

# 在日韓国人企業家が韓国の 金融業界に及ぼした影響

——新韓銀行を中心に——

梁 京姫

(大阪市立大学大学院特任助教)

はじめに

2006年4月3日の朝、出勤するソウル市民たちは、周辺の朝興銀行の看板が一夜のうちに新韓銀行の看板に変わっている風景に、戸惑いの表情を隠しきれなかった。朝興銀行といえば、100年以上にわたって韓国の銀行界を引っ張ってきた韓国最初の銀行として知られている。歴史ある名門銀行の朝興が、創立後わずか24年の新生銀行である新韓に吸収されたのであるから、市民の戸惑いは当然のことかもしれない。

2006年4月1日、ダイナミック銀行といわれる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余の従業員と1,600万の顧客を誇る大型優良銀行の誕生であった<sup>(1)</sup>。これに対して、メディアは、歴史24年の青年銀行が109年の歴史をもつ朝興銀行を飲み込むとのような見出しで一斉に報じた。取り上げられた主な内容は、新韓銀行の、設立から24年間連続黒字という飛躍的な発展の足跡と、こうした成長の土台となった経営方式、企業組織文化、設立した在日韓国人企業家(以下、在日企業家)のチャレンジ精神などであった。

1982年夏、在日企業家たちが10年以上も夢見てきた銀行設立が、韓国で叶うようになった。在日韓国人投資家(以下、在日投資家)341人は、旅行カバンに現金を隠して韓国へ持ち込んだ。当時、日本が円の持ち出しを厳しく規制していて、送金ができなかったからである。ある在日投資家は「私は1億円を旅行カバンに入れて持ちこみました。古い洋服の上に100万円束を敷いてその上に重ね

たらちょうど1億円が入りました」(在日同胞母国功績調査委員会 2008: 107)と話した。在日投資家341人が集めた金額は総計250億ウォンで、銀行設立に必要な最小限の資本金であった。こうして生まれた銀行が24年という短い期間で、資産規模韓国第2位の銀行にまで成長したのである。韓国の経済発展に寄与したいという、在日企業家たちの意志で生まれた小さな銀行が、現在は韓国の金融業界を先導する位置にいる。

2005年新韓銀行の創立記念式の挨拶においては「今日の新韓銀行が可能になったのは『韓国の金融の歴史を新しく書き変えたい』との在日同胞創業者たちの夢があったからです。また、生き残るために他より先駆けて変化し挑戦し続けてきた必死即生の実行力がもたらした結果なのです」(在日同胞母国功績調査委員会 2008: 110)と述べたように、今日の新韓銀行を論ずるためには在日企業家を抜きにして語るができない。

本稿の目的は、在日企業家たちが韓国社会及び金融業界に与えた影響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、新韓銀行の設立者である在日企業家の経済環境と信用組合大阪興銀について考察する。次に新韓銀行の設立背景として韓国に進出した在日韓国人企業(以下、在日企業)の代表機構である在日韓国人本国投資協会と新韓銀行の母体である第一投資金融について検討する。その次に新韓銀行の設立について考察する。さらに、輝かしい成長で韓国社会に新風を起こした新韓銀行の経営方針、組織文化などを分析し、在日企業家が韓国社会及び金融業界に与えた影響を明らかにする。

## 1. 在日韓国人企業家と信用組合大阪興銀

### (1) 在日韓国人企業家の形成

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。物資の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韓国・朝鮮人であり、その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、物資不足の中にあっても金さえ出せば、食べ物の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2,000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(大阪興銀 1987: 31)。この鶴橋闇市の商人のうち40%が在日韓国・朝鮮人であり、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かった。

1950年代半ばになると、日本経済は高度成長期へと踏み出していた。日本の高度成長は在日韓国・朝鮮人社会にも波及し、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、十分な担保、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、わずらわしい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(大阪興銀 1987: 37-44)。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域で、在日韓国人信用組合が次々と設立された。各地に在日韓国人信用組合が設立されると、資金の融通が円滑化し、在日企業家の経済活動に活気がつき始めた。1956年6月には、日本の全地域の在日韓国人信用組合を会員とする、「在日韓国人信用組合協会(以下、韓信協)」が発足した(在日韓国人本国投資協会 2005: 187)。在日韓国・朝鮮系が運営する商銀、信用組合の増加と共に、在日企業家への金融支援は大幅に拡大された。

### (2) 信用組合大阪興銀の誕生

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が救済できるだけでなく、在日韓国人社会の経済的地位の向上も期待できると、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」の設立の気運が高まった。こうして、1955年11月、発起人73人、組合員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(大阪興銀 1987: 51-52)。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された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、創立初年の第1期決算において総預金額1億6,464万円、組合員559名、出資金4,931万円という成長をみせた(大阪興銀 1987: 66)。

こうした中、大阪興銀の第2代理事長として李熙健が1956年5月就任し、金融マンとして歩み始めた。李熙健は韓国の慶尚北道慶山の出身で、渡日して鶴橋闇市の路地で自転車のタイヤ、チューブなどを売る商人となった。1946年8月1日を期して鶴橋闇市が閉鎖に追い込まれたとき、彼は商人たちの死活問題であるとし立ち上がり、興奮していた商人たちに自制し団結する必要性を説い

一つにまとめ上げた。そして、率先して連合軍司令部 (General Head Quarters) と日本警察を相手に市場再開を交渉し、1947年3月「鶴橋国際商店街連盟」という、合法的な市場としての再開に導いた。その後、30歳の若さで同商店街連盟の初代会長に選ばれ、14年間に亘って会長を務めた (在日同胞母国功績調査委員会 2008: 94)。

日本の地方銀行における経営方式は、(ア)顧客の利便性、サービスの向上に重点をおいた、(イ)マーケティングを重視した顧客本位への転換を行い、そのためにシステム開発を積極的に行った、(ウ)採算管理システムを構築して、それにより強みが発揮できる分野を明確化し、その分野に経営資源を重点投入した戦略が基盤であった (上林 1998: 176)。大阪興銀もこうした地方銀行としての経営戦略に基づいて営業を行ってきたが、李熙健が理事長に就任してからはそれに加え、日本の闇市で学んだ商売術と、生き残りをかけて闇市の商人を一つに団結させた李熙健ならではのリーダーシップがいかに発揮された。常にユニークな経営戦略を導入し、その成果は同業界の話題になるほどであった。

大阪興銀の預金獲得戦術のもっとも基盤になったのが、「徹底した顧客第一主義」である。在日コリアンが集中している鶴橋国際商店街、桃谷商店街を営業基盤として、在日コリアンが経営する飲食店、パチンコ、商店、工場などをターゲットに地道な預金獲得運動を展開した。大阪興銀の役員は、得意先を戸別訪問し確定申告の相談に乗るなど、きめ細かなサービスを行った。こうした顧客第一主義は後日新韓銀行にも導入され、新韓銀行のもっとも重要な経営原理の一つとなった。経営戦略として、外務員に対する歩合制 (1960年廃止)、「宝くじ付定期預金」(1974年)、「誕生日プレゼント預金 (この預金を契約すると誕生日にプレゼントが届けられるというもの)」(1976年)「一人1,000件訪問運動 (渉外員は2ヶ月間に一人つき1,000件無差別に訪問し、新規取引を開拓するというもの)」(1977年)などが、次々と導入された (朴一 1999: 161)。

1970年信用組合業界では初めて、総預金額1億円の大台に乗った。1978年には1,000億円に達

した。その時、李熙健は「私達に現状維持という言葉はありません。前進しないということは、即ち後退を意味します。拡大しないということは、即ち縮小を意味します。この成果を守ることは、決してここにとどまるのではなく、新たに2,000億、3,000億という大目標に向かって、前進の第一歩を踏み出すということをおいて他にありません」(大阪興銀 1987: 117)と述べ、無限のチャレンジ精神を強調した。

大阪興銀は先進金融システムの導入にも積極的で、1982年には総合オンラインシステムを構築し、在日コリアン系信用組合のオンライン化への指導的役割を果たした。省力化・無人化モデル店舗 (ATM) もいち早く開設した。また、女性職員の戦力化をめざす「ギャル・フォース (GAL FORCE) 制度」、ニューメディア社会に備えてのCSS (顧客サポートシステム) の開発・推進など、次々に打ち出される新しい施策は、その斬新さと先見性において、信用組合レベルにとどまらず日本の多くの金融機関及びマスコミの注目を浴びた。1987年32周年を迎えた大阪興銀は、本支店数21店、役員566人、総預金高3,801億円という飛躍的な成長を成し遂げ、全国448信用組合のうち第2位のランクに上った (大阪興銀 1987: 328)。

大阪興銀は、戦後、裸一貫から再出発した在日コリアン企業家たちが築いた成果であり、在日コリアンの経済環境変遷の縮図とも言えよう。「韓国人による韓国人のための金融機関」としての独自性を堅持しながら、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、海を渡って韓国の金融業界に受け継がれることになった。

## 2. 在日韓国人企業の韓国進出

### (1) 在日韓国人本国投資協会の設立

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での制限を緩和し、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。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。また、韓国の金融機関における金融支援が韓国企業と違って差別待遇などがあり、問題点として表面化した。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、担保提供を必要とする金融制度、増資時の各種制約、税務と出入国に関連した不利益などである（在日韓国人本国投資協会 2005: 78; 新韓銀行 2002: 91）。

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、円滑な金融支援が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。

以上のような認識の基に在日企業家たちは、1973年「本國事務所設立推進委員会」と「僑民銀行設立推進委員会」を構成した。翌年2月「在日韓国人投資企業連合会」が発足し、200社を超える在日企業が加盟した（在日韓国人本国投資協会 2005: 85）。1976年6月にはソウルの貿易会館内に本国投資協会の設立準備委員会の事務所が設置された。韓国の経済界も積極的に応援し「在日同胞投資促進協議機構」の設置を政府に建議した。政府も在外同胞投資家の保護育成は必要であるとの結論を出した。

こうした多方面での支援によって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）」が設立され、初代会長に当時韓信協の会長であった李熙健が推戴された。同協会

の任務は、在日企業の代表機構として、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る。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ってきた。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（在日同胞母国功績調査委員会 2008: 100）、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。

## (2) 第一投資金融（株）の設立

在日企業家たちの宿願は、資金の融通問題を解決することであった。経営上、急な資金が必要なきに、韓国の金融機関はまったく役に立たなかった。そもそも韓国の銀行は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かった。韓日油圧（株）創業者が、「本国投資においてもっとも難しかったのは金融事情でした。韓国の銀行から融資が受けられなかったので資金が必要な時は日本に行って必要な資金をポケットに入れ持ち込みました」（在日同胞母国功績調査委員会 2008: 98）と述べているように、在日企業家たちは、日本で経験した金融差別を祖国である韓国でも受けたのである。

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尽くした。しかし、韓国政府に僑民銀行設立の陳情書を何回提出しても、許可を得ることはできなかった。

そんなある日、李熙健を含む在日企業家たちは朴正熙大統領との面談の機会を得た。その場で李熙健は、「本國に投資した在日同胞たちは、金融支援と資本確保が可能な状態になることを願っております。そのためには金融会社の設立が必要です。また、在日同胞が本國経済発展のために力をつくすためにも必ず必要なものです」（在日同胞母国功績調査委員会 2008: 99）と願い出た。これに対し朴正熙大統領は、銀行の代りに短資金融会

社の設立を許諾した。在日企業家たちが目指した金融機関は銀行であったが、銀行の設立は難しいとの判断によって短期金融会社設立に目標を変更した。

1977年7月、資本金5億ウォン、役職員55名の短資会社である第一投資金融会社が設立された。在日本国投資協会の全会員が第一投資金融の投資者となって、代表理事に李熙健が就任し、財政面における在日企業の窓口の役割を果たしてきた。経営管理は大阪興銀の経営方式を踏襲し、後発金融機関ではあったが韓国の金融業界初のオンラインシステムを構築するなど、先進金融システムを整えた。その結果、設立初年に、489億ウォンの総受信高、2億9,200万ウォンの当期純利益を実現した。1979年には受信高・与信高とも総額1,000億ウォンを突破し、金融機関としての成長基盤を築いた（在日同胞母国功績調査委員会 2008: 100; 新韓銀行 2002: 93）。

輝かしい成長にもかかわらず、日本で外国人との理由で銀行設立ができなかった在日企業家たちは、本国においては必ず銀行を設立したい、という願望を持ち続けた。短期金融会社の成功に満足せず、銀行設立こそ彼らの目標であり宿願でもあったのである。

### 3. 新韓銀行の設立とその背景

#### (1) 韓国の銀行民営化と在日企業家の銀行設立の願望

1961年軍事革命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、韓国経済を成長へ導くことができた。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。こうした金融市場の安定化のために1969年11月、「金融正常化対策」が発表された。主な内容は、短期資本の育成、銀行の民営化、外国銀行との合作銀行の設立許容、国内銀行の海外進出の拡大など、銀行の民営化に

通じるものであった（国家記録院 2006）。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。

1979年、在日本国投資協会は、在日企業家たちの長年の宿願を叶えるべく、政府系列都市銀行のうちの一つを買収提案した。当時、5つの都市銀行が存在していたが、いずれも半官半民の色が強く、100%の民間資本の都市銀行はない時期であった。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国信用金庫を引受けるよう逆提案した。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、在日本大韓民国民団（以下、在日民団）は、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（在日韓国人本国投資協会 2005: 204）。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の所有は、遠いもののように感じさせられた。

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、李熙健は「今こそ在日韓国人の銀行設立の最後のチャンスだと直感した」（在日同胞母国功績調査委員会 2008: 101）という。それで、在日企業家たちは瞬く間に銀行設立推進委員会を再設立し、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展開した。在日韓国人たちは、長年の宿願である本国への銀行設立のために一致団結した。1981年5月14日、李熙健は大阪興銀の第26回総会において、「在日同胞の力で本国に都市銀行をつくり同胞や日本人の（韓国）進出をバックアップすることが夢ではない」（大阪興銀 1987: 276）と述べ、組合員の前で本国僑民銀行の設立の旨を明らかにした。

1982年5月、僑民銀行設立の請願書に対して、政府当局から肯定的な回答があった。これを受けて、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。1973年に「僑民銀行設立推進委員会」を構成してから、すでに10年近くの歳月が流れていた。僑民銀行の実現は、韓国の銀行民営化政策と相まって、長年にわたる在日企業家たちの地道な努力、在日民団を始めとする在日社会の一致団結した絶え間ない側面支援の賜物であった。

## (2) 韓国初の純粋民間銀行である新韓銀行設立

在日投資家34人の委員で構成された銀行設立委員会は、創業に向けて第一投資金融の社員の一部を選び事務局を結成した。一方、大阪興銀では信用組合の業務経験だけでは銀行の業務に対処できないと考え、職員のうち5人を選抜し大和銀行に派遣、業務研修を依頼した。大和銀行は快く受け入れ、大阪興銀の5人の職員は大和銀行の各分野で3ヶ月間の銀行実務研修を受けることができた。そして、1982年2月11日、大和銀行で研修を受けた大阪興銀の職員5人は、新韓銀行設立事務局に入った(李勝載 2007: 6)。銀行開設に必要な諸般事項に対しては、大和銀行の主管職と管理職の諮問を受けながら開店準備を進めるなど(新韓銀行 2002: 108)、銀行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進められた。これは日本の銀行システムが、韓国の金融業界に伝わったことを意味するものである。

銀行運営のための最も大きな課題は、銀行を引っ張っていく優秀な人材の確保である。資源が豊富でない後発銀行として、全国的な営業網を備えている5つの都市銀行と競争するためには、少数精鋭の人材確保が必須不可欠であった。1982年1月当時、韓国証券取引所専務理事として在任していた金世昌を、銀行開設準備委員会の委員長として迎え入れた。また、金融業界の中で破格の処遇を与えることで優秀な経歴を持った社員と新入社員を確保した。採用した役職員には、様々なプログラムの研修会を用意し、徹底的に研修し、学習させたが、これが新韓銀行の企業文化の土台と

なった。

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箇所営業店をもつ小規模銀行での出発であった。投資家は341人にのぼる共同体的性格を持つ、在日韓国人企業であった(在日同胞母国功績調査委員会 2008: 102)。

当時、韓国の銀行は国有銀行として政府の規制と保護の中で独占的な地位を維持しており、官僚組織としての色合いが強かった。銀行の役割は、国の基幹事業として利用可能な資金を、各企業に配分する機能を担う場合が多かった。こうした保護された経営によって、先進金融技法を導入することもなく、顧客満足や顧客サービスという概念も存在しなかった。

このような状況の中で誕生した、韓国初の民間資本による新韓銀行に対する韓国社会の期待は大きかった。新韓銀行の開業日である1982年7月7日『韓国経済新聞』の社説から、期待の大きさを窺ってみよう。

「建国以降、最初の僑胞民間資本によって設立される新韓銀行がわが国の金融産業が進むべき方向を提示してくれると期待されるので同銀行の発足の意義は実に大きい。言い換えれば、我々が今、叫んでいる銀行の民営化・自立化が何かを意味するものであり、これが金融産業の効率性をどのように向上させることができるのかを実際に示してくれるという点で新韓銀行の発足は大きな意義をもつ。

我々はこれまで金融産業の後進性を様々な側面から確認してきた。金融の発展が円滑に進まなければ実物経済の発展が阻害されるので、経済発展を促進するためにも金融の役割は非常に重要なものと言える。……新しい銀行の設立を通じて銀行経営の競争を高めるのは、とても望ましいことであると思われる。新しい感覚と金融原理が適用される新しい銀行は、間違いなく既存銀行の経営一新のために大きな刺激剤となりうるし、銀行その

ものの中に体質化している非効率と不合理なすべての要因をかなぐり捨てる転換点となることが可能である。]

#### 4. 金融界に新風を起こした新韓銀行の経営方針

##### (1) 新韓銀行の組織文化の形成

社会には文化があり、個人には個性があるように、企業にもそれぞれの文化的な特性、つまり企業文化がある。ある社会を理解するためには、その社会の文化を知る必要があるように、ある企業を理解するためにはその企業の文化を理解しなければならない。つまり、その企業がどのくらい優秀な企業であるかを知るためには、その企業の経営方式と組織行動を支配する企業の文化的な特性を明らかにする必要がある。企業文化は、企業の基本価値と信念として経営戦略と組織経営に反映され、構成員の考え方と態度そして行動形成に影響を与えるからである(李學鍾 2001: 5-13)。したがって、新韓銀行を知るためには、新韓銀行がどのように企業文化づくりに取り組んできたかを考察する必要がある。

後発銀行として出帆した新韓銀行は、まず全役職員を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、多様な経歴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。以前の職場での習慣や惰性などを果敢に清算させ、少数人員の銀行としてすべての役職員を一体化させ、先鋭要員として養成することが狙いであった。そのための徹底的な研修を実施した。

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。これは、集団対話を通じ個人の話しにくい深層内面を率直に打ち明けることによって、感性的な一体感を肥大化させるものである。深い内面まで分かち合った職員たちは、強い一体感を形成することになる。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(李勝載 2007: xiv)。

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!」、「自信がなければ出るというのよ!」、「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。最後には、二人とも残酷な訓練を乗り越えたという充実感から、泣き崩れる場面がよく見られた。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」という意味でメンベ(猛吠)訓練と名づけられた(丁東日 2005: 27-29)。

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」であろう。この制度は、一生懸命に働いた職員を認めその功労を補償するとの意味で導入された。当時韓国で、業績評価大会の実施は破格的なものであった。全国支店長の経営評価会議の際には最高業績の支店長から最低業績の支店長まで業績の順番に席を配置し、支店ごとに業績の順位がすぐわかるようにした。会議はほとんど1日中行われるが、最低業績の支店長は会議が終わるまで頭を上げることができない雰囲気であった<sup>(2)</sup>。最高の業績を達成した支店と個人を選び賞を与えた。リテール王などの個人実績優秀者には、特進や海外研修などを副賞として授与する破格的な褒章制度であった。こうした制度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1998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。成果主義制度をいち早く活用したのが、商業高等学校(以下、商高)の秀才達であった。経済発展が遅れた韓国では、1970年代まで名門の商高に、貧しいが成績の良い秀才たちが多くいた。彼らは裕福な環境の人より成功に対する渴望が強かった。彼らは成功を掴もうと仕事に一生懸命に取り組み、まさに新韓銀行の成果主義文化に適合した人材であった(『Chosun.com』2009

年2月24日)。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、頭取だけでも、2009年2月に就任した李伯淳頭取を含む3人へのぼる。彼らの在任期間は、合わせると新韓銀行の27年の歴史のうち約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排出したのは、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。派閥社会とも言われる韓国で、いち早く成果主義文化を定着させることができた大きな理由の一つは、新韓銀行の所有者が在日韓国人であり、彼らは韓国内の学縁とか地縁などの影響から遠い環境に置かれたことがあげられる。こうした制度によって「新韓人」のオーナー意識、チャレンジ精神が育まれたと考えられる。

企業文化は構成員の共有価値を意味するもので、創業者及び経営者などの経営理念と欲求動機によって大きく異なる。新韓銀行は、言葉も生活習慣も違う異国で裸一貫から経済基盤を勝ち取った在日韓国人によって作られた銀行である。こうした創業者、経営者のチャレンジ精神、そして生き残りをかけた少数民族としての結束力は、新韓銀行の企業文化として伝えられ、オーナー意識、チャレンジ精神、チームワークに代表される組織文化に根付いている。

## (2) 新韓銀行の経営方針

韓国初の民間銀行として設立された新韓銀行は、韓国社会の期待に応じるべく既存都市銀行との差別化戦略の経営方式を模索した。前述の通り、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。銀行員には、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。顧客からは「銀行の敷居が高すぎる」という不満の声が上がり、銀行から借入を受ける際には、銀行員の高圧的な姿勢に怖気づくのが常であった。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1主義」を経営の第一原則として採択した。これはすでに大阪興銀で導入し成功を収めた経営方式の一つであるが、これを経営方式の全面に出したのである。

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1という挨拶文化を定着させるのが目的である。全役職員に対し、挨拶の方法、言葉、姿勢、表情などのすべてを変える研修が徹底に行われた。

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。ギャル・フォースというのは、知性・人格・美しさを兼ね備えた女性リーダーを意味するギリシャ語である。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した。教育を受けた職員のうち4人の女性職員が、第1期の新韓ギャル・フォースとして選抜され、全職員の挨拶教育の担当となった。同業界からは「銀行員の品格を落とす」とか、「大げさなことをする」と言われたが(丁東日 2005: 89-93)、大阪興銀でこうした経営方式で金融経営を成功した経験をもつ在日企業家たちは、批判をもとめせず、徹底した顧客サービスを新韓銀行の売り物にした。

顧客が営業店に入ってくると、全職員が大きい声で「こんにちは」と叫んだ。こうした丁寧なサービスは、当時の韓国人にとっては新鮮そのもので衝撃的なことでもあった。今日も新韓銀行の営業店における、顧客の応対、事務処理方法、電話応対方法、営業相談方法などを包括する、新韓銀行の職員サービス教育は高く評価されているが、これは大阪興銀のギャル・フォースから受け継がれたものである。

挨拶だけでは、顧客満足第1主義といえない。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 (low corner、現在の相談窓口) とハイカウンター (high counter、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として取り上げられた(丁東日 2005: 34-35)。

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、攻撃的な営業を銀行員に浸透させた。これも地域に基盤を置く信用組合ならではの「足で稼ぐ営業」として定着させた大阪興銀の経営方式の一つであった。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（丁東日 2005: 39-40）。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变えて、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、1988年には2兆ウォンを達成し、順調な成長を成し遂げた。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、これは在日企業という特定集団からの離脱でもあった。新韓銀行は100%在日韓国人の所有であったが、株式公開によって彼らの株式所有率は年々減少した。企業経営への発言力は、株式の所有比率によって左右される。つまり、株式公開は、新韓銀行に対する在日韓国人の発言力の低下を意味するものでもあった。

## 5. 在日企業からの脱却とリーディングバンク新韓のゆくえ

### (1) 韓国のリーディングバンク新韓

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。しかし、新韓銀行はこうした結果に止まることなく、先進金融システムの導入にも力を入れた。先進金融システムの導入といってもその多くは、すでに大阪興銀において実行済み制度であった。したがって、その効果についての検討に時間を多くかけることがなかった。他の銀行に先駆けて導入することができた。PCオンライン・バンキング（1991）、無人店舗（ATM）の設置（1993）、フォン・バンキング（1994）、優秀顧客専用窓口の設置（1994）、

一切の金融サービスを提供するプライベート・バンキング概念の導入（1994）など（丁東日 2005: 55-66; 週刊朝鮮 2006年4月20日）、現在はどここの銀行においても普通に見られる光景であるが、いずれも新韓銀行による韓国初の試みであった。

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年だけで一般銀行全体の赤字規模は12兆5,000億ウォンに上回った。1997年から2003年間に金融機関数は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（深川 2004: 3）。新韓銀行の母体であった第一総合金融（第一投資金融の社名変更）も、多額の不良債権を抱え清算を余儀なくされた。こうした金融機関の構造改革は政府の主導によって行われた。政府はすべての金融機関を、BIS基準自己資本比率を基準にして健全銀行、再建可能な銀行、不良銀行に分類し<sup>(3)</sup>、不良銀行は健全銀行に肩代わりさせた。そして、肩代わりする銀行には優良銀行のBIS基準自己資本比率の基準に合わせ資金支援を行った。表1は、健全銀行として分類された5つの銀行（住宅銀行、国民銀行、新韓銀行、韓美銀行、ハナ銀行）が、不良銀行として分類された5つの銀行（東南銀行、大東銀行、同和銀行、京畿銀行、忠清銀行）を肩代わりする際に受けた公的資金の支援現況である。不良銀行の資産と負債を優良銀行が肩代わりする場合、危険加重資産の増加でBIS基準自己資本比率が下落する部分に対して増資要素が発生する。したがって、金融監督委員会は引き受けた資産が今後不良化される可能性を勘案し、優良銀行の損失を補填するための資金支援を行ったのである。政府による不良債券の買入は、健全銀行（引受銀行）50%内で、合併銀行及び自ら正常化する銀行50%から100%、退出銀行100%と決められた（金融委員会 2000: 107）。1998年9月現在、新韓銀行の不良債券は16,394億ウォンであったが、政府による公的資金の買入によって残り7,330億ウォンを抱えるようになった（表2）。

しかし、こうした大激変の中でも新韓銀行の当期純利益は、減少は見られるものの黒字を記録している（表3）。その要因は、通貨危機以前から

表1 五つの引受銀行への公的資金の支援現況

(単位: 億ウォン)

不良銀行 →健全銀行	優先株出資 <sup>①</sup>	出資	資産売買など <sup>②</sup>	小計 (A)	政府の債券 買入額(B) <sup>③</sup>	計 (A+B)	公共資金 (後順位債買入) (C)	総計 (A+B+C)
東南→住宅	2,965	17,820	538	21,323	1,302	22,625	270	22,895
大東→国民	2,000	18,186	179	20,365	1,912	22,277	253	22,530
同和→新韓	2,925	24,606	591	28,122	2,314	30,436	1,250	31,686
京畿→韓美	2,600	24,344	226	27,170	3,663	30,833	710	31,543
忠清→ハナ	1,433	11,140	54	12,627	1,587	14,214	640	14,854
計	11,923	96,096	1,588	109,607	10,778	120,385	3,123	123,508

(注) ①優先株出資は五つの引受銀行に出資。

②不良銀行の資産のうち引受を拒否した不動産などの固定資産は預金保険公社が買入。

③政府の引受額の基準である(公的資金)。

(出所) 金融委員会(2004: 202)。

表2 引受銀行の不良債券の現況(1998年9月現在)

(単位: 億ウォン、%)

金融機関	総与信 (A)	不良債券保有額 (B)	政府の買入債券額 (C)	不良債券規模 (D=B-C)	不良債券比率 [D/(A-C)*100]
国民	274,457	23,240	8,914	14,326	5.4
住宅	297,259	19,057	4,252	14,805	5.1
新韓	250,257	16,394	9,064	7,330	3.0
韓美	89,756	4,955	3,158	1,797	2.1
ハナ	96,391	3,512	782	2,730	2.9

(注) 総与信(A)は、1998年6月末基準の金融監督院発表基準、不良債券保有額、政府の買入債券額(公的資金)、不良債券規模など(B-D)は1998年9月末当該銀行が資産管理公社に通知した金額である。

(出所) 金融委員会(2000: 111)。

表3 一般銀行の当期純利益の推移(1993-2000年)

(単位: 億ウォン)

銀行名	朝興	新韓	第一	国民	住宅	商業	韓一	韓美	ハナ	ソウル
1993	975	1,329	1,541	n.a	n.a	87	1,195	136	325	103
1994	1,363	1,532	1,313	n.a	n.a	545	1,292	240	408	531
1995	1,066	1,324	174	1,019	n.a	916	805	163	360	50
1996	1,102	1,433	62	1,636	n.a	1,055	590	288	445	-1,668
1997	-2,896	533	-16,151	1,044	1,083	-1,639	-2,809	-371	435	-9,166
1998	-19,708	590	-26,149	734	-2,914	-16,438	n.a	534	1,108	-22,424
1999	-6,980	1,131	-10,046	1,079	4,513	-19,872	n.a	503	1,443	-22,331
2000	1,011	3,728	3,064	12,435	n.a	30,064	n.a	3,960	205	5,198

(注) ①一般銀行の一部を挙げたので、1998年度の赤字規模が12兆5,000兆より少ない。

②1995年に国民銀行、1997年に住宅銀行が民営化した。

③1998年に商業銀行と韓一銀行が合併してハンビット銀行となった(図1参照)。

(出所) 金融監督院(各年)から作成。

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よう。

新韓銀行は通貨危機後の厳しい経営環境を克服

するため先進金融システムを次々と導入した。市場別事業本部制(1998)、個人信用評価システム(Credit Scoring System)(1998)、企業与信リスク管理システム(1998)、企業別信用評価システム(1998)、理事会中心の責任経営体制(1999)、インターネット・バンキングサービス(1999)、バ

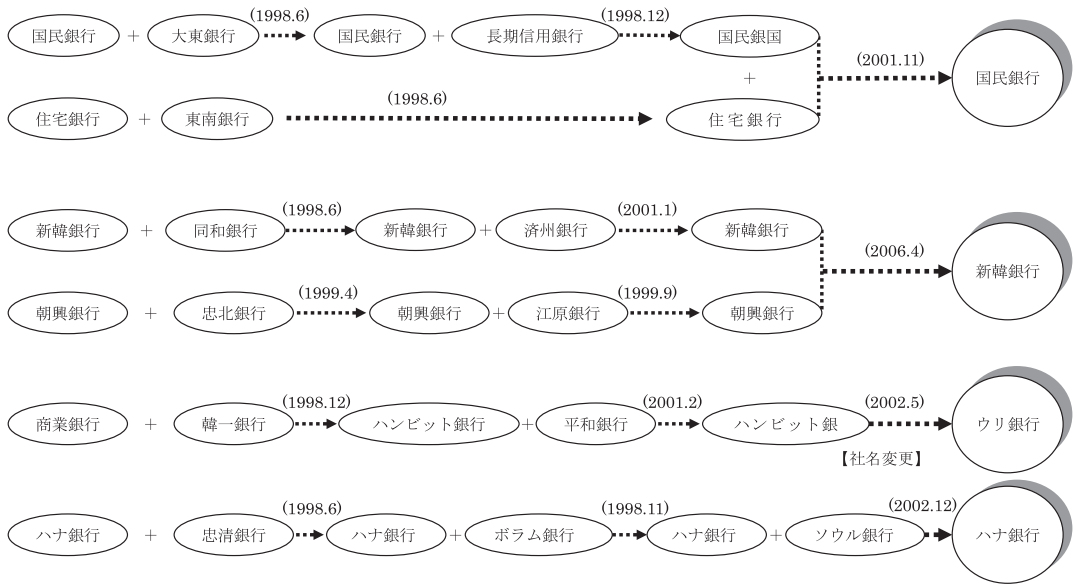


図1 韓国4大銀行の形成過程  
(出所) 各種資料から筆者作成。

ランス・スコア・カード (balanced score card) システム (2000) などである (イムクァン 2008: 19)。こうした金融システムはいずれも韓国の金融業界初の試みであり、その後は同業他社に広がっていった。

李熙健は在日投資協会とのインタビューの中で、「目に見える形でなくても、先端技術、人事管理など、先進国のノウハウを数多く持ち込みました。これは、まったく統計数字には表れてきませんが、韓国の近代化、経済発展にどれだけ大きな力となったか、想像に難くありません」(在日韓国人本国投資協会 2005: 111) と述べたように、新韓銀行は顧客満足第1主義を中心とした日本の経営、また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、韓国の金融業界に普及す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た。

## (2) 在日企業からの脱却とグローバルのリーディングバンクへの挑戦

1982年三つの支店で始まった新韓銀行はわずか6ヶ月間に13の支店に増設した。1983年には大阪興銀の本店内に新韓銀行の大阪事務所を設け

て、在日企業家に本国投資のための相談、資料収集などの便宜を計るなど、当初の目標に向けての第一歩を踏み出した。さらに1986年3月に大阪支店、1988年6月に東京支店を相次いで開設した。韓国への進出を希望する在日企業家たちは、日本国内で新韓銀行の融資が受けられるばかりか、わざわざ韓国に行かなくても市場調査や関係者への斡旋などの便宜を受けることができた (朴一 1999: 163-164)。

順調な成長とともに経営多角化を展開し、1985年に同和証券を買収し証券業に進出した。1990年には生命保険業、1991年には新韓キャピタルを設立した。上記で述べたように通貨危機によって金融業界には清算・合併など構造調整の大変動が起きたが、その後の韓国の金融機関によって表面化した現象は、兼営化と大型化であった。1998年、金融監督院によって不良銀行に分類された同和銀行の相手先に選定された新韓銀行は、大型化に向けて一歩踏み出す絶好のチャンスであると考え積極的に向き合った。同和銀行の引受を発端に、2001年には済州銀行の引受、2006年には朝興銀行との統合を経て今日に至っている。同期間、朝興銀行も2回の合併を行ってきた (図1)。

表4 総資産当期純利益 (ROA) の推移 (信託勘定総資産を含む)

(単位: %)

銀行名	朝興	新韓	第一	国民	住宅	ウリ	商業	韓一	韓美	ハナ	ソウル
1993	0.45	0.96	0.68				0.04	0.55	0.35	0.70	0.05
1994	0.51	0.82	0.46				0.20	0.48	0.42	0.49	0.23
1995	0.39	0.70	0.06	0.41			0.34	0.31	0.28	0.55	0.02
1996	0.34	0.63	0.02	0.56			0.35	0.19	0.40	0.55	-0.67
1997	-0.72	0.19	-4.61	0.31	0.36		-0.45	-0.73	-0.38	0.39	-3.25
1998	-4.80	0.18	-7.94	0.16	-0.68		-4.46	-4.24	0.33	0.69	-8.03
1999	-1.69	0.30	-3.21	0.16	1.02	-2.82	n.a	n.a	0.24	0.47	-9.59
2000	0.21	0.85	1.13	0.97	0.94	-4.36	n.a	n.a	-1.59	0.05	-74.82
2001	1.01	0.70	0.86	0.76	n.a	1.06	n.a	n.a	0.69	0.80	15.60
2002	-0.97	1.05	0.35	0.81	n.a	0.99	n.a	n.a	0.79	0.65	n.a
2003	-1.48	0.71	-0.04	-0.52	n.a	1.42	n.a	n.a	0.11	0.68	n.a
2004	0.42	1.15	0.28	0.30	n.a	1.89	n.a	n.a	0.55	1.66	n.a
2005	1.16	1.03	0.14	1.24	n.a	1.24	n.a	n.a	0.89	1.05	n.a
2006	n.a	0.96	0.26	1.29	n.a	1.14	n.a	n.a	0.65	1.06	n.a
2007	n.a	1.17	0.46	1.34	n.a	1.00	n.a	n.a	0.88	0.93	n.a

表5 自己資本当期純利益率 (ROE) の推移

(単位: %)

銀行名	朝興	新韓	第一	国民	住宅	ウリ	商業	韓一	韓国シティ	はな	ソウル
1993	6.85	9.10	10.14	n.a	n.a	n.a	0.64	7.76	4.85	10.14	0.81
1994	7.60	9.59	7.43	n.a	n.a	n.a	3.32	7.55	6.77	10.01	3.70
1995	5.30	6.85	0.82	7.70	n.a	n.a	5.23	4.04	4.25	7.92	0.32
1996	5.04	6.85	0.29	9.33	n.a	n.a	5.85	2.82	6.76	8.28	-10.30
1997	-11.91	2.39	-79.98	4.11	3.59	n.a	-8.57	-12.71	-7.26	5.85	-52.06
1998	-84.77	2.60	-138.85	2.46	-8.62	n.a	-74.63	-67.45	7.59	11.35	-120.46
1999	-24.72	3.95	-52.88	2.80	21.61	-39.96	n.a	n.a	4.53	8.24	-567.64
2000	3.34	12.24	26.80	17.96	22.01	-83.59	n.a	n.a	-37.65	1.16	-74.82
2001	22.68	10.73	15.16	12.61	n.a	27.22	n.a	n.a	16.04	17.57	15.60
2002	-22.31	19.79	6.34	13.04	n.a	20.58	n.a	n.a	17.17	15.06	n.a
2003	-46.28	15.05	-0.82	-9.64	n.a	25.48	n.a	n.a	2.90	18.07	n.a
2004	11.01	22.48	6.87	6.21	n.a	29.62	n.a	n.a	12.42	33.03	n.a
2005	24.02	18.26	3.56	20.35	n.a	16.33	n.a	n.a	15.68	16.71	n.a
2006	n.a	16.01	6.10	17.48	n.a	15.75	n.a	n.a	9.92	15.97	n.a
2007	n.a	18.90	9.82	18.23	n.a	14.80	n.a	n.a	13.30	13.98	n.a

(注) ①第一銀行は、1999年にアメリカ系投資機関と合作し、2005年にイギリス系の Standard Chartered Bank に売買され、社名がSC 第一銀行となった。

②韓美銀行は、1998年に京畿銀行の引受、2004年にシティ銀行と統合し、社名が韓国シティ銀行となった。

③他の銀行の形成変化については図1を参照

(出所) 金融監督院 (各年) から作成。

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。持株会社の形態にすれば、企業合併を行ってもそれぞれの企業を持株会社の傘下に治め独立した会社として経営することができる。この形態は、合併によって、いきなり二つ

の企業文化がぶつかって生じる副作用を防止し、それぞれの企業がもつメリットを生かすことができる。しかし、新韓銀行がこうした企業形態に変えた真の理由は、1990年代前半、不良債権を大量に抱えた信用組合との相次いだ合併によって清算に追い込まれた関西西興銀 (旧・大阪興銀)<sup>(4)</sup>、そして、1998年不良債権を大量に抱え清算され

た新韓銀行の母体である第一総合金融から学んだ教訓ではなかろうか。つまり、持株会社形態の導入は、大型化を目指す新韓金融の経営安全方策の一つであると考えられる。表4と表5を見ると、こうした規模の拡大にも関わらず新韓銀行の経営収益性は他銀行に優っての健全性を見せている。

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1千万人の顧客を持つ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年2月2日)、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しかない。1982年資本金250億ウォンで設立された新韓銀行は2008年現在1,000倍を超える持続成長を成し遂げられた。こうした輝かしい成長によって新韓銀行の経営方式は「新韓ウェイ(Way)」と言われ、金融業界だけでなく経済界及び学会からも注目を浴びるようになった<sup>(5)</sup>。また、各産業界で新韓経営方式をベンチマーキングするところも多くなった。

韓国の経済発展によって顧客重視のマーケティングの導入は当然のことになったが、先駆けて顧客第一主義を経営戦略に取り入れ成功を収めた新韓経営方式が他企業に大いに参考になることは言うまでもないだろう。現在、韓国の銀行業界の経営方式は銀行ごとに大きな差は見られなくなった。というのは、1980年代新韓銀行の経営方式について「銀行員の品格を落とす」とか、「大げさなことをする」と冷やかな目で見っていた他銀行が新韓経営方式をベンチマーキングしたことを意味するものではなかろうか。

2006年4月朝興銀行と合併した新韓銀行は、「大韓民国のプライド、THE Bank Shinhan」をスローガンとして掲げ公式に出帆した。‘THE Bank’というのは、大韓民国を代表できる銀行との意味で大文字の‘THE’を使用した。2007年には「ワールド・クラス・バンク」として生まれ変わることを、ビジョンとして宣言した。2008年

のビジョンでは‘THE Bank of Asian Pride’を掲げ、2012年アジア圏10大銀行を目標に、グローバルバンキングを目指している(イムクァン2008:31-33)<sup>(6)</sup>。2009年6月現在、世界13カ国に46の海外営業網(支店10箇所、現地法人8箇所、現地法人の子支店27箇所、代表事務所1箇所)をもつ<sup>(7)</sup>(「新韓銀行ホームページ」)。

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顕著に減少し続け、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%が外国人株主の保有で(キムソンウン2007)、外国人の発言力が大きく高まっている状況である。また、在日投資家の代弁者であった李熙健も2001年から経営の一線を退き、在日株主の発言をまとめ代弁する人物もいなくなった。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、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でもある。

## 終わりに

戦後、日本で成功を収めた多くの在日1世の企業家たちは、日韓国交正常化と共に遅れていた祖国の経済発展に寄与したいとの思いで韓国に進出した。しかし、韓国の金融機関は経営上に役に立たず、在日企業家たちは在日企業にとって資金繰りに役に立つ銀行の設立を目指した。それが、韓国政府の銀行民営化政策と相まって、実現できた。

後発者として、1982年、250億ウォンの資本金で出発した新韓銀行は、わずか26年間で金融グループの純利益が2兆ウォンを超え、14の金融子会社を率いる金融グループとして韓国の金融機関のうち時価総額で1位を記録するに至った。

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、一致団結した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。現在、新韓銀行の組織文化はオーナー

意識、チャレンジ精神、チームワークとして代表される。

金融サービス革新に通じる新韓銀行の独特な経営方式は、「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、顧客第1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、韓国の金融業界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は20%以下にまで減少し、また、在日韓国人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た。

祖国の経済発展に寄与したいとの思いで韓国に進出した在日韓国人の中、本国生まれの1世のほとんどは亡くなり、2世も経営の第一線から退場しつつある。現在は3世・4世が大部分を占めているが、彼らは先行世代と違って本国に対する特別な思い入れなどはほとんどない。彼らは利益があれば韓国に投資するが、祖国であるとの思い入れだけでは投資しない。現在、韓国は日本並みの経済成長で、投資の魅力はそれほどではない。こうした韓国及び在日社会の変化も、新韓銀行の在日韓国人離れの原因の一つであると思われる。

しかし、在日韓国人の新韓銀行への株式所有離れ現象があるとはいえ、彼らが残した新韓銀行の企業文化はこれからも根付いて受け継がれていくものではなかろうか。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。なぜなら、強い企業文化は、構成員間の学習と社会化過程を通じて自然に強化・維持されていく、自生力を持っているからである(李學鍾 2001: 83)。韓国社会及び金融業界に大きな影響を与えた在日企業家のチャレンジ精神、そして新韓銀行の組織文化及び経営方式は、今後も韓国社会に受け継がれていくに違いない。また、新韓銀行の設立者である在日企業家の功労も、忘れられることなく韓国社会に伝わるだろう。

#### 〈参考文献〉

##### (日本語文献)

- 大阪興銀編 1987. 『大阪興銀 30 年史』。  
大阪市信用金庫 1998. 『大阪市信用金庫 70 周年記念誌』、記念誌編纂事務局。  
上林敬宗 1998. 『金融システムの構造変化と銀行経営』 東洋経済新報社。  
小林春男 1992. 『信用金庫経営論』 日本経済評論社。  
鈴木満直 1993. 『解放下における韓国の金融システム—資本輸出国への道—』 勁草書房。  
全国信用金庫協会編集、中小企業金融研究会執筆監修 1973. 『金融構造の変化と中小企業金融』 中小企業金融研究会シリーズ 2、日本経済評論社。  
全国信用金庫協会 50 年史編纂室企画編集 2002. 『信用金庫 50 年史』 全国信用金庫協会。  
丁東一(金載協翻訳) 2005. 『韓国の銀行を変えた新韓銀行方式』、김영사(キムヨンサ)。  
根元忠明 2008. 『銀行 ATM の歴史—預金者サービスの視点から—』 日本経済評論社。  
深川由起子 2004. 「韓国の金融構造改革」『現代韓国朝鮮研究』 第 4 号(11 月)、2-12 ページ。  
朴一 1999. 『〈在日〉という生き方：差異と平等のジレンマ』 講談社。

##### (韓国語文献)

- 국은행연구원 1993. 『은행경영의 신조류』 서울 : 21 세기 북스。  
김선웅 [김송운] 2007. 「기업과 금융회사간 상호주식 보유, 경영권 방위의 유행이 되나」『기업지배구조연구』 2007 가을, 좋은기업지배구조연구소. (<http://www.cgcg.or.kr/?lang=ko&mm=main&sm=download&id=1900>) 2008 年 1 月 20 日アクセス。  
김의식·이경엽[김우식·이כון호] 1993. 『고객감동시대의 금융서비스의 전략과실천』 국제금융연구원.  
산업은행 2007. 「e-세 바람」 通巻 38 号(5 月)、pp.1-15.  
신한은행 [新韓銀行] 2002. 『신한은행 20 年사』.  
신한은행 글로벌 2008. 『조직을 살리는 편 경영』 이팝나무.  
이임광 [이임칸] 2008. 『신한과워』 생각의 지도.  
이태규 [이태규] 2006. 「은행민영화와 소유규제의 완화」 韓国金融学会報告文(6 月)。  
李勝載 2007. 『組織論』 북프로네시스.  
李學鍾 2001. 『한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화 개발』 박영사.  
제일동포모국공적조사위원회 2008. 『母국을 향한 在日同胞의 100 年 足跡』 제외동포재단.  
在日韓国人本國投資協會 2005. 『在日韓国人本國投資協會 30 年史(1974 ~ 2004)』。  
정지만 [쵸ンジ만] 2000. 「은행의 수익성 제고를 통한 경쟁력 제고 방안」 한국금융연구원.

(新聞及びインターネット資料)

- 국가기록원 [國家記録院] 2006. 「金融安定措置」 (<http://contents.archives.go.kr/next/content/listSubjectDescription.do?id=003538>) 2008年12月20日アクセス。
- 금융감독원 「보도자료」 ([http://www.fss.or.kr/kr/nws/mbd/bodobs2\\_1.jsp](http://www.fss.or.kr/kr/nws/mbd/bodobs2_1.jsp)) (2003.3.12; 2002.4.15) 2009年2月5日アクセス。
- 금융감독원 「정례 브리핑 자료」 ([http://www.fss.or.kr/kr/search/search\\_total.jsp?kwd](http://www.fss.or.kr/kr/search/search_total.jsp?kwd)) (2006.2.1) 2009年2月5日アクセス。
- 금융감독원 各年. 「은행경영통계」 (<http://www.fss.or.kr/kr/bbs/list.jsp?bbsid=1207396624018>) 2009年2月5日アクセス。
- 금융위원회 各年. 「공적자금관리백서」 (<http://www.fsc.go.kr/>) 2009年7月31日アクセス。
- 新韓銀行 (<http://www.shinhan.com/company/index.jsp?mid=A00007>) 2009年6月18日アクセス。
- 한국금융사박물관 [韓國金融史博物館] 「新韓銀行史室」 ([http://www.shinhanmuseum.co.kr/dis/dis\\_02\\_3.jsp](http://www.shinhanmuseum.co.kr/dis/dis_02_3.jsp)) 2009年2月5日アクセス。
- 한국신용평가 [한국신한은행] ([www.kisrating.com](http://www.kisrating.com)) 2009年2月5日アクセス。
- 『한국경제신문』 [韓國經濟新聞]、1982年7月7日。
- 『한국재경신문』 [韓國財經新聞] 2006年3月29日 (<http://news.jknews.co.kr/article/news/20060329/2540078.htm>) 2008年10月6日アクセス。
- 『주간조선』 [週刊朝鮮] 2006年4月20日 「신한은행은 금융계의 삼성 - 최고의 조흥은행 삼킨 신한은행의 힘」 (<http://www.chosun.com/magazine/news/200604/200604160093.html>) 2009年2月5日アクセス。
- 『CHOSUN.com』 2009年2月24日 「신한은행 '상고파워」」 ([http://news.chosun.com/site/data/html\\_dir/2009/02/24/2009022401791.html](http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2009/02/24/2009022401791.html)) 2009年2月5日アクセス。
- 『MONEY TODAY』 2009年2月2日 「신한지주, 2년연속 순익 2조돌파」 (<http://stock.mt.co.kr/view/mtview.php?no=2009020215034718033&type=1&outlink=2&EVEC>) 2009年2月5日アクセス。
- 『hankook i.com』 2007年6月7日 「[IMF 그 후 10년] 신한은행 조흥은행 성공 합병」 (<http://news.hankooki.com/lpage/economy/200706/h2007060716490221540.htm>) 2009年1月28日アクセス。
- (1) 韓国金融史博物館ホームページ「新韓銀行史室」。
  - (2) 新韓銀行の前支店長とのインタビュー (2008年10月29日)。業績が良くない店舗長は、自分の身体に対する危機意識はいうまでもなく侮辱感まで感じた。したがって、会議後はそんな恥を二度とかぶらないよう業績増進に必死になっていったと話した。
  - (3) 1997年末のBIS基準自己資本比率8%を基準にして、健全銀行は8%超過の銀行、再建可能な銀行は8%未満であるが金融監督委員会が経営正常化計画を評価し、条件付で承認した銀行、不良銀行は8%未満で金融監督委員会が不承認し退出を決定した銀行。
  - (4) バブル期まで順調な発展を遂げてきた関西興銀であったが、1990年代に入って規模拡大を急ぎ、経営が悪化した在日韓国系の信用組合を次々と合併したことが災いし、2000年12月破綻処理が発表された。その後、関西興銀は、同じ在日韓国系の信用組合である近畿産業信用組合に譲渡され、預金や融資の大半は同信用組合に引き継がれている (朴一 1999: 168)。
  - (5) ハーバード大学経営大学院は新韓銀行と朝興銀行の合併過程を統合成功モデルの教材として活用した (イムクァン 2008: 30; 『hankook i.com』 2007年6月7日)。
  - (6) 2009年7月27日、新韓銀行の李伯淳頭取は「日本の金融庁の本免許を取得し、日本現地銀行「SBJ銀行」を設立した」と明らかにした。日本で外国系銀行が現地法人を設立したのはシティバンクに次いで二番目である (新韓銀行ホームページ「報道資料」)。
  - (7) 新韓銀行ホームページ。