

# 経営思想の形成と創業者の経営哲学

## —三星（サムスン）創業者 李秉喆の経営哲学形成の背景—

藤 田 梨 樺

### 1. はじめに

経営者は、常に経営の場で「よい経営判断」を行う必要性に迫られている。ところが現実には、時として、その経営判断を誤り、またその方向性を見失うこともある。それは、そもそもその経営判断が「よい経営思想」に基づくものではなかったからではないだろうか。多くの経営者が、たとえば稲盛和夫が主催する「盛和塾」に参加し、企業経営における「主軸となる精神」、つまり「経営思想」を形成する拠り所を希求していることは、少なくとも経営の場に置かれる経営者が直感的に「よい経営判断」には、「よい経営思想」を必要としていることの証しであると言える<sup>1)</sup>。

それでは、「よい経営思想」とは何か。筆者は、「経営哲学」に基づく経営思想が「よい経営思想」であると考ええる。

本稿では、三星（サムスン）の経営思想が、創業者である李秉喆の経営哲学に基づくものであることを前提に、彼の経営哲学を取り上げる<sup>2)</sup>。三星は韓国を代表する財閥であり続け、その位相<sup>3)</sup>は高く、その凄まじい成長の原動力は李秉喆の経営哲学にあったといわれているからである。

以下では、創業者の経営哲学の源流に辿り、それがどのような影響を受けて形成され、また組織の経営思想にどのように影響を及ぼすのかを探る。つまり、経営哲学と経営思想のカタチと企業経営の関係を見出すことで、「よい経営思想」の形成に経営者（創業者）の経営哲学がどのような役割と意義を果たしているのか、そして意識的に「よい経営思想」を形成することは可能なのかという問題を検討する足がかりとしたい。

## 2. 李秉喆の経営哲学と三星（サムスン）の経営思想

### 2.1 経営思想&経営哲学&経営理念

経営哲学という概念には、統一的な理解があるわけではなく、論者により様々な概念が設定されて論じられている。哲学（philosophy）が、物事を根本原理から統一的に把握・理解しようとする学問であり、生の哲学・実存主義など世界・人生の根本原理を追求する学問<sup>4)</sup>であるとするなら、経営の場で哲学をもって経営を実践し思考することを経営哲学と呼ぶことができる。

つまり、経営の場で「哲学する経営者」が持つ経営哲学であり、宗教的色彩の有無にかかわらず、意識して真理を探究する—または無意識に真理に基づいて行動している—根源的で普遍的なもので

ある（図1）。これは松下の言う「自然の理法」であり、稲盛の言う「プリミティブで普遍的なもの」と言える。ここで言う経営哲学は時代や国を超越するのである。このような経営哲学から経営者の確固たる信念や使命感が形成されるのである。

これに対し、「経営思想」は組織体の経営者と経営陣で共有された、創業者（経営者）の経営哲学に対する共通認識であり、経営の場における経営者の経営判断だけでなく経営理念や企業文化の形成に影響を与えるものである。またこれらと似て非なるものに「経営理念」がある。経営陣に共有された経営思想から具現化された経営理念は、従業員と共有するもので、企業の目標に向かって組織の一体化を目指すのに用いられる従業員の行動規範である<sup>5)</sup>。

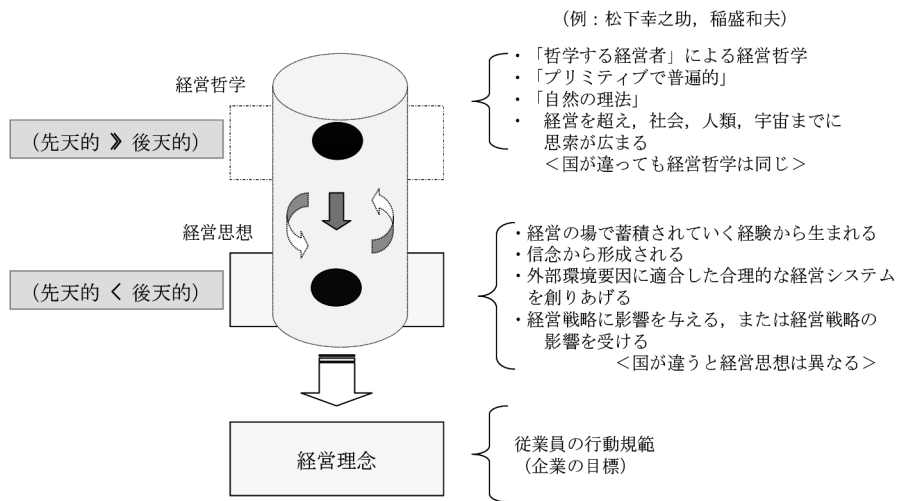


図1 経営哲学と経営思想の概念区分

## 2.2 三星（サムスン）の経営思想

李秉喆は創業者であり、常に経営の中核において経営陣をリードしてきた。このような組織においては、経営者の哲学がそのまま経営陣が共有する経営思想に反映されることが多い。経営者（創業者）の経営哲学が如何に組織体の経営思想に反映されるかは、各々の企業の組織形態によって異なるものであり、時代の要請により常に変化を伴うものでもある。それ故、三星の経営思想が創業者である李秉喆の経営哲学の影響を受けていたとはいえ、2代目の李健熙（イゴンヒ）に世襲されてから新しい経営陣も加わり、修正が加えられ、そのカタチが変化したのは無論である。

本稿では、三星が明文化し公表している「経営理念」、「三星精神」、「経営理念の実践指針」を三星組織体の経営思想として捉える。なぜなら、李秉喆の経営哲学が色濃く反映されていると見られるからである。そしてこの経営思想の中には、これらとは別に伝統的儒教思想が内在していると見られる。

三星の経営理念は、「事業報国」、「人材第一」、「合理追求」の3つに要約されている。これらは「第

2次三星経営5ヵ年計画書」(1973)の中で初めて三星の経営理念として成文化されたものである。三星の社史によると、これはそれまでに三星の企業活動に内在し、共有されてきた企業精神を公式化したもので、その根源は三星の創業時にあると考えられている。すなわち創業者である李秉喆の経営哲学（企業の存立する意義に対する確固たる信念と使命感）が三星組織体の経営思想を形成し、また共感の形成を目的として、さらに組織外に示すため「経営理念」が明文化されたと見られる。

その後1984年に制定された三星精神（創造精神、道徳精神、第一主義、完全主義、共存共栄）が付け加えられ、三星の社風となり、三星組織の指針となっている。さらに経営理念の実践指針としては、責任経営精神と信用第一主義を挙げられている。これは理念を具現化するための指針であり、三星組織の伝統となった<sup>6)</sup>。三星のあらゆる経営活動が指向する究極の目標が「事業報国」であるなら、「人材第一」と「合理追求」は、その理念を実現する手段と行為規範であるといえる。つまり人材育成を通じて合理的な方法で事業を発展させ国家に寄与するというものである。三星においては、当時、「事業報国」という事業哲学を最上位として位置づけていたことが窺える。

## 2.3 李秉喆の経営者としての特徴と経営哲学

李秉喆は、時代の変化を鋭く捉え、そして時代の要請に応じて新業種に先頭に立って果敢に挑戦し、韓国の産業そのものを先導して、三星グループを韓国最大の財閥へと成長させた。彼は、シュムペーター（J. A. Schumpeter）の言う「革新的企業家」として創造的企業活動を行ったといえる。

李秉喆の経営者としての特徴は、まず第1に、彼は徹底的な原則に基づく合理主義者であったということである。彼は、事業を構想するときも、またその事業を成功の軌道に乗せたときも、社員に事業の明確な名分と一貫した原則を提示した。また合理的な方法を説明し、社員に確信を持たせた。

第2に、優れたリーダーシップの持ち主である。彼のリーダーシップの重要な核心は、部下に夢を持たせたことである。部下に魂を吹き込み、ある魔力を注入し、完全に自分の分身に作り上げた<sup>7)</sup>。

第3に、挑戦精神が旺盛で絶えず変身を追求してきた。李秉喆は高い好奇心を有しており創造力も豊かであった。決して安住せず続けて新しい事業を開拓した。ビジネスチャンスに対しては、周囲の皆が懐疑的であっても少しでも可能性があれば、大胆な決断をして結局成功させた。彼の企業家としてのフロンティア精神が発揮された事例が、湖巖晩年に始めた半導体事業である<sup>8)</sup>。

第4に、システムの創案と活用面で天賦的な能力を発揮した。新入社員の公採制度、秘書室の運営、体系的な社員研修システムなどがその代表であり、いずれも当時としては画期的なものであった<sup>9)</sup>。

これらの経営者としての特徴から李秉喆の性格が窺える。そしてこれが三星の経営思想に色濃く反映されていると見られる。

## 2.4 経営思想の形成要因の1つとしての経営哲学

組織体の「経営思想」が組織文化を形成し、それが「よい経営思想」ならば、企業の健全な発展

の原動力と成り得る。三星の成長も、その「よい経営思想」に負うところが大きいと考えられている。そしてそれは、李秉喆の「よい経営哲学」に基づいたものでもあったと考えられよう。

経営思想の形成要因には、企業が置かれている外部環境要因、つまり国際情勢、国家の政策など様々なものを考えることができる。李秉喆は創業者であるが故に、彼の経営哲学が三星の経営思想に大きく反映されたといえる。但し、たとえ創業者であっても、その者が有している経営哲学が必ずしも経営思想の形成に反映されている訳ではない。同じ外部環境にある同時代の個々の企業が経営思想形成の過程で受ける「影響」は、既存の企業文化や経営陣の認識の違いによって異なる。個々の企業がそれぞれ異なる経営思想を形成し、それに基づき戦略や企業文化を形成しているが、そこで形成される経営思想の「よい経営思想」への誘引は、強力なリーダーシップと共に、確固たる信念に基づく経営者（経営陣）の経営哲学に拠るところが大きいと言っているのではないだろうか。

本稿では、李秉喆の経営哲学は4つの要因（図2）の影響を受け、三星の経営思想に反映されていることを見ていく。経営哲学を形成する影響要因の内容をまとめると、図2のように表すことができる。

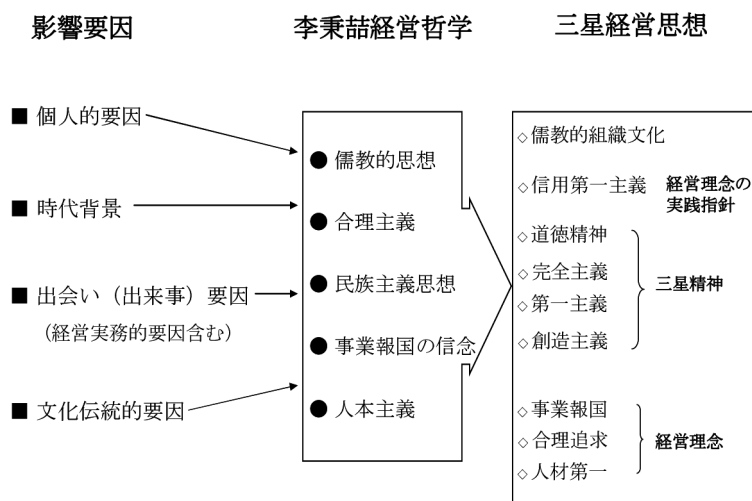


図2 李秉喆の経営哲学と三星の経営思想の形成

### 3. 経営哲学を形成する個人的環境要因 [\*a-1] [\*a-2] [\*a-3]

#### 3.1 経営哲学の形成メカニズム

経営哲学は経営者の人格に拠るところが大きい。ここでは経営者を、精神的・社会的・文化的・歴史的存在の「個の人間」として捉え、その人格形成過程の中に経営哲学の根源を見い出したい。

人格 (personality) の形成過程において、人は様々な外的影響を受け、個人の哲学 (価値観・世界観) はその結果として形成されるものである。林 (2000) は、人格形成の構造を、「基底構造」と「上部構造」

の2つで形成されており、主として基底構造が「先天的なもの」であるのに対し、上部構造は社会学習とともに形成されると述べている。これに従うと、図3で見るように、基底構造は、①個人的要因（性格）で形成され、上部構造は、②時代背景、③出会い（出来事）要因、④文化伝統的要因の3つの環境要因により形成されと考えられる。これらの影響要因には、E. H. エリクソンの言う人格の発達に欠かせない対人関係や社会の歴史的・文化的環境（E. H. エリクソン「自我の発達論」）も含まれるが、これらの要因を厳密に区分することは難しい。たとえば、家庭環境と教育は個人的要因にも含まれるが、本稿では、筆者の独自の判断の下で、個人的要因にいて考えられる家庭環境（生い立ち）を文化伝統的要因に入れて考察する。伝統文化や思想は、家庭を中心とした日常生活の中で継承されていくものとする故である。これらの要因は、厳密に分別することは難しく、相互に密接に絡み合って人格形成に影響を及ぼし、経営者には経営哲学の形成に影響を与えていると考えられる<sup>10)</sup>。

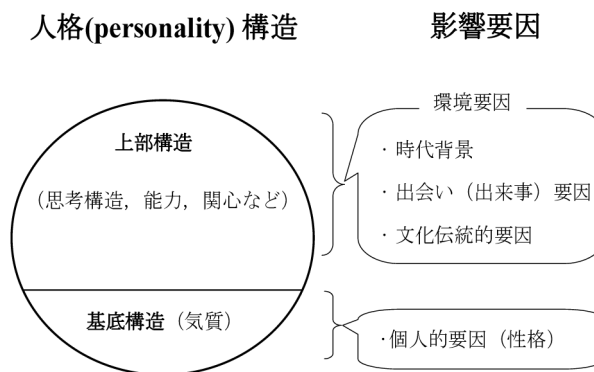


図3 人格（personality）構造と影響要因

### 3.2 近代的教育

人格形成に影響を与える重要な環境要因の1つに教育がある。教育環境を取り巻く思想的・時代的背景（政治や経済など）も李秉喆の経営哲学形成を考察する手がかりとなる故に、その状況と彼の教育課程を概観してみる。

表1に見られるように、李秉喆が生まれた1910年は偶然にも「韓国併合」の年である。朝鮮半島では韓国併合以降、民族主義的ナショナリズムが高揚していた。それは経済的民族主義の高揚であり、自立経済と民族経済意識が強く芽生えた結果によるものであった。

1919年の3.1独立運動以後、日本の統治方針が強権的な武断政治から文化政治へ転換した影響から各地に新式学校の設立が増えたがこれは民族運動の性格を帯びていた。李秉喆もこのような時代的背景が手伝って近代教育を受けることになった。祖父の建てた書堂で漢学を学んでいた彼は、1922年11才で智水普通学校の3年に編入し、その後、広い世界への憧れと期待感を抱いてソウルの壽松

普通学校に3年次に編入した。その後、中東学校速成科（14才、1925年に編入）と中東中学校（15才、1926年に入学）を経て、1929年（18才）日本に渡り、早稲田大学専門部政経科に入学した。当時は裕福な家の子弟なら日本に留学したのが常であった。また、日本留学を通して近代的教育を受けた青年の中で企業家として変身した人たちが数多くいた。李秉喆は日本留学時代はかなり勉学に励んだようであるが、この時、彼は将来の経営者としての物事の思考、特に合理主義的思考が大きく形成されたと見られる。

たとえば、最初の事業である協同精米所の経営（1936年）の際、経営不振の原因を分析し、経営合理化に務めた結果、事業を軌道に乗せることができ、またそれが日出自動車会社の経営や不動産事業（1936年～1937年）への進出につながったことから推察できる。

表1 時代背景

|  | 主要な出来事                              | 経済（企業）  |
|--|-------------------------------------|---|
| 1910年（誕生）<br>1919年（9才）<br>1930年（20才）<br>1942年（32才） | 「韓国併合」<br>3.1独立運動<br>満州事変<br>太平洋戦争  | 1890年代、民族企業の胎動期<br><br>1920年代 } 「民族企業」の設立が<br>1930年代 } 非常に活発化する。                      |
| 1945年（35才）<br>1948年（38才）<br><br>1950年（40才）         | 植民地解放<br>大韓民国政府樹立<br>（南北分断）<br>朝鮮戦争 | 米軍政期、大韓民国建国初期の政策混乱。深刻な左右の葛藤、経済の不安定<br><br>米国の経済援助に依存（経済の非自立）<br>経済の停滞・政治の不安定<br>・軽工業化 |
| 1960年（50才）<br>1961年（51才）                           | 4.19学生革命<br>5.16軍事革命                | 国家主導的経済開発体制<br><br>・重化学工業化  |
| 1979年（69才）<br>1980年（70才）                           | 朴正熙大統領暗殺<br>新軍部政権の樹立                | 「自力成長構造」の基盤確立<br>・先端産業化   |

※ 三星秘書室『三星五十年史』（1988）、李憲稔(2004)/須川英徳・六反田豊 監訳『韓国経済通史』を参考に作成

## 4. 経営哲学を形成する社会環境要因

### 4.1 時代背景と新価値観の生成 [4-1]

#### 4.1.1 日本の統治時代における企業活動—民族主義思想—

1890年代（韓末）は、民族企業の胎動期でもあり、多くの近代企業が愛族心から企業の設立自体を第一の目標として、貴族、官僚、地主出身者によって設立された（表1）。彼らの企業動機が外



国資本に対する対抗する民族主義思想に立脚したものであり、利潤動機よりも民族主義を優先していた。企業経営に必要な利潤追求を含めた合理的な経営が行われず、経営能力も欠けていたため、多くの企業が失敗に終わった<sup>11)</sup>。

これに対し、1920年代には、近代企業の経営に必要な知識や技術を体得した地主または庶民出身の企業家を中心に植民地支配下で民族企業を成長させた。彼らは企業の経営能力を持っており、韓末の貴族、官僚出身の企業家とは違って企業経営に失敗しなかった。当時の企業家は、韓末の企業家と同様に民族主義思想に基づきつつも、企業の利潤追求と合理的な経営を重要視していた。たとえば、この時期の最も代表的な企業家で、京城紡績株式会社の創業者である金性朱は、企業の利益を民族の独立自尊を目指して社会（教育事業、言論機関、図書館など）に還元した（崔銀順 2009：87）。彼等は、企業家として営利追求の重要性を認識していたのである。植民地化以降、愛国啓蒙運動と経済的民族主義の高まりによる実力養成論<sup>12)</sup>などは、商工業に進出しようとする朝鮮人の意欲を鼓吹し、教育熱の高まりと近代教育の普及などは、経営の力量を発展させた<sup>13)</sup>。さらに、この時期には日本留学の経験のある企業家が多く、近代的な経営能力を持ち得たと見られる。同じ日本留学の経験者である李秉喆がこのような影響を受けた可能性は非常に高く、「民族主義」に基盤を置きつつも、経営能力の重要性は十分認識していたとみて間違いはない。前述したとおり、協同精米所の経営の際、経営合理化に成功して事業を軌道に乗せ、日出自動車会社の経営や不動産事業への進出はそれを物語る。

#### 4. 1. 2 企業家としての覚醒の時期「事業報国」

李秉喆自身、植民地解放後を企業家として覚醒（事業報国）の時期と位置づけている。独立国家である韓国の企業家として自覚するとともに富強の基礎となる民族資本の形成こそが当面の最優先の課題であると覚醒したのである。この覚醒の時期は、戦前の「民族主義ナショナリズム」から「国家的ナショナリズム」への変化の時期として位置づけることができる。

李秉喆は植民地解放直後の政治と経済の混乱期に、大邱の事業家が結成した「乙酉会」に創立構成員として参加した。そこで事業の姿勢や国家・社会の将来を真摯に議論したことがあるが、李秉喆は、この時期、事業報国の信念を持つ企業家として生まれ変わった。「国家の富強の基礎になる民族資本の形成こそ当面する最優先の課題」であると認識するようになったのである。当時の韓国は、政治も経済も混乱しており、酷い物資不足で国民生活が極めて貧窮している中、「自主独立国家の経済建設に応分の責任」を果たすべくと、企業家としての強い使命感を持つようになった。何よりも国家・社会の発展のためには経済秩序の確立と経済の安定の重要性に気づくようになった。

李秉喆の「事業報国」の信念は、生涯を通して揺ぎ無いものであった。朝鮮戦争（1950年～1953年）と1960年代の軍部政権の登場などで揺れている韓国社会の混乱は、彼に一人の企業家としての使命感をさらに強めさせた。この思いは、彼が記した「富国論」（中央日報、1987年1月7日に寄稿）でも窺うことができる。韓国では、日本の統治時代から戦後（財閥が形成された1950年代末から1970

年代にかけての高度成長期）に亘って、愛国・愛族の思想とともに、国益優先＝先公後私の思想にもとづいて企業を成長させ、その企業から得た果実（利潤）を社会に還元（学校、言論、文化事業、その他の公共奉仕）するという企業哲学が多く見受けられる。これが「事業報国」または「産業報国」の思想である<sup>14)</sup>。

このような背景の下で李秉喆の「事業報国」信念が生まれたのは自然な流れであると言える。ただし、その特徴は、彼は一生を通して実践したことであり、それが三星発展の原動力となって、三星が組織全体として「事業報国」という使命感の下で「企業戦士」となったことであろう。

## 4.2 出会い・出来事 [\*c-1] [\*c-2] [\*c-3] [\*c-4]

社会の中の個人は、あらゆる場において出会い（「他人との相互作用」）や出来事に遭遇することにより、ある種の気づきが生じたり、相互作用によって価値観や信念が形成される場合が多い。

1929年、李秉喆が18才の時、日本留学のための渡日途上、「下関行き」の船上での一生忘れられない不快な出来事は、「民族主義的ナショナリズム」を覚醒させる決定的なきっかけとなり、後に、彼の事業報国理念の形成に大きな影響を与えた。当時、釜関連絡船の船上で日本の刑事から、「お前たち朝鮮人が何のお金があって一等室を覗き込むのか、生意気だ」と言われ、国を失ったという事実の意味を初めて実感し、豊かで強い独立国家にならないといけないと思ったという。この出来事は「事業報国」の信念を作り出し、彼の思いを事業へと猛烈に集中させる契機となった。

### 4.2.1 李承晩との出会い

李承晩（イスンマン：韓国の初代大統領）との出会いは、李秉喆に事業報国の信念を強めさせた。李秉喆は、韓国が独立後、混沌とした状態が続き、右往左往しているなかで、確固とした信念を持つ、力強いリーダーシップ（国家経営において）を発揮する指導者を目の当たりにして深く感動した。「国家があってこそ国民が生存でき事業が成り立つ。事業を通じて国家と社会の発展に寄与したい。そのようなことをしない私の人生は意味などない」<sup>15)</sup>と述べるほど、李承晩との出会いをきっかけに事業報国の信念は、さらに確固たるものとなった。この出会いは、1950年代三星が財閥へ成長していく土台を作るきっかけとなったと見られる。

### 4.2.2 李舜根と出会い

1938年、早稲田大学時代の友人である李舜根（イスングン）を支配人として迎えて「三星商会」を開業した。「疑人勿用、用人勿疑」は、李秉喆の人材観を表す代表的な表現であるが、銀行の巨額融資や大量の資材購入と受注など極一部の重要な問題を除外しては、小切手の発行や印鑑の管理などに至るまでの経常的な殆ど仕事を李氏に一任した。李秉喆はこのような用人哲学について次のように述べる。「三星商会の出発とともに体得して実践した人を使うこの原則は、その後一貫して私の経営哲学の太い柱の一つとなった。三星商会が短期間に成長できたのは、厚い友情で応え



てくれた李舜根に負うところが大きいと思う」<sup>16)</sup>。

従って、李舜根との出会いから「疑人勿用、用人勿疑」という人材観が形成されたと見てよからう。これには李舜根が信頼するに値する人物であったことと、そのことを見抜く洞察力を李秉喆が持っていたことは勿論である。

#### 4.2.3 忠実な社員との出会い

李秉喆の人間に対する信頼感を培ってくれた決定的な出来事として次の2つを挙げられる。朝鮮戦争（1950年6月25日勃発）の際、朝鮮醸造場の社員から蓄積した資金3億圓を渡されたことは、「人材」の重要性を気づかせた。

また1960年7月、不正蓄財の容疑で李秉喆が訊問されたとき、多くの三星社員が取り調べられたが、彼らは皆、自ら考えてやったことだから責任は自分が負うと言っていた。社員たちは自ら濡れ衣を被ろうとした。社員たちの信念と勇気ある行動に深い感銘を受けることになった。上記の二つの出来事は彼の企業経営において「人材第一」の信念の形成に影響を与えた。

彼は人材養成について体系的な教育研修体制と投資を強調してきており、一方で、適材適所の配置が人材養成の近道であるという平凡で貴重な教訓を自ら実践した。「私は私のやることの90%以上を人事と人の適材適所、能力を見ることに努めてきた」<sup>17)</sup>と述べていることから、その姿勢は窺える。

#### 4.3 文化伝統的要因 [\*d-1]

韓国企業家の経営哲学の形成には、儒教の影響が大きく作用している。朝鮮時代（李朝、1392～1910）の儒教は、韓国社会の伝統思想となり、韓国企業家の事業報国精神や国益優先の精神に影響を与えた<sup>18)</sup>。李秉喆が誕生した1910年頃、儒教が色濃く根を下ろしており、李秉喆の経営哲学には、儒教的な倫理道德と実学的な伝統思想が存在し、また東道西器的な開花思想が存在すると見ることができる<sup>19)</sup>と言われている。「東道西器」は日本の「和魂洋才」に該当するもので、改良的開化派の代表的主張の一つである。それは伝統的な儒教思想に立脚しつつ、西洋の技術のみを導入しようという、いわば折衷論的性格を帯びたものであった。

李秉喆の自叙伝、『湖巖自傳』（1986b）には、李秉喆自身の人間形成の根源は「論語」であると書かれている。「論語」は、彼の思想を形成した指南書であった。人の信条や思想の形成には、その個人の出自と成長過程という家庭環境と強く関連性を持つ。そして形成された信条や思想が、経営者の精神的軸をなし、経営哲学の基層を形成する。

李秉喆は、1910年2月12日に、慶尚南道宜寧郡中橋里で父 李纘雨と母 安東權の間に4人兄弟の末っ子として生まれた。『湖巖自傳』によると、慶州李氏に属し、約480年続いた旧家、厳格な儒教的家風の中で幼少期を過ごしている。李秉喆の祖父、李洪錫公（號 文山、1838年～1897年）は、学問に素養があり、嶺南の巨儒と呼ばれた許性齋の門下生として詩文・生理学に長けていたという。

文山は、退溪 李滉の尊徳齋を建立し、眉叟 許穆の『經禮類纂』と自分自身の『文山文集』などを刊行したことから立派な儒学者であったことが窺える。文山が晩年に建てた書堂 文山亭の記文に、許性齋が、「李公（文山）は實事求是の学風を追った」と記していることや、文山の代になって家産が千余石に伸びたことなどから、祖父は儒家で利用厚生に才能があったようだと言及している。このような優れた祖父の儒学の素養と「利用厚生」（実学思想）の才能は、李秉喆の儒教に基づく生活信条と理財の才能へと受け継がれたとみられる。

李秉喆は、父の影響も受けている。彼の父 李纘雨（號 述山、1874年～1957年）は、祖父に漢学を学び、儒教的家風を守ってきており、学識のある人であった。述山は孔孟の教えを徹底的に守り、退溪学にも造詣が深かった。三綱五倫を尊び、仁義禮智信の生活倫理の中でも特に信を強調したという。彼は、事業からくる孤独感に駆られていた時、父がいつも言った「事必帰正」の意味を噛み締めつつ、心の平穏を無くすまいとかなり努力したという。この「事必帰正」精神は、韓国の政治・経済・社会が混迷に陥った時代に、彼自身の正当性と成功への確信を持たせた哲学であるとみられる。彼の父は、日頃から、勉強も重要だがそれよりも正直な心構えがより重要であると戒めていたようである。彼の「信用第一主義」には、父の影響が反映されているといえる。儒教が当時の韓国社会の道德の規範であったことに加え、このような家風からも、李秉喆の経営哲学の基盤が儒教思想で形成されたと考えることができる。

このような彼の儒教思想は企業経営において、「家族的共同体」を指向することに現れる。これは儒教が愛民、為民、保民などの民本思想を基本的に含んでいることとも関連している<sup>20)</sup>。この「家族的共同体指向」は、東アジアの創業者の多くに共通して見られることであるが、李秉喆も組織を大規模化するまでは、企業経営において家族的共同体を強く意識していた。

## 5. むすび

三星の経営思想は、李秉喆の確固たる信念に基づく経営哲学に拠るところが大きい。李秉喆が強いリーダーシップを持った創業者であったからこそ、彼の経営哲学がそのまま三星の経営思想になったとすることができる。さらに、家風からの影響で形成された李秉喆の「信用第一主義」と彼の「智」は、儒教社会の韓国において、彼の経営哲学が三星の経営思想に反映される大きな要因であったということもいえよう。

それでは何故、彼は強いリーダーシップを持つことができたのか。本稿3章では、人格形成過程に経営哲学の根源を見出すことができるのではないかと仮説の下で、豊富な資料がある三星の創業者を取り上げ、人格形成過程を概観した。ここで確認することができたのは、人格形成過程において、良い出会いなど様々な条件が揃っていたということである。そして英雄は危機の時代が生み出すのであって、まさに時代の要請であったといえる。

経営者は誰でも、程度の差があるにせよ、何がしかの経営観を有し、経営の実践にそれが投影さ

れている。その経営観を広義の経営哲学と呼ぶなら、それと「良い経営哲学」との違いは、その「確固たる信念」に基づくものであったのか否かであると言える。経営者は、その思考を展開する上で様々な書物や思想に接し、その過程で様々な影響を受けて、経営哲学を形成している。そこには先人の経営哲学も含まれるであろう。

李秉喆の場合は、儒教的思想にその根幹を見いだすことができる。ここで儒教的と表現したのは、韓国は儒教と仏教を根幹に超宗教的文化として儒教文化圏が形成されていると考えられているためである。彼の場合、ある面においては無欲無貪の生活態度や淡々如水の超脱意識は、仏教的、老荘的なものを感じさせるとも言われており、儒教だけに囚われず東洋哲学の視点から捉える必要がある。

本稿で述べたとおり、経営哲学の形成に与える外部環境要因は時代により異なる。日本が明治期に経験した近代化を、韓国は第二次大戦後に経験したことになるが、彼ら企業家が当時の社会の期待を一身に背負い時代を切り開いてきたことは確かである。「事業報国」という経営哲学の形成だけでなく、その結果としての企業の創設、そしてその発展は時代の要請であったと言える。そして彼は、それを敏感に察知し実行に移したのである。もちろん与えられた環境に拠るところが大きいとしても、彼の時代の流れを読む感覚と努力は大きく評価すべきであろう。

## 注

- 1) 常に「よい経営判断」が「よい経営思想」から生まれるわけではない。「よい経営思想」がなくても、たまたま成功することもある。また、「誤った経営判断」の根底にあった経営思想を全て「悪い経営思想」に峻別するのも乱暴な議論である。ここでは、その経営哲学（経営思想）の源流を辿ることによって、経営哲学（経営思想）の形成における諸条件（要因）を検討するに止めておく。
- 2) ある経営者（創業者）が経営哲学と呼べるものを持っているか否か、そしてそれがどのようなものかは、本人が書き残した自叙伝などの形に表されたものに頼るほか方法はない。本稿では、事実内容の多くは次の文献から採用した。李秉喆（1986a）『市場は世界にあり』講談社、李秉喆（1986b）『湖巖自傳』中央日報社、三星秘書室（1988）『三星五十年史』、三星秘書室（1998）『三星六十年史』、三星経済研究所編（1989）『湖巖の経営哲学』中央日報社。
- 3) 現在、三星グループは、三星、新世界、CJ、ハンソルなどの4グループへと分化・発展し、4グループで総139個の企業に全従業員数が26万6000名に上るようになった。この4グループの全体売上高は226兆200億ウォン（2008年基準）で、韓国全体のGDPの22%を占める。また、2008年の三星グループの輸出額は700億ドルで韓国全体輸出の18.9%を占めた。さらに三星電子は2009年、売上高100兆ウォン、営業利益10兆ウォンを達成し、世界1位の電子業態として成長した（『朝鮮日報』2010年2月5日）。
- 4) 広辞苑。2008。p.1922。
- 5) 秋香美（藤田梨樺）。企業の社会貢献活動と経営哲学の日韓比較。経営哲学学会：経営哲学 7（1）。2010。p.175-176。
- 6) 三星秘書室。三星五十年史。非売品（韓国語）。1988。p.641-642。

- 7) 三星経済研究所. 湖巖の経営哲学. 中央日報社, 1989. p. 71.
- 8) 三星経済研究所. 前掲書. p. 76.
- 9) チェウソク. 側で見た湖巖 李秉喆. 韓国経済成長と企業家精神—湖巖 李秉喆誕生100周年記念国際学術シンポジウム—, 2010. p. 3.
- 10) このような試みは既に行われている。経営哲学の形成要因としては、たとえば、①对人的影響、②環境的影響、③人格的素養・体質を挙げるもの（経営哲学学会〔渡邊〕2008）や、また①個人（家族）的要因、②人間関係的要因、③宗教・思想的要因、④経営実務的要因、⑤社会・政治的要因を挙げるもの（大平浩二. 経営哲学を考える—その形成のカタチ—. 経営哲学学会：経営哲学 5（1）. 2008, p. 7-18.）がある。
- 11) 黄明水. 韓国の経営理念—その史の変遷—. 経営史学 25（2）. 1990. p. 36.
- 12) 韓永愚／吉田光男訳. 韓国社会の歴史. 明石書店, 2003. p. 542.
- 13) 李憲昶／須川英徳・六反田豊 監訳. 韓国経済通史. 法政大学出版社, 2004. p. 403.
- 14) 黄明水. 前掲注（11）. p. 35.
- 15) 李秉喆. 湖巖自傳. 中央日報社, 1986. p. 46.
- 16) 李秉喆. 前掲書. p. 35.
- 17) 三星経済研究所. 前掲書. p. 81.
- 18) 黄明水. 前掲注（11）. p. 34.
- 19) 黄明水. 湖巖の経営理念の再照明. 韓国経営史学会：経営史学 12（2）, 1997. p. 47.
- 20) 特に、孟子の「與民同樂」思想の影響であるとの指摘（李建恵 1997）もある。「與民同樂」思想を企業経営に置き換えて考えると、最高経営者が従業員とともに楽しさを分かち合い、企業の富を共に享受すべきであるということになる。

## 参考文献

- E.H.エリクソン／仁科弥生訳. 幼児期と社会 1. みすず書房, 1977.
- チェウソク. 側で見た湖巖 李秉喆. 韓国経済成長と企業家精神—湖巖 李秉喆誕生100周年記念国際学術シンポジウム—, 2010.
- 崔銀順. アントレプレナーシップ—韓国企業家精神のダイナミズム—. 東京図書出版会, 2009.
- 林伸二. 組織心理学. 白桃書房, 2000.
- 韓永愚／吉田光男訳. 韓国社会の歴史. 明石書店, 2003.
- 黄明水. 韓国の経営理念—その史の変遷—. 経営史学25（2）, 1990.
- 黄明水. 湖巖の経営理念の再照明. 韓国経営史学会：経営史学12（2）, 1997.
- 加護野忠男. 経営の精神—我々が捨ててしまったものは何か—. 生産性出版, 2010
- 経営哲学学会編. 経営哲学の実践. 文眞堂, 2008.
- 金日坤. 儒教文化圏の秩序と経済. 名古屋大学出版会, 1988.
- 金柄夏. 湖巖の生涯と経営理念. 韓国経営史学会：経営史学 3, 1988.

李憲昶／須川英徳・六反田豊 監訳、韓国経済通史、法政大学出版社、2004。

李建恵、湖巖の韓国経営史学における位置、韓国経営史学会：経営史学15、1997。

李秉喆、市場は世界にあり、講談社、1986。

李秉喆、湖巖自傳、中央日報社、1986。

三井泉・渡邊祐介、松下幸之助と稲盛和夫の経営哲学、経営哲学学会：経営哲学の実践、文堂、2008。

小笠原英司、経営哲学研究序説—経営学的経営哲学の構想—、文真堂、2004

三星経済研究所、湖巖の経営哲学、中央日報社、1989。

三星秘書室、三星五十年史、非売品（韓国語）、1988。

三星秘書室、三星六十年史、非売品（韓国語）、1998。

鈴木乙史、性格形成と変化の心理学、ブレーン出版株式会社、1998。

柳町功、韓国における経済発展と企業家精神—三星財閥・李秉喆の事業報国理念—、東アジア経済発展のフロンティア—社会経済的变化の分析—、義塾大学出版会、2004。

ユンイフム他、韓国人の宗教観—韓国精神の脈絡と内容—、ソウル大学出版部、2001。

#### [参考資料] 李秉喆 年譜

※ 李秉喆の経営哲学形成に影響を与えたと思われる事項に印[\*]をつけた。

|       |       |   |
|-------|-------|---|
| 1910年 | 2月12日 | 韓国・慶尚南道宜寧郡正谷面中橋里で父・李纘雨、母・安東權の次男として誕生  |
| 1916年 | 5才    | 祖父が創立した書堂・文山亭で漢学を修学 [*d-1]  |
| 1922年 | 11才   | 智水普通学校に3年次編入、ソウルの壽松普通学校に3年次編入 [*a-1]  |
| 1925年 | 14才   | 中東学校速成科編入   |
| 1926年 | 15才   | 中東中学校入学   |
| 1928年 | 17才   | 朴杜乙と結婚  |
| 1929年 | 18才   | 渡日、船上で日本人刑事から侮辱を受け発憤 [*c-1] 長女・仁熙誕生   |
| 1930年 | 19才   | 早稲田大学専門部政経科入学 [*a-2]、李舜根と出会う [*c-2]   |
| 1931年 | 20才   | 長男・孟熙誕生、脚気により早稲田大学を中退し帰郷  |
| 1933年 | 22才   | 二男・昌熙誕生   |
| 1934年 | 23才   | 父より事業資金として田300石分の財産を譲り受ける   |
| 1935年 | 24才   | 二女・淑熙誕生   |
| 1936年 | 25才   | 馬山に協同精米所創業（3月）、日出自動車会社を引き受け、トラック運輸業開始（8月）<br>朝鮮殖産銀行馬山支店より融資を受け、金海平野の田40万坪を買い入れ、土地事業を始める（9月）[*a-3] |
| 1937年 | 26才   | 釜山や大邱の土地を買い入れ200万坪の大地主になる、日中戦争が勃発、全事業清算<br>新しい事業を構想するため朝鮮内の大都市、北京、上海など2ヶ月間旅行                      |
| 1938年 | 27才   | 三星商会（今日のサムスンの母体）設立（大邱）、青果類と乾魚物などを満州と北京など  |



|       |     |  |
|-------|-----|--|
|       |     | に輸出、李舜根を支配人に迎えて任せる [*c-2]、三星商会の業績が順調に伸長  |
| 1939年 | 28才 | 朝鮮醸造株式会社を引き受ける   |
| 1940年 | 29才 | 三女・順熙誕生  |
| 1941年 | 30才 | 四女・徳姫誕生  |
| 1942年 | 31才 | 三男・健熙誕生、故郷に疎開  |
| 1943年 | 32才 | 五女・明熙誕生  |
| 1945年 | 34才 | 植民地解放、大邱の事業家が集まり「乙酉会」を創設 [*b-1]  |
| 1946年 | 35才 | 朝鮮醸造の経営再開、李承晩が大邱訪問 [*c-3]、親しくなる  |
| 1947年 | 36才 | 家族とともにソウルに上京   |
| 1948年 | 37才 | 三星物産公司を設立 企業家として覚醒する、一番貴重な時期   |
| 1950年 | 39才 | 3ヶ月間、日本経済界視察、朝鮮戦争の勃発で大邱に避難、三星物産公司の全財産を処分して、トラック5台で社員と社員の家族と大邱に避難、朝鮮醸造場の社員から蓄積した資金3億圓を渡される [*c-4] |
| 1951年 | 40才 | 三星物産(株)を設立（臨時首都釜山）（1月）   |
| 1953年 | 42才 | 第一製糖工業(株)設立（8月）、砂糖の生産へ   |
| 1954年 | 43才 | 第一毛織工業(株)設立（9月）、服地の国内供給へ   |
| 1955年 | 44才 | 雅号「湖巖」の使用を始める（11月）、大韓精糖販売設立（12月）   |
| 1957年 | 46才 | 韓国国内初の社員公開採用試験実施、興業銀行株式の83%所有の大株主  |
| 1958年 | 47才 | 韓国経済再建研究所を設立し、所長に就任  |
| 1959年 | 48才 | 三星会長秘書室設置、東京滞在で衝撃を受ける  |
| 1960年 | 49才 | 肥料工場を目的とした借款交渉のためヨーロッパに出張（2月）、政変により肥料工場建設頓挫、不正蓄財の容疑（7月）  |
| 1961年 | 50才 | 日本からの帰国後、再び不正蓄財の疑いで身柄拘束（6月）、韓国経済人協会の初代会長に就任（8月）  |
| 1963年 | 52才 | 東洋テレビ放送(株)（2月）、ラジオソウル放送(株)設立（6月）   |
| 1964年 | 53才 | 韓国肥料(株)設立、日韓会談の裏面支援  |
| 1965年 | 54才 | 三星文化財団設立発表、中央日報社設立、マスコミ進出  |
| 1966年 | 55才 | 韓国肥料事件発生（9月）、「完成後の同社国家献納」、「自身のダループ会長引退」を発表   |
| 1967年 | 56才 | 韓国肥料(株)の国家献納   |
| 1968年 | 57才 | (株)中央日報社会長に復帰  |
| 1969年 | 58才 | 三星電子工業(株)設立（1月）、電子工業進出、三星サンヨー電機(株)設立（12月）  |
| 1970年 | 59才 | 三星 NEC 設立  |
| 1971年 | 60才 | 私財処理方案発表（2月）、三星共済会設立（9月）   |
| 1972年 | 61才 | 第一合繊(株)設立  |

|             |     |  |
|-------------|-----|--|
| 1973年       | 62才 | 三星サンヨーパーツ（後の三星電機パーツ）設立、(株)ホテル新羅設立  |
| 1974年       | 63才 | 三星石油化学(株)設立（7月）、三星重工業(株)設立（8月）   |
| 1975年       | 64才 | 三星物産、総合貿易商社第1号に指定、事業部制実施   |
| 1976年       | 65才 | 龍仁自然農園開場（4月）   |
| 1977年       | 66才 | 三星造船(株)設立（4月）、三星精密工業(株)設立（8月）、韓国半導体引き受け（12月）   |
| 1978年       | 67才 | 韓国半導体、三星半導体へ商号変更（3月）   |
| 1979年       | 68才 | ホテル新羅開館、米国ペプスン大学の世界最高経営者賞受賞  |
| 1980年       | 69才 | 東洋放送、国営KBSに吸収される（12月）  |
| 1981年       | 70才 | 三星グループEAC（Euro-Asia Center）正会員加入（12月）  |
| 1982年       | 71才 | 米国ボストン大学より名誉経営学博士の学位を授与され記念講演「新しい太平洋時代を開こう」を行う（4月）、湖巖美術館開館（4月）、三星総合研修院開院（6月）、三星半導体通信発足（12月）中央日報に「尖端技術—その尖端を行く道—」を4回に渡って連載                                    |
| 1983年       | 72才 | 三星半導体、VLSI工場起工（9月）三星半導体通信、世界3番目で64KDRAMの開発・生産（12月）   |
| 1984年       | 73才 | 日本の中央公論、インタビュー記事掲載（「アジアの世紀」は韓国企業がリードする）三星半導体通信、光通信及び光ケーブル工場竣工（6月）第一製糖、遺伝子工学研究所を利川と米国エルティルで同時に竣工（6月）74才 三星電子、生産技術研究所竣工（4月）米国クライスラー社のアイアコッカ会長と自動車産業共同推進に合議（4月） |
| 1986年       | 75才 | 『湖巖自傳』出版、三星経済研究所発足（7月）、三星電子、世界初4mm VTR開発（10月）  |
| 1987年       | 76才 | 中央日報に「富国論」を6回に渡って寄稿、三星総合技術院 開院（10月）  |
| 1987年11月19日 | 76才 | 他界   |

※ 本年譜は、三星経済研究所編（1989）、李秉喆（1986）、李秉喆（1986）を参照して筆者作成。