

【特別講義要旨(1) '92. 10. 21】

## 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

(ソウル大学教授)

韓国企業は過去30年間に急速に成長し、1963—89年に、製造業部門の企業数は4.7倍、付加価値は894倍、従業員数は6.2倍に増加した。それは輸入代替産業の育成に始まって、「輸出主導型工業化」を経て、70年代の近代化学工業の発展へと、重点を移しながら政府主導の下に推進された工業化の結果である。政府主導とはいえ、工業化を遂行したのは企業であり、1870年代には大企業の成長が著しく、80年代には大企業との下請関係を通じて中小企業の存立基盤が拡大した。ところで韓国の大企業は各々、閉鎖的に所有される多角化した事業複合体である企業集団＝「財閥」に属しており、1987年に製造業で30大企業集団が占める比率は、雇用の17.6%、売上高の37.3%で、経済力が少数の企業集団に集中している。

韓国企業は、政府の工業化政策に助けられて、一貫して事業拡大戦略を取った。すなわち、50年代後半の消費財生産部門の工業発展の後に、外国から資本と技術を導入しつつ、60年代に大量生産物の市場を海外に求めて、生産設備の拡大と近代化を達成し、70年代には重化学工業、80年代には半導体産業へと進出したのである。

企業の設備投資の拡大は単一製品の大量生産のみならず、製品の多角化をも伴った。さらに事業拡大は、異なる業種をも系列企業に加えるという業種的多角化にも向かった。こうして、1970年代には多数の系列企業を傘下にもつ大企業集団が形成され発展したのである。しかし生産力は著しく拡大したが、質的高度化はそれほど進まず、80年代の内外市場の環境変化の中で、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の必要に迫られている。

販売戦略の必要性は1950年代に注目されたが、本格的に販売戦略が強化されたのは1970年代であり、80年代に一層の進展をみた。輸出は、初めは外国の貿易商社を通じて行なわれ、韓国企業が能動的な輸出マーケティングを行なうようになったのは、70年代半ば以降である。政府の支援の下に、総合貿易商社が発足し(1975年)、1987年には主要な企業集団はすべて総合貿易商社を有し、政府の手厚い輸出保護政策の中で輸出が増大した。

韓国企業の特徴は、家族または族閥による閉鎖的所有であり、これは企業集団にも妥当する。1991年4月に30大企業集団の株式資本の所有主と系列諸会社による「内部持分率」は46.9%となっている。さらに韓国企業の特徴は所有と経営の一致にみられる。1989年に大企業では71.6%、

中小企業では83.3%において、所有と経営とが一致していた。そして経営の最高責任者は世襲される。1988年の調査では、企業支配権の家族間での継承完了と完了予定の企業は合計44.2%であり、従業員1,000人以上の企業では57.1%と高い。

韓国企業の経営組織の運営上の特性は、集権的・中央統制的な支配構造にある。最終的意志決定は理事会でなく、所有経営者によってなされ、企業集団の場合には、中核企業の会社内部において、同一の様式でなされる。1970年代に「経営会議」とか「運営会議」と呼ばれる常務会が普及し始めたが、その機能は協議・調整に留まっている。

企業規模の拡大に伴い、職能による水平的分化が進んでいるが、現実には職務中心の水平的組織を取りながら、運営の面では最高経営者を頂点とする垂直的分化＝階層制によりトップダウン方式の集権的運営が行なわれている。しかし1980年代に、既存の部課の枠を超えて、長期計画を立て、企業全体の成長戦略を策定する総括機構が企業集団に設置されるようになった。他方、経営多角化の進展に伴い、1970年代後半から80年代前半に事業部制が定着し、大企業の30ないし50%がその制度を採用しているが、事業部は意志決定権をもたず、実質的には集権的企業内の職能別組織の一つという性格を強くもっている。

このような企業の性格を反映して、人事労務管理慣行も特徴的な展開を示した。職制はホワイト・カラーとブルー・カラーに峻別され、採用、昇進、給与等に差別的慣行が適用されていった。しかし1987年の「民主化宣言」以降、この「学歴身分制」は弱まり、学歴間賃金格差は縮小し、職制間賃金は平準化した。労使関係においては、儒教的・家族主義的伝統の中で一方的に労働者の服従が要求されてきたが、ソウル・オリンピック以後の民主化の進行で、家父長的労使関係は激変した。

韓国企業の過去30年間の急速な発展を支えてきた経営環境は、1980年代以降に大変化を経験している。第一の変化は政府主導性の後退による企業への支援政策の縮小、第二の変化は先進工業国の保護主義・地域主義の強化と発展途上国の追い上げ、ならびに国内の一般的所得の上昇に伴う嗜好の多様化に起因する大衆の商品の大量生産販売戦略の限界、第三の変化は中産層の増大と社会の多元化の中で生じた価値意識・労働意識の変化と企業批判意識の高揚、第四の変化は「民主化宣言」以降の、軍事政権の権威主義体制の崩壊と民衆の社会経済的不満の噴出および自由・平等の要求の高まりである。これらの諸変化の中で、韓国の企業はいまやあらゆる面で大きな転換期にあると言えよう。