

## 韓国の経済構造—経済を支配する存在としての財閥—

慶應義塾大学 総合政策学部

教授 柳町 功

### はじめに(自己紹介)

私が韓国と関わりを持つようになったのは1980年代です。1979年に韓国の朴正熙(パク・チョンヒ)大統領が暗殺されたことを小耳に挟みました。その後、慶應義塾大学商学部に入學して韓国に関心を持っていましたが、本格的に韓国について関わりを持ったのは1988年に韓国・延世大学校大学院に留學した時からです。

1988年は韓国でソウルオリンピックが開催された年で、前年の1987年にはアジア大会が開催されました。1980年代中頃の韓国は発展途上国からアジアの中進国、或いは新興工業国と言われ、韓国経済が正に登り龍で上昇気流に乗り、韓国という国が世界に打って出るという時代でした。

その当時アジアの4つの新興国、韓国・台湾・香港・シンガポールが脚光を浴びていました。経済面では多くの方が評論したり研究したりしていましたが、企業の問題にまで立ち入って研究している人は殆ど居ませんでした。そこで元々企業の問題に関心があり、日本のかつての財閥、特に三井財閥に関心を持っていた関係で、是非アジアのこの「財閥」というものを研究したいという思いで大学院に進み、テーマとして一番面白いのは韓国ではないかと考え、韓国語の勉強を始め、韓国についての幅広い勉強も始めました。修士論文を書きましたが本格的に勉強していくためにはきちんと言葉が出来ないとまずいということで、韓国に留學するという決断をしました。

その当時、経営学を勉強するというのであれば留學先の第1はアメリカ、第2はドイツでした。「お前は経営学を勉強するために韓国に行くのか」と言われました。韓国への留學はまだ非常に珍しいことで「何しに行くのか」と様々な人に言われました。経営理論の最先端を勉強しに行くのではなく、企業経営の実態を知るために、言葉の勉強から入って「韓国というものをまるごと理解する」ために、現地の生活体験を踏まえた形で勉強したので、是非留學したいと話しました。そして交換留學という形で1988年に韓国の延世大学に1年間留學することになりました。1年間はアッという間に過ぎてしまい、1年経過したところで留學が終わってしまうことはまずいと考え、「もう1年延長させて欲しい」と大学側に手紙を書いてお願いしましたが、「交換留學で行きたい人がまだいるので留學延長は無理だ」という返事が返ってきました。

私としては是非ここでもう1年勉強したいと思い、私費留學に切り替えました。延世大学で韓国の人達に日本語を教える講師として朝と晩は日本語を教え、昼間は大学院で引き続き研究を続けました。延世大学で給料を貰いながら延世大学に学費を払うという形を1年間行いました。その間に現地で知り合った女性と国際学生結婚をしました。「何と無謀なことをするのだ」と言われましたが、背に腹は代えられず、自分の韓国研究の歴史の中では欠くことのできない1ページとなりました。

韓国についての研究を始め、日本に戻って来てからは、名古屋商科大学に専任講師として就職しました。名古屋では7年間生活しました。その後、縁あって母校慶應義塾大学が神奈川県藤沢市に1990年に創った湘南藤沢キャンパス(SFC)に移りました。私は総合政策学部を置き、韓国の財閥や政治・社会を研究する担当教授として現在に至っています。

2014年、私がかつて留學した延世大学に客員教授という形で1年間滞在してきました。25年前に学んだ大学で、今度は学生達と一緒に学び、講義をするという貴重な時間を享受することができました。私が知っている昔の韓国は、時に学生デモがあつて機動隊とぶつかり合い火炎瓶と催涙弾が飛び交うという場面がありました。しかし、今の韓国は非常に豊かになり、学生はそんな事は全然知りません。韓国の学生たちに身をもって韓国現代史の話をしてきたわけです。

私の研究分野は経営史、ビジネスヒストリーで企業経営を歴史的な観点から分析することです。企業の中で最高意思決定を行う人は社長だったり会長だったり相談役であつたりします。企業の最高意思決定をする人をトップマネジメントと呼びます。ここに私の関心があります。企業がいかに競争力を確保して持続的な成長を成し遂げてくかというのは、正にトップマネジメントの力量如何によつていのではないかと。そういう意味で韓国の企業を題材に研究しています。もちろん日本の企業でも同様な課題が設定できるでしょう。韓国では主

に三星(サムスン)について研究しています。現在は日韓関係全般についても広がりサーチを行っています。

## 1. 韓国経済と財閥

韓国の財閥はいろいろな視点からお話ができますが、ここでは実情等を含めてまず資料を見て頂きます。公正取引委員会では、財閥のことを「大規模企業集団」という名前で統一して呼称しており、これが政府のオフィシャルな言い方となっています。1987年以降、毎年4月1日には前年度の資産規模によってランキングが発表されます。2016年4月1日に発表された一番新しいデータによりますと、資産総額が5兆ウォン(5千億円、10ウォン≒1円)以上の集団が65集団で、そのうち民間が52集団、公企業が13集団あります。民間集団のランキングは、①サムスン、②現代自動車、③SK、④LG、⑤ロッテ、⑥ポスコ、⑦GS、⑧ハンファ、⑨現代重工業、⑩韓進です。これら10財閥の中でも大変な格差があり、サムスンと現代自動車の2大グループが圧倒的に突出した存在で、かつ影響力を及ぼしています。この2強が韓国経済の軸をなすとも言えますし、第3のSKと第4のLGまで入れた4大グループになると、影響力はさらに強まります。第5位のロッテまで入れた5大グループまでが韓国経済の主役と言っていると思います。

＜上位集団の状況＞2016年4月基準、単位：社・兆ウォン(10ウォン≒1円)

順位	企業名	総帥	系列会社	資産総額	売上高	当期純利益
1	サムスン	李健熙	59	348.2	215.5	16.2
2	現代自動車	鄭夢九	51	209.7	163.5	11.7
3	SK	崔泰源	86	160.8	137.3	13.6
4	LG	具本茂	67	105.8	114.3	3.3
5	ロッテ	辛格浩	93	103.3	62.8	1.5
	合計	—	1,148	1545.9	1129.4	47.3

(出所)「2016年大規模企業集団指定現況」公正取引委員会、2016年4月1日

系列会社数はサムスン59社、現代自動車51社、SK86社、LG67社、ロッテ93社で大変な数の系列会社が存在しています。現実の問題としてサムスンの59社が全て等しい規模ではありません。系列会社全体の59社中の5社程度がサムスン電子に関わる会社ですが、売上高においてはサムスン電子1社がサムスングループ全体の95%近くを占めています。突出した比重ですね。

1960～70年代頃になりますと、創業時の母体企業とは違いますが、皆同じような多角化した企業集団を構成していったという特徴があります。基本的にこのグループは全て家族・同族がオーナーとして君臨していて、「総帥」という言葉が使われています。このグループの総帥、或いはオーナー家と呼ばれる人たちの横顔を簡単に紹介していきたいと思います。

### (1) 三星(サムスン)



創業者

李秉喆 (イ・ビョン Chol)



会長

李健熙 (イ・ゴンヒ)



副会長

李在鎔 (イ・ジ ユン)

三星(サムスン)グループは、韓国経済のトップの財閥です。創業者の李秉喆(イ・ビョン Chol)が創業した時は植民地時代です。地方都市で精米業から始まり、幅広く事業を展開しました。建国後、貿易から製造業にいち早く転換し、砂糖に次いで服地等の消費財生産を進めました。

三星財閥と言われ始めたのは戦後の1950年代に入ってからです。母体企業は植民地時代に創業したと言えます。李秉喆は日本でも大変良く知られた財界人で、植民地時代に早稲田大学で勉強したこと

もあり、日本語は堪能で大変日本通の経営者であり韓国財界を代表する人物でした。

現会長の李健熙（イ・ゴン）は李秉喆の3男に当たる方です。長男、次男と2人のお兄さんがいたわけですが、サムスは韓国財界の歴史の中でも非常に変わっており、長男が後を継ぐという原則をあえて無視して3男が後を継ぎました。その理由は、父親の李秉喆が巨大化したサムスングループを引っ張っていく最も経営能力のある適任者として、長男・次男ではなく3男に後を継がせたというストーリーがあります。この李健熙さんも早稲田大学商学部の卒業で、その後アメリカに渡っています。2代続けて早稲田大学出身です。李健熙さんは2014年5月に急性心筋梗塞で倒れ、意識不明の状態です。ずっと病院に入院中で2年半になります。

グループ副会長の李在鎔（イ・ジユン）さんは李健熙会長の長男です。会長の子供は息子が1人と娘が2人います。息子がたくさんいる場合、その中で優秀な人間に後を継がせるか、あるいは長男に後を継がせるというのが昔からのパターンでした。現在は李在鎔さん彼が唯一の後継候補です。ソウル大卒業後慶應ビジネススクールを経てアメリカでも勉強し、国際感覚もあります。彼がサムスンに役員として入社してからはトントン拍子に出世し、現在はグループ副会長のポジションにいます。会長である父親が病氣療養中で2年以上寝たきりの状態ですので、現在のサムスは李在鎔副会長がオーナー一家として実際の指揮をとっていると一般的には言われています。

創業者の時代から2代目経営者の時代を経て、現在では3代目経営者の時代へと移りつつあるというのが韓国財閥の一般的な姿であると言えます。

## (2) 現代（ヒョンデ） → 現代自動車



創業者



会長



副会長

創業者の鄭周永（チョン・ジュヨン）はサムスンの李秉喆と並ぶ韓国財界の横綱であった人です。現在の北朝鮮出身で貧しい農家の息子であったこともあり、植民地時代にソウルに上京して住み込みで働き、たき上げの商売人として頭角を表していきます。

鄭周永（チョン・ジュヨン） 鄭夢九（チョン・モンク） 鄭義宣（チョン・ウイソン）

朝鮮戦争などを転換点として建設会社の現代建設、さらには現代自動車、現代重工業など重工業に多角化しました。現会長の鄭夢九（チョン・モンク）さんは、創業者の次男に当たる方です。長男は若くして亡くなり、長男の役割を行っています。グループ名が「現代」から「現代自動車」になっていますが、創業者の時代はサムスンと並ぶ巨大な企業集団でした。「現代」は凄く大きな財閥でしたが、父親が亡くなる頃を境に特に3人の息子の間で後継争いが勃発しました。結局、鄭夢九がたかさんであった事業の中から自動車部門を率いて、「現代自動車グループ」という形で独立をしました。弟たちは「現代重工業グループ」とか「現代百貨店グループ」とか「現代×××グループ」と小粒になった財閥のオーナーに落ち着いています。「現代」はいわば細胞分裂が起きたわけです。

結果的には、現代自動車グループが父親の現代グループの「本家」を受け継いだという位置付けになっています。現在は鄭夢九会長の一人息子の鄭義宣（チョン・ウイソン）がグループ副会長のポジションで頑張っています。現代自動車も3世代目に移行しています。

## (3) 樂喜 → ラッキー金星 → LG



創業者



名誉会長



会長

LGグループは、創業者の長男が名誉会長、その長男が会長となっています。このグループは長男がずっと受け継いでいますが、当初企業名が漢字の「樂喜」でしたが「ラッキー金星グループ」となり、現在は「LGグループ」となっています。



## 具仁會(グ・インフェ) 具滋暻(グ・ジャギョン) 具本茂(グ・ボンム)

韓国財閥には珍しく二つのファミリーが合同でビジネスを行うという形をとってきましたが、(旧) LGグループが分かれて現在は具というファミリーのみの経営になっています。現在は具本茂(グ・ボンム)会長には実子がいないため、同じファミリーの中から養子を迎えて4代目が次の後継者になるであろうと思われます。この方が若くして働いています。

### (4) 鮮京 (ソンギョン)



SKグループは創業者の崔鍾賢(チェ・ジョンヒョン)、その息子の崔泰源(チェ・テウォン)の二人です。歴史的に言いますと、崔鍾賢は母体企業創業者の弟です。兄が若くして亡くなったので彼が実質的にSKグループを築きあげ、現在はその息子に移っています。

創業者 会長  
崔鍾賢(チェ・ジョンヒョン) 崔泰源(チェ・テウォン)

### (5) 大宇 (デウ)



大宇グループは1990年代末までは日本でもビジネスを展開していました。1997年のアジア通貨危機、韓国ではIMF経済危機と言われますが、この危機を境に大宇グループは経営破綻し解体されることになりました。借金経営で急成長しましたが、最後は国際的な金融支援も受けられずグループは解体されました。創業者の金宇中(キム・ウジュン)が経営から手を引きましたが、経営破綻の責任を問われ、彼は国際指名手配され、犯罪者扱いにされる大変不幸な歴史があります。経営判断の誤りにより大宇グループは現在残っていませんが、一部の事業が単独で残っています。

創業者  
金宇中(キム・ウジュン)

### (6) ロッテ



創業者の辛格浩(シン・キョクホ)(日本名; 重光武雄)が戦後「お菓子のロッテ」を日本で創業し、日本ビジネスの成功をベースに本国への里帰り投資を行いました。韓国ではお菓子のロッテのみならず、ロッテホテル、ロッテ百貨店、「ロッテワールド」という大きな遊園地を創りました。

創業者 会長 前副会長  
辛格浩(シン・キョクホ) 辛東彬(シン・トンビン) 辛東主(シン・トンジュ)  
=重光武雄 =重光昭夫 =重光宏之。

ロッテはサービス業を主に展開する巨大な企業集団で、財閥のランキングとしては第5位に位置づけられる巨大な企業集団形成しています。創業者の重光武雄は現在94歳で、韓国財閥の中で唯一創業者として生存されています。しかし後継体制を巡り数年前から家族間の経営権紛争が起こるなど、創業者の長生きがロッテの様々な問題に大きく影響している事実があります。父親が築き上げた大帝国内で、二人の息子の間で大変厳しいお家騒動の真最中にあります。日本事業の担当から解任された長男・辛東主(シン・トンジュ)(日本名:重光宏之)、韓国事業を含むすべての事業の責任者である次男・辛東彬(シン・トンビン)(日本名:重光昭夫)が当事者です。次男がロッテグループの会長を受け継いでいますので正当な後継者なのですが、財閥経営の前近代的側面は韓国社会から厳しくバッシングを受け、ロッテは長い栄光の歴史の中で創業以来、現在が一番のピンチだと言われています。

## (7) サムスンに見る主力企業・業者の偏重

ここで代表例として、サムスングループの事業内容を見てみましょう。サムスンは規模が圧倒的に大きく、韓国経済の中に占める影響は非常に大きいです。2016年4月の公正取引委員会の資料による売上高は215兆5千億ウォン、うちサムスン電子1社で200兆7千億ウォンです。サムスングループ59社のうちのたった1社でグループ全体の93%を稼いでいます。サムスン電子の売上げの内訳を見てみますと、CE（家電）約47兆ウォン、IM（パソコン・スマートフォン）104兆ウォン、DS（部品；半導体、液晶等）75兆ウォンです。サムスン電子の売上げの中で最も大きい比重を占めるのはスマートフォンで、IT & Mobile Communication ということになります。それがサムスン電子の売上げの半分を占めていて、ほぼサムスングループの売上げになっています。サムスンの事業形態はあまりにもスマートフォンに偏重しているため「スマホ1本足打法」などと言われています。スマホが売れなくなると一気にサムスン電子の売上減になり、サムスングループ全体の地盤低下に繋がります。スマホが駄目な時を考えるとスマホに代わる新しい事業を構築しないとイケない、と数年間からずっと言われてきています。半導体は単体で売ってなくてスマホとかコンピュータとかに使われてこそ売れる商品で、半導体は相手あつての商品です。

サムスンという会社はスマホが凄く良く売れることでサムスン電子が潤い、サムスンが繁栄するというパターンです。スマホは諸々の多くの部品から成り立っています。サムスンのスマホが沢山売れるためには、高品質のスマホを支える部材が必要で、製造装置も必要です。それらは多くの日本企業、メーカーから購入されています。

サムスンでスマホが沢山売れることは、それにつながる多くの日本のメーカーがまた潤っている事にもなります。サムスンのスマホが沢山売れることは、サムスンのみが繁栄しているわけではないという事実があります。サムスンのスマホ事業で最大のライバル会社は、アメリカのアップルです。アップルとサムスンは高級スマホ分野で大変熾烈な競争を行っています。アップルはiPhone、サムスンはギャラクシーです。しかしサムスンは、スマホという完成品を作って売るメーカーであると同時に、半導体を作る部品メーカーでもあります。その最大の供給先がアップルなのです。アップルは、iPhoneを作るためにサムスン製の半導体を沢山必要としています。アップルとサムスンはライバル関係でもあり、同時に協力関係でもあるという面白い関係になっています。

中国のスマホメーカーは、サムスンとほぼ同品質のスマホを作りますが、サムスンより安いことを武器に中国市場で急激に成長しています。サムスンは中国市場では中国企業とバトルを繰り返しています。先進国や中国の富裕層向けには高級品を供給し、中国の標準品のスマホメーカーとは安いレベルのスマホでも競争しています。全方位の競争をしているのがサムスンの今のやり方です。いづれにしてもサムスンはスマホに多く依存しています。自らスマホを作るし、スマホ部材も作っています。そのためには日本を始め多くの海外企業との関係の中でサムスンは生きていくことになります。決してサムスンのみが潤っていくわけではないということです。サムスンがスマホや半導体や家電の製品を製造しているのは韓国内だけではなく、生産基地としてサムスンが今一番力を入れて育成しているのはベトナムです。ベトナムと韓国の関係は良好なのですが、韓国内の雇用面ではあまり貢献できていないのが現状でしょう。

韓国経済の中で圧倒的な力を占めているのはサムスンであり、現代自動車です。しかし例えば雇用という面をピンポイントで見ると、必ずしも貢献できてないのではないかという議論も成立してしまいます。このように国民経済レベルでは決して満足できる順調な発展をできてきたわけではないということをご理解いただければと思います。

## 2. 財閥の経営問題

### (1) 財閥（ざいばつ）と財閥（チェボル）

韓国と日本は同じ漢字文化圏であり日本語で「ざいばつ」と読める文字を韓国では「チェボル」と発音します。現在韓国ではほとんど漢字表記を使わず、ハングル文字を使います。実際漢字が分かるのは或る一定年齢以上の方だと思いますが、若い年齢の人達はあまり分からないと思います。

#### ●財閥の定義(共通点)

「家族・同族による封鎖的な所有・支配」と「高度に多角化した事業経営体」――。この二つの要素が確認できればその企業集団を財閥と呼びましょう、との定義を採用したいと思います。元法政大学の森川英正先生（日本財閥史）による定義です。この定義によれば、財閥は戦前期の日本だけにとどまらず、アジア、ラテンアメリカ、中東などの発展途上国の多くで存在する形態だと見ることが出来ます。「家族・同族による封鎖的な所有・支配」は、戦前期までのかつての三井、三菱、住友、安田などを頭に置けばよいわけです。三井の場合は三井家の三井八郎衛門という総領家を中心とした三井11家のファミリーが頂点に位置し、その下に三井本社があって三井銀行、三井物産、三井何々という会社が沢山ありピラミッド構造を形成していました。同様に三菱の場合は岩崎家というファミリーがあって三菱本社がありました。韓国の場合も同様に、サムスンにおける李ファミリー、現代における鄭ファミリーがここで言う家族・同族という事になります。「封鎖的」とうのは基本的に株式所有において100%完全所有を行い、それに基づいて完璧に支配している事を意味しています。同時に事業が高度に多角化しています。このような観点で見ますと、韓国の「チェボル」と呼ばれるものも、日本で呼ばれる「ざいばつ」と基本的には一緒であろうと言えます。しかし「ざいばつ」と「チェボル」の間には決定的な違いがあります。

### ① 日本の家(いえ)と韓国の家(チブ)制度

韓国の場合「血縁」というものを日本以上に重視しています。日本の場合は「ビジネスと血縁」という観点で商家などを考えますと、優秀な息子が居ない場合には娘に対して番頭の中から優秀な者と結婚させ、養子に迎え入れて家を継がせることをやってきました。それはビジネスを継承していくことに重きが置かれています。能力の劣る息子に、息子だからという理由だけで後を継がせると、そのビジネスは無茶苦茶になってしまいますから、それはやらないというルールが有ったわけです。

伝統的な商家では、息子の場合はある程度財産を与えますが、能力が無い場合は養子を迎えます。韓国の場合は何よりも血縁第一でいきますから、あまり優秀でなくても息子に継承させてしまいます。能力がなく優秀でない息子が継承してしまったりすると、父親が一代で築いたものを失ってしまうような事もあるということです。それでも血縁を重視し、外の血が入ってくることを良しとしないという考え方がありました。その家に代々繋がって継承される財産(家産)の概念が韓国財閥には基本的にはありません。一代で築いたものを次の代に繋げていくという概念が無いと言えます。

長子不均等分割相続制度があり、長男が沢山の額を相続し次男、三男の相続額はだんだん少なくなっていくます。長男だという理由で、能力があるなしに拘わらず多額の相続額を受け継ぐことが認められてきているが故に、兄弟間の争い事が絶えないということになります。

病氣療養中のサムスン2代目会長の李健熙(イ・ゴンヒ)は創業者の3男です。これは凄い事で長男が後を継がなかったことは韓国の財界史上前代未聞だと言えます。李秉喆(イ・ビョンジョル)という創業者がサムスンという巨大な企業経営体を創り上げましたが、「後継経営者として継いでいくのは無条件に長男が受け継ぐのではなく、経営能力がある者が継がなくてはいけない」として長男、次男を排除し、3男を後継者に指名しました。昔の時代なのに凄い経営判断をしたわけです、長男をないがしろにしたわけでもなく韓国の血縁社会を全否定したわけではありません。長男の家は代々家の法事などをやっていく時にはどんと前面に出てきます。李ファミリーという家を守っていくという意味で長男を重視しますが、ビジネスとして「サムスンの経営体を継承していく」ということは経営能力のある人にやらせるという判断があったのだと考えます。そういう意味で李秉喆という人は凄い判断力を持っていた人だと思います。

### ② オーナー経営体制

企業の所有者が同時に経営者でもあります。実際には「グループ会長」というポジションに就いてグループを引っ張っていくこととなります。果たして本当に経営能力のある人がそのグループのトップになるか否か、ということが非常に大きな問題になってくると思います。

### ③ 歴史的な産物

1960年代の朴正熙(パク・チョンヒ)政権頃から政府主導の工業化がどんどん進みます。政府とタイアップして一体化しながら急成長を遂げた、というのが韓国財閥の大きな特徴です。それが故に副作用として政経癒着という問題を必然的に伴ったと思われます。

#### ④ 自前の銀行部門の欠如

韓国財閥には自前の銀行部門がありません。日本の場合は三井財閥には三井銀行が、三菱財閥には三菱銀行がありました。現在でも同じ企業集団の中に自前の銀行を持っています。韓国では朴正熙(パク・チョンヒ)少将がクーデターで政権を取った直後に、それまであった民間の市中銀行を全て国有化しました。韓国政府が直接的にコントロールする事で金融部門を押さえたという歴史があります。それ故に韓国の財閥は事業展開に伴って資金が必要になっても、政府がコントロールしている銀行からしか融資が受けられません。政府は銀行をコントロールすることによって結果的に財閥をコントロールしています。政府の言うことを聞かないと融資して貰えません。政府と良好な関係構築は必須でした。財閥の借金依存体質というのはこの点から始まっているとも言えます。1960年～70年代は金融部門が民間の側になかったため、政府と一体化した経済成長に繋がっていたと考えることもできます。

1997年のIMF経済危機が起きた時、韓国財閥の負債比率は物凄く大きく、借金経営が韓国財閥の特徴であると教科書に書いてありました。借金をすることをネガティブに捉えないで、政府からどれだけお金を引っ張ってきたかという、資金調達能力が評価されました。結果的に財務状態は滅茶苦茶です。このような状況がIMF経済危機、アジアの通貨危機の中で大手術を受けるようになりました。

#### (2)財閥のトップマネジメント(最高経営者)構造

##### ①オーナー経営体制

韓国財閥の大きな特徴として、「所有と経営が未分離である」が故に、大株主オーナー家が影響力を行使すると同時に会社のトップ経営者の人事権を持っています。そのような意思決定権を持っているので、オーナー経営者であるという事になっています。最高意思決定の主体が、総帥という人物の手にゆだねられています。日本でこのオーナー経営者を具体的にイメージするとすれば、例えばユニクロの柳井正、日本電産の永守重信、ソフトバンクの孫正義のような存在です。大株主であるという意味で会社に対する圧倒的な影響力を持ち、同時に経営権を持っているということです。日本の多くの会社は戦後財閥解体を経て企業集団の形になりましたが、特定のオーナーがこの会社の所有者であるという形で影響力を行使することは殆ど無くなりました。日本の場合は、大企業でオーナー経営というものを見るのは非常に珍しくなりました。

##### ②会長秘書室(未来戦略室、企画調整室など)

韓国財閥ではオーナー経営が基本であり、このオーナー経営という形態を次の代に継承していこうという動きが今でも続いていると言えます。例えばサムスンの場合、会長秘書室という組織があります。この組織はサムスングループ全体のコントロールタワーの役割をするヘッドクォーターです。例えば、李秉喆(イ・ビョン Chol)会長が若い時に、様々な企業を創っていく時、直接自分が見て指示を出すことが出来た時代は初期の頃でした。経営規模が拡大していくにつれて会長の目となり、手となり足となる「分身」のような組織が必要となり、秘書室という組織ができました。この秘書室は系列会社の社長を束ねる社長団会議と、グループ会長の間に存在し、まさに会長の分身のような組織となりました。したがって秘書室長というポジションは物凄く大きなパワーを持っています。

韓国において権力集団としての秘書室は二つあり、一つはサムスンでもう一つは大統領府(青瓦台)の秘書室だ、と言われていています。現在では「未来戦略室」という名前が変わっています。そこにはグループの中から精鋭が150人位集められており、会長のメッセージ、考えというものを具体化して戦略に作り変えてグループ全体に命令・指示する機能を持っています。歴代の秘書室長は、やはりグループの中でも要の役割を担当する大変重要なポストであり、系列会社の社長よりも一段と高い地位に位置づけられていると一般的に言われています。

サムスンにしても現代にしても、オーナー会長を頂点としたピラミッド構造が財閥としての大きな構造になっています。絶大な権限を集約しトップダウン式の経営です。強力なリーダーシップに基づくワンマン経営、中央集権的意思決定構造であると言われ、同時に分権化の推進が非常に進んでいるのも事実です。集権化があり、同時に分権化しています。韓国の軍隊式経営では、上官から下部まで命令が落ちていくことに「ノー」ということはあり得なく、一糸乱れず動いていきます。反面、サムスンの大きな特徴として言われるのは、役員の階層別によって与えられている権限が物凄く大きいわけです。例えば日本と韓国の企業同士で提携関係を結ぶ交渉をしている時に、同じような部長や役員の地位の人であっても韓国企業の場合は「ここまでの決済は自分

に与えられている」と言っただけで済ませ、その後会社に報告すれば良い。これに対して日本企業の場合は「ちょっと本社に戻って確認してきます」ということで、大変なタイムロスが発生してしまいます。このタイムロスのために重要なビジネスチャンスを失っているのではないかと韓国の人はよく言っています。

「分権化」という意味では決済権限を下の人に相当部分委譲していることです。その分責任も大きいこととなります。下の人達は大変な権限が与えられている代わりに、結果を見せないといけないわけで、この大変な厳しいプレッシャーの中で韓国のエリートサラリーマン達は働いているのです。スピード感のある韓国の経営の特徴は、トップダウンという形で上から落ちてきた最終的な決断に対し、命令には服従という文化があります。最終決断に至るまでのプロセスに関していろいろな情報をきちんと揃え、そして一旦決まる中で権限移譲の幅は非常に大きいものです。「サムスンでは新しい事業を始める時に、何%の確率で実際に事業を始めるのですか?」と聞いたことがあります。答えは「6割でゴーサイン」とのことでした。日本の企業は「8割」と答えています。韓国では4割のリスクを負いながらスタートするわけです。「失敗したらどうするか?」と問えば、「失敗したらまた戻れば良いじゃないか」ということで、フットワークがとてもしっかりしています。経営の在り方でスピード感の2割の相違は大きいものだと思います。オーナーがトップに位置して秘書室というコントロールタワーがこれを補佐し、更に社長団会議で具体的な戦略が検討され、社長以下がどんどん進めていくというパターンは、少なくとも今までの韓国財閥の勝利のパターンとしてとても大きな意味を持っていたのではないかと思います。

### ③人材経営

サムスンでは「人材」に対して会長が貪欲なくらいに意識が高いです。いくらトップが素晴らしいと言っても企業自体は優秀な人材が沢山ないと駄目なわけで、優秀な学卒者を確保し育成していくという点で人材教育が必要です。サムスンの中では「総合研修院」(現・サムスン人力開発院)という大きな研修機関があり、新入社員、中堅社員、幹部社員、役員、社長に至るまで階層毎に合宿をしながら徹底的に教育を受けるための施設が出来ています。人材に対する教育は、先代の李秉喆会長の時代の頃からの一番のこだわりだと言われています。サムスンの場合、「サムスン士官学校」の別名がある程、人材については徹底的に鍛え抜きます。李秉喆は「サムスンの中で社長レースに負けてしまった人はサムスンを去って行きます。或いは途中で他のグループからスカウトされ、サムスンを離れて行く人がいる。サムスンで育った人間がサムスン以外の所で活躍してくれたら、そんな嬉しいことはない。自分達は人材を創る自信がある」と言っていました。サムスンの中で社長になれなかった人でも、少し下の財閥にいくと社長待遇でスカウトされることが沢山あります。そういう意味でサムスンの人材教育はサムスンだけにとどまらず、広く財界や公務員等の教育にも応用されています。

### ④グループ支配権の継承

サムスンや現代のオーナーは、現在2世から3世に移り代わっていく状態にあります。しかし、ロッテの場合は唯一まだ創業者が健在です。一方、歴史が一番古い斗山グループは、現在すでに4世代目が会長になりました。日本では、ユニクロの柳井正がオーナー経営者の代表例ですが、自分の息子二人をユニクロの中核となるファストリテイリングの幹部に据えています。彼は「一つの系列会社の社長というポジションと、グループ全体を見渡すところの会長・社長のポジションは違うのではないか。オーナー家の人間はグループを統括する会長・社長というポジションに行くべきであろう。オーナー家の人間であるが故に持って生まれた宿命と、一般の専門経営者のポジションは違うのではないか」と言っています。オーナー家の人間という宿命を持って生まれた人達は、新入社員からスタートしても、目指すところはグループ全体を見渡していく方向へのキャリアアップになっていくことです。韓国の財閥もほぼ同じことが言えるのではないかと思います。

## 3. 財閥を巡る最近の問題

### (1)「ナッツ・リターン事件」(大韓航空:韓進グループ)2014年12月



大韓航空という韓国を代表する航空会社は、韓進グループの主力企業です。韓進グループの創業者は韓国第1の運輸財閥を創り上げた人ですが、その方が亡くなり長男である趙亮鎬(チョ・ヤンホ)が会長で、その娘の趙頭娥(チョ・ヒョナ)が副社長です。ニューヨークの空港から韓国の仁川(インチョン)



空港に向けて飛ぶ大韓航空機のファーストクラスの 席で

### 趙亮鎬 (チョ・ヤンホ) 会長 趙頭娥 (チョ・ヒョナ) 前副社長

「ナッツ・リターン事件」が発生しました。趙頭娥副社長はファーストクラスのお客さんという立場で座っていました。ステュワーデスが「ナッツを召し上がりますか」と聞き、ナッツをお皿に乗せないで袋のまま持ってきました。この態度に副社長は「ファーストクラスの乗客に対して何と無礼な対応か、接客態度が良くない」と激怒してしまいました。

ステュワーデスの責任者である男性のステュワードが呼ばれ、「貴方はどんな教育をしているのか」と益々激怒してしまいました。ニューヨークの空港で飛行機のドアが閉まり、駐機場から滑走路の方へ30m位移動しましたが、結局ステュワードを飛行機から降ろしてしまいました。そのために飛行機は駐機場まで戻り、10分遅れで再出発しました。一旦ドアが閉まって動き出した飛行機をバックさせるとか行先を変えることは、ハイジャックと一緒にするそうです。このため、航空保安上大変なトラブルになってしまいました。

ファーストクラスの乗客たちが、この時の顛末についてSNSを使ってネット上に流しました。「あの大韓航空の副社長がまた大変なことをやった」ということで大騒ぎになりました。今回の事件の発端がナッツでした。そのため「ナッツ・リターン事件」と呼ばれ、法令を無視して飛行機を自分の意のままに戻したという大事件となったのです。

(注)この時点で航空機をどうするか判断する権限は機長にあり、責任も機長に有ります。それを超越するのがハイジャッカーです。

この女副社長(趙頭娥)は韓進グループオーナー家の女性でした。本来飛行機を勝手に戻すなどということはハイジャック同様の犯罪になるわけです。それを自分の思い通りに行ったわけで、会社を自分の所有物であるかのように扱った彼女のパフォーマンスに対し、韓国のネット社会は大炎上となりました。結局彼女自身が頭を下げましたが、騒ぎはこれでは収まらなく、父親のグループ会長までも記者会見し「真に申し訳なかった。私が娘の教育を誤ってしまった」と謝罪しました。大韓航空という会社は大変なイメージダウンになってしまいました。副社長は逮捕・起訴され、最終的に執行猶予付きの有罪判決が出されました。この事件により、韓国財閥が持つ否定的特徴である非常な独善制とか会社の私物化といったがあらわになりました。大韓航空のイメージが失墜したのは言うまでもありません。

## (2) ロッテグループ「御家騒動」2015年12月

### ① 御家騒動の背景

ロッテという会社は凄く魅力的であり、或る意味ではミステリアスな部分もあります。現在報道されている御家騒動は、兄弟間での経営支配権争いを意味しています。しかしそれだけでは済まない、根っこにはいろいろ問題があるのではないかと思います。先ず第1点目は創業者辛格浩(シン・ギョクホ)の栄光と「老害」です。辛格浩は植民地時代に日本に渡って来て早稲田大学で化学の勉強をしました。戦後日本で米軍の兵士がチュウインガムを噛んでいるのを見て「これは凄く良い」とヒントを得て、チュウインガムを製造する商売を始めました。ロッテ製菓のスタートです。日本では「千葉ロッテマリーンズ」と「お菓子のロッテ」と小さなホテルを所有している程度です。

1960年代、朴正熙(パク・チョンヒ)政権が国造りをしていく当時、辛格浩は日本で重光武雄と名のりながら手広く事業を展開しています。所謂在日韓国人の人達の力を国造りに使おうと、朴正熙大統領は考えたわけです。韓国で初めて日本式百貨店商法を導入したのが「ロッテ百貨店」であり、韓国を代表するホテルとして「ロッテホテル」を作りました。ロッテは日本でのビジネスの成功を基に、里帰り投資を行いました。日本での菓子事業レベルを遥かに超えるような総合レジャー、総合サービス業等、多くのビジネスを展開する企業集団へと発展しました。

1カ月のうち半分は重光武雄として日本に、また半分は辛格浩として韓国に滞在し「日韓シャトル経営」と呼ばれるように仕事をしていました。そんな中、後継者を創る段階で重要な問題が出てきます。長男は日本のビジネス、次男は韓国のビジネスと兄弟間で分業させて事業を行ってきました。日本事業は規模こそ小さいが重要度は小さくない。韓国事業の持株構造の上にある持株会社的な存在となっているのが日本の会社です。韓国で手広くビジネスを行って、利益を上げれば上げる程日本の会社に流れます。それを統括していると

ころに長男がいるという形を採りました。韓国事業の全体統括は弟にやらせ、父親は両方を監督していたわけ  
です。

2014年の暮れ、絶対的存在であった父親・辛格浩が、長男の経営上の失敗を理由に長男を解任しました。  
父親の一存で息子を解任するなんて、親子喧嘩でもあるまいと思いますが、およそ会社の中の重要決定が  
父親の一存で決まるというのがロッテの文化です。長男は解任されたことに納得できず、父親との関係修復の  
ため韓国に行ったり来たりしていました。結局長男としては、父親とよりを戻したものの、経営者としての地位は  
剥奪されたままです。これには弟とその側近達による陰謀があるだろう、ということで弟とその側近経営者を解  
任するクーデターを彼は画策しています。結局親族間を巻き込んだ兄弟間の争いに発展します。お姉さん  
や叔父さんが入るなど、その時に応じてメンバーが入れ代るような御家騒動が起きてしまったということです。

かつての現代グループでも同様な騒動がありました。現代は韓国を代表する巨大財閥でしたが、創業者が  
長生きをする中、口では「実権を委ねる」と言いながら、実際は最後まで自分が直接関与し続けました。年老  
いた姿は気の毒でしたが、亡くなる直前から息子同士の大変厳しい御家騒動が起きてしまいました。

「老害」の主人公である辛格浩は現在 94 歳です。経営者としての年齢と、肉体的な年齢は別のものと思  
います。最高経営者として正当な意思決定ができなくなりそうな時は、綺麗さっぱりと引退すべきではないで  
しょうか。辛格浩は素晴らしい経営者で、歴史上に残る企業家ですが、長生きした中であまりにも自らが関わり  
過ぎました。後継体制作りでこれだけ大きな問題を残してしまっただけは、彼の経営判断ミスではないかと思  
います。健全な意思決定ができる段階で後継体制作りをきっちりやり、自らは潔く引退する——。これが出来な  
いまま辛格浩のアルツハイマーが深刻化してしまい、今一番まずい状態になっています。

## ②ロッテの前近代性

辛格浩という人は韓国財閥の中でも朴正熙政権との強い関係があり、また昔から日本の財界人、政治家に  
も人脈があります。中でも一番は岸信介元首相との関係です。日韓の両方の政治指導者との関係により、  
1965年の日韓国交正常化の時に財界人として大変な尽力を行ったのが辛格浩でした。元々日本財界、政界  
に太いパイプを持っており、日本と韓国両国にまたがってダイナミックな経営を行い、政治的な影響力すら持  
っていると誰でも認めています。しかし、彼は息子たちの間に自らの後継者争いを起こさせてしまいました。

韓国の財閥では上場してオープンにされている会社と、未上場でオープンにされていない会社があります。  
ロッテの場合、支配構造の一番上にあるのは辛格浩の個人資産運営会社と言われますが、その実態は明ら  
かにされません。そうした部分に対し、現在、日本と韓国両方の検察と国税当局がターゲットにしている企業は  
ロッテだという噂があります。

韓国で莫大な財産を築いて収益が日本に上がってくることから、二国間に跨ったカネの流れに日本も韓国  
も国税当局がチェックを入れているという事は興味深い事です。こうした部分も、父親の代から2代目に世代交  
代していく中で、ある程度透明な形へと持っていく必要があるのではないかと思います。2代目、3代目へと移  
行していく中で今後大きな課題になるのではないかと思います。

## ③ロッテを見る韓国社会の視線

ロッテは現在韓国の中で様々な形で厳しい視線を浴びています。そのひとつが財閥であるがゆえに「家族  
の論理」と「企業の論理」とが錯綜している点です。サムスンや現代など、多くの財閥に向けられる批判と同様  
です。またこの辛(重光)一族が在日韓国人であることに対する韓国の人々の、決して穏やかでない視線があ  
ることも事実ではないでしょうか。

韓国ビジネスを担当している次男の辛東彬(シン・トンビン、日本名・重光昭夫)は日本生まれの日本育ちです。  
父親から「韓国ビジネスをやりなさい」と言われて徹底的に韓国語の特訓を受け、非常に上手になりました。  
記者会見やコメントを発表する時、通訳を使わず、直接韓国語で話します。韓国語には日本語にはない微妙  
な発音がたくさんあります。彼の発言を聞く限り、そのあたりは少しアバウトです。それで「韓国人なのに、韓国  
語が下手だ」という批判的な声が韓国社会の中に結構あるのも事実です。

御家騒動の仕掛人となった長男・辛東柱(シン・トンジュ、日本名・重光宏之)は韓国語を話すことは出来ませ  
ん。批判は言うまでもありません。韓国の中で、在日韓国人でありながら韓国語が出来いがゆえに不快な思い  
を抱くという、典型例を見たような気がします。そういう点も含め、韓国では「ロッテは韓国の企業か、日本の企  
業か？」という問題意識で見られています。

「韓国企業のトップである韓国人としては、韓国語が出来、キムチが食べられないといけない。そんな韓国人的マインドを持ってはいけない——」。このように言われます。果たしてそうでしょうか。重光昭夫と重光宏之という人物は、韓国籍こそ持っていますが日本で生まれ育ち、日本で教育を受けた後アメリカの大学院で学んだ人です。在日企業人に対する差別意識はいまだに韓国では相当シビアだ——、この点を多くの人が指摘しています。韓国社会におけるロッテを見る視線はかなり歪んでいるのではないのかと感ずるところです。

#### ④政治的バッシングの中のロッテ

連日マスコミ報道等を確認してみますと、ロッテの立場が大変厳しい状態であると言っても過言ではありません。兄弟間の争いが非常に揉めているところから、韓国の中ではロッテを巡るネガティブな動きが非常に目につきます。例えば2015年12月、ロッテは国内免税店の営業免許から「落選」してしまいました。初の落選です。またロッテは百何階建ての大きなロッテタワーホテルを建設していますが、ホテル認可等を巡って揉めています。2016年6月にはついにロッテに検察の強制捜査が入りました。創業者の長女である辛英子(シン・ヨンジャ)は、自分がかつて経営していたロッテ免税店で、その中に出店しようとする企業から賄賂を貰ったということで、検察に被疑者扱いで取り調べを受けている——等々。ロッテを取り巻く一連の空気は非常に厳しい状態になってきています。ここまでできてしまうと兄弟で揉めている場合ではないだろうという感じがします。

#### 4. 財閥近代化への課題

「経営(ビジネス)の論理」が、事業活動からどのように収益を上げて市場から評価を受けていくか、であるとすれば、「家族の論理」は家族の利益を第一にする考えです。それが行き過ぎると、企業経営に悪い影響を及ぼすわけです。創業家の家族が、創業家一族だという理由だけでグループの支配権を継承していくことが当たり前である、といった文化があったとすれば、今後は果たしてこのままで良いのかという疑問があります。

企業の場合「世襲」という言葉は非常に微妙であると思います。父親から息子への継承が当たり前だという論理ではなく、経営能力の有無、最も経営能力がある人間がたまたま自身の息子であった、というのであれば問題なく受け入れられるものだと思います。

「オーナー経営者か専門経営者か」という点でも同様です。オーナーがいかに優秀であったとしても、それを支える側近部隊としての秘書室機能やグループヘッドクォーター、また系列会社の社長等は専門経営者から構成されています。「どれだけ優秀な専門経営者を育成していくか——」。これも自分に対する無条件のイエスマンでなく、ガバナンスという概念を導入し、間違いそうな場合には軌道修正が出来るような仕組みを作るという意味で、専門経営者の力を利用しながら進めていく姿勢が必要なのではないでしょうか。

「オーナーリスク」という言葉があります。これはオーナーに依存し過ぎているということからくるリスクを意味します。オーナーが犯罪に巻き込まれた、犯罪を実際に起こした、或いは病気によって療養したといった場合、オーナー不在の状況が発生します。オーナーがあまりにも経営に占める割合が大きい場合、オーナー不在は経営の空白を招き、一気に非常事態に陥ってしまいます。万が一オーナー不在でも、ある程度経営が可能であるという仕組みが必要であろうと思います。

韓国では選挙が近づくと、財閥と政治家との問題が非常に微妙な問題として取り上げられます。選挙のたびに「財閥バッシング」が政治カードとして行われるのはおかしいと思います。韓国の歴史の中で、財閥は常に政権との距離感をどのように保つかに腐心してきた部分があります。これは今後も大きな課題として残ります。

韓国の財閥がよりクオリティの高いグローバル企業へと成長していくためには、やはり市場というものとの関係を見捨てたビジネスは受け入れられないと肝に命ずるべきだと思います。市場の論理、つまり市場からきちんと評価されてこそ企業は持続的な成長が出来るのだと思います。市場に受け入れられないモノを作ると市場から相手にされなくなるのは当たり前のことです。家族の論理を前面に出した姿勢は結局企業経営をないがしろにし、株主の利益を損なう経営につながります。そうすると市場から厳しいペナルティがあっても当然だと思います。こうして見ると、韓国財閥にとっての課題というのは、日本企業が克服していかなければならない課題だと置き換えても十分通用する内容ではないかと思っている次第です。

## [ 質疑 ]

(質問) 李朝時代の両班(ヤンバン)階級社会の残滓、影響を感じることはありますか？

(回答) 朝鮮時代、両班と呼ばれた貴族階級が政治を引っ張ってきたことは間違いありません。彼らは儒教的な思想を持った国家の中樞をなす官僚です。両班になるためには朱子学を学び科挙という試験に合格した朱子学に染まった人達です。「額に汗をして働くことは身分の低い者がすることだ」という感覚が儒教にはあります。商売人は「額に汗をして働く人」ということで、身分的には低い存在でした。この両班的発想は戦後の世界にも残り、「国家の発展を引っ張っていくのは政治を司る自分たちだ」という意識となり、エリートも多くは政治の世界を目指しました。

財閥＝商売人という意識は昔からありました。財力はあっても社会的には評価されないような意識が残っていました。そうした伝統的価値観を「額に汗をして働くことは尊いことである」と肯定的な方向へ転換する必要があったわけで、1960年代の朴正熙政権が国家再建の重点を経済開発に置いた背景はこうしたところにもあったのだと思います。商売を否定的に見る、儒教的な価値観の克服がそうでした。

(質問) 今の韓国経済は曲がり角にきており、朴槿恵(パク・クネ)政権の悪い面が出てきていると思いますが、財閥から見て韓国政権への注文は何ですか？

(回答) 政権は、「ウォン高に耐えうる、値段が高くても高品質で受け入れられる商品を作れ」ということで、「創造経済」をキャッチフレーズにしています。財閥への圧力がそういった方向に転換させてきています。しかし新しい企業として勃興してきているのはゲーム産業とかIT系の企業のみです。クリエイティブなビジネスを生み出すために苦しんでおり、政策支援を求めている様子があります。

(質問) 同じ党に所属する大統領であっても、前の大統領と違った策を出してきます。これはいかがなものでしょうか？

(回答) 現在の朴槿恵大統領と李明博(イ・ミョンバク)前大統領は、同じハンナラ党(現・セヌリ党)の出身です。しかし朴槿恵大統領は「私はあの人と違います」と差別化を図っています。韓国では権力というものは自己正当化がないと権力の正当性を担保できない。それは「前の人と私は違う」ということを明確にするという厳しい作業が求められます。自分の時代になったら前の人間をバサッと切ります。自己正当化のためには相手を否定するのが韓国の政治文化です。

## 【柳町 功(やなぎまちいさお)氏のプロフィール】

慶應義塾大学総合政策学部 教授、博士(商学)

- ・栃木県宇都宮市生まれ(1961) ・千葉県立船橋高等学校、慶應義塾大学商学部卒業(1984)
- ・同大学院商学研究科修士課程・博士課程修了(1990) ・博士(商学)
- ・韓国・延世(Yonsei) 大学校大学院留学(1988~90)
- ・慶應義塾大学総合政策学部 助教授・准教授を経て現在、教授
- ・米国・UCLA Center for Korean Studies, Visiting Scholar(2002~03).
- ・韓国・延世大学校経営大学客員教授(2014~15)

(研究分野) ・韓国・日本を中心とする経営史(財閥史、企業家史)、日韓関係史

(著書) 一部・李秉喆 一国家と財閥、慶應義塾大学出版会、2016、単著(予定)

- ・グローバル市場に挑む 一韓国知識人との対話、慶應義塾大学出版会、2016、単著(予定)
- ・日韓関係史1965-2015(Ⅱ 経済)、東京大学出版会、2015、共著。
- ・現代韓国を知るための60章(第2版)、明石書店、2014、共著。
- ・アジアの持続可能な発展に向けて 環境・経済・社会の視点から、慶應義塾大学出版会、2013、共著。
- ・アジアのコーポレート・ガバナンス改革、白桃書房、2013、共著。
- ・韓日産業競争力比較、韓国学術情報、2013、共著(韓国語)。
- ・コーポレート・ガバナンスと企業倫理の国際比較、ミネルヴァ書房、2010、共著。



- ・協働体主義、慶應義塾大学出版会、2009、共著。
- ・東アジアの企業経営、ミネルヴァ書房、2009、共著。その他多数