

4

韓国綿企業の輸出促進過程と企業経営

—京城紡績を中心として—

はな　ふさ　ゆき　お
花　房　征　夫

はじめに【略】

出典　『韓国の企業経営』隅谷三喜男編

I 日本帝国主義下の時代【略】

アジア經濟調査研究双書240

II 混乱と破壊の時代（1945～51年）

アジア經濟研究所 1977年

III 再建の時代（1952～59年）【一部略】

IV 輸出と競争の時代（1960年～）【一部略】

V 京紡とは何か——経営からみた特徴——

はじめに【略】

I 日本帝国主義下の時代【略】

II 混乱と破壊の時代（1945～51年）

1. 解放と労働攻勢

1945年8月15日韓国は36年にわたった日本帝国主義の支配から解放され、政治的、経済的権利を回復した。しかし国土は新たに米ソという強大国の力

で38度線を挟んで分断され、南の農業と北の工業という有機的な経済構造が崩壊していった。

この結果、京紡が総力をあげて建設した南満州紡績はもちろんのこと、平壤近郊に設立した綿花、製糸、絹織、被服、染色などの各工場も喪失し、残された工場は創業の地ソウルに位置する紡織部門だけという甚大な打撃を受けた。

このソウル工場の設備は解放時で紡績機3万2000錠、織機1129台に達して⁽⁸⁾それだけで十分な経済性のある工場であったが、日本からの解放と国土の分断という政治経済の激変は、一民間企業をして正常な生産を許すような状況にはおかなかった。

日本帝国主義の象徴である朝鮮総督府を引きつぐ国内の政治権力の不在は、まず体制の危機となって京紡経営にのしかかった。そこで京紡創業者の金性洙が中心となって地主や保守グループを結集した「韓国民主党」に、「国が亡びて京紡が残れるか」⁽⁹⁾ということで資金提供を迫りながら体制維持に注力する一方、爆発した労働運動をともかくも鎮静化させるのが経営続行の緊急事であった。

京紡は当時における象徴的な資本制企業であったため労働攻勢の矢面に立ち、ストライキは連日のように行使されて生産活動はしばしば中断を繰り返さざるをえなかった。このため、京紡は「解放祝金」の名で極端な場合は月給の100倍にもなる一時金支給も行なったが、それでも労働攻勢はやまず、1945年の12月には、京紡を産業資本に造りあげた功労者金季洙社長が辞任に追い込まれた。第3代社長には崔斗善専務が昇格したが、崔氏は東亜日報の経営に専念することになってまもなく辞任し、翌1946年の6月には金季洙第2代社長の片腕で妹婿にあたる金容完専務が第4代社長に選任され、解放後の京紡経営にあたることになった⁽¹⁰⁾。

こういったなかで労働攻勢は極右団体の力をかりた会社側の切崩しで一応鎮静化したが、今度はこれら極右団体が労組を組織して公然と京紡経営に干渉しはじめた。彼らは「生産とは無関係に賃金を要求し、工場規律を破壊」⁽¹¹⁾

し、京紡側が排除に動き始めるや、労組運動の弾圧だとして1947年の後半期から大規模なストライキをつぎつぎと行なって、「第2の労働争議」⁽¹²⁾といわれる混乱が起こった。この事件は右翼組合幹部の大量解雇でようやく收拾にこぎつけたが、彼らのほとんどは李承晩の私兵のような存在であったために京紡から一掃することができず、1950年の朝鮮戦争の勃発時まで京紡資本をおびやかすつづけたという⁽¹³⁾。

2. 援助米綿の導入と朝鮮戦争による破壊

労働運動による京紡経営の動揺が1945年から朝鮮戦争までの大きな特徴だとすれば、原綿の確保もこれに劣らず深刻な問題であった。韓国の綿花需給は1930年代の「南綿北羊政策」の強行でほぼ自給体制を達成していたが、解放後における政治経済の混乱はこれら国産綿の調達を著しく困難にさせた。綿花の栽培農家はより緊急性の高い食糧作物に植付けをつぎつぎと転換する一方で、綿企業の方は資金欠乏で原綿を適時に購入できないため、綿花の収集ルートは事実上崩壊してしまった。

このため日本帝国主義の日本紡績企業を敵産企業として再編成した帰属綿企業などは、解放前に備蓄していた半年ほどの原綿を使用しつくして、1946年以降は原料面からも開店休業のような状況に追い込まれた。事態は京紡でも大同小異で、労使の安定とならんで原綿の安定的な調達が生産続行の大きなポイントであった。

そこで当時権力を掌握していた米軍は、衣料供給の重要性に着目して1947年4月にはGARIOA援助の名で米綿の放出を決定し、綿工業の生産を刺激して衣料増産を図った。この米綿導入には韓国側の受入れ機関が必要となったため、金容完京紡社長が中心となって1947年に韓国紡織協会を新たに設立し、金社長自ら初代理事長に就任して、綿企業側と米軍とのルートをつないだ。また援助米綿の購入資金についても、手形決済の方式が新たに採用され、企業を悩ませた原綿調達問題もここで一応解決された。

GARIOA援助による米綿は1948年8月15日に大韓民国が成立したことによってECA援助にその資金源を転換し、1950年の朝鮮動乱時まで14万俵ほど韓国に供与されて干天の慈雨的な役割を果たしたが、他面、自給体制にあった韓国内の綿花栽培も完全に崩壊させて、韓国綿業の米綿全面依存を造りだす決定的な契機になった⁽¹⁴⁾。

米国援助原綿の無償供与によって悩みの種であった原料問題を解決した京紡は、おりからの激しいインフレーション（1946年のソウル卸売物価を100とすれば、1948年は222となる）もあって「ガチャマン景気」に乗り、1947年からは自己資本収益率は20%を上回って、配当率も15%を継続できた⁽¹⁵⁾。かくして生産能力も日本帝国主義期の水準に急速に近づいたのであるが、1950年6月25日に勃発した朝鮮戦争はようやく立ち直る契機をつかんだ京紡を再度振り出しにもどした。

工場が位置するソウルは3回も軍隊が縦断したことによって、紡績機は90%以上も破壊され、建物も大半が焼失して壊滅的な打撃を受けた。日本の敗退で帰国していく日本人に代わって敵産企業に技術者を供給し、韓国綿紡織協会を組織して綿業再建の先頭になってきた京紡は、朝鮮戦争という同胞相食む動乱のなかで、残された唯一のソウル工場をも灰としてしまった⁽¹⁶⁾。

III 再建の時代（1952～59年）

1. 米国援助と外貨貸付け 【略】

2. 国営企業の民間払下げ

ところでこのような重点的な育成支援を受ける企業は、朝鮮戦争の前までは京紡を除いたほとんどの企業が日本の植民地企業を接收した国営企業であった。韓国政府は1948年発足時から経済活動の効率化ということで国営企

業の民営化方針を打ち出し、「帰属財産処理法」という法律を新たに制定して土地などから徐々に払下げを実行していた。しかし工場資産の払下げは世論の反発もあって本格的には為されなかったのであるが、朝鮮戦争の勃発は従来の慎重論を一挙に吹きとばして財源確保ということだけで国営紡績企業の払下げが強行されていった。

1950年の12月には朝鮮紡織大邱工場のメリヤス部門が内外紡織に払い下げられて民営化のトップを切り、1953年6月の停戦時までに七つの国営綿企業が戦乱というドサクサのなかで民間資本に変わった。そして綿業再建が軌道にのった1955年には朝鮮紡織などの大工場の数社も民営化され、1956年の泰昌紡を最後にして接收企業を母体にした払下げは終わった。

国営企業の払下げは黄金の卵を生む鶏である。綿業再建政策は既存企業の復興を第1の原則とした関係上、会社の所有権だけ入手できれば設備資金などの必要な資金はもちろんのこと原綿も優先的に支給され、企業主が特に経営上の努力を行なわずとも「ガチャマン景気」を自動的に満喫できたのである。

こういう状況であるから目先の利く人たちは争って払下げの利権に殺到し、この競争で勝ち残った金星紡織（金成坤）や三護紡織（鄭載護）は、羊毛と原糖に蓄積の源泉を求めた三星財閥（李秉喆）とともに、50年代の最有力な企業集団にのしあがっていった。そして時の権力者李承晩大統領は払下げや許認可事項を最大限に利用しながら自己の権力や基盤を造成し、企業もまた権力との癒着が企業成長に直結するため、権力との距離を縮めるのが企業経営の最大目標となった。韓国紡績業を貫く政商的な企業体質は、50年の再建過程のなかで払下げを基礎にして原型を形成したのである⁽¹⁸⁾。

3. 京紡の自力再建

この点京紡の再建は、権力と癒着して肥大してゆく他の紡績企業とは好対照をなす過程を歩んだ。それは1948年に大韓民国の初代大統領となった李承

晩が、朝鮮戦争という体制危機のなかで実質的な政権掌握に乗りだして、韓民党という既存保守勢力と激しい抗争を行なったことから引き起こされた。

京紡の創始者金性洙は土着グループである韓民党の指導者として李承晩の政治的野心と真向から抗争したため、京紡は韓民党の企業だとして激しい弾圧に晒されていった。廃墟となった京紡工場を立て直すため、1952年に早くも再建の槌音をひびかせたものの、復興資金として不可欠な政府からの再建資金は止められて、融資停止という形で京紡への圧力は始まった。そこで金容完社長などは政府当局に御百度まいを繰り返して、ようやく2000万ウォンという融資引出しに成功したものの、銀行当局は貸出しの2週間後に突如として融資上げ命令を行ない、官憲もその融資が韓民党の政治資金に化けたとして京紡を一斉に捜査した。当初から京紡潰しを狙って再建資金が融資されたのであった。

ここに至って京紡再建には政府からの支援が期待できなくなった。そこで金容完社長などは自己資産を抵当に入れて資金造りに奔走し縁故関係者にも応分の出資を求めて再建資金の一部を確保し、どうにかこうにか被災設備の修理に着手できた。

工場設備の復興は「手弁当」という従業員の献身的な努力もあって徐々に進み、1952年末に生産再開の体制はともかくも整った。しかし困った問題は原綿の調達であった。援助米綿は本来ならばまっさきに実績のある京紡に配給されるはずであったが、李承晩政権は工場再建が不十分だという理由で配分に応せず、生産の再開は原料不足からできなかった。そこで、政府の直接的な統制の及ばない国産綿花の加工業者の協力を得て委託の形態で綿糸生産を開始し、後には駐韓米国大使が米軍の依頼という形で介入して生産をとともかく続行しつづけた⁽¹⁹⁾。

このような非常事態を繰り返すなかで設備の修理もそれなりに進み、したがって政府側も設備云々ということもできなくなって、援助米綿も京紡に配分されることになった。しかしUNKRA等の設備用の援助資金は遂に京紡に融資されず、わずかに1956年に政府保有ドルから6万ドルほど貸与されるに

とどまった⁽²⁰⁾。この金額は綿業設備資金総額の2%という微々たるもので、李政権の対京紡弾圧策は陰性的にしろ相変わらず続き、この両者の関係が一応安定したのは、創業者金性洙が死亡した1956年前後であったという。

このようなわけで50年代中は「不安と緊張の連続」という危機意識を経営者にもたらしつつ、「栄光ある歴史をもつ京紡をつぶすわけにはいかない」、「なせばなる」といった一種の精神力で企業再建が続けられた⁽²¹⁾。言いかえれば「日本帝国主義時代の唯一の民族資本」という誇りと経験が、京紡の経営者や社員を逆境のなかで再建に動かし、東亜日報社や高麗大学校などといった有力組織も同一企業集団として外部から京紡を支えて、苦難をつづけた京紡は50年代の半ばで自律的な経営基盤を実現したのである。

この意味で1919年に生をうけた京紡の長い歴史が破局から救ったとも言うるのであるが、次に述べる朝鮮戦争の激しいインフレが果たした役割もきわめて大きいものであった。物価の高騰は朝鮮戦争中には18倍という驚くべき水準に達していたが、動乱後も衣料物価は年率100%以上という暴騰を続けて、膨大なインフレ利得を京紡にもたらした。国民の衣料需要は戦乱によって極端に高まっていたため、日本帝国主義時代から知られていた京紡製品は市場で大きな人気をよび、造れば売れるという「ガチャマン景気」に京紡をのせたのである⁽²²⁾。

4. 第1次綿業不況と輸出の開始

(1) 海外製品の輸入禁止

京紡の再建事業が一応完了して自律的な企業活動を回復した50年代の後半は、韓国の綿工業が解放後初めて不況に陥った時期であった。朝鮮戦争の休戦の3年後には紡績機の規模が35万錠というように急速なテンポで拡大し、したがって綿製品の生産は過剰となったところに、戦乱で払底した衣料需要も一巡して綿業景気は驕りに転じた。おりしも米国のドル防衛に端を発する対韓援助の削減は、韓国政府にデフレ政策による財政均衡を強要したため、

韓国経済は一挙に不況化して綿業不況を加速していった。

それだけにこの綿業不況を乗りきるには、思いきった手段を必要とした。1955年には外国綿製品という競争商品を遮断するために綿糸の輸入を法律で禁止し、翌1956年には織物類の導入についても新たに禁止品目として、国内市場を韓国製品で独占させることで市況の回復が図られた⁽²³⁾。

そして生産面でも過剰生産からくるこれ以上の綿糸の値くずれを回避するために、紡績機については新規の投資が事実上禁止され、設備投資の重点は紡績機に比べて相対的に後れている織機類の増設に向けられて、高付加価値を期待できる染色などの加工設備の建設も奨励されて、紡績機の拡張一本槍の時代は終わった。

(2) 輸出の開始

しかしこの種の綿不況打開策の推進にもかかわらず景気は回復しなかった。繊維類の1人当りの消費量は依然として2~2.5キログラムという低水準に低迷しつづけ、資本力のない中小企業は、1955、56年に至るや倒産や経営不振につぎつぎと見舞われて、工場売却や大企業への吸収に追い込まれていった。そして大手企業でも経営不良を続けたため、政府資金の大量放出を金融当局に要請しつづけた。この結果不景気による設備抑制策で緊急性を失った設備資金の相当量が運転資金として転用されて、苦境の大手綿紡績業を支えたのであるが、それでも不況は続いたため、滞貨の一扫ということで輸出という新しい市場がにわかに注目されることになった。

ところで輸出は韓国政府にとっても望ましいことであった。前述したように朝鮮戦争後の経済を支えてきた米国の対韓国援助はドル防衛策の実施で先細りが明確となり、これに代わる外貨の獲得が何にもまして必要であったからである。そこで1957年には貿易法を新たに制定して、海外進出への体制を法的にも整え、財政、金融面から輸出を刺激する政策も部分的ながら開始されて輸出拡大が図られた。

この結果1957年には最大手の三護紡織が対香港向けとして綿布100万ドル

の輸出に成功し、解放後における綿製品輸出の嚆矢となった。そして1958年にも米国向けとして93万ドルの輸出実績をあげて、一部企業には不況対策としてそれなりの効果をもったのであるが、この間米国側は、援助原綿を使用する輸出は協定違反だとしてクレームをつけたため、綿製品輸出は伸び悩むほかはなかった。

この援助米綿のトラブル問題は輸出代替綿と呼ばれる事後的な調整措置で一応解決されることになったが、この方式は計算などの技術的な問題に加えて、あまり現実性がなかったため協定の履行はほとんどなされず、そのため60年代の半ばまで韓国綿製品輸出を制約する大きな要因になったことは、IVの2の(5)【略】で詳しく述べるとおりである⁽²⁴⁾。

5. 京紡の企業性回復と合理化の開始

京紡の自力再建主義的な経営方式はこういった不況のなかで強味を發揮した。コスト低減などによる経営の合理化は日本帝国主義時代以来の伝統であるだけに他の企業よりも現場に浸透し、品質を重視する京紡ブランド商法もそれなりに力を發揮して経営強化に役立った。ようやく明確になった都市層の新需要に応えるために、50年代の後半にはスフ綿を原料とする混紡生産にいち早く着手し、製品の高級化、多様化という消費パターンの流れに対して、前向きで着実な経営戦略が展開された。

一方生産面の合理化も積極的に進められ、1955年にはようやく融資にこぎつけた政府外貨の貸付金で1万5000錘の新式紡績機が設置され、翌1956年には電力不足による操業中断に対処して自家発電機(300キロワット)2台が購入され、1957年以降もスフとの混紡機や最新式の織機168台が導入されて高級製品の生産が可能となり、設備の近代化が着々と行なわれたのである⁽²⁵⁾。

こういったなかで京紡は財務の現実化にも着手し、1958年には株式を一般に公開して公開法人企業の第1号となった。これは実質的な創業者である第2代社長金季洙が京紡の再建が一応達成されたとして、全株の3割にあたる

自己所有株の放出を行なって京紡資本から撤退したことを契機にしたものであった。これを受けて金容完社長は「京紡再建は社員の献身的な協力」によるとして、これらの株の大半を社員に売却し、あわせて資本調達社会化を狙って公開法人第1号にしたのである。

そして1958年に実施した資産の再評価も、韓国企業の最初のケースであった。周知のように解放以降の韓国経済は激しいインフレを続けてきたため、京紡が資産の再評価問題に直面した1957年初の卸売物価指数は、1945年に比べ、なんと3万3246倍という天文学的な水準に達していて、減価償却費や内部留保金に基づく企業経営の展開は、財務的には問題にもなりえない状況にあった。

しかし50年代後半期のデフレ政策でからくも荒れ狂ったインフレも鎮静化に向かい、政府も固定資産の取崩しによる名目利益の流出を阻止するのが企業経営正常化の先決だとして、1958年初には資産再評価法を新たに制定して主要企業に資産の見直しをせまった。

このことは日本帝国主義時代に自己資本中心で経営を行っていた京紡にとっても緊急の課題であったため、資本の評価替えは他の企業に先んじて直ちに実施に移された。1958年12月1日付で土地資産の9439倍を筆頭に建物、設備などで大幅な資産見直しが行なわれ、資産総額は全体で2.61倍に膨張して、財務は一応正常化した。再評価額のうち10%相当は税金として国庫に支払われ、残りの7000万ウォンは資本積立金に計上されて翌年の1960年6月には資本金に転入されて、減価償却による企業の経営方式の途が開かれた。

企業財務の正常化への動きは収益力に対する自信の反映でもあった。朝鮮戦争後の再建過程では前に述べたような事情で政府の復興政策の恩恵をほとんど期待できなかったため、収益金は内部に留保されざるをえず、株主に対する配当はなされてはいなかった。李政権の弾圧下に置かれた京紡にとっては自己資本の蓄積こそが経営安定につながったからである。

しかし1956年には創業者である金性洙が死亡したこともあって、李政権との間で相対的な安定が実現して京紡経営の危機的な状況が一応薄らいだとい

ろに、おりしも綿業不況策として打ち出した一連の合理化は京紡の基盤をそれなりに強めて、収益性は向上して、ここに株主配当の途が開かれた。

第1回目の1956年の上半期には50%という京紡の歴史にない高配当が実施され、1959年には100%という空前の株主優遇がなされた。こういった京紡の高配当は公開法人の第1号化や資産再評価の実施とともに、京紡の企業イメージを大きく高め、京紡を超優良会社とする世評を生ませることになった⁽²⁶⁾。

IV 輸出と競争の時代 (1960年～)

1. 経済開発計画の推進と増大する輸出 【略】
2. 輸出中心主義の政策とガット体制への編入 【略】
3. 第2次綿業不況と資本の危機 【略】
4. 世界繊維市場の拡張と輸出産業への変貌 【略】

5. 京紡の輸出拡大と合理化の展開

(1) 近代化投資の開始

1950年代半ばに経営危機を脱した京紡は、企業財務の見直しとならんで一躍合理化をすすめて企業体質の改善に努めたことはすでに述べた。簡単に再言すれば、この期の合理化の特徴は設備資金を欠いたこともあって、既存設備の効率化というもっぱら労働者の動作研究や訓練といった労働強化的な内容が中心であった。京紡はこの種の合理化を続けるなかで戦後の日本紡績業が開発した労働強化的な生産法を意識的にとり入れ、近代化投資を展開できる技術的基礎をつくりあげたとみられる。

そうしてこういった合理化重視の経営方式は、1960年の学生革命によって生じた労使関係の悪化や、翌1961年におきた50年代の京紡再建は政権との癒

着の結果だとの理由で金社長が投獄された「不正蓄財問題」といった危機下で、内部の結束を強めながら生産部門を近代化する力として働き、京紡の経営体質を強めていった。

経済開発計画の初年度である1962年に、京紡は張勉政権時に受けた外貨貸付金をもとにして新鋭紡績機1万錠を導入し、紡績規模は5万錠を越えて経済レベルを突破した。織機でも輸出製品の生産に不可欠な広幅機が初めて28台ほどすえつけられ、全体の織機台数はこれまた1000台以上となった。加えて同年には韓国綿工業の大きな弱点とされた染色分野に同業社として初めて進出し、東一紡との合併で東洋染色を創設して高付加価値を狙う経営戦略にも着手した。

そして1963年に至ると品質向上や原価ダウンに効ありとされる混打綿機の採用にふみきり、各プロセスの送り効率を増大させるラージパッケージ化も相当に推進されて、高級織物の原料として不可欠なコーマー糸の生産も始まって、設備の水準は急速に向上した⁽⁴⁴⁾。

しかしこの時期はIVの2【略】でも述べたように政府の強力な輸出重点主義が明確になった時であり、輸出という新しい市場に進出しないかぎり企業の成長も安定もはかれない転換期であった。この点京紡は合理化の成果もあがって内需部門ではそれなりの力を身につけていたが、本格的な海外進出には設備の老朽さゆえにまだまだ弱く、生産部門の抜本的な改善が必要であった。ここに借款による最新設備の導入が経営の最大問題となって登場した。

(2) 民間借款の導入と輸出生産体制の強化

日本帝国主義時代に満州や中国北部などに輸出実績のあった京紡にとって、輸出の重要性は早くから織込みずみであった。このため企業の合理化なども他企業に先駆けて始め、海外諸国の市場動向などにも気をつけていたのであるが、国際レベルに比べた設備水準の落込みはいかんともしがたく、本格的な海外進出は躊躇せざるをえなかったのである。

たまたま朴政権は、IVの2の(6)【略】で述べたような理由で海外から外資導

入を促進させる一連の法整備を行ない、当局もこの種の資金の積極的な活用をすすめたため、京紡は1964年初めに日本帝国主義時代に取り引きがあった伊藤忠商事と接触して、輸出品の製造に耐えうる最新設備の導入を図った。

この借款交渉は昔のなじみということもあってスムーズに進み、1965年には総額118万ドル、年利6%、6カ年すえ置き、5年間返済という条件でまとまった。しかし一つの問題はこの民間借款に政府の支払保証をつけるかどうかということであった。

伊藤忠は韓国経済の将来に不安をもったため政府の支払保証を借款供与の条件としたが、金容完京紡社長は「経営不振になれば国家に迷惑をかける」だけだとして応ぜず、最終的には金社長自らが日本帝国主義時代面識があった伊藤忠兵衛相談役と会談して、京紡1社の信用で118万ドルの借款導入に成功した⁽⁴⁵⁾。

「京紡の社印一つ」で導入したこの借款交渉は、ほとんどの商業借款が政府支払保証をテコにして実現してきただけにきわめて異例で、京紡経営の安定性が海外にまで知れわたっていた例証となるばかりでなく、政治権力の介入を嫌う京紡経営をいかに示すケースとなったといえよう。

かくて1965年にはトヨタ製の紡績機3600錘、広幅機56台が到着し、翌1966年にも再び6400錘、206台の設備が導入されて、総計1万錘の紡績機と260台の織機が輸出向けとして生産部門に加わった。こういった京紡の近代投資の展開は、京紡の企業体質を強めただけでなく、綿工業界に借款による設備投資ブームをもたらす生きた実例となった。

借款導入による近代投資は政府の徹底した助成策と相まって京紡の輸出比率を一挙に高めた。第4図【略】が示すように、1962年に2万8000ドルの規模で出発した輸出は、6年後の1968年には170万ドルまで拡大して韓国綿製品輸出額の8%台を突破した。したがって同年の京紡の製品輸出比率も18%まで高まり、不況が深刻な織物類に至っては30%以上が輸出に依存するところとなった。輸出は京紡にとって不可欠の市場としてビルトインされた⁽⁴⁶⁾。

(3) 収益性悪化と労働合理化の進行

しかしこういった輸出増大は収益面で成算があつてなされたものでなかつた。IVの3【略】の項でもふれたが、この時期の綿工業界は政府の厳しい価格統制や化合織の参入で激しい不況に見舞われ、採算のいかんをとわず輸出に注力しなければならない状況は京紡とて同様であつた。京紡は借款導入が早かつただけにそれだけ元利金の返済に迫られ、輸出ドライブがそれだけ強まって前述の輸出増を実現したのである。

こういうわけであるから京紡の収益性は悪化した。京紡の財務諸表をもとに収益率を試算してみると、第5図【略】が示すように、60年代前半に5～7%台を記録した総資本利益率は、終半期には1%のレベルに落ち込み、したがって自己資本利益率も1970年時は3%台に急落した。かろうじて利益を計上しているだけで、不況の持続いかんでは朝鮮戦争という混乱期を除いてはみられなかつた赤字決算も予想されるほどになった。

それだけに合理化は既存の手段の徹底化だけでなく新たな方策も必要とした。製品コストの大宗を占める原綿問題の重要性は明らかであつたが、前にもたびたび述べたように米国の独占的供給という制度的条件のため、一企業レベルではどうにもできず、当面の対策にはならなかつた。そこでこの期の合理化は経営の独自性が発揮できる労働部門に向かつて生産コストの低減が図られたとみられる。

京紡の生産労働者の数は『繊維年報』1965、69年版の巻末統計でみると、64年の労働者数2957人は67年には2259人となつて、4分の1に近い700人ほどが減少した。一方生産量は綿布が不況で4分の1ほど縮小したものの、主力商品である綿糸は同期間に50%ほど増産されて、ここに間接的ながら60年代後半期の激しい合理化を知ることができる。

もっともこの間は前述したように借款によって最新鋭の設備が導入された時期で、増産の主因を労働強化で説明することはできないが、しかしこの過程のなかで先進国設備の特徴である高速化、省力化といった効果を京紡にもたらし、京紡の労働者をして機械の性能に見合った高速で省力的な労働能力

を強要させ、作業能率を高めることになったとみられる。そして最新部門でのこういった労働強化は既存設備に従事する労働者に影響を与えてその密度を高め、さらには運搬部門などの間接工程の合理化も促して、労働者数の絶対減少と綿糸などの生産増という先程の実態を生んだのであろう。

ところで60年代後半におけるこういった労働合理化の動きは、最新設備の導入を契機にして日本紡績業など綿業先進国の労働生産性に追いつく過程とみることができ、このことで京紡の労働生産水準は「国際的に遜色のない」ところにいちやく到達して、ここでも合理化運動の先頭を京紡は走っていった。

第2の合理化策は下請会社の育成という効率性の追求であった。1967年には借款設備を契機にして、老朽化の著しい紡績機の大半を処分し、全体の30%にあたる織機も新たに育成した系列企業に売却や貸与の形で移転された。京華、京南といった専門織物メーカーがこの種の企業であり、親会社の京紡は大量生産に専念して輸出路線を強化することになった。そして系列企業には賃織形態で綿糸の安定供給先を確保しつつ、非能率設備を外にだすことで不況進行で顕在化した経営危機に対処したのである⁽⁴⁷⁾。

(4) 資産再評価の実施と株主優遇

収益性の急速な低下は株主に対する配当はいかにあるべきかという問題も生みだした。京紡社史の財務数字によると1960年後半の配当率は10%台を維持したものの、利益のほとんどが社会に流出して内部留保のウエイトは減少した。

株主配当率の増減はこの種の投資の特徴だとしても、10%台に配当率が固定することは韓国的金利体系におかれている出資者には理にあわぬことであった。当時の金利水準は「金利現実化措置」の実施で、1年ものの定期は20%以上の利子が保証され、私金融に回せば年利40%以上も可能であった。10%程度の配当では株主は出資金を回収して金融機関で運用した方が有利だとする問題となった。

そこで考えられたのが資産再評価による株主への無償配布であったとみられる。資産再評価はⅢの5でも述べたように、資産を現実化して減価償却を適正に実施して企業経営を健全化するというものであるが、京紡は1958年の第1回実施を皮切りに、1962、65、70年とつぎつぎと資産の見直しを行なった。

資産の見直しで京紡経営の実態がどのように変化したかは、財務諸表に減価償却の実施額が非掲載のため明らかにできないが、株主は資産の評価替えに見合う株式を無償で入手できた。京紡はこの無償株の交付を続けることによって、定期預金以下に低迷している配当率をともかくも補填して株主の不満にこたえていったとみられる⁽⁴⁸⁾。

(5) 輸出企業への変貌

ところでこういった合理化と輸出進出を進めるなかで綿業不況に対処してきた京紡は、1971年の綿糸出荷カルテルの結成や1972年の「8・3措置」などで業績を少しずつ回復し、おりからの世界的なインフレの進行は京紡を瞬く間に輸出企業に変貌させることになった。

インフレがピークに達した1973年時の京紡の輸出比率は、実に73%にまで急上昇し輸出額は1600万ドルに近づいた。そしてこういった輸出指向の傾向はオイルショック後の1974年にはさらに進行して86.3%の割合を占め、海外進出10年目にして京紡は完全な輸出企業となって、京紡企業の成長は世界市場の動向に直結した⁽⁴⁹⁾。

ところで1973年の世界的なインフレの動きは京紡にも空前の利潤をもたらした。総資本の収益性は18%に達し、自己資本利益率に至っては60%という数字を計上して、60年後半の低収益性をここで一挙に挽回した。

このことは京紡経営者の景気観を強気にした。1973年には水原近郊の龍仁に第2紡績工場を建設し、日本の紡績マンも驚嘆する設備と経営方式を導入した。「経営人も労働者も設備でも日本は対抗できない」といわしめた最新鋭の紡績工場を京紡が第2工場として持つことになった⁽⁵⁰⁾。

こういったなかで解放後の京紡をリードしてきた金容完第4代社長が名誉会長に就任して現場から退き、子息の金珪中氏に経営の重任が移った。そして1976年にはオイルショックという経営危機をも乗り越えて、釜山に輸出専門の縫製工場の建設が発表され解放後31年目にして綿業部門の一貫生産が実現した⁽⁵¹⁾。解放直前の生産体制に復したのである。

しかし1970年以降の韓国綿工業の発展テンポは京紡のそれを大きく凌駕した。第6図【略】が示すように綿業設備はわずか2～3年で倍増し、合繊、羊毛といった他業種の資本が綿業経営に乗りだして、多様な原糸を生産し、加工し、縫製する総合繊維メーカーとして綿業部門を自己の経営にとり入れることになった。また新興資本である「大農」などは清州に40万鍾という東洋一の紡績工場を新たに建設し、既存の綿業資本の企業間格差は大きく広がった。この結果、京紡の設備シェアは大きくダウンし、成長の面で大きな後れをとったのである。その意味で今後、京紡が成長と採算という難しい問題をどのように解決するかが注目される場所である。

V 京紡とは何か——経営からみた特徴——

1. 政経分離型の企業

京紡の歴史をひも解いた時に我々が受ける大きな印象の一つは、政治権力との相対的な距離のもとで経営を行ってきたことである。日本帝国主義の企業経営は植民地下という異民族支配の状況からしていうまでもないが、解放後においても50年代の自力再建設過程、60年代における民間借款に要した政府支払保障の拒絶など、政治権力との一定の隔りを示す企業行動を多々検出できるのである。

「権力との癒着」を基底にして「市場を独占し、原料配分や資金供給で政府の特恵をうける」⁽⁵²⁾のが韓国企業の成長の秘訣だとする説が常識化してい

る。今日、政経分離型の京紡経営は確かに異色の存在で「京紡は野党系の企業だ」⁽⁵³⁾とみる世論も生まれてくるのである。

ところでこういった京紡経営の特色を生みだしたものは、①日本帝国主義時代に自力で産業資本になったという過去の経験と自負がなんといっても大きいと思われるが、②加えて、実質的な経営者として京紡60年を指導してきた金季洙第2代社長、金容完第4代社長の合理主義的な企業家精神が、政治権力との癒着を企業経営の邪道だとしてブレーキをかけたことも逸することができないであろう。

2. 三養グループの一員として行動

それだけに時の権力者から白い眼でみられて有形無形の圧力を受けることになったが、これをともかくも乗り切れたのは京紡と資本を同じくする三養グループという一種の集団主義的な支持があったからだとみられる。京紡創始者の金性洙は韓国マスコミの頂点にたつ『東亜日報』を京紡と同年の1919年に発刊し、1920年代には私学の雄「高麗大学校」の経営も引き受けて日本帝国主義下における民族派の一員として隠然たる勢力をもっていた。

この3機関は経済の京紡、マスコミの東亜日報、教育の高麗大学校として資本や役員を共通にしながら京紡の苦境を支え、またこれら3機関で活躍した人士は解放後に韓国のリーダーになることによって京紡を側面から助けた。京紡がこういった三養グループの一員であったことは、権力者といえども弾圧に自ずから限度をもたせ、それがまた翻って京紡の無制限なる政治権力への接近を阻止することにもなったようである。

3. 原価の節減と採算主義の重視

政治権力からの一定の距離は企業発展の源泉を経営内部に求める管理方式を生みだした。原価低減や品質の向上といった企業努力の動きは、解放後に

限ってみても、50年代後半における既存設備の最大効率を狙った合理化、60年代半ば期の借款による最新機械の導入や生産性向上運動、国際的に先端をゆく1973年の龍仁工場の新設などのなかで他の綿企業に一步先んじて行なわれ、京紡経営の近代性を示す例証としてしばしば世に取りあげられた。そして、このことが輸出という競争体制のなかでいっその強味を發揮して、京紡を輸出企業に変貌させる源泉にもなった。

継続する合理化経営は京紡の収益率でも朝鮮戦争という混乱期を除いて常に黒字という偉業をなしとげさせた。一貫した黒字の計上は韓国企業のなかでは例外的な事例であり、京紡経営の健全性、安定性を象徴的に示すものだけでなく、京紡の信用を内外に高める格好の材料となった。

4. 綿業専門のメーカー

解放後の京紡経営は綿業部門だけを対象にして行なわれ、他産業に対する進出は為されなかった。この意味で京紡は財閥化という過程を歩まず、したがって企業の成長もそれだけ阻止されて、京紡は保守的な企業だとする世評を生むことにもなった。

ここには解放後の京紡を指導してきた金容完社長の経営哲学——企業は採算を重視して堅実に行なわねばならない——の影響が大きいと思われるが、加えて前述した政治権力に対する一定の距離をおく企業体質は、政府から有利な許認可を受ける機会をそれだけ減じて、他産業分野に対する進出を困難にさせることにもなったと考えられる。

〔注〕 _____

【略】

(花房征夫／執筆時：アジア経済研究所図書資料部、現：同部部長)