

呉鍾錫 著

『韓国企業の経営的特質』

千倉書房 1983年 184+xivページ

I

隣国・韓国の急速な経済成長が注目されながらも、その研究の傾向はマクロ的な分析に偏り、その経済成長を支えた企業の研究は大幅に遅れをとっていることは否めない。その一端が韓国自体の研究不足にあることは事実だが、日本語で読めるまとまった韓国経営論は2、3を除いてはほとんどなかったと言ってよい。評者の記憶するかぎり、『韓国の企業経営』（アジア経済研究所 1977年）、『韓国企業経営の理念と特色』（日本生産性本部 1981年、本書で引用されている『日韓両国の総合的生産性に関する調査研究』と同一）などが数えられるにすぎない。この意味で本書はきわめて貴重であることをまず指摘しなければならない。

著者、呉鍾錫教授は韓国の延世大学大学院を卒業されたあと、日本の大阪大学で数年にわたる研鑽を積まれた知日派の学者である。このような著者の学問的背景から見て当然とも思われるが、本書の研究の背後には日韓の比較という問題意識が横たわっている(序章)。

先ず順を追って本書の内容を紹介したあと、評者のコメントを試みたい。

II

本書は、序章「研究課題とアプローチ」、第1章「韓国企業をとりまく歴史的環境条件」、第2章「韓国企業の生成過程にみられる経営的特徴」、第3章「現代の韓国企業の経営的特質」、第4章「今後の韓国企業に要求される経営革新」から成っている。

序章では本書の狙いとして、条件適合アプローチ(contingency approach)に基づき、「環境、それに適応できる戦略、その戦略を効果的に遂行する組織、この三者間の多元的適合が存在すれば、企業は環境適応に成功することができ、その結果、経営成果をあげようという基本仮説」に立脚して韓国企業経営の特質を分析しようとしていることが示されている。したがって、本書においては環境要因にあたる歴史的環境条件にかなりのスベ

ースが割かれることが示唆されている。

第1章では、従来、韓国企業が抱える問題が、経済構造の発展段階が未成熟であるがゆえに起こっているものであるとする立場、または植民地統治、解放後の政治的事情などの経済的側面、外的要因のみによって起因するとする立場を退け、韓国社会のもつ独自の伝統、固有の価値体系の存在という要因を重視している。それを著者は社会的・文化的要因と政治的・経済的環境に分けて考察している。前者では韓国社会が李朝以来きわめて強い立身出世主義の社会であったこと、特有な個人型思考が強いこと、そして血縁重視の社会であったこと、に求めている。そしてこれらが韓国で特異に発達した儒教に基づくものであるとする。後者では日本の植民地統治、解放後の南北分断、韓国動乱とその後の援助と特惠、1960年代以降の経済計画とその成果について手短かに述べられている。

第2章では前半で韓国企業の生成過程が財閥の生成を中心として述べられ、後半ではその生成過程における経営的特質が分析されている。前半は、(1)解放から1950年代末まで、(2)60年代、(3)70年代に区分され、(1)では既成勢力(和信、三養、大豊、開豊、京紡など)の台頭と植民地時代の日本との関係による選別、日本が残した帰属事業体の払下げとその後の財閥グループとの関連(斗山、韓国火薬、鮮京、三和、三護、双龍など)およびアメリカの援助物資の廉価払下げ、特惠融資による財閥形成(三星、韓一合織、楽喜、大韓電線など)が述べられており、この時期の問題点として、(1)特惠によって独占的大企業が形成されたこと、(2)この時期の産業化が製粉、製糖、紡績などに偏り、結果として韓国の工業化を遅らせることとなったこと、(3)大企業と中小企業との企業間格差が拡大したこと、の3点を挙げている。

1960年代に入ると政府の経済計画が策定され、それに伴い大量の外資が米、日などから導入され、借款導入が企業成長の挺子となった。その借款導入のためには、政府の育成の対象となることが重要な経営戦略の一つとなった。この時期には、現代、韓進などが新たに登場し、既存の三星、楽喜、双竜、鮮京、大韓電線などがその規模を拡大した。

1970年代に政府は重化学工業化の目標を掲げ内資動員体制を整える一方、外国人の直接投資を誘致した。そのために合弁企業が急速に増加し、それが財閥多角化の一つの契機となった。また重化学工業奨励、建設輸出の推進などによって新たな財閥が生まれた。ここでは1966、

74, 80年の財閥一覧が付されている。

1979年のオイルショックはこのように急成長した韓国企業群を直撃した。同年の政治変動を受けて登場した新政権は肥大化した韓国企業を再編・強化するために新しい政策を次々に発表し、強力に推進した。このような経済打開策は今後の韓国企業の経営と企業体質に大きな変化をもたらすだろう、と著者は述べている。

このようにして成長した韓国企業の経営的特質はいかなるものであったのだろうか。

第1の特質は、政府への接近戦略である。先に見たとおり、韓国の経済成長が政府主導の下で進められた結果、政府の打ち出した政策への適応力、あるいは政府への接近能力が企業の興亡盛衰を左右した。したがって、この過程で激しい財閥の浮沈があったことを指摘している。第2にはこの過程で最初から多角化に努め、財閥を築きあげようとした経営者の行動様式を挙げている。多角化による財閥化に成功した企業は、主として解放後に生成した企業の中から生まれてきた。第3は血縁による閉鎖的支配である。一般に企業の規模が拡大すれば自然に「所有と経営」の分離が進み、出資者の私的所有物であった企業は社会化されるものだが、韓国の経営者は事業規模の拡大と同族による閉鎖的支配を巧みに貫いてきている。このようなことが可能であった理由は、企業非公開のまま資本調達が可能であった点と、それを可能にした支配構造にあった。それは傘下企業間の株式持合いであり、グループを統制する組織（たとえば強力なグループ企画室など）の利用であった。

このような韓国の財閥を日本のそれと比較すれば、途上国が工業化する過程で財閥という形態が生まれた点は同様であるが、その多角化において銀行を所有しなかったことによって、日本のような「総合財閥」や「金融財閥」は成立しなかった。また血縁による支配形態も両国において異なっている。また、韓国では所有による支配権と意志決定能力が常に一致することを前提にして経営が行なわれていることを挙げている。

第3章は本書の中心的部分と言うべきである。著者は30の財閥グループから64社、国営企業2社を加え、全部で66社へのアンケート調査に基づいて企業経営の実態に迫ろうとしている。この調査では大別して、(1)経営者のプロフィール、(2)経営合理化と経営戦略、(3)事業部制の導入と組織動態化、(4)組織風土の開発、についての調査結果に基づき、韓国企業の実態が分析されている。

(1)では創業者の多くがまだ現役であり、その出身階層

は庶民階層であるとしている。また、会長制を敷きその会長が強い権限を持つこと。経営陣の中に家族や同族が入っていないケースはまれであるが、専門的経営者の比率が高くなってきていること。彼らは若く、ほとんどが高い教育を受けた50歳以下の人たちであることなど、経営者のプロフィールをまず紹介している。(2)では理事会(取締役会)の機能、内部統制スタッフの役割を中心として、韓国企業では理事会の開催回数は多いが、最高の意志決定は現実には数人の所有経営者が行っており、そのような体制では企業規模の拡大に対応できなくなったことから、コントローラー制の採用と長期経営計画の樹立に伴うジェネラル・スタッフ機能の強化が必要となった。コントローラー制ははまだ充分に分化はしていないが、機能の重要性が認識されはじめており、ジェネラル・スタッフとしての企画室等が強い権限を持って長期経済計画の作成から企画・調整に至るまでを担当していることを指摘し、これらが今後の韓国企業の成長に大きく貢献するだろう、と評価している。(3)では事業部制が1970年代に入って本格的に採用されるようになったが、真の事業部制と言えるところは少なく、「疑似事業部制」にすぎない段階であることを指摘している。この原因として韓国の企業は本来、集権的な組織体質を持っており、分権的事业部制にはなじまない、と指摘する。そのため組織動態化の別の努力として、プロジェクト・チーム制が導入され、むしろそれが中心となっていくであろうと予想している。(4)では目標管理が8割以上の企業で導入され、組織開発もまた今後増加するであろうと予測されている。

第4章では、今日では政治経済的環境が急速な経済成長を享受できた1970年代とは根本的に変化し、また社会文化的にも価値観、仕事への関わり方が変化しつつあり、経営者の役割はますますその重要度を増し、またプロジェクト・チームなどの活用による組織の動態化が必要となると指摘している。

III

以上、簡単に本書の内容を紹介してきた。先にも述べたように、本書の最大のメリットは韓国を代表する66社の企業に対するアンケート調査結果にもとづいて、韓国企業の現在の姿と今後の方向を示していることにある。同種のもは評者が宇山博氏の協力を得て行なった「韓国：財閥オーナーの経営意識」(『アジア経済』第19巻第7号 1978年7月)と前掲の日本生産性本部のものしか

い。ことに服部・宇山のものとは時期が異なり、興味深い。前者は韓国経済が破竹の進撃を続けている頃であり、本書は生産性本部調査同様、不況期に行なわれたものであり、その調査時点の環境が色濃く反映している。

メリットの第2は、調査結果を基礎としてそれを韓国の解放後の政治経済的、また伝統的な社会文化状況と結び付けながら分析している点である。このことによって企業経営が環境と人間の複雑な交錯のもとで、環境から規定され、また環境に働きかけるものであると捉えようとしている点である。

第3は解放後の経済発展を財閥の発展と浮沈と捉え、創業者の背景を明らかにすることで企業者史的な側面を加味していることである。従来、財閥創業者に関する伝記風ものは多数出版されているが、いずれもジャーナリズムの域を出ず、経営史的なものではなかった。

このように本書は幾つかの点で新味を盛りこもうとした意欲的な著作ではあるが、本書の弱点は正にこのようなメリットの裏側にある。

第1の問題点は、本書の核心部分である第3章と、第1、2章とがうまく接続していない、ということである。少なくとも第3章を読んだ限りにおいては、韓国の企業経営の特質が浮び上がってこないし、第1、2章が生きてきていない。それには少なくとも三つぐらいの原因がある。一つは、第3章で実施されている調査が、経営に関してかなり包括的であるにもかかわらず、その叙述が平板なことにある。これらの諸点のうちの何が核心であり、それゆえに他の部分がこうなる、ということ、つまり経営を構造的に捉えるという視点が弱いからだと思われる。評者は韓国企業経営の特質は、歴史の浅さや発展過程といった外的要因にもあるとしても、より根本的には所有と経営の未分離、それに基づく意志決定過程および、基本的には儒教に由来するが、人間関係のネットワークのあり方などに求められると考えている。本書でも随所にそのような諸点に関する指摘は見られるものの、それらが立体的に組立てられているとは思えない。二つ目は、この調査自体に労働ないし労使関係、および中間管理者に関する項目が抜けていることにある。たとえば、経営陣の年令が若いという事実は、単に韓国企業の歴史の浅さや急成長という事実だけではなく、内部昇進制の整備状況、権限委譲の度合なども密接に関連している。否、むしろ相互規定的ですらある。三つ目は主として記述方法に関わるが、第1、2章と第3章が交差して描かれたなら、読者はより具体的なイメージを描き得ただろう。

第2の問題点は主として第2章に関わるが、韓国財閥が何故財閥化したのか、ということに関してである。著者は「さらに特記すべきことは、最初から多角化に努め、財閥を築きあげようとした経営者の行動様式」(74ページ)とか『三星』は繊維をはじめ、化繊、電子、造船などへとつぎつぎに多角化戦略をとることによって……(78ページ)というように、経営者が意志的に多角化戦略を選択した、と述べている。韓国の企業グループが多角化していることは事実だが、それが意志的なものであったかどうかを評者は疑っている。建設から始まり、重工業、自動車へと関連する産業に多角化した現代や、麦酒から食品自動化機械、ガラスへと多角化した斗山などを例外として、ほとんどの財閥が果たした多角化が意志的なものであったかどうか疑わしい。たとえば、三星の場合を見ても、グループ内企業の創立年を並べて見れば、その多角化は援助物資の存在や、政府の経済計画における戦略業種の変化に沿うものであり、経営者の意志が明確であるようには思えない。財閥が存在するビジネス・チャンスを生かしてきたことは間違いがないが、だからと言ってそれが意志的であったかどうかは別問題であり、本書の他の部分(たとえば、財閥化の過程の分析)との整合性を欠くと思うのだが、いかがであろうか。

第3には主として総合企画室などに代表されるジェネラル・スタッフの評価に関するものである。著者はこれらが今後の韓国企業の成長と韓国経済の発展に貢献するだろうと評価している(127ページ)。確かにある段階においてこのような強力な組織が必要であることは評者も認めているが、今後の韓国企業の発展に関して現在までと同様の機能を果たし得るかどうかに対し評者は疑問がある。なぜならば一昨年から鳴りもの入りで始まった生産性運動の基本的な理念は、一種の現場主義であり、持ち場持ち場による「自主的」な改善のためのとり組みのみではある。とすれば、権限は下部に委譲されざるを得ない。問題は、このような強いオーナーと、それを支える強いジェネラル・スタッフによる、トップダウンの経営方式と、現場からの要請や提案といったフィードバックがどのように調整され得るのか、というところにある。生産性運動を進めるのであれば、長期的に見れば総合企画室などの持つ権限を弱め、分権化を進めざるを得ない、と評者は考えるのであるが、いかがなものであろうか。

最後に苦言を一つ。本書には随所に誤植が見られる。改訂の際には是非直して頂きたい。

服部民夫(アジア経済研究所調査研究部)