韓国の自動車・部品・素材産業の動向に関する調査研究報告書

平成２２年３月

財団法人　国　際　経　済　交　流　財　団

委託先　株 式 会 社 現 代 文 化 研 究 所

この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。
http://ringring-keirin.jp

当該事業結果の要約

１．韓国自動車産業の概要

1955 年に米軍の中古軍用車を、再生して作ったジープ型乗用車の「シバル」に端を発した韓国自動車産業の発展の経緯を①輸入代替工業化の追求、②輸出志向への転換、③国内市場の急拡大と輸出先の多様化、④ＩＭＦ危機による自動車産業再編、⑤グローバル展開の本格化、の流れでレビューした。

そして、その現況について生産（国内、海外）、販売（国産車、輸入車、輸出）ごとに把握し、次いで主要メーカー別に、①全体概況（沿革、経営概況、生産概況、販売概況、輸出概況）、②事業戦略動向についてレビュー・分析した。

対象としたメーカーは、現代自動車グループ（現代・起亜）、ＧＭ大宇、ルノーサムソンであるが、それぞれの沿革の中に、韓国自動車産業の急激な再編成の流れを明記した。

とりわけ現代自動車グループについては、その急成長ぶりを生産・販売、国内・海外事業の拡大や、品質向上、先端技術開発の強化等の面から分析・言及した。

続いて、韓国自動車部品・素形材産業の現況をレビューした。自動車部品産業について、総売上高、輸出・輸入、企業数、部品産業構造（産業構造、系列関係）について把握。素形材産業については、金型産業、鋳造産業を対象に現況を整理した。

２．韓国の自動車産業政策の動向

韓国自動車産業政策の基本戦略を、韓国自動車部品産業の体質強化、環境等先端技術開発の推進、FTA の推進に焦点を当てて概説し、添付として「自動車関連政策・制度」、「部品・素材専門企業の技術支援事業施行計画、」「革新型中小企業に対する技術金融支援事業」、「緊急経営安定の資金支援」、「外国人の雇用許可制度」、「産業技能要員制度」、「中小企業の家業継承に対する税制支援」、の詳細を付した。

３．韓国自動車・部品・素形材産業の競争力分析

１）韓国自動車メーカー間競争力比較

韓国の自動車産業の競争力を、韓国を代表する現代自動車グループとトヨタ、日産、ホンダ、ＶＷ、フォード、ルノー、ＰＳＡの各メーカーを財務データを用いて比較・分析することによって評価する試みを行った。分析は①生産性（労働生産性、資本集

約度）、②収益性（売上高利益率、総資産利益率（ROA））、総資産回転率、棚卸資産回転率、③固定資産の活用、④経営の安全性に視点を当てた。その結果を要約すると以下のように指摘することができよう。

日米欧の主要自動車メーカーに比べて、薄利多売を志向している印象が強い韓国の自動車メーカーは、想定以上に高い収益性を確保している。その背景には、韓国市場において、大型車化は高級車化の傾向がより強くなっているからである。こうした大型化、高級化の流れのなかで、原価率は韓国メーカーと日米欧メーカーとの間では差がほとんどなくなりつつある。

韓国の現代自動車、起亜自動車は、トヨタをベンチマークして、資本集約度を労働生産性の向上にバランスよく結び付けている。それは、ギクシャクしている韓国の労使関係の下では、短期的に生産性を向上させるためには、人材育成よりも、設備投資偏重の投資戦略を選択した結果であると推測できる。

韓国メーカーの総資産回転率が高い。固定資産回転率が高いだけではなく、棚卸資産の回転率も非常に高い。すなわち、より少ない在庫でより多くの売上高を生み出すメカニズムは韓国メーカーの中で出来上がっているのである。それを可能にしたのは、日米欧メーカーに比べて、絶対的な優位に立つ韓国国内市場の存在である。在庫水準を減らすことで、資金繰りを潤沢するだけではなく、低い在庫水準に伴う生産、販売への影響も日米欧メーカーに比べて軽減している。国内市場においてほぼ独占的であることが、韓国メーカーの厳しい在庫水準の維持を可能にしていると分析した。これは、単に収益性を高めることに留まらず、後発の韓国メーカーにとって、日米欧メーカーに追いつき、追い越すうえで不可欠な効率性の向上であり、日米欧メーカーに対して大きなアドバンテージとなっている。韓国国内において確実に競争力の基盤を固めて、ウォン安のメリットを加えて、世界自動車市場におけるプレゼンスを高めているのである。

２）自動車部品メーカー間競争力比較

ここではまず、韓国部品産業全体の輸出競争力に着目した。現代自動車グループの海外事業の拡大に伴い、韓国部品メーカーの輸出額は直近の５年間で飛躍的な成長を遂げ、競争力係数の点からも急速に日米欧部品メーカーとの差を縮めつつあるという点をデータにより明らかにした。

次に、自動車メーカーと同様に、韓国部品メーカーの競争力を売上高、生産性、資本集約度（設備投資）、研究開発、売上高総利益率（原価率）、資産回転率など、複数の財務指標による分析を行った。

売上高においては、現代モービスなど一部の韓国メーカーは 2008 年時点で海外大手メーカーに比肩する規模に成長している点に加え、その成長の速度が日欧メーカーを大幅に上回っている点を指摘した。さらに、生産性、資本集約度については、同じく現代モービスを筆頭に日米欧メーカーを大きく上回る数値となっている。この背景に

は、非正規社員の採用拡大や、不安定な労使関係を補完する手段として、設備投資による機械化を積極的に推し進めた点などがあげられる。一方、売上高研究開発費比率については、大部分の韓国メーカーが日米欧メーカーの実績を大きく下回っており、課題となっている。モジュール方式の導入などがその背景であるが、韓国の専門家ヒアリングによると、今後、技術開発力強化に向けた開発費増強の方向にあるという点でほぼ一致した見解を得た。このように一部弱点はあるものの、韓国部品メーカーの競争力が着実に向上していることが明らかになった。その主な要因は、現代自動車グループの国内外での事業規模拡大にある。一方で部品メーカーに対して厳しい原価低減と「ファイブスター制評価」等による品質水準を要請しつつも、開発段階においてサプライヤーと密接な協力体制を構築（「擦り合わせ」）し、品質面での指導や決済条件の緩和などの有形・無形の支援を行い部品メーカーの競争力向上の牽引役となっている。

一方、課題としては、手薄な研究開発投資の他、現代モービスのような大手部品メーカーと中小メーカーの間で、財務面や開発力の点で二極分化が顕在化している点を指摘した。日米欧などの先進国の部品メーカーに加え、中国、インドなどの新興部品メーカーが台頭する中で、韓国自動車部品産業の全体的な底上げをどのように図るかが今後の着目点としてあげられる。

３）韓国金型産業の競争力分析

定量・定性データを基に、韓国の金型産業の競争力を考察した。2008 年までの５年間で輸出額が倍増しており、輸出競争力では低迷傾向にある日本を上回る数値となっている。この背景には韓国国内での需要飽和を背景とする韓国企業の強い輸出志向が指摘されている。また、海外展開に伴う大量生産-大量輸出という韓国企業の得意とするビジネスモデルを構築する過程でその競争力が強化されたこという点は、総合力で除々に日本の金型産業との差を縮めているという定性（アンケート）情報において裏付けられている。

目　次

第１章　韓国自動車産業の概要

１．韓国自動車産業の発展の経緯と現況 …… 1
２．韓国の自動車メーカーの現況 …… 18
３．韓国自動車部品・素形材産業の現況 …… 45

第２章　韓国の自動車政策の動向

１．韓国自動車産業の基本戦略 …… 53
２．韓国自動車産業関連政策・制度の概要 …… 57

第３章　韓国自動車・部品・素形材産業の競争力分析

１．自動車メーカー間競争力比較 …… 75
２．自動車部品メーカー間競争力比較 …… 94
３．韓国金型産業の競争力分析 …… 114

添付資料１．国内有識者のヒアリング結果 …… 120
添付資料２．韓国有識者のヒアリング結果 …… 132
添付資料３．韓国の部品種類別部品メーカー一覧 …… 154

第１章　韓国自動車産業の概要

１．韓国自動車産業の発展の経緯と現況

（１）発展の経緯

１）輸入代替工業化の追求

韓国における自動車生産の始まりは、1955 年に米軍の中古軍用車を再生して作ったジープ型乗用車の「シバル」が端緒であり、1962 年までに 3,000 台程度生産・販売された。しかし、韓国で本格的に自動車が生産されるようになったのは 1960 年代に入ってからで、1960 年に新進自動車がトヨタのライセンスのもとで「パブリカ」を生産、1962 年には同年設立されたセナラ自動車が日産の技術援助を受けて「セナラ」の生産（ブルーバードをＫＤ生産）を始めた。その後、1965 年にセナラ自動車を買収した新進自動車はトヨタから技術と資金の支援を受けて 1966 年に「コロナ」の組立を開始、1965 年には亜細亜自工が設立されて 1968 年にフランスのシムカ、イタリアのフィアットの技術供与を受けて自動車の生産を開始した。1967 年には 1962 年から三輪車と二輪車の生産を開始していた京城精工（後の起亜産業）がマツダ、ホンダと技術提携、1971 年に四輪トラックの生産に乗り出した。現代自動車も 1967 年に設立され、英フォードの技術供与を受けて「コーティナ」の組立生産を 1968 年に開始した。この結果、1966 年に 3,430 台であった同国の自動車生産台数は 1969 年には 3.1 万台に拡大した。

1960 年代に自動車企業の設立が相次いだのは、韓国政府の自動車産業保護育成政策が本格的に始動したからである。1962 年、韓国政府は自動車工業５カ年計画を打ち出し、大中型車、小型車の組立工場とディーゼルエンジン工場を各１工場指定、また自動車工業保護法を制定して外国車・部品の輸入制限を制限し、地元企業との合弁以外の外資参入を排除した。1964 年には自動車工業総合育成計画、1967 年には自動車工業育成基本計画が発表され、部品メーカーの系列化と部品の国産化率向上が図られた。そして、1969 年に発表された自動車工業育成計画では、100％国産化の 1,500cc 以下の小型車を製造して 1980 年代初めに自動車生産を 50 万台に拡大する国民車計画を掲げるなど、輸入代替工業化が追求された。

２）輸出指向への転換

しかし、同国の自動車生産は 1969 年をピークに減少し、1972 年には 1.9 万台まで低下した。これは、車両が高価格である上に自動車関連諸税も高く、国内需要が限定されていたからである。このため、相次ぎ設立された自動車メーカーは供給過剰に陥り、経営状況が悪化した。そこで、韓国政府は 1974 年、「長期自動車工業振興計画」

を策定、自動車産業を最重要戦略産業と位置づけ、輸出産業として育成する方針を決定した。同計画は、国産の独自モデルを大量生産してコストを引き下げ、価格競争力をつけて輸出を拡大することを目標に、政府が実行計画書を審査して認めた企業の乗用車を国民車として指定、政府は金融、税制、行政面での優遇措置を与えて支援するというものである。

こうして、韓国の発展パターンである「組立工業化」（「豊富な低賃金労働力を利用して製品を組み立て、それを海外に輸出して、その外貨で投資や資材を輸入し、それを再び輸出する」という図式）が自動車産業において始動した。この発展パターンの特徴として、①規模の経済の追求と大企業指向、②高度な生産設備・中間財の絶えざる供給、が挙げられる。①については、韓国政府が国内金融機関を通しての政府資金、あるいは政府が支払い保証を行った外国資金を企業に供給したことで、膨大な設備投資が促され、規模の経済によるコスト引き下げが可能になった。しかも、投資効率や新産業への参入リスクを考慮して、政府は資金の配分先を限られた少数の企業集団に限定したことから、財閥（チョボル）と呼ばれる韓国特有の企業組織が成長した。②については、設備投資の拡大により生産・輸出能力を継続的に増強する戦略を実現するには、高度な生産設備・中間財・技術をたえず海外から輸入しなければならないという構図である。これは後発国の技術蓄積の薄い韓国にあっては、短期に国際市場で競争力を持つ商品を継続的に供給するには、国内で時間をかけて裾野産業の育成を進めるよりも、海外、特に日本から高品質の機械・資材を輸入することが求められたためである。この結果、高品質の部品を生産する裾野産業の技術蓄積が進まず、組立中心の大企業主導の産業構造が持続することとなった。

こうした政府の政策支援を受け、1975 年には現代自動車が技術提携を結んだ三菱自動車のエンジンを搭載した韓国初の国産モデル Pony の量産を開始、1976 年には早くもエクアドルへの輸出を始めた。一方、1972 年にトヨタとの提携を解消した新進自動車はあらたにＧＭと提携して合弁会社ＧＭコリアを設立した。しかし、生産した「シボレー」と「レコード」の販売が振るわず、同社はセハン自動車と社名が変更され、1982 年には大宇グループに買収されて大宇自動車となった。また、1976 年には亜細亜自動車が起亜産業に吸収され、業界再編が進行した。そして、韓国政府が各自動車メーカーに設備投資の拡大、量産体制の構築を奨励した結果、韓国の自動車生産台数は1974 年の３万台から 1979 年には 20.4 万台と急速に拡大した。

しかし、第二次石油危機をきっかけに、韓国の自動車各社の経営が悪化し、稼働率は 40%を割って過剰設備を抱え込むこととなった。こうした状況を受け、韓国政府は自動車産業の合理化のための統廃合措置を実施した。この措置により、乗用車の生産は現代自動車とセハン自動車の２社に、小型商用車は起亜自動車、特装車は東亜自動車の各１社に集約された。そして、1980 年時点での国内市場がわずか 4.6 万台にすぎないために、韓国自動車各社は輸出に活路を見出した。1980 年に 2.5 万台だった韓国

の輸出台数は 1985 年には 12.3 万台に、対米輸出が開始された 1986 年以降はさらに弾みがつき 1988 年には 57.6 万台まで拡大した。これには 1985 年のプラザ合意による日本の円高が追い風となった。加えて、韓国政府の為替「切り下げ」を核とする輸出拡大戦略も寄与していた（1980 年代以降の円の対ウォンレートをみると一貫して上昇基調であった）。ところが、1989 年に韓国の輸出は突然 35.6 万台まで落ち込んだ。これは、北米市場の低迷、ウォン高への振れがあったところに、米国で現代自動車の Excel（Pony の別称）の品質問題が発生したためであった。これが影響し、1989 年１月にカナダで初の海外生産拠点を設立した現代自動車であったが、1993 年には撤退を余儀なくされた。

３）国内市場の急拡大と輸出先の多様化

この輸出の減少を補ったのが、1980 年代半ばからの国内市場の成長であった。韓国経済は 1980 年のマイナス成長以後高成長に転じ、特に 1986～88 年には実質 GDP 成長率が 10%を超え、1 人当たり GDP（名目）は 1987 年に 3,500 ドルを突破した後、1990 年には 6,400 ドルを超えるにいたった。この急速な所得の増加を受けて、1985 年に 24.6 万台だった韓国市場は 1991 年には 100 万台を突破するにいたった。こうした内需の急拡大に対応して、韓国政府は 1987 年に自動車産業に対する合理化措置を解除、1989 年には同措置を完全撤廃した。これにより、1987 年に起亜自動車が乗用車生産に再び参入したのを始め、完全撤廃後は現代精工、大宇造船など新規参入が相次いだ。この結果、1988 年に 100 万台を突破した韓国の自動車生産台数は、1991 年には 150 万台に迫る規模にまで拡大し、同国において大量生産－大量販売の発展循環が確立した。

1990～96 年の間も、韓国経済は年平均実質 GDP 成長率約８％の高成長を続け、自動車生産台数は同期間 2.1 倍増して 281.2 万台となり世界第５位の自動車生産国となり、自動車販売台数も同 1.7 倍増して 166.9 万台、一時期伸び悩んだ輸出台数も 1990 年代に入ると再び拡大に転じ、同 3.5 倍増の 121 万台に達した。この時期の輸出の特徴は、輸出先の多角化である。韓国の自動車輸出台数の地域別構成をみると、1988 年は北米が 89%を占めていたが、1994 年には北米 32%、欧州 22%、中南米 18%、中近東 12%となっている。これは、1989 年の米国での現代自動車の品質問題の発生を受け、韓国の自動車各社は同時点での韓国車の品質でも日本車より低い価格設定（日本車より３～４割安）をすれば競争可能な発展途上市場国への輸出に切り替えたためである。こうした国内外での需要の拡大を受け、1995 年に韓国自動車メーカーは相次ぎ 2000 年に向けた中期計画を発表した。すなわち、2000 年に、現代自動車は 240 万台生産（国内 190 万台、海外 50 万台）、大宇自動車は 220 万台生産（国内 100 万台、海外 120 万台）、起亜自動車 160 万台生産（国内 125 万台、海外 35 万台）、双龍自動車 65 万台生産（国内のみ）、そして 1994 年に設立された三星自動車は 50 万台生産（国内のみ）という大規模な生産能力の拡充を掲げた。そして、1990 年代後半に向け、アジア、

東欧、南米など発展途上地域への海外投資を相次ぎ発表した。

４）ＩＭＦ危機による自動車産業再編

このように好調に推移していた韓国経済だったが、1996 年から円安反転が起こって輸出が伸び悩むと経済発展のスピードが鈍化し始めた。これにともなって企業収益が悪化し、企業は運転資金を確保するために海外からの短期資金の借入れに走り、企業の負債を急速に肥大化させた。1997 年に入ると、起亜自動車の経営難が発覚するなど国内金融が混乱し、そこにアジア通貨危機が飛び火して韓国ウォンが売り込まれて企業の大型倒産が相次ぎ発生し、金融機関の不良債権が増加するといったマイナスの連鎖が続いた。こうした状況を受け、韓国政府はＩＭＦから緊急融資を受け、その見返りに厳しい経済安定化を要求するＩＭＦのコンディショナリーを受け入れたため、1998 年の実質 GDP 成長率がマイナス 6.9%にまで落ち込み、ＩＭＦ危機と呼ばれる経済危機に陥った。

これほど急速に経済危機が進行したのは、同国経済が上記したように、①「組立工業化」の発展パターンであるために製品輸出が拡大すると原材料・資材の輸入が増大して経常収支の赤字が拡大した、②収益性よりも規模の経済を優先する韓国の財閥は投資資本を短期の外部借入れに依存した、など対外依存度の高い構造だったからである。ＩＭＦ危機は、国際経済の動向に左右される韓国経済の構造的脆弱性と課題を浮き彫りにするものであった。これまで韓国は先進国経済に早期に仲間入りを果たすために、他国が段階を踏んで技術蓄積をおこなっていたいくつかの過程を飛び越えた「圧縮型産業発展」を辿ってきた。韓国産業は技術や技能・経験の蓄積、部品産業のネットワークの構築など多くの過程を飛び越えて、巨額の設備投資を導入して資本集約的に量産体制を構築・拡充することで急速な成長を達成していたのである。

これを可能にしたのが、日本をターゲットにした複製戦略であった。この戦略は独自の加工をおこなって付加価値をつけるのではなく、日本製品と同じものを同じ材料で同じ機械を用いて、安い労働力で組み立てて、すでに日本が開拓した市場に輸出した。政府レベルにおいても複製戦略が採用された。韓国政府は日本をモデルに産業育成計画をたて、生産能力の目標を定め、後取り担保制でリスクを負担して大型投資を行った。また政府は総合貿易商社制度によって総合商社を育成し、日本的な企業モニタリングを再現するために、メインバンクを指定し、中小企業系列化促進法を制定して系列を作り出し、さらに企業別組合・小集団活動・労使協議制なども法律や行政措置により企業に採用を促した。しかし、こうした枠組みは形式的には模倣しえても、日本企業が行っている内実（資本市場からの経営の相対的独立、長期的視野にもとづく経営、情報の共有、全社的品質管理体制、従業員の生産管理への参加等）は明知化されていない部分も多く、政府主導による導入には限界があった。しかも、こうした政府主導の計画や戦略が前提とされていたために、企業は政府の描いた複製戦略によって日本製品の複製をつくることが求められ、本源的な創意工夫や自発的な開発力は

求められなかったのである。

加えて、政府と財閥との緊密すぎる関係にも問題があった。韓国政府の資本集中投下政策により、政府からの資本の受け入れ先は財閥に限定されていたため、従来韓国の金融機関は政府の言いなりで適確な審査も担保らしい担保もとらず財閥に資金を貸し付けていた（「官治金融」）。この結果、財閥には「採算度外視事業」、「過剰債務」、「過剰設備」が蓄積し、企業財務は負債過多となり、1995 年時点で韓国企業は自己資本比率が 20%にすぎないのに対し、負債比率は 300%にも達し、流動性比率は100%以下であった。そして、1990 年代前半に重化学工業部門の参入規制が緩和されて競争環境が激化したことから、各企業が設備投資を拡大するために短期借入れを急増させて不安定な財務構造をより脆弱化させ、ＩＭＦ危機につながっていったのである。

ＩＭＦ危機の混乱の中、韓国自動車メーカー各社は業績が軒並み悪化し、事業の大幅な見直しを余儀なくされた。各社の状況を概観すると、現代自動車は 1998 年、前年比 25.4%も売上高を減少、331 億ウォンの赤字を計上した。同社は 1999 年３月に起亜自動車を買収、2000 年９月には現代グループから分離した。また 1994 年に赤字を計上し、系列の亜細亜自動車が不渡りをだすなど、すでに 1990 年代半ばより経営が振るわなくなっていた起亜自動車は 1997 年に経営危機が表面化して同７月には不渡りを出すにいたった。同年 10 月には会社更生法適用申請が出され、法廷管理下におかれ、最終的には国際入札を経て現代自動車に買収された。外部借入れに大きく依存して事業拡大を推進していた大宇自動車も、すでに 1992～95 年に３年連続して赤字を計上するなどその経営体質の脆弱性が指摘されていたが、ＩＭＦ危機をきっかけに構造的問題が顕在化した。同社は 1999 年７月に 12 兆ウォンにのぼる負債を抱え、法的な倒産手続きをとらないまま債権銀行と協議の上で再建を目指していたが、2000 年 11 月に不渡りを出して負債総額 19 兆ウォンを抱えて倒産した。双龍自動車も 1991 年以降赤字を続けてきたが、1997 年 12 月のビッグディールで大宇グループにより買収されることで合意が成立、しかしその後大宇グループ自体が経営破綻したことから、双龍自動車は再び分離されることとなった。ＩＭＦ危機の最中の 1998 年に生産を開始していた三星自動車も 1999 年６月、4.3 兆ウォンの負債を抱えて経営破綻し、法廷管理下に入ることとなった。

こうした韓国の自動車産業再編をさらに加速させたのが、欧米完成車メーカーの韓国進出である。事実上の破産となった三星自動車に対しては 2000 年４月、日産と資本提携しているルノーが 6,150 億ウォンで買収することで決着した。また法廷管理下にあった大宇自動車は 2002 年４月にＧＭの買収が決定、同 10 月にもＧＭ Daewoo Automotive & Technology(GMDAT)という名称で新会社が発足した。また、2000 年６月には、現代自動車もダイムラークライスラーが 10%資本することで合意が成立した。

５）グローバル展開の本格化

韓国経済は 1999 年には実質 GDP 成長率 9.5%とＶ字回復を遂げた。急回復の直接的要因は輸出の拡大によるものである。輸出主導型回復の背景には、為替レートの下落（1996 年時に比べ 1999 年の対ドル・レートは約 33%も下落）によるプラス効果があった。2000 年にはこれに内需と設備投資が加わり、実質 GDP 成長率 8.5%を記録した。以後韓国経済は 2007 年まで年平均実質 GDP 成長率 4.7%と安定した成長を続けている。ただし、この成長を牽引しているのは輸出の拡大で、2003～07 年は年平均 13.5%の高い伸びを示した。その一方、消費の同期間における年平均伸び率は 2.5%にとどまった。

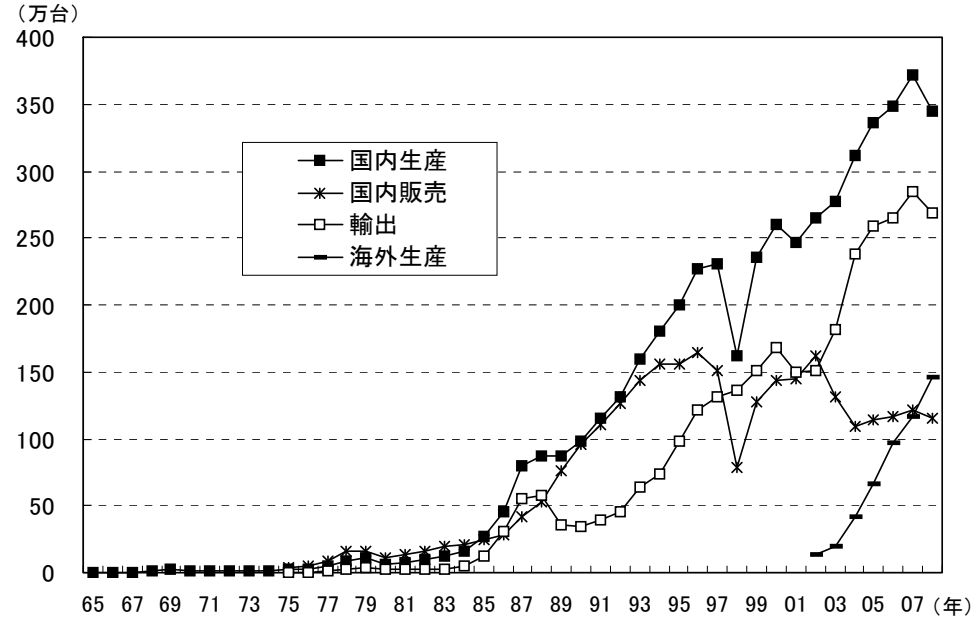
こうした傾向は自動車産業にも反映されている。韓国の自動車生産台数はＩＭＦ危機により 1998 年には前年比 30.6%減の 195.4 万台と急落したが、国内経済の急回復と輸出の拡大で 1999 年には同 45.4%増の 284.3 万台とすぐに危機前の生産水準を上回る回復をみせた。そして、2000 年には同 9.6%増の 311.5 万台と過去最高を更新、2001 年は大宇自動車の破綻により再び 300 万台を割り込んだが、以後順調に生産を拡大し、2007 年には 408.6 万台にまで拡大した。一方、韓国国内の自動車販売台数は 1998 年に前年比 48.9%の 78.3 万台とほぼ半減したが、1999 年には同 63.3%増の 127.9 万台に回復し、以後着実に増加して 2003 年には 163.9 万台を記録した。しかし、その後は 2003 年のクレジットカード問題を契機に個人消費が落ち込み、２年連続前年割れが続いた。2005 年以降は安定した経済成長を背景に市場は回復してきているが、2007 年時点 121.9 万台と、その拡大のスピードは緩慢である。この要因としては、ＩＭＦ危機後国内の所得格差が拡大する形で経済発展が進行しており、自動車購入が富裕層や上位中間層に限定され、一般中間層や若年層までの広がりがないことが挙げられる。

この内需の低迷を相殺しているのが、輸出である。韓国の自動車輸出台数はＩＭＦ危機によるウォンの急落によりさらに弾みがつき、1999 年には 150 万台を突破、2004 年には 238 万台と 200 万台を超え、2007 年には 284.7 万台まで伸びている。輸出先をみると、1999 年以降欧米先進国向け台数が増えている。2007 年時点での地域別構成は北米 30%、欧州 35%、東欧 15.7%、中東 11.6%、中南米 10.6%と 1990 年代半ばに比べ構成に大きな変化はないものの、台数ベースでみると北米が 1999 年比 1.8 倍増の 83.5 万台、欧州が同 1.5 倍増の 99.7 万台（うち東欧が 44.7 万台）となっている。これは、近年韓国車の品質が急速に向上し、北米や欧州において認知度が高まってきたことを反映しているといえる。

ＩＭＦ危機後の今ひとつの大きな特徴は、現代自動車グループによる海外生産が急速に拡大しているという点である。2002 年時点で 12.9 万台にすぎなかった韓国の海外生産台数が 2004 年以降急増し、2007 年には 100 万台を突破、2008 年には 145.7 万台に達し、同グループが 2000 年代半ばからグローバル展開に向け本格的に舵を切った

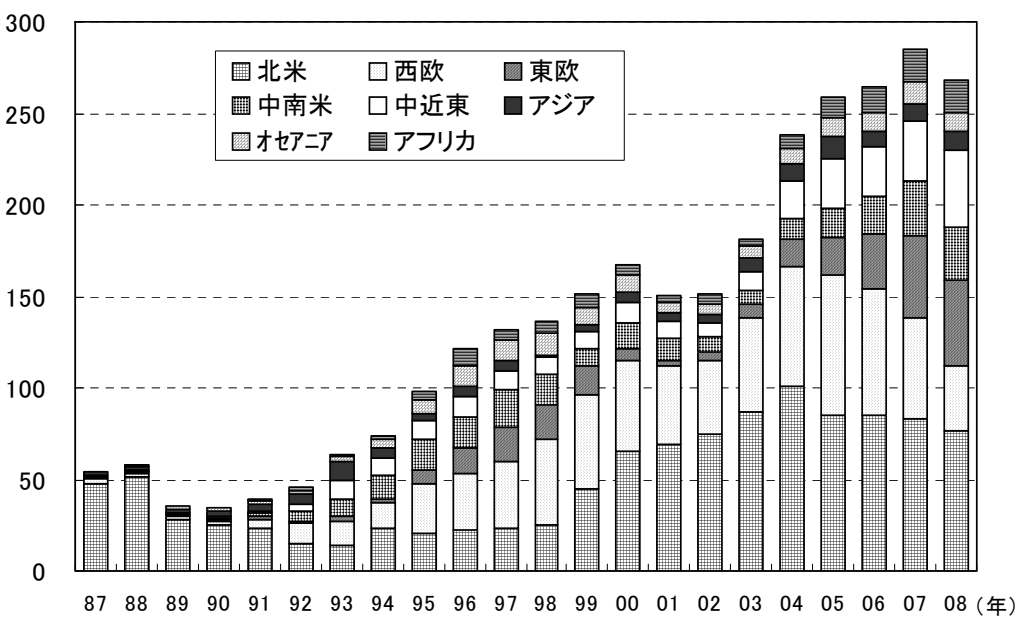
ことを如実に示している。これに関連して韓国の自動車部品輸出額も、2002～07 年で約５倍増して 118.6 億ドルに拡大、特に中国が 16 倍増の 22.1 億ドル、米国が４倍増の 27.1 億ドル、ＥＵが７倍増の 20.9 億ドル、インドが６倍増の 8.7 億ドルと急増しており、韓国自動車産業のグローバル化が加速度を増してきている。

図表１－１　韓国の自動車生産・販売・輸出台数の推移



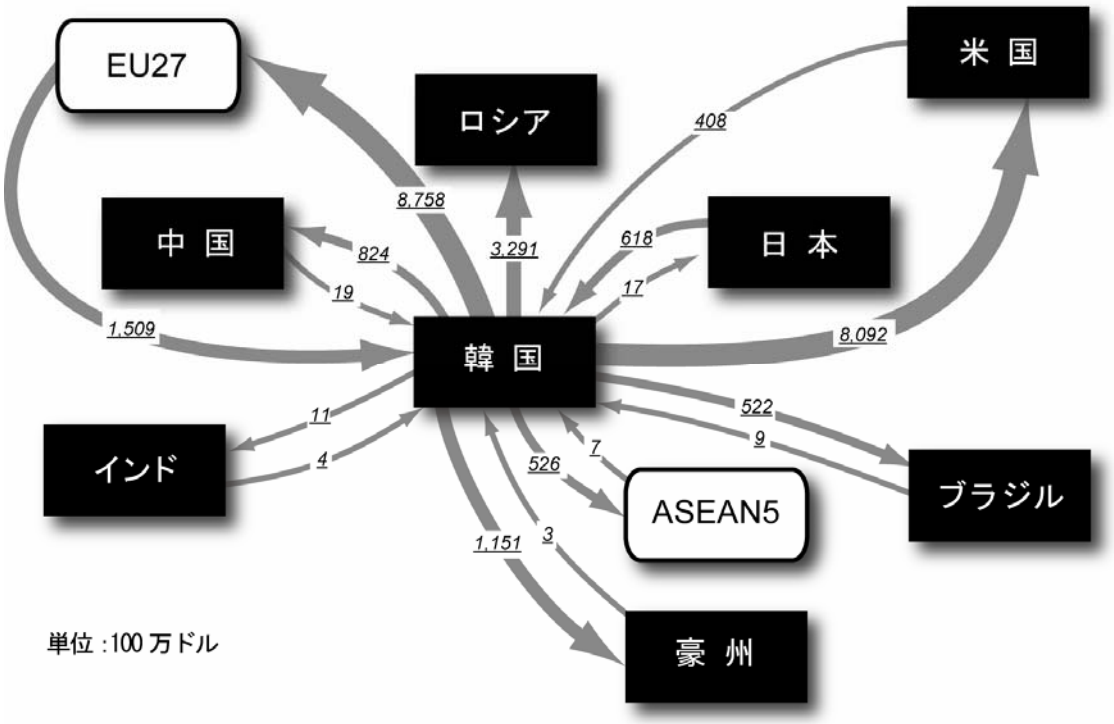
出典）KAMA

図表１－２　韓国の地域別輸出台数の推移



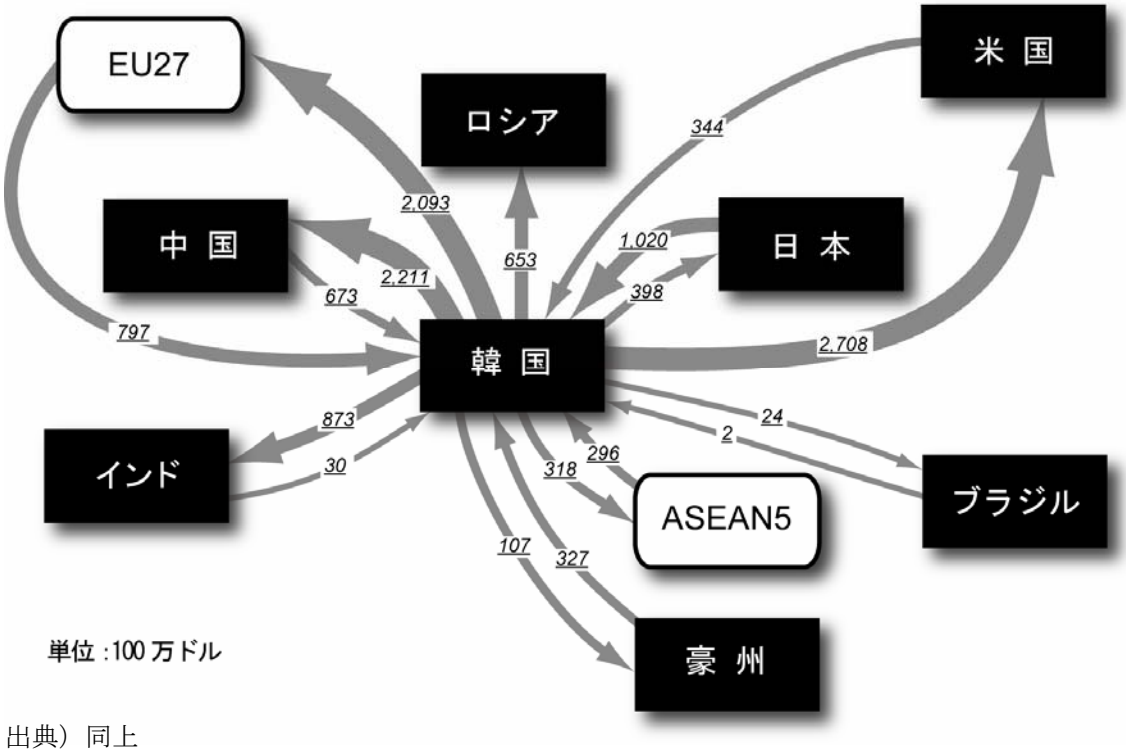
注）1987～89 年の西欧数値は欧州数値、1987～88 年のアジア数値はアジア・ｵｾｱﾆｱ数値
出典）KAMA

図表１－３　韓国の完成車貿易マトリクス（2007 年）



出典）国際貿易投資研究所

図表１－４　韓国の自動車部品貿易マトリクス（2007 年）



出典）同上

（２）現況

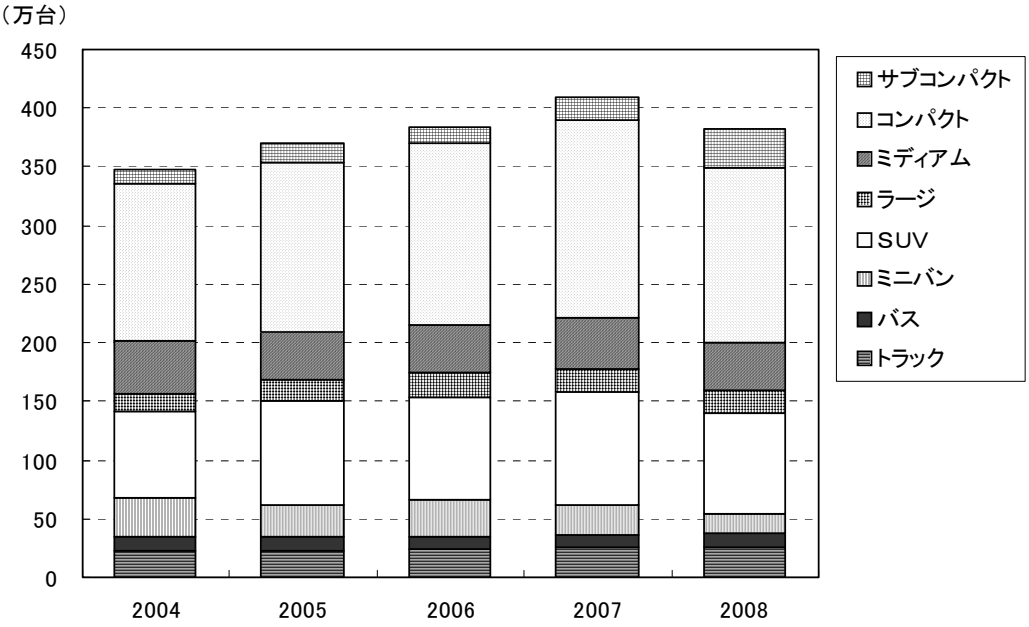
１）生産概況

①国内生産概況

2002 年以降６年連続して拡大を続けてきた韓国自動車生産台数だったが、2008 年は２月以降内外需の低迷から前年同月比割れが続き、７～９月にはストライキによる減産、11 月以降は世界同時不況の影響を受けて落ち込み、前年比 6.4%減の 382.7 万台に低迷した。

乗用車、商用車別に生産動向をみると、全生産台数の約９割を占める乗用車（SUV、Minivan 含む）は 2002 年以降拡大を続けていたが 2008 年は前年比 7.3%減の 345 万台に減少した。2004 年以降 40 万台割れが続く商用車は、内需は低迷したが輸出が増加したこと、燃費基準を満たしていないことで 2007 年に生産が停止されていたＧＭ大宇の Damas（バス）、Labo（トラック）の生産が再開されたことにより、2008 年は同 3.7%増の 37.6 万台であった。乗用車分野のセグメント別に生産動向をみると、Large は大型車需要に支えられて前年比 0.3%増の 20 万台、Subcompact は同 80.2%増の 32.7 万台を記録したが、Medium は同 7.2%減の 40.8 万台、Compact は同 11.2%減の 149.8 万台と減少した。しかし、これは従来 Compact に分類されていた起亜自動車の Morning が Subcompact に分類されたことが影響しており、この４つのセグメントを合わせた生産台数は前年比 2.9%減にとどまっている。その一方で、SUV、Minivan は燃費高による需要の減退により、それぞれ前年比 12.2%減の 84.9 万台、同 32.8%減の 16.6 万台販売と大幅な落ち込みを記録した。

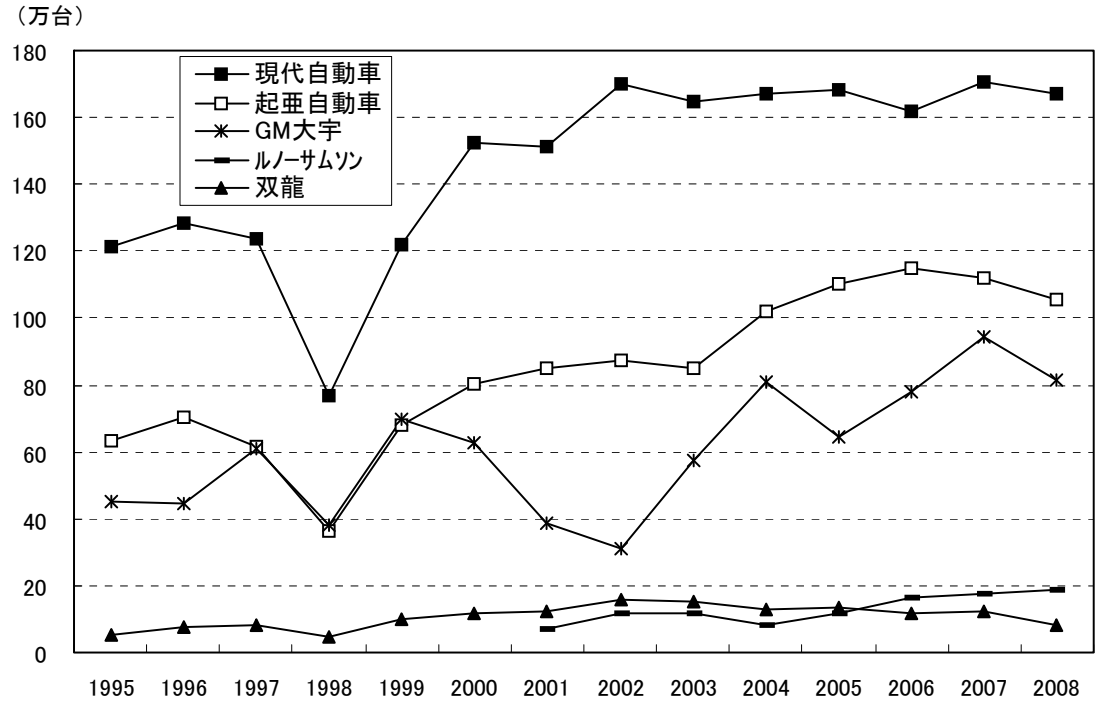
図表１－５　韓国の車種別・セグメント別自動車生産台数の推移



出典）KAMA

メーカー別に生産動向をみると、2008 年はルノーサムソンを除く全てのメーカーが減産となった。現代自動車は、内需の後退と７～９月のストライキ（平均月間台数が 10 万台を割り込む）の影響を大きく受けた。ただし、世界的な低燃費車需要を背景に Verna や Avante の輸出規模を維持、Sonata LPG と新型 Genesis の販売が好調だったことで、なんとか前年比 1.9％減の 167.4 万台でとどめた。起亜自動車は Morning（Subcompact）が好調だったものの、主力の Minivan の不振を補うことはできず、同 5.7％減の 105.5 万台と低迷した。もっとも韓国自動車生産台数に占める現代・起亜自動車の割合は 71.3％であり、同社の圧倒的優位の構図は変わらない。大きく生産を落としているのが、ＧＭ大宇と双龍自動車である。ＧＭ大宇は内需、輸出ともに不振で、2008 年の生産台数は前年比 13.8％減の 81.3 万台であった。双龍自動車の生産は主力の SUV と Minivan 需要の低迷が直撃し、同 33.7％減の 8.1 万台まで縮小した。2008 年の生産台数が前年比 5.7％と、唯一ルノーサムソンが増産だったのは、QM5（SUV、海外名 Renault Koleos）の輸出増加によるものである。

図表１－６　韓国のメーカー別自動車生産台数の推移



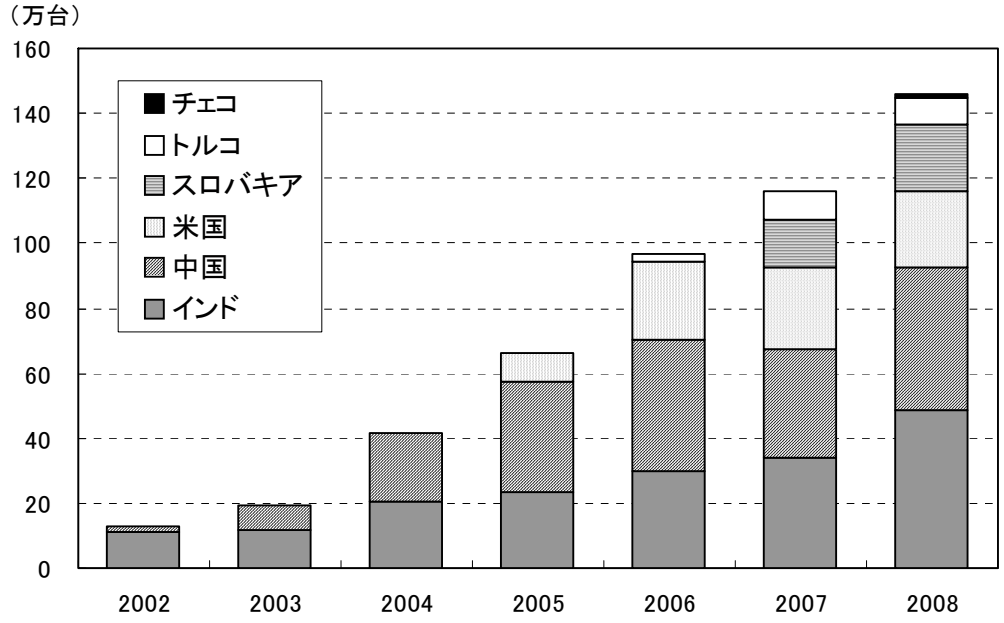
出典）KAMA

②海外生産概況

一方、上記したように、韓国メーカーの海外生産台数は 2000 年代に入り急拡大しているが、2008 年も前年比 25.5%増の 145.7 万台を記録した。内訳は、現代自動車が同 22.6%増の 111.7 万台、起亜自動車が同 35.7%増の 34 万台である。国別ではインドの 48.6 万台が最大で、次いで中国 43.9 万台、米国 23.7 万台、スロバキア 20.2 万台、トルコ 8.2 万台、チェコ 1.2 万台となっている。国内でのストライキの頻発とそれにともなう賃金の上昇、為替の変動リスクや通商摩擦の回避のために、同社はさらなる海外展開を計画しており、海外生産規模のさらなる拡大が見込まれる。

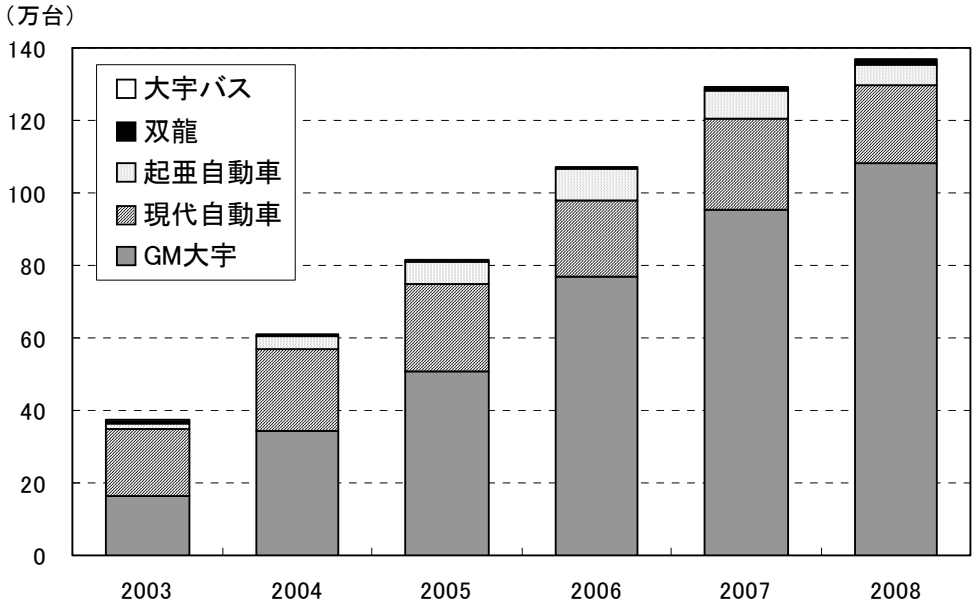
こうしたグローバル展開の加速の中で、ＫＤ輸出も拡大しており、2008 年は前年比 3.5%増の 130.7 万ユニットで、中国、ウズベキスタン、ロシア、ポーランドに向けて輸出された。ＫＤ生産も急拡大しており、2008 年も前年比 5.8%増の 137 万台で、2003 年に比べ 3.7 倍増の規模になっている。ＫＤ生産が最も多いのは、オフショア生産基地と位置づけられているＧＭ大宇で、全ＫＤ生産の約８割を占めている。

図表１－７　韓国の国別海外生産台数の推移



出典）KAMA

図表１－８　韓国のメーカー別ＫＤ生産の推移



出典）KAMA

２）販売概況

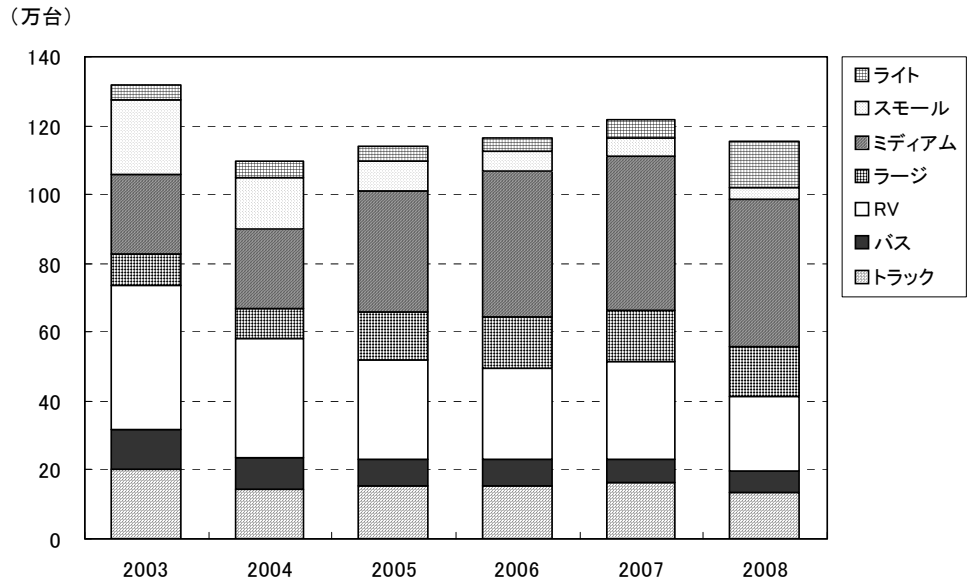
①国産車販売概況

2005～07 年にかけて緩慢ながらも着実に拡大していた国内販売だったが、石油・原材料価格の高騰と米国発の金融危機で韓国経済が大きく失速した 2008 年は、前年比 4.4%減の 121.6 万台と再び低迷した。このうち、韓国国産車の販売は同 5.3%減の 115.4 万台、一方高所得層をユーザーとする輸入車の販売は 15.5%増の 6.2 万台であった。

2008 年の国産車の車種別販売動向をみると、全販売台数の約８割を占める乗用車（SUV、Minivan 含む）は前年比 2.3%減の 95.9 万台、商用車は同 16%減の 19.6 万台であった。乗用車分野のセグメント別販売動向をみると、前年比 149.7%増の大幅な伸びを記録した Light 以外は軒並み前年割れとなった。ただし、Light の急増は従来 Small に分類されていた起亜自動車の Morning が Light に分類されたことが大きく影響している。Morning は各種優遇措置の適用を受け、燃費高の影響で小型車志向となった消費者需要を喚起し、前年に比べ約３倍増の 8.4 万台も販売された。Morning の影響を受けた Small は同 40.6%減の 3.3 万台であった。Medium も同 3.7%減の 43 万台、Large は減少幅を 1.4%にとどめて 14.5 万台を記録している。これは、Medium では起亜自動車の Lotze、Forte、Large では現代自動車の Genesis、Grandeur TG、ルノーサムソンの SM7 といった新モデルの投入が市場の活性化に寄与したためである。しかし、ディーゼルや LPG 価格の高騰の影響を直接的に受けた SUV、Minivan など RV の

販売は急激に縮小した。起亜自動車の Mohave や Soul といった新モデルが投入されたものの、SUV の販売は前年比 19.5%減の 17.8 万台と落ち込んだ。Minivan はさらに深刻で、販売台数は前年比 36%減の 3.9 万台まで縮減した。

図表１－９　韓国の車種別・セグメント別自動車販売台数の推移

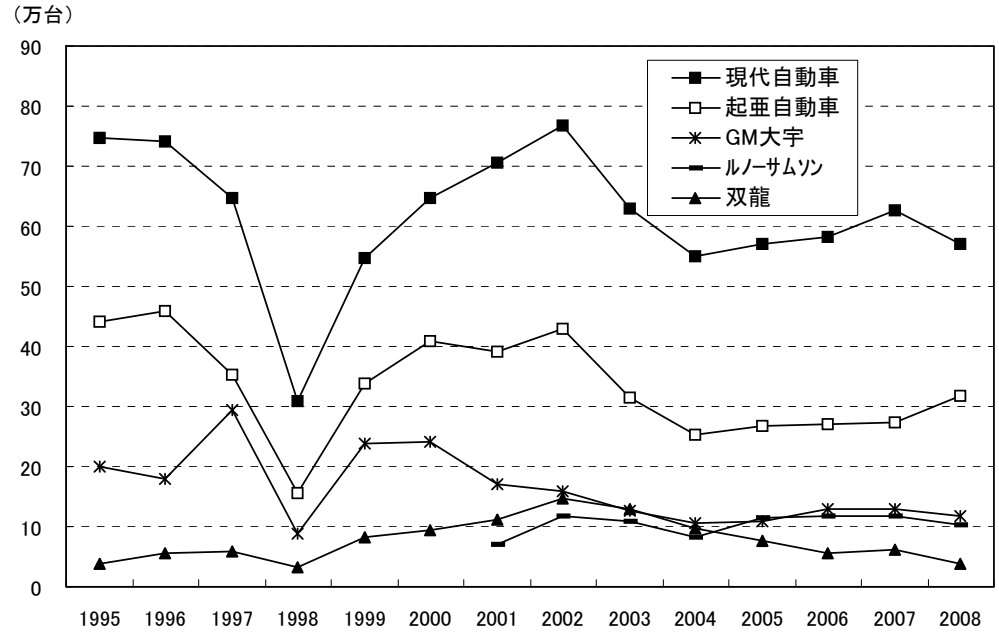


出典）KAMA

メーカー別の販売動向をみると（次ページ図表１-10）、現代自動車は 2005 年から３年連続で販売を伸ばしていたが、2008 年は前年比 8.7%減の 57.1 万台と低迷した。乗用車は、前年に引き続き、Sonata がベストセリング・カー、Avante がセカンド・セリングカーになり、2007 年投入の Genesis の販売が好調であったことから、前年比 0.7%増とプラスを堅持した。しかし、SUV、ミニバン、商用車は軒並み前年割れとなった。起亜自動車も Minivan、商用車は前年割れとなったが、起亜自動車は Subcompact の Morning が前年比 196.4%増の 8.4 万台と好調でサードセリング・カーとなり、Lotze も同 34.4%増、新たに投入した Forte も 1.8 万台の販売を記録したことで乗用車は前年比 50.3%増と大幅増となり、2008 年の全体では前年比 16.2%増の 31.6 万台と４年連続での販売拡大を堅持した。なお、現代自動車グループの韓国市場（輸入車含む）でのシェアは 73%であり、依然圧倒的優位の構図は変わっていない。大きな不振に陥ったのは、ＧM大宇と双龍自動車である。ＧM大宇の 2008 年の販売台数は前年比 26.8%減の 11.7 万台であった。商用車で Damas（バス）、Labo（トラック）の販売が拡大したものの、主力の Matiz が 2009 年に後継モデルの投入が発表されたことによる買い控えも影響して乗用車が落ち込み、さらに SUV の不振も重なった。双龍自動車はまさに燃費高が直撃し、主力の SUV や Minivan の販売が不振となって、

前年比 35.4%減の 3.9 万台と大きく落ち込んだ。ルノーサムソンは SM7 と QM5 の販売は増加したものの、SM3 と SM5 の不振により、前年比 13%減の 10.2 万台にとどまった。

図表１－10　韓国のメーカー別自動車販売台数の推移



出典）KAMA

②輸入車販売概況

1995 年の輸入関税引き下げ以降、販売が増加した輸入車であったが（1996 年は１万台）、その後はＩＭＦ危機により急速に縮小、その後も各メーカーと契約を結んだ公式ディーラーが主体となった販売体制による高価格などが影響し、2004 年にようやく２万台を突破するという緩慢なペースで拡大していた。しかし、2004 年以降は着実な経済成長による富裕層の増加や輸入車種の増加により、Lexus、BMW、M-Benz といった高級車を中心に販売が拡大し、2007 年には 5.3 万台に達した。しかし、2008 年はホンダ、ＶＷ、Ｆｏｒｄなどが量販モデルで販売を拡大したことで、5,000 万ウォン以下の車の構成が輸入車市場の 53.2%を占めるに至っている。エンジン・サイズ別にみても、2008 年時点依然として 2,000～3,000cc が全輸入台数の 35.8%、3,000～4,000cc が同 32.3%を占めているものの、2,000cc 以下も同 26.2%と着実のシェアを上げてきている。こうした量販モデルの販売増加により、2008 年は前年比 31.7%増の 6.2 万台を記録した。

ブランド別にみると、ホンダが新型 Accord の好調により前年比 73.8%増の 1.2 万台で輸入車販売トップに立った。次いで、BMW が同 10.2%増の 0.8 万台、M-Benz が同 30.7%増の 0.7 万台と続いている。M-Benz は 2007 年 12 月に投入した C200 の販売価

格を 4,000 万ウォンの量販価格に設定したことで販売を伸ばした。2005～06 年に輸入車販売トップであった Lexus は新規投入モデルが高価格帯であった、主力モデルの IS250 の販売が不振であったことなどから、前年比 19.3%減の 0.6 万台にとどまった。

しかし、好調だった輸入車市場も 2008 年 10 月以降急速に縮小しており、2009 年の販売動向が懸念されている。一方、2007 年末に SK ネットワークが並行輸入事業を開始し、従来公式に輸入される車よりも 10～15%低価格で 2008 年だけで推定 1,500 台が販売されたとみられ、今後輸入車市場の低価格化と競争激化がさらに進むことが予想されている。

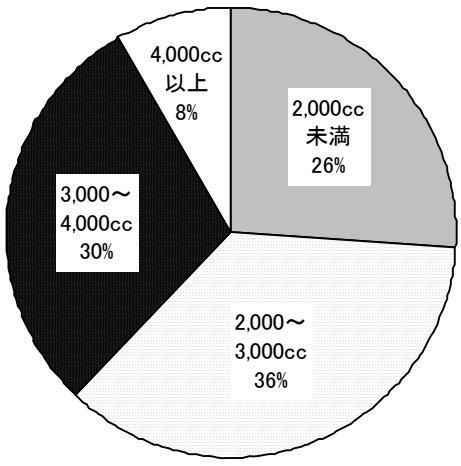
図表１－11　韓国の輸入車販売台数の推移

単位:台

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Honda			1,475	2,709	3,912	7,109	12,356
BMW	5,101	5,438	5,509	5,786	6,101	7,618	8,396
M-Benz	2,142	3,124	3,188	4,012	5,026	5,533	7,230
Lexus	2,968	3,774	5,362	5,840	6,581	7,520	6,065
VW	685	1,048	929	1,635	3,649	3,977	5,136
Audi	749	886	807	2,698	3,987	4,780	4,754
Chrysler	1,508	1,341	1,736	2,158	2,606	3,901	3,860
Infiniti				531	1,712	3,004	3,230
Ford	1,247	1,580	1,388	1,353	1,688	2,022	2,543
Volvo	931	1,024	1,148	1,260	1,751	2,207	2,135
Peugeot		156	528	922	1,496	2,712	1,940
MINI				761	667	933	1,134
Land Rover	241	255	258	222	223	632	665
Cadillac	214	251	385	300	262	312	577
Jaguar	73	126	143	218	440	464	562
Porche	34	80	99	136	209	363	423
Saab	213	382	357	284	195	185	275
Nissan							196
Bentley					8	101	93
Mitsubishi							65
Others	13	16	33	76	17	17	13
Total	16,119	19,481	23,345	30,901	40,530	53,390	61,648

出典）KAIDA

図表１－12　韓国のエンジン・サイズ別輸入車販売台数の推移



出典）KAIDA

３）輸出概況

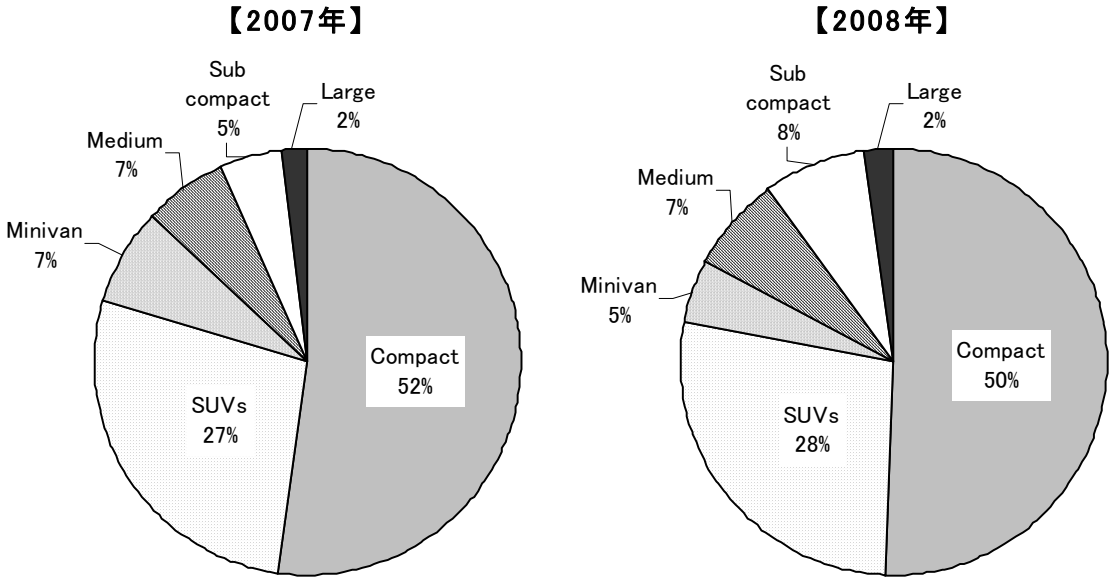
韓国の輸出台数は 2002 年以降拡大を続けてきた。しかし、2008 年は世界的金融危機による欧米をはじめ世界的な自動車市場の急激な縮小、ＥＵの CO2 規制の強化、韓国メーカーの海外生産の拡大により、前年比 5.7%減の 268.4 万台と 2001 年以来の前年割れとなった。車種別にみると、商用車は同 34.4%増の 17.1 万台だったが、乗用車は前年比 7.7%減の 250.9 万台で、特に MPV は同 12.9%減と大きく落ち込んだ。

地域別・国別動向をみると、アジア、中東、東欧、アフリカの新興地域では前年を上回ったが、欧米先進地域が大きく落ち込んだ。なかでも西欧はリセッションに加えて CO2 規制の強化が影響し、前年比 35.8%減の 35.3 万台まで縮減した。北米も同 8.2%減の 76.7 万台で、特に米国は同 10.5%減の 59.8 万台であった。

乗用車分野のセグメント別輸出動向をみると、Minivan はＥＵでの CO2 規制強化と北米市場の低迷が響き前年比 36%減、SUV は Soul、Mohave、QM5 という新モデルは増加したものの、Tuscan、Winstorm、Santa Fe といった従来モデルが不振により同 6.7%減で、輸出台数の最も多い Compact も同 11.2%減と低迷した。これに対して、Subcompact が起亜の Morning が同セグメントに分類されたこともあって前年比 51%増と急増、Large は Genesis の好調で同 14%増であった。

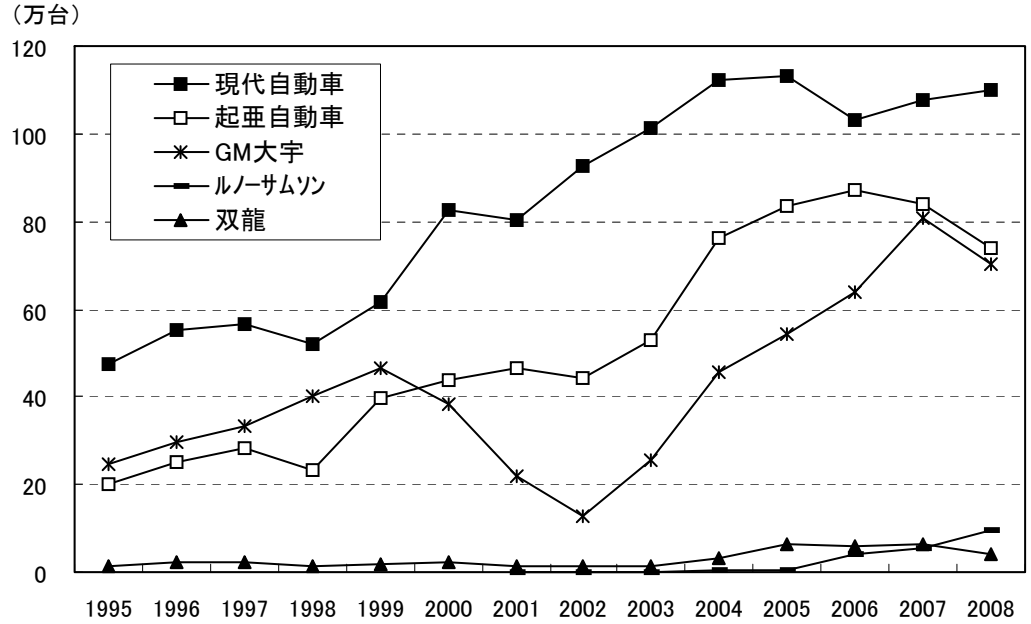
メーカー別動向をみると、2008 年の現代自動車の輸出台数は前年比 2.2%増の 109.9 万台であった。乗用車は Verna、Avante、i30 といった Compact と Large の Genesis の輸出が好調だったものの、Veracruz、Tuscan、Santa Fe が不振で、商用車の同 37.7%増に支えられて前年増を堅持した。起亜自動車は前年比 12.2%減の 73.9 万台であった。ＥＵの CO2 規制の強化、スロバキア工場での生産拡大などが影響し、Soul、Mohave という新モデルを投入したものの、SUV 輸出の減少を抑えることができず、また Morning や Minivan の輸出も減少した。ＧＭ大宇の輸出も欧米市場の縮小、ＧＭ本体の経営危機、東欧の金融危機の影響を受け、前年比 13%減の 70.3 万台と落ち込んだ。ルノーサムソンは、新モデルの QM5 の好調により、前年比 72.9%の 9.5 万台と大幅に輸出を伸ばした。

図表１－13　韓国のセグメント別輸出構成の推移



出典）KAMA

図表１－14　韓国のメーカー別輸出台数の推移



出典）KAMA

２．韓国の自動車メーカーの現況

（１）現代自動車グループ（現代・起亜）

１）全体概況

①沿革

現代自動車は 1967 年に設立され、英フォードと提携して乗用車の組立を開始した。1970 年代には韓国政府の「自動車国産化計画」を受け、1975 年に技術提携を結んだ三菱自動車のエンジンを搭載した韓国初の国産モデル Pony の量産を開始し、1976 年からは輸出も開始、1979 年には年産 10 万台規模の蔚山工場が完成した。1982 年に三菱グループと提携関係を結び、以来 2006 年に三菱商事が保有株を売却するまで関係を続けた。1989 年にカナダで組立生産を始めたが、米国で Excel（Pony の別称）の品質問題の発生などにより、1993 年に撤退した。その後は順調に生産・国内販売・輸出を伸ばしていたが、1997～98 年のＩＭＦ危機により事業再編の波に見舞われ、1998 年 12 月には経営破綻した起亜自動車を買収、さらに現代精工の自動車部門を現代自動車に、亜細亜自動車を起亜自動車に吸収合併し、２社統合体制を構築した。2000 年９月には現代グループから自動車グループが分離し、現代自動車グループが誕生した。

起亜自動車は 1944 年に自転車生産から事業を始め、1962 年にマツダからの技術導入で三輪車の生産を開始、マツダとのライセンス契約のもとで 1971 年に商用車、1974 年には乗用車の生産を開始、1976 年には亜細亜自動車を傘下においた。1983 年にはマツダ、伊藤忠と、1986 年にはフォードと資本提携を結んだ。1990 年に起亜産業から起亜自動車に社名変更、1992 年には独自開発モデルの Sephia の生産開始など、1996 年までは順調に業績を伸ばしていた。しかし、ＩＭＦ危機の中で経営が破綻し、1998 年 12 月に現代自動車に買収されるに至った。

現在、同グループの経営トップは鄭夢九会長兼ＣＥＯである。現代自動車の主要株主は現代モービス 14.95%、現代製鉄 5.87%、鄭夢九会長 5.17%、起亜自動車には現代自動車 36.44％、Mirae Asset6.26％、鄭義宣 1.87％、また現代モービスには起亜自動車が 16.88%、鄭夢九会長 6.96%、現代製鉄が 5.66%、現代製鉄には起亜自動車が 21.39%出資しており、グループ内で緊密に株式を持ち合っている。従業員数は全世界で 11.6 万人（現代自動車 7.6 万人、起亜自動車４万人）である。

２）経営概況

現代自動車の業績を概観すると、ＩＭＦ危機直後の 1998 年は売上高が前年比 25.4%の８兆 6,980 億ウォン、純損益では 331 億ウォンの赤字を記録した。しかし、1999 年には国内販売が前年比 77.9%と急速に回復し、原価削減が進んだことで、売上

高は前年比 63.8%増の 14 兆 2,445 億ウォン、純損益も 4,143 億ウォンの大幅な黒字を計上し、Ｖ字回復を遂げた。2000 年以降は、国内販売が起亜自動車の吸収により国内市場の 70%超を現代自動車グループで占めるという独占体制を確立する一方で、海外市場でも輸出と海外生産の両面から着実に販売を伸ばしたことから、業績も拡大基調を続けている。売上高は 2000～08 年に年平均 9.9%の高い伸び率で推移して、2008 年は 32 兆 1,900 億ウォンを計上した。営業利益及び純利益も黒字を続け、同期間の売上高営業利益率は平均 6.9%、売上高純利益率は同 5.8%の高い水準を記録している。ただし、2008 年は国内販売の低迷と海外での販売拡大のためのマーケティング費用の増大により、営業利益は前年比 3.5%減の１兆 8,770 億ウォン、純利益は同 13.9%減の１兆 4,480 億ウォンと減益を記録した。

起亜自動車の業績も、売上高は 2003～06 年に年平均 9.5%の伸び率で拡大していたが、製品ミックスの乏しさに起因する国内外の販売不振で 2007 年は前年比 8.5%減の減収、2008 年はウォン安の恩恵を受けて同 2.7%増の 16 兆 3,820 億ウォンと増収を確保した。しかし、2000 年代前半に黒字を続けていた営業利益は、2006 年には 1,250 億ウォン、2007 年にも 550 億ウォンと２年連続で赤字を記録、純利益も 2006 年 390 億ウォン、2007 年 140 億ウォンで、売上高純利益率は 2006 年 0.2%、2007 年は 0.05%と低水準で推移した。2008 年は原価低減政策が功を奏し、営業利益は 3,090 億ウォン、純利益も前年比 739%増の 1,140 億ウォンの黒字を記録した。

図表１－15　現代自動車グループの主要経営指標の推移　　単位：10 億ドル

		2005	2006	2007	2008
現代自動車	売上高	27,384	27,527	30,620	32,190
	営業利益	1,384	1,427	1,946	1,877
	純利益	2,315	1,526	1,682	1,448
起亜自動車	売上高	15,999	17,440	15,949	16,382
	営業利益	74	▲ 125	▲ 55	309
	純利益	681	39	14	114

出典）KAMA

３）生産概況

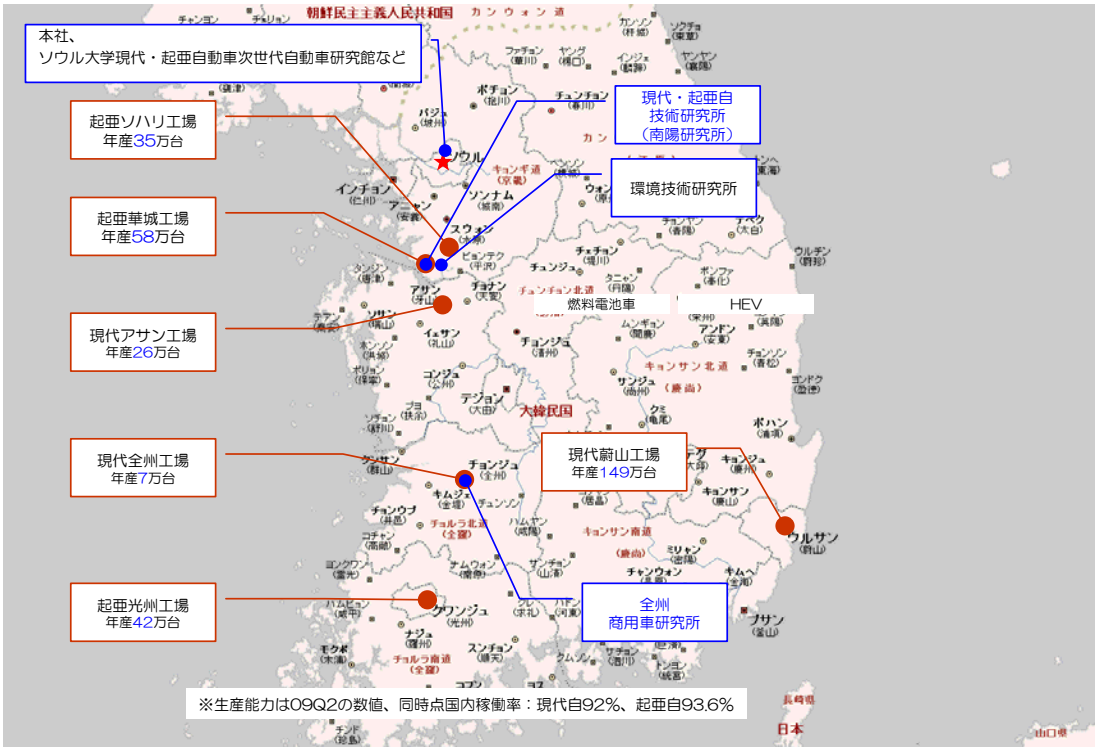
2008 年時点、現代自動車グループの世界の自動車生産台数（ＣＫＤ含む）は 443.4 万台（現代自動車 297.9 万台、起亜自動車 145.5 万台）で、グループ別ランキングでは世界第６位に位置している。

現代自動車の国内自動車生産台数は、1996 年に 128.2 万台まで達していたが、ＩＭＦ危機により 1998 年には 77.1 万台にまで縮減、しかしその後は急回復し、2000 年には 152.5 万台と危機以前の水準を上回り、以後 2007 年まで 160 万～170 万台で推移している。2008 年は内需の低迷とストライキの影響を受け、前年比 1.9%減の 167.4 万台であった。

起亜自動車の国内自動車生産台数も、1996 年に 70.3 万台にまで拡大していたが、1998 年には 36.2 万台と半減、1999 年以降は急速に持ち直して 2000 年には 80.3 万台と危機前を上回り、以後 2004 年には 100 万台を突破、2007 年には 111.9 万台に達した。ただし、2008 年は Minivan の不振が響き、同 5.7%減の 105.5 万台にとどまった。なお、両社を合わせた自動車生産台数は 272.9 万台で国内自動車総生産台数の 71.3%を占めている。

2008 年時点の現代自動車グループの地域別国別自動車生産台数（ＣＫＤ除く）をみると、韓国が全体の 65.5%を占めている。2001 年の国内生産比率が 94.4%であったので、この期間で急激に海外生産が拡大したことがみてとれる。次いで生産台数が多いのはインドで 47.5 万台、中国 43.7 万台、米国 23.7 万台の順である。2006 年以降は東欧地域での生産が立ち上り、2008 年にはスロバキア 20.2 万台、トルコ 8.1 万台、チェコ 1.2 万台の生産実績をあげている。

図表１－15　現代自動車グループの国内生産拠点



出典)現代自動車公表資料、各種報道

現代自動車の生産拠点は、国内では蔚山（Ulsan）工場（第１～第５工場）、全州（Jeonju）工場、牙山（Asan）工場、所下里（Sohari）工場（起亜自動車と共有）の４カ所で、2010 年時点の推定生産能力は合計 176 万台。海外では、インドが 2010 年の推定生産能力 60 万台、中国 60 万台、米国 30 万台、チェコ 30 万台、スロバキア 30

万台、トルコ、ロシア、ブラジルが各 10 万台と計画されており、これらを合計すると 210 万台となり、国内を上回る生産規模となる。またこの他、中国、台湾、マレーシア、インドネシア、ベトナム、パキスタン、イラン、エジプト、ウクライナ、スーダンで委託生産をおこなっている。

起亜自動車の生産拠点は、国内では所下里（Sohari）工場（現代自動車と共有）、光州（Kwangju）工場、華城（Hwasung）工場、瑞山工場（Seosan）工場の５カ所で、2010 年時点の推定生産能力は合計 150 万台。海外では、中国が 2010 年の推定生産能力 43 万台、スロバキア 30 万台、米国 30 万台が計画されている。また、ロシア、ウクライナ、イラン、マレーシア、エクアドル、パキスタン、イラン、エジプト、モロッコで委託生産をおこなっている。

４）販売概況

①世界販売

2008 年時点、現代自動車グループの世界 76 カ国での自動車販売台数は 440 万台と、グループ別ランキングでは世界第６位に位置している。

現代自動車グループの国別／地域別の販売を概観すると、韓国国内が 88.7 万台と最も多く、同社総自動車販売台数に占める割合は 20.2％を占めている。次いで米国が 67.5 万台で同 15.3％（同国市場シェア 5.0％）、イラン 51.9 万台で同 11.8％（同 39.9％）、中国 45.2 万台で同 10.3％（同 4.8％）、ロシア 28.7 万台で同 6.5％（同 8.9％）、インド 24.5 万台の 5.6％（同 12.4％）の順になっており、米国以外は BRICｓ諸国やイランといった市場規模の大きい国をターゲットに、高いシェアを獲得していることがみてとれる。

地域別ではアジア大洋州が同社総自動車販売台数の 39.2％を占め、以下北米 18.1％、中東 15.2％、中東欧 11.3％となっており、石油価格高騰で経済が活況を呈している中東や大規模生産拠点を稼動させた中東欧での市場開拓に拍車がかかっている。

②国内販売

現代自動車の国内自動車販売台数は、1995 年に 74.6 万台とピークに達したが、その後減少基調をたどり、ＩＭＦ危機後の 1998 年には前年比 52.3％減の 30.8 万台まで縮減した。特に乗用車販売は、1996 年の 56.3 万台をピークに、1997 年は 45.9 万台、さらに 1998 年には前年比 57.5％減の 19.5 万台にまで大きく落ち込んだ。しかし、1999 年には自動車販売は前年比 77.9％増、乗用車販売は同 74.7％増と危機前水準には至らないものの急回復、以後着実に販売台数を伸ばし、2002 年には 76.7 万台と危機前のピーク時の水準を上回った。しかし、所得格差が拡大する形での経済発展で自動車購入が富裕層や上位中間層に限定されるなどによる国内市場の停滞を背景に、現代自動車の販売台数も 50 万台後半～60 万台前半で推移、世界金融危機の影響を受け

て韓国経済が失速した 2008 年は前年比 8.7%減の 57.1 万台であった。

モデル別の販売動向をみると、乗用車販売の主力は Medium の Sonata、Small-Medium の Avante で、2008 年の販売台数はそれぞれ 12.3 万台、8.8 万台を記録、前年に引き続き Sonata NF、Avante HD が韓国乗用車販売の第１、２位を占めた。次いで、販売台数が多いのが Large の Grandeur の 6.7 万台で、Grandeur TG は 2007 年韓国乗用車販売の第３位であったが、2008 年は第４位であった。また、Large では 2007 年投入の Genesis が 2.8 万台と順調に販売を伸ばしている。SUV は Santa Fe が 4.3 万台と健闘した以外は販売が不振であった。このように、現代自動車はＩＭＦ危機以降の国内市場が富裕層や上位中間層の買い替え需要が中心であることに対応して中大型車を中心にモデル投入をおこなってきた。こうしたモデルは利幅が大きいことから、現代自動車の好業績を支える一因となっている。

起亜自動車の国内自動車販売台数は 1996 年に 45.8 万台、乗用車も同年 31.1 万台とピークに達した。しかし、ＩＭＦ危機により 1998 年には自動車販売が 15.5 万台、乗用車販売は 6.2 万台にまで縮減した。現代自動車に買収されて以降は販売台数を回復させ、2002 年には 42.9 万台まで伸ばした。しかし、その後は国内市場が停滞する中、20 万台後半の水準で推移してきた。しかし、2008 年は Morning の販売好調などで乗用車販売が急増した結果、自動車販売台数は前年比 16.2%増の 31.6 万台と５年ぶりに 30 万台を突破した。

モデル別販売動向をみると、乗用車販売の主力は、Light の Morning、Medium の Lotze、SUV の Sportage、Small の Pride である。ただし、Morning は燃費高による消費者の小型車志向を追い風に 2008 年になって前年比 196.4%増と急増した。これに対して、従来同社の主力を担ってきた SUV の Sportage、Soreno、Minivan の Caren、Carnival は逆に燃費高が響いて軒並み販売が減少し、韓国市場のニーズの変化が直接的に反映される結果となった。

【現代 Sonata】

出典）現代自 HP

【起亜 Morning】

出典）現代自 HP

図表 1-16　現代自動車グループの地域別／国別自動車販売台数　（単位：台）

	2006	2007	2008
北米	856,377	887,607	797,831
米国	756,749	777,782	679,679
カナダ	99,628	109,825	118,152
南米	100,876	142,151	150,804
ブラジル	3,317	9,005	20,255
ﾍﾞﾈｽﾞｴﾗ	21,259	33,632	19,413
チリ	32,079	43,847	45,956
ｺﾛﾝﾋﾞｱ	26,978	35,736	32,027
西欧	542,866	505,420	432,054
ドイツ	100,221	88,997	87,027
フランス	43,658	43,444	34,943
英国	71,454	59,208	59,410
イタリア	66,828	65,196	41,489
スペイン	92,182	82,512	45,402
東欧/CIS	305,960	409,662	495,433
ロシア	168,283	241,497	287,345
ｳｸﾗｲﾅ	14,805	38,966	71,048
トルコ	68,407	52,392	45,442
ﾎﾟｰﾗﾝﾄﾞ	8,033	14,209	22,521
ﾙｰﾏﾆｱ	9,806	16,642	21,773
チェコ	11,488	14,770	15,987
ｱｼﾞｱ・大洋州	1,612,224	1,594,910	1,725,314
韓国	851,689	897,605	887,394
日本	1,655	1,223	502
中国	411,154	345,317	451,775
インド	186,174	200,412	245,397
ｲﾝﾄﾞﾈｼｱ	6,855	9,167	11,707
ﾏﾚｰｼｱ	20,077	7,075	5,710
台湾	19,389	10,911	7,023
ｼﾝｶﾞﾎﾟｰﾙ	15,097	11,222	7,821
ﾌｨﾘﾋﾟﾝ	7,872	11,049	14,608
ベトナム	3,022	9,475	13,203
ｵｰｽﾄﾗﾘｱ	67,293	70,992	65,070
中近東	567,192	4,237,346	668,506
イラン	452,594	460,940	518,963
ｻｳｼﾞｱﾗﾋﾞｱ	55,576	62,520	58,685
UAE	14,727	18,278	28,663
ｲｽﾗｴﾙ	13,322	19,700	18,607
アフリカ	76,005	102,183	129,557
エジプト	38,269	48,000	59,381
ｱﾙｼﾞｪﾘｱ	25,581	40,122	53,546
モロッコ	8,956	14,025	16,598
世界計	4,061,500	4,237,346	4,399,499

出典）FOURIN

図表１－17　現代自動車グループのモデル別乗用車販売台数の推移　（単位：台）

	モデル	セグメント	2005	2006	2007	2008
現代自動車	Verna	small	9,663	12,868	7,561	7,435
	Click	small	79,278	7,330	6,101	9,103
	Avante	small-medium	10,952	88,212	110,535	87,579
	i30	small-medium	-	-	11,000	30,136
	Sonata	medium	114,528	117,537	119,133	123,208
	Tuscani	sports	1,855	1,875	2,537	971
	Genesis coupe	sports	-	-	-	2,025
	Grandeur	large	73,638	84,861	88,456	66,589
	Dynasty	large	995	-	-	-
	Genesis	large	-	-	-	27,615
	Equus	large	13,836	14,109	12,125	5,394
	Veracruz	SUV	-	3,825	29,824	24,336
	Santa Fe	SUV	48,432	50,673	50,535	43,291
	Terracan	SUV	5,980	3,442	943	-
	Tucson	SUV	43,778	34,359	16,032	11,636
	Trajet	Minivan	11,753	8,010	4,130	-
	Lavita	Minivan	649	387	33	-
	総計		415,337	427,488	458,945	439,318
起亜自動車	Morning	light	16,404	20,346	28,040	84,177
	Rio	small	234	-	-	-
	Pride	small	15,429	23,045	25,919	22,197
	Serato	small-medium	23,217	21,469	15,881	5,915
	Spectra	small-medium	-	-	-	17,669
	Optima	medium	24,463	-	-	-
	Lotze	medium	10,194	34,704	32,711	43,958
	Opirus	large	9,325	18,835	22,937	15,280
	Soul	SUV	-	-	-	9,574
	Sportage	SUV	57,032	35,867	32,563	23,974
	Sorento	SUV	29,521	21,589	11,963	6,137
	Retona	SUV	-	-	-	8,900
	Carens	Minivan	11,696	25,348	31,860	18,805
	Carnival	Minivan	14,433	19,731	20,489	19,174
	Xtrek	Minivan	1,655	15	-	-
	総計		213,603	220,949	222,727	275,760

出典）KAMA

５）輸出概況

1980 年代、人件費の安さとウォン安を背景に着実に輸出を伸ばし、1988 年には 40.8 万台にまで達した現代自動車の自動車輸出であったが、米国での品質問題の噴出や人件費の高騰およびウォン高によって 1980 年代末～1990 年代初頭 20 万台水準にまで低下した。しかし、その後 1990 年代半ばにかけ再びウォン安が進行したこと、輸出先として新興市場を開拓したことにより、輸出が再び拡大し、1996 年には 50 万台を突破するに至った。さらに、ＩＭＦ危機下にあっては、国内市場が壊滅し、輸出によって活路を見出さざるをえなかったことから、ウォン安を追い風に輸出拡大に拍車がかかり、2003 年に輸出台数は 100 万台を突破、以後現在まで 100 万～110 万台水準、輸出比率も 60%台半ばで推移している。

起亜自動車の輸出も 1990 年代初頭は伸び悩んでいたが、1992 年以降 1998 年を除き一貫して拡大基調を辿り、2003 年には 50 万台、2005 年には 80 万台を突破、輸出比率も 75%前後で推移している。このように、国内市場の停滞が続く中、現代自動車グループの外需依存はさらに強まってきている。

図表１－18　現代自動車グループのモデル別乗用車輸出台数の推移　（単位：台）

	モデル	セグメント	2005	2006	2007	2008
現代自動車	Verna	small	129,963	129,776	129,189	164,540
	Click	small	189,849	175,564	142,220	121,954
	Avante	small-medium	169,096	155,080	169,861	182,204
	i30	small-medium	-	-	60,259	90,896
	Sonata	medium	71,442	37,986	45,121	41,976
	Tuscani	sports	40,451	28,928	31,550	20,516
	Genesis coupe	sports	-	-	-	2,104
	Grandeur	large	24,903	39,443	39,227	28,571
	Genesis	large	-	-	8	16,920
	Equus	large	382	320	224	50
	Veracruz	SUV	-	53	38,489	22,765
	Santa Fe	SUV	123,159	105,147	116,502	91,065
	Terracan	SUV	23,059	15,274	-	-
	Tucson	SUV	214,757	208,188	205,847	191,273
	Trajet	Minivan	18,114	11,090	2,530	-
	Lavita	Minivan	58,602	48,329	4,716	-
	総計		1,063,777	955,178	985,743	974,834
起亜自動車	Morning	light	130,907	127,732	119,488	73,507
	Rio	small	34,405	-	-	-
	Pride	small	69,266	101,824	111,074	121,666
	Serato	small-medium	116,475	124,460	141,224	99,839
	Forte	small-medium	-	-	-	4,907
	Optima	medium	42,728	-	-	-
	Lotze	medium	3,366	64,752	62,961	77,736
	Opirus	large	20,496	11,034	10,010	8,592
	Soul	SUV	-	-	-	10,566
	Sportage	SUV	103,247	121,183	117,014	96,287
	Sorento	SUV	132,697	115,114	85,580	63,017
	Mohave	SUV	-	-	-	28,338
	Carens	Minivan	28,786	52,306	80,748	65,792
	Carnival	Minivan	97,716	86,410	67,973	42,067
	現代OEM	Minivan	-	30,894	12,267	4,072
	総計		777,089	835,709	808,339	696,386

出典）KAMA

６）事業戦略動向

現代自動車グループの事業戦略の基本枠組みは、国内市場シェア 70%超の安定的収益確保を背景に、円高・ウォン安という外的環境を最大限生かした低価格製品の輸出拡大により発展を遂げるというものであった。実際、1990 年代の輸出の拡大は円高・ウォン安の進行で、日本車に対する価格優位を確保しえたことが主な要因であった。特に、ＩＭＦ危機直後の 1998 年には国内市場が依然としてピーク時に回復しない状況の中、現代自動車グループはウォン安（1996 年に比べ 30%以上安い水準で推移）の追い風をうけて、輸出を拡大させた。具体的戦略としては、日本に比べて安い人件費に加え、輸出価格を意識的に日本車より 15～20%安く販売価格を設定する方法で、販促費 10%（対販売価格）を含めると、日本車より 25～30%安くなるよう出荷価格を設定した。これは国内販売で得た利益を低価格輸出に注ぎ込むことで可能となっていた。

しかし、2000 年代に入り、①為替レートの変動で事業戦略が左右される不安定リスクの高まり、②労使紛争による国内生産不安及び人件費の上昇、③輸出急増による欧米との通商摩擦の激化等から、海外現地生産・グローバル販売型の発展戦略への転換を急速に進めている。こうした方向は、現在、現代自動車グループが掲げている「グループとして 2010 年までに世界自動車メーカートップ５入り」、「年間 600 万台超の生産・販売体制の構築」、「世界シェア９%」の中長期経営計画にも明示した。①海外生産を拡大することによる、国内外の生産をそれぞれ 300 万台というバランスのとれた体制と為替変動に左右されない経営体質の構築、②現地ニーズにきめ細かく対応した製品戦略を展開によるグローバル販売の拡大、③高級車や環境技術開発への積極的取り組みを通じたブランド力・製品力のさらなる向上、を狙いとしている。さらに 2009 年９月には、現代自動車グループは 2013 年に世界生産台数を 650 万台（国内 338 万台、海外 312 万台）に設定すると発表し、世界経済危機をとらえて一挙に世界トップ３に飛躍する積極的経営戦略を打ち出した。

こうした目標達成に向け、現代自動車グループは国内外で以下のような事業戦略展開を進めている。

①国内事業

こうした拡大戦略をふまえ、現代自動車グループは以下のような生産・調達・開発体制の強化を進めている。

ａ．国内生産体制の強化

2007～09 年に 9,351 億ウォン（現代自動車 5,355 億ウォン、起亜自動車 3,996 億ウォン）投資して国内生産体制を強化する計画を発表し、推進している。その内訳は、

■工場の移転・増設・新設（現代自動車 3,333 億ウォン、起亜自動車 2,347 億ウォン）

・現代：Sonata 第1工場施設の一部を蔚山に移転、バス・特殊車両工場の新設、ラムダエンジン工場（年産20万基）の新設
・起亜：2004 年以来進めてきた光州工場、華城工場の生産合理化、新設、増設作業の終了、華城エンジン工場（ｶﾞｿﾘﾝｴﾝｼﾞﾝ、年産10万基）

b)新車の生産設備（現代自動車774億ウォン、起亜自動車1,407億ウォン）
・現代：商用車Grand Starex（2007年5月発表）、準中型ハッチバック i30（2007年7月発表）、後輪駆動高級セダンGenesis（2007年12月発表）
・起亜：準中型TG、セダンVG、小型クロスオーバーAM

c)新エンジン関連（390億ウォン）

d)新車開発（858億ウォン）
・最高級セダン新型Equus（2009年3月発表）、BK（Tuscani後継）

ｂ．生産・調達システムの効率性の追求

現代自動車の国内工場は 1980～90 年代半ばに集中的に建設された。1995 年に稼動を始めた牙山工場に典型的にあらわれているように、これらの工場は日本の自動車工場をモデルにつくられ、フレキシブルボディラインや機能分割組立ラインなど日本メーカーの生産管理技術を摂取することを通じて能力向上を実現し、これをベースに海外工場も展開した。また、起亜自動車の買収も生産技術力の向上に大きく寄与した。同社との統合により、プラットフォームの共有化や部品の共通化、関連部品メーカーの統合を進めることができ、規模のメリットを享受しえた。

ただし、現代自動車グループは生産方式において日本メーカーと異なるやり方を追求し、短期間でのプレゼンスの上昇を志向している。具体的には量産性重視、自動化重視である。同グループは、日本メーカーに比べ工程間に中間在庫を多めにもつ傾向にある。これは前工程が止まっても後工程を止めないためで、バッファー過多の非効率よりもライン稼働率の低下を問題視するためである。また、日本メーカーが台数当たりの生産時間（組立工数）を重視するのに対し、現代自動車グループは時間当たり台数に力点を置いている。自動化については、国内外のどの工場でも、自動化可能な作業はできるだけ自動設備を導入する方針である。こうした志向が国内外でのスピーディーな展開拡大を支えており、特に中国、インドなど急激に拡大している市場で同グループが強みを発揮している主要因となっている。

さらに生産・調達システムを効率化する上で、現代自動車グループが積極的に取り組んだのがモジュール政策である。同グループのモジュール化は、設計からの機能統合・一体化というよりもサブアセンブリーの外注の形に近い。同グループの主要モジュールはコックピット、フロントエンド、フロント・シャシー、ローリングシャシーのモジュールである。現代自動車グループはこうした主要モジュールの多くを現代モービスにまとめて発注している。ただし、現時点、主要な開発設計は現代自動車や起

亜自動車が行い、現代モービスの機能は組立が中心である。なお、現代モービスなどモジュールサプライヤーが現代自動車グループの海外工場に向けては、モジュールをＣＫＤセットで輸出し、組み立てて供給している。

現代自動車グループの調達政策は、原則的に複数発注方式で、サプライヤーに競争を意識させるやり方を採っている。調達の基準は、内製部品部門、関連会社、協力会社に関係なく、品質、価格、デリバリーで決定されている。また部品開発に関しても、関連会社や協力会社に関係なく、取引先に主要自動車部品システムやモジュールの開発を外注し、現代自動車と起亜自動車が承認を行う体制を採っている。ただし、系列部品メーカーの技術力はまだ不十分であるため、世界の主要部品メーカーから基本技術や先端技術の導入を図り、技術の蓄積・向上を進めている。

ｃ．製品品質の向上

1980 年代末の Pony の品質問題を契機に、現代自動車は生産技術の向上及び部品産業を含めた品質の向上という課題に直面した。そこで、1980 年代後半～1990 年代初頭、内需の拡大を背景に、設計技術の自立化を目指す動きも始まった。1990 年代を通じて現代自動車は設計段階で高品質を確保する体制への転換に努めてきた。具体的には、以前は経営のトップには法学科、経商業学科卒が起用されしていたが、従来部長級にとどまっていたデザイン部署最高責任者を専務級に格上げし、2001 年には副社長級に上げた。また、デザインが重視される世界的趨勢をにらみ、持続的にデザイン競争力を強化するため、デザイン研究所の改変、拡大も進めてきた。

加えて、1998 年に現代自会長に就任した鄭夢九は「品質向上」に経営の力点をおいた。特に、当初は新車市場における初期品質（IQS）にターゲットを絞り、J.D.Power 社の IQS 指数の改善に傾注した。具体的活動としては、開発段階では新モデルの発売時期を延長しても品質問題のチェックと改善を行い、生産工程では品質検査と不具合の手直しに多数の要員を投入した。部品メーカーに対しても、市場で品質不具合を３回出した部品メーカーとは取引を断つなどの厳しい措置をとる一方で、部品メーカーをも巻き込んで 100PPM 認証制度の設置や６Σ（３～４PPM）運動、外注先協力室の設置、ベンダー教育会の実施（年２～３回、各ベンダーから人を招集）などの品質向上運動を積極的に展開した。この結果、2006 年 J.D.Power 社の IQS 調査で第３位を獲得するまでになった。その後は VDS（耐久品質調査）指数の改善にも取り組み、2008 年には同社 VDS 調査 non-premium 部門で第６位まで上昇した。

ｄ．先端技術開発力の強化

地球環境温暖化への懸念、原油価格の高騰、世界各国の環境規制の強化などを受け、世界的に環境車のニーズが高まる中、現代自動車グループは次世代環境車の開発を加速させている。その取り組み状況を概観すると、2004 年までは政府関連プロジェクト

に Accent の HEV を提供、環境部に Click の HEV を 50 台提供といった試験的レベルであったが、2005～09 年には環境部プロジェクトへの提供台数を拡大させている（2005～06 年に 350～380 台、2007～09 年には 3,390 台、車種は Accent、Rio の HEV）。

そして、2009 年７月には現代自動車、起亜自動車それぞれが Avante LPI Hybrid、Forte LPI Hybrid の韓国国内での販売を開始した。同グループの HEV システムは、エンジン、電気モーター、CVT を直結し、電気モーターがエンジンをアシストするパラレル HEV 方式で、LPG（液化石油ガス）エンジンの採用と二次電池に LG Chem 製のリチウムイオンポリマー電池の採用したところに特徴がある。Avante LPI Hybrid の価格は 2,050 万～2,320 万ウォン、販売目標は 2009 年 7,500 台、2010 年 15,000 台、Forte LPI Hybrid の価格は 2,054 万～2,325 万ウォン、販売目標は 2009 年 2,000 台、2010 年 5,000 台である。同グループは 2010 年に Sonata、Lotze の HEV の発売、北米への HEV の投入を計画、2013 年には PHEV（プラグインハイブリッド車）の投入を計画している。これと並行して燃料電池車の開発も進めており、2013 年には試験走行、2018 年には商業生産の開始を計画している。同グループは 2009 年度投資計画総額９兆ウォンのうち３兆ウォンを次世代環境車の研究開発にあてる計画である。

【Avante LPI Hybrid】

出典）Hyundai 2009 Sustainability Report

また、こうした次世代環境車開発に向け、現代自動車グループは韓国政府や他業種メーカーとの開発提携を積極的に進めている。2008 年８月には現代自動車、SB LiMotive（2008 年に設立された Bosch と Samsung SDI による折半出資の合弁企業）、SK Energy、LG Chem、知識経済部、自動車研究院は PHEV 用リチウムイオン電池の開発で提携、2008 年下半期～2013 年上半期で政府が年間 80 億ウォン、各社は１兆ウォン以上投資するされており、開発されたリチウムイオン電池は上記した 2013 年に現代自動車が投入する PHEV に搭載される予定となっている。さらに、2009 年から、現代自動車は LG Chem、Samsung Electronics と「知能型エコカー」（現代自動車のハイブリ

ッドシステムに LG Chem のリチウムイオンポリマー電池を搭載、Samsung Electronics の半導体で制御）を共同開発し、３～４年後の市販化を目指している。同車では環境性能だけでなく、居眠り運転の防止や自動駐車機能などの実用化も構想されている。

グループ内部品メーカーの現代モービスも 2008 年 10 月に HEV 向け駆動モーター、統合パッケージモジュールの量産の準備を開始、2012 年までに 1,000 億ウォンを投資して HEV 部品を開発する計画である。さらに、2009 年９月には、Posco など自動車部品企業 12 社とともに、韓国自動車部品工業会（KAICA）、自動車部品研究院（KATECH）と環境対応車の部品開発で提携することで合意した。

HEV 以外でも現代自動車グループは環境技術開発を進めている。具体的には、AT の多段化、コモンレールエンジンの採用である。AT の多段化については、2008 年 12 月に前輪駆動用６速 AT を開発し（トヨタ、ＧM/フォードの共同開発に次いで３番目、５速 AT に比べ 12kg の軽量化、燃費は V6 3.3ℓLambda エンジンとの組み合せで 12.2%改善）、2009 年１月から Grandeur/Azera に搭載開始、2009 年末から 2010 年にモデルチェンジされる Santa Fe、Sorento など 16 モデルに搭載を予定している。後輪駆動用 AT では８速 AT の開発（５速 AT に比べ 2.3%の燃費改善）を行っており、2011 年に Genesis セダンに搭載を予定している。また、2008 年 11 月、現代自動車は Bosch の第３世代ピエゾ式コモンレールシステム採用の新型ディーゼルエンジン R エンジン（排気量 2.0～2.2ℓ、Euro5 への対応可能）を発表、2009 年から生産を始め、2010 年モデルの Sonata、Tucson に搭載する予定である。

ｅ．労使問題への対応

現代自動車グループの大きなアキレス腱は、労働問題である。同グループではほぼ毎年のようにストライキが発生し、自動車生産に大きな影響を与えている。

政府主導の開発主義体制のもとで、抑圧されてきた労働運動が公認されるようになったのは、盧泰愚政権下での民主化宣言後の 1987 年であった。同宣言を受けて、労働法の抜本的改正が行われ、労働組合や組合員の資格、団体交渉権委任などについて大幅な自由化が認められた。労使関係でも、労働基準法が改正され、最低賃金法の強化、経営者の賃金支払義務などの労働者を保護する法律が強化された。これを受け、1961 年に政府主導で結成された韓国労働組合総連盟（韓国労総）を御用組合と批判した全国民主労働組合（民主労総）が 1995 年に設立され、韓国最大の労働者団体である現代グループ系列の労組も全て民主労総入りを決定した。

韓国の労働運動は、民主化以前の労使関係では労使関係が政府の管理下におかれていたために労使双方とも交渉に不慣れであったこと、また以前の抑圧の程度があまりに大きかった反動などから急進化する傾向にあり、特に現代自動車労組は「ストライキの現代」と呼ばれるほど強力で、1987 年以来 1994 年を除いてストライキを繰り返してきた。この結果、2005 年以降をみてもストライキによる同グループの影響台数は、

2005 年 4.4 万台、2006 年 12.8 万台、2007 年 3.8 万台、2008 年 5.1 万台と事業計画に多大な影響を及ぼし、巨額の損失を出している。しかも、こうした労使交渉により、現代自動車グループの人件費は韓国企業の中でも人件費が図抜けて高くなっており、2006 年には市民団体「先進化政策運動」が「現代自動車は労使交渉で毎年賃上げ交渉に屈している結果を下請け業者に押し付けている」と批判して、現代自動車労組に対するデモを行ったほどである。

現代自動車労組がストライキなしで賃金交渉を合意させた 2007 年でも、その合意事項には①新車の生産工場と生産量を労使共同委員会で審議・議決する、②海外工場の新設・増設、国内生産車種の海外移転や海外生産製品の第３国輸出まで組合員雇用に影響を及ぼす事案について労組の同意を必要とする、といった事実上経営権にまで関与する内容が盛り込まれており、今後の同社の国際競争力向上に対する大きな懸念材料となっている。

②海外事業

世界最大市場の米国に加え、成長が著しくボリュームの拡大が見込まれる BRICｓ、東欧にターゲットを絞り、当該市場に適合した製品の少品種大量生産ときめ細かなマーケティング戦略を組み合わせ、「選択と集中」の事業展開を積極的に推進している。

ａ．米国

1989 年の Excel の品質問題を機に米国への輸出が停滞していたが、ＩＭＦ危機を境に再び現代自動車グループは対米輸出を拡大した。米国での販売台数は 1999 年 29.9 万台から 2004 年には 68.8 万台と急増、2007 年には 77.2 万台まで販売を伸ばした。ただし、2008 年は米国金融危機の影響により、前年比 12.6%減の 67.5 万台まで縮小した。

2000 年以降の販売拡大を促した要因としては、①「10 年/10 万マイルのパワートレイン保証」という攻撃的アフターサービス戦略の展開、②米国市場に適合したデザインの開発などきめ細かな現地ニーズ対応（Santa Fe は米国のＬＡ研究所と現代自本社のスタッフが協力して開発）、③製品品質の向上（2006 年 J.D.Power 社の IQS 調査で第３位、2008 年の同社 VDS 調査 non-premium 部門で第６位）による「低価格だが低品質」イメージの払拭、④製品ラインアップの充実、が挙げられる。

2005 年３月からは現代自動車がアラバマ州で現地生産を開始、生産車種は Sonata（Medium）、Santa Fe（SUV）で、2008 年の生産実績は 29.8 万台である。さらに、2010 年初めからは起亜自動車がジョージア州で PUP の生産開始を予定し、両工場合わせて生産能力 60 万台体制の構築を計画した。しかし、2008 年後半の金融危機による米国での小型商用車市場の縮小を受け、起亜自動車では現地生産車種を PUP から小型車に切り替える計画変更を進め、2009 年末の稼動に向けて準備を進めている。また、

現代自動車も SUV を中心に減産を進めながら、韓国からの対米小型車輸出を強化し、2010 年には小型車（Avante 後継）の現地生産を検討している。マーケティング面でも、2009 年１月に、購入車が失業した場合に車を買い戻す「無料返品制度」を開始するなど状況の変化に柔軟に対応する事業展開を進めている。

一方、商品面では、2008 年下半期に対米輸出を開始した後輪駆動高級セダン Genesis が高い評価を受け、高級車ではアジア初の「北米カー・オブ・ザ・イヤー」に選出、米「コンシューマーレポート」２月号でも大型車最高モデルに選出され、着実に現代自動車の米国におけるブランド力の向上が実を結んできている。

ｂ．インド

インドでは、1996 年５月に 100%出資で、Hyundai Motor India(HMI)を設立、1998 年 10 月から軽自動車 Santro の生産を開始した。インド市場での販売動向は、Santro の販売好調で急増し、その後 Accent（Small）、Sonata（Medium）と製品ラインアップを拡げた結果、1998 年にはわずか 0.8 万台だったのが 2001 年には 8.4 万台、2005 年には 15.6 万台、2008 年には 24.5 万台（シェア 12.4%）と急成長を遂げた。

このように急速に販売が拡大したのは、a)インド市場に対する徹底した事前調査と的確なセグメント選定（需要規模が大きくエントリー市場としての将来性の高いが、競合車が少ないスモールセグメントに照準）、b)インド市場に精通した人材をタタ自動車から引き抜き、販売・マーケティングのトップに登用して、権限を大幅に委譲、c)立地とやる気を重視し、必ずしも３Ｓにこだわらず、また現代自動車が積極的に資金支援を行うといった積極的なディーラー支援策を展開、d)広告宣伝効果の大きいテレビと新聞に多額の広告費（当初１億ルピー）を投入して全国的な宣伝活動を展開、などの現地ニーズに対応したきめ細かくかつ積極的なマーケティング展開によるものであった。

こうした販売拡大を受け、Hyundai Motor India の生産台数は 2002 年に 10 万台を突破した後、2005 年には 25 万台、2006 年には 30 万台を突破し、既存工場の生産能力が限界に達する水準にまで急伸した。そこで、現代自動車は 10 億ドルを投じて生産能力 30 万台の第２工場の建設に着手し、2008 年２月に完工、インドにおいて 60 万台体制を構築した。同社は第２工場では 1,100cc の Santro の後継である i10 の生産のみを行い、年間 25 万台生産して、半分をインド国内向け、残り半分を欧州などへと輸出するとしている。また、第２工場と並行して、同社は５億ドルを投資して、生産能力 40 万基の第２エンジン工場も建設した。同工場では 20km/ℓで走行する i10、i20 搭載の kappa エンジンも生産される。同工場の完成により、現代自動車のインドでのエンジン生産能力は 57 万基に拡大した。

ｃ．中国

中国では現代自動車グループは 2001 年時点 0.6 万台販売しているにすぎなかったが、2002 年に現代自動車が北京現代汽車（現代自動車と北京汽車が折半出資）、起亜自動車が東風悦達起亜汽車（起亜自動車 50%、東風汽車 25%、悦達汽車 25%出資）を設立し、現地生産を開始して以降、急激に事業を拡大した。すなわち、同グループの中国での販売台数は 2003 年には早くも 10 万台を突破、2004 年には 20 万台、2005 年には 30 万台、2006 年には 40 万台突破と年 10 万台以上販売を増加させた。その後は横ばいで推移しているものの 2008 年の販売は 45.2 万台でシェア 4.8%を確保している。北京現代汽車の生産モデルは Sonata（Medium）、Elantra（Small-Medium）、Tuscan（SUV）、Accent（Small）、東風悦達起亜汽車の生産モデル、Rio(Small)、Carnival（Minivan）、Optima（Medium）、Accent（Small）、Cerato（Small-Medium）と、小中型乗用車と SUV、Minivan を軸にしたラインアップとなっている。

現代自動車グループでは 2007 年以降の中国における販売停滞を打開するため、現地生産能力の拡大を進め、2008 年には 7.9 億ドルを投じた北京現代汽車の第２工場がオープンした。同工場の生産モデルは Yuedong で、中国ユーザーの嗜好に合わせて Elantra をモデルチェンジしたものである。同工場の稼動により、北京現代汽車の生産能力は 30 万台から 50 万台にまで拡大し、2010 年にはさらに 60 万台までの引き上げが計画されている。また、東風悦達起亜汽車も 2007 年に第２工場の稼動を開始し、新型 Cerato を生産、2010 年のフル稼働時には同社の生産能力を 43 万台とする計画を立てている。

なお、この他、現代自動車は安徽江淮汽車に Terrcan（SUV）、栄成華泰汽車に Terrcan、Santa Fe（SUV）の生産を委託している。また広州汽車と、合弁会社広州現代汽車を設立して中・大型トラック、バスを生産する事業に関して協議をおこなっている。

ｄ．東欧・ロシア

現代自動車グループは欧州でも着実に事業を拡大している。2002 年の欧州の販売台数は 37.8 万台であったのが、2006 年には 83.1 万台に増加した。地域別では同期間、西欧で 20.9 万台増、東欧（トルコ、CIS 含む）で 24.4 万台増である。

こうした販売増の背景には、同グループの欧州事業体制の強化がある。まず、2001 年にはドイツの Echborn に欧州地域本社 Hyundai Motor Europe を設立、2006 年には欧州 26 カ国の販売・マーケティング・アフターサービスを統括する HME(Hyundai Motor Europe)をドイツに設置した。生産体制では、起亜自動車が 2006 年 12 月からスロバキアで現地生産を開始、生産モデルは cee’d（Small-Medium）、Sportage（SUV）で、2008 年の生産実績は 20.1 万台であり、2010 年の生産能力 30 万台を計画している。cee’d は欧州市場で好評を博し、2007 年には欧州の C セグメントにおいて

「カー・オブ・ザ・イヤー」を獲得した。また、現代自動車は 2008 年 11 月からチェコでの現地生産を開始、生産モデルは i30、i30cw（Small-Medium）で、2010 年生産能力 30 万台を計画している。

【起亜 Cee'd】

出典）現代自 HP

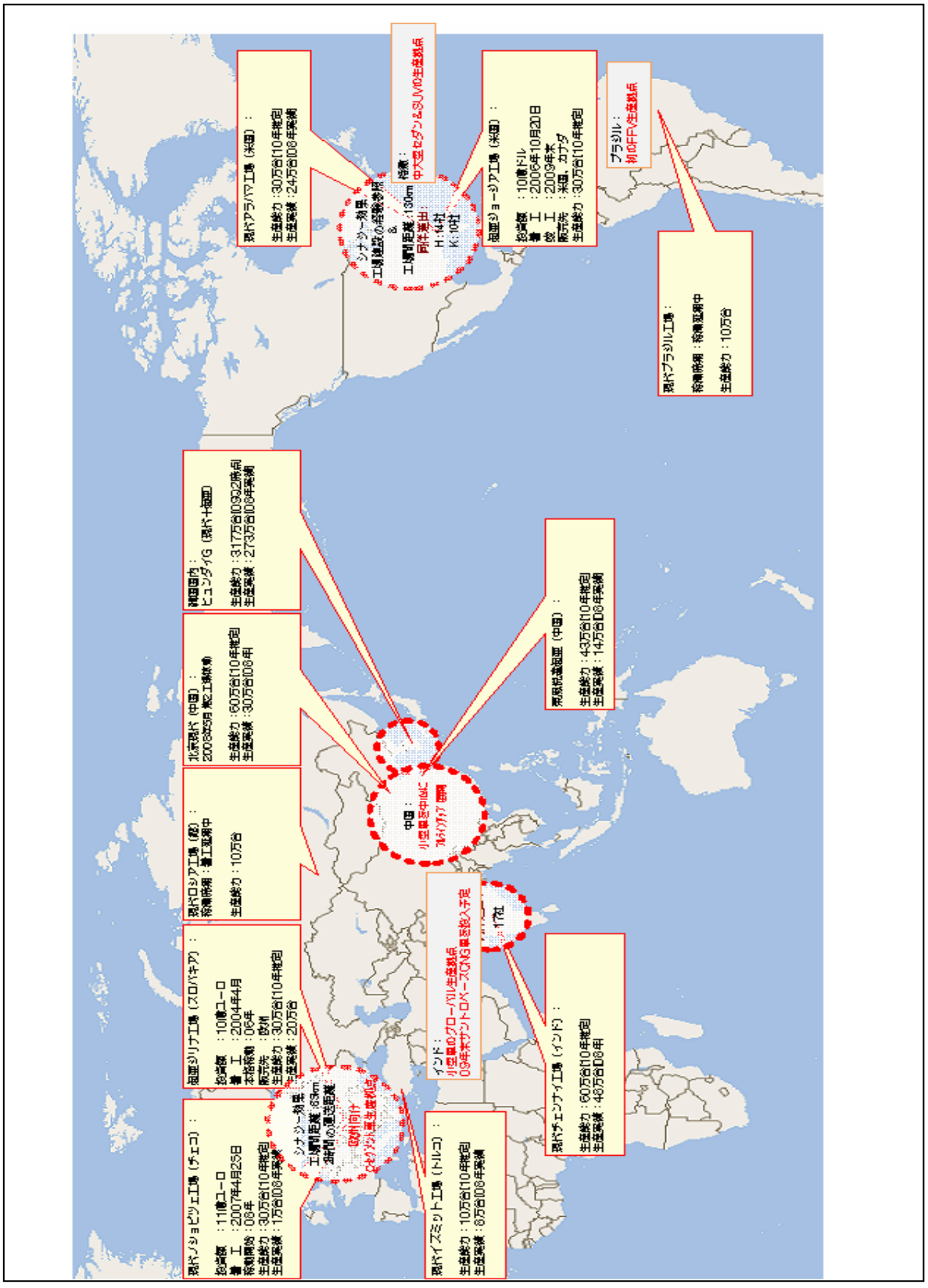
1997 年から現代自動車が現地生産を行っているトルコでは、2007 年に生産能力を６万台から 10 万台に拡大、Accent、H-1 van に Matrix（Minivan）を生産モデルに追加、現在インド工場での労使紛争を受けて i20 の一部を同工場に生産移管されることが検討されている。

2008 年に現代自動車グループの販売が 28.7 万台、シェアが 8.9%に達したロシアでも、これまでの TagAZ や AVTOTOR での委託生産から、本格現地生産へのステップアップ計画が始動している。現代自動車は 2008 年６月にサンクトペテルスブルクに 3.3 億ユーロを投じて、10 万台規模の工場の建設に着工した。当初計画では 2011 年に稼動させ、近隣欧州諸国への輸出拠点とする予定であったが、2009 年１月に計画修正を発表した。

ｅ．ブラジル

現代自動車は BRICｓの一角であるブラジルにも完成車工場の設置を計画している。すでにサンパウロ州と、６億ドルを投資して 10 万台規模の工場を建設することで覚書を取り交わしている。計画では 2008 年 11 月着工、2011 年から B セグメントの低価格小型車の生産開始を考えていたが、2009 年１月に着工延期を発表。しかし、2009 年９月に同プロジェクトは再スタートを切っている。

図表１－18　現代自動車グループの海外生産拠点



出典）現代文化研究所作成

（２）ＧＭ大宇の概況

１）全体概況

①沿革

1963 年設立の新進工業が、韓国初の自動車メーカーのセナラ自動車を買収して 1965 年に設立した新進自動車工業が前身である。1964 年に１社のみ完成車メーカーとして政府指定を受け、1960 年代末まで韓国の自動車生産をほぼ独占した。1966 年にはトヨタの資金・技術支援を受け、コロナの組立生産を行ってきたが、1972 年にトヨタとの提携を解消した。同年、ＧＭとの折半投資でＧＭ Korea となりＧＭ車を生産していたが、1976 年に経営不振に陥って韓国開発銀行管理となり、社名をセハン自動車に変更した。1978 年から大宇グループが資本参加し、1982 年には経営権を取得、1983 年から大宇自動車となった。1992 年には大宇がＧＭ保有株を買収して、ＧＭとの合弁形態を解消した。以後 1997 年まで大宇自動車は拡大路線の一途を辿り、1997 年の国内生産台数は 1992 年比 3.4 倍増の 60.7 万台、輸出台数は 6.1 倍増の 33.3 万台に達した。加えて、同社は海外生産の拡大を積極的に推進、1997 年秋時点での海外投資累計は 36 億ドルにのぼり、同年末時点の海外生産能力を 200 万台に設定して、ポーランド、チェコ、ウクライナといった東欧やインド、中国での現地生産体制の構築を進めてきた。しかし、ＩＭＦ危機をきっかけに 1992～95 年に３年連続して赤字を計上するなどの経営体質の脆弱性が一挙に露呈。同社は 2000 年 11 月、不渡りを出して負債総額 19 兆ウォンを抱えて倒産し、法定管理下におかれることとなった。そして、2002 年４月にはＧＭの買収が決定し、同 10 月にＧＭ Daewoo Automotive & Technology(GMDAT)という名称で新会社が発足した。その際、商用車部門は切り離され、トラック部門は大宇商用車（その後 Tata 大宇）、バス部門は大宇バスとなった。2005 年８月には、ＧＭはスズキの保有株 1.5％を買い取って出資比率は 50.9％にまで引き上げ、ＧＭ大宇を子会社化した。

その後、ＧＭ大宇はＧＭグループの小型乗用車の開発・生産拠点として順調に事業を拡大させてきた。しかし、2008～09 年、米国の金融危機の影響を受けてＧＭ本体の経営が行き詰まり、ＧＭ大宇も 2008 年にデリバティブ損失で大幅赤字を計上し、再びその先行きは不透明になっている。現在、同社の大株主である韓国産業銀行とＧＭとの間でＧＭ大宇の救済策をめぐる協議が続いている。

２）経営概況

ＧＭ大宇の売上高は、2002 年以降の輸出の急速な拡大を受け、2005 年７兆 5,312 億ウォン、2006 年９兆 6,041 億ウォン、2007 年 12 兆 5,137 億ウォンと増収を続けた。営業利益も 2007 年は 4,751 億ウォン、純利益は 5,426 億ウォンの黒字を計上した。

しかし、2008 年は世界的不況で輸出が不振であったため、売上高は前年比 1.5%減の 12 兆 3,107 億ウォン、営業利益は同 38.5%減の 2,903 億ウォンと落ち込んだ。しかも、デリバティブ取引で２兆 3,000 億ウォン（うち為替関連のヘッジ取引で１兆 9,535 億ウォン）の損失を計上したことから、純利益は 8,757 億ウォンの赤字となった。こうした状況の中、ＧＭ大宇は韓国政府や金融機関に１兆 9,000 億ウォンの資金支援を求め、また 2009～10 年の研究開発投資を１兆 400 億ウォン削減することを決定した。しかし、韓国内では親会社であるＧＭが何らの支援策を打たない中で、韓国政府や金融機関に資金支援を求めるのは問題との反対意見も根強く、ＧＭ大宇の債権者である韓国産業銀行は「ＧＭがＧＭ大宇の長期的な成長計画、ＧＭ大宇独自の競争力向上に向けた方針、今後の具体的な資金回収計画を示さなければ資金支援は行えない」との見解をＧＭに提示している。

図表１－19　ＧＭ大宇の主要経営指標の推移　　単位：億ウォン

	2005	2006	2007	2008
売上高	75,312	96,041	125,137	123,107
営業利益	▲ 288	3,356	4,751	2,903
純利益	655	5,928	5,426	▲ 8,757

出典）KAMA

３）生産概況

大宇自動車の国内自動車生産台数は 1999 年に 69.9 万台まで拡大していたが、その後の経営破綻により 2002 年には 31 万台と半減以下にまで減少した。ＧＭ大宇となって以降は生産を回復させ、2007 年には 94.2 万台まで拡大した。しかし、2008 年は輸出の不振により、前年比 13.8%減の 81.3 万台であった。

ＧＭ大宇の国内完成車生産拠点は群山（Gunsan）工場、富平（Bupyoung）工場、昌原（Changwon）工場の３カ所で、この他に保寧（Boryoung）工場で AT の生産（年産能力 55 万基）を行っている。３工場合わせた完成車の推定生産能力は 104 万台。群山工場では 2006 年５月にディーゼルエンジン工場が完成し、欧州向けモデルに搭載される 2.4ℓ４気筒ターボディーゼルエンジンの生産を開始、年産能力は 25 万基である。またトランスミッションも 26 万基の年産能力を保持している。富平工場では完成車のほかＫＤ（年産能力 20 万台）、エンジン（同 50 万基）、トランスミッション（同 40 万基）を生産、昌原工場でも完成車のほかＫＤ（年産能力 14 万台）、エンジン（同 28 万基）を生産している。

海外では、ロシアで Avtotor が Kalos、Gentra、Lacetti、Magnus、Tosca を SKD 生産し、Chevrolet ブランドで販売している。ＧＭ大宇と Avtotor は 2008 年から新たに Lacetti の CKD 供給契約を締結した。ポーランドでは、2007 年９月に FSO の発効済み株式を 40%買収した。FSO はすでにＧＭ大宇の Lanos 生産しており、Gentra など生産

車種の追加を計画している。ウズベキスタンでは 2007 年 10 月、ＧＭが UzAvtosanoat と Chevrolet の合弁生産・販売会社を設立し、ＧＭ大宇モデルの現地生産を行うと発表した。また、ＧＭ大宇は中国において、ＧＭの中国合弁会社 Pan Asia Technical Automotive Center Co., Ltd と共同で 1.4/1.6ℓ次世代エンジンを開発し、2009 年に生産を開始する予定である。

４）販売概況

ＧＭ大宇の国内自動車販売台数は、大宇自動車時代の 1997 年に 29.4 万台とピークに達した直後、ＩＭＦ危機により翌 1998 年にはわずか 8.7 万台まで急減した。2000 年には 24.2 万台まで回復したが、以後 2004 年まで４年連続して前年割れを続け、2005 年からは増加に転じたものの、2007 年の販売台数は 13.1 万台と 20 万台に届かない水準で推移している。しかも、韓国経済も不況に見舞われた 2008 年は、主力の Matiz が 2009 年に後継モデルの投入が発表されたことによる買い控えも影響して乗用車が落ち込み、これに SUV の不振も重なって、前年比 26.8%減の 11.7 万台にとどまった。

モデル別の販売動向をみると、乗用車販売は Light の Matiz と Medium の Tosca が主力で、2008 年の販売台数はそれぞれ 5 万台、2.1 万台である。2007 年に 2.9 万台販売した SUV の Winstorm は半減以下の 1.4 万台にとどまった。新製品投入では、高級車市場の拡大をにらんで 2008 年９月に Large の Veritas（Statesman の後継）の発売を開始、同 10 月には Small-Medium の Lacetti Premiere を投入した。また、2009 年９月には排気量を 0.8ℓから 1.0ℓに拡大した新型 Matiz を投入予定で、年末には LPG モデルの投入も計画し、巻き返しを狙っている。

図表 1-20　ＧＭ大宇のモデル別販売台数の推移　（単位：台）

モデル	セグメント	2005	2006	2007	2008
Matiz	light	46,649	39,230	53,793	50,126
Gentra	small	2,449	3,557	2,961	8,690
Kalos	small	3,960	966	342	－
Lacetti	small-medium	20,275	15,913	13,215	8,974
Magnus	medium	13,032	271	5	－
G2X	medium	－	－	44	119
Tosca	medium	－	31,624	25,482	20,953
Statesman	large	957	830	9	－
Veritas	large	－	－	－	211
Winstorm	SUV	－	15,322	28,738	13,557
Rezzo	Minivan	6,336	4,375	2,335	－
総計		93,658	112,088	126,924	102,630

出典）KAMA

【GM 大宇 Matiz】

出典）GM 大宇 HP

【GM 大宇 Tosca】

出典）GM 大宇 HP

５）輸出概況

ＧＭ大宇の成長を牽引したのは、輸出の拡大であった。ＧＭが同社を小型車のグローバルな開発・生産・輸出戦略拠点としたことにより、2003 年以降輸出が急増、2007 年には 2003 年比３倍増の 80.8 万台を記録し、輸出比率は 85.7%に達した。2008 年は世界同時不況の影響を受け、前年比 13%減と大きく落ち込んだが 70.3 万台輸出している。現在、ＧＭの販売網を活用して、世界約 150 カ国に輸出されている。

モデル別に 2008 年の輸出動向を概観すると、Small の Gentra が小型車需要の拡大を背景に、前年比 32%増の 22.5 万台と伸長、Small-Medium の Lacetti は同 8.5%減の 20.5 万台、Light の Matiz は同 5.6%減の 12.2 万台、SUV の Winstorm は同 15.4%減の 10.4 万台であった。ＧＭ大宇は 2009 年２月に世界戦略車 Lacetti Premiere（海外名は Chevrolet Cruze）を投入、さらに 2009 年内には新型 Matiz の輸出開始も計画し、輸出回復を企図している。

図表 1-21　ＧＭ大宇のモデル別輸出台数の推移　（単位：台）

モデル	セグメント	2005	2006	2007	2008
Matiz	light	110,890	102,713	129,780	122,522
Gentra	small	2,670	116,811	170,822	225,434
Kalos	small	233,324	146,668	101,969	－
Lacetti	small-medium	161,112	202,090	224,202	205,105
Magnus	medium	20,697	4,618	－	－
Tosca	medium	－	14,517	37,799	34,274
Winstorm	SUV	－	34,151	122,610	103,693
C105	SUV	－	1,100	－	－
Rezzo	Minivan	14,835	15,270	18,240	8,380
総計		543,528	637,938	985,743	805,422

出典）KAMA

６）事業戦略動向

上記したように、ＧＭ大宇はＧＭのグローバルな小型車の開発・生産・輸出戦略拠点として位置づけられている。ＧＭ大宇はＧＭグループ全体に向けて、Ａ/Ｂクラス、Ｂクラスの小型乗用車用プラットフォーム開発の役割を担っており、2010 年までに 5.5 兆ウォン投じて小型車２プラットフォームと主力パワートレインの開発計画を発表している（具体的には、2009 年にＡ/Ｂクラスの Matiz の次期プラットフォームの開発、2011 年頃にＢクラスの Kalos/Gentra などのベースとなる次期 Gamma のプラットフォームの開発など）。同時にＧＭは同社をアジアの重要生産拠点とし、完成車及びＫＤの輸出の強化に積極的に取り組んでいる。2006 年には仁川港にＫＤセンター（年生産能力 57 万台）を完成させ、国内３工場と合わせたＫＤ生産能力は 140 万台を突破した。

ＧＭ大宇が生産する小型乗用車は Chevrolet、Pontiac、Holden などのＧＭグループのブランド名で販売されている。また、ＧＭ大宇が開発したモデルは欧州やアジアのＧＭ拠点で生産されており、主として Chevrolet ブランドで販売されている。さらに北米では同社はスズキに完成車を供給し、グループ内での製品補完に寄与している。

ＧＭはＧＭ大宇のアジアにおける研究開発機能をさらに強化するため、2007 年に走行試験場を建設したのに続き、2008～09 年には３兆ウォンを投資して、ＧＭ大宇の製品やパワートレイン開発を推進する方針を発表、さらに 2010 年までに仁川に 1,000 億ウォンを投資して新たな R&D 拠点を設立する計画を発表した。

（３）ルノーサムソン

１）全体概況

①沿革

三星グループは長年の夢であった自動車産業への参入を、1994 年末に日産自動車からの技術導入を受けることで韓国政府にようやく認可され、1995 年３月に三星自動車を設立した。1998 年２月には乗用車 SM5 の生産が開始されたが、折からのＩＭＦ危機の中、1998 年末にはビッグディール（財閥間事業交換）により三星自動車は大宇自動車に吸収されることが確認された。しかし、ビッグディールは生産能力の調整や事業分野・製品・ブランド間の調整など具体的な詰めの段階で交渉は難航した。大宇－三星間の事業交換では三星の負債処理をめぐって意見調整がつかず、1999 年６月末に三星グループが傘下の 4.3 兆ウォンもの負債を抱えたサムソン自動車の法定管理（日本の会社更生法に相当）を申請して同社の事実上の破綻を発表、三星自動車は裁判所の指定する法定管理人の下で第三者への売却や自力更生を模索することとなり、大宇との事業交換は白紙となった。そして、2000 年４月、三星自動車は日産と資本提携しているルノーによって 6,150 億ウォンで買収されることなり、社名はルノーサムソン自動車に変更することで決着した。現時点の出資構成はルノー70.1％、三星グループ 19.9％、ウリ銀行など投資家 10.0％。

ルノーサムソンにおいては、ルノーが販売・マーケティング、日産が開発・生産を支援していた。しかし、2004 年、日産は技術支援の打ち切りを表明。2005 年ころから品質の高さがルノー/日産に認められ、2006 年から海外への輸出が本格化するなど、着実に事業を拡大している。

２）経営概況

ルノーサムソンの売上高は、2005 年以降の輸出の拡大に支えられ、2005 年２兆 1,900 億ウォン、2006 年２兆 5,870 億ウォン、2007 年２兆 8,010 億ウォンと増収を続けた。世界同時不況に見舞われた 2008 年も輸出の勢いは衰えず、前年比 32.2％増の３兆 7,040 億ウォンを計上した。ただし、営業利益、純利益は黒字で推移しているものの、営業利益は 2007 年前年比 3.6％減の 2,170 億ウォン、2008 年は同 38.2％の 1,340 億ウォン、純利益は 2007 年前年比 6.3％減の 2,070 億ウォン、2008 年は同 63.3％減の 760 億ウォンと２年連続減益となった。

図表１－22　ルノーサムソンの主要経営指標の推移　　単位：10 億ウォン

	2005	2006	2007	2008
売上高	2,190	2,587	2,801	3,704
営業利益	128	225	217	134
純利益	110	221	207	76

出典）KAMA

３）生産概況

ルノーサムソンの国内自動車生産台数は 2005 年以降順調に拡大している。韓国が世界的経済危機に巻き込まれた 2008 年も輸出の拡大で前年比 5.7%増の 18.8 万台と、韓国メーカーで唯一生産増を記録した。

ルノーサムソンの生産拠点は釜山（Pusan）工場１カ所で、乗用車とガソリンエンジンを生産している。乗用車の生産能力は 24 万台、2010 年までに生産能力を 50 万台に引き上げる計画を持っている。ガソリンエンジンの生産能力は 30 万基で、2007 年から日産と共同開発したガソリンエンジンの生産が開始された。乗用車の生産モデルは SM3（日産の Bluebird Sylphy ベース）、SM5（日産 Teana ベース）、SM7（日産 Teana ベース）、QM5（Renault Koleos）である。

４）販売概況

ルノーサムソンの国内自動車販売台数は、2006 年に 11.9 万台の創立以来最高を記録して以後、2007 年は 11.7 万台、2008 年は 10.2 万台と２年連続して前年割れとなった。

これは、2007 年に 7.3 万台も販売した Medium の SM5 が 2008 年は前年比 23.8%減の 5.6 万台、次いで販売台数の多い Small-Medium の SM3 は同 30%減の 1.9 万台と大きく減少するなどの主力モデルの不振によるものである。ただし、Large の SM7 は同 8%増の 1.5 万台の販売を記録、2007 年末に投入された Minivan の QM5 も 1.2 万台販売され、市場で好評価を得ている。

図表 1-23　ルノーサムソンのモデル別販売台数の推移　　単位：台

モデル	セグメント	2005	2006	2007	2008
SM3	small-medium	27,816	29,795	27,492	19,246
SM5	medium	61,753	71,920	73,057	55,640
SM7	large	25,856	17,373	14,137	15,263
QM5	Minivan	-	-	2,518	11,832
総計		115,425	119,088	117,204	101,981

出典）KAMA

【ルノーサムソン SM5】

出典）ルノーサムソン HP

【ルノーサムソン SM3】

出典）ルノーサムソン HP

５）輸出概況

ルノーサムソンもまた輸出の拡大により、国内の不振を相殺した。同社の輸出台数は 2006 年以降急増し、2008 年は前年比 72.9%増の 9.5 万台を記録した。2005 年にわずか 3.0%であった輸出比率も、2008 年には 50.6%まで上昇している。

2008 年の輸出拡大を牽引したのが、2008 年３月から輸出を始めた QM5（Renault Koleos）で、4.5 万台も輸出された。

図表 1-24　ルノーサムソンのモデル別輸出台数の推移　　単位：台

モデル	セグメント	2005	2006	2007	2008
SM3	small-medium	2,460	40,813	54,596	48,053
SM5	medium	843	346	274	1,822
SM7	large	307	161	101	68
QM5	Minivan	-	-	-	45,100
総計		3,610	41,320	54,971	95,043

出典）KAMA

６）事業戦略動向

ルノーはルノーサムソンをアジアの開発・生産・輸出拠点と位置づけている。2005 年３月、ルノーは 2007 年までに 6,000 億ウォンにのぼる投資計画を発表した。具体的には、①新型 SUV のグローバル生産基地化、②ルノーと日産が共同開発し、ルノーグループの全工場に供給を予定している次世代エンジンの生産工場を釜山・鎮海経済自由区域に建設、③器興デザインセンターのスタッフを増員してアジア地域で販売されるルノー車のデザイン開発基地化などが掲げられた。また、2010 年までに釜山工場の生産能力を 50 万台（国内 25 万台、輸出 25 万台）まで引き上げる計画を立てている。

商品投入動向では 2002 年に Small-Medium の SM3 を投入、2004 年には Large の SM7 を投入、2005 年には Medium の SM5 をフルモデルチェンジし、2006 年には日産車をベースとしている SM3 を日産ブランドで海外に輸出開始、2007 年にはルノー・日産が開発した SUV の QM5 を投入、2008 年からは QM5 の輸出（欧州市場はルノー・ブランド、アジア市場はサムソン・ブランドで販売）を開始、2010 年には QM5 の下のモデルであ

る小型 CUV の市場投入も計画し、製品ラインアップを着実に拡充している。

2008～09 年にフルモデルチェンジする SM3、SM5、現在開発中の SM7（2009 年末生産開始）のプラットフォームは日産からルノーに切り替えた。2009 年６月には、2000 年に締結した合弁契約と商標使用契約を 10 年延長することで合意が成立し、ルノーサムソンは現在使用しているサムソンの商標を 2020 年まで使用することが確約されるなど、ルノーとの関係がより緊密なものになっている。

2009 年５月には、ルノーサムソンは 2011 年から電気自動車（EV）を量産化する計画を発表した。EV に関する基本技術はルノー・日産の協力を仰ぐものの、モーターなど主要部品は国内調達、リチウムイオン電池など中核部品も SK エネルギーや LG 化学などと提携して国産化する方針である。同社は、2011 年から SM3 型 EV の量産を開始し、済州地域のレンタカーや公用車で試運転し、2013 年に一般ユーザーに向けて販売を開始するとしている。

３．韓国自動車部品・素形材産業の現況

（１）自動車部品産業の概況

１）総売上高概況

自動車部品業界の総売上高は順調に拡大しており、2008 年は 2004 年に比べ 1.4 倍増の 37 兆ウォンに達した。2008 年時点総売上高の内訳をみると、OEM が全体の 74.3%を占め、次いで輸出が同 21.2%、A/S（補修部品）はわずかに 4.5%である。2004 年からの推移をみると、OEM は 2004 年比 1.3 倍増、輸出は同倍増しているが、A/S はほぼ横ばいで推移している。

図表 1-25 韓国の自動車部品総売上高の推移　　単位：億ウォン

区　分	2004	2005	2006	2007	2008
OEM	292,361	326,834	360,004	386,409	368,486
A/S	20,465	22,878	23,400	23,185	22,109
輸出	52,812	67,610	76,704	92,306	105,271
合計	365,638	417,322	460,108	501,900	495,866

出典）KAICA

２）輸出／輸入概況

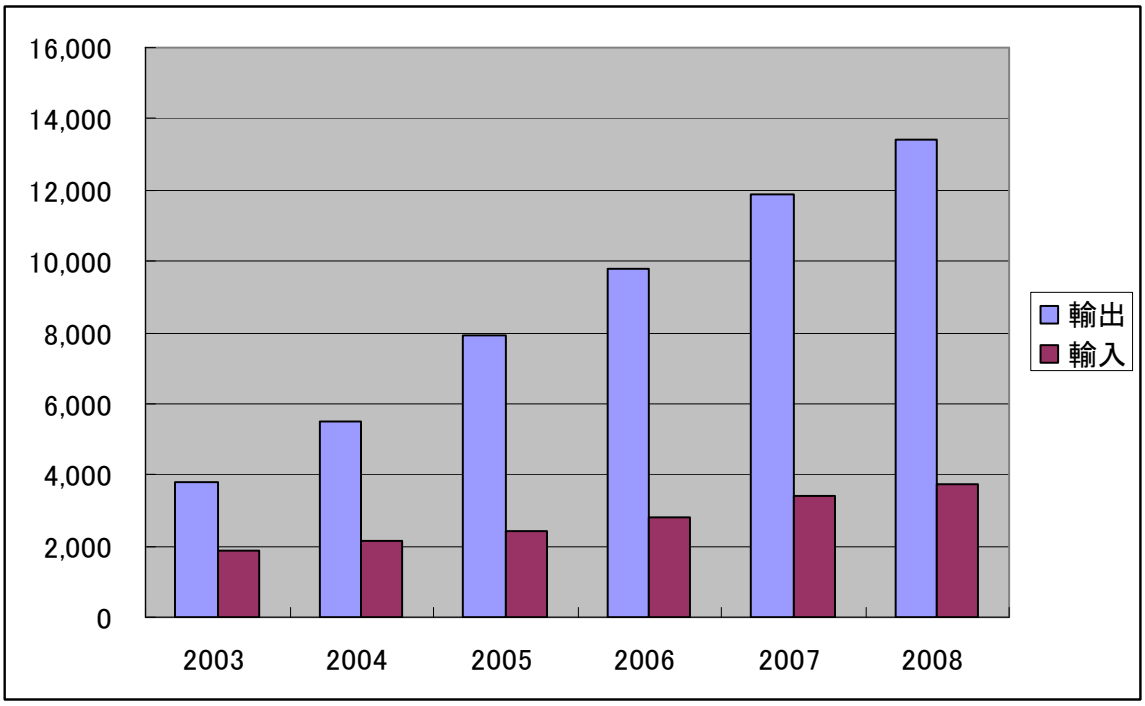
韓国の自動車部品輸出額（ＨＳコード 8708、8707、8407.31～34）は 2000 年代以降、拡大基調が続いている。2008 年も前年比 12.9%増の 133.9 億ドルに達し、2004 年に比べ 3.5 倍も拡大した。これは、海外生産の拡大による韓国からの部品供給が増加したことが大きな要因として挙げられる。

実際、仕向け地をみると、2008 年時点での構成はアジア 36.3%、ＥＵ28.9%、北米 20.2%と現地生産が拡大している地域への輸出が全体の 85.4%を占めている。

一方、部品輸入額はＩＭＦ危機による韓国自動車産業の不振により 10 億ドルを割り込んだが、その後自動車産業の回復とともに輸入額も再び増加基調となり、2008 年も前年比 9.0%増の 37.4 億ドルであった。

この結果、韓国自動車部品の貿易収支は 1997 年に黒字転換した後、黒字を続けている。しかし、対日自動車部品貿易収支をみると、1990 年代後半一貫して赤字基調で推移し、2000 年に入ってもこの傾向は続いており、2008 年も前年比 2.4%増の 6.4 億ドルであった。ただし、自動車分野全体でみると、2003 年には対日自動車赤字に占める自動車部品貿易赤字の割合は 80.5%を占めていたが、2006 年以降日本からの完成車輸入が増加したことにより、その割合は 49.1%に低下している。

図表 1-26 韓国の自動車部品輸出/輸入額の推移　　単位：100 万ドル



出典）World Trade Atlas

図表 1-27 韓国自動車部品の仕向け地域別輸出額の推移　　単位：1000 ドル

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
北米	960,649	1,221,894	2,212,076	2,723,473	2,965,893	2,818,393
中南米	156,827	204,080	242,324	324,311	595,518	1,005,357
EU	622,715	832,964	1,128,381	1,838,905	3,320,102	4,029,642
アジア	1,929,770	3,030,129	4,173,205	4,481,029	4,598,761	5,060,664
大洋州	67,305	109,731	119,025	116,619	122,934	134,595
中東	450,202	488,084	537,937	706,451	782,050	850,666
アフリカ	32,566	29,949	32,246	38,482	49,968	50,106
その他	7,331	8,188	7,384	560	581	493

出典）KAICA

図表 1-28 韓国の対日自動車貿易の推移　　単位：100 万ドル

		2003	2004	2005	2006	2007	2008
完成車	輸出	26	29	48	21	17	16
	輸入	152	249	305	432	618	677
	収支	▲ 126	▲ 220	▲ 257	▲ 411	▲ 601	▲ 661
自動車部品	輸出	241	293	316	368	398	452
	輸入	761	742	815	948	1,020	1,089
	収支	▲ 520	▲ 449	▲ 499	▲ 580	▲ 622	▲ 637
全体	輸出	267	322	364	389	415	468
	輸入	913	991	1,120	1,380	1,638	1,766
	収支	▲ 646	▲ 669	▲ 756	▲ 991	▲ 1,223	▲ 1,298

出典）国際貿易投資研究所

３）企業数

2008 年時点、韓国の部品メーカー数は 889 社である。このうち、従業員数 1,000 人超は 28 社で全体の３％にすぎず、同 300～1,000 人未満は 136 社、同 100～300 人未満は 302 社、同 50～100 人未満が 183 社、同 50 人未満が 240 社と、同国部品産業の規模の零細性がみてとれる。2008 年時点で上場部品メーカー（一次サプライヤー）はわずかに 85 社にすぎない。また、従業員 50 人未満の企業数は 2004～08 年で 59 社も減少している。なお、韓国の部品メーカーの総従業員数は 29.5 万人で、１社当たり平均従業員数は 332.3 人である。

企業規模別総売上高構成をみても、上位 118 社が全体の約６割を占める構造になっており、またこれらの企業の多くは外資系部品メーカーによって占められている。2008 年時点、外資系の一次サプライヤーは 170 社であり、全体の 19.1％である。

部品メーカーのうち自動車部品専門メーカーは 839 社と全体の 94.4％で、電子・電池・化学・金属など非専門メーカーはわずかに 50 社である。しかし、従業員数でみると、自動車部品専門メーカーは全体の 54％の 16 万人、非専門メーカーは同 46％の 13.6 万人とあまり差はなく、ここからも自動車部品メーカーの規模の零細性（１社当たり平均従業員数は 190 人）みてとれ、装置産業が多い非専門メーカーの規模の大きさ（１社当たり平均従業員数は 2,718 人）との対照が鮮明にあらわれている。

図表１－29　韓国従業員規模別部品企業数の推移　単位：社

	2004	2005	2006	2007	2008
1000人超	28	28	29	27	28
300～1000人	126	135	134	143	136
100～300人未満	269	291	289	278	302
50～100人未満	191	182	191	207	183
50人未満	299	286	259	246	240
合計	913	922	902	901	889

出典）KAICA

図表１－30　韓国従業員規模別部品売上高の推移　単位：億ウォン、社

区　分	2007	2008	企業数(08)
小規模企業	6,239	5,901	240
中規模企業	172,218	145,278	531
大企業	207,952	217,307	118
合計	386,409	368,486	889

出典）KAICA

図表１－31　韓国の上場/非上場部品メーカーの推移　単位：社

	上場部品ﾒｰｶｰ（Tier1ﾒｰｶｰ）	非上場部品ﾒｰｶｰ	合計
2007	86	815	901
2008	85	804	889

出典）KAICA

図表１－32　韓国部品メーカーの従業員数の推移　単位：人、社

	従業員数	企業数	1社当たり 平均従業員数
2007	293,785	901	326.1
2008	295,415	889	332.3

出典）KAICA

図表１－33　韓国の外資系部品メーカーの推移　単位：社

	外資系部品ﾒｰｶｰ (Tier1ﾒｰｶｰ)	地場系部品ﾒｰｶｰ	合計
2007	174	721	901
2008	170	719	889

出典）KAICA

図表１－34　韓国の専門/非専門部品メーカー数、従業員数の推移　単位：人、社

区分	業種別		2007	2008
専門ﾒｰｶｰ	自動車部品専門	従業員数	159,322	159,516
		企業数	847	839
非専門ﾒｰｶｰ	電子、電池、ﾀｲﾔ 化学、金属、鉄鋼 繊維等	従業員数	134,463	135,899
		企業数	54	50
合計		従業員数	293,785	295,415
		企業数	901	889

出典）KAICA

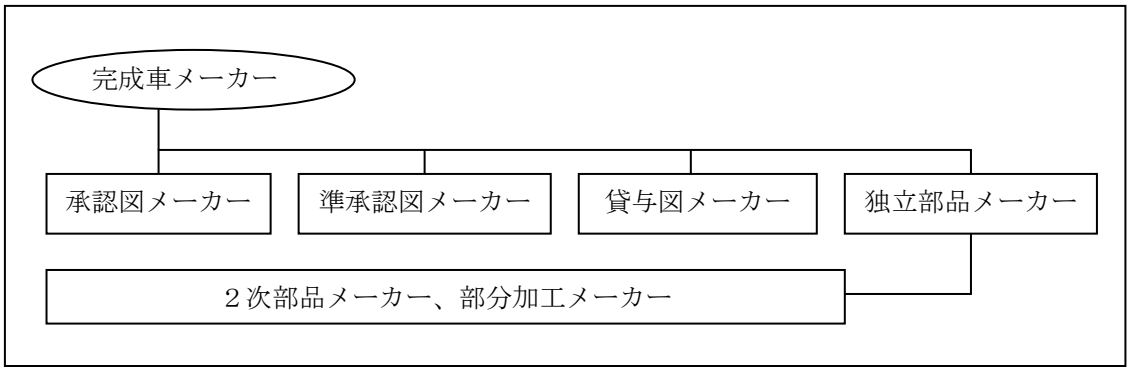
（２）韓国自動車部品産業の構造

1）部品産業の構造

自動車は、その部品だけでも 3 万個を超える。従って、部品メーカーとの緊密な協力がなくては競争力を保つことが難しい代表的な産業である。

韓国自動車部品メーカーの生産･調達構造は、技術開発の水準と独立性によって、下図のように表示される。まず、完成車メーカーを中心に下請け関係にある部品メーカーは、承認図メーカーと準承認図メーカー、および貸与図メーカーに分類され、このほかに独立部品メーカーがある。さらに、これらより低い水準に２次部品および部品加工メーカーが存在する。

図表１－35　部品メーカーの分類



設計図面の承認の有無は、部品メーカーの技術水準に基づく。おおよそ承認図メーカーは、現在の製品技術を確保した状態である一方、次世代自動車の開発と部品の改良・改善を目指した基盤技術の確保に努めている状態にある。準承認図メーカーは、生産技術を確保して部品開発技術を習得中であり、外国メーカーとの合弁や完成車メーカーの製品開発過程に技術陣を関与させ、研究開発の経験を蓄積している状態である。そして貸与図メーカーは、部品の生産技術のみを確保して設計能力を持たない状態である。

韓国の自動車部品業界は、外資系部品メーカーを主体とした大企業が承認図メーカーにより欧米先進国への輸出をおこなっているが、他方、それ以外の部品メーカーの多くは貸与図メーカーで独自技術の蓄積や独自製品の開発能力に乏しいといった、二重構造になっている。韓国産業院によれば、2005 年末時点で、韓国部品メーカーの承認図比率は 40%といわれている。ただし、近年は、現代自動車グループの品質重視の経営で完成車メーカーと部品メーカーが協力して製品開発を進める動きも活発になっており、製造・品質面での技術の向上がみてとれる。

２）系列関係

韓国自動車部品メーカーの取引関係を概観すると、2008 年時点、納入先が１社という企業は 445 社で全体の 50.1%を占め、依然として韓国においては系列取引が根強いことを示している。また、取引先別の企業数をみても、2008 年時点、現代自動車は 355 社、起亜自動車は 359 社で 2004 年と比べてドラスティックな絞込みはみられす、同じグループであっても部品メーカーの集約化が大きく進展していないことが考えられる。

現地ヒアリングによれば、現代自動車の海外進出においても、同社系列の部品メーカーが同伴進出（中国は 50 社、それ以外の国では 15～20 社）している。これは、現代自動車の車を製造するには同社仕様を熟知した部品メーカーの協力が必要不可欠であるとの理由による。韓国に進出し、同社に納入している外資系部品メーカーの場合にも、同じ理由から当該外資系部品メーカーの現地拠点から調達するケースが多いとのことであった。言い換えれば、外資系部品メーカーの韓国進出の主な要因のひとつには、韓国での受注を確保することにより、韓国完成車メーカーのグローバル調達における受注機会の増加がある。

図表１－36　韓国の取引先数別部品企業数の推移　単位:社

	2004	2005	2006	2007	2008
1社	459	461	460	445	445
2社	222	228	218	228	216
3社	111	109	98	99	100
4社	63	62	68	63	63
5社	36	41	39	46	49
6社以上	22	21	19	20	16

出典）KAICA

図表１－37　韓国の取引先別部品企業数の推移　単位:社

	2004	2005	2006	2007	2008
現代自動車	373	377	366	364	355
起亜自動車	396	391	372	373	359
GM大宇	281	307	304	322	307
双龍自動車	240	237	220	213	222
ルノーサムソン	152	146	133	152	141
大宇バス	174	178	186	189	187
Tata大宇	188	192	196	192	204

出典）KAICA

（３）韓国素形材産業の概況

1）金型産業の概況

韓国の金型企業数は、1985 年にはわずか 503 社であったのが、1995 年には 1,827 社、2009 年８月時点では 3,675 社に増加した。同産業の生産実績の推移をみると、2001～2005 年で 1.7 倍増の５兆 3,000 億ウォン規模に達した。

企業構造をみると、企業数では従業員数 50 人未満規模の企業が全体の 95.6%を占め、また従事者数でも従業員数 50 人未満規模の企業に従事する数が全体の 61.6%を占めており、中小企業的色彩の濃い構造となっている。自動車部品メーカーと同じく、金型メーカーも現代、三星、ＬＧなどの大手ユーザーを頂点とした系列関係に組み込まれている企業が多く、コスト、納期、品質面で厳しい競争にさらされており、収益力は決して良くない。なお、韓国国内の金型ユーザーの産業別構成は 2006 年時点、家電・通信部品産業 29.3%、自動車部品産業 27.6%、コンピューター・事務機器産業 20.4%、半導体部品産業 12.2%、生活用品産業 7.5%、その他 3.0%となっている（韓国産業研究院/韓国金型工業協同組合『金型産業競争力の調査』2008.12）。

生産品目別生産実績をみると、2007 年時点、プラスチック金型が全体の 44.3%を占めて２兆 3,500 億ウォン、次いでプレス金型が同 25.5%の１兆 3,500 億ウォンとなっている。ただし、プラスチック金型の生産実績の伸びが 2001～2005 年に 52.1%増であったのに対し、プレス金型は同 104.1%増と大きく伸びている。こうした点から、従来日本が優位を誇ってきたプレス金型の分野においても、韓国が追随してきていることがうかがえる。また、2001～2007 年の間にその他金型部品の生産実績も 2001～2007 年で 114.7%増して１兆 4,600 億ウォンにまで拡大するなど、韓国の金型産業の裾野も広がってきている。

図表１－38　韓国の従業員規模別品目別金型企業数の推移　　単位:社

区　分	1～4人	5～9人	10～29人	30～49人	50～99人	100人以上	合計
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ金型	411	618	159	153	42	32	1,415
ﾌﾟﾚｽ金型	521	274	118	47	26	24	1,010
ﾀﾞｲｶｽﾄ金型	35	42	29	10	2	3	121
その他	477	544	43	32	16	17	1,129
合計	1,444	1,478	349	242	86	76	3,675

出典）韓国金型工業協同組合

図表１－39　韓国の従業員規模別品目別金型従業員数の推移　単位:社

区　分	1～4人	5～9人	10～29人	30～49人	50～99人	100人以上	合計
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ金型	1,798	4,903	3,359	2,557	3,524	3,661	19,802
ﾌﾟﾚｽ金型	2,032	2,005	2,718	1,734	2,131	2,940	13,560
ﾀﾞｲｶｽﾄ金型	137	307	320	338	166	327	1,595
その他	1,850	3,971	587	1,039	1,191	4,576	13,224
合計	5,817	11,186	6,984	5,668	7,012	11,504	48,171
1社当たり平均従業員数	3.9	7.3	20.1	39.9	81.5	151.3	13.1

出典）韓国金型工業協同組合

図表１－40　韓国の品目別金型生産実績の推移　単位:億ウォン

区　分	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ金型	15,447	16,791	18,927	23,365	23,939	23,440	23,500
ﾌﾟﾚｽ金型	6,613	7,369	8,583	11,363	13,179	13,130	13,500
ﾀﾞｲｶｽﾄ金型	2,700	2,997	2,039	2,498	1,657	1,593	1,400
その他	6,800	8,900	12,061	10,816	13,075	14,670	14,600
合計	31,560	36,057	41,610	48,042	52,480	52,833	53,000

出典）韓国金型工業協同組合

２）鋳造産業の概況

韓国の鋳物企業は 450 社程度あると推定され、大部分は２トン未満の銑鉄、非鉄鋳物を製造する小規模企業である。2007 年の鋳物生産量は 168.4 万トンで、そのうち 101.4 万トン（60.2%）を自動車用が占めている。次いで、土木建設用 14.8 万トン、産業機械用 11.5 万トン、工作機械用 11.9 万トンの順になっている。

同産業の問題点として、小規模企業が多く、熟練工も不足、新製品開発や情報収集能力が脆弱なことが挙げられる。また、生産設備の新設・増設が進んでおらず、生産の自動化が遅れている。調達面でも問題を抱えており、原資財の調達に中間業者が関与するため割高となり、適切な時期での購買も困難となっている。特に外国製コークス、鉄、クズ鉄の輸入が円滑にできず、銑鉄は国際価格が変動するために、輸入利用が難しくなっている。

第２章　韓国の自動車産業政策の動向

１．韓国自動車産業の基本戦略

韓国政府は 2005 年 12 月に発表した自動車産業発展戦略において、2015 年までに韓国メーカーの世界全体の自動車生産台数を 760 万台（国内 520 万台、海外 240 万台）とし、世界自動車４大強国となるとの目標を掲げた。

現在、現代自動車グループが 2010 年世界生産 600 万台を目指して生産規模の拡大を図っていることなどから、この目標の実現可能性は大きくなっている。しかし、自動車産業の発展は量的拡大だけではなく、質的な向上をともなうものでなければならない。その意味において、韓国自動車産業には以下のような課題があり、政府の政策支援が求められている。

（１）韓国自動車部品産業の体質強化

上記したように、韓国自動車部品産業は外資系を中心とした少数の大企業と多数の国内の中小企業が並存する二重構造になっている。前者がグローバルに輸出展開しているのに対し、後者は独自の設計開発能力を有していない。しかも、韓国完成車メーカーの海外展開が拡大するにつれて、こうした国内の中小地場企業を取り巻く環境は厳しさを増している。

韓国政府もＩＭＦ危機以降、こうした韓国部品産業の脆弱性、裾野産業の発展の遅れを鑑み、従来の自動車メーカー中心の育成政策から部品産業育成に産業政策の重心を移し、2001 年７月には「2010 年までに部品・素材産業を 21 世紀の主力成長産業として育成するために、２兆ウォンを投資して、国際レベルをもった部品・素材メーカー150 社を育成する」を骨子とする部品・素材発展基本計画（MCT-2010）を発表した。しかし、上記の現状をみる限り、現時点でその課題を克服できてはいない。

2009 年には経済不況の影響を受けて、苦境に立った自動車部品産業を立て直すため、韓国政府は自動車産業活性化法案を作成し、業績悪化が特に懸念される中小企業に対して、事業の効率化や開発能力の集約を促すために M&A ファンドの設立や地域相生保証ファンドを通じた流動性の支援、海外の自動車メーカー・部品メーカーや先進国の大学・研究機関との連携によるグローバルな開発戦略の強化、国内外展示会への参加や広報活動支援によるグローバル進出サポートなどの方針を打ち出した。また、同法案では長期的な支援策として、韓国自動車メーカー・部品メーカーの輸出競争力を強化するため、毎年５％の燃費向上を達成するための新技術開発資金の支援、新技術開発から実証実験までの総合支援、環境車関連の部品技術競争力獲得に向けた長期 R&D 融資を行うことが盛り込まれている。

（２）環境等先端技術開発の推進

裾野産業の発展の遅れ、部品メーカーの技術開発力の脆弱性から、韓国自動車産業は完成車メーカーも含め、先端・源泉技術の対外依存が大きな課題となってきた。対日自動車部品貿易が赤字基調で推移しているのも、先端・源泉技術を日本から輸入せざるをえない構図が続いていることに起因する。

しかも、地球環境温暖化への懸念、原油価格の高騰、世界各国の環境規制の強化といった状況の中、環境車のニーズが急速に高まっている。また、今回の世界不況を契機に、各国政府が次世代環境車の技術開発を促す政策を展開している。まさに次代の自動車産業の帰趨は環境技術開発の動向に大きく左右される様相になってきている。こうした状況を受け、韓国政府も次世代環境自動車開発を長期的な産業政策の柱に据えている。

まず 2008 年 9 月に、韓国政府は 2030 年までのエネルギー政策を発表した。ここでは長期目標として、①エネルギー効率の向上とエネルギー消費の抑制（GDP1,000 ドルの算出に必要なエネルギー原単位レベルを、2008 年の 0.341TOE/1,000 ドルから 2030 年には 0.185 TOE/1,000 ドルに引き下げ）、②クリーンエネルギー供給の増加と化石燃料使用の削減（総エネルギー使用における化石燃料の比率を 2008 年の 83％から 2030 年は 61％に低下、再生可能エネルギー比率は 2007 年の 2.4％から 2030 年には 11％に引き上げ）、③グリーンエネルギー産業の振興、④エネルギー価格の適正水準の維持、が掲げられている。この目標達成のため、自動車関連では①自動車の燃料効率改善、低炭素社会の確立、高エネルギー効率の公共交通システムの確立、②グリーンカー生産で韓国が世界の４大国入りするための施策の導入、③政府が 2030 年までに 11.5 兆ウォン投資して環境技術の研究開発支援、の方針が示された。

さらに 2009 年１月には、韓国政府はグリーンニューディール政策を発表、ハイブリッド車（HEV）などの次世代環境車の普及促進を図る方針を明示した。具体的には、2009～12 年に、政府が 50 兆ウォン投資して、96 万件の雇用を創出する。自動車関連では河川沿いの道路網の整備、HEV・低公害車・天然ガスバスの車両数の 6.8 万台（2012 年）までの拡大が挙がっている。また同１月には将来の成長を牽引する「新成長エンジン」となる事業の３分野７部門を指定、これらの事業で 2018 年までの付加価値を 700 兆ウォン、輸出額を 9,000 億ドル拡大することを発表し、その中にグリーンカー事業が盛り込まれている。グリーンカー事業はグリーン技術産業のグリーン輸送システム部門に含まれている。知識経済部がグリーン輸送を含む 10 部門を担当し、2013 年までの５年間に 10 部門の育成のために 7.3 兆ウォンを投資し、90.5 兆ウォンの民間投資を促す計画である。また、知識経済部は 2009 年に 10 部門に対し、研究開発に 8,500 億ウォン、研究開発以外に 4,500 億ウォンの投資も計画している。

これと並行して、韓国政府は環境技術の開発を促進させるため、2015 年に先進国並みの基準を適用、2020 年にはさらなる基準強化を目標に、2009 年以降の燃費基準の引

き上げを計画している。2009 年６月、知識経済部は 2012 年に燃費基準を 2009 年の基準から 16.5%強化することを決定、同７月には大統領府が自動車の燃費を 2015 年までに 17km/ℓ、ないしは CO2 排出量を 140g/km 未満とする計画を発表した。現在、現代自動車の乗用車の平均燃費は 2007 年に排気量 1,600cc 以下で 14.0 km/ℓ、1,600cc 超で 11.6 km/ℓであり、2015 年 17km/ℓは 40%以上の改善が求められ、同社には一層の環境技術開発が要請されている。

資料１－１　韓国の燃費基準

①2009 年を最終年とする燃費目標

排気量（ED：cc）	燃費
800 以下	25.1 km/ℓ
800 超～1,100 以下	22.3 km/ℓ
1,100 超～1,400 以下	19.4 km/ℓ
1,400 超～1,700 以下	18.2 km/ℓ
1,700 超～2,000 以下	13.5 km/ℓ
2,000 超～2,500 以下	12.4 km/ℓ
2,500 超～3,000 以下	10.8 km/ℓ
3,000 超	9.9 km/ℓ

②平均燃費

排気量（ED：cc）	燃費
1,600 以下	12.4 km/ℓ
1,600 超	9.6 km/ℓ

＊2005 年に導入、対象は年間 1,000 台以上の乗用車を販売する
自動車メーカー、2010 年からは輸入車メーカーにも適用される予定

電池の開発にも韓国政府は乗り出している。同政府は 2008 年下半期から 2013 年の上半期まで、年間 80 億ウォンの資金を提供し、現代自動車、SB LiMotive、LG Chem、SK Energy とプラグインハイブリッド車（PHEV）用リチウムイオン電池の開発提携を進めている。2013 年には現代自動車が投入予定の PHEV に共同開発したリチウムイオン電池が搭載される予定である。リチウムイオン電池については、2009 年６月、韓国政府は同国の機関による安全認証を義務づけ、リチウムイオン電池分野での自国メーカーの保護育成の姿勢を示している。また、同月には、韓国環境部と環境管理公団が現代自動車グループ、ルノーサムソン、SK Energy、SK Networks、韓国電力などの企業と電気自動車（EV）の開発に関するインフラの構築に向けた官民協議会結成の予備会議を開始、年内に EV 開発協力のための覚書（MOU）を取り交わす予定である。

自動車部品産業でも、韓国政府は環境技術開発力の向上を企図している。2009 年７月、現代モービス、POSCO などの自動車部品 13 社、部品工業会、自動車部品研究院は HEV 向けの中核部品の開発で協力することに合意した。

（３）FTA の推進

韓国自動車メーカー、大手部品メーカーのグローバル展開が加速度的に活発化し、海外依存の比重が高まる中、韓国政府はこうした動きを支援するために、世界各国との FTA 締結を積極的に推進している。FTA の具体的動きは以下の通りである。

資料１－２　韓国の FTA 動向

相　手　国	動　　向
米国	＊2007 年、FTA 調印。しかし、現時点、両国議会で承認は得ておらず、発効にいたっていない。 ・米国側 ①乗用車関税：排気量 3,000cc 以下は即時撤廃、3,000cc 超は３年以内に撤廃 ②小型ﾄﾗｯｸ関税：10 年間で段階的に撤廃 ③自動車部品関税：即時撤廃、ただしタイヤは５年以内に撤廃 ・韓国側 ①自動車関税：即時撤廃、中古車も適用 ②自動車特別消費税：３年以内に一律５％ ③自動車税制：現行５段階の排気量を基準とした税制を３段階に簡略化
カナダ	＊2008 年３月まで計 13 回の FTA 交渉を行う。
メキシコ	＊2007 年８月、戦略的経済補完協定交渉を FTA 交渉に格上げすることで合意。 ・メキシコは 2009 年に自動車輸入関税を 50％から 40％に引き下げ、2012 年には 20％に引き下げる計画。
チリ	＊2004 年４月、FTA 発効。 ・チリは自動車輸入関税を即時撤廃。
ペルー	＊2009 年３月、第１回 FTA 交渉を開催。
中国	＊2008 年５月、戦略的協力パートナーシップを推進することで合意。FTA 交渉も検討。
シンガポール	＊2006 年３月、FTA 発効。 ・シンガポールは全品目で関税を撤廃。
インド	＊2009 年８月、包括的経済連携協定締結。 ・インドは対韓輸入（金額ベース）の 74.5％にあたる品目の関税の撤廃を約束したが、自動車、エンジン等の重要品目は例外とされた。
オーストラリア	＊2009 年３月、FTA の交渉開始で合意。
ニュージーランド	＊2009 年３月、FTA の交渉開始で合意。
GCC	＊2008 年４月、FTA 交渉開始。
ＥＵ	＊2007 年５月、FTA 交渉開始、2009 年３月暫定合意。 ・1,500cc 超の乗用車関税を３年以内に、1,500cc 以下の乗用車関税を５年以内に撤廃。 ・自動車部品関税は双方、協定発効後即時撤廃。
EFTA	＊2006 年９月 FTA 発効。 ・EFTA は自動車関税を撤廃。

出典）ジェトロ等資料より作成

２．韓国自動車産業関連政策・制度の概要

（１）2009 年に変更された自動車関連政策・制度

図表２－１　税制、関税、環境、交通安全の政策・法規一覧

区分	政策及び制度	主な内容	関連法規（施行日）
税制	個別消費税等の引下げ	○非営業用乗用車に対する個別消費税の一時的引下げ（30%） －2000cc 以下：５%→3.5%、2000cc 超過：10%→7% ○老朽した車の交替・廃車後新車購入時に個別消費税、取得税、登録税が 70%ずつ減免	・個別消費税法施行令の訂正（2008.12.19～2009.6.30） ・自動車産業活性化方案（2009.5.1～2009.12.31）
	7～10 人乗り乗用車に対する自動車税の段階的引上げ	○一般型 7～10 人乗用車に対する自動車税の段階的引上げ（2008-2010 年） －2008 年：乗用車税額対比 67%適用 －200９年：乗用車税額対比 84%適用 －2010 年：乗用車税額基準（100%）適用	・地方税法 196 条の 2～196 条の 15
		○前方操縦型乗用車の自動車税に乗合車（VAN）の基準を適用 －2007.12 以前に登録した車 ・2008－09 年：乗合車の基準を適用（65 千ウォン/年） －2008．１以降に新規登録した車 ・2008.1～2008.12：乗用車税額対比 33%を適用 ・2009.1～2009.12：乗用車税額対比 67%を適用 ・2010 年：乗用車税額の基準（100%）を適用	・市・郡税減免条例（地方税法 8～9 条）（2008 年上半期）
	軽商用車に対する地方税の減免を拡大	○取得税・登録税の全額（100%）減免を拡大 －取得税 1%→0%、登録税 1%→0%	・地方税法　第 268 条の第 2 項（2009.1）

区分	政策及び制度	主な内容	関連法規（施行日）
	ハイブリッド車に対する税制支援	○個別消費税の免税を新設 －個別消費税 100 万ウォン（最大）、教育税 30 万ウォン（最大）	・租税特例制限法　第 109 条（2009.7）
		○取・登録税の免税を新設 －取得税 40 万ウォン（最大）、登録税 100 万ウォン（最大） ○登録税の減免時に賦課される農漁村特別税を免税	・地方税法　第 268 条の 2 第 3 項　新設（2009.7）
	多子世帯に対する税制支援	○3 名以上の子を養育するものの場合、自動車 1 台に対する取得税・登録税 50%減免を新設 －乗用車（2000 cc以下、7～10 人乗り等）、乗合車（15 人以下）等	・地方税減免条例標準案（2009.1）
	試験・研究用輸入車に対する税制支援	○試験・研究用輸入車に対する個別消費税の免税を新設	・個別消費税法　第 18 条 1 項 5 号（2009.1）
	油類税率の還元	○交通・エネルギー・環境税の実行税率に対する特例終了による税率変更（還元） －ガソリン：462 ウォン／ℓ→514 ウォン／ℓ －軽油：328 ウォン／ℓ→364 ウォン／ℓ	・交通エネルギー環境税法施行令　第 3 条の 2（2009.1）
		○石油ガスのうち、ブタン（車両用 LPG）の個別消費税率変更 －法定税率：360 ウォン／kg→290 ウォン／kg ただし、特例適用（2009.1～12）：252 ウォン／kg －実行税率：252 ウォン／kg→275 ウォン／kg	・個別消費税法　第 1 条 2 項 4 号　ﾊﾞ目及び、付則 5 条 1 項（2009.1） ・個別消費税法施行令　第 2 条の 23 項
	油類税リベート	○1,000 未満の軽自動車使用者に対する油類税リベート ―年間限度 10 万ウォン（2008.5～2009.12）	・租税特例制限法　第 111 条の 2（2008.5）
		○1 トン以下の自家用貨物車に対する油類税リベート ―年間限度 10 万ウォン（2008.10～2009.6）	・租税特例制限法　第 111 条の 2（2008.10）
関税	工場自動化の関税減免	○工場自動化機器に対する関税減免制度を延長 －大手企業 30%→20%減免、自動車分野：プレス等 32 個→58 個品目	・関税法　第 95 条（2009.1）

区分	政策及び制度	主な内容	関連法規（施行日）
環境	自動車排出ガス	○自動車の排出許容基準の強化 －ガソリン乗用車：米国カリフォルニアの平均排出量管理制度（FAS）導入、適用（2009.1.1） －軽油乗用車：ヨーロッパのEURO－5基準適用（2009.9.1）	・大気環境保全法　施行規則　第62条（2009.1.1）
	排出ガス自己診断装置（OBD）	○OBD義務装着対象の車種を拡大 －新規で認証を受けた大型乗用／貨物車、超大型乗用／貨物車（ガソリン車　2009.1.1　軽油車　2009.9.1）	・製作自動車認証方法及び手続きに関する規定別表（2009.1）
	自動車燃料品質	○自動車の燃料品質基準（硫黄含量）を強化 －ガソリン：50→10ppm以下 －軽油：30→10ppm以下 －LPG：100→40ppm以下	・大気環境保全法　施行規則　第115条（2009.1）
	自動車燃費	○燃費等級ラベルの変更 －国家統合認証マーク制を導入（新車　2009.7.1　既存車　2011.7.1）	・自動車のエネルギー消費効率及び、等級表示に関する規定　第10条（2009.7）
	自動車再活用	○2009.1.1以降、廃車の再活用率85%（エネルギー回収5%以下）以上の達成義務を新設	・電気・電子製品及び、自動車の資源循環に関する法律施行令　第23条（2009.1）

区分	政策及び制度	主な内容	関連法規（施行日）
交通安全	リコール前の修理費補償制度を導入（新設）	○自動車の製作欠陥の事実を公開する前の一年以内に、または公開後にその欠陥を自費にて是正した自動車所有者に是正費用を補償 －完成車以外に部品自己認証対象を部品も含まれる	・自動車管理法　第31条の2（2009.3.29）
	自動車部品の自己認証制度の導入（新設）	○自動車部品を製作・組立・輸入しようとするものは、その部品が国土海洋部令に定められた部品安全基準に適合することを自ら認証しなければならない －部品安全基準の新設、部品製作者の登録、自動車部品の諸元通報及び自己認証表示	・自動車管理法　第29条及び　第30条の2（2009.9.29）
	部品自己認証表示（新設）	○部品自己認証後、該当自動車部品に部品自己認証を表示	・自動車管理法付則　第6条（2009.9.29）
	自動車部品の販売中止（新設）	○以下の各号の場合に国土海洋部長官は該当自動車部品の製作・組立て・輸入または販売中止を命じることができる －うそや不正な方法で部品自己認証をした場合 －部品安全基準に不適合した部品の認証や自己認証した内容と異なる部品を販売した場合 －リコール命令を履行しない場合	・自動車管理法　第30条の3（2009.3.29）
	自動車総合検査制度（新設）	○運行車の排出ガス精密検査施行地域に登録した自動車所有者は自動車定期検査と排出ガス精密検査を統合した自動車総合検査を受けなければならない －国土海洋部長官は、環境部長官と協議し、一定の施設と技術人力を確保したものを自動車総合検査視程整備事業者として指定することができる	・自動車管理法　第43条の2及び、第45条の2（2009.3.29）
	部品安全基準に適合しない部品販売時の課徴金賦課（新設）	○該当自動車部品売上高の1千分の1（最高限度10億ウォン）を超過しない範囲内で課徴金を賦課（新設）	・自動車管理法　第74条（2009.3.29）

区分	政策及び制度	主な内容	関連法規（施行日）
交通安全	罰則及び過料（新設）	○自動車部品の自己認証をうそや不正な方法で行った場合、3年以下の懲役または1千万ウォン以下の罰金に処す	・自動車管理法　第79条（2009.3.29）
		○以下の各号のいずれかに該当するものは、1年以下の懲役または300万ウォン以下の罰金に処す －部品安全基準に不適合した部品自己認証をしたもの －自動車の製作・試験・検査施設等を登録せずに自動車自己認証をしたもの －自動車部品の諸元を通報していない、または諸元通報せずに部品自己認証をしたもの	・自動車管理法　第81条（2009.3.29）
		○以下の各号のいずれかに該当するものは100万ウォン以下の過料に処す －自動車安全基準または部品安全基準に適合しない自動車を運行するか、運行させたもの －リコール前の修理費補償規定を違反し、補償をしなかったもの	・自動車管理法　第84条（2009.3.29）
	電動式窓ガラス作動基準の緩和	○現行の運転席窓ガラス及びサンルーフは原動機作動時に限り1回操作で閉まる －許容→鍵が除去されても1列の乗降口が十分に開いていない場合も許容	・自動車安全基準規則　第34条4項8号（2008.12.8）
	消費者紛争解決基準	○減価償却費計算式の耐用年数の拡大 －現行　5年→6年	・消費者紛争解決基準（別表　Ⅱ.Ⅲ）（2009.2月中）
	自動制御可変軸の操作装置設置基準を改善	○貨物及び特殊自動車（traction help機能）に電子制　御式可変装置を設置した場合、車室以外の設置義務を除外	・自動車安全基準規則　第13条7項（2009.6.8）
	貨物車の車輌総重量表示対象の緩和	○車輌総重量表示対象のうち、10トン未満除外から15トン未満除外へ緩和（10～14トンを表示対象から除く）	・自動車安全基準規則　第19条2項（2008.12.8）

※　2008年度より変更・施行された政策が一部含まれている

（２）近年の主な産業支援施策と制度

資料２－２　2009 年の部品・素材専門企業の技術支援事業に関する施行計画

（知識経済部　公告　2009-56 号）

部品素材専門企業における現場技術の隘路を総合的に解決・支援するために、部品素材専門企業の技術支援事業施行計画を、以下のようにお知らせするので、事業に参加したい機関は申請を願う

A　事業概要：部品・素材専門企業に対する技術支援事業とは、公共研究機関等の修・博士級の高級人力を部品・素材専門企業の生産現場に派遣または諮問をすることで、現場技術隘路を総合的に解決・支援する事業である

B　支援規模（政府出捐金）：120 億ウォン以内

C　支援内容及び、手順

□　支援内容：政府出捐金支援

○　支援金額及び事業期間：1 年 1 億ウォン前後

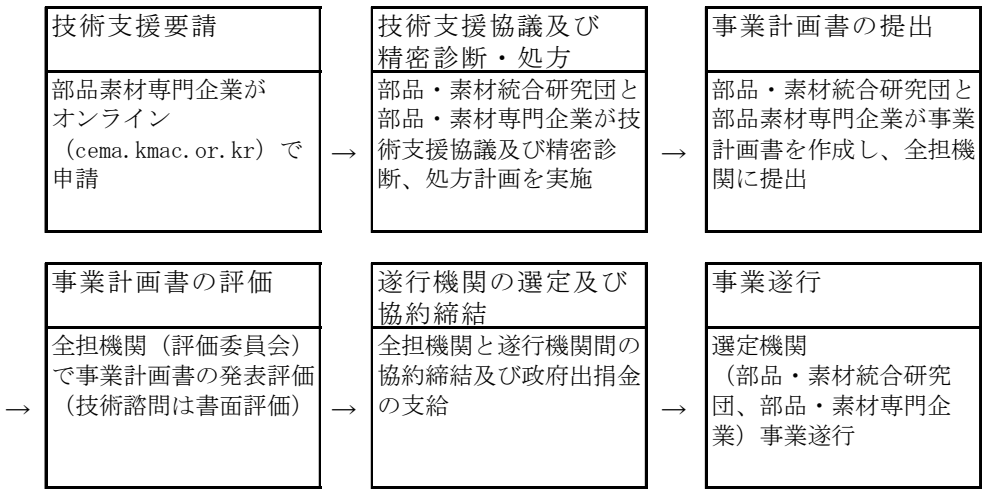
○　支援比率：参与機関の数、参与機関の類型・比率により差別支援

参与機関の数	参与機関の類型	政府出捐金支援基準
参与機関が１つの場合	参与機関が大手企業の場合	総事業費の 50%以内
	参与機関が中小企業の場合	総事業費の 75%以内
参与機関が２つ以上の場合	参与機関のうち、中小企業数の比率が 3 分の 2 以上の場合	総事業費の 75%以内
	参与機関のうち、中小企業数の比率が 3 分の 2 未満の場合	総事業費の 50%以内

○　民間負担金のうち、現金負担の比率

区分	民間負担金のうち現金負担比率
参与機関のうち、中小企業数の比率が 2／3 以上の場合	民間負担金の 10%以上
その他の場合	民間負担金の 20%以上

□　支援の手順



D　支援方法及び、類型

区分	支援内容	支援人力
派遣支援	博士級の高級研究人力の企業現場派遣（訪問）支援	研究機関の修・博士級研究人力
技術諮問	現場技術の隘路を解決するために、技術情報提供等の技術指導及び諮問	研究機関及び理工系大学研究人力

※技術諮問に参与する理工系大学教授は専任講師、研究教授、サバティカル休暇中の教授を含み、諮問数当りの支給基準は 1 日 280 千ウォンとする

E　支援対象及び、範囲

□　純粋技術開発を除く部品・素材専門企業が製品設計から量産化までの全段階で発生するすべての隘路技術に対する技術支援

○　品質向上、工程改善、試験分析及び、新製品、新技術等に関する技術情報及び資料等

F　申請資格：部品・素材専門企業に限る

○　“部品・素材専門企業”とは、部品・素材またはその生産設備の製造を主な事業として営為する企業であり、知識経済部長官より関連規定に基づいて確認書が発給された企業を指す

＊　部品・素材専門企業等の育成に関する特別装置法及び同法施行令、部品・素材専門企業確認要領を参照

G　申請書の交付及び受付

□　申請書の交付及び受付：韓国産業技術振興院

○　電話：02－6009－3000

○　Homepage：http://www.kmac.or.kr

○　住所：（137－070）ソウル市瑞草区瑞草洞 1355－26

H　参考事項

○　2007 年 3 月 6 日より、韓国自動車工業協同組合等の各業種別団体が遂行してきた部品・素材専門企業確認業務を“韓国部品素材産業振興院”（現、韓国産業技術振興院）に統合、移管して遂行（業種別区分をせず、振興院に申請書類を提出）

資料２－３　2009年の革新型中小企業に対する技術金融支援事業の概要

知識経済部　公告　第2009－113号
中小企業庁　公告　第2009－42号
特許庁　公告　第2009－72号

革新型中小企業を対象に、技術評価専門機関の技術評価を通じて、優秀技術企業を選別し、金融機関が事業化資金を貸し出したり、政府政策資金の申請が可能になるように支援する“革新型中小企業の技術金融支援事業”の細部施行計画を以下のように知らせる

A　目的：担保力が足りない革新型中小企業を対象に、技術評価専門機関の技術性・事業性の評価を通じて、金融機関が事業化資金を貸し出したり、政府政策資金の申請が可能になるように支援することにより、革新型中小企業の成長支援及び、開発技術の事業化を促進

B　申請資格（革新型中小企業）

□　「中小企業基本法」による中小企業とし、申請日現在において以下の各号に該当する企業

１）“ベンチャー企業育成に関する特別措置法”上の「ベンチャー企業」

２）“中小企業技術革新促進法”上の「Inno-Biz（Innovation＋Business）企業」

３）政府及び関連機関よりNET、NEP、電力新技術、EE、GS、GQ,GR,環境マーク、Kマーク等の認証を受けた企業で、認証有効期間内の企業

４）特許権及び実用新案権保有企業（先登録された実用新案権の場合、維持決定を受けたものに限る）

５）“技術開発促進法”上の企業付設研究所を保有する企業で、年間研究開発費が5千万ウォン以上であり、年間総売上高に対する研究開発費の比率が100分の5以上の企業

６）“国家研究開発事業の管理等に関する規定”の第2条　第1号が定める事業を遂行する企業で、最終評価結果で成功判定を受け、最終評価後2年以内の企業

７）技術移転促進法に基づいて、技術評価機関より技術評価認証を受け、技術を保有する企業

８）金融機関及び技術評価機関が別途定める革新型中小企業に準じる企業

※　上記の第3号、第4号、第6号の企業は該当技術（政府認証、特許・実用新案権、政府技術開発支援課題）と技術評価対象の技術との間で、同一性が認証されなければならない

C　支援内容

□　技術評価費用の支援（知識経済部・特許庁）

○　技術評価機関の技術評価時に政府が技術評価費用の一部を支援する

技術評価機関	技術評価費用		
		申請企業の負担金	政府支援金
技術保証基金	200 万ウォン	50 万ウォン	150 万ウォン
政策資金申請用の評価	100 万ウォン	20 万ウォン	80 万ウォン
韓国技術取引所 韓国発明振興会 韓国科学技術情報研究院	400 万ウォン	50 万ウォン	350 万ウォン

※　申請企業は技術評価費用全額に対する附加税を別途にて負担しなければならない

※　申請企業の負担金は、技術評価機関別に異なる運用が可能

○　評価費用支援は、企業あたり事業期間内（事業公告日より 1 年）1 回と制限する

－　同一技術に対して評価費用をすでに支援された場合、評価費用再支援をしないことを原則とする

□　事業化資産の貸出（国民銀行、企業銀行、新韓銀行、Woori 銀行）

○　金融機関は技術評価機関の技術評価の結果と与信審査を基にして、各種の信用貸出（部分担保、保障を含む）を支援

○　金融機関別の貸出商品は、既存貸出商品及び、新規貸出商品を含み、運用可能

※　企業別の貸出可否、貸出商品、規模、条件等は技術評価の結果と自体与信検査の規定に基づき、金融機関が自律的に決定する

□　政府政策資金の申請対象企業の選定（中小企業振興公団）

○　中小企業振興公団は技術評価機関の技術評価結果と政府政策資金の融資計画に基づき、政策資金の申請対象企業を選定

○　申請対象の政策資金

－　中小企業庁“開発技術事業化資金”及び“地方中小企業技術事業化資金”

※2009 年、中小企業庁の政策資金中止計画の公告（中小企業庁　公告　第 2008 年－174 号）参照

※　企業に対する政策資金の割当及び規模等は技術評価の結果と自体審査規定に基づき、中小企業振興公団が自律的に決定する

D　事業進行の手順

申請／受付	申請企業→金融機関で事前相談→オンラインシステム（www,tf.or.kr）で直接申請
↓	
技術評価	技術評価機関（技術保証基金、KISTI、技術取引所、発明振興会）
↓	
与信審査及び資金支援	金融機関（国民、企業、新韓、Woori）
政府政策資金の申請	金融機関（中小企業振興公団）

□　申請受付

○　申請資格を揃えた企業は、まず金融機関（国民、企業、新韓、Woori、中小企業振興公団）の支店（担当者）と事前相談を行い、事前相談確認書をもらわなければならない（ただし、金融機関と有線相談等の事前相談を実施した場合、技術金融申請の受付証または確認書等を事前相談確認書に取り替えることが出来る）

○　企業は金融機関の支店（担当者）と事前相談後、技術金融オンラインポータルサイト（www.tf.or.kr）に接続し、申請書及び関連書類*をオンライン上で作成・提出

＊　関連書類：申請資格と関連する証憑書類、技術評価申請書、技術事業計画書、金融機関事前相談確認書等（詳しくは技術金融オンラインポータルサイトを参照）

□　技術評価

○　申請企業を対象に、技術評価機関が技術評価を実施し、技術評価認証書を金融機関へ送付

※　ただし、技術評価機関は評価対象技術のレベルが一定基準に達していないと判断した場合に技術評価を拒否することが出来る

※　評価契約締結時に申請人は企業負担金を支給し、政府補助金を受領する評価申請人の権利を技術評価機関に譲渡

－　ただし、申請人負担金は評価機関別に異なる運用が可能

□　与信審査・資金支援及び政府政策資金の申請対象の選定

○　金融機関（国民、企業、新韓、Woori）は技術評価の結果と自体与信審査を基に、貸出可否、規模、条件等を決定し、該当企業に通報

○　金融機関（中小企業振興公団）は技術評価の結果と政府政策資金の融資対象及び融資制限企業の検討等を行い、政府政策資金申請の対象企業を選定し、該当企業に通報

E　申請方法

□　申請受付期間：2009.4.1より年中随時（予算消尽時まで）受付

□　申請方法：技術金融オンラインポータルサイト（www.tf.or.kr）に接続し、申請書の作成及び関連書類を該当技術評価機関に提出

※　詳しくは、技術保証基金の技術金融相談センター（代表電話番号：051－460-2539、2466）にお問合せ

資料２－４　緊急経営安定の資金支援の概要

A　事業目的：生産及び販売活動に所要される資金を支援することで、中小企業の安定的な経営基盤を造成

B　融資規模：7000 億ウォン

C　申請対象

○　緊急経営安定事業、輸出金融支援事業を区分して支援

○　緊急経営安定事業は、融資対象除外業種に該当しない、中小企業基本法における中小企業

○　輸出金融支援事業は、融資対象除外業種に該当しない中小企業の生産品を輸出しようとする中小企業

＊　輸出金融支援事業の利用期間（約定期間　累計基準）が５年を超過した企業は融資から除く

D　融資範囲

□　緊急経営安定事業

○　製品生産の費用及び企業経営に所要される資金

○　原・副資材の購入に所用される費用（製造業の専業率 30%以上の企業に限る）

○　自然災害及び、人為災害（災害地域に指定された地域に限る）で、被害を受けた中小企業（災害中小企業）の直接被害復旧費用

○　一時的に経営上のネックがある企業のうち、回生可能性の大きい企業の経営ネックの解消及び企業経営に所要される経費

＊　一時的に経営上のネックがある企業

・　金融機関の Work-out を通じた構造調整推進企業

・　全国銀行連合会の“信用情報管理規約”に基づき、連帯、代位弁済・代支給、不渡、関連人、金融秩序乱れ、和議・法廷管理・企業回生申請・清算手順等の情報が登録されている企業、資本食い潰し中の企業のうち、強力な自助努力（資産売却、大株主の減資等）推進中の企業

○　KIKO 等の為替ヘッジ派生商品被害の企業

○　労働部の雇用維持支援金支援企業

□　輸出金融支援事業

○　輸出契約（L/C、D/A、D/P、Local L/C、T/T、M/T、購買確認書、O/A、海外調達契約による P/O）または輸出実績に基づく輸出品の生産費用等の輸出所要資金

E　融資条件及び方式

□　緊急経営安定事業

○　貸出期間：5年以内（据置期間2年以内を含む）

○　貸出限度：業種当り年間5億ウォン以内（3年間10億ウォン以内）

＊　原・副資材購入用途以外の運転資金は年間3億ウォン以内

＊　災害中小企業及び、一時的に経営ネックのある企業には年間10億ウォン以内

○　貸出金利（変動金利）：公共資金管理基金の貸出金利より0.33%p差引く（基準金利）

＊　災害中小企業（変動金利）：公共資金管理基金の貸出金利より1.23%p差引く（基準金利）

○　融資方式：中小企業振興公団が資金申請・受付と共に評価を行い、融資対象会社を決定してから直接貸出す（企業の便宜により金融機関を通した貸出可能）

□　輸出金融支援事業

○　貸出期間：180日以内

－　輸出契約基準：輸出品の船積み後、輸出為替手形買入れ時に清算

＊　ただし、輸出契約が180日を超える場合にはこれを認める（最長1年以内）

－　輸出実績基準：貸出日より180日以内に一時償還

○　貸出限度：業者当り10億ウォン以内

＊　海外調達市場参与の中小企業は、業者当り20億ウォン以内

＊　海外調達市場参与の中小企業：UN及び、UN傘下機構、WTO政府調達協定の譲許機関における調達契約に入札し、落札した企業

－　輸出契約基準：輸出実績及び、計画を基に算定した回転限度（一般企業は最大10億ウォン、海外調達市場参与の中小企業は最大20億ウォン）内で、輸出契約額の90%以内

－　輸出実績基準：最近1年間輸出実績の1／2以内で、5億ウォンが限度

＊　輸出実績基準を利用する企業は10億ウォン（海外調達市場参与の中小企業は20億ウォン）限度内で輸出契約基準と並行貸出が可能

○　貸出金利（変動金利）：公共資金管理基金の貸出金利より0.33%差引く（基準金利）

○　融資方式：中小企業振興公団が資金申請・受付、評価を行い、融資対象企業を決定してから、純粋信用、保証書付（韓国輸出保険公司）直接貸出

資料２－５　外国人の雇用許可制度の概要

A　目的：内国人勤労者の就業機会保護及び、外国人勤労者の体系的な導入をすることで、中小企業の円滑な人力需給

B　運営管理の主体：労働部

※　業務代行機関：中小企業中央会、韓国産業人力公団

C　導入国：モンゴル、ベトナム、スリランカ、インドネシア、タイ、フィリピン、パキスタン、カンボジア、ウズベキスタン、中国

D　外国人勤労者雇用申請の資格

○　常時勤労者 300 人未満または資本金 80 億ウォン以下のもの
○　内国人の求人努力（3 日～7 日）の充足及び、未採用（一部採用を含む）のもの
○　内国人求人申請日 2 ヶ月前より雇用許可書の発効日までに、雇用調整のため内国人勤労者を離職させていないもの
○　内国人求人申請日 5 ヶ月前より雇用許可書発給日までに、賃金を未払いしていないもの
○　雇用保険及び、労災保険に加入しているもの
○　既に雇用した外国人勤労者の出国満期保険及び、補償保険に加入しているもの

E　外国人勤労者雇用申請の制限

○　勤労契約書上における勤労条件の違反及び、未払賃金、その他の労働関係法の違反により、勤労契約の維持が難しいとの認定を受けているか、うそやその他の不正な方法で雇用許可を受けたため雇用許可が取り消しされたもので、3 年が経過していないもの
○　外国人勤労者の雇用等に関する法律または出入国管理法を違反し、体罰を受けてから 3 年が経過していないもの
○　雇用許可書の発給日より 6 ヶ月以内に内国人勤労者を雇用調整のため離職させたも　の
○　勤労契約書において明示してある事業または事業場以外で、外国人勤労者を勤労させたもの

F　外国人勤労者雇用申請期間及び、方法

○　申請期間：年中随時
○　申請方法：訪問またはファックス及び、郵便

G　外国人勤労者の雇用可能な人員

○　国内常時勤労者数による雇用許容な人員範囲

内国人被保険者数	雇用許容な人員	内国人被保険者数	雇用許容な人員
10 人以下	5 人以下	151 人以上 200 人以下	25 人以下
11 人以上 50 人以下	10 人以下	201 人以上 300 人以下	30 人以下
51 人以上 100 人以下	15 人以下	301 人以上 500 人以下	40 人以下
101 人以上 150 人以下	20 人以下	501 人以下	50 人以下

※　地方企業に対しては雇用許容人員の基準より 20%追加雇用が可能

H　外国人勤労者の雇用期間：3 年（1 年ごとに勤労契約を更新して雇用許可の延長許可を受けなければならない）

I　外国人勤労者の雇用条件

○　内国人勤労者の待遇と同等な条件で雇用

基本給	最低賃金以上の給与を支給
その他の手当	延長及び、夜間手当を支給
賞与金	支給
有給休暇	支給
退職金	出国満期保険に加入（代替）
健康保険	加入
労災保険	加入
国民年金	国家相互主義により加入
未払い防止保障保険	加入

※　寮及び食事提供の可否は勤労契約書に基づいて定める

J　外国人勤労者の雇用支援及び業務代行手数料

○　入国前の行政代行費、就業教育費、入国後の行政代行費（3 年）、便宜提供費（3 年）等、総 341,000 ウォン

資料２－６　産業技能要員制度の概要

A　支援対象

○　中小企業基本法　第２条　第１項における中小企業のうち、法人企業

○　工業（製造業）を営為する中小企業で、工場を正常的に登録し、工場の常時勤労者数が 15 人以上の企業

○　エネルギー産業分野の発展及び、発展保守業または精油・ガス業を営為する業者

○　鉱物（石炭は除く）の採掘事業を営為する、従業員数 10 人以上の業者。選鉱・製錬事業を営為する業者または年間１万２千トン以上の石炭採掘業者

B　支援規模

○　兵役指定企業を選定後、軍の所要人員の充員に支障のない範囲内で現役及び補充役要員を人員割当て

○　兵役指定企業の選定及び人員割当て

－兵役指定企業の選定希望企業は中小企業中央会等の申請機関に必要な書類を揃えて兵役指定企業の指定及び産業技能要員の人員割当てを申請

－中小企業庁長の推薦をうけ、兵務庁が毎年 12 月に選定後、各地方兵務庁長が申請業者に選定及び割当ての結果を個別的に通報

C　支援申請及び条件

○　申請時期：毎年 6.1～6.30 まで

○　受付機関

－　中小企業中央会　産業人力チーム及び、市・道の地域本部

－　韓国産業団地公団の本部及び地域本部

－　大韓商工会議所及び、地方商工会議所

○　必要書類

－　新規申請業者

＊　兵役指定業者選定申請書　２部

＊　兵役指定業者推薦審議書　１部

＊　法人登記簿　謄本　２部（1 部は原本）

＊　工場登録証明書（該当年度発行）

＊　法人全体の源泉徴収履行状況申告書及び、申請業者（工場）賃金台帳（前年度６月～該当年度５月分）コピー　１部

＊　最近決算年度債務諸表のコピー　１部

＊　事業に関する許可証または免許証のコピー（エネルギー分野）、鉱業原簿の謄

本（鉱業）2 部

＊　その他、推薦基準を証明する書類　1 部ずつ

＊　小企業で、工場登録がされていない場合、事業者登録証及び建築物管理台帳（賃貸契約書を含む）

－　既存指定業者

＊　産業技能要員所要人員申請書　1 部

＊　法人登記簿　謄本（女性起業に限る）

＊　法人全体の源泉徴収履行状況申告書、申請業者（工場）の賃金台帳（前年度 6 月～該当年度 5 月分）コピー　1 部

＊　最近決算年度債務諸表　コピー　1 部

＊　工場登録証　コピー　1 部

＊　小企業で、工場登録がされていない場合、事業者登録証及び建築物管理台帳（賃貸契約書を含む）

D　支援の手順

申請・受付	→	指定業者の推薦	→	指定業者の選定	→	指定業者へ通報
毎年 6 月 30 日まで 推薦権者に 受付		毎年 7 月 31 日まで 兵務庁に推薦		兵務庁長が選定		毎年 11 月以降 選定結果及び 割当て人員を 通報

※　申請・受付及び、指定業者の推薦時期は関連法令の訂正により変動可能である

E　問い合わせ先

○　中小企業中央会　産業人力チーム　　℡02－2124－3381～3385

○　中小企業庁　　人力支援チーム　　℡042－481-4394

資料２－７　中小企業の家業継承に対する税制支援

区分	家業相続の控除	家業継承譲与税の課税特例
税率	相続・譲与税率（相続税、譲与税の税率が同一） －課税標準　　1億ウォン以下：10% －1億ウォン超過5億ウォン以下　：1千万ウォン＋1億ウォン超過金額の20% －5億ウォン超過10億ウォン以下：9千万ウォン＋5億ウォン超過金額の30% －10億ウォン超過30億ウォン以下：2.4億ウォン＋10億ウォン超過金額の40% －30億ウォン超過　　：10.4億ウォン＋30億ウォン超過金額の50%	
控除の限度	①　家業相続財産の40% ②　家業期間別の控除限度 －10年以上　60億ウォン －15年以上　80億ウォン －20年以上　100億ウォン ※①、②のうち、少ない金額	30億ウォン －5億ウォンの控除 －25億ウォン10%低率課税 ※30億ウォン超過金額は正常税率 ※相続時に相続税課税価額に合算して精算
支援対象	①　個人、法人共に可能 ②　租税特例制限法における中小企業（飲食業を含む）	①　法人のみ可能 ②　租税特例制限法における中小企業（飲食業を含む）
被相続人（譲与者）家業期間	①　家業を10年以上営為 ②　80%以上、代表理事に在職	①　家業を10年以上営為 ②　80%以上、代表理事に在職
最大株主持分率	50%以上（上場40%）	50%以上（上場40%）
被相続人（譲与者）資格	－	60歳以上の父母
相続人（受譲者）資格	①　18才以上 ②　相続開始日2年前に家業に従事 ③　相続人1人が家業を全部相続 ④　申告期限（6ヶ月）内に任員就任 ⑤　相続開始日以降2年6ヶ月以内に代表理事に就任	①　18歳以上 ②　申告期限（3ヵ月）内に家業に従事 ③　譲与日以降5年以内に代表理事に就任、10年まで代表理事を維持
事後管理（10年間）	①　家業用資産８０%以上を維持（5年以内90%以上を維持） ②　相続人の家業及び従事を維持 ③　相続持分を維持	①　受譲者の家業及び、従事を維持 ②　譲与持分を維持 ※持分、家業維持時に家業相続の控除を適用
事後管理の不充足時	相続税を追徴	譲与税及び、理事相当額を追徴

第３章　韓国自動車・部品・素形材産業の競争力分析

１．自動車メーカー間競争力比較

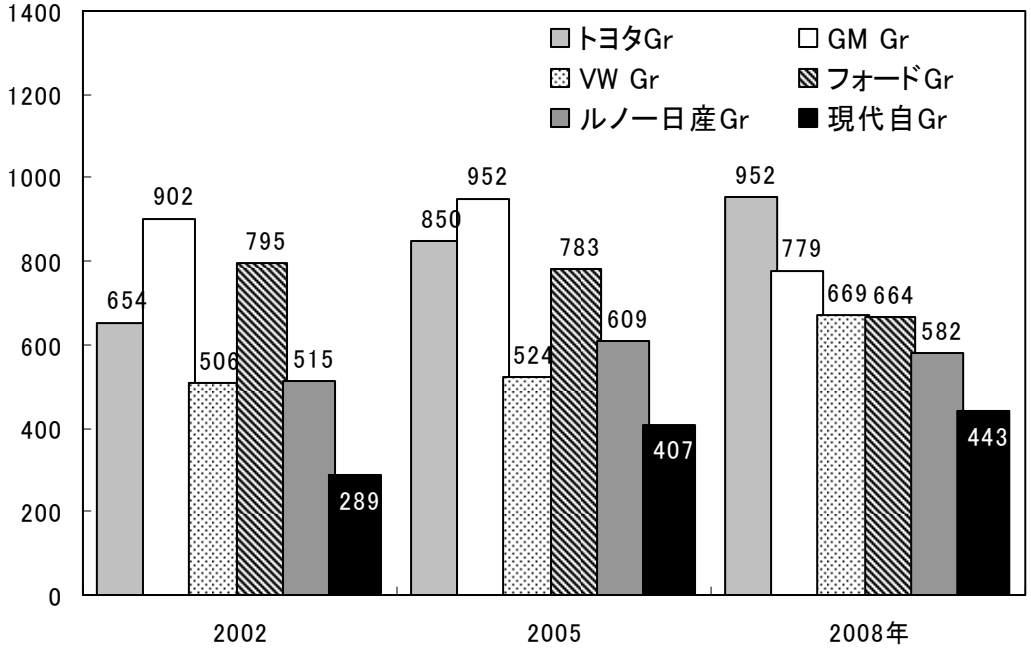
韓国自動車産業のグローバルな競争ポジションを、まず韓国唯一の民族系完成車メーカーである現代自動車グループと、トヨタ、日産、ホンダ、ＶＷ、フォード、ＧＭなどの各先進国自動車メーカー・グループと比較することにより確認する。

（１）生産台数比較

2008 年の世界生産台数はトヨタグループ 952 万台で（うちトヨタ単体では 795.8 万台）、ＧＭグループ 779.1 万台、フォードグループ 664.3 万台、ＶＷグループ 669.3 万台、ルノー日産グループ 582.2 万台（うち日産は 349.1 万台）である。これに対し、現代自動車グループ 443.4 万台（うち現代自動車 297.9 万台、起亜自動車 145.5 万台）で、グループ別では、世界第６位の巨大自動車グループになっている（図表 3-1）。

図表３－1　世界主要自動車メーカーの生産台数の推移

単位：万台

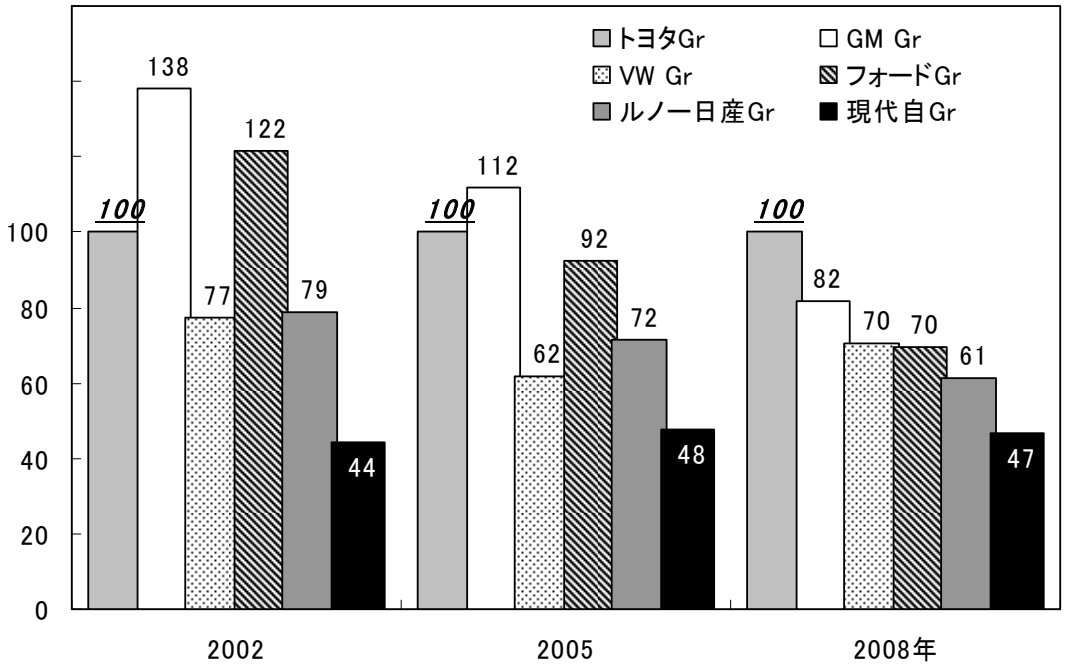


出典）各社資料より作成

時系列に生産規模の変化をみるために、ＧＭを抜いて世界１位になったトヨタグループを基準として比較すると各メーカーの盛衰がより把握しやすい。図表 3-2 に示したとおり、2002 年に、現代自動車グループは、トヨタグループの 44%に留まっている。一方、ＧＭグループ、ＶＷグループは、トヨタを大きく上回り、ルノー日産グループもトヨタグループの約８割であった。2005 年になると、この勢力図に大きな変化が見られた。トヨタに対して、ＧＭ、ＶＷ、フォード各グループなどは軒並みに減速しているなか、現代自グループは、むしろ対トヨタグループ比を上げている。そして、2008 年には、ついにトヨタがトップになり、他のメーカーをリードする局面を迎えた。一方、現代自動車グループは、対トヨタグループ比が 47%でほぼ一定の比率を維持している。2000 年以来、快走しているトヨタグループに対して現代自動車グループが追い上げていることがわかる。

図表３－２　主要メーカー生産台数の対トヨタ比の変化

単位：%



出典）各社資料より作成

2002 年に対しする 2008 年の増加率をみると、トヨタグループは 1.46 倍増、うちトヨタ単独 1.40 倍増、ＶＷグループは 1.32 倍増、ルノー日産グループは 1.13 倍増、うち日産は 1.26 倍増に止まっている。一方、ＧＭグループとフォードグループはそれぞれ 14%と 16%の減になっている。

これに対して、現代自動車グループの 2008 年の生産台数は 2002 年に対し 1.5 倍増、

うち現代自動車 1.6 倍増、起亜自動車は 1.4 倍増ということで、2000 年代に入って現代自動車グループが生産拡大に拍車をかけた結果、2008 年の現代自動車グループの生産台数（443 万台）は、2002 年のＶＷグループ（506 万台）の約９割になっていることがみてとれる。

（２）競争力分析の方法

このように、韓国自動車メーカーの近年の躍進は著しい。このような躍進をもたらした要因についてはさまざま議論されている。そのなかで最も指摘されているのは、ウォン安の影響であろう。但し、ウォン安は大きな要因であっても、韓国自動車メーカーの競争力が上がらなければ、為替メリットは長期的に続かないと思われる。

財務データを手がかりに、韓国自動車メーカーの競争力、およびその変化を分析する。分析にあたって、世界主要自動車メーカーの財務データと同時に比較することにより、韓国自動車メーカーの競争ポジションを把握することができる。

分析の対象は、日米欧韓の主要完成車メーカー９社であり、財務データは、2001 年から 2008 年の８年間である。

地域	メーカー名	略称	単独／連結	決算期（年度）
韓国	起亜自動車	Kia	単独	１～12 月
	現代自動車	HMC	単独	１～12 月
日本	日産自動車	Nissan	連結	4～3 月
	トヨタ自動車	TMC	連結	4～3 月
	ホンダ	Honda	連結	4～3 月
米国	フォード	Ford	単独	１～12 月
欧州	ＶＷ	ＶＷ	単独	１～12 月
	ルノー	RNO	単独	１～12 月
	PSA	PSA	単独	１～12 月

なお、日本メーカーは連結、その他は単独である。さらに日本メーカーの決算期は 4 月～3 月で、他のメーカーは１月～12 月までだったことに留意したい。

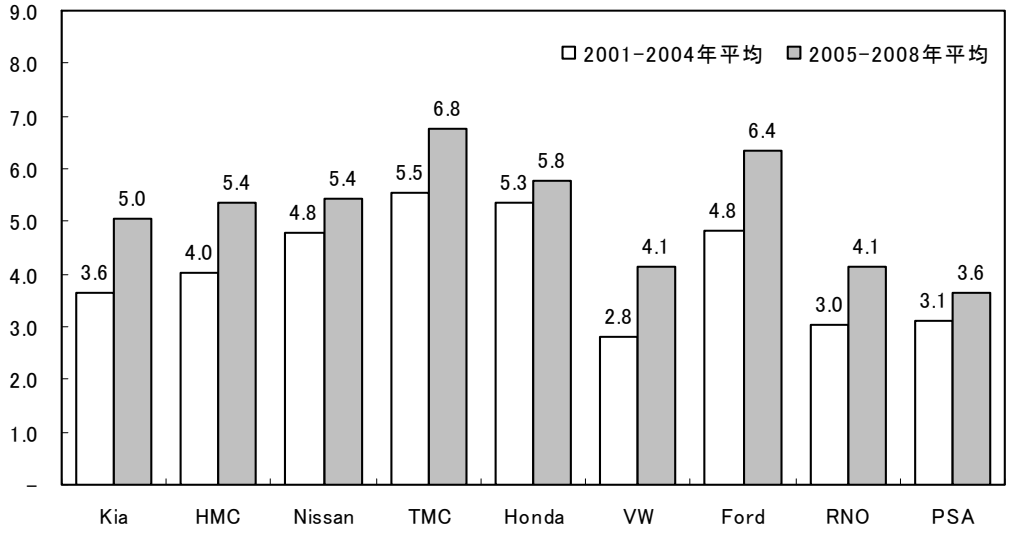
（３）生産性

まず韓国自動車メーカーの生産性について考察してみる。

いうまでもなく生産性の基本は，投入に対する産出の比率である。 インプットとは経営資源であり、基本的にヒト、モノ、カネ、より具体的には平均従業員数や固定資本などである。アウトプットとは産出物であるが、ここでは売上高とする。また、従業員１人当り売上高は、労働生産性として一般的に使われている。

図表３－３　世界主要メーカー従業員１人当り売上高

単位：万米ドル



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

2001～2004 年平均と 2005～2008 年平均を比べてみると、主要メーカーはともに労働生産性を上げている。うち、起亜自動車は 3.6 万米ドルから５万米ドルへ、現代自動車は４万米ドルから 5.4 万米ドルへと５万米ドル台に生産性を上げた。

現地ヒアリング調査によれば、現代自動車の生産性に関する評価が分かれている。韓国国内の生産性は決して高くないとの見方もあり、それは現代自動車がさまざまな面で効率アップを図ろうとしているが、社内労働組合の反発が根強いため、改善が困難な状況にあるためであるという。

しかし、近年韓国自動車メーカーの労働生産性は、５万米ドル台になっていることは事実である。５万米ドル台は、2001～2004 年のトヨタとホンダの水準に相当し、韓国自動車メーカーは、少なくとも、労働生産性に関しては、４年前の日本メーカーと肩を並べるようになっていることが読み取れる。

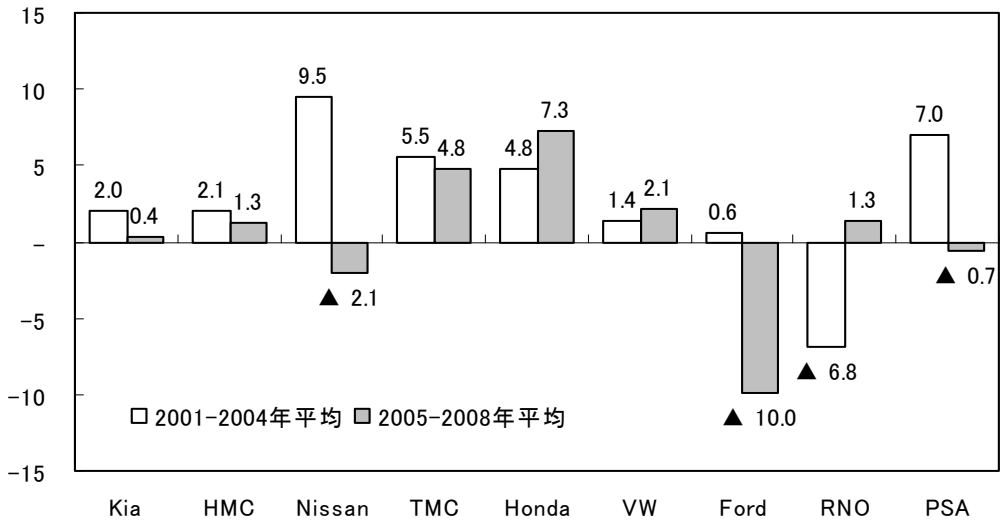
図表 3-4 は、各社従業員の増減率を示している。2001～2004 年平均と 2005～2008 年平均を比べてみると、主要メーカーは 2001～2004 年の４年間、生産拡大とともに従業員を大幅に増やしている。日米欧メーカーに比べて、従業員の増加率は低いものの、現代と起亜も例外ではない。一方 2005～2008 年平均をみると、ホンダを除いて、ほとんどのメーカーは増員のペースを落としている。うち、フォードと日産は労働生産性を上げるために大幅な減員も余儀なくされた。現代と起亜も増員のペースを大きく落としている。背景には、非正規採用の拡大があったと思われる。

現地ヒアリング調査によると、近年、現代自動車本社の賃金は、トヨタやホンダと比べても大きな差はなくなりつつある。現代自動車にとって、競争力を維持するため

に、いかに労働生産性を上げるかが大きな課題となっている。近年、現代自動車は非正規社員を大量に採用し、生産拡大に伴う人員不足を解消していると同時に、労働生産性を向上させることに成功している。

図表３－４　世界主要メーカー従業員数の伸び率

単位：%



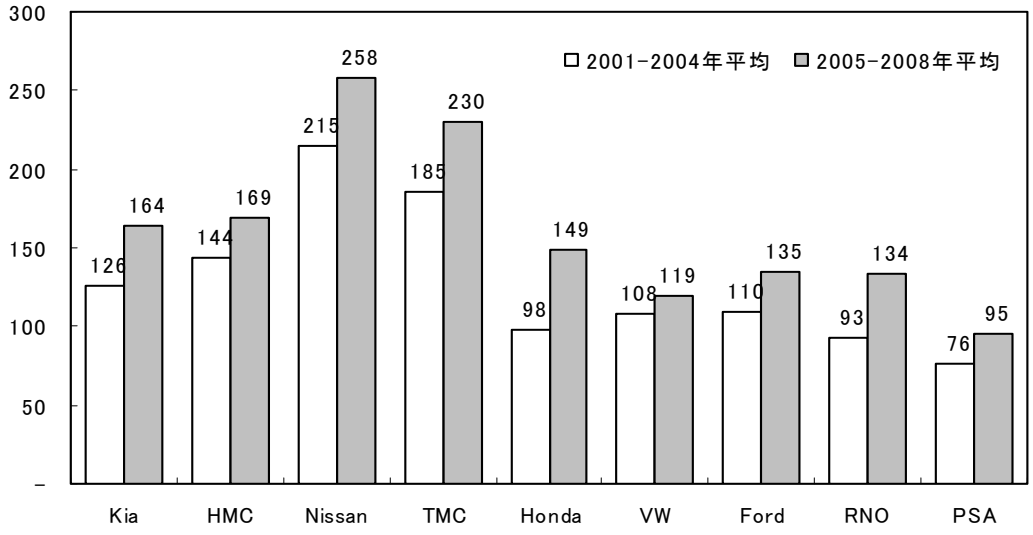
出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

生産規模を拡大するには、従業員を増やすという手段のほかに、設備などの資本を同時に増やすのが一般的である。上述の労働生産性は、従業員１人当りが平均的に稼ぎ出した金額のみであり、企業が投下した経営資源の一部に過ぎない。経営資源のうちモノ、カネ、即ち固定資産を従業員が使用して生産活動をしているため、資本集約度（１人当り固定資産額）の動きも考察の対象でなくてはならないのが当然である。

図表 3-5 は、各社資本集約度の推移を示している。日本メーカーのなかで日産やトヨタは高い資本集約度を維持しているが、ホンダや欧米メーカーは比較的に低い。韓国メーカー２社の資本集約度は、2001～2004 年平均と 2005～2008 年平均ともに、ホンダや欧米メーカーを凌駕している。品質管理などのソフト面では、韓国メーカーは近年大きく進歩していると言われているが、設備投資などハード面の強化が品質向上の背景にもなっているものと思われる。

図表３－５　世界主要メーカー資本集約度

単位：千米ドル／人



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

資本集約度と労働生産性の関係において、韓国メーカー、日本メーカー、欧米メーカーはそれぞれどのようなポジションに位置しているかをみてみる。前述のとおり、韓国メーカーは、近年、非正規雇用を拡大しているにもかかわらず、日米欧メーカーとの品質格差を縮小させるために、品質管理の強化とともに設備投資を通じて資本集約度を高めている。図表 3-6 は、世界主要メーカー労働生産性と資本集約度を時系列にプロットしたグラフである。ここからは３つのパターンが見られる。まず第１に、資本集約度が低いものの、労働生産性が高いパターンで、少ない設備で高い生産性を達成するケースである。生産工程、作業環境の改善や従業員のスキルアップ（多能工化）などソフト面の強化が求められる。第２は、逆のケースである。人員よりも設備投資などハードの面の量的拡大は特徴的である。そして第３に、資本集約度と労働生産性は比例的に向上するパターンである。このパターンでは、左下から右上までほぼ 45 度の角度で各年の数値が分布することになる。

第１パターンに当てはまるメーカーはホンダ、フォードである。とりわけホンダは 2000 年から生産ラインの改革、いわゆる「生産体質改革」を実施し、2003 年に完了した。その後、安定的に成長を維持し、改革の成果は続いていると思われる。

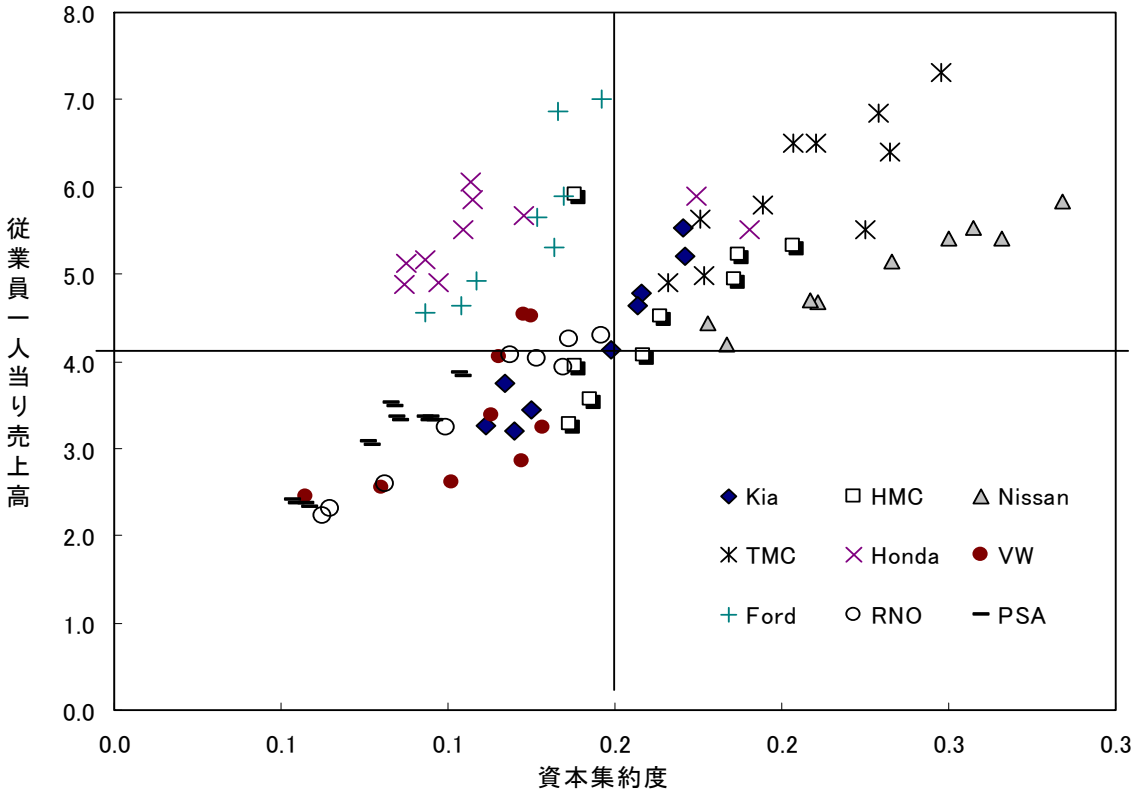
日産は第２パターンである。ゴーンＣＥＯによるリバイバルプラン後、2002 年ごろから前向きの設備投資に転換したと同時に、国内の車両組立工場とパワートレイン工場を合計５ヵ所が閉鎖され、グループ全体 15 万人の 14%に相当する 2.1 万人の人員削減に踏み切った結果であると思われる。すなわち日産の労働生産性の上昇は，従業員の増加を大きく上回る生産設備の増加，資本集約化によってもたらされたのである。

トヨタをはじめ、韓国の現代、起亜、ならびに欧州のメーカーは第３パターンに当てはめる。資本集約度を労働生産性の向上にバランスよく結び付けている。とくに現代、起亜はトヨタをベンチマークとしているため、ＶＷ、ルノー、ＰＳＡに比べて、その傾向もトヨタに類似している。

2000 年代後半から、カリスマ性の強い鄭夢九会長の下で、現代自動車グループはスピードアップをはかっている。短期的に世界市場で 500 万台を販売するためにどうすればよいかを突き詰めた結果、設備投資に注力しなければならないという結論に達した。人材育成も重要ではあるが、ギクシャクしている韓国の労使関係の下ではより効率的に生産性を向上させるために、エンジニアリングで勝負し、力をつけてきたのではないかと、現地ヒアリング調査においては複数の有識者から指摘を得た。

図表３－６　世界主要メーカー労働生産性と資本集約度（2001～2008 年）

単位：100 万米ドル



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

労働生産性を左右するもう１つの要素は、研究開発投資などによって主導される技術進歩の動向である。研究開発投資は日米欧メーカーに比較すると、韓国メーカーは相対的に

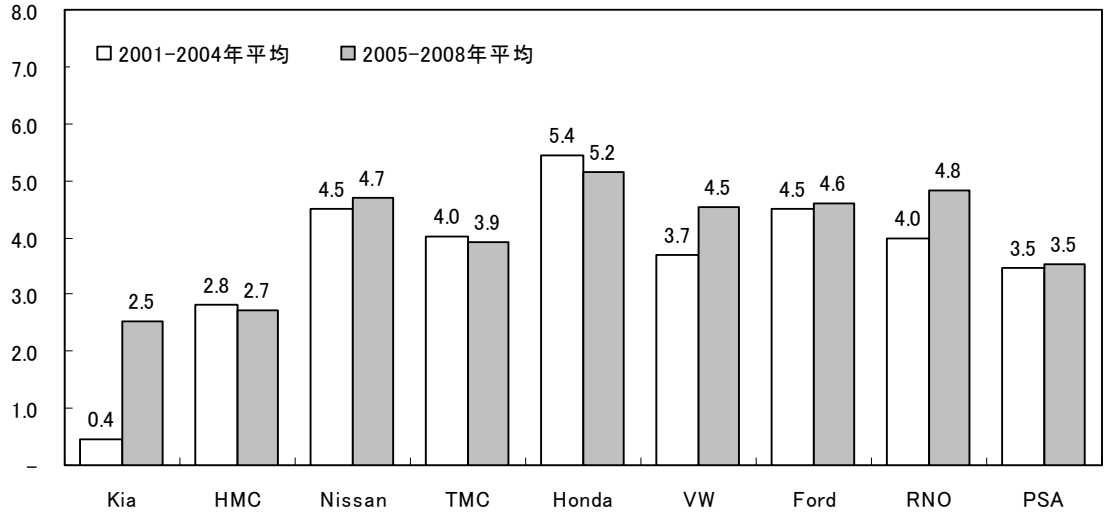
遅れている。研究開発費の売上高に占める比率を 2001～2004 年平均と 2005～2008 年平均でみると、日本メーカーの中で最も低いトヨタ（4%、3.9%）、欧米メーカーの中で最も低い PSA(3.5%、3.5%)よりも、現代自動車は 2.8%と 2.7%、起亜は 0.4%と 2.5%とさらに低くなっている。

但し、起亜自動車は、近年研究開発費の増加が著しい。その要因は、韓国自動車市場における大型車化の流れである。海外では小型車化が進んでいるが、韓国国内では大型車化傾向が近年強まりつつある。現代自動車は、日米欧メーカーと比べて、研究開発投資が少ないものの、高級車開発に投資を集中している。ソナタなどは、毎年マイナーチェンジして、装備を充実させ、価格を引き上げている。起亜自動車は、近年とくにデザインの強化に力を入れている。一例として、起亜自動車は、元アウディのデザイン担当トップをスカウトして、最新鋭の設計技術を惜しむことなく導入して、ブランドイメージの向上を図っている。その成果として、最近韓国国内で走っている起亜ブランドの車はかなりモダンなデザインとなっていることが現地調査でも実感できた。

日米欧に比べても相当高水準の資本集約度を維持している韓国メーカーは、設備投資に重点をおいているような印象が強い。一方、研究開発投資においては、額こそ少ないが、ピンポイントで迅速に市場の変化を対応している点から、日米欧メーカーに比べて韓国メーカーはより即効性を重視していることがみてとれる。

図表３－７　世界主要メーカー研究開発費の水準（研究開発費／売上高）

単位：%



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

（４）収益性

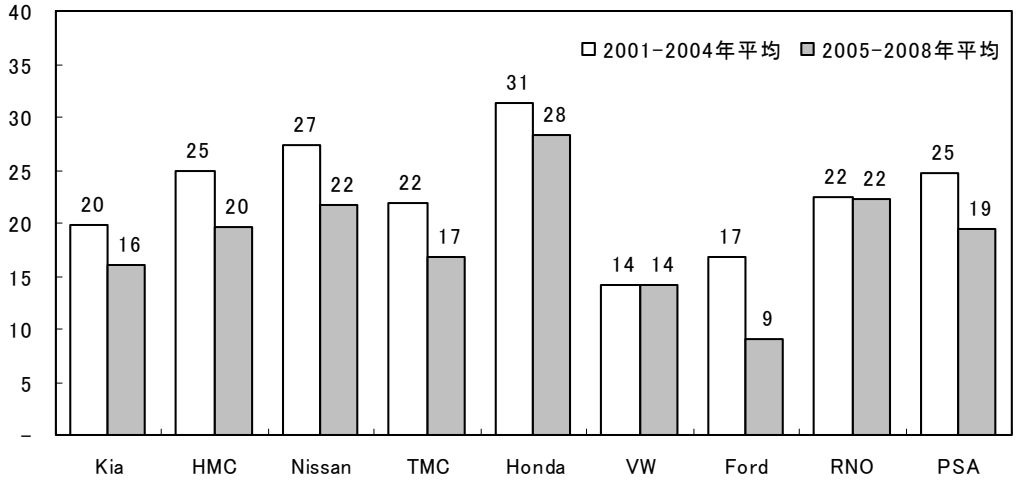
生産性分析の節で、アウトプットとして売上高（経常利益／売上高）が用いられている。この節では、収益性の比較分析を試みる。周知のとおり、日米欧の自動車メーカーと比べて、韓国の自動車メーカーは薄利多売を志向している印象はある。薄利多売の傾向は、収益性にも影響を与えている。分析にあたって、売上高利益率を収益性を示す指標とする。

図表 3-8 は、世界主要メーカーの売上高利益率を 2001～2004 年平均と 2005～2008 年平均の変化を示している。うち、ホンダの収益性は群を抜いて高い。これは、生産性分析の結果とも一致している。ホンダは高い労働生産性と高い収益性を両立しているメーカーである。

韓国メーカー２社は概ね平均水準である。うち現代自動車は起亜よりやや高い収益性を得ており、ルノーやＰＳＡとほぼ同じ水準である。留意しなければならないのは、現代自動車の収益性は、ベンチマークにしているトヨタよりも高いという点である。よく韓国メーカーは安い価格で大量に販売するため収益性は低いという指摘があるが、その推測は当てはまらないということができる。

図表３－８　世界主要メーカー売上高利益率（2001～2008 年）

単位：%

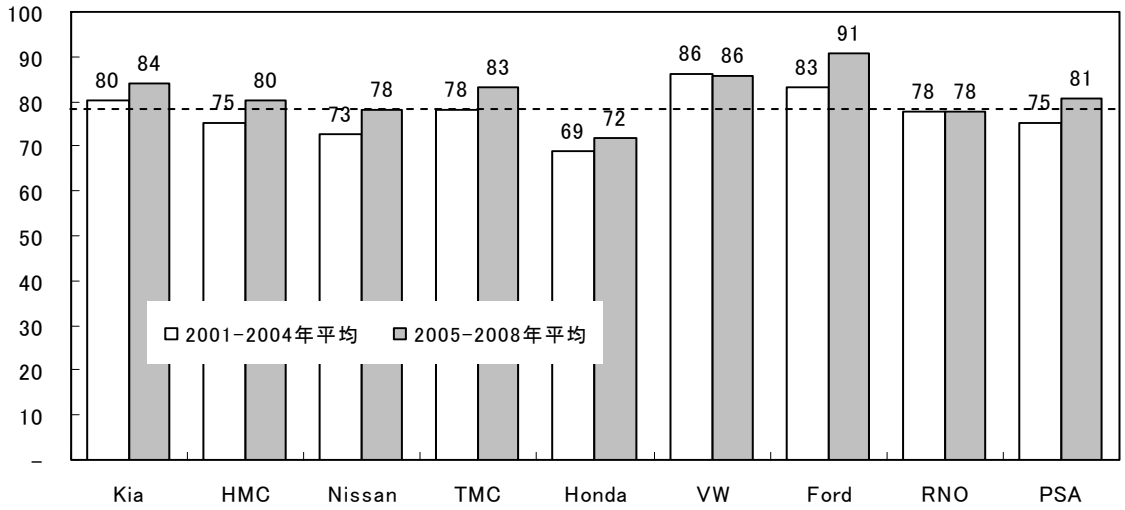


出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

原価の水準では、韓国メーカーは、日米欧メーカーに比べて大差はない。図表 3-9 は、世界主要メーカーの売上高に占める製造原価の比率である。実際時系列データを見ると、韓国メーカーの原価率の伸び率はやや高い。過去においては、韓国メーカーは、薄利多売のイメージが強かったが、近年韓国メーカーは、大型化、高級化の方向に重点を置きながら、販売価格は日米欧メーカーの同クラスの製品より低く抑えていることが、原価率上昇の原因にもなる。

図表３－９　世界主要メーカー原価率

単位：%



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

収益性を反映するもう１つの指標として、総資産利益率（ROA）（経常利益／総資産）がよく用いられている。総資産に対する利益率を示す指標であり、保有する資産をどれだけ有効活用しているのかを示す指標となる。製造業など固定資産の多い業種の分析に適した財務指標で、資産の有効活用度を測ることができる。

図表 3-10 は、世界主要メーカーの総資産利益率の変化である。売上高利益率では平均的な韓国メーカー２社は、総資産利益率では他のメーカーを凌駕している。とりわけ現代自動車は、2005～2008 年においてもほぼ一定した利益率を維持している。起亜は現代グループに買収されて元起亜資産は再編されたため、著しい低下が見られたが、現代グループの一員となったことにより、安定した売上高利益率を維持している。

各メーカーの総資産利益率と売上高利益の相対関係を時系列にプロットしてみると、現代自動車は、比較的に高い売上高利益率を維持しながら、日米欧メーカーに比べて、群を抜いて高い総資産利益率を達成している。図表 3-11 は、各メーカーの 2001 年～2008 年の分布を示している。現代自動車と起亜自動車は、ほとんどの年において他のメーカーと同等な売上利益率を維持しながら、他のメーカーよりも高い総資産利益率を達成していることがわかる。

総資産利益率と売上高利益率の関係は、通常下記関係式で示されている。

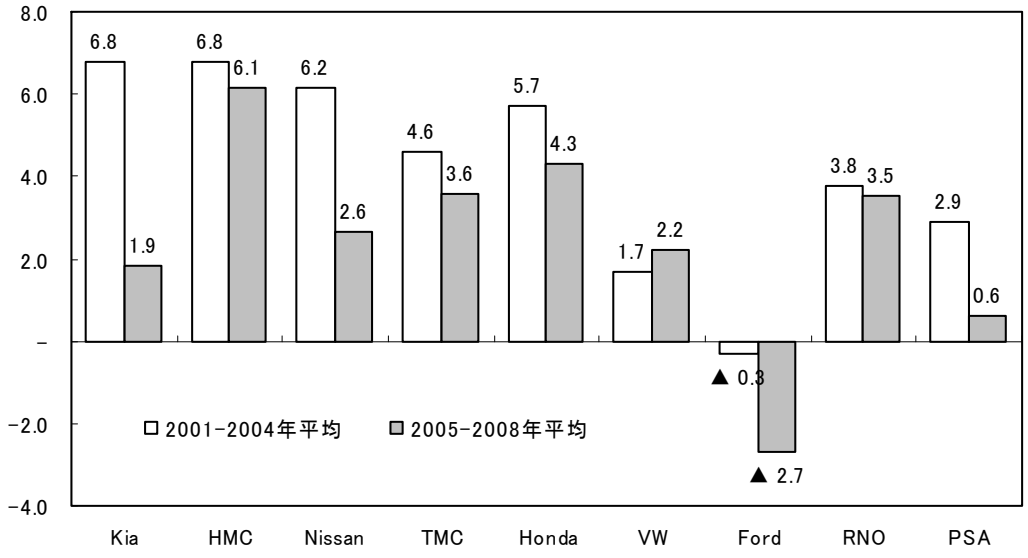
総資産利益率＝（利益÷売上高）×（売上高÷総資産）
＝売上高利益率×総資産回転率

ここから、総資産利益率を上げるためには、売上高利益率あるいは総資産回転率を向上させる必要があることがわかる。ただし、一般的にはこの両者はトレードオフ（一方が向上すると、もう一方が低下する）の関係にあると言われており、薄利多売で売上高を大きくするのか、売上高は小さいがマージンを高めるのかのどちらかの選択を経営判断で行わなくてはならない。

以上の視点に基づいて、図表 3-10 の分析結果を解釈すると、韓国メーカーは、日米欧メーカーよりも総資産利益率が高いのは、資産回転率を重視していることにほかならない。

図表３－10　世界主要メーカー総資産利益率（2001～2008 年）

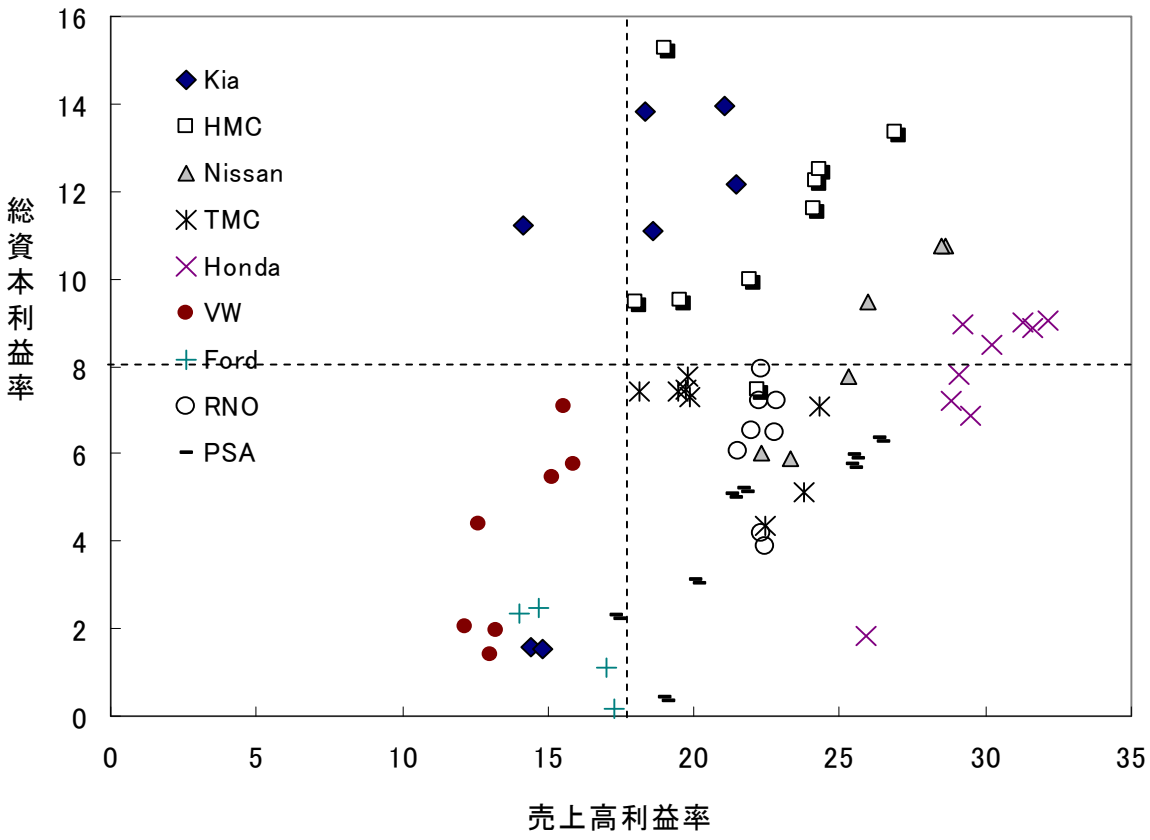
単位：%



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

図表３－11　世界主要メーカー収益性の特徴（2001～2008 年）

単位：百万米ドル



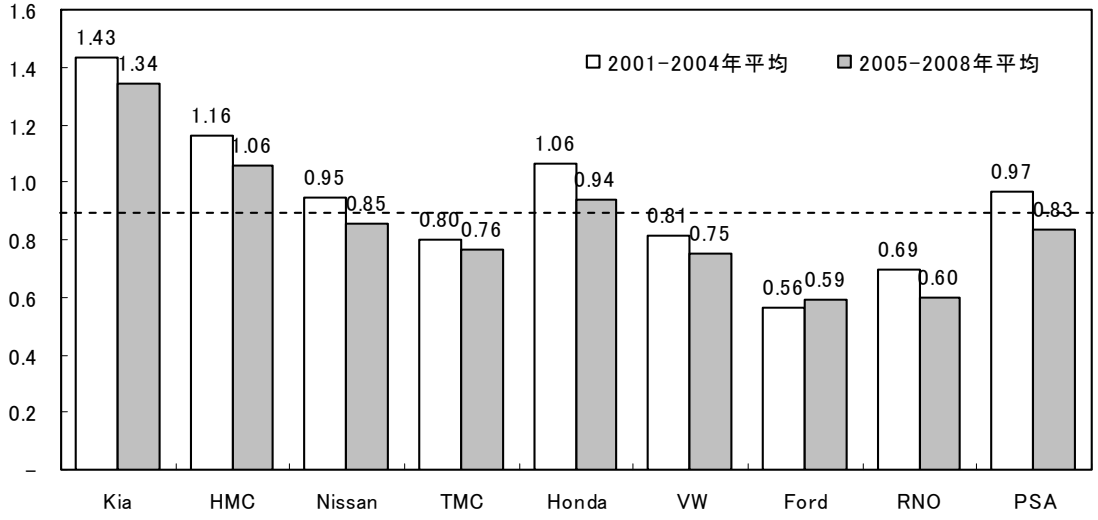
出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

世界主要メーカーの総資産回転率は、図表 3-12 にまとめた。2001～2004 年、2005～2008 年は、各社の平均をとると、いずれも 0.9 回／年である。これは世界自動車産業の標準的なレベルであるといえよう。対して韓国メーカー２社は格段と高い回転率である。うち、起亜自動車は 2001～2004 年に 1.43 回、2005～2008 年でも 1.34 回。現代自動車は 2001～2004 年に 1.16 回、2005～2008 年に 1.06 回で、日米欧メーカーの中で最も資産回転率が高いホンダを上回っており、トヨタの資産回転率の約 1.5 倍である。

資産回転率が高いのは、企業の資産全体が１年により多くの売上高を生んだことを示している。この数値が大きいほど総資産が効率的に売上高に結びついたということになる。こういう意味では、韓国の自動車メーカーは世界主要メーカーに比して効率の面では優位に立っているのではないかと推測できる。

図表３－12　世界主要メーカー総資産回転率（2001～2008 年）

単位：回/年

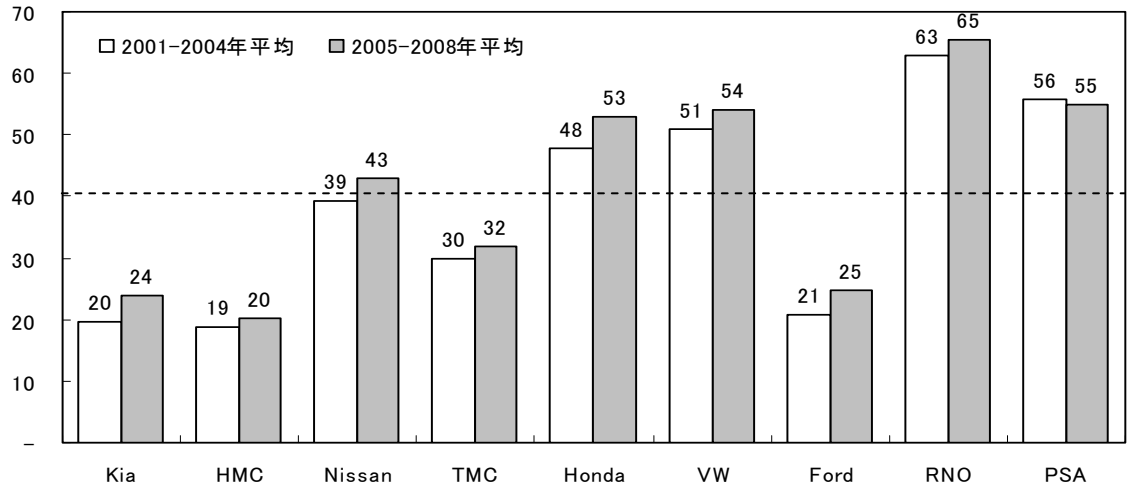


出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

効率についてさらに掘り下げると、韓国メーカーの棚卸資産の回転が速いことを指摘しておきたい。図表 3-13 は、世界主要メーカーの棚卸資産回転日数を示している。棚卸資産回転日数は１年（365 日）を棚卸資産回転率で割ったもので、棚卸資産回転率が１年間に棚卸資産が何回転するのかをみる指標であるのに対し、棚卸資産回転日数は棚卸資産が１回転するのに何日かかるのかをみる。この日数が棚卸資産の何日分の在庫量に相当するかを示しており、こちらは少ない方が効率がよいということになる。

図表３－13　世界主要メーカー棚卸資産回転日数

単位：日



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

図表 3-13 に示したとおり、世界主要メーカーの 2001～2008 年の平均棚卸資産回転日数は約 40 日である。欧州メーカーは全体的に在庫水準が高く、回転が低い。日本メーカーのうち、トヨタはジャストインタイム方式で低い在庫水準を維持しているが、韓国メーカーは、トヨタよりもさらに少ない棚卸資産回転日数であることは驚きに値する。

棚卸資産回転率の管理は自動車メーカーにとって重要である。過剰在庫で、棚卸資産回転率が低ければ、資金繰りが悪いことになるだけではなく、在庫管理コストも膨らむ。しかし逆に棚卸資産回転率を高めようとして在庫を減らすことは、大きなリスクを伴っている。最大の問題は、欠品の発生である。とりわけ各在庫品の管理が十分になされておらず、過剰在庫の品目と在庫が不足の品目が混在していると、トータルでは在庫水準が低くても、潤沢の部品供給ができず、生産ラインに大きな影響を与えかねない。

また欠品の発生は、販売にも影響を与える。欠品は、表面上コストはかからないが、顧客の購買機会を奪うので、売上高に対して機会損失が生じていることになる。とりわけ競争の激しい市場では、欠品は顧客離れを招きやすく、長期の売上低迷の原因にもなる。

ではなぜ、韓国メーカーは、これほど短い棚卸資産回転日数を実現しているのか。在庫管理については、他のメーカーよりも韓国メーカーが特に厳しく行うことができるわけではない。それは、韓国メーカーは、日米欧メーカーにとって後発メーカーであるだけではなく、韓国独特の労使関係の難しさからシビアな「改善」活動の展開が難しいためである。実際、現代自動車においては、自動化やマニュアル化がそれほど推し進められていないという。国内生産については現状維持しか余裕を持たない。またこれは、現地調査において複数の専門家へのヒアリングからも判明した。その代わり海外市場で収益を確保している。

実は、韓国メーカーの棚卸資産回転日数が短い理由は、欠品の発生に伴う機会損失が、他のメーカーよりも小さいという点にあると推測される。

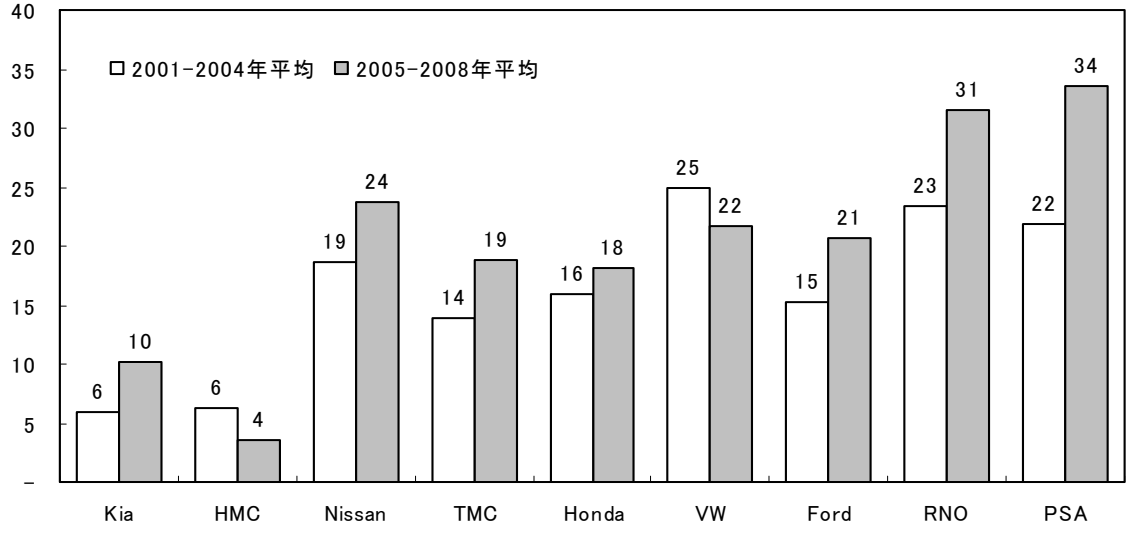
韓国の自動車市場では、現代自動車と起亜自動車の両社のシェアを合わせると、実に75%にも達している。このようなほぼ独占的なポジションにおいては、在庫不足による欠品が発生しても、顧客の購買機会を他のメーカーに奪われることをほとんど心配する必要はない。つまり、販売に対する機会損失は、韓国メーカーにとって特に大きなデメリットにはならないのである。

棚卸資産回転日数を短くするのは、資金調達の面で有利になる。世界主要メーカーの運転資金の借入依存状況を、短期借入金に占める総資産の比率でみると、韓国メーカーは圧倒的に依存度が低い。とりわけ現代自動車は、2004～2008 年平均では４％に過ぎず、ほとんど無借金で生産活動を繰り返していることが分かる。

現代グループは、サムソン電子や LG と並んで韓国で最も有力な財閥グループである。現代自動車は、金融機関の貸出姿勢は常時積極的であるだけではなく、有利な条件で借入れを行うことができるはずである。それにも関わらず、現代自動車は短期借入金が少ないのは、棚卸資産回転日数が短いため、運転資金需要が小さいことによるものと考えられる（図表 3-14）。

図表３－14　世界主要メーカーの短期借入金対総資産比率

単位：%



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

（５）固定資産の有効活用

棚卸資産回転日数が速いだけではなく、韓国メーカーの固定投資の効率も高い。固定資産の利用度や投資効果などを見るために、しばしば固定資産回転率が用いられている。固定資産回転率とは、企業の設備投資が適正かどうかを見る為の指標で、売上高が固定資産の何倍あるかで表しており、以下の式で算出される。

固定資産回転率＝売上高÷固定資産

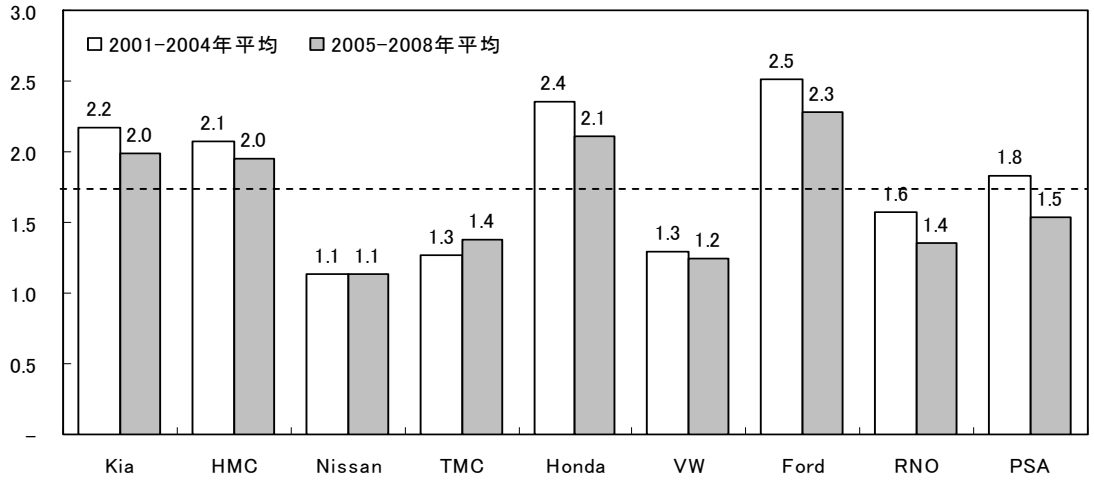
固定資産回転率が大きいということは、より少ない固定資産で売上高を達成していることになるため、効率的であると言える。回転数が小さいということは、売上高に比べて設備投資が過剰であると言える。固定資産回転率の目安として、日本の製造業では、通常2.5 回転以上から８回転以下までの範囲は、適正回転率であると言われている。一方、８回転以上の場合は、設備投資が不足し、２回転以下の場合は、設備投資が過剰であるか、あるいは固定資産の有効利用がなされていないことを表す目安となっている。

図表 3-15 は、世界主要メーカー14 社の固定資産回転率を示している。14 社平均は 1.7 回転で全体的には過剰設備気味である。うち、日産、トヨタ、ＶＷなどはとくに設備過剰の傾向が強い。前述したとおり、日産は、ゴーンＣＥＯによるリバイバルプラン後、2002 年ごろから前向きの設備投資に転換したことも固定資産回転率を低下させている。これに対してホンダ、フォードは比較的に高い回転率を維持している。現代自動車と起亜自動車はそれに次いで２回転前後でよい水準である。

時系列では、ほぼすべてのメーカーは、2001～2004 年平均に比べて、2004～2008 年平均固定資産回転率が下がっている。2004～2008 年は、主要先進国市場が飽和状態に近づいており、各社にとって稼動率が下がっていることが起因しているものと思われる。小型車シフトで部品単価も下がるなか、設備投資が過剰気味になっている可能性もあることが示唆される。さらに自動車メーカーの業績悪化により売上高が減少したことも、固定資産回転率を低下させた要因にもなると思われる。

図表３－15　世界主要メーカーの総固定資産回転率

単位：回転／年



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成 g

（６）安全性への重視

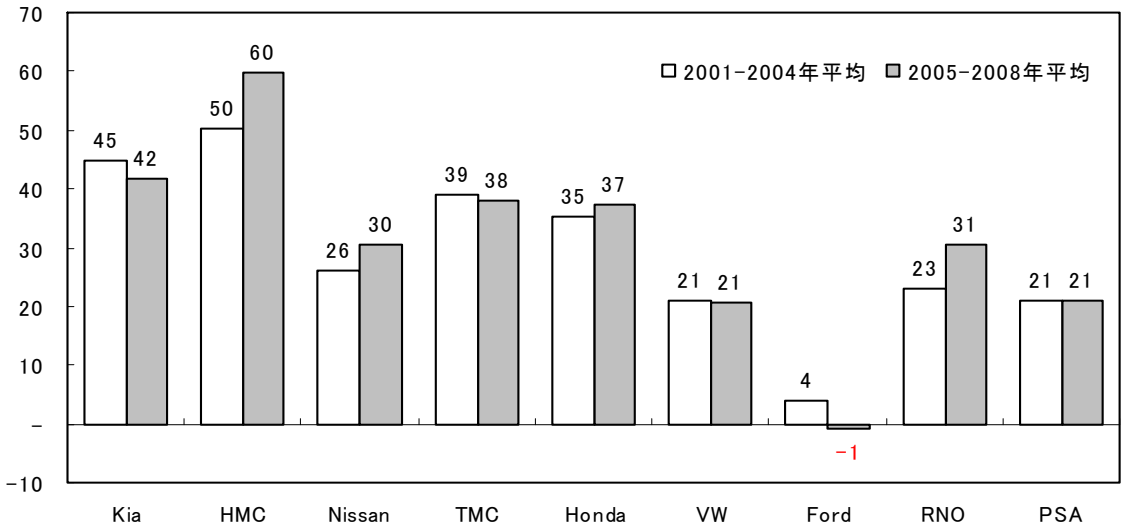
一般に自己資本比率が高いほど負債（借金）が少ないことになり、結果として借入金利の負担がないこと、資金の返済期限がないため資金繰りに余裕ができる等の理由から一定水準の自己資本比率を維持することが健全な経営であるといわれる。こうした視点から世界主要自動車メーカーの自己資本比率をみると、韓国メーカーの自己資本比率は突出して高い。図表 3-16 は、2001～2004 年平均、および 2004～2008 年平均自己資本比率の比較である。欧米メーカーに比べて、日本メーカーは全体的に自己資本に依存している。無借金経営と言われているトヨタは、４割弱の自己資本比率を維持しており、ホンダも比較的に高い水準である。しかし、現代自動車は５割を超えており、起亜自動車も４割以上とさらに高い。

1997 年のいわゆるＩＭＦ危機までは、韓国の主要財閥は、金融機関から積極的に借り入れをしていた。それは、株式発行による資金調達においては所有の分散をもたらし、総帥一族の支配権を喪失させる危険性があるからだと指摘されている。しかし、1997 年危機以降、借入れによる過度の事業拡張と過剰投資の失敗の教訓を受けて、より健全な経営を目指すようになっている。

借入資本の有効活用という視点から、韓国メーカーの高い自己資本比率は適正であるかどうかについては、やや疑問が残るものの、過去の教訓から経営の安全性をより重視しているという点では、韓国メーカーの高い自己資本比率が必ずしも異質ではないと思われる。

図表３－16　世界主要メーカー自己資本比率

単位：%



出典）Bloomberg より現代文化研究所作成

とりわけ韓国国内市場規模は、すでに頭打ちになっており、韓国メーカーは規模拡大のために、海外市場進出に専念せざるを得ない。2000 年以降、現代自動車、起亜自動車の海外進出が加速している。このような局面において限られた国内では、安全で、安定的な生産と販売が不可欠となる。それができてこそ、現代グループは海外進出の基盤を固めることができたといえよう。

（７）まとめ

日米欧の主要自動車メーカーに比べて、薄利多売を志向している印象が強い韓国の自動車メーカーは、想定以上に高い収益性を確保している。その背景には、韓国市場において、大型車化は高級車化の傾向がより強くなっているからである。こうした大型化、高級化の流れのなかで、原価率は韓国メーカーと日米欧メーカーとの間では差がほとんどなくなりつつある。

韓国の現代自動車、起亜自動車は、トヨタをベンチマークして、資本集約度を労働生産性の向上にバランスよく結び付けている。それは、ギクシャクしている韓国の労使関係の下では、短期的に生産性を向上させるためには、人材育成よりも、設備投資偏重の投資戦略を選択した結果であると推測できる。

韓国メーカーの総資産回転率が高い。固定資産回転率が高いだけではなく、棚卸資産の回転率も非常に高い。すなわち、より少ない在庫でより多くの売上高を生み出すメカニズムは韓国メーカーの中で出来上がっているのである。それを可能にしたのは、日米欧メーカーに比べて、絶対的な優位に立つ韓国国内市場の存在である。在庫水準を減らすことで、

資金繰りを潤沢するだけではなく、低い在庫水準に伴う生産、販売への影響も日米欧メーカーに比べて軽減している。国内市場においてほぼ独占的であることが、韓国メーカーの厳しい在庫水準の維持を可能にしていると分析した。これは、単に収益性を高めることに留まらず、後発の韓国メーカーにとって、日米欧メーカーに追いつき、追い越すうえで不可欠な効率性の向上であり、日米欧メーカーに対して大きなアドバンテージとなっている。韓国国内において確実に競争力の基盤を固めて、ウォン安のメリットを加えて、世界自動車市場におけるプレゼンスを高めているのである。

２．自動車部品メーカー間競争力比較

（１）韓国部品産業全体の輸出競争力

韓国の自動車部品産業の競争力を輸出に着目してみると、韓国の自動車部品（ＨＳコード 8708、8707、8407.31～34）の輸出額は 2003～2008 年で 3.5 倍増の 133.9 億ドルに拡大した。一方、輸入額は同 2.0 倍増の 37.4 億ドルにとどまり、自動車部品分野の貿易黒字は 2003 年の 19.3 億ドルから 2008 年は 96.5 億ドルと約５倍増になっており、輸出競争力が急速に上昇していることがみてとれる。

次に競争力係数（〔輸出額－輸入額〕／〔輸出額＋輸入額〕×100）によって日本、ドイツ、米国、中国と比較してみると、2003～2008 年の期間、自動車部品分野においては日本の競争力係数は 50～60 の高い水準で推移しているが、韓国も 2003 年の 10 から 2005 年以降は 30 台に乗せて追い上げを始めていることがみてとれる。これは、2000 年代半ばから現代自動車グループがグローバル展開に向け本格的に舵を切り、海外での現地生産を飛躍的に拡大させ、こうした海外生産拠点に向けての自動車部品輸出が急増したためである。実際、自動車部品・付属品（ＨＳコード 8708）の主要輸出先は米国（同品目の輸出額全体の 19.3%）、中国（同 14.0%）、インド（同 9.8%）と、現代自動車グループの主要海外生産拠点のある３国で 43.1%を占めている。また、エンジンで最も多い輸出額をほこるシリンダー容積 1,000cc 超エンジン（ＨＳコード 8704.34）の主要輸出先はポーランド（同品目の輸出額全体の 24.0%）、ウズベキスタン（同 18.7%）、ロシア（同 15.7%）とＧＭないし現代自動車が組立拠点を有する国が上位を占めている。日系企業をはじめ外資系部品メーカーが韓国に拠点をおくのは国内だけをターゲットにしているのではなく、現代自動車の海外拠点向けをも想定しているとの指摘があるが、こうした貿易統計より韓国自動車メーカーの海外生産の拡大と連動して地場および外資系部品メーカーの体質強化が進められていることが推察できる。

なお、上記したように、韓国の対日自動車部品貿易は 1990 年代後半から現在にいたるまで一貫して赤字基調で推移している。2008 年時点でも、韓国の自動車部品・付属品（HS コード 8708）の最大の輸入相手国は日本で、輸入額全体の 32.5%を占めている。同品目のなかで韓国の最大の輸入品目は全体の約１／３を占めるギアボックスであり、日本からの輸入が実に 59.7%を占めている。ただし、従来韓国の対日自動車部品赤字は先端技術部品を輸入するためといわれていたが、ギアボックスは韓国で十分に国産化できている部品であり、実際に主要輸出部品として米国を中心に輸出されている。ヒアリングによると、ギアボックスで輸入しているのはトラックなど大型商用車のギアボックスであって、こうした投資コストが嵩み、大量生産できず利益が出ないものについては輸入でまかなっているというのが実態とのことである。したがって、対日自動車部品赤字は韓国の調達戦略による面もあることを留意しておく必要がある。

図表 3－17　韓国の品目別自動車部品輸出・輸入額の推移　　単位:100 万ドル

①輸出

HSコード	品目名	2003	2004	2005	2006	2007	2008
8708	自動車部品・付属品	3,694.458	5,271.326	7,718.957	9,458.090	11,657.557	13,096.222
8708.99	その他部品・付属品	2,805.999	4,129.123	6,189.986	7,927.721	9,783.715	10,806.384
8708.29	車体部品（除くｼｰﾄﾍﾞﾙﾄ）	238.001	326.926	427.007	246.921	361.449	617.272
8708.30	ブレーキ・同部品	0.000	0.000	0.000	0.000	385.606	416.657
8708.40	ギアボックス	48.545	67.051	119.947	91.804	127.074	270.795
8708.70	車輪・同部品	231.783	227.240	257.485	294.616	270.544	227.473
8708.94	ハンドル、ステアリング	49.009	61.666	113.054	162.439	202.660	189.244
8708.93	クラッチ・同部品	65.068	88.701	102.635	128.086	150.325	174.131
8708.92	消音装置、排気管	25.849	37.370	74.736	85.550	99.470	101.722
8708.50	駆動軸	37.194	46.067	61.569	59.932	104.528	70.633
8708.80	懸架装置用ショックアブソーバー	24.344	33.149	34.092	34.140	49.080	63.250
8708.95	エアバッグ	0.000	0.000	0.000	0.000	31.925	59.229
8708.91	ラジエーター	17.052	20.432	22.730	28.705	43.226	40.855
8708.21	シートベルト	3.896	12.376	25.659	27.435	31.907	35.074
8708.10	バンパー・同部品	6.362	9.446	10.254	13.012	16.047	21.505
8708.31	ブレーキライニング	0.046	0.046	1.476	0.065	0.000	0.000
8708.39	ブレーキ・同部品	132.357	193.301	253.140	335.693	0.000	0.000
8708.60	非駆動軸・同部品	8.955	18.433	25.187	21.971	0.000	0.000
8707.00	車体	17.973	7.249	1.489	3.079	4.011	6.032
8707.10	乗用車用車体	3.842	4.191	0.554	1.247	2.827	4.901
8707.90	それ以外の車両用車体	14.131	3.058	0.935	1.832	1.184	1.131
8407.31～34	エンジン	83.665	201.341	199.739	351.660	201.001	287.759
8407.31	シリンダー容積50cc以下	0.420	0.020	0.010	0.051	0.000	0.007
8407.32	シリンダー容積50cc超250cc以下	3.217	3.339	2.714	0.699	2.113	1.258
8407.33	シリンダー容積250cc超1,000cc以下	41.627	63.190	55.934	88.548	88.317	87.761
8407.34	シリンダー容積1,000cc超	38.401	134.792	141.081	262.362	110.571	198.733
合計		3,796.096	5,479.916	7,920.185	9,812.829	11,862.569	13,390.013

②輸入

HSコード	品目名	2003	2004	2005	2006	2007	2008
8708	自動車部品・付属品	1,772.310	1,965.656	2,197.078	2,548.424	3,074.308	3,408.493
8708.40	ギヤボックス	765.116	728.330	714.512	778.889	1,066.938	1,212.621
8708.99	その他部品・付属品	386.081	526.097	631.972	805.117	909.515	954.385
8708.95	エアバッグ	0.000	0.000	0.000	0.000	320.098	279.561
8708.30	ブレーキ・同部品	0.000	0.000	0.000	0.000	231.174	273.357
8708.29	車体部品（除くｼｰﾄﾍﾞﾙﾄ）	253.508	354.159	409.285	403.028	129.313	143.146
8708.94	ハンドル、ステアリング	25.608	23.243	29.111	44.813	95.807	123.768
8708.70	車輪・同部品	39.108	31.469	32.810	47.207	70.123	88.959
8708.93	クラッチ・同部品	28.500	39.109	48.224	59.626	72.111	79.426
8708.92	消音装置、排気管	1.022	4.132	5.718	10.004	20.888	69.966
8708.50	駆動軸	12.815	14.184	17.437	24.717	55.098	60.500
8708.21	シートベルト	78.734	93.876	87.128	84.317	67.082	58.214
8708.80	懸架装置用ショックアブソーバー	12.667	13.102	9.192	9.203	18.195	32.609
8708.91	ラジエーター	2.054	3.892	12.152	19.251	9.641	22.228
8708.10	バンパー・同部品	13.209	12.721	9.611	9.478	8.260	9.753
8708.31	ブレーキライニング	12.413	5.777	1.848	0.358	0.000	0.000
8708.39	ブレーキ・同部品	141.100	114.724	187.044	250.428	0.065	0.000
8708.60	非駆動軸・同部品	0.375	0.842	1.034	1.987	0.000	0.000
8707.00	車体	0.250	0.116	0.103	0.087	0.473	1.273
8707.10	乗用車用車体	0.183	0.039	0.058	0.040	0.127	0.959
8707.90	それ以外の車両用車体	0.067	0.077	0.045	0.047	0.346	0.314
8407.31～34	エンジン	89.382	152.376	196.851	269.143	354.392	328.361
8407.31	シリンダー容積50cc以下	1.223	1.462	0.810	0.626	0.465	0.540
8407.32	シリンダー容積50cc超250cc以下	3.133	4.525	3.343	3.149	2.055	1.758
8407.33	シリンダー容積250cc超1,000cc以下	0.646	0.585	1.421	1.338	1.706	1.897
8407.34	シリンダー容積1,000cc超	84.380	145.804	191.277	264.030	350.166	324.166
合計		1,861.942	2,118.148	2,394.032	2,817.654	3,429.173	3,738.127

図表 3－18　韓国の主な輸出自動車部品の主要輸出先構成　　単位:100 万ドル

HSコード	品目名	輸出額 2008	輸出先(2008,%) ①	②	③
8708.99	その他部品・付属品	10,806.384	米国(17.2)	中国(11.9)	インド(10.5)
8708.29	車体部品(除くｼｰﾄﾍﾞﾙﾄ)	617.272	中国(58.8)	インド(9.3)	米国(7.4)
8708.30	ブレーキ・同部品	416.657	米国(39.9)	中国(14.1)	英国(10.6)
8708.40	ギアボックス	270.795	米国(47.8)	ｳｽﾞﾍﾞｷｽﾀﾝ(11.6)	ロシア(8.0)
8708.70	車輪・同部品	227.473	日本(39.4)	米国(32.3)	英国(11.3)
8407.34	シリンダー容積1,000cc超	198.733	ﾎﾟｰﾗﾝﾄﾞ(24.0)	ｳｽﾞﾍﾞｷｽﾀﾝ(18.7)	ロシア(15.7)

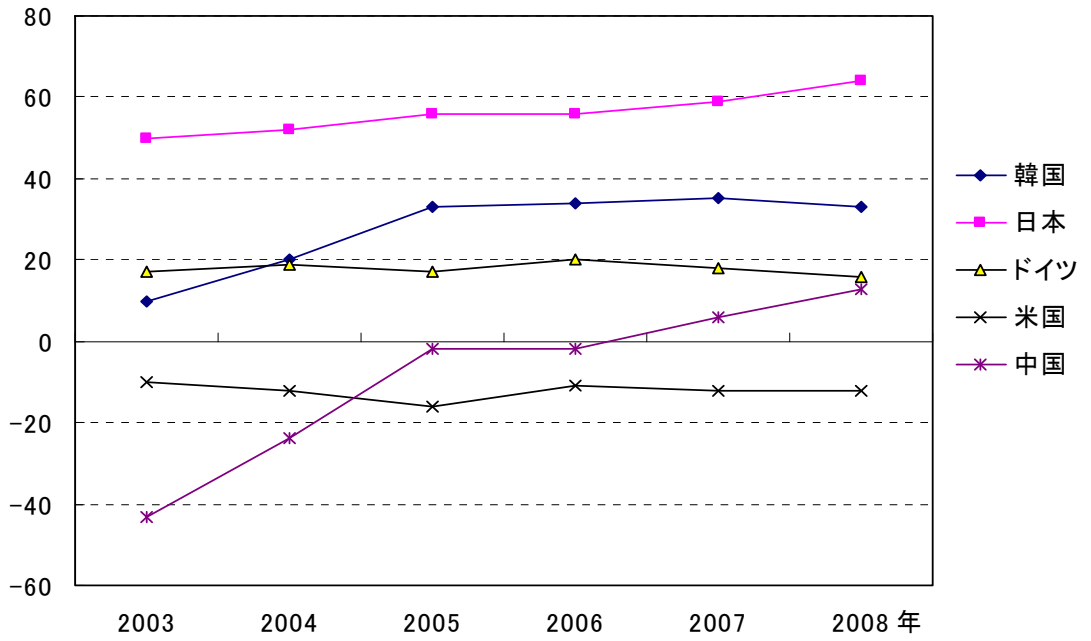
出典）World Trade Atlas

図表 3－19　韓国の主な輸入自動車部品の主要輸入元構成　　単位:100 万ドル

HSコード	品目名	輸入額 2008	輸入先(2008,%) ①	②	③
8708.40	ギヤボックス	1,212.621	日本(59.7)	ドイツ(18.2)	米国(6.4)
8708.99	その他部品・付属品	954.385	ドイツ(28.6)	中国(21.1)	日本(15.2)
8407.34	シリンダー容積1,000cc超	324.166	豪州(63.1)	中国(11.3)	日本(7.7)
8708.95	エアバッグ	279.561	米国(36.4)	中国(27.6)	ｲﾀﾘｱ(15.0)
8708.30	ブレーキ・同部品	273.357	中国(52.4)	日本(24.9)	ドイツ(13.8)
8708.29	車体部品(除くｼｰﾄﾍﾞﾙﾄ)	143.146	中国(37.8)	日本(31.2)	ドイツ(10.7)

出典）World Trade Atlas

図表 3－20　韓国の自動車部品分野における競争力係数の推移



出典）World Trade Atlas のデータをもとに算出

（２）自動車部品メーカー間競争力比較

１）競争力分析の手がかり

財務データを手がかりに、韓国自動車部品メーカーの競争力、およびその変化を分析する。分析に当たって、世界主要自動車部品メーカーの財務データと同時に比較することにより、韓国自動車部品メーカーの競争ポジションを把握することができる。

分析の対象は、日米欧韓の主要部品メーカー30 社であり、財務データは、2001 年から 2008 年の８年間である。

地域	メーカー名	略称	単独／連結	決算期（年度）
韓国*	AUTECH CORP	autech	単独	１～12月
	SAMSUNG CLIMATE CONTROL CO	sams	単独	１～12月
	YOOSUNG ENTERPRISE CO LTD	yoo	単独	１～12月
	MOTONIC CORP	moto	単独	１～12月
	HALLA CLIMATE CONTROL	hall	単独	１～12月
	UNICK CORPORATION	unic	単独	1～12月
	HYUNDAI AUTONET CO LTD	hyaut	単独	１～12月
	HYUNDAI MOBIS	mobis	単独	１～12月
日本	AISIN SEIKI CO LTD	ｱｲｼﾝ	連結	4～3月
	KEIHIN CORP	ｹｲﾋﾝ	連結	4～3月
	KOITO MANUFACTURING CO LTD	小糸	連結	4～3月
	DENSO CORP	ﾃﾞﾝｿｰ	連結	4～3月
	RIKEN CORP	ﾘｹﾝ	連結	4～3月
	SHOWA CORP	ｼｮｰﾜ	連結	4～3月
	STANLEY ELECTRIC CO LTD	ｽﾀﾝﾚｰ	連結	4～3月
	TOYOTA INDUSTRIES CORP	豊織	連結	4～3月
	AISAN INDUSTRY CO LTD	愛三	連結	4～3月
米国	DPH HOLDINGS CORP	dph	単独	１～12月
	HAYES LEMMERZ INTERNATIONAL	haye	単独	１～12月
	FEDERAL MOGUL CORP	fed	単独	１～12月
	DANA HOLDING CORP	dana	単独	１～12月
	HONEYWELL INTERNATIONAL INC	honey	単独	１～12月
	CARLISLE COS INC	csi	単独	１～12月
	VISTEON CORP	vis	単独	１～12月
欧州	ROBERT BOSCH GMBH	bos	単独	１～12月
	CONTINENTAL AG	conti	単独	１～12月
	LEONI AG	leo	単独	１～12月
	RHEINMETALL AG	rhein	単独	１～12月
	ELRINGKLINGER AG	elri	単独	１～12月
	W.E.T. AUTOMOTIVE SYSTEMS AG	wet	単独	１～12月

注）韓国自動車工業協同組合（KAICA）に所属する韓国主要部品サプライヤーリストは巻末資料参照

なお、日本の部品メーカーは連結、その他は単独である。さらに日本の部品メーカーの決算期は４月～３月で、他のメーカーは１月～12 月であることに留意したい。

２）売上高の比較

まず、韓国部品メーカーの成長性を概観するため、韓国主要部品メーカーの 2001 年からの売上高の推移を分析する。

韓国部品メーカーの中では、現代モービスの 2008 年売上高が約 86.8 億ドルと、規模において他の韓国メーカーを圧倒している。さらに、2001 年の売上高 22.9 億ドルに対して、2008 年の売上高は約 3.8 倍へ急拡大しており、成長性の点において韓国のみならず日米欧の主要サプライヤーと比較しても、同社の成長速度が群を抜いている（2007 年にジーメンス VDO を買収したドイツのコンチネンタルが 2001 年比で約 3.5 倍となっている以外は、日本の豊田自動織機が同約 2.3 倍、米国のハネウェルが同約 1.5 倍など、日米欧の主要部品メーカーの 2001 年からの成長規模は概ね２～３倍程度に留まっている）。

急成長の主な要因は、現代・起亜自動車の韓国内での着実な成長や海外事業の拡大路線に伴う、部品メーカーへの発注量の増大である。

現代モービスは、現代自動車グループの海外工場の新設に伴い、すでに中国（2002 年）、米国（2005 年）、インド（2006 年）、チェコ（同左）、スロバキア（2007 年）にモジュール工場等の生産拠点を展開済みであり、さらに 2010 年にはロシアのモジュール工場が完成する予定である。また、2009 年６月にグループ企業で、自動車用オーディオ、電装品、AV システム、ナビゲーション等の製造を手掛ける現代オートネットを吸収合併し、事業分野の一層の拡大を計画している。

図表３－21　世界主要自動車部品メーカーの売上高の推移　　単位：百万米ドル

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos	30,477	33,080	41,173	48,467	51,587	54,884	63,495	66,377	38,299	59,086
	conti	10,061	10,790	13,062	15,674	17,216	18,704	22,782	35,652	12,397	23,589
	leo	982	1,054	1,223	1,556	1,926	2,649	3,244	4,283	1,204	3,026
	rhein	4,123	4,323	4,811	4,247	4,298	4,559	5,490	5,691	4,376	5,009
	elri	329	371	472	572	591	664	833	968	436	764
	wet	115	131	186	117	156	210	240	249	137	214
日本	ｱｲｼﾝ	9,787	11,563	14,240	17,032	18,756	20,349	23,710	22,127	13,156	21,235
	ｹｲﾋﾝ	1,758	2,097	2,245	2,528	2,662	2,828	2,979	2,881	2,157	2,838
	小糸	2,412	2,555	2,965	3,366	3,516	3,871	4,132	3,999	2,825	3,880
	ﾃﾞﾝｿｰ	19,232	19,157	22,731	26,073	28,200	30,881	35,341	31,401	21,798	31,455
	ﾘｹﾝ	555	587	636	730	784	781	841	808	627	804
	ｼｮｰﾜ	1,421	1,615	1,947	2,175	2,215	2,241	2,488	2,713	1,790	2,414
	ｽﾗﾝﾚｰ	1,597	1,941	2,469	2,731	2,758	2,897	3,112	2,831	2,184	2,899
	豊織	7,851	8,781	10,329	11,561	13,320	16,070	17,565	15,830	9,630	15,696
	愛三	863	952	1,093	1,289	1,386	1,497	1,665	1,585	1,049	1,533
韓国	autech	13	16	19	26	35	47	49	42	18	43
	sams	83	91	90	104	100	108	120	114	92	110
	yoo	82	96	110	137	163	191	197	164	106	179
	moto	105	144	190	195	244	318	329	271	159	291
	hall	619	678	781	985	1,180	1,442	1,585	1,421	766	1,407
	unic	53	52	50	59	68	72	75	56	53	68
	hyaut	412	438	464	479	463	833	950	941	448	797
	mobis	2,299	3,316	4,456	5,628	7,371	8,558	9,138	8,683	3,925	8,437
米国	dph	26,088	27,427	28,077	28,622	26,947	22,737	22,283	18,060	27,554	22,507
	haye			1,367	2,137	1,957	1,797	2,127	1,904	1,752	1,946
	fed						6,326	6,914	6,866		6,702
	dana								8,095		8,095
	honey	23,652	22,274	23,103	25,601	27,652	31,367	34,589	36,556	23,658	32,541
	csi	1,849	1,971	1,887	2,000	2,207	2,559	2,676	2,971	1,927	2,603
	vis	17,843	18,395	17,660	18,657	16,976	11,253	11,266	9,544	18,139	12,260

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

さらに、韓国メーカーの成長性を際立させるため、米国のデルファイをベンチマークとして比較してみる（日本メーカーは連結決算データであるため、単独決算のデルファイの業績を採用）。

デルファイの売上高を 100 とした場合、韓国部品メーカーの成長が一層顕著となる。特に現代モービスは、2001 年時点ではデルファイの 8.8%に過ぎなかったが、2008 年には 48%と約２分の１の売上高規模にまで急拡大している。ドイツのボッシュ、コンチネンタル、米国のハネウェル、日本のデンソーなどとは依然大きな差があるものの、GM、クライスラーなど旧ビック３の凋落により業績が伸び悩んでいる米国系サプライヤーのビステオンやデーナとは肩を並べる売上高にまで成長している。

図表３－22　世界主要部品メーカー売上高の対デルファイ社の比率　　単位：％

地域	メーカー	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos		117	121	147	169	191	241	285	368	138	271
	conti	32	39	39	47	55	64	82	102	197	45	111
	leo	3	4	4	4	5	7	12	15	24	4	14
	rhein	14	16	16	17	15	16	20	25	32	16	23
	elri	1	1	1	2	2	2	3	4	5	2	4
	wet	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1
日本	ｱｲｼﾝ	35	38	42	51	60	70	89	106	123	47	97
	ｹｲﾋﾝ	6	7	8	8	9	10	12	13	16	8	13
	小糸	9	9	9	11	12	13	17	19	22	10	18
	ﾃﾞﾝｿｰ	63	74	70	81	91	105	136	159	174	79	143
	ﾘｹﾝ	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2	4
	ｼｮｰﾜ	5	5	6	7	8	8	10	11	15	6	11
	ｽﾀﾝﾚｰ	7	6	7	9	10	10	13	14	16	8	13
	豊織	24	30	32	37	40	49	71	79	88	35	72
	愛三	3	3	3	4	5	5	7	7	9	4	7
韓国	autech	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.2
	sams	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6	0.3	0.5
	yoo	0.3	0.3	0.4	0.4	0.5	0.6	0.8	0.9	0.9	0.4	0.8
	moto	0.5	0.4	0.5	0.7	0.7	0.9	1.4	1.5	1.5	0.6	1.3
	hall	2.2	2.4	2.5	2.8	3.4	4.4	6.3	7.1	7.9	2.8	6.4
	unic		0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3
	hyaut	1.1	1.6	1.6	1.7	1.7	1.7	3.7	4.3	5.2	1.6	3.7
	mobis	6.0	8.8	12.1	15.9	19.7	27.4	37.6	41.0	48.1	14.1	38.5
米国	**dph**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
	haye				5	7	7	8	10	11	6	9
	fed							28	31	38		32
	dana									45		45
	honey	86	91	81	82	89	103	138	155	202	86	150
	csi	6	7	7	7	7	8	11	12	16	7	12
	vis	67	68	67	63	65	63	49	51	53	66	54

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

３）生産性

完成車メーカーと同様に従業員１人当り売上高を指標として、韓国部品メーカーの生産性を考察する。

図表 3-23 において、2001 年と 2008 年の生産性を比較すると、2005 年 10 月に米国で連邦倒産法第 11 章（通称チャプター11）を申請したデルファイなど一部を除き、大部分のメーカーが生産性を向上させている。

韓国メーカーの中で、特に高い生産性を達成しているのが、現代モービスとモトニックの２社である。前者は 2001 年の 48 万ドルから 2008 年には 191 米ドルへと約４倍となる著しい伸びを示しており、後者は生産性を倍増させている。特に現代モービスの生産性は、日米欧メーカーの中で最も生産性の高い豊田自動織機（40 万米ドル）の 4.8 倍の水準に達しており、ずば抜けて高い数値となっている。

図表３－23　世界主要部品メーカー従業員１人当り売上高　　単位：万米ドル

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos	14.0	14.6	17.8	20.4	20.6	21.0	23.4	23.6	16.7	22.1
	conti	15.4	16.8	19.0	19.4	21.6	21.9	15.0	25.6	17.6	21.0
	leo	5.6	5.7	5.7	5.2	5.9	7.5	8.8	8.4	5.6	7.7
	rhein	14.8	16.7	23.0	23.2	23.2	24.3	28.6	27.1	19.4	25.8
	elri	11.5	12.4	15.0	18.4	19.0	20.3	23.1	23.7	14.3	21.5
	wet	5.1	5.4	5.6	60.2	32.3	34.6	6.2		19.1	24.4
日本	ｱｲｼﾝ	24.3	26.2	29.9	32.0	31.5	30.7	32.3	30.2	28.1	31.2
	ｹｲﾋﾝ	21.3	21.0	21.6	22.1	19.9	20.3	20.3	18.5	21.5	19.8
	小糸	19.8	20.3	22.9	24.9	25.3	27.2	27.0	27.5	22.0	26.7
	ﾃﾞﾝｿｰ	22.2	21.4	23.8	25.0	26.7	27.5	29.7	26.2	23.1	27.5
	ﾘｹﾝ	14.4	15.7	17.2	19.6	20.2	19.1	21.3	20.2	16.7	20.2
	ｼｮｰﾜ	24.9	23.8	25.8	25.2	23.4	22.4	22.8	23.6	24.9	23.0
	ｽﾗﾝﾚｰ	20.7	22.4	26.2	27.9	25.7	25.4	24.1	22.9	24.3	24.5
	豊織	34.1	35.1	37.7	37.3	40.4	44.5	44.4	39.7	36.0	42.3
	愛三	20.2	21.2	22.6	25.6	25.4	24.4	26.1	22.6	22.4	24.6
韓国	autech			41.5	43.8	58.2	73.6	65.5	53.5	42.6	62.7
	sams	14.0	15.1	14.3	18.1	18.3	21.8	25.8	28.6	15.4	23.6
	yoo	10.8	12.8	14.4	17.1		23.8	24.5	20.6	13.8	22.9
	moto	42.1	64.2	81.4	81.9	92.0	123.1	122.5	106.8	67.4	111.1
	hall	38.9	42.6	48.9	61.3	71.2	87.8	94.5	83.1	47.9	84.2
	unic	13.5	15.8	15.6	19.3	22.2	22.8	23.0		16.0	22.7
	hyaut	37.4	37.7	37.9	41.5	41.0	54.9	59.5	57.3	38.6	53.2
	mobis	48.0	90.5	116.4	137.2	172.6	209.8	199.3	190.8	98.0	193.1
米国	dph	13.4	14.3	14.8	15.5	14.6	13.3	13.1	12.3	14.5	13.3
	haye			12.4	19.4	18.6	21.1	23.9	29.8	15.9	23.4
	fed						12.9	13.8	15.8		14.2
	dana								27.9		27.9
	honey	20.6	20.6	21.4	23.5	23.8	26.6	28.4	28.6	21.5	26.8
	csi	16.4	16.9	16.5	14.6	20.1	23.3	20.6	27.0	16.1	22.7
	vis	22.6	23.9	24.5	26.6	34.6	25.0	512.1	28.5	24.4	150.1

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

現代モービスに代表される韓国部品メーカーの生産性の高さの背景要因を、①従業員数、②資本集約度（１人当り固定資産額）の点から考察する。

図表 3-24 は、各社従業員の増減率を示している。日本、欧州の主要部品メーカーが一部を除き、概ね従業員数を増加させているのに対し、現代モービスは、2001～2004 年平均で 3.4%減となっている。さらに 2005～2008 年平均も売上高が 115%増と飛躍的に拡大している一方、従業員数の伸びは 2.8%増にとどまっており、このことが生産性の大幅な伸びにつながっている。さらに、この背景には非正規社員の採用の拡大という点が指摘できる。足元の報道では、同社の非正規社員が全体労働者の約４割強に達しているとの事実も指摘されている。このような就業形態を背景に生産性の向上を実現しているといえる。

図表３－24　世界主要部品メーカー従業員数の伸び率　　単位：％

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos		3.4	2.5	2.6	5.6	4.1	3.8	3.8	2.9	4.3
	conti	2.3	▲ 1.4	6.9	17.1	▲ 0.9	6.7	77.9	▲ 8.2	6.2	18.9
	leo	11.2	5.5	15.8	40.0	8.9	7.6	4.9	37.9	18.1	14.8
	rhein	▲ 6.9	▲ 6.8	▲ 19.5	▲ 12.5	1.4	1.4	2.1	9.6	▲ 11.4	3.6
	elri	8.7	5.1	4.6	▲ 0.9	▲ 0.1	5.1	10.2	13.4	4.4	7.1
	wet	11.3	8.1	37.7	▲ 94.2	148.5	25.9	532.8		▲ 9.3	235.7
日本	ｱｲｼﾝ	10.7	9.7	7.9	11.8	11.9	11.4	10.7	▲ 0.4	10.0	8.4
	ｹｲﾋﾝ	6.3	21.0	3.9	10.1	16.8	4.4	5.0	6.4	10.3	8.1
	小糸	0.6	3.4	2.9	4.1	2.9	2.5	7.5	▲ 4.9	2.8	2.0
	ﾃﾞﾝｿｰ	1.5	3.2	6.8	9.1	1.5	6.2	5.9	0.9	5.1	3.6
	ﾘｹﾝ	▲ 3.2	▲ 3.0	▲ 1.0	0.6	4.2	5.3	▲ 3.3	1.6	▲ 1.6	1.9
	ｼｮｰﾜ	6.5	19.3	11.2	14.2	9.9	5.6	9.1	5.2	12.8	7.4
	ｽﾀﾙｰ	▲ 1.9	12.0	8.8	4.0	9.4	6.4	13.0	▲ 4.0	5.7	6.2
	豊織	9.2	8.6	9.6	13.0	6.4	9.5	9.5	1.0	10.1	6.6
	愛三	2.4	5.4	7.6	4.2	8.2	12.7	4.1	9.8	4.9	8.7
韓国	autech				33.3	0.0	6.7	17.2	4.0	33.3	7.0
	sams	0.0	2.7	4.0	▲ 8.6	▲ 5.4	▲ 9.2	▲ 5.9	▲ 14.4	▲ 0.5	▲ 8.7
	yoo	▲ 1.6	▲ 0.9	1.5	4.8			0.2	▲ 1.0	1.0	▲ 0.4
	moto	▲ 12.9	▲ 10.4	4.5	1.7	11.3	▲ 2.6	4.3	▲ 5.6	▲ 4.3	1.8
	hall	▲ 0.4	0.0	0.6	0.6	3.1	▲ 0.9	2.1	2.0	0.2	1.6
	unic		▲ 15.8	▲ 3.3	▲ 3.8	0.0	2.9	3.5		▲ 7.6	2.1
	hyaut		5.2	5.4	▲ 5.6	▲ 2.1	34.2	5.2	2.9	1.7	10.1
	mobis	▲ 1.6	▲ 23.5	4.4	7.1	4.1	▲ 4.5	12.5	▲ 0.8	▲ 3.4	2.8
米国	dph	▲ 7.6	▲ 1.5	▲ 1.0	▲ 2.5	▲ 0.5	▲ 6.9	▲ 1.1	▲ 13.5	▲ 3.2	▲ 5.5
	haye				0.0	▲ 4.5	▲ 19.0	4.7	▲ 28.1	0.0	▲ 11.7
	fed							2.0	▲ 13.2		▲ 5.6
	dana										
	honey	▲ 8.0	▲ 6.1	0.0	0.9	6.4	1.7	3.4	4.9	▲ 3.3	4.1
	csi	▲ 3.5	2.9	▲ 1.7	19.6	▲ 19.6	0.0	18.2	▲ 15.4	4.3	▲ 4.2
	vis	-3.7	-2.5	-6.5	-2.5	-30.2	-8.2	-95.1	1,422.7	-3.8	322.3

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

次に、資本集約度（１人当り固定資産額）の推移をみることにより、設備投資による機械化による生産規模の拡大について、韓国部品メーカーの特徴を検討する。

図表 3-25 は、各社の資本集約度の推移を示している。韓国メーカーが概ね日米欧メーカーを上回る高い資本集約度となっている。その中でも特に高い数値を示している現代モービスは、日本のアイシン精機や豊田自動織機をも大きく上回っている。ストライキの絶えない不安定かつ厳しい労使関係が常態化している中、非正規採用を拡大している一方、現代自動車などからの厳しい品質確保の要請に対応するため、機械化等への投資に経営資源を集中的に振り向けて人材面での能力不足を補完している構造や戦略の特徴が見て取れる。

図表３－25　世界主要部品メーカー資本集約度　　単位：千米ドル／人

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos	30	33	43	59	55	59	64	64	41	61
	conti	41	46	50	52	48	55	58	61	47	56
	leo	15	16	17	14	12	15	16	16	15	15
	rhein	48	54	67	76	67	74	80	72	61	73
	elri	55	56	65	83	80	85	104	123	65	98
	wet	15	19	19	91	116	109	19		36	81
日本	ｱｲｼﾝ	95	104	117	110	111	108	119	116	106	113
	ｹｲﾋﾝ	51	49	54	49	44	48	55	48	51	49
	小糸	52	54	59	58	58	62	66	68	56	63
	ﾃﾞﾝｿｰ	66	72	78	76	78	82	94	87	73	85
	ﾘｹﾝ	49	57	65	66	67	67	78	73	59	71
	ｼｮｰﾜ	46	44	43	39	38	45	63	65	43	53
	ｽﾀﾝﾚｰ	68	73	89	89	79	85	89	92	80	86
	豊織	110	123	136	138	136	143	158	149	127	146
	愛三	63	72	83	85	79	78	91	75	75	81
韓国	autech			53	120	207	222	181	130	86	185
	sams	15	14	14	18	18	23	26	25	15	23
	yoo	58	61	67	78		95	87	67	66	83
	moto	65	79	82	101	103	105	96	73	82	94
	hall	121	132	146	195	217	239	225	161	149	211
	unic	44	45	66	79	98	101	103		59	101
	hyaut	48	52	47	54	54	99	151	125	50	107
	mobis	108	143	169	203	213	243	254	199	156	227
米国	dph	29	31	34	32	28	24	23	23	32	24
	haye			88	88	68	80	69	78	88	74
	fed						42	41	44		43
	dana								63		63
	honey	43	38	40	40	40	41	41	39	40	40
	csi	40	39	35	28	39	42	41	43	35	41
	vis	67	71	75	76	61	67	1,270	65	72	366

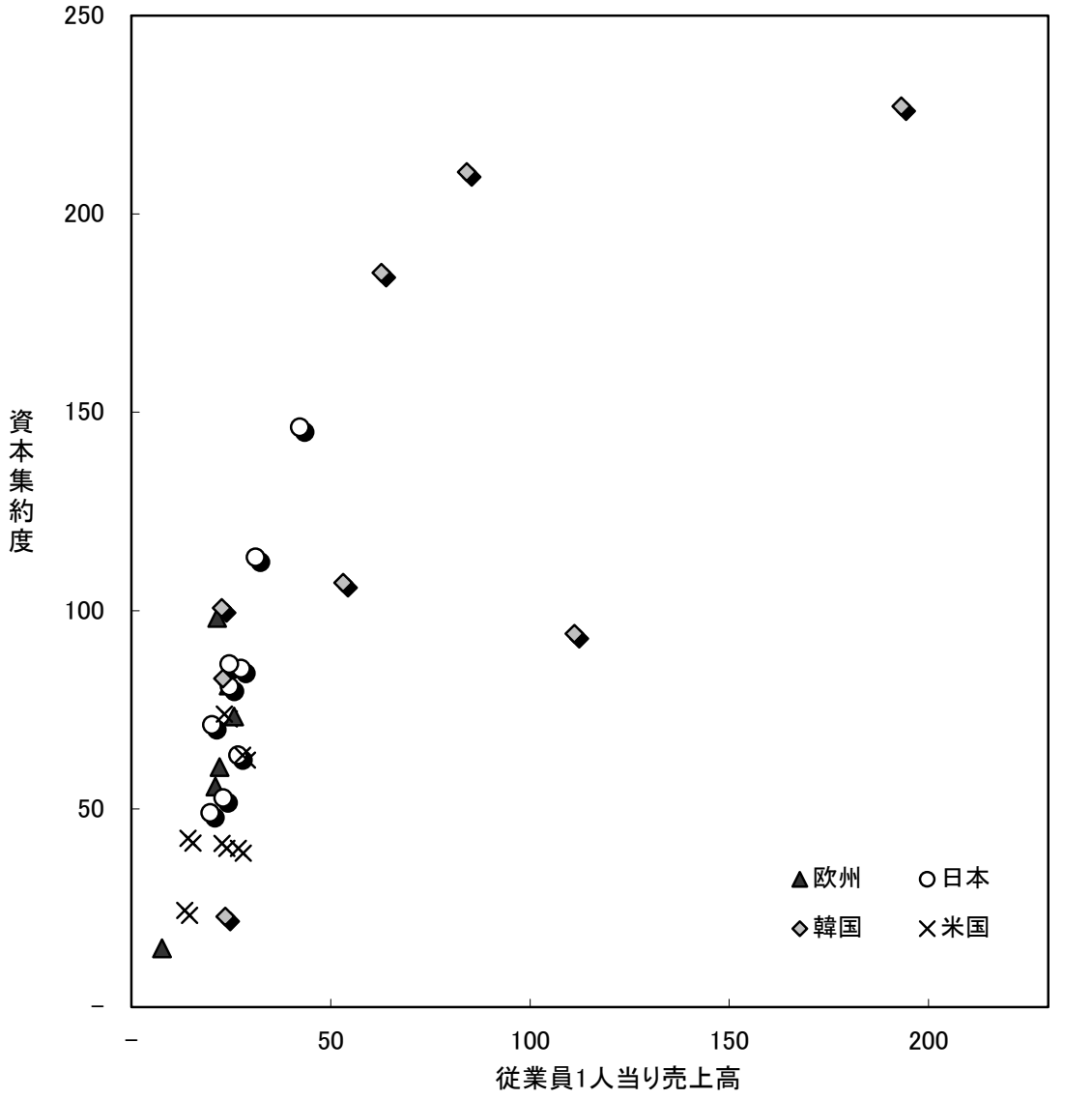
出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

さらに、資本集約度と労働生産性の関係につき、自動車メーカーと同様、韓国メーカーのポジションを確認する。

主要部品メーカーの資本集約度と労働生産性の関係について、2005～2008 年平均データを見ると、日米欧メーカーが概ね低い労働集約度の中、生産性の水準も大差ないレベルにおさまっているのに対し、韓国の現代モービスなどの一部メーカーが突出して高い労働集約度により、日米欧メーカーを凌ぐ高い生産性を達成しており、韓国メーカーの中でも二極分化が進んでいる。

図表３－26　世界主要部品メーカー労働生産性と資本集約度（2005～2008 年）

単位：百万米ドル



出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

最後に、設備投資と同様にメーカーの今後の競争力に大きな影響を与える研究開発費について、韓国部品メーカーの特徴を見てみる。

特徴としては、これまで見てきたように高い労働集約度や生産性を達成している現代モービスの売上高に占める研究開発費の割合が、2005～2008 年平均で 1.1%と非常に低い水準であるという点である。これは、同社が現代自動車系列の筆頭サプライヤーとして、関連部品サプライヤーから納入されてきたものをモジュール化する、いわば部品メーカーの総元締めのような役割を担うため、技術力を確保するための大がか

りな研究開発費が必要とされなかったことによる。但し、今後は現代オートネットの買収などに見られるように、事業分野の拡大と共に、自社内での技術開発力の確保、強化に向け、漸次、開発費を増加させていくと考えられる。

一方、Hyaut や、Unic、Hall などの中堅メーカーは日米欧メーカー並みの水準となっている。これらの部品メーカーは、現代自動車からの受注確保のため、技術力向上や品質確保のための投資を行わざるを得なかったという背景がある。

図表３－27　世界主要部品メーカー研究開発費の水準（研究開発費／売上高）　単位：%

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos	6.7	7.1	7.3	7.0	7.4	7.7	7.7	8.6	7.0	7.9
	conti	4.1	4.3	4.3	4.2	4.3	4.5	5.0	6.2	4.2	5.0
	leo	2.1	2.9	3.4	3.5	2.7	2.2	2.4	3.0	3.0	2.6
	rhein	4.3	4.5	4.3	4.2	4.2	4.7	4.5	5.1	4.3	4.6
	elri	3.3	4.8	4.7	5.0	5.1	4.9	4.9	5.5	4.5	5.1
	wet	8.0	9.0	9.2	12.4	7.0	6.5	7.5		9.6	7.0
日本	ｱｲｼﾝ	5.5	5.7	5.5	5.2	4.5	4.4	4.3	5.2	5.5	4.6
	ｹｲﾋﾝ	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3	0.5	5.0	0.3	1.5
	小糸	6.4	5.7	5.8	5.3	5.1	4.6	4.4	4.7	5.8	4.7
	ﾃﾞﾝｿｰ	7.7	7.8	8.4	8.5	8.0	7.8	7.7	9.5	8.1	8.2
	ﾘｹﾝ	1.7	1.8	1.9	1.7	1.7	1.6	1.6	1.9	1.8	1.7
	ｼｮｰﾜ	3.9	3.6	3.6	2.8	3.0	2.7	2.5	2.4	3.5	2.6
	ｽﾀﾝﾚｰ	2.3	1.9	1.6	1.5	1.4	1.3	1.3	1.4	1.8	1.4
	豊織	3.1	2.8	2.5	2.4	2.1	1.8	1.8	2.1	2.7	2.0
	愛三	5.2	5.1	5.2	4.6	4.0	3.8	3.8	4.7	5.0	4.1
韓国	autech			0.8	1.1	0.9	1.8	1.1	1.1	1.0	1.2
	sams	0.1		0.2	0.0	0.1	0.1			0.1	0.1
	yoo						0.0				
	moto	1.1	0.8	0.8	1.0	0.9	0.8	1.0	1.7	0.9	1.1
	hall	2.0	3.0	3.6	3.6	3.6	2.9	2.9	3.2	3.0	3.1
	unic	2.3	2.2	3.7	3.1	3.0	2.7	3.3	3.7	2.8	3.2
	hyaut	1.0	0.7		6.9	7.7	7.2	7.3	6.6	2.9	7.2
	mobis	0.3	0.7	0.8	1.0	1.0	1.0	1.1	1.4	0.7	1.1
米国	dph	6.5	6.9	7.1	7.3	8.2	8.8	9.0	10.5	7.0	9.1
	haye			0.2			0.2	0.5	0.7	0.2	0.4
	fed										
	dana										
	honey	3.5	3.4	3.3	3.6	3.9	4.5	4.2	4.2	3.4	4.2
	csi	0.9	1.0	0.9	0.7	0.7	0.6	0.5	0.4	0.9	0.5
	vis	5.8	5.0	5.2	4.8	4.7	5.3	4.5	4.5	5.2	4.8

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

４）収益性

本節では売上高総利益率（図表 3-28）、原価率（図表 3-29）、総資産利益率（図表 3-30）、総資産回転率（図表 3-32）の４つの指標を手掛かりに、主要部品メーカーの収益性について比較分析を行う。

売上高総利益率ベースで比較すると、欧州メーカーのボッシュなどが 30%超の高い利益率となっているのに対し、韓国を含めた日米メーカーは、多少のバラつきはあるものの 10～20%程度となっており、総利益率の裏返しの指標である原価率を含め、大きな差異は見られない。総利益率、原価率に大きな差が見られない背景には、韓国メーカーが製造原価に含まれる生産要員の労賃を低く抑えつつ機械化を積極的に進めているため、設備の減価償却費が増加し、結果として日米メーカーと同程度の原価率になっていると推測される。

図表３－28　世界主要部品メーカー売上高利益率（2000～2008 年）　単位：%

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos				33	32	31	33	30	33	31
	conti	19	22	24	25	25	25	24	20	22	23
	leo	23	25	24	21	22	19	19	15	23	19
	rhein										
	elri				34	33	36	34	29	34	33
	wet	36	38	38	14	25	26	17		32	23
日本	ｱｲｼﾝ	14	14	14	14	14	13	14	9	14	12
	ｹｲﾋﾝ	13	14	13	15	15	14	15	13	14	14
	小糸	14	15	14	14	14	13	14	11	14	13
	ﾃﾞﾝｿｰ	15	16	17	18	18	17	18	9	16	15
	ﾘｹﾝ	23	23	24	23	22	21	20	14	23	19
	ｼｮｰﾜ	16	17	16	16	16	15	14	11	16	14
	ｽﾀﾝﾚｰ	19	22	21	21	21	23	23	20	21	22
	豊織	15	16	16	16	15	16	16	12	16	15
	愛三	12	13	13	12	12	12	12	9	13	11
韓国	autech	21	20	19	12	12	13	12	11	18	12
	sams	11	14	13	8	6	4	3	10	11	6
	yoo	2	8	9	8	8	7	7	3	7	6
	moto	16	16	13	14	13	14	12	12	14	13
	hall	18	19	19	18	15	13	13	14	19	14
	unic	11	13	17	16	18	18	20	16	14	18
	hyaut	25	27	24	19	19	14	12	5	24	13
	mobis	24	21	21	21	19	19	19	22	22	20
米国	dph	11	13	11	9	5	3	5	5	11	5
	haye			10	9	9	9	10	10	10	9
	fed						17	17	16		17
	dana								3		3
	honey	24	23	22	20	22	23	24	23	22	23
	csi	17	18	19	19	20	20	21	19	19	20
	vis	4	4	-1	3	4	7	5	5	3	5

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

図表３－29　世界主要部品メーカー原価率（2001～2008 年）　　単位：％

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos				67.2	68.4	69.2	67.3	69.9	67.2	68.7
	conti	81.5	78.2	76.5	75.0	74.6	75.3	75.8	80.4	77.8	76.5
	leo	77.2	75.3	76.4	78.5	78.3	80.7	81.4	84.7	76.9	81.3
	rhein										
	elri				66.4	67.0	64.1	65.8	71.2	66.4	67.0
	wet	64.1	61.6	62.1	85.5	74.9	73.6	82.6		68.3	77.0
日本	ｱｲｼﾝ	86.4	86.0	85.8	86.4	86.3	86.6	85.7	91.4	86.2	87.5
	ｹｲﾋﾝ	87.0	85.8	86.5	84.7	84.9	86.3	85.3	87.0	86.0	85.9
	小糸	86.1	85.2	85.9	85.8	86.2	87.4	85.9	88.9	85.7	87.1
	ﾃﾞﾝｿｰ	85.3	83.5	83.1	82.5	82.3	82.8	82.4	90.7	83.6	84.5
	ﾘｹﾝ	76.9	76.5	76.3	77.5	78.0	78.7	80.0	85.9	76.8	80.6
	ｼｮｰﾜ	83.7	83.3	83.6	83.7	84.4	84.7	86.1	89.1	83.6	86.1
	ｽﾀﾝﾚｰ	81.0	77.9	79.0	79.4	78.8	77.3	76.7	79.8	79.3	78.2
	豊織	84.5	84.1	84.0	83.9	84.8	84.5	83.9	87.7	84.2	85.2
	愛三	87.8	87.0	87.0	87.8	88.3	88.4	88.2	91.4	87.4	89.0
韓国	autech	79.2	80.3	80.6	88.2	88.4	86.9	88.2	88.6	82.1	88.0
	sams	89.2	86.3	87.0	91.9	94.2	95.9	97.5	90.4	88.6	94.5
	yoo	98.0	92.3	91.1	91.6	92.5	93.3	93.4	97.5	93.2	94.2
	moto	84.3	84.3	87.2	86.4	87.0	86.3	87.6	88.2	85.5	87.3
	hall	82.2	80.9	80.7	82.1	85.1	87.1	86.9	85.9	81.5	86.2
	unic	89.3	86.6	83.2	84.2	81.7	81.6	80.3	84.1	85.8	81.9
	hyaut	75.3	73.5	76.1	80.6	80.9	85.6	87.5	95.1	76.4	87.3
	mobis	75.6	79.2	79.0	78.7	80.5	81.1	81.3	77.8	78.1	80.2
米国	dph	89.0	87.4	88.6	90.8	95.4	96.6	94.5	94.5	89.0	95.3
	haye			89.7	91.1	91.4	91.2	90.2	90.2	90.4	90.7
	fed						82.5	82.9	83.6		83.0
	dana								96.7		96.7
	honey	76.1	76.6	77.8	80.4	77.8	76.8	76.0	76.6	77.7	76.8
	csi	82.6	81.6	80.9	80.5	80.2	79.5	78.9	80.8	81.4	79.9
	vis	95.9	95.8	100.9	97.3	96.4	93.3	94.9	95.2	97.5	95.0

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

次に、収益性を反映するもう１つの指標である、総資産利益率（ROA）（経常利益／総資産）を見てみたい（図表 3-10）。

自動車メーカーと同様に、韓国部品メーカーも総資産利益率では、日米欧部品メーカーの水準を上回る数値（10%前後）を達成している企業が数社ある。人材面でやや不安定な経営環境の下、充実化した設備を有効活用している結果といえる。

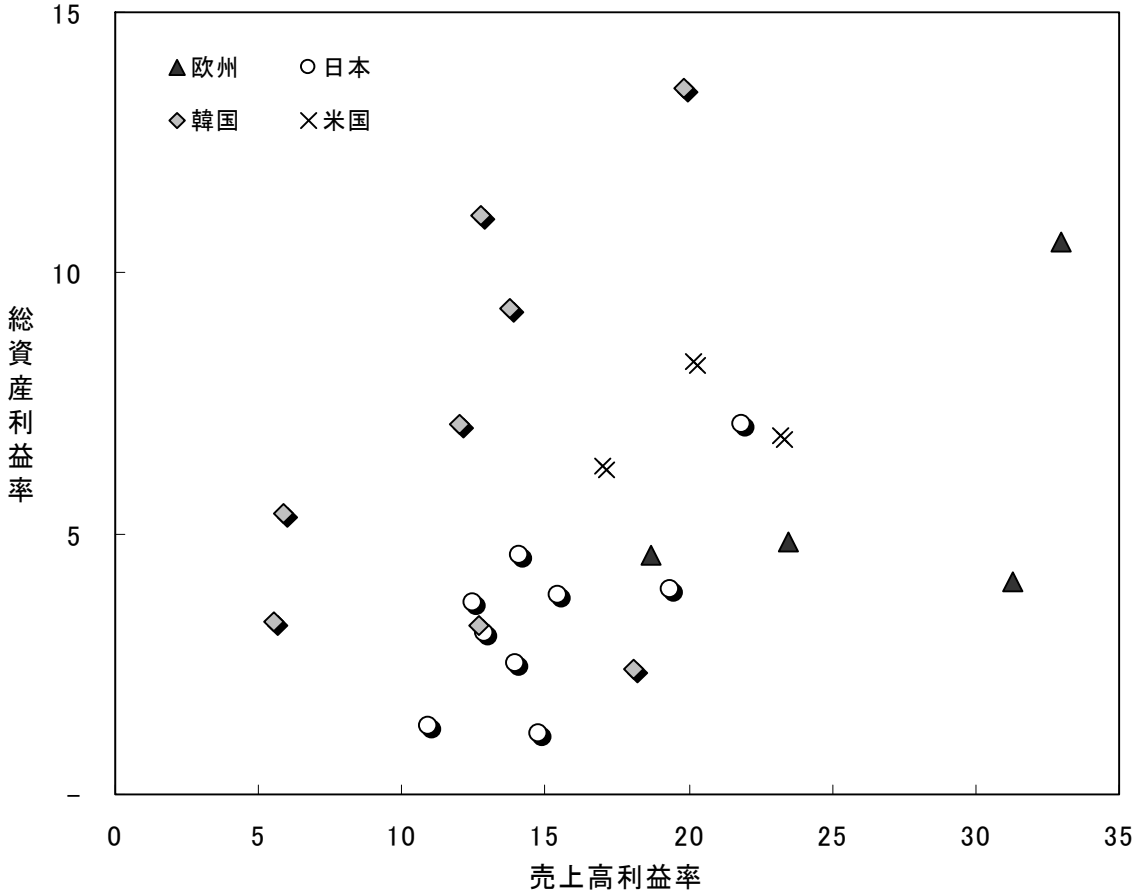
また、図表 3-11 の通り、各メーカーの総資産利益率と売上高利益の相対関係をプロットしてみると、韓国メーカーは、比較的に高い売上高利益率を維持しながら、日米欧メーカーと比較して高い総資産利益率を達成していることがわかる。

図表３－30　世界主要部品メーカー総資産利益率（2001～2008 年）　　単位：%

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos		2.1	3.3	4.9	5.4	4.4	5.8	0.7	3.4	4.1
	conti	-3.1	2.6	3.8	8.0	9.2	9.2	5.3	-4.3	2.8	4.8
	leo	2.9	6.7	3.0	3.4	5.8	6.5	5.7	0.3	4.0	4.6
	rhein	0.6	5.9	1.7	2.9	3.5	3.6	4.3	3.8	2.8	3.8
	elri	4.8	5.2	7.1	9.4	9.6	12.4	14.5	6.0	6.6	10.6
	wet	12.0	13.1	12.7	79.4	7.3	-9.0	0.1		29.3	-0.5
日本	ｱｲｼﾝ	-0.7	2.3	4.0	2.7	3.2	3.6	3.4	4.4	2.1	3.7
	ｹｲﾋﾝ	5.4	6.6	5.6	6.8	9.6	6.3	5.3	-2.8	6.1	4.6
	小糸	0.9	2.0	2.2	2.9	3.7	3.6	4.0	1.1	2.0	3.1
	ﾃﾞﾝｿｰ	3.1	4.7	4.5	5.0	5.5	5.7	6.6	-2.5	4.3	3.8
	ﾘｹﾝ	4.5	6.1	5.3	6.4	6.7	6.0	4.5	-1.3	5.6	3.9
	ｼｮｰﾜ	6.7	7.4	6.5	7.2	7.3	5.7	3.7	-6.6	7.0	2.5
	ｽﾀﾝﾚｰ	2.9	6.2	7.1	6.9	7.2	8.1	8.9	4.1	5.8	7.1
	豊織	1.5	1.3	1.8	2.0	1.7	1.7	2.5	-1.2	1.7	1.2
	愛三	3.6	6.1	3.8	4.1	3.4	2.5	3.9	-4.5	4.4	1.3
韓国	autech	31.2	17.8	14.7	5.7	5.8	10.2	7.3	5.2	17.4	7.1
	sams	8.4	8.6	7.7	5.2	4.3	5.8	-1.5	4.7	7.5	3.3
	yoo	2.0	11.9	7.3	6.8	5.5	6.5	6.7	2.9	7.0	5.4
	moto	7.4	8.9	7.1	5.9	8.7	16.2	10.2	9.3	7.4	11.1
	hall	13.6	14.3	13.7	15.3	10.9	9.4	9.3	7.8	14.2	9.3
	unic		0.7	-6.8	2.4	4.8	3.4	3.6	-2.2	-1.2	2.4
	hyaut	18.6	19.3	13.9	10.5	7.4	8.1	5.0	-7.5	15.6	3.2
	mobis	11.4	12.4	16.1	16.5	15.6	11.8	11.9	15.0	14.1	13.6
米国	dph	-2.0	1.8	-0.0	-25.6	-14.0	-33.7	-21.1	25.3	-6.5	-10.9
	haye				-2.7	-22.4	-9.6	-11.2	-25.7	-2.7	-17.2
	fed							18.8	-6.2		6.3
	dana										
	honey	-0.4	-0.8	4.7	4.2	5.2	6.7	7.5	8.1	1.9	6.9
	csi	1.8	2.1	6.4	5.4	6.9	12.5	11.1	2.7	3.9	8.3
	vis	-1.0	-3.4	-11.1	-14.4	-3.2	-2.4	-5.3	-10.9	-7.5	-5.4

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

図表３－31　世界主要部品メーカー収益性の特徴（2001～2008 年）　単位：百万米ドル



出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

最後に自動車メーカーと同様、高い総資産利益率の背景要因である、総資産回転率について韓国メーカーの特徴を見てみる（図表 3-32）。韓国メーカーの中でも回転率の多少の幅はあるものの、概ね日米欧メーカーよりも高い数値を示しており、高い総資産利益率を高い資産回転率により実現していることがデータから見て取れる。

図表３－32　世界主要部品メーカー総資産回転率（2001～2008 年）　単位：回/年

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos		1.3	1.2	1.1	1.0	0.9	1.0	0.9	1.2	1.0
	conti	1.4	1.3	1.4	1.4	1.4	1.4	0.9	0.9	1.4	1.1
	leo	1.7	1.6	1.5	1.6	1.6	1.7	1.6	1.7	1.6	1.7
	rhein	1.2	1.1	1.1	1.0	1.1	1.1	1.2	1.1	1.1	1.1
	elri	1.1	1.2	1.3	1.2	1.1	1.1	1.2	1.0	1.2	1.1
	wet	1.5	1.3	1.3	0.6	0.5	0.7	0.8		1.2	0.7
日本	ｱｲｼﾝ	1.1	1.2	1.2	1.3	1.3	1.2	1.3	1.2	1.2	1.2
	ｹｲﾋﾝ	1.6	1.8	1.7	1.7	1.6	1.6	1.6	1.5	1.7	1.6
	小糸	1.0	1.1	1.1	1.2	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1.2
	ﾃﾞﾝｿｰ	1.0	1.0	1.0	1.1	1.0	1.0	1.1	0.9	1.0	1.0
	ﾘｹﾝ	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
	ｼｮｰﾜ	1.8	1.8	1.9	1.8	1.8	1.6	1.6	1.6	1.8	1.6
	ｽﾀﾝﾚｰ	0.9	1.1	1.2	1.1	1.1	1.1	1.1	0.9	1.1	1.0
	豊織	0.5	0.6	0.6	0.6	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6
	愛三	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4	1.2	1.3	1.3
韓国	autech	2.8	1.8	1.4	1.4	1.3	1.4	1.1	1.0	1.9	1.2
	sams	0.8	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.7	0.8	0.6
	yoo	0.8	0.9	0.9	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
	moto	1.4	1.6	1.7	1.4	1.3	1.4	1.3	1.1	1.5	1.3
	hall	1.5	1.5	1.4	1.5	1.4	1.4	1.4	1.3	1.5	1.4
	unic		1.4	1.3	1.4	1.4	1.3	1.2	1.0	1.4	1.2
	hyaut	1.9	1.6	1.3	1.3	1.1	1.5	1.3	1.5	1.5	1.3
	mobis	1.2	1.4	1.5	1.5	1.5	1.4	1.3	1.3	1.4	1.4
米国	dph	1.4	1.4	1.4	1.5	1.6	1.4	1.5	1.5	1.4	1.5
	haye				0.9	1.0	1.0	1.2	1.3	0.9	1.1
	fed							0.9	0.9		0.9
	dana										
	honey	1.0	0.9	0.8	0.8	0.9	1.0	1.1	1.1	0.9	1.0
	csi	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.5	1.4	1.5	1.4	1.4
	vis	1.6	1.6	1.6	1.8	2.0	1.6	1.6	1.5	1.6	1.7

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

コメント：

５）固定資産の有効活用

ここでは、固定資産回転率を指標として、各社が保有する固定資産をどの程度有効活用し、効率的に売上高の増加を達成しているかを見てみる。目安としては、2.5 回転以上から８回転以下までの範囲は適正回転率とし、８回転以上の場合は設備投資が不足、２回転以下の場合は設備投資が過剰とされている。

図表 3-33 をみると、自動車メーカーと比較して部品メーカーの固定資産回転率が高く、その中でも韓国メーカーの回転率が、日米欧メーカーを上回る数値となっている。このことは、より少ない固定資産で効率的に売上高の増加を実現している一方で、少ない固定資産（設備）を低労賃の非正規社員の活用などによりカバーしている背景が推察される。

図表３－33　世界主要部品メーカーの総固定資産回転率　　単位：回転／年

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos		4.8	4.8	4.3	3.8	3.7	3.9	3.6	4.6	3.8
	conti	3.9	3.9	4.1	4.3	4.4	4.4	3.5	4.0	4.0	4.1
	leo	4.3	3.9	3.8	4.2	4.8	5.7	5.8	5.9	4.0	5.6
	rhein	3.6	3.2	3.5	3.2	3.3	3.4	3.8	3.6	3.4	3.6
	elri	2.2	2.3	2.6	2.6	2.4	2.5	2.6	2.1	2.4	2.4
	wet	3.7	3.4	3.5	2.8	4.0	3.5	3.5		3.3	3.7
日本	ｱｲｼﾝ	2.5	2.7	2.9	3.0	3.0	2.9	3.1	2.6	2.8	2.9
	ｹｲﾋﾝ	4.0	4.5	4.4	4.6	4.6	4.5	4.2	3.7	4.4	4.3
	小糸	3.6	3.8	4.2	4.4	4.5	4.6	4.6	4.0	4.0	4.4
	ﾃﾞﾝｿｰ	3.3	3.1	3.3	3.4	3.5	3.5	3.7	2.9	3.3	3.4
	ﾘｹﾝ	2.8	2.8	2.9	3.1	3.1	2.9	3.1	2.7	2.9	2.9
	ｼｮｰﾜ	5.1	5.6	6.4	6.7	6.4	5.5	4.6	3.8	5.9	5.1
	ｽﾀﾝﾚｰ	2.9	3.3	3.4	3.2	3.2	3.2	3.1	2.5	3.2	3.0
	豊織	3.1	3.1	3.1	2.9	3.1	3.3	3.3	2.6	3.0	3.1
	愛三	3.1	3.2	3.1	3.2	3.3	3.3	3.3	2.9	3.1	3.2
韓国	autech	36.4	23.1	11.7	5.8	3.6	3.5	3.5	3.5	19.2	3.5
	sams	9.5	10.4	10.6	11.2	9.9	10.1	10.2	10.3	10.4	10.1
	yoo	1.7	2.1	2.3	2.5	2.3	2.4	2.7	2.7	2.1	2.5
	moto	5.8	8.5	10.3	9.3	9.6	11.5	12.4	12.3	8.5	11.4
	hall	3.2	3.4	3.5	3.7	3.5	3.8	4.1	4.4	3.5	3.9
	unic		3.3	2.8	2.5	2.5	2.3	2.2	1.9	2.9	2.2
	hyaut	7.5	7.8	7.9	8.2	7.5	7.9	4.8	4.2	7.8	6.1
	mobis	4.6	6.4	7.6	7.9	8.5	8.9	8.4	8.4	6.6	8.6
米国	dph	4.6	4.7	4.5	4.6	4.9	5.0	5.6	5.0	4.6	5.1
	haye				2.2	2.3	2.6	3.3	3.4	2.2	2.9
	fed							3.3	3.5		3.4
	dana										
	honey	4.7	5.0	5.5	5.9	6.2	6.6	7.1	7.4	5.3	6.8
	csl	4.4	4.4	4.5	5.1	5.4	5.7	5.4	5.9	4.6	5.6
	vis	3.3	3.4	3.3	3.5	4.1	3.7	3.9	3.9	3.4	3.9

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

６）安全性

最後に経営、財務状況の健全性を示す自己資本比率について、主要部品メーカーの比較分析を行う。

図表 3-14 によると、韓国メーカーの自己資本比率は概ね日米欧メーカーよりも高い水準にあり、さらに韓国メーカーの 2001～2004 年平均と 2005～2008 年平均を比較すると、前者にくらべ後者の数値が高くなっている。このことは自動車メーカーのパートで記述のとおり、1997 年の経済危機以降、韓国企業が財務体質の健全化を志向したことが背景にあると思われる。さらに、ここ数年の好調な業績を追い風に一層の財務体質の強化を図った結果、2005～2008 年の自己資本比率が一層高くなったと推測される。

図表３－34　世界主要部品メーカー自己資本比率　　単位：%

地域	メーカー	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01-04平均	05-08平均
欧州	bos	32	32	37	42	46	48	51	49	36	49
	conti	18	22	26	30	36	43	25	22	24	32
	leo	31	34	31	42	41	35	33	24	34	33
	rhein	17	21	21	25	26	28	31	31	21	29
	elri	30	33	33	39	43	49	49	38	34	45
	wet	58	54	51	86	82	64	57		62	67
日本	ｱｲｼﾝ	47	45	46	46	46	47	47	47	46	47
	ｹｲﾋﾝ	55	57	60	60	65	68	69	69	58	68
	小糸	43	44	46	47	46	47	47	50	45	48
	ﾃﾞﾝｿｰ	63	62	63	62	61	61	63	63	62	62
	ﾘｹﾝ	36	40	43	45	49	50	54	54	41	52
	ｼｮｰﾜ	54	58	59	61	65	65	62	54	58	61
	ｽﾀﾝﾚｰ	56	54	54	57	60	60	62	71	55	63
	豊織	51	46	52	50	51	50	49	42	50	48
	愛三	52	54	54	53	52	50	52	51	54	51
韓国	autech	35	40	64	48	47	51	48	51	47	50
	sams	64	68	70	69	72	68	67	76	68	71
	yoo	62	69	70	69	68	72	73	75	68	72
	moto	64	49	50	47	47	73	74	77	52	68
	hall	58	63	68	68	66	65	64	69	64	66
	unic	32	37	32	32	36	38	37	35	33	37
	hyaut	51	55	64	71	76	70	66	66	60	70
	mobis	37	41	48	50	55	57	63	70	44	61
米国	dph	12	7	8	-21	-36	-77	-97	-139	2	-87
	haye			27	32	13	9	15	-21	30	4
	fed						-24	28	14		6
	dana								38		38
	honey	38	32	37	36	34	31	27	20	36	28
	csi	39	42	44	47	47	51	56	53	43	52
	vis	29	27	16	3	3	1	3	-12	19	-1

出典）Bloomberg から現代文化研究所作成

（７）まとめ

本節ではまず、韓国部品産業全体の輸出競争力に着目した。現代自動車グループの海外事業の拡大に伴い、韓国部品メーカーの輸出額は直近の５年間で飛躍的な成長を遂げ、競争力係数の点からも急速に日米欧部品メーカーとの差を縮めつつあるという点をデータにより明らかにした。

次に、韓国メーカーの競争力を売上高、生産性、資本集約度（設備投資）、研究開発、売上高総利益率（原価率）、資産回転率など、複数の財務指標による分析を行った。

売上高においては、現代モービスなど一部の韓国メーカーは 2008 年時点で海外大手メーカーに比肩する規模に成長している点に加え、その成長の速度が日欧メーカーを大幅に上回っている点を指摘した。さらに、生産性、資本集約度については、同じく現代モービスを筆頭に日米欧メーカーを大きく上回る数値となっている。この背景には、非正規社員

の採用拡大や、不安定な労使関係を補完する手段として、設備投資による機械化を積極的に推し進めた点などがあげられる。また、その結果として、原価率の低減や高い資産回転率を実現している点も特徴としてあげられる。その一方、売上高研究開発費比率については、大部分の韓国メーカーが日米欧メーカーの実績を大きく下回っており、課題となっている。現代自動車など完成車メーカーへの依存体質やモジュール方式の導入などがその背景であるが、韓国の専門家ヒアリングによると、今後韓国部品メーカーも生き残りをかけた技術開発力強化に向け、開発費を増やしていく方向にあるという点はほぼ一致した見解であった。

このようにデータによる比較分析では、一部弱点はあるものの、韓国部品メーカーの競争力が着実に向上していることが明らかになった。その主な要因は、言うまでもなく現代自動車グループの国内外での事業規模拡大にあるといえる。すなわち、現代自動車はグローバルトップメーカーを目指す上で、一方で部品メーカーに対して厳しい原価低減と「ファイブスター制評価」等による品質水準を要請しつつも、開発段階においてサプライヤーと密接な協力体制を構築（「擦り合わせ」）し、品質面での指導や決済条件の緩和などの有形・無形の支援を行い部品メーカーの競争力向上の牽引役となっている。

一方、課題としては、手薄な研究開発投資の他、現代モービスのような大手部品メーカーと中小メーカーの間で、財務面や開発力の点で二極分化が顕在化している点である。上述の通り、現代自動車のサプライヤーとして競争力を向上させるメーカーが突出した業績を示しているのに対し、それ以外のメーカーが低迷しているという構図が浮き彫りとなった。日米欧などの先進国の部品メーカーに加え、中国、インドなどの新興部品メーカーが台頭する中で、韓国自動車部品産業の全体的な底上げが必要となろう。

したがって、今後の同分野の調査課題として、韓国政府の育成・振興政策などのマクロ面と共に、個別企業の競争力強化に向けた戦略動向などのミクロ面について、より深く詳細な情報収集と分析を進める必要があろう。

３．韓国金型産業の競争力分析

（１）輸出競争力

貿易統計から輸出競争力の推移をみると、韓国の金型（ＨＳコード 8207.20、8207.30、8480）の輸出額は 2003～08 年で倍増して 14.9 億ドルに拡大する一方、輸入額は同 1.6 倍増の 1.4 億ドルにとどまり、金型分野における貿易黒字は 2003 年の 6.6 億ドルから 2008 年は 13.6 億ドルに倍増しており、輸出競争力が確実に向上していることがみてとれる。次に競争力係数（〔輸出額－輸入額〕／〔輸出額＋輸入額〕×100）によって日本、ドイツ、米国、中国と比較してみると、金型分野における韓国、日本の輸出競争力が極めて高い水準で推移していることがみてとれる。

しかし、2003～2008 年の期間、日本が競争力係数を 75 から 60 に大きく低下させているのに対し、韓国は 80 から 83 に上昇させて競争優位となっているのである。このことは、日韓の金型分野における貿易関係からもみてとれる。金型品目のうち、「鋳造用型、プラスチック用モールド金型等」（ＨＳコード 8480）の最大の輸出相手国は日本で輸出額は 3.2 億ドル、同品目の輸出額の 30.7%を占めている。一方、同品目の最大の輸入相手国も日本で全体の 42.1%を占めるが、輸入額は 0.4 億ドルであり、韓国の 2.8 億ドルの出超となっている。「プレス、打ち抜き、パンチ用冶具」（ＨＳコード 8207.30）でも最大の輸出相手国は日本で全体の 18.4%を占め、輸出額は 0.7 億ドル、最大の輸入相手国も日本で全体の 0.1 億ドルであり、ここでも韓国の 0.6 億ドルの出超となっているのである。競争力係数は貿易取引の面に注目して競争力を計ったものであり、技術水準の状況、あるいは日韓の国内市場の大きさの違いといった要因は十分には反映されていないという点は考慮する必要はある。技術水準でいえば、日本の金型産業は自動車ボディ用プレス金型など高精度の高価格品や大型金型については依然として高い競争力を堅持している。また、日本の金型産業は大きな国内需要に依拠している点は留意しておかなくてはならない。しかし、それでもそうした日本市場に対して、韓国の金型の輸出額は伸びていることは、同国の金型産業の競争力が上昇している証左であるといえる。

図表 3－35　韓国金型品目別輸出・輸入額の推移　単位:100 万ドル

①輸出

HSコード	品目名	2003	2004	2005	2006	2007	2008
8207.20	引き抜き/押し出し型ダイ型	11.517	42.890	23.100	18.607	15.587	43.985
8207.30	ﾌﾟﾚｽ、打ち抜き、ﾊﾟﾝﾁ用冶具	105.442	156.597	263.170	405.797	483.521	397.003
8480	鋳造用型、ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ用ﾓｰﾙﾄﾞ金型等	622.592	814.029	937.717	937.893	950.543	1,052.506
合計		739.551	1,013.516	1,223.987	1,362.297	1,449.651	1,493.494

出典）韓国金型工業協同組合

②輸入　　単位:100 万ドル

HSコード	品目名	2003	2004	2005	2006	2007	2008
8207.20	引き抜き/押し出し型ダイ型	4.775	4.374	5.152	5.233	6.327	8.990
8207.30	ﾌﾟﾚｽ、打ち抜き、ﾊﾟﾝﾁ用冶具	11.766	13.658	20.258	13.031	25.234	20.792
8480	鋳造用型、ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ用ﾓｰﾙﾄﾞ金型等	65.983	90.733	101.847	98.917	93.519	106.074
合計		82.524	108.765	127.257	117.181	125.080	135.856

出典）韓国金型工業協同組合

図表 3－36　韓国金型品目別主要輸出先構成　単位:100 万ドル

HSコード	品目名	輸出額 2008	輸出先(2008,%) ①	②	③
8207.20	引き抜き/押し出し型ダイ型	43.985	中国(33.1)	ﾌﾗﾝｽ(12.1)	米国(11.6)
8207.30	ﾌﾟﾚｽ、打ち抜き、ﾊﾟﾝﾁ用冶具	397.003	日本(18.4)	中国(16.4)	インド(15.3)
8480	鋳造用型、ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ用ﾓｰﾙﾄﾞ金型等	1,052.506	日本(30.7)	中国(17.3)	インド(7.9)

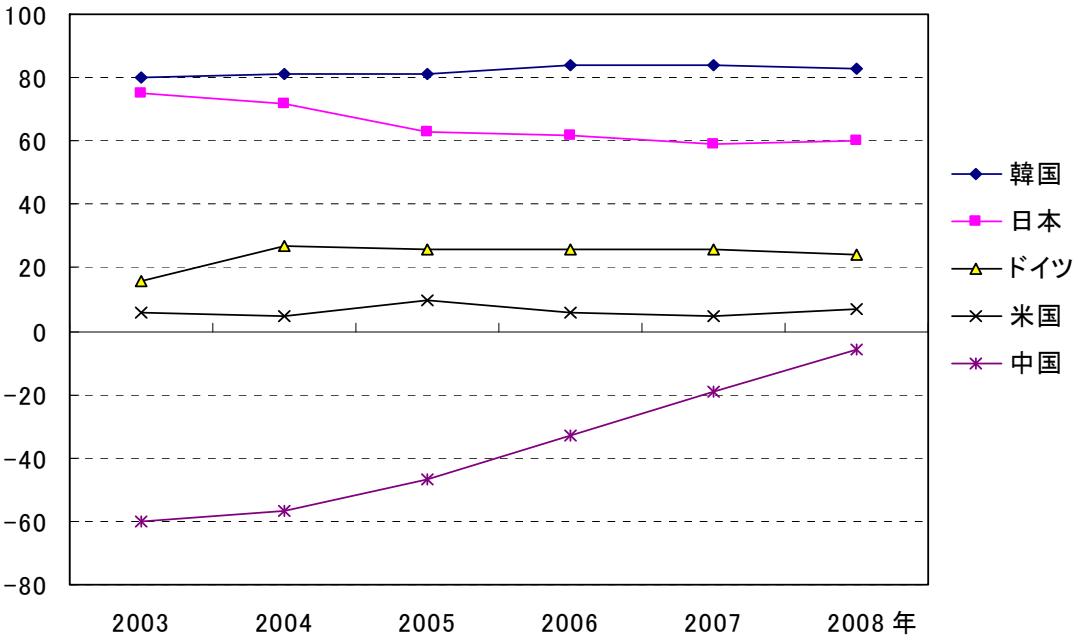
出典）World Trade Atlas

図表 3－37　韓国金型品目別主要輸入元構成　単位:100 万ドル

HSコード	品目名	輸入額 2008	輸入先(2008,%) ①	②	③
8207.20	引き抜き/押し出し型ダイ型	8.990	日本(37.2)	中国(26.8)	ﾌﾗﾝｽ(13.4)
8207.30	ﾌﾟﾚｽ、打ち抜き、ﾊﾟﾝﾁ用冶具	20.792	日本(69.8)	中国(7.5)	ドイツ(6.9)
8480	鋳造用型、ﾌﾟﾗｽﾁｯｸ用ﾓｰﾙﾄﾞ金型等	106.074	日本(42.1)	中国(33.5)	ドイツ(9.6)

出典）World Trade Atlas

図表 3－38　韓国の金型分野における競争力係数の推移



出典）World Trade Atlas のデータをもとに算出

（２）産業競争力

次に韓国産業院と韓国金型工業協同組合が共同で実施した『金型産業競争力調査（2008.12）』（韓国金型企業のアンケート調査）により、日本、韓国、中国の産業競争力の水準を概観すると、価格水準（人件費、製造原価、材料費及び物流費などを指標化した指数）で日本を 100 とした場合、韓国は 113 と優位にある。また、生産（納期）水準（生産リードタイム、納期遵守、作業の標準化や生産自動化などを指標化した指数）でも韓国は 110 と日本 100 に対し優位にあるとされている。一方、品質水準（設計や組立の精密性、ユーザーの信頼性、不良率、品質管理などを指標化した指数）とサービス競争力水準（受注、工程管理、原価管理の情報構築、マーケティング技法などを指標化した指数）では、日本 100 に対して韓国 88 の水準にあり、機械設備水準（生産設備の自動化比率、NC 装備比率、作業者の熟練度などを指標化した指数）は韓国 83、組織競争力水準（生産・設計・管理スタッフの勤続年数、金型設計期間、金型製作日程の作成などを指標化した指数）は韓国 82 とやや開きがあると認識されている。そして、これらを平均すると、韓国金型産業の競争力水準は日本を 100 とすると韓国は 94 という位置づけにあるととらえられている。ちなみに現時点で日本を 100 とした場合の中国は 84 と韓国とは 10 ポイントほど下にあるとみられている。

これをプラスチック金型とプレス金型に分けてみた場合、プラスチック金型の平均では日本を 100 とした場合に韓国は 95、プレス型金型の平均では韓国 93 で、かなり日本のレベルに接近してきているととらえられている。同調査では 2013 年の予測もアンケート調査されているが、それによると、2013 年には金型産業全体では日本を 100 とした場合に韓国 98、プラスチック金型もプレス金型ともに韓国 97 と、ほぼ日本のレベルに比肩すると考えられている。

一方、同調査では日本の金型企業及び金型専門家にも競争力評価アンケート調査を実施しているが、それによると、2008 年時点で日本を 100 とした場合に品質水準は 83.5、技術競争力は 85.2 とまだ日本と開きがあるとみているが、納期や機械設備水準は 95 前後とみなしており、韓国の大規模設備投資により生産能力の点で日本に迫っていると認識されている。そして、総合競争力では日本 100 に対し、韓国 86、中国 61.9 となっている。

図表 3－39　日本・韓国・中国の金型産業競争力水準比較

	日本	韓国		中国	
		2008	2013	2008	2013
価格水準	100	113	106	132	115
品質水準	100	88	96	73	84
生産(納期)水準	100	110	104	83	90
機械設備水準	100	83	93	72	83
組織競争力水準	100	82	92	69	82
サービス競争力水準	100	88	94	72	84
平均	100	94	98	84	90

出典）韓国産業研究院/韓国金型工業協同組合『金型産業競争力調査 2008.12』金型企業ｱﾝｹｰﾄ調査

図表 3－40　日本・韓国・中国のプラスチック金型産業競争力水準比較

	日本	韓国		中国	
		2008	2013	2008	2013
価格水準	100	115	106	130	116
品質水準	100	88	96	73	83
生産(納期)水準	100	110	104	80	90
機械設備水準	100	83	92	70	80
組織競争力水準	100	83	92	68	81
サービス競争力水準	100	88	94	67	80
平均	100	95	97	81	88

出典）韓国産業研究院/韓国金型工業協同組合『金型産業競争力調査 2008.12』金型企業ｱﾝｹｰﾄ調査

図表 3－41　日本・韓国・中国のプレス金型産業競争力水準比較

	日本	韓国		中国	
		2008	2013	2008	2013
価格水準	100	110	105	134	114
品質水準	100	88	95	72	84
生産(納期)水準	100	109	103	86	90
機械設備水準	100	82	93	73	86
組織競争力水準	100	80	91	70	83
サービス競争力水準	100	87	94	76	88
平均	100	93	97	85	91

出典）韓国産業研究院/韓国金型工業協同組合『金型産業競争力調査 2008.12』ﾌﾟﾚｽ金型企業ｱﾝｹｰﾄ調査

図表 3－42　日本金型業界の対韓国・中国の金型産業競争力評価

	日本	韓国	中国
品質競争力	100	83.5	60.0
価格指数	100	79.6	57.1
納期	100	94.6	67.5
技術競争力	100	85.2	60.8
生産能力	100	90.8	65.4
機械設備水準	100	95.4	80.4
ブランドイメージ	100	84.2	54.6
総合競争力	100	86.0	61.9

出典）韓国産業研究院/韓国金型工業協同組合『金型産業競争力調査 2008.12』
日本金型企業・専門家面談調査

（３）技術競争力

また、韓国産業院と韓国金型工業協同組合が共同で実施した『金型産業競争力調査（2008.12）』（韓国金型企業のアンケート調査）により、日本、韓国、中国の技術競争力の水準を概観すると、日本を 100 とした場合、韓国は設計技術（金型 CAD 技術、３次元金型設計技術、成形 CAE 技術など）は 82、金型製作技術（切削加工技術、放電加工技術など）は 84、試験・評価技術（3 次元測定評価技術など）は 82、管理技術（工程設計、管理システム、作業標準化など）は 80 と捉えられており、総合平均は 81 で産業競争力に比べ、日本とはまだ技術的な差があると認識されている。また、中国に対しては総合平均で 69 と韓国の方が 12 ポイントほど優位にあるとみられている。これをプラスチック金型とプレス金型に分けてみても、ともに総合平均で日本を 100 とした場合に韓国は 81 と、どちらも 20 ポイント近くの差があると認識されている。2013 年の予測もアンケート調査では、2013 年には金型産業全体の技術力では日本を 100 とした場合に韓国 90 と、接近はするものの、なお日本との間には技術格差が存在するとの見通しがなされている。

一方、同調査では日本の金型企業及び金型専門家に対して技術力評価アンケート調査も実施しているが、それによると、2008 年時点で日本を 100 とした場合に金型設計技術 88.2、製品生産技術 87.7、金型製作技術及び試験評価技術は 85、管理技術は 84.5 で、総合評価は 86 と、韓国側の評価よりも 5 ポイントほど高い評価となっている。

図表 3－43　日本・韓国・中国の金型技術競争力水準比較

	日本	韓国		中国	
		2008	2013	2008	2013
製品関連	100	78	86	64	77
設計技術	100	82	91	71	81
金型製作技術	100	84	92	75	84
試験･評価技術	100	82	92	41	81
管理技術	100	80	90	71	80
平均	100	81	90	64	81

出典）韓国産業研究院/韓国金型工業協同組合『金型産業競争力調査 2008.12』金型企業ｱﾝｹｰﾄ調査

図表 3－44　日本・韓国・中国のプラスチック金型技術競争力水準比較

	日本	韓国		中国	
		2008	2013	2008	2013
製品関連	100	79	87	64	77
設計技術	100	82	91	70	80
金型製作技術	100	83	92	72	82
試験･評価技術	100	82	91	69	79
管理技術	100	79	89	68	78
平均	100	81	90	69	79

出典）韓国産業研究院/韓国金型工業協同組合『金型産業競争力調査 2008.12』金型企業ｱﾝｹｰﾄ調査

図表 3－45　日本・韓国・中国のプレス金型技術競争力水準比較

	日本	韓国		中国	
		2008	2013	2008	2013
製品関連	100	76	85	64	76
設計技術	100	81	91	71	82
金型製作技術	100	84	92	77	86
試験･評価技術	100	82	92	72	82
管理技術	100	81	90	73	82
平均	100	81	90	71	81

出典）韓国産業研究院/韓国金型工業協同組合『金型産業競争力調査 2008.12』ﾌﾟﾚｽ金型企業ｱﾝｹｰﾄ調査

図表 3－46　日本金型業界の対韓国・中国の技術競争力評価

	日本	韓国	中国
製品生産技術	100	87.7	60.0
金型設計技術	100	88.2	57.1
金型製作技術	100	85.0	67.5
試験評価技術	100	85.0	60.8
管理技術	100	84.5	57.0
総合技術競争力	100	86.0	61.9

出典）韓国産業研究院/韓国金型工業協同組合『金型産業競争力調査 2008.12』日本金型企業・専門家面談調査

このように韓国の金型産業の輸出競争力が上昇した背景には、韓国金型企業の輸出志向の高さが挙げられる。これは、韓国国内の機械産業市場が小さいことに起因している。韓国の１人当たりの機械出荷額は日本の約８割の水準で金型のユーザー産業である機械産業の規模が相対的に小さく、必然的に韓国の金型メーカーの目は海外市場に向くことになったのである。実際、日本の金型産業の主要輸出先は中国、北米、タイと、日本の自動車メーカーの進出先が多い。一方、韓国の金型産業の主要輸出先は日本、中国、インドと、韓国の自動車メーカーの進出先もあるが、現地の地場メーカーや欧米自動車メーカーにも供給しており、日本の一次サプライヤーや日系の海外工場にも納入している。この傾向はＩＭＦ危機以降、米国企業が韓国の金型企業を買収して米国に金型を輸出させたことで拍車がかかり、大量生産－大量輸出という韓国企業が得意とする発展戦略の軌道に乗った。するといった韓国の産業発展戦略。その後世界中に輸出するようになり、大量につくって輸出するという図式が出来上がった。このことは、金型産業が装置型産業で、装置依存で大量生産によりコストを引き下げるという韓国の得意とする産業パターンに適合的であったこともプラスに働いた。韓国の金型企業は、日本から工作機械を大量に輸入して量産し、「一定の価格、一定の技術水準」の製品をその海外ネットワークを駆使してグローバルに輸出し、プレゼンスを上昇させていったのである。そして、このようにグローバルな取引を進めたことで様々な製品・技術情報も収集でき、いろいろなメーカーの要求水準に応えようとすることでさらに競争力が向上したのである。また、この他に、1990 年代以降サムソン電子や現代自動車が改善指導を行ったこと、日本からの技術者を介して技術を日本の技術を摂取したこと、政府の積極的な産業支援策なども競争力向上の要因として指摘することができる。

添付資料１．国内有識者のヒアリング結果

有識者①：国内専門機関スタッフ
2009 年 10 月 21 日（水）実施

１．現代自動車の現況

＊ＩＭＦ危機によって韓国系企業は大きな打撃を受けたが、その際に外資系企業が進出したことで体質が骨太になり、３～４年前にほぼ部品産業の版図が固められたという印象である。この過程で脆弱な韓国系企業は淘汰されてきた。

＊この間、韓国自動車産業は品質向上に力を入れてきた。特に、現代自動車が「品質経営」ということを打ち出し、これに部品メーカーは引っ張られてきた印象が強い。部品メーカーだけではとてもそういう努力はできないだろう。

＊しかし、問題なのは、それでも日本メーカーとの差が縮まらないところである。米国では初期品質調査で高い評価を得てきているものの、品質面ではまだ日本に比べて 1.5 流という位置づけであり、低価格で売っている面がまだ強い。途上国レベルでは現在の品質水準でも十分なのだが、先進国では不十分だということである。

＊リーマンショック以後、米国市場で現代自動車は気を吐いているが、これはウォン安効果によるものである。韓国経済はウォン安効果により回復してきているが、これは長続きする優位性ではない。

＊現代自動車もこの点は認識していて、先進国市場での優位性を獲得するには環境対応技術及び組立部品の品質向上が重要と考えている。しかし、日本メーカーに比べると、環境技術への対応は薄くて遅い。これまでの先端技術は外部から購入すればよいとする企業風土からなかなか抜け出せていないのが現状である。したがって日本メーカーとの競争力の差は縮まるようでいてなかなか縮まらない。日本の後を追いかけている限りにおいては縮めることは難しいだろう。

＊ただし、現代自動車の品質が向上したのは、優秀な外資系部品メーカーとの取引が増えてきたことが大きい。現代自動車は 2013 年に世界生産台数を 650 万台という目標を掲げているが、これだけの量的拡大が見込まれれば、世界中の優秀な外資系部品メーカーに対しても吸引力が生まれてくる。一般に、現代自動車は部品メーカーに対して厳しい価格引下げ要求を行うといわれているが、中核部品の場合はそのようなことはない。きちんと性能に見合った価格で購入する。日系企業をはじめ外資系企業が韓国に拠点をおくのはなにも国内だけをターゲットにおいてのことではない。現代自動車は海外拠点で生産する場合に多くの部品を韓国から調達しているが、外資系企業は現代自動車が生産を拡大させている世界の各拠点向けへの部品受注を確実なものにするために、韓国内の納入をしているといった色彩が強い。

＊韓国の国内市場は飽和状態。地方のフロンティアもほぼ消えた。地方のバス路線も衰退している。こうした状況であるため、現代自動車のグローバル展開に拍車がかかるだろう。韓国の経営は非常にドライである。国内でのもう１つの問題は労働問題。毎年のようにストライキがおこなわれているが、これは現代自動車労組がまだ将来に対する期待値が大きく、韓国を取り巻く厳しい環境を認識していないためである。この現代自動車労組の対応をみて他の産業でも正規雇用を増やさず、雇用の非正規化を進めることになり、結果として国民の所得が伸び悩み、市場の拡大を制約している。非正規の人はとてもクルマを買えるような状況にない。

２．韓国の FTA 戦略

＊韓国政府の FTA 戦略は現代自動車などの事業戦略と密接に連動している。ただし、それは完成車を念頭においているものではない。韓国からの完成車輸出は今後国内の人件費が上昇する中でそれほど増加しないだろう。FTA による有利な材料といってもせいぜい関税 10%内外の話である（もっとも日本メーカーにとっての 10%と韓国メーカーにとっての 10%は後者が低価格を武器にしているだけにメリットは大きいことは事実ではあるが）。

＊むしろ企業が期待しているのは部品の方である。現代自動車がグローバルに事業展開しているといっても調達まで現地というわけにはなかなかいかない。どうしても韓国からの部品供給に頼らざるを得ない。韓国の FTA の狙いはまさに部品関税の引き下げにある。インドとの FTA でもこのことが端的にあらわれている。完成車輸出では現地に付加価値を生まないが、部品を輸入しても現地で組み立ててくれれば進出先国としても付加価値が生まれるのでメリットはある。こうした点からいって、韓国の FTA の主眼となる領域は自動車部品、パネル・ディスプレイ、繊維だろう。

＊韓米 FTA は批准待ちの状態にある。米国の自動車産業の再編が一段落して、オバマ政権は韓米 FTA を議会で通したい意向はある。しかし、民主党議員の反対は根強く難しそうである。

＊韓 EU の FTA は昨日仮署名となった。しかし、完成車の輸入関税は 10～14%で、それほどメリットはない。西欧市場では現代自動車のクルマが認められるのはなお時間がかかるだろう。ただし、東欧は昔から大宇がポーランドに拠点をもっていたなどの繋がりがあるので、受け入れられる素地はある。

＊韓国とチリとの FTA は、韓国車のシェアは拡大し、成功した事例だろう。やはり低所得の国々の方が効果がある。エントリーカー市場が主な国では、クルマの持った経験がないので安いクルマを買っても、韓国車もそれほど悪くはないと感じるのではないか。また、中近東の産油国も韓国には好意的である。これは石油ショックの時期に、産油国の港湾建設で韓国人が工事に携わり、安価な値段で勤勉に工事を行ってくれたという印象があるためである。

＊韓日 FTA への動きは進んでいない。実は昨年秋から今年の初めにかけて交渉を進めるチャンスであった。世界同時不況の影響で韓国経済が失速し、輸入も減少して対日赤字も緩和、ま

た半島情勢も緊張関係にあって日本を味方につけるというインセンティブも韓国にはあった。実際、今年６～７月には交渉再開に向け、水面下で審議官級の会合も持たれていた。しかし、経済が回復傾向にあり、半島情勢の緊張も柔らぐなどの状況変化により、再開への熱意が失われてきている。もっとも、昨年の李明博大統領の登場により嫌日ファクターが消えたことは事実。2008 年 4 月に同大統領が来日した際に韓国側から表明された「部品・素材専用工業団地」についても日本企業の入居状況はよい。韓国側としては日本企業がどんどん部品・素材専用工業団地に入ってくる状況を交渉再開の口実にしたい模様である。

＊今後の韓国の FTA としては新興国が狙いとなるだろうが、現在メルコスールとの話は止まっている。

３．韓国産業の国際的ポジション

＊RCA 指数〔（輸出国での K 産業でのシェア）÷（世界貿易での K 産業のシェア）〕から韓国主要産業の競争力をみると、ＩＭＦ危機後に競争力を持った産業は光学・精密、機械、自動車。特にサムソン、LG の台頭によるディスプレイ関連の躍進は目覚しい。ＩＭＦ危機を経ても強い競争力を維持した産業は船舶、半導体、電機、鉄鋼。なかでも船舶の強みは驚異的で、日本を大きく引き離している。ただし、注目すべきは中国の追い上げが急であるという点で、機械、電機、鉄鋼での位置は脅かされつつある。ＩＭＦ危機後に優位性を獲得した機械は再び非優位に転落している。これは中国との競争激化、国内需要増によるものである。鉄鋼は競争力減退の方向にある。これは、中国からの建設用資材、造船用厚板の輸入が急増しているためである。

＊次に価格・技術競争力による分析（産業/品目ごとに①輸出入差、②単価比：輸出単価÷輸入単価、に着目し、これを組み合わせて類型１：技術競争力を持つ産業－単価が高く黒字、類型２：価格競争力に劣る産業－単価高く赤字、類型３：価格競争力を持つ産業－単価安く黒字、類型４：技術競争力に劣る産業－単価安いが赤字、これに輸出入が両建てで現れない片貿易の場合の類型５、６として分類。ここから産業別に貿易収支を、①技術要因：類型１〔技術優位〕＋類型４〔技術劣位〕、②価格要因：類型３〔価格優位〕＋類型２〔価格劣位〕、③絶対要因：類型５〔絶対優位〕＋類型６〔絶対劣位〕でみると、光学・精密、自動車、船舶。いずれも価格要因の増強がみられ、「韓国の強みは価格競争力」という説は今でも大筋妥当している。しかし、これらの産業では、技術要因も着実に増強しており、有望産業と目される。これに対して、技術要因の退潮がみられるのが、機械、半導体、鉄鋼で、機械、半導体では価格要因での挽回努力がみられるが、鉄鋼は防戦一方の様相を呈している。

＊地域ごとに競争力属性が異なっている。日本に対しては技術競争力の大幅劣位で、巨額の対日赤字の主な原因、産業別では鉄鋼、機械、化学、電機などで対日技術競争力の劣位が著しい。米国、ＥＵ、ASEAN では貿易黒字を記録している。黒字を生んだ要因は競争力要因の構造も類似しており、技術要因において劣位、価格要因において優位となっている。技術劣位は欧米は機械、化学、ASEAN では半導体、価格優位では欧米は自動車、情報通信機器、ASEAN

は船舶、情報通信製品、機械、鉄鋼など。ただし、米国では技術劣位が縮小している。中国に対しては大幅な出超で、技術優位により黒字が増加している。産業別では機械、ゴム、自動車部品、情報通信機器、半導体など。しかし最近中国地場企業の台頭や鉄鋼での優位喪失などで技術優位が低落傾向にある。中国は「自力更生」の国でレベルはともかくも裾野の広い産業基盤がある。これに対して、韓国の裾野産業基盤は脆弱で、短期に先進国にキャッチアップするために技術は外から購入し、商品アーキテクチャーの成功により躍進した。したがって、中国企業が力をつけ、中国に進出した外資系企業が質の良い部品を安価に調達できるようになると、韓国企業は苦しくなってくるだろう。実際、中国のプレゼンスの上昇により、韓国産業に痛みが感じられるようになってきている。

有識者②：大学の関連学部教授

2009 年 10 月 23 日（水）13：30～14：30

１．現代自動車の現況

＊現代自動車は 2009 年１～９月史上最高益を出したと報じられている。これはウォン安、円高の恩恵によるものである。2003～04 年も史上最高益を出していたが、その際には利益の約 45%程度が為替差益によるものであった。

＊ただし、為替差益によるものだけではなく、確かに競争力が上がっているのも確かである。ただし、日本メーカーとは異なる途を辿って組織能力を高めている。例えば、製品開発では車種を絞り、量産志向でフォード主義的手法に近い。規模の経済性重視の立場である。海外工場建設にもそれはあらわれていて、日本メーカーに比べて倍くらいの設備投資額（1300 億円程度）で、年産 30 万台の大規模生産工場をつくっている。そして系列部品メーカーを引き連れて一挙に大量生産を行う方式である。

＊部品メーカーにもこの傾向はみてとれる。現代自動車のコアに位置するトランスミッションの部品メーカーでは、大規模な設備投資をおこなって自動化を進め、新生産コンセプトにのっとって合理的なレイアウトでラインもすっきりした工場を作り上げた。熱処理工程も最新のやり方を導入していた。同部品メーカーは 2002 年頃に現代自動車がそれまで内製していたトランスミッションを外注すべく新たに系列会社としてつくったものであり、AT や CVT などを思い切りお金をかけて新しい性能の良い機械を導入した工場で量産するという狙いであった。つまり、稼働率を上げて量産で投資を回収しようというやり方である。この部品メーカーは「日産系のジャトコはもう競争相手ではない。工場ではアイシン精機の工場よりも上だ」と強気の発言をしていた。実際、日本のジャトコの工場に行ったことがあるが、設備は古くなっていて、工場レイアウトも複雑であるため、中間在庫がたまりやすい状況になっていた。

＊こうした韓国のやり方は、現状のようにグローバルに 1600cc 以下の低価格小型車の需要が拡大し現代車が売れている状況ではきわめて適合的で、現状に適合しているからこそその強みを最大限発揮しているのだといえる。ただし、この現状が変化した場合、強みが弱みに転化する可能性もある。

＊現代自動車は中国、インドの後はロシア、ブラジルという市場規模の大きい BRICｓをターゲットに海外展開を進めているが、さらに ASEAN などポスト BRICｓの中小市場規模諸国にも触手を伸ばし始めている。先日、ASEAN のカンボジアに進出するという話も聞いた（現代自動車の関係者は否定していたが）。

２．韓国自動車産業の課題

＊現代自動車など韓国の自動車メーカーの得意とするのは、ある程度の品質の製品を世界で一番安くつくれるというところである。GM も要求スペックを安くつくってくれるということで、

韓国から結構部品を調達している。

＊安く作れる理由は、さきほど述べた新しい設備導入による量産と、やはり賃金レベルの低さである。2006～07 年の確か１ドル＝960～970 ウォン、110 円～120 円くらいの為替水準の時期で、日本メーカー４社平均の賃金を 100 とした場合に現代自動車は 76 であった。また現代自動車と部品メーカーの正規従業員での賃金格差は現代自動車 100 に対して部品メーカーは 40～50 である。これが非正規になると部品メーカーの水準は 30 程度になる。現在、現代自動車の非正規社員の割合は 30%ほどだが、現代モービスなどモジュールメーカーでは単純組立が多いので非正規が非常に多い。

＊ただし、部品メーカーの労働条件がこのように悪いので、良い人材が部品メーカーに流れないというデメリットがある。これが部品メーカーの研究開発能力欠如につながっている。先ほど紹介したトランスミッションの部品メーカーにしても、先端技術開発ではジャトコに周回遅れの状況である。よく韓国の部品メーカーにヒアリングすると研究開発機能を持っているというが、実際にそれは量産品の試作テストを指していることが多い。それも完成車メーカーにやれといわれてやっているというのが実情である。

＊したがって、すでに世の中にでている技術を使ってある程度の品質をつくることはできるが、オリジナルな部品をつくるというところまではいかない。むしろ特許の壁をさけるために、どのように工法面で工夫するかがポイントになるとの話も部品メーカーから聞いた。

＊確かに以前は韓国の部品メーカーのなかで承認図部品メーカーの割合は 30%といわれていたが、現在それは 50～60%にまで上がっている。しかし、承認図部品メーカーの内実は「先行技術をベンチマークし、現代自動車が要求するスペックに対して、現代自動車と相談してつくっていく」というレベルであって、トヨタ系列の承認図メーカーのように「トヨタに対して機能面で新しいものを提案していく」といったレベルのものではない。それに完成車メーカーの技術認識レベルもまだ低い。部品メーカーに対する要求スペックの書類が欧州メーカーでは 100 枚くらいになるのに対し、現代自動車はわずかに２～３枚という話を部品メーカーから聞いた。現代自動車の部品メーカーに対する要求は「こういうたぐいのものをもってこい」といった非常にアバウトな形で、場合によっては「ボッシュが BMW に納入するようなものをもってこい」というような要求もあるという話も聞いた。

＊日本の承認図部品メーカーの機能を韓国で果たしているのは外資系部品メーカー（ボッシュ、デンソー、東海理化）である。しかし、彼らは現代自動車に対して最新技術は提供しない。それは、現代自動車自身が技術をよくわかっていないし、またたとえ最新のものを持っていっても低い価格で購入しようとするのでコスト面で割に合わないからである。したがって、韓国の自動車産業はトランスミッションのようなメカニック関係の部品については実力が上がっているが、電子関係の先端技術はまだまだであり、日本と相当に差があるといえる。

＊その意味で、環境技術にしても今年ようやく現代自動車は HEV を市場に出したが、それもガソリンではトヨタの特許があるので LPG という世界的に汎用性のない迂回作戦でとりあえず出したというものであった。電気自動車については、現代自動車は 2004～05 年より開発に着

手し、LG と提携してリチウムイオン電池の開発を進めている。三星電子はボッシュと連携して BMW に電池を供給するなど韓国は電子・電池には強い。李明博大統領も今年現代自動車の南陽研究所に出向いて、400 億ウォンの補助金を出して支援するから 2011 年に電気自動車を市場投入するよう打ち上げ、発破をかけている。しかし、ここ当分は、次世代環境車は HEV の時代が続くのではないかと思われる。

有識者③：関連団体研究所の研究員

2009 年 10 月 27 日（火）10：00～11：00

１．韓国金型産業の現況

＊韓国の金型産業は急速に競争力をつけている。貿易統計をみると、今や日本にとって最大の金型輸入相手国は韓国で、輸入金額の３割を占めている。しかも、近年、日本は韓国に対して金型貿易収支で赤字が続いている。貿易特化係数で輸出競争力をみても、日本よりも韓国の方が、輸出競争力が高いという結果がでている。

＊もっとも、輸出特化係数はあくまで輸出入額をもとにした競争力指数で、金型の品質面での競争力が全て反映されているわけではない。しかも金型の需要は基本的に国内生産で賄う部分が多いことも留意する必要がある。こうしたことから、貿易特化係数のみから、韓国の金型産業の方が日本の金型産業より輸出競争力が高いと早計に結論づけることはできない。しかし、韓国の金型産業の輸出競争力が上昇していることは事実である。

＊技術力の点でみると、日本は精密性が要求される金型や大型金型では依然韓国に対して優位性を保持している。しかし、それ以外の中級レベルの技術領域では加工精度などでも韓国は日本と遜色ないレベルにある。

＊韓国金型産業の大きな特徴のひとつは、輸出志向の強さである。この背景には、韓国国内の機械産業市場が小さいことがある。韓国の人口は 4800 万人で日本の４割以下、また韓国の１人当たりの機械出荷額は日本の約８割の水準で金型のユーザー産業である機械産業の規模が相対的に小さい。そこで、必然的に韓国の金型メーカーの目は海外市場に向くことになった。日本の金型産業の輸出先は中国、北米、タイと、日本の自動車メーカーの進出先が多い。一方、韓国の金型産業の輸出先は日本、中国、インドで、韓国の自動車メーカーの進出先もあるが、現地の地場メーカーや欧米自動車メーカーにも供給している。日系の Tier1 や日系の海外工場にも納入している。こうしてグローバルな取引を進めたことにより、いろいろな製品・技術情報も入り、いろいろなメーカーの要求水準に応えようとすることで競争力が上がっていったと思われる。

＊また、1990 年代以降、サムソン電子や現代自動車が改善指導を行ったことも大きい。韓国の金型工場はすっきりして、清潔である。さらに、韓国の金型企業に行くと日本の技術者から技術を学んだという話を聞くし、日本の金型メーカーの中にも韓国の大学教授の肩書きを持っている人がいるなど、日本からの技術者を介して技術移転が行われたことも競争力があがった要因である。

＊まさにかつて半導体産業で起こったことが、今、金型産業にも起こりつつある。日本の金型は過剰品質なのではないか。これは金型だけでなく、鋳造、熱処理など他の素形材産業についてもいえる。日本の金型産業は今や大きいもの、高価なものしかつくれない。取引先も基本的には国内の系列な納入先にのみ依存しており、販路が狭い。擦り合せにより技術を磨いても、そうした高いレベルの市場は極めて小さい。現在世界で最も需要があるのは、「ほど

ほどの値段、ほどほどの技術レベル」の製品であり、まさに韓国が最も得意とする領域である。その領域に向けて、韓国金型企業は海外営業力、ネットワーク力を駆使して市場を押し広げていったのである。韓国企業の情報収集力は幅広く、加工精度の優れた小さな日本の町工場にサムソン電子から直に発注の問い合わせの電話があったという話も聞いた。日本の金型産業はその国内市場の大きさにより成長してきたが、今は国内依存ではなく海外に展開する時ではないかと思う。今だったらまだ韓国との競争に勝てると思うが、今後は厳しい状況になるだろう。

２．韓国金型企業の現況

＊今年の５月に光州で現地調査した結果に基づいてお話しすると、光州の金型企業は 1990 年代にその多くが設立されている。その時期にサムソン電子をはじめとする韓国大企業の光州工場の購買部門や生産現場で働いた人たちが独立して、起業した。ここで注目されるのは、日本で起業するのは技術者出身であるが、光州の場合には購買部門出身がいるという点である。彼らは人的ネットワークを持ち、マーケット･オリエンテッドに思考し、いろいろな情報を収集するのに長けている。まさに上述した、韓国企業のネットワーク志向を体現しているのである。

＊こうしたネットワーク力は、訪問した従業員数わずか 20 名の企業であるのに、英語、日本語それぞれ堪能な人が２名ずついて海外販路開拓に努め、同社の売上の約 45%を米国及び日本で占めていることからもうかがえた。やはり同規模の別の企業では、ホームページが韓国語だけでなく、英語、中国語、フランス語で表記されており、売上のうち７割が輸出であった。また、インド人やスリランカ人など海外人材を積極的に活用している企業もあった。

＊機械設備をみると、工作機械は韓国製、製作工具も韓国製であった。ヨーロッパ製の工作機械をもっている企業もあったが、製品により使い分けている印象であった。

３．韓国政府機関との連携

＊2004 年に光州では地域の金型産業振興を目的に、韓国知識経済部の認可のもと、（社）光州金型産業振興会が設立された。こうした振興策は、韓国国内でも光州地域独自のものである。2006 年３月には、同振興会によってトライアウトセンターが設立された。トライアウト（試し加工）は金型の製作工程で最も重要な工程の１つであり、組立を終えた金型をプレス機に装着してその完成度をチェックするというものである。しかし、大型機は非常に高価で、中小企業ではなかなか単独では手をだせないことから、同振興会により地域全体で共有することを目的に、大規模プレス機がトライアウトセンターに設置されることになった。2007 年４月には、同振興会は東京事務所を設立し、日本企業など海外への光州金型企業の取引拡大・輸出の促進に力を入れている。

＊光州には韓国生産技術研究院（KITECH）も立地している。光州の KITECH には研磨や切削といった加工関連に関する研究員が 100 人以上、うち博士号を有する人は約 30 人が在籍している。

ここでは、設計、解析、超精密加工など中小企業では対応が難しい金型製作に関する支援を行っており、実際、KITECH の研究員が企業と一緒になって金型を設計・提案して欧州の自動車メーカーから受注を獲得したという事例もある。また、KITECH 内には日本製、欧州製の各種工作機械が数多く取り揃えられていた。

有識者④：国内専門機関スタッフ

2009 年 10 月 27 日（火）13：30～15：00

１．韓国金型産業の現況

＊韓国の金型産業は力をつけている。金型産業は装置産業タイプであり、装置依存で大量生産によりコストを引き下げるという韓国の得意とする産業タイプに当てはまっている。日本のような人々の技に依存し、品質向上に努めるタイプとは対照的である。

＊現在、金型産業は８割方装置産業化、工作機械化している。図面を CAD 化して、それを工作機械にまでおとせば機械さえ良いものを使えば良い製品ができるという世界になってきている。日本の場合は工作機械では出せない品質を人の技で造りこみしようとしてコスト高になり、さらに法人税や地価の上昇で経営が厳しくなっている。その結果、そこそこの精度でよい分野では次々と韓国企業にシェアを奪われ、今や日本企業の領分は先端部分の狭い分野に限定されてきている。

＊ＩＭＦ危機により米国企業が韓国の企業を買収し、米国に金型を輸出させた。その後世界中に輸出するようになり、大量につくって輸出するという図式が出来上がった。しかも日本から工作機械を大量に輸入して量産していったのである。まさに手間隙のかかる装置は日本に任せ、韓国は大量生産できるところに特化して低価格で市場を獲得するという、まさに半導体で生じたことが金型でも起こっている。これは鋳造、鍛造の分野でも起こっている。

２．韓国の経営手法と世界のビジネス環境の変化

＊サムソン電子は液晶 TV を日本だけは売っていない。それは日本製品と並べると劣っているのがわかるからであるが、こうした市場は日本しかないので、品質にうるさくない市場、セグメントでシェアを伸ばすという戦略を徹底的に追求している。

＊韓国企業は利益の出ることしかしない。例えば日韓で問題になる韓国の対日自動車部品赤字にしても、日本からの輸入で一番多いのは変速機である。しかし、変速機は韓国も十分に自前でつくることのできる製品である。そこで、調べてみると、トラックなど大型商用車の変速機を輸入していることがわかった。これは投資コストが嵩み、大量生産できないもので、利益が出ないものなので輸入でまかなっているのである。また貿易統計で部品・素形材のところに韓国は鉄鋼も入れており、それが赤字の主な要因になっていることも指摘されている。こうしたことから、韓国の対日自動車部品貿易赤字はデータを精査する必要がある。

＊現代自動車が次世代環境車で LPG を採用したのは、HEV の分野で日本企業の特許の壁があったからで、LPG がうまくいかないとどこかと手を組むことを考えるだろう。

＊韓国のビジネスモデルは、日本企業に商品開発させて、どの商品がヒットするかを見極めて、そのヒット商品の見栄えを少し変えて、少し価格を安くしてシェアを獲得するというもので、これは業種限らず見られるものである。

＊日本企業は WTO によりビジネス環境が一変したことを理解していない。WTO は一般に貿易の

拡大ということで理解されているが、それよりも重要なのは投資が拡大するという点である。つまり、途上国に先進国からお金が流れるシステムができたことで、途上国も裕福になったのである。かつて、日本は国内資本でもって近代化し、技術を蓄積・向上させてきた。しかし今の途上国はお金を入れてもらっているので、そのような努力をしなくても、「技術は買ってくればよい」という発想であり、技術の蓄積・向上は考えていない。WTO のシステムは、技術の観点からみれば、欧米先進国は「途上国はとにかく豊かにすればいいのであって、技術蓄積はさせない」、つまり「第２の日本はつくらない」という発想でつくられているシステムなのである。事実、欧米企業の技術移転といえば、マニュアル化されているので多くの部分を移転していると途上国からは受け取られているが、調査してみると技術レベルは最下位、ないしは最下位より１つ上のレベルの技術しか移転していない。一方、日本企業の技術移転は一番高いレベルまで技術移転している。しかし、日本の技術移転はマニュアル化されていない、いつまでも日本の技術者が現地で指導していることから、途上国側はまだ日本はすべてを移転していないと見られているのである。韓国企業の競争力向上の背景には、日本のエンジニアの指導があることは事実である。どこの韓国企業にいっても日本のエンジニアの指導を受けている。日本企業もそろそろ技術移転の方法を真剣に考えた方がよいと思う。

＊現在の韓国企業の好調さは、まさにこうした WTO 以後の世界のビジネス環境の変化にその経営方法が適合したことによるものである。日本の経営方法は第二次大戦後の「お金がない」時代に形成されたもので、「お金が世界中を駆け巡っている」時代には適合しなくなっている。ジェトロは「低価格品をつくるべき」と主張しているが、そうした中で利益をあげるには装置産業化を推し進めて機械を安くつくり、それを途上国に買わせて稼動させる、日本は株の配当で食べていくという図式も検討すべきではないかと思う。また低価格品では日本のブランドに傷がつくというのであれば、低価格品用の別ブランドを立ち上げることも一考するべきだろう。日本は格差のない市場であったが、中国やインドは量はとてつもなく大きく、格差も大きな市場であり、日本と同じことをやっていては成功しない。多様な社会に適合したビジネスモデルをつくる必要がある。

＊また、韓国企業の特徴として、ネットワーク力とスピードの速さが挙げられる。韓国では米国などへの留学者が多く、世界各地に人的ネットワークがあり、発想がボーダレスである。これに対して、日本企業は進出先でも飛び地になる傾向が強く、地元で援護してくれる人的ネットワークがない。スピードについては韓国企業には積極果敢に市場開拓するが、日本企業は用心深く、判断を先延ばしする傾向がある。日本の金型企業も 10 年前に中国市場に行っていれば大成功を収めたが、今ではすでに時機を逸している。

添付資料２．韓国有識者のヒアリング結果

有識者①：現地の経済研究所研究員
2009 年 12 月 1 日（火）実施

１．韓国自動車メーカーの発展要因

＊韓国自動車産業の発展要因の第１は、製品力の向上である。現代自動車は IQS や VDS で上位にランクされるようになったし、Genesis という高級車を仕掛けられるようになった。高級車に搭載されるエンジンもワールドエンジンのトップ 10 にランクされるようになっている。

＊一方、起亜自動車はデザイン力が上がっている。小型 SUV の Soul のデザインに対する人気は高い。Audi からヘッドハンティングした人物のデザイン力が大きく寄与している。Lotze 以降、彼のデザイン力により起亜自動車のイメージが上昇した。同社は以前はクルマごとにブランドイメージがバラバラだったが、「ファミリー・ルック」にブランドイメージを統一したことも功を奏した。鄭夢九会長の息子はデザインに力を入れて業績を高めたことが評価され、副社長に昇進している。

＊発展要因の第２は、海外展開である。新興国での展開をスピーディーに行ったことが、昨年の経済危機の際に先進国に比べ新興国のダメージが相対的に小さかったこととあいまって、現代自動車グループのダメージを相対的に小さいものにした。

＊第３の要因としては、ＩＭＦ危機以降、韓国の自動車産業や電子産業において人的な面や財務的な面で構造改革が推し進められ、企業体質が強化されたことが挙げられる。

２．韓国自動車部品産業の発展要因

＊韓国自動車部品産業の場合は、完成車メーカーと海外に同伴進出したことが大きな発展効果をもたらした。これに韓国部品メーカーの自助努力と政府の政策的なバックアップが成長を促した。

＊政府のバックアップとしては、第１に緊急資金支援が挙げられる。これは、経済危機で失業した人を雇用した場合には給料の何割かを補助金で充当するというものである。第２に R&D 支援がある。韓国の部品産業は中小企業が多いので、産学連携で研究開発を支援したり、政府出先の研究所と共同開発させたり、各地方自治体でも産業クラスターの形成を促したりしている。ただし、最近では政府の支援策は部品そのものよりも素材に移ってきている。

＊産業クラスターといえば、金型団地が韓国のあちらこちらで形成されている。政府、地方自治体、大学、企業、工業専門学校が連携している。金型産業が重視されているのは、金型が自動車産業だけでなく、もう１つの基幹産業である電子産業を下支えしているからである。

３．完成車メーカーと部品メーカーの関係

＊部品メーカーの競争力が向上した今１つの要因としては、完成車メーカーの原価低減圧力、品質向上圧力が高まったことも挙げられる。

＊完成車メーカーの海外展開が拡大するにつれて、部品メーカーもさらに高い品質が要求され、製品開発面で完成車メーカーをサポートすることが求められてきている。このため完成車メーカーと部品メーカーが製品開発において「擦り合せ」を行う回数が増えている。例えば、現代自動車の研究所と部品メーカーとの距離が遠い場合、その真ん中あたりに事務所を設置して、「擦り合せ」を行っている。

＊金型についても、年々要求スペックが上がっている。部品メーカーに部品を納入する零細企業の場合には金型をつくる費用を負うことができないため、完成車メーカーが金型作製の資金を負担し、部品メーカーに納品させている。

＊部品メーカーからみると、完成車メーカーの要求は要求項目が増えただけでなく、要求が以前よりも具体的になっている。また、完成車メーカーは部品メーカーが承認図メーカーになるのを支援している。この結果、承認図メーカーの数は増えてきており、コスト低減と品質向上が実現されてきている。

＊現代自動車など韓国の完成車メーカーは、以前は新しい仕様、新技術の部品については外資系部品メーカーに依存し、外注していた。このため、外資系部品メーカーは「最新技術は渡さない」という高飛車な態度をとることもできた。しかし、近年、現代自動車の生産量が急激に拡大すると、逆に売り込みをかけるようになっている。現代自動車に納入することは部品メーカーにとって一種の「認証」を得るものになっており、他の完成車メーカーに営業する際の「売り」になっている。

＊現代モービスは、現代自動車直系の大きな部品メーカーで、各部品メーカーからモジュール部品として納入されてきたものを組み立てる、主要部品の最終元締めのような立場である。ただし、元々はサービス会社である現代精工が母体であるため、技術はあまり蓄積されていない。そこで、最近、オートネットなどを買収して技術力を獲得しようとしている。なお、株価については、現代自動車が 10 万ウォンであるのに対し、現代モービスが 15 万ウォンと高い。

４．現代自動車のインド事業について

＊OECD が最近発表した『2010 年世界展望』の中で、2015 年の世界の自動車市場展望が発表されていた。それによると、2015 年にはインド市場は 300 万台を突破し、韓国市場を上回るという予測がされていた。こうした状況を見越して、現代自動車はインドでの生産事業を拡大している。

＊また、韓印 FTA、韓 EU の FTA が締結されることにより、韓国からの輸出が増えるだけでなく、インドからさらに ASEAN、欧州へといった製品の輸出の流れも大きくなっていくだろう。

５．次世代環境車について

＊最近、韓国でもEV育成・量産計画が進められている。現代自動車が中心メンバーとなって、2011年にはEVを出そうとしている。

＊現代自動車は元々、燃料電池車の開発を重視していたが、近年は HEV、クリーンディーゼル、EVに重点を移している。なかでも力を入れているのはHEVの開発・市販化である。

６．日本的経営法と韓国式経営法

＊昨年の経済危機以降、世界経済を討議する場がG8からG20へと重点が移ってきたことが、世界市場が構造的に変化してきていることの証である。もはや以前のように、先進国の中間層がクルマを複数保有する時代は二度と戻ってこない。むしろ新興国の「安い価格で、容認できる品質」を求める合理的消費行動が主流になっていくだろう。これまでの「いいものを高く売る」という日本的なビジネスのやり方は時代に合わなくなっている。

＊果たして、韓国式生産方式というものが形成されているかどうかはわからない。しかし、明らかに、トヨタのリーン生産方式とは異なっている。ひとつは、韓国は規模の経済を重視し、大量生産により低価格を実現している。今ひとつは、部品調達が日本よりオープンである。

＊電子産業を例にとると、ノキアやインテルといった欧米企業は、規模は大きいが、事業をひとつに特化している。これに対して、日本企業は規模は小さいが、いろいろな事業を手がけている。韓国企業はその中間で、事業所数は日本より少ないが規模は大きい。電子産業は競争が激しく統廃合が活発である。今回の危機で最もダメージを受けたのは「高付加価値、先端技術」に特化した日本やドイツの企業であった。こうしたやり方は時流に合わなくなっている。

有識者②：現地大学の関連学部教授

2009 年 12 月 2 日（水）実施

１．韓国自動車部品産業の現状

＊全般的にみて以前と変化しているとは思えないが、徐々に成長しているのではないか。部品メーカーが完成車メーカーへの依存度を下げようとしている努力はみてとれる。R&D 会社を設立したり、技術関連投資金額も増えている。これは、完成車メーカーの海外生産に対するマイナスの影響に対応した動きといえる。

＊現代自動車は、①マーケティング能力の向上、②小型車に注力、③新興国のプレゼンスの上昇、という要因により、近年大きな成果をあげている。

　＊現代自動車は従来系列部品メーカーへの囲い込みが強かったが、最近は複数取引になっている。このため、部品メーカーも現代自動車以外の販路を広げるべく、海外市場の開拓に努めている。

＊ただし、まだ現代自動車では系列調達の傾向が根強く残っており、現代モービスなど多くの系列会社を通じての納入が多く、外資系部品メーカーの割合はそれほど大きくない。

＊現代モービスの研究開発能力についてはよくわからない。新技術開発という話もあまり聞かないし、話題にものぼらない。バッテリーの開発を LG 化学と合弁で進めるといっているが、開発主体は LG 化学なのではないか。ただし、現代モービスには現代自動車のバックアップがあるので、影響力を持っていることは確かである。

２．韓国の次世代環境開発車について

＊EV が次世代環境車の主流になるかどうかは、技術競争の次元で決まるのではなく、むしろ各国政府の政策競争の次元、どの国の技術が世界標準になるかどうか、で決まる。

＊韓国では、政府が KATEC を通じて民間企業の技術開発を支援している。LG 化学がバッテリーの開発をしたり、ITS による知能型自動車の開発が構想されているが、現代自動車自身は次世代技術を持っていない。

＊韓国の場合は携帯事業が強いので、リチウムイオン電池の方向で考えている。サムソンはボッシュと合弁会社を作って、BMW に売り込みをしている。韓国の化学産業は売上高の 7～8 割を輸出が占めるなど競争力を持っているので、そのような強い分野に沿った形で次世代技術開発を進めていくと考える。次世代バッテリーの開発を LG 化学が進めているのが好例である。

３．現代自動車の組織文化

＊現代自動車のマーケティング力が向上したのは、その組織文化によるところが大きい。現代自動車は社員に自由を与え、失敗を許す。新しいアイデアや発想を尊重する。

＊よく現代自動車の経営はトップダウン式といわれるが、正確には会長は方向性を決めるだけである。その方向性の枠組みのもとで自由にやれというやり方である。創造的アイデアが発

想の段階で削られることはない。日本企業では盛田時代のソニーに似ている。サムソンはトヨタに
似ている。

＊トヨタは「多品種少量生産」は非効率である。携帯事業を例にとると、昔はノキアが「多品種少量生産」でやっていたが、アップルはたった 3 機種、それもメモリー容量の違うだけの製品を全世界で売った。ここには比較にならないほどの規模の経済の差がある。アムソンもアップル方式である。日本のバブルが崩壊した後、日本の電子産業が停滞した時期に、韓国の電子産業は一気に日本を抜き去った。今、韓国の自動車産業はクルマにおいてもそれを再現しようという意欲に燃えている。「メダルをとる」という言い方が韓国の自動車産業でよくいわれるようになっている。

４．韓国の国内市場について

＊韓国国内市場において現代/起亜が 75%のシェアを占め、市場をコントロールしている。このようなことは他国で例をみない。

＊輸入車シェアは現在 6%であるが、せいぜい伸びても 10%が限界だろう。クルマの販売要素は、商品力、価格力、販売力、アフターサビス力に加え、消費者心理もある。韓国国民の国民車好みは根強い。

＊これは、韓国は国は小さいが企業は大きく、企業が学校をつくったり、社会福祉事業を行うなど、全国的に CSR 活動を展開し、国民はその恩恵を蒙っている。トヨタも CSR を行っているがソウルだけである。CSR の重視はもっと必要である。

有識者③：現地業界団体スタッフ

2009 年 12 月 4 日（金）実施

１．韓国自動車産業の競争力向上の要因

＊ＩＭＦ危機をきっかけに、韓国の自動車産業に地殻変動が起こった。なかでも 200 万台の生産規模の現代自動車と 150 万台の生産規模の起亜自動車が合併して国際的な規模の自動車メーカーができたことが、韓国の自動車産業にとって大きな意義をもった。これによって、プラットフォーム、調達、研究機能などの事業共有化を通じてコストの削減が可能になり、規模の経済が創出された。また、国内シェアも 75%をとる独占的状況で、体系的に国内市場を掌握できたことが経営的な余力を生み出した。また、鄭夢九会長のリーダーシップの下、品質重視の経営を続け、2004 年には IQS でトヨタやホンダに肩を並べるところまできたことも大きい。

＊部品業界もＩＭＦ危機を契機に統合・合併が進行し、また 300 社あまりの外資系部品メーカーが進出し、ボッシュ、デルファイ、ビステオンといった国際的部品メーカーとの競合に直面し、また韓国国内の系列関係も崩れ始めたことから、部品メーカー間の競争も激しくなった。こうした状況の中で、部品メーカーも競争力に磨きをかけられ、品質が向上し、部品輸出も増加している。

＊外資系部品メーカー数は現在 300 社あまりで、うち 60 社が日系でトップである。ただし、日系の株保有率は 10～20%であるのに対し、欧米系は 50%以上が多く、100%もあり、研究開発も独自にやっていて存在感がある。

＊もちろん、輸出の拡大にはウォン安の要因も大きい。また、近年自動車市場が拡大しているのは新興国市場で、こうした市場で求められている車がまさに現代自動車が得意とする中小型車であることも好運であった。1990 年代末には CKD 輸出が中心だったのが、2000 年代半ばにはトルコ、中国、インド、チェコ、スロバキア、インド、米国と 7 カ国に生産拠点を持ち、海外生産で量的拡大を達成しえたことが、規模の経済の観点から韓国自動車産業にとって大きなプラス効果をもたらした。また、完成車メーカーの海外展開に同伴した部品メーカーは輸出メリットで利益確保をもくろみ、事実中国に進出した部品メーカーはワイヤーや小物プレス部品など韓国に比べ比較優位にある部品は中国から輸出している。

２．現代/起亜自動車の事業戦略

＊現代自動車の海外展開の特徴は、同時多発的かつスピーディーに、開発途上国や需要のあるところに絞って展開するところにある。そして、重要な部品メーカーは同伴させている。

＊日本メーカーは韓国メーカーと比べると海外展開に慎重な姿勢がみてとれる。これは、日本メーカーの最初の進出先が、所得水準の高い、自動車に対する目が高く、高い性能や品質が求められる米国であったことも関係していると思われる。これに対して、韓国メーカーの場合は、単純で低価格、オプションも少ない車を投入してもユーザーに受け入れられるインド

のような新興市場であった。しかし、国民気質の問題もあるのではないかと思う。韓国人は現地人とすぐ親しくなり、現地に溶け込み易い気質であるのに対し、日本人はなかなか現地に馴染まず、日本人で固まる閉鎖的な気質がある。

＊インドについては、韓印 FTA 締結で両国が Win-Win の関係が構築され、自動車産業でも好影響をもたらすだろう。国と国だけでなく、企業と企業との間でもタタグループが群山に商用車工場を持っているなど関係がすでにできている。現代自動車はインドに 30 万台規模の工場 2 つを有し、部品メーカーも同伴進出している。部品の 60%は現地で調達している。同国生産分の半分は輸出、北米以外のほとんどの地域で輸出し、2009 年のインドの総輸出台数は 50 万台程度であるが、その半分は現代自動車の輸出である。インドでは進出当初から輸出を念頭におき、スズキを目標に事業を行ってきた。インドの国民性は製造業に向いている。品質水準も韓国並みを確保できるし、人件費は韓国の 1/10 である。労使紛争が原因で i20 の生産の一部をトルコ工場に回したが、問題はない。労使紛争への対応は韓国国内でノウハウの蓄積があるし、インドの労使間もみえない信頼関係で結ばれている。一方的に労働側の主張を呑んだわけではなく、経営側も言いたいことを言った。かえって労使で言いたいことを言って合意ができれば、一致協力して生産性向上に邁進できる。開発の現地化についてはインド現地だけでは限界がある。実際、中国と比べても 10～20 年の格差がある。インドが開発拠点に成長するのは時間がかかる。

＊今後の世界の自動車市場は低価格車市場はインド、中国、ブラジルを軸に成長する一方で、先進国ではエコカーが普及するといった二極化が進行するだろう。

＊生産方式の比較は難しいが、概括的に言えば、現代自動車の組織はトップダウンの軍隊式で、「命令されたことが必ず成し遂げる」ことが求められる。製品での比較をすると、カムリとソナタを比べると、カムリの方が無駄な電装部品も多く、費用が高くつき、過剰品質であると思う。現代/起亜自動車のプラットフォームは共通化されており、外観は異なるが車の骨格は同じで、これによりコストが低減されている。

＊現代モービスはいまだに組立屋から脱却できていない。ただし、現代自動車は現代モービスを通じて、部品メーカーの工場の再編や調整を行っている。最近、電装部品部門を強化するため、現代モービスはオートネットを買収した。

＊現代自動車のデザイン戦略も功を奏している。2000 年以前は先進メーカーのベンチマークをしてデザインを模倣してキャッチアップを図っていたが、2000 年以降はドイツからアウディのデザイナーを引っ張ってきたり、デザイナーの海外派遣を積極的に行って模倣段階から脱却した。サンタフェや NF ソナタはその成果である。

３．韓国自動車産業の課題

＊エコカーや燃料電池など次世代技術に関する分野は、依然として日本やドイツメーカーに劣っている。現在韓国政府にも支援を求め、全力を尽くしているところだ。ブランド力もまだ弱い。ブランド力は品質向上よりも時間を要する長期的課題である。ブランド力とはマーケ

ティング手法にとどまらない、CSR などとも結びついた長期的な努力を通じて積みあがっていくものだと思う。

＊韓国部品メーカーの経営状況の悪さも課題である。現代/起亜自動車のベンダーの利益率は5%と高い。しかし、韓国には 900 社の一次ベンダーが存在するが、うち 600 社の業績は良いものの、残りの 300 社は良くない。さらにそれ以下の部品メーカーの経営状況は厳しい。

＊また、為替要因にも注意しなくてはいけない。一時の 1 ドル＝900～950 ウォンが現在 1300 ウォンとウォン安に振れているのが、韓国自動車産業の好調の要因であることは確かで、これが今後 1000 ウォンを切るようになると問題になる。

有識者④：現地の自動車関連研究所研究員

2009 年 11 月 30 日実施

Q. 韓国の自動車産業の好調は、よくウォン安のお陰だけだと言われているが、金型、素材系などでは確実に競争力がついているのではないか。

A. 為替メリットがあったことは間違いない。事実としてウォン安で得られた利益をどのように使われているかがポイントだと個人的には思う。ここが関心事だろう。

・ 部品メーカーを調査したわけではないが、仕事を通じて体で感じた変化はある。現代自の部品メーカーにとってウォン安は、事業展開上、よい環境を作ってくれたのではないかと思う。

・ 現代起亜の現在の売り上げは 2000 年に比べて３倍。韓国の部品メーカーは、完成車メーカーのグローバル展開に乗じて、安定的に投資ができ、安定的に品質改善ができたのが、韓国の部品メーカーの競争力向上の要因ではないかと思う。

・ 現代起亜の部品単価の目標設定が厳しく、部品メーカーの努力が求められる。部品メーカーは日本の部品産業をベンチマークにして、コストダウンを進めた。但し日本は人の熟練を生かした柔軟な効率向上に対して、韓国は最新の設備を投入することによって効率アップ、品質向上を図った。

・ そのため、韓国の設備機械産業は短期的に成長しているのではないかと推測しているが、これが確認されていないので、今後の研究課題にする。

・ もう一点、設備投資に加えて、設備の国産化が進んでいるのではないかと思う。韓国の需要に合わせた国産設備が増えて、使用のノウハウが蓄積されたためだろう。

Q. ＩＭＦ危機以降、韓国の自動車産業では変化が起こっている。以前は日本から設備を導入して韓国で部品生産をしていた流れだったが、いまは、国産設備の使用を増やしてコスト削減、品質改善を進めているのか。

A. 設備産業は力がついてきたためだと思う。完成車メーカーでは、日、欧から導入した設備を使っているが、部品メーカーの多くは国産設備を使っているのではないかと思う。

・ 韓国の部品メーカーの設備に対する依存度は高いことから、設備関連データから分析したほうが実態を把握しやすいだろう。

Q. ＩＭＦ危機までは、人の熟練→品質向上→コスト高という構造だったが、それ以降は、設備投資→量産効果→コスト削減という流れに変わっているのか。

A. その通り。それができる環境が整備されたからだ。具体的には、為替メリットと新興市場の拡大（たとえば BRICｓ）、米国市場における中低価格セグメントの競争力の向上などにより、余力ができた。ま、結論から言うと、運。

・ 現代起亜のやり方は必ずしも最適ではないが、その時には効果があった。

Q. 日本国内ヒアリングの際に、日本の部品産業では、金型などを例に挙げると、高度な技術を駆使して、輸出競争力よりもトヨタや日産への納入ができればそれでいいというのが一般的だった。これに対して、韓国は低価格帯市場向けの金型で輸出を拡大している。

A. 韓国部品産業の輸出依存度は明確ではないが、現代起亜の海外進出に乗じて、拡大していると思う。ただし、日本に比べて韓国の部品メーカーはまだ弱いのが事実だろう。

Q. 政策はどうか。

A. 政府は部品産業を支援すると言っているが、具体的な動きはない。理由は、特定の部品メーカーへの支援は適切ではないと判断されているからだ。実際は、金銭的な支援よりも、規制緩和、制度の変更が望ましい。自動車産業全体に対して役に立つような制度の導入などが望まれている。たとえば、認証試験評価の保障など、具他的にいうと、たとえば、安全ベルとなどの部品は、車によって異なり、標準化しにくい。しかし安全にかかわる部品なので、いったんリスクが発生した場合は、すべて部品メーカーがそのリスクを負うことになる。そのためにその保障のために莫大なお金がかかる。このようなこに対して、政府が関わってくれれば、リスク保障に対して支援してくれればすごく助かる。

Q. リーマンショック以降、電気自動車開発の機運が高まっている。トヨタ、日産などはそれぞれ HV や EV など明確に方針を出しているが、現代起亜は LPG に偏っているようだが、今後の開発見通しなどはどうか。

A. 現代起亜は、HV にすると思う。政府は EV や燃料電池車への関心は高い。モビスもそのような方針らしいが、現代も研究所で燃料電池などを研究している。ただし、日本メーカーよりは方針が明確ではない。

・ ＩＭＦ危機以降、外資が流入した結果、プラスの面があった。GM が大宇を買収して、コストダウンへの圧力が強まったと同時に、GM も韓国の部品を使うようになって、コスト削減効果もでた。

Q. 日韓自動車貿易赤字は議論されているが、それは一部の採算が合わない商用車用部品を日本から輸入しているからのではないかと思われるが。

A. 日韓自動車貿易赤字については、韓国は近年上級以降が起こり、現代は高級車販売を増そうとしているため、高級車用のエンジン、トラスミッションなどは日本から輸入している。日本だけではなく、ドイツからも輸入を増やしている。商用車用の部品も一部輸入しているが、やはり高級車用部品の輸入が増えたからだ。

Q. 近年韓国の国内マーケットは低迷しているなか、大型化が進んでいるか。

A. ＩＭＦ危機以降、みんなは最悪な事態を想定して事業を行う心構えだった。国内市場は縮小というよりも、横ばい、飽和感などで、近年の韓国マーケットを捉えている。現代自は 140 万台くらい販売しているから、小さくなったというよりも、横ばいという感じ。

- 大型化はステータス市場がより強くっているからだ。モーニングという小型車はよく売れるが、比率でみるとそうでもない。やはりユーザーの好みは大きい車だ。海外では小型化が進んでいるが、韓国国内では大型化傾向。現代は、高級車開発に投資を集中している。ソナタなどは、毎年マイナーチェンジして、装備を充実させ、価格を引き上げているが、そろそろ限界かと思う。輸入車との価格は小さくなっているからだ。
- インド市場の位置づけは、小型車サントロよりも、もう少し小さい戦略車を投入してシェアを拡大する方針。これはタタモーターズに対するためだ。
- FTA 締結後、他の地域から完成車をインドにもっていく可能性はない。ただし、部品の供給はある。
- インドでは、研究開発を行うが、コストダウンにつながる研究を中心にし、最初から製品を開発することはしない。

有識者⑤：現地の機械メーカー役員

2009 年 11 月 30 日実施

Q. 現代自にとって御社の位置づけはどうか？

・ 納入先は、現代自を独占する形だが、公開入札を通じて、採用された。弊社はコスト、品質の面では優位を有している。

・ 事業（売上げベース）の割合として、海外は６割、国内４割で、海外は中国の北京現代向けオンリー。設備の納入は、たとえば 1,000 個の部品を作る目標に対して、最初は 100 個で、徐々に目標を達成する。その間補填や AS を繰り返して、約 1.5 ヶ月で設備を整える。

・ 現代自から注文仕様書をもらって、スペックに基づいて設計し、作図したうえ、入札に参加し、落札後、現代自の技術者と詰めて、最終図面を完成。

Q. 納入先の内訳、完成車メーカーと部品メーカーの割合は？

・ 売上高ベースでは、現代本体、北京現代は 50%、Mando は 30%、Kifico は 20%前後。

・ 91～98 年は、Mando 向けは 90%を占めていた。99 年から現代自の設備調達専門会社として登録され、それ以来、納入札の比率が変わった。現代自の設備調達専門会社は弊社を含めて８社ある。Mando で積み重ねた実績は、現代時の登録のためになった。

Q. 北京現代への納入設備は、韓国から輸出したものか、それとも現地で生産されたものか。

・ 韓国から設備を輸出した。ただし 09 年 6 月に現地法人設立の許可を得た。今後技術を要する設備は、韓国から輸出するが、効率を求める部分については現地から対応。

・ 中国から逆輸入することは当面ない。為替レートが高く、価格に相応する品質はまだない。

Q. 海外進出に当たって、現代自から要請はあったのでは？

・ 弊社は設備メーカーだから、そういう要求はないが、部品メーカーならある。

Q. 北京現代は今後第三工場を設立するため、ビジネスチャンスが増える。

・ その通り。ただし最終的には入札で決まる。現地での入札は、日本・中国・韓国３カ国のメーカーの間で行われる。すべて弊社が落札できる保障はない。たとえば、北京現代の第二工場では、シリンダーヘッドは日本のメーカー、シリンダーは弊社、という形で分ち合っている。

・ 北京現代は、合弁会社だから、入札専門会社と現代自の間で協議して決定する。ちなみに入札専門会社は中国で登録された入札会社。

・ （金氏補足）設備だけは入札で決める。個別部品の調達は、現代自が決定すると個人的に思う。

・ 部品調達についは、現代自は、約 30 社との間で、信頼関係を持っており、唯一のサプライヤになっているが、ほかに約 10 社に対して相見積もりを取って、サプライヤを決める。選別のポイントは、品質、コスト以外に納期も重視。海外や日本からの調達は少ない。それは現地に代理店との関係があるためだ。

・ 弊社の事例でいうと、20 年前までは、現在扱っている設備の設計、製造はできなかった。

・ 10 年前までは、日本の同業者の 50%まで追いついた。今は、日本の同業者とほぼ肩を並べるようになった。ここ 10 年の技術力の向上は著しいものだ。コンピューター制御の部分は自社が抑えたのが要因の１つになる。
・ 弊社の日常業務の流れとして、まず設計図を完成する。その後購買仕様書を発行し、下請け業者と折衝。決定するまでは頻繁に交流している。

Q. 御社が成長した要因は何か。

・ 現代自が成長したためだ。現代自の成長速度に合わせて、ついていくために努力をしなければならない。その成果がいま現れた。QC 活動の徹底、生産過程の研究、現代自から注文の高度化、仕様書スペックが高くなったこと、技術の蓄積など。

Q. 現代自の実力はどういうところで向上したか。

・ 現代起亜の鄭会長のカリスマ性、短期的に世界市場で 500 万台を販売するためにどうすればよいかを突き詰めた結果、設備で頑張らないといけないという結論に達した。エンジニャーリングで勝負し、要領よく力をつけてきたのではないかと思う。

Q. 今後の抱負は？

・ 自動車生産設備の開発・製造にとどまらず、エンジンや自動車部品の生産にも進出したい。さらに弊社の自動化設備を、他業種（たとえば IT 産業）にも使ってもらいたい。
・ 設備の耐用年数は約７～８年。この間、設備に対する要求も変わるため、ひとこと自動化設備と言っても、その時代に合わせて常に内容が変化するため、事業としてずっと続いていくと思う。ただ、弊社としてはより多角化を考えている。

Q. EV や HV への対応についてはどう思うか。

・ 部品メーカーにとって、EV や HV の影響が大きい。弊社は設備メーカーだからそう影響しないと思う。どんな製品を生産しようが、設備が必要。また、ガソリン価格の変化にもよる。
・ 30 ドル／バレルだと、ガソリンエンジンが残ってもそうコストは高くない。今後、EV や HV が増えながら、ガソリンエンジンも残ると思う。

有識者⑥：現地の部品メーカー役員

2009 年 11 月 30 日実施

- 現代自本社の賃金は、トヨタやホンダと比べても大差はないが、部品メーカーは大きな賃金格差がある。60%くらいの差はあるのではないか。二次サプライヤはその差はもっと激しい。一次サプライヤでも、非正規だとさらに 50%の差はある。
- 一部の部品については、韓国から CKD を輸入したほうが安い。韓国から、国内本部購買部で決める。現地調達で、素材を含めて、韓国から生産品を送る。一部は現地で調達する。ケース・バイ・ケースだ。
- どういうシステムで、どこで作るほうが効率的か、中国からインドへの供給もあるし、その他のルートもある。グローバルな視点で決める。たとえば、エンジンは、インドでも作っているし、ウルサンでも作っている。インドから持ってくると、国内労組が反発する。しかし、ベンダーのほうは、労組が弱いから、部品はインドから持ってくることができる。現代起亜は、労組問題をクリアできれば、もっと強くなるはず。

有識者⑦：現地の部品メーカーのマネージャースタッフ
2009 年 12 月２日実施

Q. 内製と外注の状況は？
- 現代自内製部品以外のプレス部品を生産している。社内に金型事業部はあるが、金型はほとんど外注。

Q. 競合はあるか？
- 車体部品メーカーはほかに 3 社ある（計４社）。

Q. 発注は入札による？
- そのとおり。現代自は 5 星評価制度に基づいて、年に１度、品質、価格、納品などを評価している。一部政策的な部分は残るものの、入札は基本的に公正に行われている。

Q. 社は現代自に対して図面などを提案することはあるか？
- 提案できるし、実際そうしている。

Q. 7、8 年前の調査では、韓国部品メーカーの技術開発力はまだ弱く、完成車メーカーへの図面提案率は日本が 70%に対して、韓国は 30%くらいだった。いまはどれくらい変化しているか。
- 弊社の設計事務所はソール市内にある。そこで工法などを含めて設計を提出して、現代自の研究所と協議しながら、現代自の購買関係者を入れる形で、最終的に仕様を決める。
- 現代自は、ドアなどの内製はできるが、通常、スペース、人件費、管理コストなどを節約するために外注している。現代自は比較的に早めに外注による調達にシフトしているが、起亜は、労組との関係で外注へのシフトは遅い。2000 年以降、現代との統合により、現代のシステムに合わせた形で調達方法を変更した。

Q. 収益の変化は？
- 05 年までは平均毎年 5%の成長。06 年以降は停滞。08 年にインドプロジェクトが立ち上がり、利益の改善に大きく貢献した。インドでは、現代自のみではキャパの稼働率が低いため、ベンツの部品も生産している。

Q. 売上げベースでは、国内、海外の比率は？
- 親会社の MSAutotech のベースでみると、インドは、CKD を含めて大体 880 億ウォン。国内は約 35 億ウォン。

Q. 現代自は、グローバルソーシングを強化する面もありながら、従来の系列重視の面も残っていると思う。両者の共存関係は？
- 同業ライバル４社の間では、競争関係でもあるし、ときには連携している。ドライな部分がありながら、そういう面ではウェットな部分もある。例えば、ライバルメーカーにも部品を供給している場合はある。これは部品産業の商慣習。
- 海外進出の際、初期投資の負担が大きい。現代自は、それを配慮して、国内では多めに注文してくれる。

・ また、ブラジル投資のうち、現代自は30%を出資。
・ 現代自は、土地を買って、数年間で無償で提供してくれる。
・ 同伴進出は、強制ではないが、現代自は事業計画を説明して、同伴進出するかどうかは自主判断による。ただし、手を上げるメーカーがない場合は、現代自が指名する。
・ 国内では、車種によって収益性のいい部品、悪い部品がある。収益性のよい部品については、現代自は複数社を巻き込んで競争させるが、収益性の悪い部品を生産して供給するメーカーに対して、別の分野で補填してくれる。柔軟性と強制の両面を持ち合わせている。
・ 以前は、不良意率が高くなった場合、5 星評価制度のもとで、現代自から、クレーム原因究明、現場検証などを通じて具体的に改善を要求したが、自力で 5 星をクリアすることが難しかった。いまは、現代自が依頼した専門部門から指導を受けながら改善を進めている。費用は、現代自から出してくれるが、強制的だ。
・ 2000 年以降、品質に関する指導なら X 時間というふうにいろいろなプログラムが設けられている。平均年間 15 日受けることになっている。対象は班長やクラス長。5 星審査のときに、ちゃんと指導を受けているかどうかもチェックされる。費用は年間 1 億ウォンかかる。

Q. 金型は国内調達？輸出競争力はどう変わったか？

・ 金型は国内から調達している。2004 年まで弊社にきたヌマダ氏という技術顧問によると、品質は向上したが、日本と比べてまだ悪い。04 年以降、弊社独自で技術改善を進めた。

Q. 政府による金型産業への支援はあるか？

・ 金銭面での支援はないが、自分で教育費を払ったら、国から 50%還付するという制度がある。もちろん事前申請が必要で、申請は 100%通るわけではない。ただし、システム関連の改善の場合は、たとえトイレの改善でも還付を受けられる。
・ 品質向上の努力を 2000 年当たりから続けてきたが、成果は実感できたのは 04～05 年あたりからだ。

有識者⑧：現地関連業界団体の役員

2009 年 12 月３日実施

Q. 2000 年以降、韓国部品産業の技術競争力が向上していることについて、専務はどう評価しているか。

・ １番大きな変化は、現代起亜の海外進出に伴い、部品メーカーも進出しているという大きな動きだ。進出先は、中国、インド、チェコなど。うち中国では 200～300 社、その他の国では 15～20 社。

・ 2 番目の変化として、いままで韓国の部品メーカーは、主として系列完成車メーカーのサプライヤだったが、グローバルソーシングの波のなかで、いまはビッグスリーをはじめとした欧米メーカーとも取引するようになった。

Q. このような競争力の変化をもたらした要因は？

・ まず価格競争力が上がった。10%安くならないと海外進出のメリットないと思う。

・ 具体的に、現代は、部品メーカーへの品質教育、自動化、工程改善などに対して、５星による評価制度を導入した。この制度の執行に当たって、現代は、競争力を向上した部品メーカーに対して、決済条件などでインセンティブを与えている。

・ 納入品における不良品への対応も独特だ。通常は会議などを開き、他の部品メーカーにも参加させて、事例として開示している。

・ 品質教育については、近年は、第一世代管理者から第二世代管理者たちにバトンタッチしなければならない時期が来ている。第二世代管理者たちに対して年に 1、2 回の品質教育研修を行っている。やり方としては、まず現代から研修の告示をして、参加を呼びかける形をとっている。

・ 現代の１次ベンダーは 355 社、起亜は 359 社。うち両方の１次ベンダーになっているのは約 420 社。そのなかで品質教育を受ける立場の第二世代管理者は 100 人くらい。

Q. 従来の系列納入を中心とした構造から、近年のグローバルソーシングになっている流れについてどう思っているか。

・ 以前は、実績を持っている一部の系列部品メーカーを除いて、基本的には、系列部品メーカーは系列内取引のみで、他メーカーへの納入は制限されていた。近年現代自はそのような制限を緩和して全面的に他メーカーへの納入が可能となっている。

・ これにより、部品メーカーは自ら市場を開拓することができ‥‥

Q. 現代自は、むしろ部品メーカーがグローバルソーシングを通じて実力をつけてほしいということか。

・ その通り。

Q. 技術開発力は、いまどのくらいあるか。7、8 年前の調査では、韓国部品メーカーの技術開発力はまだ弱く、完成車メーカーへの図面提案率は日本が 70%に対して、韓国は 30%くらいだった。いまはどれくらい変化しているか。

日本のシステムと異なっている。現代自が 100%出資で設立した部品メーカーは 15～16 社ある。これらのメーカーは、技術開発に関して、現代自と緊密な関係を持っている。また、現代自、大宇、サムソンなどと複数の取引関係を持っている部品メーカーは、約 200 社ある。基本的にデザイン・インで自社部品の売り込みをしており、それなりの実力を持っている。

・ 取引は、公取委の基準契約書を使用して、共同開発部品という形でとっているので、ベンダーは勝手に OME 部品を AS に流せないようにしている。実際部品メーカーの技術開発力は表に出にくい。

Q. 中国には 200～300 社が進出しているのは、現代自の 1 次ベンダーはほとんどか。

・ 北京現代は 50 社、悦達起亜は 50 社。その他 2 次ベンダーなどは約 100 社。中国で生産して韓国に逆輸入するために、独自で中国進出した部品メーカーは多い。

・ 中国にある北京現代と悦達起亜の１次ベンダーも、韓国の現代自に納入している。

Q. R&D 投資の状況は？

・ 08 年の営業利益では、大手部品メーカーは 5.4%（うち、現代自 100%出資の部品メーカーは 8%以上）、中小部品メーカーは 2.6%過ぎない。全メーカー平均は 4.3%。

・ R&D については、国から税の優遇を受けているため、現代起亜、大宇のサプライヤはほとんど R&D をもっている。

Q. 部品メーカー間の技術力差が大きいことは、韓国部品産業の弱みだったと思うが、2000 年以降、政策によってこの状況はどれだけ変わっているか。

・ 2 次、3 次部品メーカーの中から、技術力の優れたものは、1 次になっている。政策では、小切手決済に関する法律が策定されて、ちゃんと 60 日以内に現金決済できるようになった。

・ 技術開発資金についても、部品メーカーが申請すれば、審査を受けて援助を受けることができる。

・ また、現代自は１次部品メーカーに対する支援と同様に、１次部品メーカーは２次部品メーカーに対しても支援を行っている。例えば、１）現代自「部品産業振興財団」は、現代自が出資して、政府の認可をうけて立ち上がった組織だ。財団は、技術顧問やアドバイザを派遣して、部品メーカーに対して、無料で、技術支援、指導を行っている。２）「自動車部品研究院」という組織があり、部品メーカーの問題解決に取り組んでいる。費用は実費。

Q. 電気自動車についてはどう思うか。

・ 現代自は、HV や LPG を他の車種にも広げていくと思う。部品メーカーもこの動きに合わせて対応しなければならない。

・ いま、LG は GM に EV 関連の技術を供給しており、バッテリ技術の開発も政府から援助を受けている。

・ 自動車部品研究院、Kaika、政府の３者の間で、クリーンネットワークと呼ばれる事業を立ち上がり、いかに製造コストを下げるかについては、研究を進めている。

- 今後、IT 技術を含めて、自動車部品における電子部品の使用率は 40～50%を占めるようになると思う。部品メーカーもこれに焦点を絞っている。水素電池、二次電池、航続距離などで部品産業では激変が予想され、各部品メーカーはその動きに神経を尖らせている。
- 今後、自動車部品にかつて日米欧が開発した成果を踏まえて、独自の新しい技術を早期に積極的に取り入れたい。
- 部品産業の労使関係は、今よりもう少し改善してほしい。
- 現代自 100%出資の１次ベンダーも利益水準を改善して、R&D に重点的に取り組むために、もっと投資できるほど体力をつけてほしい。
- 現代自 100%出資の１次ベンダーとの格差を縮小して、現代自 100%出資メーカーが扱っている部品品目をもっとオープンにして、競争を活発化させてほしい。

有識者⑨：現地関連メーカー役員

2009 年 12 月 5 日実施

- 現代自の中国進出の経緯：現代自は、なぜ上海ではなく、産業基盤の弱い北京を選んだか。当初、北京汽車という商用車メーカーが手形の不渡りが発生。当時北京市長のカケイリン（現在中央トップ）は、海外メーカーを探して、現代自は北京市と投資の合意をした。1 年目は、北京汽車の旧商用車工場をソナタ 5 万台を生産するキャパを持つ工場に改造した。
- 生産台数は 5～10 万台の規模で部品メーカーを同伴に連れていいかどうかを相当悩んだ末、部品メーカーにプレシャーをかけて半ば強制的に要求した。部品メーカーへの説明では、まず進出に伴う投資の一部は現代自が負担すること、また人件費、土地価格が低い中国で生産したほうがメリットが大きいこと、を挙げられた。
- 運良く、03 年初年度から、黒字を上げた。その語、中国市場は飛躍的に拡大して、今日に至った。現在生産販売は 40 万台に達しており、進出事業は順調。
- 北京五輪以降、モータリゼーションは本格的に始まり、ビジネスチャンスはますます拡大。先月、現代自の会長はカ氏と、第三工場を立ち上げることについて、合意した。第三国情を含めて、現代は 100 万代、起亜は 60 万台の生産規模になる。
- 中国での成長に伴い、部品メーカーもビジネスの基盤を固めた。
- 為替変動（元高）の恩恵も受けて、中国元であげた収益を韓国に持ち帰ることができた。より重要なのは、部品メーカーは自信をつけるようになった。中国での成功により、米国、インド、トルコへの進出も積極的となった。現代自とともに１次ベンダーも競争力を向上させた。

Q. 現代自の１次ベンダーは中国に何社あるか？

- 70～80 社ある。これらのメーカーは中国国内での販売にとどまらず、中国から輸出するだけの競争力を身につけている。

Q. 北京現代は、同伴進出した部品メーカーからどれくらいの比率で調達をしているか？

- 北京現代の現調率は 80～90%（品目ベース）。うち 30～40%は中国の地場部品メーカーから、60～70%は韓国部品メーカーから調達している。

Q. 中国に進出した韓国の部品メーカーは 200～300 社で非常に多い。インドには 15～30 社程度。

- 中国市場は成長しているため、韓国の部品メーカーは一応成功を収めた。中国進出で得た経験をもとにして、インドへの進出もスピードアップしている。
- 但し、中国では合弁が多いため、地場メーカーを開拓する必要がある。
- 近年、土地価格や人件費が上昇しており、進出当初と比べて、メリットが薄くなっている。
- インドは、中国と比べてまだ投資環境が悪い。現地調達率はゼロで、韓国からのＣＤＫや、同伴進出メーカーに依存している。もちろんＣＤＫは収益性が非常に良い。
- 中国進出の初期は、ＳＤＫに依存していた。

Q. 現代自は、いかに部品メーカーに対して、品質向上、人材教育を行ってきたか。

・ 私は 03 年以降、海外にいていたので、具体的な状況を把握していないが、５星制度、品質認証制度は、部品メーカーの品質を向上させたキッカケとなったと思う。現代自の基準に合わせてもらうことで、部品メーカーにとって大きなメリットがあった。

・ 実際は、部品メーカーの品質については、現代自が評価チームを作って、１つ１つについて評価を行っている。不良品の多い部品メーカーを取り上げて改善指導を行っている。

・ 同時に良い部品メーカーを、他のメーカーのベンチマークとして、５星の看板を掲げさせている。５星の看板は事実上ブランド、或いは高品質の証となっている。

Q. 03～05 年以降、日本の自動車メーカーも育成システムを変えた。いままでのじっくりとした育成システムを捨てて、２週間で誰でもマニュアルどおりに作業できるように短期間、少数を中心としたやり方を導入した。これは、非正規雇用の増加に伴うもので、非正規だけでも、工程が回れるように導入したシステムだ。現代自は日本と同じシステムを導入しているか。

・ 現代自だけではなく、自動車産業全体は同じことで悩んでいると思う。現代自の場合は、労組が強すぎて、人材育成にも影響を及ぼしている。非正規の育成は非常に難しい。

・ ただし、労組の人事変化により、若干最近はよくなっている。いままで強気だった労組委員長は、今年弱気の人に代わった。新しい委員長は、比較的に経営側と協調しようとする姿勢をとっている。現場の問題は、現場で改善するような意識を持っている。労使関係も改善している。

Q. 現代自は、非正規の増加に対応して、工程の自動化、マニュアル化を進めているか。

・ 労組が強すぎるため、自動化やマニュアル化を推し進めるチャンスすらなかった。本当に無力を感じていた。現代自は、国内生産については現状維持しか余裕を持たない。その代わり海外市場で収益を確保している。

・ つまり海外で伸びて、国内で頭打ちということ。しかし一方で国内をキチンとしないと海外もうまくいくはずがない。国内マーケットでは 75%のシェアが取れてこそ、海外進出の基盤ができたといえよう。

・ 労使間の取り決めでは 20%だったのに対して、現代自の非正規比率は 35%で、15%も超えている。いま労使の間で人も生産台数も増やさないことで妥協点を見つけた。

・ 海外進出については、労組執行部と協議して理解を求めた。また、執行部を海外工場見学に招聘したりして、海外生産が増えれば、国内雇用も増えるメリットがあるから、協力するようを説明。

・ 現代自のグローバル戦略目標の共有化も図っている。世界トップ５入りという目標を達成するために、労組の協力を要請。

Q. 韓国国内では車種の高級化が進んでいる。どのような方法で国内生産性を上げているか。

・ 韓国国内の生産性は決して高くないと思う。現代自はさまざまな面で効率アップを図ろうとしているが、反発が根強いため、改善が難しい。

Q. 日本では多能工の育成が一般的だが、現代自はどうか。決まった人が決まった職につくのが一般的なのか。

・ その通り。

Q. 今年の労組執行部は、従来と異なり、実利重視だと思うが、会社側にとって政治的なストよりも、賃金のためのストはもたらすコストのほうが大きいのではないか。

・ 労組の役割は、労働者の権利を守ることだ。そのためのストなら良い効果と結びつくが、一部の委員が個人の力を乱用して起した政治的なストは、生産的ではない無駄な騒ぎだ。

Q. 現代自の海外同伴進出部品メーカーには、デンソーやボッシュなどのグローバルメーカーを含めているか。

・ いいえ。含めていない。デンソーなどのメーカーは、独自のグローバル戦略を持っている。現代自の同伴進出メーカーは、現代自が影響力を及ぼしている部品メーカーだ。現代自と利益の共有だけではなく、リスク、冒険をともにする部品メーカー。この点では外資系はまずムリだろう。

・ 例えば、北京現代は、中国デンソー、中国ボッシュを使っており、韓国デンソー、韓国ボッシュから調達していない。

添付資料３

韓国国内の部品種類別部品メーカー一覧

分類	部品種類	部品メーカー名
アクセサリー部品	Cup Holder	KOREA FUEL-TECH CORPORATION
	Film	SAM POONG CHEMITECH CO., LTD.
	Floor Mat	DONG KWANG TECH. CO., LTD.
		DONG-A HWA SUNG CO., LTD.
		ILKWANG CO., LTD.
	Handsfree Kits	DAESUNG ELECTRIC CO., LTD.
	Roof Carrier & Rack	KEE YOUNG IND. CO., LTD.
		KORES CO.,LTD.
	Roof Carrier & Rack-Paint	CHANG IL INDUSTRY CO.
ボディ部品	Air Bag	HYUNDAI MOBIS COMPANY
		KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
	Air conditioner	DAIHAN CALSONIC CORP.
		DENSO POONG SUNG CORP.
		HALLA CLIMATE CONTROL CORPORATION
	Air conditioner (Bus)	DONG HWAN INDUSTRIAL CORP.
		DOOWON CLIMATE CONTROL CO., LTD.
	Arm Shaft-Upper	TAE CHANG ENTERPRISE CO.,LTD.
	Arm-Pitman	SAM YUNG METAL INDUSTRIAL CO., LTD.
	Arm-Upper	DONG HEE PRECISION CO., LTD.
		HWASHIN CO., LTD.
	Blower	DONG HWAN INDUSTRIAL CORP.
	Boot-Rubber	DONG MYONG TONG SAN CO., LTD.
		PYEONG HWA OIL SEAL IND.CO.,LTD
	Bracket	BU MI CO., LTD.
		DAE KWANG DIE CAST IND. CO., LTD.
		DONG HWA AND CO., LTD.
		DONG KWANG PRECISION MACHINE CO., LTD.
		HANBO METAL IND. CO., LTD.
		HANIL PRECISION IND. CO., LTD.
		PUSAN CAST IRON CO., LTD.
		SAMJOO MACHINERY CO., LTD.
		SE-HWA IND. CO., LTD.
		SEHWAN IND. CO., LTD.
		SHIN HEUNG PRECISION CO., LTD.
		TAE HEUNG METAL CO.
		WOOIL PRECISION IND.CO.,LTD.
	Bumper	ECOPLASTIC CORPORATION
		SAMHWA INDUSTRIAL CO.
		SUNG WOO HITECH CO., LTD.
		TAE HEUNG METAL CO.
		YOUNG POONG MECHANICAL IND. CO., LTD.
	Bumper (Truck)	DONG HAE METAL CO., LTD.
	Bumper Beam	SHIN SUNG DELTA TECH CO., LTD.
	Bushing-Rubber	DONG MYONG TONG SAN CO., LTD.
		DONGIL RUBBER BELT CO., LTD.
		PYEONG HWA IND.CO.,LTD.
		TTELLEBORG KUN HWA CO.,LTD.
	Bushing-Torque Rod	PYEONG HWA AUTOMOTIVE PARTS CO.,LTD.
		SEMYUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
		TTELLEBORG KUN HWA CO.,LTD.
	Cap-Wheel	DAE HEUNG INDUSTRIAL CO.
		ECOPLASTIC CORPORATION
	Carrier-Spare Tire	HANIL PRECISION IND. CO., LTD.
		TAE CHANG ENTERPRISE CO.,LTD.
	Chassis	HYUNDAI MOBIS COMPANY
		SEOJIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Cigar Lighter	NACEKO CO., LTD.
		SELIM TECH CO., LTD.
		SEORABEUL INDUSTRIAL CO., LTD.
		UNICK CORPORATION
	Cocpit Module	HYUNDAI MOBIS COMPANY
	Compressor-Air Con	DAIHAN CALSONIC CORP.
		DONG HWAN INDUSTRIAL CORP.
		DOOWON CLIMATE CONTROL CO., LTD.
		HALLA CLIMATE CONTROL CORPORATION
		KOREA CLIMATE CONTROL CORPORATION
	Cooling Fan	DAIHAN CALSONIC CORP.
		DENSO POONG SUNG CORP.
		DONG ILL INDUSTRY CO.
		HALLA CLIMATE CONTROL CORPORATION
		KOREA GMB IND. CO., LTD.
		SHIN SUNG DELTA TECH CO., LTD.

出典）KAICA　注）誤訳を避けるため原文（英語）表記のままとした。

分類	部品種類	部品メーカー名
ボディ部品	Cover(Motorcycle)	SEOUL CHEMICAL CO., LTD.
	Cowl	-
	Crash Pad	DUCK BOO INT'L CO., LTD.
		DUCK YANG INDUSTRY CO., LTD.
	Damper	FUKOKU SIMPSON KOREA LTD.
		KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
		PYEONG HWA IND.CO.,LTD.
		SEMYUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Damper-Oil	-
	Damper-Pedal	-
	Damping Sheet	DUCK BOO INT'L CO., LTD.
	Dash Panel	GREEN AND SAFETY CO..LTD.
		IL JI TECHNOLOGY CO.,LTD.
	Door	SUNG WOO HITECH CO., LTD.
	Door Bar	HANIL PRECISION IND. CO., LTD.
	Door Beam	DONGWON METAL IND. CO., LTD.
		MIJU METAL CO., LTD.
	Door Checker	PYEONG HWA AUTOMOTIVE CO.,LTD.
		SE-HWA IND. CO., LTD.
	Door Frame	DONGWON METAL IND. CO., LTD.
		KEE YOUNG IND. CO., LTD.
		WOO YOUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Door Handle	DAE KWANG DIE CAST IND. CO., LTD.
		SAM SHIN CHEMICAL CO., LTD.
		TRW CONTROLS & FASTENERS INC.
		U-CHANG PRECISION CO., LTD.
		WOOJIN ALPHA CO., LTD.
	Door Hinge	ILJIN BEARING
		PYEONG HWA AUTOMOTIVE CO.,LTD.
	Door Lock	DAEKI AUTOMOTIVE CORP.
		GREEN AND SAFETY CO..LTD.
		KOREA AUTOMOTIVE POWERTRAIN ENGINEERING COMPANY
		SE-HWA IND. CO., LTD.
	Door-Auto	DONG-A SPECIAL PRECISION CO., LTD.
	Duct-Air Con	HYUNDAI SYNTHETIC CO., LTD.
		SAM KONG ELECTRIC IND.CO.,LTD.
		SOO SUK CO., LTD.
		TRW CONTROLS & FASTENERS INC.
	Dust Cover	DONG MYONG TONG SAN CO., LTD.
		DONG-A HWA SUNG CO., LTD.
		PYEONG HWA IND.CO.,LTD.
	Emblem	SAM SHIN CHEMICAL CO., LTD.
	Evaporator	DONG HWAN INDUSTRIAL CORP.
		DOOWON CLIMATE CONTROL CO., LTD.
		HALLA CLIMATE CONTROL CORPORATION
	Fan Clutch	KOREA GMB IND. CO., LTD.
	Fan Shroud	DAIHAN CALSONIC CORP.
		KORES CO.,LTD.
	Fender	MIJU METAL CO., LTD.
		SAE MYUNG METAL CO., LTD.
		SUNG WOO HITECH CO., LTD.
	Fork Shift	GROWELL METAL INC.
	Frame	HWASHIN CO., LTD.
		SEOJIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Frame(Bus)	DONG HAE METAL CO., LTD.
	Frame-Under Seat	SAM POONG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Front End	-
	Fuel Filler Neck	KOREA FUEL-TECH CORPORATION
	Fuel Filler Neck Pipe	WOO SHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Fuel Tank	NAM SUNG CO., LTD.
		SAM SUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.
		SEJONG INDUSTRIAL CO., LTD.
		SHIN HUNG SPECIAL MACHINERY IND. CO., LTD.
	Grip-Door	HANBO METAL IND. CO., LTD.
		HANYIL CO., LTD.
	Grips-Assist	IL HEUNG IND. CO.,LTD.
	Handle(Motorcycle)	SEOUL CHEMICAL CO., LTD.
	Head Rest	DAEHAN SOLUTION CO., LTD.
	Heater	DONG HWAN INDUSTRIAL CORP.
	Hinge	MIJU METAL CO., LTD.
		SE-HWA IND. CO., LTD.
	Hinge-Trunk	PYEONG HWA AUTOMOTIVE CO.,LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
ボディ部品	Hose	SEMYUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Hose-Fuel	SE HEUNG CO., LTD.
	Hose-Heater	SE HEUNG CO., LTD.
	Housing-Air Bag	KORES CO.,LTD.
	Impact Beam	DONGWON METAL IND. CO., LTD.
		GREEN AND SAFETY CO..LTD.
		HANIL PRECISION IND. CO., LTD.
		Hanil Precision MFG. Co.,Ltd.
		SAE MYUNG METAL CO., LTD.
	Insulation	DAEHAN SOLUTION CO., LTD.
		ILKWANG CO., LTD.
		SAMWOO ENTERPRISE CO., LTD.
	Key Set	U-CHANG PRECISION CO., LTD.
		WOOJIN ALPHA CO., LTD.
	Latch-Door	DAEKI AUTOMOTIVE CORP.
		KYUNG CHANG IND. CO., LTD.
		PYEONG HWA AUTOMOTIVE CO.,LTD.
	Latch-Hood	GREEN AND SAFETY CO..LTD.
		TAE HEUNG METAL CO.
	Latch-Trunk	GREEN AND SAFETY CO..LTD.
		SE-HWA IND. CO., LTD.
	LOWER ARM	Chang Hwa Precision Co.,Ltd.
	LPG Bombe	SHIN HUNG SPECIAL MACHINERY IND. CO., LTD.
	Member-Cross	CHANG IL INDUSTRY CO.
		DONG HAE METAL CO., LTD.
		DONG HEE INDUSTRIAL CO., LTD.
		IL JI TECHNOLOGY CO.,LTD.
		SAE MYUNG METAL CO., LTD.
		SAMHWA INDUSTRIAL CO.
		SEOJIN INDUSTRIAL CO., LTD.
		YU SEEN CO., LTD.
	Member-Low	SAE HAN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Member-Side	KWANG JIN SANG GONG CO., LTD.
		SEJONG INDUSTRIAL CO., LTD.
		SUNG WOO HITECH CO., LTD.
		TAE HEUNG METAL CO.
	Mirror-Rear View	CHEIL ELECTRONICS CO.,LTD.
		JAEIL IND.CO.
		SCHEFENACKER POONG JEONG LTD.
		SHIN WOO MECHATRONICS CORP.
	Moulding	COOPER-STANDARD AUTOMOTIVE KOREA Inc.
		HYUNDAI SYNTHETIC CO., LTD.
		KEE YOUNG IND. CO., LTD.
		KOREA WHEEL CO., LTD.
		PYEONG HWA AUTOMOTIVE CO.,LTD.
		SAE DONG CO., LTD.
		SOO SUK CO., LTD.
		WOO YOUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Mounting-T/M	TTELLEBORG KUN HWA CO.,LTD.
	Mud Guard	HYUNDAI SYNTHETIC CO., LTD.
		SOO SUK CO., LTD.
	One Way Clutch	DK MOTORS CO., LTD.
	Package Tray	DONG KWANG TECH. CO., LTD.
		HANIL E-HWA CO., LTD.
	Pad-Noise	ILKWANG CO., LTD.
	Pad-Vibration	DUCK YANG INDUSTRY CO., LTD.
	Panel	SAMHWA INDUSTRIAL CO.
		TAE HEUNG METAL CO.
	Pedal-Accelerator	DONG HEE PRECISION CO., LTD.
		KYUNG CHANG IND. CO., LTD.
	Pedal-Brake	DONG HEE PRECISION CO., LTD.
		KYUNG CHANG IND. CO., LTD.
	Pedal-Clutch	DONG HEE PRECISION CO., LTD.
		KYUNG CHANG IND. CO., LTD.
	Pillar	MIJU METAL CO., LTD.
		SAE MYUNG METAL CO., LTD.
		SEOJIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Pintle Hook	SEO-HEUNG FORGING IND. CO., LTD.
	Pipe-Oil & Water	-
	Pulley-Idler	GATES KOREA CO., LTD.
		SHILLA CORPORATION
	Pump-Washer	ADM21 CO., LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
ボディ部品	Radiator	DAIHAN CALSONIC CORP.
		HALLA CLIMATE CONTROL CORPORATION
	Radiator Cap	SE WON PRECISION MFG. CO., LTD.
	Radiator Grille	DONG ILL INDUSTRY CO.
		SAM SHIN CHEMICAL CO., LTD.
	Radiator Hose	DONGIL RUBBER BELT CO., LTD.
		SE HEUNG CO., LTD.
		SEMYUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
		TTELLEBORG KUN HWA CO.,LTD.
	Rotor-Air Compressor	SAM SUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.
	Safety Glass	HAN SUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Sealant	SAM POONG CHEMITECH CO., LTD.
	Seat	DAE WON KANG UP CO., LTD.
		DAE WON SAN UP CO., LTD.
		DONG SUNG MACHINERY CO., LTD.
		DONG SUNG METAL CO., LTD.
		Ewon-Comfortech Co.,Ltd.
		HANIL E-HWA CO., LTD.
		HANYIL CO., LTD.
		HYUNDAI IND. CO., LTD.
	Seat (Motorcycle)	SAM-A INDUSTRIAL CO., LTD.
	Seat Adjuster	DAE WON PRECISION IND. CO., LTD.
	Seat Belt	DUCK BOO INT'L CO., LTD.
		JAEIL IND.CO.
		SAM SUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Seat Cover	DUAL CO., LTD.
		HYUNDAI IND. CO., LTD.
		KWANG JIN CO., LTD.
	Seat Heater	KWANG JIN CO., LTD.
	Seat Rail	KEE YOUNG IND. CO., LTD.
	Seat Recliner	DAE WON PRECISION IND. CO., LTD.
	Shaft-Upper	KYUNGIL KOREA CO., LTD.
	Sponge Pad-Seat	HYUNDAI IND. CO., LTD.
		SAM POONG CHEMITECH CO., LTD.
	Striker	PYEONG HWA AUTOMOTIVE CO.,LTD.
	Sun Roof	WEBASTO DONGHEE CO., LTD.
	Sun Visor	DONG BO IND. CO., LTD.
	Tail Gate	TAE HEUNG METAL CO.
	Tie Bar	DONGWON METAL IND. CO., LTD.
		GREEN AND SAFETY CO.,LTD.
	Trim-Windshield	YOUNG POLYMER CO., LTD.
	Tube	YOUNG POLYMER CO., LTD.
	Under Cover	SAE HAN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Valve-Inner Tube	PACIFIC VALVE INDUSTRIAL CO., LTD.
	Valve-Pressure	PACIFIC VALVE INDUSTRIAL CO., LTD.
	Ventilator	DONG JIN ELECTRIC & PRECISION CO., LTD.
	Weather Strip	BU MI CO., LTD.
		COOPER-STANDARD AUTOMOTIVE KOREA Inc.
		DONG-A HWA SUNG CO., LTD.
		DONGIL RUBBER BELT CO., LTD.
		HS R&A CO., LTD.
		KEE YOUNG IND. CO., LTD.
		YOOIL RUBBER CO., LTD.
	Wheel Disc-AL.	DONG HWA AND CO., LTD.
	Wheel Disc-Alloy	HANJOO METAL CO., LTD.
	Wheel Disc-Steel	-
	Window Regulator	DAEDONG SYSTEM CO., LTD.
		KWANG JIN SANG GONG CO., LTD.
	Wing Body	IL SHIN MACHINERY CO., LTD.
	Wiper Arm & Blade	ADM21 CO., LTD.
		HST CO., LTD.
		KOREA WIPER CO., LTD.
	Wiper Blade	ADM21 CO., LTD.
		FUKOKU SIMPSON KOREA LTD.
		HST CO., LTD.
		KOREA WIPER CO., LTD.
	Wiper Linkage	ADM21 CO., LTD.
		KOREA WIPER CO., LTD.
ブレーキシステム部品	ABS	HYUNDAI MOBIS COMPANY
		KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
		MANDO CORPORATION
	Boot-Parking Brake	DONG BO IND. CO., LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
ブレーキシステム部品	Bracket-Brake Caliper	-
	Brake Booster	KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
	Brake Caliper	MANDO CORPORATION
		SEHWAN IND. CO., LTD.
	Brake Disc	KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
		MYUNG HWA IND. CO., LTD.
		NAMYANG METALS CO., LTD.
	Brake Drum	ILJIN BEARING
		KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
	Brake Drum & Hub	DOOSUNG SBTECH CO., LTD.
		DOTURAK CO., LTD.
		MANDO CORPORATION
		MYUNG HWA IND. CO., LTD.
		NAM YANG IND. CO., LTD.
		PUSAN CAST IRON CO., LTD.
		SANGSIN BRAKE
		TAE JOO IND.CO.,LTD.
		TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
	Brake Lining & Pad, Shoe	BUSAN RING INDUSTRIAL CO.
		KOREA BERAL CO.,LTD.
		SANGSIN BRAKE
		TAE JOO IND.CO.,LTD.
	Brake Master Cylinder	KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
		TAE CHUL IND. CO., LTD.
	Brake Wheel Cylinder	TAE CHUL IND. CO., LTD.
	Compressor-Brake	YOOSUNG ENTERPRISE CO., LTD.
	Motor-ABS	DELCO REMY KOREA, LTD.
		HYO SEONG ELECTRIC CO., LTD.
	Parking Brake Lever	DAE SHIN MACHINERY IND. CO., LTD.
		HANIL PRECISION IND. CO., LTD.
		SAMLIIP IND.CO.,LTD.
	Slack Adjuster	TAE JOO IND.CO.,LTD.
	Spring	SAMWON PRECISION MACHINE CO., LTD.
ドライブ、トランスミッション部品	Axle -Front	DAEIL INDUSTRIAL CO., LTD.
		SAMMI METAL PRODUCTS CO.,LTD.
		TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
		WIA CORPORATION
	Axle Housing-Rear	TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
		WIA CORPORATION
	Axle- Rear	BUSAN RING INDUSTRIAL CO.
		HYUNDAI DYMOS CO., LTD.
		JIN HEUNG MACHINERY CO.,LTD.
		TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
		WIA CORPORATION
	Axle Shaft	HANIL FORGING IND. CO., LTD.
		HYUNDAI DYMOS CO., LTD.
		SAMMI METAL PRODUCTS CO.,LTD.
		SUNG BO IND. CO., LTD.
		TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
	Axle-Trailer	-
	Axle-Trans	WIA CORPORATION
	Bearing-Wheel Hub	ILJIN BEARING
	Bevel Gear	SAM SUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.
		Sam Woong Enterprise Co.,Ltd.
		WOOIL PRECISION IND.CO.,LTD.
	Boots-C.T Joint	PYEONG HWA IND.CO.,LTD.
		TTELLEBORG KUN HWA CO.,LTD.
	C.V Joint	-
	Case-T/M	DONG NAM PRECISION CO., LTD.
		GROWELL METAL INC.
		PUSAN CAST IRON CO., LTD.
	Clutch Booster	TAE CHUL IND. CO., LTD.
	Clutch Disc	SEOJIN CLUTCH CORPORATION
		VALEO PYEONG HWA CO.,LTD.
	Clutch Facing	VALEO PYEONG HWA CO.,LTD.
	Clutch Master Cylinder	TAE CHUL IND. CO., LTD.
	Clutch Pressure Plate	BM FOUNDRY CO., LTD.
	Clutch Release Bearing	PYEONG HWA AUTOMOTIVE PARTS CO.,LTD.
		SEOJIN CLUTCH CORPORATION
		VALEO PYEONG HWA CO.,LTD.
	Clutch Slave Cylinder	TAE CHUL IND. CO., LTD.
	Coupler	-

分類	部品種類	部品メーカー名
ドライブ、 トランスミッション 部品	Diff. Carrier	TAE JOO IND.CO.,LTD.
	Diff. Case	IL SHIN MACHINERY CO., LTD.
		JIN HEUNG MACHINERY CO.,LTD.
		NAMYANG METALS CO., LTD.
		TAE JOO IND.CO.,LTD.
	Diff. Pinion Shaft	DONG BO INDUSTRIAL CO., LTD.
	Drive Shaft	DK MOTORS CO., LTD.
		TAK CO.,LTD.
	Fixed Joint	-
	Flange	CENTRAL CORPORATION
		TAE JOO IND.CO.,LTD.
	Gear	DAEIL INDUSTRIAL CO., LTD.
		HANIL FORGING IND. CO., LTD.
		JINYOUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.
		KOREA POWDER METALLUGRY CO.,LTD.
		Sam Woong Enterprise Co.,Ltd.
		SEO-HEUNG FORGING IND. CO., LTD.
	Gear Shift Lever	DAE SHIN MACHINERY IND. CO., LTD.
		KYUNG CHANG IND. CO., LTD.
		SAMLIIP IND.CO.,LTD.
	Gear-Bevel	-
	Gear-Differential	DAEIL INDUSTRIAL CO., LTD.
		SUNG BO IND. CO., LTD.
	Gear-T/M	DK MOTORS CO., LTD.
		SAM GONG GEAR IND. CO., LTD.
	Housing-Wheel	DAEHAN SOLUTION CO., LTD.
	Hub-T/M	SEOUL PRECISION CO., LTD.
	Pressure Plate(Clutch)	DOTURAK CO., LTD.
	Propeller Shaft	DAE SEUNG CO., LTD.
		Dong Woo Precisiction Co.,Ltd.
		HYUNDAI DYMOS CO., LTD.
		KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
	Select Control Lever	DAE SHIN MACHINERY IND. CO., LTD.
	Shift Fork	SAMJOO MACHINERY CO., LTD.
		SEO-HEUNG FORGING IND. CO., LTD.
	Strut Bar	ILJIN BEARING
	Synchronizer Hub	SINTERON CO., LTD.
	Synchronizer Ring	CHANG YUN CO.,LTD.
		SAM GONG GEAR IND. CO., LTD.
		SUNG YONG HI-TECH CO., LTD.
	Torque Converter	KOREA AUTOMOTIVE POWERTRAIN ENGINEERING COMPANY
		PYEONG HWA CLUTCH CO.,LTD.
	Transmission	HYUNDAI DYMOS CO., LTD.
		KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
		TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
	Universal Joint	DAE SEUNG CO., LTD.
		Dong Woo Precisiction Co.,Ltd.
		HYUNDAI DYMOS CO., LTD.
		KOREA GMB IND. CO., LTD.
		TAK CO.,LTD.
	Wheel Hub-Front	HANIL PRECISION IND. CO., LTD.
電気系統部品	Accumulator	DONG HWAN INDUSTRIAL CORP.
	Actuator	PYEONG HWA CLUTCH CO.,LTD.
		SCHEFENACKER POONG JEONG LTD.
		WOO JOO MACHINERY & ELECTRONICS CO., LTD.
	Actuator-Vacuum	INFAC Corporation
	Alternator	DELCO REMY KOREA, LTD.
		DENSO POONG SUNG CORP.
		KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
	Antenna	WOOJIN ALPHA CO., LTD.
	Cable-Battery	INFAC Corporation
		NACEKO CO., LTD.
		TAESUNG ELECTRO-CIRCUIT SYSTEMS
	Cable-Brake	KYUNG HEUNG CABLE IND. CO.
	Cable-Control	DAEDONG SYSTEM CO., LTD.
		INFAC Corporation
		KYUNG CHANG IND. CO., LTD.
		KYUNG HEUNG CABLE IND. CO.
	Cable-Hightension	SELIM TECH CO., LTD.
		SEORABEUL INDUSTRIAL CO., LTD.
		TAESUNG ELECTRO-CIRCUIT SYSTEMS
	Cable-Ignition	INFAC Corporation

分類	部品種類	部品メーカー名
電気系統部品	Cable-Sensor	TAESUNG ELECTRO-CIRCUIT SYSTEMS
	Cable-Speed Meter	INFAC Corporation
		KYUNG HEUNG CABLE IND. CO.
	Car Stereo	INFAC Corporation
		KYUNG HEUNG CABLE IND. CO.
	Clock	NACEKO CO., LTD.
		UNICK CORPORATION
	Clock-Digital	SEJIN ELECTRON INC.
	Combination Meter	DENSO POONG SUNG ELECTRONICS CORP.
	Combination Switch	DONG IN ELECTRIC IND. CO., LTD.
		SEJIN ELECTRON INC.
	Commutator	KCM(Korea Commutator Manufacturer)CO.,LTD
	Compressor	HALLA CLIMATE CONTROL CORPORATION
	Connector	DONG-A ELECTRIC EQUIPMENT CO., LTD.
		KOREA ELECTRIC TERMINAL CO.,LTD.
		KYUNGSHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
		LEE WON PRECISION CO., LTD.
		MOLEX KOREA CO.,LTD.
		TAE CHANG ENTERPRISE CO.,LTD.
	Control Unit	DAESUNG ELECTRIC CO., LTD.
		NACEKO CO., LTD.
		SHIN WOO ELECTRONICS CO., LTD.
		SIN WON ELECTRONIC CO.
	Distributor	DENSO POONG SUNG CORP.
	E.C.S	MANDO CORPORATION
	E.C.U	OMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS KOREA CO., LTD.
		SIEMENS AUTOMOTIVE SYSTEMS CORP.
	E.C.U-Air Bag	SIEMENS AUTOMOTIVE SYSTEMS CORP.
	Flasher Unit	SHIN WOO ELECTRONICS CO., LTD.
	Fuse Box	KYUNGSHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
		MOLEX KOREA CO.,LTD.
	Generator	YOUNG SHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Horn	DENSO POONG SUNG CORP.
		SIN WON ELECTRONIC CO.
	Ignition Coil	DENSO POONG SUNG CORP.
		YOUNG SHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Junction Box	DAESUNG ELECTRIC CO., LTD.
		KYUNGSHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
		TONG-HAE ELECTRICS IND. CO., LTD.
	Lamp-Combination	DAE HEUNG INDUSTRIAL CO.
		SAM KONG ELECTRIC IND.CO.,LTD.
		SEOGU INDUSTRIAL CO., LTD.
		SHIN WOO MECHATRONICS CORP.
	Lamp-Fluorescent	SAM KONG ELECTRIC IND.CO.,LTD.
	Lamp-Fog	SEOGU INDUSTRIAL CO., LTD.
		SHIN WOO MECHATRONICS CORP.
	Lamp-Halogen	KUMHO HT AUTONIX CORP.
	Lamp-Head	JAEIL IND.CO.
		SAMLIIP IND.CO.,LTD.
		SEOGU INDUSTRIAL CO., LTD.
	Lamp-Interior	IL HEUNG IND. CO.,LTD.
	Lamp-License	SEOGU INDUSTRIAL CO., LTD.
	Lamp-Signal	SEOGU INDUSTRIAL CO., LTD.
	Lamp-Stop	SEOGU INDUSTRIAL CO., LTD.
	Lamp-Work	SEOGU INDUSTRIAL CO., LTD.
	Motor-Antenna	HYO SEONG ELECTRIC CO., LTD.
	Motor-Blower	DENSO POONG SUNG CORP.
		HYO SEONG ELECTRIC CO., LTD.
	Motor-D.C	DAEDONG SYSTEM CO., LTD.
		TAE HUN CO., LTD.
	Motor-Door Lock	HYO SEONG ELECTRIC CO., LTD.
	Motor-Fan	DENSO POONG SUNG CORP.
	Motor-Fuel Pump	DENSO POONG SUNG CORP.
	Motor-Power Window	DENSO POONG SUNG CORP.
		DONG JIN ELECTRIC & PRECISION CO., LTD.
	Motor-Starter	DELCO REMY KOREA, LTD.
		DENSO POONG SUNG CORP.
		KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
		YOUNG SHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Motor-Windshield Washer	DENSO POONG SUNG CORP.
	Motor-Wiper	DENSO POONG SUNG CORP.
		DONG JIN ELECTRIC & PRECISION CO., LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
電気系統部品	Relay	DAESUNG ELECTRIC CO., LTD.
		JINYOUNG ELECTRO-MECHANICS CO.,LTD.
		KYUNGSHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
		NACEKO CO., LTD.
		YOUNG SHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Relay Box-ABS	DONG-A ELECTRIC EQUIPMENT CO., LTD.
	Relay-Power	JINYOUNG ELECTRO-MECHANICS CO.,LTD.
		OMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS KOREA CO., LTD.
		SHIN WOO ELECTRONICS CO., LTD.
		SIN WON ELECTRONIC CO.
	Resistor	-
	Sensor	SEJIN ELECTRON INC.
	Sensor-Canister Controlled Purge	SHILLA INDUSTRIAL CO.,LTD.
	Sensor-Fuel Level	NACEKO CO., LTD.
		WOORY INDUSTRIAL CO., LTD.
	Sensor-Hall	COREA ELECTRONICS CORPORATION
	Sensor-Knock	INZI CONTROLS CO., LTD.
	Sensor-Map	INZI CONTROLS CO., LTD.
	Sensor-Melti-meter	UNICK CORPORATION
	Sensor-Oil	DENSO POONG SUNG ELECTRONICS CORP.
	Sensor-Oxgen	WOOJIN INDUSTRY CO., LTD.
	Sensor-Speed	DONG-A ELECTRIC EQUIPMENT CO., LTD.
		SHILLA INDUSTRIAL CO.,LTD.
	Sensor-Temp.	COREA ELECTRONICS CORPORATION
		DENSO POONG SUNG ELECTRONICS CORP.
	Speaker	KOREA OMYANG CORPORATION
	Speed Meter	DENSO POONG SUNG ELECTRONICS CORP.
		NACEKO CO., LTD.
	Switch	COREA ELECTRONICS CORPORATION
		IL HEUNG IND. CO.,LTD.
		INZI CONTROLS CO., LTD.
		JINYOUNG ELECTRO-MECHANICS CO.,LTD.
		NACEKO CO., LTD.
		SEJIN ELECTRON INC.
		YOUNG SHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Switch-Blower	DONG IN ELECTRIC IND. CO., LTD.
	Switch-Door Lock	INFAC Corporation
	Switch-Grip	U-CHANG PRECISION CO., LTD.
	Switch-Ignition	-
	Switch-Inpanel	DONG IN ELECTRIC IND. CO., LTD.
	Switch-Mirror	-
	Switch-Parking Lamp	INFAC Corporation
	Switch-Power	DONG IN ELECTRIC IND. CO., LTD.
	Switch-Power Window	DAESUNG ELECTRIC CO., LTD.
		OMRON AUTOMOTIVE ELECTRONICS KOREA CO., LTD.
		SEJIN ELECTRON INC.
	Switch-Stop Lamp	INFAC Corporation
	Switch-Window	-
	T.C.S	MANDO CORPORATION
	T.C.U	SIEMENS AUTOMOTIVE SYSTEMS CORP.
	Tachograph	-
	Terminal	KYUNGSHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Thermostat	COREA ELECTRONICS CORPORATION
		INZI CONTROLS CO., LTD.
	Valve-Solenoid	UNICK CORPORATION
	Voltage Regulator	DONG-A ELECTRIC EQUIPMENT CO., LTD.
		NACEKO CO., LTD.
	Wire Harness	DONG-A ELECTRIC EQUIPMENT CO., LTD.
		KYUNGSHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
		SEWON ECS CO., LTD.
		TAESUNG ELECTRO-CIRCUIT SYSTEMS
		TONG-HAE ELECTRICS IND. CO., LTD.
		YUJIN ELECTRO-CIRCUIT SYSTEMS CO., LTD.
エンジン部品	Air Cleaner	DONG HWAN INDUSTRIAL CORP.
	Air Cleaner(Motorcycle)	SEOUL CHEMICAL CO., LTD.
	Baffle-Plate Oil	SAE HAN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Balance Shaft	DONG BO INDUSTRIAL CO., LTD.
		HYUN YANG CORPORATION
		TAEYANG METAL IND.CO.,LTD.
		YOUNG SHIN PRECISION CO., LTD.
	Bearing	FAG BEARINGS KOREA CORP.
		KOREA GMB IND. CO., LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
エンジン部品	Bearing	KOREA POWDER METALLUGRY CO.,LTD.
	Bearing Cap	BM FOUNDRY CO., LTD.
		DAE SEUNG CO., LTD.
		DOOSUNG SBTECH CO., LTD.
		DOTURAK CO., LTD.
		PUSAN CAST IRON CO., LTD.
		TAE JOO IND.CO.,LTD.
	Bellows	DNV INC.
		SDB BELLOWS SWANSON AND LEE CORP., LTD.
		SHILLA INDUSTRIAL CO.,LTD.
		SJM CO., LTD.
		WOO YOUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Bracket-Bearing	IL SHIN MACHINERY CO., LTD.
	Bracket-Engine Mounting	SAMLIIP IND.CO.,LTD.
		TAE WON MULSAN CO.,LTD.
	Bushing-Metal	KOREA POWDER METALLUGRY CO.,LTD.
		PUNKGKANG CO.,LTD.
	Cam Follower	CHEONG BO INDUSTRIAL CO.,LTD.
	Cam Shaft	LEE WON PRECISION CO., LTD.
		SAMMI METAL PRODUCTS CO.,LTD.
		TAE CHANG ENTERPRISE CO.,LTD.
		YOOSUNG ENTERPRISE CO., LTD.
	Canister	DAEKI AUTOMOTIVE CORP.
		KOREA FUEL-TECH CORPORATION
		SHIN SUNG DELTA TECH CO., LTD.
		UNICK CORPORATION
	Carbon Brush	MORGAN CO., LTD.
	Carburetor	MOTONIC CORPORATION
	Case-Timing Cover	HANBO METAL IND. CO., LTD.
	Catalytic Converter	DAE RIM ENTERPRISE CO., LTD.
		DAEJI METAL CO., LTD.
		SEJONG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Connecting Rod	DAE RIM ENTERPRISE CO., LTD.
		DAE SEUNG CO., LTD.
		HANIL FORGING IND. CO., LTD.
		JINYOUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.
		SAMMI METAL PRODUCTS CO.,LTD.
		SEO-HEUNG FORGING IND. CO., LTD.
		SINTERON CO., LTD.
	Crank Shaft	HANIL FORGING IND. CO., LTD.
		NAMYANG METALS CO., LTD.
		SAMMI METAL PRODUCTS CO.,LTD.
	Cylinder Head	DAE RIM ENTERPRISE CO., LTD.
		DONGSEO MACHINE & TOOLS CO., LTD.
	Cylinder Head Cover	DAE KWANG DIE CAST IND. CO., LTD.
		DAELIM MOTOR CO.,LTD.
		HANBO METAL IND. CO., LTD.
	Cylinder Head(Al.)	DONGSEO MACHINE & TOOLS CO., LTD.
	Cylinder Liner	RIKEN OF KOREA
		YOOSUNG ENTERPRISE CO., LTD.
	Cylinder Sleeve	YOOSUNG ENTERPRISE CO., LTD.
	Delivery Valve	DOOWON PRECISION IND. CO., LTD.
	Engine Cover	DAEHAN SOLUTION CO., LTD.
		HYUNDAI SYNTHETIC CO., LTD.
	Engine Valve	ANJUN INDUSTRIAL CO., LTD.
		SHIN HAN VALVE IND. CO., LTD.
	Exhaust Pipe	SAM POONG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Fan Belt	DONGIL RUBBER BELT CO., LTD.
		GATES KOREA CO., LTD.
	Filter-Air	DAEKI AUTOMOTIVE CORP.
		DAEWHA FUEL PUMP IND., LTD.
	Filter-Fuel	DONG HYUN MAHLE FILTER SYSTEMS CO., LTD.
		DONGWOO MANN+HUMMEL CO., LTD.
		SAMWON INDUSTRIES, INC.
	Filter-Oil	DAEWHA FUEL PUMP IND., LTD.
		DONG HYUN MAHLE FILTER SYSTEMS CO., LTD.
		DONGWOO MANN+HUMMEL CO., LTD.
		SAM KEE MACHINERY CO.,LTD.
		SAMWON INDUSTRIES, INC.
	Fly Wheel	BENDA SUNKWANG IND. CO., LTD.
		CHANG YUN CO.,LTD.
		DONG-A AUTOMOTIVE

分類	部品種類	部品メーカー名
エンジン部品	Fly Wheel	SEOJIN CLUTCH CORPORATION
		SYMTech CO., LTD.
		WOOIL PRECISION IND.CO.,LTD.
	Fuel Rail	DONG BO INDUSTRIAL CO., LTD.
		KOREA FUEL-TECH CORPORATION
	Gasket	KOREA FUJI PACKING CO.,LTD.
	Gasket-Cylinder Head	DONG YANG JEONGMIL GASKET CO., LTD.
		DONG-A HWA SUNG CO., LTD.
		DONGA MANUFACTURING CORP.
		KEUKDONG GASKET IND. CO., LTD.
	Gasket-Manifold	DONG YANG JEONGMIL GASKET CO., LTD.
		DONGA MANUFACTURING CORP.
		KEUKDONG GASKET IND. CO., LTD.
	Gasket-Oil Pan	DONG YANG JEONGMIL GASKET CO., LTD.
	Gauge-Oil Level	DONG MYONG TONG SAN CO., LTD.
		SAMHYUP IND. CO., LTD.
	Gear Pump	-
	Gear-Ring	CHANG YUN CO.,LTD.
		DONG-A AUTOMOTIVE
		HANIL FORGING IND. CO., LTD.
		SAM GONG GEAR IND. CO., LTD.
	Glow Plug	SELIM TECH CO., LTD.
		WOOJIN INDUSTRY CO., LTD.
	Heat Shield	NAM SUNG CO., LTD.
	Hose-Air	DONG MYONG TONG SAN CO., LTD.
		DONG-A HWA SUNG CO., LTD.
		DONGIL RUBBER BELT CO., LTD.
		SE HEUNG CO., LTD.
		SEMYUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
		SOO SUK CO., LTD.
		YOOIL RUBBER CO., LTD.
	Hose-Rubber	HS R&A CO., LTD.
		PYEONG HWA AUTOMOTIVE PARTS CO.,LTD.
		PYEONG HWA IND.CO.,LTD.
	Hose-Water	SEMYUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Housing-Oil Pump	BM FOUNDRY CO., LTD.
		PUSAN CAST IRON CO., LTD.
	Housing-Thermostat	HANBO METAL IND. CO., LTD.
		HANJOO METAL CO., LTD.
		SUNG BO IND. CO., LTD.
	Housing-Water Pump	BM FOUNDRY CO., LTD.
	Injection Pipe	-
	Injection Pump	DOOWON PRECISION IND. CO., LTD.
	Injection Tube	KOREA FCS CO., LTD.
	Injection Valve	SIN WON ELECTRONIC CO.
	Jet Chamber	CHEONG BO INDUSTRIAL CO.,LTD.
	LPG Kit	MOTONIC CORPORATION
	Manifold-Exhaust	DAE RIM ENTERPRISE CO., LTD.
		DONG KWANG PRECISION MACHINE CO., LTD.
		IL SHIN MACHINERY CO., LTD.
		NAMYANG METALS CO., LTD.
		SAMJOO MACHINERY CO., LTD.
		SYMTech CO., LTD.
		WOOIL PRECISION IND.CO.,LTD.
	Manifold-Intake	DAE RIM ENTERPRISE CO., LTD.
		DONGSEO MACHINE & TOOLS CO., LTD.
		HANJOO METAL CO., LTD.
		IL SHIN MACHINERY CO., LTD.
		SAM KEE MACHINERY CO.,LTD.
		SYMTech CO., LTD.
	Manifold-Intake/Al.	-
	Metal Bearing	KFM BEARING CO., LTD.
	Metal Bushing	HANKOOK SPECIAL METAL IND. CO., LTD.
		KFM BEARING CO., LTD.
	Mounting-Engine	HANKOOK SPECIAL METAL IND. CO., LTD.
		KFM BEARING CO., LTD.
	Mounting-Rubber	DONG MYONG TONG SAN CO., LTD.
		PYEONG HWA IND.CO.,LTD.
	Muffler	CESKOR, INC.
		DAEJI METAL CO., LTD.
		DONGWON METAL IND. CO., LTD.
		HANIL PRECISION IND. CO., LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
エンジン部品	Muffler	Hanil Precision MFG. Co.,Ltd.
		SAM POONG INDUSTRIAL CO., LTD.
		SEJONG INDUSTRIAL CO., LTD.
		WOO SHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Nozzle & Nozzle Holder	DOOWON PRECISION IND. CO., LTD.
	Oil Cooler	DAIHAN CALSONIC CORP.
	Oil Pan	DAE KWANG DIE CAST IND. CO., LTD.
		DONG NAM PRECISION CO., LTD.
		DONGSEO MACHINE & TOOLS CO., LTD.
		HANBO METAL IND. CO., LTD.
		HWASHIN CO., LTD.
		SAM KEE MACHINERY CO.,LTD.
		SE-HWA IND. CO., LTD.
	Oil Seal	PYEONG HWA IND.CO.,LTD.
		PYEONG HWA OIL SEAL IND.CO.,LTD
		TTELLEBORG KUN HWA CO.,LTD.
	Pipe-EGR	GROWELL METAL INC.
		KUMPA CO., LTD.
	Pipe-Fuel	SAMHYUP IND. CO., LTD.
	Pipe-Fuel Injection	KUMPA CO., LTD.
	Pipe-Oil	KWANG SUNG MACHINERY, ENGINEERING CO., LTD.
	Pipe-Oil Cooling	KUMPA CO., LTD.
	Pipe-Vacuum	KUMPA CO., LTD.
		YOUNG POLYMER CO., LTD.
	Piston	DONG YANG PISTON CO., LTD.
		DONGSUH INDUSTRIAL CO., LTD.
		JICO CO.,LTD.
		KOREA TONGTO IND.CO.,LTD.
	Piston Pin	DONG BO INDUSTRIAL CO., LTD.
		DONGSUH INDUSTRIAL CO., LTD.
		KOREA TONGTO IND.CO.,LTD.
		WOOIL PRECISION IND.CO.,LTD.
	Piston Ring	RIKEN OF KOREA
		YOOSUNG ENTERPRISE CO., LTD.
	Plunger	DOOWON PRECISION IND. CO., LTD.
	Pulley	KOREA AUTOMOTIVE POWERTRAIN ENGINEERING COMPANY
	Pulley-Damper	BM FOUNDRY CO., LTD.
		DOTURAK CO., LTD.
		FUKOKU SIMPSON KOREA LTD.
		PYEONG HWA OIL SEAL IND.CO.,LTD
	Pulley-Water Pump	KOREA POWDER METALLUGRY CO.,LTD.
	Pump-Fuel	DAEWHA FUEL PUMP IND., LTD.
		DENSO POONG SUNG ELECTRONICS CORP.
	Pump-Oil	DAE RIM ENTERPRISE CO., LTD.
		HAC CORPORATION
		MYUNG HWA IND. CO., LTD.
		WOOIL PRECISION IND.CO.,LTD.
	Pump-Vacuum	HAC CORPORATION
	Pump-Water	DONG JIN ELECTRIC & PRECISION CO., LTD.
		HAC CORPORATION
		JICO CO.,LTD.
		KOREA GMB IND. CO., LTD.
		MYUNG HWA IND. CO., LTD.
		TAE WON MULSAN CO.,LTD.
		WOOIL PRECISION IND.CO.,LTD.
	Regulator-Fuel Pressure	INZI CONTROLS CO., LTD.
	Rocker Arm	CHEONG BO INDUSTRIAL CO.,LTD.
		HANBO METAL IND. CO., LTD.
		KOREA SPINDLE CO, LTD.
		MOTONIC CORPORATION
	Rocker Arm & Shaft	KOREA SPINDLE CO, LTD.
		WOOIL PRECISION IND.CO.,LTD.
	Rocker Cover	DONG NAM PRECISION CO., LTD.
	Rotor & Gear-Oil Pump	KOREA POWDER METALLUGRY CO.,LTD.
		SINTERON CO., LTD.
	Spark Plug	SELIM TECH CO., LTD.
		WOOJIN INDUSTRY CO., LTD.
	Sprocket	DONG BO INDUSTRIAL CO., LTD.
		KOREA POWDER METALLUGRY CO.,LTD.
		SINTERON CO., LTD.
	Strut Bar	DONG-A AUTOMOTIVE
	Tank	DONG HEE INDUSTRIAL CO., LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
エンジン部品	Tank	SAM SUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.
	Tappet	CHEONG BO INDUSTRIAL CO.,LTD.
		KOREA SPINDLE CO, LTD.
	Tappet-Valve	SUNG BO IND. CO., LTD.
	Tensioner	KOREA GMB IND. CO., LTD.
	Tensioner-Auto	GATES KOREA CO., LTD.
		KOREA GMB IND. CO., LTD.
		LEE WON PRECISION CO., LTD.
	Throttle Body	MOTONIC CORPORATION
	Timing Belt	GATES KOREA CO., LTD.
	Timing Chain	-
	Timing Gear	TWENTY-ONE CENTURY MACHINE IND.CO., LTD.
	Tube-Cylinder	KEUM-AH INTERNATIONAL CO., LTD.
	Tube-Fuel	KOREA FCS CO., LTD.
	Turbo Charger	KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
	Valve	SHILLA INDUSTRIAL CO.,LTD.
	Valve Guide	KOREA POWDER METALLUGRY CO.,LTD.
		KOREA SPINDLE CO, LTD.
		SINTERON CO., LTD.
		YOOSUNG ENTERPRISE CO., LTD.
	Valve Lash Adjuster	KOREA GMB IND. CO., LTD.
		SHIN HWA PRECISION IND. CO., LTD.
		YOUNG SHIN PRECISION CO., LTD.
	Valve Seat	KOREA POWDER METALLUGRY CO.,LTD.
		SINTERON CO., LTD.
	Valve Solenoid	DAEDONG SYSTEM CO., LTD.
		DONG-A SPECIAL PRECISION CO., LTD.
		INFAC Corporation
	Valve Spring	SAMWON PRECISION MACHINE CO., LTD.
内装部品	Arm Rest	DAEHAN SOLUTION CO., LTD.
		DUCK YANG INDUSTRY CO., LTD.
		HYUNDAI IND. CO., LTD.
		SOO SUK CO., LTD.
	Ash Tray	CHEIL ELECTRONICS CO.,LTD.
		IL HEUNG IND. CO.,LTD.
		KOREA FUEL-TECH CORPORATION
	Console	DONG ILL INDUSTRY CO.
		DUCK YANG INDUSTRY CO., LTD.
		ECOPLASTIC CORPORATION
	Console-Pocket	HEUI SUNG CO., LTD.
	Door Panel	KOREA WHEEL CO., LTD.
	Door Trim	DONG BO IND. CO., LTD.
		DONG KWANG TECH. CO., LTD.
		HANIL E-HWA CO., LTD.
		HANYIL CO., LTD.
	Floor Carpet	DUAL CO., LTD.
	Glove Box	DUCK YANG INDUSTRY CO., LTD.
	Head Lining	DAEHAN SOLUTION CO., LTD.
		DONG KWANG TECH. CO., LTD.
		HANIL E-HWA CO., LTD.
	Lamp-Interior	CHEIL ELECTRONICS CO.,LTD.
	Lamp-Room	CHEIL ELECTRONICS CO.,LTD.
		SAM KONG ELECTRIC IND.CO.,LTD.
		SHIN WOO MECHATRONICS CORP.
ステアリング部品	Ball Joint	CENTRAL CORPORATION
		DONG-A AUTOMOTIVE
		HYUN YANG CORPORATION
		ILJIN BEARING
		ORIENS METAL CO., LTD.
		SAM YUNG METAL INDUSTRIAL CO., LTD.
		SAMLIIP IND.CO.,LTD.
	Belt-Power Steering	DONGIL RUBBER BELT CO., LTD.
	Column-Steering	KOREA SPINDLE CO, LTD.
		NAM YANG IND. CO., LTD.
		TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
	Gear Box-Steering	TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
	Hose-Power Steering	TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
	Knuckle	HANIL FORGING IND. CO., LTD.
		HANIL PRECISION IND. CO., LTD.
		JINYOUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.
		MYUNG HWA IND. CO., LTD.
		PUSAN CAST IRON CO., LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
ステアリング部品	Knuckle	SEO-HEUNG FORGING IND. CO., LTD.
		SUNG BO IND. CO., LTD.
	Knuckle-Steering	NAMYANG METALS CO., LTD.
		SAMMI METAL PRODUCTS CO.,LTD.
		TONGIL HEAVY IND.CO.,LTD.
	Power Steering Oil Pump	KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
		YOUNG SHIN PRECISION CO., LTD.
	Power Steering Pipe	KUMPA CO., LTD.
	Power Steering Reservoir	DONGWOO MANN+HUMMEL CO., LTD.
		SAMWON INDUSTRIES, INC.
	Power Steering Tube	KEUM-AH INTERNATIONAL CO., LTD.
	Spindle	HANIL FORGING IND. CO., LTD.
		HANIL PRECISION IND. CO., LTD.
		KYUNGIL KOREA CO., LTD.
		SAMLIIP IND.CO.,LTD.
		TAE JOO IND.CO.,LTD.
	Steering Lock	U-CHANG PRECISION CO., LTD.
	Tie Rod & End	CENTRAL CORPORATION
		DONG-A AUTOMOTIVE
		ILJIN BEARING
		SAM YUNG METAL INDUSTRIAL CO., LTD.
		SAMLIIP IND.CO.,LTD.
サスペンション部品	Air Spring	DONG JIN ELECTRIC & PRECISION CO., LTD.
	Arm-Control	CENTRAL CORPORATION
	Arm-Lower	CHANG IL INDUSTRY CO.
		DONG HEE PRECISION CO., LTD.
		HWASHIN CO., LTD.
	Coil Spring	DAE WON KANG UP CO., LTD.
		SAM MOK KANG UP CO., LTD.
		SHIN HEUNG PRECISION CO., LTD.
	Leaf Spring	DAE WON KANG UP CO., LTD.
		SAM MOK KANG UP CO., LTD.
	Shock Absorber	KASCO(Korea Automotive System Co.,LTD.)
		MANDO CORPORATION
	Stabilizer Bar	DAE WON KANG UP CO., LTD.
	Stabilizer Link	CENTRAL CORPORATION
		DONG-A AUTOMOTIVE
		ILJIN BEARING
	Torsion Bar	DAE WON KANG UP CO., LTD.
その他	Adhesives	SAM POONG CHEMITECH CO., LTD.
	AIR QUALTY SYSTEM	-
	Al. Diecasting	GROWELL METAL INC.
		HANBO METAL IND. CO., LTD.
		IL SHIN MACHINERY CO., LTD.
		KOREA TONGTO IND.CO.,LTD.
		MYUNG HWA IND. CO., LTD.
	Anti-Freeze	DASCO CHEMICAL LTD.
		KUKDONG JEYEN CO., LTD.
	Bearing-Hub	ORIENS METAL CO., LTD.
	Bolt & Nut	JINHAP COMPANY LIMITED
		ORIENS METAL CO., LTD.
		SUNIL MACHINERY CORP.
		TAE CHANG ENTERPRISE CO.,LTD.
		TAEYANG METAL IND.CO.,LTD.
		TAK CO.,LTD.
		YOUNGSIN METAL IND. CO., LTD.
	Bolt-Flare	BOSUNG METAL INDUSTRIAL CO., LTD.
	Brake Fluid	DASCO CHEMICAL LTD.
		KUKDONG JEYEN CO., LTD.
	Casting	MOTONIC CORPORATION
		TAE WON MULSAN CO.,LTD.
	Child Seat	SAM SUNG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Clip & Clamp	HANIL PRECISION IND. CO., LTD.
		Hanil Precision MFG. Co.,Ltd.
		LEE WON PRECISION CO., LTD.
		SAMWON PRECISION MACHINE CO., LTD.
		SHIN HEUNG PRECISION CO., LTD.
		YU SEEN CO., LTD.
	Fastener-Plastic	TRW CONTROLS & FASTENERS INC.
	Gasket-Muffler	DONGA MANUFACTURING CORP.
		KEUKDONG GASKET IND. CO., LTD.
		SAMWOO ENTERPRISE CO., LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
その他	Gear	JIN HEUNG MACHINERY CO.,LTD.
	Gear-Pinion	HANSONG COMMERCE & TRADING CO., LTD.
		SAM GONG GEAR IND. CO., LTD.
		YOUNG SHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
	Gear-Spider	JIN HEUNG MACHINERY CO.,LTD.
		SAM SUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.
	Grease	KUKDONG JEYEN CO., LTD.
	Hose	YOUNG POLYMER CO., LTD.
	Hose-Brake	SE HEUNG CO., LTD.
	Hose-Oil	SE HEUNG CO., LTD.
	Housing-Clutch	DONG NAM PRECISION CO., LTD.
		IL SHIN MACHINERY CO., LTD.
	Humidity Sensor Module	-
	Jack	SAM KI INDUSTRIAL CO.,LTD.
	Jack-Mechanical	GREEN AND SAFETY CO..LTD.
	Nipple	BU MI CO., LTD.
	Nut	JINHAP COMPANY LIMITED
		PUNKGKANG CO.,LTD.
		SAMJIN JEONGGONG CO., LTD.
	O-Ring	KOREA FUJI PACKING CO.,LTD.
		PYEONG HWA IND.CO.,LTD.
		PYEONG HWA OIL SEAL IND.CO.,LTD
		TTELLEBORG KUN HWA CO.,LTD.
	Ornament-Wheel Disc	SHIN SUNG DELTA TECH CO., LTD.
	Panel	SAE MYUNG METAL CO., LTD.
	Pin	TAK CO.,LTD.
		YOUNGSIN METAL IND. CO., LTD.
	Pin-King	TAE CHANG ENTERPRISE CO.,LTD.
	Pipe-Exhaust	KWANG SUNG MACHINERY, ENGINEERING CO., LTD.
	Pipe-Filler Neck	SAMHYUP IND. CO., LTD.
	Reservoir	COREA ELECTRONICS CORPORATION
		KYUNG CHANG IND. CO., LTD.
		SOO SUK CO., LTD.
	Retainer	SHIN HEUNG PRECISION CO., LTD.
	Rivet	TAEYANG METAL IND.CO.,LTD.
		YOUNGSIN METAL IND. CO., LTD.
	Screw	BUKANG SEMS CO., LTD.
		TAEYANG METAL IND.CO.,LTD.
		YOUNGSIN METAL IND. CO., LTD.
	Seal	DONG MYONG TONG SAN CO., LTD.
		KOREA FUJI PACKING CO.,LTD.
		SAM POONG INDUSTRIAL CO., LTD.
	Seal-Hood	DONGIL RUBBER BELT CO., LTD.
	Seal-Plug	TRW CONTROLS & FASTENERS INC.
	Seal-Ring	-
	Sleeve	KYUNGSHIN INDUSTRIAL CO., LTD.
		PUNKGKANG CO.,LTD.
	Snap Ring	-
	Spring	BUKANG SEMS CO., LTD.
		SAMWON PRECISION MACHINE CO., LTD.
	Steel Ball	DAEGU AUTOMOBILE IND. CO., LTD.
	Surge Tank	DAE RIM ENTERPRISE CO., LTD.
		DONG HWA AND CO., LTD.
		DONGSEO MACHINE & TOOLS CO., LTD.
		HANJOO METAL CO., LTD.
		HYUNDAI SYNTHETIC CO., LTD.
		SAM SUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.

分類	部品種類	部品メーカー名
その他	Tube	TWENTY-ONE CENTURY MACHINE IND.CO., LTD.
	Tube-Brake	Hanil Tube Corporation
		KOREA FCS CO., LTD.
		KUMPA CO., LTD.
	Valve	BM FOUNDRY CO., LTD.
		PACIFIC VALVE INDUSTRIAL CO., LTD.
		UNICK CORPORATION
	Valve-Spool	KOREA GMB IND. CO., LTD.
	Valve-Tubeless	PACIFIC VALVE INDUSTRIAL CO., LTD.
	Washer Fluid	DASCO CHEMICAL LTD.
		KUKDONG JEYEN CO., LTD.
	Washer-Spring	DONG DAE METAL CO., LTD.
	Washer-Thrust	HANKOOK SPECIAL METAL IND. CO., LTD.
		KFM BEARING CO., LTD.
		SHIN HEUNG PRECISION CO., LTD.
	Yoke	DONG-A AUTOMOTIVE
		JINYOUNG INDUSTRIAL CO.,LTD.
		SEO-HEUNG FORGING IND. CO., LTD.