

## 【特別講演】

## 「企業の道徳と倫理」

講師：韓昌祐氏（株式会社マルハン代表取締役会長）

場所：大東文化大学板橋校舎中央多目的ホール

日時：2009年12月4日（金）11：00～12：00

私は学者ではありませんが、一人の商売人として52年間歩んできた道を伝えることで、皆さんの今後の人生の糧になるようにしてほしいと永野慎一郎先生からのご要請を受けて、ここに参りました。大東文化大学と言えば、駅伝で優勝したり、ラグビーで優勝して優れた成績を出していることで有名ですが、29回も経済シンポジウムを開催してきたことにも大変驚いている次第であります。

私は今78歳ですが、だんだん80歳に近くなるにつれ、どのようにすれば楽に死ぬるのかを考えるようになりました。もし、死ぬとなれば、絶壁に家を建て、サンセット（夕陽）が見える所で、シャンパンでも飲み、ショパンの音楽を聴きながら、そのまま死ぬのが一番良いのではないかと最近よく思うのです。しかし一方で、未だに商売の意欲は衰えません。普通74、5歳になれば、引退する人が多数派ですが、私は引退したら一気に老けてしまうのではないかと思ひ、なかなか第一線から退く気になれません。これもひとつの病気かも知れませんね。

ちょうど戦争が終わって2年後まで私は韓国<sup>サンチョンポ</sup>の一番南の三千浦に住んでおりました。そこを離れ、16歳で日本に来て62年になります。殆ど日本で暮らしていますから、韓国よりむしろ日本に馴染んできて、食べ物やものの考え方など、色々な面で日本的になっていますが、とはいえ、今日本語を話している程度に韓国語も話すことができます。韓国でも、高麗<sup>コリョ</sup>大学や延世<sup>ヨンセ</sup>大学等で、今日と同じようなことを話してきました。

日本に来て62年、商売を始めて52年になりますが、韓国から出る時は、家が非常に貧しかったので、母から貰ったコメ2升と英語の辞書をもって玄界灘を越え、日本にやってきました。ちなみに昔、中国では子供を手放す時、ハサミとバリカン、包丁を渡したそうです。ですから昔の中国人は洋服の裁縫をやる者が多く、それに次いで料理屋が多かったそうです。今でも東南アジアを回ると、バリカンで頭を刈ったりする人に中国人または中国系の者が少なくありませんね。

今振り返ってみて思うには、敗戦後の日本の食糧事情はとてもひどかったもので、母は食べ物は何より大事と思ってコメ2升を持たせてくれたのだと思います。私は5人兄弟のちょうど真ん中ですが、本当に家が苦しく、今でも思い出すことがあります。実は子供の頃、夜になると、もやしのおかゆがよく出ました。これはコメが少ないため、満腹感が早く満たされるからです。そして時々母はそれすら食べようとしませんでした。どうして食べないのかと聞けば、「おなかの調子がよくないので、お前たくさん食べてくれ」と言われ、有難いと思って食べたのですが、今考えてみると、そうではなかったのですね。やはり母は子供に少しでも食べさせようと思って、

そう言ったのでした。親というものは、いつでも自分を犠牲にして子供のことを考えるのだなとつくづく考えさせられます。

そして私は日本で大学を出たのですが、学生時代の殆どは共産主義に関する勉強をし、マルクス、エンゲルス、レーニン、毛沢東の本ばかり読んでいました。大東文化大学の先生からもマルハン（という社名）はマルクスが好きでマルハンになったのかと聞かれましたが、人によっては日の丸のマルでマルハンかと言われるのです。そうではないのですよ。マルハンという名前はパチンコの小さいマル、ボーリングのマル、ゴルフのマルに私の名前のハン（韓）をつけたものです。日の丸のマルハンやマルクスのマルハンというのは間違いですね（笑）。

日本に来てから左翼系の勉強ばかりして、マルクスの資本論とか毛沢東の本等、唯物弁証法、唯物史観を必死になって勉強していましたが、今になってみれば、そういう勉強も人生を歩むにあたってマイナスではなかったと思います。しかし、英語とか会計学といった実学もやっていたら良かったかも知れないとたまに思うこともあります。

学生時代はやや哲学的な勉強をする一方、クラシック音楽が好きで、またファッションにも大変興味を持っておりました。将来韓国に帰ったら、韓国女性のファッションをコーディネートしたいと思っていました。もちろん、大学を出ても当時は日本人でさえ就職が難しい時代でしたから、外国人の私に就職のチャンスがあるはずがありません。そこでファッションの勉強のためにフランスに行こうと思いつきました。京都の天橋立の峰山という所に義兄がいて、小さなパチンコ屋を経営していましたので、そこにお金を借りに行きました。峰山は（野球の）野村監督の出身地ですから、皆さんお判りになるでしょう。いずれにしても、私はその時義兄からひどく怒られました。「ファッションの何か分からんが、ここで働け、働いて金をためてからどこへでも行け」と言われたのです。仕方なく義兄の所で手伝いをしてしばらく過ごすことになりました。そのことが縁で峰山に居座ることになり、24年間、いつのまにか自分で商売するようになっていました。

自分で商売を始めるきっかけになったのは、20台のパチンコの機械がある義兄の店を譲り受けたことでした。義兄は韓国に帰るにあたって、私も働いていたこのパチンコ店を売りに出したのですが、買い手が見つからず、やむをえず私に譲ったのでした。私は義兄に成功したら倍にして返すが、失敗したらどうしようもないという条件で引き受けました。パチンコ業を始めると同時に、私は6席のテーブルに自分の好きなクラシック音楽をかける店を開きました。これが私の商売の原点です。

それから52年の歳月が経ち、今マルハンは社員が1万3000人、今年3月決算で売上が約2兆2000億円、パチンコ等の機械が15万台の規模になりました。毎年、大学卒の就職者が400人位入ってきます。これ位の規模になりますと、経営者の社会的責任が非常に問われることになります。パチンコと言えば、未だに日本の社会においては、暴力や脱税、ぼろ儲けといった暗くてマイナスのイメージがありますが、マルハンはそういうイメージを徹底的に打破することをモットーとしており、新しいパチンコを目指し、社員が総力を挙げて暗いイメージをなくすべく努力しております。

マルハンに関して言えば、そういうダーティな要素はひとつもありません。すべてガラス張り

で明朗会計です。マルハンのパチンコの利益ですが、売上の3%ほどが経常利益で、これは売上の2~3%のマージンを上げている日本の商社と大体同じ位です。今マルハンは、1万3000人の全社員が新しいパチンコを目指しており、庶民の本当のレジャーにするにはどうしたら良いのか、必死に考えています。マルハンはビター一文も法に違反するような不法な利益を上げたことは一度もありません。従って社員が会社を心底信頼して働いてくれています。また、全社員の家族だけでなく、日本の全家族や社会からも信頼される業界になろうと一生懸命頑張っています。ですから採用の時から、われわれは応募者に対し、この業界を変えるんだという気持ちで入ってきて欲しいと言っております。そのためでしょう、社員の殆どはパチンコ業界を明るく楽しいものにしたというマルハンの趣旨に共鳴して入ってきた者ばかりです。

今マルハンには日本の殆どの大学から入ってきていますが、何故かたった一校、ICU（国際基督教大学）の学生だけがおりません。いずれにせよ、頭の回転の速い社員が多くおります。企業は人なりと言いますが、私もやはり良い人材に恵まれることが会社にとって一番大事だと思います。

私はこの52年間に商売の基本としてきたこととして、4つの柱があります。それはまずハングリー精神とチャレンジ精神であり、その次に企業の危機感と緊張感です。企業は脆いものです。今日うまくいっても、いつのまにかあつという間に潰れてしまうことが多々あるのです。特に放漫経営をしていますと、企業はいとも簡単に潰れてしまいます。トヨタというあれだけ大きな会社でも、円高で一遍に損を出すことがあるため、緊張感と危機感を持って経営をしていると聞いています。要するにチャレンジ精神とハングリー精神、危機感と緊張感の4つが52年間商売をやってきた私の生涯の基本的姿勢です。

米国のGE（ジェネラル・エレクトリック）の元会長ジャック・ウェルチは、一流の大学を出ていなかったため、米国の一流大学出ばかりを新入社員として採用していたのですが、少しも会社が伸びませんでした。そこである日、彼は方針を変え、一流大学出でなくてもやる気のある学生、情熱のある学生を採用することにしました。その結果、会社は元気を取り戻しました。マルハンも今は学歴ではなく、実力次第で昇進を決めています。トップの大学出でもやる気がなく、仕事に対する情熱のない者は、マルハンでは勤まりません。マルハンには今11人の役員がおりますが、高校出がトップに2人います。それと申しますのも、その者たちの仕事に対する情熱を大いに評価したからです。採用に際しては、仕事に対するやる気とマルハンの信条・経営理念を理解している者たちを全面的に採用しています。

ところで京都に日本電産という会社があります。オーナーが永守重信さんと言い、この方も峰山出身ですが、彼は面白いことをいつも言います。まず何でも一番でない気が済まないらしいのです。京都には京セラがありますが、京セラが20階建の建物を建てると、日本電産は21階建を建てるとのようです。聞いた話によれば、採用の際に3500人を集めて弁当を配り、食べて出た行った順から採用していくのようです。結局、早く食べられない者は採用されなかったというエピソードですが、それだけ仕事に集中せよということなのですね。特に商売ではライバルと張り合うことが必要です。日本電産は今8000億円ほどの売上ですが、京セラを良きライバル

としながら、いずれ京セラを抜くという信念で経営をやっているのだそうです。

私が京都にいるせいでしょう、永守さんの話をよく聞くのですが、彼は1年365日、朝食はたった3分、昼食は5分、夕食は20分で済ませ、後は仕事をしているとの話です。まさに仕事の虫ですね。これだけのことは仕事好きでないとできないことです。日本電産は学歴を問わず社員の情熱を高く買うことでどんどん伸びている会社で、これはマルハンも同様です。皆さんにも仕事に対する情熱が何より絶対に必要なことを申し上げます。マルハンもそういう従業員たちで成り立っています。

今日の本論である企業の道德倫理に関して言えば、私の知り合いでもあるオックスフォード大学のマーガレット・イー神学博士が5～6年前に青山学院大学と早稲田大学で講演した内容に少し触れた方が良いかも知れません。彼女は拙宅にも来たことがあり、この時も講演を聞きに来てほしいと言われていたのですが、行くことができず、後日彼女から送ってきた講演内容を読むことになりました。それによれば、金儲けに人間味が必要か？という問いに対し、ある者は金儲けに人間味はなぜ必要なのか判らないと答え、また別の者は金儲けに少し位は人間味が必要なのではないか言ったそうで、また別のある者は金儲けに人間味はいらないと答えたそうです。色々な考え方はあるようですが、イー博士は金儲けには絶対に人間味・人間性、要するに人を思いやる心が必要だとおっしゃっていました。

実際にこうした人を思いやる心がなければ、自分の身に戻って来ることは確かでしょう。たとえばイー博士が講演を行った5～6年前、京都では鳥インフルエンザが発生していました。ところが京都のある養鶏業者は鳥インフルエンザが流行しているのに、自分の利益だけを考えて隠していたのです。結局隠蔽はバレて、この業者は何万羽もニワトリを焼却する羽目になっただけでなく、最後には隠蔽行為が問われて会社は倒産し、経営者も首吊り自殺しました。イー博士はこうした状況をよく知っていました。

最近日本でもライブドアの若い経営者であったホリエモンという人物が粉飾決算して、一遍に倒産してしまいましたね。その他に賞味期限をごまかしたり、中国産を日本産というように産地を偽る等、偽装があふれています。偽装して人を裏切るような行為をした会社は結局潰れています。ヒューザーという会社は、鉄筋の太さをごまかしたマンションを建設し、一時期、社会的な大問題になりました。日本の超一流企業も粉飾決算をしているとよく報道されています。でもこういう会社は結局長続きしないのです。

無論韓国にも偽装問題はあります。たとえば漢江の鉄橋ですが、鉄骨等の数量を少なくして造ったために崩れ落ちてしまいましたし、デパートがあつという間に崩壊してしまったこともあります。こういうことは当然法律違反ですが、同時に企業が道德倫理を無視して目先の金儲けに捉われたからこそ起きたのです。米国のエンロンも粉飾決算が発覚してからあつという間に潰れてしまいました。つまり企業は道德倫理を最も大事にしないと簡単に潰れてしまうのです。

私の小学校の時の友人で、昨年亡くなった神戸大学出の商学博士のイ・ジョンヨンさんが、かつて私にこういうことを言っていました。「韓君、急いでいることを先にするより正しいことを先にしなさい」と。これこそがまさに企業の道德倫理にかなうことだと思います。道德倫理の一

番の基本は「商売に人間味は絶対必要だ」ということです。日本でも最近、一流企業でありながら色々な偽装・粉飾等が発覚していますが、そういうことがある企業は長続きしないと思います。

私は42歳の時に日本のボーリング王になろうと思って、全国にボーリング場を展開したのですが、その後のブームの衰退で60億円の借金を背負ってしまいました。今から36年前のことで、今の貨幣価値に換算すると大体1000億円ほどなると思います。銀行からはこの天文学的な借金をどうしてくれるのかと責められましたが、返済する自信がなかったので「印鑑も何でも持って行って好きなように処分して下さい」と言いました。当時は、バブル崩壊後のように1億円の物件価値が10分の1以下に下がっていたので、それを引き渡しても借金の処分はできません。銀行の中にはとりあえずもっと頑張って経営を立て直しなさいと言ってくれた所もあれば、資産処分を頻繁に要求してくる所もありました。この当時、私はひたすら自殺を考えていました。

結局自殺しなかったのは、私には7人の子供がいて、その当時、一番上が小学5年生、一番下は生まれたばかりだったからです。子供たちの顔を見ると到底その気になれず、私は運転手でも何でも良いから一生懸命頑張ろうと思い、自殺を断念しました。もうひとつの理由は、当時私に50万円とか100万円とか銀行の保証をしてくれた小さな業者が沢山おり、結局、自殺すれば、私を助けてくれた業者に迷惑をかけることになると思ったためです。次第に自ら命を絶つのは卑怯だと思えるようになり、やるだけのことをやってみることにしました。

ところで先日、キューバに行ってきました。キューバはヘミングウェイの『老人と海』の舞台となった場所です。ここで少し『老人と海』の内容を紹介しておきましょう。この小説は、サンチアゴという海で、60歳を過ぎた、今で言えば80歳位になる老人が何日も魚を釣れずに神に見放されたと思っていたら、自分の船より大きいカジキマグロを捕まえたところからクライマックスを迎えます。ヘミングウェイはそれを見て助けに行ったのですが、老人からは「あっちに行け、近寄るな、助けはいらない」と追い返されてしまいます。要するにこれは神が与えた試練であり、この試練を人の助けを求めて解決しようとするのは神に対する冒瀆だとして、助けを借りなかったのです。結局彼は一生懸命大きなカジキマグロと闘ってそれをものにしましたが、今度は港に帰る時にサメが襲ってきて、サメとの闘いになります。実は学生時代に偶然何かの折に『老人と海』を読んだのですが、莫大な借金を背負った時、このストーリーを思い出し、やるだけやってみよう、だめなら何らかの結論が出るだろうと思ったのでした。まさに『老人と海』はその後の私に大きな針路・指針を与えてくれたと思っています。もっともヘミングウェイは60何歳かで自殺してしまいましたが、この小説でノーベル文学賞を受賞しました。

思えば、あの60億円の借金の時、色々アドバイスをいただきました。「重いリュックバックを背負って山にのぼるのか。とてもむりだ。会社をパンクして身軽になって新たに出発してみよう」と言われたこともあります。借金をどうするかは私の人生にとって非常に重要な人生の転換点でした。当時、借金の棒引きをやろうと思えばできない訳ではありませんでしたし、一から出直せば60億円の借金を背負う必要がなかったのは事実です。しかし、私にそのようなことができなかったのは、私を助けてくれた人たちを巻き添えにできないと思っていたからです。最初から意図的に周囲に迷惑をかけても自分だけが楽をしようとするのは、今でいう道徳倫理

に反することでした。2兆円を超える売上になった今、経済的に前科一犯にならなくて良かったと誇りに思っています。

この50年間、商売をしてきて感じたことは、銀行は信用がモットーと言いながら、銀行ほど信用できず、客の立場に立たないものはないということです。雨が降ったら傘を貸し、天気になったら傘を返してもらうのが本来の銀行の姿なのですが、これが逆なのです。景気の良い時にはどんだん金を貸しますが、景気が悪くなると傘を取り上げます。だから、私は未だに銀行を信用していません。ちなみに今マルハンは売上が2兆円を超えていますが、銀行からの借金は900億円ほどで微々たるものです。本当は借金を全部なくしたいのですけどね。今は黙っていても銀行はやって来ますが、ボーリング業に失敗した時、銀行は見向きもしませんでした。ですから人から金を3分で借りて商売したのです。今マルハン銀行でトリプルAに入っているのに、金利は1.8%以下、保証人も担保もいらないのですが、いずれにしても、皆さんが将来大きくなっても、銀行に対しあまり過大に信用し過ぎないように、警告しておきたいと思います。

私はこの50年間、人に頼らない、自主自立の精神でやってきました。もちろん、頼るべき者もおりませんでした。親は貧乏でしたから、逆に私は常に商売をして親に仕送りして助けていました。とにかく自主自立の精神は身体に完全に染み付いていて、今なおどんな時でも人に頼らないので、これが癖になり、海外に行く時でさえ、支度も全部自分でやります。だから妻は筆筒に何が入っているのか知らない始末です。(笑)

商売というのは腹八分目が大事です。食べ物も腹八分目が良いと言いますが、商売も腹八分目にすると、余裕ができて後が動きやすいものです。今、100年に1度の不況が来ていると言いますが、私が日本に来てこの60年間苦労したことを思えば、この位のことは何とも思いません。もっと厳しい経験をした者にとっては、何でもないので。皆さんも、とにかく仕事に対する情熱、負けてたまるかの根性を持てば、必ず成功します。親に頼ったり、何かあったら親のせいにするのは最低です。これから羽ばたいていく皆さん、今日の私の短い講演をときたま思い出して、負けてたまるか、根性持ってやれば必ず成功するんだという精神でやってほしいと思います。学歴なんか関係ありませんし、学歴を鼻にかけても、やる気がない者は何の役にも立ちません。皆さんどうぞ頑張ってください。そしてあなた方にとって、将来、今日の話が何らかの形で少しでも滋養となり役立つことを心から願っております。

最後になりましたが、企業経営で儲けた金は社会のために使うことを常に考えて行動しており、「金を儲けることは技術であり、金を使うことは芸術である」というのが私の経営哲学であります。今日のご静聴有難うございました。

韓昌祐氏（ハン・チャンウ）略歴

1931年 韓国生まれ。法政大学卒業

現職：株式会社マルハン代表取締役会長・財団法人韓哲文化財団理事長  
社団法人世界韓人商工人総連合会会長

【主要受賞】

1995年 韓国政府より国民勲章「無窮花章」（勲一等）叙勲

1999年 日本国政府より勲三等「瑞宝章」叙勲

2004年 マーシャル諸島共和国政府より最高功労勲章叙勲

2008年 カンボジア王国勲章 勲一等「大十字章」叙勲

【名誉学位】

韓国慶南大学名誉経済学博士・韓国釜山大学名誉経営学博士・韓国ソウル女子大学名誉文学博士・中国延辺大学名誉国際政治学博士・韓国東亜大学名誉法学博士・韓国慶尚大学名誉理学博士等。