韓国財閥の公平性分析と企業統治問題

梁　　先姫

四 天 王 寺 国 際 仏 教 大 学 紀 要

第４０号　　2005年９月

（抜刷）

四天王寺国際仏教大学紀要　第40号（2005年９月）

韓国財閥の公平性分析と企業統治問題

梁　　先　姫

（平成17年３月31日　提出）

かつて、1932年に『近代株式会社と私有財産』（The Modern Corporation and Private Property）という著者を公刊したバーリ（Adolph A. Berle）とミーンズ（Gardiner C. Means）は、大企業の経営者支配との関わりで会社は誰のためにあるのかと問い、それに対して（１）これまで支配者であった株主＝所有者、（２）新たに支配者となった経営者、（３）そしてこの他に第３の可能性として全社会を取り上げた。こうしたバーリとミーンズの企業観は、大企業はもはや特定人のものとみなすべきではなく、ステークホルダー論に見られるような企業をとりまく、様々な利害関係者に責任をもつ存在である、との見解を示唆したものといえる[1]。

「コーポレート・ガバナンス」（corporate governance：企業統治）論は、1990年代に入ってから世界各国で注目を集めるようになったが、バーリ＝ミーンズはすでに70年以上も前に、「会社（企業）を誰が支配しているのか」、「会社を誰のために、どのように動かしていくべきか」という問題を提起し、伝統的な株式会社論に挑戦して経営者革命論と株式会社革命論[2]を主張した。このような主張に基づいて考える場合、コーポレート・ガバナンスは「会社を誰が支配しているのか」についての「チェック&コントロール」の視点だけではなく、「会社を誰のために、どのように動かしていくか」という「チェック&バランス」の視点から経営の方向性を捉えるべきである[3]。

従来、コーポレート・ガバナンスのコンセプトは、狭義には、「会社は誰のものか」という視点から、企業と株主の関係、とくに企業による株主への利益還元の問題として捉えてきたが、その一方で、このコンセプトを広義に取り上げ、（１）企業のパフォーマンスに密接な利害をもつ主体相互間の関係を調節する仕組み、（２）企業における経営上の意思決定の仕組み、（３）株主が経営陣をモニタリングしコントロールする方法という視点から捉える傾向がある。

今日における主要国のコーポレート・ガバナンスは、アメリカなどの株主主権主義にもとづく株主資本主義モデル（shareholder capitalism model）とドイツ・日本などの企業共同体主義にもとづく利害関係者資本主義モデル（stakeholder capitalism model）に大別される。前者の株主資本主義モデルにおいては、広範囲な株式分散によって投資リスクの分散が容易になり、所有と経営の分離によって経営者の独立性と専門性が提高されることから経営効率が向上するメリットがある反面、一般投資家はガバナンスよりも投資利益の確保に大きい関心をもっている。その一方で、後者の利害関係者資本主義モデルでは、企業を株主の私的財産とみなすよりは、むしろ株主・経営者・従業員・債権者など様々な利害関係者から構成される共同利益の連合体として認識していることから、経営者は株主だけではなく諸利害関係者の利益を最大化し、また、株主・経営者以外の利害関係者も企業のガバナンスに参加するのが妥当であるとみている。そこでコーポレート・ガバナンスとは、株主・経営者・従業員・債権者など企業経営に関わる様々な利害関係者（stakeholder）の利益を最大化する制度的装置および構造を意味するものであり、また「企業が効率よく運営されるためには、諸利害関係者の間で、如何に権限や責任を分担し、企業が生み出す付加価値を配分していけば良いか」[4]という問題が提起される。

ところで、韓国財閥の企業支配構造は、所有と経営の分離によって形成された先進国の企業支配構造とはそ

の類型を異にしている。韓国財閥の企業支配構造は、その特徴からみて、先述の株主資本主義モデルにも利害関係者資本主義モデルにも属していない[5]。その理由は、韓国の大企業は一般的にオーナー一族など特殊関係人の持分と系列企業間の相互出資比率が高い水準を維持していることから、所有と経営が分離されておらず、支配株主が経営者として、企業を排他的に支配する構造を保っているからである。

韓国では、1962年から始まった経済開発計画の実施を皮切りに、その後積極的に推し進められた輸出主導型工業立国政策の成功によって、「貧しさからの脱出」という国民の望みはかなえられた。その背景には、当時の軍事政府の財閥偏重政策と労働者に対する低賃金政策が敷かれていた。つまり、労働者は経済発展の手段として利用され、その反面財閥への富の偏在[6]が目立つようになった。韓国における高度経済成長の果実は、それに貢献した人々の間で公正に配分されるべきであるにもかかわらず、成長の主役であり続けた労働者にそれが適正配分されないのは不義であると思われる。

したがって、本研究ではコーポレート・ガバナンスを広義に捉え、かつ企業における諸利害関係者の中で労働者[7]に焦点を当て、労働賃金政策および労働配分率を中心に、韓国３大財閥の実証分析を通して、社会的公平性の視点から、コーポレート・ガバナンスの問題について考察する。

キーワード：企業統治（コーポレート・ガバナンス）、韓国財閥、労働配分率、労働者の経営参加、公平性

Ⅰ．企業支配構造と労使関係における公平性

１．コーポレート・ガバナンスの概念

コーポレート・ガバナンスとは、狭義には、企業と株主の関係、とくに企業による株主への利益還元の問題を表わすものとして用いられることがある。吉森賢によれば、コーポレート・ガバナンスとは、（１）経営者は誰の利益のために経営すべきか、（２）経営者を誰が、如何に監視すべきか、（３）経営者の動機づけを如何にすべきか、という３つの問いに対する答えと定義する[8]。また、深尾光洋・森田泰子はコーポレート・ガバナンスを広義に捉え、（１）企業のパフォーマンスに密接な利害を持つ主体相互間の関係を調整する仕組み、（２）企業における経営上の意思決定の仕組み、（３）株主が経営陣をモニタリングし、コントロールする方法と定義する[9]。

ここでは、両者の定義を採用し、コーポレート・ガバナンスの概念を広義に捉える。

２．公平性の概念

橘木俊詔の『日本の経済格差』によれば、「経済的効率性とは資源（労働と資本）を有効に配分し利用すること、企業や労働者の所得を上げること」を意味する。その一方で、「社会的公平性を公正性または平等性と同一の概念として捉え、その上で、最も極端な公平性の達成とは、すべての人の所得や資産が同等に配分された場合である」とみている。さらに「効率性と公平性はトレード・オフの関係にあるとし、公平性を期待すれば、効率性が犠牲になると指摘」している[10]。

吉森賢は『日米欧の企業経営―企業統治と経営者―』という著書の中で、公平性とは、「利害関係者間における利益配分およびリスク負担との対応関係と、利益配分と会社利益に対する貢献度との対応関係に関して利害関係者が感じる均衡の程度を意味するものである」と定義している。そして、それぞれの貢献度とリスク負担が公平に評価され、貢献度に応じた利益配分を享受していると考える場合、利害関係者は最高経営責任者を信頼

し、企業の目的に一体化するとみている。この反面、利害関係者間に不公平感がある場合には、企業の長期的目標達成への結束力が弱まるとみている[11]。

また、Ben-Nerらの経営参加論[12]によれば、労働者の統制面の参加と共に、配分面の参加メカニズムも必要であるという。多くの場合、生産されたパイをどのように配分するかについて労使間の葛藤要因となる。したがって、労使共に配分に関するルールを公式化することが公平性の確保につながる。

このように、公平性の概念について、橘木氏は経済的側面から、吉森氏はコーポレート・ガバナンスの側面から、Ben-Nerらは企業における経営参加論の視点から捉えている。ここでは、３つの見解を併用する。

ここでステークホルダーである株主・経営陣・労働者を見たとき、利益の増加率に比べ、それぞれの利益配分の増加率は果たして均等であるのかということが公平性の論点になる。またこの論文において、社会的公平性というコンセプトのうち、社会的という意味合いは、韓国における財閥は国民の社会に対する認識にも影響を与えるパワーを有しているという視点から捉え、利潤の配分が経済的のみではなく、社会的な課題であるということを示す。

韓国の歴史的背景、そして財閥の影響力から見ても、社会的公平性が重要視される要素が含まれている。財閥の影響力は国家全体における過度の経済的集中度からきている。ちなみに、韓国経済全体の売上高のうち43％（2000）、そして負債総額の38％（2000）は30大財閥によってコントロールされている[13]。

ところで、韓国のベチンハンらの研究によれば、財閥における利益配分について、公平性に欠けている理由を次のように述べている。

まず、韓国財閥企業の急激な成長は、株主だけではなく、国家の支援（金融・財政上の支援）、労働者の犠牲（低賃金・長時間労働）、消費者の犠牲（独占・高物価）などによって実現されたという視点から把握する必要がある[14]。また、韓国財閥の支配構造は総帥が大株主であり、経営者の利益だけ追求する構造になっていたことから、その支配構造が形成される過程で、小額株主・債権者・従業員などの利益を反映させる経済的動機がなかった[15]。その理由は、資本蓄積構造と関連がある。すなわち、財閥は導入された資本と技術を基に、低賃金と単純労働を利用し、標準化された製品を大量生産して大量輸出による資本を蓄積した。低賃金と単純労働を活用して原価優位を追及する成長方式では、高機能を持つ熟練労働は必要なく、従業員利益に配慮する支配構造の必要性もなかったと言える[16]。

また、所有構造による理由として、1997年末の経済危機以降、財閥は資金調達を銀行借入から社債発行あるいは株式発行へ転換したことも大きな原因である（参考資料〈表C〉参照）。

すなわち、企業は資金調達のために常に株価の動向を気にし、株主に高い配当を行う必要があった。特に短期的なリターンを求める投機的な株主が外国人を中心に増えていく中で、企業は短期的経営を迫られた（参考資料〈表D〉参照）。

さらに、青木昌彦・奥野正寛の研究[17]に現れているように、「日本企業においては長らく終身雇用・年功賃金・企業特殊的熟練などを通し長期的視点が形成されてきたことから、企業と労働者の利害が一致し協力的労使関係」が構築された。これに対し、韓国財閥企業においては、歴代軍事政権との政経癒着および労働統制の強化により、企業と労働者の間で利害調整が困難になり、結果的に、労働者は低賃金または不公平な利益配分に依存せざるを得なかった。したがって、「現代」財

閥にみられるように、長期にわたって対立的労使関係が続いてきたと考える。

コーポレート・ガバナンスの概念を広義に捉える場合、企業と諸利害関係者の利益配分は公平性問題と考える。企業との関わりを持つ利害関係者は様々であるが、その中で、特に労働者の場合を取り上げる理由は次の３つである。すなわち、（１）韓国財閥の形成において労働者に不公平な利益配分があったこと、（２）先述の吉森氏の利益配分についての見解によれば、企業の付加価値の中で一番多く配分されるのが人件費である[18]こと、（３）青木氏の所論でみられるように、企業における重要な利害関係者は労働者である、との見解によるものである。

３．企業支配構造の類型と労使関係における公平性

チョソンジェは、企業支配構造の類型を（１）所有経営型支配構造、（２）経営者統制型支配構造、（３）内部者統制型支配構造の３つに分類している。すなわち、（１）は韓国の場合にみられるように、財閥は一個人または一族に所有が集中していることから、所有経営型支配構造の類型に属する[19]。この所有経営型支配構造においては、株式市場に上場しているものの、社外取締役の影響力は小さく、所有経営者が最終的に意思決定をするのが通例になっている。（２）の経営者統制型支配構造においては、広範囲な所有分散がみられ、株主はポートフォリオ投資家が大部分を占めている。したがって専門経営者の権限と裁量権が大きい。しかし、経営者は株価の動向・熾烈な製品市場競争などにより、自己自身の利害を追及することが容易ではない。つまり、資本市場・製品市場など市場機能により代理人問題を解決するメカニズムが作動している場合である。（３）の内部者統制型支配構造は、経営陣と労働組合・労働者など企業内部利害当事者らの権限および裁量権が強い企業支配構造である。

ここで、企業支配構造の類型と労使関係における公平性について表示すれば、次の通りである。

韓国においては、1960年代初期から、朴正熙軍事政府が経済開発第一主義の名の下で、労働者に対する低賃金の経済開発システムを構築し、厳しい労働統制が行われたことから、労働者の低賃金と不公平な利益配分を受けなければならなかった。その後、1987年の「６.29民主化宣言」を契機に、

〈表１〉企業支配構造の類型と労使関係における公平性

支配構造	所有経営型	経営者統制型	内部者統制型
所有	個人・一族	株主・投資家	銀行・法人
統治	総帥	専門経営者	経営陣・労働者・労働組合
監視	政府	製品・資本市場	銀行・内部者
国	韓国	米国	日本・ドイツ
労使関係	対立的	非協調的	協力的
公平性	政府の財閥偏重政策・厳しい労働統制による、労働者の利益配分の公平性の欠如	個人的・短期的雇用関係による部分的公平性	従業員主権による公平性（日本） 労・使共同決定制度と労働者の経営参加による公平性（ドイツ）

〈出所〉チョソンジェ、「企業支配構造と労使関係」、『企業民主主義と企業支配構造』（ソウル：ベクサン書堂、2002）、p. 145を参考に筆者が作成。

韓国における労使関係は転換期を迎え、労働関係法の改定・政府と財閥の癒着関係の断絶など、労使関係に変化の兆しがもたらされた。そして、1990年代以降の韓国では「ネオ・コーポラテイズム」にみられる社会的合意システムの導入が論議されてきたものの、依然として労使間における公平性の問題は大きな課題として残存している[20]。

４．労働者の経営参加システムの構築

韓国では、長らく政経癒着による成長中心の経済政策が施行されたことにより、「富益富・貧益貧」現象が加速化され、多くの国民の間に不平等意識が浸透している。また、富裕層が多くの資産を形成するようになったのは、彼ら自身の能力によるものであるというよりは、大部分が不正腐敗・投機などによるものであるとの疑念が、一般国民の間に高まっている[21]。

このような経済的不平等を緩和させるためには、富裕層の所得、その中でも正当でない方法によって獲得した所得に対して階層間の公平性の維持を図るべきであり、また貧困層の経済的水準をより一層向上させ、富の公平な配分を実現できるような様々な制度的措置を取るべきである。

ところで、韓国では、1960年代初期の軍事政府の経済開発政策の下で、アメとムチによる労働政策が行われてきた[22]。まず、1961年に成立した軍事革命政府は、当初、労働４法の効力を革命政府布告第６号により停止したことから、労働団体は一時的に解散させられた。その後、1963年から第１次経済開発５ヵ年計画により、政府主導の高度成長型輸出工業化を断行した結果、経済開発の政策手段として労働者に対する「低賃金」がもたらされた。そして、1970年代に入り、労働統制はさらに強化された。すなわち、1971年の「国家保衛に関する特別措置法」の制定を受け、団体交渉権の行使は、あらかじめ主務官庁の事前調停に従うことになり、事実上、団体交渉の道は封鎖された。

その一方で、韓国では、1963年の労働組合法改定により、はじめて労使協議制が設けられた。また、1980年末には労働組合法から完全に独立した労使協議法が制定・公布され、労使協議会の設置・運営に関する具体的な内容が規定された。しかし、韓国の労使協議制は、日本の場合とは異なり、法律によって強制されており、労使間における自主的な合意というよりは、政府の要請に応える形で運営されてきた[23]。ちなみに、隅谷三喜男氏は、「もとより、労使協議会は労働組合が経営者と対等に話し合うという意味で、労働組合運動の発展において一段階を画している。しかし、それは実質的に対等な協議であるより、雇主が組合の活動力を経営のなかに包摂する手段である」と意見を述べている。

このように、従来の韓国の労使関係においては団体交渉ならびに労使協議制がうまく機能していなかったことから、労働者の経営参加はほとんど実現することが困難な状態にあった。したがって、労働者の利益を確保するためには、一層積極的な労働者の経営参加システムの確立が要請された。この要請を受け、1997年12月、大統領選挙で勝利した金大中大統領は、1998年２月末の正式就任までの間、「労・使・政委員会」の創設を果たした。すなわち、1998年１月15日に、労働界・経営界・政府代表が参加する中央政策協議機構である「労・使・政委員会」が発足した。そして同委員会は同年２月６日に「経済危機克服のための社会協約」を成立させた。

その後、韓国では1999年５月24日に「労使政委員会設置および運営等に関する法律」が国会を通過した。これにより、労働組合・使用者・政府が共同で改革課題を論議できる場が作られた。上記の法律は、「労・使・政委員会」において、（１）

労働者の雇用安定と勤労条件などに重大な影響を与える産業・経済および社会政策に関する事項、（２）公共部門などの構造調整の原則と方向に関する事項、（３）労使関係発展のための制度・意識および慣行の改善に関する事項、（４）労使政協力増進のための事業の支援方策に関する事項、（５）その他、大統領が諮問を求める事項を協議することを規定している[24]。

上記の「労・使・政委員会」は、1998年の発足当時には大統領の諮問機関として位置づけられたが、その翌年の1999年に法律に基づく機関として再設置されたことにより、恒常的な機関として設けられ、労働組合側の唯一の制度的な国政参加機関となった。具体的に「韓国労・使・政委員会」（Korean Tripartite Commission）の組織をみると、同委員会は大統領の所轄の下に置かれている。そして、その構成をみると、委員会は委員長と常任委員各１人を含め、労働者の代表委員・使用者の代表委員・政府の代表委員（財政経済部長官および労働部長官）および公益を代表する委員からなる20人以内の委員を大統領が任命するようになっている[25]。

そこで、経営参加の戦略としては、（１）意思決定過程への参加、（２）利益配分への参加、（３）従業員持株を通じる株主としての参加などが考えられるが、全国民主労働組合連盟の基本戦略は、主に雇用と賃金問題についての労組協約を通じた意思決定過程への参加である。従業員持株制については、現行法の下では従業員持株組合は従業員株主全体の意思を代弁できず、一部の意思しか代表できない。

Ⅱ．韓国の雇用形態

以下では、年俸制、成果配分制度、正規労働者の減少など、雇用管理にかかわる重要な制度・実態の変化について考察する。近年、労働政策の柔軟化により、一生涯同じ職場での終身雇用の可能性がなくなりつつある状況のもとでは、公平性の問題がより一層提起される。

１．従来の賃金形態

（１）賃金構成形態

勤労基準法では、退職金を算定する基本賃金は、平均賃金と超過給料を算定する基本賃金である通常賃金に分けられる。しかし、賃金関連調査統計では、正規給料は基準金、通常手当、その他手当、超過給料で構成され、特別給料は固定ボーナス、変動ボーナスなどに細分化されている。

また固定ボーナスは、基本給を基準に支給されるが、変動ボーナスは団体協約、職業規則、金額、支払い期間などが根拠になっている。変動ボーナスの特徴は、固定ボーナス以外に企業の成果によって一時的にまたは不確定的に使用者の裁量や好意によって変動的に支給される。このように賃金構成形態が複雑であることから、一部では賃金構成体系の合理化のための「標準賃金」について論議が提起されている[26]。

（２）賃金決定形態[27]

賃金決定体系は、賃金を決定する要因を基準に、年功給・職務給・職能給・成果給に分類されるが、現在の賃金決定形態は、４つの形態が相互結合された綜合給または並存型賃金体系である。ここで、年功給とは年齢や勤続など、職務給は職務を相対的評価、職能給は潜在的な職務遂行能力、成果給は職務遂行能力（成果）を基準に賃金が決定される体系である。

現在、もっとも一般的な賃金決定形態は、年功給に近い「号俸制」である。この内容は、初任給は職務・職能給であり、毎年の賃金引上げは年功給形態であるが、総合給形態といえる。最近、拡散されている「年俸制」は、労働者の個々人の能

力・実績など貢献度を評価し、年間単位で賃金を決定する賃金決定制度といえる。

２．1997年以降の雇用管理の変容

（１）年俸制と成果配分制度の導入

年俸制とは、労働者の個々人の能力・実績など、貢献度を評価した年間単位の賃金制度である。また、賃金算定期間が年間だけではなく、決定基準が職務・成果給制度によって規定される。1997年の経済危機以降、賃金体系に生じた最も大きな変化は、年俸制の導入である。その理由として、企業経営の合理化に伴う年功賃金の非効率性などの例をあげることができる。

経済危機以降、韓国財閥企業は競争力を維持するため、能力と活力を持つ人材の重要性を認識し始めた。ちなみに、三星財閥は、2002年に世界各国の優秀な人材の確保と、国内人材の国際化を強化するためのプログラムを作った。現代自動車は、未来の戦略事業を担当するエリート人材の確保のために、米国の名門大学の修士・博士を持つ人材を採用する活動を強化した。LG財閥は、「１番LG」を達成するための人材養成に力を入れている[28]。

その結果、年俸制・成果配分制を導入している企業の比率は、次の〈表２〉に表れているように、1997年には3.6%と7.0%にすぎなかったが、2003年には37.5%と27.5%に達している。

従来の年功主義では年功・職給・学歴などを重視したが、成果主義においては、成果に対する貢献度と能力の発揮程度が重要視されている。また、成果と連結した差別的補償は、従業員に対する動機付与・成果向上および優秀な人材を確保する手段となっている。さらに、財閥企業の中ではストックオプションを取り入れた企業[29]も増えている。

高度成長を前提に形成された年功序列型人事慣行および保障制度は、財閥企業の経営現場からなくなりつつある。1999年には、人員を減らす終身雇用慣行の退潮現象がみられた[30]。ちなみに、年俸制は主として事務管理職を対象とする賃金体系であるのに対して、生産職（ブルーカラー）の場合には月給制の割合が増加している（〈表３〉参

〈表２〉年俸制・成果配分制の導入状況

区別	1997.10	1999.1	2000.1	2001.1	2002.1	2003.1
年俸制導入企業	205 (3.6%)	649 (15.1%)	932 (23.0%)	1,275 (27.1%)	1,612 (32.3%)	1,712 (37.5%)
成果配分制導入企業	405 (7.0%)	689 (16.0%)	833 (20.6%)	1.025 (21.8%)	1,172 (23.4%)	1,256 (27.5%)
調査業態数	5,754	4,303	4,052	4,698	4,998	4,570

注：（ ）は導入比率

〈出所〉大韓民国労働部、『年俸制・成果配分制実態調査』（2003年３月）.

〈表３〉月給制適用生産職労働者の割合　（単位：%）

1990年	29.4	1995年	45.91	1999年	48.76
1991年	33.64	1996年	48.28	2000年	47.08
1992年	31.54	1997年	50.91	2001年	45.34
1993年	40.3	1998年	52.51	2002年	50.79
1994年	42.75				

〈出所〉イウオントク編、『韓国の労働：1887-2002』（ソウル：韓国労働研究院、2003）p. 205.

照)。

経済危機が終った現在も、財閥は核心的人材確保と企業生存の必須条件とされている年俸制導入を拡大させている。また、能力による年俸格差はより拡大された。さらに、一定額以上を保証する制限的年俸制から、制限額を廃止した変動幅が拡張された年俸制が導入されている。ここで、年俸制の導入形態を見ると、2003年１月現在、基本年俸には基本給を基準に業績に従って個人別の引上げ率を適用し、成果年俸は非累積的なやり方で個人別に支給する「混合型」が45.4%で最も多い。基本年俸および成果年俸の区別なしに、全体に対する個人別引上げ率を適用しているアメリカ式成果給は、13.2%で相対的に少ない[31]。

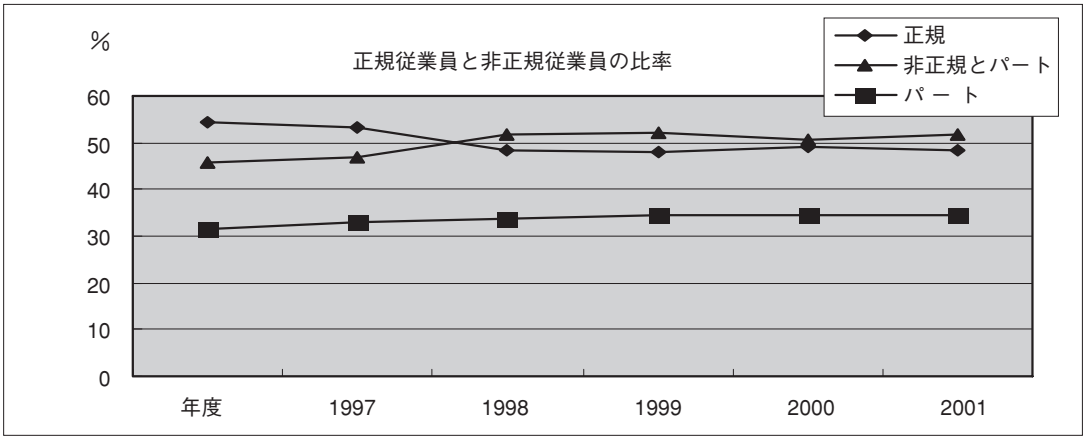
成果配分制[32]の特徴は、労働者集団が生産性増加、費用節約、他の成果指標の改善が発生した場合、ボーナスを受け取ることにある。通常の提案委員会がその企業内に組織化されている場合、労使協力を通じた労働者参加形態を含む。効果としては、潜在的生産性向上による利益がある。これを実現させるためには、増大された生産性に対してより高い所得を提供しなければならない[33]。

（２）非正規労働者の増加

韓国が国際通貨基金（International Monetary Fund：IMF）の管理体制下に置かれてからは、非正規雇用に従事する労働者の数が増えている。その実態をみると、全体労働者の53%が非正規労働者であり、非正規労働者による雇用不安は、韓国社会における新たな労働問題として社会問題化している。非正規労働者は1985年から増加し始めたが、その原因としては、卸・小売業やサービス業のような第３次産業の発達と女性の職場進出という２つが挙げられる。1997年の経済危機以降、非正規労働者の割合が高くなった結果、現在は、サービス業のみならず製造業の半分以上が１年未満の臨時・日雇いで満たされているのが実情である[34]。

現に、終身雇用慣行の退潮現象と共に労働市場の流動化が進んでいることから、正規職中心の雇用制度にも変化が起こり、正規職より契約制やパートの活用が拡大された。ちなみに、1997年に46%であった非正規従業員の比重は、経済危機後の2002年には51.6%にまで拡大した[35]（〈図１〉参照)。

〈図１〉正規従業員と非正規従業員の比率　　（単位：%）



〈出所〉大韓民国統計庁、「経済活動人口調査」各年度。

Ⅲ．３大財閥の実証分析

労働配分率[36]は、国民所得の中で労働所得が占める割合を示す指標であり、労働所得分の相対的な大きさを他の要素所得と比較して測定する際に主に用いられている。ここで、韓国銀行がまとめた製造業における年度別の労働配分率をみれば次の通りである（〈表４〉参照）。

〈表４〉労働配分率の推移

年度	労働配分率：製造業
1988	48.9%
1989	51.2%
1990	52.4%
1991	54.3%
1992	54.1%
1993	52.6%
1994	51.2%
1995	47.7%
1996	53.0%
1997	52.1%
1998	45.7%
1999	41.7%
2000	47.7%
2001	51.5%
2002	46.3%
2003	48.1%

〈出所〉韓国銀行、『韓国経済統計年報』2004を参照。

ここで使用したデータは、韓国信用評価（株）「KISLINE」[37]のデータを参考にしたものである。上記の２つの時期に絞った理由として、前期間には３低（ドル・国際金利・原油）と好景気（慢性的貿易黒字）により企業の収益率が高いのに対して、後期間には1997年（経済危機）以降に行った財閥改革の結果を考察するためである。

資本利益率は1.94%から4.34%に、収益率は1.37％から4.53%に増えている（〈表５〉参照）ため改善されている。

株価への配当額・率の増加[38]とは反対に、労働者に支払う人件費が付加価値全体に占める割合は下がっている。すなわち、前記の「韓国経済統計年報」による労働配分率をみれば、1988年から1990年の全体の製造業の平均は50.8%である（〈表４〉参照）が、３大財閥企業の平均は52.5%であり、全体平均より高い。全体の平均は、1996年と1997年にはそれぞれ53.0%と52.1%であったが、経済危機後の98年には45.7%、99年には41.7%と10%下がった。その後、2001年から2003年の平均は、48.15%まで回復されている。しかし、３大財閥企業は、2001年から2003年までは37.8%であるので、財閥の数値は改善されていないと考えられる。

梁南河氏の『新経営分析』[39]によれば、一般的に費用構造に大きな変化がない限り、人件費は付加価値総額の一定率を占める。その一定率が妥当であれば、その配分率を継続的に行っても問題が

〈表５〉韓国３大財閥の効率性と公平性　（単位：%）

３大財閥	1988－1990			2001－2003		
	収益率	資本利益率	労働配分率	収益率	資本利益率	労働配分率
三星財閥	1.72	2.92	52.66	4.35	4.64	30.29
現代財閥	2.72	3.32	52.35	3.3	3.43	48.33
LG財閥	－0.34	－0.42	52.58	5.94	4.94	35.15
平均	1.37	1.94	52.53	4.53	4.34	37.92

〈出所〉参考資料〈表B〉

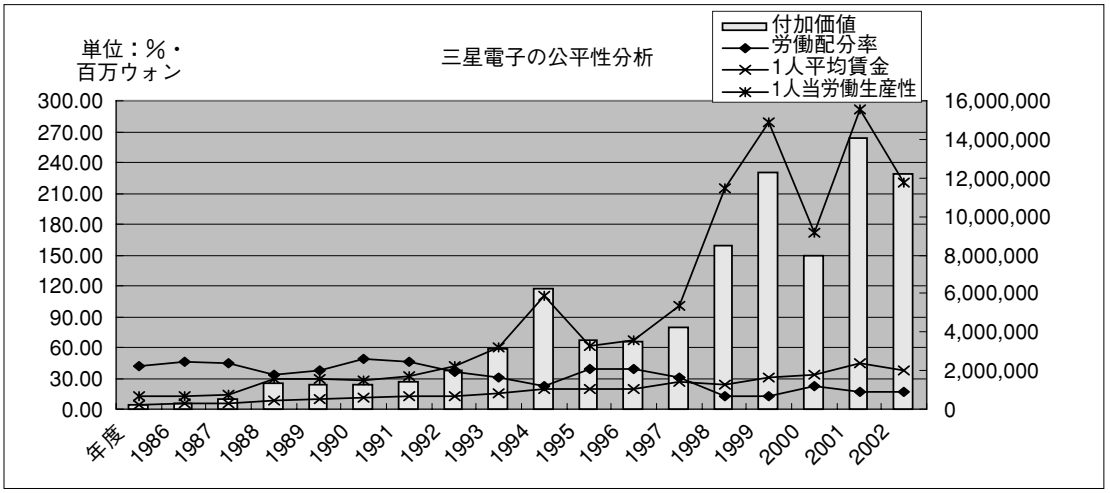
ないという。また、労働配分率が上昇することは、必ずしも良い傾向とはいえない。なぜなら、この場合には経営基盤が弱くなって経営者側と労働者側が不利になるということである。労働配分率が下がるということは良い傾向である。これは一般的に好景気であるから、労働者の犠牲による配分ではなく、経営基盤がよくなったという証である。労働配分率・労働生産性・１人当人件費で企業の経営の状態を把握することが可能である。まず、高生産性・低配分率・高賃金型の実現が企業の理想的な目標である。しかし、生産性が高く、配分率が低く、賃金水準が低いと、従業員の不満による労使紛糾の原因になる。もう一つは、生産性が低く配分率が低いと、賃金水準が低くなるため、このような形態の企業は中小企業に多い。また、生産性が低く配分率が高くても、賃金水準は必ずしも高いというわけではない。むしろ、利益配分率に負担を与えることになるため、株主の不満を招く原因となると指摘している。

この「新経営分析」の所論を踏まえて、財閥企業の公平性をみるため、さらに、労働生産性と付加価値、１人当人件費、福利厚生費などをもって３大財閥の中から代表的な製造業である、三星電子・LG電子・現代自動車という３つの個別企業分析を行うことにする。また、以下で使用したデータは　韓国信用評価会社http://www.kisinfo.comおよび韓国金融監督院http://www.dart.fss.or.krからの提供によるものである。さらに、「韓国信用評価会社」の説明と式は次の注の説明の通りである[40]。

１．三星電子の例

1998年から年俸制を導入している三星電子は、徹底的な差別主義を取っている。基本給は60％に過ぎず、残りの40％は能力給である。能力給の評価において最高点である１等級を受ける場合、能力給の最大130%まで支給される。それに対して、最下位等級である５等級を受ける場合、基本給も100%支給しない。最小限３等級の評価を受けないと、平均年俸を受け取ることができない。年俸をもとに支給される利益配分制まで含める場合、同じ職級であっても最大５倍以上の格差が生じる。

〈図２〉三星電子の公平性分析　　（単位：百万ウォン・％）



〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

〈表６〉三星電子における公平性分析のデータ　（単位：千ウォン・%）

年度	労働配分率	1人当労働生産性	付加価値	1人平均賃金	人件費	総福利厚生費	従業員の数
1986	41.89	11,731	233,809,021	4,233	84,371,881	13,577,356	19,931
1987	45.71	12,666	281,376,829	4,970	110,405,142	18,202,644	22,216
1988	45.12	13,753	537,108,204	5,315	207,573,930	34,783,725	39,053
1989	33.42	30,241	1,303,035,601	8,547	368,288,217	67,192,516	43,088
1990	37.70	29,846	1,296,942,636	9,735	423,034,680	67,025,411	43,455
1991	49.17	27,750	1,272,643,044	11,293	517,908,500	107,851,575	45,861
1992	46.45	32,261	1,432,249,131	12,080	536,316,944	129,004,301	44,396
1993	36.50	41,867	1,988,156,745	12,653	600,860,840	124,833,709	47,488
1994	30.97	59,906	3,104,026,432	15,699	813,436,601	147,929,854	51,815
1995	21.69	109,855	6,248,097,060	19,618	1,115,800,685	239,680,415	56,876
1996	39.57	60,954	3,597,452,765	19,138	1,129,519,509	293,903,749	59,019
1997	38.77	66,682	3,518,005,857	20,198	1,065,630,798	298,140,394	52,758
1998	31.22	99,863	4,207,342,804	26,453	1,114,482,179	199,081,949	42,131
1999	12.80	214,961	8,458,721,752	23,875	939,470,016	143,131,374	39,350
2000	12.81	278,533	12,254,352,783	31,273	1,375,886,941	193,700,387	43,996
2001	22.61	171,054	7,965,980,007	34,406	1,602,295,182	198,646,742	46,570
2002	16.45	291,067	14,093,743,000	43,577	2,110,033,000	207,864,000	48,421
2003	16.82	220,878	12,232,012,000	37,155	2,057,605,000		55,379

〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

三星財閥の場合は、実施されている年俸制にストックオプションを導入し、利益配分制度などにより直接的な成果配分制を採用している。

三星のCEOの年俸は破格的である。2001年における副会長などの社内登記取締役７名が受け取った報酬は、１人当たり平均36億7,000万ウォンであり、LG電子（７億9,000万ウォン）の4.6倍、現代自動車（４億8,000万ウォン）の7.6倍である[41]。

三星グループは、１年間の経営実績を評価し、当初の目標とした利益を超過達成した場合、超過分の20％を職員と役員に与える「利益配分制」を取っている。三星がこの制度を導入したのは、2000年からである。これは、個人別差等報奨を志向する年俸制の限界を補完し、チームや会社の集団的経営成果を高めるように動機づけをするためである[42]。

上記の〈図２〉と〈表６〉に表れているように、労働配分率は1995年を除き、1986年から1997年まで31%～46％になっているが、1997年の付加価値は、約11倍も増えている。ここで留意すべき点は、1999年と1991年は付加価値がほぼ同じでありながら、労働配分率の差は12%もあるということである。1999年から2003年までの労働配分率は13%～23%である。これは、1997年以前より半分になっている。収益率が高くなると労働配分率は低くなるといわれているが、1999年と2000年は、労働配分率が19%で同じでありながら、付加価値は2000年が約30%も高い。このように、労働配分率から公平性を見ると限界があるため、労働者に直接的な関わりがある１人当りの平均賃金（１人当賃金）と１人当たりの労働生産性（１人当労働生産性）、付加価値との変化から公平性を見ることにする。

三星電子は、1998年から年俸制・成果配分制など新しい賃金制度を導入しているが、これは収益率に対して従業員に配分するためである。

付加価値と１人当労働生産性は比例して変動を続けている。これは収益率に従業員が貢献している数値である。だが、１人当賃金は1986年から1998年までに上昇し続けているが、1999年以後の変化は、１人当労働生産性に対する１人当賃金の変化ともみえない。１人当たりの労働生産性は、1998年に比べ2002年は約３倍であるが、１人当りの賃金は約1.6倍である。

これは、1997年の経済危機以降に行われた企業の構造調整によるものであると考えられる。三星電子の場合は、この構造調整の効果が1998年に出ている。だが、1998年から1999年の１人当労働生産性は約２倍であるが、１人当りの賃金は26,453,000ウォンから23,875,000ウォンに低下している。2001年には、半導体価額下落や景気後退によって純利益も-51%となり（〈表７〉参照）、１人当労働生産性は低くなっているが、１人当賃金は高くなっている。

先述のように、2001年の副会長など社内登記取締役７名が受け取った報酬は１人当たり平均36億7,000万ウォンであり、人件費の中には７人のCEOの給料も含まれている。しかし、一般職の１人当賃金37,155,000ウォンはCEOの給料との差額が大きい。

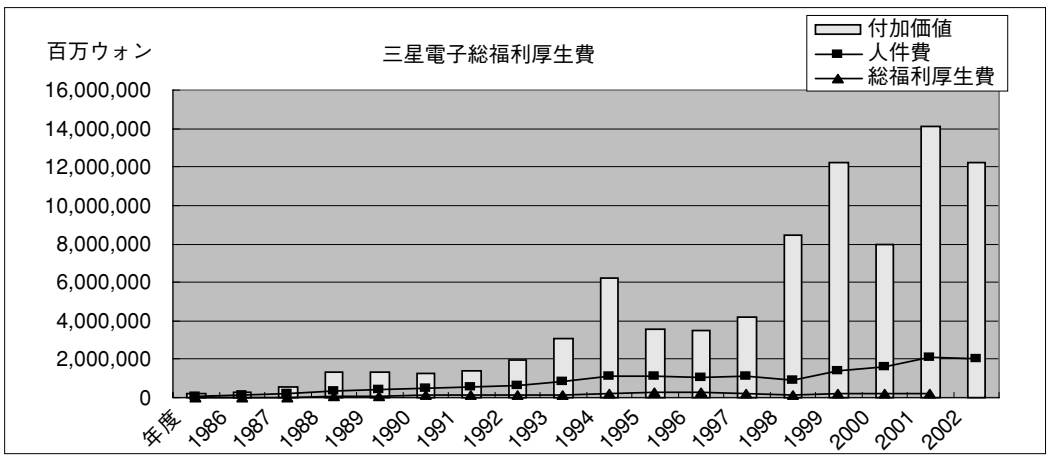
ここでもう一つ公平性を図る項目として、福利厚生費を見ることにする。次の〈図３〉に表れているように、1986年から1997年まで総福利厚生費

〈表７〉三星電子純利益増減

会計年度	純利益増減	原　因
1998年	154%	構造調整による効率化
1999年	912%	半導体景気好調、構造調整成果の結果
2000年	90%	半導体価額上昇、携帯電話売上高好調
2001年	－51%	半導体価額下落、景気後退

〈出所〉韓国金融監督院http://www.dart.fss.or.kr

〈図３〉三星電子の総福利厚生費　（単位：百万ウォン）



〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

〈表８〉LG電子における公平性分析のデータ　（単位：千ウォン・%）

年度	１人当労働生産性	労働配分率	総福利厚生費	付加価値	人件費	従業員の数	１人賃金
1986	11,539	42.26	2,768,828	263,348,937	108,534,325	22,822	4,756
1987	11,822	43.58	3,632,142	359,549,534	153,050,000	30,414	5,032
1988	14,289	45.61	5,958,073	520,050,621	231,241,241	36,395	6,354
1989	19,514	46.10	6,531,762	644,012,084	290,376,365	33,002	8,799
1990	23,349	45.94	8,668,762	759,683,997	340,302,392	32,536	10,459
1991	26,747	49.00	11,287,476	865,492,624	412,828,539	32,358	12,758
1992	30,180	47.09	13,187,546	930,987,321	425,186,662	30,848	13,783
1993	34,244	48.72	15,194,755	999,829,696	471,906,023	29,197	16,163
1994	38,339	53.75	21,444,178	1,170,862,716	607,859,366	30,540	19,904
1995	42,758	53.85	32,817,714	1,494,873,211	772,116,029	34,961	22,085
1996	49,572	52.01	34,729,379	1,705,022,830	852,050,731	34,395	24,773
1997	57,805	48.32	33,965,796	1,945,026,883	905,925,826	33,648	26,924
1998	86,455	38.81	27,929,000	2,229,750,000	837,383,000	25,791	32,468
1999	176,590	15.95	78,355,000	4,005,765,000	560,751,000	22,684	24,720
2000	69,720	31.55	95,849,000	2,215,290,000	602,966,000	31,774	18,977
2001	78,778	36.36	105,074,000	2,074,463,000	649,215,000	26,333	24,654
2002	54,324	42.18	79,579,000	1,369,831,000	498,148,000	25,216	19,755
2003	77,536	36.99	123,289,000	2,146,425,000	670,758,000	27,683	24,230

〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

は増え続けたが、1998年からは減少している。2003年には福利厚生費が損益計算書には載っていない。

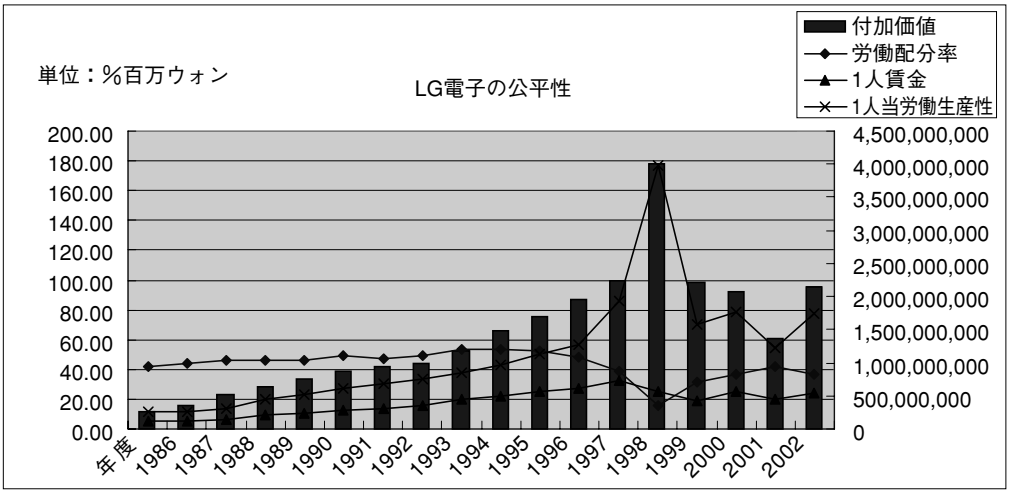
企業の収益率が労働者の生産性によるものと考えた場合、労働配分率も高くなることが、公平性の見解から必要であると考えられる。三星電子の労働配分率は1998年以降ほぼ半分にまで下がっている。１人当賃金も１人当労働生産性に必ず比例するのではない。総福利厚生費も削減されたままで、2003年には損益計算書に掲載もしていない。このような理由で、三星電子の公平性があるとは考えられない。

２．LG電子の例

LGグループの年俸制と成果配分制度の導入に関しては、全系列会社において役員と職員に対して「成果型給与制度」を実施したが、一層高い「成果主義」を確立させるために、経営活動で創出される経済的付加価値（Economic Value Added：EVA）の一定比率を、役員と職員に対して企業価値増大に貢献した度合いによって差別的に報奨する制度を導入した[43]。

まず、労働配分率は1986年から1997年までは、42%～53%内で安定的であるが、付加価値は約7.4倍にも増加している。ここで一つ確認したいことは、1993年と1997年の労働配分率は48%でほぼ同じであるが、1997年の付加価値は約２倍も高いということである。収益率が高くなると労働配分率が低くなるといわれるが、1997年以降、経済危機による構造調整の変化として、付加価値は2002年を除き約１%増えているが、労働配分率は32%～39%である。全体的に労働配分率が低くなったと

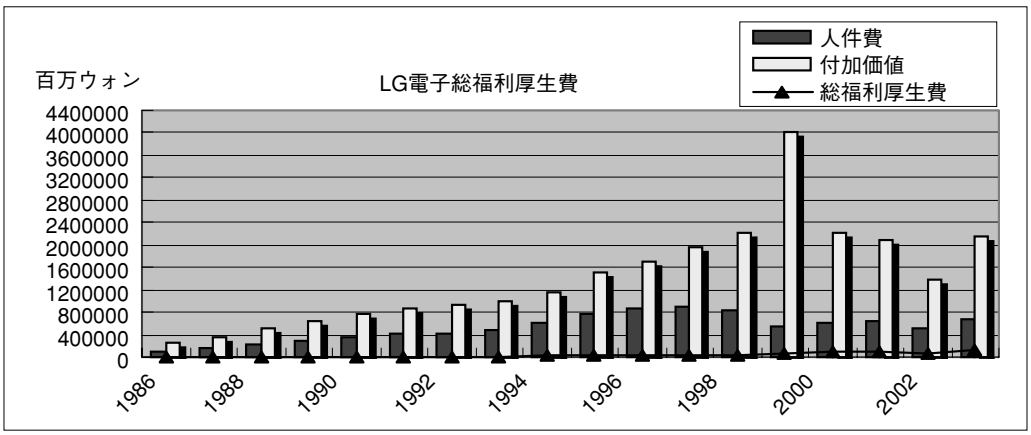
〈図４〉LG電子の公平性分析　　（単位：百万ウォン・%）



〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

注：LG電子データは、2002年に（旧）LG電子から分割され新設された。（旧）LG電子は、2002年にLGティと名前を変更させ、電子部門だけLG電子に新しく設立し、現在のLG電子になっている。LGティは2003年にLGCIに吸収されなくなり、その過程においてLGに社名が変更され、㈱LGになった。

〈図５〉LG電子の福利厚生費　　（単位：百万ウォン）

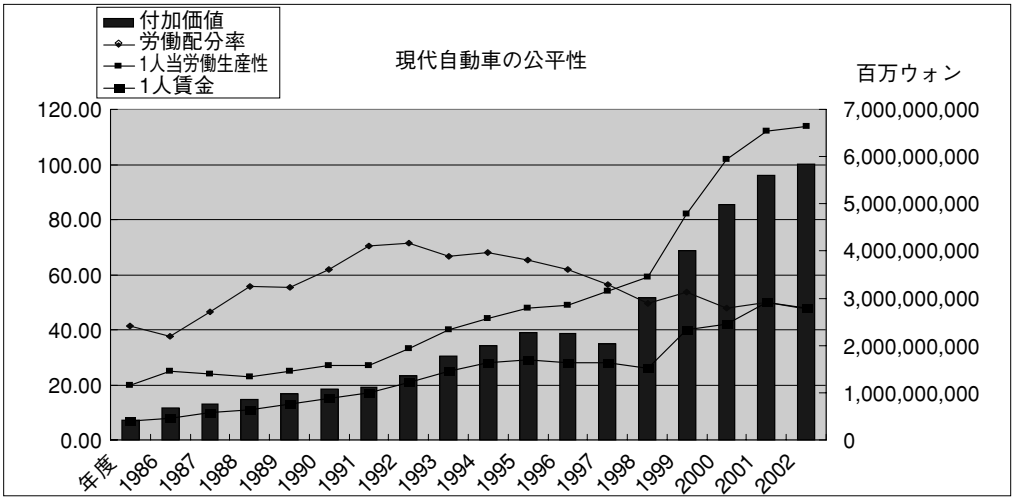


〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

思われる。

ここでもう一つ、公平性を測る項目として付加価値に対する１人当労働生産性と１人当賃金をみることにする。全体的に、付加価値に対する１人当たりの労働生産性は比例している。１人当賃金は、1998年までは一定に高くなっているが、その後、LG電子は1998年に構造調整を行っている。1998年に比べ、1999年には付加価値と１人当労働生産性は約２倍であるが、１人当賃金は32,468,000ウォンから24,720,000ウォンにまで下がっている。2000年以後は、１人当労働生産性による１人当賃金は比例して変動している。このような現象は、賃金制度の変化とも考えられる。だが、2003年の１人当たり労働生産性は、1996年より1.5

〈図６〉現代自動車の公平性の分析　　（単位：百万ウォン・%）



〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

倍高いが、2003年の１人当たり賃金は、1996年の賃金水準にある。

福利厚生費は、〈図５〉のように2002年を除き、1986年以降は継続して増え続けているが、１人当たり賃金は回復していない。また、労働配分率も低下し、従業員の数も減少したままであるということから、公平性があるとは思えない。

３．現代自動車の例

現代財閥の場合、年俸制と成果配分制の導入に関しては、管理級と社員級を区別していた給与体制を統合年俸制に転換し、適用対象も課長級から代理級まで拡大している。

労働配分率は、〈表９〉に見られるように、1986年から2003年まで平均55.98%で、三星電子やLG電子に比べ高いだけでなく安定的である。また、1997年の経済危機以降の変化もあまりみられない。しかし、当期純利益は1997年には46,482,000,000であったが、1998年－33,182,000.000になり1999年には414,871,000,000に回復しているが、１人当賃金は1999年が1998年より低くなっている。〈参考資料〈表E〉参照〉

また、現代自動車の付加価値に対する１人当賃金の変化はほぼ比率している。さらに、総福利厚生費も1998年を除き着実に高くなっている（〈図７〉参照)。

ここで、賃金制度の変化による１人当賃金の変化を見ることはできない。現代自動車の１人当労働生産性は、1986年以後増え続け、1997年には約2.4倍、2003年には5.5倍になっている。現代自動車も１人当賃金は1996年までは着実に増え続けていったが、1997年の経済危機以降、３年間低くなっている。1986年～2003年までの１人当労働生産性が5.5倍であるのに対して、１人当賃金が約７倍になっている。総福利厚生費も1998年を除けば、着実に増えている。

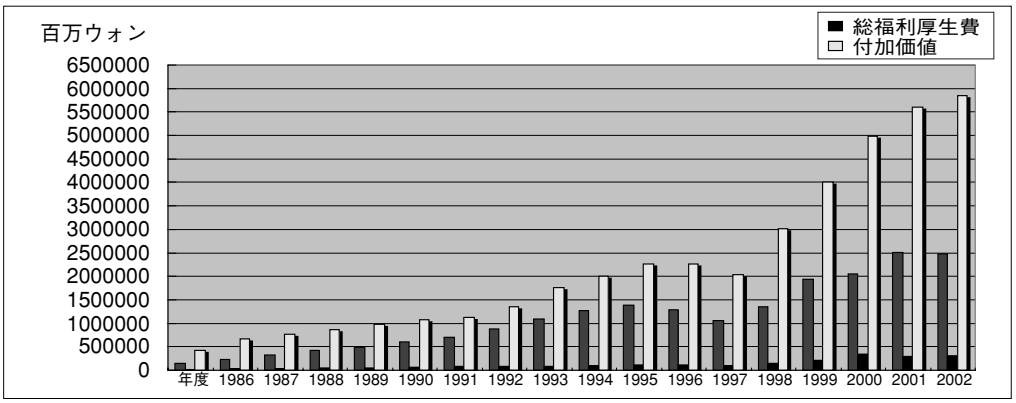
最近の変化としては、2002年に比べ2003年は付加価値と１人当たりの労働生産性が増えているが、１人当賃金が下がっている。これについては、賃金制度の変化によるものであるかどうか、今後もうしばらく変化を見る必要があると考えられる。現代自動車の従業員の４／５が労働組合に加

〈表９〉現代自動車における公平性分析のデータ　（単位：千ウォン・%）

年度	１人賃金	付加価値	労働配分率	１人当労働生産性	人件費	従業員の数	総福利厚生費
1987	7,187	425,055,769	41.30	19,767	154 537,933	21,503	20,992,969
1986	8,259	672,244,044	37.67	24,641	225 320 115	27,282	27,887,045
1989	10,153	765,857,793	46.58	24,376	318,984,529	31,419	37,733,128
1988	11,367	856,795,575	55.69	22,722	428,622,706	37,708	48,544,397
1990	12,657	974,830,966	55.53	25,382	486,101,539	38,407	55,221,051
1991	15,413	1,071,923,909	61.77	27,337	604,358,414	39,211	57,784,237
1992	17,013	1,126,403,782	70.32	27,250	703,241,572	41,336	88,837,306
1993	21,231	1,348,465,709	71.57	32,588	878,506,582	41,379	86,656,707
1994	24,879	1,767,270,448	66.74	40,090	1,096,746,707	44,083	82,802,250
1995	28,006	1,996,397,120	68.09	44,073	1,268,588,984	45,297	90,664,131
1996	29,276	2,272,266,559	65.34	48,246	1,378,850,641	47,098	105,902,315
1997	27,758	2,256,715,958	61.91	48,851	1,282,311,021	46,196	114,830,390
1998	27,791	2,038,442,000	56.46	53,900	1,051,042,000	37,819	99,850,000
1999	26,471	3,018,932,000	49.49	59,427	1,344,764,000	50,801	149,246,000
2000	39,551	4,000,503,000	53.76	81,605	1,938,885,000	49,023	211,910,000
2001	41,919	4,985,097,000	47.82	102,089	2,046,970,000	48,831	336,903,000
2002	50,374	5,597,821,000	49.97	112,282	2,511,418,000	49,855	285,976,000
2003	47,976	5,849,796,000	47.60	113,652	2,469,385,000	51,471	315,010,000

〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

〈図７〉現代自動車の総福利厚生費　（単位：百万ウォン）



〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

入している[44]。

ここで、韓国の財閥３社の例を整理すれば、まず、（１）労働配分率に関しては、現代自動車は1986年～1998年までは平均58.64%、1999年～2003年までは49.73%で安定的である。LG 電子の前期間は47.31%、後期間は32.61%であり、三星電子は38.91%から16.30%に低くなっている。（２）総福利厚生費に関しては、現代自動車は一貫して増え続

けているが、LG 電子は1998年以降大幅に増えている。三星電子は1998年以降減っており、2003年においては損益計算書に載っていない。（３）1997年以降、３社とも年俸制と成果配分制度を導入し、賃金制度を変化させている。３社ともに、1998年までは１人当賃金が増え続けているが、その後の変化については、必ずしも賃金制度の変化によるものであるとは考えにくい。なぜなら、１人当労働生産性に対する１人当賃金の変化が比例していないからである。（４）財閥企業における非正規職の人件費は人件費項目には含まれず、支給手数料費用で別に計算されるため、正確にどの程度増加しているかはわかりかねる。だが、正規従業員の数からみれば、1998年の構造調整時に、三星電子は約10,000名、LG電子と現代自動車は8,000名を削減した[45]。

前述のように、現代自動車は経済危機以降にも労働配分率が安定的で、総福利厚生費も増え続けている。また、正規従業員の数も増加している。このような理由から、公平性が保たれていると思われる。さらに、労働組合への参加がその他の２社より強い働きがあると考えられる。換言すれば、労働組合が存在し強い働きをすることは、消極的ながらも公平性を保つことにつながるものといえよう。なぜなら稲上毅氏の指摘通り、「経営的意思決定を大きく規定するコーポレート・ガバナンスをめぐる動きに、労働組合も無関心ではいられない」[46]からである。

Ⅳ．結語

本論文においては、韓国財閥企業のコーポレート・ガバナンス改革の研究に当たって、労働者をめぐる公平性の問題を取り上げ考察した。要するに、この公平性問題に関する分析では、1986年からの労働配分率の推移をみると、現代自動車は1986年～1998年までは平均58.64%、1999年～2003年までは49.73%で安定的である。LG 電子の前期間は47.31%、後期間は32.61%であり、三星電子は38.91%から16.30%に低くなっている。したがって、財閥企業の労働配分率は、全国製造業の労働配分率の平均に比べ低くなっており、公平性が保たれているとは思われない。

また、1997年末の経済危機による雇用管理の変化をみると、人件費削減と成果主義を目指した雇用管理の進展に伴い、経済危機以降、年俸制が急速に導入された。年俸制は、成果に基づく賃金体制である一方、人件費の固定費的な側面をなくすという意味で人件費の削減につながる賃金制度でもあった。また、成果主義に基づく成果配分制度も同様に経済危機以降多くの企業で導入された。

1997年以降の財閥３社の賃金制の変化は、必ずしも成果に基づいた配分ではない面がある。また、現代自動車以外は、福利厚生費や従業員の数の変動はあるものの、削減されたままである。

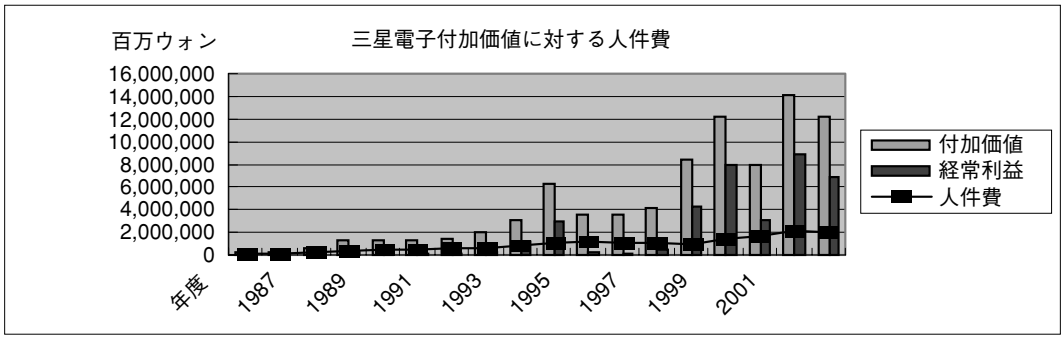
韓国財閥のコーポレート・ガバナンス改革は、1997年末の経済危機を受けての改革である。それは、労働者の公平性を保つための賃金制の変化というより、企業経営の効率性のためのコーポレート・ガバナンス改革に重点が置かれていた。

ここで問題点は、韓国政府によって進められているコーポレート・ガバナンス改革の論議において、利害当事者である労働者の経営参加問題が全く考慮されていないことである[47]。この解決策としては、Ben-Nerらが主張しているように、労働者が経営システムに参加し、生産されたパイを配分するルールを公式化することによって、公平性が保たれるとみられる。また、労使関係が協力的である日本とドイツの場合は、労働者が経営に参加するシステムを持っている。韓国財閥においてコーポレート・ガバナンス改革を行う場合、公平性を保つためには、現行の「労・使・政委員会」

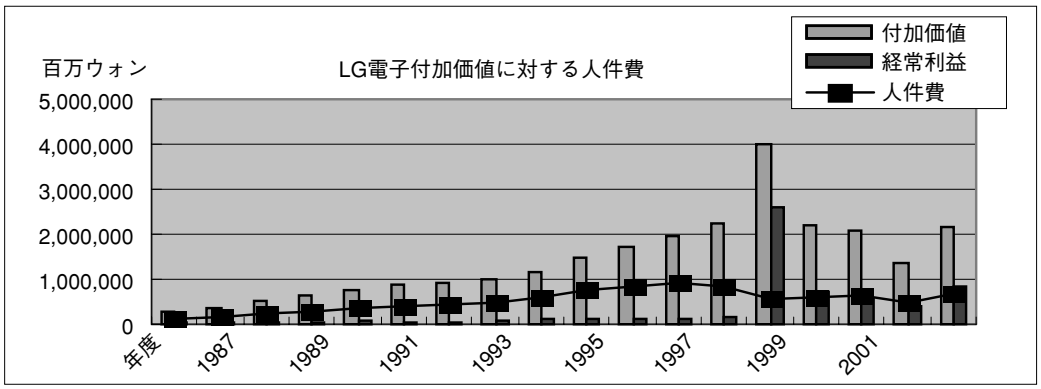
をより活用し、今後に向けて、積極的に労働者を経営に参加させるシステムを確立することが必要である。

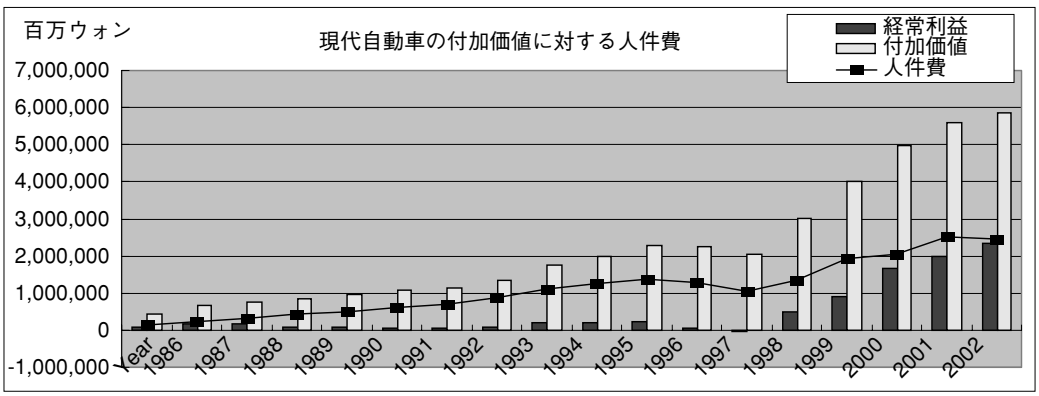
Ⅴ.〈参考資料〉

〈表A〉



〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com





〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

〈表B〉 〈単位：%〉

三星財閥	1988-1990			2001-2003		
	収益率	資本利益率	労働配分率	収益率	資本利益率	労働配分率
三星電子	2.94	4.50	42.60	13.49	16.51	17.92
三星CJ	0.68	0.95	42.60	4.71	4.14	38.47
三星物産	0.15	2.22	55.39	0.40	0.78	51.52
第一毛織	1.67	1.19	49.10	4.10	5.18	26.70
三星テクヲン	2.89	2.41	50.54	−0.35	0.06	52.50
三星重工業	−3.35	−2.92	59.28	2.49	2.04	51.55
三星SDI	4.34	5.94	56.12	13.38	13.44	30.64
三星電気	1.96	2.26	56.65	0.48	0.81	77.35
三星精密	3.40	3.67	46.52	6.40	5.61	27.96
エンジリアリン	2.49	8.99	67.78	−1.64	−2.17	−71.76
平均	1.72	2.92	52.66	4.35	4.64	30.29

現代財閥	1988-1990			2001-2003		
	収益率	資本利益率	労働配分率	収益率	資本利益率	労働配分率
現代自動車	1.29	1.7	51.43	6.02	7.02	47.42
ミポ造船	3.28	5.79	69.88	−4.29	−3.33	115.94
ハイスコ	2.12	3.26	41.64	2.73	2.29	18.76
現代重工業	0.10	0.21	84.33	−0.89	−2.32	76.91
現代産業	3.55	3.8	44.05	2.76	3.27	42.51
現代商船	1.52	0.88	11.11	−1.8	−1.41	10.15
現代モビス	1.38	1.62	61.82	9.8	13.31	22.61
東西産業	9.07	9.6	41.21	13.09	9.12	36.85
現代エレベイタ	2.80	3.64	55.14	−0.22	−0.7	71.49
現代百貨店	2.06	2.67	62.87	5.78	7.08	40.69
平均	2.72	3.32	52.35	3.30	3.43	48.33

LG財閥	1988-1990			2001-2003		
	収益率	資本利益率	労働配分率	収益率	資本利益率	労働配分率
LG	4.84	5.5	31.82	66.42	2.31	18.68
LG建設	3.08	3.12	36.84	4.92	6.15	41.8
LG電信	0.99	1.22	54.32	4.13	4.46	38.15
LGカルテッス精油	1.41	2.34	28.54	2.89	4.58	14.19
LGピィリップスLCD	−5.31	−5.74	73.44	3.04	5.2	17.36
海洋都市ガス	7.41	3.13	27.74	4.11	4.3	24.24
ＬＧシルトロン	−16.42	−15.48	107.96	−36.78	3.79	38.61
ＬＧジシアイ	0.62	0.85	54.65	1.21	3.94	68.36
ＬＧ韓国ハニウェル	−1.76	−1.17	60.76	7.53	11.76	43.76
ＬＧヒセイ電線	1.72	1.99	49.71	1.97	2.89	46.31
平均	−0.34	−0.42	52.58	5.94	4.94	35.15

〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

〈表C〉「直接金融調達実績」　（億ウォン）

		1997年	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
株式	企業公開	4,793	2,992	38,233	25,507	15,205	17,141
	有償増資	21,970	138,589	372,907	117,978	106,405	75,675
	合　　計	26,763	141,581	411,140	143,485	121,610	92,816
	会 社 債	343,221	560,003	306,714	586,628	871,949	775,223

〈出所〉韓国金融監督院http://www.dart.fss.or.kr、「年度別直接資金調達実績」

〈表D〉「外国人株式保有の推移」　（単位：百万株、億ウォン、%）

	区分	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
市場全体	時価総額	723,540	1,377,984	3,495,039	1,932,150	3,258,105	2,497,215	3,888,484
	上場株式数	9,031	11,444	17,326	19,639	20,457	21,976	23,488
外国人	保有金額	120,631	337,761	747,911	582,758	1,186,870	852,631	1,658,154
	保有株式数	823	1,235	2,107	2,677	2,997	3,043	4,517
	時価総額比率	16.7	24.5	21.4	30.2	36.4	34.4	42.6
	株式数の比率	9.1	10.8	12.2	13.7	14.7	13.9	19.2

〈出所〉韓国金融監督院http://www.dart.fss.or.kr、「年度別直接資金調達実績」

〈表E〉現代自動車の経常利益　（単位：千ウォン・%）

年度	当期純利益	経常利益	付加価値
1986	38,333,033	92,321,389	425,055,769
1987	59,698,333	173,028,034	672,244,044
1988	42,420,748	183,759,866	765,857,793
1989	45,207,053	84,034,836	856,795,575
1990	67,510,576	97,729,205	974,830,966
1991	53,761,613	65,132,622	1,071,923,909
1992	41,628,590	49,228,250	1,126,403,782
1993	40,765,058	70,121,368	1,348,465,709
1994	136,788,268	188,121,767	1,767,270,448
1995	156,670,212	206,821,918	1,996,397,120
1996	86,803,157	231,869,021	2,272,266,559
1997	46,482,000	46,629,000	2,256,715,958
1998	-33,182,000	-43,241,000	2,038,442,000
1999	414,325,000	495,245,000	3,018,932,000
2000	667,871,000	896,392,000	4,000,503,000
2001	1,165,399,000	1,666,018,000	4,985,097,000
2002	1,443,545,000	1,983,487,000	5,597,821,000
2003	1,749,371,000	2,347,379,000	5,849,796,000

〈出所〉韓国信用評価会社http://www.kisinfo.com

注：

[1] 三戸浩他共著、『企業論』〔新版〕（東京：有斐閣、2004）、p. 150参照.

[2] 勝部氏は「株式会社革命論は、まさに現在のガバナンス論が揚げるテーマとそのまま重複するものである」という。〔勝部伸夫、『コーポレート・ガバナンス論序説：会社支配論からコーポレート・ガバナンス論へ』（東京：文眞堂、2004）、p. 272参照〕.

[3] 勝部伸夫、前掲書、pp. 294-295参照.

[4] 深尾光洋・森田泰子『企業ガバナンス構造の国際比較』（東京：日本経済新聞社、1997）、p. 9.

[5] 鄭東鉉、「韓国経済危機の性格と再構造化：企業支配構造改革を中心としてみた経済改革の現況と課題」、『経済学論集』〔第８巻第２号〕（ソウル：韓国国民経済学会、2000）、p. 113.

[6] ちなみに、1988年の場合、国民の上位20%階層の所得占有率が国民所得全体の42.24%を占めている反面、下位40%のそれは僅か19.6%にすぎなかった〔孫昌熹、『韓国の労使関係』（東京：日本労働研究機構、1995）、pp. 9-10参照〕.

[7] 伊丹氏は、「企業は誰のものかという大問題の奥には、企業という経済活動体を資本の結合体として捉えるか、或いはヒト（広い意味での労働）の結合体として捉えるか、という極めて本質的な問題が存在する」という。〔伊丹敬之、「株式会社と従業員主権」、『日本の企業システム』（東京：有斐閣、1993）、p. 191参照〕.

[8] 吉森賢『日米欧の企業経営―企業統治と経営者―』（東京：放送大学教育振興会、2001）、p. 11.

[9] 深尾光洋・森田泰子『企業ガバナンス構造の国際比較』（東京：日本経済新聞社、1997）、p. 9.

[10] 橘木俊詔『日本の経済格差』（東京：岩波書店、1998）、pp. 179-180.

[11] 吉森賢、前掲書、pp. 36-37.

[12] Ben-Ner, A. T. S. Han & D. C. Jones, Democracy and Efficiency in the Economic Enterprise （Routledge, 1996）.

[13] チェソンノ『2001年韓国の大企業集団』（ソウル：自由企業院、2001）、p. 19.

[14] ベチンハン他共著『国家と企業の民主的発展：韓国財閥を中心に』（大田：忠南大学校出版部、2001）、p. 229参照.

[15] ベチンハン他共著、前掲書、p. 133.

[16] ベチンハン他共著、前掲書、p. 135.

[17] 青木昌彦・奥野正寛編著『経済システムの比較分析』（東京：東京大学出版部、1996）.

[18] 参考資料〈表A〉参照.

[19] チョソンジェ、前掲書、p. 145.

[20] 朴昌明、『韓国の企業社会と労使関係』（京都：ミネルヴァ書房、2004）、はしがき参照.

[21] ナムキコン『韓国の経済的不平等構造』（ソウル：韓国労総中央研究院、2000）、p. 36.

[22] 深川由紀子『韓国のしくみ』（東京：中経出版、1999）、p. 103.

[23] 韓義泳・佐護譽編『企業経営と労使関係の韓日比較』（ソウル：ソウル大学出版部、1993）、p. 133.

[24] 三星経済研究所『韓国経済の回顧と課題』（ソウル：2000）、p. 160.

[25] 大韓民国、『労・使・政委員会の設置および運営等に関する法律』〔法律第5990号〕（1999年５月24日）第３条および第４条参照.

[26] イウォントク編『韓国労働』〔1987-2002〕（ソウル：韓国労働研究院、2003）、p. 340.

[27] 賃金決定形態については、イウォントク、前掲書、p. 341参照.

[28] キムキョンウォン・クオンスンウ他著『外貨危機５年、韓国経済はどのように変化したか』（ソウル：三星経済研究所、2003）、p. 235.

[29] 上場企業の中でストックオプションを取り入れた企業は、1997年の２社から2002年の118社（全体675社の17.5%）に増加している。

[30] 三星電子は、1997年52,758名、1998年42,131名、1999年39,350名であり、LG電子は、1998年32,468名、1999年24,720名、2000年18,977名である。また現代自動車は、1997年46,196名、1998年37,819名、1999年50,801名、2000年49,023名、2001年48,831名となっている。三星電子と現代自動車は、1986年以来従業員数は増え続けたが、1998年から削減していった。最近では増えたり減ったり変化がみられる。

[31] 労働政策研究・研修機構、『韓国のコーポレート・ガ

バナンス改革と労使関係』（東京：2004年５月）、p. 282.

[32] 成果配分（gainsharing）制は、利潤や付加価値など、経済活動の経済的な成果を一定の基準に基づいて労使間で配分する制度である。一般的に、その経済的成果として、利潤や売上高、付加価値などが用いられる。代表的な制度には、利潤配分（profit-sharing）制、会社の利潤の一部を、正規の賃金以外に労働者に配分する。[佐久間信夫編、『現代経営用語の基礎知識』、（東京：学文社、2001）参照].

[33] ベチンハン他共著、前掲書、p. 231.

[34] 李鎜、『整理解雇と雇用保障の韓日比較』（東京：日本評論社、2002）、p. 150参照.

[35] キムキョンウォン・クオンスンウ他著、前掲書、p. 59.

[36] 「労働配分率」（labor's relative share）とは、所得の配分の中で労働者の取る分け前の割合を言う。[日本経済新聞社編、『経済新語辞典』（東京：1997）、p. 466参照].*本研究では付加価値に占める人件費の割合を指す。

[37] 韓国信用評価会社（Korea Information Service）は、1985年に韓国初の信用評価機関として発足した株式会社である。企業情報や信用分析のノウハウを基に、情報をオンラインでサービスするKIS-LINEで、情報事業として本格的に推進している。データの内容は、2004年を基準として、42万社の企業情報、最長29年間の財務資料、400個の産業分析情報、3,500個の企業集団（グループ）の情報を保有している。http://www.kisinfo.com.

[38] 2001年の三星電子の株当りの現金配当率は、普通株が30%であり、優先株は31%である。2002年と2003年には、普通株が100%、優先株は101%となっている。2001年における現代自動車の普通株は15%、優先株は16～17%であり、2002年には17%と18～19%、2003年には20%と21～22%である。LG電子は2002年と2003年にわたって、普通株は20～25%、優先株は21～26%である。

[39] 梁南河、『新経営分析』（ソウル：新論社、1999）、pp. 156-156参照.

[40] ＊人件費項目計算：付加価値は労働配分率を計算する場合、人件費項目として次の３つを使用している。福利厚生費には損益計算書にもあるが、人件費（損益計算書）項目に含まれているため、別に使用しない。製造原価明細書には福利厚生費が含まれた労務費もあるが、労務費に含まれていない経費として独立して項目から算出する。

①人件費（損益計算書）
②労務費（製造原価明細書）
③福利厚生費（製造原価明細書の経費）

＊人件費＝給与＋諸手当＋ボーナス＋退職金充当金
CEOの給与も含まれている。

＊人件費構成比：人件費（損益計算書上の人件費＋製造原価明細上の労務費+製造原価明細上の福利厚生費）/ 付加価値

＊１人当たり人件費：（損益計算書上の人件費＋製造原価明細上の労務費＋製造原価明細上の福利厚生費）/ 従業員数

＊１人当たり人件費：（損益計算書上の人件費＋製造原価明細上の労務費）/ 従業員数→総福利厚生費

＊労働配分率（損益計算書上の人件費＋製造原価明細上の労務費＋製造原価明細上の福利厚生費）/（法人税削減前純利益＋金融費用＋人件費＋税金公課金＋賃貸料費用＋減価償却費＋リス料＋特別償却－利子収益＋製造原価明細上の労務費＋製造原価明細上の福利厚生費＋製造原価明細上の減価償却費＋製造原価明細上の税金公課金＋製造原価明細上の賃貸料費用＋製造原価明細上のリス料）

＊付加価値率（所得率）：付加価値 / 売上高 * 100
付加価値率が高いというのは、企業の利害関係者に対する配分額が多くなり、再生産の拡大を可能にするという意味
労働配分率：人件費 / 付加価値 * 100
企業が創出した付加価値の中で、労働に配分された比重

＊非正規従業員の数と人件費
非正規従業員の人件費は人件費項目には含まれず、支給手数料費用で別に計算される

[41] 労働政策研究・研修機構、前掲書、p. 282.

[42] 労働政策研究・研修機構、前掲書、p. 284.

[43] 労働政策研究・研修機構、前掲書、p. 283.

[44] 金融監督院、http://www.dart.fss.or.kr。ちなみに、三星電子の場合は労働組合が存在しない。またLG電子の場合は、労働組合に加入した従業員は半数にも満たない。

[45] 2003年には、現代自動車のみ1996年に比べ4,000名も増えているが、三星電子は4,000名、LG電子は7,000名少ない。

[46] 稲上毅・連合綜合生活開発研究所編著、『現代日本のコーポレート・ガバナンス』(東京：東洋経済新報社、2000)、はしがき参照.

[47] 労働政策研究・研修機構『韓国のコーポレート・ガバナンス改革と労使関係』(東京： 2004年５月)、p. 278.