

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 8 日現在

機関番号：32612

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380527

研究課題名(和文) 韓国財閥企業における経営構造の進化に関する研究

研究課題名(英文) Study on the evolution of the management structure in korean chaebol

研究代表者

柳町 功 (YANAGIMACHI, Isao)

慶應義塾大学・総合政策学部・教授

研究者番号：60230273

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：韓国の財閥企業の競争力とはどのようなものか。技術や資本、人材といった経営要素は、単体では日本企業のそれと大差はない。しかし強力な意思決定構造を核とする「経営力」と連動することで高い競争力を実現してきた。創業家出身オーナーが所有と経営の中枢を掌握し、専門経営者を育成し大幅な権限委譲を進めることで、常に経営構造は変化している。現在多くのグループで創業家第2世代が会長としてグループ支配に決定的な影響力を行使している。それは経営の世襲や経営権紛争の原因ともなり、社会の批判を浴びている。一層の発展のためにはグローバルな次元での市場の論理との整合性を持った経営構造の構築が求められる。

研究成果の概要(英文)：What are the competitiveness of Korean Big Business Group, "Chaebol"? Some management elements, for example technology and capital, human resources, are similar between the Japanese and Korean companies. However, in the case of Korean chaebol, it has been to achieve high competitiveness by a strong decision-making structure to work with the "management capabilities" to the core. Founding owner seized the center of the management and ownership, by promoting the development and substantial authority delegated to professional managers. Founding family second generation have exercised a decisive influence on the group ruled as chairman. It is also cause of the management of hereditary and management disputes, has attracted the criticism of society. For further development of chaebol, the construction of a management structure that has the consistency of the logic of the market in the global dimension is required.

研究分野：経営学

キーワード：国際経営 韓国 財閥 コーポレートガバナンス オーナー経営

1. 研究開始当初の背景

(1) グローバル市場において我が国IT・電機産業の相対的地盤沈下が進む一方、韓国の財閥企業グローバル競争力は着実に高まり、収益力は大きく逆転した。標準化技術を日本から導入し、普及モデルを大量生産して市場に供給するかつての事業パターンは過去のものとなった。今や韓国企業は先進国・新興国のほとんどの市場において高価格帯から低価格帯まで広範囲な製品構成を持ち、日々そのプレゼンスを高めている。

(2) 「日本企業はなぜ韓国企業に負けたのか」。我が国IT・電機業界で見られるこうした問題提起は、自らの競争力低下を客観的視角から検証しようとする動きを起こさせる一方、韓国財閥企業の強さに対する知的関心、特に韓国財閥の経営力の本質に対する知的関心の高まりとなって現れるようになった。

(3) いち早くマスコミにおいて、韓国財閥について「知る」段階から「学ぶ」段階への移行が見られるようになった。しかし学術研究として財閥経営の本質に迫る業績はさほど多くはない。IT・電機や自動車分野のグローバル企業となったサムスン電子やLG電子、現代自動車の経営構造は、もはや過去の韓国財閥の古い姿ではない。それは財閥自体、創業者の時代を経て第2世代、さらには第3世代への世代交代が進んでいることと無関係ではない。

2. 研究の目的

(1) 韓国の財閥企業の競争力とはいったいどのようなものか。技術力や資本(調達)力、高級人材といった各経営要素自体は、「単体」として見るならば日本と韓国で大きな違いはないかもしれない。しかしこれらは、強力

な意思決定構造を核とする「経営力」と連動することで最大限の競争力を発揮している、と見るべきであろう。

(2) 韓国財閥企業の高いグローバル競争力を実現する決定的要素は、最高意思決定権者(トップマネジメント)自体の競争力の高さである。韓国財閥の場合、統治の頂点に君臨する創業家出身オーナーと専門経営者グループによって構成される「トップマネジメント組織」こそが競争力の中核である。本研究においては、こうした問題意識を検証すべく、トップ財閥であるサムスンと現代自動車を中心に、意思決定構造の考察を行う。

(3) 韓国財閥の現実を見ると、強力な意思決定構造を核とするトップマネジメント組織が高いグローバル競争力を生み出している。創業家出身オーナーが所有と経営の中核を掌握し、同時に専門経営者の育成と大幅な権限委譲が進むなど経営構造は常に変化を遂げている。「巨大なファミリービジネス」という枠組みをとりつつ、高いグローバル競争力が維持される、この経営構造の具体的な仕組みを明らかにするのが本研究の主たる関心である。

3. 研究の方法

(1) 本研究1年目(平成25年度)は、韓国トップ財閥の所有・経営構造に関わる特徴や問題点を洗い出すため、国内外文献のサーベイ、関連インタビューの実施、その成果の学会発表(国内外)および出版を実施した。特に、前年度から遂行していた「アジア研究基金(韓国)」の研究プロジェクトと連動し、財閥問題分析のための関係者との幅広いインタビュー調査を集中的に実施した。

(2) 本研究2年目(平成26年度)としては1年間研究休暇を取得し、韓国・延世大学

校経営大学客員教授としてソウルに研究拠点を設け現地での研究活動を実施した。集中的にインタビュー調査や各種文献・資料調査を行った。

(3) 3年目(平成27年度)には、2年間の各種実態調査を踏まえ、さらに必要とされる補足的調査を継続した。企業関係者に幅広くインタビューする一方、関連する資料・文献の調査、さらにはそれらの整理・統合化を進めた。複数の学会発表や論文執筆の準備を始めた。

4. 研究成果

(1) 国内外文献のサーベイ:「トップマネジメント組織」についての分析視角の整理・検討を行い、特に日本企業の事例研究の中から多くの示唆を得た。また、韓国財閥のコーポレートガバナンス問題を社会風土の中で考察した。韓国企業の経営に関して国民間に深く浸透している反財閥情緒の問題を歴史的に考察し、国民経済面での多大なる貢献にもかかわらず、財閥は経済格差の主原因とみなされ、一般庶民の中に屈折した反財閥の意識が形成されている点を明らかにした。

(2) 韓国でのインタビューを集中的に実施した。年度ごとに整理してみる。

平成25年度:財閥企業側の意見として元財界団体幹部、元大手財閥の系列企業トップ、財閥に批判的立場の元市民団体幹部(大学教授)、財閥政策を推進した左派政権下の元長官、財閥企業研究者としての元大学教授などとの意見交換を行った。日本国内では韓国財閥の元社長顧問、大手財閥傘下の元経済研究所役員などの企業関係者と討論を実施した。

平成26年度:韓国・延世大学経営学部に客員教授として滞在し、現地実態調査を主とする研究活動を実施した。主に研究者(大学、公的シンクタンク、企業・財界シンクタンク

など)との討論、企業関係者(役員クラス)へのインタビューや意見交換を実施したが、文字になっていない資料・情報の収集として貴重な場となった。

平成27年度:過去2年間と同様、韓国にてインタビュー・討論を集中的に実施した。サムングループ、ロッテグループ、斗山グループなどの企業関係者(主に財閥企業の本社役員クラス以上の人物)などとの定期的なインタビュー調査は、企業の内部情報をヒアリングするうえでの重要な機会となった。同分野を研究する大学研究者、経済・政治担当のマスコミ報道関係者との定期的な会合を続け、外部の視点からの分析との融合を図った。

(3) 各種インタビューの結果、従来公表されてこなかった情報や内部文書に基づく考察が進んだ。結論的に言うと、財閥全体のガバナンス(統治)の頂点に君臨する創業家出身オーナーと専門経営者グループによって構成される「トップマネジメント組織」は間違いなく意思決定構造の中核を形成していた。しかしその骨子となる「財閥本部」の実態については全体像がすべて明確に把握できたわけではない。入手できた断片的情報を再構成し、その全体像を構築していくためには引き続き多方面からの情報収集とインタビュー活動が不可欠である。

(4) 本研究活動を遂行中、韓国財閥企業を取り巻く大きな変化がクローズアップされてきている。創業家ファミリーの論理と会社の論理の摩擦の増大である。現在多くのグループでは創業家第2世代の人物が「グループ会長」としてグループ全体に決定的な影響力を行使している。しかし創業家内部の世代交代とファミリー内部の軋轢の高まりは経営の世襲、御家騒動といった社会的批判を浴び、社会の公器としての存在の一方で家族の論

理との整合性が合わなくなってきた。グローバル市場の中での競争に勝利していくためには、市場の論理と整合性を持った経営構造を構築していく必要がある。

トップマネジメント組織の競争力をいかに高めていくかという問題は、日韓双方の企業経営を考察する際の共通する課題設定という側面がある。今後はコーポレートガバナンスの視点を含め、総合的に分析していく予定である。

5. 主な発表論文等
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[学会発表](計8件)

柳町功、企業家精神の韓日比較 - トヨタと現代自動車の創業期の比較 -、韓国経営史学会 2015 年秋季学術大会、2015 年 11 月 20 日、延世大学、ソウル(韓国)。<韓国語>

柳町功 他、斗山 120 年 - 変身の歴史 -、延世経営 100 周年国際シンポジウム、2015 年 11 月 3 日、延世大学、ソウル(韓国)。<韓国語>

柳町功、韓国財閥の競争力強化と「日本」要素、日韓国交正常化 50 周年記念国際学術大会、2015 年 6 月 16 日、済州(韓国)。

柳町功、三星の経営革新とオーナーの危機意識 - 1993 年「新経営」を中心に -、韓国経営史学会企業史研究会、2015 年 3 月 27 日、ソウル(韓国)。<韓国語>

柳町功、日本財閥におけるオーナーと専門経営者 - 三井と三菱を中心に -、韓国経営史学会海外学術大会、2014 年 9 月 13 日、文京学院大学、東京都文京区。<韓国語>

柳町功、トップマネジメントの競争力 - 日本から見た韓国企業の長所と短所 -、延世大学経営研究所研究セミナー、2014 年 9 月 2 日、ソウル(韓国)。<韓国語>

柳町功、韓国における反財閥情緒を巡る摩擦と葛藤、現代韓国朝鮮学会 2013 年度研究大会、2013 年 11 月 30 日、中京大学、愛知県名古屋市。

柳町功、日立における経営改革とトップマネジメントについて、ソウル大学国際大学院 トヨタ夏季フォーラム、2013 年 8 月 20 日、広州(韓国)。<韓国語>

[図書](計4件)

柳町功 他、歴史空間、韓日関係史 1965-2015 経済、2015、595(502-529)
<韓国語>

柳町功 他、東京大学出版会、日韓関係史 1965-2015 経済、2015、517(437-459)

柳町功 他、明石書店、韓国を知るための 60 章、2014、303(181-185)。

柳町功 他、慶應義塾大学出版会、アジアの持続可能な発展に向けて - 環境・経済・社会の視点から -、2013、332(249-262)。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

柳町 功 (YANAGIMACHI, Isao)
慶應義塾大学・総合政策学部・教授
研究者番号：60230273