

## コメントと応答 (2)

延世大学校経営大学教授 李 志 満  
通訳 洪 性 奉

李 李志満と申します。先程、4点の質問をいただきました。順番に報告させていただきます。

最初にリクエストがあったのは「韓国の事業承継における認証制度について」。韓国には事業承継にかかわるものは「家業」に関する承継と「技術」に関する承継に分かれています。韓国は政府の政策によって企業が影響されています。

3点、紹介しますと中小ベンチャー企画部では「名門長寿企業確認制度」を設けています。雇用労働部で「大韓民国名匠制度」を設けています。最後に農林畜産食品部では「大韓民国食品名人制度」を設けています。「家業に関する承継」では「名門長寿企業確認制度」が関係あり、「技術」に関する承継は「名匠制度」と「名人制度」に分けられます。

政府から承認を受けていない企業の名匠や名人がたくさん存在しますが、本人が認定制度に申し込んでないだけで実質はたくさんいると思われれます。

まず紹介したいのは「名門長寿企業確認制度」ですが、中小ベンチャー企画部がつくった制度で「中小企業の望ましいところを社会に提示し、社会的責任を果たす模範企業の発掘と尊敬される企業文化を広げる」のが概要で「目的」は、こういうこ

とを通じて主に企業には「優遇策を通じて雇用創出と韓国型グローバル・ニッチ・トップの企業を成長させる」ことにあります。対象は誰もができるわけではなく、「業歴45年以上」でないと申請できません。社会、経済的に貢献してきた中小企業が主に対象となっています。

基準は、どう選定されるか。点数があって「長寿」であるかどうか60点、「名門」であるかが40点、「加算点」が6点で106点のうち80点以上獲得した企業の中から選抜される仕組みになっています。106点の細かい認定の基準表です。こういう項目で認定されます。

「名門長寿企業」に認定されると、どういうインセンティブがあるか。「認定証」が与えられます。企業に看板をつけることができます。マークが与えられる。商品にこのロゴを使うことができる。企業もマスメディアに出てくるので広報になり、中小企業のベンチャー企業から輸出とか税制優遇措置が与えられます。

2017年度から43社が「名門長寿企業」に選ばれました。どれくらい厳しいか。2回目では68社が申込み、4社が選定されました。選定基準は45年ですが、韓国の産業歴は短い。朝鮮戦争の後、多くの企業が出てきて欧米や日本と比べると業歴が短いのは事実です。

「技術に関する認定制度」には「大韓民国名匠制度」があります。これに認定された個人は企業を経営したり、大企業で勤務する人にも権利があります。創業して企業経営をする事例を

紹介します。

2022年、「大韓民国名匠」として選ばれた方ですが、「製菓・製パン分野」の名匠を受けました。その方は1994年、創業した「エリゼ」という製菓店を運営している方です。名匠になるまで28年間、製菓店を運営してきました。

2つ目は2023年、「大韓民国名匠工芸分野」で選ばれた方です。「ソグァンヨ」という陶器会社を運営しています。この方は35年間、陶器の仕事をしてきました。それとは逆に大企業勤務の事例ですが、なぜ、こういう事例が出てくるか。主に創業の時、多くの資本が必要とされる分野である機械、設計、設備の分野で。この方は「韓国LG」グループで勤務しています。

もう一つ紹介したい認定制度は「大韓民国職員名人制度」です。二つ事例を紹介します。民族酒「安東焼酎」というブランドの会社です。「大韓民国職員名人制度」第2号で指定された方で、家は「両班」の代々受け継がれてきた秘伝を守りつつ、会社をつくり、この方は2020年に亡くなり、息子が現在、製造しています。創業第1世代で亡くなられた名人の女性ですが、その方が会社を設立し、母親が亡くなった後、第2世代である息子が家業を承継したケースです。私が思う限り、こういうケースが理想的な家業の事業承継のケースではないかと思えます。その理由は「伝統技術の承継と家業承継が同時に行われた企業」であるからです。しかしこのケースでは長子が優先されたのか、技術が優先されたのか、今後の調査が必要ではないかと思っています。

2番目の事例は安東地域の伝統事業です。「大韓民国職員名人制度」第4号である名人が創業した企業です。第1世代の名人が創業した企業で第2世代に家業を承継するかどうかは不明です。これが写真で先程紹介した母親と息子の会社です。安東焼酎は8つの会社があるそうです。8つのブランドの中で二つのみが、名人がつくっているものです。

次の質問は「韓国の女性経営者について」。韓国では家族企業の家業承継をする際、「長男優先の原則」で行われています。長女がいる場合も長子に家業が承継されます。長男が経営を遂行できない場合は次男、三男に家業が承継される場合も多数あります。サムスングループ、この前亡くなった会長は三男で代表的な事例です。

娘のみ、がいる場合や息子が経営ができなくなった場合、「長女優先原則」が適用されます。韓国では「愛敬グループ」が、その事例にあたります。韓国の事業承継で家族の中で曖昧な立場にあるのが娘婿です。娘婿に経営権が、しばらく移転される場合もありますが、直接、血縁関係にある息子に、いずれ家業が承継されます。ここが日本の事業承継と違いが出てくるころではないかと思います。娘にも家業が承継される場合があります。ただ条件があります。娘に家業が承継される場合は「中核技術の承継」が必要な場合。たとえば料理分野、工芸分野、製菓・製パン分野、伝統衣装の分野が代表的です。娘が「中核技術」を保有している場合、冷麺ブランドの名前ですが、「高女士冷麺屋」ここが代表的な事例です。

しかし韓国は直系の子どもが家業承継に関心がない場合も、たくさんあります。きょうだい、娘婿、優れた職員にしばらく経営権が与えられますが、その後、直接、血縁関係のある子どもに承継されます。そういう場合、会社の持ち分を一部売却して経営権を譲って大株主として残ることも考えられます。会社を売却して資産を子どもたちに分けることもあります。しかし韓国は超低出産の問題に悩まされているので女性の活躍、女性に家業が承継されるケースは、今後、たくさん出てくると思っています。多分、将来には韓国の多くの女性経営者を、みなさん、ごらんになられると思います。

3番目の質問。「韓国家族企業における移民と留学に関する社会的イシュー」。今回は移民より留学についてフォーカスして説明します。韓国の経営者は次世代の教育に関心が高い。より優れた次世代のために自分の子どもたちを韓国の有名大学に進学させたり、海外に留学させる場合が多い。しかし留学、高等教育を受けた子どもが家業を承継せずに自分の人生を優先する場合がたくさん見られます。この時が韓国の創業者は事業承継に悩むケースであります。極端に、一つたとえると親に子どもが「企業売却してそのお金を私にちょうだい、好きなことをやるから」というところもあります。

次のケースは高等教育を受けた子どもが家業を承継するという場合。そういうケースは今後、家業が繁栄する可能性が高い。それはなぜか。子どもの知識と親の資本力が結合して典型的な永続的な家族・資本結合のビジネスモデルが誕生するからです。

「模範的なビジネス承継モデル」といえるでしょう。韓国は一般的に子どもたちの高等教育に関心が高く、教育に投資を惜しまないのが韓国社会の一つの特徴です。韓国のみなさんは教育熱心と関係があるかと思います。

4番目にリクエストされた質問。「韓国家族企業における財団法人のイシュー」。韓国の企業が財団法人、社団法人をつくる理由は「企業の社会的責任」と見なすからです。韓国において財団法人、社団法人をつくと資産は国家に帰属されます。財団法人、社団法人の設立は創業者としては大きな意思決定となります。子どもたちが反対するケースも出てきます。もちろん取締役会が執行されるので資産執行の権限を守っているため、今後の生活、名誉に役に立つことも事実です。昨日、藤本先生のお話しながらまとめたものを一つだけ紹介します。

両親の立場から同じ価値である場合、「現金」「会社」「技術」、みなさん、この3つの中で、どれを子どもたちに与えられますか。子どもの立場から見たら、3つの中で何をもらいたがるでしょうか。その3つで子どもと親の考え方が一致するのであれば、無難に事業承継が行われますが、そこでミスがあると承継の問題が生じるのではないかと思います。それが韓国の現実です。以上です。

**藤本** ありがとうございます。寶先生からレスポンスをいただきます。

**寶** 李先生、ありがとうございます。4つのポイントについてお話をいただき、勉強になりました。女性に関する話で「とて

も中国と韓国と近いな」と感じました。

日本とは、なぜ違いがあるのか。常に考えていますが、日本と韓国と中国、東アジアの国では儒教の国で儒教が社会文化の中で共通しているところがありますが、儒教の中には多くのキーワードがあり、「忠誠心」の「忠」や「親孝行」の「孝」とかあります。私の理解では日本では「忠」が大事にされているが、中国と韓国では「孝」のほうが大切だと思います。同じ儒教で、なぜ日本が「忠誠心」を大事にして、中国と韓国は、なぜ「親孝行」を大事にしているのか。そこを考えたんですが、日本は島国で自然災害が、人々が生き延びるための大きな外敵である。互いに助け合いが求められることが多い。それに対して中国では自然災害より他人による被害が多いような気がしません。被害から守るためには他人を信じるより、親族、血族を信じるほうが安心できる、家族や血族を大事にする、親孝行を大事にする気がします。

最後の財団法人の話、韓国でCSR、社会貢献を義務としてみなすからですと。とても素晴らしいです。中国では社会主義もあって、さまざまな規制がつくられていて自由に財団法人をつくることができません。つくっても、ある研究に対して支援しようとしても、政府のチェックが入ることもありますのでなかなかうまくいかない。したがって寄附や奨学金の財団が一般的になると思います。社団法人をつくり、創業者が会社を次世代にバトンタッチして自分が元気な場合、創業者の方が財団の顔になってメディアに露出する役割をするということがよくあり

ますので事業承継、バトンタッチを終わった後、それが用意される意味もあるのかなと思います。

最近ドイツの「家族企業」を見ていますが、上場企業では財団法人を積極的につくっている。一つは社会貢献、日本に近い「運命共同体」の考え方があると書かれていたので、もしかするとドイツと日本は長寿企業が多く存在する、もう一つの理由かなと思いました。

**李** 韓国は「企業」より「家族」に焦点を置く。家族というの狭い感じで「血族」。娘婿に関しては完全な家族構成より「半分家族」という感じで娘婿には経営権を完全に渡すことができない。しかしその子どもは血がつながっているので経営権を与えることができる。家族の歴史と企業の歴史を分けて考えると韓国は「企業の歴史は家族の歴史の道具」に過ぎない。企業は家族の道具に過ぎない。「家族の歴史を繋ぐことができれば企業の種目が変わっても大きくは関係ない」という考え方です。しかし日本の場合「家族より企業に焦点がある」のではないかと思います。韓国人の視点から見て、日本の事業承継は「個人の犠牲による事業承継が行われる」のではないかと思います。そこに違いがあるのではないかと思います。

**藤本** 河口先生から。

**河口** 先ほど寶先生が「孝」と「忠」の話をされました。こういう議論は、東アジアの伝統家族の比較の中で「儒教」との絡みで議論されます。先ほどのレイヤーの話に戻ると、中国・韓国は「家」と「会社」の間で切る。「血」と「家」は一体。「会社」



と「事業」は付け替え可能。こういう社会では「孝」が絶対的な意味をもちます。「血」と「家」の間で切る日本では、「家」と「会社」と「事業」が大事。「血」は付け替え可能。こういう社会では「忠」が相対的に大きな意味をもち、「孝」を凌駕しがちになります。日本の場合、家業が会社になった場合、会社の利害を優先して家族の利害を押さえ込むことができる。相対的に見ると調整しやすい。逆に、中国や韓国の場合、家族の利害と企業の利害がぶつかり合った時、調整しにくい、と考えますが、李先生、どう思われますか？

**李** 私も、そう思います。韓国の諺で「血は水より濃い」というのがあります。次の経営者のリーダーを選ぶ時、絞られるので限界が生じるのは当然だと思います。こういう理由で韓国では老舗、長寿企業が少ないのではないかと思います。

**藤本** ありがとうございます。コメンテーターからの質問と応答を終わらせていただきます。