

## 論文

## 東アジア諸社会の家族企業と事業承継

## — 社会学的視点からの予備的考察 —

河 口 充 勇\*

寶 少 杰\*\*

洪 性 奉\*\*\*

## 要旨

本稿は、東アジア諸社会における家族企業の事業承継を取り巻く社会構造に対する予備的考察である。本稿では、日本・中国本土・台湾・香港・韓国の各社会において事業承継問題の大量発生がどのように起きたのかについて概観したうえで、各社会における事業承継をめぐる当事者の思考・行動様式が当地の伝統文化（特に家族をめぐる制度や規範）によっていかに拘束されているのか、さらには、同時代の流動的な社会環境（特に個人化、グローバル化に着目）からどのような影響を受けているのかについて考察する。

## キーワード

事業承継 家族企業 東アジア 文化的被拘束性 個人化 グローバル化

## 目 次

- I. 序論
- II. 各社会の事業承継問題の概要
- III. 各社会の事業承継とその文化的被拘束性
  1. 伝統家族の結合原理
  2. 伝統家族の相続制度
  3. 伝統的な社会規範
  4. 小括
- IV. 各社会の事業承継とそれを取り巻く同時代社会環境
  1. 個人化
  2. グローバル化
  3. 小括
- V. 結びに代えて

\* 帝塚山大学文学部教授

\*\* 立命館大学経営学部講師

\*\*\* 就実大学経営学部講師

## I. 序 論

事業承継とは、企業経営者が経営権および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、特に家族企業の経営者交代との関係で論じられることが一般的である。

家族企業の事業承継問題といえば、財産をめぐる骨肉の争い、世代間コミュニケーションや後継者育成の困難、突発的発生時（経営者急逝など）の混乱、先代経営者の「引き際」演出の困難、古参幹部の処遇の困難、縁者最良（nepotism）の弊害など枚挙に暇がない。このような問題を避けつつ円滑に事業承継を進めるべく、できるかぎり早期から計画的に対策を講じることが当事者に求められるが、実際には円滑に進行しない場合が少なくない。古今東西を問わず、経営体（営利組織に限らず）のあるところには必ず事業承継問題があり、世界中に事業承継に関する顕在的・潜在的な研究素材が備わっているといえよう。

近年、事業承継問題は、多くの国・地域に広く共有される重要課題となっているが、なかでも特に喫緊の社会的課題となっているのが東アジア諸社会、具体的には日本・中国本土・台湾・香港・韓国に他ならない。これらの社会に共通するのは、高度経済成長期（「企業のベビーブーム期」）に産声を上げた企業の創業世代が近年大挙して引退の時を迎えており、事業承継問題が大量かつ急激に発生している、ということである。東アジア諸社会では、多少のタイムラグはあるものの、1990年代以降に事業承継問題の大量発生が起きた。戦後の東アジア諸社会の発展プロセスは、先行した欧米に比べてはるかに急激な展開をみせ、「圧縮型」と形容されるが、このような構造的特徴は事業承継問題の起り方（極めて大量かつ急激）にも顕著に表れているといえよう。

このように近年の東アジア諸社会では共通して事業承継問題の大量発生が起きており、表面的にはその発生メカニズムは類似しているが、より詳細にみると、各社会の事業承継問題の実態は「似て非なる」ものであり、それぞれの文化的背景（特に伝統的家族制度とそれに付随する社会規範）や近代化経験の違い（時期、速度、初期条件、社会主義化の有無など）を考慮しない議論は避けるべきである。事業承継問題の起り方と対策の仕方、さらには、事業承継をめぐる当事者の思考・行動様式は、それらを取り巻く社会構造のなかに埋め込まれている、と筆者らは考えている。

筆者らは、2010年代初頭より日本・中国本土・台湾・香港・韓国において家族企業の事業承継に関する調査研究（フィールドワーク主体）を行ってきた<sup>1)</sup>。本研究プロジェクトは、大きく3つの目的を掲げている。第1の目的は、新たな研究ニッチの開拓である。近年、東アジア諸社会において事業承継問題への社会的関心が高まっているが、それに関する学術研究（特に国際比較研究）は依然として発展途上段階にある。本研究プロジェクトが目指すのは、東

アジア諸社会を網羅する形で、事業承継をめぐるさまざまなリサーチ・クエスチョンを抽出し、調査データをもとに解明することである。

第2の目的は、事業承継をめぐる国際プラットフォームの構築である。そもそも事業承継問題に対する普遍的な処方箋など存在せず、別の社会で構築された事業承継モデルを表面的に模倣してもうまくいくとは限らない。本研究プロジェクトが目指すのは、事業承継をめぐる政治的・文化的境界を越えた交流、相互理解、内省、「脱常識」的発想を可能にするオープンなプラットフォームを構築することである。

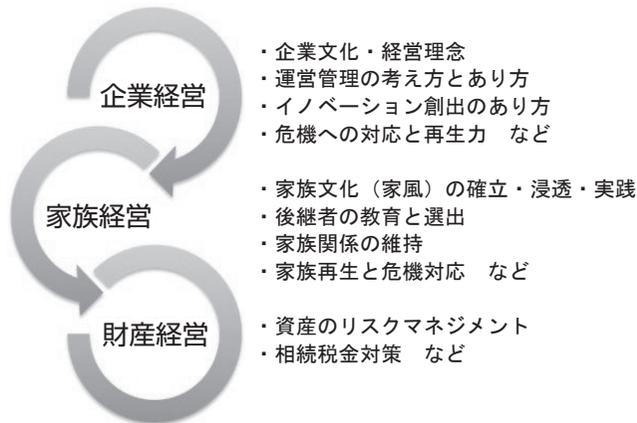
第3の目的は、事業承継当事者のための教材（企業ケース、多言語対応）の提供である。各社会において事業承継対策に関する「ハウツー本」が多く出版されているが（特に日本で顕著）、本研究プロジェクトが目指すのは、こうした事業承継現場の個別課題に対する処方箋の提供ではなく、事業承継という複雑系構造について「考える力」の醸成につながるような教材の提供に他ならない<sup>2)</sup>。

このような目的を定めたうえで、筆者らは、フィールドワークの実施に当たり、以下のような調査項目を設定した。ファミリービジネス研究でよく用いられる「スリーサークルモデル」（ファミリービジネスは、ビジネス、ファミリー、オーナーシップという3つのサークルが複雑に重なり合って構成されているとの見方）を踏まえつつ、筆者らは、家族企業の事業承継そのものの構造について「企業経営」、「家族経営」、「財産経営」という3つの調査項目に区分し、データ収集・分析を行なっている。まず、健全な企業経営は、円滑な事業承継の第1の前提である。そもそも企業経営が傾いてしまうと、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う。次に、協調的・安定的な家族経営は、円滑な事業承継の第2の前提である。創業家とその企業を所有・支配している家族企業にあつては、家族経営が傾くと、企業経営に甚大なマイナス影響を及ぼすことになってしまう。そして、合理的な財産経営は、円滑な事業承継の第3の前提である。家族企業では財産の所有や支配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が事業承継の大きな足かせになることもある。やはり財産経営が傾くと、家族メンバー間に歪み生まれ、さらには企業経営をも脅かすことになってしまう。それゆえ、企業経営、家族経営、財産経営の3領域におけるさまざまな課題（図1）をいかに解決し、シームレスに全体最適を図るか、その困難な判断と行動が当事者に求められる、と筆者らは考えている。

さらに、筆者らは、以上のような事業承継そのものの構造だけでなく、それを取り巻く社会構造（文化的被拘束性、同時代社会環境など）にも着目している。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、筆者らは考えている。

筆者らは、これまでに東アジア諸社会でのフィールドワークをもとに事業承継にフォーカス

図 1 本研究プロジェクトにおける事業承継のとらえ方



出所：筆者作成。

した企業ケースを多数刊行しており（河口・竇，2013；河口，2013；竇・河口，2014；竇・程・河口・桑木，2014；竇・河口，2015；竇・河口，2016；洪，2021 など），近い将来，各社会の企業ケースを網羅する書籍を出版する予定である。本稿は，具体的なケース記述ではなく，東アジア諸社会における家族企業の事業承継を取り巻く社会構造の共通性と多様性について予備的考察を行なうものである。最終的には，ブラッシュアップを経て，現在計画中の書籍における導入部をなすことを想定している。

以下では，本研究プロジェクトの調査対象である日本・中国本土・台湾・香港・韓国において事業承継問題の大量発生がどのように起きたのかについて概観したうえで，各社会における事業承継をめぐる当事者の思考・行動様式が当地の伝統文化（特に家族をめぐる制度や規範）によっていかに拘束されているのか，さらには，同時代の流動的な社会環境（特に個人化，グローバル化に着目）からどのような影響を受けているのかについて考察する。

なお，本稿は，ファーストオーサー（河口）の専門領域に即して，社会学的な視点に重きを置いている。かつて社会学者・服部民夫は，韓国企業（特に財閥企業）の経営メカニズムを社会学的観点から論じた著書『韓国の経営発展』のなかで「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」と述べている（服部，1988，p6）。このような視点は，東アジア諸社会の家族企業の事業承継をめぐる当事者の思考・行動様式について比較検討する際にも有効であると考えられる。

## II. 各社会の事業承継問題の概要

本節では、日本・中国本土・台湾・香港・韓国において事業承継問題の大量発生がどのように起きたのか、その「似て非なる」プロセスを概観する。

東アジアにおいて事業承継問題の大量発生が最初に起きたのは日本であることに異論の余地はないだろう。日本は東アジアで最初に高度経済成長を達成しており（1950年代半ば～1970年代初頭）、それに連動して事業承継問題の大量発生（高度経済成長期に創業した世代の大挙引退）も早かった（他の東アジア諸社会より10年程度早かった）。

1980年代半ば～1990年代初頭のバブル期には、不動産価格や株価の高騰を背景に、中小家族企業の事業承継問題が節税対策（自社株評価の引き下げ）の文脈で注目され、それに関する士業実務家や経営コンサルタントによる「ハウツー本」が多く出版されている。日本の相続税は世界的にみて非常に高い水準にあり、1980年代後半には最高税率が70%に設定されていた<sup>3)</sup>。相続税は、家族企業における親族内での事業承継の際に大きな経済的負担となっており、早い時期から解決すべき課題とみなされていた。さらに、1990年代には、中小家族企業の後継者問題（後継者候補に承継の意思がない。後継者候補に能力が備わっていない。そもそも後継者候補がない…）が徐々に顕在化するなかで、それに関する政府系シンクタンクの調査報告書がいくつ出版されている（国民生活金融公庫総合研究所編、1997など）。

このように実態としての事業承継問題（税金問題、後継者問題）は早い時期からみられるようになっていたが、事業承継という概念（本来は法律系専門用語）が社会に広く認知されるようになるのは2000年代に入ってからである。それは、『2001年版中小企業白書』（中小企業庁）において中小家族企業の事業承継問題が大きく取り上げられ<sup>4)</sup>、その後、中央・地方双方において事業承継支援政策が大々的に整備されるようになったことに少なからず起因しているといえよう。2000年代には、政府系シンクタンクや金融機関、経営コンサルタント会社などが中小家族企業の事業承継問題について大規模調査を実施し、それをもとにさまざまな政策提言を行なうようになった（中小企業研究センター編、2008；中小企業金融公庫総合研究所編、2008など）。また、2000年代には、事業承継当事者の税負担軽減を目的とした税制改正<sup>5)</sup>が進められるとともに、政府機関による後継者育成支援政策（当事者を対象とした研修セミナーなど）が積極的に展開されるようになった。

このように日本において中小家族企業の事業承継問題への社会的関心が高まった2000年代は、国内に多数存在する老舗企業（その大半が中小家族企業）<sup>6)</sup>が長期持続的な企業経営の成功モデルとして注目を集めることになった時期でもあり、老舗企業の家訓・経営理念、人材育成法、革新的経営といったテーマに関する書籍・論文が大量に出版されるようになった（横澤編、

2000 ; 後藤, 2009 など)。また, この時期には, 欧米で先行したファミリービジネス研究が日本にも導入され, 家族企業ならではの強み (意思決定の迅速さ, 長期的視野に立った経営など) を積極的に評価する動きが顕著にみられるようにもなった (倉科編, 2008 ; ファミリービジネス学会編, 2016 など)。これら老舗企業研究ならびにファミリービジネス研究の進展は, 2000 年代以降の日本における事業承継研究の展開にも大きな影響を及ぼすことになった。

日本以外の東アジア諸社会に目を向けると, 韓国では, 財閥グループにおける骨肉の争いが国内外で大きく報道されることが多いが, その一方で中小家族企業の事業承継問題も深刻であり, 2000 年代にはそれに対する社会的関心が高まりをみせていた。たとえば, 2005 年には中小企業庁から「家業承継企業の経営特徴及び隘路実態調査」という報告書が出ている。ベンチャー企業部 (2017 年に中小企業庁が昇格) のデータベースによると, 2005 年の上記報告書以降, 家族企業の事業承継関連の報告書の数が年々増加しており (2007 年 6 件, 2008 年 10 件), その時期の韓国政府における事業承継問題への関心の高まりを表している。韓国でも, 日本と同様に相続税が高く設定されており (最高税率 50%), 税金問題が後継者問題とともに事業承継支援政策において重要な意味をなしてきた。

中国本土では, 1979 年にはじまる「改革・開放」政策により多くの私営企業が設立され, その創業世代が 2000 年代に入る頃には近い将来における事業承継の必要性を強く意識するようになっていた。人口規模に連動した企業母数の大きさ, 1981 年にはじまる一人っ子政策を背景とした急激な少子化の進行などにより, 中国本土では, 他の東アジア諸社会よりもいっそう大量かつ深刻な事業承継問題が起きている<sup>7)</sup>。筆者らの調査によれば, 遅くとも 2000 年代半ば頃には中国本土において私営企業の事業承継問題への社会的関心が高まっていたことが確認され, その証拠となるのが, 本研究プロジェクトの協力者である茅理翔 (寧波方太グループ創業者) が 2006 年に私財を投じて設立した事業承継当事者向け研修機関, 家業長青接班人学院<sup>8)</sup> の存在である。

日本・韓国に比しての中国本土における事業承継問題の重要な特徴の一つは, 1949 年の建国以来一貫して相続税が導入されずにきたため, 事業承継をめぐる税金問題も存在しない, ということである。換言するなら, 中国本土の事業承継問題は, 後継者問題に偏重したものであるといえる。同じことは, 英領植民地時代より一貫して相続税が導入されずにきた香港, すでに相続税が大幅に引き下げられた台湾<sup>9)</sup> にも該当する。

台湾・香港でも, 2000 年代には事業承継問題 (後継者問題に偏重) が起きており, それに対する社会的関心が高まりをみせていた。具体例をあげると, 台湾では, 本研究プロジェクトの協力者である陳介玄 (台湾・東海大学教授, 台湾を代表する中小企業研究の専門家) が 2010 年頃には自ら運営に関わる経営コンサルタント会社において中小家族企業を対象とする事業承継支援サービスを積極的に展開していた。香港では, やはり本研究プロジェクトの協力者である李志

誠が運営に携わる香港伝承学院（前掲「家業長青接班人学院」に類似した事業承継当事者向け研修機関）が2012年に設立されている。

先述のように、2000年代の日本では老舗企業（＝長期持続的な企業経営の成功モデル）への社会的関心が大いに高まりをみせたが、同じような意識変化は近年の中国本土・台湾・香港・韓国でもみられている。それは、自社会の老舗企業（「老舗大国」日本に比べればはるかに少数であるが）への評価の高まりという形だけでなく、海外（特に日本）の老舗企業への関心の高まりという形でも表れている<sup>10)</sup>。

2000年代には、東アジア諸社会の政府機関が事業承継支援政策<sup>11)</sup>を展開することになるが、その内容もやはり「似て非なる」ものである。この点の関しては、本研究プロジェクトの5つの対象社会のなかで香港が特に異質な存在であり、そこでは事業承継支援政策と呼べるものが皆無に等しい。もちろん、香港にも事業承継問題に悩まされている家族企業が多く存在することは紛れもない事実であるが、政府がこの問題を喫緊の社会的課題ととらえ、何かしら政策介入するという動きを確認することができない。このような香港の特殊性についてはさまざまな要因があるだろうが、最も直接的には、香港政府特有の統治理念（植民地時代からつづくレッセフェール主義<sup>12)</sup>）によっているのではないかと筆者らは考えている。

香港以外の4つの対象社会においても事業承継支援政策のあり方は一様ではない。日本と韓国では、中央政府における事業承継問題対策の主管が明確であり、当局のホームページや刊行物を通して各種支援政策の具体的内容を容易に確認することができる。それに対して、中国本土と台湾ではどこが主管であるかが前二者に比して不明確である。中国本土では、中華全国工商聯合会が主管に該当するだろうが、その支援政策の具体的内容を確認することが難しい<sup>13)</sup>。また、台湾では、中小企業処（日本の中小企業庁に相当）が主管とみなせるだろうが、そのウェブサイトや公的刊行物（『中小企業白皮書』）には事業承継問題に関する記述が見当たらない<sup>14)</sup>。また、日本と韓国では、相続税負担をどう軽減するかという課題が事業承継支援政策において重要な意味をなしてきたが、中国本土ではそもそも意味をなさず、台湾ではすでに解決済みである。つまり、日本と韓国の事業承継支援政策は、税金問題と後継者問題の両方に対応するものであるのに対して、中国本土と台湾のそれは後継者問題に偏重したものであるといえよう<sup>15)</sup>。

さらに、ごく近年の興味深い動きとして、韓国政府（中小ベンチャー企業部）が推進している「名門長寿企業」認定制度<sup>16)</sup>に言及しておこう。2017年に実施された第1回選考においては、全国各地から多数の応募があり、厳しい審査の結果、6社が「名門長寿企業」に認定され、政府より長期持続的な企業経営の成功モデルという「お墨付き」とともにさまざまな特典を与えられている。日本では、京都府の「京の老舗表彰」（1968年～）に代表されるような地方レベルでの取り組みは多くみられるが、全国レベルでの政策展開となると前例がない。台湾では、

2011 年 (中華民国成立 100 周年に当たる年) に中央政府 (中小企業処) の支援の下, 「百年暨一甲子老店聯誼会」 (百年および還暦老舗の親睦会)<sup>17)</sup> が設立されている。それは, たしかに全国レベルでの政府主導の取り組みではあるものの, 実態としては老舗経営者のゆるやかな親睦団体であり, 韓国の取り組みとは大きく異なる。中国本土では, 2000 年代半ば以降に中央政府 (商務部) により 「中華老字号」 (中華老舗ブランド) 認定の取り組みが全国レベルで進められてきた (孔, 2012)。一見すると, 韓国の取り組みに似ているが, やはりその実態は異なっている。社会主義化以前に創業された中国本土の老舗企業は総じて国有化されており (つまり継続しているのはブランドのみ), 家族企業の事業承継の成功モデルを体現するものとはいえない。「名門長寿企業」をめぐる韓国政府の取り組みが今後どのような展開をみせるのかは注目に値する。

以上のように, 東アジア諸社会では, 多少のタイムラグはあるにせよ, 1990 年代以降に事業承継問題の大量発生 (高度経済成長期に創業した世代の大挙引退) が起きた。日本は東アジアで最初に高度経済成長を達成しており, それに連動して事業承継問題の大量発生も最も早かった。興味深いのは, 中国本土において事業承継問題が大量発生したタイミングである。中国本土は, 本研究プロジェクトの調査対象である東アジア諸社会のなかで最も遅く高度経済成長期に到達しているが, 事業承継問題の大量発生は, 一人っ子政策の影響 (「人為的」少子化) もあって, 経済成長が先行した台湾・香港・韓国とほぼ同時に起きていたようである。それゆえ, 中国本土の事業承継問題を論じる際には, 一人っ子政策という人口政策とそれが実行された社会主義体制の特性を把握する必要があるだろう。

### Ⅲ. 各社会の事業承継とその文化的被拘束性

本節では, 日本・中国・韓国それぞれの伝統的家族制度とそれに付随する社会規範に着目し, それらが同時代の家族企業における事業承継のあり方にどのような影響を及ぼすのかについて考察する。

西洋諸社会の伝統的家族制度 (前提としての「個人主義」, それに基づく「契約関係」, 「個人財産所有制」を特徴とする) に比べると, 東アジア諸社会のそれは, 何より「個人主義」の不在 (換言すれば, 個人に対する家族の優先) という点で共通している (陳, 1991a&1991b)。その一方で, 東アジアのなかの多様性に目を向けると, 日本・中国・韓国それぞれの伝統的家族制度は「似て非なる」ものであり, 三者の間の「線引き」は多様なパターンを示している。この点は同時代の家族企業の事業承継について考える際にも重要な意味をもつ。

## 1. 伝統家族の結合原理

伝統社会において家族がどのような原理によって結合するのかという点に関しては、中国と韓国が類似しており、日本が異質である。

中国・韓国の伝統家族は、血縁原理に基づく社会集団であり、何より血縁系譜の連続性が重視されるのに対して、日本の伝統家族は、血縁原理にもとづく社会集団ではなく、血縁系譜の連続性よりも世帯経済共同体の連続性が重視される。この差異は養子制度のあり方に顕著に表れている。中国・韓国の養子制度は血縁関係に限定されており、原則として非血縁者（異姓）を養子に迎えることができない（「異姓不養」の原則）。それに対して、日本の養子制度は血縁関係に限定されず、非血縁者の男性を娘婿に迎えることや非血縁者の夫婦を養子に迎えることが可能である（陳, 1991a&1991b ; 服部 1988）。

この点は家族企業の事業承継のあり方を考えるうえで重要な意味をもつ。中国・韓国の伝統家族では血縁原理が絶対的な意味をなし、後継者選択もそれに大きく縛られることになるのに対して、日本の伝統家族では血縁原理が絶対的な意味をなさず、後継者選択に関してもより多くの選択肢が与えられ、能力主義的な選択が可能になる。古くより日本の商家では有能な非血縁者を創業家の養子に迎えて後継者に据えるだけでなく、場合によっては無能な実子を「勘当」という選択肢もとられた。さらには、専門経営者を受け入れて「所有と経営の分離」を図ることも広くみられてきた。こうした日本の伝統家族の特徴（血縁関係に拘泥しない）は、家族企業の事業承継にとって有利な条件である。対照的に、中国・韓国の伝統家族の特徴（血縁関係に拘泥する）は、家族企業の事業承継にとって不利な条件であり、このような文化的制約（抗力）をいかに克服するかということが承継プロセスにおける一つの課題になるのではないだろうか（竇・河口, 2014）。

## 2. 伝統家族の相続制度

伝統社会において家族の財産がどのように相続されるのかに関しては、まさに「三者三様」である。

中国の伝統家族において理想とされる相続の形態は兄弟間の均分相続であり、兄弟間の序列意識が弱い。それに対して、日本の伝統家族において理想とされる相続の形態は、長子相続（長子一人がほとんどの財産を相続）であり、兄弟間の序列意識が強い（次三男以下が使用人同様の扱いを受けることも珍しくなかった）。韓国の伝統家族は日本と中国の中間形態であり、長子が優遇される一方で、不均等ながら財産が兄弟間で分割されるという特徴（「長子優待不均等分割相続」）をもつ（服部, 1988 ; 瀬地山, 1996）。

この点も家族企業の事業承継のあり方を考えるうえで重要な意味をもつ。中国・韓国の伝統的な相続制度では、世代交代のたびに財産分散リスクが高まることになるのに対して、日本の

伝統的な相続制度では、世代交代に際しての財産分散リスクが相対的に小さい。こうした日本の伝統家族の特徴（財産を分けない）は、家族企業の事業承継にとって有利な条件である<sup>18)</sup>。対照的に、中国・韓国の伝統家族の特徴（財産を分ける）は、家族企業の事業承継にとって不利な条件であり、このような文化的制約をいかに克服するかということも承継プロセスにおける一つの課題になるのではないだろうか（竇・河口，2014）。

さらに、伝統家族の相続制度における女性の位置づけにも触れておこう。三者を比べると、中国・韓国の伝統家族では、女性は必ず実家を離れて他家に嫁ぐものとされ、実家の財産を相続する権利を与えられない。それに対して、日本の伝統家族では、女性が非血縁者を夫（婿養子）に迎えて実家に留まり、家業の経営に携わることが可能である。

この点も家族企業の事業承継のあり方を考えるうえで重要な意味をもつ。中国・韓国の伝統的な相続制度では、女性メンバーを家業に動員することが困難であるのに対して、日本の伝統的な相続制度では、女性メンバーも家業にとっての重要な選択肢の一つとなり得る。こうした日本の伝統家族の特徴（女性メンバーを排除しない）は、少子化時代における家族企業の事業承継にとって有利な条件である。対照的に、中国・韓国の伝統家族の特徴（女性メンバーを排除する）は、家族企業の事業承継にとって不利な条件であり、このような文化的制約をいかに克服するかということも承継プロセスにおける一つの課題になるのではないだろうか<sup>19)</sup>。

### 3. 伝統的な社会規範

日本・中国・韓国の伝統的家族制度に付随する社会規範に関しては、儒家思想に由来する道徳規範が広く共有されてきたが、これもまた「似て非なる」ものである。

ここでは、儒家思想の根幹をなす「孝」（親に対する孝行）と「忠」（君主に対する忠義）の関係に触れる。先述のように、中国・韓国の伝統家族では、血縁原理が絶対的な意味をなすため、「百行孝為先」（孝はすべての行ないに優先する）とされ、「孝」が「忠」と衝突する場合には、往々にして前者が優先されることになる。それに対して、日本の伝統家族では、血縁原理が絶対的な意味をなさないため、儒家思想本来の形とは対照的に、「忠」が「孝」に優先されることも珍しくない（陳，1991a&1991b；瀬地山，1996）。

この点も家族企業の事業承継のあり方を考えるうえで重要な意味をもつ。中国・韓国の家族企業では、家族利害と企業利害が衝突する場合、往々にして前者が優先されることとなり、企業＝「公器」（家族の私益を超越した存在）という意識が相対的に形成されにくい。それに対して、日本の家族企業では、家族利害と企業利害が衝突する場合、後者が優先されがちであり、企業＝「公器」という意識が相対的に形成されやすい（瀬地山，1996）。こうした日本の文化的特徴（家族利害を絶対視しない）は、家族企業の事業承継にとって有利な条件である。対照的に、中国・韓国の文化的特徴（家族利害を絶対視する）は、家族企業の事業承継にとって不利な条件

であり、このような文化的制約をいかに克服するかということも承継プロセスにおける一つの課題になるのではないだろうか（竇・河口，2014）。

さらに、儒家思想における商業観にも触れておこう。中国・韓国の伝統社会においては、儒家思想が制度化されて官府の学問となっただけでなく、官僚体系と一体化し、普遍的な社会の価値基準となった。そこでは、勉学に励み、科挙試験に合格して官吏になることこそが理想であり、商業は軽視された。商業で成功を収めた者は往々にして事業を子弟に継がせる意思をもたず、むしろ勉学に励んで官吏となり、家名を上げることを子弟に期待した（陳，1989）。それに対して、日本では、儒家思想（朱子学）が重要なイデオロギーをなした江戸時代において、思想家・石田梅岩（1685～1744）を創始者とする「石門心学」に代表されるような、儒家思想（商業軽視）を相対化する新しい潮流が台頭している。中国・韓国に比べて、日本には、商業そのものを積極的に肯定しつつ、商業道德の大切さを強調する思想が多く蓄積されており、「石門心学」以外にも、近江商人「三方よし」思想、渋沢栄一「道德経済一体論」など枚挙に暇がない（河口・竇，2013；竇・河口，2016）。

この点も家族企業の事業承継のあり方を考えるうえで重要な意味をもつ。中国・韓国の家族企業を取り巻く社会環境には、商業軽視の伝統があり、商業道德をめぐる蓄積が相対的に小さい。それに対して、日本の家族企業を取り巻く社会環境（特に老舗企業が多く集積する京都のような地域）には、商業道德をめぐる蓄積が大きく、後継者教育への動員も容易である（河口・竇，2013；竇・河口，2016）。こうした日本の文化的特徴（経営者のための道德教材が多い）は、家族企業の事業承継（特に後継者教育）にとって有利な条件であるといえよう。対照的に、中国・韓国の文化的特徴（経営者のための道德教材が少ない）は、家族企業の事業承継にとって不利な条件であり、このような文化的制約をいかに克服するかということも承継プロセスにおける一つの課題になるのではないだろうか。

#### 4. 小括

以上のように、日本の伝統的家族制度とそれに付随する社会規範の諸特徴（血縁関係に拘泥しない、財産を分けない、女性メンバーを排除しない、家族利害を絶対視しない、経営者教育のための道德教材が多い…）は、総じて家族企業の事業承継にとって有利な条件であり、日本において老舗企業がかくも多く存在することの主因はこの点にあるといっても過言ではないだろう。対照的に、中国・韓国の伝統的家族制度とそれに付随する社会規範の諸特徴（血縁関係に拘泥する、財産を分ける、女性メンバーを排除する、家族利害を絶対視する、経営者教育のための道德教材が少ない…）は、総じて家族企業の事業承継にとって不利な条件であり、このような多方面にわたる文化的制約（抗力）をいかに克服するかということが承継プロセスにおける大きな課題になるのではないだろうか。

#### IV. 各社会の事業承継とそれを取り巻く同時代社会環境

東アジア諸社会において事業承継問題の大量発生が起きた 1990 年代以降は、旧来の社会システムが急激な転換をみせることになった時期である。本節では、同時代の流動的な社会環境を代表する 2 つのキーポイント、個人化とグローバル化に目を向け、それらが家族企業における事業承継のあり方にどのような影響を及ぼすのかについて考察する。

##### 1. 個人化

近年、東アジア諸社会の家族変動をめぐる社会学的研究のなかで、個人化という概念に注目が集まっている。厳密にいえば、そこで注目される個人化は、欧米に古くから備わる「制度化された個人主義」を前提としない個人化、すなわち「個人主義なき個人化」(張, 2013) と呼ばれる社会現象である。

この研究領域におけるキーパーソンの一人である社会学者・落合恵美子は、近代以降の世界の人口転換と家族変動について検討する論文(落合, 2013)のなかで、「第 1 次人口転換」(高出生率・高死亡率均衡から低出生率・低死亡率均衡への転換、人生の安定性・予測可能性の高まり、家族経験の同質化)および主婦化により、近代家族(子ども中心主義)を単位とする「第 1 の近代」が生み出されたのに対して、「第 2 次人口転換」(人口置換水準を割り込むほどの出生率低下、離婚率上昇、晩婚化・未婚化、結婚制度によらない同棲・婚外出生の増加)および脱主婦化により、個人化と家族の多様化を特徴とする「第 2 の近代」が生み出された、と論じている。興味深いことに、欧米諸社会では、1880～1920 年代に「第 1 次人口転換」が起き、その後、半世紀程度の時を経て、1960 年代末頃より「第 2 次人口転換」が起きたのに対して、東アジア諸社会では、2 つの人口変動が短い間隔を置いて、あるいは、ほぼ同時進行で起きた。日本では 1950 年代に「第 1 次人口転換」が起きた後、20 年程度の間隔を置いて、1970 年代半ばに「第 2 次人口転換」が起きた。一方、日本以外の東アジア諸社会では、1980 年代以降、2 つの人口転換がほぼ同時進行したという。

落合は、東アジア諸社会の人口転換と家族変動を論じるにあたり、韓国の社会学者・張慶燮が提起した「圧縮された近代」という概念を援用している。張は、韓国社会の「圧縮された近代」経験を考察した論文のなかで「経済的、政治的、社会的、あるいは文化的な変化が、時間と空間の両方に関して極端に凝縮されたかたちで起こる。そして、互いに共通点のない歴史的・社会的要素がダイナミックに共存することにより、きわめて複雑で流動的な社会システムが構成かつ再構成される」と論じている(張, 2013, p41)。

落合は、このような張の概念提起を受けて、他の東アジア諸社会よりも変化がゆるやかであ

り、「まがりなりにも2つの異質な近代を意識することができる」日本の近代を「半圧縮近代」として概念化することを提案している（落合，2013，p539）。

このような「圧縮された近代」を経験することになった1980年代以降の東アジア諸社会では何が起きたのか。欧米で第2次人口転換と一括される現象のうち，東アジアにおいても出生率低下（少子化）<sup>20)</sup>と結婚の不安定化，晩婚化・未婚化は起きているものの，結婚と出産をつなぐ規範は健在であり（同棲や婚外出生はさほど増えていない），結婚制度そのものは揺らいでおらず，欧米における個人化の中核をなす「制度化された個人主義」が成立しているとはいえない，と落合は述べている。

このように東アジア諸社会において家族が強いままであるにもかかわらず，深刻な少子化（家族の衰退？）が起きているのは一見すると矛盾しているようにみえるが，このパラドキシカルな社会現象に対して，前出の張慶燮が「個人主義なき個人化」という概念を用いて分析しており，落合もこれを援用している。張によれば，国家の福祉制度が十分に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うばかりではなく，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の意味している。それゆえ，韓国では「リスク回避的個人化」が起きており，それは，「ひとりで生きる期間を延長する，またはそれに反することによって，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」であると，張は論じている（張，2013，p44）。実際，韓国では，アジア金融危機（1997～98年）以降の経済不況のなかで著しく少子化が進んだが，それは，人々が自分自身にリスクをもたらしかねないものとして，結婚や出産，ひいては家族という存在を回避しようとしたことの表れである。このような社会現象は，韓国社会に限定されたものではなく，東アジア諸社会に広く当てはまるものであると，張は述べている。

この点も家族企業の事業承継のあり方を考えるうえで重要な意味をもつ。東アジア諸社会において事業承継問題の大量発生が起きた1990年代以降は，人口置換水準を下回るような少子化が進行すると同時に，ますます多くの人々が「リスク回避」のため家族から距離を置くようになった時期に他ならない。この社会変化は，家族企業における後継者選択・育成にも大きな影響を及ぼしてきたに違いない。実子への事業承継にこだわるなら，そもそも少子化というネック（選択肢の減少）があるうえ，運よく後継者候補を得られたとしても，その次には個人化（家族からの分離志向）というネックが待っている。東アジア諸社会の多くの家族企業経営者が直面することになった後継者問題は，このような二重のネックをいかに克服し，「個人主義なき個人化」に向かいがちな後継者候補をどのように「再家族化」していくのか，という難題と強くリンクしているのではないだろうか。

もちろん，東アジア諸社会における「圧縮された近代」経験にせよ，それに付随する個人化

現象にせよ、実態は「似て非なる」ものである。先述のように、日本は、いみじくも「半圧縮近代」と形容されるように、近代の社会変化が他の東アジア諸社会に比べて幾分ゆるやかであり、事業承継問題の大量発生という環境変化への対応に関してもある程度の時間的ゆとりがあったのではないだろうか。

一方、中国本土は、東アジア諸社会のなかで特殊な近代化（社会主義化）を経験しており、その枠組みのなかで実施された一人っ子政策は、現代中国の家族のあり方に甚大な影響を及ぼした。これにより、中国本土では、近代の人口転換と家族変動が他の東アジアでは最も「圧縮」された形で生じており、家族企業の事業承継問題もいっそう急激かつ複雑な様相を呈することになったといえよう。

## 2. グローバル化

1990年代以降、冷戦構造の終結や輸送・通信手段の発展を背景に、国境を越えたグローバルなヒト・モノ・カネ・情報の移動が活発化し、従来の近代国民国家を前提とする枠組みではとらえることのできない社会空間・関係がみられるようになった。ここでは、筆者の一人（河口）が長年にわたり調査研究を行ってきた香港社会のグローバル化に関する検討から議論を進めよう。

河口（2004）は、1980年代半ば～1990年代半ばの香港で起きた移民ブーム（10年間に総人口の約1割が海外へ）とその社会的背景について考察し、それを通して、グローバル時代における香港社会の「先鋭性」を強調している。1984年の中英首脳会談により英領植民地香港が1997年に中華人民共和国へ返還されることが正式決定したことを受けて、多くの香港市民が将来不安から海外（主に北米・オセアニア）への移民という選択肢をとることになった。当時の香港からの移民は、若年ミドルクラス（さまざまな経済的・社会的資源を備える人々）を主体とし、どこに移動しても高度な経済的・社会的適応を遂げた。彼らの移民行動は、リスクヘッジ、すなわち、より安定した国の国籍・永住権という「保険」の獲得を主たる目的としており、必ずしも移民先社会への定着を前提とするものではなかった。彼らのなかには、戦略的に一カ所に定着することなく、複数の場所を双方向的・多方向的に移動しつづける者も多くみられ、河口はこうした国際移動のあり方を指して「回遊」(transilient)型と呼んでいる（河口，2004）。

移民ブーム当時の香港では、このような「回遊」型移動が特殊な個人に限らない、幅広い層の人々（香港を離れなかった人々も含めて）の間でリアルな選択肢となっており（つまり個人レベルを越えて社会レベルで「回遊」型？）、これを可能にした香港特有の条件として、河口は、移民ブームの直接的な引き金となった「1997年問題」（高度な経済発展を遂げた自由都市がまだ発展途上の社会主義的国家に返還されるという前代未聞の事態）とともに、19世紀のレッセフェール主義が20世紀末になっても色濃く残っていた植民地香港の社会構造にも目を向けている。それ

を一言で表すなら、「移動を前提とした社会」であり、雇用から住宅不動産、社会保障、出入国管理、永住権制度にいたる社会のあらゆる側面において移動の足かせになるようなものが備わっていなかったのである（河口，2004）。

このように、1980～90年代の香港における「回遊」型移動の大量発生は、特殊な条件により可能になったものであるといえるが、ほぼ同時期に台湾や韓国においても香港と同様の動き（香港に比べれば小規模）がみられた。共通点は、高度な経済発展（「豊かな社会」の実現）を遂げながら、常に大きな政治的・社会的不安を抱えており、そのために海外への移民、あるいは将来の移民を想定してなされる留学がリスクヘッジ（「保険」の獲得）という意味を帯びやすかった、ということである。このような国際移動のあり方は、2000年代に急激な経済成長を遂げ、瞬く間に先進国の仲間入りを果たした中国本土においても顕著にみられるようになっていく。

それに対して、日本では、例外的に経済発展と政治的・社会的安定（前出「第1の近代」の安定構造）が長く継続したことから、他の東アジア諸社会のように、リスクヘッジとしての移民や留学という選択肢が階層を問わずリアリティをもつことがほとんどなかった。

グローバル時代の東アジア諸社会のポジションを抽象化するなら、「移動を前提とした社会」としての香港が一方の極に置かれ、それとは対照的な「定着を前提とした社会」としての日本がもう一方の極に置かれる。台湾・韓国・中国本土は、これら二極間のどこかに置かれるが、どちらかという、香港側に傾斜しているといえるのではないだろうか。

この点も家族企業の事業承継のあり方を考えるうえで重要な意味をもつだろう。先述のように、日本以外の東アジア諸社会では、リスクヘッジとしての移民や留学が幅広い層の人々にとってリアルな選択肢となっており、当然ながら、多くの経済的・社会的資源を備える家族企業の経営者家族はこの層のなかに入る。実際、日本以外の東アジア諸社会で調査を行なうなかで、筆者らは、海外の大学の学位や国籍・永住権をもつ家族企業の2代目、3代目と頻りに遭遇してきた。当然ながら、こうした後継者の海外経験は、事業承継にも大きな影響を及ぼすことになるに違いない。

対照的に、日本では、リスクヘッジとしての移民や留学がこれまでのところ社会的にほとんど意味をなしておらず、それは、家族企業（規模の大小を問わず）の経営者家族にも大いに該当する。もちろん、子弟の海外経験を重視するケースもないわけではないが、他の東アジア諸社会と比べると圧倒的に少ない。実際、日本において家族企業を対象とした調査を行なう際、長期留学経験や海外居住経験をもつ経営者や後継者に遭遇することは非常に限られている。それゆえ、日本においては、家族企業の事業承継が後継者の海外経験とどう結びつくのかという議論がそもそも成立しにくいといえよう。

日本以外の東アジア諸社会においては、子弟の海外経験を重視する家族企業の経営者が多く

みられるが、それが事業承継に及ぼす影響は必ずしもポジティブなものばかりではないようだ。たとえば、子弟を海外へ留学させることは、家族の目が行き届き難くなるとともに、子弟にさまざまな誘惑を与えることになり、場合によっては、事業承継にとって最悪の結果（後継者候補を失う）を招くこともあり得る。海外留学はリスクヘッジの一環として行なわれがちであるが、実は、留学そのものにリスクが備わっているといえよう。

先述のように、日本以外の東アジア諸社会において後継者の海外経験が事業承継に大きな影響を及ぼしていることは間違いないが、管見の限りでは、この点に着目する先行研究は見当たらない。こうした現状にあつて、前出の陳介玄（台湾・東海大学教授）が本研究プロジェクト主催のワークショップ「東アジアの家族企業の事業承継—その共通性と多様性」（2019年6月22日、立命館大学）で以下のような興味深い私見を述べている。

「台湾の家族企業経営者が子弟を海外へ留学させるのは次の4つの理由によつています。①地政学的リスク（兩岸問題）を背景とした『保険』の確保、②父親の経営者付き合いにおける面子、③母親の『ママ友』付き合いにおける面子、そして、④欧米式教育への憧れ。興味深いのは、そこに将来の事業承継への配慮がほとんど含まれていない、ということです。ところが、皮肉なことに、子弟の留学は後になって事業承継に甚大な影響（必ずしもプラスの影響とは限らない）を及ぼすこととなります。最近では、留学のリスクに対する認識も広がっており、あえて子弟を留学させないという選択肢をとる経営者もみられるようになっていきます<sup>21)</sup>。

### 3. 小括

以上のように、同時代社会環境を象徴するキーポイントの1つである個人化（「個人主義なき個人化」）は、本研究プロジェクトの対象社会すべてにおいて重要な意味をもち、家族企業の事業承継にも大きな影響を及ぼしてきた。ただし、個人化をめぐる社会環境は、社会間で「似て非なる」ものであり、近代化の「圧縮」度により個人化の進行速度に差異がみられる（日本が最もゆるやかであり、中国本土が最も急激であった）。

さらに、もう1つのキーポイントであるグローバル化に関しては、対象社会のなかで日本が特に異質な存在である。日本以外の東アジア諸社会（「移動を前提とした社会」へ移行）では、リスクヘッジ（「保険」の獲得）としての移民・留学が社会的に意味をなしており、それが家族企業の事業承継にも大きな影響（必ずしもプラスの影響ばかりではない）を及ぼしている。このような関係図式は、これまでのところ日本（「定着を前提とした社会」を維持）においては成立しにくいといえよう。

## IV. 結びに代えて

本稿では、日本・中国本土・台湾・香港・韓国の各社会において事業承継問題の大量発生がどのように起きたのかについて概観したうえで、各社会における事業承継をめぐる思考・行動様式が当地の伝統文化（特に家族をめぐる制度や規範）によってどのように拘束されているのか、さらには、同時代の流動的な社会環境（特に個人化、グローバル化に着目）からどのような影響を受けているのかについて考察してきた。ここでは、改めて本稿の考察内容を整理し、1つの表にまとめた。

表1 本稿の考察内容の整理

	日本	中国本土	台湾	香港	韓国
事業承継問題の大量発生	1990年代～、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、税金問題+後継者問題	2000年代～、「人為的」少子化を背景に承継問題の大量発生が前倒し、後継者問題偏重	2000年代～、高度経済成長も承継問題の大量発生も日本に遅れること約10年、後継者問題偏重	2000年代～、高度経済成長も承継問題の大量発生も日本に遅れること約10年、後継者問題偏重	2000年代～、高度経済成長も承継問題の大量発生も日本に遅れること約10年、税金問題+後継者問題
伝統家族の結合原理	血縁関係に拘泥しない	血縁関係に拘泥する	血縁関係に拘泥する	血縁関係に拘泥する	血縁関係に拘泥する
伝統家族の相続制度	財産を分けない、女性メンバーを排除しない	財産を分ける、女性メンバーを排除する	財産を分ける、女性メンバーを排除する	財産を分ける、女性メンバーを排除する	財産を分ける、女性メンバーを排除する
伝統的な社会規範	家族利害を絶対視しない、経営者教育のための道徳教材が多い	家族利害を絶対視する、経営者教育のための道徳教材が少ない	家族利害を絶対視する、経営者教育のための道徳教材が少ない	家族利害を絶対視する、経営者教育のための道徳教材が少ない	家族利害を絶対視する、経営者教育のための道徳教材が少ない
個人化	事業承継への影響大（個人化の進行は最もゆるやか）	事業承継への影響大（個人化の進行は最も急激）	事業承継への影響大	事業承継への影響大	事業承継への影響大
グローバル化	「定着を前提とした社会」、事業承継への影響小	「移動を前提とした社会」、事業承継への影響大	「移動を前提とした社会」、事業承継への影響大	「移動を前提とした社会」、事業承継への影響大	「移動を前提とした社会」、事業承継への影響大

出所：筆者作成。

第Ⅲ節で述べたように、日本の伝統的家族制度とそれに付随する社会規範の諸特徴は、総じて家族企業の事業承継にとって有利な条件であり、日本において老舗企業がかくも多く存在することの主因はこの点にあるといっても過言ではないだろう。対照的に、中国・韓国の伝統的家族制度とそれに付随する社会規範の諸特徴は、総じて家族企業の事業承継にとって不利な条件であり、このような文化的制約（抗力）をいかに克服するかということが事業承継の現場において大きな課題になるのではないかと、筆者らは考えている。

第IV節で述べたように、個人化は、本研究プロジェクトの対象社会すべてにおいて重要な意味をもち、家族企業の事業承継にも大きな影響を及ぼしてきた。ただし、各社会における個人化の進行は「似て非なる」ものであり、日本では、個人化の進行が他の東アジア諸社会に比してゆるやかであった分、事業承継問題への対応に関してもある程度の時間的ゆとりがあったのではないか（何かしら有利な条件？）と考える。

また、グローバル化（特にリスクヘッジとしての移民・留学の活発化）に関しては、東アジア諸社会のなかで日本だけが異質であり、それが家族企業の事業承継と直接つながるようなことは日本では成立しにくいといえよう。この点は、事業承継をめぐる有利な条件といえるかということ、必ずしもそうとはいえないだろう。先述のように、家族企業経営者が子弟を海外へ留学させることは、後継者候補を失うかもしれないというハイリスクをとるものであるが、その一方で、豊富な海外経験が後継者の視野やコミュニケーション能力、人脈を広げ、「脱常識」的発想を生み出し、そして承継を契機とした経営革新（「第二創業」）につながるというハイリターンをも期待し得るものである。現状、日本の事業承継当事者にはこうした問題意識が希薄であるが、今後、さらに経済のグローバル化が進行するなかで、日本の家族企業（規模の大小を問わず）もそれへの対応をいっそう強く求められることになるだろう。それほど遠くない未来に、もしかすると、日本の事業承継当事者がグローバル時代の事業承継ノウハウについて他の東アジア諸社会に範を求める日が来るかもしれない、と筆者らは考えている。

冒頭で述べたように、本稿は、東アジア諸社会における家族企業の事業承継を取り巻く社会構造の共通性と多様性について予備的考察を行なうものである。今後は、本研究プロジェクトの最終成果物となる書籍の刊行に向けて、本稿での考察内容をさらにブラッシュアップさせていきたい。

#### 謝辞

本研究プロジェクトを実施するに当たり、筆者らは、サントリー文化財団「人文科学、社会科学に関する学際的グループ研究助成」（期間：2017～18年度、テーマ：「日本の老舗企業の事業承継とその特徴—事業承継における東アジアの共通性と特殊性」、代表者：竇少杰）を受けた。また、竇は、個人として日本学術振興会科学研究費基盤研究（C）（期間：2017～20年度、課題番号：17K03907、テーマ：「家族企業の事業承継問題に関する日中台の国際比較研究」）を受けている。ここに記して衷心より謝意を表する次第である。

## &lt;注&gt;

- 1) 竇と河口は、2010年代初頭より日本・中国本土・台湾・香港において家族企業の事業承継に関するフィールドワークを行なってきた。2016年より洪が合流し、本研究プロジェクトにおいて韓国が調査対象に加わった。
- 2) 立命館大学経営学部・経営学研究科では、2019年に竇を含む専任教員の有志が学部生・大学院生を対象に「事業継承塾」を立ち上げ、ゲストスピーカーを招いての講義や学生参加型プロジェクト（社史づくり）などを実施してきた。本研究プロジェクトの成果物は、こうした事業承継教育の教材として積極的に活用される予定である。立命館大学事業継承塾の取り組みについて詳しくは守屋（2019）を参照されたい。
- 3) その後、相続税の最高税率は段階的に引き下げられ、2003年の法改正により50%となった。しかしながら、このような引き下げ傾向から一転、2015年の法改正により相続税の最高税率は55%に引き上げられた（少子高齢化を背景とした税収確保が狙いと考えられる）。
- 4) 『2001年版中小企業白書』では、第Ⅱ部「円滑な経済構造変化に不可欠な中小企業の挑戦」第2章「創業をめぐる現状と課題」第3節「創業の活性化～ビジネスフロンティアの拡大に向けて～」において『第二創業』としての事業承継の円滑化」という項が設けられた。そこでは、中小家族企業の後継者問題の現状に触れられた後、後継者育成、親族外承継、後継者による新規事業創出（「第二創業」）の成功例が紹介されるとともに、中小家族企業のM&Aや税制に関する中小企業庁の見解が具体的に示された。
- 5) 2008年、「中小企業における経営の承継の円滑化に関する法律」（通称「経営承継円滑化法」）が成立し、それにもとづき、事業承継にともなう税負担の軽減や民法上の遺留分への対応をはじめとする承継円滑化のための総合的支援政策が施されるようになった。
- 6) 経営学者・後藤俊夫によれば、日本には約5万社の100年企業が存在しており、このうち200年企業は3,113社を数え、世界全体の200年企業（57カ国・地域に7,212社）の約43%を占めるという（後藤，2009，pp.88～91）。
- 7) 2010年に中国国家统计局が発表した統計データによれば、中国本土には約740万社の私営企業が存在し、うち約85%が家族企業であるという。同じ時期、中華全国工商联合会（政府系機関）の推計によれば、約300万社の私営企業が現在あるいは今後5年以内に後継者問題に直面するとされた（竇・河口，2014）。
- 8) 家業長青接班人学院では、事業承継期にある家族企業を対象とした研修課程（創業者と後継者がともに参加し、今後の事業承継計画について議論する場）が設けられ、すでに4,000社を優に超える家族企業が参加している。詳しくは竇・河口（2014）を参照されたい。
- 9) 台湾では、保守系（国民党）の馬英九政権下（2008～16年）において相続税の最高税率が従来の50%から10%へと大幅に引き下げられ、これにより家族企業の事業承継にともなう税負担は大幅に軽減された。ただし、この税制改正は、当時問題視されていた台湾資本の海外流出を防止するためのものであり、事業承継支援のためのものではなかった。その後、革新系（民主進歩党）の蔡英文政権下（2016年～）において最高税率が20%に引き上げられたが、日本・韓国に比べると圧倒的に低水準であり、相続税負担が事業承継の阻害要因になることも相対的に少ないといえよう。
- 10) 中国本土での老舗企業への関心の高まりを受けて、筆者らは、京都老舗企業7社の事業承継ケースを中国語でまとめた書籍（竇・程・河口・桑木，2014）を出版した。また、竇は、2013年より中国本土の経営者向け雑誌『接力』および『家族企業』において日本の老舗企業の家訓・企業理念や事業承継ノウハウを紹介するエッセーを連載してきた。
- 11) 各社会の事業承継支援政策に関しては、十分に調査を行なえておらず、ここでの記述内容も十全には程遠いものであることをあらかじめ断っておきたい。
- 12) 19世紀半ばの英国で大きな影響力をもったレッセフェール主義が導入された植民地香港（1841年成り立）では、政治権力が域内の市場や社会に対してできるかぎり介入を行なわないこと（「積極的不介

入)を基本方針とした(ただし、住民の政治活動に対しては抑圧的)。1960年代末以降、こうした植民地香港の統治方法はある程度修正されたものの、その後も「積極的不介入」の基本方針は崩れなかった。レッセフェール主義が香港社会に及ぼした影響について詳しくは河口(2004)を参照されたい。

- 13) この点に関しては、中華全国工商聯合会傘下の中国民営經濟研究会家族企業委員会により2015年に出版された『中国家族企業伝承報告2015』(中国語)が、中央政府の事業承継問題への姿勢を具体的に示すものであるといえるだろう。ただし、この文献においても支援政策の具体的内容に関する記述がみられない。
- 14) 政府刊行物ではないが、台湾有数の大手会計事務所である資誠聯合会計師事務所が2020年に発表した『2020台湾家族企業伝承白皮書』(中国語)は、士業実務家の目からみた台湾の事業承継問題の現状とその解決策が具体的に記されている。ただし、この文献においても支援政策の具体的内容に関する記述がみられない。
- 15) 中国本土と台湾において具体的にどのような後継者育成支援政策がみられるかについては、十分なデータを得られておらず、今後の研究課題としたい。
- 16) 「名門長寿企業」認定制度は、健全なる企業成長の役割モデルを提示するとともに、社会的責任を果たす模範企業を発掘することが主な趣旨となっており、これにより、経済成長と雇用創出の拡大、先進国と比べて脆弱な長寿企業群の拡大、尊敬される企業文化の底辺拡大といった効果が期待されている。現在、洪が「名門長寿企業」に認定された企業の事業承継ケースを執筆中であり、近々刊行予定である(洪, 2021)。
- 17) 設立当初は「百年老店聯誼会」の名称であったが、しばらくしてから還暦(60年)を意味する「一甲子」の文言が加えられた。おそらく、入会条件を100年以上に設定すると、対象企業が非常に少なくなるため、60年以上に緩和されたのではないかと推察する。
- 18) もちろん、日本においても、戦後の民主主義教育の普及により、兄弟間においてあからさまな序列・格差を付けることが難しくなったことは否めないが、とはいえ、筆者らが調査してきた老舗企業の間では、財産分散リスクを回避するべく、家族メンバー間での話し合いを通して、家族の財産や自社の株式が後継者一人に集中的に承継されるようなケースが多くみられる。
- 19) 近年、中国本土・台湾・香港・韓国の家族企業においても女性メンバーが承継するケースが増えつつあるが、この点に関しては日本の場合よりいっそう大きな文化的制約があるのではないかと予想する。一例をあげると、中国・韓国の伝統的家族制度には父系出自原理(男女を問わず父方の姓を受け継ぐ)が備わっているため、女性メンバーが実家の事業を承継する場合、その子ども(女性の夫の姓を受け継ぐ)の代になると女性の実家の姓が断絶してしまうことになり、このような事態は伝統的な社会規範においては回避すべきことであるだろう。はたしてこうした文化的制約が同時代の中国本土・台湾・香港・韓国においても何かしら意味をなすのだろうか。この点については今後の研究課題としたい。
- 20) 少子化は、高度な近代化(産業化)を遂げた社会の共通経験の一つであるといえるが、近年の人口学者の研究によれば、少子化には2つのパターンがみられるという。1つは出生率が人口置換水準を少し下回る程度の「緩少子化」であり、もう1つは出生率が人口置換水準を大幅に下回る「超少子化」である。2つのパターンは地理的な偏りを示しており、前者は、北欧・西欧(ドイツ以外)・北米・オセアニアに偏っているのに対して、後者は、南欧・ドイツ・東欧・東アジア・東南アジアに偏っている。この偏りは偶然の産物ではなく、そこには文化的要因が隠されており、前者に分類される国・地域は、伝統的に「個人主義」が強い社会であるのに対して、後者に分類される国・地域は、伝統的に「家族主義」が強い社会であるという(津谷, 2004)。本研究プロジェクトが調査対象とする東アジア諸社会は、伝統的に「家族主義」が強い「超少子化」傾向の社会に分類される。
- 21) このような陳の私見に関しては、それを裏付ける調査データを得られておらず、今後の研究課題としたい。

## &lt;参考文献&gt;

## &lt;日本語&gt;

- 張慶燮（2013）「個人主義なき個人化－『圧縮された近代』と東アジアの曖昧な家族危機」落合恵美子編『親密圏と公共圏の再編成－アジア近代からの問い』京都大学学術出版会，pp.39～65。
- 陳其南（1987）「東アジアの家族イデオロギーと企業の経済倫理」東アジア知識人会議編『東アジアの経済発展とその文化的背景』第一法規出版，pp.194～206。
- 陳其南（1991a）「日本・中国・西洋社会の比較－伝統的家族制度と企業組織（その一）」『月刊中国図書』第3巻・第4号，pp.2～8。
- 陳其南（1991b）「日本・中国・西洋社会の比較－伝統的家族制度と企業組織（その二）」『月刊中国図書』第3巻・第5号，pp.7～12。
- 中小企業庁編（2001）『2001年版中小企業白書』中小企業庁。
- 中小企業研究センター編（2008）『中小企業の事業承継に関する調査研究－永続的な成長企業であり続けるための事業承継』調査研究報告 No.122。
- 中小企業金融公庫総合研究所編（2008）『事業継承を契機とした経営革新』中小公庫レポート No.2008-1。
- 竇少杰・河口充勇（2014）「中国家族企業の事業承継に関する一考察－寧波方太厨具有限公司のケーススタディ」『立命館経営学』第53巻・第4号，pp.25～43。
- 竇少杰・河口充勇（2015）「中国企業の事業承継」『事業承継』（事業承継学会）第4号，pp.94～107。
- 竇少杰・河口充勇（2016）『「三方よし」理念と事業承継－ツカキグループの150年』『立命館経営学』第55巻・第3号，pp.129～151。
- ファミリービジネス学会編（2016）『日本のファミリービジネス－その永続性を探る』中央経済社。
- 後藤俊夫（2009）『三代、100年潰れない会社のルール』プレジデント社。
- 服部民夫（1988）『韓国の経営発展』文眞堂。
- 洪性奉（2021）「韓国家族企業における家族経営と事業承継の課題－三海商事の事例研究」『就実論叢』（就実大学）第50号（投稿中）。
- 河口充勇（2004）『「回遊」型移住に関する一考察－香港を事例として』『ソシオロジ』（社会学研究会）第48巻・第3号，pp.67～82。
- 河口充勇（2013）「私の人生が私のメッセージ－合璧工業公司（台湾）の理念継承」三井泉編『アジア企業の経営理念－生成・伝播・継承のダイナミズム』文眞堂，pp.198～230。
- 河口充勇（2016）「中国企業の経営理念に関する予備的考察」『甲南大学総合研究所叢書』No.127，pp.49～70。
- 河口充勇・竇少杰（2013）「京都老舗企業の事業承継に関する一考察－株式会社半兵衛麩を事例として」『同志社社会学研究』（同志社社会学研究会）第17号，pp.1～15。
- 国民生活金融公庫総合研究所編（1997）『中小企業の後継者問題』中小企業リサーチセンター。
- 孔麗（2012）「中国における老舗企業の認定とその経営戦略－創業180年の瀋陽老辺餃子館を事例に」『北海学園大学経営論集』第10巻・第3号，pp.139～162。
- 倉科敏材編（2008）『オーナー企業の経営－進化するファミリービジネス』中央経済社。
- 守屋貴司（2019）「日本の中小企業の事業承継（継承）教育の現状と課題－立命館大学経営学部・大学院経営学研究科の『事業継承（承継）教育』の取り組みを中心として」『立命館経営学』第57巻・第5号，pp.63～86。
- 落合恵美子（2013）「近代世界の転換と社会変動の論理－アジアとヨーロッパ」『社会学評論』（日本社会学会）第64巻・第4号，pp.533～552。
- 瀬地山角（1996）「韓国・台湾経済の文化被拘束性」服部民夫・佐藤幸人編『韓国・台湾の発展メカニズム』アジア経済研究所，pp.269～293。
- 津谷典子（2004）「少子化の社会経済的要因－国際比較の視点から」『学術の動向』（日本学術協力財団）

第 9 卷・第 7 号, pp.14 ~ 18。

横澤利昌編（2000）『老舗企業の研究－100 年企業に学ぶ伝統と革新』生産性出版。

<中国語>

竇少杰・程良越・河口充勇・桑木小恵子（2014）『百年伝承的秘密－日本京都百年企業的家業伝承』浙江大学出版社。

中国民営経済研究会家族企業委員会編（2015）『中国家族企業伝承報告 2015』中信出版社。

資誠聯合会計師事務所編（2020）『2020 台湾家族企業伝承白皮書』資誠聯合会計師事務所。

## **Family Business and Succession in East Asian Societies: A Preliminary Study based on Sociological Perspectives**

Kawaguchi, Mitsuo \*

Dou, Shaojie \*\*

Hong, Seongbong \*\*\*

### **Abstract**

This article is a preliminary study on social structure surrounding family business succession in East Asian societies. Surveying how a large amount of succession problems in family business have occurred in Japan, Mainland China, Taiwan, Hong Kong and South Korea since the 1990s, we investigate how family business owners and their successors have been culturally constrained by traditional family system and social norms concerned, as well as influenced by current social changes like individualization and globalization.

### **Keywords:**

business succession, family business, East Asia, cultural constraint, individualization, globalization

---

\* Professor, Faculty of Letters, Tezukayama University.

\*\* Lecturer, College of Business Administration, Ritsumeikan University.

\*\*\* Assistant Professor, Faculty of Business Administration, Shujitsu University.

