慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	1960年代における韓国・三星財閥の新規事業展開：肥料プロジェクトの挫折と電子事業への進出
Sub Title	Creating new business in Samsung Group in 1960s : failure in fertilizer project and promotion of electronics business
Author	柳町, 功(Yanagimachi, Isao)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.6 (2007. 1) ,p.147- 158
JaLC DOI	
Abstract	韓国最大の財閥，三星の創業者・李喆（イ･ビョンチョル）が後のグループ主軸事業である電子工業に新規参入したのは，1960年代末である。当時三星は，韓国肥料事件という政治スキャンダルの後遺症に悩まされていた。肥料工場建設はかねてから李喆の悲願であったが，密輸事件の責任を取って工場は国家に寄付し，自ら経営の第一線を引退していた。その彼が経営者としての復帰とグループ再建を賭けて乗り出したのが電子工業への新規参入であった。日米の事情は電子工業の戦略的重要性を意味し，政府もまた積極的な取り組みを始めていた。李喆は，部品の自給体制に基づく完成品までの一貫生産システムを構築し，大量生産と輸出を目指すという意欲的な構想を持っていた。三星の構想に既存業界は猛反発したが，政府が生産品の全量輸出という条件を課しようやく参入が実現した。後発の三星が事業成功できた要因として技術，資金，人材の３つの面に着目できる。海外からの技術導入に依存せざるをえなかったが，生え抜き技術者の育成という意味も含め，日本からの技術吸収に貪欲なまでに取り組んだ。資金面としては，1950年代に三星は李承晩政権と緊密な関係を築き，製糖業や毛織業から莫大な富を蓄積していた。高級技術者の確保については三星内部，特に東洋放送からの異動や海外からのスカウトによるところが大きかった。最後に，李喆の企業家精神に注目したい。国策的色彩の強い中で，国益と創業者の事業欲とが一致することで事業展開が可能となった。創業者の強烈な個性やリーダーシップに主導された電子工業への新規参入は，ファミリービジネスとしての取り組みが成功した事例として評価できる。同時に，電子工業への進出には，韓国経済の比重が重化学工業へシフトしつつある発展段階に積極的に呼応しようという戦略的意思決定が存在していた。
Notes	赤川元章教授退任記念号
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070100-0147

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第49巻第6号
2007年1月

2006年11月30日掲載承認

1960年代における韓国・三星財閥の新規事業展開

――肥料プロジェクトの挫折と電子事業への進出――

柳　町　　功

＜要　　約＞

韓国最大の財閥，三星の創業者･李秉喆（イ･ビョンチョル）が後のグループ主軸事業である電子工業に新規参入したのは，1960年代末である。当時三星は，韓国肥料事件という政治スキャンダルの後遺症に悩まされていた。肥料工場建設はかねてから李秉喆の悲願であったが，密輸事件の責任を取って工場は国家に寄付し，自ら経営の第一線を引退していた。その彼が経営者としての復帰とグループ再建を賭けて乗り出したのが電子工業への新規参入であった。日米の事情は電子工業の戦略的重要性を意味し，政府もまた積極的な取り組みを始めていた。李秉喆は，部品の自給体制に基づく完成品までの一貫生産システムを構築し，大量生産と輸出を目指すという意欲的な構想を持っていた。三星の構想に既存業界は猛反発したが，政府が生産品の全量輸出という条件を課しようやく参入が実現した。後発の三星が事業成功できた要因として技術，資金，人材の3つの面に着目できる。海外からの技術導入に依存せざるをえなかったが，生え抜き技術者の育成という意味も含め，日本からの技術吸収に貪欲なまでに取り組んだ。資金面としては，1950年代に三星は李承晩政権と緊密な関係を築き，製糖業や毛織業から莫大な富を蓄積していた。高級技術者の確保については三星内部，特に東洋放送からの異動や海外からのスカウトによるところが大きかった。最後に，李秉喆の企業家精神に注目したい。国策的色彩の強い中で，国益と創業者の事業欲とが一致することで事業展開が可能となった。創業者の強烈な個性やリーダーシップに主導された電子工業への新規参入は，ファミリービジネスとしての取り組みが成功した事例として評価できる。同時に，電子工業への進出には，韓国経済の比重が重化学工業へシフトしつつある発展段階に積極的に呼応しようという戦略的意思決定が存在していた。

＜キーワード＞

韓国，韓国財閥，三星，李秉喆，三星電子，三星サンヨー電機，韓国肥料事件，李承晩，朴正熙

はじめに

約10年前までは，韓国財閥の代表例と言うと現代，三星，LG，SK，大宇などを「5大財閥」と称し，韓国経済の基軸をなす存在として認識されていた。1997年のIMF経済危機を経て財閥の中でも整理・淘汰が進んだ。そうした中にあって経済危機の影響を最小限に受け止め，いち早

く成長軌道に上り「一人勝ち」と言われるまでに巨大化した企業集団があった。三星グループであり，その中核企業が三星電子である。

三星電子は現在，総合エレクトロニクス企業であり，半導体，液晶，携帯電話などの分野では今や世界でもトップクラスの企業の仲間に入っている。華々しい経歴を持つ三星電子であるが，創業期のころは後発企業として参入してきた経緯もあり，大変厳しい制約条件の下での事業展開がなされた。

本稿の主たる目的は，三星電子の創業時の様子を当時の政治・経済の動きと関連させて考察することである。新規事業としての電子工業に事業展開をおこなう際，三星創業者で先代会長であった李秉喆（イ･ビョンチョル 1910～1987）は何をどのように考えて行動を起こしたのだろうか。彼の企業家精神などを踏まえた上で，電子工業進出に至る当時の状況を整理してみたい。

第１節　韓国肥料事件

１　事件の経緯

三星の電子事業進出が行われた政治的背景としては，1966年９月に発生した，いわゆる韓国肥料事件（サッカリン密輸事件）を考えなければならない。韓国最大の肥料工場を建設する巨大プロジェクトはまさに国策事業としての性格を持ち，韓国政府が支払保証をすることで実現した民間借款第１号でもあった。そのプロジェクトを推進したのが三星財閥創業者である李秉喆であり，この事業は1960年代初期に２回試みられたが，政治的混乱などを理由にすべて挫折や失敗に終わっていた。[1)]

軍事革命（1961年５月16日）によって政権の座についた朴正熙にとって，農業振興の意味からも肥料工業の重要性は十分認識されていた。そのため数度の事業失敗から消極的姿勢になっていた李秉喆を，朴正熙自身が何度も強力に激励し，事業推進に至らせたという経緯があった。李秉喆の壮大な事業構想と，朴正熙政権の政策的意図とが合致した国策プロジェクトであった。

1966年9月中旬，蔚山に尿素肥料工場建設が始まって約１年，工程の80％が進展した時点で韓国肥料事件が発生してしまった。当時三星は三井物産からの借款により工場を建設していたが，建設資材とともに保税倉庫内に置かれていたサッカリン原料のOTSAという薬品が，政府の許可なしに市中に売却され，釜山税関に摘発される事件が発生した。同年６月のことであった。OTSAは税関に押収され，同社常務が追徴金と罰金を支払い，事件の処理は終わっていたのである。しかしこの処理済みの事件が「幾人かの政治家の意図的な妨害工作によって再燃してし

1)　１回目の肥料工場建設プロジェクトは，1960年春に進められた。李承晩政権の全面的な支援の下，世界最大級の尿素肥料工場の建設のためヨーロッパ企業からの民間借款の導入交渉も成功したが，4.19学生革命と李承晩政権の崩壊，自らの不正蓄財容疑といった激変の中で事業推進は挫折に終わってしまった。

２回目の肥料工場建設プロジェクトは，1961年の5.16軍事革命後推進された。李秉喆などの不正蓄財企業家12名に対し投資命令という形で蔚山工業団地の造成が始まったが，李秉喆は他のメンバーとともに肥料工場の建設を担当した。２回目は神戸製鋼からの借款導入交渉などが進められた。結局紆余曲折の末，この時も計画は実現できなかった。他の多くの基幹産業の工場建設が中断するなど，全体としての蔚山工業団地の計画推進は成功とは言えなかった。

まった[2]」のである。

韓国第一の財閥が密輸を行ったということで事態は深刻化し，新聞各社による攻撃は厳しく，韓国の国会のみならず日本の国会でもこの事件が取り上げられた[3]。朴正熙大統領も徹底的な再捜査を指示し，先の常務に加えて李秉喆の次男・李昌熙常務も逮捕されるなど，三星非難，李秉喆非難は政治問題化した。

結局李秉喆は，工場の建設が終了次第韓国肥料を国家に献納する，との声明を発表した。彼が所有する同社の株式（全体の51%）を政府に寄付すると明らかにし，同時に経営第一線からの引退を表明したのである。1966年９月22日のことであった[4]。

2　引退から復帰まで

李秉喆の第一線引退以降は，系列各社の副社長の地位にあり，自らの補佐役にあった長男・李孟熙が三星の最高責任者に上った[5]。しかしこれは十分に準備された後継者への権限委譲とは言えなかった。政権との不正常な関係，マスコミをはじめとする反三星感情，事件を境にした最高幹部経営者の離反など，三星は韓国肥料事件の「後遺症」にかなりの間悩まされた。そうした最悪の環境の下，30代半ばの李孟熙が突然の後継指名を受けたわけだが，失意の李秉喆にとっても，それは十分満足のいく決定ではなかったと思われる。

結果的に見て，三星の再建を目指すには李孟熙の力だけでは荷が重すぎたと言えよう。1967年10月27日には企画委員会（委員長：金基成・セハン製紙社長）が発足したが，李秉喆不在という空白を埋めることはできなかった[6]。結局1968年２月，李秉喆は三星物産と中央日報の会長に復帰した。そこには極めて深刻な危機意識があったと言える。

以上のような背景のもと，三星の再建を図る目的で決定された新規事業が電子工業であった。

第２節　新規事業としての電子事業

1　電子事業進出の背景

(1)　新規事業展開としての意義

韓国の電子工業は1960年代に入ってから本格的にスタートした産業であるが，低賃金労働力の

2)　李秉喆［1986］，162頁。

3)　1968年10月20日に開かれた参院商工委員会で，社会・公明の２人の委員がこの問題に関連し，日本の政界にも莫大な賄賂が流れたとの疑惑を追及した。三木通産相（当時）は「密輸に使われたとは想像もしていなかった。疑惑が生じていることは遺憾なので，今後徹底的に究明したい」と答弁している（『朝日新聞』1968年10月20日）。

4)　韓国肥料事件に関しては，李秉喆が自叙伝で具体的な政治家の名前は明らかにしていないが，強制捜査に至った背景に「何人かの政治家の工作が潜んでいたのは事実だ」と述べ，「当時権力構造の中枢にいた人物が，OTSA 問題の発生前に韓国肥料株式の30%贈与を要求してきた事実もあった」と指摘していることは注目される（同上書，163頁）。

5)　李孟熙が三星の最高責任者の地位にあった前後の出来事などについては，李孟熙［1993］などを参照。

6)　三星秘書室［1988］，191頁。

活用を目的として韓国に進出したフェアチャイルドやモトローラなどの米国企業がICや電子部品を組立生産する一方，国内企業は大部分の部品を輸入しテレビ，冷蔵庫などの家電製品を組立生産する状況にあった。1965年の日韓国交正常化以降は日本企業の進出や日本企業との合弁会社設立が進み，韓国内で導入部品の組立生産の後ほぼ全量が輸出に向けられていた。1968年当時，韓国の製造業全体に占める電子工業の比重は3.9%，GNPの0.8%にとどまっていた。[7)]

ところで韓国政府は1960年代に入り，電子工業を戦略産業のひとつとして位置づけ集中的な育成政策を開始した。外国企業の積極的な誘致を進める一方，財閥などの大企業には電子工業分野への進出を勧めていた。政策上の動きとしては，まず1966年12月に電子工業振興5カ年計画が発表された。この計画は，①部品の輸入代替，②組立工場と部品工場の企業化および専門化，③設備拡充と品質向上，④輸出原価節減，⑤技術人材の養成，⑥輸出市場の多角化などが主要内容となっており，それまで輸入代替産業としてのみ認識されてきた電子工業を輸出戦略産業へと転換させるための画期的な方案を提示していた。[8)]

1968年5月には，電子工学の専門家である米コロンビア大学教授の金玩の手により韓国電子工業の振興方案に関する報告書が作成され，それをもとに電子工業振興法の制定（1969年1月），電子工業育成8カ年計画（1969～76年）の樹立，各種の電子振興機関の設立などがなされた。この8カ年計画では特に3大振興目標として，①95の主要品目の開発（機器54，部品・材料41），②1976年の輸出4億ドル達成，③140億ウォンの振興資金の投入などが掲げられていた。[9)] 電子工業に対する韓国政府の非常に積極的な支援体制が整ったと言えよう。

(2)　李秉喆の事業構想

韓国肥料事件の後第一線を引退していた李秉喆であったが，新規事業に関する研究には余念がなかった。電子工業について彼はどのように見ていたのであろうか。

> 1960年代後半の電子産業を見ると，欧米を追跡した日本では開花期を迎えており，台湾は今まさに導入を急いでいた。わが国でもすでに手をつけた企業もあったが，外製部品を導入し組み立てる初歩的な段階にとどまっており，はっきりした長期的なビジョンもない実情であった。品質も粗悪で，価格もべらぼうに高かった。白黒テレビの値段も普通のサラリーマンでは思いもよらないような高い水準であった。技術革新と大量生産による電子製品の大衆化ははるか先であった。[10)]

つづけて李秉喆は次のように述べている。

---

7)　韓国電子工業振興会［1989］，36頁。

8)　三星秘書室［1988］，190頁。

9)　韓国電子工業振興会［1989］，73～82頁。なお政府の依頼により報告書を作成した米コロンビア大学教授の金玩は，その後韓国電子工業の発展のために帰国し，韓国電子工業振興会常勤会長（1978年12月～1982年12月），韓国電子工業協同組合常勤理事長（1979年2月～1982年2月）などを歴任した。

10)　李秉喆［1986］，205頁。

事業性を検討してみた結果，電子産業こそが技術・労働力・付加価値，内需と輸出展望などわが国の経済段階にぴったりした産業であるとの結論が出た。三星がこの産業に進出し，国内で電子製品の大衆化を促進し，合わせて輸出戦略商品へと育成する先導的な役割を担ってみようと決心したのである。まず民需用電子工業分野からはじめ，企業の基盤が固まった後で半導体，コンピュータなどの産業用分野へ発展していく計画であった。[11)]

李秉喆にとっての電子工業に対するこうした構想は，彼が単に直感的に考えたというものではなく，一定期間にわたる綿密かつ組織的な調査研究の結果であったことに注意しなければならない。経営の第一線への復帰を果たした同じ1968年２月，三星物産内に開発部が設置され，各種の新規事業の調査・研究が始められた。そして２ヵ月後の1968年４月，開発部によって電子工業こそが新規事業候補に相応しい業種であることが提示され，引き続き新規事業としての電子工業についての専門的な調査研究が進められた。

新規事業としての最重要課題は市場と技術であり，電子工業の持つ高度な技術集約性から次のような判断がなされた。後発としての三星が参入するにあたっては先進国の優秀な企業との提携なくしてはこの課題の解決が難しく，外国資本との技術協力によって技術取得を目指すのが韓国の先進電子工業技術を短期間に習得し定着させるためには最も効果的な近道であるとの結論が出されたのである。こうした結論に基づき日本，アメリカ，ヨーロッパの主要企業への調査団の派遣が行われたが，技術の吸収を第一に考える視点から当時の日本の電子メーカーとの技術提携推進が決定した。これには韓国との地理的距離や言語上の問題といった状況も関係していた。李秉喆の構想は，こうして具体化が進められたのである。[12)]

究極的な目標は「素材から部品，民生用および産業用機器に至るすべての工程の技術を習得し，さらにこれを国産化しなければならない」というもので，この実現のために「電子団地の大型化，工程の垂直的系列化，技術開発能力の早急な確保」という「電子事業３大基本原則」が打ち立てられた。[13)]

(3)　三星電子の設立[14)]

こうした李秉喆の構想が初めて外部に公表されたのは，日本のマスコミに対してであった。『日本経済新聞』とのインタビューの中で，それまでは消費財生産部門中心の事業構造をとっていたが，今後は韓国経済の重化学工業化にどのように対応していくのかが課題だ，という文脈の中で「電子工業は今後の成長部門だ。これは米国が最先端を行っているが，われわれも２年前から研究してきたし近く乗り出したい[15)]」と述べている。この発言は後に国内業界が知るところとなり，三星への反対運動のきっかけとなった。

ところで李秉喆の構想を最も理解し協力的であったのが，旧知の仲でもある三洋電機の井植歳

11)　同上書，205～206頁。
12)　三星電子［1989］，113～115頁。
13)　同上書，116頁。
14)　同上書，117～119頁。
15)　『日本経済新聞』1968年６月12日。

男であった。1968年秋からは合弁会社設立に向けての実務作業が始まり，11月には三洋電機との間に50：50の資本・技術合弁に関する協定書（仮契約）が結ばれた。またほぼ同じ時期から真空管，ブラウン管，通信機器の分野では NEC との合弁投資が具体化するに至った。

日本のメーカーとの合弁作業を具体化する三星は，1968年末，合弁会社の設立を推進し，同時に投資の母体となり，さらには三星全体としての電子事業を総括・主導していく役割の会社として「三星電子工業株式会社」を設立した。

1968年12月30日，李秉喆をはじめ最高幹部７人による発起人総会が開かれ，定款の確定，初代役員の選出などがおこなわれた。その時のメンバーは次の通りで，家族・親族と残りは古くからの側近で固められていた。

李秉喆（三星物産会長）
金再明（第一製糖社長）
孫永琦（安国火災社長）
李孟熙（三星物産副社長）
鄭商熙（前三護紡織社長）
鄭壽昌（三星物産社長）
趙又同（東邦生命社長）

定款の中の事業の目的には，電子製品のみならず半導体など基礎部品と通信機械・器具の製作と販売が明記されていた。半導体事業と通信事業への多角化は，韓国半導体の買収（1974年），三星 GTE 通信の設立（1977年）において本格的に実現するが，李秉喆の構想の中にはこの時すでに具体化していたのである。

また初代の代表理事（取締役）には親戚関係にある鄭商熙が就任し，1969年１月には正式に三星電子が設立された。授権資本は６億ウォン，払込資本は３億3,000万ウォン，発行株式は普通株６万株（設立当時の発行株数は３万3,000株）であった。

三星電子は設立後，合弁会社である「三星サンヨー電機」と「三星 NEC」の設立のための日本側との交渉の推進と妥結，合弁投資に対する政府認可の取得，両合弁会社の設立とこれに対する支援，さらに三星電子団地（生産基地）の敷地買い入れ・確保と工場建設，そして技術者の確保・訓練などを推進した。

2　三星サンヨー電機の設立

⑴　三洋電機との合弁契約

1968年11月の仮契約に続き，1969年３月には基本契約とも言える合弁会社設立議定書と付属文書が日本側との間に結ばれ，さらに同年５月には技術提携契約が締結された。資本・技術両面における合弁契約の概要を見てみよう。

新会社（三星サンヨー電機）に対する投資比率は三星50％，三洋電機40％，住友商事10％から

となっており，初期の授権資本は500万ドル（15億ウォン）とするが，工場建設と操業の第１段階までに1,200万ドル（約36億ウォン）まで増資をする一方，三洋電機の技術援助によってテレビ，ラジオおよび半導体を含む主要部品を生産する大規模工場を京畿道・水原に建設することを骨子としていた。

新会社は三洋電機から，製品の生産に必要なすべての経験，技術，情報，資料およびノウハウの提供を受けて生産をし，韓国内で一部を販売し，残りを輸出することになっていた。特別条項として，国内販売権は三星に与えられたものの，「製品の海外販売は三洋電機側が指名，あるいは事前同意した相手に対してのみ輸出する」といった条項が設けられるなど，この契約は「三星の技術面での絶対的劣位を反映した一方的なもの[16]」であった。なお新会社が三洋電機に支払うロイヤルティーは３％であった。

(2)　電子業界からの反発と政治決着

1969年３月の基本合弁契約締結後，同年４月末には三星サンヨー電機の創立発起人会が日本で開催され，５月末には新会社の社長に李秉喆の古くからの側近である金再明（第一製糖社長）の就任が内定した。

韓国内では工場建設が進む一方，1969年６月13日，三星が経済企画院に対し合弁会社設立認可申請をおこなった。ちょうどこの時期は韓国政府としても電子工業の積極的な推進を掲げており，６日後の同年６月19日には上述した電子工業振興８ヵ年基本計画が確定，発表された。

三星としても順調に認可が下りるものと確信していたが，事態は全くその逆であった。三星の電子工業進出に対し同業他社が猛反発を始めたのである。業界団体である韓国電子工業協同組合傘下の59社は，同年６月26日，対政府建議書を発表し，「三星グループが推進している合弁投資事業は電子産業の開発ではなく組み立てに過ぎないので許容されてはならない」との主張を展開した。

当時の電子工業は，米国企業が半導体の組立生産をおこなっており，韓国電子工業の輸出額の70％以上を占めていた。国内企業は技術面や品質面では外国企業にはるかに劣るものの，国内市場に対しては非常に高価に販売していたのである。三星のみるところ，国内企業は「狭い国内市場で既得権にしがみつく安易な姿勢から脱せないでいた[17]」のである。

李秉喆は業界の反発に対し，三星系列の新聞社『中央日報』に２回にわたり「電子工業の今日と明日」と題する論説を発表した（1969年６月26日，27日）。その中で李秉喆は国内の電子工業の現状を厳しく評価する一方，「三星が電子工業分野で計画している事業が順調に進展したならば，今から２年後（1971年のこと――引用者）には年間生産高が7,000万ドルに達し，その90％を輸出するになるであろう……」と述べるなど，技術革新と大量生産による新しい電子工業の姿を提示した。またこの論説には，新会社の生産する製品の中でテレビとラジオは総生産量の15％のみを国内に供給し，残り85％とそれ以外の製品は全量を輸出するという内容も盛り込まれていた。これは三洋電機との合意した内容であったからである。

16）　三星電子［1989］，122～123頁。
17）　同上書，124頁。

しかし業界側は激しく反発し，李秉喆の論説が出された同じ６月26日，釜山の『国際新報』は，「三星の考えている国内供給の15％によってもすでに国内需要を上回っているため，既存企業は今まで以上の過当競争に陥る」とし，さらに社説では「新会社の認可は，国内の既存企業をすべて滅ぼし，代わりに買弁資本１つを新しく育てようとするもの[18]」と厳しく非難したのである。

『国際新報』という新聞は，国内電子工業界の先発企業である金星社を傘下に持つ楽喜財閥の所有企業であった。楽喜財閥の創業者・具仁會は李秉喆と小学校が同学年という，同郷の古い友人であったばかりではなく，具仁會の三男・滋学と李秉喆の次女・淑熙が1957年に結婚していたことから両家は極めて近い親戚関係でもあった。

両家は1950年代を通しては直接的に事業分野が競合するといった摩擦の原因はなかった。しかし1960年代に入り両家が共同事業として始めた民間テレビ事業，すなわち東洋放送の経営権を巡る摩擦問題で大きく躓いた。当時は具仁會の一方的譲歩により楽喜側の事業撤退，三星の単独事業化によって決定的な対立は回避できた。しかし今回，三星の電子工業進出に関しては，先発企業として独自的な地位を築いてきた金星社の経営を，真正面からの衝突によって脅かすことになるという，極めて深刻な対立を生むこととなった。情の厚さで知られ，事業利益の追求よりも親戚（李秉喆）との対立を避けることを大事にしてきた具仁會にとって，三星の電子事業進出の話ばかりは相当のショックであったと想像できる[19]。それゆえこの事件以来両家は修復不可能の関係となり，和解のできぬまま具仁會の他界を迎えてしまうのである。

こうした背景があったゆえに，『国際新報』の三星攻撃は他の新聞以上に，一層厳しかったと容易に想像できる。

三星と電子業界の対立が深刻になる中で，政府は三星の合弁投資を認可できず事態は紛糾していた。四面楚歌となった三星は関連業界への説得を続ける一方，李秉喆が朴正熙大統領に直接会い，自社の事業妥当性を説明した。言わば正面突破の道が選ばれたのである。

結局政府は，業界団体から出された「15％の国内供給という計画が既存メーカーの存立を危うくする」との主張を受け入れ，三星に対し新会社の製品全量を輸出するという条件付きで新会社の設立を許可するという方針を示した。三星にとってはこの条件を受け入れざるを得なかったが，受け入れによって今度は三洋電機との間に問題が発生してしまった。李秉喆の友人で良き理解者

18）李敬南［1969］，247～248頁より再引用。

19）具仁會とのやり取りのひとつが，その場に同席した李孟熙の回顧録に記されている。1968年の春，まだ三星の電子事業進出が正式に決定する前であったが，三星の持つ安養ゴルフ場での会話の中で，李秉喆が具仁會に対し「われわれも将来電子産業をやろうと思うんだが」というと，具仁會は「利益になるからやろうというのだろう」と突然に怒り出したという。予想もしなかった具仁會の様子に李秉喆は当惑し，きまりが悪くなり無言のまま席を立った。それ以来二人の間は非常に遠くなってしまった――と李孟熙は述べている（李孟熙［1993］，246～249頁）。

一方具仁會の自叙伝では，李秉喆の電子事業進出について，自社（金星社）の技術者数名の引き抜きにあったという事件を役員からはじめて聞いた具仁會の驚きと落胆が生々しく記されている。事件の顛末を聞き，具仁會は苦々しく口を開いたという。「私も砂糖事業をやろうと思えば十分にできる。しかし私はやらない。親戚がやっている事業は私はやらない」（蓮庵記念事業会［1979］，437～438頁）。三星・第一製糖の成功の後，製糖業には多くの関連企業が後に続き激しい競争が起こったが，当時具仁會はそうした行動はとっていない。具仁會の人間性をよく表している発言である。

であった井植歳男が他界したこと，また韓国政府からの条件で韓国市場に製品供給ができなくなったことなどを理由に，三洋電機は三星との合弁計画を白紙化しようとの主張まで出したのである。

結局三洋電機からは「工場規模を大幅に縮小し，部品工場から建設する。生産と販売権は日本側が握る」といった条件が出され，三星はこれを受け入れることでようやく新会社設立が実現に至った。[20)]

1969年9月に最終的に政府からの認可が下り，同年12月にソウルにて設立総会が開かれ，三星サンヨー電機株式会社[21)]が正式に発足するに至った。資本金は2億3,500万ウォンで，初代社長には金再明が正式に就任した。こうして製品分野での合弁会社が設立されたが，同時期の1969年5月，並行して部品分野での合弁会社の設立が進められた。

先に述べた電子工業振興8カ年計画の中で，電子部品工業の積極的育成が示されていたが，三星は日本電気（NEC）との間に「三星NEC株式会社」を合弁形態で設立することを合意した。1969年5月であった。同社の設立趣旨は，従来のような組立加工生産方式から脱皮し，原資材と部品の重点的な大量生産によって付加価値を極大化させ，短期間に自主技術を国際水準にまで高め，世界市場での競争力を確保できるようにするというものであった。[22)]

1969年9月，三星は日本側と合弁投資基本契約を結んだが，投資比率は三星電子：NEC：住友商事が50：40：10，総投資規模は350万ドルであった。この基本契約の後，同じ9月に合弁投資認可と技術導入認可の申請が政府になされた。三星サンヨー電機の時と同様，三星NECも全量輸出が認可の条件であった。同年12月認可を受け，翌1970年1月，正式に三星NECが設立された。同社の合弁投資の内容は，真空管，ブラウン管，表示放電管を生産し全量を輸出するというものであった。

第3節　事業成功の背景と要因

本論文では創業期の三星電子を題材に，電子工業という新規事業がどのように展開したのか考察してきた。ここでいくつかの事項を指摘しておきたい。

まず新規事業の展開における具体的成功要因を見てみよう。第1は，技術面での要因である。三星の場合，金星社や大韓電線などの国内企業，フェアチャイルドやモトローラなどのアメリカ企業に代表される先発企業がおこなっていた輸入部品の単純組み立てではなく，部品の製造と完成品の一貫した生産システムの構築が志向された。財閥であることの利点を活かし，系列企業の設立，すなわち財閥内での内部化による部品の供給関係が構築され，同様に大量生産体制が追求された。

20）　三星電子［1989］，126～127頁。

21）　三星サンヨー電機は，1974年3月，三洋電機の出資分のすべてを三星側が引き受け三星電機と商号が変更され，さらに1977年4月には三星電子に吸収・合併された。

22）　三星電子［1989］，127～128頁。

その際，自社は後発企業であったため，先進国企業からの技術導入が決定的な意味を持った。三洋電機やNEC，米コーニング社からの技術導入に大きく依存していた。

第2の具体的成功要因は，資金的側面である。三星の場合，1950年代の成長を通じて韓国第一の財閥とまで称されるまでになっていた。自由党政権の崩壊以後断行された銀行国有化，不正蓄財処理，韓国肥料事件などにより経営上の危機的状況に陥った時期もあったが，基本的にそれまでの三星の事業の成功は，1960年代末からの電子事業への進出を支えるに十分な資金的基盤を構成していたと考えられる。

第3の具体的成功要因は，人材的側面である。李秉喆自身は技術者ではなく，自らが研究や開発に従事できなかったので，事業推進の担い手になる技術者の育成・確保は重要課題であった。先発企業からの表立った人材の引き抜きは禁じられていたため，事業進出当初から若手の生え抜き人材を，自前で育成しなければならなかった。合弁先となった三洋電機やNECに対し，事業初期から多くの若手人材が技術研修に向かっている。三星の側が，貪欲なまでに積極的に技術を学ぼうとする姿勢が明確であった。その一方，若手技術者の育成とは別に，専門技術者の確保が至急の課題であり，三星内部からの異動や国外からのスカウトでまかなわれた。代表的人物を紹介してみよう。

創業当初数年続いた赤字状態に終止符を打ち，電子事業の黒字化を達成したのが1973年12月であったが，その時代の電子事業の最高責任者が姜晋求であった。姜晋求はソウル大工学部卒のエンジニアで，AFKN（米軍放送）やKBS（韓国国営放送）の技術者を経て，三星・楽喜が事業主体となった東洋放送の技術部長などを歴任し，同社の技術部門における創業者とも言える立場にあった。東洋放送での勤務の後，姜晋求は1973年に直接李秉喆により三星電子への異動が命じられた。一方的とも言える提携内容のために創業後ずっと赤字が続いていたが，その電子事業の建て直しを命じられ三星電子専務に異動したのである。彼は1974年から1982年まで，長期にわたり同社社長として電子事業を統括した。

姜晋求の自叙伝には，東洋放送時代に各種放送機材を独自技術のみで製造した経験，三星電子に移り電子各社を丹念に点検して問題点を発掘し，一定品質の部品の確保に奔走した経験，製造品の国内販売の禁止と全量輸出という当時の制約条件が解除され，韓国経済の高度化の進展とともに電子事業の黒字化に至った経験などが記されている。[23)]

姜晋求自身，東洋放送からの異動により三星電子入りしたわけだが，自ら東洋放送時代に育てた人材を多く三星電子に引き入れている。初期の三星電子にとって，東洋放送の技術者出身の人材は貴重な役割を果たした。後に三星電子副会長になった金光浩，IMF経済危機以後に事業撤退に至った三星自動車の代表を務めた林慶春などは代表的技術者であった。

海外からスカウトされた人材の代表例としては，三星電子の初代社長・鄭商熙の次男である鄭在恩が指摘できる。鄭在恩はソウル大工学部卒業後，米国コロンビア大学大学院を修了し，ベクテル社の電子技術者として勤務していた時期に三星電子の創業メンバーとしてスカウトされ，水

23)　姜晋求［1996］，特に第2章と第3章（33～94頁）を参照。

原工場での勤務が始まった。ちょうど1969年の入社であったが，当時としては相当のエリートエンジニアであった。その後鄭在恩は高い評価を受け，姜晋求の次の電子部門最高責任者となった。約４ヶ月間の副社長を経て1983年から1986年まで社長に地位にあった。また鄭在恩は三星電子入社の前に李秉喆の五女・李明熙と結婚している。その後の鄭在恩のキャリアを見てもわかるように，鄭在恩は李秉喆にとって非常に優秀な家族経営者の一人であった。

以上，電子工業という，新規事業展開における具体的成功要因を３つに分けて考察した。最後にこうした諸要因の根底にあった創業者・李秉喆の企業家精神を考察しておこう。三星が新規事業進出を企てた時点では明らかな後発企業であり，先発企業に対して大きなハンディキャップを有していた。しかし李秉喆は壮大な事業構想を持っており，強烈なリーダーシップを発揮していた。彼の狙いは国内先発企業のような技術面や品質面での脆弱性を克服し，大量生産・大量販売を通じて先進国企業との競争に打ち勝つことであった。

1960年代末の韓国を代表する創業期の三星電子は，当該産業の国家的推進という国策的色彩の強い環境の中で，国益と創業者の事業欲とが一致することで急速な事業展開が可能となった。李秉喆の理念にある「事業報国」は，この1960年代後半以降の時期においても十分な重みを持つ理念であった。創業期の事業展開は，創業者の強烈な個性やリーダーシップによって主導された。その意味で，ファミリービジネスとしての取り組みが最も端的に成功した事例として，三星における電子事業進出は評価できるであろう。

同時に三星における電子事業は，それまでの三星の置かれた危機的状況からの脱出を図るための，グループを挙げての大きな「賭け」の意味を持っていた。韓国肥料事件以降，同社の国家献納と経営第一線からの引退という，経営者にとっての最大の危機状況にあった李秉喆にとって，２年ぶりの再起を賭けた戦いであった。自らの再起であり，三星の再建であった。それゆえなりふり構わず事業進出を強行し，実績としての既成事実を一つ一つ積み上げていく必要があった。

援助物資の単純加工をベースにした消費財産業が，国内市場への供給を目的とした輸入代替工業化にとどまっていた時代から，軽工業を中心とした輸出志向工業化へと転換を進め，次第に重化学工業への産業シフトを推進していくという，まさにそうした動きが可視化できるようになったのが1960年代末という時期であった。三星における電子事業への進出には，そうした韓国経済の発展段階に積極的に呼応しようという戦略的意思決定が存在していた。

むすび

本稿では，三星電子の創業を通じて，一企業の創業に関する成功要因を指摘するだけではなく，創業にまつわる内外の諸事情や創業者の強い理念といった側面を重要視して考察をおこなった。創業者・李秉喆の時代が終わって約20年となるが，その後急成長する三星電子の「原点」が，まさにこの1960年代末という時代の中で形成されたのである。

参　考　文　献

〈日本語〉
・曺斗燮・尹鍾彦［2005］『三星の技術能力構築戦略』有斐閣。
・池東旭［1992］『テラスで読む韓国経済物語』日本経済新聞社。
〈韓国語〉（注）カッコ内は書名の日本語訳
・三星電子［1989］『三星電子二十年史』。
・三星秘書室［1988］『三星五十年史』，同［1998］『三星六十年史』。
・韓国電子工業振興会［1989］『電子工業三十年史』。
・姜晋求［1996］『三星電子，神話와　그　秘訣』고려원。（三星電子，神話とその秘訣）
・朴炳潤［1982］『財閥과　政治』韓国洋書。（財閥と政治）
・蓮庵記念事業会［1979］『蓮庵　具仁會』。
・李敬南［1969］「金星対三星」『新東亜』10月号。
・李孟熙［1993］『묻어둔　이야기　李孟熙回想録』청산。（隠された話）
・李秉喆［1986］『湖巖自傳』中央日報社。
・李鍾宰［1993］『財閥履歴書』韓国日報綜合出版。
・韓国経営史学会編［1990］『湖巖李秉喆研究』湖巖李秉喆研究刊行委員会。

［総合政策学部助教授］