

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源  
配分構造——』

アジア経済研究所叢書7 岩波書店 2011年 viii+195ページ

にし うら あき お  
西 浦 昭 雄

## I

著者は、韓国企業・産業論の研究に取り組んでいる気鋭の研究者である。本書は、2002年から06年まで順次発表してきた研究成果を下敷きにし、大幅な加筆・修正を行ったものである。本書の目的について著者は「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にある」（1ページ）と述べている。主な分析対象は三星、LG、現代、SKの韓国の4大グループである。

さしあたり財閥や企業集団、企業グループなどに関する研究を総称して、「ビジネスグループ研究」と呼ぶと、日本のビジネスグループ研究の歴史は古く、昭和初期には高橋亀吉による日本の財閥に関する詳細な研究成果が発表されている。主要財閥や戦後の企業集団に関しては、すでに個別に、しかも年代ごとに詳細な研究が行われている。また、戦後に形成された企業集団や企業グループを対象に、企業が集団化・グループ化に至るメカニズムを解明しようとする試みや戦前の財閥との相違点を明らかにしようとする研究も活発に行われてきた。

日本のビジネスグループ研究に「国際比較」という新しい視角を提供したのが中川敬一郎である。中川は1969年に発表した論文で『『財閥』とは一般に後進国の工業化過程に特有な企業集団である』と述べ [中川 1969, 190]、その発生理由として家族に着

目した。その後、日本における途上国のビジネスグループ研究は、欧米や現地研究者の成果と補完しあいながら、インドや韓国といったアジアだけでなく、ブラジル・メキシコといったラテンアメリカまでその対象を広げていった。

1993年にはアジア経済研究所による共同研究の成果として小池・星野（1993）が発刊された。これまでビジネスグループ研究の主流であった経営史的な視点に加えて、地域研究の視点が重視された点でひとつの分岐点になったと評者は認識している。開発途上国を対象にした研究によると、一般的に（創業者）家族による影響が強い。ビジネスグループの規模が小さい段階では家族による封鎖的支配の方が有利に働くが、規模が拡大するにつれて専門経営者や外部からの資金を調達する必要性に迫られ家族による封鎖的支配が緩和される。しかし、資本市場が発達していない国では、所有面の封鎖的支配が続く傾向にある。

アジア経済研究所ではその後もファミリービジネスに関する研究会が数回にわたって組織されていった。著者にとっても同研究会が重要な研究の「場」になったと本書の「あとがき」で述べている。著者は服部民夫ら日本の韓国財閥研究を主導してきた先達の影響を受けてそれらの研究をさらに深化させ、「所有と経営」というビジネスグループ研究の伝統的な視点を踏まえながらも、グループ内の資本移動や俸給経営者の動きにも目を配ることで、より実態を正確に把握するように努めている。

評者自身も前述したような先行研究に刺激を受けながら、南アフリカにおけるビジネスグループについて分析を試みていった [西浦 2008]。したがって、ここでは開発途上国におけるビジネスグループ研究の視点から本書の概要を紹介しながら意義についてコメントしていきたい。

さて、本書の構成は以下のとおりである。なお分析対象時期でいうと、第1章から第4章までは1980年代後半から97年の通貨危機まで、第5章と第6章が通貨危機から2000年代となっている。

## 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組織改革——

- 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

## II

序章では、韓国の財閥（チェボル）を「創業者及びその家族（以下、創業者家族）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」（1ページ）と定義づけた上で、韓国財閥のプレゼンスの推移と本書の分析視角を手際よくまとめている。

第1章では、1980年代後半から97年頃までの韓国経済が輸出向け労働集約的産業中心から内需向け産業および重化学工業中心の産業構造へ変化したことを示している。そのなかでの4大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。著者は、4大グループの成長要因として、グループ内の既存の重化学工業部門が本格的な成長軌道に入ったことを指摘している。

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。ここでは、韓国財閥の所有構造の特徴として、創業者家族を頂点としたピラミッド型の構造ではあるが持株会社が存在しないこと、さらにはグループ内の複数企業がひとつの企業に出資していることを指摘して、その要因を公開企業の多さや1976年の証券取引法の改正に求めている。興味深いのは、グループ収益センターが移動したことにより、出資企業の主役が所有構造上のピラミッド上位企業から中下位企業に移ったことである。

第3章では、1980年代後半からの産業構造の変化に対応して事業の拡大・多角化を進めるなかでの各グループの経営改革を取り上げている。具体的には人の面では俸給経営者を積極的に系列企業の経営に参与させることであり、組織面ではグループ全体の経営を管掌するグループ本社の整備と日常的な経営の権限の下方委譲である。著者は、三星、LGグループでは経営改革が進行したが、現代、SKグループはそれが限定的であったと指摘している。

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ている。そこでは大卒者の公開採用を

行って体系的に幹部候補の人材を養成したことが、いずれのグループでも内部昇進経営者の比率が上昇した要因になったことを明らかにしている。

第5章では、韓国の経済や財閥にとって大きな転機となった1997年の通貨危機による影響に焦点をあて、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、そのなかでのグループ内出資の役割を論じている。構造調整政策のもと、4大グループはいずれも負債比率の大幅な引き下げを求められたが、新規の株式発行による資金調達を積極的に行うことで、資産の維持・拡大と負債比率の引き下げを両立させた。ここでも資本市場から資金を調達できる企業から他の企業に資金を供給する財閥の資本配分機能によって機能不全になった金融市場を補ったことが指摘されている。

第6章では、家族内の紛争を契機に分裂した現代グループを除く3グループの通貨危機後の俸給経営者の登用と組織改革、および俸給経営者の経歴構成の変化を分析している。また、現代グループ分裂後に台頭した現代自動車グループについても紹介している。企業法制の改革によって、純粹持株会社の解禁、経営監督機能の強化、情報開示の促進などが進んだ。

最後に、結論では本書の内容を簡潔に要約した上で、これからのインプリケーションとして今後の韓国財閥研究の方向性を提示している。著者は、想定される韓国の財閥の方向性として、①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の変貌を遂げる、②グループの資源を中核企業など主力産業に集中化することによって起こるグループの再編、の2つを紹介している。

## III

本書の意義の第1は、これまでの韓国財閥研究では、研究蓄積が少なかった財閥内部の組織および資源配分の実態に着目している点にある。具体的には、組織改革の動的側面、俸給経営者の出自や経歴、内部取引の構造的特徴など、これまでの研究では十分にカバーしきれなかった領域まで分析を深めている。

第2の意義は著者の研究手法による。英語、韓国語、日本語による幅広い文献を活用していることに

加え、韓国企業の財務データを駆使することで韓国財閥の実態を細部にわたり分析していることである。さらに関係者へのインタビュー調査で補足することにより、公開情報が少ないなか、これまで十分に明らかにされてこなかった点を浮き彫りにしている。そうした手法により財閥内部の実態をかなりの部分まで明からかにすることに成功している。

したがって、冒頭に紹介した本書の目的は達成できたといつてよいだろう。また、章の冒頭に要約を入れ、終わりには小括を入れていることも、韓国企業やビジネスグループ研究を専門にしていない読者の理解を助ける働きをしている。

しかしながら、韓国企業の研究者というより、開発途上国のビジネスグループについて関心がある評者にとっては、不満が残る箇所も若干あった。第1に、グループ以外のステイクホルダー（ここでは特に株主）に関する記述が少ないことである。たしかに、本書はグループ内部の資本移動に注目しているために、これに多くの紙幅を割くことができないことは理解できる。しかし、著者は韓国財閥の特徴を「公開企業が多い」（35ページ）と指摘している。第2章では、4大グループの出資関係を紹介しているが、そこでは創業者家族やグループ内企業が傘下企業の株式の過半数を所有していないケースの方がむしろ多い。第1章では1980年代後半以降に韓国財閥の上位グループの資産額が伸びていることが示されているが、グループ内の資金配分だけでは説明できないはずである。さらに、1997年の通貨危機後、株式を主とする新規の株式発行による資金調達で回避した模様が述べられている。どういったグループ外の企業や投資家が出資したのであろうか。機関投資家であったのか、それとも小口投資家が大半を占めていたのであろうか。また、どういった動機で投資をしていたのか。配当性向の水準や変化、株価の動

向はどうであったのか。たとえば、1990年代の後半にみられた南アフリカのビジネスグループ再編成の動きは、アパルトヘイト終結という社会環境の変化以外に、株価の動向、透明性や中核企業の収益性を重視する投資家行動を意識したものであった。したがって、本書においてもこうした点の言及があると、韓国財閥を生み出してきた同国の経済環境の特質が浮き彫りになると考えられる。

第2に、用語に関するものである。本書では「財閥」「グループ」「企業グループ」「企業集団」「ビジネスグループ」といった類似表現が不明確な区別のまま使われているような印象を受ける。たとえば、「4大グループ」は「4大財閥」ではいけないのか。財閥とグループは同義で用いているのか、対象範囲が異なるのか。本書の冒頭で財閥の定義は示しているが、中核企業や持株会社の存在有無で財閥やコンツェルン等に分かれる可能性もはらんでいる。こうした点について配慮することで、韓国「財閥」の変容についての理解を助け、かつ他国の例と比較することが容易になると感じた。

以上のように若干のコメントを述べてきたが、いずれも些細で本書の意義を揺るがすものではないと思われる。本書が幅広く読まれることを望む。

## 文献リスト

- 小池賢治・星野妙子編 1993.『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所。  
 中川敬一郎 1969.「第二次大戦前の日本における産業構造と企業者活動」『三井文庫論叢』第3号 189-213。  
 西浦昭雄 2008.『南アフリカ経済論——企業研究からの視座——』日本評論社。

(創価大学学士課程教育機構教授)