

査読論文

韓国製靴産業における寡占体制の形成と解体 —国際商事の事例を中心に—

姜 尚 民*

要 旨

本稿の目的は、韓国の製靴産業を対象として、戦後の寡占体制の形成から解体までの過程を、国際商事の事例を取り上げ、企業レベルで考察することである。

製靴産業は、戦争という特殊な背景に後押しされ、輸出特化産業に指定された。そして、政府介入によって特恵的な支援を受けつつあり、急速に成長を成り遂げながら寡占体制の基盤が作り上げられた。5大企業は、積極的な機械設備投資や非関連分野への多角化戦略を通じ、規模の経済性を追求した。

しかしながら、資金需要はきわめて旺盛で5大企業の資金調達には政府および銀行などの外部資金に依存せざるをえなかった。結果からみると、5大企業の倒産とともに製靴産業の寡占体制の解体は、新たな生産体制を形成することになり、中小企業を中心とする産業構造を構築した。

本稿では、製靴産業の5大企業による寡占的な産業構造が、なぜ、1980年代に急変しはじめ、解体されることになったのであろうかを、製靴産業を歴史的な観点から時系列的に衰退過程を再検討する。

キーワード

製靴産業、輸出産業、寡占体制、政府介入、中小企業

はじめに

本稿の目的は、韓国の製靴産業を対象として、戦後の寡占体制の形成から解体までの過程を、国際商事株式会社¹に焦点を絞り、企業レベルで考察することである。製靴産業は、1990年に43億ドルの輸出額を記録し、単一の輸出商品としては3位であり、韓国経済の高度成長²において、大きく貢献した産業である（知識經濟部，2007；イム，2000）。

他方、製靴産業では、高度成長期においていわゆる5大企業（三和ゴム、泰和ゴム、国際商事、東洋ゴム、進洋化学）³による激しい設備投資競争や、非関連多角化が展開されていた。製靴産業における5大企業の主導は、朝鮮戦争後に第一次計画経済開発計画が始まった1962年か

* 執筆者：姜尚民

所属/機関：立命館大学大学院経営学研究科博士後期課程

機関住所：〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町2-150

E-mail：gr002085@ed.ritsumei.ac.jp

ら、ほぼ5年間で形成されたものであり、5大企業は1970年代までに製靴産業の全輸出額のなかで約7割以上を占めていた。しかしながら、1980年代になると国内・外における経営環境の変化により、大企業の内製化一貫生産から中小企業を中心としたネットワーク化に、生産構造の再編をせざるを得なくなり、5大企業による寡占体制は解体され、現在では製靴産業は斜陽産業として位置づけられている(キム・イム・イ, 2008; ジョン, 2006; ヒョン・キム, 2005; イム・パク, 1993)。

議論の前提として、製靴産業の状況を3つの時期区分に基づいて簡単に概観する。本稿における時期区分については、韓国の経済開発計画に基づき⁴(中小企業研究院, 2006)、3つに分けて考察する。

I. 胎動期: 製靴産業の初輸出がはじまった1962年から1971年までは胎動期⁵(韓国経済開発1・2次計画の時期)である。胎動期の製靴産業は、朝鮮戦争という特殊的な背景とともに、経済開発計画期において政府の輸出産業に対する特惠的な援助により、急速な成長を遂げた。それにつれて、5大企業は規模の経済性を追求する一方で、製靴産業の輸出および生産をリードする中核企業群を形成していった。

II. 成長期: 労働集約的な軽工業から重化学工業に政策の方向性が変わり、韓国の高度成長期とされる1972年から1981年まで(韓国経済開発3・4次計画の時期)である。急速な成長を遂げていた5大企業は、規模の経済性を追求しながら、過剰設備投資とともに非関連分野への多角化を展開していった。それゆえ資金需要はきわめて旺盛で5大企業の資金調達には政府および銀行などの外部資金に依存せざるをえなかった。

III. 転換期: 重化学偏重の政策は再編され、大企業に対する特惠が減らされ始めた1982年から1980年代後半を転換期(韓国経済開発5・6次計画の時期)とする。1980年代を境に製靴産業の構造は大きく変貌することになる。世界各国において、韓国の靴類に対する輸入規制および国際市場の需要変化など、様々な経営環境の変化があった。それに伴い、国際商事は、自社ブランドの開発や海外進出など様々な対策を設けた。にもかかわらず、1985年に倒産に直面する。連鎖的に、三和ゴム(1992年)、泰和ゴム(1994年)、東洋ゴム(1998年)も相次いで法廷管理または倒産に陥ってしまった⁶。その結果、製靴産業の寡占体制は解体し、新たな生産体制を形成することになる。それは、中小企業を中心とした産業構造の構築であった(姜, 2013; パク, 1999)。

前述したように、製靴産業は輸出の担い手であり、韓国経済の高度成長に大きく貢献したことは既に先行研究で明らかにされている。しかし、製靴産業の5大企業による寡占的な産業構造が、なぜ、1980年代に急変しはじめ、解体されることになったのであろうか。この課題についての研究は、その重要性にもかかわらず、極めて少ない。先行研究では、製靴産業の斜陽化を既定するものとして、賃金をはじめとする3高現象⁷(キム, 1999; アン・カン, 1995; イ, 1995; キム, 1990)や、OEM生産方式への依存(シン, 2007; イム・ヤン・キム, 2004; パク,

1999), これと関連して自社ブランドの不在あるいはマーケティング能力の不在 (ジョン, 2003; キム, 2000; キム・キム, 1998; ビン, 1992; ベ, 1986) などがある。これらの様々な要因が, 製靴産業の空洞化 (シン, 2008; イム・イム・チェ, 2003) をもたらし, 現在の斜陽産業と位置付けられている。いずれの研究も, 製靴産業が衰退した点については共通しているが, 製靴産業を歴史的な観点から衰退過程を再検討するというよりも, 製靴産業の発展モデルを展望する研究が多い。しかし, 寡占体制の形成過程における5大企業が, 衰退の危機にどのように対応したのかを分析した研究は, 検討の余地が残されているといえよう。そのため, 本稿では先行研究で触れられることがなかった製靴産業の寡占体制における形成と解体の過程を, 企業レベルで分析する。ここで, 国際商事を取り上げた理由は, 5大企業のなかで最大規模の企業でありながら, 輸出および生産面でも製靴産業を主導していた。そのため, 国際商事の倒産は, 5大企業の特徴あるいは性格を検討するには典型となると考えられる。その際, 国際商事における経営のあり方や性格, 財務状況については, 文献研究に依拠するなかで, 主に『国際商事30年社史』および『会社年鑑』を使用して考察する⁸。

具体的には, 第一に, 朝鮮戦争後, 寡占体制の基盤が作り上げられた経営環境について, 製靴産業を考察する。第二に, 寡占体制を形成していたなかで, 5大企業がどのように事業展開したのか, 国際商事の事例を取り上げて経営のあり方および性格を検討する。最後には, 国際商事の財務データを分析するとともに, 倒産をもたらした諸要因を探り, 寡占体制の限界を明らかにする。

I. 寡占体制の形成 (1962年 - 1971年) 胎動期

1. 5大企業の形成

(1) 朝鮮戦争による特殊景気

釜山地域の製靴産業

朝鮮戦争中の1951年に釜山は, ソウルのかわりに臨時首都として指定された。そして, 釜山地域は, 全国の避難民がなだれ込み, 1945年28万人に過ぎなかった釜山の人口は1952年には85万人を超えるようになった (釜山商工会議所・釜山経済研究院, 1989)。この人口増加により, 釜山の民需市場の規模は3倍近くに拡大した⁹。全国の製靴工場は, 戦争によって経営が停止状態にあったのに対し, 釜山地域に立地していた少数の製靴工場による独占状態が可能となった (ベ, 2002, p.236)。その理由は, 釜山地域に立地していたゴム製靴工場のほとんどは, 朝鮮戦争による被害が大きくなかったからである (韓国産業銀行, 1957)。そのため, 軍用の靴類を生産するために, 軍需工場の指定が釜山市内の主要の製靴企業を対象に行われた (国際商事, 1979, p.297)。つまり, 釜山の製靴産業は, 朝鮮戦争による特殊景気という歴史的な背景があったからこそ, 戦争特需に更乗しながら, 成長の基盤が作り上げられた。ここで注目する

点は、後に5大企業となる企業のすべてが釜山地域を中心として立地していた点である。

(2) 軍需依存型と民需依存型

帰属企業体

帰属企業体とは、植民地時代に日本人所有の企業あるいは工場、商店、銀行などの財産を指す(イ, 2004, p.462)。製靴産業において帰属企業体は、朝鮮戦争および戦後の軍需に依存していたため、民需市場には対応することができなかった(ベ, 2002, p.235)。一方で、民需依存型企业は軍需依存型の大規模な帰属企業体を持つ市場の隙間を巧みにかいくぐり、民需市場を掌握していった。軍需は、指定した調達価格で納品するため、民需より利潤は少なかったが、政府が原料の供給から完成品の購買まで行い、電力を優先して配電し、従業員の兵役免除や、運営資金の支援など様々な特恵を提供した(ベ, 2002, pp.237-238)。そのため、軍需依存型企业は、安定的な経営が可能であった。

しかしながら、一部の軍需依存型企业は、軍が指定していた原資材の範囲に生産量が限られたため、企業経営に限界があった(国際商事, 1979, p.75)。たとえば、三和ゴムは、軍の監督下で工場を稼働し、軍需用の防寒靴類を全生産の90%を生産していた。したがって、民需用の靴類生産には対応することがうまくできず、朝鮮戦争による特殊景気を活かせなかった(ベ, 2002, p.236)。そのため、三和ゴムは、営業方針を変更し、軍需から民需販売への転換を促すために、国内販売網を大幅に拡大していった(毎日経済1969年5月12日)。

解放後に5大企業のなかで、三和ゴムは、帰属企業体として軍需依存型であり、泰和ゴム、国際商事、東洋ゴムは、民需依存型であった¹⁰。いわば、胎動期の以前に、5大企業のなかでは企業経営の類型が異なっていた。

ベトナム特需

表1は、製靴産業の輸出を5大企業および一般輸出とベトナム特需に分けたものである。1962年では、製靴産業の全輸出額は238千ドルであった。そして、韓国が本格的にベトナム戦争の参加した1965年になると、一般輸出は81.2%を占め、ベトナム特需は18.8%を占めるようになり、翌1966年にはベトナム特需は、43.2%まで拡大した。1966年に国際商事や泰和ゴムは、主韓購買所(Korean Procurement Agency)と軍需を契約し、輸出に拍車をかけた(毎日経済, 1966年12月8日)。さらに、国際商事や泰和ゴムなどは、輸出額の増加につれて、政府から特恵的な関税減免を受けた。しかしながら、ベトナム特需は、安定したとはいえ、一時的なものであった。ベトナム戦争が終ると、ベトナム特需は、急激に減少し、1972年6.4%まで落ち込んだ(表1)。それに伴い、国際商事および泰和ゴムなどは、ベトナム特需が急減したため、民需へ展開せざるを得なかった¹¹。

軍需依存型企业は、ベトナム特需の消滅とともに、民需依存型に移行した。そして、5大企業のすべてが民需市場においては、同じ類型の企業の競争関係が成立した。

表 1. 製靴産業における輸出額の推移

(単位：千ドル，%)

区分	5大企業				合計(100)	一般およびベトナム特需の割合	
	国際商事		三和ゴムと他の3社			一般	ベトナム特需
	金額	割合	金額	割合		割合	割合
1962	19	8.0	1	0.4	238	-	-
1963	196	26.6	53	7.2	738	-	-
1964	122	13.9	184	21	878	-	-
1965	1,521	32.4	1,291	27.5	4,691	81.2	18.8
1966	2,069	24.4	4,031	47.6	8,474	56.8	43.2
1967	2,695	24.2	6,026	54.1	11,131	68.6	31.4
1968	2,307	15.9	8,210	56.7	14,481	68.3	31.7
1969	1,032	7.9	8,074	61.4	13,143	73.1	26.9
1970	4,262	22.5	9,733	51.3	18,959	82.7	17.3
1971	13,534	26.8	18,562	36.8	50,491	84.2	15.8
1972	19,184	30.7	25,902	41.5	62,486	93.6	6.4
1976	134,873	32.3	178,214	42.7	417,437	100	-
1980	207,888	23	314,860	34.8	904,200	100	-
1984	220,786	15.8	442,513	34.6	1,398,409	100	-
1989	142,504	4.0	837,880	23.5	3,560,000	100	-

出所：一般および軍需のなかで、1962-67年については、韓鎬權 (1968, pp.39-41) により、1968年については、『毎日経済』1969年1月20日により、1969-72年については、韓国産業銀行調査部 (1973, p.373) により、5大企業および三和ゴムと他の3社については、靴輸出協同組合 (1990) により著者作成。

(3) 日本の技術・設備移転

胎動期における製靴産業の成長は、1965年の日韓国交正常化を通し、日本の製造技術と生産設備が韓国に移転され、今日の製靴産業が高度に成長される重要な土台が作り上げられた（キム・イム・イ，2008，pp.515-516）¹²。日本から伝授された現在のスニーカーの製造技術の登場は、韓国の製靴産業が世界市場で成長するための決定的な要因となった（商工部，1965；キム，1988；キム・イム・イ，2008）。1965年に三和ゴムが日本ゴムと技術供与を結び、1967年には泰和ゴム工業社が月星化成と製造技術供与と販売提携を開始した（小林，1982，p.126）。また、進洋化学は、1970年に岡本理研ゴムと技術提携をし、国際商事は、1953年に初めて日本から機械設備を導入し、1960年代後半から日本およびドイツから機械設備を積極的に導入していた（国際商事，1979，pp.242-247）。これらの技術提携および機械設備の導入によって、5大企業は、主要な製造製品をゴム靴から布靴類へと転換することができた。

1970年代に入ると、布靴類に対する需要は増加傾向となっていたが、それには新たな機械設備が必要であったため、資金の調達に苦しい中小企業では、その転換が困難であった（韓国産業銀行，1957，p.10-11）。すなわち、大企業のみが新しい需要に対する生産が可能であったことを意味する。いわば、5大企業は積極的に技術提携および機械設備の導入を行うことにより、技術力を高めながら、新たな需要に対応できていたのである。

2. 政府の政策的介入

(1) 政府の特恵的援助

帰属財産の払い下げおよび金融支援

釜山地域では、1951年からゴム工業関係の企業に帰属財産が本格的に払い下げられた。この時期にゴム工業に参入した東洋ゴム、国際商事、泰和ゴムは、政府の援助による生ゴムの割当、外貨の貸付などを通じて1952年末から急速に成長した。泰和ゴムと国際商事、三和ゴムが銀行融資および帰属財産の払い下げの特恵を享受していた¹³(キム、1985、p.69)。キム(1985)によれば、払い下げ額は、東洋ゴム686千ドル、国際商事272千ドル、泰和ゴム168千ドルで、銀行融資額は、国際商事15,015万圓、泰和ゴム8,881万圓、東洋ゴム8,875万圓であった。当時の銀行融資額および払い下げ額では、全企業のなかで上位3社を、いずれもゴム工業関連の5大企業が占めていた。言い換えれば、ゴム工業において最大の銀行融資額と払い下げ額を5大企業のなかで3社が享受していたのである。

(2) 輸出特化産業の選定

政府の支援政策

1960年代、韓国の工業化政策の方向性は、輸出第一主義による工業化の実現であった。しかしながら、当時の韓国は、原材料のほとんどを輸入に依存していた。そのため、政府は、外貨稼働が停滞することを考慮し、輸出実績における国際収支効果および所得効果が相対的に大きい産業を、輸出特化産業と規定し(商工部、1965、p.78)、その他の企業よりも優先的な支援を施した。とくに、国務総理企画調整室(1968、pp.189-190)によれば、製靴産業は、1966年から金融、租税、外国借款の原材料および施設財の導入にあたって最大の支援を享受していた。さらに、1968年1月5日、商工部は「1967年度輸出特化産業育成資金運用要綱」を制定し、輸出特化産業の13業種のなかに製靴産業も選定された¹⁴(国務総理企画調整室、1968；商工部、1967；商工部・中小企業銀行、1966)。品目では、58品目輸出製品のなかでゴム靴類は17位に選定され(商工部、1965、p.531)、輸出品目では重要な位置にあり、製靴産業は、政府の様々な支援を享受できることになった。

大企業の優遇

しかしながら、このような様々な措置は、決して製靴産業のすべての事業体を対象としたものではなかった。例えば、商工部は、1972年に外貨貸出取扱規定2条1号を根拠に、外貨貸出を受けられる靴類製造施設を指定し、その輸入許可要綱を発表した。これは1969年の基準で、輸出実績が1万ドル以上の企業および輸出事業体として選定されたものを優先的に取り扱うというものであった¹⁵。

すなわち、政府は大企業と中小企業を区分し、施設規模が大きい大企業では施設を近代化し、輸出産業に転換して稼働率を上昇させた。その一方で、中小企業は、指定された基準に従い、国内需要に充当するように位置付けられていった(商工部、1965、p.240)。このように、韓国

の経済計画開発には、大企業を中心とした規模の成長を優先視して成長を促進していた。これは、製靴産業のみならず、韓国の経済成長における共通の特徴であるといえる。労働集約的な製靴産業は、1960年代に韓国経済の発展方向と合致していたため、経済成長を主導し（釜山商工会議所・釜山経済研究院，1989，p.948），それに基づき，5大企業は，製靴産業における寡占体制を形成する基盤を作り上げた。

II. 高度成長期における5大企業の事業展開 (1972年－1981年) 成長期

1. 寡占体制の実態

(1) 5大企業の地位

輸出部門における地位

前述したように、製靴産業の寡占体制は、1962年の第1次5カ年経済開発計画が始まってからおよそ5年で形成されたといえる。表1によれば、1962年に、5大企業の輸出額の割合は全体の8.4%であったのが、1965年に59.9%となり、1966年に三和ゴムが加わって、72%までに大幅に増加し、全輸出額のなかで5大企業が占める割合は突出していた。この傾向は、1976年75%を境に減少するが、1984年まで47.4%を占め、依然として高い集中度を維持していた。つまり、5大企業は、製靴産業の輸出を高度成長期まで主導していたといえよう。

しかしながら、このような製靴産業の輸出は、米国およびヨーロッパ市場に集中し（グォン，1992，p.52），韓国の靴類に対し，1970年代後半から米国を含め世界各国から輸入規制がかけられることによって経営は厳しくなっていた。詳細は，III. 2. (1)で後述する。

(2) 製靴産業における寡占体制のシェア

生産額および事業体数

先行研究で明らかにされているように、韓国の大企業と中小企業に対し、二重構造の問題が指摘されてきた（高橋，1989；黄，1998；權・高橋，2009）。製靴産業でも大企業と中小企業間の二重構造がそのまま表面に浮かび上がっていた¹⁶。たとえば、輸出の資格を持ち、ある程度の規模がある大企業群は、韓国靴輸出組合に所属し、内需を中心として生産している中小企業群は、大韓ゴム工業協同組合に所属している（ベク，1975，p.28）。

ゴム靴製造業における規模別事業体数と生産額の推移を示した表2をみると、前述した輸出部門と同様に、事業体数は、299人以下の中小企業が80%以上の圧倒的なシェアを占めていたが、生産額では300人以上の大企業の全体に占める割合は、1980年の97.5%を頂点に1980年以降に徐々に減少していったものの、1967年には89.4%を占めていた。1968年では、上位5社のシェアが70%から90%未満であり、上位10社の生産集中度は90%以上を占めていた（韓国産業銀行，1970）¹⁷。その一方で、299人以下の中小企業¹⁸は、1980年以降増加傾向にあるが

表2. ゴム製靴製造業の規模別における生産額および事業体数の推移

(単位:百万ウォン, 個, %)

区分	生産額					事業体数				
	299人以下		300人以上		全体	299人以下		300人以上		全体
	百万ウォン	割合	百万ウォン	割合	百万ウォン	個	割合	個	割合	個
1967	936	10.6	7,928	89.4	8,865	32	80.0	8	20.0	40
1972	1,385	4.2	31,880	95.8	33,268	38	82.6	8	17.4	46
1976	25,703	10.9	209,867	89.1	235,573	35	74.5	12	25.5	47
1980	13,234	2.5	524,278	97.5	537,512	49	67.1	24	32.9	73
1984	117,787	11.5	905,262	88.5	1,023,049	208	82.5	44	17.5	252
1989	669,493	25.3	1,980,578	74.7	2,650,071	857	91.0	85	9.0	942

出所:『鉱工業統計調査』の各年度から著者の再編作成。

注1:産業標準分類により, ゴム製靴類は附属品製造業も含んでいる。

1970年代までは約10%前後に過ぎなかった。高度成長期では、少数の大企業が製靴産業の生産を支配し、寡占体制を維持していた。

5 大企業の市場支配

前述のように、生産集中度は市場支配において指標の一つとして挙げられるが、それだけで寡占体制とは言い切れない。しかし、ゴム靴類は、もはや1974年に独寡占品目として指定されていた。とくに、国際商事は、独寡占企業として選定されていた(毎日経済, 1977年5月24日)。ここで、注目する必要がある点は、韓国は国内市場が小さいため、規模の経済を追求することによって、一つ二つの大規模工場を設立すると、国内需要を充足できて市場の独寡占が用意となった点である(キム, 1975)。

製靴産業では、国際商事をはじめ、ある程度の規模の販売網を持っていたのは、三和ゴム、進洋化学、東洋ゴムなどの5大企業を含めて10社に過ぎなかった(毎日経済, 1977年5月24日付)。政府は、中小企業の製品までも、大企業の販売網を通じて販売するように強いられ、販売網を大企業中心に再編させ、中小企業が独自の販売網を持つことを妨げていた(ベ, 2002, p.246)。さらに、5大企業は、採算性に悪影響を与える品目に対し、生産量を調整して市場価格を高くしていた(毎日経済, 1978年6月20日付)。また、1981年にはゴム靴類の価格に対し、最大50%まで引き上げたことに伴い、政府の価格統制が行われた(毎日経済, 1981年5月7日付)。

製靴産業に対し、5大企業以外に競争企業が多いということから、寡占ではなくて競争市場であると評価した先行研究もある。しかし、前述のように生産、流通、市場価格に至って5大企業の寡占的な地位を利用して市場を掌握していたことから、寡占体制といえよう。

2. 5大企業の事業展開：「国際商事」の事例を中心に

（1）過剰設備投資

進洋化学の独立

国際商事の機械施設投資は、朝鮮戦争が決定的な契機となった（国際商事，1979，p.240）。これは、朝鮮戦争に対する軍需工場に指定されたためである。朝鮮戦争が終戦すると、韓国の靴類の輸出に対し、徐々に需要が増加していった。1963年に国際商事の社長であった梁泰振は、靴類の輸出基盤を固めるために、最新の機械設備を導入して進洋化学を設立した（国際商事，1979，p.405）。進洋化学は、国際商事とは異なる法人として登記していたものの、創業者および経営陣は、国際商事と同一人であり、子会社のようなものであった¹⁹。

しかしながら、1968年に梁泰振社長は、次男である梁正模に進洋化学を譲渡し、国際商事から独立させた。したがって、国際商事は、輸出を促進するためには、改めて機械設備の拡張が必要となった。なぜかといえば、1964年以降に輸出した靴類の大部分が、実際に国際商事ではなく、進洋化学で生産されたものであったためである（国際商事，1979，p.414）。進洋化学が独立した時、国際商事と進洋化学における固定資産の評価額は、3対10の格差があったようにその差は大きかった²⁰。そのため、国際商事は、輸出を拡大するために、その他ゴムメーカーを買収し、買収企業に残されていた機械設備をそのまま引受するなど、機械設備の拡大に努力した。しかし、当時の機械施設は、規模および性能面では、小規模でありながら、老朽化していたため、国際水準級の工場を設立するためには日本から機械設備の導入が必要であった（国際商事，1979，pp.244-245）。1969年に沙上工場が完工され、機械施設の保有規模が大幅に拡大された。

最大規模の沙上工場

1970年代に入ると、初めて国内売上高より輸出額が上回り出した（国際商事，1979，p.246）。国際商事は、輸出増大および製品の高級化に対応するために、最新機械施設の増設に重点を置き、ほとんどの機械設備は西ドイツまたは日本のものを導入した。1970年代における国際商事の機械施設の拡張現況を示している表3をみると、機械別に少しずつ異なっているものの、す

表3. 国際商事における機械設備の増加率

（単位：個）

機械名	年度	
	1970	1977
裁縫機	77	440
裁縫機（特殊）	38	373
製靴機（Toe Laster）	0	54
製靴機（Heel Laster）	0	28
製靴機（Bed Laster）	30	141
圧着機（前後）	31	135
圧着機（上下）	190	452
裁断機	45	334

出所：国際商事（1979）により

すべての機械設備が1970年から1977年まで少なくとも約4倍から10倍以上に増えていった。

国際商事は、単一工場では最大115から130生産ラインを持っており、その規模は製靴企業としては世界最大規模級であった。国際商事の生産量を推定してみると、1ライン当りの年間生産量は60万足であったため、1日に約2万足を生産していたこととなる。すなわち、年間7,000万足の生産が可能であったといえる。その生産規模は、当時の韓国の国民に2足ずつ配られるほどである、とイム(2000, p.335)は、国際商事の過剰な設備拡大を指摘している。

このように、1970-80年にかけて、製靴メーカーの過剰な機械設備投資は、過当競争を生み出し、製靴産業において最大の問題として指摘されるようになった²¹。

(2) 非関連分野の多角化

国際商事は、1962年に初めて靴類を輸出し、12年間靴類を輸出していた。加えて、1974年に靴類以外にピストン(Piston)、帆布地(Duck地)などの輸出にも乗り出した(国際商事, 1979, pp.335-336)。1975年に韓国政府の商工部は、総合貿易商社制度を制定した²²。この制度は、国際商事をさらに拡大させた。これをきっかけに、国際商事は、10社余りの企業を新たにグループに迎え入れ、50社ほどの中小企業を系列化した(鄭, 2007, p.162)。

国際商事は、1970年代になると、政府の重化学工業を中心とした経済開発計画に合わせ、重化学工業部門に進出を試みた。具体的には1972年に自動車部品ピストン工場であるソウルピストンを買収した(『毎日経済』1977年8月11日)。その後1974年には、東西証券を買収して東海投資金融を発足し、1975年には繊維工場を昌原に完成した(『毎日経済』1974年12月7日)。そして、1977年には、国進電子と聯合鉄鋼を買収することにより、重化学分野への進出を本格化した(『毎日経済』1977年8月11日)。総合貿易商社に指定された2年後の1977年には、国際商事は傘下に19のグループを持つようになった(毎日経済新聞社, 1980)。国際商事の急速な非関連分野への多角化は、1981年に12分野になり、1985年には主力業種である製靴産業を含め、24分野までになった(毎日経済新聞社, 1985)²³。こうした非関連分野への多角化は、国際商事に限らず、全ての5大企業に共通して見られる現象であった。キム(2000, p.222)によれば、これらの企業は、製品の研究開発に積極的ではなく、すべてが総合商社に転換するために、非関連分野の拡張のみに重点を置いていった、と指摘している。ここで注目すべき点は、このような多角化が可能であったのは自力というよりも、外部の資金あるいは政府援助に大部分を依存していた点である。後述するが、このような多角化は5大企業の財務部門に悪影響をもたらし、破綻を招くようになる。

Ⅲ. 急変する製靴産業の縮小再編 (1982年－1980年代後半) 転換期

1. 国際商事の倒産²⁴

(1) 政府の財政措置

1970年代になると、政府主導の経済成長政策は既存の軽工業から重化学工業を中心とした方向に転換した。したがって、輸出産業であった製靴産業に対する税制・銀行融資上の特恵が減り、重化学工業を中心とした戦略産業の育成が制度化された。Ⅱの2で述べたように、1970年代の高度成長期過程では、設備規模の拡大投資をするには、ほとんどが自己資本によるものではなく、金融機関の借入りまたは外国借款に依存していた。また、高度成長期に高い収益が得られるものの、成長が鈍化すると同時に負債の負担が大きくなり、景気変動に対する抵抗力を弱体化させて企業の財務構造は悪化した。

国際商事では、財務構造を改善するため、借入金に対する利子の負担を軽減する措置として、利子率の引き下げまたは長期的な低利資金による借り換えが行われた。他方、1972年に、政府は「経済の安定と成長に関する緊急命令」²⁵いわゆる8.3措置を公布し、債固定資産の特別償却、投資に対する税額控除、増資に対する租税特例（命令制第60条、第61条、第62条）などの措置を採った（韓国産業銀行、1972, p.37）。これは、他人資本に依存することなく、各企業の自己資本を強化させようとする措置であった。しかし、チェ（2012, p.47）によれば、この措置は、政府の意図とは異なって財閥の資本蓄積を支援するという逆効果をもたらし、特定企業を優遇して成長させる結果をもたらした、と指摘している。

(2) 国際商事の財務実態

1975年に総合貿易商社に指定された国際商事の多角化は一層進められたが、他方、国際商事の財務構造は悪化していった。ここでは、国際商事が倒産した1985年を境に、損益計算書および貸借対照表などの財務諸表から時系列的に経営状況を分析する。

損益計算書：売上高および営業利益

まず、国際商事の損益計算書である表4を検討する。売上額は、1975年から徐々に増加する傾向である。しかし、国際商事は、1980年代になると、靴類の輸出が低迷していった（表1参照）。したがって、靴類の主な販売市場を輸出から内需に展開した。靴類の販売は内需においても低迷し、売上高は1982年から1983年になると、若干に減少していた。それに伴い、商品および製品の在庫資産が約2倍弱に増加した（表5参照）。そのため、国際商事は、在庫を処分するために、一部の靴類を2%から5%まで値引きしていた（『毎日経済』1984年2月11日）。その一方で、営業利益は、1975年から徐々に増加していった。つまり、1983年売上高は、若干減少したとはいえ、国際商事の本業における破綻する直前までに、営業活動に致命的な問題は見られなかった。

表4. 国際商事の営業成績, 損益計算書 (1975-1985)

(単位: 百万ウォン)

区分 \ 年度	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
売上額	32,416	78,105	102,051	150,117	223,986	470,398	654,257	814,466	803,308	1,037,128	645,401
売上原価	27,296	67,581	87,179	129,855	196,726	412,488	582,213	739,911	718,253	932,554	577,978
売上総利益	5,120	10,523	14,871	20,262	27,260	57,910	72,044	74,555	85,055	104,574	76,432*
販売費や一般管理費	2,197	5,403	8,971	11,569	16,874	36,000	48,480	46,418	50,781	62,554	62,532
営業利益	2,922	5,120	5,899	8,692	10,385	21,909	23,563	28,137	34,274	42,020	13,891
営業外収益	233	717	1,857	2,224	2,549	5,520	4,917	8,505	29,312	21,705	25,482
営業外費用	1,280	1,794	3,066	6,072	11,153	22,356	26,186	32,613	39,174	71,605	94,133
経常利益	1,875	4,042	4,690	4,844	1,781	5,073	2,295	4,029	4,412	-7,880	-54,760
特別利益	532	197	30	496	2,126	1,243	3,426	1,171	52	2,630	96
特別損失	471	754	1,096	1,557	1,287	3,070	2,470	877	193	2,559	1,273
法人税控除前純利益	1,936	3,489	3,623	3,783	2,620	3,247	3,251	4,323	4,271	-7,809	-55,937
法人税	480	898	1,153	1,549	1,142	1,446	1,694	2,318	2,251	-	-
当期純利益	1,456	2,587	2,470	2,233	1,478	1,800	1,556	2,005	2,020	-7,809	-55,937
売上高営業利益率=(営業利益/売上高)*100	9.0	6.6	5.8	5.8	4.6	4.7	3.6	3.5	4.3	4.1	2.2
売上高総利益率=(売上総利益/売上高)*100	15.8	13.5	14.6	13.5	12.2	12.3	11.0	9.2	10.6	10.1	11.8

出所: 1975-1978年については、国際商事(1979)により、1979-1985年については、毎日経済新聞社の各年度により著者作成。

注: 表の数字は、小数点以下は四捨五入したものであるが、合計が合わない場合もある。

※: 1985年の売上総利益は、売上高-売上原価=67,423であるが、資料上に記載されている76,432を使用する。

営業外費用

ここで営業外費用に注目する必要がある。営業外費用は、1975年から徐々に増加しつつ、1979年111億5千3百万ウォンから1980年223億5千6百万ウォン、1983年391億7千4百万ウォンから1984年716億5百万ウォンとなり、約2倍と大幅に増加していた。とくに、1979年以降になると、営業外費用が営業利益を上回っている。営業外費用とは、支払利息、社債利息、売上割引、社債発行費償却、有価証券売却損、有価証券評価損などの金融上の費用を指し、いわゆる、本業以外の財務活動から生じる費用である。すなわち、国際商事の財務活動に問題が生じていたと考えられる。詳しくは、国際商事の貸借対照表である表5で検討する。

経常利益および当期純利益

経常利益は、金利負担のために営業利益よりも少なくなる傾向もあるが、国際商事は、上記の営業外費用の増加により、1975年から経常利益が営業利益を下回っていった。そのなかで、経常利益は、1978年48億4千4百万ウォンから1979年17億8千1百万ウォン、1983年44億1千2百万ウォンから1984年-78億8千万ウォンに増減した点は注目に値する。営業利益の増加は、微々たるものであるとはいえ、徐々に増加していったにもかかわらず、営業外費用の増加により、経常利益が減少し、1984年には、-78億8千万ウォンを記録してしまう。それと同時に、当期純利益の1984年-78億8千万ウォンの記録は、国際商事の企業活動に問題が生じたことを示唆し、国際商事の倒産に決定的な影響をもたらす年度であると判断される。

以上のように、国際商事の損益計算書によれば、本業では利益を出していったものの、本業以外における事業・財務活動において、問題が生じていったと考えられるのである。具体的に、

表 5. 国際商事の資金運営, 貸借対照表 (1980-1985年)

(単位: 百万ウォン)

区分		年度	1980	1981	1982	1983	1984	1985	
流動資産	当座資産	合計	46,375	46,654	83,598	100,634	272,896	265,259	
		預金	8,029 ^{*1}	8,316	6,445	13,633	44,914	18,820	
		外上売上金	9,810	9,495	13,777	27,736	26,447	24,105	
		手形貸越金	1,048	201	9,543	14,723	50,620	4,103	
		工場未受金	-	-	-	-	94,769	116,017	
		その他	27,488	28,642	53,833	44,542	56,146	102,214	
	在庫資産	合計	47,616	67,639	102,822	150,711	187,380	217,654	
		商品	21,929	25,725	28,397	50,076	41,286	68,472	
		製品	8,790	15,809	25,806	44,502	45,395	27,768	
		原材料	9,283	16,602	35,703	42,897	59,611	90,088	
		その他	7,614	9,503	12,916	13,236	41,088	31,326	
		その他流動資産	19,679	17,699	18,268	19,206	39,248	146,510	
合計	113,671	131,994	204,688	270,551	499,524	629,423			
固定資産	有形固定資産	合計	15,654	32,338	41,925	43,354	123,917	121,469	
		設備投資 ^{*2} (建設仮勘定)	25,677 (17)	46,770 (18)	63,025 (103)	68,250 (40)	194,729 (37,200)	204,720 (1,870)	
		減価償却引当金	△10,022	△14,433	△21,100	△24,896	△70,812	△83,251	
	無形固定資産	74	25	2,761	2,166	1,572	974		
合計	33,564 ^{*5}	32,363	44,686	45,520	125,489	122,443			
投資および その他 資産	投資資産	16,150	19,007	20,769	20,208	34,610	32,537		
	その他資産	1,684	5,682	7,915	14,173	35,535	11,116		
	合計	17,834	24,689	28,684	34,382	70,145	43,653		
繰延資産		512	595	1,016	666	390	198		
負債	流動負債	合計	112,340	137,910	197,012	276,816 ^{*4}	547,650	757,452	
		外上買入金	26,372	22,838	32,456	31,585	28,016	23,310	
		当座借越	3,909	3,769	1,506	19,806	95,295	41,712	
		短期借入金	57,922	54,420	98,915	130,376	266,851	557,464	
		その他	28,046	60,652	65,641	114,855	252,783	176,678	
	固定負債	合計	19,017	17,591	42,453	33,019	78,060	60,745	
		社債	11,000	9,800	34,800	30,000	45,800	26,749	
		長期借入金	3,054	510	971	33	6,393	1,735	
		その他	4,963	7,281	6,682	2,986	25,867	32,261	
	繰延負債	海外事業換算貸	-	-	-	-	3,772	6,223	
合計	131,357	155,501	239,465	309,835	629,482	824,420			
自己資本	資本金	6,680	6,680	11,220	16,830	38,830	38,830		
	資本剰余金	3,519	21,167	21,167	15,557	18,380	18,380		
	利益剰余金	合計	6,189	6,295	7,222	8,896	8,856	△85,923	
		当期未末処分 利益剰余金	合計	4,219	4,892	5,217	5,714	15,356	12,422
			合計	1,970	1,403	2,103	3,182	△6,500	△98,345
			修正後前期移越 利益剰余金	169	△153	98	1,162	1,309	△42,408
	当期純利益	1,800	1,556	2,005	2,020	△7,809	△55,937		
合計	16,388	34,142	39,609	41,283	66,066	△28,713			
総資産		147,745	189,643	279,074	351,118	695,548	789,484		
長期資金 (固定負債 + 自己資本)		35,405	51,733	82,062	74,302	144,126	32,032		

出所: 毎日新聞『会社年鑑』各年度により, 著者の再編作成

注 1: 表の数字は, 小数点以下は四捨五入したものであるため, 合計が合わない場合もある。

注 2: 再評価積立金は, 1980年3,519, 1981年21,167, 1982年21,167, 1983年15,557, 1984年15,557, 1985年15,557百万ウォンである。

注 3: 外上買入金とは, 製品または原材料を買う場合に, 現物は受け入れたが, その代金を支払わない短期に未払金を指す。売る場合では, 外上売上金になり, 支給期限がなく, 利息がない特徴がある。

注 4: 当期純利益は, 日本の損益計算書上において, 一つの項目として個別に記載しているが, 韓国では, 利益剰余金に含んで記載している。

注 5: 自己資本率あるいは固定長期適合率などの様々な指標は, 国際商事の粉飾決算による不正な会計処理が行われたため, 求められないと考えられる。

注 6: 貸借対照表は, 毎日新聞『会社年鑑』で1978年から記載されているが, 本稿では資料収集の限界のため, 1980年から取り上げている。

※ 1: 1980年の預金 = 現金 + 預金

※ 2: 設備投資には, 土地, 建物, 構築物, 機械措置, 車輪運搬具, 工器具備品, 什器備品, 建設仮勘定, 貸出資産, 重機が含まれている。

※ 3: 諸積立金には, 利益準備金, 財務構造改善積立金, 別途積立金, 成績積立金, 役員退職基金, 企業合理化積立金, 海外市場開拓準備金, 準備金が含まれている。

※ 4: 1983年の流動負債は, 各項目の合計は, 実際に251,465となるが, 資料上の数値である276,816を使用する。

※ 5: 1980年の固定資産33,564は, 投資およびその他資産を含む数値である。1981年以降は, 貸借対照表の記載変化に分離される。

国際商事の資金調達および運用はどのように行われていたのかを表5で検討する。

貸借対照表：固定資産

IIで述べてきたように、国際商事は、設備投資および事業多角化に積極的であった。まず、有形固定資産は、1980年から1981年に約2倍、1983年から1984年になると、有形固定資産額が約3倍に増加した。そのなかでは、1983年に比べ、建物が約136億ウォンから約348億ウォン、機械装置が約299億ウォンから約391億ウォン、建設仮勘定が約4千万ウォンから約372億ウォンなど大幅に急増した。ここで、建設仮勘定の急増した点に注目の値がする。建設仮勘定は、1984年に急増し、工場および設備はいずれもが未完成の投資となって資産を水ぶくれさせていたのである。国際商事は、設備投資および非関連多角化に積極的であったが、財務状況からみると、外部資金に大きく依存にし、かなり無理な多角化計画で行われていったと考えられる。たとえば、1984年に、ソウルの国際商事ビルの建設に600億ウォンをも拠出し、国際商事において倒産の一つの原因として挙げられている(ベク、1985、p.18;シン、1985、p.501)。さらに、この時期に国際商事の海外事業計画として、西豪州地域に総工事規模が6億ドルの大規模な火力発電所建設の計画が決まり、また、豪州にアルミニウム製錬所の合作建設やインドネシアおよび米国など積極的な投資方針があった(毎日経済、1984年2月11日)。

自己資本および長期資本の調達

上述してきたように、積極的な投資に対し、国際商事はどのように対応していたのか。まず、自己資本を検討してみよう。国際商事は、1981年および1982年に自己資本の調達手段として、有償増資を行った。しかし、そのなかで78.2%である約26億ウォンを失権してしまった²⁶(毎日経済、1982年11月2日)。失権株の発生は、国際商事の自己資本調達に齟齬を生じさせていた。したがって、市場では、国際商事に対する評価が急激に低下していたのである。このように、国際商事は、1980年から倒産する前年度である1984年まで、3回の増資を通じ、自己資本を163億8千8百万ウォンから660億6千6百万ウォンに総額496億7千8百万ウォンを増額していった。しかしながら、自己資本において、資本剰余金のほとんどが資産評価による再評価積立金であったため(表5の注2参照)、実質的な増額は約376億ウォンである。つまり、国際商事は、自己資本を増やすことが決して成功していなかったのである。

すでに、国際商事は、1980年から固定資産・投資のような長期的投資に対し、自己資本で賄うことができなかった。上記のように、国際商事の自己資本は、健全なものではなかった。加えて、長期資本においても、長期投資を賄われていなかった。さらに、国際商事における長期資本の調達は、実際に1981年約-132億ウォン、1983年約-215億ウォンであったことから、資金調達ができなかった。

短期借入金および安全性²⁷

他方、1984年の借入金をみると、長期借入金は、1983年3千3百万ウォンから1984年63億9千3百万ウォンになったが、短期借入金は、1983年1,303億7千6百万ウォンから1984年に

2,668億5千1百万ウォンと約2倍の増加となった。借入金は、ほとんどが短期借入金であり、長期資金で賄えない部分を、短期資金で賄い、短期資本のほとんどが設備資金に充てられていたと判断される。

ここで、注目する必要がある点は、一般的に、大企業の固定資産は、まず自己資本で賄い、それでも不足する場合は、長期借入金による資金調達が行われているが、国際商事は長期借入金によらずに、短期借入金の比重が非常に高かったのが特徴である。そのなかで、国際商事の固定負債は、1983年330億1千9百万ウォンから1984年780億6千万ウォンになったが、流動負債は、1983年2,768億1千6百万ウォンから1984年5,476億5千万ウォンと大幅に増加していた。このように、国際商事における短期資金への依存は、すでに1980年代に入り、支払利息が資本金を上回っていた（毎日経済、1980年3月27日）。そして、国際商事が倒産する前年度である1984年11月1日から1985年1月8日までに、第一銀行、商業銀行、朝興銀行、外換銀行などの諸銀行から1,517億ウォンの莫大な資金援助も受けていた（キム、1988、p.286）。前述したように、表4における営業外費用の増加は、短期借入金への依存による支払利息などが大部分であると考えられる。ベク（1985、p.18）は、国際商事は、第一金融圏²⁸よりも第二金融圏²⁹に依存度が高く、短期資金への依存を指摘している。

他方、国際商事は、工場などの資産を売却するなど、財務構造の改善のために務めた。それは、1984年に当座資産において、工場未受金947億ウォンの発生から読み取れるが、毎日経営（1984年9月21日）によれば、国際商事は、工場および土地を売却し、それに伴い、助成された資金は系列会社の施設および代替事業に投資された。すなわち、国際商事は、長期資本で賄う必要がある固定資産のほとんどを短期負債に大きく依存しながら、不安定的な資金運営を行っていたといえよう。

1980年代に入り、国際商事における資本構成の悪化と金融負担増をもたらした要因は何であったのか、それは以下の3点が挙げられよう。第一に、資金調達において、自己資本による企業活動よりも、短期金融に依存していた。第二に、財務構造が悪化にもかかわらず、設備投資および非関連分野への多角化が進められ、さらに、財務状況は悪化しつつあった。最後に、公認会計士監査意見から見られるように³⁰、不正な会計処理をしていたため、財務データにおける数字自体に問題があった。いわゆる、国際商事では経営悪化を表面化させないように、粉飾決算が行われていたのである。

国際商事は、1984年を境に、総合的な経営活動に問題が生じ、国際商事の財務構造は様々な問題を招くこととなった。例えば、国際商事は、1981年から不渡り手形まで発行することをためわらずに行ったことも明らかにされている（毎日経済新聞社 各年度）。また、国際商事は、香港金融市場における30カ所の銀行からの短期借入金が1億ドル以上に達していた。また、外国為替管理法に違反し³¹、主取引銀行ら支給保証を受けられず、香港の銀行から借り入れをするなど、外貨借り入れなどを正確に報告しなかった（『毎日新聞』1985年3月7日）。その結果、

1985年2月に国際商事の主取引銀行である第一銀行は、国際商事の正常な経営運営が不可能であると判断し、系列企業を売却処分することを決定した(東亜日報, 1985年2月21日)。いわゆる、国際商事の放漫な経営³²という実態が倒産につながった。

2. 寡占体制の限界

(1) 外国の輸入規制

靴類の輸入規制と輸出

製靴産業は、1970年代に輸出額の年平均成長率が約35%の急速な成長を遂げてきた。しかしながら、1970年代後半になると、経営環境が急変することになる。それは、世界の靴輸入国において、韓国の靴類に対する輸入を規制しはじめたのである。表6によると、韓国の製靴産業の主な輸出市場である米国をはじめ³³、ヨーロッパの各国と日本も韓国の靴類に対して輸入規制をかけた。それに伴い、製靴産業の輸出における前年度対比の年平均成長率は、1980年16.6%、1984年9%と急激に減少していった。このような輸出の限界に迫られた製靴産業では、輸出単価を引き下げるなど過当競争が引き起こされた。一方で、国際商事では、この状況に対する対策を設けていた。一例として、国際商事は、欧州を対象とした靴輸出戦略会議を開き、セールス活動を計画していた(『毎日経済』1984年6月27日)。しかし、国際商事は、1976年のアメリカ進出から始まる海外進出は失敗に終わってしまった。ベ(1986, p.430)は、国際商事の米国進出における失敗は靴の種類が少なく、独自の新品の開発能力が劣って、ナシヨナ

表6. 韓国製の靴類に対する各国の輸入規制状況

国別	品目	規制形態	規制日時	備考
米国	運動用革靴	韓国政府の自立規制	1981/7/1	1977.6.28-81.6.30の間は、OMA締結による物量規制
	一般革靴および非ゴム靴類		1987/2/22	非ゴム靴類は1989年から解除
EC	全靴類	韓・EC靴協定による双務クォータ(輸出自立規制)	1990/2/23	1987年7月20日イタリアが緊急輸入制限はじめ、フランス、ドイツ、デンマーク、ベネルックス3国などEC次元から拡大
イタリア	全靴類	ECと同じ	1988.3	1988.5.13-90.6まで韓国及び台湾製靴に対するEC地域内の輸入監視
フランス	全靴類	ECと同じ	1988.6	1989.5.26-1989.12.31まで韓国及び台湾製靴に対するEC地域内の輸入監視
英国	全靴類	ECと同じ	1990/2/23	1979.1.1-1983.12.31両国企業間協商による自立規制
				1990.2.韓・EC靴協商に転換
カナダ	ゴム靴類 その他の靴	半ダンピング関税賦課	1979/2/26	カナダ税関に毎年企業別正常価格調査
		韓国政府自立規制	1987/1/1	
濠洲	全靴類	関税クォータ	1982/1/1	1974.10.18-1981.12.31:グローバルクォータ
日本	革靴類	関税クォータ	1986/4/1	1970.8-1986.3:国別輸入クォータ制実施

出所: イム・パク(1993, p.22)により。

ルブランドとの競争が難しかった、と指摘している。

製靴産業の変容

韓国の製靴産業において、代表的な製靴メーカーであった国際商事の失敗は、その他企業等に海外市場の開拓をためらわせることになり（キム，2000，p.221），キム（1999，p.131）によれば、自社ブランドによる海外市場を開拓するよりも、国内市場を中心として経営活動をするようになった、と述べている。また、国際商事の倒産は、大量の失業者を生み出し、社会問題となり、その影響は大きかったが、その影響は一時的であり、限定的なものであった。1980年代後半になると、新たな経営環境の変化により、製靴産業における海外直接投資は積極的に行われる。その経営形態は、自社ブランドだけではなく、部品および素材、生産基地など多様となる。

表1をみると、5大企業の全体にしめる輸出割合は、1976年75%から1980年には57.8%となり、国際商事が倒産する前年度の1984年には47.4%まで減少していった。1980年代後半の製靴産業の輸出は、徐々に増加しつつありながら、世界シェアが2位になる（ビン，1993，pp.107-108）。言い換えれば、5大企業の輸出割合は減少していった一方、それ以外の企業等の輸出割合が増加していったことを示唆している。

（2）需要市場の変化

商品群の多変化

上述のように5大企業の輸出割合が減少し、その他企業による輸出割合が増加していたのは、海外各国の輸入規制のみが主たる要因ではなかった。1970年代までも靴の注文の形態が少品種大量であったのが、1980年代には多品種少量生産に変わったことも要因の一つである。

表7. 靴類における品目別の輸出実績の推移

（単位：百万ドル）

年度	ゴム靴		布靴		革製運動靴		その他靴類	合計
	輸出額	割合	輸出額	割合	輸出額	割合	輸出額	輸出額
1962	0.01	5.0	0.1	50.0	-	-	0.1	0.2
1964	0.6	75.0	0.02	2.5	-	-	0.1	0.8
1968	4.6	41.8	1.8	16.4	-	-	4.5	11
1972	26	41.9	17	27.4	1.9	3.1	16.3	62
1976	77	18.5	118	28.3	138	33.1	74.7	417
1980	92	10.2	306	33.8	291	32.2	211	904
1984	90	6.4	297	21.2	730	52.2	278	1,398
1988	48	1.3	449	11.8	2,283	60.1	1,018	3,800
1989	41	1.2	387	10.9	2,198	61.7	931	3,560

出所：韓国靴輸出組合『韓国靴輸出統計』により著者作成。

注1：その他靴類では、キャミカール靴類、一般皮靴、上履きなどを含めている。

注2：1973年は、ゴム靴31（28.4）、布靴47（43.1）、革製運動靴3.5（3.2）その他靴類27.1であった。

注3：1981年は、ゴム靴67（6.4）、布靴362（34.5）、革製運動靴397（37.8）その他靴類220であった。

品目別輸出実績の推移を表した表7をみると、1964年にはゴム靴が全体のなかで75%の過半以上を占めていた。しかしながら、1970年初期から布靴の輸出割合が徐々に増え、1973年には布靴類が43.1%を占め、1970年代初期の主な輸出製品と位置づけられる。しかしながら、1980年代になると、革製運動靴類は、輸出が増えて1984年には全輸出額のなかで、52.2%を占め、製品群として機能性を求める靴類の需要も増えてきた(韓国靴輸出組合、1990)。つまり、韓国の製靴産業における主な輸出製品は、1960年代：ゴム靴→1970年代：布靴→1980年代：革製運動靴のように市場で求められる製品が変わっていった。しかも、多様な形態の機能性を持つ製品開発が進められるとともに、消費パターンも高級化、多様化していったからである(パク、1999, p.21)。キム・キム(1998, p.297)によれば、1990年代になると、レジャー・スポーツ生活の普及により、登山靴、ローブライド靴、釣り長靴などに対する需要が徐々に拡大されている、とする。そして、医療関連で老人シューズやトーニング靴など、様々な機能性を持つ靴類に需要が広がっていった。

国際商事の限界

他方、胎動期および成長期における国際商事は、ゴム靴類を主力製品として生産していたが、政府は、国内の製靴製造業の稼働率の低下を防ぐために、ゴム靴類を輸出特化品に指定した(国際商事、1979, p.349)。したがって、国際商事は輸出に力を注ぎ、輸出実績も大幅に増加させた。しかしながら、1980年代以降になると、国際商事の主力製品は布靴に移行していた。国際商事の靴類別販売額では、1983および1984年に全輸出額のなかで布靴類が71.9%(82,037百万ウォン)、67.2%(74,980百万ウォン)を占め、全内需額においては73.7%(17,922百万ウォン)、92.1%(24,156百万ウォン)を占めていた。一方で、ゴム靴類およびケミカル靴類は、全輸出額のなかで合わせて、28.1%(32,128百万ウォン)、32.8%(23,743百万ウォン)を占め、全内需額のなかでは、26.3%(6,402百万ウォン)、7.9%(2,340百万ウォン)を占めていた。国際商事の靴類別販売額で分かるように、国際商事では、革製運動靴類の生産に移行していなかった。1980年代になると、国際市場における主な製品は革製運動靴類であったにもかかわらず(表7参照)、国際商事では、1983年以降の主力製品は布靴に留まっていたのである³⁴。

つまり、国際商事は、国際市場における製品変化に柔軟に対応できなかったといえよう。すなわち、単一の製品を大量生産する場合には生産規模が大きかった国際商事は有利だったが、製品の種類が多くて少量の場合には、中小規模の企業が柔軟に対応でき、有利となったのである。それに伴い、1990年代になると、靴製造の設計および企画、マーケティングに特化した開発センターという形態も生まれるようになった。

IV. おわりに

本稿は、従来、ほとんど顧みられることがなかった製靴産業における寡占体制の形成と解体

を論じてきた。本稿で考察してきたように、製靴産業の経営体制を時系列的に概観することによって、高度成長期の製靴産業における寡占体制の位置にあった5大企業の経営のあり方や性格が浮かび上がった。それを本稿の課題に立ちかえりまとめると、以下のとおりである。

第一に、5大企業が製靴産業において、寡占体制の形成に影響を与えた要因について検討してきた。寡占体制の形成には、まず、朝鮮戦争により、釜山地域に立地していた5大企業に対し、民需市場の拡大をもたらすと同時に、ベトナム戦争は、ベトナム特需という特殊需要を提供した。それに伴い、5大企業は、成長基盤を築いていった。また、政府介入により、払い下げおよび銀行融資の提供や、輸出特化産業に指定された製靴産業に対する特恵的な支援を施した。輸出特化産業の指定の側面に立てば、当時の韓国の輸出第一主義下では、こうした政府介入が当然なことであり、経済成長のためには製靴産業内に寡占体制を定着させることが不可欠な条件であったと考えられる。

第二に、高度成長期における5大企業の経営のあり方や性格を国際商事の事例を通じて考察してきた。5大企業は、その地位が確立し、輸出部門において急速な成長をおさめた。この過程で、国際商事は、持続的な成長の手段として、製靴部門では積極的な機械設備投資を行った規模の経済性を接近するとともに、借入金による非関連分野へ多角化を採用した。その結果、国際商事は、韓国において最大規模の製靴メーカーとなり、輸出部門では、5大企業のなかでもトップシェアを占めていた。そして、製靴製造業を中心とした国際商事の多角化戦略は、韓国において三星、現代を引き継ぐ貿易総合商社として指定されるほど、急激な成長を遂げ続けた結果24分野まで進出していった。しかし、国際商事の積極的な設備投資および非関連分野への多角化は、国際商事の財務状況を悪化させていった。

最後に、製靴産業における寡占体制の解体をもたらした要因を分析してきた。国際商事は、積極的な設備投資および非関連多角化が進められていた。その過程で、設備投資や諸投資に対し、自己資本または長期資本による運営ではなかった。それは、政府の特恵的な支援を享受しながら、外部の短期金融への依存によって実現できたものであった。その性格は、短期間でありながら、投資額は巨大であり、集中的に行われていた。それに伴い、国際商事の企業活動における安全性の側面で問題が浮かび上がったが、粉飾決算を行うことによって、経営悪化が表面化されなかったかも知れない。他方、本業である製靴製造部門では、規模の経済を追求した結果、韓国の最大規模の製靴メーカーとなったものの、需要市場の変化が把握できなかった。その結果、1985年に国際商事は倒産してしまった。それは、放漫な経営が招いた結果だといえよう。

国際商事は、1949年の創業以来に1971年まで製靴メーカーとして高度成長に乗じていた。しかし、1970年代に入ると、政府の特恵的な支援を享受しながら、製靴事業の技術および研究開発に重点を当てず、もっぱら規模の経済性を追求したのであろう。また、国際商事は寡占的な地位を利用して、生産量および価格を調整することによって消費者の利益を侵害した。それだ

けではなく、中小企業の流通構造まで掌握して市場構造を支配していた。

1980年代に発生した国際商事の倒産や寡占体制の解体は、既存の大企業では見られない多品種少量生産に適している中小企業を数多く創業させ（ユ, 1996, p.112）³⁵、製靴産業の構造が大きく転換されたのである。それは、寡占体制の限界を極端にみせることである。外部変化に対し、大量生産体制は柔軟に対応できず、多品種少量生産に適したいわゆる柔軟な専門化とクラフト的な生産体制が求められただろう（Piore and Sabel, 1984, 山之・永易・石田訳）。

本稿では、1960年代から1980年代後半までという長時間にわたる時期を考察した。そのため、解明すべき課題に深く触れることができず、残される課題が多い。現在、製靴産業は中小企業を中心とした産業構造を形成している。その過程を、中小企業の視角に立ち、追究することは重要な課題である。また、本稿で考察してきたように、5大企業による寡占体制が維持できたのは、何よりも政府介入という強い支援政策³⁶があったからということもなくして語られない。政府介入の関係をさらに深く検討する必要があると考える。これらの課題については今後の研究課題にする。

註

- 1 国際商事は、創業者である梁泰振氏が1929年に精米所を設立した。梁泰振氏は、製造業に興味を持ち、1947年にゴム靴工場を精米所のとりに設立したが、1948年に精米所に火災が生じたことを契機で、靴類製造業に事業展開したのが国際商事の母体である。
- 2 韓国の高度成長期は、主に1962年から1978年にわたって、高い貿易成長率とともにGNP成長率が平均17.6%を記録した時期を指している。
- 3 各社の概要は以下のとおりである。大韓経済年鑑（1955）によると、泰和ゴムは、設立1949年、資本金154萬圓、従業員数51名。東洋ゴムは、設立1953年、資本金200萬圓、従業員数48名。大韓経済社（1965）によれば、三和ゴムは、設立1954年、資本金1,500萬ウォン。国際商事は、設立1949年、資本金7,500萬ウォン。進洋化学は、設立1963年、資本金4億2千7百万ウォン、従業員数2,000名（ゴム部）。

他方、5大企業について、ある先行研究では、進洋化学の代わりに寶生ゴム（1936）を5大企業として評価したものもある（釜山商工会議所, 2011）。しかしながら、本稿では、寡占体制を形成していた5大企業を明らかにするよりも、5大企業のなかで国際商事を取り上げ、5大企業の経営特質および性格、製靴産業を考察することであるため、この議論から除くことにする。

- 4 韓国の経済開発計画に基づいて時期区分を行った理由は、韓国経済発展上の特徴として政府介入を除くと語られない。政府の強力的な支援は、経済開発計画の方向性によって変わっていたためである。

- 5 毎日経済（1974年4月18日）によれば、韓国の製靴産業は、大部分を8.15の解放以降に日本が残した施設をそのまま接收できたため、8.15解放の前後における製靴工場設立に関する記録はほとんどが残されていない。
- 6 進洋化学は、既に1982年から法廷管理されていた。進洋化学については、Ⅱ．2．(1)で述べる。
- 7 本稿では、3高現象については触れないことにする。なぜかといえば、本稿では、主に製靴産業の寡占体制の形成と解体の過程を、国際商事の事例を中心に取り上げるためである。3高現象は1980年代後半に現した現象であることから本稿において議論は除外する。3高現象とは、1980年代後半から韓国における賃金、為替、原材料といった3つの部門が高くなったことを意味している。3高現象については、姜（2013）参照。
- 8 ここで、分析する資料の性格と使用上の要点について述べると、国際商事30年史は、国際商事の社史である。国際商事において、1949年の創業から1979年まで国際商事の事業展開について、事業内容を中心に時系列的に書かれているため、事実関係を検討するには適切である。

そして、会社年鑑は、国際商事をはじめて5大企業の沿革、事業内容、大株主状況、主要製品構成比などについて概観できる。とくに、財務データの貸借対照表および損益計算書が検討できる。しかしながら、1978年から発刊されたため、その以前の時期について時系列な分析の限界がある。
- 9 そのため、釜山地域の製靴工場は、徹夜作業をしてもすべての需要を充当することができない好況であった（国際商事、1979、p.296）。
- 10 朝鮮戦争直後、製靴工場の生産規模（足/月）は、三和ゴム54万、国際商事30万、寶生ゴム24万、朝鮮ゴム17万1千、泰和ゴム15万、東洋ゴム15万などであり、このなかで上位を占めていた三和ゴム、寶生ゴム、朝鮮ゴムは帰属企業体であった（べ、2002、p.234）。帰属企業体は、大規模であったのが多かった。
- 11 進洋化学は、国際商事の子会社であったため、ベトナム特需を享受していた。国際商事と進洋化学の関係については、Ⅱ．2．(1)で述べる。
- 12 キム（2000、p.205）によれば、以前の製造手法は、直接加黄法（**Direct Vulcanizing**）といい、甲皮も加黄窯の中で一緒に熱を受けるため、熱に弱い甲革を使用することができない短所があり、原料状態のままゴムを甲革の下で直接接合するため、靴底に様々な成形をかけるのが難しく、主に低価格のスポーツ靴を作るのに使用された。しかし、導入された圧延加黄法（**Press Vulcanizing**）は、まず、**Outsole**（靴底）の形状を刷ることができる金型を作り、これに配合された原料ゴムを入れ、熱と圧力をかけて弾性を持つ **Outsole** を作り、接着剤を用いて甲革に付けることになる。すなわち、原料ゴムを甲革につけて熱を加えるのではなく、**Press** の中で、最初に靴底を加黄させた後、これを甲革に付けるのである。これは、熱に弱い甲皮でも使用され、最初は布靴やケミカル靴の製造に使用されるようになる。そして、様々な金型の設計により、複雑な形状の **Outsole** を製造できる長所がある、とする。

- 13 キム(1985, pp.69-72)によると、これらの企業は、産業資本への転換が不可欠であったために、政府援助に依存していた。しかしながら、このことは政権癒着を生み、これらの企業経営に対して大きく制約となった、と評価している。
- 14 衣類、綿織物、絹織物、ゴム製品、皮革製品、工芸品、陶磁器性品、ラジオおよび電機機器、生糸、毛製品、雑貨類、魚介類およびマツタケ缶詰、合板など13業種を選定した(国務総理企画調整室, 1968)。輸出特化産業は、1972年には、輸出戦略産業と名を変え、製靴産業も指定されていた。様々な支援を優先的に支援される(総務処法務担当管, 1972)。絹織物、陶磁器製品、ゴム製品、ラジオおよび電機機器(電子工業含み)、毛製品、綿織物、衣類、皮革製品、工芸品、雑貨類等の10個工業業種を融資対象業種に指定し、200百万ウォンの財源を整った(商工部・中小企業銀行, 1966)。
- 15 また、1969年の外貨貸し出し規模は、50百万ドルに決まり、事業体ごとに輸入許可の申請額は10千ドル以上に限られた。外貨貸出の対象業種 ①靴類(ゴム靴、布靴)施設内訳: 接着加焼機工業用の裁縫機およびその他製靴に必要な直接施設、②革製品(革靴)施設内訳: 工業用裁縫機製靴機および製靴施設(商工部, 1971, p.278)。
- 16 本稿では、韓国の二重構造を明らかにすることが目的ではないため、簡単に触れて置き、今後の課題にする。
- 17 とくに、ゴムおよびプラスチックは、1963年から1976年間に産業集中度も高くなった(ジョン, 1970, p.61)。
- 18 韓国の「中小企業基本法」は、1966年に制定された。同法が定める中小企業は、従業員が300人未満、もしくは資本金が80億ウォン以下の企業であるが、業種ごとに基準が定められている。従業員数では、製造業300人未満、卸売業等200人未満、教育サービス業等100人未満、貸出業等50人未満。資本金では、製造業80億ウォン以下、建設業・運輸業等30億ウォン。売上高では、情報サービス業等300億ウォン以下、卸売業等200億ウォン以下、教育サービス業等100億ウォン以下、貸出業50億ウォン以下などとなっている(国家法令情報センター参照)。
- 19 進洋化学における実務部門の役員は、国際商事から派遣していた。また、梁正模氏は、国際・進洋の専務職を兼任し、独立以降に進洋化学の社長となる。
- 20 国際商事と進洋化学の分割については、国際商事(1979) pp.407-414参照。
- 21 キム(1988, p.12)によれば、製靴産業の過剰設備投資は、国内企業間の過剰な競争をもたらし、製靴産業の斜陽論まで議論されるようになった、と指摘している。
- 22 貿易総合商社に対する特惠的な待遇は、第一に、海外における海換限度の範囲を伸ばす。第二に、海外支社の数を無制限にする。第三に、原資材の輸入は、生産施設がある前提で輸出実績の1/4範囲内で行われたが、総合貿易商社は、生産施設がなくても輸入することができるようにする。第四に、原資材を輸入する際、活用できる銀行を一つから無制限にするなどである(大韓民国国会, 1975, p.16)。

- 23 1885年の国際商事の進出分野は、1. 輸出入業および代行業、2. 外国商社の代理業、3. 土木、建築、包装、水道、消防施設設備工事業、4. 第1種電機工事業および有線通信路線工事業、5. 住宅建設業、6. 海外総合建設業、7. 環境汚染防止施設および施工業、8. 鉄鋼材、鉄骨製品の製作および設置業、9. 国内外資源開発および販売業、10. 海・陸物品の製造、販売業、11. 靴類製品の製造、販売業および同代行業、12. 繊維類製品の製造、販売および同代行業、13. 皮革製品の製造、販売業および同代行業、14. 電機電子、産業用設備、コンピュータシステムおよび関連製品の製造、販売業および同代行業、15. 鉄鋼金属、機械金属製品および重機製品の製造、販売業および同代行業、16. 化学製品製造、販売業および同代行業、17. 農・水・林・畜産物の保管、加工、販売および同代行業、18. スポーツ用具の製造、販売業および同代行業、19. 雑貨、玩具、旅行用具、家庭用品製造、販売業および同代行業、20. 建設資材の製造、販売業および同代行業、21. プラント輸出業、22. 不動産売買、賃貸管理および市場運用に関する事業、23. 軍納業、24. 運送、倉庫業などに進出していた。
- 24 1985年に国際商事の倒産に対し、1993年に、公権力介入による違憲という裁判結果が出た。しかしながら、本稿では、製靴産業において、最大規模の製靴メーカーであった国際商事を経営的な視角から捉え、5大企業の性格およびあり方を考察することが目的であるため、考察の意義がある。
- 25 憲法第73条1項は、「内憂・外患・天災・地変や重大な財政・経済上の危機における公共の安寧秩序を維持するために緊急の措置を必要とし、国会の集会を待つ余裕がないときに限って、大統領は最小限に、必要な財政・経済上の処分をし、又はこれについての法律の効力を有する命令を発することができる」と規定されている。これは、朴政権が直面した経済的な危機を大統領の緊急財政命令権という異例的な手段を通じ、政治的に解消しようとした非常措置であった（チュ、2012、p.46）。
- とくに、8.3措置は、私債凍結による企業救済を目的にしていた。当時、国際商事は、資本金5億5千万ウォンであったが、私債が資本金を若干下回る4億3千万ウォンにいたっていた。そのため、私債凍結は、国際商事にとってなによりも大きい特惠であった（傾向新聞、1981年8月24日）。
- 26 失権株は、国際商事の会長である梁正模氏が引き受け、持分率が16.96%から42.49%と増加した（毎日経済、1982年4月29日）。
- 27 自己資本および長期資金では、再評価積立金を除外した数値を用いて述べる。
- 28 第一金融圏とは、一般的に銀行を指している。
- 29 第二金融圏とは、銀行を除外した金融機関を指している。いわゆる、証券、保険、投資信託会社などをいう。第二金融圏の特徴は、中央銀行の金融政策の規制対象でなく、銀行の間接金融に対し、供給者から需要者に直接に融通される直接金融である。
- 30 1985年に、会社年鑑の公認会計士監査意見では、意見拒絶の理由として、第一に、売掛金のう

ち3,482百万ウォン, 輸出売掛金のうち2,836百万ウォン, 短期貸付金のうち1,500百万ウォン, 未収金のうち360百万ウォン, 関係会社短期貸付金のうち90,831百万ウォンと不渡り手形のうち1,963百万ウォン, 合計100,974百万ウォンの貸倒引当金が過小に設定されている。第二に, 投資有価証券662百万ウォン, 関係会社株式7,306百万ウォン, 関係会社出資金743百万ウォンと寝株式4,571百万ウォン, 合計13,284百万ウォンの評価充当金が過小に設定されている。第三に, 未収収益のうち6,898百万ウォン, 棚卸資産のうち24,806百万ウォン, 前払金のうち1,770百万ウォンおよび借入金のうち170百万ウォン, 合計33,646百万ウォンを費用が処理されていなかったし, また, 先受金のうち外貨前受金について評価差損1,034百万ウォンを計上しなかった, とする(毎日経済新聞社, 1985, p.178)。

- 31 他方, 国際グループは, 国際総合建設, 国際紡績, 国際製紙, 元豊産業, 東西証券, 国際総合機械, 国際技術開発, 国際商船, 新東製紙, 朝光貿易, 連合物産, 成昌繊維, 連合鉄鋼, 国際通運などに構成され, 相互出資が多いという点が特徴である。相互出資は, 10大グループのなかでもっとも多い16件であり, 国際総合建設と国際紡績は, それぞれ7件と4件に相当する。国際グループでは, 国際商事や国際総合建設が中核企業となっている(『毎日経済』1985年2月28日)。
- 32 放漫な経営については, 太田(2004)参照。
- 33 なぜかといえば, 韓国製靴産業における輸出は, アメリカの輸入規制が始まった1970年代後半まで5割以上を占めていたからである。
- 34 Ⅲ. 1. (2)の表5でみられるように, 売上高総利益率が徐々に減少していったのは, 粗利益の低い製品が多い可能性と考えられる。青木(2001)の分析方法に従う。
- 35 表3をみると, 1982年以降から299人以下の事業体数が大幅に増加していることが確認できる。一方で, それまでに増加傾向であった300人以上の事業体数は減少している。
- 36 1962年から施してきた輸出支援政策であった貿易金融は, 1988年2月に完全に閉止される(キム, 1988, pp.19-20)。

参考文献

【日本文献】

- 青木茂男『要説 経営分析』森山書店, 2001年。
- 李憲昶『韓国経済通史』法政大学出版社, 2004年。
- 姜尚民「産業集積の縮小による靴産業の構造変化: 韓国の釜山地域の事例」『立命館経営学』, 立命館経営学, 第52巻第1号, 143-171頁, 2013年。
- 小林英夫「激増するゴム履物輸入と再編されるゴム履物産業: 久留米を中心にして」『駒沢大学経済学論集』, 駒沢大学, 第14巻第2号, 121-147頁, 1982年。
- 鄭章淵『韓国財閥史の研究—分断体制資本主義と韓国財閥—』日本経済評論社, 2007年。

- 高橋哲郎「韓国における中小企業問題と中小企業政策—「二重構造」の形成(1954~76)—」『東京経済学会誌』, 東京経済大学, 第162号, 21-46頁, 1989年.
- 黄完晟「韓国と日本の中小企業比較研究—なぜ, 韓国の中小企業は弱いのか—」『九州産業大学産業経営研究所報』, 九州産業大学, 第32号, 1-39頁, 1998年.
- 権五景・高橋哲郎「変わりつつある韓国の中小製造企業」『日本政策金融公庫調査月報』, 中小企業リサーチセンター, 第14号, 34-39頁, 2009年.
- 太田三郎『企業の倒産と再生』同文館, 2004年.
- Piore, M. J. and Sabel, C. F. *The Second Industrial Divide, Possibilities for Prosperity*, Basic Books Inc., 1983. (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳 (1993)『第二の産業分水嶺』筑摩書房).

【韓国文献】

- アンサンリョル・カンチャンスン「M社の部分自動化導入のための経済性の評価」『論文集』, 三陟大学校, 第28号, 185-194頁, 1995年. / 안상열・강창승「M사의 부분자동화 도입을 위한 경제성 평가」
- イサンヒョク「韓国靴産業の環境分析とマーケティングの対応戦略」『人文化学編』, 鳥山専門大学, 第15号, 47-74頁, 1995年. / 이상혁「한국신발산업의 환경분석과 마케팅 대응전략」
- イムンボン・ヤンジョンシク・キムウンジョン「靴産業のe-marketplace活性化の方案」『東義論集』, 東義大学校, 第40号, 597-605頁, 2004年. / 이문봉・양정식・김은정「신발산업의 e-marketplace 활성화방안」
- イムソクジュン「斜陽産業を救済できるか—台湾の下請における生産連結網の教訓—」『東北亞經濟研究』, 韓国東北亞經濟学会, 第12巻第1号, 331-356頁, 2000年. / 임석준「사양산업을 구제할 수 있을까; 대만의 하청 생산 연결망이 주는 교훈」
- イムジョンドク・イムソクジュン・チェソンホ「靴産業の第3世代競争と韓国靴企業の発展戦略」『中小企業研究』, 韓国中小企業学会, 第25巻第3号, 53-76頁, 2003年. / 임정덕・임석준・최성호「신발산업의 제 3세대 경쟁과 한국 신발기업의 발전전략」
- 韓国産業銀行「ゴム工業の実態」『経済ダイジェスト』, 韓国産業銀行, 第84号, 9-15頁, 1957年. / 한국산업은행「 고무공업의 실태」
- 韓国産業銀行「産業別の生産集中における類型分析と集中度の測定」『調査月報』, 韓国産業銀行, 第181号, 1-32頁, 1970年. / 한국산업은행「산업별 생산집중 유형분석과 집중도 측정」
- 韓国産業銀行「輸出産業の国際競争力の要因分析および強化方向」『産業銀行』, 韓国産業銀行, 第202号, 20-40頁, 1972年. / 한국산업은행「수출산업의 국제경쟁력 요인분석 및 그 강화방향」
- 韓国産業銀行『韓国産業銀行二十年史』韓国産業銀行二十年史編纂委員会, 1974年. / 한국산업은행『한국산업은행20년사』
- 韓国靴輸出組合『韓国靴輸出統計(1962-1989)』韓国靴輸出組合, 1990年. / 한국신발수출조합

『한국신발수출통계 (1962-1989)』

- 經濟企画院『鉦工業統計調査』經濟企画院, 1970年. / 경제기획원『광공업통계조사』
- キムウンハ「我が国独寡占規制の対策の基本方向: 企業安保観の安立に対し」『立法調査月報』, 第88号, 8-14頁, 1975年. / 김은하「우리나라 독과점규제 대책의 기본방향: 기업안보관의 정립에 붙여」
- キムジンヨッ「韓国ゴム工業の展開過程に関する研究(1945-60)」ソウル大学校大学院, 84-109頁, 1985年. / 김진엽「한국 고무공업의 전개과정에 관한 연구(1945-60)」
- キムジョンムン「靴産業の興件変化と対応方向」『産業動向』, 産業研究院, 第6巻第8号, 12-29頁, 1986年. / 김종문「신발산업의 여건변화와 대응방향」
- キムスンジュ・イムジョンドク・이ジョン호「韓国靴産業の進化動態性と衰退要因」『韓国經濟地理学会誌』韓国經濟地理学会, 第11巻第4号, 509-526頁, 2008年. / 김성주・임정덕・이종호「한국 신발산업의 진화동태성과 쇠퇴요인」
- キムスンウン「韓国のゴム産業」『タイヤ』, 大韓タイヤ工業協會, 第199号, 3-11頁, 1999年. / 김승운「한국의 고무산업」
- キムソッカァン「國際グループ, 他殺か自滅か」『月刊中央』, 中央日報社, 第148号, 280-291頁, 1988年. / 김석관「국제그룹, 타살인가 자멸인가」
- キムソッカァン「未完の技術学習: 韓国靴産業の成長と衰退」『技術革新研究』, 技術經營經濟学会, 第8巻第2号, 203-230頁, 2000年. / 김석환「국제그룹, 타살인가 자멸인가」
- キムチョル「靴製造業」『韓国の小規模企業』, 国民銀行, 165-200頁, 1990年. / 김철「신발제조업」
- キムヒョング「靴産業」『韓国の小規模企業』, 国民銀行, 125-152頁, 1999年. / 김형구「신발산업」
- キムユイル「靴産業における CALS の概念的的设计」『釜山商大論集』, 釜山大学, 第20号, 161-177頁, 1999年.
- グォンヨルゾ「靴産業の現況と競争力の回復方案」『産業動向』, 産業研究院, 第10巻第4号, 47-60頁, 1992年. / 권열조「신발산업의 현황과 경쟁력 회복방안」
- 國務總理企画調整室『行政白書』大韓民国政府, 1968年. / 국무총리기획조정실『행정백서』
- 國際商事『國際商事30年史』國際商事株式会社, 1979年. / 국제상사『국제상사30년사』
- 産業研究院『韓国の靴産業』産業研究院, 1993年. / 산업연구원『한국의 신발산업』
- 中小企業研究院『中小企業政策の変遷と革新』中小企業研究院, 2006年. / 중소기업연구원『중소기업정책의 변천과 혁신』
- ジョンヒョンイル「地域産業の發展と經營行動: 釜山靴産業の事例を中心に」『人的資源管理研究』, 韓國人的資源管理学会, 第6号, 287-314頁, 2003年. / 정형일「지역산업의 발전과 경영행동: 부산신발산업의 사례를 중심으로」
- ジョンヒョンシク「独寡占品目の縮小と最高價格制の廢止」『国会報』, 国会事務所, 第169巻第3/4号, 60-64ページ. / 정현식「독과점품목의 축소와 최고가격제의 폐지」
- ジョンヨンジュン「靴産業における生産計画システムの開発に関する研究」釜山大学校産業大学院,

- 67-88頁, 2006年. / 정영준 「신발산업의 생산계획시스템 개발에 관한 연구」
 商工部『商工白書』商工部, 1965年. / 상공부『상공백서』
 商工部·中小企業銀行『中小企業白書』中小企業銀行, 1966年. / 상공부·중소기업은행
 『중소기업백서』
 商工部『通商白書』商工部, 1971年. / 상공부『통상백서』
 シンサンミン「国際商事グループの崩壊」『新東亜』, 東亜日報社, 第307号, 510-523年, 1985年.
 / 신상민 「국제상사그룹의 붕괴」
 シンユンソプ「韓国の靴: 靴王国の国際グループの倒産からみた靴産業」『マダン』, 啓蒙社, 第44
 号, 86-93頁, 1985年. / 신윤섭 「한국의 신발: 신발왕국 국제그룹 도산으로 본 신발산업」
 シンウォンチョル「韓国の靴産業の空洞化: グローバル商品連鎖の再編とその含意」『産業労働研究』,
 韓国産業労働学会, 第13巻第2号, 1-25頁, 2007年. / 신원철 「한국 신발산업의 공동화: 글로벌
 상품사슬의 재편과 그 함의」
 統計庁『鉱工業統計調査』統計庁, 各年度(1967-1989年). / 통계청『광공업통계조사』
 毎日経済新聞社『会社年鑑』毎日経済新聞社, 各年度(1980-1985年). / 매일경제신문사『회사년감』
 バクサンチョル「韓国のゴム工業」『ゴム工学会誌』, 韓国ゴム工学会, 16-37頁, 1975年.
 / 백남철 「한국의 고무공업」
 大韓經濟年鑑社『会社年鑑』大韓經濟年鑑社編, 1955年. / 대한경제연감사『회사년감』
 知識經濟部『産業資源白書』知識經濟部, 2007年. / 지식경제부『산업자원백서』
 チェヨンシク「1970年代朴正姫政権における産業合理化と重化学工業化政策の逆機能」『東西研究』,
 延世大学校東西問題研究院, 第24巻第2号, 39-62頁, 2012年. / 최연식 「1970년대 박정희
 정권의 산업합리화와 중화학공업화 정책의 역기능」
 ハンホグオン「ゴム工業の実態と問題点—ゴム靴類を中心に—」『経協』, 全国經濟人連合会, 第48
 号, 39-41頁, 1968年. / 한호권 「고무공업의 실태와 문제점: 고무신발류를 중심으로」
 バクフン『靴産業の知識競争力の強化方案』産業研究院, 1999年. / 박훈 『신발산업의 지식경쟁력
 강화방안』
 ビンボンシク「韓国靴産業における国際競争力の提高方案」『産業論集』, 東義大学校産業経営研究
 所, 第10号, 97-128頁, 1992年. / 빈봉식 「한국 신발산업의 국제경쟁력 제고방안」
 ビンボンシク「釜山製靴産業における輸出競争力の評価」『産業論集』, 東義大学校産業経営研究所,
 第11号, 103-132頁, 1993年. / 빈봉식 「부산신발산업의 수출경쟁력의 평가」
 ヒョンスンヨン·김준「韓国の靴産業における海外直接投資の実態に関する研究」『経営論集』,
 東亜大学校経営問題研究所, 第26号, 13-41頁, 2005年. / 현승용·김준 「한국 신발산업의
 해외직접투자에 관한 연구」
 バクウンボン「国際グループ, なぜ倒産したか」『財経春秋』, 株) 韓国財経社, 第8号, 14-22頁,
 1985年. / 백운봉 「국제그룹, 왜 도산했나」

- ベソツマン「1950年代釜山地域におけるゴム工業の構造変化」『歴史と現実』, 韓国歴史研究会, 第44号, 227-255頁, 2002年. / 배석만「1950년대 부산지역 고무공업의 구조 변화」
- 베인쥬ン「靴業界「海外下請」の内幕」『新東亜』, 東亜日報社, 第326号, 420-435頁, 1986年.
/ 배인준「신발업계「해외하청」의 내막」
- 釜山商工会議所『釜山商工会議所120年史』釜山商工会議所, 2011年. / 부산상공회의소『부산상공회의소120년사』
- 釜山商工会議所・釜山經濟研究院『釜山經濟史』釜山商工会議所・釜山經濟研究院, 1989年.
/ 부산상공회의・부산경제연구원『부산경제사』
- ユスンフン「韓国靴産業における輸出成功要因の因果模型—環境, 戦略, 組織要因を中心に—」『経営学研究』, 韓国経営学会, 第45号, 111-143頁, 1996年. / 유승훈「한국 신발 산업 수출성공요인의 인과모형; 환경, 전략, 조직요인을 중심으로」

【新聞雜誌類】

『傾向新聞』(경향신문) 1981年 8月24日付.

『東亜日報』(동아일보) 1985年 2月21日付.

『毎日經濟』(매일경제신문) 1966年12月 8日付; 1969年 1月20日付; 1969年 5月12日付; 1974年 4月18日付; 1974年12月 7日付; 1977年 5月24日付; 1977年 8月11日付; 1978年 6月20日付; 1980年 3月27日付; 毎日經濟, 1981年 5月 7日付; 1982年 4月29日付; 1982年11月 2日付; 1984年 2月11日付; 1984年 6月27日付; 1984年 9月21日付; 1985年 2月 7日付; 1985年 2月28日付; 1985年 3月 7日付.

【その他】

国家記録院のホームページ <http://www.archives.go.kr/next/search/listSubjectDescription.do?id=007300> (2014年 7月10日 閲覧). / 국가기록원 홈페이지

国家法令情報センターのホームページ <http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=5632&ancYd=19661206&ancNo=01840&efYd=19661206&nwJoYnInfo=N&efGubun=Y&chrClsCd=010202#0000> (2015年 2月15日 閲覧). / 국가법령정보 홈페이지

大韓民国国会「商工委員会會議録. 第44回(9次)」国会事務処, 1964年. / 대한민국국회「상공위원회회의록. 제44회(9차)」

大韓民国国会「商工議員会會議録. 第94回」国会事務処, 1975年. / 대한민국국회「상공위원회회의록. 제94회」

商工部「官報第4160号. 輸出特化産業育成資金運用要綱」商工部, 1967年. / 상공부「관보 제4160호. 수출특화산업 육성자금 운영요강」

総務処法務担当管「官報第6057号. 輸出特化産業および輸出戰略産業」総務処法務担当管, 1972年.

/ 총무처법무담당관 「관보 제6057호, 수출특화산업 및 수출전략산업」

Formation and Modification of the Market Structure of Oligopoly of
Korean Footwear Industry:
A Case of Kokusaisyouzi

KANG Sang Min*

Abstract

The purpose of this study is to focus on a process of the changing pattern of the features of the Korean Footwear industry starting from the evolution of the oligopoly under the post-war conditions to the recent structural modifications of the industry including the case study of the Kokusaisyouzi that will be discussed at the corporate level.

The Footwear industry was formed under the influence of the colonial period of Korea and Korea's war, by the emergence of 5 major companies in the Footwear industry. The formation of the market structure of oligopoly of the Footwear industry and its subsequent boost was strengthened by government intervention and its policy of the export specialization through the provision of the preferential support to the afore-cited companies. Accordingly, these 5 major companies have experienced rapid growth through the aggressive strategy of the diversification of the investments, which were directed to modify machinery, equipment and other non-related fields in pursuing the economies of scale.

However, the further need in extra financing forced the 5 major companies in the industry to rely on external funding, such as government and banking. The results indicated that the dependence of the 5 major companies on the external sources of funding led to the bankruptcy of these companies and gave an impact on the emergence of new forms of industry structures, which focus on small and medium-sized enterprises.

In this paper investigates the features of the structure of the Footwear industry and its continuous demolishing processes, which started from the 1980s by examining the oligopolistic and industrial structure of 5 major companies of the industry from the historical perspective.

* Correspondence to : KANG Sang Min
Ph. D. Student, Graduate school of Business Administration, Ritsumeikan University
2-150 Iwakura-cho, Ibaraki, Osaka, 567-8570 Japan
E-mail: gr002085@ed.ritsumei.ac.jp

Keyword

Korea Footwear Industry, Export Industry, Oligopolistic structure, intervention of government, SME.

