

韓国「財閥」の株式所有について

服 部 民 夫

目次

- 一 はじめに—問題の所在—
- 二 株式所有の構造—三つの類型—
 - Ⅰ 第Ⅰ類型：オーナー独占型
 - Ⅱ 第Ⅱ類型：中核企業支配型
 - Ⅲ 第Ⅲ類型：相互持合い型
- 三 家族構造と「財閥」支配
- 四 おわりにかえて

一 はじめに—問題の所在—

六〇年代中盤から七〇年台に急速な成長を遂げた韓国経済の担い手であった「財閥」グループに関しては、既に幾つかの論及があり、¹⁾三星、現代、ラッキーズと言ったような大「財閥」に関してはかなり耳に親しいものとなっている。

また一方においては、韓国においては家族主義が強固であり、「財閥」家族が存在し、それらの人々が傘下企業の株式の大きな部分を所有し、またそのような株式所有を背景に経営のトップを独占して、資本、経営の両面にわたって強力な指導性を発揮していると言われている。

しかし、一步踏み込んでそれらの「財閥」家族がどの程度の株式を実際に支配し、また支配の構造がどの様に変化してきたか。またそのような変化が「財閥」家族の経営参与にどのように影響を及ぼしているのか。或いは「財閥」家族において韓国の伝統的な家族制度がどのように反映されており、また今後どのように反映される可能性が有るのか、といったような問題に関しては余り知られていないのが現状である。これらの研究が余り為されて来なかつた背景として、資料入手が困難であるという事情もある。本稿では不充分ではあるが、入手が可能な資料をもとに、「財閥」の株式所有と、その支配の構造を明らかにし、その構造が韓国の伝統的な家族制度を基礎として考えた場合に、どのように説明され、かつどう変化すると予想されるか、ということを明らかにするのが目的である。

本論に入る前に韓国の「財閥」を財閥と言うことが言えるか、という問題がある。財閥の定義として最近では例えば安岡重明氏の定義⁽³⁾、森川英正氏の定義⁽⁴⁾、最近の出版である米川伸一氏の定義等⁽⁵⁾が挙げられるであろうが、いずれの場合も大まかに言えば家族、同族、多角化などがそのキータムとなっている。もし、この三つのタムにのみ注目するならば、韓国「財閥」もまた財閥と言えるかも知れない。谷浦孝雄氏の見解はそうである⁽⁶⁾。しかし、米川氏の定義には「家意識」というタムが使われている。韓国においては後に少し論及するが、日本における「家意識」のようなものが存在するかどうかは疑わしい。また、同族は家族—直系家族—に常に縮少する傾向がある。それは「財閥」家族においても一般的には妥当することを後に明らかにする。

第1表 「財閥」の付加価値生産 (GDP に対する比率)

(単位: %)

| 産業 | 「財閥」数 | 5 | 10 | 20 | 46 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 農・林・漁業 | | 0.05 | 0.05 | 0.08 | 0.08 |
| 鉱・採石業 | | 4.56 | 4.56 | 5.54 | 5.54 |
| 製造業 | | 18.39 | 23.42 | 33.24 | 42.98 |
| 建設業 | | 15.51 | 29.35 | 31.73 | 37.01 |
| 電気・水道業 | | 0.64 | 0.64 | 0.64 | 0.64 |
| 運送・通信業 | | 12.57 | 15.75 | 17.39 | 17.92 |
| 卸小売業 | | 2.22 | 2.37 | 4.29 | 4.63 |
| 金融・保険 | | 22.96 | 24.30 | 26.87 | 32.17 |
| その他 | | 2.06 | 2.29 | 2.76 | 2.87 |

出所: 司空—「経済成長と財閥」『朝鮮』1980年9月号 p. 250.

以上のように見るならば、韓国の「財閥」が財閥と言えるかどうかについては今少し留保した方が良いかも知れない。本論においては定義に関する論議はせず、「」付きで財閥という術語を使用することにする。

いま一つ本論に入る前に明らかにしておかなければならない点がある。それは、韓国の「財閥」がどのような位置を韓国経済の中で占めているのか、という問題である。

例えば、八一年二月二八日付の『中央日報』が報じるところに於れば、八〇年末の上場企業約三〇〇社の上位五〇位のうち、ここでいう「財閥」グループの傘下企業が二八社(五六%)を占めている。この上位五〇社のうち、国営企業である韓国電力、銀行、保険六社を除く四三社の中では四分の三が「財閥」グループに属する。また上位二五社に絞って見れば、国営企業、銀行を除く一九社のうち、一六社がグループ傘下の企業であり、残り三社も傘下に幾つかの会社を持つ小規模な「財閥」である。「財閥」系企業はビッグビジネスの中で圧倒的とも言える比重を示している。

次に、「財閥」系企業が各産業分野でどのような比重を示しているのかを示した研究によれば、一九七七年における「財閥」の占める比重は第1表のようであった。

この研究においては、上位、五位、一〇位、二〇位、四六位までの「財閥」について計算している。先ず、全体で見した場合、「財閥」グループは製造業分野の付加価値生産の実に四二・九八パーセントを占め、建設において三七・〇一パーセント、金融・保険においても三二・一七パーセントを占めている。この三つの産業分野が「財閥」の主要分野である。また、運送・通信業においても、比率は減少するが約一八パーセントを占めている。その他の分野では五パーセントないしはそれ以下であり、殊に農林水産において極端に少ないことが注目される。

次に、いまし細かく見れば、「財閥」の規模別に進出分野の比重に差が有ることが解る。五大「財閥」は先に挙げた分野全てでかなり大きな比重を占めているが、殊にそれは製造業と金融・保険業において著しい。前者では、五大「財閥」の平均は三・六八パーセントであるのに対し、六〜一〇大「財閥」では一・〇一パーセント、一一〜二〇大「財閥」では〇・九八パーセントとなり、上位五大「財閥」の優越が著しい。後者ではその減少の程度がより著しく、各々四・五九パーセント、〇・二七パーセント、〇・二五パーセントとなり、金融・保険業は、その殊んど全部が五大「財閥」傘下企業であることが解る。一方、建設においては三・一〇パーセント、二・七七パーセントとなり、その差は前二者程は著しくない。つまり、六〜一〇位「財閥」はその進出分野が大きく建設に偏っていることが明らかである。五大「財閥」と六〜一〇位大「財閥」の規模の相違は明らかであり、かつ、六〜一〇位大「財閥」は優勢な建設業を持っているが故に、一一〜四六位中小「財閥」との格差もまた明らかである。

以上見て来たように、五大「財閥」と、六位以下の「財閥」との格差は明らかである。また同じ資料において、「財閥」の規模が大きくなればなる程成長率が高かったから、その格差は拡大の傾向にある。

「財閥」間においては格差、進出分野等に相違はあるが、全体的に見て「財閥」の占める比重が非常に大きいこと

が確認できるであろう。

このような事実を踏まえ、株式所有の内部分析に移ろう。

二 「財閥」の株式所有の構造―三つの類型―

前節で述べて来たように、韓国経済において「財閥」企業グループは非常に大きな地位を占めている。では、このような「財閥」グループはどのような資本所有の構造を示しているのだろうか。

韓国の「財閥」グループ内の企業がどの様な株主構成を持っているかについては不明の点が少なく無い。上場企業協会が年一度発行している『上場企業』（七十六年以前は『上場企業内容公示』）は入手が極めて難しく、我々が時系列で利用できるものとしては、『上場株式』（韓国経済研究所発行）があるにすぎず、この本においても株主についての記載は大株主の三位ないし四位までが記載されているにすぎない。しかも全ての企業についてそれだけの記載がある訳ではない。

その上に、「財閥」グループはその傘下企業全ての株式を上場している訳ではなく、上場されているのは、傘下企業の $\frac{1}{2}$ 程度にすぎない。例えば、現代グループの場合は、中心企業である現代建設、現代重工業が上場されておらず、三星グループにおいても中心企業である東邦生命が未公開である。

このような未確定な要素は少なくないものの七十六年～八〇年の五年間の『上場株式』の大株主を追求することによって或る程度の傾向性は伺えるように思われる。なおここで類型化したものは、「財閥」グループ傘下の四企業以上が株式を公開している一六グループについてである。

I 第一類型 オーナー独占型

この類型においては、オーナーもしくはそのファミリーが傘下各企業の株式を直接に所有しているものである。この類型としては、韓進、大韓電線、暁星、盛昌などが典型的であり、味元、碧山などが第二類型への移行の様相を示していると考えられる。個々のケースについて見てみよう。

I-1(1) 韓進グループ

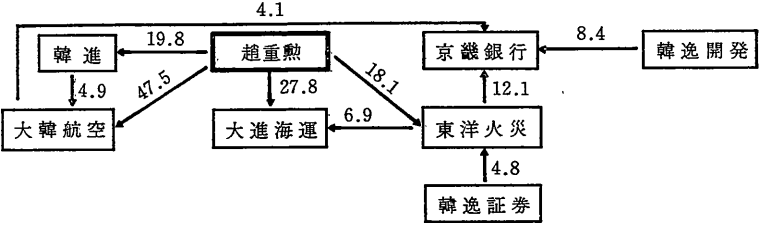
一九六〇年代中盤のヴェトナム・ブームで急速に成長したこのグループは、創立者であり、最高経営者である趙重勳氏が傘下各企業の株式を直接的に所有している。七七年には傘下企業間の持合いの方向が現われたが、七八年以降また趙重勳氏の直接所有の方向が強まったと言える。同氏及びファミリーは八〇年においても各企業の二〇・三パーセントから三八・四パーセントを所有し、かつ各社の社長ないしは会長を兼任している。

七六年に一九・八パーセントであった趙重勳氏の韓進に対する所有株式は、翌年には同氏他一二名という形でほぼ倍増したが、七八年には再び単独名義に戻り、以降同氏名義で一七・三パーセント、長男である亮鎬氏名義で四・三と四・八パーセントを所有している。別の資料によれば、八〇年の同ファミリーの総所有株式は三四・二パーセントであるから、七七年は何らかの事情で趙重勳氏に名義を集中する必要があったものと思われる。

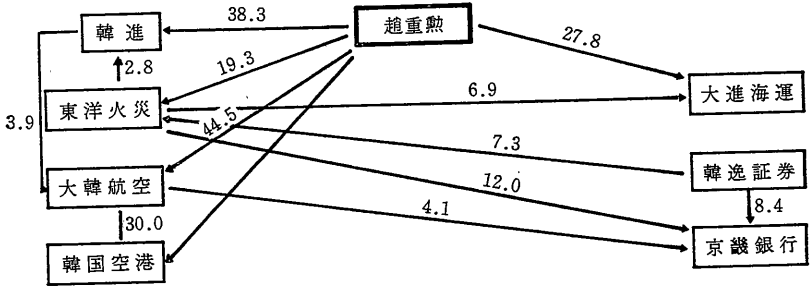
大韓航空に対しては、一貫して四七・五パーセント↓三八・四パーセントの株式を所有している。この間に九、三七九百万ウォンであった資本金が、八〇年には二二、六八一百万ウォンに二・四二倍に増資されているから、この間に同氏は四二億五千万ウォンの資金を必要とした。一方、七六、七年には韓進もまた大韓航空の大株主であったが、

韓進グループ

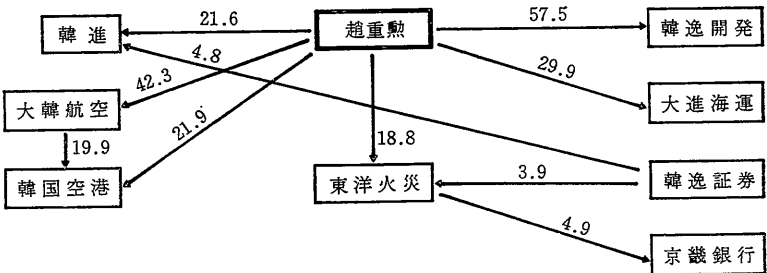
76年



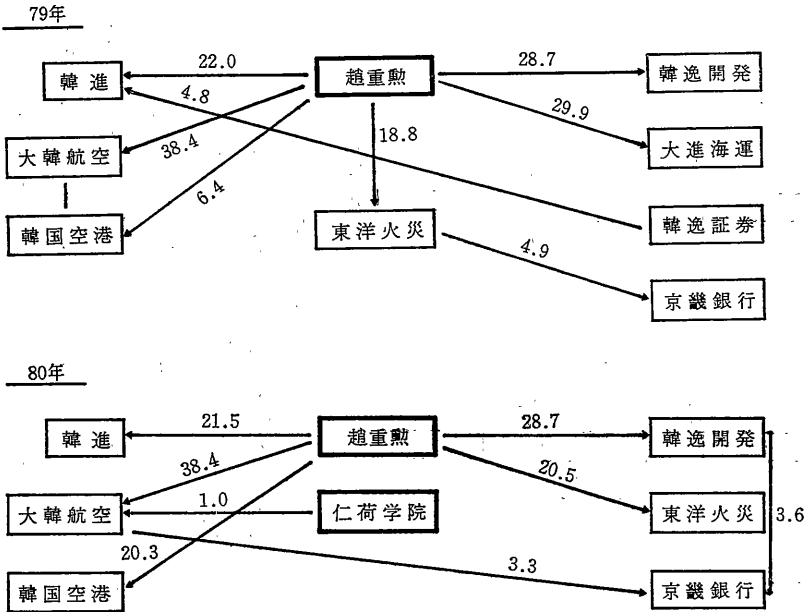
77年



78年



韓国「財閥」の株式所有について



七八年以降はむしろ純粋に趙氏の個人会社の色彩を強めている。

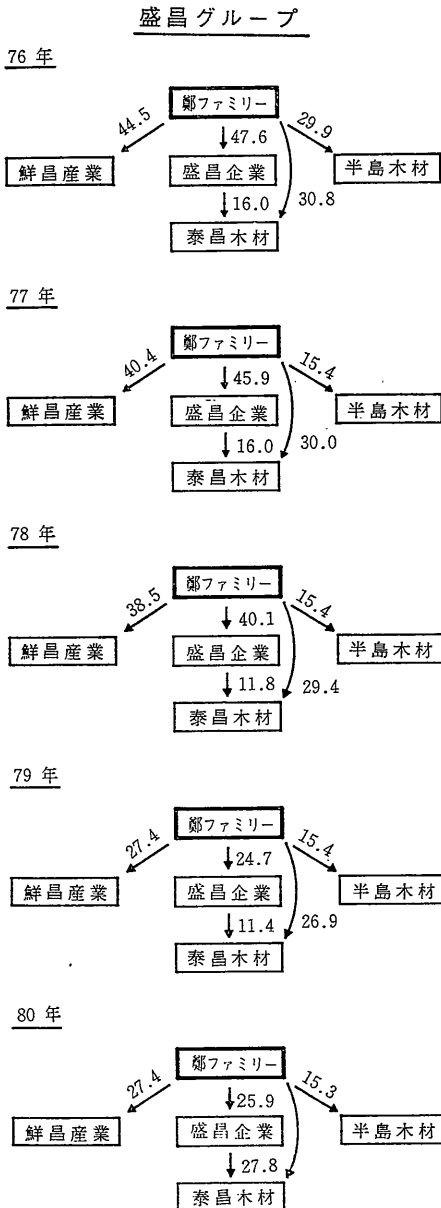
韓国空港は、当初は大韓航空の子会社として発足し、三〇パーセントの株式を所有する大株主であったが、翌年には大韓航空は株式を売却し、第二位で一九・九パーセントを持っていた趙重勳氏が筆頭株主となり、現在に至っている。ここでも同氏への純化が行なわれた。

韓逸開発は七八年から上場されたが、同社が七九年に行った四六億ウォンから一〇〇億ウォンへの増資にあたって、同氏名義の株式は四八・六パーセント→二七・二パーセントにほぼ二〇パーセント減となった。このほぼ倍額増資を同氏は所有株式の一部売却でまかなったものと思われる。その後同社は趙ファミリーの個人会社の色彩を維持し続けている。図の五七・五パーセントは同氏と長男・次男の保有株式九・九パーセントを併せたものである。

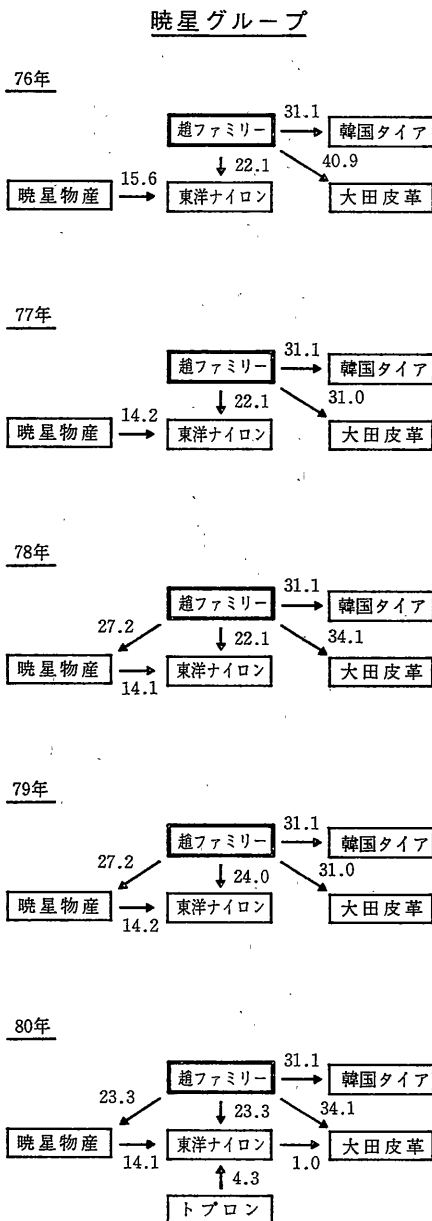
東洋火災海上保険は一時は、グループ内企業の株式持合いの一つの中心として位置づけられたが、これもまた趙ファミリーの個人会社へと移行した。

以上のように、韓進グループにおいては、一時東洋火災を中心とした相互持合いの形態に移行しかけたが、その後また趙重勲氏を中心とするファミリーの独占的な株式所有へと純化して来た。同氏及びファミリーの所有株式は増資を経る度に減少し続けて来てはいるが、それでも少なくとも各社の二〇・三パーセントから三八・四パーセント（前掲別資料によれば二九・〇六〇四三・〇九パーセント）を所有し、各社の社長・会長を兼任していることによってグループを統括しているのである。

I—(2) 盛昌グループ



韓国「財閥」の株式所有について



I-③ 暁星グループ

一九一六年に鄭泰星氏によって創設された同グループは現在では四人の子息の世代に移っている。盛昌グループは四社を上場しているが、一貫して鄭ファミリーが傘下各社の一五・三パーセントから二七・八パーセントを所有している。別資料によれば、八〇年におけるファミリーの所有株式は二八パーセントから三四パーセントに達する。また、鄭ファミリーが上場企業四社の社長・会長を独占していることは韓進グループと同様である。

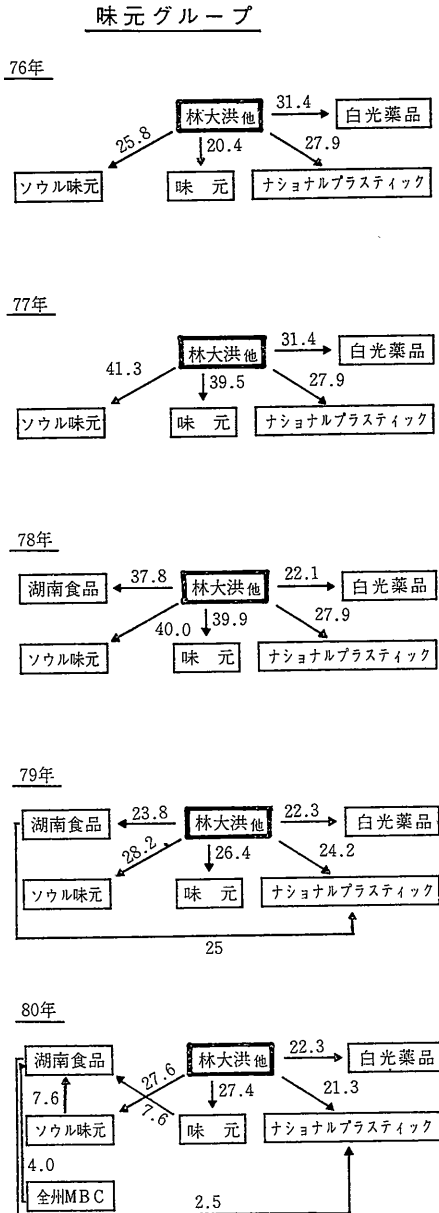
暁星グループの場合も、趙共濟氏とその三人の子息を中心とするファミリーが直接的に株式を所有している。その比率は七六年以降の増資によっても殆んど変動していない。傘下各企業の最高経営者の地位もまたファミリーで独占

しているのは同様である。

しかし、このグループにおいては、暁星物産を中心とするグループ内持合い関係への萌芽が見られる。しかしその傾向は未だ微弱である。

I—(4) 味元グループ

暁星グループの傾向をいまま少し押し進めたものとして味元グループがある。このグループは調味料メーカーとして知られる味元が母体であるが、七八年に至るまでは、純粹に第一類型であった。ところが、七九年以降中心企業である味元、ソウル味元を中心として株式所有の分散が始められている。例えば、七八、七九年には林ファミリーが株式を



直接所有していた湖南食品の株式を味元、ソウル味元、全州MBCに分散させた。七九年の保有株式は二三・八パーセントから一九・二パーセントに減少しているが、第一位の大株主であることには変りがない。林ファミリーは味元、ソウル味元の各々二七・四パーセント、二七・六パーセントを所有し、圧倒的な大株主であるから、湖南食品に対する支配は揺がないと考えられる。その上、最高経営者を林ファミリーが押えていることは他のグループと同様である。以上見て来た第Ⅰ類型においては、ファミリーが傘加企業の株式の二〇〜四〇パーセント程度を直接的に所有しているものであった。それとともに最高経営者の地位をファミリーが独占している。このようにファミリーによる資本と経営の両面にわたる支配が、グループ結合の要であり、ファミリーの存在を抜きにしてこのようなグループを維持することは不可能である。

以上のような第Ⅰ類型のあり方は、上場企業数が少なく、かつ傘下企業の少い中小グループにおいては一般的であることは別表に見る通りであり、グループを形成していない独立企業群においてもこのような資本と経営の両面における支配—資本と経営の一致—が普通であり、韓国の企業経営の原型を為すものである。

第Ⅱ類型 中核企業支配型

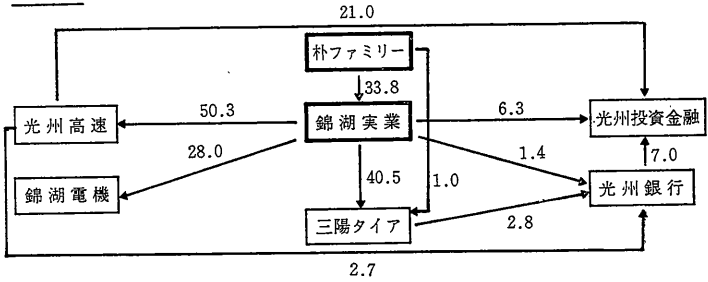
この類型は、中核企業に対してファミリーが株式を所有し、その中核企業が傘下企業の株式を保有する、というものである。

Ⅱ—(1) 錦湖グループ

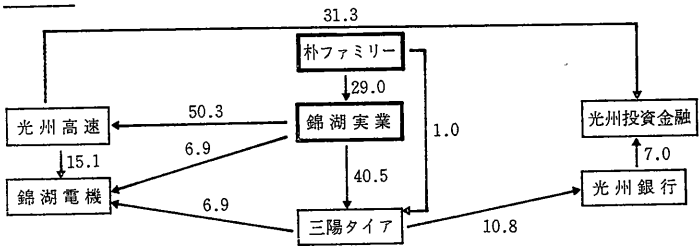
朴仁天氏を創立者とする同グループは錦湖実業を中核会社とし、七七年までは錦湖タイヤに対して少数ではあるが

錦湖グループ

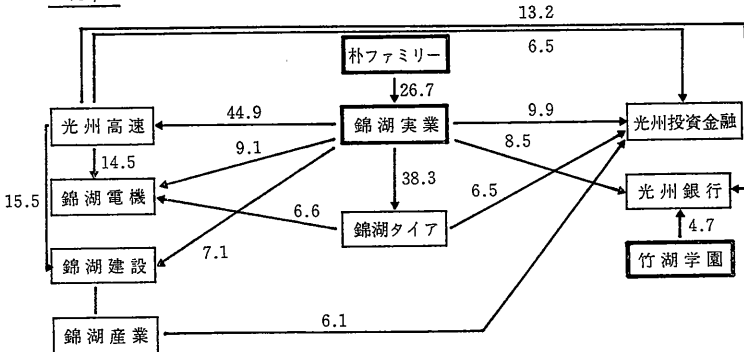
76年



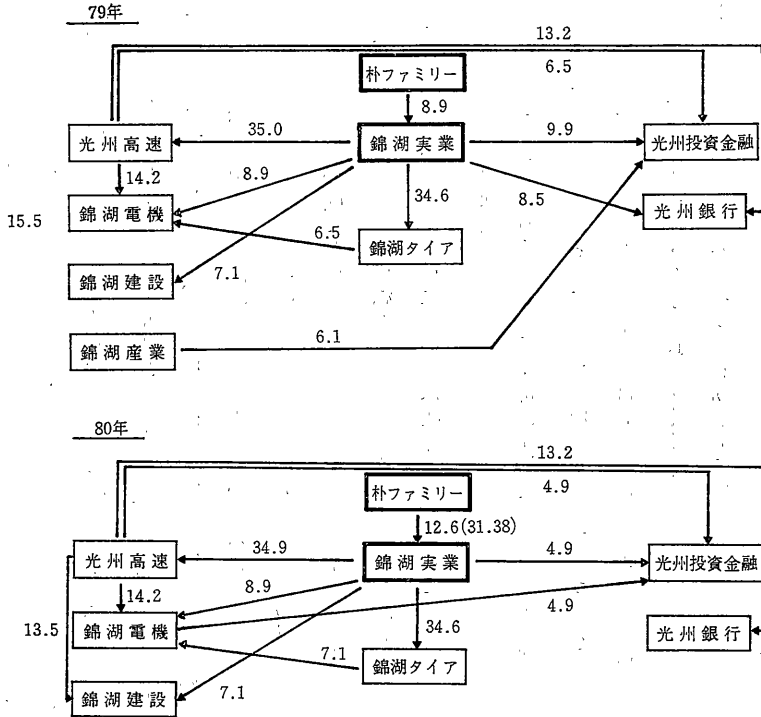
77年



78年



韓国「財閥」の株式所有について



朴ファミリーの直接所有が有ったが、七八年以降は売却され、錦湖実業の一括支配を完成させた。錦湖実業は株式公開を行っている全ての傘下企業の七・一〜四四・九パーセントの株式を所有し（七八年）、朴ファミリーは錦湖実業の二六・七パーセントの株式を所有して傘下企業を支配している。また、七八年以降は錦湖実業が四四・九パーセントを所有する光州高速が準中核的な役割を果たすようになって来ており、錦湖建設、光州銀行、錦湖電機、光州投資金融の各々筆頭株主となっている。光州高速が準中核となり、錦湖タイヤがまたそれに近い位置を占めることによって、七八年には同グループは錦湖実業を中心として傘下企業の相互持合いの形態に最も近ずいた。しかしそ

れ以降は再び中核一社、準中核二社を中心とする一種のハイラーキー的な形態に単純化されるに至っている。

錦湖グループの場合もまたファミリーが傘下企業の最高経営者の地位を占めていることは今まで見た他グループと違いは無いが、先に見た株式所有の構造に対応して、中核企業である錦湖実業の会長には創立者である朴仁天氏が、副会長には仁天氏の弟である東福氏、そして仁天氏の長男である晟容氏が就任している。また準中核である光州高連には、仁天氏が会長、二男、定求氏が社長を努めている。また錦湖タイヤの会長には東福氏が就任している。このように、中核、準中核の三社には同グループの中心人物が名を連ねている。それに対して、錦湖建設では晟容氏が会長を努めているが、その他の社長、会長等は仁天氏の二三男以下であったり、ファミリーでは無い人が座っているケースもある。経営の面においても、ハイラーキー的な構造を示しているのである。

なお、準中核であった錦湖タイヤは最近グループから離れ、三陽タイヤとして独立企業（系列会社として東信化学がある）となった。この点については次節で触れることにする。

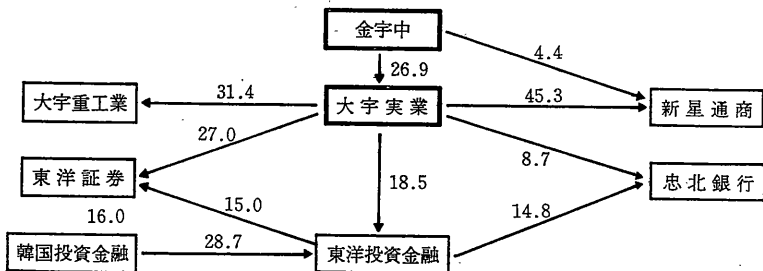
Ⅱ(2) 大宇グループ

一九六七年に金宇中氏によって創立された大宇グループは創立一〇年を経ずして韓国一流「財閥」グループの一角を占めるに至っている。グループの成長が極めて早かっただけに、図でも明らかなように、株式所有関係はかなり変化して来ているが、大宇実業が一貫して中核企業の位置を占めている。

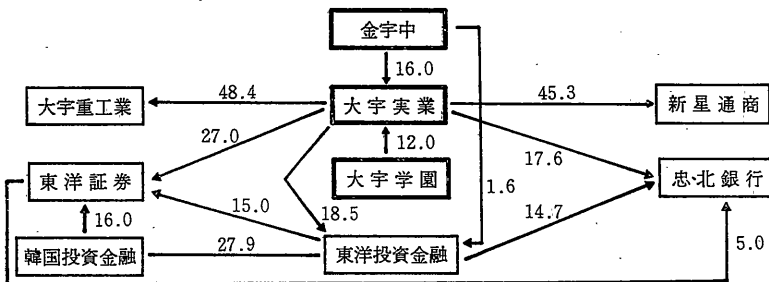
七六年にはオーナー・金宇中氏は大宇実業の二六・九パーセントを所有しており、大宇実業が傘下企業の八・七パーセントから四五・三パーセントを所有している。その他傘下の金融機関が若干の株式を所有している。その後同氏の所有株式は年を追って減少し、八〇年初には五パーセントにまで縮小する。その間、七八年には相互持合いに若干

大宇グループ

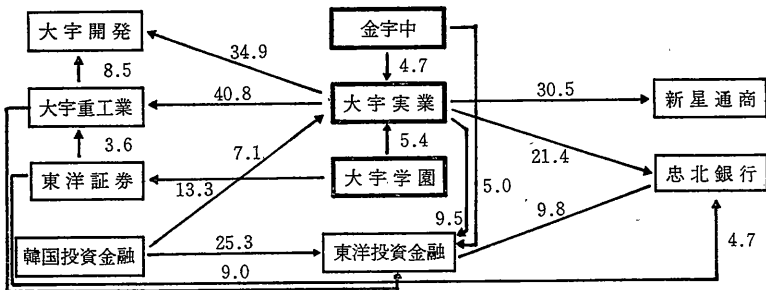
76年



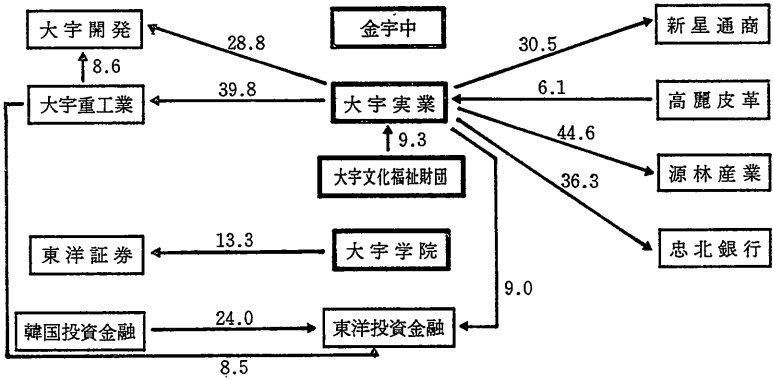
77年



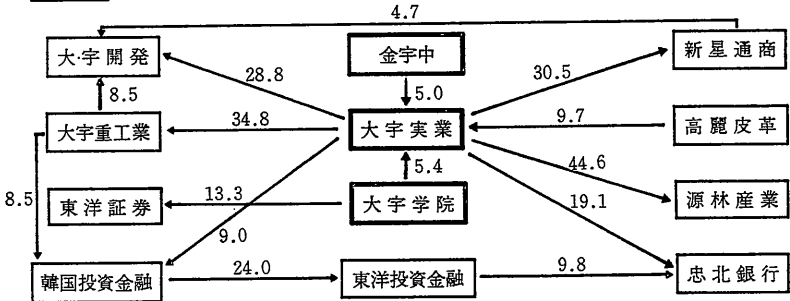
78年



79年



80年



傾くが、その後大字実業が中核企業として傘下企業を集中的に支配する方向に整理されてきた。

図では金字中氏が八〇年初に大字実業の五パーセントの株式を所有する、となっているが、七九年一〇月以降の政治的激動のなかで、同氏は大字文化福祉財団を創立し、同氏の私財をその基金として投入した。前掲別資料によれば、同財団は大字実業の株式の二二・二二パーセントを所有している。八〇年初の五パーセントと二二・二二パーセントの差がどこから生じたかは不明であるが、同財団が圧倒的な第一位の大株主であり、金字中氏は同財団理事長である。同氏は同財団に私財の大部分を

投入するにあたって、今後経営権のみを掌握すると宣言している。このような場合、同氏が財団を完全に掌握しているとしても、韓国の他の「財閥」ファミリーのあり方と比べた場合、微妙な問題が残るように思われる。

先に述べたように、韓国企業の一般的な形態は所有と経営が一致していることにある。次節に触れるように、所有と経営の一致という基本を守るためにグループが分裂することが少なく無いことを見てもそれは明らかである。このような韓国において、株式所有という一方の基礎を欠いた経営権の主張が長期にわたるグループ支配を貫徹しうるかどうかには多少であれ疑問が残るのである。金宇中氏は他の「財閥」グループの創立者オーナーの中では若く、世代交替は当面無かるうと思われるが、血縁的な意味での世代交替の際に、他のグループにおけるそれのように血縁者に受け継がれて行くかどうかは注目されることである。

第Ⅲ類型 相互持合い型

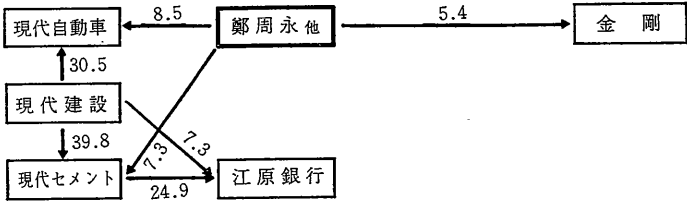
第Ⅲ類型を仮りに相互持合い型と呼ぶが、日本における企業グループの相互持合い関係とはその形態が著しく異なっている。例えば、三菱グループに見られる、社長会参加会社におけるような円環状にはなっておらず、そこに大株主としてのファミリーが存在する。

また、多くの大「財閥」には文化財団、福祉財団などが存在し、それが株式所有の状況において大きな役割を果している。このような意味で、純粹な意味での持合い型は存在せず、他の二つの類型とのアマalgamになっていることが普通である。それは先に述べたような、所有と経営の一致という経営風土とも無関係ではないだろう。

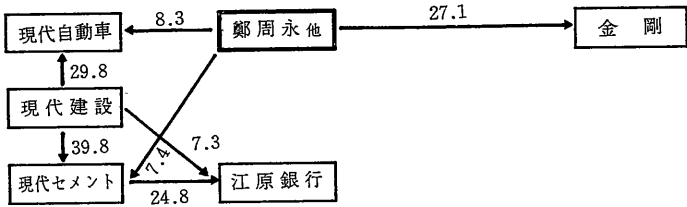
Ⅲ-1) 現代グループ

現代グループ

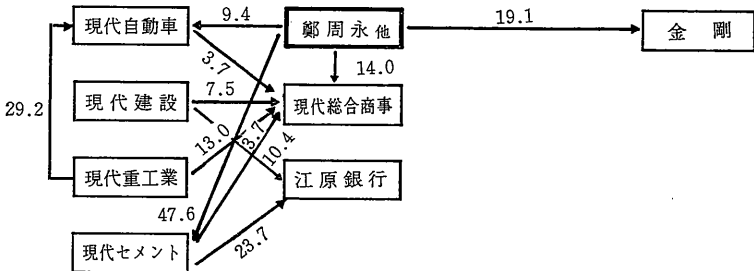
76年



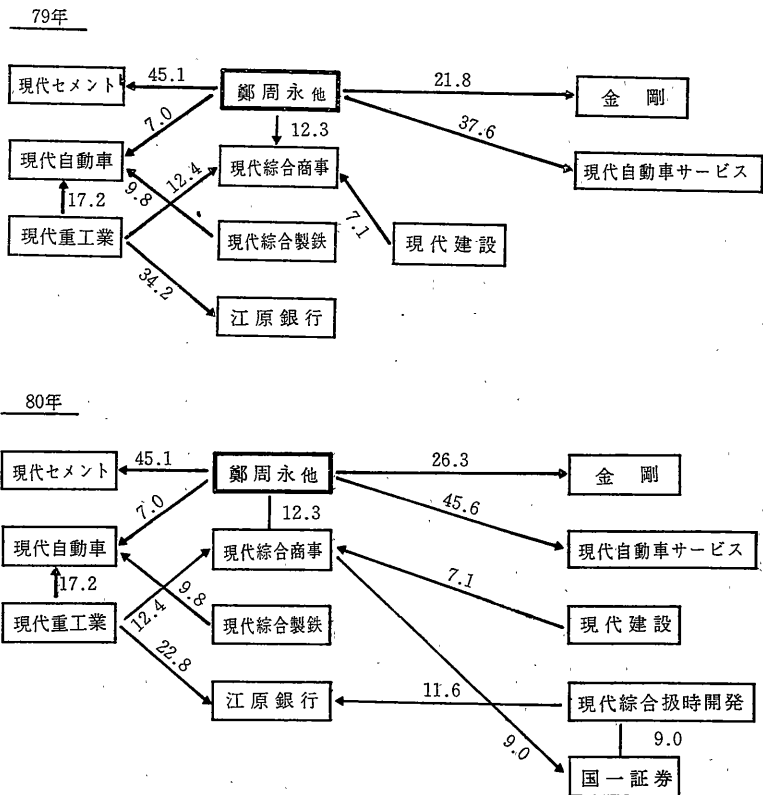
77年



78年



韓国「財閥」の株式所有について



現在の韓国で最も大きな「財閥」グループと言われているのが現代グループである。雑誌『フォーチュン』の五〇〇社ランキングにおいても近年は二桁台にランクされている。他の大「財閥」が最初消費財を中心として成長したのに対し、現代は建設、造船、自動車といった重化学工業部門から出発し、現在を築いた。

現代グループにおいては、最も収益をあげていると言われる現代建設、現代重工業が非上場であり、その株式所有状況を知ることが出来ないが、知り得た範囲では、この両社が第Ⅱ類型で見た中核企業ほどの大きな役割を担っている訳ではない。また、第Ⅰ類型的な色彩をかなり濃厚に

残している。

七七年以前においては現代建設が第Ⅱ類型における中核会社の役割を果たしていた。鄭ファミリーが現代建設のどの程度の株式を所有していたかは明らかではないが、現代建設が自動車とセメントの約三〇〜四〇パーセント、セメントが江原銀行の約二五パーセントを保有することによってグループの結合が所有の面においても貫徹していた。

ところが、七八年には大きな変化が起こる。

一つの変化は、現代建設の所有していた現代自動車の株式が、やはり未公開会社である現代重工業に移管されたことである。これと同様に、現代セメントに対する建設の所有株式が鄭ファミリーに移管され、ファミリーの単一支配となることである。そしてこの単一支配は八〇年にまでも継続される。この意味に関しては後述する。

いま一つの変化はグループ内に総合商社が設立されるが、その形態は他のグループのような中核会社としてはなく、むしろグループ内各社に支えられる形で成立していることである。現代総合商事の形成がグループ内各社の持合い関係を一挙に進めたものと考えられる。

その後、七九、八〇年には大きな変化はない。しかし、現代グループの場合は、七七〜七八年の変化によって大きく二つに分類されて来たように考えられる。現代セメント、(株)金剛、現代自動車サービスのような、鄭ファミリーの単一支配の企業と、それ以外の相互持合い的な色彩をもつ企業群とである。

Ⅲ―(2) 三星グループ

三星グループは解放後の歴史のなかで最も安定した順調な発展をとげた「財閥」グループである。五〇年代の「三白」景気に乗って、第一製糖、第一毛織によって「財閥」形成の基礎を築いた三星は、六〇年代末に電子関係、七〇年代初に

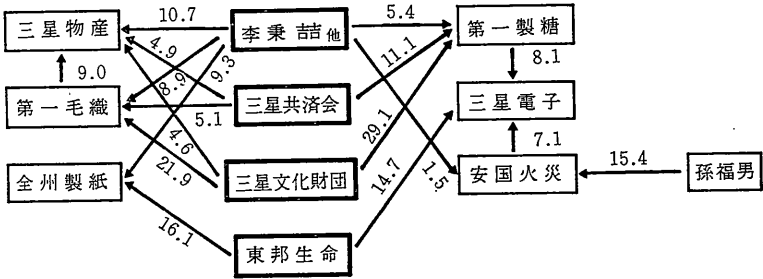
合成繊維、中盤から建設、重化学工業へと展開し、韓国の経済発展の過程を忠実に反映して来たと言えるかも知れない。三星グループの場合においても、完全な意味での持合い関係にはなっていない。同グループの場合にも、ファミリーである李秉喆氏とその血縁関係者は現在に至るも各傘下企業のかんりの企業の株式を直接所有している。七六年においては、李ファミリーは三星物産の一〇・七パーセント、第一毛織の八・九パーセント、全州製紙の九・三パーセント、第一製糖の五・四パーセント、安国火災の一・五パーセントを所有していた。八〇年においても、三星物産の六・〇パーセント、第一毛織の一〇・五パーセント、第一合織の八・一パーセント、全州製紙の七・三パーセント、第一製糖の二・八パーセント、三星電子の一・八パーセントを所有している。李ファミリーの所有株式はこれまで見て来た例と比べて決して多くは無い。その上、李ファミリーは筆頭株主ではない。では、どのようにして、李ファミリーはグループ支配を貫徹しているのだろうか。

李ファミリーのグループ支配を側面から支える機構として、未公開企業の東邦生命と、三星共済会、三星文化財団がある。

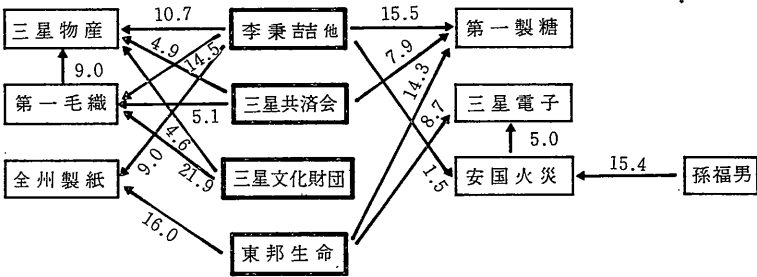
東邦生命は七八年には第Ⅱ類型に見られるような中核企業的な役割を果たしたが、その後その役割は若干低下したように見える。八〇年には同社は三星物産の九・六パーセント、第一合織の九・一パーセント、全州製紙の一〇・八パーセントを所有しており、その役割が若干低下したとしても、相当に大きな影響力を持つ。一方、三星共済会、文化財団が所有する株式も七六〜八〇年の間に低下して来ている。八〇年における所有株式は三星共済会が第一製糖の二・六パーセント、文化財団がやはり第一製糖の六・九パーセント、第一毛織の九・三パーセントを持つまでに役割は低下している。

三星グループ

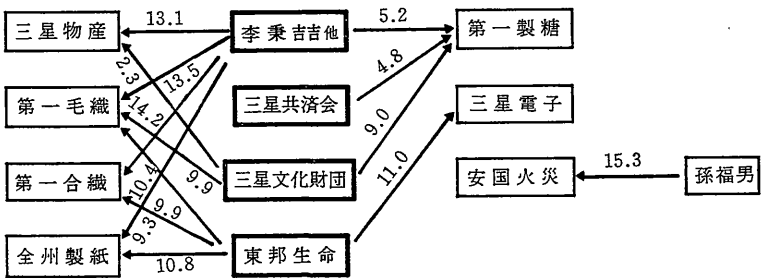
76年



77年

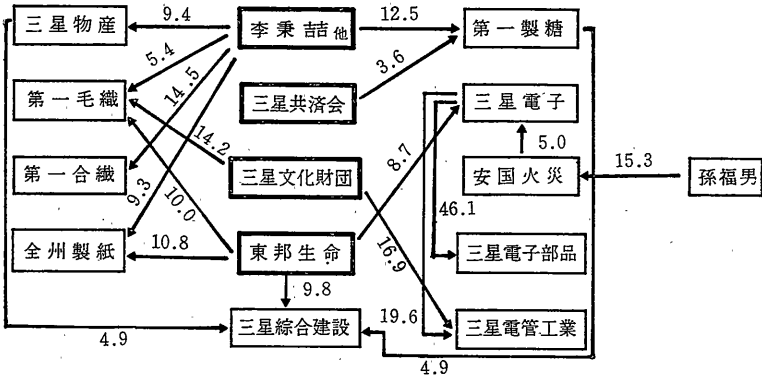


78年

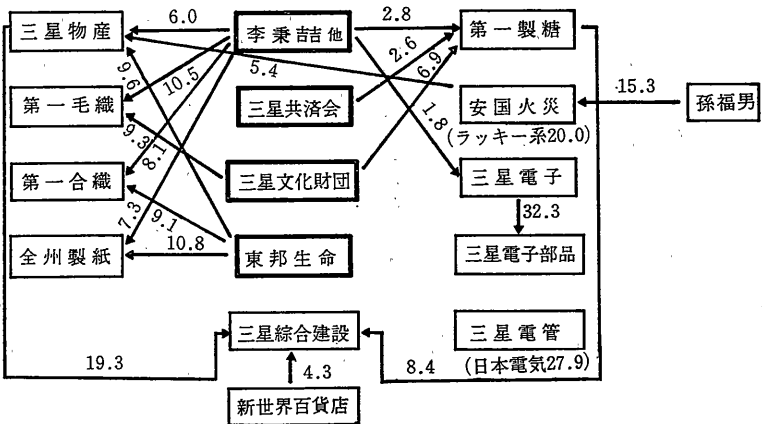


韓国「財閥」の株式所有について

79年



80年



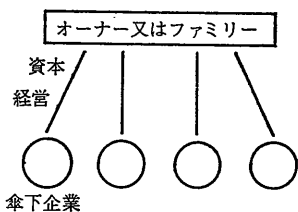
しかし、図に見るように、李ファミリー、東邦生命、二つの財団が持つトータルな所有株式は決して少なくない。また殊に七九年以降は傘下企業間の相互持合いが増える方向にある。

経営の面から見ると、八〇年において李秉喆・健熙親子が直接経営のトップの座に就いているのは三星物産の會長・副會長、第一毛織の同前にすぎず、その他の傘下企業に対してはグループ全体の會長・副會長としての立場から君臨している、という点に注目しておきたいと考える。もちろん、二つの財団の理事長の地位には李秉喆會長が就任しているという事実を指摘しておかなければならないだろうが、三星においては株式所有、経営権の掌握の仕方において他の「財閥」グループと若干異った方向性を見ることが出来るのである。

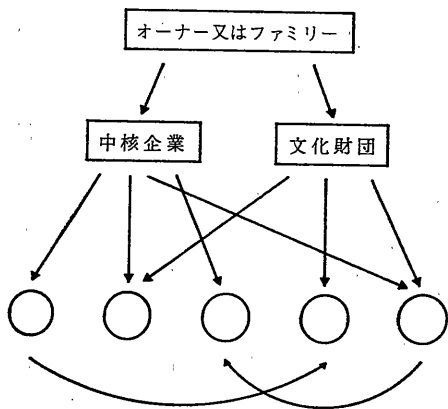
これまで韓国の「財閥」グループの株式所有の構造を三つの類型に分け、それに沿って各「財閥」の具体的なケースを検討して来た。いずれの類型においても、ファミリーの所有株式は一般的に減少の傾向を辿って来た。その減少の最も大きな要因は各企業がこの分析の期間中に大巾な増資を行ったことによる。先に韓進グループの場合において、その中心企業である大韓航空が約二・四倍に資本金の増資を行ったことを指摘したが、三星物産は三〇億ウォンから、一二〇億ウォンに、ラッキーステップの中心会社である金星社は三一億ウォンから実に三五〇億ウォンに、大宇実業は九〇億ウォンから四〇八億ウォンに、現代自動車も六〇億ウォンから三八二億ウォンへと軒並みに二倍から一〇倍以上の増資を行っている。下位グループにおいては、上位四グループ程の爆発的な増資は行なわれなかったが、二倍程度の増資は普通のことであった。第一節で触れた上位グループと中位以下グループのこの間の成長の格差はこの点にも見ることが出来るのである。

このような増資の過程でファミリーの所有株式は相対的に減少して行くが、株式が分散することによってファミリー

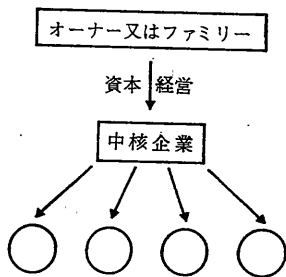
第Ⅰ類型



第Ⅱ類型



第Ⅲ類型



Ⅰの所有分の減少は相殺され、依然として独占的な支配力を持ち続けているものと考えられる。さて、これまで見て来た三つの類型をいま一度概念化して整理するならば、次のようになると思われる。第Ⅰ類型のようなファミリーの傘下企業株式の直接所有と、経営権の独占が韓国では一般的な形態であり、第Ⅱ類型への移行はそのグループの中に中心的な役割を果す企業が発生し、それが中核企業へと転化することによって達成される。

第Ⅱ類型は中核企業が傘下企業の株式を保有し、ファミリーはその中核企業の株式を保有することで間接的に支配する。経営の面から見れば、中核企業をも含めて、ファミリーが最高経営層を掌握することが多い。

第Ⅲ類型は純粹な意味での相互持合いではないが、第Ⅱ類型に比較すれば、相互に支え合うという形態に近ずき、経営もまたファミリー以外の専門経営者に委ねられる部分が增大する。しかし、グループの最高意志決定者としてファミリーは君臨する。

以上のように分類し、各「財閥」グループをそれぞれの類型に位置づけるならば、次のような傾向性をもつと考えられる。

規模から見れば、第Ⅰ～第Ⅲ類型に移るにつれてグループの企業数、規模は拡大する傾向にある。「財閥」を形成していない企業をも射程に入れれば、この傾向はより強まる。第Ⅰ類型→第Ⅲ類型への変化は韓国の「財閥」の成長のパターンだと規模の面からは言えるであろう。しかし詳細に見れば、第Ⅰ類型から第Ⅱ類型への移行はスムーズであるように見えるが、第Ⅲ類型への移行には必ずしもスムーズに行かない局面が見られるように思われる。それは規模だけの問題ではなく、韓国の社会構造の問題が関係している。この点を次節で検討しよう。

三 家族構造と「財閥」支配

韓国社会は伝統的に見て極めて血縁関係の重視される社会である。父系の親族集団は本貫(先祖の出身地)と姓を共有し、親族内においては通婚を行わず、殊に八親等以内を門中ムンジュンと呼んで家族と同様の親密な関係を結んで来た(9)。家族が一次的な相互扶助の関係にあることは当然としても、門中においても家族同然の相互扶助関係が結ばれていた。広くはその関係は一族にまで拡大される。従って、兄弟中の一人が大きな功績を挙げ、また大事業を興すことになれば、それに兄弟が参加しその事業を助けることは当然と見做される。そして、そのような功績は父系血縁に沿って子

孫に伝えられるのが極く当り前のことと認識されている。従って、親が創業した企業はその子息が株式だけではなく、経営者の地位をも併せて受け継ぐことが当然視されており、またそのように継承されて来た。韓国のビジネス・エリートは年令分布において、四〇歳以下の層が約二・五パーセントおり、そのうちの九〇パーセント近くが創業者の子息であることは、この経緯を示すものである。¹⁰⁾ 四〇歳以上の場合を含めれば、その数は尠大な数となるろう。このように父親の財産と社会的地位を子息が継ぐということは当然のことなのである。

このように考えれば、韓国においても日本の「家産」に相当するものが存在し、それを分割せずに安定的にかつ着実に増大させることを前提とした「家」の存在が想定されるかも知れない。そして、そのような「家」を単位とする「同族結合」の存在すらも予想されるかも知れない。

しかし、韓国においては日本におけるような「家」や「同族結合」は存在しない。韓国における家族¹¹⁾は、先にも見たようにあくまでも生物学的な血縁を基礎とするものであり、そうである以上子息は、基本的には中国の場合と同様、同等の価値を持つものとして認識されている。しかし完全な意味で平等ではない。それは儒教的意味における長幼序列という意味だけではなく、両親や先祖を祭る祭祀権とも言うべきものが長男によって継承されるからである。¹²⁾ このような状況は財産の相続に対しても反映される。歴史的に見た場合、李朝前期においては、女子をも含めて分割され、その比率は均分に近かったという。¹³⁾ しかし、時代が下るにつれて、女子は相続から排除されてゆき、男子の間でも長男には厚く、その他には薄くなる方向に変化して来た。現在においては、「長子優先不均等分割」である。その分割比率は一般的には、男子が二人の場合は $\frac{2}{3}$ と $\frac{1}{3}$ 、三人の場合は $\frac{3}{4}$ と $\frac{1}{4}$ 、 $\frac{1}{4}$ 、四人の場合は $\frac{1}{2}$ 、 $\frac{1}{4}$ 、 $\frac{1}{4}$ 、 $\frac{1}{4}$ が一応の目安だとされている。いずれの場合も、長男が優先され、次三男以下は残りを均等に分割するとされることが

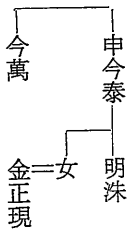
その特徴である。以上のような伝統的な財産相続の制度は現代においても適用されているように思われる。

次に問題となるのは、創業者の兄弟が事業に参加している場合である。この場合にも、経営が次世代に継承される段階で複雑な問題を惹起する。増してや、他人とのパートナーシップで創立した場合には世代交替に伴ってグループが分割される可能性がある。以上の様な事情を具体例で検討してみよう。

(I) 血縁関係の無いパートナー関係

事例1 泰和グループ

このグループは一九四七年に創立された泰和ゴムがその母体である。金学命氏と申今泰氏がその共同経営者として泰和の今日を築いて来た。両氏の血縁関係は次のようであった。金学命氏と申今泰氏が長らく共同会長としてグループに君臨して来た。同グループの上場企業は二社であるが、その株式所有状況は第2表の通りであった。泰和グループには大きく分けて二つの系統があり、株式を上場している(懶泰和と大東化学がその中心的企業であるが、懶泰和の株式所有は、七七年までは金学命、申今泰氏がほぼ同数を所有しており、経営面においても両者が共同会長として経営にあたっていた。しかし、七八年には、申今泰氏の所有株式が表からは抜けていると考えられるが、金学命氏が筆頭株主として登場し、更に金氏長男の允基氏が第二位(三位?)の大株主として登場している。一方同年に上場された大東化学の株式所有状況は申氏色の濃いものとなっている。単なる憶測にすぎないが、大東化学の上場にあたって、今後のグループのあり方について両氏の間で検討されたものと思われる。八〇年に泰和グループは分割されたが、その



第2表 泰和グループの株式所有状況

| グループ名 | 年 | 第一位 | | 第二位 | | 第三位 | |
|-------|------|-----|-------|-----|-------|--------|------|
| 泰和 | 1976 | 申今泰 | 21.7% | 金学命 | 21.2% | パクウンサン | 5.2% |
| | 77 | 〃 | 21.7 | 〃 | 21.2 | 〃 | 5.2 |
| | 78 | 金学命 | 19.3 | 金允基 | 5.0 | | |
| | 79 | 〃 | 15.7 | 申今泰 | 12.9 | | |
| | 80 | 〃 | 15.7 | 〃 | 12.9 | 金允基 | 6.1 |
| 大東化学 | 1978 | 申今泰 | 15.6 | 申今萬 | 11.1 | 金学命 | 11.1 |
| | 79 | 〃 | 15.6 | 〃 | 11.2 | 〃 | 11.1 |
| | 80 | 〃 | 12.9 | 〃 | 11.1 | 〃 | 5.7 |

分割のための準備過程は七八年から始まっていたものと考えられる。
 この他にも、三星グループから分離した現在の暁星グループのケースも有り、創業同志が或る段階でグループを分割することは少なく無い。現在は一つのグループを形成しているヘテの場合も、分割される可能性は少ないものと考えられる。

(II) 兄弟のパートナー関係

事例2 現代グループ

現代グループは創業者・鄭周永氏と四人の兄弟が経営の先頭に立ちグループを盛り立てて来た。しかし、七六年に同グループに一つの異変が起った。次弟の仁永氏(次頁に兄弟関係を図示)が現代洋行、漢拏建設等を中心とする漢拏グループを形成し、現代グループからの独立を計ったのである。漢拏グループはその後経営危機に陥り、現代グループに再統合されたが、この事実が兄弟間においてもグループが分割される可能性を示した。現代グループのファミリーがどの程度の株式を所有しているかを示したものが第3表である。全体的な株式所有については前節を参照して頂きたいが、ファミリーの各個人別の所有状況を見れば、鄭周永氏の兄弟の持株は

第3表 現代グループの株式所有状況

(単位：%)

| | 76年 | 77年 | 78年 | 79年 | 80年 |
|-----|----------|---------|----------|-----------|--------|
| 鄭周永 | セメント 1.9 | → 2.0 | → 1.9 | | |
| | | | 商事 14.0 | → 12.3 | → 12.3 |
| 夢九 | | | | サービス 24.1 | → 31.7 |
| 仁永 | | | セメント 0.6 | | |
| 世永 | 自動車 8.5 | → 8.3 | → 9.4 | → 7.0 | → 7.0 |
| | | | | サービス 4.8 | → 4.6 |
| 順永 | セメント 5.4 | → 5.4 | → 45.1 | → 45.1 | → 45.1 |
| 相永 | | 金剛 21.8 | → 10.1 | → 17.2 | → 21.7 |

鄭周永—夢九他 グループ内の一つないしは二つの会社に集中していることが解る。世永氏は現代自動車と現代自動車サービスの株式の各々七・〇パーセントと四・六パーセントを持ち、個人株主としては自動車の筆頭、サービスの第三位であり、かつ現代自動車の社長である。

順永氏は七八年から現代セメントの四五・一パーセントの株式を所有し、かつ同社の社長である。また相永氏は七七年以降(株)金剛の二〇パーセント程度の大株主となり、同社社長を努めている。また周永氏の二男である夢九氏が自動車サービスの三一・七パーセントを持ち、同社社長でもある。

以上のような現代グループの株式所有状況と経営の結びつきを見ると、現代グループという大きな枠組の中で、殊に現代セメントや(株)金剛は相対的に独立していることが出来る。このように見て来ると、鄭仁永氏の独立は、現代洋行の株式が公開されていない為に想像の域を出ないが、同様の資本面から見た裏付けを持っていたのかも知れない。順永氏、相永氏の所有株式比率は一般的に見て他の会社のオーナー社長

第4表 盛昌グループの株式所有状況

(単位：%)

| | 76年 | 77年 | 78年 | 79年 | 80年 |
|-----|---------|--------|--------|--------|---------|
| 鄭泰星 | | | | | |
| 海徳 | 盛昌 16.3 | → 15.4 | → 14.8 | → 11.1 | → 11.1 |
| | 半島 29.9 | → 15.4 | → 15.4 | → 15.4 | → 15.3 |
| | | | | | 泰昌 0.9 |
| 海秀 | 盛昌 12.5 | → 11.7 | → 10.5 | → 7.3 | → 7.9 |
| | 鮮昌 40.4 | → 40.4 | → 38.5 | → 27.4 | → 27.4 |
| 海燦 | 盛昌 10.5 | → 10.5 | → 10.5 | → 6.9 | → 6.9 |
| | 泰昌 30.8 | → 30.0 | → 29.4 | → 26.9 | → 26.9 |
| | 鮮昌 1.1 | | | | |
| 海燦 | 盛昌 8.3 | → 8.3 | → 8.3 | (→ ?) | (→ 4.7) |
| | 鮮昌 1.9 | | | | |

の持株比率と遜色の無いものであり、グループが兄弟によって分割される可能性は充分にあると考えられる。

このような例は他にも存在する。現代のようなケースをもう一例挙げておこう。

事例3 盛昌グループ

前節で見た盛昌の場合も同様である。鄭ファミリーの持株比率は第4表のようである。創立者・鄭泰昌氏には四男があるが、長男の海徳氏が半島木材の一五・三パーセント、次男・海秀氏が鮮昌産業の二七・四パーセント、三男・海燦氏が泰昌木材の二六・九パーセントを持ち、それぞれ自らが大株主となっている企業の社長に就任している。四男の海麟氏は未公開会社である韓国窯業の社長に就任していることから、同氏は窯業の大株主となっていると思われる。

このグループの一つの特徴は中心企業である盛昌企業の株式を兄弟で分け合っていることである。七六年には兄弟の持株比率は合計で四七・七パーセントであり、それが八〇年には三〇・四パーセント(表中の海燦氏持株分は別資料による)に減少しているが、七六年における兄弟の持分比率をほぼそのまま踏襲していることである。

その他に長男・海徳氏が泰昌木材の若干を所有しているが、それ以外には兄弟間の持合いは全く無い。このことから、グループ結合を中心的役割を果しているのが盛昌企業であり、同社の相互の持合いが続く限りグループとしての結合は続くと考えられる。しかし、この持合い関係が解消されることが有れば、グループの分割は不可避となるであろう。

では次に兄弟のグループが分割された例を検討してみよう。

事例4：錦湖グループ

錦湖グループのファミリーは第5表のような親族構成をもっている。八〇年初の段階でグループ内の錦湖タイヤが三陽タイヤと社名を変更していたが、株式所有から見れば錦湖タイヤと呼ばれても良い構造を示していた。すなわち、中核会社、別資料によれば八〇年末には錦湖実業の所有分と思われる部分が朴東福氏の子息を中心とする個人名義に書換えられ、その総計が三九・四二パーセントとなっている。名実ともに三陽タイヤは錦湖グループから独立したことになる。朴仁天氏の弟・東福氏が同社の会長であり、同氏の子息に株式が集中されたことは表に見る通りである。ただ、疑問点が一つある。それは朴仁天氏の子息の祥求氏が三陽タイヤの筆頭株主であることである。その上同氏はタイアの社長でもある。ただし、祥求氏に関して言えば、資料によっては仁天氏の息子として記載されていないものも有り、不明な点が少なくない。家族構造の点からも今後検討の余地が残る。

いずれにせよ、錦湖グループを形成して来た朴仁天・東福兄弟は、グループを解体し、より単純な直系家族的な結合に再編されたのである。

このような錦湖グループの例の他に、韓国ナイロングループの例がある。同社は李源万・東燦父子と源万氏の弟・

第5表 錦湖グループの株式所有状況

(単位：%)

| | 76年 | 77年 | 78年 | 79年 | 80年 | (80年) |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| 朴仁天 | タイア1.0 | → 1.0 | | | | (実業1.38) |
| 祥求 | 実業12.2 | →12.2 | →11.2 | → 4.6 | → 4.6 | (タイア5.35) |
| 晟容 | 実業 6.4 | → 6.4 | → 6.1 | → 4.3 | → 4.3 | (→ 8.4) |
| 定求 | 実業 5.6 | → 5.6 | → 5.4 | → ? | → ? | (→ 7.8) |
| 三永 | 実業 4.8 | → ? | → 4.7 | → ? | → 3.7 | (→ 7.2) |
| 賛求 | 実業 4.8 | → ? | → 4.7 | → ? | | (→ 6.6) |
| 東福一炯求 | | | | | | (タイア3.53) |
| 炳求 | | | | | | (タイア3.19) |
| 南求 | | | | | | (タイア ?) |
| 泳求 | | | | | | (タイア2.72) |

李源千氏の三氏が日本、米国の会社と合併で始められたものであるが、源千氏は源進グループを形成して独立した。

また別の例としてロッテグループの事例がある。ロッテグループは在日韓国人の実業家である辛格浩氏が本国で形成したグループである。同氏には澈浩、春浩、善浩、俊浩の四人の弟がある。その弟のうち、春浩氏がロッテ工業の株式の三三・一パーセントを所有して、社名を憐農心と変更して独立した。八〇年現在同社の株式の二一・七パーセントを春浩氏が所有し、善浩氏は六・六パーセント)を持ち、農心の社長を春浩氏、理事に善浩氏が就任しており、資本と経営両面において憐農心はロッテグループから独立したと見ることがができる。

兄弟がパートナーとしてグループを形成した来たが、成る段階で兄弟がグループを分割するというケースを見て来た。このようなケースにおいても、錦湖、盛昌のように創立者が既に高令であり、継承ということが念頭に有ったのではないかと思われるケースも含まれている。次に、継承にあたってグループが分割された事例を検討して見よう。

(Ⅲ) 継承によるグループの分割

事例5：大韓電線・紡織グループ

大韓電線・紡織グループは薛卿東氏が創立したグループであるが、同氏の存命中に長男である元植氏に紡織関係を、元亮氏に電線を継承させた。第6表に見るように、元植氏と元亮・元鳳両氏の間には株式の持合い関係は全く無い。同様の例は他にも見られる。国際商事グループと進洋グループがそれである。両グループは元来、梁泰振氏によって創立されたが、長男である正模氏が国際商事を、次男、圭模氏が進洋化学をそれぞれ継承した。この場合にも両グループの間に株式の持合い関係は無い。

以上見て来たように、韓国における「財閥」グループは、その形成の過程において家族、兄弟、血縁者の協力が極めて重要な役割を果していることは明らかである。それは先に見たように、韓国の家族構造と、その構造を前提とする家族関係のあり方に帰因するものであることは確かである。しかし、それが成功した段階においては、韓国家族の構造が持つ別の側面、すなわち出来る限り直系家族に収縮しようとする動きが表面化する。そのような運動を経済的に裏付けるのが「長子優待不均等分割」という相続の方式である。

かつて有賀喜左衛門は日本の家を分析するにあたって、家成員を嫡系成員と傍系成員に区分した。しかし、それに対して中国家族を研究した牧野巽は「次三男も立派な直系成員だ」と或る座談会で発言している。このような意味で韓国における次三男は明らかに日本のそれとは異なり、「立派な直系成員」と言うべきであり、それ故にその各々の兄弟たちが権利として「分家」を形成するのである。このような韓国における家族構造が、企業グループの継承という現象の中に明確に受け継がれているのである。

第6表 大韓電線・紡織グループの株式所有状況 (単位：%)

| | | 76年 | 77年 | 78年 | 79年 | 80年 |
|-----|----|---------|--------|---------|--------|--------|
| 薛卿東 | 元植 | 紡織 38.2 | → 38.2 | → 33.5 | → 32.3 | → 32.3 |
| | 元鉄 | | | | | |
| | 元亮 | 電線 13.1 | → 13.1 | → 12.8 | → 12.1 | → 11.7 |
| | | 製糖 13.0 | → 13.0 | → 12.6 | → 12.1 | → 11.8 |
| | 元鳳 | | | 建設 22.5 | → 13.4 | → 13.4 |
| | | | 建設 7.1 | → 4.2 | → 4.2 | |
| | | | | 製糖 5.3 | → 5.1 | |

このことは逆に、創立者に子息が一人であった双龍グループのような場合には、継承がスムーズに行くことを示している。

しかし、兄弟がパートナーとなっていたり、子息が複数の場合であっても、現在までのところグループが分割されていない事例もある。次にその場合について検討して見よう。このような「財閥」グループとしては、三星、ラッキィ、斗山などを挙げることができよう。韓国の「財閥」の中でも規模が大きいこれらのグループは、ラッキィ、斗山の場合は既に後継者への継承を終えており、三星の場合も後継者が絞られている。このような「財閥」グループが、どのような制度的装置を持つことによって、分割を防いだ又は防せようとしているのかを次に検討しよう。

事例6 三星グループ

三星グループについては、既に谷浦孝雄氏の研究があり、またそれ以前に矢島欽次氏の研究があり、韓国の「財閥」グループの中では最も知られた企業グループであるが、上場企業は僅か一〇社しかない。その相互間の株式所有関係は先に見たが、ここでは先に「李秉喆他」としていた李ファミリーの持株について検討する。同氏には三男三女があるが、グループの経営に携っているのは三男の健熙氏(グループ副会長)と二人の娘婿である。しかし、そのうちの

第7表 三星グループの株式所有状況

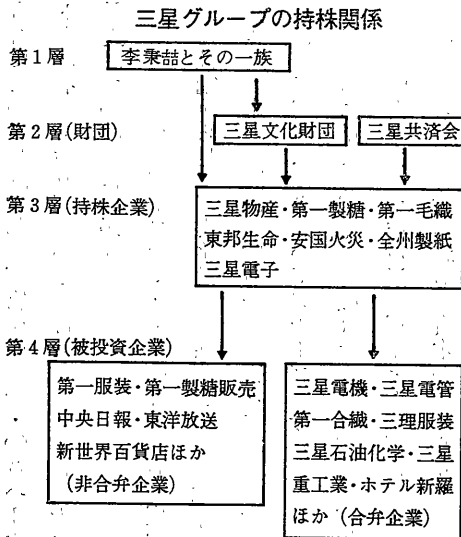
(単位：%)

| | 76年 | 77年 | 78年 | 79年 | 80年 | (80年) |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------------|----------------|
| 李秉喆 | 物産10.7 | →10.7 | → 6.8 | → 3.4 | → ? | (→3.41) |
| | 毛織 8.9 | → 8.8 | → 8.1 | → ? | → 2.9 | (→2.96) |
| | | | 合織10.4 | → ? | → 8.1 | (→8.1) |
| | 全州 9.3 | → 9.0 | → 9.3 | → 9.3 | → 7.3 | |
| | 孟熙 | | | | | |
| | 昌熙 | | | | | |
| | 健熙 | | 物産 6.3 | → 6.0 | → 6.0 | (→6.02) |
| | | 毛織 5.7 | → 5.4 | → 5.4 | → 7.6 | (→7.62) |
| | | | | 合織 5.4 | | |
| | 明熙 | 製糖 3.0 | → ? | → 2.9 | → 2.9 | → 2.8 (→2.85) |
| 順熙 | 製糖 2.4 | → ? | → 2.3 | → ? | → ? (→2.22) | |
| 仁熙 | | | | | 電子 1.8 (毛織1.36) (製糖0.76) | |
| 三星文化財団 | 物産 4.6 | → 4.6 | → 2.3 | → ? | → ? | (→1.15) |
| | 毛織21.9 | →21.9 | →14.2 | →14.2 | → 9.3 | (→9.96) |
| | 製糖29.1 | →15.5 | → 9.0 | → 9.6 | → 6.9 | (→6.94) |
| 三星共済会 | 物産 4.9 | → 4.9 | → ? | → ? | | (→0.50) |
| | 毛織 5.1 | → 5.1 | → ? | → ? | → ? | (→1.36) |
| | 製糖11.1 | → 7.9 | → 4.8 | → 3.6 | → 2.6 | (→2.64) |
| | | | | 電管16.9 | → ? | |

人である趙雲海氏は医者であり、グループの一つではあるが、高麗病院長であって、現実にはグループの経営にタッチしているとは言いがたい。これらの人々が所有する株式と、三星文化財団、三星共済会の持つ株式を見たものが第七表である。

これによれば、先ず第一に注目されることは長男・次男には全く持株が無いという事実である。李秉喆氏は七七年に「長男は企業経営に関心がなく、次男は独立した企業を作った」と或る日本の雑誌のインタビュで語った。この時に三男・健熙氏が後継者となることが決定した

韓国「財閥」の株式所有について



出所：谷浦前掲論文 P.22

訳であるが、七七年に第一毛織の五・七パーセントの株式が健熙氏の名義に書換えられた。その後七八年には三星物産の六・三パーセントが健熙氏名義となり、七九年には李秉喆氏と健熙氏との名義上の持株比率は逆転して、ここに健熙氏の後継者としての地位が固まったと見て良い。健熙氏の兄弟は知り得る限りでは、三星グループ傘下の企業の株式を一切持っておらず、かつ経営者の地位をも持っていない。むしろ娘が多少の株式を持っていることに注目しておきたい。

第二に、李ファミリーが所有する株式は中心企業である三星物産を始めとする、第一毛織、第一製糖、全州製紙と言うような、歴史の長い、グループ形成の母体となったような企業の株式を所有しているという事に注目しておく

たい。また、この点については三星文化財団、三星共済会が所有する株式もまたそうである。これが何を意味するかは解らない。しかし、谷浦氏は前出の論文において、三星グループの持株関係を四層に区分し、その第三層(持株企業)として、三星物産等の企業を位置づけ、第四層に対する投資企業としてグループ内の役割を特色づけておられる。この点は谷浦氏の卓見である⁽¹⁶⁾と考える。ところで、先にも見たように、三星の場合は他の「財閥」グループに比較してファミリーの所有株式が相対的に少ない。しかし、三星文化財団・共済会の持株をも別

資料によって合計すれば、物産の一・〇八パーセント、毛織の二三・二六パーセント、製糖の一五・四一パーセントを所有しており、多いとは言えないが非常に少ないとも言えない。殊に毛織や製糖における文化財団の持つ重さを見逃がすわけにはいかない。

以上のような、李ファミリー間の株式所有の変化、経営権の所在、文化財団・共済会のグループ統合面における大きな役割から見て、文化財団・共済会が持つ意味が明らかになって来ていると思われる。李秉喆氏は後継者を三男・健熙氏に定め、同氏の所有株式を徐々に増大させる一方、三星文化財団、共済会に株式の相当部分を所有させることによって、継承にあたってグループが分割されることを防いでいるものと見られる。

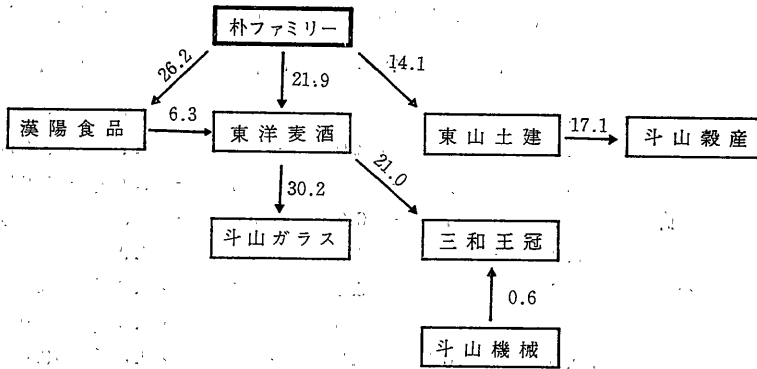
経営的に見ても、先にも触れたように、子息、娘婿のうち、次女の夫を三星電子の経営に参加させている他は、健熙氏を中央日報、東洋放送の理事として経営の勉強をさせたあと、グループ副会長に据える、という非常に慎重な手を打って来たと考えられる。資本の面から見ても、経営の面から見ても、分割の可能性はほぼ無いと見てよいと思われる。くり返しになるが、文化財団・共済会はグループ分割の歯止めとなっているし、また李秉喆氏はその可能性を考慮し、長い時間をかけてグループの統合維持の準備を進めて来たと言える。

事例7 斗山グループ

斗山グループは故・朴斗秉氏が設立した東洋麦酒（戦前は昭和麒麟麦酒）を母体とする歴史の長い「財閥」である。歴史をさかのぼれば一八九八年に創立された朴承稷商会にまで行きつく。朴斗秉氏は承稷氏の長男であり、現グループ会長の容昆氏は斗秉氏の長男である。同グループは三代にわたって経済界の大物だった訳である。

ところで、同グループ内の株式所有の状況を八〇年にのみ限って示しておくこと次図のようである。朴ファミリーが

韓国「財閥」の株式所有について



中心企業である東洋麦酒（二一・九パーセント）、漢陽食品（二六・二パーセント）、東山土建（一四・一パーセント）の株式を所有し、それらの企業がまた投資をするという構造を示している。Ⅱ節で掲げた分類に従えば、第Ⅱ類型Ⅱ中核企業型に近い第Ⅰ類型と言えらる。七六年からの変化を見れば、徐々に第Ⅱ類型に近づいていると言えらる。漢陽・麦酒・土建を中核会社と見ることもできるからである。

朴斗秉氏には六人の子息が有るが、八〇年現在で五男・六男はそれぞれまだ学生（大学・高校）である。この兄弟六人の株式所有の状況は第8表の通りである。

この兄弟間の所有株式比率を見ると、非常に平均化されている。長男である容昆氏の持株が他の兄弟と比較すればやや多いが、少なくとも四男以上の三人について見れば、容旽氏が東洋麦酒の株式を持っていない事を除けばその持株比率が平均化するように細心の注意が払われていることは明らかである。次男である容旽氏の持株が若干ずつ少いが、三男・容晟氏と四男・容旽氏は、別資料によれば小数点下二桁まで同じであることに注意しておきたい。五男・容晩氏、六男容昱氏の場合、持株が無かったり、少なかったりするのとは両氏が未だ学生であるからであらう。

第8表 斗山グループの株式所有

(単位：%)

| | 76年 | 77年 | 78年 | 79年 | 80年 | (80年) | | |
|-------------|----------|------|-------|-------|-------|-------|---------|----------------------------------|
| 朴斗乘 (故人) | 容昆 麦酒 | 13.4 | →13.2 | →13.1 | →12.7 | →10.1 | (→9.88) | |
| | 漢陽 | 10.1 | →10.1 | → 8.9 | → 8.9 | → 8.7 | (→8.75) | |
| | 東山 | 11.2 | → ? | → 8.5 | → 8.1 | → 6.1 | (→5.92) | |
| | 容旰 | 漢陽 | 6.7 | → 6.7 | → 6.7 | → 3.4 | → 5.8 | (→5.83) |
| | | 東山 | 5.0 | → ? | → 4.2 | → 4.1 | → 4.0 | (→3.94) |
| | 容晟 | 麦酒 | 6.7 | → 6.6 | → 6.4 | → 6.5 | → 5.6 | (→5.78) |
| | | 漢陽 | 6.7 | → 6.6 | → 6.9 | → 6.9 | → 5.9 | (→5.92) |
| | 容炫 | 東山 | 5.0 | → 5.0 | → 4.2 | → 4.1 | → 4.0 | (→3.94) |
| | | 麦酒 | 6.7 | → 6.6 | → 6.4 | → 6.5 | → 5.9 | (→5.78) |
| | | 漢陽 | 6.8 | → 6.8 | → 6.8 | → ? | → 5.8 | (→5.83) |
| | 容晩 容昱 | 東山 | 5.0 | → ? | → ? | → ? | ↑ ? | (→3.94) |
| | | | | | | | | (麦酒2.49) (漢陽2.92) (東山1.97) |

一方、経営面から見れば、グループ会長に長男・容昆氏が、グループ企画室長に三男・容昆氏が就任しており、経営面ではこの二人が中心になっているが、各中心企業には兄弟の二人もしくは三人が理事以上の地位で就任している。経営面において注目されることは、長男・容昆氏が八一年三月にグループ会長に就任するまでは、朴斗乘氏の死後鄭寿昌氏という専門経営者がグループ会長の任にあったという事実である。鄭氏は解放直後に東洋ビールの再建と同時に入社、一時三星グループにスカウトされたが再び斗山に復帰した経営者である。このことに代表されるように、傘下各社の社長は朴ファミリーでは必ずしも無く、経営面ではグループ会長と企画室長でコントロールし、その他については専門経営者である社長に委任しようとする傾向を示していることである。

以上見て来たように、斗山グループの場合は、ファミリーの所有株式を平均して分け持ち、兄弟の誰れを

も或る特定の企業に特化させないことによってグループとしての統合維持を計ろうとしている、という点で三星とは異った方向を目指していると考えられる。

その他、ラッキイーの場合には、創業者である具仁会氏の兄弟、その子息達と極めて多数の人数が関係者として同氏の死後残された。同グループの株式所有の構造が、合弁企業が多いことも有って必ずしも明らかでは無い。グループ会長は具仁会氏の長男である滋暉氏が継承したが、株式所有状況を見れば具滋暉外九一人とか、具滋日（具仁会氏四男）外七四人、具滋元（具仁会氏の弟・哲会長長男）外九八人という集合化された株式所有の形式が多く、また傘下企業間の持ち合い的な構造にもなっている。このことから見て、推察に過ぎないが、株式所有そのものが集合化されていて、各個人に分割されにくいことがそのグループの統合維持の役割を担っている可能性がある⁴⁷。もち論、この点についてはより詳細な検討が必要である。

以上、三星、斗山、ラッキイーのケースを検討してきたが、三グループがそれぞれの工夫をこらして、グループの分割を防ぐようとしている様相を見てとれる。三星は文化財団等の株式を増やし、また相互の持ち合いを増やしながら、後継者を一人に絞り込み、斗山は株式所有を兄弟に平均して分散し、株式の面でも、経営の面でも一人の特定個人を特定企業と結び付けることを避けるという方法で、そしてラッキイーは株式所有を集合化させることで特定個人の特定企業への結び付きを排除しようとしていると考えられる。

第Ⅲ節においては、韓国の「財閥」グループの分割の可能性について論じて来た。三星、斗山、ラッキイーのように三者三様の分割の歯止めを制度化しながらグループの統合維持を計ろうとしている。その中で筆者の考えからすれば、三星のケースが韓国の伝統的な財産相続の方法から最も離れているが故に、最も時間をかけて慎重に準備されて来た

と思われる。三星の方法は、後継者を一本化することによって、グループ統合を体現化させると共に、現実の個々の企業の経営からは相対的に言えば手を引くことになると考えられる。二世にバトンタッチされればこの傾向は加速されるであらう。

斗山の場合は逆に伝統的な相続制度に最も抵抗なく受け入れられるであろう方法であった。しかし問題はこの次の世代交替の際に出て来るかも知れない。つまり、各個人の持つ株式が過少になってしまふ可能性が残されているといふことである。斗山の場合もまた、三星の場合とはその条件が異なるが、兄弟の各個人が特定企業に結び付く事は避けられ、グループ会長と、グループの最高の戦略を立てる企画室長とを推やるに留まり、その他は役員としての地位には在るが、その企業の最高責任者の地位には就いていない。厳密に相続を行い、かつグループを分割させない、という条件を満たすためには、個々の企業の責任者の地位をむしろ兄弟で独占しないことが要請される。それ故に斗山でもまた専門経営者の育つ余地がある。

ラッキーの場合は先に見たように前三者とは異なり、株式を集合化した形で各個人の特定企業への結び付きを絶つた上で、幾つかの傘下企業の社長の地位に血縁者が就任している。

現代を始めとするその他の多くの「財閥」グループにおいては株式所有と経営権とをむしろ一致させる方向で伝統的な相続制度を実現しようとしているように考えられる。先に第Ⅱ節において、第Ⅱ類型から第Ⅲ類型への移行がそれ程スムーズに行かない可能性があると指摘したのは、実にこれまで見て来たような分割への指向性が有るからである。このような事實は、韓国の家族・親族の世代交替のパターンを見てみれば容易に理解され得ることであり、本貫と姓を同じくする父系親族が、親族としての紐帯を維持しつつも、常に直系家族の方向に縮小ないしは純化する傾向

を持ち続けて来たのである。この傾向性が「財閥」の継承という局面にも色濃く反映されていると言えるであろう。

四 おわりにかえて

韓国の「財閥」グループがどのような株式所有関係を持ち、それがどう変化し、また今後変化する可能性が有るかをこれまで検討して来た。この検討で明らかになったと思われることは、第一に韓国の「財閥」はほぼ三つの類型に区分されることである。

第Ⅰ類型はオーナー独占型とも言うべきものであり、これは一般的に見られるものであり、経営面においてもオーナー又はファミリーによって独占されているのが普通である。このような形態が韓国ではむしろ一般的であるが、規模の点から見れば暁星・韓進のようなケースを除けば、むしろ中小の「財閥」に一般的な形態である。

第Ⅱ類型は中核企業型と言うべきものであり、大字のように四大「財閥」に含まれるような大「財閥」もあるが、一般的には中程度の規模のものが多く、経営面においては第Ⅰ類型に近い。

第Ⅲ類型として相互持合い型が有る。これは規模的に見れば三星、現代、ラッキーマなどの大「財閥」に多い。経営面においても、三星などではオーナーが経営の少なくとも日常的な部分を専門経営者に委譲する傾向も出始めている。以上のように整理すれば、第Ⅰ～第Ⅲ類型は規模とかなり密接に関係しているように見える。もちろん規模が大きくな要素であることは確かであるが、必ずしも企業グループの規模が大きくなれば必然的に第Ⅲ類型になる、とは言えない。殊に第Ⅱ類型から第Ⅲ類型に転化するかどうか、という問題には様々な要素がからんでいる。

例えば、Ⅲ節で見た現代の場合、創立者である鄭周永氏の弟に特化されたセメント、金剛の両社をもし分離すれば、

現代はより完全に近い第Ⅲ類型となる可能性がある。つまりオーナーとその血縁関係者がどのような形で存在しているか、が類型の転化に大きく影響する。他の例として第Ⅰ類型として掲げた盛昌の場合でも、創立者である鄭泰昌氏の亡きあととはどのようなになるのかは予想がつかない。盛昌企業を中核会社として育成すれば、第二類型に転化し、完全に分割すれば「財閥」とは言えなくなる。また先にも指摘したが、斗山の場合にも、第二世代への継承は先に見たような形態でかなりスムーズに行こなわれた模様であるが、第三世代への移行がどのように行なわれるかについては予測がつかない。長男・容昆氏と六男・容昱氏の間には約三〇歳の年齢差が有ること、そして、子息の子息がどの程度の人数であるかによってその形態が大きく影響されるだろうからである。

以上のように見れば、韓国における「財閥」は、その家族構成によってその所有の構造がかなり変化することが明らかになった。三星、ラッキイーのように、継承による変動を最小限に抑えるように所有の構造を整備してきたものもあるが、例えば現代のように、所有と経営をある人に集中させ、グループが分割される可能性があるものもある。しかし、現代の場合で言えば、分割によってむしろよりスッキリした第Ⅲ類型になる可能性がある。

経営との関連で言えば、専門的な経営者が出現する可能性は第Ⅲ類型には有るが、第Ⅰ、Ⅱ類型においてはかなり難しい。ただし、これらの場合も創立者から第二世代への継承時が早く来れば、専門経営者が出現する余地は無い。ただし、韓国における専門経営者のもつ機能と役割については検討の余地は残るが。

さて、「財閥」の定義に少し触れておいた方が良いでしょう。以上見てきたように三星、ラッキイー、斗山のように分割されなかった、もしくははされないであろう例も存在するが、多くの「財閥」の場合は将来において分割される可能性が少なくない。この意味で日本におけるような家産の観念は存在しなかったと見て良い。従って、家族、同族が一体とし

て、その資産を共同利用すること、つまり分割されないということが期待されるとすれば、韓国の場合は少し問題が残る。多角化という面から見ても、分割されるのであれば、その多角化はある時点で分割によって縮少される可能性がある。このように考えて来れば、韓国の「財閥」を財閥と呼ぶことが妥当であるのか否かはまだ充分には明らかではない。それとともに、逆に財閥という定義の中に継承、それによる分割、もしくは一般的な意味での分割の可能性が含まれるのか否かについて明らかではない点が残ると考えられる。今後の課題としたい。

- (1) 例えば谷浦孝雄の論考、『エコノミスト』の「アジアのビッグビジネス」シリーズなど。
- (2) 拙稿「韓国の経営とはなにか」『中央公論・経営問題』一九七九年冬号。
- (3) 例えば『財閥の経営史』日本経済新聞社 一九七八年。
- (4) 例えば『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社 一九八〇年。
- (5) 米川編『世界の財閥経営』日経新書三三七、日本経済新聞社、一九八一年六月。
- (6) 『アジア研ニュース』第九号 一九八一年三月 アジア経済研究所二〇頁。
- (7) 前掲司空一論文二四九頁。
- (8) 毎日経済新聞八一年五月二二、二三日付。以下「別資料」と略す。
- (9) 『韓国企業経営の理念と特色』日本生産性本部一九八一年第一部第一章等を参照のこと。
- (10) 拙稿「韓国におけるビジネス・エリート」の形成」『日本労働協会雑誌』(近刊)二四卷二号 一九八二年二月。
- (11) 拙稿「日本・朝鮮における同族概念の比較試論」『アジア経済』一六卷二号 一九七五年二月。
- (12) 崔在錫「朝鮮時代の相統制に関する研究」『歴史学報』五三三、五四合併号 一九七二年。
- (13) 李光奎「韓国家族の構造分析」一九七五年(拙訳 国書刊行会 一九七八年)又前掲拙稿一九七五年。
- (14) 拙稿「インタビュー戦前の日本の中国家族研究」牧野巽氏に聞く」『アジア経済』一五卷四号 一九七四年四月号。
- (15) 『韓国の企業経営』二五二—二八二頁。アジア経済研究所一九七七年。
- (16) 「韓国における企業成長—三星グループを例として」『アジア研ニュース』第九号 一九八一年三月。
- (17) 広田勇氏のインド財閥(ターター)のケースからの御教示による。

別表 韓国「財閥」一覧（上場企業2社以上）

| グループ名 | 企業数 | 上場企業数 | 上場企業資本金 百万円 | 特 色 |
|-------|-----|-------|----------------|---|
| 三星 | 24 | 11 | 80,840 | 具滋曠ファミリーの株式所有は、それ程多くない、(株)ラッキーカーが中核。グループ内株式持合いが最も進んでいる。文化財団、共済会の役割。 |
| 大韓 | 34 | 8 | 109,500 | 大宇実業が中核、金宇中氏の株式は大部分が文化財団へ。 |
| 現錦 | 14 | 7 | 50,108 | 趙重勳氏の個人企業グループ的色彩、20～38%を所有。 |
| 斗斗 | 26 | 7 | 63,500 | 中核企業である現代建設、重工が未公開、鄭周永氏の役割大。 |
| 斗斗 | 12 | 7 | 28,200 | 錦湖実業が中核。光州高速も準中核。 |
| 斗斗 | 16 | 6 | 19,620 | 朴容昆氏を中心とするファミリー企業グループ。東洋麦酒が中核。 |
| 斗斗 | 15 | 6 | 22,190 | 金鍾喜氏の個人的色彩、方向としては持合の方向へ。 |
| 斗斗 | 10 | 5 | 12,742 | 林ファミリーの |
| 斗斗 | 24 | 5 | 20,632 | 梁正模氏を中心とする個人企業グループ。 |
| 斗斗 | 8 | 5 | 16,110 | 金仁得氏 |
| 斗斗 | 15 | 5 | 12,950 | 張ファミリーの個人企業グループ、方向としては解体へ。 |
| 斗斗 | 18 | 4 | 17,000 | グループとしての結合は必ずしも強くない。 |
| 斗斗 | 15 | 4 | 45,052 | 薛ファミリー中心の個人企業グループ。 |
| 斗斗 | 12 | 4 | 11,900 | 鄭兄弟の個人企業グループ、方向としては解体へ。 |
| 斗斗 | 21 | 4 | 20,825 | 趙ファミリーを中心とし、暁星物産、東洋ナイロソクが中心。 |
| 斗斗 | 16 | 3 | 18,200 | 崔鍾賢氏の個人企業的色彩。 |
| 斗斗 | 20 | 3 | 8,700 | 韓国生糸が中心、金智泰氏から長男・榮雨氏へ移行中。 |
| 斗斗 | 12 | 3 | 17,861 | 李煥鑑氏が5～10%程度を所有。 |
| 斗斗 | 16 | 3 | 24,985 | 崔親子が30～35%を所有する個人企業グループ。 |

| | | | | | |
|-----|----|----|---|--------|---------------------------------|
| ダブル | 龍洋 | 16 | 3 | 8,750 | 辛格浩氏の個人企業グループ、30～33%所有。 |
| 三平 | 洋社 | 14 | 3 | 32,000 | 双龍セメントが中心、その株式の28%がオーナー金燭元が所有。 |
| 三煥 | 業社 | 9 | 3 | 13,195 | 大平洋化学・大平洋開発が中心、徐成煥氏が18.25%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 5 | 2 | 11,900 | 歴史の長い「財閥」金兄弟が中核・三義社の24%を持つ。 |
| 三煥 | 業社 | 8 | 2 | 7,900 | 崔鍾煥・栄煥兄弟が三煥企業の27%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 6 | 2 | 9,950 | 申、閔氏が共同事業。両氏で約10%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 6 | 2 | 14,000 | 李祥球氏の個人企業グループ。李氏は東洋セメントの47%を支配。 |
| 三煥 | 業社 | 10 | 2 | 7,540 | 瑞通が中心。崔俊圭氏がその10.5%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 6 | 2 | 5,617 | |
| 三煥 | 業社 | 7 | 2 | 5,650 | |
| 三煥 | 業社 | 8 | 2 | 11,373 | 高判南父子の個人企業グループ。父子で36%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 6 | 2 | 5,044 | 極東海運が中心、南宮兄弟の持株はそれほど大きくない。 |
| 三煥 | 業社 | 9 | 2 | 7,500 | 金・申両氏の共同事業、29%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 15 | 2 | 10,600 | 進洋が中心、金フヰミリーの所有は7%程度。 |
| 三煥 | 業社 | 9 | 2 | 24,035 | 美隆建設が中核、金俊超氏が34%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 6 | 2 | 7,800 | 金翰寿氏の個人企業グループ。韓一合織の31%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 4 | 2 | 8,700 | 張炳希氏の個人企業グループ、15%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 6 | 2 | 13,800 | 金斗植氏の個人企業グループ、三美社が中心。18%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 5 | 2 | 3,920 | 江原産業を中心、鄭潤子が35%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 5 | 2 | 6,600 | 大成産業が中心、金兄弟が30%以上を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 9 | 2 | 2,840 | 李義淳氏の個人企業グループ、世邦企業が中心、33%所有。 |
| 三煥 | 業社 | 4 | 2 | 8,000 | 李秀男氏の個人企業グループ、16.2%を所有。 |
| 三煥 | 業社 | 9 | 2 | 8,000 | 李フヰミリーが、三益建設の29%、三益住宅の26%を所有。 |

(注) 『上場株式』80年版の巻末データによる。ただし、この数はデータベースによって変動がある。