

アジア通貨危機後の韓国自動車・同部品産業の 再編成過程 —モジュール化・中国進出・空洞化・ 国際競争力の秘密—

小林英夫[†]

The Korean Automobile and Parts Industry's Reorganization Process after the Asian Economic Crisis: Modulization, Chinese Investment, Hollowing Out and the Secret of World Market Competitive Power

Hideo Kobayashi

The Korean automobile parts industry (KAPI) changed drastically after the Asian economic crisis. During the severe depression, many small and medium-sized enterprises (SME), including some KAPI companies, went bankrupt. Many weak companies in KAPI were driven under and a small number of strong ones survived and came to occupy a much larger market share. They promoted joint venture policy with foreign big companies, changed their production method to the module system and built up their branch companies in China. As a result, a small number of strong companies increased their production and sales volume.

This paper examines the present situation of KAPI and what kind of change occurred in KAPI after the Asian economic crisis and discusses possible research on KAPI's modulization, Chinese investment, hollowing out and competitive power in the world market. The concluding section estimates the future of KAPI.

はじめに

韓国自動車産業は、アジア通貨危機を契機に大きな変化を余儀なくされた。激減する内需，漸増にとどまる輸出，参入する外資企業，倒産旋風が吹き荒れる自動車・同部品企業。どれをとっても明るい見通しを示す現象ではなかった。たしかに韓国自動車・同部品企業にとっては「冬の時代」ではあったが，7年経った今日から振り返れば，それは春の到来を準備する区切りの時であった，といえなくはない。事実このアジア通貨危機とその克服過程を通じて，韓国自動車・同部品企業は大な変貌を遂げた。自動車産業に関してみれば，起亜は現代自動車の傘下に入り，三星はルノーに買収されてその名もルノー三星として再出発を遂げた。大宇も経営破綻を来し，GMの傘下に入って再生の道を歩み始めた。これ

[†] 早稲田大学大学院アジア太平洋研究センター教授

らの自動車メーカーに部品を供給してきた自動車部品企業もその例外ではなかった。1990年代以降拡大の道をたどってきた部品企業は、アジア通貨危機を契機にどん底の不況のなかで競争力のない企業は淘汰され、競争に打ち勝った「勝ち組」企業は、その規模を拡大し、技術力をアップして、海外展開を本格化させはじめた自動車企業のニーズに応えるためにアメリカ、中国、インド、東欧などへ企業進出を開始しはじめた。1980年代に日本自動車産業で見られた海外展開現象が、約30年のタイムラグをもって韓国でも開始されたのである。それは、韓国における「空洞化」の開始の第一歩でもあった。

本稿では、①従来の研究史の再検討を行い、課題の設定を行うと同時に、②アジア通貨危機前後の韓国自動車・同自動車部品産業の再編過程を跡付け、③現状の問題点を指摘することとしたい。なお、本稿作成にあたっては、3度にわたる韓国現地調査とそこでのインタビューが盛り込まれている。

1 先行研究の検討と課題の設定

これまでの研究史を回顧して見ると、韓国自動車・同部品産業研究は大きく3つの潮流に整理することが可能である(第1表)。

第1表 主要文献一覧

-
1. 藤本隆宏「日韓自動車産業の形成と産業育成政策(1)」, 東京大学経済学部経済学会『経済学論集』第60巻第1号, 1994年4月.
 2. 藤本隆宏「日韓自動車産業の形成と産業育成政策(2)」, 東京大学経済学部経済学会『経済学論集』第60巻第2号, 1994年7月.
 3. 藤本隆宏「日韓自動車産業の形成と産業育成政策(1)」, 東京大学経済学部経済学会『経済学論集』第60巻第4号, 1995年1月.
 4. 오규창: 「자동차산업제품개발과 부품조달체제의 국제비교(自動車産業製品開発と部品調達体制の国際比較)」, 産業研究院, 1995年.
 5. Korea Automobile Manufacturers Association, *The Development of Korean Automobile Industry*, 1996.
 6. 高基永・橋本寿朗「韓国自動車工業におけるサプライヤー・システムの形成と展開-日韓比較の観点から」, 東京大学社会科学研究所『社会科学研究』第49巻第4号, 1998年.
 7. 조칠: 「자동차부품분야 외국인투자 급증의 영향과 대응방안(自動車部品分野外国人投資急増の影響と対応法案)」, 産業研究院, 1998年.
 8. 金奉吉「韓国の完成車業界の再編と下請分業システム」, 『世界経済評論』1999年6月号.
 9. 延岡健太郎「日本自動車産業における部品調達構造の変化」, 神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』第180巻第3号, 1999年.
 10. 財団法人 中小企業総合研究機構『韓国自動車産業における下請構造と技術導入の現状と方向性』2000年.
 11. 「わが国自動車・部品産業をめぐる国際的再編の動向」, 日本政策投資銀行『調査』第9号, 2000年4月.
 12. 金奉吉『日・韓自動車産業の国際競争力と下請分業生産システム』神戸大学経済経営研究所, 2000年.
 13. 丸山恵也・趙亨濟編著『日韓自動車産業の全容』亜紀書房, 2000年.
 14. 『グローバルサプライヤーの世界再編とモジュール/システム化動向』FOURIN, 2000年.
 15. 金漢淵「韓国自動車産業の生産構造と地域分業」, 九州大学『韓国経済研究』第1巻第2号, 2001年.
 16. 金奉吉「自動車産業における競争パラダイム変化とサプライヤーシステム」, 九州大学『韓国経済研究』第2巻, 2002年.
 17. 박득규「韓国自動車産業의 부품去來構造变化」, 서울大学經濟研究所『經濟論集』第41巻第1号, 2002年3月.
 18. Organization Committee for Seoul Motor Show, *Seoul Motor Show 2002 Official Directory*, 2002.
 19. 『2002 自動車産業便覧』韓国自動車工業協同組合, 2002年.
 20. 『自動車組合四十年史 2002』韓国自動車工業協同組合, 2002年.
 21. Korea Automobile Manufacturers Association, 『2003 韓国 自動車産業』, 2003年.
 22. Korea Automobile Manufacturers Association *Cooperation + Competition under Globalization*, 2003.

1つの流れは日韓自動車・同部品産業の比較研究である。藤本隆宏(1994)、高基永・橋本寿朗(1998)金奉吉(1996, 2000)、丸山恵也・趙享済(2000)などがそれである。これらの研究によって、日本の自動車産業が①ジャスト・イン・タイムと工程での品質保証、全員参加の生産システム、②長期取引ではあるが厳しい競争下にある重層的下請け構造に特徴付けられる取引システム、③自動車メーカーと部品メーカー一体のデザイン・インによる開発システムにあるのにたいして、韓国のそれは基本的特徴づけにおいて大差はないが、全体的に①技術力が弱く、②部品産業群も重層というよりは単層的で、③デザイン・インによる開発参加力は脆弱であるといわれている。藤本隆宏によれば「20年の時差がある」(藤本, 1994)と称される所以である。

2つめの潮流は、延岡健太郎(1999)やト得圭(2002)らが進めている研究で、自動車産業の部品調達構造に焦点をあてて、その構造変化と最適調達を求めるものである。韓国では最近トらの手でいくつかの事例研究が手がけられはじめている。

しかしこれらの研究はいずれも1997年以前の韓国自動車産業・同部品産業の姿を分析しているもので、1997年以降の新しい変化に重点をおいているものではない。本稿冒頭で指摘したように1997年以降の韓国産業の変化は目覚ましいものがあり、旧来の日韓比較では捉えきれない新しい動きが韓国で出てきている。たとえば韓国で積極的に進められているモジュール化の動きなどは、日本のそれというよりは欧米のケースを参照にしておき、韓国自動車産業のなかには「日本離れ」の現象も部分的には出てきている。こうした新しい動向を中心にした研究が今後いっそう推し進められる必要がある。こうした新しい動きについては、これまでも金奉吉(1999, 2000, 2002)やト(2002)が指摘はしていたが、事態の流れを全面的に分析したわけではない。本稿は、アジア通貨危機後の新しい変化に着目してその研究の内容とそのもつ意味を検討することにある。

2 アジア通貨危機前後の韓国自動車・同部品産業

2・1 全般的特長

まずアジア通貨危機が韓国自動車・同部品産業に与えた影響について見てみることにしよう。第2表を参照願いたい。1997年と98年を比較すると輸出微増を除外すれば、自動車生産台数、内需販売台数、同部品販売額はのきなみ激減を記録した。総生産台数は281万8000台から195万4000台へと30.7%減を、内需は151万3000台から78万台へと48.4%減、輸出はウォン安もあって97年の131万7000台から98年には136万2000台へと3.4%の微増にとどまったものの部品販売額も97年の1億7717万ウォンから1億3189億ウォンへと25.6%減を記録したのである。

これを自動車メーカー別で見れば、第3表にみるように現代、起亜、大宇、双龍がのきなみ生産減を記録し、前述したように起亜は現代に、大宇はGMに、三星はルノーにそれぞれ買収され、その傘下にはいることとなった。さらに2003年暮れには双龍も中国企業の傘下に入る動きもみられたが中断した(『日本経済新聞』2004年3月25日)。その後現代、起亜、GM、双龍、ルノー三星はいずれも生産を回復させて増産を記録するが、GM大宇だけは2002年においても2001年比で24%のマイナスを記録して低迷を続けているのである。

第2表 韓国自動車年度別販売現況

(単位: 台, 千ウォン)

区 分	総生産	販 売		計	部品販売数
		内 需	輸 出		
1995	2,526,400	1,555,902	978,688	2,534,590	133,694
1996	2,812,714	1,644,132	1,210,157	2,854,289	163,352
1997	2,818,275	1,512,935	1,316,891	2,829,826	177,166
1998	1,954,494	779,905	1,362,164	2,142,069	131,891
1999	2,843,114	1,273,029	1,509,660	2,782,689	192,732
2000	3,114,998	1,430,460	1,676,443	3,106,902	229,023
2001	2,946,329	1,451,450	1,501,213	2,952,663	240,362

出所: 韓国自動車工業協同組合『自動車産業便覧』2002年より作成。

第3表 自動車産業別 生産現況

(単位: 千台)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	前年 増減率
現代自動車	1,213	1,281	1,239	770	1,220	1,525	1,513	1,702	12.5%
起亜自動車	631	703	613	362	680	803	852	872	2.3%
GM-大宇自動車	451	447	607	383	699	625	387	294	-24.0%
双龍自動車	543	769	799	441	981	117	125	161	28.8%
Renault-三星自動車	3	2	2	42	16	29	69	117	69.6%
その他	—	—	—	—	—	0.3	0.4	2	400.0%
合計	2,841	3,202	3,260	1,998	3,596	2,946	2,946	3,148	6.9%

出所: 韓国自動車工業協会資料。

では次に部品産業の変化を見てみることにしよう。第4表は韓国自動車工業協同組合に所属する1次ベンダーの規模別企業数である。最大の特徴は、この間1次ベンダー数が減少していることである。99年で1109社、2001年で1075社そして2002年には848社へと急減したのである。最盛期の96年に1358社あったことを考えると38%減を記録したのである。第4表でその減少の規模別内訳を見てみよう。

特徴の第1は、その減少の多くが50人以下の中小企業に集中していることである。99年に473社、全体の43%を占めていた50人以下の小企業は、2002年には268社と半数近くに減り、比率も全体の32%にまで減少したのである。特徴の第2は、逆に51人以上の中企業数は、99年の579社、52%から2002年には19社、61%と絶対数は60社減であるが、比率は9ポイント増加する。そして資本金80億ウォン以上、従業員300人以上の、韓国という大企業になると99年の57社、5%は、2002年には61社、7%と絶対数も比率も増加するのである。明らかに下層低落現象が生じており、50人未満の小企業に1次ベンダーからの脱落現象が生じていることがわかるのである。つまり規模が大きく資金力を持ち、技術力が高い、総じて言えば競争力が強い企業は「勝ち組」として生き残り、逆に競争力が弱い企業は「負け組」として2次ベンダーに転落するか、自動車部品業界からの撤収をよぎなくされたのである。もっともこの第4表を見る際には、ルノー三星傘下のベンダーがこの表には含まれていないことに留意する必要がある。ルノー三星系の1次ベンダー数は約150社あるといわれている(2003年5月6日、ソウル、韓国自動車部品協同組合でのヒヤリング)ので、これを加えると2002年の韓国自動車部品

第4表 従業員規模別企業数

1999年度

(単位: 社)

従業員数	50人 以下	51～ 100人	101～ 300人	301～ 500人	501～ 1,000人	1,001人 以上	合計	
業体数	473	230	273	51	25	*25	32	1,109
比率 (%)	小企業 (42.7%)	中企業/579個の業体 (52.2%)			大企業/57個の業体 (5.1%)			(100.0%)

(注) *表の25個の業体は資産総額が80億ウォンを超過したので大企業に分類した。

2001年度

(単位: 社)

従業員数	50人 以下	51～ 100人	101～ 300人	301～ 1,000人	1,001人 以上	合計	
業体数	427	211	287	*87	35	28	1,075
比率 (%)	小企業 (39.7%)	中企業/585個の業体 (54.4%)			大企業/63個の業体 (5.9%)		(100.0%)

(注) *表の87個の業体は資本金が80億ウォン以下の業体で中小企業として分類した。

2002年度

(単位: 社)

従業員数	50人 以下	50～ 99人	100～ 299人	300～ 1,000人	1,001人 以上	合計	
業体数	268	182	252	85	*33	28	848
比率 (%)	小企業 (31.7%)	中企業 (61.1%)			大企業 (7.2%)		(100.0%)

(注) *表の33個の業体は資本金80億ウォン超過、あるいは従業員数300名以上として大企業で分類した。

出所: 韓国自動車工業協同組合資料。

業界の1次ベンダーはおおよそ1000社ということになる。

2・2 取引数の変化

次に取引関係企業数を5表で見えてみることにしよう。99年と2001年を比較すると1社取引は99年の570社、65.9%から2001年には488社、55.4%へと82社、10.4ポイントほど減少しているのに対して、2社以上取引数は99年の295社、34.1%から2001年には393社、44.6%へと98社、10.5ポイントほど増加しているのである。従来言われてきた韓国部品企業の特徴とも言うべき①長期取引、②単層構造、③開発参加不足、④企業間競争脆弱、⑤自動車メーカーと部品メーカーの成果と利益享受希薄といった諸特徴が次第に変化し、①の長期取引を規定してきた専属性と閉鎖性にほころびが生まれ、相対的な独立性をもって複数の自動車メーカーに部品を納入する企業が増え始めているのである。部品企業の独立性を否定する向きもないではないが、ヒヤリングから判断すると表向きは現代、起亜に納入するだけと称しながら、実はルノー三星にも納入しているという企業は、決して少なくはない。しかしそうした行動は現代、起亜の好まざるところなので、遠慮がちに実行しているというのが正直な実情なのである。従って2社以上取引数は統計数値以上に多いのではないかと想定している。第6表で2001年と02年のメーカー別サプライヤー数の推移を見れば、現代を除く各社はいずれもサプライヤー数を減らしていることは、専属1社の減少の一端を物語っているともしえよう。もっとも現代と起亜は協同購

第5表 複数取引関係企業数

1999年度						2001年度					
(単位: 社)						(単位: 社)					
	1社	2社	3社	4社	合計		1社	2社	3社	4社	合計
取引企業	570	158	80	57	865	取引企業	488	215	102	76	881
%	65.9	18.3	9.2	6.6	100.0	%	55.4	24.4	11.6	8.6	100.0

出所: 韓国自動車工業協同組合資料.

第6表 韓国, メーカー別サプライヤー数 (2001~2002年)

メーカー	2001年		2002年	
	延べ数	実数	延べ数	実数
現代自	368	881	387	848
起亜	443		415	
CM 大宇	474		271	
双龍自	243		240	
大宇バス	—		149	
大宇トラック	—		191	
補修	—	57	—	67
合計	1,528	938	1,720	915

出所: 『FOURIN アジア自動車部品産業 2003/2004』26頁.

買を実施していることを考えると両社のサプライヤーの合計数は2001年の811社から02年には802社へと9社減少しており、その意味では現代も全体的には減少の方向をたどっているともいえるのである。

3 通貨危機後の変化を生んだ条件

3・1 購買・開発戦略の変更

98年以降の大きな変化の1つは、韓国自動車産業の再編、つまりは99年の韓国自動車業界最大手の現代自動車によるナンバー2企業である起亜買収と両社の購買・開発部門の統合による部品産業界の再編の動きである。この業界大手2社の統合は、標準品・非標準品を含む部品業界全体の再編を生み、1次ベンダー間の激しい競争を生み出す事となった。

事実99年以降部品230品目について共同化の検討を加え、2003年現在で共同化は80%にまで達している。現在はエンジンやギアの共同開発に着手しており、共同化は重要部品にまでおよんできているというのが現状である。また両社の1次ベンダー数は99年時点で合計約460社であったが、技術力などを現代・起亜両社の購買部門で共同で審査し、優良企業を選定してきているという。2004年の選択目標は300社で、審査にもれた企業は2次ベンダーに下がるか、廃業・転業しか方法はないという(2003年12月3日、現代自動車本社でのヒヤリング ただし表6のベンダー数とヒヤリングのベンダー数の違いについては、ベンダーをどう規定するかの問題で、おそらくヒヤリングでは主要ベンダーの意味だと思う)。さらに現代自動車による競争入札制度の導入は、1社特命発注体制を瓦解させ両社に

第7表 産業別外国人投資 (1000ドル, 件)

	製造業	自動車部品	サービス業	その他
1995	889,352	(105,418)	1,057,487	390
1996	1,930,158	(82,093)	1,254,198	18,224
1997	2,347,937	(115,942)	4,567,752	55,227
1998	5,735,327	(155,892)	2,938,206	179,033
1999	7,129,445	(517,397)	8,358,516	53,586
2000	6,648,573	(95,802)	8,565,453	2,685
2001	3,090,015	—	8,192,764	9,065
2002	2,432,291	—	6,650,889	17,914

出所：韓国統計庁 HP, <http://www.nso.go.kr/> より作成。

第8表 外国企業投資概況(1) (単位：社)

日本	アメリカ	ドイツ	オランダ	フランス	イギリス	その他	総計
94	50	25	10	7	6	15	207
45.4%	24.2%	12.1%	4.8%	3.4%	2.9%	7.2%	100%

出所：韓国自動車工業協同組合資料。

納入していた1次ベンダーの競争を加速度化させた。むろん現在でも1社発注はあるにはあるが、2から3社発注が一般的になっているという。

3・2 外資系企業の韓国参入

3・2・1 外資系企業の韓国進出の一般的特徴

2つめの変化は、アジア通貨危機後の外資系企業の韓国進出である。第7表は1995年以降の産業別外国人投資額の推移である。98年以降外国人投資額は急増するが、製造業、とりわけ自動車部品産業もその例外ではなかった。第8、第9表は2002年時点での国別・投資比率別企業数である。まず第8表で国別企業数をみてみよう。国別で見れば日本がトップで94社(45.4%)を占め、以下アメリカの50社(24.2%)、ドイツ25社(12.1%)、オランダ10社(4.8%)、フランス7社(3.4%)、イギリス6社(2.9%)の順になっている。

次に第9表に基づき韓国進出のトップ2国—日本とアメリカ—の企業合併比率を比較してみるとしよう。日本の場合100%日本出資企業はわずかに7社(7.4%)で、50%以上の36社(38.3%)を加算しても43社(45.7%)と半数には達していない。54.3%に該当する51社は50%未満の出資比率で韓国側がマジュリティを確保しているのである。

それに対してアメリカの場合には100%出資企業は22社(44.0%)で、50%以上の出資比率をもつ企業14社(28.0%)を加えると36社(72.0%)とアメリカ側のマジュリティ企業が7割以上を占めているのである。そのためアメリカの場合には韓国側のマジュリティ企業は14社(28.0%)に過ぎないのである。日本企業の対韓進出の目的が技術提携と市場確保にあるのに対してアメリカ系企業の場合には経営権掌握の意向が強い事が見て取れるのである。

また第9表で、韓国進出外資系企業を見てみるとボッシュ(ドイツ)、ヴァレオ(フランス)、デルファイ(アメリカ)、デンソー(日本)、ヴィステイオン(アメリカ)など世界トップ10社のうち9社までが

第9表 外国企業投資概況(2)

(単位: 社)

日 本			アメリカ		
100%以上	50%以上	50%未満	100%以上	50%以上	50%未満
7 7.40%	36 38.30%	51 54.30%	22 44.00%	14 28.00%	14 28.00%
大韓空調 韓国 OMRON 電装 等	韓国 FUKOKU SIMPSON BENDA 鮮光工業 韓国 Wiper	永信精工 韓国東都工業 斗源精工 大同 System	韓国 3M 韓国 TRW 自動車 部品産業 Eaton Automotive Controls	韓国 Delphi 韓国 Gates	Standard AMTECH Korea

第9表 つづき

(単位: 社)

その他			総計
100%以上	50%以上	50%未満	
14 22.20%	30 47.60%	19 30.20%	207
韓国 Robert Bosch 機電 韓国 VDO	Siemens Automotive 平和 Valeo 韓国 Delphi Diesel	韓国 Beral	

出所: 韓国自動車工業協同組合資料。

韓国に進出しているのである。これらの一流ブランド企業名を見ると韓国にはトップクラスの部品企業がひしめいているといっても過言ではない。しかも米系企業が韓国で合併・買収の対象とした企業は、主にティア1の機軸企業が多い事を考えると韓国部品企業に及ぼす影響は予想以上に大きいと言わなければならない。その点では、外資系企業は韓国部品産業にあまり大きな影響を与えなかったとするト得圭氏の主張(2002)にはにわかには同意できない。

2・3・2 萬都のケース

アジア通貨危機後の韓国への外資自動車部品企業の参入の1つのケースとして Autotiv の萬都参入がある。Autotiv はスウェーデンを代表する部品企業の1つで、エアバック、シートベルトを中心とした安全システムメーカーとしてその名が知られている。他方萬都は1962年ブレーキやサスペンションなどを生産する部品メーカーとしてスタートし80年には萬都機械と社名を変更し、総合自動車部品企業として事業を拡張し、韓国を代表する部品起業の1つに成長した。

しかしアジア通貨危機後の自動車部品企業の落ち込みのなかで99年に倒産、資産と事業の売却・整理を実施し同年12月に新会社萬都を設立、01年2月に Autotiv 50 対 萬都50 で合併企業をスタートさせた。その結果萬都はブレーキ、サスペンション、ステアリングの3部門をキープし、残りの部門は売却した。2002年8月に平沢工場のシャシモジュール部門と完成直後の龍仁シャシモジュール工場は、

第10表 モジュール化のメリットとデメリット

比較項目	自動車メーカー	ティアワン部品メーカー
組立コスト	◎自社のメインラインで組み立てるより安い ●付加価値額が下がる	○付加価値額が上がる ◎売上高が増える
開発工数	○少なくなる ◎余った工数を他にまわせる	●増える
開発技術	■空洞化が予想される ○部品メーカーの技術力の活用	◎技術力が上がる ●ティアツー以下の部品を知るために必要な工数増
生産管理	○工数が減る	●ティアツー以下のメーカーが増える分、工数増
購買管理	○工数が減る ●ティアツー以下をコントロールできない	●工数増加 ○自主的にティアツー以下を決定できる
品質責任		■ティアツー以下の部品の保証・補償リスク
品質管理	○ティアワンに任せられる	●ティアツー以下を監督する責任が増える

◎大きいメリット ○メリット ●デメリット ■対処すべき重要課題

出所：大野陽男『日本の自動車部品産業』、カルソニックカンセイ(株)、2003年、96頁より作成。

現代モビスに売却した。

萬都は、ブレーキシステムが総売上の約40%、ステアリングシステムが約30%、サスペンションが10%を占めている。そして、シャシモジュールを現代モビスに売却した現代では、主にブレーキコーナシステムとダンバースプリングのモジュールを納入している。納入先としては現代・起亜の両自動車会社が約80%と圧倒的比率を占めており後述する現代モビスの登場以来、萬都と現代モビスは、現代・起亜への部品納入をめぐる厳しい競争関係にある。したがって萬都は、現代・起亜への依存体制を脱却して独自の道を歩むことを模索している。具体的には、GM大宇への部品供給の拡大や中国への事業展開などがあげられる。「中国を4つの地域に分けて事業展開することを考えている」(2003年10月30日ソウル萬都本社でのインタビュー)という。

3・3 生産のモジュール化

3・3・1 モジュール化と韓国自動車部品産業

韓国自動車部品企業への影響という点でこの間生じた大きな変化は、自動車メーカー、特に現代自動車と起亜自動車の2社がモジュール生産に踏み切ったことだった。モジュール生産とはそもそもは部品をまとめてひと塊にし、それを生産ラインに組み込むことで、全体効率化をはかる生産方式で部品企業の方が相対的に強いヨーロッパから始まり、アメリカ、アジアに拡大してきたものである。モジュール化は自動車メーカー、部品メーカー相互にメリットとデメリットを生み出す。第10表を参照願いたい。自動車メーカーにとっては組立コストが下がる、開発工数が減少する、部品メーカーの技術力を活用できる、その分余った資金をハイブリッド・エンジンや環境対策などに投入できるメリットがある。しかし反面で付加価値が下がりティア1以下の部品企業をコントロールすることが困難になるデメリットがある。他方部品メーカーにすれば売上額があがる、技術力が上がる、自主的にティア2以下を決定できる、といったメリットがある反面開発工数が増え、ティア2以下の部品の品質保証、補償リスクを負わねばならないといったデメリットもある。

モジュール化は、当初は組付けに始まり、さらに部品企業による設計・開発分担にまでいたるものである。またモジュール化には、同じ生産工程での組付けにしても、たとえばベンツのスマートの生産ラインに代表されるように十字型組立工程にサブアッセンブリーラインを配置して、ティア1がモジュール部品をそこで組立て組み込んでいく工法が1つのタイプとして稼動している。これは、日本では日産系の工場によく見られるもので、日産栃木工場や日産追浜工場のモジュールがそれである。いま一つの生産工法はVW ザクセン工場のその場合でモジュールサプライヤーが工場周辺の工業団地に配置され、ここからJITでモジュール部品を供給するものである。VW ザクセンでは、自動車部品は13個のユニットに分割され組付けられていく。

韓国の場合には労組との協定でサブアッセンブリーラインにティア1企業の従業員を入れることができないためベンツの生産方式や日産の生産方式を採用することができない状況にある。そのためVWのザクセン方式を採用してもジュール化を図っているのである。たとえば現代自動車の蔚山工場の場合には工場の周辺に部品企業や現代の部品会社である現代モビスの工場が隣接してモジュール部品の供給を行っている。

3・3・2 現代自動車のモジュール化と現代モビスの現状と将来

韓国自動車メーカーでモジュール化の最先端を走っているのが現代自動車で、現代モビスがティア1になって韓国自動車部品産業を取りまとめ現代自動車と起亜自動車への部品納入を実施している。現代モビスの前身は1977年に創立された現代精工にある。89年に自動車組立に参入したが、アジア通貨危機でこの部門から撤収し99年からモジュール部品事業を開始し2000年に社名を現代モビスに変更した。その後現代モビスは、2000年11月にカスコ天安工場、02年8月には萬都平沢のシャシモジュール部門、萬都龍仁のサッシモジュール工場を買収し、蔚山、天安両工場のアッセンブリーラインへのシャシモジュール、コックピットモジュール納入を開始した。さらに2002年には東風悦達起亜工場が稼動する江蘇省塩城にはシャシモジュール工場を、04年には北京現代汽車にシャシモジュールとトランスミッションを供給するための工場の建設が進められている。

現代自動車がかくもモジュール化を積極化させる理由はいくつか考えられる。1つは現代自動車や起亜自動車のコスト削減である。モジュール方式一般の効用として自動車メーカーは組立コストの削減を図ることが出来るからである。その際モジュール化のいま1つの効用である部品企業の高い技術力の活用は現代自動車側にはない。なぜなら現在の韓国部品企業のなかでそうした高度技術を有する部品企業はまだそう多くはないからである。逆に部品企業の低技術水準ゆえに現代・起亜両自動車は、部品企業の自立化や抵抗を憂慮することなく自在にモジュール化を推し進めることが出来るのである。しかし現代・起亜両企業による「育成の意図なき部品企業への限りないアウスボイティング」は長期的には現代・起亜両企業に「負の遺産」となって跳ね返ることは間違いない。

2つめの効用は、ティア2に日・欧・米の在韓部品企業を組込むことで、現代モビスのブランド名を高めることが出来るからである。アジア通貨危機後に韓国市場に主要な海外部品メーカーが参入したことは現代モビスの活動を容易にしたといえるのである。

3つめの効用は、韓国での労働組合対策である。近年韓国での労働争議は激しさを増している。特に

第11表 韓国自動車部品産業の中国進出（1981～2003年まで）

設立年	設立件数	雇用人数
1981	1	40
1991	2	725
1992	1	480
1993	2	856
1994	4	850
1995	2	2,100
1996	4	1,101
1997	2	236
1998	1	42
1999	1	10
2000	4	535
2001	5	560
2002	20	1,842
2003	8	582

出所：韓国自動車部品協同組合資料より筆者作成。

大手自動車企業にとって労働争議は頭痛の種である。したがって現代自動車や起亜自動車が部品部門を切り離し、別会社が部品企業を取りまとめて管理するほうが効率的だという判断が働いても不思議はない。理想をいえば、サブ・アッセンブリーラインを併設してそこでティア1企業がティア2企業を管理して組付け作業をおこない得れば完璧なはずである。しかし現状では労働協約で同一社屋内で異企業の従業員を就業させることが出来ないため、アッセンブリーラインに隣接して現代モビスが別社屋でモジュール組立を実施して現代自動車に部品を供給しているのである。

4つめの効用は、世界の大勢がモジュール化に動いていると判断してその波に乗るためである。世界主要企業を絶えずベンチマークし世界の大勢と世界多国籍企業の戦略に合わせる韓国主要自動車企業の企業戦略は、モジュール化への傾斜である。なぜなら中国進出でもアメリカ進出でも自社の部品企業の資本・技術・ブランド力の不足は、モジュール化による世界トップ部品企業の力の組み込みと活用なくしては存在しないからである。

3・4 部品企業の中国進出

3・4・1 韓国企業の中国進出

アジア通貨危機後に生じた新しい変化は、韓国自動車部品メーカーの中国進出だった。この動きは、韓国自動車メーカーの中国進出の本格化とともに積極化した。1997年に起亜は、中国江蘇省塩城で東風悦達と合併で工場を立ち上げ、2003年に入り小型車千里馬の生産に着手し、2000年には現代自動車が北京ジープと合併で生産拠点を立ち上げた。現代自動車は、2005年にはアメリカのアラバマ州に新工場を立ち上げる予定であり、これまでのインドと並んで中国も重要な海外生産拠点得に組み込まれており、今後中国部品企業の数が増加することが予想される。

韓国自動車部品企業が中国進出を開始したのは、韓国自動車部品協同組合の資料による限り1981年をもってその始まりとする。そして94年から96年にかけて増加し2002年には再度急増する（第11表参照）。それは主に韓国での労賃上昇やウォン切り上げにともない労働集約的な部品部門が低賃金を

求めて中国に進出した結果だった。進出先は、韓国と地理的に隣接する中国東北と山東半島地域が中心だった。進出目的も当初は持ち帰り輸入を目的とした工程間分業製品が主なものだった。

しかしこの動きは1997年から98年にかけてのアジア通貨危機の影響で一頓挫する。ウォン安が、企業の海外進出メリットを打ち消す役割を演じからである。ところがその後の急速な韓国経済のV字型回復と前述した起亜と現代両自動車会社の中国進出は、韓国部品企業の北京（現代自動車）、塩城（起亜自動車）進出を加速度させたのである（第11表参照）。現在中国に進出している韓国の自動車部品企業数は1981年以降2003年までに韓国自動車部品共同組合の調査によれば57社であり、今後は増加していくことが予想される。韓国産業の空洞化問題が叫ばれるゆえんである。

3・4・2 中国進出企業 S社・T社のケース

3・4・2・1 S社の中国進出

S社は1969年設立で、自動車のケーブルを生産している。この業界では古手の部類に属する。京畿道安山（100人、ケーブル生産）と忠清道天安（198人、コントロールケーブル生産）に工場を有する。起亜を中心に現代にもケーブルを供給している。

S社は、1991年には遼寧省瀋陽に、94年には北京に工場を設立した。ここを選択した理由は、距離的に韓国と近く、ソウル・瀋陽・北京は航空便で結ばれ、瀋陽は重工業地帯でインフラも相対的に悪くはない。北京は、首都で情報が豊富であるだけでなく現代自動車の進出地でもある。また瀋陽には朝鮮族も多く管理者として優秀な人材が確保できる。

日本の製造業企業では上海に進出する企業も少なくないが、同社は上海をはじめ長江デルタを意図的に避けたという。たしかに上海は金融やサービス、アパレル、ファッション産業などには向いているが、労賃が高いため製造業には向いていないと判断したからだという。同社が心がけている中国進出の原則は「適材適所での生産」である。自動車用ケーブルのうち比較的加工度の低いスパークプラグやバッテリーケーブル、プレス部品は瀋陽工場で生産し、労賃が瀋陽の2倍になる北京工場ではコントロールケーブルやスピードメーターケーブルなど比較的加工度の高い製品を生産している。北京は、中国の首都ということもあって、さまざまなビジネス業務を行なうのに都合がいいだけでなく、現代自動車の提携先の北京ジープの根拠地であることも重なって、中国進出の司令塔的役割も持っている。

現地派遣社員は、瀋陽には常駐せず北京には部長級の技術者が1人常駐しているという。瀋陽の方は朝鮮族の中国人工場長がすべてを仕切っているのが彼に任せている状況だという。瀋陽の従業員教育は韓国での3カ月研修を経て中国に返す方法で行っている。また91年以降毎年2年契約で訓練生を募り韓国本社で働き帰国させている。瀋陽近郊の特定の村を選択しそこから毎年テストで合格したものを韓国で就業させており2003年までにその数は400人に達した。彼らのなかに朝鮮族はいない。彼らは韓国から帰国すると出稼ぎでためた資金で家建て裕福な生活を送っている。現在は息子の世代になっているが、いまなお出稼ぎは続いている（2003年5月7日S社のソウル本社でのヒヤリングによる）。

3・4・2・2 T社のケース

T社の創立は1976年でバスの自動開閉機の生産に始まる。T社は、その後日本企業と提携して安全装置の生産や不凍液、潤滑油の販売に手を広げ90年代に入ると中国への進出を開始した。中国への進

出の最初のケースは1993年に瀋陽に中国企業と合併で不凍液、潤滑油の販売会社を設立したことだった。韓国側 T 社 65%、中国側 35%で出発したが、2003年3月には韓国側が80%、中国側が20%へ変更した。当初は各社が、それぞれ不凍液や潤滑油の販売網を持っているためなかなか販売網が広がらなかった、という。しかし現代自動車や起亜自動車が中国に工場を設立してくるにともない、販路も拡大を開始している。

第2番目は、開閉器の生産のため江蘇省張家港市へ進出したケースで、交渉途中で合併のパートナーが死亡したこともあって、計画の変更を余儀なくされたが、行く行くは、東風悦達起亜へのドア部品の納入を計画しているという。

第3番目は2001年に北京に T 社 14.5%、韓国企業の中国現地法人 85.5%をもって設立した合併会社で、不凍液、潤滑油の販売会社である。これは実質的には100%韓国会社で、現代自動車用の潤滑油と不凍液を販売しており年々販路を拡張しているという（2003年5月7日 S 社のソウル本社でのヒヤリングによる）。

3・4・2・3 H 社のケース

H 社の設立は1992年で、主要な生産品目はガソリンポンプとそのモジュール製品である。忠清南道牙山に主力工場があり、蔚山にも工場を持っている。当初忠清南道に工場を持ったのは、京畿道やソウルは賃金が高く、安い賃金を求めたことにある。その後現代や起亜自動車が工場を設立したので、そこへの部品供給で便宜を受ける結果となった。したがってオイルポンプはすべて現代と起亜自動車に供給している。現代自動車のオイルポンプの60%は H 社が供給し、残りの40%は韓国デンソーが供給しているが、2004年には H 社 75%、韓国デンソー 25%へその比率を上げる計画である。従業員は211人。ベンダーの数は約60社で、そのなかには日韓合併、韓国ローカル企業、欧米企業が含まれている。部品は約50品目あるが、現在技術的に国産化できない部品が2-3品目あり、これらは日本から輸入している。現在の R&D 費用は総売上の5%程度であるが、将来は10%まで上げることを考えている。

H 社の海外展開は、いまのところ2社で、2002年にインドと中国の瀋陽に工場を設立した。インドでは現代自動車にガソリンポンプを生産し、瀋陽でも同じくガソリンポンプを生産し第一汽車に製品を供給している。瀋陽の工場は、従業員35人で、ヘッドは中国人で朝鮮族の責任者はいない。「特に朝鮮族の雇用は意識していない」（2003年5月28日 忠南牙山のオフィスでのインタビュー）と H 社理事の Y 氏という。もっとも Y 氏自身が、ソウル大出身で英・日・中、3カ国語に堪能なので、語学やコミュニケーション面で問題を感じていない、ということかもしれない。瀋陽工場のパーツは韓国に持ち帰ると同時に瀋陽から江蘇省塩城の東風悦達起亜企業と北京の現代自動車への供給を行っているという。

また現代自動車のアメリカ合衆国アラバマ州の工場への進出は考えていないという。理由は、アラバマ工場の生産台数目標は30万台であるためである。組立工場は年間30万台でも採算は合うであろうが、部品企業は、30万台では採算が合わないためである。したがって、現在アラバマ州以外の土地への進出を考えているという。

3・4・2・3 韓国企業の中国進出の教訓

韓国企業経営者がしばしば口にする言葉に「適材適所」がある。前掲 S 社でも T 社でも聞いた言葉だ

が、いずれの経営者も中国での生産拠点の選択は「適材適所」で実施すべしと述べていた。「中国は広い。全中国を市場化することは不可能である。中国は規模や人口で見れば1省が優に韓国1国に匹敵する。したがってまず1省を抑えることが肝心である」。

かつて1990年代初頭に中国に進出した日本の2輪車のエンジンパーツメーカーA社は、国営集団企業と合併を組んで全中国市場の席卷を構想して失敗したことがある。日本流の常識でいえば国営企業は全幅の信頼を置くことができるが、中国では逆に合併のパートナーとしてもっとも気をつけなければならない相手がこの国営集団企業なのである。案の条で、全中国市場を席卷しようという野望にも似たA社の試みは、代金未回収、コピー製品の横行などもあってろくも崩れ、規模縮小を余儀なくされたのである。かつて全中国の占領を夢見て開始された日中戦争は、8年間の戦闘の末に45年8月に日本の惨めな敗戦に終わった。この教訓は肝に銘じる必要がある。

「適材適所」で生産することと関連して注目されることは、地域密着型の企業戦略を採用していることである。たとえば瀋陽に進出したS社の場合は周辺の特定の村から労働者を募集し彼等を訓練して自社の従業員に仕立てあげているし、江蘇省の塩城に進出した起重自動車の場合には、塩城の地に根を下ろし、この企業と連携を持ち塩城の大学や専門学校と連携して人集めや技術改良を進めているという。中国進出に当たっての留意点として、「適材適所」「現地密着」型の生産という観点は、日本では決して珍しいことではないが、いま一度振り返ってもいい視点ではないか。

韓国企業が中国進出で活用する人材が朝鮮族である。インタビューして現地工場の責任者や現場ヘッドに朝鮮族を活用しているケースは多い。朝鮮族は、単に韓国語を解するだけでなく韓国人の文化や行動パターンも理解できるわけで、その意味でも良きパートナーたりうるのである。反面彼等は、当然のことながら中国人として中国の文化や行動も熟知しているわけで、韓中両国の間にあってその仲介の役割を果たすことが出来るのである。朝鮮族の活用なくして韓国企業の中国展開はありえないというのが、現在の実情であろう。その意味では日本企業は、中国にそうした仲介役をもっていないわけで、同様の機能をもつ者を早急に作るものが求められているのである。つまりは中国語と中国文化を理解する若手要員の育成は、文教政策の一環として早急に進められる必要がある。韓国企業の中国進出は、主に中国東北地方や山東半島といった北方に重点が置かれ、広東、福建、江蘇省を中心に進出している台湾系企業とは好対照をなしている。韓国企業が東北や山東を中心に進出するのは、距離的に韓国と近いことが第1に上げられよう。夕方に部品を送れば山東の場合には翌朝に届いており、即座に作業に入ることが可能だといわれている。山東地域は、韓国経済圏の一環であり、韓国企業の裏庭なのである。山東半島の主要都市を訪れると道路標識が中国語と韓国語で併記されていることはそれを如実に物語ろう。いま1つの理由は、これまで述べてきたように朝鮮族の存在である。瀋陽に韓国企業が集注する1つの理由が朝鮮族の活用である。先に紹介したS社、T社はいずれも瀋陽に中国工場を持っており、S社の瀋陽工場のように朝鮮族のマネージャーに工場を任せるというケースは非常に多いのである。

中国でコピー製品に悩まされるのは日本企業だけではない。韓国企業も同様である。特に加工度の低い廉価品の場合は、その被害に合うことが多いことは日韓企業ともに同様のことである。前掲T社をインタビューした際「コピー製品が出回ることは避けられない。したがって、価格設定する際にコピー対

策費を含めたものになっている」と回答した役員がいた（2003年5月7日ソウル本社でのインタビュー）。コピー製品の方が一般的には安いわけだから、コピー対策費を盛り込んだら余計競争が困難になるのだろうが、コピー製品にはない「何か」をオリジナル製品が持っているなら、それをオリジナル製品に上乘せることは不可能ではあるまい。考え方としては参考になる発想ではないか。また韓国企業としては、コピー製品に対して訴訟はするが、それは抜本的な対策ではない、品質こそ重要とも回答してきた。つまり訴訟をしても時間がかかるし、仮に勝訴しても相手から賠償金が取れなければ、勝訴の意味は少ないからである。むしろ最近では耐久テストを義務付けている外資系企業が増えてきたので、しっかりした製品でないと販売できない、逆にしっかりした品質の製品であればかならず販売できるし、したがって品質を向上させれば必ず販売できる、品質を向上させれば心配は要らない、というわけである。たしかにしっかりした製品を作りつづけければ道は開けるかもしれない。しかし他方でコピー製品の摘発と実態の公開、政府への抗議と対策の要求は忘れてはなるまい。また近年中国政府はコピー製品取り締まりの方向を強めており、両者の努力で真の解決の道は開けていくであろう。

韓国企業の首脳とインタビューしていて「中国での儲けは考えていない」と回答する役員は数多い。もっともインタビューを続けていると、中国では独資のほうが合弁より儲かるなどと回答するので、儲けを考えていないはずはないのだが、仮に中国では儲けなくとも別に儲け口があると解するのが正しいのだろう。それは中国から安い製品を輸入してきて、自社製品に組み付けることで韓国での製品コストが下がるのであれば、結果においては儲かるので、何も中国で儲ける必要はないという意味なのである。さらに2003年には現代自動車が進出する際、韓国への自動車部品総輸入額の10%を中国から輸入することを中国政府に約束してはじめて進出が許可されたと伝えられている。したがって現代自動車系の部品会社は中国で生産し、それを韓国に輸入することが求められているわけで、親会社のためにも損でない限り中国で生産する必要性はあるのである。「中国で生産し韓国へ輸入する際、仮に品質が同じであれば何割ぐらいの価格差があれば受け入れるか」という質問に対してインタビューした企業の多くは3割の価格差をあげていた。ほぼ日本企業が中国から輸入する際の価格差と同一である。

もっとも現代自動車と中国政府の約束が事実なら、こうした約束ほど韓国の自動車・同自動車部品産業の空洞化を促進するものはあるまい。なぜなら韓国自動車部品産業の立場からすれば中国に進出する必要がない企業でも現代自動車のために進出することを余儀なくされるわけで、中国進出に経済外的強制が加わることとなる。これは韓国自動車産業のためには決してよいことではない。しかし韓国自動車産業の“雄”・現代自動車の意思が韓国自動車業界の意思であるということになれば、韓国自動車部品産業にとって、それ以外の選択肢を選ぶことは困難なのである。

4 現状の問題点

4・1 労使紛争

現在韓国自動車・同部品産業は、激しいグローバル競争のなかにあるといっても過言ではない。日本自動車・同部品産業は、韓国より自動車産業のスタートが早かった分だけグラバリゼーション下で、ある程度の試行錯誤を試みる余裕があるが、韓国の場合には後発組だけにその余裕に乏しい。そのしわ寄

第 12 表 年度別労使争議現況

年度	ストライキ件数		ストライキによる影響（完成車）		部品業界 喪失額 （億ウォン）	喪失額 合計 （億ウォン）
	完成車	部 品	喪失生産額 （億ウォン/千台）	喪失輸出額 （百万ドル/千台）		
1987	4	131	3,753	250	1,689	5,422
1988	5	36	8,133	360	3,430	11,563
1989	3	113	7,800	250	3,510	11,310
1990	3	67	3,477	80	1,597	5,074
1991	5	66	7,844	233	3,874	11,718
1992	1	47	5,494	143	2,807	8,301
1993	2	9	6,697	142	3,408	10,105
1994	4	14	2,949	90	1,584	4,533
1995	5	5	3,714	142	1,612	5,326
1996	5	15	5,051	202	2,627	7,678
1997	6	32	17,178	570	8,792	25,970
1998	2	4	12,843	753	6,845	19,688
1999	5	3	4,095	205	1,929	6,024
2000	4	11	9,191	342	4,970	14,161

出所：韓国自動車工業協同組合資料より作成。

第 13 表 産業部門別年間給与額

（単位：ウォン）

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
自動車製造業	3,675,165 (100)	4,528,815 (100)	4,467,237 (100)	3,427,334 (100)	3,616,240 (100)	4,611,991 (100)	4,898,311 (100)
自動車部品製造業	1,530,955 (42)	1,897,878 (42)	1,907,019 (43)	1,308,633 (38)	1,675,167 (46)	2,105,580 (46)	2,283,846 (47)

出所：韓国統計庁 HP, <http://www.nso.go.kr/> より作成。

せは労使紛争の増加となって現れている。第 12 表を参照願いたい。1990 年代初頭まで継続した労使紛争は、90 年代前半は小康状態を継続した。しかし 97 年のアジア通貨危機で再度紛争は上昇しその後は急速に沈静化の方向に向かった。この間たしかに「労使政委員会」の発足やアジア通貨危機後の不況の厳しい環境下で争議件数そのものは減少してきているが、しかし沈静化という方向ではない。

2003 年 6 月末からの現代自動車労組の断続的なストライキは、賃上げのみならず労組の経営参加要求が含まれていただけに長期化し、容易には双方の妥結点が見出せなかった。6 月 20 日から始まった現代自動車の残業拒否や時限・全面ストは、7 月いっぱい続き、影響は 1000 億円とも言われ生産に影響が出始める状況だったという。特にその被害は部品企業にも現れており操業停止にともなう生産減は部品企業の操業低下となって現れている（「日本経済新聞」2003 年 7 月 29 日）。現代自動車のストは、同年 5 月の韓国トラック運転手達で構成される貨物特殊雇用労働者連帯（貨物連帯）のストとともに韓国経済に影響を与え、2003 年スタートした盧武鉉政権もその緊急な対応が求められているのである。しかしこの問題は単に輸送や自動車といった産業固有の問題ではなく韓国のシステムそのものに潜む構造的な問題だけに簡単に片付く問題ではないのである。

4・2 賃金格差と国際競争力

その最大の理由は、大企業と中小企業との賃金格差が縮小しない点にある。第13表は自動車産業と部品産業の賃金格差を表示したものである。アジア通貨危機直後の98年の賃金格差は100対38と極端にその差が拡大したが、その後経済がV字型回復を遂げた後でもその格差は縮まってはいない。二重構造とも言うべき格差構造は依然として続いており、それが韓国自動車産業の国際競争力のひとつの源泉となっているのである。2003年に入りストライキが頻発する理由のひとつはこの二重格差にあるし、労使双方が譲れない一線である理由も、国際競争力の源泉、この1点にあるのである。

繰り返しになるが、この二重格差こそが韓国の国際競争力の源泉なのである。したがって、韓国産業の国際競争力の優位性が低賃金にあるという一般的主張は正確ではない。労賃は日本と比較すればたしかに安い、しかし製品のなかに占める労賃部分の大きいアパレル製品や雑貨といった製品ならば、価格差は労賃で説明できるだろうが、自動車や造船、鉄鋼などになると労賃部分は平均しても10%以下にしかすぎず説明要因としては根拠薄弱である。その他考えられ得る諸要因を挙げれば、公共料金の安さ(鉄道、バス、地下鉄、電気・ガス・水道料金など)、低ウォン相場、税金制度などをあげることができよう。しかしこうした公共料金などの諸要素の安さを総体として構造的に支えているものこそが、韓国の社会を二分する二重構造なのである。

おわりに

以上2004年初頭までの韓国自動車産業の現状を概観した。現在韓国自動車産業と同部品産業はまぎれもなくひとつの岐路に直面していると考えられる。その岐路とは、海外自動車産業の再編の波のなかで、海外生産を拡大する事でこの苦境を離脱する道を選択するか、さもなければ韓国のなかで高度技術を駆使したバランスある自動車産業の発展を保障するかである。前者の道を歩むのであれば、韓国の産業空洞化は今後一層拡大するだろうし、台湾、日本、さらにはアメリカなど欧米各国のミニ版の道を歩むこととなろう。しかし後者の韓国独自の道を歩むのであれば、まずもって二重構造的格差を是正する必要がある。その意味では韓国の労働組合の現在の姿と彼らの要求は、短期的には韓国の国益に損害を与えることは間違いないが、長期的に見れば韓国が第3の先進国の道を歩む通過儀礼を自らに課している側面も理解すべきではないか。