

日・中・韓代表的企業を巡る動きと経営者の役割

—日本の企業経営者と韓国ポスコの朴泰俊、中国ハイアールの張瑞敏—

川 西 重 忠

はじめに

企業の社会における役割は、①商品財とサービスの提供、②雇用の創出と提供、③税金を納めることによる地方と国への貢献、の3点をもって基本とする。現在の経済は企業なしの生活は考えられない。企業経営の基本要素は、ヒト、モノ、カネの3つによって構成される。この経営の3要素が相まって企業経営は運営され継続されるのであるが、本稿では3要素の中でもヒトについて、とりわけ日中韓を代表する経営トップに焦点を当て、ゼロからスタートして大企業にまで育て上げた原動力は何かを、辿ってみたい。事例として、日本の財閥をはじめ、現在の日本を代表する企業経営者をとりあげ報告する。韓国と中国企業では、韓国の鉄鋼生産額の52%を占めるポスコ（浦項総合製鉄）と、中国の世界的家電メーカーハイアール（海璽）の2大企業がいかに創生期から現在まで成功を持続させてきたのかを、それぞれの創立者の人物像と時代背景、国家との関係、経営理念などから立体的総合的に考察を試みたい。

1. 韓国経済と日韓関係

経済においても政治が絡むと日韓両国間において貿易、投資、経済面に、また人的交流や観光面においても大きなマイナス影響が起こることが、図表や数値から顕著に表れることを以下の3つの表によってご紹介したい。

表1の貿易輸出入においても、表2の日本の韓国投資においても、2011年をピークとして2012年以降、年々低落傾向にあることがはっきり読み取れる。また表3に韓国への日本人観光客の数は2012年をピークにして急落を続け3年後の2015年にはほとんど半減している。一方、日本への韓国の入国者数は増え続け、完全に一方的なねじれ現象をおこしている。これは2012年8月10日の李明博大統領の竹島上陸問題とそれに続く8月14日の天皇陛下へのお謝罪要求の影響が如実に表れた結果である。

領土問題はセンシティブな問題であるだけに容易にナショナリズムに結びつき、ヒートアップするものであるが、今もって両国の政治、経済、観光業のいずれの面においてもこの事件の後遺症に悩まされている。

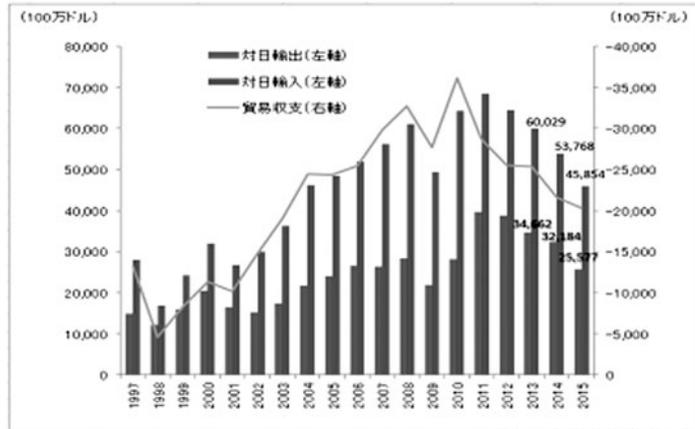
領土問題は日韓関係のみならず、日中関係、日ロ関係等、近隣諸国いずれの国の政治経済から文化教育まで広範囲に関係する重要問題である。

本論では、日本と韓問両国間の事例を通して問題提起をし、国家経済の根本である企業と創業者の役割、更に日・中・韓3国の歴史的経緯について論及したい。

(1) 日韓経済(貿易、投資)状況

① 日韓貿易

<図-日韓の貿易推移>

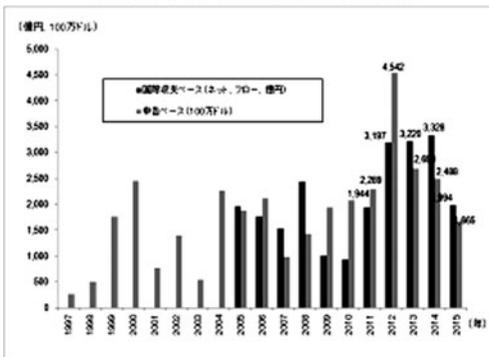


出所：韓国貿易協会、作成：JETRO

(1) 日韓経済(貿易、投資)状況

② 日韓投資

<図-日本の対韓直接投資の推移>



出所：国際収支ベースは財務省（日本）
申告ベースは産業通商資源部（韓国）

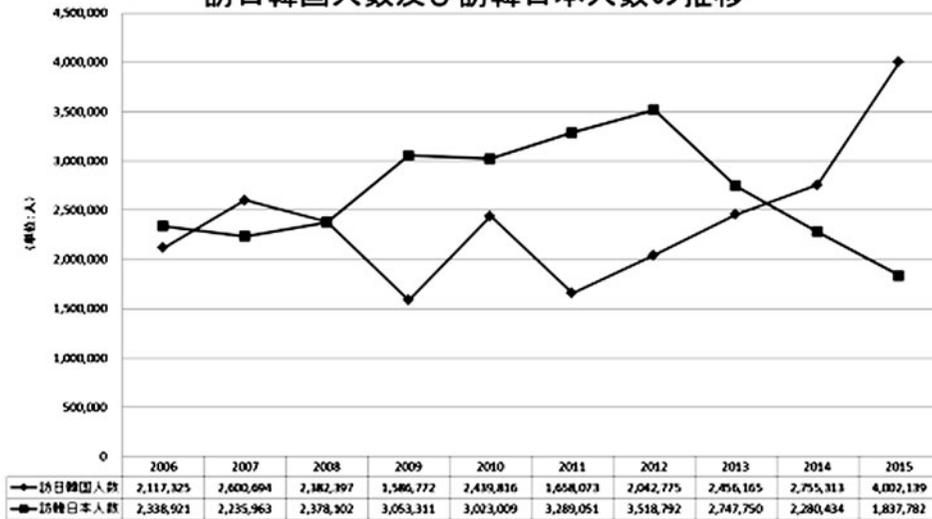
<表-韓国の国別直接投資受入れ>
(1962～2015年までの累計)

(単位: 100万ドル、%)			
申告順位	国名	申告ベース(%)	実行ベース(%)
1	米国	82.425(24.2)	27.918(16.5)
2	日本	39.656(15.4)	29.515(17.5)
3	オランダ	25.153(9.7)	22.818(13.5)
4	シンガポール	13.330(5.2)	9.592(5.7)
5	英国	12.797(5.0)	10.678(6.3)
6	ドイツ	12.241(4.7)	9.658(5.7)
7	香港	9.905(3.8)	3.160(1.9)
8	中国	8.110(3.1)	4.555(2.7)
9	カナダ	7.776(3.0)	3.105(1.8)
10	マレーシア	7.600(2.9)	6.432(3.8)
合計		258.018	168.814

出所：産業通商資源部

作成：JETRO

訪日韓国人数及び訪韓日本人数の推移



【出典】 日本政府観光局(JNTO)及び韓国観光公社 統計資料(2015年は推計)
 【参考】 2007年：ウォン高の影響により、はじめて訪日韓国人数が訪韓日本人数を上回も。
 2009年：ウォン安の影響により、訪日韓国人数と訪韓日本人数が再度が逆転した。
 2011年：東日本大震災の影響により、訪日韓国人数が激減した。
 2013年：原発汚染水問題に係る輸送の影響等により、夏以降の訪日外国客数が失速した。
 2014年：円安を背景に夏の旅行シーズンを突撃に訪日需要が増加、逆に訪韓日本人は減少。
 2015年：訪日韓国人数は過去最高を記録、年計で初めて400万人を突破。

1) ポスコの創業者、朴泰俊の果たした役割

1) ポスコ（浦項総合製鉄）の創立にみる鉄鋼の産業化成功の意味。

ポスコの創業は 1965 年の日韓基本条約の締結に始まる。韓国産業近代化のシンボルとして製鉄工業の高炉一貫製鉄の国家プロジェクトがはじまった。この鉄鋼プロジェクトの最高責任者が後に韓国総理となる「朴泰俊」であった。朴泰俊を抜擢したのが現在の朴大統領の父親に当たる当時の韓国大統領の朴正義である。

海に臨む僻遠の土地であった浦項に始まった韓国初の一貫製鉄工場は第 1 期、第 2 期と引き継がれ今や韓国の製鉄生産量の 52% を占める、韓国の経済躍進を支える会社へと成長した。

もとは数百人規模の寒村で会った浦項地区は今では人口 55 万人を擁する韓国有数の工業都市へと変貌した。いつの時代も近代国家成立には鉄鋼は産業のコメの役割を果たした。鉄鋼の生産と供給があって初めて他の諸産業の発展が図られる。電車、自動車、飛行機などの輸送機器から家電産業、通信・IT 産業、都会の高層ビルまで鉄鋼の生産と供給があってこそ初めて製品化、商品化が進展するのである。

もし仮にポスコの製鉄事業の成功がなかったならば、現在われわれが目にする韓国の経済はあのように急速発展はなしえなかったであろう。世界を驚かせたソウル特別市と韓国の経済発展を表す“漢江の奇跡”もかくも速やかに起ころなかった可能性が高い。これほど韓国経済が急速に復興するとは、当時の関係者のみならず世界のだれも想像できな

かった。この奇跡の事業を成し遂げた中心人物が、後に韓国の総理となる朴泰俊氏であった。朴泰俊は6歳の時、日本にきて、そののちの14年間を日本で過ごした。最も感受性に富み最も人格の完成する時期に日本の教育を受け日本で社会生活を体験した。後にポスコと欧米企業との鉄鋼プロジェクトが行き詰まった時に日本との連携に切り変えて成功させたのは、この日本時代の体験と人脈が大きな原動力になっている。軍人として公正さ、経営者としての真摯な取り組みは、彼のモットーとした「資源は有限、人の創意工夫は無限」の言葉に凝縮されている。多くの日本の政治家、経済トップの人たちが朴泰俊氏に協力を惜しまなかった。その中の一人、陽明学者として著名な安岡正篤氏も朴泰俊氏を一目見て敬愛し日本の有力者たちを紹介した。

本論に入る前に日本的経営の源流と日本の財閥の特徴をいくつかの例から考察してみたい。

2) 日本的経営の体現者「財閥」とその承継者

明治維新を終え、近代国家の形成期に財閥の果たした役割をここであげておかねばならない。

「財閥 ZAIBATSU」は、英語辞典にも載っている。例えば、世界3大英語辞書の一つであるコリンズ英語辞典には和製英語が120語収録されている。そのなかの一つである「財閥」の定義は、概略、以下のように定義されよう。グループ間で創業時の経営理念を共有し、承継する意志をもって運営されている企業共同体といてよい。また創業から成長期の段階では時の政府と密接な関係（癒着）でその地位を高めているのも共通の特徴といえる。

三井、三菱、住友はその中でも最も有名な日本の財閥である。日本経済に占める財閥の影響力は大きく、例を三菱グループに取ると、その経済力は総額44兆円の売り上げを誇る。これは日本のGDPの約1割を占める。

三菱の創業者は岩崎弥太郎であるが、彼の定めた三菱の社訓は、次のようになっている。1) 所期奉公、2) 処事公明、3) 立業貿易、の3点である。すなわち、海運業を中心として経営を行い、公に尽くす精神で公明正大に運営する、という点が強調されている。

三井においても人物の抜擢が意識的に行われ、三井11家といわれるグループ力が時代の変化期のよりどころになった。最近、NHKの朝の連続ドラマで有名になった広岡浅子もこの三井家本家出身の女性経営者であった。

関西を基盤にした財閥に住友がある。銅の生産で大きくなった財閥である。コツコツと地道な堅実精神で経営を行い、「確実を旨とし浮利を追わず」を住友財閥の家訓とした。他の財閥に比べて銀行業への参入が遅れたのもこの家訓を重要視したからで、金利を浮利と考えたことによる。

現在のトヨタ自動車にも言えることであるが、創業者一族の家訓に現れた精神を旗印としてグループを結束し拡大成長しているのが日本の財閥の本質といえよう。それはグロー

バルの時代とともに変容をしつつも今も引き継がれ、日本的経営の一つの姿として継承されている。

これら財閥は共通の事業として、石炭、鉄、銅、などの生産原材料資源を取り扱ってきた。いずれも産業立国には欠くことのできないモノである。

3. 中国近代化に協力した日本の代表的企業経営者とその思想

中国の経済における近代化の成功は世界史上の奇跡といえよう。今回は中国経済発展の初期段階に経済協力を果たした日本企業経営者を紹介したい。

1) 松下幸之助と大原総一郎

日本の歴代企業人の中で最大の経営者と評価されるパナソニックの創業者松下幸之助は1979年に来日した当時の中国最高実力者であった鄧小平からの中国産業近代化の要請に応じて、中国への投資を決断する。松下電器の中国進出は他の日系企業の呼び水の役割を果たした。松下電器の基本方針は徹底した現地化の推進であった。それは松下電器による商品の生産販売をを通じての社会文化の向上に寄与することの創立理念の中国版であった。すなわち、「豊かさを通じての平和と幸福の追求」(peace and happiness throughout prosperity)であった。

その松下幸之助が「美しい経済人」として評価した経営者が大原総一郎である。企業の力の源泉は資金と技術力である。総一郎は中国に進出するにあたり、新しく開発した合成繊維ビニロンの新製品をプラント輸出した。政治体制の違いによる反対や商品のブーメラン効果による日本や自社への逆流を恐れる関係者の反対を押し切った中国投資であった。大原は岡山県倉敷に本社を置く「クラレ」の社長であった。

2) JAL 復興を果たした京セラ創業者 稲盛和夫の成功哲学

稲盛和夫は今の日本と中国の経営者とビジネスマンの間で最も人気のある経営者である。7人で始めた小さな京都の町工場であった京セラを一代で1兆6000億円の売り上げを誇る大企業に育て上げた立志伝中の経営者である。

稲盛は第2電電を立ち上げて成功し、晩年には78歳で日本航空(JAL)を再建したことも知られている。稲盛の成功哲学は、成功=能力×意欲×正しい考え方、という実にシンプルで、誰にも、どこでも、いつでも応用の効く哲学である。これにアメーバー経営という、それぞれ個々の部門で独立採算制を取り入れた会計制度が稲盛の経営のバックボーンになっている。稲盛の成功実績に基づいたこの考えは日本のみならず中国でも広く紹介されて人気があり、中国本も多数出版されている。家電業界で世界的企業に成長したハイアールの張瑞敏社長も稲盛のアメーバー経営に影響を受け自社の管理システムに採用している。

3) 全日空の中興の祖 大橋洋治

大橋洋治は、1940年に当時の満州国チャムスに生まれる（現在の黒竜江省）。5年後の敗戦に伴い母親と二人で着の身着のまま母親の故郷岡山県高梁市にたどり着く。高梁は文化と歴史に富んだ街であり、そこで江戸時代の儒者で藩の家老を務め財政改革を成功させた山田方谷（ホウコク）を知る。方谷より受けた思想の影響は後年、大橋の経営思想のバックボーンとなる。「先に義を思い後に利を思う」は大橋の座右の言葉である。

大橋は慶応大学時代に後に慶応の塾長になる石川忠雄教授のゼミに入り、「日中貿易論」を卒論のテーマにする。全日空への入社は岡山の先輩である元通産相の官僚で当時全日空の社長をしていた岡崎嘉平太の紹介と勧誘による。当時、年商が100億という中堅企業の全日空は元はヘリコプターの会社から出発した中堅企業であった。大橋はニューヨーク支配人、人事担当常務と歴任して社長となる。全日空は国際線の乗り入れは1987年と後発である。

当時、中国は飛行機輸送を重要な国家戦略と考え日本航空（JAL）に協力を要請するも断られる。当時はまだ国際線に乗り入れてなかった全日空に打診する。社長をしていた岡崎嘉平太は応諾する。岡崎は日銀時代に中国に日銀支店長として駐在していた。1987年4月の初の国際路線グアムへの乗り入れの直後の第2弾は大連経由北京行きであった。そしてこの初飛行の日は岡崎嘉平太の誕生日でもあった。

全日空は、現在、世界の人口の6割、世界の経済力の5割を占めるアジア地域のナンバーワン企業を目標に定め邁進中である。大橋が始めた全日空の経営モットーの言葉「安全、安心、あったか」の“ひまわりプロジェクト”は「世界で一番きれいなトイレを目指す」という言葉にその方針がよく現れている。全日空は国際線の売上高もついに昨年、日本航空を抜き、今や名実とともに日本最大の旅客企業となった。学生の人気も高くベスト上位の常連である。

4) 資生堂と中国

資生堂は中国ビジネス成功事例として最もよく取り上げられる会社である。

もとは薬局商からスタートした資生堂は、名前の由来からして「易経」の「坤」の卦にある「至哉坤元（いたれるかなこんげん）、万物資生（ばんぶつとりて生ず）に由来する。

中国女性の皮膚の研究を北京の研究所で長年行い、その調査研究の成果をもとに開発した商品の「オブレ」を中国市場向けに投入し大歓迎を受けた。

「オブレ」とはフランス語で“あなたのそばに”の意味である。中国市場での資生堂ブランドの構成は上位高級品は輸入品の「SHISEIDO」ブランド、中間が日中合弁の「オブレ」ブランド、下層が一般中国人用の中国製化粧品となっている。

5) 日本の経営者の企業倫理思想

日本の経営者で儒教思想の影響を強く受け且つその思想を経営に採り入れて体現している日本の代表的経営者の2人をご紹介します。

① 明治大正期における日本資本主義の父 渋沢栄一

江戸時代末期に青年期を過ごした関東埼玉県深谷の豪農に生まれた渋沢栄一は江戸幕府15代将軍慶喜よしのぶの弟武昭に仕え、欧州に渡ることになる。この1年半の欧州体験が、その後の渋沢の人生を大きく変えた。

当時の先進国フランスの制度文物を身近に見聞した渋沢は帰国後、その渡欧中に見聞成果を明治の産業近代化の建設に生かすことになる。株式会社や株式制度の立ち上げに、公的企業の育成に、女子教育の導入にと日本のあらゆる部門の支援を行ってゆく。日本資本主義の父と呼ばれる渋沢栄一の人生哲学、経営哲学は「論語と算盤そろばん」である。儒教による道徳とビジネス上の算盤は決して対立し相反するものではなく、融合するものであるという考えを持っていた（論語算盤融合説）。渋沢の生涯は儒教の思想の上でなりたっていたが、女性教育に関しては、女性の高等教育に対しての良き理解者であった。

② 現代日本の経営者と儒教思想 SBIグループ代表 北尾吉孝

SBIはソフトバンクの副社長をしていた野村証券出身の北尾吉孝が創立したIT企業である。北尾は祖父の代から続く漢籍に親しむ家庭に育ち、その影響から陽明学者の安岡正篤の書物に触れることとなる。陽明学の知行合一の精神は北尾の人生哲学であり、SBIの経営にも活かされている。北尾は漢学の素養が高いのみならず深く考えて決断し行動する人である。また人が生まれながらに持つ資質である「器うつわ」の重要性を良く知る経営者である。東洋学の学問を根本にした人物学と経営学を教えるインターネット大学「SBI大学院」を立ち上げ、自らが学長として指導に当たっている。

4. 中国の経営者

中国の改革開放政策が始まって38年、その国家戦略に沿った「経済特区」の制度が施行されて36年、上海に浦東新区が出来て25年が経過する。その間の中国の経済発展ぶりは世界を驚嘆させた。2010年に日本をキャッチアップした中国はわずか5年で日本の約2倍の巨大経済国家に変貌した。この30年間の発展を支えた一人の企業家に焦点を当てて報告を試みたい。

ハイアールと創業者 張瑞敏

山東省の青島はハイアール、ハイセンス、オクマなど中国の家電業界を代表する企業が集積する地区である。ハイアールはアメリカ、欧州、アフリカ、日本の銀座等に家電工場や支社を持ち今では中国を代表する世界的企業となった。ハイアールは、元は青島市所属の日用品電器を製造販売する集団企業であったが、張瑞敏が政府から送り込まれ

て以後、品質本位の先進的な生産管理と販売管理を行い、積極的な海外への展開で瞬く間に急成長を遂げた。会社そのものは1950年からあったが、実際は張瑞敏が赴任した1984年がハイアールの創業の年とってよい。

張瑞敏は文化大革命の時代に育っているので学歴はない。少青年時代から読書が好きで、中国の古典、歴史を好んで読んだ。1949年に山東省萊州市に生まれた張瑞敏は高校1年生の時、文化大革命に遭遇し大学への道を断たれる。儒教の祖、孔子の故郷曲阜にも近い土地に育ったことも張瑞敏の人格形成、思想形成に影響を与えた。青島のハイアール本社の中のビルの名前は儒教に基づいた名前が付けられている。車内にはハイアール大学が作られ全国から集まったハイアールマンの研修がハイアールで発行されたテキストに基づいて行われている。張瑞敏自身も時々講師として講義を行う。読書好きな張瑞敏は経営者になってからドラッカーの考えに共感し彼の経営書を愛読している。ハイアールは張瑞敏の読書と実践に裏付けられた経営哲学を実行している会社である。張瑞敏は内外の経営思想を経営に取り入れるだけでなく、世界の代表的企業人の考えを実践している。日本の経営者では松下幸之助と稲盛和夫の経営哲学に深い関心を寄せている。松下幸之助を日本を家電王国に立ち上げた最大の功労者、経営者として尊敬し、また稲盛和夫は特に「アメイバー経営」についてその考え方をハイアールの経営に生かしている。

張瑞敏は中国政府の国策に沿った経営戦略を行っている。いまやフォーチュンに掲載されるほどの巨大家電企業となったハイアールは、海外進出も急速に展開した。これも中国の国策に沿った戦略である。20年前の1996、7年ごろは1千億円の売り上げ規模のユニークな中国家電企業が、今では2兆3千億円を超す世界大手家電企業へと躍進したのである。日本企業との関係では2002年に三洋電機と対等販売契約を取り交わし、日本社会に激震が走った。かつて教えた生徒が逆上陸した図式だったからである。進出初期のハイアール商品は、日本人の求めるきめの細かい生産基準やサービスのレベルには届かないので苦戦が続いた。その不利を価格の安さでカバーしていたのが当時のハイアールのマーケティングであった。

そののち三洋電機が松下電器（現在のパナソニック）に吸収され、家電部門の重複商品が放出された時、ハイアールはこれを傘下に収め拡大した。日本市場に本格的に参入を果たしたのである。

5. 結論 纏めに改めて

日本、中国、韓国のいずれの国も経済発展は第2次大戦後に始まる。戦後10年間で日本は戦前並みの経済力を取り戻し、「奇跡の復興」と世界から驚きと称賛の眼が向けられた。この日本経済躍進の源流を中国儒教思想と日本の企業創業者の経営思想との関係から論述した。日本の高度成長に続いて、韓国も1960年代から目覚ましい経済復興を遂げ、“漢江の奇跡”と呼ばれる経済躍進を果たした。この引き金になり原動力になったのが元

は寒村であった浦項に建てられた溶鉱炉から製鉄までの一貫工場の浦項総合製鉄（ポスコ）である。そのポスコの創立者朴泰俊を本報告では採り上げた。実に朴泰俊の韓国経済と日韓交流に果たした役割は大きい。いまは日韓関係がよくないときであるだけに朴泰俊の鉄にささげた生涯を日韓両国民がともに共有し共感するよい機会が到来したと思う。この日韓友好の動きにいささかなりとも貢献をしたく、桜美林大学北東アジア総合研究所では、7月に『混迷する日韓関係を打開せよ！今こそ朴泰俊に学ぼう、朴泰俊が答えだ』を出版し、9月の「東京国際ブックフェア」に出展した。また8月には韓国に桜美林大学の学生33名を引き連れて浦項のポスコの工場見学とソウルジャパンプラブにおいて「朴泰俊評伝 出版記念会」を日韓の有識者と関係者を集めて挙行了した。

中国の改革開放後の経済発展はそれ自体が奇跡的であり、今も世界の眼を引き付けているのであるが、その牽引役果たしてきたのは中国企業である。今回は、その中から青島の「ハイアール」を取り上げた。

日本の遙か後塵を拝していた中国の家電産業にあって、日本の技術と手法を吸収し中国流に改良を加えてみるうちに日本を追い越して世界を代表する家電王国を築き上げた創立者張瑞敏とハイアールの姿を追ってみた。

1995年からフォーチュン誌に発表されている「世界のトップ企業100選」に日本企業は1995年の時は500社中149社、トップ20社のうち12社を占めていたが、2008年には64社に急落している。一方の中国企業は1995年は香港企業を含めてわずか3社であったが、2012年には73社となり日本の68社を抜いて逆転している。2011年に日中のGDPが逆転した年であるが、ちょうどこのころに企業力も逆転していたのである。

更に、最新のフォーチュン2015年版では、日本企業は54社で相変わらずの低落傾向にあるのに対し、中国企業は98社となりその差はさらに拡大傾向である。

今回の日中間の企業では、民間企業の象徴ともいえる家電業界では、中国の青島ハイアールとその創業者張瑞敏の経営哲学を取り上げてご紹介をした。