《書評》

『東アジアの家族企業と事業承継：その共通性と多様性』

竇少杰*・河口充勇**・洪性奉***著、文眞堂、2023 年

関　　智　宏†

1. はじめに

企業が長期にわたって存続していくためには、手がける事業を継続させていくことが必要になる。このさいの大きな課題の１つが、事業をいかに承継させるかという事業承継（Business Succession）である。事業承継はいまや世界の関心事となっており、多くの研究成果が国際ジャーナルでも発表されている（関, 2024b）。

企業といっても、家族経営による企業（家族企業）が圧倒的な数を占めており、家族企業が一般の企業とどのように異なるのかについて国際的にも積極的な議論がおこなわれている。家族企業（Family Firm）ないしファミリービジネス（Family Business）をめぐっては、1988 年にその専門ジャーナルとして *Family Business Review* が刊行された。また 2004 年には、アントレプレナーシップ研究の領域のトップジャーナルの１つである、*Entrepreneurship Theory and Practice*（第 28 巻第４号）において、家族企業やファミリービジネスにかんする特集が組まれた。

それでは、家族企業の事業承継にはどのような特徴があるのであろうか。

2. 本書の概要

本書は、世界のなかでも、とくに東アジア諸国・地域（具体的には日本・中国本土・台湾・香港・韓国の５つ）に焦点を当てながら、家族企業の事業承継について正面からとりあつかった研究成果である。本書は、序章と終章と別に 10 章から構成されている。構成は、以下のとおりである。

序章　　東アジアの家族企業と事業承継――共通性と多様性
第Ⅰ部　総論
第１章　東アジア諸社会の事業承継問題と事業承継支援施策
第２章　東アジア諸社会の事業承継を取り巻く社会構造
第Ⅱ部　ケーススタディ編

* 立命館大学経営学部講師
** 帝塚山大学文学部教授
*** 就実大学経営学部講師

† 同志社大学商学部教授
toseki@mail.doshisha.ac.jp

© 立命館大学アジア・日本研究所
『立命館アジア・日本研究学術年報』2024, PRINT ISSN 2435-421X ONLINE ISSN 2435-4228, Vol.5, pp.192-195.

第３章　株式会社松栄堂（日本）のケース
第４章　生田産機工業株式会社（日本）のケース
第５章　方太グループ（中国本土）のケース
第６章　黛瑪詩時尚服装有限公司（中国本土）のケース
第７章　大甲化工実業有限公司（台湾）のケース
第８章　海天堂有限会社（香港）のケース
第９章　株式会社コメクス（韓国）のケース
第10章　三海商事株式会社（韓国）のケース
終章　　総括と展望

10章の内実は、２章からなる総論と８章からなるケーススタディとなっている。本書の基本スタイルは、ケーススタディをつうじた「今後のさらなる研究展開（深堀り）に向けたリサーチ・クエスチョンの発見・整理」であり、ここに「主眼点を置いている」（13頁）。ここでは、紙幅の都合もあり、限られた部分ではあるが、本書の核となる部分を中心にとりあげながら、本書を評していく。

まず本書がなぜ東アジアに焦点を当てるのかという点である。この「なぜ東アジアなのか」という点について、本書では次のように述べている。

> 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５つ）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者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。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こり方（極めて大量かつ急激）にも顕著に表れているといえよう。（2-3頁）

さらに本書では、東アジアの文化圏についても触れている。具体的には、文化圏という視点から、「もともと古代中国文明に由来する様々な共通点がみられるとともに、文明の伝播（それにともなって生じる現地化）に起因する様々な差異もみられてきた」と同時に、「近代化の「似て非なる」経験は、三者間〔※下位文化圏としての中国・韓国・日本を指す、評者注〕の共通性ならびに多様性をいっそう複雑なものにしてきた」と指摘している（5頁）。

このように本書では、東アジアに焦点を当てる理由を１つには、まさに事業承継問題が「大量かつ急激」に起きているということ、さらにもう１つには、企業形態の１つである家族企業をめぐって、文化圏という観点から「似て非なる」側面があること、の２つの理由をあげている。

また、本書では、東アジアにおける家族企業の事業承継に対して、独自のアプローチを採用している。すなわち「経営学的視点から事業承継そのものの内部構造にアプローチし、「企業経営」・「家族財産」・「財産経営」という３つの経営に分離したうえで、それらのダイナミズムをシームレスにとらえようと努めて」いる（i頁）。なお「シームレス」とは「継ぎ目のない」ということで、いわば横断的にということであろう。また「社会学的視点から事業承継を取り巻く社会構造〔……〕にもアプローチし、事業承継をめぐる思考・行動様式を、それが埋め込まれている社会的コンテキストのなかで読み解こうと努めて」いる。（i-ii頁）

つづけて、８つのケースをとりあげ、丁寧に紹介したうえで、「企業経営」・「家族経営」・「財産経営」の観点から、ケースの内容を要約するとともに、共通のキーワードを抽出し、「企業経営」の観点から、「企業理念の生成・継承」および「危機対応とイノベーション」を、「家族経営」の観点から、「家族精神と後継者教育」および「オープンなコミュニケーション」を、そして「財産経営」の観点から「自社株式の分散リスク対策」を軸に、考察をおこなっている。そして内部構造および社会構造にかんするリサーチ・クエスチョンを導出することに成功している。

3. 評価

本書でも指摘するように、「家族企業といえば、ワンマン経営や合理性の欠如といったネガティブなイメージを彷彿させる存在であったが、1990 年代以降、まず欧米でその再評価〔……〕がはじま」った。冒頭で記したように、1988 年にその専門ジャーナルとして *Family Business Review* が刊行されたことは、まさにこのことを表していよう。しかしながら、国際ジャーナルにおいてみると、承継計画の実施を決定するさいの戦略的な要因についてシステマティック・レビューをおこなった Al Jahwari and Alwi（2023）は、文献のほとんどが欧米やアジアをとりあげていると指摘しているが、中小企業の事業承継をめぐって評者が国際ジャーナルの研究動向をみたところ、たしかにアジアをとりあげたものは欧米と比して同等数であった。しかし、日本と中国についてそれぞれ文献が１つずつはあったものの（Chung and Yuen, 2003; Kamei and Dana, 2012）、韓国はなく、まして香港や台湾についてとりあげたものを確認することができなかった（関, 2024b）。東アジアにおける家族企業の事業承継は、まさに学会などでも議論がはじまったところである（関, 2024a）。この意味で、本書は希少性があり、その価値はきわめて高いと言える。

また、本書はたんなるケーススタディにとどまらず、東アジアにおける家族企業の事業承継を独自のアプローチから検討し、そして内部構造および社会構造にかんするリサーチ・クエスチョンを導出している点も高く評価したい。東アジアにおける家族企業の事業承継の有様については、まずもってその情報が欠如している。したがって、このテーマで研究を進めていこうとすると、まず豊かな情報を収集していかなければならないが、これは必ずしも容易なことではない。本書はケースそれ自体が豊かに描かれており、これだけでも価値が高いと言える。さらに加えて、独自のアプローチを開発し、このうえでケーススタディをおこない、そして内部構造および社会構造にかんするリサーチ・クエスチョンを導出しているのである。この意味で、本書は独自性があり、ほかの研究者を追随させない強みがある。

以上から、本書の学術的な価値は高いが、一定の課題も残されていると考える。１つは、家族企業や事業承継をめぐる先行研究のなかでの位置づけが必ずしも明確ではないという点である。評者は、国際ジャーナルからみた研究動向の観点から、この研究の価値を、評者なりに評したが、本書ではこうした点について触れていない。本書のなかで、たとえば、*Family Business Review* など家族企業に関連した国際ジャーナルや日本の研究動向のなかでの学術的な位置づけをより明確にする必要があろう。もう１つは、とりあげられている８社のケースの選定についてである。本書では、ケースとして、日本から２社、中国本土から２社、台湾から１社、香港から１社、韓国から２社がとりあげられている。これらの諸企業がどのような基準で選択されたか、またなぜその数であるのかなどについての根拠が必ずしも明確ではない。業種や創業年、または規模などいくつかの基準をもちいてケースを選定する必要があろう。たとえば、本書では、事業承継の経験をめぐる日本の相対的

優位性についても触れており、家族経営でかつ創業して100年を超える老舗企業が、日本においては世界的にみて非常に多いと指摘している。東アジアにおいて、日本以外の諸国・地域にどのくらいの老舗企業が存在しているかについての情報を評者は持ち合わせていないが、創業して100年の企業という基準をもちいることも、1つの方策であったかもしれない。

本書を評価するという観点から、以上のような諸課題を指摘することができるが、本書は、あくまで、ケーススタディをつうじた「今後のさらなる研究展開（深堀り）に向けたリサーチ・クエスチョンの発見･整理」であることを「基本スタイル」としたものである（13頁）。その目的は十二分に達成しており、さらに本書の希少性や独自性といった価値はきわめて高い。本書は日本語で刊行されているが、中国語や韓国語などにも翻訳され、東アジア諸社会で家族企業の事業承継をめぐる「似て非なる」側面が共有されることで、東アジアにおける家族企業の事業承継をめぐる諸点が議論され、そして事業承継を妨げうるさまざまな諸課題が解決され、結果として、家族企業という形態のままで持続可能な経営を実現させていくことができることを祈願する。

参照文献

関智宏（2024a）「ファミリービジネスと老舗企業：日本と韓国の事例（日本中小企業学会第43回全国大会国際交流セッション抄訳）」信金中央金庫『信金中金月報』23巻2号，56-64頁.

――――（2024b）「海外における中小企業の事業承継：経営研究における文献のレビュー」一般財団法人商工総合研究所『商工金融』2024年4月号，16-35頁.

Al Jahwari, A. T. and M. N. R. Alwi. 2023. “A Systematic Literature Review of Factors Affecting Succession Planning Implementation in Empirical Studies” *WSEAS Transactions on Business and Economics,* 20: 1615-1620.

Chung, W. W. C. and K. P. K. Yuen. 2003. “Management Succession: A Case for Chinese Family-owned Business,” *Management Decision*, 41(7): 643-655.

Kamei, K. and L.-P. Dana. 2012. “Examining the Impact of New Policy Facilitating SME Succession in Japan: From a Viewpoint of Risk Management in Family Business,” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 16(1): 60-70.