

中国家族企業の事業承継問題と「諸子均分」

～日本の老舗企業のやり方と比較して～



竇 少 杰

(同志社大学中小企業
マネジメント研究センター研究員
濰坊学院政法学院副教授)

＜ 要 旨 ＞

「改革・開放」政策が打ち出されてから40年以上を経た中国において、“五六七八九”の特徴がある私営企業はすでに欠かせない存在となっている。しかし近年、中国の私営企業（そのほとんどが家族企業）は厳しい事業承継問題に直面しており、如何にこの問題を解決するかは中国の経済と社会にとって極めて重要な課題となっている。

事業承継問題の内容は多岐にわたっているが、家族財産の相続は無視できない。財産の相続制度に関して日本では戦前までは家督相続制度があった。戦後の新民法にて遺留分制度などによる均分相続が決められているが、老舗企業では依然としてすべての株式を後継者に集中するという後継者単独相続が一般的となっており、これは事業承継や会社の持続可能な発展にプラスに働いている。それに対して中国では「諸子均分」という古来の慣習がある。「諸子均分」とは、文字の通り、すべての子どもに平等に分与することであり、古代中国の自給自足の小農経済と家父長制を中心とした家制度、および儒教倫理に基づいて形成された家族財産の相続制度である。この古い時代の中国で形成・実践されてきた「諸子均分」は現代中国でも依然として健在しており、家族企業事業承継の円滑な実現にマイナスの影響を及ぼしている。本稿では中国の事例企業を取り上げ、そこで行われている生々しい「諸子均分」の様子と理由を明らかにし、「諸子均分」によって生み出された事業承継の難局、およびこの難局に対処する当事者たちの苦闘を考察した。

近年、中国では事業承継が社会問題として関心が集まっているなか、日本の老舗企業の持続可能な経営の特徴や事業承継のやり方が注目されており、現代中国家族企業の事業承継にも影響を及ぼしはじめている。「諸子均分」で苦しみ、そのデメリットを認識した中国の事業承継の当事者たちはこれからどのような行動を取っていくか、中国の「諸子均分」はどのように変わっていくのか。引き続き観察・研究していかなければならない。

目次	3-1 事例企業A社の概要
1 はじめに	3-2 A社の創業と近年の発展
2 中国家族企業の事業承継問題と「諸子均分」	3-3 創業者から二代目への事業承継
2-1 中国家族企業の概要と事業承継問題	3-4 二代目から三代目への事業承継
2-2 中国の「諸子均分」	3-5 A社事例の整理と特徴
3 事例企業から見る中国の「諸子均分」と当事者たちの苦闘	3-6 現在のA社とその事業承継問題
	4 おわりに

1 はじめに

周知の通り、1978年、中国共産党と中国政府は「改革・開放」政策を打ち出し、改革を通じて中国の社会環境を整えながら、外資を国内へ導入しつつ、中国経済の中身を変えてきた。改革開放前と比べると、現在の中国経済のもっとも大きな変化は私営企業の誕生と成長であろう。2018年に中国社会科学院が主催した「改革開放40周年記念シンポジウム」において、中国全国政協経済委員会の劉世錦副主任は、「2,700万社以上といわれる中国の私営企業には“五六七八九”の特徴がある。…私営経済は、50%以上の税収、60%以上のGDP、70%以上の技術革新、80%以上の雇用創出、そして90%以上の企業数という形で中国の経済社会に貢献している」と述べ、私営企業の中国経済における重要性を強調した。国家市場監督管理総局の2022年に公開した統計データによれば、

中国の私営企業は4,457.5万社に達しており、そのうちの80%以上が家族企業であるという。また家族経営を主体とする個体工商戸（＝個人事業主）の数は1.03億にも及んでいると報じられており、明らかに、家族企業は中国の社会経済における必要不可欠な存在となっている。

しかしこの中国経済にとって非常に重要な家族企業は今、まさに深刻な事業承継問題に直面している。中国企業発展研究院の余明陽副院長が2014年に発表した調査報告「6割の私営企業が事業承継危機に直面する」によれば、経営者の平均年齢の上昇にともない、これからの10年間に約8割の私営企業が事業承継の時期に入るが、そのうち約8割の企業において二代目たちが先代の事業を受け継ぐ意思をもっていないという。つまり、単純計算をするなら、私営企業のなかの6割以上がこれからの事業承継において大きな問題に直面する、ということである。いかにして事業承継問題を解決し、「持

「持続可能な経営」を実現できるのかが、今日、中国の私営企業においても大きな課題となっている。さらに2006年に家族企業の後継者を育成するために創立された寧波家業長青接班人学院の創業者である茅理翔院長は、2020年末に行われた学院内部向けの講演会のなかで、「中国では40%の家族企業が事業承継問題で行き詰まっており、すでに200万社以上の家族企業が倒産した」と警鐘を鳴らしている。

日本でも中小企業の事業承継問題が重要な社会問題として提起されているが、比較的有利に働く社会規範や慣行、成熟した市場経済環境、充実した行政・社会の支援、世界に類を見ない長寿企業の多さなどが、日本の中小企業における事業承継問題の解決にとってプラスの要素となっている。それに対して、中国では私営経済の歴史が浅く、市場経済環境もまだ不完全であり、社会規範や慣行においてもさまざまな制限があるため、家族企業の事業承継問題はより難しく、複雑になっており、多くの家族企業がこの問題に悩まされ、行き詰まっているのである。

事業承継に関して、さまざまな重要なテーマが存在しているが、一例を挙げると、「事業承継においては何を継承すべきか」がある。この問題に対する見解・議論もさまざまであり、たとえば家族精神や創業者精神、家業を守る意識、事業そのもの、経営能力、財産などがある。筆者は何方かと言えば家族精神や創業者精神など、精神的なものが最重要だと支持するが、株式等などの財産の相続も無視できない。なぜか

というと、財産の相続制度は財産経営におけるもっとも重要な内容であり、家族企業の企業経営と家族経営に大きな影響を与えているからである。

また、財産の相続制度に関して日本では戦前までは家督相続制度があった。戦後の新民法にて遺留分制度などによる均分相続が決められているが、老舗企業ではすべての株式を後継者に集中することが一般的となっており、これは事業承継や会社の持続可能な発展にプラスに働いている。それに対して中国では「諸子均分」という古来の慣習があり、この「諸子均分」は中国家族企業の事業承継にマイナスな影響を及ぼしていると筆者は考えている。したがって本稿では中国の家族企業の概要を整理した上、中国の「諸子均分」に焦点を当て、事例企業へのケーススタディを通じて「諸子均分」が中国の家族企業の事業承継においてどのように行われているか、どのような影響があるか、それによって生まれる問題を解決するために、家族企業の当事者たちはどのように対応しているかを解明したい。

2 中国家族企業の事業承継問題と「諸子均分」

2-1 中国家族企業の概要と事業承継問題

中国の家族企業の発展は紆余曲折的なものであった。社会主義中国が建国されるまでに、列強の侵略・占領や第二次世界大戦など、長年、中国では戦争が続き、多くの人々の生活も不安定で苦しかったが、都市部では一部の私営企

1 家族企業に関する研究領域において、「スリーサークルモデル」が広く知られている。ところが管見の限りでは、「スリーサークルモデル」は家族企業の複雑な内部構造を示して問題点と課題を整理・分析する際に役立つが、事業承継のダイナミズムをとらえようとする際には内部の整理や課題の明確化だけでは不十分である。したがって本稿では「企業経営」「家族経営」「財産経営」という「3つの経営」から家族企業の事業承継を考察する必要があると筆者は考える。詳しくは竇・河口・洪（2023 pp.9-11）を参照されたい。

業が存在し、厳しい社会環境の中でもその経営を継続・維持しており、これらの私営企業のほとんどは家族企業であった。

1949年10月1日、国民党軍との内戦を勝利した中国共産党は中華人民共和国を建国し、社会主義中国が確立された。長期にわたる戦争により疲弊した中国経済を計画経済体制で救い、発展させようとした中国共産党と中国政府は、1953年から第一次五ヶ年計画（1953-1957年）の実施に踏み切ったと同時に、計画経済体制を成立させるために、同年から社会主義改造（1953-1956年）も合わせて実施した。社会主義改造とは、プロレタリア独裁下で生産手段の私有制を社会主義的な公有制に変革することをいい、土地国有化を含め、農業、手工業、資本主義商工業の公有制化が行われたのである。これにより中国では1970年代末までの長い間、私有制経済が廃止され、公有制経済のみが公認されるようになった。家族企業ももちろんそれによって姿を消したのである。

しかし計画経済体制は建国初期において不足していた経営資源を効率的に運営することを通じて中国経済の回復に役立っていたが、中国のような大きな国では長期にわたって実施されると弊害のほうが目立つようになり、経済活動が非効率的になってしまった。文化大革命などの社会大混乱を経験して「計画経済体制では中国を発展できない」と認識した中国共産党と中国政府は1978年から「改革・開放」政策を打ち出した。中国では従来の公有制経済の外側にあった私有制経済（個人経営、私営企業、外資企業など）が再び発展のチャンスを得て、

目覚ましい復活と成長を始めた。1987年に私営企業は中国共産党中央により公認され、翌1988年には憲法改正で「社会主義公有制経済の補完物」として規定されるにいたった。1997年の中国共産党第15回大会は、非公有制経済を中国の社会主義市場経済の重要な一部であると決議し、1998年3月の全人代では、それを憲法に書き加えた。さらに2000年1月には「個人独資企業法」も成立した。非公有制経済の合法的地位の確立に従って、中国では私営企業数は急速に伸び、高度成長段階を迎えたのである。しかし社会主義イデオロギーが維持されている中国において、搾取労働に依存する「私営企業」という用語は1980年代に入っても禁句であり、「個人所有」「私有財産」のイメージが強い「家族企業」はなおさら忌言葉であり、2000年代に入っても、多くの企業は実質的に家族や個人に所有・経営されていても家族企業として認めようとしなかった。これによって中国では私有財産の相続に関係する相続税などの税制が未だに確立されていないが、事業承継に関する議論もなかなか始まらなかったのである。

また改革開放初期の中国に誕生した多くの私営・家族企業は伝統的産業や労働集約型産業に集中しており、技術レベルも低く、差別化もできていなかったため、価格競争が厳しく、利益率が低かった。また、「質」より、「量」と「スピード」を追求するという特徴もあり、経営管理も杜撰であったため、一部の企業は粗悪品や模倣品を販売したり、悪質競争を仕組んだり、市場秩序を混乱させ、破綻・倒産も相次いだ。

私営・家族企業は、「弱小」「信用が乏しい」「管理が混乱」「労働条件が悪い」「悪徳企業」など、粗放型経営の代名詞となっており、この時期は中国の私営・家族企業にとって高度成長段階ではあったが、無秩序の「野蛮成長段階」でもあったと言えよう。

2000年代以降、WTOへの加盟などで中国政府は国内の市場秩序をある程度整備させたが、中国経済は10%近い成長率を維持できていたため、多くの中国の私営・家族企業は粗放型経営でも成長を実現できていた。しかし近年、中国経済はついに新常态期に入り、杜撰な経営管理では企業が発展できなくなり、多くの私営・家族企業は粗放型経営からの脱皮を余儀なくされた。経営環境の変化によって企業経営の難度が急激に増しているのである。さらに1990年代頃から、私営・家族企業経営者の子女には「金持ちのドラ息子」タイプが多く見られ、批判の意味が強い「富二代」と呼ばれるようになっていた。つまり、さまざまな要素が相俟って、経営者の子どもたちの多くは家業を受け継ぎたがらず、この点も事業承継問題が深刻な社会問題になっている主要原因の1つである。

要するに、現在の中国では相続税がまだ存在しないという利点があるにもかかわらず、家族企業は、①（社会環境）社会主義イデオロギーの影響を受け、中国の家族企業は認められない存在であった。②（社会環境・家族経営）中国の家族企業は発展の歴史が短く、事業承継の経験はほとんどない。③（企業経営）経営管理が杜撰で、弱小企業や悪徳企業など粗放

型経営の代名詞となり、中国の家族企業の社会的イメージが悪い。④（家族経営・後継者教育）中国の家族企業経営者の子女の一部は「富二代」と呼ばれ、社会的イメージも悪く、家業を受け継ぎたがらない、など、多くの問題に直面しており、事業承継問題は深刻化した。

さらに、中国の家族企業の事業承継の円滑な実施にとってもう1つ大きな障害は「諸子均分」慣習である。

2-2 中国の「諸子均分」

「諸子均分」とは、文字の通り、すべての子どもに平等に分与することであり、古代中国の自給自足の小農経済と家父長制を中心とした儒教倫理に基づいて形成された財産の相続制度である。古代中国では、官位や爵位など社会的地位や身分の相続は嫡長子単独相続制が一般的となっていたが、家族財産の相続はやはり諸子均分相続であった。

小農経済では、各家庭が生み出す付加価値の量が限られるのみならず、国全体の作り出せる付加価値の量も限定されてしまう。つまり、各家庭・社会の富は常に一定量に限られており、簡単に拡大できない。このような家や国を治めるためには、強い権限をもつ家父長・帝王の絶対的な統制が求められると同時に、君臣・父子・夫婦の「三綱」²が代表する儒教倫理も大事となってくる。家父長・帝王は限られた富の分配者であり、責任をもって納得できる分配を実施しなければならないが、すべての人々は儒教倫理に基づいて秩序を守り、家・国を維持してい

2 「三綱」は儒教において社会の基本となる三つ（君臣、親子、夫婦）の道義。主君と臣下、父親と子、夫と妻の関係における三つの綱のことをいう。「綱」とは大本（おおもと）の意味であり、臣、子、妻がそれぞれの「綱」である君、父、夫に従うものであり、尊者に対する服従を道徳の大綱であると解されている。

かなければならない。したがって中国では大昔から親族関係が明確に細かく決められており、それはすべて、限られた富の分配に関係しているからと言えよう。

滋賀（1967）によれば、中国の家族法の基本には「親族」「家」「承継」の3つから構成されるという。「親族」は、「宗族」と「外姻」と分けられ、共同の祖先から分かれ出た男系血統の枝々を総称したものが「宗」であり、各宗は自他を区別するための呼称として「姓」をもつが、「外姻」は宗以外の親族関係者であり、女系の血族、妻の宗に属する者や娘の嫁いだ宗に属する者との関係である。中国の法意識においては、太古の祖先から父の生命がすべての息子に伝えられ、「同姓不婚」「異姓不養」の原則に支えられながら無数の枝に分かれて永遠の進展を続ける。それが親族関係の本流であり、外姻はこの本流の外にあってこれに付随するものにすぎない。したがって「家」は、「同居共財」の関係を現実に維持している同宗者の集団であるが、家父長型の家、すなわち父と息子との同居共財と複合型の家、すなわち、傍系親、とりわけ結婚した息子たちの、ときには母を含む同居共財とがある。前者にあって「共財」は父の専有に属し、後者にあっては、「共財」は分割しない限り息子たちの合有に属するが、いずれにせよ、共同生活する現実集団そのものは中国の「家」である。このように、中国では明確に決められた家族（＝宗族）のなかで、限られた富は家父長の絶対的な支配下に共同で使用され、「同居共財」が実現・維持されていく。

しかし絶対的の支配権をもつ家父長が亡くなる際に「承継」が発生する。「承継」について、

家父長型の家にあつては、父の専有に属した家の共財は、生命の連続の原理によって、当然に、息子たちに承継される。ただし、息子が数人の場合、如何に「分割」「承継」するかは重要になってくる。『論語・季氏第十六』には「有国有家者、不患寡而患不均。不患貧而患不安。蓋均無貧。和無寡。安無傾。」という文章があり、その意味は「国を保ち、家を保つ者は、寡きを患えずして均からざるを患う。貧しきを患えずして安からざるを患うと。蓋し均ければ貧しきことなく、和すれば寡きことなく、安ければ傾くこと無し。」である。つまり総財産が少なくても分配を平等的に行えば国や家が滅びることがないと強調している。したがって家の「共財」は兄弟平等の原則に基づいて平等の割合による合有となり、分割されてそれぞれ独立の家産となる。家産を分割した兄弟がなお現実に共同生活をする場合もあるが、兄弟それぞれの「房（＝小さな核家族）」の財産は計算上、厳密に区別されるのである。

現存の史料を遡って調べてみると、中国の「諸子均分」は漢の時代（紀元前206年～西暦220年）にすでに実施されていたことが確認できる。『史記・酈生陸賈列伝』には、「（陸賈）以好時田地善、可以安焉。有五男、迺出所使越得橐中装売千金、分其子、子二百金、令為生産。」という記載があり、その意味は「（陸賈）は好時（＝地名）というところの農地が肥えているから家を作って生活するのに非常に相応しいと思っている。したがって彼は使節として南越へ行く際に得られた鞆を売って1,000の金を得た。五人の息子にそれぞれ200の金を分け、彼らの生活・生産の原資とした」であった。つまり、

漢代の陸賈は1,000金の私財を5人の息子に平等に分けて与え、「諸子均分」したのである。

「諸子均分」の法的根拠は、唐の律令にもっとも明確な規定があるという。鄭（2004 p.195）によれば、唐（618年～907年）の開元年間（713年～741年）の『戸令』には、以下のような規制があった。「諸應分田宅者、及財物、兄弟均分。妻家所得之財、不在分限。兄弟亡者、子承父分。兄弟俱亡、則諸子均分」。その意味は「すべての田宅や財物を分割しようとする場合には、兄弟均分とする。奥様が実家から持ち出した財物に関しては分配してはならない。兄弟の死亡者については、その子が父（＝死亡者）の分を承継する。兄弟全員が亡くなっている場合、彼らの子たちがすべての財物を均分する」である。

したがって中国では古来、家族財産の相続において制定法上も慣習上も原則として一子の優位を排し、同じ世代の間にあつては年齢や嫡庶を問わず、「諸子均分」主義がとられてきたのである。しかし、この古い時代から形成・実践されてきた「諸子均分」は現在の中国でも根強く残っている。

3 事例企業から見る中国の「諸子均分」と当事者たちの苦闘

3-1 事例企業A社の概要

A有限公司（仮名、以下A社）は、1979年に王志強（仮名、1938-）によって設立された家族企業である。本社は浙江省寧波市に所在しており、鍵・ロックを主要製品としている。現在、従業員数は1,300余人（うち専門技術者は200余人）である。中国国内外の1,000社以

上の企業と長期にわたる取引を行っており、OEM・ODM事業にも積極的である。同社の主力製品は国内市場において52%のシェアを保有しており、国内のみならず、アメリカ、ドイツ、イタリア、スペイン、フランス、ブラジル、東南アジア、中東などへも輸出されている。研究開発業務に多額の予算を割いており、これまでに数多くの特許を取得している。品質管理にも注力しており、“ISO9001”認証、“AUDITED SUPPLIER”認証などを受けている。また、「中国優秀製鎖企業」（中国政府商務部）や「中国五金優秀ブランド」（中国工商連合会）などの表彰を受けている。現在、A社は「一流の製品と一流のサービスを顧客に提供する」という経営理念を掲げ、その実践に努めるとともに、「世界最大のロック専門製造企業になる」というビジョンの実現を目指している。

近年、A社は急激な成長を遂げているが、その一方で事業承継問題にも直面している。現在、創業者の王志強は70代半ばに達しており、すでに経営の一線を退いている。王志強には4人の子どもがおり、すべて男性である。現在、王志強の長男・王文通（仮名、1963-）が会長、四男・王文杰（仮名、1971-）が社長、そして、次男・王文学（仮名、1966-）、三男・王文国（仮名、1969-）、王志強の甥・王国忠（仮名、1965-）の3人が副社長を務めている。このように創業者から第二世代への事業承継はすでに完了しているが、今後の第三世代への事業承継に向けて難しい問題に直面しており、その問題の根源にはやはり「諸子均分」がある。

2013年8月、筆者はA社の社長である王文杰に対して初回のインタビュー調査を実施し

た。その後もA社の事業承継問題の解決に注目し、2023年9月、社長の王文杰に対して二回目のインタビュー調査を実施した。初回のインタビューから10年を経たが、A社の事業承継問題は結論からいうと、少しの進展はあったものの、完全な解決にはまだ至っていなかった。以下では、インタビュー記録に基づいてまずA社の創業と近年の発展を考察したうえで、創業者から第二世代への事業承継、そして今まさに問題になっている第二世代から第三世代への事業承継、およびそのなかに行われた「諸子均分」的な株式分配とその問題解決について考察していきたい。なお、当事者の強い要請にしたがって会社名をA社として伏せており、関係者の人名も仮名を使用している。あらかじめご理解をいただきたい。

3-2 A社の創業と近年の発展

1972年、34歳の王志強は、地元の村で様々な金属部品の加工を行なう社隊企業³の工場長に任命され、経営管理と営業の両方を担当した。その後、王志強のリーダーシップの下で会社の業績は著しく向上するとともに、取引先も全国に広がっていった。しかしながら、1979年になると、社内で経営管理権をめぐるコンフリクトが生じ、村長や副工場長が結託して王志強の追い出しを画策した。こうして王志強は窮地に追い込まれることになったが、その際に彼に救いの手を差し伸べたのが、営業活動を通して親しくなった別の企業経営者、李達（仮名）であった。王志強から相談を受けた李達は「そんな

会社を離れて、自分で会社を立ち上げたらどうですか？あなたは4人の子どもたちを養わなければならないし、大変でしょ？私が支援するから、きつとうまくいきますよ」と励ました。この励ましの言葉を受けて、王志強は一念発起し、プラスチック部品を加工する会社を設立した。この会社がA社の前身である。

新会社設立からまもなくすると、王志強と縁戚関係にあった王軍（仮名）がそれまで務めていた村党委員会の書記という要職を辞して、新会社に合流し、営業を担当することになった。王志強も王軍も豊富な人脈を備えていたこともあって、新会社は多くの注文を受け、急成長を遂げるようになった。

設立当初は、オフィス用キャビネットや引き出しに使用されるプラスチック部品の生産加工を主とした。会社の規模は拡大の一途を辿り、設立当初10余人程度であった従業員数は1990年代半ば頃には150人程度まで増大していた。しかしながら、1990年代後半に入ると、プラスチック部品の価格が下落したことにより、経営が行き詰った。1999年、再び窮地に追い込まれた王志強は、ある取引先からの要望によって新規事業のヒントを得る。内容は「貴方のところはキャビネットや引き出しのプラスチック部品をつくっているが、キャビネットや引き出しに使う鍵やロックをつくることができないか？」というものだった。これを受けて、王志強は、すぐさま鍵・ロックの製造体制を整え、社名も「A有限公司」に改めた。その後、キャビネットや引き出しに用いられるものだけでなく、玄関用

3 1950～60年代の中国農村部では、郷（村）を単位として「人民公社」が結成された。ここでは「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、郷鎮企業の前身に当たる。

や金庫用など様々な種類の鍵・ロックも製造するようになった。2000年以降、中国の不動産業の急成長にともない、A社も毎年高い成長率を出しながら急成長を果たしている。

3-3 創業者から二代目への事業承継

王志強がプラスチック部品を加工する会社を立ち上げた1979年当時、子どもたちはまだ10代と若く、労働力にはならなかった。そこで、王志強は、成人した親族10人程度をかき集めて労働力とした。1983年、20歳になった長男・王文通が入社し、父とともに全国各地を営業に回るようになった。その後、次男・王文学、三男・王文国、四男・王文杰、甥・王国忠が次々に入社した。ただし、設立当初は繁忙期と閑散期のギャップが大きく、閑散期になると王文学、王文国、王文杰、王国忠の4人は会社を離れ、実家の農作業に従事する（時おり王文国は長距離トラックの運転手の仕事にも従事）という「半工半農」の生活を送っていた。1999年に鍵・ロック事業に転換してからは仕事量が大幅に増えたこともあり、4人ともフルタイムで勤務するようになった。

2000年の夏のある日、王志強は第2世代の5人を社長室に集め、自らの引退を宣言した。株式の分配に関して、王志強は4人の息子にほぼ均等的に分配し、長男・王文通に21.5%、次男・王文学に20.5%、三男・王文国に19.5%、四男・王文杰に18.5%、そして甥・王国忠に10%を与え、残りの10%については自身がしばらく保有することにした。

王志強の社長退任後、長男・王文通が会長

職に就任し、会社の経営全般を統括しながら、対外貿易や外国企業との協業などに関わる業務の責任を負うことになった。社長職に就任したのは、最も高い学歴（大卒）をもつ四男・王文杰であり、経営と社内全般の管理を担うことになった。そして、次男・王文学、三男・王文国、甥の王国忠の3人はともに営業担当の副社長に就任し、それぞれ中国国内の3つに分けられたエリアを1つずつ担当することになった。

このように二代目たちによる新しい経営体制が構築されたが、その後も創業者・王志強は必ず毎月の経営会議に顔を出し、二代目たちの経営にチェックを入れていた。王志強が定期的に出社しなくなったのは2008年以降のことである。

第二世代に引き継がれたA社はその後も順調に成長を続けたが、2000年代後半になると、従来の経営スタイルが企業としての健全な成長を阻害するようになっていた。先述のように、A社の前身は、王志強が親族10数人をかき集めて立ち上げたものであり、その後、規模拡大にともない、さらに多くの親族、友人、知人が迎え入れられた。工場の経営管理は基本的に王志強の恣意によっており、近代的な管理制度が導入されることもほとんどなかった。1999年にA社に改称された後も王志強は新製品の開発や生産、営業などに注力したが、社内の管理制度が整えられることはなかった。このことが大きな足かせになっていると意識されるようになるのは、2008年のリーマンショック以降のことであった。

2009年初頭の経営会議において、現社長の

王文杰は、「これまでわが社は、社内管理制度を等閑にしてきたものの、高度経済成長という時代の波に乗れたおかげで大きな成長を遂げることができた。しかし、これからの厳しい競争時代においては、社内管理制度を改革、強化が必要不可欠であり、それがなければさらなる成長は不可能である」と述べ、社内管理制度改革の必要性を訴えた。その年の春、王文杰は、ヘッドハンティングにより有能な人材を社長顧問として迎え入れたのを契機に、抜本的な管理制度改革に乗り出した。組織構造の再構築にはじまり、各部門内部での命令指揮システムの再編、各業務プロセスの規格化、採用管理、昇進昇格管理、賃金管理、人事管理など、次々と見直しを行なっていた。しかし、この改革は当初より順調に進んだわけではなかった。王文杰は筆者が行なったインタビューのなかで当時の様子を次のように振り返っている。

「改革開始から1ヵ月後、私は父に呼び出され、厳しい叱責を受けました。非常に怒った口調で『お前はこの会社に対して何をするつもりだ?!お前はこの会社を他人に譲るつもりなのか?!』と。最初は父が何を言いたいのかよくわからなかったのですが、話を聞いているうちに私が社長顧問を雇い入れて改革を進めていることが父の気に食わないということがわかってきました。実のところ、私が進めようとした改革は、20～30年間わが社で働いてきた古参社員たちの既得権益を侵害するものでした。彼らは私に不満をもっており、私に直接に言うのではなく、父のところへ行き、私の悪口をまくし立てたようです。…(中略)… 私は、今回の改革の必要性和緊迫性について具体的な事

例を踏まえながら細かく説明し、他の兄弟たちも賛同していることにも触れ、何とか父を説得することができました。」(王文杰へのインタビュー調査記録：2013年8月28日)

結局、社内の管理制度改革は1年あまりの時間を経てようやく完遂された。その効果はすぐに表れ、A社は2010年に設立以来最大の利益率をたたき出した。

2011年、二代目たちの経営能力に安心した王志強は、自らが所有していた10%の株式を4等分し、4人の子たちに分配した。これにより、A社の株式の保有状況は長男・王文通は24%、次男・王文学は23%、三男・王文国は22%、四男・王文杰は21%、甥・王国忠は10%の株式を保有することになった。これをもって、A社における創業者から第二世代への事業承継が完了した。

3-4 二代目から三代目への事業承継

第二世代の5人による経営体制の安定強化を図るべく、2011年4月の経営会議において新たに「株主の配偶者は原則的にA社に勤務してはいけない」という規則が定められ、それまで同社に勤務していた5人の配偶者たちは次々に会社を離れていった。この点について王文杰はインタビューのなかで次のように述べている。

「われわれ5人は兄弟なので、相互のこと、会社全体のことを考えることはできますが、妻たちはそれぞれの家のことしか考えていません。われわれ5人の共通認識として、5人の経営体制を安定させるためには、やはり妻たちの退職が必要だと考え、この規則を設定しました。」(王文杰へのインタビュー調査記録：2013

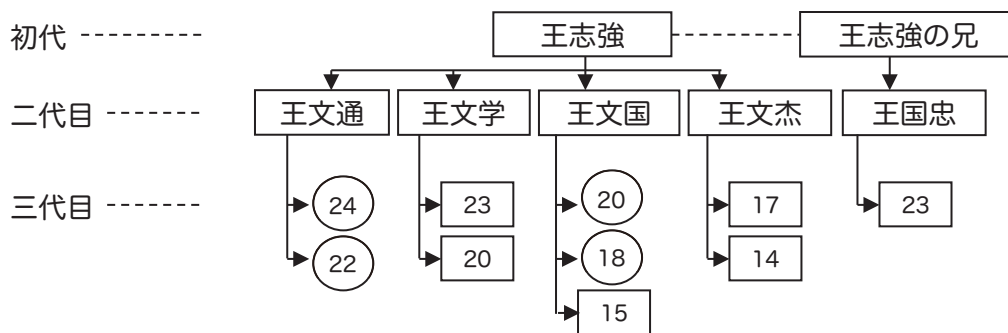
年8月29日)

さらに、この経営会議では、第三世代への事業承継に関する重要な決議も合わせて行なわれた。それは、「これから先の10年間、現役員の子どもたちの入社を認めない」というものであった。なぜこのような決議にいたったのだろうか。それは、A社がまさに次世代への事業承継に向けて難しい問題に直面しているからである。

5人の経営者たちはそれぞれ家庭をもち、そ

れぞれに子どもがいる(図1)。長男・王文通には女子2人、次男・王文学には男子2人、三男・王文国には女子2人と男子1人、四男・王文杰には男子2人、そして、従兄弟の王国忠には男子1人がいる。つまり、5人の経営者たちには合わせて10人の子どもがいるが、今後、彼・彼女らへの事業承継をどのように進めるかに関する計画が固まっていない。この点について現社長の王文杰はインタビューのなかで次のように述べている。

図1 A社王家の家系図



注：○は女性、□は男性。数字は2013年当時の年齢。
出所：王文杰へのインタビュー記録に基づき筆者作成。

「子どもがいなくて後継者がいない場合も大変ですが、われわれのように子どもが多くて後継者候補が多くいるのも困ったものです。現在、第三世代の10人はまだ独身ですが、近い将来、全員が結婚すると20人に膨らみ、さらに複雑になります。現在のところ、子どもたちはまだ学生です。長男のところの長女が24歳、イギリスの大学の修士課程で学んでいます。従兄弟のところの子が23歳、アメリカ留学の手続きの最中です。第三世代はまだ一人も入社していませんが、そのうちどんどん入社してくるでしょ

う。将来の事業承継を考えると、どうすればよいかわからず、困っています。…(中略)…
それで、われわれは話し合い、これからの10年間、子どもたちに対して会社の扉を閉めることにしました。そして、これからの10年間の猶予期間のうちに公平かつ合理的な事業承継の制度と仕組みをつくりたいと考えています。」
(王文杰へのインタビュー調査記録：2013年8月29日)

このような決議に至ったものの、そこにはジレンマもあり、この点について王文杰はインタ

ビューのなかで次のように述べている。

「今後の10年間、子どもたちの入社を一切認めないという決議を出しましたが、本音を申し上げますと、かなりの痛手です。今、会社は成長期にあり、多くの有能な人材を必要としています。子どもたちの学歴はわれわれより高く、視野も広く、能力もずっと高い。彼らを入社させれば、われわれは安心できるし、彼らもキャリア経験を積むことができます。わが社にとって、この10年間の猶予期間の設定は大きな損失を意味しています。」(王文杰へのインタビュー調査記録：2013年8月29日)

王文杰によると、毎月の経営会議でも日常の家庭会議でも今後の事業承継について議論が交わされているという。

「10年間という期間はあくまで2011年当時の設定であり、解決策が早く出てくるなら、入社禁止令は即終了となります。一日も早くこの問題を解決して、子どもたちを入社させたいですね。…(中略)… 手心手背都是肉(=手のひらも手の甲も自分の肉であるから、どちらも切り捨てることができない)。父はどの子どもにも偏愛することなく、平等に株式を分けて与えてくれましたが、私から言いますと、むしろ日本の老舗企業のように、誰一人にバーンと全部渡してくれたほうが、今のようにならなかったと思います。言い方は冷たいですが、父は責任を逃して事業承継の難局を作ってしまったなあ、と思っています。父はまた健在ですので、株式の保有を改めてほしいと何回も懇願したのですが、もう引退したからと話をまったく聞いてくれません。」(王文杰へのインタビュー調査記

録：2013年8月29日)

3-5 A社事例の整理と特徴

以上の記述より、A社王家の事業承継には以下の2つの特徴が認められる。

(1) 家族共同利益の重視

2000年に創業者・王志強がA社の社長職を離れる際、第二世代の5人による「一致団結」の共同経営を希望した。この行動から見て取れるのは、王志強が王家の共同利益を極めて重視し、「同居共財」の形を実現しようとしているということである。また、2011年4月の経営会議において第二世代の経営者たちが「株主の配偶者は原則的にA社に勤務してはいけない」という規則を定めたことも、やはり彼らも王家の共同利益を第一に考え、それを阻害する恐れのある火種を未然に消し去る施策とみなすことができよう。

(2) 血縁重視の平等主義と諸子均分

創業者の王志強はA社の全株式を5人の二代目たちに分配した。そのうち甥には10%のみを与え、残りの90%を4人の子どもたちにほぼ平等に分配した。このような資産の分配方法から、王志強は中国の伝統的な家族観「血縁重視の平等主義」から影響を受け、伝統的な家産分配の慣習「諸子均分」で株式を配分したことがわかる。「手心手背都是肉」という創業者の「愛」が株式の「諸子均分」の形で現したのである。なお、4人の子どもたちのなかで長男には他の3人より少し多めに株式が与えられたが、それは、兄弟のなかで最も長く家業に従事してきたことに報いるという意味があったのではないか

り責任重大ですから覚悟できないと思います。次男も三男も同じです。私は未子ですから本来、出る幕ではないですけども、10年をかけて何回話し合っても何の結論にも至ってなくて、このままだと永遠に解決できないとわかったんです。それで2年前、10年の猶予期間が終わったところで、勇気をもって兄たちに言いました、私がやるから最終意思決定できる株式を譲ってくれて。これまでは責任をもって会社の経営管理をやってきましたし、会社もある程度成長してくれましたので、兄たちも社員たちも私の能力を認めてくれていますので社長はずっとやっても良いと賛同してくれたのですが、株式の話になると兄たちは結局、これまでのように躊躇してしまいます。それで私が一步を譲って、半分以上は無理にしても、せめて三分の一を保有させて欲しいと懇願しました。すると従兄弟の王国忠が支持してくれて、保有していた10%の株式を譲ってくれました。彼の支持があったからか、3人の兄も三分の一の保有に同意してくれました。今はまだ31%ですが、一応3人からそれぞれ0.8%をもらい、今年中に33.4%になることが合意できています。…(中略)… 最終の意思決定権はやっぱり株式ですね。まあ難しいですが、ようやく一步を踏み出した感じですね。」(王文杰へのインタビュー調査記録：2023年9月18日)

冷静に考えると、王家の4人兄弟のなか、現社長・四男・王文杰の年は一番若いですが、学歴も一番高く、会社の経営管理の経験も豊富で、学習意欲も能力も強く、何より家業と家族への思いも強いため、A社の最高経営責任者に一番相

応しい人選だと言えよう。しかしその「未子ですから本来、出る幕ではない」という話から、筆者は濃厚な儒教倫理を感じた。『荀子・君子篇』には「長幼有序」という文章があり、「大人は子どもより、年長者は年少者より立場が上である」と言う意味である。能力があっても未子四男の王文杰は「長幼有序」の儒教倫理に基づいて自分の立場をわきまえていた。ところが10年の猶予期間が過ぎても問題解決の糸口がまったく見えず、会社の発展と次世代へのバトンタッチの円滑な実施を真剣に心配した王文杰はついに「私がやるから最終意思決定できる株式を譲ってくれ」と、兄たちに主張したのである。

しかし四男の主張に賛同できても株式の話になると躊躇する王家の兄弟たちだったが、従兄弟・王国忠の株式譲渡行為に影響され、ついに四男・王文杰に33.4%の株式を保有してもらうことに合意したのである。王家兄弟の間でできたこの合意について、王文杰は以下のように、複雑な心境を語った。

「33.4%は三分の一ほどしかありませんが、一步前進です。前向きに考えると、みなさんは私を信用してくれたから三分の一も持たせてくれました。ですから今後、会社経営にはさらに精を出して、会社のこと、家族全体のことをさらに成長させていかないとはいけません。まあ筆頭株主であっても、何か私利私欲に走ったら、2人の兄だけでも否決されてしまいますので…(中略)… 企業経営において、時には大きなリスクを背負ってチャレンジしなければなりません。やっぱり過半数の株式がないと、そのような大きな決断をしようとしても難しいと思

いますね。覚悟して説得していなければなりません。」(王文杰へのインタビュー調査記録：2023年9月18日)

また、前段で述べたように、2011年から10年間の猶予期間がすでに終わっており、第三世代の10人のうちに、2人だけであるがすでにA社に入社し、勤務している。この変化について王文杰は前向きに捉えており、第三世代のさらなる多くの入社を実現するために積極的に活動しているという。

「今は2人だけですが、第三世代が入社してくれてやっぱり嬉しいことですね。会長は今年で60歳になりますので会社の現制度ではそのうち、誕生日を過ぎたら定年退職となります。このような考えもあったかもしれませんが、その長女が2年前、入社してくれました。イギリスの大学でファイナンスを勉強し、修士号もあり、銀行での仕事経験も持っていますので、会社にとって重要な人材です。私の長男もこの夏、アメリカ留学から帰ってきて、入社してくれました。今は研修期でとくに肩書きなどはありませんが、彼は経営学を専攻していましたので、将来は楽しみです。第三世代のほかの子もみんな優秀です。上海の大手金融会社で働いている子もいれば、杭州市の大手IT企業で活躍している子もいます。会社の成長にはやっぱり優秀な人材が必要です。みなさんにぜひ帰ってきて欲しいですね。彼らを説得してなんとか入社してもらうことも、私の重要な仕事です。」(王文杰へのインタビュー調査記録：2023年9月18日)

実際にも、王文杰は常にすでにほかの会社で

働いている第三世代の方々とコミュニケーションをとっており、現時点において家業に入る意識を持っていない方とでも、人生の先輩としてさまざまな事情について相談に乗っているという。

「みなさんには戻ってきて欲しいですが、強要はできません。やっぱり彼ら自身は家業に貢献しようと思ってくれないとね。私は仕事の関係で常に出張していますので、上海や杭州へ行く時、事前に彼らと連絡して時間が合えば美味しい夕食をご馳走しています。仕事でも恋愛でも何でも相談に乗っています。もちろん会社のことも彼らに話しています。…(中略)…今年6月日本へ行って、ある日本の長寿企業の社長さんと会いました。その社長さんには息子さん3人もいますが、3人とも家業で働いてとても羨ましいですね。その社長さんは月1回の兄弟勉強会をやっていると聞きました。常にコミュニケーションを取っていますから兄弟関係も良く維持できています。とても良いやり方ですね。私もぜひ第三世代10人の兄弟勉強会をやると思っていましたが、多忙でまだ実現できていません。とりあえず今会社で働いている2人を幹事に任命し、兄弟勉強会を実現していこうと思っています。」(王文杰へのインタビュー調査記録：2023年9月18日)

初回のインタビュー調査から10年を経たが、A社の事業承継問題は少しの進展があったものの、完全な解決にはまだ至っていないと言えよう。この現状について、王文杰は次のように嘆いた。

「今は私が兄たちに信頼してもらって、責任

をもって会社を経営していますが、第三世代では誰が責任をもってやってくれるかは私にはまだわかりません。運命に委ねるしかないですね(笑)。父は諸子均分で株式を分けましたが、再び集中させることはほぼ不可能でしょう。兄たちに0.8%を譲ってもらったのも一苦労しましたからね。けれど私たち第二世代はみんな歳をとっています。今は4人が株式を持っていますが、第三世代へさらに分散してしまう恐れがありますね。ですから株式をさらに分散させないように、家族で早急、ルールや制限を作っていかなければなりません。」(王文杰へのインタビュー調査記録：2023年9月18日)

4 おわりに

財産の相続制度に関して日本では戦前までは家督相続制度があった。当時の民法では事実上「長子相続」を推奨する戸主制度がとられ、長男が家産をすべて相続する仕組みとなっていた。ところが戦後、1946年に新しく成立した日本国憲法の第24条に基づいて1947年に改正された新民法は、明治時代以来の「家」制度を廃止し、個人を基礎に置き、男女の平等を徹底して実現しようとするものである。したがってかつての「長子相続」は実質的に否定されており、遺産分割協議で相続人全員が同意すればともかく、そうでない限り法定相続分や遺留分があるため、法定相続人であれば女子でも財産の一部を受け取る権利を有することとなっており、実際には均分相続が決められている。しかし日本の多くの老舗企業では依然としてすべて

の株式を後継者1人に集中しており、これは事業承継や会社の持続可能な発展にプラスに働いている。

例えば1867年創業の近江商人老舗商社であるツカキグループでは、現社長の六代目塚本喜左衛門が2000年に父である五代目塚本喜左衛門が亡くなり家業を受け継ぐ際に、3人の姉の権利自主放棄により会社の全株式を入手しており、1711年創業の堀金箔粉株式会社の創業家・堀家には代々大事にされている事業承継四原則が存在し、その1つは、「土地と株式はすべて後継者に集中する」⁵である。また1604年創業した山形県の菊池保寿堂でも全株式を後継者に集中させており、15代目当主の菊地正直は「家業永続のために株式を分散させてしまうリスクを回避する必要がある、弟にはあえて株式を分けなかった」と話している。⁶

日本の長子単独相続や家督相続、および日本の老舗企業が現在でも一般的に行われている株式を後継者に集中させるというやり方そのものが、家の発展のために大きな役割を果たしている。長子、あるいは後継者1人が財産の全部あるいは大部分を相続する制度は、家族内部の不平等の根源となり、兄弟間でも上下の立場を設け、人情を希薄化させる弱点がある一方、財産の分割による家業の衰えを防ぎ、さらに家族の富の蓄積に有利である。民法が改定され、均分相続制度が法律上で確立されている今日でも、家族メンバーの権利自主放棄により「後継者に一極集中させる」「極力分散させない」の実現は、事業承継における日本の老舗企業の

5 詳しくは竇・程・河口・桑木(2014)を参照されたい。

6 2017年11月27日に中国上海で開催される“中国家族企業国際フォーラム”のパネルディスカッションにおいて、筆者は菊地正直氏に直接に確認した。

知恵であろう。

日本の老舗企業の家督相続や後継者単独相続制に対して、これまでの中国は「諸子均分」といった。 「手心手背都是肉」という中国の家父長の「愛」に基づいて成り立っている「諸子均分」であるが、先代で蓄えた財産がやすやすと細分化される始末となり、多年の蓄積をあっという間に分散させ、家庭経済を永遠に「小農経済」に終わらせるわけである。したがって「諸子均分」は、中国経済の発展を甚だしく束縛したと言えよう。帝王や家父長といった統治者の立場から考えると、「諸子均分」の実施は統括下の勢力の急速な増強を防ぐことができ、中央集権への対抗勢力が生まれにくいという利点があり、古代中国の統治者たちにとっては都合の良い制度であろう。しかしこの古来の「諸子均分」慣習は根強く残されており、今も中国家族企業の事業承継の足かせとなっているのである。

本稿ではA社の事例しか取り上げていないが、筆者が調べている限り、ほかにも数多くの中国の家族企業でも「諸子均分」慣習に基づいて株式分配が実施されており、その後継者たちは家族内の難しい関係で苦闘が強いられている。この問題をうまく解決できなかった一部の家族企業では兄弟で揉めたり、親族で紛争したり、すでに多くの悲劇を生み出している⁷。一方、近年、中国では事業承継が社会問題として関心が集まっているなか、日本の老舗企業の持続可能な経営の特徴や事業承継のやり方が注目されている。A社の事例でも確認できたように、日本の老舗企業の「すべての株式を後継者1人

に集中する」というやり方はすでに中国に伝わっており、A社の王文杰も次世代で株式をさらに分散させないように、家族内でのルール作りを急いでいる。果たして今後、日本の老舗企業のやり方は中国家族企業の事業承継にどのような影響を与えていくか。日本からの影響を受けて、中国の事業承継の当事者たちはこれからどのような行動を取っていくか。中国の「諸子均分」慣習はどのようになっていくのか。これからも引き続き観察していかなければならない。

謝辞

本研究は日本学術振興会の科学研究費基盤研究(C)「家族企業の持続可能な経営の実現に関する国際比較研究：東アジアの共通性と多様性」(研究代表者：竇少杰、研究期間：2022年度-2025年度)と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」(研究代表者：竇少杰、助成期間：2017年8月-2019年7月)の研究成果の一部である。また本研究の実施にあたって、事例企業A社と王社長から多大なご協力を頂いた。心から感謝を申し上げる。

⁷ 例えば中国杉杉グループで2023年2月発生した「杉杉グループ400億遺産争奪戦」(『金融界』2023年5月11日報道、<https://finance.jrj.com.cn/2023/05/11171037545619.shtml> 2024年3月8日筆者確認)を参照されたい。

【参考文献】

- 高明士 (2007)『争財競産:唐宋の家産与法律』、北京大学出版社。
- 滋賀秀三 (1967)『中国家族法の原理』、創文社。
- 申秀逸 (2008)「中日伝統の『家』相続制度の比較」、『人文社会科学研究』、第16号、pp.1-17。
- 張凡 (2015)『明代家産継承与争訴』、法律出版社。
- 鄭顕文 (2004)『唐代律令制研究』、北京大学出版社。
- 竇少杰 (2023)「VUCA時代における中国の家族企業の苦悩と奮闘：浙江省の東星電子有限公司の例を中心に」、『経営研究』第74巻第3号、pp.41-61。
- 竇少杰・河口充勇・洪性奉 (2023)『東アジアの家族企業と事業承継：その共通性と多様性』、文眞堂。
- 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事業承継』、浙江大学出版社。
- 山田勝芳 (1997)「中国古代の『家』と均分相続」、『東北アジア研究』、第2号、pp.235-262。

【インタビュー調査】

2013年8月28日～29日 A社王文杰社長インタビュー調査

2023年9月18日 A社王文杰社長インタビュー調査