

論文

## サムスングループの形成と成長における日本からの影響

—1938年から1987年までの期間を対象に—

Influence of Japan on the Formation and Growth of the  
Samsung Group from 1938 to 1987

李 恵美 (Hyemi LEE)

筑波大学大学院人文社会科学研究科 博士後期課程

本稿では、サムスングループの創業者である李秉喆が経営を担当していた1938年から1987年までの期間を対象に、この時期サムスンが韓国最大の財閥として成長していく過程で、日本からのどの程度、またどのように影響を受けたかを検討することを目的とする。特に、サムスングループの形成と成長における日本からの影響を、これまでの研究では十分に研究されていなかった資本調達、事業戦略、技術移転の3つの面に注目しつつ歴史的過程を考察する。サムスンは、日本の植民地支配時代に中小企業として出発した。植民地支配下の企業にとって、社会インフラ、資本、技術等において日本に依存することはある意味当然であり、その事実の有無よりは、程度と方法が重要であると思われる。日本から独立した1945年以降、韓国の企業に対する日本の影響力は、企業ごとにその影響の差はあるものの、以前よりは減ったが引き続き大きいものであった。影響のウェイトが非常に高かったことは変わらない。サムスングループの成長については、政権との癒着、事業の多角化、国内・国際市場の変化とニーズへの迅速な対応などの特徴を見せながらも、その成長の過程で日本、または日本企業の協力にかなり頼っていたことを明らかにする。まず、資本調達過程での日本からの影響については、民族資金と自己資金の不足と韓国の後進的な金融制度などの問題があったため、日本の銀行からの借入・日本の企業からの有償援助で上記の問題を解決してきた。事業戦略の日本からの影響については、主に日本の経営管理方式や経営戦略の導入と電子産業や半導体産業などの主力事業モデルの模倣を指摘する。最後に、技術移転の面での日本からの影響については、教育・訓練プログラムの導入、品質管理技法の導入ということについて考察する。

This paper focuses upon the period between 1938 and 1987 during which Lee Byung-chul, founder of Samsung Group had run the conglomerate, and examines how much and in which ways the Samsung Group had been influenced by and/or from Japan, from the viewpoints of capital building, growth model and technology, in the course of which period Samsung had been growing to one of the largest Korean conglomerates (*chaebol*). Samsung started out as a small local company under Japanese colonial rule. It is natural to some extent for a company under colonial rule to rely upon the ruling Japan with regard to social infrastructure, capital, technology, etc., and what is more important is how much and in which ways it did rather than the extent of Japanese influence. Although after 1945 Japanese influence on Korean companies diminished, compared to the colonial rule period, it was still very strong. The growth of Samsung showed the characteristics of bonds with political power, business diversification, speedy response to domestic and global market changes, and heavy reliance upon Japan and Japanese companies. First, Samsung borrowed money from Japanese banks and companies for capital building. Second, regarding its growth model, Samsung mainly borrowed business management skills and strategies, as well as imitated business models of electronics and semi-conductors from Japanese companies. Third, Japan's technological influence consists of introducing training programs and quality control skills.

キーワード：韓国の企業・産業（史） 韓国の財閥 韓国の大企業 韓国経済と日本 サムスングループ  
サムスン企業史

**Keywords:** Korean corporations, Korean corporate history, Korean industrial history, Korean *chaebol*, Korean *zaibatsu*, Korean conglomerates, Korean economy and Japan, Samsung, Samsung Group, Samsung corporate history

## はじめに

本稿の目的は、韓国で最も古い財閥であり、韓国経済で最も大きな経済単位であるサムスングループ（以下、企業集団という意味として「サムスン」と略する）を対象に、サムスンが過去70年間、韓国最大の財閥として成長していく過程で、日本からどの程度、またどのように影響を受けたかを検討することにある。本稿では、サムスンの創業者である李秉喆が経営を担当していた1938年から1987年までの期間を対象として、この期間を時系列に概観する。また、韓国財閥の成長に関する既存の研究では疎かに扱われてきた日本からの影響に関して、特にその中でも、日本企業を中心とした企業間の関係がサムスンの成長に与えた影響を中心に考察したい。

これまでの韓国における経済成長に関する先行研究では、韓国の経済成長が輸入代替から輸出主導への政策転換などの産業政策を通じた政府主導の経済成長であったという主張が多い（服部 1986, 1987, 1988a, 1988b, 深川 1994, ジョンドンソン 1991 など）。しかし、政府主導を強調する産業政策アプローチは、政府の政策の目標を主に説明するだけで、政策の結果や資本蓄積の過程を説明するには限界がある。これまでの先行研究では、韓国の経済発展において政府の政策や役割に関する政府主導について強調していた結果、「企業」又は「財閥」という要素は排除又は縮小し、過小評価してきたと考えられる。本稿では、韓国の経済成長において、「企業」、企業のなかで「財閥」という要素が重要であったことを説明したうえで、財閥の成長に影響を与えた要因に関する議論に移りたい。

韓国企業における財閥という要素を見るにおいて、財閥集団を分析の対象にすることもできるが、韓国の財閥集団は朝鮮戦争以降いくつもの大きな経済環境のなかでその構成員が大きく入れ替わったり、消滅したり、新たに登場したりしたため、本稿の研究対象期間を通して一貫性をもった研究対象として取り扱うことに問題がある。そのため、財閥としての歴史が他の財閥より長く、本稿の研究対象期間を通して常に一貫性を確保し、韓国経済における経済的影響力が非常に強く、もっとも代表的で典型的な財閥を本稿の研究対象にすることにした。この全ての条件を満たす財閥としては、現代やLGもあるが、サムスンを選んだ理由としては、サムスンが他の2つの財閥に比べて事業分野がもっと広く、親族財閥も含めた総資産規模、売上、韓国の海外輸出に占める割合、時価総額等において他の財閥を凌駕しており、韓国の財閥を研究するうえで、もっとも典型的で代表的であると言えるからである（ソウル新聞社産業部 2005: 16-17）。

これまで韓国の財閥の成長に関する先行研究は、財閥の成長に影響を与えた要因として、政府主導の産業政策又は政財癒着等を強調してきた（服部 1988a, 深川 1994, ジョンドンソン 1991, ゴンジェウク 1993, キムユンテ 2000 など）。朝鮮戦争以降韓国が急速な産業化を達成した要因を見ると、民間企業、特に大企業集団（財閥）の影響は非常に大きい。韓国の財閥は、商品の生産量を増加させ、商品の輸出を拡大し、経済成長を牽引してきた。これに着目して、1980年代後半からは、韓国の経済成長、または財閥の成長に関する研究が現れ始めた。しかし、多くの研究が、韓国の経済成長と財閥の成長を歴史的に羅列した記録の域を超えず（ガンジング 1997, ジョンドンソン 1991, 谷浦 1984, 柳町 1994, 2003, 2004 など）、また、国家と財閥という2軸の概念が強く、個別の財閥がどのように形成され、どのような役割を担ってきたかという個別財閥の研究はあまりなされていない。個別財閥の創業と成長に関する研究がなければ、財閥の成長における不適切な一般化を行う可能性があり、各財閥の資本蓄積の特徴を体系的に議論する必要があると思われる。

また、韓国の財閥の形成と成長における日本からの影響については比較的重要視されてこなかった。韓国の財閥は、かつての日本の財閥のように家族を中心とした大企業であり、韓国の財閥の形成における日本の財閥からの影響は大きかった（Cumings 1984）。韓国の財閥は、銀行の所有権以外において、日本の財閥と類似している（Johnson 1987）。特に、韓国の植民地時代の経験は、独立以降の政治・経済の関係、企業組織、企業経営方式などに影響を与えていた（McNamara 1990）。植民地からの独立以降本格的に起業した企業家を説明するうえで日本との関係を無視することはできない。彼らは植民地

時代に生まれたか育ったため、日本の影響を強く受けてだけでなく独立後の企業成長過程において、日本から多くの資本・技術・経営支援を受けた。戦後の日本は豊かではなかったが、最貧国だった当時の韓国にとって日本の企業は、認知度が低い韓国企業に資本提携と技術移転を拒否することが多かったアメリカとヨーロッパの企業に代わるもっとも現実的な選択肢であった（キムヨンウク 2010, 曹斗燮・尹鍾彦 2005）。

韓国の3大財閥（サムスン、現代、LG）は、日本の植民地支配時代に中小企業として出発しており（Eckert 1991）、植民地支配下の企業にとって、社会インフラ、資本、技術等において日本に依存することはある意味当然であり、その事実の有無よりは、程度と方法が重要であると思われる。あとでみるように、日本から独立した1945年以降、財閥ごとにその影響の差はあるものの、韓国の財閥に対する日本の影響力は、以前よりは減ったが引き続き大きいものであった。影響のウエイトが非常に高かったことは変わらない。財閥としてのサムスンの成長は、政権との癒着、事業の多角化、国内・国際市場の変化とニーズへの迅速な対応などの特徴を見せながらも、その成長の過程で日本、または日本企業の協力にかなり頼っていたのである。

本稿では、上記3大財閥のうち、サムスンに焦点を絞り、創業から80年代半ばまでの、サムスンの成長戦略における日本の影響を、資金調達・事業戦略・技術移転の3つの面から観察する。

まず、第一に、資金調達を検証する。サムスンを含む韓国の財閥は、資金調達において、政府からの政策金融等の優遇を受けてきた。しかし、最貧国の一員だった1960年代までの韓国政府と金融機関の資金調達力は非常に弱く、企業の成長を自前で支える能力はなかった。韓国の財閥はその不足した資金を主に日本から調達したという点である。第二に、事業戦略をとりあげる。サムスンの企業史において中核事業の変遷を見ると、その成長戦略において、日本の企業が歩んできた経路と経験を意図的にまた積極的に反映したものが多し。第三に、技術移転をとりあげ、サムスンの企業史を通して、韓国の代表的財閥であるサムスンが産業化を進める中、日本企業の産業技術に継続的に影響を受けてきたことを実証する。サムスンを含む韓国の財閥は、政府の有形無形の支援と貪欲な成長意欲を武器に、かなり短い期間に急速に成長を遂げてきた。この成長には、政府の支援と財閥自らの意欲と戦略だけでなく、市場で競争できる技術の確保も重要である。技術は、自前の研究開発で手に入れることもできるが、短期間で競争力を付けるには、外部から入手するか模倣することが効果的である。

本稿では、新聞記事、サムスンの社史、オーナー一族の自叙伝・回顧録、サムスン経済研究所の研究結果等からこれらの仮説を検証したい。また、サムスンの秘書室から出されているサムスン社報やサムスンの経営計画報告書等を参照することで、当時の李秉喆が推進していた経営戦略や成長モデルに与えた日本の影響を分析する。これに加えて、李秉喆や他のオーナー一族の自叙伝・回顧録等を通じて、当時の李秉喆と経営陣が、日本の官僚や企業家たちとのネットワークを介して活動していたことを明らかにする。これらのネットワークは、資金調達・事業戦略・技術移転の3つの面において、サムスンが日本の支援と協力を得るために欠かせないものであった。これらのデータをもって、サムスンが韓国最大の財閥として成長していく過程における日本からの影響力を実証する。

## 1. サムスンの形成期（1936～1948年）

サムスンの創業者である李秉喆（イビョンチョル）は、1910年2月12日、朝鮮慶尚南道の大地主である李績雨（イチャンウ）の二男二女の末っ子として誕生した。祖父代から、米1千石の大農地<sup>1</sup>を所有しており、祖父の土地を李秉喆の父親が受け継いだ（李秉喆 1986: 1-4）。このように、李秉喆の社会的背景は地主階級であった（キムユンテ 2000: 114）。李秉喆は、1934年10月、父親から事業資金として300石分の財産を譲り受けた<sup>2</sup>。李秉喆の自叙伝によれば、「その資金は、生きるには問題ないが、良い事業を始めるのには不足であり、ソウルにある他の会社と競争できる事業を設立するには、不十分であった」と述べている（李秉喆 1986: 24）。李秉喆が社会的に上流地主出身であり、土地に基づく資本をもって事業を始めたという事実は重要である。

韓国財閥の起源に関する先行研究は、植民地時代の多くの地主が、産業資本家に転換したと主張し

<sup>1</sup> 1千石の農地とは、1年間生産される米の量が約2千米俵で、1年間約160,000kgの米が生産できる土地の広さを示す。当時、朝鮮の全国の米生産量は、1年間約1630万石であった。

<sup>2</sup> 当時の300石（600米俵）は、当時約13,000ウォンで、現在の価値に換算すると、約15億7000万ウォン（約1億5千700万円）に相当する。

ている。キムヨンモ (1962) は、43 大企業集団のうち約 51% の創業者の社会的背景が地主階級であったと指摘している。また、Jones and Sakong (1980) は、1976 年の調査で、1975 年現在、50 人以上の労働者を雇用している 192 社の製造業の創業者のうち、約 47% が地主の息子であると述べている。しかし、このような研究では、朝鮮戦争とその後に行われた土地改革について看過しており、朝鮮戦争と土地改革によって多くの地主が土地を剥奪されたことを見逃している。李秉喆の事業活動を土地資本から産業資本に転換した一つの良い例として挙げることもできるが、サムスンの場合、土地資本から産業資本への転換は、1936 年以来一貫して行われたわけではなく<sup>3</sup>、上記の例とするには無理があると思われる。

表 1 1936~1948 年のサムスンの事業活動の概要

年度	李秉喆・サムスン事業関連
1910 年	(2 月 12 日) 李秉喆誕生 <span style="float: right;">【日本の植民地統治開始】</span>
1928 年	(10 月) 渡日
1929 年	(4 月) 早稲田大学専門部政経科入学
1931 年	(9 月) 脚気により早稲田大学を中退し帰郷
1934 年	(10 月) 父親から事業資金として 300 石分の財産を譲り受ける
1936 年	(3 月) 馬山に協同精米所設立：鄭鉉庸、朴正源と同業
	(8 月) 馬山に日出自動車会社（日本人会社）買収 ・トラック 20 台で運送業開始（朝鮮殖産銀行馬山支店より借入）
	(9 月) 土地買収（金海平野の田んぼ 40 万坪を買入）
1937 年	(6 月) 釜山や大邱の土地を買入（200 万坪の大地主になる）
	(9 月) 日中戦争により全事業（協同精米所、日出自動車、土地事業）精算 <span style="float: right;">【日中戦争開始】</span> ・新しい事業を模索するため、朝鮮内の大都市、満州、北京、上海などを旅行
1938 年	(3 月) サムスン商会設立（大邱）
	・製粉、製麺、貿易（青果類と乾魚物などを満州と中国に輸出）
1939 年	朝鮮醸造株式会社を買収（大邱）
1941 年	(6 月) 株式会社サムスン商会に社名変更：サムスン商会として法人登録 <span style="float: right;">【太平洋戦争開始】</span>
1945 年	(9 月) 乙酉会創設に参加 <span style="float: right;">【植民地から独立】</span>
1946 年	朝鮮醸造の経営再開
1948 年	(11 月) サムスン物産公司設立（ソウル）：貿易業開始
	・東南アジア（香港、シンガポールを中心）

・【】は、韓国関連及び時代的背景。

・出典：李秉喆（1986: 1-49, 274-275）、李秉喆（1989: 7-12, 308）、サムスングループ「サムスン沿革」<http://about.samsung.co.kr/about/history.do>（最終閲覧日 2015 年 8 月 17 日）、柳町（2003: 10-14, 37-38）に基づいて作成。

表 1 に、1936 年から 1948 年までの李秉喆とサムスンに関連する主な出来事を整理した。日本の植民地下、1936 年 3 月李秉喆は、最初の事業として、馬山に協同精米所を設立する<sup>4</sup>。当時の精米所は米穀流通の中心であり、植民地時代の馬山は日本に米穀を運ぶ主要な港であったため、日本との経済交流が非常に活発であった。また、当時の京城（ソウル）、釜山、大邱、平壤などの大都市はすでに日本人によって商圈が掌握されており、参入の余地が厳しかった（李秉喆 1986: 25）。李秉喆は、日本という中心部との経済交流とその周辺部の経済活動まで視野に入れていたと考えられる。友人の二人の事業家と共同で協同精米所に 3 万ウォン<sup>5</sup>を投資したが<sup>6</sup>、他の日本人が経営する精米所と競争できる規模の精米所を設立するには資金が不足していたため、朝鮮殖産銀行の馬山支店<sup>7</sup>から借入をし

<sup>3</sup> 協同精米所を設立した資金は、土地に基づいた資金であったが、そのあとに行われた事業活動には、朝鮮殖産銀行からの借入が主な資金であったため、土地資本から産業資本への転換は、1936 年以来一貫して行われていなかったと考えられる。

<sup>4</sup> ただし、サムスンでは、公式的なグループの創業を「1938 年 3 月 1 日」と定めている。日中戦争以降に設立された「サムスン商会」が李秉喆の独自投資であることから、今の「サムスン物産」の母胎であると規定した（サムスングループ「サムスン沿革」<http://about.samsung.co.kr/about/history.do>（最終閲覧日 2015 年 8 月 10 日））。

<sup>5</sup> 当時の 3 万ウォンは、現在の価値で約 36 億ウォン（約 3 億 6 千万円）に相当する。

<sup>6</sup> 同業者は、故郷の友人であった鄭鉉庸（チョンヒョンヨン）と朴正源（パクチョンウォン）で、一人当たり 1 万ウォン（約 12 億ウォン）ずつ投資した。

<sup>7</sup> 李秉喆によれば、「朝鮮殖産銀行馬山支店の平田支店長は、私を全幅的に信頼し、事業を積極的に支援し

た。李秉喆が事業開始からの資本不足を、日本の銀行で借り埋め、また、植民地政府と密接な関係を維持していた朝鮮内の日本の銀行から資金を利用したという点は重要である。このような外部資金による投資は、1950年代から1960年代までサムスの主要な投資財源として続いており、銀行及び日本の企業から資金を借りる傾向も続いていた。

1936年8月、李秉喆は日本人が経営していた自動車会社（日出自動車会社）を買収し、新たに10台のトラックを購入して、20台のトラックで運送業を開業した。しかし、日本の植民地末期における燃料供給不足という事態は予測しておらず、そのため、運送業は失敗することになる。そのあと、朝鮮殖産銀行馬山支店より融資を受けて、土地を買収した。事業の拡大には、企業の内部留保よりも借入に依存しており、資金の不足を埋めるために銀行からの借入を最大限に活用した。李秉喆によれば、「殖産銀行の金庫がまるで自分の金庫だと錯覚するほどだった」と言う（李秉喆 1986: 30-31）。当時の朝鮮殖産銀行の融資条件は、かなり緩和されていた。1936年の大恐慌の影響で、銀行は不良債権を多く抱えていたため、小規模地主より信頼性の高い大地主に、融資条件を緩和して重点的に貸付を行っていた。また、土地所有の需要が減り、土地価格が下がりつつあった。李秉喆は、土地の価格が低く、銀行から十分な資金調達が可能であったという理由から土地の買収に力を入れた。しかし、1937年の日中戦争により、軍需産業以外には、銀行からの一般貸出が中断され、資金調達が途切れただけでなく、土地の価格も急落した。李秉喆は、所有していた土地を時価よりも安く売却すると同時に、共同精米所と日出自動車会社の全事業を精算した（李秉喆 1986: 31-32）。

日中戦争の勃発後、1938年3月、資本3万ウォンで「サムスン商会」という貿易会社を設立する。サムスン商会は、満州と北京に国内産の果物や乾魚を輸出する会社であった。この事業は、1931年の満州事変、1937年の日中戦争などで満州と中国北部地域まで拡大編入した日本経済圏に基づいて可能となった事業であった。輸送には、日本の植民地政府が建設した「京釜鉄道」と「韓満鉄道」を利用し、通信や代金の回収には日本が満州と中国に敷いていたネットワークを利用した。

サムスン商会の貿易業の利益から新たに醸造業に投資した。1939年には、朝鮮醸造株式会社<sup>8</sup>を買収した。当時の韓国は、家内酒造が禁止されており、植民地統治下での醸造は許可制であったため、「朝鮮醸造」は、1941年まではかなりの利益を出した。しかし、1941年太平洋戦争が始まり、日本の植民地政府は、酒類製品の95%を没収し、値段を統制したため、醸造業での利益は、2年以上続かなかった。

図1 1939年のサムスン商会<sup>9</sup>



てくれた」と言う。平田支店長は、馬山支店支店長を経て、ソウル本店の重役を経たあと、退職した。独立後日本に帰国したが、そのあとでも、李秉喆との関係を続けていた。李秉喆が来日する時は、たまに会ったと言う（李秉喆 1986: 26）。

<sup>8</sup> 朝鮮醸造株式会社は、日本人が経営していた会社であり、大邱でも1、2を争う大会社であった。1945年8月までの朝鮮醸造の経営は、主に李秉喆が担当していたが、日中戦争の長期化、太平洋戦争の勃発などをうけ、朝鮮醸造の経営を友人の支配人に任せ、李秉喆は故郷である慶尚南道宜寧郡に疎開した。1946年10月から、大邱に戻り、朝鮮醸造の経営を担当したが、1947年5月、李秉喆は朝鮮醸造の経営を幹部社員に完全に任せ、家族とともにソウルに上京した（柳町 2003: 13-14）。

<sup>9</sup> サムスングループ「サムスン沿革」<http://about.samsung.co.kr/about/history.do>（最終閲覧日 2015年8月10日）より。

1945年の独立後、韓国の全体的な企業活動は劇的に増えた。これは、日本の植民地政府に協力していた一部の韓国人だけに企業活動を許していた制限や<sup>10</sup>、韓国人が手がけることを禁止されていた事業に対する制限がなくなったからである (Eckert 1996)。1945年以降、新しい起業家と事業が活発に生まれはじめた。1947年5月、李秉喆は、家族とともに大邱からソウルに移住し、輸入業で大きな利益を得て、新たな投資の原資を作り、1948年11月、貿易を営むサムスン物産会社を設立した。

サムスン物産会社は、香港とシンガポールなど東アジア向けにイカや寒天を輸出する一方、綿糸を輸入することから事業を始めた。輸入を中心として、取扱商品は急速に拡大し、貿易相手国もアメリカ等先進諸国へと広がっていった。李秉喆が貿易業を選んだ理由としては、極度の物資不足を解消するためには貿易業が急務と判断したこと (柳町 2003: 14) と、敗戦と共に日本の経営陣が撤収した後、ほぼ全ての日本人所有の工場が経営難の状態だったため、生活必需品の生産率が1940年代はじめに比べて約30%程度に低下しており、このような国内状況から、李秉喆は生活必需品へのニーズが急速に増加すると予想していたことなどが挙げられる。輸入業を通じた富の蓄積は、こうした初期の韓国商業資本家に共通する特徴でもあった。

1948年までサムスンは、精米業、運輸業、不動産業、醸造業、そして貿易業まで事業を多様化していた。その中でも、李秉喆が最も力を入れていた事業は貿易業であった。この時期までの李秉喆が色々な事業に手を出したのは、植民地であった当時の韓国では、大規模な資本や技術が必要な事業はほぼ日本の企業または、日本人が独占していたから進出できなかったという説明に説得力がある (Grajdanzev 1944: 152)<sup>11</sup>。そのため、植民地の民族資本と技術が不足し、資本力と技術に優位を占めていた日本の企業と競合しない事業を模索していたと思われる。

また、李秉喆は、初期から複数の事業に手を出しているが、このような多角化は、現在の韓国財閥でもよくみられる特徴でもある。韓国では、事業の成功が技術や商品の革新によるものよりは、誰かが新しい事業に手をだし、その利益を先取りするのことで決定される傾向が強い (パクヒョンチェ 1988)。当時は、市場が十分に開拓されていない状態であったため、関連産業への多角化はあまり必要ではなく、その代わりに、需要に合致する新しい事業を探して先行投資することがより重要であったと考えられる。事業の生産性が上昇傾向にあるときは、すべてのリソースを投資して規模を拡大し独占や寡占状態を作って、他の競争相手、特に中小企業を排除して高い利益をとる。一方、事業が下降傾向にあるときは、その事業を最小限の規模で維持する。この事業が、新しい商品の開発などによって、急激にニーズが増える場合は、生産ラインを迅速に増加させて投資する<sup>12</sup>。つまり、1938年から1948年までのサムスンの場合も、事業環境の変化に対応するため、柔軟に舵取りを変えていたと考えられる。

## 2. 貿易業から輸入代替産業への転換 (1949~1960年)

サムスン物産会社が設立されたのは1948年である。それ以降1960年までの李秉喆とサムスンに関連する主な出来事を表2にまとめた。サムスン物産会社 (以下、「サムスン物産」と略する) は、サムスン商会の社名を変更したものであったが、小額であっても社員全員<sup>13</sup>に出資を求める「社員出資制度」を実施したのが新しかった。サムスン物産は、輸入業を通じて新しい分野に投資する資金を蓄積することができた。輸入業を通じた富の蓄積は、初期の韓国の商業資本家たちに共通する特徴でもあ

<sup>10</sup> Eckert (1996) と McNamara (1990) は、日本帝国主義植民地期間中の企業活動に関する研究を通じて、有数の韓国企業家たちは、植民地統治下で、企業経営の技術を習得しており、韓国資本主義の起源は、日帝統治期間で求めるべきだと主張した。しかし、日本帝国主義植民地期間中に顕著の大企業はほぼすべて、1960年代と1970年代を経て消えている。彼らが言及している企業は、現在、30大財閥群に入っておらず、二人の主張は当てはまらない。

<sup>11</sup> 1940年代、韓国における日本人の投資は、3分の1が日本の財閥による投資であった (Grajdanzev 1944: 152)。

<sup>12</sup> 例えば、第一製糖の場合、製糖業に投資して事業の開始から2年間は、独占の地位を享受する。しかし、そのあと、製糖業に競争相手が現れ、砂糖の需要も減少した。サムスンは、製糖業を最小化して維持しながらも、生化学技術を次々と開発し続けた。その結果1978年には、遺伝工学、製薬業界へ多角化することができる基盤ができた。政府の遺伝子工学産業振興計画は、これより遅い1982年に開始されたので、第一製糖の遺伝子工学への投資は、政府の支援を期待して始めたものではなかった (李秉喆 1986: 64-67, 1989: 15)。

<sup>13</sup> サムスン物産会社は、20名余りの社員で出発した (柳町 2003: 15)。

るが、このような富の蓄積は、朝鮮戦争の勃発で完全に破壊されたとみられる（キムヨンモ 1980）。李秉喆は、朝鮮戦争でほぼ全ての事業基盤を失い、事業のほとんどを諦めていた。しかし、諦めていた大邱の朝鮮醸造に予想外の余剰資金<sup>14</sup>があり、その資金で1951年1月、再び釜山でサムスン物産を設立した。サムスン物産は、砂糖、肥料、紙、ウール、ナイロン、アルミ、医薬品などを輸入し、日本と東南アジアに、屑鉄、イカ、米を輸出した。サムスン物産は、大規模な資本を蓄積するための重要な原資として機能し、李秉喆は、貿易業から得た利益を1953年から、砂糖・□糸□の輸入代替産業に投資した。

サムスン物産は、輸入品からの利益と為替差益を通じて資金を蓄積し、1953年から輸入代替業に投資し、商業資本から産業資本へと路線を変えることになる。サムスンが商業資本から産業資本へ転換した理由としては2つが考えられる。第一に、輸入業者が段々増え、輸入業者間の競争で貿易業での事業活動が限界に直面していたこと。第二に、朝鮮戦争が停戦を迎えることにより、外貨の流出を抑えて軽工業を発展させるために輸入代替産業化へと経済政策を転換するとして政府の政策に対応したものであった（谷浦孝雄 1984: 144）。

産業資本へ転換するためには、資本と技術が必要である。新しい産業へ進出するための資本は、貿易業からの利益と銀行からの融資から調達し、技術は日本の企業から導入した。李秉喆は「輸入代替産業への転換<sup>15</sup>を考慮することができたのは、技術支援を受ける相手がいたから」と述べている（李秉喆 1986）。

表2 1949~1960年のサムスンの事業活動の概要

年度	李秉喆・サムスン事業関連
1950年	(2月) 3ヵ月間日本経済界視察（財界人11人と同行）
	(12月) 大邱に避難 <span style="float: right;">【朝鮮戦争】</span>
1951年	(1月) 再び釜山でサムスン物産を設立
1953年	(8月) 第一製糖工業設立、豊国酒精設立
	(11月) 第一製糖：砂糖生産開始
1954年	(9月) 第一毛織工業設立：生地生産へ、服地の国内供給へ
1955年	大韓精糖販売設立
1956年	(2月) ドイツ Spinbau 社と毛織機械導入交渉
	第一製糖内に精粉工場を設立：小麦粉生産を開始
	(1月) 国内初の社員公開採用実施 <sup>16</sup>
1957年	(2月) 韓一銀行買収、興業銀行株式の83%買収 <span style="float: right;">【銀行の民営化】</span>
	(2月) ヒョソン物産設立、東洋製糖買収
	(8月) 天一証券買収
1958年	(2月) 安国火災海上保険を買収 <span style="float: right;">1993年12月、サムスン火災に社名変更</span>
	(10月) 商業銀行株式の33%買収
	(12月) 韓国タイヤ・東一紡績・湖南肥料を買収
1959年	(4月) 朝興銀行株式の55%買収
	(5月) サムスン会長秘書室設置
1960年	【4.19革命】

・【】は、韓国関連及び時代的背景。

・出典：李秉喆（1986: 50-102, 275-277）、李秉喆（1989: 13-20, 308-309）、サムスングループ「サムスン沿革」  
<http://about.samsung.co.kr/about/history.do>（最終閲覧日2015年8月17日）、柳町（2003: 14-17, 38-39）に基づいて作成。

あと、サムスンは、日本の企業から技術を導入することになる。まず、日本の三井物産に砂糖、ペニシリン、紙の生産工場の建設に必要なマスタープランを依頼した。三井物産から3か月後には砂糖

<sup>14</sup> 朝鮮醸造の経営を任されていた社長以下が3億ウォンの資金を貯めていた（柳町 2003: 15）。

<sup>15</sup> 李秉喆によれば、「植民地期、日本の植民地政策であった南農北工政策により、多くの工業施設は北朝鮮においてあり、植民地からの独立後には、朝鮮戦争で約70%程度の工業施設が破壊された。事業は無からはじめないといけなかった。戦後の廢墟のなか、貿易業だけでは成長に限界があったため、輸入代替が可能な製糖業を検討した。」と述べている（李秉喆 1986: 64）。

<sup>16</sup> 社員公開採用により、1957年から1986まで（李秉喆が経営を担当していた期間）の29年間は、大卒16,736名（1957年から1978年までは、公開採用で採用した新入社員はすべて大卒だった）を採用し、1978年から1986年までの8年間は、専門大学及び高卒19,062名を採用した（サムスン秘書室 1988: 151）。

工場、6か月後にはペニシリン工場、9か月後には紙の生産工場のマスタープランを受け取ったが、サムスンは、3つのマスタープランから製糖工場の建設を選択した。製糖工場を選択した理由としては、ペニシリンと紙の生産に必要な技術を日本から取得することは難しかったこと、当時には、ペニシリンと紙より砂糖のほうが、短期間で生産が可能であったからである（サムスン秘書室 1998: 119）。

サムスンは三井物産のマスタープランに基づいて、第一製糖の建設に日本製のプラントを導入した。日本製プラント導入の理由は、価格が安く、距離が近く、稼働後の部品の調達が便利であったためである。製糖工場の建設について、設備に必要な資金は国内で調達したが、マスタープランと設備は、すべて日本の企業から来たものであった点は重要である。1950年代、韓国政府が推進していた輸入代替産業は、資金と原材料においてアメリカ及びアメリカからの援助に依存することが多かった。しかし、技術の面においては、日本の影響を過小評価することはできない。ただし、政治的な理由から、日本の技術に頼ることに障害が生じた。その理由は、日本製のプラントが導入された後、機械の組立、設置、試運転に必要なだった日本人の技術者が李承晩（イスンマン）<sup>17</sup>政権の反日政策のため入国許可が出ず、サムスンは国内の技術力でこれを解決したからである。

李秉喆の長男である李孟熙（イメンヒ）によれば、「試運転と砂糖精製の困難を克服した後も、精製された砂糖を入れる袋（布袋）が国内にはないとの問題があった。砂糖を入れる袋を生産する技術を日本から取得することで、この問題は解決できたが、また、その袋をどのように縫製して封じ込めるかが問題だった。一般的な布の縫製技術とは異なる技術が必要だったからだ」（李孟熙 1993: 79）。このように、サムスンは、第一製糖の生産に向けて、工場の設計やプラントの導入、それに伴う詳細な技術習得において、多くのことを日本から学んでいる。

第一製糖が砂糖を生産しはじめて6か月後の1954年4月には、工場施設の拡張が必要になるほど、需要が増えていた。1954年5月までの生産量は、一日25トンであった。2千万ウォン（約200万円）だった資本金は、20億ウォン（約2億円）に100倍増えていた。砂糖の生産量も、3回の工場拡張をした結果、一日25トンから265トンまで増えた。第一製糖の国内市場のシェアは、1957年を除いて、常に50%を超えていた。第一製糖工場を設立してから2年後、サムスンは財閥という称号で呼ばれるようになった（サムスン秘書室 1988: 124-125）。

サムスンの輸入代替産業への転換のもう一つの例として、1954年の第一毛織工業の設立が挙げられる。第一製糖の設立から約1年後だった。第一毛織は、韓国でははじめての梳毛糸の生産工場でもある<sup>18</sup>。梳毛糸の生産施設と経験がなかったサムスンは、日本毛織株式会社の技術担当であった林耕平から、主に日本製の機械で設備されたマスタープランを受け取る。しかし、第一毛織が外貨の使用を申請したとき、当時の李承晩政権は、日本の設備と技術ではなくドイツ製の設備と技術を採用することを条件に外貨の使用を許可する（李秉喆 1986: 75）。このように、当時の政権の反日政策のため、日本からの技術移転や設備輸入はなかった。第一毛織は、設備の組立と試運転に必要な技術者をドイツとイギリスから受け入れた。1955年には5人のドイツ人技術者、1956年には3人のドイツ技術者、1957年には1人のドイツ技術者と2人のイギリス技術者を招待し、生産に必要な技術を学んだ。また、第一毛織は、韓国人の技術者をドイツとイギリスに派遣し、設備の組立と機械の運転技術を学ぶようにした。1955年、5人の技術者を、西ドイツ（Bernhardt Co., Spinbau Co., S. Lentz Co., Goerler Co.）とイギリス（Bradford Technical College, Leeds University）に派遣した（第一毛織 1964: 65, Amsden 1989: 236-237）。第一毛織は、梳毛糸を生産するため、初期にはドイツとイギリスからの技術者を招聘したが、その後は、ドイツとイギリスの派遣から戻ってきた技術者がそれを担うことになった。第一毛織の事例だけみれば、日本または日本企業からの技術移転は行われてない。ただし、馬山自由工団を中心とした韓国の繊維産業は、日本の繊維産業から技術移転を受けており、その影響は大きかった（Amsden 1989: 236-237）。

李承晩政権は、1950年後半に銀行の政府所有株式を払い下げて民営化を断行した。サムスンは、1957年2月には、興業銀行株式の83%を買収し、1958年10月には、商業銀行株式の33%を買収した。そして、1959年4月には、朝興銀行株式の55%を買収した。銀行の民営化に伴う買収によって、韓国の大

<sup>17</sup> 李承晩は、韓国の第1・2・3代大統領で、任期は1948年7月20日から1960年4月26日までであった。

<sup>18</sup> 韓国ではじめて設立された毛織工場は、朝鮮紡織である。朝鮮紡織は日本人の資本で設立・運営された。朝鮮紡織は、紡毛糸だけを生産していたため、韓国で梳毛糸をはじめて生産したのは、第一毛織工場である（チャンアング 2009）。



手銀行のほぼ半分がサムスの所有になった<sup>19</sup> (柳町功 2003: 16-17)。サムスは所有していた銀行からの資金を用いて、財政的に困難な状況であった会社を本格的に買収しはじめた。1957年8月には、天一証券を買収し、1958年12月には、韓国タイヤ、東一紡績、湖南肥料などの企業を買収した。サムスは、資金を用意することができる時、そして可能であれば、多くの事業分野で多角化しようとする意図を持っている。これは、韓国財閥の特徴でもあり、財閥がグループを拡大させるための主要な方法であると思われる。しかし、サムスが所有していた3つの銀行は、1961年の5.16軍事クーデターにより、1961年10月にまた韓国政府に帰属される<sup>20</sup>。サムスにおける金融機関の所有は、4年未満と短い、サムスが1950年代から日本の戦前の財閥をモデルとし、企業組織を構築しようとした点は重要である。サムスがモデルとした戦前の日本の財閥は、子会社の金融部門を支援する商業銀行や総合商社を中心として企業集団を形成していた (服部 1986: 83)。

サムスは1959年に秘書室を設置した。既に17社の子会社を所有していたサムスは、全体的な組織の制御が必要になっていた。すべての子会社を効率的に管理するため、日本の財閥の例に習って、秘書室を設置した。サムスの秘書室は、三井が設立した財閥本社組織である「三井合名会社」をモデルとして、戦前日本の財閥の総本社と同じ機能を果たすことを目指していた<sup>21</sup>。初期段階での秘書室の権限と機能は大きくなかったが、1960年代半ば以降に企業集団の組織が急激に大きくなる。この流れのなかで、サムスの秘書室の権限は急速に拡大した。秘書室は、オーナーまたは、オーナー家族の下にすべての子会社を完全にまとめておくための中央統制システムとして、すべての系列会社を監督・監視して、各系列会社の投資計画も策定し、また、新入社員の公開採用と教育・研修まで手がけながら、系列会社間の資金の流れを調整・配分するコントロールタワーとして位置づけられる<sup>22</sup>。

李秉喆は、1960年からの30年間、毎年の年末年始は東京で過ごしていた。李秉喆は東京で新しい事業や技術導入などについて構想していたと言う。東京は、韓国と最も近い国の首都であり、日本の留学経験があった李秉喆にとっては、最も重要な情報センターであった。李秉喆は、1960年の東京訪問で、「東京計画」を立てた。「東京計画」は、第一に、経済状況を把握するために、日本のメディアに耳を傾けること、第二に、最も競争力のある分野を把握するため、またそれについて質問するため、評判が高い日本の経済部記者を食事に招待すること、第三に、経済発展に関する明確な答えを得るために、日本の経済学者を食事に招待すること、第四に、日本の企業家を食事に招待し、彼らの成功について、または、世論をどのように収斂しているのかについて質問すること (キムヨンレ 2011: 30-31) の4つで構成されていた。このように、李秉喆は、日本財界の動向を注視し、次に進出する事業を模索していた。このような東京での事業構想は、サムスの成長に大きな役割を果たしていたと考えられる。

### 3. 電子産業への進出 (1961~1973年)

表3は1961年から1973年までの李秉喆とサムスに関連する主な出来事を整理したものである。これで見ると、サムスは、1950年代後半以降肥料工場の建設にも関心を持っていた。農業がメイン

<sup>19</sup> 柳町 (2003) によれば、「1950年代半ば以降、李秉喆ははじめて「財閥」という呼び方をされるようになったというが、まさに財閥形態の完成に近づいたと見られるのが、金融機関の獲得であった」と述べている (柳町 2003: 16)。

<sup>20</sup> サムスを始めとした「財閥」の金融支配が1961年の「軍事革命」以降の都市銀行の準国営化へと帰結したと考えられる。サムスは既に1950年代末には傘下にサムス物産、第一製糖、第一毛織を軸として、グループを拡大した。このような急速な拡大は、李承晩政権との癒着関係によって形成されたと認定され、「軍事革命」後、不正蓄財第一号に指定され、金融機関の株式は国家に還収される (服部 1988a: 224-225)。

<sup>21</sup> これについて李秉喆が明示的に日本からの模倣を認めたことはないが、第2次世界大戦時に大本営参謀と関東軍参謀を歴任した伊藤忠商事会長の瀬島龍三から日本軍の大本営組織について学んだことと、韓国の財閥と支配構造が似ていた戦前の日本の財閥が、傘下の企業を効率的に支配するために作った秘書室の組織を模倣した可能性は高い。日本の経済界もこのように思っていたようで、李秉喆は日本の経済雑誌からこれについて質問されたことがあるが、答えをごまかしている (日経 BP 1977)。

<sup>22</sup> 家族経営者の手足となって彼らのトップダウン経営を補佐したのがサムス秘書室であった。この組織は、制度的にはサムス物産に属しているが、実質的にサムス全体の参謀本部であり、各「財閥」の同様の組織のモデルともなり、また最も整備され、権限も集中されている (服部 1988a: 251)。

の産業であった韓国では、肥料をすべて輸入しており、肥料の供給が不足していたからである。李秉喆は、まだ国内では生産ができず、すべて輸入に依存していた肥料を国内で生産すれば、かなりの利益を得ることができると判断した。肥料工場は、1964年8月三井物産からの支援を受けて建設に入るようになった。三井物産からは、4,190万ドルの資金、すべての設備、建設資材、技術サポートなどの支援を受けた。(李秉喆 1986: 150, オウオンチョル 1995: 192-201)。工場建設は、東洋エンジニアリングが担当した。この工場は、規模として、当時の韓国では最も大きな事業プロジェクトでもあり、

表3 1961~1973年のサムスの事業活動の概要

年度	李秉喆・サムスン事業関連	
1961年	都市銀行の政府帰属化(朴政府の銀行国有化)	
1962年	第2次通貨改革による資金事情悪化	【第1次経済開発5ヵ年計画発表第2次通貨改革】
1963年	東洋テレビ放送、ラジオソウル放送設立 (7月)東邦生命(現:サムスン生命)買収 (7月)東和百貨店(現:新世界百貨店)などを買収	1989年7月、サムスン生命に社名変更
1964年	肥料工場の建設要請を受け、(8月)政府支援を条件に韓国肥料工業設立 法曹人で元閣僚の洪礎基がサムスングループに入り、李秉喆の三男である李健熙の岳父に	1994年10月、韓国肥料工業からサムスン精密化学に社名変更
1965年	(4月)サムスン文化財団認可 (9月)中央日報社設立:マスコミ進出 (10月)セハン製紙(現:ハンソル製紙)買収	【日韓協定調印】日本との国交正常化 洪礎基も経営に参加 <sup>23</sup> 1968年8月、全州製紙に社名変更
1966年	(5月)韓肥(韓国肥料)事件発生、世論のサムスン批判により次男逮捕、「グループ会長引退」を発表 (5月)中央開発設立(現:サムスンエバーランド) (5月)高麗病院設立	【日韓貿易協定調印】 【第2次経済開発5ヵ年計画発表】 【外資導入法】 1968年11月、竣工・開院 1997年10月、サムスンエバーランドに社名変更
1967年	(10月)韓国肥料の国家献納(株51%)	韓国肥料は、1994年、サムスンに買収されサムスン精密化学として現在に至る 【GATT加盟】 【第1次二日韓定期閣僚会議開催】
1968年	(2月)中央日報社会長として復帰 (7月)第一製糖、味豊産業を吸収合併	
1969年	(1月)サムスン電子工業設立:工業分野進出 (12月)サムスン三洋電機設立	1984年2月、サムスン電子に社名変更 1975年3月、サムスン電機に社名変更 1977年3月、サムスン電子に合併
1970年	(1月)サムスンNEC設立(現:サムスンSDI) (12月)サムスンNEC、ブラウン管生産開始	1970年~1974年:サムスンNEC 1974年~1984年:サムスン電管工業 1984年~1999年:サムスン電管 1999年~現在:サムスンSDI
1971年	韓国電算設立	
1972年	(7月)第一合繊設立 (1月)第一企画設立	【朴正熙政権の重化学工業化宣言】
1973年	(1月)サムスン電子、アメリカ・カナダにテレビ輸出開始 (5月)インペリアル株式会社設立(現:ホテル新羅) (8月)サムスン三洋パーツ(後のサムスン電機)設立 (12月)サムスンコーニング設立	1973年11月、ホテル新羅に社名変更 1977年5月、サムスン電子部品に社名変更 1987年2月、サムスン電機に社名変更

・【】は、韓国関連及び時代的背景。

・出典:李秉喆(1986: 103-226, 277-280)、李秉喆(1989: 20-39, 309-311)、サムスングループ「サムスン沿革」  
<http://about.samsung.co.kr/about/history.do>(最終閲覧日2015年8月17日)、柳町(2003: 17-22, 39-40)に基づいて作成。

<sup>23</sup> 中央ラジオ放送社長(1964年)、中央日報社長(1968年)、東洋放送代表理事(1971年)、中央日報・東洋放送社長(1974年)、中央日報会長1980年。

年間 36 万トンの生産能力を有することとなった。サムスの肥料工場は、ほぼすべての面において、資本と技術、建設計画、財政、そして施設運営全般という面において三井の支援を受けた工場だったと言える。

しかし、肥料工場の完成が目前の 1966 年 5 月、韓国肥料が、2,259 袋（約 55 トン）のサッカリンを建設資材と偽って密輸した「サッカリン密輸事件」が起こった。「サッカリン密輸事件」は、李秉喆の次男である李昌熙（イチャンヒ）がサッカリンと他の輸入品を日本から密輸し、不正な利益を得ていたという事件である（李孟熙 1993: 128-174）<sup>24</sup>。この事件で、サムスンと李秉喆は、社会的な非難の対象になり、韓国肥料工業の株式の 51%を政府に強制寄付することになる。

表 4 外国企業との合併事業の年表（1969~1989 年）

企業名	合併時期	合併先及び出資比率（残りはサムスの持ち分）
サムスン三洋電機	1969 年	三洋電機（日本）40%、住友商事（日本）10%
サムスン NEC	1970 年	NEC（日本）40%
韓国電算	1971 年	協栄生命（日本）33.3%
第一合繊	1972 年	東レ（日本）14.3%、三井物産（日本）14.3%
サムスン三洋パーツ	1973 年	三洋電機・三洋電機貿易（日本）75%
サムスンコーニング	1973 年	コーニング（アメリカ）50%
新羅ホテル	1973 年	ホテルオークラ等（日本）50%
サムスン重工業	1974 年	石川島播磨重工業（日本）25%
サムスン石油化学	1974 年	アモコ（アメリカ）35%、三井物産（日本）15%
サムスン GTE 通信	1977 年	GTE（アメリカ）49%
サムスン時計	1983 年	服部セイコー（日本）49%
サムスン医療機器	1984 年	GE（アメリカ）55%
韓国ヒューレットパッカー	1984 年	ヒューレットパッカー（アメリカ）55%
サムスンユナイテッド航空	1985 年	ヒューレット&ホイットニー航空（アメリカ）49%
韓国信越シリコン	1986 年	信越化学工業（日本）50%
サムスンデータシステム	1987 年	韓国 IBM（アメリカ）33.3%
第一冷凍食品	1987 年	味の素（日本）50%
サムスンクラーク	1987 年	クラーク（アメリカ）20%
サムスンエマソン電機	1988 年	エマソン電機（アメリカ）45%
ハイクリエーション	1988 年	イトキン（日本）49%
第一チバガイギー	1988 年	チバガイギー（スイス）50%
大韓精密化学	1988 年	Kali und Salz GmbH（西ドイツ）46%、ソルバー（ベルギー）4%
サムスン BP 化学	1989 年	BP（アメリカ）51%
第一 Bozell	1989 年	Bozell（アメリカ）30%

・出典：李秉喆（1986: 201-226）、サムスン秘書室（1988）、サムスン電子（1989: 371-374）、キムヨンオク（1993: 198）に基づいて作成。

1960 年代、サムスは、製糖業、毛織業、保険業、貿易業に力を入れていた。これらの産業への拡大に限界があると判断した李秉喆は、新しい産業分野への進出を模索していた。1968 年、既存の事業以外の新しい分野を模索していた李秉喆は、サムスン物産に開発部を新設し、新規事業を物色するように指示した。開発部は、電子産業を有望事業として上申し、李秉喆は、それを受け入れた。1968 年、李秉喆は、朝日新聞とのインタビューで「成長産業である電子産業への投資を決定した。アメリカ、日本との提携を模索している。電子産業への投資を決心したのは、サンヨー電機の井植歳男会長のア

<sup>24</sup> 李孟熙は、韓国肥料サッカリン密輸事件は、当時の朴正熙（パクジョンヒ）大統領と李秉喆の共謀下で行った密輸であり、多くの政府官僚も絡んでいた組織的な密輸であったと以下のように述べた。「1965 年の終わりにはじまった韓国肥料工場建設の過程で、日本の三井は、工場の建設に必要な借款 4,190 万ドルの一部の代わりに、機械を供給した。そのかわりに、サムスんにリベートとして 100 万ドルを与えた。（中略）100 万ドルの現金を日本から持ってくるのは簡単ではなかった。サムスは工場建設用装備が、朴正熙大統領は政治資金が必要だったため、密輸を選ぶことに合意した」（李孟熙 1993: 128-174）。

ドバイスが大きかったからだ。電子産業は、輸入代替と海外輸出が両方可能な産業だ。」と述べている（ガンジグ 1997: 37）。李秉喆は、電子産業への投資を決定し、詳細な方向性が決まるまで、当時の三洋電機の井植歳男会長の助言に大きく頼りにしていた。

表4は、サムスンが外国企業と結んだ合弁事業を整理したものである。この表から、サムスンが日本だけでなく他の国の企業とも合弁会社を作ったが、28件のうち14件（50%）が日本の企業との合弁であり、特に1970年代の半ばまでは、日本企業との合弁が圧倒的に多かったことがわかる。サムスンは、日本の三洋電機と合弁会社を設立し、工場を建設する仮契約を進め、1969年3月にはラジオやテレビなどの家電製品を生産する合弁会社を設立するための契約を結んだ。しかし、この契約は、韓国電子工業協会、経済企画院、商工部（現在の産業資源部、日本の通産省に相当する行政機関）から強い反発を受けた。これらの組織は、資産規模が大きいサムスンが、電子産業でリードしていた日本の技術を基盤にして電子産業に進出すると、他の企業の国内市場シェアを減少させると懸念していた。李秉喆の自叙伝によれば、李秉喆は、朴正熙大統領を説得して、電子産業への新規参入障壁の規制を緩和させることでこの問題を解決したと述べている（李秉喆 1986: 206）。

サムスンが電子産業に進出するための条件は、サムスン三洋電機とサムスン NEC が生産する製品の全量を輸出することであった。サムスン三洋電機は、1969年12月に設立され、サムスン NEC は、1970年1月にサムスン電子を持株会社として設立された。しかし、サムスン三洋電機とサムスン NEC は、生産製品の全量を輸出するという条件を満たすことができなかった。1973年12月以降、国内市場でも販売が可能になってから、ようやく黒字が出せるようになった。1973年末まで、全量輸出条件を満たすことができず、赤字が続いていた理由としては、低い品質と合併両社間の意見調整がうまくできなかったという2つの点が指摘されている（ガンジグ 1997: 37）。

当時のサムスンは、電子工学を専攻したエンジニアはもちろん、熟練労働者の確保もできていなかった。また、生産に必要な原材料や部品設備などは、ほとんどを日本の合弁会社を通じて輸入していた。プラント設計とプロセスの配置、機械設置、機械の操作など、ほぼすべての生産工程を合弁パートナーの技術移転に頼っていた。技術移転のために、日本のエンジニアたちを韓国に呼び寄せて、技術指導をさせると共に、サムスンの技術者や熟練労働者も日本に派遣して、対面教育を受けさせるなど、技術学習も進めた（李秉喆 1986: 201-213）。

表5 電子産業における日本からの技術導入事例（1969~1994年）

年度	技術導入活動
1969年	サムスン電機：三洋電機との技術移転協定によって、白黒テレビの組立を開始
1969年	サムスン NEC：CRTの電子部品生産
1978年	韓国エンジニアリング：東洋エンジニアリングの技術支援で、産業プラント輸出工場を建設
1981年	サムスン電子：東芝からマイクロ웨이ブ・オープン技術のライセンスを導入
1983年	サムスン電子：東芝からエアコン技術のライセンスを導入
1983年	サムスン電子：JVCとソニーからVCR技術のライセンスを導入
1983年	サムスン電子：三洋電機から自動販売機技術のライセンスを導入
1984年	サムスン電子：東芝からワープロ・FAX・洗濯機技術のライセンスを導入
1984年	サムスン電子：池上通信機から放送カメラ技術を導入
1984年	サムスン電子：三洋電機からマイクロウェイブ技術のライセンスを導入
1985年	サムスン電子：松下電機からマグネトロン技術のライセンスを導入
1993年	サムスン電子：東芝と8年間、フラッシュメモリーの共同研究
1994年	サムスン電子：NECと256MB DRAMの研究データの交流に合意

・出典：サムスン電子（1989: 371-374）、Clifford（1994: 319）、Hobday（1995: 66-86）に基づいて作成。

このように、サムスンの電子産業への進出と技術の習得に、優れた技術力をもっていた日本の電子企業との企業間協力が決定的な役割を果たしていたのは明らかである。ただし、ガンジグ（1997）が指摘した通り、出資者間の意見調整があまりスムーズではなかったことと、そのため技術移転が必

ずとも円満に行われなかった点は、注意する必要がある。このような技術導入の事例を、表5に整理した。

サムスは、電子産業への進出のために、1969年から1973年まで、4つの系列会社を設立した。①サムスン三洋電機（1969年12月設立）では、テレビ、ラジオ、テープレコーダー、ステレオなどの完成品を、②サムスンNEC（1970年1月設立）では、真空管、ブラウン管などの部品を、③サムスン三洋パーツ（1973年8月設立）では、チューナー、偏向コイル、高圧トランス、電圧コンデンサーなどの部品を、④サムスンコーニング（1973年12月）では、ブラウン管ガラスを生産した。これらの4つの中核会社を、合弁の形で立ち上げた。また、このうち、アメリカのコーニングとの合弁会社である「サムスンコーニング」以外の3つの会社は、すべて日本企業との合弁会社である。

李秉喆は、電子産業への進出と共に、電子産業におけるサムスンの「基本3原則」を宣言した。①電子団地の大型化、②工程の垂直系列化、③技術開発能力の早急な確保、である。サムスは、合弁という手段を通して、スピーディに技術を導入し、また、工程の「垂直系列化生産」の仕組みを作ったが、サムスンの工程の垂直系列化生産システムは、日本から導入されたものである。東芝、松下、三洋などの日本の電機部品会社のシステムを模倣し、「ブラウン管ガラス（サムスンコーニング）→チューナー・偏向コイル（サムスン三洋パーツ）→ブラウン管（サムスンNEC）→テレビ（サムスン三洋電機）」に代表される工程の垂直系列生産を進めることによって、技術の国産化を目指した。電子部品3社（サムスンNEC、サムスン三洋パーツ、サムスンコーニング）は、サムスン電子（サムスン三洋電機）とは別に、技術の学習の過程を経た。その過程のなかで、技術導入と研究開発の面において、より多くの経験とノウハウを蓄積することができたと思われる。

1960年代のサムスは、百貨店（1963年7月、新世界百貨店）、生命保険社（1963年7月、東邦生命）、パルプ・製紙産業（1965年10月、セハン製紙）、そして、不動産開発（1966年12月、中央開発）などにも次々と進出し、投資回収期間が速い国内市場を中心として事業に進出した。またその一方、国際市場においては、1969年に、サムスン物産が韓国の最大の輸出業者となっていた。

#### 4. 総合商社と重化学工業への投資（1974～1979年）

表6に1974年から1979年までの李秉喆とサムスンに関連する主な出来事を整理した。1970年代半ば以降に行われた総合貿易商社（General Trading Companies）制度の導入は、日本の総合貿易商社がモデルになっていた。サムスは、日本の貿易商社の成功に鼓舞され、日本の総合貿易商社の歴史と機能について研究を続けていた。1971年1月、朴正熙政権に「総合貿易商社の育成に関する建議案」を提出したが、この案は、日本の総合貿易商社がモデルになり、具体的な案については伊藤忠商事の瀬島龍三<sup>25</sup>の諮問により作成したものである。サムスは、朴正熙政権が1975年4月30日、「総合貿易商社指定のガイドライン」を発表する以前から、総合貿易商社体制の導入を模索していたのである。朴正熙政権に提出した建議案には、総合貿易商社を養成する目的と方法に関する内容が含まれており、その後、商工部は、「総合貿易商社の育成に関する建議案」の相当の部分を受け入れた（サムスン秘書室 1974: 28-30, サムスン秘書室 1988: 375）。

1975年5月19日、サムスン物産は、韓国で最初の総合貿易商社と指定される<sup>26</sup>。1970年代後半、サムスン物産は、サムスングループの中核企業の役割を果たしていた。サムスン物産は、すでに安定

<sup>25</sup> 瀬島龍三は、第2次世界大戦当時、日本満州軍に配属されていた朴正熙元大統領の直属の上司でもあった。このような縁で1965年の日韓会談、1983年の中曽根康弘首相の訪韓など日韓外交の重要な節目のたびに重要な役割を務めた。また、瀬島龍三は1987年、李秉喆の告別式で友人の代表として弔詞をするほど、二人の関係は特別だった。李秉喆の10周年追悼式には、瀬島龍三が個人書簡を直接送り、サムスングループは、これをサムスン社報と湖巖自伝に載せた。

<sup>26</sup> 韓国の場合、1975年以来、輸出振興策の一つとして、上場企業であり、輸出額が総輸出額の2%以上を達成しているという要件を満たしていれば、対外貿易法施行令15条の規定により、商工部長官から総合貿易商社として指定される。総合貿易商社は輸出奨励政策上、税制や金融面で多くの優遇を受けた。しかし、製造業の輸出向上と政府の支援制度が徐々に廃止され、2009年には、総合貿易商社制度が公式廃止された（韓国国家記録院「総合貿易商社」

<http://www.archives.go.kr/next/search/listSubjectDescription.do?id=006706>（最終閲覧日2015年9月16日）。朴正熙政権は、1975年、「総合貿易商社指定制度」を設けて総合商社を管理した。サムスン物産、現代総合商社、LG商社、大宇インターナショナルなど7社が指定されていた（ジョドンソン1983）。

した輸出製品の物量を確保していた。相次いで、海外支店を開設し、国際市場への進出を拡大した。サムスン物産の海外支店は、1975年の16カ所から、1978年の38カ所まで拡大した。また、政府の輸出支援金融を基に、財政能力を構築した（サムスン秘書室 1988: 380）。このような経験から、サムスンと韓国の他の財閥は、国際市場での企業戦略を検討し、国際競争に徐々になじむことができる機会を確保していた。

サムスン物産は、中南米まで輸出市場を拡大し、主要輸出品を、軽工業品から重工業品とプラントへと転換した。1977年、サムングループは、6億2千万ドルを輸出したが、これは、韓国の総輸出の6%に相当する金額であった。サムスン物産の輸出は、総合貿易商會を導入した前後に、1974年から1976年までの間、約7%増加した（サムスン秘書室 1988: 381）。1970年以来、サムスン物産の売上高は、常に韓国で3位以内を維持している。

表6 1974~1979年のサムスンの事業活動の概要

年度	李秉喆・サムスン事業関連
1974年	(3月)・サムスン三洋 → サムスン電機に社名変更 ・サムスン三洋パーツ → サムスン電位パーツ社名変更 ・サムスン NEC → サムスン電管に社名変更
	(7月)サムスン石油化学設立：重化学工業への進出
	(8月)サムスン重工業設立
	(12月)韓国半導体買収 1978年3月、サムスン半導体に社名変更
1975年	(1月)中央エンジニアリング設立
	(5月19日)サムスン物産：総合貿易商社第1号指定
1976年	(9月)李秉喆、東京にて胃ガン手術
	【公正取引法施行、独占寡占品目の指定など大企業への管理開始】 【第4次経済開発5カ年計画発表】 【韓国輸出入銀行発足】
1977年	(2月)サムスン総合建設設立 1993年7月、サムスン建設に社名変更 1995年12月、サムスン物産に合併
	サムスン電子、サムスン三洋電機を吸収合併
	サムスン電子：カラーテレビ生産開始
	(4月)サムスン電子：カラーテレビ輸出開始
	(4月)サムスン乗船設立
	(5月)デソン重工業買収
	(8月)サムスン精密工業設立 1987年2月、サムスン航空産業に社名変更
	(10月)サムスン海外建設設立
	(12月)サムスン GTE 通信設立
	(12月)韓国半導体買収：通信・半導体事業への進出 韓国電子通信（1980年4月買収）と合併され、1982年12月、サムスン半導体通信に社名変更
1978年	(4月)コリアエンジニアリング設立 1991年1月、サムスンエンジニアリングに社名変更
	サムスン電子：輸出1億ドル突破（国内電子メーカー初）
1979年	(2月)三男・李健熙：グループ副会長就任（後継者体制明確化）
	(3月)サムスン総合建設設立
	(5月)サムスン総合建設：シンウォン開発吸収合併

・【】は、韓国関連及び時代的背景。

・出典：李秉喆（1986: 167-226, 280-282）、李秉喆（1989: 311-312）、サムングループ「サムスン沿革」  
<http://about.samsung.co.kr/about/history.do>（最終閲覧日 2015年8月17日）、柳町（2003: 21-24, 40-41）に基づいて作成。

サムスンの重化学工業への投資は、政府の重化学工業推進政策に合わせて進めたものでもあった。サムスは、政府の重化学工業政策に加え、1972年後半、重化学工業への投資の比重を増やせることを決定した。サムスは、「サムスン経営第2次5カ年計画（1973-1977）」において、造船と重工業を含む重化学工業への進出を表明した（サムスン秘書室 1988: 394）。ほとんどの投資は、日本企業との合弁会社を通じて行われた。日本企業との合弁投資を通じて設立された会社としては、サムスン三洋電機（1969年）、サムスン NEC（1969年）、第一合繊（1972年、東レ産業と三井物産）、新羅ホテル（1973年、ホテルオークラ）、サムスン重工業（1974年、石川島播磨重工業）、そして、サムスン時計（1983

年、服部セイコー）などがある（サムスン秘書室 1988: 371-374）。

サムスン電子の場合、輸入する部品の約 80%以上が、日本からの輸入品であるほど、日本製部品への依存度が高かった。サムスン電子から出版された「サムスン 20 年史」によれば、サムスン電子が日本から輸入した部品に依存するのは、1980 年代後半まで続く（サムスン電子 1989: 494）。特に、日本企業への依存は、先端技術であるほど深刻だった（ソンスン 2008）。また、この時期のサムスンは、技術、部品、デザイン、マーケティングにおいて、自社ブランドで輸出する力量が小さく、電子産業の輸出の半分以上が OEM によるものであった（表 7、表 8）。

表 7 サムスン電子の部品輸入における地域別比率（1986 年）

輸入部品比率	35.00%
日本	85.36%
アメリカ	4.90%
ヨーロッパ	2.10%
東南アジア	7.30%

・出典：サムスン電子（1989: 494）。

表 8 電子産業におけるサムスンブランドと OEM の輸出比率（1984 年、1987 年）

	1984 年		1987 年	
	輸出	比率	輸出	比率
サムスンブランド	226 百万ドル	33.80%	597 百万ドル	34.60%
OEM	443 百万ドル	66.20%	1,130 百万ドル	65.40%
合計	669 百万ドル	100%	1,727 百万ドル	100%

・出典：サムスン電子（1989: 497）。

## 5. 半導体産業への進出（1980～1987 年）

サムスンは、1977 年 12 月、韓国半導体を買収することで、半導体産業に進出するための準備をはじめた。李秉喆は、電子産業への進出時と同様に、日本の半導体産業が世界市場で優位を占めていることに注目した。1983 年 2 月 8 日、李秉喆は、サムスンが半導体産業に進出することを決め、集中投資することを決定したと発表した。この時期の半導体産業は、日本とアメリカのハイテク企業がすでに優位を占めていた。そのため、サムスンの半導体産業進出に対して、大多数は懐疑的であった。1984 年、国内で資金を調達するのが難しく、サムスンは国際金融市場で 1 億 4 千万ドルの借款を調達した。1 億ドルは香港の銀行団から、4 千万ドルは日本の銀行団からの借款であった。

Hobday によれば、半導体産業のリスクを意識したサムスンは、DRAM の大量生産に成功していた日本の例に従うことを決めた（Hobday 1995: 81）。サムスンは、半導体産業への進出を発表してから、10 ヶ月後の 1983 年 12 月、64KDRAM の開発に成功し、2 年後の 1985 年には、256KDRAM の開発に成功した。半導体部門に対する大規模投資は、日本の企業がモデルであり、投資決定に至るまで日本の企業からの影響が大きかった。その理由としては、第一に当時日本が半導体市場を席巻していたことが挙げられる。李秉喆は、「アメリカの設計による生産設備を導入して量産工程を開発した日本の半導体がアメリカ市場を侵食していた。アメリカの半導体企業は IMB 等少数の企業を除けばそのほとんどが日本製品の大量攻勢に押されて経営難に陥っていた」と述べている（李秉喆 1986）。日本企業がアメリカとヨーロッパ企業より韓国企業に対して好意的だったことも、もう一つの理由である。当時韓国はまだ発展途上国であり、世界市場における知名度は低かった。サムソンは当時も韓国で最大級の財閥ではあったが、アメリカとヨーロッパの世界的企業の経営者はサムスンをよく知らなかったため資本提携と技術導入要請を拒否することが多かった（曹斗燮・尹鍾彦 2005）。

サムスンは、半導体への新規投資の対象を、基礎技術よりシステムノウハウ等の応用技術が大きな比重を占めており、工程技術を補完すれば先進国との格差を埋めることが比較的容易なメモリー半導体に絞り込んだ。当時半導体技術においては、基礎技術を多く保有していたアメリカが日本より優れた技術を保有していたが、メモリー半導体だけは日本が工程技術の優位をもってアメリカより進んでいた分野であった。このようは理由で、サムスンは最初日本の NEC から半導体技術を導入することを計画していたが、NEC が技術移転を拒み、日本から技術を導入することができなかった。アメリカからの技術導入も失敗に終わったため、半導体製造技術においては、先進国からの導入ではなく、独自

の工程技術開発で対応することにした(ソンス 2008)。ただし、64KDRAM と 256KDRAM の開発には、米国の企業で技術を習得した韓国系アメリカ人技術者の役割も大きかった<sup>27</sup>。サムスは、独自に開発した技術に、彼らの工程技術とノウハウをプラスして、先進国との技術格差を克服した。

64KDRAM と 256KDRAM 開発の成功により、サムスは大量生産をはじめたが、1984年、日本の半導体産業は、256KDRAM の価格下落を主導し、国際市場でダンピングをしばじめた。これにより、サムスは大きな打撃を受けた。以降、サムスン半導体通信は、マイクロン・テクノロジー (Micron Technology Inc.) の技術支援で、VLSI の大規模大量生産に成功した。このため、国際市場における供給過剰が起り、半導体の国際市場価額が下落した。サムスンが半導体の生産をはじめた時期に、日本の半導体業界のダンピングで大きな打撃を受けた事は広く知られている。サムスン半導体通信は、日本の企業からではなく、アメリカの企業から技術を学んだ。そのあと、サムスは独自の技術開発に成功し、国際市場で日本の企業と今でも激しく競争している。表9に、上記を含めたこの時期の概要をまとめた。

表9 1980~1987年のサムスンの事業活動の概要

年度	李秉喆・サムスン関連	
1980年	(4月) 韓国電子通信買収	韓国半導体 (1977年12月買収) と合併され、1982年12月、サムスン半導体通信に社名変更
	東洋放送 (TBC) は KBS に吸収される	【政府の言論統廃合措置により】
1981年	(1月) 韓国安全システム買収	1996年3月、エスウォンに社名変更
	(2月) サムスンライオンズ設立 (プロ野球チーム)	【第5次経済開発5ヵ年計画発表】
1982年	(4月) 湖巖美術館会館	
	(5月) ドンバン社会福祉財団認可 (現: サムスン生命公益財団)	
	(6月) サムスン総合研修院開院	
	(12月) サムスン半導体通信 <sup>28</sup>	韓国半導体と韓国電子通信は、サムスン半導体通信と社名変更 1984年には、サムスン電子と合併される
1983年	サムスン時計設立	
	(2月8日) 東京宣言発表: 半導体 VLSI 事業への進出発表	
1984年	(12月) サムスン半導体通信は 64KDRAM の開発に成功	
	半導体に続く先端技術各分野に進出	光通信、遺伝子工学など
1985年	(5月) サムスンデータシステム設立	1997年4月サムスン SDS に社名変更
	(5月) 湖巖アートホール開館	
1986年	(2月) 李秉喆の自叙伝『湖巖自伝』出版	
1987年	(11月19日) 李秉喆死去	
1988年	李健熙副会長: 第2代グループ会長就任	

・【】は、韓国関連及び時代的背景。

・出典: 李秉喆 (1986: 227-260, 282-286)、李秉喆 (1989: 312-314)、サムスングループ「サムスン沿革」  
<http://about.samsung.co.kr/about/history.do> (最終閲覧日 2015年8月17日)、柳町 (2003: 24-25, 41) に基づいて作成。

この時期から、李秉喆は、サムスンの経営の中核を技術開発におき、「技術導入4原則」を立ち上げた。「技術導入4原則」とは、①最高経営責任者は、率先垂範して積極的に技術を導入し、必ずそれを効率的に生かすこと、②技術導入の拠点を東京に置き、世界特許などの高度な資料を入手して活用する方法を研究すること、③サムスンの内部の力ですべての問題を解決しようとせず、既存の研究機関である、韓国科学技術研究所 (KIST)、韓国科学技術院 (KAIST)、韓国科学技術情報センター (KORSTIC) など韓国国内の研究機関を十分に活用すること、④利益を考えながら技術導入の目的を明確にすること、

<sup>27</sup> アメリカのマイクロン・テクノロジー (Micron Technology Inc.) からは、64KDRAM、256KDRAM、1MDRAM の技術、インテル (Intel Corporation) からは、コンピュータの生産技術、ナショナル・セミコンダクター (National Semiconductor Corporation) からは、セミコンダクター半導体技術の移転が行われた (サムスン半導体通信 1987)。

<sup>28</sup> 柳町によれば、「1982年、サムスン半導体通信設立」とあるが (柳町 2003: 41)、サムスン半導体通信は、1980年4月に買収した韓国電子通信を、1982年12月に社名変更したものである。このあと、1984年、サムスン半導体通信は、サムスン電子に吸収合併される (サムスン半導体通信 1987)。



である（サムスン経済研究所 1989: 129-130）。

1980年代からは、技術だけでなく、それを維持・運営するスキルと人材の育成においても、日本がもっとも重要なロールモデルとなった。当時の韓国にはまだ技術人材を養成する経験とノウハウがなかったため、秘書室を中心として、日本の企業から教育・訓練プログラムを導入した。その手法としては、第一に、日本の企業で使われている教材などを集めて翻訳し、教育・訓練カリキュラムを作成した。第二に、韓国で教育をしてから、提携している日本の電子企業に派遣し、研修を受けさせるなど、教育・訓練に力を入れた。

物を作る技術だけでなく、品質管理においても、サムスは日本の品質管理手法を大いに取り入れた。大量生産システムを導入することにより、原価削減と生産性向上の必要性が生じたため、また、サムスン三洋電機、サムスン NEC 等の合弁会社の輸出先だった松下電機と三菱電機が要求する品質に合わせるため、日本の電子企業が行っていた品質管理（QC: Quality control）技法を導入した。

## 6. 結論

以上より、これまでの研究では詳しく明らかにされてこなかったが、韓国が工業化を進める過程で、日本の資本と産業技術に多くのことを依存してきたことが確認できたといえよう。本稿では、これを、個々の企業のレベルに適用して、韓国の代表的な財閥であるサムスンを研究対象にして考察した。韓国の経済で最も大きな経済単位であるサムスングループは、1930年代末に、貿易業から事業を開始し、1950年代には、貿易業から輸入代替産業に手を伸ばし始めて、製糖、毛織、保険産業に進出した。1960年代には、肥料、マスコミ、製紙産業に進出し、1960年末からは、電子産業に、そして、1970年代には、石油化学、造船等の重化学工業に事業を多角化した。1980年代には、半導体などの先端技術産業に投資しはじめ、1980年代には、自動車産業に進出した。このように、財閥としてのサムスンの成長は、韓国財閥の成長過程の典型的な例だったと思われる。

サムスは、創業者及びその家族への所有集中、政権との密着、事業の多角化、国内・国際市場の変化とニーズへの迅速な対応という特徴を示しながら、その成長の過程で、日本又は日本の企業にかなり頼っていた。これまでの研究では、財閥の成長に政財癒着や政府の産業政策を通じた支援が強調されてきたが、日本から受けた影響については、あまり議論されていなかった。本稿では、既存の韓国財閥の成長に関する研究で疎かに扱われてきた日本の影響について、そのなかでも、日本と日本の企業がサムスンの成長に与えた影響を中心に論じてきた。特に、本稿では、李秉喆が経営を担当していた1936年から1987年までの期間を対象に、サムスンの形成と成長における日本からの影響を、資本調達、事業戦略、技術移転の3つの面から考察した。

第一に、資本調達過程における日本からの影響が大きかった点である。国内資本と自己資金の不足、韓国の後進的な金融制度などの問題があったため、日本の銀行からの借入・日本の企業からの有償援助で上記の問題を解決してきた。李秉喆は、1936の事業開始から、資金不足を日本の銀行からの借り埋め、また、植民地政府と密接な関係を維持していた朝鮮内の日本の銀行から融資をもらった。このような外部資金による投資は、1950年代から1960年代までサムスンの主要な投資財源として続いており、銀行及び日本の企業からの資金を借りる傾向も続いていた。例えば、サムスは、1964年に大規模な新規投資が必要だった韓国肥料工業の工場建設、サムスン電子への投資、重化学工業への投資などで、日本から巨額の資金援助を受けた。

第二に、事業戦略の日本からの影響については、日本の経営管理方式や経営戦略の導入、電子産業や半導体産業などの主力事業モデルの模倣が挙げられる。例えば、サムスンの中核産業である電子産業への進出には、当時、三洋電機の創業者であった井植歳男会長の影響が大きかった。井植会長は李秉喆に、電子産業は付加価値が高いと強調し、電子産業への進出について色々アドバイスをしたと言う（サムスン秘書室 1988: 192）。また、1970年代半ば以降に行われた、韓国の総合貿易商社（General Trading Companies）制度の導入は、日本の総合貿易商社の仕組みをそのまま導入したものであった。サムスは、日本の貿易商社の成功に鼓舞され、日本の総合貿易商社の歴史と機能について研究を続けて、1971年1月、李秉喆が朴正熙政権に提出した「総合貿易商社の育成に関する建議案」は、日本の総合貿易商社がモデルになった。

第三に、技術移転の面での日本からの影響については、技術導入4原則における日本の重要性、日本との合弁会社、そして、技術と部品の依存が挙げられる。例えば、朝鮮戦争以降、貿易業から輸入代替業に転換するとき、サムスは日本の三井物産に、砂糖、ペニシリン、紙の生産工場の建設に必

要なマスタープランとビジネス展望の評価を要請した。また、サムスンのはじめての製造業でもある、第一製糖のすべての設備は、日本の三井物産から輸入したものであった。つまり、第一製糖は、日本の企業からの企画、設備、技術を基に作られた企業だと言えるだろう。李秉喆は、「日本の企業からの技術、部品、機械、設備、そして資本などの支援があったため、新しい産業への進出が可能であった」と述べていた。

また、電子産業に進出する時は、技術を保有していた日本の企業と合弁投資を通じて業界に参入し、日本の企業の資本と技術を利用して急成長を遂げた。サムスン電子のはじめての合弁会社は、サムスン三洋電機であった。サムスン三洋電機のケースでは、三洋電機が、サムスン三洋電機に特許の使用権、技術支援、原材料、技術情報、ノウハウを提供することを合意していた(サムスン秘書室 1988: 196)。新製品の多くの核心技術が合弁している日本の電子企業から受け入れたものである。

この関係は2代目グループ会長である李健熙(イゴンヒ)がグループの経営を引き継いだ1988年以降にも継続され、日本企業との合弁事業や日本の企業からの技術導入事例は少なくない(サムスン電子 1989: 371-374)。サムスンの電子産業は、進出決定、投資、工場建設、技術、そして部品までほぼすべてを日本の企業から学んだものであったと言えよう。このように、サムスングループの形成と成長は日本及び日本企業に非常に大きく依存していたと結論付けることができるであろう。

## 参考文献

### 日本語文献

- 谷浦孝雄(1990)「韓国：技術立国への挑戦」谷浦孝雄編『アジアの工業化と技術移転』アジア経済研究所。
- 日経BP(1977)『日経ビジネス』1977年8月,日経BP。
- 服部民夫(1987)『韓国の工業化：発展の構図』アジア経済研究所。
- 服部民夫(1988a)『韓国の経営発展』文眞堂。
- 服部民夫(1994)「韓国「財閥」の将来—「財閥」の成長と衰退」試論—」牧戸孝郎編『岐路に立つ韓国企業経営—新たな国際競争力の強化を求めて』名古屋大学出版会, 105-132頁。
- 服部民夫(2005)『発展の経済社会学—韓国の経済発展と社会変容—』文眞堂。
- 深川由起子(1994)「韓国の産業政策と「財閥」」牧戸孝郎編『岐路に立つ韓国企業経営—新たな国際競争力の強化を求めて』名古屋大学出版会, 133-164頁。
- 柳町功(1994)「韓国半導体企業の技術的発展—三星グループを例として—」牧戸孝郎編『岐路に立つ韓国企業経営—新たな国際競争力の強化を求めて』名古屋大学出版会, 29-56頁。
- 柳町功(2003)「韓国の三星：国家の発展を先導した財閥」岩崎育夫編『アジアの企業家』東洋経済新報社, 9-44頁。
- 柳町功(2004)「韓国における経済発展と企業家精神」赤川元章・唐木圀和編『東アジア経済研究のフロンティア：社会経済的変化の分析』慶應義塾大学出版会, 165-210頁。
- 曹斗燮・尹鍾彦(2005)『三星(サムスン)の技術能力構築戦略：グローバル企業への技術学習プロセス』有斐閣。
- 森川英正(1978)『日本財閥史』教育社。

### 韓国語文献

- 李孟熙 [이맹희] (1993)『埋もれた話 [묻어둔 이야기]』青山 [청산]。
- 李秉喆 [이병철] (1983)『先端技術、その先端に至る道 [첨단기술 그 첨단을 가는 길]』中央日報社 [중앙일보사]。
- 李秉喆 [이병철] (1986)『湖巖自伝 [호암자전]』中央日報社 [중앙일보사]。
- 李秉喆 [이병철] (1987)『富国論 [국부론]』中央日報社 [중앙일보사]。
- オウオンチョル [오원철] (1995)『韓国型経済建設：エンジニアリングアプローチ [한국형 경제건설 : 엔지니어링 어프로치]』起亜経済研究所 [기아경제연구소]。
- ガンジング [강진구] (1997)『サムスンの神話とその秘訣 [삼성의 신화와 그 비결]』高麗院 [고려원]。
- キムヨンウク [김영옥] (2010)「李秉喆の日本模倣と追越に関する試論 [이병철의 일본 모방과 추월에 관한 시론]」『日本批評 [일본비평]』ソウル大学日本研究所 [서울대학교 일본연구소] □ 3号 [제3호]。

- キムヨンボク [김용복] (1995) 『韓国電子産業の発展メカニズムに関する研究：電子企業群と外国資本の関係を中心に [한국 전자사업의 발전메카니즘에 관한 연구：전자기업군과 외국자본의 관계를 중심으로]』ソウル大学大学院経済学博士論文 [서울대학교 경제학 박사학위논문].
- キムヨンモ [김영모] (1980) 「独立後韓国大資本家の社会移動研究 [해방후 한국대자본가의 사회이동연구]」ジンドグギョ外 [진덕규 외] 『1950年代の認識 [1950년대의 인식]』カチ [까치].
- キムヨンレ [김영래] (2011) 「サムスングループの創業者李秉喆の経営 (学) の研究 [삼성그룹 창업자 이병철 경영(학)의 연구]」 『経営史学 [경영사학]』第26巻第1号 [제26권 제1호], 5-57頁.
- キムユンテ [김윤태] (2000) 『財閥と権力 [재벌과 권력]』新しい人達 [새로운 사람들].
- グボムモ・ベクジョングク [구보모·백종국] (1990) 「韓国の後発産業化研究に関する文献批評 [한국의 후발산업화 연구에 관한 문헌 비평]」 『韓国政治学回報 [한국정치학회보]』第24巻第1号 [제24권 제1호].
- ゴンジェウク [공제욱] (1993) 『1950年代、韓国の資本家研究 [1950년대, 한국의 자본가연구]』ペクサン書堂 [백산서당].
- サムスン SDI [삼성 SDI] (2010) 『サムスン SDI40年史 [삼성 SDI 40년사]』.
- サムスン経済研究所 [삼성경제연구소] (1989) 『湖巖の経営哲学 [호암의 경영철학]』.
- サムスン電子 [삼성전자] (1989) 『サムスン電子 20年史 [삼성전자 이십년사]』.
- サムスン電子 [삼성전자] (1999) 『サムスン電子 30年史 [삼성전자 삼십년사]』.
- サムスン重工業 [삼성중공업] (1994) 『サムスン重工業 20年史 [삼성중공업 이십년사]』.
- サムスン半導体通信 [삼성반도체통신] (1987) 『サムスン半導体通信 10年史 [삼성반도체통신 십년사]』.
- サムスン秘書室 [삼성비서실] (1964) 『サムスン社報 (1964年) [삼성사보 (1964년)]』.
- サムスン秘書室 [삼성비서실] (1973) 『第2次サムスン経営 5か年計画 (1973-1977) [제2차 삼성경영 5개년 계획 (1973-1977)]』.
- サムスン秘書室 [삼성비서실] (1975) 『サムスン社報 (1975年) [삼성사보 (1975년)]』.
- サムスン秘書室 [삼성비서실] (1988) 『サムスン 50年史 [삼성 50년사]』.
- ソウル新聞社産業部 [서울신문사산업부] (2005) 『財閥家 (脈) 上 [재벌가 (맥) 상]』ムハン [무한].
- ソンソンス [송성수] (2008) 「追撃から先導に：サムスン半導体の技術発展過程 [추격에서 선도로：삼성 반도체의 기술발전 과정]」 『韓国科学史学会誌 [한국과학사학회지]』第3巻第2号 [제3권 제2호].
- ジョドンソン [조동성] (1983) 『韓国の総合貿易商社 [한국의 종합무역상사]』ボムムンサ [범문사].
- ジョドンソン [조동성] (1991) 『韓国財閥研究 [한국재벌 연구]』毎日経済新聞社 [매일경제신문사].
- 谷浦孝雄 (1984) 「韓国の企業成長：サムスングループの事例 [한국의 기업성장：삼성그룹의 예]」 『韓国の独占資本と財閥 [한국독점자본과 재벌]』プルビト [풀빛].
- 第一毛織 [제일모직] (1964) 『第一毛織 10年史 [제일모직 십년사]』.
- 第一製糖 [제일제당] (1964) 『第一製糖 10年史 [제일제당 십년사]』.
- 第一製糖 [제일제당] (1984) 『第一製糖 30年史 [제일제당 삼십년사]』.
- チョンアンギ [정안기] (2009) 「植民地期朝鮮人の資本の近代性研究：(株)京城紡織と(株)朝鮮紡織の比較視点から [식민지기 조선인 자본의 근대성 연구：경성방직(주)과조선방직(주)과의 비교시점에서]」 『地域と歴史 [지역과 역사]』第25巻第0号 [제25권 제0호], 釜山・慶尚南道歴史研究所 [부산·경상남도역사연구소], 51-98頁.
- 服部民夫 (1986) 「韓国と日本の大企業グループ比較 [한국과 일본의 대기업 그룹비교]」イハクジョン・ジョングヒョン [이학중·정구현외 편] 『韓国企業の構造と戦略 [한국기업의 구조와 전략]』ボムムンサ [범문사].
- 服部民夫 (1988b) 『日本から見た韓国工業化の政治経済学 [일본이 본 한국공업화의 정치경제학]』産業研究院 [산업연구원].
- パクヒョンチェ [박현채] (1988) 「韓国の資本主義と独占の形成 [한국 자본주의와 독점의 형성]」 チョヨンボム外 [조영범 외] 『韓国独占資本主義の性格論争 [한국자본주의의 성격논쟁]』大王社 [대왕사].
- パクヒョンユン [박병윤] (1982) 『財閥と政治 [재벌과 정치]』韓国洋書 [한국양서].

## 英語文献

- Amsden, Alice H. (1989) *Asia's Nest Giant: South Korea and Late Industrialization*, New York: Oxford University Press.
- Chandler, Alfred D. (1990) *Scale of Scope: The Dynamic of Industrial Capitalism*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. (邦訳) 安部悦生・工藤章・日高千景・川辺信雄・西牟田祐二・山口一臣訳 (1993) 『スケールアンドスコープ—経営力発展の国際比較』有斐閣.
- Clifford, Mark L. (1994) *Troubled Tiger: Businessmen, Bureaucrats, and Generals in South Korea*, Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Cumings, Bruce (1984) "The Origins and Development of the Northeast Asian Political Economy: Industrial Sectors, Product Cycles, and Political Consequences." *International Organization*, 38(1), pp.1-40.
- Eckert, Carter J. (1996) *Offspring of Empire: The Koch'ang Kims and the Colonial Origins of Korean Capitalism, 1876-1945*, University of Washington Press: Reissue edition. (邦訳) 小谷まさ代訳 (2004) 『日本帝国の申し子：高敞の金一族と韓国資本主義の植民地起源 1876-1945』草思社.
- Grajdanzev, Andrew J. (1944), *Modern Korea*, New York: Institute of Pacific Relations.
- Hobday, Michael (1997) *Innovation in East Asia: The Challenge to Japan*, Hants: Edward Elgar Publishing.
- Jones, L. and I. SaKong (1980) *Government, Business, and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case*, Cambridge MA: Harvard University Press.
- Johnson, Chalmers (1987) "Political Institutions and Economic Performance: The Government-Business Relationship in Japan, South Korea, and Taiwan." In F. C. Deyo (Ed.). *The Political Economy of the New Asian Industrialism*, Ithaca: Cornell University Press.
- McNamara, Denis (1990) *Colonial Origins of Korean Enterprise*, New York: Cambridge University Press.