

年次大会報告②

韓国企業における事業承継の一考察

—アモーレ・パシフィックの高麗朝遺臣を中心に—

堤 一直

1 序論

本研究における問いは、韓国において老舗が存在するかということである。例えば、横澤(2008)は、世界の老舗を紹介する中で、日本との比較対象として欧米のそれをあげ、また中国における老舗の存在にも触れているが、韓国の老舗については取り上げていない。韓国において老舗が存在するならば、同国も日本・中国と同様の事業の継続を重視するという経営哲学が見受けられるだろう。このような発見が、東アジアの経営哲学を考察する際に有意義であるという問題意識を発表者は有している。

この問いを実証する際の切り口として、韓国の大手化粧品企業であるアモーレ・パシフィック社(図表)を取り上げる。同社は、1946年に創業されたが、その発祥は1932年に遡ると自社のHP(아모레퍼시픽(アモーレ・パシフィック)社HP)で述べている。

問いを検証するため、アモーレ・パシフィック

社を横澤(2008)があげた老舗の3条件に沿って、検証する。横澤は「経営理念」、「本業重視(即ち多角化経営をしない、拡大より継続を優先する)」、「足るを知る(知足)」の3点を老舗の条件としてあげている(横澤, 2008)。

2 研究方法

実証においては資料の読み込みを主に行う。現時点においては、ウェブに掲載されている韓国の大手新聞社の記事を確認済みである。今後は、創業家族の回顧録等を読み込む。また、同社と、日本における化粧品業界の代表的な老舗である資生堂の協力にも着目する。

このような研究方法を通じて、上記の3つの条件のなかでも、特に「経営理念」がいかに形成されたかを追っていく。経営理念の分析に際しては、創業者一族である徐(ソ:서)家に焦点を当てる。前述したように、同社の創業は1946年であり、創業者は徐成煥(ソ・ソンファン:서성

図表 アモーレパシフィック連結決算(売上高・営業利益)

単位:億ウォン(概算:千万円)					
	連結決算合計(営業利益)	国内	海外	海外法人	連結調整
2013	31,004(3,698)	25,417	1,259	6,507	-2,179
2014	38,740(5,638)	30,172	1,650	9,292	-2,374
2015	47,666(7,729)	34,180	3,399	13,674	-3,587

出典:ライフスタイル&ビューティグループ(2016)より。

【写真1】



【写真2】



出典：写真1は전자신문（電子新聞）HPより。
写真2は아모레퍼시픽（アモーレ・パシフィック）社HPより。

환：1923～2003；写真1）である。ただし、徐の母（写真2）が1932年に個人で化粧品製造・販売を始めており、徐はその家業の手伝いから化粧品業界に入った。母親の個人商店を大企業にまで成長させた徐の没後には、息子の徐慶培（ソ・キョンベ：서경배：1963～）が後継した。多くの老舗が存在する日本でもそうであるが、韓国においても企業理念には、創業者や創業者の家族の事業に対する思いが反映されていると考えられる。

加えて、本研究では人物史に着目する。政治・経済界におけるリーダー、言うならば意思決定者や社会に大きな影響を及ぼした者を、その人物の生い立ちにまで遡って分析した先行研究として、例えば藤田（2005）をあげることができる。藤田は政治に影響を与えた人物として日露講和会議の日本側全権小村寿太郎に着目し、小村の政策決定が、その後の日米対立の遠因となったと主張している。

即ち、藤田は、小村が日露戦争後に南満州鉄道に対するアメリカからの借款提供の要請を受け入れなかったが、その背景には小村が青年期まで家族の借金により苦勞したという生い立ちが影響していると述べているのである。より具体的には、小

村は己と近代日本とを重ね合わせ、他の力を借りず自ら事業を經營することこそ自立の途と考えていたということである。だが、小村の思いとそれが反映された政治的決断が、日米対立の遠因になったと藤田は論じている。

本研究に話を戻すならば、アモーレ・パシフィックという韓国の大手化粧品企業の存続と、經營理念を、創業者一族である徐家、さらには徐家の源流である開城商人の生きざまに求めることとする。開城商人は、高麗王朝が李氏朝鮮王朝によって滅ぼされた後、高麗王朝の遺臣ではあったが商人として生き抜いた集団である。

3 現時点までの検証結果

韓国に老舗が存在する可能性がある。その理由は、アモーレ・パシフィック社が、横澤（2008）が提示した老舗の3条件のうち2条件を以下のように満たすからである。

第1に、經營理念に関しては、徐成煥が母から教わった「義・信・実」という開城商人の「三道訓」、ならびに1992年に同社が制定した「人類奉仕・人間尊重・未来創造」がそれに当たる。

第2に、本業重視については、創業以来、化粧品を専業としてきたことからうかがえる。このようなアモーレ・パシフィック社の經營姿勢は韓国における財閥企業、即ち大規模かつ家族が經營権を持つ企業が多角化經營を行ってきたこととは対照的である。

例えば、日本の電子・電機産業の競争相手である三星電子に代表される三星グループは、かつて自動車部門にも進出した。結果的に同部門はルノー日産の傘下に入ったが、三星グループは現時点においても証券部門を持っている。また、同じく日本自動車産業の競争相手である現代・起亜自動車のうち、現代自動車はかつて現代財閥に属していた。現代財閥は創業者鄭周永の時代において

建設、自動車、造船といった部門を擁していたのである。

だが、第2の知足は、アモーレ・パシフィック社の企業活動あるいは創業者、経営者の言動の中でそれに該当すると思われるものを見出す必要があるだろう。

ここで、アモーレ・パシフィック社が老舗と言えるのか、敢えて仮説に疑問を提示する。創業から100年に満たず、期間という点においては老舗の条件を満たし得るのかという疑問である。横澤(2015)は、『規模の大小や業種を問わず、また血縁関係の有無にもこだわらず、とにかく100年以上も存続し、今なお「しなやかに」活動している企業』とも述べている。ただし、朝鮮戦争、韓国通貨危機といった大規模な政治的・経済的変動を乗り越えていること、かつ創業者の徐成煥だけでなく、その母も含めるならば3代続いていることから、老舗と言えると考える。これに加えて、韓国においては50年以上続く企業ですら少ないという環境の特異性も考慮に入れる必要もあるだろう。

4 課題

上記「3」を主に受けて、以下3点が課題としてあげられる。

第1に、16世紀にまで遡れる開城商人の「三道訓」と、1992年にアモーレ・パシフィック社が制定した「人類奉仕・人間尊重・未来創造」との関連性である。創業者の徐成煥は、母から「三道訓」を習ったが、それと同社の社訓との関連性を見出せないか確認する。

第2に、老舗の条件の三番目である「知足」をアモーレ・パシフィック社が満たしているかの考察である。同社は、大手かつ家族が経営している企業であるため、財閥に該当するが、生産高等利

益の急増有無、またそれが生じていた場合に労働問題や公害等が起きていないか確認する。これらの検証により、「知足」の尊重がうかがえると思われる。

第3に、「2」で述べたが、資生堂とアモーレ・パシフィック社との協力関係にも焦点を当てることである。資生堂も明治時代に発祥した老舗であり、アモーレ・パシフィック社が資生堂の持続経営から学んだ点がないか見ていく必要があると考えられる。

このように、日本における老舗の定義を踏まえつつも、韓国独自の環境を考慮して、同国における老舗の有無を論じていくこととする。

5 主要参考文献

5.1 日本語資料

- 藤田賀久(2005)「南満州の獲得—小村寿太郎とその權益認識—」『軍事史学』第41号(2)、錦正社、252-266頁。
- 横澤利昌(2008)「老舗(長寿)企業の研究(序論)」『アジア研究所紀要』第35号、亜細亜大学経営学部、250-278、273-292、281-282頁。
<http://ci.nii.ac.jp/naid/110007053219>(2017年12月2日確認)。
- 横澤利昌編著(2015)『老舗企業の研究—100年企業に学ぶ革新と創造の連続—』生産性出版、3頁。
- ライフスタイル&ビューティグループ(2016)「東アジア化粧品マーケティング総鑑 2016年版」矢野経済研究所、81頁。

5.2 韓国語資料

- 「한국의 기업가정신을 찾아서 (韓国の企業家精神を尋ねて) (9) 서성한 아모레퍼시픽 창업자 (徐成煥 아모레パシフィック創業者)」
 중앙일보(中央日報)((9))(2016年12月18日付)
<http://news.joins.com/article/21014170> (2017年12月2日確認)。
- 「아모레퍼시픽 창업자 서성한 선대회장 13주기 추모식 (アモーレパシフィック創業者 徐成煥 先代会長 13周忌 追悼式)」
 전자신문(電子新聞)(2016年1月8日付) <http://www.etnews.com/20160108000418> (2017年12月2日確認)。
- 「Our History」아모레퍼시픽(アモーレ・パシフィック)社 HP(掲載年月日不明)
<http://www.apgroup.com/int/ko/about-us/amorepacific/our-history.html> (2018年4月13日確認)。