

# 韓国経済発展に対する財政・金融面での在日韓国人企業家の役割

大阪市立大学大学院経済学研究科

特任助教 梁 京姫

## はじめに

2006年4月1日、ダイナミック銀行といわれる新生の新韓銀行と伝統の朝興銀行が合併し、統合新韓銀行として出帆した。総資産172兆ウォン、982の営業店（海外を含む）、14,000余の役職員と1,600万の顧客を誇る大型優良銀行の誕生であった。1982年わずか250億ウォンの資本金で、在日企業家によって設立された新韓銀行が、24年という短い歴史で109年の伝統を誇る朝興銀行を飲み込み、韓国の金融業界を先導する位置に上ったのである。

これを期に韓国社会では、新韓銀行の成長の土台になった経営方式、企業組織文化、そして設立者である在日韓国人（以下、在日）企業家のチャレンジ精神に注目が集まつた。

新韓銀行は成長を成し遂げながら韓国初の先進金融システムを数多く導入し、韓国の金融業界にそれを普及させることによって、韓国の金融業界に大きな影響を及ぼしてきた。

本稿の目的は、在日企業家が韓国社会及び金融業界に及ぼした影響及び役割を明らかにすることである。具体的には次のような構成によって検討を進める。まず、在日企業家の形成過程と信用組合大阪興銀の設立について検討する。次に、在日企業家の韓国進出と韓国の金融業への進出過程を考察する。その次に、新韓銀行の成長の土台になった組織文化及び経営方式を分析することによって、在日企業家が韓国社会及び金融業界に与えた影響及び役割を明らかにする。

### （1）在日韓国人企業家の形成と信用組合大阪興銀

終戦直後、日本第一の商工業都市であった大阪は、焼け野原と化していた。物資不足による極端なインフレ・食糧難で世相は暗く、敗戦のショックは人々の心を呆然自失の状態に追いやっていた。こうした中、いち早く経済活動を開始したのが在日コリアンであり、活動の舞台となったのが闇市であった。当時解放国民ということで日本の法律の圏外にあったことが、その経済活動に好都合であった。

闇市の出現は全国的な現象であったが、大阪では終戦1ヵ月後に、梅田、鶴橋、天六、阿倍野などに大市場が開かれ、物不足の中にあっても金さえ出せば、食べ物はもとより衣類から統制品の酒、タバコまで、何でも揃う時代であった。中でも鶴橋は「鶴橋国際マーケット」と呼ばれ、商人が2000人を超えていた。また客も1日に約20万人で、大阪でもっとも大きな交易市場であった。この鶴橋闇市の商人のうち40%が在日コリアンであり、終戦直後、闇市において富の基盤を築いた在日企業家たちが多くいた。

1950年代半ばになると、日本経済は高度成長へと踏み出していた。日本の高度成長は在日コリアン社会にも波及し、この時期に闇市で富の基盤を築いた多くの在日韓国人は、合法的な企業としての体制整備を行った。しかし、彼らは合法的な企業体制を整えた後に、経営上において民族的なハンディキャップを強く認識させられるようになった。例えば、経済活動が活発になれば当然資金需要も増大する。ところが、当時、日本の政府系金融機関は、在日企業に対する融資の道をほとんど閉ざしていた。中小金融機関では取引は行っていたが、取引する場合には、充分な担保、抵当権の設定、日本人の保証人、帰化の勧誘、納税証明書、外国人登録済証の提出など、わざわざ手手続きや差別的貸付の条件を要求される場合が多かった。こうした金融面での差別は、多くの在日企業の経営を圧迫し発展を阻むものとして可視化された。

こうした問題を解決すべく、1953年東京の漢城信用組合をはじめ日本全国で、在日コリアン系の信用組合が次々と設立された。それが各地に設立されると、在日企業家への金融支援が大幅に拡大され、在日企業家の経済活動に活気がつきはじめた。

大阪でも、金融機関を設立すると資金繰りに苦しむ在日企業家たちを救済できるだけでなく、在日韓国社会の経済的地位の向上にも期待できると、在日企業家の間に「韓国人による韓国人のための金融機関」設立の気運が高まった。こうして、1955年11月、発起人73名、組合員数340名、出資金1,853万3,500円で、一店舗、役職員15人という小さな信用組合大阪興銀（以下、大阪興銀）が設立された。

信用組合はもともと、会員または組合員の相互扶助を基本理念として、構成員である中小・零細企業や個人への金融サービスの提供を目的として設立する非営利法人企業である。会員と組合員が一体となることから会員の立場に立った運営が、結果的に取引者の便益を図るものとなるシステムである。

大阪興銀は、小規模金融機関としての出発であったが、在日大阪企業に活路を開くものとして期待された。期待に応え、大阪興銀は順調な滑り出しを見せた。1987年32周年を迎えた大阪興銀は、本支店数が21店、役職員566人、総預金高3,801億円という飛躍的な成長を成し遂げ、日本全国448信用組合のうち第2位のランクに上った。日本における少数者としての在日韓国人の結束力によって支えられ・育成された大阪興銀の経営方式は、日本の多くの金融機関及びマスコミの注目を浴びるようになった。

## （2）在日韓国人企業の韓国進出とその代表機関

在日企業家たちの本格的な本国進出に活気が出たのは、1965年の日韓国交正常化の後である。韓国政府は外資導入政策の一環として、外国人投資者に門戸を開放しながら在外韓国人の本国投資を奨励した。行政的には、業種・投資金額及び投資比率などの制限を緩和し、在外韓国人の本国投資の環境づくりに努めた。とりわけ、1964年に造成されたソウル九老輸出工業団地への、在日韓国人企業の入居を勧奨した。在日企業家の本国投資は、母国の経済発展に寄与したいとの彼らの思いと韓国政府の積極的な外資誘致政策が相まって、順調に伸びつつあった。

韓国に進出する在日企業が増加するにつれて、企業経営上の問題が浮き彫りになった。日本で

企業を始めて日本のビジネススタイルに慣れていた在日企業家は、韓国の経営スタイルには極めて不慣れであった。また、韓国の経済事情が日本では十分に把握されておらず、韓国政府の政策に対する誤った分析も多かった。具体的には、複雑な投資手続き、機械及び部品輸入による通関手続きの遅延、増資時の各種制約、税務と出入国に関する不利益などである。

これらの問題点を解決するためには、韓国内に在日企業を代表する協議機構と、今後韓国に進出しようとする在日企業に情報提供ができる機構の設置が必要であるとの認識が在日企業家たちに共有化された。また、在日企業の活性化のためには、円滑な金融支援を受けられる僑民銀行の設立が急務であるとの結論に至った。

こうした認識の基に在日企業家たちは、1977年2月、「社団法人在日韓国人本国投資協会（以下、在日本国投資協会）」を設立した。同協会の任務は、在日企業の、韓国への投資事業全般にわたって便宜供与の円滑化を図ることであった。具体的には、200社を超える会員の、各種規制（外貨送金、認許可、通関業務、課税問題など）をめぐるトラブルの調停と斡旋などを担われた。

1978年韓国政府は、1965年日韓国交樹立後の在日韓国人による本国投資の総額が、10億ドルを突破したと発表した。この時点で、日本を含む外国人の投資総額は9億3千7百万ドルであったので、在日韓国人による本国投資が外国人投資の総額を凌駕した。この数字をみても、在日韓国人がいかに韓国の経済発展に貢献したのか推測できる。

しかし、在日企業の増加によって企業の資金金融通問題が表面化された。そもそも韓国の金融機関の融資条件そのものが厳しかったが、在日企業には韓国企業にまして難しく、在日企業にとって、韓国の金融機関はまったく役に立たなかった。

在日企業家たちはこうした問題を解決するために、在日本国投資協会の設立と共に僑民銀行の設立に力をつくした。しかし、銀行の設立は難しく短資金融会社を設立することになった。在日本国投資協会の全会員が投資家となって、1977年7月、資本金5億ウォン、役職員55人の在日企業を金融・財政面で支える第一投資金融会社（以下、第一金融）が誕生した。その後、第一金融は金融・財政面における在日企業の窓口役割を果たしてきた。

### （3）韓国の銀行民営化と在日企業家の銀行設立

1961年軍事クーデターによって政権を握った朴正熙は、全国民の‘貧困からの脱出’をスローガンとして掲げ、経済発展政策に拍車をかけた。経済発展のためには、脆弱な国内の資金を集中する必要があると判断し、すべての銀行を国有化した。こうして経済開発計画を積極的に推進し、急速な経済成長を成し遂げた。ところが、1960年代後半、企業の過剰投資によって財務構造が悪化し、金融市場の不安が表面化した。1969年11月、金融市場の安定化のために「金融正常化対策」が発表された。主な内容は銀行の民営化に通じるものであった。これによって、1972年韓国商業銀行が初めて民営化され、民間人が銀行業に進出できる道が開かれた。

当時、韓国では5つの都市銀行が存在していたが、在日本国投資協会は、1979年に政府系列都市銀行のうちの一つを買収提案した。こうした在日本国投資協会の提案に対して、政府は銀行の代わりに国民銀行傘下の富國信用金庫を引受けよう逆提案した。在日本国投資協会は、都市

銀行の買収を断念する代わりに、銀行新設を計画した。1980年4月に韓国政府に僑民銀行の設立の許可を請願したが、回答は不許可であった。銀行を買収することも新設することもほぼ不可能に近く、在日韓国人にとって銀行所有は、疎遠なものに感じさせられた。

ところが、全斗煥政権の発足とともに、「外国人系の銀行設立」の検討が発表された。1980年12月には金融の「国際化・大型化・自立化」を基本方向とした、「一般銀行経営の自立化方案」が確定・発表された。その骨子は、都市銀行の政策金融の比重を順次縮小し、銀行民営化を段階的に推進することであった。都市銀行として、1981年6月に韓一銀行が初めて民営化され、1984年までにすべての都市銀行が民営化された。

「外国人系の銀行設立」の検討が発表されると、在日企業家たちは銀行設立推進委員会を設立し、1981年4月に財務部に請願書を提出した。在日民団も韓信協も積極的に側面支援活動を開いた。在日韓国人たちは本国への銀行設立のために一致団結した。1981年5月、僑民銀行設立のための請願書に対して、政府当局から肯定的な回答があった。これを受け、1981年7月20日在日企業家たちは、僑民銀行設立のための発起人大会を開催し、銀行設立の第一歩を踏み出した。

在日投資家34人の委員で構成された銀行設立委員会は、創業に向けて第一金融の社員の一部を選び事務局を結成した。1982年2月11日には大阪興銀の職員5人が銀行設立事務局に合流した。銀行開設に必要な諸般事項に対しては、大和銀行の諮詢を受けながら開店準備を進めるなど、新設過程では大いに大和銀行のシステムを受け入れる形で推進された。

1982年7月7日、在日韓国人の夢であった僑民銀行が開業した。銀行の名前は‘大韓民国に新しい風を吹き込む銀行’との意味で「新韓銀行」と名づけられた。この銀行は、在日韓国人が100%出資した、韓国初の純粋民間資本の銀行であった。資本金は銀行設立に最小限必要な250億ウォン、役職員279名、3箇所の営業店をもつ小規模銀行での出発であった。しかし、投資者は341名にのぼる共同体的性格を持つ、在日韓国人企業であった。

#### (4) 金融界に新風を起こした新韓銀行の経営方針

後発銀行として出帆した新韓銀行は、まず全役職員が一致団結する強い組織作りに取り組んだ。新生銀行として、多様な経験をもつ人々が集まって構成された組織なので、職員間の壁をなくし一体化させることが何より急務であると考えた。

新韓銀行に入行した全職員は、まず4泊5日の研修を受けなければならない。そのうち、職員たちを感性共同体に変えるという「感受性訓練」研修プログラムがある。集団対話を通じ個人の話しごとに深層内面を率直に打ち明けることによって、感性的に強い一体感を形成するというものである。この訓練のもう一つの狙いは、韓国社会の根強い派閥主義を打破することであった。新韓銀行は同窓会などの私組織を徹底的に禁止し、学校別・地域別・出身銀行別の派閥が生じないように徹底的に阻んだ。その代わりに、役職員の上下間、同僚間の集まりは積極的に奨励し、「新韓人」という共同体意識を作り上げた。新韓銀行の強い一体感とチームワーク文化は、感受性訓練によって生まれた。

もう一つの研修プログラムは「猛吠訓練」である。職員二人がペアになって互いに相手を睨んで声を張り上げる。“お前、出て行け！”“お前こそ出て行け！”“自信なければ出ろというのよ！”“お前こそ出て行け！私は死んでも出て行かん！”と数十、数百回叫ぶ。挑戦力と闘志を育成し、少数先鋭職員として育てるために取り入れたこのプログラムは、「猛烈に吠える」という意味でメンペ（猛吠）訓練と名づけられた。

さらに、新韓銀行の組織文化の形成に大きな役割を果たしたのが、「総合業績評価大会」である。業績の優秀な個人や営業店を選んで破格的に褒章する制度である。これは新韓銀行に成果主義文化を定着させたが、韓国での成果主義の導入が1997年の通貨危機以降であることを考えると、20年近くも早いものであった。こうした成果主義制度をいち早く活用したのが、貧しいが頭の良い商業高等学校（以下、商高）の秀才達であった。それゆえ新韓銀行では、商高出身者が頭角を現わすケースが多く、新韓銀行の27年の歴史のうち商高出身の頭取の在任期間は、合わせると20年近くにもなる。韓国の都市銀行のうち商高出身の頭取を輩出したのは唯一新韓銀行だけであり、これは新韓銀行の特徴の一つである。

1980年代初の韓国の銀行は、半官半民の営業で顧客サービス概念が導入されていなかった。銀行員は顧客にサービスを提供する者ではなく顧客の便宜を図る一種の政府機関の人間だという、官僚主義的な考え方が蔓延していた。そんな状況の中、小規模の後発銀行として参入した新韓銀行は、「顧客満足第一主義」を経営の第一原則として採択した。

顧客満足第一主義の出発点になったのが、挨拶文化であった。銀行員としての高圧的な姿勢を捨て、顧客が第一という挨拶文化を定着させるのが目的であった。こうした挨拶文化の定着において欠かすことのできない功労者は、大阪興銀のギャル・フォース（GAL FORCE）組織である。新韓銀行は大阪興銀のギャル・フォースを招いて、顧客に対するサービス全般の教育研修を実施するなど大阪興銀の経営方式を受け継いだ。

また、業務の内容も顧客の立場で考え、金融業界で初めてローコーナー（現在の相談窓口）とハイカウンター（出入金及び公共料金などを処理する窓口）制度を導入した。この制度の狙いは、それぞれ異なる目的を持って銀行を訪れる顧客を細分化し、顧客の待ち時間を最小限に短縮することと、所要人員を最少化し業務の効率性を高めることであった。現在はすべての銀行に導入されているが、当時は革新的な制度の導入であった。

さらに、銀行に座って「訪れる客を待つのではなく、顧客を求めて探し回る」という、攻撃的な営業を導入した。敷居が高いと思われた銀行員たちが、毎日のように小銭箱を持ってソウル京東市場に行き、商人たちに小銭の交換をしながら口座開設を勧めた。顧客が尋ねてくるのを待つだけの従来の銀行スタイルを完全に変えて、顧客を直接訪問する経営方式を導入したのである。

こうした経営方式は、大阪興銀から受け継がれたものであったが、それが大きな効果を生み出し、1986年10月創立4年目にして受信高1兆ウォンを達成するなど著しい成長を成し遂げた。1989年には株式を公開し、自己資本を1兆ウォン規模に拡大して、全国営業網を備えた本格的な都市銀行として歩みだした。しかし、これによって、100%在日企業家の所有であった新韓銀行の株式所有率は年々減少していた。これは新韓銀行の在日企業という特定集団からの離脱であ

るといえよう。

### (5) 在日企業からの脱却とグローバル・リーディングバンク化

1991年、受信高5兆ウォンという記録的な成果を収めた新韓銀行は、純利益部門において韓国の国内銀行第1位に輝き、リーディングバンクとして浮上した。その年、銀行監督院評価では銀行業界において最高のAA等級を獲得した。新韓銀行はこうした結果に止まることなく先進的な金融システムの導入にも力を入れた。PCオンライン・キャッシング(1991)、無人店舗(ATM)の設置(1993)、フォン・キャッシング(1994)、市場別事業本部制(1998)、個人信用評価システム(1998)、企業別信用評価のシステム(1998)、理事会中心の責任経営体制(1999)、インターネット・キャッシングサービス(1999)など、現在はどこの銀行においても普通に見られる先進金融システムであるが、最初は新韓銀行で導入され同業他社に広がっていたのである。

一方、1997年通貨危機を迎えた韓国の各金融機関は多額の不良債権を抱えることになり、1998年だけで一般銀行の赤字規模は12兆5,000億ウォンに上った。1997年から2003年の間に金融機関数は2101から1363へ、銀行数は33から19へ減少するほどの大激変であった。しかし、新韓銀行はこうした大激変の1998年にも590億ウォンの黒字を記録した。その要因は、通貨危機以前から先進金融システムを導入しつつ自己防衛管理を充実させたこと、また、他の銀行は大企業を中心に貸出を行ってきたが、新韓銀行は創業時から営業対象を中小企業と個人向けに分散してきたことが挙げられる。

通貨危機によって金融業界には金融機関の清算・合併などの構造調整の大変動が起きたが、何よりも可視的な現象は金融機関の兼営化と大型化であった。大型化・兼営化を前向きに進めるため新韓銀行は、2001年9月に持株会社である新韓金融持株会社(以下、新韓金融)を設立し、その会社の100%子会社となった。

新韓金融は、2002年グッドモーニング証券に次いで2006年朝興銀行との合併、そして2007年一千万人の顧客を持つLGカードを吸収し、銀行、証券、カード、保険、キャピタルなど、2009年現在14の金融会社を率いる金融グループに拡大した。2009年2月の新韓金融の発表によると(『MONEY TODAY』2009.2.2)、2008年韓国の金融グループとして時価総額1位、そして、2年連続純利益2兆ウォン超を記録した。韓国で純利益が2兆ウォンを超える企業は数えるほどである。新韓銀行は、2012年アジア圏10位内の銀行を目標に、グローバルキャッシングを目指している。2009年6月現在、世界13カ国に46の海外営業網(支店10、現地法人8、現地法人の子支店27、代表事務所1箇所)をもつ。

しかし、以上のような新韓金融の拡大によって在日企業家の株式所有率は減少し続け、2007年現在20%を下回っている。2007年現在、新韓金融の筆頭株主は9.01%を所有しているBNP Paribasという外国金融グループであり、全体所有率の60.89%が外国人株主の所有で、外国人の発言力が大きく高まっている状況である。これは新韓金融の在日企業からの脱却を意味するものであり、今やグローバル金融機関として成長していることを表わすものもある。

## おわりに

新韓銀行の創業者達は、裸一貫で言葉も生活習慣も違う異国で成功を収めた在日企業家たちである。彼らは日本社会の少数民族として、絶え間ないチャレンジによって成功を収めた人々である。在日企業家たちのこうした経験による経営信念は、新韓銀行の基本価値として受け継がれている。

金融サービス革新に通じる新韓銀行の独特的な経営方式は、現在、「新韓ウェイ (Way)」と言われ、韓国の金融業界だけでなく他業界からもベンチマーキングの対象になっている。新韓銀行は、顧客満足第一主義を中心とした日本式経営、成果主義を中心とした欧米式経営、先進技法の多くの金融システムなどを、韓国の金融機関に普及させることによって韓国の金融近代化または経済発展に大きな役割を果たしてきた。

しかし、新韓銀行の成長によって在日韓国人の株式所有率が20%以下にまで減少し、また、在日韓国人たちも経営の一線から退陣した。それによって在日韓国人の発言が経営の中心から遠ざかる結果となり、新韓銀行は在日企業というイメージからも脱却していた。

しかしながら、在日企業家たちが新韓銀行に残した企業文化は、これからも根付いて受け継がれていくだろう。強い企業文化は、一度形成されると企業の創業者や経営者など中心人物が代わっても存続していくからである。在日企業家が新韓銀行を通じて韓国社会及び金融業界に残したチャレンジ精神、組織文化、経営方式は、今後も韓国社会に大きな影響を及ぼしながら受け継がれていくに違いない。また、彼らの功労も忘れられることなく伝わるだろう。

## 【参考文献】

大阪興銀『大阪興銀30年史』、1987年。

上林敬宗『金融システムの構造変化と銀行経営』東洋経済新報社、1998年。

新韓銀行『新韓銀行20年史』、2002年。

在日韓国人本國投資協会『在日韓国人本國投資協会30年史（1974～2004）』、2005年。

丁東一（金載協翻訳）『韓国の銀行を変えた新韓銀行方式』、キムヨンサ、2005年。

李学鍾『韓国企業の文化的特性と新しい企业文化の開発』博英社、2001年（重版発行）。