

# 韓国の管理職出身者による「店舗」経営の様相 「会社」経営との比較から

李 莎梨

(東京大学大学院)

はじめに

## (1) 問題提起

韓国の大都市には高所得を得ていると思えるほど繁盛した飲食店を容易にみつけることができる。ところが、見た目は活気にあふれていても経営の状況は実際には深刻なものである。キム・ヒョンジョン(2007)の研究では、韓国の人口1千人当たり飲食店数は12.2件であり、米国(1.8件)の7倍、日本(5.7件)の2倍にあたる数値として韓国の飲食業界の飽和化が指摘されている。また飲食店の経営維持に関して、キム・ムンジュン/チャ・ムンジュン(2007)の研究からは、2001年に開業した飲食店のうちの28.7%のみが2005年においても店を維持していることが明らかにされており、このような生存率の低さが飲食店における開業よりも運営の困難さを示しているであろう<sup>(1)</sup>。

では、韓国では飲食業に従事する自営業者がどのくらいの比率を占めているのであろうか。図1は韓国における産業別自営業者比率を示したものである。飲食業は宿泊業と同じ範疇となっており、飲食業のみの正確な統計的数値は把握できないが、2000年以降において、飲食・宿泊業は40%から30%台に緩やかに自営業者比率が減少している反面、事業・個人サービス業におけるその比率は約20%から25%へと年々増加している。しかし、依然として飲食・宿泊業自営業者比率はほかの産業に比べて比率が大きいことが分かる。また図2から年齢別自営業者比率の推移をみると、2000年代以降に自営業者比率は減少する傾向にあるが、この時期に中壮年の自営業者比率が占める割合は

その他の年齢層に比べて圧倒的に増えていることが分かる。特に2005年前後から50代、60代自営業者の増加が顕著である背景には、自営業者の高齢化だけでなく、若年世代よりは「ベビーブーム世代」<sup>(2)</sup>の退職による自営化も関係しているように見受けられる。

この社会背景として、表1から韓国の労働移動の主体の変化をみると、80年代から90年代にかけては平社員や生産職労働者などによる労働移動(非職級移動)がもたらされていた(1985年94.5%→1995年92.1%)。これが2000年代に入ると、ホワイトカラーである「部長以上」(1995年2.9%→2000年5.4%→2005年7.5%)や「次長・課長」(2.7%→5.3%→9.9%)、「係長・代理」(1.2%→1.6%→9.3%)や、生産職の中でも上位の職位である「班長」(1.1%→0.9%→5.3%)による労働移動が目立つようになった。特にIMF危機直後から2000年にかけては管理職(部長・次長・課長)の労働移動が増加しており、ホワイトカラーが労働移動する傾向は近年まで続いている。すなわち、1990年代前半までは肩書きがない被雇用者が労働移動していたのに対し、1990年代後半から2000年代は肩書きを有する被雇用者(なかでもホワイトカラー)が労働移動する傾向に変化したといえよう。このためIMF危機直後の労働市場の流動化、そして50代、60代自営業者の増加は、管理職の労働移動によって牽引されたとも見受けられる。

従来の飲食店経営の特徴として挙げられることは、労働集約的な家内労働の側面である。飲食業において主たる商品である料理は完全な機械化が困難であり、また接客部門でも合理化・省力化が

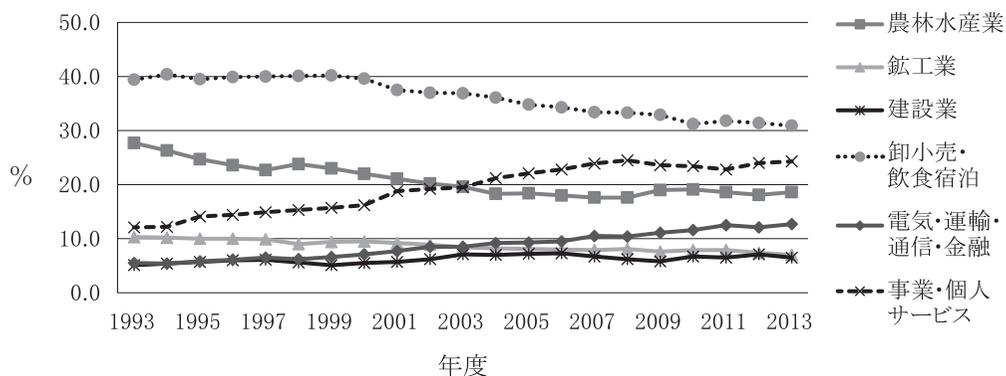


図1 韓国における産業別自営業者比率の推移

資料：統計庁「経済活動人口調査」

注：無給家族従事者を除く。

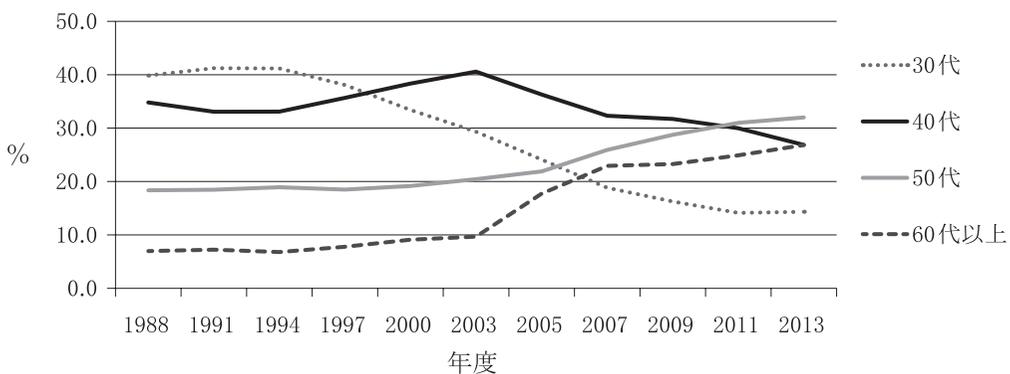


図2 韓国における年齢別自営業者比率の推移

資料：統計庁「経済活動人口調査」

表1 移動主体の変化

%

	職級移動				職級移動	非職級移動
	部長以上	次長・課長	係長・代理	班長		
1985	1.8	1.9	0.8	0.9	5.5	94.5
1990	2.0	2.7	1.1	1.5	7.2	92.8
1995	2.9	2.7	1.2	1.1	7.9	92.1
2000	5.4	5.3	1.6	0.9	13.2	86.8
2001	6.0	5.9	1.7	1.5	15.1	84.9
2002	7.7	9.8	9.4	6.3	33.2	66.7
2003	7.9	10.3	9.7	6.0	33.9	66.1
2004	7.6	9.5	9.1	6.1	32.3	67.7
2005	7.5	9.9	9.3	5.3	32.0	68.0

資料：雇用労働部「賃金構造基本調査」

出所：キム・ヘウォンほか (2008)、p. 16

難しい。こうした機械化・省力化の遅れを、調理者の特殊技能や、単純労働にたずさわる家族を中心とした数多くの労働力を投入することでカバーしてきたと考えられる。また従来の飲食店経営の特徴として、零細性がある。家内労働によって経営が成立するのは、店の規模そのものがそれほど大きくないからこそ可能になる。

韓国の都市部ではチェーン展開による飲食店の出現が比較的活発であるが、こうした店の多くは面積が小さく、生業の色合いが強いように見受けられる<sup>(3)</sup>。では、生業的かつ零細という特性を持つ韓国の飲食業界に、なぜ、管理職出身者が参入したのであろうか。

## (2) 「会社」経営と「店舗」経営

一般に、「会社」を定義づける要素は、法人としての資本力と規模といえる。法人登記に必要とされる資本金は、製造や卸小売、サービス部門では最低でも5,000万ウォンが必要であり（インターネットによる販売やサービス事業は0ウォンでの起業も可能だがこれは対象外として）、これら部門での「会社」経営は、運転資金（人件費・事務所費・原料等の仕入費）を多く投与する。このため、「会社」は組織がしっかりしており、人材だけでなく事業計画や資本金について明確な経営方針がなければ容易に経営できない性格を有するであろう。

一方、「店舗」は、自分でモノを売る、もしくはサービスを提供するものであり、経営者が自ら役所で事業の申請（事業登録）を行えば（身分証明を提示するだけの申請であり、資金保有の証明等は要らない）、帳簿で細々と経営できるものであるようにみえる。日本では「自営業」の範疇に「会社」が含まれるものとして用いられる傾向があるが、韓国の人々（特に、筆者が聞き取りを行った管理職出身者）にとって「会社経営者は自営業者である」という表現は不適切に感じるようである。韓国の人々が「自営業」をローカルタームとしてどのように捉えているのか、「会社」や「店舗」の業態あるいは経営形態をどのように表現しているのかについて把握するために、「会社」と「店舗」とに区別し、本稿では管理職出身者の「店舗」経

営の様相を「会社」経営と比較して考察することにした<sup>(4)</sup>。

管理職出身者による飲食業への参入はIMF危機以降の新しい起業類型である。従来において指摘されてきた家内経営型の「店舗」経営と管理職出身者のそれを比較することで、アッパーミドルの「店舗」経営はいかなる特徴を有するのか、また彼らの経営スタイルは「会社」経営とどのような違いがみられるのかという点から考察を進めたい。

## (3) 先行研究の検討

本稿の研究目的は、飲食業への参入過程や事業運営において有利となる社会的要因がどのようなものであり、それらを管理職出身者がいかに活用していくかを明らかにすることである。これについて本稿では、ソーシャルキャピタル論を適用する<sup>(5)</sup>。

ソーシャルキャピタルとは、社会的ネットワーク構築の努力によって獲得され、個人や集団にリターンやベネフィットをもたらすような総発的な関係資産のことであり、ネットワークへの投資行為による何らかのリターンの取得という社会関係構築の過程も含む概念である（金光 2003）。ソーシャルキャピタルという用語をはじめて概念化した学者としてブルデューがいるが、彼はソーシャルキャピタルが人間関係に基づいた実在的かつ潜在的な資源として、経済資本や文化資本に次ぐ第3の資源と定義し、これらの資源を通じて社会は不平等が再生産されると主張した（Bourdieu 1986）。

ここでソーシャルキャピタルの重要性を主張する学者は、ネットワークに内在する関係性の強弱が個人の成果を左右するという点に同意するものの、関係性の強弱のいずれが成果を左右するのかについては意見の相違がみられる。関係性（濃い・薄い）はネットワーク構成員の「信頼」と「規範」によって決定され、「信頼」の度合いは「相互作用の頻度」や「親近感の程度」、「関係の持続性」によって、「規範」の度合いは「階層の同質性」や「ネットワークの開放性」によって、それぞれ測定されるという（Granovetter 1974; Putnam

2000)。特にグラノベッターは、薄い関係性を有するネットワークを通じて求職者は求職情報を簡単に獲得し、それを活用した結果よりよい労働条件による移動が可能であるという「弱い紐帯の強さ」を主張した(Granovetter 1978; 1983)。それに対し、コールマンやリンは、濃い関係性を有するほど希少的かつ決定的な求職情報を獲得できるという「強い紐帯の強さ」を主張している(Coleman 1988; Lin 2001)。

韓国では、血縁、地縁、学縁、職縁などに由来するネットワークが主たるソーシャルキャピタル(韓国では「社会資本」という)として韓国社会に構造的に作用していると主張する学者が多数を占め、特に社会学の分野では、ネットワーク構成員の間で形成された「信頼」と「規範」は、ネットワークへの監視や構成員の機会主義的な行動に対する処罰を可能とする一方で、構成員への協力という行為を生み出すため、個人では想像できないほどの成果を達成できるという意見が主である(イ・ジェヨル 1998; キム・ヨンハク 1999・2004; キム・ヨンハクほか 2002・2008; ユ・ソクチュンほか 2003・2008; イ・ソンギョン 2006; ハン・ジュン 2008)。その一方で、韓国社会では同質なネットワークが形成される傾向にあるため、ネットワーク自体が社会統合を阻害するものであり、結局は社会的混乱と不平等をもたらすものであるという批判もある(Yee 2000; キム・サンジュン 2004)。

本稿ではソーシャルキャピタル論が、飲食店開業・経営のどのような局面でそれぞれ適用可能かを検証する。すなわち、管理職出身者の自営業参入過程および事業運営においてソーシャルキャピタルが作用しているのか、作用しているのであればどのネットワークからどのように派生し資源として動員されているのか、その関係性はどのようなものであるのかを明らかにする。また管理職出身者が有するネットワークに「信頼」と「規範」がどれほど構築されていればその社会的紐帯をソーシャルキャピタルとして活用することができるのかについて重点的にみていく。

#### (4) 分析事例の紹介

本稿では飲食店を開業した管理職出身者から得

られた言説を通じて、彼らの「店舗」経営の特質を検証する<sup>(6)</sup>。IMF危機直前から2010年までに大企業を退職し、飲食店を開いた管理職出身者14名を対象に、2006年2月から2010年7月にかけて個別面接による調査を実施した。彼らの属性について簡略に述べておくと、①全員男性、②90年代半ば以降の退職者、③大企業管理職出身、④1度目の起業時の平均年齢45歳である(表2参照)。

飲食業を始めるには、まずどのような料理・メニューを扱うかを決めなければならない。韓国では起業予備軍に対するメニューの紹介が巷に多くみられる<sup>(7)</sup>。流行に則したメニューを選定することが重要であることが分かるが、こうした情報が多いためそれほど悩んで選定することはない。ここで、飲食店の開業プロセスを紹介すると、①資金調達の計画および実践、②立地の選定、③詳細なメニュー・価格の決定、④材料の調達および料理の熟達、⑤設計・インテリア、⑥開業宣伝、がある(キム・サンホ 2010)。この過程は「会社」の起業・経営に比べると煩雑でない。そのため開業準備は簡単そうにみえる。実際に簡単であると思いついで飲食店を開業する人は少なくない。しかし、飲食業は長期的経営を維持することが非常に困難な分野である。こうした状況下において管理職出身者はどのように「店舗」経営を行ったのであろうか。彼らの経営スタイルは「会社」経営に比べてどのような特徴がみられるのであろうか。

### 1. 管理職出身者の飲食店経営

#### (1) 事業の多様性

##### (ア) 取り扱う料理

まず管理職出身者が取り扱う料理についてみると、韓国食7例、外国食(日本食・洋食・ビュッフェ)7例(そのうち2例は廃業し行方不明)に分類されるが、取り扱う料理の中身は多様である<sup>(8)</sup>。韓国食の場合、焼肉店のほか、ソルロンタンや蛸料理、牡蠣料理を扱う事例もある。中華料理を扱った事例に接することはなかった。

##### (イ) 店の諸形態

次に彼らの店の形態についてみる。飲食店は、

表2 管理職出身者の飲食店開業事例（起業時期順）

事例	起業時期	起業年齢	起業した産業（取扱品）	退職直前の企業	退職直前の所属部門	退職直前の役職	移動別類型
Wra	1998年	34歳	飲食業（焼肉）	S電子系列製造会社	総務	代理	異業種
	2009年	45歳	飲食業（焼肉）				
Wrb	1998年	42歳	飲食業（ハンバーガー）	H証券会社	人事	次長	異業種
Wk	1998年	42歳	サービス業（不動産開発）	N建設	営業	常務	異業種
	2004年		飲食業（刺身バイキング）				
Wrc	1998年	45歳	飲食業（日本食：刺身）	D生命保険会社	総務	部長	異業種
	2007年	54歳	飲食業（ソルロンタン）				
Wrd	2000年	37歳	飲食業（焼肉）	中堅インテリア会社	デザイン	代理	異業種
	2008年	45歳	飲食業（韓牛）				
	2008年	45歳	飲食業（豚肉）				
Wn	2000年	45歳	サービス業（美容室）	K生命保険会社	人事	部長	異業種
	2007年	52歳	飲食業（生蛸）				
Wre	2001年	36歳	飲食業（イタリアン）	日本系M重工業会社 ソウル支社	営業	代理	異業種
	2009年		卸売業（日本酒輸入代行）				
Wrf	2001年	39歳	飲食業（焼肉）	S電子系列製造会社	営業	課長	異業種
Wrg	2003年	45歳	飲食業（牡蠣）	ソウルY区庁	環境衛生	公務員	異業種
	2009年	51歳	飲食業（蛸）				
Wrh	2004年	45歳	飲食業（刺身）	Rホテル	宴会	支配人	
	2009年	50歳	飲食業（豚肉）				
Wri	2005年	50歳	飲食業（イタリアン）	H電子	人事	部長	異業種
	2007年	52歳	廃業して不明				
Wrj	2007年	49歳	飲食業（日本食：豚カツ）	K銀行	J支店	次長	異業種
	2010年	52歳	廃業して不明				
Wrk	2009年	41歳	飲食業（韓食バイキング）	C区立小学校	教務（国語）	教師	異業種
Wrl	2010年	38歳	飲食業（韓食バイキング）	IBM系列SE企業 ソウル支社	総務	課長	異業種

資料：筆者作成

その経営形態が直営チェーン・フランチャイズチェーン・独立の3つに分類される。直営チェーンとは、1つの企業が複数の店を直営で展開するチェーンのことである。チェーンの拡大には膨大な投資が必要になる。そのため、チェーン展開のスピードはそれほど速くはならない。一方、フランチャイズチェーンとは、飲食店経営に関する独自の技術やノウハウを確立した企業がフランチャイザー（本部）となってフランチャイジー（加盟店）を募り、契約によってノウハウを提供するこ

とで店の数を拡大していくチェーンである<sup>9)</sup>。そして、加盟店は個人にしろ法人にしろ独立した事業者であるので、本部との資本関係はなく、それぞれの加盟店が投資をして店を運営する。したがって、本部は店舗数拡大のための資金を準備する必要がない。すなわちフランチャイズチェーンを本部の側からみると、最小限の投資で出店地域を拡大できるというメリットがある。新規出店のための資金調達が必要がないため、チェーンを急速に拡大できることになる。

表3 管理職出身者の飲食店経営の諸形態

事例	起業時期	起業年齢	起業した産業（取扱品）	店舗形態	施設形態	経営規模（調査時）		所在地
						従業員数（人）	店舗規模（坪）	
Wra	1998年	34歳	飲食業(焼肉)	独自	賃貸→買取	4	13	京畿道水原市八達区仁溪洞
	2009年	45歳	飲食業(焼肉)	独自	賃貸	3	20	京畿道水原市靈通区遠川洞
Wrb	1998年	42歳	飲食業(ハンバーガー)	独自 フランチャイズ法人 (62店舗)	無償	(1998.9) 5	(1998.9) 15	ソウル江南区狎鷗亭洞（本部）
Wk	1998年 2004年	42歳	サービス業(不動産開発) 飲食業(刺身バイキング)	独自	自社ビル	30	120	京畿道城南市盆唐区亭子洞
Wrc	1998年	45歳	飲食業(日本食:刺身)	チェーン加盟	賃貸	3	15	ソウル江南区駅三洞
	2007年	54歳	飲食業(ソルロンタン)	独自	賃貸	16	50	ソウル江西区禾谷洞
Wrd	2000年	37歳	飲食業(焼肉)	独自	賃貸	3	15	ソウル麻浦区上水洞
	2008年	45歳	飲食業(韓牛)	独自	自社ビル	9	30	ソウル瑞草区瑞草洞
	2008年	45歳	飲食業(豚肉)	独自	自社ビル	8	30	ソウル瑞草区瑞草洞
Wn	2000年	45歳	サービス業(美容室)	買取後 フランチャイズ法人 (2006.8 180店舗)	賃貸ビル	—	—	ソウル永登浦区汝矣島洞
	2007年	52歳	飲食業(生蛸)		単独住宅 買取	4	21	京畿道高陽市一山西区大化洞
Wre	2001年 2009年	36歳	飲食業(イタリアン) 卸小売業(日本酒輸入代行)	独自 直営化(2店舗)	無償 賃貸	5	20	ソウル江南区清潭洞(1号店) ソウル江南区三星洞
Wrf	2001年	39歳	飲食業(焼肉)	チェーン加盟	単独住宅 買取	18	60	ソウル瑞草区瑞草洞
Wrg	2003年	45歳	飲食業(牡蠣)	チェーン加盟	賃貸	3	15	京畿道城南市盆唐区亭子洞
	2009年	51歳	飲食業(蛸)	チェーン加盟	賃貸	6	30	京畿道水原市靈通区靈通洞
Wrh	2004年	45歳	飲食業(刺身)	チェーン加盟	賃貸	5	15	ソウル瑞草区瑞草洞
	2009年	50歳	飲食業(豚肉)	チェーン加盟	賃貸	8	20	ソウル中区新堂洞
Wri	2005年	50歳	飲食業(イタリアン)	チェーン加盟	賃貸	7	27	京畿道城南市盆唐区亭子洞
	2007年	52歳	廃業して不明	—	—	—	—	—
Wrj	2007年	49歳	飲食業(日本食:豚カツ)	チェーン加盟	賃貸	2	8	京畿道城南市盆唐区亭子洞
	2010年	52歳	廃業して不明	—	—	—	—	—
Wrk	2009年	41歳	飲食業(韓食バイキング)	チェーン加盟	賃貸 (権利金なし)	3	25	ソウル瑞草区瑞草洞
Wrl	2010年	38歳	飲食業(韓食バイキング)	独自	無償	17	60	京畿道水原市八達区莘洞

資料：筆者作成

表4 管理職出身者が活用した資源

事例	起業時期	起業年齢	起業した産業（取扱品）	関係性の起源
Wra	1998年	34歳	飲食業（焼肉）	×
	2009年	45歳	飲食業（焼肉）	妻（料理）
Wrb	1998年	42歳	飲食業（ハンバーガー）	両親（不動産）
Wk	1998年 2004年	42歳	サービス業（不動産開発） 飲食業（刺身バイキング）	前職場の後輩（1）と共同 妻の弟（支配人）
Wrc	1998年	45歳	飲食業（日本食：刺身）	×
	2007年	54歳	飲食業（ソルロンタン）	高校の友人（資金）
Wrd	2000年	37歳	飲食業（焼肉）	×
	2008年	45歳	飲食業（韓牛）	妻（支配人）
	2008年	45歳	飲食業（豚肉）	
Wn	2000年	45歳	サービス業（美容室）	前職場の同僚の後輩（アイテム）
	2007年	52歳	飲食業（山蛸）	妻（料理）
Wre	2001年 2009年	36歳	飲食業（イタリアン） 卸小売業（日本酒輸入代行）	両親（不動産） 知人（アイテム）
Wrf	2001年	39歳	飲食業（焼肉）	10寸の親戚（アイテム）
Wrg	2003年	45歳	飲食業（牡蠣）	妻（料理）
	2009年	51歳	飲食業（蛸）	妻（料理）
Wrh	2004年	45歳	飲食業（刺身）	×
	2009年	50歳	飲食業（豚肉）	×
Wri	2005年	50歳	飲食業（イタリアン）	妻（料理）
	2007年	52歳	廃業して不明	—
Wrj	2007年	49歳	飲食業（日本食：豚カツ）	妻（料理）
	2010年	52歳	廃業して不明	—
Wrk	2009年	41歳	飲食業（韓食バイキング）	知人（不動産転貸貸） 妻（料理）
Wrl	2010年	38歳	飲食業（韓食バイキング）	父の弟（不動産）

資料：筆者作成

上記に沿って本事例の店の形態を分類すると、独立型が8例、フランチャイズもしくは直営（以下、チェーン型）が6例である<sup>(10)</sup>（表3参照）。本稿の事例ではチェーンの形態をフランチャイズと直営にあえて分類しなかったのは、チェーンの多くがフランチャイズであっても、立ち上げ初期の何店かは直営の場合もあるからである。WrhやWriは、まず直営として数件立ち上げてから、事業が軌道に乗り始めるとフランチャイズに切り替えていた。

## (2) 経営の状況

### (ア) 事業の持続性

では経営の状況はどうであろうか。まず事業の継続性についてみる。経営に失敗している事例が8例（Wrc・Wra・Wn・Wrd・Wrg・Wrh・Wri・Wrj）と、本事例の過半数が廃業した経験を持つ。これら廃業事例の中で、独立型が3例（Wra・Wn・Wrd）、チェーン型が5例（Wrc・Wrg・Wrh・Wri・Wrj）見られ、独立経営だけでなくマニュアルに沿って経営すればいいと思われるチェーン経営も、管理職出身者にとって容易

いことではないことが分かる。

一方で、廃業後3～5年以内に再開業している事例が6例(Wrc・Wra・Wn・Wrd・Wrg・Wrh)あり、2度目の開業を可能にしていた。この際の店の形態(1度目→2度目)は、「独立→独立」3例、「チェーン→独立」1例、「チェーン→チェーン」2例と多様であるが、「独立→チェーン」の事例はない<sup>(11)</sup>。管理職出身経営者は「会社」経営においても、規模を拡大するために事務所を移転していたが、「店舗」経営においても開業の連鎖が見られた。この点を考慮すると管理職出身者の再開業は興味深い。

また1度目は美容業、2度目は飲食業と、飲食業以外の業種での開業も経験している事例が1例(Wn)ある。この他にも2例(Wri・Wrj)は、2010年の調査時点で連絡が途絶えたので本稿では行方不明として扱っているが、そこにあるはずの店が見当たらずまったく別の装飾が施された店に変わっていたことに、浮き沈みの激しい飲食業の負の側面が感じられる。

#### (イ) 経営の規模

次に経営の規模について確認する。店を小さく開業し経営を安定させるほうがリスクが低いと思うのが一般であろうが、7例<sup>(12)</sup>以外は大きく開業したり、経営を拡大していた。もっとも大きく店を開いたWkの場合、不動産関連事業を1998年に始めており、その後事業が急成長するなかで2次的に飲食業界に参入している。自社ビルのなかでもっとも大きく眺めのよい角部屋(120坪)を飲食店として活用することで賃貸費の削減を図った。事例の中で2番目に大きく開業したWrfの場合、フランチャイズチェーンのオーナーであった親族(10寸の従兄弟)から物件を紹介され、この規模の開業を果たした。Wrfは「自分1人で開業していればこのような物件を探せない」と語るが、高級住宅街に立地する60坪の1階1戸建てを従兄弟の知人を介して買収し、駐車空間が十分に広い敷地をソウル瑞草区で確保していた。

これ以外に、父の弟が所有する3階建て建物の2階60坪を低価で提供されることで、独自開業を可能にしたWrlや、1度目よりも店の規模を2倍以上に拡大して再開業したWrc、店舗数の増

加によって規模を拡大したWrb・Wrd・Wreの事例がある。以下では、管理職出身者がなぜ店を大きく開いたのか、なぜ経営を拡大できたのかについてみる。

#### 〈再開業による規模の拡大：チェーン→独立〉

Wrcは、1度目の開業において高級日本料理店のチェーンに加盟したために、地価が高いとされるソウル江南区に店を構えた。チェーン本部の責任者の助言に従い、オフィスビルが立ち並ぶ駅三洞の15坪の店を物件として選んだ。しかし店の維持費(なかでも賃貸費)は莫大となり、1億5千万ウォンの初期資金は即時に底をついた。そして1年も経たないうちに廃業した。開業から4年後、Wrcはソウル江西区禾谷洞に50坪のソルロントン店を再び構えた。再開業するまでに2年間料理学校に通い、有名なソルロントン店に何度も頼み込んでホールや厨房で修行を積み、すべて自分で料理ができるほどの腕を身につけていた。また1度目の店は地下鉄の駅からやや遠く、車以外で来店できるような立地ではなかったが、2度目の店はより多くの顧客を確保するために、ソウル市内で地価が安く、駐車場が確保でき、地下鉄の駅から徒歩3分以内という条件を満たす物件を不動産仲介業者に何度も掛け合って探した。2度目の店は、規模が拡大しても維持費が安価であったので、売上が大きく向上し、2013年度の純利益が月3千万ウォンであるという。

#### 〈店舗数増加による規模の拡大：独立〉

Wrbの場合、1998年に15坪の店を5人で始めたが、経営が順調になるとチェーン本部を設立する。2010年の調査当時には62店のチェーンを所有するまでに事業を拡大しており、全体の経営規模は本事例の中でも大きいほうである。また、フランチャイザーとしてフランチャイジーを募集したり(Wrd)、2号店以降も自らオーナーとして直営する(Wre)ことで、店舗数を増やしていた事例もあった。

先項で「独立→チェーン」の事例がない点を指摘したが、独立のメリットが経営者の実力次第で事業を拡大できるという点にあり、それが管理職出身者の経営観であるとなれば、なおさらチェーンで再開業する可能性は少ないであろう。

以上、管理職出身者の店の形態や規模について考察した。チェーン経営は継続性が不安定であり、10坪台の経営規模に止まっていたり、廃業していた。そして管理職出身者は廃業の根源がチェーン型の開業であると考えたため、それぞれ何らかの契機を通じて独立型の開業で大きく再起したり、経営を拡大させていた。契機については後節で詳細に扱うことにする。

#### (ウ) 従業員のリクルート

##### 〈厨房の支配権〉

では、管理職出身者は従業員をいかに確保したのであろうか。自ら厨房に立った事例は5例(Wra・Wrb・Wrc・Wrd・Wrl)あったが、それ以外の事例では自ら厨房を担当するよりも、専門料理人を雇用するか、配偶者に料理を任せていた。専門料理人を雇用した事例(We・Wk)では、調理長の実力が店の明暗を分けると認識していたようである。このため経営者は料理に関して無知であるが、仕事で知り合った知人や前職場の上司から料理人の紹介を受けていた<sup>(13)</sup>。すなわち、実力ある従業員の誘致が飲食店を開業できる要因だけでなく、経営が成功する要因として捉えていたことが分かる。

他方で、経営者の妻が調理を全的に担当した事例(Wrf・Wrg・Wrh・Wri・Wrl)では、経営者がまったく料理について無知であると、調理長をスカウトしてきてもその調理長が経営者よりも立場が上位になることから、両者間に衝突が生じ、経営が上手くいかないという理由から、身内を厨房に立たせたという。もちろん人件費が重くのしかかるために外部から調理師を調達ができなかったという理由もあろうが、起業家と厨房との権力闘争を避けるということも、彼らの経営戦略となっていたのである。このほか、調味料がパッケージされたソースがチェーン本部から周期的に送られてくるために調理の必要がないという理由(Wn)や金銭的余裕がないという理由(Wrk)も見られた。

##### 〈経営者の不在〉

ある程度事業が繁盛すると、管理職出身者は店に顔を出さなくなっていた。Wraの場合、開業初期から事業を軌道に乗せるまでは自ら料理をす

べて担ったり、一日中店に在在することで経営を管理していたが、運営が安定的になると、午前に従業員とのミーティングを行うためだけに店に向かい、ミーティングを終えるといなくなるのである(店を訪ねると経営者が不在であることが多く、事例を収集するのに苦労した)。そして飲食店経営を順調にさせると、賃貸していたテナントのビルを買い上げ、ビルを再建築することでかなりの差額で他人に売り払うという不動産売買を行っていた。こうした一連の行動から、ある程度事業がうまくいくと手を使った仕事は人に任せ、自分は経営だけを担う様相が見受けられる。

しかも、はじめから料理を行っていない経営者だけでなく、料理が趣味であったり、調理を一から覚えて料理人になった経営者ですら、メイン料理の味(スープ)を保持する以外は、料理に全く関与せず、顧客管理やメニュー開拓などの経営に打ち込んでいた。すなわち、管理職出身者は「いかに経営の規模を大きくするか」という点を主眼としており、「自分は経営者である」というスタンスを維持していた。

以上、働き手の調達について考察してきた。管理職出身者は、起業初期に配偶者を厨房に立たせたこともあったが、ある程度事業が繁盛すると店の運営を従業員に任せ、店から夫婦ともに姿を見せなくなっていた。そして彼らは、顧客管理やメニュー開拓などを通じて経営拡大の方向性を探っており、飲食店のある種の「会社」として捉えていたことが分かる。

#### (3) 起業・経営と協力者：投資家、家族、学縁

##### (ア) 権利金の節約

ここからは管理職出身者の資金調達について考察する。韓国で店を出すためには、どの物件であれ「権利金」を支払うことが慣習となっている<sup>(14)</sup>。「権利金」とは商業建物の賃貸借において発生するものであり、賃借人が前賃借人に支払うものである。これは保証金や家賃とは別のものであり、地理的利益<sup>(15)</sup>や設備・改築による利益、前賃貸時に繁盛した店であれば営業上の利益の代価として支払われるものである(クァク・ユンジク 2003)。これは、韓国において一般的にみられる

商慣行であり、賃借人には賃貸借契約の終了時に建物主から保証金が返還されるが、権利金は賃借人間のやり取りであるため戻ってこない。一般に、賃貸借契約が終了すると原状復帰（壁紙や装飾物などの施設物の撤去）をしなければならないが、「権利金」により前賃借人は改築費用の回収、後賃借人は改築手間の節約が可能となる。しかし、契約した物件が途中で競売にかけられたり、建物主の交代によって賃貸借契約が強制的に終了したりする場合は「権利金」が戻ってこないため、零細自営業者の法的保護の問題も指摘されている。

2010年6月、「権利金」の価格帯について不動産物件紹介業者<sup>(16)</sup>に問い合わせると、詳細な位置までは把握できないものの、ソウル西大門区（前店：焼肉店）では1階の約30坪（106 m<sup>2</sup>）が保証金1,000万ウォン、月賃130万ウォン、権利金が2,000万ウォンとなっており、前店の月間売上額が1,420万ウォンであることの根拠として上記の権利金額が算出されたという話をうかがうことができた。またこの権利金は地域によって格差が見られ、ソウル瑞草区（前店：フライドチキン店）では1階の約20坪（66 m<sup>2</sup>）が保証金3,000万ウォン、月賃230万ウォン、権利金が1億5,000万ウォンとなっており、前店の月間売上額が3,300万ウォンであったと不動産仲介業者は語っており、前者の物件よりも店の規模が10坪ほど小さいにもかかわらず、後者のほうが月賃は約2倍、権利金は約7倍も高額な物件となっている。したがって、韓国で飲食業を始めるにはいかに権利金を低く抑えるかが要となってくる。

管理職出身者の場合、家族や親族、知人を通じて資金や店を工面した事例が見られた。以下では資源動員の内実について詳細にみていく。

#### （イ）家族からの支援

まず、血縁を通じての資金調達の事例（Wrb・Wrf・Wre・Wrl）をみると、両親や叔父など3寸以内の家族や親族から店を工面したほうが、10寸よりも賃料の削減が可能となっていた（表4参照）。Wrb・Wreは、親が所有するビルの1階を借りることで賃料を一切出さないぶん、初期の経営における危険性を軽減できている。しかし叔父から店を工面したWrlの場合、賃料を30%ほど

安くしてもらうに留まっている。また10寸の従兄弟から店の紹介を受けたWrfは、店の買取にかかる費用全額を自分で負担している。すなわち、血縁関係であってもその関係性の遠近によって資源動員の度合いが異なることが分かる。

#### （ウ）知人・友人からの投資

次に、知人・友人を通じて店を獲得した事例（Wrc・Wrh・Wrk）をみると、賃貸契約の際に支払われる資金はすべて自分で工面しているものの、店に関する情報だけは確実に獲得し、店を住まいからかなり離れた地域に構えていた<sup>(17)</sup>。すなわち、開業前に店の立地や客の特性について詳細に把握することができていたという点で、独自調査による賃貸契約の場合よりも開業しやすかったといえる（独自調査の事例は次項で扱う）。

#### 〈知人を通じた権利金の節約〉

では、彼らはどのような関係性を通じて店を調達したのだろうか。まず、知人を通して店を獲得したWrhは、2004年の1度目のチェーン開業時に親しくなった同じチェーン店経営者が考案した事業計画に賛同する形で、2009年にチェーン1号店として再開業を果たした。店は、地下鉄駅からすぐ裏道に入った繁華街通りの2番目に位置し、近辺の大学生や会社帰りのサラリーマンなどの流動客の確保が可能となっていた。Wrhはその知人の知人が不動産仲介業者であったことから様々な物件の紹介を受けており、Wrhは知人とともに何軒も物件を見て回ることはもちろんのこと、月々の賃料や「権利金」の値下げまで可能となった。

またWrkの場合、彼の妻の知人の知人（以下、甲）が夜に経営する地下1階のビアホールを昼間だけ格安に借りることで、ランチタイムのみの営業が可能となった<sup>(18)</sup>。そのため、Wrkは甲に対して格安の賃貸費を支払っているが、そのテナントの家主はこの事実を知らないという<sup>(19)</sup>。彼はソウルの中でも一等地の1つである瑞草洞に店を構えることが可能となった上に、高い「権利金」を支払う必要もなく、初期投資を抑えることができた。

このように、知人を通じて、権利金を一切支払っていなかったり、安い物件を紹介されることで、経営は少しでも円滑になるであろう。

〔「名門校」の友人からの投資〕

一方 Wrc の場合、オフィス街の一等地であるソウル江南区駅三洞に日本食のチェーン（刺身専門店）をオープンし、ますます繁盛したものの、維持費等のコストが掛かり過ぎて採算が合わず、廃業に追い込まれた。彼はその後約4年間失業状態にあった。一度目の起業の失敗（1999年廃業）を教訓に、8年後（2007年）に再び飲食店を開業した。開業資金として、高校時代の友人を説得し4億5千万ウォンの投資を取り付けたが、この際に、市価よりも高い利子をつけて元金を1年以内に返済するという条件で、店の経営には一切関わらないという契約を交わしており、友人が経営に関与することを避けようとするほど、Wrc は経営に対する強い執着を見せていた。

「店舗」経営の事例において、「名門校」の友人が現金を多額に投資するという話が出てくるのはこの事例だけである。彼は「名門校」出身であるが、同窓生間では企業の出資関係に発展することが多く、たとえば同窓生が金融系に勤めていると、その同窓生が関わる投資に自分も加わることになるという。Wrc は、「儲けがあれば幸運、儲けがなくても仕方がないという微妙な同窓生間の憐れみが作用する」と語っており、こうした心理が、4億5千万ウォンの初期費用を必要とした2度目の開業においても、彼の同窓生の1人が低利で「現金」を提供することを可能にさせたのかもしれない。その点で、知人から店の情報を得たり、血縁者から資金を支援してもらいよりも、「名門校」の友人を資源として動員したほうが、ソーシャルキャピタルの効用が大きいことが分かる。

#### （エ）投資家と月給社長

次に、管理職出身者がスポンサーとして店を経営する事例をみる。たとえば Wk は、飲食店を開業した際に別の人物を社長として法人登記しており、自分の顔や名前を決して前面に出していない。店を営むのは「面子が立たない」と思ったからであるという。そこで「会社」経営にみられるような投資と経営が分離する方式を選択した。こうした経営は韓国社会においてよくみられるようである。この点からも飲食店経営が韓国社会においていかに「賤」として受け止められているかが

分かるであろう。

そのため「投資家」は、行きつけの店で働きぶりの良い従業員（その多くは飲食店の支配人や調理長）が目につくと、スカウトして自分が開業する飲食店の経営者もしくは従業員（調理長）として雇用する。Wk によると、スカウトを受けた人は対外的に「社長」という地位を掲げることができると、大抵はその誘いに乗るといふ。スカウトを受けた人が自己資金を投入している場合は、売り上げ額が投資比率に応じて両者に配当されるが、スカウトを受けた人がまったく自己資金を投入していない場合は、売り上げの約60%以上が「投資家」、20%以下が「月給社長」（スカウトを受けた人）に渡り、残りの20%は店の維持費に当てることが一般的であるという（この比率は「投資家」が一方向的に決める）<sup>(20)</sup>。Wk は、妻の弟を店の代表取締役にしたが、売り上げの30%は妻の弟に手渡し、40%は Wk が経営する法人（不動産業）の収益、30%は店の維持費という形で管理していた。

#### （オ）独自調達

最後に、経営者が店を構えるまでのすべてのプロセスを誰の支援も受けずに独自で実行した事例をみると、彼らの店は自宅から車で10分足らずのところであった（Wra・Wn・Wrg・Wri・Wrj）。そして彼らの店は赤字あるいは現状維持という状態であった。先項で見たように、何らかの資源を動員した経営者の場合、経営者の自宅から離れたところに店を構えてもある程度の経営安定が見られた反面、独自に店を調べて構えた経営者は、自宅から近く熟知したところに店を構えても現状維持以下の経営しかできなかつたという点で、「会社」経営と同じく、「店舗」経営においてもソーシャルキャピタルの効用が正であるように見受けられる。しかも、独断で店を構えた管理職出身者の経営には危険性すら伴っているようにみえる。

#### （4）顧客の獲得と維持

##### （ア）固定客と紹介客における人脈活用

本稿の事例をみる限り、流動客によって得る収入が多いと事業が軌道に乗りやすい反面、固定客に依存する店では、経営がそれほど芳しくないか、

現状維持の状況が継続していた。以下では、管理職出身経営者がいかに顧客を獲得し、維持したかについてみる。

〈モイムの空間提供〉

まず固定客の類型をみると、多くは経営者の知人・友人に相当しており、その関係性は地縁・学縁・職縁と多様であったが、血縁から固定客を派生する事例は見られなかった。すなわち、血縁を通じた資源の動員は、資金および働き手の調達という局面においては有効であったが、顧客を連鎖する機能は果たさなかった（筆者も調査時に働き手以外の家族や親族が店に出入りする姿を見かけることがなかった）。その反面、学縁や職縁によって結成される複数のネットワークによる定期的なモイムを通じて、管理職出身者は「店舗」経営を維持していた。

たとえば、Wk の場合、40 代の頃に名門 S 大学の経営大学院（中壮年経営者の親睦を図る大学院として有名である）を通うことで、その際に知り合った同級ネットワークがモイムとして彼の店を頻繁に利用していた。また Wrc の 1 度目の開業（高級日本料理）では、前職場の同僚や高校の友人が固定客として接待や同窓会の席を設けてくれたため、それなりに売上はあった（しかし、維持費用が莫大であったために採算が合わず廃業する）。あるいは Wn（2 度目）の場合、退職前の職場の上司が彼の店で会食の席を開いたり、彼の友人が何度か食べに来ている。

しかし、経営者の知り合いによって構成された固定客だけでは経営が続かない。店の維持費が莫大であったために採算が合わず廃業したり、流動客を確保できず赤字に陥った事例もある。一方、固定客が別の客を連れてくることで売上をさらに高めている場合もある。すなわち、固定客だけでは事業を安定させることはできず、紹介客や一見客を確保する必要があると見受けられる。では、管理職出身者はいかに客層を広めたのであろうか。〈紹介客の連鎖〉

もっとも大型の経営を維持している Wk の場合、1 度来店した退職前の職場や取引先の知人、学校の友人などに定期的に割引券を送付することで、彼らの家族もしくは知人を紹介客として店に

引き込むことを可能にしていた（来店したことがなくても、仕事上で知り合った人には割引券を手渡していた）。当然ながら割引いた分の損失は担保しなければならないが、そうまでして割引券を送付するのも、結局のところ関係性を通じて無限に紹介客を連鎖させるのは限界があると判断したためであろう。また Wrc は、親しい高校の同級生が別の知人とともに気軽に食事に訪れてくれることで、紹介客も確保することが可能となっていたが、これも売り上げに大きく寄与する程度のものではないのか 1 度目の店を閉める結果となった。

こうしてみると、固定客や紹介客だけでは店の経営が長く続かないという意味において、「店舗」立ち上げの段階ではソーシャルキャピタルが正として効用することが明らかであるが、マネジメントの段階ではその効用が微々であることが分かる。（イ）一見客を取り込むための努力

〈開業宣伝の皆無〉

では、本稿の経営者はいかに一見客を確保したのであろうか。彼らは開業宣伝をまったく行っていなかった。Wra（1 度目）・Wk・Wrd・Wrf・Wrh のように、経営維持のために開業後にクーポン制などを取り入れた店はある。一般に、店の近くにオフィス街と地下鉄の駅があると、開業宣伝を行わなくても通りすがりに立ち寄る人々を一見客として確保できるのは容易に想像できる。サラリーマンが夕食を兼ねて気軽に飲み会を開いたり、会食や接待をする場としてこれらの店は何度も利用されるであろう。あるいは、Wrc（2 度目）のように、住宅街に近い飲食街に立地する場合でも近隣の住民が利用することで、一見客を確保する店もあるであろう。

しかし、駅から近くても高級地の雰囲気と合わない価格帯のチェーンを開業したために、一見客を確保できず廃業した Wri や Wrl の事例もある。客の側からすると、ほかの地域でも気軽に食べられるメニューをわざわざ高級地で選択することはないからであろう。このように、立地が良いからといって必ずしも繁盛するわけではなく、商街や街の雰囲気と店が扱うメニューや価格帯がうまく合致することで、宣伝がなくとも一見客を確保す

ることができるといえる。

#### 〈開業の連続性〉

チェーン型の事例では開業の連続性が見られた。チェーン事業は店舗数の拡大を通じて一見客を取り込む努力をするものの、流行が廃る可能性もあるので長期にわたる固定客の確保は困難であろう。たとえば Wrh の場合、1 度目の開業（刺身）の際に知り合ったチェーン店主（A）と親しくなったことから、A が考案したチェーン事業に投資する形で 2 度目の開業を果たし、本部の理事としても活躍していた。そして Wrh の以前からの知り合いであった別のチェーン店主（B）も、A の事業に賛同して経営していた店を閉め、A のフランチャイジーとしてチェーンを開いた。この事例を通じて、韓国社会で飲食店の開業がどのように発生し、連鎖するのか、間接的に察知することができる。「この店がいつまでも続くともっとく思っていないし、あと 2 年ぐらいで次の事業計画を練らないとね」という Wrh の語りからも、チェーン事業の単発性を淡々と受け止めている経営者の心理が垣間みえる。

#### 〈立地とコンセプトの合致〉

他方、駅から遠くても一見客をうまく取り込んでいる事例もある。Wrb・Wre の店は駅から遠い高級街に位置し、車での来客が非常に多かった。親が保有する不動産を無償で借りたためにこの地に店を構えたという。彼らは高級感やお洒落感をコンセプトとして打ち出しており、これがこの地を訪れる消費者の嗜好に合ったことで事業を大成功に導いていた。チェーン事業であっても外国風の高級感を提供するようなインテリアであったので、店が繁盛したのかもしれない。また、廃業した Wra や Wrg の店も高級街にあったが、店のコンセプトと消費者の嗜好をうまくマッチングさせていれば廃業しなくてもよかったかもしれない。簡単に言えるものではないであろうが、経営者によるさまざまな事業選択がいかに紙一重のものであり、それは経営者の感覚によって左右される類でもあるということ改めて感じさせてくれる。

#### 〈味の標準化とメニュー開発〉

一見客や紹介客を常連化させるには、顧客に提供するメインメニューの味の「標準化」が関係し

ていた（Wrb・Wre・Wk は「一定化」と表現した）。しかも、経営者は「標準化」だけでなく、旬の食材を用いた新メニューの開発も欠かしていなかった。3 ヶ月に 1 回売り上げが低調なメニューを新開発したメニューと交替させることで、食べに来る人々に店の生動感を与えることが大切であり、「あのお店に行ったら何を食べようか」という期待感を常に顧客に植え付けることが必要であるとされるようである。

#### 〈サービス精神〉

外食文化が発達している韓国社会においては、知人が経営している店に別の知人を連れていくことで、自身の人間関係の豊富さを知人に対して「自慢」できると同時に、こうした関係性の量が多いほど自分自身が重要な存在であるということ、対外的に示すことになる。そのため、一見客に対して経営者が「知った振り」をすると、その一見客も喜んでまた来店することになるという（Wrf）。しかしこうした類のサービス精神は、多くの管理職出身者にとって身に付かない行動でもある。一部の経営者は上記のような接客をしておらず、「客が食べたいから店に来るのであって、オーナーがサービスしたから客が来るような店は問題ではないか」と語る人（Wn）もいる。管理職出身者の年齢や性格によって接客に対する意識の違いが発見される。

#### 〈モイム文化の貢献〉

Wrd は「韓国は夜の接待文化が発達しているけど良質な韓牛を使った高級な焼肉店がなかったから、自分が開業した。単価が高くても絶品の味だし、立地と駐車が便利だから大繁盛している」と語るように、モイム（ここでは会合の意味合いが強い）を頻繁に開く傾向がある韓国では、焼肉やバイキング、イタリアンなどの食事と飲酒を共に楽しめる店のほうが、単品料理を売りにするチェーン店よりも、人々が集まる場として利用する頻度が高い。このように韓国のモイム文化は、固定客や紹介客だけでなく一見客を獲得する手段として存在するため、リターンを高めようとする管理職出身者は、莫大な初期資金を投入するというハイリスクが存在しても、大型の高級店を開業したいと思うのかもしれない。こうしてみると、

「店舗」経営も投機的手段として捉えられているように見受けられる。

## (5) 経営スタイル

### (ア) 事業に対する姿勢

では、管理職出身者の「店舗」経営はいかなる特徴をもつのであろうか。配偶者を働き手として動員していた店では、しばらくすると、経営者夫婦は店に現れなくなっていた。しかも開業時には自ら厨房で料理を行っていた経営者ですら、早朝にスープの仕込みだけすると早々と店から離れ（顧客の食事時には店にいない）、メニュー開発や今後の経営方針（店のフランチャイズ展開もしくは別ブランドの立ち上げ等）を練っていた。こうして Wrb は 15 坪の店を立ち上げ 62 店のフランチャイズ展開を遂げていたし、Wrc（2 度目）は店に隣接する土地を買い取り、別メニューの看板化を目指そうとしていた。

あるいは、事業が安定もしくは不調すると意図的に廃業し、1 度目よりも大きく 2 度目の開業を行うような事例も見られた。Wra や Wrg は、1 度目よりも大きくしたらもっと儲かるという思い込みから、1 度目の事業が比較的安定していたにもかかわらず「意図的に」廃業し、経営を拡大して再開業していた<sup>(21)</sup>。彼らの店は郊外にあり、駐車場設備を完備した 20 坪から 30 坪以上の店であった。しかし、経営者の予想が的を得なかったことにより、経営難に追い込まれていた。彼らはみな 2 度目の開業であったが、1 度目の商売繁盛による自信感から安易に立地やアイテムを勘違いして先読みしており、その結果、想定していた客の取り込みがうまくいかなかったようである<sup>(22)</sup>。経営の拡大という欲が逆に負い目となったのであろうか、経営者は店を変えなければ良かったと後悔していた。

すなわち Wrb や Wrc（2 度目）のように、経営が成功したから事業を拡大した経営者だけでなく、Wra や Wrg のように、店を意図的に廃業し別の場所で大きく開業したが事業が順調でない経営者のように、安易に事業を拡大する（しかも周りから金銭的支援を受けてまで拡大する）という動きが、（韓国の財閥系大企業だけでなく）飲食

店を経営する管理職出身者の経営スタイルからも確認できるという点で、韓国社会では採算を度外視してまでもステータスを優先しなければならない社会的風土が根強いと見受けられる。また、多額をかけて高級日本料理店を開業したがうまくいかなかったためアップミドルをターゲットとしていないような飲食業に進出して成功した Wrc（1 度目）のように、初期の資金調達（知人）さえ解決できれば無為に事業を大きく始めるような見栄が顕著であることが分かる。彼らの「店舗」開業から経営にかけて「ステータス志向」がいかに関係しているのかについては次節でも詳細に扱う。

### (イ) 投資意識

「店舗」経営の成果に影響を及ぼすであろう資金や店に関する情報の獲得には、家族・親族や知人が介入しており、特に「名門校」を卒業した管理職出身者は、富裕な高校の友人 1 人から高額の資金を借りて大規模な店を経営するなど、決して少ない水準の資源を動員していた。韓国社会では、自分が所属するネットワークのモイムに参加することが至極当然のように思われている。この事実を認識する管理職出身者は、自分の店がモイムの場合として存立できるような空間を作り上げることを試みたのではなかろうか。同じライフスタイルを有する階層に属する人々はライバル関係にあるため、他者がどのように生活しているのかを知る上で、連絡を頻繁に取ることになる。そうなると、そのネットワークの中で「みられる眼」を意識することになるため、構成員間で「競争意識」が発生することになる。すなわちネットワークは資源として動員されるだけでなく、競争意識を生成する装置としても作用する。このため管理職出身者は、経営拡大を意図した「店舗」経営を行おうとしていたのであり、なかには店の開廃業を今後も繰り返すことを予測し、その準備を進めている人もいた。事業不振のためでなく新たな経営拡大のために意図的に開廃業を連鎖させる動きからは、管理職出身者の投資意識が見え隠れする。

## 2. 「店舗」経営におけるステータスゲーム

以上、管理職出身者の「店舗」経営の特徴について「会社」経営のそれと対峙して考察した。ここでは、管理職出身者の「店舗」経営が、「会社」経営と同等のステータス獲得を可能にするものとなったのか、また可能とするにはどのようなステータス戦略が必要とされたのかについてみていく。

### (1) 飲食業に対する人々の「まなごし」

まず、管理職出身者にとって店を経営することが、同じ階層の競争相手である友人や知人にどのような受け止められ方をされるものであろうか。中産層に属す管理職出身者にとって「店舗」経営そのものは「手を使う仕事」であり、賤業として捉えられていた。このため、店の管理を妻の弟に任せ、自分は「投資家」として存在することを選好したりする事例があったが、彼らの多くは、自分も利用するような、しかもそれを利用することが階層的にふさわしい店を演出しているように見受けられた。

すなわち1度目よりも店の規模を2倍以上に拡大して再開業した Wrc だけでなく、高級韓牛店 (Wrf) や韓食バイキング (Wrl) を開業したり、取引先との場としてふさわしい雰囲気のある海鮮バイキング店を開業した (Wk) のは、同階層の人々が集うモイムや接待の場として自身の店が存立すべきであると考えたため、「赤字になるならぬに關わらず」初めから大型の経営を図ったのであり、彼らの店は1回の会食代が1人前に約5~10万ウォンはするような価格設定を行っていたし、それに相応する装飾が店に施されていた。

この点から、管理職出身者にとっては自身が属する階層にいかに対応しい形態の「店舗」を経営するかがステータスゲームの規則として介在していたことがうかがえる。

### (2) ソーシャルキャピタル活用術の諸相

次に、「会社」経営に見られたようなソーシャルキャピタル活用術が「店舗」経営でもみられるのかについてみる。管理職出身者の場合、広い親

族関係や「名門校」の友人から資金や店の調達だけでなく、高校の同窓会（公式的モイムだけでなく友人同士の非公式的モイムも含む）や退職前の職場の上司や同僚が開くモイムの場として自身の店が存在しており、顧客の固定化だけでなく連鎖を発生させる空間として位置づけられていた。しかし「店舗」経営の場合、「会社」経営の事例で確認できたような任意組織への参加による経営者自身の私的関係性の拡大は発見されなかった。すなわち店を切り盛りする管理職出身者は、事業運営のために新たに人間関係を構築するよりは、既存に保有する関係性を資源として動員するに止まっていたのである。

また、高額な投資を名門校同窓生から得ていた Wrc や経営者が「投資家」となり高校の後輩のために飲食店を開業した Wm の事例をみると、名門校出身者間に相応の深い親交が構築され相互の人間性を認証し合った場合に、その資源をソーシャルキャピタルとして活用することができているように見受けられる。この点で、名門校の友人間では飲食業への投資があり得る話であっても、非名門校の友人間では稀な光景であろう。いずれにせよスポンサーの立場からすれば、「店舗」経営（飲食店だけでなく零細な商店すべて）に対する賤的「まなごし」によって、投資メリット（利益回収）が「会社」経営に比べて低いと想定するため、管理職出身者が多額の資金を調達できるのは「濃い」関係で結束されたネットワーク、すなわち家族・親族・名門同窓ネットワークに限られるであろう。この点は、家族・親族以外の「薄い」関係性を基盤にした幅広いネットワークから資金調達を可能にしていた「会社」経営とは相反する部分である。

また「会社」経営と比べると、妻が夫の仕事に直接的に関与している事例が目立つこと（厨房を妻が担当）、退職前の職場で気心の知れた後輩を誘うことがあまりないこと<sup>(23)</sup>、同窓生のような「強い」紐帯が活用されている例がごく一部にしか見られないこと、つまり、「会社」経営にみられるような強弱の紐帯の巧みな使い分けが見られないこと等が「店舗」経営の特質として挙げられるが、妻の関与や経費節減の必要性は、むしろ生

計維持的な側面の強さも感じさせるものである。このように管理職出身者のソーシャルキャピタルの活用術をみると、彼らの「店舗」経営は、オーナー志向的経営と生計・安定型経営の中間的な形態のようにもみえる。ここで、既存のネットワークを維持するためには自身の「店舗」が階層的地位を保ち、競争相手である友人が来店しても経営者自身のステータスが維持されるような空間である必要があったと考えられる。そのため、1度目の開業に失敗すると、たとえ経営不振で廃業したとしてもそれを悟られないように2度目の開業ではさらに規模を拡大するという管理職出身者独自の起業行動が見られたのではないだろうか。

### (3) 「ステータス志向」の模索

管理職出身者の「店舗」経営において見られた経営の拡大志向は、「会社」経営を行っている友人や知人と同レベルでのステータスを追求しようとした結果であるとも捉えられる。そもそも管理職出身者の飲食店開業の動機はその多くが明確な目的が欠如していたことは明らかである。「ほかにすることがなかったから」もしくは「生計維持のために仕方なく」といった次善の選択によって消極的に開業した人のなかには1度目の「店舗」経営をうまく行えず、廃業後に行方不明という事態に陥った人もいる。こうしてみると、いくらアップミドル向けに事業的に「店舗」を経営しても「飲食業＝賤業」というイメージをぬぐいきれないのは、それまでの経歴やキャリアを生かせなかったというレッテルが烙印として押されたからであるようにもみえる。そのため、会社経営者と同等の事業家として認められようと「店舗」経営に乗り出しても、小規模での経営では飲食業に対する負のイメージが払拭されないため、規模を拡大するしかないというジレンマに陥るのである。

こうしてみると、「会社」経営にみられるある種の余裕・確信や熟達感覚（つまり経営のやり方が自分の所属階層にふさわしく、かつそれに自分が精通しているという感覚）に比べると、管理職出身者の「店舗」経営は、何か余裕がなさげで、確信的でなく、中途半端なようにもみえる。それゆえに、ステータス志向、あるいは仲間とのステ-

ータス競争から脱落しないようにする模索が発見されたのかもしれない。レットは、韓国のアップミドルのステータス志向が、富だけでなく彼らにふさわしいライフスタイルや身振りを習得することを意味し、(ブルデューいわく)「ハビトゥス」に由来すると主張する<sup>(24)</sup>。そして韓国において低層のライフスタイルと中産層やアップミドルのそれとに顕著な違いが発見されるのは、「ハビトゥス」が伝統的両班文化に基づいたゲームの規則として存在してきたからであるとする (Lett 1998)。

それゆえに、ある管理職出身者は所属階層内におけるステータスゲームに参加すべく（もしくは脱落しないために）、「店舗」経営を通じて、社会的地位や経済資本だけでなく文化資本やソーシャルキャピタルを維持しようと模索を試みたのである。たとえば、経営が軌道に乗ると「事業家」的なスタイルを取ろうとする（店にはあまり出ずに、企画を練る）ことや、はやりすたりが少ない料理・メニューでなく流行を追ったり流行の一步先を行こうとすること<sup>(25)</sup>、仲間のモイムに使えるような店を演出すること（ただその場合、サービス精神に徹すると下に見られてしまうのかもしれない）等々にステータスの模索がうかがえるようにみえるのである。そうであれば管理職出身者の「店舗」経営は、「会社」経営で発見されたゲームの規則が読みかえられるというよりは、規則として認めてもらおうとあがいているようにもみえないであろうか。

### おわりに

従来の韓国社会において、飲食店の主人に対する社会的威信は低く、商い自体が卑しい行為として捉えられてきたが、管理職出身者は「商売(チャンサ)」の範疇に分類されがちな飲食店の経営を「ステータス志向」のために「事業(サオップ)」として拡大する傾向があった。このためにも、大きな店を持つことが飲食店開業の必要条件であったのであり、独立型の開業（うまくいけばチェーン事業への転換）が選好されたのである。

また、管理職出身者は、自身が所属するネット

ワークを活用する形で初期資金の調達や削減、顧客の維持を図っており、たとえば、名門校出身者は高校の友人を通じて多額の資金を調達したり、血縁者や知人を介して一等地の大きな物件を無償もしくは格安で調達する事例が見られた。また紹介客を確保するために、前職場の同僚や友人間のモイムを自分の店で行っていることも確認できた。すなわち、管理職出身者の「店舗」経営にもソーシャルキャピタルが大きく作用していたが、特に「濃い」関係性によって結ばれたネットワークを資源として動員することで、管理職出身者は大規模な経営を試みており、その点で、コールマンやリングが主張するような「強い紐帯の強さ」を支持していよう。他方、管理職出身者の「会社」経営では「薄い」関係性のネットワークを通じた資源の動員が確認されたものの、「店舗」経営ではグラノベッターやパットナムが主張するような「弱い紐帯の強さ」は見受けられなかった（飲食店経営のほうが関係性の微妙な使い分けが少なかった）。こうしてみると、管理職出身者の「店舗」経営における資源の動員が「会社」経営に比べると限定的なものではあったが、立地情報へのアクセスや周囲からの財政的、人的、精神的支援、そして彼らが所属するネットワーク（名門校・職場）からの認定という側面においてソーシャルキャピタルの効用が発見されたという点で、本研究がそれなりの意義をもつのではなかろうか。

社会的ネットワークを通じた資源の動員が韓国社会において合理的に作用しているからこそ、人々はモイムを通じて他者との関係性を深く構築しようと努力しているようにみえるが、特に、管理職出身者の場合、家族や親族だけでなく、彼らの教育水準に付随した同窓ネットワークや職場のつながりによって資源が生み出され、資金調達だけでなく固定客や紹介客の獲得においてソーシャルキャピタルとして活用されたという点で、「強い」「信頼」と「規範」が存立基盤になっているネットワークが、韓国社会においては起業行動の実践に大きく貢献したように見受けられる。

本稿では、IMF 危機前後の管理職出身者の起業行動を理解する一端として、飲食店を経営する様相を考察した。社会的変動が激しい韓国社会に

おいて、彼らの退職や起業に IMF 危機の影響がどのくらいあったのかについては、筆者がこの時期を前後に大企業を退職した管理職出身者を中心にインタビューしたため IMF 危機の影響があったかのようにみえるのかもしれない。現に、その当時は中壮年を中心に失業者が多く発生し、社会的なパニックを引き起こした。しかし IMF 危機から約 20 年という時間が経過した今でも、人々の起業に対する意識やその行動が韓国社会において普遍的なものであり、これらが韓国の労働市場を取り巻く構造的要因に起因するものであれば、韓国の人々にとって「起業」は大きな社会テーマであり続けるであろう。この意味において今後は管理職出身者だけでなく、階層別に起業行動の構造的性質を考察する必要があるようにみえる。

また、本稿では管理職出身者が有する資源がソーシャルキャピタルとしていかに動員されるかについて分析を行ったが、特定のネットワークに対して深層的な考察を加えることができなかった。彼らが構築した関係性は、今後も社会移動の担保として構造的に作用し続けるように思われる。このような予測を問うためにも、ソーシャルキャピタルとして転化されるネットワークに関する個々の分析を行う必要があるであろう。

#### 〈参考文献〉

(日本語)

- 伊藤亜人・韓敬九 2007. 『中心と周縁からみた日韓社会の諸相』慶應義塾大学出版会。
- 稲垣京輔 2003. 『イタリアの起業家ネットワーク：産業集積プロセスとしてのスピノフの連鎖』白桃書房。
- 金光淳 2003. 『社会ネットワーク分析の基礎』勁草書房。
- 佐藤嘉倫・平松闊 2005. 『ネットワーク・ダイナミクス』勁草書房。
- 嶋陸奥彦 2006. 『韓国道すがら：人類学フィールドノート 30 年』草風館。
- 嶋陸奥彦 2007. 「アパート団地開発地区の露天商街」伊藤亜人・韓敬九『中心と周縁からみた日韓社会の諸相』慶應義塾大学出版会。
- 富永健一 2006. 『理論社会学の可能性：客観主義から主観主義まで』新曜社。
- 本田洋 2009. 「威信の存立と富：民俗誌からの展望」『韓国朝鮮の文化と社会』第 8 巻、韓国朝鮮文化研究会。
- 宮川公男・大守隆 2004. 『ソーシャルキャピタル：現代経済社会のガバナンスの基礎』東洋経済新報社。

李莎梨 2009. 「韓国における中壮年ホワイトカラーの起業行動：大企業管理職出身者へのインタビューから」『アジア経済』第50巻5号、アジア経済研究所。  
 李莎梨 2014. 「韓国の管理職出身者による「会社」経営の様相：起業行動に関するインタビューから」『韓日経商論集』第64巻、韓日経商学会。

(韓国語)

イ・ジェヨル 1998. 「民主主義、社会的信頼、社会資本」『動向と展望』夏号。  
 イ・ソンギョン 2006. 「韓国自営業者の社会資本と所得水準」『韓国社会学』第40巻5号、韓国社会学会、pp. 178-206。  
 韓国フランチャイズ協会 2009. 『韓国フランチャイズ企業体総覧』。  
 キム・ウィグン 2006. 『外食産業経営論』韓国外食産業研究所。  
 キム・サンジュン 2004. 「ブルデュー、コールマン、パットナムの社会資本概念の批判」『韓国社会学』第38巻6号、韓国社会学会、pp. 63-95。  
 キム・サンホ 2010. 『レストラン経営実務』大旺社。  
 キム・ヒョンジョン 2007. 「サービス産業比重増加の原因および経済成長に及ぼす影響」『経済分析』第12巻4号、韓国銀行金融経済研究院。  
 キム・ヘウォン／キム・ソンファン／チェ・ミンシク 2008. 『職場移動の労働市場効果分析』韓国労働研究院。  
 キム・ムンジュン／チャ・ムンジュン 2007. 『サービス部門の先進化のための政策課題』韓国経済開発院。  
 キム・ヨンハク 1999. 「経済危機の衝撃と信頼の危機：危機前後の経験的指標の分析」『社会発展研究』第5巻、延世大学社会科学研究所、pp. 125-149。  
 キム・ヨンハク／ハン・ギョンヒ／イ・ガクボム 2002. 「ベンチャー企業の資源動員ネットワーク成果に関する研究」『韓国社会学』第36巻4号、韓国社会学会、pp. 89-121。  
 キム・ヨンハク 2004. 『社会ネットワーク理論』博英社。  
 キム・ヨンハク／キム・ワンベ／キム・ホギ／ユ・ソクチュンほか 2008. 『東アジアの社会的包摂と排除』延世大学出版部。  
 クァク・ユンジク 2003. 『債権各論』博英社。  
 クム・ジェホ／キム・ギスン／チョ・ドンファン／チョウ・ジュンモ 2009. 『自営業労働市場研究1：自営業の変化推移と特性』韓国労働研究院。  
 チェ・スグン／チョウ・ウジェ／キム・マンヒ 2010. 『オーナーシェフのためのレストラン創業論』教文社。  
 ハン・ジュン 2008. 『韓国社会の制度に対する信頼』韓林大学出版部。  
 ユ・ソクチュン／チャン・ミヘ／ベ・ヨン 2003. 『社

会資本：理論と争点』グリーン。  
 ユ・ソクチュン／チョン・サンイン／パク・ソヨン／ワン・ヘスクほか8名 2008. 『韓国の社会資本：歴史と現実』百山出版社。

(英語)

Bourdieu, P. 1986. "The Forms of Capital," *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood Press, pp. 241-258.  
 Coleman, J. 1988. "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94.  
 Granovetter, M. 1974. *Getting a Job: A Study of Contracts and Careers*, University of Chicago (渡辺深訳『転職：ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房、1998年)。  
 Granovetter, M. 1978. "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.  
 Granovetter, M. 1983. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.  
 Kim, Myung-hye 1993. "Transformation of Family Ideology in Upper-Middle-Class Families in Urban South Korea," *Ethnology*, 32(1), pp. 69-85.  
 Lett, D. P. 1998. *In Pursuit of Status: The Making of South Korea's "New" Urban Middle Class*, Cambridge & London, Harvard University Press.  
 Nan Lin 2001. *Social capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press.  
 Putnam, R. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster.  
 Yee, J. Y. 2000. "Social Networks of Koreans," *Korea Journal*, 40(1), pp. 325-353

- (1) 近年の記事においても依然として店の維持期間が短いという報道がみられる（毎日経済新聞「ソウル市内の店は1年8ヶ月ごとに回転」2014年3月11日付）。
- (2) 日本の「団塊の世代」になぞらえて、韓国では1955年から1963年の間に出生した人々を「ベイビーブーム世代」と称している。2014年度からは財閥系大企業を中心に定年年齢が55歳から60歳に引き上げられたものの、この世代の退職は自発的、非自発的要因を問わず2010年以降も継続している。
- (3) 韓国フランチャイズ協会（2009）によると、チェーン展開を行っているブランド数が3,311個にのぼり、その加盟店は17万6,788件であるという。また業種の内訳をみると、飲食業67.5%、サービス業19.2%、卸小売業13.3%と、チェーン事業において飲食業が

- 占める比率が圧倒的に高い。
- (4) 「店舗」経営は、業種を問わず、零細性を伴った個人経営という意味合いが強いが、本稿では「飲食店の経営」という意味に限定している。
- (5) 一般的な「社会資本」論と混同されやすいためソーシャルキャピタルを「社会関係資本」と邦訳した書籍もあるが、ソーシャルキャピタル論が元々「信頼」という社会学的な概念を含蓄しているので、本稿では「社会資本」や「社会関係資本」でなく「ソーシャルキャピタル」と称する。
- (6) インタビューには「店の開業に要した費用をいかに工面したのか」、「どのように顧客を確保し、店を維持しているのか」について語っていただいた。
- (7) メニューの紹介については飲食店開業に関する書籍の中から多く確認できる。筆者が目にした書籍(チュ・スグンほか 2010)では、豚肉の開業類型が紹介されていた。たとえば、1998年は冷凍豚肉を使った低価な焼肉店、2004年にはワインや緑茶・ハーブによって熟成された豚の焼肉店、2008年には産地直送による肉販売店形式の焼肉店がヒットしたという。そして、年度別に顧客の選好度が異なる点を読み取ってメニューを選別する必要がある、とこの書籍で強調していた。
- (8) 主メニュー別に事例を分類すると、Wra・Wrc・Wrd・Wrf・Wrh・Wn・Wrgは韓国食(肉料理や季節性の食材料理)、Wrb・Wre・Wri・Wriは外国食(行方不明を含む)、Wk・Wrk・Wrlはアラカルトなビュッフェと、様々である。
- (9) 本部は加盟者と契約を結び、本部が所有するこれらのノウハウ、商標などの使用を許諾する見返りとして、一定の対価を徴収する。対価とは加盟金やロイヤリティーである。一方、加盟者は加盟金を支払うと同時に、店の運営に必要な資金を投下して、契約内容に則って店を運営する義務を持つ。本部は、商品・サービスのすべてにわたってシステム化されたノウハウを提供し、運営指導や援助を行う義務があるが、加盟店がそれを生かせなかったとしても、基本的に責任を負う必要がない。契約による共同事業であり、加盟店の成功を保証するものではないからである。また仮に加盟店が契約に違反した場合は、本部はその加盟店に対して、ペナルティーを課すことができる(キム・ウィグン 2006)。
- (10) 独立型としてWra・Wrb・Wk・Wn・Wrd・Wre・Wrk・Wrl、チェーン型としてWrc・Wrf・Wrg・Wrh・Wri・Wriがある。
- (11) 再起した事例としてWrc・Wra・Wn・Wrd・Wrg・Wrhがあるが、そのうちWra・Wn・Wrdが「独立→独立」、Wrcが「チェーン→独立」、Wrg・Wrhが「チェーン→チェーン」を果たした。
- (12) 従業員が10人以下で30坪以下の店を開いた事例として、Wra・Wn・Wrk・Wrg・Wrh・Wri・Wriがある。
- (13) 専門料理人を雇用したWkは、「有名ホテルの料理長とその部下をスカウトすることで、大型飲食店としての味覚が保証される」と語った。
- (14) 日本の場合、中古物件は「居抜き」と呼ばれ、以前営業していた店をそっくりそのまま譲り受ける契約のことを意味する。この「居抜き」を借りるときは、保証金のほかに韓国の「権利金」に相当する「造作譲渡代」を支払わなければならない。一方、韓国の場合は、新築物件を借りる際にも「床権利金(바닥권리금)」というものが発生し、飲食店開業には必ず「権利金」が付いて回るとされる。
- (15) たとえば、バス停や地下鉄の駅近辺、もしくは人々が多くみられる界隈に位置するような商業建物の賃貸費が高価であるように、地理的利便性が高い物件において発生する利益のことを意味する(クァク・ユンジク 2003)。
- (16) 筆者は2010年6月に、韓国最大の不動産物件紹介サイトである「不動産114」に電話でインタビューを依頼し、権利金の状況について確認した。
- (17) Wrc(住:ソウル瑞草区、店:ソウル江西区)、Wrh(住:河内市、店:ソウル新堂洞)やWrk(住:安陽市、店:ソウル瑞草洞)のように、店を構えた場所が住まいを拠点としていないことが分かる。
- (18) 家主から借りた店を第三者に転借する賃貸契約が非公式的に存在しており、韓国では「傳傳貫」と称するという。
- (19) 「家主に知られても、事情を話せば許容される範囲だ」と語った。
- (20) 売上の配当比率についてはWreからの聞き取りも参考にしている。
- (21) Wra:15坪→20坪、Wrg:15坪→30坪
- (22) 「不動産投資に成功した人は羽振りがいいと思って、わざと再開発地域で開いた」(Wra)り、「近くに大型の展示場があるから、そこに勤める人が食べに来てくれると思って多世帯住宅街でオープンした」(Wn)り、「最近2時間ぐらい車を走らせて郊外で食事する人々が増えたから、駐車場を確保できる所に店を持った」(Wrg)ものの、「実際にはケチが多く、5人で食べに来て4人前しかオーダーせず、おかず(밑반찬)だけ何回も追加する」(Wra)と嘆いたり、「週末も展示会があるから大丈夫だと思ったけど、意外に人が来ない」(Wn)や「家族ぐるみだと外食は洋食が多く、蛸は人気がない」(Wrg)と語ってくれた。韓国では、ある単品のメニューをオーダーすると、おかずが無料で付いてくる。このおかずのことを「밑반찬(基本のおかず)」と呼ぶが、キムチ(2

種類)とその他のおかず(2種類)で構成されることが多く、無限に「おかわり」できるようになっている。

(23) これは前の職場での知識や経験が生かせる起業アイテムではないことも関係するであろう。

(24) 本田(2009)は、レットの議論に依拠して、韓国社会におけるステータス構築のあり方が、文化資本やソーシャルキャピタルの蓄積と住居その他の象徴的価値の高い商品の消費を含む、よりステータスの高いライフスタイルを実現しうる経済資本の蓄積、

さらには意識的、選別的にライフスタイルを選択できるような経済的基盤の強化という、複雑で込み入った形になっていると主張する。

(25) 流行を追ったり流行の一步先を行こうとする「店舗」経営のスタイルは、「会社」経営の、特にエンジニア系に見られたような自身の知識・技術や経験に裏付けられた新製品の開発や流行アイテムの模索とは質を異にするものであり、「店舗」経営の持続性の弱さは、単に流行を求めるだけではなく、飲食店分野の経験のなさによるものでもであろう。