

# UG REPORTS

1992.12.25 Vol.05

我々自身を知り、豊  
かさを追求し、未来  
を見つめる一。

ugビジネスクラブ  
は、在日コリアン企  
業の社会的地位の向  
上とビジネスネット  
ワークの確立、情報  
収集と事業機会の拡  
大を設立理念とし  
て、1990年11月に結  
成されました。



## 目次

- 📌 第2回会員企業見学セミナー  
(サンエイインターナショナル)
- 📌 Summary Reading 宮崎義一を読む (2)
- 📌 コラム／韓国財閥の創業者と二代目

## 第2回会員企業見学セミナー サンエイインターナショナル

### 貿易を中心とした各種事業の自立化を目指す企業戦略に学ぶ

情報交流事業部会主催の企業見学セミナーが昨年に引き続き、11月17日、神戸市内で行われた。今回の対象企業は、貿易業をはじめとして各種事業に取り組んでいるサンエイインターナショナル（株）。同セミナーには会員、関係者を含め34名が参加し、質疑応答など、相互の意見交換が積極的に繰り広げられた。

この日の企業見学セミナーでは冒頭、呂有淵UGビジネスクラブ会長があいさつを行い、「『政治、イデオロギーの壁を超え、同胞企業の近代化と地位向上を志向した独自ネットワークの構築』という基本理念に賛同した人たちが集まり、このUGビジネスクラブは2年前に発足したが、この間の経済環境の悪化にともない、会員の皆さんの企業家マインドの冷え込みが懸念されている。しかし、こういう時だからこそ情報交換が必要であり、今日の企業見学セミナーのような機会をひとつの媒体として有意義なものにするため積極的に意見を出し、互いに親睦を深めてくれるようお願いしたい」と語った。

続いてこの日の見学企業であるサンエイインターナショナル(株)社長・文弘宣氏が同社の沿革や事業内容の紹介を中心とした講演を行った。

文氏は1941年に神戸市内でゴム製品製造を主事業として創業したサンエイグループの50年にわたる歴史を、スライド写真を交えながら説明、その後同社のCI導入に至る経緯や人材育成問題、貿易、食品、ホテル、レストラン、レジャー、レジャー機器等の各種事業展開に関する現状と展望について概括した。

講演後は質疑応答に入り、「レジャー事業と他の事業との比率は」「役員構成はどのようになっているのか」「給与体系は事業部門別になっているのか」「1世から受け継いだ時点での企業内部の問題点はなかったか」といった具体的な質問が投げかけられた。

特に1世から受け継いだ時点での問題点に関して、文氏は「受け継いだ時点では会社内に権限委譲できる人材がいなかった。そのため、1から10までトップがしなければならぬ状況だったし、ハードやソフトに投資するという感覚がなかった。しかし、そういうやり方が通用する時代は過ぎ去ったと思う。例えば、わが社でも経理部門にコンピューターを導入したが、それによって業務の合理化が図れただけでなく、担当者の目つきや仕事に対する姿勢が変わってきた。いろんな事業部門をもっている会社ならばコンピューターを入れるべきだろうし、そういう類の投資はどどんすべきではないかと考える。こうした事例から事業内容に応じた投資と権限委譲を大胆に推し進めることが、人材育成にもつながっていくと信じている」と語り、1世が築き上げた土台を元に広範な事業を展開していくべき2世の立場から、企業のシステム化、人材育成とその活用の必要性を説いていた。

この日のセミナーには司法書士や税理士などの有資格者をはじめ、UGに関心をもつ非会員の同胞商工人たちがオブザーバーとして参加した。彼らの中からは、「こうした会があることは心強い。まだまだ自分は事業の足固めの段階だが、皆さんから刺激を受ける面も多々あるので、今後参加して勉強させてもらいたい」「向上心をもつ人間の一人としてこの会の雰囲気やパワーを感じていきたい」「全国レベルの集まりなのでびっくりした。すぐに活かせるかどうかかわからないが、気分的には大いに活性化された」「1世から受け継いだ時点での悩み等、同じ年代の悩みが聞けて親近感をもった」といった声が聞かれ、今後、UGに集う人々の輪が拡大していくことを予感させた。セミナー終了後は食事をしながらの懇親会がもたれ、講演会に続いて質問を投げかけあうなど、UGならではの交流風景が繰り広げられた。

※サンエイインターナショナル株式会社の貿易事業部門が社名変更し、株式会社アスコとして新たなスタートをきります。

## Study Summary Reading 宮崎義一を読む(2)

『ドルと円—世界経済の新しい構造』(岩波新書)

『複合不況—ポスト・バブルの処方箋を求めて』(中生新書)

前回は、宮崎義一の新書三部作の一冊目にあたる『世界経済をどうみるか』(岩波新書)を取り上げた。この本は総論にあたり、今回取り上げる2冊は、それぞれ各論にあたる。

ではまず、前回の内容について簡単に触れておこう。

前回の内容の論理的骨子は三点である。まず第一のポイントは、従来の経済学あるいは経済的思考というものは、ナショナリズムに縛られてきたということである。この経済学あるいは経済的思考に内在するナショナリズムは、近年、特に「インフレーション下の世界同時不況」という問題に対処することができなかった。

その原因は、石油危機後も先進各国がケインズの景気政策を続行したことによる。すなわち第二のポイントは、ケインズ主義の限界の露呈ということになる。というのは世界規模で第一次産品価格が暴騰するような事態が生じた場合、ケインズの有効需要の創造は、物価の価格上昇に吸収され、レラなる物価の高騰しかもたらさないということが実証されてしまったのである。

そして第三のポイントは、石油危機脱出後、世界経済は、そのイニシアチブ(覇権)がアメリカから日本ヘシフトするようなプロセスを経たのかということに絞られる。

80年代に突入してからの日本の輸出増大、85年のプラザ合意以降の円高・ドル安、そして80年代の終わりに起こったバブルの崩壊。本当に、日本は経済覇権国になったのだろうか。

この問題に近づくために、今回は三部作のあとこ冊、『ドルと円』と『複合不況』を読み解きたいと思う。(以下I、II、IIIが『ドルと円』に対応し、IVが『複合不況』に対応する。)

### I 「ブラック・マンデー」の背景—問題の所在—

テーマを宮崎氏に従い『ドルと円』、『複合不況』にあてる以上、その一つの象徴的な現象であった「暗黒の月曜日(ブラック・マンデー)」から議論を始めるのが妥当であろう。

「ブラック・マンデー」をカレンダーで言い表すと、1987年10月19日ということになる。もう、まる5年以上の時間が経過してしまった。

まず、問題の所在を明らかにするために、「ブラック・マンデー」と呼ばれる株価暴落に、どのような特徴が見られたかを指摘しておこう。

①「ブラック・マンデー」の背景にはアメリカの「双子の赤字」(=「財政赤字」+「貿易赤字」)がある。

②株価暴落が景気後退の帰結として発生したのではなく、景気の上昇に歯止めを打つ要因として発生した。

③また「ブラック・マンデー」は、為替の変動

相場制下、特にG5プラザ合意以降の急激なドル安過程の下で生じた。

④現在のアメリカの証券市場は、多くの部分を日本とヨーロッパの資金によって消化している。

以上の一つ一つに大きな意味があるが、これらの「ブラック・マンデー」背景が、アメリカと日本の経済覇権交代の虚実とバブル崩壊を議論するときの、キーとなることをまず念頭においてほしいと思う。

### II ドルと円—その軌跡

まず理解すべきは「ドルと円」の関係が、いかなる関係であるかということであろう。それを説明するためには、宮崎氏に従って、「ドルと円」の関係が時間的経過の中で、どのような軌跡を描いたのかということと、「ドルと円」が実証的にどのような構造を形成しているのかということの側面を明らかにすべきだろう。

まず「ドルと円」が描いた軌跡は次のようにまとめることができる。

(第一段階)

①1985年1月、ジェームス・ベーカーが

アメリカ財務長官となる。これが円高・ドル安政策への布石だった。

重要なのは、円高・ドル安は通貨当局の思惑以上に、その後政治家ベーカーの意思によって演出されたということである。ベーカーの狙いは、ドル高是正と累積債務問題の解消にあった。

②円高・ドル安が演出されたということは、ベーカー戦略の最初のターゲットが日本であったということの意味する。

③そして1985年9月22日、G5が開催され、「プラザ合意」の公表。「円高・ドル安の幕」はきっておとされる。

④プラザ合意の中で、重要な表現はつぎの三つである。

「為替レートの調整によって、対外インバランスの是正が可能である」

「為替レートは、各国のファンダメンタルズを反映すべきである」

「為替レートの調整は、主要通貨(円とマルク)の対ドル・レートの上昇によって行われるべきである」

⑤この後、急激な円高・ドル安が実現することとなる。

(第2段階)

⑥G5直後、日銀は強調介入の口火をきって「ドル売り・円買い」介入を行った。

がしかし、日銀はじきに、円高抑制のための「ドル買い」介入を長期にわたって行うことを余儀なくされる。

⑦日銀が「ドル買い」介入を行うと、外貨準備が急増し、それに見合う円資金が国内金融市場さき大量に流出することになる。宮崎氏の著作から引用すれば、1986年の「ドル買い介入」によって1.4%のマナー・サプライが増加したことになる。

⑧このマナー・サプライの増加(早い話が資金のダブつき)が地価暴騰を生む下地となった。

(次ページへつづく)

## Study Summary Reading 宮崎義一を読む(2)

『ドルと円—世界経済の新しい構造』（岩波新書）

『複合不況—ポスト・バブルの処方箋を求めて』（中生新書）

（前ページからつづく）

### III ドルと円—その構造

では、次に「ドル安と円高の構造」について説明しよう。

「ドル安と円高の構造」の解明には次の三つの側面からの分析が必要である。

- ①ストック分析（アメリカの債務国化と日本の債権国化のプロセスの分析）
- ②フロー分析（アメリカと日本の資金過不足の分析、レーガノミックスと臨調路線の相互依存分析）
- ③為替レートの要因分析（ストック分析）

アメリカの債務国化と日本の債権化国の実体を分析するためには、両者の国際貸借対頗表に焦点をあてなければならない。

日本の場合、対外資産の中で占める民間証券投資形態の割合が大きく（1986年で35.5%）、その中身も外国通貨建て比率が高い（70%）。そして、日本の長期純資産のうち40.3%が証券投資形態である。

また、対外負債に関しては、民間金融勘定の割合が高い（58.9%）。対外民間金融勘定純負債額は短期純負債の123.3%にも達している。この外貨建て比率も74.3%になっている。この状態を端的に言い表すならば、「長期貸し」（証券形態）の「短期借り」（金融勘定形態）である。

このストック状態が、脆弱なものであることを説明する必要はないだろう。そして日本の場合、貸し先も借り先も「アメリカ—辺倒」となっている。

ここで経済覇権交代の可能性について一つの答えが見える。すなわち、アメリカ経済にかげりが見え始めても、日本が自立的な経済的ヘゲモニーを形成する可能性はないと判断すべきである。

（フロー分析）

日米の資金過剰足虹ついてさまッ〔ミラー・イメージ〕という言葉が使われる。

ふこれは日本紛凝象漁剥が、鬱アメリカの資金不足を補うために流出しむ、るという状況を示した言葉である。この背景首芸練、アダウ労と日本の双方で次のような現象があり敷。

アメリカは1982率蹶陣、財政赤字が増大する一方で、民間の消費性向方ミ高まっていった（貯蓄性向の減少）。それとは逆に、日本は1982年以降、財政赤字を一定に保ったまま、高い貯蓄性向と低い消費性向を保ったのである。

この状態を引き起こしたのは、アメリカのレーガノミックスと日本の臨調路線であった。

レーガノミックスの特徴は「はじめに大幅減税ありき」である。レーガンの減税と国防費増大が、構造的財政赤字を引き起こしたのは衆知のとおりである。またアメリカの企業はこの時、減税によ

る内部資金の増加を設備投資ではなく、Mアンドレなどに振り向け、ドル高と貿易収支の赤字を生んだ。これがベーカー路線への転換の前段階である。

レーガノミックスと平行して行われた臨調路線の旗印は、「増税なき財政再建」であった。しかし、日本の場合、先にもふれたように高い貯蓄性向のもと、内需抑制・外需依存によって経済成長

を続けたため、税率を上げなくとも財政はまかなえ、実質の税負担は上昇したにもかかわらず、目立った増税というものは確かに実施されなかった。このフロー分析からわかるのは、日米の資金

過不足と、レーガノミックス—臨調路線は一体であったということである。

そして、本来国民生活に向けられるべき日本の貯蓄は海を越え、アメリカの証券投資へと向けられ、「ブラック・マンデー」に一役買ったのであった。

（為替レートの要因分析）

為替レートの決定要因の理解には、経済学の教科書的説明を要するので、ここでは解説しないが、現在の為替レートの決定に関連する顕著な現象のみを、ここでは取り上げる。

第一の現象はやはり、アメリカ経済の脆弱化であろう。簡単に言えば、現在アメリカは国内で生産する以上に消費を行っているのである。すなわち、アメリカは、政府、企業、家計のすべてが債務超過の状態にあるのである。やはり、ドル安は必然であると思われるのである。

第二に、現在世界経済を動かす力が、モノの貿易ではなく、カネの国際的流れに左右されており、金利水準が一国の経済政策で決定できなくなり、この金利水準が為替レートと深く連動するようになったということがいえる。

（次ページへつづく）

## Study Summary Reading 宮崎義一を読む(2)

『ドルと円—世界経済の新しい構造』 (岩波新書)

『複合不況—ポスト・バブルの処方箋を求めて』 (中生新書)

(前ページからつづく)

### IV バブルの形成と崩壊

以上「ドルと円」について機略のみ説明を試みたけれど、次に、バブルの形成と崩壊に議論を移すことにしよう。

宮崎氏は、バブルの形成・崩壊のプロセスを次の三段階にわける。

①第一局面—バブルの形成過程 (1983年秋～1987年末)

②第二局面—バブルの膨張期 (1988年初め～1989年末)

③第三局面—バブルの感壊過激 (1990年～)

前節と前々節はドルと円の関係に焦点をあてたが、本節は金融自由化と手議論を進めなければならない。

(バブルの形成過激)

プラザ合意と変態垂藍ミ馳、囚ずべきは、「金融の自由化」と「金融の国際搬」への布石として、1984年、金融緩和措置がとられたことである。このとき日米の金利差が3%の幅で持続してたのをきかけに、日本企業の「財テク」が本格化する。

86年になると、プラザ合意後の円高が影響して企業の対外証券投資は減少する。そのかわり、生命保険を中心とした金融機関が、対外証券投資を増大させることになる(前述の国際貸借対府表の議論に注意)。この背景には前述のマナー・サプライの増加と、高い日本の貯蓄性向がある。このバブル形成期、その他の要因となった項目を以下、列挙しておくとする。

a. 「個人財テク拡大とマル優制度の廃止」

b. 「企業財テク拡大とファンドの拡大」

c. 「特定金銭信託、ファンドラストの拡大」

d. 「銀行担保融資の拡大」  
そして、この形成期は「ブラック・マンデー」とともに終わる。

(バブルの膨張期)

バブルの膨張期は、1980年から始まるが、この年日本経済は、「ブラック・マンデー」による株式評価損と、ドル安による為替差損のこ重の損失を被った。が、しかし株価が最高値を更新する1989年末までバブルは膨張しつづけたのであった。

この時期は、金利安、ドル安、原油安によって、企業の設備投資が膨らむ時期でもあった。

そして実は、バブルの膨張に寄与したのは、大企業の資金調達方式であった。

1986年頃から大企業はエクイティ・ファイナンス(新株式発行を伴う資金調達)を中心に資金調達することになる。というのは、資金提供者はキャピタル・ゲインを目的としているのだから、大企業は低金利資金の調達が可能となる。そして、その増大した大企業手元資金は再び株式へと投資されたのであった。これはまさしく、バブル膨張の自動装置とよべるだろう。

大企業がエクイティ・ファイナンスに依存するようになると、銀行は中小企業取引を拡大していくことになる。

結果的に、大企業は自己資本率を上昇させ、中小企業は借入依存度を増大させてしまった。これによって、どちらかといえば中小の企業、個人事業者がバブル取引へと巻き込まれていったのである。

(バブルの崩壊過程)

バブルの崩壊には大きくこつの谷があった。

一回目の谷は1990年4月2日、二回目の谷は1990年10月1日である。

バブルの崩壊によって、日本では円安、株式安、債権安の「トリプル安」が発生した。

しかし、なぜ「トリプル安」が発生するのだろうか。国内市場が前提なら、この状態は考えにくい。この時、日本の証券市場の資金は西ドイツへ向かったのであった。

この背景には「ベルリンの壁」の崩壊、東ドイツの市民革命、東西ドイツの統一があった。このダイナミックな過程が、日本とは正反対にフランクフルト市場の「トリプル高」を生んだのである。

この後の状況の説明は必要ないだろう。日本は今、不況の真っ只中にいる。

結び

私が宮崎氏の親書三部作を取り上げることによって今回意図したことは、石油危機からバブル崩壊にいたる20年の経済の流れを、簡潔に、かつ立体的に整理することである。

私の読解力では、誤読、歪曲、不理解があつて、宮崎氏の著作の意図を正確に伝えられなかったに違いないので、実際に読まれることを勧めたい。

日本の経済力とは何なのか、バブルとは何だったのか、このテーマの理解に本稿が何かの役にたてば幸いである。

(季承)

## 韓国財閥にみる創業者と二代目

韓国の財閥といえば、祖国解放後本格的に事業を開始したところがほとんど。だからその歴史も長くてせいぜい50年程度で、創業者が一代にして今日の規模にまで築き上げたケースが大半を占める。企業としての「年齢」や戦後の混乱期からいわゆる叩き上げで今日の地位を築き上げてきたという単純な経緯だけを見るならば、在日同胞企業と合致する点が多々ある。しかしながらその規模と内容たるや、対抗できうる在日同胞企業は数少ない（皆無かもしれない）。

確かに韓国財閥は在日同胞企業と違い、国家プロジェクトとの関わりを巧みに利用して規模を拡大させてきたという点は否定できないため、その分を割り引いて考えねばならないが、資本を単に貯めおくのではなく、新たな事業分野に次々と投資している積極的な企業姿勢は、「タコ足」的経営だと揶揄される側面はあるものの、無視しきれないものがある。財閥によっては何万人もの従業員を抱え、世界市場を睨んで数十にも及ぶ業種の経営を行っており、事業運営面で在日同胞企業の先を行く彼らの姿から、学ぶべき点は少なくない。

中でも「人材の三星」「管理の三星」と呼ばれ、その人材育成の巧みさゆえか「ソウルの街中を、いかにもスキのない服装で慎重に歩くビジネスマンがいた。彼の所属する財閥グループはどこか」「それは三星だ」といったなどなぞまがいのやり取りで評される韓国のトップ財閥・三星グループの経営者に目を向けてみたいと思う。

### 三星グループ創業者・李秉去去

1910年に慶尚南道の豪農の息子として生まれた三星グループの創業者・李秉語は、34年に早稲田大学を中退後、精米業や運輸業を経て38年に三星商會を設立、農産物を中国へ輸出する事業を始めた。これが三星グループのルーツとなるのだが、本格的な事業の開始は51年に三星物産株式会社を設立して以来のことになる。同社設立後は貿易取引先を東南アジア、米国などへと拡大し、資本の蓄積に見事成功する。

50年代の韓国には原糖や糸類などの米国からの援助物資が流入し、製粉、綿紡績などの消費財産業が成長していたが、どの企業とも危険性の高い製造業の投資へは消極的だった。しかし、三星は貿易業で蓄積した資本を活かし、53年に第一製糖を設立し、韓国企業初の大規模製糖工場を建設した結果的にこれが今日の三星グループ躍進の絶となった。

第一製糖設立までは韓国国内において使われていた砂糖はすべて輸入品だったが、それを初めて国産化してシェアを伸ばし、しばらくは砂糖市場を独占してケタ外れの利益を上げた。当時の第一製糖の利益がいかにかケタ外れだったかは「第一製糖は砂糖を作るのではなく“金”を作りだしている」という噂があったことから想像できる。

翌年には第一毛織を設立し、当時では高度の技術と品質管理が求められていた防績にも進出した。当然ここでも成功を取めるのだが、後に「韓国ハイテク産業の拠点」と称される三星の、技術開発に対するどん欲な姿勢がこのころの全社設立に如実に表れている。その後は保険、テレビ、新聞、百貨店、不動産、電気・電子産業、石油、建設、病院、大学など、次々と新規分野に参入し、三星が関わっていない事業はないといってもいい位かもしれない。

多種多様な事業に着手している様相は、大なり小なり韓国の財閥に共通している点で、その要因の多く

が60～70年代に韓国政府がきわめて有利な産業金融を供与したことによるのだが、それにしても三星の急成長ぶりは目を見張るものがあった。それは何よりも李秉語自身が時流を読むのに長けていたことと、肥大化するグループ内において自ら掲げた経営理念を徹底して実行したことによるところが大きい。

李秉語が掲げた経営理念は「事業報国」「人材第一」「合理追求」の三つだ。この経営理念に基づいて韓国企業としては初めて企開採用を実施し、毎年数百名の新人社員の面接を直接担当して優れた人材の発掘に努めた。

さらに独自の社員研修所（ちなみにこの研修所施設は現在全国各所に存在し、1日あたり2000人が学ぶことができる）を建設し、重役から新入社員に至るまで平均年3回、2週間から3カ月にわたる研修プログラムによって“三星精神”をたたき込んだのだ。

そして、人事管理に至っては、毎年年末には三星グループの社長たちが集まり、1年の決算と新年度の事業計画を練る社長団会議が開かれるのだが、この時李秉語は居並ぶ社長たちを相手に怒鳴りつけることがしばしばで、特に赤字企業の社長たちに対しては脅しに近い言葉を浴びせかけた。

この社長団会議が終わると彼は経営陣人事を構想する。彼の人事は温情主義が徹底的に排除されたものとして定評があり、経営成績が悪いとその責任を問い、情け容赦なく処置をした。社長にまでなった人物を副社長に降格させたり、問責人事を断行して、退任させ、規模が小さな企業の重役を昇進させてそのポストに送り、経営と人事の活性化を狙ったりもした。

このような彼の人事方針のために三星を追われた人材も多く、退任した者たちがいまだに三星と李秉語自身を恨んでいるという話も頻りに聞かれる。つまり三星在職時には徹底して忠誠を誓って努力したというのにあまりにも冷たすぎる、というわけだ。彼らのような存在を目の当たりにして、韓国内では三星グループが「人材を惜しみながら、人材を治っている」と評する向きもあつた。しかし、李秉語は常に「人間は自分も→いても俺の大きさだけの仕事をする。社長には社長の器が、常務には常務の器がそれぞれにある。すなわち、常務の器でない人間を常務の座につけた場合、その人間も死に、その職責も死ぬ」と語り、はた日からは冷酷とも思える人事管理を断行していったのである。

こうした姿勢は後継者選びの際にも貫かれ、71年には三男の李健照を後継者として指名した。この長男、次男を飛び越えた後継者選びは、儒教精神がはびこる韓国内では異例なことでも大いに話題となり、あらためて李秉語のビジネスに対する実力本位の姿勢が認識されるに至った。

（次ページへつづく）

# 韓国財閥にみる創業者と二代目

(前ページからつづく)

李秉燾の経営哲学のもう一つの特徴は「三星第一主義」である。これは簡単に言えば「三星はいかなる業種、いかなるジャンルにおいても1位でなければならない」ということで、この第一主義の精神が三星の成長をもたらした一方、独寡占財閥の暗い影を財界に投げかけたのも事実だ。三星が進出した業種分野の至るところで政争がおき、衝突が繰り返された。そして1度占めた頂上の座を守るため徹底したロビー活動や市場攻略を行い、そうした三星マンが繰り返される立居振る舞いは財界をパニックに陥れることが一再ならずあった。

また、李秉燾が実践したもう一つの経営の特色は「会長秘書室」制度である。各傘下企業から俊英のみを集めたこの秘書室が、企画、人事、財務などグループ内の譜面を掌握、調整するというもので、これこそまさにテクノクラートを自ら生み出してきた「人材第一」主義の伝統が可能にしたものであり、現在も会長のグループ各社に対する統制力をサポートする役割を果たしている。

二代目・李健照

李秉燾が他界し、後継者としてかねてから英才教育を受けてきた李健照が三星グループの会長に就任したのは87年末のことだった。就任以来彼は「自主経営」「技術重視の経営」「人間尊重の経営」を強調し、父・李秉燾とは違った経営スタイルをとろうとしている。

その変化は研修内容にみることができ。先代の頃には地獄の特訓と称され、グループの経営理念や礼儀作法、語学などを徹底して教え込み、1日がかりの山岳地帯の走破や電気製品のノルマ販売などで肉体的、精神的にしごいていたのだが、李健照が就任してからは、夜11時まで延々と行われてきた講義が遅くとも9時には終わるようになり、週末には遊びの時間も設定されるようになった。「昔はよそ見ただけで教官の叱声が飛んだ」はずの研修が完全に様変わりしているわけだ。

また、87年の民主化宣言以降全国に広がった労使紛争の試練を三星だけが混乱なく乗り切った。三星グループは労組の結成を認めていないのだが、そのかわり春闘シーズンには他社の経営者が眉をひそめるような高額の賃上げを行→たのだ。同業他社の賃上げ回答の数字を集めて「一番高い会社の2倍出せ。そうすれば不満は出ないだろう」とトップが指示した、という話がまことしやかに流れたほどだ。

また一方では強力な権限をもつ会長秘書室にも改革のメスを入れ、それまで経営管理、財務などISのチームが秘書室長に直結する組織だったものを、チームと秘書室長の間を担当役員を置く担当制に変更、権限の分散をはかった。

グループ各社の恐怖の的とまで言われていた会長秘書室による監査も、「これまではミスを摘発する性格が強かったが、今は効率経営のためのアドバイスを重視する方式に変えている」（会長秘書室）という。

会長秘書室の研究開発スタッフを米国に派遣し、在米同胞の優秀な人材を採用するためのリクルート活動も開始している。米国に在住する同胞科学者は7000人といわれており、こうした「流出頭脳」にターゲットを絞ったアクションだ。

李健照は就任間もない88年の1月に日本経済新聞のインタビューに対してこう語っている。

「私の弱点は実務を知らないこと。各企業の権限や責任を社長やグループ会長秘書室にさらに委ねていき

たい、そのかわり外国のことを知っているのが私の長所なので、これを生かしていきたい」

早稲田大学商学部を卒業し、ジョージワシントン大学の経営大学院を終了するなど早くから海外との関わりが深かった彼の言葉通り、就任以来三星電子のメキシコ工場を完成させたり、タイに進出したたり、スペインにVTR工場を建設するなど海外進出ぶりが目立つようになる。

1今後の三星やいかに

こうした二代目の改革が完全にグループ内部に浸透したとはいえない。「トップダウン体質が強すぎて肩書の割には判断を上へ仰ぐ社員が多い」と、三星と取り引きする日本商社は口を揃える。

これは先代から続く管理体制ゆえかもしれないが、李健照はそれを意識してか「皆さんが力を発揮しないのは、今までの硬直的な思考方式のためです」

「会社を動かすのは皆さんだ。私の力は全体の10%か15%に過ぎない」と社員たちに繰り返し語るなどして、改革に鹿起になっているようだ。

しかし、社内からは「現会長に創業者のカリスマ性はない。だからこそ集団の力で勝る体質をつくりたいと考えているようだ」「秘書室の指示はむしろ細かくなった」「オーナーには、経営が自分の手から離れることへの恐怖感がまだある。先代と比べて威令が届かない分、秘書室を通じた統制に頼ろうとするだろう」という冷めた声ももれてくる。

社内における「二代目色」を出すこともままならない一方で、もう一つの難題がある。それは韓国社会に根強くすぶってきた財閥批判だ。「富益富」「貧益貧」といわれる貧富の格差の拡大が韓国では急速に進んでおり、その原因の多くは財閥の他をかりみない拡大主義にあるという世論が高まり、「統一すればゼロから再出発だ。日本のように財閥を解体しよう」「(北に対して)総合的な経済力では圧倒した。社会的不平等の問題を解決しない限り、完全に優越したとの認識は国民に生まれえない」といった批判が財閥に向けられている。さらに経済官僚の中には「大財閥はタも足経営をやめ、現在の業種を深く掘り下げることで国際競争力を高めるべきだ」という発言をする者もいる。

こうした世間の強風をかわすための対策も李健照には求められており、会長就任直後には幹部社員を集めてソウルの貧民街のスライド写真を見せ、「こういう世界もあることを忘れてはならない。彼らを助ける方法を考えようではないか」と呼びかけた。そして、貧困所帯の多い地域数カ所に託児所を建設し、ソウル市などに寄贈、両親のいない子供たちへの生活補助にも乗りだしていった。また、グループ傘下の企業ごとに山を一つずつ担当し、社員総出で観光客の汚した山を清掃する「1企業1山運動」を展開してイメージアップに力を注いでいる。

り1年度、三星グループは437億ドルを超える煮り上げで世界第18位にランクされる企業に速成長した。もはや世界的企業と呼ぶことに異論を唱える者はいまい。しかし、世界的企業の名にふさわしい事業展開を今後さらに推し進めていくためには、解決しなければならぬ問題もまた山積している。強引とも思われる経営で突っ走ってきた父から譲り受けたものは、巨額の財産と名誉ばかりではなく、その負荷も自らのものとしなければならなかった。そんな中で「管理の三星」から「脱・管理」を試行錯誤している李健照の選択は正しいのであろうか。そして彼の改革はどのような結果をもたらすであろうか。

当年50歳、巨大グループの総帥となって5年。あまりにも大きい責務を前にして、二代目・李健照は今日も、眠れぬ夜を過ごしているのかもしれない。