

93-J-9

日韓自動車産業の形成と産業育成政策：草稿

藤本隆宏
東京大学経済学部

1993年5月

日韓自動車産業の形成と産業育成政策：草稿

「日韓産業政策の比較研究のためのシンポジウム」提出論文

1993年6月1日

東京大学 経済学部 藤本隆宏

1 はじめに

本稿では、国内産業育成政策に焦点を絞って、日韓における産業政策の違いを比較することにする。

19世紀終りに勃興した自動車産業においては、ヨーロッパ（特にフランス）、アメリカ、日本の順に最大生産国がシフトしてきたが、100年後の現在、自動車の製品企画・技術開発・製品開発・製造・販売の一貫した機能を有する量産自動車メーカーは世界で約30社前後であり、その本拠地は依然としてヨーロッパ、アメリカ、日本にほぼ集中している。一方、1990年における自動車輸出台数（米加間、EC内の輸出を除く）をみると、北米23万台、ドイツ99万台、フランス46万台、イタリア13万台、イギリス10万台、日本583万台となっている¹⁾。日本、EC、アメリカ以外からの輸出では、韓国の35万台（ピークは1988年の58万台）、メキシコ28万台、ブラジル19万台、旧ソ連40万台などが目立つところであるが、メキシコとブラジルは欧米多国籍企業の子会社を中心である。北米市場に限定すると、1990年の自動車輸出は日本から253万台、ECから39万台、韓国から25万台である。

一方、1990年の世界の自動車メーカーの上位20社をみると、生産台数でも売上高でも、日米欧以外ではただ1社、韓国の現代自動車が17位にランクされている。最後に各国の自動車生産台数（1991年）は、日本が約1300万台、アメリカ約900万台、ドイツ約500万台、以下フランス360万、スペイン210万、旧ソ連200万台前後、カナダ、イタリア190万、韓国、イギリス150万の順であり、以下100万台前後を生産するのがベルギー、ブラジル、メキシコである。この他、近年急成長をみせている中国が生産台数100万台弱に達していると思われるが、基本的には国内市場向けに限定されている。

以上をまとめると、世界自動車産業の歴史のなかで、欧米以外で自前の開発・生産システムをも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年代の韓国のみとあって過言ではない。無論両国は歴史的発展のパターン、国民経済の規模、世界市場参入のタイミングなどがかなり異なり、また現在抱えている問題の性質もやや違っている。しかしながら、新興工業国・発展途上国の自動車産業育成一般を考える場合、両国を比較しつつその経験を現時点で整理しておくことは無駄ではなかろう。本稿では、主に歴史的な観点から、日韓の自動車産業における自動車企業、市場、産業育成政策の相互作用に関して比較を試みることにする。

ただし、体系的な比較分析は今後の課題として、今回はとりあえず、日韓自動車産業とその育成政策を対比的に記述することに専念することにする。

¹⁾ 以下、第1節の統計数値は日産自動車「自動車産業ハンドブック」1992/3年版による。

2 自動車産業育成政策の分析枠組

2.1 産業育成政策の構成要素

競争力の視点：本稿では、産業育成政策を、「企業の競争力」という観点から考えてみることにする。すなわち、産業育成政策を、「特定の国内産業を構成する企業群の形成・成長を促進し、その国際競争力を長期的に高めることを目標とする政府の政策」と規定することにする。一般に、企業の競争力とは、市場を構成する消費者・顧客からみた、その企業の製品・サービスの魅力度・満足度のことだといえる。産業育成政策は、内外の企業が内外の市場において競争力を実現するプロセスに長期的視野をもって介入することによって、国内産業を構成する企業がより強い対外的競争力を発揮する（＝顧客満足を実現する）こと支援しようとするのである。対象となる「国内産業」に外資系多国籍企業の子会社・合弁会社を含むか、あるいは民族資本に限るかという問題は残るが、本稿では一応外資系も含む国内設立企業を対象と考えることにする。

このように、企業あるいは市場の側から産業育成政策を考えることは、次のような発想につながる。第一に、産業政策だけを取り出してその効果を議論することには限界があり、むしろその産業を構成する内外企業、内外市場、部品産業、労働市場などの間のダイナミックかつ長期的な相互作用に着目する必要がある。第二に、市場において競争力を直接的に実現するのは製造企業であり、産業育成政策の役割は間接的なものに留まるということである。この観点から本稿では、日韓両国の自動車産業全般の歴史と現状を検討した上で、それとの関連で産業育成政策を考えることにする。

産業育成政策の類型：以上のような競争力の観点から、自動車産業育成政策は幾つかのタイプや構成要素に分けて考えることができる。例えば、国内企業の国際競争力強化をめざす促進的政策と、外国企業の競争力・支配力の抑制をねらう制限的政策とがありうる。また、国内市場での輸入品に対する競争力向上を企図する輸入代替政策と、海外市場での自国品の競争力向上を目的とする輸出促進政策とを分けることも一般的である。さらに、民間企業の活動に影響を与える間接統制と、国家政府が自ら国営企業を所有・経営する直接統制とがある。

この他、競争力どの側面（コスト、品質、納期、販売力など）に影響を与えるかによって、コスト・価格に影響を与える政策（例えば税制優遇、関税）、品質・製品内容に影響する政策（例えばモデル数制限）、数量・納期に影響する政策（例えば輸入数量規制）などに分けることもできる。

本稿では特に、産業育成政策が競争力の実現過程のどの段階に影響を与えるかに着目する。つまり企業が一国の自動車産業に参入し、車種体系を選択し、個別車種を企画・設計し、工場を建設し、設備・治工具を開発・購入し、資材・部品を購入し、人員を採用し、生産を行い、完成品を販売し、市場でそれが消費される、という一連の企業活動・消費活動のどの部分に影響を与えるかによって自動車産業育成政策を分類してみることにする。具体的には、企業の競争力実現・顧客満足創造にかかわる意思決定と活動を次の三つの段階に分けてみよう。第1に、一国の自動車産業に参入するかどうかの意思決定である。これは、国内資本による新規設立、他産業からの多角化、外国資本の直接投資を含む。第2に、どのような車種体系を持ち、その枠内でどのような個別製品を企画・設計するかという、いわゆる商品企画・製品開発に関する意思決定がある。そして第3に、そのように固められた製品設計を具体化するために設備投資・生産準備を行い、部品・資材を購入し実際の製品を生産・販売する段階がある。

こうした競争力実現の三段階のどこに働きかけるかによって、産業育成政策も三層に分類できる。第1に、内外企業の参入・撤退の意思決定に影響を与える参入・撤退関連政策がある。これには外国企業のみを差別して参入規制あるいは撤退促進する外資政策、国内企業も含めて企業数を制限すべく参入規制・撤退促進・合併促進をおこなう企業集約化政

策、そして民間企業の参入を制限する国営化政策などがある。第2に、参入した各企業の商品企画・開発活動に働きかけてモデルミックス、技術体系、ないし個別製品の設計に影響を与えようとする、車種・技術関連政策がある。モデル数の制限、モデルチェンジ期間の制限、部品共通化促進、燃費・環境・安全基準、寸法規格（軽自動車など）、国民車構想、研究開発優遇措置等がある。第3に、自動車企業の生産・購買・販売の計画や活動を制約ないし促進する生産・販売関連政策がある。これには一連の輸入制限措置、輸出促進措置、国産化率義務設定、設備投資優遇措置、内需の促進・抑制策などが含まれる。以下、自動車産業育成政策の三類型について簡単に論じることとする^{註2}。

2. 2 参入・撤退関連政策

一言でいえば、自国の自動車産業・同部品産業を構成する企業ミックスに対して、政策的な影響を与えようとするものである。大きく分ければ、全体の企業数に関わる政策と、その中での外資系・民族系資本の構成に関わる政策、民間資本と国家資本の構成に関わる政策などがある。新興工業国・発展途上国の自動車産業育成政策の中で実際に見られるものを列挙すれば次のとおりである。

国内企業の参入規制・促進：新産業の勃興期には、政府が国内メーカーの設立を促進することがある。例えばその産業での事業設立を政府の許可制にして、認可企業に対しては税制等の優遇措置を与えることにより、新産業における企業設立を促進することができる。逆に、参入企業数が多すぎて個々の企業の量産規模が確保できず、競争力が改善しないと政府が判断する場合は、許可制などを武器に政府が組立・部品の参入企業数の制限や撤退促進を行う、いわゆるメーカー集約化政策が採られることもある。

外資の導入制限・促進：国内で生産・販売を行う企業として民族系企業中心で行くか、外資系企業中心でいくかは、微妙な判断である。先進国の外資系企業は一般に競争力の高い生産・販売システム（製品技術、生産技術、生産管理技術、販売ノウハウなどのパッケージ）を持っているから、外資導入を通じてその経営資源のパッケージを導入することが国内産業のレベルアップに直結することが期待できる。また、一般に国内貯蓄の不足する発展途上国では、外国企業の直接投資は経営資源と資金が同時調達できる点で魅力的である。しかし反面、外資系子会社の導入は、本国の多国籍企業本社の支配構造の移植をも意味する。つまり、現地政府の産業政策と多国籍企業のグローバル戦略の対立という古典的な問題を抱え込むことになる。外国系企業はまた、本国で形成された技術体系・製品体系を押し付けてくる結果、現地の国内市場の実態と不適合を起こすことがある。外資系が国内の民族系企業を駆逐する恐れもある。これらのプラス・マイナスをどう評価するかの違いによって、発展途上国・新興工業国の外資政策は、外資全面禁止から全面自由化・導入促進まで大きくばらついている。中間形態としては、外資の出資比率の制限（例えば50%合弁までを認める）、外資の選択的導入（特定の外資のみに事業認可を与える）がある。

国営化：旧共産圏の国々のみならず、中東・アフリカの発展途上国（アルジェリア、エジプト、イラク、パキスタン）などにもみられた政策である。国営企業のねらいは次の二点であろう。第一に、国内資本市場の不備故に国家自体の資本調達能力（徴税）を利用すること。第二に、自動車工業を国家の直接統制下におくことによって提携先の外資の支配力を排し、その国家方針からの逸脱を防ぐことである。しかし、この方針の下で顕著な発展を遂げた発展途上国自動車産業はいまのところ見あたらない。

2. 3 車種・技術関連政策

このタイプには、各メーカーのモデルミックス、技術ミックスに影響を与えることを通

^{註2} 以下の枠組は、三菱総合研究所「発展途上国における自動車関連政策」（1979年）を土台にしている。

じて、国内産業全体としての国際競争力に影響を与えようとするものが含まれる。つまり、企業の製品開発・企画レベルの意思決定に対応する政策群である。

車種・モデルチェンジ制限：国内企業の開発・生産する基本モデルの数は、原則としては各企業の製品戦略に属する事項であるが、結果として車種が乱立し規模の経済が阻害される場合、国家が介入して車種の数に制限を加えることがある。また、モデルチェンジサイクルに下限を設けることも、結果的にはモデルあたり累積生産量の確保につながる。

特に外国設計車のライセンス生産を行う場合、モデルの乱立が起こりやすいので、政府は技術導入契約に対する許可を選択的に行うことによって事実上モデル数を制限することがある。これに対し、自動車メーカーが独自の製品開発体制を既に確立している場合は、政府がその製品ミックス戦略策定に直接介入することはほとんどない。

技術導入促進：国内企業の技術ミックスに影響を与える政策としては、民間研究開発活動の奨励政策、国立研究所からの技術移転なども考えられるが、主要な自動車関連技術が先進国の自動車産業に独占されている現状では、先進国自動車・同部品メーカーからの技術導入のフローをコントロールすることが最も有効な手段となる。導入技術としては特定モデルの完成車技術一式、個別の部品技術、生産技術などがあるが、国産化の段階では特に部品技術の導入が重要である。いずれにしても、車輛技術全体をパッケージ導入する方針を採る国と、個別技術をばらばらに導入する方針の国とに分かれるといえよう。また、外国メーカーは先進技術を提供する条件として技術供与先への資本参加を求めてくるケースが多いので、技術導入促進政策と外資導入政策は連動する傾向がある。

また、設備に体化した生産技術の導入を促進する措置としては、輸入設備に対する関税免除措置などがある。

設計への直接介入：政府が直接に製品開発活動を指揮する、あるいは民間自動車メーカーに設計委託する形で、国として指定した「標準車」、「国民車」を設計することがある。また、政府がメーカー間での部品設計共通化を指導することもある。こうして国が指定した製品設計に従って国の許可する特定国内メーカーに生産を行わせることによって、量産効果を実現し、かつ外国自動車メーカーの設計力・技術力への従属から脱却しようというのが、政府の直接設計介入のねらいといえる。軍需と結び付くケース、例えば戦前の日本のトラックなどにその例がみられるが、戦後は自動車技術自体が高度化し、政府に自動車の製品開発を指導する技術力・管理技術が伴わないことが一般的となってきたため、政府主導による独自車輛開発のケースはほとんど見られない。

設計への間接介入：自動車の社会的役割が重要になるにつれて、自動車先進国では環境・燃費・安全規制などの基準値を政府が設定することによって、自動車メーカーの設計活動に間接的な影響を与えることが多くなっている。その政策目的は直接的には企業の競争力とは関係ないが、排ガス規制値や安全基準が異なる国へ輸出することがコストアップにつながり、結果的に一種の非関税輸入障壁になる場合もある。

また、いわゆる「国民車」の緩やかなケースとして、車体サイズや排気量に上限を設け、枠内に収まる車を税制面など優遇することにより、消費者が購入しやすい小型車の開発を誘導することがある。日本の軽自動車枠はその例である。

2. 4 生産・販売関連政策（貿易政策・投資奨励策など）

外国企業に対する輸入制限と、自国企業に対する投資促進政策が二つの柱である。自動車産業におけるいわゆる「国産化政策」とは、国内組立企業のための部品の国産化を促進する政策のことで、輸入制限・輸入代替政策の一種とみなすことができる。また、輸出を目的とした設備投資・設備輸入などを優遇するいわゆる輸出促進政策は、目的を絞った投資促進政策の一種とみることができる。

完成車輸入制限とKD組立：完成車の輸入規制は、外貨の節約という消極的な側面と、自動車組立工業の輸入代替的育成という積極的な側面とがある。例えば、国際収支が慢性的に赤字体質の発展途上国は高額商品である自動車の輸入を抑制せざるを得ない。この場合、産業材的な性格をもつ商用車よりも贅沢品とみなされる乗用車の方が規制が厳しいことが多い。逆に、石油収入が潤沢であった70年代のサウジアラビアなどは、輸入台数規制はなく関税率も低かった。

輸入代替工業化の主な目的は、自国産業育成による所得水準の引上げ、雇用の拡大といった経済効果である。特に自動車産業は総合産業であり、前方・後方連関効果も大きいこともあって、発展途上国では工業化の中核として捉えるケースが多い。また、自動車は近代的工業の典型であり、これを擁することは国家威信につながるという考え方もある。

いずれにしても、発展途上国・新興工業国の自動車組立工業は先進国に比べて国際競争力が不足するので、「幼稚産業保護」を理由に完成車の輸入を制限し、国内産業を一定期間保護する。また、競争力向上のため外国資本の組立工場を誘致しようとする場合、完成車輸入を制限することが条件となるという意味で、外資導入政策と輸入制限とが連動することもある。

完成車の輸入が制限されると、外国自動車メーカーは組み付け部品一式をキットで輸入して国内でノックダウン（KD）組立を開始することが多い。しかしながら、自動車生産に占める組立工程の割合は大きくなく、先進国では製造コストの一割以下といわれる。部品輸入による外貨負担も大きい。したがって、輸入代替工業化を目指す政府は、組立の輸入代替に留まらず、さらに部品生産の国産化へと移行する。つまり、完成車輸入代替によるKD組立は、後述の部品を含めた国産化のための過渡的段階であることが多いのである。

部品輸入制限と部品国産化規制：自動車産業において「国産化」とはOEM組み付け部品の輸入代替を指す。発展途上国で典型的なのは、外国設計車をベースに、KD組立段階から出発して徐々にKD部品を国内生産に置き換え、国産化率を高めていくことである。このため各国政府は国産化率の将来目標を設定、あるいは国産化対象品目を指定するなどしてその達成をメーカーに義務づけている。近年はアメリカなども日本車の米国現地生産にあたって、米国車とみなされるための国産化率などを事実上設定している。

部品の国産化は、本質的に輸入代替の深化であり、国内での雇用創出、部品輸入の節約などの効果を持つ。しかし反面、部品生産（特に成形・加工）は組立以上に少量生産のコスト・デメリットが大きい傾向があり、このため部品国産化率が上昇するにつれて製造コストが高くなり競争力が低下するという、いわゆる「バランソン・カーブ」が観察される。

したがって、部品国産化と国際競争力強化を両立させ、幼稚産業保護の慢性化を避けるためには、中小企業を含む部品産業に対するなんらかの強化策が不可決となる。

設備投資優遇政策：新興工業国の民族系自動車・同部品メーカーは、キャッシュフローの不足から十分な設備投資が出来ない傾向がある。そこで、政策的に設備投資を促進するために、国家資金の低利特別融資、特別償却（通常より高い減価償却率を認める）、引当金の損金繰り入れなどの税制優遇、補助金など、資金面での政府援助を特定産業あるいは特定企業に対し行うことがある。

輸出促進政策：輸出製品の競争力を強化する措置としては、輸出補助金や輸出所得に対する税控除など直接的な手段もあるが、これは輸出仕向国との摩擦を生じることが多い。より間接的な方法としては、輸出を目的とした設備投資に対する特別融資、特別償却、輸出引当金の損金繰り入れなどがある。これらは本質的には上記の設備投資優遇政策の一変種であり、対象を輸出を目的とした設備投資に絞っている点が異なるのみである。

自動車関連税：高額商品である自動車の購入・所有・運行に対しては、道路財源確保そのほかの理由で様々な税金がかかる傾向がある。例えば日本（小型ガソリン車）では取得

段階で消費税と自動車取得税、所有段階で自動車税と自動車重量税、運行段階では揮発油税と地方道路税がかかる。こうした税金を重く設定することは、自動車の国内需要を抑制する効果を持つ。逆にこれらの自動車関連税の簡素化・負担軽減は、市場全体あるいは特定セグメントの内需拡大に貢献する。

以上、自動車企業の国際競争力の観点から、自動車産業育成政策の類型化を試みた。次節以降では、日本と韓国それぞれについて、競争力実現のメカニズムが歴史的にどのように形成されてきたかを、それぞれ市場、自動車生産企業、製品体系、部品メーカー、競争力といった項目ごとに検討し、次いでこれに関連して（また上記の分析枠組に準拠しつつ）両国の自動車産業育成政策を対比的に紹介していくことにする。

3 日本自動車産業の歴史と現状

3.1 歴史と概観

日本の自動車産業は1990年現在国内生産台数約1300万台（うち乗用車900万台）で全世界の生産台数（約5000万台）の4分の1強を占め、1980年代初めより世界最大の自動車生産国であり続けている。日本の乗用車の販売台数（現地生産を含む）は北米で30%弱、EC全体で10%弱、ヨーロッパの非自動車生産国では多くの場合30%前後となっている。また、1990年において自動車・同部品産業（2輪車を含む）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^{注3}。

戦前の歴史：日本の自動車市場が形成されるのは概ね1920年代以降であるが、第二次大戦前はトラックを中心にピーク時年間5万台の小さな市場だった。日本に自動車は初めて輸入されたのは1890年代後半、また国内企業によるガソリン自動車生産が始まったのは1910年以前と言われるが、1925年までの累計生産は約600台で、事実上は少量の試作の域をでなかった。最初の本格的な国内組立は1920年代半ばに始まる米国フォードとGMによる国内でのノックダウン組立であり、1930年代前半にはこうした米国企業の組立車が国内市場の90%を支配した。

これに対し日本政府は軍部の影響下、1936年に自動車製造事業法という極めて保護主義的な法律を成立させ、事実上米国企業を日本市場から締め出した。その穴を生める形で、トヨタ、日産を中心とする日本企業が政府の許可を受けてトラック生産を拡大したわけであるが、戦前の国内生産量のピークは年間約3万台に過ぎなかった（当時の米国の国内生産量は年間約500万台）。

1930年代、国内には3輪車を中心とする中小企業がかなり存在し、保護を受けた軍用トラックメーカーも少数存続していたが、本格的な民族系の量産指向企業は自動車製造企業法で認可されたトラックメーカーであるトヨタと日産が初めてだった。両社（特にトヨタ）は米数量産企業の生産技術・製品技術を直接的あるいは間接的に採用し、国内の条件（狭隘な市場、悪路など）に合わせてこれを適用修正しようとしたが、その競争力は米国車にはるかに及ばなかった。製造品質（耐久性、信頼性）は米国車にはるかに及ばず、軍部など主要ユーザーから非難され続けた。生産性も、トヨタ自身の推計では1930年代から終戦直後にかけてトヨタの生産性は米国フォードの約10分の1だったとされている。

つまり、初期の日本の自動車産業は、当初はアメリカ系量産企業が主要欧州市場でも見られない程の勢いで日本市場を占拠し、その後強力な保護主義の下で競争力を欠いた国内企業がこれに取って代わるといった特徴的なパターンをみせたのである。

^{注3} 日本自動車工業会「日本の自動車工業」各年版。

戦後の歴史: 1945年、日本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する。1950年代に入ると生産設備への投資も活発化するが、国内生産量は1950年に3万台、1955年でも7万台で、戦前とピークと大差ないレベルに留まった。しかし、トヨタはこの間、さしたる設備投資や量産効果に頼らずに内製工程の生産性を約10倍に引き上げたと言われる²⁴。その原動力となったのは、米国量産メーカーからのフォード・システムやテイラー的な科学的な管理手法の徹底した学習と、戦前から進められてきたジャスト・イン・タイム的な生産方式の部分的導入であったといわれる。(ただし、自動化、系列的部品企業システムの確立、全社的な品質管理などはもっと後のことである)。

その後、国内自動車生産量は急増に転じ、1960年約50万台、1970年約500万台、1980年に約1100万台に達するのである。特に1960年代には乗用車を中心に年産20万大規模の一貫組立工場が次々に立上り、また機械加工や成形工程でも大規模な機械化、自動化が進んだ。また、1950年代には多くの3輪車メーカーが撤退し、自動車企業数は減少に向かったが、1960年代半ばには乗用車9社、トラックを含めて11社の体制が確立し、1990年代初めまでこの形が概ね維持されている。1990年前後の国内生産台数シェア(商用車を含む)はトヨタ約30%、日産20%弱、マツダ、三菱、本田の約3社がいずれも10%であるが、国内での乗用車販売ではトヨタがシェア40%で他社を圧倒している。

生産量成長の原動力としては1960年代は国内需要が中心であったが、70年代は輸出が国内生産の牽引車となった。輸出台数は1960年に約4万台、70年に約100万台、80年に約600万台となったが、その後は貿易摩擦の激化、海外生産の本格化、円高などがあり、90年代前半まで約600万台弱で推移している。

いずれにしても日本企業は1960年代以降、生産台数の急成長、新製品・新工場・新技術への投資、継続的な改善活動などを梃子に生産性をさらに飛躍的に上昇させ、80年代初頭までには欧米企業に対して顕著な競争優位を確立したと言われる。製造品質の向上は生産性よりはやや遅れており、1960年ごろの段階でも日本車の品質問題が指摘されているが、1960年代前半のいわゆる全社的な品質管理(TQC)の導入により顕著に向上し、1980年代前半には米国市場での定期的調査(Consumer Report, J.D. Powerなど)で日本車が上位を占めるに至る。乗用車の設計品質や部品技術水準に関しても、1950年代には幾つかの欧州メーカーから製品技術を導入してライセンス生産を行う程度であり、部品技術についても技術輸入が相次いだ。70年代の第1次石油危機以後の技術投資によって小型ガソリンエンジンの技術が世界でもトップレベルとなり、車輻のまとめ技術も、メーカーによっては80年代を通じて世界でも一流のレベルに達したと考えられている。

3.2 市場

国内需要: 生産については既に論じたので、ここでは国内市場、輸入、輸出を中心に見てみよう。日本の国内自動車市場を規模の面から見れば、(1)試作的な小量生産の国産車と完成輸入車中心に年間一千台前後からせいぜい数千台に留まっていた1920年代前半まで、(2)第二次大戦をはさんで、トラック中心に年間数万台レベルで推移した1920年代後半から1950年代前半まで、(3)乗用車を牽引車として20年間で需要が100倍、約500万台にまで急成長した1973年までの高度成長期、(4)第一次石油危機以降、代替需要を中心に国内市場が500万台前後で微増に留まった1980年代前半までの国内成熟期、(5)いわゆるバブル経済を背景に国内需要が200万台以上増加して700万台を超えた1980年代後半の再拡大期を経て、(6)1991年以降は低成長と変動を特徴とする再成熟期に入ったと見られている。

輸入: 1920年代前半までの散発的なものを除けば、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~30年代前半の約10年間、フォード・GM子会社のKD組立車(トラック)が国内市場の90%を占め

²⁴ Fujimoto and Tidd, "The UK and Japanese Auto Industry: Adoption and Adaptation of Fordism", 1993.

た時代のみである。その後は、自動車製造事業法に始まり1960年代まで続く完成車輸入制限により完成車輸入は概ね国内市場の1%未満に留まっている。しかし、乗用車については、日本メーカーの生産体制が整っていなかったこと、1951年まで輸入制限が存在しなかったことなどによって、戦後しばらくは輸入車・KD組立車の優位が続いた。乗用車の保有台数のうち国産車(技術提携による組立車も含む)の比率が50%を超えたのは1957年のことである¹⁵⁵。

この間、1950年代前半には一部国内企業が技術提携の形で欧州設計車のKD組立を行ったが、部品の国産化を急速に行い、ライセンス生産そのものも数年のうちに完了している。その後、完成車輸入制限は撤廃され(商用車1961年、乗用車65年)、完成車の関税は1978年にはゼロになっているが、その後も輸入台数は5万台前後に留まっていた。80年代後半の円高とバブル景気、高級車への需要シフトにとともに、ドイツ車を中心に輸入は20万台を超えるまでに成長したが、その後90年代に入って伸び悩んでいる。

輸出: 日本車の輸出は発展途上国向けトラックを中心に1950年代後半から始まるが、本格化するのは1970年代のことである。輸出台数は1960年には4万台(輸出比率8%)、1965年に20万台(同10%)、1970年に100万台強(同20%)程度だったが、国内需要の高成長と入れ替わるように北米向けを中心に急成長を始め、1973年に200万台、77年に400万台となり、1980年には約600万台(同54%)で輸出台数が国内販売を上回るに至った。輸出台数のピークは1985年の673万台でその後は対欧米輸出の規制や円高もあって600万台弱で推移している。

地域別に見ると、米国向け輸出は1965年には4万台に過ぎなかったが、70年に40万台、75年に100万台弱、80年に240万台、そして86年には約340万台でピークを記録している。しかしその後は現地生産との代替もあって、1989年には約240万台と、1980年ごろのレベルに戻っている。EC向け輸出も1970年代に5万台から85万台へと急増したが、その後は緩やかな成長に転じ、1990年には1XX万台となっている。対アジア輸出も80年代は、1985年の約70万台をピークに、概ね50万台前後で推移している。

つまり、日本の輸出台数は1970年代に一挙に500万台分増加したわけで、その後は伸びが止まっている。80年代後半には、国内需要の盛り上がりもあって輸出比率は再び50%を割るに至っている。これを補うような形でアメリカ、ヨーロッパでの現地生産が活発化している。これにとともに、KDセットの輸出は完成車輸出の停滞とは対照的に、1980年の40万台から87年の180万台分へと急増している¹⁵⁶。現地生産台数は1991年現在北米でXX万台、EC(主に英国)でXX万台で今後も増加する見通しである。

需要の多様化・高度化: 消費者の車体験が蓄積され、何回か買い換えを行ううちに、消費者のニーズもきめ細かくなってくる。これを数量的にとらえることは難しいが、定性的な傾向としては、消費者が自動車に対して単なる輸送手段以外の基本機能を求めるようになってきている。例えば自己表現の手段としての「記号機能」「シンボル機能」、純粋な楽しみの手段としての「玩具機能」、移動する個室としての「住宅代替機能」などである。また、乗用車が世帯財から個人財へシフトし、また機能特化する傾向が見られる。このため、基本的なジャンルというレベルでは依然としてニーズの多様化が進んでおり、例えば汎用的な小型セダンの需要が成熟化する中で、ワゴン、ジープ型RV(レクリエーショナル・ビークル)などの需要は依然として伸びている。

しかし、枝葉末節の製品多様化に関しては反省期に入っている。ある大手自動車メーカーは一月に約六万種類の自動車を生産しており、そのうち二万五千種類は月に1台しか作らない。またこれらのバリエーションの半分で売上の95%を占める。こうした末端レベ

¹⁵⁵ 「自動車年鑑」1960年、13ページ。

¹⁵⁶ 自動車工業会「自動車統計月報」。1988年からはKD輸出の統計は公表されていない。

ルでの多様化は、実需の多様化を反映しているというよりは、むしろメーカーやディーラー側の幻想によって増幅されているとの指摘もされている。

品質に関する目も肥えてきている。製造品質、特に細部の段差やボディの傷など外観の面では日本の消費者は特にうるさいといわれる。設計品質の面では、高級車の長い伝統を持つヨーロッパの消費者に比べれば洗練されていなかったといわれるが、80年代後半の欧州高級車ブームを経て、日本の平均的消費者の設計品質に関する鑑識眼も徐々に上がってきているとみられる。こうした中で、かつてはカタログ性能や新機構、オプション、スタイルなど、比較的表層的な部分で車を判断していた日本の平均的消費者も、その車のもつ全体的なバランス、メッセージの統一性、コンセプトへの共感など、より深層的な部分での「プロダクト・インテグリティ」の高さを重視するようになってきている¹²⁷。こうした需要側の高度化、ニーズの進化に対応して、メーカーの側も製品開発体制の高度化が必要となってきている。

販売体制：トヨタを代表とする国内の販売体制は、基本的にはGM式の多チャンネル・フランチャイズ方式であるが、その運用のパターンは日米で違いがある¹²⁸。歴史的に見ると、メーカー主導のディーラー網を導入したのは1920年代の日本市場を牛耳った米国系メーカーである。日本フォードは1930年には80店のディーラーを持ち月賦販売も行っていた¹²⁹。当時の米国式フランチャイズ・システムは、極めてメーカー専制的なものであり、ディーラーの販売目標未達成、支払い遅延に対してはメーカーから一方的に契約を破棄できるようなものだった。

自動車製造事業法によって米国メーカーが撤退するにしたがって、外資系のディーラーは国内メーカーのディーラーに転換していく（トヨタのトラックディーラーは旧GM系、日産のディーラーは旧フォード系が多かったといわれる¹³⁰）。また、日本GMの大阪支配人だった神谷正太郎（後のトヨタ自動車販売社長）がトヨタに移籍し、GM式のディーラー網を整備していった。第2次大戦中から1949年かけて統制会社である日本自動車配給会社に一元化されるが、その後はメーカー別のディーラー網が復活する。このように、トヨタ、日産等はフォードやGMが残っていたディーラー網を受け継ぐ形で販売システムを構築し、GM流の販売計画・在庫管理・会計システムを導入するが、資金援助や人材派遣を通じた長期的な取引重視など、日本市場に対する適応修正を行い、独自の販売系列体制を形成していく。一方、アメリカの販売システムは、独占禁止法、連邦取引委員会勧告その他の規制により、メーカーとディーラーがより独立的で対等な関係になっていく。

米国と比較した場合、日本の販売システムの一般的特徴は次の点にまとめられる¹³¹。

- ・フランチャイズ制である点は日米同じだが、販売・マーケティング政策はメーカー主導で、ディーラーは自律性が弱い。
- ・ディーラーの参入退出が少なく、取引関係が長期安定的である。
- ・排他的なクローズド・テリトリー制をとっており、一つのディーラーが複数メーカーのモデルを取り扱うことはない（専売ディーラー）。
- ・メーカーは出資、融資、リベート、人員派遣などを通じてディーラーを支援するが、一方ディーラーはメーカーの増販要請（責任販売台数の設定や引取義務）などある程度の無理を受け入れる。つまり、必ずしも契約に表されないような「持ちつもたれつ」の結束を示す。
- ・戦時体制に端を発する1県1テリトリー制で、各ディーラーが平均十近い拠点を持つ

¹²⁷ Clark and Fujimoto, "The Power of Product Integrity." Harvard Business Review, 1990.

¹²⁸ 詳細な比較分析は、下川浩一「自動車戦略国際化の中で：岐路に立つディーラー経営」（日本自動車販売協会連合会、自販連新書、1981）を参照。

¹²⁹ 日本長期信用銀行「主要産業戦後25年史」1972年、428ページ。

¹³⁰ 下川浩一「自動車戦略国際化の中で：岐路に立つディーラー経営」（日本自動車販売協会連合会、1981）

¹³¹ 下川（1981）参照。

- っており、1店1拠点のアメリカに比べディーラーの平均規模が大きい。
- ・厳しい販売シェア競争のため値引き慣行が恒常化しており、ディーラーの財務体質悪化の原因となっている。ディーラーの営業利益の低さを補う形で、販売奨励金的なリベートがメーカーから支給されており、ディーラーのリベート依存度は高い。
 - ・ディーラーはただ車や補修部品を売るだけでなく、登録事務、保険、事故処理、修理、車検、下取りなど、車の使用段階にまで及ぶサービスのパッケージを供給する。これを反映して、販売店は本格的な修理部門を持ち、多角化の度合は高い概して高い（アメリカは新車販売に特化の傾向）。
 - ・販売員は特定の顧客に密着して継続的なサービスのパッケージを提供することによって顧客のロイヤルティ（買い換え需要）を確保しようとする。販売員は相対的には製品知識が高く職務範囲が広い。アフターサービスによって収益性を向上する（例えば補修部品販売）側面もあるが、周辺的なサービスの中には無料のものも多く（例えば納車、引き取り、代車）、過剰サービスの傾向がある。
 - ・戸別訪問販売が中心だが、1980年代後半以降、徐々に店頭販売への移行が図られている。
 - ・訪問販売ということもあって、販売直接員一人あたりの販売台数は月間約4～5台で最近20年ほどは変わらない。店頭販売中心のアメリカのディーラー（平均7台）より販売生産性が低い。ただし、アメリカのディーラーの方が間接人員比率が高いためか、間接員を含めた生産性は日米で差がない。
 - ・自動車販売金融はメーカーによるものの比率が高く、一般金融期間による消費者金融の比率は低い。

要するに、日本のディーラーは長年の安定成長下のシェア競争を反映して、メーカー専属、大規模、関連サービス多角化、訪問販売、低生産性、高サービス（あるいは過剰サービス）、低収益、販売量重視などを特徴としている。近年、低成長化に伴い過剰サービス、値引きなどに対する見直し機運が高まっているが、基本的なパターンは今のところあまり変化していない。

3.3 自動車企業と生産活動

萌芽期：日本で初めて自動車が製作されたのは1904年の山羽虎夫の蒸気自動車、最初のガソリン自動車（ただし輸入部品に依存していた）は1907年、吉田信太郎、内山駒之助の東京自動車製作所が十数台作った「タクリー号」といわれる。その後、宮田製作所、山田工場、芝自動車製作所などが数台の試作を行うが、いずれも継続を断念している。つまり、馬車や自転車の製造経験のある小さな町工場の経営者が、個人的熱意と試行錯誤によって手作りの試作車を少量作っていたわけだが、いずれも長続きしていない。規模は異なるが、19世紀末のアメリカの状況にやや似た、萌芽期特有の様相を呈していたのである。多少とも継続性のある企業としては、1911年に橋本増次郎が設立した快進社がある。輸入車の架装、修理やノックダウン組立と並行して数台の自主設計車（DAT号）を試作・販売しているが、当時の輸入車に対する競争力はなく、一旦事業を断念する。

初期におけるもう一つの流れは官製の軍用自動車育成である。1907年には陸軍工廠がトラックの試作を行い、欧州各国の政策を参考に1918年、軍用自動車補助法が成立する。これに呼応して製造を計画したのは東京瓦斯電気工業、石川島造船所、岸製作所、大阪鉄工、日本兵機、奥村電機、三菱神戸造船所、川崎造船所など、主に財閥系、重工業系の軍需企業であったが、実際に製造を行ったのは前二者のみであり、これに前述の快進社が加わり、三社で1920年代には年間数百台程度を製造した。

このように、戦前の日本自動車産業は、大きく分ければ民間の町工場的事業、軍需・官公需に頼る比較的大きな国内企業、そして外資系企業の三つに分かれていくことになる^{註12}。

^{註12} 日本自動車工業会（1967）、中村静治（1983）、大島卓・山岡茂樹（1987）など参照。

米国メーカーの支配：1923年の関東大震災で破壊された大衆交通機関の代用として東京都市電局が800台のT型トラック・シャシーを米国フォードに発注、バスとして使い始めたことで自動車市場の形成がすすんだ。納期のおそい欧州車から米国車に切替え、日本自動車工業史編によるとそれ以前、1920年（大正7～8年）前後には、すでに少量のノックダウン（KD）組立は行われていた。しかし、当時として自動車量産はフォードT型から始まったのである。

当時フォードは東京より車の多かった上海に工場を計画していたが、大震災後の自動車需要拡大をみて急拠、日本フォードを設立（1925年）、横浜にCKDの工場を建設した。仮工場とはいえ、コンベアシステムを持つ近代的工場だった。当時の資料によると、シャシー組立ライン、車体組立ラインともにコンベア式であった。これは当時の日本市場では脅威となる規模だったが、フォードからみれば仮工場にすぎなかった。（当時の米国フォードの組立ラインは、アバナシーによればすでに1分が標準だった）。後に組立部品の一部国産化が進められたが、基本的にはKD工場であった。フォードは約3倍の規模の新工場建設の計画をもっていたが、結局自動車製造事業法（1936年）などによる保護政策によって妨害され、約10年の操業の後に日本から撤退した。

一方ライバルのGMもフォードに対抗して大阪にCKD工場を設立（1927年生産開始）。これもCKDとはいえ当時の日本では異例の規模で、組立コンベアラインを有した。昭和10年の日本GMの工場パンフレット（前掲書）によると、当時従業員数900名（うち工場700名）、組立台数は1日50台（月1200台）で、生産車種はシボレー、オールズモビルなど乗用車8種、貨物車4種だった。

この他、クライスラー車も共立自動車製作所が横浜で1931年にCKD組立を開始。合わせると1925～35年の10年間は、米国メーカーのCKD車（主にトラック）が日本の国内市場をほぼ独占していたといつて過言でない。日本メーカーは保護された軍用トラック分野や三輪車で細々と生き残っていたのみである。

「日本自動車工業史稿」は、この当時の米国系CKD工場の貢献として、(1)自動車の製造・販売・サービスのエッセンスを体得した日本人を多数輩出したこと、(2)部品国産化を通じて下請部品企業ができたこと、(3)米国式の「厳しい労務管理制度」のもとで教育された人間を輩出したこと、を挙げている²¹³。しかしこれらは、「自動車産業」の移植であっても、本格的フォード生産方式の日本への移植ではなかったといえよう。

自動車製造事業法と許可会社：1936年の自動車製造事業法が米国自動車メーカーの日本市場支配に終止符を打ち、代わってトラック生産の許可会社であるトヨタと日産を成立させた事は既にみたが、結局この二社がその後一貫して日本の二大メーカーであり続けたことは注目に値する。しかしこれは、政府の二大メーカー優遇が継続したからではない。むしろフォード・GMの撤退によって残された国内販売店網を引き継いでいち早く再編成できたこと、そして戦後もその経緯から日本自動車配給会社（戦時中の統制会社）系のディーラーの取り込みに成功し、販売に関して先行者の利益を享受できたことが決定的だったといえよう。つまり自動車製造事業法は、結果的にはアメリカ式のディーラー網のトヨタ・日産への移植を促進することになったのである。確かにトヨタと日産は三輪車系・二輪車系の後発企業に比べて資本力・四輪車技術力において優勢であったことは事実だが、例えば本田技研徒トヨタの企業規模の差は結局のところ技術力というよりは国内販売力の差を主因としていることからみても、長期的に戦前の許可会社の優位が続いた最大の原因は、国内販売体制整備における先発の利益であったといえよう。

三輪車メーカー：わが国の三輪車生産は、既に1930年代には本格化している。三輪車は四輪車とくらべると、部品点数がはるかに少なくてすむという特徴があるため、わが国の当時の技術水準からみれば、四輪車よりも参入しやすい分野であったし、四輪車のよ

²¹³ 自動車工業会編「日本自動車工業史稿（2）」、1962年、13章

うに圧倒的な強さを発揮している外国資本もなかった。^{注14} こうしてこの時期、発動機製造（現在のダイハツ）、東洋工業など、十指に余るメーカーが三輪車部門に参入し、戦前のピークである1937年には15230台の生産を記録した^{注15}。

その後、第二次大戦中は小型車は製造禁止に近い扱いを受けていたが、戦後、占領体制下で普通トラックの枠外としてほぼ自動的に生産再開（発動機製造と東洋工業）や新規参入が認められた^{注16}。1950年代には小型車需要の増大と小型四輪トラック生産体制の未成立のギャップを埋める形で発展した。全自動車生産に占める三輪車のシェアは、ピークの1953年には66%に達した。主な需要は、商業など中小企業層のものであり、生産メーカーは12社を数えた。^{注17}

戦争中の兵器メーカーや航空機メーカーが、生産技術が類似していながら四輪車より技術障壁が低く、^{注18} しかも市場成長性の高い三輪車に殺到したことが、相次ぐ新規参入の原因である。

その後、昭和30年代の初めにかけて三輪車需要は急速に小型四輪トラックに代替されていく。所得水準上昇による所得効果と、小型四輪量産体制確立による価格効果^{注19} とが、代替を促した要因である。こうして三輪車は、自動車工業初期における歴史的役割を終えたが、当時の日本の生産・市場構造に適合した「適正技術」^{注20} あるいはLCV（low cost vehicle）としての自動車産業発展に対する貢献は、トラック生産と並んで大きいものであった。

戦後の自動車生産11社体制：戦後の自動車生産は、前述のように当初三輪車、小型トラックなどに新規参入が相次いだ。その多くは生産打ちきり、合併、受託生産への切り替えなどによって退出し、1966年の日産・プリンス合併、1970年の愛知機械の自社トラック生産中止（日産からの受託生産へ切り替え）以降は、20年以上にわたって乗用車・トラック11社体制が継続している。この意味では、通産省が構想した国内自動車メーカー集約化の構想は業界自体によって否定されてきたと言えよう。

93年現在の生産車種別に見ると、中小型乗用車・商用車を作るのがトヨタ、日産、マツダ、三菱、本田、富士重工、スズキ、ダイハツの9社、軽自動車を生産するのがスズキ、ダイハツ、三菱、富士重工、本田、マツダの6社、大型トラック生産がいすゞ、日野、日産ディーゼル、三菱の4社である。これを車種構成と生産規模（1991年生産台数、万台）から見ると、小型乗用車主体のフルライン・トップ企業であるトヨタ（409）、車種構成の類似した二番手である日産（233）、小型乗用車主体の三番手である三菱（141）、マツダ（139）、本田（136）の3社、ニッチ指向乗用車メーカーである富士重工（53）、軽自動車中心のスズキ（86）とダイハツ（67）、トラック中心のいすゞ（47）、日野（9）、日産ディーゼル（6）という具合に分類できる^{注21}。業務提携・グループ化の観点から見れば、トヨタ、ダイハツ、日野がトヨタグループ、日産、日産ディーゼル、富士重工が日産グループであり、これに対して米国外資提携組がマツダ、三菱、いすゞ、スズキの4社、

^{注14}：当時の日本GM、日本フォードの組立てるトラックは1～1.5トンが中心だったので、国産車メーカーは競争を避けて大型トラックと三輪トラックへ向かったのである。

^{注15} 富山 「日本の自動車産業」P.43。

^{注16} 中村静治「現代自動車工業論」1983年、211ページ。また、大島、山岡（1987年）は、戦前・戦後の三輪車製造について克明な記述と分析を行っている。

^{注17}：戦前より続いた東洋工業、発動機製造に加えて、1946年に新規参入した日本内燃機、愛知起業、三井精機、陸王内燃機、三菱重工、川西航空、汽車製造、日新工業の10社がある。

^{注18}：当時の三輪車生産はバッチ生産によるもので、トヨタ・日産といった旧許可企業の中型四輪トラックが流れ作業で行なわれたのに比べると、その技術要求度ははるかに低かった。

^{注19}：1トン四輪トラックと三輪トラックの価格差は1954年にはなお17万円あったが、1956年には4万円弱に縮まっている（当時の三輪車価格は約45万円）。

^{注20}：シューマッハー、UNIDO

^{注21} 企業別生産統計は日産自動車「自動車産業ハンドブック」1992/93年版参照。

独自路線が本田という構図になっている。しかしながら、1990年代に入って国内のグループを超えた提携関係（マツダとスズキ、本田といすゞなど）が増えている。

また、国内11社の出身母体産業は多様であり、紡織・織機系がトヨタとスズキ、飛行機系が富士重工と三菱（および合併したプリンス）、三輪車系がマツダとダイハツ、二輪車系が本田と鈴木、造船・重工業系が三菱となっている。日産といすゞの場合はやや複雑だが、ダット自動車等の時代に遡るならばこれらは自動車メーカーとして出発したと言える。いずれにしても、自動車産業の生産・管理技術が紡織業、製品技術が飛行機産業の影響を相当に受けていることは注目に値しよう^{註22}。

さらに日本の自動車生産企業を考える場合、忘れてはならないのは委託開発・生産というシステムである。たとえばトヨタは商用車系を中心に日野、ダイハツ、豊田自動織機、トヨタ車体、アラコ、セントラル自動車、関東自動車、岐阜車体の8社に国内生産台数の40%以上を生産委託しており、車輛開発の相当部分も委託している。程度の違いはあれ、他の自動車メーカーも関連車体メーカーなどに生産委託しており、そうしたメーカーを含めれば、自動車の組立・開発機能を持つ企業は日本国内に30社以上存在することになる^{註23}。つまり、組立関連工程の規模の経済のために自動車生産企業数が集約化という古典的な議論は、少なくとも70年代以降の日本の自動車産業には当てはまらなかったのである。

生産方式

日本の自動車生産システムについては、既に他の機械^④に論じているので、ここでは概略にとどめることにする^{註24}。

日本の自動車製造企業、特にトヨタ自動車は、1970年代終りまでにジャスト・イン・タイム（JIT）と全社的品質管理（TQC）を組み合わせる独特の生産・購買・販売・開発のトータルシステムを構築した。このシステムは、前述のようにトヨタ生産方式ともリーン生産方式とも呼ばれる（厳密には両社はやや内容が異なるが）。呼び型は何であれ、こうした日本企業のシステムは、生産性、品質、リードタイム、フレキシビリティの同時かつ継続的な改善を指向する。またそのために、第一に製造上のムダや余裕（例えば仕掛品在庫や付加価値を生まぬ作業）を体系的に除去することにより製造上の問題を早いうちに顕在化させる仕掛けを構築し、第二に、改善に当って現場の監督層、小集団、現場作業員などを意思決定や提案に参加させることにより現場レベルでの集団的問題解決を促進する。また、部門間のコミュニケーションと調整、さらには外部の部品供給メーカーや顧客とのコミュニケーションを重視する。

日本の自動車メーカーは、確かに移動式組立ライン、テトロイト式オートメーション、テーラー主義的作業標準化、インダストリアル・エンジニアリングの基本手法、統計的品質管理技法など、アメリカ式大量生産方式のある部分は積極的に導入・消化していくが、他方元祖フォード・システムが追求していく極端な水平的・垂直的分業（作業割当の細分化；作業者と管理者の峻別）は取り入れなかった。例えばトヨタ自動車はいわゆる多能工型作業組織、すなわち作業の持ち場や作業チームに関連した多数の作業をこなせるような多能工的作業員を養成するシステムを構築してきた。また、現場の監督者や作業員に継続的改善に関わる意思決定に関する責任を持たせることにより、70年代の米国の工場に典型的に見られたエリート管理者と単能工的作業員との垂直的分断という状況を回避したのである。

さらに日本の自動車メーカーは、米国メーカーが極限まで追求したような大ロット大量生産方式は採らず、その代わりに小ロット生産、段取り替え時間短縮、混流組立、フレキシブル・オートメーションなどを通じて生産性向上と多品種化対応を同時に追求した。短

^{註22} Fujimoto and Tidd (1993), 碓義朗「トヨタ対日産：新車開発の最前線」（1985）など参照。

^{註23} 池田正孝「下請けは委託生産で活路を開く」エコノミスト1993年3月2日。

^{註24} 藤本隆宏「テクノロジー・システムに関するノート」（1986年）、Fujimoto and Tidd (1993)

"The U.K. and Japanese Auto Industry: Adoption and Adaptation of Fordism," 他を参照。

期的な生産総量と品種ミックスの平準化、および長期的な生産量の継続成長もまた、日本企業が生産性向上と多品種化を同時追求することを助けたといえる。

このように、日本の自動車生産システムの強さは、各企業の経営者、管理者、技術者、そして現場作業者の努力と洞察力に負うところが大きであるが、同時に、この産業が直面した歴史的な制約 (historical imperative) が結果として競争力向上を促進した点も看過できない。例えば、日本の自動車メーカーが過度の分業という問題を回避できたのは、彼らが分業のやりすぎがもたらす長期的なマイナス効果を慎重に見極めていたからではなく、むしろそうせざるを得なかったから、つまり戦後のある時期に十分な資本や労働力が確保出来ぬままに量的急成長をせざるを得なかったため、そもそも分業化を徹底的に押し進めるだけの余裕がなかったからのようにみえる。同様に、日本の自動車生産の高度成長（1960年代以降）は米国の場合とは違って急速なモデル多様化を伴っていたため、日本メーカーは大ロット大量生産の恩恵を受けたくても受けることが出来なかったのである。実際、日本の実務家は、こうした低レベルの専門化と小ロット生産は巨大なアメリカ企業に比べた場合、弱点であると長年にわたって考えてきたようである。

3.4 車種政策・製品設計

米国設計の支配：日本の自動車産業が裕福な好事家のための少量生産・販売という域を脱して輸送手段として定着するのは関東大震災（1923年）以降であるが、このときT型フォードのシャシーを緊急輸入してバスに改造したのをきっかけに、以後1950年代前半に至るまで、米国メーカーの影響を直接間接に受けたトラックが日本における自動車設計の中核的存在となる。1936年の自動車製造事業法以前は、フォード製、GM製の1～1.5トントラックが日本市場の大半を占めるに至った。T型フォードの押し付けに失敗した戦前のイギリス市場とは対照的に、日本では米国設計車が圧倒的な競争力を持ったのである^{註25}。

自動車製造事業法によってフォードとGMはKD組立から撤退し、米国設計車の直接的な市場支配の時代終るが、入れ替わって参入したトヨタと日産のトラックの製品も間接的には米国設計といえる。トヨタはフォード車やシボレー車をリバース・エンジニアリング（分解研究）し、それらを組み合わせる形でセダンやトラックの試作車を作っており、初期のモデルは米国メーカー製の純正部品を大量に使っていた。日産のトラックも、生産を断念した米国の下位メーカー（グラハム・ページ社）の製品図面をそのまま買い取って使っている。無論、要素を組み合わせる実際に生産する「まとめ技術」を軽視すべきではないが、戦前から1950年代始めにかけての日本メーカーが米国設計の直接間接の影響を強く受けていたことは否定できない。日本メーカーの製車輛設計として独自性をよりはきしていたのは、むしろ1930年代から50年代にかけて存在した中小の三輪車メーカーであったかもしれない。

トラック対乗用車：わが国の自動車工業形成期における一つの特徴は、トラックの国産化が先行し、乗用車の国産化を後方から助けたことである。^{註26} 戦前の自動車産業は、軍需産業としての性格が強い結果トラック・バスが殆どであったことは既に述べた。戦後に入っても、こうした構造は変わらなかった。需要面では、復興のための緊急需要として大量貨客輸送の拡充が優先され、乗用車需要はもともと少ない上に政策的にも抑制された。一方供給面では、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（1945年9月）。トヨタと日産においては既に戦前の段階で4トントラックの流れ生産体制が確立していたが、戦後の自動車生産は、こうした旧設備と旧モデルをそのまま利用して再出発したのである。

こうしたトラック生産の先行は、二つの意味で乗用車産業の形成を助けた。第一に、ト

^{註25} Fujimoto and Tidd (1993).

^{註26} : わが国トラック国産化の達成期を1935年、乗用車の国産化達成期を1955年とすると、その隔りは実に20年で、戦争のブランクを考慮しても、他国に例をみないパターンである。

トラック生産による資本蓄積が乗用車生産の基礎を作った。生産再開直後の五年間は、前述のように、旧設備と旧デザインの利用によって製品開発・資本設備等の固定費を節約する一方、運転資金は復興金融公庫の融資に依存した。^{注27} 次いで朝鮮戦争による特需が発生し、メーカーは滞貨と累積赤字を一掃し自己資金を充実させた。また、日本の悪路に合わせる堅牢に作られた日本のトラックは、性能的にも価格的にも国際競争力を持っていたため、輸出は伸長した。このような蓄積を基礎として、わが国自動車メーカーの本格的設備投資は1951年ごろから始まったが、その一部は1952年からの乗用車育成にも投下されたのである。

第二に、製造技術、製品技術の面でのトラックから乗用車への技術移転である。まず製造工程の点では、部品加工・組立ともに、トラックから乗用車への転用可能性は高く、その技術波及効果は大きかった。また、初期の自主設計乗用車^{注28}はトラックのシャシーに乗用車のボディーを架装したような性格のものであり、ほとんどの車種がトラックとシャシーを共用していた。当時の自動車メーカーは、ボディを外注する、文字通りのシャシーメーカーであったから、シャシーの共用化は即、量産効果を意味した。無論、トラックとのデザイン共通化の故に、(i)車種が重いいため走行性能が悪い (ii)サスペンションが固い (iii)車高が高くデザインに制約があるなどの性能上のデメリットもあり、価格的にも40%の関税によってようやく輸入車に対抗できる程度であった。^{注29} しかし、トラックとの工程や部品の共通化は、自主設計車による国産化を進める上で決定的な役割を果たしたと言える。こうした、トラックとの融合的生産の時期を経て初めて、後の国産乗用車の自立化が可能となったのである。^{注30}

このように、日本の自動車産業の特徴の一つは、トラックから乗用車へと歴史的に重点がシフトしてきたことである。日本で乗用車の販売台数が商用車を上回るのは高度成長期の1969年のことである。戦後、1960年ごろまでの乗用車はタクシー用が大半を占めており、いわゆる「マイカー」は少なかった。

外国設計車対独自設計車：以上のように、戦後の日本メーカーは戦前以来のトラックの技術体系をベースに乗用車の開発を行おうとするが、単にトラックの技術を乗用車に移転するだけでは商品力・競争力の面で限界があることが次第に明らかになった。そこで一部の自動車メーカーは、主にヨーロッパメーカーとの技術提携によって乗用車をライセンス生産し、先進乗用車技術の吸収を図ったのである^{注31}。部品国産化は日産、日野、いすゞとも割当外貨が切れる1957年9月までにほぼ完了した。外国設計車の組立そのものは1960年代初めまで続いた。

技術提携に基づく組立車は1956年には年間約1万台（日野＝ルノー3,600台、日産＝オースチン2,700台、いすゞ＝ヒルマン2,000台、三菱＝ジープ1,600台）に達したが、これは国産乗用車の通常の量産規模（組立で約20万台）に比べれば依然として小さなもの

^{注27}：昭和22年に始まる、傾斜生産方式による復金融資においては、自動車産業も重視された。昭和23年には自動車産業全体で20%を獲得。この割合は、電力、肥料に次ぐものである。

^{注28}：トヨタ・SF型（1952年）、ダットサン・スタンダードDA型など。

^{注29}：昭和28年、ダットサンDB-4が88万円、トヨペットSF型110万円、同時期にフォルクスワーゲンが74万円、オースチン115万円であった。

^{注30}：昭和30年に発表されたトヨペットクラウンRS型とダットサン110型は、トラックとは別の専用シャシーとプレス内製によるボディをもつ、初の本格的量産車であった。昭和34年トヨタ元町工場、36年日産追浜工場は、初の乗用車専用工場であり、ここに至り乗用車はトラックから完全に一人立ちしたと言える。

^{注31} 例えば日産の場合、1952年7月から英国オースチン社と技術提携交渉、12月に契約調印してA4サマーセット・サルーンの製造権を獲得した。契約期間は7年。特許使用料は工場渡し小売価格に対して2年目2%、3年目3.5%、4年目以降5%とした。組立は鶴見工場で行ったが、1953年と56年には大幅な増資を行い組立能力増強と部品国産化を進めた。1954年にはA40からA50ケンブリッジ・サルーンにモデルチェンジを行ったが、1956年末には国産率は金額換算97%となり、一部の特許部品を除いて約4年間で全面国産化を達成した。ちなみに、通産省が設定した国産化完了期限は1957年9月であった。（1957年版「自動車年鑑」、47ページ）

だったといえる^{註32}。

部品技術導入：部品技術の海外からの導入は、組立メーカーのライセンス生産よりやや遅れて1950年代後半より本格化した。1961年～74年の実績（合計488件）で見ると、導入先は、アメリカ企業が大半（274件）で、以下ドイツ、イギリスが続く^{註33}。日本側の部品メーカーは、日本電装、厚木自動車、チーゼル機器などメーカー資本系列の企業も含めて比較的大きな一次部品メーカーであった^{註34}。

1983年時点での日本の自動車部品メーカーの技術導入数は310件、対して海外での技術供与数は184件であった。日本の一次メーカーの製品・生産技術向上は著しいが、基本特許のレベルでは依然として欧米の大手部品メーカーがかなり強いといえる。

モデル多様化とモデルチェンジ：自動車におけるモデル多様化に関しては、プラットフォーム、車名、ボディ・タイプ、ボディ・エンジンタイプ、型式等のうちのどのレベルの話であるかを決めてから論じないと混乱を生じる。ここでは、乗用車の基本モデルないしプラットフォーム（製品開発プロジェクトの単位）で考えてみよう。日本の自動車産業の一つの特徴は、生産量の成長がモデルの多様化を伴っていることであり、ほぼT型フォードに依存する形で年間生産量を5万台から200万台にまで伸ばしたアメリカとは極めて対照的である。日本メーカーの場合、全体の生産量は1950年代以来成長を続けたにもかかわらず、モデル数も急増したため、モデル当りの生産量は増えていない。日本メーカーは生産システムのフレキシビリティと開發生産性の高さによって、こうしたハンディキャップに対処してきたといえる^{註35}。

モデルチェンジ・サイクルが短いことも日本企業の商品政策の特徴であるが、大手企業の主力車種に関しては、1960年代から既に4年サイクルが定着しており、最近になってサイクルが短縮化しているわけではないことに注意を要する。下位メーカーに関しては、大手メーカーに波長を合わせるように主力車種のサイクルを4年に近付けてきた形跡がある。いずれにしても、開発リードタイムが短縮化している、という話とモデルチェンジの話を混同しないことが必要である。

日本の自動車製品開発：日本メーカーおよび欧米自動車メーカーの製品開発の成果と組織については、すでに他の機会に詳細に論じているので、ここでは繰り返さない。要点のみを挙げるならば、欧米メーカーと比べての80年代の日本メーカーの製品開発成果・組織の特徴は次のとおりである^{註36}。

- ・平均して製品開発期間が短い（日本の平均が4年、欧米の平均が5年）
- ・平均して製品開發生産性（プロジェクト当り開発工数）が、欧米企業に比べ2倍近く高い。
- ・以上の結果、期間当り・売上げ当りの新車開発台数が欧米より相当多い。
- ・部品メーカーの新車開発に対する関与度が欧米に比べて高い（いわゆるブラックボックス部品、承認図方式）。
- ・日本メーカーのJIT/TQC的な製造能力の高さが、例えば金型開発期間の短縮、試作期間の短縮、スムーズな生産立上りなどを通じて、製品開発の高率化・迅速化に貢

^{註32} 1956年の組立車の54%は道路旅客運送業、つまりハイヤー・タクシーであった（1957年版「自動車年鑑」47ページ）。

^{註33} 「自動車年鑑」参照。清、大森、中島「自動車部品工業における生産構造の研究（中）」1976年、42ページ。

^{註34} 中村静治「現代自動車工業論」1983年、253ページ

^{註35} Clark and Fujimoto, "Product Development Performance," 1991（藤本・クラーク「製品開発力」、田村訳、1993年）

^{註36} Clark and Fujimoto Product Development Performance, Harvard Business School Press, 1991.（藤本・クラーク「製品開発力」、田村訳、1993年）。

献している。

- ・製品技術と生産技術の間の緊密な・連携調整や期間重複化（サイマル・エンジニアリング）が、開発期間短縮や品質向上に寄与している。
- ・日本企業の方が欧米企業より、開発プロジェクト・リーダーの力が強く、開発チームがコンパクトで技術者の分業の幅が広い傾向がある。

3.5 部品工業と購買政策

(i) 戦前：戦前における日本の自動車部品産業は極めて未発達であったといえる。1920年代の米国系組立工場は輸入KD部品に大部分を依存し続けており、部品の国産化は進まなかった。1930年代これに取って代わったトヨタや日産も、満足のいく部品、原材料を思うように国内のメーカーから購入することが難しく、内製や輸入を強いられることが多かったといわれる^{注37}。それでも1936年におけるトヨタの原価構成をみると、すでに総原価の51%、製造原価の55%は外注部品費であり、その大半は国産品であった^{注38}。トヨタにおいては下請け企業の協力会が1939年に成立している^{注39}。

(ii) 戦後初期：当初は戦前の体制を受け継ぐような形で部品生産が進められたが、体系的な購買管理はまだ見られなかった。例えばトヨタが1952年から53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員不足であること、トヨタによる系列部品企業に対する技術指導が行われていないことが指摘されている^{注40}。一方、1950年代初め、トヨタでは旧陸海軍工廠の機械払い下げを受けつつ、自社保有の戦前からの機械を協力会社に払い下げている^{注41}。しかし、自動車メーカー主導で重層的な部品メーカー系列と購買管理体制が作られていくのは1955年ごろからのようである。

(iii) 1955年～60年：第1次機振法とほぼ重なる時期で、生産量が増加する中でとりあえずは組立企業の急成長に対応する外注生産能力の量的確保（親企業による下請け企業のひとりじめ・専属化）が重視された。またこの時期、サブアッセンブリー部品をユニット納入する一次部品メーカーと労働集約的加工作業を受け持つ二次メーカーの分化が始まったと言われる^{注42}。

購買管理の中では購入品の納期遅れと品質不良の解消が第一義的で、購買原価管理はやや二の次だといわれる^{注43}。トヨタでは1953年の系列診断（前述）を境に、協力会（協豊会）を通じた受入部品の品質管理体制の整備や技術指導に着手している^{注44}。これを受けて、部品メーカーの側ではレイアウト変更による流れ作業化など「金のかからない合理化」や米国式の「科学的管理」の導入が進み、設備面では国有機械の交換払い下げや、

^{注37} 1933年、豊田自動織機トップの承認を得て自動車部をスタートさせた喜一郎は、当時イミテーションパーツなどを作っていた東京、大阪等の部品企業を見て回ったが、品質が極めて悪いことがわかり、初めは豊田ですべての部品を内製せねばならないと覚悟をしていた。しかし、すべての部品を内製することは技術的にも資金的にも難しかったので、補修の便も考え、フォード、シボレーの純正部品を組み合わせ若干修正した車を試作することにしたのである。特殊鋼は国内に技術を持つメーカーがなかったので、試作工場に隣接して製鋼所を建設、アメリカ製電気溶解炉を輸入し、米国人技術者を招いて技術指導を受けた。鋼板は国内メーカーでは満足なものが手に入らず、結局米国アームコ社から輸入した。

^{注38} トヨタ自動車工業「トヨタのあゆみ」63ページ。

^{注39} 1943年には協豊会に発展解消している。「協豊会二十五年のあゆみ」1967年、和田一夫「『準垂直統合組織』の形成」アカデミア1984年6月。

^{注40} 和田一夫「『準垂直統合組織』の形成」アカデミア1984年6月。

^{注41} 和田一夫「『準垂直統合組織』の形成」アカデミア1984年6月。

^{注42} 大島卓編著「日本の自動車部品工業」

^{注43} 菊池秀行「わが国における外注・下請け管理の展開」中小企業研究センター、1976年。

^{注44} 和田一夫「『準垂直統合組織』の形成」アカデミア1984年6月。

国や県の資金を借りての新規設備の購入が行われている^{註45}。しかし、購買部品の品質面では、生産の急増に管理が追い付かず、例えばトヨタでも納入品の不良が問題になっていたようである^{註46}。

(iv) 1960年～65年：自動車メーカーの大規模量産工場が次々に立ち上がる時期であり、また第2次機振法で自動車部品メーカーへの融資が本格化する時期である。あえて単純化するなら、自動車メーカーの購買政策の重点が、「何でも屋」的な専属メーカーの確保から、部品専門メーカー化・取引先分散化による量産効果追求へとシフトしたといえよう^{註47}。また、単体部品を多くの部品企業から買うのではなく、それを組み立てた複合部品（サブアッセンブリー）を比較的少数の企業から購入する、いわゆる「ユニット発注」への移行が進む。これに応じて、一次部品メーカーによるサブアッセンブリー・ライン建設が盛んに行われる。また、加工関係では専用機の全面導入やトランスファーマシン採用が1960以降増加している^{註48}。機振法関連の特別融資がこうした設備投資に一部使われているものと見られる。さらに、組立メーカー自身が、部品企業納入先の多角化を奨励した結果、日本のサプライヤーシステムは各自動車メーカーごとの閉鎖的ピラミッド（独立峰型）ではなく、複数の自動車メーカーが階層構造を共有する「アルプス型」に変わっていくのである^{註49}。

こうして一次部品メーカーが機能部品専門メーカーとして力を付けていく一方、二次メーカー以下は主に労働集約的な小ロット品や子部品の生産、あるいは加工外注を担当する。一般に二次メーカーは従業員100人以下の小企業、三次・四次メーカーは10人以下の家内工業であり、この構造は現在も変わっていない^{註50}。ちなみに、工業統計表によれば、自動車部品事業所数は1955年に約二千、61年に約四千、1967年に約九千と、ほぼ3年ごとに倍増しているが、1961年～67年に急速に増えたのは4～9人層

(1,100から5,400へ)と500人以上の層(39から92へ)である。一方、50人～100人層は、1955年から61年にかけて3倍になっている(129から378へ)が、その後は伸びが鈍化している(1967年に513)^{註51}。以上から、三次、四次下請けメーカーも含む重層的な部品サプライヤー・システムが本格的に形成されたのは1960年代とみてよいだろう。

また、1960年代になると、購買管理のなかでも原価管理(原価計算手法、標準原価・目標原価方式)とコストダウン手法(VA)が重視されるようになる^{註52}。ちなみに、1960年から65年の間にトヨタの部品価格は平均30%下がったといわれる^{註53}。一方、品質面では、従来の受入検査重視の米国式品質管理から、全員参加の「品質作り込み」を重視するTQCへと重点がシフトする。例えば1960年代初めまで部品等の品質問題に悩まされていたトヨタは1961年にTQCを導入、急速に品質改善を達成していくのである。

(v) 1965年～73年：いわゆる高度成長後期であり、基調としては1960年代前半の専門メーカー化、ユニット化、コストダウン重視(VA導入)、階層分化などが続き、

^{註45} 清、大森、中島「自動車部品工業における生産構造の研究(上)」1975年、80ページ。

^{註46} 和田一夫「『準垂直統合組織』の形成」アカデミア1984年6月。

^{註47} 菊池秀行「わが国における外注・下請け管理の展開」中小企業研究センター、1976年。

^{註48} 三菱経済研究所「部品メーカー専門化の実態分析」1965年。

^{註49} Nishiguchi, 1989.

^{註50} 金子義郎「自動車関連中小企業実態調査結果(第2報)」『愛知時報』No135, 1982年；武石、清、藤本、「日本自動車産業のサプライヤーシステムの全体像ととの多面性」東京大学ディスカッション・ペーパー、1993年。

^{註51} 清、大森、中島「自動車部品工業における生産構造の研究(上)」1975年、80ページ。

^{註52} 菊池秀行「わが国における外注・下請け管理の展開」中小企業研究センター、1976年。

^{註53} 清、大森、中島「自動車部品工業における生産構造の研究(上)」1975年、87ページ。

さらにそれらを総合化した購買政策・購買管理の体系が確立して来るのである。この意味で、日本自動車産業のサプライヤーシステムの基本骨格が形成されるのは1960年代といえるだろう。

(vi) 1973年以降: 第一次石油危機を境に、日本の自動車産業は低成長期に入ったという認識がなされ、これに対応していわゆる「減量経営」、つまり低成長ないしマイナス成長、あるいは低操業度でも利益の得る体質が指向される。具体的には成長を前提としないコストダウンが重視され、本工の数を増やさずに生産を増やすこと、そのために自動化を推進することなどが指向される。実際には自動車産業はその後も安定成長を続けるわけだが、この時期に確立した減量経営のパターンは、少なくとも80年代後半のバブル経済の時期までは継続されたとみてよいだろう。部品メーカーに関しては、一時懸念された内製化による部品メーカーの切捨ては概して起こらず、自動車メーカーの外製率は70~80%で安定的に推移したが、他方では受注の増大を必ずしも前提としない部品コスト引き下げが、いわば「至上命令化」したといわれる^{注54}。こうした継続的な部品コスト引き下げは、アメリカと比べた場合の日本の購買管理の特徴となっている^{注55}。一方、数量・納期管理の面でも、例えばトヨタ自動車によるカンバン方式の部品メーカーへの導入、一部の部品メーカーとのオンライン直結など、自動車メーカーのジャストインタイム生産への同期化の要請が1970年頃から強まっている^{注56}。このように、長期安定的な取引関係を前提に、部品メーカーに不断の品質・コスト・納期の同時並行的改善を要求する緊密なサプライヤー管理体系が確立するのは、1970年代とみてよいだろう。

3.6 日本自動車産業の競争力

概観: 1980年代に入って日米欧の自動車のサイズや基本的コンセプトが国際的に取れん化に向かい、国際競争が直接化・激化するなかで、自動車産業の競争力の国際比較研究が盛んに行われるようになった。80年代前半の研究は主に日米の製造コストや組立生産性の比較に焦点を当てた^{注57}。80年代後半の研究においては、対象範囲を地理的には欧州、機能的には製品開発や購買にまで拡大すると共に、比較方法の改良が図られた^{注58}。

これらの比較研究は概して、日本の自動車組立メーカーのパフォーマンスが組立生産性、製造品質、製品開発期間、開發生産性、販売店の顧客満足度などの面で平均して欧米企業に比べて高いレベルにあることを繰り返し示唆してきた。確かに、その後の円高や一部欧米メーカーのキャッチアップ努力などにより、欧米メーカーは90年代初めまでには製造コスト、製造品質、開発期間など幾つかの指標において日本企業との差をかなり詰めたと思われるが、総体的には日本企業が80年代を通じて対欧米の競争力優位を保ったと言える。同時に、これらの国際比較を通じて、日本企業の競争優位の源泉が単に個々の技法や仕掛け(例えばカンバン、QCサークル、自動化、系列関係、サイマル・エンジニアリング、品質機能展開など)の単純総和ではなく、それらを競争力向上に向けて統合したトータルシステムの違いであることが知られるようになってきた。例えばMIT(マサチューセッツ工科大学)の国際自動車プログラム(IMVP)はこれを、「リーン生産システム」と呼んだが、これは実質的にはトヨタ式生産方式を念頭においた理念型といえる^{注59}。

^{注54} 菊池秀行「わが国における外注・下請け管理の展開」中小企業研究センター、1976年。

^{注55} Cusumano and Takeishi. "Suppliers Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U.S. Auto Plants." Strategic management Journal, Vol. 12, 1991, 563-588.

^{注56} トヨタ社内でカンバン方式が導入完了するのは1962年、部品メーカーへの適用は60年後半から始まる。第一次オイルショック以降はトヨタ方式全体の部品メーカーへの移植が活発化する。大島編(1988年)、佐藤義信「トヨタグループの戦略と実証分析」(1988年)など参照。

^{注57} 例えば Abernathy 他(1993)。

^{注58} 欧州を含む製造パフォーマンスの比較はc Womack他(1990)、製品開発についてはClark & Fujimoto(1991)、購買システムについては Nishiguchi(1991)、Cusumano & Takeishi(1991)など参照。

^{注59} Womack他(1990)。

以下においては、主に日米比較の視点から、競争力の主要な要素について簡単な比較を試みる^{注60}。

製造コスト：日米の自動車産業の間にコスト格差が存在することが実証分析を通じて明らかになってきたのは、1980年代初頭のことである。Abernathy他など幾つかの研究が小型車1台当りの製造コストを比較し、日本が1100～2000ドル優位であると推定したのである。これは、日本の大衆車クラスの現地到着ベースのコストの20～30%に相当した。コスト差の大部分は労務費の差にあり、労働生産性と賃金両方の格差が同程度に寄与しているとされた^{注61}。しかし、1985年以降の急激な円高、米国メーカーの生産性向上努力、日本メーカーの生産性伸び率鈍化などの結果、その後差は急速に縮小した。1ドル約110円となった1993年現在、日米小型車の製造コスト差は完全に消滅し、むしろアメリカ車の方がコストだけを見れば若干有利になっているとみて間違いなからう。

生産性：上記のように、製造コストにおける日本車の競争優位は1980年代を通じて完全に消滅したといえるが、これを要素投入価格と生産性に分解した場合、生産性に関してはまだ日本メーカーの方が高いといえそうである。ひとことで自動車産業の生産性といっても多様な指標が存在し、それぞれ測定方法やデータの補正方法に問題がないとはいえないが、以下のように幾つかの指標を総合的にしてみると、まだ日本企業の方が若干生産性は高いようである。

第1に、組立生産性（車体溶接・塗装・総組立の台あたり所要工数）を検討しよう。80年代後半、I M V P（International Motor Vehicle Program）は網羅的な組立生産性の比較調査を初めて行い、日本工場の組立工数は平均で17時間、米国の平均は25時間という結果を得た^{注62}。つまり、日本メーカーの組立生産性はアメリカより平均して高いという結果だが、これは80年代前半に推定されたほど大きな差ではないともいえる。生産性についても米国メーカーのキャッチアップが進み、80年代前半に比べれば差が縮まったという可能性も大きい。

第2に、部品製造も含めた日米の自動車製造業トータルの物的労働生産性（総従業員数×総実労働時間／生産台数）を比較すると、日本の台あたり工数131時間（1990年）に対し、米国は稼働率の高かった1988年で152時間となる。しかし、日米格差は先にみたI M V Pの組立生産性における差ほどは大きくない。部品部門も含めて自動車製造部門全体の物的生産性を比べると、組立レベルより、両国の格差は縮まるといえそうである。またこの指標で日本の労働生産性の時系列変化をみると、1970年代は年率約6%で上昇していたが、80年代に入ると伸びが止まり、10年間ではわずか年率0.3%とほぼ横ばいにとどまることが注目される^{注63}。

第3に、付加価値生産性（自動車メーカーの一人あたり付加価値）をみてみよう。これは為替レート的前提により結論が異なり得るが、日本生産性本部のデータをもとに、1989年時点の為替レートを適用して比較してみると、日本の方が付加価値生産性が若干高く、米国100に対して日本は113となる^{注64}。

^{注60} 詳しくは、藤本隆宏、武石彰、「自動車産業の生産性」『組織科学』Vol.26, No.4, 1993, pp. 36-43, 参照。

^{注61} Abernathy, W. J., K. B. Clark and A. M. Kantrow. *Industrial Renaissance*, Basic Books, New York, 1983; Harbour, J. "Comparison and Analysis of Manufacturing Productivity," final consultant report, Harbour and Associates, Dearborn Heights, 1980.

^{注62} Womack, J., D. Jones and D. Roos. *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, 1990.

^{注63} 藤本隆宏、武石彰、「自動車産業の生産性」『組織科学』Vol.26, No.4, 1993, pp. 36-43.

^{注64} 日本生産性本部・生産性研究所「労働生産性の国際比較（1991年版）」, 1991. 生産性本部の指標は1981年の購買力平価（1ドル240円）を使っているため、日本の生産性はアメリカより約3割低いという結果を得る。

第4に、全要素生産性（Total Factor Productivity）を検討する^{注65}。一部の調整をしたFuss and Wavermanの分析結果をみると、日米のコスト格差は計測期間の1970～84年の間一貫して米国不利となっている。その要因は、70年代前半は要素費用（特に労務費）にあり、効率自体は米国が優っていた。しかし、70年代後半以降は要素費用に加え、効率も日本が優位となっている。効率格差を分解すると米国は規模の経済で優位だが、稼働率と「当該国固有の効率性」（技術力や管理力など）で劣位となる。Fuss and Wavermanはこの分析を更新し、1988年時点での比較を行っている^{注66}。その結果はコストで5%米国優位となった。逆転の主たる要因は円高により日本の要素費用が高くなったことにある。他方、効率は以前として日本有利だが、70年代から80年代半ばまで拡大傾向を辿っていた日米ギャップは、84～88年にかけて18%から15.6%へと僅かながら縮まっている。

以上を総合すると、90年代初めの段階で、日本の自動車メーカーの生産性は、アメリカメーカーに比べると平均してまだ若干高いレベルにあるが、その差は縮まったようである。

販売効率：次に、販売部門の生産性を検討してみよう。日米の販売生産性の比較は担当業務の範囲、サービスの質、車種等の違いもあって直接には難しいが、日米のディーラーの販売部員の効率（販売部員1人当りの販売台数）を単純に比較すると、日本（月4.7台）は米国（月7.1台）の2/3に過ぎない。これは日本が戸別訪問販売主体、アメリカが店頭販売主体であることが一因と考えられる。しかし、販売ディーラーのトータルの効率（従業員1人当りの販売台数）で見ると、日米に差はない（ともに月1.4台）。これは、日本の場合販売要員の受持ち範囲が幅広く、結果的に間接人員の比率が低いことが一つの原因と考えられる。

開発のパフォーマンス：次に、Clark and Fujimoto (1991)に基づいて、製品開発のリードタイムと生産性を日米で比較する。まず、コンセプト作成から発売までの開発リードタイムは、プロジェクト内容修正後で日本の平均が約4年、アメリカの平均が約5年である^{注67}。日本の開発期間の短さは、1960年代から狭い国内市場で多数メーカーが4年サイクルの激しい製品開発競争を展開し、しかも顧客ニーズが移り気で読みにくいといった、国内の厳しい競争環境の中で長年鍛えられてきた結果ともいえる。

次に、開発生産性（開発プロジェクトあたり所要工数）を比較すると、日本と欧米の平均格差はプロジェクト内容修正後で約2倍（170万時間対約300万時間）と、開発期間の場合よりさらに大きい^{注68}。開発生産性にこれだけの差があるということは、研究開発支出の一定制約の下での新車開発プロジェクトの数（したがってモデルの新陳代謝や多様化のペース）に直接ひびくという意味で、競争力に与える影響は大きい。実際、1982～87年の間、日米欧各々の研究開発支出合計は似たようなレベルであったが、発売された新車の数（フルモデルチェンジ含む）はアメリカ約20、欧州約40に対し、日本は70以上であったのである。

製造品質：品質には大きく製造品質（実物の製品が設計どおり出来ているか）と、設計品質（製品設計が顧客ニーズに適合しているか）とに分けられ、両者の相乗効果として総合品質（製品の顧客満足度、総合商品力）が決るといえる。

^{注65} 全要素生産性とは、労働投入のみならず資本投入なども勘案し、「集計された投入と集計された産出の比率」であり、これにより生産性を総合的にとらえ、生産性の変化・格差を効率性と要素費用に分解することができる。

^{注66} Fuss, M. and L. Waverman. "The Extent and Sources of Cost and Efficiency Differences between U.S. and Japanese Motor Vehicle Producers," *Journal of the Japanese and International Economics*, Vol.4, pp.219-256,1990.

^{注67} Clark, K. B. and T. Fujimoto. *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston,1991（邦訳：『製品開発力』、ダイヤモンド社、1993）。

^{注68} Clark, K. B. and T. Fujimoto. *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston,1991（邦訳：『製品開発力』、ダイヤモンド社、1993）。

このうち製造品質については、1980年代に米国のコンシューマ・レポートやJ.D. パワー社の定期的調査などの用いた指標によれば、日本車の製造品質は平均して欧米車に優っていたとされる。しかしその後、米国車のこの面での改善も進み、生産性同様、80年代前半に比べれば日米平均の差は相対的に縮小したといえそうである。ただし、顧客の立場からみた製造品質（仕上がり、建て付け、信頼性、耐久性など）は、顧客ニーズそのものの進化にしたがってその内容が高度化する傾向があり、固定的な指標に頼って品質を測定していると実態と乖離する恐れがある。特定の品質指標で差が縮小したことが、直ちに現実の顧客からみた製造品質の格差縮小につながっているかどうかは慎重な検討を要する。

設計品質と総合商品力：設計品質、あるいは総合品質（総合商品力）の評価には主観的な要素が伴うので、正確な国際比較は難しい。特に、顧客の立場に立った商品力が性能、燃費、価格などの客観的な数値で簡単に説明できなくなっている現在、総合商品力の国際ランキングを作ることは難しい。専門化の意見を総合してあえて印象論的に評価するならば、日本メーカーの小型車は、基本性能や部品技術（特に小型エンジン技術）では1980年代初めまでに概ね国際的な先進水準に達し、その後、車輛のトータルバランスやプロダクト・インテグリティ（製品の伝えるメッセージの一貫性）の面でもヨーロッパの小型車のレベルに追い付き、一部の高級モデルは、80年代末にはヨーロッパの高級車の水準に迫っている。ヨーロッパ小型車は、伝統的に設計品質の高さを特徴とするが、部品面では電子技術などにやや弱点をもち、また量産モデルのなかには製造品質上問題のあるものも多い。ドイツ系の高級車は高い設計品質と製造品質を兼ね備えるが、コスト高が問題であり、基本性能上の優位も以前ほど圧倒的なものとは言えなくなってきた。アメリカ車は、80年代前半に大型後輪駆動車から小型前輪駆動車に転換したハンディキャップもあって、80年代初めごろの小型車には設計品質上も製造品質上も問題があるものが多かったが、その後両面とも改善が著しい。しかしながら、小型エンジンの技術に不安のあること、新車開発の頻度が以前としてやや低いことなど、課題もかかえている。

こうした流れを指標化する一つの試みとして、Clark and Fujimoto (1991) は、日米欧20社のモデルについて顧客満足度、製造品質、設計品質、長期シェア変動など様々なデータを収集し、その間の整合性等をチェックしながら一つの総合商品力の指標にまとめた。その結果を見ると、少なくとも全体としては日本企業が一方的に有利という図式は、商品力に関しては全く見られないことがわかる。日本メーカーの中には、世界的に見てドイツ高級車メーカーに匹敵する総合商品力をもつメーカーが少数存在した反面、国際ランキングにおいて低位に甘んじた日本メーカーもまた存在したのである^{注69}。

総合評価：以上をまとめると、日本の自動車産業の対欧米競争優位は、それが国際調査を通じて明らかになってきた1980年代前半において、円安と高い生産性・製造品質を背景に最も大きなものとなっていたと推定される。その後、円高、欧米企業のキャッチアップ努力（リーン生産方式の学習）、日本企業からの経営資源の移転、日本の生産性成長率の鈍化などの相乗作用によって、日本企業の相対的競争優位は80年代を通じて縮小したといえる。特にアメリカに対するコスト競争力上の優位は完全に消失したといえよう。しかし、生産性、開発効率など基礎体力的な面では日本メーカーは国際的な競争優位をある程度保っており、また一部メーカーは総合商品力の面でも世界的にトップクラスに位置する。したがって、もはや日本企業一般について著しい競争優位が存在するとはいえなくなってきたかもしれないが、少なくとも日本の一部メーカーは、以前として世界的に見てもトップクラスの競争力を有しているといえよう。

^{注69} Clark, K. B. and T. Fujimoto. *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, Boston, 1991 (邦訳：「製品開発力」、ダイヤモンド社、1993)。

4 韓国自動車産業の歴史と現状：日韓比較を中心に

4.1 歴史と概観

黎明期^{註1}：韓国に自動車が発達したのは李朝末期の1903年といわれるが、1910年以降は日本の植民地政策もあって韓国においては自動車製造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フォードとGMが韓国にも販売代理店を設立、そこに整備工場が併設されたといわれる。また、米国メーカーの日本撤退以降は、自動車製造事業法許可会社（トヨタ、日産、いすゞ）からの輸入に対応する部品現地生産（ピストンリング、ギヤーボルト、ナット、タイヤ、ベアリングなど）が細々と行われていた^{註2}。

戦後の開放・独立後、しばらくは一部の部品生産（主に補修用）と中古車の再生組立が存在するのみであった。1950年には「自動車部品工業育成策」によって13種の自動車部品が国産奨励品に指定されている。組立に関しては、1955年、シバル自動車がジープをモデルにした「韓国国産車第1号」を生産したが、これは中古再生部品と内製のイミテーションパーツを組み立てたものといえる^{註3}。

KD組立期：韓国の自動車産業（特に組立）の本格的出発点は、朴政権の第一次五ヶ年計画の初年度にあたる1962年である。この年、民族系のセナラ自動車が乗用車とトラック、起亜産業が三輪車と二輪車の生産を開始している^{註4}。

当時の自動車産業は、他の発展途上国と同様、典型的な輸入代替産業であった。すなわち、国内市場向けの輸入代替最終消費財産業としてまず自動車組立工業を興し、先進国からセミ・ノックダウン（SKD）部品を輸入して、国内で組み立てる。次に国内生産経験と後方関連効果を活かしつつ、次第に完全にノックダウン（CKD）へ移行し、更に中間財である組付部品の輸入代替すなわち「国産化」（localization）へと進むのである。韓国においては、1960年代の前半がSKD組立の段階にあたり、後半がCKD段階にあたりと言えよう。

この間、政府は完成車の輸入制限、税制上の特典などの優遇政策を打ち出したが、これに呼応して組立工業に参入したのは、外国資本ではなく、新進自動車（1965年にセナラ自動車を引継ぎ）、現代自動車（1967年）等の新興財閥であった。^{註5} これらの民族資本は、先進国自動車メーカーと技術提携を結ぶことによって、この保護された輸入代替産業に進出し、次第に国内寡占体制を固めていった。またそれと並行して、部品の国産化も序々にではあるが進んでいた。^{註6}

しかしながら、総じていえば1970年代初期までの韓国自動車産業は停滞気味であったと言わざるを得ない。第一に、国民経済規模が小さい上に、政府の自動車需要抑制策^{註7}や消費者金融の不在、中古車市場の未発達等が加わり、国内自動車市場は狭小であった。第二に、外貨の不足によりKD部品の輸入が抑制されることがあり、これが供給面での隘路となった。^{註8} 第三に、低い国内貯蓄率と高い利子率、仲介機関の未発達などにより、民族資本による国内資本調達が困難であった。第四に、国内生産力水準が低いことが価格・品質両面で国内需要を圧迫した。

^{註1} 韓国自動車産業の発展時期区分については幾つかの説があるが、ここでは玄永錫「韓国自動車産業論」（世界思想社、1991年）、加藤健彦・窪田光純「改訂版・韓国自動車産業のすべて」（日本経済通信社、1989年）などを参考にした。

^{註2} 加藤健彦・窪田光純「改訂版・韓国自動車産業のすべて」日本経済通信社、1989年、第2章参照。

^{註3} シバル自動車はタクシーなどに使われ人気があったが、3000台を組立てた後廃業している。

^{註4} セナラは日産自動車と技術提携、ブルーバードのSKD組立を行った。1962年の韓国の自動車生産は、乗用車1,710台、トラック67台と記録されている。

^{註5} この他、1965年設立の亜細亜自動車があるが、1976年に起亜産業に吸収された。

^{註6} 部品国産化率は、1966年で21%、1972年には60%に達していたと言われる。

^{註7} 高率の自動車関連諸税、自家用乗用車の新規登録抑制政策など。

^{註8} この理由でセナラ自動車は1963年、生産停止に追い込まれている。

つまり、一般に比較的小規模の工業新興国・発展途上国が輸入代替工業化を図る際に直面する発展阻害ファクターが、韓国の自動車産業に対しても作用していたのである。そうした中で、1972年、GMが初の外資系自動車メーカーとして合弁進出を果たしたことは注目に値する。また、部品メーカーの技術導入も、1970年には10件を越え、部品国産化の布石となった。

国産化・成長期：こうした停滞期からの脱却の契機となったのが、第三次五ヶ年計画初期の1974年に策定された「長期自動車工業振興計画」である。計画の目標は概ね次のようなものであった。

- (i) 1975年末までに自動車の95%国産化。
- (ii) 1981年末までに1.5億ドルの輸出。
- (iii) 各社年産5万台以上のエンジン・車体工場の設置。

一口でまとめるならば、政府の強力なイニシアティブの下に輸入代替と輸出拡大を同時進行させ、これによって急激に拡大する需要規模に量産供給体制を対応させる、という野心的な自動車産業育成政策であった。^{注9}

また、これに並行して長期振興計画は、部品工業に対しても概略次のような育成政策を打ち出した。

- (i) 組立工場と部品工場を分離育成する。
- (ii) 中枢部品中、エンジンと車体は組立工場の内製とする。
- (iii) その他の部品については「水平系列化」、すなわち1部品1工場の専門化を図る。
- (iv) 部品輸出を促進する。
- (v) 資本導入（外資合弁）を含めた技術輸入を促進する。
- (vi) 新規工場は昌源機械工業基地に集中し、インフラストラクチャーの節約を図る。

これによって、従来補修部品中心であった韓国の部品工業を国産車用組付部品の担い手として、組立メーカーとは別に早期育成することが図られた。

計画の達成状況は、1978年に至るまでは順調であった。完成車に関しては、価格凍結政策等にみられる需要抑制政策の緩和によって、「巨大な閉じ込められた潜在需要」^{注10}が一挙に顕在化し、76年以降内需は急増した。一方、完成車輸出も1977年から急増（すべて発展途上国向け）、1978年には輸出比率16%に達している。こうした国内・輸出両市場の拡大を背景に、完成車の生産実績は74年の3万台から79年の20万台へと、5年間に6倍以上の伸びを示した。一方、第一世代の量産自動車工場の建設は需要拡大にやや先行して1975～6年に完了、このため操業度は一時低下したが、上記のように需要も急速に追いつき、1978年には作る端から売れるという売り手市場と化した。また完成車市場の活況による後方関連効果にも助けられて、部品の輸入代替（国産化）も急速に進み、1976年にはほぼ国産化を達成している。また、部品輸出も、並行的に拡大した。

1974年～78年の特徴は、成長の同時性・急速性だといえる。1974年以降、韓国においては(i)自動車部品の国産化（1974～76年）、(ii)組立・車体・エンジン各部門の量産工場化（月産5000台、1975～76年）、(iii)内需の拡大（抑制政策の緩和、1974～78年）、(iv)輸出拡大（1977年～）が同時並行的に、しかも急速に進んだ。言い換えればこの時期、市場の成長とこれに対応する国内生産の成長が、新興工

^{注9} 渡辺利夫（1978）は、鉄鋼業と石油化学工業を例にとって、輸入代替と輸出促進が殆ど同時に進行する点に韓国の工業化の特徴をみている。「韓国の経済発展と重化学工業化」『世界経済評論』1978年10月。

^{注10} 韓国外換銀行「調査月報」1978年1月。

業国・発展途上国としては稀なスピードで同時進行したのである。

比較の意味で日本の乗用車工業をみると、国産化（1953～57年）、量産専門工場化（1959～61年）、輸出拡大（1961年に1万台突破、1965年に10万台突破）はいずれも急速であったが同時的ではなく、段階的に進んだと言える。しかも1960年代を通じて、内需は安定した成長を続けている。つまり、韓国の自動車産業は、日本と同様の急速成長を、日本よりはるかに圧縮されたスケジュールの下に達成しようとしたものと言えよう。

不況・停滞期：ところが、1979年中盤に入って韓国自動車産業は内需輸出双方の顕著な減退に直面して、各メーカーとも在庫累増、操業短縮等の問題を深刻化させた。その原因は主として所謂第二次オイルショックに伴うインフレ昂進、金融引締め、消費節約運動といった外生要因であると言われている。生産台数は約40%減少して80年、81年には12～13万台のレベルにまで落ち込んだのである。

これに対し韓国政府は1981年、第五次経済社会発展5ヶ年計画に伴って「自動車工業合理化措置」を打ちだし、量産効果による競争力向上をねらって現代自動車と大宇自動車（当時のセハン）を乗用車、起亜自動車を商用車に特化させる車種別3社集約化を行った^{註1}。また、1982年に現代自動車に三菱グループが10%（85年から15%）、83年には起亜自動車にマツダが8%、伊藤忠が2%と、マイノリティながら日本企業の資本参加が相次いだ。

生産量は1980年を底に徐々に回復、1983年には約20万台、ようやく1979年当時の水準に戻した。

対米輸出急増期：韓国自動車産業が北米輸出を梃子に急成長を遂げるのは、1984年から87年のことである。生産台数はこの間に27万台（84年）から約100万台（87年）になる。同時期に輸出台数は5万台から55万台に増えおり、特に北米向けが3万台から47万台へと急増した。車種別では乗用車の生産が16万台から約80万台に急増している。このことからみても、この時期の韓国自動車産業躍進の原動力が乗用車の輸出、特に対米輸出であったことは明らかである。この背景には、韓国メーカー自身の競争力向上努力に加えて、米国自動車市場の回復、日本車の対米輸出自主規制、85年の円高による日本車の価格アップ、特に5,000ドル台の低価格車に対する潜在需要圧力

(pent-up demand)、GM・フォードのOEM車輸入戦略、この時期ウォン・レートと貸金率が比較的良かったこと、生産急増による規模の経済、日米企業との部品技術提携、などの複合効果が指摘できる。いずれにしても、韓国自動車産業は「自動車産業合理化措置」における「86年に生産100万台、輸出50万台」という目標をほぼ達成したわけである。

こうした輸出競争力の向上を背景に、政策面では1987年、生産車種制限が撤廃された。また完成車の輸入制限も、日本車以外については87年に大型車、88年に小型車で撤廃され、関税率も段階的に引き下げられ始めた。

内需拡大期：1988年以降、韓国自動車産業の成長パターンは再び変化する。全体としての国内生産量は87年の約100万台から91年の約150万台へと着実に成長するが、その牽引車は輸出から国内需要へとシフトした。まず、北米向け輸出は1988年の約50万台をピークに1989年に28万台、91年には23万台に半減する。この原因としては、87年以降のウォン高、労使紛争による賃金急上昇、量産効果の限界、製造品質・下取り価格問題の顕在化、新製品投入の遅れなどによる韓国車の対米輸出競争力の低下が指摘されるが、同時に米国乗用車市場自体が1986年の約1,150万台から91年の820万台へと縮小する局面だったこと、80年代半ばに存在した低価格帯の真空状態（ペントアップ・ディマンド）が韓国車自体の投入などにより少なからず解消したことなど、

^{註1} 1981年当時、以上の3社の他、東亜自動車（日産ディーゼルと技術提携、87年より双龍自動車）、巨和（ジープを生産、84年に東亜が吸収合併）亜細亜（76年に起亜グループに入り資本参加を受ける）が存在した。1990年時点で、双龍はジープ、亜細亜は大型トラック・バスを生産している。

米国市場側の変化も見逃せない。

これに対して欧州向け輸出は87年の3万台から91年には7万台に、またアジア・オセアニア向けも2万台から5万台へと増加するなど、輸出仕向地の多角化も見られた。しかし、北米輸出の減少を埋めるには至らず、輸出全体も88年の約60万台から90年には34万台に減少、91年も38万台に留まった。

輸出の減少とは対照的に、この時期国内需要は急増した。国内販売台数は1987年の約40万台から91年の110万台へと拡大した。つまりこの時期、輸出は20万台減少したが内需が70万台も増えたので、国内生産は差し引き50万台増えたということになる。国民所得の水準に対して一人当り自動車保有台数は国際的に見てもまだ低いといわれており、今後も国内需要の拡大は見込めそうである。販売車種も、輸入車に加えて3,000ccクラスの大型乗用車、日本の軽自動車クラスの「国民車」、ジープタイプなど多様化し、韓国自動車市場は本格的モータリゼーションの時代を迎えている。

以上をまとめると、これまでの韓国自動車産業の発展パターンは、企業形態、国内経営資源の活用、成長の急速性などの面で、他の発展途上国・新興工業国よりはむしろ日本のケースに似ている面が多い。しかし、韓国の場合その発展ないし変動のスピードがより圧縮されているといえよう。

もう一つ注意すべき相違は、日本の自動車工業発展が、いわば簡単な分野から難度の高い分野へ序々に移行する形で、ステップ・バイ・ステップに達成されてきた点である。すなわち地域的には比較的保護の容易な国内市場から出発して、より条件の厳しい輸出市場へ、また製品的にはより少ない部品と比較的簡単な技術で着手可能な三輪車やトラックから、より高い設計技術・マーケティング技術を要する乗用車へ進んだのである。^{注12}

これに対して韓国の自動車産業は、当初より乗用車生産に主体をおき、しかも国内需要を十分に開拓する以前に輸出を本格化している。特に、北米向け輸出急増（1980年代半ば）が、国内市場の本格的拡大（80年代後半）に先行している点、またこの面での日韓の差異は、国内経済の規模、発展の歴史的時点の違いによる世界市場の条件変化、同じく技術的条件の変化等の反映と考えられるが、同時に韓国における政府の主導力の相対的強さ、日本における政府の役割の相対的弱さも影響していると言えよう。^{注13}

4.2 市場

国内市場発展の概要については既に前節で概略検討したので、ここでは70年代以降についてもう少し細かく見て行くことにする。

1970年代：韓国における自動車の保有水準は当時から所得水準の割には低いものであったが、それでも最近十年間をみると、台数にして6万台から28万台へと約5倍の伸びを示している。韓国の政策当局内部は、従来の需要抑制政策の急激な変更に対しては慎重であったが、^{注14}1974年の長期自動車工業振興計画以来、これをバックアップするために自動車価格据置等の内需促進策を採用する傾向もみられた。その効果もあって、自動車保有台数は1970年代後半に入って加速度的に増加した。

自動車保有の推移を見てみると、まず用途別では自家用車の伸びが目覚しく、10年間

^{注12} 現在では、トラック製造技術がむしろ乗用車のそれより高度である側面も多い。しかし、昭和10～20年代においては、堅牢をもってよしとするトラック製造は、日本にとって手のつけやすい分野であったと言えよう。

^{注13} 日本の自動車業界の政府に対する相対的独立性については、アメリカ商務省レポート「株式会社・日本」1972年に詳しい。

^{注14} 例えば1980年当時、商工部は内需刺激策に積極的だったが、経済企画院はソウル等主要都市の交通混雑の悪化を懸念しており、需要抑制の方針を基本的には変えなかった。特に自動車の個人所有は、依然贅沢とみなす課税方針をとり、例えば、最近自動車に対する高率の地下鉄税（地下鉄建設のための目的税）の賦課が問題となった。

で10倍に達しているのに対し、営業用、官用は、3倍程度の伸びに留まっている。この結果、1967年と77年を比べると、保有における自家用と営業用のシェアが完全に逆転している。もっとも、自家用車需要の大部分は企業向けであり、^{注15} 所謂「マイカー」は未だ例外的であった。

一方、営業車の新規登録は、政府の量的規制措置によってほぼ代替需要のみに抑えられていた。殊に営業用乗用車の場合、保有台数は1970年代を通じて殆ど一定(3万台弱)していた。営業用乗用車の場合、規制の理由は、第1に営業車の通行頻度が高く交通混雑の主因となること、第2に新規参入を抑えて営業者の取入を保護することであった。

次に車種別にみると、1973年までは乗用車が保有台数増加の牽引車であったのに対してトラックの保有増加率が相対的に低かったことがわかる。高度成長期にも拘らずトラック保有が伸び悩んだ理由としては、工業団地造成により輸送の節約が図られたこと、物資の移動が輸出自由地域など沿岸工業団地と海外との間で拡大したことなどが考えられる。^{注16} しかしながら、1974年以降をみるとトラック保有が急速に挽回しており、この結果、乗用車対トラックの保有台数比率は、ほぼ1960年の水準(10:9)にまで回復している。こうしたトラックの保有増加の大部分は営業用ではなく自家用トラックであることが注目される。^{注17}

以上をまとめると、過去10年間の韓国の国内市場拡大の牽引力となったのは、総じて企業向け自家用車であり、1974年以前は自家用乗用車、それ以後は自家用乗用車と自家用トラックの双方であったと言えよう。

ところが、1979年半ばに至って、所謂第二次オイルショックの影響による国内インフレのこう進とそれに対抗する政府の金融引締め・総需要抑制政策の影響で自動車の国内需要は停滞した。以下のような理由が考えられる。

- (i) オイルショックによる石油製品価格引上げ(59%の上げ幅)。
- (ii) 民間の消費節約運動によって、自動車の利用が減った。
- (iii) 総需要抑制政策との関連で、自動車を贅沢品とみなして高率課税を行う傾向にある。^{注18}
- (iv) 金融引締めによって、自動車販売金融の利用が困難になった。
- (v) 国税庁が自家用乗用車の所有者について所得源調査に乗り出している。

この影響で、韓国の自動車メーカーは軒並み操業短縮・人員整理に追い込まれたのである。

1980年代：国内需要は1980年にはほぼ10万台だったが、その後、1985年には25万台、88年50万台、91年110万台と、3年ではほぼ倍増するペースで急成長した。ちなみに、北米、EC、日本以外で国内販売台数が約100万台に達したのは、韓国以外では日ソ連と1980年ごろのブラジルを除けば例がない(この他、中国がこの規模に近付いているようである)。

自動車の保有台数も、1970年に10万台強、75年に約20万台、80年に約50万台、85年に約100万台と、5年ごとに倍増してきたが、その後は1988年に20

^{注15} 自家用乗用車の場合、95%以上が企業需要といわれた。

^{注16}：輸出中心の韓国型高度成長と内需中心の日本型高度成長とでは、国内貨物輸送の役割に決定的に差があり、このことがトラックの相対的重要性に関する日韓の差となって現われている。例えば、日本における1955年～60年の平均経済成長率は8.5%、国内貨物輸送量平均成長率は12.8%、国際貨物輸送量平均成長率は16.6%であったが、韓国における1972年～77年のそれは各々10.9%、5.6%、15.7%であった。

^{注17} 日本の経験からすると、この自家用トラック需要の中心は、都市中小企業層、特に商業部門のそれと推測される。また、この種の需要のかなりの部分が日本からの中型トラック輸出によって満たされているとみられる。

^{注18}：例えば70年代、地下鉄税(地下鉄建設のための目的税)の税率は購入価格の3割だったと言われる。

0万台、91年に約400万台と、3年倍増のペースに加速している。人口1000人あたりの保有台数も1990年には約80台で、日本の1960年代半ばの水準に達している。

こうして自動車保有は1985年には100万台を超えたが、そのうち40%はソウルに集中、これに釜山、大丘、仁川を加えた4大都市で60%と、大都市に偏った保有構造となっていた。世帯当り保有台数が東京より地方の方が高い現在の日本とはパターンが異なる。

販売体制：戦前フォードやGMが構築した引き継ぐ形で米国式販売網を早期導入した日本の場合とは異なり、韓国の自動車産業では販売網の確立がかなり遅れた。1970年代においては国内販売拠点は皆無に等しく、例えば現代自動車の車を買ったら蔚山の組立工場まで列車に乗って引取りに行くなどといったことが一般的であった。80年代に入って現代自動車ではディーラーが増えたが、85年段階でもディーラーを通じた販売は全体の50%程度に留まっており、その他企業ではメーカー直営の出張所・営業所が販売している^{註19}。工場渡しの慣行も残っているといわれる。

こうした中で、1991年に発売した韓国版の国民車（軽自動車）である大宇造船のTICO（スズキ・アルト・ベース）は、これまでのメーカー直販方式ではなく、地元資本を活用したフランチャイズ方式で約200社を組織したことで注目されている^{註20}。現代や起亜も、1989年ごろから釜山や蔚山で地元資本による製販分離のディーラー方式の実験を始めており、韓国の自動車販売体制も徐々に日本やアメリカに近くなってきているといえよう。

販売方法は、日本と同じ戸別訪問販売中心といわれ、営業員一人当りの販売台数は日本並みの約5台/月との報告もある。ディーラーによる整備業・補修部品販売などアフターサービスの充実や、販売金融の整備が今後の課題といわれる^{註21}。

4.3 自動車企業

主要メーカーの現状：1993年現在、韓国自動車メーカーは基本的には、小型乗用車中心の大手3社（現代自動車、起亜自動車、大宇自動車）と大型トラック・ジープタイプの双龍自動車による4社体制といわれる。この他、起亜グループの亜細亜自動車（起亜が43%出資）が大型バス・トラックを生産している。1991年の生産台数は現代80万台弱（シェア52%）、起亜40万台強（28%）、大宇約20万台（14%）で3社合計で93%を占める。

しかし、大宇に関しては1990年に大宇自動車が従来の乗用車、大宇重工業が商用車、大宇造船が「国民車」（スズキとの提携による軽自動車タイプ）に特化する形でのグループ内3社の専門化方針が出されている。また、三星グループも自動車産業に参入する計画（日産ディーゼルと技術提携）があり、韓国自動車企業の数には今後変動がありそうである。

外国企業との関係で見ると、現代自動車は三菱自動車（一部は三菱商事）、起亜自動車はマツダ・フォードの資本参加を受けているが、いずれもマイノリティ出資である。大宇自動車は1972年以来GMが50%出資していたが、92年にはGMが撤退した。従って、資本的には全ての自動車メーカーが基本的に民族系になったといえる。技術・コンポーネント面では、トヨタ以外の日本の自動車メーカーのほとんどがなんらかの形で韓国メ

^{註19} 一旦ディーラーへの転換を行ったが、売上過小申告などのトラブルがあったため直営店に戻すという事例もあったといわれる。自動車問題研究会「韓国自動車産業・部品工業資料集」総合教育企画株式会社。

^{註20} 日刊自動車新聞、1991年6月11日、4面。

^{註21} メーカー直接の割賦販売がおこなわれていたが、金利が高いこと、金融機関が消費者手形を割り引くことに消極的なこと、割賦販売の期間が2～3年と短いことなどが、80年代においては問題として指摘されていた。自動車問題研究会「韓国自動車産業・部品工業資料集」参照。

一カーと提携している^{注22}。また、起亜がフォード、大宇がGM（解消？）に完成車をOEM供給している。現代自動車は独自の北米輸出を行っているが、クライスラー向けの完成はOEM供給も検討している（？）。このように、主に日本（一部ヨーロッパ）からの車輛技術・生産技術の導入を行いながら、完成車を北米向けにOEM輸出するというのが、韓国自動車メーカーと外国自動車メーカーとの基本的な提携パターンであったといえよう。

各社の規模に関してみると、トップメーカーの現代は1991年には生産台数77万（世界15位）、売上高約80億ドル（18位）で、日本の下位メーカー（例えばスズキ、ダイハツ）とほぼ同等の大きさとなっている。また、現代の主力車種、エクセルは90年には生産台数約30万台で、モデル別生産台数では世界14位にランクされている^{注23}。

乗用車比率は1991年において現代84%、起亜61%、大宇94%である。起亜が低く、現代と大宇が高いのは、80年代前半の車種別集約化政策（現代・大宇は乗用車、起亜は商用車に特化）の名残といえよう。

また、各社の輸出比率、は1988年には現代63%、大宇48%、起亜32%に達したが、その後急減し（特に前二者）、1991年には現代33%、大宇25%、起亜19%となった。しかし、現代が最も輸出依存度が高いという構図は変わっていない。また、輸出台数的には、独自販売網を持つ現代と、GM相手の大宇が大きく変動しているのに対し、フォード・マツダ系の起亜は87年以来比較的コンスタントな台数を輸出できていることが注目される。いずれにしても、輸出はほとんどが乗用車であった。80年代のピークであった86～87年ごろには輸出台数50万台以上、輸出比率は3分の2に達した。対照的に商用車の輸出は多くても1万台程度で、輸出比率も1980年には16%あったが、その後は下がって3%～5%程度で推移している。

韓国自動車企業の特徴：韓国自動車メーカーの特徴としては第一に、民族資本の主導性が挙げられる。韓国におけるKD組立は、外国資本による直接投資ではなく、民族系自動車メーカーが外資企業と技術提携契約を結ぶ形で始まっている。後に国産化の段階で外資GMが合弁進出を果たしているが、その影響力は、少なくとも過去においては大きくなかった。

民族資本主体という点では、日本の1950年代における乗用車KD生産^{注24}のパターンと類似しており、殆どの新興工業国・発展途上国が先進国自動車メーカーの導入によって必要な資本と技術を調達している中で、特異なケースとなっている。^{注25}

第二に、民族資本の主たる形態が、財閥、特に朴政権の重化学工業政策の下で急成長した新興財閥である点が注目される。例えば、新進自動車（1964年、後のセハン自動車）、現代自動車（1967年）、大宇重工業（1978年、セハン自動車に50%資本参加）等は新興財閥と言える。起亜産業は、トヨタ・グループと類似した事業財閥で、傘下の企業はすべて自動車関連である。^{注26}

新興財閥の特徴は、(i) 重工業中心の事業構成、(ii) 政府との密接な関係に加えて、(iii) 金融部門の弱さにある。例えば新進自動車は1969年、「不実企業」として韓国産業銀行の管理下に入り、金融面の弱点を露わにした。また現代グループは自身の金融機関を翼下に持たず、大宇グループは金融機関を持つものの、絶えず資金不足に悩まされていたと

^{注22} 1992年現在、三菱が現代、マツダが起亜、日野とダイハツが亜細亜、いすゞとスズキが大宇、日産ディーゼルが双龍に生産技術あるいは設計技術を供与している。また、日産は大宇に商用車のコンポーネントを供給している。ヨーロッパではサーブ・スカニアが亜細亜、オベルとロータスが大宇に技術供与している（トヨタ自動車資料、日産自動車資料）。

^{注23} ランキングはいずれも日産自動車「自動車産業ハンドブック」（1992/93年版）による。

^{注24}：1952年、日産＝オースチン、日産＝ルノー、いすゞ＝ヒルマンの間に技術提携契約が結ばれ、乗用車のKD生産が開始された。1957年には国産化を完了、1960年～62年には契約を解消した。この間、トヨタとプリンスは純国産メーカーとして固有設計車の生産を続けた。

^{注25}：この点は戦前の日本も例外ではなく、1936年の自動車製造法が外資を制限するに至る迄、日本のトラック生産の殆どはGM、フォード両社の完成車、KD輸入であった。

^{注26}：韓国の財閥の分析については、梅津和郎「韓国の財閥」教育社。

言われる。

以上のような財閥の役割は、他の発展途上国にも若干みられるものの、^{注27} 最も顕著な類例は戦前の日本である。特に戦前の日産は、典型的な新興財閥として知られる。^{注28} またトヨタは、織機生産で技術と資本を蓄積した地方・事業財閥といえる。^{注29}

第三に、韓国の自動車産業では、当初より寡占体制が確立していた。初期の中古車再生工場やバス架装工場を除けば、組立メーカーの数は最高でも6社、1980年代後半以降は4社となっている。組立メーカーが乱立しなかった理由としては、(i) 外資メーカーの参入が比較的限定されていたことと、(ii) 政府のメーカー集約化政策が挙げられよう。つまり、外資系組立メーカーが乱立して狭小な市場を更に分断するという新興工業国・発展途上国の一般的なパターンをとらなかった点が注目される。

日本の場合を対比的にみると、乗用車に関しては1950年代以来一貫して寡占体制にあるが、技術的参入障壁の低い三輪トラックと軽四輪トラックの分野では、1950年代に小規模メーカーが多数参入したことがある。また、日本の寡占自動車メーカーが国内市場でかなり激しい競争を繰り返したのに対し、韓国のそれは、輸入代替産業の特徴として、少なくとも70年代までは国内での競争圧力が弱かったようである。

生産体制：韓国自動車メーカーの生産方式に関する国際比較的視点からの分析は比較的少なく、今後の研究課題といえる。

生産規模：韓国の新しい自動車組立工場の規模は、既に国際レベルに達している。現代自動車は1985年に年産30万台の蔚山新工場（エクセル専用）を完工、起亜も1989年に牙山に年産30万台の乗用車専用工場を完成させた。大宇もGMとの合意に基づき86年、仁川工場の生産能力を40万台に引き上げている。これら新世代の量産組立工場は、単一プラットフォームに特化した専用工場であり、多品種・混流化した日本の組立ラインに比べれば基本モデル当り生産規模は大きい。日本の典型的な主力量産工場は、組立ライン2～3本の上流に塗装、溶接、プレス・モジュールがついて年産50万～70万台というものが多く、韓国メーカーの主力工場も90年代にはこの規模に達すると見られる^{注30}。このように、韓国自動車メーカーは、規模の経済（いわゆるシルバーストーン曲線）を意識した競争戦略をとってきたが、年産30万台を超えるレベルに来到ると、一般に量産効果のみに頼るコストダウンは難しくなってくる。既存工場での継続的な改善を重視する日本メーカー式のジャスト・イン・タイム/TQC的なアプローチが今後重要性を増すと見られるが、その鍵は後述の人事・労務管理であろう。

生産技術・生産管理：上述のような少品種大量生産を前提とする限り、韓国自動車産業の基礎的生産技術の水準は、組立や単純加工については80年代半ばには日米の水準に達したとされている^{注31}。反面、熱処理、塗装、鍍金、金型製作など、周辺的だが自動車生産に欠かせない分野で製造上の問題が指摘されることが多い。韓国は基礎的な自動車製造技術の消化吸収は終っており、今後はよりバランスの取れた生産技術体系の形成に向けてきめ細かい生産技術の蓄積が重要性を増すとみられる。また、賃金の上昇に伴い、自動化技術の高度化も課題であろう。

また、広義の生産管理（品質管理、原価管理、工程管理、作業管理、購買管理、設備管理、労務管理などの体系）の分野も、従来は自動車先進国（特に日本）に対する遅れが指

^{注27}：例えばフィリピンのユティヴォ財閥（GMと提携）、カルンバン財閥（同クライスラー）、シルヴェリオ財閥（同トヨタ）など。

^{注28}：日産は、重化学工業への進出をためらう旧財閥に代わって、軍事政権に密着しつつ急成長した財閥であり、傘下に金融機関を持たず、子会社株式のプレミアム公開や特殊銀行の融資によって資金調達した。

^{注29}：トヨタは戦前より自己資本中心であったが、自動車への進出にあたっては、旧財閥系三井銀行からの融資を仰いでいる。

^{注30}：ちなみに、アメリカの組立工場は、歴史的に組立ラインを分散展開した経緯から、現在も組立ライン1本、プレス・モジュールを持たず、年産20～30万台というものが多く。

^{注31} 産業研究院（KIET）調査。（自動車問題研究会、1986年）。

摘される分野であった^{注32}。80年代半ばまでの韓国自動車メーカーは、米国式大量生産のハード技術の導入を重視する反面、こうしたソフト的生産管理技術の体系的導入には必ずしも積極的でなかったと言われる。しかし、80年代を通じて日本自動車産業の対欧米競争優位の源泉が後者にあるとの指摘がされるようになり、また韓国メーカー自体が量産効果と低賃金、ウォン安に依存できなくなるに従って、日本メーカーの生産管理体系を積極的に導入する動きが自動車メーカー・部品メーカー双方で強まってきた。例えば起亜自動車はプライドの立上り期にマツダの支援を受けて日本メーカーの生産方式・購買管理方式などを吸収したと言われる^{注33}。

労使関係・労務管理：1980年代後半以降、韓国自動車産業の生産システムに大きな影響を与えたのは、労使紛争の激化とその結果としての賃上げである。韓国の労働運動は朴政権下では社会安定法などにより抑圧されてきたが、1980年の労働関係法改正、81年の労使協議会法などによって、企業別労働組合、ユニオンショップ制廃止、第三者介入禁止、組合とは分離した労使協議会を通じた労使協議などを骨子とする労使関係の枠組が、政府のイニシアティブで形成されることとなった^{注34}。しかし、この枠組が使用者側に一方的に有利との不満が労働界などに残り、また民主化運動の活発化を背景に、学生生活動家などの主導する非合法スト（例えば1985年の大宇自動車紛争）が起こった。

1987年6月の「民主化宣言」以降、これに刺激される形で、またそれまでの労働側の不満が顕在化する形で、労使紛争が急増した。自動車産業も例外ではなく、87年には現代（組合設立問題）、大宇、亜細亜の各社で労使紛争が起こった。また部品メーカー1,000社弱のうち約130社でもストライキが発生、部品供給停止から自動車メーカーの組立ラインもストップした^{注35}。当時は労使双方とも団体交渉に不慣れで相互不振も強いいため、いきなりストと工場閉鎖の応酬になりがちだったという分析もある^{注36}。1988年には、スト件数こそ減少したものの、個々の紛争はむしろ長期化した。現代自動車では賃上げをめぐる組合がスト突入、会社側がロックアウトで対抗、紛争はこじれた。88年4月から6月の間に、労使紛争によって約15万台の生産損失があったとされる^{注37}。89年に入っても紛争は続いたが、一方、対決から協調への動きもこのころから徐々に始まったが、これについては楽観論と悲観論が併存するようである。いずれにしても、安定した労使関係の確立が韓国自動車産業の今後の大きな課題であるといえよう。

労務関連でより慢性的な問題として、高い離職率がある。自動車メーカー・部品メーカーともに生産要員を含む従業員の離職率が高く、これが熟練形成や日本型の生産システム導入の障害となっているとの指摘がある。日本の自動車メーカー（例えばトヨタ）でも1960年代の高度成長期には臨時工比率、離職率ともに相当高かったので、必ずしも日韓の違いとして割り切れる問題ではないが、離職率を低下させる条件をいかに整えていくかが今後の課題の一つとなる^{注38}。

4.4 車種・製品政策

乗用車の先行：韓国では、KD組立、国産化、輸出いずれをとっても、乗用車がトラックに先行した。この点は、トラック先行の日本とは対照的である。日本の自動車メーカー

^{注32} 産業研究院（KIET）調査。

^{注33} 加藤・窪田（1989年）、248ページ。

^{注34} これにより、韓国労総傘下の産業別組合は個々の企業別組合に対する公的な影響力を喪失した。加藤・窪田（1989年）、266ページ；渡辺利夫編「概説韓国経済」、12章など参照。

^{注35} 韓国労働研究院、韓国自動車工業協会、「自動車工業の労使関係」、1989年；玄永錫「韓国自動車産業論」（世界思想社、佐藤静香訳、1991年）、38ページ。

^{注36} 韓国労働研究院、韓国自動車工業協会、「自動車工業の労使関係」、1989年。

^{注37} 玄永錫（1991年）、42ページ、加藤・窪田（1989年）、42ページ。

^{注38} 日系部品メーカーの離職率対策については、周佐（横浜国立大学）・曹（東京大学）の詳細な実態調査が参考になる。

は、1950年代に乗用車の量産化を始めた時点で既に20年以上のトラック国産経験を蓄積していた。こうしたトラック部門の蓄積は、資金の充填、製造技術の転用、部品・シャシーの共用などの形で乗用車部門に移転され、初期の乗用車生産を下支えしていたのである。

韓国では、日本のようなトラック先行の国産化は起こらず、むしろ乗用車の国産化がいきなり計画された。トラックが当初、自動車産業の牽引車とならなかった原因のひとつとして、国内貨物輸送の伸び悩みが挙げられる。^{注39} すなわち、工業団地形成による工業化で輸送の節約が図られたこと、輸出指向型経済成長のため物資の移動が沿岸工業団地と輸出市場の間で行なわれたことなどである。

とはいえ、商業車生産も1960年代後半には一応立ち上がってくる。国内生産台数で見ると1960年代前半は90%前後が乗用車だったが、その後乗用車比率は低下、1970年から1983年ごろまでは乗用車比率はほぼ50%強で安定的に推移した。ところが、1984年ごろから始まる対米輸出増加の結果、乗用車比率は急速に高まり、86年以降は75~80%となっている。例えば1991年は、乗用車生産が120万台弱に対して商業車生産は30万台強であった。

無論、これは乗用車の輸出比率が高いこともある。国内販売に占める乗用車の比率は統計の存在する1975年以降1987年ごろまではほぼ一貫して50%台であった。しかしその後、乗用車比率は急速に上昇、1991年には約70%に達している（国内需要110万台中77万台）。

以上をまとめると、韓国自動車産業は、ごく初期のKD組立段階では乗用車中心だったが、国産化・量産化を指向した70年代から80年代初めにかけては生産の半分強が乗用車、残りが商用車というバランスを保った。その後、84年から88年にかけて対米乗用車輸出の急増によって乗用車生産比率が上昇、国内生産の4台に3台は乗用車となった。88年~91年の時期は対米輸出は減ったが、代って国内でのモータリゼーションにより韓国市場での乗用車比率が上昇、これにより国内生産に占める乗用車の比率は高水準を維持したのである。いずれにしても、日本の場合とは異なり、商用車が先行し、乗用車がその資金・技術を利用して立ち上がるというパターンは韓国では見られなかった。ちなみに、日本で乗用車の生産台数が商用車を上回るのはモータリゼーション期の1968年（この年の乗用車生産は206万台）、国内乗用車販売が商用車を上回るのは1969年（この年の乗用車は203万台）のことである^{注40}。

モデル集約化：韓国ではまた、初期における生産モデルの統合集約化が顕著であった。殊に乗用車については、1974年の長期振興計画以来、ほぼ一社あたり二種の標準モデル生産が行われている。この結果、1モデルあたりの生産スケールは大きく、1980年ごろには既に1960年の日本のレベルに近づいた。モデル乱立による多品種少量生産が、組立・部品両面で生産合理化を阻害している発展途上国の現状と対比すれば、韓国の車種集約化の特徴が明らかになる。^{注41}

政府が直接モデル数を規制することはなかったが、国内メーカーの参入規制、生産車種の制限を通じて、結果的にはモデル数の増加が抑制された。企業側も量産効果を意識してモデル数を絞る傾向があったといえよう。

特に80年代半ばの北米輸出急増は、現代のエクセル、起亜のフェスティバ(プライド)大宇にルマン(オベル・カデットの韓国版)など少数のモデルの生産拡大に支えられたものであった。現代エクセルは1990年には約30万台を生産、この年のモデル別生産台

^{注39} 1972年~1977年の期間に、国際貨物輸送量は年率15.7%の伸びを示したが、国内貨物輸送量は5.6%の伸びで、GNPの伸び10.9%の半分程度にすぎなかった。

^{注40} 日本の乗用車販売台数に占める個人の比率が初めて50%を超えるのは1970年である。（大島、山岡、168ページ、）

^{注41}：日本でも戦前のバス・トラックの国産化に際しては「商工省標準型自動車」なる標準モデルによって車種が集約化されていた。しかし戦後の乗用車についての同様の試み（通産省の国民車構想）は御破算となり、以後積極的な車種集約化政策は存在していない。

数世界ランキングで14位に入った^{注42}。日米欧以外のモデルとしては前例のない生産規模といえる。

自主設計車：韓国の固有設計車「ポニー」（1976年）の存在が注目される。^{注43} 工業新興国・発展途上国における自動車国産化の一般的径路は、外国設計モデルのKD組立から出発して序々に部品国産化率を引き上げていく、「外国設計車による国産化」である。こうした中で、部品技術や外装デザインは日本など先進国メーカーに依存したものの、ポニーは国内資本、国内設計、国内部品と三拍子揃った、当時の非先進国では稀なケースであり、日本の「国産車」の概念に近い。因みに日本では、前述の外国設計車のKD組立に並行して、トヨタ、日産等の純国産乗用車（国内設計）が生産されていた。こうした「国内設計国産車」の存在は、当時の韓国の設計技術の水準を示しているものといえる。

モデル体系：乗用車に関してみると、韓国自動車メーカーは総じて、自社設計だけでフルラインを揃えるまでには至ってないといえよう。独自設計フルラインに最も近いのは現代自動車だが、4つの基本モデル（プラットフォーム）からなる1990年ごろのモデル・ラインナップ（下からポニーII、エクセル、ステラ/ソナタ、グレンジャー）のうち、最上級のグレンジャーは三菱の設計（デボネア）である。また、ステラとソナタはプラットフォーム共有とみられるが、これらはボディこそ独自設計だが、ステラは前モデルのフォード・コルチナのシャシーをかなり引き継いでいるといわれる^{注44}。その下のエクセルやポニーは、エンジンに三菱の影響が残り、細かい部品に日本製のものがまだあるようだが、全体としては現代の独自設計といえるレベルに達している^{注45}。これに対して大宇自動車は、GMのOEM車輸入戦略もあって、従来は独自設計車はほとんど無かった^{注46}。起亜も同様である。

いずれにしても、日本でいえば中型から大衆車までのレンジを基本4プラットフォームでカバーする現代自動車のモデル・ラインナップは、トヨタでいえば1960年代後半（例えばクラウン、コロナ、カローラ、パブリカの時代）と類似している^{注47}。起亜と大宇はまだ乗用車の基本モデルは2～3で外国設計車が中心である^{注48}。モデルあたりの量産規模を重視する韓国メーカーとしては、基本モデル数を絞るのはそれなりに妥当な戦略だったと評価できるが、今後は国内のモータリゼーションや輸入車への対抗のためにも、ある程度のプラットフォームや車型の多様化は必要となろう。

全体に、90年代初めの韓国ラインナップは、サブコンパクト・クラス（ゴルフ、カローラ

^{注42} 1990年、エクセルよりも多く生産された日本車はトヨタ・カローラ、マツダ・ファミリア、ホンダ・シビック、ホンダ・アコードの4つだけである。また、アメリカではキャバリエの36万台、トラーズの33万台の2モデルのみ、ヨーロッパはVWゴルフなど7モデルである。日産自動車「自動車産業ハンドブック」1992/93年版、102ページ参照。

^{注43} ポニーは、外装はオリジナルであるが、機能部品（特にエンジン）は日本車と共通の部分が多く、厳密な固有設計車とは言えない面もある。

^{注44} ステラとソナタはホイールベース（軸間距離）とトレッド（軸距）が全く同じであり、常識的にみてプラットフォームは共有といえる。

^{注45} 初代ポニーのエンジン設計は排ガス対策前の三菱ランサー用のものといわれる。また、エクセルは三菱ミラージュがベース、外装はイタリアのジウジアーロとの指摘もある（もっとも、イタリアのデザイナーを採用するのは日本でも一般的である）。

^{注46} 1972年のシボレー1700はGMホールデン（オーストラリア）の設計、中型のレコード/ローヤル系（1972、78、83年）とサブコンパクトのジェミニ（77年）とルマン（86年）はドイツのオベル社の基本設計（ジェミニは直接にはいすゞが設計）であり、いずれもGMの海外子会社のモデルである。

^{注47} 現在、トヨタの乗用車プラットフォーム数は、勘定の仕方にもよるが、少なく見て15前後とみられる。

^{注48} 例えば起亜のプライドはマツダの設計のフェスティバ、大宇のルマンはオベル設計のカデットである。

一ラクラス)の対米輸出戦略車を持ち、ミッドサイズは基本的に国内向けの外国基本設計車をもつというものであるが、その中間のコンパクト・クラス(アコード、カムリクラス)に国際競争力の強いモデルがないことが今後の課題であろう。コンパクトは国際競争の最も厳しいセグメントでもあるので、このクラスに強力なモデルを持てるかどうか、韓国メーカーの開発力の一つのバロメータとなろう。また、一番下の軽自動車(国民車)クラスでは大宇造船がスズキ・アルト・ベースのTicoを作っているが、このセグメントがどのように成長するかも注目に値する。

次にモデルチェンジについてみると、現代自動車の場合、サブコンパクト車は1976年にポニー、82年ポニーII、85年エクセルという具合に、準独自設計車のモデルチェンジを数年ごとに行う力は従来から持っている。ただし、償却負担もあってか、新型導入後も旧型の生産を続けることが多い。例えば初代ポニーは1985年まで作り続けた。コンパクトクラスも、コルチナ(68年)、ニューコルチナ(72年)、マークIV、マークII(79年、以上外国設計車)、ステラ(83年)、ソナタ(85年、外板一新、プラットフォーム流用)となっている。つまり、設計・製造の国産化を行いながらも、かなりの頻度でモデルチェンジを行う力を持っており、これは新興工業国の自動車メーカーとしては特筆すべき開発力といえよう。

製品開発体制：韓国自動車メーカーの技術・新製品開発体制は、1980年代半ばごろから急速に充実してくる。自動車企業の売上高に占めるR&D支出の割合は、1970年には0.2%、80年でも1%と、先進国の標準である3~5%に比べれば低い水準であった⁴⁹。しかし、1986年には、乗用車を作る現代と大宇の研究開発費率は4%前後となり、この面では日米欧の水準に達している⁵⁰。また、80年代半ばにおける研究開発要員数は現代約2,000人、大宇約500人とみられる。全体に、自主設計依存度の高い現代自動車の方が研究開発体制拡充のタイミングが早く、技術者数も多い。

ちなみに、同時期のトヨタ、日産の研究開発要員数は約10,000人、第三位グループ(マツダ、本田、三菱)で3,000~5,000人程度、R&D支出はいずれも売上の4~5%程度と推定される。研究所の設立は現代が1978年、大宇が1983年、起亜が84年であり、現代は1986年にはアメリカに研究センターを設立している。少なくとも現代自動車は、R&Dインプット投入という面ではかなりのレベルにきている。今後の課題は、開発活動の迅速化、効率化、設計品質向上を可能にするような、R&Dマネジメント上の改善であろう。

開発の内容は、当初は外国技術の吸収・改良が中心だったが、近年は独自の開発が増えつつある。例えば外国設計車の改良、シャシー・アンダーボディを流用しながらのボディ一新、独自プラットフォームの開発、独自設計エンジンの開発といった順序で製品開発体制が整いつつある。特に、90年代になってDOHCエンジン、希薄燃焼エンジンなどの独自開発に成功するなど、この分野での成果が目立つ。小型低燃費エンジンの開発は世界的に難しくなっており、メーカー間の技術格差が拡大する可能性もあるので、この分野での韓国メーカーの今後が注目される。

4.5 部品工業

韓国自動車部品工業の構造：韓国の自動車部品メーカー数は、1989年末現在で1193社、このうち従業員1,000人以上の企業は約50社に過ぎない⁵¹。従業員500人以下の企業が90%を超える。つまり、部品メーカーは絶対数が少なく、しかもそのほとん

⁴⁹ KIET調査(1983)。自動車問題研究会(1986)。

⁵⁰ 玄永錫「韓国自動車産業論」104ページ。この本ではA社、B社と記述されているが、これは明かに現代自動車、大宇自動車を指すと考えられる。

⁵¹ 玄永錫(佐藤静香訳)「韓国自動車産業論」世界思想社、1991年、p.49。ちなみに、生産台数が韓国の約4分の1の40万台(1991年)である台湾には部品・用品メーカーが約2,000社ある。

どが中小企業である。一般に韓国では部品産業の力不足が弱点といわれている。

約1,200社のうち、韓国自動車工業共同組合に加盟しているのは三百数十社であるが、1980年代半ばの統計によると、共同組合加盟の約三百社のうち1970年代に設立されたものが二百社以上、約3分の2にのぼる^{注52}。特に1974年の「長期自動車工業振興計画」以降、第二次石油危機までの5年間（国産化・量産化期）に約半分が設立されており、部品国産化政策と主要部品企業設立ブームが時期的に一致していることが注目される。

1986年における各自動車メーカーの購買先企業数は、現代が約400社、起亜が約170社、大宇が約300社といわれる^{注53}。この数字は、日本の大手自動車メーカーに比べても遜色がない。一方、業界資料によれば、このころの韓国自動車部品企業数は1,000社以下だったと推定される。部品メーカー統計の捕捉度、組立3社の購買先の重複度にもよるが、以上の数字を総合すれば、韓国の部品メーカーは大部分が一次メーカーであり、かつそのほとんどが中小企業だということになる。日本のような裾野が広く重層的な部品系列は存在しないといえよう。韓国の二次、三次部品メーカーは特に弱いといわれている。

また、部品企業のうち、独自の技術研究所を持つのは約60社といわれる^{注54}。一次部品メーカーが数百社存在することを考えれば、一次メーカーの大部分が客先仕様に基づく部品設計・開発能力（いわゆる承認図方式の遂行能力）を持つ日本の場合に比べると部品メーカーの製品技術力はまだそれほど高くないといえそうである。

部品工業育成の歴史：政府主導による専門部品メーカーの集約的育成（水平系列化）が、1960～70年代における韓国政府の一貫した部品育成政策であった。初期における韓国の部品工業は、補修部品を中心に汎用設備による多品種少量生産を行っており、そうした部品メーカーの育成は組立企業に任された形になっていた。しかし、KD組立と部品国産化が進み、組付部品の効率的生産が至上命令となるに至って、政府は体系的な育成政策が不可欠とみるようになったのである。

こうした部品メーカー集約化政策（各部品品目ごとに一社独占をめざす）は、KD組立段階の1964年の「自動車工業育成計画」における政府指定の部品メーカー75社の育成計画にすでにはっきり表れている。一口にいえば、64年の計画は、政府主導で組立1社、部品75社からなるピラミッドを人工的に作りだそうという構想だったといえる。

その後、組立一元化政策が緩和され、組立メーカー3社体制が定着すると、政府は、各部品品目ごとに1社独占で生産し全ての組立メーカーに納入するという、いわゆる「水平分業化」構想に切り替える。水平系列化方針が具体化するのには1974年の「長期自動車工業振興計画」であり、27品目36工場が指定された。これにより部品国産化が本格化、部品メーカーも急増する。また、政府の指導下、馬山や蔚山に部品工業団地が作られた。

1975年には「中小企業系列化促進法」を制定、77年には228工場を59工場に集約化する政策が示され、78年には「部品企業指定制度」「系列承認制度」が打ち出され、政府による人為的な水平系列化・集約化が試みられた。しかしこの間、部品メーカー数は急速に伸びている^{注55}。政府による部品メーカー集約化政策は必ずしも実態を反映していなかったようである。

こうした基本方針をみる限り、1970年代までの韓国は日本の辿った部品工業発展の径路とは別の道を選ぼうとしていたようである。その差異は次の二点に要約される。

- (i) 韓国では、政府がイニシアティブをとりつつ、組立工業とは分離して部品産業を育成しようとした。つまり、部品メーカーの選別・育成を、自動車メーカーではなく

^{注52} 自動車問題研究会「韓国自動車産業・部品工業資料集」総合教育企画、1986年。

^{注53} 自動車問題研究会「韓国自動車産業・部品工業資料集」、124ページ。

^{注54} 玄永錫（佐藤静香訳）「韓国自動車産業論」世界思想社、1991年、p. 50。

^{注55} 部品メーカー数は1978年の369社から81年の810社へと、3年で倍増したとの推定もある。加藤健彦・窪田光純「改訂版・韓国自動車産業のすべて」、237ページ。

部品メーカーが行おうとしたわけである。これに対し日本では、一貫して民間の大手組立メーカーが、各系列ごとに下請関係を媒介とした部品企業育成にあたってきたのである。^{注56}

- (ii) 韓国政府は、部品メーカー数を初めから極端に集約化し、いきなり専門メーカーを出現させようとした。言い換えれば、一部品一工場を目標として個別部品ごとの独占ないし寡占体制を指向した。これに対して、日本における部品企業集約化＝専門メーカー育成は、組立メーカーが下請部品メーカーの中から選別した少数の企業に援助と統制を集中する形で序々に進められた。従って、専門メーカーは、下請部品メーカー間の熾烈な競争を通じて序々に形成されたものであり、政策的な寡占体制の上に急造されたものではなかった。

このように、各組立工場が別々の下請部品工場を傘下に持つ垂直系列システムのかわりには、政府主導ですべての組立工場に特定の部品を納入する専門メーカー群を最初から育成しようとするのが韓国の「水平系列政策」であった。こうした構想は、韓国の資本・技術・市場の現状からみてある程度合理的なものと言える。第一に限られた資本を重複なく効率的に部品産業に投下できる。第二に、水平系列化が部品輸出やモデルの集約化と結びつくことによって、1部品メーカーあたりの生産スケール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。

しかしながら、当時の水平系列化構想は実効性の高いものとは言い難かった。政府は「系列化品目」と「系列化企業」を指定しているのみで、それ以上の具体的施策はみられなかったのである。また被指定企業側の対応も遅れたと言われる。^{注57}

1983年以降、韓国政府は部品メーカーに対する製造分野指定制度を廃止、水平系列化から自動車メーカーごとの垂直系列化へと事実上政策を転換した。その背景には不況からの回復があったが、部品メーカー急増という現実への事後的対応という側面もあったのではないかとみられる。いずれにしても、政府は品目ごとに各部品メーカーをいずれかの部品メーカーに専属化させるような指導を行っている^{注58}。つまり、政府は一転して、自動車メーカーごとの専属部品メーカーのピラミッドの形成したのである。またこれを反映して、80年代半ばにおいて各部品メーカーの多くは組立メーカーのうち一社だけに納入する傾向が見られた^{注59}。いずれにしても、日本の場合、自動車メーカー主導で形成された比較的専属性の強い下請け系列から、複数自動車メーカーへ納入する専門部品メーカー育成へと進んだのは大きく異なる経路だといえよう。

これに呼応して、1980年代には組立メーカーによる部品メーカー育成も活発化する傾向があった。^{注60} 特に、起亜自動車部品メーカー育成に積極的だったといわれる。また現代自動車は1982年、提携先の三菱自動車の協力を得て、部品メーカー指導・育成の専門部署を確立している^{注61}。次第に、戦後の日本に近い、組立メーカー主導型のサプライヤーシステムに近付いているといえよう。

^{注58} 親企業たる組立メーカーからの援助としては、技術指導、資金援助、部品の安定発注、原材料の支給、機械設備の貸与ないし購入斡旋、等が挙げられるが、こうした援助は同じに、親企業による統制の手段としても作用した。系列を通じた部品企業の育成と統制については、清こう一郎他「自動車部品工業における生産構造の研究」『機械経済研究』No.8、No.9、および中小企業研究センター「わが国における外注下請管理の展開」に詳しい。

^{注57} 韓国銀行『産業合理化の方向』、P. 661

^{注58} 自動車問題研究会「韓国自動車産業・部品工業資料集」総合教育企画、1986年、124ページ。

^{注59} 自動車問題研究会「韓国自動車産業・部品工業資料集」125ページ。

^{注60} 自動車工業協同組合「自動車工業育成方案研究報告書」、P. 65

^{注61} 韓国産業銀行「下請取引調査」（1985年）によると、完成車メーカーから部品メーカーへの支援内容としては技術指導と答えたのが約80%、原材料支給約50%、金融支援、設備投資支援は10%台となっている（韓美京、「韓国自動車産業の発展と関連産業の実態」東京大学経済学部修士論文、1992年、22-24ページ）。ちなみに、トヨタにおいて本格的な部品メーカー指導体制が出来たのは1950年代といわれる（和田一夫「準垂直統合型組織」の形成」、アカデミア、83号、1984年）。

部品技術の導入：完成車の輸出拡大のためには、先進国との技術ギャップの縮小が最も重要な問題となる。特に部品工業における生産の合理化が至上命令となることは既に述べた。技術開発コストを節約しつつ、短期間で確実にこのギャップを埋めるためには、先進国からの技術導入が最も簡単な方法である。韓国においても、1970年代に入ってから、国産化の過程で部品工業の技術導入が相次いだ。

70年代における、韓国の部品産業における技術導入の特徴は、次の2点であった。

- (i) 資本提携を伴わぬ技術提携が多かった。1978年までに、部品関係の合弁・資本進出は9件、これに対して技術提携は26件にのぼった。
- (ii) 技術提携および資本提携の相手としては、日系自動車部品メーカーのシェアが圧倒的であった。すなわち、技術提携で26件中22件、資本提携で9件中6件が日本メーカーとの提携であった。

ちなみに、日本の場合にも、丁度輸出拡大期にあたる1960年代後半～1970年代前半に部品メーカーの技術導入が活発化している。部品メーカーの技術導入は、組立メーカーの技術導入期（1950年代のKD組立期）に散発的に始まっているが、1968年の技術導入自由化の後に、1つのブームになった。しかしながら先端技術の場合、資本参加を条件にしなければ、先進国メーカーは技術を輸出しない傾向がある。従って、先進国市場で通用する先端技術を手に入れるためには、資本参加を認めざるを得ない。韓国政府も、1978年には、外国人投資の許可条件を緩和し、技術導入を奨励している。但し、合弁比率は原則として50%対50%である（1974年長期振興計画）。

提携の相手としては、従来の日本一辺倒から、提携先を欧米に分散していく動きがみられた。例えば、1978年になってからの主な技術提携は、GKN（イギリス、トランスミッションとアクセル）、ボッシュ（西ドイツ、ブレーキ）などであった。

その後、技術導入件数は80～83年の不況期にやや減少するが、その後また増加に転じている。例えば、1975年～81年の技術導入件数は38件だが、82年から86年5月までで既に47件に達している^{注62}。

国産化と輸出競争力：部品産業は韓国自動車産業の最大の弱点の一つであると繰り返し指摘されてきた。こうした条件下で急速な部品国産化を行えば、コスト競争力が低下し、輸出成長が阻害されるというジレンマが予想された。

一般に、発展途上国・新興工業国の自動車工業は輸入代替産業であり、これを輸出産業とし育成するのは難しい。特にKD組立から部品国産化へ移行する段階では、自動車の販路は保護された国内市場に殆ど限定される傾向がある。国産化とは、最終財（完成車）から中間財（組付部品）への「輸入代替の深化」^{注63}の一例に他ならないが、その過程で最終財の輸出はますます困難になる傾向がある。

部品産業は一般に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、最適生産規模は大きく、要求される機械製造技術も高度である。つまり、経営資源が稀少で市場の狭小な発展途上国にとっては、部品工業は組立工業よりも比較劣位の度合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不利にならざるを得ないわけである。この関係は、所謂「バランソン・カーブ」として知られている。^{注64}

韓国もまた、以上の議論の例外ではなかった。1960年代から70年代前半にかけて、韓国の自動車工業は典型的な輸入代替産業であったが、1974年以降、韓国は一方で国産化（輸入代替の深化）を進めながら、殆ど並行して輸出を開始した。しかし、国内市場の確保にさえ保護を必要とする産業を輸出に向けるためには、当然それ以上の保護・援助

^{注62} 玄永錫「韓国自動車産業論」39ページ。

^{注63} 渡辺利夫『開発経済学研究』1978年、第3章 P. 116.

^{注64} 部品国産化率と自動車の国際比価が正の相関を持つという経験的命題。

Jack Baranson "Automotive Industries in Developing Countries" P.30 - 31

が必要となった。企業の出血輸出と政府の輸出補助がこれに当たる。逆に言えば、輸出に対する保護措置の限界が、1980年代初めまでの韓国自動車産業全体の成長の限界を画していたと言えよう。

しかし、その後事態は変化する。結果的には、韓国自動車産業は80年代半ば、国産モデルの対米輸出を梃子に急成長したのである。なぜこれが可能となったのか。

米国の市場拡大や日本車の対米輸出自主規制、円高、ウォン安など外生的な要因もあったが、部品メーカーとの関連では次の点が指摘できる。第一に、韓国部品メーカー自身が、設備投資その他の自助努力、あるいは量産効果の高循環などによって実力をつけたことであろう。第二に、外国技術の導入によるレベルアップがあろう。第三に、輸出モデルに関しては国内向けモデルより国産率を下げることで競争力の維持を図ったようである。例えば80年代半ばにおいて、国内向けモデルの国産化率は98%と算定されたが、カナダ向けは約85%、アメリカ向け(現代エクセル)は70%だったともいわれている^{注65}。第四に、サブアセンブリーのレベルでは国産化部品と認定されている部品でも、それを構成する子部品のレベルでは日本製部品などがかなり輸入されていたようである。韓国の国産化率算定基準によれば、国内でサブアセンブリーを行っていればその部品は100%国産とみなされ、その数字を積み上げて車輛全体の国産化率を出す。従って、発表された国産化率が100%に近いのに日本など外国からの部品・資材輸入がかなり多いというパラドックスが生じうるのである。

このように、一方では韓国自動車部品のレベルアップ、他方では部品国産化率の実質的な引き下げによって、韓国自動車産業は国産車の輸出拡大という、新興工業国・発展途上国では希な成果をあげたのである。

4.6 国際競争力

価格・コスト・生産性：韓国車のコスト競争力を正確に行うことは、為替レートや労働コストの変動が大きいいため難しい。少なくとも指摘できることは、円高後、ウォン高前の1985～87年ごろの米国市場で、製造品質的に大きな問題のないサブコンパクト車を5,000ドル前後で販売できたのは、事実上現代自動車(エクセル)だけだったという事実である。しかも、当時のあるコスト推定によると、1ドル885ウォン、メーカー粗利率14%、ディーラー・マージン18%を想定してもエクセルのベースモデル5,200ドルという小売価格が成り立っている^{注66}。政府の輸出奨励策が存在する分を割り引いても、1980年前後にコスト割れ輸出が一般的であったという状況に比べれば著しいコスト競争力改善と言えよう^{注67}。その後、ウォン高と賃金高騰の影響でコスト競争力は低下し、対米輸出も激減している^{注68}。しかしこの間、欧州市場では輸出が伸びている。依然、かなりの競争力水準を保っているとみてよいだろう。

さて、コストを生産性と投入価格(賃金など)に分解すると、生産性については近年徐々に改善しているが、まだ日本の2分の1以下の可能性が大きい。逆に賃金上の競争優位は87年以降急速に低下しているが、以前として韓国自動車産業のコスト競争力の主要な源泉であることには変わりない^{注69}。

韓国自動車メーカーの生産性の評価は、どの指標をとるかによって若干異なるが、日本

^{注65} 自動車問題研究会「韓国自動車産業・部品工業資料集」159ページ。

^{注66} 自動車問題研究会「韓国自動車産業・部品工業資料集」

^{注67} 80年ごろにおいては、乗用車の輸出価格を国内価格の半分以下に設定し、輸出による赤字を国内販売その他で補填する差別価格制が存在したと言われる(三菱総合研究所、1980年)。

^{注68} 1500ccのエクセルとカロラの価格差は、1988年末の約1200ドルから1990年には約700ドルに縮小した(韓国商工部調べ。玄永錫(1991年)あとがき(佐藤静香)参照。

^{注69} EIUのMotor Business誌(1985年5月)によれば、円高・ウォン高以前の段階(80年代前半)で、韓国の組立労働者の賃金は日本の5分の1、アメリカ(UAW)の10分の1の約2.5ドルだったとされる。

の主要企業に比べて概ね2分の1から4分の1の間と推定される。まず、組立生産性（台当り工数）について検討する。前述のIMVPのデータ（韓南大学校・玄永錫教授の分析）によれば、調査対象となった東アジアの組立3工場（韓国2、台湾1）の1台当り組立工数（単位：人・時／台）は、平均34、レンジは26～45である。サンプルが少なく、韓国と台湾のデータが混ざっているが、おおまかにいえばこの数字はヨーロッパの水準に近く、アメリカよりやや低く、日本の2分の1程度といえる^{注70}。

次に、企業単位の従業員一人当りの生産台数（1991年、単位：台／人）を日韓で単純に比較すると、現代19.5、起亜19.2、大宇11.8に対して、トヨタ57.0、日産41.9、マツダ47.2などとなっている。垂直統合度の点では日韓あまり差はないとみられるが、プロダクトミックス（韓国メーカーはサブコンパクト車主体）や労働時間（韓国メーカーの方が長い）の点では韓国側の数字が過大評価気味であり、逆に稼働率（91年は日本が高水準）や外部への生産委託の存在（特にトヨタ）という点では日本側の数字が過大評価となる^{注71}。これらを勘案して正味の生産比較を行うにはデータが不足しているが、おおまかにいえば韓国メーカーの生産性は日本の主要企業の2分の1から3分の1とみてよからう。

付加価値生産性についても、為替レート変動の影響があるので正確な比較は難しいが、円高後・ウォン高後の88年88年のデータでは、日本の完成車メーカーの生産性は韓国の約4倍となっている^{注72}。

製造品質：1970年代末の段階では、基本的な製造技術の低さ（ドアのたてつけの悪さ、塗装むらなど）が韓国車の対先進国輸出の障害となっていたといわれる。^{注73}しかしその後、韓国車の製造品質は改善され、アメリカ向けエクセルの品質は「上々の出来」との評価もあった^{注74}。しかし、日本車、米国車ともに製造品質の改善が著しい中で、韓国車の製造品質がその国際競争力を維持するに十分な水準でないことは、80年代末の韓国車の対米輸出減少と中古価格低迷からも推測できる^{注75}。ちなみに、80年代半ばの円高にもかかわらず米国市場での日本車の販売が落ちなかった理由の一つは、製造品質の高さとこれに起因するイメージの高さであったといわれる。

設計品質・技術力：一般に先進国市場に自動車を輸出する際には、価格競争力のみならず、ある種の技術的乗り越えによって非価格競争力、特に設計品質を高めることが重要となる。

例えば、日本における国産車の先進国向け輸出は1958年、クラウンとダットサンの対米試験輸出により始まったが、この時点での最大の非価格障壁は、高速走行性能であった。基本的にトラック製造技術の蓄積の延長上に登場した日本の乗用車は、車体の重さ、馬力不足、高速安全性の欠如等がたたって販売が伸びず、結局クラウンは1960年にア

^{注70} 玄永錫「韓国自動車産業論」46ページ。なお、IMVPデータによれば、各地域のサンプル工場の組立生産性（単位：人・時／台）は、日本が平均17、レンジ13～26、アメリカが平均25、レンジ19から31、ヨーロッパが平均37、レンジ23～56である。

^{注71} 1984年の製造費用に占める材料費の割合は韓国85%。日本82%（日本銀行、韓国銀行資料）。1983年の週平均労働時間（全産業）は韓国53時間、日本40時間、アメリカ35時間。また、90年代初めにおいてトヨタの国内生産車のうち40～45%は社外への組立委託によるものである。

^{注72} 産業研究院、韓国自動車工業協同組合、「自動車産業長期発展構想」（1990年）によれば、日本の完成車メーカーが7,251万ウォン／人、韓国1,717万ウォン／人となっている。また、同報告書は、部品メーカーについても、日本メーカー5,591万ウォン／人、韓国メーカー1,430万ウォン／人としている。玄永錫、「韓国自動車産業論」参照。

^{注73} 1979年に入ってポニーの対ヨーロッパ試験輸出が開始されたが、その際苦情が出たのはこうした製造上のミスに対するものであった。カナダ向けポニーIIの輸出に際しても品質にクレームが多くついたといわれる。

^{注74} 星野護「韓国自動車産業の現状と輸出戦略」、「週刊東洋経済」1986年5月10日。

^{注75} 韓国商工部の報告書（1990年9月）によれば、各国車の品質評価（7点満点）は、日本5.7、ドイツ5.5、アメリカ4.5に対して、韓国車3.8となっている。玄永錫（1991年）あとがき（佐藤静香）参照。

アメリカ市場から一旦撤退している。^{注76}

日本車にとっての壁であった高速性能・技術はその後標準化し、韓国車もこの分野では十分な設計品質を備えていた^{注77}。しかし、これに代って製品技術革新の重心は、燃費・排ガス・安全対策に移り、輸出開始当初はこれらが韓国の小型車にとっての技術的な壁となった。例えば、韓国車を日本に輸出するためには日本の型式審査をパスする必要があるが、80年ごろの韓国車は日本の排ガス規制に合格しないため輸入が許可されなかったのである。^{注78}しかしこの点でも、韓国メーカーはまず日本メーカー等からの関連技術導入や主要部品の輸入によって対米輸出を可能とし、また1987年には米国並の排ガス規制を国内で実施、1990年代初めには米国環境基準適合エンジン独自開発の成果も徐々に始めている。しかし、今後ますます厳しくなる燃費改善などの要請に答えるためには、エンジン開発を中心とする技術投資をさらに加速化する必要がある。

韓国車の設計品質に関して、もう一つの重要な課題は、車両全体のトータル・バランス、あるいはプロダクト・インテグリティ（製品全体の首尾一貫性）のレベルアップである^{注79}。先進国市場の消費者のニーズは次第に高度化し、個々の部品技術やカタログ上の性能を超えた、車輛全体のバランスやコンセプトの一貫性を重視するようになって来ている。これに答えるには製品開発組織そのものに高度な統合性が要求される^{注80}。車全体の設計品質・商品力の評価は主観的要素が入るので難しいが、80年代半ばの段階では、日本車と約10年（2世代）の差があるとの指摘もあった。設計品質面でのキャッチアップのためには、プラットフォーム全体のモデルチェンジをある頻度で行うことが必要であり、韓国メーカーの開発力が問われるところである。

以上をまとめると、韓国車の国際競争力は、コスト面では80年代の全盛期に比べれば低下したが、製造品質・設計品質面では改善が見られ、全体としては徐々に回復に向かうとみられる。しかし、今後は韓国メーカーが従来強みとした量産効果、賃金、個別技術分野での集中的技術投資などだけに頼っては競争力の向上は難しくなる。むしろ、生産現場での継続的改善、製品開発体制の強化、車全体のまとまりを重視したきめ細かい商品作りなど、これまでとは違った分野での努力が、相対的な重要度をますことになろう。

^{注76}：森谷正規「現代日本産業技術論」1979年、第4章

^{注77} 産業研究院（KIET）の80年代半ばの調査では、日米を100とした製品技術水準は、走行性能では95と比較的高く評価されているが、安全（70）、排気ガス（75）、燃費（78）、騒音（80）などの評価はおしなべて低かった。

^{注78} 例えば、起亜産業のプリサは東洋工業の旧型ファミリアプレストそのものである。また現代自動車のポニーのエンジンは、三菱自工の技術輸出によるものであったが、当時は日本ではすでに生産しておらず、いずれも、日本の1978年排ガス規制に合格しなかった。

^{注79} Clark and Fujimoto "The Power of Product Integrity," Harvard Business Review, 1990.

^{注80} Clark and Fujimoto, *Product Development Performance*, 1991、参照。

5 日韓の産業育成政策比較

5.1 日本の自動車産業育成政策

(1) 概説

全体的評価：この節では、第2節の枠組に従って日韓の自動車産業育成政策を対比的に記述していくことにする。まず、日本のケースについて検討する。

日本自動車産業の産業育成政策の全体的特徴としては、次の点が指摘できる。第1に、戦前からの継続性である。日本の自動車産業政策の大きな転機は、トラックについて従来の比較的開放的な外資・貿易政策から外資締め出し・国産化へと転換した1936年（自動車製造事業法）と、乗用車についても産業保護育成策を打ち出した1951年である。こうした、「民族資本による国産化」を前提とするいわゆる幼稚産業保護政策の時代は、第二次大戦を挟んで少なくとも1960年代まで続いたといえる。

第2の特徴として、国内保護撤廃に関する「早い予告」と「遅い実施」の微妙な組み合わせが指摘できる。幼稚産業保護が慢性化して国内メーカーの競争力向上が進まないケースが多い中で、日本の場合は戦後早くから、輸入自由化・外資自由化は時間の問題との認識が政府側・業界側の暗黙の了解になっていたようである。例えばトヨタは1945年から55年の10年間で主要工程の生産性を十倍にしたと言われるが、国内産業が完全に保護された中で、さして生産成長も設備投資もなくこれだけの生産性向上を達成した背景には、いつ輸入自由化・外資自由化になるかわからぬ、という危機意識があったようである¹²¹。日本銀行の乗用車保護反対論も一種の内圧として働いたが、それに加えて実際に1920年代にフォードやGMのKD組立車に国内市場の9割をとられたという記憶が、自動車メーカーの危機感を現実的なものにしてきたことは間違いなからう。一方、政府からの自由化のシグナルは1955年ガット加盟、1958年「貿易・為替自由化基本方針」（残存輸入制限撤廃方針）といった形で段階的に提示されて行くが、企業の側はこれより早く、暗黙のシグナルを察知し、アメリカ自動車メーカーを「仮想ライバル」とした競争力強化努力を早くから始めていたのである。

しかし、こうした「早い予告」にもかかわらず、現実の自動車輸入制限撤廃（乗用車1965年、エンジン1972年）は残存輸入制限撤廃品目の中でも実施の遅いほうであったとの評価がある¹²²。関税引き下げペースも、輸出拡大のペースに比べれば遅かった¹²³。直接投資制限撤廃（1973年）に至っては、すでに輸出拡大に転じた70年代初めのことである。このような自由化の「早い予告」と「遅い実施」は、意図的であったかどうかは別として、結果的には日本の自動車メーカーに十分な「準備期間」を与えたといえなくはない（もっとも、この機会を競争力向上に結び付けたのはあくまでも自動車メーカーの側であるが）。

第3に、企業集約化政策や国民車構想の不発に典型的にみられる、政府と業界の意見不一致である。戦前は別として、少なくとも戦後の通産省の自動車産業育成政策は、政府・業界が一枚岩の「日本株式会社」的なパターンと異なっていたのである¹²⁴。また、業界が公式・非公式に反対した場合、政府がこれに反しておの産業育成策を押し付けることが事実上難しかったことも明かである。

このような特徴をもつ日本の戦後自動車政策に対する全般的評価は、上記のどの面を強調するかによって変わってくる。例えば米国商務省報告書（1972年）は、幼稚産業保護

¹²¹ Fujimoto and Tidd, 1993 参照。

¹²² 伊藤元重「温室の中での成長競争：産業政策のもたらしたもの」、伊丹他「競争と革新一自動車産業の企業成長」1988年、176ページ。

¹²³ 伊藤元重（1988年）、177ページ。

¹²⁴ 政府と自動車業界の関係が一枚岩でないことは、例えば米国商務省のレポート（*Japan: The Government-Business Relationship*, 1972年、邦訳「株式会社・日本」、サイマル）でも指摘されている。

政策の成功例としてしての側面を強調する²⁶⁵。武藤(1984年)は、保護政策の一定の効果は認めるものの、1965年以降については不必要な保護の引き延ばしで効果は疑問とし、また政策ミックスの選択に首尾一貫性を欠いたと指摘する²⁶⁶。伊藤(1988年)も、期限付きの保護政策が国内企業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補助に一定の成果を認めるが、同時にこれらの政策がせいぜい企業間の競争の環境整備的な役割に留まるとして政策効果の過大評価を戒めている²⁶⁷。既に述べた通り、本稿でも、企業の成長と競争力実現の主役はあくまで企業と考え、これを補完するものとして政府の産業育成政策をとらえる見方を妥当と考える。

戦前のトラックKD生産と国産化政策: 日本の自動車産業における、KD組立から国産化への移行は、商業車に関しては戦前、乗用車に関しては戦後(1950年代)に起こっているが、その経過は前者と後者では全く違ったものになっている。

トラックのKD組立は、1920年代から30年代にかけて、GMとフォードの100%子会社によって行われた。日本における本格的な自動車市場の形成は、1923年の関東大震災による交通体系の破壊を補うトラックの緊急輸入を端緒とするが、こうした需要発生に現地KD組立で対応したのが、アメリカ大自動車資本の日本進出であった。

KD輸入による現地組立は、1934年には33458台でピークを記録し、この年の全需要の実に92%を占めた。(完成車・シャシー輸入は5%、国産車は僅か3%)。このように、1930年代半ばに至るまで、わが国の自動車産業は外資のKD生産に対して全く開放されていた。

これに対して、政府の国産化政策はどうであったか。戦前の自動車国産化政策は、前述のようにトラックが中心であったが、その特徴は、資本(経営権)、技術、部品の全ての面で現地化を指向していた点である。言い換えれば、民族資本による一自主設計車の一国産部品を使った生産である。当時の国産化政策は軍事目的に重点がおかれたために、このような徹底した現地化が追求されたものと考えられる。従って、国産化政策は、既存の外資系組立メーカーに部品国産化率の達成を義務付ける方式ではなく、外資とは全く別系統の民族資本に国内市場を代替させる方式となったのである。

その先駆は、1918年の「軍用自動車補助法」であるが、単なる補助金支給であったため、外資の優位は動かなかった。1930年に至るまで、民族系メーカーの年間生産台数は500台に満たなかった。

1931年には自動車工業確立調査委員会が商工省に設置され、「商工省標準型自動車」という国産標準モデルのトラックとバスの生産に対して、補助金支給、自動車税減税、輸入関税引上げといった保護措置がとられた。

更に1936年には、「自動車製造事業法」等によって、外資の締め出しが図られた。GMとフォードはこれにより、外資マイノリティへの移行か生産台数制限かの二者択一を迫られ、しかも部品輸入関税の引上げと戦略物資輸入禁止に直面して、結局日本市場から撤退した。前述のように外資組立メーカーの排除は即国産化の達成を意味していた。

こうして外資メーカーが抜けた穴を埋める形で急速に台頭したのが、二つの許可会社、すなわちトヨタ自動車と日産自動車である。両社の特徴は、(i)機械工業資本の多角化として参入してきたこと (ii)従来の財閥ではなく、軍需産業を背景とした新興財閥系であることである。製造設備に関しては、日産はアメリカのグラハム・ページ社と提携して導入したのに対し、トヨタは設備の調達とレイアウトを自社の判断でおこなっている。

以上をまとめると、戦前のわが国の国産化政策は次の通りである。

- (i) トラック主体である。
- (ii) 軍事的要請に基づく民族資本保護政策である。
- (iii) 部品国産化と外資締め出しが不可分の過程として同時進行している。

²⁶⁵ 米国商務省、*Japan: The Government-Business Relationship*, 1972年、邦訳「株式会社・日本」サイマル。

²⁶⁶ 武藤博道「自動車産業」小宮他編「日本の産業政策」1984年。

²⁶⁷ 伊藤元重「温室の中での成長競争：産業政策のもたらしたもの」、伊丹他「競争と革新一自動車産業の企業成長」1988年

- (iv) 従って、CKD組立から出発して徐々に国産化率目標を引き上げるような連続的な部品国産化ではない。

戦後の乗用車KD生産と国産化：戦前以来トラック主体の生産構造であった上に、戦後しばらくはトラック優先のために生産台数の制限があり、^{注8}乗用車産業は全く弱体であった。そもそも国内に乗用車産業を興す必要があるか否かをめぐり、育成を主張する通産省と、比較優位に基く国際分業に従って乗用車を切り捨て、トラック・バスに特化しようとする日銀とが対立したが、結局育成の線でまとまった。

まず、完成車組立については、次のような方針がとられた。

- (i) 外資組立メーカーは引続き締め出すこと。通産省は1952年、「乗用車関係外資導入に関する基本方針」によって、組立における外国メーカーの資本参加を事実上禁止した。
- (ii) 一方、技術に関しては、外資に依存する以外に格差解消の道はないとして、同じく1952年、「自動車関係提携及び組立契約に関する取扱方針」を示し、資本参加は認めないが技術提携は積極的に推進するとした。外資に対しては、技術料（ロイヤルティ）の本国送金を保証する措置がとられた。
- (iii) 完成車の輸入は制限され、国内組立工業は保護された。1952年には外貨枠内での外車の輸入が自由化されたが、輸入外貨割当による数量制限は1954年から1965年まで続いた。^{注9}一方関税は、1968年に至るまで、大型35%、小型40%の高水準を保った。第三に、国内の物品税^{注10}は自動車のサイズによって課税率が累進的であるために、結果としてアメリカの大型車に対する隠れた保護関税として作用した。

こうした条件に基き、期限付きのKD生産のための技術契約交渉が行なわれた。1952～3年の間に6組の申請が出された。通産省は、過当競争を避けるためにこのうち4組のみを認め、進出の時点でメーカーの集約化を図った。すなわち、日産とオースチン(英)、いすゞとルーツ(英)、日野とルノー(仏)、三菱とウィリーズ(米・ジープ)である。戦前と違って、アメリカのビッグ3が全く進出していないことが注目されるが、経営権なき進出を嫌うアメリカ企業としては当然であろう。

これらのKD進出に対して、政府は国産化スケジュールを課した。5年以内に部品の90%を国産化しないと、その後のロイヤルティ送金を保証しないというものだった。外国モデルのKD生産から出発して徐々に国産化率を上げていく、自動車後進国に典型的な政策をとった点が、戦前のトラック国産化との違いである。もっとも同時期、フォードとの提携が不調に終わったトヨタ自動車とプリンス自動車は自主設計車の生産を始めていたし、^{注11}技術提携によるKD生産自体、短期的、過渡的なものだった。^{注12}

ここで、戦後の乗用車KD組立の特徴を整理してみよう。

- (i) 外資の資本参加を許さず、技術提携のみによるKD組立であったこと。
- (ii) 技術提携によらない、自主設計モデルを生産するメーカーと並存していたこと。

^{注8}：乗用車の生産はGHQの方針で1947年まで全面禁止。その後も1949年まで生産数量制限があった。

^{注9}：輸入割当量はメーカーと話し合った上で通産省が最終的に決めている。外貨割当額は1955年の61万ドルから1965年の2800万ドルへ増加している。

^{注10}：乗用車、テレビ、宝石など68品目にかかる間接税。一般に贅沢品に対する課税と考えられている。

^{注11}：トヨタは1952年、初の量産乗用車クラウンRSの設計を開始、1955年には生産を始めている。

^{注12}：最も長い技術契約でも、いすゞとルーツ車の12年（1953年～1964年）であった。

(iii) 部品の国産化を、5年間（1957年末まで）という短期にほぼ達成してしまったこと^{注13}。
 (iv) 技術提携そのものが一時的なもので、すぐに自主設計車にとって替わられたこと^{注14}。

以上のように、戦後の乗用車生産においても、戦前のトラック生産と同様に、国内資本・国内設計・国内部品と三拍子揃った国産化が基本路線だったわけであり、外国モデルのKD生産はあくまで一時的措置であった。

（2）参入・撤退関連政策

戦前の外資制限：フォードとGMが国内市場の9割を占めたことでも分かるように、1920年代から30年代前半の日本自動車市場は外国資本に対して開放されていた。しかし、国際収支の赤字と軍部の台頭を背景に、1936年の自動車製造事業法は、外国メーカーに対する生産制限、部品関税率引き上げなど間接的な方法で米国企業のKD組立事業を撤退に追い込んだ。つまり、軍部の台頭を背景にした戦前日本の自動車の輸入代替政策は、外資による国産化という通常の発展途上国・新興工業国で見られるパターンではなく、外資そのものの締め出しと国内企業による置き換えという極めてナショナルスティックな形を取ったといえる。

戦後の外資制限：完成車に関しては、外資の対日直接投資の制限という政策は戦後も続いた。政府は外資法（1951）により外資の対日投資に対して許可制を敷いていたが、通産省は1951年に打ち出した自動車産業保護育成政策の一貫として、1952年に「乗用車関係外資導入に関する基本方針」を示し、外資法を補完した。すなわち、外資を許可する場合も、販売関連直接投資からの利益の本国送金は保証しない、あるいは国内産業の育成に貢献しない生産直接投資による利益の送金も保証しないことを明示することによって、外国資本による輸入車販売を実質的に阻止しようとしたのである。

その後、外国からの部品技術導入を促進するため、部品に関しては日本企業との合弁による対日投資を選択的に認めたが、外資系組立メーカーの対日投資は認めなかった。1950年代前半、日産、いすゞ等が外国設計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であった。

外資自由化：1964年、日本はOECD加盟の再資本自由化の実施を約束した。資本自由化は段階的に実施され、1971年、対等出資の合弁企業設立を自動承認するに至り、73年には資本完全自由化が実現した。これに伴い、1971年にはクライスラーと三菱、GMといすゞの資本提携。また79年にはフォードと東洋工業（現マツダ）の資本提携が行われた。しかし、戦前とは異なり、外資による単独直接投資は行われなかったのである。

自動車メーカー集約化政策：日本政府が国内企業の数に直接制限することに成功したことはないといえる。確かに戦前の自動車製造事業法は許可会社をトヨタ、日産、いすゞに絞ることによって実質的に組立メーカー数を絞ろうとしたが、3輪車等を作る国内小規模メーカーは存続した。戦後、自動車製造事業法の廃止と共に、主に3輪車の分野で参入が相次いだ^{注15}。3輪トラックの生産は1953年ごろをピークに減少を始め、東洋工業、ダイハツ、三菱重工業などを除いて撤退する。その原因は小型四輪トラックに対する競争

^{注13}：例えば、日産のオースチンA40は、組立開始3年目の1956年にはほぼ全面的国産化を達成している。

^{注14}：1958年には、日本で組み立てられる乗用車の殆どが、日本で設計されたものになっていた。

^{注15} 1945年当時三輪車を製造していたのは戦前からの東洋工業（マツダ）、発動機製造（ダイハツ）の二社のみだったが、46年には日本内燃機（くろがね）、愛知起業（ジャイアント）、三井精機（オリエント）、陸王内燃機（陸王）、三菱重工業（みずしま）、川西航空（アキツ）、汽車製造（チニワ）、日新工業（サンカー）が参入し、計10社となった（日本長期信用銀行、主要産業戦後25年史「1972年」）。

力喪失であり、政府の介入はなかった。

戦後、政府が自動車メーカー数の制限を図る最初の機会は、1952年の「乗用車関係外資導入に関する基本方針」に基づく外国車ノックダウン組立認可であった。この方針に答えて6社が外国企業との技術提携によるKD組立を申請したが、通産省はこのうち弱小とみられた2社（富士自動車と日英）の申請を認可せず、実質的に乗用車組立メーカーの数を制限した。また、技術提携契約完了（乗用車3社では1960年）以後の契約の再更新は認めないという原則を示し、外国設計車への依存に明確な期限を設けた。すでに自主設計乗用車（ダットサン）を並行して持っていた日産は、これにしたがってオースチンからの技術を自主設計車（セドリック、ブルーバードなど）に移植していったが、自主設計車の開発が遅れた日野といすゞは通産省に契約延長を認めてもらい、いすゞの契約は1964年まで続いたのである。

貿易・資本自由化を控えた1960年代、通産省は企業規模拡大による国際競争力確保を目的としていわゆる「業界再編」、つまり国内メーカーの合併による組立メーカー数の削減を図る。1961年、産業合理化審議会は量産、特殊乗用車、軽乗用車各グループ2～3社に組立メーカーを集約する「グループ化構想」を発表、1963年には合併・提携自動車メーカーに対する日本開発銀行の「体制整備融資」、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。しかし業界は概してこれに従わず、通産省のもくろみは失敗に終る。1966年の日産・プリンス合併以降は国内組立メーカー同志の合併はなく、いわゆる乗用車・トラック「11社体制」が90年代初めまで続いているのである。

部品メーカー集約化政策：政府の部品メーカー育成政策はどのようなものであったのだろうか。自動車製造事業法に関連して商工省は1938年の「優良自動車部分品及び材料の認定規則」によって136社の優良部品企業を認定し、1940年の「機械鉄鋼品工業整備要綱」によって、これら優良企業から外注・購入できる部品は内製しないように自動車メーカーを指導した²¹⁶。多分に戦時統制的色彩が強く、その効果のほどは定かでないが、政策のねらいは明らかに、部品メーカーの乱立を防ぎ、力のある部品企業を重点的・選択的に育成していくことであったといえる。

戦後、機振法（1956年）に関連して通産省が構想していたのも、基本的には部品ごとに少数の大規模な専門部品メーカーを育成することであった。通産省は大手専門部品メーカーの数を45にまで減らす考えを持っていたといわれる²¹⁷。機振法による融資も、こうした主旨に沿った企業に対して重点的に行われたようである。また1966年からの第三次機振法の段階では、系列を超えた水平統合による大規模ユニットメーカーの形成が企図された。しかし、自動車メーカー再編構想の場合と同様、自動車メーカーや部品メーカーは通産省の「水平系列化」の構想にはほとんど同調せず、結局各部品ごとにトヨタ系、日産系、独立系・その他に分かれる一次部品メーカーの基本構造は変わらなかった²¹⁸。むしろこうした基本的な系列の枠組のなかで、自動車メーカー主導による有力一次部品メーカーへの重点発注、取引先多様化、サブアッセンブリー納入、設計込みの「承認図方式」への移行などが実行されていくのである。機振法などによる政府の部品企業育成政策は、有力企業の設備近代化を促進する効果はある程度もったものの、系列の基本構造そのものを通産省の部品企業集約化・水平系列化構想へと誘導することは出来なかった結論できよう。

（3）車種・技術関連政策

²¹⁶ 小野桂之介「部品工業の発達過程に関する試論」。

²¹⁷ 米国商務省、*Japan: The Government-Business Relationship*, 1972年、邦訳「株式会社・日本」サイマル、185ページ。

²¹⁸ 清、大森、中島「自動車部品工業における生産構造の研究（上）」1975年、78ページ。

車種制限：前記「企業集約化」の項を参照のこと。基本的にはモデル数を政府が直接制限する政策はほとんどとられなかった。

乗用車車両技術の導入：戦前の日本政府は外国からの技術導入に関してはさしたる政策を持っていなかったとみられるが、戦後、1950年代以降は限定的・選択的な技術導入というかなり明確な方針を確立していたようである。すなわち、部品技術については導入促進、乗用車車両技術については時限的な限定導入である。例えば1952年の外資導入基本方針では、特許契約に関してロイヤルティの本国送金を保証し、また技術をもつ外国部品メーカーに対しては合弁での対日投資を認め、利益の本国送金も保証することによって、外国の先進部品技術の導入を促進しようとした（自動車の場合、製品特許は基本的には部品技術のレベルに存在する）。一方、乗用車の車両技術に関しては、外国企業に対して、5年以内に90%の部品国産化を達成する場合に限って、ロイヤルティの本国送金を保証することとし、資本参加も認めないという、より限定的な技術導入政策を採った。当時、トラックの車両技術は一応確立していたが、乗用車の車両技術の自力発展の確信はなく、先進部品技術は明かに遅れていたことを反映した、選択的な技術導入政策といえよう。

さて、乗用車組立3社の技術提携契約は1960年に切れたが、通産省は当初、ロイヤルティ送金を伴う契約の延長は認めない方針であった。日産は従来より自主設計車「ダットサン」を並行して生産していたので、オースチンとの契約は60年に打ち切って技術提携の成果を「ニューダットサン」（セドリック）に速やかに移植する道を選んだが、そうした受け皿のない日野といすゞは、自主設計車開発までの猶予期間として2年間の契約再延長を申請、通産省はこれを認めた。

部品技術の導入：組立や完成車販売とは違って、通産省は部品技術導入に連動した外国資本の対日合弁投資を認めることによって、部品技術の導入を促進した^{注19}。また、外国企業に支払われる技術使用料に関しては源泉徴収税率が軽減された（1953～67年）^{注20}。

戦前の自動車設計直接介入：戦前の政府の措置で、民間の製品開発に影響を与えたのは第一に軍用自動車補助法（3/4トン以上のトラックに補助金を支給）であったが、より具体的なものとしては、1924年に内務省が制定した「小型車規格」がある。この規格は寸法、出力、速力、積載力などのスペックを指定しており、これに呼応して1930年ごろまでに20社以上が三輪車市場に参入、一つのセグメントを形成した。

一方、フォード・GMの天下が続いていた1930年、商工省は軍用保護自動車3社のトラックの公開テストを行い、その結果をもとに31年、「商工省標準型式自動車」を官民共同プロジェクトとして開発した。鉄道省がフレーム等、石川島自動車がエンジン、ダット自動車がパワートレイン、東京瓦斯電気がリヤアクスルを設計分担、1932年に開発を完了した。この標準車、およびその後継車である軍用大型トラックは、上記3社が合同して出来た東京自動車（後のチーゼル自動車→いすゞ自動車）が一元的に製造した。生産台数的にはマイナーであったが、日本政府が製品開発に関与し、かつメーカーの集約化に成功したほとんど唯一の例といえよう。

戦後の国民車構想：戦後、1955年に通産省による国民車構想（国民車育成要綱）が公示された。これは最高速度、乗車定員、定地燃費、排気量、車両重量、生産原価、販売価格など基本スペックを通産省が具体的に提示、これに応じて自動車メーカーが1年で試作を完了、通産省はこれを自ら試験し、1車を選定し最終仕様を確定する、合格車は政府の助成を受けて「国民車」として1社独占で生産するという構想だった。つまり、戦前の

^{注19} 幾つか例示すれば、Bendix社は曙ブレーキ、自動車機器各社にそれぞれ20%資本参加、Borg Warner社はアイシンワナーに50%合弁参加、Joseph Lucas社は日本ルーカスに35%、Robert Boschは日本電装とチーゼル機器にそれぞれ約9%、Rockwell社は日本発条に11%、それぞれ資本参加している。

^{注20} 後藤晃、若杉隆平「技術政策」小宮他編「日本の産業政策」所収、16ページ。

商工部標準車と同様、政府が製品開発プロセスに直接介入する計画であったといえる。しかし、自動車業界は、スペックが現実的でない、1社独占の助成は妥当でないなどと反発、結局この構想は実現しなかった²²¹。その後、国民車を意識したモデルが民間で開発されることはあったが、政府が製品開発に直接介入する方式は以後も成功しなかった。しかし、富士重工のスバル360（1958年）、トヨタのパブリカ（1961年）などは、少なくとも国民車構想に刺激されて民間で開発された車ということができよう。

自動車設計への間接介入：自動車の車体外形寸法やエンジン排気量に関しては、道路運送車両法等による区分があり、どこに分類されるかによって自動車税（軽自動車税）、車庫証明、運転免許などの扱いが異なったので、結果として自動車メーカーの製品基本設計に影響を与えた。一つは普通乗用車と小型車の区別で、税制上優遇されるように小型車の枠（全長4.7m、全幅1.7m、全高2m、排気量2,000cc）の上限に合わせて中型モデルを設計することが多かった。また、軽自動車については1951年の車両法によって全長3m、全幅1.3m、排気量360cc以下と定められ、特に排気量については各社が規格いっぱいの車を開発し、一つのジャンルを形成した。その後軽自動車枠は1975年に550cc、89年に660cc（全長3.3m、全幅1.4m）に拡大されたが、軽自動車というジャンルは年間0万大150万台以上のセグメントに成長している。

この他、自動車の製品設計に間接的に影響を与えるのは、各国の安全・環境・燃費規制である。日本の場合、1951年以来「保安基準」が設定されており、外形寸法の上限、ブレーキ、ガラス、ライト等の性能、安全関連部品の位置と装着などに規制を加えている。排出ガス規制（大気汚染防止法、道路運送車両法）についても1966年以来規制が存在しており、特に1975年から厳しくなっている。この他、騒音・振動規制（騒音規制法、振動規制法など）、燃費目標値（1979年省エネ法）などが自動車の設計に間接的な影響を与える政府規制である。

（4）生産・販売関連政策（貿易政策など）

戦前の輸入制限：外貨不足による「国際収支の天井」に悩まされていた日本政府は、完成車・KD部品輸入を圧縮すべく、1932年に自動車・同部品の輸入関税を引き上げ、1936年には自動車製造事業法を施行した。

戦後の輸入制限：自動車製造事業法自体は1946年に廃止されるが、日本政府は戦後も自動車産業の輸入制限政策を継承した。しかし、乗用車については外国車の輸入は無制限だったため、1951年の段階では国内の乗用車需要は輸入車が中心であった。

1949年から51年ごろにかけて、自動車産業の保護育成を唱える通産省（1950年に商工省から改組）と、直ちに自由化し競争力のない乗用車は輸入に頼るべきと考える日本銀行との間に政策論争があったが、外貨不足や朝鮮戦争の特需ブームなどを背景に、1951年には自動車産業の保護育成の方針（外資制限、輸入車制限、外国技術導入、政府資金援助）が固まった²²²。これに従って、完成輸入車に対しては外貨割当（1952～64年）、数量制限（1964～65年）、高率関税などによる国内製品保護が行われた。自動車関税率は1960年代半ばまで乗用車35～40%、トラック30%～2X%であった。加えて、物品税が小型車より大型車の方が高かったため、結果的に日本製小型車の方が米国製大型車より有利となった。

保護の程度は製品によって異なった。例えば関税率は概してトラックは低く乗用車は高かったし、輸入自由化（数量制限撤廃）のタイミングも商用車は1961年、乗用車は1965年、エンジンは1971年であった。その他大部分の部品の輸入自由化は1966年だった。

²²¹ 大島卓、山岡茂樹「産業の昭和社會史：自動車」（1987年）、136ページ。

²²² 武藤博道「自動車産業」小宮他編「日本の産業政策」（1984年）所収、米商務省「株式会社日本」、日産自動車「自動車産業ハンドブック」1990年版422ページなど参照。

既に述べたように、こうした輸入制限は、幼稚産業保護政策の一環として効果を持ったが、その撤廃は不必要なほど遅れたとの指摘もある。

戦後の部品国産化率規制：日本政府が部品国産化について明確な政策を示したのは1952年に始まる外国設計乗用車のKD生産である。政府は、5年以内に90%の部品国産化を達成しない場合ロイヤルティの本国送金は保証しないと定め、1957年9月を国産化完了の期限とした。実際、日産、いすゞ、日野の乗用車提携三社は、期限までに部品国産化を達成している。

生産数量制限：政府による生産数量制限は戦前から戦後初期にかけて何度か行われている。まず、1936年の自動車製造事業法は、外資の国内生産量を凍結する形でフォード・GMの締め出しを図った。1938年には商工省が乗用車生産制限通達を出し、軍と官公庁向けを除いて乗用車の国内生産を禁止した。戦後、GHQは1945年秋に早くもトラックの国内生産を許可するが、生産台数は月産1500台に制限された。GHQは乗用車の生産も1947年に許可するが、台数は年産350台に制限された。この乗用車生産制限は1949年に解除され、以後は明確な形での国内生産制限は存在しない。

戦前の設備投資奨励政策：日本政府が始めて国内自動車産業の保護育成を明確に行ったのは1918年の軍用自動車補助法であった。これは基本的にはヨーロッパの軍用自動車保護政策を模倣したもので、3/4トン以上の自動車（後に軽量自動車にも拡大）の製造業者・保有者に補助金を交付するかわりに軍事上の必要が生じた場合これを徴用するというものであった。しかし、米国メーカーの圧倒的競争力の前には、この保護政策の効果は極めて限定的なものだった。

1936年の自動車製造事業法では、より強力な国内企業育成措置が採用された。すなわち、(i)外資マイノリティと(ii)軍事的理由による政府の統轄権を条件として「許可会社」を定め、許可会社には所得税、営業収益税、設備・輸入材料輸入税の5年間免除、地方税免除、増資払い込み義務の緩和等の優遇措置がとられた。

戦後の設備投資奨励政策：戦後の設備投資奨励型の政策は、1951年に本格化し、50年代に集中している。具体的には、以下のような政策が採られた。

- ・ **日本開発銀行融資** (1951～55)：通産省の自動車産業育成方針を受けて、1951年から56年にかけて、政府系の日本開発銀行から自動車・同部品メーカーに対する低利融資が行われた。融資対象は商用車・乗用車・部品の製造設備拡充・近代化、外国車組立国産化などで、同時期の設備投資額の約4%であった^{注23}。その後、開銀は1966年～71年にも合併・業務提携に伴う投資を対象にした低利融資を設定するが、設備投資に占める比率は1%以下に過ぎなかった。
- ・ **機械工業振興臨時措置法** (1956)：機振法は自動車部品を育成対象業種(17産業)のひとつに選び、これに基づいて日本開発銀行(一次部品メーカー向け)と中小企業金融公庫(二次部品メーカー向け)の低利融資がおこなわれた。融資金額は1956年から70年までの15年間に、開銀分が306億円(368社)、中小企業金融公庫分が41億円(161社)であり、主な融資対象が一次部品メーカーであったことがわかる。
この額をを大きいと見るか小さいと見るかは意見が分かれる。例えば米国商務省は「政府からの直接財政援助は量的には相対的に少なく、形態では多種多様である」と評する^{注24}。
- ・ **特別償却(企業合理化促進法)**：租税特別措置法の規定する合理化機械・重要機械に対する特別償却制度である。合理化機械は初年度半額、重要機械は3年間5割増

^{注23} 武藤博道「自動車産業」小宮他編「日本の産業政策」東京大学出版会、1984年所収。

^{注24} 米国商務省「株式会社日本」180ページ。

の特別償却を認めるもので、自動車メーカーは1951年、部品メーカーは56年から適用された。

- ・ 輸入機械の関税免除：関税特別措置法等により、国産の困難な重要機械の輸入関税を免除した。
- ・ 補助金：小型自動車工業会、自動車技術会などへの補助金（1951～59年）があったが、金額的には大きくなかった（累計約4億円）。

しかし、当時は国内販売がほとんどだったこともあり、輸出奨励に絞った政策はあまり強調されなかった。ちなみに、全産業レベルでは確かに輸出割増償却、海外所得特別控除、海外市場開拓準備金などが1950年代から存在したが、これによる税収減は輸出総額のせいぜい1%前後であり、例えば70年に同28%に達した韓国の輸出補助政策に比べればずっと比重が小さいと言えよう^{註25}。

以上のように、直接の資金援助という形での自動車産業育成は、開銀による対自動車メーカー融資（1950年代）と機振法による対部品メーカー融資（1956～70）が中心であったが、それが戦後日本の自動車産業の発展にとってどれほどの決定的な意味を持っていたかについては意見が分かれる^{註26}。確かに、開銀融資などはこれを呼び水に民間融資が受け易くなるなどの間接効果があるので一概には言えないが、1960年代後半には開発銀行融資が設備投資額に占めるシェアが1%を割るようになっており、その政策効果は限定的だったと言わざるを得ない。

5.2 韓国の自動車産業育成政策

（1）参入・撤退関連政策

韓国の自動車育成政策は、日本の場合に比べるとその成長と変化がより急速であったこと、山谷の起伏が激しかったことなども反映して、短期間に顕著な変動を見せてきた。これを、拡大政策と集約化政策が交互にあるいは補完的に適用された過程とみる分析もある^{註27}。

外資制限：自動車事業は、外資、国内資本とも商工部の許可制であり、外資は事実上制限されている。しかし、1972年から92年までGMが50%合弁企業を韓国に持っていたことでもわかるように、組立外資の導入に関しては1960年代以前の日本ほど制限的ではなかったと言えよう。

韓国政府は1978年、外国人投資の許可条件を緩和し、技術導入を奨励した。但し、合弁比率は原則として50%対50%までであった（1974年長期振興計画）。1993年には外国からの国内自動車産業に対する制限が撤廃され、外資自由化が実現する予定である（要確認）。

参入制限・企業集約化：韓国政府は、自動車メーカー集約化を目的に何度政策介入を行っている（部品メーカーについては後述。ここでは組立メーカーに論議を絞る）^{註28}。まず1962年、「自動車工業保護法」によって、商工部が組立を含む自動車製造事業の許可権限を有することになった。これにより、当時乱立気味だった中古車の再生組立工場を

^{註25} 伊藤元重「温室の中での成長競争：産業政策のもたらしたもの」、伊丹他「競争と革新—自動車産業の企業成長」1988年。

^{註26} 例えば武藤（1984年、296ページ）は、1965年以降の自動車産業保護育成政策の効果については否定的である。

^{註27} 加藤健彦・窪田光純「改訂版・韓国自動車産業のすべて」、日本経済通信社、1989年、68ページ。

^{註28} 韓国の自動車メーカー集約化政策については、加藤健彦・窪田光純「改訂版・韓国自動車産業のすべて」（第2章、3章）に詳細な記述があるので参照のこと。

制限し、自動車製造メーカーを政府認可企業だけに集約化することが企図されたのである。この年、政府認可を受けたのは、自動車KD組立のセナラ、マイクロバスの新進、三輪車KD組立の起亜、それにバス製作8社である。この段階でバス製作の中小企業に認可を与えないことによって企業数の絞り込みを行っている。

翌63年、商工部は「自動車工業一元化方案」を提示、メーカー間の部品共通化等により部品国産化の促進を企図するが、メーカー間の調整が不調で廃案となる。そこで政府は64年、「自動車工業総合育成計画」によって、新進自動車（トヨタ・コロナをKD生産）を中心に総合組立工場を一元化、部品メーカーも優良75社に集約化して国産化を推進しようとした。しかし実際には、65年に亜細亜自動車（フィアット車のKD組立）、67年に現代自動車（フォード車のKD組立）を、外貨の自力獲得を条件に認可し、政府の一元化方針はなしくずしに緩和されたのである。1971年には三輪車の起亜が四輪車生産の認可を受け、韓国の自動車組立は4社体制となる^{註29}。これに対し政府は、1972年、「群小組立工場閉鎖措置」によって約30社のバス製作工場の生産を中止させる一方、新進、亜細亜、現代、起亜の各認可会社を集中育成することとし、事実上四社体制を追認した。

継いで1974年、「長期自動車計画」に基づいて既存4社に具体的方策案の提出を求めたが、亜細亜自動車は実現可能性を理由にこの提出に難色を示したため、政府は同社のフィアット車組立中断を命令、3社体制へと移行した^{註30}。

韓国自動車メーカーが不況による設備能力過剰と低操業度問題に直面していた1980年、政府は再度メーカー集約化に動く。すなわち、自動車メーカーの水平統合によって重複投資を回避するねらいから、韓国の乗用車メーカーを1社に絞る計画を進めようとしたのである。いわゆる「自動車工業統合措置」（8.20措置）である。具体的には、民族系の現代自動車が外資系のセハン自動車（後の大宇自動車）を合併して現代がその経営権を握るというシナリオだった。しかし、セハンに50%資本参加していたGMが合併後も現代と台頭の発言権を要求したため調整がつかず、政府の乗用車一元化案は白紙に戻った。つまり、現地政府のメーカー統合化政策が多国籍企業の抵抗にあったわけである。商用車系で起亜と東亜（後の双龍）を水平統合する案も不調に終わった^{註31}。

結局政府は、翌1981年の「自動車工業合理化措置」（2.28措置）によって、よりトーン・ダウンした集約化政策を実施する。具体的には、既存6メーカーの生産車種を制限し、またこれ以外の新規参入を禁止することにした。生産制限の内容は次のとおり：(i) 乗用車は現代とセハンの2社；(ii) 中小型商用車は起亜1社；(iii) 大型トラックは上記3社；(iv) 大型バスは上記3社プラス東亜；(v) 特装車は東亜；(vi) ジープタイプは巨和^{註32}。つまり、各セグメントごとに政府が製造企業の数を1～4社に制限し、かつ新規参入を禁ずるといったメーカー集約化政策であった。この政策は、輸出が軌道に乗った1986年には緩和・撤廃が決定され（工業発展法）、1988年には上記(i)と(ii)を解除、88年には新規参入も含めて全面撤廃となった。ちなみに、類似の車種別グループ化構想は、前述のように1960年代の日本でも通産省が推進しようとしたが、業界の抵抗などにより実現しなかったのである。

以上をまとめると、韓国におけるメーカー集約化政策は以下の特徴を持つといえる。

- (i) 自動車産業育成政策を始めた当初（1962年）から一貫して、事業認可権を武器に組立メーカー集約化政策を追求してきた。
- (ii) 日本の場合と異なり、実際に政府の集約化政策により自動車メーカー数が減少する効果もあった。

^{註29} 1972年、韓国から撤退したトヨタに代わってGMが新進自動車と50%合弁契約を結び、GM코리아と社名変更した。

^{註30} 結局、亜細亜自動車は1976年、起亜グループ入りすることで大型商業車メーカーとして存続することになる。

^{註31} 加藤健彦・窪田光純「改訂版・韓国自動車産業のすべて」60、69ページ。

^{註32} (iii) の場合、起亜自動車には傘下の亜細亜自動車も含む。

- (iii) しかし、乗用車一元化など極端な政策は国内メーカー・外資メーカーの抵抗により実現しなかった。
- (iv) 状況に応じて集約化政策の強化（60年代前半、70年代前半、80年代前半など）と制限緩和（60年代後半、80年代後半など）のサイクルを繰り返してきた。

なお、部品産業に関しても、1960～70年代には「水平系列化」と称して、部品各品目ごとに専門メーカー1社に独占生産させようという集約化政策がとられたが、1980年代にはこの政策は事実上撤廃されている。詳細は「部品工業」の項で述べたのでここでは割愛する。

（2）車種・技術関連政策

車種制限：政府が具体的に生産モデルの数を直接に制限するということはなかったが、前述のように、参入規制、メーカー集約化は厳しく行っており、また個々の自動車メーカーの製品政策も、量産効果を重視して生産モデル数を絞り込むものだったので、結果的には政府のメーカー集約化政策が、韓国で生産されるモデルの数を制限する間接的効果をもったといえよう。

国民車構想（韓国版軽自動車）：韓国政府は1987年、モータリゼーションの一層の促進を目的に、「国民車構想」を発表した。すなわち、排気量800cc以下、全長3,500ミリ×全幅1,500ミリ×全高2,000ミリ以内、価格300万ウォン程度の乗用車に対して特別消費税減免などの優遇を与えるというものである。これは、日本の軽自動車の規格（660cc、3,300ミリ×1,400ミリ×2,000ミリ以内）より一回り大きい、日本の軽自動車に対応可能なものであり、実質的には韓国版軽自動車規格といえる。日本の国民車構想（1955年、失敗）のようにスペックを指定して1社に独占生産させるというような極端な政府主導型ではない^{註33}。一般に、韓国政府が自動車の設計に直接介入したことはなかったといえよう。

韓国の国民車構想に対しては、現代、起亜、大宇自動車、双龍など各メーカーが検討を行ったが、具体化したのは大宇造船がスズキからの技術導入で91年に生産開始したTICOのみである^{註34}。TICOはスズキ・アルトをベースに、排気量800cc、全長3,340ミリ（45ミリ延長）など若干拡大したものである。価格は約320～360ウォンで、日本の軽自動車に匹敵する^{註35}。いずれにしても、韓国の国民車構想は強い拘束力を持つものではなく、事実上は日本の軽自動車規格を追認したものといってもよいだろう。

（3）生産・販売関連政策（貿易政策など）

輸入制限と自由化：1962年の「自動車産業保護法」により、完成車と部品（ただしKD組立用を除く）は輸入禁止となった。典型的な輸入代替型の幼稚産業保護政策であり、日本の乗用車に関しては1951年ごろの通産省の一連の政策がこれに相当する。

しかし、対米輸出が急増した1987年、政府は輸入自由化政策に転換した。すなわち、前述の車種別生産制限緩和、外資規制緩和と並行して、1987年に大型車（2.0リッター以上）、88年に小型車（2.0リッター未満）の輸入を解禁、また、関税率は1987

^{註33} この他、マレーシアが三菱ミラージュ・ベースのモデル（プロトン・サガ）を「国民車」に指定し、順調に生産、一部を輸出している。

^{註34} 現代は輸出指向のため、起亜は主力車プライドとの競争を避けるため、また大宇自動車はGMが乗り気でないために、国民車構想への反応が鈍かったといわれている。しかし、モータリゼーションが本格化する中で、現代は三菱、起亜（直接には亜細亜）はダイハツとの技術提携によって国民車開発を進める計画がある。

^{註35} 1991年段階で、現代エクセルの廉価版が445万ウォン（約85万円）、起亜プライドが415万ウォン（80万円）である。日刊自動車新聞、1991年6月11日（4面）。

年の乗用車50%、商用車35%から毎年段階的に下げて、1992年には乗用車、商用車ともにCIF価格の17%となっている。ただし、日本車に関しては、貿易不均衡を理由に完成車輸入禁止が続いており、完全な輸入自由化とはまだいえない段階である。

部品国産化：1962年の「自動車工業保護法」では、部品輸入を原則禁止としながら、自動車製造に必要な部品に限り国産化が可能になるまで部品の輸入を認めるという形式で、事実上、国内でのKD組立を奨励した。この段階では具体的な国産率の達成目標などは明示されず、体系的な部品国産化政策は存在しなかったといわざるをえない。

とはいえ、外貨制約や国内部品メーカーからの政治圧力などが、インフォーマルな部品国産化圧力として存在したことも事実である。例えば、1962年に日産ブルーバードを全面的に輸入部品でSKD生産したセナラ自動車は、外貨の使いすぎが政治問題化し、国内部品メーカーからの抗議もあって、1年で生産中止に追い込まれている^{註36}。その後の新進（トヨタ車）、亜細亜（フィアット車）、現代（フォード車）の3社CKD組立時代は、国産化率規制は存在しなかったものの、国産化率は20～30%だったといわれる^{註37}。

1974年の長期自動車工業振興計画は、1975年末まで（つまり約1年半以内）に国産化率95%達成を目標とし、計画達成に難色を示した亜細亜自動車のフィアット組立を中止させるなど、政府の強権をもって部品国産化を推進しようとした。実際にはこの目標は達成されないが、この時期に国産化率が急速に上昇したことも事実である。1977年ごろには現代ポニーや起亜プリサは90%以上の国産率を達成したとする報告もあるが、もっと低かったという説もある^{註38}。いずれにしても、政府の国産化率の定義によれば、かなりの部品・素材が実際に外国から輸入されていても100%に近い数字が出るようになっていたことに注意を要する^{註39}。

いずれにしても、1980年代には部品の国産化はほぼ達成したとして、政府がある国産化率の達成を義務づけることはなくなった。しかし、1992年段階でも、部品輸入に対する関税率はKD、補修部品ともに11%だが、国産化率が60%を超えないモデルのKD輸入部品の関税は17%と、格差をつけることで、緩やかな国産化奨励策を残している。

輸出奨励策：韓国政府が自動車産業を輸出産業として位置づけたのは1970年代のことである。第三次五ヶ年計画（1972～76年）下で策定された「長期自動車工業振興計画」（1974年）は、1981年までに7.5万台という輸出目標を明示した。また、1977年、政府は自動車産業を輸出戦略産業に指定している。この年の「輸出振興総合政策」では、輸出産業に対する外貨貸付、設備金融援助、技術導入援助などの優遇措置が提示されている。

^{註36} SKD（セミ・ノックダウン）は、ボルト・ナットで組み付け可能な程度にばらした部品を木箱に梱包して輸出、現地で一部の最終組立のみ行うものである。これに対しCKD（コンプリート・ノックダウン）は、ボディ・パネルなどもばらして出荷、現地で最終組立のみならず溶接・塗装も行う。当然後者の方が現地の付加価値率が高い。

^{註37} 新進コ罗纳が21%、亜細亜のフィアット124が30%、現代のコルチナが29%である（玄永錫、1991年、39ページ）。

^{註38} 韓国開発研究院（KDI）資料は1977年に90%以上を達成したとしている（三菱総合研究所「日韓両国を中心とした国際分業体制のあり方に関する調査研究」、総合研究開発機構、NIRA Output、1980、126ページ）。一方、玄永錫「韓国自動車産業論」（1991、39ページ）は、1975年から81年の「内在化生産段階前期」において、国産化率は現代ポニー、起亜プリサともに85%だったとしている。これによれば、国産化率が90%以上に達するのは、1982年以降の「内在化生産段階後期」で、現代ポニーIIが95%、起亜メブシ93%、大宇ローヤル90%である。

^{註39} 1960年代当時の国産化率の定義では、ある部品の30%を国内で製造するとその部品は100%国産化とカウントされたという指摘がある（韓美京「韓国自動車山号の発展と関連産業の実態」東京大学経済学部修士論文、1992年、3ページ）。また、自動車メーカーが韓国部品メーカーからサブアセンブリ部品を購入すればその分は100%国産化とカウントされるが、実際にはその中に日本製の子部品がかなり含まれていることがある（加藤・窪田「改訂版・韓国自動車産業のすべて」（1989年、25ページ））。

具体的な輸出奨励策について、1980年代半ばの資料を参考にすると、次のようなものが挙げられる^{注40}。

- ・関税免除：輸出製品の製造のために用いられる輸入原材料に対して関税を免除する。
- ・付加価値税免除：輸出製品の製造のために用いられる原材料に対して付加価値税を割り戻し・返済する。
- ・特別減価償却：輸出用の産業設備に対して、通常の減価償却率の100%増まで認める。
- ・所得控除：海外市場開発準備金、輸出損失準備金、海外投資準備金、価格変動準備金などの課税対象所得からの控除を認める。
- ・輸出所得に対する法人税控除（輸出開始後3年は全額、その後2年は半額）は、1974年から82年まで認められたが、その後撤廃されている。
- ・輸出信用保険：政治上のリスクのみならず、ビジネス上の損失も補填する。
- ・輸出振興ローン
- ・特別融資：輸出産業設備の所要資金全額について、年利10%、貸出期間10年以内の特別融資をうけられる。
- ・輸出実績が技術導入や機械設備輸入の政府許可を受ける際の有利な材料になる。^{注41}
- ・自動車輸出にリンクして高級乗用車の輸入が許されており、これを国内販売する際の利鞘が一種の輸出補助金の役割を果たしていた。^{注42}

具体的にこれらの施策が韓国自動車産業の輸出拡大にどの程度の影響を与えたかは必ずしも明かではない。しかし、少なくともこうした輸出奨励策が打ち出される70年代後半と、対米輸出が急増する80年代半ばとの間にタイムラグが存在することは事実であり、こうした政府の奨励策のみで輸出の急拡大が実現したわけではないことは確かであろう。

国内需要奨励策（自動車関連諸税）：韓国では自動車関連諸税が高く、これが販売価格を引き上げ、国内需要を抑制することは繰り返し指摘されてきた。1980年代半ばの段階で比べると、韓国では工場渡し価格に対して特別消費税（日本の旧物品税に相当）、防衛税、付加価値税がかかり、さらに販売価格に対しては登録税、登録防衛税、取得税、免許税、責任保険料、地下鉄公債その他がかかり、その合計は工場渡し価格の58%にのぼるという試算がある（ちなみに、日本の場合は27%）^{注43}。

1989年から、政府は特別消費税の引き下げ・簡素化を行い、また800cc以下の「国民車」は特別消費税を免除するなど、国内需要拡大のための施策を行っているが、自動車購入段階の税負担は以前として大きく、それを乗り越える形で現実のモータリゼーションが進行しているといえよう。

5.3 日韓の比較：予備的考察

日韓の自動車産業育成政策について、以上のように対比的に検討してきた。体系的な比較分析は今後の課題として残すことにするが、とりあえず日韓の特徴的な共通点・相違点

^{注40} ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン社報告書（1985年5月）；IL&T Korea（1984年7月号）；星野護「韓国自動車産業の現状と輸出戦略」週刊東洋経済；1986年5月10日、三菱総合研究所「日韓量産を中心とした国際分業体制のあり方に関する調査研究」（1980年）。

^{注41} 1977年の輸出振興総合政策では、輸出産業に対する施策として生産能力拡大のための外貨貸付を含む設備金融援助の拡大、技術導入の援助などが挙げられている。

^{注42} 1980年当時、韓国の通貨ウォンの為替レートは1ドル=484ウォンだったが、政府の輸出補助の結果、実質1ドル=580～650ウォンになったとの試算がある。

^{注43} 自動車問題研究会（1986年）、24ページ。この他、加藤・窪田（1989年、87ページ、328ページ）、星野（1986年）など参照。

を挙げれば次のとおりである。

- ・ 産業の成功度：国内生産規模、国際競争力、自立性等の点からみて基本的には両国とも自動車産業の育成にある程度成功しているといえよう。大きさや発展段階の違いはあるが、自動車先進地域である欧米を除けば、日韓はもっとも発達した自動車産業を持つとって過言でない。また、日韓はともに比較的強力な産業政策を展開する国として知られる。しかし、自動車産業の成功がどの程度政府の産業政策の貢献によるものかは、別途検討を要する。第2節で論じたように、産業の競争力は企業・市場・政府など（特に前二者）のダイナミックな相互作用の産物であり、産業の成功がすなわち産業政策の成功を意味するとは限らない。極端な場合、産業政策の失敗にもかかわらず産業は成功するということもあるわけである。
- ・ 意図された政策ミックスの類似性：個別政策ごとの濃淡はあるが、意図された政策手段のミックスは両国とも基本的に似ている。そもそも日本の戦前戦後の政策は、軍用自動車補助、高率関税と輸入制限、国民車構想など、基本的には戦前の欧州各国の自動車産業政策を手当り次第に踏襲しているといわれる²⁴⁴。一方、韓国政府の自動車育成政策も、基本的なミックスにおいては先を走る日本を参考にしており、その結果、当然両者は似てくるわけである。
- ・ 実現された政策ミックスの違い：しかし、実現された政策ミックスという点では、日韓には違いがある。例えば、日韓両国政府ともある時期に国内自動車企業集約化を企図しているが、韓国がこれを強力に推進したのに対し、戦後の日本では事実上無効となっている。これをふまえて、以下、各論的に日韓の政策を対比してみよう。
- ・ 民族資本主体の産業発展：特に組立メーカーに関して外資を制限し、民族資本主体の産業育成を図った点では、1936年（自動車製造事業法）以後の日本と韓国は類似している。両国とも外資の制限と先進技術導入の微妙なバランスを模索するが、概して日本の方が外資制限が厳しい（韓国はGMの50%出資を認めている）。部品メーカーに関しては両国とも組立ほどには外資制限が厳しくない。
- ・ 自動車企業集約化：この点では、日韓で大きな違いがある。韓国では企業集約化政策は、若干の妥協を伴いながらも基本的には強力かつ継続的であった。日本でも戦後、企業集約化が政策的に図られたが、結果的にはあまり実効性をもたず、むしろ11社体制という先進国でも希な数の競合企業が残ったのである。しかし日本の場合、こうした競争的な産業組織がかえって各メーカーの競争力向上を結果したとの指摘がされることが多い。つまり、産業政策の不発が産業の成功につながった可能性があるわけである。
- ・ 部品企業集約化：品目ごとに限られた数の部品専門メーカーを育てるという方針は日韓ともに存在したが、日本の場合は自動車企業がイニシアティブをとって緩やかな集約化が行われるのに対して、韓国では、政府主導で自動車メーカーとは切り離して、しかも1品目1社独占という強い形で集約化が試みられた。しかし、この面では韓国の水平系列政策は大きな成果を見ず、近年は日本型の、自動車メーカー主導の垂直系列方式への転換が見られる。
- ・ 自主設計路線：日本の自動車メーカーは、1950年代に一部メーカーが欧州設計車のライセンス生産を行った以外は、少なくとも車輛レベルでは自主設計路線を採っており、一貫して自社設計で来たトヨタなども含めて、国内資本・国内設計・国内生産の方針を採ってきた。政府も、欧州メーカーとのライセンス契約に期限を設

²⁴⁴ 武藤博道「自動車産業」小宮・奥野・鈴木編「日本の産業政策」290ページ。

定することによって、自主設計への復帰を促進している。これに対し韓国は、60年代は外国設計車のKD組立からスタートしたが、その後自主設計路線に切り替える現代自動車と、外国企業のワールドカー構想に乗って外国設計車のOEM供給に向う大宇、起亜に分かれた。韓国メーカーの方が日本より外国設計依存度が高いのは、世界市場への参入時期の違い、自動車技術の発展、多国籍自動車メーカーのグローバル戦略の進化など、様々な要因による。とはいえ、欧米以外で量産の自主設計車が存在するのはほとんど日本と韓国ぐらいしかないことも事実である。

- ・ 車種集約化と設計介入：日本も韓国も、政府自ら国産モデル数を制限するような政策はほとんど採っていない。つまり、モデルミックス政策は各企業に委ねられているが、韓国の場合は各メーカーが量産指向でモデル数を絞ったので、企業集約化政策が結果的にモデル数の絞り込みにつながったといえる。これに対し日本では、モデル多様化と頻繁なモデルチェンジを伴う成長というパターンに対して政府は（モデルチェンジ期間に関する行政指導以外は）ほとんど介入していない。モデル集約化をねらった1950年代の「国民車構想」も不発に終わっている。軽自動車枠の設定や燃費・排ガス・安全基準など、間接的なあまりなかったといえよう。
- ・ 完成車輸入制限の段階的撤廃：完成車の輸入制限による国内保護政策が一定の効果を持ったとみられるのは、日本の場合（一時の中断をはさんで）1930年代から60年代、韓国では60年代から80年代（日本車輸入に関しては現在も）である。いずれも、国内産業の発展を待って輸入制限の段階的撤廃を行っている。日本の場合、輸出急増期以前に貿易自由化となったので、日本メーカーの国際競争力についての不安があったが、韓国の場合は対米輸出急増で自信をつけてからの自由化であった。
- ・ 部品国産化の急速な達成：日韓共通のもう一つの特徴は、部品国産化を急速に達成していることである。日本では1936年の自動車製造事業法によって、外資系KD組立工場の締出しと同時並行的にトラックの国産化が一気に進んだ。戦後も1950年代に、乗用車のKD組立から短期間で部品国産化を達成している。一方韓国でも、1974年の長期自動車工業振興計画に基づいて部品国産化率が急速に高められた。いずれもほぼ3年以内という圧縮された国産化プロセスである。しかし韓国の場合、子部品や素材のレベルではかなりの輸入が残った点が日本の場合とやや異なる。中小企業を含む韓国部品メーカー層の問題といえる。
- ・ 投資奨励・輸出奨励：特別融資、加速償却、税額控除、補助金など、投資奨励の政策メニューは日韓で類似しており、韓国政策当局が日本の事例を参考にしたことは明かである。しかし、韓国の場合は輸出目的の設備投資に的を絞っている（輸出促進政策）という点で日本と異なる。また韓国の場合、中小企業育成政策・部品企業育成政策に弱点があることがしばしば指摘されている。一方、日本の投資奨励政策は1950年代の機振法などが典型的で、特に輸出奨励的ではない反面、部品企業の育成に重点がおかれていることが特徴である。とはいえ、戦後日本の投資奨励策が、自動車産業において決定的な効果を持ったかについては疑問視する向きも多い。

以上のように、日韓の自動車育成政策は共通点も多く見られるが、幾つかの重要な点で顕著な違いがみられる。こうした違いは、歴史的段階、国内市場規模、国内企業および外資企業の戦略、政策当局の構想などの違いもよびその相互作用から生じていると見られる。これらについての要因分析は、今後の課題として残すことにする。

6 今後の課題

本稿では、国内産業の競争力強化という視点から、日韓の自動車産業とその育成政策について対比的に記述し、また予備的な比較分析を試みた。今後の課題としては、より体系的な比較分析をおこなうことと、日韓の産業育成政策の違いが何によって生じているかについてその要因を探ることがある。とりあえず検討材料はほぼ揃ったので、次回はこれらの課題に絞ってさらに分析を進めることにする。

以上