慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	韓国の財閥企業グループ : その特徴と経済危機下におけるマネジメント
Sub Title	South Korean Conglomerates "Chaebol" under 97-98 Financial Turmoil
Author	岡本, 大輔(Okamoto, Daisuke)
Publisher	
Publication year	1998
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.41, No.5 (1998. 12) ,p.67-
JaLC DOI	
Abstract	韓国の財閥企業は韓国経済の発展においても,97年以降の経済危機においてもその中心的な役割を果たしてきた。その財閥企業の発展は朴政権時代以降の政府主導型成長経済政策が大きな契機になった。本稿では上位財閥グループのうち,三星(Samsung)グループ,現代(Hyundai)グループ,LGグループをとりあげ,財閥企業のマネジメントの特徴を,上記の政府主導型成長経済政策との関連,97年以降の経済危機における政府· IMFの政策との関連において考察している。従来から指摘されている財閥企業の問題点として,トップダウン·
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19981200-00685963

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第41巻第5号
1998年12月
1998年9月28日掲載承認

韓国の財閥企業グループ

——その特徴と経済危機下におけるマネジメント——

岡　本　大　輔

＜要　約＞

韓国の財閥企業は韓国経済の発展においても，97年以降の経済危機においてもその中心的な役割を果たしてきた。その財閥企業の発展は朴政権時代以降の政府主導型成長経済政策が大きな契機になった。本稿では上位財閥グループのうち，三星（Samsung）グループ，現代（Hyundai）グループ，ＬＧグループをとりあげ，財閥企業のマネジメントの特徴を，上記の政府主導型成長経済政策との関連，97年以降の経済危機における政府・ＩＭＦの政策との関連において考察している。

従来から指摘されている財閥企業の問題点として，トップダウン・オーナー独裁型で不透明なマネジメント，政府の政策に呼応するための収益性軽視と高い負債比率，関連の薄い分野へ多く進出するタコ足的な多角化・経営戦略，裾野産業として未成熟な中小企業群，赤字体質の成長経済などが挙げられる。これに対して各グループは，97年以降の経済危機に対する対処策として大規模なリストラクチャリング計画を発表し，実施に移し始めている。今後問題となるのは，政府・ＩＭＦ主導型ではなく，それぞれのグループが如何なる戦略を構築していくかである。そのためにまずグループ全体の戦略を構築する公式な組織の必要性が挙げられる。そしてリストラクチャリングに伴う解雇をいかに回避し，雇用維持を達成するかが重要となる。いずれも政府・ＩＭＦ主導型のいわゆるグローバルスタンダードを盲目的に採用せず，自らの戦略を明確化するという意味を持っている。

＜キーワード＞

韓国財閥企業，韓国経済危機，三星，現代，ＬＧ，トップダウン，負債比率，多角化，リストラクチャリング，雇用，アングロサクソン型経営，グローバルスタンダード

1997年末，韓国経済は危機に直面した。この危機は韓国の財閥企業の相次ぐ破綻に始まったもので，これが金融機関の破綻，そして国際的な信用低下から通貨危機にまで発展してしまった。一方，韓国経済はここ30年以上，漢江（ハンガン）の奇跡とまで言われた成長を継続させてきたが，その中核を担ってきたのも韓国財閥企業であった。本稿では経済発展の原動力であり，さらに今回の経済危機の原因ともなった韓国財閥企業を取り上げ，その発展と特徴およびマネジメントの特性を考察する。そして現在の危機への対処策を検討することとしたい。

1．財閥企業の発展とその特徴

1963年，韓国の近代化の基礎を築いたとされる朴正熙（Park, Chung-Hee）韓国第三代大統領が就任した。朴政権の経済観は軍人政権らしく，明確かつ直線的な四つの強烈な志向をもっており，それらは成長志向，自立志向，政府主導志向，対外志向であった。[1)] 具体的には輸出志向・重化学工業化が強力に推し進められ，その手段として金融政策と優遇税制，さらに諸認可政策が用いられた。[2)] この政府主導型成長経済政策が現在の韓国財閥企業発展の大きな契機になったと考えられる。

極論すれば当時の韓国では資本調達手段が限られ，優れた技術者が不足し，企業家精神を持つ経営者もすべて不足していたため，政府が全面的にバックアップをしなければならなかった。政府にしてみれば政治的自由を著しく抑圧した軍事政権であったため，国民の一義的関心を経済成長に集中させ，年々これを満足することが重要であったわけである。[3)] そして政府の基本的考え方は，その時点でパイを均等に切り分けるのではなく，まずはパイを大きくして，その大きくなったパイを切り分ける，というものであったため，そこで配分に与れる人とそうでない人に格差が生じた。[4)] それ以前から存在した財閥企業の中で政府の政策に対応し，輸出志向重化学工業化を積極的に行ない，政府からの特別融資や商業借款を利用できた企業のみが現在の韓国財閥企業として成長してきたのである。企業の戦略としては，自らのドメインを維持し，自己資本比率を低下させず，自力で安定成長を図るという選択肢もなかったわけではなく，事実，そういった財閥も存在した。しかしそのような戦略は当時の急成長時代の韓国では良い選択とは言えなかった。ちょうど高度成長期の日本と同様，同業他社が，業界全体が，そして国の経済全体が成長しているときに自社のみの安定性を求め，成長性を軽視することは相対的な敗北を意味していたからである。

低金利の特別融資，輸出金融，銀行融資はいずれも業績や財務内容とは無関係に，政府の工業育成方針に沿った事業展開を行なう企業に対して行なわれた。[5)] そして逆に言えばそれらの企業だけが低金利の融資・借款を獲得できる，という特恵を得ることができ，急成長を遂げたのである。

輸出所得税減免措置，輸出営業税免税措置，輸出用原材料・生産資本設備輸入関税免税措置，特定品特定地域向け輸出独占権などの各種優遇措置も同様であった。したがってそれらの企業の戦略は自らのドメインと関係なく，政府の政策に沿った戦略展開となっていった。各企業にとっては自らの強み弱みとは関係ない戦略展開となるわけで，単に資金調達という目的のために利益よりも売

1）深川由紀子〔1997〕pp.15-44.
2）小玉敏彦〔1995〕pp.44-70.
3）深川由紀子〔1997〕pp.15-44.
4）服部民夫〔1997〕pp.69-85.
5）小玉敏彦〔1995〕pp.44-70.

上高を伸ばし，輸出実績を上げて次の融資を得るための事業展開がなされた。この政策とそれに対する企業の対応が現在の韓国財閥企業の急成長を生み出した原動力であったということができる。

さて，ここで韓国財閥企業の特徴を見ておこう。その定義は研究者によっていろいろ異なっているが，共通して指摘される特徴は「家族あるいは同族によって所有・経営される大規模で多角的な事業体」[6)]であり，本稿でもこれを財閥の定義としておこう。大規模で多角化された事業体が出来上がった経緯は既に述べた通りであるが，家族・同族による閉鎖的な所有形態という特徴は多分に韓国の文化を反映している。韓国人は集団にまとまりにくい民族であると言われているが，これは絶えず異民族が侵入してくるという地理的・歴史的背景から国も行政単位もあてにならず，最終的には自分と血縁くらいしかあてにならなかったという状況によるものである。そしてこの状況が家族・同族による閉鎖的な所有形態，という特徴を生み出したといえる。

この家族・同族による閉鎖的な所有形態と大規模で多角化した事業体という二つの特徴は戦前の日本の財閥とほぼ同じ特徴であるが，異なる点は韓国の銀行が政府の統制下にあり財閥は銀行・金融関係に脆弱である点，また，世代交代の際に後継者が財閥グループを一括して引き継ぐのではなく，一族がそれぞれを分割して相続するという点が挙げられる。後者について社会学者の服部教授は次のように述べている。日本の「家」においては伝統的に「一子独占相続」であり，一人の後継者が先代の財産を「家産」として受け継ぎ，それを維持・増大させる。その能力を持つものが「家長」の有資格者であり，非血縁者であっても後継者になり得る可能性を持ち，血縁家族というよりは経営体の性格を強く持っている。[7)]一方，韓国の家族（チップ）は血縁家族であり，先祖の祭祀相続は長男だが，財産は分割されるのが原則。祭祀の加給分が長男にあるが，次男・三男以下にも分割相続され，これを韓国の人類学者李光奎氏は「長子優待不均等分割相続」と呼んだ。[8)]

もう一点韓国と日本の違いを挙げておけば，労務管理において日本的経営三種の神器のうち，年功序列・企業内労働組合は日本と同様か，あるいは年功序列については日本よりも強力な年功システムとなっているが，終身雇用については一様ではない，という点がある。[9)]かつて韓国において終身雇用制は形成過程にあるという意見もあったが，最近では離職率と離職性向が高く，これは職場や賃金などの勤労条件の低水準に対する不満と多数の転職回数に比例した早い昇進機会の保障と有

6)　服部民夫〔1997〕p.71.

7)　例えば最大の三井財閥では創業者三井八郎兵衛高利から二代目高平への世代交代に際して多くの相続者への遺産配分比率が決められたが，実際に分割されることはなく，「身上一致」が申し合わされた。その後三井家を統括する「大元方」がおかれ，それが「三井同族会」,「三井合名会社」,「三井本社」へとなったが，すべてに共通していたのはそれぞれの相続者は持分権を持っていたが分割請求や処分はできず，「総有」が実現されてきたという点である。宮本又郎〔1998〕pp.2-42.

8)　服部民夫〔1994〕pp.105-131. 李光奎氏の「長子優待不均等分割相続」については，いわば孫引きの形になっているが，原文がハングル文のため，筆者には確認の手段がなかった。これについては他日を期したい。以下同様。

9)　この点については財閥企業に限らない。

能な社員としての評価という雇用慣行による，とする意見[10]，長期安定雇用については判断が分かれており，大企業中心に終身雇用があるとも言えるが，しかし企業の歴史が短いこともあり定年までといった長いスパンの長期安定雇用を展望してはいない，という意見[11]もある。前述のように韓国においては日本の会社におけるそれと同じ意味での集団帰属意識，あるいは集団への忠誠心は期待できない。その会社にいる間は猛烈に働くが，より条件のいい会社が現れればすぐに引き抜かれる。それが高い離職率となって現れてきている点を考慮すると，日本における終身雇用制度とはかなり違う雇用制度であった，といえる。

2．マネジメントの特性と問題点

次に韓国財閥企業のマネジメントをより詳しく見るため，上位の財閥グループを取り上げ，韓国経済危機以前の各グループを検討しておくこととしたい[12]。

2－1　上位財閥グループのマネジメント

韓国財閥企業のマネジメントの最大の特徴はいずれもオーナー型経営者によって率いられているという点である。そのオーナー会長はトップダウン的な意思決定を行なうが，それを補佐する会長秘書室[13]の存在が特徴的であった。各財閥グループでは人事・財務などの重要な意思決定をそれぞれの個別系列企業に行なわさせず，オーナー会長自らがこの会長秘書室という本部機構を通じて行なってきた。ある意味では日本の財閥本社のような機能を果たしてきたと言えるが，これまでの日本と同様に持株会社が認められていない韓国においてこの本部機構は法人格の無い非公式組織であった。

• 三星（Samsung）グループ

韓国二大財閥のひとつ，三星グループは1938年に創業者の李秉喆（Lee, Byung-Chull）氏（故人）が設立した三星商会が前身で，韓国財閥の中で最も長い伝統を持つ。朴政権以前に製糸・製粉・製糖の三白工業で既に大企業グループとなっていたが，その後政府の政策を受け，電機電子・精密機械・建設・石油化学等の各分野へ積極的に進出し，総合財閥としての地位を築いた。現在は創業者の三男である李健熙（Lee, Kun-Hee）氏がグループ会長となっている。

10）李元雨〔1993〕pp.67-89.
11）嶺学〔1998〕pp.251-270.
12）各財閥グループについては，孔柄湜〔1994〕pp.91-96.，小玉敏彦〔1995〕pp.124-158.，深川由紀子〔1997〕pp.133-174.，武内成〔1997〕pp.27-20.，服部民夫〔1997〕p.73-82. を参照した。
13）会長秘書室は通称であり，各財閥グループによって呼び方は異なる。詳しくは後述。

グループ会長のもとには会長秘書室というグループの意思決定を司る本部機構があった。この組織は財務，企画，経営管理，広報，監査，国際，技術，人事，秘書などの部門に分かれ，傘下企業の経営状況のチェック機能と調整を行なっていた。もともとは各傘下企業の管理と統制という強い中央集権的な性格を持っていたが，近年では製品計画・価格の決定・取引会社の選択などは各社の自主判断に任されるようになっていた。それでも設備投資・新規会社設立・合併等の重要な意思決定には事前のグループ会長への報告・承認が必要とされ，社員の採用はグループ採用と各社採用の二本立て，昇進・昇給人事については原則を会長秘書室が作成し各社が運用，各社の常務以上の人事は会長秘書室が行なうなど，強いチェック機能と調整機能を持っていた。

・現代（Hyundai）グループ

韓国二大財閥のもうひとつのグループ，現代グループは1940年に鄭周永（Chung, Ju-Yung）氏（現在名誉会長）が設立した自動車修理工場が原点である。氏は戦後，現代建設を設立し，米軍の兵舎の建設を受注，そこで当時の最先端建設技術を習得し大企業へと発展する基礎を固めた。後に政府の政策を受け，自動車・造船などの分野へ積極的に進出し，韓国最大の重工業系グループとなった。現在は創業者の実弟・鄭世永（Chung, Se-Yung）氏を経て，創業者の次男である鄭夢九（Chung, Mong-Koo）氏がグループ会長となっている。

グループ会長のもとにある本部機構は総合企画室と呼ばれ，この組織が税制，金融，事業計画・決算などの財務，そして人事の機能を果たしてきた。他の財閥グループと同様に，徐々に意思決定を各系列企業に委譲しつつあるが，新規事業への投資・収支決算報告に関してはグループ会長への報告・承認を必要とし，採用はグループ採用と各社推薦採用の併用，昇進人事については理事待遇・理事・常務・専務への昇進は各社社長が推薦して総合企画室とグループ会長の承認，副社長・社長への昇進はグループ会長が最終的に決定するなど，やはり相当強い権限を総合企画室が持っていた。

・ＬＧグループ

ＬＧグループは1947年に創業者の具仁會（Koo, In-Hwoi）氏（故人）が設立した楽喜化学が母体となっており，石油化学部門に加えていち早く進出した家電部門を中心に成長し，70年代以降は常に韓国財閥の 2 位または 3 位に入る巨大財閥となっている。グループ会長は創業者の長男・具滋暻（Koo, Cha-Kyung）氏が継承し，さらに現在はその長男の具本茂（Koo, Bon-Moo）氏がその地位についている。因みに，ＬＧグループは従来，ラッキー金星（Lucky Goldstar）グループと称したが，3 代目のグループ会長就任にあたってＬＧグループに改称した。

グループ会長を補佐する機構としては会長室が置かれ，企画，人事，広報，総務，財務等の機能を果たしてきた。さらに会長の諮問機関として長期的ビジョン・業務計画などを立案する政策立案政策委員会，各企業の業績評価基準作成・企業経営と社長の評価を行なう社長評価委員会，副社長

・専務・常務の人事を検討する人事諮問委員会が置かれていた。また採用はグループで行なわれ，各社へ配分されてきた。

2－2 従来の問題点

以上，現在の韓国財閥上位の3グループについて簡単に見てきたが，最後に今回の経済危機以前に言われてきた財閥の問題点・弱点をまとめておこう。まず指摘される点は韓国財閥のマネジメントが強力なオーナー会長のトップダウン方式で運営されてきたという点である。もちろん強力なリーダーシップと迅速な意思決定というメリットは誰もが認めるものであり，例えば現代グループが70年代に韓国で初めて造船業に本格進出したときの鄭周永会長の決断は権限を一手に握る財閥オーナーならではのものであったし，三星グループが80年代には世間の嘲笑をも浴びながら半導体をはじめとする先端技術分野に集中投資し，世界のトップに踊り出たのも李秉喆会長の果断な企業家精神に負うところが大きかった。とはいえ，強力なトップが正しい意思決定をしている限りは問題無いが，家族・血族・同族の問題が意思決定に絡まないとは言えない。また創業者である会長の命令が絶対で，その会長と経営専門家である社長との差は日本の社長と新入社員のそれより大きい，と言われ，[14]優秀な人材が育たないという問題もある。

次に多くの財閥が前述のごとく政府の政策に沿って低金利の融資や商業借款を受けて成長してきたため，負債比率[15]が非常に高い，という問題がある。収益性よりも成長性を重視してきた財閥グループが多く，無理に規模の拡大を追い求めてきた結果である。さらにより多くの信用を得るため，財閥グループ内の系列企業は相互に信用保証を行なってきた。その結果系列各社は自社の担保力以上の融資を受け，グループ全体の負債が膨張してしまうという状況であり，この不透明な信用保証システムで韓国は急成長してきたとも言える。[16]

財閥グループ内のみでの成長は，個々の財閥がそろって同じような事業分野に進出，しかも中核事業ははっきりしないまま，技術的シナジー効果の薄い非関連多角化を追求しているため，企業単位で見ると生産規模や技術蓄積が国際競争力に耐えない，[17]という問題も引き起こした。企業の戦略として，強み弱みと無関係の戦略展開になってしまった経緯は既に述べたとおりであるが，韓国財閥特有の猛烈な，そしてある意味では幼稚なライバル意識が災いして，同業種で神経戦を展開してきた，という状況も指摘されている。[18]

もう少しマクロ的に見ると，この成長システムは国内の中小企業が育たない，という問題をも引

---

14) 朝日新聞韓国取材班〔1986〕pp.171-181.
15) 負債比率＝負債／自己資本
16) 日本経済新聞1998.1.22.
17) 深川由紀子〔1997〕p.89.
18) 百瀬格〔1998〕pp.82-88.

き起こした。各財閥グループは政府支援と引き換えに次々と多角化し，それも短期間に成功することを要求されたため，裾野産業は日本をはじめとして，かなり海外に依存した。[19] また日本ならば下請けや協力会社に発注する部品でさえグループ内で賄うこともしたため，ますます国内中小企業の育つ余地が無くなり，韓国経済は少数の財閥グループに大きく依存する結果となったのである。

最後に韓国経済全体に関連する問題であるが，政府主導で財閥グループが中核となって推し進めてきたこの工業化政策では収支が基本的に赤字になってしまう，という問題がある。これは組立工業化に起因しており，基本的には素材や部品を輸入し，それを相対的に低廉な労働力でもって組み立てて輸出し，それによって獲得した外貨で再び素材や部品を輸入し組み立てる戦略である。[20] この成長戦略は日本の経済成長と同じ仕組みといえるが，違ったのは原材料だけでなく，資本から生産技術に至るまですべてを日本やアメリカから導入した，という点である。そのためにはどうしても多額の外貨が必要になり，そのための輸出振興政策であった。獲得した外貨をもとにより多くの物資を輸入して，拡大成長を目指すわけであるが，その際にまた大きな赤字を生み出してしまう。いわば赤字を自転車操業の成長で支えている，といった構図なのである。これは今まで述べてきた韓国政府主導の政策，中核となって経済発展を推し進めてきた韓国財閥グループの各種問題点がすべて凝縮されたものであり，その回転がうまくいかなくなってきたことが今回の経済危機へとつながったと考えられる。

3．経済危機と財閥の対処策

3－1　財閥の経営破綻と韓国経済危機

1997年1月，韓国財閥14位の韓宝（Hanbo）グループが経営破綻に陥った。[21] 新工場建設とコレックス工法という未完成技術の導入をめぐっての政府・青瓦台と通商産業部をはじめとする経済担当部署の認可疑惑，2000億ウォン以上の秘密資金と賄賂，自己資本の40倍にも及ぶ借入金と年間6000億ウォンにも及ぶ利子負担，5兆ウォンの特恵金融と8000億ウォンの緊急支援，そしてその直後の政府の不渡り処理の決定など，[22] 従来までの韓国経済発展の影の部分が一気に表面化した事件であった。財閥の破綻は三美（Sammi）グループ，眞露（Jinro）グループ，大農（Dainong）グループ，起亜（Kia）グループと続き，97年末までに上位30財閥のうち8グループが破綻してしまった。いずれも市場を無視した過大な投資・積極的な事業展開が裏目に出た結果といえる。これらの経営破綻は金

19）深川由紀子〔1997〕p.103.
20）服部民夫〔1997〕pp.47-56.
21）経済危機関係の事実については，日本総合研究所（www.jri.co.jp/research/asia/mcr/），世界日報（www.iijnet.or.jp/sekai），MS Encarta98 Update（encarta.jp.msn.com/teleport/fromCD98/download.asp）の各 Web Sites 及び日本経済新聞を参考にした。
22）百瀬格〔1998〕pp.89-97.

融機関の不良債権を急速に増大させ，第一銀行，ソウル銀行，朝興銀行などの主要都市銀行の資金繰り悪化，業界４位の東西証券の破綻を引き起こした。政府，財閥グループ，金融界の癒着が明るみに出たことにより，韓国の国際的な信用も低下し，韓国ウォンが下落し，一連の財閥グループの破綻は通貨危機にまで発展した。政府は国際通貨基金（ＩＭＦ）に支援を要請したがウォン安は止まらず，Moody's Investors Service社，Standard & Poor's社が相次いで韓国政府の外貨建て長期債務の格付けを「投資不適格」にまで引き下げたことも一因となり，1997年12月23日には初のＵＳ＄１＝2000ウォンにまで急落してしまった。ＩＭＦ等の国際機関と先進国は韓国政府の要請を受け，総額570億ドルの融資を決定したが，その際の条件として韓国側には財閥の経営改善のほか，ＧＤＰ成長率は約３％，インフレ率は５％以内，経常収支赤字はＧＤＰの１％以内，外国人持株比率規制の緩和，増税と支出削減による財政収支の均衡，金融機関の統廃合，金融市場の自由化，輸入障壁の撤廃などが求められた。

3－2　財閥改革

財閥各グループはこの経済危機を乗り切るため，そして政府およびＩＭＦの要請に応えるため次々に対処策を発表し，実行し始めている。[23] 既に問題点として指摘した不透明なトップダウン式経営に関しては今まで実行してきた権限委譲をさらに推し進める計画が発表されている。三星グループでは競争力と経営責任強化のため，40年間続いた中央集権グループ機構の解体を宣言し，以下のようなプランを発表した。

- 会長秘書室（Chairman's Office）の解体
- グループのトップ意思決定をする重役会議（Executive Committee Meeting）停止
- 毎週の社長ミーティングの非公式会議化
- サブグループ構造解体
- 連結財務諸表の1999年度からの導入
- 2002年までの三星電子（Samsung Electronics）のニューヨーク証券取引所上場実現
- グループ会長である李健熙氏の三星電子会長兼ＣＥＯへの就任

つまりトップダウン式の経営からすべての意思決定を各社に分権化させる計画であり，グループ全体の仕事としては企業文化，経営哲学，行動規範，ブランド，ＣＩなどの検討に特化する計画である。現代グループでは

- 従来の総合企画室の戦略対策委員会（Strategic Task Force For Hyundai Business Management）

23）各財閥グループの対処策の詳細については21）の各資料，各グループの Web Sites（www.samsung.com, www.hyundai.net, www.lg.co.kr/e__lg），KOREAN TIMES（www.koreatimes.co.kr）を参照した。

への改組

- 諮問委員会（Advisory Committee For Founder Chairman Of Hyundai）とトップマネジメント会議（Council Of Hyundai Top Management）の創設
- グループ名誉会長である鄭周永氏の現代建設（Hyundai Construction & Engineering）と現代重工（Hyundai Heavy Industries）の代表取締役兼ＣＥＯへの就任ほか，主要大株主の取締役就任
- 経営の透明性確保のため，より多くの社外重役の導入（57人の社外取締役，20名の社外監査役）

などを発表している。戦略対策委員会は現代グループのリストラクチャリングを推進するための組織であり，経営改善部門，企業信用統制部門，企業リストラクチャリング部門の３部門構成となっており，諮問委員会は鄭周永名誉会長を補佐するための委員会，トップマネジメント委員会は決定されたリストラクチャリング案実行のための現代グループ各社の代表からなる調整組織となっている。ＬＧグループでも同様に，

- 会長室（Chairman Office）及びその関連組織の廃止
- グループ会長である具本茂氏のＬＧ化学（LG Chemicals）とＬＧ電子（LG Electronics）の社長への就任
- 社外重役の取締役会・監査役会への採用とマネジメントの積極的担当による経営の透明性・民主性向上
- グループの大株主に対する責任の強化
- 1999年度からの連結財務諸表採用と正確で詳細な情報公開

等の案が発表されている。その他の多くの財閥でも同様に，いわゆる会長秘書室の解体，グループ会長の主力企業のトップへの就任，連結財務諸表の採用等が発表されており，マネジメントの責任明確化・透明化が図られている。

次に財閥各グループの無計画・無関連多角化・不明確なコアビジネス分野，借金体質，系列企業同士の相互信用保証，中小企業の未成熟，という問題に対しても対処策が発表されている。三星グループは“韓国経済危機に対応した三星グループの競争力を強化する施策”として

- 投資の焦点変更（全体の投資額を減少させ，コアとなる成長分野に焦点を絞る。すなわちメモリー・非メモリーを含む半導体，テレコミュニケーション，自動車，小売）
- 負債比率低減（５年以内に負債比率を150％にする。97年４月現在では267％であるが不採算部門の売却，コア活動のみの維持により改善の予定）
- 相互信用保証廃止（既に韓国財閥の中では最も低い水準にあるグループ企業間の負債支払保証を1999年までに全廃の予定）
- 中小企業対策（中小企業・サプライヤーに競争力をつけさせるため，技術移転に努める）

などドラスティックなリストラクチャリング案を発表している。現代グループでは前述の戦略対策

委員会を中心に

- 5つのコア事業分野（コア事業分野として自動車，電子，建設，重化学，金融サービスを選択し，その他の分野は整理統合する。設備投資は47％削減するが，研究開発はコア事業分野を中心に13％増額する）
- 負債比率（2002年までに事業売却・ジョイントベンチャー等により85億ドルを外資で調達し財務構造を改善させ，97年12月に533％の負債比率を1999年までに194％にする）
- 中小企業支援（8.5兆ウォンの資本援助，400アイテム（売上1300億ウォンに相当）を50社に事業移転）

などのリストラクチャリング計画を発表している。ＬＧグループでも“韓国経済危機を乗り切るための政府の財閥改革要請に応ずる改革案”として

- コアビジネスの選択（化学，電子と１，２の金融・サービス分野をＬＧの大黒柱事業分野として選択し，それ以外の事業を段階的に廃止し，グローバルマーケットで競争力をつけるため，なるべく早く周辺ビジネスの整理も行なう）
- 財務リストラ計画（成長の見込めない事業と不動産の売却により13兆ウォンを調達し，グループの負債比率を1999年までに199％に減らす）
- 子会社間の支払い保証廃止（98年１月から３月までに2500億ウォンの支払保証がなくされた。年内にはさらに7300億ウォン分の保証を止め，1999年末までにはすべてなくす予定）
- 中小企業支援（国際市場における韓国の競争力を高めるため，中小企業・ベンチャー企業に対する支援を拡大する）

など全グループにわたるリストラクチャリング策を発表している。韓国の公正取引委員会集計では，96年末の30大財閥の負債比率は387％であったが，景気減速と通貨危機によって，97年末は519％に急上昇している。[24] 負債比率の上昇は，相次ぐ経営破綻と不良債権の増加の原因になっているだけに，その引き下げは重要課題である。三星，現代，ＬＧ以外の財閥グループでも負債比率を99年末までに200％以下に圧縮し，主力事業を５業種前後まで絞り込み，それ以外の事業を主に外資に売却する，というこれまでにはなかったドラスティックなリストラクチャリング計画を持っている。

４．財閥企業の戦略とグローバルスタンダード

各財閥の示したリストラクチャリング計画は２章で指摘した問題点に一応の回答を出している。トップダウン・オーナー独裁型で不透明なマネジメントに対しては非公式組織であったいわゆる会

24) 日本総合研究所（www.jri.co.jp/research/asia/mcr/）98.6.

長秘書室を廃止し，オーナーがそれぞれのグループの主力企業ＣＥＯに就任することにより株主に対しての責任ある立場を表明している。関連の薄い分野への多角化によるタコ足的な経営戦略に対してはコア事業分野の絞り込みと収益性の低い分野からの撤退を計画し，さらに経営の健全化により外資を導入し，負債比率の引き下げも目指している。また，広い意味での中小企業育成・援助も考慮し，産業全体の競争力向上についても言及している。ただこれらはあくまでも計画であり，実現までには相当の時間と困難が予想される。ここでは今後さらに考慮されるべき点について検討を行なうこととしたい。

4－1　グループの経営戦略

最大の問題点は財閥グループとしての経営戦略をどのように考えていくかという点であろう。90年代に世界経済を引っ張ってきたのはアメリカのハイテク産業に代表される専業型企業である。戦略のドメイン・事業領域を絞り込み，経営資源を集中させ，企業の価値を市場に対して明確に示すことのできる専業型企業が強さを発揮してきた。日本においても分社化・カンパニー制を導入する企業が増えているが，これも同じ流れの中にあるといえる。

ソニーがカンパニー制を採り入れたのは94年のことであったが，これは既存の事業部を擬似的に一つの会社とみなして管理する経営手法であり，設備投資や人事の決定権限を大幅に委譲し，本社は持ち株会社的な役割に徹する点が従来の事業部制との違いであった。[25)] 極論すれば，損益計算書ベース・フローの業績管理を目的とした事業部制に対して，貸借対照表ベース・ストックの収益性管理を目的としたカンパニー制と言える。そしてその考え方をさらに進めたのが分社化であり，97年末から解禁になった（純粋）持ち株会社である。東芝は2002年度を目標に日本の製造業で初めての大規模企業分割を計画している。掃除機から原子力発電所までを一社で手がける総合経営は，環境変化が従来と比べ物にならないほど速くなった今，相乗効果を生むどころか，経営の柔軟性を喪失する要因にもなっている。東芝では総合型経営を転換し，従来の15部門を８前後に再編し，各事業会社を専業型経営に専念させる方針である。そして全体を統括する純粋持ち株会社を置き，傘下の各事業会社の業績や収益性を見ながらＭ＆Ａ・提携などの戦略立案を行なうという。[26)]

このような専業化の動きはソニー，東芝以外の日本企業にも多く見られるが，韓国の財閥グループの場合も，前述のようにコア事業分野の絞り込み・不採算事業の撤退などはこの流れと同一線上にある。財閥上位グループ間でそれぞれの得意分野を活かし，それ以外の事業を譲渡するという事業交換（Big Deal）や自動車を除く７業種で上位五大財閥の系列企業を中心に17社が協力して行なう

25）日本経済新聞1994.8.5.
26）日本経済新聞1998.4.25.，9.4.

業種再編も[27]，それぞれのグループの強み弱みが考慮され，従来までの無関連多角化と組織の肥大化を是正するに役立つであろうし，前述のライバル意識による過当競争の是正にも役立つであろう。

ただしこれらの改革にはもともとＩＭＦと韓国政府の政策的な面が非常に大きいという点がある。それぞれのグループが独自の戦略を立て，独自の方針で経営を行なっていく必要があろう。専業化が世界的な流れとはいえ，すべての企業が小さな組織と専業化を目指せば良いわけではないことは当然である。実際，カンパニー制をいち早く採り入れ社内組織を小分けにしたソニーはその後組織の見直しを行ない，本社戦略を強化するためのエグゼクティブボードを設置し，戦略的意思決定と各業務執行を分離する執行役員制を採り入れている[28]。また米国のサン・マイクロシステムズは営業の重複・顧客対応窓口の複雑化などのカンパニー制の弊害を考慮してこの制度を廃止した[29]。ソニーもサン・マイクロシステムズも大企業であるが，“掃除機から原子力発電”というような総合的な業務の広がりはなく，それに比べればもともとが“専業”メーカーであり，それぞれの企業独自の戦略があってしかるべきである。韓国財閥グループもＩＭＦと韓国政府主導型の改革の次には独自の改革が必要となろう。いわゆる会長秘書室の解体とオーナー会長の主力企業ＣＥＯへの就任は経営の透明性確保に貢献するが財閥グループ全体の経営戦略を，どこでどのように考えていくのか，という問題に対してはむしろ後退となっている。会長秘書室のような不透明さは避けねばならないが，財閥グループ全体の経営戦略を構築する組織がすぐに必要になってくる。純粋持ち株会社は韓国の法律上禁止されているが，カンパニー制や事業持ち株会社であれば可能である。オーナーが主力企業のＣＥＯとして表舞台に出てきたり，今回の経済危機対策としての臨時のプロジェクトチームを作るだけでは不充分であり，それぞれの財閥グループの戦略をどんな組織でどのように考えるのかを明確に示していくことこそがマネジメントのアカウンタビリティであり透明性実現への道である。

4－2　雇用問題

もうひとつの大きな問題は雇用問題である。一般にリストラクチャリングという単語自体に雇用削減は含まれていないが，常に大きな問題となっており，企業の社会性にとって重要な課題である[30]。各財閥のリストラクチャリング案をみると，雇用は絶対守るという事項が含まれていた。三星グループでは，「リストラクチャリングに伴う大規模レイオフは極力避け，雇用の維持に努める」と明言している[31]。現代グループでは「一般にリストラクチャリングに不可欠なレイオフを，賃金・福

27）半導体，石油化学，航空機，鉄道車両，発電設備，船舶用エンジン，石油の７業種。日本経済新聞1998.9.4.
28）1997.5.22.発表のソニー資料参照
29）日本経済新聞1998.7.20.
30）岡本大輔〔1996〕pp.215-239.
31）www.samsung.com

利厚生削減など労働組合の合意による対処策により，最小限に食い止める。一方的な解雇はせず，希望退職を募り，その際には3―11ヶ月分の退職金や転職の援助を行なう」としている。[32] ＬＧグループでも「特別休暇制度，人事異動，給与改訂などにより，最大限，恣意的なレイオフをしないようにする。社会不安を静め，将来の競争力確保のため，新入社員採用をインターンシップも含めて継続する計画」と公表している。[33]

しかし98年２月には企業が経営上の理由でレイオフを実行できる整理解雇制が国会で成立し，それ以来失業者が急増している。97年末の失業者は66万人だったが，三星経済研究所の発表では，低成長と企業の構造調整によって98年は失業者が100万人増え，全体の失業者は150万―200万人に達する見通しであり，家族を含めると400万―600万人の人口が失業影響圏に入り，生活も80年代後半の水準に後退するという。[34] そのような中で財閥グループ企業では現代自動車が希望退職に応じなかった1569人に対して整理解雇を通告し，それが労働組合の反発を招き，大規模な労働争議に発展してしまった。結局組合側が277名の整理解雇を受け入れることでこの労働争議は決着したが，もともとの人数に比べれば２割弱の整理解雇となったわけであり，組合側の勝利という見方もでている。

リストラクチャリングには，アングロサクソン型の思い切った雇用整理が必要という考え方が支配的である。ＩＭＦとその意向を受けた韓国政府の政策も，グローバルスタンダードに沿って整理解雇を断行すべきである，という姿勢を崩していない。しかし前述の専業化と同様，無条件のグローバルスタンダード化・アングロサクソン型の経営の導入，というのがそもそもの間違いなのではないだろうか。確かに企業のグローバル化とボーダレス化は世界の企業との競争・協調を余儀なくしているし，グローバルスタンダードといわれる現在のアングロサクソン型経営には見習うべき点が多い。[35] しかしそのすべてを，すべての国の企業が受け入れる必要はないし，また受け入れるメリットも少ない。目指すべきはそれぞれの国の経営システムの全面的な転換ではなく，その経営システムに対して「いかに新しい部分を追加できるか，という螺旋的な上方移動」[36]である。

この雇用問題に関しては日本でもアングロサクソン型経営への転換が叫ばれ，レイオフを行なう企業が増加し，終身雇用前提は大きく崩れている。ただ経営者の意識には人本主義，長期雇用の考えは根強く，従業員の安定生活を至上命題と考えている社長が多い。[37] Moody's Investors Service 社はトヨタ自動車の長期債をAaaからAa1に一段階格下げしたが，その理由のひとつとしてトヨタの

---

32) www.hyundai.net
33) www.lg.co.kr/e_lg
34) 民族時報の Web Site（www.threeweb.ad.jp/～tongil/jp）
35) 正確に言えばグローバルスタンダードというのは本来の英語ではなく，米国では使われない用語である。
36) 伊丹敬之〔1998〕p.376.
37) 清水龍瑩〔1998〕p.145.

終身雇用維持を挙げており，それが国際競争力を弱めているとしたが，これに対してトヨタの奥田社長は「この国で生産を続けることがわれわれの責務。株価，配当を高めるために解雇もすべきだという話には乗らない」と主張している。[38] 通産省の調査でも終身雇用に対する考え方としてこれを「維持する意志が強い」とする企業は3割しかなく，従来に比べてさらに減少の傾向であるが，これらの企業は「こだわらない」あるいは「まったくこだわらない」とする企業に比べて有意に高い業績を上げている。[39]

韓国財閥グループの改革に，ＩＭＦや韓国政府の推奨するアングロサクソン型の経営を無条件で受け入れる必要はなく，特にこの雇用問題に関しては慎重に検討すべきであろう。目指すは前述のごとく，韓国のシステムにいかに新しい部分を追加できるか，という螺旋的な上方移動である。韓国の雇用システムは１章で述べたとおり，日本のシステムとは異なり，それほど長いスパンでの雇用を労使ともに前提としているわけではない。しかしある程度の安定雇用は存在してきたし，また，重要な点はその会社にいる間は猛烈に働く，という韓国人特有の気質である。一度信頼すれば徹底的に忠誠を尽くすタイプの人間がいる韓国では，雇用保証をよりプライオリティの高い問題として認識すべきではないだろうか。

前述のグループ全体の経営戦略を策定する公式な組織の必要性も，この雇用保証に対する高いプライオリティも，政府・ＩＭＦ主導型のいわゆるグローバルスタンダードの盲目的採用を回避し，自らの戦略を明確化するという意味を持っている。韓国財閥企業グループにはこのような姿勢が，韓国経済危機を乗り切り再び国際競争力を構築していくために重要である，と筆者は考えている。

（1998年９月脱稿）

参考文献

朝日新聞韓国取材班『韓国の素顔』朝日新聞社，1986
安春植『終身雇用制の日韓比較』論創社，1982
伊丹敬之『日本産業　三つの波』ＮＴＴ出版，1998
伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎（編）『日本的経営の生成と発展』有斐閣，1998
伊藤亜人（編）『韓国』弘文堂，1997
遠藤健哉「韓国企業における競争優位の確立と組織変革」関口操・武内成〔1997〕，第５章
岡本大輔『企業評価の視点と手法』中央経済社，1996
共同通信社『ザ・トップ―世界企業の主役たち―』共同通信社，1987
孔柄湨「環境変化と韓国財閥の成長戦略」牧戸孝郎〔1994〕，第５章
小玉敏彦『韓国工業化と企業集団』学文社，1995

---

38) 日本経済新聞1998.8.21.
39) 終身雇用制について，「維持する意志が強い」（33.4％，業績平均値5.163），「やや強い」（33.2％，業績平均値5.068），「あまりこだわらない」（24.9％，業績平均値4.922），「全くこだわらない」（8.4％，業績平均値4.121）。サンプルは上場製造業454社。終身雇用に対する考え方と業績との関係については，原因ではなく結果であるとの解釈もできるが，その考え方がさらに来期の好業績に対する原因としても考え得ることから，ここでは原因として解釈している。詳しくは通産省〔1997〕pp.101-102.

小室直樹『韓国の呪い』光文社，1986
佐護誉・安春植（編）『労務管理の日韓比較』有斐閣，1993
清水龍瑩『日本型経営者と日本型経営』千倉書房，1998
関口操・武内成（編）『始動するアジア企業の経営革新』税務経理協会，1997
武内成「韓国・台湾企業の成長プロセス」関口操・武内成〔1997〕，第1章
通産省産業政策局企業行動課『平成8年度版総合経営力指標』（製造業編）通産省，1997
豊田有恒『韓国の挑戦』祥伝社，1978
服部民夫「韓国「財閥」の将来」牧戸孝郎〔1994〕，第6章
服部民夫「経済」伊藤亜人〔1997〕，第2章
深川由紀子『韓国・先進国経済論』日本経済新聞社，1997
法政大学大原社会問題研究所『現代の韓国労使関係』お茶の水書房，1998
牧戸孝郎（編）『岐路に立つ韓国企業経営』名古屋大学出版会，1994
嶺学「個別的労使関係の日韓比較」法政大学大原社会問題研究所〔1998〕，第9章
宮本又郎「総有システムと所有者主権の制限」伊丹敬之他〔1998〕，第1章
百瀬格『韓国が死んでも日本に追いつけない18の理由』文藝春秋，1998
李元雨「韓国の雇用管理」佐護誉・安春植〔1993〕，第4章
柳在相「韓国企業の経営革新」関口操・武内成〔1997〕，第6章