



急がれる韓国の財閥構造改革

Planning &
Development

社会システム研究クラスター 石田 賢

1．98年2月に発足した金大中新政権は、IMF（国際通貨基金）との合意により、緊縮財政、通貨供給量の抑制などの政策を進めている。98年4月末現在、失業者数は140万人（失業率6.7%）を突破し、労使が「痛みを分ける」ためには、韓国財閥が「構造改革」をどこまで実施できるか、この点が韓国社会の安定と経済の回復軌道を展望するときの重要な鍵となっている。

2．構造改革への5大財閥の具体的取り組みは、経営の近代化と財務構造の改善という側面から行われている。経営の近代化としては、結合バランスシートの作成、オーナー会長が経営責任を問われるポストに就く、会長秘書室あるいは企画調整室の移管または廃止する、社外理事制を導入する、などを挙げている。

財務構造の改善では、負債比率を引き下げ、相互債務保証の解消、不採算事業の切り離し、主力事業の絞り込み、などに主眼を置いている。

3．韓国における財閥構造改革を展望すると、経営の近代化においては、オーナー会長の経営責任、会長秘書室などの廃止、社外理事制の導入など、形式的には実施されるものの、韓国特有の企業文化があるため、それらが計画通り実行されるとは考えにくい。また、財務体質の改善は、財閥間のBig Deal（事業交換）は起こりにくいため、重複投資が残ること、不採算事業の評価システムづくりに時間がかかること、などにより、計画よりも遅れる見通しである。この結果、負債比率の低下、相互債務保証の解消、なども計画通りに進む見通しにはない。

はじめに

韓国経済はこれまで輸出主導型の高成長を遂げてきた。しかし96年以降円安による輸出競争力の低下、半導体、鉄鋼市況などの悪化などにより、輸出が伸び悩み、一方において1994～95年の円高の時期に行った積極的な設備投資が裏目となって過剰設備をかかえ、その金利負担が経営を圧迫した。輸出の低迷から在庫は急増し、雇用の悪化、賃金大幅カットさらには整理解雇制が導入されるなど、個人消費の冷え込みが、一層の設備過剰を生んでいる。

とくに韓国財閥の過剰設備投資から資金繰りの悪化、金融不安を招いている点が重大である。韓国財閥は経済に占めるプレゼンスが大きく（付加価値額対GDP比16.7%、製造業の33.6%、いずれも1996年数値）しかも政府と緊密な関係にある主要財閥が、金融不安の元凶であるだけに、韓国社会は根底から揺さぶられている。

97年初から韓国経済は揺れ動いた。97年1月、韓寶鉄鋼（95年売上規模第20位）の倒産に始まり、同年3月三美鉄鋼（同23位）、4月眞露グループ（同29位）など韓国財閥の中でも中堅財閥の経営危機が表面化し、さらに7月に起亜グループ（同7位）、10月双龍（同6位）と韓国財閥を代表するグループまでが経営破綻をきたした。

金大中政権は、韓国が97年12月にIMF（国際通貨基金）の管理体制に置かれた主因とし

て、財閥等が外部借入に依存して系列企業を拡大したため、金利負担の増大が生産コストの上昇を招き、国際競争力が低下したことにあると指摘した。

この難局を切り開くには、輸出競争力を回復させて外貨を稼ぐか、外資導入を積極的に行うか、いずれも急ぐ必要がある。これを行うのは、韓国経済を牽引してきた財閥に他ならない。財閥改革のための政策は、大統領就任前の非常経済対策委員会において、大企業構造調整のための5大基本方針の形で表明された。

5大方針とは、まず第1に企業経営に透明性を高めること、第2に系列間の相互債務保証を解消していくこと、第3に財務構造の根本的改善、第4に中核事業の選定と中小企業との協力関係の強化、第5に企業を実質的に支配している株主と経営者の責任強化、からなっている。同時に、財閥の構造改革を側面から支援するため、会社整理等の手続きの改善や資産を処分するときの取得税、登録税の全額免除などさまざまな制度的な障害を取り払うこととした。

98年4月末現在、韓国の失業者数は140万人（失業率6.7%）を突破した。経済危機打開に向けて、雇用者にのみ犠牲を強いるのではなく、財閥自らが5大方針をどこまで受け入れ実行できるか、すなわち労使が「痛み分け」できるかどうか、今後の韓国経済および産業界を展望するにあたり、きわめて重要であ

ると考えられる。

1. 韓国5大財閥にみる構造改革の現況

韓国財閥は危機打開のため、輸出拡大と外資導入に向けて推進しているのが「構造改革」である。主要財閥が推進している「構造改革」は、経営の透明性（近代化）と財務構造の改善の2本柱からなっている。以下、5大財閥の構造改革への取り組み状況を吟味する。

（1）三星グループ

三星グループの「構造改革」に対する基本姿勢は、まず第1にこれまでの売上高、シェア拡大中心から180度転換し、利益中心にシフトすること、第2に主力企業を残し、他の分野を売却または縮小することである。

財閥の経営責任を明確にするため、三星グループは李健熙グループ会長が三星電子の代表理事兼会長となった。と同時に、98年4月、グループの参謀本部である会長秘書室を廃止したが、その機能が、グループ会長のいる三星電子に移管されたことは、韓国社会を考えるうえで意味深長なものがある。

これまで財閥の会長は権限を下に委譲せず、自分を補佐する会長秘書室に200人前後の優秀なスタッフをかかえ、彼らを手足として意思決定権を確保してきた。会長秘書室がそのままグループ会長のいる三星電子に移管されたことは、形式を変えただけであり、実質的な会長権限を維持したままであるとみなされ

ばならない。

グループの最高意思決定機関である8人委員会には、経営の透明性を高めるため、社外理事制と外部監査制を導入する。韓国財閥の中では、血族関係者による経営支配を早くから脱しているだけあって、経営の近代化への対応は素早いものがある。

財務体質の改善としては、97年4月現在の負債比率267%を5年以内に150%に引き下げ、長期的には100%以下にする。グループ内の相互債務保証も99年までに完全に解消する。これらを実行するため、海外現地法人が所有しているビル、社宅等の資産3億ドル相当、さらに102階建て新社屋の建設を白紙撤回し、その投資計画資金3兆ウォンは負債の償還と先端技術開発に活用する計画である。

三星グループの構造改革案は、中核企業を4～5社（電子、サービス、金融など）に絞り込み、99年末までに主力業種に集約する計画である。たとえば、半導体などの分野では世界一を目指す、その他では世界中級品であることから、市場ごとに狙いを絞った製品戦略を立てることになる。中級品市場の開拓は、東欧、ロシア、中南米などに力を注ぐ意向である。ただし、自動車を主力分野として残すかどうかは、他財閥の圧力があるものの、社内では自動車のエレクトロニクス化が進展していることから、電子事業とのシナジー効果が期待できるとの判断があり、微妙な情勢になっている。

(2) 現代グループ

現代グループの「構造改革」は、経営の透明性を高めるために、社外理事および社外監査を拡大すること、事業計画を見直して財務構造の健全化を図ることに集約される。

まず、経営の透明性については、社外理事制が、現代綜合商社、現代情報技術、金剛企画、現代放送、現代自動車など5社で実施された。これを全ての系列会社に拡大する。

98年3月、鄭周永名誉会長は現代建設の代表理事に就任し、鄭夢九グループ会長は現代自動車サービス、現代精工、現代産業開発、仁川製鉄の4社の代表理事、鄭夢憲グループ会長は現代建設、現代電子、現代商船の代表理事を引き受けた。

韓国財閥の中で現代グループは、最も早く総合企画室の縮小、解体を進めている。これはときの政権に迎合することが、生き残りの条件であることの表れである。総合企画室は「非常経営企画団」(仮称)とし、現代建設への移管を進めている。現代建設での「非常経営企画団」の役割は、グループの相互債務保証の解消、結合バランスシートの作成などの業務を担当することになる。

財務構造の改善では、結合バランスシートの作成を急いでいる。これまで総合企画室で何回か作成した経験があり、韓国政府から会計基準が示されれば、その作成は支障がないとみている。しかし現場担当者の見解では、2000年に向けて準備中ではあるが、結合バラ

ンスシートが作成できる見通しは立っていないとのことである。

また、現代グループは、系列間の相互債務保証を2000年3月までに段階的に解消する計画である。

現代グループは、事業計画の見直しのために、海外事業(現代電子など)の売却するほか、事業合理化のため、不採算部門を系列から分離することを検討している。このほか、非主力系列企業の売却や持ち株の売却が検討されており、99年末までに79億ドルの外資を導入する計画である。

(3) 大宇グループ

大宇グループの「構造改革」は、母体である(株)大宇をはじめとし自動車、重工業、サービスの3種を主力事業とする計画である。

大宇グループは、他の財閥に比べ系列間の内部取引が少なく、結合バランスシートを作成するのも基準さえ確定すれば、すぐに着手できる見込みである。大宇の場合、海外事業は世界化経営支援本部が推進し、国内事業は金宇中会長が主宰する社長団会議で決定されており、グループ秘書室を廃止しても大きな影響はないとみている。

経営の監督機能を強化するために、社外理事制と社外監査制を導入した。98年内に全上場系列企業の理事のうち、25%以上を社外理事とする方針である。98年2月に株主総会が終わった大宇重工業、大宇電子、大宇通信で

は、それぞれ8名の理事のうち各2名を社外理事として選任した。

財務構造の改善では、大宇グループの債務が96年末基準で37兆ウォン、負債比率が316%に達していた。大宇グループは2000年までに負債比率を200%に引き下げる計画を立てている。

相互債務保証の解消は、大宇グループにとって大きな問題ではないとみている。グループ内でこの問題を抱える企業は大宇電子であるが、大宇電子を除く系列会社は、その比率が100%以下であることから、大宇グループは2000年までにこの問題を完全に解消できる見通しである。

一方、過剰設備を調整しているグループ秘書室のスタッフは、「IMFが過剰設備であると判断しても、民間企業からみれば、国内および海外市場が回復すれば過剰ではなく、あくまでタイミングの問題である」と考えている。こうした発言の背景には、大宇グループは他の財閥に比べ系列企業が37社と少なく、また、海外展開を積極的に行ったのは90年代に入ってからであり、海外戦略としては第一段階が終わったところに過ぎない、という事情がある。

(4) LGグループ

LGグループは、構造改革のポイントを不採算事業の整理と財務構造の改善に置いている。なお、LGグループの具仁會・会長は、

経営の透明性と責任の明確化について新政府の方針に従うと言明しているが、事業構造の調整は無理に推し進めるのではなく、企業の自主性に任せ、市場原理に従うべきであると発言している。

LGグループの経営の透明性を高めるために、社外理事制を導入し、理事会中心の経営に移行する。これに併せて、具仁會・会長はLG化学とLG電子の代表理事となり、経営責任が明確化された。これまでの意思決定にただ同意するだけの形式的な理事会ではなく、社外理事に商法上理事に準じる権限と責任を与え、経営への参画を強めた。しかも会長のブレーンである会長室は、段階的に機能・規模ともに縮小する計画である。また、99年度に結合バランスシートを作成し、2000年から公開する。相互債務保証は、99年末までに解消する方針である。

財務構造の改善については、2002年までに借入金比率を200%以下に抑えるとともに、主力事業の自己資本比率を高める計画である。このため有償・増資、転換社債の発行などを実施して自己資本を充実し、外国資本も積極的に受け入れる。98年の資金調達では、LG精油が低金利でアメリカ・カルテックスから5億ドルを調達し、LGエネルギーがドイツの銀行から1億5,300万マルクの借款を導入するのに成功するなど、資金調達先の多様化によりコスト削減を積極的に推進している。

不採算事業を整理する方法としては、イ.

売却、口.閉鎖、ハ.中小企業への移管、ニ.系列からの分離、などを考えている。具体的には、99年までに90事業（総額2兆4,000億ウォン）を整理し、2002年までに合計15兆ウォンの事業を整理する計画である。こうして国際的に競争力のある事業分野を絞り込み、それらの事業については外国企業との提携を視野に入れて、戦略的に経営資源を配分する計画である。

（5）SK（旧鮮京）グループ

SKグループは、主力企業を情報通信、エネルギー、石油化学などの4～5社に絞込む方針である。その他の事業は、事業交換を推進するとともに、中小企業などへの売却・移譲も検討している。しかし、財閥間の事業交換は韓国社会では難しく、また、中小企業に受け入れる体力があるかどうか、疑問と言わざるを得ない。SKグループに限らず、韓国財閥が抱える根本的な問題は過剰生産能力であり、これは事業交換によって解消されるものではない。

財務体質の改善では、5カ年計画を立て、97年4月現在の負債比率391%を2000年には290%、2002年には230%まで引き下げる計画である。そのため、本社屋を含む不動産1兆5,000億ウォンと5,000億ウォンの有価証券などを合わせた2兆ウォンの資産を売却する方針である。

さらに毎年、2,000億ウォン以上の有償・

増資を行い、97年4月末現在の自己資本比率20%を2000年には26%、2002年までには30%に引き上げる予定である。

経営の透明性を増すため、99年から連結決算と社外取締役制を実施する。外部監査を国際的に信用度の高い会計法人に依頼する。また、社外取締役については、SKテレコムとSK（株）はじめ、すべての上場会社に拡大する方針である。SKグループ関係者は、「現在、タイガーファンド等から、2名以上の社外取締役を任命する権利を求められている」とのことである。

崔鍾賢グループ会長は、自分の持っている非中核事業の株式千億ウォン以上を売却し、中核企業に投資する方針である。これ以外に、SKは20億ドル以上の外国資本を導入することで、財務構造の改善化を図る。

支配構造の改善と関連して、崔会長はSK商事等5社の代表理事あるいは理事に就任している。問題となっているグループの企画調整室も、昨年末から40%ほど人員削減しており、早ければ今年6月末までに廃止する計画である。

以上のように、5大財閥の構造改革を比較したのが図表1である。

5大財閥に共通している経営の透明性としては、結合バランスシートを早期導入する、オーナー会長が経営責任のあるポストに就く（これまでオーナー会長は、財閥グループ

の会長であり、系列企業の経営責任を問われる立場ではなかった） 会長秘書室あるいは企画調整室の移管または廃止する、 社外理事制を導入する、などを挙げている。

財務構造の改善では、負債比率の引き下げ、相互債務保証を99年から2000年3月末までに解消、および事業計画の見直しなどである。

事業計画の見直しは、どの財閥も主力事業を5つ前後に絞り込むことに、主眼を置いている。主力事業を選定する基準としては、収益性が高いことと事業間にシナジー効果が期待できることを挙げている。

いずれの財閥も資金難に陥っており、株の売却と赤字会社の整理に拍車がかかり始めて

いる。赤字会社全体では買い手が付かないことから、赤字会社を事業部門別に採算性をチェックし、黒字と赤字に事業を分離したうえで、外国資本の導入を図りやすくしようとしている。

ただ、タコ足経営といわれる事業を広げすぎた現代、LGと比較的に堅実な三星、大宇、SKとでは、事業計画の見直しにかかる手間にも差がでてくると見込まれる。とくに韓国の財閥の中でも経営の近代化が遅れ、事業分野を拡大してきた現代グループは、負債の処理や経営の責任体制など、これらの点について短期間にどこまで対応できるかが注目される。

(図表1) 5大財閥にみる構造改革の特徴

区分		三星グループ	現代グループ	大宇グループ	LGグループ	SKグループ
経営の近代化	結合バランスシート	99年度から導入	2000年に導入	対応可能	99年度から導入	対応可能
	責任経営	李健熙:電子	鄭周永:建設 鄭夢九:精工等4社 鄭夢憲:建設等3社	金宇中:自動車 (株)大宇等	具会長:化学、電子	崔会長:SK商事など5社の代表理事
	企画調整室	三星電子に移管	廃止し建設に移管	段階的に廃止	段階的に廃止	年内に廃止
	社外理事制	社外理事の内30%を外国人	全系列企業に拡大	上場系列企業の理事の内25%	98年に上場14社に導入	今年中に導入
財務構造の改善	負債比率	5年以内に150%まで減少	検討中	2000年までに200%以内	2002年までに200%以内	2002年までに230%に縮小
	相互債務保証	99年末までに解消	2000年3月末までに段階的解消	99年までに解消	99年末までに解消	99年までに完全解消
	不採算企業	98年に34事業を整理	売却または合併	統廃合又は売却	99年までに90事業を整理	売却もしくは撤退
	主力事業	電子、サービス 金融等4～5種に再編	自動車、重化学 建設、電子、金融等5種	自動車、重工業 サービス等3種	化学、電子、金融 サービス等3～4種	情報通信、石油、 化学、エネルギー等5社
外資導入の目標額		系列企業の売却等で年内50億ドルの外資導入を目標	持ち株の売却により、99年末までに79億ドルの外資	資本提携などにより、2000年末までに70億ドルの外資	99年末までに65億ドルの外資導入を目標	20億ドルを目標に、主力事業に導入

(資料) 日本総合研究所作成。

2. 構造改革の展望

(1) 構造改革を遅らせる企業文化

財閥の構造改革は緊急の課題である。しかしそこには構造改革を遅らせる韓国独特の企業文化がある。それは財閥が創業者の血縁関係者により支配されていることに起因する。

韓国社会では8親等までが親族である。歴史的にみて、伝統的に血縁関係を重視する韓国と儒教思想を柔軟に取り入れた日本とでは、今日の企業文化にさまざまな違いを生んでいる。たとえば、江戸時代と李氏朝鮮時代を比較すると、武家でも商家でも「家」を継承するという面において日韓の違いが大きい。

多様な価値観を認めてきた日本では、企業の後継者を選ぶのも血族に限らず能力を重んじる風土があったのに対し、韓国では血縁中心に権限委譲が行われ、排他的な継承が厳格に守られてきた。それも長男がほとんどの「家産」を受け継ぐという独特な発展形態を維持してきた。

こうした血縁関係を重視する考えから生まれる財閥の特徴は、

財閥オーナーは財閥を私的所有物と考え、所有権と経営権が分離していない、

会長が財閥の実質的な経営者であり、財閥は強力な中央集権体制が執られている、

経営権、財産権を相続するのは、直系長男を中心とする、

などが挙げられる。

韓国財閥企業の経営支配は、創業者とその

家族・親族による圧倒的な株式所有と経営権によって支えられている。株式所有についてみると、大手財閥においても創業者とその家族・親族および系列会社の持ち合い株式を合わせると、全体の50%前後に達するともいわれている。創業者とその家族・親族が、実質的に所有と経営を掌握しているのである。

オーナー会長の権限は絶大であり、財閥はひとつの独立国家を形成しているようなものである。韓国に浸透した儒教文化は、財閥もひとつの大家族とみなされ、オーナー会長が育ての親であり、社長から社員まで子も同然である。社長といえどもオーナー会長に逆らうことがあれば、この社長は財閥から排除され、しかも韓国社会でほとんど評価されなくなる。社長の方に正当な理由があろうとも、オーナー会長に逆らうこと自体、韓国社会では受け入れられないのである。

こうした血縁関係は財閥の閉鎖性を生み、「ヒト、モノ、カネ、情報」のいずれもが、財閥間を行き来する企業文化はない。この閉鎖性が、財閥構造改革を遅らせる主因になっている。

(2) 展望

経営の近代化

財閥構造改革の中で、経営の近代化がどの程度進展するかを展望してみたい。

まず、経営の近代化の中で、その根幹にある所有と経営の分離、財閥と中小企業の協力

関係の構築などについては、まったく構造改革の対象となっていないことを指摘しなければならない。財閥経営や支配構造の前近代的な部分はそのまま残し、経営の近代化を進めようとしていることを念頭に置く必要がある。

財閥のオーナー会長は、圧倒的な所有をバックに強い権限を行使してきた。財閥の構造改革において、「会長秘書室」などが縮小・解体されるのは、オーナー会長の権限を弱めることに狙いがある。

しかし、「会長秘書室」あるいは「総合企画室」のグループ中核企業に移転・分散する動きであるものの、移転・分散先は、オーナー会長が経営責任をもつ中核企業になっている。この事実からして、オーナー会長の権限が、果たして弱められるかどうか、現実には疑問が残される。

「会長秘書室」あるいは「総合企画室」の室長は、系列企業の社長と同格かそれ以上であり、オーナー会長の信任が厚い人物である。室長だけではなく、「会長秘書室」などのスタッフは、各財閥のエリート中のエリートが集まっていた。オーナー会長は、この人的資源をどのような形であれ、今後も最大限活用することになるとみて間違いない。

また、オーナー会長による専制的な経営を民主化するために、いずれの財閥も理事会に社外理事制を取り入れた。とはいえ、社外理事は株主の推薦が必要であり、しかも大株主は血縁関係者で占められている。社外理事は、

理事に準ずるという理事より低い位置付けになっている財閥もある。これでは社外理事が理事会において、オーナー会長と対等な立場で発言し、意思決定者のひとりとして機能することはほとんど期待できない。

そのなかで、オーナー会長が中核企業の理事にも就任したことにより、実際に経営責任をとるかどうかは別として、トップとして経営責任が明確になった点だけは前進である。

このように、財閥の経営近代化については、オーナー会長の経営責任が明確になったことを除けば、会長秘書室などの分散化と縮小ということと、形式的に社外理事制が導入されるという変化にとどまる可能性が大である。

財務構造の改善

つぎに財務構造の改善について、展望してみたい。

各財閥が負債比率を先進国並に下げ、系列企業間の相互債務保証を解消することは、待ったなしの状況にある。ただしこれらの問題は、今回の新政権が初めて指摘したものではなく、これまで政権が発足するたびに指摘され、やがてうやむやになったことも想起する必要がある。

この問題の背景には、これまでの政財界の癒着関係と相互のもたれあい体質がある。この一因となっているのは、財閥の子弟と官僚の姻戚関係が進み、現代の両班（ヤンバン）階層が形成されていることにある。このため、金大中政権が国民の熱い支持を受けている間、

これらの解決に向けて財閥は手を緩めることはできないだろうが、政権が国民の信頼を失い始めたとき、財閥の巻き返しがあることも十分予想される。

また金大中政権としても、財閥をあまりに追いつめれば、「整理解雇制」の実施により、現在すでに高水準に達している失業者数が、さらに増える恐れがある。新政権としては、社会不安を煽ることは何としても避けなければならない、というジレンマを抱えている。

負債処理では、いずれの財閥も国内、海外の不振部門の整理を急ピッチで進めている。ただ問題は、資産評価基準が各財閥でバラバラの手法となっている。この手法を確立するのに年内はかかる見込みであることから、外国企業のM&Aが本格化するのは、来年以降になる見通しである。現在、外国企業は韓国企業の評価をしている段階である。したがって、財閥の外資導入は、年内厳しい状況が続く見込みである。

不採算部門を処理する一方において、各財閥は、中核企業の絞り込みを明らかにしている。いずれの財閥もシナジー効果を期待して複数業種を選定しているが、あくまで財閥内部で処理する考えであり、財閥間での事業交換など重複投資を調整しようとする意志はみられない。ここにも財閥一族の結束と閉鎖性が見え隠れする。

この典型的なできごとは、98年3月に生産体制（当面年産8万台）に入った三星自動車

が、97年7月に倒産した起亜自動車の買収を巡り、現代自動車と激突したことにみられる。自動車事業に限らず、各種事業の調整やM&Aが、財閥間で行われる可能性はほとんどないのである。財閥間の重複投資という無駄が解消されれば、生産性の向上が見込まれるが、短期的にみてその実現は期待できない。

韓国財閥は、系列企業の売却等を計画通りに進めることが難しいため、財務構造の改善も遅れると見込まれる。外資導入が順調に進まないとなると、当面、輸出市場に活路を見出す以外、財務体質を改善する方策は見当たらない。しかしながら、輸出競争力を高めるにも、不採算事業の売却による生産の効率化が避けて通れないのである。系列企業の売却等の遅れは、輸出回復にも影響を及ぼすことを意味する。

たとえ不採算事業の売却や輸出回復により収益力が出てきたとしても、それを負債の返済に主に充当しなければならず、この間、新規分野への投資や有望技術の育成が手薄になることは避けられない。収益の大半を負債の返済に充てた場合、中長期的な成長分野への資金投入は、当面後回しになる可能性がある。

以上のように、財閥構造改革の展望を韓国の企業文化という視点を踏まえて分析してみると、構造改革の進展は容易ではなく、なかなか出口を見出しにくい（図表2参照）。言い換えると、財閥自身、非常にかじ取りの難しい局面を迎えている。

韓国経済全体では、短期債務を繰り延べできたことが、当面の金融危機を乗り切ったとの印象を与えているが、財閥の構造改革はこれから本番である。財閥構造改革の進展状況と今後の見通しから判断する限り、計画より

も相当遅れる見込みであり、このため韓国経済が97年水準まで回復し、軌道を戻すまでには、かなりの時間を要する見通しである。

(98.6.24)

(図表 2) 財閥構造改革の評価

		5大財閥 の見通し	現状の問題点	企業文化に根ざす基本的問題点
経営の 近代化	連 結 決 算	2000年公表	・現場では、2000年までに作成することは、困難とみている ・所有と経営の未分離	・血族が財閥資産の50%前後を所有していることに変わりはない
	責 任 経 営	オーナー会長が代表理事に就任	・オーナー会長は役員罷免権を持ったままである ・オーナー会長が10人前後の代表理事の一人として責任を負うにとどまる	・オーナー会長が中核企業の理事になっても、グループの会長である ・オーナー会長は絶対的な存在(血縁以外はよそ者)
	企画調整室	いずれも縮小・廃止	・中核企業に移管され、そこでオーナー会長の指示に従い、職務を遂行することになる ・会長秘書室の室長はグループの社長の職位と同じかそれ以上 ・財閥の構造改革案を作成しているのは企画調整室である	・企画調整室には財閥の超エリートが集まっており、彼らは現代の両班階層を形成している ・系列企業に分散化しても管理者としての意識は残る ・権限は温存される
	社外理事制	いずれも導入	・社外理事は理事に準ずる立場である ・社外理事は株主の推薦である	・制度ができて、オーナー会長と社外理事は別格 ・大株主は血族関係者
財 務 構造の 改 善	負 債 比 率	三星、大宇は達成できる見通し	・これまで借入を増やすことが税金対策であり、財閥の借金体質を急激に変えられない ・債務返済を重視するあまり、成長分野やR&Dへの投資が抑えられ、中長期的な成長に支障が生ずる恐れがある	・政財界の癒着から、政府が何とかしてくれるのではないかという甘え ・輸出市場を開拓する意識はあるものの、高付加価値のモノづくりへの考えが希薄である
	相互債務保証	現代を除き、2000年3月末までに解消	・自己資本を上回る相互債務保証が多く、財閥の公式見解より現実にはかなり困難が伴う	・相互債務は財閥の血縁関係そのものであり、韓国人が最も重視している関係である
	不採算企業	整理・統合M&Aの動き	・赤字部門を評価する統一された手法がこれから作成され、それに年内の時間が必要である ・外国企業のM&Aは、評価後であり、本格化は来年以降となる見通しである	・財閥間の事業調整によるBig Deal は起こらない(財閥は国家という意識) ・外国企業に対する潜在的には排他的な意識
	中 核 企 業	シナジー効果を期待して選定	・財閥間の重複投資は問題としてそのまま残る	・血縁関係者が所有と経営を牛耳っている企業が中核企業になる

(資料) 日本総合研究所作成。

参考資料

- ・ 財政経済部「第一次経済対策調整会議」
(1998.3.11、原文ハングル)
- ・ 財政経済部「IMF資金支援による韓国経済
現況及び対応」(1998.2、原文ハングル)
- ・ POSCO経営研究所「主要業種別動向」
(1997.12、原文ハングル)
- ・ 韓国経済研究院「政府の企業構造調整推進
方案の問題点及び補完課題」(1998.2.16、
原文ハングル)
- ・ 韓国開発研究院「今後5年間の韓国経済展
望」(1998.3、原文ハングル)
- ・ 韓国産業銀行『韓国の金融危機と政策課題』
「産銀調査月報」(1998.1、原文ハングル)
- ・ 現代経済社会研究院「共存のための大企業
と中小企業の戦略的提携」(1998.3.16、原
文ハングル)
- ・ 三星経済研究所「金融危機の原因と処方」
(1997.12.17、原文ハングル)
- ・ 三星経済研究所「増資・外換不安と対応」
(1997.11.5、原文ハングル)
- ・ 三星経済研究所「激変期の経営計画」
(1997.10.8、原文ハングル)
- ・ 産業研究院「経常収支改善方案」(1998.1、
原文ハングル)
- ・ 産業研究院「IMF資金支援下の1998/99年
経済政策方向」(1998.1、原文ハングル)
- ・ 産業研究院「中小企業金融円滑化方案」
(1998.1、原文ハングル)
- ・ 産業研究院「構造調整と韓国経済の方向」
(1997.12、原文ハングル)
- ・ 産業研究院「IMF資金支援による産業別現
況と展望」(1997.12、原文ハングル)
- ・ 産業研究院「企業構造調整促進方案」
(1998.1、原文ハングル)
- ・ 深川由起子「韓国経済の現状と展望」
(1997年11月)
- ・ 韓国毎日経済新聞(1998.1.12、原文ハン
グル)
- ・ 韓国毎日経済新聞(1998.3.12、原文ハン
グル)
- ・ 韓国経済新聞(1998.3.20、原文ハングル)
- ・ 朝鮮日報(1998.5.6,7,8、原文ハングル)
- ・ 池東旭『韓国財閥の解体』「中央公論」
(1998年4月号)
- ・ 藤森三男・榊原貞雄・佐藤和「ハイブリッ
ド・キャプタリズム」(1997年11月 慶應
義塾大学出版会)
- ・ 張相秀「韓国企業の経営特徴とその文化的
背景について」(1993年)
- ・ 李惠薫「日本の経営の比較史的考察」
(1989年10月 三田商学研究)
- ・ 沢井啓一「日本と韓国における儒教の比較
研究に向けて」(1996年3月 比較思想研究)
- ・ 李健泳「日本と韓国における社会文化構造
の比較」(1993.3 名古屋商科大学論集)
- ・ 李健泳「企業経営と社会文化構造の日韓比
較」(1994.2 名古屋大学出版会)
- ・ 谷浦孝雄編「地域研究シリーズ-朝鮮半島」
(1991年11月)

- ・趙東成「韓国財閥研究」(1990年 毎日経済新聞社)
- ・牧戸孝郎編著「岐路に立つ韓国企業経営」(1994年2月 名古屋大学出版)
- ・小玉敏彦「韓国工業化と企業集団」(1995年9月 学文社)
- ・服部民夫「概説韓国経済」(1990年 有斐閣)
- ・ソウル大学校経営大学「韓国企業の組織特性」(1992年 経営論集 原文ハングル)
- ・李御寧、朴宇熙「韓国の企業精神」(1988年 韓国長期信用銀行)
- ・日本機械輸出組合「エマージング市場情報」(1998年2月号)
- ・石田 賢「儒教思想における日韓比較文化論」韓日経済経営学会(1998年3月)