

韓国財閥主導の半導体産業，自動車産業の特色(1)

谷光 太郎

目次

- (1) はじめに
- (2) 韓国の歴史と伝統，価値観 その(1)歴史
- (3) " " " その(2)両班
- (4) 韓国の財閥
- (5) 韓国の経済危機
- (6) 大宇グループの発展と没落
- (7) 三星グループの生いたちと半導体事業への参入
- (8) 三星グループの自動車事業への参入とその破綻 (以下次号)
- (9) 韓国半導体産業成立の要因
- (10) 韓国半導体産業の構造と課題
- (11) 韓国でなぜ半導体産業が根つき，自動車産業が苦しいのか
- (12) 現代グループは大丈夫か

(1) はじめに

情報畑のキャリアの長い杉田一次氏は情報活動について次のような示唆をする。¹⁾

- (1) 情報収集には事前の分析準備が肝要であり，犬が歩けば棒に当る式では労多く功少しである。
- (2) 対象に対する基礎知識の重要性。相手企業の所在する国の歴史，地理，気候，民族性，文化といったものを判断の基礎にしなければならない。民族性や文化は時代が変り，科学技術が進歩してもそう変るものではない。

1) 「情報なき戦争指導」杉田一次，原書房，pp.150-152

(3) この基礎知識の下に、自らある程度の物指 (A, B, C……各案) を持ちつつ、相手の行動の徴候を統計的、系統的に分析する。

(4) 情勢判断は一つの判決を求めるものではない。あらゆる方面より諸情勢を分析審査し、そのとり得る可能性を探求するものだ。

その際、実行性も併せ考慮する。実行性のない理想的なものは意味がない。日本人は国民性のしからしむ所か、徹底した審議を行わず重要なポイントをぼかして表面を糊塗する傾向があつて、後害を残す例が少ない。

韓国産業を扱う場合の問題の一つは、韓国の基本的知識 (歴史、文化、民族性等) を得ることの困難性である。中国問題では支那学の耆宿である内藤湖南、宮崎市定、安岡正篤といった人々の諸著作を閲すという手段があるが、朝鮮半島関連事項を深く研究し、それが全集として容易に我々が入手できるといった人々はいないのが現状だ。中国問題は上記のような耆宿がいるにも拘らず「支那知識なき政論家や軽薄且つ無識なる新聞記者」

(内藤湖南の言葉)²⁾の書き散らしたものに影響される傾向が昔より少くなかった。現在も同様で無責任な新聞等の中国報道に影響されて中国に進出した15,000社に及ぶ日本企業の殆んどが失敗している。³⁾

もって、韓国問題を知る困難さを知るべきである。大新聞が昭和24年に建国した中華人民共和国を理想の国のごとくに宣伝したのと同様に、厳しい韓国批判をしつつ、北朝鮮を「泥棒のいない国」、「お金持ちの朝鮮」、「発展する首都」等々と地上の楽園の如く書いてきたことは記憶に生々しい。⁴⁾

韓国の歴史、文化を比較的容易に入手し得る基本的資料が日本では乏しいことは事実だが、その乏しい資料を利用して、韓国産業の基本を知ることとに努めないと、日本の常識という尺度で判断して、中国進出企業と同様の失敗を繰り返す恐れがあるし、げんに数多くの失敗がある。

2) 「内藤湖南全集(5)」筑摩書房、1997年、pp.165-169

3) 「天怒一天の怒り-(上)」陳放、監修・長谷川慶太郎、構成青木隆、KKリベロ、1998年、pp.441-442

4) 「逆説のニッポン歴史観」井沢元彦、小学館、2000年、p.67、その他pp.59-102参照

(2) 韓国の歴史と伝統，価値観 その(1)歴史

その国の文化，産業の基本となる国民性といったものは，何千年にもわたる，地理的，気候的，宗教的，異民族との抗争，あるいは政治的基盤の上に醸成されたもので一朝一夕で変るものではない。産業の構造や特色の分析には，この国民性という要素を基本として考えることが肝要である。近代史に限っても次の二人の人物のキャリアが韓国の歴史の典型を示すものといってもいいのではなかろうか。

日韓併合時の韓国の首相李完用は親米派からスタートし，後に親露派に転向，親日派肅清の先頭に立った。日露戦争後，一転親日派となり日韓併合条約に調印した。¹⁾

朝鮮半島の歴史は常に隣接の強国から翻弄され続けてきた。

昭和36年5月のクーデターで政権を握り，後に大統領となった朴正熙は4つの軍服を着たこともその象徴的なことといってもよかろう。

朴は大邱師範学校を卒業し，満州軍官学校に入学し，満州国軍の軍服を着た。その後，日本陸軍士官学校に入学し，日本陸軍の軍服を着た。日本の敗戦後は，軍事英語学校で米軍の軍服を着，独立後は韓国軍服である。²⁾

なお，昭和8年(陸士49期)から敗戦までの12年間にコリア人72人が日本の陸軍士官学校を卒業している。それ以前のも含めると全部で141人の陸士卒がいる。³⁾

朝鮮半島が外勢力に支配されてきたのは地政学的に宿命的なものだった。

歴史として文字に書かれるようになってからでも，漢は半島西北部を植民地化し，その後の隋も侵略した。唐は新羅と連合して，高句麗，百済を滅ぼした。天智天皇は百済に援軍を送ったが，天智2年，白村江で敗れた。

1) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」池東旭，中公新書，1997年，p.41

2) *ibid.*, p. 3

3) *ibid.*, p.96

以降、日本は16世紀まで朝鮮半島から手を引いた。半島の北方は唐により支配された。

支那大陸がモンゴル人によって占領され（元）ると、朝鮮半島を領していた高麗王朝はモンゴル人によって支配された。遊牧民のモンゴル人による130年間にわたる支配は、コリア人の風習、思考に大きな影響を与えた。⁴⁾ 高麗人は競ってモンゴル風をならい、モンゴル風の姓名を名乗った。⁵⁾

なお、もともとの朝鮮式の名前を支那式の李とか金とかに改名していったのは新羅の末期である。新羅は7世紀後半に朝鮮半島最初の統一国家を作ったが935年に高麗に滅ぼされた。⁶⁾

元が滅び、明となると、高麗王の臣、李成桂はクーデターを起し、朝鮮王朝を興した。

李は明に臣従し、朝鮮なる国号も明から授けられた。李朝は、16世紀末に、豊臣秀吉による攻撃を受けた。（文禄の役、慶長の役）

その後、明は女真族・満州人に滅ぼされ、支那大陸は満州人の支配下となった。朝鮮半島は二度にわたり満州人の侵略を受け、完全に清に服属する。朝鮮王朝は毎年清に「金百両、銀千両、白米一万包、絹布二千匹、亜麻一万匹、紙一千卷、虎皮百張等々」を貢納する過酷な義務を負わされた。⁷⁾

年号も朝鮮独自の元号を持つことを許されず支那元号をずっと強制された。⁸⁾

西洋列強の侵略が東アジアを襲った19世紀後半も、朝鮮半島は列強の動きに翻弄された。

大院君（国王高宗の実父）派、閔妃派、守旧派（事大党、親清派）、開化派（独立党、親日派）はいずれも外国勢力に頼らざるを得なかった。大院君は清国軍によって長らく天津に幽閉、軟禁された。開化派の金玉均らは

4) *ibid.*, p. 8

5) 「『龍』を気取る中国『虎』の威を借る韓国」黄文雄，徳間書店，1999年，p.119

6) 「司馬遼太郎全講演（第1巻）」朝日新聞社，2000年，p.241

7) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出，p.12

8) 「諸君！」2000年7月号，「このままでは化け猫が出る」西尾幹二，p.65

クーデターに失敗して日本へ亡命した。金玉均は守旧派の刺客により暗殺される。

ロシアに近づいた閔妃は日本人グループに暗殺された。国王高宗はロシア公使館に逃げ込み、1年間にわたってロシア公使館に住んで国務を見た。ロシアの南下政策を牽制するため英国は明治18年から2年間巨文島を占領した。⁹⁾

日清戦争では朝鮮半島内で日清両軍が戦った。日露戦争後、西洋列強は朝鮮半島での日本の支配的地位を認めた。(例えば「桂・タフト覚書」)

明治38年、第二次日韓協約で韓国は日本の保護国となり、明治43年には日本に併合された。

昭和20年、第二次大戦で日本が破れると、朝鮮半島は南北に分断され、北はソ連、南は米国の強い影響下の二国併立となった。

韓国人ジャーナリストの池東旭は次のようにいう。

「外勢侵略の歴史が韓国人のメンタリティーに刻んだ最大の傷痕は対外不信症である。未知のもの、異国のものに対する警戒心、恐怖心が韓国人の意識に深くこびりついた。反対に信頼できるのは血のつながり、同族しかないという身内意識が強まった」¹⁰⁾

現在の韓国人に見るヒステリーとも思えるような反日的言動や、日本文化侵入への拒否反応にはどのような精神的源があるのか、上述の池氏の指摘は参考になろう。

池氏は次のようにも指摘する。

「外勢の侵略は、また事大主義の後遺症をのこした。強大な外勢に反抗しようとするれば押しつぶされる。(略)『長いものに巻かれろ』である。自律でなく、他律で生きるのが処世術になる。自力本願でなく、他力本願だ。これが昂じると責任転嫁になる。(略)大につかえる(事大)ことが韓国人の悲しいさとなった」¹¹⁾

9) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出, pp.15-17, p.19

10) *ibid.*, p.22

「外勢に抵抗するうちに韓国人のメンタリティーに抗原体が生れた。(略)ひとつは事大主義をみずから正当化するため、支配国のイデオロギーを完全に体得してその優等生になることである。優位にある外来文化を摂取体得することは、すなわち自分をその文化と同一化することだ。(略)李朝時代、両班と儒者は小中華主義に固まった。慕華思想である。本場の中国以上に儒教の倫理を忠実に墨守した」¹²⁾

韓国人のメンタリティーの複雑さについて、西尾幹二教授の次の指摘は参考になる。

支那皇帝を中心に円周上に拡がっている華夷秩序の内部に近い所がより文明的で、外に行くにつれて野蛮だという、何千年来の支那式序列意識が他の国に例のないほど牢固として固定化しているのが韓国である。韓国人が北狄として軽蔑していた満州人に支那の中原が占領され、清朝が建国されて以来、韓国人の心理は屈折した。以来、中華文明の継承者は韓国なり、という「小中華意識」がこの国の特徴となった。¹³⁾

また、次のように指摘する人もいる。

「中華思想主義の最大のコピー国として、中華文明のサブシステムを忠実に作った (のが) 韓国」¹⁴⁾

「事大意識とは勢力が強い国、あるいは人に従い、仕えることで自らを維持しようとする意識を意味するのだが、韓国の歴史はある意味で、この事大意識の歴史だと言っても決して過言ではない」¹⁵⁾

有史以来、大陸(支那、モンゴル、満州人)から一貫して侵略を受け続けた(日本の場合は663年の白村江の敗退により900年後の文禄、慶長の役1592年~1597年まで朝鮮半島からは手を引き、更に文禄、慶長の役の後からは明治になるまで250年間、朝鮮半島へは出兵しなかった。)韓国では支

11) *ibid.*, p.24

12) *ibid.*, p.30

13) 「国民の歴史」西尾幹二, 1999年, 産経新聞社, p.709

14) 「韓国民に告ぐ!」金文学, 金明学, 祥伝社, 2000年, pp.232-233

15) *ibid.*, p.264

配者は常に外国勢力に従属し続けなければならなかった。

池氏はいう。

権力者の恣意により私的所有権が剥奪される状況にあった朝鮮半島では土地や産業の私的所有権が確立、安定しなかった。このような所では経済的インセンティブによる利潤追求の生産活動は興らず、経済活動では、より手っとり早い利権追求活動しか生れなかった。¹⁶⁾

韓国独立後の韓国の実業家達（成功した者は財閥の創設者となった）の経営はいずれも①地道、堅実な薄利で長期的に発展しようという態度ではなく、いずれも時の政権との癒着による利権獲得と賭博的短期拡大策に奔走してきたことや、②朝鮮戦争後に成立した新興財閥が全ての事業分野を自分の手中にワンパックで持とうとしていること、③経営を血族者が握って、決して血外者に委ねない個人商店のままのやり方、あるいは④政権地域閥の地域財閥への食い込み、といったことは、池の指摘するような歴史的背景を知ればよく理解できよう。

(3) 韓国の歴史と伝統・価値観 その(2)両班

韓国の文化、民族性、価値観を知る上で、一種の貴族階級ともいえる両班（韓国音ではヤンバン）を知ることが不可欠である。

というのは、日本における支配階級の侍が庶民と比べ人数が少なく限られており（全人口の5%くらい）、大部分が城下に住み、庶民とは劃然とした身分上の法的区別があったため、侍と庶民との生き方、価値観には大きな差異があったのに対し、韓国の両班は後述するように、農村部に広く存在し、両班の身分に関して明確、客観的な基準がなかったことから、両班の身分、価値観、生活習慣といったものへの庶民の志向、渴望が非常に強く、一般社会に両班価値観が近年になるほど強くなってきたという歴史的

16) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出, pp.27-28

背景があるからである。

両班の語源は、高麗時代、李朝時代を通じて、儀式の際、国王は南に向い、文官が東側に（東班と呼ばれた）武官（支那と同様、文官に比べ社会的地位は低い）が西側（西班と呼ばれた）に並んだことによる。両班の班は列の意味である。

語源はそうであるが実態としての両班を定義するのはきわめてむずかしい。

李朝時代に一つの特権階級として存在していた両班は、日本の侍のように法的に定められ、強制性を帯びていたものではなく、社会慣習を通じて形成された階級であり、両班と非両班との限界の基準がごく相対的で主観的なものであったからだ。¹⁾

両班の基準は成文化された客観的なものではなく、与えられた状況により、異なって設定される。ある特定の地域の特定の状況下で、関係者の意識構造に設定される主観的かつ相対的基準なのである。（「朝鮮社会史研究」宋俊浩，一潮閣1987年，p. 37）²⁾

宮嶋博史教授によれば、両班には、ソウルやその周辺に居を構えてきた在京両班と、地方農村部に居住してきた在地両班の二種類があった。在京両班層は家系の出自が明らかであり、代々多くの官僚を出してきたから容易に社会的に認知された。在地両班に関しては、どこでも通用する客観的な基準はないものの、宮嶋教授は、一応次の諸条件を満しているかどうか基準であったと考えられるとしている。³⁾

- (1) 先祖に科挙（官僚登用試験）合格者ないし高名な学者がいたこと。
- (2) 数代にわたって同一の集落に集団的に居住していること。
- (3) 両班的生活様式（祖先祭祀，学問等に励むこと）を保持していること。
- (4) 代々の結婚相手の家柄が(1)～(3)の要件を満していること。

1) 「両班（ヤンバン）」宮嶋博史，中公新書，1995年，pp.17-19

2) *ibid.*, p.20

3) *ibid.*, p.22

在地両班層が広範に形成されたのは16世紀で、両班的価値観、生活理念の下層への浸透と両班志向社会は18~19世紀に成立した、という。⁴⁾

在地両班層が農村部に広く分布したことは、社会全体に両班価値観を広く浸透させた。⁵⁾

宮嶋教授は次のように指摘する。⁶⁾

「在地両班層の地方社会における支配力は18世紀以降、次第に低下しはじめた……、一方で彼らの支配力は近代になってもなお根強く生き続けたのである。そして、それを可能にしたものこそ、18世紀以降にはじまる社会全体の両班志向化、すなわち、両班的価値観、生活理念の下層浸透であった。両班層の地方支配に挑戦すべく新たに成長してきた層も、その目指すところは両班を否定することではなく、自ら両班に成り上ることだったのである。こうした動向は、19世紀になって本格化するが、近代という時代も基本的にその延長上にあった。否、むしろ社会の流動化が激しくなる近代になって、社会全体の両班志向はより加速されたと考えられる」

先祖に科擧の合格者がいたかどうかは両班の要件であることが示すように、両班は支那の読書人階級とほぼ同じものと見てよいのではないかと筆者は思う。読書人階級も両班も代々儒教の学問に励み、科擧の試験の合格を目指す者が多い。双方とも法律で明確に示された身分ではなく、儒教の教えや儀式を尊び、伝承する。

両班の価値観や生活風習は、学問や体面・面子の重視と、肉体労働への強い蔑視である。

両班は肉体労働や額に汗しての仕事、手を汚す仕事は一切しない。一般の韓国人すら肉体労働や物作りの仕事に、日本人には信じられぬ程の厳しい軽蔑観を示すことや、「韓国人は体面を重んじる。別の言い方をすれば見栄っ張りだ」⁷⁾といわれるのは、一般庶民までが両班的価値観の影響を受け

4) *ibid.*, p.211

5) *ibid.*, p.211

6) *ibid.*, p.216

7) 「大変貌」長谷川慶太郎、徳間書店、1997年、p.72

ている、と考えていい。

日本の戦国時代、城普請では領主自らモッコをかつぎ、奥方は焚出しをして、握飯を作り、湯茶を供して人足達を励ますのが普通だった。⁸⁾

また、支配階級の侍は、汗みずくになって、弓馬に励み、剣の修業をした。両班の肉体的特色は肉体的運動をしないことで手が小さいことである。日本での侍と庶民の肉体的特徴の相異は、侍の手は竹刀だこで、両手は固く盛り上っており、庶民とは区別できた。

トヨタ自動車の創設者豊田喜一郎は資産家の子弟で、当時としては数のごく少い、旧制二高(現東北大教養部)、東京帝大機械工学科卒で、学者経営者といわれた。

豊田喜一郎はいつも作業服を着て工場を巡り、真黒になって機械の改善、改良に励んだ。

豊田は「実地が基本であらねばならぬ。その手が昼間はいつも油に汚れている技術者こそ、真に日本の工業の再建をなし得る人である」⁹⁾といった。

豊田は工場へ出ると「おい手を見せろ」と技術者にいうのが常だった。技術者は手を汚してこそ価値があると信じる彼は部下技術者の手が汚れているとご機嫌だった。¹⁰⁾

手がきれいな技術者はいつも叱られた。重役室へ来る時も手を洗ってこなくてもよいと指示した。¹¹⁾これは別に豊田が特異なのではなく、日本のメーカーではごく当り前のことである。韓国では中小の経営者でも、背広にネクタイ姿、お抱え運転手つきのベンツを乗り回さなければ周囲から馬鹿にされる。もちろん現場へは出ない。韓国人に強い影響力を持っている両班的価値観を知らなければ、日本人にとってこのようなこと理解し難いことである。

8) 「明治という国家」司馬遼太郎、日本放送出版協会、1989年、pp.150-151

9) 「学士会報」1999年、1月号、No.822、p.120

10) 「文芸春秋」2000年1月号、pp.352-354

11) 「豊田喜一郎文書集成」和田一夫編、名古屋大学出版会、1999年、p.563

両班の資格には客観的基準がなく、生得的身分でなかったことから下位の階層から両班階層に上昇しようとする動きが必然化したことは前述した。在日コリア人65万人のうち両班と庶民の比率に関して99%が両班だと、皮肉的に、且つ実感的にいう人がある。¹²⁾これは両班への韓国人のあこがれの強さとともに、その基準のあいまいさから来ている。

後述するが、その多くが両班出身ではない財閥の創業者達は、大手新聞等の出版物で、「賤民資本家」と書かれたりする。¹³⁾

(4) 韓国の財閥

韓国経済の特色は、財閥の経済活動へのすさまじい集中である。平成6年度の韓国のGDPは305兆ウォン、国家の一般会計予算規模は43兆ウォンに対し、六大財閥の売上高は、三星51兆ウォン、現代47兆ウォン、LG(ラッキーマスター) 29兆ウォン、大宇23兆ウォン、鮮京15兆ウォン、双竜11兆ウォン。六大財閥の売上高はGDPの6割、三星、現代の売上高は国家予算額を超える。¹⁾平成7年度の韓国の売上上位百社のうち、何がしかの財閥グループに属さない企業は公営企業の浦項製鉄所とその子会社などわずか4社しかない。²⁾

韓国の重化学工業や先端産業はこれら財閥の所有物である。

韓国の産業形態や経営方式を知るには韓国の財閥を知ることが不可欠である。

韓国経済に詳しい深川由紀子氏によれば、韓国の財閥は次のような特色を持つという。³⁾

(1) 個々の財閥が揃って同じような事業分野に進出している。持株会社や

12) 「韓国両班騒動記」尹学準、亜紀書房、2000年、p.218

13) 「韓国・先進国経済論」深川由起子、日本経済新聞社、1997年、p.130

1) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出、p.152

2) 「転換期の東アジアと日本企業」青木昌彦、寺西重郎編著、東洋経済新報社、2000年、p.215

3) ibid., p.215, 「韓国先進国経済論」前出、pp.89-90

表4-1 韓国大企業の所有構造 (株式数比率, %)

	1987	1990	1995	1997	1998	1999
5大「財閥」						
家族所有	15.6	13.3	12.1	8.6	7.3	5.2
系列社所有	44.7	36.3	35.6	36.6	39.6	48.9
合計	60.3	49.6	47.7	45.2	46.9	54.1
30大「財閥」						
家族所有	15.8	13.7	10.5	8.5		
系列社所有	40.4	31.7	32.8	34.5		
合計	56.2	45.4	43.3	43.0		

(出所) 公正取引委員会。

「転換期の東アジアと日本企業」P.184

基幹金融機関を持たず、中核事業がはっきりしない。

財閥はすべての業種部門の系列企業をワンセットで抱えようとする。マスコミを所有し、世論操作を行なおうとする。現代グループは文化日報を持ち、三星グループは中央日報を持っている。⁴⁾

三星はホテル新羅を所有する。

(2) 系列企業が株式の相互所有を行い、相互信用保証によって強く結びつきながら発展していき、負債比率が高い。このことは、一企業(事業)の失敗がグループ全体、ひいては韓国経済全体に響く構造になっている。

(3) 所有と経営とが分離されておらず、家族論理を中心とした排他的、恣意的経営が行われている。表4-1参照。

さらに、日本の旧財閥と比べると次のような差異があるという。⁵⁾

(1) 持株会社をトップとするピラミッド型組織の日本財閥方式とは異なる。

(2) 韓国では財閥の銀行支配が禁止されている。銀行は実質的に国有企業である。

(3) 韓国では日本財閥のように非血縁者が経営の中枢には存在しない。

4) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出, p.162

5) 「韓国先進国経済論」前出, pp.92-93

なお、深川氏はいっていないが日本の財閥との相異で大きいのはその歴史の長さの差である。韓国の財閥は朝鮮戦争後にその萌芽を見せ始め、わずか30年間で主として政府との癒着と博奕的拡大一本槍策、短期勝負で一攫をねらうやり方により急形成された。⁶⁾

日本の財閥がその多くが200年以上をかけて地道に浮利を追わない薄利主義で基礎を固めてきたのとは大いに異なる。

三井家の事業は徳川初期に始まっている。

三井家の先祖は六角佐々木氏の家臣で、六角家が亡んだ後は近江から伊勢に移り、三井高俊の時、松坂で質屋、酒屋を始めた。高俊の長男俊次は江戸へ出て呉服屋を開業。四男の高利は長兄俊次の死後、延宝1年江戸本町1丁目に越後屋を開業。天和3年、店を駿河町に移し、「現銀安売無掛値」の商法と同時に両替店を開いた。宝永7年には「大元方」（後の合名会社に相当）を京都に設置し、三井同族（本家六軒、連家三軒）が共同所有する資本を各地の営業店に貸付て全店を指揮する体制をとった。

高利が越後屋を開業して200年後、明治維新となった。その後有能な番頭である、三野村利左衛門、中上川彦次郎、益田孝、団琢磨らの幹部により基礎が固められた。

明治期の主要事業は、三越呉服店、三井銀行、三井物産、三井鉱山、三井倉庫である。

住友グループは、住友政友^{まさとも}が京都で書籍の出版、薬舗を始めた時にまで遡れる。二代目の友以^{とももち}（政友の姉と蘇我理右衛門との間の子）は実父が伝習、開発した銀銅分離の新技术（南蛮吹）を以て家業を興した。友以は寛永7年本拠を大坂に移し、銅精錬と銅貿易を始めた。17世紀前半に家業を興したという点では三井と同じである。

明治維新後は、総理事、理事が経営を掌握する集権制をとり、番頭政治の典型ともいわれた。

6) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出, pp.156-157

江戸期に巨大両替商として知られ、明治期以降は三和銀行となって大グループとなった鴻池家の事業も、三井、住友家と同様、17世紀前半に家業が定まっている。戦国時代の戦塵が消え、世の安定、経済の発展が続いた江戸200年の間に家業を伸張させている。

始祖新六は摂州鴻池村（現伊丹市）で酒造業を始めた。新六の八男正成^{まさなり}は慶安3年大坂に出て、酒造、海運業、両替業を行った。

鴻池家はその後、両替業一本に事業を絞った。明治維新後は、明治10年に第十三国立銀行（三和銀行の前身）を創設した。

新しいのは、明治初期に土佐藩営商社を受け継ぎ、海運業から始めた岩崎家の三菱グループや、幕末期に両替商を開いた安田善次郎が率いる安田銀行（富士銀行の前身）のグループである。

クーデターで政権を握った朴正熙政権は昭和37年より第一次経済開発五ヶ年計画を発足させた。朴政権の政策は輸出立国だった。

当時の国民所得は一人当たり年間60ドル。国内市場は期待できない。政府は輸出のための企業を重点的に育成しようとした。

クーデター後、銀行の株主は一人当たり4%以下に押えられ実質的に政府の所有物であった。当時のインフレ率は30%、銀行の貸出利息は15%だったから、銀行からの借入は即巨大な利益を産む金の卵だった。利息7~8%の外資には砂糖に群がる蟻のように希望者が殺到するのも当然であった。⁷⁾

政権は国際競争力のある企業に金融税制のあらゆる面で特惠を与えた。

現在の韓国にある何十という財閥は朴政権以降の昭和40年代前半に生れた。

わずか30年間で系列企業数十社を抱える財閥が形成された原因は、インフレと借金による急成長であった。

7) *ibid.*, pp.140-142

表 4 - 2 主要財閥状況

グループ	系列企業数			負債比率 %			内部所有(家族) %			内部所有(系列企業) %		
	1999年	1998年	1997年	1999. 4.	1997. 12.	1996. 12.	1999年	1998年	1997年	1999年	1998年	1997年
現代	62	62	57	482.8	578.7	436.6	5.3	11.2	13.8	50.5	41.7	41.6
三星	49	61	80	252.1	370.9	272	2.4	3.3	3.6	39.2	40.8	42.5
LG	48	52	49	314.5	505.8	355.2	6.4	5.3	5.4	48	36.3	34
大字	34	37	30	354.2	472	337.3	5.6	7.2	6.1	47.5	32.9	31.2
SK	41	45	46	240.3	468	376.3	6.3	9.6	14.1	59.1	46.3	30.1
双龍	23	22	25	-1,403.3	399.7	407.5	5.6	4.3	3.6	44.1	30.4	37.5
韓進	21	25	24	458	907.8	557.9	16.5	17.5	18.7	22	22.7	20.3
起亜			28			521.9						9.6

(出所) 公正取引委員会。

「転換期の東アジアと日本企業」 P.204

慢性的インフレだから政策金融の金利は安く、負債はインフレで目減りする。銀行からの借金は税制上有利で、負債は経費として処理される。負債を支払って自己資本に充実させても、利益は税金で取られるのだから、財閥は銀行から借りられるだけ借りた。

この借金漬の状況は表 4 - 2 の各財閥の負債比率を見れば歴然たるものがある。

高いインフレが続く限り、借金すればする程有利である。インフレが借金を自然に帳消してしまう。しかし、インフレが鎮静化すればどうなるか。日本はバブル崩壊後にデフレ傾向となったが、デフレとなればどうなるか。

銀行の財閥への融資の審査基準は有名無実で、政府高官の鶴の一声で決る。返債が延滞しても追い貸しで援助された。⁸⁾

政権と癒着ができるのは当然であった。

財閥のオーナー達は競って政権に献金した。「現代」財閥オーナーの鄭周永は大統領選挙に出馬した程、政治に色気を示した男であるが、歴代政権に毎年200億から300億ウォン献金したと明言している。⁹⁾

韓国財閥の特色は、オーナー達の異常と思えるほどの名誉欲と、拡大一本槍戦略と、幹部でさえトバク経営と自嘲するようなハイリスクの経営で

8) 「韓国財閥の解体」池東旭，中央公論，1998年4月号，pp.174-175

9) 「金大中はIMFに統治される」池東旭，文芸春秋，1998年3月号，p.301

ある。¹⁰⁾

借金も、国内に資本蓄積の少ない韓国は、外国資金に頼らざるを得ない。

私有銀行が認められていない韓国では、財閥はノンバンク（総合金融会社）を作った。

これらノンバンクは金融の経験や専門能力に乏しいのは当然であったが、平成の時代になると政府はこれらノンバンクに国際金融業務を許可した。

これらノンバンクは「盲蛇におじず」のようにタイ、インドネシア、ロシアなどのリスクの高いジャンクボンド（格付がBB以下の債権）に投資し、一時は巨額の利益を得たが、ほとんど焦げついてしまった。¹¹⁾

これらノンバンクは借りやすい短期資金を大量に借金し、これを国内での長期運用資金に流用した。短期借入金を長期で運用するのは金融のタブーなのだから、これを無視した。

海外資金の70%以上は短期で調達され、長期で運用されていた。¹²⁾

韓国の財閥は30年間という短期間に、系列企業同士の相互保証による借金⇒事業拡大⇒得た利益を返済せず拡大への投資、という道をひたすら走って巨大化した。

財閥経営の不透明性の根幹は相互債務保証といわれる。主要財閥の自己資本に対する相互債務保証総額の比率は表4-3参照。

浦項製鉄の元会長朴泰俊は次のようにいう。

「政権と癒着した財閥がコングロマリットを目指した過剰な設備投資に走った。金融機関も政権からの圧力で金を貸し込むから、めちゃくちゃだ」¹³⁾

平成6年、経済学者ポール・クルーグマンは東アジアの経済繁栄を「竹馬経済」だとして、その竹馬を支えている最大の柱が国際金融市場から流入している巨額の「短期資本」である、とした。そして、この地域の経済

10) 日本経済新聞、1998年1月23日「IMF体制下の韓国財閥(上)」

11) 「韓国財閥の解体」前出、p.175、「転換期の東アジアと日本企業」前出、p.191

12) 「転換期の東アジアと日本企業」前出、p.217

13) 朝日新聞、1997年11月29日「韓国経済ますます深刻」

表 4 - 3

主要財閥の自己資本に対する相互債務保証総額の比率

三星 14%

LG 15.5%

現代 41.2%

大宇 47.7%

日本経済新聞1998年1月22日

「韓国・財閥改革動き出す」

成長は巨額の「外資」の上に立つ「砂上の楼閣」で，経済の実体を支えるだけの生産性の向上と，経済活動の高度化は一向進んでいない，と指摘した。¹⁴⁾

韓国の関係者は反発した。しかし，その4年後に，韓国は借金の外資を期限内に返債できなくなり，IMFによる準禁治産国に転落した。クルーグマンのいうのが正しかったことが明らかとなった。

財閥のオーナーは法的に責任ある地位に就かない。会長とか非常勤理事の肩書である。

三星の二代目会長の朴健熙会長は，いくつかの系列の非常勤理事のポストにしかついていない。大宇のオーナー金宇中はこの系列会社の役員でもない。¹⁵⁾社長等の経営陣は起債時に連帯保証が求められるが，オーナーは関係ない。

「会社は倒産してもオーナーは安泰」という体制になっている。法的に根拠のない総括機構としての「会長室」とか「企画調整室」が作られ，ここが財閥の司令塔となっている。ここは単なるスタッフでなく強力な権限を行使しているのが実態だが，法的には何ら根拠もない部門で，責任はと

14) 「アジアの悲劇」長谷川慶太郎，東洋経済新報社，1988年，pp.2-3

15) 「韓国財閥の解体」前出，p.177

らない。¹⁶⁾

「会長室」とか「企画調整室」は戦略や幹部人事を決定し、系列会社の社長を集めた「御前会議」で指令を下す。系列企業の役員会は重要な決定に関与できない。

「そのほとんどの経営組織は個人商店のまま」(池東旭氏)¹⁷⁾といわれ、完全なトップダウン方式が韓国財閥の特色である。そして、経営者一族と、たとえ上級管理職でも雇用者との間には到底越えがたい壁がある。歴然とした階級差別。それを誰も不思議に思わない。¹⁸⁾

米国のように株主からの厳しいチェックもない。日本のように生え抜き役員によるコンセンサス重視の経営でもない。財閥幹部さえも「賭博経営」と自嘲するハイリスク・ハイリターン型の経営である。¹⁹⁾

強力なトップ命令を出す財閥のオーナーや実質的に戦略、高級人事を行う「会長室」が法的には何ら権限がなく、失敗の責も負わない体制は、日本の経営システムと対照的だ。

電電公社が民営化されてNTTとなった時、初代社長に就任したのは長らく石川島播磨重工業の社長だった真藤恒である。

平成元年の某日、真藤は永年の知人である三星財閥の創設者オーナーである李秉喆と評論家の某氏との3人で会食した。談たまたま、石川島播磨とNTTの経営に関する心理的負担度に話が及んだ時、真藤は、断然前者の負担度が厳しかった、といった。石川島の社長になって、すぐに印鑑証明付の実印を押した個人保証書の提出を銀行から求められた。会社が潰れた時には私財は全て差し押さえられ、住んでいる住宅も没収される。政府が株式の大部分を持っているNTT社長には個人保証書は求められない、というのがその理由だった。²⁰⁾

16) *ibid.*, p.177

17) 日本経済新聞, 1997年11月26日「挫折した漢江の奇跡(中)」

18) 「大変貌」前出, p.64

19) 日本経済新聞, 1998年1月23日, 「IMF体制下の韓国財閥(上)」

20) 「21世紀を読む」長谷川慶太郎, 東洋経済新報社, 2000年, pp.78-79

第二次大戦後の日本では、企業が銀行から金を借りる時、代表取締役の社長はその個人保証をさせられる。株式会社の根本概念は、有限責任で個人資産まで無限の責任が及ばないことなのだが、第二次大戦後の日本では、社長はそうでない。戦前にはなかったことで、もちろん法律によるものではない。現在では銀行の融資申込の用件が全てそうになっている。²¹⁾

真藤の話聞いて李会長は考えられないといった顔をして次のようにいった。

「真藤さんは25年つき合って一度も嘘をいったことがない。だから信用する。他の日本の経営者がこの話をしても信用しないだろう。韓国にはこんなルールはない」²²⁾

韓国財閥のオーナーが法的に責任をとらされる地位には決してつかず、実質的に強力な権限を行使する「企画室」「企画調整室」といった部門が何ら法的根拠を持つ組織ではない（従って法的に責任をとらされることはない）ことは前述の通りである。

(5) 韓国の経済危機

平成9年に入って、30財閥のうち6つのグループが相次いで倒産した。韓宝（鉄鋼）、三美（特殊鋼）、韓信工営（建設）、真露（焼酎）、大農（インスタント食品）、起亜（自動車）である。韓国財閥に共通の、損益を無視した拡大一本槍政策から、必要資金を長期資金でなく、短期資金に頼っていたことが命取りになった。¹⁾

高度成長時代、財閥は多くの借金をして設備投資に回すことで量的な拡大を図ってきた。そして借金体質から抜け出せないまま、慢性的な資金不足に陥り、総合金融会社（ノンバンク）からの短期資金の借入を繰り返す

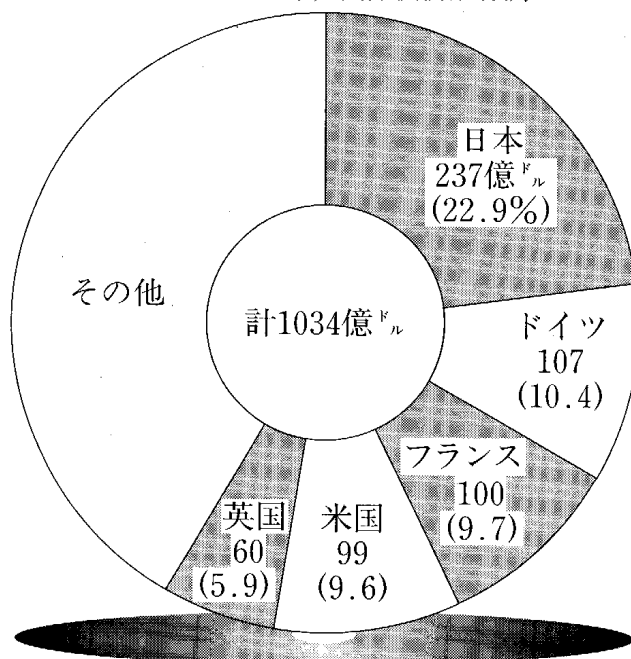
21) 「情報頭脳の新時代」長谷川慶太郎，青春出版社，1991年，pp.186-187

22) 「21世紀を読む」前出，p.79

1) 朝日新聞，1997年11月22日「韓国経済の危機」，日本経済新聞，2000年5月26日「大機小機」

図5-1 韓国の対外民間債務

〈注〉97年6月末，国際決済銀行調べ



朝日1998年1月25日，「韓国金融危機ひと息」

など自転車操業に陥っていた。²⁾

このような積年の弊の積重ねが一挙に憤出したのが平成9年末の韓国経済危機だった。

韓国の金融機関に融資していた外国の銀行は平成8年から9年にかけて，韓国の外貨収支が悪化しているにも拘らず短期資金の申し込みが減らないことに懸念を持つようになり，期限が来た短期融資を回収し，新たな貸出をしなくなっていた。これが積み積って平成9年末になると莫大な外貨が外国銀行に回収された。

こうして，期限がきている外国への債務の返済に必要な外貨がないことが明らかとなった。「デフォルト（債務不履行宣言）」の土壇場に立っていることがわかった。³⁾

国際決済銀行 (BIS) 調べによる平成9年6月末の韓国の対外民間債務は

2) 日本経済新聞，1997年12月7日「エコノ探偵団，韓国財閥なぜ破たん」

3) 「世紀末大転換」長谷川慶太郎，徳間書店，1998年，pp.88-91

総計1,034億ドルで、そのうち日本からの債務は237億ドル(22.9%)、以下、独、仏、米、英の順で、米国からの債務は99億ドル(9.6%)。⁴⁾図5-1参照。

国際決済銀行の調べによると、欧州の銀行がアジア主要国に持っている債権は3,320億ドル。(1996年末)

ドイツの銀行が1,093億ドル、英国の銀行が751億ドル、フランスの銀行が620億ドルである。ちなみに日本の銀行は2,650億ドル、米国の銀行は486億ドル。

日本の銀行は、独、英、仏の銀行総貸出よりも多くをアジア主要国に貸付けていることになる。

韓国への外国銀行の貸出は7割近くが1年未満で返済しなければならない短期債務。韓国経済危機が伝えられると韓国への短期貸出が多い、仏やベルギーの銀行は不安が広がった。⁵⁾

短期外債の期限内返済ができなくなった韓国は平成9年11月21日にIMFに支援を要請。

韓国政府とIMF代表団の交渉が続く中、ソウルで緊張が高まったのは11月28日。

韓国企業や金融機関の12月の借入金返済期日が迫っているにも拘らず、中央銀行(韓国銀行)に決済を支援する力がないことがはっきりしたからだ。⁶⁾

朴泰俊元浦項製鉄社長は日本要人との人脈があるというので12月1、2日の両日に日本を訪問し、橋本首相、竹下元首相らに会い、日本からの支援を要請した。11月20日には三塚蔵相に電話で前もって協力を要請している。

この時、朴が韓国政府から聞いた金融状況は、外債の総額は1,200億ド

4) 朝日新聞、1998年1月25日「韓国金融危機ひと息」

5) 朝日新聞、1998年1月22日「欧州銀のアジア債権3,320億ドル」

6) 日本経済新聞、1997年12月4日「韓国構造改革の試練」

表5-1

IMF	210億ドル
世界銀行	100 "
アジア開発銀行	40 "
日本	100 "
米国	50 "
英, 独, 仏, 伊, 加, 豪	70 "
	570億ドル
朝日新聞, 1997年12月6日	
「支援総額570億ドルに」	

ル。この中で650億ドルが短期債務。年末までに200億ドル必要だが、外貨準備として持っているのは250億ドルで、すぐに使えるのは100億程度。従って、年末の決裁には100億ドル不足。⁷⁾当時、日本の大蔵省の発表による11月末の日本の外貨準備高は2,283億ドルだった。⁸⁾韓国の経済、金融危機を大規模な資金量で迅速に支援できる国は日本以外になかった。

翌12月3日、IMF、世界銀行、アジア開発銀行（いずれも日本が第1位ないし第2位の大出資国）などの国際金融機関、米国、日本等との2国間融資も含めて、合計570億ドルの緊急融資が行われることが発表された。⁹⁾表5-1参照。

さらに翌年の平成10年12月末に返済期限を迎える短期外債合計240億ドルについて、急拠、韓国政府と、日米欧民間銀行団による対外民間債務繰り延べ交渉がニューヨークで行われた。

この交渉で、返済期日が迫っていた韓国民間銀行向の短期融資(240億ド

7) 日本経済新聞, 1997年11月29日, 「韓国自民連朴泰俊総裁に聞く」

8) 日本経済新聞, 1997年12月3日「外貨準備高最高に」

9) 「韓国報告書」ブーズ・アレン&ハミルトン, 森脇喜一・田中良和訳, 朝日新聞社, 2000年, p.244

ル)を政府保証融資に切り替えることで、翌平成10年1月28日に合意し、ひとまず韓国の通貨・金融危機は収拾に向った。

240億ドルの政府保証融資の金利は、6ヶ月物のロンドン銀行間取引金利(5.6%程度)に2.25~2.75%を上乗せしたものとなった。なお、対外債務1,530億ドルの内訳は、長期債務728億ドル、短期債務802億ドル(内、政府保証融資に切り替え240億ドル)。¹⁰⁾なお、韓国財政経済院の推計では金融機関や企業が98年1年間に支払う利子は104億ドル。¹¹⁾

平成9年は韓国大統領選挙の年であった。

外貨準備高の急減と事態の深刻さを当然、中央銀行の韓国銀行は知っており、経済企画院長官に報告していたが、この長官は金泳三大統領に報告していなかった。¹²⁾

12月19日、金大中が大統領当選。

12月30日、韓国財政経済院が11月末現在の対外債務を1,569億ドルと発表。

韓国の政府機関が最新の数値を公表したのはこれが初めてだった。

財政経済院は12月20日現在の対外債務総額は1,530億ドルと推定した。

平成10年1月上旬、日米欧の銀行が短期債務返債期限の1~3ヶ月延長をそれぞれ決定。

1月13日、金鍾泌自民連合名誉総裁が橋本首相と会議。日本に対し日本が表明済の2国間支援100億ドルを300億ドルに増やして融資するよう打診した。¹³⁾

金融筋によると韓国が対外債務返債のために不足する外貨は平成10年末までに440億ドル、3月末にはその7割に当る310億ドルの不足が発生する。金鍾泌が橋本首相に打診した300億ドル融資打診はこのためのものだった。

平成9年12月24日、IMFは100億ドル、日本は80億ドルの支援前倒し実施を合意していたが、これでも前述の440億ドル不足し、3月末には310億ド

10), 11)とも 日本経済新聞, 1998年1月30日「韓国再建3年の期限」

12) 「世紀末大転換」前出, p.90

ルの不足が予測されたための、金鍾泌からの打診だったわけである。¹³⁾

(6) 大宇グループの発展と没落

政府高官との癒着による各種利権の入手、過度の対外借入や、収益を二の次にした拡張だけをめざす経営方式¹⁾、財閥創始者の桁はずれの名誉欲といった韓国財閥に共通する特色を典型的に集約した財閥の一つが大宇グループだった。韓国財閥を知るうえで、大宇グループの形成、成長、崩壊のケースは参考になる。

大宇グループがきわめて短期間に韓国でも最大級のグループになった原因の一つは金宇中の力量にあったことは勿論だ。朝鮮戦争時14歳だった金宇中は行方不明になった父に代って新聞売りをして家族4人を養った。大宇グループの創設者として朝5時から夜9時まで働いた。²⁾

しかし、創設者がいかに有能であっても、それだけで一代でこのようなグループを築くことは無理だ。短期間の巨大化のカギの一つは政府高官とのつながりだった。

朴正熙大統領の家族の家庭教師を務めたことのある金宇中は特に朴大統領との人的つながりが強かった。³⁾金宇中は、しばしば現代や三星の引き受けたがらない不良企業の引受を政府から要請された。これらの政府からの要請を積極的に引き受けて急成長していったのが大宇グループである。これら不良企業の引受に際しては再建のため膨大な国家支援を受けるとともに各種の恩恵を引き出している。⁴⁾

例えば、経営不振の建設業の京南企業を引受けた時には2,000億ウォンの特別資金を政府から引き出し、更に産業銀行からは500億ウォンの新規融資

13), 14)とも 日本経済新聞, 1998年1月17日, 「韓国, 日本に追加支援打診」

1) 「韓国報告書」 ブーズ・アレン&ハミルトン, 森脇喜一・田中良和訳, 朝日新聞社, 2000年, p.248

2) 日本経済新聞, 1998年5月7日「大宇グループ会長金宇中氏」

3) 「韓国・先進国経済論」前出, p.131

4) *ibid.*, p.110

を受けている。

大宇がこの資金を自動車施設拡張に流用したことは公然の事実であったが、追求を受けることはなかった。⁵⁾

財閥オーナーに顕著な背伸びと過度の名誉心を見せたケースの一つがフランスの有力家電メーカーであるトムソン・マルチメディアを大宇が買収しようとしたことだ。国営のトムソングループのこの会社は赤字続きで負債が180億フランに膨らんでいた。

米、欧、日の家電メーカーがどこも動かないような問題企業を買収しようとしたのが大宇だった。この動きに仏国内では反対の声が巻き起った。仏国民にとって、有色人後進国に国営企業を買収されることは我慢できぬことだった。仏政府は、大宇電子への売却に反対が強いことを理由に、平成9年7月、売却を中止した。⁶⁾

拡大一本槍は自動車部門でも同じだった。

大宇自動車は平成9年1月に年産30万台という巨大工場を新設した。現代、起亜、双竜の各メーカーが競って拡大策をとっていたため、韓国全体では年間400万台に達していた。前年の国内需要は164万台、輸出は121万台であった。⁷⁾

過剰生産能力と分っていても倒産するまで拡大主義で走るのが韓国財閥の特色である。

解体直前の大宇グループは、自動車、造船、家電、証券などの事業会社を傘下に持ち、資産規模では現代グループに次いで韓国第2の財閥になっていた。しかし、平成9年7月の時点で雪ダルマのように膨らんだ負債は手に負えないものになっていた。平成11年7月の時点で負債は55兆ウォン(450億ドル。韓国の国家予算の約7割)にふくらみ、解体は必至となった。⁸⁾表6-1参照。

5) *ibid.*, p.112

6) 日本経済新聞(夕刊), 1996年11月26日「韓国・大宇のトムソン家電部門買収問題」
日本経済新聞, 1997年7月12日「仏トムソン民営化中止」

7) 朝日新聞, 1997年11月22日「韓国の経済危機」

表 6-1

大宇グループの主要系列会社の負債	
大宇 (貿易・建設)	22.8
大宇自動車	11.7
大宇重工業	10.2
大宇電子	4.8
双竜自動車	2.7
大宇通信	1.9
(兆ウォン, 平成10年末)	
日本経済新聞, 1999年7月20日	

負債のうち外貨借入は公表されておらず、金融市場では200億ドル近くあるのではないかとの憶測もあり、信用不安鎮静のため、金融監督院は7月24日、大宇グループの外貨による借入額は6月末時点で99億4,000万ドルだと発表した。このうち、76億4,000万ドルは海外の現地法人や海外支店の借入れで、他は韓国本社への借入れ。平成11年中に償還期限が来る額はその半分以上の54億8,000万ドル。⁹⁾このような大宇の経営破綻のため、三星自動車を大宇が引受け、三星に大宇電子を引き渡すという事業交換も白紙となった。¹⁰⁾

大宇グループは自動車、造船、家電、証券などの事業会社を傘下に持ち、資産規模では現代グループについて韓国第2の財閥である。

平成9年末に韓国の経済危機が襲った時期から、他の財閥と同様の超拡大一本槍の破たんが明らかになっていた。借金につぐ借金により事業を拡大してきたつけが回ってきた。

8) 日本経済新聞, 1999年7月20日 「韓国銀行団大宇の資金繰り支援」

9) 日本経済新聞, 1999年7月25日 「大宇外貨借入れ99億ドル」

10) 日本経済新聞, 1999年7月20日 「韓国銀行団大宇の資金繰り支援」

平成11年4月には大宇重工業の造船部門売却など9兆ウォンのリストラ策を発表し、これを含め13兆ウォンの資産売却を進めようとした。しかし大宇グループの負債は国家予算の7割に相当する55兆ウォンに達することがわかった。

債権銀行団は平成11年7月19日、大宇の差し出す10兆1,000億ウォンの資産を担保にし、新規に4兆ウォンを融資するとともに、10兆ウォンの短期融資の返債期限を年末までに延長した。¹¹⁾

しかし、その負債の大きさから、債権銀行団主導で大宇グループを解体せざるを得なくなったのが7月27日。主取引銀行の第一銀行内に大宇のリストラ専任チームを構成、8月11日までにリストラ案をまとめることになった。¹²⁾

7月30日に、大宇グループは借入先の外国銀行70行に返債期限の延期を文書で要請した。大宇の外貨建借入れは99億4,000万ドルあり、そのうち半分強の52億ドルが年内に返債期限になっていた。¹³⁾(新聞の報道では、時期のずれにより若干数字に差異がある)

太陽は華麗な夕焼となって空を染めながら沈んでゆく。大宇グループの実質的な解体(平成11年8月)の前年の3月、金宇中会長は日本の経団連にあたる全経連(全国経済人連合会)の次期会長に内定していた。¹⁴⁾

平成9年末の経済危機に際し韓国政府はIMFからの緊急援助を要請した。

IMFは援助の条件として多くの課題を韓国政府に求めたが、その中には韓国財閥の見直しがあつた。

平成10年5月、ソウルでのセミナーで全経連次期会長の金宇中会長は、「財閥解体論は韓国の大企業を押え込むための先進国の論理だ」「経済危機

11) 同上

12) 日本経済新聞、1999年7月28日「韓国・大宇銀行主導で解体」

13) 日本経済新聞、1999年7月31日「大宇が返済延期要請」

14) 日本経済新聞、1998年5月7日「大宇グループ会長金宇中氏」

表6-2

昭和42年3月	大宇実業設立
49年1月	大宇電子設立
51年2月	韓国機械工業を買収
53年7月	セハン自動車を買収し、自動車事業に進出
53年9月	大宇造船を設立
57年1月	株式会社大宇(商社・建設)がスタート
平成6年10月	大宇重工業と大宇造船を合併
10年1月	双竜自動車を買収
日本経済新聞, 1999年8月9日	

は政策の失敗が原因。大企業に責任を押しつけるのは不当だ」と政府の財閥政策を批判した。¹⁵⁾

金会長は6年間のサラリーマン勤めの後、昭和42年、ソウルのビルの一角を間借りし、従業員5人で繊維製品の輸出を手がける大宇実業を起し、以降、次々と事業を拡大していった。¹⁶⁾「だれもやらないことに挑戦しなければならない。それが開拓者だ」という著書の言葉を地で行くように、リスクを顧みない経営姿勢を貫いてきた。¹⁷⁾表6-2参照。しかし、国家予算の7割にも相当する60兆ウォンの負債が累積し、短期資金の返債問題からグループの資金繰り難となり、平成11年8月、資産規模で韓国第2位の財閥は事実上の解体となった。¹⁸⁾この年10月には金宇中会長は全経連の会長職を辞任した。¹⁹⁾

北朝鮮出身で一介のサラリーマン出身の30才の金宇中が徒手空拳で始め

15) 朝日新聞, 1998年5月28日「揺れる韓国(中)」

16) 日本経済新聞, 1999年8月17日「韓国財閥改革に弾み」

17) 日本経済新聞, 1999年8月9日, 「追いつめられた金会長」

18) 朝日新聞, 1999年8月17日, 「大宇財閥解体へ」

19) 日本経済新聞, 1999年10月9日「大宇グループ会長が全経連会長を辞任へ」

た大宇産業は22年後の昭和54年には5大財閥の一角を占めるまでに到った。30年後には資産規模第2位の財閥となり、系列会社41社、従業員15万人を抱えるまでとなった。大統領選挙のたびに立候補説が流れた。²⁰⁾

「世界経営」をスローガンに世界各地に積極的に進出した。しかし、過剰投資により、経営危機が表面化すると平成11年8月、一気に解体に追い込まれた。大宇は780億ドル以上の負債を抱えているともいわれる。

韓国の「大馬不死(大企業は潰れない)」という大企業神話は崩壊した。²¹⁾

大宇財閥が事実上解体して後の動きは次の通りである。傘下の大宇証券とソウル投資信託を売却することで大宇と債権団が基本合意したのは平成11年8月11日。²²⁾

その翌日、韓国の首相直属機関である金融監督委員会の李憲宰委員長は「大宇グループは自動車と商社部門が残り、商社部門も自動車関連が中心となる」と語った。²³⁾

さらにその翌日の8月13日、大宇電子は事業の資産の一部である韓国の他、米、日、東欧などにある海外法人や工場・研究所等を、米国系投資会社ワリッド・アロマー&アソシエイト社に、32億ドルで売却することで合意した。²⁴⁾

さらに3日後の8月16日、大宇グループと債権銀行団は、大宇グループを自動車関連中の6社体制(大宇自動車、大宇自動車販売、大宇キャピタル、大宇通信の自動車部品部門、海外での自動車を扱う貿易部門、大宇重工業の機械部門)に縮小・再編する最終案をまとめ、双方が合意に達した。これで大宇財閥の解体がはっきりした。²⁵⁾

韓国政府は大宇グループの債権・株式を多く保有する大手投資信託会社の韓国投資信託に1兆9,000億ウォン、大韓投資信託に9,000億ウォンの公

20) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出, p.152

21) 「韓国報告書」前出, p.250

22) 日本経済新聞, 1999年8月12日「傘下証券売却で合意」

23) 朝日新聞, 1999年8月13日「韓国大宇グループ自動車部門残るだけに」

24) 日本経済新聞(夕刊), 1999年8月13日, 「米社に一部事業売却」

25) 朝日新聞, 1999年8月17日「大宇財閥解体へ」

的資金を投入すると発表したのは平成11年11月4日である。韓国の投資信託会社はここ2年間で急速に成長。7月中旬の「大宇ショック」直前には債権型で250兆ウォン、株式型で50兆ウォンの規模に達していた。そのうち約1割を大宇関連の債権・株式で運用しており、大宇の破たんは韓国の投資信託会社の経営に大きな打撃を与えた。²⁶⁾

大宇の破綻がはっきりし始めた平成11年7月末、返済期限延期を求められた海外債権団は、その条件として担保の提出や政府・銀行による保証を要求していた。²⁷⁾

大宇グループの韓国債権銀行団はこの7月末「ワークアウト」と呼ばれる債務の見直し作業に着手、資産価値の審査などを始めた。これに対し、海外債権銀行団は事前の協議もなしにこうした作業が進行していることに不満が高まっていた。8月6日、米のサマーズ財務長官は韓国の康奉均財政経済相に電話して大宇グループへの対応で外国の債権者が不利にならないよう配慮を求めている。²⁸⁾海外債権団は130余りあり、大宇系列企業に65億ドルの外貨建債権を持っており、これは全体の債権の15%を占める。

海外債権団は平成11年10月28日、東京で大宇グループ・韓国政府との間で協議したが合意に達しなかった。²⁹⁾

(7) 三星グループの生いたちと半導体事業への参入

三星財閥の始まりは、米問屋を生家とする李秉喆が慶尚南道の大邱に昭和13年に創設した三星商会である。三星商会は干魚や青果類を商った。韓国の財閥を見る時、もちろん、韓国の社会風習、伝統、価値観を知る必要がある。李の出身が慶尚南道ということはその後の三星に極めて大きな意

26) 日本経済新聞、1999年11月15日「韓国大宇の破たん処理、投信に公的資金」

27) 日本経済新聞、1999年8月6日「満期延長の条件に担保提出など要求、大宇の海外債権団」

28) 日本経済新聞、1999年8月10日「外国債権者に配慮、韓国財務相に要請」

29) 日本経済新聞、1999年10月30日「大宇の債務返済計画大幅にずれこみ」

味を持った。

有史以来、支那人、モンゴル人、満州人といった大陸の異民族支配を受け続けてきた朝鮮半島では、信頼できるのは血のつながり、同族しかいないという意識が二千年以上にわたって醸成されてきた。他人に対する不信と信頼できるのは同族、血縁しかいない、という排他的団結である。

韓国にある何十という財閥が新聞、ホテル、流通、建設等、あらゆる事業分野でワンセントとして持とうとしていることや、創設者の血縁で経営層を固めている事実は、このような韓国の伝統的価値観によっている。

これと関連して、同郷、地域主義も日本人には想像を超える強さでもって何百年も続いてきた。

朝鮮戦争後の昭和36年5月のクーデターで政治権力を握り後に大統領となった朴正熙は大邱師範卒のキャリアが示すように李秉喆と同郷であり、朴政権の要職は同郷の嶺南出身者で固められた。

朴正熙政権18年、全斗煥・盧泰愚政権13年の併せて31年間は大邱、慶北の嶺南出身者が韓国を支配した。¹⁾利にさとい李が他郷排他意識の強い韓国の伝統的風土の中で、同郷の権力者たちに巧妙に取り入ったであろうことは想像に難くない。

李は昭和23年に貿易業の三星物産を創立し、本拠をソウルに移した。朝鮮戦争の勃発は昭和25年。3年間の戦争で、軍用物資の納入業者や、不足する民需品の輸入業者は多くの利益を得た。貿易業の三星物産の基礎が何とか固まったのはこの時である。米国から毎年3億ドルを超える援助があり、三星、現代、ラッキー金星などは朝鮮戦争をビジネス・チャンスとして勃興してきた。²⁾

朝鮮戦争が終って、いち早く、三星は商業資本から産業資本への転換をはかった。

昭和20年から36年にかけての16年間で米国は31億3,900万ドルの援助を

1) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出, p.92

2) *ibid.*, p.141

行っているが、そのうち25億3,080万ドルは消費財用の原料である、原綿、原糖、小麦を中心とするものだった。貿易で資金を貯めた三星物産はこれら米国からの援助原材料を加工する、繊維、原糖、小麦のいわゆる三白産業に進出する。

外貨割当の指定を受けて第一製糖(昭和28年)、復興援助を受け第一毛織(昭和29年)を設立し、製粉業にも進出した。

いずれも利益を産んだが第一製糖の利益は大きく三星財閥の起源という人もいる。³⁾

第一製糖は創業の翌年、自己資金の8倍の利益をあげている。⁴⁾

韓国内には資本の蓄積は乏しい。外資導入により安い金利(7~8%/年)の外資を得ればそれを国内の銀行に預金するだけで利ザヤがとれた。当時のインフレ率は年間30%、銀行からの貸出金利は15%。銀行から金を借りれるだけで、当時のインフレ率を考えれば巨利を得ることができた。

銀行からの借入、外資導入そのものが経済的特恵だった。この特恵を得るためには、許認可権を持つ時の政権との癒着が必要だった。

現代財閥のオーナー鄭周永は後に、歴代政権に毎年200~300億ウォンを献金した、と明言している。⁵⁾これは前述した。

全斗煥、盧泰愚の両大統領へも秘密資金として、三星財閥は前者に220億ウォン、後者に250億ウォンを提供しているのが後に明らかとなった。⁶⁾

なお、三星グループに特色的なことは、李承晩大統領時の昭和32年に、韓国内民間銀行のうち3行を支配下においたことである。⁷⁾

しかし、昭和36年のクーデターによって政権を取った朴正熙政権は銀行株式を全て国庫に還収させるとともに、三星オーナーの李秉喆をはじめとする13名の財閥トップを不正貯財者として拘束した。⁸⁾

3) *ibid.*, p.80

4) 「韓国・三星グループの成長戦略」全龍昱・韓正和、康子宅訳、日本経済新聞社、1997年、p.22

5) 「金大中はIMFに統治される」前出、p.301

6) 日本経済新聞、1996年1月24日「韓国財閥は変わるか」

7) 「韓国・三星グループの成長戦略」前出、p.22

三星グループの歴史は表7-1参照。

昭和40年頃から、主として米国の半導体企業が安い労働力を求めて韓国に進出し始めた。前工程（ウエハ加工）を米国で行ない、後工程（チップ

表7-1

- 昭和13年 大邱に三星商会創設⁹⁾
- 〃 23年 ソウルに三星物産創設
- 〃 28年 第一製糖創設。翌年自己資本の8倍の利益を出す。
- 〃 29年 第一毛織創設。
- 〃 32年 興業銀行を吸収合併。その後韓国内の民間銀行5行のうち3行を支配下におく。
これらの銀行は36年の軍事クーデター後は政府へ返納。
- 〃 38年 東邦生命を吸収合併。
- 〃 39年 韓国肥料創設。しかし、建設資材の中にサッカリン原料を隠していたのが発覚。工場を政府に献納。¹⁰⁾
- 〃 44年 三星電子, 三星NEC (現三星電管) 三星三洋電機創設。
- 〃 48年 三星三洋パーツ (現三星電機) 三星ユーニング, 第一企画, ホテル新羅創設。
- 〃 49年 三星造船, 三星重工業, 三星石油化学創設。
「韓国半導体」を買収。
- 〃 50年 中央エンジニアリング創設。

平成2年 証券業に進出。

- 〃 6年 乗用車事業に進出。4年後に生産開始を予定とする。

表7-1に関しては主として、「韓国・三星グループの成長戦略」全龍昱, 韓正和のpp.21-26を参照にした。

8) 「韓国・先進国経済論」前出, p.107, p.131

9) 表7-1については主として「韓国・三星グループの成長戦略」前出を参考にした。

10) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出, p.144

組立) を韓国で行うのである。昭和40年には米コミー社との合弁で高美半導体が設立されたのを皮切りに、フェアチャイルド・コリア (41年)、韓国シグネティクス (41年)、モトローラ・コリア (42年)、韓国東芝 (44年) といった外資系の半導体組立会社が設立された。¹¹⁾

韓国の会社としては昭和45年に亜南産業、金星電子(現在のLG半導体) が半導体の組立生産に参入した。¹²⁾

韓国の電子産業の源は昭和34年から始った真空管式ラジオの組立であった。部品は輸入品である。その後、トランジスタラジオの組立となり、昭和41年には白黒テレビの組立生産が始まった。昭和49年には松下電器との合弁で設立された「韓国ナショナル」がカラーテレビの生産を始めた。当時、韓国ではカラーテレビ用の放送はなく、全量輸出された。これらの電子機器用部品の半導体は全て、日米の製品であった。¹³⁾

半導体の前工程と後工程の一貫生産を試みる企業が現れるのは、昭和49年と51年に創設された韓国半導体と大韓半導体である。¹⁴⁾

米国から通信機器等を輸入販売していたKEMCO (Korea Engineering Manufacturing Co.) は米国の半導体ベンチャーの成功に注目して半導体事業に進出しようと考えた。シリコンバレーに情報収集会社の現地法人を作るとともに、在米韓国人技術者も雇い入れて韓国半導体KKを設立した。¹⁵⁾ しかし、すぐに資金難からの経営難に陥り、昭和52年に三星に買収された。

大韓半導体も同様、昭和54年にはLG (ラッキー金星) に買収された。

その後、現代グループは新たに現代電子産業を創設し、大宇グループは米国系のザイモス社を買収して大宇通信を設立した。¹⁶⁾

この頃から各財閥はDRAM分野への参入を考え始めるようになった。

11) 「企業戦略と産業発展」徐正解、白桃書房、1995年、p.15

12) *ibid.*, p.15

13) *ibid.*, p.16

14) *ibid.*, pp.16-17

15) *ibid.*, pp.63-64

16) *ibid.*, pp.17-18、三星の韓国半導体KK買収年は全・韓は昭和49年とし(「韓国・三星グループの成長戦略」前出、P.24)、徐は昭和52年としている。本論文はそのままで書いた。

「資源のない国で，国家の経済を発展させるには，半導体事業のような先端産業への挑戦しか方法がない」と考えた三星グループ創設者の李秉喆は昭和57年末から半導体事業に関する本格的な事業性を検討するようになる。¹⁷⁾

そうして，翌昭和58年には，本格的に半導体産業への参入を目ざす「半導体事業新規投資計画」を発表する。¹⁸⁾

李秉喆初代会長は自叙伝で次のようにいっている。¹⁹⁾

「三星は，解放後と6・25戦争（朝鮮戦争）中は，貿易会社を興して物資調達の機能を担っていた。休戦後は輸入代替産業を興し，韓国経済が援助を受ける経済から自立経済へと転換する基礎を築き上げるのに努力を惜しまなかった。引き続き重化学工業の建設で基幹産業の基盤構築に取り組んだ。これからは，これを土台に先端技術産業を開拓しなければならない時期にきたと判断した。三星が新しい事業を選択する時は，常にその基準は明確であった。つまり国家的見地からの必要性は何か，国民の理解度はどの程度か，また市場で競争できるだろうか，などがそれである。この基準に照らして，現段階の国家的課題は“産業のユメ”といわれ，21世紀を開拓する産業革新のコアとなる半導体を開発することだ，と決断した」

李秉喆は毎年年末年始は東京のホテル・オークラで過ごし，日本の経済書を読みふけるのを常とした。「二番手主義」を唱え，全てについて，日本に次いで2番目を目指す思考態度の持主だった。²⁰⁾

三星は海外技術を主として日本に依存してきた。これは創設者の初代会長が日本財界人と緊密な関係を維持してきたことによる。²¹⁾

家電事業を始めた時は三洋の援助を受けたし，東芝とはほとんど全品目にわたり技術協調体制をとってきた。²²⁾李は半導体産業への進出に際して

17) 「韓国・三星グループの成長戦略」前出，p.189

18) 「企業戦略と産業発展」前出，p.17

19) 「韓国・三星グループの成長戦略」前出，p.189

20) 「文芸春秋」1995年5月号，「韓国・空洞化先進国の現状」深田祐介，p.289

21)，22)とも「韓国・三星グループの成長戦略」前出，p.183

学界と産業界の権威者である東北大の西沢潤一教授とシャープの佐々木正副社長に64K DRAM参入について意見を聞いた。

西沢は即座にやめた方がいいと忠告した。

李は「いや、もう会社を潰したっていい。将来の韓国のために私はやる」といった。²³⁾

佐々木も「おやめになった方がいいですよ」と応えている。²⁴⁾

三星グループを研究している全龍昱、韓正和両氏によれば三星の研究開発の「秘密兵器」の一つがグループ内に100人余りいる日本人技術顧問だという。どういうキャリアの人か、あるいは、日本メーカーに籍を置きながら三星グループに出向している人なのか、といったことは分らないが、ある日本人顧問は次のような指摘をしたと、全、韓両氏は記している。²⁵⁾

「他社の製品と文献という教本がなかったら、業務を進めることができない。米国のように技師たちが議論しあう風土もなければ、あったとしても、日本みたいに組織で業務を遂行するというものでもない。一言でいうなら、新しいものを創造する条件が備わっていない」

モトローラの起源は昭和3年にポール・ガルピンが社員5人で創設した交流直流変換器メーカーである。その後、カーラジオ部門に進出し、第2次大戦中は小型軽量の無線通信機（ハンディトーカー）を作った。

戦後、ポールの長男ロバートが社長となった。ロバートは、戦後の新発明であるトランジスタ産業に参入する社運をかけた決断をする。

自社の通信機用に使うトランジスタだけでなく、外販トランジスタメーカーへの決断だった。

社内には慎重論も大きく、初代社長の父も消極論だった。

ロバートはいう。²⁶⁾

「(慎重論の)『無謀だ』という意見に立つ人ほど往々にして、いかに困難

23) 「技術大国日本の未来」西沢潤一、朝日新聞社、1995年、pp.173-174

24) 「電子立国日本の突破口」佐々木正、光文社、1996年、pp.18-19

25) 「韓国・三星グループの成長戦略」p.180

26) 日本経済新聞、2000年6月9日「私の履歴書、ボブ・ガルピン」

かを論じる材料を豊富にそろえていることだ。『断固やるべき』という側には『できる』という証拠はなく、頼りは信念しかない。だが、リーダーは時として、証明が困難でも、自らが信じる道を進まねばならぬ」

モトローラ社は昭和31年に事業部を設立し、トランジスタの外販事業に乗出した。モトローラの半導体事業は収益の浮き沈みを経ながら今日に到っている。

三星の李秉喆会長の決断もロバート・ガルビン社長の決断も結果として吉と出る。

李会長の決断により、昭和57年9月に三星電子の半導体事業部と三星グループの秘書室を中心に「半導体事業推進チーム」が発足し、全面的な検討が始った。²⁷⁾

李会長の決意は、個別半導体(トランジスタ)と時計用ICを中心としている既存事業とは別に、世界の市場で競争できる先端IC分野に参入する、ということだった。²⁸⁾

昭和58年2月にはVLSI分野へ参入する、という計画を発表した。²⁹⁾これは前述した。

既存の東京情報センターを強化するとともに半導体事業推進チームをシリコンバレーに派遣し、製品の選定、事業規模、技術確保の方策などの情報収集に当らせた。李会長は陣頭指揮をとった。そうして、まず64K DRAM開発を目標に定めた。³⁰⁾

米国での情報収集機関として、シリコンバレーに昭和58年7月にSSI (Samsung Semiconductor Inc.) を創設していた。

ちなみに、現代は同年3月、LGも同年7月にそれぞれ、HEA (Hyundai Electronics America), GTI (Goldstar Technology Inc.) をシリコンバレーに設立していた。³¹⁾

27) 「企業戦略と産業発展」前出, p.74

28)と29) *ibid.*, pp.74-75

30) 「韓国・三星グループの成長戦略」前出, pp.189-190

SSIは技術提携先を探すとともに、在米韓国人技術者のリクルートにも当たった。

大手半導体メーカーからは相手にされず、ようやく、当時小規模企業にすぎなかったマイクロン社から64K DRAMの技術導入にこぎつけた。³²⁾

半導体の製造工場はクリーンルームが必要である。これの建設や運営についても、どこも相手にしてくれなかったが、シャープが技術移転に応じてくれた。昭和58年11月、パイロット・ラインで64K DRAMの試作開発に成功。翌年3月に第1ラインを完成させた。³³⁾

平成2年には、前工程と後工程の一貫生産を行う企業は、三星電子、現代電子、LG半導体、大宇通信、韓国電子の5社となった。³⁴⁾

平成9年末の韓国経済危機とその後の半導体不況はメーカーに大きな打撃を与えた。

平成5年の時点で三星電子の収益は韓国全上場企業のあげた収益の3分の1を1社であげたが、翌年には収益は前年のわずか3%にまで激減した。³⁵⁾平成10年の上半期には現代電子とLG半導体両社とも数千億ウォンの赤字を出した。このため韓国経済再生を進める全経連の5大財閥間の協議で両社が合併することで原則的合意した。³⁶⁾

31) 「企業戦略と産業発展」前出, p.112

32) 「韓国・三星グループの成長戦略」前出, p.191

33) *ibid.*, pp.192-193

34) 「企業戦略と産業発展」前出, p.17

35) 「アジアの悲劇」長谷川慶太郎, 東洋経済新報社, 1988年, pp.129-130

36) 日本経済新聞(夕), 1998年9月3日, 「現代電子・LG半導体合併へ」
日本経済新聞, 1998年9月4日, 「現代とLG合併, 日本へは影響小」