

## 論 説

## 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 —

寶 少 杰  
河 口 充 勇

## 目 次

- I. 序論
- II. 中国における私営企業・家族企業研究の動向
- III. 方太とはいかなる企業か
- IV. 方太設立にいたる過程
- V. 方太の事業承継プロセス
  - 1. 「帶三年」
  - 2. 「幫三年」
  - 3. 「看三年」
- VI. 方太ケースのインプリケーション
  - 1. 親子間のオープンなコミュニケーション
  - 2. 突発的発生リスク対策 — 「三三制」
  - 3. 「院政」の否定 — 「三交」
  - 4. 古参幹部の処遇
  - 5. ネポティズムの否定 — 「家族経営の希薄化」
  - 6. 株式分散対策 — 「ポケット原理」
- VII. 結びに代えて

## I. 序論

事業承継問題といえば、往々にして世代間のコミュニケーション不全や衝突、遺産相続を巡る骨肉の争いといった問題になりがちである。そして、このような問題に備えてできるかぎり早くから計画的に対策を講じる必要が叫ばれることになるが、現実にはそのように事が進まない場合が多い。こうした事業承継問題はどこでも生じ得るものであるが、特にある特定の時期に急激な高度経済成長を遂げたところで、まさにその時期に“企業のベビーブーム”が生じており、それから30年程度の時間が過ぎると、創業者たちが大挙して引退するため、事業承継問題が社会に及ぼす影響は極めて大きなものとなる。日本では21世紀を迎えた頃より事業承継問題が大いに世の関心を集めるようになったが、最近では、「改革・開放」政策開始から30年以上が過ぎた中国でも同様の動きがみられるようになっている。

しかしながら、中国の事業承継問題は、日本のそれに比べていっそう大規模かつドラマティックな様相を呈している。2010年の政府統計によると、中国には約740万社の私営企業が存在し（小規模な個人事業体を含まず）、そのうち家族企業（創業者メンバーが自社株の51%以上を所有す

るオーナー企業)が約 85% を占めている。中国全国工商連合会の推計によれば、現在、中国国内で 300 万社にも上る私営企業が早々に事業承継を行なうべき時期にさしかかっているが、その先行きは決して明るいものではないようだ。今日の中国社会を見渡すと、事業承継に対する様々な阻害要素が備わっているといわざるを得ない。

- ①中国における急激な経済成長と社会変化は大きな世代間ギャップを生み出している。後継者の世代は「富二代」(金持ちの 2 代目)や「八〇后」(80 年代生まれ)、「九〇后」(90 年代生まれ)と呼ばれる「豊かな社会」の申し子であり、親が子への事業承継を望んでも、子がそれを望まないケースが多くみられるようになっている。
- ②中国で民営経済が形を成すのは 1980 年代初頭であり、その歴史は短い。誕生から現在までの 30 数年間において民営経済は確かに大きな成長を遂げてきたが、法律をはじめとして環境整備はまだ不十分であり、多くの不確定要素が存在している。
- ③今日では多くの私営企業(その圧倒的多数が家族企業)が大きな成長を遂げているが、その成功には偶発的な要因が多く、違法行為や政策制度の不備を利用して成功を手に入れているケースも少なくない。
- ④中国における民営経済の歴史は 30 数年しかなく、個別企業の歴史となるとさらに短い。そのため、個別企業レベルでの事業承継に関する経験蓄積は皆無に等しい。また、長期継続のモデルとなるような企業ケースもほとんど存在していない。
- ⑤そもそも中国の伝統的家族制度は、家族企業の事業承継に対してマイナス影響を及ぼしがちである。

こうした阻害要素により今日の中国では私営企業の事業承継問題が深刻化している。

以下では、中国の民営経済、私営企業の成長過程を踏まえながら、中国での私営企業・家族企業研究の動向に関するレビューワークを行なう。そのうえで、近年、私営企業の事業承継の希少な成功モデルとして注目を集めている寧波方太厨具有限公司(以下「方太」)を対象としたケーススタディを行なう。具体的には、方太の創業者・茅理翔(1941 年生、現名誉会長)が子・茅忠群(1969 年生、現会長兼社長)への事業承継プロセスのなかで考案し実践した承継計画とその成果について検討したうえで、このケースに包含される事業承継研究へのインプリケーションを整理する。

## II. 中国における私営企業・家族企業研究の動向

かつて中国には多くの私営企業が存在したが、1949 年の中華人民共和国建国直後に計画経済システムが導入され、いわゆる「社会主義改造」<sup>1)</sup>政策が実施されたことにより、すべての私

---

1) 1953～1956年に中国政府によって実施された改革政策である。この政策によってそれまでの中国国内のすべての土地、資源、そして私営経済要素が国有化されるにいたった。

営企業の資産が国有化されるとともに、民営経済が完全に消滅した。

1978年、中国政府は従来の計画経済を放棄し、「改革・開放」政策を打ち出した。これによって、民営経済の合法性が認められ、私営企業の数が急激に増加した。とはいえ、改革の初期段階にあつては依然として公有制経済が国家経済の主要部分を占めており、中国政府の政策も国有企業優遇であったため、萌芽期にある民営経済は人々の注目を集めていたものの、民営経済や私営企業に関する研究はさほど増えなかった。

その後、1992年の鄧小平による有名な「南巡講話」<sup>2)</sup>以降、中国では規制緩和がさらに進行し、次第に高度経済成長の様相が見られるようになった。これを契機に中国各地で多くの私営企業が誕生し、GDPにおける民営経済の貢献度も急激に高まった。それとは対照的に、多くの国有企業では改革の不徹底によって経営が悪化した。私営企業と民営経済は再び注目の的となり、多くの社会科学研究者がその成長メカニズム、GDPへの貢献度、企業運営のあり方などを研究対象とし、研究件数が瞬く間に増加した。特に2000年代後半になると、企業の“健康的成長”と事業承継問題は私営企業にとっての死活問題と認識され、大いに注目されるようになった。

現在、中国国内の私営企業・家族企業研究において最も大きな成果をあげているのは、浙江大学の陳凌教授、中山大学の李新春教授、儲小平教授の3名を中心とした研究グループである。この研究グループによる陳・李・儲（2011）では、中国文化における「家」、「家族」の含意を踏まえたうえで、中国社会の歴史的変遷と環境の変化を論じながら私営企業、家族企業の成長プロセス、およびそれらの社会的役割を考察し、事業承継問題の現状について議論している。儲・黄・汪・謝（2012）では、広東省の家族企業を対象とした調査を行ない、具体的な企業ケースを挙げながら、改革・開放期における広東省の民営経済の成長プロセスを描いている。陳・馮（2012）では、家族企業の“健康的成長”を着眼点とし、中国全土の1000社以上の家族企業を対象としたサーベイ調査を実施している。そこでは、①精神面（「リーダーシップ」、「承継力」、「文化力」）、②行動面（「競争力」、「成長力」、「責任力」、「経営管理能力」）、③環境面（「適応力」、「包容力」という3側面（全9項目）にわたる“健康診断”が行なわれている。これらの先行研究は、いずれも私営企業の事業承継に関する問題提起を行なっており、そこには私営企業の事業承継問題の緊迫性と困難性が顕著に映し出されている。

また、事業承継時の後継者選出について、前出の陳・李・儲（2011）では、適切な後継者がいないことが原因で、90%以上の私営企業は事業承継問題で行き詰まり、やがて経営を継続できなくなる恐れがあると指摘している。現在の中国において、実子が親の事業を受け継ぐこ

---

2) 1992年春節前に、中国の当時の実質指導者である鄧小平が武昌、深圳、珠海、上海を視察し、改革・開放の堅持と経済成長の加速を呼び掛ける講演を行なった。この講演は1989年天安門事件以降、保守派主導のもとで低迷していた経済を大きく活性化させる役割を果たした。

とは事業承継の“一般的なパターン”とされているが、「一人っ子政策」が実施されている中国では、適切な後継者を選出することが難しくなっており、事業承継問題で失敗するリスクも極めて大きくなっていると、竇・賈 (2007) が指摘している。

このように、中国の私営企業の事業承継問題は非常に厳しい状況にあるが、すべての企業で事業承継がうまく実施されていないというわけではない。実際、すでに創業者から 2 代目への円滑な事業承継を達成しているケースもみられるようになっており、そのなかで最も成功したケースの一つが、以下に取り上げる方太である。

### Ⅲ. 方太とはいかなる企業か

方太は、1996 年に茅理翔とその子・茅忠群によって設立された私営企業 (非上場) であり、創業家の茅家が自社株の圧倒的多数を保有する家族企業 (オーナー企業) である。後述するように、方太には前身があり、それを含めると茅家ファミリービジネスの創業は 1985 年まで遡ることができる。方太は、茅家ファミリービジネスにおける父・茅理翔から子・茅忠群への事業承継のプロセスのなかで誕生した企業であり、承継を契機としたイノベーションの成功ケースであるといえる。

方太の本社は浙江省寧波市慈溪に置かれている。寧波地域は中国国内有数の私営企業集積地であり、古くより起業家精神が旺盛な土地柄である。「香港の海運王」包玉剛 (Y・K・パオ)、「香港の映画王」邵逸夫 (ランラン・ショウ) といった世界的に知られる華僑企業家も寧波出身である。

今日の方太は中国国内のキッチン家電業界において頂点を極めるまでになっている。年間売上高は設立時より常に右肩上がりの成長を遂げており、2013 年には約 60 億人民元 (前年比 50% 増) に達している。2014 年 3 月現在、グループ全体の社員数は約 15,000 人を数える。

方太の事業内容は設立時より一貫して高級キッチン家電に特化してきた。テイクオフ期において決定的な役割を果たしたキッチン用換気扇を皮切りに、数々のキッチン家電商品を世に送り出し、近年ではシステムキッチンの設計・製造・販売にも注力している。

方太が主なターゲットとしてきた市場は、高級キッチン家電の購買層 (都市の富裕層) であり、1990 年代初頭以降の高度経済成長のなかで拡大の一途を辿ってきた。近年では海外輸出にも力を入れており、東南アジアを中心に、方太の市場は世界各地に広がっている。

方太は、設立時より一貫して研究開発、品質管理、顧客サービス、知財管理、社員教育を非常に重視しており、それぞれの項目において大きな成果を上げてきた。

2000 年代半ばまでに経営の実権が父・茅理翔から子・茅忠群に完全に移行しており、その頃より、茅理翔は、自身の経験を踏まえた事業承継支援事業を積極的に展開するようになった。

#### IV. 方太設立にいたる過程

方太の創業者・茅理翔は1941年に浙江省寧波市慈溪で生を享けた。生家は貧しく、しかも10代後半からたびたび足の疾患に悩まされ、歩行すらままならない時期が続いた。そのため、学業優秀であったが、大学進学を夢を放棄せざるを得なかった。

1965年、茅理翔は地元の人民公社生産隊の社隊企業<sup>3)</sup>に配属され、約10年間にわたって会計業務を担当した。1975年、別の社隊企業に移り、約10年間にわたって営業業務に従事した。この10年間は茅理翔にとって苦難に満ちた日々であった。営業担当者として中国各地を飛び回るなかで、再び足の疾患に苛まれ、鎮痛剤を飲みながらの移動を余儀なくされた。しかし、この苦難に満ちた10年間は、その後の茅理翔の企業経営にとって非常に有意義な下積み時期となった。この10年間に中国各地を飛び回って様々な情報を得るとともに、経営者に必要不可欠な強い精神力や鋭い洞察力を獲得することもできた。

1984年、「改革・開放」政策が本格的な実施段階<sup>4)</sup>に入ったことを機に、各地で多くの私営企業が誕生した。こうした時代の波に後押しされ、1985年、茅理翔は、自身の預金を元手に、白黒テレビの部品製造を行なう慈溪無線電九廠を設立した。これが茅家ファミリービジネスの出発点である。

ところが、設立から1年も経たないうちに事態が急変する。1986年、中国政府がカラーテレビを普及させる政策を打ち出したことにより、白黒テレビ用部品を生産してもまったく売れないという状況に陥ってしまった。これにより、慈溪無線電九廠では、得意先からの発注が止まるとともに、銀行からの融資も止まってしまい、8ヵ月にもわたって社員に給料を支払うことができなかった。そのため、頼りにしていた副社長や熟練技術者8名が次々に離れていった。

この危機において重要な役割を果たしたのが茅理翔の妻・張招娣（1950年生）である。彼女は、夫の危機に際して、安定した国営企業の管理職を投げ打って、夫の事業に加わり、社内管理業務全般を引き受けた。こうして夫婦間での分業体制が確立されたことで、茅理翔は外回

3) 人民公社とは1950～60年代の中国農村部で郷（村）を単位にして結成された組織である。「政社合一」と呼ばれ、経済（生産）面だけでなく、政治・軍事・教育・保健などあらゆる領域の行政が一体となっていた。財産は公社管理委員会・生産大隊・生産隊（生産小隊）の3つの所有に分けられ、農作業は生産隊ごとに共同で行なわれたことに大きな特徴があった。社隊企業とは人民公社の生産隊が設立した中小企業であり、郷鎮企業の前身である。

4) 「改革・開放」政策は1978年12月に開催された中国共産党第11回三中全会で打ち出されたが、1978～1984年の期間は「改革・開放」の準備段階であった。1984年10月20日、中国共産党第12回中央委員会第3次総会が開かれ、『経済体制改革に関する中共中央の決定』によって、「経済発展の一般規律を守る計画経済体制をつくり、企業の活力を増強し、社会主義商品経済を発展しよう」という新たな経済発展方針が策定された。さらに、企業の活力強化や、社会主義商品経済の発展、行政機構と企業の分離（「政企分開」）などの政策が掲げられ、中国は本格的に経済体制改革の実施段階に突入した。

りの業務に専念することができた。危機を脱するためには強力な新商品が必要であると考えた茅理翔は、新たな商品ニーズを求めて、再び足の痛みに耐えながら全国各地を飛び回った(その間に不幸にも2度も交通事故に遭っている)。苦労の甲斐あって、キッチンライター<sup>5)</sup>という大きな可能性を秘めた商品ニーズに辿り着いた。その後、親類や友人から資金を掻き集め、キッチンライターの製造体制を整えた。そして、試作品が完成するやいなや、かつての営業マン時代の経験を生かしながら全国各地で新しい販路を開拓した。このキッチンライター事業は短期間のうちに大成功を収め、大きな利益を茅理翔にもたらした。こうして、茅理翔は最初の危機を乗り越えた。

その後、茅理翔は自社製品の品質向上と生産効率向上に努めつつ、販路に関しても国内だけでなく、毎年春・秋に広州市で開催される中国輸出入商品交易会(通称「広交会」、国内最大規模の貿易展示会)に出品するなどして海外販路の開拓にも力を注いだ。その結果、キッチンライター事業はさらなる拡大を遂げ、1990年代初頭には世界一の市場シェアを達成し、茅理翔は「世界キッチンライター大王」と称されるようになっていた。

このように危機を脱して一息ついた頃、早くも2度目の危機が迫っていた。そもそもキッチンライターは製品構造が単純で、技術レベルも低いため、模造されやすいものであった。皮肉なことに、メディアによって茅理翔の成功が大々的に報じられたことにより、キッチンライター事業が大きな利益を生むという事実まで広く知れ渡ってしまった。当時の茅理翔は、知財管理に関する知識をもちあわせていなかったため、模造品対策を講じていなかった。そのため、中国国内のキッチンライター市場では新規参入が相次ぎ、熾烈な価格競争が起こった。1992年、想定外の事態が茅理翔を襲った。それまで茅理翔にプラスチック部品を供給していた業者が突如、部品供給を停止しただけでなく、自らキッチンライターの製造を開始し、市場シェアの約半分を奪い去ることになった。こうして、茅理翔は、「世界キッチンライター大王」と称された我が世の春から急転直下、2度目の危機に直面した。

この2度目の危機において重要な役割を果たしたのが茅理翔の娘・茅雪飛(1970年生)である。もともと看護師であった茅雪飛は、結婚したばかりの夫(銀行員)とともに安定した職を放棄し、父・茅理翔のキッチンライター事業にプラスチック部品を供給する新会社を設立した。同じ頃、茅理翔は、慈溪無線電九廠を改組し、飛翔集団(以下「飛翔」)に社名を改めて、巻き返しを図ることになった。新社名の「飛翔」は、茅理翔自身の名前の一文字(翔)と娘・茅雪飛の名前の一文字(飛)に由来している。

こうした茅雪飛夫妻の支援は、茅理翔のキッチンライター事業の再開に大きく役立ったものの、その後も価格競争が熾烈化の一途を辿ったキッチンライター市場にあって、彼の事業が大

---

5) ここでいうキッチンライターとは、日本では一般名称が普及しておらず、むしろ「チャッカマン」(株式会社東海の登録商標)という個別商品名のほうがよく知られている。

きく好転することはなかった。1993年になると、キッチンライター市場への新規参入が相次ぎ、前出の「広交会」にキッチンライター製品を出品する企業の数が100社を超えるまでになった。それと同時に、キッチンライターの単価はわずか数年のうちに1.2USドルから0.3USドルまで下落した。

ここで再び強力な新規事業が必要であると考えた茅理翔は、中国国内での英語ブームに注目し、まったく“畑違い”の外国語学習補助機にビジネスチャンスを認めた。1993年より外国語学習補助機事業が開始され、その研究開発に莫大な資金が投じられたものの、完成した製品はまったく売れず、結局、この新規事業は大失敗に終わった。これにより、茅理翔は3度目の危機に直面した。

この危機において重要な役割を果たしたのが茅理翔の子・茅忠群である。1994年初頭、茅忠群は、中国国内有数の名門大学である上海交通大学の修士課程（電子工学専攻）を終える直前の時期で、その後はアメリカの大学院に留学する予定であった。旧正月の休暇に実家に戻った茅忠群は、家業が置かれる危機的状況をはじめて知るとともに、父母から「留学には行かず、家業を手伝ってほしい」と懇願された。いずれは家業を承継するつもりであった茅忠群は、迷うことなく、留学計画を放棄し、実家に戻った。しかし、実家に戻ってからの約半年間、茅忠群は、正式に父の会社の一員になるかいなかの意思表示を明確にしないまま、社内をくまなく観察して回る日々を送った。その経緯と顛末について茅忠群は次のように振り返っている。

「当時、私の頭のなかに一つ悩ましい問題がありました。それは何かというと、自分が父の会社に入り、経営者になった場合、どうやって老幹部たちと付き合うかという難しい問題です。老幹部たちは父と一緒に会社を支え、貢献してきました。しかし、彼らはこの私を認めてくれるかどうか疑問でした。私が明確な意思表示をしないまま半年間、会社のなかを回ったのは、表向きは父の事業を知るためでありましたが、老幹部たちの状況を見極めることも重要な目的でした。結局、私を支えてくれそうな有能な老幹部はもちろんいましたが、やはり認めてくれなさそうな老幹部も多くいました。それで、私のことを認めてくれない老幹部たちとどうしたら衝突せずにうまくやってけるのかをじっくり考えました。その結果、認めてくれない老幹部たちを古い会社に残し、支えてくれる有能な老幹部だけを選んで一緒にやれば、きっと会社経営はうまく行くと考えました。そして、私は覚悟を決め、父に対して、『キッチンライター以外の新製品をつくる』、『自分の経営チームをつくる』、『会社を新しい経済開発区に移転させる』という3項目の提案を行ないました。新製品をつくるとなれば、老幹部たちはわからないので、口を挟まないでしょう。開発区に移るとなれば、老幹部たちと距離を置くことができ、彼らの干渉が小さくなるでしょう。自分の経営チームをつくるという点も、やはり老幹部対策を意識しながら提示したものです。私の提案には合理性があっ

たので、父は私の考えに賛同してくれました<sup>6)</sup>。

その後、茅父子は、新規事業立ち上げに向けて市場調査を実施した結果、キッチン家電に特化するということで意見が一致した。1992年の「南巡講話」を契機として中国の経済成長が再び加速化するなかで、不動産市場が大いに活況を呈していたため、キッチン家電のさらなる需要拡大は誰の目にも明らかであった。しかし、具体的にどのような製品を扱うかを決定する段階になって父子の間で意見が対立した。父・茅理翔が推したのは電子レンジであり、それに対して子・茅忠群が推したのはキッチン用換気扇であった。1990年代半ばの中国では電子レンジはまだ一般家庭に普及しておらず、競合相手と想定される国内メーカーも非常に少なかった。それに対して、キッチン用換気扇は、すでに市場競争が激しく、国内メーカーだけで約250社も存在しており、大手数社はすでに大量生産(外国製品の模造品が中心)を行っていた。このような競争状況の違いから、キッチン用換気扇を選ぶことは極めて非合理的であると多くの人の目に映っていた。しかし、茅忠群は、既存のキッチン用換気扇の弱点(海外製品の模造品は油や煙の多い中国家庭のキッチン環境においてうまく機能しないこと)に注目し、そこに大きなビジネスチャンスを見つけた。自信に満ち溢れたわが子の姿を目の当たりにした茅理翔は、自身の提案を取り下げるとともに、周囲の反対意見を退け、キッチン用換気扇事業に社運を賭ける決断を下した。1995年春、茅理翔は、茅忠群に対して新会社の主力製品と位置づけたキッチン用換気扇の研究開発業務を一任した。家業の未来を託された茅忠群は、父の期待に応えるべく、寸暇を惜しんで開発業務に取り組んだ。8ヵ月にも及んだ試行錯誤の結果、茅忠群は中国家庭のキッチン環境に適した換気扇の開発に成功した。

新製品の開発を進めていた時期、茅忠群は、新製品を市場に送り出すに当たって、社名・ブランド名を一新してはどうかと父に提案した。茅忠群は、キッチン製品を扱うメーカーの社名・ブランド名としては女性的な名前のほうがよいと考え、その第一候補として「方太」を推した。当時、中国ではある料理番組が人気を博しており、その番組のメインパーソナリティを務めたのが「方太」(「方夫人」という意味)の愛称で知られる香港人女性タレントであった。この提案に対して、当初、茅理翔は賛同しなかった。その経緯と顛末について茅理翔は次のように振り返っている。

「最初、私は息子の主張に対し反対しました。理由は二つありました。一つは、これまで政府に対して『飛翔』という名称で会社登録を行ってきましたが、『方太』という名称に変更する場合、もし政府に登録ができなかったらどうするかと心配したからです。もう一つは、私事ですが、『飛翔』のなかの『飛』の字は娘の名前にも使っており、『翔』の字は私の名前から取ったものであったので、この名前がなくなってしまうのは寂しいと思ったからです。

---

6) 茅忠群へのインタビュー(2012年11月13日、方太本社)。



ということで、私は息子に対して『どうしても賛成できない』と言いました。しかし息子のほうも非常に頑固で、なかなか私の話を聞いてくれず、大喧嘩になってしまいました。その時に家内が息子との間に入ってくれました。その時のことを今でもよく覚えています。家内は『息子の意見が正しいと思う?』と私にたずねました。私は『正しいと思う』と答えました。そして、家内は言いました、『それならば彼の意見に従えば?』と。結果的に私が折れる形となり、『方太』という新名称を採用することに決まりました<sup>7)</sup>。

この社名・ブランド名の変更を巡るエピソードは、地元メディアによって「父の敗北、子の勝利」という見出しとともに大きく報じられ、結果的に新会社の宣伝につながった。

1996年1月、茅理翔・茅忠群父子は新会社・方太を設立し、それぞれ新会社の会長と社長に就任した。そして、最初のキッチン用換気扇が新しいブランド名「方太」とともに市場に送り出された。この新製品は、茅忠群が思い描いた通り、中国国内のキッチン用換気扇市場において大歓迎を受け、設立間もない時期の方太に大きな利益をもたらすことになった。方太では、この記念すべき最初のキッチン用換気扇が発売された1996年1月18日を会社設立記念日としている。

こうした起死回生の展開により、茅理翔は3度目の危機を乗り越えることができた。そして、いち早くキッチン用換気扇の可能性を見抜き、新規事業を大成功に導いた茅忠群は有能な後継者であると周囲から一目置かれる存在となった。

新会社・方太設立に当たり、従来の主力事業であるキッチンライター事業はそのまま旧会社・飛翔に残され、茅雪飛夫妻が引き継ぐことになった。その際、茅忠群に理解を示さなかった古参幹部たちも飛翔に残された。ここでの古参幹部の処遇に関しては、茅理翔がイニシアティブを取った。その経緯と顛末について茅理翔は次のように振り返っている。

「老幹部たちのなかの有能だけれども、娘の話を聞いてくれなさそうな人に対して、私は言いました、『敷地を無料で貸すし、設備も安く売るので、会社から独立してください』と。それで、彼らは自分の会社を設立し、飛翔にキッチンライターの部品を提供してくれるようになりました。この方法はとても有効で、難しい問題を処理できました<sup>8)</sup>」。

## V. 方太の事業承継プロセス

前述のように、方太は、茅理翔・茅忠群父子が共同で設立した企業であり、茅家ファミリービジネスにおける父から子への事業承継のプロセスのなかで誕生した企業である。茅理翔は、自身が考案し実践してきた事業承継計画を「三三制」と称している。ここでいう「三三」とは、

---

7) 一般社団法人事業承継学会 2012年度オープンフォーラム（2012年6月9日、同志社大学）での茅理翔の講演より。

8) 茅理翔へのインタビュー（2012年11月13日、方太本社）。

「3つの3年」を意味しており、「帯三年」(連れて回る3年)、「幫三年」(サポートする3年)、そして、「看三年」(見守る3年)の3つで構成されている。茅理翔から茅忠群への事業承継プロセスは、足掛け9年、3つの段階を経て漸次的に進められたものであった。

### 1. 「帯三年」

1996年～1998年の3年は「帯三年」、すなわち、経営の現場において後継者を連れて回り、経営管理に関するOJTの機会を与えるという3年である。

国内有数の名門大学で工学修士号を取得している茅忠群は、もともと技術面には明かかったため、研究開発業務に関しては、方太設立前から大きな権限が与えられた。新製品の研究開発業務に取り組むなかで、茅忠群は、かつて父が知財管理を等閑にしたために窮地に陥ることになった失敗経験を踏まえて、積極的に特許の申請・登録を行なった<sup>9)</sup>。

方太設立後の1年目、茅忠群は研究開発業務に専念したが、新製品が大きな成功を収めたこともあり、2年目になると、父から全社レベルの重要な経営会議への出席を求められるようになった。もともと技術面に明るい茅忠群であったが、経営面に関してはほとんど専門知識を備えていなかったため、企業経営の最前線で経営管理に関するOJTを受ける機会(経営トップである父の傍らで直に指導を受けながら、父の経営管理ノウハウを見て学ぶ)が与えられた。このような経営会議への参加を通して、茅忠群は、会社の全体像を把握するとともに、社内の組織体制や経営管理システムの様々な問題点に気づかされることになった。

### 2. 「幫三年」

1999年～2001年の3年は「幫三年」、すなわち、少しずつ後継者に経営管理権を移譲しながら、後継者の経営をサポートするという3年である。

1999年、茅理翔は茅忠群に営業権を与えた。その際、茅忠群は、経営会議への参加を通して問題点に気づいていた営業システムに思い切ってメスを入れることを決断した。それまで方太の営業システムは「営業員制」をとっていた。この「営業員制」の下で、方太のすべての営業員は本社に籍を置きつつ中国国内各地で営業活動を行っていたが、販売方法に関しては大きな裁量権を与えられ、賃金も完全な歩合給であった。このようなシステムは、業績の良い地域の営業員にとっては魅力的なものであるが、本社にとっては管理が難しく、骨の折れるシステムであった。また、各地域の管理の度合いにばらつきがあり、本社から遠く離れた地域での管理が行き届いていなかった。さらに、地域の区分が不明確であったため、営業員間で内部競

9) その後、現在にいたるまで方太は一貫して研究開発を重視してきた。現在、方太の技術開発センターでは広々とした空間(約6,000㎡)に最先端の装置が多数配備されており、そこで200人以上の上級エンジニアが研究開発に従事している。方太では毎年、売上高の5%以上の資金を研究開発に投入しており、これまでに400以上の特許を獲得している。

争が発生してしまうことも珍しくなかった。このように混乱した営業システムを改善するべく、茅忠群は、新たに「販売子会社制」を導入しようとした。「販売子会社制」とは、全国の重要な販売地域において販売子会社を設置し、その周辺地域の営業員はすべて販売子会社に籍を置き、業務は所属する販売子会社の管理監督を受けるというシステムである。この制度の下では営業員の賃金も「固定給＋業績給」に統一されることになる。

しかしながら、この茅忠群が実施しようとした営業システムの改革は難航した。業務上の裁量と個人の収入が減ることを心配して、多くの営業員が販売子会社制導入に反対した。折悪く、この時期、方太の売上高は2ヵ月連続して急落していた。思わぬ難局に直面した茅忠群は父にサポートを求めた。茅理翔は、茅忠群の営業システム改革に対して全面支持の姿勢を見せるとともに、「一社両制」というアイデアを提示した。「一社両制」とは、これまで業績が良く、改革に反対する営業員の多い地域に対しては「営業員制」を維持するが、業績が悪い地域に対しては徹底的に「販売子会社制」を導入し、反対する営業員には停職、あるいは解雇といった厳しい措置を取るという二本立てのシステムである。この「一社両制」の実施によって、営業システムの改革は本格的に実施され、「販売子会社制」はすぐに大きな威力を発揮した。販売子会社が設置された地域は、本社の支援体制が強くなったため、売上高が大きく上がり、営業員の賃金もより高くなった。かつての「営業員制」を維持した地域の営業員はこの大きな変化を見て、徐々に「販売子会社制」に反対しなくなった。最終的に、方太は全国に「販売子会社制」を導入した。

方太の製品は品質が高く、ブランド戦略も成功したため、1999年には早くもキッチン用換気扇分野で国内2位の市場シェアを獲得した。しかし、かつてのキッチンライターと同様に、ここでも大きな成功がメディアによって大々的に取り上げられたことにより、多くの模造品が市場に現れた。模造品は圧倒的に品質が劣り、方太ブランドを傷つけるものであったため、速やかに模造品撲滅キャンペーンを図らなければならなかった。しかし、茅忠群は当時、営業システム改革で苦戦しており、限られた時間と労力を模造品撲滅キャンペーンに費やす余裕がなかった。そのため、茅理翔が茅忠群に代わってリーダーシップを取り、全国各地で模造品撲滅キャンペーンを展開した。様々な阻害要素に遭遇したものの、その頃までに方太ではかつてのキッチンライター事業の失敗を教訓として、知財管理関連のノウハウを蓄積していたため、キャンペーンは成功し、市場から模造品が駆逐されていった。

また、この時期、茅忠群は自身の経営チーム構築を本格化させた。「中国企業ランキング500」に入るような優良企業での勤務経験をもつ即戦力をヘッドハンティングにより獲得し、社内管理業務や営業業務を大きく改善させた。茅忠群を中心とする新しい経営チームを構築するに当たって、茅父子は「家族経営の希薄化」という概念を提起し、それを実行に移した。この点について茅理翔は次のように持論を述べている。

「私たちは、有能な管理職の人材を得るために、できるだけ家族的要素を薄くしていこうという考えを提示しました。創業家のメンバーがその会社の経営陣に入ってくると、どうしても創業家以外の従業員の間には不満がたまるでしょう。今後、会社を大きく発展させるためにも、できるだけ家族的要素を薄くしなければいけないと思いました。もちろん家族経営の特性を否定するわけではなく、それには強みもあります。経営管理業務は創業家以外のメンバーにも担っていただきますが、家族経営であることを放棄するつもりはなく、経営トップは創業家メンバーである必要があると考えています」<sup>10)</sup>。

とはいえ、この「家族経営の希薄化」は何の苦労もなく実行されたわけではない。この時期に創業家内部で生じた一つの衝突について茅理翔は次のように振り返っている。

「実は、この時期に私も創業家のなかで非常に頭の痛い問題が起きました。私の弟、当時すでに 50 代でしたが、もともと勤務していた会社が倒産してしまい、次の行き先もないので、方太に入りたいと言ってきました。弟を会社に入れること自体は問題なかったのですが、その時に弟が私に出した条件が『部長クラス以上の待遇で』ということでした。もちろん弟の考えもわかります。弟からすれば、会長が兄で、社長が甥であり、自分が会社に入るなら、何らかの高いポジションでないと面子が立ちません。しかし、その時点ですでに私たちは、できるだけ家族的要素を薄くすることを宣言しておりましたので、もし弟の例外を認めると、この宣言に反することになります。だから、何としても弟の要求を認めることができませんでした。しかし、その時、私は当時 80 歳の母から『あなたは豊かになり、成功しているけれども、身内である弟を見捨てるとは非常に理不尽なことをしている』と叱責されました。これは本当に難しい問題で、経営者としての責任を優先するか、それとも親孝行を優先するかで随分と悩みました。それで、私は母を前に一晩中『私なりの解決方法で弟の仕事の問題を解決しますので、許してください』と言い続け、許しを請いました。本当に辛い経験でした」<sup>11)</sup>。

このように、茅理翔が身を切るような思いをしながら家族の利害よりも会社の利害を優先したことは、その後の方太の発展に大きな意味をもつことになった。

### 3. 「看三年」

2002～2004年の3年は「看三年」、すなわち、すべての経営管理権を後継者に移譲するとともに、できる限り後継者に口出しせず、そっと見守るという3年である。

2002年、茅理翔は、茅忠群に対してすべての経営管理権を移譲し、企業経営の第一線から退いた。当初、茅理翔はほぼ毎日出社していたが、徐々に出社回数を減らすようになった。そ

---

10) 注7) と同じ。

11) 注7) と同じ。

の経緯について茅理翔は次のように振り返っている。

「最初の頃は、役員たちも本当に私が完全に手を引くのか半信半疑だったようです。私が会社にいると毎日役員がやってきて私に報告するので、そんな時は『私には報告しないでくれ。報告するなら社長のところに行ってくれ』と言いましたが、なかなか聞いてくれません。役員たちにしても、会長がいるのに素通りするのは難しかっただろうと思います。それで、私は極力出社しないようにして、外をあちこち回ることになりました。それまでの『幫三年』『幫三年』の6年間、息子の経営管理や人事、技術開発の方法を間近に見て、安心しておりましたので、何の不安もなく、完全に会社を息子に譲りました<sup>12)</sup>。

このように、あえて出社を控えることで、茅理翔は、茅忠群に対して「安心している」、「信頼している」というメッセージを伝えるとともに、社内外のステークホルダーに対して「会社の実権はすべて茅忠群に移行済みである」、「茅忠群は有能な経営者である」というメッセージを伝えようとしたのである。また、この時期、茅理翔は、事業を譲る側の心得として、「三交」、すなわち「大胆交・決心交・徹底交」（中国語の「交」は「譲る」と同義、「大胆に譲る・決心して譲る・徹底的に譲る」の意味）という概念を提起し、実行に移した。

この時期、茅忠群は、「幫三年」期間と同様に即戦力のヘッドハンティングを行なう一方で、社内における人材育成制度の強化にも注力するようになった。この頃になると、方太は毎年、大学新卒者を100人程度採用するまでになっていたが、このような採用スタイルは、一般的に大学新卒の一括採用を積極的に行なわない中国国内の高度人材市場においては非常に珍しく、地元メディアにより大きく報じられた。

茅忠群は、方太設立時より一貫して自社ブランドの強化に努めてきたが、彼のブランドに対する考え方を象徴する出来事がこの時期に生じた。これについて茅理翔は次のように振り返っている。

『方太』というブランドが有名になってきますと、地元・寧波の、冷蔵庫や洗濯機、電子レンジなどのキッチン家電を製造する企業から『方太というブランドを借りて販売したい』という要望が多く届きました。しかし、息子はそれをすべて断りました。そこには息子なりの強いこだわりがありました。息子は、キッチン家電の分野でも細分化が進むことを見越しており、まずは換気扇という主力製品に特化したいと考えていました。ですから、自社ブランドのなかに他の企業が入ってくると、品質やブランド力の維持が難しくなってしまう。これは企業の発展戦略にかかわってくる問題です。まず大きくなってから強くなることを目指すのか、それとも、まず強くなってから大きくなることを目指すのか。息子は、まず方太を強くし、状況に応じて大きくするという戦略を描きました<sup>13)</sup>。

12) 注7) と同じ。

13) 注7) と同じ。

この時期、茅忠群は、急激な経済成長のなかで何より利益が優先され、道徳倫理が等閑にされる社会環境にあって、方太を健全な発展へと導くために、自社が何のために存在するのかを明確に示す経営理念の必要性を痛感するようになり、それを明文化する作業を行なった。明文化された方太の経営理念は、以下の 3 要素で構成されている。

使命：「私たち<sup>14)</sup> のホームをより良いものにする」

ビジョン：「尊敬される世界の一流企業を目指す」

核心的価値観：「三品合一」

ここでいう「核心的価値観」とは「方太人の世界観、人生観、事業観などあらゆる価値観を凝縮させたもの」を指し、以上の 3 つの構成要素のなかで最も重要な意味をなしている。核心的価値観とされた「三品合一」は、「人品」(社員の品格)、「企品」(企業の品格)、「産品」(製品の品格)で構成される。茅(2013)によれば、「人品」は、伝統的な美德、職業道徳、会社への愛情などを包含する。「三品」の最重要要素であり、その基礎をなしている(「人品」がなければ、良い「企品」も良い「産品」も得られない)。「企品」は卓越した経営管理や優秀な経営者、社会的責任などを包含する。「産品」は先進的なデザインや卓越した品質、心を込めたサービスなどを包含する。企業と消費者間のコミュニケーションツールであり、消費者に対して企業文化・経営理念を伝え、消費者からのフィードバックを獲得する媒体である(茅 2013:157)。

「三品合一」という概念そのものは茅理翔がつくったものであり、本来の形は「産品」「廠品」「人品」であった。経営理念を明文化するに当たって、茅忠群は、父に対して、①「三品合一」を核心的価値観にすること、②「三品」の順序を「人品」「企品」「産品」に変更すること(「三品」のなかで「人品」が最も重要であるため)、③「廠品」(工場の品)を「企品」に変更することを提案し、承諾された。

その後、茅忠群は、この明文化された経営理念を社内各所に掲示し、社員手帳や広報媒体に掲載するだけでなく、それを組織全体に深く浸透させるための様々な仕掛けを講じていくことになる<sup>15)</sup>。

こうして、「看三年」の最終年に当たる 2004 年には、方太の経営は、茅忠群を中心とする 2 代目経営チームによってつつがなく遂行されるようになっており、茅理翔は、後ろ髪を引かれ

14) この「私たち」には顧客と社員の両方が含まれている。

15) 近年の方太における経営理念浸透のための仕掛けとして特に重要な意味をもつのが、2000 年代半ば以降に導入された儒教思想の学習・応用であり、そこでは儒教思想が、「人品」(「三品」のなかの最も重要な要素)に関わる極めて有益な教材と位置づけられている。2008 年に本社社屋のなかに大規模な「孔子堂」が設置され、社員研修の場として活用されている。方太における経営理念の日常実践と理念浸透の仕掛けについては、稿を改めて記述する予定である。

ることなく、事業承継支援事業に邁進することができたのである。

## VI. 方太ケースのインプリケーション

以下では、方太ケースに包含される事業承継研究へのインプリケーションを整理する。

### 1. 親子間のオープンなコミュニケーション

古今東西を問わず、家族企業の事業承継といえば、親から子へと事業が引き継がれるという形が一般的であるが、この場合、親子間のコミュニケーションのあり方が事業承継の成否に与える影響は非常に大きなものである。特に生活様式や価値観が急激に変化しているような社会では世代ギャップが大きくなり、親子間のコミュニケーションが困難になる。今日の中国はまさにこうした社会環境にある。

この点に関して、方太では、父・茅理翔と子・茅忠群の間で一貫して非常にオープンなコミュニケーションが行われてきた。ここでいうオープンなコミュニケーションとは、父の意思が絶対で、子はそれに従わざるを得ないというものではなく、父と子が対等な立場で忌憚のない意見を出し合い、時にはぶつかり合いながら、互いが納得いくまで議論し尽くしたうえで意思決定を行なう（議論の結果、父のほう折れることもある）、というものである。方太のテイクオフ期において決定的な意味をもった事業転換（キッチンライターからキッチン用換気扇への転換）をはじめ、社屋移転、2代目経営チームの構築、社名・ブランド名の変更、営業システムの改革、模造品撲滅キャンペーン、経営理念の明文化といった重要な意思決定はすべて親子間のオープンなコミュニケーションの産物であった。もちろん、オープンにそれぞれの意見を出し合うとなると、時には意見が激しくぶつかるというようなことも生じるが、こうした場合には、社名変更のエピソードに象徴されるように、母・張招娣が親子間の仲介者として重要な役割を果たした。

### 2. 突発的発生リスク対策 — 「三三制」

事業承継方法に関する実践書を紐解くと、円滑な事業承継のためには、できる限り早くから余裕をもって承継計画を講じることが必要であるとの記述がよく見られる。しかしながら、現実にはそのように事が進まない場合が多い。特に譲る側が創業者である場合、事業が人生そのものとみなされ、当人も周囲も余裕をもって“引き際”の準備に当たることが困難である。そのため、承継計画が遅々として進まないまま時間だけが過ぎ去り、突発的発生リスク（つまり、高齢化した経営トップが突然他界し、混乱状態のなかで十分な経営能力を備えていない未熟な後継者が事業を承継しなければならなくなってしまう危険性）が高まる。

この点に関して、方太では、茅理翔が自身の“引き際”の時期と後継者の経営能力獲得に必

要な時間を考慮しつつ、「三三制」という中長期的な視野に立った段階的・漸次的な承継計画を立て、実行に移した。こうして、茅理翔の引退準備と茅忠群の経営能力獲得のための時間的余裕が確保されたことにより、父から子への事業承継が極めて円滑に実現された。

なお、茅理翔によれば、「三三制」の時間配分に関しては、「帯三年」「幫三年」「看三年」の3段階を経る必要はあるが、それぞれの段階が絶対に3年である必要はなく、後継者の成長レベルに合わせて期間を設定すればよいという。

### 3. “院政”の否定 — 「三交」

前述の“引き際”とも関係するが、事業承継方法に関する実践書では、事業承継に対する阻害要素の一つとして、経営トップ交代後も先代経営者が経営の実権を握り続けること（“院政”）の弊害について指摘されることが多い。

この点に関して、茅理翔は、「三交」、すなわち「大胆交・決心交・徹底交」（「大胆に譲る・決心して譲る・徹底的に譲る」という概念を提起しており、実際に「看三年」（すべての経営管理権を後継者に移譲するとともに、できる限り後継者に口出しせず、そっと見守る）の期間に実行に移した。これは、後継者に対する絶対的な信頼があってこそのものであるが、これにより、経営管理権の所在が明らかになり、茅忠群の経営トップとしての主体性が高まることになった。

### 4. 古参幹部の処遇

他にも、事業承継方法に関する実践書では、事業承継に対する阻害要素の一つとして、先代経営者を支えてきた古参幹部と後継者の間で生じる衝突について指摘されることが多い。古参幹部をいかに処遇するかは事業承継の成否に大きな影響を与えるものであり、時には非情な判断を求められることもあるので、譲る側・譲られる側の双方にとって頭を悩ませられる問題である。

この点に関して、茅父子は早い段階から古参幹部との衝突リスクに気づいており、その対策を講じていた。方太設立に当たって、茅理翔は、茅忠群に対して協力的かつ有能な古参幹部だけを選出し、新会社の経営チームに引き入れた。一方、非協力的な古参幹部に関しては、従来の主力事業であるキッチンライター事業とともに旧会社・飛翔に残し、新会社から切り離れた。そして、旧会社に残された古参幹部に対しては、茅理翔が適切な対応をした。こうすることで、古参幹部との衝突を未然に防ぐことができたと同時に、ヘッドハンティングにより獲得した即戦力を新会社の重要ポストに就かせることができた。

### 5. ネポティズムの否定 — 「家族経営の希薄化」

一般的に、家族企業は、創業者メンバーが自社株の圧倒的多数を保有し、経営意思決定に対



して絶大な影響力をもっている企業のことを指している。こうした家族企業では、後継者選びや重役人事において創業家メンバーが優先される傾向があるが、その際、あまりにも能力を度外視した、閉ざされた人選がなされてしまうと、経営に悪影響を及ぼすことになる。このような過度のネポティズムに起因した家族企業の破綻ケースは、古今東西を問わず、数多く存在する。

この点は、中国家族企業の事業承継を考えるうえで非常に重要な意味をもつ。中国の伝統的家族制度の最大の特徴は、何よりも血縁集団としての家の連続性を重視することである（つまり、能力の有無にかかわらず、血縁者のみが家産を承継しがちである）。それに対して、日本の伝統的家族制度は、経済共同体として家の連続性を重視し、そのためには血縁の連続性を放棄すること（たとえば、無能な実子を勘当し、有能な非血縁者を養子に迎えるという方法）も厭わない。こうした伝統的家族制度の違いは、2つの社会の家族企業のあり方にも大きな影響を与えており、中国の家族企業は、日本の家族企業に比べて、創業家以外の非血縁者を経営の中核に迎えることに消極的になりがちである（陳 1986）。そのため、中国の家族企業では、前述のようなネポティズムの弊害が頻繁に起こりやすい。

この点に関して、方太では、早い時期より「家族経営の希薄化」という概念を提起し、原則として会長・社長以外の重役ポストに創業家メンバーを就かせないことを暗黙のルールとした。このルールに従って、茅父子は、創業家内での衝突を処理するとともに、積極的に外部から即戦力を獲得することで、血縁ではなく能力をベースとした2代目経営チームが構築されることになった。

## 6. 株式分散対策 — 「ポケット原理」

一般的に、家族企業では、創業者から第2世代、第3世代へ事業が承継されていくなかで、株式が多くの創業家メンバーに分散してしまうリスクが高まっていく。こうした株式の分散は、不確定要素を高めるので、家族企業の経営にとって望ましいことではない。それゆえ、株式分散対策が必要となるが、これを行なうのは決して容易なことではない。

この点も、やはり中国家族企業の事業承継を考えるうえで非常に重要な意味をもつ。中国の伝統的家族制度では均分相続が一般的であり、長子相続が一般的な日本の伝統的家族制度とは対照的である。こうした伝統的家族制度の違いは、やはり2つの社会の家族企業のあり方にも大きな影響を与えており、中国の家族企業は、日本の家族企業に比べて、世代交代のたびに大きく資産が分散する傾向がある。現代社会の“常識”では、兄弟間の平等性を想起させる均分相続は望ましいこととみなされるであろうが、家族企業の事業承継という点から考えると、均分相続はむしろ阻害要素になる可能性が高い。

この点に関して、茅理翔は、「ポケット原理」（家族の資産を1つのポケット（財布）にまとめる

のではなく、子どもたちそれぞれに別々のポケットを与える) という概念を提起し、それに即した株式分散対策を講じてきた。具体的には、茅理翔は、茅忠群と茅雪飛のそれぞれに方太と飛翔<sup>16)</sup>という別々のポケットを与えるとともに、それぞれの会社のトップが自社株の圧倒的多数を所有させるように命じた。これにより、茅理翔は、第 2 世代における株式分散リスクを抑えた。

## VII. 結びに代えて

以上のような方太の事業承継プロセスは、家族企業の事業承継をめぐる普遍的に生じる様々な問題(世代間のコミュニケーション不全、突発的発生リスク、“院政”の弊害、古参幹部と後継者の衝突、ネポティズムの弊害、株式分散など)への対応策を具体的に示すものであり、そこには「円滑な事業承継を可能にする条件は何か」という研究テーマに対する多くのインプリケーションが備わっている。また、方太の事業承継プロセスは、事業内容、組織体制、経営管理システム、販路など多方面にわたるドラスティックな転換とともに進行したものであり、そこには「承継を契機としたイノベーションはいかにして可能か」という研究テーマに対する多くのインプリケーションが備わっている。

こうした方太の事業承継をめぐる経験知は、事業承継問題がすでに喫緊の社会的課題でありながら、その成功モデルがほとんど存在していない今日の中国において非常に希少価値があり、近年における目覚ましい業績向上とも相まって、国内の家族企業経営者や研究者、政府関係者、メディア関係者の間で大いに注目を集めている。

こうした社会的需要に応えるべく、近年、茅理翔は、事業承継支援事業を自身の「第 3 の創業」と位置づけ、積極的に展開している。この事業の中核をなしているのが、2006 年に茅理翔が私財を投じて設立した「家業長青接班人学院」である。そこでは、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、これまでに国内各地から 4,000 社を超える家族企業が参加している。この他にも、事業承継支援事業の活動項目としては、地元大学との連携による家族企業研究基金の設立、大規模な国際家族企業フォーラムの定期開催、家族企業の事業承継やガバナンスに関する著書の出版など枚挙に暇がない。こうした一連の事業承継支援事業を通して、茅理翔は、自身の経験に即した事業承継モデルを社会に向けて積極的に発信している。

本稿は、中国国内で希少な事業承継の成功モデルとみなされているケースであるとはいえ、あくまでも一個別企業のケーススタディにすぎない。今後も本研究のキーインフォーマントである方太の動向を追跡しづけるとともに、より抽象度の高い議論を行なうべく中国家族企業の

---

16) 飛翔を引き継いだ茅雪飛夫妻もキッチンライター事業を好転させることができなかった。2003 年、茅雪飛夫妻は、思い切った企業転換を図るべく、海外でのバーベキュー用調理器具の需要拡大に目を付け、それを製造する吉盛厨具有限公司を設立した。この事業転換は功を奏し、近年、茅雪飛夫妻の事業も大きな成長を遂げている。

事業承継に関するケースデータのさらなる蓄積に努めたい。

謝辞：本研究は、日本学術振興会平成 22 年度最先端研究開発戦略的強化費補助金（頭脳循環を活性化する若手研究者海外派遣プログラム）「グローバルイノベーション研究・教育ネットワークによる若手研究者の頭脳循環力の涵養」（代表：中田喜文 同志社大学教授）の研究成果の一部である。現地調査の折には、寧波方太厨具有限公司的茅理翔名誉会長ならびに茅忠群会長兼社長より並々ならぬお力添えをいただいた。ここに記して、衷心より謝意を表する次第である。

#### 【参考文献】

- 陳凌・馮晞，『2012 中国家族企業健康指数報告』，浙江大学出版社，2012。
- 陳凌・李新春・儲小平，『中国家族企業的社会角色—過去，現在和未来』，浙江大学出版社，2011。
- 陳其南，「日本・中国・西洋社会の比較—伝統的家族制度と企業組織」，『月刊中国図書』，第 3 卷・第 4 号～第 5 号，1986。
- 儲小平・黄嘉欣・汪林・謝俊，『变革演義三十年—広東民営家族企業組織变革歷程』，社会科学文献出版社，2012。
- 竇軍生・賈生華，「家族企業代際伝承研究前沿動態」，『外国經濟与管理』，2007 年 2 月号。
- 茅理翔，『百年伝承—探索中国特色現代家族企業伝承之道』，浙江人民出版社，2013。
- 中国民営經濟研究会家族企業研究課題組，『中国家族企業發展報告』，中信出版社，2011。

