慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	<資料>韓国企業家精神に関する調査研究
Sub Title	Survey on the Korean Entrepreneurship
Author	植竹, 晃久(Uetake, Teruhisa) 佐藤, 和(Sato, Yamato) 崔, 銀順(Choi, Eun Soon)
Publisher	
Publication year	2003
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.46, No.5 (2003. 12) ,p.67-
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20031200-00498914

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第46巻第5号
2003年12月

2003年12月2日掲載承認

資　料

韓国企業家精神に関する調査研究

植竹晃久
佐藤和
崔銀順

＜要　約＞

韓国はこれまで1997年のIMF危機をはじめとする激しい環境変化を経験してきている。こうした歴史的環境変化に直面しつつも，多くの韓国企業はそれを乗り越えてきた。それではこうした韓国企業のトップマネジメントが持っている「韓国企業家精神」とは，いったいどういったものなのであろうか。

そこで我々はこの韓国企業家精神とその原動力を調べるために「韓国企業家精神に関するアンケート調査」を実施した。韓国上場企業500社と，韓国企業の新しいリーダー的存在であるコスダック（店頭市場）に上場する200社の合計700社のトップを対象として郵送調査を行い，149人の企業家から有効回答を得た（有効回答率21.3%）。調査時期は2003年の2月から3月である。

本調査は韓国企業家に対する初めての本格的な大数観察調査である。本資料は，この調査の単純集計結果ならびにフェイス項目との相関分析，分散分析の結果であり，今後韓国企業家精神とその原動力に関する研究を続けて行くための基礎資料としての性格を持っている。

＜キーワード＞

韓国企業家精神，企業形態，コスダック，経営者の類型，価値観・態度，儒教的伝統と家族志向，リーダーシップ，経営者の立場

はじめに

経済のグローバル化やボーダレス化に伴い，異文化間における企業活動の相互依存関係は今後一層拡大し，このような潮流の中で自国の固有文化から形成された企業家精神の原動力となるものを究明することは最も重要な研究課題のひとつであると考えられる。

韓国はこれまで1997年のIMF危機をはじめとする激しい環境変化を経験してきている。こうした激しい歴史的環境変化に直面しつつも，多くの韓国企業はそれを乗り越えてきた。それではこうした韓国企業のトップマネジメントが持っている「韓国企業家精神」とは，いったいどういったものなのであろうか。

韓国は朝鮮時代（1392～1910年）の500年に亘る新儒教（neo-Confucianism）の影響を受け，さらに新儒教文化を進化させた伝統社会のリーダー的存在である両班らによる独特な両班社会を形成した国である[1]。一般的に，「精神」は文化システムに属する。したがって，韓国の企業家精神も自国の伝統文

表0－1　上場規模別回答企業数

上場規模	証券取引所（上場企業）	コスダック（店頭市場）	合計
社数 (割合)	77社 (51.7%)	72社 (48.3%)	149社 (100%)

化から生まれた精神によって形づくられていると考えられる。

そこで本調査においては，新儒教文化から生まれた韓国的企業家精神の特徴を把握するために，最高経営者の価値観・態度に関する質問に「儒教的伝統と家族志向」と「リーダーシップ」の要因を設けた。また，「企業家精神の要因」，「組織要因」，「環境要因」，「経営成果」，「経営者の立場」及び「現在重視する経営目標」においては，既存の研究との比較可能性を考慮して，従来から使われている既存の測定尺度を中心として質問項目を構成した。

調査は2002年版『韓国企業年鑑』を用いて，韓国証券取引所Korea Stock Exchangeに上場する韓国上場企業全694社からランダムに抽出された500社と，コスダックKOSDAQ（店頭市場）701社のうち同じくランダムに抽出された200社を対象に郵送で行われた。2003年2月5日に調査票を日本から韓国の本社最高経営者宛に国際郵便で郵送し，2月末までに郵送による回収を行った。そしてさらに回収率を高めるため，3月末まで国際電話による督促を行った。その結果149人のトップから有効回答を得ることができ，有効回答率は21.3%であった。

調査は韓国語で行われたが，以下の説明では便宜上日本語に翻訳して表示している。また以下の分析において調査の単純集計結果に加えて，Pearsonの相関係数を用いた相関分析及び一元配置分散分析の結果について，統計的に5%水準で有意であった項目について記述している。

上場規模

149人のトップが所属している企業を上場規模別に見ると，証券取引所に上場している企業（以下，上場企業）が51.7%（77社），そしてコスダックに上場している企業（以下コスダック）が48.3%（72社）であった（表0－1）。

上場規模別に他の規模指標について見てみると，まず1999年度の売上高の全社の平均値が12879.524億ウォンであるのに対し，上場企業では24470.172ウォン，コスダックでは460.973億ウォンと差が見られた。さらに2000年度の売上高の平均値は全体で12320.981億ウォン，上場企業で23392.464億ウォン，コスダックで625.752億ウォンであった。2001年度の売上高の平均値は12184.449億ウォン，上場企業が23013.132億，コスダックで745.7億である。そして2002年度売上高の平均値は12159.748億ウォン，上場企業が22638.186億，コスダックが943.393億であり，売上高規模で見ると圧倒的に上場企業のほうが大きいことがわかる。

また収益指標について経常利益を見てみると，2002年度の経常利益の全社平均値は，424.486億ウォンであり，上場企業が769.938億ウォン，コスダックでは49.842億ウォンであった。また2002年度の純利益の全社平均値は333.401億ウォンであり，上場企業では607.319億ウォン，コスダックでは36.334億ウォンであり，ここでも上場規模による大きな差が見られる。

続いて，従業員数の平均値は全体で1606.90人であった。従業員数が一番少ない企業は31人，一番多い企業は49855人である。また上場規模別に見ると，上場企業では平均2929.06人，コスダックでは192.92人と1桁以上の違いが見られた。

さらに，2000年度の総資本の全社平均値は2456.337億ウォンで，上場企業で見ると4499.73億ウォン，コスダックでは269.042億ウォンである。さらに2001年度の総資産の平均値は，3355.626億ウォンで，上場企業で6230.296億ウォン，コスダックで399.979億ウォンである。そして2002年度の総資産の平均値は3307.54億ウォンで，上場企業で6056.734億ウォン，コスダックで442.183億ウォンとなっており，資本規模で見ても上場企業が1桁上の大きさを示している。

1）崔　銀順［2003］

表0－2 設立年，従業員数

	平均値	標準偏差	範囲
設立年数（年）	1978.60	14.145	1935～2002
従業員数（人）	1606.90	5809.231	31～49855

一方成長性指標として最近4年間の売上高について，その伸び率の移動平均をとってみると，全社では16.55%の成長傾向となっている。しかし上場企業だけで見ると5.97%の微増に留まっており，逆にコスダックでは27.87%の増加率となっていて，コスダック企業の大きな成長がうかがえる。

こうした状況から，IMF以降，韓国の企業環境が激しく変化していたことが読み取れる。実際，倒産企業数に対する新規企業数の比率の推移を見てみると1997年から2000年までの4年の間に10倍以上の増加を見せている。そしてなによりも現在，韓国企業は成果主義を重視するベンチャー企業を中心にして，その企業家精神が活性化されているのである。

設立年

設立年が最も古い企業は1935年であり，最も新しい企業は2002年であった（表0－2）。全企業の設立年を単純に平均すると1978.60になり，上場規模別に見ると上場企業の平均値は1969.58であり，コスダックの平均値は1988.24であった。上場企業とコスダックでは，平均で見ると設立年に18年以上の差が見られる。

設立年と従業員数には，負の相関関係（-0.322）があり，また，設立年数と最近4年間（1999年から2002年）の売上高にも，負の相関関係（-0.271から-0.346）がみられ，さらに設立年数と最近3年間（2000年から2002年）の総資本にもまた，負の相関関係（-0.266から-0.280）が見られた。これは設立年数の値が大きく，設立が最近であればあるほど，規模が小さい状況を示している。また設立年数と成長性（売上高の4年間の移動平均）には正の相関関係（0.416）があり，若い企業ほど成長率が高いことがわかる。

質問Ⅰ 最高経営者の属性

まず最高経営者の性別について聞くと，有効回答の149人のトップ全てが男性であった（表Ⅰ－1）。

またトップの年齢の全体平均値は54.11歳で，一番若い人が35歳，一番年齢が高い人が70歳であった（表Ⅰ－2）。上場規模別に見ると，全体平均値の54.11歳に対し，上場企業の平均値は55.55歳，コスダックの平均値は52.57歳となり，上場企業のトップの年齢のほうが，コスダックに比べ，平均すると2.98歳高かった。日本では上場企業の製造業で平均年齢が61.6歳，非製造業で60.0歳であり[2)]，これと比べると韓国企業のトップの平均年齢は5歳程度若くなっている。さらに，年齢と設立年数とは負の相関（-0.322）が見られた。設立年数が最近であるほどトップの年齢が低いことになる。

トップの最終学歴について見てみると，大卒が62.4%（93人）と最も多く，次いで大学院卒が30.9%（46人），高卒が2.7%（4人），そしてその他としてPhD.を取得した者が4.0%（6人）であるが，これは本来大学院卒に分類されるべきものであろう（表Ⅰ－3）。全般的に韓国経営者の学歴の高さがわかる。

また学歴による年齢の差についてみると，大卒高卒合計の平均55.66歳に比べて大学院卒その他の平

表Ⅰ－1 最高経営者の性別

男性	100%	女性	0%

表Ⅰ－2 最高経営者の年齢

平均値	標準偏差	範囲
54.11歳	6.398	35-70歳

2） 岡本他［2001］

表Ⅰ－3　最高経営者の最終学歴

(順位)		人数	割合
1	大卒	93	62.4%
2	大学院卒	46	30.9%
3	その他（PhD.）	6	4.0%
4	高校卒	4	2.7%

表Ⅰ－4　最高経営者の類型

(順位)		人数	割合
1	専門経営者	83	55.7%
2	創業者	50	33.6%
3	創業後継者	16	10.7%
4	その他	0	0%

均は51.21歳とより低く，高学歴者がより若くしてトップとなっていることがわかる。また，大学院卒の経営者の大部分は，コスダック企業に属しており，ますます高度化されるICT（Information and Communication Technology）の発展によって要求される知識のレベルがより高まっているという時代の傾向がみられる。

最高経営者の出身をタイプ別に聞くと，専門経営者（生え抜き）が55.7%（83人）で最も多く，次に創業者が33.6%（50人），創業後継者（2代目等）が10.7%（16人）の順となった（表Ⅰ－4）。また平均年齢を見てみると，専門経営者が一番高く（平均55.31歳），次いで創業者（平均52.98歳），創業後継者（平均51.38歳）の順になっていた。

次にこの経営者の類型ごとに企業の設立年を見ると，設立年の全体平均値が1978.6であるに対して，創業者の企業において設立年が一番新しく（平均値1989.72），次は専門経営者の企業であり（平均値1973.55），そして創業後継者（平均値1970.0）の企業の設立年が最も古かった。本調査結果からすると，日本の上場企業の創業者の割合（製造業5.30%，非製造業11.24%）に比べて[3]韓国では創業者経営者の割合が高くなっているが，これからは韓国社会もますます所有と経営が分離され，専門経営者時代を迎えることであろう。

質問Ⅱ　最高経営者の価値観・態度

Andrewsによれば[4]，企業家の戦略的行動は，「できること（can do）」と，「せざるを得ないこと（should do）」，「したいこと（want to do）」によって決定されるとされている。このなかで「したいこと（want to do）」が，企業家が選好する行動として企業家の価値観を反映することになる。企業家の心理的特性が企業家的行動を形成する重要な要因となるのである。

本調査においては，企業家の価値観・態度の要因として，「成就力」，「問題解決能力」，「儒教的伝統と家族志向」，「リーダーシップ」の4つの尺度を用いた。このなかで，「成就力」と「問題解決能力」の2つの要因については，心理学で開発された既存の測定尺度を用いて，成就動機（Need for Achievement），曖昧性忍耐度（Tolerance for Ambiguity），統制所在（Locus of Control）の3つの変数によって項目を構成した。また，「儒教的伝統と家族志向」と「リーダーシップ」の2つの要因は，これまでの文献研究[5]の成果を基に韓国の両班

3）岡本他［2001］

4）Andrews［1980］

5）崔　銀順［2003］

表Ⅱ－1　成就力

		平均値	標準偏差
1	如何なる仕事にも最善を尽くすタイプ	6.34	1.019
2	大きな業績になる仕事を成し遂げたい	6.23	0.931
3	他人が認めるほど難しい仕事をしたい	6.01	0.897
4	事業での成功は、自分の能力が一番大切だと思う	4.93	1.113

表Ⅱ－2　問題解決能力

		平均値	標準偏差
1	単純な問題より，複雑な問題の解決を好む	5.42	1.000
2	常に新しい方法で問題の解決を試みる	5.64	1.106
3	他人と異なる考えで事業機会を見出している	5.11	1.195

社会から生まれた新儒教の特徴的項目と現代的項目を対比させた、オリジナルの質問によって構成した。なお，以下本調査では、特に断りのない限り７段階のSD法によって各要因を測定している。

はじめに「成就力」に関する４つの質問を見てみると（表Ⅱ－1），「1．如何なる仕事にも最善を尽くすタイプ」の項目は平均が6.34であり、また「2．大きな業績になる仕事を成し遂げたい」の項目の平均値は6.23,「3．他人が認めるほど難しい仕事をしたい」では平均値は6.01となっており、韓国企業家の成就力は全般的に高い水準にあると言えよう。

このうち「3．他人が認めるほど難しい仕事をしたい」という質問については、経営者類型による差が見られた。創業者（平均値6.18）が最も高く，専門経営者(平均値６.0)，創業後継者（平均値5.5）の順になっており、創業者社長の持つ高い成就力と、これとは対照的に２代目等の創業後継者の持つ保守性がうかがえよう。

次に「問題解決能力」についての３つの質問を見てみると（表Ⅱ－2),「1．単純な問題より，複雑な問題の解決を好む」の項目は平均値が5.42であり、「2．常に新しい方法で問題の解決を試みる」の平均値は5.64,「3．他人と異なる考えで事業機会を見出している」の平均値は5.11となった。

このうち「1．単純な問題より，複雑な問題の解決を好む」は、経営者類型による差が見られた。専門経営者（平均値5.63）が最も高く、次いで創業者（平均値5.26)，創業後継者（平均値4.88）の順になっており，専門経営者の問題解決力の高さと，後継者の低さが対照的である。また「3．他人と異なる考えで事業機会を見出している」は，上場規模による差が見られた。コスダック（平均値5.31）のほうが上場企業（平均値4.94）より高い水準となっており，コスダックでは他人と異なる考えで事業機会を見出している企業がより多くなっているのである。

「儒教的伝統と家族志向」についての４つの質問を見てみると（表Ⅱ－3),「1．経済的要因より、社会的要因である尊敬や信頼をより重視」の項目は平均値が5.27であり,「2．如何なる困難があっても、大義名分を重視し、社会的価値ある仕事を達成するタイプ」の平均値は5.65,「3．集団主義より、個人主義を重視」の平均値が3.72,「4．国家より、家族を重視」の平均値は4.35であった。このうち「4．国家より，家族を重視」の項目については，トップの年齢と負の相関（-0.213）があった。すなわち，年齢が高い企業家であるほどより国家を重視していることになる。

ここで、韓国企業家の「1．社会的要因である尊敬や信頼を重視」し,「2．大義名分を重視」するという変数の答え方をみると，両班社会から培われてきた両班のイデオロギーたるもののプライドなどは環境が変わってもなかなか変化しにくいものであることが感じとれる。加えて,「3．集団主義より，個人主義を重視」し,「4．国家より、家族を重視」

表Ⅱ－3　儒教的伝統と家族志向

		平均値	標準偏差
1	経済的要因より，社会的要因である尊敬や信頼をより重視	5.27	1.195
2	如何なる困難があっても，大義名分を重視し，社会的価値ある仕事を達成するタイプ	5.65	1.059
3	集団主義より，個人主義を重視	3.72	1.418
4	国家より，家族を重視	4.35	1.202

表Ⅱ－4　リーダーシップ

		平均値	標準偏差
1	権威的より，率先垂範的である	5.73	1.119
2	学縁や地縁より，能力及び経歴を重視	6.09	0.873
3	企業の社会的価値より，利益を重視	4.52	1.455
4	保守的より，革新的である	5.09	1.121

する質問については，多様な考え方が並存し価値観が変化しつつあるといえる。

「リーダーシップ」についての4つの質問を見てみると（表II－4），「1．権威的より，率先垂範的である」の項目は平均値が5.73であり，「2．学縁や地縁より，能力及び経歴を重視」の平均値は6.09，「3．企業の社会的価値より，利益を重視」の平均値が4.52，「4．保守的より，革新的である」の平均値が5.09であった。ここでも，歴史的な価値観の潜在的な部分でなかなか変わりにくい要因と，現代的な環境変化から新たに学習された行動基準として変化していく要因の違いがみられる。

質問III　企業家精神

企業家精神を企業家的行動としてみる大部分の研究者は，企業家的行動が革新追求性（innovativeness），事前対応性（proactiveness），危険感受性（risk taking）という3つの要因で構成されているとしている[6]。ここで企業家的行動の定義は，分析レベルの観点から個人的レベルと組織的レベルに，そしてまた産業あるいは社会的レベルに分けられる。ここで産業あるいは社会的レベルにおいての企業家的行動は，個人あるいは組織に影響を与える外部環境のことを指す。

まず「革新追求性（innovativeness）」とは，一般的に研究開発，新製品及び新しいサービス，向上された製品ラインそして技術向上を強調する性向を意味する[7]。革新を区分する方法は様々であるが，一般的な区分は，製品－市場革新（product-market innovation）と技術革新（technological innovation）である。本調査における「革新追求性」は，企業が新製品やサービスなどのため，従業員の革新的アイディアやプロジェクトなどを支援することも含んで項目を設けた。

次に「事前対応性（proactiveness）」は，企業家が参加している産業や市場において，競争相手より先に行為を主導する性向を意味する。つまり事前対応的企業家が，単に競争相手の行為に対応するだけではなく，競争相手を凌駕（undo-the-competitors）して新製品やサービス，新しい生産技法などを市場に提供する姿勢を取ることも含まれる。事前対応性は企業家の主導的行為を強調するために，革新追求性とも密接な関係がある。

また「危険感受性（risk taking）」の測定において，現在最も一般的に利用されているものは，

6） Zahra & Covin [1995]

7） Covin & Slevin [1990]

表Ⅲ－1　経営者の革新追求性

		平均値	標準偏差
1	R&D，技術優位，革新について強調	6.34	0.836
2	過去5年の間の新製品の開発	5.68	1.047
3	製品及び生産分野の変化	5.38	0.904
4	新しい委員会や事業単位の設立	4.80	1.310
5	従業員の革新的なアイディアを受容	5.70	0.955

表Ⅲ－2　経営者の事前対応性

		平均値	標準偏差
1	競争相手の革新について素早く対応	5.64	0.855
2	競争企業より，市場の調査及び顧客情報を管理	5.51	0.890
3	競争相手を先導する新製品の開発と革新	5.52	0.963
4	新技術の導入及び事業アイディアを支援	5.68	0.995
5	海外市場の開拓及び国際化への対応	5.60	1.278

Miller[8]が開発した方法である。彼の方法は，企業が危険なプロジェクトに参加する性向，ないしは企業の目的達成のための積極的な行為の選好度を質問するものである。

以上のような考察に基づいて，本調査では企業家精神を測定する方法として上記の3つの概念を含むべくCovin & Slevin及びMillerの測定方法を用いて各項目を構成した。

まず経営者の「革新追求性」についての5つの質問を見てみると（表Ⅲ－1），「1．R&D，技術優位，革新について強調」の項目は平均値が6.34であり，「2．過去5年の間の新製品の開発」の平均値は5.68，「3．製品及び生産分野の変化」は平均値が5.38，「5．従業員の革新的なアイディアを受容」は平均値が5.70であった。「4．新しい委員会や事業単位の設立」は平均値が4.80であるのに対し標準偏差が1.310と大きくなっており，答えのばらつきが相対的に大きくなっていることがわかる。

次に経営者の「事前対応性」についての5つの質問を見てみると（表Ⅲ－2），「1．競争相手の革新について素早く対応」の項目は平均値が5.64であり，「2．競争企業より，市場の調査及び顧客情報を管理」の平均値は5.51，「3．競争相手を先導する新製品の開発と革新」の平均値は5.52，「4．新技術の導入及び事業アイディアを支援」の平均値は5.68であった。「5．海外市場の開拓及び国際化への対応」の平均値は5.60であるのに対して標準偏差が1.278と大きく，答えのばらつきが相対的に大きくなっていることがわかる。

また「4．新技術の導入及び事業アイディアを支援」の質問は，経営者の類型による差がみられた。すなわち，創業者（平均値5.76）が新技術の導入及び事業アイディアを最も支援しており，次に専門経営者（平均値5.75）で，創業後継者（5.06）が新技術の導入及び事業アイディアを最も支援していない。ここでも創業者の革新追求性に対し，後継者の保守性が見られる。

経営者の「リスク感受性」についての5つの質問を見てみると（表Ⅲ－3），「2．実験的研究開発プロジェクトへの支援」の項目の平均値は5.12であり，「3．安定より成長を志向する程度」の平均値は5.35，「4．市場に対処するための新技術・新製品の導入」の平均値は5.74であった。「1．冒険性が高いプロジェクトを選択する傾向」の項目は平均値が4.52であるのに対して標準偏差が1.206と大きく，また「5．異なる産業分野への新規参入程度」の平

8)　Miller［1983］

表Ⅲ－3 経営者のリスク感受性

		平均値	標準偏差
1	冒険性が高いプロジェクトを選択する傾向	4.52	1.206
2	実験的研究開発プロジェクトへの支援	5.12	1.039
3	安定より成長を志向する程度	5.35	0.986
4	市場に対処するための新技術・新製品の導入	5.74	0.916
5	異なる産業分野への新規参入程度	4.66	1.354

均値も4.66に対して標準偏差が1.354と大きくなっており，答えのばらつきが相対的に大きくなっていることがわかる。

さらに「1．冒険性が高いプロジェクトを選択する傾向」の項目は，経営者の類型による差が見られた。創業者（平均値4.64）が最も冒険性の高いプロジェクトを選択する傾向が高く，次は専門経営者（平均値4.6）で，創業後継者（平均値3.75）では冒険性の高いプロジェクトを選択する傾向が低くなっている。さらに「3．安定より成長を志向する程度」の項目でも，経営者の類型によって差が見られた。専門経営者（平均値5.49）が安定より成長を志向する程度が最も高く，次に創業者（平均値5.28）で，創業後継者（平均値4.81）が安定より成長を志向する程度が最も低かった。こうした分析によって，創業者の冒険性に対し，専門経営者の成長志向，後継者の安定志向がはっきりと現れているといえよう。

質問Ⅳ 経営成果

企業家精神は，企業家的活動を通じて，企業の成長性や収益性を拡大させることに貢献する。ここでは，こうした経営成果に対する企業家の主観的考え方による評価方法によって項目を構成した。

まず「経営成果を評価する際に重要視する項目」について7つの指標を挙げてその重要度を聞くと（表Ⅳ－1），「純利益」（平均値6.50）の重要性が最も高くなっており，続いて「キャッシュフロー」（平均値6.07），「競争的地位」（平均値5.85），「シェア拡大率」（平均値5.83），「売上高」（平均値5.81），「総資産純利益率」（平均値5.63），「総資産回転率」（平均値5.43）の順になっている。シェア拡大や売上高よりも，利益やキャッシュフローを重視している経営姿勢がうかがえる。また，「総資産回転率」の項目は，トップの年齢と正の相関関係（0.220）があり，年齢の高い経営者ほど回転率を重視していることがわかる。

さらに「過去5年間における経営成果に関する評価」について同じ7つの指標を挙げてその評価を聞くと（表Ⅳ－2），「売上高」（平均値5.33）が最も評価が高く，ついで「シェア拡大率」（平均値5.17），「キャッシュフロー」（平均値5.12），「競争的地位」

表Ⅳ－1 経営成果を評価する際に重要視する項目

(順位)		平均値	標準偏差
1	純利益	6.50	0.654
2	キャッシュフロー	6.07	0.831
3	競争的地位	5.85	1.003
4	シェア拡大率	5.83	1.081
5	売上高	5.81	1.063
6	総資産純利益率	5.63	1.029
7	総資産回転率	5.43	0.967

表Ⅳ－2　過去5年間における経営成果に関する評価

(順位)		平均値	標準偏差
1	売上高	5.33	1.249
2	シェア拡大率	5.17	1.190
3	キャッシュフロー	5.12	1.340
4	競争的地位	5.07	1.151
5	純利益	4.81	1.637
6	総資産回転率	4.81	1.217
7	総資産純利益率	4.79	1.317

(平均値5.07)，「純利益」(平均値4.81) と「総資産回転率」(平均値4.81)，「総資産純利益率」(平均値4.79) の順となった。利益やキャッシュフローを重視していたにもかかわらず，結果としては売上やシェアに対する評価が高く，理想と現実のギャップが感じ取れよう。

質問V　組織的要因

企業家精神と組織的要因との関連性は大きく2つに分類できる。すなわち，有形的要因と無形的要因である。有形的要因は公式的組織構造に関連したものであり，無形的要因は組織の価値に関連したものである。ここでは有形的組織要因についての項目は，「探索要因」，「分化要因」，「コミュニケーション要因」の3つを用いた。まず「探索要因」は，企業が外部環境あるいは競争企業などに関する情報を収集し，分析することを意味する。「分化要因」は，組織内における労働の分化を意味する。「コミュニケーション要因」には，本来公式的なコミュニケーションと非公式的なコミュニケーションがあるが，ここではより測定可能性の高い公式的なコミュニケーションで質問を構成した。

また組織の価値に関連した無形的要因は，従業員の行動を導く管理的哲学と思想，そして公式的規範などを具体化したものである。この無形的組織要因は，「競争を中心とした価値要因」と「人間を中心とした価値要因」の2つに分けられる。「競争を中心とした価値要因」は，組織の構成員に企業の目標を達成させるために提示された企業の基本仮定 (assumptions) を反映したものである。一方「人間を中心とした価値要因」は，企業が従業員を取り扱う方式に重点を置いている。

組織の「探索要因」についての4つの質問を見てみると (表Ｖ－1)，「1．定期的に消費者の意見を聞いている」の項目は平均値が5.13であり，「2．競争企業の戦略を分析している」の平均値は5.28，「3．定期的に顧客の嗜好，販売，技術などを分析している」の平均値は5.32，「4．定期的に市場調査を行っている」の平均値は5.36であった。

また「2．競争企業の戦略を分析している」の質問については，経営者の類型による差が見られた。専門経営者 (平均値5.54) が最も競争企業の戦略を分析しており，次は創業者 (平均値5.0)，そして創業後継者 (平均値4.75) が最も競争企業の戦略を分析していないことがわかる。

表Ｖ－1　探索要因

		平均値	標準偏差
1	定期的に消費者の意見を聞いている	5.13	1.184
2	競争企業の戦略を分析している	5.28	1.126
3	定期的に顧客の嗜好，販売，技術などを分析している	5.32	1.060
4	定期的に市場調査を行っている	5.36	1.133

表V－2　分化要因

		平均値	標準偏差
1	製品ラインに同一系列の技術を適用している	4.72	1.162
2	参加市場はマーケティング戦略，顧客の形態，価格などにおいて同一なほうである	4.68	1.321

表V－3　コミュニケーション要因

		平均値	標準偏差
1	相互業務上のコミュニケーションは活発である	5.14	1.014
2	相互業務上のコミュニケーションはオープンである	5.32	1.027
3	垂直的コミュニケーションは活発である	5.10	1.025
4	垂直的コミュニケーションはオープンである	5.14	0.973

また「3．定期的に顧客の嗜好，販売，技術などを分析している」の質問は，上場規模によって差が見られ，上場企業（平均値5.43）のほうがコスダック（平均値5.19）より，定期的に顧客の嗜好，販売，技術などを分析していた。さらに「1．定期的に消費者の意見を聞いている」と「2．競争企業の戦略を分析している」の項目は，従業員数と正の相関関係（0.245，0.225）が見られた。つまり従業員数の多い大企業ほど，より定期的に消費者の意見を聞き，競争企業の戦略の分析をより行っている傾向が見られるのである。

組織の「分化要因」についての2つの質問を見てみると（表V－2），「1．製品ラインに同一系列の技術を適用している」の項目は平均値が4.72であり，「2．参加市場はマーケティング戦略，顧客の形態，価格などにおいて同一なほうである」の平均値は4.68であった。また「2．参加市場はマーケティング戦略，顧客の形態，価格などにおいて同一なほうである」の項目は，従業員数と負の相関関係（-0.268）があり，従業員規模の大きい企業ほど市場の同一性が低くなっている。

組織の「コミュニケーション要因」についての4つの質問を見てみると（表V－3），「1．相互業務上のコミュニケーションは活発である」の項目は平均値が5.14であり，「2．相互業務上のコミュニケーションはオープンである」の平均値は5.32，「3．垂直的コミュニケーションは活発である」の平均値は5.10，「4．垂直的コミュニケーションはオープンである」の平均値は5.14であった。

また「1．相互業務上のコミュニケーションは活発である」と「3．垂直的コミュニケーションは活発である」についての項目では，企業規模による差が見られた。前者について見ると，上場企業（平均値5.35）のほうがコスダック（平均値4.92）より相互業務上のコミュニケーションが活発であり，また後者では垂直的コミュニケーションもまた上場企業（平均値5.32）がコスダック（平均値4.86）より活発であることを示している。上場企業のほうが，公式的なコミュニケーションがより活発である傾向が見られる。

次に「2．相互業務上のコミュニケーションはオープンである」の項目は，経営者の類型によって差が見られた。専門経営者（平均値5.41）において最も相互業務上のコミュニケーションがオープンであり，次は創業者（平均値5.38）で，創業後継者（平均値4.63）が最も相互業務上のコミュニケーションがオープンでないことがわかる。また，「3．垂直的コミュニケーションは活発である」の項目も経営者の類型による差が見られた。専門経営者（平均値5.31）において最も垂直的コミュニケーションが活発であり，次は創業後継者（平均値4.88）で，創業者（平均値4.82）において最も垂直的コミュニケーションが活発ではなかった。専門経営者ではよりオープンで活発な公式的コミュニケーションを行う傾向が見られるのである。

組織の「競争を中心とした価値要因」についての

表V－4　競争を中心とした価値要因

		平均値	標準偏差
1	組織は，対外的に開放されている	5.02	0.969
2	組織は計画的	4.93	1.201
3	組織は積極的	4.70	1.165
4	組織は革新的	4.68	1.152

表V－5　人間を中心とした価値要因

		平均値	標準偏差
1	組織は参加的である	4.97	1.105
2	組織は人間志向的	5.31	0.972
3	組織は保障優先的	4.68	1.145
4	組織は能動的	4.89	1.069

4つの質問を見てみると（表V－4），「1．組織は，対外的に開放されている」の項目は平均値が5.02であり，「2．組織は計画的」の平均値は4.93，「3．組織は積極的」の平均値は4.70，「4．組織は革新的」の平均値は4.68であった。「2．組織は計画的である」の項目は，上場規模によって差が見られた。上場企業（平均値5.17）の方がコスダック（平均値4.68）よりも，より計画的であることを示している。

また「1．組織は，対外的に開放されている」の項目は，経営者類型による差が見られた。専門経営者（平均値5.12）と創業者（平均値5.12）において組織がより対外的に開放されており，創業後継者（平均値4.15）においては相対的に組織が対外的に開放されていないという傾向がある。さらに「3．組織は積極的である」の項目も経営者類型によって差が見られた。専門経営者（平均値4.93）の組織が最も積極的であり，次いで創業者（平均値4.64）で，創業後継者（平均値3.75）の組織は最も積極的ではない。ここでは2代目等の創業後継者の組織における，組織の非開放性，非積極性が見られよう。

組織の「人間を中心とした価値要因」についての4つの質問を見てみると（表V－5），「1．組織は参加的である」の項目は平均値が4.97であり，「2．組織は人間志向的」の平均値が5.31，「組織は保障優先的」の平均値は4.68，「組織は能動的」の平均値は4.89であった。また「3．組織は保障優先的」の項目は上場規模別に差が見られた。上場企業（平均値4.9）がコスダック（平均値4.46）より，保障優先的であった。

また「1．組織は参加的である」の項目は，経営者の類型による差が見られた。専門経営者（平均値5.22）が最も参加的であり，次は創業者（平均値4.8）で，創業後継者（平均値4.19）の組織が最も参加的ではなかった。さらに「4．組織は能動的」の項目も経営者の類型による差が見られた。専門経営者（平均値5.22）が最も能動的であり，次は創業者（平均値4.8）で，創業後継者（平均値4.13）の組織が最も能動的ではなかった。これらは競争中心的組織要因で見られた傾向と同じであると言えよう。

質問VI　環境的要因

企業は外部環境に対応して様々な革新を行う。一方，環境は企業が企業家精神を通じて創造的に対応できるように新しい機会を提供する。ここでは，環境的要因として既存の企業家精神研究においてよく用いられている3つの要因を使用した。まず環境の「動態性」は，主として企業が直面している市場における様々な変化による不安定性を意味している。次に環境の「敵対性」は，主に産業における競争の増大や，企業が提供している製品あるいはサービスの需要が減少することが，企業の目標達成に障害を

表VI－1　環境の動態性

		平均値	標準偏差
1	製品及びサービスのライフ・サイクルが短い	4.09	1.587
2	競争企業の活動を予測している	4.45	1.159
3	消費者の嗜好を予測している	4.42	1.146
4	製品及びサービスの技術が安定している	4.99	1.100

表VI－2　環境の敵対性

		平均値	標準偏差
1	環境変化は厳しい	4.79	1.411
2	価格競争が激しい	5.50	1.318
3	品質及び新製品の競争が激しい	5.30	1.261
4	市場規模が縮小されている	4.28	1.225
5	人的資源や原材料の供給が不安定である	3.87	1.435
6	政府の規制が厳しい	3.97	1.568

招くことを意味する。また環境の「異質性」は，企業によって提供される多様な特性による市場が存在することを意味する，市場における様々な顧客の欲求及び期待などを含んでいる。

まず環境の「動態性」についての４つの質問を見てみると（表VI－１），「１．製品及びサービスのライフ・サイクルが短い」の項目は平均値が4.09であり，「２．競争企業の活動を予測している」の平均値は4.45，「３．消費者の嗜好を予測している」の平均値は4.42，「４．製品及びサービスの技術が安定している」の平均値は4.99であった。

「４．製品及びサービスの技術が安定している」の項目は，上場規模別に差が見られた。上場企業（平均値5.22）のほうが，コスダック（平均値4.75）よりも製品及びサービスの技術が安定している傾向が見られる。また同項目は，経営者の類型による差も見られた。専門経営者（平均値5.22）の企業において最も製品及びサービスの技術が安定しており，次は創業者（平均値4.72）で，創業後継者（平均値4.69）の企業において最も製品及びサービスの技術が安定していない。さらに同項目は，年齢と正の相関関係（0.239）があり，トップの年齢が高い企業ほど，製品及びサービスの技術が安定していることになる。そして同項目は設立年と負の相関関係（-0.268）があり，設立年が新しい若い企業ほど製品及びサービスの技術が安定していないということがわかる。

環境の「敵対性」についての６つの質問を見てみると（表VI－２），「１．環境変化は厳しい」の項目は平均値が4.79であり，「２．価格競争が激しい」の平均値は5.50，「３．品質及び新製品の競争が激しい」の平均値は5.30，「４．市場規模が縮小されている」の平均値は4.28，「５．人的資源や原材料の供給が不安定である」の平均値は3.87，「６．政府の規制が厳しい」の平均値は3.97であった。

「５．人的資源や原材料の供給が不安定である」の項目は，経営者の類型による差が見られた。創業後継者（平均値4.94）が最も人的資源や原材料の供給が不安定であると感じており，次は専門経営者（平均値3.78）で，創業者（平均値3.68）が最も人的資源や原材料の供給が不安定であると感じていない。

続いて，「６．政府の規制が厳しい」の項目は，上場規模別に差が見られた。上場企業（平均値4.29）のほうが，コスダック（平均値3.64）より政府の規制が厳しいと思っている。さらに同項目は経営者の類型による差も見られた。創業後継者（平均値4.5）が最も政府の規制が厳しいと思っており，

表Ⅵ－3　環境の異質性

		平均値	標準偏差
1	消費者の購買性向を満足させている	5.17	0.957
2	競争企業の製品及びサービスより優れている	5.53	0.851
3	市場の変化に適応している	5.26	1.062

次は専門経営者（平均値4.22）で，創業者（平均値3.4）は最も政府の規制が厳しいと思っていない。

こうした結果は，実際に創業後継者の企業の歴史が長く，より規制があり不安定な経営環境におかれている，と解釈することもできるが，経営者の主観的な環境認識として，保守的な創業後継者の特徴を現していると考えることもできよう。

環境の「異質性」についての3つの質問を見てみると（表Ⅵ－3），「1．消費者の購買性向を満足させている」の項目は平均値が5.17であり，「2．競争企業の製品及びサービスより優れている」の平均値は5.53，「3．市場の変化に適応している」の平均値は5.26であった。

また「2．競争企業の製品及びサービスより優れている」の項目は，経営者の学歴による差が見られた。大学院卒その他（平均値5.73）のほうが，大卒高卒（平均値5.42）より，自社の製品及びサービスが競争企業より優れていると考えている傾向が見られる。

質問Ⅶ　企業観，企業目的

最後にトップの持つ企業観や企業目的についての質問を行った。まず「経営者の立場」について6つの選択肢を挙げて，該当するものを1つ選んでもらうと（表Ⅶ－1），経営者は「株主の代理人」であるとする答えが36.9%（55人）と最も多く，次いで「取締役の代表」が26.2%（39名），「従業員の代表」20.8%（31名），「利害関係の調整者」14.1%（21名），「その他」1.3%（2名），「債権者の代表」0.7%（1名）であった。ここで「債権者の代表」1名と「その他」の2名を「利害関係の調整者」に含めて「利害関係の調整者等」としてカテゴリを修正し，他の項目との関係を見ると，次の2つの項目で有意な差が見られた。

まず環境の「敵対性」に関する「3．品質及び新製品の競争が激しい」の項目では，「利害関係の調整者等」であるとする経営者が（平均値5.88）最も品質及び新製品の競争が厳しいと感じており，次は「従業員の代表」（平均値5.61）で，「株主の代理人」と「取締役の代表」は同じく（平均値5.05）最も品質及び新製品の競争が厳しいと感じていない。競争が厳しいと感じている企業ではトップは利害関係の調整に終始し，あまり厳しくない業界では株主のほうを向いた経営が行われていると考えられる。

また環境の「異質性」に関する「1．消費者の購買性向を満足させている」の項目では，「従業員の代表」であるとする経営者が（平均値5.58）最も消費者の購買性向を満足させており，次は「利害関係者の調整者等」（平均値5.29），「株主の代理人」（平

表Ⅶ－1　経営者の立場

（順位）		社数	割合
1	株主の代理人	55	36.9%
2	取締役の代表	39	26.2%
3	従業員の代表	31	20.8%
4	利害関係の調整者	21	14.1%
5	債権者の代表	1	0.7%
6	その他	2	1.3%

表Ⅶ－2　現在重視している経営目標

		1 位		2 位		3 位	
		社数	%	社数	%	社数	%
1	経常利益	69	46.3	47	31.5	8	5.4
2	売上高	40	26.8	36	24.2	23	15.4
3	キャッシュフロー	11	7.4	27	18.1	33	22.1
4	市場占有率	9	6.0	15	10.1	17	11.4
5	ROA（総資産利益率）	9	6.0	2	1.3	5	3.4
6	ROE（株主資本利益率）	4	2.7	8	5.4	18	12.1
7	ROI（投資収益率）	3	2.0	4	2.7	10	6.7
8	株価	1	0.7	8	5.4	25	16.8
9	配当	1	0.7	1	0.7	5	3.4
10	雇用維持	－	－	1	0.7	5	3.4
11	その他	2	1.3	－	－	－	－

均値5.05）そして，「取締役の代表」が（平均値4.95）最も消費者の購買性向を満足させていないと考えている。すなわち消費者のほうを向いている企業において経営者は従業員の代表だと考えており，主に株主のほうを向いている企業では消費者を十分には満足させていないと考えられているのである。

こうした主観的な環境認識と経営者の立場との関係は，今後とも継続して研究を続けてゆく必要があろう。

さらに「現在重視している経営目標」を１位から３位まで質問した結果（表Ⅶ－２），１位については，「経常利益」が46.3％と最も多く，次いで「売上高」26.8％，「キャッシュフロー」7.4％，「市場占有率」6.0％と「ROA（総資産利益率）」6.0％，「ROE（株主資本利益率）」2.7％，「ROI（投資収益率）」2.0％、「その他」1.3％，「株価」0.7％と「配当」0.7％の順になっていた。

また２番目に重視している経営目標についても同様に「経常利益」31.5％が最も高く，次いで「売上高」24.2％、「キャッシュフロー」18.1％，「市場占有率」10.1％までが同じであり，以下「ROE（株主資本利益率）」5.4％と「株価」5.4％，「ROI（投資収益率）」2.7％，「ROA（総資産利益率）」1.3％，「配当」0.7％と「雇用維持」0.7％になっていた。

そして最後に３番目に重視している経営目標については，「キャッシュフロー」が22.1％と最も高く，次いで「株価」16.8％，「売上高」15.4％，「ROE（株主資本利益率）」12.1％，「市場占有率」11.4％，「ROI（投資収益率）」6.7％，「経常利益」5.4％，「配当」と「雇用維持」と「ROA（総資産利益率）」は同じく3.4％になっていた。

質問Ⅳで聞いた主観的な経営成果についての設問では，主観的に重視する項目の上位は利益やキャッシュフローであったが，過去５年間における評価の上位は売上高やシェア拡大であった。ここで聞いている重視している経営目標ではそれらを複合したような結果となっており，韓国企業家の持つ経営目標とその設定については，今後更なる分析ならびに研究が必要であろう。

終わりに

全体的に集計結果を眺めてみると，上場規模が上場企業かコスダックであるか，また経営者の類型において創業者であるのか創業後継者あるいは専門経営者であるのかによる回答の違いが最も著しく現れたといえる。歴史のある大企業の多い上場企業では専門経営者が増えてきており，若い企業の多いコス

ダックでは学歴の高い創業者が多いことと関連していると思われる。

こうした韓国企業トップに対する本格的な大数観察調査は他に例がなく，今後更なる研究の蓄積が必要とされよう。また近年，韓国企業家の価値観に変化の傾向も見られるので，今後の課題としてこうした価値観による企業家の類型などに関する研究も踏まえて，韓国企業家精神とその原動力について，より一層努力して分析を深めていきたい。

参 考 文 献

〈日本語〉

浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社

植竹晃久（2002）「企業観の変容と企業システム再構築の視点(2) ――新たな組織原理の台頭と制度変革をめぐって――」『三田商学研究』第45巻5号，慶應義塾大学商学会

岡本大輔・古川靖洋・大柳康司・安國煥・関口了祐・陶臻彦（2001）「コーポレートガバナンスと企業業績」『三田商学研究』第44巻4号，慶應義塾大学商学会

加地伸行（1990）『儒教とは何か』中公新書

菊池敏夫・平田光弘編著（2000）『企業統治（コーポレート・ガバナンス）の国際比較』文眞堂

佐藤　和（1998）「文化移転における「ハイブリッド・モデル」――文化の受容と発展に関する諸学説への位置づけ――」『三田商学研究』第40巻第6号，慶應義塾大学商学会

十川廣國（1991）『企業家精神と経営戦略』森山書店

崔　銀順（2003）「韓国企業家精神と両班精神との関係」『企業・経済研究への諸アプローチ』慶應義塾大学商学研究科

東洋経済新報社（2002）『韓国企業年鑑』

宮嶋博史（1995）『両班（ヤンバン）――李朝社会の特権階級――』中公新書

藤森三男・榊原貞雄・佐藤　和（1997）『ハイブリッド・キャピタリズム』慶應義塾大学出版会

〈英語〉

Andrews, K. R. (1980) *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood

Budner, S. (1962) "Intolerance of ambiguity as a personality variable." *Journal of Personality*, 30, 29-50

Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*, London: SAGE.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1990) "The Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments," *Strategic Management Journal*, 10, 75-87

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1990) "Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance," *Entrepreneurship Theory & Practice*, 14(4), 35-50

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1986) "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale." *Frontier of entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College, 628-639

Cooper, A. C. & Gascon, F. J. (1995) "Entrepreneurs, processes of Founding and New-Firm Performance," D. L. Sexton & J. D. Kasarda eds. *The state of the art of entrepreneurship*, PWS-KENT, MC: Boston, 301-324

Edwards, A. L. (1959) *Manual for the Edwards Personal Preference Schedule*, New York: The Psychological Corporation

Keats, B. W. & Hitt, M. (1988) "A Casual Model of Linkage Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance," *Academy of Management Journal*, 31, 570-598

Miller, D. & Friesen, P. H. (1983) "Strategy-making and environment: The third link," *Strategic Management Journal*, 4, 221-235

Miller, D. & Friesen, P. H. (1978) "Archetypes of Strategy Formulation," *Management Science*, 24

Rotter, J. B. (1966) "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement," *Psychol. Monographs*, 80

Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Homewood, Irwin

Zahra, S. A. & Covin, J. G (1995) "Contextual

influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A Longitudinal analysis," *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58

〈韓国語〉
李成茂（1979）「朝鮮初期の両班研究」ソウル大学，文学博士学位論文
李健泳（1994）「企業経営と社会文化構造の日韓比較」『岐路にたつ韓国企業経営』名古屋大学出版部
金泳洙（1996）「企業家的行動性向の決定要因と成果との関係――中小製造業を中心に――」漢陽大学，経営学博士学位論文
金泳翰（1991）「韓国財閥企業の企業文化特徴と定着化方案に関する研究』国民大学，経営学修士学位論文
金日坤（1992）『東アジアの経済発展と儒教文化』大修館
クム・ジャンテ（2003）『現代韓国儒教と伝統』ソウル大学出版部
ソ・キョンヨ（2003）『韓国儒教知性論』成均館大学出版部
宋俊浩（1987）『朝鮮社会史研究』一潮閣
ジ・スンゾン，キム・ジュンヒョン（2000）『近代社会変動と両班』亜世亜文化社
韓国能率協会（2003）『韓国の経営者』韓国能率協会
毎日経済新聞社（2002）『上場・コスダック企業分析』
黄明水（1993）『韓国企業経営の歴史的性格』シンヤン社
崔根徳 他（2000）『儒教思想』成均館大学出版部