

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七 岩波書店



●本書の目的

韓国の「財閥」(チエボル)とは、創業者家族が支配株主であつて経営を掌握するとともに、多角的に事業を展開しているビジネス・グループである。財閥は一九六〇年代半ばからの韓国経済の急速な発展とともに成長を遂げてきた。一九八〇年代後半からの賃金上昇や経済の自由化にともなう産業構造の変化、一九九七年の通貨危機とその後の構造改革など、韓国経済が大きく変化していくなかでも財閥は成長を続けている。これまで韓国財閥の経営ではオーナー経営者個人の経営手腕やトップダウン型の意思決定のあり方が注目されてきた。しかし、巨大化したグループの経営を、オーナーがすべて指示を出して行っていると考えるのは無理がある。成長を続けるなかで財閥の経営のあり方にはどのような変化が生じたのであるのか。この問題に答えるために、財閥の経営組織およびその下での資源配分のあり方とその変化を明らかにすることが本書の目的である。考え

のなかでも資産額と系列企業数で抜きん出た存在である三星、LG、現代、SKの四グループである。

●経営改革の進行

本書の分析結果で明らかになったことは、四大グループが大きな経済環境の変化のなかでもグループを維持、拡大することができた大きな要因のひとつが経営改革の断行であったという点である。ここでの経営改革とは、ひとつは俸給経営者の積極的な登用であり、もうひとつは組織改革、具体的にはグループ本社整備と日常的な経営権限の下部委譲である。しかし、四大グループのなかでも改革の進行度には違いがあり、それがグループの行方に影響を与えることになった。三星グループとLGグループの場合、系列企業の経営に俸給経営者を積極的に登用

するとともに、世代交代を契機に経営に参加する創業者家族を大幅に減少させた。並行して、効率的な経営管理のためにそれまで家族経営者が直接的に経営を行っていた体制を改め、グループ会長・経営委員会―グループ統括組織からなるグループ本社を整備して、グループ本社が主にグループの長期計画と戦略的な資源配分を担うこととした。そのうえで、グループを業種ごとのサブグループに分けて経営権限の一部を委譲した。通貨危機後は、この権限委譲を系列企業レベルにまで進め、特にLGグループはグループ全体を持株会社―子会社の関係に再編して子会社の経営の自律性を高めた。SKグループの場合、三星、LGの両グループを追いかわかした経営改革を進めているが、家族経営者が系列企業の経営においても中心的役割を担い続けるなど一定の限界がみられる。現代グループでは系列企業の経営における家族経営者のプレゼンスが大きいまま家族内で紛争が生じた結果、グループが大きく分裂してしまった。

経営改革を進めるなかでもグループ内において資源が戦略的に配分されていたことは、俸給経営者のキャリア別構成やグループ内資本の移動から明らかである。いずれのグループでも、役員として外部から迎え入れられた者の比率が大きく低下し、代わって新規採用されてグループ内部で系列企業間を移動しつつ昇進してきた生え抜き役員

の比率が上昇した。グループ内部昇進者の増大はサブグループないし系列企業への権限委譲を人材面で支えたと考えられる。また一九九〇年代の事業拡大過程における新規企業の設立や通貨危機直後の構造調整における資本増強において、系列企業間での出資が大きな役割を果たした。

●財閥の行方

本書ではチャンドラーやウィリアムソンなどの議論を援用しつつ、三星グループやLGグループの経営改革を、近代企業における事業多角化にともなう多事業部制組織の整備と同一のものと捉えている。しかし、二〇〇〇年代に入ると財閥はさらに新たな動きをみせている。それは資源配分に顕著に表れている。俸給経営者のキャリアでは、入社後は他の系列企業に移動せずそのまま昇進してきた企業生え抜き経営者が増加する傾向にある。他方、グループ内出資は二〇〇〇年代後半にはほとんどみられなくなっている。つまり財閥の資源配分機能が弱化する傾向にあるのである。本書は今後の財閥の方向性として、組織の分権化をさらに進めてより緩やかなグループとなるか、戦略的資源配分機能を残しつつ事業の集中化を図るか、という二つを示している。

(あべ まこと/アジア経済研究所 企業・産業研究グループ長)