

韓国財閥主導の半導体産業，自動車産業の特色(2)

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立ちと半導体事業への参入 (以上第59巻第3号)
- (8) 三星グループの自動車事業への参入とその破綻 (以下本号)
- (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づき，自動車産業が苦しいのか
- (12) 現代グループは大丈夫か

(8) 三星グループの自動車事業への参入とその破綻

平成7年頃，韓国自動車業界は，「X-5プロジェクト」を策定していた。平成12年までに，総額28兆ウォンを投資し，自動車生産能力を平成7年の280万台から400万台に引き上げ，平成7年時に先進国と比べ設計技術で40%，生産技術で50～60%の技術水準を，5年後にはいずれも先進国なみの技術水準にレベルアップし，韓国自動車産業を世界第5位の大自動車生産国にする，という気宇壮大なものであった。¹⁾

1) 「韓国・三星グループの成長戦略」金龍昱・韓正和著，康子宅訳 日本経済新聞社，1997年，PP.132—133

このプロジェクト案が作られた背景として、①日本自動車産業が円高の影響で世界市場で次第に衰退の道をたどっており、②米欧の自動車企業が提携、合併の離合集散の模様を呈している、という判断があった。²⁾

昭和60年9月の先進5ヶ国蔵相会議によるプラザ合意によって、過度のドル高は是正されることになった。このため、合意当時1ドル240円だった円は、「X-5プロジェクト」案がつくられた平成7年には100円を割り一時は80円台となっていた。このため、韓国は造船、半導体といった先端技術製品に対し急速に力をつけていった。

「円高で日本産業は滅びた。いよいよ韓国の時代だ」という誇らしげな声が韓国に満ちあふれていた時代である。³⁾

もう韓国は先進国だ、世界の中心国家になる、という思いがコンプレックスを吹き飛ばした。

翌年の平成8年には先進国の集まりであるOECDに加盟することが決った。

韓国のある有名な学者は「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、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。⁴⁾

このような時期に三星二代目会長李健熙は自動車産業への参入を決意する。

二代目オーナーは先代の父と同じ早稲田の出身（二代目は商学部）。自宅の家電、オーディオ等の機器は全て日本製。冷静な日本理解者といわれた。⁵⁾

周囲の人々は常に先代と二代目を比較する。二代目にとって、父親の存在が大きければ大きいほど先代コンプレックスが強い。

父親に負けまい、父親よりも大きな事をやって周囲の鼻をあかしたい、という心理が内攻する。

2) *ibid.*, P.132

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

4) 「反日を捨てる韓国」呉善花, PHP研究所, 2000年, P.32

5) 「文芸春秋」1995年5月号, P.389,

二代目は父親が、周辺の反対を押し切り、「会社が潰れてもいい」といって、大博打を打ち、半導体事業に参入した事を知っている。

「父が半導体なら、自分は自動車」と考えても不思議ではない。世界の自動車市場は巨大だ。先進国と呼ばれる国はいずれも国内に自前の自動車産業を持っている。

三星グループは、創業者李秉喆会長が昭和62年に死去後、二代目会長に三男の李健熙が就任し、昭和63年には「第二創業」が宣言された。⁶⁾

二代目会長は平成7年4月、米国のサンジエゴ戦略会議で、「今後、半導体、自動車、社会への貢献の三つだけ管理していく」と宣言した。⁷⁾

二ヶ月前、李会長はロサンゼルスで「世界化および自動車戦略会議」を主宰し、「自動車業に今後5、6年間10兆ウォンを投資しても、しばらくは殆んど利益をあげることはできないだろう」と予測しながらも、電子と自動車を21世紀の三星の「新樹種」事業の二大事業として総力を傾けることを明らかにした。⁸⁾

李会長は自動車部門を21世紀の三星グループの中核産業にしようと強い執念を燃やしていた。⁹⁾

三星が乗用車事業への参入計画を公式に表明したのは、平成7年6月。8月には会長は公式滞日中の席で「2～3年以内に乗用車市場に進出したい」と語っている。¹⁰⁾

既に平成6年4月には日産と技術導入契約を締結し乗用車事業への進出を初めて公式に宣言しており、この年12月には、政府の商工資源部に乗用車生産技術導入申請書を提出し、受理されていた。¹¹⁾

6) 「韓国・三星グループの成長戦略」前出, P.96,

7) *ibid.*, P.38

8) *ibid.*, P.124,

9) *ibid.*, P.124,

10) *ibid.*, P.125,

李二代目会長の頭の中には、家電、繊維、貿易などでは成長に限界があり、自動車、プラントなど重工業部門に参入しなければ未来が不安という判断があった。¹²⁾

自動車産業進出に当って李健熙二代目会長は次のように考えた。¹³⁾

- (1) 延20億ドルに相当する完成車を輸出すること（筆者注、平成10年から14年までと思われる）によって、機械装置、部品調達などに対する投資を誘導し、景気浮揚に役立つ。
- (2) 平成10年から14年までに生産設備と外注部品に10兆ウォン投入し、釜山に自動車工場を建設する。
- (3) これにより15万人の雇用が創出できる。
- (4) 釜山地域の2,700の自動車部品会社を活用して専門化および大型化を誘導する。

三星の自動車事業参入の計画は次のように気宇壮大なものだった。¹⁴⁾

- (1) 4兆3,000億ウォンを投入して、釜山に50万坪敷地の工場を建設。発売初年度の平成10年に年間8万台規模の工場とする。これを4年後の平成14年には6倍強の50万台規模とする。
- (2) 更に、加徳島に年100万台規模の自動車工場を建設する一方、湖南地域に第二工場を建設する。

三星の自動車分野への進出に際し、過剰重複投資と技術要員の分散化だとして、既存業界から反発を受けた。これに対し三星は供給対象は世界市場であって供給過剰になる心配はなく、技術要員は、自動車事業に参画して市販

11) *ibid.*, PP. 124—125,

12) *ibid.*, P. 128,

13) PP. 130—131

14) *ibid.*, P. 127,

するまでの3～4年間で自前により養成する、とした。¹⁵⁾

三星グループは李健熙二代目オーナーの大号令により、前述(1)の計画に着手した。

全くの新規参入だから技術も何もあったものではない。初代オーナーが半導体産業に参入した時と同様、日本の技術陣に頼った。

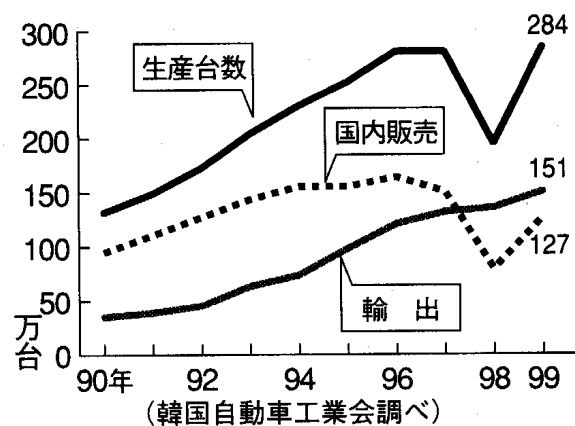
日産自動車と提携し、平成5年秋から日産が車の開発や工場建設等で指導に当たった。多いときには日産の社員200人が駐在した。¹⁶⁾

平成8年末に工場が完成したが、生産開始は韓国経済が崩壊し、IMF指導下にはいった平成10年だった。

工場の製造機器は日立造船製のプレス機、ファナック製の溶接用ロボットなど、ほぼすべてが日本製である。

年間生産能力24万台の工場を作った。平成10年には4万2,000台売ったが、平成11年に販売できた車は6,000台。¹⁷⁾ 図8-1 参照。販売網は一朝一夕で築けるものではない。販売網の未整備と弱さも三星自動車の弱点となった。

図8-1 韓国の自動車生産・国内販売・輸出台数



朝日2000年6月14日「ルノー、韓国で年産24万台」

15) *ibid.*, PP.134—135,

16) 朝日新聞, 2000年6月23日「再生めざす韓国・三星自動車」

17) 朝日新聞, 2000年6月15日「仏ルノー・三星ブランドで販売」

平成9年末からの韓国経済危機によって三星も事業の大幅な見直しを迫られるようになった。平成10年5月6日、三星は、現在10業種ある事業を家電・半導体・金融・サービスなどを含めた4～5の業種に絞り、その他は整理する方針を表明した。3月に参入したばかりの自動車事業は主力事業に明記せず、「自動車事業については外資誘致を進める一方、政府の政策に積極的に協力する」とした。

三星は自動車事業の足場を固めるため、フォードなど外国資本の誘致を図る一方、経営再建中の起亜自動車を買収する可能性を探っていた。しかし、いずれも具体化しなかった。

政府の産業資源部の幹部は、この日、国内の自動車メーカーは2～3社が望ましいと表明した。韓国内では三星の自動車部門からの撤退の思惑が広がった。¹⁸⁾

4,000億円の巨費を投じ、工場が稼働せず、ほとんどの設備を遊ばせる状況では経営が行き詰まるのは見えている。4,000億円の金利負担と減価償却に耐えられるような企業は稀である。

日本のトヨタと日産の差の原因はいろいろとあろうが、その借入金の差が大きい。「日経会社情報2000年春季号」によればトヨタの借入金0に対し、日産は約4,200億円の借入金である。日産はこの借入金の大きさのため仏・ルノーの軍門に降った。

後述するように、三星自動車関連で、三星グループは複数の銀行から約2,400億円の借金をしている。

結局、三星自動車は生産車を売り出した初年度の平成11年6月末に経営破綻し会社更生法の適用を申請した。債権銀行団は8月10日、李健熙会長から追加の私財提出の確約が得られなかったとして三星グループ企業への新規の与信を中断する方針を決めた。李会長は保有する三星生命の株式400万株(2兆8,000億ウォン)相当を提出することを表明していたが、債権銀行団は負

18) 日本経済新聞、1998年5月7日「韓国サムスン改革案 主力事業に自動車あげず」

債の処理に十分ではない場合は追加で私財を提供するように求めていた。¹⁹⁾

三星自動車を大宇が引き受け，大宇電子を三星が引き受けるという事業交換案もあったが，この年7月末の大宇グループの破綻により白紙化した。²⁰⁾

経営破綻した三星自動車に関して，債権銀行団と三星グループは負債処理を巡って対立し，銀行団は三星全系列企業に新規の与信を中断する構えもみせていた。両者は平成11年8月24日，三星側が平成12年末までに三星自動車の負債2兆4,500億ウォンを全額返済することで合意に達した。返済の内容は，①李健熙オーナーが提出した三星生命の株も350万株を処分して負債に当てる。②不足すれば更に50万株補てんする。③それでも足らぬ時は債権銀行が発行する劣後債などを買い入れるというものだった。²¹⁾

韓国の自動車産業は①現代グループ（現代・起亜）と②大宇グループで構成されている。乗用車メーカーとして参入を図った③三星自動車は破綻して休眠状態となった。

②は大宇グループの破綻により平成11年以来，GMが買収，提携交渉を行ってきたが不調となった。韓国政府は②を国際競売にかけることにした。GM，フォード，ダイムラークライスラー，フィアットが関心を示した。③に関してはフランスのルノーが買収交渉を始めた。

韓国自動車産業は世界のグローバルメーカーの草刈場となってしまった。²²⁾

図8—2 参照

結局，三星自動車は仏のルノーが約300億円で買収することになった。ルノーのシュバイツァー会長は三星自動車の釜山工場で記者会見し，三星ブランドで平成17年までに韓国で年間15万～20万台の販売を目指す，とした。新会社

19) 日本経済新聞，1998年8月11日「サムスン新規融資中断」

20) 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」

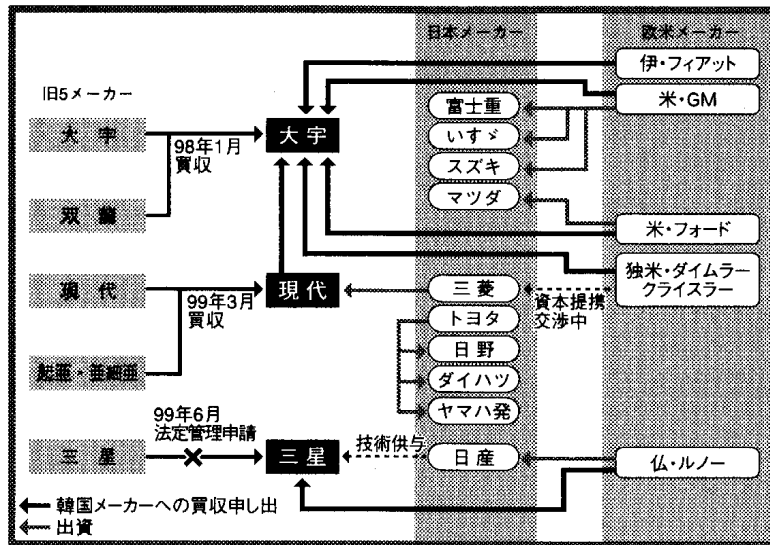
21) 日本経済新聞，1999年8月25日「サムスン自動車の負債グループ側返済合意」

22) 日本経済新聞，(夕)2000年1月25日「経済気象台」

名は「ルノー・三星自動車」。資本金は40億ドル，ルノーが70.1%，三星グループが19.9%を出資。残りの10%は三星自動車への債権銀行団が債務と株式を交換する形で出資する。

三星は、三星自動車に4,000億円を投じた。これをルノーは300億円の出資で手中に納めたことになる。²³⁾

図 8 - 2 韓国自動車メーカーの再編の流れ



朝日2000年3月11日「再生へもがく韓国車」

現代自動車は「外国メーカーとの提携を通じて国際競争に勝ち残る」戦略を取らざるを得なくなった。現代自動車は三菱自動車から出資や技術供与を受けている。その三菱もダイムラー・クライスラーから34%の資本を受け入れる予定だ。ダイムラー・クライスラーは現代自動車に10%出資し、全州市にある現代自動車の商用車工場を折半出資の合弁会社に切り替えるとともに、両者共同で大宇自動車の買収を目論んだ。²⁴⁾

大宇自動車の買収に関しては、ダイムラーが40%，現代自動車が19.9%を出資し、残る30%を大宇の債権者，10%を大宇の経営陣と組合が持つ案をダイムラーは用意した。ダイムラーの現代への出資総額は約4億ドル。²⁵⁾

23) 朝日新聞，2000年6月15日「仏ルノー・三星ブランドで販売」

24) 朝日新聞，2000年6月15日「現代自動車，ダイムラーから出資検討」

25) 日本経済新聞（夕），2000年6月23日「ダイムラー，現代自に10%出資か」

大宇自動車の買収には、ダイムラー、現代、フォード、GM、フィアットの5社が競い合い、GMとフィアットは協力し合う基本合意を作った。²⁶⁾

GMは「大宇はGMが欲しいマーケットに強い」という考えがあり、大宇の生産拠点がある中央アジアや東欧への進出をねらっていることを示唆した。²⁷⁾

韓国の自動車メーカーは平成9年末の経済危機までは①大宇、②双龍、③現代、④起亜、⑤三星の5メーカーだった。しかし、経済危機以前からの過大投資による負債と経済危機に直撃されて、②は平成10年1月、①に買収されて姿を消した。同様、起亜も平成11年3月に③に買収された。

後発メーカーだった⑤は、本格操業から2年足らずの平成11年6月、破産手続きをとって倒産した。²⁸⁾

資産規模が韓国財閥第2位の大宇財閥は拡大一本槍政策が破綻して、平成11年8月、解体した。これに伴い、大宇財閥の負債返済のため、①は国際競売にかけられることになった。第一次競争入札は平成12年6月26日にメ切られた。入札に参加したのは、④ダイムラー・クライスラー・現代、⑤GM・フィアット、③フォードの3グループだった。

現代は当初、単独で①の買収に動いたが資金に不足した。このため、ダイムラーから10%の出資を受ける資本提携を結び共同して①の入札に加わることとなった。①の買収に当っては、ダイムラーが40%、現代が19.9%の出資する案を提示した。²⁹⁾

入札の結果は次のようになった。

大宇財閥の系列企業売却を担う大宇構造調整協議会は、6月29日、③のフォードに優先交渉権を与えると、発表した。応札価格は、③が7兆ウォン、④が

26) 日本経済新聞、2000年6月23日「GM・フィアット、大宇買収へ協力」

27) 朝日新聞、2000年6月15日「大宇の買収にGM韓国意欲」

28) 朝日新聞、2000年3月11日「再生へもがく韓国車」

29) 日本経済新聞、2000年6月24日「現代自動車、ダイムラー10%出資」

5兆ウォン台、㊸が4兆ウォン台を示した模様である。

㊸がまず脱落し、㊶と㊷が競ったが、「フォードは価格だけではなく雇用の見通しや技術移転の計画などでも積極的な条件を示した」事が決め手となった。

フォードは6週間をかけて大宇自動車の財務構造などを調整した後、8月中にも最終的に買収するかどうかを決めることとした。³⁰⁾

フォードは昭和45年から55年代にかけてマツダをグループに抱えながら、平成11年にはアジアでのシェアは5.2%、トヨタグループ（含日野、ダイハツ、ヤマハ発）の23.8%、GMグループ（含富士重工、いすゞ、スズキ）の18.4%、ダイムラーグループ（含三菱自、現代）の16.1%と比べ各段に劣っていたことが、今回の強い執着心となった。³¹⁾

(9) 韓国半導体産業成立の要因

一論の先端産業成立のための必要条件を筆者は次の5点と考えている。

- (ア) 国民に好奇心の気風が漲っていること。
- (イ) 新技術を応用した商品市場を創りあげる起業家の存在。
- (ウ) 新技術を受け入れられるだけの全般的技術水準があること。
- (エ) 国民気質に「物作り蔑視思想」がないこと。
- (オ) 新規投資に耐えられるだけの相応の資本蓄積があること。

韓国にはこの5つの要素が全て存在しない。韓国社会に強い両班的価値観は(ア)と(エ)に対して対極に立っている。

歴史上常に大陸勢力の実質的な支配を受けてきた歴史から、土地や産業の私的所有権が確立、安定せず、長期的利潤という経済的インセンティブがかつて生まれたことがなく、経済活動は利権追求が中心となってきた、¹⁾といっ

30)と31) 日本経済新聞(夕)、2000年6月29日「大宇自動車買収、米フォードに優先交渉権」

1) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」池東旭、中公新書、1997年、PP. 27—28、

た風土の中では、新商品市場を創造しようという起業家が生まれることもなかった。

昭和20年の韓国独立以降の韓国企業家の特色を池東旭氏は次のように書いている。²⁾

「企業は競争より権力と癒着して規制をかわし、利権追求に励んだ。それが手っ取り早いカネもうけの道であった」

「韓国企業は利潤活動より利権活動に血まなこだった。研究開発や技術蓄積は後回しだ」

「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バカにされる。短期勝負で一攫千金をねらう虚業家があぶく銭をつかみ威張り散らした」

「資本主義社会では成功した企業家は英雄視される。韓国では企業家は尊敬されない。脱法者、不正蓄財者扱いだ」

堅実、勤勉、薄利、長期的利潤といった資本主義的倫理観が国民の大多数に受け入れられている国は、ごくほんとは限られた国である。

世界の大多数の国々では資本主義的倫理観はあまり存在しないのだから、別に韓国が例外的な国ではない。世界のどの国も過去に背負う歴史から離れることはできない。

(ウ)に関して、半導体技術の基幹技術は19世紀後半に出現する量子物理学と、20世紀早々からの真空管技術である。日本では長岡半太郎（東大）、八木秀次（東北大）らの努力によりこれらの学問分野では昭和初期に世界水準に達し、数多くの電子技術者が世に送り出されていた。第二次大戦では日米両国とも国力を上げて電子機器（レーダー等）の開発に専念した。韓国にはこれらの技術的背景は全くない。

(オ)に関して、日本では明治以来、外国からの借金の恐ろしさを身にしみて

2) *ibid.*, PP.156—157

知っている政府は、山奥の村にまで全国に郵便局（その多くは地元の名望家の力による特定郵便局）網を作って、庶民の貯金の集計による資本蓄積を図った。戦後も外債に頼ったのは、新幹線建設や佐久間ダムなどの極めて少数の例外だった。貯金の利子は免税にするとか、外貨管理を厳しくして、国内資本が外国に流れるのを防いだ。こうして長年かけて資本蓄積に励んだ。

韓国には資本蓄積はなかった。

以上は、筆者の考える一流先端産業成立の必要条件であり、韓国はこの5つ全部に該当しない。

しかし、一流とはとてもいえぬものの、前述した三星電子の例をみても、相当の産業力を持つに到っていることは事実である。

その理由は何か。筆者は次のように考える。

(A) コーポレートガバナンス

韓国財閥の①経営システム、②あるいはコーポレートガバナンス（企業統治）の特異性がある。②に関して、米国では株主の利益を代表する取締役会の力が大きい。大体全重役の7割は社外重役で個人株主や機関投資家（保険、年金、投資信託等）の利益を代表して、企業の経営者を監視し、必要とあれば社長の首をすげ替える。株主の意向にそう形で経営がなされる。日本の場合は重役（取締役）は従業員出身者で占められ、経営執行者も兼ねている。株主からの強い牽制がないから、何十年と業務に従事してきたベテラン従業員あがりの経営従事者は、安全、長期拡大指向の経営態度をとる。

経営者の監視はメインバンクの役割が大きかった。経営が悪化すると銀行は自社従業員を経営陣に送り込んだ。³⁾

日米いずれの経営者も、博打を打つような経営はできない。

韓国の財閥は個人商店と変わらない経営方式である。経営者の独断専行が特色だ。

3) 日本経済新聞、2000年5月26日「大棧、小棧」

オーナーの意向に従って、オーナーが手元に持つ会長室とか企画調整室とかの組織がグループ経営戦略の企画立案、調整、系列企業の経営状態の監査、広報、新規事業への参入、系列企業への資金調達、幹部人事を行う。

これらの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きで、「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。会長室や企画調整室も何の法的根拠もなく、従って責任もとらない。⁴⁾

こういう体制であるから「会社の一つや二つ潰してもかまわぬ」という大博打を打つような経営が可能である。発展途上国の韓国が先端半導体事業に参入することは、この世界に詳しい、西沢潤一東北大教授や、佐々木正シャープ副社長の三星オーナー李秉喆会長への忠告のように、経営者がやってはならぬ、博打を打つような態度だった。博打は勝つこともあるが結局身を亡ぼす。現実には、資産規模第二の大手財閥のごく短期間での財閥化とその破綻は博打に運がついて勝ち、舞い上がって、更に大もうけをねらって賭け、これですってしまった、という感がしてならない。

三星二代目オーナーは先代が半導体なら自分は自動車だと負けぬ気で博打を打って、4,000億円の投資をフイにして、300億円でルノーに買収された。

しかし、三星創設者オーナーは当たった。この大博打がなかったならば、現代の三星電子の存在はなかっただろう。

財閥幹部すら「博賭経営」と自嘲する、ハイリスク・ハイリターン型の経営が韓国式の経営である。⁵⁾

(B) 投資資本

半導体事業には莫大な資金が必要である。

昭和60年頃、米国半導体企業が日本企業に敗れた原因の一つは、資金量に余裕のある大手総合電気メーカーの日本企業に対し米メーカーは、中小企業

4) 「中央公論」1998年4月号、「韓国財閥の解体」池東旭, P.177,

5) 日本経済新聞, 1998年1月23日「IMF体制下の韓国財閥(上)」
日本経済新聞, 1997年12月5日「回転いす」

で資金量に余裕のない専業メーカーだったことである。

当時半導体業界にいた筆者は、韓国企業が半導体事業に参入すると聞いた時、またその後、続々と工場を建てていることを聞いた時、巨額の必要資金をどのようにして確保しているかが不思議だった。その少し前、高価な巨大潜水艦や各種艦艇を数多く進水させ、この必要資金量の負担に耐えかねてソ連が崩壊したことを知っていたからである。ソ連程度の経済規模の国が米国と張り合っているのは資金面でやがてパンクするのではないかという筆者の予想は的中した。

韓国半導体産業の資金に関しては、平成9年末の韓国の経済危機とその後のIMF管理下になったことにより、事実が続々と明らかになった。

韓国企業は博打を打つような拡大一本槍戦略に必要な資金を外資、それも借りやすい短期資金に頼り、しかもその債務保証は系列会社が互いに保証し合うといった形で行っていた。

財閥といっても資金量は限られている。戦前の三菱財閥も資金不足を補うためには、株式を公開し、広く資金を国内一般から集めなければならなかった。

韓国半導体メーカーは、大変問題あるやり方（短期資金を借りて長期にまわす）ではあるが、とにかく、必要資金を外貨によって得ることができたのである。

(C) 技術的タイミング

半導体技術は、トランジスタの発明が公表された昭和23年の6月以降の昭和20年代は、まだ理学の時代だった。なぜゲルマニウムの単結晶で増幅が起きるのかの解明が必死に行われた。トランジスタを発明したショックレー達3人がノーベル物理学賞を受賞したのは昭和31年である。

昭和30年代は、理学と工学が互いに協力した時代であった。理学による自然現象の新発見や自然科学の整理された新知識が工学化されつつある時代だった。純度の極めて高いシリコン単結晶を作るには、理学的視点が不可欠だっ

た。ICの基本的概念が作り上げられたのもこの時代である。

理学とは自然界の新発見を目的とする学問であり、工学とは理学の新発見を日常の商品化できる技術にする学問、あるいは、生産の効率化を追求する学問である。初期の日本の半導体に携わった人々は理学部出身者が多かった。

昭和30年代から40年代にかけては、工学による研究開発の時代であった。手探りで新しい物作りを試行錯誤したような時代だった。

昭和50年代になると、半導体の製造加工技術に限っていえば、新しい製造加工のコンセプトの創出というよりも、製造加工の効率化が求められる時代となってきた。いかにして効率よい製造機器を作って生産の効率化を上げるかが重要となった。

これらの製造機器は専門の精密機械メーカーが作る。半導体メーカーは、これらの機器をどのように配置し、運用の効率化をはかるかが、大きな問題となった。もちろん、これは半導体の加工を行ういわゆるプロセス技術の分野であって、昭和60年代以降は、どのようなコンセプトの設計を行って新商品をつくるかも重要になってゆく。

韓国の三星電子が超LSIの半導体事業に参入した時期はちょうどこのような時期であった。代金さえ支払えば、建設会社はクリーンルームを建ててくれる。製造機器メーカーは製造機器を納めて、使い方を教えてくれる。

設計の簡単なDRAMなど、設計が焼き込まれたマスクという投影用原画も売ってくれる。材料のシリコンウエハも製造加工用の各種ガスも同様。製造に必要な純水製造装置も売ってくれ、運転の仕方も教えてくれる。

技術革新の時期が過ぎ、技術が安定してくると、生産力は製造機器・装置の優劣によるようになる。極端に言えば、製造装置や機器を購入すれば誰でも製造できる、ということになる。

こういう時代になると、半導体メーカーの強弱は、設計に技術とノウハウのあまりいないメモリー（特にDRAM）分野では、技術の累積量よりも最新の製造機器、装置をリスクをおかして大量に購入する決断ができ、リスク

をものともせず資金を集められる所、とそれができない所で決まる一面が生じた。

韓国の半導体メーカーはリスクをものともしないオーナーの指示に従って、借りやすい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半導体製造への長期投資に振向けた。平成9年末から始まった韓国の経済危機はこれら大量の短期外資の返済期日が迫っているのに対処できなかったことから生じている。

IMF管理下におかれて明らかになった各財閥の異常ともいえる負債率の大きさはこの辺の事を物語っている。

富士通の秋草直之社長は、「(韓国メーカーの製品の大部分を占める) 汎用DRAMはいまや資金があればどんな企業でも作れるコモディティ(差別化できない量産品)になってしまった」と述懐した。⁶⁾

(D) 政治的タイミング

日米半導体戦争とも呼ばれた、日米半導体メーカーと両国政府を巻き込んだ対立は、遂に両国政府が昭和60年6月から数度にわたって交渉を持つような状態となった。そうして翌年9月、次のような半導体貿易に関する取り決めが締結された。⁷⁾

- (1) 日本政府は、日本市場における海外半導体の購入の拡大を勧奨する。
- (2) EPROMおよび256K以上のDRAMについて、日本メーカー各社は米商務省にコストデータを提出し、これを基に米商務省が各社ごとに算定する米国市場での販売価格(FMV)以上で販売する。
- (3) その他、SRAMなど6品目について日本通産省は第3国向けを含む輸出価格を監視する。

6) 日本経済新聞、1999年1月11日「富士通リストラ大卒完了」

7) 「半導体産業の軌跡」谷光太郎、日刊工業新聞社、1994年、P.98、

この日米半導体協定が韓国半導体メーカーに与えた影響について西沢潤一東北大学教授は次のように言う。⁸⁾

「(李三星会長が半導体事業に参入を決意した)直後に、日米貿易摩擦が表面化し、米国は日本製半導体の輸入規制を打ち出した。しかし、日本製品の輸入規制をしても、米国自体の需要は非常に多く、その需要に見合うだけの供給が、既に米国内ではできなくなっていた。結局、日本に代って韓国製の半導体がドッと米国になだれ込んだ。当初の韓国製品はそれほど技術的に優れているとはいえなかったが、売れば次第に力をつけてどんどん良くなる。好循環に入るのである」

技術評論家の唐津一氏も次のようにいう。⁹⁾

「日米半導体協定の決算書を作ってみると、もうけたのは韓国である。この協定で半導体の価格が一挙に上って固定化した。ところが韓国はこの協定の外だから、自由に値付けすることができる。これで次々と安値でユーザーに食い込み、とうとうこの業界でひとつの地位を占めるところまで成長した」

(E) 経済的タイミング

日米の両政府間で半導体協議が始まってから3ヶ月後の昭和60年9月、ニューヨークのプラザホテルで先進5ヶ国蔵相会議が開かれ、過度のドル高を是正するための協力介入を行う旨の声明が出された。いわゆるプラザ合意である。

声明当時、為替相場は1ドル240円だったが、その後、急激な円高になり、平成7年には100円を割り、一時は80円となった。この円高は日本の輸出産業に甚大な影響を与えた。この円高により、韓国は造船、半導体といった日本のお家芸の先端製品に対し、急速に力をつけていった。

円高で日本産業は滅びた、いよいよ韓国の時代だという誇らしげな声が韓国に満ち溢れたのはこの頃である。¹⁰⁾

8) 「技術大国日本の未来」西沢潤一、朝日新聞社、1995年、P.174

9) 「日米技術連邦に敵なし」唐津一、PHP研究所、1992年、PP.196—197

10) 「金融頭脳をもっているか」長谷川慶太郎、青春出版社、1998年、P.54

韓国開発研究院 (KDI) は平成8年5月6日、「2020年には国内総生産 (GNP) で英国を抜き、ニューG7に進出する」旨の報告書を大統領に提出した。¹¹⁾

5ヶ月後の10月には、先進国クラブのOECD (経済開発協力機構) に加入し、「世界第11位の経済大国になった」と自慢するようになった。

(10) 韓国半導体産業の構造と課題

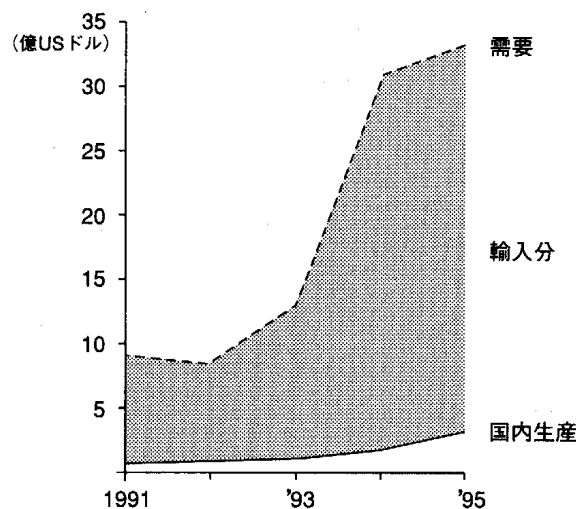
(A) 構造

(イ) 川上, 川下の両産業との関係

韓国には半導体産業の川上産業といわれる半導体製造に係わる①製造機器 (ステッパー等), ②検査機器, ③環境設備 (クリーン・ルーム, 純水製造装置等), ④シリコン・ウエハ, ⑤パッケージ材料, ⑥マスク・レジスト, ⑦化学薬品, ガス, といった産業が成立していない。

したがって, これら①~⑦はほぼ全て, 日米からの輸入に頼っている。図10-1, 表10-1 参照。

図10-1 韓国半導体設備の輸入依存度



「韓国報告書」ブース・アレン&ハミルトン
森脇喜一・田中良和和訳 朝日新聞社, 2000年, P. 51

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

表10-1 韓国の半導体製造装置の調達経路

(単位：百万ドル)

年 度	1988	1989	1990	1991	1992	1993	構成比(平均)	
輸 入	米 国	126	304	150	281	260	460	30.9%
	日 本	256	632	330	392	425	635	56.0%
	その他	10	86	70	23	25	60	5.9%
	小 計	392	1,022	550	696	710	1,155	92.8%
国内生産	18	38	41	74	90	145	7.2%	
合 計	410	1,060	591	770	800	1,300	100%	

(資料) 韓国半導体産業協会「半導体産業」(1992年4月, p.10:1994年3月, p.11)より作成。

(注1) 1993年の数字は推定値である。

(注2) 構成比は1988年から1992年までの平均である。

「企業戦略と産業発展」 p.103

韓国の半導体メーカーは、日本より安い労働力で単に組立加工して半導体を作っているに過ぎないのが平成12年時点での現状である。¹⁾

川下産業はどうか。半導体は産業のコメといわれるように、これを使用しない機器はないといってもよい状況である。もちろん、パソコン、民生用電子商品(テレビ、ビデオ、携帯電話等)、産業用電子機器は半導体製品の塊といつてよい程、多量に組み込まれている。

韓国には、これら川下産業は存在するが、その規模は、韓国の半導体産業と比べると、極端に小さい。製造した半導体のほとんどは、後述するように輸出に頼っている。

(ロ) 輸出依存度の高さ

昭和36年5月のクーデターによって政権を握った朴正 政権以降の韓国政府は輸出立国を国是とした。それは、国内市場が貧弱だったことによる。

1) 「大変貌」長谷川慶太郎、徳間書店、1997年、P.55

その典型的な例が松下電器との合併による韓国ナショナルの昭和49年からのカラーテレビの生産である。当時、韓国にはカラー放送はなかったから国内市場はゼロだった。韓国ナショナルはこの年、2万9千台のカラーテレビを生産して全量輸出した。²⁾

韓国内で生産された半導体のほとんどは輸出にまわされ、韓国内で電子機器を組み立てるに必要な半導体はほとんど輸入によってまかなわれる、という日米では見られぬ特色を持っている。韓国内での生産と国内需要との関連性がほとんどない。

三星電子が生産する主製品はDRAMで全量輸出にまわされる。三星の電子機器製造部門は家電が中心で、そこで必要な半導体は民生用のリニアICやロジックICである。これらは、社内ではほとんど生産されていない。³⁾したがって、海外からの輸入に頼らざるを得ない。

国内生産の90%を輸出し、国内需要の80%を輸入に頼っている。⁴⁾

さらに、もう一つの特色は輸出の大部分は米国向け（半導体総輸出額の43%。日本の場合は米国向け22%）であり、輸入の大部分は日本からという点である。⁵⁾

韓国は経済全体を見ても、輸出への依存度が高く、韓国の製造業に占める半導体依存度は極めて高いのがその特長である。

輸出依存度（GDPに占める輸出額の割合）が日米がほぼ同じの10%弱であるのに対し、韓国は30%近くもある。

これは、為替相場に一喜一憂せざるを得ないし、輸出相手国との間に通商摩擦も生じ易い。自立的経済体制から程遠いと言わざるを得ない。

図10—2 参照。

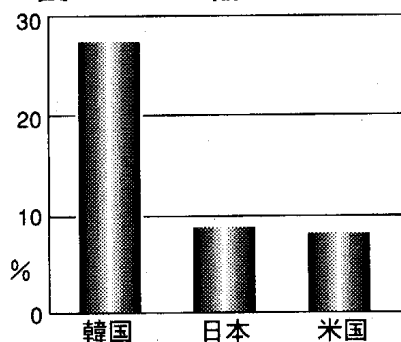
2) 「企業戦略と産業発展」徐正解，白桃書房，1995年，P. 16

3) *ibid.*，P. 23，

4) *ibid.*，P. 23，

5) *ibid.*，PP. 24—25

図10-2 輸出依存度



(注) 輸出依存度はGDPに占める輸出額の割合。日米は96年、韓国は95年

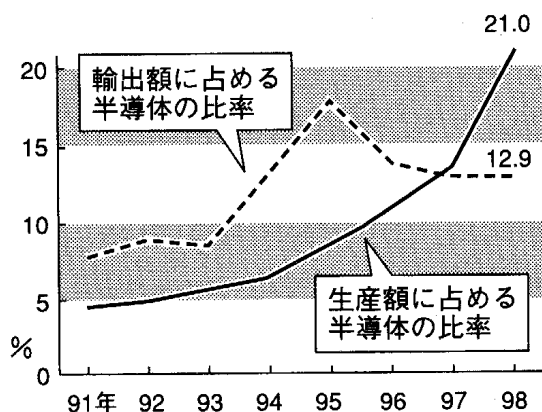
日本経済新聞1997年12月7日

日本経済新聞 1997年12月7日

また、製造業に占める半導体依存度が20%を超えるというのも、景気の山谷が激しい半導体産業に製造業がおんぶされていることで、健全な姿とはいえない。

輸出額に占める半導体の比率も大変に高い。図10-3 参照。韓国で製造される半導体が国内で消費されることなく、ほぼ全量が輸出にまわされているのも異常といえるだろう。表10-2 参照。

図10-3 韓国の製造業の半導体依存度



日本経済新聞 1999年3月22日

表10-2 日本と韓国の半導体部門輸出比率の比較 (単位: %)

年 度	1973	1975	1980	1985	1990	1992
日 本	2.8	13.4	21.5	20.2	37.8	45.5
韓 国	—	93.2	92.6	91.9	88.9	92.4
三星電子	—	—	—	90.8	83.8	94.5

(資料) 表1-5, 三星電子株式会社「三星電子20年史」
日本電波新聞社「日本電子工業年鑑表」などより作成。

(注1) 輸出比率は輸出額/生産高で計算

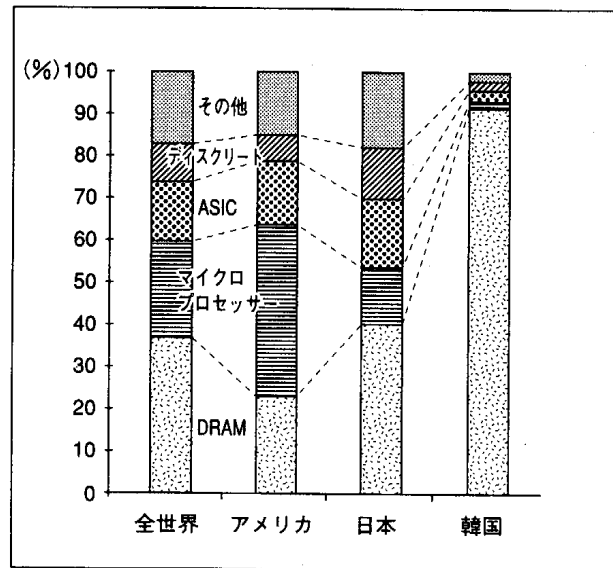
「企業戦略と産業発展」, P.98

(ハ) 製品構造

韓国半導体製品の9割がDRAMである。

このことが、韓国半導体産業の一大特色である。米、日、韓の製品構造を比較したのが、図10-4である。

図10-4 米日韓の半導体売上構成 (1996年)



資料：データクエスト
「韓国報告書」 p.50

(二) 資金構造

平成9年末の韓国経済危機で明らかになったことだが、韓国財閥の行動パターンは借金に次ぐ借金による拡大一本槍路線であった。従って、各財閥の負債比率は大変高い。表10-3, 表10-4 参照

借金は多ければ多い程、金利負担が大きくなる。日米の半導体メーカーに比べて、韓国のその金融コストが異常に高いこと (図10-5 参照) はこれが原因である。

表10-3

グループ	系列企業数			負債比率		
	1999年	1998年	1997年	1999. 4.	1997. 12.	1996. 12.
現代	62	62	57	482.8	578.7	436.6
三星	49	61	80	252.1	370.9	272
LG	48	52	49	314.5	505.8	355.2
大宇	34	37	30	354.2	472	337.3
SK	41	45	46	240.3	468	376.3
双龍	23	22	25	-1,403.3	399.7	407.5
韓進	21	25	24	458	907.8	557.9
起亜			28			521.9

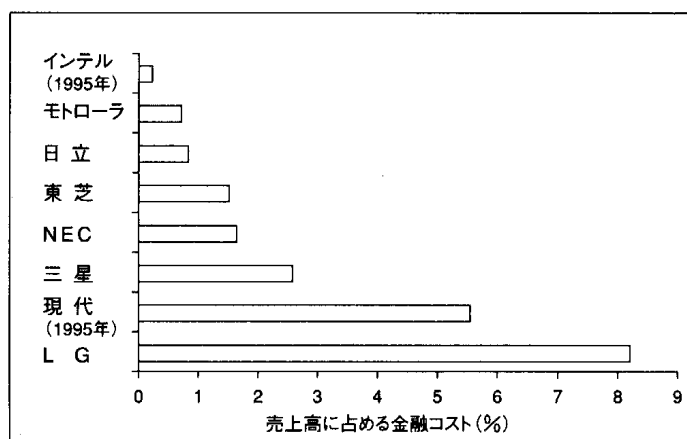
「転換期の東アジアと日本」 青木昌彦・寺西重郎, 編著, 東洋経済新報社, 2000年, p.204

表10-4 米国，日本，韓国半導体メーカーの資金源の国際比較
(単位：%)

調達経路	米 国	日 本	韓 国
	(1975-79年平均)	(1975-79年平均)	(1988-93年平均)
内部資金	79.0	62.8	48.1
株式発行	6.6	8.0	9.7
社債発行	8.6	11.7	16.1
借入金	5.8	11.5	26.1

「企業戦略と産業発展」 P.158

図10-5 世界の主要半導体メーカーの金融コスト比較 (1996年)



「韓国報告書」 P.52

(ホ) 技術構造

技術的基盤が皆無であった韓国半導体メーカーは，設計の比較的容易な汎用DRAMに的を絞って，日米の技術に頼り切って出発した。韓国勢の力が弱かった時点では鷹揚だった日米メーカーも，次第に厳しくなり，平成9年頃より，米国において日本メーカーが韓国企業を相手どった訴訟が続発するようになった。表10-5 参照

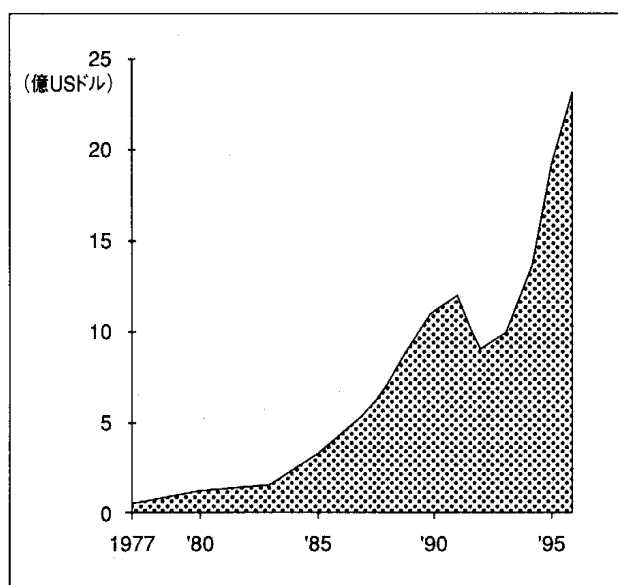
近年韓国の技術導入費用が急激に増えていることにも留意したい。図10-6 参照

表10-5 平成9年の主な日韓半導体関連訴訟

原告	被告	内容
N E C	現代電子	DRAM製造関連
三菱電機	三星電子	DRAM, SRAM
沖電気	L G 半導体	DRAM製造装置関連
富士通	三星電子	メモリー関連

日本経済新聞, 1998年1月9日「半導体日韓特許紛争相次ぐ」

図10-6 韓国の技術導入コスト



「韓国報告書」 P.20

(B) 課題

韓国半導体産業の構造の特長は前述した。

(イ)の川上, 川下産業に関し, 川下産業はともかく, 川上産業を興し, 充実させることは不可能に近いだろう。(ロ)の輸出依存度の高さも修正は当分困難であろう。

(ハ)のDRAMへの極端な集中状況についても, 米国の得意なMPU分野, 日本メーカーが目指すシステムLSI分野へ韓国メーカーが戦略転換をすることは当分不可能と思われる。

DRAM集中化戦略で成功してきたのだから, 敢えて他品種への転換をはか

る必要もなからう。

ただ、DRAM戦略には次の問題がある。

(a) シリコンサイクルという好不況の厳しい波があること。

(b) 米国のマイクロン・テクノロジー社、日本の半導体メーカーがDRAMを放棄することはなく捲土重来をねらうだろうこと。

韓国メーカーが力を持つにつれ、米国にはこれに対する厳しい見方が生じている。

平成9年末から始まった韓国経済危機に対応して、IMFや日米といった国々が経済援助を行った。これらに関連して、平成10年2月3日、米下院銀行委員会の公聴会で、米半導体専門メーカーのマイクロン・テクノロジー社のアップルトン会長は次のように証言した。⁶⁾

「米国やIMFのカネを韓国半導体産業の救済に使ってはならない」

アップルトンは、韓国の自動車、鉄鋼、半導体の三大輸出産業が韓国政府の庇護の下で過剰投資を続けたことを指摘。中でも半導体は数年で世界最大のメモリー生産国となり、「過剰生産と価格破壊で、米市場に壊滅的な打撃を与えた」と批判した。

「IMFによる韓国財閥解体の動きは、韓国半導体産業を弱めようとするクリントン大統領の支持基盤であるシリコンバレーの意図が働いた」という国際金融筋の指摘もある。⁷⁾

(c) 微細加工技術へのブレークスルー問題

現在の微細加工技術は、ここ20年来、紫外線を使っての描画技術の改善、改良によって進歩してきた。将来、必ずこの紫外線描画は壁にぶち当たる。日本は次期描画技術（例えばX線描画技術）への対策に取り組んでいるが、近い将来、韓国が日本で開発された次期技術の果実をすんなり享受できるかど

6) 日本経済新聞、1998年2月6日「米マイクロンCEO韓国半導体に支援不要」

7) 産経新聞、1998年4月24日「IMF支援とアジア(下)」

うかは疑問である。

日米が今後、益々、厳しく技術問題（特許料等）で韓国メーカーに当ってくるのは間違いないだろう。

以上のように、韓国半導体メーカーの(イ)、(ロ)、(ハ)に関しては、当分変化は考えられない。

やはり、(ニ)の資金構造、さらにその源の経営体質が大きな課題となるのは間違いあるまい。

韓国半導体メーカーの一番重大な問題は、資金問題だろう。半導体産業は④装置産業的側面と⑤研究開発的側面がある。韓国メーカーは⑤は専ら日本企業に頼り、④の面で拡大一本槍路線を突き進んできた。そのための手段は外資借金戦略である。前述したような、日米半導体協定や円高時代といった時点では韓国メーカーのこの戦略は順調であった。

極端な借金政策による派手な拡大政策は前述したように一種の博打的政策で、これは結果として吉と出た。

技術や資本を無視したような経営政策は、たとえ一時的に成功することがあったとしても、必ずその無理のつけがやってくる。それでも経営は結果が全ての面があるから、結果が良い時には、無茶とも思えるような事でも賞讃されることがある。

ある韓国人研究者は、資金がひっ迫する不況期にすら半導体関連に投資を続けた韓国半導体メーカーに関して、「不況期こそ設備投資の絶好の機会という半導体事業の『鉄則』を韓国メーカーは徹底的に守ったのである」と賞讃的筆致で書いている。⁸⁾

「半導体事業の鉄則」などというものを、半導体事業に長く従事したことのある筆者は寡聞にして一度も聞いたことがない。少なくとも日米の半導体メーカーでは、不況期に投資することなどは考えられない。

8) 「企業戦略と産業発展」前出, P.156,

ビジネスにおいては必ず帳尻を合わせなくてはならない時がくる。

筆者の疑問は多くの時間を要せず氷解した。平成9年末の韓国経済危機である。

借金しては事業を拡大し、儲けを返済にあてず、更なる事業の拡張に投じていたのが韓国財閥の実態だった。国内に資本蓄積がないから外資に頼るしかない。1990年代韓国はノンバンクに海外金融業務を許可した。海外で借りやすい短期資金を借りまくり、これを国内の長期融資に運用した。短期借入金を長期で運用するのは金融のタブーなのだが、これを無視した。⁹⁾

1年以内で返却しなければならぬような短期資金で、半導体工場を建設したり高額の製造機器を買ったりしたとすれば、どのような結果となるか明らかだ。

次のように指摘する人もいる。

「韓国の財閥グループは設備投資の潜在的な資産源として多くの利益を持っており、また銀行からの借入金も容易にできる。(略)

韓国半導体メーカーの積極的な設備投資は財閥構造の下で資産源が確保できたこと、財閥グループ会長の企業家精神があったからこそ可能となったのである」

「銀行は三星電子ではなく、三星グループを信用して貸し付けるのである。要するに財閥構造のもとでは銀行からの外部調達が可能だったということである」¹⁰⁾

際限のない借金と、利益を返済ではなく大胆極まりない再投資に向けるようなやり方は決して企業家精神といえるものではない。

系列企業同士の相互保証による際限のない借金政策が平成9年末の経済危機につながったことは前述した。後述するが韓国の銀行は政府のいうまま不適の審査もせずに金を貸し、財閥は借金まみれで、グループ企業間の相互借金保証で借金をふくらませていたのである。

9) 「文芸春秋」, 1998年3月号, P.302 「金大中はIMFに統治される」

10) 「企業戦略と産業発展」前出, PP.159—160,

韓国の銀行の融資について、次のような指摘があることも知っておく必要があるだろう。

韓国の金融システムは「官治金融」と呼ばれる。政権は金融界をポケット代わりに使う。

金融界はその見返りに保護を続けてもらう。財閥は政治献金のお返しに融資を容易に引き出す。政・金・財の「鉄の三角形」の中で、収益力や信用力で融資を選別する「市場の論理」が働く余地はなかった。¹¹⁾

韓国財閥の果たしたすごい面を見ることも必要だが、ダークサイドの面も見ない限り、韓国経済や韓国財閥の実態にせまることはできない。

金泳三政権で首相を務めたことのある南憲祐は次のように言う。¹²⁾

「財閥当主の一言で大型投資が決り、政治家に数百億ウオンの金を賄賂で渡しても、銀行は何もいわずに融資を続けた。資金の用途や経済的妥当性は問わず、ただ企業集団の相互支払い保証さえあればいいという態度だった。こんな金融機関は先進国のどこにもあり得ない奇形なのだ」(南憲祐「危機の韓国経済、その原因と対策」)

金融破局の直接原因は、「海外から導入した過剰な短期投資を長期投資や証券投資に続々と投入していった結果、資本の流動性に著しい支障をきたしたため」¹³⁾ (「IMFの原因と教訓」三星経済研究所刊) とする指摘は何回も前述したし、次のような韓国金融界の弱さの指摘も知っておく必要があるだろう。

「韓国の金融部門は全面的に(筆者注、国際的な)開放を受け入れる準備にかけており、資本、技術、人力、制度のどれ一つとっても国際的な競争力を持っていない」(李贊根「投資資本とアメリカ・パターン主義」)¹⁴⁾

長谷川慶太郎は指摘する。¹⁵⁾

11) 日本経済新聞, 1997年11月24日「挫折した漢江の奇跡(上)」

12) 「「反日」を捨てる韓国」前出, PP. 138—139,

13) *ibid.*, P. 138,

14) *ibid.*, P. 141,

15) 「デフレ頭脳を持っているか」長谷川慶太郎, 青春出版社, 1998年, PP. 140—141

「韓国の金融機関の不良債権は290兆ウォン。韓国経済の規模からしたら途方もない額で、殆どの企業は大赤字。先進国に追いつけ、追いこせで、じゃんじゃん金を借りまくって生産能力の拡大につぐ拡大でやってきた。ただただ量的拡大を続けてきて、いきなり足元でドカンと『過剰生産恐慌』の爆弾が爆発した。」

日本企業は昭和48年の第一次石油危機以降、それまでの量的拡大至上主義の経営戦略の見直しを余儀なくされ、昭和60年9月のプラザ合意以降10年間の急激な円高に対処するため、商品の質的変換を迫られた。経済全体も高度成長から安定成長期を迎える。

韓国企業はこのような体験がなく、拡大路線を真っしぐらに走ってきた。平成9年末の韓国経済危機を「良薬」とするかどうかが韓国産業界の現時点でのテーマであろう。

前述の長谷川慶太郎は韓国経済の四つの欠陥を次のように指摘している。¹⁶⁾

- (1) 財閥の存在。大中小の財閥が韓国経済の8割を押さえている。
- (2) 財閥の経営の内容が全く前近代的。

三星も現代も傘下に多くの企業を抱えているが、独自の経営が一つもない。全部、財閥のオーナー一人がワンマンで決定する。ワンマンの気分次第で朝令暮改は朝飯前。

- (3) 財閥があらゆる産業を自分で持つワンセット主義。他の財閥からは部品も素材も買わない。分業を否定。

「現代」の自動車工場は部品まで全部自分で作る。部品の内製率は100% (日本の自動車会社は30%)。高度な技術に特化した中小企業が育っていない。

- (4) 財閥同士が相手分野に切り込む競争ばかりに夢中になっている。三星が半導体で一番なら、そこへ現代も殴り込む。現代が自動車をやると、三星も自動車がやりたくてたまらない。

財閥が一つ倒れると、その財閥系の全企業が潰れてしまう。本社と子会社で相互に債務を保証し合っているから、全部が一拳に共倒れとなる。

16) 「世紀末大転換」長谷川慶太郎、徳間書店、1998年、PP.94—96、

(D) 経営への一般的課題

韓国財閥の経営姿勢は、官民癒着による利権によって一攫千金を狙うやり方であった。薄利を長期的に狙う経営は馬鹿にされた。それは前述した韓国の長い歴史風土からきている。

もう一つは、韓国財閥の短い歴史上で特色的なことは、インフレを前提にしての拡大策であったことだ。借金してでも、土地を買い、工場を建てれば、インフレで実質的に借金は減り、含み資産は増える、という前提である。

また、拡大一本槍戦略は、高度成長がいつまでも続くという前提に立っていた、ともいえる。しかし、どこの国でも右肩上がり経済が永遠に続くことはあり得ない。

インフレはどうか。インフレというのは永遠に続くものだろうか。

確かに20世紀は戦争と革命が続き、これが原因となつてのインフレの時代であった。

しかし、世界の歴史を見ると、20世紀のようにインフレが百年間も続くというのは、むしろ例外だった。

今後、インフレ（土地や工業原料やエネルギー、あるいは工業製品や食糧の値上がり）を期待しての戦略（借金をしてでも土地などに投資する等）が企業にとって望ましいものかどうか。すなわち、韓国式の借金とこれによる拡大一本槍といった戦略が今後も通用するかどうか。

20世紀前半は日露戦争、第一次第二次の両大戦、ロシア革命、中国革命と戦争と革命の時代だった。

20世紀の後半にはベトナム戦争以外にも、自由主義国と社会主義国の冷戦があった。

戦争は大量の物資が消えるから、この時代の特色は物不足傾向、すなわちインフレ傾向の時代とってよい。互いに経済ブロックを作って自由な貿易は行われなから、双方向の物の流れは微少で、これも物不足の原因となる。

20世紀の終りが近づいた平成元年11月、ベルリンの壁が崩壊し、2年後の平成3年12月にはソ連が米国との冷戦の負担に耐えかねて解体した。米ソの

両巨大国の対立という図式はソ連の敗戦によって、消えた。

今後も小国間の小競り合いやゲリラ戦という小さな戦争は続くであろうが、列強が生死をかけて戦うといった大戦争は考えられなくなった。

20世紀が戦争と革命とそれに伴うインフレ傾向の時代とすれば、21世紀は平和と市場競争の時代となる公算が大きい。アジアには未だ共産国が3ヶ国残っているが、その中国すら、苦しまぎれに「社会主義市場経済」という矛盾した体制をとろうとしている。

全面的な経済の保護主義、閉鎖主義には後戻りできず、世界の単一市場化への歩みは止められない。各国はこの世界市場に益々頼るようになり、エネルギー資源、原材料、食糧、軽工業品の自由な生産競争、価格競争が厳しくなる。この傾向は生産過剰と物余り現象を生む。大戦争で過剰生産品が消費され尽くすこともないから、どうしてもデフレの時代となる。

物の過剰生産、物余り、デフレ時代の対処策はどうあるべきか。量の拡大政策はやめ、質の拡大策に変更しなければならない。過去の借金をできるだけ早く清算し、余剰設備を廃棄して、余った資金を研究開発の原資に投入するやり方でないと生存できない。

インフレの時代は借金して土地や物を買うことが望ましかった。お金の価値が年々減り、逆に物や土地の価値が増大したからである。

デフレの時代はこれが逆になる。企業運営でも物や土地を持っていても価値は減るから、現金を持っているかどうかが大変となる。負債を抱えていると、年々この負担が大きくなる。

経済評論家の日下公人は次のように指摘する。¹⁷⁾

「デフレ下の経営方針は会社でも個人でも資産売却と現金で、改革の時代には含み益は必ず含み損になる」

国際エコノミストの長谷川慶太郎もいう。¹⁸⁾

「今の大きな問題は新興工業国の政府も経営者も世界は既にデフレに入っ

17) 「21世紀、世界は日本化する」日下公人、PHP研究所、2000年、P.83

18) 「デフレ頭脳を持っているか」前出、PP.138—139、

ているんだという認識がないことだ。デフレなら何を置いてもまず過剰な設備を廃棄し、資産を売却しても借金を返すことが最優先なんだが、そういう自覚がない。(経済危機は)金が途切れたのが原因だから、もっと金を貸してくれ、そうすれば何とでもなる、そう思っている」

日本や先進国ではどんな企業も遊休資産を売却して有利子負債を返している。収益の上がない部門は容赦なく切り捨てて一刻も早く身軽になろうとしている。

売上を増やすより利益を増やす、量から質への転換に必死だ、と長谷川は指摘する。¹⁹⁾

日下や長谷川の指摘が正しいとすれば、韓国財閥は今までの経営方針を180度変えなければなるまい。即ち、どんな産業をも手中に持つというやり方のワンセット主義をやめ、得意分野に特化し、他は売り払って借金を減らすことが必要だ。しかし、両班思想の影響で何よりも体面を重んじる韓国の文化風土と、各財閥オーナーに共通の桁外れの名誉欲と他財閥への異常なライバル意識を考えれば、それができるかどうか。

今までの韓国財閥の経営体制とその戦略は結果として吉と出ていた。これが今後は逆の凶と出る恐れが多分にあることを指摘せねばならぬと筆者は思う。

(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

韓国の近代産業で、技術の独自性といったものはないが、どうにか根つきつつあり、ある特定の分野では相当の力を発揮しているものが浦項製鉄所による製鉄業と三星電子のDRAM事業である。

前者は昭和40年に締結された日韓基本条約による日本からの援助金を基金として日本製鉄メーカーの技術指導と支援により建設された世界有数の臨海

19) *ibid.*, P. 140,

製鉄所である。製鉄機械その他の大部分は日本製である。浦項製鉄所の初代社長で現会長の朴泰俊はいつも次のようにいっている。¹⁾

「浦項総合製鉄所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。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、必ず新日鉄の意見を聞く。新日鉄には足を向けて寝るな」

三星、現代、LG、といったグループの半導体工場も日本メーカーの技術支援と技術指導により建設された。製造機器等の大部分はこれも日本製である。

製鉄業も、半導体製造業もDRAMに限っていえば装置産業ともいえる。工場を建設してもらい、運転の仕方を教えてもらえば、後はオペレーションだけだ。安い人件費を活用して、機会をマニュアル通り操作しているだけ、といってもよい。極論すれば石油精製工場と同じである。

製鉄では作り方が安易な厚板や鉄筋、半導体でもDRAMなどは、最終製品としてあまり表面に出てこない資材、部品として使用せられ、他社製品とは差別化がむずかしい。

そうであれば、売れるかどうかの決め手は値段だけとなる。大量に生産される汎用品の製造コストに大きな影響力を持っているのは人件費だ。となると人件費の安い韓国製の普通の鉄やDRAMは競争力がある。

半導体の中でも韓国製品の主力のDRAMは、それ自身は個性を持った存在ではない。鉄も同様で、あくまで基礎部品だ。この部品を使っただけのシステム製品となると各国の文化とか国民性から影響を受けたものになる。その意味で汎用DRAMは一般の鉄や石油に似ている点が多い。

汎用DRAMや鉄、石油は次のような理由できわめて国際性のある製品である。²⁾

- (1) 価格に国境がない。
- (2) 顧客に国境がない。
- (3) 生産に国境がない。

1) 「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

2) 「半導体産業の軌跡」谷光太郎、日刊工業新聞社、1994年PP. 203-204、

(4) 汎用DRAMに関しては、頻繁な国際学会の開催や技術者の交流で国境が少ない。

これは、製品のほぼ全てが輸出用である韓国半導体メーカー（製品の9割がDRAM）にとって、大変有利である。

製造過程の特色が装置産業的色彩が強い、ということは、一流水準国に依頼して、一流の製造装置による工場を作ってもらえば、それなりの製品は簡単に作れる、ということになる。

自動車はどうか、自動車は①部品組立作業的側面と、②その国の文化、価値観のシンボルという側面がある。後者について言えばブランド力といってもよい。ベンツにはベンツの、BMWにはBMWの、一見してすぐ判る何かがある。ベンツにはいかにも頑固なドイツ人魂といったものを感じる。ボルボにはスウェーデン製らしいボルボの個性がある。几帳面な日本人、機械好きの日本人の作った車は、燃費がよく故障が少なく、各種の電子機器（カーナビゲーター、窓の自動開閉装置等）が満載されており、細かな神経が車の隅々にまで行き渡っている。もちろん、デザインといった外観も大事だ。こう言った車に与える文化、伝統の個性は一朝一夕には形成できない。

①についてはどうか。自動車の基本的部品は鋳造品と鍛造品だ。赤熱と騒音の工場で作られる。

鋳物工場や、鍛造工場から生み出される素材や部品は発展途上国ではうまくゆかない。

これらの工場は、酷暑と騒音と粉塵の職場である。

手を汚し、額に汗する仕事を軽蔑し、卑しめ、嘲笑する、韓国の両班的人生観、価値観からすれば、この職場はもっとも蔑視される職場である。

三菱製鋼で長らく工場長を務めた牧野昇三菱総研会長は次のようにいう。³⁾

「鋳物とか鍛造のような素形材の品質を決めるのは、技術もあるが、『良い物を作りたい』という『心の問題』が非常に大切だ」

3) 「製造業は永遠です」牧野昇，東洋経済新報社，1991年，P. 155

鋳物や鍛造は自動車の基礎部品として使う。自動車は数多くのこのような部品を組み合わせたものだ。両班的価値観の強い韓国で、この仕事についている人々が、「食う為にやむなくやっているんだ。なるべく早く、人から馬鹿にされるこんな仕事から離れたい」と思いつつ、できるだけ手を抜くやり方で、この仕事をやっているようでは、良い自動車など夢の話である。加護野忠男神戸大教授は韓国に行った際、現地の学者と自動車産業について議論した。韓国人は正直にいったという。「いくら頑張っても日本の車にはかなわない。韓国の現場作業者は目に見えない所で時々手を抜く。日本の作業者は外から見えない部分でもきっちり仕上げる。だから実際に車に乗って走ると出来映えが全然ちがう」⁴⁾

韓国の工場に詳しい長谷川慶太郎は次のように言う。⁵⁾

「経済改革には、韓国の長い歴史の伝統が大きな障害になる。両班の伝統だ。身分の高い者は、手を汚すような労働をすべきでない。それは身分の下の者がやることだ。手は白いのが尊い。そういう価値観が頑として根を張っている。(略) すぐ上に立って、他人に命令したがる。そういう気分が上から下まで満ち満ちている。猛烈に序列を気にする。体面を保つことが最優先だ。これでは職場での品質改善運動などうまくいきっこない。工業技術の向上には大きな障害となる」

長谷川は工学部を卒業した者が、現場へ出るどころか、実験室で実験すらやりたがらぬ韓国の風潮を指摘し、だから、韓国では本田宗一郎も井深大も出ない、という。

三星グループの二代目オーナーが、自動車事業をほとんど知らず(知っていたとしても紙の上だけ)、子供が玩具を欲しがるように、自動車事業に参入しようとしても、それは無理な相談だった。前述したように、半導体事業はDRAMに限って言えば装置産業的要素が強く、製品は差別化ができない部品である。

4) 『『ものづくり』は国家なり』唐津一、PHP研究所、2000年、P.72

5) 「世紀末大転換」前出、P.106、

例えば日本から技術指導を受け工場を建ててもらい、オペレーションのマニュアルの指導を受ければ製品はできる。

自動車は違う。三星の二代目オーナーと、トヨタ自動車の二代目オーナー（豊田喜一郎）の違いはトヨタ自動車の初期の苦闘を見れば明らかである。自動車事業の創業の一端を知るため、また、なぜ韓国の自動車産業が半導体産業と比べ弱いかを知るため、少し長くなるが豊田喜一郎について記述したい。

トヨタ自動車の濫觴は、豊田自動織機製作所の機械工場内に昭和5年5月に作られた自動車の研究室である。

自動車事業参入に情熱を注いだのは豊田自動織機製作所常務の豊田喜一郎。喜一郎の祖父伊吉は農業と大工で生計をたて、父佐吉は祖父に従って大工仕事に従事し、後に織機関係の発明に寝食を忘れた。⁶⁾ 佐吉の最初の妻は佐吉の発明への没頭ぶりに愛想をつかし、喜一郎を生むと間もなく姿を消し、帰らなかった。

佐吉が自動織機の発明を思い立ったのは明治34年、以降、苦心に苦心を重ね、これならば恐らく英米の織機に負けまいと十分の確信の持てる自動織機を完成させたのは大正15年3月。この間、佐吉は25年間これに没頭し、試験開発費は500万円を超えたといわれる。

昭和4年、織機の母国英国の代表的織機メーカー、プラット社は10万ポンド（100万円）で豊田の自動織機の特許権の譲渡を受けた。

佐吉はかつて欧米先進国を視察旅行した時、織機工場では驚かなかったが、自動車交通の発達と自動車工場のスケールには驚き、帰国後は「これからは自動車だ。日本も立派な自動車をこしらえなければ世界的な工業国といっていられぬ」を繰り返していた。

佐吉がもっと若ければ自身で自動車をやり始めただろうと、佐吉を良く知る人々はいった。

明治27年に生まれた喜一郎は、旧制二高（仙台）から東京帝大（工学部機械工学科）へと進んだ。大正9年卒業と同時に豊田紡織に入社。

6) 豊田佐吉に関しては「豊田佐吉」楫西光連、吉川弘文館、1987年を参考にした。

昭和4年にはプラット社との特許権譲渡交渉のため欧米出張し、併せて欧米の自動車事情を視察した。

帰国した喜一郎に、佐吉は「(プラット社からの)100万円で自動車の勉強と自動車を作る下地の研究をしてはどうか」と示唆。

また、「わしは織機で国のために尽くした。お前は自動車を作れ、自動車を作って国のためにつくせ」ともいった。

この言葉によってできたのが前述の研究室であった。研究室ができた5ヶ月後の10月に発明王として小学読本にまで書かれた佐吉は死ぬ。自動車は豊田佐吉翁の最終の遺業だ、という人もいる。⁷⁾

昭和8年12月、取締役会において、豊田自動織機は自動車の製造を社業に加えることを決心した。

トヨタ自動車工業株式会社として独立するのは昭和12年8月である。この時点までに豊田自動織機製作所による自動車への投資額は1,700万円にも上っていた。⁸⁾

自動車の心臓部はエンジンである。エンジンルームは鋳物で作られ、回転駆動軸のクランクシャフトは鍛造で作られる。

トヨタより早く自動車事業への参入を試みて挫折した白楊社の豊川社長は「一番困ったのは鋳物だった」と述懐した。先駆者たちはシリンダーブロックの製造、つまり鋳物にてこずっていた。これに対しトヨタは、自動織機、紡機の生産は鋳物技術なくしてはできないから、鋳物には相当の自信を持っていた。⁹⁾

トヨタでは初めより200万円投じて製鋼工場を作り、ニッケルクローム鋼(クランクシャフト等用)、モリブデンニッケル鋼(トランスミッション等用)等を製鋼し、この鋼を鍛造して必要素材を作り上げた。

以下豊田喜一郎の日常とか自動車事業への取組み、哲学を略述する。韓国

7) 「人生勝負に生きる」石田退三、実業之日本社、1961年、PP.152—153、

8) 「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.20、

9) *ibid.*, P.17、

の両班思想と正反対の生活信条を持ち、三星グループの二代目オーナーの自動車事業参入への心構えとは大きく違っていたことを知って貰いたいためである。

昭和12年7月、トヨタ自動車工場で作成された「自動車工業の現状」というのがあり、その中には次のような記述がある。

「豊田喜一郎は、東京帝大工学部出身の機械学者であるが、父翁在世の頃から、暇さえあれば父に従って、或いは単独に、菜っ葉服（作業服）を着て、職工同様の生活経験を持っている。父佐吉は織機発明に生涯を捧げたが、豊田喜一郎は機械の中に誕生し成長した人である。常に先代のよき補佐役を努め、狭隘なる日置工場で自ら真っ黒になって自動織機の試作を始め…」¹⁰⁾

「全然自動車のイロハから初めたのである。既に完成の域に達した外国技師を雇い入れ、或いは其の施設を移植して始めるならば、比較的容易に此の新工場も進捗したかも知れないが、此れは全然功を急ぐ為に自己の所信をくつがえす事であり、真の意味に於ける自動車工業の育成ではなく創造的苦悩を避けて、模倣の易きにのみ就く事であろう。かかる方策は豊田喜一郎の良心が許さなかった。豊田喜一郎が自ら油に汚れた作業服を着て、一本のナットにも心を配りつつ不撓不屈の努力を重ねて積み上げ…」¹¹⁾

喜一郎の長男章一郎（後トヨタ自動車社長）は父の思い出を次のように書いている。

「私にとっては、父は働くもの、考えるもの以外には殆ど思いかえせない。あらゆる瞬間、ちょっとした暇にも、紙と鉛筆を出して考えている。すべてが研究と考案につながっていた。」¹²⁾

喜一郎の日常生活は父佐吉の日常と同じだった。佐吉については次のようにいわれている。

10) *ibid.*, P.117,

11) *ibid.*, P.121,

12) *ibid.*, P.546,

「何の道楽も、何の嗜好も持たず、只一本の鉛筆、一枚の紙を相手に朝から晩まで一室に閉じこもって考案に耽るというのが翁（佐吉）の日常であった」¹³⁾

章一郎は次のようにもいっている。

「父（喜一郎）の考えている新しい小型乗用車の研究を（私は）父の指導のもとに数人でやっていたが、そのミッションに対して父は、もう20年も考えている、といていた。20年間、なんとかしてよい変速機はないものかと、ちょっとした暇があると直ぐ紙と鉛筆を出して考え、或いは歯車式のもの、或いは流体を用いるもの等、各方面から考え、結局今まで考えた自分の力では、これが一番良さそうだというので、その設計にかかり…。(略) 変速機は現在米国で各種のものがつくられているが、父はもっと簡単な、そして独特なものを造り出したいと念じていた」¹⁴⁾

「父は次のようにいていた。『自分は自動織機に関する限り、世界の誰にも負けない自信がある』¹⁵⁾」

豊田喜一郎語録に次のようなものがある。

「毎日、その手に油をつけない技師は、われわれの工業を再建することができない」¹⁶⁾

「学校に於て2、3年学ぶよりも、幼時15、6才の時に機械に慣れ親しんだ方が機械をどの位理解するかわからない」¹⁷⁾

「エンジニアは機械を身内と考へ、何時も機械にタッチしていることが最も肝要である」¹⁸⁾

「油なくして機械は成り立たず、機械は油の存在に依って動くものである。油と機械とは一緒になってこそ仕事はなし得るという厳格な心掛を持つのが

13) 「豊田佐吉翁に聴く」原口晃，1931年，PP.73—74

14) 「豊田喜一郎文書集成」前出，P.546，

15) *ibid.*，P.547，

16) *ibid.*，P.516，

17) *ibid.*，P.509，

18) *ibid.*，P.510，

機械技術者の真の態度である」¹⁹⁾

かつて喜一郎の部下だった技術者は次のように語っている。

「何でも自分でさわって、やってみられた。よく、君の手は器用だと見えて、チットモけがをしていない。私は不器用だから傷だらけだといわれて、とにかく自分で直接やってみなさい、といわれた」²⁰⁾

「金型をやった時は、社長自らヘラを持ってこうやれといわれた」²¹⁾

「手のきれいな人はいつもしかれた。重役室へ行った時は、手をふいてきたのだが、重役室へ来る時は手を洗って来なくてもよい（と社長からいわれた）」²²⁾

技術部長はマネージメントの仕事や手紙を書きながら叱られた。自分で図面を書いてこそ技術者として価値があるといわれた。²³⁾

本を読んだり、タイプライターを打ったり、字を書いている技術者は叱られた。本を読むのなら図書館で読め、お前の仕事は字を書くことか、字を書くのは女子事務員でいい、現場へ出る、というのが喜一郎の口癖だった。²⁴⁾

ホンダ自動車の創業者本田宗一郎の日常生活も豊田喜一郎とよく似ている。

豊田や本田のような人々が先頭に立って人々をリードしなければ、三流の自動車はできても、一流の自動車はできない。

本田宗一郎は鍛冶屋の8人きょうだいの長男に生まれた。自動車修理工場へ徒弟修業に出て、自動車修理工場を開き、後オートバイ製造業を興し、更に自動車メーカーを育てた。

19) *ibid.*, P. 510,

20) *ibid.*, P. 554,

21) *ibid.*, P. 557,

22) *ibid.*, P. 563,

23) *ibid.*, P. 555,

24) *ibid.*, P. 555, P. 558,

「2日寝ない。いや帰れない。どうも夜中にエンジンが頭の中で回って止まらない」というほどのエンジンに関して並外れた改良熱の持主だった。²⁵⁾「1, 2週間うちへ帰らんことが当たり前だった。帰らんし、メシも食わず、ひたむきに、夜も昼も徹して研究する」²⁶⁾

本田の左手はデコボコに変形していた。社員によくいった。「これはな、右手でハンマーを持って左手は叩かれる物を持つ。つまり受け手だ。お前らのような柔な手をしているようじゃ、まだ一丁前とはいえねえな」²⁷⁾

本田の左手は傷だらけだった。ハンマーでつぶした爪。親指の爪は四回抜けた。機械と機械にはさまれたあと。カッターの傷。手を突き抜けた錐。手の甲を貫いたバイトの後の傷。²⁸⁾

トヨタの社長をやり、豊田佐吉も本田宗一郎をもよく知る石田退三は次のようにいう。

「佐吉翁も変り者だったが、本田のセンセイも並みの男ではなかった。ゼニ勘定は二の次、三の次、これとは思った研究には何ぼでもゼニを注ぎ込んで…。物づくりにかける執念と集中力は佐吉翁に勝るとも劣らなんだと思う」²⁹⁾

両班思想の影響で、社長、所長はおろか、技師さえ現場に出たがらない韓国の風土では一級の機械製品の製造は無理である。

また、頼れるのは身内だけという強い血縁主義の伝統は何事も一揃で自分の手元にそろえなければ気がすまぬ、というタコ足的経営になる。前述の現代自動車の例のように部品まで内製率100%で作ろうというようでは、部品製造業の技術、人材、資金が分散してしまい、力強い部品産業は興らない。

半導体と違って、製品の個別化によって生きていかねばならぬ自動車産業のような場合、国内市場はともかく、国外で通用する一級車は韓国ではなか

25) 「本田宗一郎との100時間」城山三郎、講談社、1984年、P.190

26) *ibid.*, P.211,

27) 「本田宗一郎の人生」池田正次郎編、東洋経済新報社、1992年、P.251,

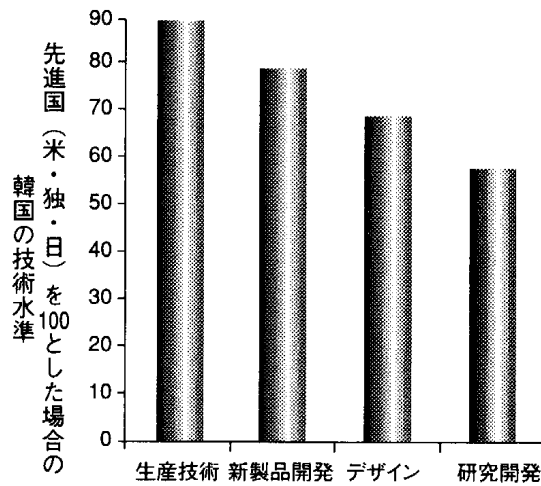
28) 「私の手が語る」本田宗一郎、講談社、1982年、P.4

29) 「本田宗一郎の人生」前出、P.74

なかむずかしい、と予想せねばなるまい。

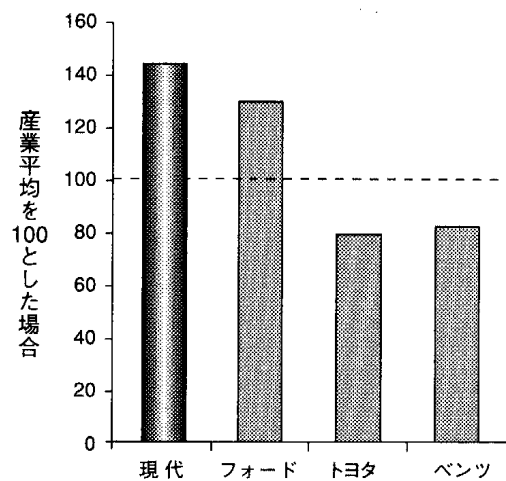
韓国製自動車の技術水準については図11-1，図11-2 参照。なお各財閥の借金漬け体制が原因で金融コストが非常に高いのは図11-3 参照。

図11-1 韓国自動車産業の技術水準 (1996)



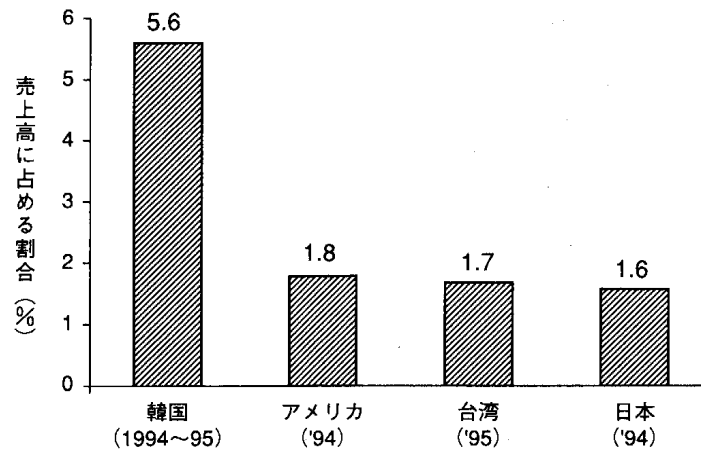
資料：韓国産業銀行，「韓国報告書」P. 45

図11-2 欠陥発生指数(自動車購入後90日以内)



資料：韓国科学技術処，日本科学技術庁，米国自動車工業協会，「韓国報告書」P. 45

図11-3 自動車産業における金融コスト比較



資料：韓国銀行，「韓国報告書」P. 48

(12) 現代グループは大丈夫か

現代グループの創業者オーナー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。¹⁾ 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。²⁾ 他の財閥と同様，朝鮮戦争後に急拡大し，最近20年間，韓国最大の財閥の座を保っている。表12-1 参照

表12-1 10大「財閥」の推移

年	1955	60	72	79	87	95
順位						
1	三養社	三星	三星	現代	現代	現代
2	大韓石炭公社	三護	LG	LG	三星	三星
3	韓国産業銀行	開豊	韓進	三星	LG	LG
4	榮喜化学工業	大韓	新進	大宇	大宇	大宇
5	金星紡織	LG	双龍	暁星	鮮京	鮮京
6	全南紡織	東洋	現代	国際	双龍	双龍
7	北三化学公社	極東	大韓	韓進	韓火	韓進
8	韓国肥料公社	韓国硝子	韓火	双龍	韓進	ロッテ
9	現代建設	東林産業	極東海運	韓火	暁星	韓火
10	南益	泰昌紡織	大農	鮮京	ロッテ	暁星

注：1) LGは旧ラッキー金星グループ。

2) 韓火は旧韓火葉グループ。

出所：大韓経済年鑑社「会社年鑑」1955年版及び趙東成 [1990]。1995年については韓国信用評価社より。

「韓国，先進国経済論」p. 106

全く経験のない造船業への進出に当たり、鄭は「船というのは海に浮かぶ建築物だと思えばいいのだろう。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。³⁾ 韓国財閥が技術的背景もなく、何にでもダボハゼのように食いついていった事がよく分かるエピソードである。平成4年の大統領選挙に鄭は立候補し390万票を集めたが3位だった。1位は金泳三、2位は金大中。⁴⁾

韓国の全国経済人連合会（日本の経団連に相当）は、平成11年11月12日、各企業グループの負債比率（総負債額を自己資本で割ったもの）をこの年の年末までに200%以下にすると定めた財務改善の目標値を見直すよう政府に要請した。負債削減が遅れ目標達成が難しい企業が多いため、全経連は達成期限を平成12年末までに延長するとともに、流通、建設、造船などを対象から除外するよう要望している。

五大財閥の中で三星は負債比率を200%以下に下げたが、重工業メーカーを多く抱える現代グループは達成がこの時点でも危ぶまれていた。⁵⁾

平成9年の通貨・金融危機で韓国では財閥の経営破綻が相次いだ。11年夏には資産規模で第2位の大字グループが資金繰りの行き詰まりで事実上の解体に追い込まれた。

財閥第1位の現代グループでは平成12年4月下旬、系列の現代投資信託への公的資金の追加投入が見送られたことなどから、資金繰り不安の観測が浮上していた。創設者の鄭周永名誉会長の第一線からの完全退任に伴う後継者争いが五男の夢憲氏と二男の夢九氏との間で表面化し、結局夢憲会長に落ち着いた。表12—2 参照

1) 朝日新聞（夕）2000年6月28日「訪朝手みやげ牛500頭お預け」

2) 日本経済新聞2000年6月1日「現代 当面危機回避」

3) 「韓国、先進国経済論」深川由起子、日本経済新聞社、1997年、P.43、

4) 「韓国の族閥・軍閥・財閥」前出、P.126、P.134

5) 日本経済新聞1999年11月13日「韓国経済団体財務改善期限延長を」

表12-2 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
「現代, 当面の危機回避」

ソウル株式市場では現代グループの経営に対する不安が強まり, 平成12年5月25日, 系列25銘柄のうち24銘柄が下落, 半数近くがストップ安となった。このため, 現代建設と現代商船に対しメインバンクの韓国外換銀行は短期資金として500億ウォンずつの緊急融資を実施したことが平成12年4月26日明らかとなった。⁶⁾

現代グループは巨額の負債を抱え, 金融機関からの短期資金の借入と, 主力企業の増資による資金調達を繰り返していった。

負債比率は500%に近く系列企業間の, 自己資本に対する相互債務保証総額の比率は40%を越す。(表12-3, 表10-3 参照)

平成12年になってから主力企業の株価が軒並み半額近く下落し, 増資ができなくなった。金融機関も短期融資継続に難色を示し, 一気に資金難に陥った。⁷⁾

表12-3 自己資本に対する相互債務保証総額の比率

三星	14%
L G	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」

6) 日本経済新聞2000年5月27日「現代2社に緊急融資」

平成9年末の経済危機以降も現代グループは起亜自動車、LG半導体を傘下に収めるなど拡大路線を継続。北朝鮮の観光などの事業にも巨額の投資を続けた。現代グループの負債規模は平成12年5月時点でも経済危機前とほぼ同水準の52兆ウォン。⁸⁾ 現代グループの金融危機が明らかになると、鄭夢憲会長は急拠、5月27日から30日にかけて、日本を訪れ、資金協力を要請した。⁹⁾

現代グループには平成12年内に期限を迎える社債が5兆ウォンあるといわれ、償還資金の手当ができるかとの声もある。¹⁰⁾

金在洙現代グループ構造調整委員長は、(1)外資導入について日米の金融機関と交渉中、(2)現代自動車はダイムラークライスラーなどと資本提携交渉中と述べた。¹¹⁾ 市場関係者からは「現代電子など大規模な系列会社の外資への売却が必要」と見られている。¹²⁾

現代グループは破綻した大宇グループと同様、負債率が高い。しかも、平成9年末からの経済危機以降も拡大一本槍路線をそのまま続けた。今後の、中国を初めとする後進国からの追い上げ、日米先進国との競争激化等を考えると、現代グループの前途は厳しい。

韓国一を誇る財閥の外観巍然たるも、^{あたか}宛も（借金の上の）砂上の楼閣の如く、（経済危機以降の体質改善に励まない限り、再び不況に襲われれば）暴風一過忽ち崩倒するに至る恐れが充分考えられる。

7), 8), 9) とも日本経済新聞2000年5月30日「韓国現代に市場の洗礼」

10), 11), 12) とも日本経済新聞、2000年6月1日「現代 当面の危機回避」