

〔論 文〕

韓国の自動車部品産業における企業家活動

金 容 度

目 次

はじめに

1. 韓国の中小企業の概観と問題提起
2. 調査対象の概要
3. 創業プロセスと企業家活動
4. 企業成長プロセスと企業家活動

終わりに

参考文献及び現地調査リスト

はじめに

本稿の課題は、韓国の自動車部品産業における企業家の事例を取り上げ、日韓比較の視点から、企業家活動の特徴を実証的に解明することである。

従来、韓国の企業家についての研究はそれほど蓄積されてこなかった。しかも、企業家についての研究では、主として、財閥の創業者にスポットライトが当てられ、中小企業家についての研究は皆無に近い。

しかし、全体企業数の中で中小企業が占める比重において、韓国は、日本、台湾、ドイツと共に、かなり高い水準である。例えば、製造業の事業所数を基準にしてみれば、韓国企業のほとんどが中小企業である¹⁾(表1)。過去にも現在にも、韓国の企業家のうち、圧倒的な多数は中小企業家であるといえる。

もちろん、財閥創業者と中小企業家の特徴が共通であるということが明らかであれば、とりたてて中小企業家を分析する必要はなかろう。しかし、多くの中小企業家の創業プロセス、そして企業成長のプロセスは、財閥や財閥創業者のそれとは、かなり異なるものである。

さて、これまでも中小企業自体についての研究は少なくなかった。だが、中小企業の活動を企業

家活動という角度から分析した研究は、一部のITベンチャー企業家についての研究を除く、ほとんど見当たらない。そこで、本稿では、自動車部品産業を対象にして、韓国の企業家活動を分析する。

日本と同様に、韓国においても、極めて多様な産業に中小企業が存在しているが、その中で、自動車部品産業の企業家を分析対象として選んだ理由は、同産業に携わる中小企業家が多い上、韓国と日本の比較という視点からも、分析意義が大きいと思われるからである。この点について触れておこう。

表1 韓国の中小企業比重の推移（製造業）

年度	事業所数基準	従業員数基準	付加価値基準
1963年	98.7	66.4	52.8
1967年	98.2	58.8	39.3
1970年	97.1	49.0	28.5
1975年	96.2	45.7	31.7
1980年	96.6	49.6	35.2
1985年	97.5	56.1	37.6
1990年	98.3	61.7	44.3
1995年	99.0	68.9	46.3
1999年	99.2	73.0	48.3
2004年	99.2	78.4	—

注：1963年～74年の中小企業は従業員数5人～200人未満の事業所であり、1975年以降は5人～300人未満の事業所である。

出所：李ギョンイ [2002], p. 45, ただし、2004年は、韓国統計庁 [2006]『韓国統計年鑑』2005年版。

自動車産業は関連産業の裾野やビジネスチャンスが広い。そのため、多様な中小企業が自動車部品事業に携わっており、従って、製造業における企業家活動を検討する場合、自動車部品の企業家は重要な検討対象になる。

ところで、日本と韓国の自動車産業や自動車部品産業の間には、共通点も多い。

まず、日韓両国は、非欧米国の中で、独自の自

自動車産業の成立・成長に成功したという共通点をもつ。例えば、韓国と日本は、非欧米自動車生産国で輸出競争力のある乗用車の独自モデルを開発しているごく稀な例である。また、ほとんどの発展途上国が先進国の自動車メーカーから必要な資本を導入したのに対して、韓国と日本の自動車産業の場合は、当初から、民族資本が主体的に活動したという点においても類似している²⁾。

それに、自動車産業の初期において、調達される部品が先進国に比べ高コストのものであった点、また、当初は、部品企業の生産費節減の誘因が弱かった点なども、日韓の共通点であった。

こうした共通点ゆえに、韓国自動車メーカーは日本企業に学んでサプライヤーシステムを形成・管理してきた。自動車メーカーと部品企業の取引の仕組みを見れば、日韓の間に似通ったところが見出せる。例えば、韓国の場合、自動車メーカーと部品企業間の組織的な学習は、長い期間をかけて試行錯誤しながら行なわれたが、この点は日本の経験と類似している。漸進的技術革新と学習の長所をもつ強い連携と緊密なネットワーク組織は、日本と韓国の自動車産業で共通に見られるのである³⁾。

政策においても日韓の共通点が一部見られる。例えば、韓国の1972年の「自動車国産化5ヵ年計画」、74年5月の「自動車工業長期振興計画」は、部品生産の専門化を実現して規模の利益を図るといった政策目的をもっていた。これは、日本で1956年に立案された「機械工業振興臨時措置法」と似通っているといえる。

このような、両国の共通点のゆえに、日韓の企業家比較という視点から、自動車部品企業の企業家活動が重要な検討対象になりえるのである。

ただし、本稿では、前述した日韓比較の視点に加えて、次の二つの視点を重視する。第1に、両国共に、政策の影響が見受けられるが、韓国企業や企業家は創業、経営活動を行う上で、とりわけ政策の影響を強く受けてきた。この点は日本と比べた場合、韓国の相違点であるように思われる。そのため、本稿では、政策との関連を念頭におきつつ個別の企業家活動を分析する。こうした分析アプローチは、マクロの視点とミクロの視点の結合ともいえよう。第2に、現在の企業家・企業の

経営活動は、個人や組織の過去の経験に強く影響されている。従って、ある時点での行動を理解する上で、時間的により長いタームでその背景を観察する必要がある。そこで、本稿では、現在の企業家、企業の活動を、企業家の個人的な経歴、創業の経緯などと関係づけながら分析する⁴⁾。これは、長期的な視点の重視と言い換えられるだろう。

主な資料として、2006年2月20日に韓国仁川で行った中小企業家への調査の記録、2007年1月15日～17日に韓国蔚山と釜山地域で行った中小企業及び関連団体への調査の記録を活用する。補助的に、韓国の自動車部品企業についての公表資料（韓国語及び日本語の資料）をも利用する。本稿の記述の中で、事例企業に関連する部分の多くは、現地調査記録に依拠しているが、紙幅の制限のため、引用する箇所を一々注記しない。なお、現地調査リストは、参考文献リストと共に本稿の末尾につける。

1. 韓国の中小企業の概観と問題提起

(1) 日韓の従業員数別企業分布の比較

まず、現状の韓国の各産業において、中小企業がどのように分布しているかを、日本と比較しつつ明らかにしてみよう。

表2によれば、全産業を基準にすると、日本に比べ韓国企業の零細性が著しい。産業別には、特に、卸売・小売業、飲食・宿泊、通信など、非製造業で韓国中小企業の零細性が顕著である。例えば、韓国の卸売・小売業や飲食・宿泊業の場合、従業員数5人未満の事業所が9割以上の圧倒的な比重を占めている。もちろん、日本の場合も、卸売・小売業や飲食・宿泊業は、他の産業に比べ零細的であるものの、それでも、同産業において従業員数5人未満の事業所数の比重が6割台にとどまっている。韓国の同産業において如何に零細企業の比重が高いかが分かる。

製造業においては様相が異なる。同じ表2で、製造業の従業員数別事業所分布をみれば、全産業、非製造業に比べ、日韓の差がかなり縮まる。さらに、本稿の事例企業が含まれる輸送用機械器具業

をみれば、日韓の逆転現象すら現われている。つまり、同産業の従業員数5人未満事業所の比重は、韓国が日本より低い。逆に、従業員5人から300人未満の事業所の比重は韓国が日本より高い。従って、この産業に限って言えば、日本企業の従業員数がより少ないといえよう。

ところで、同じ表で、電子部品・デバイス産業では、日韓の事業所分布が極めて類似している。この点に照らしてみれば、部品産業の中でも、自動車部品産業は日韓の企業規模分布の差が大きい産業であることが推論できる。

実は、こうした日韓の企業分布差は、日韓の自

動車産業の取引構造の違いと密接に絡んでいるように思われる。すなわち、韓国の場合、日本に比べ1次サプライヤーの数が多い反面、部品取引の多層性は日本より脆弱であるため、2次サプライヤー以下の部品企業数が相対的に少ない。そのため、韓国では、日本に比べ、相対的に小規模の企業が少ないのである。韓国の中小自動車部品企業の特徴や活動において、自動車メーカーとの取引が重要な影響を与えていることが分かる。そのため、本稿で、韓国の自動車部品産業における企業家活動を分析する際、自動車メーカーとの企業間関係にも重点を置く。

表2 日韓の主要産業別の従業員数別事業所数構成比 (2004年)

単位：%

産 業	国 名	従 業 員 数						
		1～4人	5～9	10～19	20～49	50～99	100～299	300～
全 産 業	韓 国	84.5	8.9	3.6	2.0	0.6	0.3	0.1
	日 本	61.6	19.2	10.6	6.0	1.5	0.8	0.08
製 造 業	韓 国	62.7	19.3	9.3	5.9	1.7	0.9	2.2
	日 本	49.3	21.2	13.6	9.9	3.3	2.0	0.6
(電子部品・デバイス)	韓 国	28.3	22.9	17.9	17.6	6.7	4.7	2.0
	日 本	27.4	19.7	16.6	18.0	8.5	6.7	3.0
(輸送用機械器具)	韓 国	28.6	21.9	17.2	18.5	7.3	5.2	1.5
	日 本	38.6	20.9	15.2	13.4	5.7	3.1	2.1
通 信	韓 国	50.9	26.7	9.8	7.0	2.7	2.4	0.5
	日 本	29.1	21.9	18.4	16.8	7.2	4.8	1.5
卸 売 ・ 小 売 業	韓 国	90.9	6.1	1.9	0.83	0.14	0.08	0.02
	日 本	62.0	20.0	11.1	5.2	1.1	0.4	0.07
飲 食 ・ 宿 泊	韓 国	91.2	7.1	1.2	0.4	0.06	0.02	0.01
	日 本	66.9	18.4	8.9	5.0	0.5	0.2	0.02

注：「輸送用機械器具」、「通信」の韓国の産業分類名は、それぞれ「自動車およびトレーラー製造業」、「情報サービス」である。

資料：韓国統計庁 [2006]『韓国統計年鑑』2005年版；日本の総務省統計局統計調査部経済統計課事業所・企業統計室「事業所・企業統計調査報告」（簡易調査）。

(2) 中小企業に対する伝統的な捉え方と問題提起

1960年代の本格的な経済開発政策の開始以来、韓国経済は大企業中心で、対外依存的な構造をもっていただけに、国内の多くの研究者達は韓国の中小企業を悲観的にみてきた。多くの韓国の研究者は、独寡占企業の弊害、外資企業の影響などで中小企業が被害を受けてきたという現実認識に基づき、日本の学界から二重構造論を借りてきて、場合によって従属理論の発想を借りてきて、政策

批判や政策提言を繰り返してきた。

実際に、韓国の中小企業の現状は、二重構造論によって説明できる側面もある。例えば、依然として企業規模別の賃金格差が大きい上、不況時に、大企業が取引上の有利な地位を利用して不当な取引条件を中小の下請企業に強いる現象がしばしば現れている。大企業が景気後退の「しわ」を中小下請企業に「寄せ」、景気後退の負担を転嫁するという現象である。

ただし、日本で二重構造が強い関心を集めた

1950年代末から60年代初めであり、もともと二重構造論は雇用対策との関連で論じられるものであった⁵⁾。必ずしも韓国の中小企業問題への診断と同じ文脈で、二重構造論が登場したわけではないのである。また、日本で、二重構造論によって中小企業の実態を解明しようとした時期は、それほど長くない。しかし、韓国ではほぼ半世紀にわたって無批判的に二重構造論を使って中小企業問題を論じる現象が続いた。

さらに、多くの研究者は、中小企業を常に政策対象として、受身的な存在としてしかみていなかった。大企業に比べ不利な立場にある中小企業が多く、中小企業が抱えている経営面の問題が多いことは事実であるものの、中小企業をもっぱら政策の「温情」如何によって左右される存在とみる見方は妥当ではない。むしろ、中小企業の苦労や問題点は、それを克服して発展を目指す中小企業のダイナミックな企業家活動の必要性を示唆している。

要するに、韓国の研究者の間に、中小企業家の主体的な努力に着目し、それを客観的に評価するというスタンスは希薄であった。前述したように、中小企業の企業家に対する研究が皆無に近いこともそのためであった。そこで、本稿では、企業家活動という観点から、韓国の中小企業を捉え直すことを試みる。

2. 調査対象の概要

本稿の調査対象企業は、A産業、B工業、C産業、D社、E電装の5社の自動車部品メーカーあるいは自動車関連の中小企業である。調査対象選定に偏りがあることは免れないが、韓国の代表的な自動車部品企業を含めつつ、できるだけ、多様な企業を調査対象としている。調査企業の特徴について触れておこう。

第1に、創業時期や企業規模を基準にすると、B工業とC産業は1970年代に創業された企業であるのに対して、A産業は80年代に、D社とE電装はIMF危機以後に、それぞれ創業された新しい企業である。企業規模に関しても相異点が現れる。すなわち、表2の事業分布からすると、A産業、B工業、C産業は、従業員数300人以上で、韓国

の自動車部品産業の最上層に該当する企業規模をもつ。それに対して、D社とE電装は従業員数100人未満の小企業である。

第2に、大手自動車メーカーとの関係という面では、B工業とC産業は現代自動車のトップ経営者と特殊な関係にある人によって創業された企業であるが、A産業は、現代自動車の1次サプライヤーではあるものの、そういう人的な関係はない。また、B工業とC産業の間にも違いがある。例えば、C産業は現代自動車の事実上の内製化の一環として事業を始めた経緯があり、C産業には現代自動車の資本が入っている。それに対して、B工業には自動車メーカーの資本が入っていない。なお、A産業、B工業、C産業の3社は現代自動車系列の1次サプライヤーであるが、D社は大字自動車からスピノフした事例であり、E電装は現代自動車の2次サプライヤーである。

第3に、事業領域に関しては、自動車関連の事業を行なっている点では、すべての事例企業が共通しているが、D社の場合、主力事業がエンジンリング事業であり、製造そのものではないという点で、他の事例企業と異なる。また、事業の労働集約度を基準とすれば、E電装が他の企業より労働集約的である点が特徴的である。

① A産業⁶⁾

A産業は1986年に設立された自動車部品企業であり、現代自動車の1次サプライヤーである。具体的に現代自動車のEQUUS（車種名）の前方及び後方サスペンション、AVANTEのサスペンション、VERNAの前方サスペンション、STAREXの前方サスペンション、SANTAFEの前方サスペンション、および燃料タンクなどを製造している。

同社の売上高構成は、サスペンション35%、燃料タンク30%、サンルーフ20%、ペダル5%である。こうした製品を製造するために、同社は、800トンプレス機械2台、ロボット約300台（その内、溶接ロボット190台）、シャシーモジュールの組立ライン、燃料タンクモジュールライン、二つの電気塗装ライン、二つの静電塗装ライン等を整えている。

人員面では、従業員数が約600人であり、直接人員と間接人員⁷⁾がほぼ半々ずつである。また、

正社員が7割で、残りの3割が派遣労働者であるが⁹⁾、特に、燃料タンクの生産に派遣労働者が集中している。派遣労働者の中で、50%が女性であり、外国人労働者も25人ほど含まれているとされる。

他方、A産業はAグループの主力企業である。同グループ内には、A産業の他、A精工、(株)A社、Aハイテク(旧オートモーティブ社)、Aオト、ウェバスト北京、ウェバストA社、A上海、Aスロバキアなどが入っており、グループレベルのスタッフ組織として、企画本部、品質本部、R&Dセンターが設けられている。

Aグループの事業は大別して三つである。第1に、部品・モジュール(燃料タンク、ペダル、アクセルハウジングなど)事業、第2に、完成車組立事業、第3に、外資との合弁サンルーフモジュール事業がそれである。そのうち、主力事業は第1の部品・モジュール事業である(表3)。前述したように、A産業もこの第1の事業に携わっているが、第1事業の製造主体をみると、グループ内のほとんどの企業が含まれる。

まず、1972年2月に釜山で設立されたA精工⁹⁾は、A産業の親企業であり、前身に当たる。同社は、懸架装置部品と燃料タンクモジュールを製造する上に、小型部品、ペダルの組立及び関連モジュールの生産を行っている。同社の主力製造拠点は釜山工場と華城工場である。釜山工場では、ペダルの組立・モジュールを年245万組、サスペンション部品を年100万個生産できる設備を整えており、アジャスタブルペダル、ETCペダル、ブレーキペダル、クラッチペダル、側面リンク、ストロトバー、E/マウンティング(GMとクライスラー向け)、アッパー及びローアーアームなどの製品を製造している。華城工場は、サスペンション年100万組、燃料タンク年30万個の生産能力をもっており、Pan FRT CowlとRail Roof FRT、ランプハウジング、メンバーENGマウンティング、セパレーター、燃料タンク、W/ハウスOTR、RRサスペンションなどの組立、製造を行っている。

表3 Aグループ(連結)の売上高

単位:億ウォン

品 目	2005年	2006年
サスペンション	1,520	1,670
ペ ダ ル	323	337
燃 料 タ ン ク	2,183	2,436
サ ン ル ー フ	1,270	1,500
そ の 他	719	771
合 計	6,015	6,714

出所:筆者の現地調査記録。

また、1995年8月には、(株)A社が設立され、自動車部品の製造販売が強化された。(株)A社は、A精工の製造品目に加えて、アクセルハウジング(axle housing)を生産している。同社の生産能力は、ペダル組立が年60万組、サスペンション部品が年30万個、燃料タンクが年50万個、アクセルハウジングが年10万個である。具体的な生産品目は、アジャスタブルペダル、ETCペダル、ブレーキペダル、クラッチペダル、後方サスペンション、燃料タンク、アクセルハウジングである。

2004年3月に新設されたAハイテクは、A産業とほぼ同じ製品ラインアップで、生産を行っている。A上海、Aスロバキアなどの海外子会社も懸架装置を組立するとともに燃料タンクモジュールを製造している。

② B工業

B工業は、1976年にP氏によって創業された排気系浄化部品の専門メーカーであり、主な製品は自動車用マフラーである¹⁰⁾。

B工業の売上高は、最近増加勢を記録しており、2005年現在6,300億ウォン(現代自動車からの支給品を含む)である(表4)。事実上、現代自動車の内製部品企業である現代モビスを除けば、蔚山地域の現代自動車の1次サプライヤーの中で最も規模の大きい企業であるといわれる。

B工業の払込資本金は100億ウォンで、2002年9月には上場も行っている。従業員数は766人であり¹¹⁾、特に同社の労働組合が強い。非正規労働者は少なく、従業員のほとんどは正社員である。例えば、現在、同社が活用している非正規労働者は約60人で、従業員の7%程度である。日本の1次サプライヤーに比べ、非正規労働者の割合が低い

ことが特徴的である。

表4 B工業の売上高推移

単位：100万ウォン

年度	売上高	支給品を除いた売上高
2003年	444,544	200,922
2004年	490,080	254,823
2005年	630,295	356,041

出所：筆者の現地調査記録。

B工業は、現代自動車との間の資本関係は弱いとされるが、取引面では、密接な関係を結んでおり、現代自動車のマフラー調達の約55%を占めている。また、現代自動車からの支給品（例えば、触媒剤など）¹²⁾の取扱高が同社売上高の4割以上を占めている（表4）。

IMF 経済危機後、現代自動車は、部品調達において、部品企業間の競争を一層促進しており、国際発注も増やしている。ただ、現代自動車と起亜自動車の合併が、B工業の販売に不利な点を与えたことはないと言われる。

同社は、蔚山工場（本社工場）とアサン工場、技術研究所を有している。創業以来、B工業の主力製造拠点は蔚山工場であり、蔚山工場の敷地面積と延べ床面積はそれぞれ13,839坪と9,208坪である。もともと蔚山工場ではマフラー、コンバーター、車体部品を生産してきたが、現代自動車のアサン工場を新たに稼動したことに伴って、B工業もアサンに工場を設けて生産を開始した。アサン工場の製品構成は、本社工場と類似しており、マフラーとコンバーターを生産しているが、生産規模は本社工場より小さい。

③ C産業

C産業は1977年7月に設立された現代自動車の1次サプライヤーであり、資本金は162億8,200万ウォンである。

表5 C産業の売上高推移

単位：億ウォン

年度	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
売上高	2,083	2,053	1,952	1,661	3,200

出所：筆者の現地調査記録。

主な製品は自動車運転席のモジュール部品などの内装部品である。具体的に、主要な製品はクラッシュパッド（1次組立の instrument panel, 2次組立の cockpit module¹³⁾）と反振動パッド¹⁴⁾である。この二つの製品の年間生産量はそれぞれ170万台分と250万台分であり、従業員数は787人である。表5によれば、この何年間売上高が減少したが、2006年には好調を見せており、同年の売上高は前年の2倍近くの3,200億ウォンである。

同社は、1工場、2部門、18チームを有しており、主要な設備として、クラッシュパッド組立設備、超音波溶接機、振動溶接機、真空成型機などを保有している。また、同社は、混流生産は行わず、現代自動車の車種ごとにモジュール生産ラインをすみ分けている。ただ、かつては、アバンテラインでトゥスカニーを混流したこともある。また、2006年、無線コントロールが可能である RFIA のバーコードを導入したことによって、不良品の除去がより早くなったといわれる。

現代自動車の1次サプライヤーである点で、C産業は、前述したA産業やB工業と変わらないが、創業当初より、現代自動車との資本関係が密接であった点では、A産業やB工業と異なる。例えば、表6に現われているように、C産業の場合、1977年の創業時から現代自動車の資本が3割入っている。さらに、C産業への現代自動車の出資比率はその後上昇する傾向を見せ、一時期、C産業の資本の51%を現代自動車が所有していたといわれる。

本稿の調査対象企業の中で、創業当初現代自動車が出資していたのはC産業1社のみであるが、現代自動車の1次サプライヤー全体からいえば、資本出資はそれほど珍しくなかった。例えば、表6によれば、1977年～78年、86年～89年に、現代自動車が資本出資した部品企業が多く作られており、中には、外資系企業との合併企業も少なくない。これは、韓国の自動車メーカーが主に輸出市場を狙っており、国内保有の部品技術だけでは必要なレベルの部品を調達できず、海外企業との合併ないし技術導入によって問題を解決しようとしたからである。

表6 1970年代と80年代の現代自動車の資本参加部品企業

形態	設立年度	メーカー名	現代の資本参加比率	生産品目
合弁設立	1977	C 産 業	30%, C産業70%	クラッシュ・パッド, ウェザー・ストリップ
合弁設立	1977	孝 門 産 業	100%	シート, コンビネーション・ランプ
引 受	1978	韓 一 理 化	30%, 韓一理化70%	シート
引 受	1978	日 進 鍛 造	20%	ギア, ボールジョイント
合弁設立	1986	ハ ン ラ 空 調	50%, フォード50%	アルミ・ラジエーター
合弁設立	1986	エ ン ゲ ル ハ ド	20%, エンゲルハド40%, LG40%	変換機
合弁設立	1987	大 成 精 機	20%, 大成精機70%, 三 菱10%	スロトル・ボディ
合 弁	1987	萬 都 機 械	13%, 萬都機械, フォード	エアコン, ヒータ
合弁設立	1989	ソハンペンデクス	15%, 現代シメント75%, アライド・シグナル10%	シートベルト, エアバッグ
合弁設立	1989	ケ ビ コ	49%, ボッシュ25.5%, 三菱25.5%	燃料注入システム

出所: 金完杓・Sung-jo Park [1996], p. 91 (原資料は, 現代自動車 [1992] など)。

ただし, C産業の場合, 創業者が現代自動車所有の株式を買い取って, 1997年6月に株式を公開するなど, 現代自動車との資本関係が薄れてきた。さらに, 経営危機に陥っていた1999年12月に, 米ビスティオンがC産業の株式の51%を買収して, 現在のC産業はビスティオンの韓国工場という立場になっている¹⁵⁾。

④ D社

D社は, 大宇自動車の研究所に勤めていたK氏が1999年に創業した企業であり, 自動車の「エンジニアリングサービス」事業を主力事業としている。現在の資本金は1.7億ウォンである。同社の従業員数は約130人であり, そのうち, 正社員が90人位で, 非正規労働者が40人位である。設計については, 手作業が多く, CAD 作業者が5~10人活動している。

「エンジニアリングサービス」は, 自動車メーカーから新車のスタイリング, 設計, 試験, 金型開発までを受注して行なう事業である。つまり, 通常的设计業務に加えて, 自動車メーカーから部品のコンセプトをもらって詳細設計までを行なう事業であるといえる。

2004年まで, 同社は, 「エンジニアリングサービス」のみならず, 鉄道車両向け金型事業も行なっていた。例えば, 2004年には, 「エンジニアリングサービス」の売上高が50億ウォンであり, 金

型事業の売上高が30億ウォンにも上ったという。しかし, 2005年には, 金型事業の売上高がなくなり, 同社の「エンジニアリングサービス」事業への依存度が急速に高まった。

D社は, 上述した①~③の事例企業といくつかの点で異質的である。第1に, ①~③の事例企業が現代自動車の1次サプライヤーであるの対して, D社は, 大宇自動車(現在のGM大宇)の系列としての色彩が濃いものの, 大宇自動車だけでなく, 他の自動車企業との取引を増やしている。その限りでは, ①~③の事例企業に比べ, 独立的な性格の強い企業であるといえる。また, 大宇自動車との関係の影響もあって, D社は, 首都圏の仁川に所在している。第2に, ⑤のE電装と同じく, まだ創業して10年未満の若い企業であり, 企業規模も①~③の企業より遥かに小さい。第3に, ①~③の企業が自動車部品の製造に携わっているのに対して, D社は, 部品の製造ではなく, 主として自動車の「エンジニアリングサービス」事業を行っている。つまり, 自動車と関連するという点では①~③の企業と共通しているが, 部品でなく, 車体全体と絡む仕事を行なっているという点で, ①~③の企業事例と異なる。

⑤ E電装

釜山に所在するE電装はR氏が2003年に創業した売上高20億ウォンの中小企業である。自動車のワイヤハーネスの組立を行っており、特に、大物のワイヤハーネスの組立が事業の中心である。また、同社は現代自動車の2次サプライヤーであり、この点では、①～④の企業事例と異なる。

自動車のワイヤハーネスの組立事業は労働集約的であり、高い熟練が必要な作業はそれほどない。従業員は70人であり、ほとんどが女性の従業員である。

同社が立地している「ササン工業団地」は、1970年代と80年代においては、履物、化学、金属など多くの中小企業が集まっていた産業集積地であった。1990年代以降多くの中小企業の海外移転と倒産で同工団の工場数がかなり減っており、地価、賃料も下がってきた。E電装が今の敷地を借りて工場を設けた理由も、こうした地価、賃料の下落と関連するように思われる。

ただし、同工業団地は、東には、現代自動車やその系列部品企業が集まっている蔚山地域、西には、ルノーサムスの主力工場や部品企業が集まっている金海地域などにアプローチしやすいという立地上のメリットがある。

3. 創業プロセスと企業家活動

一般的に、韓国自動車産業における1次サプライヤーの場合、その創業者が大手自動車メーカーのオーナー・経営者と特別な関係にあるケースが多いといわれる。すなわち、自動車メーカーの創業者の親戚や友人、また、元々自動車メーカーに長く勤めていた人¹⁶⁾が、大手自動車企業のトップ経営者に勧められて、1次サプライヤーになったケースが多い。その背景には、韓国の自動車部品産業の歴史が浅く、自動車部品企業が自生的に誕生、成長する環境が整っていなかったことがある。

本稿の事例企業のうち、B工業とC産業もその例である。こうした企業の創業者に対しては、独立的に企業を立ち上げた人に比べ、企業家としての特性が薄いという指摘もありうる。しかし、これらの企業家事例においても、企業を創業して成

長させた原動力が、単に有力な需要家との特別な関係にあったとは限らない。迫ってくる様々な課題に対応していく上では、企業家的な能力や努力が欠かせなかったはずである。

しかも、A産業、D社の創業者は、大手自動車のトップ経営者・オーナーと特別な関係があるわけではなく、E電装は2次サプライヤーであるので、大手自動車メーカーの経営者・オーナーとの関係はさらに薄い。

そこで、調査対象企業各社の創業プロセスについて検討することによって、企業家活動の一端を明らかにしておこう。

① A産業

現代自動車の1次サプライヤーの中で、現代自動車のオーナー・トップ経営者と特別な関係をもっていなかった人による創業例がA産業である。

実際に、部品国産化推進の過程で、現代自動車は多くの1次サプライヤーを確保する必要があり、従って、特別な人的関係をもつ人による創業だけでは、1次サプライヤーを確保しきれなかった。そのため、現代自動車は一般部品メーカーも1次サプライヤーとして幅広く参加させた。

A産業の前身に当たるA精工は、もともと釜山で自動車の小物部品（ペダル、プレス部品の単品）を大宇自動車に納入していた。こうした実績によって、同社についての現代自動車上層部の評価が高まり、現代自動車との取引が始まった。当時、現代自動車は、A精工が蔚山に工場を設けて進出する場合には、必ず発注するという提案を行い、A精工がこうした提案を受け入れて、1986年10月に、蔚山地域にA産業を設立した。同社は、企業家の実績、能力・手腕を現代自動車に評価され、創業されたのである。

同社は、1987年10月より、自動車用の大物部品の製造を開始し、現代自動車の旧型ソナタ向けの部品を納入しはじめた。生産に際して、足りない技術人力は、釜山の親会社のA精工から数人を連れてきた上、12人を新規採用したという。

さて、A産業の創業者のL氏はA精工の創業者¹⁷⁾でもあるが、A精工の創業者は、A産業の社長にはならず、S氏を同社の代表取締役社長にさせた。L氏であれ、S氏であれ、現代自動車のオーナー

との個人的な血縁関係あるいは友人関係はなかった¹⁸⁾。

A産業は現代自動車との間に出資関係もない。ただし、Aグループ全体からいうと、自動車の組立を行っているAオトには、現代自動車と起亜自動車の資本が入っており、Aオトの資本出資比率は、A産業が50%、現代自動車およびその系列企業が30%、起亜自動車が20%である。

他方、1980年代末～90年代初めに、現代自動車は設備移管に積極的であったとされる(表7)。A産業にも、サスペンション製造ラインなど、現代自動車の設備が移管された。

実は、A産業が蔚山で工場を稼働しはじめた時期は、韓国政府が、自動車メーカーの部品系列化の促進のために、自動車メーカーから部品企業への設備移管を後押しした時期であった。韓国政府は、中小企業に対する技術指導などの費用の10%を当該年度の法人税から控除する措置をとった上、生産設備を受入れる側(自動車部品企業)に対しても資金及び税制上の支援を行った。A産業と現代自動車の間の設備移管も、政策によって影響されたということが推測できよう。

表7 現代自動車の生産設備移管

単位：億ウォン

年 度	移 管 品目数	受 入 企業数	移 管 額	
			有償移管	無償移管
1985年	2	1	3.3	—
1986年	7	2	6.2	—
1987年	2	2	9.6	—
1988年	57	16	27.0	2.2
1989年	151	28	125.9	3.7
1990年	94	24	91.4	5.9
1991年	48	9	33.5	—
1985～91年の計	361	82	296.9	11.8

出所：現代自動車 [1992], p.734 (高基永 [2001], p.163 で再引用)。

政策の影響に加えて、自動車企業にとって、1980年代末に生産設備移管の他の誘引もあった。1980年代後半、韓国社会の民主化によって、労働者及び労働組合の発言力が高まり、自動車メーカーの場合も、賃上げのための激しい労働争議が頻発した結果、賃金が急上昇し、中小企業との賃金格差が拡大した。また、部品企業の生産性の向上もみられた。こうした状況の中で、自動車企業は部品企業への設備移管を積極的に進めたのである。

表8 現代自動車の対部品企業資金支援

単位：百万ウォン

	1987年	1988年	1989年	1990年	1991年	1992年	1993年
運 営 資 金	8,500	29,201	9,338	9,780	11,557	54,046	32,729
金 型 費	11,300	4,530	1,689	400	12,762	6,939	4,448
装 備 売 却	2,400	4,054	14,336	24,059	17,734	11,397	18,698
銀行支給保証	2,100	0	0	10,607	0	0	2,080
合 計	24,300	37,785	25,363	44,846	42,053	72,382	57,955

出所：金完約・Sung-jo Park [1996], p.94。

設備移管は、生産台数10万台以下の金型の移管を除いて、原則的に有償であり、代金は低金利で分割返済された。さらに、有償の設備移管過程で、足りない資金は現代自動車から部品企業に支援した。例えば、1987年より毎年、現代自動車から部品企業に、生産設備移管による売却代金、あるいは、設備売却支援金が支払われた。この設備売却支援金は、自動車メーカーから移転される設備購入に充てられ、とりわけ、労使関係が相対的に安定した1989年と90年の場合、自動車メーカーからの資金支

援¹⁹⁾の中で設備売却支援金が一番高い項目であった(表8)。

② B工業

B工業は、A産業より10年以上早い1976年に創業された。この時期は、政府の「国民車構想」をきっかけに、自動車メーカーと部品企業の系列化が始まった時期である。現代自動車の場合、1975年には、第1号の独自モデルのポニーの生産を開始する計画をたてており、そのため、部品の国産

化が切実な問題として認識され、系列内の部品企業の育成に力を注ぎはじめた。

例えば、1974年4月から現代自動車の副社長と開発チームメンバーが直接、部品メーカーを巡回しながら最終選定作業をした。すなわち、現代自動車は、部品メーカーを選定するために、国内部品メーカーに対して資金、経営状態、技術水準、施設などの実態調査を全面的に行った。

その結果、同年6月末に25社の系列メーカーと140社余の協力メーカーから部品を調達することになった²⁰⁾。その後、現代自動車は、1次サプライヤーをさらに拡充し、1975年には同社が系列化した部品企業が429社に達した。

B工業が創業したのも、こうした現代自動車の部品系列化の一環であった。B工業へのインタビュー調査によれば、当時、現代自動車はマフラーの製造が脆弱であったので、同部品の専門メーカーを育成する必要性を強く感じていた。そこで、現代自動車向けのマフラーの生産のために、1975年にB工業が創業された。

B工業の創業者は、現代自動車のオーナーと親戚関係にあり、現代自動車に勤めていたP氏である。もう少し具体的に見ておこう。

同氏は、文系の大学を卒業して、現代自動車で資材調達の業務に携わっていた。ただし、自分が経営を行った経験はなかったとされる。

同氏は現代財閥創業者の実弟の鄭セヨン氏の義弟であり、鄭セヨン氏は、現代自動車のオーナー及びトップ経営者であった。この鄭セヨン氏が義弟のP氏にマフラー専門企業の創業を勧めたことがB工業の創業に繋がったとされる。ただし、現代自動車は、B工業に出資はしておらず、この点では、後述するC産業と現代自動車との関係と異なる。

創業後、B工業は、工場の建設などで、現代自動車から様々な支援を受け、取引の面においても、創業と同時に現代自動車と取引を始めた。とりわけ、前述した現代自動車「ポニー」向けのマフラーがB工業の主力製品であった。

同部品は、その基本仕様の設計図面を現代自動車が作成して、その製造をB工業が行った。いわば貸与図部品の取引である。韓国製の自動車部品取引の場合、日本に比べ貸与図部品が多く、承認

図部品が少ないとされる²¹⁾が、当時のB工業も、貸与図部品からスタートしたのである。

表9 日韓の自動車部品メーカーの生産品目数別分布
単位：%

	1品目	2品目	3品目	4品目以上
現代の系列	30.0	20.7	37.6	11.7
トヨタの系列	3.9	17.6	25.5	52.9

出典：金完杓・Sung-jo Park [1996], p. 106.

同社は、マフラーの他に、コンバーター、車体部品を生産していたが、創業以来、マフラーへの依存度が高く、製品幅は狭かった。これは、現代自動車が、特定部品の発注を1社の部品企業だけに行なうという方針をとっていたことによる。実は、韓国自動車企業の場合、発注部品の多くが「貸与図方式の単体部品」であり、全体的に、1社発注が多い。部品の複数発注が重要な調達原則になっている日本自動車メーカーと対照的である。例えば、表9によれば、現代自動車系列の部品メーカーは、特定部品のみを生産する部品メーカーが30%、二つの部品以上を生産するメーカーが50.7%で、4つの部品以上を生産するメーカーはわずか11.7%に止まる。それに対して、トヨタ系列部品メーカーは一つの部品に特化しているメーカーの比重が3.9%にすぎず、4つ以上の品目の部品を生産するメーカーが52.9%をも占める。

ただし、韓国の場合、この1社発注比率が80年代後半に一時低下したことがある。対米輸出の予期せぬ大成功によって部品企業の生産が需要に追いつかず、一部の車種において部品の複数発注が余儀なくされたからである。

しかし、結局、複数発注の非効率性が露呈され、1990年代初には再び1社発注比率が高まった。その理由としては、まず、分散発注によって型費が二重になったし、リコール時の責任の所在が不明確になった。また、十分なノウハウをもたない新規参入の部品企業に品質問題が生じた上、複数発注によって部品1社当りの納入量が減ったので、部品生産コストが上昇した²²⁾。

③ C産業

C産業の創業時期も、B工業とほぼ同じ時期の1977年であり、B工業と同じく、現代自動車の部

品系列化戦略に従って創業された。

2006年に亡くなったC産業の創業者故Y氏も現代自動車のオーナーと特殊な関係にある人であった。具体的に、故Y氏は、当時の現代自動車の所有者であった鄭セヨン氏の中学・高校の同級生である。故Y氏は、忠清道出身で、朝鮮戦争時、鄭セヨン氏と一緒にソウルに残って、食糧が足りないと、故郷の忠清道から食糧をもってきて鄭氏に渡すなど、長い間、格別な関係を築いてきたとされる。

故Y氏は元々アメリカで新聞記者生活をしていたが、1970年代後半に、「ポニー」の対米輸出を本格化するために、鄭セヨン氏がY氏の入社を強く勧めた。それを受け入れて、故Y氏は現代自動車に中途入社して、その後、同社の副社長にまで上り詰めて、また鄭セヨン氏に頼まれて、C産業の創立に踏み切った。

現代自動車が系列化した1次サプライヤーの中で、前述したB工業のように、現代自動車の資本が入っていない場合もあれば、現代自動車が部品企業に資本参加した場合もある。後者は、資本関係を通じて部品企業を子会社化し、事実上の内製化、あるいは、垂直的な統合生産体制の構築を実現する一つの方法である。

実際に、韓国の自動車メーカーは、1970年代半ばに、主要な機能部品を中心に垂直的な統合生産体制の構築に取り組んだ。これは組立工場内の部品生産ライン導入と部品部門の資本系列企業の確保という形で行われた。

C産業は現代自動車が資本参加をした代表的な事例である。現代自動車は、1977年にC産業に加えて、シートメーカーの孝門産業、ギア、ボール・ジョイントの日進鍛造など4社に、78年にはドア・トリムの韓一理化など2社に、80年代に入っては萬都（マンド）機械²³⁾など7社に30%～100%の資本参加を行った。よって、1980年代初頭に、現代自動車の実質的な部品内製比率が金額ベースで40%に達したとされる。内製部品の種類も、主要な機能部品から電装部品、内外装部へ拡大された。

これらの企業の中には、C産業のように、現代自動車の創業者と特殊な関係にある人による創業が少なくない。例えば、韓一理化は現代自動車の創業者の実兄の友達が開業した企業である。C産

業が必ずしも特殊なケースではないのである。その限りでは、本稿の企業事例のC産業はある程度の代表性をもつといえる。

ただし、これらの企業の成長を必ずしも自動車メーカーとの特殊な関係だけで説明することは正しくない。部品企業の持続的な成長には、創業者の能力や努力も重要であり、従って、企業家活動が重要であったように思われる。事実、C産業が手がけたクラッシュパッドは国産化が難しい部品の一つであり、この事業を軌道に乗せ、成長させたことには、創業者Y氏の経営手腕が重要であった。

④ D社

1999年に、D社を創業したK氏は大宇自動車の研究所のエンジニアであった。大手自動車メーカーの研究所に長年勤めていたサラリーマンエンジニアによるスピノフの事例である。

また、自動車メーカーとの関係からいえば、まず、人的な関連が強かった。同氏は、大宇の研究所時代の部下4人と共に創業に踏み切ったが、この創業メンバー全員が大宇自動車出身であった。そして、現在の代表取締役のS氏も大宇自動車を辞職してからD社に入社した人である。

その後も、GM 大宇（旧大宇自動車）との人的な繋がりには続き、現在、同社のエンジニアの7割が旧大宇自動車出身であるとされる。

また、同社は、試験設備の利用などにおいても、GM 大宇との繋がりが強かった。例えば、設計部品の試験、実車の試験・確認には、GM 大宇の設備・施設を利用することが認められた。そのため、同社の設備投資負担が軽減された。

ただし、資金面では、創業時から大宇自動車との関係がなかった。例えば、創業時の資金は、創業メンバー5人が20%ずつ均等出資する形で確保しており、大宇自動車の資本は入っていない。

取引面では、同社創業当初、大宇自動車、そして、大宇財閥のグループ企業との関係が重要であったが、こうした取引関係面の重要性も徐々に低くなっている。

例えば、同社の主力事業の「エンジニアリングサービス」では、創業後1年～2年間は、大宇自動車が最も重要な需要先であったが、その後は、他の自動車メーカーとの取引が増えている。鉄道

車両向け金型事業においても、当初は、大宇重工業への納入が多かったが、IMF 危機後、政府の「ビッグディール (Big Deal)」政策によって韓国の鉄道車両企業が現代系の1社(「ロテク」社)に集約化されたため、D社と大宇重工業との金型の取引もなくなった。

⑤ E電装

E電装の創業者R氏は1964年、京畿道生まれの若手企業家である。同氏は、首都圏の某大学の理学部化学科を卒業して、1991年より、起重自動車系列のワイヤハーネスメーカーのH社(水原所在)に入社した。そこで、エンジニアとして10年以上一貫してワイヤハーネス分野の仕事をしてきており、2003年に釜山で創業に踏み切った。D社と同様に、サラリーマンの経験を積んでから、その経験を生かして創業に踏み切っていることが特徴的である。

E電装の主な需要先は、韓国第2位のタイヤメーカーのレクセンテック社²⁴⁾のワイヤハーネス部門(蔚山所在)である。レクセンテック社のワイヤハーネス部門は、現代自動車の1次サプライヤーであり、従って、E電装は、現代自動車の2次サプライヤーに該当する。E電装はこのレクセンテック社から無償で材料をもってきて組立を行って、レクセンテックに納入している。下請企業とみてよからう。E電装の創業資金も、R氏自身が個人的に調達した資金に加えて、レクセンテックからの借入によって調達された。その後、R氏はこの借入金を徐々に返却してきた。

レクセンテック社のワイヤハーネス部門は、ワイヤハーネス組立の下請企業として、E電装の他にもう1社を活用している。創業以来、E電装は大物のワイヤハーネスの組立が中心であるが、この競合企業は小物のワイヤハーネスの組立に特化しており、ある程度の棲み分けが行なわれている。なお、この競合企業は、企業規模面では、E電装の半分ぐらいであるという。

R氏が前に勤務したH社は新規採用された人をレクセンテックに研修させていたので、その意味で、創業前からR氏とレクセンテック社に関係がまったくなかったわけではない。しかし、レクセンテック社がE電装と取引する上では、ルノーサムス

ンの知り合いの協力が大きかったようである。この点について触れておこう。

R氏は、創業当初、釜山近郊の金海地域にあるルノーサムスの1次サプライヤーになることを目指していた。すなわち、R氏は、H社時代からの知り合いである、サムスの職員を通じて、ルノーサムスとの間に取引関係が結ばれると期待していた。実は、R氏がE電装の工場を現在の位置に設けたことも、そのためであったとされる。

しかし、ルノーサムスは海外部品企業からの調達に強く依存してきたこともあり、結果的に、E電装はルノーサムスと直接取引関係を結ぶまでは至らなかった。そこで、ルノーサムスの知り合いが、R氏に急遽レクセンテック社のワイヤハーネス部門を取引先として紹介し、E電装は現代自動車の2次サプライヤーになった。その限りで、E電装が現代自動車の2次サプライヤーになったのは偶然の産物であり、創業最初から意図されたわけではない。

一般的に、韓国においては、日本の自動車産業において顕著にみられるような多層的サプライヤー構造ははっきりはみられない²⁵⁾。このことは、現代自動車の2次サプライヤーであるE電装の事例からも読み取れる。不安定な経営環境に晒されている中で、企業家活動を行なっている韓国の2次サプライヤーの経営者の姿が浮き彫りになる。

4. 企業成長プロセスと企業家活動

① A産業

企業間関係

現在のA産業の資本所有については、創業者が66%を、A産業の母体のA精工が33%をそれぞれもっているが、A精工の資本をA産業の創業者が所有しているので、A産業は事実上、創業者による100%所有企業である。同社はまだ上場しておらず、現代自動車との間に資本関係もなく、典型的なオーナー型中小企業の特徴を維持している。前述したように、A産業と現代自動車の間には、人的関係もほぼない。要するに、創業以来A産業は、資本面、人的面で現代自動車とは独立的なオーナー企業である。

しかし、取引関係に限っては、A産業は現代自

自動車との間に、専属性の強い取引を行っている。例えば、2006年現在、A産業の売上高の9割が現代自動車向けである²⁶⁾。また、同社は、現代自動車によってモジュール部品企業に指定され、現代自動車にモジュール部品を多く納入してきた。最近、新車用を中心にモジュール部品のシェアを現代モビスに奪われているものの、現代にモジュール部品を納入する重要な1次サプライヤーであることには変わりがない。また、納入代金に関しても、現代自動車は、全額現金でA産業へ払っており、代金回収遅延の問題はない。取引専属性に対する一種の見返りといっておく。

このような取引の専属性が続いたため、現代自動車は、A産業に対して、創業初期に限らず、その後も設備を移管してきた。例えば、1999年にも、現代自動車はA産業に燃料タンクの製造ラインを移管した。

従って、A産業と現代自動車の間には、人的や資本的な関係と、取引や生産面の関係の両者が連動しないといえることができる。実は、現代自動車の1次サプライヤーの中では、A産業のようなケースが多い。韓国自動車産業においては、日本に比べ、1次サプライヤーの数が多い²⁷⁾ため、自動車メーカーが個別の1次サプライヤーに資本を投下するほどの資金的な余裕や姿勢はなかったからである。

さて、部品取引の専属性は、A産業に限らず、B工業とC産業にも見られる現象であり実は、韓国の自動車部品取引上の一般的な特性である。

例えば、表10によれば、韓国の場合、自動車メーカー1社のみで納入する部品企業の比重が6割を超えており、日本の同比重の20%とは比較にならないほど高い。こうした専属性は、IMF以降もそれほど変化していない(表11)。

ただ、取引の専属性が強いものの、現代自動車への納入をめぐる競争がないわけではない。A産業と競合関係にある部品企業が全国的に3社~4社あるとされる。例えば、サスペンションで競合関係にある企業として、慶尚北道ヨンチョンの「ホァシン」社があり、大邱には、ペダルでの競争企業がある。また、京畿道アンサンと慶尚北道キョンジュにプラスチック製燃料タンクで競合している企業がある。

表10 自動車部品企業の取引先数別分布(1992年)

単位: %

	1社	2社	3社	4社以上
韓国企業	61.6	19.8	8.9	9.7
(現代自動車)	50.0	14.2	16.0	19.8
日本企業	22.8	10.4	19.0	47.8

出所: 金完杓・Sung-jo Park [1996], p.108.

表11 自動車部品企業の取引先数の変化

単位: %, 社

年度	平均取引企業数	取引企業数別の累積取引比率				合計
		1社	2社	3社	4社	
1996年	2.05	31.2	64.9	99.0	100	202
1999年	2.11	32.2	59.9	97.0	100	202

出所: 卜得圭・具承桓 [2003].

部品取引の強い専属性は、部品企業の改善意欲を阻害した可能性が高い。もちろん、A産業と現代自動車の間にも、原価節減のための提案制度が設けられており、A産業からの提案で原価節減につながったこともある。しかし、従来は、A産業からいい提案がなされた場合も、現代自動車のエンジニアのプライドのため、それを素直に受け入れなかったりし、それがA産業からの提案意欲を損なったという²⁸⁾。

そして、A産業は、蔚山地域の中小企業約60社を部品加工などの外注先として活用している。外注先企業の売上高は40億ウォン~50億ウォンであり、平均で売上高の6割~8割がA産業向けである²⁹⁾。A産業は中小の2次サプライヤーとの間にも、専属的な取引関係を結んでいるケースが多いのである。

取引における専属性にもかかわらず、A産業と外注先企業との間に資本関係はないといわれる。現代自動車とA産業の関係と極めて類似な関係がA産業と2次サプライヤーの間にも形成されているといえる。

ただ、こうした2次サプライヤーとの関係の形成、発展に際しては、現代自動車の直接的な介入はない。資本関係に加えて、2次サプライヤーの選択においても、A産業の独立性が顕著であるのである。

技術力の蓄積と今後の経営課題

創業以来、A産業は技術などの経営資源を蓄積してきた。特に、A産業は、現代自動車向け部品の開発や製造の経験を積み重ねたことによる技術蓄積に加えて、研究開発組織を設けて、基礎的な技術力も高めた。例えば、同社は、1991年7月に、技術研究所を設立し、現在は、蔚山と水原の2カ所に研究所を持っている。人員は2カ所合わせて100人強であり、蔚山の研究所に80人、水原の研究所に20人強が勤めている。

インタビュー調査によれば、その成果の一部として、同社が取得した特許数は18件であり、出願中の特許数も、国内で14件、海外で7件（アメリカが中心）であった。

このような技術力の向上によって、2002年より、A産業は現代自動車の新車開発に参画できるようになった。すなわち、2002年に、現代自動車のソナタ車の開発の際、ペダル、タンク、サスペンションの開発にA産業も参画した。よって、3%の対売上高利益率を確保できる価格で現代自動車に部品を納入した。

A産業の技術力向上は、部品開発・製造の方式にも影響し、承認図部品方式の比率を高めた。A産業が製造する部品の構成をみれば、2002年までは、同社の製造部品の7割が貸与図部品であったが³⁰⁾、2007年初に、承認図部品に該当する ODD (Outsider Design & Develop) 部品が7割を占めている。これは、2006年に量産開始した「NF」という新車種の開発段階から、現代自動車が部品開発方式を変えたことによるところも大きい。しかし、現代がこうした開発方針変更に踏み切ったことは、A産業の開発能力に対する信頼があったためであり、こうした信頼の背景には同社の持続的な技術蓄積があったに違いない。

同社が抱えている経営課題もある。承認図部品の比重を高めて、付加価値を拡大しているが、まだ、製品の高付加価値化の余地は大きい。例えば、同社の燃料タンク部品は、体積の割には付加価値が小さい。より付加価値の高い電子系部品の比重を高めていく必要があるという。

また、国内市場の成長が鈍くなり、海外需要の重要性がより高まる見通しであるだけに、如何に海外事業をうまく拡大するかもA産業の重要な経

営課題である。

既に、現代自動車は国内生産より海外生産を速く伸ばしている。とりわけ、大物部品については、部品企業と一緒に海外展開する必要性が高まっている。A産業も現代自動車の要請を受け入れて、上海、北京、チェコなどに進出し、現代自動車の部品の現地調達に協力している。具体的に、A産業は、中国向けの65%を、チェコ向けの20%を現地生産している³¹⁾。しかし、現状では、海外事業で活躍できるような、英語力が高いエンジニアを十分確保できず、こうした人材を増やすことが課題になっている。海外生産の経験不足による不確実性の中で、次々と現れる新たな問題点に立ち向かっていくという意味で、A産業のアントレプレナー的な姿勢が現われているといえよう。

② B工業 企業間関係

B工業の創業者が現代自動車の所有者・トップ経営者と特殊な関係にあったことは既に述べたとおりであるが、同社の現社長は、B工業の創業12年後に現代自動車からスカウトされた人であり、創業者の現代自動車時代の部下である。また、現地でのインタビューに応じてくれたK専務取締役は、元々現代自動車にエンジニアとして22年間勤務してから、B工業に入社した。このことから、B工業と現代自動車の間には依然として人的なつながりが存在するといえる。

取引面においても繋がりが強い。同社が手掛けている部品の中には、現代自動車に独占的に納入している部品が多く、同社の生産規模は現代自動車の生産規模に連動している。B工業の成長過程で現代自動車との専属的な取引関係が影響したといえる。

こうした専属性は、A産業と同じく、B工業においても、自発的な努力を損なった面があるように思われる。例えば、現代自動車のコスト削減目標を超えて、コスト削減ができた場合、それによる利益増加分は現代自動車とB工業の間に配分されるが、コストダウンの目標が極めて厳しいので、結果的には、無理やりに納入価格を下げる形になりがちであった。コストダウンが部品企業の自発的努力によるものであるといい難い³²⁾。

他方、IMF 危機以後の現代財閥の再編に伴って、現代自動車とB工業の関係も変化している。すなわち、IMF 危機後、現代自動車の新社長として鄭夢九氏が就任し、新たな経営体制に変わったことをきっかけに、それまでの現代とB工業間の特殊な人的関係はほぼなくなった。鄭夢九社長は、現代自動車の純正部品販売業を行っていた現代精工のオーナーであり、B工業と競合関係にある現代モビスの社長でもあったので、B工業と現代自動車の関係がよりドライな関係に変わってきているように見受けられる。

さらに、資本関係についてみると、創業以来現在に至るまで、現代自動車からは資本を受け入れていない。現在、B工業の株式の7割は、創業者P氏とその家族、等3人が所有しているとされる。また、同社は無借金経営を行なっている。速い企業成長のため、外部からの借入に高く依存する韓国中小企業が多い状況を考えると、無借金経営で、成長を続けているB工業は、珍しい事例であるといえることができる。

他方、創業以来、主力事業であるマフラーの製造工程すべてをB工業の中で行なってきた。同部品の製造には複雑な作業が必要であって、外注ができる企業が見当たらなかったからである。しかし、その後、生産量が増えていくことによって、すべての工程を内製することができず、2次サプライヤーへの外注を増やしていくしかなかった。それゆえ、逐次的に2次サプライヤーを発掘して、外注を増やしていった、さらに、3次サプライヤー層もできるようになった³³⁾。一部ではあるものの、多層的サプライヤー構造も存在するのである。

金型に関しても外注が増えてきた。すなわち、B工業は、創業当初、小物部品向けや単純な部品向けの金型は内製していたが、その後、徐々に金型の外注を増やしてきており、今はほとんど外注に依存している。その背景には、国内の金型の品質向上がある³⁴⁾。

その結果、現在、同社の外注比率は金額ベースで65%~70%であり、同社内で行われる作業は、主として組立工程が中心になっている。

つまり、B工業は、長い時間をかけて、逐次的に多層的な取引構造を形成してきたが、この点は、日本の自動車部品の多層的取引構造の形成プロセ

ス³⁵⁾と類似している。

サプライヤーと自動車メーカーとの間には賃金格差が存在する。インタビュー調査によれば、2次、3次サプライヤーの従業員の賃金は、現代自動車の賃金の60%~65%であるとされる。B工業の平均賃金は現代自動車のその約8割であり、蔚山地域の同業企業の水準に合わせて決められるという。実は、C産業へのインタビュー調査によれば、同社の賃金水準も、現代自動車の約7割~8割水準であり、現代自動車の他の1次サプライヤーのそれと変わらない。

現代自動車の場合、労働組合の力が強く、この労組の圧力によって労使紛争を伴いつつほぼ毎年大幅に賃上げした。強い労働組合をもっていない現代自動車のサプライヤーは、常に現代自動車との賃金格差の拡大可能性を抱えている。しかも、現代自動車は、自社の賃上げによるコスト上昇を自社の合理化によって吸収するより、部品企業からの納入価格に転嫁する傾向が強く、そのため、部品企業の不満を買っている³⁶⁾。ここにも、部品企業の自発的な改善誘引が弱い理由が垣間見られる。

経営資源の蓄積と海外展開

同社は、1995年4月に技術研究所を竣工して、独自の製造技術を開発・実用化すると共に、86年に米 WALKER 社など海外企業との技術提携も積極的に行なった。多層的な取引関係の中で、B工業が経営資源を蓄積し、技術力を高めてきたのである。

特に、B工業は、韓国の自動車部品企業の中でも、生産技術が最も進んでいる企業の一つである。同社の場合、製造の自動化も進んでおり、とりわけ、プレス工程と組立工程の自動化が進んでいる。

こうした技術力に基づき、同社の市場地位も高く、同社は、マフラーに限っては、現代自動車の唯一の一次サプライヤーである。

また、韓国内にいくつかの競合マフラーメーカーがあり、これらのメーカーはそれぞれ異なる自動車メーカーに納入するという棲み分けも現れている。例えば、起亜自動車に納入するマフラーメーカーとして、アンサンに所在するウシン社、世

界3位のマフラーメーカーのフランス Faurecia 社と韓国のチャンフン社の合併で誕生したフェスク (FESK), GM 大宇に納入しているドンウォン精工, ルノー三星に納入しているカルソニックなどが韓国のマフラー市場での競争相手である。

他方, 韓一理化と共に, B工業の主力部品には大物部品が多いため, 現代自動車の海外工場に国内工場から輸送することは非効率的である。それゆえ, 海外進出に積極的であり, 現代自動車の海外工場への納入のために同伴進出を原則としている。

一般的に, 日本の自動車メーカーに比べ, 海外に進出した韓国の自動車メーカーは部品の現地調達率が低い。事実, 海外工場の場合, 韓国からの部品の輸入が多い。

しかし, 大物部品に関しては, 韓国自動車メーカーの海外工場は, 韓国の1次サプライヤーを同伴進出させて取引するケースが見られる。輸送コストが嵩むからである。B工業の事例もそれに当たる。蔚山地域では大物部品を製造する1次サプライヤーが多いが, これらの1次サプライヤーは, インド, アメリカ, スロバキア, チェコ, メキシコに進出しており, 1次サプライヤーの要求で, 一部の2次サプライヤーも, チェコ, スロバキアに工場を設けている。

③ C産業

C産業は, 部品企業の中でも開発に経営資源を多く投入してきた中小企業である。同社は, 蔚山地域の敷地が狭くなって, 1987年に新たに慶州に技術開発研究所を設立し, 試験研究と金型開発を行ってきた。

また, 1999年に水原研究所を設立し, 100種類の試験研究設備を整えて, 製品設計とモジュール設計を行ってきた。現在, 同研究所の人員は63人であり, 設計33人, 試験15人, その他(研究開発支援等)15人である。同研究所は, もともと蔚山にあった現代自動車の設計関連研究所がナムヤンに移ったことに対応し, 特に, 現代自動車との共同開発に参画するために, 設立された。同社と現代自動車の密接な関係が現われているのである。

現在も, C産業の主な販売先は現代自動車(起

亜自動車の工場を含む)であり, A産業とB工業と同様に, 現代自動車の一次サプライヤーとして取引の専属性が強い。さらに, 前述したように, 現代自動車の資本が入っているという点では, A産業とB工業に比べ, 現代自動車との関係はより密接であった。

しかし, IMF危機後, 現代自動車が鄭夢九社長体制に変わることによって, B工業と同じく, C産業の場合も, 現代自動車の取引関係が急速に変わっている。例えば, 現代自動車は, 1次サプライヤーの中で現代モビスの比重を高めており³⁷⁾, C産業が現代自動車に納入してきた部品についてもかなりの部分を現代モビスに切り替えている。特に, C産業と現代モビスが競合している部品はコックピット・モジュールである。前掲の表5で確認できるように, 2002年~2005年に, C産業が売上高の減少に悩んだこともそのためであった。主たる販売先の経営陣の変化が, この数年間, C産業の経営に一層難しい課題を与えているのである。

ただ, 上層の1次サプライヤーであるだけに, 現代自動車との取引において, 代金回収の遅延の問題, 納入価格の不当な引き下げなどの問題はないという。規模の小さいサプライヤーに比べると, 現代自動車との取引条件は有利な方であるといえる。

IMF危機後, 資本関係においても大きな変化が見られる。前述した, C産業への米ビスティオンの出資によって, C産業は事実上のビスティオン系部品(インスツルメント・パネル)メーカーになり, 逆に, 現代自動車との資本関係は薄くなった。ビスティオンへの売却後にも, C産業の経営陣は変わらなかったが, ビスティオンは, 設備投資に消極的であるなど, C産業の投資行動に変化をもたらしているといわれる。

生産を拡大する中で, 2次, 3次サプライヤー, 金型メーカーと関係を結んできたことは, B工業と似通っている。取引している2次サプライヤーのうち, 売上高1,000億ウォン未満の中小企業が6割をも占めており, 平均売上高20億ウォン~30億ウォン, 従業員数20人~300人に多くの企業が分布しているとされる。

ただし, C産業に納入している部品企業の中に

は、大手企業もあり、企業数を基準にして、売上高が5,000億ウォン以上の企業が2～3%で、1,000億ウォン～5,000億ウォンの部品企業が10社前後で2割～3割を占める。例えば、射出成型部品はLGから、カールクロスバーはセウォンから、エアコンヒーターはハンラ空調からそれぞれ調達しているが、これらの企業は大手とあって良い。そのうち、ハンラ空調との間には、ドアトリムなどの製品で競合関係³⁸⁾にある。

C産業は、射出成型用金型、プレス成型用金型を多く使っており、こうした金型の製造は同社内では行わず、専ら外注している。一部の新車種については、日本の金型メーカーとも共同開発を行っている。ただし、フォーミング金型はC産業が内製している³⁹⁾。

④ D社

新車開発時の設計を手伝うという意味での「エンジニアリングサービス」を行う企業は韓国に少なくないが、D社のように、大手自動車企業の新車開発時に必要な金型の開発、部品の詳細設計も行う企業は稀である。

「エンジニアリングサービス」事業での競合企業は、D社を含めて5社あり、そのうち、D社が2位であるが、現在の1位企業は、2004年にはD社より売上高が小さかった。残りの3社の売上高規模は、D社との格差が大きい。

D社の「エンジニアリングサービス」事業の需要家は三つのタイプに分けられる。第1に、設計だけを要求し、評価は自社内で行う需要家タイプ、第2に、設計だけでなく、その解析検査のデータも要求する需要家タイプ、第3に、設計、解析検査だけでなく、すべての試験結果を要求する需要家タイプである。そのうち、韓国の自動車メーカーは、第2のタイプが最も多く、第3のタイプが最も少ないという。

この第3の需要家タイプからの発注が、D社にとって最も付加価値が高く、開発車種について渡される情報も多い。おそらく、創業以来、緊密な関係を結んでいるGM大宇がこの需要家タイプに該当する。しかし、こうした需要家はそもそも多くない。

前述したように、創業当初には、D社の主な需

要先として大宇の役割が大きかったが、事業拡大のために、新たな需要先を開拓する必要性が高まり、よって、新しく開拓した需要家が第2の需要家タイプであり、あるいは、第1の需要家タイプであった。

国内の新しい需要家は、(起亜を含む)現代自動車、ルノーサムスンであるが、これらの自動車メーカーは、付加価値の低い仕事を発注する第1の需要家タイプであった。例えば、ルノーサムスンは、CADの設計作業だけを発注し、現代自動車も専ら製品設計作業だけを発注した。韓国の自動車産業の取引の専属性のため、大宇系列の色彩のあるD社が、GM大宇以外の国内企業から付加価値の高い、なおかつ、情報流出の可能性の高い仕事を受注することは極めて難しかったのである。その限りで、D社は、取引の専属性によって事業拡大、採算改善にマイナスの影響を受けた企業といえよう。

国内で事業拡大が難しいことが明らかになったので、D社は、海外需要家に目を向け、2005年のD社の売上高のうち、海外自動車メーカー向けが6割を占めるまでになった。海外メーカーがより重要な顧客になっているのである。すでに述べたように、第2のタイプが最も多いことは、こうした海外需要家の開拓の結果であるように思われる。ここにも同社の企業家的な活動が現われている。

もちろん、外資との合併の中国自動車メーカーは、そのパートナーの外資企業が技術的なバックアップを行っているので、D社に受注するケースはそれほど多くない。しかし、中国のローカル自動車メーカーは、韓国自動車メーカーとの競合関係があまりないので、D社に発注することが少なくない。例えば、中国上海と華東地域のローカル自動車メーカーからは、新車種立ち上げ時の全てのエンジニアリングサービス作業を受注するケースが多く、共同開発プロジェクトを立ち上げることすらある。中国のローカル自動車メーカーは、第3の需要家タイプの特性も見せているのである。

さらに、最近には、大宇インターナショナル社と協力しながら、韓国より技術力が弱いアジアの諸国、さらには、日本などへの売上高拡大を図っている。ただ、現状では、日本の自動車メーカーからは、限られた領域の作業だけを受注することに

どまっている。

D社がエンジニアリングサービスを受注する場合には、ソウル周辺に多くの優秀な中小企業が集積している利点を活用して、近隣の中小企業、金型メーカーを外注先として活用している。さらに、D社は、金型メーカーに対して海外情報を提供する役割も果たしている。例えば、欧米自動車メーカーについて、韓国の中小金型メーカーが情報を持っていないので、D社がいろいろな情報を金型企業に提供している。地域内に、企業家活動の連鎖の可能性が広がっているのである。

終わりに

(1) 要約

従来、韓国の中小企業は、主に、大企業による被害者、中小企業政策の対象など、受身的な存在として捉えられてきた。そのため、能動的な主体としての企業家という側面が分析の視野から外されることが多かった。企業家が分析される場合も、大手財閥の創業者か、最近の成功したITベンチャー企業家に限られた。そこで、本稿では、日本の製造業企業家との比較を念頭において、現地でのインタビュー調査を行い、韓国の中小企業家の特徴の一端を実証的に明らかにしようとした。

韓国自動車部品産業における企業家の創業には、日本に比べ、政府政策の影響が大きかった。例えば、部品企業が創業した際、主な取引先の自動車企業が、部品企業に設備を移管することも政府政策によるところが大きかった。また、本稿の事例部品企業の創業時期の1970年代半ばと1980年代半ばは、政府が系列化政策に力を注いでいた時期と重なる。ただし、特定自動車メーカーとの間に専属的な取引を結んでいない部品企業は、その創業時期からみて、政府の政策との関連がみられない。

本稿でとりあげた自動車部品企業の事例のうち、蔚山地域に立地する3社は、現代自動車との取引への依存度が高い1次サプライヤーである。韓国自動車産業における1次サプライヤーは、その創業者が大手自動車メーカーのオーナー・トップ経営者との間に特殊な関係にあるケースが多いとい

われるが、この3社も、それに当はまる事例である。しかし、大手自動車メーカーのオーナーとの間に特殊な関係にある人による創業企業の場合も、企業成長の原動力が単に有力な需要家との特殊な関係にあったとは言いきれない。つまり、迫ってくる様々な課題に対応していく上で、企業家的な能力や努力が欠かせなかったのである。

本稿の事例の1次サプライヤーは、最近の自動車企業の海外生産拡大に伴って、海外に同伴進出している。また、これらの企業は、中小の2次サプライヤーとの間にも、専属的な取引関係を結んでいる。中には、長い時間をかけて、逐次的に多層的な取引構造を形成してきた企業もあり、この点は、日本の自動車部品の多層的取引構造の形成プロセスと似通っている。

「エンジニアリングサービス」のD社のように、創業当初には、特定自動車メーカーとの人的な関連が強かったが、その後、その関連が薄れていく事例もある。この企業の創業者と、ワイヤハーネス製造の2次サプライヤーE電装の創業者は、創業前の仕事の経験と創業企業の事業分野の関連性が強かった。本稿の1次サプライヤーの事例で、創業前の経験と創業後の事業内容との間に直接的な関連性が強くなかったことと対照的である。創業者の過去の経験と創業分野の関連性に、企業別の多様性がみられるのである。

本稿の1次サプライヤー事例3社は、従業員数が300人以上であり、韓国の自動車部品産業の最上層に該当する企業規模をもつ。自動車関連企業事例のうち、残りの2社は、上記の3社より遥かに小規模であり、なおかつ、この2社はまだ創業して10年未満の新しい企業であって、創業年数も上記の3社より短い。

主力製品面では、1次サプライヤー3社は、それぞれマフラー、燃料系部品、クラッシュパッドなど、技術力が問われる製品に携わっているが、総じて、韓国の1次サプライヤーは日本のそれに比べ貸与図部品の比重が高く、承認図部品の比重が低かった。ただ、最近、一部の中堅部品企業では、高まった技術力に基づき、自動車企業の新車開発に参画して、承認図部品の比重を急速に高めている。

1次サプライヤーの成長にもかかわらず、これ

らの企業と大手自動車メーカーとの間には賃金格差が存在する。こうした賃金格差の背景には、自動車メーカーのストと賃上げによるコスト上昇を部品企業の納入価格に転嫁していることがある。ここに、韓国の自動車部品企業に自発的なコストダウン及び改善の誘引が弱い理由が確認できる。さらに、特定大手自動車企業との取引専属性も、部品企業の改善意欲を阻害した可能性が高い。

他方、IMF危機による自動車産業の再編によって、1次サプライヤーと自動車メーカーの人的関係、及び取引関係にも変化が現れている。例えば、現代自動車のトップ経営者が変わったことによって、本稿の事例部品企業の場合、現代自動車との密接な人的関係、取引関係が薄れている。

資本関係に関しては、大手自動車企業の1次サプライヤーの中でも、多様性が現われる。大手自動車企業の資本が入っている企業もあれば、まったく独立的な企業もある。さらに、IMF危機後、外資の進出で資本所有構成が急変した企業もある。取引関係と資本関係が必ずしも連動していないことが示される。

最後に、日本の自動車部品産業における企業家との共通点としては、第1に、創業後、長い時間をかけて、逐次的に多層的な取引構造を形成してきた企業もあり、この点は、日本の自動車部品の多層的取引構造の形成プロセスと類似している。第2に、海外進出時に、国内事業を拡張するとともに、新たに海外事業を追加する形の海外生産を展開している点も、日韓の共通点である。特に、日韓の1次サプライヤーは共に、安定的な大手需要家を確保してから海外移転している。第3に、創業後の初期段階で、自動車メーカーによる部品企業への様々な支援が行われ、こうした系列化の強化を政府が政策的に後押ししたという点でも、日韓の共通点がみられる。

反面、日本の部品産業の企業家とは異なる、韓国の特殊な現象も現れた。第1に、韓国の場合、1次サプライヤー企業の創業者のうち、大手自動車メーカーのオーナーと特殊関係にあるケースが多い。第2に、その後、部品企業が成長する上で、自動車メーカーとの間に取引面での専属性が高い。第3に、第2による影響もあって、自動車部品企業にとって、品質向上、コストダウンの自発的な

努力を導き出す誘因が弱い。

(2) 今後の研究課題

本稿での事例分析によって、韓国の製造業中小企業における企業家活動の姿が多少描かれ、日本の中小企業との共通点や相違点もある程度観察できた。

しかし、これは今後、実証的に解明すべき課題の一端を見出したことにすぎない。今後の課題として、第1に、日韓企業家の違いを歴史的により遡って分析すると共に、その違いの要因を歴史的に究明することである。例えば、企業家の叢生が、それぞれの社会の市場の発展や市場の組織化とはどのように絡んでいるか、歴史的に日韓両国の文と武の相対的位置づけの違いが両国の企業家の叢生や企業家活動の特徴にどのように影響したか、両国の宗教観念や文化の違いが企業家活動の違いにどのように繋か、などの疑問があげられる。これらの分析課題は、いずれもかなり長期間の研究を要し、かつ、学際的な性格のものである。

第2に、企業家の事業承継についてである。一般に、日本の中小企業家に比べ、韓国の中企業家は、事業の承継に消極的であるといわれるが、その実態と理由が明らかになっているわけではない。この問題は、おそらく企業をどのように考えてきたかという、より根源的な問題と絡んでいるように思われる。この課題をクリアするためにも、歴史的な観点からの検討が欠かせないだろう。

第3に、韓国の中小企業家の経営マインドや、従業員のマインドには、個人主義的な側面が強く、これも、日本の中小企業家との重要な違いのように思われるが、その実態や要因についての実証研究は皆無である。今後より深めるべき分析課題であるといえる。

〔注〕

- 1) 李ギョンイ [2002], p. 45.
- 2) 藤本隆宏 [1995], p. 69; 藤本隆宏 [1994], p. 80. 藤本によれば、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においても、他の発展途上国・新興工業国より日本のケースに似ているという（藤本隆宏 [1994], pp. 76~77）。
- 3) 崔弘奉・洪長杓・橋本寿朗 [2002]; 金完杓・Sung-jo Park [1996]; 高基永 [2001]。
- 4) 一般的に、企業家についての欧米の実証研究では、企業家活動の規定要因として、「心理的特性」、「過去の経験」、「個人的要素」が重視されているといわれる（大津誠 [2007], p. 3）。
- 5) 橋本寿朗・長谷川信・宮島英明 [2006], p. 188.
- 6) 以下、各社のデータは現地調査時点を基準とする。
- 7) 管理技術職は、随時募集しているという。
- 8) 同社の派遣労働者の割合は、本稿の他の事例企業のそれより高い水準である。
- 9) 2006年に、A精工はグループ内の A-ACS 社を吸収しているが、もともと A-ACS 社は2000年5月に S精工を買収して設立された企業である。
- 10) 同社は、日本の双葉のカウンターパートでもある。
- 11) インタビュー調査を行った2007年1月時点で、同社の場合、労働力不足の問題は特に深刻ではないので、しばらく従業員を増やさない方針であるという。
- 12) 現代自動車は支給品を取り扱うメーカーを指定して、その部品については価格を保障している。したがって、この支給品に関しては、部品企業はデリバリー機能のみを行っているといえる。
- 13) Cockpit module とは、instrument panel に、計器盤、カーオーディオ、ナビゲーション等の電装部品、そして、空調システム、エアバックなどを一体化したものである。
- 14) 反振動パッドは、車体内部に組み付けられるものであり、走行中に発生する騒音、振動を遮断する。
- 15) 残りの49%の中で、創業者の息子が15%をもっているとする。
- 16) 小池和男は、「就業構造基本調査」のデータを使って、日本の中小企業労働者がどれほど非農林自営業主に移ったかを検討している。この研究の計算によれば、1年間に非農林中小企業雇用労働者のうち、非農林自営業主に移った割合は、非農林業1~9人規模で、1965年~71年が最も高く、0.9~0.95%、59~62年では、0.6%程度で、また、従業員の規模が大きくなればなるほど、この割合が低くなっているという（小池和男 [1981], p. 87）。
- 17) 創業者の息子は、今A産業の専務取締役である。
- 18) ただ、現代自動車の工場長とは面識があったという。
- 19) 表8で確認できるように、当時、現代自動車から部品企業への直接的な資金支援は、設備資金より負担が小さい運営資金に集中されている。起亜自動車も運営資金を中心に部品企業への資金援助を行なったといわれる。なお、自動車メーカーは、原材料の共同購買及び代金支払い条件の改善などを通じた間接的な資金援助も行った。
- 20) 金完杓・Sung-jo Park [1996], p. 90.
- 21) 例えば、1992年、現代自動車が調達する部品のうち、承認図方式のユニット部品比重は33%程度で、承認図方式部品の比重が7割である日本の自動車メーカーと対照的である。
- 22) 高基永 [2001], pp. 168~169.
- 23) 現代系列の萬都機械は、1970年に設立されており、元々の社名は現代洋行であった。萬都機械は現代自動車の創業者の鄭セヨン氏の実兄の鄭インヨン氏が創業した企業であり、ピークの時、現代自動車の調達部品全体の6割を供給していた。
- 24) 韓国タイヤが第1位の企業である。
- 25) 金完杓・Sung-jo Park [1996], p. 109.
- 26) 現代自動車向けの中の内訳は、6割が現代自動車本体向けで、4割が現代モビス向けである。
- 27) これは、韓国自動車のメーカーが部品の系列化を進めるに際して、1次メーカーの絞込みや選別のプロセスをほとんど行わなかった結果でもある。例えば、1990年代前半に、現代自動車の生産量はトヨタの4分の1であったが、直接取引する1次サプライヤー数はトヨタの2倍であった。最近、1次サプライヤー数は多少減ったものの、日本よりは多い水準である。
- 28) こうした問題点は、価格決定方式にもよると考えられる。例えば、ある調査によれば、1992年に、部品の取引価格は、現代自動車が一方的に決定する割合が55.4%であり、部品企業との合意による価格決定は35.6%にすぎない。自動車部品価格を自動車メ

- ーカーと部品企業の合意によって決める割合が70%を超える日本とは大きな差がある（金完杓・Sung-jo Park [1996], p. 101）。
- 29) もちろん、外注先の中では、A産業向けが売上高の5割以下の企業もある。
- 30) ただ、サスペンションのように、従来から承認図方式の割合が高かった部品もある。
- 31) A産業の海外工場に使われる金型は、韓国からもっていつている。
- 32) ただし、最近では、こうした一方的な関係にも徐々に変化が現われ始めている。
- 33) 同社が使っている外注先、つまり、現代自動車の2次サプライヤーは約50社に達しており、その平均的な規模は、売上高50億ウォン～100億ウォン、従業員は約200人である。3次サプライヤーは、それより規模が小さく、売上高1億ウォン～15億ウォンの企業である。ただし、2次サプライヤーの中には、チョンウなど、売上高が300億ウォン～400億ウォンに達する、比較的に大きい規模の企業も一部ある。
- 34) しかし、将来、韓国の金型産業は、日本と中国の間のサンドウィッチ状態に陥り、同産業の成長も行き詰まるという危惧も高まっている。
- 35) 松島茂 [2005]。
- 36) 頻発する現代自動車の労使紛糾による生産減少が、サプライヤーの生産に悪影響を与えることについても、部品企業の不満が高い。
- 37) IMF危機後、現代モビスを米GM系のデルファイやフォード系のビスティオンのように成長させるという案が持ち上がった。これは、部品製造の垂直統合を強く志向していたアメリカ自動車企業の発想に似通っている。
- 38) 韓一理化もドアトリムの競争企業である。
- 39) フォーミング材料のスキン金型パウダー（PVC）は日本の（株）江南特殊産業から、高級車種用の樹脂材料はナカタコーティングからそれぞれ輸入しているという。

参考文献及び現地調査リスト

① 韓国語文献

- 起亜自動車 [1994] 『起亜50年史』
- 金堅 [1994] 『1980年代韓国の技術能力発展過程に関する研究』（ソウル大学大学院経済学研究科博士論文）

- 金完杓 [1993] 「1980年代韓国自動車産業の発展様式変化についての研究」（釜山大学校博士論文）
- 金完杓 [1994] 「1980年代韓国自動車産業の生産システムと下請構造」『韓国東南経済学会経済学論集』第3巻第1号
- 李ギョンイ [2002] 『現代中小企業経済論』知識産業社
- 中小企業協同組合中央会 [1964] 『産業系列化に関する調査研究報告』
- 韓国自動車工業協同組合『自動車産業便覧』各年版
- 韓国統計庁 [2006] 『韓国統計年鑑』2005年版
- 現代自動車 [1992] 『現代自動車史』
- 洪長杓 [1993] 『韓国における下請系列化に関する研究』（ソウル大学大学院経済学研究科博士論文）

② 日本語文献（50音順）

- 伊丹敬之 [1998] 『日本産業三つの波』NTT出版
- 大津誠 [2007] 「アントレプレナーシップの理論的・方法論的研究の概観」（大津誠他『アントレプレナーシップ』創成社所収）
- 金完杓・Sung-jo Park [1996] 「韓国自動車産業における日本型サプライヤーシステムの導入と適応」『社会科学研究』（東京大学社会科学研究所）第48巻第2号
- 小池和男『中小企業の熟練—人材形成の仕組み—』同文館、1981年
- 高基永 [2002] 『韓国自動車産業のサプライヤーシステムの構造と機能—日韓比較の視点からの分析』（東京大学大学院経済学研究科博士論文）
- 松島茂 [2005] 「企業間関係：多層的サプライヤー・システムの構造—自動車産業における金属プレス部品の2次サプライヤーを中心に」（工藤章・橋川武郎・グレン・D. フック編『現代日本企業1』有斐閣所収）
- 橋本寿朗・長谷川信・宮島英明 [2006] 『現代日本経済』有斐閣
- 藤本隆宏 [1994] 「日韓自動車産業の形成と産業育成政策」(2), 『経済学論集』（東京大学経済学部）第60巻第2号
- 藤本隆宏 [1995] 「日韓自動車産業の形成と産業育成政策」(3), 『経済学論集』（東京大学経済学部）第60巻第4号
- 藤本隆宏 [1998] 「サプライヤー・システムの構造・機能・発生」（藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史『リーディングス サプライヤー・システム』有斐閣所収）
- 崔弘奉・洪長杓・橋本寿朗 [2002] 「韓国と日本の自動車

産業における革新ネットワーク比較』『経営志林』（法政大学経営学会）第39巻第2号

ト得圭・具承桓 [2003] 「アジア通貨危機前後における部品調達構造の変化—部品メーカーの取引企業数の変化を中心に—」『京都マネジメント・レビュー』第4号

③ 現地調査リスト

D社（仁川市所在）への調査（2006年2月20日）

B工業（蔚山所在）への調査（2007年1月15日）

C産業（蔚山所在）への調査（2007年1月15日）

自動車部品革新団（蔚山所在）団長への調査（2007年1月15日）

A産業（蔚山所在）への調査（2007年1月16日）

現代自動車の購買総括本部（蔚山所在）への調査（2007年1月16日）

E電装（釜山所在）への調査（2007年1月17日）

[謝辞] 本稿は、法政大学比較経済研究所小規模プロジェクト（平成17年度～18年度、研究代表者松島茂教授（現 東京理科大学、同研究プロジェクト推進時点では法政大学経営学部））の研究成果の一部である。一部転載を許諾して下さった同研究所、及び松島茂教授に記して感謝する。