

ラッキー金星グループ

——財閥体質の改革を目指す——

たに　　うら　　たか　　お
谷　　浦　　孝　　雄

- はじめに
- I ラッキー金星グループのあらまし
 - II 財閥の支配構造
 - III ラッキー金星グループ成長のダイナミズム
結びに代えて

はじめに

韓国の工業化が財閥を軸としながら展開されたことは広く知られている。ところで、当の財閥は自らを財閥とは称せず、企業グループと呼んでいる。韓国政府も公式には企業集団という。財閥はマスコミを中心に使用されている通称である。とはいえ、企業グループ（集団）＝財閥であり、これらは別個のものとみられているわけではない。

筆者は概念としてはこれらを別個のものとみたらどうかという仮説を持っており、アイデアのみ簡単に示したことがある。すなわち、理念的にはグループ会長（以下、単に会長という）とその家族が所有する株式と、それを根拠とする会長の排他的グループ・マネジメントの体系を「財閥」とし、この財閥に一元支配される企業群を「企業グループ」と定義することで、財閥と企業グループを区別することができる、と(注1)。

なぜ財閥と企業グループを区別しなければならないか。企業グループを形成する人間集団の中核に特定の血縁集団が存在し、その優越性は公然た

る事実として認められている。一般的にはその血縁集団は公式の組織（たとえば持株会社あるいは門中などの結社）を持っていない。公式には法人としての企業の組織が存在するだけである。さらに、その血縁集団の優越性が抜きんでていて傘下企業の自律性が全く認められないような場合には、あえて財閥と企業グループとを区別することは無用のことかもしれない。

個別企業の成長と企業グループの拡大は、非血縁の経営要員と外部資金を広範に動員することになる。動員される血縁の範囲が広がり、婚姻などの形で外部の優秀な人材の「血縁化」も図られようが、経営要員の需要はそれでは到底まかないきれないからである。非血縁の経営要員が血縁集団に対抗する派閥を形成することはさしあたり問題外であろうが、非血縁の経営要員と血縁集団との間の関係をどう調和させるかは企業経営の重要課題となる。いったん重役として処遇するとなると、非血縁の経営要員の昇進径路が公然化・自律化の傾向を持つことは自然の勢いである。このことは逆に企業グループ内における血縁集団の位置づけを再定立させる契機となる。

事実、韓国の企業グループはその拡大過程で、血縁集団のグループ内における主導権の確保を図るべく絶えず経営組織の再編成を行ってきた。このような動態過程が韓国の企業グループの活力

の淵源であり、同時に目覚ましい韓国の工業化の裏面を彩ってきた。財閥と企業グループの区別は、韓国の企業グループの構造とダイナミズムを理解するうえで重要な鍵を提供するかもしれない。

血縁集団である財閥が次々と企業を生み出し、それが財閥の拡大再生産を促す。一方個別企業は財閥を親として誕生しながら、一人立ちへの志向と力を着実に蓄積する。役目を終えた親が、成長した子の負担となるのかそれとも美しい思い出に昇華していくのか、韓国の財閥はいまそこまで問われる段階に至っている。

(注1) 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 83ページ。

I ラッキー金星グループのあらまし

1. 創業から金星社の設立まで

ラッキー金星グループは韓国の4大グループのひとつであるが、他の3つ(現代、三星、大宇)に比べ話題にのぼることが少ない。しかし、規模や重要度で決して劣るものではない。石油化学と家電の分野では他の追随を許さない地位を占めている。歴史の長さからみても三星と双壁をなし、産業投資や経営の展開の面でも韓国の企業グループの示範的役割を果たしてきた。

創業者である具仁會の足跡は、韓国南部の慶尚南道の農村の生まれということから始めて、三星の李秉喆とよく似ている。日本の統治時代に商業活動を広く展開し、集めた金で農地を買収、その末期にはかなりの土地を所有するに至っている。李秉喆は地主だった父親からの相続財産が元手であり、具仁會は裕福だった妻の実家からの支援が大きいが、農業から商業への転身が企業家としての素地を築くこととなった。

日本の植民地支配からの解放は、韓国の多くの人々に企業経営への機会をもたらした。帰属企業体(日本人からの接収企業)の払下がそのもっとも大きなものだったが、李秉喆も具仁會もその恩恵にあずからなかった。李秉喆は解放後も商業活動を続け、とくに朝鮮戦争の最中には貿易業によって財をなし、戦後それを元手に製糖業を起し産業への参入を果たした。具仁會は解放後の混乱も覚めやらぬ1947年に早くも化粧品製造メーカーである樂喜化学工業社(後の(株)ラッキー)を設立、産業界への一步を記した。韓国の4大企業グループはもとより、30大企業グループをとってみても、もっとも早い産業界へのデビューと思われる。

産業界へのデビューといっても、他の化粧品会社で働いていた技師がクリーム製造のノウハウと原料の所在に関する情報を持って飛び込んできたのがきっかけであり(注1)、多分に偶然の産物だった。具仁會の側には、何か新しい事業を展開したいという意欲こそあれ、化粧品の製造販売に関する知識など全くなかった。工場というのも自宅の一室に簡単な装置を据え付けただけの文字どおりの「家内」工業だった。

クリームの容器を改善する過程でプラスチックに関する情報を得た具仁會は、プラスチック加工業への進出を決断する。射出成形機1セットをアメリカの業者に注文するだけのことだったが、当時の金で30億¹⁾の投資は具仁會にとっては少くない額であり、朝鮮戦争真っ只中の1951年という時期を考慮すると、かなりの決断だったことは間違いない。ただ、投資の多くを外貨(USドル)で行なわなければならない、当時の韓国の外貨事情に鑑み、政府部内に一定の支援勢力の存在が想像される。ラッキー金星グループは今日に至るまで、どの政権とも顕著な結びつきを感じさせない企業

グループのひとつであるが、それなりに摩擦を起こさない配慮あるいはパイプは常に用意されていたのであろう。

プラスチック加工業への進出とともに、楽喜化学工業社は本格的な工場を建設する。そして工場が完成すると、化粧品部門を清算、歯ブラシ・食器類等のプラスチック製品加工業に専門化する。「軒下を貸して母屋を取られる」という諺ではないが、クリーム容器の確保のために始められた事業がそれ自体一人歩きすることになった。しかし、これを契機にラッキー金星グループ飛躍の基礎が築かれることになった。

朝鮮戦争後の復興過程で、プラスチック加工製品の需要が急速に拡大した。楽喜化学工業社は設備を増設し、さらに新工場を続々建設した。プラスチック加工の分野で製品の種類を多様化する一方、1955年には歯磨粉部門を設立するなど新業種にも進出していった。1959年には楽喜油脂工業を新設し、石けん製造に乗り出した。

プラスチック加工から歯磨粉、石けんへの多角化は、同じ化学工業であるというばかりでなく、原料を通じて相互に関連する側面があり、この展開は比較的理解しやすい。しかし、1958年の金星社の設立は全く未知の電機産業への進出という点で、ラッキー金星グループの成長史において、ひとつの画期をなす出来事であった。金星社の設立目的である真空管ラジオの製造は、楽喜化学工業社の経営とはほとんど関連するところがないように思われる。『ラッキー40年史』によると、金星社設立推進者はその理由のひとつに「ラジオケースはプラスチック製品であるから自分の技術で成し遂げられる部分が多い」ことを挙げたとしている(注2)。現実の問題として金星社のラジオ製造は、当初は主要部品の大部分を輸入に依存したから、

金星社の付加価値はまさしくラジオケースから生じたといっても過言ではないかもしれない。

ラッキー金星グループの2大中核企業である楽喜化学工業社と金星社はこうして1950年代に姿をみせたが、金星社のほうは全くの不振続きでいつ廃業するかを決断するばかりという状況のもとで、朴正熙等による軍事クーデタの勃発という独立後の韓国的一大政変を迎えることとなった。

2. 4大企業グループへの浮上

軍事政権と具仁會との最初の出会いは、「不正蓄財処理問題」をめぐるものであった。1961年、軍事政権は過去に脱税や旧政権との癒着を通じて「不正に」蓄財した企業家を摘発し、追徴金を課すことにしたが、具仁會は不正蓄財企業家リスト30名中の第13位に列せられた。当時の韓国の有数の企業家がほとんどみなりリスト・アップされていたことを考慮すると、不正の事実があったかどうかということよりも、旧体制のもとでは政権と癒着することなしに企業家として成功するはずがないという一般的な認識に基づいてとられた措置といえるかもしれない。

リスト・アップされた企業家の多くは、いわゆる三白工業（アメリカの余剰農産物援助として供給される小麦・綿花・原糖を加工する製粉・綿糸・製糖工業）に基盤を持っていた。彼らが「濡れ手に粟」のごとくに儲けていたこと、そのような地位を維持するために政権内の有力者に多額の政治献金を与えていたことは、軍事政権の指摘したとおりだったと思われる。具仁會の楽喜化学工業社も原料の合成樹脂や油脂を援助物資として供給されていたから、三白工業ほどの華々しさはなかったがそれらと同様の条件にあったことは間違いない。

統一運動を中心とする在野の政治活動を封じ込めることに成功した軍事政権は、その後最大限の

エネルギーを経済建設—工業化に注ぎ込むようになった。経済企画院を新設して「第1次経済開発5カ年計画」の作成に当たらせる一方、工業化の実際の担い手を誰にするかを早急に決定することに迫られた。

初期の朴政権は国家主導への強い傾斜がみられた。銀行の国営化がその象徴であり、そのほかにも国営あるいは公営企業が多数設立され、基幹産業の建設に従事した。しかし、国家経済の基本的な枠組を市場経済におかざるをえなかったのも事実である。そもそもアメリカの支持のもとではじめて国家として存続しえたという制約がある。反共を旗印にした政権が自由企業を否定するわけにはいかなかった。

いずれにしても、朴政権は不正蓄財企業家から追徴金をとる政策を変更して、彼らに指定した工場を建設させることとした。「罰する」ことから「活用する」方向へ転換したのである。対象企業家たちは「韓国経済人協会」（後の全国経済人連合会）を結成し、政府のこのような政策転換に積極的に呼応することになった。朴政権と有力企業家集団との協力—癒着関係はここに出発点を持つ。具仁會は電線製造工場の建設を指定され、1962年に韓国ケーブル工業（後の金星電線工業）を設立し朴政権の期待に応えた。

朴政権の工業化政策は強力な国内市場保護の措置を伴った。輸入または米軍基地から流出したラジオとの競争に悩まされていた金星社はこれによって息を吹き返し、以後急速に拡大する契機を得た。ラジオを農家へ贈る運動なども金星社に追い風となったことはいうまでもない。朴政権との協力関係がラッキー金星グループの成長の背景にあったことは間違いない。

1965年の日韓国交正常化を契機として海外から

の商業借款の導入が活発となった。翌年に発足した「第2次経済開発5カ年計画」以降は、当初の朴政権内にあった国家主導の傾向が大きく緩和され、産業建設は基本的に民間企業に任せられることになった。外国から資本や技術を導入する道が大きく開かれた結果、民間企業の前には広大な機会が出現した。野心に満ちた人々が明日の大企業家を夢見て産業界へ乗り込んできたのも無理はない。

韓国経済人協会の有力メンバー、かつての不正蓄財企業家のすべてが朴政権の工業化政策のもとで成功したわけではない。むしろ低迷、不振状態に陥り脱落していったのが大部分である。代わって現代、大宇、双龍、鮮京などが瞬間にトップグループに浮上した。不正蓄財企業家のなかでトップグループに残ったのは李秉喆の三星と具仁會のラッキー金星グループだけだった。

ラッキー金星グループは、楽喜化学工業社を源とする化学工業系列と金星社を頭とする電機工業系列の二手に分かれて、次々と新製品を開発していった。どの系列も韓国経済にとっては新しい分野であり、開発すれば独占の利益が得られた。資本と技術を提供してくれる外国企業さえ探せば事足りるといった状況だったといっても過言ではない。だから、何の実績もないものでもチャンスがあったというのも事実であるが、実績のあるものがそれを梃子に他の分野に乗り出すほうがいっそう有利だったことはいうまでもない。

化学工業系列では、楽喜化学工業社と楽喜油脂工業の2社によって広く日常生活用品を開発するとともに、1962年に楽喜ビニール工業、67年に湖南精油を設立し、石油化学工業の川上に向かって一貫体制の形成へ進んでいった。装置産業において付加価値を最大限に確保するための必然の歩み

といえよう。

電機工業系列では、トランジスタラジオから始まって電熱器・扇風機・洗濯機・冷蔵庫などの家電、テープレコーダーやテレビなどの音響機器、電力計・変圧器・電話機などの産業用電気機器を次々と開発した。多種多様な商品の開発においてパイオニアの役割を果たしたが、経営の中心はラジオからテレビ、VTRへと続く大量生産品目であった。これらは輸出主要商品として1970年代のラッキー金星グループの成長を主導することとなった。総合商社である半島商事（後のラッキー金星商事）の成長はこれを背景とした。

3. ラッキー金星グループの現況

企業グループの範囲（系列企業）をどこまで入

れるかは資料によってまちまちである。与信規制政策（グループ別銀行貸出限度制度）を実施するために、韓国政府（公正取引委員会）が毎年発表している「大規模企業集団」リストによると、1991年のラッキー金星グループの系列企業数は62である。前年より4つ増加している。リスト・アップされた61のグループ中、第2位の現代グループの42をはるかに凌ぎ、だんとつである。

韓国政府がラッキー金星グループの系列会社としている62社の内容に関する資料を入手していないので、とりあえず手元の韓国経済研究所『上場株式』ソウル 1988年版（以下、『上場株式』の引用にあたっては編者・出版地は省略）によるラッキー金星グループの87年現在の62の系列企業について

第1表 ラッキー金星グループ系列企業の業種別分布（1987年）

業 種	企 業 名
化学	㈱ラッキー、ラッキー素材、ラッキー石油化学、湖南精油、世邦石油、信正油業、三京石油、ラッキー油化
金属 電機	韓国鋳業製錬 ¹⁾ 、三宇特殊金属、喜星金属工業、ラッキー・ディー・シー・シリコン金星社、金星産電、金星アルプス電子、金星ポスター、星窯社、金星マイクロニクス、金星ハニウェル、金星電線、金星光通信、金星通信、金星部品、金星自販機、金星精密、金星電気、金星計電、金星機電、金星半導体、国際電線、金星日立システム、金星包装
精密機器	金星医療器、金星ロートレックス、韓国海洋汚染防除、金星特殊機器
雑貨	半島スポーツ
建設	金星通信工事、ラッキー開発、信正開発
運輸	大韓油槽船、湖南タンカー
エネルギー	麗水エネルギー、江南ガス
技術サービス	ラッキーエンジニアリング、金星ソフトウェア
情報サービス	ラッキー金星経済研究所、STM
商業	ラッキー金星商事、喜星産業
広告	LG アド
レジャー	ラッキー金星スポーツ
金融・証券	金星ファクタリング、LG 信用カード、ラッキー投資諮問、ラッキー証券、汎韓火災海上保険 ²⁾ 、金星投資金融、釜山投資金融、釜民相互信用金庫
分類不明	韓国エンゲルハード、盛湖企業

（出所）韓国経済研究所『上場株式』ソウル 1988年版。

（注）1）1989年、㈱ラッキー金属と商号変更。2）1988年、ラッキー火災海上と商号変更。

て業種別に分類すると、第1表のとおりである。 範囲をどこまでとしているか、『金星社25年史』
ラッキー金星グループ自体は自己の系列企業の (1985年刊)^(注3)と『ラッキー40年史』(1987年刊)

第2表 ラッキー金星グループの系列企業

(単位：100万ウォン，人)

企 業 名	創立年	資本金	従業員数	売上高	業 種
1. ㈱ラッキー	1947	2,700	10,030	15,853	総合化学
2. 国際電線	1947	100	780	1,200	ケーブル類
3. ラッキー金星商事	1953	758	4,190	30,010	貿易，衣類製造
4. 金星社	1958	3,637	33,000	29,840	電機，電子
5. ラッキー火災海上 ¹⁾	1959	217	1,860	4,039	損害保険
6. 金星電線	1962	650	5,700	7,200	産業設備機械
7. 金星部品	1962	215	1,290	749	通信機器
8. 湖南精油	1967	1,440	2,050	24,950	石油精製
9. ラッキー素材	1968	405	1,330	1,628	石油化学，新素材
10. ラッキー証券	1969	2,880	2,300	1,875	証券
11. 金星通信	1969	329	3,500	2,600	通信機器
12. ラッキー開発	1969	475	1,325	5,329	総合建設
13. 金星アルプス電子	1970	250	3,450	1,677	電子部品，金型
14. ㈱LG流通	1971	106	2,130	2,332	スーパーチェーン
15. ラッキー金属 ²⁾	1971	600	1,760	6,693	製錬，金属加工
16. 釜山投資金融	1973	150	90	1,014	短期金融
17. 金星計電	1974	240	2,300	1,700	産業用電気機器
18. 金星精密	1976	100	1,330	496	計測機器
19. ラッキー石油化学	1978	1,100	500	-	石油化学
20. 金星機電	1978	150	2,000	1,450	昇降機，電子機器
21. ラッキーエンジニアリング	1978	55	685	1,016	総合技術用役
22. 金星情報通信	1979	350	2,800	3,000	電子交換機
23. 金星ハニウェル	1984	60	650	510	自動制御機器
24. LGアド	1984	10	360	1,285	総合広告代理
25. 麗水エネルギー	1984	240	270	2,321	LPG 輸入販売
26. 金星ソフトウェア	1985	10	389	195	コンピュータソフトウェア
27. ラッキー金星経済研究所	1986	10	85	28	経済産業分析
28. ㈱STM	1987	36	1,200	514	情報処理
29. 金星産電	1987	415	4,380	4,430	総合電子機器
30. ラッキー油化	1987	150	220	674	石油化学
31. LG 信用カード	1988	408	640	8,500	金融サービス
32. 喜星観光開発	1988	57	30	-	レジャー
33. 金星エレクトロン	1989	1,303	3,300	1,004	半導体

(出所) ㈱金星／會長室『ㄹㄱ金星1991』[ラッキー金星1991] (以下、『ラッキー金星1991』として引用) ソウル 1991年。

(注) 売上高は1990年。資本金と従業員数は，原資料には明示されていないが1991年のものと推測される。
-は原資料に該当数値なし。

1) 1988年，汎韓火災海上保険より商号変更。2) 1989年，韓国鋳業製錬より商号変更。

に掲載された子会社、姉妹会社リストによってみると、前者が25、後者が27である。そのうち両者に共通する企業が22ある。(株)ラッキーが子会社と呼んでいるラッキー石油化学、ラッキー・ディー・シー・シリコン、ラッキー・バイオテックの3社と金星社が協力会社と呼んでいる星窯社、金星ポスター、金星マイクロニクスは3社はいずれか一方にしか登場しない。

系列企業に対する認識が政府とかなり格差があること、グループ内でさえ若干の視角の差があることが窺える。1991年にラッキー金星グループの会長室が発刊したグループの案内冊子によると、同年4月現在の主要系列会社の数は33であり(注4)、その設立年順の概況は第2表のとおりである。

(注1) 럭키40年史編纂委員会『럭키40年史』[ラッキー40年史] (以下、『ラッキー40年史』として引用) ソウル 1987年 117ページ。

(注2) 同上書 179ページ。

(注3) 金星社25年史編纂委員会『金星社25年史』(以下、『金星社25年史』として引用) ソウル 1985年。

(注4) 럭키金星/會長室『럭키金星1991』(以下、『ラッキー金星1991』として引用) ソウル 1991年。

II 財閥の支配構造

——所有と構造——

1. 系列会社に対する株式所有関係

ラッキー金星グループの系列企業の所有関係を手元の資料によって確認してみよう。大信経済研究所『上場会社投資ガイド』1991年秋季版に記載された大株主を会社別に示すと、第3表のとおりである。

第1に注目されることは、個人株主がほとんど登場しないことである。ラッキー火災海上の「徐錫源ほか」だけである。ラッキー火災海上はもと

汎韓火災海上保険という独立系の保険会社であったものを、1970年にラッキー金星グループが入手したものである。徐氏らの株式所有比率は14.7%と高いが、経営陣には名をみせていない。徐錫源はラッキー金星グループの系列企業である湖南精油の創立時の社長であった徐廷貴氏の親族であり、引き受け当初から経営には携わっていない。一般の個人株主はともかく、創業者の親族が全く大株主のリストに姿をみせないのは、「創業者一族による企業支配」という韓国財閥に対する一般のイメージにそぐわない。

しかし、これは『上場会社投資ガイド』の記載漏れというわけではない。1982年現在のラッキー金星グループの13の上場企業について持分関係を調査した服部によると、大株主として創業者の「親族」が登場するのは、(株)ラッキーの13.66%と汎韓火災海上保険(ラッキー火災海上)の28.53%だけである。13社の総資本金額に対してはわずか3.25%にすぎない(注1)。5年後には前者から親族の大株主は姿を消している。

上述の服部の調査によると、グループ内上場企業に対する持分は10大グループのなかでもラッキー金星グループは大宇グループの1.06%に次いで少ない。ちなみに10大グループ平均では13.33%、最高は韓進グループの26.02%であった。

グループ内の中核企業(ラッキー金星グループの場合)はすべて上場企業でもある)に対する創業者親族の株式所有が最初からこのように少数だったとは思われない。『上場株式』1980年版によると、半島商事(現ラッキー金星商事)には「具滋斗ほか29人」が13.5%、また金星社には「具滋暎ほか82人」が12.8%の株主として登場していた。このことは資本金が増額される過程で株式の分散が進行していったことを示している。

第3表 ラッキー金星グループ上場企業の大株主 (1991年)

企 業 名	株主総数	大株主とそのシェア (%)
1. ㈱ラッキー	25,433	国民投資信託(4.2), 大韓教育保険(4.2), 大韓投資信託(3.2)
2. ラッキー金星商事	15,226	金星社(9.4), 金星産電(1.9), ラッキー開発(1.2)
3. 金星社	59,618	㈱ラッキー(6.4), 大韓教育保険(3.1)
4. ラッキー火災海上	1,093	徐錫源ほか(14.7), ラッキー素材(5.0), 金星アルプス電子(4.1)
5. ラッキー素材	2,931	㈱ラッキー(33.3)
6. 金星電線	5,731	日立電線(12.9), 金星社ほか(11.9)
7. 金星通信	342	ジーメンス(7.5)
8. ラッキー開発	5,506	㈱ラッキー(11.8), 金星社(9.1)
9. 金星部品	-	金星通信(25.9), 金星社(18.4)
10. 金星機電	4,498	三菱機電(14.3), ラッキー金星商事(8.7), 金星通信(7.8)
11. ラッキー証券	997	㈱ラッキー(6.1), ラッキー開発(5.5)
12. 釜山投資金融	456	㈱ラッキー(9.0), 東明文化学院(8.8), ラッキー金星商事(8.4)
13. 金星計電	2,495	富士電機(29.5)
14. ラッキー金属	1,048	金星電線(19.4), 韓国産業銀行(15.7)
15. 国際電線	1,004	ラッキー金属(19.7), 金星電線(17.9), 大韓電線(7.3)

(出所) 大信経済研究所『上場会社投資ガイド』[上場会社投資ガイド](以下、『上場会社投資ガイド』として引用)ソウル 1991年秋季版。ただし株主総数のみは韓国経済研究所『上場株式』ソウル 1988年春季版による。

(注) -は原資料に該当数値なし。

実例として、ラッキー金星グループの母体である㈱ラッキーの株式について、手元の資料が明らかにする範囲で、その分散過程を追求してみよう。

㈱ラッキーは1947年に楽喜化学工業社の名で創立されたが、66年まで具仁會の個人企業のままだった。『ラッキー40年史』をみると、会社としての資本金は1962年の3000万²を出発点としているが、これは実は62年株式会社として出帆させた子会社の楽喜ビニール工業の資本金額である。1966年に楽喜化学工業社を株式会社に再編したとき、この子会社の楽喜ビニール工業に楽喜化学工業社を吸収させる形をとったため、形式的には㈱ラッキーの出発が62年になっているわけである。

楽喜ビニール工業創業時の株式分布は、具仁會51.9³、その他の具氏親族21.6³、許準九21.1³、その他の許氏親族2.9³、その他2.5³であっ

た^(注2)。具氏が73.5³、許氏が24.0³であり、その他は名目ばかりの出資であった。楽喜化学工業社と合併されるまでに楽喜ビニール工業は資本金を次々に増額し、㈱楽喜化学工業社として再編されたときは資本金2億²であった^(注3)。

㈱楽喜化学工業社の上場は1970年であり、74年に㈱ラッキーと商号変更した。手元の一番古い資料である『上場株式』1976年下半期号によると、76年6月現在の㈱ラッキーの株主数は1871名であり、大株主として「具滋暻ほか47人」21.7³、韓国開発金融7.4³、蓮庵文化財団5.6³が示されている。「具滋暻ほか47人」が何を表すのか明らかではないが、具氏親族あるいはこれに許氏親族を含めた具氏一門の株主を指すとみるべきであろう。とすると、1962年当時(66年においても同様だったと思われるが)の具氏一門の圧倒的所有が

大きく縮小したことになる。

その間の株式分散の原因となった出来事を抜き出すと、まず1969年の蓮庵文化財団の設立がある。この年、具仁會は自己の所有株式約11億²相当のうち8億²相当を出捐して蓮庵文化財団を設立した。残余は彼の死後、子供たちが相続したという^(注4)。8億²といえば、当時の樂喜化学工業社の資本金5億3600万²の1.5倍に当たる。蓮庵文化財団はいわば具氏の「族産」であるから正確には株式の分散には当たらず、むしろ「凍結」を意味するものといえる。

1970年の上場が株式分散の第2の契機である。韓国の「企業公開促進法」(1972年制定)によれば、上場の要件のひとつに同一人^(注5)の株式所有50³以下を挙げている。^(株)ラッキーはこの時に増資等の補完措置をとっていないので、それ以前にすでにこの要件を充たしていたことが知られる。

先にみたように、服部によると、^(株)ラッキーの株式に対する具氏一族の持分比率は13.66³にすぎなかった。さらに、『上場株式』1988年春季版によると、^(株)ラッキーの1987年12月現在の株主総数は2万5433名で、大株主としてソウル信託銀行12.8³、長期信用銀行12.8³のみを挙げている。1976年に比べて資本金は32倍以上、株主数は13倍以上となり、大株主リストから具氏の一門や「族産」の名が消え、金融機関が登場している。

ラッキー金星グループの母体である^(株)ラッキーの株式所有において創業者一門の占有率は系列会社の持株を含めても、最近まで政府の公式的な系列企業の基準とされてきた30³を大きく下回っている。とはいえ、^(株)ラッキーがラッキー金星グループの中核企業である事実はだれも否定できない。企業の大型化と株式分散の進行により、30³という基準が実情に合わず、高すぎるのである。こう

した点を補うためであろう、1990年に施行された「独占規制および公正取引に関する法律施行令(大統領令)」では、系列企業の基準として、株式占有率30³に加えて、「同一人が役員任免等によって当該会社の経営に対して影響力を行使していると認定される会社」を挙げている。

個人株主に代わって大株主リストを占領しているのは企業であるが、これは大きく金融機関、系列会社、外国企業の3つに分けられる。金融機関の株式所有はポートフォリオ投資であり、経営参与を目的としたものではない。ラッキー金星グループにも系列の金融機関があるが、ひとつも大株主リストに登場していない。この資料の時点では、外国企業の株式所有は経営参与を目的としたもの以外は許されていない。

大株主リストには金融機関と外国企業を除くと、1つを例外(国際電線に対する大韓電線の7.3³。前者は後者に対する材料の供給元である)として、系列会社以外の第三者企業が姿をみせていない。系列会社が他の系列会社の株式を持つことによってグループとしての結合を図っているというのが、ラッキー金星グループの株式所有の構造であり、ごく例外を除いてその他の企業グループでも同様の方向をたどっている。

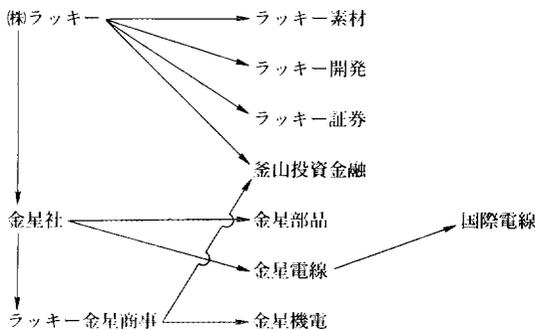
系列会社が他の系列会社の株式を持つといっても、日本のように相互持ち合いの形をとっているわけではない。相互持ち合い(韓国では相互出資という)が一般的にない、なかったというわけではない。現行の「独占規制および公正取引に関する法律」は相互持ち合いを明確に禁じており、経過措置期間もすでに過ぎているが、資料当時は前法による経過措置期間であった。しかし、ラッキー金星グループが相互持ち合いをかつて盛んにしていたとはみられない。それより順繰りあるいは

直列型の持株構造が析出される。すなわち、(株)ラッキー→金星社→ラッキー金星商事→金星電線→ラッキー金属→国際電線等々である。

とはいえ完全な直列型になっているわけではなく、特定の系列会社がいわば持株会社のように他のいくつかの系列会社の株式を持つ、すなわち並列型の持株構造もみられる。第3表によると、(株)ラッキーが5社、金星社が4社の株主になっている。その他の会社は1社、せいぜい2社の大株主にすぎない。このように直列型と並列型が併存するラッキー金星グループの系列会社の持株構造を図示すれば、第1図のとおりである。

問題はその間接支配の程度、具氏一門と系列会社によるグループ内の個々の企業の株式に対する持株比率である。これは当該企業の株主名簿を丹念に検討する以外に知ることができない。先に引用した服部によると、1982年当時のラッキー金星グループの上場企業13社の株式に対する具氏親族と系列会社の持分比率は、平均して20.64%と他のグループに比べ格段と低いものであった(10大グループ中の最低)。個別会社ごとでは、金星電気の8.02%を始め外国企業との合弁会社のそれがお

第1図 ラッキー金星グループ系列会社の持株構造



(出所) 『上場会社投資ガイド』1991年秋季版。
 (注) 矢印の起点の企業は終点の企業の株主であることを示す。

しなべて低く、韓国鋳業製錬(現ラッキー金属)の45.3%など非合弁の後発会社のそれが高い。主力の(株)ラッキー、金星社、ラッキー金星商事は18~20%で両者の中間あたりに位置している。その後は既上場会社の増資によるさらなる分散を、後発会社の新規上場が相殺したため、全体的には大きな変化がなかったのではないかと推定される。

韓国政府は、企業グループ会長一族と系列会社のグループ内企業に対する株式所有を「内部持分」と規定し、その比率を算定公表している。1991年4月現在の61の企業グループの内部持分比率は平均46.9%である。4大グループでは現代グループの67.8%を最高に、以下三星グループの53.2%、大宇グループの50.4%と続き、ラッキー金星グループは38.3%と最低である。10大グループをとってみても、ロッテグループの23.6%に次ぐ低い数字となっている(注6)。この数値は上場されていない多数の系列会社を含むもので、上の上場会社の1982年の内部持分比率20.6%を大きく上回っているのは当然である。

以上のように、ラッキー金星グループに対する具氏一門の株式支配は、形態的には初期の親族による直接支配から今日では財団や系列会社の持株を通じた間接支配へと大きく移り変わり、持分比率においては系列会社を次々と上場しながら次第に低下させてきたといえることができる。

2. ラッキー金星グループにおける経営支配

(1) グループ統括と各社経営

企業グループにおける経営は、形式的また概念的にはグループ傘下の個々の企業の経営(以下、各社経営という)とグループ全体に対する統括(以下、グループ統括という)に分かたれる。グループの成長の端緒においてはこれらは渾然一体である。やがて、個々の事業が、区画整理された事業

項目から分離された事業部門へ、さらに自律的な事業主体へと変遷するにつれて、明確に区別されていく。もちろん、形式的な組織の在り方と実質的な独立性、自立性は一致するとは限らない。グループ統括の力が顕著でその影響が各社経営に直接及んでいるような場合には、たとえば各社の社長は本質的にはせいぜい部課長程度の機能しか発揮することができない。

㈱ラッキーがまだ具仁會の個人企業であった1966年頃までのラッキー金星グループの経営は、楽喜化学工業社、金星社、韓国ケーブル工業、半島商事、楽喜油脂工業、楽喜ビニール工業、国際新報等次々と新会社を設立していったものの、その実質において同一会社内の事業部門のようなものだったのではないと思われる。上記各社の創業時の経営陣をみると、第4表のとおり具仁會の兄弟と息子、姻戚の許家の兄弟、それに創業初期からの何人かの社員たち（創業功臣）が一体となって経営に携わっていたことが知られる。

具仁會は全社の社長を兼ねており、これは1966年まで変わっていない。彼が文字どおり社長として八面六臂の活躍をしていたとも思われぬ。一

第4表 ラッキー金星グループ各社の創業時の経営陣

企業名	社長	副社長	その他重役	創業年
1. 楽喜化学	具仁會	具貞會	許準九	1947
2. 半島商事	具仁會	具哲會	許準九 具平會	1953
3. 金星社	具仁會	具貞會	許準九	1958
4. 楽喜油脂	具仁會	具哲會		1959
5. 韓国ケーブル	具仁會	具泰會	洪性彦	1962
6. 楽喜ビニール	具仁會	具貞會		1962
7. 国際新報	具仁會	徐廷貴		1964 引受

(出所) 金星社25年史編纂委員会『金星社25年史』ソウル 1985年。

門の最高意思決定者としての象徴的意味合いがすでに与えられていたに違いない。創業時のその他の重役陣には一門から具仁會の兄弟と許準九の名のみがみられるが、社勢の拡大と一門の人材の成長のもとで具氏の2世や許準九の兄弟たちが続々と重役に就任する。また、韓国ケーブル工業の設立に際してアメリカ第八軍購買処の補佐役だった洪性彦がスカウトされたように、少数の実務経験者が外部から迎え入れられた。貿易会社にいた尹煜鉉とUNKRA (United Nations Korea Reconstruction Agency) に勤務していた朴勝燦がその代表的な例である。1960年代中盤までのラッキー金星グループの経営陣の範囲は、62年12月現在の金星社の株主リストによっても窺うことができる(第5表参照)。

具仁會とその親族が60.7%、許氏の親族が20.7%と具一門が81.4%の圧倒的多数を占め、非親族株主は18.6%にすぎない。しかし、これが同時に経営支配の実態だったとは思われぬ。外部からスカウトされた人々はその実務経験と行政方面との人間関係から相当重要視されたに違いない。

1966年にラッキー金星グループはその経営組織において画期的な再編成を実施した。「会長制度」の導入、すなわち各社経営とグループ統括の意識的な分離(層化)である。具仁會は楽喜化学工業社と金星社の会長となり、各社の経営は具貞會、許準九らに任せることにしたのである。一方1965年に楽喜ビニール工業を楽喜化学工業社に吸収したのにつき、韓国ケーブル工業を金星社に合併した。また、1968年には楽喜油脂工業を楽喜化学工業社に吸収し、ラッキー金星グループの経営を事実上、楽喜化学工業社と金星社の2社に統合した。

層化と統合を並行させた経営の再編成の意義について、『金星社25年史』は、「それまでの家族中

第5表 金星社の株主リスト (1962年)

株主名	持ち株数
具仁會	68,000
具滋暎	12,000
具貞會	36,000
具哲會	30,000
具泰會	19,000
具平會	17,000
小計	182,000(60.7)
許鶴九	29,000
許準九	29,000
許慎九	4,000
小計	62,000(20.7)
李淵斗	12,000
金柱弘	12,000
朴勝燦	12,000
尹煥鉉	12,000
文 樸	8,000
小計	56,000(18.6)
合計	300,000

(出所) 第4表と同じ(272ページ)。

(注) カッコ内の数値はシェア(%)。

心的な親政体制から脱皮して、能率的な経営を指向したためと解説している(注7)。多数の兄弟と姻戚、そのそれぞれの2世たちの成長は、一方では新しいエネルギーの注入であるが、外部登用重役との微妙な関係も加わり、グループの力が逆に拡散する恐れも出てきたに違いない。少なくとも最高意思決定の中心点を制度的に明確化することによって、グループの統合を保障しようとしたのではなかったか、このことは間もなく会長の死去によって現実のものとなった。

(2) グループ統括

1968年にグループ統括のための専門機構が構成された。会長直轄の「企画調整室」である。会長職の設置が単なるグループ統合のシンボルではな

く、独自の機能を発揮できるように保障する補佐機関である。翌年の蓮庵文化財団の設立は、一門による企業所有を確保するひとつの手段であったばかりでなく、会長の権威を支持する基盤になるという密かな狙いもあったのではないか。

当時会長と企画調整室がいかに機能していたかは明らかにしえないが、具仁會の一門の家長としての、そして経営者としての実績に基づく個人的権威からみて、それ以前と大きく変わったということはないと思われる。

1968年にグループの製造業部門は樂喜化学工業社と金星社の2社に統合されたが、その後70年までに湖南精油、金星通信、金星電線の3社を新設した。これは外国企業との資本提携、技術提携などの必要性から独立経営としたほうが都合がよかったからであるが、一方では会長職能の定着によりグループのエネルギーの拡散を齎すことなしにまさに「能率的な経営」が実現されるとみただけでもあろう。

1969年末に具仁會は62歳の若さで死亡した。ただちに会長職を誰が継ぐかということが問題にならざるをえなかった。韓国の家系継承の伝統からいえば長男の具滋暎で問題がないはずだったが、具仁會の兄弟たちがまだ働き盛りでいずれも経営の一線で活躍中であった。「長幼の序」もまた韓国では尊重されなければならない価値である。

長子継承が具氏一門の結論であった。その代わりに具仁會の兄弟、許準九、それに「創業功臣」を代表して金柱弘と朴勝燦とから構成される「運営会議」が設置された。形式は長子継承だが、グループの最高意思決定は協議制をとるというものである。また、会長補佐機構の企画調整室長には2番目の叔父に当たる具貞會が就任した。ラッキー金星グループのモットーは「人和」であるが、

まさに2世と叔父、外戚、「創業功臣」間の和を図るための措置であった。

運営会議は後にグループ会長団および顧問会議へと編成替えされて、事実上グループ統括グループの最高意思決定機関の機能を果たしてきた。構成員は本人の死亡などで移り変わっており、たとえば1984年と87年の間においても第6表のような変化があった。

今日のラッキー金星グループのグループ統括組織と役割については、「経営憲章」によって明文化されている。文末に参考資料として訳を載せたので、詳しくはそれに譲ることとする。

会長については、「グループ価値の象徴としてCUが自律的に発展することができる基盤の構築とグループビジョンの達成を使命とする」（「経営憲章」第4条）ときわめて抽象的に位置づけられている。ちなみにCUとは「事業文化単位」、実際には個別法人を指す用語である。会長は、その「使命」を達成するために諮問機構と会長直轄組織を持っているが、この諮問機構の内容から逆に会長の役割が窺い知られる。

第6表 ラッキー金星グループ会長団・顧問

		1984	1987
会長団	会長	具滋暲	具滋暲
	副会長	許準九	許準九
	同	具平會	具平會
	同	許慎九	許慎九
	同		具滋学
顧問	顧問	具泰會	具泰會
	同	具滋春	
	常任顧問	尹煜鉉	
	同	車有培	車有培
	同		金容昇

(出所) 第4表と同じ(875ページ)。럭키40年史編纂委員会『럭키40年史』ソウル 1987年846ページ。

すなわち、経営政策に対してはグループ政策委員会と監査委員会、人事政策に対しては社長評価委員会と人事諮問委員会を構成するとしており、グループの将来計画の作成とグループ幹部要員の人事が会長の主要な役割であることが知られる。事実上、各社の命脈を掌握することになっているわけである。

会長の補佐機関はかつては企画調整室に一元化されていたが、「経営憲章」(第7条)では会長室、秘書室、監査室および「経営サービスを提供する組織」と細分化されている。これらは会長だけでなく、各諮問機構の事務局をも兼ねるものである。会長直轄組織は、指揮系統は完全に独立しているが、形式的には(株)ラッキー本社の一部となっている。

(3) 各社経営

1966年の会長職の設置は「家族中心な親政体制からの脱皮」が目的だったという。上にみたようにグループ統括の次元ではむしろ血族継承と親族の囲い込みが制度化された観があるが、他面各社経営が親政体制から解放される契機になったことは間違いない。

ラッキー金星グループ主要会社の社長は、第7表のとおりである。創業者具仁會以来の親族は具氏と許氏であるが、2世、3世のなかの女子との縁組で親族になった人々を識別することはできない。他の財閥の例からみてもいないはずがない。血縁が人間関係の強力な接着剤となっている社会で、娘婿は優秀な人材を吸収する重要な手段であるからである。しかし、婿養子の伝統のない韓国ではどんなに優秀な娘婿でも親族集団の中心を占めることはない。企業経営の世界における彼らの位置づけは縁戚関係のないままに抜擢された人材と大きな差がないと考えられる。創業者の外戚に

第7表 ラッキー金星グループ各社の社長（代表理事）

企 業 名	1991	1987	1984	1976
1. (株)ラッキー	崔根善	許慎九	具滋学	許慎九
2. 国際電線	具滋盛	朴元根		
3. ラッキー金星商事	千辰煥	李憲祖	李憲祖	具滋斗
4. 金星社	李憲祖	具滋学	許慎九	朴勝燦
5. ラッキー火災海上 ¹⁾	李徽永	崔善來	車和俊	趙泰浩
6. 金星電線	洪鍾善	文 樸	文 樸	
7. 金星部品	係基洛	金志柱	具滋斗	
8. 湖南精油	具斗會	具平會	具平會	
9. ラッキー素材	洪海竣	韓聖甲	韓聖甲	
10. ラッキー証券	朴佑萬	李建中	李建中	
11. 金星通信	白重英	林鍾珠	李載淵	尹焜鉉
12. ラッキー開発	具滋元	具滋元	洪性彦	
13. 金星アルプス電子	李鍾秀	朴暢成	沈興周	
14. (株)LG 流通	具滋允			
15. (株)ラッキー金属 ²⁾	洪鍾宇	白石柱	白石柱	崔享奎
16. 釜山投資金融	許南穆	朴佑萬	文聖能	姜基守
17. 金星計電	成基掣	白重英	崔善來	
18. 金星精密	安致瀚	金榮浩	金榮浩	
19. ラッキー石油化学	成在甲	許慎九		
20. 金星機電	金會水	洪鍾善	具滋元	
21. ラッキーエンジニアリング	金大基	韓泰熙	韓泰熙	
22. 金星情報通信	鄭壯皓			
23. 金星ハニウエル	申龍均	申龍均	韓泰熙	
24. (株)LG アド	金敏熙	下圭七	下圭七	
25. 麗水エネルギー	金鍾環			
26. 金星ソフトウェア	黄七鳳			
27. ラッキー金星経済研究所	車東世			
28. (株)STM	金永泰			
29. 金星産電	李喜鍾			
30. ラッキー油化	朴相鎬			
31. LG 信用カード	李載淵			
32. 喜星観光開発	金利煥	李正基 ³⁾		
33. 金星エレクトロン	文正煥			

(出所) 『ラッキー金星1991』ほかによる。

(注) 1) 1988年, 汎韓火災海上保険より商号変更。2) 1989年, 韓国鉅業製錬より商号変更。3) 1988年。

すぎない許氏との長期的な共同経営は、韓国ではほとんどみられない例外である。その例外が維持されているラッキー金星グループではあるが、2

世、3世にもそれが適用されているとは思われな

い。第7表にみるように、1991年具氏と許氏が社長

の地位を占めている会社は4つだけである。しかもグループにおいては必ずしも中核とはみられない会社ばかりである。2大中枢会社である㈱ラッキーと金星社もごく最近まで両氏の親族が交代で独占してきたといえる社長職を他氏に譲っている。各社経営においては、人材面に関する限り、同族的色彩がほとんど影をひそめているといっても過言ではない。

しかし、各社経営の自律性がどれほど保障されているかは別問題である。1991年にラッキー金星グループの主要会社の重役はソウルで会合し、「自律経営体制」の確立を宣言した。会長と各系列会社社長の間で、自律経営を保障する覚書を取り交わしたというのである^(注8)。このような催しが行なわれたこと自体、自律経営が行なわれていなかったことを示している。

先に引用したラッキー金星グループの「経営憲章」においても、各社経営の自律性が明確に規定されている。すなわちその第3条は「CU長は、株主総会の決議を根拠にして経営に関するすべての権限を持ち……経営の最高責任者として事業に関するすべての責任を負う」としている。かつて幹部候補生(大卒職員)の採用と社内教育はグループレベルで行なっていたが、人材の内部育成はおろか後継者の育成もCU長の責務とされている。

しかし一方、同じ憲章(第4,6条)が人材開発委員会による統一的な人事管理、会長による後継者の選定を規定している。また、ラッキー金星グループでは「人和苑」(ラッキー金星人力開発センター)というグループレベルの研修機関が運営されている。グループ統括と各社経営の区別と同様に、社内の人材育成とグループの人材開発の分業は概念的には可能かもしれないが、現実においての使い分けは簡単ではないであろう。

問題は最高人事権である。各社経営の最高責任者の人事が「自律的」に行なわれる保証がないところでの自律経営には自ずと限界があるとみるべきである。多少性格が違うかもしれないが、韓国の都市銀行における経営自律化問題がよい例である。韓国の都市銀行は1980年代初めに民有化されたが、経営の自律化はその後もなかなか根づかなかった。人事が事実上、財務部の意向にそって行なわれたからである。現在でもその傾向を引きずっているのではないかと思われる。ラッキー金星グループの「経営憲章」もできたばかり、自律化宣言も発せられたばかりであり、事の成否を判断するのはまだ先にすべきであろう。

(注1) 服部民夫「現代韓国企業の所有と経営——『財閥』系企業を中心として——」(『アジア経済』第25巻第5・6号 1984年5・6月) 148ページ。

(注2) 許氏は具仁會の妻の出身家系であり、仁會が商業活動を始めたときから、密接な協力関係を維持してきた。今日においても、資金面、経営面で具・許両家は一体となっており、両家を合わせて具氏一門とみなしてもよいと思われる。

(注3) 『ラッキー40年史』214ページ。

(注4) 朴東洵『財閥의 뿌리』[財閥のルーツ] ソウル 1979年(再版) 35ページ。

(注5) 韓国の「独占規制および公正取引に関する法律施行令(大統領令)」は、「同一人」を8親等以内の親族および4親等以内の姻戚を包含する親族姻戚集団と定義している。

(注6) 『韓国日報』1991年9月17日。

(注7) 『金星社25年史』267ページ。

(注8) 『韓国日報』1991年9月11日。

III ラッキー金星グループ成長のダイナミズム

韓国の財閥がなぜ韓国工業化の主役になることができたのか。今後とも主役であり続けることが

できるのか。これは、財閥がいかにして成長したのかを、いい換えれば財閥の拡大を支えた外的条件と財閥の内部に育った潜在力の双方を検討することによって理解されよう。

1. 外部資源の動員

韓国の財閥と政権の関係を正面から取り上げ、いまや古典的研究の位置を占めるL・P・ジョーンズ；司空壺『政府・企業・企業人と経済発展——韓国の事例研究——』は、韓国の企業家の役割を“lenticular function”と表現している(注1)。さまざまな資源を動員し、組み合わせるひとつのビジネスに結晶させる、ということである。労働力以外の生産要素を外部、とくに海外から調達して急速な工業化を推進した朴政権時代の企業家、なかでも財閥の役割を的確に表現していると思われる。

それではそのような外部資源を動員することのできる力はどこから生じたのか。一言でいえば信用である。信用は信用自体の申し子、すなわち累積的な性格を有している。一度信用を得た企業家が急速に拡大する、グループ化する根本の原因はここに求められる。

信用にもいろいろな種類があると思われるが、朴政権時代の企業家がかつとも必要としたのは政権からの信頼である。企業家が外部資源を動員するとき、多くの場合政権によるスクリーニングを通過しなければならなかったからである。

具仁會が朴政権から信用を得たのは、(株)ラッキーの実績である。すでにみたように、1961年に処罰対象とされた「不正蓄財者」の一員に名を列ねたのは、一面では企業家として評価されたことを意味した。これを梃子にラッキー金星グループは、電線工業を皮切りに電力・通信関連の施設や機械器具の国産化事業を数多く受け持っていった。これらは工業化を支える社会的間接資本としてどう

しても必要なものである。同時に、公共の需要によって基本的に市場が約束される旨味があった。政権に信用されずには参入の困難な事業であったことは確かである。

政権による信用を背景に、ラッキー金星グループは資金、技術などの資源を容易に海外から入手することができた。1960年代末から70年代にわたって、ラッキー金星グループは数多くの新製品を送り出し、また少なくない系列企業を創立するが、概して技術だけを単独で導入できる場合は(株)ラッキーや金星社など既成の企業によって製品化し、資本提携を必要とするような場合は、新規に企業を設立した。ラッキー金星グループは、海外の資金や技術に依存しつつ、新しい産業あるいは製品を韓国の地に移植する媒体となったのである。

ラッキー金星グループの海外資源の入手先は、営業分野が多角的であるため多方面にわたるが、資金、資本、技術のすべての面で日本が抜きん出ている。とくに電機部門ではテレビ、冷蔵庫、電子レンジ等の主要品目、さらには今後のラッキー金星グループのリーディング・セクターとなるべき半導体において、日立の技術的支援が大きい。ラッキー金星グループにおいて、日立の技術は重要な栄養源であった。

ところで、朴政権が期待したのは重化学工業の建設と輸出の拡大であり、この2つの課題を成功裡に成し遂げてこそ財閥となりえた。ラッキー金星グループも例外ではない。石油化学と重電機が前者を代表し、ラジオやテレビが後者を受け持った。しかし、見逃すことができないことは、その間にあっても国内市場で強い基盤を維持したことである。

(株)ラッキーの主力商品であるプラスチック製品、歯磨粉、洗剤類、金星社の主力商品であるテレビ、

洗濯機、冷蔵庫などは国内市場でトップのシェアを誇り、急速な需要の拡大を享受した。これが重電機や石油化学等膨大な資金と高い技術を要する事業を可能とする信用の源泉だったとみるべきであろう。

2. 内部資源の蓄積

1960年代、70年代、そして80年代前半までのラッキー金星グループの成長は、大きくみれば「外延的拡大」であり、外部資源に依存しつつ新製品、新産業を次々と創出・移植することを通じて達成されたといえることができる。しかしいまやラッキー金星グループの総資産規模、従業員数、売上高は幾何級数的に増大し、各社およびグループの組織は整備されて経営テクノクラート層が厚く形成された。(株)ラッキー（当時楽喜化学工業社）は1956年にはじめて大卒社員を公開採用したが^(注2)、彼らがいまや経営のトップクラスに這い上がってきている。

先に引用したラッキー金星グループの「経営憲章」では人材の養成は各社の責務とされているが、一方でグループレベルの人材養成機構、「人和苑」が設立運営されている。「人和苑」は、新任者教育、専門教育、海外派遣要員教育等を担当しているが、ラッキー金星グループが成長過程で蓄積してきたソフトウェアを集大成し、いわば「ラッキー金星マン」の理念型を次世代に引き継ぐ作業を果たしている。しかし、過去の経験を受け継ぐだけのラッキー金星マンでは真の人材となつたとはいえない。彼らは日々の経営革新過程に投げ込まれ、鍛えられなければならない。

1980年代後半に入って、ラッキー金星グループの経営の重点は技術開発の一点に集中したかの観がある。技術的革新は企業にとってはいわば乗用車にとってのガソリンに比すべきものである。こ

れまでのラッキー金星グループはこのガソリンの大きな部分を海外からの供給に依存してきた。多分まだまだ海外からの供給の重要性は大きいと思われるが、内部からの創出が近い将来決定的な役割を果たさなければならない、というのが韓国の政策当局はもちろんのこと各グループでも共通の認識となっている。

ラッキー金星グループでは、主力企業の(株)ラッキーが中央研究所のほか高分子技術研究所等5つの専門研究所、金星社が中央研究所・家電研究所のほか4つの専門研究所と5つの海外研究所を運営しているほか、主要各社が各々研究所を設立運営している。研究所の数は総計39にも達する。1990年の研究開発投資は、グループの総投資額1兆8500億^(注1)の約4分の1に当たる4500億^(注2)である。1991年の計画では6000億^(注3)が計上されており、総投資額に占める比重も一層高められている^(注3)。

今後ラッキー金星グループの戦略部門となるであろう半導体の金星エレクトロンにおいて、最新技術を導入するために日立と資本提携しなければならなかったことに窺えるように、ラッキー金星グループの技術力はまだ先進国のそれに及ばないのが現実である。しかし、内部資源の蓄積に渾身の努力を傾けるに至ったという事実が重要である。

(注1) Jones, Leroy P.; Il Sakong, *Government, Business, and Entrepreneurship in Economic Development: The Korean Case*, ケンブリッジ (マサチューセッツ), Harvard University Press, 1980年, 181ページ。

(注2) 『ラッキー40年史』155ページ。

(注3) 『ラッキー金星1991』7ページ。

結びに代えて

昨今、韓国政府の対財閥政策は「専門化」に集

中している観がある。百貨店式に多角化している経営を2,3の分野に限定せよというものである。財閥による企業グループの支配を止揚して一律に各社経営を独立させるというものでもなく、かといって保留した会社以外は廃業させるというものでもないであろう。2,3のものは「家業」として持っていてよいが、残りは独立させよという折衷案のようである。

財閥の間には根強い反対があるが、政府の要請に応じて専門化する業種(主力事業体という)を一応回答する程度の対応は行なっている。政府も強行突破にはいまのところ慎重である。問題は財閥から切り離された会社が本当に自立できるのか、という点である。

すでにみたように、ラッキー金星グループのこの問題に対する接近方法はひとつには各社経営の自律性の強化である。主力社を含め、各社の自律化により「財閥体質」を少しでも薄めてみようというのである。もうひとつの動きは、「財閥解体」に備えた統合措置である。(株)ラッキーとラッキー素材の合併にみられるように、同系列の会社を統合して将来の「家業」部門を脹らませておくのが狙いであろう。ちなみに、1991年4月までに銀行監督院に届けられたラッキー金星グループの主力事業体は、(株)ラッキー、金星社、金星エレクトロン(内定)だったという^(注1)。

専門化政策の目的は、経済力集中の緩和を通じて富の均衡化、自律経営による企業の競争力強化である。しかし、企業グループの各社が真に自律経営を行なうことができる能力と態勢が整わないでいるとしたら、一方で大企業における「財閥体質」の強化、他方で手放された企業における経営力の喪失という最悪のシナリオもありえないわけではない。韓国政府の対財閥政策と各財閥の対応

の帰趨が注目されるが、この問題は稿を改めて検討することとしたい。

(注1)『韓国日報』1991年4月21日。

(新潟大学経済学部教授)

〔参考資料〕

ラッキー金星グループ経営憲章

〔前文〕

ラッキー金星は、人間尊重の経営によって顧客のための価値を創造することにより社会に貢献し、株主に対する責任を尽くす。

ラッキー金星は、合理的な事業拡大を図り、自由市場経済下で顧客に学び顧客を助け顧客とともに発展する。また、人間こそ価値の源泉であるという信念を共有し、相互信頼関係を土台として個人の創意と自律を尊重する組織運営と積極的な人材育成を図る。

個人は能力開発と技術の錬磨に努め、各自の使命を達成する。このような努力を積み重ね、ラッキー金星は世界の一流企業集団として永続的に発展する。

第1条(グループ)

1. グループは、事業文化単位(以下、CUという)を主体として会長を中心に経営理念を共有し、自律経営を実践する企業集団である。中央集中による一元的な統合を目指さず事業ごとに互いに異なる文化を許容して各CUが独立的に発展するものとする。
2. グループは、相互資本関係を持ち、グループのビジョンとブランドを共有する。グループは、CU、会長、グループ会議体および会長直轄組織を構成する。各構成主体は互いに独自性を尊重して信頼し、価値を創造することにより相互に貢献する。
3. 各CUは、グループに所属することによって事業経営に関する卓越した全体観および識見と実践能力を享受する一方、グループビジョンの実現とグループブランドの維持発展のために必要な役割を担当する義務を持つ。
4. グループは、地球市民としての自覚と視野を持ち、企業活動を通じて自由経済体制を維持発展させ、地

域社会に貢献し環境保全に努力する。

第2条 (グループビジョン)

21世紀に向かうビジョンとしてグループは3つの方向で事業を展開する。

1. 製造業では、顧客との関係強化を追求し、消費者と密着した事業を果敢に展開する。
2. 3次産業では、豊饒な生活の創造を目標として情報・金融産業を本格化し、市場での先導的位置を確立する。
3. 事業の国際展開においては、世界主要市場で土着化(insider化)する。

第3条 (Culture Unit: CU)

1. 事業の自律的運営を実践する経営体は、同一の事業文化を持って共通の経営システム下で効果的運営が可能な経営単位とし、これを事業文化単位 (CU) という。
2. 各CUは、その文化を根拠にした事業の専門性を深め、市場でのリーダーを目指す。事業文化の継承のために人材の内部育成を基本とする。
3. CU長は、株主総会の決議を根拠にして経営に関するすべての権限を持ち、目標設定、事業範囲および組織、経営資源の調達と配分を自律的に決定する。CU長は、経営の最高責任者として事業に関するすべての責任を負い、CUビジョンの策定と実現、後継者育成、収益の確保とその向上に尽力する。
4. 各CUは対等であり、CU間の取引は市場価格原則を基本とする。CU間の事業重複や協力等調整が必要な事項は、相互自律性と信頼を土台として協議し解決することを基本とする。CUの協力企業に対しても市場価格を基礎とした公正取引を原則として共存共栄を指向する。
5. CUが事業を展開する過程で、異質な事業文化を確立する必要があり経営の健全性が維持される場合には、新しいCUを設置することができ、必要により統合したり廃止することができる。

第4条 (会長)

会長は、グループ価値の象徴としてCUが自律的に

発展することができる基盤の構築とグループビジョンの達成を使命とする。

1. 会長は、グループの理念とビジョンを確立し、これを対内外に弘報することによってグループ全体が共有するようにする。また、CU長との対話を通じてCU別ビジョンの確立と実現を促進する。
2. 会長は、CU長が推薦する人事案を最終承認し、ビジョンを共有し実現するのに適合したCU長とその後継者を選任して公正に評価し適切な動機付与を行なう。
3. 会長は、CUが必要とする専門経営サービスを提供することにより、各CUの自律経営による発展を支援し補完する。

第5条 (グループ会議体)

会長の諮問機構として、経営政策に対してはグループ政策委員会と監査委員会、人事政策に対しては社長評価委員会と人事諮問委員会を構成して運営する。各委員会は、多角的で専門的な検討と公正性を確保することによって、会長の判断を助け会長の活動負担を軽減することを目的とする。

1. グループ政策委員会は、会長が任命する委員で構成し、グループのビジョンおよび政策と会長直轄組織の運営方針に関する課題の討議を使命とする。
2. 社長評価委員会は、会長が任命する委員で構成し、CU長の業績を評価して将来の活動方針に対して助言することを使命とする。社長評価委員会は、各委員別に担当CUの主要人物との面談と財務報告に基づいて、事業課題の達成、後継者育成、経営実績等を中心にCU長を評価し動機付与案を作成する。
3. 人事諮問委員会は、会長が任命する委員で構成し、各CUのCU長後継者候補選抜と育成案を審議して会長に報告することを使命とする。人事諮問委員会は、各CU長の推薦人事案を接受して、各委員別に担当CUの主要人物との定期的な集中面談と人事資料を基礎に多角的に審議し検討する。
4. 監査委員会は、各CUの監事のなかから会長が選任した監査委員で構成し、グループの監査方針と監査内容を討議する。監査委員は、CUの自己責任体制確立による株主の保護を使命とする。このために

監査委員は理事会に出席して経営動向を把握し、各社の監査部署や公認会計士が実施する業務監査および会計監査を監督して監査報告書を作成し意見を提示する。

第6条(CU会議体)

CU内の会議体として、経営政策に対しては理事会を、人事政策に対しては人材開発委員会を構成して運営する。両会議体は、多角的で専門的な検討と公正性を確保することにより、CU長の自律経営確立と経営責任遂行を補佐する。

1. 理事会は、商法の規定により構成するCUの最高意思決定機構としてCUの社会的使命と主要経営案件を審議する。理事会には、グループ代表が出席してグループの基本方針を反映し、監査委員である監事が出席する。
2. 人材開発委員会は、経営者人材育成に関してCU長を支援し、多角的な人事情報の把握と経歴管理計画に対して審議してCUの長期戦略に伴う人材育成を図る。

第7条(会長直轄組織)

1. 会長直轄組織は、「自律経営確立のための価値創造」を理念とする。
2. 会長直轄組織は、会長室、秘書室、監査室そして経営サービスを提供する組織から構成され、各組織ごとの明確な使命を土台として独自の運営する。会長直轄組織は、広い視野と専門能力を確保し、会長、グループ会議体およびCUに対して課題解決のための助言と支援サービスを提供する。
3. 会長直轄組織の運営方針、予算、業績に関してはグループ政策委員会の審議を経て会長が承認する。
4. 会長直轄組織内の社員に対しては、各CUと人事交流を行ない、とくに専門職に対しては独自採用および内部育成経路を設置する。各組織長の評価は社長評価委員会で、任員の選任と評価は人事諮問委員

会で審議し会長が承認する。社員の人事は各組織の人材開発委員会で審議する。

第8条(個人と組織)

1. グループを構成する最小単位は個人である。個人が経営憲章を尊重しグループの一員としての矜持を持って使命を遂行することにより、グループは発展する。
2. 個人は、持っている能力を最大に発揮して組織から付与された使命を責任を持って遂行し、その行動に対して公正に評価される。
3. 個人は、組織の価値観とビジョンを共有し、相互信頼と協力関係のもとで自らの創意と判断に従い業務サービスの相手方に対して最高の価値を提供する。このために業務課題に高度の達成基準を設定し、能力開発と技術錬磨に力を傾ける。
4. 組織は、形式主義を排斥し円滑な意志疎通に努め、個人の使命、目標、業務の範囲を明確に提示する。組織は、その使命に従い権限、情報、教育、人材、資金等組織が保有している資源と能力を十分に提供する。個人の行動および成果に対して公正に評価し、魅力のある業務の機会と正当な報酬を提供する。

グループを構成するすべての組織と個人は、経営憲章を遵守しなければならない。各組織と個人はこれを尊重し、経営活動である戦略構想と組織運営から日常の思考、判断、行動に至るまで共通の指針とみなす。ラッキー金星は、経営憲章を制定してすべての構成員に周知徹底させることにより、グループの創業精神と伝統を受け継ぎ永続的に発展する。

(出所)『ラッキー金星1991』。

【付記】次号は、沼崎一郎「台南幫——『バナナ型』ビジネス・グループの生成と展開——」を掲載します。