

# 韓国企業の発展について

——経営戦略と組織の展開を中心として——

金 宗 炫

## 1. はじめに

韓国の企業は過去30余年の間に急速に成長した。1963-89年に製造業部門において企業数は4.7倍、付加価値は894倍、そして従業員数は6.2倍それぞれ増加した。同様な企業の急成長は第3次産業部門においてもみられた。企業は数的に大きく増加したのみでなく、規模も大きく拡大し、生産力も大きく増大した。

このような企業の急成長は、その間における工業化の急速な進展に対応するものである。韓国の工業化は、1962年に始まり今日なお続いている「経済開発5箇年計画」により、政府主導の下で推進された。それは、輸入代替産業の育成から輸出産業中心の「輸出主導型工業化」へ、そして70年代には重化学工業の発展へと、その重点を移しながら急速に進行した。その中で韓国経済は高度成長を遂げた。そのなかで産業構造も急激に変化し、国民経済において第2・3次産業の占める地位が大きく上昇した。工業構造も、軽工業から重化学工業へとその中心が大きく変化した。

工業化は政府が主導したとはいえ、それを実際に担当した主体は企業であった。政府の工業化政策は特に大企業を担当主体として推進された。企業はその役割を積極的に遂行しながら成長した。製造業企業の中で、従業員300人以上の大企業が占める比重は、1963~77年に、数では1.3%から4.1%へ、付加価値では47.1%から67.6%へ、そして従業員では33.6%から54%へと高まった。これらにおける大企業の比重は、1989年にはそれぞれ1.9%、55%、39.1%へと低下している(表1参照)。それは、中小企業の地位がそれだけ高まっているということを意味する。80年代に入り中小企業の存立基盤は拡大した。大企業は下請関係を通じて中小企業との分業関係を拡大した。中小企業の中で、注文生産企業の占める比率は、1979年の25.7%から89年には66.6%と大きく高まった。大企業の成長は特に70年代に著しかった(中小企業銀行『韓国の中小企業』, 1991年118頁)。この時期に、大企業は中小企業固有の領域にまで侵入しながら支配領域を拡大した。大企業と中小企業との二重構造が拡大する中で、大企業が大きく成長した。その結果、1985年に

表1 企業成長の推移(製造業)

		1963		1973		1977		1983		1989	
業 體	大企業	業體數	構成比	業體數	構成比	業體數	構成比	業體數	構成比	業體數	構成比
		237	1.3	700	3.0	1,085	4.1	1,030	2.7	1,238	1.9
	中小企業	18,073	98.7	22,593	97.0	25,641	95.9	38,213	97.4	64,446	98.1
	計	18,310	100.0	23,293	100.0	26,726	100.0	39,243	100.0	65,684	100.0
付加価値	大企業	付加価値	構成比	付加価値	構成比	付加価値	構成比	付加価値	構成比	付加価値	構成比
		29,014	47.1	910,597	66.0	3,782,029	67.6	13,143,634	62.9	30,240,658	55.0
	中小企業	32,520	52.9	49,417	34.0	1,814,688	32.4	7,767,812	37.1	24,718,014	45.0
	計	61,534	100.0	1,380,014	100.0	5,596,717	100.0	20,911,446	100.0	54,958,672	100.0
従業員	大企業	従業員數	構成比	従業員數	構成比	従業員數	構成比	従業員數	構成比	従業員數	構成比
		135,159	33.6	618,376	53.4	1,035,977	54.0	1,001,503	45.2	1,209,570	39.1
	中小企業	266,822	66.4	539,453	46.6	882,954	46.0	1,213,730	54.8	1,883,848	60.9
	計	501,981	100.0	1,157,829	100.0	1,918,931	100.0	2,215,233	100.0	3,093,418	100.0

単位：業體數は個，付加価値額は100萬ウォン，従業員數は人，構成比は%。

注：従業員300人以上が大企業として5-299人（但し，1963年は5-199人）が中小企業。

出所：經濟企劃院・統計廳，『鑛工業統計調査報告書』，中小企業銀行調査部，『韓國の中小企業』ソウル，1991，pp. 92-94 から作成。

フォーチュン誌が選んだアメリカを除く世界の500大企業に韓国の10大企業が、そして1991年には13大企業が、それぞれ名を連ねるようになった。

ところで韓国の大企業は、諸産業部門に単独的に存立しているのではなく、基本的には特定の企業集団に属し、その1つの構成部分として存立しているという特徴をもっている。これらの企業集団は、家族及び血族によって閉鎖的に所有される多角化した事業複合体であるという意味で「財閥」と呼ばれている。

企業集団は、資産規模や売上高、又は付加価値額等を基準に「5大」、「10大」、「30大」、「50大」大企業集団というふうに区分されている。これら企業集団は、軽工業から重化学工業、更には先端産業に到る全工業分野と、金融、輸送、流通業など広汎な分野にわたってワンセットずつの大企業をもつことによって、大きな経済力をもっている。1989年現在、50大企業集団は、GNPの15.95%にあたる22兆5,060億ウォンの付加価値を生産した（毎日経済新聞、1990年10月30日）。更に1987年現在、製造業で30大企業集団が占める比重は、雇用の17.6%、売上高の37.3%、そして5大企業集団が占める比重は、それぞれ9.9%と22%であった。（李奎億・李在亨『企業集団と経済力集中』、韓国開発研究院ソウル、1990年、28頁）。経済力が少数の企業集団に著しく集中しているということがわかるであろう。過度な経済力集中は、今日、韓国における企業批判の重要な原因の1つとなっている。

本稿は、韓国企業集団の急速な成長過程と、その中で形成された特質を、企業の成長戦略と組織の展開を中心に、考察したものである。

## 2. 成長戦略

### (1) 事業拡大戦略

韓国企業は一貫して事業拡大戦略を追求してきた。それは企業グループの次元では、異なる多業種にわたってワンセットずつの系列企業をもつ企業集団を形成・発展させるということであった。

業種多角化は1960年代末に始まり、70年代に最も盛んに行われた。その先頭に立ったのは三星であった。三星は1950年代末に既に貿易を始め、製糖・織物などを中心に多角経営体制をつくり上げていたのであるが、70年代には重化学工業の諸部門へ、そして80年代には半導体、航空分野へと多角経営体制を拡大した。ラッキー金星は、本業の化学・電気・電子から貿易、建設、金融、保険等の諸分野へ、建設会社として出発した現代は、60年代には重化学工業の多くの部門を始め金融・流通部門へ、そして一貿易会社として1967年に初めて名乗りを上げた大宇は、繊維輸出を通じて急成長し、軽工業から重化学工業、そして金融、流通部門へと、それぞれ多角経営体制を拡大した（金宗炫、『工業化と企業者活動』比峰出版社（ソウル）、1992年、451～2頁）。

その結果、1992年4月現在、三星は52、ロッキー金星は58、現代は43、そして大宇は22の系列社を傘下にもつ大企業集団に成長した。それは正に韓国における企業集団の形成・発展の過程であった。韓国の公正取引委員会が資産総額4,000億ウォン以上を基準に1992年4月に指定した「大規模企業集団」は78で、その系列会社数は1,046に達している。その中で10大企業集団には、現代、大宇、三星、ロッキー金星、双龍、韓進、鮮京、韓国火薬、大林、ロッテの順に入っており、それらの系列会社数は233に達している（『韓国経済新聞』1992年4月1日）。

業種多角化は企業集団によって類型的相異を示している。30大企業集団の場合、単一主力企業型が25%、関連複数主力企業型が10%に対して、非関連複数主力企業型は65%と最も多くを占めている（愼侑根『韓国の経営—その現象と展望—』博英社（ソウル）1992年、295頁）。企業集団の下位グループで関連多角化型が多いのに対して上位グループへいくほど生産及び販売面で主力企業と系列社間の非関連型が多い。

このように非関連多角化が進んだ要因としては、政府の政策、市場の不完全性、そして企業内部的要因などをあげることができるであろう。まず第一に、企業は政府から各種支援を受けながら他方において政府から経営不実企業の引受けと新規事業への参加圧力を受けた。次に、企業は市場の不完全性から来る高い市場取引費用のため、市場取引を企業内部化すべく業種多角化と垂直的統合を推進した。最後に、企業は金融市場の後進性から来る内部金融が必要であり、そして外部資本の導入のためにも企業の外形的拡大が必要であった。このような要因によって、企業の業種多角化が進んだのである。

韓国企業の事業拡大戦略は、個別企業の次元では設備の拡大をつうじて推進された。

企業が積極的に設備拡大戦略を追求した背景としては政府の工業化政策があった。韓国経済は、植民地支配と韓国戦争を経て初期的条件も整備されていない状態の中で、1950年代半ば以降、工業化過程を歩んだ。50年代後半期における工業発展はおもに消費財生産部門において行われ、その水準も低いものであった。しかしそれは、工業化の初期的条件を造成し、その後の企業発展の基盤を造成したという意味で歴史的に重要であった。今日の韓国の企業集団（財閥）の産業的基盤は事実上、この時期に形成されたのである。工業化は、1962年以降は、相次いで施行された「経済開発5箇年計画」により、政府主導の下で推進された。それは、基本的に大量需要を海外市場に求め、生産設備の拡大および近代化をつうじて工業生産力を高め、輸出を拡大するという「輸出主導型工業化」戦略の推進であった。そのために必要な資本と技術は外国から導入された。

このようにして工業化は、1960年代に、輸入代替および輸出産業としての軽工業から始まり、70年代には、鉄鋼、化学、非鉄金属、機械、造船、電子等の重化学工業へ、そして80年代には半導体産業へと拡散しながら進展した。その中で多くの企業が新たに設立されるとともに、それら企業は積極的に設備拡大を進めながら大量生産を推進したのである。

企業の設備拡大戦略の追求は、政府によって政策的に支援された。1950年代後半期における企業の設備投資の拡大には、外国からの援助物資として輸入された原資材の割当てとか低利融資等の特恵が与えられた。当時の供給不足状態の中で、企業は積極的に設備投資を拡大しながら成長した。その中で繊維および製糖部門での三星、双竜、鮮京、化学薬品部門での楽喜（のちのラッキー金星）、ゴム靴部門での国際、建設部門での現代等、後に企業集団として成長した多くの企業の産業的基盤が確立した（金宗炫，前掲書437，449～50頁）。

1960年代から70年代にかけて、企業は外国から大規模に資本と技術を導入しながら積極的に設備拡大戦略を推進した。政府は、とくに輸出産業を中心に、低利融資とか租税減免等をつうじて企業を支援した。例えば1960年代から70年代にかけての銀行一般貸出金利は15～20%水準であったのに対して、私債金利は実に40～60%水準であった（李根植「金融」辺衡尹編著『韓国経済論』（ソウル）1989年340～1頁）。その上政府の輸出支援金利は6～9%と銀行利子よりもはるかに低かった。また金利は、1963～81年の平均物価（卸売）上昇率（20.6%）にも及ばない低い水準にあった。政府は輸出振興のため、輸出産業を中心に、積極的に政策金融・輸出金融を行い、負債に対しては税制の上で優待した。このような条件のなかで、輸出金融はいうまでもなく、銀行の一般貸出を受けることも、企業としては特恵を受けることと同様のことであった。そこで企業は、競争的に他人資本に依存しながら投資を拡大したのである。

その結果、企業の資本調達における他人資本への依存度は、極めて高かった。韓国企業の総資本に対する他人資本比率は、1960年代初めの52.5%から、70年代初めには76.1%，そして80年代初めには80.2%に上昇した（愼侑根，前掲書334頁）。この期間をつうじて、企業の自己資本比率は20～25%水準にとどまっているのである。一方、企業の自己資本に対する負債比率は340.1%にもものぼった。高い他人資本依存度は企業集団の場合にも同様である。1990年末現在、30大企業集団の他人資本比率は79.2%，そして50大企業の場合も78.8%であった。一方、企業の自己資本に対する負債比率は1987年現在350.9であった。それは、その後低下傾向をたどったが、91年には309.2と上昇傾向を示している（韓国銀行『企業経営分析』，1987，89，92年度）。このように企業は、大きく他人資本に依存しながら、政府の産業政策の方向に沿って設備投資を拡大することによって急速に成長したのである。

企業の設備投資の拡大は、単一製品の大量生産体制の構築のためのみでなく、関連分野の複数製品の生産という製品多角化のためにも推進された。例えば、化学工業部門で楽喜は1950年代後半期に既に製品多角化を進めたし、60年代に三星グループ傘下の第一製糖は製糖および製粉事業を拡大しながら化学調味料事業をも始めたし、第一毛織は梳毛紡とともに合織製品まで生産した。しかし製品多角化は重化学工業部門の企業を中心に70年代に著しく進展し、80年代に一層促進された。例えば、金星社とか三星電子等、電子産業企業では、60年代にはラジオ、扇風機、白黒テレビから、70年代には冷蔵庫、エレベーター、カラーTV、カセット、ステレオ、そして80年代

表 2 10大企業および大企業集団の変遷

## (1) 10大企業

	1955 (資本金基準)	1965 (売上高基準)	1976 (売上高基準)	1986 (売上高基準)
1	三 養 社	東 明 木 材	大 韓 石 油 公 社	大 宇 實 業
2	大 韓 石 炭 公 社	金 星 紡 織	韓 國 電 力	大 韓 石 油 公 社
3	韓 國 産 業 銀 行	阪 本 紡 織	湖 南 精 油	三 星 物 産
4	樂 喜 化 學 工 業 社	京 城 紡 織	現 代 造 船	湖 南 精 油
5	金 星 紡 織	大 成 木 材	浦 項 製 鐵	浦 項 製 鐵
6	全 南 紡 織	洋 灰 輸 出 組 合	現 代 建 設	現 代 建 設
7	北 三 化 學 公 社	東 一 紡 織	大 韓 航 空	現 代 綜 合 商 社
8	韓 國 肥 料 公 社	東 信 化 學	大 宇 實 業	鮮 京
9	現 代 建 設	大 韓 製 粉	三 星 物 産	ラ ツ キ ー 金 星
10	南 益 社	第 一 製 糖	韓 一 合 織	三 星 電 子

## (2) 10大企業集団 (売上高基準)

	1960	1972	1979	1987
1	三 星	三 星	現 代	現 代
2	三 護	ラ ツ キ ー 金 星	ラ ツ キ ー 金 星	三 星
3	開 豊	韓 進	三 星	ラ ツ キ ー 金 星
4	大 韓 電 線	新 進	大 宇	大 宇
5	樂喜(ラツミー金星)	雙 龍	曉 星	鮮 京
6	東 洋 せ め ん と	現 代	國 際	雙 龍
7	極 東 海 運	大 韓 電 線	韓 進	韓 國 火 藥
8	韓 國 が ら す	韓 國 火 藥	雙 龍	韓 進
9	東 立 産 業	極 東 海 運	韓 國 火 藥	曉 星
10	泰 昌 紡 織	大 農	鮮 京	ロ ツ テ

出所：(1) 鄭求鉉、『韓国企業の成長戦略と経営構造』, pp. 201-10 から作成。

：(2) 趙東成、『韓国財閥研究』, 毎日経済新聞社 (ソウル), 1990年, p. 213。

には電子レンジ、VTR、パーソナルコンピューター、ファクシミリ、カーフォン等へと製品多角化を推進した。現代自動車の場合も、60年代の組立生産から、70年代には固有モデルの開発と量産体制の構築、そして80年代には多様な車種の生産をするようになった。企業の製品多角化戦略は、程度の差はあるにしても、重化学工業部門の大企業では一般的に追求されたのである（金宗炫、前掲書、453～4頁）。

企業は政府の産業政策の方向に即応し、各種の輸出支援政策をフルに利用しながら、積極的に業種多角化および設備の拡大、近代化と生産拡大および輸出拡大戦略を追求した。そのような対応をした企業は「蛸足式拡張」を続け、それに失敗した企業は相対的に停滞するなり敗退するなりした。それは企業の浮沈の激しかった時期でもあった。時期により企業および企業集団の順位が大きく変動しており消滅する場合もあったのである（表2参照）。

しかし、企業は外形的成長を優先的に追求しながらも、それに相応する内的充実をはかることは出来なかった。生産力も外形的には著しく拡大したが、質的な高度化はそれほど進まなかつ

た。80年代に入り、開放化の進展に伴う競争の激化と高品質商品に対する多様な需要の拡大という国内外市場の変容に対して、企業は新たな対応をしなければならなくなった。環境変化の中で企業は既成の多業種企業体制から主力業種企業体制への転換と技術開発による国際競争力の強化を強力に要請されている。

## (2) マーケティング戦略

供給の急速な拡大に対して購買力が限定されているなかで、企業の国内販売活動は積極的に行われた。マーケティングの必要性は早くから強調され、その理論と技法は1950年代半ばから導入され始めた。しかし初期のマーケティングは既存の流通組織を利用し、広告や人的販売をつうじて商品を消費者に一方的に売りつけるといった式のものであった。即ち、メーカーは卸売業者へ、卸売業者は小売業者へ、そして時にはメーカーが小売業者や消費者へ押し付けるような形で売り渡した。市場調査もろくに行われなかった。いわば「高圧的マーケティング」が展開されたのである。

マーケティングは1970年代に入り本格的に行われ始め、80年代に入って一層進展した。まず、企業は販売部、営業部を拡大、強化しながら販売力の強化をはかった。次に、販売促進のための技法も多様化した。広告メディアが多様に開発・利用され、人的販売が積極的に行われた。メーカーによる品質保障制や月賦販売制も次第に拡大、強化され、消費者金融やクレジットカード制も拡大された。更に、耐久消費財を中心とする大メーカーは、直接販売経路を創出、拡大し、サービス活動を強化しながら中間商人を排除した。家電メーカーは全国的な代理店網を創出し、自動車メーカーの現代は全国的な直販体制を構築した。大メーカーの直営百貨店が後を追って出現し、そのチェーン化が進む一方、専門百貨店も出現した。電子、自動車、繊維等の諸部門では、メーカーによる製品多様化と自社ブランド商品の開発も進んだ。特に80年代に入り、企業は研究開発機構を創設・拡大しながら新製品開発を進めるとともに、海外有名ブランドも導入した。それに伴い70年代に始まった品質管理活動も80年代には制度的基盤を拡大しながら積極的に推進された。

80年代に入り、市場環境の変化に伴い、企業のマーケティングも新たな展開をみせるようになった。所得や中産層の増大により消費者の嗜好も多様化し、高品質の多様な商品・新製品に対する需要が大きくなった。同様な変化は外国市場でもみられた。一方、公正取引および独占規制政策が施行（1980年）され、開放化が進むにしたがって国内外における企業間の競争も一層激しくなった。いまや企業は、高圧的マーケティングに代わって消費者中心的・市場中心的マーケティングを進めなければならなくなった。ここに企業は、必要な機構の改編、強化および新製品の開発とともに、製品、価格、販売促進、経路等に関する総合的管理を志向するようになった。

国内市場が狭いという条件の下で企業の販売戦略として重要なのは輸出拡大であった。しかし1970年代中ばに至るまでの企業の輸出マーケティング能力は弱かった。輸出業者の大部分は零細

な非専門業者であり、専門の貿易業者やメーカーの海外貿易網も整備されていなかった。したがって対外貿易は大部分日本の貿易商社を始め、外国の貿易業者をつうじて間接的、受動的に行われた。

企業がより能動的な輸出マーケティングを行うようになったのは70年代なかば以後のことであった。重化学工業化の進展に伴い、貿易の量的拡大と取引商品の多様化が進むなかで、企業としては過当競争で正当な価格も貰えないような間接的・受動的輸出方式から脱皮して、能動的対応をしなければならなくなった。そのために企業は、組織の面で輸出関連機構を拡大・強化するとともに、海外支社、現地法人および代理店網を拡大した（金宗炫、458頁）。

能動的輸出マーケティングのための対応として、更に重要なことは日本の総合商社をモデルにした総合貿易商社の発足（1975年）であった。政府は一定の要件を備えた業者を総合貿易商社として指定し、それに対して金融、行政、為替などの面で積極的に支援した。1987年には8社となった総合貿易商社はすべて主要な企業集団に属している。これら総合貿易商社は海外支店網を拡大し、海外市場の開拓を積極的に進めながら、系列社製品の輸出のみでなく中小企業製品の輸出を代行した。これら総合貿易商社は輸出総額の30—40%を輸出し、輸出拡大のための牽引車の役割を果たすようになった（金宗炫、前掲書459頁）。

企業の輸出競争力を支えたのは原価優位であった。政府の輸出支援政策によって企業の資本費用は低く、労働運動が抑圧されたなかで労働費用も低かった。1986年までの韓国における労働者の時間当たり賃金水準は1.45ドルとアジア新興工業国の中で最も低かった（朝鮮日報、1991年10月7日）。価格競争力の高い産業は労働集約産業であり、それはまさに輸出産業であった。そこで企業は少品種・大衆商品を大量生産し低価格での輸出極大化戦略を追求した。

しかし1980年代に入り、企業の競争条件は変化した。先進工業国における低価格・量産製品に対する輸入規制の強化とともに、後発開発途上国の追い上げや工程自動化の進展などで労働費用の比較優位も弱化した。特にソウルオリンピック（1988年）以降の民主化の進展のなかで労働者の賃金は著しく上昇した。1988～90年に賃金は年平均26.4%上昇し、90年現在、韓国労働者の時間当たり賃金は4.16ドルになった。これはアジア新興工業諸国平均（3.65ドル）よりも高い水準である（朝鮮日報、1991年10月7日）。いまや大衆的低価商品の大量生産・大量販売という価格競争力中心の市場拡大戦略は限界にたっした。企業は技術開発を進め、製品の高級化、多様化、差別化をつうじて付加価値を高めなければならなくなった。

このような環境の変化に対して、企業は、当然のことながら、多様な商品の開発や自社ブランドでの輸出などで積極的に対応して来た。総合貿易商社やメーカーは、海外販売網の拡大や海外市場および信用調査そして海外広告の直接的遂行など、積極的な輸出マーケティングを推進した。それにも拘らず、未だ輸出の中心は非ブランド製品および注文者商標生産（OEM）製品の輸出にあり（金宗炫、460—1頁）、それだけ外国の中間業者への依存度が高い。



表 3 企業集団の内部持分率の推移

(単位：%)

			1987	1988	1989	1990	1991
30大企業集団	内部持分率	同一人持分率	15.8	16.1	16.1	13.7	13.9
		相互持分率	40.4	49.5	46.0	31.7	33.0
		計	56.2	65.6	62.1	45.4	46.9
10大企業集団	内部持分率	同一人持分率	13.7	14.0	14.7	12.9	12.9
		相互持分率	41.3	49.7	31.7	34.6	35.2
		計	55.0	63.7	46.4	47.5	48.1
5大企業集団	内部持分率	同一人持分率	12.7	13.0	13.7	13.6	14.4
		相互持分率	47.2	44.8	35.7	35.3	38.0
		計	59.9	57.8	49.4	48.9	52.4

出所：経済企画院公正去來委員会および財務部資料。劉承旻，「わが國企業集団の所有經營構造と政策對應」，韓國經濟學會1991年定期學術大會發表論文，pp. 31-32；李奎億・李在亨，『企業集團と經濟力集中』，韓國開發院（ソウル），1990，p. 53；姜哲圭外，『財閥』，比峰出版社（ソウル），p. 43；丁炳然・梁英植，『韓國財閥部門の經濟分析』，韓國開發研究院（ソウル），1992，pp. 202-204から作成。

### 3. 企業組織

#### (1) 企業の支配構造

韓国企業における所有構造の特質は、基本的に家族又は派閥による閉鎖的所有であるということにある。企業規模が拡大し、企業集団を形成する場合にも、このような特質には変わりがない。1991年4月現在、30大企業集団において、所有者とその一族が所有する「同一人株式持分率」は13.9%であり、それは、5大企業集団の場合には14.4%とやや高い。しかし、所有者はこれだけの資本で企業集団を所有している訳ではない。その所有力は系列社間の相互出資によって大きく強化されているからである。同年における30大企業集団の相互持分率は33%であり、これに同一人持分率（13.9%）を合わせれば、「内部持分率」は46.9%と全体の半分に近い。内部持分率は、企業集団の規模が大きいほど高く、10大企業集団の場合は48%、そして5大企業集団の場合は52.4%に達している。韓国の企業集団は50%内外の高い内部持分率によって、高度の所有集中を実現しているのである（表3参照）。

相互出資の最も単純な方式としては両会社間の直接相互出資があるが、これは「公正取引法」の改正（1986年）によって禁止されている上に、それ自体としても多数の企業を所有する方式としては限界をもつものであった。そこで、今日一般的に利用されている相互出資方式としては、母企業を中心に多くの系列社の株式を保有する放射線型、多数の系列社が連鎖的に他系列社の株式を保有する環状型、そして多数の系列社が無作為的に交互に株式を所有する行列型などが併存している（李奎億・李在亨，前掲書，51頁）。

系列企業間の相互出資の必要性は、早くも1960年代から現れていたのであるが、特に政府の重化学工業化宣言（1973年）以後増大した。自己資本基盤が脆弱であり、かつ株式市場を通じての資本調達も困難な条件下で、企業は成長のための巨額の資本を外部、特に銀行から借入れなければならなかった。その際、企業の外部資本調達能力は資本金規模の大きさにかかっていた。そこで企業集団は、株式の相互保有によって系列社の資本金規模を実際よりも大きくふくらませ、銀行融資を受けるための有利な条件に立とうとしたのである。相互出資は、企業の株式公開を強要した政府の「5.29措置（1974年）」によっても促進された。即ち所有主は、系列企業間の株式相互出資によって、比較的小さい資金で企業集団の巨大資産を統制し、また外部からの企業の乗り取りや支配を防止することが出来たからである。

系列社間の相互出資は、前述の法律改正（1986年）により、直接相互出資の場合は禁止され、間接相互出資の場合は出資総額が会社総資産の40%以内に制限されることによって、制約を受けるようになった。その結果、内部持分率は、1987年以後、漸次減少傾向を示している。例えば30大企業集団の内部持分率は1987年の56.2%から91年には46.9%へと低下した。それはおもに相互持分率が40.4%から33%へと低下したためである。法的規制のなかった1984年現在の相互持分率は46.5%であった。しかし、5大または10大企業集団の場合、相互持分率はむしろ上昇している（表3参照）。企業集団は相互出資を通じて内部の資金的結合関係を強化しながら外形的拡張をはかったのである。

他方、政府による株式公開の誘導にも拘らず、その程度は未だ低い。1991年4月現在、30大企業集団の561系列社の中で、株式を公開した会社は、全体の28.7%にあたる161社に過ぎない（内外経済新聞（ソウル）、1992年6月1日、劉承旻、前掲論文、31頁）。この面でも所有主を中心とする企業集団の閉鎖的所有体制は確固である。

韓国企業における経営支配構造の特質は、所有と経営の一致ということにある。1989年の一調査によれば、大企業の場合、所有と経営が完全に分離されている例は22.4%に過ぎないのに対して、未分離の例は71.6%に達している。中小企業の場合、所有主の経営支配は83.3%に達している（韓国生産性本部『韓国企業の経営力評価』、1989年12月、70頁）。

所有主の経営支配は、最高経営者である社長の出身背景からも伺うことができる。1984年の一調査によれば、社長が所有主である例は57%を占めるのに対して、専門経営者の例は43%に過ぎなかった（ソウル大学経営大学経営研究所『韓国企業の現況と課題』、1985年、115頁）。一方、1991年の一調査によれば、最高経営者の構成比において、所有主および親戚・一族の比重が32.7%に低下しているのに対して、専門経営者の比重は67.3%へ上昇している（愼侑根、前掲書、116-7頁）。企業規模が大きくなり、専門知識が必要になるにつれて、専門経営者の比重は高くなっている。事実、三星やラッキー金星を始め大企業では、1960年代初から社員の公開採用を始め、専門経営者を養成して来た。その結果、1980年代なかばには全企業集団における出身背景からみ

た経営陣の構成が公開採用（15.5%）と非公開採用（39.5%）を合わせた内部昇進者、55%、外部からの迎入れ者21.1%、社主の血縁者8.8%、その他1.4%となっている（鄭求鉉『韓国企業の成長戦略と経営構造』、大韓商工会議所（ソウル）1987年、127頁）。企業集団の規模が大きい程、内部昇進者の比重が高く、規模が小さい程、社主の血縁関係者が多い。なお血縁関係者はかなり大きい規模の企業集団でも経営陣に多く入っている。

これらの最高経営者および経営陣における内部昇進者や外部迎入れ者において重要なのは能力よりも血縁、地縁、学縁、政府との縁故等であった。それは、これらの要素を重視する韓国の社会文化的伝統にもよるであろうが、現実的には、企業が急成長するなかで、信頼性の高い人間的つながりを通じて内部的結束力を高め対政府関係をよくしようとしたことによるものと見る事ができるであろう。その中で、最高意思決定権は所有経営者である会長に帰属し、経営陣一般は会長を補佐し執行する役割を遂行する。企業集団の最高経営者たちも大部分、系列会社の社長であって、最終的意思決定権を実質的に持っている訳ではない。このようにして、所有の経営支配度は5大企業集団の場合、65.63%そして30大企業集団の場合も63.82%に達している。（丁炳然・梁英植共著、『韓国財閥部門の経済分析』、韓国開発研究院（ソウル）、1992年124頁）。所有に基づく経営支配は、後述の如く企業組織にも反映され、強力な中央統制的意思決定機構を形成するようになった。

所有経営支配体制は、企業の急成長のなかで必然的に形成されたという側面があるとはいえ、30年程の企業成長の歴史が経過し、外見上現代企業としての体制も整っているにも拘らず、むしろ世襲化傾向を現している。即ち、創業一世は企業を長男中心の直系家族に継承させ、所有経営支配体制の継続的維持を志向しているのである。企業の継承は、既に1980年代に相当進行した。1988年の一調査によれば、44.2%の企業が継承完了（23%）なり近いうちに継承完了予定（21.2%）なりであった。従業員1,000人以上の大企業の場合、継承完了または予定の比率は57.1%と高くなっている。

継承の場合、90%以上が家族継承であり、その70%程が長男中心の継承である（愼侑根、前掲書、124—5頁）。したがって、家族関係のない専門経営者への継承は10%未満に過ぎない。企業集団の例をみれば、1992年現在、継承完了企業集団は21であり、その中の1例（起亜）を除いた残り全部において創業主の血族への継承が行われた。血族継承の中で世代内継承は1例（鮮京）のみで、残りの19はすべて世代間継承であり、その79%にあたる15企業集団で長男への継承が行われた。一方、継承予定の企業集団は15で、それらすべてが血族への継承を予定しており、その中の13集団で長男への継承が予定されている（姜哲圭外『財閥』、比峰出版社（ソウル）1991年、54頁）。それは長男中心の家族主義的伝統の強いあらわれといえよう。

企業の継承は所有のみでなく、経営支配をも含むものである。そのために所有経営者は、直系2世を国内外の名門大学で教育させ、専門経営者としての資質を培養することによって後継者養

成を積極的に推進してきた。このように養成された2世継承者による企業の所有経営体制の持続が図られているのである。

## (2) 企業の経営組織

韓国企業における経営組織の基本形態は職能別組織であり、その運営上の特性は所有経営支配構造のなかで、集権的、中央統制的性格にあるといえよう。

企業組織の拡大に伴う合理的経営のための組織化戦略としての意思決定機構の整備・強化は、1960年代初より推進されてきた。まず、新商法（1963年）により、株主総会の権限は最高意思決定および株主の利益確保に限定され、理事会が経営管理の意思決定および業務執行の監査を行うようになった。経営管理の執行は、理事会の構成員である社長以下の最高経営者に委任され、会社の代表権は代表理事（社長）に与えられた。しかし、経営に関する重要な意思決定が最終的に理事会によって行われているのではない。というのは、所有経営支配体制の下で、最終的な意思決定は所有経営者によって行われているからである。企業集団の場合、中核企業が全社的次元の戦略を決定している。

一方、最高経営者の機能が複雑化するに伴い、それらの機能を専門的・効果的に遂行するための機構として、一般理事以上で構成され、「経営会議」、「運営会議」などと呼ばれる常務会も設置された。1970年代に入り普及し始めた常務会は、80年代半ばには、調査企業の52%で設置されるようになった（呉鍾錫『韓国企業の経営的特質』、千倉書房、1983年、113頁）。常務会の機能も協議・調整にあって審議・決定にあるのではない。

企業規模の拡大と機能の多様化に伴い、一般部門における水平的分化・部門化も大きく進んだ。とくに、社内の各種活動を統轄する本社または本部の場合、機能の多様化による水平的分化が大きく進んだ。1970年代から80年代にかけて、部・課は部分的には統合・廃止されながらも、全体としては大きく増設され、強化された。その結果、大企業の本社の場合、部は19を数え、各部は平均3つの課をもつようになった。

部門化とともに文書化も進み、表面上公式化も進んだ。にも拘らず、公式化は従業員の業務範囲と責任限界が明示されておらず、さらに職務標準化も明確になっていない状態で、実質的に額面通り機能しているのではない。したがって韓国企業の経営組織は、職務中心の水平的組織という形をとりながらも、運営の面では、多くの段階の位階秩序を通して下達される默示的指示によって運営される垂直的組織という性格がつよい。

事実、韓国の企業では垂直的分化が著しく進んでいる。例えば、既存の課長、部長、理事という垂直的階層の他に、代理、次長、部長待遇、理事待遇など、垂直的位階が細分化されている。大企業では、最下位の社員から最高経営者に至るまで、平均10程の職位があり、時にはそれが17にまでなる場合もある（愼侑根、前掲書、142頁）。このような位階秩序の下で、従業員の職務遂

行は、作業基準とか標準に拠るよりも、上司の直接指示によって行われる場合が多い。そこで各管理者の業務分担が大きくなるので彼の管理の幅はせばまり、そのことが垂直的分化を促した。しかし、垂直的に分化した位階秩序が明確であるにも拘らず、権限と責任の対応関係はそれ程明確ではない。即ち、上位層では、相対的に権限が責任よりも大きいものに対して、下位層では、逆の様相を帯びている。このような組織構造の中で、上位層の意思が多くの上位層を通して下位層にまでおおよびながら組織が運営されている。それは最高経営者を頂点とするトップダウン式の集権的経営組織である。

一般部門が拡大、分化する中で、1980年に入り、既存の部・課の枠を越えて、特定課業の達成のための動態的組織単位としてのプロジェクト・チーム組織も利用されるようになった。また、組織構造の変化を伴わず、作業遂行方法の中に目標を組み入れることによって動機賦与を行う「目標による管理」(MBO)とか、従業員に多面的な動機賦与を行いながら組織の有効性を向上させようとする組織開発の努力も行われている。韓国の企業においても成長戦略と環境の変化に整合的な組織づくりが積極的にはかかれているのである。

急速な成長過程にある企業としては、環境の変化に効果的に対応しながら成長戦略を追求するために、長期計画を樹立し、拡大・多様化した組織を統合・調整する総括または企画調整機構を導入する必要があった。「秘書室」、「企画調整室」、「会長室」など多くの名称で呼ばれている総括機構は、「三星秘書室」(1959年)を嚆矢とし、ラッキー金星の「企画調整室」(1968)年を経て、1970年代半ば以後には現代の「総合企画室」(1979年)を含めて本格的に導入され、80年代半ば頃までには殆んどどの企業集団で設置されている。

総括機構は総合的な長期経営計画および新規事業などの企画、立案や、そのために必要な情報の蒐集、整理、最高経営者の特別指示事項や全社的利益にかかわる事柄の処理、予算および組織管理など極めて多様である。特に同機構は、新入社員の採用、部課長級の人事、設備投資、技術導入などを管掌することによって経営組織の中核的地位にあって、集権的組織を維持するための要となる役割を果している。

総括機構には大学出の有能なスタッフが集中配置され、総括機能の遂行に当らされている。企業集団の企画調整機構に配置された人員数は50—70人、多い場合には200人にも及んでいる(慎侑根, 138頁)。彼らは企業集団内での最高のエリート集団であり、最高経営者に対する補佐的役割を遂行する一方配置や昇進などで有利な位置にある(服部民夫『韓国の経営発展』, 文真堂, 1988年, 154—5頁)。学縁、地縁を通じて強固な結束力をもつこれらエリート・スタッフで構成されている総括機構は、所有経営支配体制を支える軸になっているのである。

経営多角化の進展に伴い、それに対応する組織としての事業部制も導入された。韓国の企業において事業部制が定着するようになったのは、1970年代後半から80年代前半にかけてのことである。例えば、三星は1977年にラッキー金星は度重なる改編過程を経て1979年に、そして現代は80

年代初に、それぞれ事業部制を本格的に採用した。その結果、事業部制は大企業の30~50%において採用されていると思われる（慎侑根，134・鄭求鉉，128頁）。

韓国企業における事業部制は、製品多角化が進むにつれて、製品に伴う1つの独立した事業単位組織として導入された組織である。しかし、その際導入された事業部制は、製品別に生産および販売機能を吸収し、それに必要な管理およびその他スタッフ機能を加えた本来の事業部制ではなく、本来の職能別組織を製品別に機能を拡大した形態の組織である。なお、このような事業部制の普及につれ、それら事業部間の調整の必要から、関連事業部を統合した形態の組織として事業本部制も導入されている。その場合、権限の移譲・分権化は行われていない。

事業部制は、本来、分権的責任経営組織として現れたものである。しかし韓国企業で採用されている事業部制はそのような分権的責任経営体制をとってはいない。したがって、それは組織形態としては事業部制でありながらも意思決定権をもたず実質的には職能別組織と同様な性格をもっているのである。

事業部制のもつこのような性格は、企業集団における親会社と子会社との間においてもみられる。業種多角化による営業範囲の拡大過程で、企業は業種ごとに系列社を設立し企業集団を形成するようになった。企業集団を構成する系列子会社は、外形上では独立会社である。しかし、会社の人事や戦略、資金計画など重要な意思決定権は、子会社の長（社長）に与えられているのではなく、前述の「企業調整室」や「秘書室」などの企画・調整機能を経て、最終的には親会社または企業集団の長（会社）に集中しているのである。したがって、それらの子会社は、外見上、独立企業としての形をとっているにも拘らず、実質的には親会社または企業集団の1つの事業部であり、その社長は事業部の長という性格をもっている（服部民夫，136—7頁）。韓国企業で導入されている事業部制は、組織化および権限の移譲・分権化の程度において、本来のそれとの対比から、「擬似事業部制」と呼ばれている。外形上での事業部制の一定の普及にも拘らず、韓国企業の経営組織は、実質的には集権的職能別組織という性格をつよくもっているのである。

事実、韓国企業は、高い垂直的分化と集権化、低い公式化、トップダウン式統合等の諸要素を通じて、中央集権的組織構造を発展させてきた。それは所有経営支配体制に対応する組織構造として展開してきたのであり、同時にそのような体制を維持し強化する機能を果してきたのである。

このような組織構造をもって韓国企業は積極的に成長戦略を追求したのである。

#### 4. 結びに代えて

韓国の企業は、過去30年に亘る急速な成長過程で、経営戦略の面では、他人資本依存の事業拡大と大衆的低価格商品の大量販売戦略を追求し、組織構造の面では、確固たる家族所有経営体制

と集権的中央統制組織を展開させてきた。このような組織構造によって、企業は、経営環境の変化に能動的に対応し、そして人的・物的資源をフルに動員・利用しながら成長戦略を追求することが出来たのである。その中で企業は、内外部的にいろいろな問題を伴いながらも、大きく成長し、それとともに経済も高度の成長をなしとげたのである。

しかし、韓国企業の発展をささえてきた企業の経営環境は、今や大きく変化している。その変化は、1980年代初から現れて来たものであるが、特に80年代半ば以降著しく進行した。

第1は、対政府関係の変化である。その際、重要なことは、工業化の推進における政府主導性の大きな後退と企業に対する特惠的な各種支援政策の縮小ないし中断である。民間主導性が高まるなかで、企業は自から自立的基盤を一層固めなければならなくなった。

第2は、市場環境の変化である。国際的には先進工業国における保護主義・地域主義の強化と発展途上国の追い上げによって、そして国内的には所得の上昇に伴う嗜好の多様化によって、少種、低価格。大衆商品の大量生産・販売戦略は限界に到達するようになった。そこで企業は、少量ながらも多様な、差別化された付加価値の高い商品を生産・販売するという新たな戦略を追求しなければならなくなった。更に、開放化の進展に伴い、国内市場での競争も激しくなった。このような変化に対応して企業は業種専門化と技術開発を積極的に進めながら国際競争力を高めなければならなくなった。

第3は社会的環境の変化である。中産層の増大と社会の多元化が進むなかで、価値意識が多様化し、生活の質的向上に対する欲求が大きくなっている。その中で労働意識も変化し、経済正義・衡平の実現に対する要求が大きくなり、企業批判意識が高まっている。

第4は政治的環境の変化である。その直接的契機となったのは、1987年の「民主化宣言」とその後の民主化の進展である。軍事政権の権威主義体制の崩壊によって、その間抑えられてきた民衆の社会・経済的不満が同時に噴出し、既存の権威に対する否定と自由・平等意識が澎湃するようになった。いまや国民的統合は、過去におけるが如く、上からの権威によってではなく、下からの自発的合意によらなければならなくなった。それは企業内部での権威主義を支えてきた外部的条件の変化を意味するものであった。

経営環境の変化の中で、企業は、従来の他人資本依存の外形的事業拡張戦略から内部蓄積基盤の拡大・強化に基づく技術開発および国際競争力強化のための一層の努力、所有と経営の分離と専門経営者支配体制への移行、そして民主的・協同的管理慣行の導入など、新たな対応が要請されている。そのような意味で韓国の企業は、いまや大きな転換期にあるといえよう。

#### 《参考文献》

- 1) 韓国の経営発展, 服部民夫著, 文眞堂, 1988年
- 2) 韓国企業経営の実態, 韓義泳著, 東洋経済新報社, 1988年

- 3) 韓国企業の経営的特質——財閥系企業を中心として——呉鍾錫著，千倉書房，1983年
- 4) 韓国の経営——その現象と展望——慎侑根著，博英社（ソウル），1987年
- 5) 韓国企業の成長戦略と経営構造，鄭求鉉著，大韓商工会議所（ソウル），1987年
- 6) 工業化と企業者活動——比較史的研究，金宗炫著，比峰出版社（ソウル），1992年