

# 韓国大手財閥の成立，破綻とその原因 —大宇，現代両グループのケーススタディー—

谷光 太郎

## 目 次

- (一) はじめに
- (二) 大宇グループの破綻
  - (1)破綻の公然化
  - (2)再建の柱，大宇自動車の破綻
  - (3)粉飾決算への告発と関係者の逮捕
- (三) 現代グループの経営危機
  - (1)系列中心企業の現代建設と現代電子の経営悪化
  - (2)系列企業の破綻
  - (3)経営再建への動き
- (四) 二つの韓国巨大財閥はなぜ短期間に形成され，破綻に到ったか
  - (1)創業オーナーのプロフィール
  - (2)政権との癒着
  - (3)コーポレートガバナンスの特異性
  - (4)ワンセット主義
  - (5)拡大一本槍と借金主義
  - (6)プラザ合意による円高の神風
- (五) その他
  - (1)日本に頼らざるを得ないこと
  - (2)労働組合問題

## (一) はじめに

平成9年末に韓国は返済期限の迫った債務が支払えぬいわゆる韓国経済危機に襲われた。徴候は既に現われていた。二、三の例をあげてみよう。

平成9年になって、財閥30社のうち6社が潰れた。韓宝(鉄鋼)、三美(特殊鋼メーカー)、韓信工営(建設)、真露(焼酎メーカー)、大農(インスタント食品業)、起亜(自動車メーカー)。このうち、真露、三美、大農は二代目オーナーの多角化策が経営破綻を招いたものである。<sup>1)</sup>

売上高6位の双竜グループ(金錫俊が創業者オーナー)は紡績業からスタートし、他の財閥と同様セメント、石油化学、商社、建設、証券と事業を拡大してきた。しかし、平成9年には双竜自動車の経営不振をきっかけにグループの資金繰りが悪化。10月には双竜製紙を米国のP&G社に売却。双竜自動車も売却せざるを得なくなった。独ダイムラー・ベンツ社に売却交渉を持ち込んだが、うまくいかなかった。<sup>2)</sup>この年大宇グループに呑み込まれ、平成10年1月に大宇グループに買収されて大宇自動車に吸収された。大宇自動車が不渡りを出し更生法を申請するのは、平成12年11月10日である。

起亜自動車も経営危機に陥った。政府系の韓国産業銀行の出資で息をついたのだがすぐに買収劇が起った。影の主役は三星グループだった。自動車産業進出をねらった三星は自社の新設工場に加え、起亜買収で能力を増強一気に地位を固めようとした。

三星の資本、技術力を恐れる現代自動車、大宇自動車は買収阻止を目指し政治的動きに走った。一時は暴露合戦にまで泥沼化した。平成9年の大統領選挙で水入りになり、<sup>3)</sup>後に三星自動車そのものが破綻し、三星自動車はルノーに買収された。経済危機については詳述しないが、IMFや外国(主

1), 2) 日本経済新聞, 1997年11月26日「挫折した漢江の奇跡(中)」

3) 日本経済新聞, 1997年12月6日「韓国IMFショック」

表 1 - 1 旧大宇グループ主力系列企業の現状

▽ワークアウトにより銀行管理下で再生	
◦大宇自動車	フォードへの売却交渉決裂
◦株式会社大宇	建設と貿易に分離し，自力で再生
◦大宇電子	外資への売却模索中
◦大宇重工業	重機と造船に分離し，自力再生
◦オリオン電機	売却相手を模索中
◦大宇通信	売却交渉中
▽グループから分離後，自力再生	
◦大宇証券・大宇投資顧問・大宇情報システム・大宇先物など	

(注)大宇自動車は双竜自動車や大宇自動車販売などを含む  
日本経済新聞，2000年9月16日

として日本)からの緊急融資で，何とか債務不履行宣言(デフォルト)しないで済むこととなった。

## (二) 大宇グループの破綻

### (1) 破綻の公然化

韓国の金融監督院は平成11年7月24日，財務内容が悪化している大宇グループの外貨による借入額が平成11年6月末で99億4000万ドルと発表した。大宇の外貨資金繰りは不透明で市場の不安を増幅していた。このため，政府が特定財閥の借入額を発表するという異例の措置となった。

外貨借入のうち76億4000万ドルは海外の現地法人や海外支店の借入で，他は韓国本社の借入。平成11年中に返済期限のくる債務は，総額の半分以上の54億8000万ドル。国内の借入額については既に55兆(国家予算の約7割)ウォンと発表されていた。金融監督院は国別の借入額を発表しなかったが，日本の金融機関からの借入れは相当な規模に上っていた。債権銀行団が大宇グループの解体やむなしと判断したのが7月27日。7月30日に大宇グループは外国銀行70行に返済期限の延期を文書で要請した。<sup>1)</sup>

大宇に対する債権を持つ国内の銀行などで大宇構造調整推進協議会が創

られ、大宇自動車、大宇電子、大宇重工業など系列12社について、それぞれ、外資への売却、分割による自力再建といった再生作業が続けられた。

同協議会の呉浩根議長は、「大宇系列企業は競争力がある、破綻したのはオーナー独裁の支配体制が原因だ」と指摘した。<sup>2)</sup>平成12年9月現在の宇グループの現状を示したものが表1-1であり、自動車のその後の経緯を示したものが表1-2である。

表1-2

大宇自動車の再建を巡る経緯	
▽1999年	
7月	資金繰りの行き詰まりが表面化
8月	銀行主導の再建計画（ワークアウト）始動
11月	金宇中会長が辞表提出
▽2000年	
2月	国際競争入札による売却作業開始。GM、フォードなど5グループが買収申請
6月	売却の優先交渉先にフォードが決定
9月	フォードが買収を断念
10月	GM・フィアットと売却交渉開始
11月	大宇自動車が最終不渡り。法定管理を申請。労使が雇用調整の基本方針で合意
▽2001年	
1月	労働省に2,794人の整理解雇計画提出
2月	労使交渉決裂、整理解雇を断行

日本経済新聞，2001年2月17日

大宇グループは系列企業の売却を図ったが、成功した一例として次のものをあげておく。

旭硝子は大宇グループから、ブラウン管ガラス世界第4位の韓国電気硝子を買収することで基本合意。買収金額は150億円。

ブラウン管ガラスの世界シェアは日本電気硝子38%、旭硝子29%で、韓国電気硝子は10%のシェアを持っていた。<sup>3)</sup>

1) 日本経済新聞，1999年7月25日「大宇外貨借入れ99億ドル」

2) 日本経済新聞，2000年8月7日「大宇構造調整協議会議長呉浩根氏」

3) 日本経済新聞，1999年10月31日「旭硝子韓国大宇の事業買収」

大宇電子は米国系投資会社であるワリッド・アロマー&アソシエイト社に一部の資産と事業を売却することで合意した。32億ドル。合意後、日本など先進国所在の海外法人を売却する一方、東南アジアや東欧などについてはそのまま保有の方針と発表された。<sup>4)</sup>

大宇グループに債権を持つ海外債権団は、平成12年1月、大宇構造調整推進協議会との間で、同協議会が海外債権団の持つ債権を額面の平均40%を買い取ることで合意した。

この年7月、海外債権団からの申請をメ切り、同協議会が買い取る金額(担保債権を含む)は合計39億9900万ドルとなった。各社毎には次の通り。<sup>5)</sup>

大宇 (貿易・建設)	31億400万ドル
大宇電子	4億5300万ドル
大宇重工業	2億8800万ドル
大宇自動車	1億1200万ドル

海外債権団(その多くは日本の銀行)は債権の6割を放棄したことにより約100億ドル(約一兆円)の損害を蒙ったことになる。

## (2) 再建の柱、大宇自動車の破綻

平成12年6月、末経営破綻した大宇自動車売却の国際入札が行われ、フォード、GM・フィアット、ダイムラー・クライスラ・現代の3社が応募した。

その結果、大宇構造調整協議会は、売却の優先交渉対象としてフォードを選んだ。

フォードの提示した買収価格は7兆7000億ウォンだった。<sup>6)</sup>

4) 日本経済新聞(夕刊)、1999年8月13日「米社に一部事業売却」

5) 日本経済新聞、2000年7月26日、「大宇主力5社の経営再建軌道に」

大宇自動車は、ポーランドやイラン、ルーマニアなど新興市場中心に世界11ヶ国に拠点を持ち、海外生産能力は年間86万台、韓国内にも4工場を持ち、年間生産能力は約100万台。国内の実生産は平成11年で約70万台で、3割の設備が余っていた。有利子負債は売上の約1.5倍の10兆ウォン程度であるとされる。<sup>7)</sup>

その後、フォードは大宇自動車労組の5年間雇用保証要求など強硬な姿勢に嫌気がさし、<sup>8)</sup>買収価格を5兆ウォン台に下げたといわれ、<sup>9)</sup>結局、破談となったのは平成12年9月15日だった。

平成11年夏に経営破綻していた大宇自動車は12兆ウォンの負債を抱え、法的な倒産手続をとらないまま、債権銀行と協議の上で再建を進めてきた。破綻後も人員や生産設備はほぼそのまま維持され、リストラも進んでいなかった。平成12年10月には従業員への給与も出せない状況となり、債権銀行団に4500億ウォンの緊急融資を要請した。<sup>10)</sup>11月に入ると、主取引銀行韓国産業銀行の嚴洛鎔総裁は11月4日、労組がリストラ計画に同意しない場合は新規資金支援ができず、週明けには不渡りが避けられず、11月15日までの期限の手形は1700億ウォンになると公表した。<sup>11)</sup>

現代自動車について韓国第二位の大宇自動車は、平成12年11月6日に不渡りを出し、8日にも不渡りを出して事実上倒産した。

債権銀行団は支援継続の条件として全体の2割にあたる社員3500人削減などを盛り込んだ再建案に労組が同意することを求めた。労組側は「一方的なリストラには応じられない」と拒否。八日までに決済できなかった手形は約900億ウォン。負債総額は18兆ウォンに及び、債権銀行団は12兆ウォンの融資残があり、これ以上の支援継続は困難と判断した。

主力取引銀行韓国産業銀行の嚴洛鎔総裁は「残念な結果だが労組の協力

6), 7) 朝日新聞, 2000年6月30日「フォード優先交渉権」

8) 日本経済新聞, 2001年2月17日「大宇自, 1,750人強制解雇」

9) 日本経済新聞, 2000年9月16日「フォード大宇自買収断念」

10) 日本経済新聞, 2000年10月26日「大宇自に追加支援へ」

11) 日本経済新聞, 2000年11月5日「大宇自動車労組に警告」

のないまま経営正常化は不可能だと考えた」と語った。

2日後の10日、大宇自動車は仁川地裁に法定管理（会社更生法に相当）を申請する。<sup>12)</sup>

法定管理を申請中の大宇自動車の債権銀行団は平成12年11月29日に全体会議を開き、大宇自動車と同社関連企業に合計7279億ウォンの資金を支援することを決めた。大宇自動車の労使が未払い賃金の支払い、人員削減業などを含めて再建策に合意したことによる。<sup>13)</sup>大宇自動車は平成13年2月16日、米GMとの売却交渉を本格化したい考え、製造現場で働く労働者1750人を整理解雇に踏み切り、該当者に文書で通知した。これにより前年10月末に打出した人員削減計画（総人員22000人から15000人）は一応完了した。<sup>14)</sup>

この強制解雇に労働組合は猛反発した。韓国の労組は過激な行動をする。

平成10年夏に現代自動車が8000人の人員削減を決めた際は会社側の要請を受けて警官隊が工場に突入する騒ぎとなった。この時、最終的な整理解雇は270人とどまっている。<sup>15)</sup>

米フォードが平成12年9月に大宇自動車の買収を断念した背景には5年間の雇用保証要求など労組の強硬な姿勢にも一因があったといわれる。<sup>16)</sup>

労組の不満は「破綻の責任者である金宇中前大宇グループ会長が責任追及を逃れている」<sup>17)</sup>と海外へ逃避した金宇中オーナーに向けられた。

政府もこの事は放っておかず、海外に逃避中の金前会長を粉飾会計に係わったとして強制送還させる方針を打出すなど対応を急ぐこととなった。<sup>18)</sup>

### (3) 粉飾決算への告発と関係者の逮捕

韓国では平成10年半ば以降、年間国家予算（約9兆ウォン）を上回る延

12) 日本経済新聞、2000年11月9日「大宇自動車更生法申請へ」  
読売新聞、2000年11月9日「大宇自動車事実上倒産」

13) 日本経済新聞、2000年11月30日「大宇自動車に7,000億ウォン支援」

14)～18) 日本経済新聞、2001年2月17日「大宇自1,750人強制解雇」

べ118兆ウォンの公的資金を投入、金融機関の増資支援や不良債権の処理にあててきた。しかし、不良債権比率は10%前後で高止りしており、金融システム不安は解消されていない。公的資金を受けた金融機関での処罰は金融監督院による293社の2265人。うち、不正融資や横領などの疑いのある1069人を検察に告訴した。ただ、実際には処罰があいまいなまま終ったり、責任者を追求しきれなかったケースも多い。このような中で、大宇グループの創業者オーナーで海外逃避中の金宇中に民事・刑事の両面で何らかの対応が考えざるを得なくなってきた。<sup>19)</sup>

韓国金融監督院は平成12年9月15日、大宇グループの創業者オーナー金宇中や系列会社の前役員など41人を粉飾決算に係わったとして検察に告発した。粉飾決算が最もひどかった株式会社大宇を監査した「産棟会計法人」に対しては12ヶ月の営業停止を命じるとともに、会計士11人を告発した。金融監督院によると、負債額を故意に隠ぺいしていた金額は15兆ウォン。不良資産を優良資産として勘定した金額は4兆ウォンで、こうした粉飾金額を合計すると、22兆9000億ウォンに及んだ。<sup>20)</sup>

韓国の検察当局は平成13年2月2日、大宇グループの粉飾決算問題で、大宇自動車、大宇重工業など主力系列会社の旧経営陣5人を逮捕、前日の逮捕者4人と併せと9人を逮捕した。

検察によると赤字を黒字に見せかけたりして銀行から不当に融資を引き出した疑い。

検察の調査では大宇グループの系列会社が行った粉飾決算の総額は平成9年から11年の3年間で49兆9000億ウォンと、金融監督院が摘発した23兆ウォンを大幅に上回ることが判明した。<sup>21)</sup>

大宇グループの粉飾決算問題を調査中の韓国最高検は、同グループが英国の秘密口座に200億ドルを不当に管理していたとの見方を強め、資金の使

19) 日本経済新聞、2001年1月17日「大宇創業者の告発も検討」

20) 日本経済新聞、2000年9月16日「金前会長ら41人告発」

21) 日本経済新聞、2001年2月3日「大宇元経営者らさらに5人逮捕」

途解明にむけ本格捜査に乗り出した。検察ではこのうち相当部分を創業者オーナーの金宇中前会長が私的に流用したと見ており、資金の一部は政界などに渡った公算もある。金宇中はフランスのニースにプール付邸宅を持つ他、モロッコでは個人名義で専用の小型飛行機を所有しているとされ、経営破綻後、責任追求を逃れて海外で長期暮せるのも巨額の秘密資金があるからとされる。金宇中が滞在している可能性のある仏、独などの各国当局に捜査への協力や、身柄の引渡しを求めて行く方針と発表した。<sup>22)</sup>

さらに、韓国最高検は平成13年2月19日、大宇、大宇電子、大宇自動車、大宇通信の前社長6人をはじめ、旧グループ系列会社の現・元経営陣、会計士らの計27人を詐欺罪などで一括起訴した。うち19人は在宅起訴。捜査当局は、一連の事件は金宇中前会長の指示で行われたものと見ており、海外から帰国しない金宇中の所在確認に全力を挙げることにした。その後、韓国最高検は大宇グループの巨額粉飾決算は金宇中の指示があったとの意向を固め3月8日、外国滞在中の金前会長の所在確認と身柄確保のため、国際刑事警察機構（ICPO）に国際手配を要請した。<sup>23)</sup>

### （三）現代グループの経営危機

#### （1）系列中心企業の現代建設と現代電子の経営悪化

現代グループは経済危機後も総花的拡張路線（起亜自動車やLG半導体の吸収など）を続け、負債削減が進まず、系列企業の資金繰りの悪化が表面化するようになった。

経営不安が広がったのは平成12年5月末に現代建設と現代商船の資金繰りが悪化、韓国外換銀行は短期資金として500億ウォンの緊急融資を実施したことを明らかにしたからである。現代グループは巨額の負債を抱え、①

22) 日本経済新聞、2001年2月6日「英秘密口座に200億ドル」

23) 朝日新聞、2001年2月20日「旧大宇の粉飾決算、韓国最高検27人起訴」  
朝日新聞、2001年3月9日「大宇グループ事件、前会長を国際手配」

金融機関からの短期資金の借入れ、②社債発行、③増資による資金調達を繰り返していた。しかし構造改革が進まず、平成12年になり主力企業の株価が軒並みに半額近くになり、増資ができなくなっていた。金融機関も短期資本融資に難色を示し、為に鄭夢憲会長は急拠訪日（平成12年5月27日から30日まで）して日本の関係者に資金協力を要請する騒ぎとなった。<sup>1)</sup>

韓国では経済危機の平成9年から10年にかけて借金返債に窮した財閥各企業などが大量の社債を発行した。不良債権処理に追われる国内銀行から借り入れることができず、経済危機で外国金融機関からの借入れもできなかったためだ。多くが3年物だったため、平成13年には社債償還のピークを迎える。

財政経済省によると、満期を迎える社債は65兆4000億ウォン。韓国産業銀行は早くから、現代建設や現代電子、現代商船など6社の社債の買取りを決めていたが、他にも、10兆ウォン分の各企業の社債を80%買い取る支援に乗り出した。<sup>2)</sup>表2-1参照

**表2-1 支援が予想される主な企業の1月中の社債償還予定**

現代電子	2000億ウォン (8日)
	1000億ウォン (12日)
	1000億ウォン (19日)
	1000億ウォン (20日)
	1000億ウォン (30日)
現代建設	500億ウォン (13日)
	500億ウォン (20日)
現代商船	500億ウォン (9日)
	500億ウォン (19日)
	500億ウォン (29日)
高麗産業開発	177億ウォン (8日)

日本経済新聞2001年1月12日

1) 日本経済新聞, 2000年5月30日「韓国・現代に市場の洗礼」  
日本経済新聞, 2000年5月27日「現代2社に緊急融資」  
2) 朝日新聞, 2001年2月1日「政府系銀が支援」

## ○現代建設

現代建設の負債総額は平成12年8月現在で5兆5000億ウォン。同社向債権の7割を持つ国内債権銀行15行は平成12年9月末までに返済期限が来る債権の元利払いを最長1年間猶予することを決めた。鄭周永前名誉会長の私財を活用するなど現代グループが13日発表した下述の一連の危機打開策を評価したためである。<sup>3)</sup>

現代グループは鄭周永前名誉会長の持つ現代自動車の株式9.1%のうち、6.1%にあたる1271万株(約2000億ウォン)を市場を通じて不特定多額の投資家へ売却し、資金繰りが悪化している現代建設の社債購入などにあてる。

表2-2参照

表2-2 鄭親子の現代グループの主な系列社の持ち株比率

鄭周永名誉会長(創業者)	自動車6.9, ☆重工業0.5, ☆建設0.5, 商船0.5
鄭夢憲氏(五男)	☆建設7.8, ☆電子1.7, 商船4.9, 商事1.2
鄭夢九氏(二男)	☆自動車4.0, ☆精工6.3, 鋼管1.8, ☆起亜自動車—

(注) 5月末現在、数字は%。周永氏の☆は取締役、夢憲・夢九両氏の☆は代表取締役  
日本経済新聞2000年6月1日

これにより現代グループは自動車事業のグループからの系列分離を申請する方針を固めた。<sup>4)</sup>

現代建設は海外建設部門が強かったがイラクで10億ドルの未収金が発生。拡大一本槍戦略の付けだった。建設・不動産不況も響いた。返債を迫られる借入金は1兆2600億ウォンにのぼるが資金繰りのメドはつかない。このため、有価証券や不動産売却の再建策をたて、2000人の人員削減(取締役待遇の上級管理職は258人から157人に削減)を開始。債権銀行には、平成12年末に迎えた借入金の返済を半年間繰り延べてもらった。<sup>5)</sup>しかし、平成12年10月30日には224億ウォンの手形の決裁ができず一回目の不渡りを出した。翌31日に資金を調達して何とか決裁した。<sup>6)</sup>現代建設の債権銀行団は

3) 日本経済新聞、2000年8月15日「韓国・現代グループ債権15行が支援策」

4) 日本経済新聞、2000年8月23日「現代・自株1,200万株売却」

5) 朝日新聞、2001年1月25日「創業以来の危機、韓国現代グループ」

日本経済新聞、2001年1月3日「人員2,000人削減」

平成12年12月29日、年内に返済期限を迎える同社の借入金7000億ウォンについて返済の繰延べを認めた。さらに平成13年の上半期に返済期限を迎える借入金2兆4500億ウォンのうち1兆600億ウォンは6月末までに返済を繰延べ、社債8300億ウォンの80%は政府系の産業銀行が買い取る事となった。<sup>7)</sup>

韓国最大のゼネコン現代建設の経営危機は平成12年後半に深刻化し、経済全体に影を落してきた。平成13年2月1日、韓国は経済関連閣僚会議で資金繰りの危機に陥った現代建設への追加支援策を集中協議した。そうして、手形の決済資金や海外債務の保証など計8600億ウォンについては、同社への債権を持つ銀行に支援させる方針が固った。<sup>8)</sup>現代建設は平成10年には5兆5000億ウォンの売上高があったが海外での巨額の未収金や、建設・不動産不況で資金繰りが悪化していた。政府は銀行に協力を要請し、4億ドルの海外工事受注の借入金の支払い保証とともに、マンション分譲の信用を担保にした4000億ウォンの新規融資をする方針を打出した。<sup>9)</sup>

### ○現代電子

現代電子は世界最大規模の半導体メモリーメーカーで平成12年の売上高は8兆9000億ウォン。このうち78%が半導体、残りは通信が13.6%、液晶表示装置(LCD)が5.4%などである。

同社は平成9年末からの韓国経済危機の中でもLG半導体を吸収合併するなど拡張経営を続けた結果、資金繰りが悪化。現代電子産業とLG半導体の合併が発表されたのは平成10年9月3日。両社とも半導体メモリーの大手メーカーだが、半導体不況の同年6月中間期には両社とも数千億ウォン規模の最終赤字を出していた。<sup>10)</sup>平成12年の現代建設の経営危機に続いて、

6) 日本経済新聞, 2000年11月1日「現代建は1回目の不渡り」

7) 朝日新聞, 2000年12月30日「現代建設債務返済繰り延べ」

8) 日本経済新聞, 2001年2月5日「財閥系企業へ支援を拡大, 構造改革は後退」

9) 日本経済新聞, 2001年2月3日「現代建設に資金支援へ」

10) 日本経済新聞(夕刊), 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「現代電子とLG合併, 日本へは影響小」

現代グループのみならず、韓国経済全体の火種となっていた。

このため、同社では次のような再建築を平成13年1月に発表した。

①LCDや移動体通信機器などの事業を分離・売却し、半導体専門メーカーに特化する。

土地や有価証券などを売却し1兆ウォンを調達し、借入金総額を7兆8000億ウォンから6兆4000億ウォンにまで減らす。②従業を2万3000人から5000人削減する。③現代グループからの系列離脱を急ぐ。<sup>11)</sup>

現代グループへの債権銀行団は平成13年3月14日、韓国政府の主導により、①現代電子に対し輸出金融の与信限度を8億ドルから14億ドルに拡大する、②現代建設に対し4億ドルの海外債務保証をし、当面は2億ドルのつなぎ融資をする、③現代石油化学の融資の返債を年末まで猶予する、などの支援策を発表した。<sup>12)</sup>

## (2) 系列企業の破綻

### (イ) 高麗産業開発

平成13年3月3日、現代グループ系列の高麗産業開発（住宅建設）が手形の不渡りを出し、事実上倒産した。負債総額は9696億ウォン。

高麗産業開発の株式は現代重工業の30%を筆頭に現代グループの主要系列会社が出資していた。<sup>13)</sup>

### (ロ) 現代投信証券

債務超過に陥っていた現代投信証券は、金融監督委員会により不良金融機関に指定されていたが、平成13年2月に米保険大手のAIGに売却されることになった。AIGは韓国政府に最大1兆1000億ウォンまでは出資できると報告している。<sup>14)</sup>

### (ハ) 現代峨山

11) 日本経済新聞、2001年1月20日「半導体に事業特化」

12) 日本経済新聞、2001年3月15日「現代グループ追加支援」

13) 日本経済新聞、2001年3月4日「現代系の建設会社破たん」

14) 日本経済新聞、2001年2月3日「韓国現代投信証券米AIGに売却へ」

現代グループは北朝鮮の金剛山開発（中核は景勝地の奇岩などを目当てとする観光事業）に平成10年11月から取り組んできた。このため現代峨山を創設させ、北朝鮮とは6年間で9億4200万ドルを支払う契約を結んだ。そうして、現代は毎月1200万ドルを北朝鮮に支払ってきた。

この事業は年間50万人の観光客があると予想した上で始められたのだが、1人当たり100ドルという高額の入山料が影響して開始以来2年3ヶ月（平成13年2月末現在）の合計で実際の客は38万人。その後、減り方は加速し、平成13年に入ってから2ヶ月で8000人。現代グループの累積赤字は3400億ウォンとなった。

鄭夢憲前会長は平成13年2月平壤へ行き、毎月の支払い1200万ドルの削減交渉に当たったが、うまくゆかなかった。平成13年3月20日現代峨山の金潤圭社長が訪朝し、1200万ドルから600万ドルに引き下げる交渉を始めた。<sup>15)</sup>韓国内には現代グループは初めから経済合理性を考えていなかったとの批判も出ている。<sup>16)</sup>

### (3) 経営再建への動き

現代グループは平成9年末からの経済危機後も、重点事業を絞る財閥改革の波に逆い、起亜自動車買収（平成11年3月）やLG半導体を吸収合併（平成10年9月に合意）するなど拡大路線を続けた。また、韓国財閥に共通する宿痾の一族経営や系列間相互保証などの体質が続き、50兆ウォンといわれる負債削減が進まなかった。

鄭周永創業オーナーは平成10年10月に北朝鮮を訪れ、金正日総書記と会談、金剛山観光に合意して事業を進めた。経営不安にもかかわらず、平成12年8月には北朝鮮開城に工場団地を建設したり、観光開発計画に合意したりしていた。しかし、事業資金の調達方法等は不明のままだった。<sup>17)</sup>

15) 朝日新聞、2001年2月24日「現代大赤字、韓国が大支援」

朝日新聞、2001年1月25日「創業以来の危機、韓国現代グループ」

日本経済新聞、2001年3月27日「金剛山観光の権利金引き下げ交渉で前進」

16) 日本経済新聞、2000年12月30日「海外論調」

表 3 - 1

<p><b>経営改善計画の主な内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●投資の縮小などによる流動性の確保</li> <li>●先進企業との提携・合併による経営構造改善。</li> <li>●現代石油化学、現代</li> </ul>	<p>エレベーターなど系列十六社を今年中に売却。専門経営陣と理事会中心経営の定着。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●国内外への大規模な投資家向け広報（IR）活動の実施</li> </ul>
---	--

日本経済新聞2000年6月1日

経営危機に陥った現代グループの鄭夢憲会長は平成12年5月末、日本企業からの投資誘致、北朝鮮での事業問題、日本からの融資依頼等のため日本訪れた。鄭夢憲会長が日本から帰国したのは5月30日。危機感を深めたオーナー一族は協設の末、翌31日、創業者オーナーの鄭周永名誉会長（84歳）、二男の夢九（62歳）、五男の夢憲（51歳）が経営から引退することを含む表3-1のような内容のドラスチックな「経営改善計画」が発表された。<sup>18)</sup> 筆者は本件に関し、夢憲会長が日本の企業経営者と会い、日本からの融資が極めて厳しいことを知ったからではないかと想像する。

しかし、桁はずれの名譽欲を持ち、血族しか信用できないとする韓国風土の中でそう簡単にオーナー一族が経営から手を引くとは考えられない。これが多分にゼスチャーであったことは、直ちに夢九氏が反発して退かぬことを公にしたり、名誉会長は記者団に「本当に経営から手を引くのか」と質問され、「後から管理、監督する」と答えている。<sup>19)</sup>

鄭名誉会長が二人の息子とともに経営の表舞台から退くと決めた背景にはオーナー独裁に対する政府の批判をかわすとともに、これに乗じて夢九の排除を狙ったものとの見方も出ていた。夢九や現代自動車の夢九派の幹部はこれに強く反発し、6月1日、前夜の取締役会で夢九を会長とする現

17) 朝日新聞、2000年8月13日「対北事業を支える韓国・現代グループ」

18) 日本経済新聞、2000年6月1日「現代当面の危機回避」

19) 朝日新聞、2000年6月1日「現代の鄭名誉会長が引退」

体制を維持すると決議したことを明らかにした。<sup>20)</sup>次男夢九と五男夢憲とは不仲と伝えられており、創業者オーナーの父周永名誉会長の後継問題を巡って、平成12年3月には争いが表面化していた。結局、夢憲が後継者のグループ会長となり、法的根拠なしに系列会社の経営を仕切ってきた「経営者協議会」を廃止するなどの改革案を示していたが韓国政府内には不十分との不満がくすぶっていた。<sup>21)</sup>

オーナー一族の内紛は二男と五男の間だけではなく、現代重工業の大株主である六男の夢準が不満を公にした。

現代重工業は不当に融資返済の肩代りをさせられたとして現代電子産業と現代証券をソウル地裁に提訴した。グループ内の系列会社を相手に訴訟を起すことは韓国財閥では極めて異例であり、現代グループの内紛の厳しさを現すものだった。

現代重工によると、現代電子は平成9年にカナダの銀行から現代投資信託の株式を担保に2億2000万ドルの融資を受けた。現代電子は3年後の返済期限が来ても返済しなかったため、債務保証をしていた現代重工が現代投資信託株を買い戻して肩代りしたという。

現代電子と融資の仲介などをした現代証券に2億2000万ドルと利子分を返済を現代重工は求めている。

現代重工は鄭前名誉会長の六男の鄭夢準（国会議員）が大株主の企業。鄭夢準は、五男の鄭夢憲が現代建設、現代電子を支配し、二男の鄭夢九が現代自動車を支配する体制に不満を漏していた。<sup>22)</sup>

その後経営不安がくすぶる韓国最大の財閥現代グループは、政府や債権銀行団の要請に応じて、平成12年8月、①現代自動車や現代重工業をグループから早期に分離する、②創業オーナー鄭周永が持つ系列会社株式を売却する、などを柱とする再建案を出すこととなった。<sup>23)</sup>

20) 日本経済新聞、2000年6月2日「二男の夢九氏が引退を拒否」

21) 日本経済新聞、2000年5月27日「現代2社に緊急融資」

22) 日本経済新聞、2000年7月29日「現代重工業グループ2社を提訴」

23) 日本経済新聞、2000年8月5日「現代グループ危機打開へ追加策」

平成12年11月7日、現代建設再建支援をめぐり、同社の実質的オーナーの鄭夢憲前グループ会長はグループの主要会社の社長を集めて協議した。その中には現代商船が保有する株式売却があったが、現代商船が反発するなどもめた。<sup>24)</sup>

3日後の10日、現代自動車の李啓安社長は記者会見で「本年9月に出資関係などを解消し、現代自動車は現代グループから分離している」として現代建設への資金援助はしないと発表した。<sup>25)</sup>

しかし、李社長のこの記者会見の後、夢憲と現代自動車の夢九会長が会談し、現代自動車が支援することを決めた。

この内容は、周永前名誉会長が持つ現代自動車株2.69%分940億ウォンを現代自動車系列の部品会社に売却、これを現代建設の資金繰りにあてる。なお、現代グループは本社社屋や瑞山農場の売却等で1兆ウォンの資金のねん出も検討した。現代建設の負債は平成12年10月時点で5兆2000億ウォン。<sup>26)</sup>

いったん経営の第一線から引退すると発表したものの経営改善のいっこう進まぬことに業を煮やし、平成12年5月末に現代グループの会長を退いていた鄭夢憲は、この年12月現代建設の代表権のない会長として経営の第一線に復帰すると発表している。<sup>27)</sup>

#### (四) 二つの韓国巨大財閥はなぜ短期間に形成され、破綻に到ったか

##### (1) 創業オーナーのプロフィール

金宇中は立志伝中の人である。14歳の時に朝鮮戦争が勃発した。この戦争で父が行方不明となった。新聞売りをして父に代って家族4人の生活の柱となった。苦学して延世大学経済学科を卒業した。<sup>1)</sup>

24) 朝日新聞、2000年11月8日「現代グループ大もめ」

25) 日本経済新聞、2000年11月11日「現代建設を支援せず」

26) 日本経済新聞、2000年11月17日「現代建設・グループで支援」

27) 朝日新聞、2000年12月21日「現代前会長復帰へ」

表 4 - 1

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

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創業。以降、次々と事業を拡大していった。<sup>2)</sup>「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<sup>3)</sup>。朴正熙の軍事政権は輸出立国のスローガンを掲げた。輸出業者に破格の特典と補助をした。低利の輸出金融は無制限で税金も減免した。輸出で損を出しても付随する特惠でカバーできた。当時、繊維、合板、衣料などで輸出成金が続出した。大宇はこの輸出ブームに乗って1970年代に急成長した。<sup>4)</sup>表4-1参照。朝5時から夜9時まで1日16時間働いた。韓国経済危機の最中の平成10年3月、日本の経団連に相当する全国経済人連合会の次期会長に内定した。

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た大宇実業は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。<sup>5)</sup>しかし、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

1) 日本経済新聞，1998年 5月 7日「大宇グループ会長金宇中氏」

2) 日本経済新聞，1999年 8月17日「韓国財閥改革に弾み」

3) 日本経済新聞，1999年 8月 9日「追いつめられた金会長」

4) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」池東旭，中公新書，1997年，p. 146

5) *ibid.*, p152

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。<sup>6)</sup>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。<sup>7)</sup>

金宇中は平成10年5月22日、ソウル市内のセミナーで次のように政府の財閥政策を批判した。

「財閥解体論は韓国の大企業を押さえ込むための先進国の論理だ。経済危機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。日本も一人当りの国民所得が1万ドルだった時代は企業の平均負債比率は400%に達していた」<sup>8)</sup>

平成11年7月上旬、国家予算の7割という55兆円の負債を抱えた大宇グループは政府に救済を求めた。金宇中会長は、財閥改革を統括する李憲宰金融監督委員会委員長と会談し、金会長の私財を含む10兆ウォンの担保を債権団に差出す見返りに、債権団から4兆ウォンの新規融資を受けるという支援の枠組ができた。これには大くの反発が出た。例えば韓国の銀行は担保の提供を受けるのに外国銀行は担保がなく資金の回収もできずにいたからだ。李委員長は経営権に固執する金会長に退陣を強く促した。<sup>9)</sup>

20年前、財務省を辞めた李憲宰を金宇中は大宇グループに引き入れ、海外出張の毎に同行させた。平成9年末からの経済危機になってからも大宇グループが拡大路線を変えなかったのは財閥改革を統括する金融監督委員会に李がいるから大丈夫だという考えがあったからという指摘もある。<sup>10)</sup>

金宇中が朝鮮戦争後の戦後派ならば、一代で韓国一の財閥を築きあげた鄭周永は戦前、戦中派ともいえる。これまた立志伝の人だ。現代グループの創業者鄭周永は北朝鮮の江原道出身。16歳の時、父と叔父が牛を売った金を手に故郷を出た。<sup>11)</sup>昭和18年、ソウルで自動車修理業を始めたのがその事業のスタートである。<sup>12)</sup>三星などと同様、朝鮮戦争後、政府との癒着に

6) 朝日新聞、1999年8月17日「大宇財閥解体へ」

7) 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」

8) 朝日新聞、1998年5月28日「揺れる韓国(中)」

9), 10) 日本経済新聞、1999年8月9日「追いつめられた金会長」

11) 朝日新聞(夕刊)、2000年6月28日「訪朝手みやげ牛500頭お預け」

12) 日本経済新聞、2000年6月1日「現代、当面の危機回避」

よって急拡大した。

全く経験のない造船業への進出にあたり、鄭は「船というのは海に浮ぶ建築物だと思えばいい。建設はやっていたのだから大丈夫だ」といった有名なエピソードがある。<sup>13)</sup>

平成4年の大統領選挙に立候補し、390万票を集めたが三位だった。一位は金泳三、二位は金大中だった。<sup>14)</sup>

現代グループも韓国社会の例に洩れず、一族でグループを壟断してきた。

創業者は鄭周永。実弟の仁永は長らく現代グループ各社の社長を勤め、昭和52年、現代グループから独立し現代洋行を中心に漢拏グループを興した。<sup>15)</sup>

現代グループの会長はもちろん創業者の周永だが、周永は後任会長に実弟の世永を選び、世永はその後、甥の夢九（周永の次男。長男は死去）にポストを譲った。<sup>16)</sup>後に周永の五男夢憲が兄夢九の跡を継ぐ。会長ポストを巡って夢九と夢憲の不仲説は前述した。

夢九は現代自動車、夢憲は現代建設、現代峨山（北朝鮮金剛山観光）、六男夢準は現代重工業の実質オーナーである。<sup>17)</sup>

韓国の第一位と第二位の財閥がわずか20～30年という短期間で形成され、そうして破綻ないし、それに近い状況に陥ったのか。以下その原因について考えてみたい。

## (2) 政権との癒着

韓国財閥の短期間の巨大化の大きな原因は、時の政権との癒着による経済特惠であった。

昭和36年5月、軍事クーデターにより政権を握った朴正熙政権は銀行を

13) 「韓国・先進国際経済論」深川由起子、日本経済新聞社、1997年、p. 43

14) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出、p. 126

15) 日経産業新聞、1996年1月24日「韓国財閥は変わるか（下）」

16) 日経産業新聞、1996年1月22日「韓国財閥は変わるか（上）」

17) 朝日新聞、2001年1月25日「創業以来の危機、韓国現代グループ」

表 4 - 2 主な財閥の提供額

( 検察調べ、単位億ウォン、 )  
 ( 1 ウォン = 約 0.13 円 )

〔盧泰愚〕 前大統領		〔全斗煥〕 元大統領	
三星	250	現代	220
現代	250	三星	220
大宇	240	東亜	180
東亜	230	韓進	160
L G	210	大宇	150
韓進	170	ロッテ	150
韓宝	150	鮮京	150
ロッテ	110	韓一	150
漢陽	100	L G	100
真露	100	錦湖	70
韓一	100	味元	70
		ハンファ	70
合計	2,839	合計	2,160

(注) 合計はその他のグループも  
含む

日経産業新聞1996年1月24日

国有化した。

当時年30%のインフレに対し、銀行借入利息は15%、外資借入利息は6%。融資、外資は政府高官の鶴の一声で決った。<sup>18)</sup>各財閥は特惠を得ようと、政権に巨額の賄賂を送った。その一例が表4-2である。財閥は時の政権からの利権で急速に巨大化した。

三星財閥の巨大化の一例を見てみよう。大宇グループも現代グループもほぼ同様と考えてよい。

三星財閥の始まりは創始者の李秉喆が大邱市に昭和13年に創設した三星商会である。米問屋に生れた李は三星商会で干魚や青果類を商った。昭和23年には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6月で、休戦は28年7月。この3年間にわたる動乱で経済活動は麻痺し、産業施設も破壊されたが、軍用物資の納入業者や不足する

18) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出, pp. 140-144

民需品の輸入業者は多くの利益を得た。朝鮮戦争後は米国から毎年3億ドルを超える援助があった。三星、現代、ラッキー金星などの主要財閥はこの朝鮮戦争をビジネス機会とし、巧みに活動して基盤を固めている。<sup>19)</sup>

米国は韓国へさまざまな援助を行った。昭和20年から36年にかけて援助総額は31億3900万ドル。そのうち25億3080万ドルが、原綿、原糖、小麦を中心とする消費財用の原料だった。

三星は朝鮮戦争後、貿易業から、これらの原料を加工する、繊維、製糖、製粉事業に参入する。銀行業に参入することもねらい、李承晩政権による払い下げに参入し、昭和35年には興業銀行、朝興銀行、商業銀行の最大株主となった。<sup>20)</sup>

しかし、翌年36年の軍事クーデターによって成立した朴正熙政権は財閥から銀行株を政府に返還させ、銀行を国有化した。<sup>21)</sup>

国有化された銀行は政府高官の鶴の一声で融資先と融資量を決める。戦後の大インフレ時代の銀行融資や外資導入は労せずして巨額の利益を産んだから、砂糖に群がる蟻のように業者は利権に群がった。政府は輸出立国をめざし、産業の重工業化をめざすため財閥を積極的に育てようとした。

朴政権以降の韓国政権による財閥育成策と財閥と政権の癒着については米国経営者の次の言が参考になろう。

米半導体メモリー専業メーカー・マイクロテクノロジー社のアップルトン会長は平成10年2月3日、米下院銀行委員会で次のように証言した。<sup>22)</sup>

「韓国の自動車、鉄鋼、半導体という三大輸出産業が政府の庇護の下で過剰投資を続けてきた。中でも半導体では数年で世界最大のメモリー生産国になり、過剰生産と価格破壊で米市場に壊滅的な打撃を与えた。IMFや韓国政府、日米の銀行等は韓国製造業へ特別な支援策を講じてはならない」

19) *ibid.*, p. 141

20) 「韓国・先進国経済論」前出, pp. 105-106

21) *ibid.*, pp. 33-34

22) 日本経済新聞, 1998年2月6日, 「韓国半導体に支援不要」

かつて盧泰愚大統領時代、大統領の不興を買った財閥7位の国際グループは銀行からの融資が受けられなくなり、昭和60年破綻した。<sup>23)</sup>

政府高官との癒着がなければ財閥は生成も存在もできなかった。

金宇中は朴正熙大統領の家族の家庭教師をした縁を最大限に利用して、多額の新規融資を条件に政府からの多数の不良企業の引受を行ない、また輸出支援策をとる政府の各種特惠を受け、これが急成長の原因の一つとなった。<sup>24)</sup>

### (3) コーポレートガバナンスの特異性

コーポレートガバナンス（企業統治）に関して、韓国財閥は米国とも日本とも大いに異なる。米国では取締役会の7割を占める社外重役（保険、年金、投資信託等の機関投資家の利益代表）が企業の運営に目を光らす。<sup>25)</sup>

日本では大企業の社長や幹部は大部分が社員からの成り上りだ。堅実、実直で社内ピラミッドを登った人々で、大体安全第一主義の経営指向だ。経営が怪しくなるとメインバンクの意向も重要となる。メインバンクは銀行の利益を代表するだけでなく企業の中核的雇用者の利益も代表する。

これに対して韓国の財閥は個人商店のままでオーナーの胸先三寸で全てが決る。

#### (イ) 法的無責任体制

オーナーは法的に責任ある地位には就かない。会長とか非常勤理事の肩書である。三星の李健熙（二代目）はいくつかの系列の非常勤理事のポストにしか就いていない。大宇グループの金宇中はどの系列会社の役員でもなかった。

「会社が倒産してもオーナーは安泰」という体制になっている。<sup>26)</sup>

日本の大企業の社長はサラリーマン社長が大部分である。このような日

23) 日経産業新聞、1996年1月23日「韓国の財閥は変わるのか（中）」

24) 「韓国先進国経済論」前出、p. 131, pp. 110-112

25) 日本経済新聞、2000年5月26日「大機、小機、アジアのコーポレートガバナンス」

26) 「中央公論」1998年4月号「韓国財閥の解体」池東旭、p. 177

本の社長は銀行から金を借りる時は無限責任の個人保証をしなければなら  
ない。

平成2年、超ワンマン経営者で知られた旭化成の宮崎輝会長は次のよう  
に嘆息したことがある。<sup>27)</sup>

「日本の社長は、会社が銀行借り入れする時、家・屋敷を担保に個人保  
証している。命までとられるわけではないが……」

これが日本企業社会の戦後の慣習である。

韓国財閥には、商法上では非公式的存在である財閥会長私的補佐組織の  
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。主要人事や重要方針に関して、オーナーの意向をこの組織が  
計画化、命令化し、系列企業の社長を集めた「御前会議」で通達される。  
系列企業の役員会は重要な決定には関与できない。<sup>28)</sup>

「ほとんどの経営組織は個人商店のまま」と経済評論家の池東旭はい  
う。<sup>29)</sup>

経営幹部とオーナー一族との間には超え難い大きな壁があり、重要事項  
は全てオーナー一族が専断する。所有と経営は分離していない。

#### (ロ) メインバンク不在

朴政権以降の軍事政権は銀行を国有化し、財閥には銀行を所有させな  
かった。

政権は銀行を通じて財閥をコントロールし、影で政治資金を納入させた。

#### (ハ) 財閥オーナーの桁はずれの名誉欲と拡大欲

現代グループの創業オーナー鄭周永は平成4年の大統領選に出馬し、金  
泳三、金大中に続いて3位だったが390万票を集めた。大宇グループの金宇  
中は大統領選挙のたびに立候補説が流される。これは前述した。

鄭周永の名誉欲は対北朝鮮への動きにもなっている。

27) 日本経済新聞、2000年7月23日「経営の視点」

28) 日本経済新聞、1998年1月23日「IMF体制下の韓国財閥」

29) 日本経済新聞、1997年11月26日「挫折した漢江の奇跡」

鄭周永は平成12年6月、板門店を通過して北朝鮮に入り、金正日総書記と会談した。3年連続の直接会談であった。

北朝鮮出身の鄭は16歳の時、父と叔父が牛を売ったお金を持って家出をし、韓国で事業者として成功した。鄭は「借りを返す」と、平成10年には二度に分けて100頭の牛を北朝鮮に送った。平成12年にも500頭を引きつけて訪朝する予定だったが検疫に間に合わなかった。このため息子の鄭夢憲前会長が8月に牛500頭を引きつけて北朝鮮入りしている<sup>30)</sup>

韓国内では、平成12年の金大中大統領、金正日総書記の首脳会談には現代グループ・鄭周永の動きがあったとの噂が流れた。

金泳三前大統領は、金正日総書記が金大中大統領との首脳会談で応じた背景には韓国から金が動いたという噂が韓国で流れているが、という質問に対し次のように答えている。<sup>31)</sup>

「誰がやったかといえばおそらくあの財閥（筆者注現代グループ）ではないか。少くとも国民の多くはそう思っている。証拠はないが財閥を通じて3～4億ドル渡ったのではないか。金正日には大変な金だと思う。そうでなかったら、たとえ韓国側が要求しても（金正日は会談に）応じなかったと思う」

鄭周永は平成13年3月21日85歳で死去。金正日総書記は周永の家族に弔電を送るとともに弔問団を特別機でソウルへ派遣した。<sup>32)</sup>

## (二) ギャンブル的経営指向

財閥幹部でさえ「博奕経営」と自嘲するハイリスク・ハイリターン型の経営姿勢が韓国実業界の一般的姿である。<sup>33)</sup>

日本製紙の小林正夫社長も日韓の経営者のリスク感覚の差に驚ろく一人だ。上海に新聞用紙の工場を建てる韓国有力メーカー社長の将来の、希望

30) 朝日新聞（夕刊）2000年6月28日「訪韓手みやげ牛500頭お預け」

朝日新聞、2000年8月9日「牛500頭を北朝鮮に贈呈」

31) 「サピオ」誌、2000年10月11日号（Vol. 12, No. 17）pp. 10～11

32) 日本経済新聞、2001年3月24日「北朝鮮が弔電・弔問団」

日本経済新聞、2001年3月22日「鄭周永氏死去」

33) 日本経済新聞、1998年1月23日「IMF体制下の韓国財閥（上）」

的観測と思い込み的判断からの投資と「リスクのない商売はない」という言葉に驚ろいた。小林社長はいう。<sup>34)</sup>「成功の確率が七割程度では、日本企業はととても投資できない」

韓国財閥の博奕的行動の一例は三星グループの半導体産業への参入が典型的なものだ。

ミスター半導体と呼ばれる東北大の西沢潤一教授が韓国を訪れ、三星財閥の創業者オーナー李秉喆会長に会った時のこと。李会長は西沢に64Kのメモリー用半導体をやろうと思っていると語った。西沢はすぐに、「やめた方がいい」と李会長に忠告した。

西沢の忠告の理由は、当時半導体に携っている者なら誰でも言ったと思われる次の点だった。

半導体に関しては、日本メーカーが過去の技術蓄積と資本償却を終え、負担の軽い状況で走っている。しかも高集積メモリーは日本企業が近い将来の本命と考え、中核資源を集中している。そういう所へ三星が技術蓄積もなければ資本の償却もできていない段階で新しく参入しても太刀打ちできない。西沢はいった。

「日本と対抗したって赤字が増えるだけだからやめなさい。会社が潰れますよ」

西沢によると李会長は昂然と胸を張って次のように言ったという。

「いや、もう会社を潰したっていい。将来の韓国のためにやります」

西沢は凄いなと思うと同時に正直なところ暴走だという印象を受けた。<sup>35)</sup>

電卓にICを組み込んでIC需要を創り上げ、日本IC産業拡大に大きな貢献したシャープ副社長の佐々木正も韓国企業（筆者注、恐らく三星）からDRAMを作りたいのだが、と相談を受けた時、「おめやになった方がいいですよ」とアドバイスした。

34) 日本経済新聞、1997年12月5日「回転いす」

35) 「技術大国・日本の未来」西沢潤一、朝日文庫、1995年、pp. 173-174

佐々木の「やめた方がいい」との理由は次のようなものだった。

シリコンチップ上でどんなに集積度を上げてても限界は8ギガビット（80億ビット）だ。

ミクロン（1/1000ミリ）単位の精密加工の器用さと大型投資は日本半導体メーカーの得意とする所だ。

佐々木は奨めた。「それだったら、いずれは限界がくるシリコンに代る新しい素材を開発しておけば21世紀の主役になれる」<sup>36)</sup>

しかし、佐々木の「シリコンに代る云々」は韓国財閥の経営姿勢から考えて無理だった。他の財閥オーナーもそうだが、李秉喆会長は何事も「日本の二番手をねらう」ことを考える人<sup>37)</sup>だし、韓国企業は一般に海外からの技術移転には熱心だったが、自前の開発はあまり考えようとしなかったからである。<sup>38)</sup>

日本に滞在したこともある韓国財政経済部のある役人は次のようにいう。<sup>39)</sup>

「(韓国人) はすべて日本人が驚ろくほど大胆にしてスケールが大きい。細部や基礎がしっかりさえしていれば、その大胆さはみごとと言えるだろう。だが肝心の細部や基礎はすかすかである。日本人が韓国人を見て大胆でスケールが大きいと驚嘆しているとしたら、それは決して羨ましがっているからではない。日本人はそういう韓国人の国民性のなかに、見通しの暗い韓国の将来を読み取り、逆に安堵していると思わねばならないのだ」

経済評論家の池東旭は次のようにいう。<sup>40)</sup>

「利潤活動より利権活動に血まなこで、研究開発や技術蓄積は後回し。利権を手に入れるために派手なハッタリを利かす。地味でコツコツ働く企業家は馬鹿にされる。短期勝負で一攫千金をねらう虚業家があぶく銭を掴

36) 「電子国日本の突破口」佐々木正，光文社，1996年，pp. 18-19

37) 「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. 389

38) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出，p. 161

39) 「韓国は日本を見習え」李銅焄，文芸春秋社，2000年，p. 138

40) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出，pp. 156-157

み、威張りちらす」

#### (4) ワンセット主義

何千年にもわたって異民族の支配や圧政下にあった朝鮮半島では、他人不信が強く、頼れるのは血縁だけという強い風調がある。

また強い自己主張も特色である。

「韓国人は基本的に研究会や勉強会をあまり開かない。集って意見を交わすことを重要だと考えていないのだ。誰も他人の意見を聞くことにあまり興味がなく、自分の意見ばかり主張するため、せっかく集っても口論になってしまうことがしばしばである」と指摘する人もいる<sup>41)</sup>

このような社会風調のため、各財閥は全ての業種を身内で持とうとする。軽工業、重化学工業、商業といったものだけでなく、ホテルや新聞まで経営しようとする。

韓国の大新聞は数紙を除き財閥の系列企業である。

三星は中央日報、現代は文化日報、ハンファ（韓国火薬）は京郷新聞を大宇はローカル紙を保有している。

昭和62年、言論を統制していた「言論基本法」が廃止され、新聞の発行が自由になったため、新聞が乱立するようになった。主要10紙のうち、4紙は昭和62年以降に創刊された。現代グループは平成3年、出資ほぼ100%で夕刊紙文化日報を創刊したが、赤字が続き、平成10年1月、経営から撤退することを発表。

三星の持つ中央日報も赤字が続き、平成8年の時点で負債総額は5400億ウォンに達しており、ハンファの京郷新聞も同様に平成8年の時点で6000億ウォン弱の負債総額である。

いずれも財閥の見栄からの所持に到ったもので大きな荷物となった。<sup>42)</sup>

41) 「韓国は日本を見習え」前出, p. 37

42) 朝日新聞, 1998年1月20日「韓国新聞冬の時代」  
「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出, p. 154, p. 162

表 4 - 3 参照。

平成 9 年末からの経済危機で、このような財閥のワンセット主義の是正が強く求められ、多くの改革案が出されてきた。表 4 - 4, 表 4 - 5, 参照。しかし改革は遅々として進まなかった。危機勃発から 9 箇月後には韓国の全国経済人連合会（全経連。日本の経団連）は平成 10 年 9 月 3 日、7 業種に財閥企業の再編案を発表した。<sup>43)</sup>表 4 - 6 参照。

改革は進まず、財閥 2 位の大字グループが破綻し、第 1 位の現代グループが経営危機に陥って、全経連案の実現性は疑問だった。

その後、政府主導による過剰設備の統廃合や減産、重複投資の解消計画は立てられてきたが、業界が自発的リストラに踏み切り、政府の介入を避けることということで全経連が協力することを決めたのは平成 13 年 1 月であった。<sup>44)</sup>表 4 - 7 参照。

同族一族によるワンセット主義は何千年にもわたって形成されてきた韓国の社会風調によるものだから改めることは困難だろう。

韓国産業に詳しい長谷川慶太郎の次の指摘は参考になろう。

「経営者一族による同族経営だと破綻しても合併による救済がほとんどできない。『あいつらに会社を乗っ取られるくらいなら会社なんか潰してしまえ』となる。経営に失敗した自分達が退陣して会社は存続させる、なんて絶対に考えない。」<sup>45)</sup>

43) 日本経済新聞、1998年9月4日「韓国7業種で財閥再編」

44) 日本経済新聞、2001年1月15日「過剰設備解消、主要企業で協力」

45) 「大変貌」長谷川慶太郎、徳間書店、1997年、p. 63

表4-3 韓国の主要新聞の負債一覧

	負債総額	
	91年	96年
★京郷新聞	1537	5995
中央日報	2526	5409
★韓国日報	1286	3608
東亜日報	1134	2734
朝鮮日報	1223	1926
★文化日報	267	1685
★国民日報	885	1682
★世界日報	595	1348
★ソウル新聞	816	1311
★ハンギョレ新聞	71	298

〔単位は億ウォン。〕  
〔★は赤字=96年〕

(韓国記者協会調べ)

朝日新聞, 1998年1月20日

表4-4 韓国の5大財閥の主な改革案と財務構造

現代	・新規事業を凍結し、新聞社を独立経営に ・事業分野の集中と財務構造の改善 ・債務保証縮小は関連法規整備後に	総売上高 67.9	負債比率 437	系列会社数 57
サムスン	・主力事業を3, 4分野に絞り込み、新聞社を独立経営に ・99年までに債務保証取消 ・99年から連結財務諸表作成 ・5年以内に負債比率を150%以下に ・オーナーが企業経営に1280億ウォン投入	59.7	267	59
L G	・オーナーが増資を引き受け財務強化 ・2002年までに負債比率を200%以下 ・99年末までに債務保証完全解消 ・99年に連結財務諸表作成	46.6	347	52
大宇	未発表	38.2	338	29
SK	未発表	26.6	383	47

(注) 総売上高は96年度で単位は兆ウォン。負債比率は自己資本に対する総負債額の比率、97年4月時点で単位は%。系列会社数は97年10月時点  
日本経済新聞, 1998年1月22日

表 4 - 5 韓国 4 大財閥の構造調整計画

	外資導入 目標 (ドル)	97年末 負債比率 (%)	目標負債 比率 (99年末)	主力として 残す業種
現 代 (62社)	85億 〔2002年 まで〕	533 〔製造業 基準〕	194	自動車, 電 子, 建設な ど 5 種
サムスン (61社)	50億 (年内)	265 〔金融保 険除く〕	197	電子, 金融 など 4 - 5 種
大 宇 (37社)	70億 (2000年)	413.8 〔製造業 基準〕	167.5	商社, 自動 車, 重工業 の 3 種
L G (52社)	65億 (1999年)	505.8 〔製造業 基準〕	199	化学, 電子 など 3 - 4 種

負債比率は会社の負債総額を株主資本額で割った百分比。比率が低いほど借金が少ない  
朝日新聞, 1998年 5月28日

表 4 - 6

7 業種の再編合意事項 (自動車除く)	
半 導 体	現代電子産業とLG半導体は合併。出資比率について協議継続
石油化学	現代石油化学とサムスン総合化学を統合したあと、外国資本を誘致
航 空 機	現代、サムスン、大宇の 3 社を統合後、外資誘致
鉄道車両	現代、大宇、韓進の 3 社を統合後、外資誘致
発電設備	現代重工業と韓国重工業の発電設備を統合
船舶用エンジン	サムスンの船舶エンジン及びボイラー施設を韓国重工業に移管
石 油	現代がハンファの製油部門を引き受け

日本経済新聞, 1998年 9月 4日

表4-7 政府主導のビッグ  
ディールによる業  
界再編

統 合 法 人 設 立	鉄道車両 (大宇+現代+韓進)
	航空機 (サムスン+大宇+現代)
	船舶用エンジン (サムスン+韓国重工業)
事 業 移 管	半導体 (LG→現代へ)
	発電設備 (現代→韓国重工業へ)
	精油 (ハンファ→現代へ)

〈政府資料より作成〉  
日本経済新聞, 2001年1月15日

#### (5) 拡大一本槍と借金主義

韓国経済危機の表面化する直前に破綻した30大財閥に属する財閥のランクと負債総額を示したものが表4-8である。

平成9年1月に倒産した韓宝鉄鋼は年産900万トンという巨大な製鉄一貫工場を作ろうという途方もないプロジェクトに行きづまった。起亜グループにせよ、漢拏グループにせよ、国家予算の一割以上ないし一割に近い巨額の負債を持ったまま倒産している。

韓国経済危機の前半(平成8年)の主要財閥の負債比率を示すものが表4-9である。

いずれも借金漬といってよいような状態だった。このような借金がどのようにして可能だったのだろうか。韓国の銀行の株式は法人にせよ個人にせよ株式の4%以上は持てない。政府が大株主だ。融資は資産内容や担保優劣に拘らず政府高官の鶴の一声で決る。国内銀行からの融資で足りないものは借りやすい短期外資に頼った。これは表4-10を見れば一目瞭然である。

表 4 - 8 破たんした主な財閥(97年)

企業	財 閥 ランク	負債総額 (兆ウォン)
韓宝鉄鋼	14	4.9
三 美	26	1.9
真 露	19	1.9
起 亜	8	9.5
へ テ	24	1.5
ニーコア	25	1.2
漢 拏	12	6.5

(注)資料は大和総研。財閥ランクは順位, 1ウォン=約0.11円  
日本経済新聞, 1997年12月7日

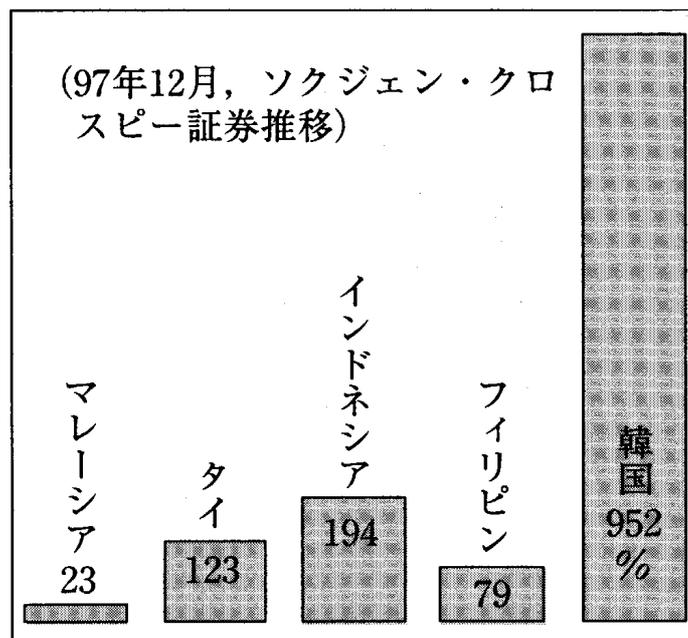
表 4 - 9 韓国主要財閥の財務内容(96年)

	売上高 (億ウォン)	負債比 率(%)
①現 代	680,092	439.1
②三 星	601,144	268.2
③L G	466,744	346.5
④大 宇	382,472	337.3
⑤鮮 京	266,105	385.0
⑥双 竜	194,468	409.0
⑦韓 進	87,044	556.9
⑧起 亜	120,981	523.6
⑨ハンファ	96,869	778.2
⑫ハンラ	52,941	2,067.6
⑰真 露	14,826	8,598.7
⑳へ テ	27,157	658.3
㉕ニューコア	18,276	1,224.0

(注)総資産順, 黒丸は破たん。負債比率は96年末時点の負債総額を自己資本で割ったもの

日本経済新聞, 1997年11月7日

表 4 - 10 アジア諸国の外貨準備に対する  
対外短期債務の比率



日本経済新聞, 1998年1月24日

韓国の各財閥はこれらの短期外資を借りまくり、これを金融界ではタブーとされている長期投資資金にした。

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。この地域の経済成長は巨額の「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。<sup>46)</sup>

経済成長の原動力である「資金」は国内で蓄積されておらず、韓国の財閥としては国際金融市場から「短期借款」の形で提供してもらう以外に調達できなかった。短期資本は、敏感で危いとなるとたちまち引き上げにかかる。これが韓国財閥を直撃したのが平成9年末の経済危機であったことはいうまでもない。

第二次大戦後や朝鮮戦争後は急激なインフレ(年間30%)が長期にわたって続いた。金を借りて、土地や工場や機械に投資するだけで、これら現物は借金の利息以上に値上りする。インフレ率の半分の利率の銀行(全て国営)からの融資を求めて砂糖に群がる蟻のように一攫千金を夢みる業者が銀行に群集した。誰に融資するかは資産内容、事業内容にお構いなく政府高官の鶴の一声で決るから、前述したように官民癒着ができたのは当然だった。国内資金より利息の安い外貨借款は更に好条件で、これには政府の保証がある。より一層の官民癒着が必要だった。昭和40年の日韓国交正常化で無償3億ドル、有償2億ドルの日本からの外資が導入され、20年間韓国市場を支配していた米国に代って日本の進出が大きくなった。

軍事政権は輸出立国をスローガンとした。

輸出業者には補助金を与え、低利の輸出金融は無制限で、税金も減免された。大宇グループは、これら輸出特惠を最大限利用して1970年代初期に急成長した。<sup>47)</sup>これは前述した。

46) 「アジアの悲劇」長谷川慶太郎、東洋経済新報社、1998年、pp. 2～3

47) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出、p. 146

韓国財閥が軽工業時代から重化学工業に手を染めるようになると、必要資金は桁はずれに大きくなり、国内金融機関だけでは手に負えなくなった。必然的に外資に頼るようになる。長期外資は借出条件が厳しい。このため、借りやすい短期資金（一年以内に返済）で借りまくった。事業からの収益は借金返済に充てず、投資に回し、更に短期の外資を導入した。前述したようにオーナーは法的責任のない地位にいるからこんなことができた。

借金保証は財閥系列企業が互に行なった。

韓国財閥経営の不透明性の根幹はこの系列企業同士による相互債務保証だ。短期外債が支払えなくなったことが公然化した韓国経済危機の時点で自己資本に対する相互債務保証総額の比率は、三星14%、LG15.5%、現代41.2%、大宇47.7%で、現代と大宇は自己資本の半分近くの債務保証をしていたことになる。<sup>48)</sup>

韓国財閥のランクはそのまま債務総額のランクで、その負債比率は日米と比べ驚ろく程の高さだった。

韓国証券取引所がまとめた30大財閥企業の平成9年末時点の負債比（総負債を自己資本で割ったもの）は平均449.4%と前年の332.7%から大きく上昇した。日米の企業の負債比は平均150%程度とされ、日米に比べ3倍の負債比率であった。<sup>49)</sup>

このような借金漬にも拘らず、拡大主義は止まることはなかった。

大宇の一例をあげてみよう。

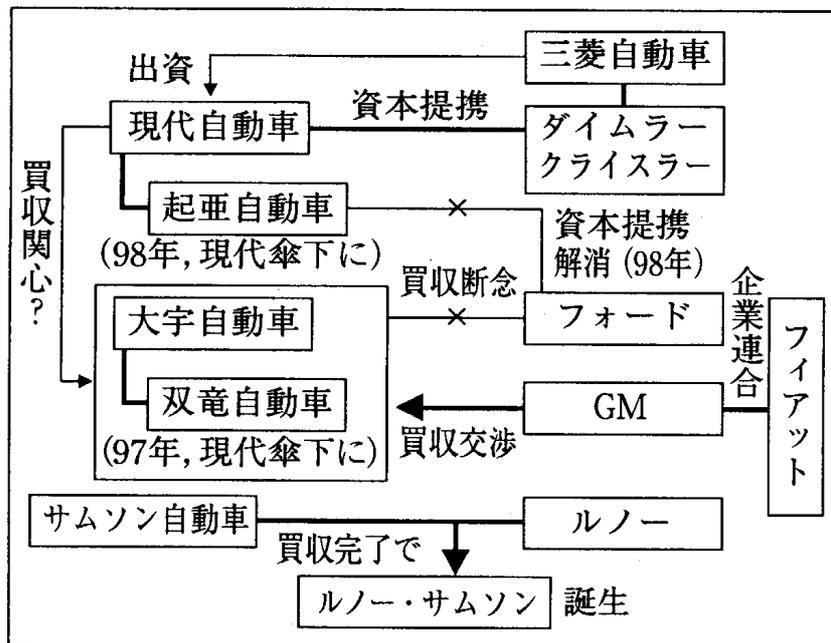
平成8年10月、赤字続きで負債が180億フランに膨らんでいた仏国営トムソン・マルチメディアを買収しようとした。<sup>50)</sup>仏政府から打診のあった日米企業がどこも相手にしない企業を、先進国の国営企業を買収する、という体面上の名誉欲だけから巨額の資金を投入して実行しようとしたのが大宇だった。

48) 日本経済新聞、1998年1月22日、「韓国、財閥改革動き出す」

49) 日本経済新聞、1998年3月26日「財閥の負債比率日米企業の3倍」

50) 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」

表4-11 韓国自動車業界の再編図



日経産業新聞, 2000年10月11日

経済危機というパニックの直前にも大宇はフランス東部ロレーヌ地方で電存レンジ、ブラウン管、テレビを作っており、冷蔵庫工場を建設する計画を発表した。

平成9年3月、大宇は仏・ロレーヌ地方のティオンビル市でテレビやコンピューター向ブラウン管用ガラスの生産計画を発表した。平成11年までの3年間に総額360億円を投資し、700人を雇用、平成12年には年間1000万個を生産する、というものである。

この計画発表のわずか8箇月後の平成9年11月27日、大宇電子の責任者が同市を訪れ、投資をめぐる環境が急激に変化し、工場建設を再検討せざるを得なくなった事情を説明した。<sup>51)</sup>

経済危機の後にすら、平成10年1月には経営不振の双龍自動車を買収する貪欲さだった。

現代グループも同様だ。平成10年9月にはLGグループのLG半導体の吸

51) 日本経済新聞, 1999年12月3日「韓国・大宇電子仏工場建設を一時凍結」

収を発表し、11年3月には経営の行き詰まった起亜自動車を買収した。そうして、倒産した大宇自動車の買収に関心を示した。表4-11参照。

韓国の自動車産業についていうと、官民あげてのX-5計画(平成12年までに世界で第5位の自動車産業国になる計画)に基づいて各メーカーは大胆な生産拡大計画を実行してきた。これが生産設備過剰を招いた。

部品産業は零細企業中心で資金も技術にも弱体。各財閥毎の硬直的な系列化されており、日本のような幅広いピラミッド型でなく、単層で底幅は狭い。自動車産業界の労使関係が不安定で、紛争が頻発しているのも特色である。<sup>52)</sup>

ビジネスとして問題のある金剛山観光事業に手を出し大きな損失を出していることは前述した。

長谷川慶太郎は、韓国の財閥オーナーが「日本の企業経営者が考えるように、営々と長期にわたって製品の改良と品質の向上に努力し、技術水準を高めることによって、結果として世界のマーケットの中に高い地位を確保しようなどという中長期的な戦略的展望」を持っていないことを指摘し、<sup>53)</sup>「韓国の大きな問題は日本が石油ショックの時に克服した経済成長というのは量の拡大だ、という考え方を依然として抜け出していない」という。<sup>54)</sup>

## (6) プラザ合意による円高の神風

重化学工業に進出した韓国財閥が一時的にせよ力をつけ、その拡大策が吉と出た原因の一つは、プラザ合意による円高という神風だった。

昭和60年9月の先進5ヶ国蔵相によるニューヨーク・プラザホテルでのドル高是正合意(いわゆるプラザ合意)に端を発した円高がクライマックスに達するのは10年後の平成7年である。この年1月に1ドルは100円を割

52) 朝日新聞(夕刊)、1997年12月25日「経済气象台」

53) 「日本経済復活の条件」長谷川慶太郎ダイヤモンド社、1998年、p. 198

54) 「大変貌」長谷川慶太郎、徳間書店、1998年、p. 57

り、4月には80円になった。

プラザ合意の時点で1ドル240円だった為替相場は以降10年間、急激な円高基調が続き、円相場は2.5倍から3倍にはね上った。

韓国財閥のやり方はその幹部でさえ、「博奕経営」と自嘲するほどの放胆さが特徴だ。

この時の円高のテンポが更に進行するとの判断あるいは予測に立って、韓国財閥は大々的に日本商品と国際競争に打ち勝てるとの判断により、海外から借りやすい短期資本をかき集めて設備投資を拡大し続けた。これが平成9年末の経済危機につながった。<sup>55)</sup>

韓国経済が絶好調だったのは円高ピークの平成7年である。この年、三星電子のDRAM生産は世界一となった。造船も初めて世界第一となる。翌年は先進国グループの集まりであるOECD(経済協力開発機構)加盟を実現した。

「円高で日本産業は滅びた。いよいよ韓国の時代だ、韓国は先進国だ」という誇らしげな声が韓国に満ちあふれたのはこの頃だ。<sup>56)</sup>

韓国のある著名な学者は「日本の時代は既に終わった。これからは韓国の時代がやってくる。世界は韓国を中心に回る。なぜならば、韓民族は世界で最も優秀な民族だからだ」といった自説を展開していた。<sup>57)</sup>

韓国人の多くも「韓国は世界の中心国家になる」という勇ましい言葉に酔っていた。<sup>58)</sup>

韓国開発研究院は平成8年5月「2020年にはGDPで英国を抜きニューG7になる」と大統領に報告している。<sup>59)</sup>

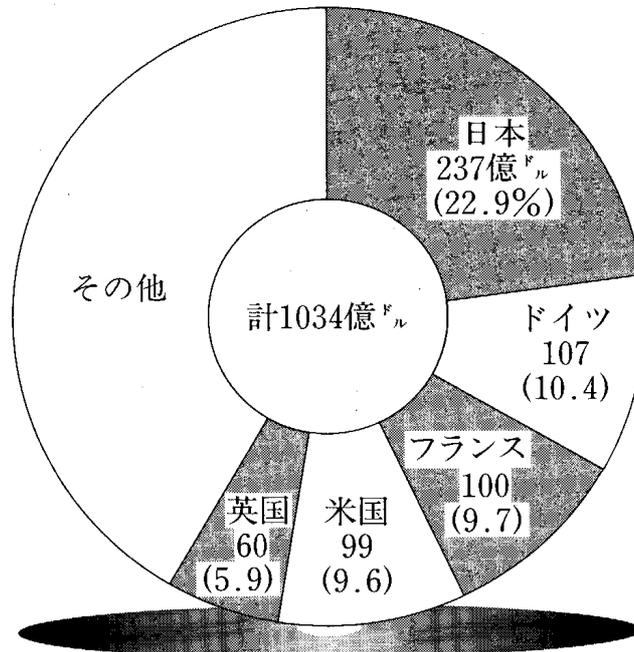
55) 「日本経済復活の条件」前出, p. 49

56) 「金融頭脳を持っているか」長谷川慶太郎, 青春出版社, 1998年, p. 54

57) 「諸君!」1998年6月号「魔物IMFの降臨で韓国人が死んでも離さなかった『反日』揺らぐ」呉善花, pp. 142-143

58), 59) 日本経済新聞, 1997年11月27日「挫折した漢江の奇跡(下)」

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  
朝日新聞，1997年1月25日

(五) その他

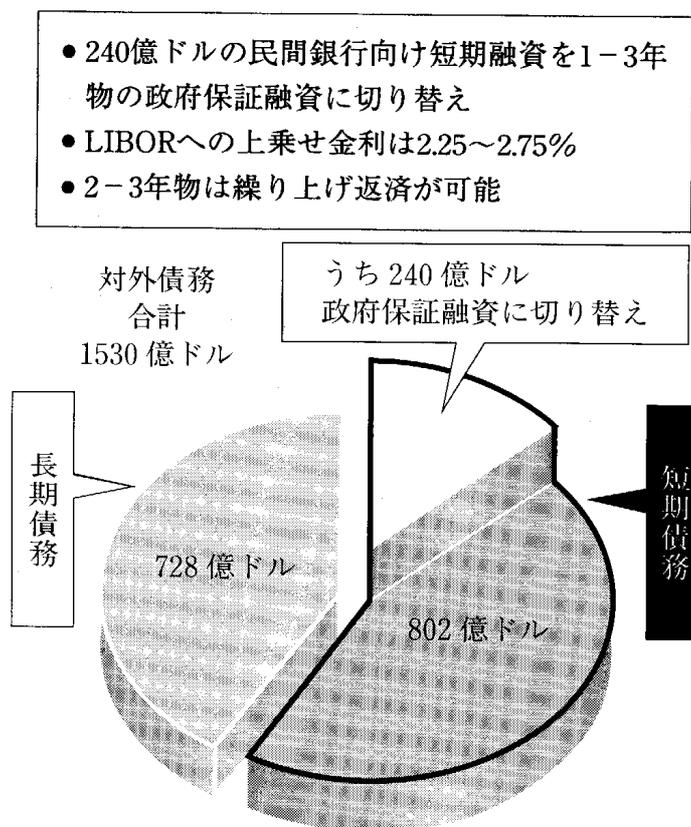
(1) 日本に頼らざるを得ないこと

◎資金面

韓国経済危機直前の平成9年6月末現在，韓国の対外民間債務は1034億ドル。そのうちの約1/4である22.9%の237億ドルは日本からの債務であった。図5-1参照。

経済危機が始まって，あわてて財政経済院が調べると，平成9年12月20日現在では，6箇前に比べると500億ドル増えており，総債務額は1530億ドル。このうち短期債務は1042億ドルで，返済期限が目前に迫っている240億ドルは債権銀行団と交渉して利息を上乗せして政府保証融資に切り換え，返済期日を延ばした。図5-2参照。これに関し，国毎の債務状況は発表されなかったが，総債務額の1/4くらいは日本からの債務と考えられる。

図5-2 韓国債務交渉の合意内容



注) 債務は97年12月20日現在，財政経済院の資料による日本経済新聞，1998年1月30日

短期外債の期限内返済ができなくなり，韓国政府がIMFに支援を要請したのは平成9年11月21日。韓国の企業や金融機関の借入金返済期日が迫っているのに中央銀行（韓国銀行）に決裁する支援力がないのがはっきりしたのが11月28日。日本要人と人脈があるというので朴泰俊元浦項製鉄社長は3日後の12月1日と2日，訪日し，橋本首相，竹下元首相らと会い支援を要請した。朴が韓国政府から聞いた所によれば年末までに200億ドル返済の必要があるのだが，中央銀行の外貨準備は250億ドルで，すぐに使えるのは100億ドル程度。従って急を要する100億ドルをすぐに借して欲しい，と朴は要請した。緊急に100億ドルを融資できるのは世界広しといえども日本しかなかった。取りあえず急場をしのご，日米欧の銀行からの短期債務の返済期限を1～3箇月延ばして貰うことにした。しかしIMFや世界銀行から借りても，3箇月後の翌平成10年3月末までに310億ドルが不足する。

平成10年1月13日、日本に人脈のある金鍾泌自民連合名誉総裁が急拠来日し、橋本首相と会い、3月末までに300億ドルの融資を要請した。

既に昨年末、韓国に緊急融資すると決っていた国は日本100億ドル、米国50億ドル、それに英、独、仏、伊、加、豪の6箇国で70億ドルだった。結局、韓国は目前に迫った必要返済金の大部分を日本に頼らざるを得なかった。<sup>1)</sup>韓国第一の財閥現代グループも経営危機が公然化するとオーナーが訪日して日本関連企業の意向聴取や支援要請をしていることは前述した通りである。

### ◎技術面

韓国に詳しい長谷川慶太郎はKBS(韓国放送)の取材チームを率いて「韓国先端産業の実力を診断する」という特別番組を製作したことがある。三星電子の半導体主力工場に行き、工場の隅々まで取材させて貰った。製造ラインの製造機械は全て日本製で、倉庫にある半導体製造に必要なレアガスのボンベを見ると全部日本の日本酸素や大阪酸素といったメーカーのものであった。倉庫のシリコンウエハーを入れた段ボールの箱を見ると、これも全部信越化学、小松電子、大阪チタンといった日本メーカーのものである。

半導体製造工程で大量に使う純水製造機械を見ると栗田工業のような日本製の設備である。トラブルがあると栗田の技術者に来てもらう、ということも分った。<sup>2)</sup>

長谷川は日本からの技術、機械、材料がなければ韓国の半導体産業は成り立たず、韓国の半導体は日本より安い労働力で単に組み変えて加工しているにすぎない、と指摘する。<sup>3)</sup>

自動車に関しても、韓国ではディーゼル・エンジンはできない。ガソリン・エンジンも大市場の米国など先進国向輸出では公害規制をクリアでき

1) IMFや各国からの資金援助の詳細は「東亜経済研究、59巻3号」

「韓国財閥主導の半導体産業、自動車産業の特色(1)」谷光太郎参照

2) 「情報王」長谷川慶太郎・中谷彰宏、ビジネス社、2001年、pp. 53-57

3) 「大変貌」長谷川慶太郎、徳間書店、1997年、pp. 55

ないので日本製エンジンを利用するしかない。<sup>4)</sup>

造船も同様で、外洋大型船のエンジンや制御機器などは全て日本製で、韓国が作っているのはドンガラ（船体）の船体だけだ。

製鉄の浦項製鉄所も製鉄所建設資金は昭和40年の日韓国交正常化による日本からの無償、有償の外貨を使用し、建設や運用技術は全て新日鉄の指導によるものである。

だから浦項製鉄所の初代社長朴泰俊はいつも、「浦項総合製鉄が生れて、ここまで来られたのは新日鉄初代社長の稲山嘉寛さんのおかげだ。稲山さんの力があったからここまで来た。それを私は忘れたことはない。だから何か問題があった時も、まず新日鉄の意見を聞く。新日鉄には足を向けて寝るな」という。<sup>5)</sup>しかし、半導体にせよ自動車や製鉄や造船にせよ、肝心のキーマンは日本に全て頼っていたことを知っていても決してそのことを言わない。だから一般人は全部韓国人の力でやったんだと思っている。朴泰俊の言動は例外である。朴は陸軍大将だった人で製鉄には全くの素人だった。財閥のオーナー達も、技術や事業には全く素人だった人々で、どこを頼りにしたかはいわずもがなの事である。

韓国の対外貿易収支は日本に対しては毎年赤字である。かつては膨大な対日赤字いつも問題にしていたが、最近はあまりいわない。

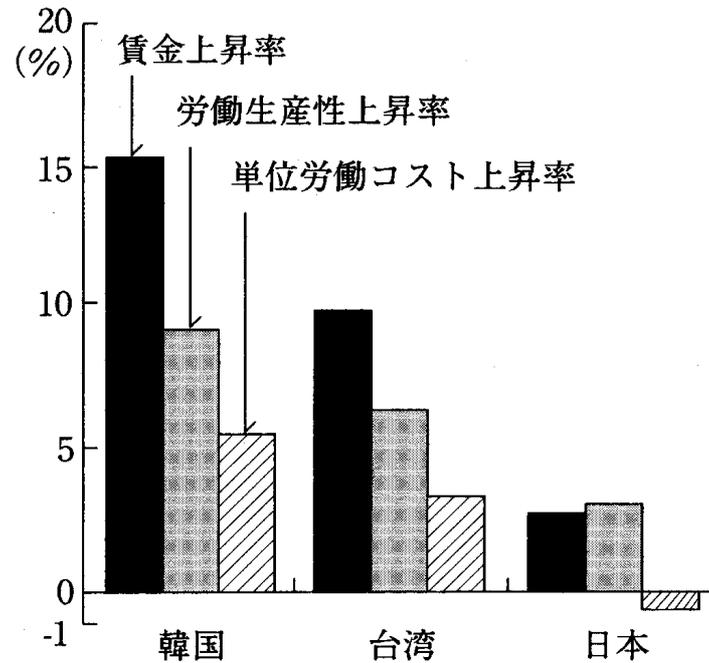
韓国の経済発展や輸出には日本からの資本財（製造機器や施設）や生産財（部品や材料）が不可欠で、これの購入をやめることや他国からの輸入に替えることが不可能なことが分ってきたからだろう。同様に、かつては、「日本は技術の出し惜しみをする、教えてくれない」と合唱していた。この世の中に大事な技術を<sup>ただ</sup>無料で教えてくれる所があるのだろうか。技術とはそんなに安易に手に入れることができるのだろうか。技術の研究開発というのは決して一朝一夕に成果を産まない、息の長い、根気の必要な、同時にまた目立たない企業活動の重要な一分野で<sup>6)</sup>金のかかるものである。

4) *ibid.*, pp. 57-58

5) 「朝鮮統一の戦慄」長谷川慶太郎，佐藤勝巳，光文社，2000年，pp. 70-71

表5-1 日・韓・台の賃金と労働生産性の伸び率

(1986年～95年の年平均上昇率。経済企画庁調べ)



朝日新聞, 1997年12月11日

韓国の経営者もこのことや、技術は結局日本に頼るしかない、ということが分りはじめたのだろうか。最近では韓国も「日本は技術をなかなか教えない」といわなくなったようだ。

## (2) 労働組合問題

韓国のある経済人はいふ。「労組と財閥こそオールドエコノミーの象徴。政府や銀行が特定の企業を支えるのは不合理の極み」<sup>6)</sup>

財閥については前述した。

韓国の労働組合運動は尖鋭、といわれる。有史以来異民族からの強い支配下からまぬがれ得なかった朝鮮半島では頼れるのは血縁以外にない、というきわめて強い他人不信感がある。しかも財閥企業ではオーナー一族以外は決して重要な経営事項には参画できない。併せて、韓国社会に強くみ

6) 「日本経済復活の条件」前出, p. 178

7) 日本経済新聞, 2000年11月19日「春秋」

なざる両班思想からの労働蔑視思想がある。

資産家と貧困者、使用者の労働者への蔑み、といった韓国社会に特有の風調は近い将来簡単に是正されるものではあるまい。

韓国の過去10年間の労働生産性と比べての賃金上昇率の過大な伸びは韓国労働組合の尖鋭さがその原因の一つであろう。表5-1参照。

ここでは最近のトピックスをあげるにとどめたい。

韓国労働省によると、外国企業が50%以上出資する企業で平成12年にストライキが発生したのは31件と前年9件の3倍以上となり、統計が始まった平成5年以降で最多となった。労使問題の解決が外資呼び込みの拡大に不可欠と見た韓国政府は事態を重視し、平成13年1月、労使関係をうまく進めるための秘訣を紹介したパンフレットを4500部外国企業に配布した。外国企業からは「スト期間中の賃金支給要請など無理な要求が多すぎる」との声が多い。ある日本の電気メーカーの韓国法人でも労使が対立、本社が交渉に乗り出し収拾したが日系企業の中には「労組の強い姿勢に屈した」とし後に禍根が残ることを懸念する声もある<sup>8)</sup>。米フォードが平成12年9月、大宇自動車の買収に断念した背景にも5年間の雇用保証要求など労組の強硬な姿勢に一因があったと伝えられている。<sup>9)</sup>

8) 日本経済新聞, 2001年1月29日「労使紛争3倍超に」

9) 日本経済新聞, 2001年2月17日「労働改革正念場に」