

# 韓國企業의 所有支配構造에 관한 考察\*

金 元 銖\*\*

## 〈目 次〉

I. 머리말	III. 한국기업의 소유·지배구조
II. 한국기업발전사-서설	1. 한국기업의 소유지배구조의 특징
1. 개관	IV. 맺는 말
2. 1945년 이전의 발전사	1. 요약
3. 1945년 이후의 발전사	

## I. 머리말

현재의 한국경제사회에서 사회적역할 내지 기능을 수행하고 있는 기업은 얼마나 되며 이들 기업은 누구에 의해 소유·지배 경영되고 있는 것일까?

본고는 한국의 기업경영실태에 관한 이와 같은 의문에 답하기 위하여 먼저 序說的作業으로서 한국기업의 발전사를 試論적으로 고찰하고 나아가 이의 소유지배구조를 검토한 다음 결론적으로 기업의 통치 감시에 관한 개념적고찰을 시도하려는 것이다.

## II. 한국기업발전사 - 서설

### 1. 개관

한국에서는 언제부터 기업<sup>1)</sup>이 성립하였고 그것이 성장발전을 거듭하여 오늘날 우리들 주변에서 소위 30대 기업집단 등으로 불리는 대기업을 위시한 여러 기업들이 자리잡게 된 것일까?

경영학사상으로 볼때 기업경영(business management)을 연구대상으로 하는 경영학의 기원은 산업혁명이후에 지배적인 기업형태가 된 협회의 생산을 하는 공장제공업기업을 전제로 하여

\* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의하여 수행되었음.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수

1) 엄밀히는 근대기업을 뜻한다.

이해하고 있다((29) p.168) 그러나 이의 기원을 상업경영학에서 찾는 견해도 있다((18) p.168) 만약 전자의 견해를 따른다면 근대적인 공업화가 전개된 시기를 중심으로 고찰해야 되나 후자의 견해를 따른다면 고려시대의 개성상인기업이나 이조시대의 상업기업등을 전제로 고찰해야 할 필요가 있다. 따라서 경영학의 始點을 어떤 시각에서 보느냐에 따라 기업발전사 서술의 범위나 영역은 달라지기 마련이다. 이하에서는 전자의 견해를 따르기로 한다.

1) 1995년의 업계현황

그러면 얼마나 많은 기업이 현재의 한국 산업구조상 기능을 수행하고 있는 것일까?

1995년의 사업체기초통계조사에 의하면 1995년 현재 277만 1,068개의 기업이 있는데((51) p.20) 이 중 법인기업은 8.1%인 22만4,654업체이며 91.9%는 개인·비법인단체이다.((51) p.20, p.27)

또한 이 중 668개 기업이 공개된 상장법인이다.((32) p.17))

기업에는 독립형기업(Utype) 및 복합형기업(Mtype)의 두 가지의 유형이 있는데 독립형은 성장함에 따라 규모의 이익을 쫓아 자본의 집중·집적을 거쳐 M형기업으로 성장발전하게 된다. 후자는 일반적으로 자본적 결합체인 대규모기업집단 또는 재벌로 규정된다. 정부에서는 경제력집중으로 인한 독과점의 폐해를 시정하기 위해 대기업에 대한 공공규제의 대상기업으로서 M형기업중에서 특히 규모가 큰 대규모기업집단을 매년 지정하고 있는데 「대규모기업집단」은 재벌형의 복합기업집단이다.

매출액상위 100대기업의 업종별분포는 <표 1-1>과 같으며 1995년 현재 상위 30대 대규모기업집단은 <표 1-2>에서 보듯이 623 개의 계열사를 갖고 있고 총자산은 233조4,450억

<표 1-1> 매출액 상위 100대기업의 업종별추이

업종	1965	1976	1985	1992
농림수산업	—	1	—	—
광업	4	1	—	—
음식료품	10	9	4	3
섬유·의복·가죽	23	19	10	7
목재 및 가구제조	5	2	—	—
제지 및 인쇄 출판	6	—	—	—
화학	15	12	8	4
석유정제	—	3	5	5
비금속광물	5	3	1	2
제1차금속	5	9	9	6
기계운수장비	2	7	11	12
전기전자	2	5	6	9
전기가스업	—	—	—	1
건설업	3	5	13	14
도소매업	11	11	15	15
운수창고업	1	3	4	3
금융업	8	8	14	18
사업서비스업	—	—	—	1

자료: (49) p.11

〈표 1-2〉 30대기업집단의 현황(95년 4월 1일현재)

(단위 = 10억원, %)

전 체				해소대상		출자 총액	출자 비율	특례 한도액	내부 지분율	자기자 분비율	영위 업종수	경영실적(94)		
기업 집단	계열 시수	총자산	순자산	회 사 수	금액							매출액	경상 이익	당기순 이익
현대	48	37,220	6,523	15	408	1,744	27.9	1,472	60.4	20.1	38	47,001	770	506
							(28.3)		(61.3)	(21.9)	(36)			
삼성	55	29,414	8,050	7	206	1,463	18.8	792	49.3	18.0	31	51,830	2,002	1,387
							(19.5)		(48.9)	(15.0)	(34)			
대우	22	26,143	2,237	5	245	1,622	30.1	671	41.4	27.9	26	20,557	512	339
							(32.4)		(42.4)	(26.6)	(27)			
엘지	50	24,350	4,657	7	165	1,132	23.5	569	39.7	24.9	29	29,570	1,116	822
							(25.8)		(37.7)	(25.2)	(32)			
선경	32	12,806	2,665	6	303	980	39.0	830	51.2	22.7	24	14,657	142	90
							(40.7)		(50.9)	(24.7)	(23)			
쌍용	22	10,954	2,251	4	110	469	21.2	302	33.1	26.0	33	11,399	175	132
							(20.5)		(33.8)	(30.4)	(31)			
한진	23	10,629	1,328	8	29	336	28.0	147	40.3	12.6	27	7,653	215	151
							(30.0)		(43.9)	(10.8)	(26)			
기아	14	9,813	1,660	2	0	230	13.9	0.3	21.9	18.5	11	7,277	△104	△56
							(12.8)		(22.7)	(19.8)	(12)			
한화	29	7,282	1,192	5	134	429	51.0	397	36.7	13.9	22	5,579	△81	△54
							(42.8)		(33.8)	(16.6)	(22)			
롯데	29	6,627	2,085	6	36	328	15.9	135	22.3	21.6	25	6,303	327	230
							(13.6)		(23.8)	(21.6)	(22)			
금호	24	5,373	474	2	67	375	54.4	179	40.3	19.1	17	2,491	3	△18
							(57.0)		(42.5)	(20.1)	(17)			
두산	27	4,807	682	7	59	203	30.8	162	51.6	15.5	26	3,671	△61	△74
							(22.3)		(51.3)	(18.6)	(24)			
대림	17	4,637	657	2	70	214	37.2	186	37.6	18.6	19	3,074	122	69
							(30.4)		(36.5)	(21.3)	(18)			
동아	14	3,873	849	1	3	122	18.2	67	40.1	12.5	15	4,203	80	61
건설							(9.7)		(36.0)	(10.7)	(16)			
한라	15	3,429	392	0	0	56	123.9	0	57.8	3.0	12	3,027	△49	△68
							(37.6)		(58.6)	(6.6)	(13)			
동국	16	3,237	1,047	5	5	167	161	18	46.6	22.1	14	3,052	106	83
제강							(24.5)		(53.0)	(17.1)	(14)			
효성	15	3,040	745	0	0	103	13.9	0	43.6	26.2	18	4,163	29	20
							(10.7)		(41.7)	(28.6)	(16)			

〈표 1-2〉 계속

(단위 = 10억원, %)

기업 집단	전 체			해소대상		출자 총액	출자 비율	특례 한도액	내부 지분율	자기자 본비율	영위 업종수	경영실적(94)		
	계열 시수	총자산	순자산	회 사 수	금액							매출액	경상 이익	당기순 이익
한보	13	3,012	477	0	0	6	1.2	0	88.3	16.7	13	1,312	48	71
							(0.3)		(79.5)	(16.0)	(10)			
동양	19	2,591	508	2	69	186	38.2	186	46.1	20.4	12	2,321	85	166
							(35.1)		(43.5)	(20.8)	(15)			
한일	13	2,559	372	1	17	102	43.2	44	43.1	19.2	16	1,240	△48	△3
							(62.6)		(49.0)	(16.4)	(20)			
코오롱	20	2,535	662	5	45	196	32.1	190	47.6	25.9	19	3,206	27	42
							(19.8)		(39.7)	(28.3)	(24)			
고합	10	2,503	290	2	41	125	50.5	110	46.7	13.5	9	1,699	24	19
							(50.2)		(43.6)	(14.3)	(8)			
진로	12	2,391	227	3	26	83	3.307.5	71	47.2	3.3	11	1,098	△42	△73
							(198.0)		(41.0)	(4.8)	(15)			
해태	13	2,358	415	5	29	108	30.5	100	34.0	16.0	11	2,175	15	2
							(25.5)		(31.8)	(11.7)	(10)			
동부	13	2,127	464	5	47	183	40.1	183	40.4	13.5	18	3,377	△28	△30
							(24.8)		(40.5)	(155.5)	(20)			
우성	8	2,116	211	2	22	45	51.8	74	62.6	10.2	10	1,209	△38	△21
건설							(38.0)		(59.2)	(10.8)	(10)			
극동	10	1,966	191	2	22	66	34.6	66	25.0	37.2	9	838	72	57
건설							(33.2)		(18.8)	(37.5)	(9)			
벽산	18	1,781	276	2	7	57	22.8	24	41.3	15.7	18	1,121	10	10
							(15.5)		(36.1)	(16.1)	(22)			
미원	14	1,612	250	2	7	61	26.9	31	49.8	13.6	13	1,674	17	36
							(25.8)		(46.6)	(13.6)	(16)			
계	623	223,445	42,085	114	2,203	11,292	26.3	7,041	43.3	19.9	18.5	248,020	5,276	3,593
							(26.80)		(42.7)	(20.1)	(19.1)			

주 : 1. 순자산액 = 대차대조표상 자산총계 -(부채총계 + 국고보조금 + 계열사출자금액)

2. 출자비율 = 출자총액 : 순자산

3. 해소대상 : 95.4.1 현재 출자총액이 순자산의 25%를 넘는 경우 98. 3.31까지 처분해야 하는 초과분

4. 특례한도액 : 95. 4.1 현재 출자총액중 산업합리화, 유상증자, 순자산감소 등으로 인한 예외 인정분율 차감한 출자총액

5. 내부지분율 = 동일인 및 특수관계인 지분율 + 계열회사 지분율

6. ( )안은 94. 4. 1 현재

(자료 : [42] p.91)

원이고 출자총액은 11조 2,920억원이며 매출액은 238조200억원, 경상이익은 5조2,760억, 당기순이익은 3조5,930억원이다.

한국기업의 외부자금의존도는 94년 현재 71.3%로서 외부로부터의 차입에 의해 사업확대를 하는 경향이 있음을 시사하여주고 있다.([37] p.6) 또한 상장사의 배당성향은 1.1%에 지나지 않았다([40] p.3) 이는 직접금융을 통한 자금조달의 유인이 강하지 못함을 시사하여준다.

<표 1-3>은 90-96년에 걸친 30대기업집단이 부가가치와 고용면에서 국민경제상 차지하는 비중의 추이를 나타낸 것이다. 이에서 보면 1996년의 경우 부가가치상으로는 14.7%, 고용면에서는 4.6%를 점하고 있다.

<표 1-3> 30대기업집단이 국민경제에서 차지하는 비중의 변화

연 도	부가가치	고 용
1990년	12.7	4.3
1991년	13.0	4.3
1992년	13.5	4.2
1993년	13.6	4.1
1994년	14.2	4.2
1995년	16.2	4.4
1996년	14.7	4.6

(자료 : [36] p.27)

2) 시대구분

한국기업의 발전사는 다음<표 2-1>과 같이 단계적으로 구분된다. ([34] p.15)

그러나 10년간격으로 단계구분을 하기도 한다<sup>2)</sup>

<표 2-1> 한국기업발전사의 시대구분

1. 제 1 기 (1945 - 60) - 삼분시대 : 삼성 동양등 급성장
2. 제 2 기 (1961 - 1971) - 개발정책 점화, 재벌천국 도래
3. 제 3 기 (1972 - 1979) - 수출드라이브정책
4. 제 4 기 (1980 - ) -

(자료 : [34] p. 15)

2) 1.발전기 ~ 1950년대, 2.도약기 ~ 1960년대, 3.성장기 ~ 1970년대, 4.전환기 ~ 1980년대(자료 : [9] p. 12)

## 2. 1945년이전의 발전사

### 1) 개 설

그러면 우리사회에 큰 변혁을 가져왔던 한일합방전후의 기업발전사는 어떤가? 한희영교수는 민족기업이 제대로 발전할 수 없었음을 다음과 같이 지적하고 있다.([27] pp.12-13)

“1910년 한일합방이전의 대한제국시대에는 농업본위국이었기 때문에 기업형태는 유지할 수 공업형태가 대부분이었다. 그런데 한일합방과 동시에 비롯된 일본에 의한 식민시대는 그 나름대로의 근대화된 기업군을 출현시키는 계기가 되었지만, 그 대부분이 일본인이 경영하는 것이었다.

특히 조선총독부가 행한 토지 착취로 조선인 농민의 소작인화와 그 경작 규모의 영세화가 촉진되어 그 이전에 자급자족 영역에 있던 가내공업까지도 포기하지 않을 수 없게 되었다. 그러나 1919년 3월 1일에 일어난 3·1운동의 결과, 武斷 일변도였던 일본의 식민정책은 변경되지 않을 수 없었고 민족적인 조선인 기업의 자주성 말살을 노려 제정된 ‘朝鮮會社令’도 폐지하지 않을 수 없게 되었다.

그 결과 이듬해인 1920년까지 99개의 조선인 기업이 소규모이긴 하지만 잇달아 출현했다. 그 배후에는 제 1 차 세계대전 후의 일본 경제의 불황과 유희자본이 특혜적 환경을 만들어주었고 그것이 조선인 기업의 출현과 큰 관계가 있다는 설명도 있지만, 아무튼 조선인 기업이 출현한 의미는 크다. 그 후 1930년까지의 10년 동안에 그 수는 4배인 362개사에 달했다. 하지만 그것은 전체기업수의 20%밖에 되지 않았다.

1931년에 소위 만주사변이 발발하면서 그때까지의 식민지 경제는 일본의 군벌 정권이 한반도를 대륙 진출을 위한 전초기지화하려는 정책에 의해서 크게 변모하게 된다. 즉 한반도의 경제는 일본공업권의 중요한 구성원으로 간주되기에 이른 것이다. 그 동안 한반도에는 근대기업군에 의해 대규모의 공장이 건설되고, 중일전쟁의 발발로 더욱 박차를 가하게 되지만, 조선인에 의한 민족기업은 영세한 것뿐이어서 이러한 시대적 움직임과는 거의 관계가 없었다.

### 2) 상장기업의 평균연령

1993년현재의 상장기업(599사)의 평균연령별분포를 보면 <표 2-2>와 같다.

전체기업의 평균연령은 29년이고 이들 기업중 해방전에 설립된 기업은 불과 26개사이다. 이들 상장기업들은 93년말현재로 평균하여 종업원 1,729명 총자산액은 3,840억원, 매출액은 3,580억원, 순이익은 41억원이었다.([46] p.13)

〈표 2-2〉 상장기업의 평균연령별분포(1993년기준)

평균연령	기업 수	%
1950년이후	26	4.3
1941 - 1950년	74	12.4
1931 - 1940년	151	25.2
1921 - 1930년	223	37.2
1920년이전	125	20.9
계	599	100

\* 금융기관제외

(자료 : [47] p.13에 의함)

## 3) 1945년 이전에 설립된 기업

일반적으로 기업수명은 평균하여 30년으로 보는 30년주기설이 지배적이다.

그러면 현존하는 한국기업중 30년을 넘어서는 기업연령을 가진 기업으로는 어떤 것이 있는가? 〈표 2-3〉은 1945년 이전에 설립된 기업의 일람표인데 50년 이상의 장수기업은 26개사이다(금융업 5개사제외)

이들 기업중 순수한 민족자본으로 출발한 제조업체는 진로(창업명 = 진천양조상회), 경방(경성방직), 삼양사(삼수사), 기아자동차(경성정공) 등 4개사이다. 이들 1945년 이전설립기업의 변천과정에 따른유형을 보면 다음과 같다.([32]. p.13)

(1) 재벌로 성장한 기업 = 삼성물산, 진로, 기아자동차, 대림산업

(2) 본업전문화기업 = 한국타이어, 유한양행, 동아제약, 종근당

(3) 성장둔화기업 = 삼양사, 경방, 대전피혁, 성창기업

(4) 소유권·경영자교체로 존속성장한 기업 = 대우중공업, 한진중공업, 조선맥주, 대선주조

〈표 2-3〉에 표시되지는 않았으나 1897년에 창업된 대한직조권업은 그 후 좌초하였고 1939년에 오늘날 대림산업으로 전환한 부림상회가 창업되었고 또한 대창(大昌)광업·정보합자·대동(大同)광업, 화신백화점 등 여러 기업도 창업되었다.([45] p.10)

## 3. 1945년이후의 발전사

## 1) 단계별 특징—개략

이하에서는 통설에 따라 공업화이후의 한국의 기업발전사를 〈표 2-1〉의 단계구분에 따라 각 단계별발전의 특징을 간략히 살펴보기로 한다.([34] p.15)

〈표 2-3〉 1945년 이전에 설립된 기업

회 사	설립연월일	업 종
조 흥 은 행	1897. 2. 19	은 행
동 화 약 품	1897. 9. 25	제 약
상 업 은 행	1899. 1. 30	은 행
대 전 피 혁	1917. 9. 17	섬 유
경 방	1919. 10. 5	섬 유
동 양 화 재	1922. 10. 1	보 험
삼 양 사	1924. 10. 1	섬 유
진 로	1924. 10. 3	음 식 류
유 한 양 행	1926. 6. 20	제 약
세 일 은 행	1929. 7. 1	은 행
삼 성 제 약	1929. 8. 15	제 약
대 선 주 조	1930. 7. 25	육 상 운 송
대 한 통 운	1930. 11. 15	육 상 운 송
성 창 기 업	1931. 12. 7	나 무
동 아 제 약	1932. 12. 1	제 약
한 일 은 행	1932. 12. 16	은 행
조 선 맥 주	1933. 8. 9	음 식 류
금 호 전 기	1935. 5. 25	전 기 기
조 광 피 혁	1936. 4. 5	피 혁
럭 키 급 속	1936. 6. 15	차 금 속
대 우 중 공 업	1937. 6. 4	기 계
한 진 중 공 업	1937. 7. 10	조 선
삼 성 물 산	1938. 3. 1	도 매
대 립 산 업	1939. 10. 10	건 설
일 동 제 약	1941. 3. 14	제 약
유 유 산 업	1941. 2. 28	제 약
한 국 타 이 어	1941. 4. 10	타 이 어
종 근 당	1941. 5. 7	제 약
대 응 제 약	1942. 8. 15	제 약
기 아 자 동 차	1944. 12. 1	차 동 차
중 외 제 약	1945. 8. 8	제 약

(자료 : [47] p. 13)

(1) 제 1 기(1945-1960)~제당·제분·시멘트등 소위 삼분(三粉)산업이 해방이후의 물자부족의 틈을 타고 날개돋힌 듯 팔려 삼분재벌들이 재벌초기를 화려하게 누볐다. 삼성(故 이병철), 동양(故 이양구), 삼양사(故 김연수) 등은 제당 및 시멘트로, 삼호방직은 방직으로



자금을 모았다.

1963년 소위 삼분의혹으로 불리는 정경유착에 의한 과동이 일어났다. 이는 소위 삼분사재 기소동으로서 삼분이 투기대상이 되어 가격이 폭등하고 품귀현상이 생기자 매점매석을 통해 삼분산업이 폭리를 취해 치부를 하였다. 제당의 경우 국제원당시세의 폭등과 품귀를 통한 매점매석으로 약 20억의 폭리를 취하였다 한다. 62년엔 추곡이 흉작인데다 미정부가 박정희정권에 대한 압력수단으로서 삼분산업의 원료인 미잉여농산물공여를 연기하여 삼분의 수입이 꺾박하였다는 배경이 있었다. 이 문제가 정치문제화되자 정부의 국정감사보고서는 세무사찰의 결과 제일제당을 위시한 17개업체에 대해 추정세액 3천880만원, 벌과금 390만원을 부과했다고 하여 일단락되었다. 그러나 삼분산업이 공업화 초기 국내산업의 중추를 담당했다는 점에서 정경유착의 의혹을 강하게 받았고 지금도 업계의 주장을 그대로 믿는 사람이 적은 사건중의 하나이다.

귀속재산도 재벌형성에 결정적인 기여를 했다. 자유당정부는 일본인이 남기고 간 귀속재산(일명 적산)을 연고권이 있는 사람에게 거의 혈값으로 불하했다 한화(조선유지), 선경(선경직물), 두산(소화기린맥주) 등은 창업주인 고 金鍾善, 崔鍾健, 朴斗秉씨 등이 연고권을 최대한 이용 싼값에 불하받아 재벌형성의 발판을 마련했다. 이로 인해 당시 재계에서는 적산을 잡아라 라는 말이 유행어가 되기도 했다. 기업인들이 적산을 따내기 위해 정치권에 거액의 정치자금을 제공하고 이권을 챙기는게 관례가 됐다. 검은 돈을 매개로 한 정경유착의 단초는 이때부터 비롯되었다.

(2) 제 2 기(1961-1971)~ 60년대는 정부의 개발정책의 본격점화와 수출촉진 및 독과점 이익보장정책등에 힘입어 재벌가가 요동쳤다. 개풍(제빙 및 관광업), 대한제분(제분 및, 증식수출) 동양(시멘트 및 제당) 한국유리(유리) 등의 7개재벌이 밀려나고 한진(운수·항공), 신진(자동차), 현대(건설 및 자동차), 쌍용(시멘트), 한화(화학 및 정유) 대농(섬유 및 수입업) 등이 혜성처럼 등장했다.

당시는 정부의 수출드라이브 및 경제개발초기특성상, 섬유, 목재, 신발 등 경공업읍 중심으로 육성한 데 힘입어 경공업 재벌들이 재계무대에 등장했다. 면방의 경방, 전방, 일신방직, 동일방직, 화섬의 선경직물, 코오롱, 동양나이론, 한일합섬, 목재의 동명목재, 대성목재, 성장기업, 한국합판, 신발의 국제상사가 화려한 스포트라이트를 받았다. 이 시기를 전경련관계자는 “재벌의 천국이 열렸다. 재계가 신개척지(유망산업)를 찾고 울타리를 치느라 정신없던 시기였다.” 고 분석했다.

(3) 제 3 기(1972-1979)~유신정부시절인 70년대는 재벌들의 전환기였다. 1차오일쇼크

및 국내외 경기, 환경의 악화로 정부가 자금지원을 중화학에 집중시켰다. 또한 종합상사제도를 도입하는 등 수출드라이브를 강력하게 추구하자 재벌들마다 수출에 총력을 기울였다.

대우는 수출로 대우신화를 창조하면서 세계랭킹 4위에 입성했다. 김우중회장은 65년 자본금 5백만원으로 대우실업을 설립, 트리코트지로 섬유수출대열에 낀 후 정부의 수출금융해택과 미국의 수입규제에 대응, 대미섬유쿼터를 최대한 확보하여 도약의 발판을 마련했다. 그리하여 김회장은 창업 10년만에 30여개 계열사를 거느리는 신화를 창조하여 쉐러리맨의 우상으로 떠올랐다. 이후 옥포조선을 한국기계(대우조선으로 대우중공업이 합병)가 인수, 새한자동차(대우자동차) 등 중공업분야의 부실기업을 차례로 인수, 중공업중심으로 사업구조를 탈바꿈시켰다. 열사의 사막에서 돈을 번 현대가 79년 삼성을 제치고 재벌순위 1위를 차지하는 대이변을 연출하기도 했다. 이후 삼성 및 현대간의 외형경쟁은 총수 및 그룹의 자존심을 걸고 치열하게 전개되었다.

재계판도는 이 시기를 성점으로 점차 안정되기 시작하였다. 정부의 중화학공업 육성정책에 따라 유화, 조선, 자동차 등 중화학공업에 막대한 투자를 벌인 재벌은 입지를 계속 넓혀갔다. 중화학공업으로 탈바꿈하지 못한 재벌은 점차 밀려났다. 중화학공업에 진출한 기업에 대해 정부가 재정·금융상의 특혜를 베풀었기 때문이다.

(4) 제 4 기(1980- )~5공화국 이후 현재까지 70년대의 중화학에 이어 반도체, 신소재, 정밀화학, 항공우주산업, 통신분야 등 첨단산업에 대한 진출과 투자가 부쩍 증가했다. 10대재벌중 경공업재벌인 국제상사와 효성이 밀려났다. 자동차, 정유 등 중화학으로 새롭게 치장했던 쌍용과 유통재벌 롯데가 10대재벌의 반열에 올랐다. 이 시기 이후 상위재벌과 하위재벌간의 외형격차가 갈수록 커졌다. 특히 삼성, 현대가 3위 이하의 재벌들을 따돌리고 쌍두마차를 형성하고 있고 상위권중 하위그룹에서 판도변화가 비교적 활발하게 일어나고 있다.

삼성은 50년대 이래 한국을 대표하는 재벌로 50년간 재계정상권을 유지하면서 현대와 치열한 선두경쟁을 벌이고 있다. 이는 시대별로 정부의 정책에 부응, 초기의 수입대체를 위한 경공업위주에서 중화학, 및 전자, 반도체, 정보통신, 멀티미디어 등 첨단산업으로의 기업변신을 끊임없이 전개해왔기 때문이다.

선경의 급부상은 기업인수의 위력을 실감케했다. 선경은 신군부정권 초기인 80년 삼성과의 치열한 경쟁끝에 유공을 인수, 단숨에 재벌랭킹 5위로 부상했다. 유공의 매출액은 그룹외형의 절반을 차지하고 있다. 선경은 14년뒤인 94년 전경련 및 정부의 「밀어주기」에 힘입어 한국이동통신을 인수, 미래유망산업인 정보통신산업에 진출했다. 6공정권하에서 선경은 또한 증권업에도 진출, 대통령사돈기업으로서의 뒷힘이 작용했다는 이야기도 나왔다.

광복이후 50년간 수없이 명멸한 재벌들의 부침사는 살아남기 위해서는 끊임없이 변신해야만 한다는 교훈을 주고있다. 그러나 과거 정권하에서는 정부와의 로비연줄도 기업확장과 경영에 중요한 변수였다. 정치가 경제논리를 지배하던 시절, 최고통치권자의 말 한마디에 대규모 이권사업이 결정되고 패썹죄에 걸린 기업이 하루아침에 공중분해되는 권위주의시절, 기업은 뇌물이 아닌 생존비용차원에서 거액의 정치자금을 제공해야 했다. 기업들은 이를 생존보협이라고 주장하고 있다.

5공시절 국제그룹의 분해는 이 점을 여실히 보여준다. 재벌들은 정치자금 제공의 반대급부로 이권사업을 챙겨, 권부와 재계간의 검은 돈에 의한 정경유착의 폐단이 문민정부의 최대 해결과제의 하나가 되었다고 한다.

## 2) 1945년 이후에 설립된 기업

1945년에 태평양화학, 한진상사, 금성방직을 인수한 대농 등이 창업되었고, 1948년에는 동양식품회사가 설립되었다.(ditto)

대기업 형성기인 60년대에 접어들어 1964년에는 한일합섬공업, 동부제강, 현대그룹에 합류한 인천제철, 한국비료등이, 1965년에는 동국무역, 1966년에는 고려합섬, 동양나이론, 1967년에는 대우실업이 창업되었다([48] p.4)

또한 해방후, 귀속재산 불하기업으로 조선유지(한화그룹), 소화기린맥주(두산그룹), 금성방직(쌍용그룹)들이 있다.(ibid)

## 3) 30대 기업그룹의 위상과 그 변천

공정거래위원회에 의해 1993년에 자산규모를 기준으로 30대 그룹으로 공식지정된 뒤 이들 기업그룹의 위상에 변화가 생기고 있다. <표 3-1>은 87년과 97년 10년간의 30대그룹의 위상의 변화를 나타낸 것이다.

신규진입그룹은 93년엔 미원, 94년, 한보, 96년엔 한솔, 뉴코아, 97년엔 아남, 거평 미원, 신호 등이고, 탈락그룹은 93년 극동정유, 94년 한양, 96년 우성건설, 미원, 97년엔 한보, 삼미, 극동, 벽산 등이다.([33] p.25)

그리하여 95년 현재에는 <표 1-1>에서 보는 바와 같은 위상을 차지하고 있다.

〈표 3-1〉 30대그룹의 위상의 변천(1987 - 1997)

순 위	1987		1997	
1	현	대	현	대
2	대	우	삼	성
3	삼	성	L	G
4	L	G	대	우
5	쌍	용	선	경
6	한	진	쌍	용
7	선	경	한	진
8	한	화	기	아
9	대	림	한	화
10	롯데	대	롯데	대
11	동	아	금	호
12	한	아	한	라
13	기	아	동	아
14	두	산	두	산
15	범	상	대	림
16	효	선	한	술
17	동	국	효	성
18	삼	제	동	강
19	한	미	진	로
20	극	양	코	통
21	코	동	오	합
22	금	진	동	부
23	동	설	동	양
24	고	릉	해	대
25	한	호	뉴	아
26	해	부	아	남
27	미	합	한	일
28	조	보	거	평
29	라	태	미	원
30	삼	원	산	호
		사		
		프		
		환		

(자료 : [33] p.25)

### Ⅲ. 한국기업의 소유지배구조

#### 1. 한국기업의 소유지배구조의 특징

그러면 한국의 기업은 누구에 의해 소유·지배·경영되고 있는 것일까?

기업의 소유구조는 그 기업이 속해 있는 사회의 정치·경제·문화적특징의 총체적인 소산이다.

한 기업이 특유의 소유구조를 갖게 되는 데에는 여러가지 요인들이 복합적으로 작용하게 되는데 이에에는 다음과 같은 5가지 요인이 있다(Cf. [21] pp.192-193)

- ① 대주주의 포트폴리오위험의 회피욕구
- ② 경영자에 대한 통제의 필요성
- ③ 기업활동에 대한 정부의 규제
- ④ 경영참여를 통한 대주주의 비금전적 소비욕구충족가능성
- ⑤ 내부유보자금의 한계

한국의 경우 ③의 정부의 규제수단으로는 여신관리제도, 상속증여세제, 기업공개 및 유상증자촉진시책, 금융기관주식소유제한 등 개별관련법률을 통한 규제와 아울러 특별히 공정거래법상에 규정한 대규모기업집단지정제도, 출자총액제한제도, 상호출자금지제도, 상호지급보증제한제도 그리고 대규모기업집단소속금융기관의 계열회사주식에 대한 의결권제한제도 등이 적용되고 있다.([21] pp.198-199)

한국의 기업집단의 소유지배구조의 특징은 소유집중도가 선진국보다 상대적으로 높다는 점이다([21] pp.190-191) 이 특징은 한국대기업의 경영특성상 소유와 경영의 미분리현상을 유발시켜 소유가족이 기업경영에 직접 참여하여 일상적인 회사운영을 하고 있다는 점을 시사해준다. 이 점에서 소유권과 경영권의 합치도가 매우 높은 상황에 놓여있다고도한다.([26] p.59)

이와 같은 소유집중현상은 30대 기업집단의 내부지분율의 추이를 통해 살펴볼 수 있다. 1995년 4월 현재 30대 기업집단의 내부지분율은 43.3%이어서 87년의 56.2%에서 점차 감소되는 경향을 보이고는 있으나 아직도 높은 수준이다.

어떤 연구에 의하면 대주주1인이 주주총회에서 자신이 원하는 바를 99%의 확률로 통과시키려면 최소한 19.53%의 주식지분을 소유하여야 한다고 지적되고 있다.([28] pp.47) 이를 소유지배 하한으로 본다면 30대 기업집단은 모두 이를 웃돌고 있어서 대기업의 소유지배의

〈표 4-1〉 30대 기업집단의 내부지분율의 변천

(단위 : %)

구 분	1987. 4	1990.4	1991. 4	1992. 4	1993. 4	1994. 4	1995. 4
동일인 + 특수관계인 : A	15.8	13.7	13.9	12.8	10.2	9.6	10.5
계열회사 지분 : B	40.4	31.7	33.0	33.4	33.2	33.1	32.8
기업집단 내부지분율 : A + B	56.2	45.4	46.9	46.2	43.4	42.7	43.3

(자료 : [21] p. 198.)

일반화현상을 엿볼수 있다. 이처럼 30대 기업집단이 높은 내부지분율을 유지하고 있는 것은 다음과 같은 이유 때문이다.([21] p.195)

(1) 과거 우리나라의 주식시장이 제대로 발달하지 못하였다는 점과 (2)대기업들이 쉽게 외부차입에 의존하여 필요자금을 조달해 왔다는 점이다. 주식시장에서의 기업공개비율을 보더라도 30대 기업집단의 616개 계열사중에서 공개기업은 32.38%에 불과한 형편이다. 그 결과 선진국이나 아시아의 경쟁개도국들에 비하여 상대적으로 낮은 자기자본비율(20.1%)을 갖고 있으면서도, 소유지분율은 여전히 높게 유지할 수 있었던 것으로 보인다. 그 외에도 우리나라의 장자 위주의 상속제도, 폐쇄적인 기업경영 등의 문화적인 요인도 이 같은 높은 소유지분율을 유지하게된 데 크게 기여를 하였다고 본다.

한국에서 소유경영을 가능하게 한 요인으로 다음과 같은 요인이 지적되기도 한다.([26] p.59)

(1) 전통문화적요인~한국의 전통사회를 지배했던 유교와 대가족주의

(2) 정부정책적 요인~① 소유경영자와 정치권력자의 유착관계 ② 정부주도형의 경제성장 정책

(3) 경제기술적요인~ ① 소유권에 대한 강력한 보호 ② 부채에 의한 자본조달 ③ 시장불완전성과 불확실성에 따른 기업가의 개인적능력의 중시

이처럼 소유집중이 이루어졌기때문에 한국기업의 지배구조도 소유자중심 지배체제를 가지고 있다. 고든은 지배를 「경영자를 선임 내지 해임할 수 있는 힘의 소유」([9] p.40)로 보았고 버리와 민즈 「이사를 선임할 수 있는 힘」([10] p.70)으로 보았는데, 기업지배의 정통성 내지 타당성은 부와 지위의 소유에서 비롯되었다고 하듯이 사유(재산권)에 입각해 이루어짐이 일반적이었다.([5][6] p.292)

따라서 한국의 상장법인 485사중 감사를 제외한 임원과 소유자와의 관계를 조사한 결과 소유자본인이 이사인 경우가 380개사, 친인척 등 특수관계인이 이사인 경우가 42개사로, 소유자 및 특수관계인이 경영에 참여하고 있는 상장사수는 422개사로서 87%에 이르고 있다([35] p.26)

이에서도 한국기업의 지배구조는 소유자 지배유형이 압도적임을 알 수 있다.

#### 1) 한국기업의 소유지배유형의 변천전망

그러면 한국기업의 지배유형은 언제까지나 소유자중심유형으로 머물 것인가? 신유근교수는 한국에서의 기업지배유형의 변화방향을 다음과 같이 전망하고 있다(cf. [25] pp.199-

203)

- ① 보수적인 입장에서의 소유자지배유형을 유지하는 대안이다.
- ② 소유권 또는 경영권중 한 측면에서의 변화를 도모하자는 대안이다.
- ③ 궁극적으로 전문경영자지배유형으로 변화시키자는 대안이다.

그리하여 그는 한국의 기업발전, 더 나아가 한국사회의 발전을 위해 궁극적으로 경영자 지배유형으로의 전환이 바람직하다고 하고 그 필요성을 "세계사적경험과 기업지배유형<sup>3)</sup>의 본질에 대한 당위론적 관점에서 제기되고 있다"고 지적하고 있다.(ibid, p.203)

그런데 이러한 그의 결론은 다음에서 보는 여러 기업지배유형의 변천모델상, 경영자지배유형을 최종단계로 보는 견해와 일치한다.<sup>4)</sup>

그러면 기업지배유형의 변천모델로는 어떤 것들이 있는가? 각 학자들이 제시한 기업지배유형변천모델로는 다음과 같은 여러가지가 있다.

(1) 찬드러(Chandler A)는 다음과 같은 이론모형을 제시하였다.([21] p.191)

- ① 가족자본주의(family capitalism): 대개 산업초기에는 창업자 및 그 가족에 의해 기업이 지배된다.
- ② 금융자본주의(financial capitalism): 그 후 소요자본규모가 커지면서 금융기관으로부터의 차입이나 자본도입을 통하여 금융기관의 경영참여가 늘어난다.
- ③ 경영자본주의(managerial capitalism): 마지막으로 다수의 소액주주에게 주식이 분산되면서 기업의 지배권이 경영자에게 귀착된다.

(2) 버리는 다음과 같이 변천과정을 단계화하고 있다.

- ① 소유자지배의 단계
- ② 소수지배의 단계
- ③ 경영자지배의 단계
- ④ 기관주주지배의 단계

(3) 카이만과 실버스턴은 다음과 같이 단계별 변천을 한다고 보았다([4][21] p.191)

- ① 가족지배
- ② 전문경영인이나 산업자본가에 의한 지배
- ③ 금융기관지배

(4) 듀란과 로우덴은 미국에 있어서의 기업지배유형의 변화추이를 기업규모별로 다음과 같

3) 경영체제이나 필자가 바꾸었음.

4) 이러한 결론에 대해서는 여러 가지 반론이 있을수 있다.

이 밝히고 있다.([7] p.30 pp.38-39)

“(매출액 5백~5천만달러의) 소규모기업은 그 소유자에 의해 운영되고 있다. 주식회사는 성장함에 따라 소유자는 경영자에게 권한을 위임함과 아울러 사회적으로 자본을 조달해야 한다. 주식을 팔면 그들의 소유권은 약화된다. 또한 장기금융을 받은 경우에는 소유자와 경영자는 모두 금융자본이 요구하는 제 조건을 따르게 된다. 사회적 자본조달방법 중 어느 것을 택하건 이에 따라 귀결되는 이사회 구성에는 社外理事를 선임하지 않을 수 없게 된다. 외부관계자, 예컨대 금융자본지배의 경향은 매출액 5천만~5억 달러의 회사에서 볼 수 있다. 이 규모의 회사에서는 지배권의 문제가 첨예화된다. 그러나 일반적으로 말하여 경영자는 흔히 서로 대립적인 관계에 있는 주주나 금융적 이익집단의 대변자가 되기는 하나 결코 그 투쟁의 주역이 되지는 않는다. 주식회사의 매출액이 10억 달러 이상이 되면 일반적으로는 외부자에 의한 회사의 지배가 완성된다.”

위의 여러 견해를 종합해보면 초기단계에서는 소유자지배가 주된 유형이나 기업이 성장함에 따라 점차 경영자지배유형으로 변천된다고 일반화할 수 있다.<sup>5)</sup>

그러면 경영자지배 즉 전문경영자에 의한 기업지배는 과연 완전하게 이루어질 수 있을 것인가? 이와 관련하여서는 다음과 같이 추론할 수 있다.([24] pp.616-617)

궁극적으로 볼 때 기업의 소유자는 지배권을 보유하고 있으므로, 만약 전문경영자에 의한 경영성과가 만족스럽지 못한 경우에는 이들 경영자를 해고할 수 있다. 이때 경영성과가 만족스러운가 아닌가 하는 판정기준은 소유자가 설정하게 된다. 이러한 경우에는 경영자에 의한 기업의 완전한 지배란 사실상 있을 수 없다. 또한 고객이나 종업원들도 경영성과에 대한 판정을 하기 마련인데, 이들이 가지는 의견은 궁극적으로는 기업의 투자수익, 기업활동의 계속성 및 성장률 등에 영향을 미치므로, 이러한 면에서도 경영자지배는 제약을 받는다. 따라서 설령 기업공개에 의해 주식이 광범하게 대중에게 분산된 경우라 하더라도 소유자는 경영자에게 상당한 영향을 미칠 수 있다. 물론 소유권이 특정개인에게 집중되어 있는 경우에 비하면 직접적인 영향을 미치는 것은 아니나, 소유자와 경영자의 이해가 상충되어 서로 대립관계에 놓이는 경우 주주집단은 그들의 주식을 싹tak함으로써 지배권을 행사할 수도 있으며, 만약 주가가 하락하는 경우에는 소유자가 기업지배권을 행사하기에 충분한 정도의 주식을 쉽사리 사모을 수도 있는 것이다. 그러므로 소유권을 가지지 못한 전문경영자는 주가의 하락경향에 대해 신경을 곤두세우기 마련이고, 특히 자사의 주가가 타사의 주가에 비해 하락이 심하거나

5) 최종단계를 기관주주지배로 보느냐 아니면 금융자본지배로 보느냐 하는 데 대해서는 앞으로 더욱 심도있는 연구가 필요할 것 같다.



혹은 타사의 주가가 상승하는 경우에는 더욱 그러하다.

이처럼 경영자는 소유자에 의한 영향을 받지 않을 수 없으므로 경영자지배가 실질적으로 제약을 받는 경우도 있으나, 이와는 달리 소유와 경영의 재결합현상이 나타날 수도 있다. 예를 들면 최고경영층이 그들의 보수로서 주식을 선택, 구매하거나 혹은 이사회와 경영층이 기업을 지배할 수 있을 정도로 議決權信託을 받음으로써 가능해지는 것이다. 후자는 同族(所有)會社가 주로 사용하는 방법이다. 또한 기업에 따라서는 유능한 경영자가 경합적인 타사로서 스카웃(scout)되지 않도록 하기 위해 이들에게 소유권을 가지게끔 하는 경우도 있는데, 그 까닭은 미국의 경우 경영자에 대한 고액의 봉급은 세금 때문에 실질적으로 그들에게 큰 유인이 되지 못하였으므로, 이들에게 株式購買選擇權이나 보너스(賞與金) 형식으로 제공되는 보수가 더욱 중요해졌기 때문이다.

이러한 면에서 볼 때 경영자는 소유자와 완전히 분리되어 아무런 영향을 받지 않고 독립하여 경영을 지배하는 것은 사실상 불가능하나, 기업에 대한 출자자로 그 성격이 바뀐 소유주주의 이익과 아울러 고객과 종업원 및 기타 이해관계집단의 이해를 합리적으로 조정하여 안정적인 조화의 기반 위에서 기업을 창조적, 혁신적으로 경영해 나간다면 경영자에 의한 실질적인 기업의 지배는 가능한 것이다. 더구나 기업의 사회적 성격에 미루어 볼 때, 전문경영자에 의한 기업의 지배는 앞으로 나아가야만 할 방향이므로 이에 따른 경영자의 책임도 무겁다고 하지 않을 수 없다.

더구나 법인 소유의 증대에 따른 경영자지배의 강화가능성도 있음에 미루어([17] pp.18-19) 경영자지배로의 변천 전망은 타당성을 갖는다고 할수 있다. 끝으로 경영자지배론에 대한 반론의 성격을 가지는 고우바야시(上林貞次郎)교수의 견해를 살펴보기로 한다. 그의 주장에 의하면, 버리와 민즈의 주장은 원래 주식소유에 입각하지 않는 지배집단인 경영자에 의한 지

〈표 5-1〉 궁극적지배에의한 분류-버리와 민즈

지 배 유 형	회사수(%)	자산(%)
경영자지배	44	58
법률적수단	21	22
소수소유지배	23	14
다수소유지배	5	2
개인소유	6	4
관재인지배	1	—
계	100	100

(자료 : [19] p.59)

배현상을 실증하려 한 것이었다. 그러나 그는 버리와 민즈가 제시한 자료를 재검토하여 경영자지배로 알려진 법률적수단에 의한 지배회사 중 18개사와 경영자지배로 추정된 회사 44개사 중 15개사가 금융자본의 지배하에 있음을 밝히고 있다([19] p.66) 그리하여 주식회사의 지배는, 주식소유에 의한 자기자본만이 아니라 사채소유, 장단기의 대부금 등의 타인자본에 의해서도, 또한 증권발행의 인수·기타의 증권업무에 의해서도, 나아가 은행, 기타 금융기관의 강력한 금융력에 의해서도, 정부의 재정력에 의해서도, 원료제품의 매매관계의 힘에 의해서도 행사될 수 있다는 것이다.

버리와 민즈의 조사를 출발점으로 하여 그 후로 이어지는 경영자지배론의 주장은 기본적으로 '주식소유의 분산' -> '소유자지배의 후퇴' -> '경영자지배의 성립' 이라는 논리구조하에 전개되었다. 소유자지배로부터 경영자지배로의 기업 내지 회사지배형태의 단계적 변화와 이에 입각하는 자본주의변혁의 논리는 당연히 비판과 반론을 불러일으켰다. 이때 제 1 단계에 해당하는 주식소유의 분산은 적어도 그것이 개인소유와 관련되는 한 일반적 사실이므로 긍정하지 않을 수 없다. 따라서 논의는 제 2 단계 이후, 즉 소유자지배의 후퇴-> 경영자 지배의 성립과 관련하여 전개되었다. 종래부터 이루어져 온 소유자지배론의 입장에서의 경영자지배론에 대한 批判論의 주요 유형에는 다음과 같은 네 가지가 있다.(cf. [15][16] pp.4-7).

① 대주주지배론: 주식소유의 분산은 필연적인 것이나, 그것은 일반군소주주와 관련되는 것이지 대주주에게 있어서는 오히려 지배에 필요한 자본의 절약에 지나지 않으므로 경영자지배론은 주주내부에 있어서의 기능상의 분화를 무시한 이론이라 비판한다. 지주의 절대액에서 대주주의 지배를 강조하는 주장도 이 유형에 속한다.

② 주식분산정지론: 주식분산이 무한히 진행된다면 필연적으로 소유자지배가 후퇴하게 되나, 현실적으로 지배자인 대주주는 소유에 의한 지배가 가능한 한도내에서 주식분산을 정지시키므로 소요자본의 조달을 자기금융이나 차입금에 의존하는 방책을 취하게 된다고 보는 견해이다.

③ 금융자본지배론 또는 공동지배론: 한편에서의 개인주주의 고도분산과 다른 한편에서의 거대금융기관이나 사업법인의 주식소유 또는 법인간의 주식상호보유의 증대와 같은 사실에 입각하여 오늘날의 주식회사, 즉 기업의 지배기구는 더 이상 개인이나 집단의 주식소유에 의해 결정되는 것이 아니라 금융자본이 지배하거나 이들과 경영자가 공동으로 지배한다고 보는 견해이다.

메트카프위원회는 대상업은행신탁부예의 議決權株의 집중현상이 있고 임원겸임제의 침투에 의해 대은행이 대기업을 지배하고 있다고 주장한다. 단, 주요 회사 122사(비금융 88사, 금

용 34사)의 지배형태의 조사에서 가족지배 10%, 금융지배 40%, 기타 50%로 밝히고 있다.(ibid., pp.73-74)

금융지배(financial control)를 명확히 밝힌 학자는 콧즈인데 그는 종래의 지배유형에 새로이 금융지배유형을 추가하고 200대 기업조사를 하였다. 그 결과 금융지배 39%, 소유자지배 21.5%, 나머지는 불명하다고 하여, 궁극적인 권력은 주요 주주이며, 또한 채권자인 은행에 있다고 하고 이는 아직도 금권정치(plutocracy)의 상황하에 있음을 밝히고 있다.(Ibid., p.74)

④ 기업자체론: 이 견해는 출자자 (= 주주)와 회사, 즉 기업자산과의 관계를 다음과 같이 파악한다. 즉, 주식회사의 자산은 복수의 출자자에 의해 출자된 것이므로 출자자의 공동소유물이다. 그러나 그 자산은 법인격을 인정받은 회사라는 단일주체에 의한 소유라는 형식을 취하고 있으므로, 개개의 출자자는 회사재산에 대해 직접적 권리를 가지는 것이 아니라 법인의 한 구성원으로서 간접적 권리를 가지는 데 지나지 않는다. 즉, 주주는 의결권이나 이익배당청구권, 잔여재산분배청구권 등의 권리를 가질 따름이다. 이와 같이 출자자가 소유권의 실질을 상실하게 되는 것은 다음과 같은 사실에 의해 밝혀지고 있다.

- ① 출자자가 出資의 還拂을 청구 또는 실행할 수 없다.
- ② 기업의 의사결정의 참가에 대해 대다수는 무관심하다.
- ③ 기업이익이 생겨도 이익의 전액이 배당에 충당되지 않고 내부유보되기도 한다.

이와 같은 사실에 입각하여 주식회사에 있어서의 주식의 소유의 실질은 회사, 즉 기업자체로 옮겨지게 된다고 본다. 그런데 이러한 상황은 주식소유의 집중·분산여하에 따라 달라진다. 즉, 지배적 대주주가 주식의 과반수를 소유하고 있는 단계에서는 이들 대주주가 주주총회의 의결을 지배하여 회사자체의 소유에 입각한 지배를 탈취하여 지배력을 행사한다. 그러나 주식의 분산이 진행됨으로써 대주주의 지배가 관철되지 않아 회사자체에 의한 소유의 실질이 성숙화된다. 이 단계에 이르러 경영자지배라는 현상이 정착하게 된다. 그리하여 주식회사에서는 현실적인 자본의 소유는 '회사자체에 의한' 직접적 소유와 주주에 의한 간접적 소유로 분화되고 이중화된다. 이에 대응하여 지배력도 주주와 회사자체로, 나아가 회사자체의 지배력을 대행·행사함과 아울러 그 일부를 보유하는 경영자에게로 多重化된다. 이처럼 양자는 소유의 실질을 가지므로 양자가 서로 보완적이고 重層的으로 合體되어야만 비로소 하나의 완전한 자본소유가 된다고 본다.

이와 같이 보면 다음과 같은 두 가지 요인에 의해, 자체지배가 필연화하지 않을 수 없게 된다.([14][13] pp.188-189)

① 소요자본량의 증대와 개인적 소유의 모순을 극복하기 위한 방법으로 복수인의 공동출자에 의한 결합자본을 성립시킨다. 주식회사의 제도적 특징인 양도가 자유로운 等額株券制 및 全出資者의 有限責任制에 의해 개인적 채약을 없애고 방대한 자본의 결합이 가능해진다.

② 주식회사의 경우 출자자가 출자한 화폐자본은 회사자체의 자산으로서 출자자의 자산에서 분리·독립하여 출자자의 환불청구의 영향을 받지 않는다. 따라서 주식회사의 출자자인 주주는 그들이 출자한 화폐자본에 대한 직접적인 소유권을 상실하게 되고 그것은 회사자체에 귀속하게 되는 것이다. 이러한 회사자체의 자본에 대한 출자환불청구 가능성을 없애고 이를 자유로이 유지하기 위해서는 출자자에 대해 출자환불에 대신하는 출자금의 회수의 길을 열어 줄 필요가 있다. 이것이 주식의 자유양도이며 이를 보다 쉽게 하도록 하는 제도가 출자자 전원의 유한책임원칙이다.

이 견해는, 오늘날의 대규모 주식회사에는 개인적 소유자나 지배자는 없다는 전제하에 회사, 즉 기업 그 자체가 지배자가 된다고 보는 것인데, 실질적으로는 경영자지배론과 같은 것이다.

영국, 미국 및 일본각국의 상위 250사를 대상으로 회사간관계(inter-corporate relations)의 사회네트워크분석(social network analysis)기법을 적용하여 비개인적소유(점유)시스템(system of impersonal possession)이론을 정립한 스코트는, 경영자지배론의 논거를 종래의 개인, 동족을 전제로 하는 개인소유시스템의 소유자개념과는 달리 비개인적소유시스템을 전제로 하는 새로운 소유자개념을 다음과 같이 제시하고 있다.(cf. [3][12] pp.91-92)<sup>6)</sup>

“각국의 최대급 250사에 관해 사회네트워크분석수법을 구사하여 풍부한 실태조사를 한 결과, 개인, 법인(영국에서는 국가)에 의한 완전소유, 과반수지배나 소수지배 유형등도 아직 남아 있기는 하나 점차 증가하고 있는 것은 어느주주이던 단독 또는 공동으로 소수지배를 유지할수 있을 정도로 지주비율이 10%미만으로까지 낮아진 회사이다. 이러한 회사의 증가가 경영자지배론의 논거가 되고 있는 것이다.” 이러한 사실을 그는 다른 경영자지배론자가 개별회사를 따로 따로 관찰하여 결론을 유도한 것과는 달리 회사간주식소유의 네트워크분석에 의해 비개인적점유시스템이론을 구축하여 소유자지배론의 신전개를 도모하였던 것이다.

그는 “(이제야) 소유자 그 자체가 변해버렸다. 현대거대기업의 소유자는 다른 제기업이며 그 기업 또한 다른 제기업에 의해 소유되고 있다. 각 개인이 「자기의」 회사를 소유하고 또한 지배하고 있던 개인적점유시스템은 비개인적점유시스템에 대체되었다. ……비개인적점유

6) 신소유자개념은 구체적으로 개인 동족도 남아 있으나 대부분이 금융제 기관(영국은 국가기관, 일본에서는 법인도 포함됨)으로 구성되는 일종의 네트워크 - 聯合으로 표현된다.([12] p.92)

시스템인 기업은 기업간의 연결의 네트워크의 고유한 제약을 따르지 않으면 안된다” ([3] p.1)고 하고 나아가 “20대주주는 특정의 자본가적이해의 星座狀連關(constellation)을 형성하는데 이는 소수지배처럼 충분한 권리를 행사할 수 있는 견고한 연합은 아니다. 그러나 성좌상연관의 구성원이 저마다 다른 대립적인 이해를 가진다는 사실은 이사회는 어떤 특정의 개별주주의 이해로부터도 어느 정도의 자립성을 획득할 수 있음을 뜻한다. 상위의 주주들은 이사회를 구성을 결정하기 위해 협력할 수도 있을 것이며 그 협력의 결과는 상위주주들사이의 권력의 밸런스(balance)에 의존하지만 그러나 상위주주들은 특정의 지속적인 기간에 걸쳐 공동으로 행동할 수는 없다” (ibid., p.51)고 한다.

사실 개별회사의 이사회를 개별단독주주와의 관계만을 전제로 고찰하면 그것은 자립적이라 할 수 있으나 네트워크관찰을 하면 새로운 소유자에 의한 지배가 일시적이고 불안정적이긴 하지만 관철되고 있고 비개인적점유시스템은 국가별로 다양한 제형태를 가지면서 우세해지고 있다고 한다.([12] p.42)

그리하여 스코트는 회사간의 주식소유 및 이사겸임제의 네트워크분석의 성과를 토대로 다음과 같이 결론짓고 있다.([2] p.203)

“오늘날 우세한 비개인적점유시스템은 영국, 미국에서 볼 수 있는 多極的金融हे게모니, 은행 중심의 영향권, 利益星座狀連關에 의한 지배와 일본에서 볼 수 있는 寡頭的金融हे게모니, 콘체른조직, 제휴된 자본참가(의 연합에 의한 지배) 사이에서 그 형태상 중요한 차이가 있다.”

스코트의 견해를 따를때 한국에서의 기업소유지배구조상 지배적소유유형인 소유자지배는 개인점유시스템의 그것이다. 따라서 다음에서 보듯이 기업의 통치·감시와 관련된 관심도 미국이나 일본등의 선진제국에서의 필요성과는 다른 차원에서 인식되는 것이라고 할수 있다. 왜냐하면 기업의 소유지배구조의 발전단계론적 가정에 입각할 때 한국의 기업소유지배구조는 아직 초기단계인 개인점유시스템을 전제로 하는 소유지배단계에 머물고 있고 경영자지배의 가능성은 낮기때문이다.

위와 같은 추론을 뒷받침하여주는 소유대주주의 부정적인 경영지배관행을 예시하면 다음과 같다.

① 충북상호신용금고의 대주주이자 대표이사는 610억원의 금융사고를 일으켜 미국으로 도주 하였다.([50] p. 1 )

② 소액주주의 이익은 아랑곳하지 않고 총 2천4백억원의 회사돈을 뇌물로 갖다바친 1인 지배하의 30대재벌의 총수(=소유경영자)의 통치관행([39] p.2)

③ 93년 금융실명제 실시 이후 상장기업의 대주주는 실명제를 회피하기 위해 내부정보를

홀려 주가를 올린 후 차명으로 처분하고 주가가 내리면 본인명으로 매입하여 매수·합병(M & A, Merger and Acquisition)방어를 하는 증권거래상의 조작행위((44) p.3)

이와 같은 소유경영자의 기업의 사물화(私物化) 사금고화(社金庫化) 경향은 아직도 천민자본주의적 탐욕에 사로잡힌 물윤리적인 소유경영자행동의 결과이다. 그것은 소유권에 입각하여 선임된 경영자층이 올바른 경영의식을 갖지 않고 경영권을 함부로 행사하기 때문이다.

이러한 면에서 한국에서의 경영자행동의 감시를 위한 기업통치 감시의 필요성이 제기되는 것이 아닐까?

#### IV. 맺는 말

##### 1. 요약

이상에서 한국의 산업구조상 큰 비중을 점하여 사회경제적 역할을 수행하고 있는 30대기업 집단의 내부지분율을 검토한 결과, 한국기업의 소유지배구조는 스코트류의 개인점유시스템을 전제로 한 소유자지배유형이 압도적임을 알 수 있었다.

버리가 제시한 기업지배유형의 변천모델에 비추어 볼때 한국에서의 기업지배구조는 아직도 초기단계의 소유자지배의 단계에 머물고 있고, 이 때문에 “한국기업에서는 소유주나 그 가족들, 특수관계인이 단독출자하거나 그룹계열사간의 상호출자를 통하여 소유권집중을 이루고 있으며 이를 토대로 이사회는 물론 실질적인 전략적 의사결정에 상당한 관여를 하고 있다. 또한 소유주의 이해를 대변할 수 있는 최고경영자를 통해서 경영활동을 지배하고 있다. 이러한 점들은 결국, 한국에 있어 재벌기업조차 소유권과 경영권의 높은 합치도를 보이고 있음을 확인시켜 주는 것이다. 나아가 이러한 소유권에 바탕을 둔 경영권행사는 조직구조에도 반영되어 막강한 중앙집권적인 의사결정구조를 형성시키고 있다.” ((25) p.117)

이러한 소유자지배유형<sup>7)</sup>에 대한 평가결과는 다음과 같다.(ibid. p.177)

“전반적으로 기업의 양적성장에는 기여했으나 질적 성장에 대한 기여에는 한계를 보이고 있으며, 소유경영자의 일사불란한 리더십을 통해 기업의 관리적효율성을 높여준 것은 사실이지만 현대적 기업경영 측면에서는 그 한계를 드러내고 있으며, 구성원들의 직장안정에 기여해 온 면은 크지만 변화하는 환경여건에 따라 참여적 경영방식으로 변화하지 않는 한 많은 문제점이 파생할 것으로 평가되고 있다.”

한국에서의 이와같은 기업소유지배구조는 오히려 하위급 독단적 경영을 할수 있게끔 하여

7) 이 유형을 소유경영체제로 부르고 있다.((25) p.102)

주는 구조하에 있음을 시사해 주는데, 이 단계는 미국의 19세기말의 30년간과 20세기초의 10년간에 걸쳐 소위 도적귀족(Robber baron)이 판을 치던 금권정치시대(cf. [20] p.24) 일본의 명치초기의 정상자본주의시대에 대응한다고 유추할 수 있다.(ibid., p.44) 왜냐하면 “재벌총수들이 탈세등 불법적인 방법을 통해 비자금을 조성 정치권에 제공할 수 있었던 것도 다수의 소액주주들의 권익을 무시한 채 소수주주가 독단적으로 기업을 운영할 수 있었던 기업지배구조때문에 가능했”(〔43〕 p.13) 또한 이와 같은 지배관행이 가능했던 것은 “한국재벌특유의 소유·경영형태에서 출발하고 있으며 재벌총수에게 지나치게 편중된 재벌의 소유구조는 결국 오너(owner)의 전권전횡(全權專橫)체제를 가능하게 하고 있다. 수백억원대의 비자금을 불법적으로 조성하고 또 이를 마음대로 유출해 정경유착의 수단으로 사용할 수 있었던 것은 바로 외국대기업과는 판이한 이러한 총수 1인 지배체제 때문이었다.”(〔46〕 p.3)고 지적되고 있기 때문이다.

이와 같은 면에서 볼 때 한국에서는 소유경영자(owner-manager)의 독단적 경영관행에 대한 공공규제의 필요때문에 기업통치감시에 대한 필요성이 제기되고 있다고 할 수 있다.

### 3) 기업통치와 관련하여

그런데 종래 기업지배논쟁상으로는 기업지배(corporate control)와 기업통치<sup>8)</sup>(corporate governance)가 개념적으로 명확히 정리되지 않은 채 전개되어왔고(〔12〕 p.93) 따라서 양 개념간의 명확한 구별을 할 필요가 있다고 지적되고 있다.(〔11〕 p.135)

스코트는, 기업지배란 이사회의 구성을 결정하는 權能으로 보는 버리와 민즈의 고전적인 개념을 전통적으로 계승하면서 이사회가 수행하는 회사전반과 관련되는 전략적 권한행사에는 기업통치(corporate rule)라는 신개념을 도입하여 양자의 관계를 다음과 같이 밝히고 있다.(〔2〕 pp.351-373)

“지배란 특정의 행위주체가 그것을 통해 소유의 법적인 權能(power)의 행사능력을 가지는 하나의 구조적 관계이다. 지배자들은 이사회의 구성을 결정하고 또한 회사업무에 관한 표결시에 우세한 권능을 가지고 있다. 반면, 통치란 의사결정에 관한 권능의 현실적 행사이다. 지배자들은 ……통치할 자격을 가지고 있다(중간생략) 실제로 주식회사를 통치하는 사람들은 ……지배자 및 비지배자의 양쪽에서 등용되고 있다.”

8) Corporate governance의 역어로는 “기업통치”외에 “기업감시 통치”(〔11〕 p.132), “統轄體制”(〔21〕 p.7) 경영자감시구조(〔22〕 p.11) “기업지배”(〔25〕 p.60), “경영체제”(〔26〕 p.83)등의 용어가 다양하게 쓰이고 있다.

버리와 민즈는 1932년에 기업에서 소유자(주인)와 경영자(대리인)가 분리된 데 관심을 기울여 소유와 지배의 분리가 결과적으로 이루어진다는 데 착안하여 후일 기업통치논쟁의 핵심 요인인 대리이론(agency theory)의 기초를 마련하였다.([1] p.180)

그런데 "1980년대에 전개된 기업감시통치론은 지나치게 방만해진 경영자지배에 대해 소유자가 본래 가지고 있던 지배권을 강화함으로써 일정한 제동(brake)을 가하려는 노력으로서 전개된 감이 있다."([11] p.134)고 지적되고 있다.

그러나 현대기업의 경영활동을 통치·감시하여 이를 정상화시키려 한다고 할 때 이것을 주식소유 및 지배와의 관련하에서만 다루더라도 과연 충분할까?

그러면 왜 이와 같은 기업의 지배와 통치감시와 관련된 문제가 생기게 되었던 것일까? 자본주의체제의 사적소유원리에 따르면 소유란 물(物)에 대한 인간의 관계행위 -- 지배행위의 발생을 포함하므로, 기업에 대한 점유권, 사용권, 처분권은 그 소유자인 출자자(주식회사의 경우 주주)에 귀속되기 마련이다. 원래 자본주의 기업의 대표적형태인 주식회사는 스스로의 확대재생산을 위해 주식소유권을 분산시켜 무수한 개인의 미약한 부를 집중시키는 기능을 수행하므로 (기업의 성장에 따라) 점차 주주수는 많아지고 1인당지주비율은 일반적으로 저하한다. 나아가 차입자본, 타인자본의 증가에 의한 주식자본의 점유비율의 저하는 주주의 상대적 지위와 영향력을 저하시킨다. 그리하여 주주의 현실자본에 대한 지배력은 약체화되고 주주총회의 형해화(形骸化)가 진전된다. 그 결과 현실적인 지배 -- 경영관리직능은 전문경영자 집단인 이사회에 위임되어 그들이 강력한 권력을 가지게 된다. 이에서 소위 「소유와 경영의 분리」 내지 주주소유권의 형해화가 생긴다고 지적한 것이 버리와 민즈이다. 주주의 지분비율의 감소는 그들의 주식소유목적(지배목적에서 이익목적(배당 및 주가의 상승)으로 변질시킴으로써 이러한 상황에 박차를 가했다. 그러나 단순히 기업의 경영자지배가 이루어지게 된 것은 아니다. 주식소유의 분산은 내주주에게 반드시 발행된 주식의 과반수를 소유하지 않더라도 실질적으로 주주총회에서의 주도권을 장악할 수 있는 토대를 마련하여 주었다는 점이 중요하다. 즉 개인자산가에 의한 기업의 지배는 어렵게 되는 한편 대기업에 의한 다른 기업 지배는 비교적 쉽게 되어 주식소유에 의한 기업간관계가 형성되었다.

반면 법인주주나 기관투자자등 개인주주이외의 지분비율이 증대하여 그들의 행동이 큰 의미를 가지게 됨에 따라 주식회사에 있어서의 소유와 지배의 관계는 복잡하게 되었다. 일본의 기업집단간의 주식상호보유제가 법인자본주의로 불리는 특수한 경제지배구조를 형성하게 된 것은 그 전형이다. 이처럼 주주의 주식소유목적의 변화와 주주구성의 변화에 따라 개인대주주와는 성격을 달리하는 실태를 정확히 파악하기 어려운 자본가층이 기업에 미치는 영향을



증대시켜왔다.

그런데 1980년대에 접어들어 미국에서는 경기후퇴하에서의 각 기업의 업적부진을 배경으로, 또 일본이나 영국의 경우에는 잇달아 일어나는 기업범죄나 불상사가 계기가 되어 기업행동을 보다 엄격히 감시할 필요성이 논의되기 시작하였다. 주주로서는 자신의 자산가치를 저하시킬 우려가 있는 기업활동에 대해 적극적으로 감시주체로서 관여할 필요성을 가지게 되었다.

미국기업의 경우, 1970년대에는 대기와 수질오염, 불공정고용행위, 해외에서 불법적거래등을 함으로써 사회적책임을 다하지 못하였다고 비판을 받게 됨에 따라 미국정부는 환경보호국(Environmental Protection Agency)법 및 해외부패관행법(Foreign Corrupt Practice Act) 등 일련의 규제입법조치를 취했었고, 1980년대 중반에서 말기에 이르는 기간동안에는 종래와는 다른 면에서 경영층이 비난을 받았다. 하나는 주주에 대한 수탁책임에 대한 배려의 부족때문이었고, 다른 하나는 그들의 무능(ineptness)과 자기이익중심의 행동방식 때문이었다. 주주와 기업외부의 이해관계자(stakeholders)의 이익을 저버리고 함부로 자기이익만을 추구하는 경영자행동을 감시하고 규제하기 위해 기업통치 감시가 필요하다고 한다.([1] pp.179- 180)

그러면 경영자지배가 이루어지고 있는 산업사회에서의 전문경영자는 완전한 자율성을 갖추어 경영권을 행사할수 있을 것인가?

어떠한 자본주의국가에서건 현행의 상법은 주식회사를 주주주권에 입각해 규정하고 있으며 아무리 유능하고 강한 권력을 가지는 경영자라하더라도 이를 완전히 무시할 수는 없다. 그러므로 일본의 기업집단의 결속, 경영자의 경영권강화를 위한 주식상호보유제등의 안정주주정책이 유효성을 가질 수 있는 것이다 전문경영자는 단순한 자본가의 대리인은 아니라 하더라도 주식소유자, 특히 주주총회에서 비교적 큰 발언력을 가지는 법인주주나 기관투자자의 의사를 완전히 무시하고 의사결정을 할수는 없다. 그들은 기능자본가로서, 전문적 경영능력의 보유자로서 상대적인 자율성은 확보하였다고는 하나, 그것이 절대적인 자율성이 되기는 어려운 것이다. 또한 타인자본, 외부자본의 대량도입에 의해 주주의 상대적 지위가 저하하고, 조직이나 관리가 접하는 위치나 의의가 종래의 기업에서보다 훨씬 중요한 것이 되었다 하더라도, 자본주의 그 자체의 본질은 변화되지 않았으며 소유권이 가지는 의미도 불변이다. 즉 현대기업에 있어서의 경영자 지배란 전문경영자가 법인주주, 기관투자자등과 연결되어 실현된 것이며 이러한 構圖하에서 상대적으로 지위가 저하된 것은 주주전반이 아니라 소수의 주식밖에 가지지 않은 약소 개인주주층이다. 따라서 기업활동을 시정하려는 기업의 통치 감시가 이

루어지려면, 무엇보다 중요한 것은 이들 약소주주의 발언권지위의 강화이다. 이를 협의의 기업통치 감시로 보고 광의로는 기업의 주주만이 아니라 이들을 포함하는 모든 이해관계자(stakeholder)를 전제로 이들에 대한 사회적 책임을 다하는가 아닌가 하는 시각에서 전개되는 것으로 이해되고 있다. 그런데 이처럼 기업을 둘러싼 이해관계자의 사회적영향력이 커진 현실에도 불구하고 기업의 통치 감시활동을 법적인 소유자인 주주나 용자를 하여준 금융기관 등의 좁은 범위에 한정된채 아직도 그대로 방치되고 있다. 여기에 바로 사회적으로 무책임하고 사회질서에 위협이 되는 것과 같은 기업활동이 수행될 수 있는 온상이 있는 것은 아닐까? 이것이 사회의 모든 활동이 기업에 의한 「자본의 논리」에 입각해 이루어진다는 「기업중심사회」의 도식과 관계가 있는 것은 아닐까? 하는 의문이 제기되고 있다.([11] p.135)

적어도 자본주의라는 체제하에서 누가 기업을 지배하고 있는가 하는 논의만으로는 광의의 이해관계자의 이익을 침해하는 현실적인 문제의 해결을 기대할 수는 없다. 그러므로 사적소유의 원칙과 기존의 법적인 테두리에 묶여버린 「소유에 입각하는 지배」 자체를 문제삼을 것이 아니라, 기업활동과 이에 의해 영향을 받는 사람과의 관계라는 視點에서 광범한 논의를 전개하는 것에서 기업활동과 직접 이해관계를 가지는 모든 이해관계자에게 동일하게 그 활동에 대해 감시를 할 권리를 부여하여야만 한다는 논의의 정당성을 찾을 수 있을 것이다. ([11] pp.134-136)

위와 같은 논의를 전제로 할 때, 기업통치 감시의 실효화를 위해서는 기회주의 활동에 입각하여 사적이익의 추구에만 전념하는 대주주의 개별적 지배의 틀 속에 안주하거나 종속되어 있던 전문경영자의 의식개혁이 이루어져야만 하고 그들의 자율적경영을 뒷받침하여 주는 제도적 장치가 마련되어야만 하지 않을까? 따라서 궁극적으로는 실질적으로 기업가기능인 혁신기능을 인수 승계하여 기업의 실질적 지배·통치를 맡는 전문경영자의 기업인식패러다임의 변혁을 전제로 한 의사결정기능의 자율화와 결정전제 중, 가치전제에 입각하는 윤리적 의사결정능력의 강화가 필요하지 않을까?(cf. [40] pp.19-20)

### 參 考 文 獻

1. Collis, D.J. & C.A. Montgomery(1997), Corporate Strategy, Resources and the Scope of the Firm. Chicago, Irwin.
2. Scott J.(1990), Corporate Control and Corporate Rule: Britain in an International Perspective, British Journal of Sociology, Vol. 41, No.2.

3. Scott J.(1986), *Capitalist Property and Financial Power*, London, Wheatshef Books.
4. Kyman S. & A. Silberston, (1978) "The Ownership and Controle of Industry," *Oxford Economic Papers*, 30.
5. Rex, J (1971), "Capitalism and Ruling Class," in [6].
6. Castle et. al. eds. (1971), *Decisions, Organiztions & Society-Selected Readings*, 2nd. ed. Harmondworth, Middlesex, Penguin Books, Ltd.
7. Juran J.M. & J. Louden (1966), *The Corporate Director*, New York, American Management Association.
8. Berle A.A. (1959), *Power Without Property*, New York, Harcourt.
9. Gordon, R.A. (1945), *Business Leadership in the Large Corporation*, New York, Brookings Institute.
10. Berle A.A. & G.C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Mcmilian.
11. 島弘編(1996), 國際化時代の 經營管理, 京都, ミネルバ書房.
12. 井上廣編(1994) 現代企業の 經營と 戰略, 東京, 法律文化社.
13. 日本經營學會 編(1986), 現代經營學の 新動向, 經營學論集, 第56集, 東京, 千倉書房.
14. 中山准一(1986), "株式會社における所有と支配," IN [13].
15. 荒川米一郎(1986), "株式會社における所有と 支配-支配論の 方法を めぐつて," IN [16].
16. 日本經營學會編(1984), 現代企業の 所有と 支配, 經營學論集(54), 東京, 千倉書房.
17. 森本三男(1982), 經營學入門, 増補版, 東京, 同文館.
18. 山本安次郎(1975), 經營學研究方法論, 東京, 丸善.
19. 上林貞次郎(1975), 新版現代企業發展史論, 東京, 森山書店.
20. 小原敬士(1971), *Big Business 論*, 東京 丸善株式會社.
21. 鄭光善編(1996), 21世紀 韓國企業の統轄體制, ソウル大學校經營大學證券・金融研究所.
22. 魚東蕪(1996), "ねが國 上場企業の所有構造と配當に關する實證的研究," ソウル大 修士論文.
23. 金元銖(1994) 新 經營學原論, ソウル, 經文社.
24. 金永郁(1993) 三星の 多角化過程と 支配構造に關する研究, ソウル大博士學位論文.
25. 慎侑根(1992), 韓國の 經營-その 現象と 展望, ソウル, 博英社.
26. 慎侑根他 (1992), 韓國大企業の 經營特性-4大グループの 主要企業研究-(韓國經營學會研

- 究プロジェクト), ソウル, 世經社.
27. 韓義泳(1985), 韓國企業經營の 實態・ソウル, 三星アイデア.
  28. 임웅기(1989), “韓國上場社會の 所有構造と 經營權保護問題,” ソウル, 韓國上場會社協議會シンポジウム資料, 89-1.
  29. 拙著(1985) 經營學史, ソウル, 經文社.
  30. ソウル經濟新聞, 1995年10月26日字.
  31. 朝鮮日報, 1995年11月18日字.
  32. 東亞日報, 1977年10月7日字.
  33. 中央日報, 1997年8月8日字.
  34. ソウル經濟新聞, 1997年10月9日字.
  35. 中央日報, 1997年8月12日字.
  36. 中央日報, 1997年10月9日字.
  37. 毎日經濟新聞, 1996年2月14日字.
  38. 毎日經濟新聞, 1996年5月10日字.
  39. 拙稿(1996), “企業認識パラダイムの 轉換-資本主義體制原理との 關聯で,” ソウル大學校經營大學經營研究所, 經營論集, 30-1, 2.
  40. 毎日經濟新聞, 1995年11月17日字.
  41. 朝鮮日報, 1995年11月18日字.
  42. 毎日經濟新聞, 1995年7月1日字.
  43. 東亞日報, 1995年11月16日字.
  44. ソウル經濟新聞, 1995年1月28日字.
  45. 毎日經濟新聞, 1995年2月8日字.
  46. 朝鮮日報, 1995年11月17日字.
  47. 東亞日報, 1995年1月19日字.
  48. 韓國經濟新聞, 1995年5月2日字.
  49. 韓國經濟新聞, 1993年10月20日字.
  50. 韓國經濟新聞, 1995年12月13日字.
  51. 財政經濟院統計廳, 事業體基礎統計調査, 1997, ソウル, 財政經濟院統計廳