

金泳三政権下における韓国財閥

～大字を事例として～

Development of Korean chaebol under the Kim Young-sam Government - Focusing on Daewoo

木下 奈津紀

Natsuki Kinoshita

Abstract

On December 18, 1992, a presidential election was held in South Korea. Chung Ju-yung, the general manager of the Korean chaebol, ran for the election and get attention on that from home and abroad. As a result of the election, Kim Young-sam was elected. Then, on February 25, 1993, the civilian government was established in South Korea. The Kim Young-sam administration has set globalization as its main policy, and Korean chaebols have expanded into the world. Among the global management of Korean chaebols, Daewoo's "global management" get attention at home and abroad. And Daewoo has successfully expanded into Eastern Europe and developing countries. Daewoo succeeded in expanding overseas, but on the other hand, debt increased due to a large amount of borrowing.

はじめに

1992 年 12 月 18 日、韓国で大統領選挙が実施された。同選挙には、現代の総帥鄭周永が出馬し、初めて韓国財閥総帥が大統領選挙に出馬するという事で、国内外で大きな注目を集めた。また、同選挙には、大字の総帥金宇中も出馬の意思を示し、金宇中の動向にも注目が集まった。最終的には、金宇中は不出馬となったため、大統領選挙は事実上金泳三、金大中、鄭周永の 3 名で争われることとなった。そして、国民投票の結果、金泳三が当選し、韓国で 32 年ぶりの文民政権が成立した。

金泳三は大統領に就任後、低迷する経済を立て直すために、「新経済 5 ヶ年計画」を推進した。同政策では、経済行政の規制が緩和され、財閥企業の経営拡大が進んだし、国際化が推進されたことなどにより、財閥企業の海外進出が活発化した。

本稿で取り上げる大字は、金泳三政権下で他の財閥企業が主に先進国へと進出するなかで、「世界経営」を掲げ、東欧圏や途上国への進出を図るなど、独自の海外経営を展開した。先行研究ではあまり注目されていないが、この大字の「世界経営」を可能にしたのは、朴正熙政権以降、他の財閥や他国が未開拓の市場への進出を積極的に行ってきた大字の企業活動の成果に

よるものであった。

このように、金泳三政権下で財閥企業が次々と経営を拡大していくなかで、大統領選挙に出馬した鄭周永と現代の系列社は、金泳三大統領に報復を受け、厳しい企業活動を強いられることとなった。鄭周永の大統領選への出馬が現代の経営に大きな影響を与えたのであった。

金泳三政権下で「世界経営」に成功し、資産規模で韓国第 2 位まで成長した大字であったが、金大中政権下の 1999 年に巨額の負債を抱えグループが解体されることとなる。金泳三政権末期の 1997 年には、韓宝鉄鋼を始めとした財閥企業が次々に経営破綻し、周知のとおり韓国が IMF 危機に見舞われることとなったが、韓国財閥第 2 位の大字の解体は国内外に大きな衝撃を与えた。

本稿では、1999 年に解体された大字を取り上げ、金泳三政権下での大字の企業活動について検討していきたい。その際、1992 年の韓国大統領選挙の金宇中の出馬問題についても見ていくこととする。金泳三政権下の大字の企業活動を考察することは、大字の解体要因の解明にも繋がると思われる。

1. 1992 年韓国大統領選挙をめぐる金宇中の動き

1990 年代に入ると韓国では 1992 年に行われる第 14 代総選挙及び韓国大統領選挙に向けた動きが活発化していた。大統領候補の有力候補は、民主自由党（以下、民自党）の金泳三、平和民主党（以下、民主党）の金大中、そして、現代財閥総帥で統一国民党（以下、国民党）を結成して出馬した鄭周永の 3 名であった。韓国財閥総帥の政界への進出は、韓国国内外で大きな話題となっていた。そのようななかで、大字の金宇中も同選挙に出馬するのではないかと報道されるようになった。

金宇中の大統領選への出馬が噂されるようになったのは 1992 年 10 月のことである。1992 年 10 月 24 日、『東亜日報』は「金宇中大字グループ会長が 14 代大統領選挙への立候補を積極的に検討していることがわかった」と報じた。同紙によると、「金会長は、このためにそれまで周囲のものと会い、自身の出馬意思を明らかにした後、世論を聞くなど活発な準備作業をして来たことがわかった」とし、「金会長が出馬する場合は朴哲彦委員などが主導している『新韓国党（1992 年）』の推戴を希望していると伝えられた」とのことであった。

ここで、新韓国党とは、民自党の旧正党系の李鍾賛が民自党から脱党し結成した政党である。新韓国党は、いわゆる反金泳三派が集まった政党であり、同党の動きによっては、支持基盤が同じである民自党の金泳三の得票数に影響が出るのが予想された¹⁾。

こうした報道に対して、金宇中は「私は知らないことであり、そのような提案を受けたことはない」と大統領選挙への出馬を否定した²⁾。だがその後、金宇中は大統領選挙への出馬を示唆する発言をして再度注目を集めることとなる。1992 年 10 月 28 日付『東亜日報』「大統領選出馬時関係の確立関心金宇中本当に手を引くか」によると、金宇中は、1992 年 10 月 27 日の夜、日本訪問を終えて金浦空港に到着し、記者たちと会い「私は事業をして事業で終わろうとする

のが本心だが、そのような与件がだめなら、誰でも（政治に）乗り出すことができると見ている」と述べ、新韓国党で候補推戴される場合は大統領候補に乗り出す意味をほのめかしたという。また、金宇中は、記者の企業の政治参加の姿勢を問う質問に対し、「企業を完全に整理しなければならないと思う」と明らかにし、（大統領選挙に）出馬する場合、大宇を手放すという意味を示した。こうした金宇中の言動から、この段階では、金宇中に大統領選挙出馬の意思があったと考えられる。

こうした金宇中の動きを受けて、1992年10月28日に盧泰愚大統領は金宇中が大統領選挙に出馬しようとしている動きに対して懸念を示した。そして、盧泰愚大統領は大統領府で柳赫仁公報部長官、金東益政務1長官などと昼食会をするなかで、国を代表する企業の責任者は、内部経営が困難な時点で、企業を軌道に乗せる努力に先立って、政治全面に出るのは望ましくないという意味を表明したという³。

だが、その後自体は一転し、金宇中は1992年10月29日にヒルトンホテルで行われた記者会見にて、「政治が改革されなければならないという所信に変わりはないが、現在のような状況では出馬できないという結論に達した」とし、大統領選挙への不出馬を表明した⁴。そして、その際「誰からも圧力はなかった」、「大統領府とは全く接触がなかった」と述べた⁵。

それでは、なぜ金宇中は大統領選挙に出馬しなかったのだろうか。まず、考えられるのは資金不足である。当時の大宇は経営破綻寸前の大宇造船工業株式会社（以下、大宇造船）を抱えており、政府に金融支援を要請し金融支援を受けると同時に系列社の売却など、自助努力を行っている状況であった。グループの経営が危機的状況にあり、政府から金融支援を受けるなかで、金宇中が大統領選挙に出馬することは厳しい状況にあったと考えられる⁶。

次に考えられるのは、政府からの圧力である。大統領選挙への出馬について金宇中は「誰からも圧力はなかった」としているが、盧泰愚大統領が金宇中の政治参加に対して懸念を示すなど、間接的な圧力はあったと考えられる。金宇中が大統領選挙に出馬し、政府との関係が悪化すれば、大宇のグループの経営にも悪影響を及ぼす可能性もあった。これについては、実際に、新党を設立して大統領選挙に出馬した鄭周永、そして現代の系列会社が金泳三に報復を受け、金泳三政権下では厳しい企業活動を強いられることになった。

その他には、金宇中の国籍問題も大統領選挙不出馬の要因として考えることができる。大統領選挙が実施された当時は明るみとならなかったが、金宇中は1987年4月2日にフランス国籍を取得し、事実上韓国国籍を失っていた⁷。金宇中のフランス国籍取得については「事実上東欧圏に進出するためにフランス国籍を取得した」とされているが、韓国国籍を有しない金宇中が韓国大統領選挙に出馬し、後にフランス国籍であることが明かるみになれば大きな問題となったであろう⁸。

こうして、最終的には、金宇中は不出馬となった大統領選挙であったが、金泳三が金大中、鄭周永を抑えて当選を果たした。金泳三は1993年2月25日に大統領に就任後、低迷した韓国経済の立て直しを図った。経済立て直し政策の一環として、「新経済5ヵ年計画」並びに1993

年3月21日から6月末までを対象とした「新経済100日計画」を策定した。「新経済100日計画」では、景気の活性化を重点的に進めるとし、「△景気活性化△中小企業競争力強化△技術開発推進△経済行政規制緩和△基本生活必需品価格安定△農漁村構造改善事業体制改編」を7大課題とした。また「新経済5ヵ年計画」の年度別の目標を「△93年景気活性化達成と意識改革△94年経済関連制度改革完了△95年本格的な国際化推進△96年住宅環境交通老人福祉問題本格投資△97年「新経済」目標達成」⁹と定めた。

金泳三政権の財閥政策は、初期の段階では規制の方針であった。32年間続いた軍事政権及び軍人による政権により、巨大化した財閥は韓国の社会問題にもなっていた。そのため、1995年ごろまでは、与信規制や業種専門家など韓国財閥の経済力集中に対する「実行性ある規制」が行われてきた。だが、それ以降はもっぱら「競争力拡大という名分」の下に財閥の規制緩和へ大きくシフトしたのであった¹⁰。低迷する韓国経済を立て直すためには、結局のところ、財閥の経済力が必要とされたのであった。

2. 金泳三政権成立後の大宇

金泳三政権下での韓国財閥の企業活動の特徴として、海外進出をあげることができる。韓国財閥の海外進出は1980年代から始まっていたが、金泳三政権が国際化を推進し、海外への直接投資の自由化措置がとられたことなどによって、さらにその活動が活発となった。

例えば、三星は、1995年にアメリカのコンピューター製造企業であるASTリサーチ社の株式、40.3%を3億7,800万ドルで取得した。その金額は、当時の韓国企業のなかでは最高額であった¹¹。また、三星は、日本ユニオン光学の株式50.4%を取得するなど、1995年だけでグループ全体で5社を買収し、その額は4億7000万ドルにのぼった。そして、金泳三政権成立以降、1996年までにアメリカをはじめとする先進諸国を中心に17件ものM&Aを実施したのであった。

三星以外には、1995年にLGがアメリカの大手老舗のテレビメーカーであるゼニス社の株式55.7%を3億5500ドルで取得するなど、グループ全体で3社を買収し、投資額は3億6700ドルに上った。また、現代もアメリカのハードディスク製造のマクスター社を2億2000ドルで取得したし、同じくアメリカの超高速情報通信の放送設備およびシステムのTV/COM社の株式を2200万ドルなど1995年に合計3社を2億9200万ドルで買収した¹²。

このように、金泳三政権下の韓国財閥は主に先進国へと進出していった。だが、大宇は他の財閥とは異なる方針をとった。表-1は、金泳三政権時代の韓国の海外経営と他の財閥の海外経営の特徴を比較したものであるが、先に見てきたように、三星、LG、現代など大宇以外の財閥は、先進国の企業を買収し、先進国への進出を優先させた。だが、大宇の場合は、東欧圏や途上国への進出を図ったのである。

表 - 1 大宇の海外と他の財閥の海外経営の比較

大宇の「世界経営」	他の財閥の海外経営
<ul style="list-style-type: none"> ・ グループ会長が陣頭指揮 会長が現地駐在（96年265日出張） 迅速な意思決定、会長の人脈の活用 ・ 途上国企業M&Aで事業拡張 リスク選好経営 ・ 生産 - 販売 - 金融サービス一括進出 ・ 中低価格品の現地生産販売 ・ 東欧圏、途上国に勝負 ・ 海外金融技法卓越 現地調達、本社支援極小化 グループ内金融専門家大挙スカウト ・ 会長市場急騰など最高経営人現地派遣 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実務人の現地調査報告に依存の人脈の水準貧弱 ・ 先進国企業引受け（買収） 危険回避選好 ・ 各系列社別各個躍進 ・ 高価格品勝低価格放棄 ・ 先進国進出優先 途上国は他グループ動向注視 ・ 海外資金本社支援に依存 金融海外経験脆弱 ・ 専務、常務取締役役級が最高

出典：「大解剖大宇世界経営（2）金会長投資国指導者に会って談判」『毎日経済』1997年11月11日

先行研究では、大宇の金泳三政権時代の東欧圏への進出に注目が集まる傾向にあるが、大宇の東欧圏への進出は、1980年代からすでに始まっていた。1980年代、全斗煥政権、盧泰愚政権両政権ともに、積極的に対共産圏外交を推進していた。当時は国際社会が冷戦下に置かれていたが、1988年オリンピックのソウル開催が決定し、東西両国家揃ってのオリンピック開催を目指し、韓国政府は対共産圏外交を積極的に推進していた。だが、韓国が東側諸国に対して公に接触することは困難であり、初期の段階では民間の経済交流で東側諸国との良好な関係構築を図った。その際、活躍したのが韓国財閥であった。そして当時、大宇が積極的に経済交流を行っていたのが、東欧共産圏国家であった。東欧共産圏国家のなかでも、大宇のハンガリーとの経済交流は韓国の対共産圏外交で重要な役割を果たしたのだが、そのハンガリーには、金泳三政権成立以降も積極的に進出していった。

例えば、1993年には、大宇証券が韓国企業では初のハンガリーとの合作証券会社を設立したし、大宇電子はカラーテレビ生産工場と販売法人設立した。また、1996年には、外国人の投資を積極的に誘致するためにハンガリーに投資信託会社「大宇インベストハンガリーkft.」を設立したし、ハンガリーの国営ベアリング製造会社MGM社を買収した。

ハンガリーの他には、1993年に大宇電子がチェコ、ポーランドなどにカラーテレビ生産工場と販売法人を設立したし、大宇自動車がウズベキスタン、イラン、フィリピンに進出した。また、1994年には、大宇（株）がプラントスーダン紡績工場をはじめとしたスーダンの3つの工場を買収した。このスーダンについては、大宇が朴正熙政権時代から進出していた国であった。当時スーダンは、アフリカの社会主義国の一つであり、北朝鮮や中国とも外交関係を結んでいた国である。そのため、韓国が経済関係・外交関係を構築することが困難な国であった。そのスーダンに金宇中はタイヤの輸出に成功したのであった。そして、最終的には、外交関係の構

築へと結びつけたと金宇中は主張している¹³。古くから交流のあるスーダンにも大字はさらに積極的に進出していったのであった。スーダン以外には、大字自動車がルーマニアのオートモービルクライオーバーと英国ワーディング技術センターを買収したし、大字重工業はドイツのエコーを買収した。そして、1995年には自動車販売強化のためにコロンビアやペルーなどの中南米地域に金融機関を設立したし、1996年には韓国企業で初めてウズベキスタンに銀行を設立、そして、大字証券がロシアなど東欧債券投資ファンドである韓米アトランティックファンド設立した。こうして、大字は海外企業の買収や現地での新たな工場などの設立などにより、海外における人材雇用を1993年2万2千人から1998年時点で15万2千人に拡大させた。

このような、大字の系列企業の海外進出は、金宇中が陣頭指揮をとっていた。大字の「世界経営」では、金宇中が陣頭指揮により、新規市場（途上国）を選定し、自社の実情に合う製品で勝負し、生産、販売、サービスを一括して進出した。途上国への進出はリスクが伴うものであったが、先にも述べたように、金宇中は朴正熙政権時代からアフリカなど他の財閥や他国が進出していない国へと進出した経験があるため、自信もあったと考えられる。また、大字は設立した現地法人や海外支店の借入れによってその事業を拡大するという特徴もあった。

こうして、金泳三政権成立後、事業を拡大し続けた韓国財閥であったが、金泳三政権末期に状況が一変することとなる。1997年1月に韓宝の中核企業である韓宝鉄鋼が破綻したことを契機として、三美、起亜自動車などが次々と破綻し、IMF危機を招くのであった。

このように、金泳三政権下では、韓国財閥が大々的に海外進出を果たした。だが、一方では、金泳三の金融機関からの借入れ規制緩和は、財閥企業の債務を急激に増やし、財閥企業の経営破綻を招くこととなった。そして、大字についても、金泳三政権下で大々的に海外進出を果たし、その事業を拡大することに成功したが、一方で借入れによる負債も増加していったのであった。

おわりに

金泳三政権下の大字は「世界経営」を掲げ、東欧圏や途上国への進出を果たし、海外へとその事業を拡大していった。大字の「世界経営」を可能にしたのは、朴正熙政権以降の大字の企業活動であった。大字は、朴正熙政権下で創業を開始した後発の「新興財閥」であったため、他の財閥が開拓していない市場を目指し、早い段階から東欧圏や途上国への進出を図っていった。こうした大字の企業活動が金泳三政権で大きな成果となって表れたのであった。

また、1992年韓国大統領選挙に現代の総帥鄭周永が出馬し、金宇中は不出馬となったが、結果として、大統領選挙に出馬した鄭周永及び現代系列社は、金泳三により報復措置を受けることとなり、同政権下での企業活動に支障がでることとなった。一方、大統領選挙への出馬の動きを見せながらも不出馬となり、企業活動に力を注ぐこととなった金宇中は、それまで積極的に進出を試みていた、旧東欧共産圏国家やアフリカなどの途上国を中心として海外進出に成功した。金宇中が鄭周永のように大統領選挙に出馬して落選していた場合、大字の「世界経営」

の実現は困難であったと考えられる。

こうして、金泳三政権下で「世界経営」を展開し、1990年代に資産規模で韓国国内第2位の韓国財閥へと成長した大宇であったが、1998年2月25日に成立した金大中政権下で解体されることとなる。大宇の解体については、金宇中の行き過ぎた事業拡大によるものという見方が一般的であるが、金宇中はシンジャンソプ（2014）のなかで「IMF危機というのは、金融機関、金融の問題で、大企業、特に大宇は過剰投資や無理な拡大策などは取っていない」と述べ、さらには金宇中が、金大中大統領と直接頻繁に会って経済政策などについて助言したことが経済官僚の反発を招き、これが大宇解体の大きな要因になったとも述べている。大宇の解体については、経営史・経済史の視点からのものは多く行われているが、政治の視点からの分析はほとんど行われておらず、大宇の解体を政治の視点から分析することを今後の課題としたい。

注

¹ 「新党の候補擁立に関心 韓国大統領選に向け遊説がスタート」『朝日新聞』1992年10月27日。

² 「金宇中氏大統領選挙出馬検討」『ハンギョレ新聞』1992年10月25日。

³ 「盧大統領『金宇中出馬』憂慮」『京郷新聞』1992年10月29日。

⁴ 「金宇中氏『大統領選挙不出馬』」『東亜日報』1992年10月29日。

⁵ 同上。

⁶ 詳しくは木下奈津紀（2011）「盧泰愚政権下における政府と財閥の関係―「大宇造船正常化方案」を事例として」『愛知淑徳大学現代社会研究科研究報告（7）』pp.107-121、愛知淑徳大学を参照されたい。

⁷ 「金宇中前会長は韓国人でなかった 18年前にすでに仏国籍に」『KBS world radio』2005年6月15日、http://world.kbs.co.kr/service/news_view.htm?lang=j&Seq_Code=17555（2020年12月15日最終閲覧）。

⁸ 「法務部、金宇中氏国籍回復許可（総合）」『連合ニュース』2005年7月8日。

⁹ 同上。

¹⁰ 鄭章淵（2007）、p.304。

¹¹ 水野順子（1996）「政策を大転換した金泳三政権：1995年の韓国」『アジア動向年報 1996年版』pp.47-72、アジア経済研究所、p58。

¹² 同上。

¹³ 金宇中は、朴正熙政権下でのスーダンへの進出について、シンジャンソプ（2014）で「最初はスーダンにタイヤを輸出したんです。アジアと中東でタイヤを売って自信がついたので、スーダンに売ったんですよ。それで、スーダンと修交が可能だと考え、政府に話し政府側の実務者と一緒にスーダンに入って行ったんです。私たちにはビザが重要だったんです。商売というのは手紙だけで出来るものではないでしょう。（現地）に入って行って、（現地の）人と会い、

またそこで暮らして見なければならぬのだが、そこは北朝鮮大使館がある国家だったので、私たちにビザをくれなかったんです。(中略)私たちが投資して、あなたたち(スーダン)の製品をマーケティングして海外に適正価格で売るようにし、(スーダン)国内に必要なものがあつたら大字が提供するとしたんですよ。それでお互い合意して、すぐに領事関係を樹立することにしたんですよ」と述べている。結局、その後スーダンは、韓国は中国と北朝鮮の敵国であるという理由で、外交関係はおろか経済関係すら構築することができないと、その方針を転換したが、大字が1978年にスーダンで開催されたアフリカ連合機構(Organization for African Unity, OAU)の前準備として迎賓館の建設をしたり、スーダン側が望んだタイヤ工場の建設を行ったりすることで、スーダンとの良好な関係を構築し、1977年の国交樹立へと結びつけたとしている。

主要参考文献

<著書>

金宇中 (2017)『金宇中語録 私の時代 私の人生 私の考え』ブックスコープ

キム・ドンウン (2019)『韓国の大規模企業集団 30年 1987-2016①』

キム・ドンウン (2019)『韓国の大規模企業集団 30年 1987-2016②』

シン・ジャンソプ (2014)『まだ世界は広くやることは多い 金宇中との対話』ブックスコープ

チェ・ジョンピョ (2014)『韓国財閥史研究』図書出版ヘナム

鄭章淵 (2007)『韓国財閥史の研究』日本経済評論社

ハム・ソンドク (2001)『金泳三政府の成功と失敗』ナナム出版

ホヨ・ンソプ (2015)『永遠の挑戦者鄭周永』ナナム

<論文>

谷光太郎 (2001)「韓国大手財閥の成立、破綻とその原因—大字、現代両グループのケーススタディ」『東亜経済研究 59(4)』pp. 537-580、東亜経済研究会

<その他>

石崎菜生「金泳三政権の発足：1993年の韓国」『アジア動向年報 1994年版』pp. 9-38、アジア経済研究所

水野順子「政策を大転換した金泳三政権：1995年の韓国」『アジア動向年報 1995年版』pp. 47-72、アジア経済研究所

水野順子「大統領選挙と IMF 緊急支援要請：1997年の韓国」『アジア動向年報 1997年版』pp. 41-68、日本貿易振興協会アジア経済研究所

*本論文は2019年度愛知淑徳大学研究助成(18TT30)による研究成果の一部である。ここに記して謝意を表したい。