

# 韓国中小企業における事業承継の実践

## — 支援制度から見た技術承継と家業承継の考察 —



洪 性 奉  
( 南 大 学 )  
( 経 営 学 部 准 教 授 )



李 志 満  
( 延 世 大 学 校 経 営 大 学 )  
( 教 授 )

### < 要 旨 >

これまで韓国の企業経営研究は、朝鮮半島の政治、経済、安保環境によって形成されてきた「財閥」と呼ばれる大企業を中心に行われてきた。近年では、事業承継の重要性を認識した関連研究が注目され、韓国政府は企業成長モデルを発掘・提示するため、承継（家業・技術）に関連する様々な認定制度を導入している。本稿では、家族企業の企業支配構造及び家業承継の類型を分類したあと、名門長寿企業確認制度、大韓民国名匠制度、大韓民国食品名人制度の認定を受けた企業及びその技能保有者の事例を取り上げ、各制度の概要及び選定基準、その実践的評価について考察する。

まず、名門長寿企業確認制度は、韓国中小ベンチャー企業部が指定する制度であり、業歴が長い企業を発掘し、様々な優遇策を通して、社会的責任を果たす企業文化の拡散と雇用創出、韓国型ニッチトップ企業への成長を目的に導入した制度である。2017年に導入され、2023年現在、合計37社の中堅・中小企業が名門長寿企業に選ばれた。事例では、株式会社コメクス（創業56年）と毎日食品株式会社（創業79年）を取り上げ考察した。

次に、大韓民国名匠制度は、韓国雇用労働部が指定する制度であり、選定の対象は産業現場で最高水準の熟練技術を保有し、技術発展と熟練技術者の地位向上に大きく貢献した者に与える制度である。1986年に導入され、2023年現在、699名の大韓民国名匠が選ばれた。事例では、名匠の企業経営の事例（製菓・製パン分野、車両・鉄道分野）と企業勤務の事例（金属材料分野と機械設計分野）に分けて考察した。

最後に、大韓民国食品名人制度は、韓国農林畜産食品部が指定する制度であり、伝統食品産業の活性化及び継承・発展のために、食品の製造・加工・調理分野で優れた技能を保有する食品名人を指定・育成する制度である。1994年に導入され、2023年現在、合計94名の大韓民国食品名人が選ばれた。事例では、伝統技術承継の事例（伝統焼肉）と、伝統技術承継と家業承継の事例（伝統酒造）、さらに伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例（朝鮮人参加工）を経営する名人を取り上げ考察した。

## はじめに

## 1. 先行研究の検討と位置づけ

- (1) 韓国家族企業の特徴
- (2) 事業承継研究の転換期
- (3) 韓国中小企業の支配構造の変化
- (4) 韓国家族企業の類型と本研究の位置づけ

## 2. 名門長寿企業確認制度

- (1) 概要及び選定基準
- (2) 名門長寿企業選定とインセンティブ
- (3) 名門長寿企業確認制度の経営実践
  - ① 株式会社コメクスの事例
  - ② 毎日食品株式会社の事例
- (4) 考察

## 3. 大韓民国名匠制度

- (1) 概要及び選定基準
- (2) 名匠選定とインセンティブ
- (3) 大韓民国名匠制度の経営実践
  - ① 企業経営の事例
    - A. 製菓・製パン分野
    - B. 車両・鉄道分野

## ② 企業勤務の事例

- A. 金属材料分野
- B. 機械設計分野

## (4) 考察

## 4. 大韓民国食品名人制度

- (1) 概要及び選定基準
- (2) 名人選定とインセンティブ
- (3) 大韓民国食品名人制度の経営実践
  - ① 伝統技術承継の事例
  - ② 伝統技術承継と家業承継の事例
  - ③ 伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例
- (4) 考察

## おわりに

## はじめに

韓国経済はこれまで急速な産業化を通して飛躍的成長を遂げた。近年では、事業承継の重要性が認識されており、企業成長のロールモデルを発掘し、社会に提示するため、政府主導のもと承継（家業・技術）に関わる様々な認定制度が導入されている。本稿では、韓国で実施されている名門長寿企業確認制度、大韓民国名匠制度、大韓民国食品名人制度を取り上げ、各制度の概要及び選定基準、インセンティブについて調べる。さらに、その実践的評価として、

各支援制度が技術承継と家業承継にどのような影響を与えたのかについて、認定された企業及びその技能保有者の事例を取り上げて考察を試みる。

従来の韓国の事業承継研究では、創業家が代々家業を受け継いできたケース（承継の成功例）が注目されてきた（竇・河口・洪 2023: 232）。しかし、政策的な支援策から見た技術承継と家業承継の実践を模索することで、既存の研究では観察できなかった新しい可能性を見出すことが、本研究の着想に至った経緯である。

まず、これまで韓国産業構造の変化とそれに

伴う事業承継研究の変革について、鄭（2008）と竇・河口・洪（2020）を参考に、近年、韓国中小企業が直面している事業承継に関する様々な課題を検討する。さらに、中小企業の支配構造の変化及び韓国中小企業政策に関する正と負の影響について、韓国企画財政部・国際政策大学院編（2013）を中心に考察する。そして、李（2023）「韓国中小企業（家族企業）の人的資源管理」を参考に、家族企業の企業支配構造及び家業承継の類型を分類したあと、事例（認定された企業及びその技能保有者）を概観し考察することを目的とする。

本研究で韓国中小企業の実践として取り上げる事例は、以下の通りである。最初に、名門長寿企業確認制度では、株式会社コメクス（ホームセキュリティ）、毎日食品株式会社（食品加工）の事例を取り上げる。そして、大韓民国名匠制度では、チェヒョンイル名匠は（製菓・製パン）、チェヨンシク名匠（車両・鉄道）、キムボヒョン名匠（金属材料）、クォンオグァン名匠（機械設計）の事例を取り上げる。最後に、大韓民国食品名人制度では、伝統技術承継の事例としてオミョンスク名人（カルビ類）、伝統技術承継と家業承継の事例としてパクジェソ名人（酒類）、伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例としてソンインセン名人（朝鮮人参類）の事例を取り上げ考察する。各事例の参考資料として、韓国主務官庁の告知文及び政府資料、各協会<sup>2</sup>の公開資料、関連企業ホームページ、関連記事などを主に参考した。

## 1. 先行研究の検討と位置づけ

### (1) 韓国家族企業の特徴

韓国家族企業を理解するためには、韓国の伝統家族制度や社会規範、家族企業経営における人的資源管理などの特徴を捉えなければならない。

まず、韓国家族企業の事業承継は血縁原理が優先されている。韓国の伝統家族は血縁原理にもとづく社会集団であり、父系親族<sup>3</sup>いわゆる父と血縁が繋がっている血縁系譜の連続性が重視されている。一方、日本の伝統家族は血縁系譜の連続性よりも世帯経済共同体の連続性が重視される（竇・河口・洪 2020: 26-27）。したがって、韓国家族企業の世帯交代においては、この血縁原理が絶対的であり、非血縁者の養子や娘婿を後継者として迎えることは基本的に認められない。本稿で事例として取り上げる家族企業もこの血縁原理にもとづく事業継承が行われている。さらに、相続においては長子が優先される一方で不均等ながら財産がきょうだい間で分割されるという「長子優待不均等分割相続」が特徴である（竇・河口・洪 2020: 27-28）。

伝統的な社会規範に関しては、韓国家族企業は「企業利害」より「家族利害」を優先する傾向がある。このような社会規範の形成には儒教的な理論にもとづく「孝」（親に対する孝行）と「忠」（君主に対する忠義）に深く関わっている。伝統的な韓国社会では孝行は何より優先

1 韓国中小ベンチャー企業部、韓国雇用労働部、農林畜産食品部。

2 韓国中小企業中央会、社団法人大韓民国名匠協会、社団法人大韓民国食品名人協会。

3 父系親族：個人を中心として、父と血縁に繋がるすべての親族を指す。つまり1人の始祖の血縁に繋がるすべての親族を含む（賈2008: 95）。

4 株式会社コメクス、毎日食品株式会社、名人安東焼酎、ソnfアス紅参営農組合法人の事例を参照。

されるべき善行であるため、例えば「孝」と「忠」が衝突した場合「孝」が重視される。したがって、企業は社会の公器（家族の私益を超越した存在）という意識が形成されにくいのである（竇・河口・洪 2020: 28-29）。

韓国家族企業における技術承継の場合、企業の特許技術と製品生産のノウハウは家族のメンバーだけに共有され、通常の従業員と役員は技術習得が制限されるという特徴がある（李 2023: 27）。このような閉鎖的な技術承継及び支配構造システムは、近年、人手不足で悩んでいる韓国社会において、中小企業を忌避する現象が深刻になり、中小企業の持続的な成長と競争力の強化を妨げる要因となっている。

## (2) 事業承継研究の転換期

近年、韓国社会や産業の構造変革とともに、企業の支配構造及び事業承継は様々な形に変貌している。その中、韓国の家族企業や事業承継に関する研究は大きな転換期を迎えている。これまで韓国の企業経営研究は、戦後、朝鮮半島の政治、経済、安保環境によって形成されてきた「財閥」と呼ばれる大企業を中心に行われてきた。

鄭（2008）は、このような韓国の独特な「財閥」の形成と企業発展の過程について、以下、3点に分けて述べている。まず、韓国企業の胎動期（1955～1970）である。この時期は朝鮮戦争後の戦災復興のため、海外の援助と財政投融資を通じて、輸入代替材を中心に内需主導型の成長を促した。1962年からは、政府主導の経済開発計画が実施された。この時期、多

くの韓国の大手企業（サムスン電子、現代自動車、POSCO）が設立され、1970年代からは本格的な生産活動に入った。

第2に、韓国企業の高度成長・重化学工業期（1970～1987）である。政府主導のもとに、鉄鋼、自動車、造船、化学などの重化学工業が発展していた時期である。特徴としては、強い官僚主導型の経済運用方式によって、経済構造が閉鎖的であった。さらに、多角化された事業構造と、所有と経営がオーナーに集中されている韓国の家族中心的な支配構造は、この時期に形成されたのである。

最後に、韓国企業の成熟・グローバル成長期（1987～2007）である。民主化と資本市場の開放という韓国社会のパラダイムが大きく変わった時期でもある。この時期の韓国企業は量的・質的に大きく成長した。さらに、IT技術と先進的な経営手法が普及され経営環境も根本的に変わった。しかし、1997年のアジア通貨危機は、株主資本主義をより加速化し、企業経営は収益性の向上と競争力の確保をより優先するように変化した。一部の大企業がグローバル企業として成長を遂げたのもこの時期のことである（鄭 2008: 18-20）。

したがって、韓国の企業経営研究も産業構造の変革とともに形成されてきており、その主体はこれまで韓国経済を牽引してきた大企業、いわゆる「財閥」に集中された。一方、2000年代に入ってから、事業承継に関する様々な問題に直面している。例えば、財産をめぐる骨肉の争い、後継者育成の混乱、経営者の急逝などの不測の事態による経営混乱、先代経営者

5 各企業の設立年：サムスン電子（1969年）、現代自動車（1967年）、POSCO（1968年）。

の「引き際」演出の困難、古参幹部の処遇の困難、ネポティズム (nepotism) による弊害などがあげられる (竇・河口・洪 2020: 60)。このような諸問題は大企業と中小企業を問わず普遍的な問題として、事業承継に関する社会的関心度が高まっている。

### (3) 韓国中小企業の支配構造の変化

韓国の中小企業政策は1960年代初めに法的根拠を設けたが、本格的に推進されはじめたのは1970年代半ばからである。しかし、その成果については議論の余地がある。これまで大企業の育成に国家資源が集中され、中小企業に資源が最適に配分されなかったからである。例えば、大企業は経営資源を確保するために、中小企業との競争で不利な環境を与えたことや不正な下請取引で優越的地位を濫用したことなど、これまで中小企業の健全な発展を阻害していたという認識も少なくない。

一方、大企業は蓄積されていた知識と技術を様々な経路を通じて中小企業に拡散させ、生産性向上に多いに貢献するなど、中小企業の発展に正の影響を与えたことも事実である。例えば、自動車産業における外注管理をあげることができる。親会社 (大企業) は品質管理、技術指導、技術移転などを通じて、協力会社 (中小企業) の技術力強化と生産性向上に貢献してきた。さらに、大企業の専門人材が中小企業の経営陣や中間管理職に移動し貢献したケースや、新技術活用での起業においても、創業者は以前の大企業で培われた経験をもとに成功したケースも多い (韓国企画財政部・国際政策大学院編 2013: 49-50)。

1980年代の高度成長期には、部品メーカーを独立的に設立・育成できる資本が不足していたため、大企業が部品メーカーを直接に設立するケースが多かった。さらに、産業化の第1世代の大企業役員が下請け企業の社長に就任し、その部品企業を育成したケースも多かった。この場合、大企業に属した部品メーカー (中小企業) は、1B-1B (1つの中小企業と1つの大企業) というBtoB関係が構築され、中小企業は納品単価の交渉権限がほとんどなかった (李 2023: 24)。

1997年アジア通貨危機のあと、韓国中小企業の支配構造に大きな変化が見られるようになった。これまで、技術力と競争力を高めてきた部品メーカーは、自立的に成長を遂げ、既存の1B-1B (1対1) のBtoB関係から、1B-NB (1対N) のBtoB関係へと変化したのである。このような納品先の多角化は、納品単価の交渉権を持つようになり、企業の競争力をより高めた。さらに、この時期には高等教育 (海外留学) を受けた産業の第1世代の子供たちが両親の助けを借りて、独自の中小企業を設立するなど、事業承継にも新たな動きが台頭しはじめた。2000年以降は、ITやベンチャーブームなど、アイデアと技術、そしてベンチャーキャピタルからの資本力に基づいたBtoB及びBtoC企業が誕生した (李 2023: 24)。

### (4) 韓国家族企業の類型と本研究の位置づけ

第1表は、従業員数で分けた韓国家族企業の類型とその事例を示したものである。李 (2023) は、韓国家族企業の類型を①から⑫まで大別した。まず、300人以上の家族企業には、韓国の

財閥やグローバル企業などの「① 大企業」が該当する。さらに、国内市場に向けて生産活動をする「② 国内市場中心の大企業」が含まれる。

30人～299人規模の家族企業には、「③ B-C 家族企業」、「④ 1B-1B 家族企業」、「⑤ 1B-NB 家族企業」がある。本稿で紹介する名門長寿企業確認制度に認定された企業（株式会社コメクス、毎日食品株式会社）と、大韓民国食品名人制度に認定され、オーナーとして企業経営を行っているケース（名人安東焼酎、ソnfファス紅参営農組合法人）は、主に「③ B-C 家族企業」の形態が多い。

そして、5人～29人規模の家族企業には、「⑥ B-C 家族企業」、「⑦ 1B-1B 家族企業」、「⑧ 1B-NB 家族企業」、「⑨ ベンチャー企業」があり、

本稿で紹介する大韓民国名匠制度に認定され、オーナーとして企業経営を行っているケース（エリゼ製菓店、現代モータース）と、大韓民国食品名人制度に認定され、オーナーとして企業経営を行っているケース（セソソジョン）も「⑥ B-C 家族企業」に当たる。

最後に、5人以下の家族企業には、「⑩ 伝統零細自営業」、「⑪ フランチャイズの加盟店」、「⑫ 小売業」などがあるが、本稿で取り上げる名門長寿企業確認制度、大韓民国名匠制度、大韓民国食品名人制度との関連性は高くない。その他、韓国政府から認定されていない長寿企業、名匠、名人が多く存在するが、彼らは本制度に申請をしていないため政府認定を受けていないだけである。

第1表 韓国家族企業の類型と事例企業

企業規模	家族企業の類型	事例企業
300人以上	① 大企業 ② 国内市場中心の大企業	・財閥、グローバル企業など ・国内セメント生産企業など
30人～299人	③ B-C 家族企業 ④ 1B-1B 家族企業 ⑤ 1B-NB 家族企業	・名門長寿企業確認企業（コメクス、毎日食品の事例を参照）、大韓民国食品名人認定企業（名人安東焼酎、ソnfファス紅参営農組合法人の事例を参照） ・自動車1次部品協力メーカー ・技術基盤部品メーカー
5人～29人	⑥ B-C 家族企業 ⑦ 1B-1B 家族企業 ⑧ 1B-NB 家族企業 ⑨ ベンチャー企業	・大韓民国名匠認定企業（エリゼ製菓店、現代モータースの事例を参照）、大韓民国食品名人認定企業（セソソジョンの事例を参照） ・自動車2次部品協力メーカー ・技術基盤部品メーカー ・プラットホーム企業
5人以下	⑩ 伝統零細自営業 ⑪ フランチャイズの加盟店 ⑫ 小売業など	・飲食店、パン屋、宿泊など ・カフェや製菓店など ・様々な生活必需品の販売など

出所：李（2023）p.25付図参照のうえ筆者一部補正。

## 2. 名門長寿企業確認制度

本節では、韓国中小ベンチャー企業部（Ministry of SMEs and Startups）<sup>6</sup>が認めている名門長寿企業確認制度を取り上げ、その概要及び選定基準、選定までの流れ及びインセンティブについて明らかにする。さらに、同制度の認定を受けた企業である株式会社コメクス（創業56年）と毎日食品株式会社（創業79年）を取り上げ、その実践について考察する。

### (1) 概要及び選定基準

韓国の名門長寿企業確認制度は、長期間の企業運営で社会・経済的に貢献してきた名門長寿企業を発掘・育成し、社会的責任を果たす企業文化の拡散、優遇策（輸出・人材・資金など）を通じて、雇用創出と韓国型ニッチトップ企業に成長させることを目的として導入された制度である。2017年に6社をはじめとして、2023年現在、合計37社の中堅・中小企業が名門長寿企業に選ばれた。

資格条件は、業歴が45年以上で、これまで社会・経済的に貢献しており、世代を継いで持続的な成長が期待される中堅・中小企業が対象である。名門長寿企業として認定されたい企

業は、名門長寿企業確認基準表（第2表参照）に基づき、長寿（60点）、名門（40点）、そして加算点（6点）の合計106点のうち、80点以上を獲得しなければならない。審議委員会では、基準点数80点以上をもらった企業の中から、申請企業の現場での評価と検証などを総合的に検討し選抜する。

当確認制度は「中小企業振興に関する法律」第2条第10号の2、「中堅企業の成長促進及び競争力強化に関する特別法」第15条の2によるもので、韓国中小ベンチャー企業部の主導で毎年施行されている（韓国中小ベンチャー企業部編 2023: 1）。この制度が実施されるまでの経過は以下の通りである。まず2014年9月に名門長寿企業育成方策を立てるため「中小企業振興に関する法律」の改正案が発議された。そして2016年9月には国会通過及び公布、同法施行令改正及び施行することで法的根拠を設けた。2017年2月には、第1回名門長寿企業として6社が選ばれた。その後、同年6月に選定対象が中堅企業にまで拡大された。2021年9月には、中堅企業における売上高の上限要件（3千億ウォン）が廃止された（韓国中小企業中央会編 2023: 2）。

6 中小ベンチャー企業部（Ministry of SMEs and Startups）：2017年、中小企業及びベンチャー企業の活性化を目標に、既存の産業通商資源部（省庁）傘下の外庁であった中小企業庁を省庁級に格上げして設置した組織。

第2表 名門長寿企業確認基準表

区分	指標 (点数)	詳細基準	備考	
長寿 (60)	業歴 (60)	創業日基準(事業者登録日、法人登録日) 主な業種を変更することなく45年以上 ※45年は50点、1年ごとに1点追加、55年以上は60点		
名門 (40)	経済的 貢献 (12)	長期雇用維持(3)	最近5年間の平均雇用率 ≥ 100%。	必須指標以外の指標を2つ以上満たす
		売上高増加率(3)	最近5年間の売上高増加率 ≥ 業種別平均	
		営業利益率(3)	最近5年間の営業利益率の平均 ≥ 業種別平均	
		負債比率(3)	最近5年間の負債比率の平均 ≤ 150%	
		法人税納付実績(必須)	最近5年間の滞納がないこと	
	社会的 貢献 (16)	法令遵守(必須)	最近3年間、関連法規違反で裁判所の有罪判決0件、政府褒賞推薦制限規定に基づき該当事項なし	各指標別の基本点数以外の加減点を含む点数
		従業員の人権尊重(1.5)	人権行動指針、苦情処理制度の導入など	
		雇用及び労働条件(2)	労使関係の制度化、人材育成の努力など	
		汚染防止(2)	大気・水質汚染物質、有害化学物質の使用削減等	
		持続可能な資源利用(2)	原材料、エネルギー、温室効果ガス使用削減など	
		安全及び保健(1.5)	保健及び安全プログラムの施行、産業災害率など	
		反腐敗及び公正競争(1.5)	反腐敗及び公正競争プログラムの導入の有無等	
		製品及びサービスの責任(1.5)	消費者苦情及び紛争解決プログラムの導入の有無など	
	社会貢献(2)	売上高に対する社会貢献費用、ボランティア活動時間など		
	社会的責任経営戦略(2)	CSR戦略体系、推進意志の表明、成果管理の有無等		
企業 力量 (9)	ブランド・特許・製品(9)	ブランド認知度 国内外の商標及びデザイン登録件数 特許の市場性、技術性、信頼性 国内外の特許登録件数 主力製品(サービス)の国内・海外市場占有率 新技術・新製品などの認証 技術・品質関連の受賞実績		
		企業 革新 (3)	研究開発費の割合(3)	最近5年間の研究開発費比重平均 ≥ 業種別平均
加点 (6)	輸出貢献(3)	前年度の売上高に対する輸出比率 ≥ 業種別平均		
	雇用創出への貢献(3)	雇用創出政策への参加有無		
総合 (106)	必須要件及び項目別の最低点数基準をクリアし、80点以上を獲得した企業を対象に審議委員会で名門長寿企業を最終確認			

出所：韓国中小ベンチャー企業部編(2023)「2023年名門長寿企業募集公告(公告第2023-181号)」中小ベンチャー企業部、p.11付表〔以下、付表の日本語訳は筆者によるものである〕。

選定基準は厳しく幾つもの審査や検証が続く。まず、申請書や資格条件など書面による評価と社会的貢献に関する評価、特許、製品など企業力量に関する評価、輸出貢献などを確認する現場評価が1か月程度続く。さらに、中小ベンチャー企業部による政府褒賞適格審査と地域本部による地域評判検証と、中小企業中央会による公開検証が行われる。そして、評価団によるメディア検索検証のあと、名門長寿企業に最終認定される。例えば、2018年には合計68社(中

小企業53社、中堅企業15社)が申請し、最終的に4社が認定を受けるなど、名門長寿企業に最終認定されるまで厳しい基準をクリアしなければならない(洪・尹 2021: 106)。

## (2) 名門長寿企業選定とインセンティブ

第3表は、2017年から2023年まで認定された韓国名門長寿企業の数と主な業種を示したものである。これまで37社の中堅・中小企業が名門長寿企業に選ばれた。2019年には第3回と



4回、二度の公募が行われており各2社が認定された。主な業種としては金属加工、製造、造船、電子、バイオ、教育、サービスなどがあり、

特徴としては、大企業の下請け企業ではなく、長年の間、専門性の高いニッチ分野においてその業績を伸ばしている企業である。

第3表 韓国名門長寿企業の数と主な業種

公募	実施年	選定企業数	主な業種
第1回	2017年	(株) コメクスを含む6社	ホームセキュリティ、文具、食品、金属加工など
第2回	2018年	三益電子工業(株)を含む4社	電子、金属加工、バイオ、教育
第3回	2019年	(株) 南盛を含む2社	卸・貿易、電子
第4回	同上	(株) 清州石灰を含む2社	鉱業、船舶設計
第5回	2020年	ソニール金庫制作を含む5社	金属加工、造船、サービスなど
第6回	2021年	(株) 東洋製鋼を含む11社	電子、部品、化学、製造など
第7回	2022年	三和製紙(株)を含む7社	製紙、医療機器、製造、サービスなど
第8回	2023年	ドンシングァンガラス工業(株)を含む6社	化学、伝統産業、製造、医療機器、など

出所：韓国中小企業中央会ホームページより筆者作成（2024年3月4日閲覧）。

名門長寿企業に認定された場合、企業側が受けられるインセンティブは以下4点である。まず、名門長寿企業確認書の発行及び確認ロゴ看板の設置である。確認書はハングルと英文、両方の発行が可能でグローバルニッチマーケットで企業の強さをさらにアピールできるように工夫されている<sup>7</sup>。確認ロゴ看板は、企業のエントランスにある自社ロゴの上に位置づけ、看板除幕式をマスコミに公開する。

第2に、名門長寿企業確認ロゴの活用である。認定された企業は自社製品又は包装に名門長寿企業ロゴを貼り付けるなど企業広報に活用できる（韓国中小企業庁編 2017: 5）。指定のものが、捺印の形で「名門」と縦書きで篆刻されている。

第3に、メディアに名門長寿企業としての広報が可能である。近年ではSNSの普及により、企業広報映像、ビジネスニュースなどを制作し、行政及び関連機関のユーチューブやフェイスブ

ック、ブログなどのSNSに広報できる。さらに、マスコミを通じて確認書授与式などのプレスリリース配信や企業別の企画報道などにも広報が可能で、優秀中小企業を紹介する番組やメジャーメディアへの露出の機会が増えるメリットもある。

最後に、技術開発、輸出、資金など、中小企業支援事業申請への優遇装置である。例えば、名門長寿企業に認定された企業が、中小企業技術開発支援事業や地域特化産業のR&D、輸出コンソーシアム事業、革新成長支援資金などに申請をする際に、加点及び融資、保証料率の減免などが受けられる（韓国中小ベンチャー企業部編 2023: 1-2）。

### (3) 名門長寿企業確認制度の経営実践

#### ① 株式会社コメクスの事例

コメクスは京畿道城南市に本社を構えているインターホンやホームIoTソリューションなど、

<sup>7</sup> 確認書の有効期限は指定日から10年である（韓国中小企業庁編 2017: 3-4）。

スマートホームセキュリティシステムを製造、販売する企業である。創業年は1968年で邊鳳徳（ビョンボンドク）によって設立された。2021年現在、売上高は1405億ウォン、社員数は183人である。代表取締役は邊又碩（ビョンウソク）2代目であり、創業者の長男である。2017年には、輸出実績、品質競争力、雇用創出において社会的責任を果たすなど、これまで韓国の産業発展に大きく貢献してきたことで第1回目の名門長寿企業に選ばれた。

コメクスの製品は、韓国国内の自社工場、中国天津の自社工場、外部委託という3つのセクターで生産されており、海外130カ国と取引を行なっている。海外の売上高が同社売上高全体の約5割を占めている。社員の25%以上が研究開発人材で占められており、研究開発の人材育成に力を入れている。さらに、創業者は韓国の産業発展に大きく貢献したことを称えられ、2018年に金塔産業勲章が授与された。近年、韓国国内において長寿企業や事業承継への関心が高まるなかで、同社は次世代への事業承継を軟着陸させることに成功しており、大いに注目されている（竇・河口・洪 2023: 199-215）。

## ② 毎日食品株式会社の事例

毎日食品は全羅南道順天市に本社を構え、醤油、コチュジャン、味噌などの発酵食品や調味料を製造、販売する企業である。創業年は1945年で、キムバン（創業者）によって設立された。2022年現在、売上高は455億ウォン、社員数は88人である。代表取締役はオサンホ（3代目）であり、創業者（祖母）の孫に当たる。同社は2017年に、第1回目の名門長寿企業に選

ばれたが、その理由として、一貫して伝統発酵食品を中心に多品種・高品質の生産システムを構築したことと、地域産業育成と農食品輸出の拡大に貢献したことがあげられる。

2代目の経営者である呉茂（オム）会長は、1967年から母親のもとで経営に参加した。1983年には現在の順天公団に工場を移転して生産性を向上した。3代目のオサンホ代表取締役は、FSSC 22000、HACCP、ISO 9001など食品安全管理及び品質認証を取得しており、輸出に力を入れている。近年では、アメリカ、イギリス、中国、フィリピンなど世界19カ国に進出している。さらに、低塩の塩味増強素材を開発（PCT国際特許を取得）するなど、発酵加工食品の低塩化を通して国民健康に貢献している（韓国中小企業中央会編 2019: 42-59）。

## (4) 考察

名門長寿企業確認制度は、事例で紹介したコメクスと毎日食品のように「30人～299人」規模の中堅・中小企業が多かった。さらに、これまで名門長寿企業に認定された37社の家族企業の類型を見ると「③ B-C」または「⑤ 1B-NB」の形態であることが明らかになった。「③ B-C」と「⑤ 1B-NB」の家族企業の類型の特徴は、事業承継の際に、後継者は家業承継を好むことから、正の影響を受ける。その理由は、事例で紹介したコメクスと毎日食品のように、長年培ってきた高い技術力をもとに顧客（納品先）の多様化により、納品単価の交渉力を持つ条件を整えているからである（李 2023: 27）。一方、少数ではあるが「④ 1B-1B」の場合、納品単価の交渉権限において負の影響が生じや

すいことから、後継者は家業承継を望まない場合もある。

### 3. 大韓民国名匠制度

韓国では熟練技術発展及び熟練技術者の地位向上のために、大韓民国名匠制度を設けている。本節では、同制度の概要及び選定基準、選定の流れとインセンティブについて明らかにする。そして、名匠の経営実践例について、企業経営をする側と、被雇用者として企業に働いている側に分けて考察を試みる。同制度の事例として取り上げる分野は、製菓・製パン分野、車両・鉄道分野、金属材料分野、機械設計分野である。

#### (1) 概要及び選定基準

大韓民国名匠制度は、前述した名門長寿企業確認制度とはその所管省庁が異なっており、韓国雇用労働部（Ministry of Employment and Labor）が認定する承継に関わる制度である。大韓民国名匠は、熟練技術奨励法第11条（大韓民国名匠の選定及び優遇等）の規定により、

産業現場で最高水準の熟練技術を保有する技術者として、熟練技術の発展及び熟練技術者の地位向上に大きく貢献した者を指し、雇用労働部が告示した37分野97職種で15年以上の経歴者を対象に機械、材料、電気、通信、造船、航空などの産業分野と金属、陶磁器、木漆などの工芸分野で選定された技能者をいう<sup>8</sup>。

近年では、産業構造及び技術の変化に伴い、大韓民国名匠など熟練技術者に要求される技術及び職能力も変化したことから、既存の37分野97職種から、38分野92職種に改正された。**第4表**は2022年に改正された大韓民国名匠の分野と職種を示したものである。例えば、バイオヘルス分野とバイオヘルス職種が新設され、ナノテクノロジーや新素材、ロボット開発や電子機器など、職務範囲が類似したり、重複される職務が見られる一部の職種を統合した（韓国雇用労働部 2022: 1）。1986年、大韓民国名匠第1号をはじめに、2023年現在、699名の大韓民国名匠が選定されており、各産業現場で活躍している。

8 社団法人大韓民国名匠会ホームページ「大韓民国名匠会の紹介」（2024年3月5日閲覧）参照。

第4表 大韓民国名匠の分野と職種

分野	職種
1. 機械設計	(1) 機械設計
2. 機械加工	(2) 精密測定、(3) 切削加工
3. 機械組立・管理整備	(4) 機械組立、(5) 機械生産管理、(6) 機械整備、(7) 冷凍空調設備
4. 金型	(8) 金型
5. 車両・鉄道	(9) 自動車整備、(10) 自動車チューニング、(11) 鉄道施設維持・保守、(12) 鉄道信号制御、(13) 鉄道車両設計製作
6. 船舶・航空	(14) 船舶設計、(15) 船舶建造、(16) 船舶整備、(17) 船舶検収検量、(18) 航空機整備及び製作
7. 金属材料	(19) 材料試験、(20) 金属材料製造、(21) 鋳造、(22) 塑性加工、(23) 熱処理、(24) 表面処理、(25) 板金・製管、(26) 溶接
8. 素材開発	(27) セラミック製造、(28) 新素材
9. 化学物及び化学工程管理	(29) 化学工業、(30) 火薬類製造、(31) 危険物安全管理
10. 電気	(32) 電気
11. 電子	(33) 電子機器、(34) コンピュータシステム、(35) 半導体、(36) 医療機器製造
12. 情報技術	(37) 情報処理、(38) 情報通信、(39) 仮想拡張現実技術、(40) 人工知能、(41) 情報セキュリティ
13. 通信技術	(42) 有線通信構築、(43) ワイヤレス通信構築
14. 放送技術	(44) 放送技術
15. 光学	(45) 光学
16. 土木	(46) 土木設計、(47) 測量及び地理情報開発
17. 建築	(48) ボイラー、(49) 配管施工、(50) 建築設備、(51) 建築施工、(52) 建築木工施工、(53) 建具施工、(54) 建築設計、(55) 室内建築
18. 繊維製造	(56) 繊維加工、(57) テキスタイルデザイン
19. ファッション	(58) ファッションデザイン、(59) 韓服生産、(60) 靴の開発・生産
20. エネルギー・資源	(61) エネルギー
21. 海洋資源	(62) 潜水
22. 農業	(63) 農業
23. 畜産	(64) 畜産
24. 林業	(65) 林業、(66) 林産物生産加工
25. 水産	(67) 水産養殖
26. 食品加工	(68) 食品加工
27. デザイン	(69) 製品デザイン、(70) 視覚デザイン
28. 文化コンテンツ	(71) アニメーション、(72) 映像編集
29. バイオヘルス	(73) バイオヘルス
30. 印刷・出版	(74) 印刷・出版
31. 産業環境	(75) 環境管理
32. 産業安全	(76) 産業安全管理、(77) 産業保健管理、(78) ガス、(79) 非破壊検査
33. 消防・防災	(80) 消防設備
34. 品質管理	(81) 品質管理
35. 工芸	(82) 陶芸、(83) 石工、(84) 木工、(85) 刺繍工芸、(86) 印章工芸、(87) 宝石及び金属工芸、(88) 花卉装飾
36. 理・美容	(89) 美容、(90) 理用
37. 調理	(91) 料理
38. 製菓・製パン	(92) 製菓・製パン

出所：韓国雇用労働部（2022）「大韓民国名匠の職種の一部改正告示（第2022-15号）」、p.3付図。

## (2) 名匠選定とインセンティブ

選定は年1回実施され、各職種別に1名、合計30名以内となっており、名匠認定まで非常に厳しいことが分かる。申請資格は、産業現場で最高水準の熟練技術を保有し、雇用労働部長官が告示した職種で15年以上従事している技術者で、以下3点の要件を満たさなければならない。

- ① 熟練技術の保有度が高い者。
- ② 申請職種で最高の熟練技術を保有していると認められる者。
- ③ 熟練技術の発展や熟練技術者の地位向上に大きく貢献したと認められる者。

大韓民国名匠に選定された場合、受けられるインセンティブは以下5点である。まず、大韓民国名匠証書、記章及び銘板が授与される。

第2に、一時奨励金2千万ウォンが支給される。  
第3に、選定後、同一職種に引き続き従事する場合、年に1度、継続従事奨励金が支給される。  
第4に、海外先進国産業視察の機会が与えられる。最後に、3年間の定期労働監督が免除される。

### (3) 大韓民国名匠制度の経営実践

大韓民国名匠に選ばれた者はその専門分野において、企業経営者として活躍するケースと、被雇用者として企業や社会に貢献するケースに分けられる。まず、企業経営の実践例として、製菓・製パン分野と車両・鉄道分野において、企業経営をしながら名匠に選定された実践例について取り上げた後、金属材料分野と機械設計分野において企業に勤務しながら名匠に選定された企業勤務の実践例について紹介したい。

#### ① 企業経営の事例

##### A. 製菓・製パン分野

ソウル特別市蘆原區で「エリゼ製菓店」を営んでいるチェヒョンイル名匠は、2022年「38.製菓・製パン」分野「(92)製菓・製パン」職種で大韓民国名匠(第683号)に選ばれた。チェヒョンイル名匠は21歳の時に大手の製菓店で修行をはじめ、1994年には「エリゼ製菓店」をオープンした。近年では3号店まで店舗を展開している。2002年に製菓技能士を取得した後、2011年にフランスで開催されたワールドペストリーカップ大会でチョコレート工芸部門1

位、総合成績5位を獲得した。2016年には優秀熟練技術者に選定されるなど、長年間、同分野において熟練技術を高めたことが名匠選定の理由としてあげられる。

さらに、2010年にはコンゴ共和国に自費で製菓の機材と材料を持ち運びボランティア活動を行うなど社会貢献にも力を入れてきた。2017年から2020年までは大韓製菓協会副会長を務め、大学においても製菓・製パン実務を教えるなど、製菓・製パン業界の発展に貢献してきた(『高陽新聞』2019年4月28日付)。

##### B. 車両・鉄道分野

慶尚道北大邱広域市で自動車整備専門店「現代モータース」代表を務めているチェヨンシク名匠は、2023年「5.車両・鉄道」分野「(9)自動車整備」職種で大韓民国名匠(第687号)に選ばれた。チェヨンシク名匠は、自動車整備分野において業歴34年目であり、これまで特許が3件、デザイン登録が16件、工程改善技術が30件などを保有している。さらに、職業能力開発国務総理表彰、2019年大邱名匠、優秀熟練者、大韓民国産業現場教授、大邱市長表彰、慶尚北道知事表彰など様々な受賞歴がある。名匠選定の理由は、上記の業績以外にも、34年間、自ら自動車整備をしながら、自動車整備技術に関する教材を50冊ほどまとめるなど、近年、自動車技術の急速な進展のなか、整備分野において技術発展に大きく貢献したからである(『毎日新聞』2023年10月2日付)。

例えば、ハイブリッド車に使われているバッ

9 大韓民国名匠に1人以上選定され、翌年度の1年間、資格喪失がない中小企業が対象となる。ただし、労働関係法の違反など定期監督の免除が妥当でない事由が発生した場合、定期監督の免除は取り消される。

テリーパックの場合、部分的なセルの問題でもこれまではバッテリーパックすべてを交換しなければならなかったが、彼は「分解して問題のあるモジュールのみを交換できないだろうか」という疑問から、7年間研究を重ねて、ハイブリッド車用高電圧バッテリー充放電セルバランス装置を開発した。この装置はハイブリッド車の高電圧バッテリーをセルごとに診断することで、セル性能のばらつきを早期に診断し、問題のあるセルを持つモジュールだけを交換することで、修理代の軽減とバッテリーの廃棄を減らすことで環境保全にも貢献した。<sup>10</sup>

## ② 企業勤務の事例

### A. 金属材料分野

現代製鉄株式会社で勤務しているキムボヒョン名匠は、2022年「7.金属材料」分野「(20)金属材料製造」職種で大韓民国名匠(第666号)に選ばれた。キムボヒョン名匠は1986年に金属材料分野に参入して以来、20年以上、製鋼分野のなか電気炉製鋼と2次精錬分野で経験を積んできた。2006年、現代製鉄が一貫製鉄所を建設することになり、キムボヒョン名匠は、これまで培った製鋼の経験と技術とともに、画期的な新しい製鉄技術や工法を開発し取り入れることで、会社の発展はもちろん、韓国製鉄産業の技術を一段と向上させたのである。さらに、コンベヤ用の非常停止装置など8件の特許を出願し、熱風炉の熱風本管連結部と補修方法など20件の技術改善を取り組んできた(『News the One』2023年3月8日付)。

キムボヒョン名匠は、2009年に製鉄の核心

工程である高炉に異動した。近年、製鉄業は温室効果ガス削減がもっとも必要な産業となっており、カーボンニュートラルに向けて具体的な対策の必要が高まるなか、電気炉と高炉の両方を稼働したことがあるキムボヒョン名匠の製鋼に関する知識と経験は重宝されている。さらに、社内で結成された「唐津製鉄所技能士協議会」の会長を務めており、社員の技能長資格取得や技術、技能の伝播にも力を入れている。

### B. 機械設計分野

韓国の大手家電メーカーLG電子で勤務しているクォンオグァン名匠は、2023年「1.機械設計」分野「(1)機械設計」職種で大韓民国名匠(第684号)に選ばれた。LG電子のBS(Business Solutions)事業本部で27年間、家電機器の機構設計を担当してきたクォンオグァン名匠は、IT事業部モニター開発室で先行開発プロジェクトを担当している。これまでの受賞歴は、1991年全国技能競技大会3位、2015年LG R&D Award(会長賞)、2019年職業能力開発有功者表彰(大統領賞)、2021年LG電子人賞(LG電子成果優秀者褒賞)などがある。さらに、2016年に中小企業技術情報振興院の技術開発評価委員、韓国産業人材公団の検証・審議専門委員として任命され、2022年からは大韓民国産業現場教授(機械・設計)として活動している。

これまで、LG電子の製品設計と開発を担当しながら約50の開発プロジェクトに参加し、電子機器支持装置及びディスプレイデバイスにおいて54件の特許出願実績がある。その中、最

10 韓国産業人力公団オンライン広報センターホームページ「広報資料」(2024年3月6日閲覧)参照。

近10年間に16件の国内・海外特許登録実績が、名匠選定のうえで高い評価を受けたのである。クォンオグァン名匠がLG電子の製品開発のなかで貢献した主な事例をあげると、モニターアームの開発である。既存のモニタースタンドはユーザーの視野及び使用環境に合わせて手動で調節しなければならないが、新たに開発したものは、既存のものにアームを追加し、自由度を高めた。さらに、近年ではロボット・光学研究所と連携して、手動動作の限界を超え、AIがカメラを通じてユーザーの位置と姿勢を認識し、自動で高さや傾斜を調節する自動モーションを追加した（『LIVE LG』2023年9月23日付）。

#### (4) 考察

大韓民国名匠制度は1986年から実施され、2023年現在、699名の大韓民国名匠が選定された。家族企業の類型から見ると、主に「5人～29人」規模の中小企業が多い。さらに、事例で紹介したチェヒョンイル名匠（製菓・製パン分野）「エリゼ製菓店」経営と、チェヨンシク名匠（車両・鉄道分野）「現代モーターズ」経営のように、「⑥ B-C」の形態であることが明らかになった。「⑥ B-C」の特徴としては、前述した名門長寿企業確認制度の「③ B-C」と同じように、事業承継において後継者が家業承継を好むという正の影響を受ける可能性が高い。しかし、これより規模が小さい生計型企业になると後継者は家業承継を望まない場合もある。さらに、大韓民国名匠制度は、高い技術力そのものが伝承しにくい（自然に身に付く技術ではなく時間と努力が要る）など、技術承継の視点から負の影響が高いことが明確になった。

一方、大韓民国名匠制度では「企業経営の事例」のみならず、「企業勤務の事例」も見られた。本稿で紹介したキムボヒョン名匠（現代製鉄株式会社勤務）とクォンオグァン名匠（LG電子勤務）がその例である。この場合、社員の技能長資格取得の指導や技術、技能の伝播に深く関わっていることから、企業内での技術承継は正の影響が高いことが明らかになった。

## 4. 大韓民国食品名人制度

以下では、韓国農林畜産食品部が認めている大韓民国食品名人制度を取り上げ、概要及び選定基準、名人選定とインセンティブ、名人による経営実践例について考察する。特に、経営実践事例では、伝統技術承継によるケースと、伝統技術承継と家業承継によるケース、最後に、これらの要素に加えて指定された「名人」番号を継承したケース、以上3つの事例を取り上げ、事業承継における家業承継と技術承継についてさらに検討したい。

### (1) 概要及び選定基準

大韓民国食品名人制度は、韓国農林畜産食品部（Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs）が、伝統食品産業の活性化と継承・発展のために、食品産業振興法第14条及び同法施行令第14条、第16条に基づき、食品の製造・加工・調理分野で優れた技能を保有する食品名人を指定・育成する制度である。指定対象は、当該食品の製造・加工・調理分野に継続して20年以上従事した者であること。さらに、伝統方式を原型どおりに保存し、それをそのまま実現できる者であること。大韓民国食品

名人から保有技能に対する伝授教育を5年<sup>11</sup>以上受け、その後10年以上その業務に従事した者でなければならない。

第5表は大韓民国食品名人の指定基準及び評価方法を示したものである。審査項目は①伝統性、③正統性、④当該分野の経歴及び活動事項、⑤継承・発展の必要性及び保護価値、⑥産業性、⑦倫理性など6つの評価項目があり、各項目にはそれぞれ3つ（A、B、C）のランクに分け、評価点数を与える。ただし、2008年から追加された一般食品名人の場合、①伝統性の評価が難しいため、その代わりに、②優秀性を評価

することになっている。これら評価項目の総点が80点以上の者が名人として指定されるが、Cの評価点を受けた評価項目が1つ以下でなければならないなど、厳格な審査基準を設けている。特に、⑦倫理性項目では、食品分野の職業倫理に関する素養が問われており、地域住民や同種業界の従事者から評判が高く、社会的にも模範的でなければならない。一方、「食品衛生法」または「農水産物の原産地表示に関する法律」に違反するなど、社会的信頼を損なった場合は大きく減点される。

---

11 大韓民国食品名人が死亡した場合は2年。



第5表 大韓民国食品名人の指定基準及び評価方法

項目	指定基準（分野）		評価
	伝統食品名人	一般食品名人	
①伝統性 ※伝統食品 名人の場合	A. 法第2条第4号の伝統食品を原型通りに復元可能な場合	<評価省略>	25
	B. 法第2条第4号の伝統食品を原型に近い形で復元可能な場合		20
	C. 法第2条第4号の伝統食品を原型に多少不十分な形で復元可能な場合		15
②優秀性 ※一般食品 名人の場合	<評価省略>	A. 農林畜産食品部長官が認める当該分野のコンテスト最優秀賞受賞者	25
		B. 農林畜産食品部長官が認める当該分野のコンテスト優秀賞受賞者	20
		C. 農林畜産食品部長官が認める当該分野のコンテスト奨励賞受賞者	15
③正統性	A. 法第14条により指定された大韓民国食品名人から10年以上技能を伝授された者、または3代以上の伝承技術や技能を10年以上伝授された後、その業に従事する者		20
	B. 法第14条により指定された大韓民国食品名人から7年以上技能を伝授されたか、2代以上の伝承技術や技能を7年以上伝授された後、その業に従事する者		15
	C. 法第14条により指定された大韓民国食品名人から5年以上技能を伝授された者		10
④当該分野の経歴及び活動事項	A. 当該分野に従事した経歴及び活動実績が20年以上であり、その業に従事する者		20
	B. 当該分野に従事した経歴及び活動実績が15年以上20年未満であり、その業に従事する者		15
	C. 当該分野に従事した経歴及び活動実績が10年以上15年未満であり、その業に従事する者		10
⑤継承・発展の必要性及び保護価値	A. 当該技能・技術を習得することが極めて困難であり、保護しない場合、その技能・技術が消滅する可能性が極めて高い場合		25
	B. 当該技能・技術を習得することが困難で、保護しない場合、その技能・技術が消滅する可能性がある場合		20
	C. 当該技能・技術の習得が比較的容易で、保有者が多い又は一般化されている場合		15
⑥産業性	A. 当該食品が生産、販売及び輸出などを通じて産業性を備え、食品産業の発展に寄与する程度が大きい場合		5
	B. 当該食品が生産、販売及び輸出などを通じて産業性を備え、食品産業の発展に寄与する程度が中程度の場合		2
	C. AまたはBに該当しない場合		0
⑦倫理性	1) 食品分野の職業倫理に対する素養があり、社会的に模範的な者で、 A. 地域住民、同種業界の従事者及び顧客などから食品製造に関する推薦を受けるなど、食品製造に対する評判が高く、大韓民国食品名人としての使命感が大きい場合 B. 地域住民、同種業界の従事者及び顧客からの評判が普通である場合 C. AまたはBに該当しない場合。		5 2 0
	2) 「食品衛生法」または「農水産物の原産地表示に関する法律」に違反し、次のいずれかに該当する場合 ア. 禁固以上の実刑を宣告され、その執行が終了（終了したものとみなされる場合を含む）又は執行が免除された日から5年が経過していない場合 イ. 禁固以上の刑の執行猶予の宣告を受け、その猶予期間中にある場合 ウ. 罰金刑を宣告され、その刑が確定してから2年が経過していない場合		-20

出所：韓国国家法令情報センター（2023）「農林畜産食品部所管の食品産業振興法施行規則（別表1）<改正2023.6.26.>」pp.1-2付表。

(2) 名人選定とインセンティブ

同制度は、1994年から伝統食品名人制度としてはじめており、2008年からは、伝統食品名人だけではなく、一般食品名人を含む大韓民国食品名人制度として実施されている。2022年現在、大韓民国食品名人は合計94名が指定さ

れている。しかし、これまで指定解除や取り消しの15名を除くと79名が活動中<sup>12</sup>である。もし、その技能を保有していた名人が亡くなった場合、名人指定は解除される。一方、伝承者がいる場合、伝承者も同一な審査を通して指定されることになるが、元名人が持っていた指定番

12 大韓民国食品名人の指定現状（79名）：酒類25名、味噌類13名、キムチ類5名、餅・菓子類9名、飴類7名、お茶類6名、酢類3名、朝鮮人参1名、カルビ類3名、ビビンバ・梅濃縮液・海藻揚げ・どんぐりこんにゃく・乾肉・甘米汁・ワラビ和え物各1名。

号の横にダッシュと記号を付けて受け継ぐことになっている。

名人指定までの流れは、まず、申請書類を各市郡区（又は各市道）に提出すると市郡区が第1次確認を行い、上級行政機関である市道が第2次確認を行う。さらに、市道は現場検証など事実確認を行う。各市道は推薦委員会の審議を行い、農林畜産食品部に食品名人を推薦する。その後、農林畜産食品部は農村振興庁（農業国立科学院）に推薦者の適合性の検討及び結果を要請する。そして、食品産業振興審議会（伝統食品分科会）が開かれ、最後に名人の指定及び公知が行われる（韓国農林畜産食品部編 2022a: 3）。その選定基準は厳しく、例えば、2022年の選考では、各市道から推薦された20名の候補者のうち、最終的に2名の食品名人が選ばれた。

食品名人に指定されると様々な支援を受けることができる。まず、その保有技能が伝承できるように伝承者奨励金支援が受ける。さらに、名人の伝統的な製造法とその歴史が保存できるように記録映像や書籍を制作する記録化事業に参加できる。また、食品名人体験広報館で食品名人の材料と秘訣を活用した伝統食品作りの体験が提供できる。その他、大韓民国食品名人のロゴが使えるなど、広報・マーケティングの専門的なアドバイスを受けることができる。

### (3) 大韓民国食品名人制度の経営実践

#### ① 伝統技術承継の事例

光州広域市で伝統焼肉店「セソンジョン」を

経営しているオミヨンスク名人は、2022年、指定品目「ガリ焼き（カルビ類）」で大韓民国食品名人（第92号）に指定された。指定理由は、先祖代々受け継がれてきた秘伝を継承・発展させてきたことが評価された。オミヨンスク名人のガリ焼きの特徴は、刻んで味付けした牛カルビを肋骨に巻いて熟成させた後、鉄板で焼く方式で、「朝鮮料理製法（1921）」の燻散炙<sup>13</sup>及び「是議全書（1800年代末）」及び「朝鮮料理学（1940）」に紹介されているガリ焼きと類似している。さらに、宗家で代々受け継がれてきた熟成醤油と熟成味噌、醤油壺で生成された岩塩を肉の味付けに活用して旨味を生かしたのが特徴である（韓国農林畜産食品部編 2022b: 2-4）。次世代への家業承継についてはまだ不明である。

#### ② 伝統技術承継と家業承継の事例

慶尚北道安東市で伝統焼酎の酒造企業「名人安東焼酎」を経営しているパクジェソ名人は、1995年、指定品目「安東焼酎（酒類）」で大韓民国食品名人（第6号）に指定された。指定理由は、約500年間、先祖代々受け継がれてきた安東焼酎の伝統製法を守り、さらに発展させたことが評価された。名人安東焼酎は、安東地方の天然岩盤水を使い、米麴の刺激的な香りを独特な技術で長期間熟成し、柔らかい口当たりが特徴な純米焼酎である。安東焼酎の歴史は古く、約700年前に元が日本遠征を準備していた時に安東は兵站基地だった。その際にモンゴルから酒の蒸留法が伝わったと言われている（『毎日経済』2023年4月21日付）。パクジェソ名人の

13 燻散炙（ソブサンゾク）：牛肉を細かく刻んで様々な味付けをしたあと、それを平たく広くして焼いたもの。

本貫は<sup>14</sup>潘南朴（パク）氏であり、名人は潘南朴氏家の25代目である。10代目の先祖（1477~1566）が家を訪れた客に焼酎を振る舞うために醸したのが、酒造のはじまりで、その酒造方法が25代目のパクジェソ名人まで代々受け継がれてきたのである。

2023年現在、名人安東焼酎の代表取締役である息子のパクチャングァンは、酒造や経営全般を担当しており、孫のパクチュンウは営業本部長を務めている。近年では、伝統的な安東焼酎の酒造方式に加え、新たな製法を取り入れている。例えば、一般的な安東焼酎は、マッコリ（韓国のにごり酒）を造った後、蒸留する2段方式で作られているが、名人はマッコリに2次仕込みを行い、蒸留する3段方式で焼酎を造っている。さらに、伝統的な方式のまま造られるアルコール度数35°の製品に加えて、45°の製品や22°、19°の製品をラインナップするなど多様な消費者のニーズに対応している。そして、名人安東焼酎のグローバル化を目指し、オーク樽に安東焼酎を熟成するウイスキー製法も取り入れた。

パクジェソ名人は、伝統を守ることと変えることについて「伝統は守ることが重要です。しかし、伝統を踏襲することで終われば、それは伝統を破壊することになります。新たなことを取り入れて、さらに良くなるなら、思い切って取り入れる必要があります」（『週刊韓国』2016年4月7日付）と述べており、近年、老舗研究において注目されている「不易流行」<sup>15</sup>が伝統技術承継の実践している名人安東焼酎のケース

からも見られた。

### ③ 伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例

全北特別自治道鎭安郡で朝鮮人参の加工・販売「ソンファス紅参営農組合法人」を営んでいるソンインセン名人は、2022年、指定品目「紅参製造（朝鮮人参類）」で大韓民国食品名人（第44-ガ号）に指定された。指定理由は、1916年に出版された文集「韶濩堂集」に言及された高麗人参の栽培及び紅参の製造法を原型に近い形で復元したことが評価された。ソンインセン名人の紅参製造の特徴は、父であるソンファス名人（第44号）から原料の生薬成分の流出がない製法を伝授され、原型を維持しながら原料を熟成させる技術や朝鮮人参の乾燥時に膨らまないようにする技術などを通じて紅参を製造している。

ソンインセン名人の本貫は延安宋（ソン）氏であり、名人は延安宋氏家の24代目である。名人の家は、代々に朝鮮人参の栽培及び加工に関わってきた。21代目から始まった朝鮮人参の栽培と加工は、最初、家族や親戚の健康のため紅参を作りはじめた技術が蓄積され、伝わったものである。これまで家用として朝鮮人参の栽培、加工をしてきたが、本格的な事業として力を入れたのは、父のソンファス名人（23代目）からである。ソンファス名人も先代（22代目）から、家用紅参の作り方を伝授され、伝統紅参の製造法を反映した半乾式蒸参機を発明（特許取得）し事業化に成功した。<sup>16</sup>

14 本貫（ボングァン）：同一父系氏族集団（一族）の始祖の発祥地ことで、韓国家族制度において姓とともに重要な要素である。

15 不易流行：長く事業を継続させることが第一であるが、そのために必要ならば変化を厭わない。つまり、老舗企業における伝統と革新の高度なバランス感覚をいう（齋・河口・洪 2023: 66-67）。

16 ソンファス紅参営農組合法人ホームページ「沿革」（2024年3月6日閲覧）参照。

父のソンファス名人は、これまで伝統的な紅参の製法を継承し、紅参の品質を向上させたことと、世界各国に販路を開拓したことなど、産業化とグローバル化に貢献したことが高く評価され、2012年に大韓民国食品名人（第44号）に指定された。息子のソンインソン名人は1999年から家業の紅参を製造しはじめ、2019年には、農林畜産食品部から食品名人伝承者（第2019-44号）に指定された。さらに、同年にはソンファス紅参営農組合法人の代表取締役就任した。その後、2022年に父の伝統紅参の製造方式の保全と継承、発展させたことが認められ大韓民国食品名人（第44-ガ号）に指定された（韓国農林畜産食品部編 2022b: 3-4）。

#### (4) 考察

大韓民国食品名人制度は農林畜産食品部が主務官庁であり、これまで合計94名が指定された。しかし、技能の保有者が亡くなった場合、名人指定は解除される。一方、技能の伝承者がいる場合、伝承者は元名人が持っていた指定番号を受け継ぐことが可能である。したがって、技術承継と家業承継が両方行われることが特徴である。家族企業の類型から見ると、主に「30人～299人」規模の中堅・中小企業が多く、事例で紹介した「名人安東焼酎」の創業者パクジェソ名人（酒類）と「ソンファス紅参営農組合法人」の経営者ソンインセン名人（朝鮮人参加工）が、それぞれ「③ B-C」の形態であることが明らかになった。「③ B-C」は、事業承継において正の影響を受けることから、技術承継と家業承継が円滑に行われることが確認された。「名人安東焼酎」の場合、500年間代々受

け継がれた技術をもとに、近年では創業者一族（3代）がそれ守り、発展させていた。「ソンファス紅参営農組合法人」の事例でも、技術承継と家業承継、さらに「名人指定」まで承継が行われた。

一方、「セソソジョン」を経営者オミョンスク名人（カルビ類）の事例では「⑥ B-C」の形態であることから、事業承継において後継者が家業承継を好むという正の影響を受けていることが明らかになった。しかし、「⑥ B-C」が生計型企业（飲食店）の場合、後継者は家業承継を望まないことも考えられる。

#### おわりに

以上、韓国の各支援制度が技術承継と家業承継にどのような影響を及ぼしたかを明確にするため、企業の支配構造及び事業承継の変貌について調べて家業承継の類型を分類したあと、各認定された企業及びその技能保有者の事例を通して考察を試みた。

まず、名門長寿企業確認制度は、韓国中小ベンチャー企業部が指定する制度であり、長期間経営している企業を発掘し、様々な優遇策を通して、社会的責任を果たす企業文化の拡散と雇用創出、韓国型ニッチトップ企業への成長を目的に導入した制度であった。2017年に導入され、2023年現在、合計37社の中堅・中小企業が名門長寿企業に選ばれた。その事例では、株式会社コメクス（創業56年）と毎日食品株式会社（創業79年）を取り上げた。コメクスはスマートホームセキュリティシステムのメーカーであり、輸出実績、品質競争力、雇用創出において、大きく貢献してきたことで名門

長寿企業に選ばれた。さらに、毎日食品は発酵食品メーカーで、一貫して伝統発酵食品を中心に多品種・高品質の生産システムを構築したことと、地域産業育成と農食品輸出の拡大に貢献したことが高く評価された。名門長寿企業の特徴としては、主に「30人～299人」規模の中堅・中小企業が多く、事例で紹介した2社以外にも「③ B-C」または「⑤ 1B-NB」の家族企業の形態であることが明らかになった。「③ B-C」と「⑤ 1B-NB」の家族企業は後継者による家業承継を好むが、「④ 1B-1B」の場合、納品単価の交渉権限において負の影響が生じやすいことから、後継者は家業承継を望まない場合もあることが明確になった。

次に、大韓民国名匠制度は、韓国雇用労働部が指定する制度であり、産業現場で最高水準の熟練技術を保有し、技術発展と熟練技術者の地位向上に大きく貢献した者が対象であった。1986年から実施され、2023年現在、699名の大韓民国名匠が選定された。事例では、名匠の「企業経営の事例」と「企業勤務の事例」に分けて紹介した。まず、企業経営の事例では、主に「5人～29人」規模の中小企業が多く。本稿で紹介したチェヒョンイル名匠（エリゼ製菓店を経営）とチェヨンシク名匠（現代モータースを経営）の事例のように、多くの場合「⑥ B-C」の形態であることが明らかになった。事業承継における「⑥ B-C」の特徴は、後継者が家業承継を好むという正の影響を受けることが明確になった。一方、規模が小さい生計型企業になると後継者は家業承継を望まないことが明らかになった。さらに、大韓民国名匠に指定されるには、時間と努力を要する高い技術力が

必要（自然に身に付くものではない）であることから、技術承継の視点から負の影響が高いことが明確になった。企業勤務の事例では、キムボヒョン名匠（現代製鉄株式会社勤務）とクオンオグァン名匠（LG電子勤務）の事例を紹介した。この場合、社員の技能長資格取得の指導や技術、技能の伝播に深く関わっていることから、企業内での技術承継は正の影響が高いことが明らかになった。

最後に、大韓民国食品名人制度は、韓国農林畜産食品部が指定する制度であり、伝統食品産業の活性化及び継承・発展のために、食品の製造・加工・調理分野で優れた技能を保有する食品名人を指定・育成する制度であった。1994年から実施され、2023年現在、合計94名の大韓民国食品名人が指定された。事例では、「伝統技術承継の事例」としてオミョンスク名人（伝統焼肉店「セソンジョン」を経営）と、「伝統技術承継と家業承継の事例」としてパクジェソ名人（伝統焼酎「名人安東焼酎」を経営）、さらに「伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例」としてソンインセン名人（朝鮮人参加工「ソンファス紅参営農組合法人」を経営）を取り上げ考察した。主に「30人～299人」規模の中堅・中小企業が多く、「名人安東焼酎」と「ソンファス紅参営農組合法人」は、それぞれ「③ B-C」の形態で事業承継において正の影響を受けていることが明確になった。さらに、「ソンファス紅参営農組合法人」の場合、技術承継と家業承継だけではなく、「名人指定」資格まで承継が行われた。しかし、伝統食品産業のなかで生計型企業（飲食店）が「⑥ B-C」の場合、後継者は家業承継を望まない負の影

響が高いことが明確になった。

## 謝辞

本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業基盤研究（C）（課題番号：22K01738）と延世大学大学別研究競争力強化事業（2018-22-0162）、延世大学校内発行学術誌索引登録支援事業（2020-12-0217）の支援を受けて行われた。ここに記して感謝の意を表したい。

## 【参考文献】

### <日本語>

- 洪性奉・尹秉燮 (2021) 「韓国中小企業における家族経営と事業継承の課題－三海商事の事例研究－」 就実大学就実短期大学『就実論叢』第50号、pp.101-114所収。
- 李志満 (2023) 「韓国中小企業（家族企業）における人的資源管理」（報告資料）日本中小企業学会第43回全国大会（2023.9.30）。
- 竇少杰・河口充勇・洪性奉 (2020) 「東アジア諸社会の家族企業と事業承継－社会学的視点からの予備的考察」『立命館経営学』第59巻・第4号、pp.59-81所収。
- 竇少杰・河口充勇・洪性奉 (2023) 『東アジアの家族企業と事業承継－共通性と多様性－』文眞堂。
- 賈鍾壽編・訳 (2008) 『韓国伝統文化論』大学教育出版。

### <韓国語>

- 韓国企画財政部・国際政策大学院編 (2013) 『2012 経済発展経験モジュール化事業：中小企業育成政策』中小企業庁。
- 韓国雇用労働部 (2022) 「大韓民国名匠の職種の一部改正告示（第2022-15号）」雇用労働部。
- 韓国中小ベンチャー企業部編 (2023) 「2023年名門長寿企業募集（公告第2023-181号）」中小ベンチャー企業部。
- 韓国中小企業中央会編 (2019) 『家業継承優秀成功事例集』中小企業中央会。
- 韓国中小企業中央会編 (2023) 「「第8回名門長寿企業確認のための評価」用役提案要請書」中小企業中央会。
- 韓国中小企業庁編 (2017) 「中堅企業対象の名門長寿企業確認に関する運営要領（告示第2017-33号）」中小企業庁。
- 韓国農林畜産食品部編 (2022a) 「2022年度大韓民国食品名人指定計画」農林畜産食品部。
- 韓国農林畜産食品部編 (2022b) 「伝統食品分野における最高名人2022年大韓民国食品名人新規指定」（報道資料）農林畜産食品部。

- 鄭求鉉 (2008) 『韓国の企業経営20年』サムスン経済研究所。
- ソウル市公式観光情報サイト、<https://korean.visitseoul.net/index> (2024年3月6日閲覧)。
- ソンファス紅参営農組合法人ホームページ「沿革」、<https://songhwasu.com/history> (2024年3月6日閲覧)。
- 毎日食品株式会社ホームページ「会社紹介」、<https://www.maeilfoods.com/index.php?cate=001001> (2024年3月6日閲覧)。
- 名人安東焼酎ホームページ、<https://andongsoju.modoo.at/> (2024年3月6日閲覧)。
- 社団法人大韓民国名匠会ホームページ「大韓民国名匠会の紹介」、[http://kmasterhand.or.kr/bbs/content.php?co\\_id=introduce&midx=6](http://kmasterhand.or.kr/bbs/content.php?co_id=introduce&midx=6) (2024年3月5日閲覧)。
- 韓国産業人力公団オンライン広報センターホームページ「広報資料」、<https://webzine.hrdkorea.or.kr/section/webzine/view?id=12405> (2024年3月6日閲覧)。
- 韓国中小企業中央会ホームページ「名門長寿企業」、<https://www.kbiz.or.kr/ko/nobleGeneral/intro.do?mnSeq=1543> (2024年3月4日閲覧)。
- 『LIVE LG』（ウェブ版）2023年9月23日付、<https://live.lge.co.kr/2309-masterpiece-korea/> (2024年3月6日閲覧)。
- 『News the One』（ウェブ版）2023年3月8日付、<http://www.newstheone.com/news/articleView.html?idxno=109999> (2024年3月6日閲覧)。
- 『The people』（ウェブ版）2022年12月2日付、<https://www.ithepeople.kr/news/articleView.html?idxno=20870> (2024年3月6日閲覧)。
- 『嶺南日報』2016年2月11日付。
- 『週刊韓国』2016年4月7日付。
- 『高陽新聞』2019年4月28日付。
- 『毎日経済』2023年4月21日付。
- 『毎日新聞』2023年10月2日付。