

5

現代韓国企業の所有と経営

—「財閥」系企業を中心として—

はつ とり たみ お
服 部 民 夫

はじめに【略】

出典 【アジア経済】第25巻第5・6号

I 株式支配の構造【一部略】

1984年6月

II 経営支配の構造

III 株式支配と経営支配

おわりに【略】

はじめに【略】

I 株式支配の構造

1. 全体状況【略】

2. 株式支配構造とその特質

本項においては、前項を受けて上場企業の株式所有の実態について、より

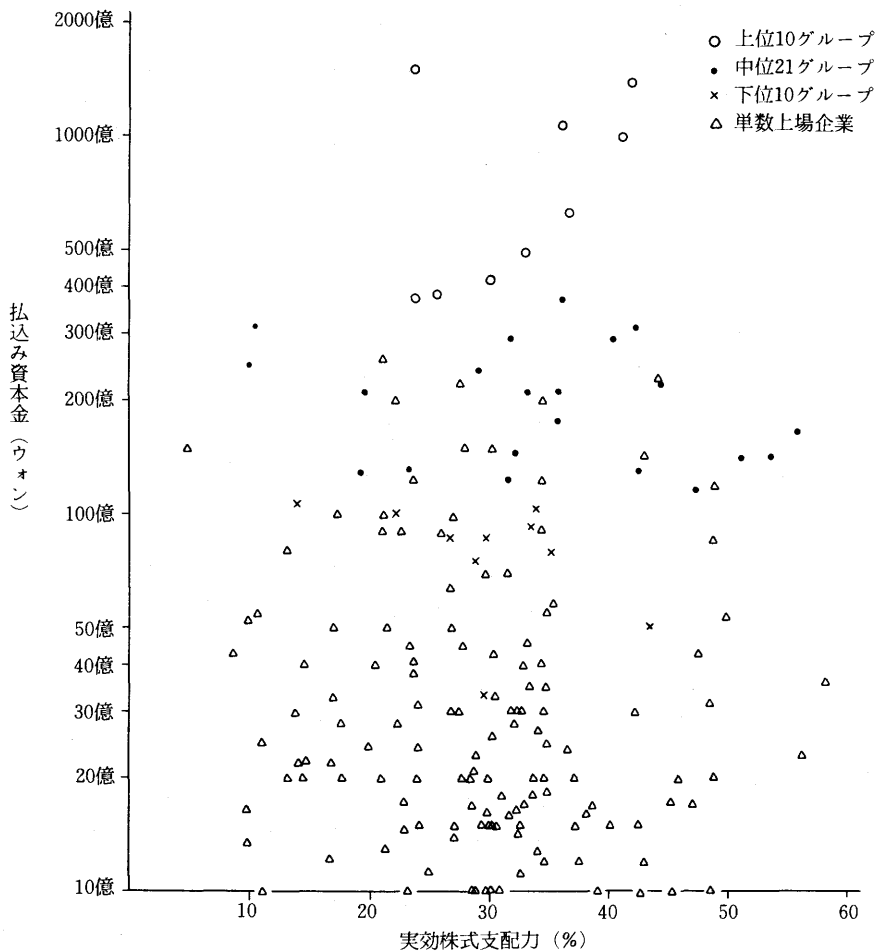
具体的に分析する。本項での分析対象は先にも触れたように319社である。総数において第1項の分析と若干の差異があるのは、5社の資料が不備であり、それを除外したからである。

韓国証券去来所は各企業から提出された資料を2年間保存することが義務付けられている。筆者は1983年9月に証券去来所で資料を閲覧し、その複写を請求したため、各企業の最近2年間の資料を入手したことになる。データは1981年12月末日現在および82年12月末日現在のものが大部分であるが、企業の決算期の関係から83年6月末現在のものも含まれる。しかし繁雑になるため、あえて表示しなかった。

第2表【略】でも明らかのように、319企業中複数企業を上場している企業グループに属する企業数は150企業、41グループである。したがって、169企業が単数上場であった。複数上場グループの平均上場企業数は4企業弱であり、そのうち最多は「ラッキー・金星」の13社、次いで「三星」の10社、「現代」、「大宇」、「韓国火薬」、「錦湖」の7社、「韓進」、「斗山」の6社と続いている。同表はこれら上場企業の株式を誰もしくはどんな機関が所有しているのかを見たものである。しかし、同表は上場企業の払込み資本金の総額を基準としたため、必ずしも韓国の「財閥」の規模を正確に反映するものではない。たとえば同表で4位にランクされている「現代」は中核企業である現代建設、現代重工業が非上場のため欠落しており、その他にもかなりの規模を持つ企業が同「財閥」には含まれる。「三星」においても、三星重工業が欠落している。また通常は「財閥」または企業グループと呼ばれるが、上場企業が1社であるためにここには名前が登場しないものもある。たとえば「漢陽」、「真露」などがそれである。

ところで、319社全体の株式所有は次のように分布している(第2表【略】)。最も多い比率を占めるものは、オーナーおよびその親族であり、18.34%を占める。次いでグループ内企業であり、これは9.88%である。この両者を合計すれば28.22%となる。つまり、韓国の上場企業においては約3割弱の株式に対してオーナーが直接的にその影響力を行使しうる状態にあるこ

第1図 上場企業の規模と実効株式支配力 (41グループ+140社)



(出所) 上場各社の「事業報告書」より作成。

(注) 支配的株主が認定できない金融機関を中心とした29社を除外した。

「実効株式支配力」の定義については1の注(2)を参照。

とになる。日本においては40%近くの株式を所有する金融機関の株式所有比率は韓国では9.83%にすぎない。ただし、多少留保が必要なことは、企業グループのカテゴリには傘下の投資会社、証券会社、投資金融会社、保険、

地方銀行などが「関係会社」に含まれるから、それを金融機関に含め計算し直せば、多少影響力は増すだろう。「他社」は4.44%であるが、このなかの多くは合弁企業における外国企業の所有株式である。

日本においては、オーナーもしくはその親族の所有株式が20%に迫る事例は1部・2部をとおして稀であるから、韓国の上場企業は日本と比較して著しく同族企業的な性格を持つと言ってよい。

一般に、企業規模が拡大すれば、オーナーやその親族が企業に対して持つ支配力は所有と経営の両面において後退してゆき、その支配力が減少するだろう、と想定することは無理のない仮説であると考えられる。家族・親族といった小さな集団が調達する資金や経営の任にあてられるべき人的資源には限りがあるからである。この点について韓国企業はどうであろうか。

先に述べたように、便宜的に複数上場と単数上場の二つのグループに分けてこの点を検討してみよう。第1図は本稿で分析の対象とした41グループと169社の規模別・「実効株式支配力」⁽²⁾の分布を見たものである。例外はあるが、複数上場企業グループは単数上場企業と比較して一般的に大きいことが知られるであろう。前者が後者より一般的に言って規模が大きいとすれば、先の仮説により、前者に対するオーナーおよびその親族による企業支配力は低下すると考えられる。しかし、第2表【略】に明らかなように複数上場と単数上場の1企業、もしくは1企業グループ当りの平均株式所有率を見れば、親族においてこそ17.71%対20.96%と後者が前者を3%以上上回っているが、グループ内企業の所有においては14.96%対2.99%と圧倒的に複数上場企業グループが多く、この両者の合計では32.67%対23.95%と約9%も企業グループが単数上場企業を上回るのである。つまり、規模の拡大に要する資本の調達をグループ内企業に肩代わりさせることによって可能にし、親族所有分とグループ所有分の合計を支配することによってむしろその所有の面からの支配力を強化しているのである。

では、複数上場企業グループのなかではどうであろうか。複数上場企業は41グループであることはすでに述べたが、それを上位10グループ、中位21グ

グループ、下位10グループに分けて検討してみよう。

まず、親族で見れば上位、中位、下位グループは各々13.44%、19.29%、18.65%であり、中位、下位の間に若干の逆転はあるが、規模の拡大が親族名義による直接所有を低める傾向にあることは、先に見た複数上場・単数上場企業の場合と同様である。しかし他方、グループ内企業による株式所有は各々18.99%、14.93%、10.99%であり、規模の拡大に伴いグループ内企業の所有が増え、肩代わりはますます進展する。この両者の合計は各々32.43%、34.22%、29.64%となり、中位グループが最も多く、次いで上位、下位と続く。両者の合計において中位グループが最も強力であることに注目しておく必要がある。

ところが、留意しなければならないことは、「他社」所有の面において上位がグループ平均で6.50%であるのに対し、中位は1.86%、下位は0.46%にすぎないことである。この「他社」の多くが合併による外国企業の所有株式であることはすでに述べた。韓国では合併企業の設立は政府の厳しい規制の下に置かれている。近年、外国企業の所有分は減少の傾向にあるが、減少させるにあたっては政府の認可が必要である。したがって韓国企業の側から見れば、フェード・アウトをするにしろ、しないにしろこの部分は安定しており、かつ企業が自己の利益でもってコントロールしうる株式である。このような事実からすれば、所有の面から支配の問題を考える際には、このような外国企業の所有分を除外して考える必要が生じる。これを「実効株式支配力」と定義することにしよう（本節注(2)を参照）。

たとえば、第2表【略】で1位にある「ラッキー・金星」は上場13企業のうち6企業が合併企業であり、外国企業の所有分は20～35%である。したがって同グループの平均株式支配力は20.64%であるが、外国企業分を除外して計算し直せば、「実効株式支配力」は23.60%と約3%上昇する。「三星」においても同様であり、「実効株式支配力」は33.08%から37.29%へと4%以上強化される。同様に「大韓電線」は約3%、「双龍」では2%弱上昇する。このように考えれば、上位10グループの「実効株式支配力」は33.77%となり、中位

グループは34.64%、下位グループは変化がない。前2者において各々1.34%、0.42%支配力が強化されるが、前の分析における上位と中位の差は1.79%から0.87%に縮まる。また、上位と中位の平均払込み資本金が786億ウォン対206億ウォンと4倍近い差があることを考慮に入れば、「実効株式支配力」は上位においてむしろ強化されていると見てよいだろう。

以上のように、株式所有の実態から見ると、規模が拡大すれば親族による支配力はその資本調達力の限界から考えて低下せざるを得ないだろう、という先の仮説は韓国においては廃棄せざるを得ない。逆に、現状から見ると、韓国では企業ないし企業グループの規模が拡大すれば、親族、グループ内企業による株式に対する実効支配はむしろ強化され、その同族企業的性格は強くなっている、と見るのが自然である。血縁、姻戚といった小さな集団が、いかにしてこのような膨大な資本の調達が可能であったのか、に関しては非常に興味のある問題であるが、現在の筆者の手に余る問題であり、今後の研究の進展を期待する他はない。

では、株式の所有と株式に対する「実効支配」がどのように行なわれているのかを次に見よう。戦前日本の財閥においてそれは、三井本社、三菱本社、住友本社などの持株会社を通して所有による支配が貫徹していたが、韓国においてはどうかであろうか。

第3表は「三星」グループ内での「相互持合い」関係を見たものである⁽³⁾。「三星」においては親族の名義による直接所有は12.73%（第2表【略】参照）とそれほど多くはないが、グループ内企業相互間の株式所有関係が相当程度進展している。ことに非上場企業である東邦生命保険が最も重要な役割を果たしており、次いで安国火災海上保険と三星美術文化財団が「三星」の統合性を維持するために大きな役割を果たしている⁽⁴⁾。しかし、何よりも李秉喆氏の親族が持つ株式がおおよそ関係者所有分全体の3分の1を超え、最も強力な株主としての立場を守り、「三星」の統合性を高めていることは間違いない。

次に第2、3図は「斗山」の株式所有の構造であるが、ここでもまた家族（兄弟）の持つ株式が圧倒的な重みを持っていることが明らかである。また、

第3表 三星グループの株式持合い関係 (1982年末)

(%)

	続柄	三星物産	三星電子	三星電子部品	三星電管	三星綜合建設	全州製紙	第一毛織	第一製糖	第一合織	安国火災
李 健 熙	三男・副会長	6.02	3.77		5.76			5.30	16.70	1.00	
李 秉 喆	創業者・会長	3.40					9.31	2.96		8.17	
李 昌 熙	李秉喆・二男				2.87				6.20	14.16	
李 仁 熙	他 李秉喆・長女				2.41		6.99				
李 明 熙	他 李秉喆・三女		3.46							0.90	
李 順 熙	他 李秉喆・二女							1.36		0.21	
洪 璉 基	李健熙・岳父	0.66	2.18							1.38	
孫 福 男	他										19.28
三星美術文化財団	グループ内企業	1.15			9.47		1.23	9.96	4.60		
三星 共 済 会	グループ内企業	0.50					1.82	2.30			
第一 毛 織	グループ内企業	3.40		5.75							
東 邦 生 命	グループ内企業	9.66	8.63	9.50	9.47	9.89		8.98	9.60	9.99	
安 国 火 災	グループ内企業	5.46	4.67		3.86	3.36		1.64			
三星 電 子	グループ内企業			22.75	9.54	3.59					
第一 製 糖	グループ内企業			5.75		9.26		1.00			
三星 物 産	グループ内企業					15.24					
新 世 界	グループ内企業							1.39			

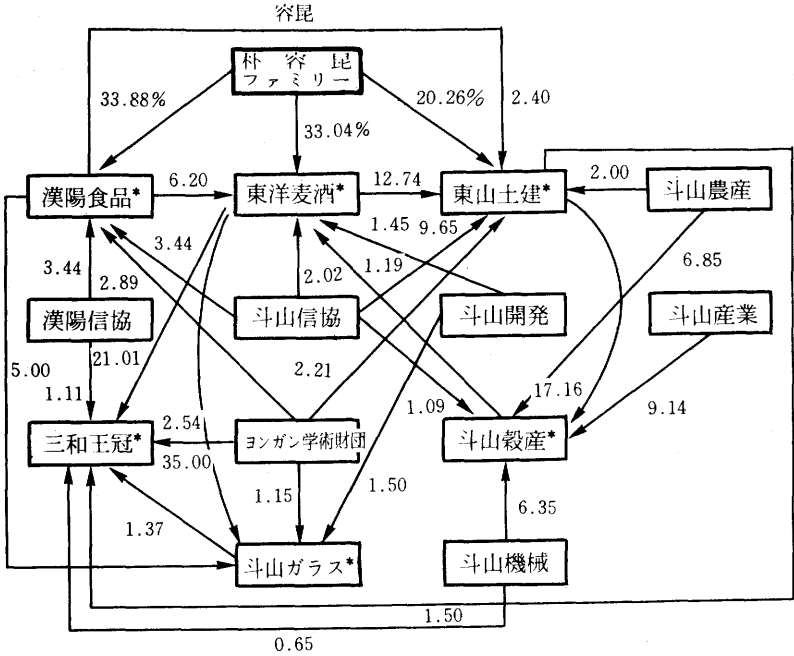
(出所) 第1図に同じ。

(注) 「他」には配偶者所有分、親族所有分が含まれる。孫福男氏与李秉喆氏との親族関係は明確ではないが、株主名簿の住所欄の記載からなんらかの親族関係があると推定される。

第4表は「斗山」のオーナー・朴容昆氏とその弟たちがどの程度の株式を所有しているのかを見たものである。この株式の配分については、韓国の家族構造から見て、また「財閥」としての統合性の維持という面において非常に興味深い、それに関しては前稿ですでに述べた⁽⁵⁾。しかし、前稿と比較すれば、グループ内の「持合い」関係はわずか3年の間にかなり急速に深化している。もちろん前稿とは利用した資料が異なり、その精度は本稿の方が上っているが、グループ内企業間における「持合い」関係が急速に拡大していることは明らかである。

このような急速な変化が可能であるということ自体が、オーナーもしくはその親族が自らの所有株式以外にグループ内企業所有株式をかなり自由に動

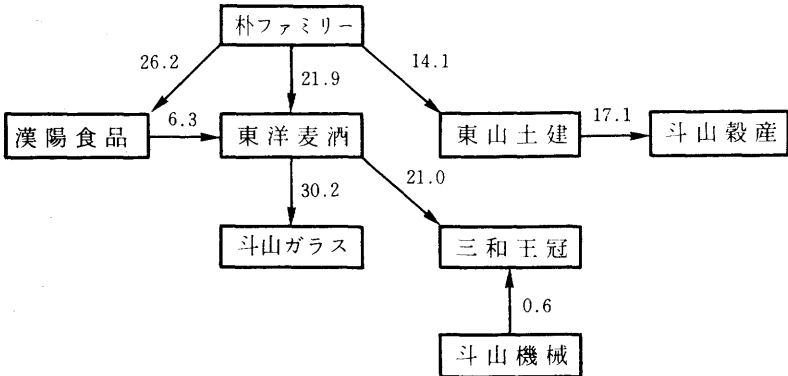
第2図 「斗山」の株式所有関係 (1982年末) (%)



(出所) 第1図に同じ。

(注) *は上場企業。

第3図 「斗山」の株式所有関係 (1980年初) (%)



(出所) 服部民夫「韓国「財閥」の株式所有」(『社会科学』第30集, 同志社大学, 1982年3月) 161ページ。

第4表 「斗山」家族の株式所有

(%)

	続柄	東洋麦酒	東山土建	漢陽食品
朴容昆	オーナー(創業者2世)	9.88	6.85	} 32.88
朴容展	オーナーの弟	5.78	3.72	
朴容眩	オーナーの弟	5.78	3.72	
朴容旣	オーナーの弟	5.37	3.72	
朴容彦	オーナーの弟	2.49	1.86	
朴容勲	オーナーの弟	2.74	0.39	

(出所) 第1図に同じ。

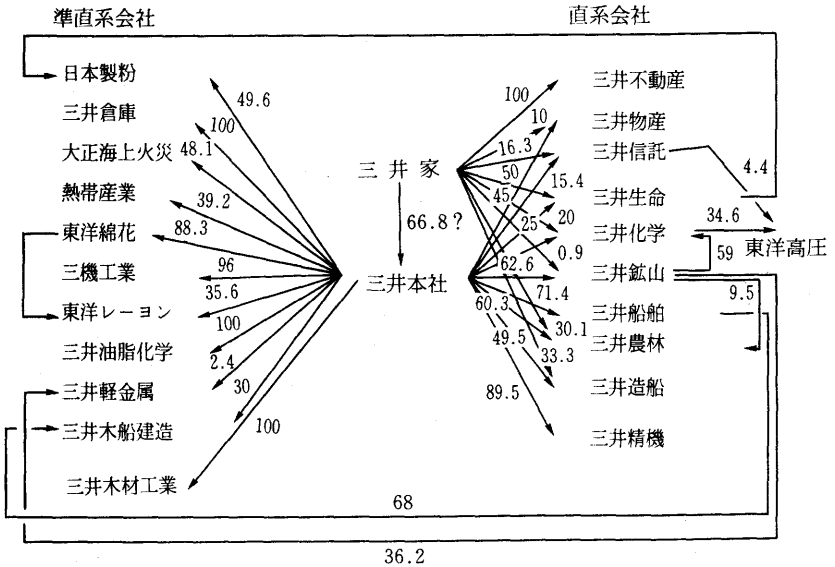
かし得るという事実を示すものと考えてよい。

先に見た「三星」の場合であれ、「斗山」の場合であれ、韓国「財閥」に見られる株式所有は、現在の日本の企業グループに見られる「持合い」的な関係の上に「財閥」家族の所有が乗る、という形を示している。これは戦前日本の財閥のような、財閥家族の所有、財閥本社の所有が非常に整備された所有構造を持っていたこととは明らかに異なる。参考のために戦前期(昭和19年)三井財閥の株式所有は第4図のようであった。「三星」あるいは「斗山」との違いは明らかであろう。

以上分析を行ってきたように、韓国の上場企業における株式を通しての支配は、規模が大きければ大きいほど、オーナーとその親族、およびグループ内企業による「実効株式支配力」は強化されていることが明らかになった。また、その支配の構造は、戦前期日本の財閥がそうであったような、財閥家族—持株会社—直系企業—傍系企業というピラミッド型の支配構造を示すのではなく、戦後日本における企業グループのような株式の「相互持合い」的な関係の上にオーナーおよびその親族の株式所有が乗る、という構造を示している。

このような構造を示す理由の一つには、次に見る経営支配の構造との関係があげられる。

第4図 三井財閥の株式所有（昭和19年）（%）



(出所) Hattori, Tamio, "Japanese Style of Management after the World War II," 国連大学の Dialogue about Technology Development in Asian Country Seminar (1983年8月-9月)での報告; 安岡重明編『三井財閥』日本経済新聞社, 1982年, 289ページ, 表7-8より翻案。

II 経営支配の構造

家族・親族の企業に対する経営支配は一体どの程度のものであろうか。

株式による支配で見たように、オーナーの家族およびその関係者、関係会社は複数上場企業で32.67%、単数上場企業で23.95%を支配していた。これはオーナーが圧倒的な経営支配力を発揮するに充分と言ってもよい数値であるが、本節ではオーナーおよびそれに連なる人々が実際に経営面でどの程度のポストを占めており、その経営支配力が企業規模において違いがあるかどうか、を分析しよう。本稿では経営陣の各々のポストに次のような得点を仮に与えて、その合計得点の中で親族関係者がどのような点を得るかによって

「経営支配力」を算出することにする。どのポストに何点の得点を与えるかはきわめて難しい問題である。たとえば、大株主である理事と普通の理事との間では当然前者の経営に対する発言力は大きいであろうし、ことによっては専務理事よりも発言権が大きいかも知れない。しかしここでは異論もあるであろうが一律に会長、社長には10点、副社長に5点、専務理事4点、常務理事3点、理事、監事には1点を得点として与えることにする。グループ会長、副会長は韓国においては特別な意味を持つが、企業グループによってはその職位を置いていないところもあり、また彼らのほとんど全てがグループ内の個別企業の役職を持つことから、ここでは得点の対象としなかった。

たとえば、ある企業において経営者が、会長、社長、副社長2人、専務理事2人、常務理事5人、理事10人の21人で構成されているとする。この企業の場合の総得点は63点である。このうち、親族関係者5人がそれぞれ会長、副社長、常務および理事(2人)に就任していたとすれば、彼らの得点は20点である。したがって、この企業における親族の「経営支配力」指数は $20/63 \times 100 = 31.75$ ということになる。

なおここでは単数上場企業は分析の対象から外した。複数上場企業の場合は既存の資料でもって血縁関係、ことに姻戚関係を知りうるが、単数上場企業の場合は全てを知ることができなかったからである。ことに血縁関係よりも姻戚関係の認定が困難である。

「経営支配力」をグループ企業の場合で見れば、全体41グループでは29.69となる。これを規模別に見れば、上位10グループ平均が20.64、中位21グループ平均は29.42、下位10グループ平均は39.16となり、所有の場合とは逆になっていることがわかる。つまり、規模が拡大すれば親族関係者によるポストの占有と「経営支配力」は減少する。これは当然のことである。ある人が動員できる経営の任に耐える人的資源の量は限られるからである。したがって次のような説明が可能であろう。

企業もしくは企業グループの規模が拡大すれば、組織の原理としてポストの数は増大する。しかし、そのポストを占有するために必要な人的資源、こ

第5表 「三星」への経営参与

	続柄	三星物産	三星電子	三星電管	三星電子部品	三星綜合建設	全州製紙	第一毛織	第一合織	第一製糖	安国火災	備考
李秉喆	創業者	会長										三星グループ会長
李健熙	創業者・三男	副会長	副会長				理事(非)			理事		ホテル新羅顧問
李仁熙	創業者・娘						理事					
鄭在恩	創業者・娘婿		社長	社長	理事(非)							
孫福男											理事(非)	

(出所) 韓国上場会社協議会『上場会社経営人名録』1983年版。

(注) 孫福男の続柄は第3表同様、李秉喆氏となんらかの親族関係があると推定される。

とに血縁・姻戚関係者の数には限界がある。また、後に見るように、兼任によってポストを占有することは一般的に行なわれているが、1人の人間が兼任しうる量には限りがある。したがって「経営支配力」は低下せざるを得ないから、そこでグループ内企業の株式の持合いなどをとおして株式に対する支配力を確保することによって、企業もしくは企業グループに対する支配を貫徹しようとしている、と考えることができよう。したがって、韓国企業の規模が拡大するにあたっての家族支配の限界は、企業の規模拡大や創設に要する資本調達のみではなく、むしろ信頼しうる人的資源の調達にこそある、と言えよう。

ところで、第2表【略】に見られるように、「経営支配力」にはグループごとにかかなりの格差が存在する。たとえば、上位10グループの最高は「錦湖」の47.28であり、最低は「大宇」の3.97である。「三星」は7.92、「韓国火薬」は5.20である。このような差が現われた原因にはさまざまな理由があろう。たとえば「三星」の場合は、筆者が前稿で論じたように創業者・李秉喆氏の強い意向があったものと見られる。李氏が後継者を1人に絞り込もうとした

ことは、株式所有の推移を見ることでほぼ裏付けられる⁽¹⁾。一方、「大宇」の場合は1980年に創立者・金宇中氏が金氏自身の所有株式を新設された大宇福祉文化財団に寄贈し、経営者として活路を求めるという声明を出したこと、金氏が1936年生まれの子供が若い経営者である、という事情もあろう。しかし、一時経営に参加していた兄が退いていることから見て、親族関係者の経営参加に否定的であるのかも知れない。「韓国火薬」の場合は、創業者・金鍾喜氏が死亡し、1952年生まれの子供・昇淵氏があとを継いだ、という特殊事情があろう。

第5表は「三星」に対する李秉喆氏およびその家族の経営参加を示したものである。李秉喆氏は3男3女をもうけたが、その家族内で経営に参加しているのは三男・健熙氏と三女・明熙氏の夫人である鄭在恩氏、長女・仁熙氏、および李秉喆氏と親族関係にあると推定される孫福男氏の計4人である。しかし、孫福男氏の安国火災海上保険への経営参加は、氏が大株主(15.36%)であることから理事に名を連ねているものと見られ、そのうえ非常勤である。仮に李秉喆氏が家族の経営参加を強化しようと考えれば、少なくともあと4人の参加は不可能ではない(ただし、娘婿のうち1人は「ラッキー・金星」の具滋学氏であり、現実には不可能であるが)。また積極的に経営に参加している3人においても、李秉喆・健熙氏がグループ会長、副会長として全体を代表してはいるが、鄭在恩氏をも含めて全関係会社のトップを独占しているわけではない。

一方、「大宇」の場合は金宇中氏がグループ会長と、大宇および大宇重工業の会長を兼ねているにすぎない。

「大宇」の場合は先に述べた事情があるとは言えるが、両者の場合には親族関係者の多数の経営参加を排する、という経営者の意思を窺うことができる。「三星」が韓国の企業のなかでは最も早く公開・定期採用を制度化し、初期の公開採用者が現在同グループの社長、副社長クラスに登用されている、という事実は上述の分析と関連づければ、その意味は示唆的である。本稿ではこの問題を深く追求することは出来ないが、改めて別稿で論ずることにす

る。

他方、この両者に対し「経営支配力」が47.28である「錦湖」は対照的である。「錦湖」の創立者である朴仁天氏、氏の弟である朴東福氏およびその家族の経営参与を見たものが第6表である。朴仁天氏本人はもちろんとして、息子・娘婿のほとんど全てが光州銀行を除いた関係会社6社の経営に参与しており、かつ会長、社長という最高経営者の全てを朴氏の親族が独占している。「錦湖」においては1979年末から81年の間に一時三陽タイヤが分離され、東福氏とその家族によって経営されたが、その後再び統合された。この点については先に論じたことがあるので詳論は避けるが、この過程で同グループの

第6表 「錦湖」への経営参与

	続柄	錦湖実業	光州高速	錦湖建設	錦湖電機	三陽タイヤ	光州銀行	光州投資融金	備考
朴仁天 晟容	創業者 朴仁天・長男	会長 副会長	会長 副会長	会長		理事 会長		会長 理事(非)	グループ会長 グループ副会長、 錦湖化学代表理事
定求 三求 贊求	朴仁天・次男 朴仁天・三男 朴仁天・四男	社長 社長 理事	社長 理事	理事(非) 理事(非) 常務理事	理事(非)	社長 理事 理事		理事(非)	
襄英煥 姜大均 林昌郁	朴仁天・娘婿 朴仁天・娘婿 朴仁天・娘婿								三和高速社長 錦湖USA社長 味元グループ副 会長 (味元グループ 林大洪長男) 韓国会成ゴム社 社長
李延煥	三求・妻父								グループ副会長
朴東福 炳求 炳求	朴仁天・弟 朴東福・長男 朴東福・次男		副会長		会長 代表理事 理事(非)	理事		理事(非)	グループ副会長
南求 泳求 鄭甲鍾 朴祥求	朴東福・三男 朴東福・四男 朴東福・娘婿 朴仁天・兄の 息子								モービルコリア 潤滑油工業代表 理事 三陽タイヤ課長 錦湖実業課長

(出所) 第5表に同じ。

第7表 「韓進」への経営参与

	続柄	大韓航空	韓進	韓逸開発	韓空	国港	東洋火災	京畿銀行	備考
趙重勲	創業者	社長	会長	会長	会長		会長		グループ会長、仁荷学園理事長
重烈	創業者・兄			副会長					
重建	創業者・弟	副社長	理事(非)	社長	副会長		理事(非)		韓国航空代表理事
重植	創業者・弟								
亮鎬	創業者・長男	常務理事	理事(非)	理事	理事				韓国航空理事
南鎬	創業者・次男			常務理事					
李泰熙	創業者・娘婿	常務理事	理事(非)	理事					韓美合同法律事務所代表
金炯培	創業者・妻男	理事	社長				理事(非)		
金建培	創業者・妻男		副社長						
金益培(?)				顧問					
太昌熙									
朴泰源									
全胤鎮				監事(非)					

(出所) 第5表に同じ。

株式所有の形態がドラスティックに変化した⁽²⁾。

同様のことは「韓進」についても言える。第7表にも明らかなように、創業者・趙重勲氏とその兄弟、息子、娘婿、妻の兄弟などの親族関係者を総動員に近い程度に動員してグループの経営にあたっている。

中位、下位グループにおいては、このような経営に対する家族の参与は、「経営支配力」の推移に見られるように、むしろ当然となる。なぜならば、経営者の意向が「錦湖」、「韓進」と同様であるならば、規模が小さくなればなるほど関係会社の数が減少し、したがってポストの数が減少するから、調達しうる人材の数が同様であれば、当然に「経営支配力」は強まるからである。

以上の分析により、韓国の企業においては、規模が小さくなるに従い、親族の経営に対する参与が強まり、ことに下位10グループではその指数は40近くに達する。しかし、上・中位の規模が大きいグループにあっても、「韓進」、「錦湖」に見られるように、オーナーとその親族関係者を総動員に近い

形で動員して高い指数を維持しているケースもあり、また指数としては高くないが、その内実は親族を多数動員している「斗山」のようなケースも少なくない。「三星」、「大宇」や「韓国火薬」、「三美」などの例外はあるが、前者は経営トップであるオーナーの意志に関わることであり、後者は家族の構造とその周期に関わることである。

いずれにせよ、韓国の企業においては多くの場合、創立者の親族が総動員されてグループの経営に当っており、またそれが当然と考えられている、と見てよい。

III 株式支配と経営支配

次は「株式支配力」と「経営支配力」がどのような関係にあるのかを検討しよう。本節におけるクロスセッション分析の狙いは、株式支配の節で設定された仮説と、経営支配の節で設定された仮説が、個々の企業グループのレベルで妥当するかどうかを検証することにある。これまで検討を行ってきた「株式支配力」(実効)を縦軸、「経営支配力」を横軸にとって各企業グループをドットしたものが第5図である。株式支配の33%、経営支配の30%に引かれた線は各々における41グループの平均である。これによって41の企業グループは四つのサブ・グループに分けられる(グループ名の後の括弧内は順位を示す)。

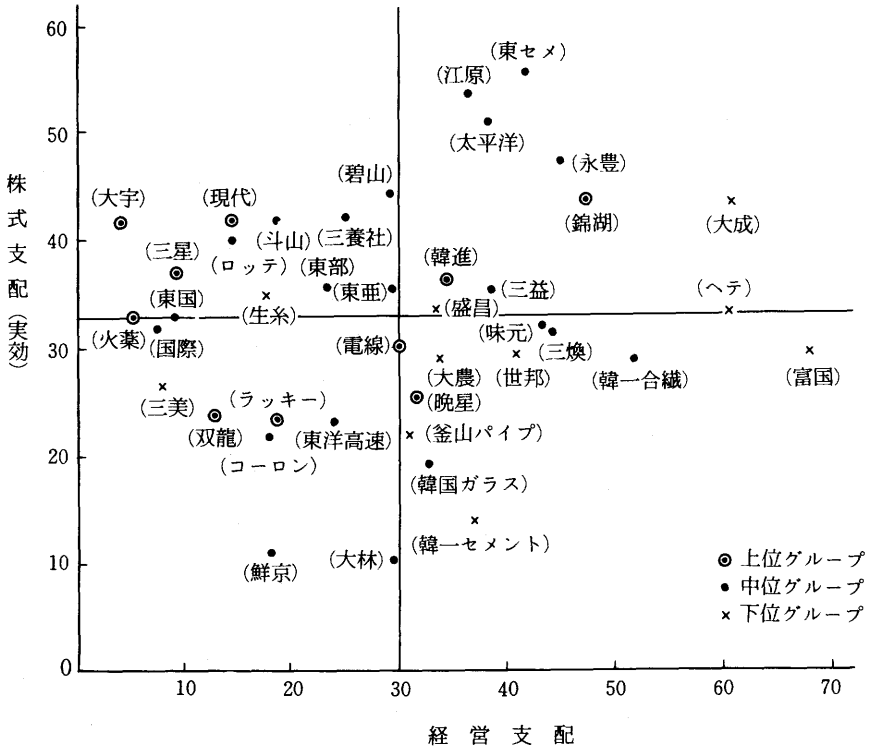
〔第1グループ〕(「株式支配力」大であって、「経営支配力」も大であるグループ)

韓進(5)、錦湖(6)、三益(21)、東洋セメント(23)、江原(25)、太平洋(26)、永豊(31)、ヘテ(33)、盛昌(35)、大成(40)の10グループ

〔第2グループ〕(「株式支配力」大であって、「経営支配力」が小であるグループ)

大宇(2)、三星(3)、現代(4)、韓国火薬(7)、東亜(11)、斗山(13)、ロッテ(14)、碧山

第5図 「株式支配」と「経営支配」(%)



(18), 東国(19), 東部(22), 三養社(27), 生糸(38)の12グループ。

〔第3グループ〕(「株式支配力」小であって,「経営支配力」が大であるもの)
 大韓電線(8), 暁星(9), 韓一合繊(17), 味元(24), 韓国ガラス(29), 三換(30), 韓一セメント(32), 釜山パイプ(34), 世邦(37), 大農(39), 富国(41)の11グループ。

〔第4グループ〕(「株式支配力」小であって,「経営支配力」も小であるもの)
 ラッキー(1), 双龍(10), 大林(12), 国際(15), 鮮京(16), コーロン(20), 東洋高速(28), 三美(36)の8グループ。

規模別に見れば第2グループが最も大きく,次いで第4,第1,そして最小が第3グループであるが,これは先の所有と経営の分析の結果から見ても

当然であろう。すでに見た分析において、「規模が拡大すれば、所有を通じての支配は増大し、経営を通じての支配は減少する」という結果が導き出されていたからである。とすれば、規模において第2グループが最大で第3グループが最小であるのは先の仮説どおりであり、このカテゴリーに41グループのうち23グループが含まれる。

しかし、このうちでも例外はある。第2グループの「韓国生糸」、第3グループの「暁星」である。まず「暁星」から見れば、同グループは1981年から82年にかけて第8表に見られるように、「関係者・会社持株」を急速に減少させている。1981年には32.26%であった株式支配力が、82年には25.55%に減少した。この減少のほとんど全てが関係会社分であることは注目しておく必要がある。前稿において筆者は「暁星」に関して「暁星物産を中心とするグループ内持合い関係への萌芽が見られる」⁽¹⁾と論じたが、その後の1981、82年のデータでは事態は逆の方向に進んでいる。グループの統合の役割を果たしていた暁星物産と暁星証券の株式がなくなり、暁星物産、東洋ナイロンは長男・錫来氏に、韓国タイヤは次男・洋来氏、大田皮革は三男・旭来氏に、という傾向が明らかに看取される。関係会社による株式の減少は「暁星」内における株式所有の構造変化の過渡的な現象であると見てよかろう。「暁星」は近い将来に3人の兄弟の間で3分割される可能性があるが、これが韓国における家族構造との関連で説明できる事象であることは注目に値する⁽²⁾。

「韓国生糸」に関しては、まずグループ全体の規模に比べて上場企業が2社と少ないために第2表の順位が実勢以上に低い、ということも挙げておく必要がある。次いで、同グループは以前からグループ内の関係会社を兄弟間で分担してきたことが挙げられる⁽³⁾。先に見た「韓進」、「錦湖」などのように、兄弟が傘下各企業の役員を兼務していれば、「経営支配力」は高くなるが、同グループのごとくグループ内で分担している場合はその指数が小さくなることは当然であろう。

第1グループに属する10のグループは、比較的小さなグループが多いが「韓進」、「錦湖」に見られるように、血縁・姻戚を大量に動員している。たとえ

第8表 「暁星」の株式所有と家族の経営参与

(%)

		暁星物産	東洋ナイロン	韓国タイヤ	大田皮革	慶南銀行	備考
趙洪濟	創業者						暁星物産会長, 東洋学園理事長
趙錫来	創業者・長男	(14.00) 14.78	(24.02) 24.02			0.33	暁星物産会長, 東洋ナイロン社長 暁星重工業会長
趙洋来	創業者・次男	(3.90) 3.39		(29.95) 29.95			韓国タイヤ社長
趙旭来	創業者・三男				(34.20) 34.20		大田皮革社長, 暁星アルミ社長 暁機械社長
金鍾大	趙旭来・妻の父						大田皮革会長, 暁星アルミ会長 暁星機械会長
暁星物産	グループ内企業		(14.16)			(3.88) 0.18	
暁星証券	グループ内企業		(4.49)	(5.34)	(2.24)	(12.81) 10.60	
東洋学院	グループ内学院		2.46				
東洋ナイロン	グループ内企業					(5.73) 5.62	
暁星重工業	グループ内企業					(2.83) 2.02	
大田皮革	グループ内企業					(3.77) 2.70	

(出所) 第5表に同じ。

(注) カッコ内は1981年末, カッコなしは1982年末。

は「江原産業」(25位)では創業者・鄭寅旭氏とその弟, 2人の息子が中核企業である江原産業の会長, 副会長, 社長, 副社長を占めており, 「経営支配力」は $33/48 \times 100 = 68.8$ である。「三益」(21位)の場合も創業者・李鍾祿氏とその兄弟, 息子が会長, 社長, 専務, 理事として経営にあたっている。「永豊」(31位)にあっても, 創立者・張炳希氏とその創業時からの協力者である崔基鎬氏およびその子息各々2人ずつが同グループの枢要の地位を占めている。第1グループは「韓進」, 「錦湖」を例外として規模が比較的小さいために創業者

とその息子たちだけでもって十分な「経営支配力」の貫徹が可能である。

逆に第4グループに属する「三美」(36位)では、1980年に創立者・全斗植氏が死去し、長男である顕哲氏(1950年生まれ)が会長を継いだ。次男、三男はいまだ若く、経営者として登場していない場合であり、一種の過渡期と言える。この次男、三男が経営者として登場すれば、同グループは第3あるいは第2グループに移るものと考えられる。「東洋高速」は創業者・李敏廈氏が1931年生まれであり、たとえ子息があったとしてもいまだ経営者として若すぎるであろうことが「経営支配力」の低さの主な原因であろう。

第4グループに属する「ラッキー・金星」(第1位)の場合、その「株式支配力」が低い原因は先に「実効支配力」の概念を提出した際に若干触れたが、いまだし詳論すれば次のとおりである。第9表で見られるように韓国の国内企業との協力関係にある企業(韓国鉱業製錬など)および「ラッキー・金星」単独企業(金星社、ラッキーなど)における所有株式の比率が非常に低いというわけではなく、むしろ前者の韓国鉱業製錬などはきわめて高い。しかし、外国企業との合弁6社の所有株式は平均で13%強にすぎない。これら合弁会社の外国企業の持株平均が31.46%であるから、この両者を合計すれば45%近くの株式を同グループは実質的に支配していると言い得る。これは充分第2グループに相当する。したがって、同グループは第4グループでありながら、実質的には第2グループであると言ってもよい。また「経営支配力」を見れば、分子は決して小さくない。しかし同グループ内各企業の規模が大きいために先の仮説の後半が適用される。つまり、「ラッキー・金星」は外国企業との合弁という方法を通して、先の仮説が最も妥当する典型的な例だとすら言えるのである。この意味では「鮮京」(16位)、「東国」(19位)、「コーロン」(20位)なども規模の差はあれその主力企業が外国企業との合弁である。

親族の動員という点においては、第2グループの「現代」、「斗山」なども「ラッキー・金星」と同様、大量に動員されている。「現代」においてはグループ会長である鄭周永氏の兄弟、息子たちなどを経営の中枢に据えており、「斗山」もまた創業2世・朴容昆氏の兄弟たちが経営の任にあたっている。しか

第9表 ラッキー・金星グループの所有と経営

(%)

	資本金 (億ウォン)	(A) 親 族	(B) グループ 内 企 業	(A + B) 小 計	他社 ¹⁾	金融 機 関	経 営 支 配 力 ²⁾	備 考
ラッキー	300	13.66	4.05	17.71			20/63	
金星社	350		18.26	18.26		8.29	25/84	
金星電気	60		8.02	8.02	20.00*	5.13	3/36	日本電気(日本)
金星電線	96		14.07	14.07	33.34*		20/70	日立電線(日本)
ラッキー開発	122			29.73		14.64	5/57	
金星通信	56.5		10.45	10.45	33.50*	3.32	22/42	ジーメンス+西 独開発公社(西 独)
金星計電	60		10.13	10.13	33.40*	15.54	0/36	富士電機製造 (日本)
ラッキーコン チネンタル・ カーボン	36.3		17.47	17.47	35.00*	1.29	10/39	コンチネンタ ル・カーボン (米国)
半島商事	140		19.82	19.82		11.55	4/50	
新栄電機	37.5		18.59	18.59	33.51*		11/31	三菱電機+三菱 商事(日本)
汎韓火災	15	28.53		28.53	4.17*	5.11	3/27	ハンラ開発 (韓国)
韓国鉱業製錬	186		45.30	45.30	27.31*		1/43	大韓電線他 (韓国)
釜山投資	45		30.53	30.53	1.00*	9.95	0/21	釜山文化TV他 (韓国)
	1,504	3.25	17.42	20.64	16.70	5.37	(18.63)	

(注) 1) *は備考欄に示す他社持株の内容。

2) 分母は経営支配力の総得点, 分子は親族の得点。

し、グループの規模が大きいために、血縁・姻戚のうちの経営に適当な人々の動員が追いつかない、という現象が生じている。

このような上位グループにおいては、定期公開採用、内部での養成、そして経営中枢への登用が、他企業や他分野(ことに官界、退役軍人など)からのスカウトと並行して行なわれている⁴⁾。しかし、このような事例では経営の権限移譲も実施されていると言われるが、しかし基本はあくまで親族にあると言ってよく、ことに所有においてはそうであることは否定すべくもない。

Iにおいて指摘したように、韓国「財閥」の株式所有が、戦前期日本のそれとは異なった構造を示すのは、創業者およびその親族が「財閥」という形態をとりながらも、所有と経営の両面においてその支配を貫徹するための必然的な形態だと考えることができるかも知れない。つまり、三菱を除いて日本の財閥家族が経営には直接参与しなかったという事実を想起すれば、その違いは明らかである。

以上のように、「株式支配」と「経営支配」をクロスさせて検討すれば、I, IIにおいて設定した仮説、つまり「規模が拡大すればするほど株式支配力が強化される傾向にあり、逆に経営支配力は低下する」という仮説は企業グループのレベルでも検証されたと言えるであろう。これまで見てきたように、例外はあるが、それは各々のグループの内部事情(外国企業との合弁、家族構造とその周期など)にもとづくものであり、先の仮説を否定するものでないことは明らかである。

おわりに【略】

〔注〕 _____

I

- (2) 「実効株式支配力」をここでは次のように定義しよう。つまり、外国企業との合弁企業において、その企業の総発行株式のなかから合弁相手企業の所有分を除く部分に対する支配力である、と。したがって、例を挙げれば、ある合弁企業の場合、35%を外国企業が所有し、親族、グループ内企業が各々15%を所有していたとすれば、株式支配力は30%であるが、実効株式支配力は $30 \div (100 - 35) \times 100 = 46.15$ (%)となる。
- (3) 二つの前稿において筆者は韓国「財閥」の株式所有を三つの類型に分けて考察した。そして第I類型を「オーナー独占型」、第II類型を「中核企業支配型」、第III類型を「相互持合い型」と規定した。しかし、「相互持合い型」においても、戦後日本の企業グループにおけるそれとは基本的に異なることを指摘しておいた。服部民夫「韓国『財閥』の株式所有」(『社会科学』同志社大学、第30集、1982年3月)、126-148ページ。また、Hattori, Tamio, "The Relationship between Zaibatsu and Family Structure: Korean Case," Okochi; Yasuo-

ka編, *Family Business in the Era of Industrial Growth*, 東京, University of Tokyo Press, 1984年参照。

- (4) 文化財団, 共済会の担った役割については, 服部, 前掲論文, 157~160ページを参照。
- (5) 同上論文, 149~150ページおよび160~163ページ。

II

- (1) 服部, 前掲論文, 158ページ。
- (2) Hattori, 前掲論文, 137~139ページ。

III

- (1) 服部, 前掲論文, 132ページ。
- (2) 家族構造と経営構造との関連については, 服部, 前掲論文の他に, 服部民夫「韓国的経営とはなにか」(『中央公論経営問題』1979年冬号); 同「韓国の経営風土・その特性と課題」(『国際経済・韓国特集号』1982年7月); 呉鍾錫「韓国企業の経営的特質」千倉書房, 1983年などを参照のこと。
- (3) 「(前略) 長男・金栄球氏は朝鮮絹織, 子明海外建設, 子明建設を, 次男・栄雨氏は韓国生糸を中心として5個の製糸会社, 東方証券, 東林機械, 韓国電子などを, 三男・栄柱氏は三和を中心として新都実業, タナ貿易, 三和プラスチックを, 四男・栄珍氏は韓国生糸のニューヨーク支社を, 五男は大韓板紙を, 六男は東邦製糸の監事をしながら経験を積んでいる」と『서울 経済新聞』(1978年1月14日)では伝えられている。
- (4) 産業界全体のエリートの異動に関しては, 服部民夫「韓国ビジネスエリートの形成」(『日本労働協会雑誌』1982年2月)および同「高度成長期における産業エリートの形成: 韓国の事例1962-78」(伊藤禎一編『発展途上国のビジネスリーダーシップ』アジア経済研究所, 1984年)などを参照されたい。

(服部民夫/執筆時: アジア経済研究所調査研究部, 現: 東京経済大学経営学部教授)