

論 文

韓国における財閥経営とサムスン

長 谷 川 正

要約：アジア通貨危機以前の韓国財閥と現在最も注目されている財閥サムスン・グループないしサムスン電子を取り上げ、それらの成り立ちと歴史、そしてアジア通貨危機によってどのように変化したかを述べ、韓国経済と韓国財閥の今後の可能性を探る。

キーワード：韓国，財閥，サムスン，経営

I. はじめに

韓国は日本から最も近い国であり、また歴史的に密接にかかわってきた国である。日本の韓国に対する輸出入総額も年間6兆930億円と、1位のアメリカ合衆国23兆8110億円、2位の中国15兆3660億円についで3位である。2003年度にはGDPも世界第11位¹⁾につけている。しかし、第2次世界大戦後から1988年のソウル・オリンピックぐらいまでは、日本人は、一部の研究者や政治家やビジネスマンを除き、韓国に対する関心は薄かったように思う。韓国製の生産物もあまり日本人にはなじみがなかった（あっても「安かろう悪かろう」という印象を持っていた）。この理由の一部は、20世紀初頭からの韓国に対する日本の植民地政策とそれによる罪悪感によるだろうし、また一部は、韓国では1979年にも時の大統領朴正熙が暗殺されるなど、日本人にとって暴力的な雰囲気を感じられ、民主的な国家とは見なされず、遠い国のように思われてきたことに

1) 総務省統計局編『日本の統計2005』（国立印刷局・2005年）199頁。

よる。

現在はどうって変わって、日本では「韓流ブーム」である。映画をはじめ、料理・音楽等広く紹介されるようになった。2002年の日韓共催のワールドカップ杯も成功裏に終わった。他方、日韓（韓日？）の間には、竹島問題（独島問題、国境問題）・首相の靖国参拝問題（戦争責任問題）などわだかまりがある。1つひとつの事柄についてはともかく、全体的には韓国とどう向き合えばよいか、なかなか難しい。そこで本稿では、大きく言えばこれからの東アジアをどう建設していくか、あるいは直接的に言えば韓国をどう理解するか、このための一助として、韓国の財閥経営、その一例として、サムスン・グループを取り上げたい。

Ⅱ. 韓国の財閥

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。韓国経済はこの財閥のよって支えられているといってもよい。韓国の財閥は韓国経済の屋台骨をなしているのである。韓国の中小企業は単なる業者にしか過ぎない。たとえば韓国の GDP は2003年が721兆ウォン（約72兆円）であるが、サムスン・グループの中核企業であるサムスン電子の営業利益だけで10兆8000億ウォン、LG グループでは純利益だけで1兆5000億ウォンという具合である。³⁾サムスン電子にいたっては、上場企業全体の株式時価総額の17%をサムスン電子の株式時価総額が占める。⁴⁾

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。多種多様な産業への業務多角化を行って

2) 総理府統計局編『世界の統計2005』（国立印刷局・2005年）各頁。

3) 「週刊東洋経済」2005年2月26日号32, 35頁。

4) 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』（東洋経済新報社・2002年）36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
継続	・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

いる。したがって，カルテルやツンフト，業界団体とも違う。また，事業部制をもつ一つの企業でもない。

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。⁵⁾

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。それが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

5) 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。

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、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はアジア通貨危機前である1996年度の財閥の所有状況である⁶⁾。

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、寡占状況をつくって競争を制限し、あるいは一国全体で見ると資源のムダをつくり出した。そして破たんへと突き進んだのである。これに追い討ちをかけるように1997年5月、「アジア通貨危機」が起こったのである。

6) 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）。

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

アジア通貨危機の原因は諸説あるが、マレーシアのマハティール首相のヘッジファンド陰謀説が有力とされる。⁷⁾それによれば、ジョージ・ソロス率いる世界のヘッジファンド「クオンタム・ファンド」のスタンレー・ドラッケンミラー、世界二位のヘッジファンド「タイガー・ファンド」のジュリアン・ロバートソン、世界的なファンド「オメガ・ファンド」のレオン・クーパーマンなどのファンドマネジャー、そしてJP モルガン、シティバンク、ゴールドマン・サックスなどが、外国為替市場で、タイ・バーツ売りドル買いを浴びせた。これに対して、当時固定相場制を取っていたタイ中央銀行は、シンガポール・香港・マレーシアの中央銀行から120億ドルの緊急支援を受けて対抗しようとした。結果、ファンドマネジャーたちは予想外の反撃で3億ドルの損失をこうむったが、彼らは引き下がらず、飢えたハイエナ化し、クオンタム・ファンドだけでも120億ドルあったとされるが、彼らの巨大な資金を使って、さらに利率が低い円を借り、再びバーツを攻撃した。無差別攻撃であった。タイの証券市場で株価が急落し、インドネシア、マレーシア、フィリピン、台湾、そして

7) 洪夏祥著宮本尚寛訳『サムスン経営を築いた男 李健熙伝』（日本経済新聞社・2003年）175頁。

韓国なども経済危機に陥ったというものである。

韓国では、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しに追い込まれた。韓江の奇跡を引っぱってきた大財閥大宇 (Daewoo) も破たんし、現代 (Hyundai) は解体した。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 (SK は2003年に発覚した粉飾決算で解体に向かっている)。もともと脆弱であった韓国財閥であるが、いま、ひとり元気がいいのがサムスンである。

Ⅲ. サムスン・グループとサムスン電子

韓国でも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・スタンダードに近いと思われる。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。「……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、学者が…企業研究を避ける風土にある」と言われる。⁸⁾この言葉は、以前われわれが述べたことを裏づけている。⁹⁾

しかし最も代表的な企業グループであるサムスンに関してはいくらか文献がある。これにもとづいてサムスンを述べてみよう。

8) 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』8—9頁。

9) 拙稿「韓国の社会構造と企業経営」、『京都学園大学経営学部論集』第14巻第3号 (2005年) 56頁。

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。

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。

サムソンは企業グループ（大規模企業集団）である。2002年現在，サムソン

表4 サムソン・グループ全体図

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

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¹⁰⁾全部で63あるということだが、主なものだけを¹¹⁾示しておこう。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年～）の父親の李秉喆（イ・ビョンチョル 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、また理財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。¹²⁾

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

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

11) 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。

12) 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。

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。¹³⁾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。¹⁴⁾

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

13) 柳町功稿「韓国の三星」、岩崎育夫編『アジアの企業家』12—13頁。

14) 柳町功稿「韓国の三星」、岩崎育夫編『アジアの企業家』15頁。

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・韓国半導体の富士川工場を買収する。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学ぶ¹⁵⁾〕。

15) 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。

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の方向と戦略の提示する。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。¹⁶⁾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

16) 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。

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。さらにサムスンは、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¹⁷⁾。実際この時、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

17) 「週刊東洋経済」2005年2月26日号43頁。

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」が行われた¹⁸⁾。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」¹⁹⁾のである。皮肉

18) 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。

19) 「週刊東洋経済」2005年2月26日号43頁。

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²⁰⁾ことである」というような改革が、外圧によるところが大きい²⁰⁾が、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つてよい。

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「人」に負うところ²¹⁾が大きい。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²¹⁾、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²²⁾。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

20) 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。

21) 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。

22) 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。

(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²³⁾。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²⁴⁾。まず、4週間のグ

23) 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。

24) 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。

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。これら教育の拠点は「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²⁵⁾している。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。

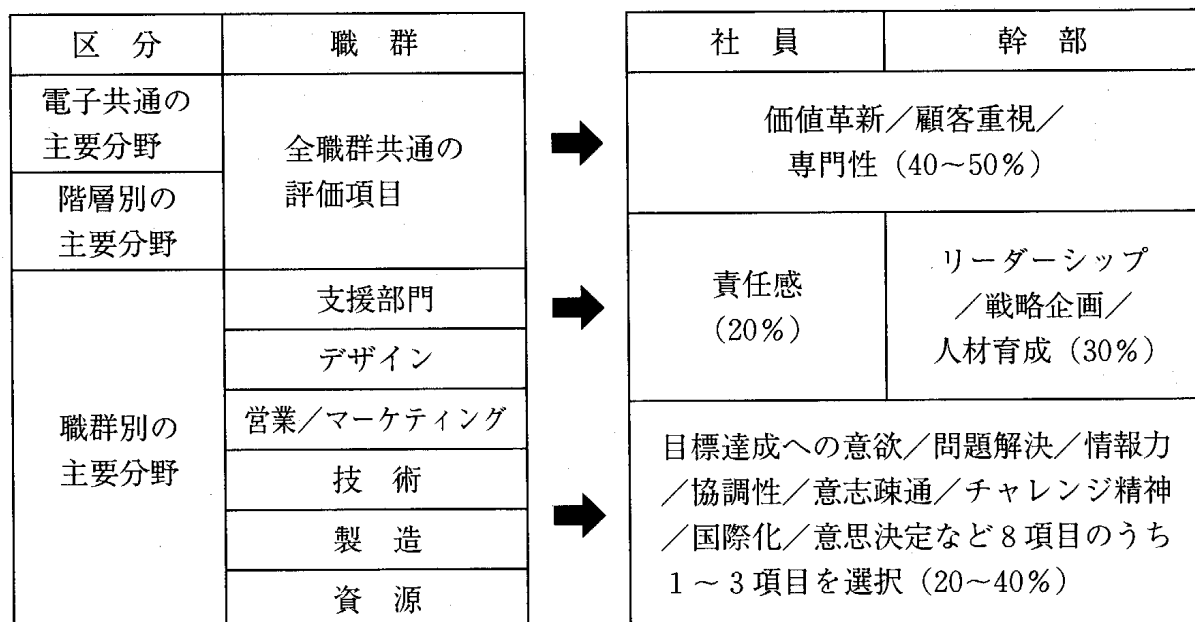
人事考課に関しては、サムスン電子の人事考課システムを図1に示しておこう。

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

25) 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。

図1 サムスン電子の人事考課システム

() は評価比重



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

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関与しない。²⁶⁾

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。

26) 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。

Ⅳ. むすびにかえて

今韓国の財閥の中では三星（Samsung）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。²⁷⁾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。父親の李秉喆譲りの果敢さで、「選択と集中」戦略をとる現会長李健熙は、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・電気機器を既存の販売ルートを利用しながら消費者に提供している。

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」。²⁸⁾この点は日本の経営者も学ばなければならないかもしれない。また、李健熙は次ぎ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」²⁹⁾と。

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

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

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』224頁。

29) 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。

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。