

安倍誠著

『韓国財閥の成長と変容』

四大グループの組織改革と資金配分構造』

岩波書店, 2011年

はじめに

本書は、韓国の経済・経営を研究する中堅研究者である安倍誠（アジア経済研究所）による、極めて意欲的な韓国財閥研究の成果である。韓国の経済・経営を扱った書物は、一般読者向けの読み物風のものまで含めると、近年着実に増加の傾向にある。しかしその中であって、韓国の財閥に真正面から取り組んだ研究成果といえるものはそう多くはない。本書は、古くから韓国財閥研究において常に国内研究を先導してきたアジア経済研究所の伝統的研究手法を受け継いでなされた大変興味深い財閥研究書である。著者も指摘している通り、服部民夫（元アジア経済研究所、その後東京経済大、同志社大、東京大教授を歴任）の一連の韓国財閥研究が主に1980～90年代までを扱ったものであるため、その後の状況をフォローするという意味でも、服部の研究成果に続けて本書を通読する価値は非常に大きい。

1. 研究手法について

研究書としての本書の水準を示すものが、使用している基礎資料とデータである。従来から韓国の企業研究においては信頼に足るデータの乏しさが指摘されてきた。企業年鑑などの基本文献から断片的な情報を拾い出し、丹念に整理していく過程での考察が今までの研究のすべてであった。

過去15年ほど前からはそうした状況にも変化が始まった。IMF経済危機（1997年）を境に企業を取り巻く環境が大幅に変わったが、我々研究者にとって好ましい面のひとつが、企業関連情報

の公開の拡大である。

韓国政府の方針などを受けて企業側からオープンにされる各種財務データが蓄積され、そうした基礎データの収集・分析を専門に行い、有料情報として一般に情報提供を行う団体なども登場してきている（こうした企業情報は極めて高価なものであることが多い）。新聞社などのマスコミなどでは、企業情報や経営者などの人物情報をデータベース化して一般に提供するサービスが進み、質量ともに充実してきている。

以上のような各種企業関連情報は、日本にいる個人レベルではなかなか十分にアクセスすることは難しい。アジア経済研究所の情報収集能力を最大限に有効活用して幅広くデータ類を収集し、緻密な分析を実行して完成したのが本書である。その意味で、著者によって収集・分析された各種情報の精度は非常に高く信頼に足るものであると認められる。

2. 本書の狙いと構成

本書の序章「分析視角と課題」冒頭において、「韓国の『財閥』（チェボル）とは、創業者及びその家族が支配株主であって経営も掌握するとともに、多角的に事業を展開しているビジネスグループ」との定義づけが行われている。その上で本書の目的が「財閥が経済環境の変化にどのように対応し、また自らの事業規模と事業範囲の拡大に伴って生じる問題をどのように克服して成長を続けているのかについて、グループ組織と資金及び人材という資源の配分、特に内部資本と経営者に着目して明らかにすること」（1ページ）にあると示され

ている。1980年代後半から2000年代にかけて韓国財閥では規模の巨大化が進んだが、財閥のグループ経営の面ではどのような変化が生じたのか——そのグループ経営を、具体的には「グループ内部の経営組織、及びその下での資源、特に人と資金の配分のあり方を明らかにすること」(4ページ)が目的とされている。

こうした目的に対応し、本書は次のように構成されている。

序章	分析視角と課題
第1章	韓国経済の構造変化と財閥の成長
第2章	所有構造とグループ内出資の変化
第3章	経営改革の始動 — 俸給経営者の登用と経営改革 —
第4章	俸給経営者の経歴とグループ経営
第5章	通貨危機後の構造調整とグループ内出資
第6章	経営改革のさらなる進行
終章	結論

以下簡単に内容を紹介しよう。

第1章から第4章までは1980年代後半から通貨危機の1997年までを扱うが、第1章では、この時期の韓国経済及びその中での上位グループの成長の軌跡とこの時期の事業展開を概観している。第2章では内部資本を取り上げ、1980年代後半の各グループの所有構造とその後のグループ内出資の特徴を明らかにしている。第3章では各グループの経営改革として、この時期の俸給経営者の登用と組織改革を取り上げた。そして第4章では台頭する俸給経営者の経歴構成の変化を分析した。

続く第5章と第6章では、1997年の通貨危機から2000年代までを取り上げている。第5章では通貨危機直後の政府の構造調整策とそれへの財閥の対応、その中でのグループ内出資の役割を論じた。第6章では通貨危機後の俸給経営者の登用と組織改革、及び俸給経営者の経歴構成の変化を分析した。最後に終章では、全体の内容の要約と、それからのインプリケーションとして今後の韓国財閥の方向性を提示している。

以上が全体の大まかな流れであるが、ここで安倍が留意している点が、制約条件としての「家族

の論理」(8ページ)である。韓国の財閥はファミリービジネスとしての性格を持つゆえ、その組織や資源配分を考える上で「家族の論理」が重要な要素になりうる。時にそれは「事業の論理」とコンフリクトを起こす可能性をはらむものである。「創業者家族がどの程度経営に参加するのかわによって、グループ組織、そして俸給経営者の登用のあり方は大きな影響を受けることになる。特に重要な要素は家族内での世代交代であり、それを規定する伝統的な相続慣行である」(8ページ)と安倍が指摘している通りであるが、通貨危機後にグループの分裂と凋落に至った現代グループの場合は、まさに「家族の論理」の突出がグループ衰退の本質的な原因となった典型的なケースであった。

なお本書において、議論の中心となる財閥は三星、LG、現代、SKの上位4グループに限定されている。その理由は「韓国を代表する上位グループとして群を抜く規模を誇ってきたから」であり、通貨危機後に経営破綻に至った大宇グループはここで除外されている。急成長と急没落を味わった大宇の事例は、成長を成し遂げた4大グループとは正反対の角度から、2000年前後というこの時期の特殊性を物語っている。

3. 本書の主張

次に本書にて示された結論部分を要約しておこう。

1980年代後半からの韓国財閥の成長を可能にした組織及び資金(内部資本)と人材(経営者)の配分のあり方については、まずグループ組織では従来のグループ会長とグループ統括組織による系列企業の直接的なコントロールから、事業規模と範囲の拡大に対応するために、グループ本社が長期計画の策定や戦略的な資源配分を担い、事業ごとに形成されたサブグループや系列企業に日常的な経営の権限を委譲する組織改革が進行した(176ページ)。

他方でグループレベルでの資源配分は活発に行われた。第1はグループ内部の資本移転で、通貨危機の前までは新規事業の拡大、通貨危機後は財

務構造の改善を支えた。グループ系列企業の中で稼ぎ頭として成長を遂げた中核企業から新規事業や赤字企業への出資がなされた。第2は人材面で、公開採用で入社後にグループ内で教育を受けて勤務経験を重ねた内部昇進者が大量に育成され、サブグループや各系列企業のトップをはじめ役員ポストに就任して経営を担った。いわゆる生え抜き俸給経営者の台頭である。彼らの存在がサブグループないし系列企業への権限委譲を人材面で支えたのである。

こうして出来上がったのが、三星やLGで典型的に見られた「多事業部制組織」としての形態である。グループ本社は日常的経営を各系列企業に委ねつつ、自らは長期的方向性の策定とともにグループ内資本の配分や役員人事を決定する、資源の戦略的配分を決定する存在へとなったのである。

さらに重要な点は、一連の経営改革が創業者家族内での世代交代と密接に関連していたことである。世代交代を契機としてかつての創業者家族の多くがグループ本体から去り、系列企業の分離作業が進む。財産分与の色彩を持ったこの作業により、あらたなグループ本体の経営の担い手には事業継承者として残った創業者家族（2代目など）が当たることになったが、家族にとって信頼できる俸給経営者の登用、新たなグループ本社機能の整備、系列企業への権限委譲などの一連の経営改革は必然的に求められるものであった。俸給経営者の登用や権限委譲は、分離独立して誕生した新たな傍系グループ（三星におけるハンソル、第一製糖、新世界など）においても、同様の理由で求められた。

韓国の財閥の場合、創業者家族内での世代交代に歩調を合わせつつ必然性を持って経営改革が進んだが、意思決定構造の頂点に創業者家族が位置し、支配株主であると同時に経営権を掌握していたことは、チャンドラーなどの言ういわゆる「経営者企業」に転化したわけではない。「オーナー経営」という枠組みは不変であるが、その枠内においての俸給経営者の積極的登用が見られたのである。この点に関し安倍は「経営改革を進めた結果、財閥はオーナー経営者が個人的に経営をおこなうのではない、より近代的な経営組織へと変容

を遂げた」（177ページ）と指摘している。

次に2000年代以降の動きについての言及を見よう。それは「多事業部制組織」を超える動きであり、「グループ内で戦略的に配分されてきた俸給経営者は他の系列企業での勤務経験のないグループ生え抜きの者が増加する傾向にあり、グループ内出資の役割は低下しているように見えるなど、グループの資源配分機能が弱化する傾向が見られる」（177ページ）との指摘である。

こうした動きを踏まえて安倍は、韓国財閥の方向性を相反する2つの姿に見出している。そのひとつは「組織の分権化が進行することによってより緩やかなグループへと変貌を遂げること」である。一方でグループ本社や系列企業において俸給経営者の積極的登用が進むにつれて経営面における彼らの自由度、自律性が高まっていること、他方資金面においても少数株主の権利強化を背景にグループ内での資金移動が簡単には行えなくなってきたことがある。たとえば三星の場合、純粋持株会社がないために事業会社である系列企業がそのまま系列企業に直接出資を行う所有構造となっているため、グループ内資本配分機能に大きな制約となってしまう。LGやSKのように純粋持株会社を持っている場合でも、系列会社に対する持株会社の持株比率はさほど高くはないため、持株会社に対する配当にも限界がある。こうした動きの先に見えるのが「創業者家族は直接もしくは持株会社を通じて企業に投資をおこなって収益を得るだけの存在となり、各系列企業はブランドを共有する以外はそれぞれ独自に経営をおこなうようになるかもしれない」（178ページ）との展望である。

もうひとつの方向性は、「事業の絞り込みによるグループの再編」である。三星における三星電子、LGにおけるLG電子などのように主力企業の位置づけが際立っており、非主力企業との収益力に相当の差が存在している。このような状況においては一層の競争のためにグループの資源を中核企業などの主力産業に集中していく方が合理的になる。グループ内での資金移動が難しくなっていく点も加味し、「非主力事業を切り離してグループを主力事業ないし中核企業を前提とした

構造への改編の可能性がありうる」(179 ページ)との見方が示されている。

こうして財閥は「グループ組織をより緩やかなかたちに再構築するのか、事業範囲を見直して集中化を図るのか」の二つのシナリオが考えられる、とされている。

4. 若干のコメント

以上、本書にて安倍の主張するところを整理してきた。ここで評者としての若干のコメントを提示したい。

まず第1に、客観的な事実やデータを丹念かつ丁寧に積み重ねることで韓国財閥を取り巻く「現実」を論理的に説明しようとした姿勢を高く評価したい。その上であえて注文をするのであれば、「オーナー家の意思」を直接的、間接的に示す証拠、たとえばオーナー家メンバーや最高位の俸給経営者など、グループ関係者や政府関係者などの証言を効果的に織り交ぜることが必要であろう。

かつて創業者の世代においては、創業者自身のコメントがさまざまなルートを通してオープンにされることがあった。しかし2代目から3代目の継承過程が本格化している現在においては、各グループともに発言には極めて慎重になっている。特に来年2012年には総選挙や大統領選挙を控えているため、1年前の現在であっても政治的色彩を帯びるかもしれない発言には非常にデリケートになっている様子がうかがえる。

本書を通して、4大グループの中でも経営改革の内容や速度にはさまざまな相違があることが示されたが、その違いを説明する要素としては、オーナー家、特に総帥と呼ばれるグループ会長の意思が決定的な意味を持っている。この点をどのように研究に取り込めるか、今後の課題となろう。

第2に、上との関連で言うと、「オーナー家の意思」をどのようにとらえるのか、という大きな問題に立ち至る。ここで後継者問題を考えてみよう。財閥の理解において不可欠なのが一方で韓国に伝統的な家族の論理と、他方でグループとしての事業継承の論理である。かつて三星において創業者・李秉喆が長男や次男ではなく三男・李健熙

をグループ後継者に指名した事実がある。反面、チェサと呼ばれる祖先を敬う伝統行事（日本で言う法事に相当）のなど場合にはあくまで長男の家が中心的役割をなす。そこでは長男以下、次男、三男、……と続く家族内部の序列意識が一般化されている。この「調和」、すなわち家族の伝統維持の側面と、事業継承の側面とは全く別次元の問題としてとらえられてきたところに三星のひとつの特徴がうかがわれる。これらを全体としてみることで初めて「オーナー家の意思」の理解につながるのではないだろうか。三星・李秉喆の場合は、グループ創業者として全体を継承・発展していきただけの経営能力の有無を厳しく判定したのであり、父親として息子を思う気持ちと別次元の判断がそこには存在していたと言えよう。

「オーナー家の意思」は言い換えるとファミリー・ビジネスの論理としてとらえることができる。ファミリーによる「支配」の根拠となるオーナーの直接所有をみると、上場会社においてはわずかに数%にとどまっている。それにもかかわらず家族・親族などの直接所有のみならず系列会社や非上場会社などへの株式所有を動員した間接所有までを含めると現実には圧倒的な影響力を行使している。左派市民団体の多くが、株式所有分をはるかに超えた部分にまで影響力を行使している実態を否定的にとらえ、厳しく糾弾し続けている様子はよく知られているところである。

オーナー家の強力な支配は中央集権的でスピーディな意思決定を構造化しているとして、日本のマスコミなどでは韓国財閥の「強さ」として、むしろ肯定的、積極的に評価されている。反面、当の韓国ではファミリーによる企業の私物化であり、家族間世代交代は家族の論理を前面に出した「世襲」であるとして、厳しい見方が目につくことが多い。しかし現実はそのような単純なものではない。

韓国財閥を取り巻く内外の環境は決して楽観視できる状態にはない。古くから言われる政治介入の度合いの大きさは、大統領選を控えて今後もますます重要性を増していくであろう。三星電子やLG電子の場合は、ごく限られた分野において世界のトップ企業になったわけだが、その地位の安

泰は保証されているわけではない。現代自動車の場合も同様で、「世界最強」と称される現代自動車労組に並んで非正規雇用労働者の労組という危険要素をはらみつつの快進撃というのが実態である。

これらの財閥企業は熾烈なグローバル競争の中に常に身をおいている。生き残りのためにはグ

ループ資源の総力を結集させ、緊張感の連続の中で日々の意思決定が断行されている。内外の環境にもっとも適合的で合理的なグループ経営のあり方の模索は、今後も最重要の経営課題でありつづけるであろう。

(柳町功 慶應義塾大学)