

っていないという事情を考慮しなければならないであろうが、日本の慣行の方が異常であるのではなからうか(最近、この日本的な慣行は一部変更されつつある)。そして、部品受入れに際しては、相互の信頼関係にもとづいて、品質検査は実施しないとのことで、このやり方で「一応」問題はないそうである。この点は日本と同じであろうが、いわゆる看板方式を採用するまでには至っていないとのことで、現在のところ、これを採用することは難しいとのことであった。部品メーカーを系列・下請制に重ねて垂直的に統合することだけが車作りの方式ではないのであるから、韓国は韓国なりに良いと思われる独自の生産システムを構築されているのであると思う。

で、全般的な印象は、百聞一見に如かずで、予想を上回る生産・研究設備と労働秩序にもとづいて、生産が行なわれていた、ということです。

現代自動車訪問記

鈴木直次

(一)

最近でこそ、やや失速気味だが、韓国を筆頭とする新興工業諸国のめざましい台頭は、戦後の国際経済における重要なトピックスのひとつだった。石油危機以後の世界が低成長に陥るなか、これらの国々が達成した高成長は、日米欧など先進工業国を中心とする伝統的な国際分業システムに大きな衝撃を及ぼした。とりわけ、韓国の自動車や電機・電子産業の急成長は、80年代後半には、わが国産業の有力な競争者の出現として、脅威をもって受け止められたほどであった。

事実、韓国の自動車産業は、この10年間にめざましい高成長をとげた。日米欧の先進諸国企業の生産が国内需要の成熟や不況、貿易摩擦などによって概して停滞気味だったのに対して、この国の生産台数は83年から92年の間に実に8倍にも増加した。10年前にはわずか22万台、主要な自動車生産国のなかでは最低の第15位だったものが、92年には170万台余、カナダにはやや劣るがイタリアを上回り、世界の第7位にまで躍進した。とくに80年代後半、韓国最大のメーカーであり、また、今回の訪問先である現代自動車はカナダ、アメリカに「ポニー・エクセル」という小型車を輸出し、センセーショナルな成功を収めた。当時、これが日本車の優位を脅かすものとして喧伝されたことは記憶に新しい。しかし、この数年、韓国車の勢いは失速した。労働争議や賃金上昇、為替レートの調整などによる輸出価格の上昇や品

質問題からアメリカでの売り上げは急下降した。また、現代自動車がいち早くカナダに建設した現地工場も、「ソナタ」の販売不振から業績悪化に見舞われ、最近では、モデル・チェンジのため、95年初頭まで閉鎖することが決まったという。

日米の自動車産業に興味をもつ筆者にとっては、今回の調査は韓国企業を訪ねる絶好の機会であった。とはいえ、現場での情報収集は十分ではなく、基本的な事実すら聞き逃してしまった。それゆえ以下は、当日の記憶と手元にある資料（主として、*Automotive News*）を用いた、ごく簡単な印象記にとどまる。

(二)

空港から一步出た途端、この国が車社会であることが実感された。日本よりはるかに広く、車線の多い、整備された道路が縦横に走っていた。車の量もソウルに近づくにしたがって多くなり、中心部では、日本よりも大量の車がひしめきあうという光景であった。話には聞いていたが、運転マナーはお世辞にもよいとは言えない。一部の交差点などでは車線すらもしばしば無視され、ややオーバーに言えば、力と力との勝負という感すらあった。それは、ニューヨークのマンハッタンをもう少し乱暴にした光景であった。もうひとつの印象は、路上を走っている車がどれもよく似ており、しかも、輸入車をほとんどみかけないことだった。外国のあるジャーナリストが10年くらい前の日本の車事情について書いていたことが、現在の韓国にはどうやらそのまま当てはまるようだ。ここには、世界中をわが物顔に走る日本車の姿はない。世界の主要な大都市のなかで、トヨタ、日産、ホンダなどの看板がないのはソウルぐらいではなかろうか。

それも当然のことである。韓国は1988年に自動車の輸入を自由化したが、巨額の対日貿易赤字を理由に、日本からの輸入は禁止している。せいぜい、きわめて少量のアメリカ製日本車が韓国企業によって輸入されているに過ぎない。その量は微々たるもの、92年の乗用車国内総販売台数約88万台のうち、わずか55台であった。ついでに言えば、この年の総輸入は1,811台（輸出は約46万台）、フォードの「セーブル」がベストセラー車というが、その売上高もわずか826台だった。とくに最近、韓国政府は過大消費の抑制と綱紀の肅正のため、ぜいたくな消費生活を止めようというキャンペーンを繰り返している。その槍玉にあがったのはゴルフ会員権と別荘そして輸入車である。その一方、去年、現代自動車製の高級車の国内販売は倍増したという。日本にははるかに及ばないにせよ、極端な韓国の自動車輸出の超過は、最近では、欧米のメーカーや政府を苛立たせ、このキャンペーンも非関税障壁のひとつとして非難された。

(三)

われわれが訪問した韓国最大の自動車メーカー、現代自動車の工場は韓国南西部プサン近くのウルサンにある。92年の同社の総生産は約85万台、韓国全体の約50%を占める。うち乗用車の国内販売高は41万台余、国内シェア47%に達する。ウルサンには、5つの自動車工場があり、第1工場では「エクセル」が年間30万台（2ライン）、第2工場では「グランジャー」、「ソナタ」、「スkoop」などの乗用車が、第3工場では中級乗用車「エラントラ」が、そして第4工場ではトラック、第5工場では大型バス、トラック、特殊車両が生産されているという。われわれが実際に工場を見学したのは、このなかでは最も新しく、1990年3月に完成したという第三工場であった。ここにはプレスから車体溶接、塗装、最終組立に至る一貫生産システムが備えられており、生産能力は日産850~1,000台、月産約2万台、年産では20万台に達する。二直二交替制をとり、一直の労働時間は10時間とのことであった。

第3工場で生産されている「エラントラ」は昨年の韓国のベストセラー・カー（13万台余の生産）である。国内価格は聞き損なったが、アメリカ市場（93年モデル、本体価格）での小売価格は9,000~1万ドル、「エクセル」の7,000~8,000ドルよりは1ランク上で、2ドアの「スkoop」とほぼ等しく、「ソナタ」の1.2~1.5万ドルよりは1ランク下となる。日本車で言えば、ホンダの「シビック」、日産の「セントラ」（サニー）、トヨタの「ターセル」とほぼ等しい。大きさもこれらとほぼ同等だが（「ターセル」よりは一回り大きく、「カローラ」とほぼ同じ）、重量は100~180ポンド（50~90キロ）重く、エンジンもほとんど同じかやや強力である。したがって、燃費効率の点では10~20%ほど同クラスの日本車よりは劣る。ちなみに、アメリカでの「エラントラ」の販売は2年間の保障、メンテナンス費用を無料にしたということともあいまって、好調のようである。ごく最近、カナダの現地工場でもこの車を生産することが決まった。現代自動車の対米輸出も88年の28万台をピークに92年には11万台に低下したが、今年に入ってから再び増勢に転じている。

工場見学は、スタンピング工程から始まり、車体溶接、最終組立の順に進んだ。限られた時間のなかの見学というせいでもなかろうが、筆者のなかでは、比較的最近見た日本の工場との比較がつかってしまう。生産規模や発展段階を考慮すれば別の見方もありうるが、しかし、これはこれで現在の時点で生産力を比較するうえでは有効であろう。この前に訪れた鉄鋼とカラー・テレビ工場でもそうだった。鉄鋼についてはともかく、カラー・テレビ工場は7~8年前に見学した埼玉県のある工場と比べると、部品挿入などの自動化の程度はほぼ同等だが、最終組立や検査工程ではやや人が多いというのが実感であった。当時、日本の工場で聞いた話のなかで印象に残っているのは、手作業を最も必要とするのが完成品の梱包だっ

たことだが、ここではその工程も完全に自動化されていた（日本でも最近では同様なのかもしれないが）。それでも、案内嬢によれば、韓国工場ではいずれ25インチ以上の製品に特化し、それ以下のものは海外で作る方針とのこと、労賃上昇の影響や世界のカラー・テレビ産業の競争の厳しさをみる思いだった。

これとほぼ同様、自動車工場の自動化レベルも、日本やアメリカの日系企業の最新鋭工場よりはやや劣るように思われた。プレス工程には、5台のトランスファー・プレスマシンが備えられているが、その能力は2,700~3,500トンとのこと、やや小型である。ついで車体溶接では、日本などと同様、アーム式の溶接ロボットや一度に多くのスポット溶接をこなす自動機械が備えられていた。後者は一度に200点のスポット溶接をカバーするというが、日本の工場にあるものに比べると、打点の数も少なく、その操作もやや単純のように思われた。筆者のような産業技術の素人はつい自動機械やその比率に目を奪われるのだが、溶接では95%、最終組立では6.5%と、その計算方法にもよるが、日本の最新鋭工場に比べればやや低い。最終組立工程も数年前の日本のレベルであろうか。最新工場であれば自動化されているエンジンやタイヤの取付も手作業に依存する部分が大きかった。もちろん、自動化の決定は、品質に与える影響を無視すれば、設備投資費と人件費との兼ね合いで決まる。巨額の投資費用に加えメンテナンスの難しさ、フレキシビリティの低さなどを考慮すれば、低賃金の優位が存在するかぎり、自動化率をあげることも、そのメリットを生かすという競争戦略も十分にありうるだろう。

最後に、最終組立工程。かなり広い工場のなかで、長いライン（トヨタの2倍という）がゆったりと動いているという感があった。ここで働く従業員は500人、タクトも日本とほとんど変わらないが、その割には作業者の動作もゆったりし、余裕があるように思われた。その原因は、生産車種が「エラントラ」4ドア・セグンの一車種に限られていることにある。日本のように混流生産が徹底し、しかも、同一車種でもさまざまなバリエーションがあれば、部品点数は多くなり、作業密度もより高まる。現代自動車の生産方式はアメリカ的だ、との指摘もなるほどと納得した。

自動車の国内普及率がなお低く（世帯別の乗用車保有率は約20%、日本は80%）、今後とも市場の拡大が望めること、また、海外からの競争をほぼ排除していることなどからすれば、このような生産システムの選択にも有効性が存在することは疑いない。今後、韓国企業が目指しているアジア諸国ないしロシアなどの市場開拓に成功すれば、これらの地域では、高価格となった日本車より強い競争力を発揮するかもしれない。しかし、それを越えて、韓国車がかつての勢いを先進国市場で取り戻せるか否かは、現在のところでは明かではない。部品

など関連産業を含めた生産および製品技術の革新テンポ、韓国における労使関係の行方や労働意欲（いわゆる3D問題）など数多くの論点が存在するが、いまはそこまで論ずる準備はない。わずかな期間のうちに、これだけの生産力を築き上げた韓国企業のバイタリティにあらためて感心すると同時に、しかし、韓国の自動車産業も、日本とは違った意味で、しかし日本と同様に、難しいところに来たな、というのが実感であった。（1993年6月30日）

III 韓国の印象記および随想

1993年3月の韓国雑感

儀 我 壮一郎

① 1993年1月20日、米国でクリントン新政権が発足、2月25日には韓国で金泳三新大統領が就任した。そして3月15日、専修大学の「韓国企業調査団」の活動が、本格的にはじまった。毎月15日は、防衛訓練の日にあたり、檀国大学をみぞすわれわれのバスが、訓練のために一時停止したことが、まず、印象的であった。その後も各地で、北朝鮮の政治動向・軍事動向に対する鋭い関心が予想以上であることを痛感した。

② 金新大統領は、不正腐敗の根絶、経済の再生、綱紀の肅正という改革の姿勢を明示した。2月27日には、自らの資産を公開、3月に入ると、閣僚、青瓦台（大統領府）首席秘書官、与党である民自党国会議員、次官級の高級官僚などの資産公開に踏み切った。帰国後の報道によれば、主として金権腐敗のスキャンダルによって解任あるいは辞職に追いこまれた政界・官界の有力者は、下記のとおりである。（『日本経済新聞』1993年4月11日）。

▽金泳三新政権がスキャンダルのために解任した閣僚と閣僚級高官

| 氏名と役職 | マスコミの指摘したスキャンダル |
|-----------|-------------------|
| 金尚哲・ソウル市長 | 政府の開発制限地域で自宅を不法改造 |
| 朴熺太・法相 | 外国人枠で娘を有名大学に特惠入学 |
| 朴嬢実・保健社会相 | 不動産投機疑惑 |
| 許在栄・建設相 | 不正な蓄財の疑惑 |

▽資産疑惑を問われ民自党を離党した国会議員

| 氏名 | 公表資産額 |
|------|-------------------|
| 朴浚圭氏 | 約41.8億ウォン 国会議長を辞職 |