

草創期の韓国財閥

—LG の成り立ちを事例として—

山 根 眞 一

はじめに

本研究の目的は、韓国の財閥について、戦前の創業期から基盤が確立し飛躍発展が始まるまでを対象時期として、その時期に形成された経営組織の実態が現在と歴史的にどう変化しながらもつながりがあるのか、そこから現在をどのように理解し将来への展開を考えることができるのか、その手がかりを探ることである。

I 財閥草創期の歴史的背景

1 草創期から基盤形成期へ（1930年代～1950年末）

まず韓国財閥のルーツについて調べてみよう。そのことによって、現在活躍する伝統的財閥の本質に一層迫ることができるし、韓国財閥のコーポレート・ガバナンスの源流を明らかにしながら現状の財閥の動向、すなわち韓国経済への理解を深められると考えるからである。

韓国財閥のトップ・グループは2000年現在、「現代」「三星」「LG」の3大財閥から成っている。現在数多くの「財閥」すなわち企業グループが存在しているが、この3大財閥は戦前に源流を形成した最も古い歴史のある財閥である。その間には多くの企業グループの浮沈があった。

まず、「現代」は1950年に登記された現代建設が直接的源流とされている。しかし、創業者・鄭周永が自動車修理業を始めたのは古く1940年頃のことで

あった¹⁾。また、「三星」の直接的源流は李秉喆が1938年に創業した三星商会であった²⁾。さらに、「LG」については、具仁會が事業家として本格的にスタートしたのは、1940年の具仁會商会の設立からであり、具氏が許氏との協力によって経営を始めたのは1945年であった³⁾。

このように、韓国3大財閥の創業期は第二次大戦以前にまで遡る。その当時の韓国工業化の状況について、たとえば堀和生は次のように述べている。「朝鮮の植民地期における工業化の第1期は36-37年頃までとして、この30年代は日本からの工場進出によって市場が漸次拡張しつつあった時期であり、移入品によって促進された場合もあり、新しい資本主義的な生産力によって、農村地域を含めて朝鮮内部の社会的分業が急速に再編され、その過程で市場条件に変化が起こった⁴⁾」。三大財閥の源流はこのような活気に満ちた時代に求められるのである。

しかしながら、1945年の大戦終了（「光復」）から間もなく、朝鮮半島は南北に分断され経済は混乱を極めた。たとえば、司空堯は当時の状況を次のように説明している。「地下資源と植民地時代に日本が建設した大半の工業施設は北朝鮮に残された」。「技術者とエンジニアの80%以上が日本人であったが、彼等を含めて日本人管理者も一斉帰国したことは朝鮮経済に大きなマイナス要因となった」と。「光復」から間もなく朝鮮戦争が勃発し韓国経済全体の生産能力の3分の2が破壊されてしまったのである⁵⁾。

朝鮮戦争の終了後、韓国ではアメリカへの政治・経済面での従属を強めなが

-
- 1) 服部民夫『韓国の経営発展』文眞堂、1988年、255ページ。
 - 2) 全龍昱・韓清和、康子宅訳『韓国三星グループの成長戦略』日本経済新聞社、1997年、21ページ。服部、前掲書『韓国の経営発展』243ページ。なお、服部は「三星の源流を三星商会創業の1938年とする見方と三星物産創業の1951年という見方があるようだ」と述べている。筆者は、事業の実質のスタートを見る立場をとり「38年」とした。
 - 3) (주)LG 애드編集『LG 화학50년사』발행처, 주식회사 LG 화학, 1997年、94ページ。
 - 4) 堀和生「1930年代朝鮮工業化の再生産条件」（中村哲他編『朝鮮近代の経済構造』日本評論社、1990年）297ページ。
 - 5) Il Sakong, *Korea in the World Economy*, The Institute for International Economics, Washington, 1993. (司空堯, 渡辺利夫監訳, 宇山博訳『韓国経済新時代の構図』東洋経済新報社、1998年、7-8ページ)。

ら旺盛な復興需要を背景に急速な工業化が進められた。北朝鮮との緊張関係の中で政治権力と結びついた政商的資本家が韓国経済をリードするようになり、彼らはアメリカからの経済援助への依存を深めた。たとえば、アメリカからの無償援助額は31.4億ドルと巨額に達し、政府の一般財政に占める外国援助の比率は1956年には52.9%にまで達した。これらの援助の80%は消費財や原材料であり、綿花・原糖・小麦の割り当てによる「三白産業」が発展し⁶⁾、政府との密接な関係を利用しながら韓国財閥はその最初の姿を現し始めるのである。また、次に見るように1960年代前半にかけても多くの新しい財閥が登場することとなった。

2 飛躍の初期（1960年代）

朴正熙大統領がクーデターによって政権を掌握したのは1961年のことであった。彼は経済発展を政策目標に掲げ対外指向型開発戦略を選択して、積極的に対外借款・外資導入を推進した⁷⁾。62年に第一次の「5ヵ年計画」が策定され輸出促進を重要課題として工業化のための基盤整備が進められた。この機運に乗じる形で、「財閥」と呼ばれるいくつかの企業グループが急速に規模を拡大し⁸⁾、「現代」も活発なインフラ整備事業の過程でその基盤を固めながら急成長した。

また、60年代後半にはベトナム特需が新しい利権癒着と経済発展の段階を生み出すこととなった。すなわち、65年に始まったベトナム戦争は韓国に特需景気をもたらし、「現代」も急成長して、「韓進」「大宇」「大林」「OB（斗山）」「セハン」「暁星」「鮮京」などの新しい財閥も登場した。かれらはベトナム戦争と関連する産業部門で巨大な富を蓄積し、韓国の高度成長を支えたのである⁹⁾。

これまで概観してきたように、韓国の経済発展の基礎は朝鮮戦争終了後の50

6) 滝沢秀樹『アジアの中の韓国社会』御茶の水書房、2000年、17-18ページ。

7) 同上書、23ページ。

8) 服部、前掲書『韓国の経営発展』48ページ。

9) 朴根好『韓国の経済発展とベトナム戦争』御茶の水書房、1993年、113-116ページ。

年代後半から60年代始め頃にかけて形成されたものと見られる。50年3月に「農地改革法」が成立したが不徹底という評価であり、たとえば、桜井浩も韓国の農地改革は工業生産に寄与するところは少なかったと述べながらも、工業資本蓄積の支えになったことは注目すべきだと述べている¹⁰⁾。

また、朴正熙が経済5ヵ年計画を62年からスタートさせたが、その基礎は50年代末にできていた。すなわち、李承晩時代にすでに同計画は策定されて60年3月の国務会議¹¹⁾を通過しながらも、日の目を見ずにクーデターの中で埋れたという¹²⁾。財閥資本形成の基礎はこの前後の時期に築かれたものとしてもよいであろう¹³⁾。とはいえ、政府による経済発展戦略に沿った民間企業の海外展開が進められ、本格的な経済発展が始まったのは、60年代に入ってからのものであった¹⁴⁾。

3 大財閥の多角化経営

ここで財閥として最も古い歴史を持つ「三星」と「現代」、さらに「LG」の多角化による発展の過程について簡単にまとめてみよう。

まず、李秉喆が1930年代後半に創業した「三星」が積極的な多角化経営を開始したのは朝鮮戦争の終わる頃であった。

李秉喆が早稲田大学専門部政経科に入学した1930年¹⁵⁾は昭和恐慌の最中であり、当時の社会の混乱と思想運動は彼の生き方に影響を与えた。また、彼の事業に協力することとなる友人も早稲田大学時代にできている¹⁶⁾。たとえば、李

10) 桜井浩「50年代の工業化」(服部民夫編『韓国の工業化発展の構図』アジア経済研究所、1987年)46-47ページ。

11) 服部、前掲書『韓国の経営発展』45ページ。

12) 服部、前掲書『韓国の経営発展』45ページ。

13) 服部民夫「経済成長と「財閥」の形成」(中兼和津次編『講座現代アジア 2. 近代化と構造変動』東京大学出版会、1994年)247ページ。服部はここで、「最初の財閥が形成されたのがこの時期(筆者注、1950年代中頃を指す)である」として金炳夏の1957年説を引用している。

14) 深川由起子『韓国・先進国経済論』日本経済新聞社、1997年、16ページ。

15) 李秉喆『湖巖自伝』中央日報社、1986年、14ページ。

16) 同上書、14-15ページ。

秉喆が48年三星物産公司を設立したとき、日本留学から帰国した趙洪齋が出資して事業に加わった¹⁷⁾。社長は李秉喆であり、趙洪齋は専務であった。三星物産公司は51年に現在の三星の母体とも見られる三星物産株式会社として再出発した。53年に第一精糖、54年に第一毛織を共同経営しながら、62年まで両者の協力関係は続いたが、同年趙洪齋は袂を分け、暁星グループを率いていくことになった。「三星物産」はさらに58年から59年にかけていくつかの銀行を吸収して当時の市中銀行5行中3行までを手中に収めた。さらに、政府と緊密な関係を保ちながら63年には東方生命（現在の三星生命）を吸収し、また68年には三星電子を設立した¹⁸⁾。その他、百貨店、海上保険、新聞、放送、肥料など相ついで吸収と新規企業設立を進め、水平的多角化を図ったのである。

また、「現代」は、戦前に自動車修理業を行っていた鄭周永が47年に現代土建を創業、50年には現代自動車サービスと現代土建の合併による「現代建設」を設立し、同社が「現代」の直接的な源流となった¹⁹⁾。「現代」は「三星」や「LG」のような「商人資本的段階」を経ずに、50～60年代の建設ブームに乗って、重化学工業部門に基盤をおきながら、70年代に急速に傘下企業を増大させた韓国高度成長期の代表的「財閥」である²⁰⁾。

「現代」グループの「中核3社」の共通した特徴はそれぞれ政府の政策に密接に関係した事業で急成長したことである。すなわち、現代建設は財政投資と外資の公共借款に関連した建設工事に支えられて資本蓄積した。67年設立の現代自動車も韓国政府による重点育成産業としての保護と優遇の金融支援を受けて発展した²¹⁾。また、73年設立の現代重工業は政府の造船育成政策と輸出産業としての支援を受け巨額の外資借款も受けた。その後、70年代の「現代」は、

17) 同上書、48ページ。李鐘宰『財閥이력서』韓国日報総合出版、1993年、158ページ。

18) 金永郁『三星의 다각화와 경제지배구조에 관한 연구』서울대학교大学院、経済学博士学位論文、1993年、36-70ページ。

19) 服部、前掲書『韓国の経営発展』255ページ。

20) 高龍秀「韓国資本主義における「財閥」の発展過程」（本多健吉監修『韓国資本主義論争』世界書院、1990年）175ページ。

21) 服部、前掲論文「韓国資本主義における「財閥」の発展過程」175-195ページ。

重化学工業を中心に水平的多角化経営を進め、現代セメント、現代鋼管、現代精工、現代重電機など、あるいは現代商船、現代綜合商事などの多数のグループ企業を設立した。さらに、80年代に入ると83年の現代電子産業や84年の現代エレベーターなど電子・電機分野にも進出して広範な産業分野にわたる有力企業を多数擁する大財閥に成長した。

さて、以下では「LG」について、やや詳しく述べてみよう。

1940年に具仁會商會を設立した創業者具仁會は、「光復」後、化粧品事業で基礎を固めて、47年に「樂喜化学工業所」を創立し、また、電気部門の事業を起こして、58年に「金星」を設立した。「現代」、「三星」は水平的多角経営に積極的であったが、その後の「LG」はむしろ、戦略的に焦点を絞った化学と電機の2部門の垂直的多角化経営を軸として展開してきたのである²²⁾。

II LG財閥の草創期

具仁會は1907年、慶尚南道晋陽郡智水面勝内里²³⁾に再書の長男として生まれた。祖父の然鎬は官吏であった。1920年近所に住む大地主、許萬寔の娘と結婚した。具家と許家の交流はこれが初めてではなく、然鎬の3番目の娘が許萬寔の次男に嫁いでいた²⁴⁾。具仁會は幼少から然鎬、再書の下で塾教育を受けていたが、1921年慶尚南道の普通学校（後の智水初等学校）が設立されたとき、年上の許善九の勧めにより2学年に入学して通うことになった²⁵⁾。後に許氏との共同といわれる経営がはじまったのは、具家と許家とが姻戚関係にあったことが要因ではあるが、このような生い立ちの環境から条件が整えられていったのである。「三星」の総帥となった李秉喆も同じ学校に通っていたが、李秉喆は1910年生まれであり、学年は異なっていたであろうから、彼らが互いに小学校

22) 服部、前掲書『韓国の経営発展』265ページ。深川、前掲書、157ページ。小玉敏彦『韓国工業化と企業集団』学文社、1995年、126ページ。孔柄漢「環境変化と韓国財閥の成長戦略」（牧戸孝雄『岐路に立つ韓国企業経営』名古屋大学出版会、1994年）93ページ等。

23) 金柄夏『財閥의形成引企業家活動』한국농림협회、1991年、345ページ。

24) 전범성『구인회』서문단、1984年、11ページ。

25) (주)LG 애드編集、前掲書『LG 화학50년사』、91ページ。

時代に面識があったかどうかは不明である。「暁星」の総帥となった趙洪斎も同郷であり、具仁會とはサッカーの仲間でもあった。具仁會が樂喜化学工業を創業して間もない頃、具仁會の弟の泰會は趙洪斎が日本の早稲田に留学しているのを知って、プラスチック製造を始めるための研究資料を依頼する手紙を出し、1951年に『合成樹脂叢書』6巻を日本で買ってもらっている²⁶⁾。

次に見るように、具仁會の兄弟や親族には日本留学の経験者が多い。具仁會が個人で事業を始めた頃、すなわち戦時中から、日本との取り引きに関心があった。海外を視野に入れながら、彼は兄弟、親族、友人の良き協力を得て、「LG」の今日の基礎を築いた。彼の経営の基本哲学は人和團結主義²⁷⁾である。「LG」という大財閥の経営が具・許両家の協力関係で行われ、今日まで続いできたのはこの経営哲学がよく引き継がれてきたからであろう。

1 具仁會の大家族主義経営

具仁會は故郷の初等学校を中退後、ソウルへ出て高等普通学校に再進学したが、1926年に義父が死去したとき、郷里へ帰って協同組合を設立した。文房具・雑貨・石油等を取り扱い釜山に良く通った。商売を覚えた彼は、故郷に近い地方都市・晋州に出て35年「具仁會商店」を設立し木綿・絹の布物商売を中心に事業を始めた。日本の戦時景気もあって、反物売上で得る利益は大きかったが、その後統制経済が厳しくなったため、比較的自由に取引できる魚類と青果の商売を始めるため、1940年に具仁會商会を設立した。光復の年、1945年の10月頃、許萬正は三男の準九に仕事をおぼえさせるため、釜山で同商会を経営していた具仁會のところへ連れてきた。その時、許萬正も出資し、具仁會は旧日本資産の家屋を購入して朝鮮興業社を設立し、具家と許家の出資による協力型経営が始まった²⁸⁾。従来LGの「共同経営」といわれてきた実態は後に述べ

26) (주)LG 애드編集, 前掲書『LG 화학50년사』, 91ページ。

27) 金聖善「連庵具仁會와 上南具滋暻의 生涯와 經營理念」『連庵具仁會, 上南具滋暻, 研究』修道院, 2000年, 28ページ(韓国語)。

28) (주)LG 애드編集, 前掲書『LG 화학50년사』, 96ページ。

るように創業から具家主導がはっきりしていると見られるので、平面的な共同ではないという意味で、すなわち具家と許家の重層的経営である事を説明するため、敢えて「協力型」経営と呼ぶ事とした。具仁會はまず木炭販売から再出発し、対馬との炭貿易を始めたが風浪に押されて福岡に着き農機具を買って帰ったときの利益はなかった。その後、化粧クリーム販売から、楽喜化学工業の設立に向けて具仁會の本格的な活躍が始まった。

ここで、創業時の具仁會を取り巻く兄弟、許氏の活動を概観して、具仁會の人となり、才量、理念、そして彼が目指した経営の方向を探ってみよう。

具仁會のすぐ下の弟、哲會は具翔書(第1回参照)の養子となり、また、哲會の長女は、許萬正の三男、許準九と結婚した²⁹⁾。許準九は1945年秋から朝鮮興業社で営業活動し、その後準九の弟、慎九とともに楽喜化学工業のソウル営業拠点で活躍し、また、準九の兄である次男の鶴九は製造部門を担当した。釜山を拠点としていた楽喜化学工業は、53年にソウル事務所を開設して具泰會が専務として責任者となり、さらに海外情報の収集および輸入業務のため楽喜産業をソウルに設立して、具哲會が副社長となった。この楽喜産業は56年に半島商事と改称し、後にLG商社となった。具仁會社長はソウル事務所と楽喜産業の最高責任者として活躍した。

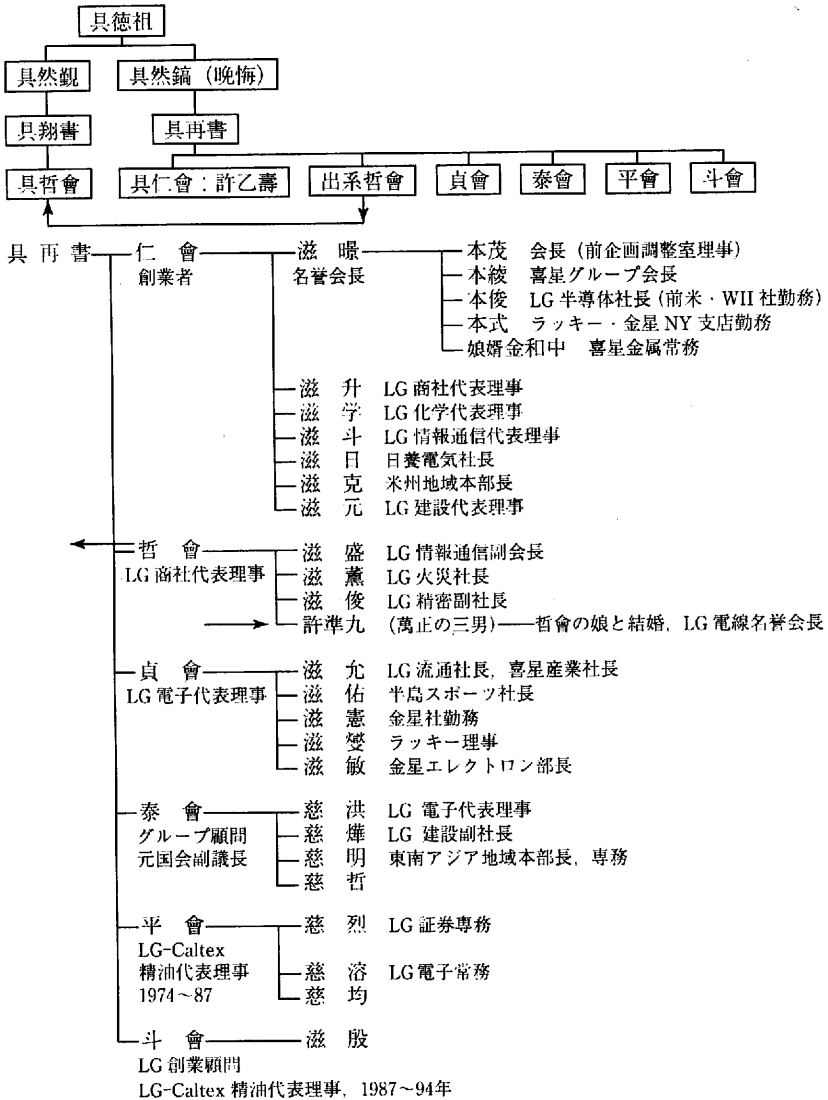
許準九の経営参加と許萬正の資本参加を契機として、準九の兄弟も参加するようになり、具家と許家の協力型経営の基盤が出来上がっていった。許家は特に営業・製造分野で創業期の経営に大きく寄与したのである。

二番目の弟、貞會は1939年東京芝浦高等工業を卒業して県庁に勤めていたが退職して、具仁會商会に合流し、歯磨きの開発責任者となって楽喜化学を化粧クリームから新たな発展段階に引き上げて、哲會とともに具仁會の事業発展に貢献した。

また、具仁會の三番目の弟、泰會は楽喜化学工業社設立当初、釜山で日本からの香料輸入業務を担当した後、ソウルの営業所で企画を担当し、その後ブラ

29) 이형삼 「55년간 내조의 道」 『新東亞』 2002年9月号, 286ページ。

第1表 具家家系図



出所：ソウル新聞編集『財閥と家族』1991年、12月号、57ページ、その他。

ストック開発を担当して、楽喜化学工業を新しい飛躍へ導いた。四番目の弟の平會はソウル事務所開設の頃、海外駐在員としてニューヨークで活躍し、メキシコにまで足を伸ばした。末弟（五番目の弟）斗會は早稲田大学、政経学科を出て1937年から反物販売を手伝っており、人絹に刺繍加工して注文販売するようになり、事業は順調に進んで、後にソウルで貿易業務を担当した³⁰⁾。

このように具仁會の兄弟全員がそれぞれ仕事を分担しながら参加し、長男の具滋儲をはじめとした子供たち、許準九をはじめとした許家の兄弟など、皆が良く協力して、楽喜化学を発展させ、今日の「LG」の基礎を築いた。これは具仁會の経営哲学である人和團結主義によるものであり、彼は家族のみならず、取引関係者も含めて、接触する人との和を大切にした。

商人からスタートした具仁會は化粧クリームの製造・販売を出発点として、化学製品から合成樹脂、電機製品へと事業分野を拡大し、また、情報収集、部品の輸入・製品の販路でもある海外市場の重要性をよく認識して日本との接触も図り、日本で教育を受けた者を活用しただけでなく、米岡にも兄弟の駐在員を派遣するなど、国際的な視野をもって活動した。すなわち、人和團結主義、グローバル志向、技術革新型であり、さらに財務管理と組織づくりにも創造性を発揮した。

たとえば、海外の情報を集めようとする強い志向は創業期の具仁會商会時代から見られた。楽喜化学工業がスタートするとソウル事務所を海外情報の収集窓口とし、すぐに平會をニューヨークへ派遣し、本社のほうでは歯磨きから、プラスチック、ラジオ、テレビと技術開発を進める技術開発型の経営方針の下で、設備導入、技術提携、合弁事業など日・米・欧の海外企業との連携も活発に進めた。

創業期の企業にとって、技術やマーケティングは重要だが、志半ばで挫折する原因は、財務や組織の不備による場合が多い。具仁會は評判高い吝嗇家だった³¹⁾。

30) (辛) LG 애드編集, 前掲書『LG 화학50년사』, 94ページ。

31) 金聖壽, 前掲論文, 31-33ページ。

現在のように資金調達手段の発達していない当時としては、徹底した無駄の排除と思いついた決断による必要資金の投入、そして厳しい財務管理が重要であった。また、近代経営の組織にも着目し、電機、化学部門で事業部制を採用し、事業拡大に伴って事業部の外部化、再編を断行して、高度成長に向かう地盤を築いた。また、財閥運営の要となる会長制の導入も韓国で最初に手がけたのである³²⁾。

2 具家と許家の協力型経営のメカニズム

「LG」の源流となる楽喜化学工業社は1947年に創立されたが、谷浦孝雄によれば、同社は1962年に設立された楽喜ビニール工業に吸収されて1966年に楽喜化学工業(株)として再編され、スタートしたのである。それまでは具仁會の個人商店であったという。「楽喜ビニール工業の創業時代の株式分布は具仁會51.9%、その他の具氏親族21.6%、許準九21.1%、その他の許氏親族2.9%、その他2.5%であった」³³⁾。

ところで、許家はスタートの時から家訓を定め具家の事業を支えていく方針を決めていたという³⁴⁾。許家は具家の経営に参加し、許鶴九は製造部門から、許準九、許慎九などは営業畑からトップマネジメントにのぼったが、許家の経営参加は許萬正一族(第2回参照)の3兄弟などが中心であった。許萬正と許萬寔とは六親等の親族³⁵⁾ではあったが、許萬寔も含めて、他の許一族からの参加はなかった。

すなわち、具家と許家との共同経営といわれてきた実態は、具家と許萬正家との協力型経営であったのである。また、創業当初の経営分担を見ると、開発・海外・財務・人事部門等の経営の要では具家が主力となり、許萬正家は営業・製造部門において具家とともに経営参加していた。このように、具家

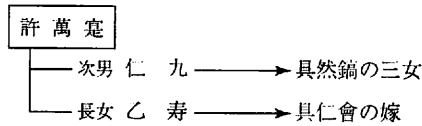
32) 谷浦孝雄「ラッキー金星グループ」『アジア経済』第33巻第6号、1992年6月、79ページ。

33) 谷浦、同上論文、79ページ。

34) LG 構造調整本部での聞き取り調査による。

35) (주)LG 에스編集、前掲書『LG 화학50년사』、96ページ。

第2表 許萬寔家系図



出所：전범성『구인회』서문당, 1984年, 11ページ, 他資料。

と許萬正家との業務上の棲み分けが当初から図られていたことが読み取れる。具仁會の人和団結主義の下で協力型経営が続けられたのは、具家の主導下で経営分担の棲み分けがあったからであり、許家も良く承知していたからであった。

また、許萬正氏の長男・鼎九氏は李秉喆と極めて親しい関係にあり、1961年に三星を離れるまでは三星物産の経営に参与していた³⁶⁾ようであった。その後、スポーツ用品を専門に製造販売するサムヤン通商を創業し会長となった。鼎九の死後、彼の子供はその事業を引き継いだ。また、具仁會の三男、滋学は李秉喆の一人娘と結婚している。このように、ライバルの財閥とも人的に錯綜しながらも、儒教社会の伝統を守って、具仁會—滋喆—本茂という長子相続と、具仁會が築いた人事の基本方針、つまり具家に対しての一定の範囲までの許萬正家の協力という原則がよく貫かれていた。

3 LGの源流、樂喜化学工業の設立

さて、朝鮮興業社の事業を模索していたとき、日本人が「天津」の商標で化粧品を生産していた旧工場を韓国人が引き取り生産していたところに、具仁會は偶然遭遇した。具仁會はこの化粧品（クリーム）を役所の販売許可を得て販売し、成功の端緒をつかんだ。さらに、46年、具仁會は釜山近くの影島を訪れて日本人が経営していた石鹼工場の跡地で大量の原料を発見した。戦後の原料入手難にあえていた中で、宝の山を見つけたのであり、これを300万ウォンで買い取り、釜山でクリーム生産を始めた。当時の人気製品「ラッキー・ク

36) 이형삼, 前掲論文, 287ページ。

第3表 許萬止家系図

許萬止

- 鼎九 (故) :サムヤン通商名譽會長,
南閑 (64) :サムヤン通商會長, ドンス (59) :LG カルテックス精油代表理事,
カンス (56) :サムヤン・インタナショナル會長。
- 鶴九 (故) :LG 電線副社長, チョンス (58) :精化會長。
- 準九 (故) :LG 電線代表理事,
昌守 (54) :LG 建設社長, チョンス (52) :LG 機工社長,
ジンス (49) :LG カルテックス精油副社長, ミヨンス (47) :LG 建設常務,
テス (45) :LG ホームショッピング常務。
- 慎九 (73) :LG 電子代表理事, LG 創業顧問,
キヨンス (45) :コスモ社長, ヨンス :LG 商社常務。
- ワング (66) :勝山會長, ユンス (34) 勝山副社長
- スンヒョウ (59) :アルト社長。
- スンピョウ (56) :メディアアート會長
- スンジョウ (52) :LG 流通社長。

出所 :『東亜日報』2002年9月号, 287ページ, その他。

リーム」の発売であった。

47年には「楽喜化学工業所」として登記し、化学工業品製造業として本格的な生産が始まった。同所のスタートは商業資本から産業資本へと彼の事業を転換させたのであり、今日の「LG」の淵源となった。

戦前日本人が組織していた朝鮮における2つの化粧品組合は49年には大韓化粧品工業協会と改称され、52年には具仁會が理事長に選任された。朝鮮戦争が始まった頃から化粧品の製造業者は急増し始め、休戦の53年頃には乱売競争となった。協会資料によると化粧品製造業者数のピークは55年の147社であったという³⁷⁾。ラッキー・クリームは、60年初頭までソウル市内で太鼓を叩きながら幟を立てて“ドンドン・クリーム”として賑やかに行商していたとの証言もあり³⁸⁾、庶民に浸透していた化粧品であったと思われる。

37) (주)LG 애드編集, 前掲書 『LG 화학50년사』, 102ページ。

38) 韓国放送大学校の金基元博士は当時の記憶をこのように述べた。

III LGの近代経営の基礎

1 技術開発による多角化経営

化粧クリーム販売が軌道に乗るとともに、クリーム用の容器を作れば販売の相乗効果が期待できるということから、まずプラスチック容器の生産に着手することになった。51年、米国にプラスチック用射出成形機を発注して、翌年に釜山工場を設立、韓国におけるプラスチック工業の嚆矢となった。

その後、各種プラスチック製品に加えて、53年に歯ブラシを、55年に歯磨きを製品化し、軍隊納入に成功することで生産は軌道に乗った。ビニール製品の売上も伸びていった。

このように同社の製品分野は化粧品および生活健康関連分野へと拡大し、垂直的多角化経営がすすめられた³⁹⁾。

2 水平方向の電機分野へ多角化

朝鮮動乱で荒廃した韓国ではラジオは人々にとって最も重要な情報源であり、米国製・日本製ラジオの需要が急増した。化粧クリーム販売およびクリーム用プラスチック容器のタイムリーな開発で成功した具仁會にとって、次の事業開発が求められていた。

1957年、具仁會はソウル事務所の企画部長ユン・ウクヒョン(윤옥현)に新規事業について相談した。彼は即座にラジオの国産化を提案し、ラジオのケースはプラスチックであり、部品は外国からの技術導入によって国産化が可能だと主張した⁴⁰⁾。具仁會は翌58年4月、その提案を採択し西独の技術者に設計・製作責任を委託、西独から製造設備を導入した。これに先立って、樂喜化学工業の歯磨き工場の初期設備も54年にドイツ、米国、日本等から導入されてい

39) Paul Milgrom, John Roberts *Economics, Organization & Management*, Prentice-Hall, Inc., 1992. (奥野正寛・伊東秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年605ページ)。

40) 금성사35년사편찬위원회편찬『금성사35년사』서울신문사, 1993年, 209-210ページ。

る⁴¹⁾。

58年10月、楽喜化学工業所が釜山に持っていた「金星合成樹脂工業社」は「金星社」に社名変更され、ラジオおよび、電子部品・機器の工場が建設された。ユン部長は59年常務に抜擢され新しい電子機器生産部門の総指揮者となった。しかし、新事業は困難の連続であり、創業から10年間の経営不振の中で撤退も考えられたほどであったという⁴²⁾。

この苦境を救ったのは、61年5月に登場した朴正熙政権によって推進された農漁村にラジオを送る運動であった。金星社はラジオ販売に続いて、扇風機、電話機、そして66年には白黒テレビなども製品化した。他方、61年には国産化可能なラジオ部品の輸入禁止並びに特定外来製品販売禁止措置がとられたことも大きかった⁴³⁾。また、66年に制定された「電子工業振興法」とともに、政府の支援策が大いに奏効したのである。

このような法制度の支援を別としても、政府の政策は特定産業の創出を財閥に促すような関係もあったが、「LG」の経営は政治との関係が他の財閥より離れた所にあり、政治の動向による特別な恩恵に依存する度合いは少なかった。その分、政治動向に左右されることも少なかったため、技術開発、すなわち電機・化学の2部門に関連した分野の開発努力に集中できたといえよう。いうまでもなく、創業当初には、韓国電線のスタートにおける政府の要請との関係など問題はあったし、化粧クリームの原料割り当てでも利便はあったと窺えるし、湖南精油の合併は政府の政策に沿って他に先駆けたということはあった。しかし、他の財閥と比較して見た場合、「LG」はグローバル経営とセットになった技術開発型で地道な安定経営を選びながら、化学と電機の2部門に経営を集中したのである。

41) (주)LG 애드編集, 前掲書【LG 화학50년사】, 121ページ。

42) 금성사35년사편찬위원회 회편차, 前掲書, 205ページ。谷浦, 前掲論文, 74ページ。

43) 금성사35년사편찬위원회 회편차, 前掲書, 80ページ。なお、服部民夫は服部, 前掲書, 60ページで次のように述べている。「61年に韓国政府は完成品の輸入を禁止し、ついで第1次計画の開始年である62年にはすでに国産が可能な部品の輸入禁止措置をとった」。

3 事業部制の採用と会長制の創案

「金星社」は以上のように、生産品目を拡大しながら、62年にはラジオ輸出も開始した⁴⁴⁾。さらに66年には韓国ケーブルを1:1の比率で吸収合併して、67年には日立電線と技術提携契約した⁴⁵⁾。一方、「楽喜化学」でも、67年に米国カルテックス社と1:1の出資比率で湖南精油（現 LG カルテックス精油）を設立、68年には楽喜油脂工業を設立し、さらに同年、米国コンチネンタルカーボン社との合弁会社韓国コンチネンタルカーボンを設立した。こうした製品分野の拡大は、事業戦略組織の再編成を必要とさせた。

1967年、金星社は韓国で最初の製・販一致の事業部制を採用することになり、通信・電線・家電の3事業部が誕生した⁴⁶⁾。改編後の6月の本社機構図によれば、3事業部と企画管理室および経理部門の5部門が平等に並んでおり、社長の下で専務が5部門全体を統括していた。上述の3事業部はそれぞれ工場および業務部を持ち、業務部は営業課、企画課、業務課または管理課などを持っていた。この組織変更にもなつて、経営管理部門を生産部門から分離して経営管理部門組織と本社をソウルへ移転し、同社の本拠は釜山からソウルへと移った。

さらに、69年10月には、電線と通信の2事業部をスピン・オフして、金星通信株式会社および金星電線株式会社を設立し、「金星社」本体には家電事業部のみが残った。

他方、「楽喜化学」については「金星社」が事業部制を採用した翌68年1月に工場別の機能的事業部を組織していたが、同年3月には「金星社」同様の製・販一致型の事業部制に改組し、プラスチック・ビニール・油脂の3事業部でスタートした。

すなわち、1960年代末には「楽喜化学」と「金星」は家族企業の枠内にはあったが、それぞれ近代企業として専門的事业戦略に基づいた事業部制組織に

44) 金星社35年사원찬위원회회원찬, 前掲書, 80ページ。

45) (주)LG 애드編集『LG 전신35년사』LG 전신(주), 1997年, 50, 60ページ。

46) 金星社35年사원찬위원회회원찬, 前掲書, 249ページ。

よって70年代の高度成長期を迎える体制を整えたのである。

なお、事業部制採用に先立って、66年に「会長制度」を導入したことも重要であった。グループ組織を再編成して具仁會自らがグループ会長に就き、傘下の楽喜化学および金星の経営は身内の専門家に任せたのである。さらに68年には会長直轄の「企画調整室」を設置し、グループ統括の組織化を進めた⁴⁷⁾。

こうして、「LG」経営の基礎を構築し近代的戦略組織を整えた具仁會は、69年12月末日突然にこの世を去り、新しい後継者の登場を迎えることとなった。

1970年1月9日、金星社の副社長であった長男の具滋儲は会長職に就任した。具仁會の兄弟や許準九らによって構成された「運営会議」が設置され⁴⁸⁾、長子相続の伝統的な継承によって、新しい会長を支える体制が整えられた。楽喜化学と金星はそれぞれがすでにいくつかの企業を傘下にもつ企業グループとして成長し、合議制による新会長の下で、高度成長期に向かうこととなった。

小 括

以上見てきたように、「LG」経営の特徴としてあげられている化学と電機の2部門経営、あるいは具家と許家の協力型経営の基礎は具仁會によって築かれた。人と団結の精神を貫きながら、創業以来この経営方針を続けることができたのは、2部門経営を支える事業部制と会長制が創業期に構築されて、その後、さらに専門化による焦点集中の技術開発と安定経営によって継承されてきたからである。また、両家が協力型経営体制を続けながら、具家のリードが安泰であったのは、事業の担当分野で両者の棲み分けが創業時からできて具家が経営管理の要を占め、両家が経営の基本的分担を良く守ったことも重要な要因であった。

さらに海外から情報をとり、技術導入を積極的に進め、販路を開拓する姿勢は今日のグローバル戦略の原形となっている。「LG」はこの原点を基軸としな

47) 谷浦、前掲論文、82-83ページ。

48) 谷浦、前掲論文、83ページ。

がら、21世紀に入って持株会社へ発展しているのであり、創業期の具仁會の果たした役割は今日においても重要な意味を持っている。