

NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

韓国のサムスン・グループとファミリービジネス

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学経済学部教授） 高龍秀

韓国企業を代表するサムスン・グループとその中核企業であるサムスン電子の優れた企業業績が注目されている。サムスン電子の業績について、最も好調であった2004年度をみると、売上高57兆6324億ウォン（約5兆7000億円）、営業利益が12兆169億ウォン、純利益が10兆7867億ウォン（約1兆700億円）となり、純利益で米国のインテルを上回り世界のIT関連企業で最高水準となっている。日本の製造業でサムスン電子を上回る純利益をあげたのはトヨタ自動車のみであると報道されている（『日本経済新聞』2005年1月14日）。韓国株式市場においても、サムスン電子の存在感は圧倒的である。韓国証券取引所のデータによれば、2005年末時点で韓国の証券取引所上場企業の時価総額は655兆746億ウォンであるが、時価総額トップのサムスン電子1社で108兆2815億ウォンとなり、全上場企業の16.5%を占めている。Business Week誌（2005年12月26日）による世界の企業別時価総額ランキング（2005年11月末時点）では、サムスン電子は1,003.8億ドルで世界32位であり、1年前の48位から順位を上げている。時価総額でサムスン電子を上回る日本企業は、14位のトヨタ（1,582億ドル）と25位の三菱UFJフィナンシャルグループ（1,263.7億ドル）の2社にすぎない。日本のエレクトロニクス企業では、107位のキャノン（497.5億ドル）、125位の松下電器産業（456億ドル）という順になるが、これら日本企業の時価総額はサムスン電子の半分の水準にとどまっている。サムスン・グループ全体でみると、2006年にその株式時価総額は韓国上場企業全体の約20%、輸出は韓国全体の輸出の21%、2005年の売上高は韓国GDPの18%を占め、他の財閥を圧倒する状況から「サムスン・グループの一人勝ち」ともいわれている。

一方でサムスン・グループは、創業者である故李秉喆からその三男の李健熙に経営権が引き継がれ、将来はその長男の李在鎔に継承されると展望されている。株式所有でも、創業者一族が系列企業間での株式持合いも含めて、所有支配力を持っており、ファミリービジネスの経営形態をとってきた。しかしサムスン電子を中心に事業規模が拡大し、電子、保険・損保などの金融、造船、商社、石油化学、建設など広範に多角化した事業全体をファミリーが統括するのは限界があり、次第に創業者一族以外の専門経営者の役割が高まってきた。さらに2006年以降に、三星エバーランドという非公開企業株式を不当な安値で李在鎔に売却した容疑での裁判や、グループ次元で不正な秘密資金を造成したという内部告発などがあり、2008年4月に李健熙がグループ会長を辞任するという事態が起こった。これらは、ファミリーの利益のために個別企業の利益が損なわれたという意味でファミリービジネスのコストが高まっていることを示している。李健熙の辞任の後にグループを統括するグループ代表には暫定的に専門経営者が就任したが、現在、サムスン・グループはファミリービジネスから経営者企業への転換が進むかという岐路に立っているとはいえよう。

2008
vol. 13

第8回研究会 「同族企業経営の進化を求めて」

開催日時： 2008年10月25日(土) 午後1時半から午後5時半まで

開催場所： 甲南大学8号館821教室

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所主催第8回研究会「同族企業経営の進化を求めて」が2008年10月25日に甲南大学8号館821教室で開催されました。以下、講演録の抄録です。ご高覧いただき、ご参考になれば幸いです。

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員 経営学部教授 倉科敏材

本研究会は、次のような趣旨を以て開催されました。

ファミリービジネス(同族企業経営)は、日本企業の大半を占め、日本経済や地域の発展に不可欠な存在であるにも関わらず、その役割が正しく理解されていません。また学問的にもマネジメント課題のみならず、ファミリー企業に特有な経営課題であるファミリー課題とオーナーシップの課題を同時に解決しなければならないため専門経営者企業の経営よりもさらに複雑な経営対応を必要としています。こうした状況にも関わらずその役割についてもまた学問としてのファミリー企業学は日本では進展していません。欧米の大学におけるファミリー企業の研究に遅れること20年以上となっています。そこで、本研究会では、ファミリー企業経営の課題とその対応について、基調講演とパネル討議を通じて明らかにすることを目的としています。

以下、神戸大学大学院教授加護野忠男氏および大阪市立大学大学院島中宗一氏による基調講演、小泉製麻株式会社社長植村武雄氏、小西酒造株式会社小西新太郎氏および森本倉庫株式会社社長森本啓久氏によるパネル討議の概要を紹介いたします。



基調講演「同族老舗企業はなぜ長寿か」

神戸大学大学院教授 加護野忠男氏

ファミリービジネスに関する学会の第一回の全国の発足が慶応大学で行われて、関西では甲南大学で行われるというのは、非常に画期的なことではないかと思っています。

甲南大学というのは、関西のファミリービジネスの後継者の方々を輩出している学校でございます。ここがしっかりすることによって関西のビジネスというのはしっかりするんじゃないかと思っています。今日は日本のファミリービジネスはなぜ長寿かということについて述べさせていただきます。日本には創業100年、200年を超える企業が、世界のいずれの国よりも多く存在しています。とりわけ関西地域に多く存在し、兵庫県にも数多くの古い企業が存在します。これに対し韓国や中国では職業による貴賤がまだにあり、商業のような職業には後継者がいないという深刻な事態が生じています。日本の場合は、すべての分野でまだまだ家族で事業を継承するような例が非常に多いようです。

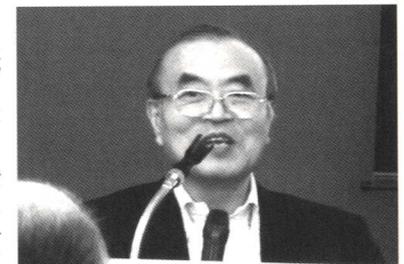
このあたりの違いには国の文化が非常に深くかかわってきます。日本の企業経営を支えているキーワードというのは愚直という言葉ではないかと思っています。報いられないとわかっていても一生懸命努力するという意味でございます。中国や韓国では翻訳できない言葉です。儒教の人々は合理的ですから、報いられないと思っても努力するというのは合理的ではないと思うのでしょうか。日本の長寿企業の秘訣は、実は個別の力で生き残ろうとしているのではなく、地域の文化と深く密接に結びついて生き残ろうとしているから元気なんだという話を京都の例をあげてお話をさせていただきます。

市原亀之助さんの著書「むろまち」に京都の企業家育成のキーワードがあると読み取りました。そのひとつは「意地悪」です。徹底して若い経営者を意地悪して、それを潜り抜ける経営者のみを育てるとことです。意地悪という言葉がきついとすれば、「麦踏」という言葉になるのかもしれませんが、いずれにせよ若いときに厳しく育成することの大事さを教えています。もう一つは「すみわけ」です。それは独立にあたって修行したお店と同じ産地の商品を買わないというルールです。独立するには今までのものと違うことをやれ、すなわちイノベーションをして、今までの人に迷惑をかけるなという京都のルールがありました。京都は保守的なのにベンチャーが育つという言い方がされますが、これはまちがいで保守的だからイノベーションが育つといったほうが正しいと思います。

これに対して大阪は、長寿の企業もありますが、どちらかといえば競争を通じて強い企業を残していく傾向が強いようです。大阪と京都では同じ関西でも企業文化がちがいます。

実は神戸というのは、また違う企業育成システムがあったと思います。それを灘の酒づくりが代表しています。最近の経営学ではコアテクノロジーは自社で持つということですが、灘ではコアテクノロジーをアウトソーシングしているところにその特徴があります。お米の産出が不安定な中で外の人々を使って、変動に備えようという意図と、資本主義的な意味で競争原理力を働かせようとしたのではないかと思います。外部の重要な力である杜氏を使わなくなって灘の酒のレベルに課題が生じたとかえりわれています。

京都の祇園が350年の歴史を持つのも、臨機応変に顧客にあわせる技術とアウトソーシングがレベルを上げ競争力を高めている点で共通といえます。神戸のケーキ作りに置いても京都と同じすみわけを行って人を育てていくことが習慣となっています。日



本では、それぞれの地域で企業を残らせて技術を伝承させていくという仕組みがあります。様々な地域、文化や制度と深く密着することによって日本の企業はこれだけ長く生き残ってきたのです。

基調講演「ファミリー関係の新潮流」

大阪市立大学大学院教授 畠中宗一 氏



家族社会学や家族心理学では家族変動論という理論があります。そこでは家族が個人化しているとか、家族が多様化しているといった形態変動の側面と愛情、教育とか保護といった様々な家族の機能にかかわる機能変動の2つに分けて考えられています。

近代化に伴い、家族が本来持っていたさまざまな機能は愛情機能に特化されるようになっていきます。例えば保護機能は国家が、教育機能は学校が、経済機能は会社がそれを担うようになっていきます。その中で同族企業では経済機能が分化されずに内在化されているのかもしれませんが。

今日社会ではワーク・ライフ・バランスという言葉が良く使われています。ワークとライフのバランスがとりにくい社会をどうすべきかが政策課題になっています。特に日本ではワークを中心に社会生活が組み立てられており、ファミリーとコミュニティ及びワークという三つの軸足をバランスよく調整しているヨーロッパとは異なっています。

ワーク領域のファミリー領域への侵入が家族問題のポイントになってきています。激しい競争のために家族の時間や生活が犠牲にされ、他者に対する配慮を含め家族における愛情機能が作動しにくい状態になっています。

また家族というのは一生にわたって家族発展の課題がそれぞれのステージで起こるわけですが、時に予期できないライフイベントがでてきます。それがおきた時の対処能力を持ち合わせていないという問題があります。そうした状況ではストレスを他者に押し付けるといった傾向があります。また相対的に未成熟な親の存在も注目をされています。

現在は、さらに私事化と規範のせめぎあいという事象が進展しています。自由の追求、自分らしく生きたいという私事化とその私事化の立場からの社会規範への違和感とのせめぎあいです。

また自立と甘えのせめぎあいという問題もあります。戦後の家庭教育では個としての自立という考え方が強く意識されてきました。子供を突き放すことが自立を促すという理解がされてきましたが、実際には自立の前提としての甘えの受容が重要だということを理解する必要があります。

さて1990年代に社会科学の概念として採用された富裕化についてお話しします。富裕化の特徴というのは、利便性や快適性を追求する社会そして個人単位・家族単位で自己完結できる社会です。これまでの社会はお互いが共同化していくあるいは助け合わねば生き残れない社会であったわけですが、富裕化によってそうした社会は崩壊しつつあります。その結果直接人と関わりあう機会が必要なくなり対人関係力が低下しています。

また最近生産的・課題達成型の社会的価値観を重視する傾向が強くなっています。家庭にもその考えが持ち込まれ、結果を出せない家族は、家族でありながら家族の構成員としての居場所がなくなり、構成員に対する配慮も希薄になっていきます。

富裕化社会は、関係性やつながりを希薄化させるように機能します。個としての自立あるいは個人として生きるという価値観を内面化した富裕化社会は、数百年の歴史を有し、地域の人々、つながりに支えられている企業の存続を危うくさせます。

さらに富裕化社会は、情緒をはぐくむ基盤を喪失するように機能します。情緒は様々な関係性を通じてのみ育まれます。その意味では個人化を中心とした家族の中では情緒を育むことは難しくなっています。人々がきちんと向き合っていく関係性を家族だけでなく組織のなかにも構築する必要があります。

家族の機能として唯一残された愛情機能も、富裕化の影響をうけます。一つは平等性原理の中でお父さんが偉いといった考えは消え、家庭での存在感が希薄になることです。

第二はよく甘えることの必要性です。より高い自立のために良く甘えることの機能を家庭が持つことが難しくなっています。第三は、葛藤回避傾向です。人々が向き合わないで問題を回避する傾向がますます強くなっています。人間として、情緒的に自立していくことは関係の中で自立していくことですが、親が規範を押しつけたり欲求を先回りして解決してしまうことにより、葛藤場面への対応に弱い子供が育っています。

また利便性・快適性・効率性といった富裕化の現象も、人間としての生きる力、関係性を生きる力、嫌なことが起きたときに向き合って生きる力を衰退させています。

長く存続してきた企業は、関係性やつながりの希薄化への対応に積極的に対処し、さらに他者にたいする関心を高めそしてファミリーが誠実に向き合い、葛藤と対峙し、それを乗り越えていくという生き方を連綿として実行されてきた企業体ではないかと考えます。

パネルディスカッション「同族企業の進化に向けて」

森本倉庫(株)社長 森本啓久 氏、小西酒造(株)社長 小西新太郎 氏、小泉製麻(株)社長 植村武雄 氏
司会 関西大学総合情報学部教授 亀井克之 氏

ここではファミリー企業の強み・弱みについての概要に限り紹介しておきます。

植村社長：ファミリーというのは血縁・地縁を通じて大きく広がっていき、地場産業的なものについてはその血縁・地縁が結束されることによって大きな力を持つことができます。また長い歴史の中でさまざまな局面がありそのたびに知恵やノウハウなどが蓄積され、それがあ意味遺伝子的にも残っていく強さがあります。さらにファミリー企業の経営者のほとんどは、企業の継続性・永続について四六時中考え、中長期的な視野で経営をおこなっています。また権力闘争的なブレがない点も好ましいと思えます。なぜかという長い歴史のなかで筋を通してきた背景になるような理念の共有があるからです。ファミリービジネスの特徴としては、売名とか、株価を上げるためとか、投資家に歓迎してもらうためではなく自然にCSRやメセナを実行している点も強みです。短期の儲けよりもプロセスを大事にする。そのプロセスでひとつの信念を持ち、社員と共有していく底力です。



小西社長：使命感と熱意（ミッションとパッション）がそれだと思えます。どこか血が流れているような形でそうせざるを得ない部分も含めての使命感と情熱を非常に強く持っていると思えます。また過去の歴史を踏まえていかなるときも常に堅実経営を貫くというのが染み付いていることも強みと考えられます。

もうひとつの強みは、地元密着のなかで過去からずっと地元貢献をしてきたことがあります。さらにファミリー企業同士の付き合いというのは話がうまくいくケースが多いという強みもごさいます。弱みとしては、後継者問題、税法の問題、上場すべきかどうかの問題、後継時の先輩との関係性、典型的なストック経営からキャッシュフロー経営への難しさ、社会へのアピール不足などが上げられます。

森本社長：娘婿の積極的な取り入れなどを通じて外部の血を入れ優秀な人材を確保してきました。自分が受け継いできたものを減らすことなく次に渡さなければならないという強い使命感があることがあります。また時代環境の変化にあわせてすこずつでも業態を変化させてきたことも企業永続のポイントではないかと思っています。

2008年度ビジネス・イノベーション研究所 シンポジウム・研究会のお知らせ

第10回研究会

テーマ：「ベンチャー企業の革新性とその継続可能性」

ベンチャー企業・第二創業・社内ベンチャーなどに携わる専門家の報告とディスカッション

日時 2009年1月24日(土) 13:30 ~ 17:30

場所 甲南大学 岡本キャンパス 222講義室(2号館2階)

プログラム

- | | | |
|-------------|---|---|
| 13:30~13:35 | 解題 | 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員、経営学部教授 西村 順二 氏 |
| 13:35~14:00 | 行政からの報告 「地域経済とインキュベーション」 | 財団法人神戸市産業振興財団 経営支援部 創業・新事業推進課長 藤原 善浩 氏 |
| 14:00~14:25 | 現場からの報告① 「デジタルネイティブが世界を変える～ネットワーク社会の新ビジネス秩序～」 | 株式会社アーカム 代表取締役社長 畠中 英秋 氏 |
| 14:25~14:50 | 現場からの報告② 「自社特許技術 スクリーンコードの事業展開」 | 株式会社アポロジャパン 代表取締役社長 顧 澤蒼 氏 (予定) |
| 14:50~15:00 | 休憩 | |
| 15:00~15:25 | 学識からの報告 「新時代の経営環境と起業家的人材育成」 | 追手門学院大学 教授、ベンチャービジネス研究所長 小西 一彦 氏 |
| 15:25~15:50 | 支援機関からの報告 「第二創業の革新と公的支援」 | 中小企業整備基盤機構近畿支部 総括プロジェクトマネージャー 橋本 豊嗣 氏 |
| 15:50~16:00 | 休憩 | |
| 16:00~17:25 | ディスカッション | 討論者：財団法人神戸市産業振興財団 経営支援部 創業・新事業推進課長 藤原 善浩 氏 株式会社アーカム 社長 畠中 秀秋 氏 株式会社アポロジャパン 代表取締役 顧 澤蒼 氏 (予定) 追手門学院大学 教授、ベンチャービジネス研究所長 小西 一彦 氏 中小企業整備基盤機構近畿支部 総括プロジェクトマネージャー 橋本 豊嗣 氏 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長、経営学部 教授 中田 善啓 氏 |
| 17:25~17:30 | 閉会の辞 | モデレーター：甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員経営学部 教授 西村 順二 氏 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長、経営学部 教授 中田 善啓 氏 |

甲南大学
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp
http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日 / 2009年(H.21)1月7日発行