

[講演 (1)]

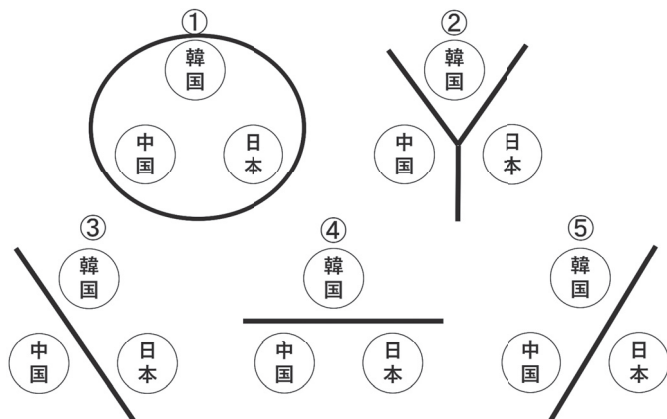
帝塚山大学文学部教授 河 口 充 勇

1 はじめに

先ほどご紹介いただきました帝塚山大学の河口です。講演者3人のバックグラウンドについて少し補足させていただきたいと思います。我々には共通点がありまして、3人とも同志社の大学院で学び、ほぼ同世代です。留学経験があり、研究の土台になっているところは留学先での異文化体験、異文化理解であり、「知の越境」ということも一つ共通点としてあるのかなと思います。相違点に関しては、寶先生は中国青島出身、洪先生は韓国ソウル出身のシティボーイ、私は奈良の田舎で育ったカントリーパンプキンです。専門は、寶先生が経営学、産業関係学、洪先生が国際経営学、私が社会学です。今は家族企業の事業承継を共同研究していますが、もともと寶先生は中国本土や日本を中心に大企業の人的資源管理、労使関係について、洪先生はアジアの家電企業を中心に多国籍企業の経営管理戦略について研究されてきました。私は香港・台湾を中心に高度人材の越境移動や産業遺産の保存活用の研究をやってきました。もともと畑違いですが、それぞれ耕してきた畑が今回の共同研究にもつながって生かされているのかなと感じております。

図1は、我々3人の関係性を象徴するものであり、今回の共同研究のあり方を象徴するものでもあります。「日中韓文化トライ

図1 日中韓文化トライアングル



出所：竇・河口・洪作成

「文化トライアングル」と呼んでおりました、同じ東アジア文化圏に属する3つの下位文化圏の共通性と多様性を表すものです。①は3つとも同じ、②は3つとも違う、③は中国だけが違う。④は韓国だけが違う、⑤は日本だけが違う。1つわかりやすい例をあげますと、お箸です。東アジアはお箸文化圏であり、中国も韓国も日本もお箸を使うので、パターン①です。ですが、お箸の形状や材質はそれぞれ違うので、パターン②という面もあります。パターン③、中国だけ違うのは、お箸の長さが「7寸6分」で決まっているという点。パターン④、韓国だけ違うのは、白米を食べるのにお箸を使わずスプーンを使う点。そして、パターン⑤、日本だけ違うのは、いろいろありますが、たとえば、お箸の個人所有にやたらこだわる点、これは中国・韓国では見られません。こんなふうに、

日中韓の文化は、伝統的なものにせよ、あるいは、近代的なものにせよ、「似て非なる」ものであり、いろんな線引きができるわけです。

我々3人は、常日頃からこういう日中韓の「似て非なる」についていろんなネタで議論して楽しんでいます。3人で研究会をやっても、飲み会をやっても、LINEグループのやりとりであっても基本この流れになります。最近盛り上がったのは、日中韓のクリスマスの「似て非なる」です。共通するのは、宗教的な意味が薄く、商業的なものであること。若いカップルが「浮かれポンチ」になることなど。中国だけ違うのは、最近、政府がクリスマスへの規制を強めている点。もっと偉大なる中国の伝統を大事にせよということですね。韓国だけ違うのは、クリスマスが国民の祝日であるという点。そして、日本だけ違うのは、なんでしょうね。クリスマスにケンタッキーフライドチキンを食べる習慣でしょうか（笑）。

というような感じで、日中韓の「似て非なる」を日ごろから楽しんでいる我々3人なのですが、ちゃんと真面目に研究をやっておりまして、その成果物が今年の春に出来ました、『東アジアの家族企業と事業承継－その共通性と多様性－』という本です。今回の講演では、この本の内容についてダイジェストで紹介させていただきたいと考えております

今回の講演の構成はこのようになっております。導入と総論は、私が担当します。ケーススタディは、寶先生と洪先生にご担当いただきます。そして、総括と展望は、再び私が担当します。しば

らくお付き合いよろしくお願いいたします。

2 導入

まずは、この本の研究背景について触れたいと思います。我々は、共同研究の前提として、「『持続可能な経営』はいかにして可能か」という大命題を共有しております。その一環で、この10年あまり、東アジア諸社会（具体的には日本・中国本土・台湾・香港・韓国）の家族企業と事業承継に関するフィールドワークを実施してきました。

事業承継とは、経営者が経営権や有形無形の財産を後継者に引き継ぐことを意味しており、家族企業の経営者交代とのかかわりで論じられるのが一般的です。で、家族企業の事業承継においては、その複雑構造に起因して、いろんな問題が起きがちです。たとえば、骨肉の財産争い、世代間コミュニケーションや後継者育成の難しさ、経営者が突然亡くなる等の不測の事態による経営混乱、先代経営者の「引き際」を演出することの難しさ、古参幹部の処遇の難しさ、ネポティズム（縁者びいき）の弊害など枚挙に暇がありません。このような事業承継問題は、企業に限ったことではなく、古今東西、経営体のあるところならどこでも起こってきたと言ってもいいのではないのでしょうか。考えようによっては、今年の大河ドラマ「どうする家康」にしても去年の「鎌倉殿の13人」にしても事業承継問題に関する物語だと言えるのではないかなど。

このように、事業承継問題は古今東西を問わず普遍的にあるものだとことを確認したうえで、「なぜ東アジアなのか？」ということですが、それは、我々3人が東アジアの出身だからというだけでなく、東アジアで家族企業の事業承継を研究することに積極的な意味があるからです。それは、このエリアが、今世界で最もドラスティックに、大規模に事業承継問題が起きているホットスポットだということです。

東アジアの諸社会、具体的にいうと、日本・中国・台湾・香港・韓国では、近年、高度経済成長期に設立された企業の創業世代が大挙して引退の時を迎えており、それを受けて、事業承継問題が大量発生しています。その起こり方は、表面的には似ているのですが、細かく見ると、社会によって微妙な違いがあり、それぞれの社会の文化的背景や近代化経験の違いを考慮しない議論は避けるべきだと、我々は考えております。

つまり、東アジアの事業承継問題の実態も、先ほどの図1「日中韓文化トライアングル」にあてはめてとらえることができるのではないかと思います。実際は、こんなシンプルに整理できるのではなく、中華圏の中の多様性を考慮すると、こういうパターン⑥（図2）も考えられます。近代以降、中国本土と大きく異なる道を歩んできた台湾や香港は、むしろ日本や韓国と同じというパターン。いっぱいありますね。たとえば、社会主義化の有無はその一つですね。この点も、事業承継問題を考える時に重要な意味をもっていると思います。

もちろん、台湾・香港の位置づけ・線引きはこれだけではない

図2 日中韓文化トライアングル（台湾・香港の位置づけ）

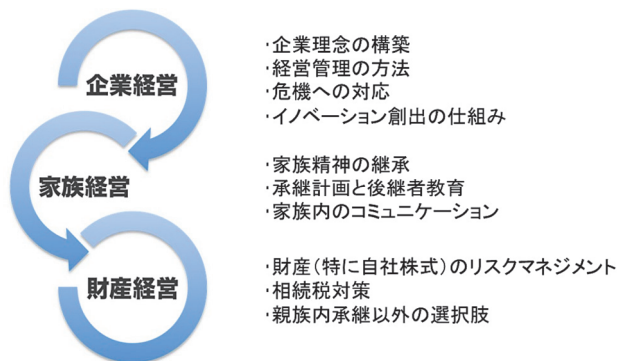


出所：竇・河口・洪作成

ですね。もっというと、台湾と香港も違うといえは違います。両方を研究してきた私にとっては両者の違いも大いに気になるところです。ということで、線引きのパターンは⑦⑧⑨・・・ももっともあってあるわけですが、言い出すとキリがないので、これぐらいにしておきます。要は、東アジア諸社会において事業承継問題の実態は、「似て非なる」ものであるということ。この点をご理解いただけたらと思います。

次に、研究枠組みにも軽く触れておきます。図3は、我々の事業承継に対する捉え方を端的に示すものです。ファミリービジネス研究には「スリーサークルモデル」という有名なモデルがあります。つまり「事業（ビジネス）」「ファミリー」「オーナーシップ」の3つのサークルの重なり具合で、ファミリービジネスの複雑構造をとらえる、そういうアプローチ方法があります。それを参考にしつつ、我々は、一層ダイナミックに事業承継そのものの構造をとらえようと「企業経営」「家族経営」「財産経営」の3つの経営の視点から研究対象にアプローチしてまいりました。

図3 家族企業における3つの経営



出所：竇・河口・洪作成

まず「企業経営」。健全な「企業経営」は、家族企業の長期継続と円滑な事業承継の大前提です。そもそも「企業経営」が傾いてしまうと、事業承継の物理的対象が失われ、元も子もない状態になってしまいます。

次に「家族経営」。協調的・安定的な「家族経営」は、家族企業の長期継続と円滑な事業承継の必要条件です。家族企業にあっては、「家族経営」が傾くと、事業承継に支障をきたし、さらには「企業経営」にも甚大なマイナス影響を及ぼすことになってしまいます。

そして「財産経営」。合理的な「財産経営」は、家族企業の長期継続と円滑な事業承継の保証となります。家族企業では財産、特に自社株式の所有権をめぐる骨肉の争いが起きることが多く、また社会によっては相続税の負担が事業承継の大きな足かせ

になることもあります。やはり「財産経営」が傾くと、創業家メンバー間に歪みが生まれ、さらには「企業経営」が脅かされることになってしまいます。

「企業経営」「家族経営」「財産経営」の3つはきれいに分けられるものではなく、基本的にはシームレスにつながっているものです。こうした3領域における様々な課題をいかに解決し、シームレスに全体最適を図るのか、その難しい判断と行動が事業承継の当事者たちに求められているのではないかと我々は考えています。

我々が家族企業を対象とした調査を実施する際には、図3に示された、3つの経営それぞれの調査項目に即して、インタビューや観察を行なってきました。

さらに、我々は、事業承継そのものの内部構造だけでなく、事業承継を取り巻く社会構造にも着目してまいりました。事業承継をめぐる当事者の思考・行動様式を論ずるには、それが埋め込まれている社会的コンテクストを十分に読み解く必要がある、と我々は考えています。

この点に関しては、私・河口の大学院時代の恩師である服部民夫先生が『韓国の経営発展』という本の中で示された見方が参考になります。服部先生はこう仰います。

「企業や組織を構成するヒトはその社会における社会関係のあり方、価値意識、行動原理や、より大きくは歴史と文化を引きずったままで組織のなかで働くのだという意味で社会的

存在である」。

あたりまえといえばあたりまえのことですが、こういうアプローチの仕方は1980年代においては新しいものでした。従来、経営学者はこういう企業経営の文化的背景に目を向けないし、逆に社会学者はあまり企業経営という事象に興味を示さないし、というようなことで、服部先生は、経営学と社会学のハザマに一つの研究ニッチをみつけられました。こういうアプローチは、事業承継当事者の思考・行動様式を考える際にも有効なのではないかと考えています。

家族企業の事業承継を取り巻く社会構造を論じるに当たって、我々は、2つの点に注目しました。1つは文化的被拘束性です。ここでは特に伝統的な家族制度とそれに付随する社会規範が家族企業の事業承継に及ぼす影響に注目しています。

もう1つは同時代の流動的な社会環境です。まさに現在進行形で起こっている話です。この点に関しては、さらに踏み込んで、2つの大きな社会変化に注目します。1つは、個人化という動きです。これについては、ソウル大学の張慶燮先生による「個人主義なき個人化」という議論が参考になります。2013年に出版された『親密圏と公共圏の再編成－アジア近代からの問い』という本の中で、編者の落合恵美子先生がこの概念に触れ、こう書かれています。

「国家の福祉制度が整っていない韓国では、個人に保護を与

えてくれる唯一の社会的資源が家族であるため、多くの韓国人が家族主義的になりがちである。しかしながら、それは自分が家族から助けをもらえばかりではなく、場合によっては、家族を助けなければならない立場にもなり得るということを意味している。それゆえ、韓国では、『リスク回避的個人化』が起きている。それは、『ひとりで生きる期間を延長する、またはそれに戻ることによって、近代生活における家族関連リスクを最小化しようとする諸個人の社会的傾向』である」。

その結果、韓国では、1997年のアジア通貨危機以降、猛烈に少子化が進むことになります。ソーシャルサービスが不足しているから家族主義的。なのに「脱家族化」としての個人化が起きている。一見矛盾していますが、実感としてなんとなくわかる話ですよ。これは韓国に限った話ではなく、日本も含む東アジア全体にあてはまることではないかと思います。このような個人化の動きは、家族企業の事業承継にどのような影響を及ぼしているのか気になるところです。

流動的社会環境に関する2つ目のポイントは、グローバル化です。グローバル化というと広範な社会変化ですが、ここでは、特にリスクヘッジとしての越境移動の拡大という点に注目したいと思います。ここでいうリスクヘッジとは、より安定した国の国籍・永住権という「保険」を意味していて、越境移動は移民や留学を想定しています。これについては、手前味噌な話ですが、私・河口の香港研究の成果をベースに議論を進めてみたいと思います。

ます。

戦後の香港は、急激な経済発展を遂げ、1980年代には「豊かな社会」になっていましたが、その時期には、返還問題をきっかけに将来不安が一気に高まり、10年間に人口の1割が海外へ移住するという事態となりました。その中心をなしたのは若いミドルクラス家族で、目的はまさに「保険」の確保でした。それは一過性のものではなく、その後も香港は基本的に人の出入りが激しい社会であり続けています。海外へ移住した人々が「保険」を確保した後に香港に帰還するケースも多く見られてきました。そのあたりの香港の社会構造を掘り起こそうとしたのが、私の大学院時代の研究でありました。

これに対して、日本はどうかというと、経済発展と政治・社会的安定が長期にわたって持続してきました。そのため、日本の外に「保険」を求める越境移動が社会的に大きな意味をなすことがこれまでありませんでした。今後はどうなるかわかりませんが。

香港はかなり特殊なケースであり、リスクヘッジ志向の越境移動という点に関して日本と対局にあるように思います。で、同時代の東アジアを見渡しますと、台湾や韓国、さらには中国本土も、どちらかという、構造的にみて、香港側に傾斜しているように思います。

日本以外の東アジアにおけるリスクヘッジとしての越境移動の拡大は、家族企業の事業承継にどのような影響を及ぼしているのか、気になるところです。

3 総論

ケーススタディに入る前に、東アジア諸社会の家族企業と事業承継、その共通性と多様性についてざっくり総論的なことを述べたいと思います。

まず、事業承継問題が大量発生する時期に関しては、日本は高度経済成長が早かったため承継問題の大量発生も早く、1980～90年代に漸次的に顕在化していきました。今もつづいています。それ以外の社会では、2000年代に承継問題が顕在化しておりますが、興味深いのは中国本土で、一人っ子政策による人為的な少子化により、承継問題がかなり前倒しで起きたように思います。

次に事業承継問題の特徴ですが、日本では、相続税の税率が非常に高いため、承継時の相続税負担が大きな問題になりがちです。それに加えて、後継者の獲得あるいは育成に関する問題があります。ですので、日本で事業承継問題といえば、これらの二本立てになっています。韓国も相続税の税率が高いので、そういう二本立てで事業承継問題が存在しています。一方、中華圏の3つの社会では、事業承継問題といえば後継者問題に偏っております。中国本土はそもそも相続税がありません、今のところ。香港は2000年代に相続税が撤廃されています。台湾は2010年前後に相続税の税率が大幅に下げられています。香港も台湾も事業承継問題対策でこうなったわけではないのですが、結果として、相続税問題はクリアされています。

次に事業承継支援政策についてです。まず言えることは、香港

にはこの方面の支援政策が見当たらないということです。もちろん、事業承継問題がないわけではないのですが、香港政府は、伝統的にレッセフェール主義の姿勢をとってきておりますので、こういう社会の課題に積極的に介入することをよしとしません。そのあたりが関係しているのではないかと思います。

支援政策の主管に関しては、日本、韓国、台湾は、中央政府のどの部局が主管なのかははっきりしているのですが、中国本土はそれが不明確です。中華全国工商聯合会あたりがそれっぽいのですが、どうもはっきりしません。むしろ主体的役割を担っているのは、地方政府のほうではないかと我々は考えています。

それから、支援政策の中身ですが、問題の特徴と連動していて、日本と韓国は、税制支援＋後継者育成支援の二本立て、中国本土と台湾は、後継者育成支援に偏っています。

表 1 東アジア諸社会の事業承継問題と事業承継支援政策

	大量発生の時期	問題の特徴	支援政策の主管	支援政策の特徴
日本	1980～90年代に漸次的に顕在化、高度経済成長が早かったため承継問題の大量発生も早かった。	相続税問題 + 後継者問題	経済産業省中小企業庁	税制支援 + 後継者育成支援
中国本土	2000年代に顕在化、一人っ子政策による「人為的」少子化を背景に承継問題の大量発生が前倒して起きた。	後継者問題偏重、相続税不在	中華全国工商聯合会？ 地方政府が主体？	後継者育成支援偏重
台湾	2000年代に顕在化、高度経済成長も承継問題の大量発生も日本より遅れること10～20年。	後継者問題偏重、相続税負担大幅軽減	經濟部中小企業処	後継者育成支援偏重
香港	同上	後継者問題偏重、相続税廃止	支援政策不在	支援政策不在
韓国	同上	相続税問題 + 後継者問題	知識經濟部中小企業庁（2017年～中小ベンチャー企業部）	税制支援 + 後継者教育支援、「名門長寿企業」認定（2017年～）

出所：竇・河口・洪作成

韓国に関して付け加えますと、近年、韓国政府が「名門長寿企業」認定という新しい政策を打ち出し、6年ぐらい続いています。国が老舗企業にお墨付きと特権を与えるというものです。この政策については、コメンテーターの李志満先生が詳しいので、後ほどご紹介いただけたらと思います。

伝統的な家族制度に関しては、日本と中国・韓国の間でわかり

やすい線引きができそうです。先ほどの「日中韓文化トライアングル」で言いますと、パターン⑤、日本だけが違う、に該当します。まず結合原理に関しては、血縁の連続性にこだわる中国・韓国と、それにあまりこだわらない日本という対称性が見て取れます。養子制度がそれをよく表しており、日本では、非血縁者を養子として家族の正式メンバーに入れることに昔から何の抵抗もありません。それに対して、中国・韓国では、非血縁者を養子に迎えるのは、どうしようもない場合の最終手段という位置づけになります。日本は、血縁の連続性より家という世帯経済共同体の連続性のほうが大事という社会です。それに対して、中国と韓国は、何より大事なのが血縁の連続性で、世帯経済共同体の連続性は二の次という社会です。

それから、相続制度に関しては、きょうだい間で分けない日本と、分ける中国・韓国という対称性があります。さらに細かく見ると、中国と韓国の間にも微妙な違いがありまして、中国はきょうだい間で財産を均分することが理想（「諸子均分」）。一方、韓国は日本と中国のちょうど中間形態で、長男を優先するけど、それなりに分けるというやり方です。分けるか分けないかでいうとパターン⑤（日本だけ違う）ですが、中国と韓国の分け方の違いに鑑みるなら、パターン②（全部違う）とみなすこともできるでしょう。

表2 東アジア諸社会の伝統的家族制度

	結合原理	相続制度
日本	血縁関係に拘泥しない 血縁<世帯経済共同体	財産を分けない（単子相続）
中国	血縁関係に拘泥する 血縁>世帯経済共同体	財産を分ける（「諸子均分」）
韓国	同上	財産を分ける（「長子優待不均等分割相続」）

出所：竇・河口・洪作成

このように、血縁の連続性にこだわらず、きょうだい間で財産を分けないという日本の伝統的家族制度は、事業承継にはもってこいの条件でありまして、日本に老舗がやたら多いことの主因はこのあたりにあると考えております。

最後に、同時代の流動的な社会環境に関してですが、個人化の動きは5つの社会それぞれに起きていて、家族企業の事業承継に影響を与えていることは間違いありませんが、個人化の進み方は社会によって若干違うのかなと思います。「圧縮型経済発展」という概念がございますが、5つの社会の中で、日本が一番「圧縮度」が低く、ゆえに個人化の進行が最も緩やかであったと思います。その対極にあるのが中国本土で、圧縮度が極めて高く、ゆえに個人化の進行も極めて急激でした。あとの3つの社会は、日本と中国の間に位置づけられるのかなと思います。家族企業の事業承継に関していえば、日本は個人化の進行が比較的ゆるやかであった分、時間的余裕があったのかなと。それに対して、中国は個人化の進行が極めて急激だった分、事業承継への影響も極めて大き

かったのではないかと思います。

グローバル化、特にリスクヘッジとしての越境移動に関しては、これまでほとんど社会的な意味をなしてこなかった日本と、極めて重要な意味をもってきた香港という両極があり、その間に他の3つの社会が位置づけられるのではないかと思います。家族企業の事業承継への影響に関していえば、日本では、ほとんど影響が見られなさそうなのに対して、日本以外の社会では、かなり大きな影響があるように見て取れます。実際、我々の経験に即しているなら、中国や台湾、香港、韓国では、海外のパスポートをもつ家族企業の経営者・後継者に遭遇することがしょっちゅうありますが、日本ではそのようなケースに出会うことはまずありません。留学経験者はいますが、日本以外の国に「保険」を求めて留学する、移民するというような話はまず出てきません。このあたり、この後のケーススタディのなかで具体的に浮かび上がってくるかなと思います。

表3 東アジア諸社会の流動的社会環境

	個人化	グローバル化
日本	個人化は多少ゆるやか、事業承継への影響は大きいが時間的ゆとりあり	越境移動は低調、事業承継への影響は小さい
中国本土	個人化は極めて急激、事業承継への影響は極めて大きい	越境移動は活発、事業承継への影響は大きい
台湾	個人化は急激、事業承継への影響は大きい	同上
香港	同上	同上
韓国	同上	同上

出所：竇・河口・洪作成

このように、東アジア諸社会の家族企業と事業承継という対象は、先ほどの「日中韓文化トライアングル」(図1)が示すように、共通性と多様性を示しており、いろんな線引きが可能となります。そして、台湾・香港の独自性に鑑みるなら、線引きはいつそう複雑なものになります(図2)。

この後は、竇先生、洪先生からケーススタディについて紹介いただきます。紹介するのは日本企業2社、中国本土2社、台湾1社、香港1社、韓国2社の計8社です。8社は、それぞれの社会の家族企業全体に対して、ある程度の代表性・普遍性をもつとともに、企業規模や業種、所在地域、社歴など様々な面において「偏り」があります。それゆえ、安易な比較検討(「一足飛び」の一般化・抽象化)は避けるべきだと考えています。我々は、拙著『東アジアの家族企業と事業承継-その共通性と多様性-』をもって共同研究プロジェクトの集大成と位置づけておりません。むし

ろ今後のさらなる研究展開（深掘り）に向けたリサーチクエス
ションの発見・整理に主眼点を置いております。