

# 韓国自動車産業の サプライヤー・システムの現状と評価

李 在 鎬

## 1. はじめに

本研究は、1990年代末の経済危機以降の韓国自動車産業の全体像を考察し、その構造的特徴と問題点を導出するためのものである。

従来の韓国自動車サプライヤー・システム研究の主要な特徴は、いわば育成と内部ネットワークやそれらの協力関係を重視する、日本型中間財取引システムを先進的なものとされてきたという点にある。韓国自動車産業のメーカーとサプライヤーとの分業と協力関係に重点をおいた研究としては、Hong, Jang-Pyo (1995)、Seo, Yoon-Joo・Ryu, Chu-Ho (1999) などがある。これらは、取引コスト論の観点から、韓国自動車産業における協力関係が効率性に繋がることを検証しているが、構造論的な考察に傾斜しており、機能統合による成果などの行動論的考察は不十分である。

一方、当該分野に関する国際比較研究として、Dyer and Chu (2000) がある。同研究は、韓国、アメリカ、日本の完成車メーカーと部品サプライヤー間の関係を信頼形成要因を中心に設問調査を通じて比較分析した結果、企業間信頼構築においては、3ヶ国に共通して Process (行動論) が Hostage (構造論) より説明力をもつと示唆している。但し、分析方法の限界もあり、完成車メーカーと上位サプライヤーとのフラットな関係分析にとどまっており、信頼を構成する要因に偏っており、3者間の行動・構造・制度的特性が明確に示されていない。

また、丸山・趙 (2000) は90年代までの韓国の自動車部品サプライヤー・

システムの特徴を次のように述べている。

第一に、韓国自動車部メーカーの外注比率は約65%であり、日本のそれ(70%)と比べ、若干低いと言われている。しかし、同時期における欧米のメーカーにおける平均的な外注比率よりは高いことになっている。

第二に、韓国自動車部品サプライヤー・システムも、重層構造を成しているが、その重層化の程度は比較的低いとされている。従って、1次サプライヤーの数が日本より多く観察される。その中に「系列企業」や「関係企業」との取引金額(納品額)は全体の40%を占めているのが特徴である。ここで、系列企業というのは自動車メーカーと同じ企業集団に所属している企業のことを指しており、関係企業とは自動車メーカーの創業主や筆頭株主や大口株主の親族が所有する企業を意味する。

韓国自動車部品サプライヤー・システムの第三の特徴は「垂直系列化」と言われている。つまり、専属部品メーカー、すなわち1社のメーカーにのみ納品するサプライヤーの比率が高いという点である。その比率は、1988年には66.5%であったが、1997年には57.3%へ徐々に下がっているが、依然として過半数を占めている。

第四に、韓国のサプライヤー・システムの1次サプライヤーはその規模が小さく、1996年における1次サプライヤーの95%が中小企業となっている。

また、韓国サプライヤー・システムの行動論においては、日本のようなシステム納入が少ない(Pock (1994))ものの<sup>1</sup>、このような韓国自動車部品サプライヤー・システムにおける垂直系列は「海外技術の効果的な学習過程」に大きく貢献していると評価されている(Hong (1995))<sup>2</sup>。これに対して、日本自動

---

1 Pock, Dueck-Kyu(1994)「韓国自動車産業の垂直的部品取引特製に関する研究」ソウル大学経済学博士論文。

2 Hong, Jang-Pyo(1995)「韓国下請系列社の構造的特質に関する研究」『韓国中小企業学会誌』韓国中小企業学会、pp.20-32。

車部品産業の系列構造は「企業間共同の問題解決」に寄与してきたといえる。

但し、これらの研究には1990年代末の韓国経済危機以降の実情が反映されておらず、特に経済危機や産業構造再編の意義を鑑み、新たな観点から全体像を捉えなおす時期にきていると考えられる。実際、経済危機以降、韓国の自動車産業における所有支配構造と市場構造が変化するにつれ、サプライヤー・システムも大幅な再編に迫られてきた経緯がある。

本研究では、このような問題意識から韓国自動車産業におけるサプライヤー・システムの現状を分析し、評価する。その過程で、その構造的な特徴と潜在的な脆弱性についても斟酌しようとする。

韓国の自動車部品産業においては、『2007年度韓国自動車産業便覧』のリストに掲載された245社のデータの分析に基づいており、一部の定性的データにおいては、近年における筆者のインタビュー調査に依拠している。

次節以降において、韓国自動車部品産業の生成と発展の歴史を概観した上で、部品サプライヤーのデータ分析結果を吟味した上で、その的確な評価を試みることにする。

## II . 韓国自動車部品産業の発達過程

### (1) 韓国における自動車産業の生成

韓国自動車産業の発祥は、1955年「国際車両製作株式会社」で生産されていた数台の「シバル」というシブ型車に遡る。当時の韓国自動車部品産業は補修用部品の一部を生産していたが、その生産力は劣悪なものであった。かといって、シバルのメーカーである「国際車両製作株式会社」など初期の韓国自動車メーカーが海外の部品を仕入れてきて単純な組立のみを行っていたかという点、そのような単純組立向けですら、投資する十分な資本を備えていたわけではない。そこで、国際車両製作株式会社はたとえ手工業的な幼稚なレベルであっても、部品の国産化を進めざるをえなかったと考えられる。同社の1956

年時点の年次計画には、エンジン部品の中で、シリンダーブロック、シリンダーヘッド、インテーク、イグズストメニフォルト、燃料タンク、マフラー、フライホイールカバー、オイルゲージ、ウォーターポンプ、メタルベアリング、フェンの羽などの国産化が含まれていた。とはいうものの、そのような試みは、近代的な生産技術とは程遠いものであったと思われる。したがって、当時韓国における自動車部品産業は、このような胎動し始めた組立産業を支えるほどの力量が十分備わっていたと言えず、苦戦を強いられていた。

その後、軍部によるクーデターという政治的な混乱の中で、「セナラ自動車」が登場し、KD生産を中心に量産体制が築かれ始めていた。当時の記録によると<sup>3</sup>1970年には約200社のサプライヤーが存在していた。しかし、部品国産化においては補修用を除けば、単純な部品に限定されていた。また、完成車メーカーにも、部品メーカーに対して指導や支援を行う能力が十分備わっておらず、メーカーとサプライヤーとの緊密な協力関係は期待できない状況であった。

## (2) 自動車産業国産化と部品産業の発展

韓国の自動車部品産業の転機になったのは、1973年「現代自動車」による固有モデルの開発とみることができる。当時フォード社との合弁一貫工場を目指した交渉に挫折し、経営自主性と独自資源の重要性を痛感していた現代自動車が、政府の手厚い支援のもとで独自モデルの開発に乗り出していた。

そのような自動車モデルの国産化が部品の国産化を牽引しており、結果的に部品サプライヤーの納品の機会が増えていた。また、国内需要の拡大や政府の強力な部品国産化の政策があいまって、部品産業の基盤が整えはじめた。一方、メーカーとサプライヤーとの関係は、当初政府の政策によって進められていた水平的分業体制が実効性を得られておらず、事実上形骸化してしまったため、

---

3 Park, Won-Jang, Kwon-Hyong Yi(2005)『韓国自動車産業50年史』韓国自動車工業協会。

メーカー主導のサプライヤー・システムへシフトしていた。

1980年代に入ると、北米市場を中心とした自動車輸出も好調になり、1986年にはサプライヤー数が約930社を数えるようになる。また、売上増加により、その生産規模も拡大しはじめた。一方、北米進出と頓挫を契機に、品質や性能の向上の必要性を痛感した。そこで、日本自動車産業でよくみられるメーカーとサプライヤーとの緊密な協力関係による競争力強化が声高に叫ばれるようになり、メーカーからの技術指導などが活発に行われた。しかし、部品サプライヤーの品質や技術水準は依然として先進国と比べると大幅に遅れをとっており、メーカーとサプライヤーとの間で閉鎖的な垂直的な関係が定着する結果となった。

1990年代半ばまでは、国内のモータリゼーションと北米市場進出の好調により、自動車生産台数は250万台を突破していた。この時期に、部品サプライヤーの技術水準も急速に向上するにつれ、以前までは国内調達が困難だったがゆえに、輸入に依存せざるを得なかった輸出向け自動車に対する主要部品も、国産部品に取って代わりつつあった。その結果、自動車部品産業の規模も1980年代中ごろから1990年代中ごろまで約10倍以上の急成長を遂げている。市場規模拡大とともに、部品サプライヤーの数も1997年には1339社にまで膨れ上がっていた。完成車メーカーと部品サプライヤーとの関係は垂直的構造が強化されており、半数以上のサプライヤーが1社の完成車メーカーと取引を行っていた。同時期は、日本でみられる、主取引先である親企業からの技術指導、資金支援も導入されている。また、完成車メーカーの新車の企画や設計の段階にサプライヤーが参画する「デザイン・イン」などもこの時期に試みられている。

しかし、韓国自動車産業はアジア地域における外貨為替危機に、過剰投資や不健全な財務状態が重なり、1998年以降は、構造調整を余儀なくされた。その過程で、主要部品を生産していた中堅部品サプライヤーの多くが外国部品サプライヤーへ買収された。外資誘致策により、外国サプライヤーの国内進出が活発になったのである。2002年頃には、外国サプライヤーの投資企業が200

以上に急増している。

そのような経済や産業のあり方の急激な変化の中で、完成車メーカーと部品サプライヤーとの関係にも系列の再調整など一定の変化がみられる。それに伴い、部品取引における垂直的な関係が多少緩和されるようになり、透明な取引を重視する動きが見受けられる。外資拡大の影響により、部品サプライヤー側の交渉力や独自技術力が高まっており、完成車メーカーの部品サプライヤーへの支援よりも互恵的な協力関係の構築が求められるようになった<sup>4</sup>。

韓国の自動車メーカーは、近年において日本のサプライヤーでみられるゲストエンジニア (guest engineer) などについて強い関心を示しており、サプライヤーとの協働システムを模索中であるが、新車開発でのサプライヤーとの協力情報共有における隘路などを吐露するサプライヤーも少なくない<sup>5</sup>。

依然としてグローバル市場で高いパフォーマンスを示している日本型を理想の軸とする考え方は大前提となっている。

一方で、経済危機以降、身近なところまで布陣を構えてきているグローバルサプライヤーとの提携を重視する観点も、一部実務家や研究者の間で見られるようになった。

いずれにしても、断絶的ともいえる急激な変化の岐路にたたさされている韓国の自動車部品産業の現状を俯瞰し、分析し、記述することが先行されるべき課題と考えられる。

次節から、近年における韓国自動車部品産業の現状について概説する。

### III. 韓国自動車部品産業の概要

#### (1) サプライヤーの規模

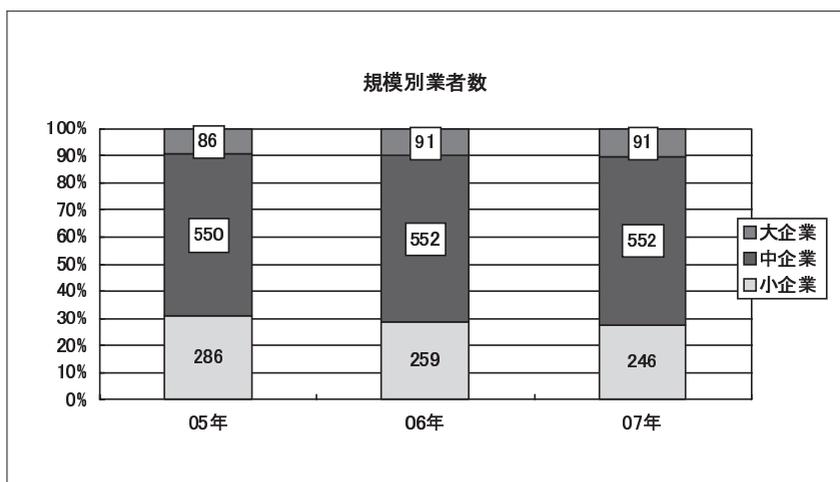
韓国の自動車部品サプライヤーの分布を下記の (図表 1) で掲載している。

4 Park, Won-Jang, Kwon-Hyong Yi (2005)、前掲書。

5 聞き取り調査、現代自動車本社、2007年6月22日。

ここで特徴と言えることは、サプライヤーの中で、大企業といえる企業群は依然として10%前後にとどまっているという点である。但し、中規模の企業が過半数を占めており、一定のバランスはとられている。さらに、僅かではあるが、大企業と中企業の割合が近年増加しているということが分かる。

(図表 1) サプライヤーの規模別分布



(注) ここで中小企業とは、従業員300人未満の企業、または資本金80億ウォン以下の企業をいう。中企業と小企業との区別においては、その峻別が容易ではないが、ここでは、従業員の人数は300人を超えていながらも、資本金が80億ウォン以下のものを、中企業と分類している。

(出典) Shin, Dal-Soeck 編 (2007) 『自動車産業便覧』韓国自動車工業協同組合、p.27。

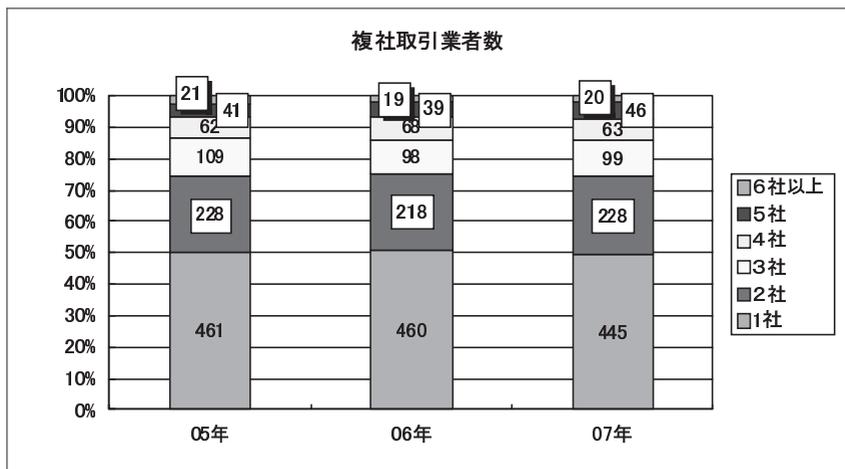
## (2) 部品取引の専属性と上場取引企業の分布

サプライヤーの納品先数の分布を示すと、1社の得意先と集中的な取引を行っている企業は、約5割程度を推移している。また、2社の完成車メーカーと取引を行う企業が全体の約25%を占めているが、この中には、現代・起亜自動車グループ間の部品取引が含まれている。

これらの点を勘案すると、近年においても依然として専属的な取引の慣行は

根強く残っていると見える。但し、これらの専属的取引の比率は過去と比べると徐々にではある減少している。例えば、丸山・趙 (2000)<sup>6</sup>によると、1社のメーカーと取引を行う専属型部品サプライヤーの占める割合は、1988年には66.5%、1997年には57.3%と減少しつつある。

(図表 2) サプライヤーの複数のメーカーとの取引状況

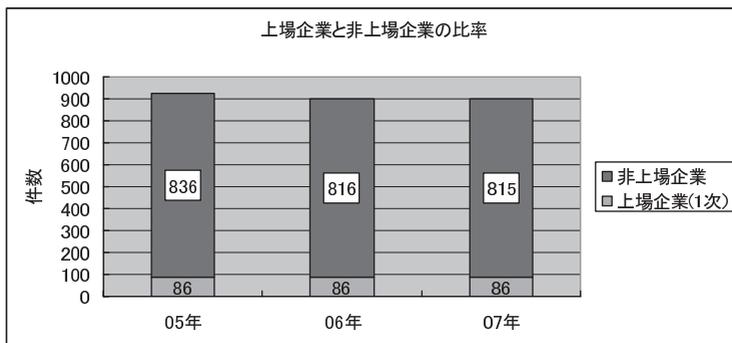


(出典) Shin, Dal-Soeck 編 (2007)、前掲書、p.28。

一方、自動車部品サプライヤーの中で上場企業が占めている割合は平均 10% 程度を示している。今回のレビューでは、上場企業と大企業との関係を明確に捉えることはできなかったが、両者ともに 10% 程度の割合を占めていることから、韓国の部品サプライヤーが韓国市場の中では一定の成長を遂げてきたと評価できるかもしれないが、グローバルな視点からみると、規模の面でも、資金調達など経営の裁量の面においても、依然として成長の余地があると思われる。

6 丸山恵也・趙亨濟 (2000) 『比較研究 日韓自動車産業の全容』 亜紀書房。

(図表 3) 上場・非上場サプライヤーの比率



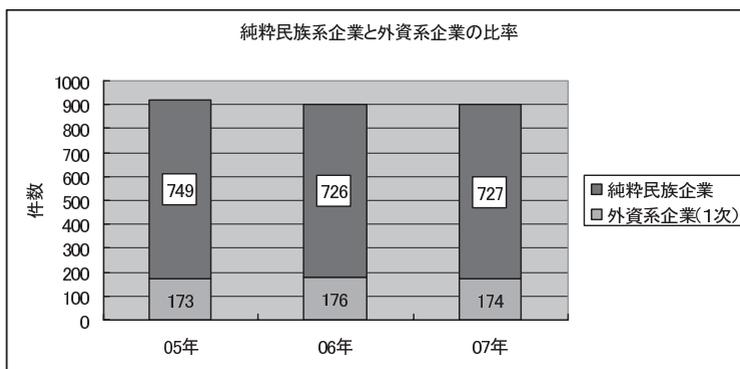
(出典) Shin, Dal-Soeck 編 (2007)、前掲書、p.28。

### (3) 外資系部品サプライヤー

韓国の自動車部品産業においては、経済危機の前後に外資系企業の占める割合が大幅に高まってきた。現在外資系部品サプライヤーは全体の2割近くまで成長している。

その詳細については、サンプル調査結果を踏まえて、後述することにする。

(図表 4) 民族系と外資系のサプライヤー比率



(出典) Shin, Dal-Soeck 編 (2007)、前掲書、p.28。

#### (4) 完成車メーカー別協力サプライヤー数

韓国には 1990 年代末の経済危機に伴う、大々的な業界再編を経て、現在現代自動車、起亜自動車、GM 大宇、双竜自動車、ルノー三星、大宇バス、タタ大宇の主要 7 社の完成車メーカー体制となっている。そのうち、現代自動車起亜自動車を買収し、現代・起亜自動車グループを形成している。2001 年 11 月以降、現代・起亜自動車グループは、「現代・起亜協力会」という統合された協力会として登録している。とはいうものの、実際は双方の協力会をドラスチックに再編したわけではなく、事業の継続を前提に徐々に交流と融合を進めている。

筆者の聞き取り調査によると、現代自動車協力会と従来の起亜自動車の協力会の統合が本格的に進められているのは、近年のことである<sup>7</sup>。

GM 大宇自動車は 1984 年以來の大宇系のサプライヤー協力会を継承して「GM 大宇協信会」を組織し、運営している。まは、双竜自動車は、「双竜協力会」を結成しており、ルノー三星の場合は、「RSSA」という協力会を傘下に組織している。

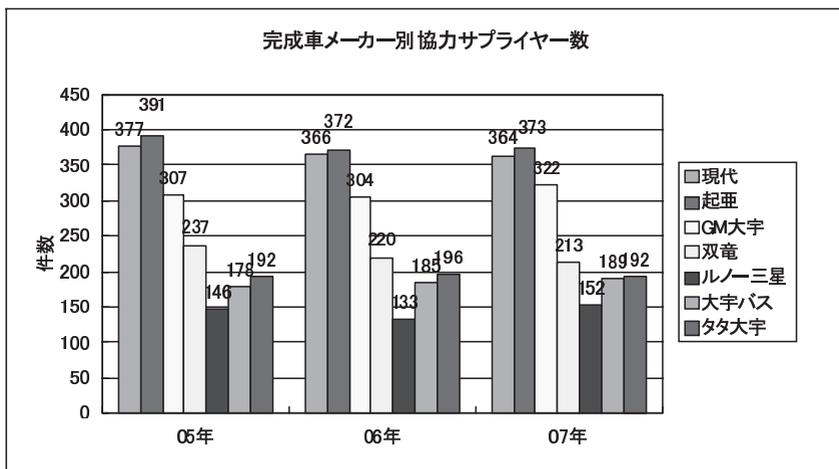
一方、事業所単位の各自動車メーカーが実際、安定的に取引を行っている協力部品サプライヤーの数は、(図表 5) の通りである。乗用車を中心に生産を行っている、主要 3 社である現代自動車、起亜自動車、GM 大宇の協力会の 2005-07 年までの規模をみると 304-390 社の範囲に及んでいる。これは、トヨタ自動車をはじめとする日本の自動車メーカーの協力会の規模と比べると 80-100 社多い数である。

現代自動車の場合、モジュール化や、一部主力系列サプライヤーの再編成が進められているが、それに協力会統合が加わると、1 次サプライヤーの中核をなす「協力会」は次第に絞り込まれていくと予想される。

トラックや商用車を生産しているメーカーや、外国産部品を多く使用する外資系完成車メーカーの場合、また両方がかけあった場合、133-237 社の範囲で、

7 聞き取り調査、現代自動車本社、2008 年 8 月 21 日。

(図表 5) 完成車メーカー別協力サプライヤーの数



(出典) Shin, Dal-Soeck 編 1 (2007)、前掲書、p.29。

協力サプライヤー組織を有している。2007年現在日本の場合、商用車メーカーである日野自動車が約280社の協力会を、またいすゞ自動車の場合、257社規模の協力会を有している。一方、同じ商用車であっても車種が限られてくる、日産ディーゼルの場合、143社からなる「日産ディーゼル信生会」を有している<sup>8</sup>。厳密な検証が伴うべきではあるが、韓国で乗用車メーカーと商用車メーカーとの間にそれぞれの協力会規模に格差がみられるのは、製品の多様性への必要性の相違によるものという仮説をたてることができる。

さらに、大手1次サプライヤーの場合、日本と同様、傘下に協力会(2次サプライヤー)を組織しているものもいくつか見当たる。例えば、現代モータース、ヒョソン機械工業、韓国デルファイ(90年より)、マンド、デンソー豊精、S&T重工業などが、それぞれ協力会を組織している。このような大手1次サ

8 アイアールシー(2007)『日本自動車部品産業の実態2007年版』pp.191-230。

プレイヤーの協力会組織は既に 80 年半ばには、観察されているが<sup>9</sup>、経済危機を経て一度縮小したものが、組織再編により再び現れたものも含まれる。

#### IV. 韓国自動車部品サプライヤーの特徴とパフォーマンスに関する調査結果

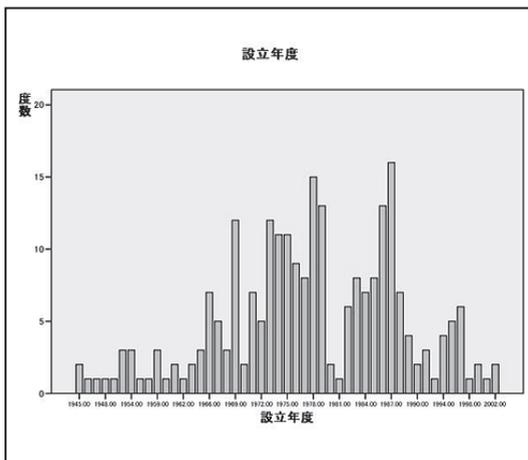
##### (1) 中小規模の戦後の自動車部品サプライヤー

ここでは、『2007 年度版韓国自動車便覧』に掲載されている 245 社のサプライヤーに関する情報を、統計処理ソフトを用いて分析した記述統計量を提示しながら、韓国自動車部品産業の構造的特性とパフォーマンスについて述べていくこととする。

(図表 6) 韓国自動車部品企業の設立年度統計量

統計量		
設立年度	有別	245
度数	欠補値	47
平均値		1977.8163
標準偏差		11.14582
分散		124.229
範囲		57.00
最小値		1845.00
最大値		2002.00
パーセンティル		
10		1965.0000
20		1969.0000
30		1973.0000
40		1975.0000
50		1976.0000
60		1980.0000
70		1983.0000
80		1987.0000
90		1991.0000

(図表 7) 韓国自動車部品企業の設立年度の分布 (N=245)



まず、韓国自動車部品産業の歴史を探るため、観察された企業の設立年度の分布を求めた ((図表 6))。掲載企業の設立年度の分布は、1945～2002 年の範囲に及んでおり、殆ど全ての企業が日本の植民地から解放された後に設立さ

9 聞き取り調査、現代自動車本社、2007 年 6 月 22 日。

れていることが分かる。設立年度の平均は1977年となっており、標準偏差は11.14年となっている。また、設立年度の度数分布を（図表7）のヒストグラムで示した。特筆すべきことは、韓国での産業発展は、文民政権による政治安定が定着するまでは、市場環境のみならず、政治的な変動により、強く影響を受ける傾向があり、自動車部品産業も例外ではなかったという点である。特に、本来は旺盛な産業発展期を迎えるべき、1980-81年に急激な政治変動により、部品産業が空転する結果となっている。

次に、韓国自動車部品サプライヤーの規模を確認すべく、サンプル企業の従業員規模をまとめた。従業員規模の範囲は4～4,012名という広範囲に及んでいる。平均値は337.45名、標準偏差は448.86名となっており、そのばらつきが大きく、平均のみでは、全体像が捕えられず、第III節の2007年全体のサプライヤー小・中・大の規模区分と併用して評価すべきである。いずれにしても、部品サプライヤーが中堅企業や大企業へ十分育っているとはいえない。

（図表8）自動車部品サプライヤーの従業員規模（N=245）

記述統計量					
	応数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
従業員数	245	4.00	4102.00	337.4571	448.86022
有効ケースの数 (リストごと)	245				

## （2）外資系企業の存在感

サンプル企業のうち、外資企業が占める割合と、外資企業における出資企業の該当国名を調べてみた。サンプル企業245社の内、外資をうけていないか、外資の影響がない、または軽微であると思われる企業が178社であり、全体の72.6%においては、国内の資本が経営を主導していると思われる。問題は、残りの67社の外資受け入れ状況の内訳である。これらの外資を受け入れている企業の外資率の分布は、2.33～100%まで広範囲に及んでいるが、その平

均は 52.82、標準偏差は 17.71 となっている。そこで、全体外資率は次の式で求めることができる；全体外資率 =  $(67 \times 52.8209) / 245 =$  約 14.44%。

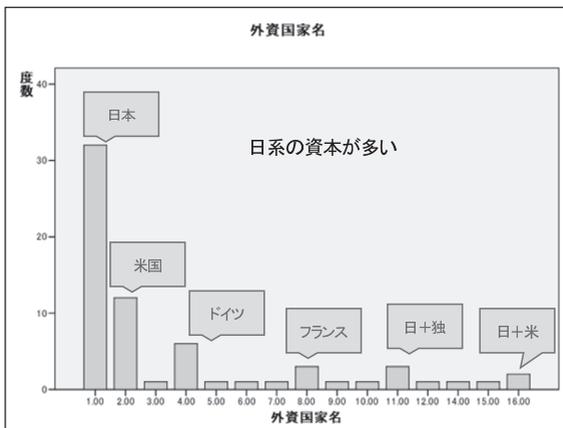
勿論、究極的な関心事は経営の主導権と経済余剰の分配において、外資の影響を的確に評価することにある。従って、今後外資を受け入れている企業で外国資本そのものが大株主として企業経営や戦略に大きく影響を及ぼす場合、その詳細を捉える必要があると考えられる。

(図表 9) 外資系企業の平均外資率 (N=245)

記述統計量					
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
外国資本比率	67	2.33	100.00	52.8209	27.71273
有効なケースの数 (リストごと)	67				

そこで、実際外資企業の国家別内訳を調査し、その結果を、(図表 10)でまとめた。外資サプライヤーの出身国家名を取り上げると、単一国の場合は、日本が大半を占めており、その次はアメリカ、ドイツ、フランス順になっている。それらに加え、

(図表 10) 国別外資企業



日本とアメリカ、日本とドイツのように、複数国家企業の共同出資のケースも少なくないということが分かった。このようなことから、経済危機前後に、出資国が多辺化してきたとは言え、依然として日本系外資の影響は大きいといえる。

引き続き（図表 11）では、経済危機後に外資系企業へ買収された主力サプライヤーのリストを整理したものである。リストに掲載されている韓国のサプライヤーの中には、比較的資本金規模が大きく、集成度の高い部品、またはシステム部品を生産するサプライヤーが多く含まれていることが分かる。

（図表 11）海外企業による国内主要サプライヤー買収の事例

買収企業	国名	買収された韓国サプライヤー (%)
Delphi	アメリカ	韓国デルファイ (50)、Songwoo (100)、KSD (50)、Daesong 電気 (57)
Visteon	アメリカ	Hanla 空調 (70)、Teockyang 産業 (51)、Yujin 産業 (51)
TRW	アメリカ	韓国 TRW (100)、TRW ステアリング (71)
Bosch	ドイツ	韓国ロバートボッシュ (100)、Dowon 精巧 (20)、Kepiko (25)、Kamko (100)
Valeo	フランス	平和バレオ (50)、バレオ Mando (100)
SUN Sage	オランダ	Mando (85)
Tower	オランダ	Sojin 産業 (82)
UBS Capital	オランダ	Mando 空調 (99)
Denso	日本	Denso-Poongsong 電子 (51)、Denso-Poongsong (35)
NOK	日本	平和産業 (16)、平和オイルシール (50)

（注）掲載されている企業リストの横についている（）の数字は外資系企業の出資率を示している。

（出典）韓国産業銀行（2002）「韓国の産業（上）」。

韓国に進出している外資系部品サプライヤーの中には、グローバル競争力を有しており、既に韓国の自動車メーカーと一定の関係を持っている企業が多く存在するため、短期的には韓国の自動車部品産業の競争力増強に一定の貢献を果たしていると思われる。しかし、グローバルサプライヤーの多くは、必ずしも中立的で、独立的な立場で取引を行うとは限らない。

例えば、デンソーの場合はいち早く「韓国デンソー」として、現代自動車など完成車メーカーの品質向上に大きい役割を果たしており、韓国のメーカーとの間に信頼関係が確立されている。但し、デンソーそのものは、トヨタグループの企業であるため、グローバル市場で、潜在的な競合の可能性を内包しているのも事実である。今後、自動車のグローバル競争において、環境技術や ITC 技術など、部品サプライヤーの高度の専門能力が不可欠になった際に、果たしてそのような戦略的な部品の取引や情報の共有がどの程度まで許されるかは、未知数といえる。

また、アイシン AW が米国市場で韓国自動車メーカーへ基幹部品である AT (Automatic transmission) を過度に自由に調達していたことに対して、トヨタの元社長である奥田氏が、アイシン AW の親企業であるアイシン精機へ対して懸念を示したことは新聞報道を通じて周知されている<sup>10</sup>。このような新聞報道を、Porter, M. (1980)<sup>11</sup> のマーケットシグナルの観点から読み解くと、これまで系列企業の海外生産拠点での自由な取引を容認してきたトヨタが、今後は何らかの形で介入、もしくは牽制を加える可能性が伺える。

その意味で、民族系の中核サプライヤーを育てなければならないという考え方は、決して色あせた議論ではないのである。

### (3) サプライヤー・システム再編と専属的取引の漸進的な緩和

ここでは、サンプルサプライヤー各社の主要取引先別依存率について考察する。

第一に、サンプル部品サプライヤー 245 社のうち、現代自動車向けに部品を納品している企業は 164 社と集計されており、約 67% のサプライヤーが現代自動車と何らかの形で部品取引を行っているということが分かった。その取引依存率（当該メーカー向け売上高 / 全体売上高）の範囲は、1.4-100% に分

10 日本経済新聞、2005年5月11日。

11 Porter, M.(1980), *Competitive strategy*, Macmillan, Inc., pp.76-87.

布しており、平均依存率は、約 40.75% となっている。従って、現代自動車と部品取引を行っている企業の多くが比較的高い依存率で取引を行っていることが分かったが、その標準偏差も 22.29% あり、ばらつきはかなり存在すると思われる。ところで、これらの部品サプライヤーの多くが現代自動車と資本関係を有していない点はトヨタ自動車とは異なる様相をみせているといえる。但し、近年においては、特定少数の主力サプライヤーへの出資と機能統合を強化していると見受けられる。

第二に、現代・起亜自動車グループ企業である、起亜自動車から発注が行われている部品サプライヤーはサンプル企業 245 社の内 154 社 (62.86%) に及んでいる。これら納品先の取引依存率は、1-98% の範囲内で記録されている。但し、その依存率の平均は 22.21% (標準偏差: 19.96%) に留まっており、現代自動車とはかなりの格差を示している。現在、起亜自動車は現代グループになり、購買部門で統合を進めている<sup>12</sup>。

第三に、GM 大宇と取引を行っている部品サプライヤーは 105 社 (42.86%) であり、5 割を割っている。また、それらの取引先部品サプライヤーの同社への取引依存率の平均は約 24.64% と、起亜自動車のそれと同じ程度を示している。但し、標準偏差は 25.88 となっており、かなりばらつきのある分布となっているように思われる。

第四に、その他のメーカーへ部品調達状況を検討すると以下の点が確認できる。先ず、双竜自動車向けに部品を納品している部品サプライヤーは、45 社 (18.37%) 観察された。なお、これらのサプライヤーの同社向けの取引依存率は 1-43.4% の範囲となっており、その平均は 11.38% に過ぎず、同社への集中的な取引は行われていないと推論できる。これに対して、ルノー三星の場合は、取引部品サプライヤーが 16 社に過ぎず、サンプルの 6.53% となっている。ま

---

12 聞き取り調査、現代自動車本社、2008 年 8 月 21 日。

た、それらの同社への部品取引依存率は、平均 32.08% となっており、その範囲も最大 100% に達している。二番手の双竜とルノー三星の場合、比較的に異なった様相を見せていると思われる。その理由としては、一つ目にルノー三星の方が、海外のグローバルサプライヤーからの調達率が相対的に高い点、二つ目に、ルノー三星は乗用車を中心にビジネスを展開しているのに対して、双竜自動車は商用車や R V 型、大型などを手にかけているという点があげられる。今回のサンプルは、特に乗用車向けの部品サプライヤーが多く、商用車向けのサプライヤーの存在感は比較的薄く、そのような点は、大宇商用車、大宇バスにも反映されている。大宇商用車向けのサプライヤーはわずか 4 社、また大宇バス向けのサプライヤーは 6 社に過ぎず、平均取引依存率もそれぞれ、19.62%、16.07% と低い。また、両社への仕入先の部品取引依存率の最大値はそれぞれ、40%、24.6% となっており、取引金額の絶対値そのものも比較的少ない。

(図表 12) サプライヤー各社の主要取引先別依存率 (N=245)

記述統計量					
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
現代車向け比率	154	1.00	100.00	40.7498	22.29459
起亜車向け比率	154	1.00	98.00	22.2140	19.95650
GM大宇車向け比率	105	.50	98.00	24.8368	25.87873
双竜車向け比率	45	1.00	43.40	11.3791	11.31777
ルノー三星	16	2.00	100.00	32.0750	28.75823
大宇商用車	4	5.00	40.00	19.6250	14.07939
大宇バス	6	5.00	24.60	16.0667	5.10530
有効ケースの数 (リストごと)	0				

#### (4) サプライヤーのパフォーマンスの短期的回復

では、韓国の自動車部品サプライヤーのパフォーマンスを評価するため、サンプル企業の財務指標の記述統計量を求めた。

まず、2006年度の売上高について資料提出を行っている企業は235社であった。それらの企業の売上高は、1億2千万～8兆1,680億3,600万ウォンの

範囲に分布しており、その平均は、1,509 億 3,474 万ウォンに達している。しかし、標準偏差が 5,767 億 8,500 万ウォンもあり、かなり分散しているということから、規模の格差が見受けられる。現に、資本金の分布を調べてみると、その範囲は 8000 万～4,334 億 3,700 万ウォンの広範囲で推移して、その平均が 99 億 2,400 万ウォンとなっている。また、標準偏差も 334 億 4,900 ウォンであり、変量が相当分散されているように思われる。

純利益においては、掲載されている回答の 229 件を集計した。その結果、これらのサプライヤーの 2006 年の純利益は、-161 億 2,700 万～6,867 億 5,000 万ウォンの範囲に及んでおり、その平均値は、68 億 5,000 万ウォンの黒字となっている。但し、標準偏差が 464 億ウォンとかなり変量が散らばっているように思われる。

(図表 13) 韓国サプライヤーのパフォーマンス (N=229)

記述統計量					
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
売上高06年	235	120.00	3188038.00	150834.74	378785.00
純利益06年	229	-18127.00	886790.00	6850.1354	46400.799
総資産06年	234	412.00	5211000.00	108746.99	438357.88
資本金06年	234	80.00	433437.00	9824.6368	33449.574
売上高純利益率06年	229	-.70	.22	.0273	.06791
有効なケースの数(リスト)	229				

(注) 単位は百万円である。

一概にサプライヤーといっても、各々の規模やコアコンピタンスが異なるため、サプライヤーのパフォーマンスを企業横断的に捉えるためには比率尺度が有用であろう。そこで、売上高純利益率を求めてみると、その平均は 2.73% (標準偏差 = 0.0679) であった。また、その範囲は -70 ～ 22% に及ぶ。

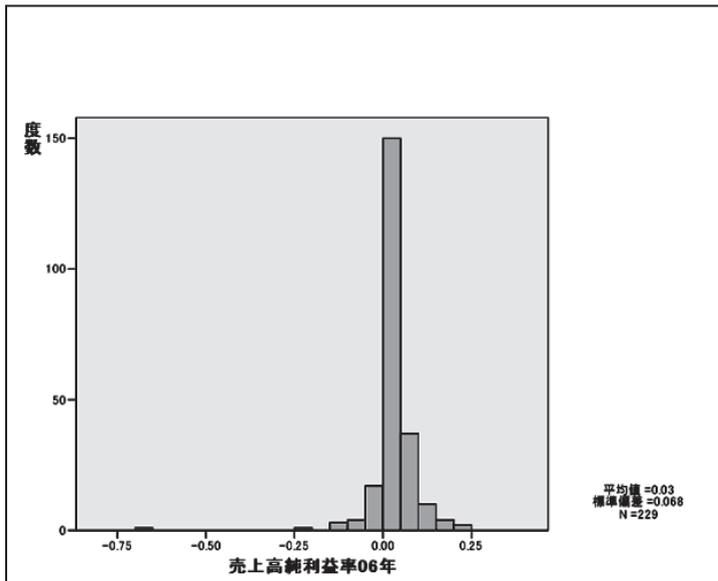
この売上高純利益率の度数をヒストグラムを通じて示したのが (図表 14) である。比率尺度としては、比較的バラツキは少ない方と思われる。また、2006

年度に限っていえば、赤字を出している企業も比較的少ないものと思われる。

ここで2.73%という平均純利益率をどのように評価すべきかについて検討する。サンプル企業の多くが規模や資金調達能力に余裕のある1次サプライヤーに集中している点を勘案とするならば、この数値は必ずしも高いとはいえないと思われる。例えば、2007年版『日本の自動車部品工業』に掲載されている274社の内、同項目への回答を載せている220社の売上高純利益率を集計してみると平均が3.1%となっており、韓国のそれを上回っている。

とはいうものの、経済危機時に直面していた1997年度における平均売上高利益率が-9.54%であったことを想起すれば、直近10年間の調整期間を経て、韓国自動車部品サプライヤーのパフォーマンスも一定の回復を遂げてきたといえよ。問題はこのパフォーマンスが持続的なものかどうかである。但し、この課題については、新たに行動論的な精査が必要となると考えられる。

(図表 14) 韓国サプライヤーのパフォーマンス



総じて、2006年度の韓国の自動車部品サプライヤーにおいては、決して高い利益率とはいえないが、平均（2.73%）の近くに黒字を出しているサプライヤーが集中していることから、経済危機以降少なくとも短期的なパフォーマンスの回復は遂げていると思われる。

#### (5) メーカー別取引集中度とパフォーマンスとの関係

次に、得意先ごとに、サプライヤーのパフォーマンスは異なるかどうかを調べてみた。そこで、各メーカー向けの取引依存率と当該サプライヤーの売上高純利益率との間の相関関係を求めた。その結果、(図表 15) に示されているように、部品サプライヤーの現代自動車、起亜自動車、GM 大宇への取引依存率とその部品サプライヤーの売上高純利益率の間には明確な相関関係を導き出すことができなかった。

メーカー別の取引依存率間には明確な逆相関がみられるが、それらは 100%の中で互いに代替関係にあるため、当然な帰結である。

(図表 15) 主要取引先への取引依存率とパフォーマンスとの関係 (N=229)

相関係数					
		現代車向 け比率	起亜車向 け比率	GM 大宇車 向け比率	売上高純利 益率06年
現代車向け比率	Pearson の相関係数	1	-.438**	-.370**	-.053
	有意確率(両側)		.000	.001	.510
	N	154	135	75	157
起亜車向け比率	Pearson の相関係数	-.438**	1	-.304**	-.048
	有意確率(両側)	.000		.008	.566
	N	135	154	75	145
GM 大宇車向け比率	Pearson の相関係数	-.370**	-.304**	1	-.001
	有意確率(両側)	.001	.008		.991
	N	75	75	105	101
売上高純利益率06年	Pearson の相関係数	-.053	-.048	-.001	1
	有意確率(両側)	.510	.566	.991	
	N	157	145	101	229

\*\* 相関係数は 1%水準で有意(両側)です。

## (6) その他の変数とサプライヤーパフォーマンスとの相関関係

最後に、①外国資本比率、②設立年度、③総資産、④総資本、⑤売上高に占める自動車部品比率、⑥売上高純利益率間の相関マトリクスを求め、その結果を吟味することにする。

第一に、外資比率と、その他の変数との相関関係をみてみると、外資比率と有意な相関関係がみられるのは、資本金 (26.6% ( $\sigma = 0.05$ )) のみである。これは、外資系サプライヤーが投資を検討する際、資本的な規模と出資率に相応する経営権などを重視しているためではないかと推察されるものである。また、外資比率と従業員規模とは有意な相関が見られていない点は注目に値する。その他、企業の歴史、総資産、自動車部品比率、売上高純利益率とは有意な相関関係が見受けられなかった。

第二に、設立年度と相関関係にあるのは、従業員数と自動車部品比率であった。設立年度と従業員数とは、若干の負の相関がみられているが (-19.8% ( $\sigma = 1\%$ ))、これは韓国の自動車部品産業においても、歴史の長い老舗であるほど、規模的に成長している傾向がみられるということである。また、設立年度と売上高に占める自動車部品比率との関係には、若干の相関関係がみられるが (17% ( $\sigma = 1\%$ ))、これは最近設立されたサプライヤーの方が、自動車部品専業ではなく、他産業からの進出や多角化である可能性が高くなるということを意味する。

第三に、従業員数と総資産 (76.4% ( $\sigma = 1\%$ ))、及び従業員数と総資本 (66.8% ( $\sigma = 1\%$ ))、総資産と総資本 (90.7% ( $\sigma = 1\%$ )) との相関関係は全て企業の規模と関わるものであるため、互いに相関関係をもつのは自明であるため、とりたてて言及するまでもない。

総じていえば、外資比率、歴史の長短、規模、自動車部品比率を表す複数の変数の中で、サプライヤーのパフォーマンスと強い相関をもつ変数は一つもなかった。但し、外資比率が規模の変数の中で、資本金とのみ相関をもつということについては、今後厳密な検討を行う必要があると思われる。

(図表 16) 各変数間の相関行列

		相関係数						
		外国資本比率	設立年度	従業員数	総資産05年	資本金05年	自動車部品比率	売上高純利益率05年
外国資本比率	Pearsonの相関係数	1	.085	.091	.075	.266*	-.004	-.001
	有意確率(両側)		.492	.462	.551	.032	.976	.995
	N	68	68	68	68	68	67	62
設立年度	Pearsonの相関係数	.085	1	-.198**	-.054	-.023	.170**	.036
	有意確率(両側)	.492		.002	.407	.730	.006	.565
	N	68	245	245	234	234	241	229
従業員数	Pearsonの相関係数	.091	-.198**	1	.784**	.666**	-.011	.069
	有意確率(両側)	.462	.002		.000	.000	.865	.296
	N	68	245	245	234	234	241	229
総資産05年	Pearsonの相関係数	.075	-.054	.784**	1	.907**	.011	.078
	有意確率(両側)	.551	.407	.000		.000	.863	.240
	N	65	234	234	234	234	230	229
資本金05年	Pearsonの相関係数	.266*	-.023	.666**	.907**	1	.016	.080
	有意確率(両側)	.032	.730	.000	.000		.812	.227
	N	65	234	234	234	234	230	229
自動車部品比率	Pearsonの相関係数	-.004	.170**	-.011	.011	.016	1	-.012
	有意確率(両側)	.976	.006	.865	.863	.812		.683
	N	67	241	241	230	230	241	225
売上高純利益率05年	Pearsonの相関係数	-.001	.036	.069	.078	.080	-.012	1
	有意確率(両側)	.995	.565	.296	.240	.227	.683	
	N	62	229	229	229	229	225	229

\*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。  
 \*\*. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

## V. まとめ

以上、業界データおよびフィールドワークの調査内容に基づいて、韓国自動車部品サプライヤーの現状について検討してきた。その結果、以下の点が明らかになった。

第一に、韓国の自動車サプライヤーの大半は、戦後に生まれた中小規模のサプライヤーからなっている。とりわけ中規模の企業にまで成長している企業は多数みられるが、今後の課題として、中規模の企業を如何にグローバルサプライヤーへ育成していけるかについて講じていく必要がある。

第二に、高度な部品を供給する主力サプライヤーを中心に、外資系サプライヤーの存在感が強く表れているという点をあげることができる。外資系のグローバルサプライヤーが頭角を現している時期と、韓国の自動車部品産業が短期的回復を遂げる時期は重なっているように思われる。そこで、系列サプライヤー育成を重視する日本型のみならず、グローバルサプライヤーとの連携のあり方についてさらなる研究が不可欠と思われる。

しかし、長期的な知見において、グローバルサプライヤーがメーカー間競争において中立でいられるかどうかについては冷静に捉えなければならない。

第三に、サプライヤー・システム再編に伴い、専属的部品取引も漸進的ではあるが、緩和しつつある。特に、メーカー間統合や連携の一環としてサプライヤー網を共有する趨勢にあるため、複数のメーカーへ納品するサプライヤーの比率が徐々に増えていくと予想される。

第四に、今回の調査ではメーカー別取引集中度とパフォーマンスとの間では特に有意な相関を導き出すことができなかった。同研究領域について掘り下げるには、構造的分析に加え、メーカーとサプライヤー間の機能統合など、行動的なアプローチが欠かせないと考えられる。

第五に、その他の変数とサプライヤーのパフォーマンスとの相関関係についてであるが、全体的に有意な相関が引き出せない中で、外資の比率と資本金規模との間に若干の有意な相関がみられており、サプライヤーの規模が大きいほど外資系企業の出資先として魅力をもつものではないかと推察できる。設立年度は、事業における自動車部品の比率とは弱相関が、また従業員規模とは弱逆相関を示していることが分かった。

以上の発見事実を踏まえて、今後は韓国自動車部品産業の進むべき道を、グローバルサプライヤーとの連携型とみるべきか、あるいは系列サプライヤーの育成を重視する日本型とみるべきかを考察し、政策提案できる実践的な示唆を得ようとする。

また、一概に日本型サプライヤー・システムといっても、近年に入り、そのあり方にも多様化が顕著にみられている<sup>13</sup>。日本型サプライヤー・システムの進化と多様化に関する研究も今後の課題とする。

---

13 武石彰・野呂義久(2007)「企業の境界-日本の自動車産業におけるその変遷と要因」『2007年度組織学会研究発表会報告要旨集』p.219。

## 参考文献

### 【和文】

アイアールシー (2007) 『日本自動車部品産業の実態 2007 年版』。

武石彰・野呂義久 (2007) 「企業の境界 - 日本の自動車産業におけるその変遷と要因」『2007 年度組織学会研究発表会報告要旨集』。

日本自動車部品工業会 (2006) 『日本の自動車部品工業』自動車部品出版。

延岡健太郎 (1999) 「日本自動車産業における部品調達構造の変化」『国民経済雑誌』第 180 巻第 3 号。

丸山恵也・趙亨濟 (2000) 『比較研究 日韓自動車産業の全容』亜紀書房。

李在鎬 (2000) 「2次サプライヤーにおける Process 重視論の再検討」『日本経営学会誌』第 5 号。

李在鎬 (2005) 「韓国自動車産業におけるモジュール化の意義」『星城大学研究紀要』第 1 号。

### 【英文】

Dyer, J. H. and W. Chu (2000) , “The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationship in the U.S., Japan, and Korea,” *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.2, pp.259-285.

Porter, M. (1980) , *Competitive strategy*, Macmillan, Inc.

### 【韓文】

Cho, Hyong-Je (2005) 「産業構造調整と生産合理化－柔軟性の命題を中心に」『経済と社会』第 65 号、pp.23-40。

韓国産業銀行 (2002) 「韓国の産業 (上)」。

Hong, Jang-Pyo (1995) 「韓国下請系列社の構造的特質に関する研究」『韓国中小企業学会誌』韓国中小企業学会、pp.20-32。

Hong, Jang-Pyo (2003) 「通貨危機以降の韓国自動車産業の下請取引関係の変化と賃金

格差」『産業労働研究』第9巻2号、pp.187-221。

Park, Won-Jang, Kwon-Hyong Yi (2005)『韓国自動車産業 50 年史』韓国自動車工業協会。

Pock, Dueck-Kyu (1994)「韓国自動車産業の垂直的部品取引特製に関する研究」ソウル大学経済学博士論文。

Seo, Yoon-Joo・Ryu, Chu-Ho (1999)「韓国自動車産業の購買企業－供給企業間関係及び資産特殊性と供給企業成果に関する研究」『経営科学』第16巻1号、pp.115-135。

Shin, Dal-Soeck 編 (2007)『自動車産業便覧』韓国自動車工業協同組合。