

第 4 章

韓国の財閥とビジネスグループ

——韓国の資本主義発展に関する一試論——

はじめに——韓国の財閥とビジネスグループ——

ここでは財閥をビジネス・グループ（以下、企業集団という）の中核をなす特定の家族集団⁽¹⁾と彼らが支配する資産と定義する。これは方法論的に企業集団と財閥を別個の概念ととらえることによって韓国財閥のダイナミクスをより明確に理解することができるからである。企業集団はさまざまな要因と手段によって形成される。韓国の企業集団についていえば、家族という血縁集団によって結合されていることを唯一かつ最大の特徴としている。しかし、日本の経験に鑑みるならば、血縁集団という「結合媒体」を喪失した以後にも企業集団は存続することができる。血縁集団による企業結合は歴史的過渡的な現象にすぎないのではないか。このような相対化された視点から韓国の企業集団を展望するために、企業集団それ自体とは別個の運動方式をとる財閥という概念の定立を必要とするのである。

企業集団はもちろんそうであるが、財閥もまた最初から財閥として存在するわけではない。生成史的にみれば、個々の企業家が経営拡大過程で兄弟、親族、姻戚を巻き込んでいくなかで形成されたにちがいない。初期には、事業開発者として活力の旺盛な個別の企業家が経営の全般を主導し、他はこれを補助する副次的な役割を果たす形でかかわってくる。やがて、事業が拡大、多角化していくと、開発（企画・創業）機能と統制（管理・調整）機能が分離し、卓越した個性がリードしながらも、組織化が進行し財閥としての面貌を

明らかにしていくことになる。

さらに事業の拡大と組織化が進めば、開発機能も組織化され、計画的に行われることになる。卓越した個性が必要な分野はほとんどなくなり、最終的な人事権の源泉とそれに依拠する組織統合の象徴としてのみ存在意義を有するようになる。野心よりも信頼・融和が尊重される徳目となる。現実に韓国の企業集団の会長（財閥の総帥）は2代目になると、ほとんどみなこのような人物が就任しているように思われる⁽²⁾。

韓国の財閥は韓国の経済発展過程で一般的に上のような推移をたどるが、特に産業化に果たした役割、存在意義、今後の変容の展望を明らかにしようというのが本論の目的である。

第1節 企業集団形成の要因

独立後の韓国の経済発展の過程において、企業集団が生成・発展したこと、企業集団が一貫して韓国の経済発展を主導したことは周知のとおりである。その要因は、主として経済政策の性格、内外の経済環境、韓国経済社会のあり方などに求められている。それらを簡単に述べれば以下のとおりである。

1. 経済政策の契機

韓国の企業集団の形成については、一般に朴正熙政権の経済政策（5カ年計画を中心とする政府主導の産業政策）とのかかわりが重視されている。しかし、その多くが後に淘汰されたとはいえ、李承晩政権の末期にすでにいくつかの企業集団の突出がみられたことを無視することはできない。企業集団が発生しやすい体質を韓国の経済社会がもっていることを示していると思われるからである。

李政権は、アメリカの軍事的経済的支援に依存し、自立的な経済発展の努

力を等閑視したとされている⁽³⁾。確かに国家財政収入の30~50%をアメリカからの経済援助に依存する条件の下では、政権の関心と努力が援助の確保に偏向したことは自然のなりゆきであろう。しかし同時に援助物資を加工する諸産業の発展が李政権の独裁を支えるもうひとつの基盤であった。

李政権は、援助物資の払下げを通じて消費財産業に対する生殺与奪の権限を掌握し、他方、国内市場に対する独寡占によって巨額の超過利潤を保障された消費財産業は李政権が要求するリベートを提供することができる。こうした癒着関係は、関係者の数が少ないほど維持が容易である。こうしてひとつの産業分野で独寡占の地位を築いた企業が次々と他の産業分野へ進出することになる。李政権時代に財界トップの地位を確保した三星グループがその典型である。

李政権下の経済開発は、朝鮮戦争停戦後10年足らずの期間であり、低所得で狭隘な国内市場に制限された。各産業分野で独寡占が形成されたとはいえ、大規模な企業集団が多数形成されるはずもなかった。それでも今日の4大企業集団のうち二つ、10大企業集団の中では半数ほどがこの時期にすでにその萌芽をみせていた。

今日の韓国のほとんどの企業集団が、朴政権の工業化政策の下で現在のような大規模な集団に成長し、韓国経済においてゆるぎない地位を築いたことは間違いない。その過程に対する詳細な研究は少なくないので、ここでは省略する。ただひとつ、朴政権が特定の財閥を保護支援し、その結果、少数の企業集団が拡大したという見方、即ち「政治的偏愛」について筆者の理解を述べておきたい。後に詳しく検討する財閥の果たした役割と関連するからである。

李政権が韓国史上最初の近代的企業とされる京城紡績（現在の京紡）を野党側に加担するとして「弾圧」した例、先の全斗煥政権がやはり同じような理由から国際商事グループを抑圧したとされる例、ごく最近の盧泰愚政権と現代グループとの軋轢など、韓国の歴代政権が特定の企業ないし企業グループを槍玉にあげたことはよく知られている。また逆に政権の覚えめでたく、

陰陽に取り立てられたという企業の話もある。朴政権の場合についていえば、現代や大宇グループがその例である。

しかし、概していえば朴政権は実績主義の立場をとり、ことさら特定企業を庇護したとはみられない。李政権末期の30大企業の多くは朴政権期に活力を失って消え去り、その代わりに現代や大宇が急成長してきたが、政権のバックアップの問題ではなく、経営戦略の適否が彼らの命運を決めたというべきであろう。朴政権期には、それこそ多数の新興企業が浮上しては沈んでいったのである。

ただ、朴政権期のように強力な政府主導の経済の枠組みの下で実績主義がとられた場合には、一度成長軌道に乗ることに成功した企業が、まさにそれ故に成長するチャンスに恵まれることになる。成長が成長を生むというのが企業集団拡大の現実の姿なのである。

2. 金融市場の後進性

経済の後進性もまた少数の企業集団の肥大をもたらす基盤として指摘されている。ここでいう経済の後進性とは、とりもなおさず市場の未発達ということである。製品市場ももちろんだが、重要なのは生産要素市場の未発達であり、その根源に社会的分業の立ち遅れがある。韓国の場合、特に金融市場が問題であった。

企業は必要な生産要素を市場から調達して結合し、それを生産過程に投げ込むことによって使用価値を生産し価値の増殖をはかる。企業が生産要素を調達し、価値を実現する過程を順調ならしめるものが金融市場である。韓国の金融市場は、経済の全般的な立ち遅れに加えて、李政権以来の金融抑圧政策によって特に発達が後れていた⁽⁴⁾。

したがって、企業は生産要素の調達に必要な金融資金を十分入手することができなかった。韓国の企業は慢性的な資金不足に悩まされ、非制度市場（私金融市場）から銀行などの制度市場よりもはるかに高率の利子を支払ってま

で資金を調達するのが通例であった⁽⁵⁾。このような状況の下で、企業の「産婆役」である財閥の役割は重要であり、実績が信用の唯一の担保となって少数の財閥の急成長を促進することになったと考えられる。

こうして財閥をいわば触媒として生成された企業同士の関係は、市場を通じた間接的なもの（市場的統合）ではありえない。財閥が人事と財務を通じて直接統制する非市場的統合とならざるをえず、即ち企業集団を出現させたと考えられる。

3. 社会的統合の構造

企業は人間による組織のひとつである。企業はそれ独自の目的をもっているため、その他の組織と同じような作られ方をしているとは限らないが、その組織を構成する個人が置かれている社会の一般的な特徴、性向とまったく違ったものであったり、その影響から完全に逃れることはできない。

ここで韓国の社会のあり方を詳しく述べることはできないが、家父長制的性格のきわめて強い家族構造を反映した権威主義的階層秩序と上意下達式意思決定の傾向が特に注目されている⁽⁶⁾。即ち、強力な意思をもつ権威を核にしてこそ組織の統合が維持されるということである。韓国の政権の構造がまさしくそのとおりであり、また与野党を問わず政党がそうである。党があって党首が存在するのではなく、特定の党首を中心に党がつくられるのである⁽⁷⁾。

韓国の大方の企業の原型は、創業者を中心とした兄弟・親子の血縁共同体であり、これに彼らの姻戚、友人、同郷人といった非血縁の人々が引き寄せられ、ひとつの企業共同体ひいては「企業集団共同体」が形成されていくのである。やがては非血縁者の中からも重役として優秀な人材が登用されていくにちがいないが、集団の中心（統合の核）は血縁者の中のしかるべき継承者が占めつづけていく。血族による家の継承が厳格に守られている韓国では、非血縁者による番頭経営が企業共同体の中で権威を確立することは容易では

ない。

このような形で企業が組織されるのが通常の社会では、野心と能力のある者はだれでも他人の配下に入るよりも自ら「お山の大将」になることを選好するにちがいない。しかし、熾烈な企業間競争は競争に勝ち残った大きな組織にしか生き残りのチャンスを与えない。こうして、強い統合力を保持した企業集団だけがますます優秀な人材を包摂し、肥大していくことになるのである。

第2節 韓国経済の工業化と財閥の役割

1. 企業の役割

韓国の工業化過程における財閥の役割を検討するためには、まず企業一般の果たすべき役割をみておく必要がある。財閥もある意味では企業の一種であり、特殊な環境下で成功した企業が形づくった「構造」であるからである。

工業化過程で企業が果たす役割は、最も抽象的な言い方でいえば、「資本を形成すること」である。生産過程から切り離され遊休化されている生産要素は、一定の方式で結合されてこそ、生産過程を現出することができる。こうすることによって使用価値の生産と同時に価値を増殖すること、これが資本主義企業の機能である。この際、社会に散らばる生産要素を一定の場に集める手段が貨幣資本（資金）である。資金によって調達せられた生産要素を一定の方式で結合すること、これが投資であり企業の中心的機能である。したがって、企業の役割は「資金を資本に転化すること」と言い換えることができる。

投資のあり方によって貨幣資本が増殖せられるか、浪費せられるかが決定される。投資は企業の生命をかけた行為であり、必ず危険を伴う。しかし、この投資という危険な行為なしには資本の拡大再生産は果たされない。しか

も工業化は、その投資のうちで回収に長期を要するという意味で危険性の高い長期性の投資の割合を増大させることである。社会全体で長期性の投資を増加させること、これが工業化の本質である。

長期性の投資は、設備の購入や構造物の建設、研究開発や人材育成など幅広い分野にわたる。工業化の段階は、長期性投資の重点を最も危険性の低い構造物（商店や倉庫）や運輸手段などから漸次、機械設備、研究開発、人材育成といった危険性の高い項目へと移動させていく。こうして企業もまた組織を整え、経営を緻密化、戦略化していくことになる。一方、こうした企業へ資金を供給する金融市場においても、危険性を最小化する手段を捻り出さなければならない。企業の事業計画に対する綿密な検討はもちろんのこと、資金源泉の拡大と分散化がはからなければならない。

資金の調達から生産過程までの一連の流れは、この過程のごく一部分を担当する個別資本の立場、言い換えれば企業の観点からは、先行過程の实在を前提にしてこそ成立する。したがって、慢性的な資金不足状態の途上国の企業にあっては、資金調達が最も重要な経営項目となっている。このことから、途上国の経済開発をはかるためには貯蓄の増加がなによりも重要であるとする考え方が有力となっている。

しかし、社会全体からみればこれは貯蓄と投資の関係であり、両者は事後的に一致すればよいのであって必ずしも前後関係が指定されているわけではない。一般の常識と異なり、むしろ投資の重要性こそ強調されるべきであろう。即ち、経済の動的な展開のなかでは活発な投資活動が、その結果としてそれに見合う貯蓄を生み出すのである。さらにいえば、あれこれの経済部門の貯蓄性向の和が社会全体の貯蓄率を決定し、それが投資活動を補填するのではなく、逆に投資活動の水準が貯蓄率を伸縮させる。そして、そのようにして決定された貯蓄をどの部門が担うかは、その社会の金融市場の構造が事後的に時間をかけて調整していくのである⁽⁸⁾。

活発な投資活動がそれに見合う貯蓄率を実現する過程で、重要な役割を果たすのが信用である。ここでいう信用とは、ことばの最も広い意味でのそれ

であって、友情やその正反対の脅迫など根拠は何であれ、自分が所有ないし支配する資源をいったん他人に委ねてみようという気を起こさせることなら何でもよい。こうして得た信用をもって、企業は投資に充当する生産要素を入手する。

そこで問題となるのは、投資活動、特に危険性の高い長期的な投資活動を支える信用をいかにして増大させるかということである。このような目的に合致する信用を大規模に供給できるのはやはり政府か銀行であろう。しかし、韓国の政府も銀行もこのような信用の供与に伴う危険性を直接・全面的に負担することを拒否した。ここに発生した矛盾を解決するものとして財閥の役割が重要な位置を占めるようになったのである。

2. 財閥の役割

(1) 投資活動の暢達

先に財閥を、「企業集団の中心にあって個別企業を人事と財務を通じて統制する血縁共同体」と定義したが、上述した資金から資本への流れの中に位置づけるならば、金融市場と企業による投資の中間にあって、投資活動の活力の淵源とはなるものの、その投資による危険は部分的にしか負担しない仲介者、ということができる。

工業化の過程における投資活動の重要性を再三強調したが、投資に伴う危険を全面的に負わなければならないとしたら、それに必要な資金が外部から大量に供給されたにしても、そう簡単には投資活動は高まらないにちがいない。財閥は、企業と一定の距離を置くことによって危険負担を最小化し、成功した場合の報酬を最大化する方途を作り出したのである。即ち、財閥は政府の工業化政策に深くかかわって事業化の実行者に指定されることによって、必要な経営資源を集めるための資金を政府や銀行が創出する信用に依拠して入手する。これにわずかな自己資金を加えて企業を設立する。

一方、失敗した場合の危険負担は出資した自己資金だけにすぎない。成功

すれば、それを梃子にいつそうの飛躍が約束される。このように危険は最小、報酬は最大であるために、財閥は次から次へと事業を起こし、その結果として社会全体としての投資活動が顕著に高まることになる。財閥は、高い危険性の広汎な存在のために投資活動がなかなか高まらない経済環境下において、その危険性を最小化することで「相対的に」成功の可能性を極大化する、このことによって投資活動を暢達するのである。

財閥の仲介によって、資金を供給する金融市場の危険負担が小さくなるわけではない。先に、政府や金融市場は投資に伴う危険性を「直接負担することを拒否」と述べたが、これは事業失敗の責務を「当事者として」問われることを嫌がるというだけの意味であり、企業が倒産すればそのつけは全面的に負わざるをえない。財閥の出資が最小に抑えられているだけにその負担は大きい。

韓国の企業に直接的に信用を供与するのはもちろん銀行であるが、すでにみた韓国の金融市場の立ち遅れの下では、究極的な源泉は政府による信用創出に負うところが大きかった。政府による信用創出はインフレを招き、インフレ率を下回る利子率しか保障できない銀行は預金をますます集められなくなる。このような悪循環の中で、政府は信用を創出しつづけなければならなかった。しかし、持続するインフレは投資に伴う危険性を全般的に薄めてしまう副作用があり、これが逆に投資を拡大する効果もあったことは否定できない。

(2) 人材の形成

韓国の財閥は閉鎖的な血縁集団であるとみられることが多い。まさに中核部分についてはそのとおりである。しかし、それに留まっていたとしたら大規模な企業集団にけっして成長できなかったであろう。血縁の閉鎖性の印象とは逆に、韓国の企業集団は系列下の個別企業の経営（以下、各社経営という）はもちろん、企業集団全体に対する統制（以下、グループ統括という）のレベルにおいても非血縁の人材を広く登用している。

どちらかというといひらめきと果敢性を武器とした創業者に比し、企業集団に吸収され育成された人材は、韓国的な学歴階層社会を着実に登っていくなかで経験を積んだ人々であり、その経営手法は緻密な企画と確実な情報に基づいた見通しに依拠するものである。彼らの登場によって韓国経済を担う大企業の経営が組織化され、安定的な発展を遂げてきたといえる。企業集団が拡大したからこそ、彼らのようないわば官僚的体質をもった人材が、企業経営のトップの地位につき経営技法を身につける機会を得られたのである。このことは、中小企業が主体となっている台湾の企業社会と比較してみれば明らかであろう。

企業主の思いのままに経営される台湾の中小企業は、非血縁の人材を活用できず、自在性はあるが短期的な目標しか設定できず、安定性に欠ける。即ち、長期投資が好まれないために工業化の深化が阻まれてしまうのである。韓国の企業がまがりなりにも本格的な研究開発投資に取り組むことができるのとは対照的である⁽⁹⁾。

非血縁の優秀な人材を大量に吸収することによって、財閥は投資活動を高い水準で維持することができたのであり、これにより韓国の工業化をリードしたのである。これは野心的な個性を中心にした多数の中小企業が達成した台湾の工業化とは異なる韓国の独特な工業化の要因であった。

第3節 財閥の変容

1. 財閥の個別論理

韓国の各財閥の構成員が家産を増殖するという共同の目的によって強く結束されていることはいうまでもない。創業者をはじめ、個々の構成員には各々事業に対する意欲もあり、成就による満足感がまた、常に経営の一線に立っていたいという意識を支えていることは想像に難くない。過去の日本の代表

的財閥家族が経営の一線から退き、進んで血族外の番頭に全権を委託しようとした傾向と比べると、歴史の浅さを十分考慮しても、韓国財閥家族の経営参与に対する積極性は、相対的な問題というより本質にかかわっているとみるべきだろう。

しかし、財閥を総体としてみると、家産の維持増殖が最大の目的であり、そのためにいわば手段として企業集団を支配しているのである。産業への大規模な投資は、そうしなければ財界に居残ることができず、またそれが有力な家産の増殖手段となるからである。

産業への投資と企業の維持管理は、しばしば財閥家族の能力を超えた才覚を要求する。韓国の財閥は、その際、外部から必要な人材を登用するのに躊躇しなかった。というより、そういう場合が通常だったのである。財閥が、例えば創業者が始めたあれこれの事業を「家業」などと特別視しそれにこだわりつづけたとしたら、財閥は企業集団を形成することができず、韓国の工業化の担い手という名誉も得られなかったにちがいない。

産業への投資をあくまでも家産増殖の手段とみなし、その時々において最も適切と思われる分野に進出したために、一方ではどの企業集団も百貨店式の多角経営を現出することになり、他方、それが寡占競争に留まったにしても韓国の諸産業の競争力の維持に貢献したのである。

財閥の目的が家産の増殖であるということと関連して、重要な現象のひとつが財閥による膨大な不動産所有である。韓国財閥の悪徳項目の代表格が実はこの不動産に対する投機行為なのである。

すでに述べたようなインフレがビルト・インされた韓国の信用創出⁰⁰は、財閥の栄養源でもあったのだが、不動産投機を横行させる根本的な原因にもなった。資産価値を保全する他の適当な手段がないとき、不動産保有に走るのは世の常であり、確実な利益が保障されるからである。

実際に朴政権の全期間にわたって、不動産は他の物価に先駆けて高騰し、余裕のある人々の格好の投資（投機）対象となりつづけた。財閥が不動産取引を本業とすることには種々の制約があったが、資金借入の担保は不動産し

がなく、また建設業は財閥の主要業種であったから、これと関連した不動産取引は容易であった。

財閥が既存の企業を買収したり、新規に企業を設立するとき、それに付随する不動産の入手が大きな動機、あるいは推進力になったと考えられる。財閥は、少数の業種に特化してその質的向上に邁進するというよりも、多角化（フロンティアの拡大）を事としてきたが、その背景には不動産の取得を伴わない投資（例えば技術開発）は不確実性が高い⁽¹¹⁾のに対し、多角化は不動産の取得を伴うため、その分見返りが確実に保障されるという事情があったとみられる。

財閥がどれだけ膨大な不動産投資をしていたかは、1989年に「企業の非業務用不動産の処分」が住宅問題解決の重要な政策として断行されたことから窺われる⁽¹²⁾。政府のインフレ誘発的信用創出は、財閥を援けて韓国の工業化を促進したが、一方で財閥による過度な不動産所有による土地問題の深刻化というコストを支払わされることとなったのである。

2. 財閥機能の組織化

韓国の財閥が企業に対する直接支配を維持しようする意志は、いまだに一般的であり非常に強いものがあるが、2代目会長の数がしだいに増加するなかで、グループ外の経済団体やいわば名誉職にあたる社会的な任務⁽¹³⁾に貢献するグループ会長が増えてきたのも事実である。これは、財閥機能が創業者の個性から離されて組織化されたことと関係がある。

創業の初期はもちろん、企業集団としての成長初期段階においては、創業者とその親戚たちが個別企業の所有権と経営権を共に独占し、財閥と企業はまさしく一体化していた。創業者の経営手腕がただちに経営成果を左右したのである。

財閥と企業の分化（財閥の相対化）は、傘下の企業数が増加するだけでなく、各企業の経営規模が拡大し、各社経営から独立したグループ統括機能が組織

化されるにつれて、しだいに明確になっていった。各社経営は各業種特有の技術的、営業的要素を強くもっており、いわゆる専門家の技能と経験なしには遂行されない。創業時代は、創業者の勘と行動力で経験不足を補うことも可能であったが、企業規模の拡大と経営ノウハウの高度化はそのような泥縄を許さない。

各社経営の主体を経営テクノクラートに任せ、グループ会長は人事や財務等のグループ・マネジメントに専念することになるが、現場から離れてこのような任務を果たそうとすれば、会長を補佐する秘書陣の充実、秘書機能の組織化が避けられないこととなる。韓国の主要財閥は、以上のような各社経営とグループ統括の分離運営、会長補佐機構の組織化を1970年代には概ね終了する。企業集団の規模、会長の年齢などからみて、必ずしも大げさな会長補佐機構を必要としない企業集団においてさえ、このような傾向が追随された。

充実した秘書陣、厚い補佐機構を従えて、グループ会長はあたかも王朝の主のごとく君臨する構図が出現したわけであるが、これは実際には会長の威厳が高まったような外見とは裏腹に、会長のシンボル化を促しているように思われる。ラッキー金星グループのようにグループ規約においてその方向を明示しているものは稀であるが、各グループの会長がやたらと自叙伝を出したがり¹⁴⁾、新聞・雑誌等に経営訓話や「精神」訓話を書いているのを、そのような傾向の証左とみるのは早計であろうか。

会長のシンボル化は、彼を頭とする財閥一族の相対化にすぐつながるかどうかはまだ予断を許さない。各社経営に携わっている多数の財閥家族の影響力を簡単に排除できるわけではないからである。しかし、その場合でも実力主義あるいは企業に対する実質的貢献が影響力の尺度となるという傾向を阻むことができないにちがいない。とすれば、経営の実際に携わろうとする財閥家族の個々の構成員は、創業者の威光とは離れて、真の実力を基礎に各社経営に臨むほかない。いずれにしても各社経営の相対的な自立性は、財閥の相対化の程度に比例して進むことになる。

3. 企業集団の弛緩

韓国有数の企業集団が解体した例は、経営悪化によるもの（東明木材、栗山など）、政治的圧迫の疑いのあるもの（国際商事）などのほかに、2代目継承時における兄弟間での分割（韓国生糸、暁星など）がある。兄弟間あるいは親戚間の摩擦が企業集団の分割につながる例も少なくなく、真露グループなどが取り沙汰された。

グループ結束の中核である家族結合の弛緩あるいは解体は、企業集団の弛緩あるいは解体の最も大きな要因であるばかりでなく、その危険性が常に存在する。家族構成員が直接的に経営を掌握するのが通例となっている韓国では、1人以上の家族構成員が企業経営に強い意欲をもっている場合、経営上のイニシアチブをめぐる争いの種が必ず潜在するからである。

また、次世代への継承時に集団支配体制を敷くことが容易でなく、代表権が子息の中の誰かひとりにバトン・タッチされることが慣例化されていることも、グループの解体を招く深刻な要因である。なぜならば、代表権の譲与にあずかれなかった子息は当代のうちはなんとか経営に携わることができるとしても、彼の次世代は経営の中核に接近する機会が狭められ、やがては排除される可能性が強いからである。

いままでに企業集団が解体した実例は、ほとんど創業者から2代目への移行時に起きている。即ち、財閥家族それ自体の弛緩に端を発している。内紛によるか円満な話し合いによるかにかかわらず、分割された企業集団の活力が大いに削がれることは間違いない。例えば、韓国生糸グループは一般の企業集団のリストからまったく姿を消してしまった。暁星は1970年代までは堂々10大企業集団のひとつに列せられていたが、その後これを分割した3兄弟のうち大企業集団（公正取引委員会指定の大規模企業集団）のリストに名を留めるのは大田皮革グループのみである。

財閥家族が経営の一線で指導者として君臨し、経営権を子息に円満に継承

しつづけるためには、代を替えるごとに子息の数だけ企業集団を分割するほかないが、それは逆に企業集団の息の根を止めることになりかねない。この危険を避けるために、企業集団の統括権を確立し一子継承という王朝体制がつくり上げられたのであった。

財閥家族間での分割が企業集団解体の主要契機となったことは歴史的にも明らかであり、未だ先に述べた「財閥の相対化」を原因とする企業集団の解体はただひとつでさえ発生したわけではない。しかし、今後企業集団の大規模化と傘下各企業の大規模化が進行するならば、やがてはこれが企業集団解体の強力な動因として働いてくるのではないかと考えられる。

いずれにしても、ますます露骨になりつつある韓国政府の財閥抑制—財閥解体政策は、以上の二つの解体契機—相続と相対化を梃子に展開されることになる。ここでは後者、相対化を促進する政策として反系列政策と業種専門化政策を取り上げる。

第4節 企業集団抑制政策

1. 反系列政策

企業集団の拡大に制限を加え始めたのは、先の全斗煥政権のときからである。過当競争防止のための投資調整などを実施したもののほどなくやむやみになってしまったが、「総与信規制」という政策だけは今日まで引き継がれている。これは与信、即ち都市銀行からの借入金の増加枠を企業集団ごとに決定し、資金の側から企業拡大あるいは新規設立や企業買収を制限しようというものである。規制対象となる企業集団は資産総額を基準として指定されるが、毎年見直しされており、1991年は4000億ウォン以上の61集団となっている¹⁵⁾。この総与信規制がその後の政府によるさまざまな企業集団対策において、企業集団側の対応を引き出すための「ムチ」として使用されているの

である。

1987年に、「独寡占禁止および公正取引に関する法律」が改正され、上述した総与信規制対象企業集団に限り、相互持株の禁止、出資の制限を規定した。ただし制定と同時に実施させるわけにはいかないので、時限を定めて法の要求を充たすようにしたのである。今ではすでに経過期間を過ぎているので、すべての企業集団が相互持株を解消し、制限額以上の出資を引き揚げているはずである¹⁶⁾。しかし、この措置によって企業集団が解体したとか、有力企業が売却されたという話は聞かないから、企業グループの拡大抑制策としていかほどの実効があったのか疑問である。

2. 業種専門化政策

1991年に新たな企業集団対策として打ち出されたのが、業種専門化政策である。これは新しい与信規制制度の一環をなすもので、これまで総与信規制を受ける企業集団は総資産を基準として選定されていたが、新しい制度では「総貸出額」（与信管理を担当する銀行の立場からみて）を基準として、30大企業集団を指定することとした。それ以下の31～50までの企業集団は与信規制からは除外されるが、不動産を取得するときには主取引銀行の事前承認を得なければならないという規制が残された。

30大企業集団は、最多5個まで「主力企業」を自ら選定し財務部に申請することができる。財務部が承認した主力企業は総与信規制対象から除外される。さらに主力企業以外の企業でも「所有者」（特定関係人・系列会社を包含）の株式持分が8%以下の「株式分散企業」に対しては、与信規制のみならず不動産取得など一切の規制から除外される¹⁷⁾。

要するに新しい与信規制政策は、韓国経済に実質的な影響を及ぼしうる大企業集団に政策対象を絞り、多角化による経営力の分散を防ぐ一方で株式の分散をはかろうとしたものといえる。1991年4月20日に設定された申請締切日までに24大企業集団が主力企業の登録申請を済ませた（第1表）¹⁸⁾。これ

第1表 30大企業グループの主力企業申請状況
(1991年4月21日現在)

三星	三星重工業, 三星電子, 三星綜合化学
韓進	大韓航空, 韓逸開發, 韓進海運
大宇	大宇電子, 大宇造船, (株)大宇
現代	現代自動車, 現代石油化学, 現代精工
ラッキー 金星	ラッキー, 金星社, 1社未申請
鮮京	油公, 鮮京インダストリ, SKC
韓一	国際商事, 韓一合繊, 京南毛織
双龍	双龍セメント, 双龍精油, 双龍自動車
起亜	亜細亜自動車, 起亜機工, 起亜特殊鋼
大林	大林自動車, 大林窯業, 大林コンクリート
錦湖	アジアナ航空, 錦湖, 錦湖石油化学
暁星	暁星重工業, 暁星物産, 東洋ナイロン
斗山	東洋麦酒, 斗山機械, 斗山ガラス
韓国火薬	韓国火薬, 漢陽化学, 京仁エネルギー
東国製鋼	国際綜合機械, 2社未申請
極東精油	極東精油, 極東都市ガス, 世一石油
極東建設	極東建設, 極東窯業
東亜建設	東亜建設, 大韓通運
ロッテ	未申請
東部	東部化学, 東部建設, 東部製鋼
三養社	未申請
コーロン	コーロン商社, コーロン, コーロンエンジニアリング
三美	三美綜合特殊鋼, 三美金属, 三美
碧山	碧山建設, 東洋物産, 碧山
宇成建設	宇成流通, 宇成建設, 宇成産業
高麗合繊	未申請
漢拏	萬都機械, 漢拏重工業, 漢拏セメント
朝陽商船	朝陽商船, 南北水産, 真珠ハム
真露	連合電線, 真露, 1社未申請
東洋化学	東洋化学, 韓国カリ化学, オクシ

(出所)『韓国日報』1991年4月21日。

によると各集団とも横並びに3社のみ申請しており、容認範囲の5社まで申請したものが無い。一定の行政指導が行われたことを窺わせる。

1991年の後半、総選挙（国会議員の改選）が政治日程に登場するなかで政

権中枢と現代グループの間の摩擦が露呈するが、それと関連して新与信規制制度が当初の狙いどおりの成果をあげていないことが明らかになった。その例として、与信規制を受けない主力企業をトンネルに使う、銀行の貸出金が主力企業以外の系列企業の経営資金に流用されていることが指摘された⁽¹⁹⁾。

盧政権と現代グループとの軋轢は、政府による企業集団抑制に拍車を加えた。まず、1992年に発足した「第7次経済社会発展5カ年計画」の主要目標の中に「独立経営」への誘導が盛り込まれることとなった。その具体的な施策として、企業集団の系列企業間の取引を規制するとか、株式の内部持分率の縮小などが検討されている。特に後者においては、未公開（未上場）企業の公開促進、非主力企業の処分など強力な手段すら議論されているといわれる⁽²⁰⁾。92年に入ってからさらにはエスカレートして、1月8日政府は銀行貸出金の株式への転換を打ち出した。これは非公開企業の銀行借入金の一部を当該銀行による出資に転換するというもので、公開への準備作業の性格をもつ。

これら一連の経済力集中緩和政策は、1980年代以来の長期的な対企業集団政策の延長に位置づけられるものであるが、当面した選挙対策のひとつという疑いも拭いきれない。したがって、選挙後には修正あるいは変更もあるのではないかと思われる⁽²¹⁾。

第5節 今後の展望

このような政府の陰に陽に企業集団解体政策に対して、財閥側も何らかの対応をとらざるをえなくなっている。ひとつは個別企業の経営を「自律化」させるというもので、1991年9月のラッキー金星グループによる「自律経営体制宣言」がその例である⁽²²⁾。これは「グループのオーナーである会長は傘下系列会社に対して自律経営を保障し、これと関連した十分な支援を約束するので、その代わり各系列社の社長は全面的に自己の責任の下に思い通りに

責任経営をせよ」という覚書を会長と系列社社長間で取り交わしたものである²³。

もうひとつは、すでに他の財閥の相続時にしばしば行われた相続者間での分割である。大手財閥の多くは分割による経営力の低下を恐れて極力統合をはかってきたが、政府の経済力集中緩和策を受け入れる形で一部の企業を企業集団から分離させ始めたのである。1991年11月、三星グループが傘下の新世界百貨店と全州製紙を各々現会長の2人の妹に経営権を委譲したのがその例である²⁴。

三星グループは、創業者である故李秉喆から2代目に継承される時、三男が受け継ぐという韓国では例外的なバトン・タッチがなされたが、今回の措置は単に財産だけでなく経営も女子に相続させるという新たな慣例の先鞭をつける形となった。実際には婿たちが経営を引き継ぐのであろうから、グループからの独立はいっそう鮮明になろう。マスコミは、業種専門化政策と関連した「主力」以外の傘下企業に対する与信規制の強化を回避するもの、と観測しているが、一括相続に伴う財閥内の軋轢を解消する方法でもあったと思われる。

ラッキー金星グループや三星グループの動きがどこまで浸透して政府の狙う財閥解体に結びつくのか、まだ確実なことはいえない。政府と財閥の微妙な駆け引きが今後とも続くことであろう。政府の財閥政策の名分である競争力の強化と経済格差の縮小が、はたして財閥の解体と本当に関係があるのか、理論的にも十分な検討が尽くされたとは思われない。

最初に言及したように、企業集団と財閥は概念的には別個のものである。したがって、企業集団が存続するか、解体されるかは別の次元で、財閥の行く末がどうなるかという問題を提起することができよう。むしろこの観点からの接近の方が問題の本質に迫るものではないか。即ち、韓国の財閥は資産階級化、即ち一般投資家の地位に留まることで満足できるかという問題である。そしてそれは韓国の資本市場の発達と密接な関係があると考えられる。まだ明確な答を準備しているわけではないが、今後の研究方向をさぐる意味

で若干の展望をしておくことにする。

韓国では、日本と比べると工業化の比較的早い時期から資本市場の形成が進んでいた。特に金融市場の発達が発達産業化の進展と比べてかなり遅れたこともあって、企業と資産家との直接取引が早くから行われていた。私債をどうみるかは論者によって議論の余地が大きいですが、投資と危険負担の「直接性」ということに着目すると、資本市場に近いといえる。特に高額な資金を融通する場合には、企業経営者との個人的面識を伴う場合が多く、情報の入手という点でも直接的である。

私債の中には企業主やその縁故者の融資（しばしば「偽装私債」と呼ばれる）などもあり、そのときどきの環境変化あるいは政策的誘導によって「資本化」されたのである²⁵⁾。偽装私債は極端な例であるが、私債は朴政権以来、資本市場育成と関連されて扱われることが多かった。資産家たちも私債としての運用が窮屈になったときには、社債、株式、短期金融など「第二金融圏」、即ち資本あるいは擬似資本市場へ参入するのが常であった。相対的に匿名性と高利回りが保障されたからである。

資本市場の発達という側面がこうして整備されたとして、問題は財閥がこれだけで満足するか、機能資本家、即ち事業家としての側面を放棄できるかということである。これは基本的には時間と個性の問題であろう。

創業者世代が最後まで経営の一線に留まろうとすることはいうまでもない。2代目、3代目にいたっても、個々人の関心と能力次第では経営の一線に留まることは決して難しくはない。しかし、そのような継承世代が多ければ多いほど企業の発展は阻害されるはずである。特定人の器が直ちに企業発展の限界になるからである。先の例によれば三星グループの分割がこれに当たり、李一族の経営支配は強化されるが、分割された分だけ企業集団の総合力は削減されよう。

企業集団の結束を強化しようとするれば、財閥家族は統合のシンボルとしますます一線から遠ざからざるをえない。ラッキー金星グループの例がこれに当たる。財閥の企業支配は所有に限定され、経営は能力のある専門家か経

営官僚組織の集団支配に任せられることになるほかない。しかし、専門経営者の場合、所有の裏付けなくして創業者のようなワンマン経営をすることができるかどうか、ワンマン経営でない経営を生み出すことができるかどうか、これもはなはだ疑問である。一方、経営官僚組織による集団支配というのもまだ例がない。とすれば、中期的には何らかの形で経営官僚組織の權威の淵源となり、その自律化されえない人事を一手に掌握する存在—財閥の必要性はなくなりそうにない。

- 注(1) 韓国の「独占規制および公正取引に関する法律」は、企業集団を「同一人が事実上その事業内容を支配する会社の集団」と定義している。また同法の大統領令によれば、「同一人」とは、「8親等以内の血族、4親等以内の姻戚、これらの親戚が役員の大過半数を占めるか出資金の50%以上を占める非営利団体、これらの親戚の持分が30%以上を占める会社」であり、「事実上支配する」とは、「同一人が持分の30%以上を占めるか」「役員の大任免等により会社の経営に影響力を行使していると認定される」ことである。
- (2) ラッキー金星グループの会長がその典型的な例である。三星グループの会長もまた初代と比べると、やり手の経営者というよりも学校の先生といった感が強い。
- (3) 李承晩政権の政治姿勢は、「先統一後建設」と評されたように南北の統一を最優先課題としたとされている。資源の地理的分布を考慮したとき、南だけの経済建設は浪費が大きいと考えたのである。
- (4) 李承晩政権は、民間銀行の旧日本人株式を接収することによって、事実上すべての銀行を政府所有とした。1950年代末にそれらの銀行株を大企業に払い下げ、民有化を実現したが、61年に再度朴政権がこれを没収することにより金融機関の政府統制が継続したのである。
- (5) 谷浦孝雄「韓国の工業化と私金融問題」(『アジア経済』第15巻第3号、1974年3月)参照。
- (6) 服部民夫「財閥とその経営者たち」(小牧輝夫編『朝鮮半島——開放化する東アジアと南北対話——』、アジア経済研究所、1986年)参照。
- (7) 韓国の歴代大統領はおしなべて自前の与党をつくり、その大統領の退陣とともにその党は消滅するのが常であった。野党もまた本質的には変わらない。有力政治家がまず取り巻き中心に党をつくるが、ライバルの登場は一般に党の分裂を招いたのである。

- (8) 日本の高度成長と高い家計貯蓄率の関係がそのよい例である。戦後の一連の改革によって日本の資産階級はいったん壊滅し、その当然の帰結として資本市場（株式・社債市場）は永らく低迷した。企業の旺盛な資金需要に直面した銀行は、預金獲得に多大の努力を傾けコストも支払った。家計が消費を節約した対価をどれだけ受け取ったかはともかくとして、そうした銀行の努力に家計が応じたことだけは事実である。しかし、いずれにしても日本の家計の高い貯蓄率は、戦後の日本の高度成長の原因ではなく、結果とみるべきである。
- (9) 台湾の企業が研究開発投資に消極的だからといって、それに比例して技術水準が低いというわけではない。概して、韓国・台湾とも先進工業国からの技術導入の役割がまだ重要な段階であり、いかに効率的に導入し利用するかが成果を決定づけている。
- (10) 詳しくは、谷浦孝雄『韓国の工業化と開発体制』、アジア経済研究所、1989年、第2部「韓国の工業化と金融問題」参照。
- (11) 韓国の研究開発投資が急速に増大した背景には、研究所設立を目的とした用地取得等研究開発関連の不動産投資を優遇した事情がある。
- (12) この政策は、「総与信」管理制度を利用した典型的な例である。30大企業集団および特に銀行からの借入れ規模の大きい指定企業は、自ら非業務用不動産を申告して1年以内に売却等の処分をすることとしたもので、これに応じない企業は銀行融資の停止などの制裁を受けるのである。
- (13) 各財閥の会長は、分担して各種のスポーツ奨励団体の長に名を列ねているが、応分の金銭的負担を伴うことが当然視されている。
- (14) 李秉喆『湖巖自伝』をはじめ、現代・大宇・韓進グループ会長などの著作が相次いで出版されている。三星グループ2代目の李健熙は経営訓話を経済専門紙に連載したことがある。
- (15) 『韓国日報』1991年9月17日。
- (16) 「独占規制および公正取引法」によれば、相互持株や出資制限を受ける企業は一定規模以上の企業である。したがって、年ごとに規制対象から外されたり新たに追加される企業が存在する。1987年指定の29の企業集団についてみると、3年後の90年までに出資超過額を68%解消している（同上紙、1990年6月19日）。
- (17) 同上紙、1991年3月29日。
- (18) 同上紙、1991年4月21日。
- (19) 同上紙、1991年10月8日。
- (20) 同上紙、1991年11月22日。
- (21) 企業集団の系列企業の「独立経営」を促進する政策として、第7次経済社会発展5カ年計画に盛り込まれていた系列企業間の相互保証に対する規制が、1992年8月に突然延期されることが決定された。理由は明らかにされていないが、年

末の大統領選挙をめぐる政治情勢と無関係とは思われない。

- (22) 詳しくは、谷浦孝雄「ラッキー金星グループ——財閥体質の改革を目指す——」（『アジア経済』第33巻第6号，1992年6月）を参照。
- (23) 『韓国日報』1991年9月11日。
- (24) 同上紙，1991年11月7日。
- (25) 谷浦「韓国の工業化と私金融問題」，参照。