

[講演 (3)]

就実大学経営学部講師 洪 性 奉

洪性奉です。これから韓国の2社の事例を紹介させていただきたいと思います。もう少し聞きたいと思われたらこの後の質疑応答の時間で、いただければと思います。

河口先生が紹介したように「企業経営」「家族経営」「財産経営」の観点から。ここで紹介する2社は業歴が50年くらいあり、これまで地域社会や経済全体の大きな役割を果たしていたことで「企業経営」に関して全く問題はありません。一方、「家族経営」「財産経営」が大きく異なっており、韓国の事業承継に関するいろいろな 이슈があるなか、それを代表する2社ではないかと思っています。

最初に「コメクス」という企業です。韓国人ならば誰でも知っている会社です。玄関のインターフォン、韓国ドラマで玄関のインターフォンを押すシーンがあれば、それは必ず「コメクス」だと思います。韓国人には馴染みのあるものです。最初にそれをつくってホームセキュリティをやっているメーカーです。創業者の邊鳳徳さん、長男の邊又碩さんです。1968年創業で今年55周年を迎えます。調査は李先生、寶先生と合同でコロナの前にインタビューしたものとなっています。

今は長男が2代目社長です。「企業経営」の特徴ですが、50周年以上であれば韓国では老舗と呼んでいます。韓国の最初の初代

のIT企業で、1970年代から海外市場も韓国の産業とともに輸出にも貢献した企業であり、持続可能なイノベーションを続けて、リーマンショックなど数々の苦難を乗り越えてきました。2017年、第1回「名門長寿企業」に認定されました。「名門長寿企業」については、後で李先生から説明があるかと思います。「企業理念」はごらんのとおりです。

「家族経営」の要点ですが、早期事業承継の準備ができなくて長男はソウル大学の音楽大学で声楽家志望で、自由な時間を与えられていました。当時は事業承継をまったく思っていませんでした。その後、イタリアに留学、イタリアに住みながら音楽家として活動していました。2006年、創業者が、企業を売却するつもりでヨーロッパに行った際、長男に事業承継の意思を尋ねたところ、長男は事業承継の訓練を受けたわけではないが、昔のお父さんの姿、企業をここまで大きくしたことを思い出して長男は心を動かしたと聞きました。

もう一つの理由は長男がヨーロッパに行った際、ヨーロッパ社会で尊敬される老舗家族企業の様子を目にしていたこともあり、自分から事業承継にかかわったという話を聞きました。これが会社にとってもターニングポイントになっています。その後、長男が受け継いでいます。韓国の伝統的な価値観、長男が優先されることに合致すれば、準備がなくても、うまく事業承継が行われるということを示しています。

「財産経営」は、上場して2018年度までは創業者と共同で代表取締役となり、2021年度からは長男が単独で代表取締役になって

います。その間、「相続税」が韓国の課題ではありますが、韓国も、これから老舗の事業承継を富の継承ではなく、「社会公器」とすることで、いろんな支援政策の恩恵を受けた企業でもありません。

もう一つ紹介したいのは「三海商事」という韓国のメーカーです。韓国風の味付け海苔を最初に開発した企業です。今、私たちが食べているのは、ここで開発した味付け海苔を大手がつくっているものになります。創業者の長男、金徳述は日本語がうまい。70年代、80年代は韓国の海苔事業は主に日本とビジネスをやっていたので「早期後継者教育」を目指して長男を日本に留学させるなど早い段階から教育を受けた方です。創業年は1968年。「コメクス」も「サムスン」も同じで創業55周年を迎えることになります。

「企業経営」を見てみますと、いろんな事業をするのではなく、海苔一筋に生産を約50年間続けてきた企業です。数々のイノベーションを実現して危機とともありましたが、取引先との信頼関係によって、日系企業との事例でいうと、お父さんと関係が強かった日本の関連会社から、アジア通貨危機の時、お金が回らなくなり、その時、お父さんの顔を見て、お金を工面してくれたという逸話もあります。

2014年、「優秀事例企業」に選定されます。「名門長寿企業」に「コメクス」が第1回で受賞しましたが、その前身に認定されました。インタビューする中で「企業家精神」と「行動理念」が明確であることがわかりました。これが「社訓」と「経営指標」で

あります。

長男は3代目ですが、2代目は番頭が入っていました。番頭を入れたのは後継者教育のためでありました。「経営指標」は、新しい社長である長男を迎えたことと、近年、グローバル化になり、欧米でも売れるようになってきているので現代風に合わせようということ直したものです。

「家族経営」ですが、事業承継は「コメクス」とは違って、ここは「ネポティズム」を否定する。地縁や血縁を徹底して排除して透明性をつくっていきました。「創業家精神」は「本業を守る、海苔一筋」は、後継者にもちゃんと繋いでいることが「家族経営」の特徴であります。

少し不安もありました。次世代が娘3人で、早くから娘に留学をさせ、「あなた、やる?」「あなたができないなら娘婿にもできるから」と言ったんですが、追跡調査を新聞で確認すると、2018年に我々がインタビューした直後、「M&A」によって韓国食品の傘下に入り、以前と違い、「家族企業」ではなくなります。苦渋の決断で専門経営者を受け入れることになりました。しかし社会の評価は面白く、「買収した側、買収された側、双方にとってプラス効果になった」。つまり「三海商事」に勤めていた人にとっては大企業の社員になるので、彼らにとっては株式を売却したことによって利益もあり、「三海商事」も大手企業に入るとグローバルに使えるので企業にとってもいいことだという解釈があることも一つ、韓国社会の特徴ではないかと思えます。

「コメクス」と二つ事例を出しましたが、前者は「早期後継者

教育」がなかったにもかかわらず、うまくいっている。韓国の文化的な価値観に合えば、可能となるということです。海苔会社は韓国の伝統的な価値観の前には「家族経営」まで至らなかったのが一つの要点ではないかと思います。たくさん話がありますが、時間の都合もあり、ここで終わります。