



Title	韓国財閥の承継類型に関する研究 : DOOSAN グループの事例分析を中心に
Author(s)	朴, 亨珠
Citation	大阪大学経済学. 2019, 69(2), p. 18-35
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/73329">https://doi.org/10.18910/73329</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

# 韓国財閥の承継類型に関する研究

— DOOSAN グループの事例分析を中心に

朴 亨 珠<sup>†</sup>

## 要 約

財閥の中心には、持分を所有し経営にも参加する総帥とその一族が存在する。財閥の所有構造は、総帥一家を中心に構成されていて、総帥一家のために変化していくといつても過言ではない。そして、その特徴が克明に表れるのは承継の際である。本稿では、承継が家族経営に及ぼす影響に注目し、承継を分類することを試みる。承継の過程とその結果は、グループごとに、そして同じグループの中でも時期及び置かれた状況により異なる。その点が、財閥の承継に対する理解を深めるにおいて難点である。それで、本稿では承継をその主体と対象に区分して各々の主な問題を明らかにし、承継の特性を説明する。そして、グループ分離の有無と一族内の葛藤の有無という2つの軸を用いて承継を分類するモデルを提示する。ケース分析では、承継分類モデルに基づいて韓国の主要財閥の承継の全体像を把握した後、分類モデルの中の1つの類型である「血統・維持型」の「DOOSAN グループ」の詳細な内容を確認する。

JEL Classification : L22, M10, N00

キーワード：韓国型経営、韓国財閥、支配、承継、ファミリービジネス

## 1. はじめに

韓国の公正取引委員会は、過度な経済力集中現象を防止し、企業集団の経営透明性を高める目的で総資産基準10兆ウォン以上の企業集団を相互出資制限対象企業集団として指定し、特別に管理している。この大規模の企業集団は、総帥の有無で区別することができるが、総帥がいる企業集団は総帥及び一族に経営と所有が集中されているいわゆる財閥を意味し、総帥がない企業集団には民営化された公企業、外資系などが含まれる。世界的に知られているサムスン電子やヒュンダイ自動車などは、この総帥が

いる企業集団に属する代表的な例である。2018年度の資料によると、相互出資制限対象企業集団の32グループの内26グループが総帥のいる企業集団である。企業集団の中で財閥が占めている割合は実に大きいという事実から、韓国の経済に及ぼす影響力の大きさも推察できる。それ故に、韓国社会と経済、そして韓国企業の経営を説明するには、財閥グループは欠かせない存在である。

所有と経営が一致する家族経営の場合、外部の投資家、持分無き役員と区別される持分を所有し、経営にも参加する総帥とその一族が存在する。財閥の所有構造は、総帥一家を中心に構成されていて、総帥一家のために変化していくといつても過言ではない。そして、その特徴が

<sup>†</sup> 大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程

克明に表れるのは承継の際である。本稿では家族経営に承継が及ぼす影響に注目し、承継を分類することを試みる。承継を分類する作業は容易ではない。絶対的な基準があるわけでもなく、グループごとに、そして同じグループ内でも世代別に異なる場合が多い。しかし、いくつかの重要な特性を軸にして承継を分析することで各々の類型の特徴が浮き彫りになり、承継そのものに対する理解を深めることが可能だと思われる。

本研究では、まず財閥を中心とした韓国経営とファミリービジネス分野に関する先行研究渉猟を通じて、研究の位置づけ及び目的を明確にした後、韓国財閥における承継の意味を考察する。そして、グループ分離の有無と一族内の葛藤の有無という2つの軸を用いて承継を分類するモデルを提示する。事例研究では、それに基づいて韓国の主要財閥の現状を説明する。そして、分類モデルの中の1つの類型である「血統・維持型」の「DOOSAN グループ」の承継に関する詳細な内容を確認した後に分析を行う。

## 2. 先行研究

### 2.1. 韓国の財閥に関する研究

社会的・文化的背景及び社会の基本構造に注目し、韓国型経営を説明しようとする研究は多数ある（服部、1988；安倍、2011；韓、1988；Fukuyama, 1995；イム、2017）。その代表的研究として服部（1988）は、韓国社会における家（チップ）の論理と、伝統的な相続方法である長男優待不均等分割相続を説明した後、現代の企業経営も伝統的な価値意識から強く影響を受けており、その意味で韓国経営を理解するには家族分析が重要だと述べている。そして、規模を維持することが経済的・経営的に見て合理的であるにもかかわらず、家族の財産は承継の際に企業やグループが家族構造に沿って分割さ

れ、サブグループ化されることが稀ではない、と論じている。また、家族の構成員が経営に参加している現状では、家族の紛争は経営に極めて悪い影響を及ぼすと指摘している。

安倍（2011）は、ファミリービジネスの組織とその資源配分を考える上で「家族の論理」に十分留意する必要があり、創業者家族の経営参加の程度によって、グループ組織とその資源配分が影響されることを明らかにした。また、Fukuyama（1995）は、韓国の文化的な背景や社会资本としての信頼に注目し、企業の規模との関係を説明した。低信頼社会という社会的な背景にも拘わらず、韓国の財閥が大規模に成長した要因として政府の産業政策の役割を強調した。しかし、韓国の財閥は分割相続されることが多いため、グループ全体の規模を長期にわたって維持することが難しいと指摘した。

イム（2017）は、Mark Roeの企業支配構造の決定モデルを援用し、韓国の支配構造を分析した。韓国の社会・文化的背景として儒教的文化と韓国特有の国家観を取り上げ、それを基に儒教民主主義（Confucian Democracy）が発達し、「家族モデル」という韓国型企業支配構造が形成されたと語った。その具体的な内容として、最高経営者的人材プールは家族内に限定されており、社会からの評価が最高経営者を牽制する装置として働いていると説明した。また、家族内で経営権を確保するためには、持分が重要であると強調した。

### 2.2. ファミリービジネスの承継に関する研究

「ファミリー」「ビジネス」「オーナーシップ」の3つのサブシステムからなるスリーサークルモデルは、ファミリービジネスの特定時点の特徴を表す。その反面、時間の経過に伴う変化に注目し、スリーサークルモデルに時間軸を追加したのが3次元発展モデル（The Three-Dimensional Developmental Model）である。実際に家族経営が直面するジレンマは、時間の経

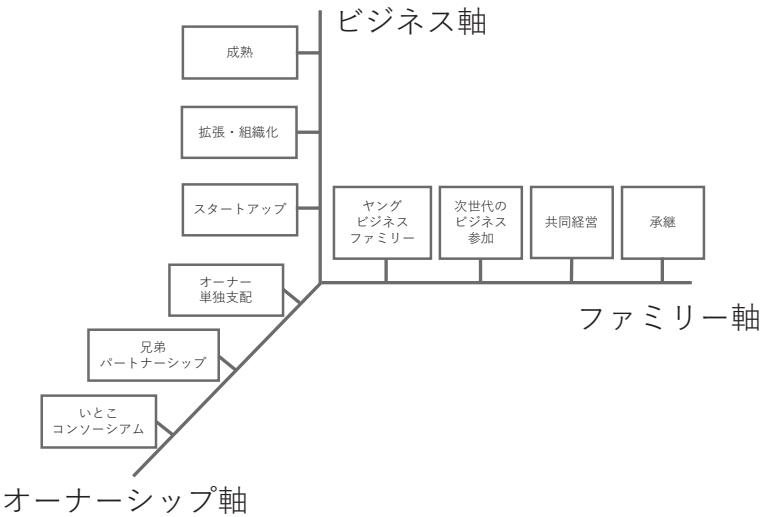


図1 3次元発展モデル

[出所] Gersick et al. (1997), p.17

過によるものが多いため、発展モデルは、家族経営の実態を理解するためには効果的なものである。時間の経過と共に、ビジネス、ファミリー、オーナーシップの発展段階は変わる。そして、各々の軸の発展過程は、独立しているが、相互作用することもある。

オーナーシップの軸は、企業により最初の段階が異なると思われるが、支配力が分散されることでオーナー単独支配から兄弟パートナーシップへ、後にはいとこコンソーシアムまで移動する。

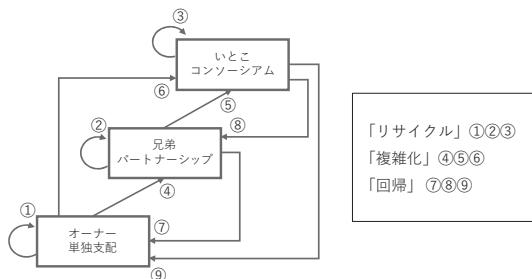


図2 承継の9つのタイプ

[出所] Gersick et al. (1997), p.203

承継の際のオーナーシップの変化パターンは、3つの移動方向、9つのタイプで区分する

ことが可能である。これは、承継を経て各段階の支配力が、いかに変化するかを表している。どの段階でも3つの方向に移動することが可能である。承継後にも同じ段階に留まるのは「リサイクル」、より多い人に所有が分散されることは「複雑化」、分散された所有が以前より少ない人に集中することは「回帰」と区別する。図2を見ると、矢印の①、②、③は「リサイクル」を、④、⑤、⑥は「複雑化」、⑦、⑧、⑨は「回帰」を表している。3つの段階がそれぞれ3つの方向に移動することが可能なので、合わせて9つのタイプ（移動方向）になる（Gersick et al., 1997）。これは、承継の多様な在り方を支配力の分散の程度で説明するに有効なモデルである。

以上の韓国経営に関する先行研究では、韓国特有の社会・文化的背景の中で、企業を支配する家族の存在によりグループ分離が行われるという内容が多く含まれていた。そして、ファミリービジネスの先行研究では、家族経営の承継における支配力のダイナミズムを理解することができた。先行研究を踏まえてみると、承継の主体と対象を区分してその特性を見ることは重

要であると思われる。ここで、承継の主体は総帥一族を指し、承継の対象はグループを意味する。また、支配力は承継の主体と対象の関係を説明する。本稿では承継を家族の問題（主体）とグループの問題（対象）に分けて、各々の問題を究明し、それに伴う支配力の変化も説明することで、韓国の財閥及び承継が持っている特性を明らかにすることを試みる。

### 3. 承継

ケース分析に入る前に本研究を貫くいくつかの重要な概念について説明し、その内容をより明確にする必要がある。ここでは、総帥と支配力、そして承継について説明をした後、承継の分類モデルを提示する。

#### 3.1. 総帥

総帥という用語は、公式的な名称ではないものの、グループを率いる最高経営者、すなわち実質的にグループを支配している者（グループ会長）の意味として通用している。公式的には、グループの所有構造が持株会社制度になっている場合は持株会社の会長か理事会の議長として、循環出資方式の場合は事業上最も重要な系列会社の会長として務めることが多い。韓国の公正取引委員会は、財閥の同一人（総帥）を中心とする一族による無分別な経済力集中現象を抑止するため、持分や役割などを総合的に考慮し影響力が最も強い人物を同一人として指定している。これが、グループを事実上支配する総帥と近い概念である。

#### 3.2. 支配力

財閥の総帥一族が所有している持分と経営への参加は、グループに対する支配力の根拠でありながら証拠でもある。本稿では承継を支配力の維持として見なす。その意味で、承継の分類というのは一族の支配力を維持する方法を区分

することでもある。グループごとに一族の数や支配力の分散の程度は異なるため、承継の有様は様々である。所有と経営が総帥一人に集中している場合もあれば、総帥だけでなく一族内で広く分散されている場合もあるからである。そのため、承継は、総帥一人の入れ替えよりは、総帥をはじめとする一族の支配力の中心軸の移動として捉える必要がある。

#### 3.3. 承継の特性

##### 3.3.1. 承継の定義

承継の辞書的な意味は、「前の代からものを受け継ぐ」ことである。すなわち、前の代の権力や地位などを次の代に引き渡すことである。企業経営の観点からすると、グループの最高経営者である総帥の交替を意味する。企業の最高意思決定者の交替というのは、新しい経営体制の構築と企業の方向性や戦略の変化を伴うため、企業の最も重要な出来事の一つである。また、所有と経営が分離されている企業に比べて、所有と経営が一致している韓国の財閥の場合、経営だけでなく所有の側面からも承継を見る必要がある。

##### 3.3.2. 方向性

承継の際、誰が次の総帥になるのかは最も基本的で重要な問題である。これを支配力の移動方向として説明すると、親世代から次の世代に世代が変わる世代間承継は支配力の垂直移動として、そして、兄弟間に総帥の座を交替する世代内承継は支配力の水平移動として区分して表現できる。承継と言えば、一般的に世代間の世代交代、すなわち支配力の垂直移動をイメージしがちである。そして、韓国の文化からすると長男を重視する長子優待不均等分割相続が伝統的な相続方法として言われてきたが、実際の財閥を承継の見ると、そうではないケースも少なくない。1990年の民法の相続関連規定が男女間、兄弟間の差がない均等相続に改正されたこ

とから窺えるように、韓国社会は変化しているため、長男のみが引き受けるのが正しいという認識は薄まれた。すなわち、承継の有様は様々になる可能性がより高くなっていると言える。その代わりに、以前より兄弟の数が減るなど家族構成員数が減少したことは、承継の問題をより簡単に済ませるように影響すると思われる。このように社会・文化的な背景やその変化は承継に大きな影響を与える要因である。

世代内承継は、いわゆる「兄弟経営」を行うことである。その当時の家族状況にもよるが、家族構成員の合意の下で総帥がグループ全体を率いる役割を、総帥自身の子女ではなく兄弟に引き渡すことである。兄弟が多い場合は、兄弟たちが順番に担うこともあり得る。これは、一般的に、承継の前から兄弟の間で所有と経営が分散している場合に行われる可能性が高い。そして、支配力がより広く分散されている場合は、「いとこ経営」も有りうることである。

### 3.3.3. 家族内の問題

承継をめぐる問題は、一族内の問題とグループの問題に区分することができる。承継に関する特別な家族内の決まりが存在するのか、一族の構成員の合意を得たうえで家族構成員同士の葛藤無しに承継過程が終わるのか、承継後にも家族内の問題無しに次の総帥の新体制へ順調に移るのかなどの、一族内の問題は常に潜在する。現総帥が決定した方法か、それとも一族内で合意した方法に従って順調に承継が進められる場合もあれば、そうではない場合もある。外からみると総帥一族は、同質的な一つの集まりに見えるものの、その中身は複雑で葛藤を抱えている場合が往々にある。家族内紛争が起こることも少なくない。

### 3.3.4. グループの問題

グループ内の問題は、承継の際に惹起されるグループに対する影響としての承継前後のグ

ループ分離の有無である。所有と経営が総帥一人に集中している場合は、一つのグループとして維持される。しかし、他の一族の構成員に支配力が分散している時は、承継を切っ掛けにグループ分離が行われる可能性が高い。グループ分離の問題は支配力が分散している段階で既に内在していると言える。特に所有が分散している場合はその可能性が高くなる。そして、上記の家族内の規則や合意、そして家族内の紛争などにも大きく影響される。グループ内の重要事業分野の数や系列会社の数、そして新旧の総帥の兄弟数なども重要な影響変数になる。グループ分離が行われる前からも、系列会社間の持分関係が維持されている状態で独自に経営している事例も少なくない。各々のグループと総帥一族が置かれている状況によりグループ分離の方法は異なる。

### 3.4. 承継分類モデル

承継に関連する問題を調べることで、承継を説明するに有効な特性を引き出すことができた。ここでは、それに踏まえて家族内問題とグループの問題の2つの重要な特性を軸とした承継分類モデルを提示し、各々の承継の類型を分析する。図3は承継分類モデルである。本稿で提示する承継の類型は、1. 血統・維持型承継、2. 血統・分離型承継、3. 対立・分離型承継、4. 対立・維持型承継の4つである。

区分	一族内の葛藤	
	無し	有り
グループの分離	無し	1. 血統・維持 4. 対立・維持
	有り	2. 血統・分離 3. 対立・分離

図3 承継分類モデル

まず、両軸を見ると、横軸は一族の問題の有無を「血統」と「対立」で分けた。そして縦軸のグループの問題としてのグループ分離の有無は「維持」と「分離」で表現した。血統という用語は、血の繋がりを意味し、伝統とは区別される特徴を持つ。伝統とは、基本的には家族経営を維持していく中で、一族内の特定のルールか合意を、一貫性を保ちながら守ることである。韓国の財閥の場合は、先代の総帥の決定により、その都度に次回の総帥が決められことが多い。代々を経て保全されてきた伝統ということがあるよりは、その当時の状況に合わせて行動をすることが多くある。血の繋がりを基に、ある程度の多様性が存在することが、血統という用語を用いる理由である。

また、対立というのは血統により維持された関係に何らかの異常が生じたことを意味する。承継の前後の状況に不満を持つ一族の誰かが同意を得ずにグループを分離することを図るなど、同じグループを維持しがたい問題が発生することである。いわゆる家族内紛争のことを指す。

各々の類型について説明すると、一番目の「血統・維持型」は、前代の総帥の意志や家族の合意に従い、グループが維持されることである。次の「血統・分離型」は、一族が保っていく価値観や一族内の合意及び規則など秩序がある状態でグループを分離することである。3番目は、「対立・分離型」である。一族内に問題が発生することが前の2つと違う点である。グループ分離が葛藤の結果として行われることも、葛藤の原因になることも可能性としては開かれている。ここで重要なのは、対立と分離の2つの因果関係よりは承継により促された対立と分離という特性である。

最後は「対立・維持型」である。これは上記の3つの類型とは性格を異にする。対立が持続したまま、一つのグループがずっと維持していくというのは存在しがたいことである。一時的

にはグループが維持されても、時間の経過とともにグループ分離を迎えるようになるか、対立していた一族の構成員が持分を処分してグループを去ることで問題は解決されるため、この類型は過渡期的性格を持つ時期だと言える。上記の3つの類型は承継の結果であるとしたら、この類型は承継の過程である。究極的にはこの時期を通過し、血統・維持型か対立・分離型のほうに着く。一つの承継の類型として適用することは難しい限界点があるにも関わらず、承継を理解するには重要だと思われる。

### 3.5. 承継と支配力との関係

承継と支配力との関係を確認することは、承継を理解する上で重要なことである。基本的に支配力は可変的なものである。時間の経過とともに、総帥の直系親族を中心に持分が分散し、経営参加が増加することにより支配力は徐々に分散していく。承継は支配力に急激な変化を促す大きな出来事である。グループ分離と支配との関係性についてみると、承継類型2と3のように分離が行われる承継は、グループ規模が縮小するため、支配力は総帥をはじめとする少数の一族構成員に集中する。その反面、類型1のようにグループが維持される場合は、グループ分離による支配力の変化はない。同じ承継の類型の中でも支配力の多寡の差は大きい。特に血統・維持型の中には、総帥やその直系家族に支配力が集中しているグループもあり、総帥の兄弟や従兄弟まで広く分散しているグループもある。グループの規模に比べて支配力を持っている家族の数が多い時や支配力が広く分散している時は、グループを分離することが容易ではないため、グループが維持される可能性は高い。そして、総帥の支配力が他の一族より遥かに強い場合も、互いに対立する余地がない。経営には参加していても、グループを分離させるほどの所有基盤がないため、葛藤の火種が表面化されないからである。

## 4. ケース分析

### 4.1. ケースの概要

先行研究のレビューを通して本研究の必要性や方向性、そして関連分野との関係性などを確認した後、それに基づき承継の分類モデルを提示した。本章では、まず韓国的主要財閥の承継を分析することを試みる。その後、承継の類型の内、「血統・維持型」の代表的な例としてDOOSANグループのケースを取り上げ、詳細な内容を確認し、総帥一族によるグループへの支配力とその分散の程度やその変化を調べることで、その承継の特徴を明らかにする。ケース分析の際に用いるデータは、主に有価証券報告書、韓国の公正取引法（独占禁止及び公正取引に関する法律）に沿って財閥側が定期的に開示する企業集団の現況資料、DOOSANの企業ホームページ、新聞記事、そして先行の事例研究などの資料から入手した。

### 4.2. 主要財閥の承継

前述したように公正取引委員会の資料によると、2018年基準の韓国の大企業集団の数は32グループで、総帥一族により支配される財閥はその内26グループである。ここではそれをベースに主要財閥の承継を分析する。26のグループには、元グループから分離されたサブグループが多く含まれている。元グループの

承継がサブグループにも反映されるとデータが重複するため、サブグループには元グループの承継を含まないように調整した。しかし、HYUNDAIと韓国投資金融のように元グループの本体に当たるグループが26のグループに含まれていない場合、データ抜けになる。それを防止するため、26グループのデータの他にHYUNDAIと韓国投資金融の元グループの承継を追加した。表1は、承継を経験したグループとその承継回数を整理したものである。19グループの35の承継が盛り込まれている。

承継の特性の中で、特に承継の主体に主眼を置いて整理した表である。すなわち、次の総帥が誰になるのかを表している。最も多いことは、グループを維持したまま総帥の座を長男に引き渡すことであった。しかし、ここで注意を払わなければならないのは、現時点でグループが維持された状態が今後も持続されるとは断言できないことである。後にグループが分離される可能性があることは否定できない。

その次に多いのは、グループを長男に引き渡しグループが分離されることと総帥の座を水平的に移動させながらグループを維持することである。水平的な移動は、世代が変わることではなく、同世代の兄弟か従兄弟に引き渡すことである。LSは従兄弟に、SK、DOOSAN、KUMHO ASIANAは兄弟に渡した。

垂直移動の場合、長男に対する承継が最も多

表1 主要財閥の承継分類①

2019年3月31日

No.	方向	新総帥の区分	分離有無	割合	回数	グループ
1	垂直	長男	維持	46%	16	SAMSUNG②, SK②, DOOSAN①②⑦, DAELIM①②, HYUNDAI百貨店, KUMHO ASIANA①, HYOSUNG②, OCI①②, KCC, KYOBO生命保険, KOLON②, YOUNGPOONG①
2	垂直	長男	分離	20%	7	LG①②, HANWHA, HANJIN, 韓国投資金融(DONGWON), HYOSUNG①, KOLON①
3	垂直	その他	維持	6%	2	ロッテ, YOUNGPOONG②
4	垂直	その他	分離	6%	2	SAMSUNG①, HYUNDAI
5	水平	その他	維持	20%	7	SK①, LS, DOOSAN③④⑤⑥, KUMHO ASIANA②
6	水平	その他	分離	3%	1	KUMHO ASIANA③
合計				100%	35	19グループ

表2 主要財閥の承継分類②

2019年3月31日

承継類型	グループ
1. 血統・維持	SAMSUNG②, SK①②, DOOSAN①②③④⑤⑥⑦, DAELIM①②, HYUNDAI百貨店, KUMHO ASIANA①, HYOSUNG②, OCI①②, KCC, KYOBO生命保険, KOLON②, YOUNGPOONG①②, LS, KUMHO ASIANA②
2. 血統・分離	LG①②, HANJIN, 韓国投資金融(DONGWON), HYOSUNG①, KOLON①
3. 対立・分離	SAMSUNG①, HYUNDAI, KUMHO ASIANA③, HANWHA
4. 対立・維持	ロッテ

く 66 %で、長男以外の人は 12 %に過ぎず、その差が大きく着く。それに比べて水平移動する場合は 23 %で、同世代間の引き渡しが長男以外の垂直移動より多いことが確認できた。そして、グループ分離の有無を見ると、グループが維持されるのが約 7 割になることが確認できたが、これは他のグループに比べて DOOSAN グループの承継回数が多いことが、その割合の増加に作用したことを勘案しなければならない。

表2は、既に提示した承継類型に従い、グループの承継を分類した表である。血統・維持型の承継が最も多いことが分かる。しかし、この分類は可変的であることに注意しなければならない。時間の経過と共に、血統・維持型から血統・分離型へ、場合によっては対立・分離型へ移動する可能性も否定できないからである。また、同じ血統・維持型の中でも、所有と経営に参加する一族の範囲や所有持分の多寡や経営における役割により支配力の差は大きいことも注目すべきところである。そして、ロッテグループは、最近生じた一族内の問題がまだ解決されていないが、グループの形態を維持していけるため、現時点としては過渡期的性格を帯びる対立・維持型に該当する。そのため、現在の問題の解決如何により、血統・維持型か対立・分離型へ移動することが予想される。

後に本稿で分析する DOOSAN グループの場合、7 回の承継全てが、血統・維持型であること

が特徴的である。

### 4.3. DOOSAN グループのケース

DOOSAN グループのケースの構成は、まずはグループの概要と沿革を通じてグループの過去と現在について確認する。そして、主に規模や事業内容などの現時点の基本的な情報と、事業内容の変化を中心とした歴史的な変遷過程をみる。その後、グループの所有構造を見ることで、グループを支配している総帥一族とグループ内主要系列会社との所有関係を明確にする。また総帥一族の所有と経営参加、今までの承継内容を調べた後、その内容に基づき、承継を分析する。

#### 4.3.1. DOOSAN グループの概要

DOOSAN グループの現在の総帥は、世代区別からすると 4 世代になる。欧米や日本に比べて長い歴史を持っているとは言えないものの、DOOSAN グループは韓国の中では最も長い歴史を持っている財閥グループである。そのため、総帥一族による支配やその維持、そして韓国財閥や韓国経営を理解するにあたっても示唆に富む研究対象だと思われる。特にグループ分離が行われず、一つのグループをずっと維持してきたことは、承継を分析する際の一つの類型である血統・維持型を代表する例に相応しいと判断されるところである。

研究対象であるDOOSANの表記は、漢字では「斗山」、韓国語の発音では「トゥサン」になるが、本稿での表記は英文のDOOSANを使うこととする。DOOSANグループの規模の現況を見ると、2017年度基準で総資産は約25兆ウォン、売上高は約17兆6千億ウォン、グループ内系列会社数は26社、その内6社が株式を公開している。2018年5月基準で韓国の公正取引委員会で定める総帥がいる企業集団中では、総資産基準で10位に位置している。上場企業6社の時価総額は、2019年2月22日基準で約7兆8千億ウォンである。

#### 4.3.2. 事業内容と主要系列会社

現時点のDOOSANグループの主な事業分野は、他の韓国の財閥グループのように多岐にわたっている。DOOSANグループのホームページには、事業内容をインフラサポート事業（Infrastructure Support Business : ISB）とコンシューマー・サービス事業（Consumer Service Business : CSB）の2つに大別して掲載している。ISBにはプラント、建設、建設機械、産業用装備などが含まれていて、CSBには電子素材、医薬品や機能性化粧品用のバイオ素材、流通、レジャー、金融、広告、雑誌出版、VC、ITシステム、ITインフラなどが含まれている。現時点のDOOSANグループの中核事業はISBで、グループの総売上高の80%以上をこの分野が占めている。

#### 4.3.3. 歴史・沿革

ここでは、DOOSANグループの沿革を事業内容の変化を中心に確認する。DOOSANグループの始まりは、1896年創業者本人の名前を付けた呉服屋であるパク・スンジック商店を開業したことである。その後、貿易、化粧品を製造・販売するなど事業内容を拡大し、1925年に株式会社として会社形態を変更した。第2次世界大戦などの厳しい外部環境の影響で、一

時的に経営が悪化し、大きな危機に陥ったものの1946年パク・スンジック商会の歴史を継ぐDOOSAN（斗山）商会を設立し運輸業を始めることで事業の拡大を図った。

1950年代から40年間以上、DOOSANグループの柱になったのは酒類製造・販売事業であった。日本の麒麟麦酒が1933年朝鮮昭和麒麟麦酒株式会社を設立した際、パク・スンジックが朝鮮側の株主として関係を持ったことをきっかけに、戦後日本が撤収して残された会社の管理経営者として本格的に経営に携わるようになった。社名を東洋ビールに変更し、後に英文社名のOriental Brewery Companyの略語であるOB麦酒というブランドで事業を展開した。この時期からDOOSANの中核事業は酒類製品となり、60年代からそれと関連する部分を次々事業化した。コーラなどの飲料事業（ハンヤン食品、1966年）、ガラスやアルミニウムのビール容器製造（DOOSAN製缶）、工場建設のため始めた建設事業（ドンサン土建、1960年）、工場の製造機械（ユンハン工業社、1967年）、酒類製品の原料調達（東洋農産、1975年）など関連事業の多角化を行った。70年代後半からはワインやウイスキーを生産、販売するなど商品をより増やした。その一方で、通信社（合同通信会社、1960年買収）、広告（オリコム、1979年設立）、レジャー産業（1987年）にも進出するなど非関連多角化も進めた。80年代から90年代半ばまでは内需市場向けの食品やファッショング事業の消費財事業にも力を入れた。

90年代中盤からは、事業変革を通じた新しいグループ作りに入った。1995年からは、負債依存が高い経営体質を一変するため、グループ構造改革を始めた。1997年には飲料事業を売却するなど、事業再編を始め1998年にはグループの中核事業であるOB麦酒の持分の50%を、ベルギーのINTERBREW社へ売却し、その後2001年には45%を、そして2006年には持分の全量を売却することで、40年間

主力であった酒類市場から離れることになった。1997年韓国の通貨危機が発生する前から構造改革を始めたDOOSANグループは、事業変革を続け内外の危機を乗り越えた。グループの中核事業を整理する一方、2000年に入つてから新しい事業を次々買収することで、グループ事業の中心軸を完全に移動させた。2001年には、主に発電所や海水淡化プラント事業を行う韓国重工業（DOOSAN重工業）を買収し、2003年には高麗産業開発を買収し、既存の建設会社と合併することで建設事業を強化させた（DOOSAN建設）。2005年にはDAEWOOD総合機械（DOOSANインフラコア）、2007年にはBOBCATを買収し建設機械事業をより増やした。この過程を経て、DOOSANグループは、消費財中心の企業から重工業中心の新しいグループづくりを成功させ現在に至っている。

#### 4.3.4. 所有構造

図4は、2018年9月30日時点のDOOSANグループの主要系列会社間の所有構造を表しているものである。所有構造は、基本的には持株会社制度を取っている。過去、持株会社制度を法律で禁じていた時、韓国の財閥グループは、数十社に上るグループ内系列会社間の循環出資

方式で、総帥一族による支配力を維持しながらグループを成長させた。しかし、1999年解禁されて以来、多くの財閥グループが持株会社方式に所有構造を転換している。DOOSANグループの場合も2009年、株式会社DOOSANが事業持株会社になったものの、2015年からは、法律的な基準（子会社の株価の合計額が持株会社の総資産の50%以上）が満たせず、法律的には持株会社として認められていない。しかし、形式上の構造は持株会社制度だと言える。

韓国財閥の総資産基準上位10グループの系列会社数の平均63.6社であり、上位20グループに範囲を広げても平均49社であるものの、DOOSANグループの系列会社数は2018年基準26社で、規模が大きい他の財閥に比べて、系列会社数が少ないほうである。規模と所有構造上の特性により、DOOSANグループの所有構造は比較的に単純な構造になっていることが分かる。

図4の具体的な所有構造の内容を見ると、総帥一族が事業持株会社である株式会社DOOSANの持分を45.06%所有していて、株式会社DOOSANの所有分の自己株式22.22%を合わせると67.28%になることが確認できる。それにグループに関係する非営利財団の

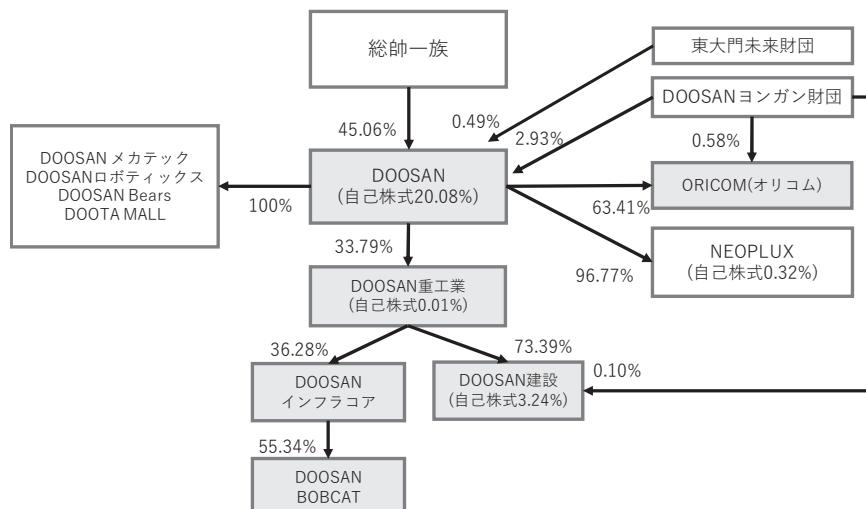


図4 DOOSANグループの所有構造

持分まで合算すると 70 % に達するため、持株会社である株式会社 DOOSAN に対して総帥一族は確固たる支配力を有していると言えるだろう。株式会社 DOOSAN は複数の系列会社を完全所有していて、オリコムなどの広告会社やベンチャーキャピタルである NEOPLUX の持分も過半数以上持っている。DOOSAN グループの柱になるインフラ事業の中核会社である DOOSAN 重工業は、インフラ事業の中間持株会社の役割をしている。DOOSAN インフラコアの持分を 36.28 %、DOOSAN 建設の持分は 75.5 % を持っている。そして、DOOSAN インフラコアは、DOOSAN BOBCAT の持分を過半数以上持っている。

#### 4.3.5. 持株会社への変化とその過程

2006 年の持株会社制度への所有構造の変化内容を調べて見る。当時の状況は後述する「兄弟の乱」が発生した直後であった。財閥の家族経営の弊害が社会的な問題となり、既存の家族経営を制度的に補完する支配構造の改革の必要性が台頭した。2006 年 1 月に、3 年後に持株会社制度への移行を含んだ支配構造改善改革案を公表した。その他には、グループ会長制度の廃止、系列会社別の責任経営体制の確立、株式会社 DOOSAN の一族の縁故がない外国人 CEO の任命、少額株主の権利を保護及び強化するための書面投票制の導入、透明な経営のためコンプライアンス制度の導入、社外取締役で構成された内部取引委員会、社外取締役の候補委員会、社外取締役候補、推薦諮問団を設置することを公表した。そして、監査委員会を活性化するための会計基準及び内部取引に関する原則の再整備などの改革案も盛り込まれていた。法律基準（持株会社の負債比率 100 % 以下、持株率 50 % 以上）を満たすために、事業譲渡、分割、新会社の設立、合併などを複数回重ねて、2009 年 1 月に持株会社制度になった。結果的に、一族がグループ経営に再登場することで、本来の

改革案どおりにはならなかったが、所有構造は変化し新しい制度が導入されるなど、既存の家族経営を補完する公式的な制度を導入するようになったと言える。

#### 4.3.6. 総帥一族の所有

上記の所有構造から総帥一族が持株会社の持分の 45.06 % を所有することでグループを支配していることを確認した。ここでは、それを基に個人別、世代別、直系家族別の持分の詳細な内容を調べてみる。属性別の持分を見て、現時点の支配力が一族の中で具体的にどこに集中しているかを確認する。

既に述べたように DOOSAN グループは、グループ分離が行われず、一つのグループを維持してきた。そして所有と経営、両方に係わっている家族構成員の数が多い。すなわち、支配力が分散している。持分は 3 世代から 5 世代まで広く分散しているが、主に 3 世代と 4 世代に集中している。5 世代 13 人の持分は 0.47 % で支配と承継を説明するに、現在として有意味な水準ではない。

グループを支配するためには、持株会社である株式会社 DOOSAN の持分を確保することが不可欠な条件であるため、一族の所有持分はそこに集中している。その他にも、一族は DOOSAN 建設、DOOSAN 重工業、DOOSAN インフラコアなどのグループの主要事業会社の持分も所有している。詳細な内容をみると、DOOSAN 建設に対する 27 人の持分合計は 1.82 %、重工業は 15 人で 0.1 % 以下、そして DOOSAN インフラコアは 6 人で 0.1 % 以下である。いずれも支配力に影響を与えるような水準ではない。そのため、以下では 5 世代の持分と事業会社の持分の内容は省き、3 世代と 4 世代の持株会社に対する所有のみを分析する。

表 3 は、株式会社 DOOSAN の一族を中心とした持株構成を表している。まず、現在の総帥である 4 世代のパク・ジョンウォン氏の持分

表3 株式会社 DOOSAN の株主構成

2018年6月30

区分	父	本人	氏名	持分率(%)			
3世代	2世代 長男	長男	パク・ヒョンゴン	1.51			
	2世代 長男	3男	パク・ヨンソン	3.31			
	2世代 長男	4男	パク・ヨンヒョン	3.26			
	2世代 長男	5男	パク・ヨンマン	4.04			
3世代の小計				12.12			
4世代	3世代 長男	長男	パク・ジョンウォン	6.96			
	3世代 長男	次男	パク・ジウォン	4.64			
	3世代 長男	長女	パク・ヘウォン	2.32			
	3世代 3男	長男	パク・ジンウォン	3.96			
	3世代 3男	次男	パク・ソクウォン	3.24			
	3世代 4男	長男	パク・テウォン	2.93			
	3世代 4男	次男	パク・ヨンウォン	2.16			
	3世代 4男	3男	パク・インウォン	2.16			
	3世代 5男	長男	パク・ソウォン	2.13			
	3世代 5男	次男	パク・ジェウォン	1.76			
4世代の小計				32.26			
5世代の小計(13人)				0.47			
3世代～5世代の合計				44.85			
その他の一族の小計				0.21			
一族の合計				45.06			
非営利法人	DOOSANヨンガン財団			2.93			
	東大門未来財団			0.49			
自己株式				22.22			
小計				70.71			
その他				29.29			
合計				100			

表4 直系家族別持分

2018年6月30

区分	持分(%)
3世代長男の直系家族の小計	15.43
3世代3男の直系家族の小計	10.51
3世代4男の直系家族の小計	10.51
3世代5男の直系家族の合計	8.14
合計	44.59

が 6.96 % で最も高いことが目立つ。その次は、総帥の兄弟であるパク・ジウォン氏が 4.64 % を持っていて、3 番目は直前の総帥であった 3 世代の 5 男のパク・ヨンマン氏が 4.04 % を所有している。それ以外の 3 世代の兄弟もまだ持分を持っているが、その中で長男の持分が最も低いことが確認できる。それは現総帥を含めた二人の息子に持分を贈与した結果だと思われる。世代別にみると 3 世代 4 人の小計は

12.12 %、4 世代 10 人の小計は 32.26 % で、3 世代から 4 世代へ所有の承継が進んでいることが確認できる。

表4 は、3 世代の直系家族別の持分を整理したものである。長男の直系家族持分は 15.43 % で最も高く、3 男と 4 男の持分は同じく 10.51 % で、5 男の直系家族持分の合計は最も低い 8.14 % である。相続後、持分に大きな変動がないことを前提にして、この数値を説明すると、少なくとも今までの DOOSAN グループの相続方法は、均等分割相続ではなく長男優待不均等分割相続の方法で行われてきたと推定される。所有の分散の程度を見ると、現総帥一人及びその直系家族の持分が最も多いことは事実であるものの、圧倒的な支配力を發揮するよう、集中されているわけではない。

#### 4.3.7. 一族の経営

表5は、総帥一族の経営参加の内容を表している。3世代の中では一人、4世代の中では10人が経営に携わっている。3世代の中で現在唯一に経営に参加しているパク・ヨンマン氏は、前任の総帥である。2013年から大韓商工会議所の会長を務めていて、社内の経営活動の以外に外部活動にも力を入れている。現在の総帥は4世代のパク・ジョンウォン氏で、2012年5月に株式会社DOOSANの会長に就任してからグループを率いている。父は3世代の長男で、4世代として初めて総帥になった。一族の経営参加は事業持株会社である株式会社DOOSAN、重工業、インフラコア、BOBCAT、ORICOM、メカテック、の6社に集中している。ORICOMの副会長であるパク・ヘウォン氏を除いた他の一族は複数の系列会社で働いたケースが多い。例えば、現総帥であるパク・ジョンウォン氏は、DOOSAN産業、東洋ビール、株式会社DOOSAN、DOOSAN建設で勤務し、その弟のパク・ジウォン氏も、東洋ビール、DOOSAN商社、株式会社DOOSAN、DOOSAN重工業で勤務した経験がある。また、11人のうち5人は複数のグループ内系列会社で兼任している。DOOSANグループ場合は、所有だけでなく経

営の面から見ても一族の関与度が高いことが確認できる。

#### 4.3.8. 承継

表6は、最高経営者であるグループ会長の変化を中心に承継を整理したものである。グループ会長は、実質的な支配者を意味するわけではない。それ故に会長の交替が本稿でいう承継を意味するわけではない。しかし、DOOSANグループの場合はグループ会長の座は空席になった時期があり、専門経営者がその座を占めていた時期もある。そのため、会長の交替はDOOSANグループの承継を理解するためには重要である。

創業者のパク・スンジック氏はDOOSANグループの土台を築き上げた人物である。自ら富を蓄積し、次の世代が事業をより成長させる基盤を固めた張本人である。当時朝鮮側を代表する起業家になり、長年グループの中核事業であったビール事業を始める契機を作ったことも創業者の時期であった。創業者の長男であるパク・トゥビョン氏は、ビール事業を中心にして企業を成長させ、関連・非関連を問わず事業の多角化を通して、飛躍的な成長を成し遂げた。事実的な現代的意味の企業を作り上げた

表5 総帥一族の役割

2018年9月30				
世代区分	直系家族区分	氏名	役職	役員区分
4世代	3世代5男、本人	パク・ヨンマン	株式会社DOOSAN 会長	執行役員
			DOOSANインフラコア 会長	取締役
	3世代長男、長男	パク・ジョンウォン	株式会社DOOSAN 取締役会長	取締役
			DOOSAN建設 会長	執行役員
	3世代長男、次男	パク・ジウォン	株式会社DOOSAN 副会長	執行役員
			DOOSAN重工業 取締役社長	取締役
	3世代長男、長女	パク・ヘウォン	ORICOM 副会長	執行役員
	3世代3男、長男	パク・ジンをん	DOOSANメカテック 副会長	情報無し(非上場)
	3世代3男、次男	パク・ソクウォン	株式会社DOOSAN	執行役員
	3世代4男、長男	パク・テウォン	DOOSAN建設 副会長	執行役員
	3世代4男、次男	パク・ヒョンウォン	DOOSAN BOBCAT	
			KOREA, SINGAPORE, CHINA 取締役社長	取締役
	3世代4男、3男	パク・インウォン	DOOSAN重工業 副社長	執行役員
	3世代5男、長男	パク・ソウォン	株式会社DOOSAN 専務	執行役員
			ORICOM 副社長CCO	執行役員
	3世代5男、次男	パク・ジェウォン	DOOSANインフラコア 常務	執行役員

表6 DOOSAN グループの会長

世代区分	総帥	区分	氏名	在任期間(グループ会長)
1世代	初代	創業者	パク・スンジック	1896～1945
2世代	2代	創業者の長男	パク・トゥビョン	1945～1973
		空席		1973～1977
		専門経営者	ジョン・スチャン	1977～1981
3世代	3代	2代総帥の長男	パク・ヨンゴン	1981～1991
		専門経営者	ジョン・スチャン	1991～1993
3世代	3代	2代総帥の長男	パク・ヨンゴン	1993～1996
3世代	4代	2代総帥の次男	パク・ヨンオ	1996～2005
3世代	5代	2代総帥の3男	パク・ヨンソン	2005.8～2005.11
		空席		2005.11～2009.3
3世代	6代	2代総帥の4男	パク・ヨンヒョン	2009.3-2012.3
3世代	7代	2代総帥の5男	パク・ヨンマン	2012～2016.3
4世代	8代	4代総帥の長男	パク・ジョンウォン	2016.3～

ことがこの時期である。その次は、1969年から中核事業であるOBビールの社長に就任したジョン・スチャン氏である。彼は、1973年パク・トゥビョン氏が他界する前までは、専門経営者としてOBビールを率いたが、1973年以降は実質的かつ公式的にグループを経営することになる。1977年にはOBビールの会長に就任し、1981年まではグループのトップ経営者としてグループを安定的に成長させた。韓国では専門経営者として初めて、グループ会長を務めた人だと言われている。しかし、グループのトップ経営者として勤めて、グループを率いたことには間違いないものの、所有と経営に基づいた支配とは言えない。所有と経営が一致する財閥が当然である韓国の状況からすると、一族がグループ会長の座を占めなくてもグループに対する支配力は依然として強いため、所有基盤がない専門経営者は、その役割は重要であるには違いないものの、グループ全体を支配しているとは言い難いことが事実である。その次の総帥は、長男であるパク・ヨンゴン氏である。1981年から1996年まで総帥として役割を果たしたが、1991年の化学物質の漏れ出し問題で会長の座から降ろし、2年間はグループ会長の座を離れていた。その間は、前任の専門経営者のジョン・スチャン氏が再びグループを率いた。1993年復帰したパク・ヨンゴン氏は1996

年12月に再び辞任し、総帥の座を弟の3世代次男のパク・ヨンオ氏に引き渡した。この時期からいわゆる兄弟経営が始まる。パク・ヨンオ氏は、2005年まで約10年間DOOSANグループを率いた。その間、韓国の通貨危機という外部の脅威を乗り越え、事業変革に成功した。そして、2005年7月に3男のパク・ヨンソン氏が会長に就任したが、前任総帥の次男と他の兄弟間の意見差により家族内紛争が生じた。これが社会的な問題に広がり、わずか4カ月で辞任するようになった。その後、約4年間は一族の構成員はグループ内の系列会社の経営は続けたものの、グループのトップ経営者の座を空席にし、グループ経営には関与していなかった。

2009年、4男がグループ会長に就任し、一族はグループ経営へ復帰した。それで、一族のグループ経営への空白を埋めるようになり、兄弟経営は改めて続くようになった。3年後、5男のパク・ヨンマン氏がグループ会長に就任し安定的にグループ会長の役割を果たした。それから4年後の2016年には3世代長男の長男であるパク・ジョンウォン氏が新しい会長に就任することで、4世代が初めてグループ経営の全面に立つようになった。

#### 4.3.9. 兄弟の乱

上記したように2005年3世代次男から3男

への承継の際、いわゆる「兄弟の乱」が発生した。前任の次男パク・ヨンオ氏は、承継についての決定が、自分の意志と関係なく他の兄弟間で定められたと反発した。後任の3男と5男をはじめとする一族の横領などの不法行為を検察側に告発し、支配の正当性を崩そうとした。他の一族は、これの反撃として次男の任期中に行われた粉飾決算を告発した。この問題で、関連した一族構成員は検察の調査を受けるなど法的責任を問われるようになったが、結局は全員執行猶予で終わった。結果的に次男のパク・ヨンオ氏とその直系家族はグループや一族から退出されるようになった。そして、この事件は社会的な問題になり、新しい総帥の3男のパク・ヨンソン氏は辞任し、5男のパク・ヨンマン氏も副会長から辞任した。しかし、一族はグループ内の系列会社の経営は続けて行った。全ての役職から辞任した3男のパク・ヨンソン氏は2007年DOOSAN重工業に復帰した。2009年3月、外科医出身の4男のパク・ヨンヒョン氏はグループ会長に就任することで、一族はグループの経営に復帰した。次男のパク・ヨンオ氏とその直系家族は、2006年DOOSANの持分を売却し、2008年に730億ウォンをかけて中堅建設会社を買収した。しかし、1年後に会社が経営危機に陥った中、パク・ヨンオ氏は自ら命を絶った。そして、会社は倒産危機が続く中、その直系家族もその一年後経営権を失うようになった。

#### 4.3.10. その以外の一族

現在、グループの系列会社の持分を所有しながら経営に参加している3世代から5世代までの一族構成員の他、前にはグループに係わっていたが、現在の時点ではグループの経営と所有に関係しない一族の構成員も存在する。2世代の中では、2代目の総帥であるパク・トゥビョン氏の弟のパク・ウビョン氏やその息子はかつてDOOSANグループの系列会社の経営に参加

していた。その経営と支配が今まで続かない理由は、現在の支配力は、グループ中興の祖である2世代の長男のパク・トゥビョン氏の直系家族に集中しているからだと思われる。そして、3世代の中では、上記の3世代次男とその直系家族の他、早い段階にグループを離れ新しい事業を始めた3世代の6男のパク・ヨンウック氏がいる。

#### 4.3.11. 承継分析

ここでは、今までのDOOSANグループの詳細な内容を基に承継を分析する。表7は、DOOSANグループの承継を整理したことである。DOOSANグループの承継を見ると、①1世代の創業者から2世代の長男へ、②2世代の長男から3世代の長男へ、③3世代の長男から3世代の次男へ、④3世代の次男から3世代の3男へ、⑤3世代の3男から3世代の4男へ、⑥3世代の4男から3世代5男へ、⑦3世代5男から4世代の3世代長男の長男へと、全7回の承継が行われた。承継の方向を見ると、垂直移動が3回、水平移動が4回あった。水平への承継が多く行われたことは、一族の所有と経営で確認したように、支配力が広く分散していることがその要因として思われる。

そして、先行研究で検討した9つの承継タイプで支配力分散の程度を説明すると、創業者から2世代の長男への承継①は、オーナー単独支配からオーナー単独支配への承継であるため支配力は分散されない「リサイクル」承継に該当する。承継②は、2世代長男から3世代長男へ承継されるため、「リサイクル」承継に見えるものの、所有と経営が新しい総帥の兄弟に分散されたためオーナーシップの段階が「兄弟パートナーシップ」へ移動する「複雑化」承継になる。承継③から⑥までは「兄弟パートナーシップ」での「リサイクル」承継が振り替えられる。そして、承継⑦は、4世代の新しい総帥を迎えることで、「兄弟パートナーシップ」から

表7 DOOSANグループの承継分析

承継区分	方向	オーナーシップ	承継のタイプ	総帥	世代区分	父区分	氏名
創業者	—	オーナー 単独支配	—	初代	1世代	創業者本人	パク・スンジック
承継①	垂直	オーナー 単独支配	リサイクル	2代	2世代	創業者の長男	パク・トゥビョン
承継②	垂直	兄弟 パートナーシップ	複雑化	3代	3世代	2代総帥の長男	パク・ヨンゴン
承継③	水平	兄弟 パートナーシップ	リサイクル	4代	3世代	2代総帥の次男	パク・ヨンオ
承継④	水平	兄弟 パートナーシップ	リサイクル	5代	3世代	2代総帥の3男	パク・ヨンソン
承継⑤	水平	兄弟 パートナーシップ	リサイクル	6代	3世代	2代総帥の4男	パク・ヨンヒョン
承継⑥	水平	兄弟 パートナーシップ	リサイクル	7代	3世代	2代総帥の5男	パク・ヨンマン
承継⑦	垂直	いとこ コンソーシアム	複雑化	8代	4世代	4代総帥の長男	パク・ジョンウォン

「いとこコンソーシアム」へ「複雑化」承継が行われたと言える。

DOOSANグループの承継を分類モデルに適用してみると図8のようになる。家族内の合意によりグループが維持されてきたことから承継①から⑦まで、「血統・維持型」の承継に該当する。しかし、承継⑤の際、家族内紛争が発生し一時的に「対立・維持型」の承継になったものの(⑤'), 紛争が解決されることで「血統・維持型」の承継に終わったことが確認できた。

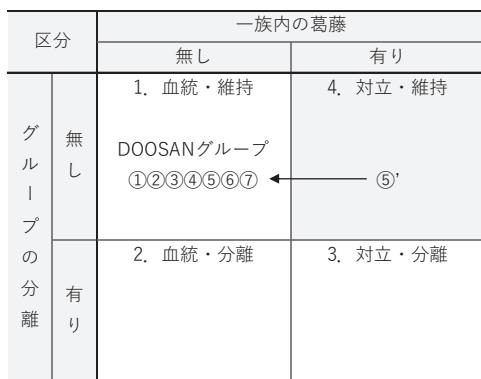


図8 DOOSANグループの承継分析

## 5. 結論

一族内に承継に関する明確な規則が存在し、それに従い承継が行われると、承継はより簡単に説明できると思われる。しかし、家族内の承継に関する規則が有形の伝統や家訓として存在していても、それを対外的に公表し、それに従い承継を行う韓国の財閥はないと言っても過言ではない。各々の財閥の承継は、当時の家族構成、グループの構造、そしてグループに対する支配力など、様々な要因に影響される。そして、承継の過程とその結果は、グループごとに、そして同じグループの中でも時期及び置かれた状況により異なる。その点が、財閥の承継に対する理解を深めるにおいて難点である。それで、本稿では承継の主体と対象の特性を区分して、承継を分類することにした。グループ分離の有無と一族内の葛藤の有無を軸にした韓国の承継の分類モデルを提示した。それを用いて主要財閥の承継を分類し、韓国財閥の承継に関する全体像を把握することができた。そして、DOOSANグループのケースでは、グループの変遷過程から承継の過程を説明した上、その結

果として一族の支配力の基盤となる所有と経営を確認し、承継の意味を考察した。

しかし、このモデルは、いくつかの限界点を抱えている。グループ分離の有無とは違って、一族内の葛藤の有無の問題はマスコミを通じて公式化されない限り、外部から見極めることは難しい点である。また、承継を区別し難い中間的な時期や状況があることも否定できない。そして、承継の特性間の相互関係も今後明らかにしなければならない部分である。

このような限界にも拘わらず、分類モデルを用いた分析で承継の本質に近づくことが可能になったと思われる。本研究を通じて提示された新たな研究課題を今後の研究に反映していくことが、韓国財閥、ひいては韓国経営の根底にある行動原理を理解することにつながることを期待する。

## 参考文献

- Fukuyama, Francis (1995), Trust: the social virtues and the creation of prosperity, Free Press (加藤寛訳 (1996),『信無くば立たず』三笠書房)
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M. M., and Lansberg, I. (1997), Generation to generation: Life cycles of the family business, Harvard Business Press.
- Kenyon-Rouvinez, D. and Ward, J. L. (2005), Family business, Palgrave. (秋葉洋子訳 『ファミリービジネス永続の戦略』ダイヤモンド社, 2007年)
- Weber, M., Henderson, A. M. and Parsons, T. (1964), The Theory of Social and Economic Organization. Translated by AM Henderson and Talcott Parsons. Edited with an introduction by Talcott Parsons. New York; Collier-Macmillan: London.
- 安倍誠 (2011) 『韓国財閥の成長と変容』 岩波書店。

加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010) 『コーポレート・ガバナンスの経営学』 有斐閣。

服部民夫 (1988) 『韓国の経営発展』 文真堂。

韓義泳 (1988) 『韓国企業経営の実態』 東洋経済新報社。

ファミリービジネス白書企画編集委員会編 (2016) 『ファミリービジネス白書 2015 年版』 同友館。

DOOSAN グループのホームページ <http://www.doosan.com/kr/> (2019年1月5日～3月5日にアクセス)。

NAVER ニュースライブラリ <https://news.library.naver.com> (2019年1月5日～2019年5月1日にアクセス)。

公正取引委員会企業集団ポータル <http://groupopni.ftc.go.kr> (2019年1月5日アクセス)。

オム・クアンヨン (2019) 『生き残った100年企業、DOOSANの物語』 ブックオーシャン。

キム・ドンウン (2013) 『韓国財閥と持株会社体制：CJとDOOSAN』 イダムブックス。

シン・ヒョンハン, 柳町功, クァク・ジュヨン (2017) 「DOOSAN120年—適応と変身の歴史」『経営史学』第32卷第2号, 97-122頁。

## A typology for the succession of chaebol in Korea - A case study of Doosan group

Hyungjoo Park

### Abstract

A major challenge facing the family business is succession. But it is complicated to figure out what it is because each business group has heterogeneous characteristics in various situations and times. The study is focusing on the problem that occurs after or before the succession and tries to find out what problems exist in business groups and family by separating subject and object of succession. This study will suggest a typology model of succession which is divided into two-axis and consist of four typologies are (1) lineage / maintenance, (2) lineage/separation, (3) conflict/separation, (4) conflict/maintenance. In the part of a case study, The model analyzes to major large family business groups of Korea, and to Doosan group which is representing one of the succession typology 「lineage / maintenance」.

JEL Classification: L22, M10, N00

Keywords: Korea Business Administration, Korean Chaebol, Governance, Succession, Family Business