による数量制限と後述す

るように高い関税などによる輸入制限措置によって、1970年代初めまでは2万台を越えていない。1970年代の半ば以降輸入関税がゼロになってからも輸入はあまり増えず、1980年代の半ばまでは4~5万台の水準に留まっていた。

一方、輸出は1965年10万台水準を越えてから急速に増加し始め、1971年には100万台水準を越えて130万台を記録した。さらに、1975年から輸出が急増し始め、1976年の輸出は254万台を記録し、この年輸出が国内需要を上回り、それ以降1989年まで輸出比率は50%を超えている。このように、1960年代には国内需要が生産を引っ張った時期であるとすれば、1970年代は輸出が生産を引っ張ってきた時期であった。

ここで、乗用車産業の輸出成長段階の時期を区分しよう。1960年代の半ばから輸出が急増しているが、輸出台数及び生産に占める輸出の割合がまだ小さく、国内需要が生産の拡大を引っ張った時期であった。しかし、1960年代の後半になると国内需要は依然大きいものの、その伸び率が鈍化し始めるのに対して、輸出はその規模が著しく拡大し、伸び率も内需のそれを大きく上回っている。〈表4-1〉は、1965年から1976年までの乗用車の内需、輸出の対前年度伸び率の推移を表している。

まず、輸出の増加率の推移を見ると、1960年代半ばにも輸出の増加率は内需のそれに比べ大きいのが、まだ輸出台数は小さい。それが、1960年代の後半になると輸出台数が50万台を越えるとともに、生産に占める輸出の割合も20%を越え、輸出の増加は内需のそれに比べ非常に高まる。すなわち、輸出の増加率は1968年81.8%、1969年38%、1970年29.5%、1971年78.9%に推移した。同期間の内需の伸びは、1968年38.9%、1969年29.8%、1970年16.8%、1971年1.0%といずれの年も輸出の伸び率をはるかに下回る。そして、1971年の乗用車の輸出台数は130万台で輸出比率も34.9%に到った。このような輸出増加の勢いは1980年代の半ばまで引き継がれる。すなわち、1970年代から1980年代の前半までは、内需の鈍化を補う形で輸出が国内生産を牽引してきた。した

がって、乗用車の輸出成長段階は1960年代の終わり頃からだと見るのが妥当であろう。

〈表4-1〉 乗用車の内需・輸出の推移

単位：千台，％

年度	生産	内需	伸び率	輸出	伸び率	輸出比率
1965	696	586	18.6	101	50.4	14.5
1966	878	740	26.3	153	52.0	17.4
1967	1,376	1,131	52.8	223	46.0	16.2
1968	2,056	1,569	38.7	406	81.8	19.8
1969	2,611	2,037	29.8	560	38.0	21.5
1970	3,179	2,379	16.8	726	29.6	22.8
1971	3,718	2,403	1.0	1,299	78.9	34.9
1972	4,022	2,627	9.3	1,407	8.3	35.0
1973	4,471	2,953	12.4	1,451	3.1	32.5
1974	3,932	2,287	-22.6	1,727	19.1	43.9
1975	4,568	2,738	19.7	1,827	5.8	40.0
1976	5,028	2,449	-10.5	2,539	38.9	50.5
1977	5,431	2,500	2.1	2,959	16.5	54.5

注：輸出比重＝(輸出／生産)×100

出所：日本自動車工業会『自動車統計年報』各年版から作成

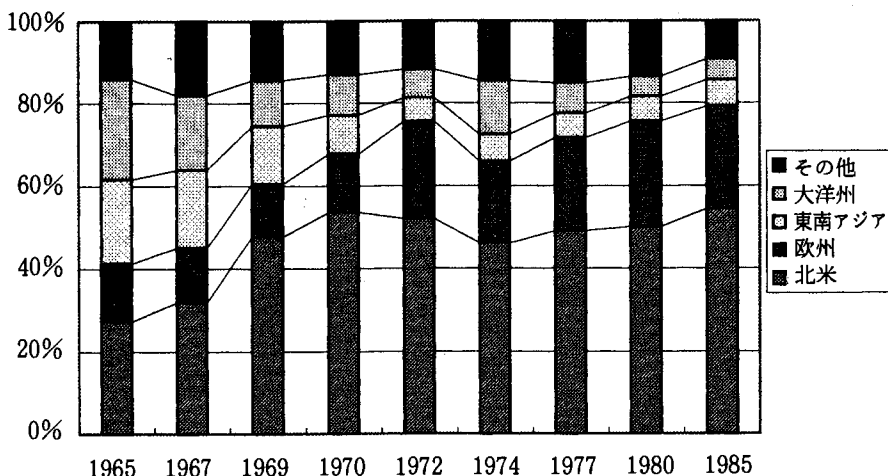
なお、このような輸出の量的成長とともに、先進国向けの輸出比率も高まっていく。〈図4-3〉は乗用車輸出における各地域別割合の変化推移である。1965年輸出の各地域別割合は、東南アジア20.5％、中南米・中近東・アフリカ14.2％、大洋州24.1％を占め、これら地域への輸出が全輸出の58.8％を占めた。北米・ヨーロッパなどの先進国向けの輸出比率はそれぞれ27.3％・13.9％にすぎなかった。それ以降、先進国向けの割合が次第に増加し、1968年には東南アジアなど発展途上国向けの比率が激減した反面、北アメリカやヨーロッパ向けの比率が急増し、それぞれ42.5％・14.2％で、合計56.7％を占めるよう



になった。

とりわけ、1973年のオイルショックと大気汚染規制（マスキー法）などによる北米・欧州での低燃費自動車への需要の急増などの需要環境の変化も加わり、そのような傾向はさらに強まることになった。その中でも米国向け輸出の比率が最も高く、1970年代から1980年代にかけて総輸出に占める米国向けの輸出比率はほぼ毎年40%を越えている。このような乗用車輸出における先進国向け比率の急増は、日本自動車の競争力が強化され、先進国市場でも充分競争できるような価格・非価格競争力を備えたことを意味する。

〈図4-3〉 仕向地別乗用車の輸出推移



注：1) その他は、中南米、中近東、アフリカなどである。

出所：日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』各年版から作成

このような特徴は、日本の自動車輸出パターンにもそれが現れている。つまり、1970年代の輸出の伸び方には急激な成長と緩やかな成長の時期が循環的にめぐってくる一つのパターンがあった。輸出の急成長期は、1969年から1971年、1975年から1977年、1979年から1980年、そして1983年から1986年にか

けての4回ある。こうした輸出の急成長はいずれも北米への輸出が大きく伸びた時期であり、同時にアメリカの国内需要が大きく伸びた時期に当たっている。

このような先進国向け乗用車の輸出比率が急増するに伴い先進国市場における日本車の販売シェアも拡大した。〈表4-2〉は単一市場として規模が最も大きく、競争も最も激しいアメリカ、EC地域における日本乗用車の販売シェアの拡大の推移である。米国市場では1970年に約31万台を販売し、日本車のシェアは3%にすぎなかった。それが1977年には12.2%に達し、さらに1980年には20%台を越え、1987年には23.5%を占めるようになった。EC市場においては、1970年0.6%にすぎなかったが1980年には9.1%に達した。さらに1986年には販売台数が100万台を越え、EC市場シェアも9.9%を占めた。

〈表4-2〉 米国、EC市場における日本車（乗用車）の販売台数及びシェア

単位：台

	米 国	(シェア)	E C	(シェア)
1965	22,127	(4.0%)	—	—
1970	312,777	(3.7%)	31,870	(0.6%)
1972	572,858	(5.5%)	147,017	(1.9%)
1975	747,575	(8.7%)	320,479	(4.7%)
1977	1,318,116	(12.2%)	492,391	(6.0%)
1979	1,643,430	(15.9%)	614,420	(6.9%)
1980	1,779,064	(19.8%)	762,719	(9.1%)
1981	1,858,896	(21.8%)	702,942	(8.3%)
1982	1,801,969	(22.6%)	691,291	(8.0%)
1985	2,213,534	(20.0%)	848,415	(9.5%)
1987	2,415,677	(23.5%)	1,069,765	(9.4%)
1989	2,464,965	(25.2%)	1,112,487	(9.0%)
1991	2,469,195	(30.2%)	1,232,798	(10.4%)

注：1) 現地生産車を含むが、日本メーカー以外のブランドで販売された車は除く。

2) ECの場合、1980年以前のギリシャ、1970年のイギリス、ルクセンブルグ、デンマーク、1985年以前のスペイン、ポルトガルは含まない。

出所：日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』各年版から作成

以上でみたように、1960年代末からの乗用車輸出の拡大、先進国向け輸出比率の急増、そしてアメリカ、EC市場における日本乗用車の販売シェアの拡大は、価格・非価格競争力面での日本車の国際競争力が顕現されたものとして受けとめられる。

#### 輸出成長段階から成熟段階への移行

1970年代から日本の自動車産業を引っ張ってきた輸出は、1985年をピークとして貿易摩擦や円高などの輸出環境の悪化によって減少し始める。それは、1970年代以降の日本車の急激な輸出の拡大が主にアメリカ市場中心に行われてきたため、それがアメリカの保護主義の動きを誘発し、日・米間の通商摩擦の火種になったためである<sup>11)</sup>。すなわち、日本の乗用車のアメリカ向け輸出は1975年の71万台から1980年には182万台に急増した。商用車まで入れた1980年のアメリカ向け輸出台数は240万台を越えた。それとともに、日本車の輸出に占めるアメリカ向けの比率(全車種)も1975年の34.4%から1980年には40.5%まで増加し、ピークであった1986年のそれは52%まで達した。

なお、米国乗用車市場における日本車のシェアも20%を越えることになり、このようなアメリカ向け輸出の急激な拡大がアメリカの保護主義を呼び起こした。その結果、1981年から日本完成車メーカーによる乗用車の対米輸出自主規制(VER: Voluntary Export Restriction)が実施されるようになった(表4-3)。ヨーロッパとの間でも、同じく1981年に対日輸入監視制度が導入された。その後、1993年EC市場統合とともに1999年まで日本の乗用車と車両重量

11) 伊丹(1994), 262-264頁。

5トン以下のトラックの輸出の上限を123万台とする輸出自主規制を行うことになった<sup>12)</sup>。

なお、先進国の日本車に対する輸出規制とともに、1985年秋以降の急激な円高の進行も輸出の拡大を阻止する要因として働いた。このような貿易摩擦と円高による輸出減少は、アメリカなどでの現地生産の拡大を含む日本の完成車メーカーのグローバル化を強化させるきっかけになった。それは第6章で分析するように、1980年代に入って日本の完成車メーカーが技術・資本面で韓国の自動車メーカーとの提携関係を強化した主な原因である。このような日本車の規制の強化・円高・現地生産の拡大などを背景に、日本の自動車輸出は1985年をピークに1990年代の前期まで減少が続いている。

<表4-3> VER台数及び対米輸出台数の推移（乗用車）

単位：万台

	1981	1983	1984	1985	1987	1989	1991	1992	1993	1994
VER台数	168	168	185	230	230	230	230	165	165	撤廃
輸出台数	168	168	185	230	221	194	176	158	146	—

出所：日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』各年版から作成

輸出が伸び悩んでいるうち1980年代の後半には、いわゆるバブル景気によって再び国内需要が急増し、1988年から1990年まで年平均16.0%という高い水準の伸び率を記録している。しかし、1990年代に入ってからバブル景気の崩壊に伴って戦後一度もなかった国内需要と輸出の双方が同時に減少することになる。日本の内需市場も完全に成熟し、輸出も現地生産の拡大などによって今後これ以上拡大は期待できなくなったことから、日本の自動車産業は完全に成熟段階に入ったと言える<sup>13)</sup>。

12) 伊丹(1994), 263頁。

13) 国内市場の成熟度を表す一つの指標が代替需要と新規需要の比率である。日本の場合は、1990年現在代替需要が80%強になっているが、韓国は1994年に代替需要が50%を超えた。

以上に分析してきた日本乗用車の雁行形態の発展過程の時期を整理すると、輸入代替段階は1950年代の半ばから1960年代の終わりまでの期間であり、それ以降1980年代の後半までが輸出成長段階にあたり、1990年代に入ってから成熟段階に入ったと思われる。そして今後は、現地生産の拡大、それに伴う現地生産車の逆輸入が拡大していくであろう。

### 3. 完成車メーカーの技術導入と設備投資

以上、日本の自動車産業の発展パターンについて分析したが、日本では、1930年代の後半以降トラック部門の輸入代替化が行われ、1960年代初めまでには技術水準が一応の国際水準に到った。それに対して、乗用車部門はトラックより遅れて1950年代の半ば以降輸入代替段階に入ったが、1960年代の後半には輸出成長段階に入っており、乗用車の輸入代替段階から輸出成長段階への移行期間が非常に短い。一般的に、後発工業国産業の発展における輸入代替化から輸出化への成長メカニズムには技術水準の向上と大量生産体制の確立による規模の経済性の確保が重要である。以下では、とりわけ日本の乗用車産業の輸入代替段階と輸出成長段階に焦点を合わせて、日本の乗用車産業の国際競争力の向上を可能にした要因として、完成車メーカーの設備投資と技術導入の実態を分析する。

#### (1) 完成車メーカーの技術導入

日本の乗用車産業の輸入代替段階における急速な成長をもたらした要因の一つは、輸入代替段階の初期に行われた各完成車メーカーの技術導入である。1950年代における日本の乗用車産業の設備と技術水準は先進国に比べ大幅な遅れをとっていた。これを短期間に国際水準まで引き上げるため、完成車メーカー各社は主にヨーロッパの完成車メーカーと技術提携によるKD生産を開始

した。つまり、ほとんどの完成車メーカーは乗用車の生産技術習得の手段として外国の完成車メーカーとの技術提携という方法を選択したのである。最初は外国車のCKD (complete knock down) 生産からスタートして、次第に部品の国産化率を高め、後にはそこで蓄積された技術を利用して独自の乗用車を生産するという「輸入代替深化」の最も典型的な方法を取ったのである。

日本通産省は1952年6月2「乗用車関係外資導入に関する基本方針」を決め、同年10月に「乗用自動車関連提携及び組立契約に対する取扱い方針」を決定し、不必要な外資の導入を制限するとともに積極的に技術導入を促した<sup>14)</sup>。この方針に基づいて、1952年から1953年にかけて、外国完成車メーカーとの技術提携が相次いだ。この間、日産自動車とオースチン（イギリス）、いすゞ自動車とルーツ（イギリス）、日野自動車工業とルノー（イギリス）、新三菱重工業とウィリス・オーバーランド（米国）の4件が認可された。このような技術提携にともない、トヨタを除いて各完成車メーカーは工場を拡張し、生産設備の拡充を進め、短期間のうちに大量組立生産体制を整備することができたのである。特に、それまではトラックメーカーであった日野といすゞは技術提携が乗用車生産に進出するきっかけになった。

生産の具体的な車種としてはヨーロッパ型の小型乗用車が注目され、ヨーロッパの完成車メーカーとの技術提携によるヨーロッパ型小型乗用車の生産が試みられた。ヨーロッパの小型車をモデルにした背景としては、政府や完成車メーカーが国民所得の低さや道路事情の悪さ、石油資源の皆無などの条件を認識し、それにはヨーロッパの小型車が日本にふさわしいと判断した面もある<sup>15)</sup>。日本の乗用車産業における技術提携の状況は〈表4-4〉の通りである。これらの技術提携は最初はエンジンなどユニット部品のほとんどを輸入して組立てるKD方式をとり、次第に輸入部品の国産化を進めるという計画の下になされた。

14) 日本自動車工業会（1988），145-146頁。

15) 天谷（1982），121頁。

このような技術導入によって、日本の完成車メーカーはもとより、部品メーカーの製造技術面・量産技術面の水準向上に大きな効果をもたらした。その後、各完成車メーカーは自らの国産化努力により、日産自動車は1956年に、いすゞ・日野両社も1957年と1958年に完全国産化を達成している<sup>16)</sup>。しかし、戦前から乗用車技術を蓄積してきた日産を除いた各社は、完全国産化を達成した後も提携期間を延長し、各社の契約がすべて解消したのは1965年に入ってからである。すなわち、いすゞと日野の場合、完全国産化を完了した後も提携契約期間を延長し、引き続き技術の吸収に努めた。提携を完全に解消したのは、いすゞが1965年3月、日野が1964年3月である。また、提携解消までに生産された乗用車は4社合計で16.6万台、バンは8,569台であり、1965年10月の乗用車の自由化を前に各社は乗用車の大量生産体制を固め、技術提携を打ち切ったのである。

---

16) 岩越(1968), 92頁。

〈表4-4〉 日本の完成車メーカーの技術提携現況

	日産自動車	いすゞ自動車	日野自動車	新三菱自動車
提携先外国企業	Austin Motor (イギリス)	Rootes Motor (イギリス)	Regie Nationale des Usine Renault (フランス)	Willys Overland (米国)
提携時	1952年12月4日	1953年3月6日	1953年3月3日	1953年9月1日
提携技術	乗用車オースチン A40, A50型	乗用車ヒルマンミンクス	乗用車ルノー4CV型	四輪駆動車ジープ
市場制限	輸出禁止	同左	同左協議による	東半球のみ(除、共産圏)
期間	7年	同左	同左	5年
国産化完了	1956年9月	1957年10月	1958年2月	1956年6月
延生産台数	21,261台	18,203台	24,972台	21,460台
契約満了	1960年3月末	1960年3月5日	1960年3月	1958年8月末
契約延長	延長せず	2年間延長後、3年間の追加延長	2年間延長後、2年間の追加延長	5年間延長

出所：岩越忠郎（1968，92頁）から転載

日産の場合は、1953年のオースチン車の生産開始当時から並行して純国産乗用車を生産していた。また、オースチン車より純国産車の生産台数が上回っており、提携車と純国産車の部品を共用化するなど外国乗用車技術を効果的に吸収・消化していた。こうして1953年当時の乗用車の生産台数のうち、オースチン車は43.8%を占めていたのが、提携を解消した1960年にはオースチンの生産が打ち切られたのである<sup>17)</sup>。

主要完成車メーカーの技術提携のうち日産自動車の技術提携の経緯を探って

17) 天谷（1982），121-124頁。



みると次の通りである。

日産自動車は戦前から小型乗用車ダットサン、普通乗用車ニッサンを製造していたが、乗用車の量産技術を国際的に高めるためイギリスのオースチン社との技術提携に踏み切った。1952年12月通産省の正式認可が出たが、その内容は次の通りであった。

1. オースチンA40サルーン型乗用車をロックダウン（KD）の形態で年間2,000台輸入して組立、国内市場にオースチン車として販売する。
2. KD車の部品は順次国産化をはかる。
3. 組立・部品国産化のため、オースチン社は日産に対しあらゆる技術援助を与える。すなわち、図面、材料、仕様書、部品表、その他必要書類の提供をはじめ、必要な場合、治工具などを譲渡する。またオースチンの支配下にある特許の使用を認める。
4. オースチンA40の部品は日産が独自に生産する他の車種に使用を認める。
5. 必要に応じて技術員その他を相互派遣する。
6. 代償として日産はオースチン社に対して、組立開始2年目以降所定のロイヤルティを支払う
7. 契約期間は7年にする。

日産は導入技術を既存の小型乗用車・トラックの生産にも利用した。契約当初はSKDで組立生産を行ったが、1953年9月からはCKD生産に移行した。それに伴い、同年12月から組立部品の輸入が本格化された。当初からタイヤ・バッテリー・平ガラスは国産を使用した。その後部品の国産化が進み、曲板ガラスは1953年7月から国産品を使用し、1954年1月まで224点が国産化された。A50へのモデルチェンジを経て1955年8月過半数の部品の国産化が行われた。1955年3月にはエンジン・トランスミッションのごく一部を除き国産品によるオースチンの量産体制が完成した。その後、1960年3月に契約解消とともにオースチンの生産が打ち切られ、新型乗用車の生産に移ることになった。

日産はオースチン社との技術提携からわずか3年9カ月で100%の完全国産化に成功したのである。ほぼ同時にスタートした他社より早かった。オースチン社との技術提携によって、日産はその技術を向上させることができたのはもちろんであるが、部品の精度の維持・加工・検査技術などについても負うところが非常に大きかった<sup>18)</sup>。

技術提携による乗用車の生産推移は〈表4-5〉に示されているように、1953年には6,065台に過ぎなかったが、その後急速な増加を見せピーク時の1960年には約25,000台に達した。また、この時期の乗用車生産全体における提携外国車生産の割合は、生産初期の1953年から1958年までは非常に高い比重を占めている。1960年代に入ってからその比率は急速に減少に向かったが、以上の事実から1950年代の乗用車生産の拡大において外国からの技術導入の持つ意義は重要であったといえる。

それに対して、トヨタ自動車のように外国完成車メーカーとの技術提携によらず、ほぼ自分の技術により生産を行ったケースもあった。すなわち、トヨタ自動車は1950年から交渉に入ったフォードが100%子会社主義を貫いたため提携交渉は中止になり、代わりに欧米、特にアメリカの新鋭工作機械を大量輸入して、フォードの工場を手本にした自主的な設備近代化を進めたのである。1950年代半ば以降は、生産全工程にわたって加工の自動化・高速化がはかられた。また、大量生産方式への移行のために鍛造、鋳造、機械加工で新技術が導入されて、1959年には、日本ではじめての乗用車専門の元町工場が完成されたのである<sup>19)</sup>。

しかし、このようなケースはむしろ例外で、その他の完成車メーカーは乗用車の生産体制の整備はいずれも技術導入に依存しているし、トヨタにしてもフォード技術の強い影響を受けていることは確かであり、技術提携による乗用車生産

18) 日産自動車調査部『日産自動車50年史』1983年、96-99頁。

19) 天谷(1982)、127-129頁。

関連技術の蓄積が、その後の乗用車の大量生産化と品質の向上を可能にした重要な要因であったと言える。

〈表4-5〉 技術導入による乗用車の生産推移

単位：台，%

	総生産台数	技術導入による生産(A)	乗用車生産台数(B)	A/B
1952	38,966	234	4,837	4.8%
1953	49,778	6,065	8,789	69.0
1954	70,073	9,021	14,472	62.3
1955	68,932	8,751	20,268	43.2
1956	111,066	10,383	32,056	32.4
1957	181,977	16,076	47,121	34.1
1958	188,303	17,063	50,643	33.7
1959	262,814	18,616	78,598	23.7
1960	481,551	24,339	165,094	14.7
1962	990,706	18,602	268,784	6.9
1964	1,702,475	1,698	579,660	0.3

出所：天谷（1982,136頁）から転載

## (2) 完成車メーカーの設備投資

自動車産業が大量生産によるコスト低下の効果、つまり規模の経済性が大きい産業であることは前述したが、日本の乗用車産業でその効果が大きく現れたのは輸入代替化が本格化した1960年代に入ってからのことである。そして、それを可能にした重要な要因が、1950年代の後半以降の各完成車メーカーの各種の設備更新と乗用車専用工場の建設などの設備投資の急激な拡大である。設備投資の拡大は、生産能力の量的拡大とともに、保有設備の近代化をもたらし、それが生産性の向上にも大きな役割を果たしたのである。

以下では、自動車産業の輸入代替期である1960年代を中心に設備投資の実態を検討する。終戦直後から1950年代の半ばまでの設備投資を見ると、各自動車メーカーはおもに老朽設備の更新を中心に行った。その当時はまだ需要の

拡大が余り期待できなく、それで各完成車メーカーの設備投資も一応国内需要に対応するため、主にトラック・バスの生産に必要な最小限にとどまっていた。すなわち、機械加工・プレス板金などを中心に老朽設備の更新が図られた<sup>20)</sup>。

それに対して、各完成車メーカーは1950年代の後半以降、政府の乗用車産業の育成政策と貿易・資本自由化に備え、乗用車専用工場建設をはじめとして本格的な乗用車の量産体制の確立と技術提携による生産技術の向上を図った。

それには政府の乗用車産業の保護・育成政策の実施、1958年以降の貿易自由化措置の発表、それに伴うトラック・乗用車の輸入自由化日程（それぞれ1961年、1965年）の提示が完成車メーカー各社に量産体制の確立と生産性の向上を促し、それにより各完成車メーカーは設備投資を本格化し始めた。つまり、欧米メーカーとの競争圧力と政府の保護政策及び内需の拡大が、完成車メーカーの設備投資の拡大を通じた競争力の向上を促進したのである。

〈表4-6〉は自動車産業の設備投資の推移を表しているが、とりわけ1960年代の設備投資が空前の高さになっている。自動車産業の設備投資の規模を見ると、1960年の752億円から1965年には1,459億円、さらに、1968年には3,013億円と急増した。そのうち乗用車を主とする四輪車への投資は1962年と1963年の不況期を除き、1961年の708億円から1965年1,133億円、1969年には2,457億円と急速に増加している。1956年の自動車関係投資額が127億円、そのうち四輪車は63億円に過ぎなかったから、1968年までの12年間で全自動車関係投資は33.7倍、うち四輪車のそれは38.5倍に伸びた<sup>21)</sup>。

自動車産業の投資比率を見ても、1960年代は生産額に占める設備投資額は6%台から8%台の水準で推移しており、1965年の製造業全体の設備投資比率が4.0%であったことから、いかに自動車産業の設備投資が大きかったかが分かる。その結果、乗用車の生産が1967年には約140万台に達し、その後急速に拡

20) 日本興業銀行調査部（1957）、52-54頁。

21) 天谷（1982）、182頁。

大したことは前述した通りである。

<表4-6> 自動車産業の設備投資と生産性

単位：億円，％，台

	設備投資	設備投資比率	一人当たり生産台数（同米国）
1955	83	—	0.5
1960	752	8.74	1.8
1961	987	8.74	2.6
1962	899	6.96	3.0
1963	955	6.65	3.5(13.1)
1964	1,504	8.33	4.2(12.8)
1965	1,459	7.42	4.5(13.4)
1966	1,423	6.16	5.0(12.1)
1967	2,501	8.41	6.3(11.6)
1968	3,013	8.01	7.6(—)
1969	2,987	6.62	8.3(11.6)
1970	3,656	6.79	9.1(10.4)
1975	3,368	3.26	11.6(11.3)
1980	10,998	5.31	16.4(10.2)

注：1) 設備投資比率＝[設備投資額（支払ベース）／生産額]×100

2) 一人当たり生産台数＝自動車生産台数／従業員数

3) 設備投資，生産，従業員数はすべて部品も含む自動車製造業全体

出所：通産省『主要産業の設備投資計画』，日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』各年版から作成

このように、1960年代には設備投資の拡大によって四輪車，特に最新鋭設備を備えた乗用車専用工場を出現させた。各完成車メーカーの設備投資の内容を見ると，トヨタが月産能力2万台の元町工場の建設を1958年8月に，日産が月産1万台の追浜工場の建設を1960年10月に，いすゞが月産7500台の藤沢工場の建設を1960年10月に開始した。また，日野が月産1万台の羽村工場の建設を1960年11月に，プリンス（1966年，日産と合併）が月産1万台の東村山工場の建設を1960年12月に開始した。特にトヨタの場合，<表4-7>で表されているように，1960年代の後半からは毎年新工場を完成させるという驚異的なペースで生産体制の拡大を図った。このような乗用車専用工場の建設を中心とした完成車メーカー各社の設備投資額は，トヨタが1968年11月の時点

で1,339億円、日産が1968年9月の時点1,197億円、いすゞが1968年10月の時点786億円に達した。

〈表4-7〉 トヨタの工場新設（1960-70年）

時 期	工 場	主 な 生 産 内 容
1965年 8月	元町工場 元町第2組立工場	クラウン, コロナ パブリカ, 同バン, 同トラック
1965年11月	上郷工場	エンジン
1966年12月	高岡工場	カローラ, スプリンター
1967年 5月	東富士工場	乗用車
1968年 8月	三好工場	ミッション足回り部品
1970年12月	堤工場	セリカ, カリーナ, コロナ

出所：日本自動車工業会『日本の自動車工業』（1980）から作成

さらに、以上のメーカーだけでなく三菱などのトラック・メーカー、富士重工、本田技研や東洋工業などの二・三輪車メーカーまでも乗用車部門に進出し、既存メーカーの大部分が乗用車工場の建設に乗り出した。すなわち、三菱重工は、1968年から1969年にかけて乗用車の量産体制の確立を進めはじめた。三菱の名古屋製作所は1968年4月から1969年10月にかけてほぼ100億円を投資し乗用車の生産設備を、水島自動車製作所は1968年4月から1969年9月にかけてほぼ83億円を投資し大型乗用車・軽四輪車の生産設備の拡充を行った。

富士重工も1967年から1969年にかけて投下資本93億円で群馬製作所の設備拡充を行った。当時三輪車メーカーであった東洋工業も総合自動車生産体制の確立を急ぎ、本社及び本社工場の拡充をはかりながら、1966年から1968年にかけて乗用車専用工場を建設した。さらに、1971年3月までに総額56億円を投じロータリーエンジン月産能力1万台の組立工場の建設を計画し、その1期計画として、機械、熔射、ダイガスト、鋳造、鍛造、熱処理、メッキ工場などを新・増設した。ダイハツも四輪乗用車への進出を前提とし、1964年8月四輪トラックのほか四輪乗用車の架装、組立もできるように設計された池田第二

工場の建設に着手した。

二輪車メーカーの本田技研も鈴鹿製作所（二輪車併用）、狭山製作所を建設し四輪乗用車メーカーへの転換をはかった。1968年8月時点での資本投下は、鈴鹿製作所ではほぼ107億円、狭山製作所ではほぼ127億円に達した。鈴木も本社工場を拡充するとともに盤田工場を建設し、四輪車生産に参加した。その資本投資額は、本社工場43億円、盤田工場29億円に達し、乗用車とともに軽四輪トラックも生産した<sup>22)</sup>。

こうしてみると、日本の自動車産業の中心である小型乗用車分野への参入は1960年代の前半に集中している。1960年代の高度成長を見越したような激しい参入である。この中で本田の場合、1964年の参入はスポーツカーで、他のメーカーはすべて需要のメインであるセダンでの参入である。本田が小型のセダンを発売したのはさらに遅れて1968年のことであり、実質的には、本田が最後発メーカーといえる（表4-8）。

＜表4-8＞ 日本の乗用車メーカーの参入歴史

	セダンへの参入	軽への参入	前 身
トヨタ	1947	なし	乗用車・トラック
日産	1947	なし	乗用車・トラック
いすゞ	1953	なし	商用車
マツダ	1962	1960	三輪トラック
三菱	1962	1960	総合機械、航空機、商用車
本田	1964	1963	二輪車
ダイハツ	1963	1957	三輪トラック
富士重工	1966	1958	航空機、スクーター
鈴木自工	1965	1955	二輪車

出所：日刊自動車新聞『自動車産業ハンドブック』各年版から作成

こうした設備投資の拡大によって乗用車工場の生産設備は一新され、最新鋭の乗用車専用工場が出現した。＜表4-9＞は、通産省が調査した自動車工業の工作機械の経過年数別保有状況である。まず、その保有量においては1952

22) 天谷（1982）、184-187頁。

年約3万6,900台であったのが、1958年には7万9,000台余りに増え、1963年9月には14万7,790台へ、1967年9月には31万1,700台余りに急増した。それだけでなく、5年未満の新鋭機械の比率が1952年の5.2%から1963年9月には47.6%に達し、5-10年の比較的新しい機械も1958年9月の19.2%から1967年9月には30.8%に漸増し、そのかわり10-20年の中古工作機械の比率が激減した。

このように1950年代末から1960年代にかけての完成車メーカー各社の急速な設備投資の拡大が乗用車を中心とした自動車の量産体制の確立、設備の量的・質的な拡充をもたらした。それが1960年代以降の乗用車生産の急拡大を可能にするとともに大量生産によるコストの低下をもたらし、短期間に日本の自動車産業の競争力を高める重要な役割を果たした。実際に、〈表4-6〉で示されているように日本の自動車産業の物的生産性（一人当たり生産台数）は1975年にはアメリカを抜いている。

#### 4. 政府の自動車産業育成政策

戦後目覚ましい発展を遂げた日本の自動車産業においては、自動車メーカーの積極的な技術導入と設備投資とともに、政府の保護・育成政策も大きな役割を果たした。日本政府の自動車産業に関する政策は、戦前には主に軍事上の目的からトラック産業中心に行われてきたが、戦後には相対的にその発展が遅れた乗用車産業の保護・育成に重点がおかれていた。日本の自動車産業は、1950年代には生産設備の更新・合理化を進め戦前水準まで回復した。とりわけ乗用車は、1960年代には1次部品メーカーの整備とともに量産体制の基礎を築いた。



〈表4-9〉 自動車工業の工作機械経過年数別保有状況

単位：台，％

調査時間			合計	5年未満	5～10年	10～15年	15～20年	20年以上	
1952年 3月	合計	台数	3,895	1,933	9,088	17,769	6,546	1,559	
		構成比	100	5.2	24.6	48.2	17.8	4.2	
	金属工作機械	台数	30,408	1,200	7,337	15,050	5,552	1,269	
		構成比	100	3.9	24.1	49.5	18.3	4.2	
	第2次金属加工機械	台数	5,095	454	1,221	2,263	890	267	
		構成比	100	8.9	23.9	44.4	17.5	5.3	
	電気溶接機	台数	1,392	279	530	456	104	23	
		構成比	100	20.0	38.1	32.8	7.5	1.7	
1958年 9月	合計	台数	79,134	15,190	9,139	13,686	28,786	12,333	
		構成比	100	19.2	11.5	17.3	36.4	15.6	
	金属工作機械	台数	66,368	11,524	6,716	11,574	25,664	10,890	
		構成比	100	17.4	10.1	17.4	38.7	16.4	
	第2次金属加工機械	台数	12,766	3,666	2,423	2,112	3,112	1,443	
		構成比	100	28.7	19.0	16.5	24.5	11.3	
	1963年 9月	合計	台数	147,790	75,462	21,405	9,092	8,374	33,457
			構成比	100	47.6	13.9	6.5	6.3	25.7
金属工作機械		台数	106,451	49,856	13,852	6,207	6,859	29,677	
		構成比	100	46.8	13.0	5.8	6.5	27.9	
第2次金属加工機械		台数	21,919	11,178	4,017	2,169	1,265	2,290	
		構成比	100	51.0	18.3	9.9	5.8	15.0	
電気溶接機		台数	19,420	14,428	3,536	716	250	490	
		構成比	100	74.3	18.2	3.7	1.3	2.5	
1967年 9月	合計	台数	311,734	141,310	96,089	39,638	—	24,697	
		構成比	100	45.4	30.8	12.7	—	11.1	
	金属工作機械	台数	180,190	73,345	58,352	20,814	—	27,679	
		構成比	100	40.7	32.4	11.5	—	15.4	
	第2次金属加工機械	台数	35,032	15,184	11,987	4,674	—	3,187	
		構成比	100	43.4	34.2	13.3	—	9.1	
	電気溶接機	台数	96,512	52,781	25,750	14,150	—	3,831	
		構成比	100	54.7	26.7	14.6	—	4.0	

注：1952年3月の電気溶接機の構成比は4捨5入したため100とはならない。

出所：天谷，（1982，183頁）から転載

まず、保護政策としては、外国車の輸入に対する関税・物品税・外貨規制などで国内市場を守った。それにより当時かなりの輸入需要が存在していたにもかかわらず、輸入の急激な減少をもたらした。とりわけ、1954年から1960年代半ばまでの外貨割当制は当期間中の輸入の急激な減少に大きな効果を発揮した。そして、これらの保護政策は国産車の国際競争力の程度を考慮しながら漸進的に緩和されたので、それによる輸入の増加はほとんど起らなかった。

一方、育成政策は完成車メーカーの生産能力の拡大と国際競争力の強化に重点が置かれ、政府系金融機関の低利資金供給・補助金交付・特別償却・所要機械の輸入関税免除など多額にのぼる金融・税制面での支援が与えられた。

#### (1) 自動車産業保護政策

日本政府が行った自動車産業の保護政策としては、①高率の保護関税の賦課、②国産車に有利な物品税制、③外貨割当制及び輸入数量制限による輸入制限措置などが挙げられる。

まず、関税については完成車の輸入を抑制するため高い関税がかけられ、さらに小型車が主な生産車種である国内メーカーを保護するためトラック・乗用車を問わず軸距の短い小型車に対する税率が高く設定された。〈表4-10〉が示しているように、完成車輸入に対する関税はその後日本車の国際競争力の強化を反映してしだいに下げられたが、相対的に国内小型車に対する関税の引き下げは遅延され、1970年までに軸距254cm以下の小型乗用車、小型トラックに対してはそれぞれ36%、24%の高率の関税が適用された。したがって、トラックと乗用車の輸入自由化が1961年、1965年から施行されても関税率は以前と同率で維持されており、その結果、輸入が自由化されても外国車の輸入はあまり増加しなかった。完成車輸入に対する関税率が先進国並に下げられたのは1971年からであり、日本の自動車産業は1960年代を通じて高率の関税により保護されていたことが分かる。

&lt;表4-10&gt; 完成車の輸入関税率の推移

単位：%

	乗 用 車		ト ラ ッ ク		バ ス
	小 型	大 型	小 型	大 型	
1951. 5	40	40	30	30	30
1955. 9	40	35	30	30	30
1957. 1	40	35	30	27	30
1962. 4	40	35	30	27	30
1968. 7	36	28	24	21.6	24
1969. 5	36	17.5	24	21.6	24
1970. 5	20	17.5	21	18.9	21
1971. 4	10	10	10	10	10
1972. 4	8	8	10	10	10
1973. 4	6.4	6.4	8	8	8
1975. 4	6.4	6.4	6.4	6.4	6.4
1978. 3	0	0	0	0	0

注：1) 小型：軸距254cm以下，大型：軸距254cm以上

2) 1962年から課税の基準が軸距270cmに変更

3) 1957年からは，積載能力18トン超の条件加わる

出所：1957年までは大蔵省税関部編『関税率沿革』（1958，172-173頁），1958年以降は日産自動車調査部『自動車産業ハンドブック』各年版から作成

さらに，KD生産方式による外国メーカーの参入を防ぐため，1966年現在すべての部品についても30%の関税がかけられ，自動車のエンジンやいくつかの部品の完全輸入自由化は1972年まで伸ばされた<sup>23)</sup>。

次に，国内の物品税も，自動車のサイズによって課税率が累進的に適用されたため，結果として普通乗用車，高級乗用車が多かった輸入車に対する隠れた保護関税として作用した<sup>24)</sup>。物品税の課税対象は，国産車が製造工場から出

23) 伊藤（1988），176頁。

24) 物品税は，乗用車，テレビなど68品目にかかる間接税で，一般的に贅沢品に対する課税として考えられていた。

荷される価格、あるいは小型車の場合には小売価格より一定率を控除した価格に課税されるが、輸入車には関税がかけられた後の価格（本体価格+船積費用+運賃+保険料+関税）に課税される<sup>25)</sup>。したがって、高い関税がかけられた輸入車への高率の物品税の課税は、輸入車の販売価格をさらに釣り上げることになった。

〈表4-11〉は、1940年代から1980年代半ばまでの物品税の推移であるが、1954年4月から高級乗用車の基準が設けられた。また、小型車の税率は徐々に下げられたが、高級・普通車の税率は1962年4月以来の40%、30%にそのまま据え置かれ、輸入車に不利な税率が適用された。物品税の高級乗用車の基準は1973年4月から撤廃され、さらに同年から普通乗用車に対する税率も20%に下げられた点から、物品税による国産車の保護は1970年代の初期まで続けられたといえる。さらに、輸入車を規制するため完成車の輸入に外貨割当制（1952-64年）と数量制限（1964~65年）が実施された。戦後、輸入車が日本で販売されるようになったのは1952年4月からであったが、それも欧州車に限られた。その後、1952年10月に外貨割当の80%は外国人需要向け、残りの20%は国内の一般人への販売が認められ、1952年度から輸入が急増し、1953年度までに約6万台が輸入された。そこで1954年からは外貨事情の悪化と国内メーカー保護の目的から外貨割当を外国人観光客を運送するハイヤー業者と報道機関に限定するとともに、3年間転売を禁止するなど輸入車には厳しい制限が加えられた<sup>26)</sup>。1956年から1959年までは一般用への割当はなく、そのほとんどは観光用ハイヤー業者と報道用に当てられ、それも数百台の水準にとどまった。需要者を限定するこのような措置は1959年まで続いた。1960年から一般用向けの輸入が許可されると輸入が急増し、1960年の輸入は約3,500台を記録し、その後も増加しつづけ1970年には19,000台まで増加した。

25) 日刊自動車新聞社『自動車産業ハンドブック』（1988）、413頁。

26) 日刊自動車新聞社『自動車年鑑』（1967）、165頁。

〈表4-11〉 自動車物品税の推移

	普通乗用車	小型乗用車
1946.9	乗用車 100%	—
1949.5	乗用車 100%	20%
1950.1	乗用車 30%	〃
1954.4	高級乗用50%,普通乗用30%	〃
1962.4	高級乗用40%,普通乗用30%	〃
1965.4	〃	20%(16%)
1966.4	〃	15%
1973.4	30%(20%)	〃
1981.5	30%(22.5%)	小型 17.5%, 軽 15%
1984.5	30%(23%)	小型 18.5%, 軽 15.5%

注：1. ( )は暫定税率

2. 車種区分にかかわる仕様の変更

イ) 高級乗用車

- ・1954. 4 軸距が120インチ（1インチ=約2.54cm）を越えるもの又は気筒容積が4,000cc越えるもの
- ・1959. 5 軸距が305cmを越えるもの又は気筒容積が4,000ccを越えるもの
- ・1961. 4 軸距が305cmを越えるもの又は気筒容積が3,000ccを越えるもの
- ・1973. 4 高級乗用車の基準撤廃

ロ) 普通乗用車：イ), ハ) 以外の乗用車

ハ) 小型乗用車

- ・1949. 5 軸距が289cm以下のもの
- ・1950. 1 軸距が120インチ以下のもの
- ・1953. 6 軸距が110インチ以下のもの
- ・1954. 4 軸距が100インチ以下のもの又は気筒容積が1500cc以下のもの
- ・1959. 4 軸距が254cm以下のもの又は気筒容積が1500cc以下のもの
- ・1961. 4 軸距が270cm以下のもの又は幅が170cm以下のもの、又は気筒容積が2,000cc以下のもの
- ・1981. 5 長さ470cm以下、幅170cm以下で気筒容積が2,000cc以下のもの

出所：日産自動車調査部『自動車産業ハンドブック』（1989,433頁）から転載

また、日本政府は1963年末、国産車の性能向上を図るためには外国車輸入を促進する必要があるという「産業構造調査会乗用車政策特別小委員会」答申を受け、1963年3月外貨割当金額を1,500万ドルに倍増させるとともに、同年

11月からは観光・報道用に適用された3年間の転売禁止条件も解除した。このような金額割当は同年4月から日本のIMF8条国への移行に伴い数量割当に移行され、その数量枠も外国車需要を満たすに充分すぎるほど拡大された<sup>27)</sup>。

なお、外国自動車メーカーの資本進出に至っては1964年のOECD加盟によって初めて話題になったほどで、1950-60年代を通じて厳しい規制が続けられた<sup>28)</sup>。1950年代の前半、日産・いすずなど完成車メーカーが外国車のライセンス生産を行ったときも、政府が認めたのは資本提携を伴わぬ技術提携のみであったのは前述した通りである。

〈表4-12〉 乗用車の輸入割当状況

単位：台

	観 光 用	報 道 用	一 般 用	合 計
1956	556	161	なし	727
1957	681	223	なし	904
1958	547	146	なし	693
1959	735	161	2	898
1960	955	152	1,267	2,374
1961	1,088	158	2,503	3,749
1962	361	154	5,764	6,279
1963		区分なし		11,703
1964		〃		13,577
1965		〃		13,492
1966		〃		15,569

注：日本自動車輸入組合調べ

出所：日刊自動車新聞社『自動車年鑑』（1967,173頁）（1968,178頁）から転載

## (2) 政府の自動車産業育成政策

日本政府は、完成車の輸入規制を通じて国内自動車産業を保護する一方、国

27) 日刊自動車新聞社、前掲書（1967）、165頁。

28) 小宮・奥野・鈴木編（1984）、283頁。

内自動車産業の生産規模の拡大と技術水準の向上をはかるための金融・税制面での支援などの育成政策を実施した。日本政府が自動車産業を戦略産業として本格的な育成政策を取り始めたのは1950年代に入ってからである。育成政策を内容別に整理すると、①設備投資の促進政策、②技術水準の向上を図るための技術導入支援政策、③生産規模の拡大により生産コスト低下を図る完成車メーカーの集約化政策、④機振法に代表される部品工業の育成政策の4つに大きく分類できる。

完成車メーカーの設備投資を促進した政策としては、「国産乗用車育成政策」、「企業合理化促進法」、「租税特別措置法」などがあり、技術水準の向上と関連した政策としては、「乗用車関係外資導入に関する基本方針」、「乗用車関係提携及び組立契約に関する取扱い方針」などがあった。なお、完成車メーカーの集約政策としては、1955年の「国民車構想」と56年の「グループ化構想」などがあった。これらの規模の経済性を図った集約化政策は成功はしなかったが、その後の政策に色濃く反映されることになった。1963年度から日本開発銀行は乗用車産業を「体制整備融資」の対象とし、また、1966年には合併の際の税額控除というインセンティブも提示した。これは量産体制を確立させ、非効率投資を節減させるような完成車メーカー間の提携・合併を促進・支援したものである。また、部品産業の育成に関連しては「機械工業振興臨時措置法」が重要であった。

### 設備投資促進政策

通産省は自動車産業の発展は機械工業、ひいては産業全般の高度化に通じるという認識のもとで、完成車メーカーの乗用車生産の基盤の構築を図るため1951年10月に国産小型乗用車に関する保護・育成政策を打ち出した。その主な内容は、国産乗用車に対する物品税の減免などの税制上の支援を行うとともに、小型乗用車設備資金調達のために日本開発銀行などからの長期融資斡旋、

設備機械の輸入に関する支援、乗用車の価格・品質の改善に必要な部品・原料の輸入斡旋などである<sup>29)</sup>。

そのうち特に注目されるのが日本開発銀行の融資である。日本開発銀行の融資額は、日本の自動車産業の立ち上がりの時期である1951年から1956年までに9億8,500万円に達し、これは同じ時期の自動車産業の総設備投資額243億円の約4%に達する<sup>30)</sup>。その年に通産省は、1951年から1957年に至る7年間に「乗用車の代替及び増車による7カ年充足計画」を策定し、1957年の自動車生産を5万台とし、小型車を全体の50%、中型33%、大型17%と想定し、小型乗用車中心の育成政策を具体的に打ち出した。

このように小型車中心の育成政策が打ち出されたのは国内の悪い道路事情、低い国民所得、米国の生産車種との競争を避ける必要性などが考慮されたものであった<sup>31)</sup>。1952年3月には鉄鋼・工作機械・電気通信機械などの重要産業の合理化を促進する目的から「企業合理化促進法」が公布・施行され、自動車産業も同法の第6条の規定によって合理化を進めるべき重要産業に指定された。同法の主な内容は、①近代的機械設備の取得に際して、初年度に取得価格の50%の特別償却を可能にし、②技術向上を促進するため、試験研究に際しては補助金の交付、国有機械設備の貸与、試験研究用機械設備などの特別償却を認めると同時に固定資産税を減免する、③国または地方公共団体の費用で、企業合理化のために必要な道路・港湾を整備するなどといった3点に要約できる。これらの政策は、国産車の性能と品質の向上や原価低減を通じて国産車の国際競争力を向上させ、輸入車に対応できる国際競争力を持った国産車の輸出を振興するところに狙いがあった。

---

29) 日本自動車工業会(1988), 83頁。

30) 小宮・奥野・鈴木編(1984), 283頁。

31) 小宮・奥野・鈴木編(1984), 283-285頁。



〈表4-13〉 自動車産業育成政策と主な内容

育成政策	内 容
- 国産乗用車育成政策 (1951.10)	- 日本開発銀行から融資斡旋, 設備, 部品, 原材料輸入支援・斡旋
- 企業合理化促進法 (1952. 3)	- 設備投資資金融資, 機械設備に特別償却, 補助金, 国有機械の貸与
- 租税特別措置法 (1957. 3)	- 企業合理化促進法が指定する機械の購入に特別償却, 法人税減免
- 乗用車関係外資導入に関する基本方針 (1952. 6)	- 外国資本の直接投資排除, 外国完成車メーカーとの技術提携, 技術提携による国産化促進
- 乗用車関係提携, 組立契約に関する取扱い方針 (1952.10)	- 「乗用車関係外資導入に関する基本方針」の具体的な方針
- 国民車育成要綱 (1955. 5)	- 育成対象車種として小型車を提出, 業界の車種戦略に影響
- グループ化構想 (1961. 5)	- 完成車メーカーを三つのグループに分け各グループを2-3社に集約する
- 体制整備融資 (1963)	- 完成車メーカー合併による量産化推進, 日本開発銀行の融資
- 「機振法」(1956-1970)	- 部品工業の育成

出所：各種資料から作成

そして、同法により、政府の低金利資金が日本開発銀行、日本長期信用銀行、日本興業銀行などを通じて完成車メーカー各社に融資された。その額は、四輪車部門では、1953年度900億円（完成車メーカー各社全体の設備投資所要資金の20.6%）、1954年度1,328億円（同19.3%）、1955年度1,626億円（同24.9%）と巨額にのぼった。さらにこの「企業合理化促進法」と関連して、1957年3月に「租税特別措置法」が一部改正され、「企業合理化促進法」が指定する機械を完成車メーカーが輸入した際には特別償却が認められ、また法人税の減免などの支援が与えられた<sup>32)</sup>。

32) 日本自動車工業会（1988）、85-87頁。

### 技術導入促進政策

このような政府の国産乗用車の保護・育成に基づいて、遅れている生産技術水準の向上と国産化を図るため、1952年6月に「乗用車関係外資導入に関する基本方針」が発表された。この資本・技術提携に関する基本方針は、1951年の外国投資に関する法律を補足したものであり、原則的には外国資本の投資を排除したものであった。なお、日本政府は同年10月には、6月の基本方針の細目における内部の取扱い方針を明確にした「乗用車関係提携及び組立契約に関する取扱い方針」を発表した。これは6月の基本方針に基づいて外国メーカーと交渉を進めていた国内メーカーの交渉を支援する目的もあった。

その内容は次の通りである。①販売のための外国資本の投資は認めないが、②生産資本については考慮する、③外国車種の国内製造を目的とするものには、ロイヤルティ、図面代などの送金を保証する、④部品11品目の90%以上を5カ年以内に国産化する、⑤当該車種の製造権を譲り受ける、⑥国産化していない原材料の輸入を認める、⑦許可は2社ないし3社とする、⑧国産化を目的としない外国の輸入組立は完成車輸入と同じ扱いにする、などである。

ここで国産化条件は、次の11品目を国産化することにより、それを国産車として認めるということであった。対象品目は機関本体・変速機・前車軸・後車軸・操縦装置・クラッチ・シャシー・フレーム・冷却装置・推進軸・ユニバーサルジョイント・車軸・ブレーキ装置などの中心的な部品であり、かつ5年以内に確実に国産化が可能であると考えられたものである。次に、期間を5カ年としたのはトラックメーカーであったはずと日野の乗用車生産への参入を促し、競争を促進させるためであった。

このような技術導入政策は外国自動車メーカーとの技術提携を促し、技術導入を通じてトラックの生産技術と比べて遅れていた乗用車関連技術の空白を埋めると同時に性能・品質・価格の面で国際競争力をつけて輸出商品化し、外貨

を獲得することが主な狙いであった。これによる完成車メーカー各社の具体的な提携、生産状況は前節で詳述した通りであるが、それにより部品の設計技術・材料加工技術・塗装技術・検査技術・組立のための機械のレイアウト・コスト切り下げのノウハウ、製造・組立用の冶工具など広範囲に及ぶハード及びソフトの技術を学ぶことができた<sup>33)</sup>。この点は、その後完成車メーカー各社の大量生産体制への移行に技術的基礎を与えたと思われる。

### 集約化政策

以上の育成政策とともに日本政府は小型乗用車を特定1社に集中生産させることを主な目的とする「国民車育成要綱」を1955年6月に発表した。この計画は貿易自由化を念頭において、1954年に輸出重点策とそのための産業構造再編計画が策定されたが、自動車産業もその指定を受けたのである。政府は道路建設などの内需拡大策を図りながら、小型乗用車中心の育成策を図った。とりわけ技術・生産設備の面で遅れていた当時の実情から、量産体制を通じた技術・生産設備の投資の効率性を高める政策を取ったのである。

そこでの国民車の条件は、排気量350-500cc、乗車定員4名（または2名+100kg積載）という小型乗用車であった。そして、このような条件の車を各メーカーに試作させ、合格車には補助金を与え、最終的に選定された車は1社で独占的に生産させるということであった。この構想は業界の反対によって結果的に実現しなかったが、業界の小型車の生産を目指すという車種戦略に相当大きな影響を及ぼした<sup>34)</sup>。つまり、通産省は最終的に1車種・1社に限定することは撤回したが、国際競争力を持ち、国内乗用車需要を喚起する軽自動車の必要性は排気量の変更（600cc）などによっても変わらない立場を取った。そして、既存の乗用車メーカーが開発しなければ新規参入を認めざるをえないとした。

33) 日本自動車工業会（1988）、108頁。

34) 山崎（1989）、92頁。

こうした通産省の方針は2輪・3輪車メーカーなどの非乗用車メーカーの新規参入を促した。

このように国民車計画が霧散して以降、政府は乗用車の輸入自由化（1965年10月）の実施に備え、主に乗用車の性能向上と量産体制の早期確立を求めた。1961年、産業合理化審議会は特殊乗用車と軽乗用車の組立メーカーを2～3社に集約する「グループ化構想」を発表したが、この構想も業界の反対で失敗に終わった。しかし、政府はグループ化構想の失敗にもかかわらず自動車産業の集約化を奨励し続けた。1963年には合併・提携自動車メーカーに対する「体制整備融資」、また、1966年には合併の際の税額控除というインセンティブも提示した。とりわけ乗用車の量産体制の確立や技術水準の向上のための完成車メーカー間の合併・提携に重点的な支援を与えた。具体的な例として、1965年には日産自動車のプリンス自動車との合併の覚書が調印され、その後日野・ダイハツとトヨタ、そして富士重工と日産との提携関係が進展したが、開発銀行は1965年から1971年まで累計115億円を合併の主役となった日産自動車及び日野・ダイハツ・富士重工の3社に貸付けた<sup>35)</sup>。

以上が乗用車産業の輸入代替段階における政府による完成車メーカーの育成政策の主な内容であるが、そこにおける政策の重点は、一貫した外国車との競争意識から、短期間に完成車メーカーの技術向上・生産設備の充実・生産規模の拡大に置かれたといえる。しかし、政府の諸政策が必ずしも首尾一貫したものでなかった面もあった。つまり、一方で保護政策や軽自動車の保護が新規参入をもたらし、競争が激しくなったことが自動車産業の成長を促進したが、他方では、国民車構想やグループ構想など産業の再編成で企業の競争を制限しようとした政策を取ったのである。

### (3) 部品産業育成政策

35) 小宮・奥野・鈴木（1984）、285頁。

戦後日本の自動車部品産業に対する育成政策は「優良自動車部品認定規則(1947年)」と設備投資への資金援助をもって開始された。さらに、自動車産業の国際競争力の向上の必要から1956年6月、「機械工業振興臨時措置法」(以下、機振法と略する)が成立し、自動車部品工業育成政策が本格化されることになる。この時期には政府の自動車部品産業の育成政策とともに、次章で詳しく分析するように完成車メーカーも部品メーカーの育成に本格的に取り組み始めた。このような政府と完成車メーカーの育成政策が部品工業の発展の基礎になったのである。

1950年代初期の日本の自動車部品産業は部品メーカーの規模の零細性及び設備の老朽化・製品の不均一性などの問題点が多かった。そこで政府は、まず部品製造技術の向上を通じて粗悪品の生産を防止するため戦前にも行っていた「優良自動車部品認定規則」を1947年3月に復活させた。これは優良部品製造メーカーを「認定工場」に指定するものであるが、その後、この制度を強化させるため・認定品保証制度の確立、進歩の著しい部品への褒賞と不良品の認定取消、認定工場への優遇措置などの対策が実施された。このような品質改善政策に加え、通産省は、国産乗用車育成の方針が決まった1952年には、外国製品と国産品との品質比較・耐久試験、自動車部品施設合理化補助金の交付、工業標準化適用品目の拡大などの方針を採用した<sup>36)</sup>。

次に資金援助面では、政府は1952年自動車産業振興予算から自動車部品産業の生産施設合理化のための補助金として1,500万円を計上した。さらに、1953年には「自動車部品など生産施設合理化貸付金」が予算化された。部品メーカーの生産施設合理化の主な内容は機械設備の専門化や自動化、生産工程の流れ作業化などの改善、試験や検査施設の改善、老朽設備や機械の更新などであった。これらの補助金は、当時乗用車の国産化と関連して品質改善の緊急性が高い部品を生産している認定部品メーカーのうち大手部品メーカーを中心に行わ

36) 山崎(1989), 139頁。

れた<sup>37)</sup>。また、「小型自動車工業研究補助金」(1951年)として組み立てメーカー・部品メーカー双方への援助、「中小機械工業設備近代化資金融資」(1954年、3社に2,650万円融資)、開銀融資の斡旋などがあった。ここで開銀融資は政府の方針を受け、特に緊要と思われる部品、たとえば電装品緩衝装置・燃料噴射装置などの設備近代化に重点が置かれた<sup>38)</sup>。こうした政府の育成政策を受けて、4大乗用車メーカー(トヨタ、日産、日野、いすゞ)に部品を供給する系列部品メーカーや独立系部品メーカーから設備投資が活発に行われ、中小部品メーカーとの格差が大きく広がった。

このように1950年代の半ばまでは「優良自動車部品認定制度」のもとに合理化資金の貸付という方法で部品産業の合理化が行われたが、日本の自動車部品産業に対する育成政策が本格的に展開されたのは1956年6月、部品産業の実態調査をふまえて「機振法」が成立してからである。

「機振法」は機械系部品産業の育成を目標に5年間の時限法として1956年に制定され、その後3回延長された。同法は、政令によって合理化目標や合理化基本計画を決め、必要な資金を開銀融資に求め、生産品目の制限、品種別の製造・数量の制限、技術の制限、部品または原材料の購入方法を指示できるとした。自動車部品工業は重点的に育成すべき業種として他の17業種とともに1956年から1970年まで同法の支援対象とされ、育成が図られた。

機振法発効前の日本の部品産業の実態は、殆どの部品メーカーの規模が小さく、資金力にも乏しく、とりわけ技術面でも多くを完成車メーカーに依存していた。その結果、大部分の部品メーカーは資金・技術面で完成車メーカーに従属しており、それぞれの部品生産における分業化が確立していなかった。そこで政府としては、部品メーカーの生産分野を確立すると同時に国際的な技術水準に到達させるために、部品産業の合理的生産体制の確立・設備の近代化・輸出振興・生産技術の振興・原材料対策などを総合的、計画的に推進する必要が

37) 通産省自動車課「自動車時報」(1953)17・18号、23-26頁。

38) 日本開発銀行『日本開発銀行10年史』(1963)、291頁。

あったのである。

「機振法」における自動車部品産業育成の目標は、第1次、2次機振法までは、とりわけトラック・バスの輸入自由化を数年先に控え国産部品のコスト引き下げのための設備近代化が重視され、大手優良部品メーカーの育成が中心であった。すなわち、「機振法」制定当時の自動車産業はまだトラック・バスの生産がその中心をなし、乗用車の生産が外国メーカーとの技術提携を中心に軌道に乗り始めた時期であった。そのため、「機振法」における政策の1次目標が、完成車の国際競争力の強化のための部品メーカーの量産体制の確立とコストダウンにおかれた。その具体的方法として、育成対象品目と支援企業を選定し、融資の斡旋・規格統一（品種の整理）などが行われ、当該企業の機械設備の更新・部品の単純化・生産の専門化・集中生産・協同研究を促進することになった。

企業の選定基準としては、当該部品について全国生産比が高いこと、新車組立部品としてのウェイトが高いこと、できるだけ多くの完成車メーカーに納入していることなどが重視された。また、当該部品の專業度が高いこと、部品専門企業として独立することが適当であるもの、乗用車の性能・価格に特にウェイトの高い部品であることなど（1961年）も支援企業の選定に重視された<sup>39)</sup>。

このような基準は機振法が目標とした国際競争力を持つ強力な部品メーカーを早期（5年間）に育成するという観点から完成車メーカーと直接取引する規模の大きい1次部品メーカーに支援の重点が置かれていた。実際に、設備投資に対する援助である開銀融資を受けた部品メーカーを見ると、トヨタ系列10社、日産系列10社、日野系列4社、いすゞ系列4社、独立系8社となっている。つまり、トヨタ、日産を始め1950年代の前半から乗用車の生産に本格的に力を入れ始めた完成車メーカーの系列部品メーカーに集中的な支援が行われた<sup>40)</sup>。

39) 通産省重工業自動車課（1962）、147-148頁。

40) 山崎（1989）、150頁。

このように、初期の政策重点がいわゆる優良部品メーカーの育成に置かれていたのに対して、とりわけ第3次「機振法」(1966-1970年)からは1966年6月、資本自由化に対応して自動車産業の国際競争力の向上のため政策の重点が、機能部品を中心とした部品のユニット化による総合部品メーカーへの育成に置かれるようになった。1960年代の前半までに部品メーカーの専門生産体制はほぼ確立され、主要部品については上位3社による市場占有率が80%以上を占めるものも多くなったが、その生産形態は単品生産が多く、そのため、部品メーカーの部品のユニット生産による総合部品メーカーへの育成が必要であると判断されたからである。

また、第3次「機振法」からは大手の1次部品メーカーと下請関係にある中小企業(2次下請部品メーカー)の合理化にも支援の重点が置かれ、主に中小企業金融公庫の融資が重点的に使われるようになった。当時、完成車メーカーはそれまでの部品の単品発注からユニット発注を推進し、それに伴う取引部品メーカーのユニット生産化や生産規模の拡大のため取引部品メーカー間の提携・合併を促進した。その過程で取引部品メーカーの再編成が行われ、それにより部品調達体制の垂直分化が進行したが、下位部品メーカーのレベル・アップが新しい課題として登場したのである。それで前述したように、第3次「機振法」での政策の重点には部品メーカーの提携・合併への融資とともに、2次下請部品メーカーへの支援が含まれることになった。

ここで、機振法に基づく開発銀行、中小企業中央公庫からの融資の状況を見てみよう。〈表4-14〉は、「機振法」が適用された1956年から1970までの融資状況を示しているが、開発銀行、中小企業金融公庫合わせて529社に、約348億円が推薦された。「機振法」によって融資された金額は大きな規模ではないが、日本自動車部品工業会メンバー企業の年間投資総額との比率から考えると決して小さいとは言えない金額であった。すなわち、これら融資金額は1956年から60年までの5年間には年間平均3.6億円、1961年から65年までの



期間には平均30.7億円（1961年にワシントンの輸出銀行から提供された15.15億円を含む）、1966年から70年までの期間中は年平均38.9億円であった。これらの金額を日本自動車部品工業会メンバー企業の年間投資総額との比率で見れば、1956年から1959年までは平均33.1%、1961年から1965年までは平均29.3%であった。

〈表4-14〉 機振法による自動車部品産業への融資状況

単位：百万円，社

	開 銀		中小企業金融公庫		計	
	融資推薦金額	企業数	融資推薦金額	企業数	融資推薦金額	企業数
第1次1956-65	1,819	66	-	-	1,819	66
第2次1961-65	11,503	163	2,326	92	13,829	255
第3次1966-70	17,320	139	1,821	69	19,141	208
総 計	30,642	368	4,147	161	34,789	529

出所：日本工業新聞社『日本工業年鑑』（1983，628頁）から転載

この他に、「機振法」が自動車部品工業の個々の企業の起債能力に間接的なプラスの影響を与えた可能性もある。すなわち、多くの個別の企業にとっては、「機振法」は具体的な資金供給源であったというよりは、この産業の育成に政府当局が期待を抱いていることの旗印であり、そのことが自動車部品メーカーの起債能力に間接的なプラスの影響を与えた可能性は大きいということである<sup>41)</sup>。

以上の考察から明らかなように、日本政府の自動車部品産業の育成政策は、完成車メーカーの系列化による部品メーカーの育成を補完する役割を果たしたと見受けられる。つまり、第5章で分析するように、機振法が制定された1950年代の半ばからは完成車メーカー毎の下請系列化が確立され、部品メーカーの育成のかなりの部分を完成車メーカーが行っていたのである。政府はこのような実態を反映して、主に資金面から部品メーカーの育成を支援してきたと言

41) 尾高（1983），347頁。

える。

#### (4) 政府の系列化政策

1960年代に乗用車メーカーの量産体制が確立されるに伴って部品メーカーの量産体制や技術力向上が課題となり、それで完成車メーカーと通産省は部品産業を育成するために部品メーカーの合併・提携による大型・専門化と階層化を進めることになった。とりわけ、1960年代には完成車メーカーによる下請部品メーカーの系列関係の強化をめざす動きと、通産省による系列関係を越えた部品産業の再編成を目指す動きが存在していた。ここでは、1960年代における自動車部品メーカーの合併・提携などの再編成過程に政府の政策がどのように関わってきたかを考察する。

前述したように、政府は機振法によって自動車部品メーカーの量産体制と技術革新を支援してきたが、とりわけ3次機振法（1966-70年）から貿易・資本自由化の対応策として部品メーカーの集約化を含む再編成を推進した。当時の部品メーカーは、しだいに量産体制を築きつつあり、完成車メーカー、とりわけトヨタ、日産を中心とした強い系列関係が存在していた。そのために部品メーカーは少品種の専門部品を生産するいわゆる単品の専門生産の形態に留まっていた。つまり、ユニット部品の生産体制ができておらず、その結果、部品需要が拡大されても1企業当りの生産額はあまり拡大されず部品メーカーの成長には限界があった。また、当時部品メーカーの合理化によるコスト節減分は完成車メーカーの部品単価の値下げに組み込まれ、大半の部品メーカーは生産の増加にもかかわらず赤字を計上していた。そのため、部品工業会は既存の下請システムのあり方に関して自動車工業会と協議しようとする動きもあった<sup>42)</sup>。

それで、通産省は、ユニット化による生産の総合化と技術開発力の強化のためには既存の完成車メーカー中心の系列を超えた合併・提携が必要であるとの

42) 日刊自動車新聞社『自動車年鑑』（1965）、157-158頁。

認識のもとに、第3次機振法では部品産業の育成政策の基本を部品産業の業界再編成に置いた。その主な内容は次の3点であった<sup>43)</sup>。

①責任生産体制：完成車メーカー依存型の経営形態から脱却し、経営の自主性を高めるとともに、生産偏重の奇形な体質を、研究開発・設計・生産・販売・アフターサービスなどの各部門が均衡の取れた健全な経営状態に改善する。

②水平分業体制：ピラミット型の分業関係から、完成車メーカーと部品メーカーとの水平的分業体制を確立する。その中で両者がそれぞれの責任分野を確立し、対等の関係において技術面・価格面で協力する。

③単品生産的な専門メーカーから総合部品メーカーに育成する。

つまり通産省は、技術開発力を備えるとともに、強力な販売組織とアフターサービス体制の整備による品質保証体制の充実を図り、既存の系列を超えた合弁・提携を通じて水平的分業構造を作ろうとした。しかし、このような通産省の構想は当初の構想通りには推進されなかった。1960年代に入ってからトヨタ、日産がそれぞれ下請部品メーカーに対する系列化を強め、既存の系列関係を強化しながらその系列内部での再編成を進めたためである。通産省の構想が実施されれば、1950年代以来形成されてきたトヨタ、日産をはじめとする完成車メーカーによる下請分業生産構造の解体に繋がるものであった。

その結果、通産省が第3次機振法で構想した自動車部品産業の再編方針は大幅に修正された。それで通産省による資金援助は、トヨタ・日産系列の部品メーカーと大手の独立部品メーカーにを中心に行われた。日本開発銀行の融資を見るとトヨタ系列部品メーカー13社、日産系列部品メーカー10社、独立系部品メーカー18社となっており、しかもこれらのメーカーは年次を重複して融資を受けている。その反面、それ以外の系列部品メーカーに対する援助はむしろ1950年代よりも減少している<sup>44)</sup>。

1960年代から1970年代の初期にかけて自動車部品メーカー間の合弁・提携

43) 山崎(1994), 87頁。

44) 山崎(1994), 101頁。

が数多く行われたが、それは、トヨタ・日産系列部品メーカーまたはそれを中核とする再編成、また、一部大手の独立部品メーカーを中核とする再編成であった。つまり、通産省が構想した系列を超えた提携・合併による部品メーカーの再編成はほとんど実現されなかった。

以上のように、日本政府（通産省）の系列化政策は、系列を超えた水平的分業システムの構築という本来の目標は達成できなかったが、トヨタ、日産などの完成車メーカー中心の垂直的な分業構造を発展・促進させる上では資金支援などを通じて一定の役割を果たしたと言える。

#### (5) 自動車産業政策に対する評価

以上に考察したように、戦後日本の自動車産業の育成のための多くの保護・育成政策が行われてきた。日本の自動車産業の保護・育成政策に対する全般的な評価はどのような点を強調するかによって顕著な意見の相違が見られる。

一方には、産業政策が日本の自動車産業の発展や企業の成長に悪い影響を与えただけであるという考え方がある。国民車構想や産業再編成案（グループ構想）などの政府と自動車メーカーとの意見不一致による失敗例がこのような考え方の背景になっている。このような意見によると、日本に於ける自動車産業の発展は、自動車メーカーの努力と日本経済の発展によるものであり、政府の諸政策はそのような民間活力をそぐものに過ぎなかったということになる。

もう一方では、政府の産業政策こそが日本の自動車産業の成長を支えてきたという見方もある。その評価の程度には差があるものの、幼稚産業保護論の成功として発展途上国での産業政策についての議論ではきわめて有効であるという考え方である。たとえば、アメリカの商務省報告書（1972年）では幼稚産業保護政策の成功例としての側面を強調している。武蔵（1984年）は、幼稚産業としての初期の輸入制限、技術提携促進などの政府の保護・育成政策に対する一定の効果は認めるものの、個々の政策の狙いが不鮮明で、しかも一貫性

を欠いたこと、また1965年以降については不必要な保護の引き延ばしなどで効果は疑問であると指摘している。伊藤（1988年）も、期限付きの保護政策が国内自動車メーカー間の投資競争を促進したことや部品メーカー中心の投資支援に一定の成果は認めるが、同時にこれらの政策が自動車産業の発展や企業の成長を引っ張る牽引車というよりは、せいぜい企業間の競争の環境整備的な役割に留まっていると指摘し、また、政府の諸政策が必ずしも首尾一貫したものでなかったと指摘している。政府政策の一貫性欠如と関連して、一方で、保護政策や軽自動車の保護が新規参入をもたらし、競争が激しくなったことが自動車産業の成長を促進したが、他方では、国民車構想やグループ構想など産業の再編成で企業の競争を制限しようとした点を指摘している。

ここでも政府の政策は、企業の役割を補完するものとして一定の役割を果たしたと捉える見方が妥当であると思われる。前述したように、初期の輸入制限、技術提携促進などの政策は一定の成果をあげたといえる。つまり、日本の自動車産業の発展には完成車メーカー間の投資競争、完成車メーカーと部品メーカー間の競争と協調が発展の重要な役割を果たしたことは事実であるが、政府の政策が、そのような企業の競争と協調を促す環境を作り、ときにはそれを促進する役割をしたことも否定できないからである。

## 5. むすび

本章では、日本の自動車産業の発展過程を主に乗用車産業に焦点を当てて分析し、乗用車産業の急速な成長をもたらした重要な要因として完成車メーカーの技術導入と設備投資、そして政府の保護・育成政策が自動車産業の成長にどのように関わってきたかを分析した。ここで明らかになったことを要約すると以下の通りである。

まず、トラック、乗用車産業における発展過程の分析を行ったが、日本の場

合、トラック産業が乗用車産業より先行し、1930年代の後半以降輸入代替化が行われ、1960年代初めまでには一応の国際水準に到った。それに対して、乗用車産業はトラックより遅れて1950年代の半ば以降輸入代替段階に入ったが、1960年代の後半には輸出成長段階に突入しており、乗用車の輸入代替段階から輸出成長段階への移行期間が非常に短い。

このような日本自動車産業発展の特徴を第6章で分析する韓国自動車産業の発展パターンと比べると、次のような特徴がある。日本の自動車産業は、最初トラック産業と国内需要が牽引力として先行する形で、国内需要→輸出、トラック→乗用車、国産化→量産化→輸出拡大という段階的な発展パターンを辿ってきた。また、トラックの国産化達成段階と乗用車の国産化達成段階との隔たりが20年ほどで、非常に長いことも他の国では例を見ないパターンと言える。一方、韓国の場合は、第6章で分析するように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、国産化→量産化→輸出拡大を同時並行的に推進する、非常に圧縮された発展パターンを指向してきた。

また、日本の乗用車産業の急速な発展には、その輸入代替初期に活発に行われた完成車メーカーの主にヨーロッパメーカーからの技術導入が重要な役割を果たした。完成車メーカーは国産化初期段階での技術習得手段として、外国メーカーとの技術提携という方法を選び、外国車の国産化経験を基盤に乗用車関連技術の蓄積を図った。つまり、最初は主に欧米の先進の完成車メーカーのモデルのKD生産からスタートし、次第に国産化率を高め、その過程で蓄積された技術を活用して独自の乗用車を開発したのである。しかも、このような技術導入を通じた技術自立期間は非常に短く、乗用車の輸入自由化（1965年10月）前には乗用車の量産体制と国産化を完了し、早くも1960年代の後半からは輸出成長段階に移行している。また、1950年代の後半から1960年代にかけての完成車メーカーの設備投資も急速に拡大した。このような設備投資の拡大は、生産規模の量的拡大だけでなく、保有設備の質的改善をももたらし、それが

コストダウン・品質向上に大きな役割を果たした。

次に、政府の自動車産業保護・育成政策も、輸入を抑制することにより国内産業を保護する一方、国内完成車の価格・非価格競争力の強化の基盤を形成した点で重要な役割を果たした。乗用車の輸入代替段階での政府の保護政策は、国内の完成車メーカーの投資を促進し、また、部品メーカーの設備投資促進にも大きな役割を果たした。しかし、政府の育成政策の場合は、完成車メーカーの集約化政策や国民車構想のように政府と自動車メーカーとの間の意見不一致、政策の一貫性の欠如などの面も見られた。

なお、完成車の価格・非価格競争力はその多くを部品部門に負っている。そのため、とりわけ輸入代替期における完成車の価格・非価格競争力の強化には、完成車メーカーだけでなく部品メーカー側も技術水準の向上、生産設備の拡大により部品の価格・非価格競争力の強化をはからなければならない。そこで、完成車メーカー主導で形成され、その後深化されてきた下請分業生産制であるが、政府も資金支援などで部品メーカーの育成に一定の役割を果たした。なお、それは完成車メーカーによる部品メーカーの育成を補完する形で短期間に部品のコストダウンと品質向上を可能にした点で一定の役割を果たしたと言える。

## 第5章 日本自動車産業における下請分業 生産システムの発展過程

### 1. はじめに

第2章で分析したように、自動車の価格・非価格競争力の決定には、自動車産業の構造的な特徴からとりわけ外注部品のコスト・品質・製品機能などが重要であり、そのためには生産能力と技術力のある部品メーカーの育成が重要となる。

日本の場合、完成車メーカーは1950年代の後半から乗用車の量産体制を作り上げたが、その時点で、乗用車の大量生産のための部品の量産体制や技術水準の向上が緊急の課題であった。乗用車の輸入代替段階には、部品メーカーも完成車メーカーに対応して設備投資・技術導入を活発に行い、大量生産体制の確立をはかるとともに、それに伴い生産コストの引き下げと品質の向上を積極化した。それをどのように進めてきたか。

本章では下請分業システムの形成・拡充過程とそれが部品産業の発展にどのように関わってきたかを分析する。まず、下請分業生産システムの形成の背景として、国内部品工業の初期実態と1950年代半ば以降の下請分業生産システムの形成過程を分析し、次に、1960年代の下請分業生産システムの深化過程を分析する。このような下請分業生産システムの形成・深化過程の中で下請部品メーカーの設備投資・技術導入が活発化し、それが短期間に部品メーカーの生産基盤の拡充と部品のコストダウン・品質向上をもたらした主な原因であったことを示す。最後に、下請分業生産システムの形成期からその後の深化過程における下請部品メーカーの設備投資・技術導入の実態と、それが下請分業生産システムの下で促進されたメカニズムについて分析する。



## 2. 自動車部品産業の初期実態

戦前における日本の自動車部品産業は技術・経営水準がきわめて低いものであった。1920年代に日本に進出したフォード（1925年）・GM（1927年）の場合、輸入部品のKD生産に依存し続け、部品の国産化はほとんど進まなかった。その後、前述した自動車製造事業法（1936年）が制定され、それを背景にトヨタ・日産がトラックを中心に自動車生産に進出し、部品の国産化も本格的に行われることになった。この時期では既存の機械工業のうち、鋳鍛造・機械加工メーカーを中心に自動車部品生産に進出したが、生産設備・生産技術が遅れており、多くの部品は輸入品に依存していた。

これをトヨタ自動車の例からみると、この段階でも多くの部品は国産化できず、フォード、シボレーの純正部品を使うか、輸入部品に依存していた。国産部品についても、材質・設備・生産技術が遅れていて、国産化されていても厳密に検査すると、ほとんどが不合格になる状態であった。当時の納入部品の不合格率は通常でも20～30%、シリンダーのような複雑な鋳物部品では50%以上に達することも希ではなかった<sup>1)</sup>。

尾高（1981, 184-185頁）は、自動車部品産業に限定せず、以上で述べた時期（正確には第1次世界大戦と第2次大戦との間の戦間期）における日本の機械部品工業の実態を現代の東南アジア諸国の状況と比較して、その共通点として次の4点を指摘している。すなわち、①先進国との技術の格差は少なくとも20年はある。②なお、国内の大企業と中小企業の間にも相当な技術水準の格差がある。部品メーカーはもっぱら補修品を製造するにすぎず、純正部品の供給体系はまだ萌芽状態にある。③下請制度が認められた場合も、第2次大戦後日本にみられる企業の垂直的系列関係は一般的ではない。④公共政策が幼稚産業保護ないし輸入代替指向的であるので、狭い国内市場向け生産になり、製

1) 日本長期信用銀行（1963），9-13頁。

品の質は必ずしも良好でないにもかかわらず、単価は国際相場に比して著しく高いと指摘している。

そのような状況は、戦後の1950年代の半ばまでは質的・量的にもあまり変わらなかった。すなわち、戦後自動車生産が停滞していたため、部品産業も技術蓄積・資本蓄積も困難なまま低迷状態を続け、韓国戦争特需で利潤蓄積・生産設備の合理化を行った一部の上層メーカーを除けば、部品メーカー全体をまきこんでの近代化・合理化の展開は、完成車メーカーの量産体制が確立し始めた1950年代の半ば以降になる。

1950年代初め頃における日本の部品産業は部品メーカーの零細性と製品の不均一性・耐久性の乏しさなどの問題点が山積していた。設計ならびに生産技術の改善を要する部分が多く、とりわけ製品の試験・検査には問題が多かった。また、労働の平均生産性は欧米の1/5以下で、製品価格はおしなべて国際価格より60~70%は高かった。なお、部品の品目別の分業体制も成立しておらず、そのため生産能率が低かった<sup>2)</sup>。

自動車部品工業会(1955年)の実態調査でも、当時部品メーカーの規模は資本金1,000万円以上の大手部品メーカーは全体部品メーカーの20%にすぎず、売上高では、資本金1,000万円以上の大手部品メーカーが全体部品メーカーの売上高の70%を占めていた。また、当時の部品メーカーの月額平均賃金は14,137円で、機械製造業平均の16,352円より低く、完成車メーカーとの賃金格差は著しかった。

たとえば、和田(1984年)によると、トヨタが1952年から1953年にかけて受けた中小企業庁の系列診断では、トヨタの購買部門が人材不足であること、トヨタによる系列部品メーカーに対する技術指導が行われていないことが指摘された。つまり、完成車メーカーによる部品メーカーに対する体系的な管理が行われたのは1950年代半ば以降であるといえる。当時の日本自動車産業にお

2) 尾高(1983), 345-346頁。

いてはそれまであまり技術蓄積の機会・大量生産の経験がなかったこと、とりわけ当時の部品産業では完成車メーカーの大量生産への対応に生産体制、技術・経営能力など多くの面で問題が多かったと言える。

### 3. 下請分業生産システムの形成過程

#### (1) 下請分業生産システムの形成過程

第2章で分析したように、自動車の生産は多種多様な材料と生産技術によって作られる1万数千点の部品の組立から成り立っている。自動車の組立に投入される部品は、完成車メーカー自身が内製するものと外注するものからなるが、完成車メーカー各社は大量生産への急速な移行に際して、どのような部品調達戦略をとったのであろうか。

自動車生産の拡大は当然大量の部品需要を発生させるが、当時の日本の完成車メーカー各社は部品の外注を強化する戦略をとった。例えば、トヨタ自動車は第2次大戦の頃までは、当時の部品産業の未発達により、内製化を強化する方針をとっていたが、終戦後にはこれが変更され、外注化への努力が強められた<sup>3)</sup>。

日本の完成車メーカー各社が部品調達を外注に依存する戦略を取ったのはなぜであろうか。それにはまず、資本・人力・技術力などの経営資源の制約問題があげられる。すなわち、資本・人力など経営資源の制約の下での量的拡大を図るためには外注に依存せざるを得なかったといえる。完成車メーカー各社は短期間に大量生産化をはかり、巨額の設定投資が集中的に行われたため、完成車メーカー自らが多くの部品部門まで投資を行う資金面での余裕がなかった。また、資金面だけでなく技術者・熟練工などの人的資源の面でも制約があり、完成車メーカー自身における生産規模の急拡大の中で、多くの部品部門にまで

3) トヨタ自動車 (1958), 104-105頁。

それを投入することは困難であった。したがって、主要な機能部品であるシャシー、エンジンブロック、駆動部品の加工・組立を除く他の部品はほとんど外注された。これは、1960年代に入って大量生産の本格化により生産規模が急激に拡大することにつれ、内製を外注に切り替える動きが強まった点に具体的に現れる。

さらに、当時の完成車メーカーと部品メーカー間の大幅な賃金格差も、完成車メーカーの部品の外部調達を促進した主な理由の一つであった。例えば、1958年の完成車メーカー（2、3輪車を含む）の残業手当、賞与まで入れた月額平均賃金は29,750円であったのに対して、車体メーカーや部品メーカーのそれはそれぞれ18,900円、18,100円であった。したがって、車体メーカー・部品メーカーの賃金水準は完成車メーカーのその63.5%、60.8%に過ぎない。この数字には、残業手当・賞与も含まれているから、部品メーカーの労働時間が完成者メーカーより長いことを考慮すると時間当たりの給与差はさらに大きかったはずである。その結果、1953年当時完成車メーカー7社が購入ないし外注加工している部品点数は約50点、購入先延べ部品メーカーの数は447社であったのに対して、1958年3月末の完成車メーカー9社のそれは主要部品115点、購入先延べ部品メーカー数1,274社に膨れ上がった<sup>4)</sup>。

以上のような背景のもとで、完成車メーカーが大量生産への移行とともに部品外注化を拡大することによって、下請部品メーカーもそれに対応するための生産能力の拡大と設備近代化などの合理化に迫られた。すなわち、生産量の拡大とともに完成車メーカー内部の生産体制の変革をもたらしたが、それに対する部品メーカーの対応とそれに伴う品質向上・不良率の低下が必要であった。

それに対して、前述したように、当時の国内部品メーカーにおける規模の零細性・技術水準の劣位などから部品メーカーによる自立的な合理化は望めなかった。それで、完成車メーカー自らが下請部品メーカーを支援・育成する必要性

4) ダイヤモンド産業全書（1959）、311頁。

が大きかった。それで、完成車メーカーは下請部品メーカーを集中的・効率的に育成するため、①取引部品メーカーを少数に集約し、②それを組織化し、③継続取引の保証とともに技術指導・資金支援などの支援を与えた。すなわち、完成車メーカーは部品メーカーに対して資本・技術面での支援とともに長期・継続取引という安全装置 (hostage) を与え、部品メーカーに生産設備の拡大・品質向上の意欲を高めた。

1950年代半ば以降、トラックを中心に内需・輸出の増加によって自動車の生産が増加した。それに対応して、トヨタ・日産などの完成車メーカーは設備投資を拡大し、生産能力の拡大及び設備近代化に本格的に取り組んだ。それとともに、生産方式も全面的な流れ生産方式へ転換 (1960~61年) することになった。つまり、これまでのロット生産から各工程間の連結にスーパー・マーケット方式が導入された。これは、完成車メーカーが必要とする部品を必要なときに、必要な量を調達する、いわゆる定時定量納入制 (JIT) である。トヨタの場合、トヨタ自動車内部の各工程に1952年から導入が開始され、トヨタ自動車内部では1956年に流れ生産方式を完成・確立させた。その後、部品メーカーにも漸次適用され、1960年代に入ってから全部品メーカーに本格的に適用されていった<sup>5)</sup>。

このような完成車メーカーの生産能力の拡大と生産方式の変化は、部品メーカーにもそれに対応するための大量生産体制の確立と合理化・設備の近代化などが要求された。つまり、完成車メーカーの生産に対応できる部品メーカーの生産力の拡大、完成車メーカーで導入されたスーパー・マーケット方式に対応するため、部品メーカーにおける生産方式も、ロット生産から流れ生産への転換などが必要であった。特に、完成車メーカーの生産方式の変化には、部品メーカーが完成車メーカーの流れラインに接続して生産を同期化し、必要な部品を必要な時間に納入しなければならないため、部品メーカーの高い製造技術・品

5) 清・大森・中島 (1975), 80-81頁。

質管理が前提となる。

それに対して、自ら合理化投資などを通じて対応できる部品メーカーは非常に限られていた。長期信用銀行調査部（1963）の調査によると、当時の部品メーカーの中で独自に生産技術の革新などの合理化を進めることができた少数の上層メーカーは、電装品・バネなどの自らの設計仕様に基づき部品の生産を行う、比較的古くから自立してきた独立部品メーカーに限られていた。中堅以下の部品メーカーは、主として機械加工・鍛造・プレスメーカーであり、完成車メーカーの設計図に基づき単純委託生産を行ってきた部品メーカーが多かった。これらの部品メーカーは、完成車メーカーの資本・人的・技術的援助のもとで成長してきたところが多く、完成車メーカーの量産化に対応して自力で合理化を行える部品メーカーの数は限られていた。そのため、完成車メーカーとしては、部品の安定的な確保のためには自社専属の部品メーカーを重点的に育成せざるをえなかった。それで完成車メーカー各社は、取引部品メーカーの少数化・組織化を通じて取引部品メーカーを専属化し、さらに他の完成車メーカーとの取引をほぼ禁止する排他的な取引関係を形成した。このような下請分業生産システムの専属的・排他的取引関係が形成されたのは、取引部品メーカーの重点育成を通じて部品を安定的に調達し、また、その結果得られた合理化効果を独占的に享受するためであった。

このような特定の完成車メーカーとの専属的な取引関係の形成は、とりわけ中小の部品メーカーに多くのメリットを与えた。すなわち、特定完成車メーカーへの専属化は、自動車生産の拡大の中で受注量の安定的確保などを通じた持続的な成長の機会を与えた。特に金融面においても、元請メーカーの支払が安定し、それも現金が主体で、手形も短期間であったのは大きな利点であった。それとともに、素材の安定的な供給も、原価に占める素材購入費が大きいので、それが安価にかつ安定的に供給されることは大きなメリットであった<sup>6)</sup>。

6) 清・大森・中島（1975），77頁。

以上のように、完成車メーカーは限られた経営資源の下で大量生産体制に対応するため自ら部品メーカーを育成する政策を取り始めた。その具体的な表れが部品メーカーの協会の組織と部品メーカーへの資本・技術面での支援であった。

## (2) 完成車メーカーの部品メーカーへの支援

### 完成車メーカーの協会組織

完成車メーカー各社は取引部品メーカーとの結付きを強化し、また、集中的な育成を図るために協会を組織した。以下ではトヨタ自動車をはじめとする完成車メーカー各社の協会組織の状況を検討する。

まず、トヨタ自動車と関連した部品メーカーの協会は、戦前の1939年の自動車下請け懇談会が1943年に協豊会になった。協豊会は1948年、東海・関東・関西の3つの地域に分離された。戦後、とりわけ1950年以降には、協会メンバーの生産システムや経営合理化を図るためのメンバー間の協力活動が強化された。ただし、協豊会は1950年代の初期までは懇談会的色彩が強い団体であって、部品メーカーへの指導などが強化されたのは1950年代の半ば以降であった。1952～53年に東海協豊会参加企業が中小企業庁の系列診断を受けたのを契機に、今後の合理化のための研究会を結成するなどの本格的な活動をはじめた<sup>7)</sup>。

当時、トヨタ自動車は豊田自動織機・トヨタ自動車販売・トヨタ車体・豊田工機・日本電装・愛知製鋼・民成紡績を中核としたコンツェルンを形成していた。さらに、以上の系列会社に部品や原材料を納入している会社まで入れるとトヨタが直接・間接に関連する会社の数は800社にのぼっていた。その中から次のような基準を満す企業が協会のメンバーになっていた。トヨタと人的・資金的にも一体として運営されているいわゆる資本系列10社と独立系の専門

7) 三輪 (1990), 74頁。

部品メーカー、また、トヨタに素形材を供給する原料メーカーで独立系の大規模の企業、さらに中小規模部品メーカーでトヨタの専属的な企業などである。三つの協豊会の合計会員数は、1958年度で158社に及んだ<sup>8)</sup>。

日産自動車の場合、1955年当時、系列企業組織として横浜工場を中心とする宝会、吉原工場を中心とする睦会が組織されていたが、1958年部品メーカーに対する指導や結合関係の強化をはかるため宝会に一本化した。当時の宝会のメンバーは92社で、独立した専門部品メーカーは含んでいなかった<sup>9)</sup>。日産自動車の宝会はトヨタの協豊会に比べメンバー企業の規模が小さいなどの点から、日産自動車は協力会メンバーの体質強化を図るため、1962年以降宝会メンバーの大規模な再編成を行った。

その他の完成車メーカーも、1960年の時点では協力会あるいはそれに準ずる取引部品メーカーの組織化が行われた。三菱日本重工業東京自動車製作所は、180社の取引部品メーカーのうち52社が協力工場になっていた。川崎航空機岐阜製作所自動車工場では21社の部品メーカーが下請協同組合を構成していた。東洋工業（現マツダ）は1952年に機械・板金部品の第1次協力工場20社で東友会を結成した<sup>10)</sup>。

また、完成車メーカーは部品メーカーを集中的に育成するため、このような協力会を組織するとともに、取引部品メーカーに対する資本参加も拡大した。完成車メーカーは主要部品メーカーに対しては資本参加を通じて管理を強化し、また、技術・資金支援などを通じて育成しようとした。〈表5-1〉は1953年から1958年までの完成車メーカーによる取引部品メーカーへの資本参加の推移である。完成車メーカーによる主要部品メーカーに対する系列強化を反映して、株式所有部品メーカー数は、1953年の56社から1958年には105社へと2

8) 村田（1962），83頁。

9) 村田（1962），84頁。

10) 三輪（1989），19頁。



倍弱増加している。また、完成車メーカーが株式所有比率を高めた部品メーカーの数も約70社にのぼった。なお、完成車メーカー各社は系列部品メーカーへ資本参加するとともに、役員の派遣を通じた系列部品メーカーの管理にも積極的に乗り出した。完成車メーカーから役員が派遣された部品メーカーの数は、1954年のトヨタ・日産・いすゞ・日野の4社合計で21社であったが、1958年にはそれが39社へと増大した<sup>11)</sup>。

〈表5-1〉 完成車メーカーの持分所有部品メーカー数の推移

	1953	1954	1955	1956	1957	1958
トヨタ	22	30	30	30	30	31
日産	6	9	12	15	19	18
いすゞ	15	19	21	23	26	30
日野	13	17	18	20	23	26
合計	56	75	81	88	98	105

出所：日本長期信用銀行調査部（1963，25頁）から転載

### 部品メーカーへの資金・技術支援

完成車メーカー各社は協会の組織、資本参加などを通じて取引部品メーカーに対する管理を強化するとともに、部品のコストダウン、品質・性能の向上を図るため、傘下の下請系列部品メーカーに対して技術指導・資金支援・設備払下げなどの様々な支援を与えた。

1959年11月の中小企業庁が実施した「中小企業下請工場取引実態調査」によると、完成車メーカーの支援の内容は、主に資金の貸しなど資金面での支援や長期・継続的契約、技術指導、機器・設備の支援を中心に行われている。まず、完成車メーカーの支援のうち資金面を見ると、資金貸しが70%で最も高く、資金借入れ・手形割引の斡旋・保証が31.2%、完成車メーカーからの出資も調査対象企業の28%になっている。また、前渡し金を受けている下請部品メーカーも12.1%に達する。次に、調査対象企業のうち47.5%の企業が長期・

11) 日本長期信用銀行（1963），25-26頁。

継続的契約を結んでいた。また、技術指導39.7%、治工具・検査器具の貸与及び払下げ37.6%、機械設備の貸与・払下げ27.7%、経営指導16.3%の順になっている<sup>12)</sup>。この調査結果から、完成車メーカーの支援の重点が部品メーカーの生産能力の拡大と技術力の向上に置かれていたことがうかがえる。

次に、トヨタ自動車の下請系列部品メーカーへの支援を調べてみよう。トヨタ自動車は1950年代の初め、系列部品メーカーとともに中小企業庁の系列診断を受け、その結果、部品メーカーに対する技術指導が不十分であるとの指摘を受けた<sup>13)</sup>。その後、トヨタ自動車は直接系列部品メーカーに対して診断を行い、体系的な部品メーカーへの支援・管理システムを構築することになった。〈表5-2〉は、大阪府立商工経済研究所（1960年10月）がトヨタの協豊会メンバー41社を対象にトヨタ自動車からの支援状況を調査したものである。そこでの一つの特徴は、トヨタ自動車の支援が一般協豊会員には技術指導中心に行われており、資金援助はあまり積極的でないことである。技術指導は一般会員32社のうち20社が受けている。部品メーカーへの技術指導としては、完成車メーカーからの技術者の派遣や部品メーカーの労働者の訓練などを通じて行われた。

しかし、資本参加を受けている一般会員の場合、3社のうち2社への資本参加の割合も5%未満であり、設備資金の貸与は、当該設備の購入が全生産体系上緊急に必要とされる場合に限られていた。それに対して、トヨタ系9社に対する支援の重点は資金面になっている。また、機械設備の払下げは、トヨタ自動車の新鋭機械や設備の導入により陳腐化した機械設備を下請系列部品メーカーに払下げたものであるが、払下げ機械の価格は市価より割安であった<sup>14)</sup>。

一方、日産自動車の場合も、トヨタとの同時期に神奈川県商工指導所による

12) 村田（1962），94頁。

13) Wada（1991）。

14) 大阪府立商工経済研究所（1961），41-43頁。

系列診断を受けた。日産自動車はその系列診断結果を受けて、系列部品メーカーに対する工場診断や巡回指導を実施した<sup>15)</sup>。日産自動車は1955年頃から下請系列部品メーカーを対象にした技術指導の講習会などを通じて生産管理技術の向上を図った。そして1960年代に入ってから本格的な外注管理・指導に乗り出したが、そこでは、まず1次下請部品メーカーの中で日本ラジエーター程度の水準までを対象に、QC活動・VA/VE活動を指導しており、それら企業の設計能力や研究開発能力の強化をはかった。さらに、1次下請部品メーカーの生産・技術の合理化、工場のレイアウトなど近代化・合理化の支援も行った<sup>16)</sup>。

〈表5-2〉 トヨタの下請部品メーカーへの援助（1960年10月調査）

	資本参加	設備資金貸与	運転資金貸与	機械設備の貸与	機械設備の払下げ
一般協賛会員	3	5	1	5	12
トヨタ系9社	8	2	2	4	6
合計	11	7	3	9	18

	治工具の貸与	検査機器の貸与	技術指導	原材料支給	調査対象企業数
一般協賛会員	9	10	20	18	32社
トヨタ系9社	4	3	6	8	9社
合計	13	13	26	26	41社

出所：大阪府立商工経済研究所（1961，41頁）から転載

このような完成車メーカーによる下請系列部品メーカーへの支援形態は、下請分業生産構造の深化（重層化）に伴い、1次下請部品メーカーの下請系列部品メーカー（完成車メーカーからみると2次下請）の支援に取り入れられた。〈表5-3〉は1次下請部品メーカーから2次下請部品メーカーへの支援状況に対する国民金融公庫の調査である。総回答企業67社のうち元請企業から資金面で支援を受けている2次下請部品メーカーは少なく、借入れや銀行からの融資に際しての保証を受けている企業もそれぞれ2社と4社にすぎない。そ

15) 植田（1995），7頁。

16) 選（1964），5-6頁。

れに比べ、技術指導や経営指導を受けている企業はそれぞれ13社、12社であり、その点から支援の重点は技術指導や経営指導に置かれていたことがうかがえる<sup>17)</sup>。

〈表5-3〉 1次部品メーカーの2次部品メーカーへの支援

借入れ	2社
銀行などからの融資に際しての保証	4社
技術指導	13社
経営指導	12社
機械・設備貸与	3社
その他	13社
特定の関係ない	8社
無記入	21社

注：1) 重複9社あり

2) その他は人的援助、紹介などである

3) 国民金融公庫調査による

出所：清・大森・中島（1976，64頁）から転載

#### 4. 下請分業生産システムの深化過程

前節で、日本の自動車産業における戦後の大量生産への移行にともなって、完成車メーカーが資本・人力などの経営資源の制約を補う形で外注を拡大し、また、下請部品メーカーに対する効率的な育成のため下請分業生産システムを構築したことを検討した。

ところが、1960年代に入ってから国内外の競争の激化と生産規模の急速な拡大は、完成車メーカーにとって外注部品の一層のコストダウン・品質向上のための合理化が要求された。その結果、下請部品メーカーの構造の再編を通じた重層化、競争メカニズムの導入などによる下請分業生産システムの深化がはかられることになった。

以下では、下請分業生産システムの深化過程で行われた下請部品メーカーの

17) 清・大森・中島（1976），64頁。

再編成と完成車メーカーの外注化戦略の変化について考察する。

#### (1) 下請部品メーカーの再編成

1960年代に入って、生産拡大と資本自由化、乗用車輸入開放（1965年）などの本格的な開放体制を迎え、自動車産業の国内外の競争が激しくなった。それで完成車メーカー各社は競争力強化のため、内部の生産体制の合理化とともに外注部品のコストダウン・品質向上のために下請系列の整理・統合を推進しはじめた。とりわけ、1960年代から70年代初頭にかけて部品メーカーの合弁・提携が多数行われたのであるが、以下ではその背景と特徴を考察する。

まず、完成車メーカーは、生産の急速な拡大による部品外注の拡大に伴って下請部品メーカーの合理化を通じた一層のコストダウン・品質の向上が必要となった。それに対して、系列内部では複数の系列部品メーカーが同種・同系統の部品を重複生産したり、分散して生産したりしていたため、同一工場で小ロットの生産を含む多種の生産工程が並存していた。それが系列部品メーカーの一貫生産工程や量産ラインの設置を妨げ、資本の効率性の低位をもたらし、コストダウンの限界を形成していた<sup>18)</sup>。そこで完成車メーカーは、部品メーカーの生產品目の調整による生産の専門化、競合部品の生産調整、二重投資の削減、量産規模の拡大といった合理化をはかった。つまり、下請系列部品メーカー間の生產品目の整理とともに、生産規模を拡大する必要があり、そのためには直接取引する1次下請部品メーカーの整理と統合を図る必要があったのである。

また、完成車メーカー各社、特に大手のトヨタ・日産自動車は国内市場の急速な拡大と競争の激化に伴って自らは最終組立に特化し、外注を一層拡大した。それにより、完成車メーカーはサプラインの分離・独立を推進し、それとともに発注方式もそれまでの単品発注方式からユニット発注を拡大した。部品発注のユニット化がとりわけ問題となったのは1960年代の前半であるが、このよ

18) 清・大森・中島（1975），83頁。

うなユニット発注への転換には、部品メーカーの生産能力・生産技術の向上という質的な転換が求められた<sup>19)</sup>。それが1次下請部品メーカーの集約化による大型・専門化の必要性を高め、完成車メーカーは下請部品メーカーの合併・統合を通じて1次部品メーカーの再編を推進し始めた。

まず、下請系列部品メーカーの再編の推移を概観しよう。〈表5-4〉は、1963年から1972年までの自動車部品メーカーの再編状況である。完成車メーカーごとの系列部品メーカーの再編状況を見ると、日産自動車系列の部品メーカーの再編が他の完成車メーカーに比べて非常に活発に行われたことが分かる。すなわち、1963年から1972年までの10年間における日産自動車系列部品メーカーの再編の件数は47件に及んだ。これは、以下で検討するように日産自動車が自社系列内部での再編とともに、プリンス自動車との合併、いすゞ、富士重工業との提携関係の進展に伴い、その合併・提携した完成車メーカーの系列部品メーカーとの再編成を積極化したためである。それに対して、トヨタ自動車系列部品メーカーの再編成は15件と日産の3分の1に過ぎない。

また、部品メーカーの再編時期を見ると1960年代の半ばから後半に集中している。この時期には、完成車メーカー各社とも生産の急激な拡大と競争の激化に伴って、完成車メーカー間の提携・統合が行われたためである。

次に、完成車メーカー毎の下請系列部品メーカーの再編状況を検討しよう。まず、日産自動車の場合、すでに1962～63年から再編が開始され、プリンスとの合併を前後にして、系列下請部品メーカーの統合や1次部品メーカーの整理を進めるなど下請部品メーカーの再編を積極的に進めた。

1965年6月プリンスとの合併発表や1965年9月の「ピック・アップ構想」に基づいて行われた再編では、プリンス系列の部品メーカーを自社の系列部品メーカーと提携・合併させた。また、宝会の組織改編も行い、それまで4部会編成であったが、従来の宝会会員118社をグループ会員44社に絞り、体制整備

19) 清・大森・中島(1976), 37頁。

〈表5-4〉 自動車部品メーカーの再編状況（合併・提携、新会社設立件数）

	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	合計
トヨタ自工		3	1		4	4	3				15
日産自動車	10	1	2	9 (4)	15 (10)	6 (1)	4 (2)			1	47 (17)
東洋工業			2				1				5
三菱自動社				2	1						3
富士重工	1				1						2
いすゞ							1				1
その他			1	2	2	2	2		2	3	14
独立系			1	1	4	4	7		1		18
合計	12	4	7	15	27	16	18	0	3	4	105

注：1) ( ) 内は、日産・プリンス合併に基づくもので、日産系列の内数

2) 日産系列には日立製作所関係の部品メーカーを含む、その他には外資系を含む。

3) 系列間の再編には、中核小企業の系列に分類した。不明なものはその他に含まれる。

出所：清・大森・中島（1976，37頁）から転載

を前提とした業種別グループ制にした。それで宝会の118社の中から1次下請部品メーカーを20~30社に集約し、他の部品メーカーを2次、3次下請に再編成した<sup>20)</sup>。ここで、1次部品メーカーの選定基準としては、①資本金5千万円以上、②自社で意思決定できる会社、③同族会社でなく、社外重役を入れて経営の近代化を行っている会社、④市場性のある独自製品を持ち日産への依存度が50%以上の会社、⑤株式市場への上場、あるいはそれに準じた株式の交換性があり、資金を市場から集められる会社になっている<sup>21)</sup>。

トヨタ自動車の場合、日産よりも1次下請企業（協豊会加盟）の規模が大きかったためトヨタ自動車での再編成は、協豊会加盟企業の2、3次下請部品メーカーの再編が中心になっていた。トヨタ自工の場合、限られた地域内で部品メーカーを育成してきたので、1次部品メーカーの整理を含む系列内生産体制の整備は日産に比べ先行していた。このため、系列内再編成は1965年の愛知工業

20) 佐藤（1980），58頁。

21) 天川（1972），65-70頁。

と新川工業の合併によるアイシン精機設立がある程度で、むしろトヨタ系列部品メーカーの優位のもとに、他の中小部品メーカーを系列化するケースが多かったのである。

それに対して、日野やダイハツ工業はトヨタとの業務提携をきっかけに自社下請系列部品メーカーの再編成やトヨタ系部品メーカーとの業務提携が行われた。日野自動車の場合、提携後は量産体制の確立が課題であったため、トヨタは日野協力会の拡大強化をはかり、日野協力部品メーカー約100社の中から日野との結びつきの強い15社を選んで直接の技術指導を行うなど積極的に下請部品メーカーの選別を行った。日野側でもそれに応じて、機械加工関係を有力2社を柱として再編成し、鑄造関係では地域別・製品加工別にグループ化を進める方針を決め日野協力会メンバーの洗い直しをはじめた<sup>22)</sup>。

いずれ自動車や富士重工業も日産自動車の委託生産を請負うに伴い乗用車部品の共通化が進められていたが、ここに日産系部品メーカーが進出し、いずれや富士重工の下請系列部品メーカーの再編が行われた<sup>23)</sup>。そのほかの東洋工業・三菱自動車の系列部品メーカー再編も、同様の合併・業務提携・グループ化が広範に行われた。

そのような下請系列部品メーカーの再編の特徴としては、系列の上層部品メーカーを軸にして再編が進められ、1次部品メーカー間の合併・提携も、その大半は大手部品メーカーと中小部品メーカーの間で行われた。〈表5-5〉、〈表5-6〉で見られるように、主要な再編は、トヨタ・日産系列部品メーカー内部またはこれを中核とする再編、大手独立部品メーカーを中核とする再編であって、系列を超えた提携・合併による部品業界の再編はほとんどなかった<sup>24)</sup>。そのような結果になったのは、それぞれの品目の生産において1次部品メーカー

22) 天川 (1972), 68頁。

23) 池田 (1973), 57-62頁。

24) 系列を超えた部品メーカーの合併の例は市川製作所と白光舎の合併による市光工業の設立がある程度である。(山崎, 1994年, 90頁)。



とそれ以外の部品メーカーとの格差が大きかったため、業界再編がすでに優位にあった大手の1次部品メーカーによる2次、3次下請部品メーカーの系列化を促進したからである。

以上のように部品産業の再編はトヨタ系列、日産系列、一部の独立部品メーカーが部品業界において優位を占めていて、再編はそれぞれを核として行われたのである。また、その動きは、最初は系列内部で、そしてその後行われた完成車メーカー間の合併（日産とプリンス）や完成車メーカーの間の業務提携をきっかけに完成車メーカー別下請グループにまで拡大していた。

<表5-5> 自動車部品メーカーの主な合併現況

	時 期	中 核 会 社	参 加 会 社	新 会 社 名
トヨタ系列内部再編	65年5月	愛 知 工 業	新 川 工 業	アイシン精機
日産系列内部再編	65年5月	東洋プラススクルー	三 上	東洋プラススクルー
	66年11月	大 井 製 作 所	山 金 属	大 井 製 作 所
	66年12月	鬼 怒 川 ゴ ム	名 取 ゴ ム	鬼 怒 川 ゴ ム
	68年1月	日本ダストキーパー	浅井製作所	キ ー パ ー
大手独立部品メーカーを中核とする再編	68年10月	市 川 製 作 所	白 光 舎 工 業	市 光 工 業
中小独立部品メーカーを中核とする再編	69年4月	神 戸 電 機	日 本 電 池	新 神 戸 電 機

出所：山崎（1994，91-92頁）から転載

## (2) 完成車メーカーの発注戦略の変化

1960年代に入ってから下請系列部品メーカーの再編とともに、完成車メーカーの部品発注戦略も大きく変化し始めた。1960年代に入ってから完成車メーカーの部品発注戦略の変化における特徴は、まず、第1番目、排他的専属関係から納入先複数化への転換である。前述したように、下請生産制の形成過程では下請系列部品メーカーの他の完成車メーカーとの取引は禁止されたが、1960年代に入ってトヨタ・日産自動車の大手完成車メーカーを中心にそれを緩和

〈表5-6〉 自動車部品メーカーの主な提携現況

	時 期	中核会社名	参加会社名
トヨタ系内部の再編	69年7月	三 五	横 須 賀 工 業
日産系内部の再編	63年5月	大 井 製 作 所	城 南 製 作 所
	63年6月	大和工業, 万自動車工業	三 池 工 業
	66年9月	山 川 工 業	永 田 工 業
トヨタ系列部品メーカー を中核とする再編	67年4月	日 本 電 装	三共ラジエーター
	67年12月	三 五	興 立 産 業
	68年2月	堀 江 金 属	興 立 産 業
	68年11月	日 本 電 装	京 三 電 機
大手独立部品メーカー を中核とする再編	65年9月	大 同 メ タ ル	ナ ガ ト メ タ ル
	66年3月	日本エアブレーキ	埼 玉 機 器
	67年1月	大 同 メ タ ル	日 本 メ タ ル
	67年11月	宣 場 工 業	日 発 精 機
	68年6月	小 糸 製 作 所	今 仙 電 機
	69年2月	小 糸 製 作 所	ス タ ン レ ー 電 気
	69年3月	ス タ ン レ ー 電 気	東 海 電 装
	69年3月	市 光 工 業	大 鳥 電 機
69年7月	ト ビ ー 工 業	プ レ ス 工 業	
大手部品メーカー を中核とする再編	68年3月	日 立 製 作 所	阪 神 変 圧 器
	68年5月	日 立 製 作 所	国 産 電 機
	69年3月	日 立 製 作 所	日 本 気 化 機

出所：山崎（1994，93-94頁）から転載

し、下請系列部品メーカーの取引先の拡大をむしろ奨励することになった。第2番目に、外注部品の発注方式がそれまでの「1部品1社発注」方式から1部品の複数部品メーカーへの発注に変化した。また、第3番目が部品設計の外注の拡大である。つまり、部品の発注が貸与図部品から承認図部品の発注比率が高くなった。

この時期に完成車メーカーの発注戦略が変化した背景は何であろうか。まず、部品メーカーの納入先複数化と関連しては、前述したようにこの時期に完成車メーカーは、貿易・資本の自由化などの開放化に伴って国際競争力向上のため

の外注部品のコストダウン・品質向上が緊急の課題であった。そのためには、1次下請部品メーカーの生産拡大による規模の経済性を高めることが必要となり、それで下請部品メーカーの取引先の拡大を奨励することになった。すなわち、完成車メーカーにとって、下請部品メーカーの生産拡大による規模の経済性の増大によって、自社への納入コストの低下が期待できるのである。たとえば、トヨタ自動車の場合は、トヨタ自動車への依存度が最大60%という目標をトヨタ自動車自らが打ち出し、系列部品メーカーがこれに到達するように部品メーカーとともに取引先の拡大に努めていた<sup>25)</sup>。

このような1次部品メーカーの納入先複数化は、とりわけ他完成車メーカー系列部品メーカーに比べ、コスト・品質競争力の面で優位にあるトヨタ・日産自動車の大手の1次下請系列部品メーカーを中心に進展された。その他の完成車メーカーの下請部品メーカーの取引先拡大はあまり進まなかった<sup>26)</sup>。大手の1次部品メーカーの納入先拡大は、前述した部品メーカーの再編を促す役割もした。つまり、生産規模の小さい完成車メーカー系列の下請部品メーカーの多くは大手部品メーカーに市場を奪われ、2次、3次下請部品メーカーへの再編の対象にならざるを得なくなった。生産規模の小さい完成車メーカーにとっても、競争激化によって外注部品のコストダウンと品質面で優位にある大手完成車メーカーの下請部品メーカーからの調達誘引が高まった。そのため、大手1次部品メーカーには受注を拡大するチャンスが生じ、一方、生産規模の小さい完成車メーカー系列の部品メーカーの多くは、大幅な再編成の対象にならざるを得なかったのである。

ところが、このような納入先の拡大は系列関係の弱体化を意味するものではない。トヨタ・日産自動車の下請部品メーカーの場合、トヨタ・日産自動車への取引依存度が低下したとしても、依然としてトヨタや日産自動車が最大の取

25) 日本長期信用銀行(1963), 50-51頁。

26) 松井(1973), 45-50頁。

引先であり、両自動車メーカーとの取引は依然重要だからである。

次に、完成車メーカーによる同一部品の複数部品メーカーへの発注について検討しよう。完成車メーカーによる部品発注の複数化戦略は、部品の安定的な調達と下請部品メーカー間の競争促進がその背景になっている。つまり、1950年代後半から完成車メーカーの生産体制が全面的に流れ生産方式へと転換し、それが部品メーカーにも適用されたが、その結果、完成車メーカーの部品在庫は数日分に減り、部品納入の周期も非常に短くなった。このような状況の下では、部品メーカーの事故などで部品の供給に支障が出た場合は生産全体に重大な影響が出る。したがって、外注部品調達の安定性を確保するためには1部品を複数の部品メーカーに発注する必要性が高まったからである。

なお、同一部品の複数部品メーカーへの発注は、部品メーカー間に競争を誘発する効果もある。それにより完成車メーカーとしては、取引部品メーカーに対してコスト・品質面での改善努力を促す効果が大きくなるわけである。このような同一部品の複数発注政策がとられはじめたのは、1960～65年頃であり、1965～73年頃に一般化した<sup>27)</sup>。

その背景には、部品メーカー全体の水準の向上があり、それが完成車メーカーとして、同一部品の複数発注の可能性を生じさせた。しかも、前述したような下請部品メーカーの取引先複数化の進展も完成車メーカーの同一部品の複数部品メーカーへの発注をより容易にした<sup>28)</sup>。また、完成車メーカーの複数発注は内製と外注を併用している場合も多い。その場合でも、メイン供給者があり、自社系列以外の部品メーカーから供給を受ける場合は、自社系列の部品メーカーがメイン供給者になるのが普通である。

最後に、完成車メーカーによる部品の詳細設計の外注拡大について検討しよ

27) 菊池(1980), 50頁。

28) 同一部品の複数発注状況を見ると、1975年現在、トヨタ自動車は141品目のうち88品目を、日産自動車は145品目のうち117品目を2社以上の部品メーカーに発注している(松井, 1985参照)。

う。完成車メーカーが部品の詳細設計まで部品メーカーに任せる承認図方式の発注が拡大した背景としては、1960年代に入ってから生産量の急速な拡大とモデル多様化による開発負荷の増加、部品メーカーの技術水準の向上などが考えられる。つまり、1960年代に国内市場におけるモータリゼーションによって生産とモデル数とも急速に増加した。乗用車における基本モデル数を見ると、1960年に8モデル（ただし外国設計者のライセンス生産を除く）、1965年に24モデル、1970年に37モデルへと急速に増加している<sup>29)</sup>。このように基本モデル数の急速な増加は主に1960年代の後半に集中している。このことは、1960年代半ばからトヨタとその他の主要完成車メーカーの開発負担が増大し始め、また、開発負担の負荷に比した開発人力の不足の結果、部品開発部門の多くを部品メーカーに委託することになったと思われる。また、承認図発注の場合、部品メーカーの設計能力が前提となるが、前述したように1960年代に入ってから部品メーカーの再編と取引先拡大、ユニット発注などによって1960年代の後半には部品メーカー自ら部品の詳細設計能力を持つ専門部品メーカーが育成されたのである。実際に、日本の完成車メーカーが部品の設計を外注する承認図方式が普及したピークの時期がモータリゼーションでモデルが急増した時期（1960年代後半）と一致している。

### (3) 下請分業生産システムの重層化

1960年代に入ってから行われた下請分業システムの深化過程のもう一つの特徴が下請分業構造の重層化が進んだことである。そのような下請分業システムの重層的構造は、日本の下請分業生産システムの特徴として現在に到るまで継続されている。ここでは、下請生産システムの重層化の背景とその動向を分析する。

まず、前述したように1960年代に行われた、完成車メーカーによる1次下

---

29) 藤本(1997), 57-58頁。

請部品メーカーを中心とした生産工程の整理・統合を通じた部品メーカーの再編成の過程で系列別の下請分業システムの重層化が促進された。つまり、1次下請部品メーカーのうち、資金力・技術力の劣位な部品メーカーは、1次下請部品メーカーのもとへ2次・3次下請部品メーカーとして再編成されたのである。

また、完成車メーカーの部品発注のユニット化に伴い、それを受注した1次下請部品メーカーも、単に生産量の拡大に留まらず、部品のユニット生産に必要な生産力と技術力の向上が求められることになった。そこで、技術力・資金力などでこのような質的転換ができない中小部品メーカーは2次下請化することになった。また、このようなユニット化に対応できた1次部品メーカーも、これまで内製していた単純な加工工程などの一部工程を再下請に出すことになり、その結果、下請分業構造の重層化が進展された。つまり、ユニット部品の場合、多くの単品によって構成されるため多種・多様な工程を含むが、それを1次下請部品メーカーがすべて生産するよりは、いわゆる規模の不経済性が大きい工程を外注化することによりコストダウンをはかったのである。

さらに、1次下請部品メーカーの部品外注化拡大の背景には日本経済の高度成長に伴う労働力の不足と企業規模間賃金格差の存在がある。すなわち、1960年代に入ってから的高度経済成長が労働力の不足を呼び起こし、大企業には主として若年層を中心とする大量の労働力が採用される反面、中小企業の方ではそれが難しくなってきた。1965年には労働力の需給関係が全く逆転し、中小企業での雇用、特に、若年労働力の採用には、相当の賃金上昇を余儀なくさせられた。こうした労働力の不足に対処する上で多くの中小企業では、中高龄及び女子労働力に多く依存することとなり、さらには家庭内労働力（主婦など）のパート・内職面での積極的利用を拡大せざるを得なくなった<sup>30)</sup>。また、企業規模別賃金格差も、1960年代の半ばまでは労働力の不足によって縮小してき

30) 藤田・竹内編(1987), 15頁。

たが、1965年をピークとして1960年代の後半まではほぼ同一の水準が保たれている（表5-7）。このような労働力不足と企業規模間の賃金格差の存在によって、1次部品メーカーは量産ラインに特化し、生産性の低い補助的な工程を外注化した。

<表5-7> 規模別賃金格差（製造業）

	現金給与総額			
	500人以上	100-499人	30-99人	5-29人
1955	100.0%	74.3%	58.8%	-
1960	100.0	70.7	58.9	46.3%
1962	100.0	77.6	66.7	57.0
1964	100.0	79.0	69.5	60.4
1965	100.0	80.9	71.0	63.2
1967	100.0	79.6	67.7	60.0
1969	100.0	80.9	69.6	61.9
1970	100.0	81.4	69.6	61.8

出所：労働省「毎月労働統計調査」各年版

しかし、2次下請部品メーカーの多くは生産技術が低水準にあり、機械設備も老朽化・陳腐化した汎用機であって、日程管理・品質管理などの管理水準も低かったため、2次下請部品メーカーからの納期遅延や部品の不良率が高いなどの問題点が多かった。つまり、1次下請部品メーカー自ら、2次下請部品メーカーに対して生産能力の拡充・コストダウン・品質管理などの支援を行う必要性が高まった。それで、1次下請部品メーカーは自社の中核的下請を選別して協力を組織し、そのメンバーに資金援助・機械貸与・支払条件の優遇・技術導入・集中発注などの各種の援助を行い、指導・管理を強化した。

<表5-8>は1次下請部品メーカーによる2次下請部品メーカーの協力会組織の状況であるが、主要1次下請部品メーカーのほとんどは主要取引部品メーカー（2次下請メーカー）からなる協力会を構成している。つまり、1960年代を通じて2次部品メーカーも組織化され、1次部品メーカーの支援によって

サブアセンブリーラインに直結する工程を担うように発展したと思われる。

〈表5-8〉 1次部品メーカーの協力会現況

企業名	グループ名	参加企業数	外注総数
アイシン精機	アイシン協力会	150	455
曙ブレーキ	誠和会	60	120
厚木自動車部品	厚宝会	35	
荒川車体	共栄会	40	
市光工業	市光工業協力会	58	310
今仙電機	今仙電機協力会	28	
加藤発条	みふじ会	30	60
桐生機械	桐生機械協力会	30	
三五	三五協力会	26	
城南製作所	城南製作所協力会	80	
高丘工業	高丘工業協力会	50	
立川スプリング	立川スプ協同組合	約60	120
土屋製作所	土屋製作所協力会	30	
東海理化電機	東海理化協同組合	31	
日本気化機	日本気化機協力会	50	90
日本電装	電装協力会	52	
橋本フォーミング	陸会	約30	130
フタバ産業	フタバ協力会	70	
日本発条	日発親和会	約80	

出所：清・大森・中島（1976，67頁）から転載

以上で分析したように、下請分業構造の重層化は完成車メーカーの系列内部品メーカーの再編と部品発注のユニット化によって促進された。ここでは詳しく述べなかったが、2次下請部品メーカーの3次下請部品メーカーへの外注化の強化もほぼ同じ理由によると思われる。それにより下請生産が重層化することになったが、それだけでなく上位層の部品メーカーは下位層部品メーカーの生産能力の拡大、納入部品（工程を含む）のコストダウン、品質の向上、組立の効率化をはかる目的から下請系列化を進め、各層間の結合関係も強化された。



## 5. 下請分業生産システムと部品産業

完成車メーカーは、生産量の急拡大に伴い部品の外注を拡大するとともに、下請部品メーカーの生産能力の拡大・コストダウン・品質向上を求め、様々な支援を与えた。その過程で下請分業生産システムが形成・深化された。また、部品メーカーも完成車メーカーの支援と合理化要求に応じる形で積極的に設備投資と技術導入を行った。特に、以下で分析するように部品メーカーの設備投資と技術導入が1960年代に入ってから積極的に行われたが、それが部品メーカーのコスト・品質面での競争力を向上させ、完成車メーカーの生産拡大を支えた。

本節では、完成車メーカーの生産量の急拡大期にあたる1960年代を中心に、下請分業生産システムの形成・深化過程の中で部品メーカーの設備投資と技術導入がどう促進されたか、そのメカニズムを分析する。

### (1) 部品メーカーの設備投資

完成車メーカーは、大量生産体制確立と競争力の向上のため、下請部品メーカーの再編成とともに合理化を図ったが、それを受けて部品メーカーも生産設備拡充・合理化のため設備投資を拡大し始めた。部品メーカーの設備投資の推移を見ると、本格的な設備投資が拡大したのは1960年代に入ってからである。

1950年代の部品メーカーの設備投資は、まだ新鋭機械の導入などは一部に限られ、機械の再配置、汎用機に自動送り・停止装置などを装着して機械の半自動化を進めるなどいわゆる金のかからない合理化が中心であり、機械設備の投資は積極的には行われなかった。この時期は、国有機械の交換払下げが設備能力の拡大に重要な役割を果たした<sup>31)</sup>。

31) 清・大森・中島 (1975), 81頁。

ところが、1960年代に入ってから自動車生産の急速な伸びに伴い部品需要が拡大し、品質向上・コストダウンが緊急の課題になり、部品メーカーも設備投資を本格的に拡大した。〈表5-9〉は、部品メーカーの設備投資の推移である。部品メーカーによる設備投資は、1960年代に入ってから増加し始め、1960年代の後半に急増したことが分かる。1960年には50億円に達しなかった設備投資額が、1961年には160億円、1968年には442億円に急増した。また、1社平均の設備投資額を見ると、1960年の約8,000万円から1961年には3億7,000万円に拡大し、1968年には10億円近くに達した。

〈表5-9〉 自動車部品産業の設備投資の推移（工事ベース）

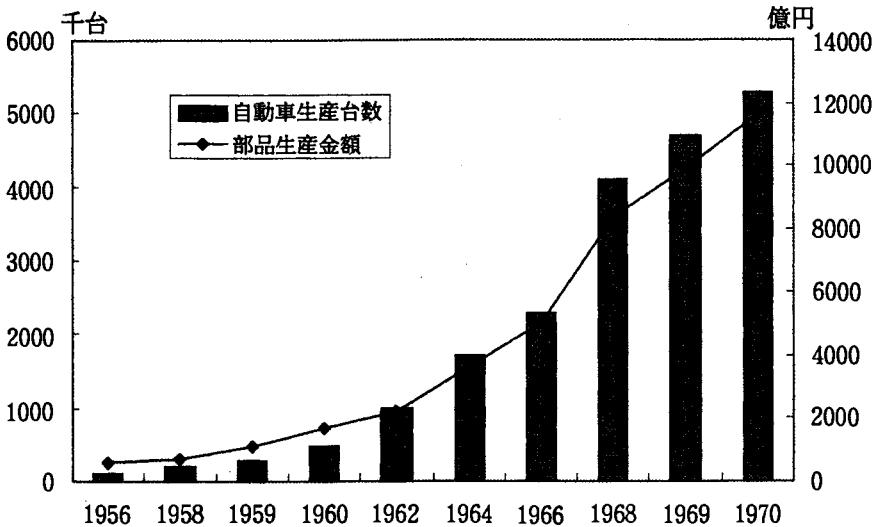
年 度	調査対象企業数	金額（億円）	1社平均（億円）
1958	n.a	35	n.a
1960	52	44	0.8
1961	43	160	3.7
1962	46	169	3.7
1964	52	238	4.6
1966	46	181	3.9
1968	45	442	9.8
1970	46	662	14.4
1972	41	612	14.9

注：1960～1961年は実績見込み

出所：通産省企業局編「主要産業の設備投資計画」各年版

このような部品メーカーの旺盛な設備投資には、前述したように、機振法に基づく日本開発銀行、中小企業金融公庫などによる特別融資も重要な役割を果たした。部品工業の設備投資の急増によって、部品メーカーの生産額も急速に拡大した。〈図5-1〉は自動車部品生産額の推移を示している。自動車部品の生産額は1956年589億円に過ぎなかったが、1960年代に入ってからその伸びが急速に高まり、1961年には2,069億円、1966年には5,000億円を超え、1969年には約1兆円に達した。

&lt;図5-1&gt; 自動車部品の生産額推移



出所：日本工業新聞社『日本工業年鑑』各年版から作成

次に、部品メーカーの設備投資の内容を見ると、投資金額のほとんどが土地入手、工場の建設よりも機械及びその付属設備に向けられた<sup>32)</sup>。<表5-10>は、49社の部品メーカーを対象に1956年から1963年までの設備投資のうち規模別機械設備向けの投資比率を調査したものである。それによると、100人から499人までの層を除けば、年毎にその比率が高まり1963年の場合には、その比率が80%台を超えている。

このような事実は、部品メーカーの設備投資が主に機械設備に向けられており、それが短期間に部品メーカーの設備の量的・質的改善をもたらしたことを意味する。<表5-11>は、1955年度から1966年度にかけての各設備の量的・質的改善の推移である。まず、各設備の量的拡大の推移を見ると、5年未満の設備の台数は1955年度末の12,381台から66年度末には53,857台へ約4.3倍増

32) 清・大森・中島 (1975), 90頁。

〈表5-10〉 自動車部品産業の設備投資の内容（機械設備向け比率）

単位：％

	企業数	1956-60年平均	1961	1962	1963
49人以下	6	80.9	62.7	79.2	87.5
50-99	5	76.4	69.3	88.9	88.9
100-299	16	67.5	72.7	78.7	61.5
300-499	9	64.6	59.6	59.2	50.6
500-999	7	61.4	74.1	83.6	88.8
1,000人以上	6	70.7	76.4	78.3	83.9

出所：清・大森・中島（1975，91頁）から転載

加した。特に、試験検査設備は1955年度末の674台から1966年度末には6,441台へと9.6倍増加した。

また、設備の量的拡大だけでなく、各設備の質的改善も急速に進展し、各設備とも5年未満の新しい機械の占める比率が急速に高まっている。5年未満の設備の割合が1955年度末には30%にすぎなかったが、66年度末にはその台数が急速に増えて52%を占めており、5年以上10年未満の機械まで入れると、その割合は80%を超えている。このように比較的経過年数の少ない機械のウェイトが高くなったのは、部品産業の歴史が浅く、既存設備の更新よりむしろ生産規模の拡大に伴う設備増設のウェイトが高まったことを意味する。また、このような量的拡大とともに設備の質的な面でも、トランスファーマシン、多軸自動旋盤、単能専用機、専用組立機械、自動溶接機など新鋭機械が多く導入された<sup>33)</sup>。

以上でみたように、1960年代に入ってから本格化した部品メーカーの設備投資は、主に機械設備の更新・増設に向けられ、それが部品メーカーの生産設備の拡充・生産コストの低下・品質の向上を可能にし、また、完成車メーカーの価格競争力の向上を支えたのである。

33) 通産産業省重工業局自動車化（1968），295頁。

〈表5-11〉 自動車部品産業の設備の量的・質的拡大推移 (1996年3月末現在)

単位: 台

		5年未満	5-9年	10-14年	15-19年	20年以上	合計
金属工作機械	55年度末	1,514	886	1,843	1,989	294	6,526
	%	23	14	28	30	5	100
	60年度末	4,657	1,470	890	1,918	1,918	10,650
	%	44	14	8	18	16	100
	66年度末	9,800	6,940	2,718	802	2,340	22,660
	%	43	31	12	4	10	100
金属加工機械	55年度末	550	309	301	252	115	1,527
	%	36	20	20	16	8	100
	60年度末	2,119	621	435	358	287	3,820
	%	55	16	12	9	8	100
	66年度末	5,501	3,731	948	250	457	10,887
	%	51	33	9	2	5	100
試験検査設備	55年度末	443	93	109	32	7	674
	%	64	14	16	5	1	100
	60年度末	1,924	409	106	113	30	2,582
	%	75	16	4	4	1	100
	66年度末	4,012	1,787	492	69	81	6,441
	%	62	28	8	2	2	100
その他	55年度末	1,150	526	955	614	145	3,390
	%	34	16	28	18	4	100
	60年度末	3,763	899	343	627	523	6,155
	%	61	15	6	10	8	100
	66年度末	8,521	3,976	910	253	269	13,929
	%	61	29	6	2	2	100
合計	55年度末	3,756	1,857	3,265	2,926	583	12,381
	%	30	15	26	24	5	100
	60年度末	12,463	3,399	1,778	3,062	2,574	23,276
	%	54	15	7	13	11	100
	66年度末	27,834	16,434	5,068	1,374	3,147	53,857
	%	52	31	9	2	6	100

出所: 通商産業省重工業局自動車課 (1968, 296頁) から転載

## (2) 部品メーカーの技術導入

以上のように、部品メーカーは設備投資を通じた生産体制を拡充するとともに技術導入も活発に行った。ここでは、技術導入の推移とその特徴を分析する。

自動車部品メーカーによる技術導入が本格化したのは、設備投資と同じく1960年代の半ば以降のことである。〈表5-12〉は、1961年から1974年までの自動車部品関連の技術導入の推移である。それによると1960年代半ば頃までは技術導入の制限などもあって技術導入件数は伸び悩んでいるが<sup>34)</sup>、1968年6月の技術導入自由化が実施されたこともあって1960年代の後半には導入件数が急速に増加した。1968年から74年までの7年間の技術導入の増加は著しく、導入件数は、それ以前の7年間の89件の4.5倍以上の399件にも達している。すなわち、1961年から74年までの導入件数である488件の82%が、1968年から74年までの7年間に集中している。また、国別導入件数を見るとアメリカからの技術導入が総導入件数488件の56%を占める274件であり、次がドイツとイギリスの順になっている。

部品メーカーによる技術導入が1960年代の後半に集中しているのは、もちろん部品メーカーの技術蓄積と研究開発投資の貧困にも起因するが、重要な点は、部品メーカーが開放経済体制へ早急に対応するため、危険負担が多く長期にわたる研究開発を避け、確実ですぐ工業化できる最も安直な外国先進技術の導入を選んだことである。そのため、技術導入から工業化までの期間は、概ね1ヵ年程度で極めて短かった<sup>35)</sup>。

一方、外国部品メーカーの直接投資の受入れによる技術導入は非常に少なく<sup>36)</sup>、外国部品メーカーの直接投資を受入れた場合も、その技術が先端技術であるため相手側の日本進出の要求を受入れざるを得なかった場合に限られていた。なお、外国企業の対日直接投資もアメリカの部品メーカーを中心に1960年代の半ば以降に集中しているが、これは、この時期に欧米での自動車需要が鈍化したため、欧米メーカーがアジア地域への進出に力を入れたことも要因の

34) 1951から60年まで自動車部品メーカーによる技術導入件数は18件にすぎない。

35) 清・大森・中島(1976)、41頁。

36) 1950年から69年までの直接投資による技術導入件数は33件にとどまっている(経済調査協会、1974、606頁参照)。

&lt;表5-12&gt; 部品メーカーの国別技術導入件数の現況

単位：件

	1961-65	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	計
米 国	33	3	12	25	29	32	59	25	22	34	274
ド イ ツ	7	1	8	9	4	8	8	8	7	12	72
英 国	13	2	2	10	6	5	10	6	3	7	64
フ ラ ン ス	1	1	1	3	0	7	6	1	2	1	23
そ の 他	2	0	3	2	5	6	11	7	5	14	55
合 計	56	7	26	49	44	58	94	47	39	68	488

出所：日刊自動車新聞社『自動車年鑑』各年版

一つである。また、このような欧米部品メーカーの日本進出に対応して日本の完成車メーカーは主な部品メーカーへの資本参加を通じた系列化を強めた<sup>37)</sup>。

技術導入の性格を見ると、最初は既存製品の国産化のための技術から、次第に量産技術・新製品技術が導入された。1960年代の半ばまでは、懸架・制動装置、動力伝達装置、電装品など完成品の製造技術と量産技術が中心であった。その頃は、完成車部門における生産の急拡大や本格的な量産工場の建設が活発になった時期でもあった。1960年代の半ば以降は、電子燃料噴射装置、ブレーキ倍力装置、自動クラッチなどのエレクトロニクスを利用した先端技術の導入が増加する。これらの技術の導入にあたっては前述したようにロイヤリティが高く、また提携にあたって資本参加などを条件とする例が多かった。また、1960年代の後半には、技術導入に関する規制の緩和、国内のモータリゼーションの進行を反映して、機能部品でないアクセサリ製品関連の技術導入も行われるようになった。例えば、反射器のデザインや乗用車におけるボディスタイルのデザインに関する技術導入などである。

次に、主な技術導入企業は、最初は各品目における大手の上層の部品メーカーに限られた。1967年段階で、技術導入部品メーカーは殆どが従業員500人以上の大手部品メーカーに限られた。それは、導入技術と設備を使いこなすために

37) 清・大森・中島(1976), 51頁。

は資本蓄積と技術的基盤が必要であったからである<sup>38)</sup>。

また、このような技術導入の多くは、完成車メーカーの下請系列部品メーカーによって行われた。〈表5-13〉に示されているように、総導入件数に占める完成車メーカーの系列部品メーカーによる技術導入の割合は、次第に減少しているが、全期間を通じて概ね50%に推移した。

〈表5-13〉 系列部品メーカーの技術導入件数

単位：件

	1961-65	1966-70	1971-74	合計
総導入件数	56	181	248	485
系列企業	34(60.7%)	93(51.4%)	108(43.5%)	235(48.5%)
トヨタ系列	5	24	17	46
日産系列	7	15	16	38
その他	22	54	65	141

出所：日刊自動車新聞社『自動車年鑑』、『日本の自動車部品工業』各年版から作成

### (3) 下請分業生産システムのパフォーマンス

以上でみたような部品メーカーの設備投資と技術導入によって日本の部品メーカーの価格・品質面での競争力が急速に高まって、1960年代後半には国際水準に達した。日本開発銀行（1970）が1969年12月現在、完成車メーカーと直接取引している1次部品メーカー91社を対象に部品メーカーの国際競争力の調査を行っている。〈表5-14〉はその結果の一部であるが、それによると、価格・品質面で自社製品が国際水準に達していると答えた部品メーカーは、トヨタ系列部品メーカー11社すべてを含む86社で調査対象企業の96%である。

それに対して、技術開発力の点では国際競争力ありと答えた部品メーカーは全体の56%である50社になっており、品質・価格競争力に比べると低いものの、過半数以上の部品メーカーが国際競争力を有していると答えている。

38) 清・大森・中島（1976），43頁。



〈表5-14〉 部品メーカーの国際競争力水準

	トヨタ系列		日産系列		独立専門		その他		合計	
	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし
品質・価格	11	0	24	2	24	1	27	1	86	4
技術開発力	7	4	14	12	13	12	16	12	50	40

注：日本開発銀行の取引先を中心とした主要部品メーカーで、原則として完成車メーカーと直接取引している1次部品メーカーを対象にした。

出所：日本開発銀行（1970，62-63頁）から転載

また富山（1973）は、乗用車の代表的な銘柄の一つについて、その製造コストの推移を1959年から1970年まで130ヶ月余りにわたって調査した。ここで製造コストとは、主に素材費、加工費（労務費、償却費、経費など）、部品購入費となっている。当該モデルは、1959年の開発当時は1,000ccであったが、1963年1,200cc、1965年1,300cc、1967年1,600ccにグレードアップされている。1959年のこのモデルの立ち上がり時点での製造コストは約51万円であったが、1963年には37万2,000円、さらに、1967年には25万5,000円まで傾向的に低下している。そのような製造コスト低下の要因として部品購入費と加工費という2つの要因が大きいウェイトを占めているが、特に、部品購入費の低下が最も著しい。すなわち、このモデルの1965年の部品購入価格は1959年の立ち上がり時点と比べて平均して約25%低くなっている<sup>39)</sup>。

以上から見ると、日本の部品メーカーの価格・非価格競争力は1960年代末において、すでに国際水準に達したと思われる。そして、それをもたらした主要な要因が前節で述べたように、1960年代に入って活発化した部品メーカーの技術導入と同時期における積極的な設備投資にあった。そしたら、部品メーカーはなぜ設備投資と技術導入を積極的に行ったのか。特に、第2章で分析したように、自動車部品の生産設備は専用性が高く、従って殆どが関係特殊的な設備投資を必要するなど取引費用が非常に高いのである。にもかかわらず、部

39) 富山（1973），114-133頁。

品メーカーは完成車メーカーの分業システムに積極的に参加したのである。ここでは、下請分業生産システムの構造的特徴に注目して、それが部品産業の合理化を促進するメカニズムとして動いたことを明らかにする。

これまで分析したように、下請分業生産システムの構造的特徴は、完成車メーカーの直接取引する部品メーカーが少数で、その取引が長期・継続的關係であること、また、その構造が垂直的に重層的化していることである。そのような構造的特徴から、完成車メーカーと部品メーカー間の取引における相互間の情報把握とその伝達・共有が容易になることである。それ故に、相互間に信頼感が形成されやすい。それが、完成車メーカーから下請部品メーカーに対する諸要求・指示・生産計画などの情報伝達の効率性を高めるとともに、下請部品メーカー側にも親企業である主取引完成車メーカーから出される情報の受入れを容易にする。また、下請部品メーカーにとっても、特定完成車メーカーへの専属度が高く、取引が長期・継続的に行われることは、主取引完成車メーカーからの要求や指示を積極的に受入れるインセンティブになる。そして、それが下請部品メーカーの設備投資・技術導入に伴うリスクを小さくし、設備投資と技術導入を促進したのである。実際、当時の部品メーカーのほとんどは中小企業であったため、自らが技術導入と設備投資を行う能力に欠けており、下請分業生産システムの構造的特徴から生じる相互間の情報共有・信頼感が下請部品メーカーの投資を促進し、技術水準の向上に有効に働いたと思われる。

このような下請分業構造の特徴に加えて、完成車メーカーが直接取引する1次部品メーカーの再編を通じて、専門・大型化したことも部品メーカーの設備投資・技術導入を容易にした点を指摘しておこう。部品産業の設備投資・技術導入の主な担い手が完成車メーカーの1次下請系列の大手部品メーカーであったことは前述した通りである。このような事実は、完成車メーカーの下請部品メーカーの育成戦略から、有力部品メーカーの多くが特定の完成車メーカーの下請系列部品メーカーになっていることから、当然の現象であるとも言える。

またそれが下請部品メーカーにとって設備投資・技術導入を容易にしたことを意味するものでもある。

また、完成車メーカーが複数発注などを通じて部品メーカー間に競争を促進したことも、下請部品メーカーの設備投資と技術導入を促進させる圧力になったと思われる。

以上で分析したように、下請分業生産システムの構造的特徴と下請部品メーカーの専門・大型化が、下請部品メーカーの設備投資・技術導入を促進し、それが部品メーカーの競争力を短期間に高める重要な役割を果たしたと言える。

## 6. むすび

本章では、1950年代後半以降完成車メーカーの量産体制の確立に伴って進展してきた下請分業生産システムの形成・深化過程を分析し、また、それが部品産業の競争力向上を促進するメカニズムとして動いたことを分析した。まず、下請分業生産システムの形成背景と関連しては、日本の完成車メーカーは、制限された経営資源の下で量産体制の確立に伴い部品の外注化の必要性が高まったが、当時の部品メーカーの資本・技術力からそれへの対応が期待できなく、完成車メーカー自らが部品メーカーを集約化・組織化し、支援・育成を始めた。その過程で重層化、長期・継続的取引関係を特徴とする下請分業生産システムが形成された。

最初の下請分業生産システムが形成される過程では、完成車メーカーは下請部品メーカーを組織化（協会組織）するとともに、下請部品メーカーの他の完成車メーカーとの取引をほぼ禁止する専属的取引関係を形成し、主要な部品メーカーに対する資本参加・役員派遣を通じた支配力の強化を図った。これらの主な目的は、取引部品メーカーの重点育成とその結果得られた合理化効果の競争メーカーへの流出を防ぐためであった。それとともに、完成車メーカーは

傘下の下請系列部品メーカーを育成するため、技術指導・資金支援・設備の払下げや長期発注の保証などの支援・育成策を取った。

次に、1960年代に入ってから、完成車メーカーは国内外での競争の激化、生産規模の急激な拡大に伴って、外注の拡大と外注部品の一層のコストダウン・品質向上の必要性が強まった。それで、完成車メーカーは1次下請部品メーカーの再編を通じた下請分業生産システムの重層化、ユニット発注、部品メーカーの納入先の拡大、複社発注による競争メカニズム導入、部品の共同開発などで1次部品メーカーの専門・大型化を推進した。つまり、下請分業生産システムの深化が行われた。

このような完成車メーカーの下請部品メーカーの育成戦略を背景に、直接取引する1次部品メーカーの少数・集約化、長期・継続的な取引、管理された競争体制を特徴とする日本特有の下請分業生産システムが形成されたのである。

なお、このような下請分業生産システムの構造的な特徴が、1次下請部品メーカーを中心とする設備投資・技術導入を活性化し、効率化と技術水準の向上を促進する役割を果たした。その結果、日本の部品産業の競争力は1960年代の後半には国際水準に達し、それが完成車メーカーの国際競争力の源泉となった。



## 第6章 韓国自動車産業の発展過程

### 1. はじめに

1980年代半ばから急速に成長してきた韓国の自動車産業は、1995年には世界自動車生産国の中でアメリカ・日本・ドイツ・フランスに次ぐ世界5位の生産国になり、世界の自動車メーカーの上位20社を見ても、生産台数でも売上高でも、日米欧以外では韓国の自動車メーカーである現代・起亜自動車だけがそこにランクされている。また、国内経済に占める自動車産業の比重を見ても、1994年末現在、韓国の製造業生産額の9.6%、全産業の総輸出額の7%、製造業の付加価値の7.8%を占めている<sup>1)</sup>。

韓国の自動車産業は、第4章で分析した日本のそれとは異なり、発展の初期段階から輸出需要と乗用車部門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、きわめて圧縮された発展パターンを見せている。このような傾向は1980年代に入ってから著しく、特に、乗用車産業は輸入代替段階をショートカットし、1980年代後半からは輸出成長段階にまで急成長した。1988年の自動車生産台数の80.5%を乗用車で占めており、現在でもその比重はあまり変わっていない。

このような韓国の自動車産業の発展パターンにおける特徴は、形態的には第4章で分析した日本の経験とは違いますが、その競争力強化のメカニズムは日本とほぼ類似していることが分かる。つまり、韓国の自動車産業の発展要因を見ても、完成車メーカーの積極的な技術導入、設備投資の拡大、政府の保護・育成政策、そして完成車メーカーによる部品産業の育成が重要な役割を果たしている。

---

1) 韓国自動車工業協会 (1996年), 8-11頁。

本章では、このような韓国の自動車産業の発展パターンとそれをもたらした要因について考察する。つまり韓国の自動車産業、特に乗用車産業を中心に、導入期・導入期から輸入代替段階、輸入代替段階から輸出成長段階への移行時期を解明し、各段階別発展パターンの特徴とその要因について分析する。

## 2. 韓国の自動車産業の発展過程

### (1) 自動車産業の導入期

韓国の完成車産業及び部品産業のはじまりは1930年代に遡る。1930年までは日本の植民地政策もあって、韓国における自動車産業は皆無に等しかった。1930年代には、当時日本市場を支配していたアメリカのフォード、GMが韓国にも販売代理店を設立していた関係上、整備工場とボディ工場が若干存在していた程度であった。また、アメリカの完成車メーカーの日本からの撤退(1939年)に伴って、日本の自動車製造許可会社であるトヨタ・日産・いすゞが輸入され、それに対応する補修用部品の生産が部分的に行われていた<sup>2)</sup>。

また、1940年代半ば以降はアメリカ製の中古車及び同部品の市場が形成され、中古部品の再生や簡単な補修用の部品の製造によって、自動車部品産業が育つようになった。特に1950年、韓国政府は自動車部品産業の体系的な育成のため、商工部・交通部・国防部が協議し自動車部品13品目を国産奨励品目に指定し国産化を促進しようとしたが、生産工場は原始的な手工業であり、生産性は上がらなかった。

完成車組立に関しては、国際車両製作(1954年)、新進工業社(1955年、後のGMK→セハン自動車→大字自動車に変更)、河東換自動車製作所(1955年、後の東亜自動車→双竜自動車に変更)などが主に中古車組立を行っていた。1955年には、国際車両製作がアメリカ製のジープをモデルにした国産車第1号である「シバル自動車」を生産した。これは、ボディなどの一部内製部品と

2) 李 權ヒョン(1995年), 9-11頁。

中古再生部品を組み立てたものであった。このシバル自動車は、1950年代の後半の不況期に政府の自動車保有抑制と1960年代から始まったKD生産によって3,000台で生産が打ち切られた。また、この時期の国内需要もそのほとんどが輸入に依存していた。当時の輸入は、そのほとんどがトラック・乗用車ともにアメリカの援助物資、またはアメリカ部隊からの中古車が一般に流れたものであった。従って、この時期の自動車保有台数は、1955年18,356台、1960年になっても31,339台水準に留まっていた<sup>3)</sup>。

韓国戦争以降1950年代までは、主に外資援助事業を中心に工業化が開始されたが、関連産業の未発達など自動車産業が発展する基盤が殆どできていなかった。それで、政府は1962年から始まる経済開発5カ年計画とともに自動車産業を育成するため1962年5月、「自動車工業保護法」を制定・公布した。同法は後述するように、自動車産業育成と関連した最初の法律として1967年までの限時法として制定され、自動車産業が本格的に育成される契機となった。

## (2) トラック産業の発展過程

韓国でトラック生産が本格的に開始されたのは、完成車の輸入制限と国内自動車産業の育成を目指した「自動車工業保護法」が制定されてからである。このような政府の保護・育成政策に刺激され、各完成車メーカーは外国メーカーとの技術提携を通じてトラック生産に参入した。まず、1963年起亜自動車(当時の起亜産業)が日本のマツダ(当時の東洋工業)からの技術導入による3輪トラックを生産し、その後1971年からは四輪トラック生産も開始した。その後、1965年設立した亜細亜自動車が1969年からトラック生産に参入し、新進自動車も1969年にトラック生産に参入した。また、1968年に設立された現代自動車も1969年からトラック生産を開始した<sup>4)</sup>。

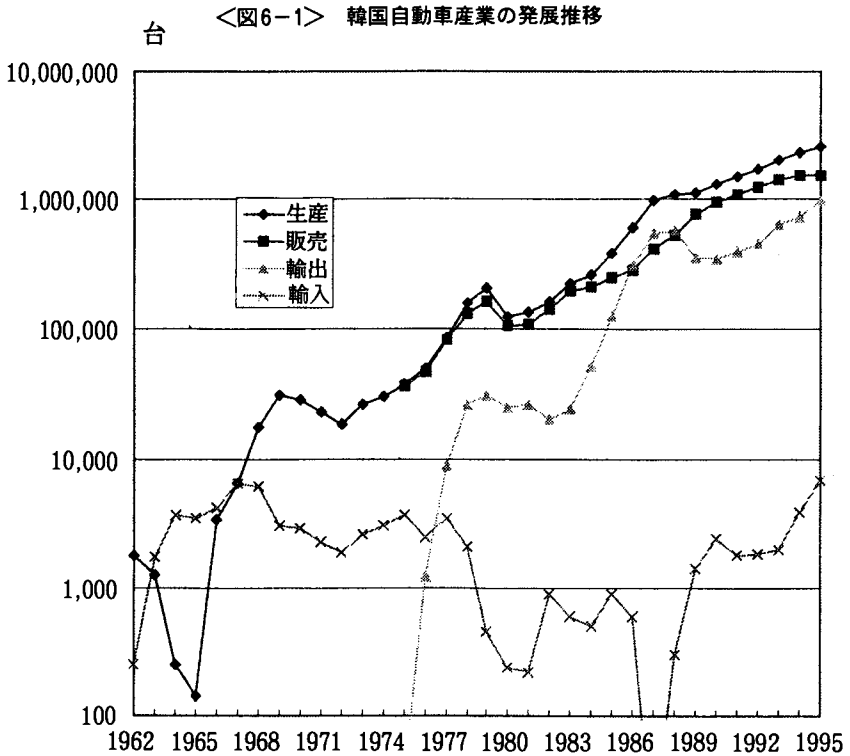
このように1960年代後半から完成車メーカーのトラック生産への参入が活発

3) 李 権ヒョン (1995年), 184頁。

4) 韓国自動車工業協同組合 (1983年), 683-686 頁。



になって生産台数も急増した。生産台数を見ると、1969年に1万台を超え、1970年代に入ってから景気好調に伴って生産が拡大され1979年には9万台に達した。第2次石油危機による景気後退で生産が一時的に減少したが、その後、83年からの国内景気の回復に伴って生産も順調に伸び、1984年には10万台、1990年には30万台、1994年には50万台を超えた。



出所：韓国自動車工業会『自動車統計年報』各年版から作成

一方、トラックの輸入は1962年の「自動車工業保護法」により厳しく制限されたが、国内生産が本格化する1960年代後半までは国内需要を反映して輸入が続けられた<sup>5)</sup>。1970年代に入ってから国内生産が本格化されることによ

て輸入が縮小に向かったが、1978年には、国内景気好調と建設ブームなどで国内需要が急増したが、国内生産が追い付かず、政府は一時的に輸入開放措置を取り、輸入が増加した。その後、1980年代に入ってから国内生産の拡大に伴って輸入が著しく減少した。トラックの輸入は1986年7月から自由化されたが、その以降も輸入台数は微々たるものである。

トラックの輸出は1975年の31台からスタートし、1989年と1980年には1万台前後まで達したが、1980年代までは低迷した。その後、1990年代に入ってから輸出が増加し、1992年に約2万台、1995年には10万台まで増加している。しかし、生産に占める輸出比率は1990年代に入ってから20%を下回っており、韓国のトラック産業は内需を中心に発展していると言える。

### (3) 乗用車産業の発展過程

#### 導入段階から輸入代替段階への移行

乗用車の場合も前述のトラックと同じく、国内生産が開始されたのは1962年の「自動車工業保護法」が制定されてからである。同法による完成車の輸入規制と同年から国内でのKD生産開始に伴い、完成車の輸入は低水準に推移していた。乗用車の場合、完成車の輸入規制は1987年7月から2,000cc以上の乗用車で、1988年4月から全車種で自由化された。ただ、日本車の場合、韓国の輸入先の多辺化措置<sup>6)</sup>により1999年6月まで完成車の一部車種の輸入が禁止されていた。しかし、完成車の輸入が自由化されてからも、国内生産の急速な拡

5) 韓国の自動車輸入統計は1980年代の半ば以降しかなく、それも車種別区分ができていない。1960年代の場合、国内保有台数の年間増加台数と生産台数から推定すると、商用車が約2～3千台、乗用車は1,000台前後と推定される。1970年代は両方とも1,000台前後と推定される。

6) 輸入多辺化措置は、長期間貿易赤字になっている国からの輸入を抑制し、2国間貿易不均衡を是正するために1971年から実施された。この措置によると、政府が指定した品目を過去5年間貿易収支の赤字が著しい国から輸入する場合には政府の承認を得るようになっている。これまで、主に対日貿易収支の赤字の改善のために実施されてきたが、段階的にその対象品目を縮小してきた。そして、1999年7月から完全撤廃された。

大と政府の各種規則に伴い、1980年代までも2000台前後の低水準に留まっていた。実際に、完成車輸入が1万台を超えたのは1990年代の半ば以降である。

次に、国内生産を見ると、1962年から外国自動車メーカーとの技術提携によるSKD (Semi Knock Down) が開始され、1960年代の半ばからは、CKD (Complete Knock Down) 生産に移行することになった<sup>7)</sup>。CKD 生産への移行とともに次第に部品の国産化率を高め、1970年代の半ばからは国産モデル車の生産も行うようになった。乗用車の国内生産は1962年、セナラ自動車工業が自動車組立の認可を得て日産自動車との技術提携で、同年9月からSKD 生産を行ったが、KD 部品輸入のための外貨不足で結局翌年7月まで2,773台で生産を打ち切った。

CKD生産は、1966年5月から新進自動車（現 大宇自動車の前身）がセナラ自動車の工場を引き受け、トヨタ自動車との技術提携による国産化率21%の乗用車（トヨタ コロナモデル）の生産から始まった。このようなCKD 生産への移行は政府の部品国産化政策によるものである。つまり、部品国産化のためには、部品を全量輸入に依存するSKD 生産ではなくCKD への転換が必要であった。それで、韓国政府は1965年から1969年まで部品の完全国産化を目標とした「部品国産化5ヶ年計画」を発表するとともに、CKD 生産を通じた部品国産化を図った。

1960年代の後半までは「自動車工業保護法」による新規参入の禁止で新進自動車が国内乗用車市場を独占していたが、1967年末に同法が廃止され、1968年には現代自動車が設立された。同社は、アメリカのフォードとの技術

7) SKD (Semi Knock Down) とは、自動車を組み立てる現地でボルト、ナット類で組み付け可能な程度まで分解された状態で出荷するもので、輸入国から見れば必要な部品をすべて輸入に依存することになる。反面、CKD (Complete Knock Down) は、SKD よりは組み立てる現地での付加価値を高めたもので、これは単品単位で完全に分解された形で輸入され、輸入国で溶接、塗装、組み付けを行うものである。

提携により同年1月に国産化率30%の乗用車を生産し始めた。また、1973年には起亜自動車がエンジン・鋳物・プレス・塗装・組立工場など近代的な設備を備えた一括工程システムの総合自動車工場を完成し、国内最初の2,000ccと1,000ccガソリンエンジンの国産化に成功し、乗用車生産に参入した。1970年3月からは亜細亜自動車もイタリアのFiatとの技術提携で国産化率30%の乗用車生産を開始した<sup>8)</sup>。

その後、後述するように1974年の「自動車工業振興計画」によって、完成車メーカーは現代自動車、GM コリア（1972年新進自動車とGMと合併で設立）、起亜自動車の3社体制になった。これらのメーカーは、とりあえず外資や技術導入により外国車モデルの組立生産を行い、上記の3社は政府の国産化率義務などで1975年までに国産化率80%以上の乗用車生産が可能になった。特に、現代自動車は1975年、年産8万台規模の乗用車工場を建設し、同年12月から国産化率80%の国産モデルのポニー（PONY）の生産を開始し、1979年には生産能力を10万台まで拡大した。このような完成車メーカー各社の乗用車生産への活発な参入により、乗用車の国内生産は1962年の1,710台から、1968年に1万台水準を超え、1978年には15万台を超えた。その後、生産は1979年の第2次石油危機で、1980年には約57,000台までに急減したものの、1983年からは国内景気が回復に向かい、同年の生産台数が1979年水準を超える約12万台に達した。

1980年代に入ってから国内完成車メーカーが、先進国完成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するとともに、大量生産工場を建設するなど設備投資を急速に拡大した。それが、1980年代半ば以降輸出の急増によって乗用車生産が急激に拡大する契機となった。国内生産は、1986年約46万台、1988年には100万台を超えた。1990年代に入ってから1988年をピークに減少し始めた輸出が回復するとともに、国内需要の急増に伴って生

8) 商工部（1988年）、39頁。

産の拡大が続けられ、1993年には200万台を超える急成長を遂げた。

以上のから、韓国の乗用車産業はSKD生産からCKD生産に移行し、CKD生産が本格化した1970年代初から輸入代替が始まって、国産モデルの開発と量産工場の建設、そして技術導入が活発化する1970年代の半ばから輸入代替が本格化したと言える。このような乗用車の輸入代替は、政府の強力な保護政策の下で進められたため、輸入代替段階にもかかわらず完成車の輸入が低水準に留まり、あまり増加しなかった。このように、輸入代替段階で輸入があまり増えなかったのは第4章で分析した日本の経験と似ている。

乗用車の生産メーカーとしては、1975年以降現代自動車・大宇自動車・起亜自動車の3社体制が確立され、現代自動車が最大手の地位にあった。1990年、乗用車の総生産台数96万台のうち現代自動車が57.8%のシェアを占め、次に起亜自動車が23.0%、大宇自動車が19.2%のシェアを占めていた。

一方国内需要は、1970年代の半ばからの国内経済の高度成長と政府の内需促進策などで1976年から急増しはじめ、1978年には10万台を超えた。ところが、1979年の第2次オイルショックの影響によって国内需要は一時減少したが、1983年からの国内景気の回復に伴って自動車の内需が回復しはじめ1984年には20万台を超えた。さらに、1988年から本格化したモータリゼーションにより内需が急増し、1990年には63万台、そして1993年には100万台を超えた。

乗用車の需要構造を見ても、1970年まではタクシーなどの営業用（官庁用を含む）のシェアが保有台数の50%以上を占めていたが、1971年からは企業を含む個人保有が50%を超え、1980年には71.7%、1985年80.7%、1988年には87.2%に推移している<sup>9)</sup>。つまり、1980年代の後半以降、一般個人の乗用車購入の拡大によるモータリゼーションが本格化し、国内の需要は1980年代の半ば以降その伸び率が著しかった。

---

9) 韓国自動車工業協同組合（1989）、456頁。

### 輸入代替段階から輸出成長段階への移行

韓国の乗用車の輸出は、1976年の558台からスタートし、1978年には約16,000台に達した。その後、1970年代後半から1980年代の半ばまでの低迷期を経て、1980年代の半ば以降再び増加した。1985年の輸出は12万台を記録して生産に占める輸出比率も45.1%に急増した。1986年以降は輸出が国内需要を上回り、1988年には約58万台を記録し、生産に占める輸出比率も64.7%を記録した。1989年からは、1987年以降の急激な賃金上昇、韓国ウォンのドルに対する急激な切上げによる価格競争力の低下などの影響で減少しはじめ、1990年には34万台まで急減した。しかし、1991年から完成車メーカーの積極的な輸出市場開拓努力と輸出モデルの多様化などにより輸出が回復しはじめ、1995年には再び80万台にまで急増し、生産に占める輸出比率も43.2%まで増加した。

このように輸出の伸びは1980年代の半ばから著しく、1986年以降は輸出が国内の需要を上回り、輸出が生産を牽引した。したがって、韓国の乗用車産業の場合、1980年代半ばから輸出成長段階への移行が始まったと言える。

なお、このような1980年代の半ば以降の輸出拡大は韓国の乗用車の国際競争力が高まったことを意味する。これは乗用車の地域別輸出の推移を見てもっと明らかになる。すなわち、1980年代の半ばまでは輸出台数も少なく、輸出地域も中東、中南米などの後発途上国向けの輸出比率が最も高かった。それが、本格的に輸出が行われた1980年代の半ば以降は北米向け輸出が急増した。つまり、1980年代半ばまでは中東・中南米地域向けの輸出が最も多く、全体輸出の30%以上を占め、その他の発展途上国向けを合わせると50%を超えた<sup>10)</sup>。一方、北米向けの輸出は、1984年現代自動車の小型乗用車ポニーとステラーのカナダ進出をスタートに開始され、1986年からは現代自動車のポニーがアメリカに初めて輸出された。それに引き続き、1987年には起亜自動車のフェ

10) 国自動車工業協同組合(1989), 4頁。

スティバ・大宇自動車のルマンがアメリカへ輸出されるなど、1980年代半ば以降は北米地域向けの輸出が急激に増加し始めた。

〈表6-1〉は地域別輸出現況であるが、1988年の場合、アメリカ向けの輸出台数が48万台を記録し、アメリカ1国への輸出が総輸出台数の80%を超えている。このようなアメリカ向けの輸出の急増により、アメリカ市場での韓国車販売台数は1986年の17万台から1988年には42万台に急増した。それに伴い、アメリカ市場でのシェアも高まり、1986年の1.5%から1988年には3.9%まで上昇した。なお、アメリカ市場での輸入乗用車販売に占めるシェアも、1986年の5.2%から1988年には13.5%まで急速に高まった。

1980年代半ば以降のアメリカ市場を中心とした輸出の急増は、後述する韓国車の価格及び非価格競争力の向上によるものである。また、競争相手の日本車がアメリカの日本車に対する輸出自主規制（VER：Voluntary Export Restraint）<sup>11)</sup>により高級・中型車へシフトしたため、韓国車の市場開拓が比較的容易であったことも一つの要因として作用したのである。

ここで、世界で最も競争が激しいアメリカ市場での価格及び非価格競争力を検討しておこう。〈表6-2〉は、アメリカ市場における小型乗用車の販売価格を日本の競争モデルと比較したものである。韓国の代表的な輸出車である現代のエクセルが同級の競争車種である本田のシビックに比べ10~20%も安く、特に、同時期の円の切上げも加わり、韓国車の価格競争力はより強くなった。また、〈表6-3〉では1987年時点での韓国自動車の比較優位の源泉がより明確に表されている。同表によると、製造原価に占める材料費は韓国が最も高いが、時間当たり賃金は日本の1/7、アメリカの1/8水準に留まっており、1台

11) アメリカの日本車に対する輸出自主規制（VER）は1981年168万台から1984年185万台、1985年から230万台と推移してきたが、日本自動車メーカーによるアメリカ現地生産の拡大により輸出台数が減少して台数規制自体の意味がなくなり、1994年に撤廃された。

＜表6-1＞ 仕向地別自動車輸出実績

単位：台，%

	1985	1986	1987	1988	1990
北 米	103,846 (85.6)	268,485 (87.7)	474,400 (86.8)	513,420 (89.2)	251,180 (72.5)
ア メ リ カ	—	203,610 (66.5)	442,737 (81.0)	480,110 (83.4)	195,930 (56.5)
西ヨーロッパ	7,822 (6.5)	12,028 (3.9)	28,327 (5.2)	21,102 (3.7)	19,364 (5.6)
ア ジ ア	1,433 (1.2)	2,707 (0.9)	7,284 (1.3)	17,494 (3.0)	33,422 (9.7)
中 東	3,764 (3.1)	11,332 (3.7)	12,630 (2.3)	11,707 (2.0)	6,108 (1.8)
中 南 米	3,444 (2.5)	6,451 (2.1)	12,672 (2.3)	8,405 (1.5)	8,206 (2.4)
そ の 他	2,783 (2.2)	5,366 (1.8)	10,997 (2.0)	3,600 (0.1)	28,211 (8.1)
合 計	123,110 (100.0)	306,369 (100.0)	546,310 (100.0)	575,728 (100.0)	346,491 (100.0)

注：（ ）内は比率である。

出所：韓国自動車工業協会『自動車統計年報』各年版

当たり賃金費用でもアメリカの約1/5水準である。つまり、韓国の乗用車の価格競争力は、低賃金と生産規模の拡大を通じた規模の経済性による生産費用節減によるものと言える。

品質競争力の面ではどうであったか。＜表6-4＞はアメリカに輸入される小型乗用車の走行性能を比較したものであるが、韓国車の品質競争力はアメリカ車と日本車に比べてまだ劣位にあるが、その差は急速に縮まっている。特に、世界でもっとも競争が激しいアメリカ市場での信頼性が高いということは、1980年代の後半には韓国の小型乗用車の品質競争力もある程度国際水準に達したことを意味する。

一例で、当時のユーゴスラビアからアメリカへ輸出されていた「ユーゴ」は、価格が韓国車の1/2水準であったが、アメリカ市場で販売台数が伸びず、



&lt;表6-2&gt; 韓国自動車の価格競争力

単位：ドル，%

	モデル名	1988	1989	1990
現代 1)	EXCELL GL 4 Door	6,895 (100.0)	7,399 (100.0)	7,879 (100.0)
大 字	REMAN LE 4 Door	8,149 (118)	8,349 (113)	8,904 (113)
起 亜	FESTIV LX 3 Door	6,903 (100)	7,364 (99)	7,750 (98)
本 田	CIVIC DX 4 Door	9,095 (132)	9,190 (124)	9,440 (120)
ト ヨ タ	ターセル DLX 4 Door	8,328 (121)	8,538 (115)	9,028 (115)

注：1) 1990年は新型 EXCELL

出所：Ward Automotive Yearbook, 各年版, Consumers Union, Consumer Report, 1990.4. から作成。

&lt;表6-3&gt; 乗用車製造原価の国際比較

単位：ドル，時間

	韓 国 (1987)	アメリカ (1985)	日 本 (1985)
1 台 当 り 材 料 費 (指 数)	2,578 100	2,505 97	2,390 93
1 時 間 当 り 賃 金 (指 数)	2.5 100	20.2 808	18.9 756
1 台 当 り 賃 金 費 用	563 100	2,766 491	1,003 178
1 台 当 り 所 要 時 間	90	53	51

出所：現代経済社会研究院『自動車産業の現況と展望』（1987.70頁），  
韓国産業銀行『財務分析』（1987.489頁）から作成

1988年にはアメリカ市場から完全に撤退した<sup>12)</sup>。つまり，韓国車は小型乗用車の場合，世界で最も厳しいアメリカの排気ガス規定と安全度規定を満たす

12) 1988年にアメリカ市場で販売されたユコー車の平均価格は2,673ドルで韓国車の平均価格の半分に過ぎなかった。

〈表6-4〉 小型乗用車の走行性能比較

	現 代 Excell	起 亜 Pride	フォード Escort	トヨタ Tercel	本 田 Civic
年 式	1987	1988	1986	1989	1988
排気量(cc)	1,500	1,300	1,900	1,500	1,500
出発, 走行性	3	4	4	3	4
加 速 性	3	4	3	3	4
変 速 性	4	5	3	5	4
燃 費	4	5	5	5	4
正常操向性	4	4	3	4	5
非常操向性	3	5	2	4	4
制 動 性	3	5	4	5	5
乗 車 感	2	3	3	3	3
騒 音	2	2	3	3	3
換 気 性	5	4	4	5	5
操 作 性	4	4	2	5	5
計器判読性	5	5	4	5	5
信 頼 性	3	n.a	2	5	n.a

注：評点は1-5点の5段階であり、点数が高いほど性能が優秀である。

出所：Consumer Reports, 1987-1989, 各号から作成

など一定の品質水準が認められていたと言える。

以上分析したように、韓国の乗用車は1980年代の後半には価格・非価格競争力の向上によって輸出が急増したが、輸出の伸びは1989年から減少に転じた。その最大な要因として、ウォンの対ドルレートの急速な切上げと賃金急増による価格競争力の低下に加え、新規モデル投入の遅れなど非価格競争力の劣位も影響を与えた。

まず、価格競争力の面から見よう。1987年以降の労使紛糾などによる賃金の急激な上昇と韓国ウォンのドルに対する切上げにより日本車に対する価格競争力は急速に低下した。〈表6-5〉で示されているように、1988年以降の名

目賃金は毎年20%前後の高い増加を続けてきたが、労働生産性の増加率はこれに達していなかった。また、労働コストも年平均10%近い上昇率を示している。

<表6-5> 労働コスト上昇率

	1988	1989	1990
名目賃金率	19.6	25.1	20.4
生産性増加率	12.7	6.6	14.7
労働コスト上昇率	6.1	17.4	5.4

注：労働コスト指数＝名目賃金指数／生産指数

出所：韓国貿易協会「貿易年鑑」(1991)

また、1980年代の半ば以降韓国の貿易黒字が拡大することによって、外国からのウォンの切上げ圧力が強まり、韓国のウォンはドルに対して1988年1月から急速に切上がった。1989年のウォンの対ドルレートは1ドル当たり680ウォンになり、これは1986年の861ウォンに比べて21%も切上がった<sup>13)</sup>。これに対して、日本の円は1985年のいわゆるG5会議以降急激に切り上げられたが、1987年12月から1989年11月の間にはむしろ1.5%低下している。主に価格競争力に依存してきた当時の韓国の自動車メーカーは、このような価格の上昇要因を企業内部で吸収できなかった。

次に、非価格競争力の低下であるが、1987年以降の労働争議の頻発からくる操業中断による納期の遅延・品質低下という要因に加え、新規モデル投入の遅れも大きく関わっていた。特に、完成車メーカーの開発力の弱さによる新モデルの投入の遅れが韓国車の非価格競争力低下の重要要因として作用した。

13) ウォン高による輸入原資材価格の引下げ分はウォンの10%切上げによって2.2%の引下げ効果があるという。それを考慮しても完成車の約16.4%の価格引上げ要因が発生する。実際に、韓国産小型車の価格は1989年平均8.9%、1990年平均5.0%上昇したが、競争車種であるフォードのEscortは同期間中それぞれ約3.0%、本田のCivicは約4%上昇した。

それで各完成車メーカーは、新しい輸出市場の開拓と輸出車種の多様化に力を入れ始め、1990年代に入ってから輸出が回復しはじめた。まず輸出モデルを見ると、1989年の輸出モデル数は8モデルであったが、その中で、現代自動車のExcellとSonatat、起亜自動車のPride、大宇自動車のRemanの4モデルが総輸出の92%を占めていた。それが1994年には18モデルで、生産に占める輸出比率が20%を超えるモデルも現代4モデル、起亜2モデル、大宇4モデルであった。このように、1990年代に入って韓国の自動車メーカーの技術力向上による輸出モデル多様化と現地販売網拡充などの輸出戦略が強化された結果、輸出が回復に向い、1996年には100万台を超えた。

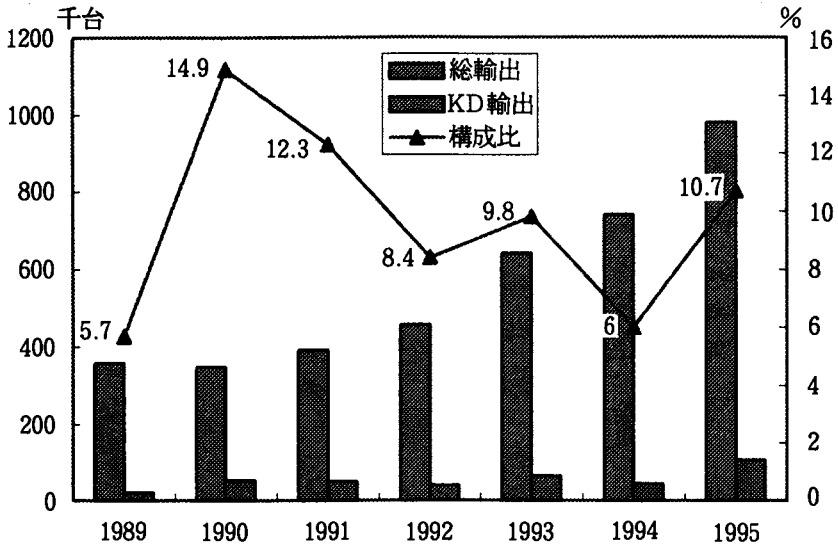
なお、1990年代に入ってから韓国の自動車輸出の一つの特徴は、韓国の自動車メーカーが海外進出を積極的に推進し、これによってKD輸出が活発に行われた点である。1989年の現代のカナダ現地組立工場へのKD輸出から始まったKD輸出は、1990年からは起亜自動車がアジア地域を中心にKD輸出を拡大している。〈図6-2〉で見ると、1993年には、総輸出に占めるKD輸出比率が10%を超えている。その後も、自動車メーカーは海外現地生産の前段階として、中東・中南米などKD輸出地域をさらに拡大している。

以上でみたように、80年代の後半からのアメリカを中心とした乗用車輸出の急激な拡大、そして、一時期輸出の減少はあったものの、1990年代に入ってから輸出の持続的な増大は、韓国の乗用車産業の価格・非価格競争力の面での国際競争力が強化されたことを意味する。

#### 輸出成長期における発展パターンの特徴

以上で、韓国自動車産業の発展過程を分析したが、韓国の自動車産業は、日本のそれとは異なり発展の初期段階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、きわめて圧縮された発展パターンを見せている。

〈図6-2〉 KD 輸出台数及び構成比推移



出所：韓国自動車工業協会「自動車統計年報」各号から作成

つまり、1960年代のKD生産を中心に生産が始まり、1970年代の半ばには輸入代替段階に移行した。しかも韓国政府は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たが、1980年代の半ばまでは内需の限界などで生産が20万台水準に留まっていた。それが1980年代の半ばから輸出の急速な増加が生産を引っ張ってきた。

このような韓国自動車産業の輸出成長段階への移行と関連した特徴は、国内需要を基盤とする十分な輸入代替段階を持たないで、輸出に急傾斜したことである。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の向上、部品産業の成長などによる完成車の価格・非価格競争力の強化をもたらす輸入代替期間を充分持たないで、輸出成長段階に移行した。これは前述したように国内市場規模が小さく、それも十分に成長していなかったためである。

それに対して、日本の場合は輸入代替段階で国内需要が十分に拡大し、それによる生産の拡大、部品産業の基盤構築を通じての価格・非価格競争力の強化を背景に輸出成長段階に移行したと言える。韓国の場合、1980年代の後半からモータリゼーションが始まっており、これらの現象は、日本のような国内需要の拡大、その鈍化、そしてそれを補う形での輸出の拡大という発展パターンとは、韓国自動車産業の発展パターンが明らかに異なっていることを意味する。

このような韓国における乗用車の輸出成長期の特徴は、生産に占める輸出比率を見るとより明らかになる。〈表6-6〉は韓国と日本の乗用車の輸出成長段階の初期における輸出割合の比較である。韓国の場合、輸出初期段階での生産台数が日本と比べて非常に少なく、生産に占める輸出の比率は非常に高い。韓国の乗用車の生産台数は輸出が本格化した1986年の46万台から1988年にも87万台にすぎない。しかし、生産に占める輸出比率は1986年の65.3%、1987年67.5%、1988年64.7%と輸出比率が最初から非常に高い。

一方、日本の場合は、輸出成長段階の初期に当る1968年の生産台数がすでに200万台を超え、1976年には500万台に推移している。乗用車の生産に占める輸出比率は1968年の19.8%、1971年の34.9%、1974年43.9%、1976年に50%を超えている。つまり、日本の場合、輸出は国内需要の停滞を補う形でだけに拡大されたことを意味する。

このように、韓国の自動車産業が、日本とは違って、産業発展の比較的早い段階から輸出に重点を置く発展戦略を取った理由は何なのかをみておこう。

①韓国政府は、1960年代の軽工業中心の輸出政策が限界に直面すると、1973年から重化学工業中心の輸出指向政策を取る。その中で、膨大な関連産業を持ち、大きな前後方産業連関効果を持つ自動車産業も輸出戦略産業として指定され、政策的に育成されることになる。自動車産業は、後述する1974年の「長

&lt;表6-6&gt; 輸出割合の韓・日の比較

単位：台，%

韓 国				日 本			
	生 産	輸 出	比 率		生 産	輸 出	比 率
1985	246,458	119,210	45.1	1968	2,055,821	406,250	19.8
1986	457,383	298,879	65.3	1969	2,611,499	560,431	21.5
1987	793,125	535,231	67.5	1970	3,178,708	725,587	22.8
1988	872,074	564,511	64.7	1971	3,717,858	1,299,351	34.9
1989	871,898	347,273	42.9	1972	4,022,289	1,407,340	35.0
1990	986,751	339,672	34.4	1973	4,470,550	1,450,884	32.5
1991	1,158,245	378,600	32.7	1974	3,931,842	1,727,396	43.9
1992	1,306,752	427,513	32.7	1975	4,567,854	1,828,286	40.0
1993	1,592,669	572,402	35.9	1976	5,027,792	2,538,919	50.5
1994	1,805,895	648,385	35.9	1977	5,431,045	2,500,095	46.3

出所：韓国自動車工業協会『自動車統計年報』，日本自動車工業会『自動車統計年報』各年版から作成

期自動車工業振興計画」によって輸出戦略産業として指定された<sup>14)</sup>。

- ②規模の経済性が大きい自動車産業の特徴から，当時の韓国の経済水準などから国内市場の急速な拡大はあまり期待できなかった韓国にとっては，輸出の拡大を通じての生産の拡大を図る必要性が強かった。
- ③自動車産業は膨大な関連産業を抱えているため雇用の拡大策としても重視された。
- ④自動車産業は単一品目としては世界貿易量が最も大きい有望産業であった。
- それでは，上記のように韓国の自動車産業，特に，乗用車産業の比較的早

14) 韓国が1960年代から実施した経済開発5カ年計画の所要資金の多くを商業借款など外資に依存してきたため，対外債務残高は1976年に100億ドルを超え，1981年には300億ドルを超えた。それで政府は，外貨獲得のため重化学工業中心の輸出指向政策を取った（経済企画院，1989；64頁）。

い段階から輸出指向的発展を可能にした要因は何であろうか。それは次の点が考えられる。まず、韓国の完成車メーカーは生産規模の拡大、技術水準の向上のため、先進国完成車メーカーとの技術・資本提携を通じて積極的に技術導入と設備投資を行った。特に、これらは1980年代に入ってから活発に行われた。また、韓国の場合も、自動車産業に対する政府の保護・育成政策が大きな役割を果たした。さらに、政府と完成車メーカーによる部品産業の育成が上げられる。

しかし、輸出乗用車の場合、輸入部品が価格・品質競争力の向上に大きな役割を果たしていた。それは韓国の自動車産業が、完成車中心に育成・発展されてきたこと、また、後述するように下請分業生産システムの構造的な要因などから部品産業の育成が遅れたことに基因している。また、この問題は現在までも韓国の自動車産業における構造上の欠陥要因として顕在化されている。これについては第10章で詳しく分析する。

以下では、これらの韓国自動車産業の発展を可能にした基本的なメカニズムについてより詳しく分析する。

### 3. 完成車メーカーの技術導入と設備投資

韓国の自動車産業が素材・部品産業など関連産業の基盤が弱く、技術蓄積もできていない状態で、短期間のうち輸出化による急成長が可能であった原因は何であるか。その一つは、第2次石油危機後に活発化した先進国の多国籍自動車企業のグローバル化と活発な提携戦略による国際分業の動きを、韓国の自動車メーカーがうまく活用したことによる。つまり、韓国の完成車メーカーは、先進国の多国籍自動車企業との資本・技術提携を通じた技術導入の積極化、そして導入した技術の吸収・改良による独自モデル開発力蓄積という技術学習努力を通じて国際競争力の向上を図った。また、それに伴う設備投資の



急激な拡大による大量生産体制が確立されたのである。

そこで本節では、まず資本・技術導入の背景として多国籍自動車企業のグローバル化のなかで韓国の完成車メーカーと日・米完成車メーカーとの資本・技術提携関係の現状を考察し、その次に提携関係の当事者であるアメリカ・日本・韓国側の提携関係強化の背景を分析する。

#### (1) 日・米完成車メーカーとの技術・資本提携

##### 資本・技術提携関係の現況

韓国の自動車産業は、前述したとおり、1970年代の半ばから小型乗用車の独自モデルの開発による輸出指向的発展が目指された。そのためには、独自モデルの開発力と輸出市場の開拓が最大の課題であった。ところが、当時の韓国の自動車産業は自動車生産の経験も浅く技術水準も低い状態であった。そこで自動車産業の発展のためには海外からの技術導入が不可欠であった。特に、輸出となれば、輸出対象国の安全・環境関連規制などを満たさなければならない、また、海外市場の開拓には販売網の構築、アフター・ケアの体制の構築など資本とマーケティング力も必要となる。それで、韓国の完成車メーカーは、1980年に入ってから日・米などの先進国の多国籍自動車企業との資本・技術提携を通じて技術導入を積極化するとともに、海外マーケティングをそれらの提携企業に依存しながら輸出を拡大する戦略をとった。

このような韓国の完成車メーカーの技術・資本提携を可能にした背景には、それに先立つ日・米完成車メーカーの海外戦略があった。つまり、1980年代に入って急速に進行した国際分業の動きに、韓国の完成車メーカーが積極的に対応し、日・米完成車メーカーとの資本・技術提携の強化を通じて、国際分業体制に編入されたのが韓国自動車産業の輸出化の成功の重要な契機になった。

なお、このような韓・日・米完成車メーカー間の提携関係の強化は、第7章で詳しく分析するように、韓国の部品メーカーの技術導入においても、親企業

の提携先の傘下にある日本とアメリカの部品メーカーとの提携関係の強化をもたらし、韓国の部品メーカーの技術導入のあり方にも強い影響を及ぼすことになった。

〈表6-7〉は韓国自動車産業の対外協力関係の推移を表しているが、KD組立段階から技術提携段階、そして資本・販売面での協力、完成車と部品の生産工程の国際分業体制への参加などその提携関係が深化していることが分かる。特に、1980年代に入って活発に行われた韓国の完成車メーカーの日・米完成車メーカーとの提携関係の特徴は、提携先の日・米完成車メーカーの韓国メーカーへの資本参加とそれを通じた分業関係の深化である。つまり、韓国の完成車メーカーは日・米完成車メーカーからの技術導入に留まらず、資本をも積極的に取入れ、開発・生産・販売というより深化した分業関係を構築した。この点が第4章で分析した日本の自動車産業の経験と異なる大きな特徴である。ここで、完成車メーカー各社が国際分業の変化にどのように対応して韓・日・米自動車メーカー間の提携関係が形成されたかを個別の企業別に見よう。

### 現代自動車と三菱自動車

現代自動車は自社の固有モデルであるポニーを開発した1973年以来、三菱自動車と技術提携関係にあった。1982年には三菱グループから10%の資本参加を受け入れ、1985年にはそれが15%に高められた。それとともに、現代自動車の新車開発にかかわる技術の三菱からの導入も活発化した。例えば、現代自動車のポニーのエンジン・トランスミッション・アクスル(Axle)などの動力発生装置及び動力伝達装置の製作に関する技術の三菱自動車からの導入、輸出主力車種である前輪駆動のポニーエクセル開発と関連した技術導入、中小型商用車生産と軽乗用車の生産に伴う関連技術の導入など、現代自動車と三菱自動車の関係は資本・技術提携関係を中心に最近まで深化してきた。

〈表6-7〉 韓国自動車メーカーの対外協力関係

	導入期	輸入代替期	輸出成長期
関係	従属関係	従属関係・独自路線	国際分業体制
協力 動機	韓国	・自動車品質, 性能改善モデル改善, 生産性向上のための技術導入	・新製品開発, 設計技術, 革新技術導入 ・海外市場進出
	外国	・自社部品の販売	・韓国市場開拓 ・韓国の生産拠点化
形態	技術導入	技術導入, 合作	技術導入, 合作
主要 協力 関係	セナラー日産 新進-トヨタ 起亜-MAZDA(伊藤忠) 現代-フォード 亜細亜-Fiat	GMK-GM 起亜-MAZDA, Fiat, Peugeot 現代-三菱自工	現代-三菱自工 大宇-GM, オベル 起亜-MAZDA, フォード
備考		・現代とフォードの決別 ・新進とGMとの合弁(出資比率 50%:50%)	・三菱の資本参加(1982年:10%, 85年:5%) ・MAZDA(8%), 伊藤忠(2%) フォード(10%) の Kia への資本参加(1983年) * GM は 1992 年に大宇との資本関係を清算

出所: 通産産業部『自動車産業白書』(1988) など各種資料から作成

このような現代自動車と三菱自動車との協力関係が深化されてきた背景は何であろうか。

まず, 固有モデルであるポニーの開発とともに輸出に力を入れてきた現代自動車は, 規模の経済性の実現を通じた価格競争力の確保のためには輸出の拡大が必要であった。また, アメリカ市場は, 1970年代半ばからガソリン価格の引き上げによる小型乗用車の需要が拡大していた。そこで現代自動車は, 1978年から1980年代の半ば以降30万台の生産を目標とした乗用車の生産計画を推

進した<sup>15)</sup>。しかし、輸出を前提としたこのような生産能力の拡充計画は先進多国籍自動車企業との協力がなくては達成できなかった。当時の現代自動車は、先進国市場へ輸出できるような乗用車を独自に開発する技術開発力を持っていなかった。特に、アメリカ市場に進出するためには、アメリカの厳格な自動車安全規制基準及び燃費規制基準などを満たさなければならない。また、生産設備の50%以上を外国から輸入しなければならず、そのための膨大な外資を調達し、乗用車工場を建設・稼働させることは、当時の現代自動車には無理であった。それで、現代自動車は1981年10月三菱自動車と技術及び資本協力契約を締結した<sup>16)</sup>。当時の現代自動車はVW、ルノーなどのヨーロッパの自動車メーカーとも交渉したが、これらのメーカーは資本参加とともに経営参加を要求したため、経営権を守ろうとした現代自動車との契約は結局決裂した<sup>17)</sup>。

一方、三菱自動車の場合は、日本の自動車メーカーの中でも海外事業、特にアジア市場への進出に積極的であり、アメリカ市場では1981年からのVERにより輸出台数が制約されていた。それを克服するため現代自動車を通じた迂回的な対米輸出を推進したのであるが、円高でそのような協力関係は一層強化されることになった。三菱自動車は現代自動車との協力によって、自社の旧型モデルの供給による部品販売及びロイヤリティから利益が得られたのである。

このような提携関係は現代自動車の技術能力の向上に伴って、大型車の共同開発まで発展していく。それが、三菱自動車の「デボネア」の共同生産(1986夏から)である。そこでは三菱自動車が金型などを供与し、現代自動車がプレス加工を一手に引き受け、その後は両国で組み立てることになった<sup>18)</sup>。

15) 現代自動車 (1987), 427頁。

16) 現代自動車は1981年10月、乗用車工場建設の所要資金2,005億ウォンのうち54.7%である1,096億4,100万ウォンを外国人直接投資及び外国銀行借款から調達する計画であった(現代自動車, 1987; 432頁)。

17) 現代自動車 (1987), 436-439頁。

18) 現代自動車の技術の水準は、三菱の最高級車種であるニュー・デボネアの共同開発段階にまで高まっている。ニュー・デボネアの場合、製品開発段階から両社の間に分業が行われた。つまり、スタイリングと車体設計は現代が、シャシー (Chassis) は三菱がそれぞれ分業形態で独自開発したのである。

### 起亜自動車とマツダ・フォード

起亜自動車は従来からマツダ（当時の東洋工業）と技術提携し、マツダ車をライセンス生産してきたが、1983年に日本のマツダが8%、伊藤忠商社が2%の資本参加を行い、さらに1986年にはアメリカのフォードも10%の資本参加を行った。それに伴い、起亜自動車が生産を担当し、設計はマツダが、フォードが販売するという、韓・日・米による国際分業体制が確立された<sup>19)</sup>。

このような協力関係が形成された背景は何であろうか。まず、フォードは2,000cc以上の中大型乗用車は独自開発し、小型乗用車は外部調達及びマツダとの共同開発を拡大する戦略を推進するが、マツダもフォードの小型乗用車の外部調達戦略に積極的に参加することによって、アメリカ市場への進出と国際化戦略を推進しようとした。実際に、フォードが外部調達している小型乗用車はすべてマツダモデルをベースにしているのである<sup>20)</sup>。しかし、1981年からVERが実施されることによって日本車のアメリカ向け輸出が制限されることになり、フォードは日本以外の小型乗用車外部調達のための生産拠点が必要となった。

一方、政府の「自動車工業合理化措置」（1981年）によって乗用車生産が禁止された起亜自動車は、自動車の車種制限措置が解除される1987年に合わせて乗用車参入計画を推進してきた。しかし、乗用車の開発及び生産関連技術がほとんど蓄積されていなかった起亜自動車としては既存の技術提携関係にあったマツダの協力が必要であった。

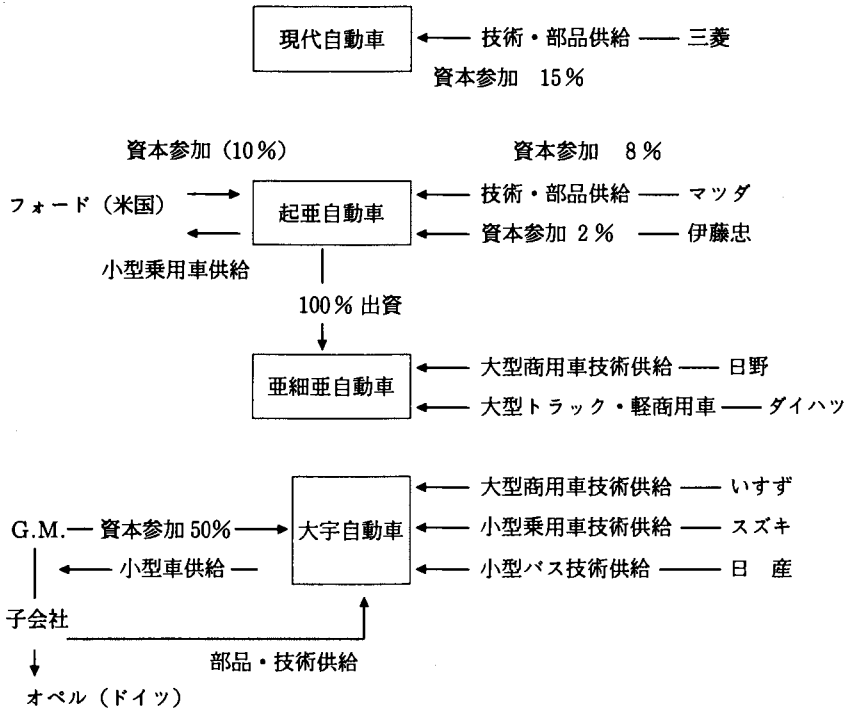
それで、マツダは1983年起亜自動車に資本参加し、乗用車生産に協力することになった。また、日本以外の地域で小型乗車調達のため提携先を模索していたフォードは、マツダを通じて起亜自動車へ資本参加し、起亜・マツダ・フォー

19) 1985年5月、「Y-Car」計画として発表された3国間の分業体制には、1987年から起亜自動車はマツダが開発した1100、1300ccの「フェスティバ」を国内で年間12万台を生産し、そのうち8.5万台を米国フォードにOEM輸出することになった。

20) フォードがメキシコと台湾から調達している小型乗用車もマツダモデルをベースにしている。

ドの間に開発・生産・販売の協力関係が成立することになった<sup>21)</sup>。

<図6-3> 韓国の完成車メーカー上位3社の資本・技術提携関係（1980年代）



注：大宇は92年 GM の持分を完全に引き受けたが、技術協力関係は維持している。  
 出所：韓国自動車工業協会『韓国の自動車工業』各年版

### 大宇自動車と GM

大宇自動車の場合、大宇自動車の前身である GM コリアの時（1972年）からアメリカの GM が50%資本参加していた。しかし、1982年には大宇が GM

21) フォードの場合最初は、1960年代に提携関係があった現代自動車と交渉したが失敗し、結局マツダを通じて起亜自動車と提携する。

から経営権を引き受け、1983年から大宇自動車と社名を変えた。大宇自動車は1984年、GMのドイツ子会社オペルとの技術提携で小型乗用車を生産し、これをアメリカにOEM輸出している。また、大宇はGMの出資会社である日本の鈴木から軽自動車生産技術を導入し生産している。

大宇自動車とGMとの協力関係も、大宇自動車の国際化戦略とGMの小型乗用車調達戦略によって成立した。アメリカ市場の小型乗用車需要の拡大に対応して、GMも1980年代に入ってから本格的な小型乗用車戦略を強化するが、それは、提携先である日本のいすゞ・鈴木からの調達、トヨタとの合弁会社であるNUMMIからの調達、独自の開発計画などであった。しかし、VERによって日本からの小型乗用車の調達が制約されるとそれを補うための調達先が必要であった<sup>22)</sup>。

一方、大宇自動車もGMから経営権を引き受けたが、当時2万台ほどの生産では経営の正常化が難しいと判断して輸出戦略車種の開発を推進した。しかし、大宇も技術開発力が蓄積していなかったため、既存の提携関係にあったGMに依存せざるを得なかった。それで大宇自動車は、GMのヨーロッパ子会社であるオペル社を通じて小型乗用車生産と関連した技術提供を受け、大宇が生産してGMに供給することになった。

このように韓・日・米の協力関係は各国の完成車メーカーの利害関係を反映して進められたが、それが韓国の完成車メーカーの急速な生産・輸出の拡大に重要な役割を果たしていたことがわかる。つまり、現代自動車に引き続いて1987年から開始された大宇自動車・起亜自動車の対米輸出は、大宇自動車はGMと、起亜自動車はマツダ・フォードとの国際分業体制の枠組の中で実現されたものである。

22) 当時GMは約60万台の小型乗用車調達を計画していたが、VERによりいすゞ、鈴木、NUMMIからの調達では約20万台が不足したという(Dyer et al., 1987年; 152-153頁)。

### 韓・日・米間の提携強化の背景

以上では、韓国の完成車メーカー各社の日・米の完成車メーカーとの資本・技術提携関係の詳細を検討したが、その背景には、韓国と日・米側との両方の利害が一致したことがある。以下では1980年代における韓国と日・米の完成車メーカーとの提携関係の強化をもたらした背景を世界自動車産業の構造変化を中心により具体的に検討する。

まず、1980年代のアメリカの自動車産業を取り巻く環境とそれに対応する自動車メーカーの戦略はどうであったか。1970年代には2度にわたる石油危機と大気汚染規制などによって、世界の乗用車の需要構造が小型乗用車へ急速にシフトしていく。しかし、これまで大型高級車を中心に開発・生産体制を維持してきたアメリカ完成車メーカー、いわゆるビッグ3（GM, Ford, Chrysler）としては、このような需要構造の変化への対応に遅れ、それを挽回する目的から小型車生産を進めていた韓国のメーカーとの提携関係を強める必要性があった。とりわけ、第2次石油危機を契機に世界の自動車市場における低公害・低燃費の小型車需要の高まりは、日本の乗用車輸出を急激に高めた。それによって、アメリカ市場での日本車の市場占有率が急速に高まるなど相対的にアメリカの自動車メーカーは大きな打撃を被り、生産台数を大幅に減らすことになった。1980年にアメリカのビッグ3は揃って赤字決算を記録したが、これは石油危機によるガソリン価格の急騰と、それに伴うアメリカ市場の急激な小型車需要に対するビッグ3の対応の遅れが主な原因であった。

こうした環境の中で、ビッグ3は経営再建に向けて様々な対策をとったが、そのなかの1つがアウトソーシング（Outsourcing）と呼ばれる海外調達の手続きである<sup>23)</sup>。このような小型乗用車の海外調達の1次的な対象が日本の完成車メーカーであった。日本の完成車メーカーの中でも直接競争関係にある上位メーカーではなく、資本提携していた三菱・マツダ・いすゞ・鈴木などの中下

23) 加藤・窪田（1988）、23-27頁。



位メーカーを対象にした。しかし、日本メーカーからの調達も VER の実施によって制約されることになる。そこで、アメリカのピックアップ3は日本と比べて技術水準は劣るが、低コストで生産できる韓国・メキシコ・ブラジルなどの新興工業国からの小型乗用車の調達を積極的に推進した。アメリカピックアップ3の新興工業国からの小型乗用車及び部品の調達戦略は、日本の上位メーカーと競争するために日本の中下位メーカーとの協力で行われた。このように外国から調達される小型乗用車の比重は、それが本格化された1980年代半ばから急速に増加し、1988年には総輸入車の12.7%、アメリカ市場での総販売台数の3.7%を占めることになった<sup>24)</sup>。

〈表6-8〉はアメリカ完成車メーカーの韓国と日本からのアウトソーシングを表しているが、提携関係の拡大は、新規に提携関係を結ぶことのほか、従来からの提携関係を新たな戦略の下で強化する動きにも繋がっていた。海外調達は部品にとどまらず完成車を海外調達することで、日本や韓国との提携関係の強化に繋がった。

一方、日本の完成車メーカーの場合、アメリカ向け輸出の急激な拡大によってアメリカの日本車に対する輸出自主規制を呼び起こし、1981年4月から対米輸出自主規制をとることになった。

その対応策の1つとして韓国完成車メーカーとの提携関係を強めた。すなわち、日本の完成車メーカーがとった対応策は①アメリカ向け輸出車の高級化と上級車へと移行する。②輸出先での現地生産を進める。③自社製品とアメリカ市場で直接競合する懸念がない範囲においては韓国企業との提携関係を強化する。④韓国からの部品、低価格車のアウトソーシングを進めるなどに要約できる。とりわけ③と④の戦略が日本と韓国の完成車メーカー間の提携関係の強化をもたらした。それにより車種によっては生産の韓国側への全面的な委譲も促進された。たとえば、三菱が対米輸出戦略車として開発した新型ミラージュ

24) MVMA (1989)

〈表6-8〉アメリカ完成車メーカーの韓・日からのアウトソーシング

	国名	提携先	提携内容
GM	日本	いすゞ	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成車輸入 (84年0.2万台, 85年以降15万台)</li> <li>部品供給 (年間700億円)</li> </ul>
	韓国	鈴木 トヨタ 大宇	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成車輸入 (84年1万台, 85年以降48万台)</li> <li>合作生産 (85年6万台, 86年以降20万台)</li> <li>合作生産 (17万台中8.5万台をGMが輸入)</li> </ul>
フォード	日本	マツダ	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国合作工場から年間12万台程供給 (88年以降)</li> <li>部品供給</li> </ul>
	韓国	起亚	<ul style="list-style-type: none"> <li>小型乗用車輸入 (年間12万台程) (1,100cc, 1,300cc)</li> </ul>
Chrysler	日本	三菱	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成車輸入 (84年9万台, 85年14万台)</li> <li>米国での合作工場から年間9万台程供給</li> </ul>

出所：Automotive News など各種資料から作成

(Mirage) のシャーシ・エンジン・トランスミッションなどを現代自動車に提供し、現代が三菱の技術導入を受けて生産し、アメリカ市場に輸出したのが現代のエクセル (Excell) モデルである。

以上の、1980年代初めの日・米完成車メーカーの動きに対して、韓国の完成車メーカーは、次のような理由からそれを受け入れるべき条件があった。

①韓国は、1980年代はじめまでは民族資本による国産モデルや国産部品による自動車産業の発展を目指してきた。それが関連産業の基盤の脆弱さ、完成車メーカーの技術水準の劣位、小さい国内市場などで成長に限界があった。それで、1980年代に入ってから輸出拡大を通じた規模の経済性の確保を図ったが、短期間に輸出を拡大するためには大量輸出が可能な先進国市場への輸出拡大が不可欠であったが、そのためには、先進国の自動車メーカーからの技術・資本導入が不可避であった。

②なお、最大の完成車輸出市場であるアメリカでその供給の大半を引き受けていた日本車が、1981年度から輸入規制の対象となり、輸出数量枠が設定さ

れた。しかも、日本メーカーが輸入規制対策として高級車指向を強めたため、韓国メーカーに、約50万台の市場規模を持つとされていた5,000ドル台の小型車市場への参入の可能性がでてきた<sup>25)</sup>。

以上では、1980年代に入ってから強化された韓国完成車メーカーの日・米完成車メーカーとの資本・技術提携の強化について分析したが、それが韓国の完成車メーカーの技術導入の活発化をもたらし、設備投資を推進したのである。

### 完成車メーカーの技術導入

韓国の完成車メーカー各社は、1980年代に入ってから日・米完成車メーカーとの資本・技術提携関係の強化を通じて大量生産体制の確立と輸出化を推進する過程で技術導入も活発化した。〈表6-9〉は、完成車メーカー各社の技術導入の推移である。導入件数では1985年からの増加が目立っている。1962年から1983年までの技術導入件数は41件に過ぎないが、1984年から1988年までは60件の技術導入が行われている。完成車メーカー別技術導入件数を見ると、1984年から1988年までは、現代自動車が30件で首位を占め、起亜自動車が15件、大宇自動車が10件の順になっている。

〈表6-9〉 完成車メーカーの技術導入の推移

単位：件

	1962-83	1984	1985	1986	1987	1988	1990	1991	1992	1993
現代自動車	-	1	6	9	7	7	3	1	2	4
起亜自動車	-	-	4	6	2	3	8	6	12	4
大宇自動車	-	-	3	2	3	2	3	2	10	13
双竜自動車	-	-	1	1	-	1	1	2	1	3
亜細亜自動車	-	-	-	1	1	-	6	2	2	7
その他	-	-	-	-	-	-	1	1	2	8
合計	41	1	14	19	13	13	22	14	29	39

出所：韓国自動車工業協会「自動車産業の技術導入現況」各年版から作成

25) 松井(1987), 60-62頁。

このように技術導入が1985年以降急激に増加した理由は、前述の韓国完成車メーカーの日・米完成車メーカーとの提携関係の強化を背景に、完成車メーカー各社の新車開発がこの時期から本格化したためである。同時期の導入技術の内容を見ても、〈表6-10〉が示しているように、新車開発と関連した乗用車の製造技術、また乗用車の開発と関連したデザイン・エンジン・自動変速機などの製造技術とスタイリング、製品設計などの技術導入が中心になっている。

次に、技術導入先としては、前述した韓国メーカーの日・米メーカーとの提携関係の強化を反映して、その提携先からの導入が最も多い。現代自動車は1984年から1988年まで30件の技術導入を行ったが、そのうち12件が日本からの導入であり、そのなかで11件が提携先の三菱自動車からになっている。起亜自動車は同期間中に15件の技術導入を行ったが、そのうち8件が日本からのものであり、その中の5件が提携先のマツダ自動車からの導入である。一方、大宇自動車は、アメリカのGMとの提携関係を反映して日本からの導入件数は3件にすぎず、アメリカから1件、残りは主に、GMのドイツ子会社であるオペル社から導入している。

もう一つの重要な技術導入先として専門技術メーカーがあった。韓国の完成車メーカーは技術提携先の完成車メーカーが重要な技術自体よりは技術成果のみを提供しようとしたので、専門技術メーカーを通じて核心技術を導入しようとした。たとえば、イギリスのRicardo社（Engine設計）、イタリアのItal Design社（スタイリング）などの専門技術メーカーあるいは専門家からエンジン開発関連技術・自動変速機開発関連技術・新素材・騒音振動評価装置などの主要な核心技術を導入したのである。現代自動車はポニーエクセルの開発と関連して、スタイリング・主要核心部品などは提携先である三菱自動車ではなく、イギリス及び日本の専門メーカーから導入している（表6-11）。

そのような技術導入によって韓国の完成車メーカーの技術能力はどのように変化したか。国内の完成車メーカーは新製品の開発を技術導入に依存したが、

&lt;表6-10&gt; 完成車メーカー上位3社の導入技術の内容

単位：件，%

	1980年以前	1980-88	1989-90	合計
製 造 技 術	4 (10.8)	8 (10.7)	1 (4.2)	13 (9.6)
部 品 製 造 技 術	11 (29.7)	13 (17.3)	4 (16.7)	28 (20.6)
エンジン・トランスミッション製造	7 (18.9)	13 (17.3)	2 (8.3)	22 (16.2)
エンジン・トランスミッション設計	5 (13.5)	16 (21.3)	4 (16.7)	25 (18.4)
Styling・製品設計	6 (16.2)	16 (21.3)	10 (41.7)	32 (23.5)
生産性向上	1 (2.7)	4 (5.3)	- -	5 (3.7)
先端技術	3 (8.1)	5 (6.7)	3 (12.5)	11 (8.1)
合 計	37 (100.0)	75 (100.0)	24 (100.0)	136 (100.0)

出所：韓国産業技術振興協会『技術導入契約現況』，韓国自動車工業協会『自動車産業技術導入現況』各年版から作成

その一方で独自の技術能力の向上にも力を入れた。<図6-4>でR&D投資と技術導入費の推移を見ると，R&D投資は持続的に増加しており，それに従って，技術導入費は1980年後半から増加率が鈍化している。これは，この期間中に導入された技術が完成車メーカーによって大部分吸収され，追加的な技術導入の必要性が減少したことを意味する。

以上，1980年代半ば以降の韓国の完成車メーカーの技術導入の推移とその実態を分析したが，韓国の完成車メーカーの導入技術の内容や導入先の特徴から，これら技術導入が前述の韓国完成車メーカーの日・米完成車メーカーとの提携関係の強化と深く結びついている点が伺える。この点が日本の完成車メーカーの技術導入と異なる大きな特徴の一つである。つまり，日本の完成車メー

&lt;表6-11&gt; 完成車メーカーの小型乗用車開発と関連した技術導入

	許可日	導入技術	導入先	期間
現代 Pony Excell	1981	Styling	projinter S.A. (スイス)	1年
	1981	試作車制作	Ital Design (イタリ)	1年
	1981	Engine, Axle, Chassis	三菱 (日本)	7年
	1982	Synchronizing, Ring Gear	Hirosasa Akita (日本)	1年
	1982	TJ Type Joint	GKN (英国), NTN (日本)	10年 5年
	1983	生産技術	三菱 (日本)	
起亜 Pride	1984	モデル開発	マツダ (日本)	1年
	1986	製品製造	マツダ (日本)	6.2年
大宇 Reman	1984	モデル開発及び生産	オベル (ドイツ)	5年
	1984	モデル開発及び生産	GM (米国)	6.6年
	1984	トランスミッション製造	オベル (ドイツ)	5年
	1987	排気ガス	GM (米国)	3年

出所：韓国産業技術振興協会「技術導入契約現況」(1989) から作成

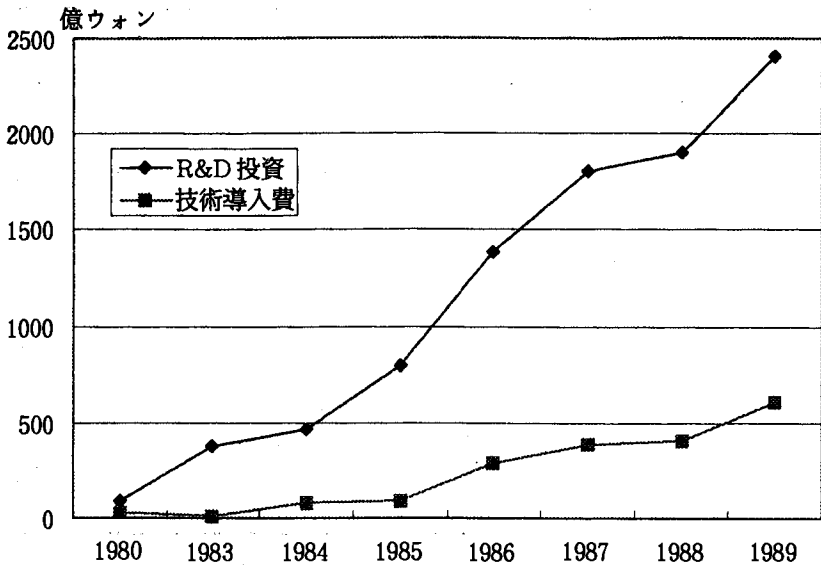
カーの技術導入は、提携先との資本提携などの関係は伴わなかったし、また、日本の完成車メーカー各社は技術導入の契約期間の終了とともに提携関係を解除した。

このような韓・日両国の完成車メーカーの技術導入の性格の差は、基本的には技術蓄積水準の差、両国の完成車メーカーの発展戦略の違いを反映したものであると思われる。また、日本が大量生産化を目指した1950-1960年代に比べ、韓国がそれを目指した1980年代は多国籍自動車メーカーのグローバル化戦略などの競争環境の違いも反映されていると思われる。

#### (4) 完成車メーカーの設備投資

1980年代に入ってから各完成車メーカーは、技術導入とともに生産能力の拡張のため、相次ぐ量産工場の建設など大規模な設備投資に乗り出す。1980

〈図6-4〉 完成車メーカー<sup>1)</sup>のR&D投資と技術導入費の推移

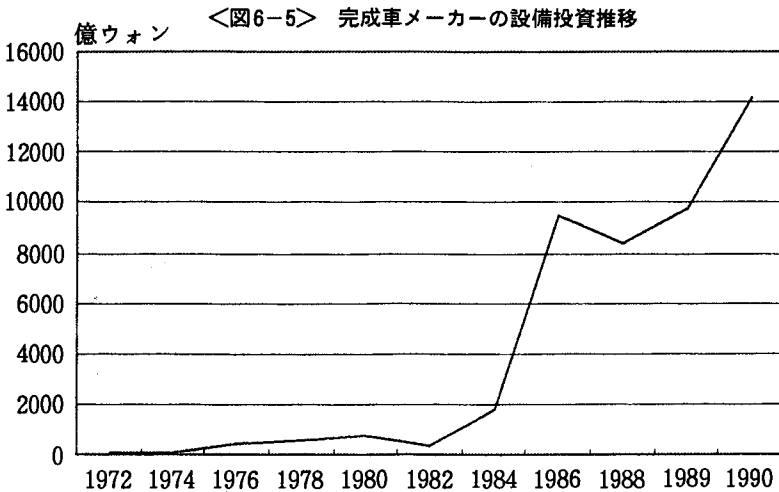


注：1) 現代・起亜・大宇自動車

出所：各社内部資料

年代からの韓国の自動車産業の急速な成長の基盤は、完成車メーカーの技術導入と大規模な設備投資によるものである。

〈図6-5〉は、1972年から1990年までの完成車メーカーの設備投資金額の推移である。設備投資金額の変化を見ると、1974年の政府の「長期自動車工業振興計画」の発表を背景に、1970年代半ばから投資金額が増加し、1979年には1,000億ウォンに達した。同年の第2次石油危機による生産の急減を反映して、1980年から1982年までは数百億ウォン台まで落ち込んだ。しかし、1983年から設備投資が回復に向かい、1986年まで急速に増加している。このように1983年から1986年の間に設備投資が急増したのは、この時期に各完成車メーカーが量産工場を相次ぎ建設したためである。



出所：韓国産業銀行「設備投資計画調査」各年版から作成

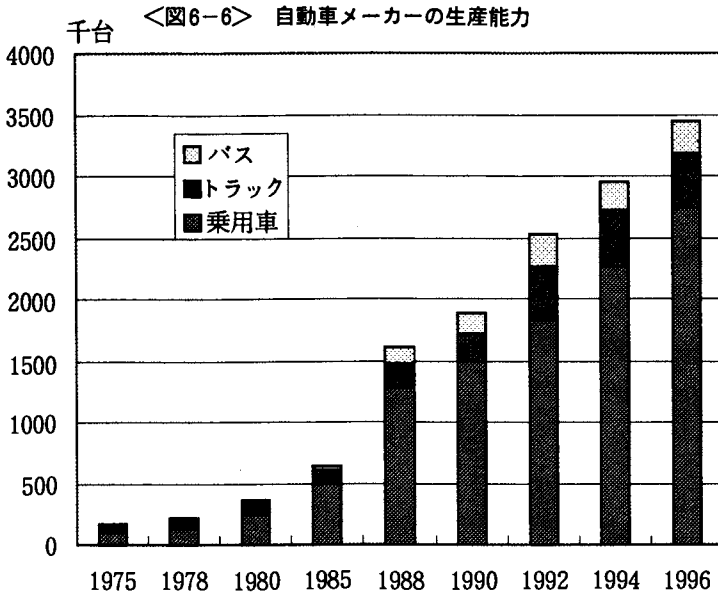
このような設備投資の拡大によって各完成車メーカーの生産能力も急速に増加した。〈図6-6〉は国内の自動車生産能力であるが、1986年に100万台を超え、1991年には200万台、95年には300万台を超えている。

次に、設備投資の内容を見ると、〈表6-12〉で表されているように、設備投資が急増した1983年から1986年までの設備投資のほとんどは大量生産体制の確立のための設備能力の拡張に向けられており、毎年設備投資額のうち80%前後が設備能力の拡大に投入されている。なかでも、既存設備の更新よりは新規設備導入のための投資が圧倒的な比重を占めている。生産設備の拡大への活発な投資とともに、1980年代後半から研究開発投資、省力化・自動化などの生産合理化投資も活発に行われている。総設備投資に占める研究開発投資の比率を見ると、1985年の場合9.5%であるが、これは同時期の製造業全体の4.8%を大きく上回っている<sup>26)</sup>。

また、完成車メーカーのR&D投資を見ると〈表6-13〉で示しているよう

26) 韓国産業銀行『設備投資計画調査』(1986.5)





出所：韓国自動車工業協会

に、1980年代の半ば以降急増している。また、売上高に占める R&D 投資比率も新車の開発に伴う研究開発の活発化により 1985 年から高まっている。自動車産業の売上高に占める R&D 投資比率は、1985 年の 1.5% から 1988 年には 3.2% に達している。しかし、完成車メーカーの R&D 投資比率はまだ先進メーカーに比べて低く、特に絶対金額ではその差が大きい。

#### 4. 政府の自動車産業育成政策

韓国の自動車産業における政府の保護・育成政策は、主に小型乗用車に重点が置かれ、とりわけ 1970 年代の半ば以降は輸出指向的政策がより積極的に推進された。

〈表6-12〉 完成車メーカーの投資動機別設備投資推移

単位：億ウォン，%

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
<設備能力の拡大>	999 (75.9)	1,473 (83.8)	3,830 (82.8)	7,594 (80.1)	7,353 (75.2)	5,813 (69.7)	6,735 (69.0)	9,315 (65.7)
新製品開発	936 (71.1)	1,286 (73.2)	2,936 (63.5)	5,188 (54.7)	2,361 (24.2)	2,615 (31.3)	2,859 (29.3)	5,316 (37.5)
既存設備拡張	63 (4.8)	187 (10.6)	894 (19.3)	2,406 (25.4)	4,992 (51.1)	3,198 (38.3)	3,876 (39.7)	3,999 (28.2)
<合理化>	65 (4.9)	81 (4.6)	261 (5.6)	757 (8.0)	1,474 (15.1)	1,399 (16.8)	1,139 (11.7)	1,415 (10.0)
設備更新	54 (4.1)	56 (3.2)	182 (3.9)	637 (6.7)	1,379 (14.1)	852 (10.2)	764 (7.8)	958 (6.8)
自動化・省力化	8 (0.6)	19 (1.1)	40 (0.9)	61 (0.8)	80 (0.8)	422 (5.1)	270 (2.8)	380 (2.7)
エネルギー節約	3 (0.2)	6 (0.3)	39 (0.8)	59 (0.6)	12 (0.1)	125 (1.5)	105 (1.1)	77 (0.5)
公害防止	5 (0.4)	3 (0.2)	14 (0.3)	75 (0.8)	3 (0.0)	117 (1.4)	127 (1.3)	57 (0.4)
研究開発	238 (18.1)	184 (10.5)	441 (9.5)	746 (7.9)	702 (7.2)	643 (7.7)	1,227 (12.6)	1,294 (9.1)
その他 <sup>1)</sup>	9 (0.7)	17 (1.0)	78 (1.7)	306 (3.2)	243 (2.5)	373 (4.5)	530 (5.4)	2,079 (14.8)
合計	1,316 (100.0)	1,758 (100.0)	4,624 (100.0)	9,478 (100.0)	9,772 (100.0)	8,345 (100.0)	9,758 (100.0)	14,178 (100.0)

注：1) 福利厚生設備など

出所：韓国産業銀行『設備投資計画調査』各年版から作成

〈表6-13〉 完成車メーカーのR&amp;D投資

単位：億ウォン，%

	1985	1986	1987	1988
R&D投資額	500	867	1,663	2,062
売上高に占める比率	1.5	1.9	2.3	3.2

出所：韓国自動車工業協会

まず、政府の自動車産業に対する保護政策としては、1962年「自動車工業保護法」の制定から始まり、完成車輸入の抑制のための高関税、完成車の輸入

許可品目指定、輸入車に不利な国内諸税など様々な輸入規制措置が取られた。また、1974年の「自動車工業振興計画」から本格的に行われた政府の自動車産業に対する育成政策は、1970年代までは国内企業による固有モデルの開発と輸出化という観点から進められたが、1980年代に入ってからは先進国との技術・資本提携を通じた国際競争力の強化に重点が置かれた。

一方、自動車部品産業に対する政府の育成政策も1970年代の半ばから本格的に実施されたが、とりわけ1980年代の半ばからの自動車生産の拡大に伴う部品需要の急増と部品のコストダウン・品質向上、そして部品国産化の必要性の高まりなどによって、より具体的・積極的になっていく。

以下では韓国自動車産業の発展やそこでの自動車メーカーの成長に、政府の産業政策がどのように関わってきたかについて考察する<sup>27)</sup>。

#### (1) 保護政策

完成車の輸入制限のために取られた保護政策としては、①輸入車への高関税の賦課、そして非関税輸入規制として②完成車の輸入許可品目指定、③輸入車に不利な国内税の適用などがあげられる。

まず、関税についてみると、政府は高関税で完成車輸入を規制し、国内市場を保護し続けた。〈表6-14〉は、1962年から最近までの完成車輸入に対する関税率の推移であるが、1980年代の半ばまでは完成車の輸入制限のために高い関税がかけられた。車種別にみると、乗用車の関税率がトラック・バスに比べ非常に高い。これは、政府の自動車産業育成政策の重点が乗用車産業に置か

---

27) 1980年代初、韓国政府の内部では自動車産業の育成と関連して自動車産業育成に反対する意見と輸出産業として育成すべきであるという意見が別れていた。つまり、経済企画院を中心とした反対グループは、自動車産業は先進国と競争するのが難しいので、国際分業論にしたがって外国モデルの組立生産を行い、他の産業を育成すべきであるとした。一方通産産業部などは、短期間には輸出産業化するの難しいが長期的に内需拡大と外国からの技術導入によって輸出産業化するべきであり、先進国の自動車メーカーの国内進出も国内自動車産業に貢献できる範囲内で許容すべきであるとした(現代自動車, 1987; 36頁, 産業研究院 1982; 569-574頁)。

れ、そのためトラック・バスよりも国内乗用車産業をより厚く保護しようとした政府の意図を表している。

乗用車の関税率を見ると、課税基準が1000～2000ccまでの小型乗用車（軸距254cm以下）と、2000CC以上の中大型乗用車（軸距254cm以上）に区分され、1962年から1981年までの間には排気量の大きい中大型乗用車の方に高い関税がかけられた。小型乗用車への関税率は1962年の180%から1977年には100%に下がり、これは1981年まで続けられた。中大型乗用車への関税率は、1962年に250%、1968年には小型車と同じ150%に下げられ、これも1981年まで維持された。1982年からは排気量による関税の差別適用は無くなり、1982年100%、1985年には80%に下げられた。

〈表6-14〉 自動車の輸入関税率推移

単位：%

	1962	1968	1977	1982	1985	1986	1987	1988	1989
小型乗用車	180	150	100	100	80	70	60	30	25
中大型乗用車	250	150	150	100	80	70	60	30	25
トラック、バス	50	80	60	50	45	40	35	30	25

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
小型乗用車	20	20	17	15	10	8
中大型乗用車	20	20	17	15	10	8
トラック、バス	20	20	17	15	10	8

出所：関税庁『関税率表』各年版から作成

一方、トラック・バスに対する関税率は1962年の50%から1964年には80%まで高められたものの、1977年には再び60%に下げられ、1985年には45%まで下げられた。トラック・バスの関税率は、1986年の輸入自由化の実施に伴って関税率も40%に低下し、さらに1988年には乗用車と同じく30%の税率が適用された。

このような韓国の自動車輸入関税率を日本のそれと比較しても、韓国の方が非常に高い。日本の自動車産業の1960年代後半の輸出成長段階における小型乗用車の輸入関税率は36%（1968年）であったが、それが71年には10%まで下げられた（〈表4-10〉参照）。それに対して韓国の場合、輸出成長段階が始まった1985年の関税率が80%であり、また、2000cc以上の中大型乗用車の輸入自由化が実施された1987年にも、乗用車の関税率が60%、さらに乗用車の輸入が完全自由化がされた1988年にも30%であった。しかし、90年代に入ってから韓国車の輸出の拡大と、それに伴う先進国からの市場開放圧力などにより、1994年には先進国水準である10%まで下げられ、1995年からは米国水準である8%まで下げられた。

政府の保護政策は、自動車輸出が増加することに伴って自由化政策に転換した。1986年7月にトラック・バス・特殊車の輸入自由化をスタートに、1987年7月に2000cc以上の大型乗用車、1988年4月に小型乗用車を加えて全車種（ただし日本車を除く）の輸入を自由化した。ただし、日本車に対しては、貿易不均衡を理由に完成車の一部車種の輸入禁止が1999年6月まで続けられた。このように、1988年4月から自動車の輸入自由化が実施されたが、それまでは完成車がネガティブ・リスト方式の下で輸入許可品目に指定され、非常に厳しい輸入規制が続けられた。つまり、完成車を輸入するためには韓国自動車工業協同組合の輸入推薦による政府の許可が必要であった。

1986年以降自動車の輸入自由化が行われた背景には、乗用車の輸出が増加するなどの韓国自動車の国際競争力が向上し、それと関連して、それらの輸入規制が先進国との貿易摩擦の原因になりつつあったことがあげられる<sup>28)</sup>。

しかし、政府の輸入自由化措置にもかかわらず、国内の自動車関連諸税は大乗用車が殆どであった輸入車に不利な構造になっているなど非関税障壁は依然として残されていた。自動車購入に賦課される特別消費税・防衛税・付加価値税、

28) 通商産業部（1988）、53頁。

そして新車購入の時に同時に購入が義務づけられている公債購入比率（以上の諸税を加えた購入価格に対して付加される）は、排気量が大きいかほど高い比率が適用された。〈表6-15〉は乗用車の購入の時にかけられる特別消費税・防衛税・付加価値税を合計した税率である。1,500cc以下では生産価格の31.5%，1,500-2,000cc以下では38.6%であるのに対して，2,000ccを越える車の場合67.2%となり，排気量が大きくなるほど高い税率が適用されている<sup>29)</sup>。つまり，このような完成車輸入に対する各種の規制措置は，1980年代に入って拡大していた国内市場を保護し，国内自動車メーカーの生産増大に大きな役割を果たした。

〈表6-15〉 排気量別購入の時かかる税率（乗用車）

排気量	1500cc	1500~2000cc	2000cc以上
税率	31.5%	38.6%	67.2%

注：1) 1986年末現在

2) 税率は特別消費税，防衛税，付加価値税の合計値

出所：通産産業部(1988, 155頁)から転載

## (2) 自動車産業の育成政策

韓国政府は以上のように，完成車の輸入規制を通じて国内自動車産業を保護する一方，国内自動車産業の競争力向上のための支援・育成政策を実施した。政府の支援・育成政策は主に次の3点に重点が置かれた。(1) 規模の経済性追求 (2) 輸出産業としての育成 (3) 部品国産化などである。まず，完成車生産の規模の経済性を追求した集約化政策としては「自動車工業保護法」・「自動車工業の合理化措置」・「自動車工業の合理化業種指定」等があげられる。乗用車の輸出産業としての育成は1974年の「長期自動車工業振興計画」で具体化され，1980年代に入ってから，先進国完成車メーカーとの資本・技術提携

29) このような自動車関連税制は，韓・米自動車協商で改善された。特に，輸入車に不利な排気量別累進課税が7段階から5段階に縮小するとともに，排気量2000cc以上を単一税率にした。

の強化による発展が推進された。また、1980年代の半ばからは部品産業の育成を通じた国産化政策もより積極的に実施された。

### 「自動車工業保護法」と1960年代の政策

韓国政府は1962年から工業化政策をスタートさせると同時に国内の自動車産業育成にも強い姿勢をみせ、同年5月に「自動車工業保護法」を制定した。同法の主な内容を見ると①自動車生産を商工部長官の許可事項にし、②国内産業の保護育成のため外国産自動車及び部品の輸入を制限するが、③国内で自動車生産のため必要な設備部品はそれが国内で生産されるまで輸入を認める、などであった<sup>30)</sup>。

同法は1962年から1967年までの限時法であったが、その後の韓国自動車産業の発展基盤の構築に重要な役割を果たした。つまり、同法の制定は、外国からの完成車及び部品の輸入が原則禁止されることになり、また、当時全国に乱立・散在していた零細な自動車組立工場を整備し、また、自動車産業の育成と関連して一つの法律で整備できた点などで大きな意義がある。

それ以後も、〈表6-16〉で見られるように、1967年までほぼ毎年自動車産業に関する政策が発表されたが、そのほとんどが実質的な支援を伴わない制度整備の水準にとどまっていた。自動車メーカーの統合による規模の経済を実現しようとした政府の集約化措置も、完成車メーカーの乱立を抑えた点ではある程度成果をあげたが、組立工場を一元化しようとした政策は大企業の進出を制御することができず、3元化・4元化を繰り返してきた。結局、総合組立メーカーとしては、日本の日産自動車との技術提携によりSKD方式で乗用車を生産するセナラ自動車（後で新進自動車→GMコリア→セハン自動車→大宇自動車に社名変更）が最初の認可メーカーになり、それに加え、起亜自動車・亜細亜自動車・現代自動車の四社体制で育成されることになった。

30) 韓国自動車工業協同組合（1983）、114-115頁。

また、1960年代の政府の自動車産業に対する金融支援の大部分は、政策金融体系を通じた一般的な支援に含まれていた。1960年代の自動車産業は輸出産業化のための重点育成産業に含まれていなかったため、輸出金融、あるいは輸出補助金などの政策金融の恩典を受けられなかった。自動車産業に対する金融支援は1967年3月制定された「機械工業振興法」の制定と1968年の一般金融機関の「特殊資金取扱規定」による機械工業育成資金の形成とともに、機械工業の下位業種である自動車産業もこの資金の対象になった<sup>31)</sup>。しかし、当時の自動車産業の主な資金源は借款に依存していたため、政府の借款認可と支給保証が1960年代の自動車産業の金融支援の重要な手段であった。なお、政府の技術支援は、自動車産業が輸入代替産業であったにも関わらず、政府と自動車メーカーは国内の技術開発には非常に消極的であって、機械工業団地のような明確な目的意識を持った政策はなかった。

次に、内需拡大と関連した政府の政策を見ておこう。1960年代を通じて政府は国内市場を完成車の輸入規制で保護しながら、その一方では内需を抑制する二律背反的な政策を取ってきた。つまり、1960年代の自動車関連諸税の構造は新規需要を抑制する要因として作用した。政府は1967年から製造原価に10%の物品税を賦課し、1970年からはそれをすべての車種に30%まで上げた。また、石油消費による国際収支悪化を防ぐため自動車保有台数を制限しようとした。

以上のように、1960年代の政府の自動車産業に対する様々な育成政策にもかかわらず、韓国の自動車産業は1970年代半ばまで停滞状態であった。その理由として次の3つが上げられる。第一に、国内自動車市場の狭小に加えて、政府の自動車需要抑制政策がとられた。第二に、外貨の不足によりKD 部品の輸入が抑制され、それが供給面での隘路となった。たとえば、セナラ自動車は外貨不足で部品輸入ができず、1963年には生産停止に追い込まれた。第三に、

---

31) 重化学工業推進委員会企画団(1979), 45頁。



&lt;表6-16&gt; 1960年代の主な自動車産業政策

政 策	主 な 内 容
* 保護育成政策 - 自動車工業5ヵ年計画 (1962. 4) - 自動車工業保護法 (1962. 5) - 自動車工業総合相互育成法 (1964. 8) - 自動車工業育成基本計画 (1969. 12)	- 大・中・小型車組立工場建設 - 完成車輸入禁止 (1967. 12. 廃止) - 組立工場の統合 - 国産化3ヵ年計画 第1段階: (1967~69) 自動車組立工場建設完了 第2段階: (1973~76) 部品の量産化, エンジン鋳物工場と車体工場建設で中心部品工場一元化 第3段階: (1973~76) 完全国産標準車量産体制確立, 部品の国産化, 自動車価格引下げ
* 整備・統合政策 - 自動車工業一元化方案 (1963. 12) - 自動車組立工場許可基準発表 (1967. 4) - 自動車三元化方針発表 (1967. 4)	- セナラ自動車に一元化 (1964年からは新進自動車に一元化) - 生産設備保有額700万トル以上, 先進国と技術提携に企業, 工場用地30万坪以上の企業

出所: 韓国自動車工業協同組合 (1983) など各種資料から作成

限られた需要のため生産規模が小さく、それが価格・品質の両面で国内需要を圧迫した。つまり、一般的に発展途上国が輸入代替工業化政策をとるときに直面する発展阻害要因が、当時の韓国の自動車産業にも作用していたと思われる。総じて言えば、1970年代の初期までの韓国の自動車産業は、先進国からSKD部品を輸入して国内で組み立てる段階からCKD生産段階へ移行し、部品の国産化に進む典型的な輸入代替産業であった。

### 「長期自動車工業振興政策」と1970年代の自動車産業政策

1970年代に入ってから韓国経済の重化学工業化が目指され、自動車産業政策も重化学工業化政策の基本方向に従って再調整されることになる。1970年代の韓国の自動車産業の発展に決定的な影響を与えた政策が、1974年に発表

された「長期自動車工業振興計画」である<sup>32)</sup>。この長期自動車工業振興計画は二つの主要な背景のもとで推進された。まず、1973年1月の重化学工業化政策から始まった1970年代の産業構造高度化政策との関連である。重化学工業化は、最終加工生産部門の機械、電機・電子、輸送用機械などの加工組立産業と鉄鋼・石油化学・非鉄金属などの素材産業を中心に推進された。加工組立産業は輸出指向的工業化を担当し、素材産業は輸入代替産業化を担当しながら加工産業を支援する役割に重点が置かれていた。その中で広範囲な前方後方連関効果を持つ自動車産業が重化学工業化政策に含まれたのは当然であった。

次に、当時の先進国完成車メーカーが韓国進出に消極的であったことも、韓国政府が国内自動車メーカー中心の発展を図った一つの要因であった。つまり、1970年代の初期に、韓国の完成車メーカーは先進メーカーとの技術提携を推進したが、先進国の完成車メーカーは韓国進出に非常に消極的な態度を見せた。当時、先進国の自動車メーカーは韓国の国内市場規模が小さく、政治・軍事的状況も不安であると判断した。たとえば、1971年新進自動車との合併を推進したトヨタも中国進出のため韓国から撤退し、現代・フォード間の合併協商が決裂したのも基本的にはそのような背景があった。

そのような状況の下で、韓国政府はこれまでのKD生産による部品輸入の増加、関連産業の未発達という悪循環をたち切って自動車産業の輸出化を図るためには、国内自動車メーカーによる国産モデルの開発と部品国産化が不可欠であると判断した。長期自動車工業振興計画の主な内容は〈表6-17〉に示されているとおりである。この計画の内容を見ると、エンジン排気量1,500cc以下で長期間にモデルの変更がなく、低価格の小型乗用車の国産モデルを開発し、1981年までは7.5万台を輸出することを目標として設定した。つまり、部品の

32) その前、1973年に発表された重化学工業化計画のなかでも、これまでの年産3万台の生産能力を50万台の規模まで拡大することにより、自動車の完全国産化供給体制の確立とともに、新しい輸出産業として積極的に育成すると言う内容が含まれていた(李権ヒョン, 1995; 30-31頁)。

国産化や生産の集約化による量産体制の確立など1960年代の政策と似ている部分もあるが、国内自動車メーカーによる国産モデルの小型乗用車の開発と輸出に重点が置かれているのが特徴である。

〈表6-17〉 長期自動車振興計画の主な内容

完成車	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1975年までに自動車の完全国産化（国産化率95%）</li> <li>・車種別の専門量産体制の確立（車体・エンジン工場建設）</li> <li>・小型乗用車の開発（価格2千ドル前後の国産モデル、モデル別年産5万台以上）</li> </ul>
部品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組立部門と部品部門の分離育成</li> <li>・部品別専門・集約化原則</li> <li>・外国先進メーカーとの合弁投資の積極的推進 （投資比率は50%：50%を原則とし、部品の大量生産体制の確立及び輸出基盤造成）</li> <li>・新工場は昌原機械工業団地内に設立するようにする。</li> <li>・金融・税制上の重点的な支援</li> </ul>

出所：通商産業部「長期自動車工業振興計画」1974.から作成

韓国政府はこの計画と関連して、自動車産業に対する体系的な支援と完成車メーカー各社の努力を促すため、乗用車メーカー各社に対して小型乗用車事業計画書の提出を要求した。既存の自動車メーカーのうち亜細亜自動車は計画書を提出できなかったため、乗用車生産メーカーは現代自動車・起亜自動車・GMコリアの3社体制になり、この3社が韓国の自動車産業を主導していくことになった。亜細亜自動車はその後、1976年起亜自動車に吸収された。各完成車メーカーが小型乗用車の量産化のため提示した投資計画は〈表6-18〉の通りであるが、これを見ると、外資が投資財源の圧倒的な比重を占めている。それで政府は外国からの直接投資を促進するため、外資・技術導入の手続きの簡素化、外資導入法の改定などを行った。

しかし、完成車メーカーの設備投資の財源としては外国借款が大きな役割をした。〈表6-19〉は1977～1981年間の完成車メーカーの資金調達内容である。

完成車メーカーの財源構成を見ると、自己資本が占める比率は約20%にすぎず、借款が投資財源の最も高い比率を占めている。当時の国際的な低金利が完成車メーカーの借款導入を促した面もある。

〈表6-18〉 完成車メーカーの事業計画書の内容

	投資計画 (千ドル)			生産計画 (台)			生産規模 (台)	エンジン排気量
		1974	1975	1976	1977	1978	1978	
現代	内資	12,630	4,597	20,000	25,000	43,000	56,000	1,289cc
	外資	38,463	3,423					
	合計	51,093	8,020					
起亜	内資	12,500	7,250	20,000	25,000	40,000	50,000	985cc
	外資	24,000	16,000					(98%)
	合計	36,500	23,250					
GM コリア	内資	3,920	10,752	20,000	25,000	33,000	50,000	1,398cc
	外資	12,801	21,339					(98%)
	合計	16,721	32,091					

注：( )は各メーカーの国産化計画である。

出所：通商産業部「長期自動車工業振興計画」(1974, 67頁) から作成

〈表6-19〉 自動車メーカーの資金調達内訳 (1977-1988年)

区 分	金額 (ウォン)	構成比 (%)
自己資本	1,021	33.8
国内政策金融	633	20.9
外国借款	1,374	45.3
合計	3,025	100.0

出所：韓国自動車工業協同組合 (1983, 303頁) から転載

また、政府は金融及び税制上の各種優遇措置も取った。政府は設備投資に対して直接税を免除し、投資資金を長期・低利で支援するとともに、企業の技術開発準備金に対する租税減免と産業銀行を通じた技術開発資金の長期低利金融

や技術と関連した税制上の支援も1970年代から制度化した<sup>33)</sup>。〈表6-20〉は、政府系の産業銀行の完成車メーカーへの資金支援の実績である。1974年から1982年までの資金貸出額は約891億ウォンに達し、これは同期間中の投資金額4,014億ウォンの22.2%にも達するものであった。とりわけ、1980年以降その割合が急増したのは、第2次石油危機による完成車メーカーの経営不振で運転資金を中心に産業銀行の支援が急増したためである。産業銀行はこのような直接融資に加え、完成車メーカー各社の外貨資金導入における支払保証も行った。同期間中の産業銀行の支払保証額は2,150億ウォンに達している<sup>34)</sup>。

〈表6-20〉 産業銀行の資金支援実績

単位：百万ウォン，%

	産銀からの支援 (A)	メーカーの投資金額 (B)	A/B
1974	100	10,000	1.0
1975	1,955	16,600	11.8
1976	7,129	39,100	18.2
1977	5,127	24,000	21.4
1978	4,281	57,400	7.5
1979	14,320	107,000	13.4
1980	27,138	77,300	35.1
1981	13,074	36,900	35.4
1982	16,011	33,109	48.4
1983.6	6,671	154,770	-

出所：韓国産業銀行（1984，243頁）から転載

次に、1970年代の内需と関連した政府の政策を見よう。政府はこれまで全車種に一律に30%を賦課してきた自動車の物品税を1974年12月に排気量ごとに差等化した。つまり、1,500cc以下は15%、1,500～2,000ccは20%、2,000cc以上は40%のように物品税の構造を調整し、小型乗用車に対する物品税を引下げ小型乗用車の需要を促進した。しかし1970年代を通じて、政府は不足する財政支出を補うために自動車購入に特別消費税（1977年）・防衛税（1975年）・

33) 科学技術処（1986）

34) 韓国産業銀行（1984），243頁。

地下鉄公債（1978年）・登録税（1979年）などの各種の税金を賦課し、潜在需要を抑制する政策を取るなど政策の一貫性を欠いていた。

また、輸出に対する支援策は短期及び延払い輸出金融などの低利資金支援と輸出産業に対する特別減価償却などの税制支援が1970年代に入って強化された。しかし、1970年代の半ばから始まった自動車の輸出は中東・アフリカ・中南米などへの少量に留まっており、それも輸出価格が国内在庫価格の1/2から1/3程度に過ぎなかったため、輸出車に対する税金が減免されても完成車メーカーは赤字であった（〈6-21〉参照）。完成車メーカーはその赤字の一部を国内消費者に転嫁させる一方、政府の輸出産業に対する低利の資金支援で賄おうとした。

以上のように、1970年代の韓国政府の自動車産業政策を見ると、1970年代の半ばまでは国内生産基盤の確立に中心を置いたが、後半からはより積極的に小型乗用車の輸出化を推進した。韓国政府は「長期自動車工業振興計画」に基づいて完成車メーカーの生産計画を統制・管理することによって、大量生産体制の構築・国産化率の向上など相当の成果をあげた。特に、「長期自動車工業振興計画」は、いろいろな競争制限的な要素を含んでいたにもかかわらず、大量生産体制の確立による規模の経済を実現し、韓国自動車産業が自立的に発展し得る基盤を構築したという点に大きな意味があると思われる。

このように1970年後半から小型乗用車の国産化がある程度成功し、生産も増加すると、政府は自動車産業に対するより具体的な輸出目標をかかげた。政府は1979年には自動車産業を10大輸出戦略産業の一つに指定し、売上高の一定部分の輸出義務を強調し始める。1970年代の韓国の自動車産業の発展は、このような政府の積極的な支援育成政策に牽引されながら活発な設備投資などによって進められた。

しかし、1979年の石油危機によって国内需要が急減し、それまで設備投資を拡大してきた完成車メーカーは深刻な経営危機に陥ることになる。そこで、

政府は自動車産業に対する投資調整を目的に「自動車工業合理化措置」を実施した。

〈表6-21〉 自動車の国内販売価格と輸出価格の比較（1979年）

単位：千ウォン

	ポニー（現代）	Brisa（起亜）	Jemini（大宇）
国内販売価格 (A)	2,414	2,105	2,380
輸出価格 (B)	1,043	897	1,064
A - B	1,371	1,208	1,216
輸出のときの免除税金 <sup>1)</sup>	586	547	656
原価差額（利潤など）	705	514	298
輸出損失	80	147	262

注：1)国内販売価格に含まれる特別消費税，防衛税，付加価値税，その他の関税  
出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業現況』（1980）から作成

### 自動車工業の合理化措置と1980年代の政策

1979年の第2次石油危機に伴う内外の経済不況によって内需・輸出ともに急激に減少し、各完成車メーカーとも在庫の累積と稼働率の低下に直面した。それによって、自動車生産台数が1980年には約40%減少し、国内の大手完成車メーカー3社の工場稼働率は30%台にとどまり、いずれも大幅な赤字を記録した。それが完成車メーカーの財務構造の悪化を招き、経営の危機に直面するメーカーも出てきた。このような1980年代初の自動車産業の危機は、石油危機という外部要因と政府の国内完成車メーカーの国際競争力水準を無視した無理な輸出指向政策、そして完成車メーカーの過剰重複投資がもたらしたといえる。

それで韓国政府は自動車産業に対する投資調整を行った。その基本原則は車種別専門量産体制の確立を通じて規模の経済性を達成することであった。韓国政府は1980年8月に発表した第1次投資調整では現代・起亜・セハン（現在大

宇自動車) 自動車の3社が生産していた乗用車の生産を1社に絞り、なお、他の車種でも専門量産体制を確立しようとした。しかし、この措置は現代とセハン自動車の提携先であるGMとの交渉が資本参加比率と経営権の問題で決裂したため結局失敗に終わった。

〈表6-22〉 政府の自動車産業の投資調整措置

第1次調整 (1980. 8. 20)	第2次調整 (1981. 2. 28)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 現代がセハンと統合、乗用車生産を現代に一元化、現代は乗用車、8t以上トラック、バス生産</li> <li>2. 起亜は乗用車生産禁止、5t以下・8t以上トラック、Pick-Up Truck、バス生産</li> <li>3. 亜細亜は軍用 Jeep など軍需品と大型バス生産</li> <li>4. 東亜は特種車専門生産、巨和は民間用 Jeep 生産</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 乗用車生産一元化計画を変更し、乗用車は現代と大字に二元化、生産車種は1次調整と同じ</li> <li>2. 起亜と東亜の合併推進。両者株式比率で1:1統合。統合社は5t以下トラック、Pick-Up Truck、8t以上トラック、バス、特殊車を生産</li> <li>3. 他は第1次調整と同一</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1982年5月起亜と東亜の統合決裂、特殊車生産自由化</li> <li>・1986年東亜と巨和合併、双竜グループが経営権引き受ける</li> <li>・1987年月車種制限措置撤廃、起亜の乗用車生産開始</li> </ul>	

出所：通商産業部『重化学投資調整の内容及び運用方向』（1985.5）から作成

そして、政府は1981年2月に乗用車生産は現代とセハンの2社体制にするとともに、起亜と東亜を合併させ、商用車と特種車を専門生産することを内容とする第2次「自動車工業合理化措置」を発表した。しかし、これも起亜と東亜の合併が決裂し、結局商用車の生産は自由化されることで2回にわたる投資調整は終わった(表6-22)。このように政府の自動車産業に対する車種別専門化計画は完成車メーカーの反対で部分的には失敗に終わったが、政府の合理化措置によって自動車産業に対する新規参入が禁止されたことは、既存の完成車メーカーにとっては大きな特惠であった。つまり、政府が完成車メーカーの



規模の経済性を実現させるための制度的な装置を作ったのである。このような政府の保護と1982年以降の国内需要の回復などによって自動車メーカーは早いスピードで回復しはじめた（表6-23）。

〈表6-23〉 自動車メーカーの収益と稼働率の変化

単位：億ウォン，%

	1980		1983		1984	
	収 益	稼 働 率	収 益	稼 働 率	収 益	稼 働 率
現代自動車	-193	38	257	88	184	96
大宇自動車	-294	32	104	75	145	82
起亜自動車	-238	33	291	88	234	94
東亜自動車	-41	44	15	80	14	81

出所：通商産業部『重化学投資調整の内容及び運用方向』（1985.5）から作成

投資調整措置が終わると、韓国政府は産業政策の基本方向を政府主導から民間主導の経済運営及び市場経済の自律性確保へと転換し始めた。そのような政策基調の変化は、輸出不振による成長鈍化・国際収支悪化などを克服するためには、先進国からの技術及び資本導入による国内産業の国際競争力の強化が最大の課題であったためであった。このような政策基調が自動車産業政策も反映され、1980年代の半ばから自動車部品の輸入開放が進められる一方、自動車産業に対する外国人投資を規制していた各種の措置、例えば、自動車の新規参入及び車種制限、部品部門の中小企業固有業種あるいは系列化業種に対する投資制限などが撤廃、あるいは緩和された<sup>35)</sup>。

なお、韓国政府は1986年7月には、これまでの産業別育成法を廃止し、これらの個別育成法を統合した工業基本法の性格を持つ「工業発展法」を制定する。この「工業発展法」は、1980年代後半の韓国経済政策の基調になる開放化・民間主導経済政策を産業政策に反映したものである。同法の主な内容は、

35) 商工部（1987.6）

従来の個別育成法に明示されている各種の競争制限的な規定（認許可・施設変更に関する規制など）を大幅に縮小するとともに、政府は最小限の分野を「産業合理化業種」として指定し、限時的に支援するということである。この法に基づいて自動車産業は合理化業種に指定され、自動車産業への新規参入禁止が1989年までに3年間延長されるとともに、金融・税制上の支援を受けることになった<sup>36)</sup>。また、投資調整措置による車種制限は1987年に全面的に廃止されることになり、合理化指定による新規参入禁止も1989年6月末に廃止された。

一方、政府は1980年代の半ばから積極的な内需拡大政策を取った。前述したように、1970年代まではむしろ内需を抑制する政策が多かった。〈表6-24〉でわかるように、国内の乗用車の維持費用は他の途上国に比べはるかに高かった。そこで政府は、1987年6月から排気量1,500ccの小型乗用車に対して特別消費税を15%から10.5%に引き下げるなど全車種に対する税率を引き下げた。このような政府の内需拡大促進策と国内景気の好況によって、1988年から自動車の大衆化（Mortorization）が始まった。

なお、1980年代に入ってから輸出促進と関連した政策としては、1980年代半ばからの自動車輸出の拡大に伴って、外国との通商摩擦を緩和するための措置が取られた。前述したように、完成車の輸入自由化とともに、輸入車に不利な税制の改正、輸入関税の引き下げなどの措置が取られた。このように1980年代の自動車産業に対する支援・育成政策は、1980年代の半ばまでは政府主導の支援策が行われてきたが、その以降は、国際分業体制の積極的な活用と民間主導の競争力強化に重点が置かれた。そのような政策基調は1990年代にも引き続けられ、各産業に対する参入・撤退はあくまでも市場メカニズムによって自律的に行われるようになった<sup>37)</sup>。

36) 商工部（1988），42-43頁。

37) それにより、1992年に三星重工業がトラック生産に参入し、1994年には乗用車生産に参入した。三星自動車は、日本の日産自動車との技術提携で1997年から乗用車を生産することになっており、これで韓国の乗用車メーカーは5社体制になった。

〈表6-24〉 乗用車維持費用の国際比較 (1982.6)

単位：ドル

	韓国	台湾	香港	チリ	シンガポール	マレーシア
ガソリン価格	1.02	0.75	0.5	0.51	0.45	0.44
年間負担税額	457	272	119	127	360	84
年間維持費 (指数)	3,007 (100)	2,147 (71)	1,369 (46)	1,402 (47)	1,485 (49)	1,184 (39)

注：年間税額は車両税・免許税・道路税・ガソリン税の中で該当項目の合計，年間維持費＝年間負担税額＋年間ガソリン費用（1日100km走行×300日×12km/1）

出所：産業研究院『自動車工業研究』（1982，220頁）から転載

### (3) 政府の国産化政策

#### 1970年代の国産化政策

韓国で自動車部品工業の育成に関する政策は、前述した1974年の「長期自動車工業振興計画」の制定で本格的に実施されることになった。それ以前にも韓国政府はKD生産の時代から自動車部品の国産化と関連して数多くの政策を発表した。たとえば、1962年に制定された「自動車工業保護法」をはじめとして、1965年に「国産化3ヶ年計画」、1969年に「自動車工業育成基本計画」など多くの国産化計画が発表された。しかし、このような国産化政策の大部分が掛け声だけで実際には殆ど実行されなかった。その原因としては、主に次の3点があげられる。①それまでの生産が外国モデルのKD組立生産体制の枠組みの中で多品種・小量生産であったこと、②当時の部品メーカーの技術水準と関連産業の未発達などを考慮しなかったこと、しかも、③国産化政策が部品工業の育成の方向を提示したにすぎず実質的な支援がほとんどなかったこと、などである。

1970年代初期までの韓国の自動車部品産業は、補修部品を中心に汎用設備による多品種少量生産に留まっていた。実際に、1966年にセナラ自動車を引き継いだ新進自動車が日本のトヨタ自動車との技術提携で生産を開始したコロ

ナの国産化率は21%と低く、1969年に新進自動車で生産されたコロナの国産化率も38.2%に留まっていた。しかも、当時の国産部品の内容を見るとパイプ・ホース・ガラスなどのその大部分が単純な車体部品であり、主要機能部品はすべて輸入に依存していた<sup>38)</sup>。

そこで政府は、自動車産業の育成のためには部品工業の体系的な育成政策が不可欠と判断して、1974年に制定した「長期自動車工業振興計画」で本格的な部品産業を育成し始めた。同計画の中で部品工業の育成と関連した主要内容は、①完成車メーカーと部品メーカーを分離して育成する、②専門部品企業を育成する、③国産化された部品の輸入を禁止する、④外国人直接投資及び合併投資を奨励する、などであった（〈表6-17〉参照）。つまり、外国からの技術導入と部品生産の集約化を通じた部品メーカーの大型化・専門化に重点が置かれた。

第一と関連して、完成車メーカーには、車体・エンジン・トランスミッションなどの核心機能部品は内製するが、それ以外の一般部品は部品メーカーが生産するように義務づけた。また、一般部品の専門量産体制を築くために、原則として一つの部品を一つの部品メーカーに特化させるとともに、外国先進メーカーからの資本及び技術導入を奨励した。なお、政府は自動車部品の国産化を促すために重点育成品目（指定系列化品目）を決め、その品目を一つあるいは複数製造する専門部品工場（水平系列化工場）を指定した。さらに、政府は完成車メーカーと部品メーカーの長期・継続的な取引を通じて部品メーカーを育成するため、1975年には「中小企業系列化促進法」を制定した。同法では、とりわけ中小部品メーカーの育成のために系列化促進品目を指定し、その品目の生産に適合した部品メーカーを選定し、親メーカーにはその部品を指定された部品メーカーに委託生産することを奨励した。そして、指定された部品メーカーの品質改善・設備投資に対して税制・金融上の優遇措置を設けた。

38) 韓国自動車工業協同組合（1983），114-115頁。

1970年までの韓国政府の部品産業育成政策の方向は、一貫して政府主導による専門部品メーカーの育成に重点が置かれた。つまり、政府がイニシアティブを取りつつ、組立産業とは分離して部品産業を育成しようとした。また、部品メーカー数をはじめから極端に集約化し、専門メーカーに育成しようとした。

こうした韓国政府の部品産業の育成政策は、当時の韓国の資本・技術水準からみればある程度合理的な政策だったと思われる。その理由として、第一に、限られた資本を重複なく合理的に部品産業に投下できること、第二に、水平系列化がモデルの集約化と結びつくことによって、部品メーカーの生産の極大化が図られる、第三に、専門化によって技術吸収力・技術開発力がつく、などが挙げられる。

しかしながら、当時の水平系列化による部品産業の育成政策は必ずしも実効性が高かったとは言い難い。まず第一に、部品メーカーの生産設備、技術水準の零細性に加え、政府の資金支援は拡大の傾向にあったものの、多数の部品メーカーは担保能力の不足などの制約のため実質的な支援を受けられなかった。第二に、当時の自動車生産台数が少なく、それも重要な部品は輸入に依存したため完成車メーカー自ら取引部品メーカーを育成する動機はそれほど強くなかった。第三に、完成車メーカーの系列化に対する消極的姿勢である。つまり、政府主導で系列化が推進され、完成車メーカーの部品生産が制限されたが、部品メーカーからの部品調達にはコスト・品質上の問題が多かった。その結果、内製化や資本系列の部品メーカーからの購入あるいは輸入に大きく依存する傾向が強かった。

それでも、1970年代を通じたこのような政府の部品工業の育成政策と自動車生産の増加によって部品産業の基盤が整備され、自動車部品メーカーも増えはじめた。〈表6-25〉を見ると、1970年代半ば以降自動車工業協同組合の会員社数が急速に増えていることが分かる。また、部品の国産化率も高まっていた。〈表6-26〉で見ると、1960年代には乗用車のモデルの国産化率が

30%水準であったが、1970年代にはモデルによっては90%にも達している。

<表6-25> 自動車協同組合の会員社数の推移

単位：社

	1962	1965	1970	1972	1974	1976	1977	1978	1979	1980	1981
株式会社	15	39	53	46	50	65	93	150	187	203	204
個人企業	35	47	46	39	40	51	73	114	137	139	159
その他	1	2	1	2	1	1	1	3	3	3	3
合計	49	88	100	87	91	117	167	287	327	345	365

出所：韓国自動車工業協同組合（1983）から作成

<表6-26> 乗用車の国産化率の推移

単位：%

	モデル	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1983
起 垂	BRISA	63	78	89	89	89	92	—
	FIAT132	—	—	—	62	62	62	—
現 代	PONY	85	90	90	91	92	93	97
	STELLA	60	61	61	61	62	62	97
大 字	JEMINI	—	—	70	75	82	85	86
セ ハ ン	RECORD	58	58	60	62	62	62	65

出所：韓国自動車工業会『自工報』（1985. 1, 67頁）から転載

とりわけ小型乗用車の場合、固有モデルの開発と政府の国産化政策によって非常に高い国産化水準に達している。しかし、注意すべきことは、ここでの国産化率は、これまで輸入していた部品を外国メーカーとの技術提携、あるいは取付け部品を輸入して国内で組み立てる部品も含めた数値であり、当時は部品の設計技術・熱処理技術・精密技術などの技術不足で殆どの機能部品は輸入に依存していた。

### 1980年代以降の国産化政策

1980年代に入って、完成車の輸出と内需の持続的な伸張によって部品の需

要も急増したが、国内部品メーカーの技術水準の劣位などで主要機能部品の輸入依存度が高まった。特に、国内部品の品質が先進国の安全度・排気ガス・燃費など各種の規制基準に達するのが困難であったため、輸出車における輸入部品の比重が高まり、輸出の増加により部品の輸入が増加する輸入誘発的産業構造が強まった。国産自動車の国産化率は内需用自動車の場合90%を上回っているが、輸出車の場合には70%程度の水準に留まっていた<sup>39)</sup>。そこに、輸入部品の70%以上を日本に依存していたため、1985年以降の急激な円高によって、輸入部品の国産化の必要性が高まった(表6-27)。

〈表6-27〉 自動車部品輸入の国別比重

単位：千ドル，%

	1985		1987		1989	
	金額	比重	金額	比重	金額	比重
日本	221,421	70.3	620,164	71.5	554,020	74.1
ドイツ	33,670	10.7	145,403	16.8	82,708	11.1
米国	9,806	3.1	71,420	8.2	87,207	11.7
その他	50,068	15.9	30,144	3.5	23,321	3.1
合計	314,965	100.0	967,131	100.0	747,256	100.0

出所：韓国貿易協会『貿易統計』各年版から作成

一般的に部品産業の場合、組立産業よりも資本集約的かつ固定的な生産方法を要し、製造技術も高度と言われる。つまり、市場が狭小であり、技術水準も低い発展途上国にとっては、部品産業は組立産業より比較劣位の度合いの大きい産業である。従って、部品の国産化が進めば自動車の国内生産は一層採算性が悪化するわけである。この関係は、いわゆる「バランソン・カーブ」として知られている<sup>40)</sup>。

39) 筆者のインタビュー調査

40) 部品の国産化率と自動車の国際価格が正の相関関係を持つという経験的命題 (Jack. Baranson, 1969年; 30-31頁)。

韓国の場合も、1980年代の半ばまでは、生産台数の少なさによる部品需要不足と国産化の費用増加などによって国産開発部品の生産価格が輸入部品の価格を上回り、完成車メーカーの原価負担と採算性の悪化を招くという悪循環が続いたのである。そのような背景の下で韓国政府は部品国産化と対日貿易赤字の改善のため、1986年「機械・部品及び素材類の国産化計画」を発表した<sup>41)</sup>。

同計画によって、国産化を推進する品目の中から、特に年間輸入規模が大きく(10万ドル以上)、対日輸入比重が高い品目(50%以上)や技術開発の波及効果が大きく、輸出産業化が望まれる品目は、政府告示品目に選定され支援が強化されることになった。そして、これら品目の国産開発企業に対しては、産業技術向上資金(年利5%、償還期間10年)、工業発展基金(年利6%、償還期間5年)など長期低利の金融支援が与えられた<sup>42)</sup>。

とりわけ、自動車部品の国産化に対しては、1987年に「自動車部品国産化5ヶ年計画」が出され、〈表6-28〉で示されているように、1991年までに国産化する品目として2,010品目が指定された。このうち、576品目は政府が告示した品目であり、残りの品目は自動車メーカーの自主的な推進品目である。これらの品目に対しては、上述した工業発展基金・産業技術向上資金などの長期低利資金が支援されることになる<sup>43)</sup>。金融支援以外にも、政府は関連機関から技術者を派遣して技術指導を行い、また、国産化された部品に対する相互購

41) 1980年代の前半までの部品産業育成政策は、中小企業育成政策の中で含まれていた。たとえば、「中小企業近代化事業への支援」(1980年)、「有望中小企業の発展及び支援」(1983年)、「創業支援制度」(1986年)などがある。しかし、そのうちのどのくらいの支援が自動車部品工業に与えられたかは明らかでない。

42) 実際に、国産化告示品目に対して、1986年から1988年上半年期まで与えられた金融支援は、産業技術向上資金が1,702億ウォンに達した。また国産開発を完了し量産体制を整えるための設備資金が1986-87年の間に1,765億ウォンが支援されたが、1988年上半年期には3,454億ウォンが支援され、その支援規模も急速に拡大された(通商産業部、1988; 173-174頁)。

43) 1986-1993年までの自動車部品の国産化により総計14億100万ウォンの輸入代替の成果を得た(通産産業部、1994; 43頁)。



買及び優先的な購買を促進するため自動車部品工業協同組合に部品相互購買センターを設置するなどの支援を積極的に行った。

〈表6-28〉 自動車部品の国産化5ヶ年計画

単位：個，百万ドル

		1987	1988	1989	1990	1991	合 計
国産開発品目数	政府告示	66	155	130	115	110	576
	業界自律	394	295	270	235	240	1,434
	合 計	460	450	400	350	350	2,010
輸入代替効果	政府告示	92	124	150	160	170	696
	業界自律	204	261	255	270	280	1,270
	合 計	296	385	405	430	450	1,966

出所：韓国産業銀行「自動車部品工業の国産開発現況と促進方案」（1989，21頁）から転載

なお、この政策では、ここでは詳しく述べなかったが、部品に加えて機械類や素材の国産化も同時に進めている。とりわけ機械産業と素材産業の未発達がこれまでの自動車部品国産化が遅れた原因の一つでもあった点から、それまでの政策に比べてより整合性をもって推進されていることがうかがえる。また、それに加えこの時期には、第8章で詳しく分析するように、完成車メーカー毎の取引部品メーカーの下請系列化が進み、部品メーカーに対する技術・経営支援が強化された。とりわけ、1986年の「機械類・部品及び素材類の国産化計画」以降の各政策はそれ以前の政策に比べ支援規模も大きく、部品工業育成の政策効果も大きかったといえる。

しかし、自動車生産と輸出の急激な拡大に伴って、部品の国産化だけではなく、コストダウン・品質向上・開発力向上などが必要となった。しかも、世界的に環境・安全問題と関連した技術開発競争が激しくなることによって、先進国の技術保護主義が強化されつつある。そこで、政府は1994年、部品産業の中長期的な育成政策である「自動車部品産業の発展戦略(XC-5プロジェクト)」

を発表した。この部品産業の発展戦略は、韓国の自動車産業が国際競争力向上に部品産業の劣位が障害になっているとの認識に基づいて本格的に部品産業の高度化に取り組み始めたことに意義がある。

XC-5プロジェクトの段階別推進戦略を見ると、第一段階には基盤造成期として競争力強化のための与件を造成し、第二段階は跳躍期として効率的な生産体制を構築するとともに個別部品メーカーの技術開発力を強化し、第三段階は定着期として部品メーカーの専門化・大型化を推進し、また、国際化の基盤を構築するという内容である（表6-29）。

〈表6-29〉 部品産業の発展戦略（XC-5プロジェクト）の政策目標

	第1段階（'94） 基盤造成期	第2段階（'95-'97） 跳躍期	第3段階（'98-2000） 定着期
生産	10兆ウォン	18兆ウォン	25兆ウォン
輸出	6億ドル	15億ドル	30億ドル
技術	承認図企業 33%	45%	65%
価格競争力	先進国対比 110	120	130
品質競争力	先進国対比 80	90	100
下請構造	1次平面構造	重層的系列化	専門大型化
その他	技術導入拡大	部品国産化	生産設備国産化

出所：通商産業部「自動車部品産業の発展戦略」（1984）から作成

以上、政府の部品産業育成と関連した政策の分析を行ったが、1980年代までの政策は、主に部品工業の基盤拡充と国産化に重点がおかれていたが、1990年代に入ってから、部品メーカーの技術開発力の強化を通じた価格・品質競争力の向上など部品産業の一層の高度化が進められた。

## 5. むすび

本章では、韓国の自動車産業の発展過程とその特徴を分析し、その中で短期

間のうちに乗用車産業の輸出指向的発展を可能にした要因として、完成車メーカーの設備投資の拡大による大量生産体制の確立と資本・技術提携を通じた技術導入について分析した。また、それを促進したのが政府の保護・育成政策であったことを考察した。分析結果を要約すると以下の通りである。

1. 韓国の自動車産業は、1960年代のKD生産から始め、1970年代の半ばには輸入代替段階に移行した。しかも政府と完成車メーカーが、1970年代の半ばから小型乗用車の輸出指向的発展を目指し、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パターンを見せている。

2. 特に、輸出成長段階への移行と関連した韓国自動車産業の発展の特徴は、国内需要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ある。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の向上、部品国産化などによる完成車の価格・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。その結果、韓国の自動車産業は、とりわけ技術面での海外依存的な発展パターンを見せた。

それに対して、日本の場合は、最初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、内需から輸出などの段階的な発展パターンを辿ってきた。つまり、輸入代替段階で国内需要が十分に拡大し、それによる生産の拡大、それにとまなう価格・非価格競争力の強化を背景に輸出成長段階に移行した。

3. 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を可能にした背景には、先進国完成車メーカーとの技術・資本提携を通じて積極的な技術導入と設備投資があった。とりわけ、これらは1980年代に入って活発に行われた。韓国の場合、1970年代の半ばまでは外国モデルのKD生産をしていたが、それ以降は民族資本と固有モデルの開発による輸出化という発

展戦略をとってきた。しかし、それが国内自動車メーカーの技術・資本蓄積の不足によって限界に直面し、1980年代に入ってから改めて先進国メーカーとの資本・技術導入による発展戦略に転換した。

特に、1980年代に活発に行われた韓国完成車メーカーと日・米完成車メーカーとの提携関係の特徴は、韓国の完成車メーカーは日・米完成車メーカーからの技術導入に留まらず、資本をも積極的に取入れ、開発・生産・販売というより深化した分業関係を構築したことである。それに対して、日本の完成車メーカーの技術導入は、提携先との資本提携などの関係は伴わなかったし、また、日本の完成車メーカー各社は技術導入の契約期間の終了とともに提携関係を解除した。

4. 韓国自動車産業のこのような技術・資本提携の強化の背景には、それに先立つ日・米完成車メーカーのグローバルな海外戦略があった。つまり、1980年代に入って急速に進んだ国際分業の動きに韓国完成車メーカーが能動的に対応し、日・米完成車メーカーとの資本・技術提携の強化を通じて国際分業体制に編入されたのであるが、これが韓国自動車産業の輸出化の成功に重要なきっかけになった。

5. 韓国自動車産業における保護政策は、1962年「自動車工業保護法」が制定されてからであり、それは自動車産業の導入段階での完成車輸入の規制を通じて国内生産の拡大を促進した。韓国の完成車輸入が完全自由化されたのは1988年4月からであり、それは国内自動車産業の競争力の向上による内需と輸出が急増する時期でもある。しかし、当時の完成車の関税率は30%で依然として高く、自動車の関税率が先進国水準である10%まで引き下げられたのは1994年からである。

6. 自動車産業の育成政策は、1974年「長期自動車工業振興計画」によって自動車産業が輸出戦略産業として指定されてから本格的に推進された。育成政策の重点は小型乗用車の輸出拡大による大量生産体制の構築に置かれた。

1970年代までは小型乗用車の国内メーカーによる固有モデルの開発を通じた輸出化が推進されたが、1980年代に入ってから、日・米などの先進国完成車メーカーとの資本・技術提携を通じた発展に育成政策が転換された。

7. 政府は1980年代の初期に、構造的不況に直面した自動車産業を育成するために、車種別専門量産体制の構築を狙った「自動車工業合理化措置」による投資調整を行った。この合理化措置は、政府の意図通りには行かなかったが、乗用車生産を2社に集約した。また、1986年には、自動車産業を産業合理化業種に指定し、1989年まで新規参入を禁止した。

8. 韓国における自動車部品産業の本格的な育成政策は、1974年の「自動車工業振興計画」からである。その中で、最初から部品メーカーを集約化し、専門部品メーカーを育成しようとした。それ以降も自動車部品専門工場の指定、水平系列化などの部品産業の育成政策がとられたが、そのような政策は部品産業の育成方向を示すにすぎず、具体的な支援が充分に行われなかった。実際に自動車部品産業の育成政策は1987年の「自動車部品国産化5ヶ年計画」の実施までは、その殆どが中小企業育成政策の中で推進され、自動車部品産業は実質的な支援を受けられなかった。1987年の「自動車部品国産化5ヶ年計画」では、国産化計画によって国産化部品を指定し、その品目に対して技術・資金支援を与えた。つまり、以前の部品産業の育成政策に比べ、体系的で実質的な支援も強化された。

9. 政府の自動車部品産業の競争力向上のための役割を、政府の直接的な金融・税制上の支援、そして部品産業の競争力向上に必要な各種の制度の整備という点から見ると、1980年代までの政府の政策は、その支援規模の絶対的な水準が少なく、その殆どが量的拡大だけを強調し、大部分が中小企業である部品メーカーに対する具体的な支援施策に欠けていた。また、完成車メーカーと部品メーカーとの協力基盤構築の障害になる公正取引法の改善などの制度的な整備も非常に遅れていた。

10. このような韓国の自動車産業に対する政策を日本のそれと比べると、先行している日本の政策手段と似ているが、企業の競争力に与えた影響力は韓国の方が非常に強かったと考えられる。たとえば、国内自動車メーカーの集中化政策は、日本では失敗したが、韓国の場合は、殆どが政府の意図通りに推進されたと言える。このようなことは韓国の自動車産業が日本以上に圧縮された発展パターンと競争力向上を指向したため、政府の政策的な介入がより強力に、かつ持続的に進められた結果であるといえる。

政府の産業政策を企業の競争力の強化を通じた産業のダイナミックな発展と輸出主導産業として成長させるという側面から考えると、韓国の自動車産業の保護・育成政策は自動車産業の圧縮的な発展過程で大きな役割を果たしたと言える。たとえば、企業間の競争が企業の競争力向上に与える影響は、産業の発展段階、つまり、幼稚産業段階（発展初期）、斜陽産業段階（発展末期）と成熟段階のうちどの段階にあるかによってその効果は異なる。韓国の自動車産業の政策に関する経験は、幼稚産業保護・育成政策の問題と関連して多くの興味深い材料を与えていると思われる。



## 第7章 韓国部品産業の初期実態 と部品輸入

### 1. はじめに

韓国自動車産業の発展パターンの特徴として、輸出需要と小型乗用車が牽引力として先行する形で量産化・国産化・輸出化が同時並行的に推進される、きわめて圧縮された発展過程を辿ってきた点を指摘した。そのように輸出需要中心に生産が拡大されたため、相対的に国内部品産業の育成が遅れることになった。つまり、国内需要の拡大による生産拡大を基盤として部品産業を育成する機会が余りなかったのである。

そのような部品産業の相対的な遅れが、1980年代の半ばから自動車の輸出が急増するに伴って、とりわけ主要機能部品を中心に部品の輸入を誘発する対外依存的な発展をもたらした重要な要因となった。

本章では、まず、1980年代半ばから完成車メーカーの量産体制の確立に対応すべき国内部品産業の実態はどうであったか、そして、完成車メーカーは部品調達体制をどのように整備してきたかを分析する。最後に、部品輸入の推移とその内容を分析し、完成車輸出の拡大に輸入部品が重要な役割を果たしたことを明らかにする。

### 2. 自動車部品産業の実態

完成車メーカーの大量生産体制の確立にともなって、本格的な部品の外部調達の必要性が高まったが、それに対応すべき国内の部品産業の実態はどうであったか。ここでは完成車の大量生産が本格化する1980年代の半ばまでの韓国の



自動車部品産業の実態を分析する。

国内部品産業は、完成車生産規模の制約などによって、それまで技術・経営資源を蓄積できる期間があまりなかった。このような状況を反映して、1980年代の半ばまでの韓国の自動車部品産業の特徴は、以下の4点に要約することができる。

①当時、殆どの部品メーカーの規模は零細のものが多く、②部品メーカーの保有設備も質的・量的な面で部品需要の拡大に対応するには問題が多かった。③部品メーカーの技術水準が非常に低く、技術者・熟練工の不足も深刻であった。また、④完成車メーカーとの取引関係も不安定で、信頼関係もあまり形成されていなかった。

まず、部品メーカーの規模の零細性と関連しては、それまでに完成車メーカーの生産台数が少なかったため、部品の外注も多品目少量発注が多かった。そのため、部品メーカーも生産規模が小さく、技術と経営資源を蓄積する機会が余りなかったことから規模の面で零細なものが多かった。〈表7-1〉は従業員規模別部品メーカー数の推移であるが、1985年において従業員50人以下の小規模部品メーカーが全体部品メーカーの75.6%を占めている。それに対して、500人以上の大規模の部品メーカーは9社で、全体部品メーカーの1.1%にすぎない。また、〈表7-2〉は部品メーカーの納品額規模別推移である。完成車メーカーへの納品額が1億ウォン以下の部品メーカーの比率が、1983年の場合全体の40%を占めている。それに対して50億ウォン以上の部品メーカーの比率は、1983年2.7%にすぎなく、1985年においてもその比率が5.1%に留まっている。1980年代初期の韓国と日本の自動車部品メーカーの規模を比較しても、韓国の部品メーカーの零細性が明らかになる。〈表7-3〉は韓・日部品メーカーの規模を表している。韓国の部品メーカーの場合、500人以上の部品メーカーの比率が2%にすぎないが、日本は50%を占めている。また、部品メーカーの規模別出荷額の割合は、韓国の場合、500人以上の部品メーカー

の出荷額が総出荷額の53%を占めているのに対して、日本の場合は、500人以上の部品メーカーの出荷額割合が全体の91%を占め、50人以下の割合は9%にすぎない。

〈表7-1〉 部品メーカーの従業員規模別推移

単位：社、%

	1975	1979	1982	1985
5～19人	58(35.1)	162(35.9)	262(49.9)	399(48.8)
20～49人	48(29.1)	133(29.5)	123(23.4)	219(26.8)
50～99人	32(19.4)	70(15.5)	73(13.9)	87(10.6)
100～499人	21(12.7)	76(16.9)	61(11.6)	103(12.6)
500人以上	6(3.6)	10(2.2)	6(1.1)	9(1.1)
合計	165(100)	451(100)	525(100)	817(100)

出所：財政経済院『鉦工業統計調査報告書』各年版から作成。

〈表7-2〉 部品メーカーの納品額規模別推移

単位：社、%

	1983		1984		1985	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
1億ウォン未満	294	40.0	350	43.8	286	37.7
1～10億ウォン	319	43.4	312	39.1	301	39.8
10～50億ウォン	102	13.9	104	13.0	132	17.4
50～100億ウォン	12	1.7	20	2.5	16	2.1
100億ウォン以上	7	1.0	13	1.6	23	3.0
合計	734	100.0	799	100.0	758	100.0

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』各年版から作成。

〈表7-3〉 韓・日部品メーカーの規模比較

単位：%

	韓国(1983年)		日本(1984年)	
	企業数の割合	出荷額割合	企業数の割合	出荷額割合
500人未満	98	47	50	9
500人以上	2	53	50	91

出所：韓国産業銀行「産業技術」(1986.12. 12頁)から転載。

次に、保有設備の面をみると、部品メーカーが保有している設備のうち使用年数が古いものが多く、設備の自動化率と専用化設備の比率も非常に低いことが分かる。〈表7-4〉は自動車部品メーカーの設備別使用年数の状況であるが、製造日から5年以内の設備を80%以上保有する最新設備保有部品メーカーの割合は、溶接機・ガス切断機で最も高い43.8%になっている。それに対して、鋳造設備、工作機械、プレス・切削機部門の最新設備保有メーカーの比率は低く、特に鋳造設備では10%にすぎない。また、保有設備の補填が必要な部品メーカーの割合は、工作機械、試験設備で最も高い80%を超えている。

〈表7-4〉 部品メーカーの生産設備保有現況

単位：%

	最新設備保有メーカー	設備の補填が必要なメーカー
工 作 機 械	20.7	87
プレス・切断機	22.4	61
溶接機・ガス切断機	43.8	33
熱 処 理 設 備	36.1	64
鋳 造 設 備	10.0	65
試 験 設 備	38.5	81

注：最新設備保有メーカーは、製造日から5年以内の設備を80%以上保有する部品メーカーである。

出所：韓国産業銀行「自動車部品工業構造分析と開発戦略」（『調査月報』1986，368号，13頁）から転載。

また、〈表7-5〉は自動車部品メーカーの生産工程別設備自動化及び専用化の状況である。調査対象92社が保有している総機械設備は17,118台であるが、そのなかで、自動化設備は3,113台で全体保有設備の18.2%にすぎなく、専用設備は6,668台で39.0%として比較的高い。自動化設備の割合が低い理由は、当時の大部分の自動車部品メーカーは多品種少量生産しているなど、生産設備の自動化を行う条件が整っていなかったためであった。一方、専用設備の比率が39%と自動化設備より相対的に高いのは、1970年代半ば以降政府の部

品生産の専門化政策がある程度の効果を上げていることを意味する。

産業銀行（1986）が調査した各部品別生産設備の保有現況からも、特に各設備の自動化率の低さが確認できる。〈表7-6〉は、部品別設備の保有現況であるが、設備の平均使用年数は全品目において5年以上経過している。その中でも電装部品・懸架及び制動部品では8年と他の部品に比べ比較的古くなっている。

〈表7-5〉 部品メーカーの自動化及び専用化設備状況（1983年）

単位：台，%

	全処理	鑄造	鍛造	切削	研削	仕上げ	プレス
保有設備(A)	158	207	188	4,429	965	148	1,546
自動化設備(B)	70	13	158	1,311	414	98	79
専用化設備(C)	113	132	168	1,667	533	140	529
B/A	44.3	6.3	84.0	29.6	42.9	66.2	5.1
C/A	71.5	63.8	89.4	37.6	55.2	94.6	34.2

	溶接	熱処理	組立	測定検査	その他	合計
保有設備(A)	887	383	727	4,347	3,133	17,118
自動化設備(B)	87	76	123	382	302	3,113
専用化設備(C)	149	175	444	1,635	1,132	6,668
B/A	9.8	19.8	16.9	8.8	9.6	18.2
C/A	16.8	45.7	61.1	37.6	36.1	39.0

注：調査対象は92社

出所：産業研究院『韓国の自動車部品工業』（1984，101頁）から転載。

また、自動化率も品目によって差異を見せているが、全般的に低い水準に留まっている。そのうち、動力伝達部品・操向部品のように比較的大手部品メーカーが多い分野では、33.6%と25.4%と調査対象部品の中では高い。これは、それらの部品メーカーが比較的早い時期から自動化を進めてきたためである。一方、車体部品及びそのほかの部品の自動化率は各々10.9%，13.8%でかなり低い。これはそれらを生産する部品メーカーの規模が零細で、その賃金水準が

低い点も考慮すると、設備の自動化をそれほど急ぐ必要がなかったためと思われる。そのような点は、自動車生産の拡大に伴う部品需要の高まりへの対応と部品産業の基盤強化のためには、部品メーカーの設備の自動化・専用化や最新機械の導入が必要であったことを意味する。

〈表7-6〉 部品別設備保有現況

単位：年，％

	平均使用年数	自 動 化 率
エンジン部品	7	20.5
電 装 部 品	8	18.2
動力伝達部品	5	33.6
操 向 部 品	6	25.4
懸架及び制動部品	8	19.6
車 体 部 品	6	10.9
そ の 他 の 部 品	9	13.8
合 計	7	20.3

注：調査対象部品メーカーは132社

出所：韓国産業銀行『産業技術』（1986，241号，12頁）から転載。

次に、韓国自動車部品メーカーの技術人力の面でも、専門技術者や熟練技能工が不足しており、さらに技術者を養成するための専門教育機関や社内訓練施設がほとんどなかった。従業員100人当りの技術者数は4.9人で、日本の7.4人に比べ少ない。なお、熟練技能工の中で5年以上の生産経験を持つ者は50%未満であり、それも専門技術者及び熟練技能工は大企業に編入しており、中小部品メーカーには従業員の絶対多数が単純技能工で占められていた。さらに問題になるのが技能工の頻繁な転職であり、勤続2年未満の技能工が全体の43%に至り、これが製品不良化の重要な原因であった<sup>1)</sup>。当時、日本の自動車部品メーカーにおける従業員の平均勤続年数が6.8-18.1年であったのに対して、韓国の部品メーカーにおける従業員の勤続年数は5年未満が総従業員の62%

1) 韓国産業銀行（1986），13-14頁。

を占めていた<sup>2)</sup>。

技術者と熟練技能工の不足とともに設計及び研究開発部門の人力も殆ど養成できていなかった。当時の技術研究所を持っている自動車部品メーカーは一部の大企業に限られていた。〈表7-7〉は自動車部品メーカーの技術研究所の設立現況であるが、1981年から1985年間に技術研究所を持っている部品メーカーは9社にすぎず、技術研究所の設立が本格的に行われたのは1980年代の半ば以降である。1982年、技術開発投資が100万ウォン以上の部品メーカー48社の場合、総従業員に対する開発人力の比率は2.6%であった。これは当時の電気電子部品メーカーの4.4%と比べてもかなり低い水準である<sup>3)</sup>。

〈表7-7〉 部品メーカーの技術研究所設立現況

単位：社

1981-85	1986-90	1991	1992	1993	1994
9	73	30	23	17	152

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』各年版から作成。

その結果、韓国の自動車部品産業の競争力は、1980年代の半ばまでは日本・米国のような先進国のそれとの格差が大きかった。特に、品質面での劣位が目立つが、それは設計・金型製作・精密加工・熱処理などにおける技術水準の低さと品質管理の不備からくる精密性の問題、生産設備の問題、素材の品質の問題などによるものである<sup>4)</sup>。実際に、当時の国産部品は輸入品に対して品質水準も低く、価格も輸入品より1.5倍ほど高かった<sup>5)</sup>。

なお、完成車メーカーとの取引関係も、短期的な取引が多く、それに代金の決済や納品をめぐるトラブルも多かった。そのようなことは産業研究院が1983年に99社の部品メーカーを対象に行った調査からも推測できる<sup>6)</sup>。

2) 韓国産業経済技術研究院『月刊・技術動向』(1983.10.) 113-115頁。

3) 韓国産業経済技術研究院(1982), 147-150頁。

4) 産業研究院(1984), 112-123頁。

5) 韓国自動車工業組合(1983)。

6) 産業研究院(1984), 84-87頁。

まず取引の契約期間をみると、「中小企業系列化促進法」では、完成車メーカーが部品メーカーに生産委託する場合には3年以上の長期契約を締結するように規定している。しかし、当時の調査対象99社のうち、年間契約している部品メーカーは36社にすぎず、半数をはるかに越える54社が月間契約あるいは随時契約をしている。

また納品価格の決定方式としては、双方間の十分な話し合いが行われる場合は27社にすぎず、親企業が一方的に決めるか親メーカーの決定権が大きいと答えている部品メーカーが66社に至っている。なお、代金の支払期間は12社のみが平均2カ月以内であり、残りの87社は2カ月以上かかると答えている。代金の決済方法でもほとんどの部品メーカーが現金よりは手形で受取っており、現金の受取り比率が70%以上のメーカーは5社にすぎなかった。

完成車メーカーの部品メーカーに対する技術・経営指導・資金支援・原資材供給などについては、大部分の部品メーカーが何らかの支援を受けているが、その効果に対しては70%以上の企業があまり効果がないと非常に否定的に評価している。さらに、これらの部品メーカーの下請取引における隘路要因としては、納品契約・契約期間・代金決済の面などを最も多く指摘しており、それ以外にも部品の受取り拒否・不当な納期変更の要求なども多かった。これらのことは完成車メーカーと部品メーカーとの取引関係が不安定的であり、信頼関係が形成されていないことを反映している。

以上では、韓国の自動車の大量生産体制期への移行期である1980年代半ばにおける部品産業の実態を明らかにした。それによると部品産業の基盤が形成されておらず、部品メーカーの低い技術水準・規模の零細性、完成車メーカーとの不安定な取引関係などから完成車メーカーの部品需要拡大への対応には問題点が多かったことが明らかになった。

### 3. 完成車メーカーの部品調達戦略

1970年代の半ばから小型乗用車を中心とした量産体制を構築する過程で、それまで外国モデルのKD組立生産をしてきた完成車メーカーの部品調達方式にも大きな変化が生じた。つまり、完成車メーカーは1970年代の半ばから量産体制を確立するとともに、部品調達体制の整備にも着手した。

完成車メーカーは主要機能部品を中心に自らの組立工場の中に部品組立ラインを導入するとともに、部品調達体制の強化にも着手した。この時期の部品調達体制の整備は、主に外国からの技術導入を通じた系列部品メーカーの設立と既存零細部品メーカーの買収などを通じた専属部品メーカーの確保に重点が置かれた。〈表7-8〉は、1970年代における現代自動車と起亜自動車の主要資本系列会社の設立と既存部品メーカーの買収の状況であるが、1970年代後半に集中的に行われており、品目も主要機能部品から電装部品、内外装部品まで拡大していることがわかる。

また〈表7-9〉は、1978年と1981年の完成車メーカーの車種別外注比率である。この表を見ると、各完成車メーカーの内製率は増加しているが、輸入比率と国内の外注率はむしろ減少していることが分かる。これは完成車メーカーがエンジン・電装品などの多くの主要機能部品を内製あるいは資本系列会社で生産していたことによるものである。すなわち、1980年代半ばまでは、限られた国内需要などで完成車メーカーの生産台数が少なかったため、完成車メーカーの部品調達は、主要機能部品は自社で内製し、それ以外の主要部品については資本系列部品メーカーを通じて調達していたことが分かる。



〈表7-8〉 1970年代の現代・起亜自動車の主な資本系列会社現況

		年度	企業名	主要生産品目
起 亜	設立	1971	起亜サービス	A/S
	買収	1973	起亜精機	Steering Knuckle, Shock Absorber, Brake System, Propeller Shaftなど
	設立	1974	瑞進産業	Muffle, Key Set, Clutch
	設立	1975	起亜機研	二輪車, 本田と合作
	買収	1975	起亜MOTEC	金型, Door Ass'y, Inst.Panelなど
	設立	1976	起亜重工業	工作機械, Axle
	買収	1977	亜細亜自動車	商用車生産・販売
	買収	1977	昌原工業	鍛造品
	買収	1978	亜州金属	鋳物素材
現 代	設立	1977	徳洋産業	Crash Pad, Weather Strip
	設立	1977	孝文産業	Seat, Combination Lamp
	買収	1978	韓一理化	Seat
	買収	1978	日進鍛造	Gear, Ball Joint

出所：起亜自動車（1989）、現代自動車（1987）から作成。

ところが、1980年代半ばから内需と輸出の増加による生産の拡大に伴って、完成車メーカーは部品の安定的な調達・コストダウン・品質向上が緊急の課題になった。そこで各完成車メーカーは、とりあえず重要な部品は輸入に依存したが、他方では、国内部品メーカーの育成のため完成車メーカー主導の下請分業構造の構築を本格的に推進することになった。

〈表7-9〉 主要車種の外注比率

単位：%

		自作比率		国内外注比率		輸入比率		
		1978	1981	1978	1981	1978	1981	
小 型 乗 用 車	Pony（現代）	12.7	1.9	79.6	72.9	7.7	21.1	
	Mapsy（大宇）	18.5	15.6	77.7	21.1	4.5	11.5	
中 型 乗 用 車	Cotina（現代）	2.5	0.9	40.8	61.7	56.7	37.4	
	Royle（セハン）	4.4	5.9	38.4	60.1	57.2	34.0	
トラック		4.5t（起亜）	0.1	14.3	64.7	66.1	35.2	29.6

出所：韓国自動車工業協同組合（1983）から作成。

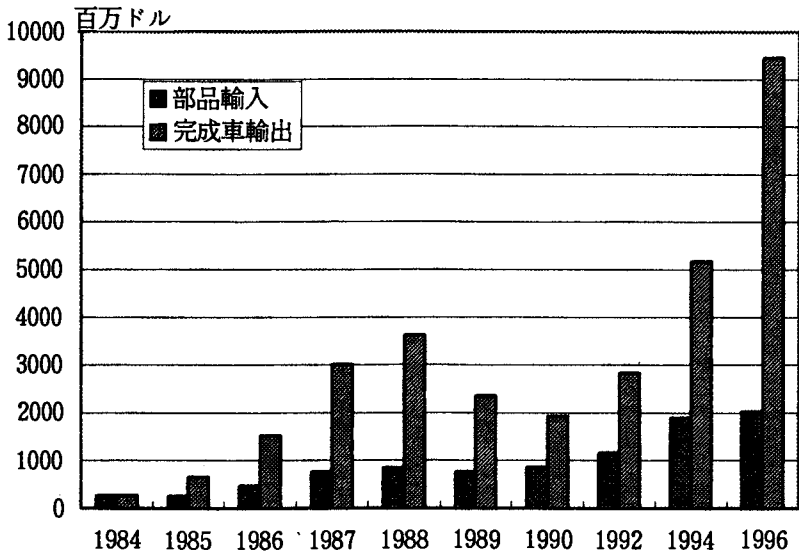
#### 4. 部品の輸入

部品産業の競争力が脆弱な状況のもとで、80年代の半ば以降、完成車の輸出が急増するにつれて主要機能部品を中心に部品の輸入も急増することになる。これは、輸出車の場合、国内向けに比べてコスト・品質・性能面でもっと厳しいものが要求されるためである。部品産業の技術水準を向上させるためには技術・経験の蓄積期間が必要であるが、韓国の場合、そのための十分な輸入代替期間を経ず、部品産業の基盤が構築される前に輸出の比重を急激に高めたのである。とりわけ、韓国の自動車産業の輸出成長段階への急激な移行には、自動車の性能を左右する主要機能部品の輸入が輸出の拡大に比例する形で伸び、このような輸入部品が重要な役割を果たした。

〈図7-1〉は自動車部品の輸入と完成車輸出の推移を表している。1985年以降、完成車輸出の急増に伴って部品の輸入も急激な伸びを示していることがわかる<sup>7)</sup>。特に、1980年代半ば以降の部品輸入の急増には、部品輸入の対日依存度の高さも影響している（〈表6-27〉参照）。1986年以降の部品輸入額は、この時期の部品輸入の70%以上が日本からの輸入であったため、1985年10月以降の日本円の急速な切上げによる日本からの輸入部品の値上げを反映して割高になっている。1980年代の後半には内需向けの乗用車の国産化率が90%以上に達している中で、輸出車は主要機能部品を輸入に依存していた。しかし、1990年代の半ば以降は、完成車の輸出が増えても部品の輸入はそれほど増加しておらず、それは部品の国産化が進んでいることを意味している。

7) 1987年2月の時点で、輸出車の部品コストに占める輸入部品の割合は約30%に達しているといわれている（毎日経済新聞、1987年2月14日）。

&lt;図7-1&gt; 完成車輸出と部品輸入の推移



出所：韓国貿易協会『貿易統計』各年版。

次に、主要輸入部品の輸入要因別の内容を見よう。〈表7-10〉は韓国科学技術処が調査した主要輸入部品の輸入要因別の内容である。それによると、部品輸入の主な要因は、部品設計・精密加工・熱処理などの技術劣位、品質水準の劣位、素材産業の未発達、部品需要の不足による経済性問題、特許関連、設備投資資金の不足などの多様な要因からなっている。

また、〈表7-11〉は自動車部品の品目別輸入を表しているが、自動車の核心部品であるエンジン及びエンジン関連部品とシャシー、車体部品、パワートレイン部品の輸入が、自動車部品の総輸入額の80%近くを占めている。特に、1990年代の半ばからのこれらの主な機能部品の輸入の急増は、各完成車メーカーの新モデル開発の拡大によるところが大きい。それは韓国の完成車メーカーの場合、1990年代に半ばになっても主な主要機能部品は先進国の技術に多く

&lt;表7-10&gt; 輸入要因別主要輸入部品

輸入要因	輸 入 品 目
技術不足	Control Unit Ass'y, IGN Distributor, C.V. Joint, Caliper, Master Brake, Brake Hose, Brake Shoe, Wheel Brake Cylinder, Fan Blade, Power Window Motor, Steering Joint, Steering Gear, Power Gear, EGR Valve, Control Valve, Disk Break, Combination Lamp, Hybrid IC, Hybrid Diode
品質劣位	Transmission, Crank Shaft, Starter Motor, Metal Bearing, Injection Pump, Fuel Pump, Disk Brake, Caliper, Boot, Steering Knuckle, Hyd. Pump, Power Gear, 高張力 Bolt 類, ゴム類
素材産業未発達	Diaphragm 類, Solenoid Valve, 電装品, Brake Hose, Power Brake 用 Master Cylinder, Gear Assy 用 Ball Nut, C.V Joint Boot
生産設備投資負担	Carburetor, Trans Axle, Caliper, Master Brake, Wheel Brake Cylinder, Brake Shoe, Steering Gear, Steering Column, Pump Hydraulic Unit
需要不足	Control Unit Assy, Oil Seal, Fuel Pump, Turbo Charger
特許関連	Break Drum 用 Readjusting Unit, 前輪駆動車軸用 Joint 素材, Tilt Steering Column 用 Yoke, 冷暖房システム Compressor
輸入先のオプション	Tire, Spark Plug, Shock Absorber

出所：韓国産業銀行（1989，6頁）から転載。

を依存していることを表している。つまり、1980年代半ばから韓国の自動車輸出の拡大には輸入部品が重要な役割を果たしたことを意味する。

## 5. まとめ

本章では、1980年代の半ばから完成車メーカーの生産拡大に伴う部品需要が高まる中で、それに対応すべき部品産業の実態と完成車メーカーの部品調達体制の整備、そして部品輸入の実態を分析した。これらの分析から次のような

&lt;表7-11&gt; 自動車部品の品目別輸入推移

単位：千ドル

	1984	1986	1988	1990	1992	1994
エンジン	19,611	9,486	3,238	48,995	53,206	191,617
エンジン部品	75,108	134,047	248,317	289,026	373,232	524,817
シャシ・車体関連部品	45,191	87,005	203,514	205,171	325,115	492,715
パワートレイン部品	79,592	147,026	224,481	177,248	212,361	405,180
ブレーキ部品	28,401	55,405	108,393	43,941	69,571	151,576
ステアリング部品	4,736	9,241	35,468	55,547	62,806	60,876
サスペンション部品	11,800	20,504	2,084	10,950	16,436	16,970
シート	78	144	122	1,006	2,835	10,787
時計	33	130	71	61	206	7
カーオーディオ	-	-	210	15,209	38,315	17,918
ガラス	12,575	11,504	15,745	2,378	6,020	10,643
合計	277,125	474,492	841,638	849,532	1,160,103	1,883,106

注：部品は関税庁のHS産業分類による自動車部品である。

出所：韓国貿易協会『貿易統計』各年版から作成。

ことが明らかにされた。まず、韓国の自動車の大量生産体制への移行期での部品産業の実態としては、部品産業の基盤が形成されておらず、部品メーカーの低い技術水準・規模の零細性、完成車メーカーとの不安定な取引関係などから完成車メーカーの部品需要への対応には問題点が多かった。それで、完成車メーカーは主要機能部品を中心に自らの組立工場の中に部品生産組立ラインを導入するとともに、外国からの技術導入を通じた系列部品メーカーの設立と既存零細部品メーカーの買収などを通じて部品調達体制の強化を図った。また、1980年代半ばから韓国の自動車輸出の拡大に伴って部品の輸入も増加し、輸入部品が重要な役割を果たしたことが明らかにされた。

## 第8章 韓国自動車産業における 下請分業生産システムの発展過程

### 1. はじめに

1980年代の半ば以降、輸出需要を中心に自動車生産の急速な拡大に伴って完成車メーカーによる国内部品メーカーを育成する必要性も高まった。なぜなら、重要機能部品は輸入部品に依存したが、輸出車も重要機能部品を除いて国産部品の使用比率が非常に高いためである。また、内需向け自動車は製造コストなどの面からかなりの部品を国内から調達する必要がある。ところが、当時の国内部品メーカーの状況から、完成車メーカーが要求する数量やコスト・品質面での対応が困難であり、そこで完成車メーカーは自ら取引部品メーカーを積極的に指導・育成するとともに、部品調達体系を整備する必要性が高まった。

それをどのように進めていったのか。本章ではそれと関連して、完成車メーカーと部品メーカーとの間に形成・深化された下請分業生産システムに分析の焦点を当てる。まず、韓国の自動車産業における下請分業生産システムの形成と関連して、当初の政府主導の水平系列化戦略から完成車メーカーの量産体制の確立に伴って、完成車メーカー主導の垂直系列化戦略へ変更されたことを分析する。また、完成車メーカーによる取引部品メーカーの育成と関連して、下請部品メーカーの組織化と下請部品メーカーに対する支援、そして完成車メーカーの部品発注戦略について分析する。次に、1990年代に入ってから本格的に推進された下請分業生産システムの深化過程を分析する。最後に、部品メーカーの設備投資や技術導入の活発化と下請分業生産システムとの関連性について分析する。

## 2. 下請分業生産システムの形成過程

### (1) 政府の下請系列化政策

韓国の自動車産業における下請分業生産システムは、完成車メーカーが本格的に下請部品メーカーの育成戦略を取りはじめた1980年代半ば頃までは、政府主導で水平系列化が推進された。政府の部品産業育成政策の基本方向は、部品メーカー数を集約化し、個別部品ごとに専門部品メーカーを育成することであった。つまり、各完成車メーカーが下請部品メーカーを傘下に持つ垂直系列化方式の代わりに、政府主導で部品ごとの専門部品メーカーを育成しようとした水平系列化政策を一貫して推進してきた。

このような水平系列化政策が、1974年の「長期自動車工業育成計画」で具体化され、本格的に推進されるようになった。すなわち、その計画の中で下請分業システムと関連した主な内容は、各部品ごとに専門工場を指定し、特定の部品を一つの部品メーカーに特化させ、多数の完成車メーカーに納入する専門部品メーカーを育成することであった。なお、完成車メーカーは、車体とエンジン以外の部品の内製が原則的に禁止された。

さらに、1975年には系列化の促進のため「中小企業系列促進法」が制定され、産業組織を政府主導で形成する法的背景が整備されることになった(表8-1)。同法では、系列品目を指定し、その品目の生産には税制・金融上の優遇措置を設けた。また、指定された系列化品目に対して3年間の発注計画などの共同事業計画について政府の承認を得るようにするなど、親企業による長期・継続発注を誘導した。これは、下請企業の受注量の確保と系列取引の安定化を通じて下請企業を保護するためであった。また、1978年には「中小企業系列化促進法」を改定し、部品ごとに1社以上の部品メーカーに発注することを奨励するなど部品メーカー間に競争体制を導入した。

このように政府主導の系列化が進められたのは、それまで韓国の完成車メーカーの自動車生産台数が少なく重要な部品は輸入に依存したため、完成車メーカー自らが取引部品メーカーを育成する誘引はそれほど強くなかったこと、また、完成車メーカーが部品メーカーを育成する資金・技術面の能力がなかったこと、などに起因する。しかし、1980年代に入ってから政府主導の水平系列化政策は完成車メーカーを中心とした垂直系列化へと転換することになった。それは、生産の拡大に伴って完成車メーカー自らが部品メーカーの育成をはかる必要性が高まり、また、水平系列化による自立性が強い独立部品メーカーの育成は、完成車メーカーによる部品メーカーのコントロールを難しくすることに対する警戒心もあったためである。

<表8-1> 中小企業系列化促進法の主な内容

	主 な 内 容
親 企 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 共同事業計画書作成</li> <li>・ 生産委託と同時に約定書交付</li> <li>・ 納品日から60日以内納品代金支給</li> <li>・ 3年以上の長期契約締結</li> <li>・ 納期決定と変更は受給企業体と協議して決定</li> <li>・ 受給企業体に技術・施設提供及び開発補助金支援</li> </ul>
受 給 企 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品質および納期保証</li> <li>・ 契約違反・取引秩序攪乱行為禁止</li> </ul>

出所：通商産業部「中小企業系列化促進法及び施行令」（1982）。

また、1982年12月中小企業系列化促進法の第2次改定では、親企業と下請企業間の協力関係を促進するため、親企業と下請企業及び自動車工業協同組合の共同で完成車メーカーごとに系列化促進協議会と受給企業体協議会の設置を義務化した。これによって1984年から受給企業協議会（協力会）が構成され始めた。つまり、政府は完成車メーカーごとに各部品メーカーを専属化させ、



垂直系列化を通じて部品メーカーを育成しようとした。

このような政府の系列化政策の転換によって、1980年代半ばから完成車メーカーごとに協力が構成され、垂直的な下請分業生産システムが形成されることになった。〈表8-2〉は、1980年代半ばから韓国の下請分業生産システムが完成車メーカー主導に進展していく過程を表している。1980年代に入ってから自動車生産の拡大に伴って部品メーカー数と納入額が急速に拡大しているが、そのうち政府から系列化指定を受けた部品メーカーの数とその納入額の比重は減少している。政府から系列化指定を受けた部品メーカー数の割合は、1983年に734社で全体部品メーカーの64.6%であったが、1988年には277社の27.3%まで減少している。また、その納入額の比重も1983年の50.7%から1988年には36.1%まで減少している。これは下請分業生産システムが政府の系列化政策と関係なく、1980年代の半ばからは完成車メーカー主導で進められていることを意味している。

〈表8-2〉 系列化指定部品メーカーの比重推移

単位：億ウォン，%

		1983	1984	1985	1986	1987	1988
メ ー カ ー 数	系列化指定	474	464	341	339	315	277
	部品メーカー	64.6	58.1	45.0	39.4	32.4	27.3
	非系列	260	335	417	521	656	737
	部品メーカー	35.4	41.9	55.0	60.6	67.6	72.7
	全体部品メーカー	734	799	758	860	971	1,014
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
納 品 額	系列化指定	3,372	3,976	4,499	6,460	9,536	11,122
	部品メーカー	50.7	49.8	44.4	46.3	41.9	36.1
	非系列	3,188	4,002	5,627	7,478	13,219	30,824
	部品メーカー	49.3	50.2	55.6	53.7	58.1	63.9
	全体部品メーカー	6,650	7,078	10,126	13,938	22,755	30,824
		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：韓国自動車部品工業協同組合『自動車工業便覧』各年版から作成。

## (2) 下請分業生産システムの形成

1980年代半ばからの小型乗用車を中心とした生産台数の急激な拡大は、必然的に部品需要の拡大をもたらし、各完成車メーカーにとって部品の安定的な調達が緊急の課題になった。特に、完成車メーカーは1980年代半ば以降輸出拡大に伴って、とりあえず主要機能部品は輸入に依存したが、他の多くの部品は国内部品メーカーからの調達に依存しなければならなかった。つまり、部品外製化の必要性が高まったのである。

それでは、なぜ完成車メーカーが自ら部品を内製でなく外製化しようとし、その結果完成車メーカー主導の垂直的な下請系列化が推進されることになったのであろうか。その理由としては次の3点が考えられる。

(1) まず、完成車メーカーの資金・技術等の経営資源不足の問題である。資金面では、完成車メーカー各社の設備投資が1980年半ばから急増し、短期間に大規模な設備投資が行われている。設備投資の資金調達の内容を見ると、その大部分が金融機関からの借入れや外資によって賄われている。つまり、完成車メーカー自ら多くの部品部門まで設備投資を行う余力がなかったのである。〈表8-3〉は、完成車メーカーの1983年から1993年までの設備投資資金の調達内訳である。その中で金融機関からの借入れ（社債を含む）や外資の割合が圧倒的に高く、とりわけ1985年には総投資額4,623億ウォンの89.1%にも達している。

また、資金面だけでなく技術者・熟練工などの技術者を含む人的資源も不足しており、完成車メーカー自身の生産拡大の中で部品部門を内部組織化する余裕がなかった。つまり、資本の慢性的な不足など経営資源の制約の中で、完成車メーカーは限られた経営資源を重要な技能部品生産や最終組立部門への投入に限定せざるを得なかったといえる。

(2) さらに、自動車生産と関連した各工程の最適生産規模の相違から部品生産

の中には外部調達の方が生産コスト上有利なものも多く、それも完成車メーカーの部品外製の必要性を高めた一つの理由であったと思われる。

- (3) 生産の急激な拡大に伴う内部組織の肥大化、複雑化による管理の非効率を避けることも部品外製の必要性が高まった理由の一つであった。

<表8-3> 完成車メーカー<sup>1)</sup>の設備投資資金の財源別構成比

単位：億ウォン，%

	外部資金 (%)					内部資金 (%)	その他 (%)	合計
	株式	社債	借入金	外資	合計			
1983	23.6	9.4	23.0	17.0	73.0	27.0	0.1	1,315
1984	2.1	0.6	18.4	38.1	61.2	38.8	2.0	1,759
1985	17.9	0.0	28.7	41.6	89.1	10.9	0.9	4,623
1986	11.6	2.7	27.8	22.1	68.0	32.0	3.8	9,480
1987	6.2	7.7	26.7	1.7	45.0	55.0	2.6	9,770
1988	16.2	6.0	26.5	1.5	58.0	42.0	7.8	8,345
1989	15.6	24.7	16.8	5.5	68.9	31.1	6.3	9,758
1990	7.7	9.9	28.2	9.0	57.6	42.4	2.8	14,178
1991	5.3	21.2	37.0	0.1	78.1	21.9	14.5	15,103
1992	3.7	16.4	26.3	1.4	57.8	42.2	9.9	14,353
1993	12.2	15.9	32.9	0.3	70.1	29.9	8.8	18,668

注：1) 現代・起亜・大宇自動車の3社

出所：韓国産業銀行『設備投資計画調査』各年版から作成。

しかし、第7章で分析したように、1980年代半ばまでの自動車部品メーカーの実態は規模が零細で、技術水準や品質管理能力にも多くの問題があった。さらに、部品メーカー自ら生産能力の拡大や技術向上のため短期間に大規模な設備投資を行える部品メーカーは上層の一部メーカーに限られていた。それが完成車メーカー側に部品の品質・性能・納期等に不安をもたらし、完成車メーカーとしては、部品の安定的な調達とともにコストの切下げ・品質の向上が課題になった。それで完成車メーカー各社は、自社専属的な部品メーカーを確保・育成する部品調達体制の整備に着手しなけりなならなかつたのである。

そのため各完成車メーカー自らが取引部品メーカーに対して将来の展望を明確に提示するとともに、長期・継続的な取引関係を保証するなど部品メーカーとの信頼関係を構築することが必要であった。そこで、各完成車メーカーは、①部品メーカーを組織化・専属化し、②それに長期発注、価格・数量等に関する保証と、③部品メーカーに対する資金支援、技術及び経営指導などの支援を与えた。つまり、完成車メーカーの計画に部品メーカーを積極的に参加させ、設備投資の拡大・品質向上の意欲を高めるためのインセンティブを与える必要があった。その過程で、完成車メーカーごとに取引部品メーカーの専属化・組織化と取引の長期・継続化を特徴とする下請分業生産システムの形成が進められた。

### (3) 完成車メーカーの下請部品メーカー育成戦略

#### 協力会組織

完成車メーカーによる下請分業システムの形成の具体的な現れが、下請部品メーカーの協力会の構成である。完成車メーカーは1980年代入ってから下請部品メーカーの専属化・組織化を通じて育成するために協力会を構成しはじめた。

<表8-4>は、主要完成車メーカーの協力会の形成状況である。それによると、完成車メーカーの協力会の構成は1980年代の半ばに集中している。完成車メーカーの中では起亜自動車が最も早く、1977年11月に協力会を構成している。起亜自動車の場合、1960年代からの日本のマツダとの技術協力関係を通じて日本自動車産業における下請分業生産システムの重要性を認識していたこと、また他の企業がいわゆる財閥企業として傘下に関連分野の企業を多く持っているのに対して、起亜自動車の場合、自動車専門企業として成長してきたことが、他のメーカーよりも早く日本型の下請分業生産システムを形成するきっかけになったと思われる。現代自動車も、1984年114社の部品メーカーと

協力を組織した。協力の会員数は生産量の拡大とともに増加し続けて、1986年に173社、1990年には245社、1993年には1次取引部品メーカー481社のうち258社が協力会に加入している。協力会の加入資格は相当厳しく、現代自動車との取引関係が2年以上であり、現代自動車への納入割合が40%以上である部品メーカーに限られている<sup>1)</sup>。

協力の加盟企業数は、〈表8-4〉で見ると、現代・起亜・大宇自動車の大手3社で170-180社前後から、生産量の増加とともに増加しているが、実際取引する1次部品メーカー数は協力会加盟メンバー数よりはるかに多い。1992年の場合、現代自動車の協力会加盟企業は264社であったが、直接取引する1次部品メーカーは481社であった。

〈表8-4〉 完成車メーカー別協力会構成現況

単位：社

親企業	協力会名	形成日時	会員数(1986→92年)
起亜自動車	起亜協力会	1977. 11	167→174 (293)
現代自動車	現代協同会	1984. 4	173→264 (481)
大宇自動車	大宇協信会	1984. 2	184→175 (280)
亜細亜自動車	亜細亜協力会	1985. 10	109→139
双竜自動車	双竜協同会	1984. 4	90→141
大宇重工業	大宇協友会	1984. 3	160→182

注：( )内は92年の直接取引する1次部品メーカー数

出所：各社内部資料から作成。

また、各完成車メーカーの協力の運営は完成車メーカーが主導している。つまり、下請部品メーカーの自立的な協議会というより、完成車メーカーによる下請部品メーカーの支援組織、あるいは管理組織の性格が強く、協力会会員間の技術交流・情報交換・共同開発などの活動はそれほど活発には行われてい

1) 起亜自動車と大宇自動車の協力会への加入条件は、現代自動車よりは厳しくないが、1990年代に入ってから1次部品メーカーの少数・大型化戦略によって協力会への新規加入条件を強化してきた。

ない。このような性格は1990年代の半ばまでもほとんど変わっていない。その背景には、部品メーカーの技術水準の劣位があった。部品メーカーの技術は大部分が先進企業との提携などによって導入されたもので公開に制約があったのである。

以上のように、1980年代半ばから完成車メーカー主導の協力会が組織されるとともに、協力会を通じた完成車メーカーによる下請部品メーカー支援が本格的に行われることになった。各完成車メーカーは、主として協力会を中心に各種分科会とか研究会を通じて、技術・経営指導、資金支援等の支援を行った。

支援の内容は、資金支援、技術・経営指導、技術関連の情報の提供などに大別されるが、その規模と内容は年々大きく・多様化している。このような完成車メーカーの下請部品メーカーへの支援は、生産規模の拡大と品質の向上、コストダウンに繋がるとともに、完成車メーカーと部品メーカー間の信頼性を高める。

### 資金支援

資金の援助には、運転資金の貸与・信用保証・開発費の支援・原材料購入・工場増設への支援などが挙げられる。運転資金とは、従業員給料などの短期資金であり、その貸しは通常納入代金の一定割合を先払いする形で行われ、その期間も1年を超えていないのが普通である。また信用保証は、部品メーカーが所要資金を金融機関から借りる場合、その返済を完成車メーカーが保証することである。なお、開発費の支援は部品生産に必要な金型製作費の一部あるいは全部を完成車メーカーが支援するものである。

上位完成車メーカー3社の資金支援の推移をみると、資料の制約から正確な支援規模・内容などの比較はできないが、資金支援が1980年代半ば以降急増していること、資金支援が部品メーカーの短期資金調達を支援する運転資金中心に行われてきたことなどが窺える。

〈表8-5〉は現代自動車の下請系列部品メーカーへの資金支援の推移であるが、とりわけ1985年以降支援金額が急増している。資金支援の内容を見ると、運転資金の割合が最も高く1988年には約80%近くが運転資金として支援された。特に、92年からの運転資金の急増は労使紛争による部品メーカーへの損失補填が急増したためである<sup>2)</sup>。また、現代自動車の場合、運転資金の次に高い比重を占めているのが装備売却であり、1989年以降急速に増加している。それは、1980年代後半から生産の急速な拡大と労使紛争の頻発などから部品メーカーへの設備移管が積極的に行われたことに起因している。

また、起亜自動車の部品メーカーへの資金支援も、現代自動車と同様、1980年代の半ばから支援額が急速に増加しており、資金支援の内容も運転資金の割合が最も高い(表8-6)。資金支援の内容では、とりわけ1985年から87年の間に開発費支援の割合が大きくなっているが、それは、起亜自動車が1987年からの乗用車生産の再開に対応して、下請部品メーカーに金型制作などへの資金支援が急増したためである。大宇自動車の場合は、現代・起亜自動車と比べ原材料購入への支援の割合が高いのが特徴である(表8-7)。

〈表8-5〉 現代自動車の資金支援の推移

単位：百万ウォン

	1985	1987	1988	1989	1990	1991	1992
運転資金貸出	8,600	8,500	29,201	9,338	9,780	11,557	54,046
金型費支援	6,450	11,300	4,530	1,689	400	12,762	6,939
装備売却	3,900	2,400	4,054	14,336	24,059	17,734	11,397
信用保証	2,550	2,100	-	-	10,607	-	-
合計	21,500	24,300	37,785	25,363	44,846	42,053	72,832

出所：現代自動車内部資料(1994)。

2) 1992年の場合、部品メーカーの労使紛争による損失補填と関連した資金支援規模は240億ウォンに達している。

〈表8-6〉 起亜自動車の資金支援の推移

単位：百万ウォン

	1983	1985	1986	1987	1988	1990	1992
運転資金の貸出	27,271 (120)	37,656 (72)	47,245 (130)	61,639 (355)	92,080 (465)	45,000 (91)	91,700 (93)
信用保証	2,750 (15)	3,601 (22)	13,168 (25)	13,504 (22)	4,512 (11)	6,600 (15)	34,000 (54)
開発費支援	350 (78)	11,971 (32)	15,166 (75)	20,211 (59)	6,312 (33)	3,900 (65)	20,000 (58)
合計	30,371 (213)	53,228 (126)	75,579 (230)	95,354 (436)	102,904 (509)	56,000 (171)	145,700 (205)

注：括弧の中は支援対象企業数

出所：起亜自動車内部資料（1995）。

〈表8-7〉 大宇自動車の資金支援の推移

単位：百万ウォン

	1986	1987	1988
運転資金貸出	17,100(160)	35,000(200)	16,000(100)
信用保証	2,600(16)	6,200(30)	21,000(40)
開発費支援	8,100(120)	9,000(160)	6,000(103)
原材料購入	9,640(46)	12,000(50)	28,000(128)
工場増設	-	4,600(30)	3,800(27)
リース資金保証	-	-	3,000(11)
合計	37,340	66,800	77,800

注：括弧の中は支援対象企業数

出所：中小企業協同組合中央会（1988，16頁）から転載。

### 生産設備の移管

生産設備の移管は、原則的に有償売却であるから部品メーカーに対する支援とは言い難いが、部品メーカーは償還条件などについて非常に有利な条件で生産設備を購入できること、移管された設備で生産された部品は親企業に安定的に納入できるなどの面で支援の性格が強い。また、技術が体化された生産設備の移管は部品メーカーの技術支援の側面も持っている。さらに、政府も中小企業育成の次元から生産設備の移管を促進するための資金及び税制上の支援を行っ



た。たとえば、設備移管を行う完成車メーカーに対しては、設備移管を引き受ける中小企業への技術指導などの費用についての10%を当該年度の法人税から控除するなどの措置を取った<sup>3)</sup>。

生産設備の移管は部品メーカーの専門化と技術開発促進のための支援という側面とともに、完成車メーカーにとっては、生産の分離・分散を通じた柔軟な生産体制への転換とコストダウンという長期戦略の一環として推進された。つまり、生産施設の過密化・組織の硬直化による規模の非経済性に対する対応策と部品メーカーとの賃金格差による原価節減などを狙ったといえる。実際に、1987年頃から完成車メーカーと部品メーカーの賃金単位当り生産性（付加価値生産額／賃金額）格差が縮小していた。1987年の完成車メーカーと部品メーカーの賃金単位当り生産性はそれぞれ4.90、2.92であったが、1989年にはそれが3.42、2.79までその差が縮小された。これは完成車メーカーと部品メーカーの間に賃金格差が依然として存在する中で、部品メーカーの生産性が大きく向上したことを意味する。つまり、労働集約的で低付加価値品目の場合、部品メーカーに生産を委託する方が有利な状況になったのである。

なお、生産設備の移管は1980年代末から活性化した労働運動への対応策の意味もあった。生産設備の移管を通じて完成車メーカーの労務管理を効率化するとともに、労働組合がないかあるいは労使関係が安定的な部品メーカーに生産を委託することで安定的な部品調達を図った。

<表8-8>は現代自動車の生産設備の移管を表しているが、生産台数が急増した1980年代後半から生産設備移管が急速に増加していることがわかる。現代自動車は1989年「中小部品企業育成3カ年計画」を策定し、本格的な設備移管を行った<sup>4)</sup>。

3) 政府は、生産設備移管を受けた中小企業に対しても、中小企業構造調整基金から年利9%で、設備資金に対しては3年据え置き8年償還、運転資金に対して1年据え置き3年償還などの有利な条件で資金貸出を行った。

4) 現代自動車（1992年）。

〈表8-8〉 部品メーカーへの生産設備移管推進状況

	移管品目数	部品メーカー数	移管設備金額	
			有 償	無償/年
1985	2	1	3.3	—
1986	7	2	6.2	—
1987	2	2	9.6	—
1988	57	16	27.0	2.2
1989	151	28	25.9	3.7
1990	94	24	91.4	5.9
	313	73	263.4	11.8

出所：現代自動車（1992，734頁）から転載。

### 技術指導

完成車メーカーは前述の資金支援とともに、部品メーカーに対する技術指導も積極的に行った。技術指導は、完成車メーカーの直接的な技術指導と外部の関連機関に依頼する形での技術指導、部品メーカー自体の技術力確保誘導、先進技術導入の斡旋などの間接的な技術支援の形で行われた。その具体的な内容としては、生産性向上のための工程の改善・レイアウト指導・専門技術教育・品質管理などがある。

1980年代における完成車メーカーの部品メーカーに対する技術指導は、生産能力の拡大、生産管理体制の構築など生産性向上と品質改善に重点が置かれていた。このように、製品開発力の向上よりも生産性の向上が重視されたのは、部品需要の急速な拡大に対応するためには、製品開発力よりも部品メーカーの生産能力の拡大と生産工程技術向上がより緊急の課題であったためである。

現代自動車の場合、部品メーカーへの本格的な技術支援は固有モデルの小型乗用車であるエクセルの開発とともに推進された。現代は、小型車輸出計画によって年産30万台の生産体制を確立するとともに、1982年から部品協力企業の技術指導のため「業体指導部」を構成し、約220社の部品メーカーに技術者

を派遣するなど本格的な技術指導を行った。当時の技術指導の中心は生産ラインの改善と再配置によって既存の多品種少量生産ラインを一貫生産ラインへ転換し、生産性を高めることであった。また、輸出に対応して品質保証体制の確立のため、全協力部品メーカーに対して品質改善指導を実施した<sup>5)</sup>。

起亜自動車も1984年から現代自動車と似た形で、部品メーカーに対する技術指導を実施している。〈表8-9〉は協力会に加入している部品メーカーを中心に行われた技術指導の内訳である。この時期の起亜自動車の技術指導も、部品の大量生産に対応できるよう製造技術指導、生産性の向上と品質改善を中心に行われていることが分かる。

〈表8-9〉 起亜自動車の技術指導内容

単位：個社、件数

項目	1985	1986	1987	1988	合計
製造技術指導	55(20)	75(20)	27(63)	3(88)	160(191)
生産性向上	2(1)	—	76(21)	32(46)	110(68)
品質向上	19(99)	2(34)	27(9)	2(133)	50(275)
中小企業振興公団との合同指導	2(9)	6(24)	16(12)	12(20)	36(65)
	5(32)	2(34)	4(21)	4(5)	15(92)
工業振興庁品質向上指導	—	—	—	2(89)	2(89)
合計	83(161)	85(112)	150(126)	55(381)	373(780)

注：括弧内は技術指導件数

出所：中小企業協同組合（1988）。

ところが、完成車メーカーが独自モデル開発に成功した1990年代に入っからは、技術支援の性格も部品メーカーの生産性の向上から技術開発能力の向上へと変わった。自動車の場合、製品費用が確定される時期を製品開発段階と生産段階に区分すると、製品企画と設計段階で総費用の80%が決定され、量産準備及び量産段階で20%が決定されるといわれている。つまり、製品の企

5) 現代自動車（1989年）、476-480頁。

画・設計段階で大きな原価節減を可能にするためには、部品メーカーの製品の開発能力・設計技術が必要なのである。

完成車メーカーによる技術支援の他の形態は、海外技術導入の斡旋と技術関連情報の提供である。特に、完成車メーカーは乗用車開発と関連した技術を先進国に多く依存したため、完成車メーカーが保有していない部品技術と先端技術を中心として下請部品メーカーに対して先進メーカーとの資本・技術提携を積極的に斡旋した。これらについては第4節で詳しく分析する。

#### (4) 完成車メーカーの部品発注戦略

以上のように、完成車メーカーは自ら組立生産に集中投資する一方、下請部品メーカーを組織化し、育成することによって垂直的下請分業生産システムを形成した。このような完成車メーカー主導の下請分業生産システムの形成の中で重要なことは完成車メーカーの発注戦略である。この時期の完成車メーカーの部品発注戦略は長期・継続的な発注、一元化発注、競争原理の導入などを特徴としている。

まず、完成車メーカーは長期・継続的な発注を保証することで下請部品メーカーに技術開発と設備投資を促進し、コストダウンと品質向上を促進した。つまり、下請部品メーカーにとっては、長期・安定的な受注の確保により長期的な計画の下で安定的な経営ができるのである。

<表8-10>は起亜自動車の下請企業の取引期間を調査したものであるが、長期・継続取引関係が確認される。1次部品メーカー156社の中で取引期間が10年以上の部品メーカーが約60%であり、3年以上の部品メーカーが137社の87.8%である。納入額においても10年以上の部品メーカーの納入額が総納入額の約80%に達している。起亜自動車の場合、他の完成車メーカーよりも取引先の変更が少なく長い期間取引してきた企業が相対的に多いと言われているが、現代自動車と大宇自動車の場合も、起亜自動車と同様長期・継続的な取引

関係が定着している。

〈表8-10〉 起亜自動車の部品メーカーとの取引期間（1992年）

単位：社、億ウォン、%

取引期間	企業数	平均納入額	納入総額
20年以上	16(10.3)	44.9	718.2(14.8)
16 - 20年	25(16.0)	41.4	1,035.1(21.3)
11 - 15年	47(30.1)	45.4	2,133.2(43.9)
3 - 10年	48(31.4)	19.2	942.2(19.4)
2年以下	19(12.2)	1.9	35.4(0.7)
合計	156(100.0)	31.1	4,864.2(100.0)

出所：起亜自動車内部資料（1993）から作成。

このような長期・継続的な取引関係を持つとともに、完成車メーカーは部品発注の一元化方式を取った。部品発注の一元化戦略は、一つの部品を一つの部品メーカーに集中発注することで規模の経済性の実現と完成車メーカーの支援効果を極大化し部品のコストダウンと品質向上を図ろうとした完成車メーカーの戦略によるものである。

〈表8-11〉は、指定系列化品目を対象に1983年から1988年までの部品一元化発注の推移を調査したものである。ここで部品発注の一元化比率は一つの部品に対して一つの部品メーカーが指定された割合である。この期間中完成車メーカーの部品発注の一元化比率が51.4%から58.0%に上昇しており、これは完成車メーカー3社が垂直系列化戦略によって部品発注の一元化戦略を拡大してきたことを意味する。完成車メーカー3社の部品発注戦略を見ると、現代自動車と起亜自動車に比べて大宇自動車の一元化比率が低い。それは、大宇自動車合弁先であるGMの部品調達戦略の影響を受けたことに起因すると思われるが、大宇自動車も系列化が進行するにつれ一元化発注比率が高くなっている。ただ現代自動車の場合、この比率が下がっているが、これは短期間のうち生産が急激に拡大したため部品メーカーの生産能力の不足で同一部品でも車種別に

他の部品メーカーに発注したことに起因する。しかし、このような完成車メーカーによる部品の一元化発注戦略は、後述するように1980年代の後半から変化し始める。

〈表8-11〉 自動車3社の部品発注の一元化推移

単位：個，％

	1983		1985		1988	
	品目数	一元化(比率)	品目数	一元化(比率)	品目数	一元化(比率)
現代	93	56(60.2)	97	58(59.8)	96	55(57.3)
起亜	101	59(58.4)	102	62(60.8)	98	67(68.4)
大宇	90	31(34.4)	92	40(43.5)	94	45(47.9)
合計	284	146(51.4)	291	160(55.0)	288	167(58.0)

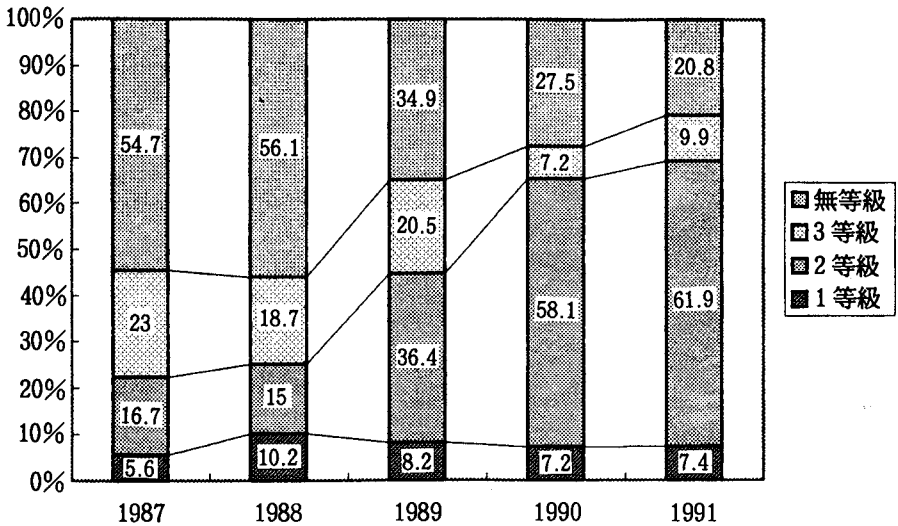
注：指定系列化品目を基準に年度別に比較可能な品目を選んで計算したものである。

出所：韓国自動車工業協同組合内部資料（1990.10）から作成。

このような取引関係の長期・継続化と部品発注の一元化は、部品メーカー間に競争原理が働きにくくなる。そこで完成車メーカーは、下請部品メーカー間の競争を促進させるため1980年代半ばから部品メーカー別に品質等級制度を導入しはじめた。品質等級制度は部品メーカー間の競争を誘導するため、部品メーカーの経営管理・技術開発・品質管理などの実績を毎年評価し、それにより等級を与える。それで各等級別にインセンティブとペナルティを与えることによって部品メーカー間の競争を促進させるのである。たとえば、1等級の部品メーカーには発注数量の拡大・納入部品の無検査・代金決裁条件の改善・資金支援及び技術指導面での優遇などのインセンティブを与えた。

〈図8-1〉は起亜自動車の下請部品メーカーの品質等級の推移を表しているが、1・2等級の比率が急増している反面無等級の部品メーカーの比率が減少していることが分かる。これは完成車メーカーの持続的な技術・経営支援にもよるが、このような完成車メーカーの競争促進戦略による部品メーカー自らの努力も大きな役割を果たしたと思われる。

〈図8-1〉 起亜自動車の1次部品メーカーの等級推移



出所：起亜自動車内部資料から作成。

### 3. 下請分業生産システムの深化過程

以上で、韓国の自動車産業における下請分業生産システムの形成過程を分析した。そこでは、韓国の自動車産業で下請分業生産システムが形成された理由として、完成車生産の急激な拡大を背景に、完成車メーカーは部品メーカーの生産規模の拡大と部品の国産化・生産コストの切下げ・品質の向上を促進させる必要性が高まったことを指摘した。

その結果、取引部品メーカーの専属化・組織化、取引期間の長期・継続化を特徴とする垂直的下請分業構造が形成された。ところが、完成車メーカーは1980年代後半から内外の競争激化、独自モデル開発力向上に伴い車種の多様化を推進しはじめたが、そのための工場自動化・柔軟生産体制の導入など生産

体制の改編を推進した<sup>6)</sup>。このような完成車メーカーの生産体制の改編に伴って、下請分業生産システムを一層効率化する必要性が高まった。それは完成車メーカーの部品外注化戦略の変化という形で現れるが、次の4点に要約できる。つまり、適時供給体制の強化、複数発注、下請構造の重層化、部品の共同開発などである。以下ではこれらをより詳しく分析する。

#### (1) 部品の適時供給体制の強化

完成車メーカーは生産体制の改編に伴う部品調達体制の改革と関連して、まず、部品の適時供給(Just-In-Time)体制の強化を図った。完成車メーカーは、1980年代の後半から部品在庫負担を減らすために、少量・多頻度発注を拡大するとともに、部品管理の効率化と部品メーカーとの情報交換の円滑のために、付加価値通信網(VAN)を構築・運用した。

起亜自動車は、1988年から付加価値通信網を利用した統合管理システムの構築を推進し、1995年にはすべての協力部品メーカーと付加価値通信網構築を完了した。現代自動車と大宇自動車もほぼ同じ時期に付加価値通信網を運営し始めている。このような部品メーカーとの電算網の構築によって少量・多頻度発注が拡大された。

また、完成車メーカーは部品の物流を円滑にするために部品集積倉庫の運用と統合運送方式を導入した。つまり、遠距離の部品メーカーを中心に部品メーカーが部品を集積倉庫まで運送すると、そこから完成車メーカーの統合運送車が組立工場まで運送する体制である。特に、部品集積倉庫は部品運送の仲介倉庫の役割だけではなく、部品集積倉庫内にSub-Assamby工場・不良品修正工場などを設置し、近接生産支援機能も持っている。〈表8-12〉は起亜自動車の部品集積倉庫の現況であるが、部品メーカーと起亜自動車が共同出資して設

6) 生産体制の改編と関連して代表的な工場としては現代自動車の Ellantra ラインと起亜自動車のアサン工場の Credos ラインがある。



立したものである。このような情報通信網の構築によって、発注期間の短縮と少量・多頻度発注が可能になり、車種の多様化に対応する完成車メーカーの生産体制の柔軟性を高めた。しかし、このような韓国の完成車メーカーが実施している適時調達とは日本の自動車メーカーが実施している部品の適時調達とは大きな差があり、その中間段階にあると言える。つまり、日本の完成車メーカーが実施している適時調達の基本概念は、完成車メーカーの生産量に合わせて部品メーカーから納入された部品を順次投入することであり、部品在庫の必要がないため集積倉庫の必要がない<sup>7)</sup>。

<表8-12> 起亜自動車の部品集積倉庫現況 (1995年)

南 棟	北 棟
-Sub-Assembly 工場 (4社, 80部品) -不良品修正工場など	-部品倉庫 (30社, 2,000品目) -事務室など

出所：起亜自動車内部資料 (1996. 3) から作成。

韓国の場合、完成車メーカーと大部分の部品メーカーが適時供給体制への対応能力が不足しているため、少量頻度発注が難しい部品を組立ライン近くの集積倉庫まで運送し、そこから完成車メーカーが必要な部品を組立ラインまで調達している。たとえば、日本の適時調達は自動車の現在需要を部品調達の基本概念としているが、韓国の完成車メーカーは月単位の生産計画を基準に部品の需要量を算出し、その上に個別部品の在庫保有を加減して実際所要量の発注計画書 (BOM: Bill of Material) を作成している<sup>8)</sup>。また、日本の完成車メーカーのように1週間単位の標準化された製品ミックスを確定できず、2週間単位でライン投入車種の順序を作成している。

7) トヨタ生産方式に関する最近の研究としては、門田 (1991) と James Womack, Daniel Jones and Daniel Root (1990年), 藤本 (1997年) を参照。

8) 韓国の完成車メーカーは部分的に柔軟生産方式を導入しているが、まだ基本的には大量生産方式を採用しているため、生産の標準化が全面的に実施されていない。

## (2) 複数発注の拡大

韓国の完成車メーカーは、1980年代の後半までは一つの部品を一つの部品メーカーに発注する「部品発注一元化戦略」を取ってきたが、80年代の後半から部品メーカー間の競争促進、労働紛争への対応などで部品の複数発注を拡大した。

1980年代後半から国内市場のモータリゼーションが本格化するとともに政府が自動車メーカー間の車種制限を撤廃したことで国内市場での競争が激しくなり、それに伴って、部品のコスト節減・品質向上が一層重要な課題に浮かび上がった。また、1980年代の後半からは部品メーカーでも労働組合が結成され、労使紛争が頻発することで部品の安定的調達に緊急の課題になった。そこで、完成車メーカーは部品メーカー間の競争を誘発して、コスト・品質面での向上を促進させるとともに部品の安定的調達のため、同一の部品を同時に複数の部品メーカーに発注する「部品の複数発注」を拡大しはじめた。

〈表8-13〉は、自動車3社の車種別・品目別の複数発注の状況である。乗用車の場合、同一品目、同一車種に対して2社以上の部品メーカーに発注する比率が1987年の24.5%から1990年には40.8%まで拡大した。その中で、特に一元化発注比率が高かったエンジン、電装品などの主要機能部品においても複数発注が拡大しているのが注目される。

しかし、韓国の完成車メーカーの複数発注は部品メーカーの技術水準及び規模の経済性・信頼関係・部品の特性などに対する考慮よりも、部品メーカーの労使紛争に対応して安定的な部品調達のため推進された側面が強い。韓国の場合、1987年以降全国的に労使紛争が頻発して部品メーカー各社も操業中断に陥ることが多くなり、そのため素材と部品供給の中断を何回も経験した。〈表8-14〉は労使紛争の件数とそれによる被害額であるが、1988年と89年がピークになっており、1990年代に入ってから件数は減っているが労使紛争は続いている。それで、完成車メーカーは部品の安定的な調達のために複数発注戦

略を取り始めたのである。

<表8-13> 完成車メーカー3社の品目別複数発注現況

単位：個，%

	現代自動車			起亜自動車			大宇自動車			合 計				
	A		B	A		B	A		B	A		B	複数発注率	
	87	90		87	90		87	90		87	90		87	90
エンジン	5	1	4	5	2	3	6			16	3	7	18.8	43.8
電 装 品	9	5	8	9		1	6			24	5	9	20.8	37.5
動力伝達装置	3		3	4			3	2	1	10	2	4	20.0	40.0
制 動 装 置	4		3	3			4		1	11	1	3	9.1	27.7
操向・緩衝装置	1	1	1	2			1			4	1	1	25.0	25.0
車 体	8	2	5	8	1	2	8	3	2	9	6	7	66.7	77.8
素 材	3	2	2	3	2	3	3	2	2	24	6	9	25.0	37.5
合 計	33	11	26	34	5	9	31	8	5	98	24	40	24.5	40.8

注：1) Aは対象総部品数，Bは総部品の中の複数発注される部品数（同一部品及び車種に対して2社以上の部品メーカーが納品する場合）

2) 複数発注率はB/Aである。

出所：洪長杓（1993，141頁）から転載。

ところが，このような複数発注は一つの部品メーカーに全量発注してきた部品を二つの部品メーカーに分けて発注したため，既存の取引部品メーカーは相対的に小さなロットで生産し納入しなければならなかった。その結果，規模の経済の達成が不可能になったばかりではなく，完成車メーカーとの信頼関係も弱まった。また，新しい部品を受注した部品メーカーにとっても設備や技術の問題に突き当たった。完成車メーカーの場合も，複数発注により金型費用の二重支出など費用増加を招く，取引部品メーカー数の増加によって管理費用が増加するなど非効率性が引き起こされた。つまり，複数発注戦略は部品メーカー間の競争促進によるコストダウン効果より完成車メーカーと部品メーカーにとって費用増加を招くことになった。

そこで，完成車メーカーは1990年代半ばから部品ごとには複数発注するが，

車種ごとには1社発注する戦略へと転換した。このような戦略は、車種ごとに全量発注することによって部品メーカーの規模の経済性を確保させるとともに、複数の部品メーカーに同じ部品に関する製造技術を持たせることで潜在的な調達先を確保するとともに競争を促進する効果もあった。

<表8-14> 労働紛争及び被害規模

		1987	1988	1989	1990
紛争発生件数(件)	完成車メーカー	4	4	3	3
	部品メーカー	131	36	113	67
	合計	135	40	116	70
平均生産中断日	完成車メーカー	19	34	21	7
	部品メーカー	8	25	22	19
被害規模(台) (億ウォン)		7,900	171,000	104,000	-
		4,800	14,900	9,633	-
賃金引上げ率(%)	完成車メーカー	23.6	21.8	23.3	22.0
	部品メーカー	21.5	18.4	26.9	20.4

出所：韓国自動車工業協会「自動車工業主要課題と対策」（1991. 6）から作成。

### (3) ユニット発注と下請分業構造の重層化

完成車メーカーの生産拡大と生産車種の多様化によって調達部品も多様化し、取引部品メーカーも急激に増えることになった。そこで、完成車メーカーは部品メーカーの管理と部品調達体制の効率性を高める必要性からユニット発注の拡大を図るようになった。ユニット発注とは、部品を単品で調達して内部で組立てる工程の一部を部品メーカーに担当させる発注方式である。従って、ユニット発注は単品発注に比べて部品生産工程の多くが部品メーカーに任せられることになり、完成車メーカーの組立に関わる仕事が多く省略されるとともに取引部品メーカーも少数に集約化されることになる。

部品メーカーにとっても、これまでの単品生産からユニット生産への転換は単に量的な拡大にとどまらず、ユニット化に必要な生産力・技術力の向上とい

う質的な転換が求められた。したがって、技術力・資金力などでこのような質的転換ができない部品メーカーは2次下請化することになる。このような変化に対応できた1次部品メーカーも、これまで内製していた単純な加工工程などの一部工程を再下請に出すことになり、その結果、下請分業生産の重層化が促進されることになる。

たとえば、筆者の実態調査（1995.6）によると、現代自動車はエクセル（1991年基準）からエクセント（1993年）へのフルモデルチェインジの過程で10.9%、エラントラ（1991年）からアバンテへのフルモデルチェインジの過程で12%の納入部品数の縮小を達成している。このようなユニット発注の拡大によって1次部品メーカー数も減少している。現代自動車の1次部品メーカーは1991年の508社をピークに減少に転じて、95年には413社に減少している。ここで興味深いのは、このような1次部品メーカーの減少は主に企業倒産によるものであって、1次部品メーカーから2次部品メーカーになったケースは非常に少ないことである。つまり、一つの部品の納入が中断されるとその部品メーカーはすでに生産していた他の部品生産に転換して、そのまま1次部品メーカーとして残り、2次部品メーカーになったわけではないのである（表8-15）。それは、部品メーカーにとって2次部品メーカーになると代金決済条件など不利益が非常に大きく、それが下請の重層化を妨げる大きな要因となっている。

しかし、韓国の自動車産業の場合、1990年代までも部品メーカーの技術水準の問題、生産規模の問題などでユニット発注が必ずしも本格的に普及していないのが現実である。

#### (4) 部品の共同開発

1990年代に入り独自モデル開発の増加に伴って、完成車メーカーは新車開発のリードタイムの短縮と開発段階での生産性向上を通じた国際競争力の向上を図ろうとした。このような開發生産性の向上には部品メーカーの製品技術力

〈表8-15〉 現代自動車における1次部品メーカーの変動推移

	企業数	新規取引	取引中止	2次メーカー化
1991	508	1	5	0
1992	496	17	27	2
1993	476	15	34	1
1994	457	10	25	4
1995	438	21	38	2

出所：現代自動車内部資料。

と設計能力が前提になるが、当時の1次部品メーカーの中でそれに対応できる技術力を持つ部品メーカーは殆どなかった。そこで完成車メーカーは、「ゲスト・エンジニアリング（Guest Engineering）制度」を導入した。同制度の主な目的は、①設計及び生産技術上の諸々の問題点を初期から最小化し、②品質確保と開発期間の短縮を可能にし、③部品メーカーの設計能力を向上させる点にある。部品メーカーが設計能力を持っている日本などの先進国の場合は、①②の目的でこの制度を導入しているが、韓国の場合は部品メーカーの技術水準が低いため、主として③の目的から導入されている。韓国の場合、新車開発段階から部品メーカーの設計者を完成車メーカーの技術研究所に常駐させて、部品の機能・生産性・品質・コストと関連した問題を事前に検討・協議し、その結果を部品メーカーに反映させるとともに、これを通じて部品メーカーの技術力向上を図った。

現代自動車は1989年からゲスト・エンジニアリング制度を導入し、1989年には8品目、1990年には15品目、1991年には32品目を共同開発した。実際に、現代自動車はゲスト・エンジニアリング制度が下請部品メーカーの製品設計能力の向上に非常に大きな役割を果たしたと評価している<sup>9)</sup>。起亜自動車も1991年から本格的にこの制度を導入し始め、同年には約20品目を共同開発するな

9) 現代自動車（1992年）、736頁。

ど共同開発方式を拡大している<sup>10)</sup>。

以上で考察したように、韓国の自動車産業における下請分業生産システムは、1980年代後半から生産の急速な拡大と車種の多様化などに伴って部品の適時調達、ユニット発注、下請構造の重層化、部品の共同開発など深化しつつあるが、部品メーカーの規模の零細性と技術水準の劣位などの制約で日本のような承認図発注や共同開発などの技術協力を基本とする分業関係までには発展しておらず、まだ拡散段階にあるといえる。この点については第10章でより詳しく分析する。

#### 4. 下請分業生産システムと部品産業

##### (1) 部品産業の発展と下請分業生産システム

韓国の自動車部品産業は、1970年代の半ばから政府の国産化政策などでその成長基盤が形成され始め、1980年代半ば以降下請分業生産システムの形成・深化過程の中で、部品メーカーの設備投資・技術導入が活発になり、本格的に発展することになった。

1970年代までには、前述したように国産化初期段階であり、完成車メーカーの生産台数が少なく重要な部品は輸入に依存していたため、完成車メーカー自らが取引部品メーカーを育成する誘引はそれほど強くなかった。それで、完成車メーカーは主な部品は内製し、それ以外の部品は資本系列部品メーカーあるいは大規模の独立部品メーカーから調達していた。それが1980年代半ば以降、完成車メーカー主導の下請分業生産システムが形成・深化される過程で本格的に成長していくことになったのである。

〈表8-16〉は部品メーカーの売上高と納入額の推移を示しているが、とりわけ1980年代の半ばから急速に増加していることが分かる。部品メーカー1

10) 起亜中央技術研究所、担当者面談。

社当りの納品額も、1980年代半ば以降急速に増加して1982年の6.6億ウォンから90年には44億ウォン、95年には90億ウォンを超えている。また、部品メーカーの総売上高の中で部品納品額の比率も90%前後であり、それは専門部品メーカーの層が拡充されたことを意味する。

〈表8-16〉 部品メーカーの売上高と納品額推移

単位：億ウォン，%

	1982	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1992	1995
売上高(A)	5,725	13,373	16,212	26,450	34,787	43,479	57,800	76,262	133,694
納品額(B)	5,102	10,126	13,938	22,755	30,824	39,508	52,005	68,372	121,043
企業数(C)	773	758	860	971	1,014	1,122	1,180	1,326	1,320
B / A	89.1	75.7	86.0	86.0	88.6	90.9	90.0	89.7	90.5
B / C	6.6	13.4	16.2	23.4	30.4	35.2	44.0	51.6	91.7

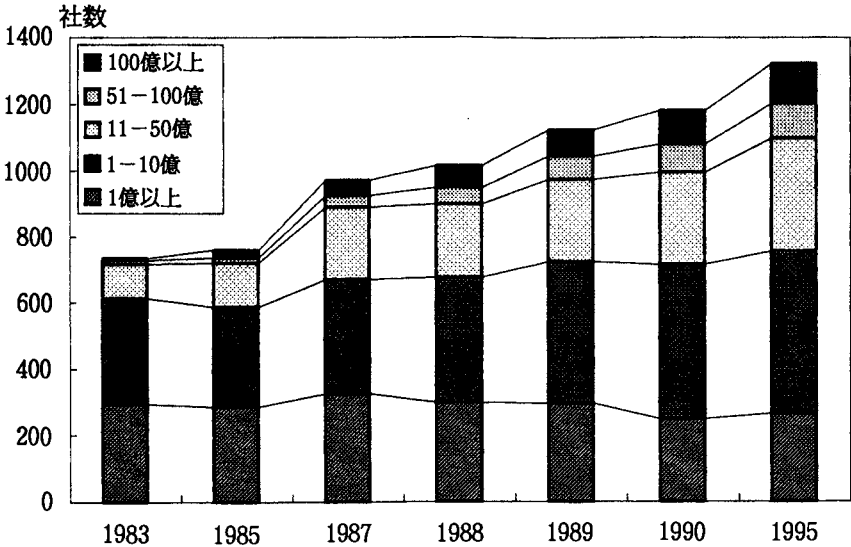
出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』各年版から作成。

なお、専門部品メーカーの増加と部品メーカーの納入額の拡大に伴って部品メーカーの規模も大きくなっている。〈図8-2〉は1980年代の納品額別部品メーカーの分布であるが、とりわけ中規模の部品メーカーが増えていることが分かる。納品額が1億ウォン未満の部品メーカーの比率が減少している反面、10億以上の部品メーカーの比重が1980年代の半ば以降増えており、部品メーカーの規模が大型化している。特に、100億ウォン以上を納品していた部品メーカーが1983年には7社にすぎなかったが、1990年には103社にまで増えている。つまり、1980年代の半ば以降完成車メーカー主導の垂直的な下請分業生産システムの形成・深化過程で部品メーカーも急速に成長し、部品産業の基盤が拡充したことを意味している。

また、このような部品産業の全般的な基盤拡充は完成車メーカーの部品調達の内容からも確認できる。〈表8-17〉は起亜自動車の1980年代の材料費構成であるが、生産拡大にともなって国内の外注比率、特に、非系列部品メーカーである下請部品メーカーからの外注比率がより急速に増加していることが確認



〈図8-2〉 納品額規模別部品メーカーの分布推移



出所：韓国自動車工業協同組合。

できる。つまり、1987年の外注比率が66.7%から1990年には83.7%まで増加している。そのうち資本系列社からの調達増加率より非系列社からの調達増加率の方が高いことが分かる。非系列社からの調達比率は1987年の51.8%から90年には60.6%まで増加している。

以上で、下請分業システムの形成・深化過程で部品産業が急速に発展したことを明らかにしたが、それはどのように実現されたか。それを分析するため、まず、下請部品メーカーの設備投資・技術導入の実態と特徴を分析し、その後、それが下請分業生産システムの下でどのように実現されたか、そのメカニズムを明らかにする。

〈表8-17〉 起亜自動車の材料費の構成

単位：億ウォン，%

	1987	1988	1989	1990
材料費総額(A)	6,756	8,986	10,817	13,701
国内外注(B)	4,503	6,702	8,450	11,471
B/A	(66.7)	(74.6)	(78.1)	(83.7)
系列社(C)	1,005	1,864	2,307	3,172
C/A	(14.8)	(20.7)	(21.3)	(23.2)
非系列社(D)	3,498	4,838	6,143	8,299
D/A	(51.8)	(53.8)	(56.8)	(60.6)

出所：起亜自動車内部資料から作成。

## (2) 部品メーカーの設備投資

1980年代半ば以降、自動車生産の急激な拡大に伴う完成車メーカーの外注拡大戦略によって部品生産が急増し、それが部品メーカーの設備投資の急激な拡大を呼び起こした。部品メーカーの設備投資は1980年代後半に急増しており、それは主に生産設備の拡張に向けられた。

〈表8-18〉は、韓国産業銀行が調査した1985年から1987年までの上位部品メーカー50社の設備投資の動向である。投資金額は1985年の1,022億ウォンから1987年には2,793億ウォンに急増し、1987年の設備投資金額は1985年に比べ3倍弱の伸びを示している。1社当たり投資金額も1985年の平均20億ウォンから1987年には56億ウォンに急増した。

設備投資の内容を見ると、生産能力増強のための投資規模が圧倒的に大きく、設備投資金額に占める割合は、1985年の70.7%から1987年は88.1%に急増している。より具体的に見ると、新製品生産関連投資に比べ設備拡充のための設備投資が大きく、1987年の場合、1985年と比べ約5倍の伸びを見せている。それに対して、自動化・省力化などの合理化投資の設備投資全体に占める割合はむしろ減少の傾向にある。それは、完成車生産の急拡大に対応するため、部

〈表8-18〉 自動車部品メーカー<sup>1)</sup>の投資動機別設備投資

単位:億ウォン, %

	設備投資額			構 成 比			伸び率
	1985	1986	1987	1985	1986	1987	87/85
〈設備能力の増加〉	723	1,635	2,459	70.7	83.5	88.1	340.1
新製品生産	363	668	719	35.3	34.1	25.8	198.1
設備の拡張	360	957	1,740	35.3	49.4	62.3	483.3
〈合理化投資〉	203	191	147	19.9	9.7	5.3	72.4
設備の維持・補修	129	97	99	12.6	4.9	3.5	76.7
自動化・省力化	62	91	40	6.1	4.6	1.4	64.5
エネルギー節約	12	3	8	1.2	0.2	0.3	66.7
〈公害防止〉	6	5	6	0.6	0.2	0.2	100.0
〈研究開発〉	68	94	106	6.6	4.8	3.8	155.9
〈その他〉	22	35	75	2.1	1.8	2.7	340.9
〈合計〉	1,022	1,096	2,793	100.0	100.0	100.0	273.3

注: 1) 調査対象企業数は上位50位までの部品メーカーである。

2) 1987年の数字は部品メーカーの計画値。

出所: 産業研究院『韓国の部品工業』(1988, 230頁) から転載。

品メーカーも専ら生産設備の拡張に設備投資を集中したためである。

また、中小規模の部品メーカーの設備投資動向は余り知られていないが、前述したように中規模の部品メーカー層が増えていることから中小部品メーカーの設備投資も活発に行われたと思われる。筆者が起亜自動車の1次部品メーカーのうち、従業員300人以下の部品メーカー10社の設備投資を調査(1995.10)したところ、1990年の設備投資が1985年に比べ約5倍の伸びになっていた。さらに、部品メーカーの設備投資は1990年代に入ってから完成車生産の増加に対応して持続的に拡大されている。ただ、車種多様化への対応と完成車メーカーのコストダウン・品質改善に対する要求が強まったため、部品メーカーの設備投資の内容も設備の拡張よりは、自動化・省力化などの合理化と新製品開

発への投資比重が増えている。

### (3) 部品メーカーの技術導入

部品メーカーは1980年代半ばから積極的な設備投資とともに技術導入も活発に行っている。このような部品メーカーの活発な技術導入には、1980年代の半ばから急激な円高による輸入部品の割高、政府の国産化政策、また、完成車メーカーからのコストダウン・品質改善への要求強化などが背景にあった。

韓国部品メーカーの技術導入は、日本の技術導入の経験と比較すると、通常の技術提携による技術導入に加え、外国部品メーカーの直接投資の受入による技術導入も活発に行われているのが特徴である。また、外国の技術提供企業の殆どは完成車メーカーの提携先の系列部品メーカーが多いのも特徴である。

### 技術提携による技術導入

まず、通常の技術提携による技術導入から検討しよう。〈表8-19〉は、国内部品メーカーの技術導入の推移である。技術導入件数は1980年代の半ばから増え始め、1980年代の後半に急増している。すなわち、1980年までの導入件数は78件にすぎなかったが、1985年から1990年までの6年間の導入件数は294件にもぼっている。それは1984年までの技術導入件数143件の2倍に達し、部品関連技術導入が1980年代後半に集中していることがわかる。

このように1980年代後半に部品メーカーの技術導入が急増した理由は、設備投資拡大の理由と同様、1980年代半ばからの自動車生産の急激な拡大に伴って、部品需要も急速に拡大したことである。つまり、自動車生産の急激な拡大に伴って、当時の下請部品メーカーの技術水準では短期間に関連部品の国産化とその品質・性能の向上に対応できなかった。それで、完成車メーカーは自分の技術提携先を通じて関連技術導入を積極的に斡旋したのである。それは部品メーカーの技術提携先を見ると明らかである。技術導入先別推移を見ると、日

本が圧倒的に多い。1985年から1990年の間の国別技術導入件数で見ると、日本からの技術導入が173件を記録し、全体導入件数の約60%を占めており、アメリカからの技術導入が21%、ドイツからが11%の順になっている。これは、韓国完成車メーカーの日本完成車メーカーとの資本・技術提携関係による新車開発と関連して、部品生産技術・ノウハウの多くも提携先の日本完成車メーカーあるいはその下請系列部品メーカーから導入したことに起因している。

〈表8-19〉 部品メーカーの技術導入推移

単位：件

	1975年以前	1976-80	1981-84	85	86	87	88	89	90	92	94
日本	28	23	50	18	41	35	33	25	21	15	16
アメリカ	4	5	4	6	14	13	16	9	3	5	2
ドイツ	—	2	3	9	6	4	4	2	7	4	7
その他	5	11	18	6	7	7	4	3	1	4	2
合計	37	41	65	39	68	59	57	39	32	28	27

出所：韓国自動車工業協会『自動車産業の技術導入現況』各年版から作成。

次に、技術導入部品メーカーの性格を見ると、完成車メーカーの資本系列部品メーカーに加え大手部品メーカーが多いが、次第に中小部品メーカーの比重が増加していることがわかる。〈表8-20〉は部品メーカーの性格別技術導入の推移を示している。この表の中では大企業と中小企業の基準が曖昧であるが、全体的な推移は推定できると思われる。同表が示しているように、部品メーカーによる技術導入が集中的に行われた1984年と88年の間に技術導入部品メーカーは、完成車メーカーの資本系列社と大手部品メーカーの割合が60%を超え、それらの部品メーカー数に比べ技術導入件数が非常に多いことがわかる。

それは、技術導入にはイニシャルペイメントやロイヤルティを支払うことができるような財務力と導入技術に関する情報力が必要であることを反映している。この点は部品メーカーの技術導入が下請分業生産システムの構造的な特

〈表8-20〉 部品メーカーの性格別技術導入件数推移

単位：件，%

	1983年以前	1984-88	1989-90	合計
完成車メーカー系列社	61( 36.7)	95( 34.3)	24( 32.0)	198( 34.7)
大企業	37( 22.3)	51( 18.4)	10( 13.3)	98( 18.9)
中小企業	68( 41.0)	131( 47.3)	41( 54.7)	240( 46.3)
合計	166(100.0)	277(100.0)	75(100.0)	518(100.0)

出所：洪長杓（1993，121頁）から転載。

徴によって促進されたことを意味するものである。

また、技術導入部品は、エンジン・動力伝達・制動・電装部品など多岐に及ぶが、後述の外国部品メーカーの直接投資による生産品目と同じく、そのほとんどはこれまでの重要輸入部品であり、輸入代替的性格が強い。

### 直接投資による技術導入

技術提携による技術導入とともに、外国部品メーカーの直接投資の受け入れによる技術導入も増加した。〈表8-21〉は外国部品メーカーの対韓直接投資の推移である。1984年までは15件に過ぎなかったが、1985年以降その増加が目立つ。1985年と1986年にそれぞれ12件と10件を記録したが、1987年には41件に急増し、1988年は24件に推移している。それにより、1985年から1989年までの5年間の外国部品メーカーの直接投資は99件にもものぼっている。

このような1980年代後半における外国部品メーカーの韓国への直接投資の急増は、乗用車の輸出が急増するに伴って通常の技術導入による技術移転が困難な主要機能部品関連技術あるいは先端技術の導入のために国内部品メーカーが直接投資を積極的に受け入れたことを意味する。特に、完成車メーカーが主要機能部品とか先端技術まで吸収し、部品メーカーを指導するに十分な技術的な能力を持たなかったため、これらの品目については先進国部品メーカーの直

接投資を受け入れることにより実現しようとしたといえる。この場合は、相手側の出資比率が51%を超えるケースもある。

〈表8-21〉 外国部品メーカーの対韓直接投資推移

単位：件

	1981年以前	1982-84	85	86	87	88	89	90	92	94
日本	9	1	3	5	25	11	2	1	3	3
米国	2	1	7	4	10	9	5	-	-	2
ドイツ	-	-	2	1	4	2	4	1	-	3
その他	1	1	-	-	2	2	1	1	1	2
合計	12	3	12	10	41	24	12	3	4	9

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』各年版から作成。

また、直接投資の場合、資本・技術・経営のパッケージとしての経営資源の移転を伴うものであり、したがって通常の技術導入に比べ技術習熟の点で高い効果が期待できるというメリットもあった。この場合は、出資比率の面で韓国側が51%以上を占めるケースが多い。つまり、国内の部品メーカーは外国部品メーカーの直接投資を積極的に受け入れることにより、短期間に技術導入やそれによる技術習得効果を高める動機が強かったといえる。

〈表8-22〉は1980年代における完成車メーカー3社の主な資本系列部品メーカーの設立及び資本提携現況であるが、起亜重工業、起亜特殊鋼以外のすべてが外国メーカーとの合併で設立されたか、資本提携を行っている。つまり、完成車メーカー自らが先進メーカーとの合併を積極的に推進したことを意味している。1986年から本格的に輸出を始めた現代自動車が6社で最も多く、大宇自動車と起亜自動車が各3社であるが、これらの部品メーカーは現在、各完成車メーカーの核心部品メーカーになっている。

導入技術の性格を見ると、とりわけ先進国と比べ技術水準が低い設計、熱処理、試験・検査、精密機械加工、金型の製作などに関連した技術が多い。生産

〈表8-22〉 1980年代における完成車メーカーの資本系列社現況

	部品メーカー	形態	年度	合併内容と主な生産品目
現代	韓拿空調	合併設立	1986	Fordと合併, Aluminum Radiator
	Engelhard	合併設立	1986	Engelhard40%, LG40%, 現代20%, 変換機
	大成精機	合併設立	1987	大成産業70%, 現代20%, 三菱10%, Throttle Body
	萬都機械	資本提携	1987	Ford, Air conditioner & heater
	ソハンベンデクス	合併設立	1989	現代セメント75%, Allied signal10%, Seat belt, Airbag
	ケピコ	合併設立	1989	Bosch 15.5%, 25.5%, Fuel injection system
起亜	起亜重工業	部品生産参入	1984	Power steering, C.V.Joint
	T.R.W teering	合併設立	1985	TRW51%, 起亜重工業49%, Steering system
	起亜特殊鋼	買収	1986	Crank shaft
大宇	大宇精密	資本提携	1984	GM50%, 大宇50%, Alternator, Distributor
	大宇機電	合併設立	1985	GM50%, 大宇50%, Gas compressor
	Koram Plastics	合併設立	1985	GM50%, 大宇50%, Bumper

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』各年版から作成。

品目も電子制御式ガソリン噴射装置・ブレーキ部品・自動変速機・ピストンなどの高技術品目が多い。これらの部品はこれまでの重要輸入品目であり、したがって外国部品メーカーの直接投資の受け入れも輸入代替性格が強ったといえる。

次に、進出国別状況（1985～94年）を見ると、日本が全体の約半数の53件を占めている。進出企業の性格を詳しくみると、とりわけ米国と日本企業との間に大きな違いが見られる。すなわち、米国企業の場合は、G.M.・Fordのような完成車メーカーを含め、Vendixなど巨大多国籍部品メーカーが多いが、



日本の場合、三菱電機、日本電装など巨大自動車関連企業の投資もあるものの、それを上回る数の中堅自動車部品メーカーの投資が目立つ。さらに、その中にはトヨタ・日産系列部品メーカーはほとんど見られず、デーゼル機器、片山工業、Fukokuなど、主に三菱自動車とマツダ自動車の協力会加盟企業の投資が大部分を占めている。つまり、日本部品メーカーの対韓直接投資の半分近くが三菱・マツダ自動車系列の部品メーカーによって行われたことを意味する（〈表8-23〉参照）。このような事実は、三菱自動車・マツダ自動車の現代自動車・起亜自動車との資本・技術提携、分業関係の深化に伴い、その下請系列部品メーカーもそれに合わせる形で韓国進出を行ったことを意味する。

ここで、外国部品メーカーの1980年代半ば以降の韓国への直接投資の背景を見ておこう。それは、完成車メーカーと同様に、①韓国自動車産業の急成長に伴う韓国国内市場への参加、②母国の本社へOEM供給するための生産拠点の確保などが考えられる。まず、韓国自動車産業の発展に伴う部品需要の急速な拡大は韓国への進出の大きな魅力として作用したといえる。とりわけ、日本企業の直接投資の急増と関連しては、韓・日完成車メーカー間の提携関係の拡大が部品メーカーレベルでの提携を促進した。

次に②と関連して、とりわけアメリカ企業の場合は、第6章ですでに述べたように1970年代の2回の石油危機以後急激に低下した対日競争力回復の方法として、アウトソーシング戦略を取ったことが上げられる。最初はメキシコ・ブラジルを生産拠点にしていたが、これら地域は高いインフレーションと外貨危機で投資のリスクが高まりアジアにその対象の転換が図られたが、韓国がその条件に適していた。とりわけ上位部品メーカーの場合、製造技術は相当蓄積されており、関連素材産業の基盤も形成されていたのである。それに対して日本企業の場合、1985年秋以降の急激な円高を避け韓国に生産拠点を設ける必要性があった。なお、ヨーロッパの企業は、日・米企業との競争のため、アジ

〈表8-23〉 韓・日合弁部品メーカーの取引先

	韓国企業	日本企業	主な取引先 (韓国)				主な取引先 (日本)		
			HD	KI	DW	その他	MI	MA	その他
1984	韓国 Diesel 工業	日本 Diesel 機器	△	△			△	△	
1985	新昌電機	東海理化	△	△	△		△	△	△
1985	又永産業	片山工業	△					△	
1986	東換 Calsonic	日本 Radiator			△				△
1986	Three Star	日本 Radiator	△	△					△
1986	韓国 Wiper	日本 Wiper				△			△
1987	韓国 Tire	横浜ゴム	△	△	△	△	△	△	△
1987	大成電機	三国工業	△				△	△	
1987	国際特殊金属	NDC Co.	△	△	△		△	△	△
1987	起永産業	片山工業			△			△	
1987	南洋金属	日立金属			△	△		△	△
1987	大韓小結金属	住友電気	△	△			△	△	△
1987	東勝企業	大同金属	△				△	△	△
1987	Seshin 実業	Phoenix				△			△
1987	韓国精密	日本精工			△		△	△	△
1987	韓国 Fukoku	Fukoku	△				△		
1987	会勲商事	西川 Rubber	△	△	△		△	△	△
1987	東洋機工	Sanshu Press				△			△
1987	大韓空調	日本 Diesel 機器				△	△	△	
1987	東洋 Piston	泉自動車			△		△	△	
1988	三盛特殊ゴム	Molten				△		△	
1989	又進工業	NGK Spark Plug	△		△		△		
1989	東成金属	大同金属	△	△	△	△	△	△	△

注：HD：現代自動車，KI：起亜自動車，DW：大宇自動車，MI：三菱自動車，  
MA：マツダ自動車

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』，日本自動車部品工業会『日本の自動車部品工業』各年版から作成。

ア地域への生産拠点確保が必要になってきたという点が指摘できる。

実際に、1980年代の後半から組立用部品輸出が増加しているが、そのうち、GM との合弁企業である大宇機電が GM 子会社であるオーストラリアの Holden 自動車とドイツの Opel 自動車への電装部品の輸出，韓国自動車部品の Ford 自動車への Oil Pump の輸出，大宇重工業の日本の日野自動車への

Engine Block の輸出などが代表的である。

以上で分析した韓国自動車部品産業における技術導入の特徴を日本のそれと比較しておこう。日本の場合も、第5章で分析したように、輸入代替段階から輸出成長段階に移行する1960年代の後半から1970年代の前半にかけて技術導入が急増した。ところが日本では専ら通常の技術提携による技術導入が中心で、外国企業の対日直接投資による技術導入は少なかった。それに対して韓国の場合は、以上で分析したように通常の導入契約による技術導入に加え、外国部品メーカーの直接投資の受け入れによる技術導入も多く、この点は韓国の方が完成車メーカーのみならず部品メーカーのレベルにおいても、過去の日本の経験に比べ技術導入が積極的に行われたことを意味する。このような韓国の自動車部品メーカーの技術導入の特徴は、完成車メーカーの技術導入の積極化とともに韓国の乗用車産業の輸出指向成長戦略の結果であった。

## 5. むすび：下請分業生産システムのパフォーマンス

生産の急激な拡大による完成車メーカーの部品需要の急激な拡大を反映して、部品メーカーの設備投資・技術導入も1980年代半ばから急増した。また、このような部品メーカーの設備投資・技術導入の主な担い手は、完成車メーカーの下請部品メーカーであった。このような点は、下請部品メーカーの設備投資・技術導入が下請分業生産システムの構造的特徴と深い関連性を持っていることを意味する。ここでは、下請分業生産システムの構造的特徴に注目して、下請分業生産システムの下で部品メーカーの設備投資・技術導入がどう促進されたか、そのメカニズムを明らかにしたい。

前述したように、韓国自動車産業における下請分業生産システムは取引部品メーカーの専属化、長期・継続的な取引という構造的な特徴を持っている。このような構造的な特徴から、完成車メーカーとしては取引部品メーカーの技術・

経営の状態を把握することが容易となり、取引部品メーカーとの間に生産の見通しやコスト・品質などの情報共有を容易にした。その一方で、下請部品メーカーも特定完成車メーカーへ専属されることで長期・継続的取引関係が保証された。それが、完成車メーカーからの生産計画や諸要求などを積極的に受け入れ、設備投資・技術導入を活発化させるインセンティブとして作用した。

部品メーカーの設備投資が行われる一般的なパターンは次のようである。まず、完成車メーカーの今後の生産計画が下請部品メーカーに提示され、それに対応する部品メーカーの増産計画の提示が要求される。部品メーカーの対応策としては、例えば、2交代作業の実施・設備の拡大などがあげられるが、その過程で、部品メーカーは完成車メーカーからの情報などに基づいて投資の決定・実行を判断する。以上のプロセスは、自動車部品の生産設備の場合、専用設備が多い（資産の特殊性が高い）ことから、親企業との長期・継続的な取引と信頼感形成が設備投資の重要な決定要因となることを意味する。つまり、下請分業生産システムの構造的特徴から完成車メーカーと下請系列部品メーカーの間の効率的な情報伝達システムと信頼関係が形成され、それが下請系列部品メーカーの投資に伴うリスクを小さくし、設備投資を促進するインセンティブとして働いたことを意味する。

次に、部品メーカーの技術導入と関連しても、導入技術に関する情報は殆ど親企業を通じて得ており、技術提携先も一部の独立的性格が強い大手部品メーカーを除いてそのほとんどが親企業の斡旋を受けている。実際、部品の技術導入先の国別件数の中で日本の割合が非常に高く、それも三菱自動車・マツダ自動車系列の部品メーカーからの導入が多いという事実は、このような部品メーカーの技術導入メカニズムを裏付けるものである。このように、親企業による下請系列部品メーカーへの技術導入の斡旋プロセスの背景には、韓国の完成車メーカーと日本のそれとの提携関係の強化と、提携先の日本完成車メーカーも下請分業生産システムの下で下請部品メーカーとの結びつきが強いという点が

作用している。このことによって、韓国側完成車メーカーは下請部品メーカーの技術導入における斡旋が容易になるのであるが、ここでも基本的には、下請分業生産システムの構造的特徴からくる情報伝達の容易さや投資に伴うリスク回避というメカニズムが強く働いていることがうかがわれる。

## 第9章 下請分業生産システムの特徴 — K自動車の事例分析 —

### 1. はじめに

前章では、韓国の自動車産業の発展過程における下請分業生産制の形成・深化過程とそのパフォーマンスについて分析した。前章で分析したように、韓国の完成車メーカーは1980年代に入ってから量産体制の確立とともに部品の安定的な調達と品質向上のため、部品調達体制の整備とともに取引部品メーカーの支援・育成を積極的に推進してきた。

本章では、韓国の自動車産業における完成車メーカーと部品メーカーとの下請分業関係の形成・深化過程とその特徴を特定の自動車メーカーの事例分析を通じてより明確にする。ここで事例分析するK自動車は、韓国では最も早く日本の下請分業生産システムのノウハウを取り入れて、部品メーカーの育成と部品調達体制の改善に取り組んできた韓国の第2位の自動車メーカーである<sup>1)</sup>。

以下では、まずK自動車によって進められてきた取引部品メーカーの組織化と支援・育成政策を中心に下請生産制の形成・深化過程を分析し、次に、K自動車の下請分業生産制の構造的特徴とそのパフォーマンスについて考察する。

実態調査の対象は、K自動車の1次部品メーカーの中で、売上高・従業員数・親メーカーへの依存度・生産品目などを考慮し、K自動車の購買部の協力を得て100社を選んだ。調査方法はアンケート調査とインタビュー調査を並行した。アンケート調査の場合、調査時点は1996年5月であり、回収された有効回答数は50社であった。また、インタビュー調査はK自動車の他、H自動車・D自動車など完成車メーカー3社を対象に1996年4月に行った。

1) K自動車は1998年12月に現代自動車に統合された。

アンケート調査対象部品メーカーのうち、回答部品メーカーの特性は次のようである。

〈表9-1〉 売上高別分布

単位：ウォン

	100億未満	100-300億未満	300-500億未満	500億以上	合計
メーカー数比率	12社	18社	10社	10社	50社
(%)	24.0	36.0	20.0	20.0	100.0

〈表9-2〉 従業員数別分布

	100人未満	100-300人未満	300-500人未満	500人以上	合計
メーカー数比率	9社	21社	11社	9社	50社
(%)	18.0	42.0	22.0	18.0	100.0

〈表9-3〉 親メーカーへの依存度別分布

	30%未満	30-50%未満	50-70%未満	70%以上	合計
メーカー数比率	10社	12社	11社	17社	50社
(%)	20.0	24.0	22.0	34.0	100.0

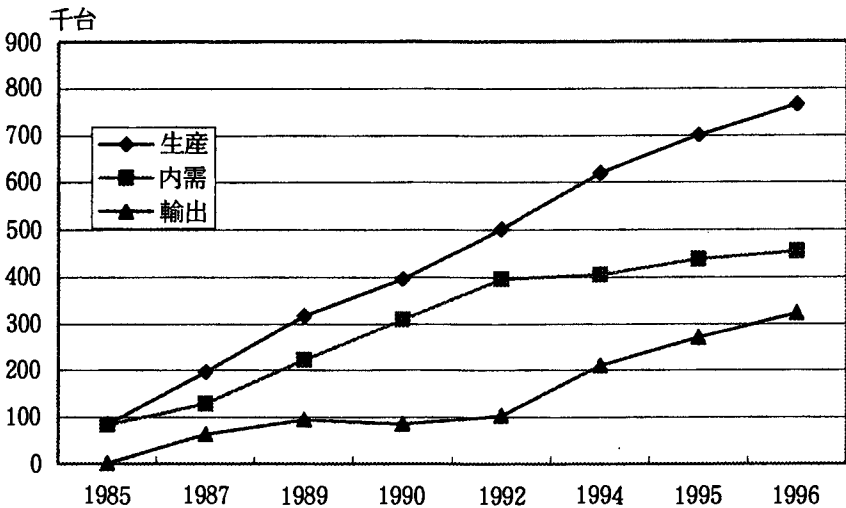
## 2. K自動車の下請分業生産システムの形成過程

1944年に設立されたK自動車は、日本のマツダ自動車（当時の東洋工業）との技術提携により1971年に4輪自動車組立生産を開始して以降、1980年代後半から高度成長期を経て、1995年末現在、乗用車52万台と商用車18万台など年産70万台の自動車を生産している韓国第2位の自動車メーカーである。

K自動車の下請分業システムが形成されたのは1970年代後半であるが、それが本格的に機能し始めたのは1980年代の初期からである。1970年代の後半までは、外国モデルのKD生産を行っていたため、下請部品メーカーを育成する誘因はあまりなく、部品メーカーとの分業生産関係を形成する必要性もそれほど強くなかった。当時のK自動車は、単体部品と補修用部品を除いた大部分

の部品を技術提携先であるマツダとその関連部品メーカーから調達していた。

〈図9-1〉 K自動車の生産・内需・輸出推移



出所：K自動車「事業報告書」各年版から作成。

しかし、1970年代の後半からK自動車の部品調達体制に変化が現れはじめた。1970年代に入ってK自動車は、国内最初のコンベヤシステムを導入した年産2.5万台の所下里工場の完成（1973年）と政府の「長期自動車工業振興計画（1974年）」に従って、部品の国産化を積極的に推進しはじめた。まず、技術導入を通じた資本系列社の設立・既存部品メーカーの買収などの形で部品調達体制を整備し始めた。1970年代の部品メーカーへの資本参加及び買収は1973年の起亜精機（買収）、1976年設立の起亜重工業などの7社であった。このような資本系列社の設立とともに、下請部品メーカーの確保・育成のため協力会を結成（1977年）し、部品メーカーとさまざまな結束関係を強化しはじめた。



また、1980年代に入ってから生産量の増大・国内市場での競争激化・1985年以降の急激な円高などで部品の安定的な調達、コストダウン・品質の向上の必要性が一層高まった。特にK自動車は、1981年「自動車工業合理化措置」によって乗用車生産が中止されたが、85年からマツダ、フォードとの技術・資本提携で1987年からの乗用車生産の再開に対応して本格的に準備し始めた。そこで、K自動車は取引部品メーカーの生産能力の拡充と部品の安定的な調達のため部品調達体制の整備、部品メーカーの支援・育成に取り組みはじめるとともに、先端技術の導入のため先進部品メーカーとの資本・技術提携による合併会社の設立も積極的に推進した。1980年代の資本参加及び合併によって設立された資本系列社は7社である。〈表9-4〉はK自動車の資本系列社の現況である。1996年5月現在、起亜精機、起亜電子など14社の資本系列社を持っている。系列社のうち外国部品メーカーとの合併企業は4社であるが、他の系列社も外国部品メーカーとの技術提携を結んでいる。

〈表9-4〉 K自動車の資本系列社現況（1995年末現在）

単位：億ウォン

会社名	設立(買収)年度	売上高	主要生産品目
起亜精機(買収)	1946.3(73.7)	2,499	Brake System, Shock Absorbers
瑞進産業(設立)	1966	86	Muffle, Key Set, Clutch
起亜 MOTECH(買収)	1973.8(75.9)	1,085	Door, Cabin, Plastic Parts
起亜重工業(設立)	1976.3	4,324	Axle, C.V.Joint, T/M
昌原工業(買収)	1974.10(77.1)	295	Connecting Rods, Steering knuckle gear
相進(設立)	1978.12	131	Shock Absorbers, Hydraulic jacks, Final drive gear
亞州金属(買収)	1973.6(80.4)	388	Engine parts, crankshafts
韓国 DEMINING 産業(設立)	1985.7	324	Door trim, headliner, floor mats Power steering gear
TRW Steering(合併)	1985.6	557	特殊鋼, Axles, castings
起亜特殊鋼(買収)	1955.2(86.5)	2,821	W/Strip, bumper, ENG.MTG
大京化成(設立)	1988.6	850	car audio, ECU
起亜電子(合併)	1983.11(89.7)	845	torsion, beam, side frame
AP(設立)	1989.11	351	ABS, calipers
韓国 AB System(合併)	1993.12	126	ECU
MOST(合併)	1994.11	89	

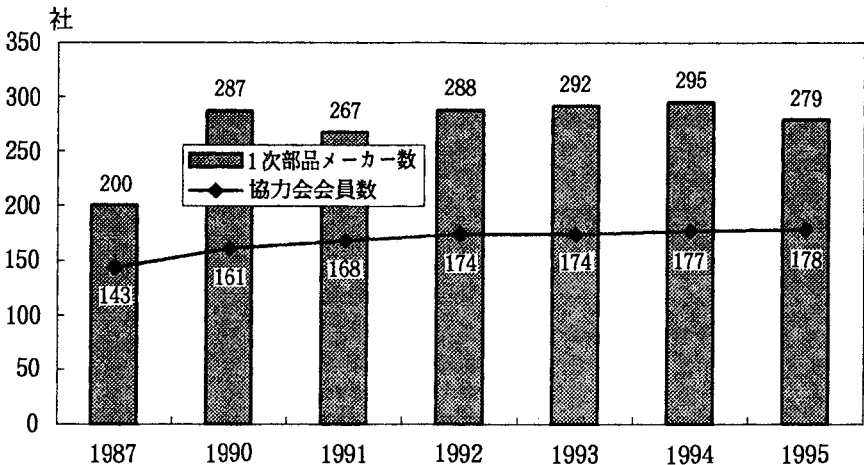
出所：K自動車内部資料から作成。

### 協力会組織

K自動車は、下請部品メーカーとの結びつきの強化と効率的な支援・育成のため、1977年11月に取引関係にある部品メーカー168社を集めて「協力会」を結成した。これは国内完成車メーカーでは最初の協力会であり、おそらくは日本以外の国で独自に組織された初めての協力会であろう。

しかし、1978-79年の2年間は協力会で取り組むべき課題が見付からず、相互に親睦を図る場としてきた。また、1980-82年の間は国内経済の不況、政府による自動車産業の構造調整などで、協力会の活動はほとんど行われなかった。1983年になって国内景気の回復に伴い自動車の生産が回復し、協力会の活動も本格化し始めた。K自動車も協力会に50億ウォンの資金を支援するなど部品メーカーへの各種支援を開始し始めた。協力会の会員数は<図9-2>で示されているように、1987年からの乗用車生産の再開など生産拡大に伴って増加し、1990年には161社、1995年には1次取引部品メーカー279社のなかで63.8%の178社が協力会に加入している。

<図9-2> K自動車の協力会員数推移



出所：K自動車の内部資料から作成。

協力会運用は年1回の定期総会と理事会、各部品メーカーの社長が参加する各分科会と工場長中心の技術者が参加する技術交流会がそれぞれ年4回開催されている<sup>2)</sup>。また、協力会の主な活動としては、部品メーカーに対する教育訓練（技術向上教育、労使管理教育、分任組教育、自動化教育など）、原材料の共同購入、技術交流などが行われている。K自動車の協力会結成の主な目的は、一方では部品メーカーへの資金支援・技術指導などのハード面での支援を強めると同時に、他方では協力会活動を通じて部品メーカー相互に経営管理能力を強化していこうとするものである。このようなK自動車の下請系列化政策は、日本自動車産業における高度成長期の自動車メーカーが採用してきた下請系列化政策ときわめて類似している。つまり、K自動車の部品調達政策にも資本・技術の提携先であるマツダ方式が大幅に取り入れられていると言える。

しかし、現在までK自動車の協力会は親企業の部品メーカーに対する支援・管理組織としての役割が強く、協力社間の情報交流・技術交流・共同開発などの技術交流活動はあまり活発に行われていない。それは部品メーカーの低い技術水準に起因している。すなわち、独自の技術開発力を持つ部品メーカーが少なく、大部分の部品メーカーの技術は外国部品メーカーとの技術提携によって導入された技術の吸収段階にあったため、その技術を他の部品メーカーに公開できないケースが多い。実際<表9-5>で見ると、協力会の活動に対する部品メーカー側の評価も、協力会の活動を通じた協力社相互間の技術力向上には否定的な反応を示していた。しかし、協力会活動を通じた親企業との情報交流に対しては肯定的に評価している。

---

2) 1996年6月現在、塑性分科委員会、切削分科1・2委員会、内装分科委員会、電装分科委員会、加工分科委員会の6分科委員会と特別委員会がある。

〈表9-5〉 協力会活動に対する部品メーカーの反応

協力社意見	平均値
協力会活動は活発に行われている	3.69
協力会活動を通じて多くの親企業の情報を得ている	3.03
協力会活動を通じて協力社相互間の技術交流が活発に行われている	2.39

注：1) 回答メーカー数49社，5点尺度。

2) 1：全然そうではない，5：そうである。

出所：筆者のアンケート調査。

### 部品メーカーに対する支援

K自動車は、下請部品メーカーの協力会を組織し、1980年に入ってからさまざまな支援を通じて部品メーカーを積極的に育成してきた。部品メーカーに対する支援は、資金支援・技術支援・経営指導・部品の共同開発などがその核心をなしている。

まず、部品メーカーに対する資金支援は1983年から始められ、部品メーカーの運営資金・設備投資・研究開発費などに向けられている。部品メーカーへの資金支援規模は1990年代に入って急増し、1995年には1990年の約5倍である4,804億ウォンが支援された。その支援内容を見ると、依然として部品メーカーの運転資金への支援が一番多く、部品メーカーの設計変更による損失補填・金型費などを中心とした研究開発関連資金支援の割合は、1990年代に入ってから増加しているものの、まだ低い水準に留まっている。

資金支援とともに部品メーカーへの技術指導も同年から本格的に行われた。K自動車は、1980年から推進してきた全社的品質管理運動（TQC）を、1983年からは協力社TQC推進本部を設立し、協力部品メーカーにも拡散しはじめた<sup>3)</sup>。K自動車の直接的な技術指導は1980年代の半ばから生産の拡大などで本格化した<sup>3)</sup>が、初期にはK自動車の技術指導能力と経験の不足などで日本の能率

3) 起亜自動車（1989），683-688頁。

協会・マツダの協力で行われた。1987年には乗用車生産の再開に伴い「部品メーカー指導・改善チーム」を設立し、体系的な技術指導を拡大しはじめた。特に1990年には、部品メーカーへの持続的・効率的な技術指導及び教育のため、部品メーカーとの共同出資（K自動車：51％、部品メーカー64社：49％）でエンジニアリング専門会社であるKT（KIA TECHO）を設立した。KTは工程設計・工場自動化・CAD/CAM・設計技術などの新技術指導と部品開発まで体系的な技術指導と各種の教育を行っている。また、1990年代に入ってから部品メーカーの技術開発力向上のため、ゲストエンジニアリング制度を導入・拡大している。

資金支援・技術指導以外にも、生産設備移管、物流支援、海外支社を通じた輸出支援、2次部品メーカー支援など多様な支援政策を行ってきた。特に、2次下請部品メーカーの中で500社を選定し、取引関係にある1次部品メーカーと協力して、協力会の結成など各種の支援を強化している。

そのようなK自動車の部品メーカーに対する多様な支援に対して、支援を受けている部品メーカーはどのように評価しているであろうか。〈表9-6〉で見ると、調査対象の大部分の部品メーカーは親メーカーから多様な支援を受けているが、その支援の効果に対してはそれほど高く評価していない。支援内容別評価を見ると、銀行融資に対する親メーカーの信用保証、原資材の提供に関しては肯定的に評価しているが、それ以外の支援に対してはそれほど高く評価していない。特に、親メーカーの技術支援に対してあまり効果がないと評価している。

K自動車の支援策に対する部品メーカー側の評価が高くないのは、主にK自動車の技術・資金・人力などの経営資源の不足、指導能力と経験不足などに起因している。また、直接取引する1次部品メーカー数が多かったことも、体系的・集中的な支援ができなかった要因であった。実際に、前述したようにK自動車は1995年まで大規模の設備投資と研究開発投資が多かったため、部品

メーカーへの支援の余力がそれほどなかったのである<sup>4)</sup>。

〈表9-6〉 K自動車の支援に対する部品メーカーの評価

単位：社，%

支援内容	技術研修	設備貸与	工程管理指導	経営管理指導	工業所有権提供	親企業技術者派遣
メーカー数	27	18	33	27	17	18
評価	2.57	1.93	2.73	2.71	1.61	2.36

支援内容	技術情報提供	金型開発費支援	設備資金支援	運転資金支援	原資材提供	信用保証
メーカー数	30	31	21	23	21	22
評価	2.83	2.92	2.69	2.83	3.08	3.41

注：1) 複数回答，回答メーカー数50社。

2) 5点尺度，1：全然効果ない，5：非常に効果ある。

出所：筆者のアンケート調査。

### 3. 下請分業生産システムの特徴

#### (1) 外注規模と1次下請部品メーカーの現状

以上に見たように，K自動車は韓国では最も早く下請分業生産システムを組織し，部品メーカーへの支援・育成を図るとともに部品の外注を拡大してきた。特に，1980年代の後半から乗用車生産の再開・生産の拡大・複数発注などで外注規模が増加するとともに，直接取引する1次部品メーカー数も増加した。

まず，K自動車の外注は〈表9-7〉で見ると，1990年代に入って生産の増加に伴って急増している。国内外注規模は1990年の1.1兆ウォンから95年には2.7兆ウォンに急増しており，総売上高に占める外注割合も1990年の51.8

4) K自動車は，1990年代に入ってから乗用車のモデル多様化を積極的に推進するとともに，1995年には年産65万台の牙山（ASAN）工場の完成など1990年代の半ばまで設備投資と研究開発投資を活発に行った。

%から1995年には56.8%まで増加している。それに伴い部品メーカー1社当たり納入額も持続的に増加し、1990年の40億ウォンから1995年には96億ウォンまで増加している。外注調達のうち輸入部品の割合は、1992年から急増して16-17%水準を維持しているが、それはその時期からのK自動車の輸出増加によるものである。

主な輸入部品は、相手国の排気量規制などに対応するための各種センサー、ECU (Electronic Control Unit: 電子制御装置) などのエンジン関連電装品と、技術提携先であるマツダと共同開発した輸出車に対して自社系列の部品メーカーの製品を使うように指定している部品、いわゆるマツダ規制部品などである (<表9-27>参照)。従って、輸入部品の大部分はマツダ自動車系列の部品メーカーから調達する部品が多い。

<表9-7> K自動車の外注の現況

単位: 社, 億ウォン, %

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1次部品メーカー数(A)	287	267	288	292	295	279
国内調達額(B)	11,471	14,435	16,314	21,100	22,485	26,818
輸入額(C)	1,696	1,591	3,167	3,945	4,664	5,471
外注合計(D)	13,167	16,026	19,481	25,045	27,149	32,289
K自動車売上高(E)	25,404	27,448	32,823	41,129	47,308	56,885
B/E	45.2	52.6	49.7	51.3	47.5	47.1
D/E	51.8	58.4	59.4	60.9	57.4	56.8
B/D	87.1	90.1	83.7	84.2	82.8	83.1
C/D	12.9	9.9	16.3	15.8	17.2	16.9
B/A	40.0	54.1	56.6	72.3	76.2	96.1

出所: K自動車内部資料から作成。

次に、1次部品メーカーの数を見ると、1994年まで持続的に増加したが、1994年の295社をピークに減少している。それは、K自動車が部品の集中発注・ユニット発注を拡大するなど1次部品メーカーの専門・大型化を推進した結果である。また、1次部品メーカーの規模別分布を見ると、売上高100億ウォン

未満の小企業が全体の1次部品メーカーの39.8%を占める109社に達している。売上高1,000億ウォン以上の大企業は27社の9.9%にすぎなく、しかも大企業の中にはK自動車への依存度が10%未満の独立系の大企業16社が含まれている（〈表9-22〉参照）。

筆者のインタビュー調査（1996.4）によると、殆どの部品メーカーの場合、R&D投資が可能な最小限の売上高の規模は100億ウォンであり、本格的なR&D投資が可能であるためには500億ウォンを超えなければならないと言われている。このような基準によると、K自動車の1次部品メーカーのうち約40%は研究開発投資ができず、本格的な投資が可能な部品メーカーは20%にすぎないといえる。〈表9-8〉はK自動車の下請部品メーカーの技術水準を国内競争社であるH自動車と日本のトヨタ自動車の1次部品メーカーと比較したものであるが、H自動車に比べても劣位にあるが、日本のトヨタ自動車の下請部品メーカーとの差ははるかに大きい。とりわけ、部品メーカーの設計能力と承認図メーカーの比率での格差が大きい。

〈表9-8〉 下請部品メーカーの技術水準（1994年末基準）

区 分	K自動車	H自動車	TOYOTA
親企業 LEADTIME	48ヶ月	40ヶ月	36ヶ月
部品企業の独自設計能力	15%	20%	80%
承認図比率	30%	35%	70%
金型開発期間	22ヶ月	20ヶ月	13.8ヶ月
R&D 人力比率 <sup>1)</sup>	2.0%	2.3%	7.7%
R&D 投資比率	2.2%	2.5%	3.3%

注：1) 総従業員に対する研究人力の比率。

出所：各社内部資料。

また、〈表9-9〉はK自動車の1次部品メーカーの技術水準を日本の競争部品メーカー及び国内の競争部品メーカーと比較したアンケート調査結果である。まず、日本の競争部品メーカーとの比較では技術内容によって回答メーカー



の67-77%が劣位にあると答えている。技術部門別に見ると、設計技術と生産管理技術がもっとも劣位にあり、組立技術は比較的その差が小さかった。一方、国内の競争メーカーとの比較では約90%のメーカーが同等あるいは優位にあると答えている。

〈表9-9〉 K自動車の下請部品メーカーの技術水準

単位：%

	対日本競争メーカー			対国内競争メーカー			回答数
	劣位	同等	優位	劣位	同等	優位	
設計技術	76.9	15.4	7.7	12.8	38.5	48.7	49
組立技術	66.6	23.1	10.4	12.8	41.0	46.1	49
機械加工技術	71.8	20.5	7.6	10.2	41.0	48.7	49
生産管理技術	74.3	20.5	5.1	10.3	43.6	46.1	49
試験・検査技術	67.0	28.1	5.1	7.7	41.0	51.3	49

出所：筆者のアンケート調査。

## (2) 取引関係

K自動車が取引先部品メーカーを選択する際、品質水準・技術開発力などを最も重視しており、それに加えて従来の取引実績や相互の信頼関係などの要素も重視している。また、従来の取引先部品メーカー以外に特に競合する部品メーカーがない場合は新たに取引を選定することはない。部品メーカー側も〈表9-10〉で見ると、自社が取引先として選定されている主な理由として、品質水準・開発技術・取引実績に基づく信頼性・価格などを上げるものが多い。

また、K自動車と1次部品メーカーとの取引年数を見ると、回答部品メーカー50社のうち80%の40社が10年以上の取引関係を持っており、20年以上の取引関係を持つ部品メーカーも32%の16社であった。その反面、10年未満の取引関係を持つ部品メーカーは20%に過ぎない。このように自動車メーカーと部品メーカーとの取引関係は、一旦取引が開始されると長期・継続的に行われる傾向がある。ただし、単に従来から取引があるからという理由で継続されるも

のではなく、絶えず評価された上で取引が継続されているのである。

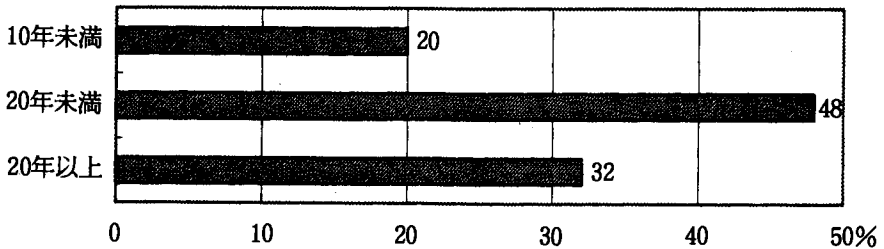
〈表9-10〉 取引先に選択された理由

内 容	回答メーカー数	比 率
品質が完成車メーカーの要求に沿っている	43社	86.0%
開発技術がある	36	72.0
生産技術がある	30	60.0
取引実績に基づく信頼度が高い	24	48.0
価格が完成車メーカーの要求に沿っている	20	40.0
その他	5	10.0

注：複数回答，回答メーカー数50社。

出所：筆者のアンケート調査。

〈図9-3〉 完成車メーカーとの取引年数



出所：筆者のアンケート調査。

次に、K自動車と部品メーカーとの取引契約は部品取引契約に関する品質保証・不良補償・管理責任・契約解除など基本的な事項を決めた基本契約書が締結されている。また、具体的な納入部品の発注については基本契約の規定に基づき個別契約において決めることになっている。個別契約は、K自動車が所定の注文書により部品メーカーに発注し、部品メーカーがこれを承諾することにより成立する（表9-11）。契約期間は通常1年であり、その後は契約当事者から特別の意思表示がない限り自動的に更新されている。K自動車の場合、原則として1年契約が総応答企業の68%、当該モデルの生産期間中は契約が続くと答えたのが24%であった（表9-12）。

〈表9-11〉 完成車メーカーとの取引契約書作成方法

契約書作成方法	回答メーカー数	比率
基本契約書は作成し個別契約は注文書とする	44社	88%
基本契約書は作成し個別契約は口頭とする	4	8
基本契約書は作成せず個別契約は注文書とする	1	2
基本契約書は作成せず個別契約は口頭とする	1	2
合 計	50	100

出所：筆者のアンケート調査。

〈表9-12〉 完成車メーカーとの取引契約期間

契約期間	回答メーカー数	比率
1年	33社	66%
2年	3	6
3年	1	2
当該モデルの生産期間	13	26
合 計	50	100

出所：筆者のアンケート調査。

このようにK自動車と部品メーカーとの取引における契約の大部分は書面契約よりも「暗黙の合意」(Tacit agreement)によって制御されている。書面契約はあらゆる状況を含むような契約書の作成が実際には困難であり、将来の状況変化への対応や条件の未確定な取引では、その適用は限定される。そのため、自動車メーカーと部品メーカーとの取引契約は状況適合的な「言外の内容を含んだ約束」によって制御されている。

しかし、このような事後調整の可能性を残した取引契約は、厳格な契約書による取引と比較すると柔軟性は高いものの、下請部品メーカーではより高い不確実性を負うことになる。したがって、このような取引関係は両取引当事者間の信頼関係が最も重要になる。そのため、下請部品メーカーは親メーカーとの長期・継続的な取引関係を結び、緊密な情報交換などによって不確実性を低め、リスクを最小化する必要がある。

K自動車の場合も、長期的な取引・安定的な発注・情報共有などを通じて部

品メーカーの不確実性によるリスクを低めるために努力している。K自動車の協力部品メーカーとの情報交流に関する部品メーカーの反応は〈表9-13〉で示されているように肯定的な反応を見せている。

〈表9-13〉 部品メーカーと親メーカーとの情報共有程度

内 容	平 均 値
新モデル開発計画	4.01
発注計画	3.18
月別・年間生産計画	4.0
長期（5-6年）経営計画	2.92

注：1) 複数回答，回答メーカー数50社。

2) 5点尺度，1：全然知らない，5：完全に共有している。

出所：筆者のアンケート調査。

### (3) 単価決定

取引部品の価格決定は，部品メーカーの技術力・親企業への依存度などによる部品メーカーの交渉力によって決定されるが，K自動車の場合，親企業の意見が強く反映されている。〈表9-14〉は価格決定方式に関する実態調査の結果であるが，“相互協議を原則にするが親企業の意見が強く反映される”と答えた企業が総応答企業の48%で最も多く，次に，40%の企業が“設定された目標価格を達成するため共同で努力する”と答えており，K自動車主導で部品単価が決定されていることが分かる。

また，部品の取引価格の更新は部品メーカーとの基本契約期間である1年ごとに行われることになっている。親メーカーの単価引下げ要請は主に契約更新のときに行われているが，契約期間満了以前にも特別な事情が発生すると，親メーカーからの単価調整の要請で単価更新が行われている。〈図9-4〉で見ると，年1回単価更新を行っているのが62%であるが，親メーカーの要求に応じる形で単価更新が行われている場合も34%にも達している。親メーカーの単価引下げ要請は，〈表9-15〉に見るように，親メーカーの採算性の

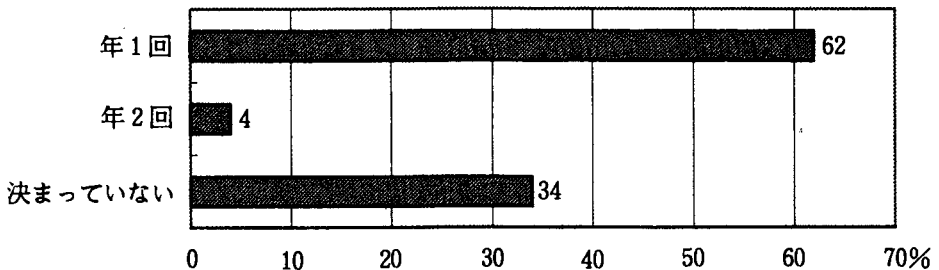
悪化・価格引下げ要因の発生など親メーカーの経営環境変化に対する対応策として行われているのが大部分である。

〈表9-14〉 部品の取引価格の決定方法

内 容	回答メーカー数	比 率
設定された目標価格を達成するため共同で努力する	20社	40%
実績原価を基礎に相互協議して決定する	2	4
相互協議を原則にするが親企業の意見が強く反映される	24	48
親企業が一方的に決定する	4	8
合 計	50	100

出所：筆者のアンケート調査。

〈図9-4〉 部品価格更新回数



出所：筆者のアンケート調査。

〈表9-15〉 部品価格の更新理由

部品価格の更新理由	回答メーカー数	比 率
親企業の採算性の悪化	14社	28%
親企業の価格競争力向上のため	40	80
部品メーカーの生産性の向上によるコストダウン	40	12
その他	2	4
合 計	50	100

出所：筆者のアンケート調査。

また、部品メーカーの生産性向上・合理化などによる原価節減に対する親企

業の対応については、〈表9-16〉で示しているように“原価節減分を親企業と一定比率で分配する”と答えた企業が総応答企業の60%を超えているが、“原価節減分だけ部品単価を引下げる”と答えた企業も19社の38.0%にも達している。K自動車は、原則として部品メーカーの努力によるコスト引下げ分に対しては、その50%を改善成果として部品メーカーに還元することになっているが、その原則が守られていないケースもあるということである。

このように単価決定と更新が親メーカー主導で行われているのは、大部分の1次部品メーカーの技術水準が低く、交渉力が劣位にあるためであるが、それが部品メーカーの親メーカーに対する不満と不信の主な要因になっている。

〈表9-16〉 部品メーカーの原価節減分の処理

内 容	回答メーカー数	比 率
親企業と一定の比率で配分する	31社	62.0%
原価節減分だけ単価を引下げる	19	38.0
すべて部品メーカーに還元される	0	0
合 計	50	100

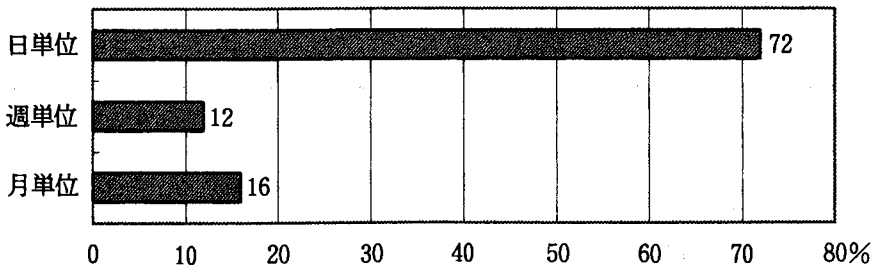
出所：筆者のアンケート調査。

#### (4) 発注戦略

K自動車は1980年代後半から大量生産体制の確立とともに部品の適時調達を拡大してきた。その一環として、部品管理及び部品メーカーとの情報交換の効率化を図るために付加価値通信網（VAN：Value Added Network）を構築・運営しており、1995年末現在、1次部品メーカー260社と電算網構築が完了された。K自動車は1995年末現在、不完全であるが部品の約70%（数量基準）を適時調達している。部品調達の周期を見ると、日単位調達が約70%、時間単位調達が約10%を占めているが、最近では、時間単位調達部品の周期も従来約の4～8時間周期から2～4時間に短縮するなど少量多頻度発注が拡散されている。

しかし、K自動車の適時調達システムは前述したように、日本のそれと比べると、次のような差異点がある。第1に、K自動車は適時調達の中間段階として部品集積倉庫 (Depot) を運営している。これは部品メーカーが集積倉庫に部品を納入すると、自動車メーカーがその部品を組立ラインまで運送する方式である。Depot は組立工場の近い場所に設置しており、その中には Sub-Assembly 工場と不良部品の修正工場もあるなど部品調達の中間倉庫機能だけでなく、一部生産支援機能も持っている。第2に、日本の適時調達システムは自動車の現在需要を部品調達の基本概念にしているが、K自動車の適時調達は基本的に予想需要概念である。K自動車は通常月単位の生産計画を基準に部品所要量を算出し、その上に個別部品の在庫保有を加減して実際所要量の発注計画書 (BOM: Bill of Material) を作成する。

〈図9-5〉 親企業の納期指定



出所：筆者のアンケート調査。

このような少量多頻度発注の拡大とともに発注量も安定するようになってきた。親企業の発注量の安定度についての質問には、〈表9-17〉に示しているように、“比較的安定している”と答えた企業が総応答企業の74%を占めており、“安定している”と答えた企業が16%であった。しかし、“不安定である”と答えた企業が10%もあった。筆者のインタビュー調査でも、親メーカーの生産・購買計画の変更と設計変更も多く、それらによる多くの負担を部品メー

カーが負っており、それによる部品メーカーの不満が大きく、親企業との信頼関係形成を妨げる大きな要因となっていた。

<表9-17> 発注物量の安定度

内 容	回答メーカー数	比 率
安定している	8社	16.0%
比較的安定している	37	74.0
不安定である	5	10
合 計	50	100

出所：筆者のアンケート調査。

次に、K自動車の発注パターンを見ると、1980年代の後半までは一つの部品を一つの部品メーカーに発注する「部品の一元化発注」戦略を取ってきた<sup>5)</sup>。ところが、1980年代後半から部品メーカーの労使紛争の頻発、国内市場のモータリゼーションによる生産の急増、内外競争の激化などで部品の安定的な調達と品質向上が重要な課題に浮かび上がった。それで、K自動車は部品を複数の部品メーカーに発注する「部品発注の複数化」を拡大し始めた。

<表9-18>で見ると、K自動車の部品当たり発注が1989年の1.4社から1995年には2.3社に増えている。しかし、1990年代半ばから労使関係も安定しており、直接取引する1次部品メーカー数も減少しているにもかかわらず複数発注が増加している。これは、部品メーカー間の競争の促進を通じた品質向上・コストダウンを図るための複数発注が拡大されていることを意味している。しかし、K自動車の複数発注は、少数・少量の部品を多数の部品メーカーに分散発注しており、また発注部品もユニット発注より単品発注が多いことから1次部品メーカーの専門・大型化と階層的な分業関係への発展を妨げる要因となっている。このようなことは、他の完成車メーカーもほぼ同じ状況である。

5) 筆者のインタビュー調査では、1980年代後半のK自動車の1社発注は総外注部品の約70%を超えている（K自動車購買部関係者1996年4月）。



〈表9-18〉 主要3社の部品当たり外注の多元化推移

単位：社

	1985	1988	1991	1993	1994	1995
K自動車	1.2	1.4	1.9	1.9	2.1	2.3
H自動車	1.3	1.6	2.2	2.1	2.3	2.4
D自動車	1.7	1.8	2.1	2.1	2.2	2.3
3社平均	1.4	1.6	2.1	2.0	2.2	2.3

注：系列化部品の平均外注メーカー数（全体外注メーカー数／全体外注部品数）基準である。

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』各年版から作成。

#### (5) 下請分業生産構造（専属・単層構造）

K自動車の下請分業生産システムの特徴の一つは、直接取引する部品メーカーの数が多く、それ故に分業構造が単層構造になっていることである。すなわち、K自動車は直接取引関係にある1次下請部品メーカーとは、協力会などを通じて体系的なサプライヤーシステムを形成しているが、2次・3次部品メーカーとは1次部品メーカーのような体系的な分業関係が形成されていない。K自動車の場合、1996年末現在、265社の1次部品メーカーと取引している約2,800社の2次部品メーカーがあるが、1次部品メーカーとの間で体系的な分業関係は形成されていない。2次部品メーカーの大部分は、特定の1次部品メーカーに専属されていない独立メーカーが多く、総売上高に占める自動車部品の割合も低い。〈表9-19〉で見るように、K自動車の資本系列の部品メーカーの中で協力会を構成しているのは、起亜重工業、起亜精機しかなく、大部分の1次部品メーカーは再下請こそしているものの、2次部品メーカーに対する体系的な管理が行われていない。特に、3次部品メーカーは約2,000社であると言われているが、従業員10人以下の零細な規模の自動車産業の周辺にある浮動的な存在であり、その実態も正確に把握されていない。したがって、K自動車の場合、日本のような階層的な下請分業生産関係はまだ形成されておらず、単層的

下請分業構造に留まっている。

しかし、最近になって、K自動車の1次部品メーカーの専門・大型化戦略によるユニット発注の拡大などで1次部品メーカーの再発注が拡大しており、下請分業構造の重層化が進んでいる。それによって1次部品メーカー数は1994年の295社をピークに減少しており、K自動車はそれを200社に縮小する計画である。

〈表9-19〉 K自動車の1次部品メーカーの協力会現状

親企業	協力会	設立年	会員数	総売上高	K社依存度
起亜重工業	起亜重工業協力会	1985年	67社	4,335	34%
起亜精機	起亜精機協力会	1988年	60社	2,343	45%
萬都機械	萬都機械協力会	1987年	89社	1,930	21%
豊星電機	豊星電気協力会	1989年	26社	1,505	31%

注：萬都機械は現代自動車系列の総合部品メーカーであり、豊星電機は独立部品メーカーである。

出所：K自動車内部資料。

1次部品メーカーの再発注に関するアンケート調査では、〈表9-20〉で見られるように、回答部品メーカー50社のうち76%の38社が再発注していると答えており、当分の間再発注計画がないと答えたのは18%の9社にすぎない。また再発注理由としては、〈表9-21〉で示しているように、“生産量が少ないから再発注するのが合理的であるため”が68%でもっとも多く、その次が“生産コストの節減のため”、“2次部品メーカーの専用設備と専門技術を利用するため”の順である。つまり、2次部品メーカーの低賃金と生産施設を利用するための再発注が大部分であり、2次部品メーカーの技術上の優位を利用するための再発注は非常に少ない。

次に、1次部品メーカーの納入先を見ると、大部分の取引関係にある1次部品メーカーがK自動車への専属度が高い。〈図9-6〉は1次部品メーカーの取引先を示しているが、1次部品メーカー265社のうち41社（15.5%）がK自

動車のみにも納入している。しかし、2社に納品している部品メーカーの取引先も、そのほとんどがK自動車系列の商用車メーカーであるA自動車にも納入していることを考慮すると、約50%の部品メーカーがK自動車に専属していることになる。このような下請分業生産システムの専属関係は、韓国の主要自動車メーカー3社もほぼ同じ状況である。

<表9-20> 1次部品メーカーの部品の再発注状況

内 容	回答メーカー数	比 率
2次部品メーカーに再発注している	38社	76%
早い時期に再発注する計画である	3	6
当分の間再発注する計画はない	9	18
合 計	50	100

出所：筆者のアンケート調査。

<表9-21> 部品の再発注理由

理 由	回答メーカー数	比 率
生産量が少ないから再発注するのが合理的である	34社	68%
生産コスト節減のため	23	46
当社の生産能力の不足のため	18	36
専門技術・専用設備を利用するため	11	20
当社より品質がよい	1	2
その他	1	2
合 計	50	100

注：2項以内の複数回答。

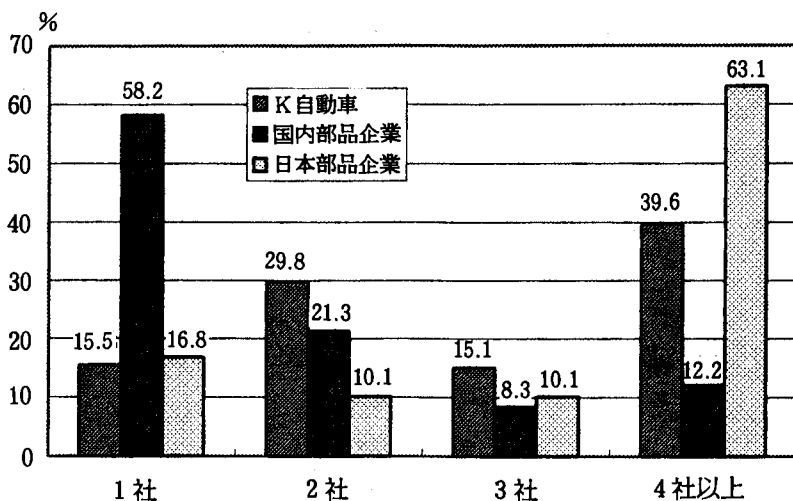
出所：筆者のアンケート調査。

このような専属構造を日本と比べると、日本の部品メーカーが自動車メーカーに専属化していた1950年代の状況と類似している。日本の部品メーカーの成長期であった1960年代の半ばには23.3%、1993年には16.8%だけが特定の完成車メーカーに専属していた<sup>6)</sup>。日本の自動車部品メーカーは1950年代の高度

6) 愛知県経済研究所「東海地区における自動車部品工業の構造変化と再編成」(1967), 7頁。

成長期に技術を蓄積して1960年代の半ばから納品先の複数化を本格化したのである。

〈図9-6〉 1次部品メーカーの取引先数（1996年末現在）



出所：K自動車購買部内部資料，日本の公正取引委員会事務局「自動車部品の取引に関する実態調査」（1993.6.）から作成。

また，1次部品メーカーのK自動車への依存度（K自動車への納品額／部品メーカーの総売上高）は〈表9-22〉で見ると，70%以上の部品メーカーが全体1次部品メーカーの25.5%である70社であり，50%以上の部品メーカーまで含むと36.8%の101社である。K自動車への依存度が100%である部品メーカーは14社の5.1%に過ぎないが，これもK自動車系列のA自動車への納入メーカーを含むと親メーカーへの依存度は一層高くなる。

また，売上高規模別依存度を見ると売上高規模が大きいほどK自動車への依存度が低い部品メーカーの割合が高い。つまり，売上高500億ウォン以上の部品メーカー61社のうちK自動車への依存度が10%未満の部品メーカーの割合

が49.2%の30社であるが、売上高100億ウォン未満の部品メーカー109社の中ではその割合が16.5%の18社にすぎない。

〈表9-22〉 1次部品メーカーの規模別・依存度別分布（1995年基準）

単位：社，%

	10%未満	10-30%未満	30-50%未満	50-70%未満	70%以上	合計
50億ウォン未満	12(17.4)	12(17.4)	11(15.9)	8(11.6)	26(37.7)	69(100.0)
	15.2	21.8	28.2	25.8	37.1	25.2
50億～100億未満	6(15.0)	11(27.5)	5(12.5)	5(12.5)	13(32.5)	40(100.0)
	7.6	20.0	12.8	16.1	18.6	14.6
100億～300億未満	21(27.3)	15(19.5)	12(15.6)	11(14.3)	18(23.4)	77(100.0)
	26.6	27.3	30.8	35.5	25.7	28.1
300億～500億未満	10(37.0)	5(18.5)	3(11.1)	2(7.4)	7(25.9)	27(100.0)
	12.7	9.1	7.7	6.5	10.0	9.9
500億～1,000億未満	14(41.2)	9(26.5)	3(8.8)	3(8.8)	5(14.7)	34(100.0)
	17.7	16.4	9.7	9.7	7.1	12.4
1,000億ウォン以上	16(59.3)	3(11.1)	5(18.5)	2(7.4)	1(3.7)	27(100.0)
	20.3	5.5	12.8	6.5	1.4	9.9
合計	79(28.8)	55(20.0)	39(14.2)	31(11.3)	70(25.5)	274(100)
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

出所：K自動車内部資料から作成。

このように1次部品メーカーの専属度が高いのは、親企業の強い影響力と部品メーカーの技術水準の劣位に起因している。部品メーカーの納入先と関連した調査では、“原則として禁止する”と答えた企業が総回答企業の76%であり、“全面的に禁止されている”と答えた企業も20%に達している（表9-23）。つまり、部品単価決定と同様に納入先決定にも親企業の影響力が強く反映されていることが分かる。それに対して、1次部品メーカーの納入先拡大と関連した計画を見ると、“今後納入先を多角化する”と答えた部品メーカーが回答企業の50%を占めており、“現状を維持する”と答えた企業も33.8%の16社もあった（表9-24）。また、納入先を拡大したい理由としては、“収益性が低い”と

答えた企業が約65%を占めているが、“独自製品の開発・販売を拡大するため”と答えた企業は9.7%に過ぎない(表9-25)。つまり、下請部品メーカーが納入先を拡大したいが、親企業の影響力と技術上の問題が大きな障壁になっていることがわかる。

〈表9-23〉 1次部品メーカーの他企業への納入

内 容	回答メーカー数	比 率
事前的な承認がなければ原則として禁止	38社	76.0%
全面的な禁止	8	16.0
完全自由	0	0
その他	4	8
合 計	50	100

出所：筆者のアンケート調査。

〈表9-24〉 1次部品メーカーの納入先拡大計画

内 容	回答メーカー数	比 率
納入先を多角化する	24社	50%
納入先を減らし、より集約化する	8	16.7
既存の関係を維持する	16	33.8
合 計	48	100

出所：筆者のアンケート調査。

〈表9-25〉 納入先の多角化したい理由

内 容	回答メーカー数	比 率
受注量は安定しているが、収益性が低い	20社	64.5%
受注量が不安定的で収益性も低い	8	25.8
独自の製品を開発、販売を拡大するため	3	9.7
合 計	31	100

出所：筆者のアンケート調査。

#### 4. むすび

K自動車の場合、1977年協力会の構成を契機に下請分業生産システムが形成され、1980年代の初期からそれが本格的に機能し始めた。その後、87年からの乗用車生産の再開と生産の急速な拡大に伴ってそれが深化されてきたが、その過程で部品メーカーの生産基盤の構築・国産化が進展され、K自動車の急成長を支えてきた。

K自動車の下請分業生産システムのパフォーマンスとして挙げられるのは、まず部品の輸入代替化（国産化）の成功である。外国自動車メーカーが開発したモデルをKD生産しているときは、単体部品と補修用部品を除いて大部分の部品を輸入に依存していたが、K自動車が本格的な独自モデルの開発・生産をはじめた1990年代に入ってから、量産モデルの部品はほとんど国産化している。

K自動車の乗用車の国産化率を見ると、内需向け乗用車の場合ほぼ完全に国産化している。〈表9-26〉はK自動車が独自開発した量産モデルであるSephia（1,500cc）とCredos（1,800～2,000cc）の国産化率であるが、内需用の国産化率はそれぞれ97%、90%である。輸出車の場合、前述したように輸入先の要求などによって国産化率が内需向けより低い水準である。また、輸入部品も〈表9-27〉で見ると、国内生産では採算性が合わないため輸入したほうがコスト上有利な部品が多く、技術不足で輸入している部品はセンサー・ABS（Antilock Brake System）・ECUなどの一部エンジン関連電装品などに限られている。

次に、品質管理の面でも相当の成果を上げている。K自動車は1980年から本格的に推進してきたTQCを83年からは部品メーカーにも拡大するとともに、85年からは部品メーカーに対する工場等級審査制度を導入するなど部品メーカー

の技術・品質水準の向上を促進してきた。その結果、1990年代に入ってから納入後検査から納入前の事前管理を拡大している。1995年からは全納入部品の無検査を原則に不良多頻度部品のみ全数検査を実施している。また、部品メーカーの開発力と原価節減努力を促進するため、ゲストエンジニアリング制度やVA/VEも導入され、普及されている。VAの場合、K自動車も1990年代に入ってから同制度を導入し、部品メーカーの提案によるコスト引き下げ分の50%を改善成果として部品メーカーに還元している。

〈表9-26〉 量産モデルの国産化率（1995年末現在）

	Sephia		Credos
	内 需 用	輸 出 用	内 需 用
国 産 化 率	96.43%	86.1%	89.48%

出所：K自動車内部資料から作成。

〈表9-27〉 部品の輸入要因

	輸入部品数	輸 入 要 因					
		COST	TECH	OPT	LINCE	MCBIZ	その他
Sephia	25	6	10	—	4	—	5
Sephia(E)	117	26	33	2	8	27	21
Credos	29	14	2	3	9	—	1

注：1) Sephia(E)は輸出用。

2) COST：コスト上メリットがない，TECH：技術不足，OPT：輸入先からの要求，LINCE：特許及び認証必要部品，MCBIZ：マツダ規制部品。

出所：K自動車内部資料から作成。

以上で考察したように、K自動車は韓国では最も早く部品メーカーを組織化し、支援・育成するなど日本型下請分業生産システムを導入・深化させてきた。その過程で部品の国産化・安定的な部品調達・品質向上などにおいては一定の成果を上げた。しかし、K自動車の下請分業生産システムは、高い外注比率、長期・継続的な取引など外面的には日本の下請分業生産システムと似ているが、



その内容を見ると次のような特徴を持っている。

第1に、直接取引する1次部品メーカー数が多く、しかも、少数の資本参加した系列部品メーカー・独立系の部品メーカーを除く大部分の1次部品メーカーが規模の零細・低い技術水準の状態に留まっている。特に、直接取引する部品メーカーが多すぎるため取引費用と管理費用が高く、部品メーカーに対する集中的・体系的な支援・育成が困難であった。その結果、部品の適時調達・共同開発など部品メーカーの技術水準と緊密な協力関係を要求する分業関係までは発展していない。すなわち、日本のような技術協力に基づくソフトな分業構造までは発展しておらず、機能的分業関係の段階に留まっている。第2に、下請分業構造も専属・閉鎖構造と単層構造になっている。このような下請分業システムの構造的な特徴が部品メーカーの技術高度化・大型化を通じた一層の成長を妨げる重要な障壁になっている。

1990年代の半ばから、内需市場の成熟化と国内市場の開放・グローバル化の進展などで競争が激化し、1980年代後半のような急成長は期待できないと思われる。また、K自動車も独自モデルの開発と製品の多様化に伴って開発負担が加重している。このような競争環境の変化に伴って、完成車メーカーと部品メーカー間の役割分担がより細分化・専門化された「分業の深化」、相互技術開発力の向上を促進する「分業の高度化」の重要性が高まっている。K自動車も、システム・サプライヤーの育成・階層的な分業構造の構築のために、1次部品メーカーを集約化・専門化するとともに、部品発注のユニット化・システム化などの下請分業生産システムの再編を一段と急ぐ必要があるであろう。このような点は、第10章でも分析するが、K自動車だけではなく、韓国自動車産業全体の課題でもある。

## 第10章 韓国自動車産業の国際競争力と 下請分業生産システム

### 1. はじめに

日本と韓国は、欧米の自動車先進国に対して自動車産業の後発国として、日本は1960年代から、韓国は1980年代から急速に発展してきたが、両国の自動車産業の発展パターンにおける相違点も明らかである。日本は第4章で分析したように、国内需要とトラック部門が牽引力として先行する形で、内需→国産化→量産化→輸出といった段階的な発展経路を辿ってきたが、韓国の場合、小型乗用車中心の輸出需要が牽引力として先行する形で、量産化・国産化・輸出拡大を同時並行的に行う非常に圧縮された発展パターンを目指してきた。そのため、完成車の輸出が増加するにつれて部品の輸入が増加する輸入誘発的な発展パターンを辿ってきた。こうした発展パターンの違いは、両国の自動車産業の直面する国際競争環境の差・国内市場規模の違い・産業政策の違いなどが強く反映されていると考えられる。

また、このような発展パターンの違いから両国の完成車メーカーと部品メーカーとの分業構造も異なっている。韓国の自動車産業の場合、発展の初期から主要部品を輸入に依存しながら輸出指向的發展を目指してきたため、相対的に部品産業の育成が遅れた。そのような国内部品産業の競争力の劣位が韓国自動車産業の構造的な問題点として顕在化されつつあり、自動車産業の競争力向上の重要な障害要因となっている。そのような部品産業の発展の遅れによって韓国の自動車産業における下請分業構造も、部品の適時調達・共同開発など部品メーカーとの技術協力を基本とする分業関係までは発展しておらず、機能的な分業関係の水準に留まっている。

本章では、韓国自動車産業の国際競争力の現状とその変化過程を完成車産業と部品産業に分けて分析し、世界自動車産業の中での韓国自動車産業の位置付け及びその発展パターンと発展成果を分析する。次に、韓国自動車産業の構造的な問題点である部品産業の競争力の劣位が、下請分業生産システムの構造的な特徴に起因することを明らかにする。最後に、韓国の通貨危機以降急速に進められている完成車メーカーの全面的な再編を概観し、また、それに続いて行われている部品業界の構造調整の方向と性格を考察する。

## 2. 自動車産業の国際競争力構造

### (1) 韓国自動車産業の国際競争力水準

韓国自動車産業の国際競争力を見るために、ここでは国際貿易論でよく使われている貿易特化指数 (Trade Specialization Index : TSI) と顕示比較優位 (Revealed Comparative Advantage : RCA) 指数を利用して、自動車を輸出している上位15カ国の自動車産業の国際競争力を評価する。ここでは自動車産業を完成車産業と部品産業に分けて考察することにより、両部門の競争力を明らかにする。

自動車産業の具体的な分類は、GATT 国際貿易統計の自動車産業に対する分類基準に従う。GATT の国際貿易統計の標準国際貿易分類 (SITC : Standard International Trade Classification) コードによると、自動車産業は乗用車781、トラック及び特殊車両782、バスとその他車両783、自動車部品とアクセサリ784、自動車用のエンジン7132、自動車用の電装品7783として定義されている。分析対象国としては、韓国を含めて自動車輸出上位15ヶ国を対象にした。

自動車産業の RCA 指数は、ある国家の総輸出額のなかで自動車輸出額が占める比率を全世界の総輸出額のなかで世界の自動車輸出額が占める比率で割っ

たものである。

$$RCA = (X_{ij}/X_i)/(X_{wj}/X_w)$$

但し、 $X_{ij}$ :  $i$  国の  $j$  商品の輸出額       $X_{wj}$ : 世界の  $j$  商品の総輸出額

$X_w$ : 世界の総輸出額       $X_i$ :  $i$  国の総輸出額

この指数は産業別輸出成果の相対的な差からその産業の比較優位あるいは比較劣位を表すものである。しかし、RCA 指数の場合、輸出のみを考慮するため当該産業の国内市場での輸入品との競争力はわからない。特に、自動車産業の場合、完成車と部品ともに製品差別化が進んでおり、産业内水平分業のみならず工程間分業を通じた産业内貿易も活発に行われている産業であることを考えると輸出と輸入を同時に考慮する必要がある。そのため、ここでは貿易特化指数も同時に利用する。貿易特化指数は当該産業の貿易収支を貿易額で割ったもので、輸出入を同時に考慮しているので、この指数にも注目する必要がある。しかし、この貿易特化指数も各種の貿易規制などの当該国の貿易政策によって強い影響を受けている点に注意しなければならない。

一般的に RCA 指数が 1 より大きければその産業は比較優位にあるとみる。なお、貿易特化指数は 1 と -1 の間の値をもつが 0 より大きければ輸出特化状態にあり、比較優位にあることを表すが、両基準による評価が必ずしも一致するとは限らない。

1994年を基準に自動車産業の RCA 指数をみると、〈表10-1〉で示されているように、カナダ (2.64)、スペイン (2.60)、日本 (2.22)、ドイツ (1.78) などの順になっている。他方、TSI 指数は日本 (0.81)、韓国 (0.54)、メキシコ (0.47)、スウェーデン (0.36)、ドイツ (0.33) の順になっている反面、アメリカ (-0.35)、オランダ (-0.31)、イギリス (-0.23) の順に輸入特化の状態にある。大部分の国家の場合、RCA 指数が 1 より大きい国は輸出特化状態にあるが、アメリカとオーストリアは RCA 指数が 1 より大きいにもかかわらず輸入特化状態にあり、韓国の場合は、RCA 指数が 1 より小さいが輸出特

化状態にある。

また、完成車部門と部品部門を分けてみると、日本、カナダ、ベルギー、スペイン、メキシコ、韓国などは部品部門より完成車部門で相対的に比較優位を持っていることが分かる。特に、これらの国の中で日本以外の国は部品部門では貿易赤字を記録しているが、それは自動車産業が規模の経済・製品差別化・工程間分業などで産業内貿易が行われていることを意味する。

なお、1980年と1994年における国際競争力の変化を見ると、大部分の国家でRCA指数と貿易特化指数の変化は同じ方向を見せている。つまり、アメリカ、日本、フランス、イギリス、イタリアなどは80年代に比べて競争力が低下している反面、韓国、メキシコの競争力向上が著しい。このような自動車産業のRCA指数と貿易特化指数の変化から後発工業国の自動車産業の国際競争力が徐々に強化されていることがわかる。後発工業国のなかでも韓国は著しい発展を見せている。しかし、後発国の技術水準などの競争力は先進国との差が大きく、本格的な自立成長には時間がかかるであろう。ただ、先進国の多国籍企業の海外現地生産が活発化していることから、これら後発国の競争力の向上は一層加速されると思われる。

次に、RCA指数でみた韓国の自動車産業の国際競争力を見ると、韓国は15ヶ国のなかで14位であり、特に、部品の輸出競争力は最下位である。これからも韓国の自動車産業が完成車中心に発展してきたことが分かる。しかし、貿易特化指数で見た自動車産業における輸出競争力は0.54で日本に次いで2位になっている。これは前述したように、1990年代に入ってから完成車の輸出増加によって完成車部門の貿易黒字が拡大したことに起因している。なお、完成車の輸出規模に比べて部品の輸入規模がそれほど大きくないことも、自動車全体の貿易特化指数を高めている要因になっている。このように韓国の自動車部品産業の国際競争力が相対的に弱いにもかかわらず、部品の貿易赤字規模が大きくないのは、国内企業と政府の部品国産化努力が漸進的に成果をあげてい

ると言える。

〈表10-1〉 世界自動車産業の国際競争力（1994年）

	R C A			T S I		
	完成車	部 品	合 計 (80年)	完成車	部 品	合 計 (80年)
日 本	2.32	2.04	2.22 (2.91)	0.54	0.27	0.81 ( 0.95)
ド イ ツ	1.88	1.58	1.78 (2.09)	0.26	0.07	0.33 ( 0.54)
ア メ リ カ	0.72	1.64	1.04 (1.08)	-0.34	-0.01	-0.35 (-0.23)
フ ラ ン ス	0.14	1.58	1.29 (1.64)	0.01	0.12	0.13 ( 0.29)
イ タ リ ア	0.69	0.92	0.77 (1.10)	-0.13	0.09	-0.04 (-0.11)
カ ナ ダ	3.16	1.66	2.64 (1.98)	0.26	-0.14	0.12 (-0.11)
ベルギー	2.24	1.53	1.66 (1.44)	0.33	-0.10	0.23 (-0.05)
ス ペ イ ン	3.06	1.70	2.60 (1.69)	0.25	-0.11	0.14 ( 0.37)
イ ギ リ ス	0.71	1.01	0.81 (1.01)	-0.16	-0.07	-0.23 ( - )
スウェーデン	1.30	1.99	1.54 (2.7)	0.23	0.13	0.36 ( 0.55)
メ キ シ コ	1.63	1.31	1.47 (0.37)	0.16	-0.17	0.4 (-0.65)
オ ラ ン ダ	0.33	0.28	0.31 (0.3)	-0.23	-0.08	-0.31 (-0.4)
ブラジル	0.56	1.29	0.81 (1.0)	-0.08	1.08	-
オーストリア	0.40	2.35	1.06 (0.5)	-0.32	0.15	-0.17 (-0.56)
韓 国	0.90	0.20	0.66 (0.11)	0.68	-0.14	0.54 (-0.33)

注：合計の（ ）内の数字は1980年の実績。

出所：UN, International Trade Statistics Yearbook.

GATT, International Trade : Statistics.

IMF, International Financial Statistics.

韓国貿易協会『貿易統計』各年版などから作成。

## (2) 韓国自動車産業における国際競争力の変化

ここでは貿易特化指数を用いて、韓国自動車産業の比較優位がどのように変化してきたかを完成車産業と部品産業に分けて考察する。TSI（貿易特化指数）＝（自動車輸出額－自動車輸入額）／（自動車輸入額＋自動車輸出額）であり、これを完成車と部品に分けると次のようになる。

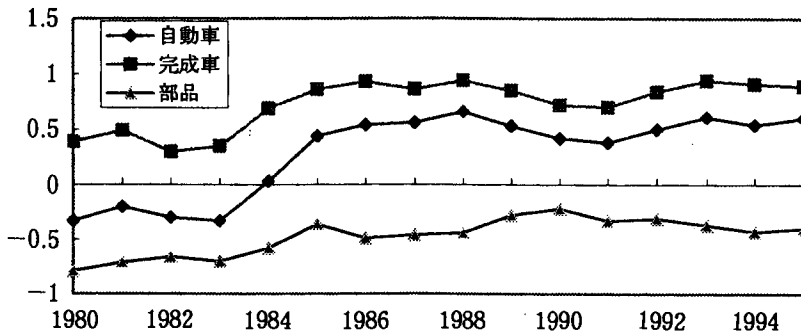
$$TSI_v = (\text{完成車輸出額} - \text{完成車輸入額}) / (\text{自動車輸出額} + \text{自動車輸入額})$$

$TSI_p = (\text{部品輸出額} - \text{部品輸入額}) / (\text{自動車輸出額} + \text{自動車輸入額})$  と定義すると  $TSI = TSI_v + TSI_p$  が成立する。

$TSI_v$  が 0 より大きければ（小さければ）完成車の輸出（輸入）特化状態であり、 $TSI_p$  が 0 より大きければ（小さければ）部品の輸出（輸入）特化状態である。なお、 $TSI_v$  と  $TSI_p$  の値が反対である場合、自動車産業で産業内工程間分業が行われていると言える。

<図10-1>は、韓国の完成車と部品の貿易特化指数の推移を示している。この図を見ると、韓国の場合1980年代初期から完成車部門を中心に早いスピードで競争力が向上していることがわかる。また、長期的には完成車産業と部品産業の両部門ともに競争力向上が見られるが、短期的にはその変化の方向が反対である時期もあった。

<図10-1> 韓国自動車産業の貿易特化指数の推移



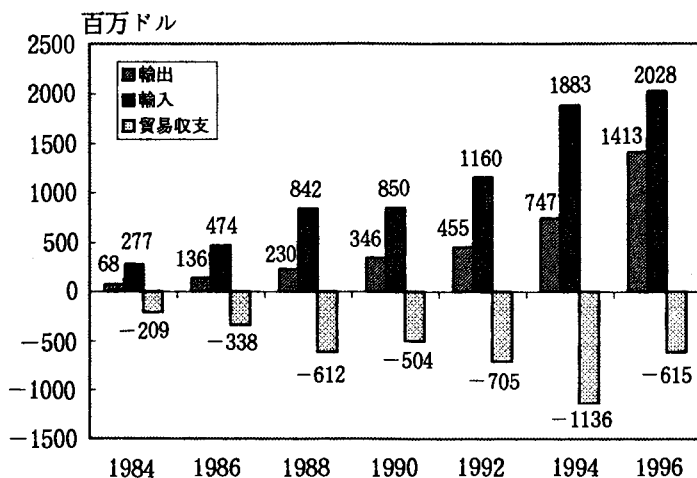
出所：韓国貿易協会『貿易統計』各年版から作成。

このような現象は、後述するように、韓国の自動車産業構造の脆弱性に起因している。つまり、韓国の場合、素材産業・部品産業などの周辺産業が未発達である状況の下で1970年代の半ばから小型乗用車中心の輸出指向的發展戦略をとってきたため、相対的に部品産業の發展が遅れていることを表している。その結果、完成車の輸出が増加するに従って部品の輸入が増加する輸入誘発的

な構造になっている。しかし、このように短期的には完成車輸出の増加に伴って部品の輸入は増加したが、長期的には完成車産業の発展が漸進的に国内の部品産業の発展を牽引したことを表している。

それをより具体的に見よう。〈図10-2〉は部品の貿易収支の推移を表しているが、自動車部品の輸出は1984年6,780万ドルから1990年には3.5億ドル、1996年には14.1億ドルまで増加している。1984年から1996年までの輸出の年平均増加率は28.8%になっており、同期間中の輸入の年平均増加率18.0%を上回っている。また、1980年までは国内部品メーカーの技術力劣位によって、完成車輸出に伴う補修用部品の輸出が中心であったが、1990年代に入ってから国内部品メーカーの技術水準の向上と先進国の完成車メーカーの海外部品調達拡大、KD輸出の増加などで組立用部品の輸出が増加している。

〈図10-2〉 自動車部品<sup>1)</sup>の貿易収支の推移



注：1) 部品は関税庁のHS産業分類による自動車部品である。但し、タイヤ及びゴム関連部品は除く。

出所：韓国貿易協会『貿易統計』各年版から作成。

組立用部品の輸出比重は1988年10.1%から1992年には29.0%、1995年には



35.0%まで増加している。品目別に見ると、Spring, Wheel Disk, Gear 類などの単純加工部品の多品種少量輸出であったのが、1990年代に入ってから Alternator, Regulator などの電装品関連部品を中心に高付加価値部品の輸出が増加している。自動車部品の輸入額は、1984年の2.8億ドルから1990年8.5億ドル、1996年には20.3億ドルまで増加している。しかし、1984年から1990年までの年平均増加率は20.5%であったが、1990年から1996年までの年平均増加率は15.6%として、1990年代に入ってから輸入の増加率は鈍化している。特に1986年と1987年の部品輸入金額の急増は完成車輸出の急増とともに前述したように日本円貨の急速な切上げによるものである。1990年代に入ってから部品国産化努力などにより部品の輸入増加率も鈍化している。自動車部品の貿易収支は赤字が続いているが、以上で見たように輸入の増加率を上回る輸出の増加率によって、特に1990年代の半ば以降は部品の貿易赤字は急速に縮小している。

以上で分析したように、韓国の自動車産業は自動車産業の全般的な国際競争力の急速な向上、部品産業の漸進的な成長などから見ると、後発国の中では比較的短期間のうちに輸出産業化に成功したと言える。特に、メキシコ・ブラジル・カナダなど他の自動車産業後発国の場合、自動車産業の発展がアメリカ・日本・ヨーロッパの多国籍企業によって主導され、これらの多国籍企業の生産拠点になっていることを考えると、韓国の自動車産業の発展はもっと評価されるべきであろう。つまり、韓国の場合、多国籍企業の生産拠点として成長したのではなく、国内企業主導で自立的に自動車産業の輸出産業化を推進してきたのである。このような急速な発展には、前述したように、政府の強力な保護育成政策と完成車メーカーの積極的な設備投資及びR&D投資、多国籍企業からの技術導入、そして完成車メーカーによる部品メーカーの育成などが大きな役割を果たしたのである。

しかし韓国の自動車産業は、これまで見たように、自動車産業の国際競争力

が小型乗用車中心になっており、相対的に部品産業の発展が遅れているなどの構造的な問題点を抱えていることが分かる。特に、最近のように国際競争の激化と環境・安全関連研究開発負担が加重しているなかで、部品メーカーの技術開発力に基づく完成車メーカーとの分業関係の深化が一層重要になってきている。今後、韓国自動車産業の国際競争力向上のためには部品産業の育成が重要な鍵であるといえる。以下では韓国における自動車部品産業の競争力劣位の背景を、下請分業生産システムの構造的特徴と関連付けながら分析する。

### 3. 下請分業生産システムの特徴

#### (1) 完成車メーカーの外注率と取引期間

自動車産業は代表的な組立産業であり、一般的に完成車メーカーは主要機能部品だけを生産し、その他の殆どの部品を部品メーカーから調達している。第3章で分析したように、完成車メーカーの部品の外注に依存する程度は国によって異なっており、自動車産業の成長初期から下請分業生産システムが発達していた日本の自動車産業の場合は部品の外注調達比率が高いが、アメリカとヨーロッパの場合は同比率が相対的に低い。

韓国の場合、完成車メーカーの急成長に伴って部品の外注も拡大してきた。筆者の実態調査（1996年）によると、1995年5月現在、韓国の自動車産業の外注費率 $\{(\text{部品購入費} + \text{外注加工費}) / \text{総製造原価}\}$ は約65%で、これは第3章で考察したように、日本の約70%よりは低いが、アメリカとヨーロッパの自動車産業の外注費率50~60%と比べると高い水準である。

このような外注比率は、完成車メーカーの製造原価と部品メーカーからの部品調達金額の比率からも間接的に確認される。1995年の韓国の完成車メーカー上位3社（現代・起亜・大宇自動車）の場合、その比重が65.6%であった。韓国の完成車メーカーの場合、エンジン・トランスミッションなどの主要機能部

品と大型プレス部品は完成車メーカーが内製しているが、電装品などその他の殆どの部品は下請部品メーカーから外注調達している。

次に、完成車メーカーと部品メーカーとの取引期間を見ると、殆どの部品メーカーが特定の完成車メーカーと長期・継続的な取引関係を維持している。第9章で分析したように、韓国のK自動車の協力部品メーカーに対する実態調査では、完成車メーカーとの取引期間が10年以上の部品メーカーが、総回答部品メーカーの約80%を占めており、20年以上の部品メーカーも32.7%を占めるなど殆どの部品メーカーが完成車メーカーと長期・継続的な取引関係を持っている（〈図9-3〉参照）。このような高い外注率、長期・継続的な取引関係は日本の自動車産業における下請生産分業システムの特徴と似ている。

このような親メーカーとの長期・継続的な取引関係を維持する理由として、まず、部品メーカーの場合、①一定の安定的な需要が確保できることで、長期的展望による安定的な経営ができる、②中長期的な展望により設備投資ができる、③親メーカーのニーズを正確に把握できる、などのメリットがあることが挙げられる。一方、完成車メーカーの方は、取引が長期になっている理由として、次の点を上げている。①大幅な変更がない限り現在使用している部品の技術などが次期のモデルチェンジに応用されることから、自動車メーカーとしても部品の開発費用が少なく済む、②新規部品メーカーと取引を開始する場合、企業経営や部品性能などの評価の事前調査にコストを要する、③部品によっては、部品の製造工程において、取引先自動車メーカーの車種にあわせた製造ラインを設置しているものや生産設備の流用ができるものもあり、自動車メーカー及び部品メーカー双方にとって新たに設備を整えるのに比べてコストを低く抑えることができる、などである。

## (2) 専属構造

韓国自動車産業の下請分業生産システムの主な特徴の中の 하나가、排他的・

専属構造になっていることである。つまり、1次部品メーカーの多くは特定の完成車メーカーに専属されており、しかも他の競争関係にある完成車メーカーとの取引がほぼ禁止されていることである。

<表10-2>は、部品メーカーの取引先における完成車メーカーの数を示している。同表によると複数の完成車メーカーと取引している部品メーカーの比率は徐々に高まっているが、特定の完成車メーカーへの専属度が非常に高い。韓国の場合、1995年末現在、特定の完成車メーカー1社だけと取引している部品メーカーが1,150社のうち57.1%の657社に達している。その結果、部品メーカーの納入額の親企業依存度を見ても、総納入額の50%以上を特定完成車メーカー1社に納入している部品メーカーが全体1次部品メーカーの50%を超えている。これに対して日本の場合は、複数の完成車メーカーと取引している部品メーカーの比率が非常に高い。日本公正取引委員会の実態調査（1993年）によると、調査対象の部品メーカー179社のうち83.2%である149社が複数の完成車メーカーと取引しており、平均取引完成車メーカー数も4.7社になっている。それに対して、完成車メーカー1社のみと取引を行っている部品メーカーは16.8%の30社にすぎなかった（表10-3）。つまり、韓国の自動車産業の下請分業生産システムは特定の完成車メーカーへの専属度が高く、閉鎖的であることを表している。部品メーカーが自ら強い交渉力をもって取引先を拡大するためには、まず、部品メーカーが自ら部品開発力を持つことが必要であるが、韓国の場合、まだ独自の技術開発力を持つ中堅部品メーカーが少ない。このような閉鎖的な下請分業生産システムは、部品メーカーの零細性をより深化させている重要な要因の一つになっている。

<表10-2> 韓国の部品メーカーの取引先数<sup>1)</sup>

単位：社，%

	1社 納品	複 数 納 品					合 計
		2社	3社	4社	5社以上	合 計	
1989	636 (66.8)	181 (19.0)	73 (7.7)	42 (4.4)	20 (2.1)	316 (33.2)	952 (100.0)
1991	697 (61.8)	226 (20.0)	104 (9.2)	51 (4.5)	51 (4.5)	432 (38.2)	1,129 (100.0)
1993	698 (58.7)	259 (21.9)	95 (8.0)	69 (5.8)	66 (5.6)	489 (41.7)	1,187 (100.0)
1995	657 (57.1)	245 (21.3)	109 (9.5)	59 (5.1)	80 (7.0)	493 (42.9)	1,150 (100.0)

注：完成車メーカー7社基準。

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業編覧』各年版から作成。

&lt;表10-3&gt; 日本の部品メーカーの取引先数

単位：社，%

	1社	2社	3社	4社	5社	6社	7社以上	合計
部品メ ーカー数	30 (16.8)	18 (10.1)	18 (10.1)	25 (14.0)	20 (11.2)	16 (8.9)	52 (29.1)	179 100

出所：公正取引委員会事務局「自動車部品の取引に関する実態調査」(1993.6.23頁)から転載。

## (3) 単層構造

完成車メーカーが直接取引する1次部品メーカーの数が多く、しかも単層構造になっていることも韓国の自動車産業における下請分業構造の特徴の一つである。単層構造というのは、完成車メーカーの取引段階が1次部品メーカー中心となっている構造である。単層構造に対応するのが重層構造であるが、それは完成車メーカーが少数の1次部品メーカーのみと直接取引し、1次部品メーカーは他の部品メーカーと取引する階層的構造を形成している。従って、重層構造の場合、取引段階が1次、2次で終わるのではなく、3次、4次など重層的になっている。

韓国の下請分業生産システムの階層構造は、日本の自動車産業のように下請分業構造が1次部品メーカーから2次、3次のようにピラミッド型の重層的な構造ではなく、殆どが2次の段階で終わる単層構造になっている。それも、2次部品メーカーは規模が零細であり、日本の3次部品メーカーに当たる浮動的な周辺企業が多い。その結果、完成車メーカーは多くの1次部品メーカーと直接取引することになっている。韓国の完成車メーカーが直接取引する1次部品メーカーの数は、1990年代の初期までは生産量の増加・モデルの多様化などによって増加してきたが、1990年代の半ば以降からは完成車メーカーによる1次部品メーカーの専門・大型化戦略によって減少に向かっている。国内完成車メーカーの上位3社の1次部品メーカー数を見ると、1987年には完成車メーカー1社当たり平均273社から1993年には365社にまで増加したが、1994年から減少しはじめ1995年には292社になっている。

<表10-4>は韓・日の完成車メーカーの生産台数と直接取引している1次下請部品メーカー数を示している。韓国の完成車メーカーが直接取引している1次部品メーカー数が日本に比べて非常に多いことが分かる。また、各完成車メーカーの生産台数と1次部品メーカー数を比較すると、韓国の場合、上位3社の1次部品メーカーの1社当り平均自動車生産台数は2,600台であるが、日本の場合はその3倍の7,800台である。このような1次部品メーカーの数の多さも韓国部品メーカーの規模の零細性の要因になっている。

<表10-4> 韓・日の1次部品メーカー数比較 (1995年)

単位：社、千台、%

	起亜	現代	大宇	トヨタ	日産	三菱
1次部品メーカー数 (A)	279	413	250	234	191	381
生産台数 (B)	700	1,231	472	3,171	1,714	1,328
B/A	2.5	3.0	1.9	13.6	9.0	3.5

出所：韓国自動車工業協同組合『自動車工業編覧』(1996)、日本自動車部品工業協会『日本の自動車部品工業』(1996)、日本自動車工業会『自動車工業統計』(1996)などから作成。

このように韓国の完成車メーカーの直接取引先としている1次部品メーカー数が日本と比べて多いのは、完成車メーカーの発注戦略にも大いに起因している。つまり、第8章で分析したように、完成車メーカーは1980年代の後半から労使紛争に対応し、部品の安定的な調達のために部品の複数発注を拡大した。また、部品メーカーの規模の零細性と技術水準の劣位によって完成車メーカーの部品発注が大部分単品発注で、各部品メーカーが供給する部品の種類が少ないことも完成車メーカーが多くの子部品メーカーと直接取引する要因になっている。

このような1次部品メーカー中心の単層構造は、完成車メーカーの外注管理の費用を増加させるとともに、下請部品メーカーに対する効率的な資金・技術支援を難しくする主な要因でもある。

#### (4) 部品メーカーの所有・経営構造

部品メーカーの所有・経営構造において、親メーカーである完成車メーカーの資本参加は重要な意味を持つ。一般的に企業間関係は、資本関係（所有、融資支給保証など）、人的関係（役員派遣など）、物的取引関係（相互売上高）、その他の関係（協会などの組織）などによって形成されている。

韓国の自動車産業の場合、日本と比べて完成車メーカーの部品メーカーに対する資本参加及び役員派遣が非常に少なく、形式的には部品メーカーは完成車メーカーと独立的事業関係を維持しているケースが多い。完成車メーカーが資本参加している下請部品メーカーの比率は、グループ系列社まで含めても総1次部品メーカーの3.1%の27社にすぎない。また、韓国の場合、完成車メーカーのオーナーの親戚や前役員が所有・経営する部品メーカー（関係社）がある。このような資本系列社・関係社が駆動部品・操向部品・電装部品・制動部品などの主要機能部品の大部分を納入しているなど1次部品メーカーの上層部を占めている。〈表10-5〉が示しているように、系列社・関係社の場合、企業数では総1次部品メーカーの4.9%の43社にすぎないが、納入比重は総納入額の

42.5%にも達している。

一方、日本の自動車産業の場合、〈表10-6〉で示されているように、完成車メーカーの部品メーカーに対する資本参加と役員派遣が活発である。特に、トヨタ、日産を中心に部品メーカーへの支配力強化のため競争的に部品メーカーへの資本参加を行っている。完成車メーカーが第1株主になっている比率も総資本参加部品メーカーの31.7%にも達している。

〈表10-5〉 系列社・関係社の部品納入状況（1995年）

単位：10億ウォン

	現代自動車		起亜自動車		大宇自動車	
	企業数	納入額	企業数	納入額	企業数	納入額
総部品企業	413	5,625 (100%)	279	2,682 (100%)	185	1,462 (100%)
系列社・関係社	15	2,371 (42.2)	18	1,101 (41.1)	10	675 (46.2)
系列社	6	605 (10.8)	14	904 (33.7)	7	580 (39.7)
関係社	9	1,767 (31.4)	4	197 (7.4)	3	96 (6.6)

出所：韓国自動車工業協同組合内部資料。

また、韓国の自動車産業の場合、資本関係と人的関係だけで経営参加の程度と相互関係を把握することには無理がある。韓国の自動車産業の場合、日本と比べて資本関係と人的関係は活発に行われていないが、下請部品メーカーの親メーカーに対する売上依存度をみるとむしろ日本より専属度が強く、このような専属構造によって、完成車メーカーは資本・人的関係がなくても部品メーカーの経営に大きな影響を与えている。

以上考察したように、韓国の自動車産業における下請分業生産システムは高い外注率、長期・継続的な取引関係などの面では日本のそれと似ているが、専属構造、単層構造、部品メーカーへの資本参加率の低さなどの面では異なった特徴を持っている。それらの特徴を日本と比較して整理したのが〈表10-7〉である。とりわけ、韓国の自動車産業における下請分業構造は、高い外注費率、長期・継続的取引などの面で外面的には日本の下請生産システムと似ているが、



〈表10-6〉 日本完成車メーカーの部品メーカーの株式所有現況 (1990年)

単位：社

	5%未満	5%～	10%～	20%～	30%～	40%～	50%～	合計
トヨタ	9	7 (1)	4 (1)	7 (7)	3 (3)	2 (2)		32 (14)
日産	7	4 (2)	2 (1)	12 (12)	6 (6)	3 (3)	2 (2)	36 (26)
マツダ	7	1	1 (1)					9 (1)
本田	9	3			2 (2)			14 (3)
三菱	15	1 (1)	1					17
スズキ	4							4
ダイハツ	3							3
いすゞ	6	6 (1)		5 (4)	1 (1)			18 (6)
富士	2					1 (1)		3 (1)
日野	14	1		1 (1)			1 (1)	17 (2)
日産ディゼル	13	1						14
合計	89	24 (5)	8 (3)	25 (24)	12 (12)	6 (6)	3 (3)	167 (53)
比重	53.3%	14.4%	4.8%	15.0%	7.2%	3.6%	1.8%	100%

注：( ) 内は完成車メーカーが第1株主である部品メーカー数である。

出所：東洋経済新報社『企業系列総覧』(1992) から作成。

その実際の内容は、日本のそれと比べてまだ分業構造発展の初期段階で、1990年代の半ばまでは完成車メーカーが下請部品メーカーの施設と低賃金を利用する単純生産下請段階からあまり進展していないように思われる。下請分業生産システムの専属構造と単層構造によって、少数の資本参加の部品メーカーとグループ系列の部品メーカーを除けば、大部分の下請部品メーカーが小規模の部品メーカーが多く、部品の適時調達・製品開発への参加など部品メーカーとの技術協力を基本とする分業関係までには発展していない。つまり、現在の日本のようなソフト的分業生産システムまでは発展しておらず、ハード的・機能的分業関係の水準に留まっているといえる。

〈表10-7〉 韓・日下請分業システムの比較 (1996年現在)

	日 本	韓 国
完成車メーカー	11社 (乗用車メーカー8社)	7社 (うち2社は現代と大宇系列社, 一部車種の委託生産)
1次部品メーカー	完成車メーカー1社当たり 150-200社	完成車メーカー1社当たり 300-400社
承認図メーカー	70%	30-40%
外 注 率	70-80%	60-70%
取 引 構 造	重層構造: 1次から3次まで 緩やかなネットワーク関係	単層構造: 1次メーカー中心 排他的な専属構造
取 引 期 間	長期・継続取引	長期・継続取引
発 注 形 態	複数発注, ユニット発注	複数発注, 単品発注
納 入 先 数	平均3-5社	1-2社中心
協 力 関 係	共同開発など技術を中心とした ソフト的な協力関係	単純生産下請機能のハード的 な協力関係

## (5) 下請分業生産システム形成の背景

このような韓国と日本の下請分業システムの構造的な特徴の差は、自動車産業の発展パターンとその形成時期、完成車メーカーと部品メーカーの技術水準、経営環境などの差に起因していると思われる。それらを詳しく見てみよう。

第一に、韓国の自動車産業の発展パターン及び下請分業システムの形成時期の差についてみておこう。韓国の自動車産業は、第6章で分析したように、先進国との大きな技術水準の格差に加え、小さい国内市場規模という制約要因から、とりわけ技術の面で対外依存度を高めながら発展してきた。特に、小さい国内市場という制約要因によって発展初期から輸出に大きく依存する発展戦略を取り、それも初期から競争が激しい先進国を中心に輸出の拡大を図った。そのため海外市場での競争圧力にさらされ、それが対外依存度をより深化させる要因として作用した。また、日本のように完成車メーカー主導の下請分業生産

システムが形成され、本格的に部品メーカーを育成し始めたのは1980年代の半ばからの輸出成長段階であった。つまり、韓国の自動車部品産業の場合、日本のように保護された国内需要を中心とした生産の拡大とそれによる部品産業の基盤構築と技術蓄積の機会をあまり持たず、それが単層・専属構造という下請分業構造の要因となった。

日本の場合、外国からの直接的な競争圧力にさらされることなく、保護された国内需要を中心に生産規模を国際水準まで伸ばすことができ、それが部品産業の基盤構築と技術蓄積の機会を提供したのである。日本の下請分業生産システムは1940年代に形成されはじめ、輸入代替期である1960年代には内需を基盤に深化された。つまり、30余年にわたる下請分業生産システムの形成・深化によって現在のような階層的な下請分業構造が構築されたのである。

第二に、完成車メーカーの技術・資本などの経営資源の制約である。韓国の完成車メーカーが独自のモデル開発力を持つのは1980年代の後半になってからであり、それまでは海外からの技術導入に多く依存していた。完成車メーカーが独自のモデル開発能力を持っていなかったため部品開発技術も持たなく、部品メーカーに対する技術指導にも限界があったし、部品発注も海外技術提携メーカーが作成した設計図面を生産単位別に分けて各部品メーカーに生産を委託したため、部品発注も単品発注が中心であった。一方、ほとんどの部品メーカーも独自の部品設計・開発能力がなかったため、完成車メーカーが提示した設計図面にしたがって生産する単純生産下請段階に留まっていた。その結果、部品メーカーも独自の技術開発力を蓄積する誘引も機会もあまりなく、専門部品メーカーへの成長が遅れたのである。

また、完成車メーカーは、1990年代に入ってから設備拡張競争に走り、生産能力の拡大・新モデル開発などの設備投資と研究開発投資が続いたため、部品メーカーに対する投資余力があまりなかった。従って、大部分の下請部品メーカーの技術水準が期待水準に及ばなくても、長期的な経営戦略から部品メー

カーを育成するより、短期的な利益のため差当り必要な最小限の支援しかできなかったのである。韓国の完成車メーカーが競争力の強化のためにユニット発注の拡大など1次部品メーカー数を少数化し、専門・大型化を本格的に推進し始めたのは1990年代に入ってからであることは前述したとおりである。

第三に、完成車メーカーが部品メーカーの取引先の拡大を禁止するなど排他的専属関係を強化してきた。完成車メーカー間の競争が主に国内市場で行われたため、各完成車メーカーは部品メーカーに対する支援・育成の効果を独占しようとする他の競争関係にある完成車メーカーへの納入を厳しく規制してきた。このようなことは日本の経験とあまりにも対照的である。日本の場合は、完成車メーカーが1次部品メーカーの再編を通じて直接取引する部品メーカーを少数に集約し、支援・育成するとともに、部品メーカーの規模の経済性確保を通じて競争力を高めるため、系列部品メーカーの他の完成車メーカーへの納入（納入先多元化）を奨励したのである。

第四に、完成車メーカーの下請部品メーカーに対する資本参加が少ないのは、主に政府が完成車メーカーの部品メーカーに対する資本参加を規制してきたことに起因している。現在、完成車メーカーの部品メーカーに対する資本・経営参与を規制する制度としては、親企業の債務保証制限・公正取引管理法上の出資規制制度・系列会社指定制度などがある。政府のこのような規制政策は、大企業の資本参加が中小企業の支配手段として利用され、大企業への経済力集中を防ぐためであった。たとえば、出資規制の場合、上位30位までの企業は純資産額の25%を超えて他企業に資本参加できないと規定している<sup>1)</sup>。韓国の完成車メーカーは、起亜自動車以外には政府の厳しい規制対象になる財閥系列であったのである。

---

1) 公正取引法、第10条、第1項。

#### 4. 下請分業生産システムの問題点

以上で韓国の自動車産業における下請分業生産システムの主な特徴として、①特定の完成車メーカーに専属されている1次部品メーカーが多いこと（排他的な専属構造）、②完成車メーカーと直接取引する1次部品メーカーの数が多く、単層構造になっていることを指摘した。このような構造的な特徴は、部品産業の規模の拡大と技術水準の向上の制約要因として作用してきた。

まず、専属構造と規模の経済性との関係を見ると、部品メーカーの規模の零細性は根本的には完成車メーカーの零細性によるが、このような専属構造の持続が部品メーカーの規模の経済性の実現を封鎖し、零細性を深化させたと言える。完成車メーカー別に部品メーカーが専属されている構造は、特に市場の規模が大きい状況の下では完成車メーカー別に市場が分割されるため、部品メーカーの競争力とは関係なくすべての部品メーカーの規模を零細化させる。つまり、専属構造の下では、完成車メーカーの零細性は部品メーカーの規模の非経済性との悪循環に陥ってしまう。韓国の自動車産業の場合、現在まで現代自動車以外の完成車メーカーはまだ規模の経済性を享受できる生産水準に達しておらず、専属構造の非効率性がより深刻であると言える。

また、専属構造の下では、部品メーカー間の競争が存在しない。つまり、専属構造では同一部品を生産している部品メーカー間でも実際には市場が分割されているため競争は生じにくく、その結果、部品メーカー間の競争によって非効率で競争力劣位の部品メーカーが淘汰されるか他のメーカーに吸収され、部品メーカーが専門・大型化するという発展経路が封鎖されてしまうのである。特に、韓国の完成車メーカーは専属構造を維持しながら部品の安定的な調達のため「外注先の多元化」の発注戦略を取ってきた。これは部品メーカーの共有化、つまり「納入先の多元化」による部品メーカーの大型化とは根本的に異なる。

る。すなわち、前者の場合は、固定された部品需要を2社の部品メーカーに分けて発注することで、むしろ部品メーカーの生産規模を減らして部品メーカーの零細化につながる。前述したように韓国の場合は、1980年代の後半から労組ストに対応し、部品の安定的な調達のために専属構造を維持しながら発注先の多元化を拡大した。それが部品の市場規模をより小さくし、部品メーカーを零細化させた重要な要因となった。

次に、下請分業生産システムの単層構造は、完成車メーカーと直接取引する1次部品メーカー数が多く、部品の発注量と発注品目が分散されることを意味する。その結果、各部品メーカーにとっては規模と範囲の経済の実現が困難となる。また、完成車メーカーと直接取引する1次部品メーカーの数が多いと、完成車メーカーは部品メーカーに対する集中的な支援ができず、外注管理の非効率性を高め、専門・大型部品メーカーへの発展を阻害する高費用・低効率構造を形成する。

<表10-8>は、韓国と日本の部品メーカーの管理生産性を示している。完成車メーカーによる外注部品メーカーの管理生産性を購買職員1人当たり生産台数で表すと、韓国の購買職員1人当たり生産台数は日本のトヨタ自動車の1/5水準にすぎない。つまり、部品メーカーの管理費用がトヨタ自動車の5倍であり、より多くの部品メーカーと直接取引しているアメリカのGMと比較してもそれほど管理費用が低くない。

<表10-8> 完成車メーカーの部品メーカー管理費用の比較

単位：台

	韓国3社	トヨタ	GM
購買職員1人当たり生産台数	2,017	10,509	2,000

注：1) 韓国3社は現代・起亜・大宇自動車である。

2) 韓国は1994年、トヨタとGMは1986年の数値である。

出所：Solan Management Review, Fall (1993) から転載。

以上のような下請分業生産システムの専属・単層構造は、自動車産業の発展初期段階では、部品メーカーの生産基盤の構築とそれによる部品の安定的な調

達という面で一定の成果があったと思われる。しかし、部品メーカーの役割が完成車メーカーの設計した部品の委託生産機能から技術協力という分業関係の高度化が要求される現在では、むしろ部品メーカーの規模の経済と技術力の向上の制約要因となっている。

完成車メーカーが部品メーカーを育成するためには、技術・資金面での支援とともに、完成車メーカーが一定の生産規模を持ち、部品需要を確保することが必要である。韓国の場合、前述したように、1980年代後半までには完成車メーカーが技術・資金面で部品メーカーを支援する余裕があまりなかったし、また、各完成車メーカーの生産規模もそれほど大きくなかった。そのような状況の下で、下請分業システムの専属・単層構造の維持は、部品メーカー成長の制約要因となったと言える。

## 5. 完成車業界の再編と部品産業の構造調整

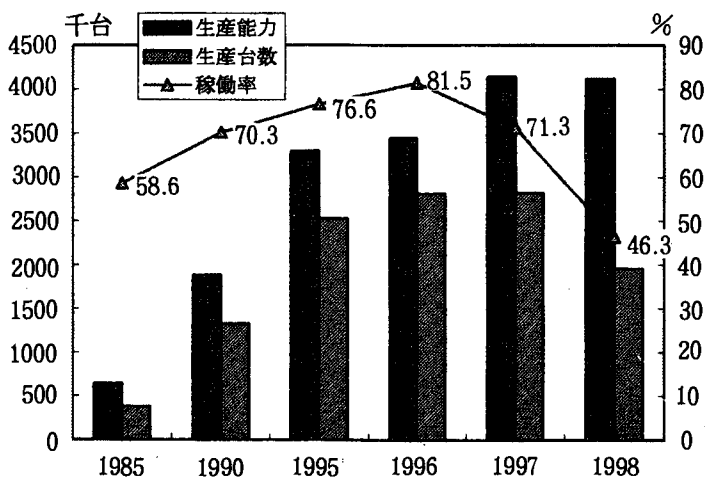
### (1) 完成車業界の再編

1980年代半ばから急速な成長を続けてきた韓国の自動車産業は、1990年代の半ば以降国内市場の成熟と輸出競争の激化、過剰生産能力などによって深刻な停滞期に迎えており、特に、97年末の通貨危機で国内完成車メーカーの再編が急速に行われている。韓国の自動車産業は1987～94年の間には内需・輸出・生産ともに年平均20%以上の増加率を記録するなど急成長したが、95年からは国内市場の成熟などに伴って成長が鈍化し、1995～99年の間の生産は年平均7.2%の増加に留まるなど停滞期を迎えていた。そのような状況の下で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、〈表10-9〉で示しているように、94年300万台を超え、97年には400万台まで急増した。

このような生産能力の急増の下で、内需は1990年代の半ばから伸びが停滞

しており、特に98年には、97年の151万台の約半分水準である78万台まで内需が急減した。一方、輸出は完成車メーカーが内需の不振を挽回するため輸出拡大に努力したこともあって1990年代に入ってから増加が続いている。しかし、輸出の増加勢にもかかわらず通貨危機による内需の崩壊で98年の完成車メーカーの稼働率は40%台まで急落し、国内第2位自動車メーカーであった起亜自動車が大赤字になるなど韓国の自動車産業は史上最大の危機局面に直面した。

＜図10-3＞ 生産能力及び稼働率推移



出所：韓国自動車工業協会。

韓国の自動車産業は、こ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吸収・統合などの全面的な再編が行われている。1997年12月、大宇自動車の双龍自動車の引受から始まった自動車業界の再編は、現代自動車の起亜自動車・亜細亜自動車の引受（98.12）に続いて、2000年には三星自動車がフランスのルノー自動車に買収され、また、大宇自動車も大宇グループの解体に伴って売却が進められているなど史上最大の再編が行われている。



その結果、1990年代の半ばまで現代（現代精工）・起亜（亜細亜）・大宇（大宇重工業）・双竜・三星の5大グループの8社の完成車メーカーが競争していたが、2000年からは3社体制になり、しかも、国内メーカーは現代自動車1社だけになる可能性が高くなっている。つまり、国内市場でも多国籍企業と本格的に競争することになるなど一層競争圧力が強まってきている。

<表10-9> 完成車メーカーの生産能力拡張内容

単位：万台

	生産能力		設備増設内容	
	1992	1998	新工場建設	既存工場
現代自動車	115	150	40	-5
現代精工	3	10	-	7
起亜自動車	65	83	30	-12
亜細亜自動車	17	22	-	5
大宇自動車	52	80	30	-2
大宇重工業	24	26	-	2
双竜自動車	4	12	5	3
三星自動車	-	30	30	-
合計	280	413	135	-2

出所：韓国自動車工業協会。

## (2) 部品産業の構造調整

このような自動車産業の不況による完成車業界の全面的な再編は自動車部品産業にも直接的な影響を与えている。また、完成車業界の再編とともに通貨危機以降の国内部品メーカーの倒産、多国籍部品メーカーの国内進出拡大なども部品産業の再編を促進しており、韓国の部品産業も大きな転換期を迎えている。前述したように、部品メーカーの規模の零細性と低い技術水準が韓国の自動車産業の発展の大きな障害要因になっていたが、完成車メーカーの再編を契機に部品産業の再編を通じた部品メーカーの大型化と専門化を加速化させる良い機会を迎えているともいえる。

1997年の起亜自動車の不渡り、通貨危機による自動車生産不振に伴って多

くの部品メーカーも深刻な経営危機に直面した。〈表10-10〉で示しているように、起亜自動車が不渡りになった97年7月から98年7月まで総180社の部品メーカーが不渡りになり、これは総1次部品メーカー1,300社の約14%に当たる。

また、売上高別不渡り企業の割合を見ると、売上高100億ウォン以下の小企業の割合がもっとも高いが、中規模の部品メーカーの不渡り率も25%に達しており、売上高500億ウォン以上の大手部品メーカーの場合も約25%が不渡りに直面した。このような部品メーカーの不渡りは、起亜自動車の不渡りと生産台数の急減による納品代金の決済遅延と納入物量の減少による経営悪化が主な要因である。実際に、総不渡り企業のうち起亜自動車と亜細亜自動車と取引関係にあった1次部品メーカーがそれぞれ45社、58社であり、両社の納品企業が総不渡り部品メーカーの半分以上を占めている。また、通貨危機に伴う高金利と金融機関の貸し渋りによる資金難も部品メーカーの経営悪化を深化させた。

〈表10-10〉 売上高規模別不渡り部品メーカー数 (1997.7~98.7)

単位：社，%

100億以下	101-200億	201-300億	301-500億	501億以上	合計
117 (-)	23 (21.7)	11 (25.0)	12 (24.5)	17 (25.8)	180 (-)

注：（）内は売上規模別総部品メーカーに占める不渡り企業数。

出所：韓国自動車工業協同組合内部資料。

このような部品メーカーの倒産とともに部品メーカーの再編に直接影響与えているのが完成車メーカーの統合とルノーなどの多国籍完成車メーカーの国内進出である。まず、完成車メーカーの統合はより直接的に部品メーカーの再編に繋がる。完成車メーカーの統合によってプラットフォームが共有化されると各下請部品メーカーも同種品目別に統合されるか、あるいは競争力が低い部品メーカーは2次部品メーカーになるなどの大きな再編が避けられない。

現代自動車は、起亜自動車を買収してから両社の購買部門とR&D部門の統

合を通じて部品の統合発注など両社の部品メーカーの統合・再編を推進している。現代自動車の場合、両社のプラットフォームを統合するまでは起亜ブランドをそのまま維持するが、2005年までは両社の乗用車のプラットフォームを統合して、5個のプラットフォームから15～20モデルを生産し、プラットフォーム当たり50万台、モデル当たり15万台を生産して規模の経済と範囲の経済性を極大化する計画である<sup>2)</sup>。両社のプラットフォーム統合によって部品の統合発注が行われるとどの程度の影響があるか。統合発注に伴う受注競争は部品メーカーの両社同時納入率に左右される。すなわち、両社に同時納入する部品メーカーが少ないほど競争は激しくなる。実際、統合された現代と起亜自動車の1次部品メーカーは1997年末基準で、それぞれ380社、265社があるが、そのうち両社に共同納入している部品メーカーは約100社に過ぎなかった。それは、前述したように下請構造の排他的・専属構造に起因している。このように一つの部品メーカーが同じ部品を両社に同時納入する比率が低いことは、現代と起亜自動車が部品メーカーの競争力を基準に品目別に本格的な統合発注を始まると、部品メーカー間の受注競争がそれほど激しくなるなどほぼ全面的な再編が避けられないことを意味する。

また、現代自動車は起亜自動車との統合を契機に1次部品メーカーの再編を促進するため、これまで系列社・関係社中心の発注から部品発注に競争システムの導入・部品メーカーの複数納入許容・部品発注のシステム化及びモジュール化拡大など発注戦略を転換しはじめた。特に、1996年から外国部品メーカーも含めて国内のすべての部品メーカーに競争入札発注を導入しはじめたが、これをさらに拡大していく計画である。また、系列部品メーカーの他の完成車メーカーへの部品納入を許可し、部品メーカーが独自開発した部品の販売を自由化するなど部品メーカーの大型化・専門化を誘導している。

2) 現代自動車と起亜自動車は1997年末現在、乗用車部門でそれぞれ6個と7個のプラットフォームを持っており、その殆どが重複している。

一方、このような完成車業界の再編とともに部品産業の構造調整を促進するのが多国籍完成車メーカーの国内進出である。多国籍完成車メーカーの国内企業の買収による進出は、部品調達においてもグローバル・ソーシングが増えるなど、これまで特定の完成車メーカーに専属され、安定的な経営をしてきた既存の取引部品メーカーにとっては、外資系部品メーカーとの競争や先進部品メーカーによる M&A に直面することになる。このようなことは日本の日産とマツダの例を見ても明らかである。

次に、通貨危機を契機に1998年から多国籍部品メーカーの国内進出も活発に行われている。1998年に入ってからカナダの TESMA, GM の Delpi Automotive System, TRW (米), Bosch (ドイツ) などの多国籍部品メーカーの国内進出が活発に行われており、97年12月以降、約20件以上の外国人投資が進行中である。最近の進出形態は、経営権確保のため直接国内企業を買収する形態が大部分である。それも大企業の系列社及び大型専門部品メーカーを中心に行われており、また、進出分野も電子制御装置・電子部品・Air-Bag など主要核心部品メーカーが大部分である。通貨危機以降の多国籍部品メーカーの韓国進出は、韓国経済の通貨危機によるウォンの切下げで投資費用が減少したこと、韓国の部品メーカーの生産経験と製造技術などの一定水準の技術力を持っているので韓国を部品の生産拠点としても魅力があることが主要因である。また、国内部品メーカーが競争激化の中で生き残るために、先進部品メーカーとの技術・資本提携を積極的に推進していることも外国部品メーカーの国内進出を促進している要因となっている。

以上のように、完成車業界の再編、多国籍完成車メーカー及び部品メーカーの国内進出、完成車メーカーの部品発注戦略の変化などによって国内部品産業においても全面的な再編が避けられない状況になっている。

## 6. むすび

これまでの分析で明らかになったように、日本の自動車産業における下請分業生産システムは、部品産業の生産基盤の構築と技術水準の向上を促進し、それを通じての自動車産業の国際競争力を強化する形で形成・深化されてきた。それに対して、韓国の自動車産業の場合、完成車中心の発展、専属・単層構造という下請分業生産システムの構造的特徴などから部品産業の発展が遅延され、技術力・資金力などの面で先進国との競争力格差が大きく、それが自動車産業の競争力向上における重要な障害要因となっていた。そのような両国自動車産業の発展における違いの背後には、時代の違い・国民経済規模の差、そして韓国が日本以上に圧縮的な発展経路を辿ってきたことなどが主な要因として存在していることが明らかになった。このような状況の下で、1997年の通貨危機を契機に韓国の自動車産業は全面的な再編が行われている。つまり、韓国の自動車産業にとって、今後再跳躍できるかどうかの一つの転換期を迎えていると言える。

1990年代後半から自動車産業を取り巻く競争環境も急速に変化している。とりわけ、1990年代の後半から世界自動車産業も再編の動きが目立っている。ダイムラー・クライスラー合併（98年11月）、フォードのボルボ乗用車部門の買収（99年1月）に続き、ルノー・日産の資本提携（99年3月）、ダイムラー・クライスラーと三菱・現代自動車の提携、ルノーの三星買収（2000年1月）など自動車業界の世界的再編が続いている。また、自動車業界では環境・安全・情報などの分野における技術革新が加速化しており、これらの膨大な先端技術開発費の負担が自動車業界の再編を加速化させる一つの要因となっている。

このように競争が激しくなるほど、韓国のような後発工業国における完成車メーカーと部品メーカーの技術蓄積はより困難になり、むしろ海外依存度を深

化させる可能性さえある。これまでのように、長期的な技術投資による競争力の向上より対外依存的な輸出拡大戦略に依存し続けると、結局は韓国の自動車産業は先進国に従属され、存立自体が危うくなる可能性が高い。

このような再編の中で生き残るためには、自社の位置付けを明確に判断し、それに適した技術力と戦略の模索が重要になってくる。世界的な戦略的提携のネットワークに参入しながら、完成車メーカー・部品メーカーとディーラも巻き込んだ形での自動車産業全体としての新しい仕組みの構築も必要であろう。

韓国の自動車部品業界にとっても、一層強い競争圧力にさらされるなど事業環境がより厳しいものになる一方、競争力のある部品メーカーを中心に同種企業間統合など相互補完型の再編を通じて大型化・専門化を加速させるよい機会にもなる。そのためには、品質・コスト面で一層の競争力強化を図るとともに、独自のコア技術の確立・強化、開発リードタイムの短縮、多国籍供給体制の構築などを通じて従来の取引関係・製品分野を超えた新市場の開拓に努力していくことが求められている。自動車産業の基盤である部品産業の崩壊は自動車産業の崩壊を意味することを忘れては行けない。

要するに、今後再跳躍のためには自動車メーカーのみならず、部品メーカー、そして政策担当者にとっても、自動車産業の競争力の本質と課題を理解し、競争環境の変化に適切に対応して行くことが重要である。



## 参 考 文 献

## I. 日本文献

- 浅沼万里「取引様式の選択と交渉力」京都大学『経済論叢』131巻1・2号, 1982.
- 浅沼万里「日本に置ける部品取引の構造——自動車産業の事例——」『経済論叢』13巻3号, 1984.3.
- 浅沼万里「自動車産業に見る中間組織の強み」『日本経済研究センター会報』477号, 1984a.12.
- 浅沼万里「自動車産業における部品取引構造」『季刊現代経済』夏号, 1984b.
- 浅沼万里「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係——関係特殊の技能の抽出と定式化——」『経済論叢』145巻1・2号, 1990.
- 浅沼万里「国際的展望の中で見た日本のメーカーとサプライヤーとの関係」『経済論叢』149巻4・5・6号, 1992.
- 浅沼万里・菊谷達弥「中核企業におけるサプライヤーのリスク吸収」『経済論叢』151巻, 1993.
- 浅沼万里『日本の企業組織革新適応のメカニズム』東洋経済新報社, 1997.
- 足立文彦「東南アジア自動車工業に置ける周辺企業の発展——フィリピン・インドネシア・マレーシアの経験——」『アカデミア』63号, 1979.6.
- 天川 康「最近の中小企業の構造変動——特に下請系列の再編成を中心に——」『大阪市立大学経済学雑誌』66-5, 1972.5.
- 天谷章吾『日本自動車工業の史的展開』亜記書房 1982.
- 池田正孝「独占企業の下請系列再編の新動向」『経済』1973.10.
- 池田正孝「自動車部品工業の下請システムの国際比較」『商工金融』7号, 1987.10.
- 池田正孝「自動車産業における日本型下請システムの国際化」起亜経済研究所国際セミナー資料, 1992.10.
- 池田正孝「下請システムの国際比較——欧州と日本」日本中小企業学会編『先進国の中小企業』同友館, 1984.4.
- 池本 清編『国際経済学』有斐閣, 1986.
- 伊丹敬之・加護野忠男・小林孝雄・榊原清則・伊藤元重『競争と革新——自動車産業の企業成長』東洋経済新報社, 1988.
- 市川弘勝「自動車部品工業における専門化の動向と系列企業再編成の問題点」『調査時報』第7巻2号, 1965.9.
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男『内部組織の経済学』東洋経済新報社, 1985.



- 岩越忠恕『自動車工業論』東京大学出版社, 1969.
- 植草 益『産業組織論』筑摩書房, 1984.
- 上野・武藤「自動車」熊谷尚夫編『日本の産業組織1』中央公論社, 1973.
- 大阪府立商工経済研究所『自動車工業における下請協力体制——機械工業における中小企業の編成過程』1961.
- 大島 卓(編著)『現代日本の自動車部品工業』日本経済評論社, 1987.
- 岡崎敬子「現代下請企業の実証分析」『季刊現代経済』夏号, 1984.
- 奥村正二「自動車工業の発展段階と構造」有沢広己編『現代日本産業講座』岩波書店(機械工業1), 1960.
- 奥村宏・星川順一・松井和夫『現代の産業——自動車工業』東洋経済新報社, 1965.
- 尾高皇之助「下請制機械工業論序説」『経済研究』第29巻3号, 1978.7.
- 尾高皇之助・足立文彦・小野桂之助「経済開発過程における国産化計画の意義と役割——アジア諸国自動車産業の事例分析を中心として——」『一橋大学経済研究』第31巻1号, 1980.1.
- 尾高皇之助「自動車部品工業の発展と停滞」『一橋大学経済研究』第34巻4号, 1983.10.
- 笠井伸幸「韓国自動車産業の発展と課題」『世界経済評論』1986.7.
- 笠井伸幸「韓国の産業育成政策と産業発展——自動車産業の事例研究」『国際研究論集』第1巻1・2号, 1988.4.
- 金井九登「垂直的統合と下請に関する一考察」名古屋大学経済学部『経済科学』第30巻1号, 1981.1.
- 加藤健彦・窪田光純『韓国自動車産業のすべて』日本経済通信社, 1988.
- 機械振興協会経済研究所『日米機械工業における内外製に関する調査研究』1975.
- 機械振興協会経済研究所『機械産業の取引慣行に関する国際比較研究』1992.
- 小宮隆太郎・奥野正寛・鈴木興太郎『日本の産業政策』東大出版会, 1986.
- 佐藤芳雄(編著)『低成長期における外注・下請管理』中央経済社, 1980.
- 佐藤芳雄『寡占体制と中小企業』有斐閣, 1976年
- 佐藤芳雄「日本型下請生産システム形成の軌跡と到達点」『三田商学研究』第29巻2号, 1986.
- 塩地 洋「系列部品メーカーの生産・資本関係——トヨタ自動車のケース」坂本和一・下谷政弘編『現代日本の企業グループ』1987.
- 下川浩一『米国自動車産業経営史研究』東洋経済新報社, 1977.
- 下川浩一「日本に置ける自動車メーカー・部品メーカー関係とその分業構造の歴史的発展と現代的意義——その技術革新と生産柔軟性に関して」『経営志林』第19巻2号,

1982.7.

商工組合中央金庫調査部『下請中小企業の新局面——その自立化志向と下請再編成——』

1983.

商工組合中央金庫調査部「自動車工業における下請系列構造（下）」『商工金融』第33巻  
6号, 1983.6.

清しょう一郎・大森弘喜・中島治彦「自動車部品工業における生産構造の研究（上）」  
『機械経済研究』第8号, 1975.8.

清しょう一郎・大森弘喜・中島治彦「自動車部品工業における生産構造の研究」『機械  
経済研究（中）』第9号, 1976.6.

清しょう一郎「自動車産業における生産合理化と下請不況の実態」『機械経済研究』10  
号, 1977.1.

清成忠男「組立産業における産業組織の変化」『(国民金融公庫)調査月報』5号,  
1988.5.

巽 信晴「下請に関する一考察」『大阪経大論集』174号, 1986.11.

高橋美樹「日本型下請システムの国際移転可能性」『三田商学研究』第30巻3号,  
1987.8.

谷浦妙子「産業政策と国際競争力——メキシコと韓国の自動車産業の比較——」『アジア  
経済』1992.7.

中央大学経済研究所編『自動車産業の国際化と生産システム』中央大学出版部 1994.

通商産業省重工業局自動車課編『日本の自動車産業』通商産業研究社, 1962.

通商産業省重工業局自動車課編『日本の自動車産業』通商産業研究社, 1965.

通商産業省重工業局自動車課編『日本の自動車産業』通商産業研究社, 1968.

中小企業調査協会『各国に置ける下請分業構造の実態と特徴の国際比較』1984.3.

中小企業研究所『技術革新下における下請企業と親企業との連携関係のあり方に関する  
研究』901号, 1984.

富山和夫『現代産業論の構造——増補版』新評論, 1978.

中村 精『中小企業と大企業——日本の産業発展と準垂直的統合』東洋経済新報社,  
1983.

中村秀一郎「下請企業の再評価」『(国民金融公庫)調査月報』, 243号 1981.

中村秀一郎・秋谷重男・清成忠男・山崎充・坂東輝夫『現代中小企業史』日本経済新聞  
社, 1981.

中村清治『現代自動車工業論』有斐閣, 1983.

日本経済新聞社「追い抜かれた日本車」『日経ビジネス』1993.6.21.

- 日本開発銀行「自動車部品業界再編成の現状と今後の展望」『調査月報』18巻11号，1970.2.
- 日本開発銀行「変貌する自動車産業」『調査』79号，1985.1.
- 日本興業銀行調査部「わが国自動車産業の構造と今後の展望」『興銀調査月報』104号，1965.5.
- 日本自動車工業会『日本自動車産業史』1988.
- 日本自動車部品工業会『日本の自動車部品工業』各年号
- 日本長期信用銀行「自動車部品工業の現状と問題点」『調査月報』76号，1963.10.
- 日本長期信用銀行「国際化と技術革新に挑む自動車部品産業」『調査月報』221号，1984.7.
- 日本国民金融公庫調査部（編）『現代下請企業論——産業構造の変化に伴う下請企業の態様』1989.
- 日本商工組合中央金庫調査部『下請中小企業の新局面——その自立意思と下請再編成』1983.
- 日本商工組合中央金庫調査部『新しい分業構造の構築を目指して——円高下の下請機械工業の進展開』1989.
- 延岡健太郎『マルチプロジェクト戦略：ポストリーンの製品開発マネジメント』有斐閣，1996.
- 延岡健太郎「日本自動車企業における部品調達オープン化：92-96年における調達企業数の変化」神戸大学経済経営研究所ディスカッションペーパーNo.J23，1992.
- 平尾光司「下請系列企業にみる構造変化——自動車部品メーカーを事例として」『経済評論』1964.4.
- 藤田敬三・竹内正巳編『中小企業論』有斐閣，1987.
- 藤本隆宏「日・韓自動車産業の形成と産業育成政策」東京大学『経済学論集』60-1，2，3，1994.
- 藤本隆宏「部品取引と企業間関係」植草 益『産業組織論』有斐閣，1995.
- 藤本隆宏・西口敏弘・伊藤秀史『サプライヤー・システム』有斐閣，1998.
- 松井 敏「自動車工業における下請・系列化の実態（上）」『立命館経営学』12巻2号，1973.9.
- 松井 敏「自動車工業における下請・系列化の実態（中）」『立命館経営学』12巻4号，1973.12.
- 松井 敏「自動車工業における外注管理政策・併注政策の進展と階層的企業構造(1)(2)」『立命館経営学』24巻2号，3号，1985.

- 松井 敏「下請制の変化と元方複数化段階の企業系列再考—自動車部品工業・非独占大企業の競争構造—(上)(中)(下)」『立命館経営学』25巻1・2号, 3号, 4号, 1986.
- 水野順子『韓国の自動車産業』アジア経済研究所, 1996.
- 港 徹雄「日本型下請システムとコミュニケーション」武部善人・谷山新朗編『産業経済分析』1984.
- 港 徹雄「日本型生産システムの編成機構—企業間組織の生産性視点」『青山国際政経論集』2号, 1984a.11.
- 港 徹雄「下請中小企業の新局面とその理論展開」『商工金融』35巻1号, 1985.
- 港 徹雄「下請取引に置ける信頼財の形成過程」『商工金融』1988.1.
- 港 徹雄「日本型下請システムと取引慣行」『公正取引』1989.11.
- 港 徹雄「依存関係と下請システムの変貌—90年代への展望」『商工金融』日本商工組合中央金庫, 1990.2.
- 三輪芳郎「下請関係—自動車産業のケース」東京大学『季刊経済学論集』55巻3号, 1989.10.
- 三輪芳郎『日本の企業と産業組織』東京大学, 1990.
- 村田 稔「自動車産業における下請系列企業とその動向」『フェビアン研究』13巻1・2号, 1962.
- 山崎修嗣「日本の自動車部品工業の育成政策」京都大学『経済論叢』第144巻3, 4号, 1989.
- 山崎修嗣「日本自動車部品工業の階層化と技術革新」京都大学『経済論叢』第154巻6号, 1994.12.
- 渡辺幸男『日本機械工業の社会的分業構造』有斐閣, 1997.

## II. 韓国語文献

- 起亜経済研究所『韓国の自動車産業』各年度.
- 起亜経済研究所『国民経済と自動車産業』1992.
- 起亜経済研究所『世界自動車産業』各年版.
- 起亜自動車『起亜自動車50年史』1995.
- 金奉吉「日本自動車産業の競争力分析」起亜経済研究所『自動車経済』126号, 1995.6.
- 金奉吉『協力部品メーカーの育成方案』起亜経済研究所 1996.6.
- 金奉吉「日本自動車部品産業の成長要因分析」起亜経済研究所『自動車経済』144号, 1996.10.

- 金奉吉「韓国の完成車メーカーの再編と下請分業システム」『世界経済評論』Vol.43, No.6, 1999.
- 金志洪「市場進入と工業発展法の運用方案」『韓国開発研究』夏号, 1989.
- 孔柄ホ・金恩慈『親企業と強力企業の協力関係現況』韓国経済研究院 1993.
- ミンキョンヒ・呉圭昌『自動車産業長期発展構想』産業研究院 1991.
- 朴原荘『自動車産業』ウンジン出版, 1994.
- 産業研究院『韓国の部品産業』1988.
- 産業研究院『韓国の自動車部品工業』1984.
- 産業研究院「機械類・部品の国産化開発と産業政策方向」『月刊産業動向』1987.7.
- 産業研究院『21世紀に向けた韓国自動車産業の発展方向』1994.
- 商工部『長期自動車工業振興計画』1974.1.
- 商工部「新しい跳躍のための自動車工業発展方向」1987.6.
- 商工部『自動車産業白書』1988.
- 商工部『中小企業に関する年次報告』1988a.
- 辛サンスク「韓国自動車産業の構造変化と国家介入の役割」, 韓国産業社会研究会編『韓国資本主義と自動車産業』1990.
- 呉原徹『韓国型経済建設: 自動車産業』起亜経済研究所, 1996.
- 李徹ヒ『韓国の自動車産業』韓国開発研究院, 1980.
- 李権ヒョン『韓国自動車産業の発展過程』起亜経済研究所, 1995.
- 任千錫『日本自動車産業の競争力強化と下請分業生産の役割』対外経済政策研究院, 1993.4.
- 自動車工業発展民間協議会『自動車産業の中長期発展計画(案)』1992.
- 財政経済院『国内外主要経済指標』各年版.
- 財政経済院『外国人投資制度沿革集』1986.
- 重化学工業推進委員会企画団『重化学工業発展史』1979.
- 張柄翼「韓国自動車産業政策に関する研究」『韓国東南経済学会経済学論集』第1巻1号, 1992.
- 丁振声『韓国完成車企業の部品企業育成戦略と部品企業の対応』韓国開発研究院, 1994.
- ジョジョンゼ「韓国自動車産業の現況と課題」SIES編『韓国自動車産業の構造変化と課題』11-48頁, 1998.
- ジョヒョンジェ『韓国自動車産業の生産方式に関する研究』ソウル大学博士論文, 1992.
- 中小企業協同組合中央会『中小企業系列化施策便覧』1987.
- 中小企業協同組合中央会『受給企業体協議会運営事例集』1988.12.

- 通商産業部『自動車部品産業発展戦略：XC-5 Project』1994.7.
- 河在泳『取引費用理論による専用施設及び部品の調達体系に関する研究』中央大学経済学博士論文, 1989.
- 韓国科学技術処『技術開発支援制度案内』1986.
- 韓国科学技術処『革新技術開発研究』1988.6.
- 韓国開発研究院『我が国自動車産業の当面の課題と産業組織政策』1994.
- 韓国産業経済技術研究院『自動車工業の問題点と育成方案』1982.
- 韓国産業銀行『韓国産業銀行30年史』1984.
- 韓国産業銀行「我が国自動車部品工業系列化原価と育成方案」『産業技術』241号, 1986.12.
- 韓国産業銀行「自動車部品工業の構造分析と開発戦略」『調査月報』368号, 1986a.7.
- 韓国産業銀行『韓国の産業(上,下)』1987.
- 韓国産業銀行「自動車部品工業の国産開発現況と促進方向」『経済ブリス』405号, 1989.2.5.
- 韓国産業銀行『設備投資計画』各年版.
- 韓国産業技術振興協会『技術導入年次報告書』各年版.
- 韓国自動車工業協同組合『自動車工業便覧』各年版.
- 韓国自動車工業協同組合『自動車組合20年史』1983.
- 韓国自動車工業協同組合『自動車部品工業の現況及び発展方向』1991.8.
- 韓国自動車工業会『自動車統計年報』各年版.
- 韓国自動車工業会『韓国自動車産業の現況と当面の課題』1990.2.
- 漢陽大学経営研究所『国際競争力向上のための自動車企業と部品企業との協力関係構築に関する研究』1995.
- 現代自動車『現代自動車20年史』1987.
- 現代自動車『現代自動車史』1992.
- 洪長杓『韓国における下請系列化に関する研究』1993.
- 玄永錫・李珍周「韓国自動車産業の技術発展過程」韓国自動車工業協同組合『自工報』1984.12号. 1985.

### III. 英文文献

- Althuler A., Anderson M., Jones D., Roos & Womack J., *The Future of the Automobile*, The MIT Press, 1984.
- Balassa, B., "Trade Liberalization and Revealed Comparative Advantage",

- Manchester School of Economic and Social Studies*, Vol.33, No.2, May 1965.
- Branson J., *Automotive Industries in Developing Countries*, IBRD, 1969.
- Camamor, W.S and Wilson, T.A., "Advantage, Market Structure and Performance", *Review of Economics and Statistics*, Vol.49, 1967.
- Chun, Myeong-ki, "Transformation of the Subcontracting System in the Automobile Industry: A Case Study in Korea", *IMVP Research Briefing Meeting*, June 1993.
- Clark, K.B., and Fujimoto, T., *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- Cusumano, Michael A., *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*, Harvard University Press, 1985.
- EIU (The Economist Intelligence Unit), "Automotive Prospects in the Leading Developing Countries," *International Motor Business*, 1989.1.
- EIU (The Economist Intelligence Unit), *European Motor Business*, 1989.5.
- Fuss and Wavernman, *Cost and Productivity in Automobile Production*, Cambridge U.P, 1992.
- Helper, S.R., "Competitive Supplier Relations in the U.S. and Japanese Auto Industries: An Exit/Voice Approach," *Business and Economics History*, Second Series 19, 1990.
- Helper, S.R., and D.I. Levine, "Long-Term Supplier Relations and Product-market Structure," *The Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.8 No.3, 1994.
- Hoffman K. & R. Kaplinsky, *Driving Force: The Global Restructuring of Technology, Labor, and Investment in the Automobile and Components Industries*, West review Press, 1988.
- Kim, B. Clark, Takahiro Fujimoto, *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, 1991.
- Kyuchang Oh, *Koreas Automotive Industry: A study on the Competitive Advantages in the Production System*, KIET, 1996.
- Jenkins, R., *Transnational Corporations and the Latin American Automobile Industry*, University of Pittsburgh Press, 1987.

- Jons, D.T. and J.P.Womack, "Developing Countries and the Future of the Automobile Industry," *World Development*, Vol.13, No.3, 1985.
- Maxcy, C., *The Multinational Motor Industry*, Croom Helm Ltd., London, 1981.
- Mitsubishi Research Institute, *The Relationship between Japanese Auto and Auto Parts Markers*, 1987.
- Nishiguchi, T., *Strategic Industrial Sourcing*, New York: Oxford University Press.1994.
- Nobeoka, K., "The Influence of Customer Scope on Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry," *IMVP Working Paper*, 1995.
- O'Brien, P., "The Automotive Industry in the Developing Countries," *The Economist Intelligence Unit*, Special Report No.1175, 1989.
- Odaka Konosuke, Ono Keinosuke, Adachi Fumihiko, *The Automobile Industry in Japan-A Study of Ancillary Firm Development*, KINOKUNIYA, 1988.
- Quinn D.P., *Restructuring the Automobile Industry*, Columbia University Press, 1988.
- Rhys G., *The Structure of British Industry*, Unwin Hyman, London, 1988.
- Sanjaya Lall, "The International Automotive Industry and the Developing Wor-ld," *World Development*, Vol.8, 1980.
- Scherer, F.M. and D.Ross, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Co., 1990.
- Stigler, G., "The Economies of Scale," *Journal of Law and Economics*, Vol.1, 1958.
- Toder E.J., *Trade Policy and the U.S. Automobile Industry*, Praeger Publishers, 1978.
- Richardson J., "Parallel Sourcing and Supplier Performance in the Japanese Automobile Industry," *Strategic Management Journal*, July. 1993.
- Weiss, L.W., "Factors in Changing Concentrations," *Review of Economics and Statistics*, Vol.45, 1963.
- Williamson, O.E., *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975.



- Williamson, O.E., "Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics* 22, 1979.
- Williamson, O.E., "The Logic of Economic Organization," *Journal of Law, Economics, and Organization* 4, 1988.
- Williamson, O.E., "Corporate Finance and Corporate Governance," *Journal of Finance* 43, 1988a.
- Williamson, O.E., "Transaction Cost Economics," in Schmalensee, R., and Willig, R. edit, *Handbook of Industrial Organization*, 1989.
- Womack, J. et al, *The Machine that Changed the World*, 1990.

## 索引

- |               |              |                   |                |
|---------------|--------------|-------------------|----------------|
| (あ)           |              | 起亜自動車             | 145, 150, 166  |
| 亜細亜自動車        | 145, 188     | 起亜精機              | 268            |
| アウトソーシング      | 169          | 起亜重工業             | 258            |
| 研究開発 (R&D) 投資 | 178          | KIA TECHO         | 272            |
| 暗黙の合意         | 276          | 機械工業振興臨時措置法 (機振法) | 95~98          |
| 委託生産          | 7            | 機械部品及び素材類の国産化計画   | 202            |
| 一元化発注         | 239          | 機会主義              | 28, 30         |
| 一次下請部品メーカー    | 36, 116, 120 | 企業合理化促進法          | 89             |
| インセンティブ・システム  | 42, 49       | 企業特殊的要素           | 8              |
| 運転資金貸出        | 232          | 規模の経済性            | 15~19          |
| X-非効率         | 26           | 規模の非経済性           | 28             |
| X-C5 プロジェクト   | 203          | 技術提携              | 70~76, 162~168 |
| 円高            | 201          | 競争入札方式            | 40             |
| OEM 輸出        | 168          | 業体指導部             | 237            |
| オーバーラップ供給体制   | 47           | 共同開発              | 30, 249        |
| オペル           | 169          | 協力会               | 35, 112, 231   |
|               |              | 協豊会               | 35, 113        |
| (か)           |              | 関西協豊会             | 35             |
| 外貨割当制         | 85           | 関東協豊会             | 35             |
| 外注            | 23, 24       | 東海協豊会             | 35             |
| 外注率           | 34, 35, 301  | 協力インセンティブ         | 48             |
| 改善提案          | 42           | グループ化計画           | 88, 93         |
| 価格競争力         | 8            | グローバル・ソーシング       | 44             |
| 寡占レント         | 47           | クライスラー            | 169            |
| 河東換自動車        | 144          | 軍用自動車補助法          | 56             |
| 関係社           | 307          | 系列会社指定制度          | 311            |
| 関係特殊的資産       | 25, 30       | 系列診断              | 115            |
| 関係特殊的レント      | 30           | ゲストエンジニアリング       | 249            |
| 雁行形態論         | 54           | KD 生産             | 54, 74, 147    |
| 関税率           | 84, 181      | SKD               | 74, 148        |
| 管理された競争       | 47           | CKD               | 74, 148        |

KD 輸出	157	自動車工業合理化措置	167, 193
顕示比較優位 (RCA)	295	自動車工業保護法	145, 184
現代自動車	145, 150, 163, 167	シバル自動車	144
工業発展法	195	資本不可分性	16
工程間分業	296	指定系列化品目	198
公正取引法	311	資本提携	162~168
合理化業種指定	196	重化学工業化政策	187
国産化告示品目	202	受注企業	7
国産化政策	197~204	重層分業構造	127~130, 304
国産化率	70, 199	晶宝会	35
国産乗用車育成政策	88	承認図	40, 124
国民所得倍増計画	62	囚人のジレンマ	49
国民車構想	88	出資規制制度	311
国家特殊的優位	8	情報ターミナル	45
国際競争力	8	情報ネットワーク	46
		新進自動車	148
(さ)		垂直統合	25~26
最小効率規模 (MES)	17	水平系列化	100, 227
材料費	253	スーパーマーケット方式	110
債務保証制限	311	生産設備移管	235
社会的分業	6	設備自動化	213
三星自動車	196, 316	JIT	21, 243
サブアSEMBリー工程	129	セナラ自動車	148
GM	54, 168	全数検査	291
GM コリア	149, 189	専属構造	111, 284, 303
市場競争原理	24	専用設備	212
下請	5	総合機械産業	20
下請生産制	6	組織内取引	29
下請分業生産システム	5~8	総要素生産性	17
下請取引	28	双電自動車	144
自動化設備	212		
自動化率	213	(た)	
自動車製造事業法	56	大宇自動車	144, 168

体制整備融資	88	(は)	
貸与図	39, 124	発注企業	7
単価更新	279	発注計画書	244, 284
単層構造	284, 309	バラソン・カーブ	201
単品発注	247	範囲の経済性	15
ディーゼル自動車工業	56	非価格競争力	16
TQC	271	非関税障壁	183
地球温暖化	21	ピック・アップ構想	120
中間組織	28~31	標準国際貿易分類	294
中小企業系列化促進法	189, 216	評判効果	29
長期・継続取引関係	38, 241	付加価値通信網	243, 281
長期自動車工業振興計画	187	VA (価値分析)	42
統合運送方式	243	VE (価値工学)	42
通商摩擦	68, 198	物品税	84
電気自動車	21	部品国産化5カ年計画	202
東亜自動車	194	フォード	54, 166
等級制度	241	複数発注	47, 125
東友会	113	物的資産の特殊性	26
特別消費税	183	物的生産性	81
取引経済学	25	部品集積倉庫	243
取引費用	25	保護関税	83, 181
トヨタ自動車	58, 63	貿易・資本自由化	77
		貿易特化指数	298
(な)		宝会	35
内製	23	Voice 戦略	30
内製率	34	ホールドアップ	25
内部組織経済学	28	本田技研工業	63
流れ生産方式	110		
2次下請部品メーカー	129, 130	(ま)	
日産自動車	58, 63	マツダ	58, 166
納期指定	282	マスキー法	66
		埋没費用	25
		三菱自動車	58, 163

無検査	291
モータリゼーション	62, 159, 196
陸会	113
目標価格	286
目標製造原価	21

## (ゆ)

輸出成長段階	57, 151
輸出特化	295
ユニット発注	247
輸入数量制限	83
輸入自主規制 (VER)	68, 152
輸入自由化	147, 183
輸入代替	54
輸入多辺化措置	147
輸入特化	295
幼稚産業保護論	60

## (ら)

リスクシェアリング	30
立地特殊性	25
ルノー	165, 320
労使紛争	245
ロイヤリティ	61
労働コスト	156
ロック・イン効果	25

## 研究叢書 (既刊)

- 
- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 第1号 生産と分配に対する貿易効果の分析            | 片野 彦二著 1961年  |
| 第2号 国際貿易と経済発展                   | 川田富久雄著 1961年  |
| 第3号 国際私法の法典化に関する史的研究            | 川上 太郎著 1961年  |
| 第4号 アメリカ経営史                     | 井上 忠勝著 1961年  |
| 第5号 神戸港における港湾荷役経済の研究            |   |
|                                 | 柴田銀次郎・佐々木誠治・秋山 一郎・山本 泰督著 1962年                              |
| 第6号 企業評価論の研究                    | 小野 二郎著 1963年  |
| 第7号 経営費用理論研究                    | 小林 哲夫著 1964年  |
| 第8号 船内労働の実態                     | 佐々木誠治著 1964年  |
| 第9号 船員の雇用制度                     | 山本 泰督著 1965年  |
| 第10号 国際私法条約集                    | 川上 太郎著 1966年  |
| 第11号 地域経済開発と交通に関する理論            | 野村寅三郎著 1966年  |
| 第12号 国際私法の国際的法典化                | 川上 太郎著 1966年  |
| 第13号 南北貿易と日本の政策                 | 川田富久雄著 1966年  |
| 第14号 インド経済における所得分配構造            | 片野 彦二著 1968年  |
| 第15号 ラテンアメリカ経済統合の理論と現実          | 西向 嘉昭著 1969年  |
| 第16号 会計情報とEDP 監査                | 中野 勲・大矢知浩司共著 1972年  |
| 第17号 国際収支と資産選択                  | 井川 一宏著 1974年  |
| 第18号 経営計測システムの研究                |   |
|                                 | Business & Economic Information Control and Analysis System |
|                                 | 定道 宏著 1978年   |
| 第19号 日本・オセアニア間の海上輸送とオセアニア主要港の現況 |   |
|                                 | 佐々木誠治著 1978年  |
| 第20号 計量経済システム STEPS-BEICA       | 定道 宏・布上 康夫共著 1979年  |
| 第21号 海上運賃の経済分析                  | 下條 哲司著 1979年  |
| 第22号 国際法上の船籍論                   | 嘉納 孔著 1981年   |
| 第23号 ブラジル経済の高度成長期の研究            | 西島 章次著 1981年  |
-

---

 研究叢書 (既刊)
 

---

- 第24号 資本蓄積過程の分析  
 一理論的枠組とオーストラリア経済への適用一 下村 和雄著 1983年
- 第25号 会計情報公開論 山地 秀俊著 1983年
- 第26号 企業の国際化をめぐる特殊研究 井上 忠勝・山本 泰督・  
 下條 哲司・井川 一宏・山地 秀俊著 1983年
- 第27号 海運における国家政策と企業行動 海運経済専門委員会著 1984年
- 第28号 オーストラリアの金融システムと金融政策 石垣 健一著 1985年
- 第29号 会計情報公開制度の実証的研究  
 一日米比較を目指して一 山地 秀俊著 1986年
- 第30号 配船の理論的基礎 下條哲司編著 1986年
- 第31号 仮想電子計算機と計算機言語システム  
 一世界計量経済モデル分析システム一 安田 聖著 1986年
- 第32号 期待効用理論 一批判的検討一 伊藤 駒之著 1986年
- 第33号 アメリカ企業経営史研究 井上 忠勝著 1987年
- 第34号 反トラスト政策 一経済的および法的分析一  
 カールケイゼン・ドナルド F. ターナー共著  
 根岸 哲・橋本 介三共訳 1988年
- 第35号 会計情報システムと人間行動 中野 勲編著 1989年
- 第36号 国際金融経済論の新展開  
 一変動為替相場制度を中心として一 井澤 秀記著 1989年
- 第37号 労働市場研究の現代的課題 小西 康生・三木 信一共著 1989年
- 第38号 香港企業会計制度の研究 中野 勲編著 1989年
- 第39号 国際比較統計研究モノグラフ 1 能勢 信子著 1990年
- 第40号 経済発展と還太平洋経済  
 西向 嘉昭・石垣 健一・西島 章次・片山 誠一共編著 1991年
- 第41号 労使問題と会計情報公開 山地 秀俊著 1991年
- 第42号 経営財務と会計の諸問題 森 昭夫編著 1992年
- 第43号 国際比較統計研究モノグラフ 2 小西康生編著 1993年
- 第44号 アメリカ現代会計成立史論 中野 常男・高須 教夫・山地 秀俊共著 1993年

---

 研究叢書 (既刊)
 

---

- 第45号 ネットワーク環境における情報システムの研究 宮崎 耕著 1994年
- 第46号 財務情報分析と新情報システム環境 民野 庄造著 1995年
- 第47号 税効果会計 梶原 晃著 1995年
- 第48号 アジア経済研究 阿部 茂行著 1997年
- 第49号 会計とイメージ 山地 秀俊・中野 常男・高須 教夫著 1997年
- 第50号 地域保健医療情報システム  
—加古川地域における地域情報化戦略— 小西 康生・中村 利男著 1997年
- 第51号 原価主義と時価主義 山地 秀俊編著 1998年
- 第52号 RIEB データベースの研究 安田 豊・阿部 茂行著 1998年
- 第53号 地方公共分野の情報化 小西 康生編著 1998年  
日本の金融システムの再構築とグローバル経済  
石垣 健一・日野 博之編著 1998年
- 第54号 日本型銀行システムの変貌と企業会計 山地 秀俊編著  
澤邊 紀生・櫻田 照雄・星野 一郎・  
松本 祥尚・音川 和久・中野 勲著 2000年



日・韓自動車産業の国際競争力と下請分業生産システム

研究叢書55

---

平成12年12月5日 印刷

(非 売 品)

平成12年12月15日 発行

神戸大学経済経営研究所

著 者 金 奉 吉

神戸市灘区六甲台町2-1

発行所 神戸大学経済経営研究所

神戸市兵庫区荒田町3-2-19

印 刷

有限会社わかばやし印刷

---