韓国ベンチャー企業の特性と成長[1)]

——デモグラフィーと雇用成長——

江島由裕
秋庭太
金泰旭

キーワード
起業家活動　韓国ベンチャー　ボーングローバル　定量調査　成長中小企業

要　約

593の韓国ベンチャー企業の実態を分析した結果，若く小規模ながらも（平均企業年齢10年）成長意欲が強く着実に業績を高めている企業の姿が鮮明になった。また，既に輸出を開始している企業は全体の46％を占め，海外直接投資を行う企業も1割存在し，その約8割が2003年以降に実行されているなど，創業とほぼ同時期にグローバル展開を図る，いわゆるボーン・グローバル企業（Born Globals）の存在が確認できた。一方，大きく成長を牽引する企業はごく少数で，雇用増加数の多い上位43社（全体の7.3％）で全体の約半数の雇用を生み出していることがわかった。この結果は，英国や日本での分析結果とほぼ整合し，韓国においても新たに創出された雇用は，すべての企業から平等に生まれる訳ではなく，少数の成長中小企業から創出されていることが示された。

目　次

Ⅰ．研究の背景と目的
Ⅱ．研究の方法
Ⅲ．分析結果と考察
　1　デモグラフィー
　　(1)　主要製品・サービス
　　(2)　設立時期
　　(3)　企業規模
　　(4)　経営形態
　　(5)　成長意欲
　　(6)　グローバリゼーション
　　(7)　企業業績
　2　成長状況
　　(1)　全　　体
　　(2)　設立10年企業
Ⅳ．おわりに

Ⅰ．研究の背景と目的

デロイト・トウシュ・トーマツは毎年，アジア太平洋地域9ヶ国に本社を置くテクノロジー・メディア・テレコミュニケーション企業の直近3年間の収益成長率を測定して上位500社を発表している。その企業数を国別に分類した2011年のランキングは台湾が1位，韓国が2位，日本は7位であった。また，韓国は日本を上回る高収益企業をランキングさせている。例えば，韓国のファブレス半導体機器メーカーである Silicon Mitus は2007年に設立されたばかりであるが，中国，日本，台湾へ販売チャネルを構築し過去3年間の成長率は93倍（9,336％）と短期間の間に急成長を遂げている。

こうした，短期間に大きく成長を遂げる，いわゆる韓国ベンチャー企業は近年特に増加傾向にある。それは，1986年に制定された「中小企

1)　本研究は学術研究振興資金（平成23年度～平成24年度）ならびに大阪経済大学中小企業・経営研究所共同研究（平成22年度～平成23年度）の助成を受けて実施したもので，本論文はその成果の一部である。

業創業支援法」による民間ベンチャーキャピタルの設立が容易になったこと，その後1996年に設立された新興株式市場「KOSDAQ」の存在，そして1998年の「ベンチャー企業育成に関する特別措置法」を背景要因として，成長可能性を秘めたベンチャー企業の登場が活発化してきたためと考えられよう。また，競争力のある中小企業の創出促進を新たな中小企業政策の柱とする韓国政府のイニシャティブが韓国ベンチャー企業胎動の後押しにもなったかもしれない。

学術的にも急成長を遂げる中小企業の研究は重要であり韓国においてもそのメカニズムを解明しようとする動きがみられる。Kim, Song and Lee (1993) は中小企業成長の鍵を握る技術革新の決定要因について24社の革新企業と25社の非革新企業に分けて実証分析をおこない，トップマネジメント，環境，戦略，組織の枠組みから技術革新成功の諸条件を導こうとしている。同様に，Na, Lee and Bae (2006) も技術革新のマネジメントプロセスに注目して6つの韓国企業のケース分析を通じて，社会に大きなインパクトをもたらす技術革新 (high-impact technological (HIT) innovation) という新たな概念を提唱し，考察を加えている。

一方，金井 (2010) は韓国の急成長企業の実態を大学発ベンチャーの枠組みから日本と比較分析し，その成長要因を解明しようとしている。特に，ベンチャー企業の成長プロセスに潜む「死の谷」に焦点をあてて，日韓の大学発の技術開発型ベンチャー企業のケース分析を通じて成長ステージに向かうプロセスを明示的に論じている。また，吉野 (2011) は韓国のベンチャー企業3社に焦点をあてて，その急速な成長とグローバル展開の実態を紹介し，いわゆるグローバル・スタートアップスの存在とその企業群の胎動について指摘している。

いずれの研究も，近年の成長著しい韓国ベンチャー企業の実態の一部を克明に論じている点においてフロンティアであり，その発見事実の価値は高いといえよう。しかし，一方で，韓国ベンチャー企業群全体の特徴については，こうした定性的な研究のみからは十分には理解できているとは言えないのではないだろうか。前述した先行研究を含めて韓国ベンチャー企業の研究は定性的な分析が中心で定量的な実証研究の蓄積は未だ薄いといえよう。本研究の狙いの1つはここにある。

また，Storey (1985) ならびに Storey, et al., (1987) は英国の新規開業企業のもつ潜在的な力を雇用面から実証的に明らかにして世界的に大きな影響を与えている。その研究成果は，企業が設立されて10年間で，生存企業の約4％がネットベースで雇用全体の約半数を占めていることを示した。英国ではこうした少数の成長可能性を秘めた中小企業の実態を分析する動きが広がり，英国大手会計事務所は英国における上位10％の成長中小企業を「The Ten Percenters」と称して成長中小企業の特徴を分析するプロジェクトを立ち上げている。なお，日本においても同様に，こうした成長可能性を秘めた企業の実態に関わる研究は観察される。

忽那 (2004) は1992年から1994年の間に大阪市内で設立された企業の約10年間の雇用状況を分析して，企業数にして全体の2.5％の企業が約半分の新規雇用を生み出したと報告している。また，江島 (2010) は1997年から1999年の3カ年に設立された日本全体の製造企業の10年間の成長状況を分析して，全体の4.8％の企業が約半数の雇用を創出し，全体の2.9％の企業が売上高全体の約半分を生み出したことを示した。Storey (1985) ならびに Storey, et al., (1987) の指摘と同様に，日本においても企業の成長はすべての企業から均等に生み出されるのではなく，一部の成長中小企業から創出される可能性が高いことが明らかになった。以下で述べるように起業家活動やベンチャー企業の胎動は世界的に注目されるものの，その活動の実態は国や地域によって異なることが指摘されている。その特徴や要因を特定するために国際比較研究が活発化しているのがベンチャー研究の現状である。果たして，英国ならびに日本の実証研究から導出されたいわゆる「The Ten Percenters」

は韓国においても存在するのであろうか。これが本論の第2の狙いである。

1999年から継続的に実施されてきたグローバル・アントレプレナーシップ・モニター[2]に代表される起業家活動の国際的実態調査とそのデータを用いた国際比較研究は各国の政策担当者に重要な指針を提供してきた。成熟しつつある先進国経済において，イノベーションと新しい雇用を生み出す大きな原動力として認識されつつある起業家活動のダイナミズムを明らかにし，その活動を活発化することは各国においても中心的な課題の一つとして認識されている。

しかし，起業家活動のあり方は規制や経済発展のステージなどの単純な要因によって説明されるものでは無く，多くの社会制度に影響されているとの認識が一般的になりつつある。これらはシリコンバレーに代表されるベンチャー先進地域の模倣を政策的に実施しようとした各国の試みがことごとく失敗に終わったことに端を発しているといえるだろう。エンジェル投資家や起業を支援する専門家の地域的集積などの目に見える要因を政策的に補完しようとしても多くの場合，意図通りの成果を上げることは出来ず，急成長する起業家群を生み出すことが出来ずにいる。

起業家の輩出は単なる物的要因によってのみ決まるのではなく，また起業家の内的モチベーションなどによってのみ決まるのでもない。しかし，起業および急成長を達成するベンチャーの輩出が，特定の国の特定の地域に集中して発生していることは広く共有されている事実であり，その要因を特定するための国際比較が様々な形で試みられているのが今のベンチャー研究の現状であるといえるだろう。

本研究は韓国におけるベンチャー企業を定量的かつ包括的に分析することを研究の射程とした一連の研究プロジェクトの成果の一部をまとめたものである。本研究では，世界的に社会的・経済的存在意義の大きいとされる成長可能性を秘めたベンチャー企業の韓国における実態について，個々の企業の特性に焦点を当てるのではなく，ベンチャー企業群全体の特性や傾向と，特にその潜在的な成長力に注目をして，全体像を包括的に理解することを目的としている。従って，研究方法として特定の企業経営の実態に深く関わり，そこから経営現象の本質や理論に迫るアプローチはここでは採用せず，個々の韓国ベンチャー企業の情報を多数集約して，そこから導き出される経営の特徴を把握するアプローチをとっている。本論文は，韓国で実施したベンチャー企業向け大規模アンケート調査結果をもとに，第一次分析アプローチとして広く探索的に発見事実を分析し韓国ベンチャー企業群の特性に迫っている。以下では，大規模調査の概要を説明した上で，取得した企業データに基づく分析結果を提示して，全体分析からわかった点について整理し，考察を加えている。

Ⅱ．研究の方法

本研究では，韓国ベンチャー企業の特徴と成長の実態に迫るために，大規模アンケート調査を実施して経営に関わる詳細な量的情報を入手した。具体的には，韓国の主要ベンチャー企業[3]9183社を会員にもつ韓国ベンチャービジネス協会（Korean Venture Business Association：KOVA）の協力を得てアンケート調査を行った。調査対象企業の選定に際しては，KOVAの会員企業の中からランダムに企業を選びアンケート調査票への協力を求めた[4]。ま

2)　1999年にバブソン大学とロンドンビジネススクールによって開始された起業家活動についての大規模調査である。1999年から継続的に実施され，当初10カ国から始まった調査は，現在で85カ国以上のデータが蓄積されている。

3)　韓国では政府がベンチャー企業を認定し登録している。そこでは，民間からの投資状況，研究開発の動向，技術力の3つを軸にして詳細な基準を個々に設定してベンチャー企業の認定・登録を行っている。

4)　2011年の3月にKOVAへインタビュー調査を行った際，組織概要，事業内容，会員企業数，調査体制などについて確認している。KOVAは韓国を代表する多くのベンチャー企業を会員にも↗

た，予算の制約から概ね600社の回答を目途として回収作業を終了している。調査の実施時期は，2011年5月から概ね1カ月で郵送，ファクシミリ，電子媒体を通じた調査方法を採用し，電話による督促作業も行った。最終的には，610社のベンチャー企業から回答を得ている[5]。

なお，無回答バイアスに関しては，督促作業によって遅れて回答した遅延回答者を潜在的な無回答企業と捉えて（Kanuk and Berenson, 1975；Oppenheim、1966），初期の自発的・回答者との属性等（企業年齢，規模，経営成果）の差異をt検定で検証し，有意な差はないことを確認している。但し，本調査では1企業から単一の回答を得て，それを組織を代表する回答（情報）として捉えているため，各質問項目に対する回答の過大あるいは過少評価の可能性（common method bias）は残る。この点については今後の課題としたい。また，以下では610社の中から大企業の関連会社や実質的に大企業組織の一部門である企業を除外して，独立型の韓国ベンチャー企業593社を抽出して分析にあたっている。調査の項目は全体で，127項目を設定しているが，本稿では，紙面の都合上韓国ベンチャー企業の基本属性と成長状況について焦点を当てて，分析項目は限定して論じている。

Ⅲ．分析結果と考察

以下では分析対象企業である593の韓国ベンチャー企業の，①デモグラフィーと②成長状況について記述統計を用いて分析を試みている。

1．デモグラフィー

分析対象とした韓国ベンチャー企業の基本的な属性（主要製品・サービス，設立時期，企業規模，経営形態，成長意欲，グローバリゼーション，企業業績）について分析を加えていく。

(1) 主要製品・サービス

今回の調査分析を通じて明らかになった韓国ベンチャー企業の主な事業領域の中で多数を占めたのが，順に電気装備関連（26.0%），産業・商業用機械（12.8%），ソフトウェア開発，コンピュータ・プログラミング（12.1%）で，全体の約半数を占めた。その他にも，コンピュータ装備，デバイス関連（4.4%）やデータ加工，コンピュータ・サービス（3.7%）など全体を通じて世界的な市場を想起させるハイテク関連の事業領域が多い印象が残った（表1参照）。また，後段でも述べるが，比較的企業年齢が若い企業が多く存在しているものの，国内ビジネスにのみとらわれることなく輸出活動も活発であり，国際市場で勝負できる製品・サービス領域をカバーしようとしている姿勢もうかがえた。但し，全体としては多岐にわたる事業領域で活躍する韓国ベンチャー企業の存在が確認できたといえよう。

(2) 設立時期

分析対象とした韓国ベンチャー企業の設立時期については，最も古い企業で1949年，最も新しい企業は2011年に設立されている。平均すると2001年で，企業年齢約10年という若い企業で構成されていることがわかる。一方，1996年以降に起業した会社の数が全体の83%を占めるなど（図1参照），多くの企業が1997年のアジア通貨危機という極めて苛酷な事業環境期をまたぐ形で設立されている。

この時期は，前述したように韓国政府もベンチャー企業の登場を促す制度設計を集中的に整備して経済の再生を図っていた時でもあった。一国の経済危機を契機として韓国ベンチャー企業の勃興が盛んになってきたことは，1980年代の米国経済の再生とシリコンバレーを中心とする新興企業の登場と類似するといえるかもしれない。新鮮なビジネスアイディアや技術，ネットワークなどを武器にするものの，潤沢な経営

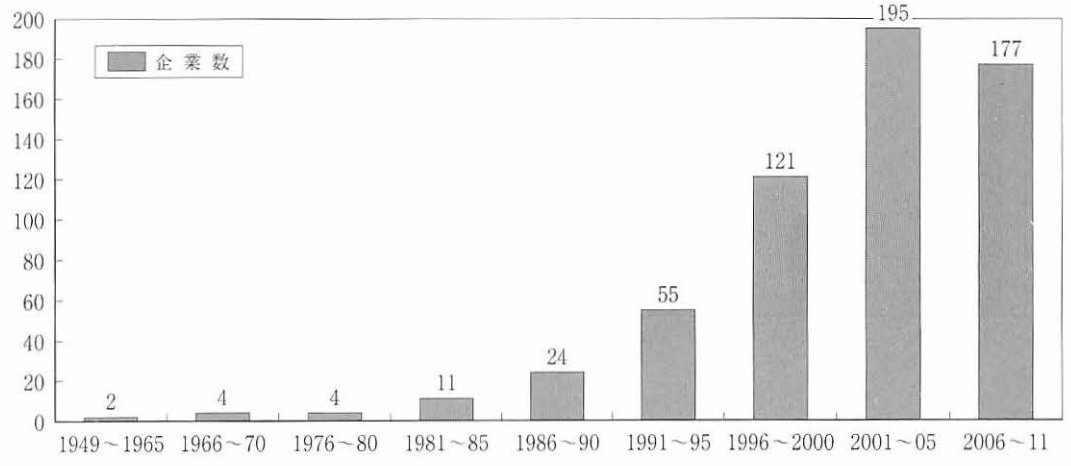
↘つ組織であり，韓国ベンチャー企業を代表する母集団として捉えられる。その会員企業（韓国ベンチャー企業）を今回のアンケート調査対象（サンプル企業）としている。

5) 仮に全会員企業を調査対象とした場合，有効回答率は15.0%となる。但し，ここでの調査は，予算の制約を考慮して約600企業を目途に回収作業を中止していることを記しておきたい。

表1　主要製品・サービス（N＝593）

業　種　別	企業数	割合
電気装備関連（コンピュータを除く）	154	26.0%
産業，商業用機械	76	12.8%
ソフトウェア開発，コンピュータ・プログラミング	72	12.1%
化学製品	41	6.9%
コンピュータ装備，デバイス関連	26	4.4%
食料品	24	4.0%
データ加工，コンピュータ・サービス	22	3.7%
ゴム，プラスチック製品	18	3.0%
車やバスなど運搬装備関連	14	2.4%
印刷，出版関係	9	1.5%
木材，木製品（家具を除く）	2	0.3%
その他	135	22.8%

図1　設立年別企業数（N＝593）



資源や事業経験・ノウハウが相対的に不足する若い企業の事業創造や事業展開活動（liability of newness）[6]の実態や結果はどうなのか。後段で若干触れることとしたい。

(3)　企業規模

図2は2011年の企業の資産状況を示したものである。平均すると5,949百万ウォン[7]で，最小で10百万ウォン，最大で141,680百万ウォンとなっている。そこには，1,001から3,000百万ウォンの間に位置する企業が相対的に多くみられる。平均的な企業年齢が約10年と若い点を考慮すると，資金面での規模は小さくはない企業群といえるかもしれない。一方，従業員の規模については，平均従業員数は32人，最も少ないところで1人，最も多いところで518人となっている。設立当初の平均従業員数は9人であった。図3は，企業設立当初，2008年（調査時点の3年前），2011年（調査時点）の3時点での経年変化を示している。そこからもわかるように，徐々にではあるが従業員規模は着実に増加傾向にある。

6)　Liability of newness に関わる実証研究や議論の詳細は Carr, Haggard, Hmieleski and Zahra (2010) を参照のこと。

7)　調査時点での為替レートは1ウォン＝0.07円であった。

図2　現在の資産状況（N=440）　　（単位：百万ウォン）

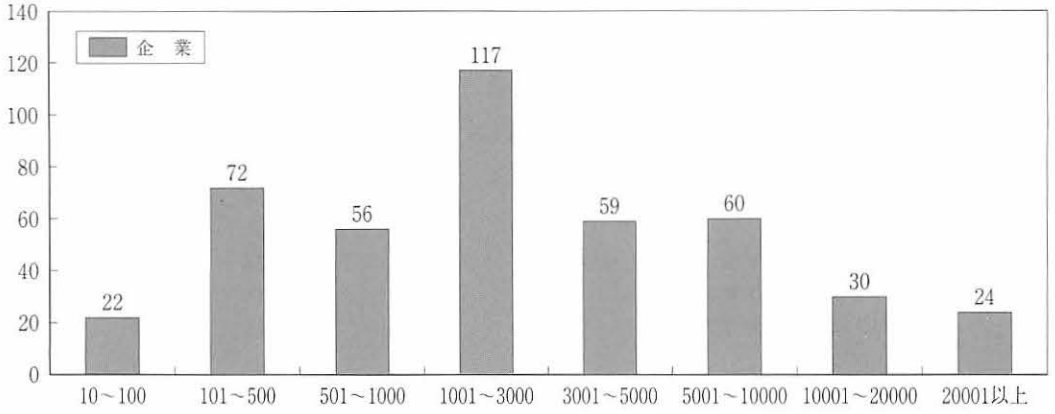
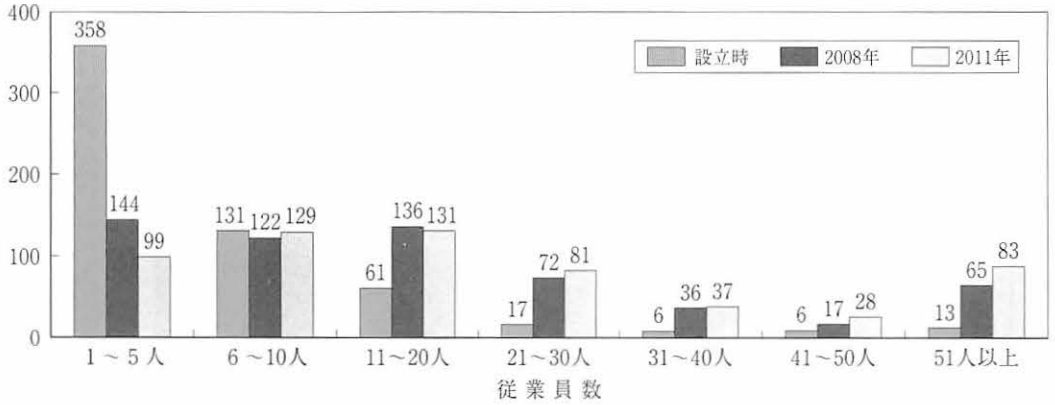


図3　従業員の推移（N=593）



ベンチャー企業[8]の促進と経済の活性化を打ち出した韓国政府の政策効果[9]の一部がここにみてとれるかもしれない。

(4)　経営形態

韓国ベンチャー企業の経営形態は，家族を中心とする統制やマネジメントが主流なのか，あるいは家族とは無関係の外部関係者による統制やマネジメントが中心となっているのか。以下では家族グループによる出資比率について分析を加えて韓国ベンチャー企業の経営形態の特性について理解を深めることとする。なお，ここでは家族グループとは，Westhead and Cowling (1996) の実証研究を参考に，血縁関係や婚姻によって関係のある単一のグループとしている[10]。

8)　韓国におけるベンチャー企業の定義は主に1998年に施行され，2006年に全面的な制度改編を実施したベンチャー企業確認制度の定義に依拠することが多い。この制度によってベンチャー企業としての確認を得ると，各種租税の減免，資金調達，金融支援，KOSDAQ 登録サポートなどを受けることが可能となる。

9)　韓国中小企業庁の2005年の資料によると，韓国労働市場のなかでベンチャー企業が占める雇用の割合は3％程度とされている。ただし，韓国中小企業庁によると，売上高が1000億ウォンを超えるベンチャー企業の場合は2010年度基準で前年度対比12.65％の雇用増加率を記録し，一般中小企業の4.99％の2.5倍であり，大企業の2.26％よりもはるかに高い数値をマークしている。このことは規模の大きいベンチャー企業の場合，大企業や↗中小企業に比べて雇用増大に寄与していることを示している。

10)　血縁関係の何親等までを家族グループとする↗

表2　家族グループによる出資比率（N＝593）

	企業数	比率
0％	303	51.1％
1～25％未満	36	6.1％
25％～50％未満	62	10.5％
50％～75％未満	60	10.1％
75％～100％未満	60	10.1％
100％	72	12.1％

本調査結果から，家族グループによる経営が行われている韓国ベンチャー企業は290社，そうでない非家族グループによる経営形態をもつ企業は330社で，全体の49％が家族グループによる経営であることがわかった。但し，その内訳にはばらつきがみられ，表2に示すように，会社の株式すべてを家族メンバーが保有する企業の割合は12.1％，全体の75％以上の株式を家族で占める割合は22.2％であった。

なお，韓国ベンチャー企業とほぼ同年齢である，日本の設立10年企業の経営形態を調査分析した江島（2010）の研究では，日本の場合74％が家族グループによる経営であった。また，その内，すべての株式を家族で保有する企業の割合は48.4％，75％以上の家族保有は57.3％であった。

Westhead and Cowling（1996）の定義に従い，家族企業を家族グループが50％以上の出資をしている場合とした時，韓国ベンチャー企業の場合，家族企業は32.3％，日本の設立10年企業の場合は65.1％となった。

調査対象企業の特性の違いから一概には言えないものの，韓国ベンチャー企業は，日本の設立10年企業より家族グループによる経営形態の割合が30ポイント以上低い可能性が示された。後述するように，韓国ベンチャー企業の事業の急速な国際化や成長の加速化の実態を踏まえると，家族に頼らない外部からの資金を調達している韓国ベンチャー企業の姿も調査分析結果から浮かび上がってきたと言えないだろうか。

家族企業と非家族企業などガバナンスの違いがどのような条件下で企業の成長に影響を与えるのかについては，国際的にも注目を集めるテーマではあるが，紙幅の都合もあり別稿で分析を加えていくこととしたい。

(5)　成長意欲

韓国では1996年に新興株式市場「KOSDAQ」が設立されて，企業成長を支えるインフラが整備されている。しかし，その主要なユーザーである韓国ベンチャー企業の成長意欲はどの程度であるのだろうか。調査結果から，韓国ベンチャー企業の中で，既に株式公開（Initial Public Offering：IPO）を実施している企業は28社で全体の約5％に過ぎず少数であることがわかった。しかし，表3に示したように，IPOを準備中である企業は28社，短期的な（3年以内の）目標としている企業は54社で，全体の15％の韓国企業が近い将来のIPOを意識していることがわかった。

表3　IPOへの意識（N＝565）

	企業数	割合
検討していない	201	36％
検討（長期的）	282	50％
検討（短期的）	54	10％
準備中	28	5％

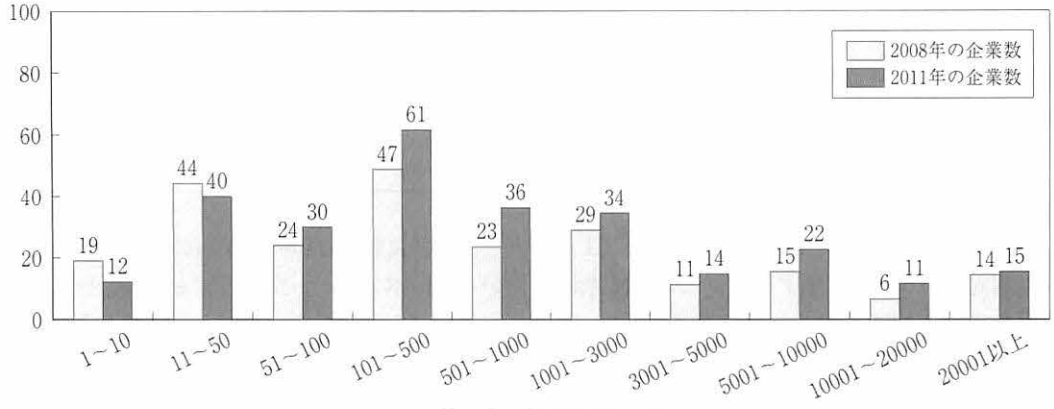
※無回答は28社

なお，江島（2010）は日本の企業年齢10年企業（N＝530）に同様の質問をしている。その結果，既にIPOを実施している企業は2社，IPO準備企業は4社，近い将来の目標としている企業が4社，IPOへの意欲が強い企業は全体の約2％に過ぎなかった。

前述した家族以外の外部からの出資の実態や韓国政府によるベンチャー企業創出インフラ整備の動向をあわせて考えると，日本と比較して韓国ベンチャー企業の株式公開への意欲は決して弱くはなく，企業成長に向けた貪欲さがうかがえる。

↘かについては，調査において経営トップの判断に委ねられているが，逆に事業展開に関わる家族グループの概念をその責任者である経営トップの認知によって判断するアプローチの方が（Cognitive Approach）本質的な家族による影響力や統制力がより反映されていると考えられよう。

図4　2008年と2011年の輸出額別企業数の比較



(6)　グローバリゼーション

韓国ベンチャー企業の国際展開事情はどうなっているのであろうか。ここでは輸出動向と海外直接投資動向について分析を加えている。

まず，輸出についてであるが，図4は2008年と2011年の輸出額の変化を表している。両年とも最も輸出額が多い範囲は，101～500百万ウォンであるが，徐々にその額の範囲が増えているのがわかる。なお，2008年の平均輸出額は4,693百万ウォンで，2011年は6,313百万ウォンで全体としては約2,000百万ウォン以上増加している。

また，既に輸出を開始している韓国ベンチャー企業の数は271社で全体の46%，輸出を行っていない企業は322社で全体の54%という結果を得た。輸出を開始した時期は1980年代に遡るが，2003年以降で急増し全体の76%を占める（図5参照）。平均の企業の設立年が2001年であることを考えると，ほぼ創業して間もない頃に既に輸出をスタートさせていることがうかがえる。また，輸出国の数については，8割の企業が2カ国以上の複数の国に輸出しており，10カ国以上の国へ輸出している企業も2割ほど存在する（図6参照）。その輸出対象国は順に中国（107社，16.5%），日本（103社，15.8%），米国（84社，12.9%），台湾（32社，4.9%），ベトナム（25社，3.8%），インド（21社，3.2%），インドネシア（20社，3.1%）と続き全体の6割を占め[11]，アジア太平洋地域が輸出国の中心となっていることがわかる。

次に，韓国以外の国で直接工場，研究所，営業拠点などを整備してビジネスを展開する海外直接投資の動向について分析している。分析の結果，直接投資に積極的に関わった韓国ベンチャー企業は60社で全体の10%であった[12]。大半の企業は輸出など海外ビジネスには関与するものの，リスクの大きな直接投資にまで手を伸ばす企業は少ないことがわかった。但し，海外直接投資に関わった企業の投資時期をみると，2003年以降が圧倒的に多く全体の8割弱を占めた（図7参照）。このことは，分析対象企業の平均設立時期が2001年であることを考えると，創業とほぼ同時期に敢えてリスクを取ってグローバル展開を図り急成長を目指そうとする韓国ベンチャー企業の姿がみてとれよう。いわゆる国際的なニューベンチャーズ（International New Ventures）（Oviatt and Mcdougall, 1994）あるいはボーン・グローバル企業（Born Globals）（McKinsey & Co., 1993；Knight and Cavusgil, 1996）の存在を発見できたといえな

11)　アンケート調査では主要な輸出対象国を3カ国まで聞いており，集計ではこれら複数回答すべてを対象としている。

12)　海外直接投資を実行する全体の1割の韓国ベンチャー企業を詳細に分析することによりボーングローバル企業の実態に迫ることが可能といえよう。この点については今後の研究課題としたい。

図5　輸出開始年（N＝270）

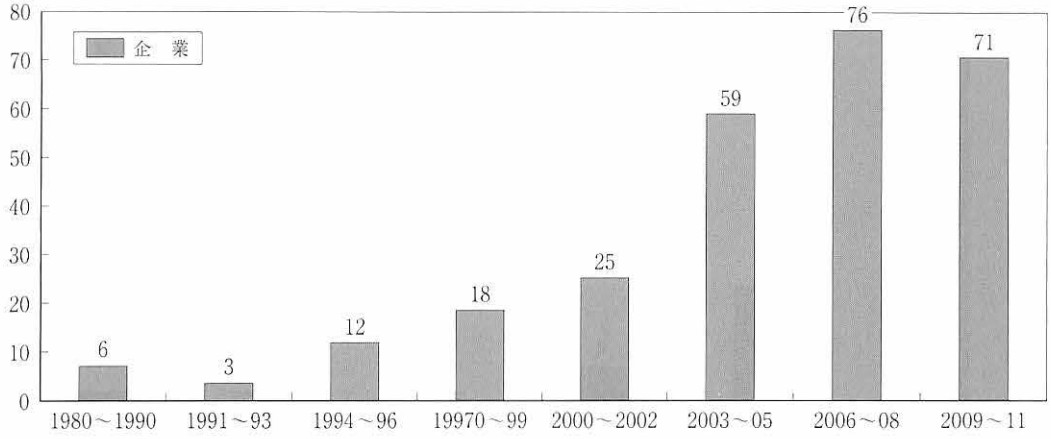


図6　輸出国の数（N＝270）

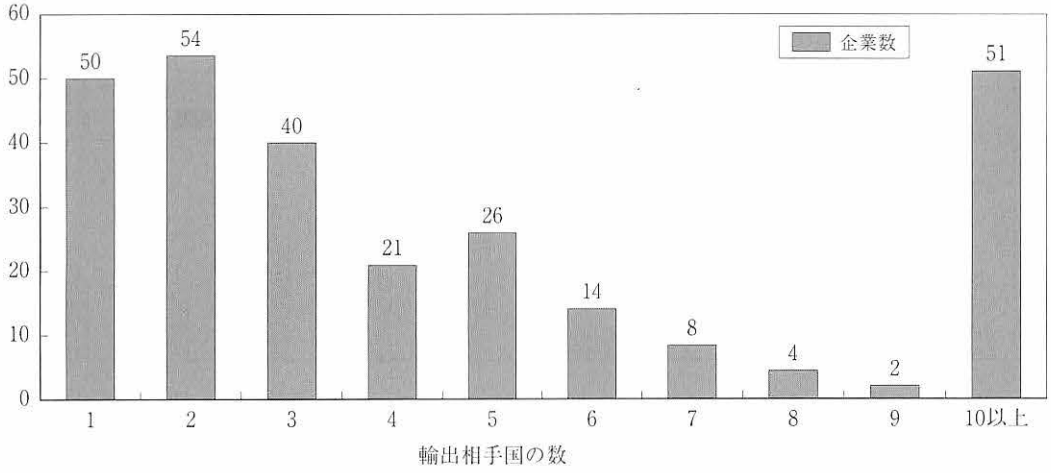


図7　直接投資の開始年（N＝60）

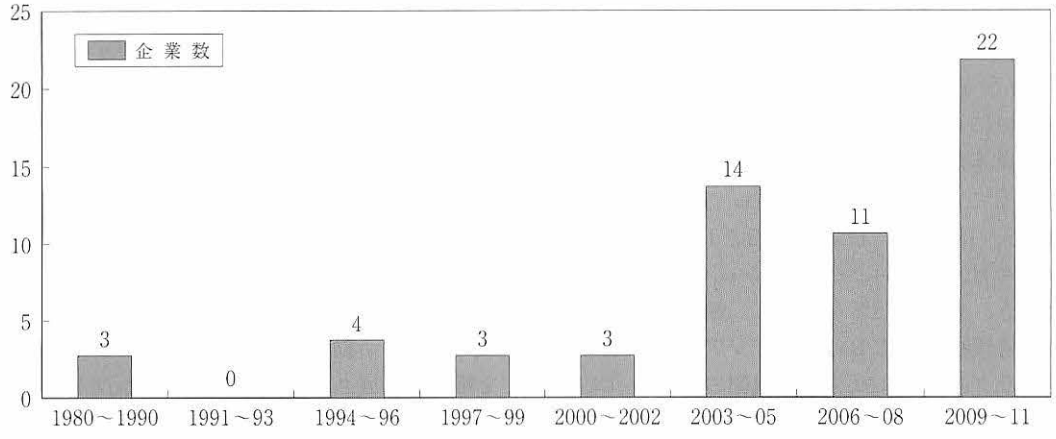


図8 直接投資対象国の合計数（N＝60）

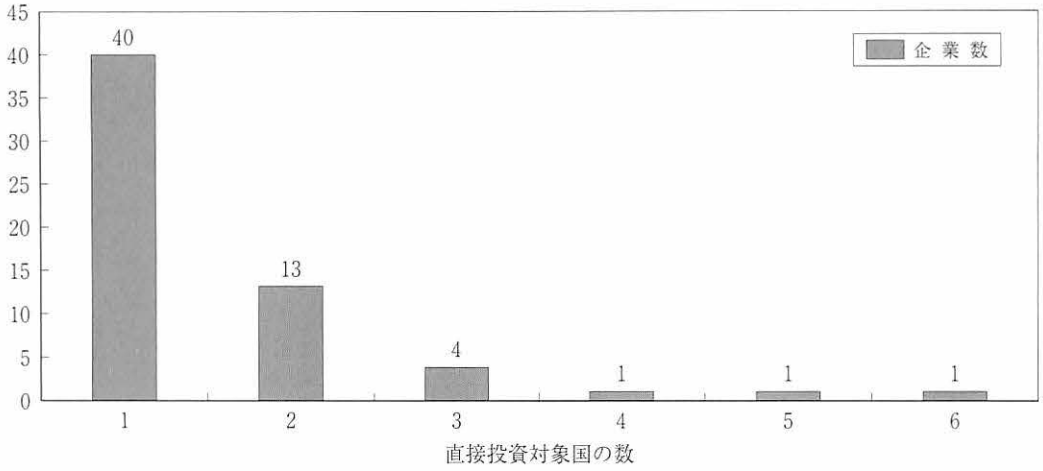
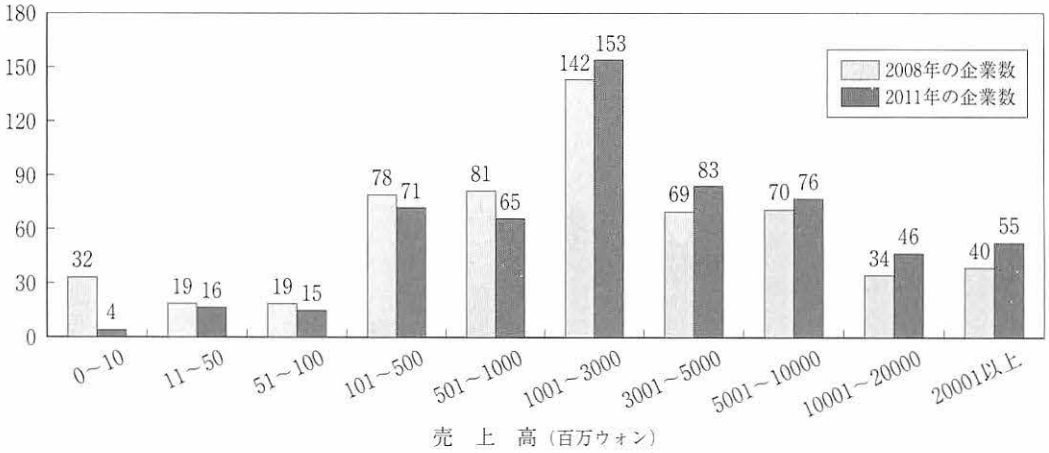


図9 2008年と2011年の売上高別企業数の比較



いだろうか。なお，投資対象国の数は1国とする企業が圧倒的に多く67％（40社）を占めるものの，2カ国（22％，13社），3カ国（7％，4社）へ直接投資をする企業もあり，企業年齢が若いにも関わらず果敢にグローバル化を進める企業も際立っていた（図8参照）。投資対象国としては，順に中国（32社，36.4％），米国（14社，15.9％），日本（10社，11.4％），ドイツ（4社，4.5％），ベトナム（4社，4.5％）と続き，全体の73％を占める。輸出対象国同様に，直接投資国においてもアジア太平洋地域が主要なグローバルビジネス展開の場となっていた。

(7) 企業業績

分析対象企業の売上高については，2011年の調査時点において平均10,166百万ウォンで，最も多い層が1,001百万ウォンから3,000百万ウォンを占めている。また，2008年の売上高の平均は8,243百万ウォンで，最も多い層も現在と同じだが，3年の間に着実に業績が上がっていることがわかる（図9参照）。大企業と比較して経営資源が必ずしも潤沢ではない若い韓国ベンチャー企業ではあるが，国内にとどまらずグローバルに活動領域を広げる中で，一定の業績を維持・発展させている実態が浮かび上がったといえよう。

表4　雇用成長の記述統計（全体）

	設立時の雇用	調査時の雇用	増加数
N	592.0	593.0	592.0
平均値	9.0	31.9	23.0
中央値	5.0	15.0	8.0
最頻値	5.0	5.0	3.0
標準偏差	16.7	52.7	46.9
最小値	0.0	1.0	−70.0
最大値	250.0	518.0	513.0
合計	5,330.0	18,930.0	13,599.0

表5　雇用創出の内訳（全体）

	企業数の割合	雇用増加数	増加数の割合
上位19社 雇用数の増加150人以上	3.2%	4,303	31.6%
上位43社 雇用数の増加73人以上	7.3%	6,604	48.6%
上位94社 雇用数の増加38人以上	15.9%	9,161	67.4%
合計（592社）	100.0%	13,599	100.0%

2. 成長状況

ここまでは韓国ベンチャー企業群の基本的な企業属性に関わる特徴について概観してきた。以下では，こうした企業が誕生して現在に至るまでどの程度成長しているのか，その実態に迫ることとする。

(1) 全　体

本研究の対象とする韓国ベンチャー企業が，設立されてその後調査時点である2011年までに創出した価値を雇用面からみるとどの程度になるのであろうか。

調査結果によると，調査対象企業の設立当初の平均従業員数は9人，調査時点での平均従業員数は32人で平均約23人の雇用増加がみられた。中央値はそれぞれ，5人，15人，8人であった。また，企業設立後最も雇用を増やした企業の雇用増加数は513人で，逆に雇用を最も減らした企業の雇用減少数は70人であった。さらに，全体の雇用数をみると，企業設立当初は5,330人，調査時点では18,930人で，その間13,599人の雇用増加がみられた。このうち，雇用を増やした企業数は526社，雇用に変化がなかった企業数は26社，雇用を減らした企業数は40社であった（表4参照）。

一方，雇用創出の内訳をみると，雇用増加数の多い上位19社（雇用数の増加150人以上）で4,303人の雇用を生み出していることがわかった。企業数でみると全体の3.2%の企業が雇用全体の32%を創出していた。また，上位43社（全体の7.3%）で雇用増加数全体の約半数の雇用を生み出していることも明らかになった（表5参照）。

なお，上述した韓国ベンチャー企業の雇用成長の分析結果は，調査企業全体を対象としたため企業年齢のばらつきは特に考慮されていなかった。設立年の違い，すなわち企業年齢の長短によって企業成長の違いにも影響があったと考えられよう。そこで，以下では，企業設立2000年，2001年，2002年の企業年齢概ね10年の企業を調査企業から抽出して雇用成長状況について分析を試みている。

表6 雇用成長の記述統計（設立10年企業）

	設立時の雇用	調査時の雇用	増加数
N	112.0	112.0	112.0
平均値	8.6	37.0	28.4
中央値	5.0	19.5	14.0
最頻値	5.0	5.0	11.0
標準偏差	11.2	50.8	47.6
最小値	1.0	1.0	−12.0
最大値	88.0	370.0	360.0
合計	962.0	4,140.0	3,178.0

表7 雇用創出の内訳（設立10年企業）

	企業数の割合	雇用増加数	増加数の割合
上位5社 雇用数の増加114人以上	4.5%	965	30.4%
上位11社 雇用数の増加80人以上	9.8%	1,556	49.0%
上位22社 雇用数の増加43人以上	19.6%	2,183	68.7%
合計（112社）	100.0%	3,178	100.0%

(2) 設立10年企業

2011年の調査時点で，企業設立からおおむね10年が経過している企業の設立当初の平均従業員数は9人，その10年後である2011年時点の平均従業員数は37人で平均約28人の雇用増加がみられた。中央値はそれぞれ，5人，19.5人，14人であった。また，企業設立後約10年間で最も雇用を増やした企業の雇用増加数は360人で，逆に雇用を最も減らした企業の雇用減少数は12人であった。さらに，全体の雇用数をみると，企業設立当初は962人，10年後は4,140人で，その間3,178人の雇用増加がみられた。このうち，雇用を増やした企業数は100社，雇用に変化がなかった企業数は2社，雇用を減らした企業数は10社であった（表6参照）。

一方，雇用創出の内訳をみると，雇用増加数の多い上位5社（雇用数の増加114人以上）で965人の雇用を生み出していることがわかった。企業数でみると全体の4.5%の企業が雇用全体の30%を創出していた。また，上位11社（全体の9.8%）で雇用増加数全体の約半数の雇用を生み出していることも明らかになった（表7参照）[13]。この結果は，Storey (1985)，Storey, et al., (1987)，忽那 (2004)，江島 (2010) の分析結果とほぼ整合し，企業設立10年の間に新たに創出された雇用は，すべての企業から平等に生まれた訳ではなく，ごく少数のわずかな成長中小企業から創出されていることが示された。「The Ten Percenters」の存在意義が韓国においても際立ったといえよう。

Ⅳ. おわりに

ここまで，近年顕著になってきた韓国における成長可能性を秘めたベンチャー企業の経営実態について，大規模アンケート調査から得た593社の定量データをもとに分析を試みてきた。

13) なお，設立10年企業の急成長割合（集中度）が全体よりやや小さい点については，企業年齢を考慮した点やマネジメント諸要因が相互に影響を与えていたことなどが考えられるようが，緻密な分析枠組みに基づく定量モデルの構築と考察が改めて必要となろう。今後の研究課題としたい。

そこから導出された韓国ベンチャー企業全体の姿はたくましく，かつグローバルな経営姿勢が際立っていたといえよう。これまでの韓国ベンチャー企業の研究としては Park and Bae (2004) などがあり，韓国の新規ベンチャー企業の成長戦略を複数ケースによって分析しているが，取り上げたケースは創業初期から国際化を図る Born Globals ではない。どちらかと言えばより広範な概念である International Entrepreneurship というべきものであり本研究によって確認された近年の韓国の Born Globals の傾向を反映したものではなかった。本研究は近年の韓国ベンチャー企業の実態を実証的に析出した点に於いて意義が大きいといえるのではないだろうか。

韓国では1997年のアジア金融危機を契機に，新たな企業群の胎動がみられはじめ，その急速な成長が韓国経済を牽引したかのようにも映る。急激なグローバルな経営環境の変化の中で，この20年間，存亡をかけて存続と成長を勝ち取ってきた韓国ベンチャー企業の経営実態について，本論では個々の企業経営の実態に迫るのではなく，集合体としての全体像について分析を加えてきた。以下，その特徴について発見事実を中心に整理して本論の結論と位置付けたい。

① 韓国ベンチャー企業の主たる事業分野は，多岐にわたるものの全体として世界市場を想起させるハイテク関連事業の領域が多く，事実，グローバルな事業展開を行う企業も多数存在した。企業年齢は比較的若く，平均すると設立時期は2001年で企業年齢約10年という若い企業集団で構成されていた。企業規模については，資産が平均5,949百万ウォンで従業員は平均32人であった。

② 経営形態に関して，家族グループから50%以上の出資を受けている家族経営企業の割合は32.3%（家族出資のない企業は51.1%），日本の設立10年企業と比較して30ポイント以上低く，事業の急速な国際化や成長の加速化に伴い資金を国・地域の各種制度の利用を含めて外部から調達している韓国ベンチャー企業の姿が浮かび上がった。

③ 成長姿勢については，既に株式公開（IPO）を実施している企業は28社で全体の約5%に過ぎないものの，IPO を準備中（28社），短期的な（3年以内の）目標としている企業（54社）は全体の15%を占める。一方，日本の設立10年企業の IPO の意識は全体の2%で，韓国ベンチャー企業は，日本と比較して株式公開への意欲は強く成長に向けた貪欲さがうかがえる。また，過去3年間の売上高水準も着実に上昇して高い業績を維持・発展させている。

④ 韓国ベンチャー企業のうち，既に輸出をスタートさせている企業は全体の46%であった。また，その時期は2003年以降で急増し全体の76%を占める。企業の平均設立年が2001年であることを考えると，事業開始間もない時期に既に国際市場へ製品サービスを供給していたことがわかる。また，輸出国も多岐にわたり8割の企業が複数国に輸出しており，10カ国以上の国へ輸出している企業も2割存在した。なお，輸出対象国は中国，日本，米国を中心にアジア太平洋地域が主であった。

⑤ 韓国ベンチャー企業の海外直接投資の割合は全体の1割程度であった。一見少ないようにも映るが，その約8割が2003年以降に実行し，かつ企業年齢が若いことを考慮すると，輸出活動と同様に創業とほぼ同時期にリスクを取ってグローバル展開を図っていたことがわかる。急成長を目指そうとする，いわゆる通常の国際化プロセス（成長プロセス）を加速化するボーン・グローバル企業（Born Globals）の存在を発見できたといえよう。なお，投資対象国は，多い順に中国，米国，日本で，輸出対象国同様アジア太平洋地域が主要なグローバルビジネス展開の場となっていた。

⑥ 企業の雇用成長については，設立当初の平均従業員数は9人，調査時点（2011年）での平均従業員数は32人で平均23人の雇用増加がみられた。全体の雇用数は，企業設立当初は

5,330人，調査時点では18,930人で，その間13,599人の雇用増加がみられた。しかし，雇用創出の内訳をみると，雇用増加数の多い上位43社（全体の7.3%）で雇用増加数全体の約半数の雇用を生み出していることがわかった。

⑦ 設立年を考慮した企業年齢10年の韓国ベンチャー企業の雇用成長は，設立当初が平均従業員数9人，10年後の平均従業員数は37人で平均28人の雇用増加がみられた。全体の雇用数は，設立当初は962人，10年後は4,140人で，その間3,178人の雇用増加がみられた。このうち，雇用増加数の多い上位11社（全体の9.8%）で雇用増加数全体の約半数の雇用を創出していることが明らかになった。この結果は，英国の研究（Storey, 1985；Storey, et al., 1987）や日本の研究（忽那，2004；江島，2010）の分析結果とほぼ整合し，韓国においても新たに創出された雇用は，すべての企業から平等に生まれる訳ではなく，少数の成長中小企業から創出されていることが示された。

なお，冒頭に記した通り，本論文は韓国で実施したベンチャー企業向け大規模アンケート調査結果をもとに，第一次分析アプローチとして広く探索的に発見事実を抽出・分析して韓国ベンチャー企業群の特性に迫っている。従って，分析に際しては記述統計をベースとして韓国ベンチャー企業の基本属性とその成長状況について概観することに努めた。その結果，韓国ベンチャー企業群全体の傾向はつかめた半面，その成長要因やコンテクスト要因の探索に関わる因果分析や条件分析は実施しておらず，こうした点については第二次あるいは第三次分析アプローチで検討を加えていきたいと考えている。

同時に，本論文は質問票調査による定量分析である趣旨から，韓国ベンチャー企業個々の経営現象，事業創造のプロセス，グローバル化戦略，経営トップの戦略姿勢など経営戦略や組織のマネジメントに関わる詳細なプロセスや実態については十分に把握できていない。ここでの発見事実を複数のケース分析を用いて，その詳細を把握し検証しながら韓国ベンチャー企業の経営の本質に迫る分析アプローチは今後の研究課題としたい。

参考文献

Carr, J., K. Haggard, K. Hmieleski, and S. Zahra (2010) "A Study of the Moderating Effects of Firm Age at Internationalization on Firm Survival and Short-Term Growth", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4.

江島由裕（2010）「日本のスタートアップ企業の成長要因（1）—デモグラフィーと企業成長—」『大阪経大論集』第61巻第4号。

Jones, Marian V., N. Coviello and Y. K. Tang "International Entrepreneurship research (1989-2009): A domain ontology and thematic analysis", *Journal of Business Venturing*, Volume 26(6), 632-659.

金井一頼（2010）『大学発ベンチャーの日韓比較』中央経済社

韓国中小企業庁ベンチャー局ベンチャー政策課（2005）「ベンチャー企業の雇用効果」韓国中小企業庁

Kanuk, L. and C. Berenson (1975) "Mail Surveys and Response Rates: A Literature Review", *Journal of Marketing Research*, 22(November).

Kim, Y., K. Song and J. Lee (1993) "Determinants of technological innovation in the small firms of Korea", *R&D Management*, Volume 23(3).

Knight, G. and S. T. Cavusgil (1996) "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances of International Marketing*, JAI Press.

忽那憲治（2004）「雇用を創出する成長中小企業の経営戦略」国民生活金融公庫調査月報 No. 523

McKinsey & Co. (1993) "*Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*," Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.

Na, K., J. Lee and Z. Bae (2006) "Promoting High-Impact Technological Innovations In Korea: Case Studies and Government Policy", *Presented*

at the 15th IAMOT conference in Beijing, China.

Oppenheim, A. M. (1966) *Questionnaire Design and Attitude Measurement*, New York : Basic Books.

Oviatt, B. M. and P. P. McDougall (1994) "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, 24.

Park, Sangmoon. and Zong-Tae Bae (2004) "New venture strategies in a developing country : Identifying a typology and examining growth patterns through case studies", *Journal of Business Venturing*, Volume 19(1) 81-105.

Storey, D. J. (1985) "*Manufacturing Employment Change in Northern England 1965-78 : The Role of Small Business*", in D. J. Storey (ed.), *Small Firms in Regional Economic Development*, Cambridge University Press.

Storey, D. J., K. Keasey, R. Watson and P. Wynarczyk (1987) *The Performance of Small Firms : Profits, Jobs and Failure.* London : Croom Helm.

Westhead, P. and M. Cowling (1996) "Demographic Contrasts Between Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK", *Working Paper*, No. 32, Warwick Business School.

吉野忠男（2011）「韓国ベンチャー企業におけるアントレプレナーシップ」『経営経済』第47号 大阪経済大学 中小企業・経営研究所

（受理 2013年4月15日）