

## 質疑応答

竇 少 杰  
河 口 充 勇  
洪 性 奉  
三 井 泉  
李 志 満  
司会 藤 本 昌 代

**藤本** オンラインから質問をいただいています。

「興味深くお聞きしました。日本、韓国、中国の分類から近代史の中で日本による植民地支配が頭をよぎりました。これが、どのように現在の事業承継に影響を及ぼしているか、いないのか、特徴を教えてくださいだと思います。中、韓、日の3つの国の5つのグループ分けが納得できました。経済を文化からごらんになっておられると解釈しました。そのことから近代史も避けて通れないと感じて質問しました。近代史に向き合っていますので、その後の影響が気になっています」。

**李** とても難しい質問ですが、事例として説明します。「安東焼酎」の場合、それが伝授されたのは400年前前からと聞いています。元は安東・金さんの家から出てくるムンベ酒、しかし安東・金の家は新羅時代から1500年受け継がれた家です。植民地と戦争がなかったとしたら、「安東焼酎」が、今より、もっと早い時点から設立されたと思います。朝鮮時代は「会社」と

いう概念がなかったんです。「技術」と「商売」の概念しかありませんでした。近代的な「会社」の基準がないので同じ基準で比較するのは難しいですが、近代的な「会社」という概念は植民地時代の後、導入されたものだと思います。植民地時代、戦争がなかったら早い時点で出てきたのではないかと思います。歴史で「if」はありませんが。

**河口** 重厚な意見をいただきましたので十分かなと思いますが、事業承継との絡みでいうと、法律は重要なのかなと思います。韓国も台湾も日本による植民地近代化を経験しました。その過程で日本が法律を整備していきました。で、日本が残した法律（たとえば、民法）は家族企業の事業承継とどう絡んできたのか。この点に関して前から興味をもっています。台湾の相続税は植民地時代の名残で、どうもつながっているように思いますので、植民地近代化の話と家族企業の話は全く関係のない話ではないと思います。そこにも面白いリサーチクエスションを見つけることができるのではないかと思います。

**三井** この問題については安易に答えられないと思いますが、答えなければいけないという事態もあるかと思っています。もちろん歴史的に見れば悲しい事実もあった。しかし、長い歴史を見ると、奈良に住んでいるせいか古代の国際都市は自由に交流があって、優れた技術も伝承されているんだと思います。例えば法隆寺はいろんな時代、大陸からの多様な技術が入って建造物もできている。薬師寺もそうです。単に牧歌的に「その時代に帰れ」という話ではなく、今、東アジアが現在抱えている大き

な問題があって、そこにはそのころのような自由な発想も必要だと思います。

一つは「高齢化社会」、西欧諸国も苦しんでいます、アジアの諸国が環境の面でも食糧の面でも、大変困難な問題を抱えていることは地球規模で明らかです。「継承」研究は、最後はサステナビリティの問題とも言えます。つまり事業承継を行い、なおかつそれをコミュニティに還元する、つまり、アジアのコミュニティの問題を事業承継の中でも解消していかなければ、おそらく地球もダメになるかもしれません。東アジア市場が機能しなくなれば、他の諸国もダメになるという強い思いが我々にはあります、この問題を考えるにあたって、辛い歴史も、もちろん考えないといけない。でも歴史の大きな流れの中でアジアの国々や民族が、どのような役割を果たしたのか、これから東アジアの技術、経営方法、継承のスタイルが、どうやって次の未来を開けるのか、それを前向きに考えたい、と私達は思いました。

まだ、私の希望にすぎませんが、本成果は日本語、韓国語、中国語、英語、少なくとも4カ国語で出したいと思います。つまり世界に向けて、「東アジアからの継承モデル」を出してみたい。それを通じて、一方で文化や対立の根拠になったことや制度を乗り越えるものを我々は提示していきたいと考えています。今、各地で起こっている戦争も根にはいろいろなことがあります、それを超える道を切り開く必要があると思います。「東アジアの事業承継モデル」は、そのようなことを超えてい

ける道を示せるのではないか、それを切り拓くことがこの研究の意義ではないか、と私たちは考えています。楽観的で申し訳ありません。

**藤本** ありがとうございます。お聞きになられて、この場で質問等、思いつかれた方がおられましたら。

**三井** 反論でも何でもお願いします。この研究は。始まったばかりです。どんどん意見をいただいて、さらに深めたいと思っています。

**岩井** 帝塚山大学の岩井です。ありがとうございます。寶先生からありました「家族を経営する」が新鮮に思えました。経営学、経営に関する学問は「家族経営主義」か「経営家族主義」か、という言い方をしてきました。「家族を経営する」となると「家族・経営主義」と、もう一つ別のカテゴリーが出てきたのではないか。経営人類学の学問は「経営の概念を企業だけでなく、あらゆるものに大きく拡大して研究していこう」という試みですが、「家族を経営する」とはどういうことか、面白い観点が出てきたかなど。単純にコメントです。これを広げていく視点がありましたら、と思ひまして。

**寶** ありがとうございます。私は日本でよく「3つの経営」について発表しまして、「家族経営」について説明する時、日本の経営者に「家族を経営する必要があるか」「家族なんて血縁、愛情であるので経営するものではない」というお考えもあるかと思いますが、中国でも疑問に直面します。日本の長寿企業、老舗企業を研究すると、どこの会社も「家族を、うまく経営さ

れている」という感想を受けます。三井家にも「家族憲章」があり、300年前から遺言書『宗竺遺書』が存在していて『三井家憲』という本格的なものまで出てきており、家族メンバーに対していろんなルール、規制を設置して、家族経営がうまくできていました。三井グループだけでなく、日本の中小の長寿企業も、堀金さんは「事業承継に関する4つのルール」を設置されていて一種の「家族への経営」になるのではないかと思います。みなさん気づかれてないかもしれませんが、「老舗の方は、家族をうまく経営されている」というのが私の率直な感想です。ありがとうございました。

**三井** 考えてみれば「家族の経営」がかつては大企業のモデルであったといってもいい。日本は「家族主義経営」という言葉があります。悪い意味ではなく。家族というものの生計が基盤になった。村落の大家族と同形のものを企業が受け継いだともいえるんですね。例えば松下などは「家族経営」というもののモデルを拡大することにより、農村共同体が崩壊した後の人々の「企業コミュニティ」を創造したともいえます。そこにあったのは「企業家族主義」、これは「家族の経営」がモデルだった。それが下火になった今、次に「家族」ではなく、「個」に向かう。それが「新たな家族経営」となるのかは不明です。ともかく「家族」と「経営」は理性的には切り離そうとしても、我々の根本的イメージの中に「家族」がある限り、「家族経営」のイメージは、どこかに存在するのではないか。しかし、今になっては「家族は経営を語る時のモデルになりえない」となれ

ば、その考え方は使えなくなる。「ある地域」の問題になってしまう。アジアの中に「家族」という意識、「家」「血」の意識がある限り、「家族・経営」は分かち難く結びついているのかもしれません。

**藤本** 講演会の質疑応答も含めまして発表者、コメンテーターの先生方から国、地域による家族のあり方、事業承継に対して多くの知見と、ますます発展する次なるテーマにつながる議論を多角的にさせていただきました。会場からも次の研究に役立つお話をいただきました。欧米の研究者の方々が、アジアの企業経営、アジアの資本主義には、どういう法則性があるのかに関心を持たれています。アジアから自分たちの見ている理念、家族のあり方を発信していきたいと思います。英語でも、この研究が発信されつつあり、多くの国々からダウンロードされています。今日の議論、今後も大変興味深い研究が出てくると確信していますので、次回も楽しみにしていただけたいと思います。改めまして登壇者の先生方に拍手をお願いします。ありがとうございました。

**三井** 一点だけ付け足します。我々の研究は「アジア中心主義」の主張ではありません。「アジアから世界に、一つのモデルを出せばいい」と思っています。

**藤本** そうですね。アンケートにもご協力いただきたいと思います。長時間、おつきあいいただきまして、ありがとうございました。それでは以上で、本日の公開講演会を終了させていただきます。