

## 論 文

# 韓国—大国にはさまれ翻弄されてきた国

長 谷 川 正

**要約** 韓国はおおざっぱに言えば中国文化圏に属する。したがって財やサービスの取引に関する経済活動の信用と予測可能性に関しては、中国と同じ傾向を持つ。合理的経営が育ちにくい。しかもこの国は中国・ロシア・日本・米国など大国に翻弄されてきて、国民には政府や経営者に対する根強い不信感がある。しかし経済のグローバル化とともに、韓国における企業経営もかわりつつある。

**キーワード：**韓国史 経済合理主義 民主化 企業経営

## I. 序

<sup>1)</sup> 韓国の版図は紀元前からめまぐるしく変化している。内部分裂もあるが、多くは近隣大国による侵略をしばしば受け、領土が縮まったり拡大したりしている。著しいのは、すでに紀元前の中国の漢の時代、また元の支配、そして日本による植民地化と3回にわたり、地球上から朝鮮の国家が消滅している。漢の時代は紀元前108年から約400年間、元の支配は1270年から約100年間、日本の場合は1910年から36年間、朝鮮の国権が被奪された。

---

1) 韓国の正式名称は大韓民国(テハンミングク, The Republic of Korea)である。他方、北朝鮮の正式名称は朝鮮民主主義人民共和国(Democratic People's Republic of Korea)である。韓国では、「李氏朝鮮」などの歴史上のものをさす場合以外は、「朝鮮」という言葉をあまり使わなくなっている。

「韓国」全般についての包括的な文献目録は、次のものが分かりやすい。石坂浩一『韓国と出会う本』(岩波書店・2003年)

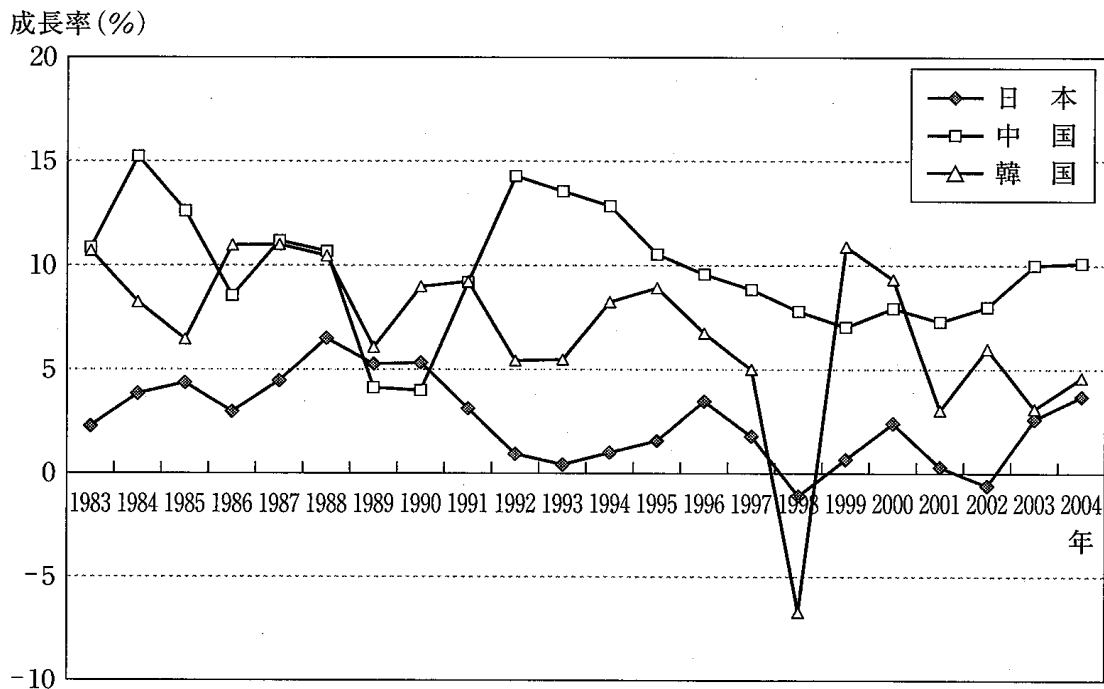
そのほかにも、古くは唐の侵攻を受け、また倭寇により朝鮮半島の全海岸線が荒廃し、元の支配の前には渤海・契丹・女真族に攻められ、李氏朝鮮の時代には豊臣秀吉や清（この時は清への李氏朝鮮の服属という形であった）によって国土が踏みにじられ、近代にはいれば日本だけでなく、清・ロシア帝国の侵攻、第2次世界大戦後はアメリカ軍政が敷かれ（北朝鮮はソ連の、後には中国も介入）、現在も朝鮮半島は南北に分断されたままである。これほど悲劇的な国は少ない。

このような韓国の経済や経営の簡単なスケッチを描こうとするだけでも、どうしてもその歴史や文化に言及せざるを得ない。韓国も、日本と同じく第2次世界大戦後、財閥解体が行なわれたが、その後の日本と韓国の発展過程が異なり、韓国では現在でも経済の屋台骨は政府の意向を受けた財閥（チェボル）である。このことを説明するには、終戦時の技術水準の違いや国の規模の相違もあるかもしれないが、それだけでは説明不十分であり、その歴史や文化や社会構造の相違をもって説明するほかはないのである。したがって次節では、この日韓の相違を説明するという観点から、韓国の歴史を概観したい。

その前に、韓国に関する現在の数字を簡単に記しておこう。日本の外務省のホームページによれば、面積は約10万km<sup>2</sup>、人口は4,725万人（2005年11月現在）で、韓国語（いわゆるハングル）を使う。宗教に関しては仏教徒27%、キリスト教24%、その他儒教徒、天道教となっている。現在の大統領は慶尚南道出身の盧武鉉（ノ・ムヒョン、総選挙時、与党民主党、後、ウリ党）であり、前大統領の金大中（キム・デジュン）と同じく北朝鮮に対して「平和繁栄政策」をとっているが、核問題がネックになっている。しかしすでに、韓国が北朝鮮にコメ（2003年、40万トン）、肥料（同、30万トン）の支援を行い、北朝鮮側の開

2) <http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/korea/> (2007・01・31)

図1 日本・中国・韓国の実質 GDP 成長率



城工業団地（100万坪）の共同造成がすでに始まっている。

韓国の名目 GDP は807兆ウォン（2005年，100ウォン＝約10円），実質 GDP の成長率はこの10年間は上下の変化が激しく，2002年は7%，2003年は3.1%，2004年は4.6%であった。図1はそれをグラフにしたものである。<sup>3)</sup>日本と中国のそれも合わせて表示した。主要産業は，電子，自動車，機械，造船，鉄鋼，石油化学である。輸出額は2,846億ドル（2005年），主な品目は電気電子製品，自動車，機械類，鉄鋼などで，相手国は中国が最も多い。2005年の輸出額のうち21%が，なんと，後述のサムスン・グループだけで占められている。輸入額は2,611億ドル（同年），主な品目は電気電子製品，原油，機械類，化学製品などで，相手国は日本が最も多い。

3) ICSEAD, EAEP (East Asian Economic Perspectives), Vol. 14, No. 1 (2003年2月) 各ページと，中国に関しては，<http://www.nikkeibp.co.jp/news/biz07q1/523650/>（2007・01・31）より補完して筆者作成。

それでは、韓国の簡単な歴史と社会構造について述べよう。

## Ⅱ．韓国の歴史と社会構造

### 1．先史文化と古代社会

およそ70万年前、現在の中国東北部（旧満州）と朝鮮半島あたりとの広大な地域に、旧石器人が住んでいたということが遺跡でわかっている。時代がずっと下って、紀元前1500年ごろの青銅器時代に、その同じ地域に、同じ形の琵琶形銅剣と同じ形の支石墓（はか）が分布しており、このあたりはほぼ同じ文化圏であったことが判断される。この文化圏で生活をしていた人々が韓民族の基礎である。また、この時代は「古朝鮮」といわれる時代である。古朝鮮とは檀君朝鮮・箕子（キシ）朝鮮・衛氏朝鮮の総称である。そのなかでも檀君朝鮮が重要であって、この民族がそれ以降建国した諸王朝の創始者はみな檀君朝鮮の後裔だと信じてきた。<sup>4)</sup>檀君朝鮮は大同江流域（現在の平壤あたり）に首都を置き、国号を朝鮮としたとされる。しかしこのころまでは、なかば神話時代である。

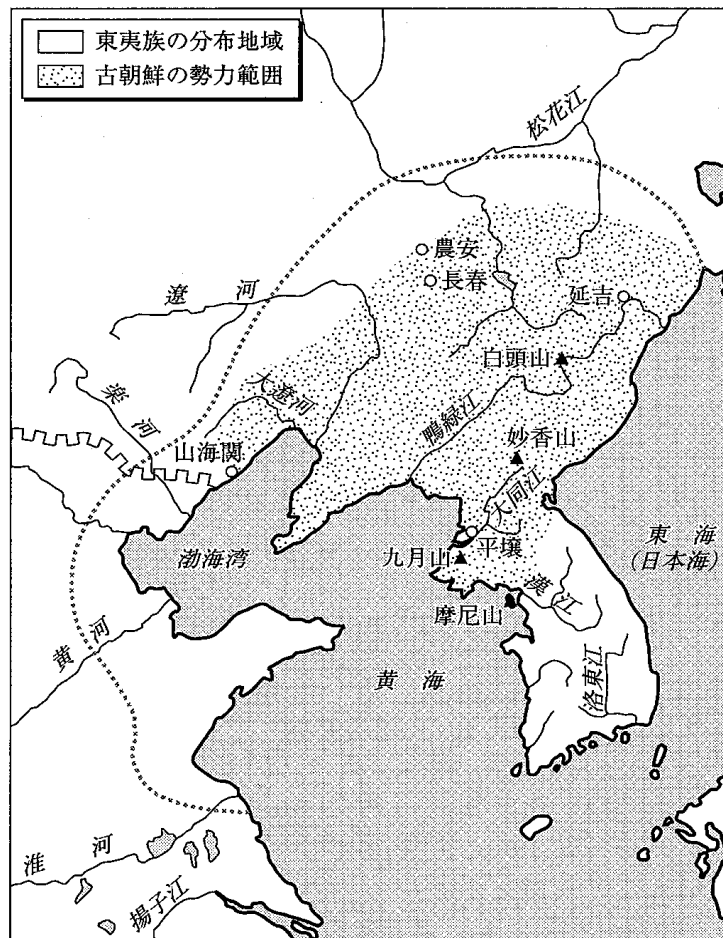
箕子朝鮮は、紀元前4世紀頃に隣接する中国・燕とあらそうほど成長したが、紀元前2世紀はじめに中国東北地方から移り住んできていた衛満に滅ぼされた。衛満は一時期、中国にいた朝鮮人である。衛満に国を奪われた箕子朝鮮の遺民は、朝鮮半島の南部に移住し、韓社会を発展させた。

衛満朝鮮は、地方の支配勢力に中央官職を与えるなど、中央集権化を行い、80余年間繁栄したが、やがて漢の武帝の侵入を受け滅亡した。

北方の国々も古朝鮮の勢力がたてたものである。箕子朝鮮に押し出される形で檀君朝鮮の遺民が中心となって夫余（フヨ）をつくり、高句麗、沃沮（ヨク

4) 金丙基『物語韓国史』（中央公論新社・18版2001年・初版1989年）9頁。

図2 古朝鮮の勢力範囲

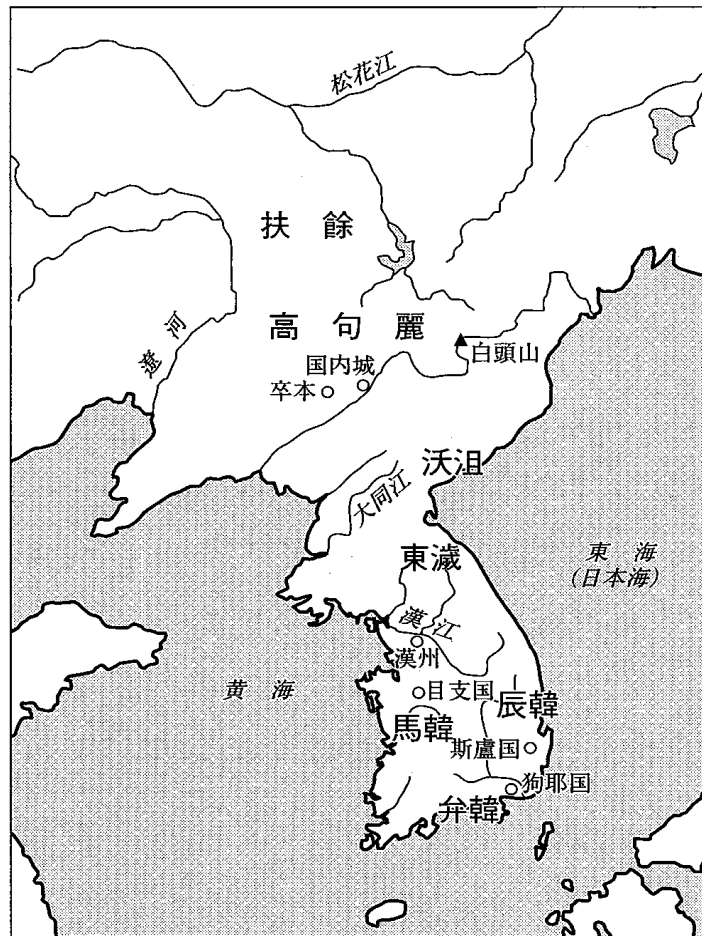


出所：国定韓国高等学校歴史教科書『韓国の歴史』。以下、同じ。

ソ)、東濊(トウワイ)は夫余から分かれた勢力と箕子朝鮮・衛満朝鮮の遺民がつくった小国連合体であった。このなかで、高句麗は中国の郡県に対抗しながら政治的結束力を強めた。

中国・漢は衛氏朝鮮を滅ぼし、楽浪郡など4郡を、郡の下に県を設置し、漢民族の太守・令たちを配置した。その後400年間、朝鮮半島中央部を支配した。その間、現在の中国東北地方で大きな勢力を持ち始めたのが朱蒙をリーダーとする高句麗族であった。土地が痩せていた高句麗は次第に朝鮮半島に南下し、313年には楽浪郡と帯方郡を滅ぼし、漢による朝鮮半島の支配を終結させた。王都も卒本（現在の中国遼寧省桓仁満族自治区）から丸都（ガント、国内城と

図3 高句麗と三韓



も、現在の中国吉林省集安県）そして平壤に移っている。

同じころ、朝鮮半島南部では、それぞれが多くの小国からなっていた馬韓・辰韓・弁韓の三韓があった。3世紀から4世紀にかけて、馬韓では伯濟（ペクジュ）国が漢江流域（現在のソウルあたり）の小国を統一（後の百濟）、辰韓では、4世紀後半に、慶州地方より出た斯盧（サロ）国が他の小国を統一した（後の新羅シルラ）。馬韓と辰韓では、それぞれ中央集権国家の基礎ができた。

中国・隋は598年以降、文帝の時は水陸軍30万人、煬帝の時は110万人の大軍などをもって、隣接する高句麗を数回攻めたが、高句麗の将軍、乙支文徳（ウ

ルジ・ムンドク）などの活躍により、失敗に終わった。

高句麗・百済・新羅の三国が勢力を競いつつ連盟していた時代を三国時代という。軍事的に劣っていた新羅は隋の次の唐と結び、百済と高句麗を相次いで滅ぼした（660年と668年）。その後、唐は百済・高句麗の旧領地を直接支配しようとした。また、はなはだしきは、新羅においても鶏林都監府を置いて朝鮮半島全体に対する支配権を確保しようとした。しかし、新羅は、高句麗と百済の遺民と手を結び、武力で唐の朝鮮支配の野望を挫折させた。ここに新羅による朝鮮半島の統一がなしとげられた（676年）。しかしこの統一は、第1に外勢の協力を得たという点と、第2に大同江以南の統一であったという点が注目されて<sup>5)</sup>よい。統一と相前後して儒教の政治理念が導入され、中央集権的官僚政治が発達し、王権が強化された。

統一新羅ではまた、仏教文化が大きく花開いた。新羅統一以前では、民間ではシャーマニズムと占術、王室や支配部族では先祖に対する祭祀が盛んであったが、部族と部族を統合するのには新しい理念としての仏教がより適合的であった。慈蔵（ジャジャン）・円光（ウォングワン）・義湘（ウイサン）・元曉（ウォニョ）など名僧が生まれた。慈蔵は高さ90メートルを超える皇龍寺を建て、円光は、（1）王には忠をもって尽くし、（2）父母には孝をもって尽くし、（3）友には信をもって交わり、（4）戦では退いてはならず、（5）生あるものを殺める時は分別をもってあたること、と五戒の生活倫理を青少年たちに説き、義湘は華嚴宗を開宗し、元曉はそれをひろめた<sup>6)</sup>。多くの寺院・独特の石塔美術・石窟寺院・仏像が、現在の慶州を中心に朝鮮半島各地で造られた。

5) 国定韓国高等学校歴史教科書編大槻健・君島和彦・申奎燮訳『韓国の歴史』（明石書店・2003年）78頁。

6) 金両基『物語韓国史』211－214頁。

## 2. 中世社会

新羅では武烈王のとき、貴族勢力を肅清し、専制王権が最も強化されたが、8世紀後半以降、王位継承をめぐる内乱や謀反事件がたえず繰り返され、勢力を持った地方の豪族が新しい国を建てることもあった。新羅・後高句麗・後百済が割拠する後三国時代となった。

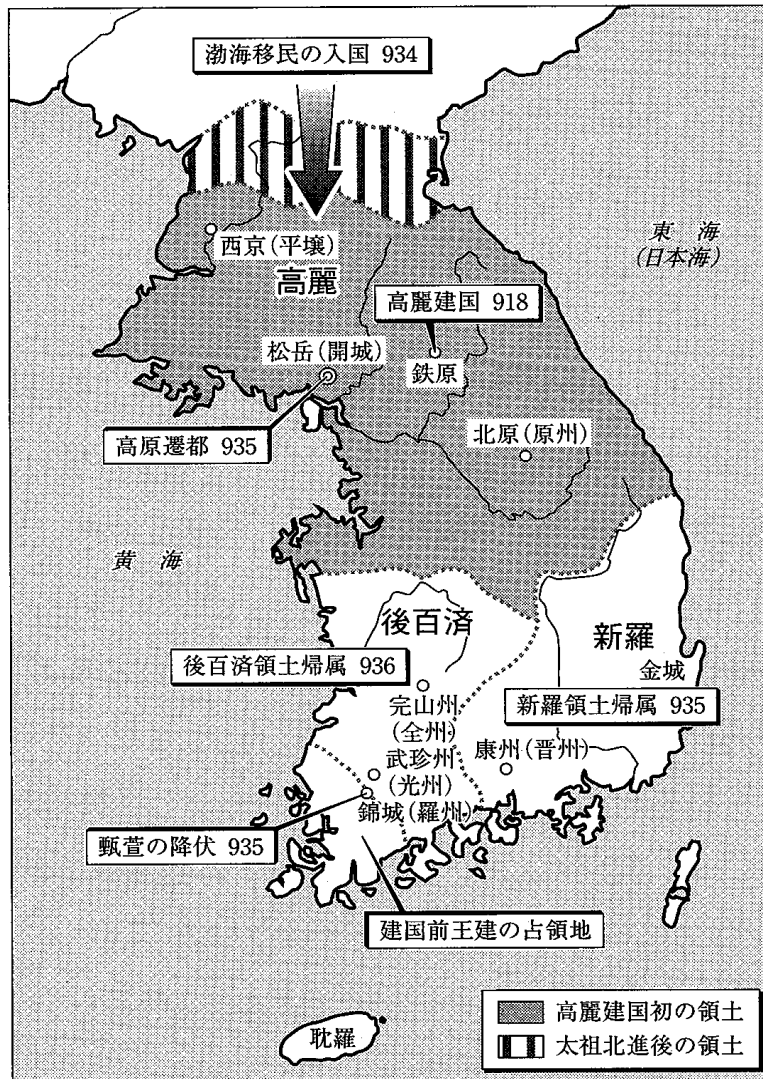
後高句麗の武将、王建（ワン・クウォン、後の太宗）は古代的専制君主の域を出ず性格が乱暴であった弓裔（クン・イエ）を倒し、918年高麗を建国、都を開城（ソウルの北西50km、現在は北朝鮮領内）におき、また後百済を滅ぼした。新羅は王権を高麗に禅譲し、936年、朝鮮半島は高麗によって再統一された。高麗は、高句麗を受け継ぐという意識ゆえの限界があったが、一応、韓民族すべてを含む最初の統一国家であった。

かつての高句麗の住民が多くすんでいた渤海（698年建国）も、このころ新興の契丹族（モンゴル系遊牧民族）に滅ぼされ、住民が高麗に帰順してきた。後1019年には、大同江以北の、唐が占領していた土地もその領土に含めた。西端の鴨緑江の河口から東端の都連浦（ドリョンポ）までの千里の長城は、この時築かれた。

高麗は科举制度を導入し（この制度は後の李氏朝鮮まで続く）、儒教政治思想による中央集権的な官僚国家を建設・推進した結果、地方勢力が中央政治に参与し、官僚化すると同時に門閥中心の貴族社会を形成するようになった<sup>7)</sup>。12世紀には最盛期を迎えた。儒教は国家活動の背景であったが、精神生活の基盤として、この時代にも仏教が隆盛し、多くの寺院が建てられた。また高麗は、国際的な交易を活発にし、世界に広く知られるようになった。英語の「Korea」

7) 国定韓国高等学校歴史教科書編大槻健・君島和彦・申奎燮訳『韓国の歴史』135頁。

図4 高麗の統一



出所：国定韓国高等学校歴史教科書『韓国の歴史』以下、  
地図は同じ。

も、この高麗からきている。

官僚制では武人よりも文人が優位に立っていたが、1170年、崔氏一門がクーデタを起こし、以後、100年間武人政権が続いた。しかし度重なるモンゴル軍の侵入によって全土が物的・人的に被害を受け、以後高麗は元の支配下に入り属国となった。

1368年、中国では明が建国され、元は北方に追いやられる。このような中、

将軍であった李成桂（イ・ソウォンゲ）は親元派の崔瑩（チョ・エヒョン）を追放し、一挙に政権を掌握し、親元派政策から親明派政策に切り替えた。1388年には田制改革を断行し、高麗王朝の支持基盤を没落させた。1392年、彼は王位につき、李氏朝鮮王朝を建設した。

### 3. 近世社会

李氏朝鮮は始め雑多な軍事勢力の寄せ集めであったが、漢陽（漢城、現在のソウル）に都を定め、政治秩序の整備とともに、古朝鮮の後継者であることを自任し、国号を朝鮮と改めた。李成桂（太祖）の息子で第3代国王の李芳遠（イ・パンウォン、太宗）が中央集権的な一枚岩の体制に纏め上げ、500年以上にわたって韓半島を治めた。また、社会の安定と勸農政策により人口と農地が伸び、国家財政が充実した。

第4代国王、名君の誉れ高い李世宗（イ・セジョン、在位1418～50年）の治世、高麗時代の仏教にかえて儒教（朱子学）を基本の文治国家になり、1446年には音標文字であるハングルの祖、訓民正音も創成された。このことにより、庶民や婦女子も自分の意思を文字によって表現できるようになった（もっとも、訓民正音が国字となったのは1945年8月15日であったが）。

支配身分であった両班（ヤンバン）は本来、政府の文官（東班）・武官（西班）という身分をさしたが、この安定した王朝秩序の中で、単に役人にとどまらず、儒教と漢学の素養を身につけ、経済的にも一定の土地支配を行なう集団として一般民衆を支配し大きな影響を与えた。<sup>8)</sup>

長期政権の中でも、この安定をゆるがす事件があった。まず、壬辰（イムジン）・丁酉（ジウォンユ）倭乱（文禄・慶長の役、1592～1598年）があった。豊

8) 国定韓国高等学校歴史教科書編大槻健・君島和彦・申奎燮訳『韓国の歴史』195頁以下。

臣秀吉軍によって国土全体がかなり壊滅的な打撃を受けたが、「亀甲船」で有名な李舜臣（イ・スンシン）将軍の水軍などによってかろうじてもちこたえた。つぎに、丁卯（ジウオンミョ）・丙子（ヒョンジャ）胡乱（清軍の侵入，1627～1637年）があり，それまで以上に国土は混乱し，以降258年間，李氏朝鮮は清に服属することになった。かくて中央集権体制は動揺し，政府内部では官僚たちの派閥抗争が続いた。

#### 4. 近代社会

1862年，慶尚道普州（釜山より西100km）で支配層の不正と暴政が契機となって民衆が蜂起し，それが周辺の地域一帯に広がるという事件が起きた（壬戌農民蜂起）。また，中国・日本を開国させたフランスやアメリカなど西欧列強は朝鮮に対しても開国要求の圧力を強めた。こうした政治的動揺の中で実権を握ったのが大院君・李昰応（イ・ウハン，国王高宗の父親，この時期のキー・パーソンである）であった。彼は国内政治においては両班や大商人の特権を否定し，国家集権的な支配体制の再強化を図り，対外的には鎖国政策を堅持した。朝鮮が中国につぐ文化国家であると自認していた多くの儒生や官僚もかれを支持した。しかしこの保守派である大院君が失脚し，高宗の皇后，閔妃（ミンビ，明成皇后）の一族が実権を握ると，日本は軍事的圧力をかけ，1875年の江華島事件をきっかけに，その翌年，日本に圧倒的に有利な不平等条約，日朝修好条規が結ばれ，ついに朝鮮は開国した。日本人は，開港場での居住，日本貨幣の使用，無関税貿易，治外法権などの特権を受けることになった。ちょうど20年ほど前に，西欧列強が日本に対して行ったのと同じようなことを，日本が朝鮮に対して行ったのである。

しかし日本の明治維新と異なり，朝鮮では開国後も近代化はなかなか進まなかった。日本と提携し明治維新をモデルとした近代化を目指した革新官僚，金

玉均（キム・オッキュン）らの起こしたクーデタは、清軍の出動により、失敗した（1884年、甲申政変）。

また1894年、全羅道一帯の農民たちが、東学門下の全琫準（チョン・ボンジュン）を指導者として、圧政をしていた地方官僚に対して大反乱をおこした。農民軍は次々に政府軍を破った。おどろいた朝鮮政府は清国に鎮圧軍を要請した。日本もこの混乱に乗じて朝鮮に軍隊を送り、そしてやがて朝鮮半島も舞台にした日清戦争（1894～95年）が勃発した。

予想に反して日本は清国軍に圧勝し、そして朝鮮半島から清の勢力を排除した。この時より、清は朝鮮の宗主国でなくなった。科举制度と身分制度も廃止になった。一時、日清両軍によって活動が抑えられ、政府軍への攻撃を中止していた全琫準の20万人の農民軍は再び蜂起したが、近代的装備の日本軍に敗れた（甲午農民戦争）。

日清戦争後、日本は朝鮮から清の勢力を排除したが、ロシア・フランス・ドイツの三国干渉後には新たに、極東での南下政策を狙うロシアが勢力を伸ばしてきた。朝鮮宮廷内でも、親日派と親露派による内部対立がつづいた。一時期、朝鮮は大韓帝国という国号を採用している（1897年）。

列強国間の外交関係もあって、朝鮮をめぐる日本とロシアとの対立はその後エスカレートし、1904年には日露戦争（～05年）が始まった。韓国政府は戦時中、中立を声明したが、日本は無視し、韓国を軍事的に占領した。日露戦争後、アメリカ大統領テオドア・ローズベルトの仲介もあって、ロシアの勢力をも駆逐した日本は、戦後、韓国政府に対し種々の協約を調印させ、内政支配を強化していった。1905年には外交権を奪い、韓国を日本の事実上の「保護国」とした（第2次日韓協約、乙巳（ウルサ）条約とも）。またその「保護権」を行使するため韓国統監府をソウルに設置し、初代統監に伊藤博文が着任した。その後、韓国政府は、行政権、軍事権、司法権、警察権を次々に奪われた。皇帝も退位

させられた。

このような日本の干渉と圧迫に対して、民衆による激しい反日義兵闘争が全国的な盛り上がりを見せた。ハルビン駅頭において伊藤博文を暗殺した安重根（アン・ジュンゲン）のようにテロリズムに走るものもあった。しかしかえって、この事件をきっかけに、1910年、ついに韓国は日本に併合され、以後36年に及ぶ植民地統治が始まった（韓国では、「併合」とは言わず「日帝強占」などによぶ）。

併合後、日本はかつての統監府を旧大韓帝国政府機関と統合して朝鮮総督府を設置し、本格的な植民地支配を進めた。朝鮮総督府は、天皇に直属する統治機関であり、日本の内閣から制約を受けることなく、行政・立法・司法・統帥権など広大な権能を有した。総督府統治の最初の10年間は、憲兵や警察の制度を背景とした「武断政治」のもとで、朝鮮人を日本人化しようとする同化政策や、経済収奪政策が推し進められた。土地調査事業（1919～18年）がおこなわれ、多くの農民が土地を奪われ、日本にも流入した。これがいわゆる在日朝鮮・韓国人の始まりである。また朝鮮総督府は、会社令（1910～1920年）を発令し、零細資本の会社設立を制限した。これにより、日本人の会社より韓国人の会社が零細であったので、韓国人の経済力は停滞した。

こうしたなか、1919年3月1日、ソウルで史上最大の反日独立運動（三・一独立運動）が勃発した。この運動は、第1次世界大戦後の1918年、アメリカのウィルソン大統領が提唱した「民族自決主義」が起爆剤であった。33名の「民族代表」が独立宣言を発表し、数万人の群集がデモ行進した。この運動はその後、朝鮮全土に拡大した。その数、200万人とも言われる。後で出てくる「東亜日報グループ」（国内最大の地主資本・産業資本・メディア所有体であったが、あとあとまで政争に勝てなかった）が関わっていた、とされる。この事態に際して、日本は軍隊まで導入し、徹底的な弾圧を行なった。今日韓国人でその名

を知らない人がいないといわれる柳寛順（ユ・グァンスン、朝鮮のジャンヌ・ダルクといわれている）という女子学生もこのときのあるデモ隊のリーダーであった。この間、朝鮮民衆の死者は約8000名といわれる。

三・一運動後、日本は「武断統治」政策を改め、「文化統治」を進めた。日本内地と朝鮮の制度隔差を縮めることによって、朝鮮民衆の懐柔が図られた。厳しい制限があったが集会や結社の自由、言論の自由を認めた。しかし、同化政策は堅持した。1930年代になると、同化政策はいっそう強くなり、朝鮮人を完全に「皇国臣民」にしようとする「皇民化」政策が展開された。1937年の日中戦争勃発を契機に、神社参拝や公の場での「皇国臣民の誓詞」の斉唱が強制された。1938年には朝鮮語ではなく日本語で教育がなされた。家ではラジオで日本語放送が行われた。1940年には朝鮮人の名前を日本式に統一する創氏制度（創氏改名）も実施された。他面、農業生産技術や鉄道網の敷設など近代化の観点から見て、「遅れていた」朝鮮人を「進んでいた」日本人に近づけるという側面もないではなかった（この側面は最近になってやっと韓国内部でも認められるようになった）。

また第2次世界大戦で生じた日本の労働力不足を補うため、朝鮮人の強制連行<sup>9)</sup>が行なわれた。日本全土の朝鮮人は最高時240万人にも達した。

## 5. 現代社会

1945年8月15日、日本の敗戦により朝鮮は開放されたが（第一次共和国）、喜びもつかの間であった。というのも、独立後の韓国は旧宗主国である日本の影響を完璧に排除して出発したが、しかし解放後はなんらの政治的準備もなかったからである。あったのは、米ソの軍事占領である。

9) 韓国史研究会編『入門韓国史』（三省堂・1986年）191頁。

当時すでに複数の政治勢力があり、主導権をめくって相争った。第1に、三・一運動後の法統を継承するとして自らの正当性を主張し、植民地期は中国の上海や重慶にて活動していた「大韓民国臨時政府」があり、第2に、強力であったが後、「正統保守野党」といわれる「韓国民主党」（「東亜日報グループ」が中心であり、一時は臨時政府を絶対支持した）、など左派・右派があり、左右それぞれに内部対立状態であった。さらに、米軍政府があった。<sup>10)</sup>

特に臨時政府の申翼熙の「（植民地期に=筆者）国内にいた人間は大なり小なりすべてが親日派である」という言葉が韓国民主党を臨時政府から離反させた。つまり「臨時政府」は、国内にいた実業人の金はすべて不浄である、「韓国民主党」も不浄であるとして、切り捨てたのである。韓国民主党主席総務であった宋鎮禹が後、暗殺された。

こうした中、特に朝鮮半島南半分で強力ではあったが正当性に疑問が残る韓国民主党が、植民地期に海外にのがれていて独立をうかがっていた、その意味で正当性を持った李承晩（イ・スンマン）と手を結ぶことになる。李承晩は34年ぶりにアメリカ合衆国から帰国したのである。

朝鮮半島は38度線を境に、北はソビエト、南はアメリカ合衆国に分割占領された。統一国家樹立を願う民衆の願いもむなしく、南北分断は固定化し、1948年、南に大韓民国（初代大統領李承晩）、北に朝鮮民主主義人民共和国（首相金日成 キム・イルソン）という2つの国家が建設された。しかし大韓民国ではさらに、国会と李承晩大統領とが国務総理指名をめぐる対立が表面化することになる。この時の憲法が、李承晩によって、国会で勢力があった韓国民主党が考える、大統領を形式的な元首とする「内閣責任制」から、内閣が大統領に責任を負うという「大統領中心制」へと変えられてしまった。のち、1951年に

10) 木村幹『韓国における「権威主義的」体制の成立』（ミネルヴァ書房・2003年）75頁以下。

は李承晩は「政府党」たる自由党を結成し、1952年には、大統領直接選挙制まで獲得してしまう。かくて李承晩はカリスマ性を獲得することになる。

相前後するが、李承晩大統領と韓国民主党（1949年、「民主国民党」に改組）とが拮抗する中、今度は、1950年6月25日、朝鮮半島の南北の対立が朝鮮戦争（韓国では韓国動乱または6・25動乱）となった。一時期、共産軍によって、大韓民国側の軍が釜山と済州島の上に追い詰められたこともあった。中国軍も参加し、泥沼化した戦争で、国土は荒廃し、朝鮮人だけでも南北合わせて126万人の死者と1,000万人もの離散家族が出た。この間に前述のように、民主国民党はその背景とする巨大な財力と人脈を失っていき、李承晩の独裁が始まっていく。民主国民党は以降40年間、野党にとどまることになる（これに終止符が打たれるのは、1993年に金泳三政権が実現したときである）。1953年、膠着した戦線を分界線にして休戦が実現したが、以後約50年間も休戦ライン沿いは軍事的対立が続き、南北韓の相互の憎悪は深まり、対立はさらに激しくなった。

大韓民国では、戦後、最大の課題であった経済再建を実現できず、また独裁による腐敗も広まったため、李承晩政権にたいする国民の怒りが1960年に爆発した。1875年生まれの本承晩もすでに80歳半ばになっていた。学生を中心とする反政府デモがおこり政権を退陣させた（4・16学生革命）。カリスマは規則とは無縁であるが、それを突き崩すことができたのも、まだ社会で成熟していない学生であった。この革命によって樹立されたのは、張勉の民主党政権であった。南北韓の対話も試みたが、わずか1年で退陣することになる。

李承晩は現在、歴史的には韓国ではあまり重要視されていない。<sup>11)</sup> たかだか植民地時代から「漢江の奇跡」までの橋渡しの時代の大統領という位置づけであ

11) 国定韓国高等学校歴史教科書編大槻健・君島和彦・申奎燮訳『韓国の歴史』513頁。

る。しかし「8・15解放」後から半世紀近くもこの国の政治体制と経済構造に刻印した出発点である。次節で述べる財閥と時の政権との密接なつながりもここから始まったといっていよい。

李承晩後も政局の混乱が続く中（第二共和国）、軍事クーデタ（1961年）によって政権を掌握したのが朴正熙（パク・チョンヒ）であった。朴政権は、李承晩と違ってカリスマ性を持ち合わせていなかったもので、勢い政治面では人権抑圧や民主化運動の弾圧などを行なわざるをえず、国民の反発を買った。しかし経済成長では、アメリカ合衆国からの援助漬けであった李承晩と異なり、輸出の急激な伸びなどにより、成功を収めた。「漢江の奇跡」といわれるこの経済成長は80年代にいたるまで続き、韓国は NIES（Newly Industrializing Economics）の一国となった。しかし政治面では民主化は遅々として進まなかった。朴大統領も1979年に暗殺された。その後も軍人の全斗煥（チョン・ドゥファン）がクーデタによって政権を握った。

1987年、民主化を望む国民の声は再び爆発し、経済成長によって力をつけてきた中産階級の支持を得た民主化運動はついに、与党代表委員盧泰愚（ノ・テウ、同年大統領に当選）に6・29民主化宣言を發表させ、以後急速に民主化は進んだ。

1988年、ソウルオリンピックの成功では、世界における重要な役割を演じることを期待されるまでになった。1996年には OECD（経済開発協力機構）に加盟する。

1993年に、32年ぶりの文民政府として誕生した金泳三大統領の政権は、その政権末期には、それまでの急激な政治経済変動のマイナスの局面が表面化しかつてない経済危機に見舞われたが、1998年、かつての民主化運動のシンボルであった金大中（キム・デジュン）が大統領に当選し、経済再建と更なる民主化の実現を目指す。2003年からは、全斗煥元大統領の不正を追求し、国民的スター

になっていた与党民主党盧武鉉（ノ・ムヒョン）が大統領に就任した。しかしながら、南北分断下で、地域間・世代間・階層間・思想間の差を克服し、真の自由民主主義を実現する道のりは、まだ遠い。

### Ⅲ. 漢江の奇跡と財閥

1945年の「8・15開放」の時には確かに韓国民の中に民主主義と経済復興という2つの希望があった。しかしその喜びも束の間、1948年に朝鮮半島は南北に分断されてしまった。その当時は、日本による植民地化において、朝鮮半島の南側は農業を、北側は工業を重点とする偏った産業政策が採られていた。<sup>12)</sup>たとえば総発電量の90%以上、鉱物生産の80%以上は北側に属していた。韓国側の人口の約90%は農村人口で、しかもそのうち70%が耕作地面積1町歩未満という零細農民であった。<sup>13)</sup>世界で最も貧しい農業国であったのである。

この状態から脱するため韓国では、長期的には工業化を進め輸出を拡大するという政策を取った。しかし前節で見たように、1950年代では見るべき成果が上がらなかった。それが可能になったのは1960年代から始まる5ヵ年の中期計画以降である。以下順に見てみよう。

1962～1971年（第1，2次経済開発5ヵ年計画） この時期の当初は、資源も資本も技術も不足し、後進農業国であった。1人当たりGNPは82ドルであった（1961年）。そこで朴正熙政権（1963年～）がとった政策は、援助ではなく借款・外国資本導入による輸出指向型工業化であった。しかしこの時期、日本からの無償（3億ドル）・有償（2億ドル）・資金協力（1億ドル）の資金援

12) これは日中戦争以降、北朝鮮のほうが地理上、日本の兵站基地として重要であったことと関係している。

高崎宗治『植民地朝鮮の日本人』（岩波書店・2002年）161頁。

13) 姜英之「韓国—先進国経済の課題に立ち向かう」，渡辺利夫編『アジア経済読本第2版』（東洋経済新報社・1998年）35頁。

助があったことは大きい。韓国の輸出は60年代初頭で数千万ドルであったからなおさらである。貿易赤字が軽減されたことは言うまでもない<sup>14)</sup>。外貨獲得のため、ウォンの低レート化・輸出補助金政策・輸出入リンク制など輸出産業振興政策がとられた。大企業に対し、金融・税制面で優遇し、外貨や信用を割り当て、実質マイナス金利、税金の免除、関税の減免を行なった。このことを遂行するため市中銀行を政府の管理下におき、官主導の資本主義を推進していった。繊維・合板・履物類などの労働集約型軽工業が育っていった。

この時期が、韓国の戦後型財閥の出発点であったが、後述のように、企業経営で重要なのは、健全財政や経営能力ではなく、豊富な資金を引き出すための政権とのコネであった。

1972～1981年（第3，4次経済開発5カ年計画） ベトナム特需もあり，1人当り GNP は289ドルに増加した（1972年）。輸出額は10億ドルである。とられた政策は、高付加価値の重化学工業の重視である。他方、農漁村開発のためのセマウル運動の推進が行なわれた。

1982～1991年（第5，6次経済社会開発5カ年計画） 国内外の需要を無視した重化学工業部門への過剰・重複投資により、財閥への経済力集中、インフレ、所得格差拡大などの弊害が出てきた。特に1980年代後半から、技術開発の遅れ、資本集約型産業の未発達により、製造業の国際競争力が低下して<sup>15)</sup>きた。しかし1980年代に1人当り GNP が5000ドル（1990年）に達し、NIES に仲間入りした。朴大統領暗殺（1979年）後、この時期に政権にあった全斗煥がとった政策はまず、「成長第一主義」の戦略の変更であった。さらに企業の自律と競争による健全な市場経済のために、できるだけ国家主導型の経済運営から民間主導型経済運営への転換がはかられた。不採算企業（「不実企業」）の整理・

14) 小林英夫『戦後アジアと日本企業』（岩波書店・2001年）52頁。

15) 姜英之「韓国—先進国経済の課題に立ち向かう」39頁。

統廃合も積極的に行なわれた。また、物価安定と国際収支の改善に努力した。

1992年～1996年（第7次経済社会開発5カ年計画） 1987年の「民主化宣言」以降（あるいはそれ以前から）、労使紛争が頻発、ウォン切り上げ圧力、先進国の輸入規制、発展途上国の追い上げ等、経済環境が悪化した。盧泰愚政権（1988～1993年）による200万戸住宅建設政策および内需拡大によってインフレが進行していた。

1人当たりGNPは1万ドルを突破した（1995年）。産業構造も、1972年のGDPに占める第1次産業、第2次産業、第3次産業の割合はそれぞれ26.7%、23.5%、49.7%であったが、1995年のそれらは、6.6%、27.2%、66.2%と高度化していた。しかし、韓国経済は製造部門が伸びたといっても先進国と比較して、最終製品の単純加工・組み立ての性格が強く、基礎研究・応用研究といった側面が弱い。また、1984年に250社であった30大財閥の系列社数は1995年には660社に急増している。韓国の大財閥は、いずれもほとんどすべての業種を抱え込むフルセット構造であるので、当然、過当競争になる。また、1995年の30大財閥のオーナー一族および系列会社の株式内部持株比率は44.1%にも上り、情報公開も進んでいない<sup>16)</sup>。要するに、韓国の財閥は所有と経営が分離していない非近代的な放漫経営を行なっていたのである。そこへ1997年のアジア金融危機が追い討ちをかけたのである。韓宝鉄鋼（Han-Bo）・起亜（Kia Auto）・真露（Jinro）・双龍（Ssangyong）・漢拏（Hannhwa ハンラ）・ニューコア（Newcore）など30大財閥企業がつぎつぎと経営破たん<sup>16)</sup>に追い込まれた。これに伴い金融機関の不良債権は28兆ウォン、対外債務は約1000億ドルにふくらんだ。ウォン安も急ピッチで進んだ。

この間、金泳三政権（1993年～1998年）は韓宝事件（1997年、政権中枢・政

16) 姜英之「韓国—先進国経済の課題に立ち向かう」45頁。

表1 韓国の財閥と日本の企業グループ

|      | 韓国の財閥                  | 日本の企業グループ                     |
|------|------------------------|-------------------------------|
| 例    | 三星・現代・LG・双龍など          | 三菱・三井・住友・芙蓉など                 |
| 支配権  | ・ 創業者およびその一族による所有と支配   | ・ 集団間の相互依存関係、株式の相互持合い         |
| 戦略立案 | ・ 創業者（ないし後継者）          | ・ シニアマネジメントクラスの相互交流による集団的意思決定 |
| 継承   | ・ 世襲、複数の後継者がいる場合は財閥の分割 | ・ 所有と経営の分離                    |
| 金融機関 | ・ 金融機関を持たない（持てない）      | ・ 金融機関を持ち、そこからの借り入れが多い        |
| その他  | ・ 高度に多角化、複雑化           | ・ 共同投資・共同開発が多い                |

治家・銀行をまきこむ大疑獄事件）によって失脚しており、1998年に登場した金大中政権もIMF（国際通貨基金）や日米欧に対して救済を要請した。それでは韓国経済を破綻に導いた財閥とはいったい何か。

韓国の財閥は企業グループ（大規模企業集団）の一種である。企業グループとは、経営・人事・財務において公式あるいは非公式に結びついていて、中程度の結合を特徴とする。すなわち、戦略的提携による結合でもないし、法的な単一企業体でもない（したがって事業部制をもつ一つの企業でもない）。多種多様な産業への業務多角化を行なっている。したがって、カルテルやツンフト、業界団体とも違う。

財閥とは、メンバー企業または系列企業で構成される統一体としての企業グループ全体をさす。ここで、韓国の財閥の特徴を日本の企業グループのそれと比較してみよう。表1がそれである。

韓国の財閥は、1960年代と1970年代の高度成長期には、国内市場の保護と国家管理銀行からの優遇融資によって多数の有利な事業機会に恵まれたのである。財閥は成長機会を存分に生かすためにその資源を無理に利用し、それがために外部からますます多くの資金と経営資源を導入しなければならなくなった。こ

表2 韓国財閥の所有状況

| 財閥    | 企業数  | 事業部門数 | 持ち株比率(%)  |                | 内部者持株比率(A+B) | 自己資本/資産比率 | 株式上場度  |        |
|-------|------|-------|-----------|----------------|--------------|-----------|--------|--------|
|       |      |       | オーナー一族(A) | メンバー企業+自己所有(B) |              |           | 資本金ベース | 企業数ベース |
| 現代    | 46   | 38    | 15.39     | 46.02          | 61.40        | 20.99     | 44.31  | 34.78  |
| 三星    | 55   | 30    | 2.97      | 46.04          | 49.01        | 32.70     | 55.22  | 25.45  |
| LG    | 48   | 29    | 5.97      | 33.91          | 39.88        | 24.20     | 60.21  | 22.92  |
| 大宇    | 25   | 27    | 6.35      | 35.35          | 41.69        | 22.91     | 86.19  | 36.00  |
| 鮮京    | 32   | 24    | 16.10     | 32.54          | 48.64        | 23.27     | 56.86  | 15.63  |
| 平均    |      |       |           |                |              |           |        |        |
| 1～5位  | 41.2 | 29.6  | 8.20      | 39.65          | 47.85        | 25.14     | 62.34  | 26.69  |
| 1～30位 | 22.3 | 18.8  | 10.32     | 33.82          | 44.14        | 22.34     | 62.08  | 25.56  |

の場合、健全な経営手腕ではなく、政府官僚との個人的なコネをもち、国家管理銀行から優遇融資を取り付けることが重要であった。<sup>17)</sup>

しかし、資本金額が大きくなると一般に株主の支配権が弱まるが、韓国の財閥はどのようにしたのか。それは循環投資と相互負債保障(cross-debt guarantee)である。これによって、初代オーナー経営者は一族が所有するわずかな株式で企業グループ全体を支配することができたのである。新事業を立ち上げるとき、新しい事業部ではなく、いつも新会社を設立し、資金は他のメンバー企業と銀行から調達した。株式市場で資金を調達することは少なかった。たとえば、財閥内のA社は100億ウォンの資本金があるとすると、そのうち60億ウォンをB社に、20億ウォンをC社に出資する。今度は逆にB社が30億ウォンを、C社が10億ウォンを、A社に出資する。そうするとA社は会計帳簿上、140億ウォンの資本金を持つことになる。このようにしてB社はD社に、D社はC社に……という風に資本金を見かけ上、膨らましていける。このことは法人としての企業が複数存在することが前提になる。1つの企業ではできない。そして、

17) ケウン・リー稿「韓国財閥のコーポレート・ガバナンスと成長：1997年危機のミクロ経済的根拠」、『東アジアの視点』(国際アジア研究センター・2000年12月号) 99頁。

会計情報が少なくとも一部は非公開であることも必要である。このようにして韓国の財閥は権威主義的傾向を助長したのである。

こうしたことを制限するために、韓国政府は1987年から公正取引委員会（Korea Fair Trade Commission）が毎年4月に、実効性はともかく、一定の基準を設けて大規模企業グループの財務状況を規制している。表2は1996年度の財閥の所有状況である。<sup>18)</sup>

この表からわかることは、財閥上位30の平均で見ると、オーナー一族はわずか10.32%しか所有していないのに、内部者持株比率として44.14%も所有していることになる。わずかな金融資産で、圧倒的な支配権を行使できる状態である。これらのオーナー一族のかなりの部分が、タコ足的に事業多角化をしていき、寡占状況を作って競争を制限し、あるいは一国全体で見ると資源のムダをつくり出した。そして破綻へと突き進んだのである。

#### IV. サムスン・グループの事例

アジア通貨危機以降数年経つが、韓国でも現在は、業績のよい企業または企業グループは、その経営はグローバル・スタンダードに近くなったと思われる。それでもそれぞれに特色があるようである。韓国では、社風として、「管理のサムスン」、「根性の現代」、「人和のLG」などと言うそうである。しかしその中身はなかなか分かりにくい。なぜなら、「韓国企業のそのような行動に見合った評価は、それほど国民から得られていない。それどころか、企業は不正の温床として見なされ、企業家は腐敗の象徴であるかのように見られる場合がほとんどだ。」したがって「企業に対する国民の認識が否定的な方向にあり、学

18) ケウン・リー稿「韓国財閥のコーポレート・ガバナンスと成長：1997年危機のミクロ経済的根拠」, 100頁より作成。

また、次を参照のこと。

<http://www.ftc.go.kr/eng/>（韓国公正取引委員会のページ）

者が……企業研究を避ける風土にある」<sup>19)</sup>と言われるからである。

ここでは一例として、現代グループ（現会長鄭夢憲の妻玄貞恩）をあげておこう。現代グループは故鄭周永（チョン・ジュヨン）が創業した大財閥であるが、アジア金融危機以降、一族の内紛なども手伝って、現代自動車グループ（会長鄭夢九チョン・モング、秘密資金疑惑によって一時逮捕さる）・現代重工業グループ（会長鄭夢準）などが離散し、かつそれぞれが対立をしている。<sup>20)</sup>またさらに、現代自動車では、1987年から労働組合が発足しているが（韓国最大の単組）、労使対立があり、1994年を除いて毎年、ストが行われ、2007年1月までで累計335日、ほぼ丸1年、工場がストップしている、<sup>21)</sup>といった具合である。

しかし韓国でも新しい企業風土を持つ財閥もあらわれている。現在韓国では、最も代表的な財閥となっているサムスン・グループである。さいわいこのサムスン・グループに関してはいくらか文献がある。以下ではサムスンを述べてみよう。

サムスン・グループの中核企業はサムスン電子であるが、韓国では日本の世界的企業であるソニーとよく比較されてきた。このサムスン電子が、ニューヨーク株式市場の発表によれば、2002年4月2日、ソニーの時価総額63兆5600億ウォンを抜き、65兆6800億ウォンとなるほどの世界的企業に発展したのである。2000年からのIT不況の直後である。

IT不況では、128MB汎用DRAM（記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリー）のスポット価格が、2000年の半ばは1個18ドルであったのが、2001年の11月には1個1ドル未満に急落したのである。日本における電子関連企業の2001年度の業績も急速に悪化した。表3がこのことを示している。

19) 韓国経済新聞社編福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密』（東洋経済新聞社・2002年）8－9頁。

20) 日本経済新聞社2006年5月3日付朝刊

21) 日本経済新聞社2007年1月26日付夕刊

表3 日本の主要電子関連企業の2001年度実績（単位：億円）

| 会社名    | 売上高    |        | 当期純利益  |        |
|--------|--------|--------|--------|--------|
|        | 2000年度 | 2001年度 | 2000年度 | 2001年度 |
| 日立製作所  | 84,169 | 79,937 | 1,043  | -4,838 |
| ソニー    | 73,148 | 75,763 | 167    | 153    |
| 松下電器産業 | 76,815 | 68,766 | 415    | -4,310 |
| 東芝     | 59,513 | 53,940 | 961    | -2,540 |
| NEC    | 54,097 | 51,010 | 566    | -3,120 |
| 富士通    | 54,844 | 50,069 | 85     | -3,825 |
| 三菱電機   | 41,294 | 36,489 | 1,247  | -779   |
| 三洋電機   | 21,573 | 20,247 | 422    | 17     |
| シャープ   | 20,128 | 18,037 | 385    | 113    |

出典：韓国経済新聞社編福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密』27頁

ところが、サムソン電子では、

1999年：3兆1700億ウォン（3170億円）の黒字

2000年：6兆ウォンの黒字（主として半導体部門）

2001年：2兆9000億ウォンの黒字（世界的IT不況の年）（営業利益は、DRAM＝6983億ウォン、情報通信（携帯電話など）＝1兆3741億ウォン、デジタルメディア＝2928億ウォン、生活家電＝1829億ウォン）

というように業績が好調であったのである。

サムスは企業グループ（大規模企業集団）である。2002年現在、サムスン電子などどのような企業があるかを表4に示そう。サムスンのホーム・ページによれば<sup>22)</sup>全部で63あるということだが、主なものだけを示しておこう。<sup>23)</sup>もちろんアジア通貨危機前はもっと多かった。しかも事業は非常に多種であったし、今でもそうである。

この巨大財閥の創始者は、現在の会長の李健熙（イ・ゴンヒ Lee, Kun-hee, 1942

22) <http://www.samsung.com/> (2005・10・10)

23) 韓国経済新聞社編福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密』23頁。

表4 サムスン・グループ全体図

| 電子系              | 機械系           |
|------------------|---------------|
| サムスン電子           | サムスン重工業       |
| サムスンSDI（元サムスン電管） | サムスン・テックウイン   |
| サムスン電機           | その他           |
| サムスン・コーニング       | サムスン物産        |
| サムスンSDS          | サムスン・エンジニアリング |
| 金融系              | 第一紡績          |
| サムスン生命           | サムスン・ネットワークス  |
| サムスン火災           | サムスン・エバーランド   |
| サムスン・カード         | 新羅ホテル         |
| サムスン証券           | 第一企画          |
| サムスン・キャピタル       | エスワン          |
| サムスン投資信託運用       | サムスン・ライオンズ    |
| サムスン・ベンチャー投資     | サムスン医療院       |
| 化学系              | サムスン経済研究所     |
| サムスン総合化学         | サムスン人力開発院     |
| サムスン石油化学         | サムスン総合技術院     |
| サムスン精密化学         | サムスン文化財団      |
| サムスンBP化学         | サムスン福祉財団      |
|                  | 湖巖財団          |
|                  | サムスン言論財団      |

年～）の父親の李秉喆（イ・ビョン Chol Lee, Byung-chul, 1910～1987年）で、創業は1938年とされる。

李秉喆の祖父は李洪錫（1838～97年）で、家代々、儒家であり、また経営に明るかったとされる。父親は李纘雨で、儒教・退溪学の教えを守り、李承晩の知人であった。この関係で、後に李秉喆も李承晩の知己を得ることになる。李秉喆は李纘雨と安東権との間の二男二女の末っ子であった。李秉喆には朴杜乙（パク・ドウウル）との間には三男五女がいたが、一番下の娘の上が現在のサム

スン会長の李健熙である。長子相続でないところが儒教的ではない。サムスン・グループの特徴の1つといえる。李秉喆とその三男李健熙のことを年代記風に書いてみよう。<sup>24)</sup>

李秉喆は1910年2月12日、慶尚南道で誕生している。9歳の時（1919年）に、反日独立運動である三・一独立運動に出会っているが、早くから日本の教育を受けたことになる。1930年4月には早稲田大学専門部政経学科に入学するが、病気のため1年半で中退し、帰郷している。1936年には、父親からの300石の財産で、精米事業・運送業・不動産業（土地投資）を起こし、年収1万石、200万坪の大地主になったが、1937年の日中戦争勃発で、地価暴落などにより、事業は失敗する。このとき、事業活動に際しては、①国内外の情勢に目を配ること、②無謀な欲を捨て自己の能力と限界を知ること、③投機はしないこと、④直観力を磨くと同時に第二第三の備えをすることという教訓を得たそうである。<sup>25)</sup>その後、これらの教訓はサムスンに受け継がれることになる。④の「備え」にいたっては、息子の李健熙が2002年に「準備経営」という標語を使っているほどである。

1938年、中国各地なども視察し、大邱にて青果・乾物・雑貨の貿易に着手、資本金3万円で、「三星商会」設立、これがサムスン・グループの始まりである。後、製粉・製麺業や醸造業も手掛ける。〔1942年に、三男李健熙が宜寧（ウーリョ）で出生している。オモチャの分解が好きであった。この「技術重視」は今日まで続く。〕1945年には日本の敗戦による朝鮮開放である。1948年には、ソウルに上京、李承晩とも交流している。これ以後、事業報国（事業によって国に報いる）の信念が芽生えたとされる。1948年、貿易業の株式会社三

24) 柳町功稿「韓国の三星」、岩崎育夫編『アジアの企業家』（東洋経済新報社・2003年）9頁以下など。

25) 柳町功稿「韓国の三星」12-13頁。

星物産公司を設立（李秉喆，75%出資），イカ・寒天，綿糸，鋼材などをてがける。貿易相手国は香港・シンガポール，米国などに拡大する。急成長する。この時，現在の三星経営の原型といわれる①従業員持株，②共存共栄，③従業員に信賞必罰という経営方針を持った。<sup>26)</sup>

1950年には朝鮮戦争が勃発するが，この時，韓国銀行により，外貨貸付企業に選定されている。朝鮮戦争は1953年まで続くが，インフレもあって，さらに急成長を遂げる。〔李健熙，1953年から1956年まで東京で学ぶ。〕1953年ごろから，国家自立のため（事業報国），また貿易の比較優位の減少により，商業資本から産業資本へ転換する。とくに輸入代替の製造業にウェイトをおく。まず砂糖，そして製粉業，毛織物業へと展開する。1950年代後半，戦後のインフレや前近代経営によって金融秩序が乱れていたため，李承晩政権が銀行の政府所有株式を払い下げ，民営化する。李秉喆は，興業銀行（株式保有83%），朝興銀行（同55%），商業銀行（同33%）と，次々に手中に収める。その他，肥料・タイヤ・セメント・酒・精糖・海上保険等に進出，財閥が形成される。

1960年，4・19学生運動が起き，李承晩政権崩壊，大統領は亡命する。このとき，朴正熙少将（後大統領）によって李秉喆は不正蓄財者指定を受ける。しかし，「悪徳企業家と国家に尽くす企業家とを区別すべし」と主張し，追徴金が減額される。しかし市中銀行がすべて政府の管理下におかれる。〔1961年，李健熙は早稲田大学商学部に入学する。卒業後は，アメリカ合衆国のビジネス・スクールに入学し，1年後，韓国に帰国している。〕1962年，韓国で第1次経済開発5カ年計画が発足する。李秉喆，製油・製鉄・セメントなどの事業を展開する。1964年，政府の支援により，世界最大規模の肥料工場を持つ韓国肥料株式会社を設立するが，ある悪徳政治家により，国家に献納することにな

26) 柳町功稿「韓国の三星」15頁。

る。この時、李秉喆の次男昌熙逮捕さる。また1966年、グループ経営を長男孟熙に任せるが混乱する。やむなく1968年、李秉喆が会長職に復帰する。

1960年代後半、朴正熙政権下で輸入代替工業化から輸出志向工業化へ政策転換が図られる。また1972年には、第3次経済開発5カ年計画が発足し、重化学工業化宣言（1972年）がなされる。他方、李秉喆は電子工業の将来性を見抜き、1969年に三星電子工業株式会社を設立する。日本のサンヨーの12インチの白黒テレビをOEM生産し、技術を学ぶ。〔1971年には李秉喆は李健熙にサムスン・グループの後継者に指名する遺言書を書く。当の李健熙は、李秉喆の判断とは別個に、韓国内で初めてウェハ加工を始めた企業・韓国半導体の富川工場を買収する。李秉喆以上に電子工業の将来性を確信していたのである。1978年から李健熙は李秉喆のそばでサムスン・グループの経営を本格的に<sup>27)</sup>学ぶ。〕

1980年代、李秉喆は半導体・コンピュータ部門に進出する。サンヨー・NEC・米国コーニングガラス・HPなどと提携する。この間、造船業・機械工業・石油化学工業・ホテル・医療機器にも進出する。1987年李秉喆は死去する。このときサムスン・グループは、売上高17兆4000億ウォン、資本金は6310億ウォン、経常利益2668億ウォン、輸出額11億2500万ドル、従業員数16万596名の大財閥であった。長子単独相続の儒教的家風であったが、遺言どおり、三男の李健熙が2代目に就任する。かれはグループ全体をリストラしつつ、長男以下の兄弟に財産分与し、サムスン・グループからいくつもの「衛星」グループが誕生した。

1988年、李健熙は「第二創業」を宣言し、宇宙航空産業や遺伝子工学分野など新たな分野に進出することと、電子・半導体・通信を1つに合併する事業再編を行う。また、構造調整本部を強化し、単なる文書管理ではなく、情報提

27) 洪夏祥著宮本尚寛訳『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』69頁。

供・状況判断・計画立案の機能を持たせる。この構造調整本部は、李健熙会長とサムスン電子の経営陣とでトライアングルを形成し、重要な役割を果たすことになる。李健熙会長は、半導体事業への進出やサムスン電子とサムスン半導体通信との統合などの経営を方向と戦略を提示する。構造調整本部は、シンクタンク集団の「サムスン経済研究所」と協力して全体的な戦略（未来戦略）を描き、またグループ会社の管制塔の役割を果たす。サムスン電子の経営陣は、構造調整本部の助言を参考に、実際の経営戦略と戦術を練る、といった具合である。<sup>28)</sup>しかしこの時期、確かに売上高は伸びたが、売上高利益率が低かった。

1993年、李健熙、「変えよう！」というローガンを掲げる。「妻と子供以外はすべてかえよう」とも言う。1988年の「第二創業」宣言以降、少なくとも売上高などは急成長を遂げたが、李健熙はすでにこの時、強い危機感を持っていたのである。具体的には、サムスン電子を中心に、電気、時計、データシステム、医療機器などの事業を統合し、重工業と航空の合併を検討する。さらにサムソンは、付加価値の高い先端事業分野を、①グローバル化が可能な事業②情報と先端ソフトウェアの比重が高い事業③国家的事業の3つに細分化し、事業再編を進める。この結果、1996年には、売上高72兆4000億ウォン、資本金は3兆6363億ウォン、経常利益3兆5400億ウォン、輸出額36億1000万ドル、従業員数26万名へと成長する。しかし1997年5月、アジア通貨危機が始まる。

1997年11月21日、IMFが韓国政府を管理すると発表、1998年、韓国政府はIMFの支援と引き換えにIMFの管理下にはいり、改革を断行する。その時の大統領は金大中であった。財閥改革で主なものは、①負債の圧縮、②グループ企業間の相互債務支払い保証の解消、③多角化の整理、④財閥グループ全体の連結財務諸表公開、⑤経営責任の明確化と外部監査機能の強化であった。<sup>29)</sup>実

28) 韓国経済新聞社編福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密』93頁。

29) 「週刊東洋経済」2005年2月26日号43頁。

際この時、多くの財閥が破たんし、株価は暴落、多くの中小企業の倒産、容赦ないリストラ、一家の長の自殺、失業者・ホームレスの増大などが起こったのである。サムスン・グループも例外ではなかった。

サムスン・グループでは、グループ企業59社が45社に削減され、中核従業員16万7000人が11万3000人と、なんと5万4000人、32%がリストラされたのである（従業員数に関する数字は文献によって若干違いがあるが大幅な解雇が行われたことは間違いが無い）。事業ベースで言えば、1997年と1998年の間に、34事業と52品目が整理され、42の低付加価値事業が分社化された。たとえば、

サムスン重工業の建設機械部門→ボルボに売却

フォークリフト事業→クラークに売却

サムスン物産の流通事業→テスコに売却

韓国ヒューレット・パッカートの持ち株→HPに売却

サムスン電子のパワーデバイス部門→アメリカのフェアチャイルドに売却

防衛産業→フランスのトムソンに売却

航空機事業、発電設備、船舶用エンジン部門→韓国の他企業と合併、整理

自動車（1995年、4兆ウォンで設立）→ルノーに売却（政府はサムスン自動車を大字に売却させ、現代と大字の二元体制にする予定だったが、李健熙が2200億ウォンを投入して持ちこたえようとしたが、しかし結局、ルノーに売却）

といった、徹底した「選択と集中」<sup>30)</sup>が行われた。選択されたのは主に、電気・電子系企業（サムスン電子中心）、金融・貿易系企業（サムスン生命とサムスン物産中心）、サービス系企業（エバーランドと新羅ホテル）であった。韓国経済のこの破たんの原因は、一言で言うと、世界的に競争力のある技術の蓄積が韓

30) 洪夏祥著宮本尚寛訳『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』181-182頁。

国には（サムスンにも）無かったことである。そうでなかった日本では、このタイに発するアジア通貨危機の連鎖から大きなダメージを受けることがなかったのである。

サムスン・グループは、このリストラのおかげで、負債比率は366%（1997年）から197%（1999年）へ、さらに166%（2000年）、124%（2002年）へと減少させることができた。グループ企業間の相互債務保証は2兆3000億ウォン（1997年）あったのが、ほとんどゼロ（1999年）になった。かくて前述の、時価総額でサムスンがソニーを一時的であるにせよ追い抜くことになるのである。このリストラは前近代的ともいえるオーナー経営者にしてできることであった。サムスンには労働組合もない。

韓国財閥経営一般について言うと、「財閥はオーナー経営なので、オーナーが改革を受け入れることを決めれば、改革は一気にすすんだ<sup>31)</sup>」のである。皮肉なことである。いずれにせよ、「IMF 危機以降、韓国からは韓国的経営は消え、世界に通用するグローバル・スタンダード経営が主流となった。グローバル・スタンダード経営とは、株主を重視し（2002年以降、サムスン電子の株式保有者の50%以上は外国人または外国の機関投資家である一筆者）、企業の支配構造を変え、会計の透明性を高め、人事制度を能力主義に変え、年俸制を導入し、ストック・オプションなどを通じて利益を分配するシステムのことである<sup>32)</sup>」というような改革が、外圧によるところが大きい、行われたのである。

サムスンに関しては、他の財閥と比較して、李健熙のリーダーシップによって行われた側面が強い。時期的にもアジア通貨危機よりも早かったといえてよい。

2002年、サムスンが時価総額でソニーを追い越したが、李健熙は満足していない。かれは2002年を「準備経営の元年」という。ところで、財閥経営あるい

31) 「週刊東洋経済」2005年2月26日号43頁。

32) 洪夏祥著宮本尚寛訳『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』183頁。

は企業経営にはガバナンス・経営戦略・人事管理・マーケティング・財務管理・生産管理などいろいろな側面がある。ガバナンスと戦略については既に先に触れた。それら以外についても、経営には、やはり「ヒト」に負うところが多い。そこで以下では、サムスン・グループあるいはサムスン電子の人事戦略あるいは人事管理の側面について簡単に触れておこう。故・李秉喆前会長も「人材が第一」と主張してきた<sup>33)</sup>、李健熙現会長は近年、その考えや傾向を加速させている。彼が言う「準備経営」の一環でもある。

サムスン・グループには18万人の従業員がいるが、そのうち、1万2000人が博士級人材という<sup>34)</sup>。4万8000人の役職のうち、生産技能職2万2000人を除く2万6000人の25%が修士号、博士号を持っている。サムスン電子の場合に限れば、4万6000人の従業員のうち、博士号保持者1200人、修士号保持者5500人である（2001年末）。「エンジニア天国」とよばれ、技術系の人材が多い。これを、国籍に関係なく、毎年、修士・博士号を持った人材を1000人ずつ増やすよう指示している。

採用に関しては、サムスン経済研究所は、次のような人材を求めるとしている。すなわち、①会社の新規事業を主導する人材、②ビル・ゲイツ、マイケル・デルのような、変化と革新を主導する人材、③透徹した価値観と組織観を備えた人材、④人間味あふれる人材、である。しかしこのような人材は既に他で相当な待遇を受けているはずである。したがって、CEO自らシリコン・バレーでもヨーロッパでも探しにいくべきであるとしている<sup>35)</sup>。また、スカウトした人材は、サムスン・フェロー（2002年新設、S級の最上級＝特別研究員）、S級（高い潜在能力と、実績の保持者）、H級（ハイ・ポテンシャル級、実績はな

33) 韓国経済新聞社編福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密』53頁。

34) 洪夏祥著宮本尚寛訳『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』201頁。

35) 洪夏祥著宮本尚寛訳『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』198—199頁。

くとも高い潜在能力をもつ)、A級(優れた実績と潜在能力をもつ)の研究員に分類している。サムスン電子にはS級研究員が400人在籍している。年俸は、同じ役職の従業員より3倍くらい高いそうである。こうした人材を採用・育成するため、主要国に研究所を設立し、現地の優秀な人材を発掘させたり、国の教育制度では漏れる天才を中学生・高校生から発掘する「メンバーシップ・プログラム」を発足したり、李健熙の1500億ウォンの私財をもって「サムスン李健熙奨学財団」を設立し(2002年)、主要国の大学に留学する学部生・修士生・博士生に奨学金を提供している。また「1プラス1」とか「2プラス2」とかといって、韓国のトップクラスの大学院と連携して、修士号や博士号を協同で育成する制度も持っている。

教育・訓練に関しては、サムスン社員は他の韓国企業と比べて忠誠心が高いといわれているが、それは独自の教育システムのおかげである。<sup>36)</sup>まず、4週間のグループ入門教育が行われる。内容は濃く、新兵教育訓練より過酷と言われる(韓国では兵役義務がある)。第一週目は社会人としての基本が教育される。20名チームの岩山登山・遊撃訓練などによるチームワーク訓練プログラムも行われる。第二週目はサムスン式経営に関する教育が行われる。第三週目はボランティアと挑戦、テーマ活動が指導される。第四週目は整理と評価期間である。入社2年目も、2泊3日の夏季教育がある。水平的な関係を強調し、同質感を感じさせる目的がある。経営幹部候補生の教育に関しては、ソニーのソニーユニバーシティーやGMのジョン・F・ウェルチ・リーダーシップ開発センターを参考にしている。これら教育の拠点「韓国サムスン人力開発院」である。

不正行為に関しては厳しく対応している。利害関係のある取引先に関連ある

36) 韓国経済新聞社編福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密』186頁。

図5 サムスン電子の人事考課システム

（ ）は評価比重

| 区 分           | 職 群            |                                                                                   | 社 員                                                                                 | 幹 部                            |
|---------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 電子共通の<br>主要分野 | 全職群共通の<br>評価項目 |  | 価値革新／顧客重視／<br>専門性（40～50%）                                                           |                                |
| 階層別の<br>主要分野  |                |                                                                                   | 責任感<br>（20%）                                                                        | リーダーシップ<br>／戦略企画／<br>人材育成（30%） |
| 職群別の<br>主要分野  | 支援部門           |  | 目標達成への意欲／問題解決<br>／情報力／協調性／意志疎通<br>／チャレンジ精神／国際化／<br>意思決定など8項目のうち1<br>～3項目を選択（20～40%） |                                |
|               | デザイン           |                                                                                   |                                                                                     |                                |
|               | 営業／マーケティング     |                                                                                   |                                                                                     |                                |
|               | 技 術            |                                                                                   |                                                                                     |                                |
|               | 製 造            |                                                                                   |                                                                                     |                                |
|               | 資 源            |                                                                                   |                                                                                     |                                |

出典：韓国経済新聞社編福田恵介訳「サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密」117頁より

社員がその会社に株式投資することは不正行為と見なされることはもちろん、商品券・靴購入券の授受は不正行為と見なされる、10万ウォンを越える慶弔金の授受は不正行為と見なされる、1人2万ウォン以上の食事の接待を受けることは不正行為と見なされる、取引先との商談・会議中の食事は会社が費用負担することが原則、など細かな「不正判断基準」を設け、その場合の行動指針を示している。また、上司は部下に激励の意味で贈り物を与えてもよいが、部下が上司に個人的に金品を送ることは不正行為と見なしている<sup>37)</sup>。これら基準の存在が意味するところは、いままで韓国ではこれらの行為がごく普通に行われてきたということであろうか。

人事考課に関しては、サムスン電子の人事考課システムを図5に示しておこう。

営業部門は挑戦意欲に、マーケティング部門は国際化に、支援部門は問題解

37) 韓国経済新聞社編福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密』126頁。

決能力に、高い比重を与える。同じ職階でも最大5倍以上の格差が付く。システムは、サムスン電子の人事チームが考えるが、人事考課の結果については一切<sup>38)</sup>関与しない。

労使関係・福利厚生に関しては、サムスン電子には労働組合がないが、多様な福祉政策がとられている（2001年、1人あたり110万ウォンが費消された）。また、2001年末、従業員数は4万6000人で、女性社員は約半分の2万1000人。このうち生産部門では、1万4000人と30%が働いている。彼女たちは「分任組」という小集団（日本の小集団に似る）を形成し、労組よりはるかに緻密に、社員らの問題点を発掘し、解決している。

## V. 結 び

韓国財閥はオーナー一族という少数支配を続けながら、巨大企業グループとして成長してきた。財閥の会計は公開されることが少なく、不透明な一族の機密費が公然と存在した。典型的には韓宝事件であった。韓国国内では、財閥の一族である血縁や地縁、学閥などに頼って、より優位な地位を確保しようとしてきた。韓国では中小企業は財閥の業者にすぎなかった。その状況は1998年、IMF体制以降の金大中政権では大きく変わった。財閥企業の経営の透明化は、一族の不透明な資金使用なども許さない状況を作り出した。必要であれば解体も辞さない大統領の姿勢は、韓国財閥の体質を変えていくかも知れない。財閥間での重複事業部門の統廃合（ビッグ・ディール）も進んでいる。サムスンと大宇（Daewoo）との間で前者の自動車部門と後者の電子部門との交換が取り決められ、LGと現代（Hyundai）の間で前者が後者に半導体部門を譲渡するという合意が動きだした。初代財閥オーナーも2代目もしくは3代目になり、財閥の

---

38) 韓国経済新聞社編福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘密』117頁。

オーナー一族の企業支配力は弱まると思われるが、昇進や人事評価が急激に変わるというわけではない。やはり、能力よりも血縁、地縁、学閥が企業の地位に重要な影響力を持つことには変わりがないだろう。

本稿ではあまり述べなかったが、財閥のオーナーたちは顧客や社会貢献などを、さらには人事管理においても従業員のことなどをあまり考えてこなかった。従業員のほうもあまり経営者を当てにしなかった。これは、この国の場合、多くの戦乱や社会不安の歴史があり、頼れるものは血のつながった家族だけであるという考えがある。また本稿でも触れたように、儒教はもともと純粋な形で韓国に残ったので、家族主義が強く、国家や企業よりも家族を大切にするという伝統が強い。<sup>39)</sup>

IMF 管理体制後の今、韓国の財閥の中ではサムスンの一人勝ちの観がある。韓国サムスン電子の2004年の純利益は10.8兆ウォン（前年比81%増）、売上高58兆ウォン、営業利益12兆ウォンであった。<sup>40)</sup> 利益額ではマイクロソフトやインテルを超え、IT 産業では世界最高額である。現会長李健熙は、父親の李秉喆譲りの果敢さで、「選択と集中」戦略をとる。彼は1974年、韓国内で初めてウェハ加工を始めた企業・韓国半導体（米カムコ社が運営）の富川工場を買収したのをきっかけに、父親の企業グループを、サムソン電子を中心にした一大財閥に育てあげた。サムスンの経営はグローバル・スタンダードに近づいていったのである。

サムソンは液晶ディスプレイでは世界トップ、携帯電話ではノキアに次ぐ世界第2位の地位を築き、この知名度をテコに、さまざまな電子・電気機器を既

39) 金日坤稿「日本と韓国の経済・経営の比較」、『東アジアの視点』（国際アジア研究センター・2003年6月号）46頁。

40) 「週刊東洋経済」2005年2月26日号43頁。

<http://japanese.chosun.com/>（朝鮮日報のページ）

<http://www.samsung.com/jp/index.htm>（日本サムソンのページ）

存の販売ルートを利用しながら消費者に提供している。必要な人材には国籍を問わず招聘し、また博士号を持った人材が1500名おり、MIT やスタンフォードなどの MBA を毎年100名単位で採用している。

このサムスンの成長には、李父子の経営センスが大きく貢献している。李健熙についても、次のように言われている。「サムスン電子の競争力には、一歩先を見つめたビジョンを提示し、果敢に投資決定を下す李健熙会長のリーダーシップに大きく依存している<sup>41)</sup>」。また、李健熙自身、次のように話している。

「日本人は午前8時が出社時間だとしても、7時50分までに出勤して、電話や机を拭いて、書類を整理する。だが、アメリカ人は8時5分に出社し、韓国人は8時前後に出社する。また、退社時も日本人は決められた時間よりも10分ほど遅く帰る。その10分の間に機械を拭いたり机を整理するが、アメリカ人は機械の修理中でも時間になると帰ってしまう。これが韓国と日本、アメリカのちがいである<sup>42)</sup>」と。李秉喆もそうであったが、李健熙もまた、日本の教育も受け、日本での生活が長かったということから出る言葉である。このようにして李父子の経営センスが磨かれていったのであろうか。

サムスンの成長には、優れた事業ポートフォリオも功を奏した。2000年からの IT 不況のよって、半導体の収益率が低下すると携帯電話事業が大きくカバーするといった具合である。さらに、優れた経営陣があったことも確かで、李一族直属の構造調整本部のスタッフ、そして各企業の CEO たちの存在も大きい。結局、李健熙・構造調整本部・各 CEO のトロイカ体制で経営が行なわれてきた。これはちょうど韓国の政治体制が、大統領・青瓦台（大統領府）・國務総理（首相）以下の各省庁で運営されているのと同じである。この韓国における政治体制の源は李承晩であった。

41) 韓国経済新聞社編福田恵介訳『サムスン電子—躍進する高収益企業の秘蜜』224頁。

42) 洪夏祥著宮本尚寛訳『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』53頁。

グローバル・スタンダードという経済合理性への力学が韓国の財閥にも働く。他方で、この国の場合、詳しく述べてきたように、多くの戦乱や社会不安の歴史があり、頼れるものは血のつながった家族だけという考えもある。また儒教の影響が強く、国家や企業よりも家族のほうに上位の価値をおく傾向が強い。今後はこの二つの絡み合いの中で変化していくものと思われる。