

商工金融

特集 東アジアの事業承継(下)

卷頭言	中小企業振興会議の役割再考／鈴木誠	1
特集論文	中国家族企業の事業承継問題と「諸子均分」／竇少杰	8
特集論文	韓国中小企業における事業承継の実践／洪性奉・李志満	26
論文	働き方改革の挑戦／岩崎尚人	49
中小企業の目	計測技術を切り口に新たなマーケットの開拓が急務／松島徹	72
論壇	中小企業に対する人的支援について考える／川村悟	74
STREAM	オーバーツーリズムと宿泊税／川島宜孝	77
統計・資料	中小企業金融統計	78

1979



変わるあなたを、変わらず支える。

この国の経済成長を支えてきた、浦安鉄鋼団地協同組合。商工中金は50年以上にわたりこの組合をサポートし、時代の変化とともに乗り越えてきました。社会が大きく変わっていく今、鉄鋼業界も変わらなければならない。鋼材の付加価値を高める。後継者問題に向き合う。新たな顧客と出会う。時代の節目に立つ中小企業組合や企業の皆さんとともに商工中金も挑みつづけます。



2024

企業の未来を支えていく。日本を変化につよくする。  商工中金

本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号

<https://www.shokochukin.co.jp/>



中小企業振興会議の役割再考 —基礎自治体の中小企業政策のこれから—

鈴木 誠
(愛知大学)
(地域政策学部教授)



中小企業振興会議（以下、振興会議）とは、地方自治体が制定する中小企業振興基本条例（今日では中小企業・小規模企業振興基本条例）の実効性を担保するための有識者会議のことである。条例上に設置のない自治体もあるし、名称も産業振興会議、地域経済円卓会議など様々である。私は複数の基礎自治体で中小企業の振興を図るために理念型条例を制定する仕事に携わり、条例制定後は中小企業振興策を企画・実行・検証するため、中小企業振興会議の運営に携わっている。以下、2017年に同条例を施行したA市と、2015年に地域産業の総合振興条例を施行したB市での経験をもとに、これからの基礎自治体の中小企業政策の方向性について考えてみたい。

A市はトヨタ系の大企業や中小企業が集積する地方工業都市である。2023年度（単年度）の財政力指数は1.294（3ヵ年平均は1.249）で地方交付税交付金の不交付団体である。財政が豊かなA市ではあるが、2017年に中小企業振興基本条例を制定し中小企業振興会議を設置した。第1回振興会議は、条例制定の動機であった大企業と地元中小企業との格差問題に話題の中心が置かれた。中小企業経営者の指摘は、大企業に比べ資金調達が困難であることや、新卒・中途・期間工・派遣・管理職・監督者などあらゆる人材が不足し、製品の販路開拓も難しく、特に卸小売業では売上減少が顕著であることに話題が集中した。中小企業の従業員からは大企業に比べ給与が低く、福利厚生制度や施設の水準も低いこと、そのため人材の確保は恒常に難しく、離職を促す要因にもなっているとの指摘が続いた。所謂、大企業と中小企業との格差問題、二重構造問題の存在と打開が、国はもとよりA市においても最大の中小企業振興策であると指摘された。その後の振興会議でも、この格差問題を解決しない限り、創業や事業承継、若者の勤労観や職業観の育成、女性の雇用拡大等は難しい、といった指摘が続いたようだ。

振興会議の協議内容に変化が起きはじめたのは、2020年4月新型コロナ感染症による緊急事態宣言が発令され、労働・インフラ・消費・運輸・介護・理容・医療等の停滞が企業規模を超

えて生じるとともに、その影響が多くの市民生活に及び、中小企業政策の対象や方法が問い合わせ始めたころである。A市では、格差問題は認めつつも、条例に謳う施策の基本方針「施策の策定に当たっては中小企業者、中小企業団体、市民の意見を聴取し、中小企業の実態を把握」し、当面のコロナ対策と将来に向けた中小企業振興策を探り着手した。中小企業コンシェルジュの積極的活用は、その方法のひとつである。A市では、中小企業の実態把握のひとつとして大手企業を退職した人材を中小企業コンシェルジュとして採用し、企業訪問を通じて支援ニーズの把握、経営課題の相談受付、支援制度の開発・紹介を展開してきた。その調査や実践の成果が振興会議の重要な審議内容のひとつに挙げられるようになる。

例えば、コンシェルジュによる2022年から23年の企業訪問で、人材の確保と育成がA市の従業員数5人から19人程の企業にとって喫緊の共通課題であることが判明したことを契機に、中小企業求人情報発信支援事業補助金を活用した企業を訪問し、市の求人サイト補助金の効果を検証するとともに要望を聞き出し、より効果的な求人に繋がる方向へと支援内容変更の提案が市や振興会議に出された。具体的には、①採用難で業務停止による経営危機、機会損失を発生させる企業が増える可能性は非常に高いことを踏まえ、②市が定めた大手求人サイト以外に、支援要望の多い中小/職種特化型サイトとともに成功報酬型契約にも補助金の適用範囲を拡大することが重要。③さらに求人サイトやハローワークへの人材募集に際して、自社の正確な理解を促し、自社で働く意義をアピールする方法を改善し採用力を強化して、定着率改善に繋げることが急務、などが提案され支援方法の見直しに繋げることができた。

企業の自助努力も進む。A市では地元の高校生とその父母、高校と地元中小企業とのマッチングを図るため「高校生向け企業合同説明会」を続けている。振興会議で同説明会を検証したことが契機となり、振興会議委員の企業が自社の従業員を母校に派遣し、新卒採用に繋げるなどの成果も生み出せるようになった。さらに、振興会議では、A市内の大企業で働く期間工や派遣社員が、ある年齢になると高い給与や充実した福利厚生よりも正規雇用による生活の安定を優先して中小企業への求職活動を活発化させることを把握し要因の検証も行った。そこで現在は、正規雇用の年齢条件の引き上げは中小企業の役割であるものの、正規雇用後の市内定住は行政にとってメリットが大きいことから、福利厚生などの格差是正は、行政が地域の異業種企業や市民・ボランティアの協力も得て実現する重要性を確認し、地域と協働で具体的な仕組みや支援策の検討に着手しつつある。

知財特許に詳しいコンシェルジュの発案で開放特許を活用した中小企業支援策の検討もはじめている。中小企業が所有する固有技術と大企業の開放特許をマッチングし、新製品の開発に繋げ、懸案の販路開拓・需要拡大を後押しする施策である。条例制定直後の2017年からコロナ禍の20年までは人材確保と育成の比率が高かったが、2022年には販路拡大・新製品開発な

ど売り上げの拡大が施策需要を高めつつある。そこで、地元で潤滑剤の開発とその製造技術をもつ中小企業に対して、大企業の超撥水素材とコーティング技術を組み合わせることで、他社にはない超撥水コーティング剤の製品化の条件を探る検討が始まった。さらに、地元の総菜開発・製造技術をもつ中小企業に対して、大手食品関連企業の機能性食品素材を添加物として提供し、福祉施設向け健康食材や新食感の総菜製品化の道も検討を始めている。開放特許の活用・製品化は、アイデア出し、試作品製作、市場の評価等も頻繁に行う必要がある。そう考えて市や専門機関の継続的支援体制の整備を振興会議では求めている。

スタートアップ企業の創業支援は国が音頭をとり地方創生戦略を含め全国の自治体が展開中である。国がスタートアップ・エコシステム拠点都市で認定した拠点形成計画に登場するスタートアップは、起業後いち早く成長してユニコーン企業を目標に掲げ、さらにその先にグローバルなビッグテック企業へと成長しようとする企業であろう。

しかし、A市では市内の中小企業の課題解決のために最適なスタートアップ企業の製品や技術、サービスを接続する支援に力点を置いている。したがって、スタートアップ支援は市内中小企業の自律的な成長の手段と位置付けている。中山間地域に位置するB市の場合も、過疎化や高齢化が加速する地域社会の広がりの中で、増大傾向にある買い物弱者や交通弱者を減らすという地域課題の解決にスタートアップ企業を繋げ、地元企業と協働して持続的な「小さな社会経済圏」の実現を振興会議の目標に据えている。

振興会議を立ち上げ運営する中で実感できたことがある。基礎自治体主導の中小企業政策では、観念的に二重構造問題の打開策を羅列し、グローバル経済への協調型イノベーション戦略をかけ補助金を呼び水として政策を展開することよりも、市内中小企業の課題と地域住民生活の課題を一体的に捉え、地域課題の解決が中小企業の成長に繋がることを認識し、取り組むことのほうが重要であるという点である。そのために理念型条例を制定し、施策の基本方針を立て、振興会議という舞台で市民・事業者・専門家・行政が協働して、まちづくり・地域づくりを推進する仕組みとして中小企業政策を組み立て実践することが、今後の基礎自治体の中小企業政策・地域産業政策としては重要であろう。

2025年に団塊世代が後期高齢者に突入する頃から、家族を介護しながら働くビジネスケラーが急増する。介護のために離職をせずに働ける支援体制づくりも、振興会議のテーマにしたい。子どもたちの好奇心をかきたて、創業機運を高めていける創業教育も重要な課題である。日々の地域社会や地域経済を見据えながら振興会議を運営することは大変であるが、未来を展望する有意義な仕事であると実感する日々もある。

(参考文献、長山宗広・遠山恭司・山本篤民・許伸江 (2024)『地域とつながる中小企業論』有斐閣)

好評発売中

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業の外国人雇用

定価 1,650円(本体1,500円+税10%)

ISBN978-4-901731-44-7 C2034



外国人
雇用

その現状と課題、
活用へのヒント

著 江口政宏
Masahiro Eguchi

一般財団法人 商工総合研究所
SHOKO RESEARCH INSTITUTE

【目次】

- 第1章 外国人雇用の必要性と日本の外国人雇用の現状
- 第2章 主な在留資格のあらましと従事する業務内容
- 第3章 外国人労働者の日本語能力とモチベーション・待遇
- 第4章 中小企業の外国人労働者の採用・育成・定着
- 第5章 外国人雇用のメリットと問題点
- 第6章 事例紹介
- 第7章 まとめ～本書の要約と外国人雇用のポイント

【概要・特徴】

中小企業では外国人社員活用への関心が高まっています。本書は日本企業の外国人雇用の現状と外国人雇用の制度的概要を解説し、そのうえで外国人材の活用現場で生じる課題とその解決策・活用面におけるポイントを示しています。外国人活用を実施もしくは検討されている企業や、支援機関の方々に役立つ一冊です。

—全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください—

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03 (6810) 9361 (代表) FAX 03 (5644) 1867

目次

卷頭言 中小企業振興会議の役割再考
—基礎自治体の中小企業政策のこれから—

愛知大学地域政策学部教授 鈴木 誠 …1

特集 東アジアの事業承継（下）…6

特集論文 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～
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 賀少杰 …8

特集論文 韓国中小企業における事業承継の実践
～支援制度から見た技術承継と家業承継の考察～
摂南大学経営学部准教授 洪性奉
延世大学校経営大学教授 李志満 …26

論文 働き方改革の挑戦—日本の経営への決別宣言か—
成城大学経済学部教授 岩崎尚人 …49

中小企業の目 計測技術を切り口に新たなマーケットの開拓が急務
株式会社マツシマメジャテック代表取締役会長 松島徹 …72

論壇 中小企業に対する人的支援について考える
立正大学経営学部教授 川村悟 …74

STREAM オーバーツーリズムと宿泊税
商工総合研究所主任研究員 川島宜孝 …77

統計・資料 中小企業金融統計 …78

特 集

東アジアの事業承継(下)

経営者の高齢化や人手不足など、中小企業の事業承継が大きな社会問題になっていることは周知のとおりです。

我が国は世界的に見ても100年を超える長寿企業が圧倒的に多く存在している稀有な国です。では、なぜ日本だけ突出して長寿企業が多いのでしょうか。長寿企業は長年の環境変化を乗り越え、度重なる事業承継を繰り返している存在であり、事業を切れ目なく次世代につなぐことを是としてきた日本独自の考え方が影響しているかもしれません。もしくは、その多くが利潤の最大化を目的とする株式会社という法人形態をとりながらも、「企業は社会の公器であれ」といった社会的な存在としての意義を重んじてきたことが影響しているのかもしれません。しかし我が国と同じ文化圏でもある中国や韓国といった東アジアの国々では、長寿企業はほとんど見られません。

そこで今回の特集では、世界各国の事業承継に関する学術論文のサーベイを行い、その研究成果を概観したうえで、我が国の長寿企業の特長を再確認します。そのうえで、中国や韓国といった東アジアの国々の事業承継について事例を含めて紹介し、事業承継に対する考え方を国際的に比較してみることで、我が国の事業承継を改めて考えてみようと思います。

もちろん同じ東アジアでも、国や地域によって事業承継にかかる税制・政策支援の状況や、承継そのものへの考え方の違いはありますが、結論を先取りすれば、東アジア諸国でも事業承継問題が近年顕在化していることが見て取れます。東アジアで最初に高度成長を遂げた我が国の法人経営者は第三世代と言われますが、中国では1980年代の改革開放時代に多くの民間企業が誕生したため、その第一世代と言われる経営者が初めて事業承継問題に直面しています（一人っ子政策の影響による後継者不足もあるようです）。また、親族を中心とする血縁関係を重視する韓国では、伝統的家族制度から「事業」よりも「家」を重視する傾向があり、そもそも直系長男がいなければ

ば事業を承継させずに売却することもあるといいます。

ただ少なくとも我が国では、企業が長く存在し続けることを美德とする一般的な認識が変わらない以上、事業の承継は避けて通れません。もちろん100年もの間、企業を継続するためには、第二世代だけでなく、第三世代のことも念頭に入れる必要があります。一方で我が国は世界的にも少子高齢化の先進国でもあります。事業承継に関する学術的な研究は国際的にも蓄積がまだ十分とは言えませんが、ファミリー企業が多くを占める日本の中小企業では、長期的な視点で、かつ戦略的な事業承継の在り方を考える必要があるのではないかでしょうか。

(図) 世界の長寿企業数ランキング

ランク		企業数	ランク		企業数
1	日本	25,321	～	～	～
2	米国	11,735	17	中国	211
3	ドイツ	7,632	18	台湾	209
4	英国	3,435	～	～	～
5	スイス	1,747	46	韓国	18

*一般社団法人100年経営研究機構調べ（2014年現在）。なお論文中にあるように日本では2019年現在52,328社。

なお、特集論文のテーマは次のとおりです。

4 月 号	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— 同志社大学商学部教授 関 智宏
	中小企業の持続可能性に長寿企業の要素を生かす 一般社団法人100年経営研究機構専務理事兼事務局長 藤村 雄志 事務局次長 加藤 倫之
5 月 号	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～ 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 賀 少杰
	韓国中小企業における事業承継の実践 —支援制度から見た技術承継と家業承継の考察— 摂南大学経営学部准教授 洪 性奉 延世大学校経営大学教授 李 志滿

特集論文

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
瀋陽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”的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・実践してきた「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こはじめている。「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・研究していくなければならない。

目次

- 1 はじめに
- 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
 - 2-2 中国の「諸子均分」
- 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
- 3-2 A社の創業と近年の発展
- 3-3 創業者から二代目への事業承継
- 3-4 二代目から三代目への事業承継
- 3-5 A社事例の整理と特徴
- 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”的特徴がある。…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长が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

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中で、「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たからである。¹

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」は中国の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糺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产党は中華人民共和国を建国し、社会主义中国が確立された。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产党と中国政府は、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、同年から社会主义改造（1953-1956年）も合わせて実施した。社会主义改造とは、プロレタリア独裁下で生産手段の私有制を社会主义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」と認識した中国共产党と中国政府は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「社会主义公有制経済の補完物」として規定されるにいたった。1997年の中国共产党第15回大会は、非公有制経済を中国の社会主义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。しかし社会主义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もしなかった。これによって中国では私有財産の相続に関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」と「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態期に入り、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つて、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）社会主义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つ大きな阻害は「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德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、

家父長型の家にあっては、父の専有に属した家の共財は、生命の連續の原理によって、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と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）以好畤田地善、可以安焉。有五男、迺出所使越得橐中裝壳千金、分其子、子二百金、令為生產。」という記載があり、その意味は「（陸賈）は好畤（=地名）というところの農地が肥えているから家を作り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鞄を売って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、同じ世代の間にあっ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なっており、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人の子どもがあり、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、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つて会社名を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、きっ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、急成長を遂げることになった。

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。そこでは「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%については自分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系統の再編、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った。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つてきました。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と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

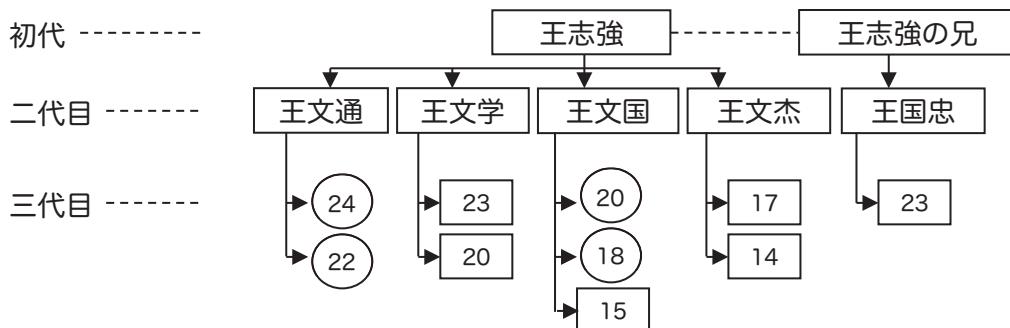
年8月29日)

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。

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決議を出しましたが、本音を申しますと、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人の子どもたちには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觀「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

と推測する。

しかしこうした2つの特徴は、A社における第二世代から第三世代への事業承継において当事者たちに大きな影響を与え、難しい意思決定を迫ることになったのである。創業者は「一致団結」と「諸子均分」で「円滑」に初代から二代目への事業承継を実施したと見えるが、自分の子どもたちに「同居共財」の家を作り上げたとも言えよう。ところが個人化が急速に進んだ現代中国において、二代目の当事者たちから言えば、創業者の「諸子均分」は問題を解決したのではなく、むしろ「責任を逃して事業承継の難局を作ってしまった」のであった。⁴

3-6 現在のA社とその事業承継問題

2023年9月、筆者はA社の事業承継問題をめぐって、王文杰に対して追加インタビュー調査を実施した。

A社の現状では、創業者・王志強の長男・王文通は依然として会長職に在任しており、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っている。次男・王文学、三男・王文国、甥の王国忠の3人も依然として営業担当の副社長であり、それぞれ中国国内の3つに分けられたエリアを1つずつ担当している。四男・王文杰もまたA社の社長に勤めており、経営と社内管理の全般を担っている。

役職の変化はほとんどないものの、株主と株式の保有状況には若干の変化があった。インタビュー調査時点のA社の株主は創業者・王志強の息子4人のみとなっており、甥の王国忠は

1年前、保有していた10%の株式を四男・王文杰に譲渡したのである。したがって現在、A社株式の保有状況は、創業者王志強の長男・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31%となっている。

また、初回のインタビュー調査で確認した「10年間、現役員の子どもたちの入社を認めない」という猶予期間と第三世代の状況にも変化があった。10年の猶予期間はすでに終わっており、長男・王文通の長女（34歳）はイギリスで修士号をとった後、中国に帰国して地元の銀行で数年間勤務していたが、2年前からA社の經理を担当している。四男・王文杰の長男（27歳）もアメリカ留学を終えて、2023年にA社に入社している。

では、これまでの10年間と生じた変化について、社長の王文杰はどうに見ているか。筆者のこの質問に、王文杰は「少し良い変化がありましたが、やっぱり難しくて苦しかったな」と、ため息を漏らした。

「父が創業したこの会社、私としてはやっぱり平穀に経営して、事業承継問題を円滑に解決して次の世代にバトンタッチしていきたいですね。けれども父が作ったこの事業承継の難局はなかなか順調に解決できません。今は少し良い変化がありましたが、ここまで持ってきたのはたいへん難しくて苦しかったですよ。長男は会長で、最年長でもあるし、会社の持続可能な発展と家族みんなの幸せのためなら、責任をもって私たちからすべての株式を回収し、会社経営を独自でしてくれても何の文句もありませんが、何回進言しても聞いてくれません。やっぱ

⁴ 詳しくは竇・河口・洪（2023 pp.31-33）を参照されたい。

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。私は末子ですから本来、出る幕ではないですけれども、10年をかけて何回話し合っても何の結論にも至っていなくて、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って。これまで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、これまでのよう躊躇してしまいます。それで私が一歩を譲って、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、ようやく一歩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「末子ですから本来、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」という意味である。能力があっても末子四男の王文杰は「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、一歩前進です。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ださいました。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が、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)

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、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、将来は楽しみですね。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で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ろう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くと思っています。」(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、ルールや制限を作つ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。当時の民法では事实上「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り、弟にはあえて株式を分けなかつた」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」をとった。「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、多年の蓄積をあつ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くという利点があり、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。
- 鄭顥文 (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) 『百年伝承的祕密:日本京都百年企業の事業承継』、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

特集論文

韓国中小企業における事業承継の実践

—支援制度から見た技術承継と家業承継の考察—



洪性奉 李志満

(摂南大学) (延世大学校経営大学)
 (経営学部准教授) (教授)

<要旨>

これまで韓国の企業経営研究は、朝鮮半島の政治、経済、安保環境によって形成されてきた「財閥」と呼ばれる大企業を中心に行われてきた。近年では、事業承継の重要性を認識した関連研究が注目され、韓国政府は企業成長モデルを発掘・提示するため、承継（家業・技術）に関連する様々な認定制度を導入している。本稿では、家族企業の企業支配構造及び家業承継の類型を分類したあと、名門長寿企業確認制度、大韓民国名匠制度、大韓民国食品名人制度の認定を受けた企業及びその技能保有者の事例を取り上げ、各制度の概要及び選定基準、その実践的評価について考察する。

まず、名門長寿企業確認制度は、韓国中小ベンチャー企業部が指定する制度であり、業歴が長い企業を発掘し、様々な優遇策を通して、社会的責任を果たす企業文化の拡散と雇用創出、韓国型ニッチトップ企業への成長を目的に導入した制度である。2017年に導入され、2023年現在、合計37社の中堅・中小企業が名門長寿企業に選ばれた。事例では、株式会社コメクス（創業56年）と毎日食品株式会社（創業79年）を取り上げ考察した。

次に、大韓民国名匠制度は、韓国雇用労働部が指定する制度であり、選定の対象は産業現場で最高水準の熟練技術を保有し、技術発展と熟練技術者の地位向上に大きく貢献した者に与える制度である。1986年に導入され、2023年現在、699名の大韓民国名匠が選ばれた。事例では、名匠の企業経営の事例（製菓・製パン分野、車両・鉄道分野）と企業勤務の事例（金属材料分野と機械設計分野）に分けて考察した。

最後に、大韓民国食品名人制度は、韓国農林畜産食品部が指定する制度であり、伝統食品産業の活性化及び継承・発展のために、食品の製造・加工・調理分野で優れた技能を保有する食品名人を指定・育成する制度である。1994年に導入され、2023年現在、合計94名の大韓民国食品名人が選ばれた。事例では、伝統技術承継の事例（伝統焼肉）と、伝統技術承継と家業承継の事例（伝統酒造）、さらに伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例（朝鮮人参加工）を経営する名人を取り上げ考察した。

目 次

はじめに

1. 先行研究の検討と位置づけ

- (1) 韓国家族企業の特徴
- (2) 事業承継研究の転換期
- (3) 韓国中小企業の支配構造の変化
- (4) 韓国家族企業の類型と本研究の位置づけ

2. 名門長寿企業確認制度

- (1) 概要及び選定基準
- (2) 名門長寿企業選定とインセンティブ
- (3) 名門長寿企業確認制度の経営実践
 - ① 株式会社コメクスの事例
 - ② 毎日食品株式会社の事例
- (4) 考察

3. 大韓民国名匠制度

- (1) 概要及び選定基準
- (2) 名匠選定とインセンティブ
- (3) 大韓民国名匠制度の経営実践
 - ① 企業経営の事例
 - A. 製菓・製パン分野
 - B. 車両・鉄道分野

② 企業勤務の事例

- A. 金属材料分野
- B. 機械設計分野

(4) 考察

4. 大韓民国食品名人制度

- (1) 概要及び選定基準
- (2) 名人選定とインセンティブ
- (3) 大韓民国食品名人制度の経営実践
 - ① 伝統技術承継の事例
 - ② 伝統技術承継と家業承継の事例
 - ③ 伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例
- (4) 考察

おわりに

はじめに

韓国経済はこれまで急速な産業化を通して飛躍的成長を遂げた。近年では、事業承継の重要性が認識されており、企業成長のロールモデルを発掘し、社会に提示するため、政府主導のもと承継（家業・技術）に関わる様々な認定制度が導入されている。本稿では、韓国で実施されている名門長寿企業確認制度、大韓民国名匠制度、大韓民国食品名人制度を取り上げ、各制度の概要及び選定基準、インセンティブについて調べる。さらに、その実践的評価として、

各支援制度が技術承継と家業承継にどのような影響を与えたのかについて、認定された企業及びその技能保有者の事例を取り上げて考察を試みる。

従来の韓国の事業承継研究では、創業家が代々家業を受け継いできたケース（承継の成功例）が注目されてきた（竇・河口・洪 2023: 232）。しかし、政策的な支援策から見た技術承継と家業承継の実践を模索することで、既存の研究では観察できなかった新しい可能性を見出すことが、本研究の着想に至った経緯である。

まず、これまで韓国産業構造の変化とそれに

伴う事業承継研究の変革について、鄭（2008）と竇・河口・洪（2020）を参考に、近年、韓国中小企業が直面している事業承継に関する様々な課題を検討する。さらに、中小企業の支配構造の変化及び韓国中小企業政策に関する正と負の影響について、韓国企画財政部・国際政策大学院編（2013）を中心に考察する。そして、李（2023）「韓国中小企業（家族企業）の人的資源管理」を参考に、家族企業の企業支配構造及び家業承継の類型を分類したあと、事例（認定された企業及びその技能保有者）を概観し考察することを目的とする。

本研究で韓国中小企業の事業承継の実践として取り上げる事例は、以下の通りである。最初に、名門長寿企業確認制度では、株式会社コメクス（ホームセキュリティー）、毎日食品株式会社（食品加工）の事例を取り上げる。そして、大韓民国名匠制度では、チェヒヨンイル名匠は（製菓・製パン）、チェヨンシク名匠（車両・鉄道）、キムボヒョン名匠（金属材料）、クォンオグアン名匠（機械設計）の事例を取り上げる。最後に、大韓民国食品名人制度では、伝統技術承継の事例としてオミヨンスク名人（カルビ類）、伝統技術承継と家業承継の事例としてパクジエソ名人（酒類）、伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例としてソンインセン名人（朝鮮人參類）の事例を取り上げ考察する。各事例の参考資料として、韓国主務官庁¹の告知文及び政府資料、各協会²の公開資料、関連企業ホームページ、関連記事などを主に参考した。

1. 先行研究の検討と位置づけ

（1）韓国家族企業の特徴

韓国家族企業を理解するためには、韓国の伝統家族制度や社会規範、家族企業経営における人的資源管理などの特徴を捉えなければならない。

まず、韓国家族企業の事業承継は血縁原理が優先されている。韓国の伝統家族は血縁原理にもとづく社会集団であり、父系親族いわゆる父と血縁が繋がっている血縁系譜の連續性が重視されている。一方、日本の伝統家族は血縁系譜の連續性よりも世帯経済共同体の連續性が重視される（竇・河口・洪 2020: 26-27）。したがって、韓国家族企業の世帯交代においては、この血縁原理が絶対的であり、非血縁者の養子や娘婿を後継者として迎えることは基本的に認められない。本稿で事例として取り上げる家族企業もこの血縁原理にもとづく事業継承が行われている。さらに、相続においては長子が優先される一方で不均等ながら財産がきょうだい間で分割されるという「長子優待不均等分割相続」が特徴である（竇・河口・洪 2020: 27-28）。

伝統的な社会規範に関しては、韓国家族企業は「企業利害」より「家族利害」を優先する傾向がある。このような社会規範の形成には儒教的な理論にもとづく「孝」（親に対する孝行）と「忠」（君主に対する忠義）に深く関わっている。伝統的な韓国社会では孝行は何よりも優先

1 韓国中小ベンチャー企業部、韓国雇用労働部、農林畜産食品部。

2 韓国中小企業中央会、社団法人大韓民国名匠協会、社団法人大韓民国食品名人協会。

3 父系親族：個人を中心として、父と血縁に繋がるすべての親族を指す。つまり1人の始祖の血縁に繋がるすべての親族を含む（賈2008: 95）。

4 株式会社コメクス、毎日食品株式会社、名人安東焼酎、ソンファス紅参營農組合法人の事例を参照。

されるべき善行であるため、例えば「孝」と「忠」が衝突した場合「孝」が重視される。したがって、企業は社会の公器（家族の私益を超越した存在）という意識が形成されにくいのである（竇・河口・洪 2020: 28-29）。

韓国家族企業における技術承継の場合、企業の特許技術と製品生産のノウハウは家族のメンバーだけに共有され、通常の従業員と役員は技術習得が制限されるという特徴がある（李 2023: 27）。このような閉鎖的な技術承継及び支配構造システムは、近年、人手不足で悩んでいる韓国社会において、中小企業を忌避する現象が深刻になり、中小企業の持続的な成長と競争力の強化を妨げる要因となっている。

（2）事業承継研究の転換期

近年、韓国社会や産業の構造変革とともに、企業の支配構造及び事業承継は様々な形に変貌している。その中、韓国の家族企業や事業承継に関する研究は大きな転換期を迎えている。これまで韓国の企業経営研究は、戦後、朝鮮半島の政治、経済、安保環境によって形成されてきた「財閥」と呼ばれる大企業を中心に行われてきた。

鄭（2008）は、このような韓国の独特的な「財閥」の形成と企業発展の過程について、以下、3点に分けて述べている。まず、韓国企業の胎動期（1955～1970）である。この時期は朝鮮戦争後の戦災復興のため、海外の援助と財政投融資を通じて、輸入代替材を中心に内需主導型の成長を促した。1962年からは、政府主導の経済開発計画が実施された。この時期、多

くの韓国の大手企業（サムスン電子、現代自動車、POSCO）⁵が設立され、1970年代からは本格的な生産活動に入った。

第2に、韓国企業の高度成長・重化学工業期（1970～1987）である。政府主導のもとに、鉄鋼、自動車、造船、化学などの重化学工業が発展していた時期である。特徴としては、強い官僚主導型の経済運用方式によって、経済構造が閉鎖的であった。さらに、多角化された事業構造と、所有と経営がオーナーに集中されている韓国の家族中心的な支配構造は、この時期に形成されたのである。

最後に、韓国企業の成熟・グローバル成長期（1987～2007）である。民主化と資本市場の開放という韓国社会のパラダイムが大きく変わった時期でもある。この時期の韓国企業は量的・質的に大きく成長した。さらに、IT技術と先進的な経営手法が普及され経営環境も根本的に変わった。しかし、1997年のアジア通貨危機は、株主資本主義をより加速化し、企業経営は収益性の向上と競争力の確保をより優先するように変化した。一部の大企業がグローバル企業として成長を遂げたのもこの時期のことである（鄭 2008: 18-20）。

したがって、韓国の企業経営研究も産業構造の変革とともに形成されてきており、その主体はこれまで韓国経済を牽引してきた大企業、いわゆる「財閥」に集中された。一方、2000年代に入ってから、事業承継に関する様々な問題に直面している。例えば、財産をめぐる骨肉の争い、後継者育成の混乱、経営者の急逝などの不測の事態による経営混乱、先代経営者

5 各企業の設立年：サムスン電子（1969年）、現代自動車（1967年）、POSCO（1968年）。

の「引き際」演出の困難、古参幹部の処遇の困難、ネポティズム（nepotism）による弊害などがあげられる（竇・河口・洪 2020: 60）。このような諸問題は大企業と中小企業を問わず普遍的な問題として、事業承継に関する社会的関心度が高まっている。

（3）韓国中小企業の支配構造の変化

韓国の中小企業政策は1960年代初めに法的根拠を設けたが、本格的に推進されはじめたのは1970年代半ばからである。しかし、その成果については議論の余地がある。これまで大企業の育成に国家資源が集中され、中小企業に資源が最適に配分されなかったからである。例えば、大企業は経営資源を確保するために、中小企業との競争で不利な環境を与えたことや不公正な下請取引で優越的地位を濫用したことなど、これまで中小企業の健全な発展を阻害していたという認識も少なくない。

一方、大企業は蓄積されていた知識と技術を様々な経路を通じて中小企業に拡散させ、生産性向上に多いに貢献するなど、中小企業の発展に正の影響を与えたことも事実である。例えば、自動車産業における外注管理をあげることができる。親会社（大企業）は品質管理、技術指導、技術移転などを通じて、協力会社（中小企業）の技術力強化と生産性向上に貢献してきた。さらに、大企業の専門人材が中小企業の経営陣や中間管理職に移動し貢献したケースや、新技術活用での起業においても、創業者は以前の大企業で培われた経験をもとに成功したケースも多い（韓国企画財政部・国際政策大学院編 2013: 49-50）。

1980年代の高度成長期には、部品メーカーを独立的に設立・育成できる資本が不足していたため、大企業が部品メーカーを直接に設立するケースが多かった。さらに、産業化の第1世代の大企業役員が下請け企業の社長に就任し、その部品企業を育成したケースも多かった。この場合、大企業に属した部品メーカー（中小企業）は、1B-1B（1つの中小企業と1つの大企業）というBtoB関係が構築され、中小企業は納品単価の交渉権限がほとんどなかった（李 2023: 24）。

1997年アジア通貨危機のあと、韓国中小企業の支配構造に大きな変化が見られるようになった。これまで、技術力と競争力を高めてきた部品メーカーは、自立的に成長を遂げ、既存の1B-1B（1対1）のBtoB関係から、1B-NB（1対N）のBtoB関係へと変化したのである。このような納品先の多角化は、納品単価の交渉権を持つようになり、企業の競争力をより高めた。さらに、この時期には高等教育（海外留学）を受けた産業の第1世代の子供たちが両親の助けを借りて、独自の中小企業を設立するなど、事業承継にも新たな動きが台頭しはじめた。2000年以降は、ITやベンチャーブームなど、アイデアと技術、そしてベンチャーキャピタルからの資本力に基づいたBtoB及びBtoC企業が誕生した（李 2023: 24）。

（4）韓国家族企業の類型と本研究の位置づけ

第1表は、従業員数で分けた韓国家族企業の類型とその事例を示したものである。李（2023）は、韓国家族企業の類型を①から⑫まで大別した。まず、300人以上の家族企業には、韓国

財閥やグローバル企業などの「① 大企業」が該当する。さらに、国内市場に向けて生産活動をする「② 国内市場中心の大企業」が含まれる。

30人～299人規模の家族企業には、「③ B-C 家族企業」、「④ 1B-1B 家族企業」、「⑤ 1B-NB 家族企業」がある。本稿で紹介する名門長寿企業確認制度に認定された企業（株式会社コメクス、毎日食品株式会社）と、大韓民国食品名人制度に認定され、オーナーとして企業経営を行っているケース（名人安東焼酎、ソンファス紅参営農組合法人）は、主に「③ B-C 家族企業」の形態が多い。

そして、5人～29人規模の家族企業には、「⑥ B-C 家族企業」、「⑦ 1B-1B 家族企業」、「⑧ 1B-NB 家族企業」、「⑨ ベンチャー企業」があり、

本稿で紹介する大韓民国名匠制度に認定され、オーナーとして企業経営を行っているケース（エリゼ製菓店、現代モータース）と、大韓民国食品名人制度に認定され、オーナーとして企業経営を行っているケース（セソンジョン）も「⑩ B-C 家族企業」に当たる。

最後に、5人以下の家族企業には、「⑪ 伝統零細自営業」、「⑫ フランチャイズの加盟店」、「⑬ 小売業」などがあるが、本稿で取り上げる名門長寿企業確認制度、大韓民国名匠制度、大韓民国食品名人制度との関連性は高くない。その他、韓国政府から認定されていない長寿企業、名匠、名人が多く存在するが、彼らは本制度に申請をしていないため政府認定を受けていないだけである。

第1表 韓国家族企業の類型と事例企業

企業規模	家族企業の類型	事例企業
300人以上	① 大企業 ② 国内市場中心の大企業	・財閥、グローバル企業など ・国内セメント生産企業など
30人～299人	③ B-C 家族企業 ④ 1B-1B 家族企業 ⑤ 1B-NB 家族企業	・名門長寿企業確認企業（コメクス、毎日食品の事例を参照）、大韓民国食品名人認定企業（名人安東焼酎、ソンファス紅参営農組合法人の事例を参照） ・自動車1次部品協力メーカー ・技術基盤部品メーカー
5人～29人	⑥ B-C 家族企業 ⑦ 1B-1B 家族企業 ⑧ 1B-NB 家族企業 ⑨ ベンチャー企業	・大韓民国名匠認定企業（エリゼ製菓店、現代モータースの事例を参照）、大韓民国食品名人認定企業（セソンジョンの事例を参照） ・自動車2次部品協力メーカー ・技術基盤部品メーカー ・プラットホーム企業
5人以下	⑩ 伝統零細自営業 ⑪ フランチャイズの加盟店 ⑫ 小売業など	・飲食店、パン屋、宿泊など ・カフェや製菓店など ・様々な生活必需品の販売など

出所：李（2023）p.25付図参照のうえ筆者一部補正。

2. 名門長寿企業確認制度

本節では、韓国中小ベンチャー企業部（Ministry of SMEs and Startups）⁶が認めている名門長寿企業確認制度を取り上げ、その概要及び選定基準、選定までの流れ及びインセンティブについて明らかにする。さらに、同制度の認定を受けた企業である株式会社コメクス（創業56年）と毎日食品株式会社（創業79年）を取り上げ、その実践について考察する。

(1) 概要及び選定基準

韓国の名門長寿企業確認制度は、長期間の企業運営で社会・経済的に貢献してきた名門長寿企業を発掘・育成し、社会的責任を果たす企业文化の拡散、優遇策（輸出・人材・資金など）を通じて、雇用創出と韓国型ニッチトップ企業に成長させることを目的として導入された制度である。2017年に6社をはじめとして、2023年現在、合計37社の中堅・中小企業が名門長寿企業に選ばれた。

資格条件は、業歴が45年以上で、これまで社会・経済的に貢献しており、世代を継いで持続的な成長が期待される中堅・中小企業が対象である。名門長寿企業として認定されたい企

業は、名門長寿企業確認基準表（第2表参照）に基づき、長寿（60点）、名門（40点）、そして加算点（6点）の合計106点のうち、80点以上を獲得しなければならない。審議委員会では、基準点数80点以上をもらった企業の中から、申請企業の現場での評価と検証などを総合的に検討し選抜する。

当確認制度は「中小企業振興に関する法律」第2条第10号の2、「中堅企業の成長促進及び競争力強化に関する特別法」第15条の2によるもので、韓国中小ベンチャー企業部の主導で毎年施行されている（韓国中小ベンチャー企業部編 2023: 1）。この制度が実施されるまでの経過は以下の通りである。まず2014年9月に名門長寿企業育成方策を立てるため「中小企業振興に関する法律」の改正案が発議された。そして2016年9月には国会通過及び公布、同法施行令改正及び施行することで法的根拠を設けた。2017年2月には、第1回名門長寿企業として6社が選ばれた。その後、同年6月に選定対象が中堅企業にまで拡大された。2021年9月には、中堅企業における売上高の上限要件（3千億ウォン）が廃止された（韓国中小企業中央会編 2023: 2）。

6 中小ベンチャー企業部（Ministry of SMEs and Startups）：2017年、中小企業及びベンチャー企業の活性化を目標に、既存の産業通商資源部（省庁）傘下の外庁であった中小企業庁を省庁級に格上げして設置した組織。

第2表 名門長寿企業確認基準表

区分	指標（点数）	詳細基準	備考
長寿 (60)	業歴 (60)	創業日基準(事業者登録日、法人登録日) 主な業種を変更することなく 45 年以上 ※45 年は 50 点、1 年ごとに 1 点追加、55 年以上は 60 点	
名門 (40)	経済的 貢献 (12)	長期雇用維持 (3) 売上高増加率 (3) 営業利益率 (3) 負債比率 (3) 法人税納付実績(必須)	最近 5 年間の平均雇用率 $\geq 100\%$ 。 最近 5 年間の売上高増加率 \geq 業種別平均 最近 5 年間の営業利益率の平均 \geq 業種別平均 最近 5 年間の負債比率の平均 $\leq 150\%$ 最近 5 年間の滞納がないこと 必須指標以外の指標を 2 つ以上満たす
	社会的 貢献 (16)	法令遵守(必須) 従業員の人権尊重 (1.5) 雇用及び労働条件 (2) 汚染防止 (2) 持続可能な資源利用 (2) 安全及び保健 (1.5) 反腐敗及び公正競争 (1.5) 製品及びサービスの責任 (1.5)	最近 3 年間、関連法規違反で裁判所の有罪判決 0 件、政府褒賞推薦制限規定に基づき該当事項なし 人権行動指針、苦情処理制度の導入など 労使関係の制度化、人材育成の努力など 大気・水質汚染物質、有害化学物質の使用削減等 原材料、エネルギー、温室効果ガス使用削減など 保健及び安全プログラムの施行、産業災害率など 反腐敗及び公正競争プログラムの導入の有無等 消費者苦情及び紛争解決プログラムの導入の有無など
		社会貢献 (2)	売上高に対する社会貢献費用、ボランティア活動時間など
		社会的責任経営戦略 (2)	CSR 戦略体系、推進意志の表明、成果管理の有無等
	企業 力量 (9)	ブランド・特許・製品 (9)	ブランド認知度 国内外の商標及びデザイン登録件数 特許の市場性、技術性、信頼性 国内外の特許登録件数 主力製品(サービス)の国内・海外市場占有率 新技術・新製品などの認証 技術・品質関連の受賞実績
	企業 革新 (3)	研究開発費の割合 (3)	最近 5 年間の研究開発費比重平均 \geq 業種別平均 必須指標
	輸出貢献 (3)	前年度の売上高に対する輸出比率 \geq 業種別平均	
	雇用創出への貢献 (3)	雇用創出政策への参加有無	
総合 (106)	必須要件及び項目別の最低点数基準をクリアし、80 点以上を獲得した企業を対象に審議委員会で名門長寿企業を最終確認		

出所：韓国中小ベンチャー企業部編（2023）「2023年名門長寿企業募集公告（公告第2023-181号）」中小ベンチャー企業部、p.11付表〔以下、付表の日本語訳は筆者によるものである〕。

選定基準は厳しく幾つもの審査や検証が続く。まず、申請書や資格条件など書面による評価と社会的貢献に関する評価、特許、製品など企業力量に関する評価、輸出貢献などを確認する現場評価が1か月程度続く。さらに、中小ベンチャー企業部による政府褒賞適格審査と地域本部による地域評判検証と、中小企業中央会による公開検証が行われる。そして、評価団によるメディア検索検証のあと、名門長寿企業に最終認定される。例えば、2018年には合計68社（中

小企業53社、中堅企業15社）が申請し、最終的に4社が認定を受けるなど、名門長寿企業に最終認定されるまで厳しい基準をクリアしなければならない（洪・尹 2021: 106）。

（2）名門長寿企業選定とインセンティブ

第3表は、2017年から2023年まで認定された韓国名門長寿企業の数と主な業種を示したものである。これまで37社の中堅・中小企業が名門長寿企業に選ばれた。2019年には第3回と

4回、二度の公募が行われており各2社が認定された。主な業種としては金属加工、製造、造船、電子、バイオ、教育、サービスなどがあり、

特徴としては、大企業の下請け企業ではなく、長年の間、専門性の高いニッチ分野においてその業績を伸ばしている企業である。

第3表 韓国名門長寿企業の数と主な業種

公募	実施年	選定企業数	主な業種
第1回	2017年	(株)コメクスを含む6社	ホームセキュリティー、文具、食品、金属加工など
第2回	2018年	三益電子工業(株)を含む4社	電子、金属加工、バイオ、教育
第3回	2019年	(株)南盛を含む2社	卸・貿易、電子
第4回	同上	(株)清州石灰を含む2社	鉱業、船舶設計
第5回	2020年	ソニル金庫制作を含む5社	金属加工、造船、サービスなど
第6回	2021年	(株)東洋製鋼を含む11社	電子、部品、化学、製造など
第7回	2022年	三和製紙(株)を含む7社	製紙、医療機器、製造、サービスなど
第8回	2023年	ドンシングアンガラス工業(株)を含む6社	化学、伝統産業、製造、医療機器、など

出所：韓国中小企業中央会ホームページより筆者作成（2024年3月4日閲覧）。

名門長寿企業に認定された場合、企業側が受けられるインセンティブは以下4点である。まず、名門長寿企業確認書の発行及び確認ロゴ看板の設置である。確認書はハングルと英文、両方の発行が可能でグローバルニッチマーケットで企業の強さをさらにアピールできるように工夫されている。⁷ 確認ロゴ看板は、企業のエントランスにある自社ロゴの上に位置づけ、看板除幕式をマスコミに公開する。

第2に、名門長寿企業確認ロゴの活用である。認定された企業は自社製品又は包装に名門長寿企業ロゴを貼り付けるなど企業広報に活用できる（韓国中小企業庁編 2017: 5）。指定のものがあり、捺印の形で「名門」と縦書きで篆刻されている。

第3に、メディアに名門長寿企業としての広報が可能である。近年ではSNSの普及により、企業広報映像、ビジネスニュースなどを制作し、行政及び関連機関のユーチューブやフェイスブ

ック、ブログなどのSNSに広報できる。さらに、マスコミを通じて確認書授与式などのプレスリリース配信や企業別の企画報道などにも広報が可能で、優秀中小企業を紹介する番組やメディアへの露出の機会が増えるメリットもある。

最後に、技術開発、輸出、資金など、中小企業支援事業申請への優遇装置である。例えば、名門長寿企業に認定された企業が、中小企業技術開発支援事業や地域特化産業のR&D、輸出コンソーシアム事業、革新成長支援資金などに申請をする際に、加点及び融資、保証料率の減免などが受けられる（韓国中小ベンチャー企業部編 2023: 1-2）。

（3）名門長寿企業確認制度の経営実践

① 株式会社コメクスの事例

コメクスは京畿道城南市に本社を構えているインターネットやホームIoTソリューションなど、

⁷ 確認書の有効期限は指定日から10年である（韓国中小企業庁編 2017: 3-4）。

スマートホームセキュリティシステムを製造、販売する企業である。創業年は1968年で邊鳳徳（ビョンボンドク）によって設立された。2021年現在、売上高は1405億ウォン、社員数は183人である。代表取締役は邊又碩（ビョンウソク）2代目であり、創業者の長男である。2017年には、輸出実績、品質競争力、雇用創出において社会的責任を果たすなど、これまで韓国の産業発展に大きく貢献してきたことで第1回目の名門長寿企業に選ばれた。

コメクスの製品は、韓国国内の自社工場、中国天津の自社工場、外部委託という3つのセンターで生産されており、海外130カ国と取引を行なっている。海外の売上高が同社売上高全体の約5割を占めている。社員の25%以上が研究開発人材で占められており、研究開発の人材育成に力を入れている。さらに、創業者は韓国の産業発展に大きく貢献したことを称えられ、2018年に金塔産業勲章が授与された。近年、韓国国内において長寿企業や事業承継への関心が高まるなかで、同社は次世代への事業承継を軟着陸させることに成功しており、大いに注目されている（竇・河口・洪 2023: 199-215）。

② 每日食品株式会社の事例

毎日食品は全羅南道順天市に本社を構え、醤油、コチュジャン、味噌などの発酵食品や調味料を製造、販売する企業である。創業年は1945年で、キムバン（創業者）によって設立された。2022年現在、売上高は455億ウォン、社員数は88人である。代表取締役はオサンホ（3代目）であり、創業者（祖母）の孫に当たる。同社は2017年に、第1回目の名門長寿企業に選

ばれたが、その理由として、一貫して伝統発酵食品を中心に多品種・高品質の生産システムを構築したことと、地域産業育成と農食品輸出の拡大に貢献したことがあげられる。

2代目の経営者である吳茂（オム）会長は、1967年から母親のもとで経営に参加した。1983年には現在の順天公団に工場を移転して生産性を向上した。3代目のオサンホ代表取締役は、FSSC 22000、HACCP、ISO 9001など食品安全管理及び品質認証を取得しており、輸出に力を入れている。近年では、アメリカ、イギリス、中国、フィリピンなど世界19カ国に進出している。さらに、低塩の塩味増強素材を開発（PCT国際特許を取得）するなど、発酵加工食品の低塩化を通して国民健康に貢献している（韓国中小企業中央会編 2019: 42-59）。

（4）考察

名門長寿企業確認制度は、事例で紹介したコメクスと毎日食品のように「30人～299人」規模の中堅・中小企業が多かった。さらに、これまで名門長寿企業に認定された37社の家族企業の類型を見ると「③ B-C」または「⑤ 1B-NB」の形態であることが明らかになった。「③ B-C」と「⑤ 1B-NB」の家族企業の類型の特徴は、事業承継の際に、後継者は家業承継を好むことから、正の影響を受ける。その理由は、事例で紹介したコメクスと毎日食品のように、長年培ってきた高い技術力をもとに顧客（納品先）の多様化により、納品単価の交渉力を持つ条件を整えているからである（李 2023: 27）。一方、少数ではあるが「④ 1B-1B」の場合、納品単価の交渉権限において負の影響が生じや

すいことから、後継者は家業承継を望まない場合もある。

3. 大韓民国名匠制度

韓国では熟練技術発展及び熟練技術者の地位向上のために、大韓民国名匠制度を設けている。本節では、同制度の概要及び選定基準、選定の流れとインセンティブについて明らかにする。そして、名匠の経営実践例について、企業経営をする側と、被雇用者として企業に働いている側に分けて考察を試みる。同制度の事例として取り上げる分野は、製菓・製パン分野、車両・鉄道分野、金属材料分野、機械設計分野である。

(1) 概要及び選定基準

大韓民国名匠制度は、前述した名門長寿企業確認制度とはその所管省庁が異なっており、韓国雇用労働部 (Ministry of Employment and Labor) が認定する承継に関わる制度である。大韓民国名匠は、熟練技術奨励法第11条(大韓民国名匠の選定及び優遇等) の規定により、

産業現場で最高水準の熟練技術を保有する技術者として、熟練技術の発展及び熟練技術者の地位向上に大きく貢献した者を指し、雇用労働部が告示した37分野97職種で15年以上の経験者を対象に機械、材料、電気、通信、造船、航空などの産業分野と金属、陶磁器、木漆などの工芸分野で選定された技能者をいう。⁸

近年では、産業構造及び技術の変化に伴い、大韓民国名匠など熟練技術者に要求される技術及び職能力も変化したことから、既存の37分野97職種から、38分野92職種に改正された。第4表は2022年に改正された大韓民国名匠の分野と職種を示したものである。例えば、バイオヘルス分野とバイオヘルス職種が新設され、ナノテクノロジーや新素材、ロボット開発や電子機器など、職務範囲が類似したり、重複される職務が見られる一部の職種を統合した(韓国雇用労働部 2022: 1)。1986年、大韓民国名匠第1号をはじめに、2023年現在、699名の大韓民国名匠が選定されており、各産業現場で活躍している。

⁸ 社團法人大韓民国名匠会ホームページ「大韓民国名匠会の紹介」(2024年3月5日閲覧) 参照。

第4表 大韓民国名匠の分野と職種

分野	職種
1. 機械設計	(1) 機械設計
2. 機械加工	(2) 精密測定、(3) 切削加工
3. 機械組立・管理整備	(4) 機械組立、(5) 機械生産管理、(6) 機械整備、(7) 冷凍空調設備
4. 金型	(8) 金型
5. 車両・鉄道	(9) 自動車整備、(10) 自動車チューニング、(11) 鉄道施設維持・保守、(12) 鉄道信号制御、(13) 鉄道車両設計製作
6. 船舶・航空	(14) 船舶設計、(15) 船舶建造、(16) 船舶整備、(17) 船舶検査検量、(18) 航空機整備及び製作
7. 金属材料	(19) 材料試験、(20) 金属材料製造、(21) 鋳造、(22) 塑性加工、(23) 熱処理、(24) 表面処理、(25) 板金・製管、(26) 溶接
8. 素材開発	(27) セラミック製造、(28) 新素材
9. 化学物及び化学工程管理	(29) 化学工業、(30) 火薬類製造、(31) 危険物安全管理
10. 電気	(32) 電気
11. 電子	(33) 電子機器、(34) コンピュータシステム、(35) 半導体、(36) 医療機器製造
12. 情報技術	(37) 情報処理、(38) 情報通信、(39) 仮想拡張現実技術、(40) 人工知能、(41) 情報セキュリティ
13. 通信技術	(42) 有線通信構築、(43) ワイヤレス通信構築
14. 放送技術	(44) 放送技術
15. 光学	(45) 光学
16. 土木	(46) 土木設計、(47) 測量及び地理情報開発
17. 建築	(48) ポイラー、(49) 配管施工、(50) 建築設備、(51) 建築施工、(52) 建築木工施工、(53) 建具施工、(54) 建築設計、(55) 室内建築
18. 繊維製造	(56) 繊維加工、(57) テキスタイルデザイン
19. ファッション	(58) ファッションデザイン、(59) 韓服生産、(60) 靴の開発・生産
20. エネルギー・資源	(61) エネルギー
21. 海洋資源	(62) 潜水
22. 農業	(63) 農業
23. 畜産	(64) 畜産
24. 林業	(65) 林業、(66) 林産物生産加工
25. 水産	(67) 水産養殖
26. 食品加工	(68) 食品加工
27. デザイン	(69) 製品デザイン、(70) 視覚デザイン
28. 文化コンテンツ	(71) アニメーション、(72) 映像編集
29. バイオヘルス	(73) バイオヘルス
30. 印刷・出版	(74) 印刷・出版
31. 産業環境	(75) 環境管理
32. 産業安全	(76) 産業安全管理、(77) 産業保健管理、(78) ガス、(79) 非破壊検査
33. 消防・防災	(80) 消防設備
34. 品質管理	(81) 品質管理
35. 工芸	(82) 陶芸、(83) 石工、(84) 木工、(85) 刺繍工芸、(86) 印章工芸、(87) 宝石及び金属工芸、(88) 花卉装飾
36. 理・美容	(89) 美容、(90) 理用
37. 調理	(91) 料理
38. 製菓・製パン	(92) 製菓・製パン

出所：韓国雇用労働部（2022）「大韓民国名匠の職種の一部改正告示（第2022-15号）」、p.3付図。

（2）名匠選定とインセンティブ

選定は年1回実施され、各職種別に1名、合計30名以内となっており、名匠認定まで非常に厳しいことが分かる。申請資格は、産業現場で最高水準の熟練技術を保有し、雇用労働部長官が告示した職種で15年以上従事している技術者で、以下3点の要件を満たさなければならない。

- ① 熟練技術の保有度が高い者。
- ② 申請職種で最高の熟練技術を保有していると認められる者。
- ③ 熟練技術の発展や熟練技術者の地位向上に大きく貢献したと認められる者。

大韓民国名匠に選定された場合、受けられるインセンティブは以下の5点である。まず、大韓民国名匠証書、記章及び銘板が授与される。

第2に、一時奨励金2千万ウォンが支給される。
第3に、選定後、同一職種に引き続き従事する場合、年に1度、継続従事奨励金が支給される。
第4に、海外先進国産業視察の機会が与えられる。最後に、⁹3年間の定期労働監督が免除される。

(3) 大韓民国名匠制度の経営実践

大韓民国名匠に選ばれた者はその専門分野において、企業経営者として活躍するケースと、被雇用者として企業や社会に貢献するケースに分けられる。まず、企業経営の実践例として、製菓・製パン分野と車両・鉄道分野において、企業経営をしながら名匠に選定された実践例について取り上げた後、金属材料分野と機械設計分野において企業に勤務しながら名匠に選定された企業勤務の実践例について紹介したい。

① 企業経営の事例

A. 製菓・製パン分野

ソウル特別市蘆原區で「エリゼ製菓店」を経営しているチェヒヨンイル名匠は、2022年「38. 製菓・製パン」分野「(92) 製菓・製パン」職種で大韓民国名匠（第683号）に選ばれた。チェヒヨンイル名匠は21歳の時に大手の製菓店で修行をはじめ、1994年には「エリゼ製菓店」をオープンした。近年では3号店まで店舗を開いている。2002年に製菓技能士を取得した後、2011年にフランスで開催されたワールドペストリーカップ大会でチョコレート工芸部門1

位、総合成績5位を獲得した。2016年には優秀熟練技術者に選定されるなど、長年間、同分野において熟練技術を高めたことが名匠選定の理由としてあげられる。

さらに、2010年にはコンゴ共和国に自費で製菓の機材と材料を持ち運びボランティア活動を行うなど社会貢献にも力を入れてきた。2017年から2020年までは大韓製菓協会副会長を務め、大学においても製菓・製パン実務を教えるなど、製菓・製パン業界の発展に貢献してきた（『高陽新聞』2019年4月28日付）。

B. 車両・鉄道分野

慶尚道北大邱広域市で自動車整備専門店「現代モータース」代表を務めているチェヨンシク名匠は、2023年「5.車両・鉄道」分野「(9) 自動車整備」職種で大韓民国名匠（第687号）に選ばれた。チェヨンシク名匠は、自動車整備分野において業歴34年目であり、これまで特許が3件、デザイン登録が16件、工程改善技術が30件などを保有している。さらに、職業能力開発国務総理表彰、2019年大邱名匠、優秀熟練者、大韓民国産業現場教授、大邱市長表彰、慶尚北道知事表彰など様々な受賞歴がある。名匠選定の理由は、上記の業績以外にも、34年間、自ら自動車整備をしながら、自動車整備技術に関する教材を50冊ほどまとめたなど、近年、自動車技術の急速な進展のなか、整備分野において技術発展に大きく貢献したからである（『毎日新聞』2023年10月2日付）。

例えば、ハイブリッド車に使われているバッ

9 大韓民国名匠に1人以上選定され、翌年度の1年間、資格喪失がない中小企業が対象となる。ただし、労働関係法の違反など定期監督の免除が妥当でない事由が発生した場合、定期監督の免除は取り消される。

テリーパックの場合、部分的なセルの問題でもこれまでバッテリーパックすべてを交換しなければならなかつたが、彼は「分解して問題のあるモジュールのみを交換できないだろうか」という疑問から、7年間研究を重ねて、ハイブリッド車用高電圧バッテリー充放電セルバランス装置を開発した。この装置はハイブリッド車の高電圧バッテリーをセルごとに診断することで、セル性能のばらつきを早期に診断し、問題のあるセルを持つモジュールだけを交換することで、修理代の軽減とバッテリーの廃棄を減らすことで環境保全にも貢献した。¹⁰

② 企業勤務の事例

A. 金属材料分野

現代製鉄株式会社で勤務しているキムボヒヨン名匠は、2022年「7.金属材料」分野「(20)金属材料製造」職種で大韓民国名匠（第666号）に選ばれた。キムボヒヨン名匠は1986年に金属材料分野に参入して以来、20年以上、製鋼分野のなか電気炉製鋼と2次精錬分野で経験を積んできた。2006年、現代製鉄が一貫製鉄所を建設することになり、キムボヒヨン名匠は、これまで培った製鋼の経験と技術とともに、画期的な新しい製鉄技術や工法を開発し取り入れることで、会社の発展はもちろん、韓国製鉄産業の技術を一段と向上させたのである。さらに、コンベヤ用の非常停止装置など8件の特許を出願し、熱風炉の熱風本管連結部と補修方法など20件の技術改善を取り組んできた（『News the One』2023年3月8日付）。

キムボヒヨン名匠は、2009年に製銑の核心

工程である高炉に異動した。近年、製鉄業は温室効果ガス削減がもっとも必要な産業となっており、カーボンニュートラルに向けて具体的な対策の必要が高まるなか、電気炉と高炉の両方を稼働したことがあるキムボヒヨン名匠の製鋼に関する知識と経験は重宝されている。さらに、社内で結成された「唐津製鉄所技能士協議会」の会長を務めており、社員の技能長資格取得や技術、技能の伝播にも力を入れている。

B. 機械設計分野

韓国の大手家電メーカー LG電子で勤務しているクォンオグアン名匠は、2023年「1.機械設計」分野「(1) 機械設計」職種で大韓民国名匠（第684号）に選ばれた。LG電子のBS（Business Solutions）事業本部で27年間、家電機器の機構設計を担当してきたクォンオグアン名匠は、IT事業部モニター開発室で先行開発プロジェクトを担当している。これまでの受賞歴は、1991年全国技能競技大会3位、2015年LG R&D Award（会長賞）、2019年職業能力開発有功者表彰（大統領賞）、2021年LG電子人賞（LG電子成果優秀者褒賞）などがある。さらに、2016年に中小企業技術情報振興院の技術開発評価委員、韓国産業人材公団の検証・審議専門委員として任命され、2022年からは大韓民国産業現場教授（機械・設計）として活動している。

これまで、LG電子の製品設計と開発を担当しながら約50の開発プロジェクトに参加し、電子機器支持装置及びディスプレイデバイスにおいて54件の特許出願実績がある。その中、最

10 韓国産業人材公団オンライン広報センターホームページ「広報資料」（2024年3月6日閲覧）参照。

近10年間に16件の国内・海外特許登録実績が、名匠選定のうえで高い評価を受けたのである。クォンオグアン名匠がLG電子の製品開発のなかで貢献した主な事例をあげると、モニターアームの開発である。既存のモニタースタンドはユーザーの視野及び使用環境に合わせて手動で調節しなければならないが、新たに開発したものは、既存のものにアームを追加し、自由度を高めた。さらに、近年ではロボット・光学研究所と連携して、手動動作の限界を超え、AIがカメラを通じてユーザーの位置と姿勢を認識し、自動で高さと傾斜を調節する自動モーションを追加した(『LIVE LG』2023年9月23日付)。

(4) 考察

大韓民国名匠制度は1986年から実施され、2023年現在、699名の大韓民国名匠が選定された。家族企業の類型から見ると、主に「5人～29人」規模の中小企業が多い。さらに、事例で紹介したチェヒヨンイル名匠（製菓・製パン分野）「エリゼ製菓店」経営と、チェヨンシク名匠（車両・鉄道分野）「現代モータース」経営のように、「⑥ B-C」の形態であることが明らかになった。「⑥ B-C」の特徴としては、前述した名門長寿企業確認制度の「③ B-C」と同じように、事業承継において後継者が家業承継を好むという正の影響を受ける可能性が高い。しかし、これより規模が小さい生計型企業になると後継者は家業承継を望まない場合もある。さらに、大韓民国名匠制度は、高い技術力そのものが伝承しにくい（自然に身に付く技術ではなく時間と努力が要る）など、技術承継の視点から負の影響が高いことが明確になった。

一方、大韓民国名匠制度では「企業経営の事例」のみならず、「企業勤務の事例」も見られた。本稿で紹介したキムボヒョン名匠（現代製鉄株式会社勤務）とクォンオグアン名匠（LG電子勤務）がその例である。この場合、社員の技能長資格取得の指導や技術、技能の伝播に深く関わっていることから、企業内での技術承継は正の影響が高いことが明らかになった。

4. 大韓民国食品名人制度

以下では、韓国農林畜産食品部が認めている大韓民国食品名人制度を取り上げ、概要及び選定基準、名人選定とインセンティブ、名人による経営実践例について考察する。特に、経営実践事例では、伝統技術承継によるケースと、伝統技術承継と家業承継によるケース、最後に、これらの要素に加えて指定された「名人」番号を継承したケース、以上3つの事例を取り上げ、事業承継における家業承継と技術承継についてさらに検討したい。

(1) 概要及び選定基準

大韓民国食品名人制度は、韓国農林畜産食品部（Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs）が、伝統食品産業の活性化と継承・発展のために、食品産業振興法第14条及び同法施行令第14条、第16条に基づき、食品の製造・加工・調理分野で優れた技能を保有する食品名人を指定・育成する制度である。指定対象は、当該食品の製造・加工・調理分野に継続して20年以上従事した者であること。さらに、伝統方式を原型どおりに保存し、それをそのまま実現できる者であること。大韓民国食品

名人から保有技能に対する伝授教育を5年以上受け、その後10年以上その業務に従事した者でなければならない。¹¹

第5表は大韓民国食品名人の指定基準及び評価方法を示したものである。審査項目は①伝統性、③正統性、④当該分野の経歴及び活動事項、⑤継承・発展の必要性及び保護価値、⑥産業性、⑦倫理性など6つの評価項目があり、各項目にはそれぞれ3つ（A、B、C）のランクに分け、評価点数を与える。ただし、2008年から追加された一般食品名人の場合、①伝統性の評価が難しいため、その代わりに、②優秀性を評価

することになっている。これら評価項目の総点が80点以上の者が名人として指定されるが、Cの評価点を受けた評価項目が1つ以下でなければならないなど、厳格な審査基準を設けている。特に、⑦倫理性項目では、食品分野の職業倫理に関する素養が問われており、地域住民や同種業界の従事者から評判が高く、社会的にも模範的でなければならない。一方、「食品衛生法」または「農水産物の原産地表示に関する法律」に違反するなど、社会的信頼を損なった場合は大きく減点される。

11 大韓民国食品名人が死亡した場合は2年。

第5表 大韓民国食品名人の指定基準及び評価方法

項目	指定基準（分野）		評価
	伝統食品名人	一般食品名人	
①伝統性 ※伝統食品 名人の場合	A. 法第2条第4号の伝統食品を原型通りに復元可能な場合	<評価省略>	25
	B. 法第2条第4号の伝統食品を原型に近い形で復元可能な場合		20
	C. 法第2条第4号の伝統食品を原型に多少不十分な形で復元可能な場合		15
②優秀性 ※一般食品 名人の場合	<評価省略>		
	A. 農林畜産食品部長官が認める当該分野のコンテスト最優秀賞受賞者		25
	B. 農林畜産食品部長官が認める当該分野のコンテスト優秀賞受賞者		20
③正統性	C. 農林畜産食品部長官が認める当該分野のコンテスト奨励賞受賞者		15
	A. 法第14条により指定された大韓民国食品名人から10年以上技能を伝授された者、または3代以上の伝承技術や技能を10年以上伝授された後、その業に従事する者		20
	B. 法第14条により指定された大韓民国食品名人から7年以上技能を伝授されたか、2代以上の伝承技術や技能を7年以上伝授された後、その業に従事する者		15
④当該分野 の経歴及び 活動事項	C. 法第14条により指定された大韓民国食品名人から5年以上技能を伝授された者		10
	A. 当該分野に従事した経歴及び活動実績が20年以上あり、その業に従事する者		20
	B. 当該分野に従事した経歴及び活動実績が15年以上20年未満あり、その業に従事する者		15
	C. 当該分野に従事した経歴及び活動実績が10年以上15年未満あり、その業に従事する者		10
⑤継承・発展 の必要性及び 保護価値	A. 当該技能・技術を習得することが極めて困難であり、保護しない場合、その技能・技術が消滅する可能性が極めて高い場合		25
	B. 当該技能・技術を習得することが困難で、保護しない場合、その技能・技術が消滅する可能性がある場合		20
	C. 当該技能・技術の習得が比較的容易で、保有者が多い又は一般化されている場合		15
⑥産業性	A. 当該食品が生産、販売及び輸出などを通じて産業性を備え、食品産業の発展に寄与する程度が大きい場合		5
	B. 当該食品が生産、販売及び輸出などを通じて産業性を備え、食品産業の発展に寄与する程度が中程度の場合		2
	C. AまたはBに該当しない場合		0
⑦倫理性	1) 食品分野の職業倫理に対する素養があり、社会的に模範的な者で、 A. 地域住民、同種業界の従事者及び顧客などから食品製造に関する推薦を受けるなど、食品製造に対する評判が高く、大韓民国食品名人としての使命感が大きい場合 B. 地域住民、同種業界の従事者及び顧客からの評判が普通である場合 C. AまたはBに該当しない場合。		5 2 0
	2) 「食品衛生法」または「農水産物の原産地表示に関する法律」に違反し、次のいずれかに該当する場合 ①. 禁固以上の実刑を宣告され、その執行が終了（終了したものとみなされる場合を含む）又は執行が免除された日から5年が経過していない場合 ②. 禁固以上の刑の執行猶予の宣告を受け、その猶予期間中にある場合 ③. 罰金刑を宣告され、その刑が確定してから2年が経過していない場合		-20

出所：韓国国家法令情報センター（2023）「農林畜産食品部所管の食品産業振興法施行規則〔別表1〕<改正2023.6.26.>」
pp.1-2付表。

（2）名人選定とインセンティブ

同制度は、1994年から伝統食品名人制度としてはじめており、2008年からは、伝統食品名人だけではなく、一般食品名人を含む大韓民国食品名人制度として実施されている。2022年現在、大韓民国食品名人は合計94名が指定さ

れている。しかし、これまで指定解除や取り消しの15名を除くと79名が活動中である。¹²もし、その技能を保有していた名人が亡くなった場合、名人指定は解除される。一方、伝承者がいる場合、伝承者も同一な審査を通して指定されることになるが、元名人が持っていた指定番

12 大韓民国食品名人の指定現状（79名）：酒類25名、味噌類13名、キムチ類5名、餅・菓子類9名、飴類7名、お茶類6名、酢類3名、朝鮮人参1名、カルビ類3名、ビビンバ・梅濃縮液・海藻揚げ・どんぐりこんにゃく・乾肉・甘米汁・ワラビ和え物各1名。

号の横にダッシュと記号を付けて受け継ぐことになっている。

名人指定までの流れは、まず、申請書類を各市郡区（又は各市道）に提出すると市郡区が第1次確認を行い、上級行政機関である市道が第2次確認を行う。さらに、市道は現場検証など事実確認を行う。各市道は推薦委員会の審議を行い、農林畜産食品部に食品名人を推薦する。その後、農林畜産食品部は農村振興庁（農業国立科学院）に推薦者の適合性の検討及び結果を要請する。そして、食品産業振興審議会（伝統食品分科会）が開かれ、最後に名人の指定及び公知が行われる（韓国農林畜産食品部編 2022a: 3）。その選定基準は厳しく、例えば、2022年の選考では、各市道から推薦された20名の候補者の中、最終的に2名の食品名人が選ばれた。

食品名人に指定されると様々な支援を受けることができる。まず、その保有技能が伝承できるように伝承者奨励金支援が受ける。さらに、名人の伝統的な製造法とその歴史が保存できるように記録映像や書籍を制作する記録化事業に参加できる。また、食品名人体験広報館で食品名人の材料と秘訣を活用した伝統食品作りの体験が提供できる。その他、大韓民国食品名人のロゴが使えるなど、広報・マーケティングの専門的なアドバイスを受けることができる。

（3）大韓民国食品名人制度の経営実践

① 伝統技術承継の事例

光州広域市で伝統焼肉店「セソンジョン」を

経営しているオミヨンスク名人は、2022年、指定品目「ガリ焼き（カルビ類）」で大韓民国食品名人（第92号）に指定された。指定理由は、先祖代々受け継がれてきた秘伝を継承・発展させてきたことが評価された。オミヨンスク名人のガリ焼きの特徴は、刻んで味付けした牛カルビを肋骨に巻いて熟成させた後、鉄板で焼く方式で、「朝鮮料理製法（1921）」の燻散炙¹³及び「是議全書（1800年代末）」及び「朝鮮料理学（1940）」に紹介されているガリ焼きと類似している。さらに、宗家で代々受け継がれてきた熟成醤油と熟成味噌、醤油壺で生成された岩塩を肉の味付けに活用して旨味を生かしたのが特徴である（韓国農林畜産食品部編 2022b: 2-4）。次世代への家業承継についてはまだ不明である。

② 伝統技術承継と家業承継の事例

慶尚北道安東市で伝統焼酎の酒造企業「名人安東焼酎」を経営しているパクジエソ名人は、1995年、指定品目「安東焼酎（酒類）」で大韓民国食品名人（第6号）に指定された。指定理由は、約500年間、先祖代々受け継がれてきた安東焼酎の伝統製法を守り、さらに発展させたことが評価された。名人安東焼酎は、安東地方の天然岩盤水を使い、米麹の刺激的な香りを独特な技術で長期間熟成し、柔らかい口当たりが特徴な純米焼酎である。安東焼酎の歴史は古く、約700年前に元が日本遠征を準備していた時に安東は兵站基地だった。その際にモンゴルから酒の蒸留法が伝わったと言われている（『毎日経済』2023年4月21日付）。パクジエソ名人の

13 燻散炙（ソブサンゾク）：牛肉を細かく刻んで様々な味付けをしたあと、それを平たく広くして焼いたもの。

¹⁴ 本貫は潘南朴（パク）氏であり、名人は潘南朴氏家の25代目である。10代目の先祖（1477~1566）が家を訪れた客に焼酎を振る舞うために醸したのが、酒造のはじまりで、その酒造方法が25代目のパクジェソ名人まで代々受け継がれてきたのである。

2023年現在、名人安東焼酎の代表取締役である息子のパクチャングアンは、酒造や経営全般を担当しており、孫のパクチュンウは営業本部長を務めている。近年では、伝統的な安東焼酎の酒造方式に加え、新たな製法を取り入れている。例えば、一般的な安東焼酎は、マッコリ（韓国のにごり酒）を造った後、蒸留する2段方式で作られているが、名人はマッコリに2次仕込みを行い、蒸留する3段方式で焼酎を造っている。さらに、伝統的な方式のまま造られるアルコール度数35°の製品に加えて、45°の製品や22°、19°の製品をラインナップするなど多様な消費者のニーズに対応している。そして、名人安東焼酎のグローバル化を目指し、オーク樽に安東焼酎を熟成するウイスキー製法も取り入れた。

パクジェソ名人は、伝統を守ることと変えることについて「伝統は守ることが重要です。しかし、伝統を踏襲することで終われば、それは伝統を破壊することになります。新たなことを取り入れて、さらに良くなるなら、思い切って取り入れる必要があります」（『週刊韓国』2016年4月7日付）と述べており、近年、老舗研究において注目されている「不易流行」¹⁵が伝統技術承継の実践している名人安東焼酎のケース

からも見られた。

③ 伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例

全北特別自治道鎮安郡で朝鮮人参の加工・販売「ソンファス紅参營農組合法人」を経営しているソンインセン名人は、2022年、指定品目「紅参製造（朝鮮人参類）」で大韓民国食品名人（第44-ガ号）に指定された。指定理由は、1916年に出版された文集「韶濩堂集」に言及された高麗人参の栽培及び紅参の製造法を原型に近い形で復元したことが評価された。ソンインセン名人の紅参製造の特徴は、父であるソンファス名人（第44号）から原料の生薬成分の流出がない製法を伝授され、原型を維持しながら原料を熟成させる技術や朝鮮人参の乾燥時に膨らまないようにする技術などを通じて紅参を製造している。

ソンインセン名人の本貫は延安宋（ソン）氏であり、名人は延安宋氏家の24代目である。名人の家は、代々に朝鮮人参の栽培及び加工に関わってきた。21代目から始まった朝鮮人参の栽培と加工は、最初、家族や親戚の健康のため紅参を作りはじめた技術が蓄積され、伝わったものである。これまで家用として朝鮮人参の栽培、加工をしてきたが、本格的な事業として力を入れたのは、父のソンファス名人（23代目）からである。ソンファス名人も先代（22代目）から、家用紅参の作り方を伝授され、伝統紅参の製造法を反映した半乾式蒸参機を発明（特許取得）¹⁶し事業化に成功した。

14 本貫（ボングアン）：同一父系氏族集團（一族）の始祖の発祥地ことで、韓国家族制度において姓とともに重要な要素である。

15 不易流行：長く事業を継続させることが第一であるが、そのために必要ならば変化を厭わない。つまり、老舗企業における伝統と革新の高度なバランス感覚をいう（齋・河口・洪 2023: 66-67）。

16 ソンファス紅参營農組合法人ホームページ「沿革」（2024年3月6日閲覧）参照。

父のソンファス名人は、これまで伝統的な紅参の製法を継承し、紅参の品質を向上させたことと、世界各国に販路を開拓したことなど、産業化とグローバル化に貢献したことが高く評価され、2012年に大韓民国食品名人（第44号）に指定された。息子のソンインソン名人は1999年から家業の紅参を製造はじめ、2019年には、農林畜産食品部から食品名人伝承者（第2019-44号）に指定された。さらに、同年にはソンファス紅参営農組合法人の代表取締役に就任した。その後、2022年に父の伝統紅参の製造方式の保全と継承、発展させたことが認められ大韓民国食品名人（第44-ガ号）に指定された（韓国農林畜産食品部編 2022b: 3-4）。

（4）考察

大韓民国食品名人制度は農林畜産食品部が主務官庁であり、これまで合計94名が指定された。しかし、技能の保有者が亡くなった場合、名人指定は解除される。一方、技能の伝承者がいる場合、伝承者は元名人が持っていた指定番号を受け継ぐことが可能である。したがって、技術承継と家業承継が両方行われることが特徴である。家族企業の類型から見ると、主に「30人～299人」規模の中堅・中小企業が多く、事例で紹介した「名人安東焼酎」の創業者パクジエソ名人（酒類）と「ソンファス紅参営農組合法人」の経営者ソンインセン名人（朝鮮人参加工）が、それぞれ「③ B-C」の形態であることが明らかになった。「③ B-C」は、事業承継において正の影響を受けることから、技術承継と家業承継が円滑に行われることが確認された。「名人安東焼酎」の場合、500年間代々受け

け継がれた技術をもとに、近年では創業者一族（3代）がそれ守り、発展させていた。「ソンファス紅参営農組合法人」の事例でも、技術承継と家業承継、さらに「名人指定」まで承継が行われた。

一方、「セソンジョン」を経営者オミヨンスク名人（カルビ類）の事例では「⑥ B-C」の形態であることから、事業承継において後継者が家業承継を好むという正の影響を受けていることが明らかになった。しかし、「⑥ B-C」が生計型企業（飲食店）の場合、後継者は家業承継を望まないことも考えられる。

おわりに

以上、韓国の各支援制度が技術承継と家業承継にどのような影響を及ぼしたかを明確にするため、企業の支配構造及び事業承継の変貌について調べて家業承継の類型を分類したあと、各認定された企業及びその技能保有者の事例を通して考察を試みた。

まず、名門長寿企業確認制度は、韓国中小ベンチャー企業部が指定する制度であり、長期間経営している企業を発掘し、様々な優遇策を通して、社会的責任を果たす企業文化の拡散と雇用創出、韓国型ニッチトップ企業への成長を目的に導入した制度であった。2017年に導入され、2023年現在、合計37社の中堅・中小企業が名門長寿企業に選ばれた。その事例では、株式会社コメクス（創業56年）と毎日食品株式会社（創業79年）を取り上げた。コメクスはスマートホームセキュリティシステムのメーカーであり、輸出実績、品質競争力、雇用創出において、大きく貢献してきたことで名門

長寿企業に選ばれた。さらに、毎日食品は発酵食品メーカーで、一貫して伝統発酵食品を中心とし、地域産業育成と農食品輸出の拡大に貢献したことが高く評価された。名門長寿企業の特徴としては、主に「30人～299人」規模の中堅・中小企業が多く、事例で紹介した2社以外にも「③ B-C」または「⑤ 1B-NB」の家族企業の形態であることが明らかになった。「③ B-C」と「⑤ 1B-NB」の家族企業は後継者による家業承継を好むが、「④ 1B-1B」の場合、納品単価の交渉権限において負の影響が生じやすいことから、後継者は家業承継を望まない場合もあることが明確になった。

次に、大韓民国名匠制度は、韓国雇用労働部が指定する制度であり、産業現場で最高水準の熟練技術を保有し、技術発展と熟練技術者の地位向上に大きく貢献した者が対象であった。1986年から実施され、2023年現在、699名の大韓民国名匠が選定された。事例では、名匠の「企業経営の事例」と「企業勤務の事例」に分けて紹介した。まず、企業経営の事例では、主に「5人～29人」規模の中小企業が多く。本稿で紹介したチエヒヨンイル名匠（エリゼ製菓店を経営）とチエヨンシク名匠（現代モータースを経営）の事例のように、多くの場合「⑥ B-C」の形態であることが明らかになった。事業承継における「⑥ B-C」の特徴は、後継者が家業承継を好むという正の影響を受けることが明確になった。一方、規模が小さい生計型企業になると後継者は家業承継を望まないことが明らかになった。さらに、大韓民国名匠に指定されるには、時間と努力を要する高い技術力が

必要（自然に身に付くものではない）であることから、技術承継の視点から負の影響が高いことが明確になった。企業勤務の事例では、キムボヒヨン名匠（現代製鉄株式会社勤務）とクォンオグアン名匠（LG電子勤務）の事例を紹介した。この場合、社員の技能長資格取得の指導や技術、技能の伝播に深く関わっていることから、企業内での技術承継は正の影響が高いことが明らかになった。

最後に、大韓民国食品名人制度は、韓国農林畜産食品部が指定する制度であり、伝統食品産業の活性化及び継承・発展のために、食品の製造・加工・調理分野で優れた技能を保有する食品名人を指定・育成する制度であった。1994年から実施され、2023年現在、合計94名の大韓民国食品名人が指定された。事例では、「伝統技術承継の事例」としてオミヨンスク名人（伝統焼肉店「セソンジョン」を経営）と、「伝統技術承継と家業承継の事例」としてパクジエソ名人（伝統焼酎「名人安東焼酎」を経営）、さらに「伝統技術承継と家業承継、名人指定承継の事例」としてソンインセン名人（朝鮮人参加工「ソンファス紅参営農組合法人」を経営）を取り上げ考察した。主に「30人～299人」規模の中堅・中小企業が多く、「名人安東焼酎」と「ソンファス紅参営農組合法人」は、それぞれ「③ B-C」の形態で事業承継において正の影響を受けていることが明確になった。さらに、「ソンファス紅参営農組合法人」の場合、技術承継と家業承継だけではなく、「名人指定」資格まで承継が行われた。しかし、伝統食品産業のなかで生計型企業（飲食店）が「⑥ B-C」の場合、後継者は家業承継を望まない負の影

響が高いことが明確になった。

謝辞

本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業基盤研究（C）（課題番号：22K01738）と延世大学大学別研究競争力強化事業（2018-22-0162）、延世大学校内発行学術誌索引登録支援事業（2020-12-0217）の支援を受けて行われた。

ここに記して感謝の意を表したい。

【参考文献】

<日本語>

- 洪性奉・尹秉燮（2021）「韓国中小企業における家族経営と事業継承の課題－三海商事の事例研究－」就実大学就実短期大学『就実論叢』第50号、pp.101-114所収。
- 李志満（2023）「韓国中小企業（家族企業）における人的資源管理」（報告資料）日本中小企業学会第43回全国大会（2023.9.30）。
- 竇少杰・河口充勇・洪性奉（2020）「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」『立命館経営学』第59巻・第4号、pp.59-81所収。
- 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－共通性と多様性－』文眞堂。
- 賈鍾壽編・訳（2008）『韓国伝統文化論』大学教育出版。

<韓国語>

- 韓国企画財政部・国際政策大学院編（2013）『2012 経済発展経験モジュール化事業：中小企業育成政策』中小企業庁。
- 韓国雇用労働部（2022）「大韓民国名匠の職種の一部改正告示（第2022-15号）」雇用労働部。
- 韓国中小ベンチャー企業部編（2023）「2023年名門長寿企業募集（公告第2023-181号）」中小ベンチャー企業部。
- 韓国中小企業中央会編（2019）『家業継承優秀成功事例集』中小企業中央会。
- 韓国中小企業中央会編（2023）「「第8回名門長寿企業確認のための評価」用役提案要請書」中小企業中央会。
- 韓国中小企業庁編（2017）「中堅企業対象の名門長寿企業確認に関する運営要領（告示第2017-33号）」中小企業庁。
- 韓国農林畜産食品部編（2022a）「2022年度大韓民国食品名人指定計画」農林畜産食品部。
- 韓国農林畜産食品部編（2022b）「伝統食品分野における最高名人2022年大韓民国食品名人新規指定」（報道資料）農林畜産食品部。

- 鄭求鉉（2008）『韓国の企業経営20年』サムスン経済研究所。
- ソウル市公式観光情報サイト、<https://korean.visitseoul.net/index>（2024年3月6日閲覧）。
- ソンファス紅参營農組合法人ホームページ「沿革」、<https://songhwasu.com/history>（2024年3月6日閲覧）。
- 毎日食品株式会社ホームページ「会社紹介」、<https://www.maeilfoods.com/index.php?cate=001001>（2024年3月6日閲覧）。
- 名人安東焼酎ホームページ、<https://andongsoju.modoo.at/>（2024年3月6日閲覧）。
- 社団法人大韓民国名匠会ホームページ「大韓民国名匠会の紹介」、http://kmasterhand.or.kr/bbs/content.php?co_id=introduce&midx=6（2024年3月5日閲覧）。
- 韓国産業人力公団オンライン広報センターホームページ「広報資料」、<https://webzine.hrdkorea.or.kr/section/webzine/view?id=12405>（2024年3月6日閲覧）。
- 韓国中小企業中央会ホームページ「名門長寿企業」、<https://www.kbiz.or.kr/ko/nobleGeneral/intro.do?mnSeq=1543>（2024年3月4日閲覧）。
- 『LIVE LG』（ウェブ版）2023年9月23日付、<https://live.lge.co.kr/2309-masterpiece-korea/>（2024年3月6日閲覧）。
- 『News the One』（ウェブ版）2023年3月8日付、<http://www.newsphereone.com/news/articleView.html?idxno=109999>（2024年3月6日閲覧）。
- 『The people』（ウェブ版）2022年12月2日付、<https://www.ithepeople.kr/news/articleView.html?idxno=20870>（2024年3月6日閲覧）。
- 『嶺南日報』2016年2月11日付。
- 『週刊韓国』2016年4月7日付。
- 『高陽新聞』2019年4月28日付。
- 『毎日経済』2023年4月21日付。
- 『毎日新聞』2023年10月2日付。

働き方改革の挑戦

— 日本的経営への決別宣言か —

岩 崎 尚 人
(成 城 大 学)
(経 済 学 部 教 授)



<要 旨 >

多くの企業や組織が、労働環境の改善を目指して「働き方改革」に積極的に取り組んでいる。「ニッポン一億総活躍プラン」の実現に向けた施策として掲げた「働き方改革」の底流を為しているのは、「多様な働き方が可能になるように、社会の発想や制度を大きく転換しなければならない」という理念である。政府が掲げたこの改革は、今日に至るまで多くの日本企業の経営の原点であった「日本の経営」への決別宣言と捉えることもできる。

今や「日本の経営」のコンセプトは、令和時代の若きビジネスパーソンにとって、死語にも近く、ほとんど関心を引くこともないかもしれない。しかし、このコンセプトが、戦後の日本の企業経営の土台を為し、同時に日本企業の企業風土や企业文化、産業社会を支えてきたことは否定されるものではない。

本稿では、日本企業の経営がどういったプロセスを経て働き方改革に至ったのかについて、30年余の平成時代の景気低迷期における日本の経営の功罪を検討し、その長期化の要因が日本の経営の制度的要因だけに責任を押しつけることはできないと仮説した。そこで、「働き方改革」は、日本の経営との決別を目論む政府の思惑通りになるのか、それとも日本企業独自の企業風土や経営慣行、良き伝統を損なうだけになってしまい、冷静に検討してみることが必要である。

経営革新・企業変革の取り組みにおいて、最も重要なことは、「何を変えるべきか」ではなく、「何を変えないのか」である。平成不況は、その教訓といえよう。「覆水盆に返らず」なのである。

1 働き方改革の実相	4 悪循環からの脱却
2 日本的経営「三種の神器」の功罪	(1) 日本的経営のライフサイクル
(1) 終身雇用制度	(2) リーダーシップの悪循環
(2) 年功序列制度	(3) 悪循環を断ち切る
(3) 企業内組合	
3 変容する日本的経営	5 日本的経営との決別の是非
(1) 「成果主義」志向の経営へ	(1) 働き方改革が目指す姿
(2) 人事システムの変容	(2) 「ポスト真実」なのか

1.働き方改革の実相

2018年7月8日の労働施策総合推進法の施行以来、わが国では官民を問わず多くの企業や組織が、労働環境の改善を目指して「働き方改革」に積極的に取り組んでいる。その中核ともいるべき「時間外労働の上限規制」が、2019年一般企業に施行され、その翌年から中小企業を含むすべての企業に対してそれが適用された。

しかしながら、業務内容の特性上長時間労働になりやすいという理由で、一部の業界で長時間労働は正に時間がかかると判断され、その適用が猶予された。その猶予期間が2024年4月1日に期限切れとなった。その日をもって、原則年960時間の時間外労働時間の上限規制が厳格に適用されるようになった。¹それに伴って噴出したのが、いわゆる「2024年問題」で

ある。

ここに至る5年の猶予期間に、該当する物流業界や建設業界、医療機関では、労働時間の調整や人材の確保など、問題解決のためにさまざまな対策を講じてきた。とはいっても、いずれの業界にあっても、この「2024年問題」を解決する手立てを講じることは容易ではなかった。

たとえば、eコマース市場の急成長によって宅配便の取扱個数が増加する一方で、若手労働者の減少と高齢化が進む物流業界では長時間労働が常態化しており、企業も労働者も以前から対応を迫られていた。そこに働き方改革による上限規制が履行されることになったのであった。これまで通りの物流サービス体制を維持することができなくなるのは必至である。しかも、残業が規制された上に賃上げが実施されなければ、ドライバーの収入減は回避できない。フリーランスのギガワーカーが登場したからといって、それに頼るだけで高度にデザインされ

¹ ただし、医師については、4月以降も、特別条項付き36協定を締結する場合、時間外休日労働が最大1860時間になる特例措置が認められている。

た国内のサプライチェーンを維持することができないことはいうまでもない。

また、人手不足に直面している建設業界も状況は同じである。大都市圏の再開発や関西で開催される万博など大規模工事に加えて、能登半島地震など頻発する自然災害によって近年建設需要が急拡大しており、不足する労働者の数は約3万人に上るとも言われている。万博開催を遅延させることもできず、被災地の復興も待ったなしの状態である。

他方、医師の2024年問題は、人命により直結する重大な課題である。団塊世代が75歳を超えて医療サービスの需要が急増するタイミングであることに加えて、ワークライフバランスを重視する若手の医師が急増しつつあり、医療の供給能力の急速な先細りが懸念されている。昨年長期入院を経験した筆者自身が、その懸念を体験した。詳細は控えるが、大病院での手術は医者の勤務時間やシフトによって左右されるようになるかもしれないし、主治医の出勤日に応じて治療内容や退院日が変更されるかもしれない。さらに、夜間の救急患者が、専門医に診察されるか否かは運次第になるかもしれない。病院では、主治医が診察できないこともある旨を告知する案内がしっかりと掲示されている。医師も、超人や聖人ではなく、労働者なのである。

「2024年問題」が解決すべき問題として遡上に上がってきた根源は、「GDP6,500兆円」「希望出生率1.8%」「介護離職ゼロ」の三大目標実現を掲げて「ニッポン一億総活躍プラン」を閣議決定した安倍晋三内閣が、その実現に不可欠な施策として掲げた「働き方改革」にある。その底流を為しているのは、「多様な働き方が

可能になるように、社会の発想や制度を大きく転換しなければならない」という理念である。政府が掲げたこの改革は、今日に至るまで多くの日本企業の経営の原点であり、時として守りに拘る一方で、バブル崩壊後には常にその変革に挑戦してきた「日本の経営」に対する決別宣言と捉えることができるかもしれない。

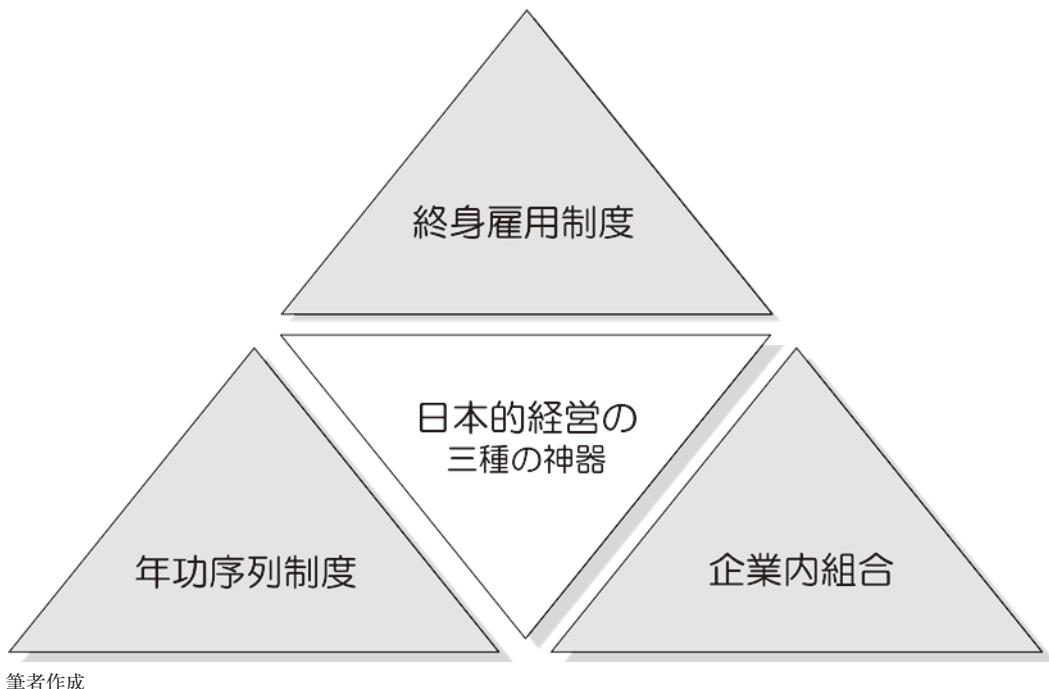
以下では、働き方改革が本格化する令和時代の若きビジネスパーソンにとって、もはや死語にも近くほとんど関心を引くことはないかもしれないが、その実、現代日本の企業経営の土台を為してきた「日本の経営」の意味と価値を振り返って考えることにしよう。

本稿の目的は、日本企業の経営がどういったプロセスを経て、働き方改革に至ったのかを振り返ることであり、それを通して、読者自身にこれから企業経営のあり方を再考してもらうことにある。蛇足ながら、本稿は、日本の経営の本質的特徴とは何かを明らかにすることにあるわけではない。政府が掲げる働き方改革によって、日本経済および日本企業は再び世界の第一線に復帰できるか否かを議論するものでもない。

2. 日本的経営「三種の神器」の功罪

「日本の経営とは何か」という問い合わせに対するもっとも無難な回答は、日本の経営の「三種の神器」を示すことである。先ず、「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」の3つの社会制度・雇用慣行の功罪について振り返っておくことにしよう。

図表-1 日本的経営の三種の神器



(1) 終身雇用制度

履歴書の最終学歴欄に記載する教育機関を修了し、その年の4月に特定の会社に入職して、定年退職に至るまでの数十年間、その企業と雇用関係を継続する「終身雇用制度」は、日本の経営のベースを為す制度である。² 高度経済成長期目前の1950年代に労働力確保と定着率向上を目的にスタートして以来、半世紀近くを経た2000年前後になっても、大企業のおよそ9割がこの制度を採用していた。³ 現在に至っても、規模に関わらず多くの企業が、これをベースにした制度を探り入れている。

終身雇用制度のメリットの第一は、従業員の企業への帰属意識を高めることである。この制度の下では、従業員は突然の解雇を心配する必要がなく、長期的視野に立った生活設計が可能になる。企業が繁栄すれば従業員の生活の安

寧が保障され、企業成長に対する積極的コミットメントを引き出す動因となる帰属意識を強化し、職務に対して勤勉な態度を醸成して、従業員間に心理的結合（仲間意識）を生み出すことにもなる。

第二のメリットは、人的資源の安定化を図ることである。従業員の定着率が高ければ教育訓練投資が無駄になることはないし、熟練した技能の外部流出も回避されるので、離職によってもたらされる目に見えない労務費を抑えられることになる。また、終身雇用制は技術革新の導入を容易にする。情報化など技術革新に伴う省力化に対する抵抗が、生産プロセス改善の足かせとなることも少なくない。しかし、この制度の下では省力化に伴う人員整理に対する労働者の危機感が軽減され、最新技術の導入を積極的に進めることができる。産業革命期の英國

2 2021年現在、多くの企業では60歳を定年と定めている。濱口桂一郎は、『ジョブ型雇用社会とは何か』（岩波新書2021年）の中で、定年制を労働者が一定の年齢に達したときに労働契約を終了する強制退職制度と評し、年齢に基づく強制的年齢雇用修了制度という点に着目すれば、これはれっきとした年齢差別であると指摘する（pp.96-97）。

3 樋口美雄、「長期雇用システムは崩壊したのか」、日本労働研究雑誌、No.525/April 2004

では「ラッダイト運動」と呼ばれる工場機械の打ち壊しが頻発したが、失業への不安がなければこうした動きも広がりにくかったはずである。⁴

こうしたメリットが働いて、1960年代の高度経済成長期は支えられてきた。ところが、オイルショックやバブル経済崩壊といった経済状況の大きな変化が、日本の経営のデメリットを顕在化させた。というのも、終身雇用制度の下では人件費が固定費的性格を持つために、経営の弾力性が損なわれるからである。欧米企業がレイオフ制度によって生産の弾力的調整を可能にしているのとは対照的に、日本企業の場合人件費が固定的となり、経営に危機が迫ったとしても迅速な対応が困難となり、時として手の施しようのない事態にまで追い込まれてしまう。21世紀になって多くの企業がパートタイマーや契約社員を採用するなど雇用の多様化を図ったことの主眼は、正にこうした人件費の変動費化にあった。

また、年功序列制度とも相俟って、終身雇用制の下では賃金の高い中高年者を企業内に抱えて人件費の高騰が経営を圧迫することになる。とりわけ、少子高齢化が急激に進む中で、それは顕著である。早期退職制度や成果連動型賃金制度の導入は、人件費の高騰を抑制する施策に他ならない。

さらに労働者の企業間移動が少ない状況では、スキルの硬直化を招くことが懸念される。終身雇用制度は当該企業内だけで通用する専門的スキルの高度化を促進する一方で、変化の激しい経営環境下にあってはスキルの陳腐化を

急速に進めることになる。その上、企業内部の常識を当該産業や社会の常識だとする勘違いや思い込みに縛られてしまうことで、新しいビジネス活動進捗の支障にもなりかねない。

バブル経済崩壊後、こうした終身雇用制度のデメリットが現実になることを懸念した多くの企業が、ミドルマネジメントの人員削減や早期退職勧告、子会社への出向などリストラ策を進めたのであった。

(2) 年功序列制度

終身雇用制度と表裏一体の関係にあるのが、勤続年数が長くなるにつれて賃金が上昇し職位も高くなる「年功序列制度」である。勤続年数が増えるに伴い定期昇給によって定年まで賃金が増え続けるだけでなく、職位も上がるといった制度である。この制度の根底には、経験や教育・訓練の成果は年齢とともに積み重なり、それに応じて企業に対する有形無形の貢献も大きくなるから、そこには「過去の貢献にも報いるべき」であるといった思想が流れているのである。

年功序列制度のメリットの一つは、終身雇用制度と同様、長期的な生活予測が可能であり従業員に安定感や安心感を与えて、企業への忠誠心を高めることである。また、個人の能力や業績を過度に強調する事なく、労働者の自尊心を著しく傷つけることのない配慮や平等意識のメカニズムが組み込まれていることから、労働者の意欲や忠誠心を保つことが可能になる。このように、長期的視野に立った業績評価や、集団あるいはチームをベースにした曖昧で

⁴ 1810年代の産業革命期に英国の織物・編物工業地帯に起こった機械破壊運動。産業革命によって生まれた機械工業のため失業の危険にさらされた手工業職人や労働者による運動。

包括的な評価を可能にする温情に満ちたこの制度は、しばしば「GNN（義理と人情と浪花節）マネジメント」などと揶揄されることもあるが、日本的な心情を反映したものといえるかもしれない。

しかしながら、年功序列による評価は成果に直接結びつくものではないし、個人の能力や実績を直接反映するものでもない。そこで、1980年代半ば以降、中小中堅企業を含めた多くの企業が、ホワイトカラーを対象にして職務遂行能力や実績を加味した評価システム（職能資格制度）を導入するようになった。もっとも能力や実績を加味したとはいえ、かなり年功的色彩の強い運用であったことが実態であった。

こうした年功序列制度のソフトな心理的配慮と平等志向の下にあって、賃金や昇進は労働意欲を引き出す強いインセンティブとして機能するわけではない。むしろ、人間関係や忠誠心などに対して弛緩的要素が強い制度である。そのため、個人の仕事の成果や実績の的確な評価として客觀性を欠き、権限と責任が曖昧で忖度の効く組織を生み出す要因となってきたことも事実である。

確かに、終身雇用をバックグラウンドとした年功序列制度は、企業規模が拡大し経済成長率の高いときには平均コストが低下して競争力強化に有効に働くが、成長率が低いときにはコストとポストの両面でマイナスに転じる可能性が高い。当然のことながら、成長が期待できないときには見直し論が強調された。1980年代を通して世界的に高評価を得ることになった日本の経営絶賛論が、1970年代初頭に一時高まりをみせていましたにもかかわらず、第1次オイルショック

による景気悪化とともに一举に日本の経営悲観論に転じたことはその証左といえる。

(3) 企業内組合

「三種の神器」の第三は、「企業内組合」である。諸外国では労働組合が職種別産業別に組織化されて社会的影響力を發揮している。対照的にわが国の労働組合は、企業別に組織された単一組合が基本であり、企業別に分断された組織になっている。欧米の労働組合に比べて、日本の企業別組合ではそれが主体性を持って自己完結的に活動することが可能なことから、各企業の事業状況に柔軟に合わせて、労働者の利益と企業の経営効率との調和を達成するといった役割を果たしている。

また、内部昇進・昇格を前提とするわが国的人事制度の下では、職種や階層を越えて価値の共有化が促進される。その結果、労使の相互理解が深まることで緊張が緩和して労使協力体制が構築しやすく、組合活動の管理運営に関与することを通して管理職の育成にも重要な役割を果たしている。

企業内組合において労働者は企業の一員としての立場や意識が強化されて、労働者としての立場や意識が希薄になる。そのため、業績や社会的状況といった所属企業の事情を内面化し、経営者側の論理に従って妥協することも多くなる。とりわけ、景気低迷期にあって企業内組合には、圧力団体としてではなく労使協調体制をベースにした経営支援的役割が期待されるのである。

このように、多くの日本企業で、企業内組合の存在によって労使協調型マネジメントが醸成

され強化されてきた。しかし、企業側の都合で労働者側が自身の権利を放棄せざるを得ないことも少なくなかった。過度な労使協調体制は、企業にとってのステイクホルダーとしての労働者本来の立場を阻み、健全なガバナンスの障害となってきたことも事実である。

3. 変容する日本の経営

これまでみてきたことから理解されるように、日本の経営の三種の神器が、奇跡的といわれた昭和の日本企業の成長プロセスに大きく寄与してきたことは否定されるものではない。また経済的および経営的な側面だけでなく、日本社会の豊かな生活に大きく貢献してきたことも評価されるべきである。これらの制度の下で日本企業の職場は、経済活動の場を越えて従業員の生活圏そのものを形成してきたのであった。

(1) 「成果主義」志向の経営へ

1990年代初頭に始まるバブル経済崩壊によって長期景気低迷期を迎えると、経験年数に伴って従業員の能力が向上し、適切な能力開発プログラムを通じて有能な従業員が育成されて高い成果をもたらすといった好循環が、シナリオ通りに展開しなくなってしまった。市場変化や技術の進展が未曾有の速さで進み、時間をかけて積み上げてきた能力や技能、経験が瞬時に陳腐化してしまったことにその一因がある。また、業績の悪化に伴って、年功で賃金が上昇する制度の維持・継続も困難になった。経営環境の変化に伴って日本の経営システムを機能させてきた前提条件が崩れて、潜在的デメリット

が顕在化した。さらに、少子高齢化という短期的には回避できない現実が、事態をいっそう深刻なものにした。

そこから抜けだすための選択肢として示されたのが、いわゆる「成果主義」的経営システムであった。もっとも、ここでいう「成果主義」も厳密な意味での成果主義ではなく、せいぜい括弧付きの成果主義である。ともあれ、それを契機にして、わが国企業は人事管理の軸足を「年功」から「成果」へと変化させて、業績や貢献度に応じて報酬を支払う方式に切り替えることに取り組み、事態に対処しようとした。同時に、その取り組みは日本企業の人事システムに特徴的であった「企業と人」の関係を変容させることにもなった。

「年功」から「成果」が企業と人の関係にもたらした変化の一つは、雇用と賃金との分離であった。終身雇用年功序列制度の下では、雇用と賃金がセットで議論されてきたが、「成果主義」の下でそれらは切り離して考えられるようになった。年功給に代えて、成果や市場価格に連動して決められる成果給を導入することで、業績の浮き沈みに応じて賃金額の調整を行うことが可能となり、人員削減という数の調整圧力を相対的に弱めることが期待されたのである。

もう一つの変化は、「終身」雇用から「長期」雇用への転換である。企業が雇用を保障する意義は極めて大きいことはいうまでもないが、とりわけわが国の法体系では諸外国に比べて解雇することが困難である。また、いったん解雇されると、年金や退職金、社会保険等の個人負担部分の処理が複雑になる上に、他の企業で雇用を得るために大きなコスト負担が伴う。

つまり、終身雇用制が個人の生活の安定性を保障するのに対して、長期雇用制では、能力開発の機会や福利厚生に関する選択もすべて個人に委ねられることになる。「終身」から「長期」への雇用への転換によって、仕事の内容、個人の成長や生活についても自己責任が求められるようになったのである。こうした変化は、労使関係を「自己責任」という概念の下で再構築することであり、それまでの「人事理念=生活保障」という考え方の放棄につながるものであった。

このように「成果主義」制度への転換は、個々の従業員にさまざまな混乱と課題を突きつけただけでなく、労働市場全体にも少なからぬ影響を与えたのである。

(2) 人事システムの変容

さまざまな矛盾や混乱、課題と限界を孕みながら、「成果主義」が浸透するにつれて、人事システムも徐々に変容した。

その一つが、「雇用形態の多様化」であり、それに伴う諸制度の変更であった。

終身雇用制の下では、4月の新年度開始とともに新卒一括採用制度によって採用されたフレッシュマンが、ほぼ同じスタートラインに立つて企業人としての人生をスタートさせるのが恒例である。基本的に大半のフレッシュマンにアルバイト以外の職務経験はなく、例外的に中途採用者がいたとしても、彼らのほとんどは傍流の外様扱いで、昇進や昇格の面で不利な扱いを受けることが通例であった。

しかしながら、1990年代半ばを過ぎた頃から、特定の技能や能力、経験を有する即戦力として期待される「経験社員」が中途採用や通常採用で採用されるようになって、彼らが主流派の中に組み入れられることも珍しいことではなくなってきた。

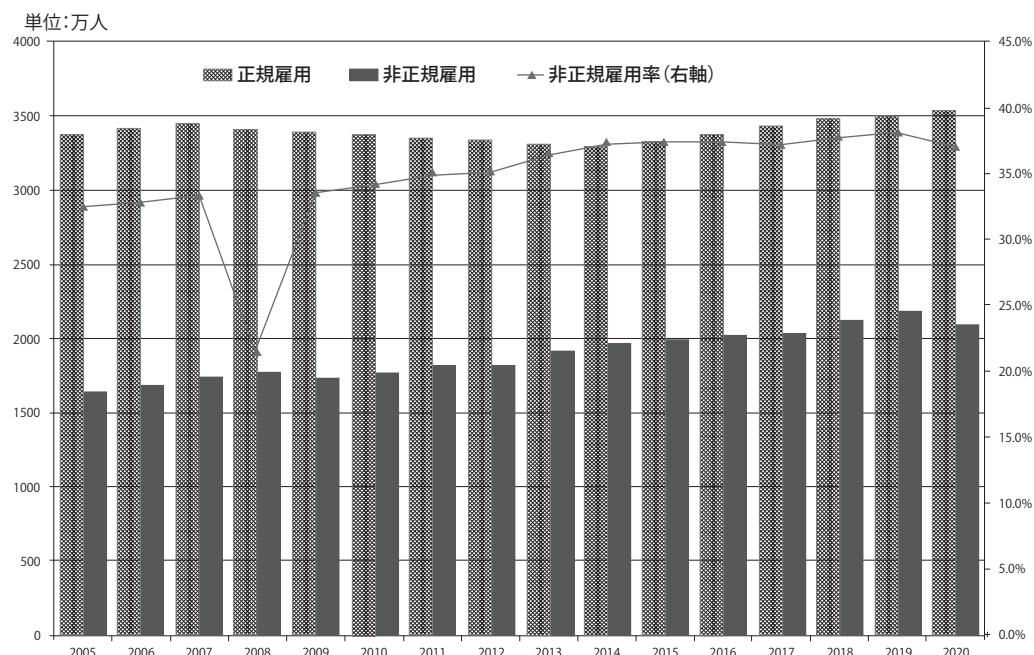
また、平成不況の厳しいコスト削減圧力の下で、人件費の変動費化を促すことを目的に正規雇用の正社員の採用を抑制する一方で、パート⁵タイマーやアルバイト、期間契約や業務契約によって仕事に従事する契約社員、他企業から派遣される派遣社員など「非正規社員」を採用して労働力を賄うようにもなってきた。元来、非正規社員とは期間工のように需要変動に応じて生産量を調整するために採用されていたが、コンビニエンス・ストアやフードサービスなど非正規社員の労働力に依存する業種の企業が急増して、その需要が極端に高まったのであった。

さらに、自社内で囲い込んでいた社内業務を外部企業に委託するアウトソーシングが普及したこと、専門業務を処理する新たな労働市場も誕生した。こうして雇用形態の多様化が進んだ結果、定期採用、終身雇用を前提としてきたわが国の人事制度に風穴が開けられたのである。

⁵ パートタイム労働者には、時間パートと呼称パートの二つのタイプがある。彼らは一般労働者より労働時間が短く、通常週35時間未満の労働者をいう。森岡孝二『雇用身分社会の出現と労働時間』によれば、パートタイム労働者は有期雇用の低賃金労働者である。

⁶ 派遣労働者は、1985年に成立した労働者派遣法によって合法化された。当初、適用業種が限定的であったが、1996年の改正で26業種にまで広がるとその後対象業種が拡大された。

図表-2 正規社員と非正規社員の数の推移（2005年～2020年）



出所：労働調査 2020 年版 + 2013 年版

こうした雇用形態の多様化と非正規社員枠の拡大は、女性労働者の雇用拡大や産業構造転換を口実に、当初はポジティブに評価された。専業主婦が中心で「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という性別役割分担が支配的であった平成初期の社会背景の中で、「専門的資格や技能を活用できる」、「時間的に都合がよい」、「家計の補助になる」、「組織に縛られない」という理由で、働き方の多様化は魅力的であった。⁷ところが数年を経て、非正規社員制度に対してネガティブな評価が目立つようになった。2003年には「正社員としての就業機会がなかった」とする不本意非正規社員の割合が、30%台へと大幅に上昇したのである。その主因は、バブル崩壊直後から2004年まで続いた「就職氷河期」の余波であった。⁸しかし、2010年

を超えて非正規社員が増加し続ける一方で、不本意非正規社員の割合が減少した。というのも、学生や主婦が時間や勤務地などの理由で非正規雇用を選択したからである。このように、パートタイマーやアルバイトといった短時間非正規労働者の存在が、近年日本の人事システムの変容に多大なる影響を与えていることは確かである。

他方、雇用の多様化は、正規社員の多様化にも及んでいる。これまで日本企業の正規社員の多くは、無期雇用、フルタイム、直接雇用に加えて、職務、勤務地、労働時間（残業）が特定されていない無限定社員であることが特徴であった。ところが、近年、職務や勤務地、労働時間が特定される限定社員制度が拡大しつつある。従来の一般職正社員に加えて、エリア

7 1985年の「男女雇用機会均等法」以降、育児・介護休業法やパートタイム労働法などが次々制定され、女性が働きやすい法整備がなってきたこともあって、現在では、女性就業者のうち9割が雇用者であり、共働き世帯も65%以上を占めるに至っている。

8 2020年、政府は就職氷河期世代の不本意非正規社員への対応をスタートさせている。しかしながら、その対応が遅きに失していると感じるのは、当事者である同時代の卒業生と、彼らを世に送り出した老教員だけであろうか。

社員、時給正社員などの制度も広がってきた。無限定社員との待遇差などの課題があるものの、正社員の多様化は確実に進みつつある。

人事システム変容の第二は、勤務時間や勤務場所など「勤務形態の多様化」である。

平成時代の半ばを過ぎた頃から、「9時から5時まで」「いつものオフィスで」といった一律で画一的な勤務体制から、仕事の内容に応じた多様な体制が取り入れられるようになった。たとえば、一日の標準労働時間の中で出退勤時間を個人の状況に合わせて自由に選択できる「フレックスタイム制」や、労働時間を月単位・年単位で調整することによって繁忙期等に勤務時間が増加させても時間外労働としての取扱いを不要とする「変形労働時間制」、育児や介護などのための「短時間勤務」などが次々と制度化された。また、研究開発部門や情報システム部門の技術者などの賃金が時間以外の規準によって決定される職種に対する「裁量労働制」や、実労働時間の把握が難しい場合に適用が認められている「みなし労働制」なども導入されるようになった。

さらに、インターネットの普及と通信の高速化・大容量化を追い風に情報通信技術を活用して、時間と場所に制約されない柔軟な働き方も推進された。テレワークやSOHO（スマート・オフィス、ホーム・オフィス）、フリーアドレスなどの新しいタイプのオフィスが誕生して、個々人の仕事のタイプに合わせて働き方やワークプレイスが弾力化した。しかしながら、2006年政府が「IT新改革戦略」を発表して2010年までに就業者人口の2割をテレワークにする目標を掲げたが、今もって、その目標は未達であ

る。Covid-19パンデミック時の緊急事態宣言下で、政府が在宅勤務70%を要請したにもかかわらず、期待したほどリモート・オフィス化が進まなかっただけでなく、「IT先進国である」といった認識が幻想であったことを曝け出したことは記憶に新しい。パンデミックの終息と共に、以前同様にラッシュ時の電車は通勤客でごった返すようになったとはいえ、パンデミックによってICT化が多少なりとも前進したことは、プラスの効果といっても良いかもしれない。

人事システム変容の第三は、「評価基準の変更」である。

経験年数や年齢を基準にした評価制度から、競争原理・市場原理を取り入れた能力重視の制度、さらに成果を重視した制度を取り入れるようになった。高度経済成長期から安定経済成長に至るまで日本企業のほとんどで、年功序列をベースに直属の上司による主観的評価が中心であった。しかし、馬車馬の如く働いて上司に忖度することが当然とされてきた過去の常識は次第に通用しなくなり、評価には客觀性・公平性・透明性・納得性が求められるようになった。

大企業の多くで、当該職務の内容や将来の進路希望、目標、能力開発に関して自ら考えを申告する「自己申告制度」や、上司との対話を通して仕事の達成目標を設定して、目標の達成度に応じて評価を行う「目標管理制度（MBO）」が採用されるようになった。また、上司だけでなく同僚や部下の評価を加味する多面評価（360度評価）を導入する企業も増えている。

しかしながら、日本の経営の綻びが表面化するようになったからといって、内部昇進、学歴別昇進、年功的昇進が払拭されたわけではない。

確かに、ポスト不足や、技術・技能の多様化と高度化が進む中で、昇進・昇格制度に成果主義的要素がより多く取り入れられるようになってきたのは事実である。わが国で初めて成果主義的評価制度が導入されたのは1980年代半ばであり、2004年頃までにおよそ90%の企業が成果主義的要素を取り入れているとしていた。⁹しかし、それから20年を経た今日に至って、年功序列制度的慣行が完全に払拭されたかといえば、答えは否である。とりわけ、人材確保が難しい中小企業で成果主義人事制度を採用している企業の数は限られているといわざるを得ない。

第四は、「賃金制度の変化」である。

日本の経営の三種の神器の一つである年功序列も、昭和後期になると、職務遂行能力に重点をおいた職能給や、職務の重要度・困難度

に重点をおいた職務給など仕事給の要素を組み込んだ給与体系が併存するようになった。ただし、年功的要素がそのほとんどの部分を占めていた。¹⁰ところが、景気低迷が長引く中で、2000年前後になって大企業を中心に仕事給や成果給の比重が徐々に高められた。また、外資系企業など一部の企業で、年俸制やストックオプション（自社株購入権）などの報奨金制度を導入する企業が登場したのもその頃であった。¹¹とはいっても大企業であってもプロスポーツのような年俸制が、主流になっているわけではない。

このように人事制度が少なからず変わっていることは事実であるが、労働者にとって何にも増して重大な問題は、1人当たり国民所得が30年前とほぼ同額だということではないだろうか。

図表-3 1人当たり国民所得の推移と国際比較（1990年から2022年）



出所 GNI World Development Indicators より作成

9 独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）が2004年に従業員200人以上を対象にした調査報告「企業の経営戦略と人事待遇制度に関する総合分析」に詳しい。

10 職能資格制度とは、個人の技能・知識・経験などの職務遂行能力に基づいて、従業員を評価し、社内での格付けが決定される制度であり、給与もそれに応じて支払われる。職能給制度は、職務内容が詳細に決められ給与が支払われる職務給に比べて自由度が高く、人材を機動的に配置することができ、従業員の能力開発意欲を引き出せるなどのメリットがある。成果主義が声高に言われたこともある。職能資格制度に占める年功序列の割合はかなりの程度、払拭されてきたことは事実である。今に至って、それが完全に払拭されたかといえば、「その通りだ」と断言できないのも事実である。

11 自社株をあらかじめ決められた価格で買うことのできるストックオプション（自社株購入権）などの高額報奨金制度である。

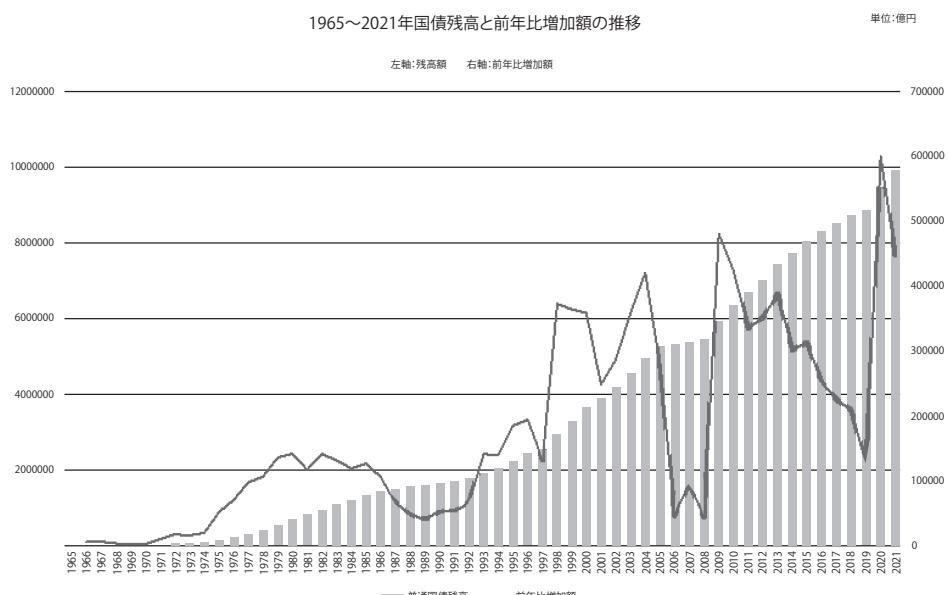
人事システム変容の第5は、在職期間だけでなく退職後の生活に及ぶものも含まれる「福利厚生制度の変化」である。

高度経済成長期以降、日本企業は現金給与以外にも退職金や老後生活の糧である年金、社宅・健康保険・療養施設・住宅ローンの利子補給など多額の福利厚生費を負担してきた。平成不況前半には、これら総額人件費の支出が企業経営を圧迫するようになった。加えて、これら福利厚生制度が多様化する労働者のニーズにマッチしていないことも問題となって福利厚生費が大幅に減額されたり、退職金の一括支給ではなく会社への貢献度によって査定するポイント制退職金や、退職金を月次給与の中に組み込んで支払う退職金前払い制度を採用す

る企業も登場した。また、全社員に一様に福利制度を適用するのではなく、多様化する従業員ニーズを個別に満たすカーフェテリア・プランなどの施策を取り入れるようになった¹²。さらに、年金ファンドも、人々の状況に合わせて選択できるようになった。

このように、日本の経営の変容と共に、福利厚生や退職後の生活設計なども、画一的で硬直的なシステムから弾力的に選択的な制度へと変化するとともに、より自己責任が求められるようになったことは確かである。少子高齢化が進む中で、社会保障費給付の負担などによって日本の債務残高が1,000兆円を超えていることは、そうした動勢の一因である。

図表-4 国債残高の推移（1965～2021年）



出所 UN, World Population Prospects : The 2022 Revision より作成

12 企業が設定した福利厚生メニューの中から従業員が付与されたポイント内で、好きなものを選択できる制度である。1980年代米国で生まれた制度である。

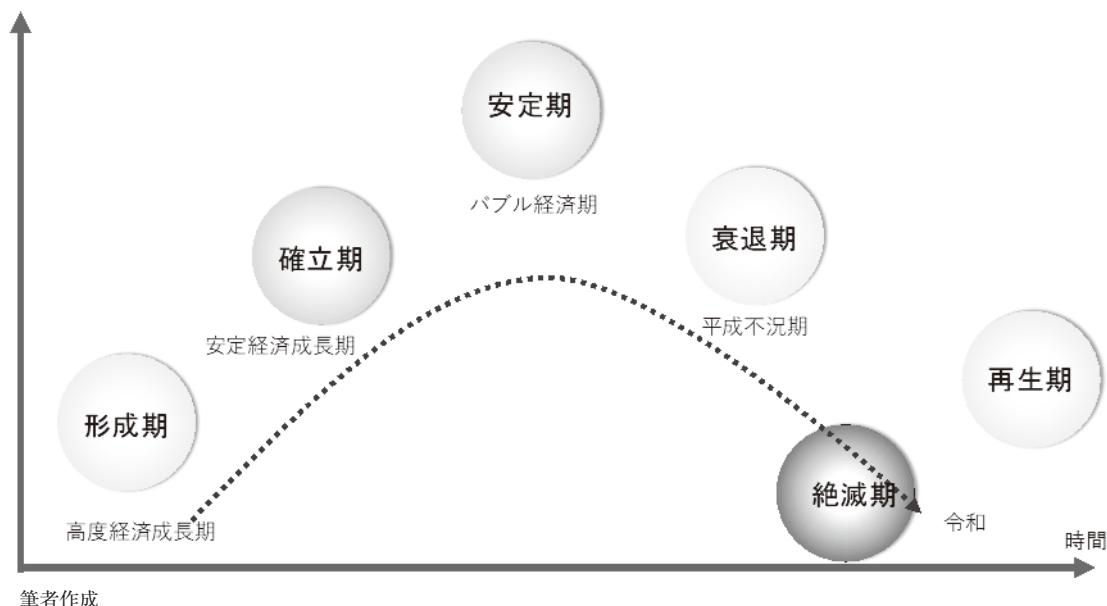
4. 悪循環からの脱却

これまで本稿では、日本の経営の制度的特徴とその功罪、さらに平成時代を通じた人事システムの変容についてみてきた。以下では、日本の経営と日本企業・日本経済の低迷との関連について考えていくことにしよう。

(1) 日本的経営のライフサイクル

昭和と令和に開催された二度の東京オリンピックの間の経済状況の変化に照らして、日本の経営のライフサイクルを考えると、1) 高度経済成長期の日本の経営の「形成期」、2) 安定経済成長期の「確立期」、3) バブル経済時代の「安定期」、4) 平成不況期の「衰退期」、そして5) 令和の「絶滅期」あるいは「再生期」となる。

図表-5 日本的経営のライフサイクル



日本の経営の「衰退期」に当たる平成時代、企業行動を支配してきた考え方の核心は、過去の否定と過去との決別であった。その時代、わが国企業の多くが従前から得手としてきた連続性のある「改善（カイゼン）」を放棄して、不得手な不連続の「革新（イノベーション）」に重心をおくことを試みてきた。そのため、同時代のリーダーシップには、かつて一世を風靡した日本の経営のデメリットを強調し、如何にし

て新しい経営システムを構築するかに力点がおかれてきた。

確かに、チャレンジングなトップマネジメントやエグゼクティブ、ミドルマネジメントの姿は、いかにも威勢がよく、頼もしく、その試みが正しい選択であるかに映る。しかし、革新や変革を無手勝流で進めることは危険である。暗中模索の中で策定した目標やビジョンを闇雲に達成しようとして無理をすれば、途中で挫折す

るか、生き長らえたまま朽ちるか、いずれにしても将来に禍根を残すことになりかねない。もちろん、こうしたチャレンジも、成功すれば喝采ものである。

スタートアップ企業のように既存のビジネスが存在せず、ゼロからスタートするのであれば、攻めの一手で進んでも流す血は少ないはずである。犠牲にするものがない分、身軽で成功する確率が上がるかもしれない。ところが、現存している組織や企業は既に現業で糧を得ており、ゼロからスタートする企業が掲げるようなロジックや方法、気合いやパッションだけで事業革新に挑戦するわけにはいかないことはいうまでもない。

経営環境の変化に合わせて事業を革新していくことは、いかなる企業にとっても重要なことである。そのためには、できるだけ迅速に新規事業や斬新なビジネスモデルを創出することが求められる。いかなる企業もライフサイクルの必然から逃れることはできないから、常に挑戦することを心掛けることは重要である。とはいっても、インプットする経営資源を保有していなければ、革新や変革、挑戦もあったものではない。持てるものすべてを賭けてチャレンジできるのは、スタートアップ企業の特権である。失うべきものがないことは、最大の強みである。

また、現状で事業を展開している企業の場合には、事業の革新にチャレンジすると同時に、既存の組織管理構造の変革に取り組むことも求められる。いうまでもなく、組織管理構造の変革には、殊の外、慎重さが必要である。組織管理構造には不可視な部分が多く、複雑で連続

性をもったシステムである上に、アルゴリズムだけでは動かない感情を持った人間がそこに関わっていることを考慮しなければならない。¹³

振り返ると、日本の経営が「安定期」を経てバブル経済崩壊に至るまでの間、日本企業の事業展開と「三種の神器」に守られた経営とは、実にうまく適合して効果的に機能していた。事業構造と組織管理構造がフィットしていたことは明らかである。

ところが、長期景気低迷で生業が伸び悩んだだけでなく、急速に進展するグローバル化と技術革新が複雑に絡み合って経営環境の大きな変化をもたらした。その結果、経営環境と企業活動の間に大きなミスマッチが生じた。その激しい環境変化を乗り切るために、企業はすぐさま事業革新や経営変革に取り組んだ。しかしながら、日本企業にとってバブル経済崩壊は、あまりにも唐突で突然のことであったために、精度の高い設計図や明確なプランを作り込む間もなく、それまでの50年間に刷り込まれてきた組織管理体制の調整を試みるしかなかった。つまり、事業構造にまで手をつけることはほとんどできなかった。

企業経営において時宜に応じて対症療法を施すことは必要不可欠であるし、それなくして存続することはできない。とはいえ、大きな変化を乗り越える場合には、先ず価値を生み出す源泉たる事業革新を進めて、それに見合った組織管理構造の構築に着手するのが道理である。ところが、同時代の日本企業の多くは、組織管理体制の変革だけでその転変を乗り切ろうとしたのであった。

13 ハラリ Y.N. は、著書『21 レッスンズ』の中で、生命体の活動はすべてアルゴリズムで決定されているとするものの、心だけは異なると指摘している。 Harari, Y. N., "21 Lessons for the 21st century", Random House, 2018 を参照。

強い慣性力を維持していた日本の経営を変革することは極めて困難で、小手先の革新力だけでは不十分であった。正に、経営革新の初動ミスである。

(2) リーダーシップの悪循環

さらに、その後の展開でもミスが続いた。バブル経済崩壊後、最初に変革に取り組んだリーダーの多くは、いわゆるメンバーシップ型雇用制度の下で、高度経済成長やバブル景気の恩恵を一身に受け、形成期や安定期にあつた生粋の日本の経営の中で育てられて、階段を上り詰めてきた猛者たちであった。¹⁴ 正に、事業を拡大し経営基盤の確立にかかわった典型的成功体験者である。そうした彼らは、再興プロセスの困難さを想定することなく、変化に対する理念もビジョンも持たずに、自らのバックボーンである日本の経営に手をつけたのである。彼らの多くは、成功体験を引きずり自らの権益に固執して、コスト削減を旗頭にリストラを断行した。つまり、それ以降に続く革新シンドロームの奈落に舵を切ったわけである。

21世紀を前後して猛者たちが表舞台から退場すると、後継を任せられたのは、幼年期に高度経済成長期を経験し壮年期になってバブル経済の恩恵を受けた次世代リーダーであった。そのほとんどは、自力で事業の成長や成功を具現化した経験を持たない、日本の経営衰退期に純粋培養されたリーダーであった。エグゼクティブやミドルマネジメントなどの重要ポストに就いた彼らの多くは、目前の経営環境の変化に対してセンシティブであることを誇示するように

振舞い先導した。しかし、加速する環境変化を先取りすることができず、むしろそれに乗り遅れ、最悪の場合には取り残されて、新しい事業構造を構想することができなかった。

当然のことながら、成功体験を持たない彼らも、例にもれず、自らのポジションの確保と維持に精を出すことは忘れなかった。「三種の神器」の罪を論って功を求める変革や革新をスローガンに掲げて、歴史や伝統を切り捨てるターリバーンの如くにリーダーシップを発揮し始めた。「だめだったら、元に戻せばいい」と、手当たり次第に思いつきで手を付けていった。手を付けたのは、自らが作り上げたものでも育て上げたものでもなく、先達が築いてきたものである。しかしながら、慣習や文化あるいは制度など、組織が時間や歴史の中で作り上げてきた体制や秩序は、一度消去されると復活させることは難しくカオスはますます高まった。

繰り返しになるが、組織管理構造を革新する際には慎重かつ熟慮が必要である。部分最適と全体最適とは必ずしも一致するわけではないし、部分最適を繰り返していると、当初求めていた全体最適が何であったかすら分からなくなることがある。大きな変革期のリーダーシップは、「何を変えるのか」を考慮すると同時に、「何を変えてはいけないのか」まで思いを巡らせ熟慮することが求められる。とはいえ、自らで築いたものではなければ、「何を変えてはいけないか」がわからないのも当然である。

いずれにしても、変化の振れ幅が大きい経営環境の中にあってリーダーシップは、事業構造を革新する創造力を大胆に発揮する一方で、複

14 メンバーシップ型雇用の対概念は、ジョブ型雇用である。前者の雇用タイプの典型は終身雇用制であり、後者の典型はプロフェッショナル人材である。わが国でも日立、富士通、KDDI、資生堂などがその導入に積極的に取り組んでいる。

雑系である組織管理構造を変革する纖細さと周到さを兼ね備えていなければならない。攻めと守りの「ヤヌスの顔」が求められるのである。どちらか一方に長けているだけでは不十分であり、思いつきや思い入れ、思い込みの強い、後方不注意でおっちょこちょい、自尊心だけが強い卑屈なリーダーは、無用の長物である。

無論、平成のトップマネジメントやエグゼクティブ、ミドルマネジメントの皆がそうだったといっているわけではない。しかしながら、平成末期のリーダーシップの平均値は、概ねこの程度であったのかもしれない。換言すれば、平成時代を通して日本に凋落をもたらした根本原因は、日本の経営というシステムではなく、時代に囚してその中で培われ引き継がれてきたリーダーシップの悪循環にあったのではないかということである。GDPや少子高齢化率、債務残高以外のほとんどの指標で先進国中最底线となった今、もはや悪循環の中で生長してきたリーダーシップは不要である。

(3) 悪循環を断ち切る

悲しいかな、かく言う筆者もリーダーシップの悪循環の片棒を担いできた「大いなる勘違い世代」の一人である。そのため、重みや信憑性を欠くことになるかもしれないが、それを承知でいえることは、「今こそ、悪循環を断ち切るチャンス」である。

令和時代のスタートとともに始まったパンデミックが終息した現在こそ、将来の日本社会の浮沈を占う重大な時であり、その担い手、主役は青年期や壮年期の血氣盛んで働き盛りの人々

である。平成の30年間を通じて、日本企業・日本経済は確実に弱体化してきた。ライフサイクルからいえば衰退期であり、その後に来るのは死滅であるが、ただそれを待つのも愚かである。

幸か不幸か、この30年間に社会環境も経営環境も地球規模で大きく変わり、「何が正で、何が否であるか」の線引きも不鮮明になってしまった。かつて不適切といわれていたものが適切に転じたかもしれないし、かつて適切であったものが不適切に転じたかもしれない。あるいは、かつて不適切であったものは依然として不適切かもしれない、逆も真なりかもしれない。どちらにせよ、今の時代は、過去からの一貫性に縛られることのない不連続な時代である。魑魅魍魎が跋扈するグローバリゼーションが進展する社会だからこそ、チャンスの窓が開いている可能性は高い。

矛盾と混乱に満ちた、不確実性の高い世界では、それを解消する手立てを見いだし実行することによって大きなチャンスが生まれるはずである。不確実で不連続な時代だから、それまでの悪循環を断ち切って再生する好機である。

5. 日本的経営との決別の是非

これまでみてきたように、平成時代のスタートとほぼ同時に始まった長期景気低迷のインパクトは、30年余のその時代を通して続いただけでなく、令和時代になってもその残滓を拭い切っていなかった。2018年に安倍政権の下で掲げられた「働き方改革」は、前時代の垢を完全

に払拭して、少子高齢化という労働力の構造的な課題の中で成長と分配の好循環を構築することによって、個人所得の拡大、企業の生産性と収益力の向上、国の経済成長を同時に達成して未来に向けてまったく新しい道筋をつけてい

くことを目的とした施策である。当然のことながら、目指すところに異議を差し挟むつもりもないし、その大義にはまったくもって賛成である。

図表-6 働き方改革関連法／施行日一覧

法律	内容	大企業への適用	中小企業への適用
労働施策総合推進法	働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」を定める。	2018(平成30)年7月6日	
労働基準法	労働時間の上限(第36条等)	時間外労働の上限について月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合にも上限を設定。(罰則付)	2020(令和2)年4月1日
	高度プロフェッショナル制度の創設(第41条の2)	職務の範囲が明確で一定の年収を有する労働者が高度の専門的知識等を必要とする等の業務に従事する場合に、健康確保措置や本人同意、労使委員会決議等を要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外とする。	2019(平成31)年4月1日
	年5日の年次有給休暇の取得義務(第39条第7項)	使用者は10日以上の年次有給休暇が付与される労働者に対し、年5日について毎年季節を指定して与えなければならない。	2019(平成31)年4月1日
	フレックスタイム制の見直し(第32条の3)	フレックスタイム制の清算期間の上限を1ヶ月から3ヶ月に延長。	
	中小企業における割増賃金率の猶予措置廃止(第138条)	月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率(50%以上)について、中小企業への猶予措置を廃止。	2023(令和5)年4月1日
労働時間等設定改善法	勤務間インターバル制度の導入、短納期発注や発注内容の頻繁な変更を行わないなど取引上の必要な配慮の努力義務化など。	2019(平成31)年4月1日	
労働安全衛生法、じん肺法	産業医・産業保健機能の強化、高プロ対象者を除くすべての労働者を対象とした労働時間の状況の把握の義務化など。		
パートタイム・有期雇用労働法	短時間・有期雇用労働者について、 ①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、 ②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、 ③裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備など。	2020(令和2)年4月1日	2021(令和3)年4月1日
労働者派遣法	派遣労働者について、 ①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、 ②待遇差の内容・理由等に関する説明の義務化、 ③裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備など。	2020(令和2)年4月1日	

出所：令和2年度版厚生労働白書 p.138

(1) 働き方改革が目指す姿

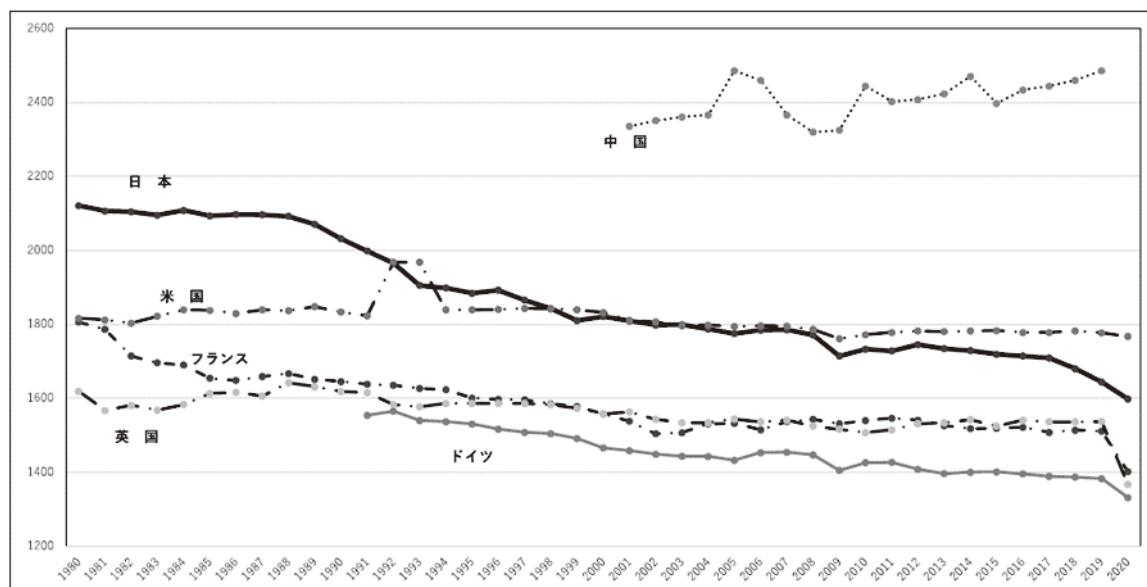
この改革の主な施策は、1)長時間労働の是正、2)柔軟な働き方の拡充、3)年次休暇と労働者の健康確保、4)同一労働同一賃金の実現の4点である。

具体的な施策の第一は、長時間労働の是正である。

2017年時点の日本の年間総実労働時間は1,706時間で、2,000時間を超えていた平成初期と比較すると300時間以上減少した。とはいえ、欧州の先進国と比較すると長時間労働であることに変わりなく、とりわけドイツと比べると300時間以上も長時間であった。しかも、当時日本

では「サービス残業」を強要するブラック企業が出没していることも時折報道されていた。また、総労働時間の計算に短時間労働のアルバイトなどの非正規労働者が含まれていることから、正規労働者の実労働時間は以前と比べて減少していないということも指摘されていた。¹⁵つまり、日本の労働者の状況は、平成初期とほとんど変わっていなかったということになる。一方で、勤勉が売り物であった日本の労働者の労働時間が米国よりも短時間であることは少なからず驚きを与えたが、所得格差を考えればそれも妥当である。

図表-7 総実労働時間の国際比較



出所：OECD Employment Outlook (2021) +中国労働統計年鑑より作成

15 正規労働者だけに限ると、年間200時間以上長くなる。森岡孝二、『雇用身分社会の出現と労働時間』、p.119に詳しいので参照。

時を同じくして、電通社員の過労自殺事件が社会問題として取り上げられたことに加えて、「過労死」の労災認定件数や労災支給決定件数が増加していた。これらのことからも、長時間労働の是正は日本企業にとって依然として重大な課題であり、働き方改革によって、残業に法的上限が定められ、労働時間を把握する具体的方法も規定されるべきであるといった動きは当然の流れであったといえる。

改革の具体策の第二は、「柔軟な働き方」実現に向けられた施策である。前述したように、平成の30年間、わが国企業でもさまざまな働き方が導入されてきた。しかしながら、それらの制度は適用範囲が限定的な上に制度設計も不十分で、労働者にとって不利益な部分も少なくなかった。働き方改革の実施によって曖昧な部分の是正が修正されただけでなく、副業や兼業、フリーランスの拡充が図られた。また、労働者の健康確保やワークライフバランスにも目が向けられて、有給休暇や年次休暇の取得の義務化などが強化された。

さらに、働き方改革の目玉ともいるべき施策は、同一労働同一賃金の導入である。終身雇用と年功序列を前提とした従前の雇用制度の下では、正規従業員と非正規従業員が同一労働であることはあり得なかった。非正規労働者が管理職に就くことはなかったし、非正規社員と正規社員との間には、賃金に関しても労働条件に関する明確な線引きが為されていた。¹⁶ それに対して、働き方改革が目指すジョブ型雇用制度の下では、契約で定める職務によって賃金が

決定され、同じ職務で賃金が違うことはあり得ない。要するに、同一労働同一賃金を強調する働き方改革が目指す人事システムは、日本の経営の人事システムとは対極に位置するものであるといえるのである。

(2) 「ポスト真実」なのか

是非は兎も角、こうした働き方改革をスローガンに掲げて、私企業の経営制度に対して国が重い腰を上げて手を加えようとした意味は大きい。何故なら、そうした強い力が働くなければ、日本の経営に根ざした人事システムの革新を実現することはできないからである。だからといって、一部の企業経営者や政治家が主張するように、日本社会のこれまでの体たらくをひとえに日本の経営制度に押しつけて、働き方改革を全面的に支持することに問題がないわけではない。¹⁷ というのも、働き方改革を通して政府が目指している「経営者と従業員の関係」は、互いに自由で、自立的、しかも契約に基づく関係であり、極めてドライな社会を目指していると思われるからである。つまり、働き方改革は、日本の経営との決別を宣言することによって、従前の日本企業社会や日常社会の中核を為してきたウエットな人間関係を必要以上に薄れさせてしまうのではないかという懸念と、ある種の寂しさを感じるのである。

冒頭で述べた2024年問題は、その典型であるといえよう。

たとえば、物流業界の残業の上限規制では、これまで長い時間をかけて構築してきた効率的

16 2010年台になって、一部のGSMでは、非正規社員が店長を勤めたことがジャーナリズムで取りあげられたが、その後そうした話も立ち消えになった。

17 久原隱、『働き方改革の嘘』、2018年、p.110よれば、財界・経済界においても、「長期間にわたる日本経済の低迷を打破するためには日本の経営を変えなければならない。』との主張は根強い。

なサプライチェーンの機能を制限するだけではなく、生活者の利便性を損ねるとともに顧客との信頼関係を壊すことにもなりかねないという懸念がある。その上、セールスドライバーと一言交わす機会を逸する寂しさもある。同様に、建設業界にしても、労働者不足は納期遅延や受注拒否の不可避の理由であって、天災人災を問わず不測の事態に伴う復興事業に影響を与えることも納期が遅れることも、致し方ないという事業者側の主張が罷り通ることにもなりかねないという懸念がある。

加えて、残業の上限規制は、企業の売上利益を減少させることになるかもしれないし、残業分の給与が削られて労働者の生活が以前にも増して厳しくなる可能性もある。賃金が上昇しているにもかかわらず実質賃金が2年連続で減少しているインフレ状況の中で、働き方改革は庶民にさらなる生活苦をもたらすことになるかもしれない。

他方、医師の残業の上限規制では、新研修医制度で育てられた若い医師の価値観の変化とも相俟って、医療サービスのレベルを著しく低下させることが医師の間でも懸念されている。¹⁸ 冒頭に述べた筆者の最近の経験からいっても、寡黙で病弱な高齢者に大きな負担を強いることは確実であるし、看護師など医師以外の医療スタッフが大いに困惑していることも事実である。医師の許可なく治療行為を施すことができないという彼ら彼女らのジレンマが今以上に大きくなるに違いない。

また、柔軟な働き方拡充への改革にしても懸

念が残る。単発で仕事を請け負う働き方で、安定した暮らしを確保することはそれほど容易ではないし、最低賃金も適用されない「雇用関係によらない働き方」の典型であるフリーランスの生活を守る法整備が十分なされているわけではない。仮に副業が認められたとしても、それを行う時間の確保が保証されているわけではなく、労働者の流動化が進めば進むほど強い自己責任がつきまとることは確かである。

さらに、同一労働同一賃金による格差是正にしても、同一レベルを実現する際の基準を非正規社員に合わせれば賃下げになって、それでなくとも押さえ込まれてきた賃金がいっそう低下することになる。その上、微妙なスキルの違いや経験値の理解が難しい現場の評価に対して、ますます細かいルールが必要となるかもしれない。そうなればスポーツの採点競技の採点基準並みに細かい基準と、卓越した評価能力とが必要になる。

ジャーナリストで『「働き方改革」の嘘』の著者久原隱氏はいう。

「政府が主導して『働き方改革』が進められている。……政府の言説には、時として『ポスト真実（post-truth）』が紛れ込んでいる。……『ポスト真実』の時代とは、事実が軽視され、嘘がまかり通ってしまいがちな時代といってよい。……働き方改革も、またポスト真実があちらこちらに顔をのぞかせている。いや、むしろ要所という要所がポスト真実によっていかにも真実のように……」¹⁹

果たして、日本の経営との決別は、本当に「ニ

18 高橋泰国際医療福祉大学教授によれば、2004年以降の初期臨床研修では、研修時間を厳格に守ることが義務づけられただけでなく、それ以前の世代の減私奉公的な研修を経験せずに医師としての生活をスタートしている結果、ワークライフバランスを重視する労働価値観を持つ若い医師が増えている。日経新聞2023年9月26日電子版、「医師確保へ働き方改革いそげ」

19 久原隱、『働き方改革の嘘』、集英社新書、2018年、pp.12-13

「ポン一億総活躍」に繋がるのであろうか。筆者には、働き方改革を論う気持ちがあるわけではない。ただ、労働者が常に労働者であるわけではなく、労働者は時として生活者に身を転じる。また、労働者は生活者がいるから、利を得る立場たり得るのである。労働者あるいは生活者というように、どちらか一方の役回りだけということがあり得るわけではない。つまり、天に睡する如く、一方的な主張も巡りめぐって自らに降りかかるてくることを忘れてはならない。

さらにいえば、日本の経営とともに日本企業が備えてきた、曖昧模糊で有耶無耶、優柔不斷で融通無碍、義理と人情、礼と作法、そして、もてなしの精神の火が消えることに懸念や寂しさが残ることも事実である。

というのも、経営革新・企業革新の取り組みにおいて、最も重要なことは、「何を変えるべきか」ではなく、「何を変えないのか」である。「覆水盆に返らず」なのである。

【参考文献】

(アルファベット順)

○藤井彰夫、『シン日本経済入門』、日本経済新聞出版、

2021年

○濱口桂一郎、『ジョブ型雇用社会とは何か』、岩波新書、

2021年

○Harari, Y. N., "21 Lessons for the 21st century" ,

Random House, 2018 (柴田裕之訳、『21 レッスン

ズ』、河出書房、2021年)

○伊丹敬之、『平成の経営』、日本経済新聞社、2019年

○岩崎尚人、『コーポレートデザインの再設計』、白桃書

房、2012年

○岩崎尚人、「ニューノーマル前夜の情景」、成城大学『経

済研究』第231号、成城大学、2021年

○岩崎尚人、「コーポレートデザイン再設計のエッセン

ス」、成城大学『経済研究』第232号、成城大学、

2021年

○岩崎尚人、「日本の経営を再考する」、成城大学経済研

究所、経済研究所年報第35号、2023年

○岩崎尚人、「日本企業は老いたのか」、日本能率協会マ

ネジメントセンター、2024年

○岩崎尚人、「平成からのメッセージ -新時代のリーダーシップ-」、

成城大学『経済研究』第244号、成城大学、2024年

○加谷珪一、「貧乏国ニッポン」、幻冬舎新書、2020年

○久原隠、「『働き方改革』の嘘」、集英社新書、2018年

○森岡孝二、「雇用身分社会の出現と労働時間」、桜井書

店、2019年

○森岡孝二、「雇用身分社会」、岩波新書、2015年

事業性評価と 本業支援を 現場レベルで解説

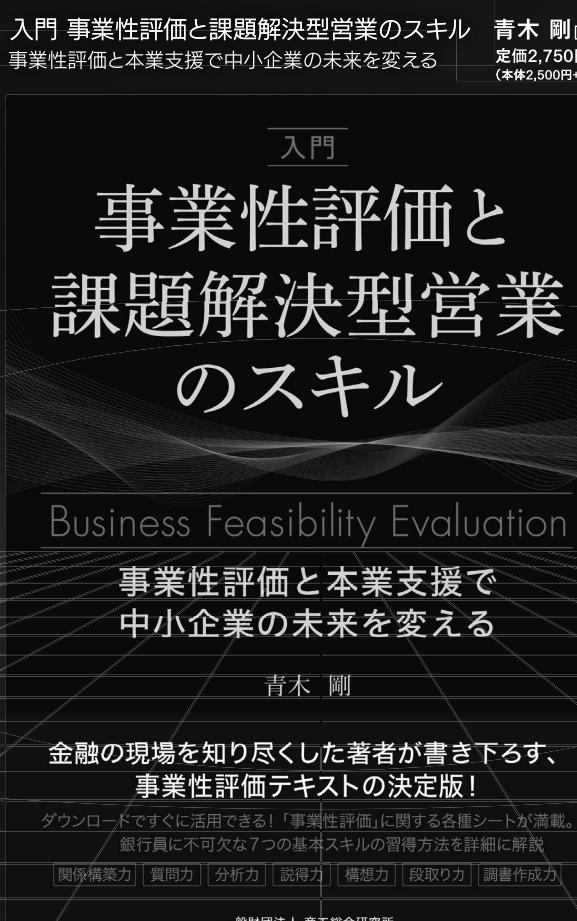
今話題の
伴走支援

にも使える!

今年6月に発表された
「経営力再構築伴走支援ガイドライン」。

注目の伴走支援にも
活用できる1冊。

「伴走支援」の関心が高まる、
今こそ基本から学べる1冊。



5つの支店長を10年歴任した金融のプロが
現場で使える実践的で体系的に解説。

- SDGs/ESGなどのサステナブル経営やDXなど環境変化を踏まえたアップデートにより内容がさらに充実。
- 経営者評価、マーケティング、工場実査の方法など、非財務分析に役立つ情報や手法が満載

ダウンロードで
すぐに活用!
「事業性評価」に関する各種シートが満載!

発行元／一般財団法人 商工総合研究所 発売元／同友館

計測技術を切り口に 新たなマーケットの開拓が急務

松 島 徹

(株式会社マツシマメジャテック)
(代表取締役会長)



会社沿革

当社は終戦の翌年1946年に祖父・松島秀雄によって創業されました。造語・メカトロニクスの生みの親である(株)安川電機様で「ミスター合理化」と言われた機械技術者だったと伝え聞いております。機械技術で世の中の合理化のお役に立ちたいと「松島機械研究所」を起業したことが始まりです。

第一号商品は当時の花形産業の炭鉱で使用される石炭のレベル計測器でした。その商品のコア技術を元に幾多の商品群が開発され、地元・安川電機様のお陰で日本国内はもとより、遠く海外まで鉄鋼・セメント・電機・発電所など多くの基幹産業に幅広く納入させて頂くことが出来、今日の基礎が出来上がりりました。

下請けから独立メーカーへ

当初は安川電機様からのご注文が殆どであります。製造・開発商品が多岐に渡る中、安川電機様の代理店様から直接のお引き合い・ご注文を頂けるようになりました。

この変化こそが当社がメーカーとして独立する大きな転機となりました。下請けとしての機器製造では無く、独立したメーカーとして販売からメンテナンス、クレーム処理まで行い、営業・開発・製造体制を築き「松島ブランド」を貫いたことが最も重要なことと考えています。

営業から開発、設計から部品の製造を含む工場と、品質管理やメンテナンス・サービス部門も一人數役を兼ねる兼業体制で臨んだのは過去の話です。後にISOの導入により各部門が機能と品質を担う体制を目指しておりますが、その確立は未だ道半ばです。

営業のスタート

自社で商品の販売をするとなると、商品説明のカタログを始め、取扱説明書など販促の為の数々の資料が必要になります。何よりお客様に商品をご理解頂く為の説明要員である営業体制の整備が急務でした。先ずは代理店様の営業活動を支援する為に技術サポート部隊として1963年に創業者自ら東京に移住したことが後の発展に大きく貢献する事になりました。自社の商品は自分達で責任を持ってメンテナンスする社風はこの時期に作られました。

また、広く当社を知って頂く為に、展示会への出展は当時の重要なプロモーション活動でした。1961年に東京国際見本市に初めて出展したのを皮切りに、続く1962年には大阪での見本市にも出展を重ねていきました。併せて1969年には第1回目の全国代理店会の開催もなされました。

国内から海外へ

創業者の松島秀雄は1961年に初の欧米視察旅行に参りました。訪問先のアメリカ企業から現在の当社社是「The Actual is Limited. The Possible is Immense」（現実には限界があるが、可能性は無限である）を持ち帰ったことは有名です。これを期に度々欧米を視察し、1970年にメルボルンで開催された展示会へ初の出展がなされました。現在でもこの当時の精神は脈々と受け継がれ、韓国・台湾を中心に海外代理店も増え直接輸出の割合は全体売上の30%程に成長しています。

商品とマーケットの変遷

機械技術からスタートした会社ではありますが、お客様からのご要望を形にする内に現在、以下のような商品群が出来上がりました。

1. レベル計測機器
2. ベルト・コンベアー保護機器
3. ダスト検出機器
4. 制御機器

また、これらの商品は時代の流れと共に機械技術から電機・エレクトロニクス技術に変わり、現在ではC P Uを搭載する機器が主力となって参りました。中でも2002年から5年の歳月を掛けて完成させたマイクロ波（5.8GHz）レベル計は、国産初の開発が認められ、2009年に北九州市より「オンリーワン企業」（第一回）の認定を頂きました。このマイクロ波技術の自社開発がその後市場開拓に大きく影響し、様々な業種へ参入出来る大きな転換点になりました。マイクロ波以前の商品は機械的に鉄鉱石・石灰石などの素材型原料を計測することが主な市場でしたが、マイクロ波レベル計開発以降は小麦を始めとする食品原料から、半導体原料、電池原料の製造プロセスに関わる計測へと用途を拡大させて頂けるまでになりました。

近年では国交省の防災対策機器認定も頂き、河川のレベル計測を始め沿岸の潮位計測までご使用頂いています。他方、粉そのモノを計測可能なセンサー（ダイスト・モニタ）も唯一の国産品として完成し、環境測定から微細な粉塵の流失検知まで行えるセンサーとして新たな挑戦も始まっています。

機械技術を研究する会社「松島機械研究所」から、計測技術を切り口にお客様の問題解決をする会社に変遷した結果、2014年に社名を「マツシマメジャテック」に変更いたしました。

これから目指すモノ

製造現場を始め、人に寄り添い、生活の中で便利に安全な活動の為に何が出来るのか？我々マツシマメジャテックが目指すモノは、「より便利に」「より安全な生活」の道具作りへと目指して行きたいと考えています。

中小企業に対する 人的支援について考える

川 村 悟
(立正大学 経営学部 教授)



中小企業に対する人的支援とは

多くの実務家や研究者が言及しているが、大企業と比べて中小企業は経営資源の面で恵まれていない。昨今の採用難が示すように人材獲得は容易ではない。また、資金繰りに追われる経営者も少なくない。したがって、社会全体からみると中小企業には何らかの政策的支援を講じなければならない側面がある。地域経済を活性化するために施策を通じて、ヒト、モノ、カネ、情報などの資源を補完するのである。

中小企業を育成するためには上記のような支援を伴うが、二つに大別できると筆者は考える。第一に財政的支援が存在する。例えば、低利融資や補助金給付などを通じて資金面の助成を図る。第二に人的支援を挙げる。人的支援とは中小企業の経営課題について有識者が助言を行うことである。具体例に触れるなら、商工会議所の経営指導員によるアドバイス、中小企業診断士やコンサルタントが行う経営支援などが当てはまる。

財政的支援は定量的で分かりやすい。効果を測定することも比較的容易である。支援した金額や生じた付加価値額などは数値で把握しやすい。他方、人的支援は定性的であり、当事者以外の外部からみると理解しがたい側面がある。仮に企業の経営状況が好転しても、人的支援によるものか否かを切り分けることは難しい。よって、財政的支援と比べて人的支援にはこれまで十分な注目が払われてこなかったと考える。

高まる人的支援の重要性

メディアでは「失われた30年」という言葉が頻繁に使われるが、これが暗に示すように実際に多くの社会課題が顕在化している。加速する人口減少、地方経済の衰退、自然災害の頻発、感染症の流行など様々な課題が生じ、そして解決されないままに山積している。同時に市場環境は複雑化し、経営者にとって意思決定は著しく困難なものになっている。

例えば、新型コロナウイルスがまん延した際、サービス業を中心に中小企業経営者は、事業の継続あるいは縮小や休止など、難しい選択に迫られた。このような危機的状況では一時的な資金猶予を与える補助金だけで問題は解決しない。つまり、経営課題の複雑化が進み、財政的支援だけでは不十分なのである。ゆえに経営者と有識者が直接対話し、共に課題解決を図る人的支援の重要性が増している。今年、元日に能登半島地震が発生したが、本格的な経済復興に向けて事業者に対する人的支援は欠かせないものになるだろう。

特に地方部で不足する人的支援

地方部を訪問すると、支援機関などから「支援者が足りない」といった声を聞く。先述のように人的支援を定量的に分析することは難しい。ある地域において支援が充足しているか否かを、数値で表現することは容易ではない。制約は承知のうえで、筆者が定量化を試みたデータを紹介したい。

表1は中小企業診断士資格者1人あたりの中小企業数が多い地域を挙げている。中小企業診断士は診断・助言を行う専門家であり、まさに人的支援に携わる担い手の一例である。日本全国に約3万人の資格者が存在する。表1では各都道府県の中小企業数を資格者数で除した。資格者1人あたりの中小企業数が多い地域は、支援者の密度が希薄であり、中小企業に対する支援が行き届かない可能性が高い。逆に少ない地域は支援者の密度が濃く、支援を行き渡らせることが容易だと考えられる。なお、紙幅の関係で上位と下位のそれぞれ3地域を抜き出し、他地域は省略した。

多い地域は、和歌山県、青森県、長崎県などの地方部である。資格者1人あたりの中小企業数は三百を超える。反対に少ない地域は、東京都、神奈川県、大阪府などの都市部である。程度の差はあるが、和歌山県、青森県、長崎県では過疎化が問題視され、地域経済の落ち込みも深刻である。中小企業の活力を強く求める地方部では支援者が少なく、逆に都市部では多い事実を表1は示している。それゆえ、地方における「支援者が足りない」という声はデータでも裏付けることが可能なのである。

表1 中小企業診断士資格者1人あたりの中小企業数が多い地域

順位	都道府県	資格者1人あたり 中小企業数 (b/a)	資格者数(a)	中小企業数(b)
1	和歌山県	345.8	92	31,817
2	青森県	332.3	108	35,887
3	長崎県	329.6	116	38,236
~	~	~	~	~
45	大阪府	103.5	2,527	261,653
46	神奈川県	94.0	1,954	183,675
47	東京都	37.0	11,315	419,013

出所：中小企業庁を参考に筆者作成（資格者数は2021年度、中小企業数は2021年6月時点）

支援機関に対する提言

地方部に所在する支援機関の方々は、地域の中小企業を支えるため、有能かつ多くの支援者を欲していることだろう。しかしながら、表1が示すように地方部では支援者が少ないと現実に直面している。何らかの知恵を絞らなければならない。これらの方々には、あらためて地域における人的資源を見直すことを提案したい。たとえば、士業や大学との連携を促進するのも一案だろう。筆者の調査では、地域によってばらつきはあるものの、災害やコロナ禍を通じて着実に経験を積んだ支援者も存在する。このような支援者と結びつき、地域経済の活性化に向けて歩んで頂きたい。

好評発売中

第27回（2023年度）

中小企業活性化懸賞レポート受賞作品集

連携・組織活動・支援活動で中小企業を強くする

活動への熱い思いを語る！

編集・発行 一般財団法人商工総合研究所

定価 770円 (本体 700円+税 10%)

ISBN978-4-901731-45-4 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- ・「佐賀の異業種 11社が連携して挑むカーボンニュートラル」
山口 真知氏

○本賞受賞作品

- ・「閉鎖したスキー場の再生のために地域のガイドが連携して協同組合を設立」上野 健太氏
- ・「中小企業の自己変革に向けたプロジェクト伴走型支援」
青木 博之氏
- ・「届け、沖縄の底力！」城間 康平氏ほか 2名
- ・「事業協同組合へのデジタル化支援と支援機関の役割」
渡邊 信氏ほか 1名
- ・「奈良県三輪素麺産地の挑戦」朽本 英範氏
- ・「まちを一つにする食の一大プロジェクト」星野 佑介氏

————— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ————

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361 FAX 03(5644)1867

「オーバーツーリズムと宿泊税」

世界中でオーバーツーリズムへの関心が高まっている。海外ではスペインのバルセロナやイスラエルマット、アメリカのハワイ、日本では京都などが代表的地域で、日本では観光公害という表現が使われることもあるが、まずオーバーツーリズムの定義について確認したい。UNWTO（国連世界観光機関）では「観光地やその観光地に暮らす住民の生活の質、及び訪れる旅行者の体験の質に対して、観光が過度に与えるネガティブな影響」と定義している。日本では観光庁がその対策として、「オーバーツーリズムの未然防止・抑制に向けた対策パッケージ」という総合支援策を最近とりまとめたところである。ここでは、入域税や宿泊税など複数あるオーバーツーリズム対策のなかで、海外のみならず日本でも導入（導入検討）する自治体が増加している宿泊税について詳しくみていきたい。

日本の宿泊税は、地方税法上の法定外目的税で、2002年に東京都が初めて導入し現在9の地方自治体が導入している（図表）。導入検討中の地方自治体は沖縄県など30以上にもなり、多くの地方自治体が検討するところとなっている。また、海外でも、欧米を中心に多くの国々が既に宿泊税を導入している。

宿泊税の目的は、東京都を例にとると「税収は、国際都市東京の魅力を高めるとともに、観光の振興を図る施策に要する費用に充てられる」としている。ともすれば過剰な観光客排除の税制ではないかと誤解されがちであるが、観光客や地域住民、観光産業にとって魅力的な環境やインフラ等を整備するもので、決して来客を拒むものではないと考える。

観光産業のすそ野は広く、地方創生の切り札ともされる。但し、地方における観光の状況は一様ではなく、地域の魅力を伝え観光客の誘致が必要な地域もあれば、過剰な観光客によって地域住民の生活が脅かされる地域も存在する。そのため、地域の実情に合わせた観光客も地域住民もともに納得できるような宿泊税の税率引き上げや使われ方が、重要なのはなからうか。

（商工総合研究所 主任研究員 川島宜孝）

（図表）宿泊税を導入する地方自治体等と概要

自治体名	導入時期	税率設定	税額等	税率
東京都	2002年	定額	100～200円	
大阪府	2017年	定額	100～300円	
京都市	2018年	定額	200～1,000円	
金沢市	2019年	定額	200～500円	
俱知安町	2019年	定率		2%
福岡県	2020年	定額	50～200円	
福岡市	2020年	定額	150～450円	
北九州市	2020年	定額	150円	
長崎市	2023年	定額	100～500円	
ニセコ町	2024年11月予定	定額	100～2,000円	
米国ハワイ州オアフ島	2022年1月追加	定率	ハワイ州宿泊税10.25%+オアフ島宿泊税3%	13.25%

（資料）各地方自治体のホームページ情報に基づき筆者作成

中小企業金融統計

(図表1) 中小企業向貸出残高

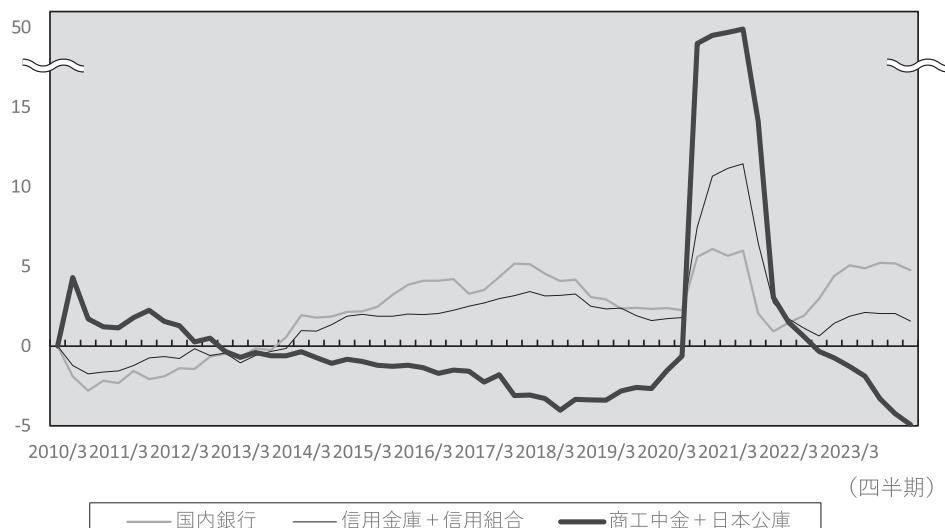
(2023年12月末)

(単位：億円、%)

		総 貸 出	法人向 (含む金融) (A)	うち 中小企業向 (B)	個 人 向	地方 公共団体向	(B) (A)	中小企業向 (B)構成比
国 内 銀 行 合 計		5,960,202 (4.2)	3,933,020 (4.9)	2,503,234 (4.8)	1,585,328 (3.4)	294,260 (▲1.0)	63.6	72.2
中小 企 業 専 門 金 融 機 関	民 間 機 関	信 用 金 庫	805,517 (1.1)	546,060 (1.0)	546,060 (1.0)	208,727 (1.3)	50,730 (0.1)	100.0 15.8
		信 用 組 合	138,787 (3.9)	138,787 (3.9)	138,787 (3.9)	—	—	100.0 4.0
		計	944,304 (1.5)	684,847 (1.6)	684,847 (1.6)	208,727 (1.3)	50,730 (0.1)	100.0 19.8
	政 府 系 機 関	商 工 中 金	95,811 (▲1.1)	95,802 (▲1.1)	95,802 (▲1.1)	6 (▲14.3)	3 (0.0)	100.0 2.8
政府 系 機 関	日本 政 策 金 融 公 庫	中小企業事業	79,879 (▲5.4)	79,879 (▲5.4)	79,879 (▲5.4)	—	—	100.0 2.3
		国民生活事業	101,559 (▲7.9)	101,559 (▲7.9)	101,559 (▲7.9)	—	—	100.0 2.9
		小 計	181,438 (▲6.8)	181,438 (▲6.8)	181,438 (▲6.8)	—	—	100.0 5.2
		計	277,249 (▲4.9)	277,240 (▲4.9)	277,240 (▲4.9)	6 (▲14.3)	3 (0.0)	100.0 8.0
合 計		1,221,553 (▲0.1)	962,087 (▲0.4)	962,087 (▲0.4)	208,733 (1.3)	50,733 (0.1)	100.0	27.8
総 計		7,181,755 (3.4)	4,895,107 (3.8)	3,465,321 (3.3)	1,794,061 (3.1)	344,993 (▲0.8)	70.8	100.0

- (注) 1. 公表された計数が速報の場合は訂正される可能性がある
 2. ()内は前年同月比増加率
 3. 特別国際金融勘定(オフショア勘定)にかかる貸出金および中央政府向け貸出金は含まない
 4. 「個人」は事業用資金として分別できないものおよび住宅・消費者ローン
 5. 国内銀行は銀行勘定、信託勘定、海外店勘定(国内店向け)の合計
 6. 国内銀行の中小企業向貸出は資本金3億円以下または常用従業員300人以下(卸売業は資本金1億円または常用従業員100人以下、物品販賣業等は資本金50百万円以下または常用従業員100人以下、小売業・飲食業は資本金50百万円または常用従業員50人以下)の企業に対するもの
 7. 中小企業専門金融機関の法人向貸出(信用組合、日本政策金融公庫は総貸出)を全額「中小企業向」とみなした
 8. 日本政策金融公庫国民生活事業は普通貸付(直接扱)、中小企業事業は公庫貸付(代理貸付を含む)および設備貸与機関貸付の合計
 (資料) 日本銀行「貸付先別貸出金」(日銀HP3月13日閲覧)、全国信用組合中央協会「全国信用組合勘定」(同協会HP3月13日閲覧)、日本政策金融公庫「業務の概要」(公庫HP3月13日閲覧)、各種資料

(図表2) 中小企業向貸出残高の推移(末残・前年同期比)



次号 予告 2024年 6月号	卷頭言 二項動態経営	一橋大学名誉教授 野中郁次郎
	論文 中小企業における外国人雇用者のニーズと課題	法政大学名誉教授 上林千恵子
	共同研究論文 中小企業の外国人活用 (2023年度共同研究報告)	
	一般社団法人中小企業産学官連携センター	
	代表理事・桜美林大学リベラルアーツ学群教授	堀 潔
	理事・中京大学総合政策学部教授	弘中史子
	横浜市立大学・立教大学兼任講師	海上泰生
神戸大学大学院農学研究科博士課程後期課程		中原寛子
名古屋大学環境学研究科社会環境学専攻博士後期課程		侯 賢
一般財団法人商工総合研究所		
主任研究員 中谷京子		
中小企業の目 日本で発明された「みかん缶詰」剥皮製法を産業文化遺産へ		
日興食品株式会社代表取締役社長 上野嘉彦		
論壇 中小企業におけるIT経営推進に向けた提案	近畿大学産業理工学部准教授	柳田健太
STREAM 人口減少と一人当たり消費額について	商工総合研究所主任研究員	中谷京子

編集後記

▶先月号に引き続き「東アジアの事業承継」について、具体的には中国と韓国の事業承継問題を探り上げました。

▶まず中国では伝統的な「諸子均分」という財産の相続制度により、「改革・開放」によって推し進められた家族事業の承継が難しくなっている現状が伺えます。また韓国では、父系血縁原理が絶対的で、娘婿や養子など非血縁親族への承継は認められないといいます。もちろん国によって法制度の違いはあるものの、東アジアにおいても日本の事業承継

が注目されていることは間違ひありません。

▶振り返ってみると、日本でも三種の神器といわれる終身雇用などは「古き良き時代」の代名詞のように言われる昨今ですが、「日本の経営」の全ての要素が否定されるものでしょうか。世界的にも類を見ない長寿企業大団を築いた日本の事業承継について更なる研究が期待されます。

▶また今年度の表彰事業の募集要項を公表しました。多数のご応募をお待ちしています。

(J小林)

商工金融 2024年5月号(第74巻第5号 通巻870号)

発行日 2024年5月10日

発行所 一般財団法人 **商工総合研究所**

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

第49回「中小企業研究奨励賞」募集 (2024年度)

- 募集対象 次の2部門で、2023年8月1日から2024年7月31までに刊行された、中小企業に関する日本語で書かれた図書または定期刊行物に発表された論文(学術的研究および実務に有用な研究)を対象とします。
- 経済部門 経済理論、経済政策、国際経済、地域経済、産業論、産業集積、金融、経済史、その他
- 経営部門 経営戦略、マネジメント、会計、財務、マーケティング、経営史、その他
- 応募資格 著者または出版社
- 審査委員 名古屋大学名誉教授 山田 基成氏ほか
- 表彰 本賞：著者へ賞金40万円と記念品
出版社へ表彰楯を贈呈します(4点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金60万円と記念品を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金20万円と記念品を贈呈します

第38回「中小企業懸賞論文」募集 (2024年度)

- テーマ テーマは以下のとおりです。
- 産業部門 ①中小企業のマーケティング戦略
②中小企業におけるAI、IOT等の導入や活用
- 金融部門 ①アフターコロナにおける金融機関の事業再生支援のあり方
②地域金融機関によるスタートアップ支援
- 応募資格 学生、中小企業関連の実務に携わっている方など、中小企業・中小企業金融問題に関心のある方。グループによる応募も可。但し、経済・経営・金融等の研究者(含む後期博士課程の大学院生)は応募できません。
- 審査委員 一橋大学名誉教授 清水 啓典氏ほか
- 表彰 本賞：賞金30万円を贈呈します(5点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金50万円を贈呈します(2点以内)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金15万円を贈呈します

第28回「中小企業活性化懸賞レポート」募集 (2024年度)

- テーマ 次の2部門の活動に関する内容であればテーマは自由です
(以下に例を記載しました。また当研究所ホームページに過去の本賞作品を掲載していますので参考にしてください)。
- 連携・組織 ○事業協同組合、商店街振興組合、企業組合などの組織活動
活動部門 ○農商工連携、産官学連携、企業間連携、異業種交流などの連携活動
- 支援 ○中小企業団体中央会、商工会議所、商工会、中小機構、産業振興機構などの支援機関の活動
活動部門 ○官公庁、地方公共団体、金融機関、信用保証協会による支援活動
○税理士、公認会計士、中小企業診断士、NPO法人などによる支援活動
- 実体験を踏まえた「熱い想い」「やりがい」などが伝わってくるレポートの応募を期待しています。
- 応募資格 中小企業の活性化を目的とした連携・組織活動および支援活動に取り組む方であれば、どなたでも応募できます。グループ、団体でも応募できます。但し、本懸賞レポートで過去に本賞を受賞された方は受賞作品と同一テーマでの応募はできません。
- 審査委員 明治大学専任教授 森下 正氏ほか
- 表彰 本賞：賞金20万円を贈呈します(10点以内)
- *特に優れた作品には特賞として賞金30万円を贈呈します(1点)
*本賞に準ずる作品には準賞として賞金10万円を贈呈します

各賞とも

- 応募開始：2024年8月1日(木)
- 応募締切：2024年10月15日(火) 但し、「中小企業研究奨励賞」は2024年9月30日(月)(必着)
- 受賞者発表：2025年2月に当研究所HPおよび日本経済新聞紙上に発表します。

※詳細は当研究所にて募集要項をご請求いただくか、ホームページでご確認下さい。尚ホームページで最新の本賞受賞作品がご覧になれます。

一般
財団法人
商工総合研究所

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3F
お問合せは当研究所ホームページ「ご意見・お問合せフォーム」からお願いします
URL <https://www.shokosoken.or.jp/>

商工総合研究所は、商工中金創立50周年記念事業の一環として設立され、中小企業に関する調査研究事業・助成事業・情報提供事業を行っています。



[KINZAIの研修動画]

事例で学ぶ



収録事例

本動画では、3つの事例とその対応のポイントを解説します。

- 事例 ① 怒りのあまり暴言がエスカレートするクレーマーへの対応
- 事例 ② しつこく理不尽な謝罪要求をするクレーマーへの対応
- 事例 ③ ネットで陰湿な嫌がらせをするクレーマーへの対応

DVD版価格

44,000円
(税込)

[KINZAIの研修動画]

動画で学ぶ



収録事例

本動画では4つの事例とその対応のポイントを解説します。

- 事例 ① 上司よりも早く帰るなんて 一価値観の決めつけ、押しつけー
- 事例 ② 男は仕事を優先すべき 一理想の押しつけー
- 事例 ③ 女に大きな仕事は任せられない 一能力の決めつけー
- 事例 ④ 高齢のお客さまは理解力が低い 一解釈の押しつけー

DVD版価格

44,000円
(税込)

お申込先 力スター・サービス・センター TEL:03-3358-2891

※DVD版のほか、社内ネットワーク等で再生視聴する動画データの提供もございます。
価格はライセンス条件によって異なりますので、下記営業担当者へお問い合わせください。

お問合せ先

東京営業本部→TEL 03-3358-0051 名古屋支社→TEL 052-211-1661
大阪支社→TEL 06-6222-5291 福岡支社→TEL 092-761-1511

通信講座

4月1日 新規開講



期 間
2ヶ月

受 講 料
9,900円(税込)

初心者が直面するシーンで学ぶ
法人涉外が得意になる講座

初心者が直面するシーンについてポイントを記載、わかりやすく解説!!

本講座は、初めて法人涉外の担当になる行職員や、法人涉外担当になって年数が浅い行職員の方を対象に、初心者が直面するシーンを基に、対応するポイント等について基本を学びます。

※パソコンやスマホ、タブレットで課題の提出が可能なWeb課題にも対応しています。
詳細はウェブサイトをご確認ください。



お申込先 力スター・サービス・センター TEL:03-3358-2471

通信講座の個人受講をご希望の方は、弊社ウェブサイトから直接お申込みいただけます。 <https://store.kinzai.jp/public/top/edu/>

商工総研

