

## コメントと応答 (1)

園田学園女子大学経営学部教授 三井 泉

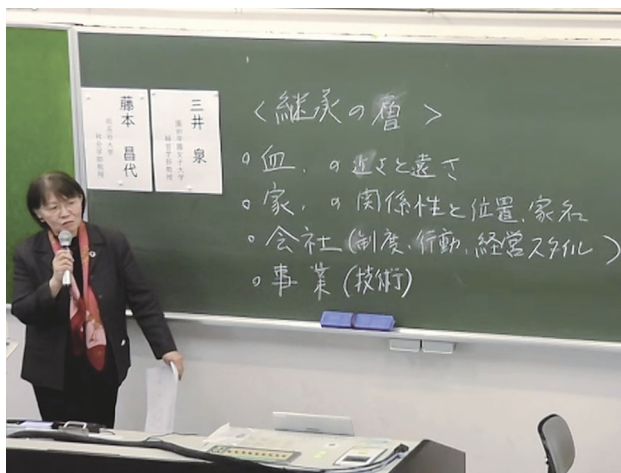
**藤本** それでは、第1コメンテーターとして三井泉先生からよろしくをお願いします。

**三井** 園田学園女子大学の三井泉と申します。専門は経営学で経営理念、経営哲学を中心に研究しています。

今、お話を伺って「整理の枠組み」としてこれはどうかな、と思ってメモを書いてみました。まず、「継承」を考える時に4つくらい層（レイヤー）として考えたらどうかなと思いました。一つは「血族・血縁」。日本でもそうですが、韓国、中国は重要な問題です。血のつながり、血の近さ、遠さを、まず考えないといけない。2番目は「家の関係性、家の位置づけ」。コミュニティとの関係、家の名前、家名、名家であるとか。家というものを中心にした層がある。もう一つは「会社」。つまり法人制度をとって事業承継が行われるとすると「会社」という層における関係性の問題が重要となります。もちろんここには「制度」の問題も入ります、「企業行動」や「経営スタイル」も入ると思います。そして4番目が「事業」。これはビジネスのことで、何をやって利益を生み出している会社か—例えばどのようなモノやサービスを提供している会社か—というようなことです。「市場」との関係もここで重要となります。李先生がご指摘のように、事業に伴う「技術」もここに入ります。

もっといろんな層つまりレイヤーがあると思いますが、アジア企業の場合には「血」「家」「会社」「事業」、まずこの4つのレイヤーを想定してみたらどうか、と私は考えました。そのように考えると、それぞれのレイヤーごとにつなぎ方があるだろうと思います。血縁のつながり方、親族も含めた家同士のつながり方、そして会社の縁、永続するにあたってのステークホルダーがある。もう一つは事業を行うにあたっては市場競争や市場の中での協調があるのではないか。財産の継承が大事だと言われることがあります。これらを全部繋げた結果として「財産が残るか、残らないか」になるのではないかと私は考えます。

### 写真1 4つのレイヤー



今回のケーススタディは大変面白く、それぞれの部分をピックアップして散りばめて、その煌めきを見せてくださいましたが、いったんそれを遠くから、こういう枠組みでとらえ直してみたらどういうことになるのだろうか、ということが私の疑問です。今回は韓国と中国の事例ですが、韓国と中国では「血」の問題、「家」の問題、「会社」の問題、「事業」の問題が、どのように関係しているのだろうかということが知りたく思いました。我々の研究では、ネットワーク（つながる）の視点も大切にしています。つまり、「継ぐ」ということは周囲と「つながる」ということと両方を見ないといけないと思っています。その場合に、「垂直」方向と「水平」方向のネットワークを見なければいけないと考えています。そうすると「血の継承」とネットワーク、「家の継承」とネットワーク、「会社の継承」とネットワーク、そして「事業の継承」とネットワークという立体的な構造が見えてくるのではないか、という「仮説」を立ててみました。

ご報告いただいた3人の先生方に、このような観点から質問したいです。例えば、韓国企業は「血」とはどのようなことか、直属の純粋な血統でないといけないのか、何親等までならよいのか、というようなことが問題となります。また、それは中国はどうか。日本は完全に両養子が入って存続する場合があります。とすれば、「血の濃さ」は各国でどのように違うのか。

次に「家」はどうか。親族まで含めて継承する場合、家の系統が別にあるのか、というようなことが気になります。

「会社」「事業」は経営学では比較的馴染みがある考え方です。業界団体やステークホルダーとの関係性もそうですが、ある会社が社会（市場）の中で事業をしていくときには、製品やサービスの交換プロセスで関係会社とどうつながるのか、親会社、子会社という関係性や業界団体との関係性なども気になります。事業はその業界で闘っていることも協調していることもあります。「戦略提携」などのネットワークもあります。また、家の関係から生まれた「財閥」は現在の日本ではいろいろな形でグループ化しています。先に述べた4つのレイヤーでそれぞれ切れるのではなく、これがクロスしてくる関係になるとも考えられます。特にアジアの場合、これらが複雑にクロスしているのではないかと思います。例えば、その背後には「閥閥」とかいろいろな家や業種の「紐帯構造」とかがあるのではないのでしょうか。

こういうレイヤーで考えていると、そこから何か法則性が出てきて、東アジア企業の継承の比較もでき、それをヨーロッパやアメリカと比較をした時、大きな違いが出てくると面白くなるかな、という感じがいたしました。まだ思い付きのレベルではありますが。

もう一つ、聞いていて考えたことは「個」と「全体」との位置づけが違うのではないか。つまり西欧社会、アメリカは「個」が先にありますが、実はアメリカもファミリーがないわけではない。ただ彼らは世界の各地から移民として渡ってきて数世代経て民族がまじりあっていきます。つまり「個」が先にあるが、

「ファミリー」は「創られる存在」とも言えるわけです。ところがアジアの場合は、まず「ファミリー」があって「個」は、そこから出てくるという逆転の構造があるように思います。「ファミリーありき」で「個」を創る型と「個がありき」で「ファミリー」を創るという形、つまり「個」と「ファミリー」の関係性も位相というか違いがあるのかもしれないと、ご報告を伺っていて思いました。

以上の考え方について報告者の方は、どう思われるか、そしてこのように分けた場合、報告された例にどのような特徴が見られるかを伺ってみたいと思います。河口先生、竇先生、洪先生、お願いいたします。まず、こういう捉え方は妥当かどうか、ということからでも結構ですので、お願いいたします。

**藤本** ありがとうございます。

**河口** 大変、勉強になりました。

**三井** それで終わるわけではないでしょう？（笑）

**河口** 「会社」と「事業」というのが。

**三井** 「事業」というのは、会社がやっていること、つまり、どのような製品とかサービスを提供しているのか、というのが「事業」のことです。「会社」とは、事業を行っている組織、形態、構造、制度のことで、会社が主体であるとすれば、事業は対象と考えてもよいかもしれません。

**河口** 経営学的には、じっくりくると？

**三井** 私たちは「事業」と「企業」と「経営」を分けて使うことに比較的慣れていると思います。

**河口** なるほど。面白いです。多分、日本は、このようにレイヤー間を線引きして、しっくりくる状況にあるのかなと思いますが、果たして中国、韓国はどうか。「血」と「家」が一体というか。「血」と「家」と「会社」と「事業」の間に明確に境界線を引くことができない、境界線を引かない社会ということも考えられるんですが。

**三井** 「会社の生存」と「家の生存」が同じだと。そんな危ないことになっているんですか？

**河口** 相対的な話で。そのへん、どうでしょうか？

**三井** 「会社」は「事業」と関係するけど、「家」は本業とか、家業でなくて「事業」と分離してみると多角的展開ができるのではないかな。「家に生業があって守らないといけない」となると「事業を多角化」して違うことはできない。でも韓国は「家を守れば、事業は変わってもいい」という話だと先ほど伺ったので、家と事業は切れるのかなと思いました。

**河口** そう、とらえられますよね。

**洪** 貴重なコメントをありがとうございます。僕らも、いつも自分たちの中で考えてきた新たな視点から、ありがたいし、複雑で、一度、崩されるような感じも受けましたが、スリーサークルのフレームワークから「企業経営」「財産経営」ということでやっている中で出した結論は「アジア家族経営となっているが、多様性があるな」という段階ですね。そこでまた次にどういうフレームワークをもっていくか。おっしゃったように「血縁」「家の継承」など、考えることがたくさんあるんだなと。

先生方からいわれた中で一つ思ったのが、「私の視点」から見るのと「企業の視点」「三方よし」で「世の中の視点」から見る必要があるのではないかという感じで「これだ」というのは答えづらいのですが、刺激を受けて今後も研究を続けたいと思います。

**三井** 「こういう分け方がある」ということが「アジアの継承問題」を考える時に有効な枠組みの一つになるとよいのですが。

**洪** 「血縁」とか「家」は「家族経営」のところを、さらに詳しく分けて「家族経営でうまくいって財産経営もある」ということになる。

**三井** 「家族経営」は「経営」まで含むから、当然「事業」も含む。「血」と「家」と「会社」と「事業」が一体化していく。その結果、成果としての「財産」が生まれるというのは、どうかな、と思ったんですが。あえて分けてみると。経営学（マネジメント）は、どちらかと言えばアングロ・サクソン出自の学問だったので「血」と「家」の観点はあまり理論に含まれていないのです。家族経営のところで「血」と「家」ではなく「機能集団としての家」として経営学では捉えられてきたと思います。「企業の近代化」というのは「家」のような要素を切るということを意味していたと思います。たとえ家族経営でやっても家が法人化されるときには、いったん家族的要素を区別する、と。もう少し言うなら、財産的には「切れ」というのが「企業の近代化」の鉄則だと言われてきたように思います。しかし、アジア型の考え方の基本には、それが薄いのかもしれま

せん。しかし、アジアでも血族的な家型ではない企業にとっては、アングロ・サクソン型に近いかもしれません。その時には「個人」と「家族（ファミリー）」という考え方が、違うのではないか、と思います。「個が先にあり」というアングロ・サクソン型の考え方と「ファミリーが先にありき」というアジア型とは違うのかなと思います。つまり、この前提が違っていることも問題なのかもしれません。これは直感的に感じたことです。寶先生にもお聞きしたいです。

**寶** 三井先生のコメント、私も大変勉強になりました。特に議論になっているのが「血」と「家族」「会社」「事業」「経営の結果として生まれてくる財産」ですが、「血」と「家」は私からいえば「家族経営」のことであり、「会社」と「事業」は「企業経営」のところ。「家族経営」のところ「家族が経営する」のではなく「家族を経営する」ことを強調したいんですね。

**三井** なるほど。「家族を経営する」と。「家族が経営する」のではないと？

**寶** 「家族」という組織を、どのように経営していくか。「家族の精神・理念」が、うまくいって「後継者育成」をする。企業でいえば「人材育成」をどのように、うまく回わしていけるか。「家族のメンバーの関係を、どのように維持していくか？」「企業のイノベーションチャレンジ」は「家族という組織の中で、どのようにうまく経営していくか？」ということです。

**三井** なるほど。



**寶** 数人から構成される組織は必ず経営が必要です。家族の経営がうまくいかないと骨肉の争いがあるし、事業承継の計画性がないと後継者が育成されない。そういう意味で「家族を経営する」ということを「家族経営」のところで言いたいわけですね。

**三井** なるほど。韓国は「血族の継続」が重要で、そのために事業が変わっていくことがある。もしかすると中国のことを念頭におくと「家の継続」が第一で、それ以外の要素は下位にくるかもしれない？

**寶** 中国の場合は、その通りで「家族企業」の存在は中国の家族にとって、どういう存在か。富をつくる道具、裕福になるための道具でした。「事業をつくって会社を経営して富を増やして家族に幸せをもたらす存在」ではありません。実際にも会社経営が成功して豊かになって、お金持ちになったと。今度は事業承継の話が出てくるわけです。創業者は、ゼロから会社をつくって、一生懸命に頑張って、あらゆる時間と精神と能力を入れて、会社もうまくいって富をつくる目標が達成できたわけですが、「これからどうする？」という話になると売却するという選択肢もあるかもしれませんが、東アジア的な考え方では「会社も自分の子どものような存在」になってきたというわけですから売却できません。それで事業承継という選択肢が残りますね。

**三井** なるほど。この展開は、大変面白い。

**河口** 面白いなと思います。中国は、「家」と「会社」の間で切るのではないか。「血」と「家」は一体です。「会社」「事業」は代えが効く。

三井 企業は常に、ここに還元しないとダメということなんですね。

河口 日本は、「家」と「会社」と「事業」が大事ですね。

三井 ここ（家）を持続するために、こっち（他の要素）がある。

河口 「血」はなくなっても構わない。

三井 「家」というものはあるから。

河口 「個」というものは基本的に重要ではない。中心になるのは「家」ですが、「血」と「家」の間で切る社会（日本）と、「家」と「会社」の間で切る社会（中国、韓国）がある。

三井 日本は「会社と家の連動性は強い」と思いますよ。

河口 「家業」という。

三井 そして別の会社に入ったとしても「うちの会社」という連帯感をもってしまうから、この連動性が強いのかも知れない。

河口 「経済共同体」「機能体」ですね。

三井 「機能的な組織」になる。

河口 そうということですね。それが、だんだん薄れていく。

三井 大変面白くなってきました。4つのレイヤーのそれぞれに境界線があって韓国、中国、日本で違っていきといえるかも知れないですね。なるほど。ありがとうございます。これから少し考えてみます。それでは李志満先生にバトンタッチします。よろしくお願いします。