

『就実論叢』第50号 抜刷

就実大学・就実短期大学 2021年2月28日 発行

# 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 －

**Issues of Business Succession and Family Business in Korean SMEs**  
**- Case Study of Sam Hae Commercial Co., Ltd. -**

洪 性 奉  
尹 秉 燮

# 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 －

Issues of Business Succession and Family Business in Korean SMEs

- Case Study of Sam Hae Commercial Co., Ltd. -

洪 性 奉 (経営学部経営学科)

HONG Seongbong

尹 秉 燮 (ソウルベンチャー大学院大学校融合産業学科)

YOON Byungseop

キーワード：韓国中小企業、事業継承、企業経営、家族経営、財産経営

### はじめに

近年、韓国の高度成長を牽引してきた創業者の高齢化に伴い、これまで技術力と信頼関係を築いてきた多くの中小企業が減少している。さらに、多くの経営者が事業継承問題に悩んでいることが顕著になった。その中、これまで韓国の企業や経営に関する研究は、大規模の企業集団（いわゆるチェボル「財閥」）を中心に行われており、韓国中小企業と事業継承に関する研究は稀である。

以上のことを踏まえて、本研究では韓国中小企業における事業継続を妨げる主な要因と、家族経営や事業継承の課題について、文献調査とインタビュー調査を通じてさらに明確にしたい。文献調査では、韓国中小企業の現状と事業継承の課題、韓国政府の事業継承の活性化と支援政策について考察する。韓国中小企業における全般的なデータはKBIZ（韓国中小企業中央会）の報告書を参考にし、構造的特徴及び大企業への経済力集中をめぐる議論については鄭（2008）と黄・崔（2013）を主に参考した。

後半の三海商事の事例研究では、研究対象の企業や経営者へのインタビューや参与観察を通じて、韓国家族企業の背景にある社会的、文化的、歴史的な特色を明確にし、その特徴や変数を見つけると同時に、韓国の事業継承におけるプロセスを明らかにしたい。三海商事は創業52周年を迎えた海苔・乾物の卸売業を行っている企業である。2014年には、韓国中小企業中央会家業継承支援センターの優秀事例企業に選ばれるほど実績のある中小企業である。インタビューによる事例研究では、家族企業のメカニズムを理解するため Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn（1999）の家族企業の3次元モデルの基本要素<sup>1</sup>を構成する企

<sup>1</sup> K. E. Gersick, I. Lansberg, M. Desjardins, B. Dunn (1999), "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business", *Family Business Review*, Volume 12 Issue 4, (Version of

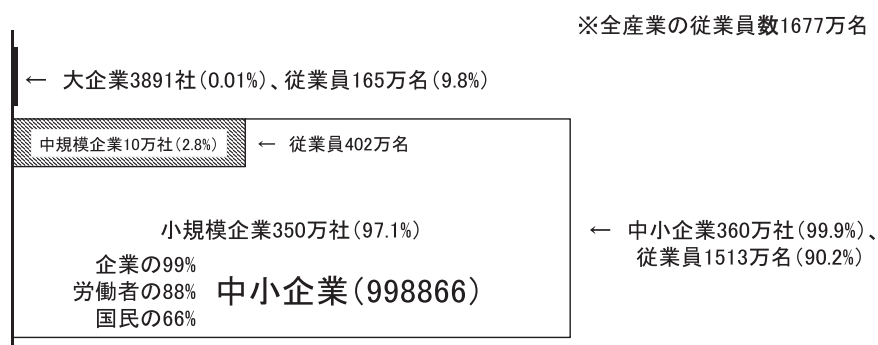
業経営、家族経営、財産経営、3つに分類して質問項目を作成した。その回答の中で、主に事業継承と後継者教育に関わる項目の回答を抽出し検証を試みた。

## 1. 韓国中小企業の構造的特徴

### (1) 韓国中小企業の規模と割合

中小企業が韓国企業の全体に占める割合は圧倒的に大きい。KBIZ(2017)の調査によれば、中小企業の本数は360万社で企業全体の99.9%を占めている。中小企業に勤めている従業員総数は1513万名で、企業全体の従業員総数の90.2%を占めている。しかし、韓国企業全体の売上高5109兆ウォンの中、中小企業が占める売上高は2149兆ウォン(42.1%)の低い水準にあり<sup>2</sup>、大規模の企業集団への経済力が集中されている問題をめぐって議論が続いている。

第1図の「998866」は中小企業を示す数字で、「99」は企業全体の99%が中小企業であり、「88」は労働者全体の88%が中小企業で働いていて、最後の「66」は国民の66%が中小企業の家族であることを意味している<sup>3</sup>。



第1図 韓国中小企業の現状(2015年現在)

注：中小企業(998866)は2013年現在の韓国統計庁のデータである。

出所：KBIZ 한국중소기업중앙회(2017)『2017년 중소기업현황』[韓国中小企業中央会『2017年中小企業現況』]、31-43ページ参照のうえ筆者作成。

### (2) 大企業の経済力集中をめぐる議論

日本では、企業全体のなかで中小企業が占める割合は99.7%と言われており<sup>4</sup>、韓国の99.9%と比較すると大きな差はない。企業全体の売上高のなか中小企業の売上高を比較した

Record online: 20 APR 2004), pp. 287-288.

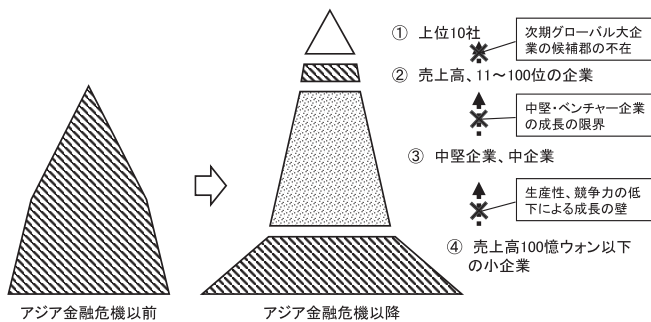
<sup>2</sup> KBIZ 한국중소기업중앙회(2019)『2019년 중소기업현황』[KBIZ 韓国中小企業中央会『2019年中小企業現況』]、31ページ参照。

<sup>3</sup> 『중소기업뉴스 [中小企業ニュース]』2016年5月30日付。

<sup>4</sup> 中小企業庁(2019)『2019年度中小企業白書』xiiページ参照。

データにおいても、日本が48.1%、韓国が42.1%となっており<sup>5</sup>、それほど差を感じないことから、大規模の企業集団への経済力が集中されている問題は普遍的な問題として思われる。

黄・崔（2013）は、GDPと上位20社の売上高集中度の比較において「韓国は、アメリカ・日本・台湾よりは高いが、イギリス・ドイツとは同じ水準であり、フランス・スウェーデンよりは低い」、さらに、GDPと上位20社の資産集中度の比較については「韓国はフランス・スウェーデン・ドイツよりは低く、イギリスと同じ水準であり、アメリカ・日本・台湾よりは高い」と述べている<sup>6</sup>。つまり、韓国経済が大規模の企業集団に大きく依存するという見解に対し、むしろ先進国レベルに近づいているという見方もできる。また、この大企業への経済力が集中されている問題をめぐって考慮すべきことは、韓国経済は対外依存度が高いことである。したがって、大企業の売上高の多くは、本国市場ではなく制約の少ない海外市場で発生したことも念頭に置いて議論しなければならない<sup>7</sup>。



第2図 アジア通貨危機以降の企業構造の変化

出所：정구현（2008）『한국의 기업 경영 20년』삼성경제연구소〔鄭グヒョン『韓国の企業経営20年』サムスン経済研究所〕、96ページ、図2-1、筆者一部補正。

しかし、韓国中小企業における構造的な特徴を細分化すると、韓国中小企業が抱えている問題が一層明確になる。1997年のアジア通貨危機は韓国企業の経営環境を大きく変化させた。アジア通貨危機の中で生き残った企業は「事業構造改革」と「経営革新」を余儀なくされ、失うところも多かったが、選択と集中による企業買収やグローバル競争力の強化など、今の大規模の企業集団に成長できる原動力となった。その結果、アジア通貨危機の後、上位の大企業は世界のグローバル企業と比較しても遜色のないほど成長したが、売上高において11～100位の企業は金融危機の後、51社が順位からその姿を消した。第2図のように、アジア通貨危機のあと企業構造のピラミッドは大きく変化したが、各企業群の断絶が目立つように

<sup>5</sup> 同上書、8ページ、第1-1-7図、18年度第4四半期のデータを参照。

<sup>6</sup> 황인학・최원락（2013）「경제력집중 통계의 진실」『KERI Insight』한국경제연구원,13-04〔黄インハク・崔ウォンラク「経済力集中の統計の真実」『KERI Insight』韓国経済研究所〕8ページ参照。

<sup>7</sup> 同上、13ページ参照。

なった。鄭（2008）は、その断絶の理由について3つを述べている。まず、次期のグローバル大企業になれる企業候補郡の不在である。第2に、中堅・ベンチャー企業が成長する道の断絶である。最後に、生産性、競争力の低下による成長の壁が中小企業の成長を妨げているなどが挙げられる。

## 2. 経営者の高齢化と事業継承の問題

1980年代、韓国経済はいわゆる「三低好況」と呼ばれる低金利、低油価、ドル安（円高）の影響と、ソウルオリンピックの開催によって飛躍的な経済成長を遂げた<sup>8</sup>。この時期に起業した多くの中小企業は韓国経済発展の根幹となった。しかし、これまで高度成長を牽引して来た中小企業は年々減少しており、長年蓄積された技術と信頼を失うことで、地域社会・経済全体から見ても大きな損失となっている。

1989年以前に創業した中小企業は、2015年には約17万社が残っていたが、2017年には約14万社まで減少している。さらに、創業30年以上の中小企業数は、約10万社、中小企業全体の3%であり会社の存続は容易ではない<sup>9</sup>。

近年、韓国は創業者の高齢化が進み、中小企業の事業継承問題が大きな課題として台頭している（第3図参照）。KBIZ（2018）の調査では中小企業の経営者の67.8%が事業継承の意向があると答えた。内訳をみると「子どもに継承」64.6%、「まだ決めてない」32%、「専門経営者に継承」1.4%、「親族に継承」1.2%、「職員に継承」0.6%、「その他」0.2%で、韓国の事業継承問題を考える際に、親族を中心とする血縁関係を大切にすることが明らかになった。さらに、創業者の場合は「子どもに事業継承」が76.9%、2代目は「まだ決めてない」が55.7%であった。70歳以上の経営者は「子どもに事業継承」が83%、60歳未満では「まだ決めてない」が61.8%で、世代・年齢別に事業継承を考える視点が違うことが明らかになった<sup>10</sup>。

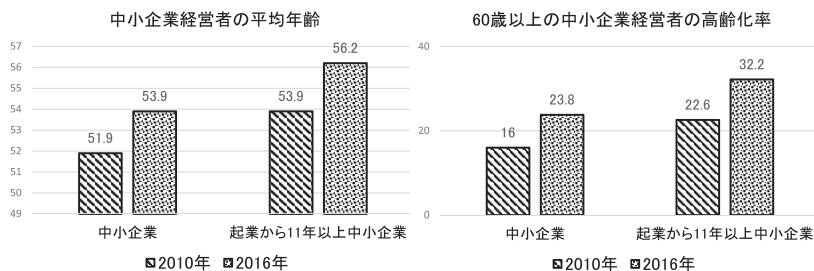
第4図は、業歴20年以上、55歳以上の経営者がいる中小企業1897社を対象に調査したものである。事業継承を妨げる主な要因として、相続・贈与税などの租税負担（78.2%）、後継者の不確実な経営能力（41%）、本事業の採算性の悪化（35.8%）などの結果となった。その事業継承の際に賦課される相続税及び贈与税の納入が困難な理由としては、回答者の48.6%が現金など納入に必要なその他の資産の不足、次に資産の適正価値の評価が困難（31%）、保有資産で納入し経営権の維持が困難（20%）と答えた<sup>11</sup>。

<sup>8</sup> 『매일경제 [毎日経済]』2020年5月28日付。

<sup>9</sup> KBIZ 韓国中小企業中央会（2019）、前掲書、134-141ページ参照。

<sup>10</sup> KBIZ 중소기업중앙회（2018）「중소기업 기업승계 실태조사 보고서」[KBIZ 中小企業中央会「中小企業家業継承実態調査報告書」]、19-32ページ参照。

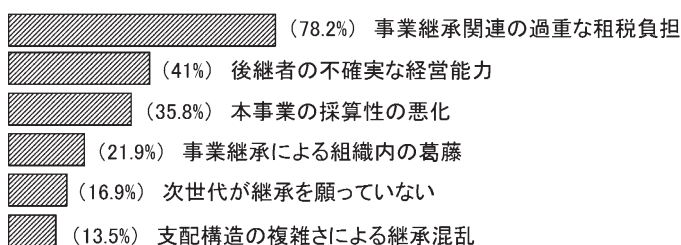
<sup>11</sup> 신상철（2008）「기업의 지속성장을 위한 과세제도 개선방안」중소기업연구원 [신상철「企業の持続成長のための課税制度の改善方案」中小企業研究院]、図32ページ。



第3図 韓国中小企業の創業者と高齢化

注：売上高5億ウォン以上の製造業及び技術開発関連の中小企業27,532社（2010年現在）、57,039社（2016年現在）。

出所：韓国統計庁「中小企業技術統計調査」参照のうえ筆者作成。



第4図 事業継承を妨げる主な要因

注：中小企業1897社（業歴20年以上、55歳以上の経営者）を対象に調査、2005年現在。

出所：신상철 (2008) 「기업의 지속성장을 위한 과세제도 개선방안」 중소기업연구원 [シンサンチョル「企業の持続成長のための課税制度の改善方案」中小企業研究院]、図3-9。

韓国政府もこのような事業継承の難しさを認識し、税制支援を持続的に拡大している。さらに、企業成長の顕著な役割モデルを提示し、社会的責任を果たす模範企業の発掘に積極的に取り組んでいる。例えば、2017年2月には「第1回名門長寿企業の認定」が行われ、名門長寿企業6社が選ばれた。2017年7月には「名門長寿企業の育成方案」の国会政策セミナーが行われるなど、産学官関連の研究や海外先進国の事例研究なども顕著になっている。

### 3. 事業継承の活性化と支援政策

韓国は先進国と比べ長寿企業群がかなり脆弱な状況であると言われている。広く尊敬される企業文化の拡大を目指して、政府も長寿企業が一流企業として成長できるようにその支援策を考えている。2017年2月には、企業成長の良い役割モデルを提示し、社会的責任を果たす模範企業を発掘するという趣旨で、第1回目の「名門長寿認定企業」6社が選ばれた。ここで言う名門長寿企業とは、業歴が長期間であること、堅実な企業運営により社会貢献度が

高く、次の世代に継承することで持続的な成長が期待できる企業を指す<sup>12</sup>。

名門長寿企業の認定制度の適用範囲は、中小企業と平均売上が3千億ウォン未満の中堅企業が対象となっている。その選定項目は、主に長寿（創業45年以上）と名門（経済的貢献、社会的貢献）であり、雇用創出の貢献を別途の加算点として点数を付与している（建設業、不動産業、金融業、保険及び保険関連サービス業など5つの業種は除外）。さらに、大統領令で定める認定基準に該当するかないかによって左右される特別装置制度もある。2018年度には、68社（中小企業53社、中堅企業15社）が申し込み、最終的に4社が選定されるなど厳しい基準が設けられている<sup>13</sup>。

名門長寿認定企業として選ばれると、さまざまなインセンティブが与えられる。まず、社会的役割モデルとして優遇され、選定広告及び認定式を通じて多数のメディアに広告広報や成功事例集にも掲載される。さらに、誇りを鼓吹することを目的として国家公認ロゴが使え、製品やサービス、マーケティングにも活用できる。このような企業の認識改善により、優秀な人材の受け入れにも有利な立場になる。最後に、中小企業庁からの政策資金の優待や加点が与えられるなど、中小企業にとって名門長寿認定企業に選定されることは大きなメリットである。IVでは、上記のような事業継承の優秀事例に認定された企業を取りあげ、2018年2月に韓国に現地調査の際に訪問した家族企業のインタビューを基に、韓国の家族企業の特徴と抱えている事業継承の課題について考察する。

#### 4. 事業継承の事例研究（三海商事）

##### （1）創業50年以上の韓国味付け海苔の卸売・メーカー

1968年に創業された三海商事株式会社は、創業52周年を迎えた韓国味付け海苔の製造・販売、卸売、委託、物流を行っている企業である。2019年現在、売上高は1106億ウォン、社員数は282名である<sup>14</sup>。2014年には、韓国中小企業中央会家業継承支援センターの優秀事例企業に選定された。三海商事が優秀事例企業として選ばれた主な理由は、第1に、海苔製品の1筋で創業50年以上の（韓国では比較的長い業歴を持つ）老舗である。第2に、アジア通貨危機を信頼で乗り越えた企業あり、積極的な海外販路の拡大、海苔業界では初めて輸出額2千万ドルを達成した企業である。最後に、韓国初の味付け海苔を開発し、味付け海苔というニッチ市場を開拓した功績が認められたことなどが挙げられる<sup>15</sup>。

<sup>12</sup> 『중소기업뉴스 [中小企業ニュース]』 2017年9月25日付。

<sup>13</sup> 『연합뉴스 [連合ニュース]』 2018年5月3日付。

<sup>14</sup> Saranmin 採用情報ホームページ、三海商事株式会社企業情報 [http://www.saramin.co.kr/zf\\_user/company-info/view-inner-finance?csn=2158103457](http://www.saramin.co.kr/zf_user/company-info/view-inner-finance?csn=2158103457) (2020年9月22日閲覧) 参照。

<sup>15</sup> KBIZ 한국중소기업중앙회 (2014) 『가업승계 우수성공사례집』 [韓国中小企業中央会『家業継承優秀成功事例集』] 42-44ページ参照。



## (2) 三海商事の代表取締役へのインタビュー

日 時：2018年2月27日、10：30～14：00（途中昼食あり）

場 所：三海商事株式会社（本社）、ソウル松坡区

対象者：金ドクスル、代表取締役、3代目

陪 席：延世大学経営大学教授 李志満

ソウルベンチャー大学院大学校融合産業学科教授 尹秉燮

同志社大学経済学部経済学科教授 横井和彦

立命館大学経営学部経営学科講師 竇少杰

就実大学経営学部経営学科講師 洪性奉

## (3) 質問内容

### A. 企業経営：

- ① 創業のきっかけと動機、当時の状況について。
- ② 創業当時の困難、及び困難を乗り越えた方法について。
- ③ 企業を運営してきて出会った良いことと良くなかったことについて。
- ④ 事業内容や販路、製品などのイノベーションについて。なぜそのイノベーションが必要だったのか。そのイノベーションの実現過程、困難、及び解決について。
- ⑤ 困難や挫折を乗り越える際に支えになったものについて（精神的と物質的）。
- ⑥ 貴社の企業文化と経営理念について。それを全従業員に理解・賛同してもらうために、どのような取り組みを実施してきたのか。現在はどのようなことが行われているのか。

### B. 家族経営：

- ① 創業者、あるいは現在の経営者の家族状況、幼い時にうけた家庭教育。
- ② 創業者、あるいは現在の経営者はどのように家族メンバーの関係を維持しているのか（兄弟関係、親子関係、夫妻関係、等々）。
- ③ 後継者の教育はどのように行われているのか。育成方針など、具体的にどのようなことを実施しているのか。
- ④ 後継者とその兄弟との関係はどのような状況にあるのか。この関係を良い状態に維持するために、どのような施策を取っているのか。
- ⑤ 事業承継は行われているのか、まだなのか。行われているのであれば、どのような状況であるか。どのような問題点があるか。まだ行われていないのであれば、どのように考えているのか。
- ⑥ 家族の文化は何か。家族において何を一番大事にしているのか。家訓があるか。

### C. 財産経営：

- ① 政府や公共団体の企業支援制度は貴社にどんな影響を与えたのか。
- ② 複数相続人がいて、そのうちの一人に会社を継がせたい場合、その者に経営権を集中さ



せることが可能なのか。

- ③ 相続税など租税負担について。
- ④ 今後、経営と所有の分離は貴社に必要なのか。

(竇少杰、洪性奉により作成。)

#### (4) 3代目の代表取締役の生い立ち

3代目の代表取締役社長金ドクスル氏は、1987年に兵役のあと三海商事に入社した。当時は、家業を継ぐ前に他社で経験を積んでから戻ることが一般的だったが、創業者は「一度、ネクタイを締めるとそう簡単に戻れない」と考えており、現社長は三海商事で社会人生活を始めた。

創業者は、最初から会社を子供に受け継がせるつもりはなかった。主な理由としては、60年代の韓国社会はまだ土農工商の考え方が根強く、特に卸売商人に対するネガティブな社会的風潮が蔓延していたという。しかし、商社に勤めていた創業者は「日本のように継続できる会社を作りたい」と思い息子に家業を引き継がせた。

金ドクスル社長が高校生だったとき、当時は家で下宿しながら働く社員が多かったが、その中、能力ややる気のある社員がいても、皆独立して会社を離れていたことから、会社を離れない社員の必要性を感じ、早い段階から息子に仕事を学ばせた。社長は、最初は気付かなかったが、高校生の時から親に事業継承のことを言われており、大学受験が終わったあとは、アルバイトとして当社に入り銀行の重要な業務までさせられた。その際に、銀行の支店長と話す機会もあったが、実はそれも将来を見据えた父親の仕掛けだったという。

#### (5) 早期の後継者教育

三海商事の後継者教育の特徴は「早期」と「維持」である。韓国語で行われたインタビューのなか、3代目の金ドクスル氏の日本語が上手であることに気づいた。その理由を尋ねると、大学では日本語を専攻し、日本の留学経験があることが分かった。日本語を学んだ理由としては、当時の海苔卸売は日本市場の割合が大きかったため、将来を見据えて日本語を勉強したという。

創業者は、当時の韓国において事業継承の失敗例をよく目にしていた。例えば、友人が自分の家業を受け継ぐ際に、会社の負債とともに受け継がれ、結局長続きできないことを横から経験していたので、早い段階から後継者教育を行ったと思われる。

さらに、後継者に他社の株を自分のお金で買うように命じた。その理由は、上場した企業は各分野において最高の業績を出していることから、そう簡単にその企業を追い抜くことができない。しかし簡単に真似できないなら、今の分野でベストになれる方法を考えさせるためであったという。つまり、他社の株を買うことによって、「儲ける」と「家業を守る」ことの違いを教育したと思われる。

社内では後継者の昇格も早かったが、創業者はあえて他の社員と競争をさせなかった。当時、海苔の国内営業は百貨店と伝統市場に両分されていたが、伝統市場のシェアが伸びる時は、後継者は百貨店の営業に回され、反対に、百貨店のシェアが伸びる時は伝統市場の営業に回されたという。一般社員とは違う環境で成果を出すことにより、社員から認めてもらうように仕事をさせられたのである。

#### (6) 専門経営者の重要な役割

三海商事の事業継承の大きな特徴として、創業者と後継者の間に親族ではない番頭（2代目）を迎え入れたことである。その専門経営者は、創業者の後継者が就任する2005年まで18年間に渡って会社を管理しながら、後継者の教育を担当していた。創業者が専門経営者を迎え入れた理由について、金ドクスル氏は「後継者が創業者の能力を追い抜くことは簡単ではない。さらに、親子というのはだいたい性格も似ているので、必ずしも良い創業者が良い教育者とは言えない」と述べ、後継者の教育も見据えた決定であることが伺えた。

多くの場合、創業者は特別な能力や才能を持っていると言われている。一方、後継者は創業者ほどではないという評価が一般的である。三海商事の創業者もそのようなことを後継者に理解させた。例えば「あなたが儲かるなら競合他社はさらにその上にいる」という謙虚の大切さや「二兎を追わず、現状を維持することの重要性」、「お金が目当てである企業は自然に消えてしまう。結局、生き残る側は維持したほうである」など事業継承の大切さを先代から教われた。

現在、創業者の時代から努めていた役員は全員退職され、現社長より長く努めている社員は3人（検品、事務、生産管理）が残っている。

#### (7) 家族の経営参加と創業者の役割

三海商事の社員の中には親戚が一人もないという。家族や親戚の経営参加に否定的だった創業者の方針は、兄弟に財産は分配しても、会社の株式（権利）は分けないことであった。2018年現在、三海商事の株式保有率は現社長が90%、残りの10%を母や兄弟が保有している。他の兄弟や親戚に株式を分けない理由は、三海商事が扱っている海苔・乾物は卸売業のなかでも極めて特殊な市場なので、経営者が責任を持って素早い意思決定を行うためであるという。

兄弟や家族関係を聞くと、毎年、全家族が海外旅行に行き、さらに年5回は全家族が集まるほど家族関係は良い。2代目の専門経営者に代わり、創業者は一線から引退し、現在は会長を務めている。現社長は、毎朝、必ず創業者と一緒に運動やサウナに入り、朝食をとりながら会社の話をするという。金ドクスル社長は父の役割について「最初、経営者になって父は厳しい監督であり球団所有者の姿であったが、今は観客と変わって、良かったら拍手を送るが出来なかったらやじを飛ばすという。しかし、父のアドバイスを聞くか聞かないかは、

グラウンドのフレイヤ（経営者）の判断である」とスポーツに例え、創業者は現在も後継者にとって重要なアドバイザーであることが伺えた。

#### （8）次の後継者とその教育について

第2節で述べたように、韓国は事業継承を考えるうえで血縁関係が重要で直系血族が優先になる。その中でも長男に事業継承を行う意識が強い<sup>16</sup>。2018年現在、三海商事は将来を見据えて事業継承の計画はあるが、その経営を委ねる候補はまだ決まっていない。以前、長女を説得したこともあるが、長女は個人的な理由で拒否したのに対し、次女は前向きだったという。しかし、後継者が決まらない場合は、経営と所有を分離し、専門経営者に委ねることも計画にあるという。

教育については、現社長の学生時代には日本語が必要だったが、近年では日本の市場よりもアメリカやイギリスで健康食品として海苔の需要が高まっていることもあり、後継者の英語教育（留学）は必修だと思っている。

後継者の選択基準を聞いたところ「忍耐力」と「本人の意思」であると答えた。人の能力は借りることができるが、忍耐強さは借りることができない。さらに、ビジネスでは優秀な人は多いので、それは借りて使うことができる。しかし、自分の意思を守れるかどうかは経営判断においてもっとも大事であり、将来、後継者を決める際には以上のような判断基準で考えたいという。

#### （9）事業継承と上場について

2018年現在、3代目の金ドクスル氏が率いる三海商事の上場は考えてない。家業の継続を考えると所有も経営も一人が望ましいという。利益を出さなかったとしても、すべてが本人の責任になるので誰かに責任を問われることもない。しかし、上場をすると株主に対して責任を果たさなければならないので、経営者は常に利益創出のプレッシャーに置かれて正しい判断を誤る可能性が高い。何より、上場はこの業界（海苔・乾物）と合わないことが一番の理由で、このような考えに至るまでは創業者の考えが強く影響され、現社長もそれには同意をしている。

しかし、近年、海苔・乾物の卸売業界の構造が大きく変わりつつある。さらに、グローバル化も急速に進んでおり、これに対応しながら現在の家業を継ぐためには、今のように個人がお金を借りて何かをするよりは、もう少し公的に規模を拡大しなければならない時代になっている。それは、経営と所有を分離することを意味している。そのようなことは2017年度末から考えるようになっており、創業者も同意している。

<sup>16</sup> 林汝基（1986）「우리나라 中小企業經營者의 後繼者育成에 關한 研究」崇實大學校大学院〔我が国の中小企業経営者に関する研究〕表3-10参照。

#### (10) 本業以外のビジネスは立ち上げない

創業当時から本業以外のビジネスは考えたことがないという。もし、そういう考えがあれば、他の業界の有力企業の株に投資をしたほうが良い。収益を考えるなら、世の中には良いアイデアを出している企業がたくさんあるので、それを実践している企業の株を買った方が良いという。三海商事は海苔・乾物の卸売業以外の事業には考えたことがなかったので、今日まで生き残っていたと現社長は述べた。

経営者は常に決断しなければならない状況に置かれている。現社長は、そのような選択の分岐に立った時に、今の本業（海苔・乾物）と単に「合う」か「合わない」かだけを考えれば良いので、もし、失敗をしても、継続して来たので立ち直りも早い。さらに、次からはその失敗を繰り返さなければ良い。選択が正しかったら、成功も他の人より早かったわけなので本業に集中することのメリットが多いという。経営判断において悩むことが少ないため、他社より早く判断を下すことができる。

#### (11) 事業継承が計画通りに行かない場合

今後、次女の事業継承への可能性の質問に対して「本人は大変な時代に入社し、韓国の高度成長やアジア通貨危機などを乗り越えてきたが、これから時代変化に対応することは決して甘くはないと思う。職員には当社が100年続くためには、金ドクスルがいなくても回る会社にしなければならない」と答えた。つまり、創業者の家族がいなくても回る会社を目指している。そのためには、各部門のリーダーが自分の役割をしながらお互いに競争する会社を作るべきだという。

最初は、現社長の代わりとなる社員を発掘し育成しようとも思っていたが、それもそう簡単にはいかなかった。次女が経営に参加したい意思をはっきりすれば良いのだが、そうでなければ専門経営者を置いて、家族は株主としてその専門経営者を管理・監督をしなければならない。もしそうなった場合、創業者の家族は原理原則をしっかりと決め、専門経営者が短期実績だけを追わないようにアドバイスし、株主がそれを認める環境を作りたいということで、経営と所有の分離も検討中であることが伺えた。

#### (12) 経営と所有の分離の決断（インタビューの後）

韓国で優秀事例の家族企業に選ばれるほど、経営と信頼を認められている三海商事は、次の世代（親族）へのバトンタッチ（事業継承）においては不明確な状況であった。しかし、2018年7月、韓国のメディアに三海商事が韓国大手食品メーカーと投資、業務提携をすることが報じられた。韓国屈指の大手食品メーカーが三海商事の株式の49%を投資する骨子であった<sup>17</sup>。

<sup>17</sup> 『중소기업투데이 [中小企業トゥデイ]』2018年7月27日付。

さらに、2019年4月には、大手食品メーカーが三海商事の株式の80%まで確保し最大株主となった。一方、32年間オーナー経営をしてきた3代目の金ドクスル氏は、専門経営者と代わり三海商事を経営することになった<sup>18</sup>。金ドクスル社長は、大手食品メーカーがもっている体系的な管理システムとグローバル営業能力を高く評価してその決断をしたという。大手食品メーカーも三海商事のビジョンを高く評価したことにより、社員の離職者もなく安定的に新しいアライアンスが構築された。

## おわりに

本稿では、韓国中小企業における家族企業が事業継承のうえで抱えている問題について、韓国企業の構造的特徴を通し、家族企業が共通している社会的、文化的、歴史的な特色（伝統的な価値観）について究明を試みた。韓国企業は1997年アジア通貨危機のあとその構造が大きく変化した。以前のピラミッド型から、現在は大企業（上位10社）と呼ばれる企業群、上位11～100位の企業群、中堅・ベンチャー企業群、そして小企業群に分かれた。その企業群が単絶されていることにより、中小企業の事業継承への道も狭くなっていることが明らかになった。

そして、韓国中小企業が抱えている主な課題について、高齢化と事業継承問題を取り上げた。これまで技術と信頼を築いてきた優れた企業の減少は、地域社会と経済全体の大きな損失である。その事業継承を妨げる主な原因は相続関連の過重な租税負担であることが明確になった。しかし、KBIZ（2018）の調査で多くの経営者は事業継承の意向があると答え、64.6%が子どもに継承（主に直系血族）を考えていることは、韓国の事業継承における伝統的な価値観の特徴である故に、事業継承への狭い道をさらに狭くしていたと推察される。

本稿で取り上げた三海商事のインタビュー調査においても、事業継承の問題が主な経営課題となっていた。韓国長寿企業の優秀事例の企業に選定されるほど、事業領域において経営と信頼を認められている三海商事だが、事業継承の課題においては、韓国の伝統的な価値観の前に選択の幅を狭めている印象を強く残した。後継者のバトンタッチに悩んでいた三海商事は、2018年の夏（インタビューの後）経営と所有を分離し専門経営者によるマネジメントを受け入れる結果となったが、創業者と後継者の間に親族ではない「番頭（2代目）」を置き、18年間も経営を任せていたこと、「早期」の後継者教育、さらに家業を「守る」という三海商事ならではの事業継承、後継者教育の精神は、今日事業継承に悩んでいる韓国中小企業において示唆に富んでいる。

## 謝辞

本研究はサントリー文化財団「人文科学、社会科学に関する学際的グループ研究助成」(テ-

<sup>18</sup> 『동아일보 [東亜日報]』2019年12月20日付。

マ：日本の老舗企業の事業継承とその特徴：東アジアの共通性と特殊性；研究代表者：竇少杰、助成期間：2017年8月～2019年7月）の研究成果の一部である。本研究の実施にあたって、三海商事株式会社の金ドクスル社長と三海商事の皆様、韓国中小企業学会元会長李志満教授から多大なご協力を頂いた。心から感謝を申し上げる。

## 参考文献

- K. E. Gersick, I. Lansberg, M. Desjardins, B. Dunn (1999) , “Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business”, *Family Business Review*, Volume 12 Issue 4, (Version of Record online: 20 APR 2004) .
- Renato Tagiuri, John A. Davis (1982) , “Bivalent Attributes of the Family Firm”, *Family Business Review*, Volume 9 Issue 2, pp199-208.
- KBIZ 한국중소기업중앙회 (2014) 『가업승계 우수성공사례집』〔韓国中小企業中央会『家業継承優秀成功事例集』〕。以下〔 〕内の題名の日本語訳は洪によるものである。
- KBIZ 한국중소기업중앙회 (2017) 『2017년 중소기업현황』〔韓国中小企業中央会『2017年中小企業現況』〕。
- KBIZ 한국중소기업중앙회 (2018) 「중소기업 가업승계 실태조사 보고서」〔KBIZ 韓国中小企業中央会「中小企業家業継承実態調査報告書」〕。
- KBIZ 한국중소기업중앙회 (2019) 『2019년 중소기업현황』〔韓国中小企業中央会『2019年中小企業現況』〕。
- 신상철 (2008) 「기업의 지속성장을 위한 과세제도 개선방안」 중소기업연구원 [シンサンチョル「企業の持続成長のための課税制度の改善方案」中小企業研究院]。
- 오경현 (2018) 「최근의 기업규모별 부가가치 배분 현황 및 시사점」 한국은행 경기본부 [オキョンホン「近年企業規模別の付加価値の配分及び示唆点」韓国銀行京畿本部]。
- 정구현 (2008) 『한국의 기업 경영 20년』 삼성경제연구소 [鄭グヒョン『韓国の企業経営20年』サムスン經濟研究所]。
- 황인학·최원락 (2013) 「경제력집중 통계의 진실」『KERI Insight』 한국경제연구원, 13-04 [黃インハク·崔ウォンラク「經濟力集中の統計の眞実」『KERI Insight』韓国經濟研究所] 13-04所収。
- 『동아일보 [東亜日報]』 2019年12月20日付。
- 『매일경제 [毎日經濟]』 2020年5月28日付。
- 『연합뉴스 [連合ニュース]』 2018年5月3日付。
- 『중소기업뉴스 [中小企業ニュース]』 2016年5月30日付。
- 『중소기업뉴스 [中小企業ニュース]』 2017年9月25日付。
- 『중소기업투데이 [中小企業トゥデイ]』 2018年7月27日付。
- 林汶基 (1986) 「우리나라 中小企業經營者의 後繼者育成에 關한 研究」 崇實大學校大学院 [我



が国の中小企業経営者に関する研究]。

竇少杰・喬彬 (2017) 『立命館経営学』「老舗企業の事業承継とイノベーション経営：京都生  
田産機工業の事例を中心に」立命館経営学、第56巻第4号、41-56ページ所収。

Saranmin 採用情報ホームページ、三海商事株式会社企業情報 [http://www.saramin.co.kr/  
zf\\_user/company-info/view-inner-finance?csn=2158103457](http://www.saramin.co.kr/zf_user/company-info/view-inner-finance?csn=2158103457) (2020年9月22日閲覧)。