

第1章

韓国財閥の持続可能性

——継承問題と通貨危機後の事業再編を中心に——

安 倍 誠

はじめに——問題の所在

本章の目的は、韓国「財閥」(チェボル)のファミリービジネスとしての特質、とくに継承問題に焦点を当て、主要財閥の継承パターンおよび事業再編との関係を検討するとともに、継承を通じた財閥の持続可能性とその限界を明らかにすることにある。ファミリービジネスとは創業者家族が所有・経営に参加し、また世代間でその所有・経営が継承されることを特徴とする。この意味からすると、韓国経済における代表的な大企業の形態である財閥は、ファミリービジネスの典型例であるといえることができる。

韓国内において、財閥は急速な経済成長を導いた発展の担い手として肯定的に評価する声がある一方で、独裁政権との癒着によって多額の富を蓄積したと非難される対象でもあった。1997年の通貨危機前後からは、創業者およびその家族が支配株主として自らの利益を重視する経営を行うことにより、少数株主を搾取しているとの新たな批判を浴びるようになっていく。

財閥という存在の善悪はともかく、韓国が本格的な高度成長期に入った1970年代から現在に至るまで、一貫して財閥のプレゼンスが高かったのは事実である。そこで本章では、韓国財閥がどのように家族支配の形態を維持してきたのか、今後も持続可能性をもつ存在なのかについて、とくに家族内の継承問題と近年の事業再編に焦点を当てて分析を行っていく。

多くの財閥はすでに創業から50年以上が経過し、創業者が死去・引退しているが、引き続き創業者家族が株式を相続するとともに、経営も担いつづけている。ファミリービジネスにおいて世代間継承は、そのあり方によっては家族内の対立および所有権の散逸をもたらす。また社会が民主化・成熟化するにつれて、世代間の富の移転に対する批判が高まり、相続に対する課税・規制は厳しくなっていく。こうしたことがファミリービジネスの終焉を招く可能性がある。韓国財閥において、これまでどのように継承問題をクリアしてきたのか、これからも継承という意味で財閥には持続可能性はあるのかは、財閥という経営形態を考える際に重要な論点であると考えられる。

創業者家族による所有・経営支配と並ぶ財閥の特徴として、多くの系列企業を傘下に置いてグループを形成し、事業を積極的に多角化してきたことがあげられる。事業の多角化自体は、ファミリービジネスと直接的な関連はない。しかし、継承時に財産分与が問題となった際に、企業グループをどのように分与していくかは、その後の経営に大きな影響を与えることになる。さらに、通貨危機以降、韓国経済は激変期に突入しており、財閥は事業再編を余儀なくされている。この変化を「財閥解体」と捉える向きもあるが、果たして、ファミリービジネスとしての財閥は消滅ないし変容を遂げたのか、それともその特質は維持されているのか、必ずしも自明ではない。ファミリービジネスと事業多角化という財閥の二つの存在要件がどのように絡み合い、変容を遂げているのかを明らかにすることが本章の二つ目の論点である。

第1節では、まず韓国経済におけるファミリービジネスおよび財閥の位置を明らかにしたうえで、韓国財閥の継承問題およびグループ化に関する既存研究の論点を整理する。第2節では、韓国財閥の継承パターンおよび創業者家族による所有・経営支配の諸類型の析出を試みる。第3節では、通貨危機前後の環境変化が、財閥のファミリービジネスとしての構造にどのような変化をもたらしたのか、それは事業再編とどのように関連したのかを明らかにする。財閥がグループの一体性の維持よりも分離の方向に転換しつつあるが、それはあくまでも親族内分離が中心であり、ファミリービジネス優位の構造

は変わっていない事実を指摘する。最後に、全体をまとめるとともに、今後、ファミリービジネスの優位が持続するうえでの制約要因と、ファミリービジネスに代わる新たな動きを指摘して結びとする。

第1節 ファミリービジネスの概観と継承・グループ化をめぐる議論

1. ファミリービジネスと財閥の韓国経済における位置

まず通貨危機以前の韓国経済において、ファミリービジネスがどのようなプレゼンスを示していたのかを概観しよう。韓国の経済日刊紙『毎日経済』は毎年、韓国企業の上位1000大企業を発表している。これは非上場企業を含むすべての法人を対象としている。1997年4月に発表された1996年の売上高上位企業のうち、銀行業を除く^①150社の所有形態別の内訳をみると、国営・公営企業2社、外資企業1社、国内・外資共同出資企業1社、国内民間企業146社となる。国内民間企業が圧倒的に多いことが分かる(表1)。このうち、個人およびその家族によって構成される支配株主によって経営されている、もしくはそうした企業を中心に構成される企業グループに属していると思われる企業は130社と圧倒的多数を占めている。家族企業とは見なせない企業はわずか14社にすぎない。このほとんどは、当時の唯一の経営者企業と呼べる起亜グループ、および国営企業から民営化されたPOSCO(浦項製鉄)グループの系列企業である。

次に企業グループの大きさをみてみよう。韓国の独占禁止法である「独占規制および公正取引に関する法律」(以下、「公正取引法」と記す)は、企業グループ単位での独占を排除する目的から、1986年から大規模企業集団の指定制度を設け、指定を受けた企業グループには系列企業間の相互出資の禁止、他企業への総額出資制限、グループ内債務保証の制限など、さまざまな規制

表1 韓国企業売上高上位150社の所有別内訳

	国有	外資	外資民間 合弁	国内民間	家族企業 (うち三星)	家族間JV	非家族系	不明
1996	2	1	1	146	130 (12)	0	14	2
2002	0	6	4	140	111 (19)	2	25	2

(注) 銀行（銀行系金融会社はそのまま）、韓国電力およびその分割後企業、2002年リストに新たに登場した公社を除外。

国有は政府もしくは公営企業の出資が30%以上（ただし公的資金により国有化された銀行の管理下にある場合は除く）、外資は外資系企業の出資が30%以上でかつ最大株主である企業、外資民間合弁は外資と国内企業の出資比率が同じでかつそれぞれ30%以上である企業、家族企業は家族および家族企業の出資が30%以上、もしくは家族系グループ系列と開示している企業、家族間JVは二つの家族もしくは家族企業の同比率の共同出資でともに30%以上の企業、非家族系は家族企業・家族間JV以外の国内民間企業、不明は出資関係を確認できない企業。

非家族系企業には法廷管理、実質銀行管理企業15社を含む（うち元大宇グループ5社、現代グループ系3社、雙龍2社）。

(出所) 毎日経済『毎経1000大企業』をもとに、各社事業報告書、毎日経済新聞社『会社年鑑』各年版により筆者集計。

を加えている。指定範囲は年によって異なるが、2000年までは資産総額で上位30位までの民間企業グループが指定の対象であった。1996年の時点で、ファミリービジネスではない起亜グループを除く上位29大企業の付加価値合計額（ただし金融業を除外）は同年の韓国のGDPの13.67%に達していた。とくに上位5大グループ（サムスン、現代、LG、大宇、SK）の付加価値総額の対GDP比は8.61%と30大グループ全体の6割を超えており、際だった存在であることが分かる⁽²⁾。

2. 相続慣行と財閥分裂

韓国の多くの財閥では植民地期、または1945年の解放直後に創業しており、すでに第二世代、場合によっては第三世代に所有・経営が移行している。それではこのような財閥の所有・経営はどのように継承されてきたのであろうか。冒頭で述べたように、世代間の継承は所有権の散逸やファミリービジネスの分裂の契機となりうる。ここで重要なのが相続慣行との関係である。韓

国の旧慣習法上では、戸主が死亡した場合、嫡出長男が戸主を相続し、財産は兄弟が2人の場合は2:1の比率で分割された。兄弟が3人以上の場合は半分を戸主が相続し、残りを他の兄弟で分け合うことが通例であったという(金[2002])。企業も財産として相続されるとすれば、2分の1から3分の2の株式を長男が譲り受け、残りは次男以下に分与されることになる。

服部民夫はこうした韓国の相続慣行から財閥の分裂の契機をみている(服部[1994: 117-119])。すなわち、日本では長子単独相続のもとで、一人の後継者が家産を受け継ぎ、家産を維持・増大させるものとして家業を営んできた。これに対して韓国の伝統的な家族制度では、長男には加給分があるが基本的に男子にはすべて財産が分割され相続される、「長子優待不均等分割相続」であること、そのため韓国では家産という概念が存在しないこと、そのため財閥企業も財産として基本的には分割されることを服部は指摘している。

日本と韓国以外でも、たとえばインドの財閥の継承について、伊藤正二は継承パターンを(1)分割しないもの、(2)友好的に分割するもの、(3)骨肉の争いのなかで分裂するもの、の三つに分けられるが、その違いはそれぞれの創業者家族が属する地方の相続制度の違いが影響していると指摘している(伊藤[1998])。

3. 分割相続と企業グループ

分割相続を考えるうえで重要となるのが、財閥の企業グループとしての性格である。家族の資産としての財閥を分割する際に考えられる方法としては、所有と経営は切り離してとりあえず企業の株式を家族内で分与する方法と、当該企業の株式と経営は一体のものとして、家族内で企業を分け合う方法が考えられる。華人企業では後者が一般的であり、後でみるように韓国においても同様であるが、この場合、分割によってグループを形成することによる利益を失うことになる可能性が生じる。

韓国にかぎらず、開発途上国においては企業グループが形成されることが

多いが、これは主に次の四つの観点から説明されている。第1には、途上国においては金融・労働などの要素市場や製品市場が十分に発達しておらず、そのような状況のもとではグループ内にさまざまな市場を内部化する方が効率的だとする見方である。途上国ではなくても、関連業種への多角化による範囲の経済や、確立したブランドを共有できることも多角化のメリットとして考えられる。第2には、第1の点と関連するが、とくに韓国においては金融・資本市場が十分に発達していないなかで、政府の産業育成・支援策が重要な意味をもっていた。政府は認可権を通じて参入規制を行ったうえで金融面などでの支援策を講じたが、事業者の選定にあたっては過去の輸出や既存の政府支援産業での実績を重視した。そのため、実績のある少数の企業が次々に多数の事業へと参入することができたとする見方である。第3には、単一事業のリスクを回避するために非関連部門への多角化を行うとみる見方である。とくに途上国企業は先進国企業のようにコアとなる技術をもたず競争上不安定な地位にあるため、多角化に積極的であるという (Amsden and Hikino [1994: 301-304])。第4には、企業グループの所有構造をピラミッド型や相互持ち合い型に構成することによって、創業者家族が系列企業の究極の所有権 (キャッシュフロー権) 以上にコントロール権を握ることを通じて私的利益を得ることが可能になっている、とする見方である。アジア通貨危機後、世界銀行の研究グループが危機の原因としてアジアの企業グループの私的利益追求による破綻の問題を指摘したため、この考え方は急速に広まりつつある (Claessens et al. [1999])。いわば「家族の論理」によってグループを分割することは、以上のようなグループ化のメリットがあるかぎり、家族全体の経済的利益を損なうことになると考えられる。

たとえば華人系企業グループを例にみてみよう。中国社会における伝統的な財産相続は完全な均等分割である。家の祭祀は長男が継承するものの、家の事業については経営能力に長ける家族成員に継がせることも多いという (末廣 [2003: 113-115])。たとえば中国人系企業が支配的なタイの場合でも、企業グループの継承は基本的に子息ひとりに継承され、分割継承や敵対的な

分散・分裂の例は少ないという。末廣昭は家族が戦略的に事業の分散・分裂を回避しているとして、財産の相続と事業の継承を峻別することを主張している。

第2節 ファミリービジネスの継承パターンと支配構造

1. 継承パターン

(1) 三つの型

以下、韓国におけるファミリービジネスの継承のあり方と家族支配の構造を事例にもとづいて検証していく。主な財閥⁽³⁾の創業者と現在の総帥の関係、および継承パターンをみたものが表2である。現存する上位35グループのうち、創業者がグループ会長であるものは4、次代以降に移行している⁽⁴⁾もの21、次代への移行時の分離・分裂の結果、新たに生まれたグループが10となる。すでに第三代以降に達している例も七つ存在する。

継承が行われたグループは、一体型 (A)、分離型 (B)、分裂型 (C) の三つに分類することができる。一体型は企業グループが分割されることなく、そのまま次代に引き継がれる例である。分離型は家族内で企業・事業を分離することを経験したグループを指す。分裂型は継承時に家族内の紛争によってグループが分裂の憂き目をみたケースである。継承を複数回経ている場合に継承ごとに型が異なることもあり、また継承過程が判然としないケースもあってははっきり区別することは難しいが、近年の変化を含めれば分離型 (B) が最も多い。一体型 (A) は分離型よりも少ないが、それに近いだけの事例があることが分かる。分裂型 (C) は2例しかない。

ただし、一体型のグループがこのままグループとしての一体性を保持し続けるかどうかは今後の動向に注視する必要がある。親の世代から子の世代にそのまま移行した後に、時間をかけて兄弟間の分与を行うパターンが多いか

表2 韓国の主なファミリー

順位 ¹⁾	グループ名	グループ会長名 ²⁾	代 ³⁾	創業者名	継承の流れ	継承パターン ⁴⁾
1	三星 (サムスン)	李健熙 (LeeGeon-Hui)	二代	李秉喆	創業者三男	B
2	LG	具本茂 (Gu Bon-Mu)	三代	具仁會	創業者長男 (滋嘯) → 二代長男	A → B
3	SK	崔泰源 (Choe Tae Won)	三代	崔鍾建	創業者弟 (鍾賢) → 二代長男	A
4	現代自動車	鄭夢九 (Choeng Mong-Gu)	傍系初代 (現代創業者次男 (実質長男))	—		
5	韓進	趙亮鎬 (Cho Yang-Ho)	二代	趙重勲	創業者長男	A → B
6	ロッテ	辛格浩 (Shin Gyoek-Ho)	創業者	同左		
7	ハンファ	金信淵 (Kim Shin-Yeon)	二代	金鍾喜	創業者長男	B
8	現代重工業	鄭夢準 (Choeng Mong-Jun)	傍系初代 (現代創業者六男)	—		
9	現代	玄貞恩 (Hyeong Jeong-Eun)	三代	鄭周永	創業者五男 (鄭夢憲) → 二代妻	C
10	錦湖アシアナ	朴三求 (Park Sam-Gu)	四代	朴仁天	創業者長男 (晟容) → 同次男 (定求) → 同三男	A
11	斗山	朴容晳 (Park Yong-Oh)	四代	朴承稷	創業者長男 (斗秉) → 二代長男 (容昆: 現名誉会長) → 二代三男	A
12	東部	金俊起 (Kim Jun-Gi)	創業者	同左		
13	暁星	趙錫來 (Cho Seok-Rae)	二代	趙洪濟	創業者長男	B
14	新世界	李明熙 (Lee Myeong-Hui)	傍系初代 (三星創業者五女)	—		
15	大林	李埃鎔 (Lee Jun-Yong)	二代	李載濬	創業者長男	B
16	CJ	李在賢 (Lee Jae-Hyeon)	傍系二代	—	初代 (三星創業者長男の義弟) 甥	A
17	東洋	玄在賢 (Hyeon Jae-Hyeon)	二代	李洋球	創業者長女婿	A → B
18	コーロン	李雄烈 (Lee Ung-Yeol)	三代	李源万	創業者長男 (東燦) → 二代長男	B
19	東国製鋼	張世宙 (Chang Se-Ju)	三代	張敬浩	創業者三男 (相泰) → 二代長男	A → B
20	現代百貨店	鄭夢根 (Chong Mong-Geun)	傍系初代 (現代創業者弟三男)	—		
21	ハンソル	趙東吉 (Cho Dong-Gil)	傍系二代	(李仁熙)	初代 (三星創業者長女) 三男	B
22	現代産業開発	鄭夢奎 (Cheong Mong-Gyu)	傍系初代 (現代創業者弟長男)	—		
23	永豊	張・崔両家共同体制で会長なし?	二代	張炳希 崔基鎬		A
24	KCC	鄭相永 (Cheon Sang-Yeong)	傍系初代 (現代創業者弟)	—		
25	大韓電線	薛元亮 (Seol Won-Yang)	二代	薛卿東	創業者三男	C
26	東遠	金在哲 (Kim Jae-Cheol)	創業者	同左		
27	プヨン	李重根 (Lee Jung-Geun)		創業者		
28	泰光産業	李豪鎮 (Lee Ho-Jin)	三代	李壬龍	創業者義弟 (李基和) → 創業者三男	A
29	東洋化学	李秀永 (Lee Su-Yeong)	二代	李會林	創業者長男	A

ビジネスと継承パターン

現在の家族 支配構造 ^{a)}	継承・家族支配の状況	通貨危機後の主な事業再編
4 a	図1, 2を参照。	自動車系列分離, 重工業重機械部門分離, ビッグデールによる分離もある電子, 金融, 化学, 機械中心の事業維持。
4 γ	図7, 8, 9を参照。	家族間・内分割により化学・電子・通信中心に再編。
4 a	創業者子弟も所有・経営に参与するも所有の大多数は総帥が握る。	化学・エネルギー, 通信中心の事業維持 ⁶⁾ 。
4 a	現代グループの後継をめぐって創業者および同五男と対立, 分裂。	自動車・鉄鋼中心の事業構造, 自動車1社, 鉄鋼2社を買収して既存事業内で拡張。
4 β →	2002年創業者死去。長男亮鎬が韓進と大韓航空, 次男南鎬が韓進重工業, 三男秀鎬が韓進海運, 四男正鎬が東洋火災海上をそれぞれ相続。	左記分離により空運・陸運等に特化するかたちで再編。
4 a	長女英子(ロッテショッピング副社長), 長男東柱(ロッテアルミニウム理事), 次男東彬(グループ副会長)が所有・経営参与。	化学, 金属, 食品等, 多角化経営を維持。
1	1981年に創業者死去, 86年以降にビングレに次男Ho-Yeonが, 第一火災海上を長女英恵が経営。危機後正式分離。	左記系列分離, ハンファエナジーを現代精油に売却, エチレン事業を大林との合弁化, 新たに大韓生命を買収・中核事業化。
1		
1	二代は創業者次男と対立・分裂後継承。2003年に死去後, 妻が継承。KCCグループの鄭相永(創業者弟)の買収攻勢で係争中。	現代建設, 現代電子(ハイニクス半導体)が企業構造調整促進法適用, 系列分離。
4 γ	二代は(晟容)は現名誉会長, 三代(定求)は2002年死去。	錦湖タイヤを軍人共済会に売却。
4 γ	他に二代の四男(容晟), 五男(容晩), 三代の長男(延源), 次男(Ji-Won)も系列企業の経営に参与。	既存のコカコーラ, ビール事業を売却, 韓国重工業を買収(斗山重工業)して新たに中核事業化。
1	危機直後に弟2人(宅起, 武起), 義弟(林柱雄)が経営離脱。妻の義弟(尹大根)が東部亜南半導体代表。	建設, 金融, 電子の多角化経営を維持。電子は亜南半導体を買収して拡張。
4 a	1984年創業者死去。73年に実質分与。次男(洋来)には韓国タイヤ, 三男(景来)は大田皮革(現曉星機械工業) ⁶⁾ 。二代長男(顯俊), 次男(顯文), 三男(顯相)も所有・経営参与 ⁷⁾ 。	化学・繊維中心の事業維持。系列企業縮小。
4 a	初代夫, 初代長男も経営参与(図1参照)。	
4 a	1988年創業者弟(載鉉)に大林通商を分与。95年創業者死去。創業者次男李富鎔はグループ副会長, 会長長男(海旭)は経営参与。	ソウル証券売却, エチレン事業をハンファとの合弁化。
2	初代は現在も共同会長。総帥母(孫福男)も未登記役員(顧問)。	
4 β →	1989年創業者死去。2001年創業者次女婿である譚哲坤がオリオングループとして分離。	左記により食品部門分離, セメント・金融に特化。
1	1988年創業者次男(二代目弟)李東實がコーロン高速観光(現コーロンTNS)の継承受け分離 ⁸⁾ 。1996年現会長就任。	韓国ファナック, コーロン電子, コーロン生命売却, 新世紀移動通信持株売却。
4 β →	2000年創業者五男(相恒)が東國産業を, 同六男(相敦)が韓国鉄鋼を継承して分離。2001年二代死去で二代長男が継承。二代次男(世郁)は東國製鋼(株)常務。	左記系列分離により冷延鋼板(東國産業), 鉄筋・鍛造(韓国鉄鋼)分離。棒鋼・厚板, 亜鉛メッキ鋼板等を残す。
4 a	会長長男(志宣)も副会長として経営参与。	
4 a ?	1993年三星から系列分離。初代次男(趙東晩)はハンソルテレコム, ハンソルベンチャース等の分与を受け系列分離。初代はハンソル製紙顧問で最大株主。初代長男(趙東赫)はグループ名誉会長。	ハンソル製紙全州工場を外資に売却。ハンソルテレコム等を左記分与により系列分離。
4 a	1999年現代から系列分離。会長父(鄭世永:現代創業者弟)は名誉会長で常勤理事。	
4 γ	張炳希息子哲鎮, 亨鎮, 崔基鎬息子昌杰, 昌瑛, 昌根も参加。張家・崔家の共同所有, 共同経営を維持。	
4 a	長男夢進は金剛高麗化学代表理事会長, 次男夢翼は金剛高麗化学理事, 三男夢烈は金剛総合建設社長として経営参加。	
1	1960年代前半相続をめぐって法廷闘争。結局創業者長男薛元植が大韓紡織と大韓産業を, 薛元亮が大韓電線と大韓製糖を相続。90年代半ば四男薛元鳳が大韓製糖を承継。	
4 a → 4 β	東遠エンタープライズ, 東遠金融持株会社の2持株会社に再編。金融持株の会長は創業者, 代表理事は長男(楠玖)。東遠エンタープライズは次男(楠品)に分与。	左記系列分離により金融を軸としたグループに再編。食品部門は分離か。
4 γ ?	李南炯と共同所有・経営?	
4 γ → 1 ?	1996年創業者死去後, 李基和が会長, 創業者長男植鎮と豪鎮が同率所有・経営参与。2003年に植鎮が死去し豪鎮単独体制に?	
4 β・4 γ	創業者次男(福永), 同三男(和永), 同次女夫(李應善)も所有・経営参与。ユニオンは会長が創業者弟(會森), 社長が弟長男(健永)でサブグループ化。創業者は名誉会長で実質引退。	

30	ハト麦酒	朴文徳 (Park Mun-Deok)	二代	朴敬福	創業者次男	A
31	大成	金英大 (Kim Yeong-Dae)	二代	金壽根	創業者長男	A
32	韓国タイヤ	趙洋來 (Cho Yang-Rae)	傍系初代(暁星創業者次男)	－		
33	大象	林昌郁 (Rim Chang-Uk) (4)	二代	林大洪	創業者長男	B
34	農心	辛春浩 (Shin Chun-Ho)	創業者(ロッテ創業者弟)	同左		
－	三養社	金相廈 (Kim Sang-Ha)	三代	金季洙	創業者三男(相鴻)→同五男	A
	大字	金宇中 (Kim Woo-Jung)	創業者	同左		
	漢拏	鄭仁永 (Cheong In-Yeong)	傍系初代(現代創業者弟)	同左		
	真露	張震浩 (Chang Jin-Ho)	二代	張學燁	創業者次男	BC
	ヘテ	朴健培 (Park Geon-Bae)	二代	朴炳圭	創業者長男	A
	ニューコア	金義徹 (Kim Eui-Cheol)	創業者	同左		
	亞南	金向洙 (Kim Hyang-Su)	創業者	同左		
	韓一	金重源 (Kim Jung-Won)	二代	金翰壽	創業者長男	B
	居平	羅承烈 (Na Sung-Yeol)	創業者	同左		
	新湖	李淳國 (Lee Sun-Guk)	創業者	同左		
	高合	張致赫 (Chang Ji-Hyeok)	創業者	同左		
	韓寶	鄭泰守 (Cheong Tae-Su)	創業者	同左		
	東亜	崔元碩 (Choe Won-Seok)	二代	崔竣文	創業者長男	B
	三美	金顯培 (Kim Hyeon-Bae)	三代	金斗植	創業者長男(顯哲)→創業者次男	A
	極東建設	金用山 (Kim Yong-San)	創業者	同左		
	碧山	金熙喆 (Kim Hui-Cheol)	二代	金仁得	創業者長男	A
	セハン	李榮子 (Lee Yeong-Ja)	傍系初代(三星創業者次男妻)	－		
	江原産業	鄭寅旭 (Cheong In-Wuk)	創業者	同左		
	雙龍	金錫元 (Kim Seok-Won)	四代	金成坤	創業者長男→創業者次男→創業者長男二代(四代)目	A

(注) 1) 順位は2002年公正取引委員会発表の資産額基準。下段網掛け部分は経営破綻によって解

2) 下段網掛け部分は経営破綻当時の会長。

3) 単純にグループ会長職でカウントした代。名誉会長職に移行しても実質的にグループ経営とは必ずしも一致しない。

4) A：一体型，B：分離型，C：分裂型。詳細は本文参照。→は最近の，もしくは現在進行

5) 1：所有・経営集中型，2：所有集中・経営分散型，3：所有分散・経営集中型，4所有・

6) 暁星機械工業は1998年9月和議手続き開始，2003年ガバナンスMMAファンドに売却。

7) 長男(顯俊)は株式会社暁星副社長，次男(顯文)は同社専務，三男(顯相)は同社常

8) コーロンTNSは2002年8月粉飾決算が発覚，破産。

9) 大字自動車はGMに売却 (GM大字自動車に社名変更)，大字重工業は大字総合機械 (資と大字インターナショナルに分離 (いずれも資産管理公社が最大株主)，大字電子は債権金融大字電子部品はアルコに売却 (パーツニクに社名変更)，大字証券は債権金融機関が共同所

10) このほかに雙龍自動車は大字グループに売却後，大字グループ破綻に伴い再売却推進中。

(出所) 동아일보경제부 [2002], 서울경제신문 [1992], 중앙일보경제 2부 [1997a] [1997b], 各社

2	2001年創業者は実質引退(名誉会長)。創業者長男文孝はハト産業代表?同社はハト麦酒100%子会社で長男保有株なし	ハト麦酒(株)にカールスバーグ社が25%資本参加。
4β	2001年創業者死去。創業者次男(英民)はソウル都市ガス代表理事,三男(英薫)は大邱都市ガス代表理事。	
4α	2004年1月長男顯植が韓国タイワ(株)副社長,次男顯範が同社常務に昇進。	
1	創業者次男(盛郁)はセウン化成を分離継承。現会長は大象(株)非常勤理事だが専門経営者への経営全面移譲を宣言。	アミノ酸製造部門を外資売却。
4α(→4γ?)	創業者の長男(東原)が農心ホールディングス(株)副会長,双子の次男(東崙)が栗村化学社長として経営参加。	2003年純粋持株会社制に移行。
4γ	創業者三男・五男家族でグループ所有・経営を共有。	
		—9)
	初代次男(夢元)も経営参与。	漢擎重工業は外資ファンドに資産売却(現在は現代重グループの現代三浦重工業)後清算,万都機械は自動車部品は現代モータースに売却はウニエ万都(外資コンシウムが所有)に資産売却後清算。家族は漢擎建設のみ保有。
	創業者弟(學燮)一家がソゲングループとして分離。1985年創業者死去,90年創業者長男(鳳龍)と葛藤。結局長男は真露発酵を引き受け分離。	法廷管理下で再建中(創業者一族は株式を一部保有)真露ケース麦酒はOB麦酒(Interbrewが最大株主)に売却。
	創業者次男(成培)もヘテ流通経営に参与(株式所有はわずか)。	ヘテ製菓は外資コンシウムに資産売却,ヘテ製菓食品に、ヘテ電子は法廷管理中(社名イトロニクスに変更)。
		法廷管理下で再建中(創業者一族は株式を一部保有)。
	長男柱津が亜南半導体会長,次男柱采が亜南電子会長として経営参与。	亜南半導体は東部グループが買収。亜南電子は法廷管理終了,金柱采一家が支配株主。
	創業者次男重建,三男重光,五男重明が慶南毛織等4社を引き受けて分離。	韓一合織は法廷管理下で再建中(創業者一族持株は全量償却)。
		居平は法廷管理終了,大信開発金融が最大株主に(社名アインスに変更)。
		新湖製紙はワークアウト終了,李淳國は理事会議長職を維持(株式保有は不明)。
		コハップはワークアウトで再建中。一部繊維部門はケイピーケミカルとして分離,銀行管理下で売却推進中。
	1996年創業者三男(譜根)がグループ会長に就任,長男宗根,次男源根,四男源根も経営参与	法廷管理下で売却推進中。
	1988年創業者次男(元榮)は系列企業3社株式を譲り受けて独立,芸音グループ設立(98年不渡り)。	東亜建設は破産に伴い清算中。
	1980年創業者死去,96年二代海外法人に転出。三男も経営参与。	三美特殊鋼は現代自グループが買収(BNGスタイル)。
	創業者次男(大中)は東西証券副会長,三男(世中)は極東建設副会長,四男(垣中)は果川産業開発社長として経営参与。	米系KCホールディングスが買収。
	創業者次男(熙勇)が東洋物産代表理事,三男(熙瑾)も碧山建設副会長として経営参与)。	ワークアウト終了,金熙喆一族が所有・経営維持。
	初代長男(在寛),次男(在燦)も経営参与。	ワークアウトで再建中。家族は所有・経営から撤退。
	創業者弟(寅晔)が江原重工業名誉会長,長男(文源)が江原産業会長,次男(道源)が同副会長として経営参与。	江原産業は現代自グループが買収(INIスタイルに吸収合併)。
	1975年創業者死後,創業者長男(錫元)会長就任。錫元政界進出のため創業者次男(錫俊)継承。98年経営危機で錫元復婦。三男(錫東)も経営参与。	雙龍洋炭は太平洋セメントが最大株主に。雙龍建設はワークアウトで再建中(資産管理公社が最大株主,金錫俊が代表理事兼会長),雙龍精油はサウジ資本に売却(現SOIL) ¹⁰⁾ 。

体もしくは上位グループからはずれたグループ。

営の権限を掌握していると判断される場合は会長と判断。弟などに継承する場合もあるので世代

中の変化。

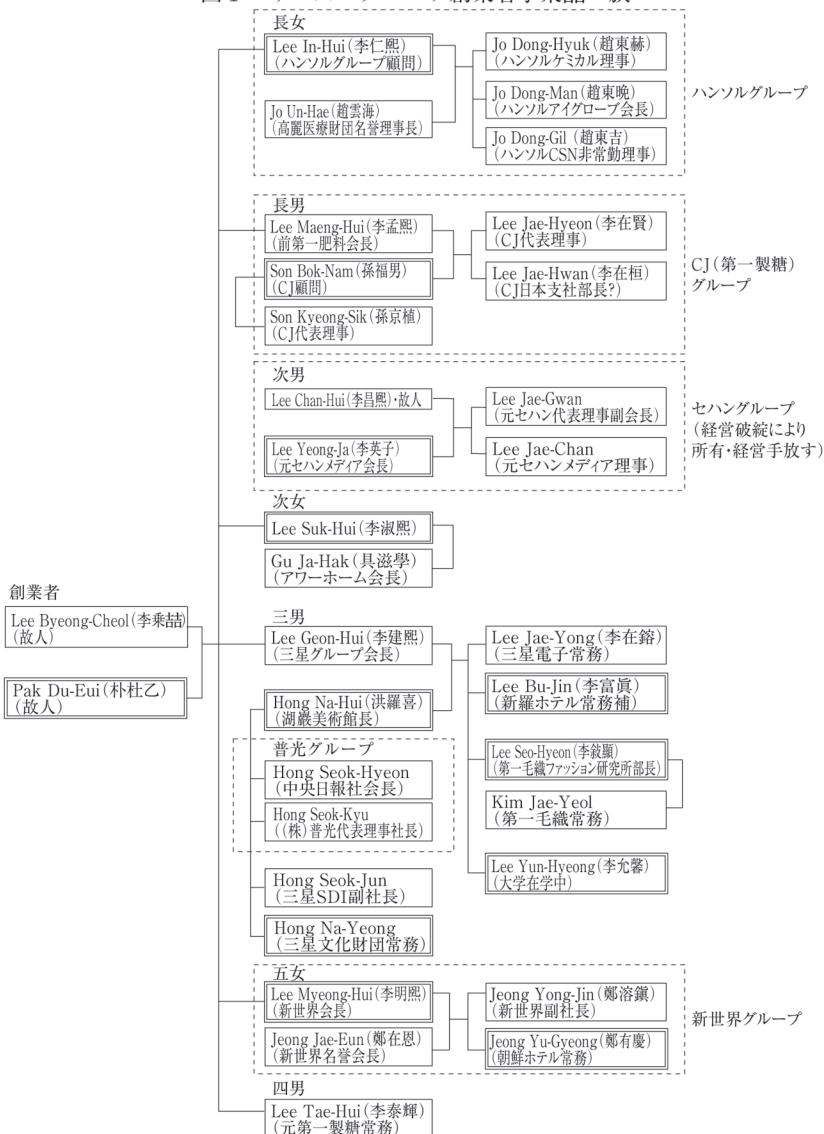
経営分散型(4α:会長主導型,4β:サブグループ型,4γ:共同型)。

務(2004年1月現在)。

産管理公社が最大株主)と大宇造船海洋に分離(韓国産業銀行が最大株主),(株)大宇は大宇建設機関が管理(大宇エレクトロニクスに資産・負債譲渡),オリオン電機は法廷管理下で再建中,有。

雙龍重工業はMBOで独立(社名をSTXに変更),雙龍火災海上はセチョン化学が最大株主に。事業・四半期報告書,その他報道記事により筆者作成。

図1 サムングループ創業者李秉喆一族



(注) [男性] [女性] , 2004年3月末現在。?は以前にこの役職に就いていたが、在職中かどうか未確認。

紙幅および情報の制約によりすべての構成員をカバーしていない。

(出所) 서울經濟新聞社編 [1991], 東亜日報經濟部 [2002], および各社事業報告書・四半期報告書, 各種報道記事より筆者作成。

らである。図1は三星(サムスン)グループの創業者家族の家系図を示している。三星グループの創業者である李秉喆は1986年に死去し、代わって三男の李健熙がグループ会長に就任した。後で述べるように、このとき、ある程度兄弟姉妹間で系列各社の株式の分与がなされていたが、しばらくは一体で運営された後、ハンソル・グループとCJ(第一製糖)グループが1993年、新世界グループは1997年に三星グループと持株関係を解消し、完全に独立した⁽⁵⁾。今後一体型(A)と分類されたグループにおいても兄弟間の分離が行われる可能性は十分にある。

(2) 分離型

分離型が比較的多いことは、まさに韓国におけるファミリービジネスにおける継承が分割相続という韓国社会の伝統に沿ってなされてきていることを意味する。ただし、ここでは以下の2点が重要である。第1に、分割方法は慣習どおりに不均等分割であるが、継承者はグループ系列企業の大多数をもらい受け、その他の相続者は一部の企業のみ分与される。つまりその分割には圧倒的格差が存在するのである。三星グループを例にこのことを確認しよう。先に述べたように、三星グループ本体は創業者李秉喆の三男である健熙が継承したが、李秉喆の残りの子供のなかで、次女、四女、四男を除く息子2人、娘2人はいずれも企業の分与を受けている。柳町[2003]が詳細に明らかにしているように、李健熙後継への動きは1970年代からすでに進んでおり、他の子供への企業分与も1987年に李秉喆が死亡する以前から株式の贈与のかたちで進められていた。その後李健熙体制が確立する1990年ごろから系列分離が本格化する。しかも三星本体には電子、金融、機械といったグループの中核でありかつ将来的に発展が望まれる部門が残された。分与された企業は製紙(全州製紙:現在のハンソル)、食品(第一製糖:現在のCJ)、繊維(第一合繊:のちにセハン)、百貨店(新世界)といった従来型産業であり、将来的には高い成長が必ずしも望めない分野が中心であった。しかも、ほぼ分与が始まった1985年における分与4社の総資産はサムスン・グループ全体の15%

程度にすぎなかったのである。

ほかの中堅グループにおける分割の場合も、継承者以外には非主力企業を一つ分与するというパターンが一般的である。少なくとも通貨危機以前においては、先に指摘したようなグループ形成のメリットは存在していたと考えられる。そのため、分割相続とはいっても、できるだけグループの成長力を削ぐことがないよう、分割は最小限になされた。むしろ分割は非重点・非関連分野を整理する役割をも果たしていたといえよう。

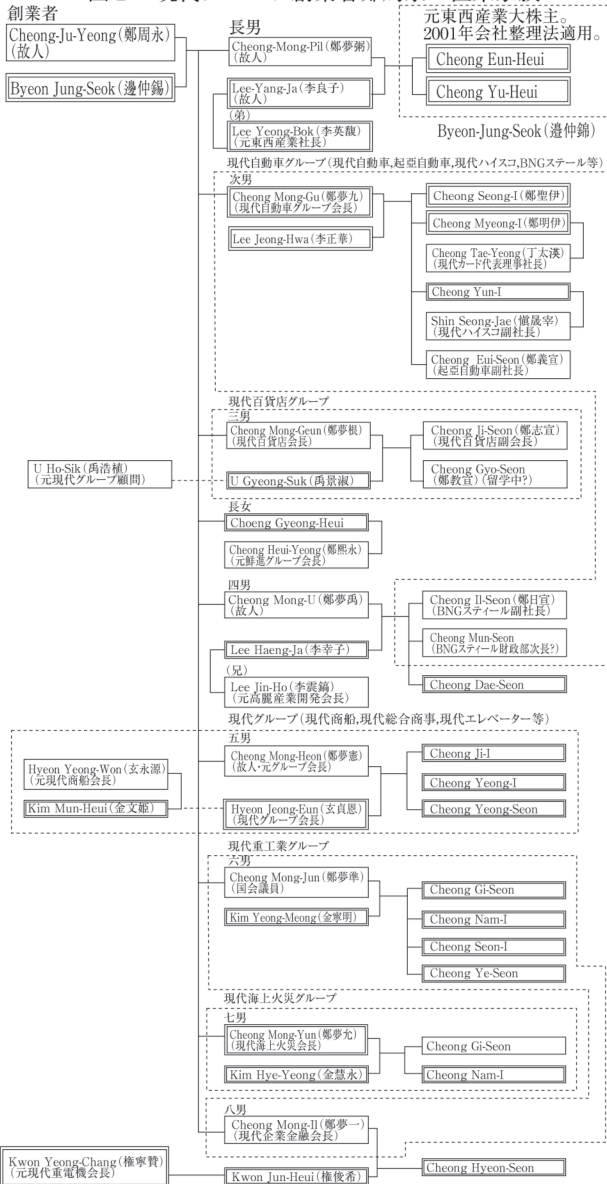
第2には、後継者は確かに長男が多いものの、次男以下が継承したケースもみられる点である。創業者は卓越した経営能力をもって企業を成長させたとしても、長男がそうした能力を受け継いでいる保証はない。事業の将来を考え、子弟のなかから少しでも経営の能力・意欲をもつものに引き継ごうと考えた創業者も少なくなかったと考えられる。三星グループの場合、創業者李秉喆は当初、長男の猛熙にグループを引き継ぐことを考えていた。しかし猛熙は経営にさほど関心を示さなかったうえに、一時的にグループ経営を任された1960年代末に経営の混乱を招いてしまった⁽⁶⁾。そこで李秉喆は三男の健熙にまず岳父である中央日報社社長の洪璉基のもとで経営を学ばせたうえで、1979年からグループ副会長の職に置き、正式に後継者に指名したとされる（柳町 [2003: 30-32], 홍하상 [2003: 61-70]）。

(3) 分裂型

ただし、長子相続が一般的な韓国社会において、長男以外に継承させることは摩擦が生じる可能性がある。事実、分裂型（C）とした現代、大韓電線、真露の例はいずれも、創業者が長男以外の子息に相続させようとしたことに紛争の原因があった⁽⁷⁾。この場合、お家騒動の果てにグループが大きく分裂するというような事態も生じた。

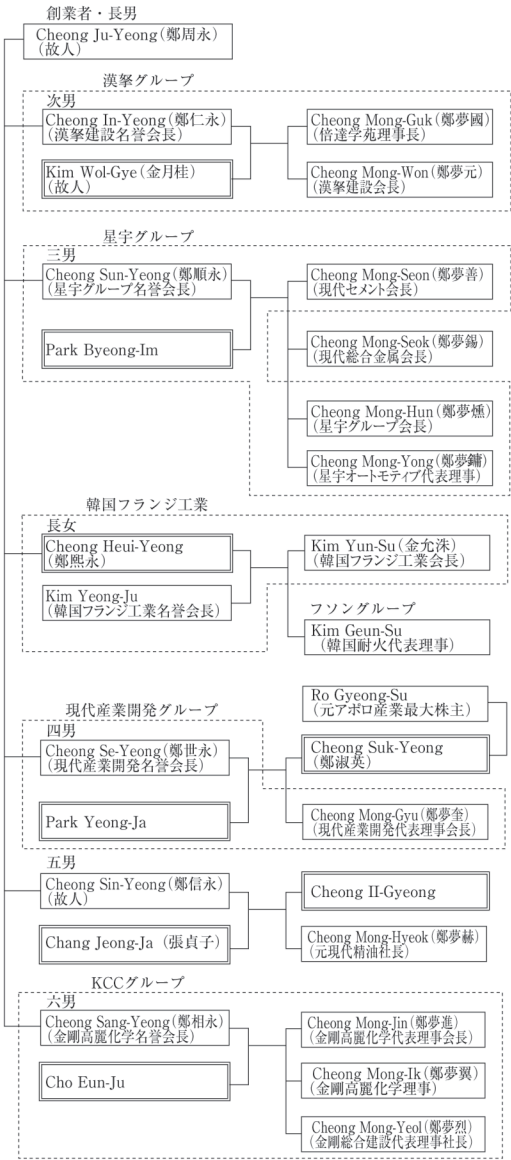
図2、図3は現代グループの創業者である鄭周永一家の家系図を示したものである。鄭周永は自らの弟たちをグループ経営に参加させていたが、まずその弟たちに系列企業の一部を分与、ないしは事業を切り離して独立させた。

図2 現代グループ創業者鄭周永の直系家族



(注・出所) 図1に同じ。

図3 現代グループ創業者鄭周永の傍系家族



(注・出所) 図1に同じ。

さらに自らの息子たちへの分与も始めたが、肝心の現代グループ本体を誰に委ねるかについて、鄭周永はなかなか決断を下さなかった。長男が早世したため実質的に長男格であった次男の夢九が1996年初めにグループ会長に就任し、五男夢憲が同副会長に就いた。しかし、当初、現代電子、現代総合商事の経営にのみ関与していた夢憲は、その後現代グループの母体企業である現代建設や現代商船、現代エンジニアリングといったグループの主力企業を掌握し、ついに1998年初頭に夢九とともに現代グループの共同会長の座に就任した。この人事は鄭周永が自らの後継に夢憲を据えようとする意志の表れと受けとめられた。夢九も1999年に新たに現代自動車を傘下に置き、自動車・鉄鋼部門を掌握して巻き返しを図ったが、2000年3月、ついに兄弟は現代証券の領有をめぐる衝突した。結局、この争いに夢九は敗れ、同月末に現代グループ会長を辞任するとともに現代グループと袂を分かち、同年9月には現代自動車グループとして現代グループから正式に分離されることになったのである。

兄弟の衝突直後、現代グループでは現代建設と現代証券の子会社の現代投資信託が経営危機に陥った。さらに現代電子（現在のハイニクス半導体）の資金繰りも悪化し、結局これらの企業は現代グループから分離され、銀行管理のもとで再生もしくは外資に売却されることとなった。また、2003年には北朝鮮事業に絡む不正献金疑惑が表面化し、同年8月に鄭夢憲会長が自殺を遂げるという悲劇を迎えてしまった。

ただし、このような家族内紛争の表面化による大々的な分裂は少数の例にとどまり、ほとんどのケースでは家族内紛争はあっても最小限に抑え、系列分離も小規模にとどめているといえる。

継承後もグループの一体性を維持しているケース（C）は、その家族所有・経営構造と密接に関連している。よって、一体型継承のケースは、次の家族支配のパターンで合わせて議論することにしたい。

2. 家族支配のパターン

(1) 家族支配の4 + 3 類型

創業者家族による企業グループの所有・経営支配は、概念上、次の四つに分けることができる。

- 1：所有も経営も家族の一人に集中しているケース（所有・経営集中型）
- 2：所有は家族内の一人に集中しているが、経営には複数の家族が参与しているケース（所有集中・経営分散型）
- 3：所有は家族内で分散しているが、経営参与は一人ないごく少数に限られているケース（所有分散・経営集中型）
- 4：家族内で所有が分散し、家族の経営参与も広くみられるケース（所有・経営分散型）

さらに4については、韓国の実情に合わせて、

- 4 α ：グループ会長およびその子弟一人への所有・経営の集中度が高いケース（会長主導型）
- 4 β ：各企業の所有・経営を家族の一構成員がほぼ掌握しており、グループが事実上サブグループの構成体となっているケース（サブグループ型）
- 4 γ ：4 α ，4 β 以外で家族の複数人が幅広く所有・経営に参与しているケース（共同型）

の三つに分類することとしたい。

表2で各グループについて、この類型を確認してみると、1：所有・経営集中型と4 α ：会長主導型が多く、4 γ ：共同型がこれに続く。2：所有集中・経営分散型はわずかであり、3：所有分散・経営集中に至っては1例も存在しない。3が皆無であることは、韓国の財閥では財産はその運用（経営）と一体として認識されていることを意味しており、今後のファミリービジネスの行方を考える意味でも極めて興味深い。

(2) 所有・経営集中型、会長主導型

所有・経営集中型と会長主導型は、とくに分離によって継承が行われたグループにおいてよくみられる家族支配の形態である。分離の結果、所有・経営権はひとりに集中することになり、他の家族構成員の所有・経営参与が若干あるケースであっても、直系二世代、つまり親子の範囲にとどまっている。分与を受けるにせよ受けないにせよ、世代が代わると親の世代はもちろん、継承者の兄弟も次第に所有・経営から離れ、継承者とその子供のみが残るかたちになる。

図4は三星グループの所有構造を示している。図1で示したように現会長李健熙の兄弟姉妹はいずれもグループから離れ、現在、グループの所有は李健熙とその長男在鎔を中心に、李健熙親子が持株会社格である非公開会社、三星エバーランドと三星生命の株式を保有し、これを頂点としたピラミッド型のグループ所有構造を形成している。近年、在鎔への所有権の移譲が急速に進んでいる。在鎔は2003年現在でグループの主力企業である三星電子の常務の地位にあり、経営面でも継承への準備が進んでいる。

(3) サブグループ型

サブグループ型は創業者（もしくは第二世代）が亡くなった後も兄弟各人がほぼ特定の系列企業の所有・経営を握りつつ、全体としては一つのグループを形成しているケースである⁽⁸⁾。その多くは、兄弟間での持株関係の整理など、分離されるまでの経過的な体制であるとみることが出来る。しかし、第1節で述べたようなグループを維持するさまざまなメリットも存在したため、積極的に分離せずにグループを維持したと考えることができる。

また安定・友好株主としての機能という意味でもグループの維持は有効であった。たとえば新世界百貨店は1991年11月には三星グループからの独立を宣言していたにもかかわらず、公正取引委員会から正式にグループから分離したと認定されたのは、先にみたように1997年になってからであった。これは新世界百貨店が独立を宣言した後も、三星グループ系列企業の株式をかな

り保有していたためと考えられる。新世界百貨店は三星グループの安定株主として機能していたのである。2002年末時点でも、新世界百貨店は三星生命株を13.6%、三星石油化学株を4%、三星ライオンズ株を14.5%保有している⁽⁹⁾。

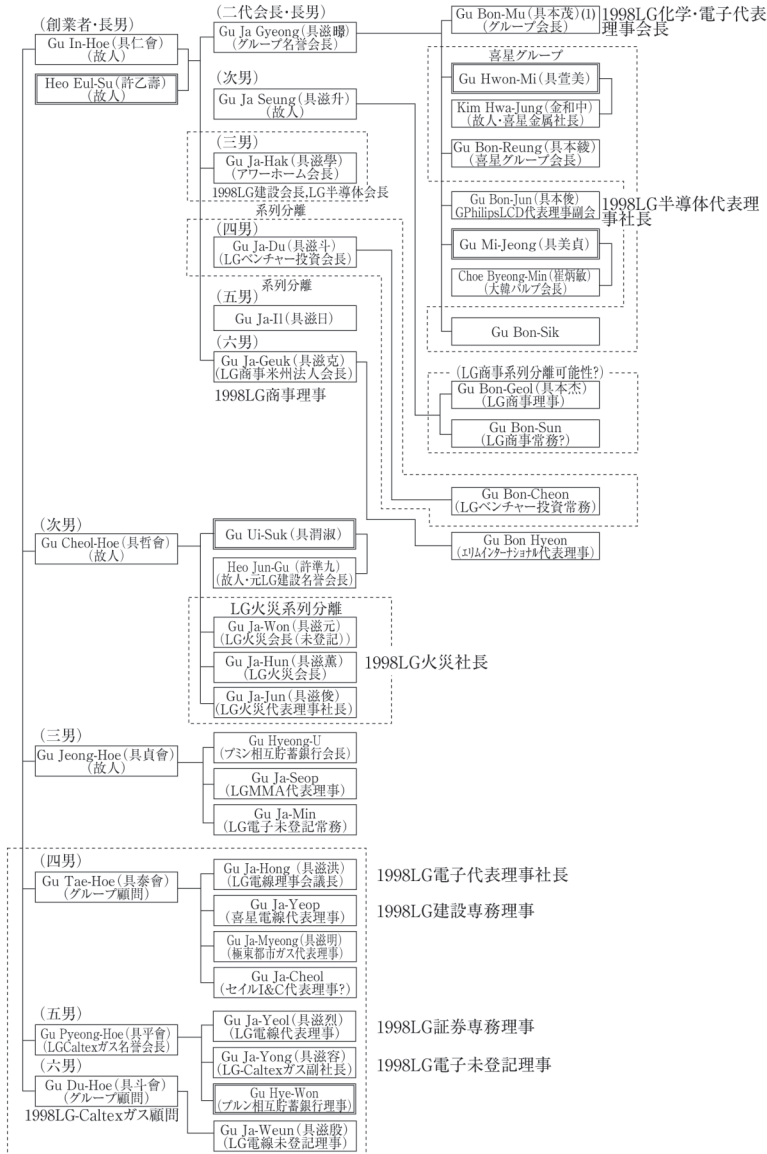
安定株主がとくに重要となったのは1990年代に入って急速に進行した証券市場の自由化である。1990年代半ばまで韓国では証券取引法（第200条）によって、支配株主以外の株主が10%以上の株式を保有することを禁じていた。企業の公開を促進するために設けられたこの規定は、支配株主にとって大きな支配維持装置となっていた。しかしこの条項は1994年に撤廃され、経過措置を経て1997年4月から支配株主以外の株主も10%以上を保有することができるようになった。自由化に備えた安定株主として、ある程度の出資を兄弟企業から受け入れることにはメリットがあったと考えられる。

(4) 共同型

所有・経営分散型で最も多いのは、サブグループ型以外で所有・経営に家族が広範囲に参与しているケースである。先に継承のパターンにおいて一体型（A）に分類したグループの多くがこの類型に入る。LG、永豊といった二つの家族のパートナーシップ形態をとっているグループがいずれもこの類型に含まれるのも興味深い。

LGグループは戦後まもなく、具仁會と弟の哲會、それに仁會の妻（許乙壽）の親族である許準九（のちに哲會の娘〈渭淑〉と結婚）の3人の共同事業としてスタートした。化学、電子、エネルギー分野を中心に成長を続け、1980年代以降、グループとしては現代、三星に次ぐ規模を維持し続けている。この間、グループ会長は具仁會の長男滋暲、さらに滋暲の長男本茂と継承されてきた。しかし、1998年3月の時点で、初代具仁會の兄弟やその息子たち、二代滋暲の兄弟とその息子たち、さらに許準九の兄弟、息子と3世代にわたる家族12人がグループの上場企業に役員として参与していた（図5、図6）。非公開企業の役員や役員よりも下のクラスまで含めると、経営参与者ははるか

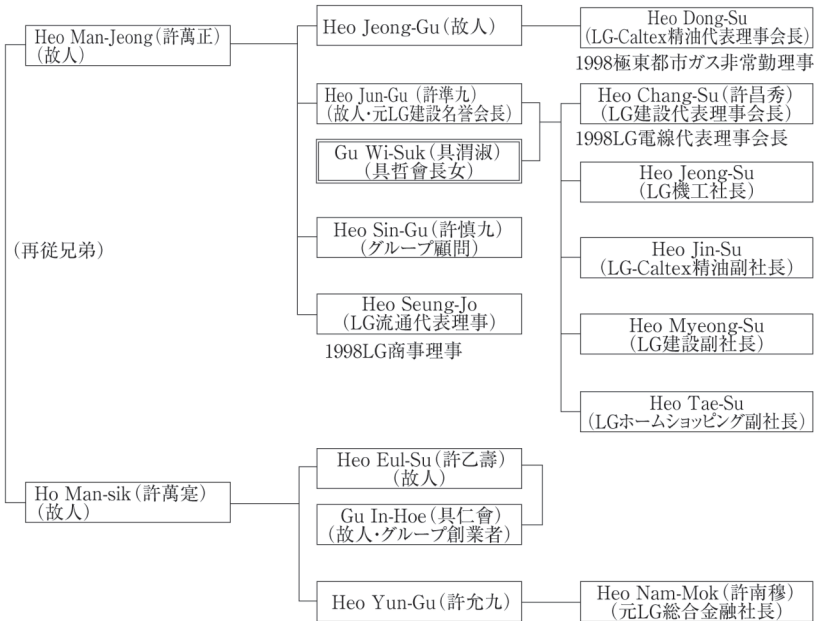
図5 LGグループ創業者具仁會一族



LG電線グループとして2003年分離。

(注・出所) 図1に同じ。

図6 LGグループ許家の主な家族構成



(注・出所) 図1に同じ。

に多いとみられる。

所有の面でも、遠戚も含め4世代150人以上の家族がグループ株式を保有しているという。しかもみな小口で複数の企業に出資している。服部が指摘しているように、LGグループは家族持株比率が低い⁽¹⁰⁾ため、所有権での脆弱さを家族が経営ポストに広範囲に就任することによってカバーし、支配権を維持しようとしているとも解釈できよう(服部[1994:127])。

さらに、LGグループにおいては、家族が広範囲に出資・経営双方に参与しつつ、家族個々人が出資している企業と経営参加している企業はまったく一致していない。同様の現象は、斗山、錦湖など他のこのタイプの企業グループにおいても観察される。グループとはいえ、ひとりの家族構成員が特定企業の所有と経営を握ればそこには分離の気運が生まれても不思議ではない。家

族構成員の広範囲な所有・経営への参加と各構成員レベルでの所有・経営の不一致は、グループの分割を防ぎ、一体性を保持するための方策と考えることができる。

ただし、LGグループにおいては2000年以降、その家族所有・経営構造に大きな変動が生じている。この点は次節において検討したい。

第3節 危機後の変化——破綻・事業再編とファミリービジネス

1. 経営破綻とファミリービジネス

通貨危機前後で多くの財閥が経営破綻に追い込まれ、上位グループから姿を消した。財閥の破綻は二代目経営者の能力不足に起因するとして、財閥の終焉と経営者企業への移行の不可避性を主張する論者も多い。表2の下段が経営破綻によって消滅もしくは上位圏から脱落したグループの状況を示している。確かに会長が二代目以降であるグループは少なからず存在し、二代目会長が経営危機のなかで弟に経営を譲って米国に「逃亡」してしまった三美など、二代目の資質を疑わせる象徴的な事例が存在する。

しかし、よくみると生き残ったグループと比べて、むしろまだ創業者が経営を握っていたグループが多いことに気づく。創業者グループの破綻におけるひとつの類型は、ニューコア、居平、新湖、韓寶などの、いわば新興グループである。これらグループは主に経営が破綻した企業の買収を梃子に、1990年代に果敢な事業拡張を行うことで急速な成長を遂げた。しかし、その結果、負債もふくらみ、通貨危機前後の環境激変のなかで倒産の憂き目にあった。

もうひとつは、創業者がかなり高齢のケースである。漢肇(1997年初頭時点で77歳)、亜南(同85歳)、極東建設(同75歳)、江原産業(同85歳)といずれも高齢となり、各系列企業の経営は実質的に子弟に譲り、自らは名誉会長など

に就任している場合が多かった。しかしいずれのグループにおいても創業者が依然として経営に大きな影響力を保持しており、高齢による新たな環境変化への適応力の問題、および彼ら創業者と主にグループ副会長職もしくは各系列企業のトップに就いていた二代目との間での役割分担の曖昧さが経営の混乱を招いたと考えられる⁽¹¹⁾。

これら破綻した企業グループの系列企業はその後どのようなようになったのだろうか。表2であげた破綻した17グループの主力企業34社⁽¹²⁾についてみると、現在も再建中で法廷管理や債権金融機関の実質管理下にある企業が14社と、全体の半分近くを占めている。その意味で、まだ破綻後の趨勢を論じるには時期尚早であるといえる。ただし、残り20社のうち、外資が買収した企業は6社あるが、国内の他のファミリービジネスが買収した企業が8社、元の所有者が現在も所有・経営を握っている例が3社ある⁽¹³⁾。危機後、破綻した企業グループのなかでも、少なくない企業がファミリービジネスとして再生を果たしていることをここでは指摘しておきたい。

2. 危機後のグループ再編とファミリービジネス

通貨危機後、生き残った中堅企業グループの多くは経済危機後、負債整理のために系列企業の整理・売却を余儀なくされるとともに、将来の成長のために中核事業の絞り込み・新規開拓に迫られることになった。その過程において、ファミリービジネスとしての財閥の構造にも大きな変化が生じることとなった。1997年の資産総額上位30大グループのなかでグループとしての生き残りに成功した17グループにおいて、資産額が1000億ウォン（約100億円）以上の系列企業170社のうち、2001年末までにグループから分離・もしくは消滅した企業は86社にのぼる。そのうち、グループ内企業に吸収合併されたケースが40社と最も多いが、そのほかでは清算が4社、外資企業への売却が11社、国内企業への売却が4社、その他が27社となっている⁽¹⁴⁾。

注目すべきであるのは、その他27社のうち21社が家族への分与であったと

いう点である。グループ再編が家族内での分割というかたちでも進展していたことが分かる。2002年以降も、家族内分与という形でのグループ再編が相次いでいる。以下では、危機後の家族内分割のいくつかの注目すべき事例を示すこととしたい。

(1) サブグループの解体

まず目につくのはグループ内にサブグループを形成していたグループの解体である。通貨危機後、各企業とも負債削減が緊急の課題となったが、そのために保有株式を一斉に売却した。グループを形成するメリットがあったとしても、当座の資金獲得のために各企業とも持株を整理せざるをえなかった。その結果、サブグループは完全に別個のグループとして独立したのである。

東洋グループは、1989年の創業者の死去後、長く2人の娘婿による共同経営体制を敷いてきたが、2001年に次女の娘婿である譚哲坤が東洋製菓を中心としたオリオングループを新たに創設して東洋グループから分離した。東洋グループは食品部門を切り離し、セメントおよび金融部門に特化することとなった。鉄鋼業中心の東國製鋼も創業者三男である張相泰を中心に、五男相健、六男相敦が共同でグループ経営を行う体制を長くとってきたが、通貨危機以降、金融部門を整理するとともに、2000年には相健に東國産業を、相敦に韓国鉄鋼を分与し、グループを事実上、東國製鋼と連合鉄鋼の二社体制に絞り込んだ⁽¹⁵⁾。

韓進グループの場合、創業者である趙重勲が存命のころから子息たちによる独立所有・経営体制が敷かれ、事実上サブグループ化していた。2002年の父親の死後、すぐに長男亮鎬が韓進（陸運）と大韓航空、次男南鎬が韓進重工業（造船・建設）、三男秀鎬が韓進海運（海運）、四男正鎬が東洋火災海上（損保）をそれぞれ相続する方向に進み、2004年中にも正式分離が実現する見込みである。親族間の関係や準備期間に依存するとは思われるが、従来事例よりも分離に至るまでの期間は非常に短い。しかも、韓進グループはこれまで比較的事業に関連があるとされてきたグループであり、それだけに韓進

グループの分割は、先にあげたようなメリットが存在したグループの維持よりも、独立経営が望ましいように企業を取り巻く環境が大きく変化したことをうかがわせる。

(2) 事業再編とグループの分割——東遠グループの事例

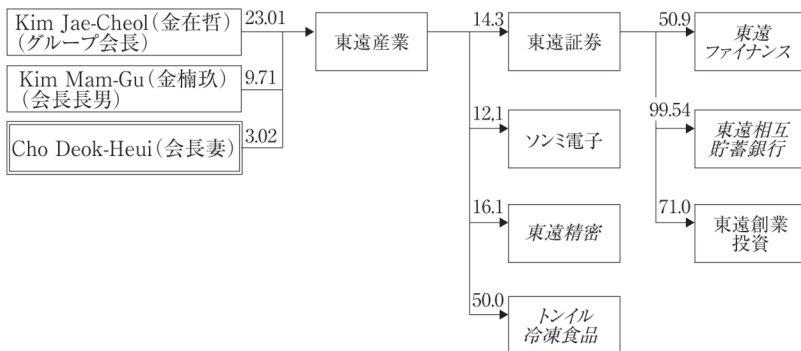
以上のようなサブグループの解体にとどまらず、家族支配の構造を大幅に組み替えて事業再編を行ったケースとして、ここでは東遠グループの事例をみていく。

東遠グループの主力企業である東遠産業は、1969年に現会長の金在哲が、遠洋漁業を営む水産会社として設立した企業である。東遠産業は1970年代に遠洋漁業による水産物の輸出によって急成長を遂げ、さらに缶詰など食品加工業にも進出するなど事業を広げていった。1980年代に入ってから大きな飛躍の機会となったのは、1982年の公営企業であった韓信証券（1996年に東遠証券に社名変更）の買収である。東遠産業はその後各種金融会社を設立・買収していった。1990年代にはさらに電子・情報通信事業へと多角化路線に走った⁽¹⁶⁾。通貨危機前後も東遠グループは健全な経営状況を維持していたが、1998年の情報通信部門のひとつである東遠テレコムの破綻を契機に、大々的な再編に乗り出した。それは食品など生活関連部門と金融部門に事業を集中するとともに、さらにこれまで主軸であった食品関連部門をも親族に分与して金融専門グループとして再出発を図ろうとするものだった。

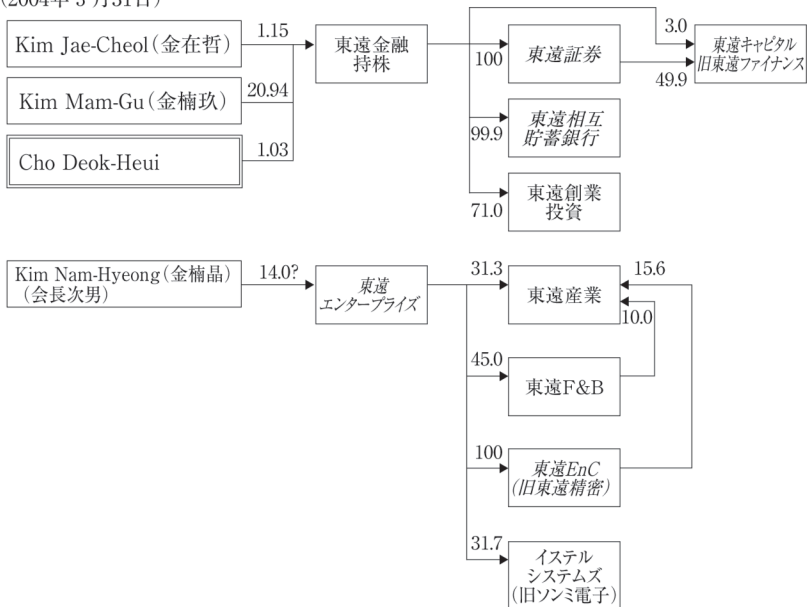
これまで東遠グループにおいて持株会社的な役割を果たしていたのは食品部門の事業会社である東遠産業であり、その下に東遠証券などの系列社があり、さらに東遠証券がその他金融関連企業を傘下にもつ構造となっていた（図7）。会長の金在哲は主に東遠産業の経営を担い、東遠証券など、金融関連企業の経営は基本的に専門経営者に委ねていた⁽¹⁷⁾。東遠グループは1999年から条件付きで設立が認められるようになった純粋持株会社⁽¹⁸⁾を利用して、以下のような大幅な再編を行った。まず東遠産業を金融部門の持株会社（東遠金融持株会社）と従来の遠洋漁業などを行う事業会社（東遠産業）に分割した。

図7 東遠グループの主な出資関係の変化

(1999年12月31日)



(2004年3月31日)



(出所) 図4に同じ。

さらに、家族と東遠産業がもつ金融以外の事業会社の株式を新たに設立した別の持株会社（東遠エンタープライズ）に移管した。そして東遠金融持株の会長に金在哲が、代表取締役役に長男楠玖が就任し、所有面では楠玖が最大株主となった。他方、次男の楠晶が東遠エンタープライズの最大株主となり、将来的に分離・独立することが既定路線となった。つまり東遠グループは今回の持株会社制を利用した再編を機に、既存の水産・食品部門を切り離し、金融専門グループとして再出発することを選択したのである。

通貨危機後の新たな経済環境はこれまでと違った事業の絞り込みを必要とし、その過程で親族間の分割もこれまでにないドラスティックなカタチが生まれたといえよう。

③ 共同型グループの解体——LGグループの事例

LGグループは、通貨危機後、共有型の家族支配構造を維持することが困難となり、2000年以降、グループからの系列企業の分離が相次ぎ、大きな再編の渦中にある。

LGグループが分割に至った最大の原因は、何世代にもわたる家族構成員が一体となって経営を続けることが限界に直面したこととみることができる。図5で分かるようにLGグループの会長はすでに第三世代に入っており、場合によっては経営に参加している具家の親族同士が4親等、5親等離れるケースも生じていた。家族概念が日本よりも広い韓国とはいえ、これだけ離れると家族としての一体感は希薄にならざるをえない。さらに重要であったのは、共同経営を行ってきた許家との関係である。両家をこれまで人的に結びつけていたのが許準九の存在であったが（図5、図6）、準九は2002年に亡くなった。これにより具家と許家の間で分離への気運が一気に強まることになったのである。

しかし、LGグループの分割は家族の事情だけではなく、事業再編の色彩も強くもっている点は強調しておかなければならない。LGグループは危機発生後も三星グループに次ぐ資産規模を維持してきた。しかし、危機時のLG総

合金融の破綻はグループ経営に大きな負担となった。さらに、新たな中核事業として莫大な投資を行った通信部門がなかなか思ったほどの成果をあげることができなかった。化学、電子といった中核部門も国内ですら二番手に甘んじており、グループを支える収益源として十分なものではなく、このままの総花的な事業展開ではすべてにおいてトップ企業との格差が生じてしまう可能性があった。

そこでまず1999年にLG海上火災を創業者弟（次男）具哲會（故人）直系の家族に分与した。さらに、グループ全体を持株会社のもとに統合する動きを進めた（図8）⁽¹⁹⁾。その過程で、2000年に創業者三男（具滋學）、四男（滋斗）がそれぞれアワーホーム、LGベンチャー投資の分与を受けて独立した。さらに、2003年にはLG電線ほか金属部門とガス事業の4社を分離し、創業者弟3人（具泰會、平會、斗會）の直系家族が4社の所有・経営を掌握して新たにLG電線グループとなった。

ひとつは家族内で系列分離を行う場合、それがいかに徹底したものになるかを示す格好の事例が、創業者の弟具泰會の長男、滋洪の処遇である。具滋洪は1973年に米国留学から帰国以降、LG商事に勤務していたが、1988年にLG電子の海外事業本部担当の常務取締役となった。1991年には代表取締役副社長、1995年には同社長に昇進し、デジタル機器部門の育成に力を注いだ。自らを専門経営者と称し、周囲もそのように評価していたという（兪병주[2002]）。しかし、自らの直系親族がLG電線グループとして分離独立するにあたり、LG電子社長の座を離れることとなったのである⁽²⁰⁾。具滋洪は2004年3月にLG電線グループ会長、およびLG電線株の取締役会議長に就任し、LG電線グループのトップとしての役割を担うこととなった。

他方、許家については、LG建設の株式を掌握し、その傘下にグループのエネルギー、流通部門の系列企業を置いた。許家はLGグループの持株会社である(株)LGにも出資していたが、2004年7月に(株)LGから分離してGSホールディングス(株)を設立した。許家は建設・エネルギー・流通を中心としたグループを新たに形成してLGグループから独立する方向に進んでいる。

この再編の結果、LGグループは創業者長男直系のみが所有・経営に参加する化学・電子・情報通信グループとして再出発することになる。LGグループは多世代にわたる家族一体経営の困難と事業再編への圧力のなかで、大きく変貌を遂げることになったのである。

(4) 財閥の「解体」、ファミリービジネスの維持

以上でみてきたように、通貨危機の発生前後に、多くの財閥は経営破綻に追い込まれるとともに、生き残った財閥も大きな変革を迫られることになった。サブグループで構成されていた財閥は一気に分離が進むとともに、事業再編の過程で既存のファミリーの所有・経営構造を大きく変更するグループも現れた。家族内の分離も以前と比べて一体性重視の姿勢が薄れつつあり、LGグループのように家族共同所有・経営から大幅な分割へと進むグループも現れている。

このような現象の背景には、通貨危機後の現在において、大きなグループを維持することが経済的にも合理的でなくなってきたことがあげられるであろう。第1節においてグループ化のメリットとして四つの見方を示したが、第1、第3のメリットは現在の韓国においては消失しつつある。すでに韓国において要素市場や製品市場は十分に成熟段階に入っているといっていよう。また韓国市場の対外開放も進み、グローバル化の波が韓国経済に押し寄せるなかで、韓国企業は海外企業と激しい競争を行わなければならない、生き残りのためには多角化よりも戦略業種への集中が不可欠となってきた。第2の点についても、政府が企業を誘導できるような金融などの政策手段は失われている。第4の点については、通貨危機後に少数株主権を保護するために大々的な会社法制改革を行い、また改革後の新制度を利用した市民の活発な活動もあって、支配株主による私的利益の搾取の危険性は薄れつつある⁽²¹⁾。総じて韓国の財閥は、グループとしての規模を縮小し、事業を集中させる方向に進んでいるといっていよう。その意味での財閥の「解体」は着実に進行している。

しかし、注意すべきであるのは、現在進行している「財閥」の解体は、経営が破綻したグループを別にすれば、あくまでも親族内での分離を中心として進んでいるということである。すなわち、分離後に生まれる新たな企業・企業グループもやはりファミリービジネスとなる。多角化から事業集中へと多くの財閥は明らかに変容しつつあるが、韓国における経営形態としてのファミリービジネスの優位は揺らいでいるとはいえないのである。

しかも、とくに上位グループの場合、通貨危機後も規模の拡大を続けており、規模の面でもファミリービジネスの優位は続いている。三星グループは、通貨危機後も大幅な系列分離を行わず、三星電子の飛躍的成長にも牽引され、資産額・売上高・利益のすべての面でトップとして独走状態にある。分裂した現代グループの場合、確かに従来の現代グループは経営の悪化によって現代建設、現代証券、ハイニクス半導体（旧現代電子）を系列から切り離し、縮小を余儀なくされた。しかし、分裂後に新たに誕生した現代自動車グループは、買収した起亜自動車と合わせ、危機後の自動車部門の業績が極めて良好である。加えて、鉄鋼部門でも、江原産業（INIスチールに吸収合併）や三美特殊鋼（現BNIスチール）の買収など韓国内における鉄鋼業の産業調整の核となり、事業を拡大していった。今や現代自動車グループは三星、LGに次ぐ資産規模にまで追いつけるに至っている。

その結果、2002年の上位29大ファミリービジネス・グループの付加価値（金融業を除く）の対GDP比率は16.84%と1996年の13.67%よりも上昇している⁽²²⁾。とくに上位5大グループの場合、1996年の上位5大グループ（現代、三星、LG、大宇、鮮京〈現SK〉）の付加価値の対GDP比率は8.61%なのに対して、2002年の上位5大グループ（三星、LG、現代自動車、SK、現代）の同比率は11.53%である。1996年の5大グループと比べて2002年は大宇の分だけ抜けている計算になるにもかかわらず、むしろ比率は上昇しているのである。

これは2002年時点の数字であることから、ここでの試算は前節で紹介したような系列分離を十分に反映したものではない。今後、前節で述べたLGグループや韓進グループの系列分離が進むと、上位グループの比重は大きく変

化する可能性はある。しかし、それでもファミリービジネスの優位が規模面でもすぐに大きく揺らぐことはないと考えるのが妥当であろう。

むすびにかえて

韓国の財閥の多くは創業して半世紀近く経過し、ファミリービジネスとして世代間の継承を経験してきた。継承にあたっては、不均等分割相続という韓国社会の伝統的な相続慣行を尊重しつつも、分割を最小限にとどめること、場合によっては長男以外にグループ本体を相続させることによって、グループの規模縮小を防ぎ、経営能力を維持しようと努めてきた。グループによっては、家族構成員が広範囲に所有・経営に参与する体制を築きあげることで一体性を保持してきた。

通貨危機の発生は多くの財閥を経営破綻に追い込むとともに、生き残った財閥にも大きな変革を迫ることになった。サブグループで構成されていた財閥は一気に分離が進むとともに、事業再編の過程で既存のファミリーによる所有・経営構造の大きな組み替えや大胆な系列分離を行うグループも現れた。このことは通貨危機後の新たな経済環境のもとで、従来のようにグループを形成するメリットが失われてきていることを示している。

しかし、こうした「財閥の解体」は、戦後日本のそのようなファミリービジネスとしての要素の消滅を意味しているわけではない。系列分離はあくまでも家族内での分離が中心である。しかも、三星グループは危機以前よりもいっそうの規模の拡大に成功しており、現代自動車グループは本体のグループから切り離されてから業界再編の中心となって急成長を遂げている。このようなトップクラスのグループの拡大によって、上位財閥の経済に占める比重は通貨危機以前と比べてむしろ高まることとなった。表1から、2002年の売上高上位150社の内訳をみても、家族企業が1996年の130社から111社へと減少したものの、いまだ全体の約4分の3を占めている。韓国における

ファミリービジネスの優位は基本的にまだ揺らいでいないと言ってよいであろう。

それでは韓国においてファミリービジネスが支配的な現状が、今後も長期にわたって続くのであろうか。明らかに変化の兆しも見えてきており、また今後もファミリービジネスが拡大を続けるには明らかな制約も存在する。最後にこの点を指摘しておきたい。

変化の兆しとは、経営者企業の勃興である。表1の2002年の売上高上位150企業において、家族支配でない国内民間企業が1996年の14社から25社と増加している。ここには、旧大宇・現代・雙龍などの系列企業で現在、銀行管理下で経営再生途上にある企業15社も含まれている。その多くは外資系企業、もしくは他の国内財閥に買収される可能性が高いが、このまま株式を市中に消化させ、経営者企業としての体制を確立する方向に進む企業もいくつか存在するとみられる。KT（旧韓国通信）など、いくつかの民営化された企業も同様である。また、規模は小さいが、最近相次いで勃興しているベンチャー企業の場合、創業者が企業を育てたのち、コスダック市場への登録など、株式を公開すると同時に経営は別の専門経営者に委ねて自らは所有・経営から完全に手を引くといった現象がみられるようになっている。今後、経営者企業が確実に増加していくのか、そのための条件とは何かについて、改めて検討する必要があるが、この点は今後の課題としたい。

ファミリービジネスの制約要因として指摘しておきたいのは、所有面での家族支配の継承の困難である。ここで重要なのは、各財閥の家族所有比率が低下傾向にあるという事実である。高〔2004〕が強調しているように、通貨危機後、株式市場の流動性は高くなっており、家族所有比率の低下は外資からの攻勢などを招きやすくなっている。

そうしたなかで、創業者家族は少しでも次世代への株式相続・贈与に伴う財産の目減りを防ぐために、相続税・贈与税を逃れるさまざまな方策を考案してきた。しかし、これに対して政府が抜け穴をふさぐ努力を繰り返した結果、税逃れは困難になってきている⁽²³⁾。しかも、2003年に発足した盧武鉉政権は

抜本的な相続・贈与税制改革を通じて課税をいっそう強化しようとしている。各グループとも、そのほかに家族財産の維持と確実な相続実現のために、近年では私募転換社債の割り当て、グループ内未公開株の系列企業からの低価での買い入れとその後の公開を通じた差益の取得、逆に過大評価した未公開株と公開株のスワップなど、さまざまな方法を駆使してきた⁽²⁴⁾。しかし、税務当局や市民団体などの監視の目も厳しさを増しており、その余地は狭まっている。

この所有比率の低下は財閥のファミリー支配を終焉へと導くものなのか、それとも新たな安定株主工作などによって家族は打開策を見いだすのか、その行く末ははまだ見えてはいない。

[注] _____

- (1) ここで銀行業を除いたのは、銀行の場合、特定人による株式の大量保有を厳しく規制しており、資本構成の点では他の事業会社と同列に論じることはできないからである。
- (2) 新産業経営院 [1997] 所収のデータより計算。
- (3) ここでは1996年以降に公正取引委員会から「大規模企業集団」または「相互出資制限企業集団」の指定を受けたことのあるファミリービジネスをサンプルとして選んだ。
- (4) ここでは兄弟に継承された場合も、代の移行と捉えている。よって、世代の移行とは必ずしも一致しない。
- (5) ここでのグループ分離は、公正取引委員会の企業集団指定制度を基準にしている。公正取引法の施行令では企業集団から系列企業が分離したと判断する基準を設けている。このため、後で述べるように企業自ら独立を宣言する時点と、公正取引委員会が分離と判断する時点が大きく食い違うこともある。ただし、最近是企业側も公正取引法上の要件を満たしたことを分離と見なす例が増えているようにみえる。
- (6) しかし、李猛熙自身はこうした事実を否定し、李秉喆から健熙を後継にする考えを聞かされ、強い衝撃を受けたとしている（『月刊朝鮮』2004年8月号、107ページ）。
- (7) ただし、大韓電線の場合、創業者の薛卿東が長男元植の母である正妻よりも、三男元亮の母である第二婦人を溺愛していたことに紛争の原因があるという（서울經濟新聞 [1991: 387]）。逆に、確認できていないが、長男が非嫡出子で

あるがゆえに長男以外の嫡出子に継承されたケースもあると考えられる。

- (8) 韓国財閥の内部において、兄弟一人一人をトップとするサブグループが形成されていることについては、服部が暁星グループなどを例に指摘している（服部 [1994: 122-124]）。
- (9) この3社はいずれも非公開企業である。CJ（第一製糖）も2002年末時点で三星生命株9.51%、三星石油化学株9.7%、三星ライオンズ株15%を持っており、その他に公開企業である三星物産株1.13%、ホテル新羅株1.75%、三星エンジニアリング株1.97%も保有している。
- (10) 1990年の上位29大グループにおける創業者家族の株式保有比率は平均13.7%であったのに対して、LGグループは7.5%にとどまっていた。しかし、2002年にはLGグループの家族保有比率は5.5%であるが、三星グループは2.0%、SKグループは3.2%、現代自動車グループは2.6%と、とくに危機後に他グループの家族保有比率が大きく低下したため、LGグループの保有比率はむしろ相対的に高くなっている（数字はいずれも公正取引委員会発表値）。
- (11) 先に述べた2000年の現代グループにおける分裂・危機においても、鄭周永が名誉会長としてグループ内で絶対的な権力を保持したまま、高齢・病気により判断力を失ってしまったことがその原因として指摘されている。鄭周永は2001年に死去した。
- (12) 後で述べる生き残った企業グループとは異なり、破綻した企業グループの系列企業の危機後の状況については、その全体像をまだ知りえていない。ここでいう有力企業は筆者が代表性を考慮して選んだが、恣意性は免れない。より詳細な分析は今後の課題としたい。
- (13) そのほかには、企業を分割して一部を国内ファミリービジネスが、一部を外資ファンドが買収した例（万都機械）、経営者が国内ファンドと組んで買収した例（雙龍重工業）、清算した例（東亜建設）がある。
- (14) この点を含め、通貨危機後の韓国財閥の系列企業再編について詳しくは安倍 [2000a] を参照。
- (15) しかし、東國製鋼グループの場合、分離した東國産業も韓国製鋼も同じ鉄鋼メーカーであり、生産品目が違うものの（東國産業は冷延鋼板、韓国製鋼は鉄筋・鍛造品、東國製鋼は厚板・棒鋼、連合鉄鋼は亜鉛メッキ鋼板）、すぐあとに述べる韓進グループ以上に事業の関連度は高い。むしろ事業上のグループ化のメリットよりも家族内の財産分与を優先したケースとみることでもできるが、この点については判断が難しい。
- (16) 東遠グループの沿革については、박광서 [2002], 조동성 [2003] を参照。
- (17) その代表的な人物が、現在、国民銀行の頭取である金正泰である。金正泰は1982年当時、35歳の若さで大信証券常務の地位にあったが、同年の東遠産業の韓信証券買収にあたって、金在哲会長からスカウトされ同社常務に就任した。

金在哲から大幅な経営の裁量権を与えられた金正泰は実績を積み、1997年5月に社長に就任した。就任直後、すでに深刻化しつつある金融不安に対処すべく借入金全額返済を断行した。そのため、東遠証券は通貨危機後の金融混乱を乗り切ることができた。その手腕を買われ、金正泰は1998年に住宅銀行（のちに国民銀行と合併）の頭取に抜擢され、その果敢なリストラ策により高い評価を受け、構造調整後の韓国金融界の寵児となっている（朴 [2003: 34-44]）。ただし、金在哲の長男楠玖は1991年に東遠証券に入社後着実に昇進を遂げ、2001年には東遠証券の副社長の地位に就いた。

- (18) ここでの純粋持株会社の条件とは、①負債比率は100%以下とする、②子会社株式は50%（子会社が上場企業の場合は30%）以上保有する、③子会社以外の株式を支配目的で所有しない、④金融会社の株式を保有しない、金融持株会社は事業会社の株式を保有しない、⑤孫会社は設立しない（当該子会社の事業に密接に関連がある場合を除く）、である。
- (19) LGグループが持株会社制へと移行する過程については、高 [2003] を参照。
- (20) 具滋洪自身、この「グループ人事」に当惑し、しばらくはLG電子にとどまることを望んだという（『毎日経済』2003年10月1日）。
- (21) 通貨危機後の韓国における会社法制改革と市民団体による少数株主運動については、安倍 [2004] を参照。
- (22) 新産業経営院 [2003] より計算、以下も同様。29大グループといっても下位に位置するグループの場合、もともと上位グループとの規模の差が極めて大きい。上位グループからいくつかのグループが分離した場合、この分離したグループが新たに29位内に入ることになるが、既存の下位に位置するグループの規模が小さいため、これらが押し出されたとしても29大グループ全体でみた場合、大きな変動とはならないと考えられる。
- (23) 贈与税法第32条は、特定個人への経済的価値を有する財産・権利の無償移転を、広く贈与と見なして課税すると定めている。同法では、この広義の贈与である「贈与擬制」として、①信託利益を受ける権利、②保険金、③低価譲渡・高価譲受、④債務免除益、⑤土地無償使用権、⑥不正合併、⑦不正な価格・割当てでの増資、⑧減資、⑨転換社債利益、⑩特定法人との取引を通じた利益供与、⑪名義信託、⑫株式または出資持ち分の上場などによる利益、⑬金銭貸付け、などをあげている。この多くは実際の財閥の財産継承で行われてきた手法であり、発覚・問題視されるごとにこの「贈与擬制」の適用範囲は拡充・強化されている。盧武鉉政権における相続・贈与税法改革では、ネガティブリスト以外は広く贈与と見なす包括的課税案が検討されている。
- (24) 1997年に三星電子が私募債を発行し李健熙会長の長男在鎔に割り当てた件、1999年にLG化学がLG石油化学の未公開株を創業者家族に低価で売却したのちにLG石油化学の上場により家族が莫大な利益を得た件、2002年にSKグループ

崔泰源が保有しているウォーカーヒル株とSK&Cが保有しているSK株株をスワップした際、未公開株であるウォーカーヒル株を高価格で評価した件などがある。SKグループの事例に関しては、高〔2004〕を参照。

〔参考文献〕

＜日本語文献＞

- 安倍誠〔2002a〕「韓国30大グループの変動と事業再編」（『アジア研ワールドトレンド』2002年3月号）。
- 〔2002b〕「韓国：通貨危機後における大企業グループの構造調整と所有構造の変化—三星・LG・SKグループを中心に—」（星野妙子編『発展途上国の企業とグローバリゼーション』アジア経済研究所）。
- 〔2004〕「韓国における企業統治と会社法制改革」（今泉慎也・安倍誠編『東アジアの企業統治と会社法制改革』アジア経済研究所）。
- 伊藤正二〔1998〕「インドにおける財閥分裂の史的意義と経営者企業輩出の可能性の吟味」（『アジア経済』第39巻第6号、6月）。
- 高龍秀〔2003〕「韓国における持株会社制度とコーポレート・ガバナンス改革」（『現代韓国朝鮮研究』第3号、11月）。
- 〔2004〕「韓国における財閥の淘汰と生き残り—SKグループを中心に—」（本書第2章）。
- 末廣昭〔2003〕「ファミリービジネス再論—タイにおける企業の所有と事業の継承—」（『アジア経済』第44巻第5・6合併号、6月）。
- 服部民夫〔1994〕「韓国『財閥』の将来—『財閥の成長と衰退』試論—」（牧戸孝郎編『岐路に立つ韓国企業経営—新たな国際競争力の強化を求めて—』名古屋大学出版会）。
- 朴太堅〔2003〕『なぜ韓国の銀行は蘇ったのか—韓国V字回復の立役者 国民銀行頭取・金正泰の挑戦—』ダイヤモンド社。
- 柳町功〔2003〕「韓国の三星—国家の発展を先導した財閥—」（岩崎育夫編『アジアの企業家』東洋経済新報社）。

＜韓国語文献＞

- 金疇洙〔2002〕「家族・相續法」（第6全訂版）法文社。
- 동아일보경제부〔2002〕「한국기업의 리더들」〔韓国企業のリーダーたち〕김영사。
- 박광서〔朴光緒〕〔2002〕「21세기 장보고 공원그룹 김재철」〔21世紀の張保皐東遠グループ金在哲〕（한국전문인학회〔2002〕所収）。
- 서울經濟新聞〔1991〕『財閥과家閥』〔財閥と家閥〕서울經濟新聞社。
- 新産業經營院〔1997〕『98년판韓國30대財閥財務分析』〔98年版韓國30大財閥財務分

析]。

—— [2003] 『2004년판 한국대기업그룹財務分析』 [2004年版韓国大企業グループ財務分析]。

毎日經濟新聞社『會社年鑑』各年版。

유병주 [柳炳胄] [2002] 「디지털 경영의 명인 LG전자 구자홍」 [デジタル經營の名人LG電子具滋洪] (한국전문경영인학회 [2002] 所収)。

조동성 [趙東成] [2003] 「동원그룹: 김재철」 [東遠グループ: 金在哲] (조동성의 [趙東成他] 『한국자본주의의 개척자들』 [韓國資本主義の開拓者たち] 月刊朝鮮社)。

중앙일보경제 2 부 [中央日報經濟 2 部] [1997a] 「재계를 움직이는 사람들—30대 재벌그룹의 인맥부석—」 [財界を動かす人たち—30大財閥グループの人脈分析—] 전면개정판 중앙일보사。

—— [1997b] 「떠오르는 재계 재계—36대 중견그룹의 인맥과 창업사—」 [浮上する財界の新星—36大中堅グループの人脈と創業史—] 중앙일보사。

한국전문경영인학회 [韓國專門經營人學會] [2002] 『한국을 빛내는 CEO』 [韓國を輝かすCEO] 明經社。

홍하상 [洪夏祥] [2002] 「이건희—그의 시선은 10년후를 향하고 있다」 한국경제신문 (宮本尚寛訳『サムスン經營を築いた男—李健熙伝—』日本經濟新聞社, 2003年)。

< 英語文獻 >

Claessens, Stijin, Simeon Djankov and Larry H.P. Lang [2000] “The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations,” *Journal of Financial Economics*, 58.

Hikino, Takeshi and Alice H. Amsden [1994] “Staying Behind, Stumbling Back, Sneaking up, Soaring Ahead: Late Industrialization in Historical Perspective,” in William J. Baumol, Richard R. Nelson and Edward N. Wolff eds., *Convergence of Productivity: Cross National Studies and Historical Evidence*, New York: Oxford University Press.