報告用紙①

関西学院大学　研究成果報告

2026年　　10月　15日

関西学院 院長殿

所属：総合政策学部
職名：教授
氏名：安　熙錫

以下のとおり、報告いたします。

研究制度	☒関西学院留学　長期（滞在国：韓国　　） ☐関西学院留学　短期（滞在国：　　） ☐宣教師研究期間 ☐関西学院外留学（滞在国：　　）
研究課題	韓国企業の多角化経営
研究実施場所	大学研究室および自宅
研究期間	2025年　9月　1日　～　2026年　8月　31日（　12　ヶ月）

◆ 研究成果概要　**(2,500字程度)**

上記研究課題に即して実施したことを具体的に記述してください。

企業は持続的な成長を実現するためにその成長過程においては多角化を展開することが必要である。そのような企業の多角化には大きく国内での事業多角化と国際的で地理的な多角化（以下、国際的多角化）の2つの経営行動が存在している。今回の学院留学に伴う研究課題として、小生は上述したような韓国企業による企業成長の手段としての多角化経営の特徴を解明しようと目論んだ。

小生は前述のような研究課題を遂行するために多角化の理論的検討、韓国企業の成長過程、近年の韓国企業における多角化の実態などについて調べることにした。そうした資料収集においてはソウルにある国立国会図書館、所属する漢陽大学の図書館、書店、各種データベースなどを通じて韓国企業に関する企業成長とかかわる多角化と関連した資料収集に努めた。加えて、小生を受け入れてくれた漢陽大学経営学部の李教授にも韓国企業の経営実態などについて幾度も意見を伺うことができた。また、一部の企業ではあるが、企業の実務に携わっている関係者に対するインタビュー調査も実施することができた。さらには、韓国の企業経営関連学会にも参加して、研究課題と関連した情報などの収集に努めた。加えて、韓国企業の国際的な多角化の実態を把握するために、東南アジアの国々の中で韓国企業が多く進出しているベトナムにおける韓国企業に対するインタビュー調査も企業の協力の下で実

施することができた。このようなベトナムでの現地調査が実現できたのは比較的に時間的な余裕がある学院留学の機会が与えられたことによる成果といえる（訪問先の企業事情などから）。現在、小生は前述の過程を通して収集した情報、資料、インタビュー調査や実地調査などを通じて収集した各種資料に対する整理、分析、検討、そして論文にまとめる作業を進めているところである。

これまでの分析過程を通じて分かったことは企業の多角化経営には経営者の状況に対する認識や思考などが関係しているということである。そのことは企業の多角化経営は経営者による事業構想や資源配分などにおける経営判断に依存する部分が大きいからだと思われる。それは経営者の認知マップと呼ぶことができ、そうした確立された認知マップは一般的に、硬直化する傾向にあり、それを変更するには外部からの刺激や圧力が必要だということである。この点、韓国企業の経営は創業時の創業者世代から現在ではその子息である3世・4世経営者などが企業経営を司るようになってきている。そして多角化などの経営上の重要な案件に関してはそうしたオーナー経営者などにその経営判断を依存する部分が大きいのである。

韓国企業の成長が始まったのは1970年代からであり、そのような韓国企業の成長・発展には企業による事業多角化と国際的多角化によって成し遂げられたのである。そして2000年代以降の韓国企業は90年代末の金融危機からの回復後は再び多角化を行うようになったのである。つまり、韓国企業は2000年代においても国内では事業分野の多角化と専門化を同時並行させるような経営行動を展開している。つまり、韓国企業は現在においては事業参入と退出を同時に並行しながら企業経営を行っているのである。他方、海外事業については2000年代以降においては中国、ベトナム、インドネシアなどの先進国企業が手薄な新興国に重点をおきながら積極的で果敢に事業の海外展開を行っている。このような韓国企業による急速な成長に伴う国内での事業展開や積極的な海外事業展開にはオーナー経営者の経営判断による部分が大きいのである。つまり、韓国企業は国際的な経営環境の変化に伴い、これまで国内、海外での事業再編などの事業の組み替えを通じた事業ポートフォリオをうまく調整しながら持続的な企業成長を遂げてきたのである。そのような韓国企業の多角化経営にはオーナー経営者などによる企業家的な要因と国内外の状況依存的な要因などに起因するものといえる。そして今後、韓国企業においては国内と海外における多角化のバランスをどのように維持、調整しながら持続的な企業成長を図っていくのかが大きな経営課題であるといえるのである。

最後に、小生は今回の学院留学の機会を通じた韓国での1年間にわたる研究課題を遂行する過程においてはさまざまな資料などの制約から当初意図していたようなデータなどを集めることができなかったこと、加えて、小生の人的ネットワークの不足や個人的な体力不足などからより多くの企業関係者などにインタビュー調査を実施することができなかったことは反省点として残る。

しかしながら、小生は今回の学院留学を通じて、国際的な経営環境が急速に変化する中で、現在、韓国企業がどのような企業経営を行っているのか、さらには、どのような韓国社会の土壌の上に韓国企業が経営活動、ひいては多角化経営を行っているのかをソウルに滞在しながら実感できたことは大きな成果といえる。また、受け入れ先の漢陽大学経営学部の韓国人研究者と交流する機会をもつことができたことも小生の今後の研究活動においては貴重な財産といえるのである。このような機会を与えてくださった関西学院大学に対して心より感謝申し上げる次第である。

以　上

提出期限：研究期間終了後2ヶ月以内

提出先：研究推進社会連携機構（NUC）

※関西学院留学は所属長を経て、宣教師研究期間の大学教員は学部長及び学長を経て院長に、高中部教員は各部長及び高中部長を経て院長に提出してください。

◆研究成果概要は、大学ホームページにて公開します。研究遂行上大学ホームページでの公開に支障がある場合は研究推進社会連携機構までご連絡ください。