

中国企業の事業承継

竇少杰（立命館大学経営学部助教）

河口充勇（帝塚山大学文学部准教授）

はじめに

2010年の政府統計によると、中国には約740万社の私営企業が存在し（小規模な個人事業体を含まず）、そのうち家族企業（創業家メンバーが自社株の51%以上を所有するオーナー企業）が約85%を占めている。中国全国工商連合会の推計によれば、現在、中国国内で300万社にも上る私営企業が早々に事業承継を行なうべき時期にさしかかっているが、その先行きは決して明るいものではないようだ。こうした事情により、近年、中国の私営企業の事業承継問題に対する社会的・学術的関心が高まりを見せるようになっていく¹⁾。

本稿では、筆者らがヒアリング調査を実施した中国私営企業3社—「望通鎖業有限公司」、「山東巨環集团有限公司」、「山東建兵アルミ業股份有限公司」のケースを通して、現代中国の私営企業（＝家族企業）における事業承継のあり方について検討する。

I 望通鎖業有限公司のケース

1 望通鎖業有限公司とはいかなる企業か

望通鎖業有限公司（以下「望通鎖業」）は、1979年に韓志望（1938～）によって設立された私営企業である。中国を代表する鍵・ロック製造

業者の一つであり、本社は浙江省慈溪市観海衛工業園西区にある。現在、従業員総数は1,300余人（うち専門技術者は200余人）である。中国国内外の1,000社以上の企業と長期にわたる取引を行っており、OEM・ODM事業にも積極的である。同社の主力製品は国内市場において52%のシェアを保有しており、国内のみならず、アメリカ、ドイツ、イタリア、スペイン、フランス、ブラジル、韓国、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）などの表彰も受けている。現在、望通鎖業は「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、「世界最大の鍵・ロック専門メーカーになる」というビジョンの実現を目指している。

近年、望通鎖業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、創業者の韓志望は70代半ばに達しており、すでに経営の一線を退いている。現在、韓志望の長男・韓文通（1963～）が会長、四男・韓文杰（1971～）が社長、そして、次男・韓文学（1966～）、三男・韓文国（1969～）、韓志望の甥・韓国忠（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2世代への事業承継はすでに完了しているが、今後の第3世代への事業承継に向けて難しい問題に直面している。

以下では、まず望通鎖業の創業過程と創業者から第2世代への承継過程を振り返ったうえで、今まさに問題となっている第2世代から第3世代への承継過程について記述する。

2 創業過程

1972年、34歳の韓志望は、地元の村で様々な金属部品の加工を行なう社隊企業²⁾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、韓志望のリーダーシップの下で会社の業績は著しく向上するとともに、取引先も全国に広がっていった。しかしながら、1979年になると、社内で経営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韓志望の追い出しを画策した。これにより韓志望は窮地に追い込まれることになったが、その時期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企業経営者、陳建国（遼寧省瀋陽市在住）であった。韓志望から相談を受けた陳建国は「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、大変でしょう。私が支援するから、きつうまくいきますよ」と励ました。これを受けて、韓志望は一念発起し、陳建国の協力の下、プラスチック部品の加工する会社を設立した。この会社が望通鎖業の前身である。

新会社設立からしばらくすると、韓志望と縁戚関係にあった王軍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。韓志望も王軍も豊富な人脈を備えていたこともあり、新会社は順調にスタートを切った。

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韓志望は、ある取引先からの要望のなかに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はできないか？」というものであった。これを受けて、韓志望は、すぐさま鍵・ロックの製造体制を整え、社名も「望通鎖業有限公司」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。近年では中国の不動産業の急成長にともない、望通鎖業も毎年大きな成長率を示している。

3 創業者から第2世代への事業承継

韓志望がプラスチック部品の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、韓志望は、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・韓文通が入社し、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・韓文学、三男・韓文国、四男・韓文杰、甥・韓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、閑散期になると韓文学、韓文国、韓文杰、韓国忠の4人は会社を離れ、実家の農作業に従事する（時おり韓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、韓志望は第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、韓志望は、長男・韓文通に21.5%、次男・韓文学に20.5%、三男・韓文国に19.5%、四男・韓文杰に18.5%、甥・韓国忠に10%を与え、残りの10%については自身がしばらく保有することにした。

韓志望の社長退任後、長男・韓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・韓文杰であり、経営と社内全般の管理を担うことになった。そして、次男・韓文学、三男・韓文国、甥の韓国忠の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。

このように新しい経営体制が構築されたが、その後も創業者・韓志望は必ず毎月の経営会議に顔を出し、後継者たちの経営にチェックを入れていた。韓志望が定期的に出社しなくなるのは2008年以降のことである。

第2世代に引き継がれた望通鎖業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、望通鎖業の前身は、韓志望が親族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韓志望の意思によっており、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年に社名が望通鎖業に改称された後も韓志望は生産と営業だけに注力したため、社内の管理制度が整えられることはなかった。これ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る。

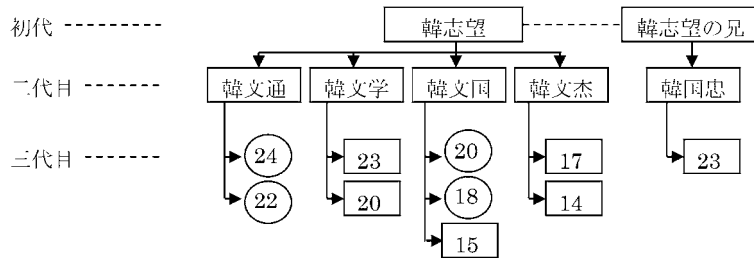
2009年初頭の経営会議において、現社長の韓文杰は、「これまでわが社は、社内管理制度を等閑にしてきたものの、高度経済成長という時代の波に乗れたおかげで大きな成長を遂げることができた。しかし、これからの厳しい競争時代においては、社内管理制度の改革、強化が必要不可欠であり、それがなければさらなる成長は不可能である」と述べ、社内管理制度改革の必要性を訴えた。

その年の春、韓文杰は、ヘッドハンティングにより有能な人材をアドバイザーに迎え入れたことを契機に、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た。

しかし、この改革は当初より順調に事が進んだわけではなかった。韓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。『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外部からアドバイザーを雇い入れて改革をしようとしているのが父の気に食わないということがわかってきました。実は、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

図1 韓家の家系図



注：○は女性，□は男性。数字は2013年当時の年齢。
(出所) 韓文杰へのインタビューを基に筆者作成。

性と緊急性について具体的なケースを踏まえながら細かく説明し、他の兄弟たちが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」。

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、望通鎖業は2010年に設立以来最大の利益率をたたき出した。

2011年に入ると、後継者たちの経営能力に安心した韓志望は、自らが所有していた10%の株式を4等分し、4人の子どもたちに分配した。これにより、長男・韓文通は24%、次男・韓文学は23%、三男・韓文国は22%、四男・韓文杰は21%、甥の韓国忠は10%の株式をそれぞれ保有することになった。これをもって、望通鎖業における創業者から第2世代への事業承継が完了した。

4 第2世代から第3世代への事業承継

第2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「原則として株主の配偶者は望通鎖業に勤務してはならない」という規則が定められ、それまで同社に勤務していた5人の配偶者たちが次々に会社を離れていった。この点について韓文杰は筆者が行

なった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、互いのこと、会社全体のことを考えることができますが、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」。

さらに、この経営会議では、第3世代への事業承継に関わ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、望通鎖業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・韓文通には2女、次男・韓文学には2男、三男・韓文国には1男2女、四男・韓文杰には2男、そして、従兄弟の韓国忠には1男がいる。つまり、5人の経営者たちには合わせて10人の子どもがいるが、今後、彼・彼女らへの事業承継をどのように進めるかに関する計画が固まっていない。この点について現社長の韓文杰は筆者が行なったインタビューのな

かで次のように述べている。

「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3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3世代はまだ一人も入社していませんが、そのうちどんどん入社してくるでしょう。将来の事業承継を考えると、どうすればよいかわからず、困っています。…（中略）…それで、われわれは話し合い、これからの10年間、子どもたちに対して会社の扉を閉めることにしました。そして、これからの10年間の猶予期間のうちに公平かつ合理的な事業承継の制度と仕組みをつくりたいと考えています」。

このような決議に到ったものの、そこにはジレンマもあり、この点について韓文杰はインタビューのなかで次のように述べている。

「今後の10年間、子どもたちの入社を一切認めないという決議を出しましたが、本音を申しますと、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、10年の猶予期間の設定は大きな損失を意味しています」。

韓文杰によると、毎月の経営会議でも日常の家族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。1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」。

5 事業承継の特徴

以上の記述より、望通鎖業の事業承継には以下の2つの特徴が認められる。

①家族の共同利益の重視

2000年に創業者・韓志望が望通鎖業の社長職を離れる際、第2世代の5人による共同経営を切望した。この行動から見て取れるのは、韓志望が韓家の共同利益を極めて重視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2世代の経営者たちが「原則として株主の配偶者は望通鎖業に勤務してはならない」という規則を定めたことも、やはり彼らが韓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

韓志望は望通鎖業の全株式を5人の後継者たちに分配した。そのうち甥には10%のみを与え、残りの90%を4人の子どもたちにほぼ平等に分配した。このような資産の分配方法から、韓志望は中国の伝統的な家族観－血縁重視の平等主義－から影響を受けていることがわかる。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、長男優先の規範と、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。

こうした2つの特徴は、望通鎖業における第2世代から第3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ると予想される。

Ⅱ 山東巨環集团有限公司のケース

1 山東巨環集团有限公司とはいかなる企業か

山東巨環集团有限公司（以下では「山東巨環集団」）は、1993年に王家増（1950～）によって設立された私営企業、諸城市五環機械有限公司を母体とする企業グループである。傘下には、母体の諸城市五環機械をはじめ、山東巨環専用汽车有限公司、山東巨環鑄機有限公司、山東馬耳山旅行開発有限公司、青島魯威機電科技有限公司の5つの子会社があり、事業分野は、設立当初の金属部品製造にはじまり、専用車製造（道路清掃車、ごみ回収車など）、部品鑄造、観光開発、国際貿易と多岐にわたっている。グループ本社は山東省諸城市の工業団地にある。現在、グループ全体の資産総額は約2億人民元であり、従業員総数は約1,200人である。近年、グループ全体の経営資源を有効活用するため、ドイツのSAP社が開発したERP（Enterprise Resource Planning、企業資源計画）パッケージを導入しており、自動化やIT化も積極的に推進している。品質管理にも注力しており、“ISO9001” 認証、“ISO/TS16949” 認証、“CE”（Conformité Européenne）認証、中国政府の“3C”（China Compulsory Certification）認証などを受けている。また、「中国百佳誠信企業」、「山東省文明企業」、「山東省文化発展先進単位」、「山東省民営経済知名品牌」などの表彰を受けている。

現在、創業者・王家増が山東巨環集団の会長を務め、その子・王勇（1981～）が社長を務めており、親子間での事業承継はほぼ完成している。以下では、山東巨環集団の創業過程を振り返った

うえで、創業者から第2世代への承継過程について記述する。

2 創業過程

山東巨環集団の創業者・王家増は1950年、山東省諸城市に生まれた。1960年代半ばにはじまる「文化大革命」の混乱期に人民解放軍に入隊し、10余年にわたる軍隊生活を経験した。その際には、葉剣英や楊成武といった指導者の警備員を担当している。1978年、軍隊を離れて帰郷し、しばらくの間、村政府に勤務した。

1970年代末に中国政府が「改革・開放」政策を開始したことを機に、全国各地で多くの私営企業が誕生した。王家増は自ら政府の規制緩和について研究を進めたうえで、1982年、村政府を離れ、小麦粉を加工する小規模工場を立ち上げた。これが王家増にとって最初の創業であった。この工場の主たる事業内容は、村民が持ち運んだ小麦を小麦粉に加工する作業であった。村政府での勤務経験と地元での人脈が功を奏し、王家増の工場はすぐに利益を上げるようになった。しかしながら、事業内容も対象顧客も限定されていたため、工場はある程度の成長を遂げることができたものの、短期間のうちに成長の限界に達した。

1986年、王家増は、友人からの勧めに従い、当時、需要が大幅に伸びていたベビーカーの製造工場を立ち上げた。その際、それまで4年間にわたって経営してきた小麦粉加工工場を村政府に無償譲渡した。「改革開放の初期は何をやっても儲かる時代であった」との言葉通り、王家増にとって2度目の創業であるベビーカー事業もすぐに大きな利益を生み出した。

このような王家増の成功を目にした地方政府の幹部たちは、自身の業績づくりのために王のベビーカー工場を取り込もうと企てた。1989年、地方政府は、王家増に対して、以下の3つの条件

を提示した。

- ①王家増が所有するベビーカー工場を地方政府が所有する郷鎮企業に再編する。
- ②地方政府は王家増とその家族に都市戸籍を付与する。
- ③ベビーカー工場が郷鎮企業に再編された後も王家増が引き続き工場の経営に従事する。

2つ目の条件は、農村部出身の王家増家族にとって非常に魅力的なものであった。当時の中国では都市戸籍と農村戸籍の間の“格差”は非常に大きく、都市戸籍は教育機会をはじめ様々な面で有利であった。

家族で話し合った後、王家増は地方政府の要請を受け入れ、ベビーカー工場の所有権を地方政府に譲渡した。約束通り、王家増家族は地方政府より都市戸籍を付与されるとともに、王家増自身は郷鎮企業の幹部として引き続きベビーカー工場の経営に従事することになった。

その後、地方政府の幹部たちは、自らの関係者をベビーカー工場に就職させたため、工場はいつも余剰人員が溢れるという事態となったが、それでも当初は好景気であったため、工場経営は何とか回転していた。しかしながら、1989年の天安門事件の影響により、中国経済はそれまでの右肩上がりの成長モードから一転、停滞期に入り、郷鎮企業や私営企業を取り巻く環境も悪化した。王家増は経営者として余剰人員の整理をはじめとする経営改善策を講じたが、それに対して地方政府の幹部たちは自らの既得権益が侵害されるのを恐れ、王の提案を認めなかった。これにより、ベビーカー工場は危機的状況に陥ってしまった。

1993年、こうした地方政府の幹部たちの態度に失望した王家増は、自らが手塩にかけて育てたベビーカー工場を離れる決意をした。同年、王家増は、地方政府より給付された退職金と自らの貯金を元手に、人生3度目の創業に踏み切った。そ

れが、山東巨環集団の母体であり、主として金属部品製造を行なう諸城市五環機械である。ちょうどその頃は、鄧小平の南巡講話（1992年）を契機に「改革・開放」政策が加速化する時期であり、王家増の新規事業も順調に成長を遂げるようになった。2002年には、さらなる規模拡大のため、工場を諸城市内から工業園区へ移転させた。2005年には、専用車製造事業に着手し、山東巨環専用汽車を設立した。2008年には、機械鑄造事業を独立させ、山東巨環鑄機を設立した。2010年には、観光開発事業を手掛ける山東馬耳山旅行開発、国際貿易事業を手掛ける青島魯威機電科技が設立され、現在のグループ体制が構築された。

近年、山東巨環集団は企業管理、製造設備などの自動化、IT化を積極的に推進している。諸城市五環機械設立から20年を経た現在も右肩上がりの成長を遂げ続けており、2012年のグループ全体の売上高は対前年比20%アップの約6億人民元となっている。

3 創業者から第2世代への事業承継

先述のように、山東巨環集団における創業者から第2世代への事業承継はほぼ完成しており、現在、創業者・王家増が会長を務め、その子・王勇が社長を務めている。

王勇は、1980年代生まれの一人っ子であり、成功した企業経営者の第2世代であるが、幼少期より経営者としての父の苦労を見て育ち、家業に対して強い責任感をもっているという点で、いわゆる「80後」³⁾や「富二代」（金持ちの2代目）の一般的イメージとは大きくかけ離れた存在である。

2001年、王勇は湖南省にある大学の法学部に入学し、法律を学んだ。学業の傍ら、学生自治会活動（会長を務める）、クラブ活動（法律研究会）にも積極的に参加し、充実した4年間を過ごした。

大学時代の王勇には夢があった。一つは、大学で学ぶ法律の知識を活かして、公務員になり、さらに政治家になるという夢である。もう一つは、当時の海外留学ブームの影響もあり、幼い頃からの憧れの国であるイギリスへ留学するという夢である。2004年、大学を卒業した王勇は、国内最大手の重機メーカー、三一重工に入社し、企業法務関係の業務に従事した。2005年に入ると、4月に実施される山東省の公務員統一試験への挑戦のため、三一重工を退職し、帰郷した。寝る間を惜しんで試験準備を行なった結果、筆記試験をクリアした。ところが、ちょうどその頃に友人からイギリス留学に関する有益な情報が舞い込んできた。公務員になるか、それとも、イギリスへ留学するか。どちらも王勇にとって長年の夢であり、どちらか一つを選ぶのは難しい選択であった。

一方、その頃、中国政府が強力に推し進めていた「都市化政策」(農村部を都市に転換させる政策)により、道路清掃車やごみ回収車などの専用車の需要が高まると考えた王家増は、専用車製造事業に着手し、新たに山東巨環専用汽車を設立した。この会社の社長職は王家増が兼任することになったが、これにより経営者としての彼の両肩にかかる負荷はあっという間に重くなった。激務に耐えながら働きつづける父の姿を目の当たりにした王勇は「父は私たちの生活のために一生懸命がんばっているのに、私は自分のことしか考えていない」という反省に到った。そして、両親に対して「私はもう大人なので、これからは家族のためにがんばります。公務員もイギリス留学も諦めます。お父さんの会社に入ってお父さんとともに家族のために汗を流したい」と自らの意思を伝えた。そのうえで、王勇は父に対して2つの条件を提示した。

①山東巨環専用汽車の社長になりたい。

②入社したら懸命に働くので、その前に半年間、

夢だったイギリスに行かせてほしい。

王家増は王勇が出した2つの条件を承諾した。半年間のイギリス旅行から戻った王勇は、2006年、父に代わって山東巨環専用汽車の社長に就任した。

社長就任後、社内の経営管理体制を細かく観察した王勇は大きな衝撃を受けた。生産管理制度、品質管理制度、安全管理制度、資金管理制度、人事制度はどれ一つとして十分に整備されておらず、社内の経営管理はすべて父と古参幹部たちの恣意によっていた。王勇がかつて三一重工で目にした先進的な経営管理体制とはまさに「雲泥の差」であった。危機感を募らせた王勇はすぐさま父に相談をもちかけ、抜本的な社内管理制度の改革に乗り出そうとした。

しかしながら、改革は王勇の思惑通りには進まなかった。山東巨環専用汽車の管理職はすべて父と同世代(あるいはそれに近い世代)の古参幹部であり、王勇の存在は彼らにとって「生意気なお坊ちゃま」にすぎなかった。父・王家増も、当初は王勇の考えに賛同していたが、その後は、古参幹部からの強い反発もあって、改革に対して否定的な態度を見せるようになった。

こうして、王勇は孤立無援状態に置かれることになったが、そこで改革を諦めることはなかった。まず、王勇は、自らの経営管理能力の向上を図るべく、多忙な社長業務の傍ら、中国人民大学の企業経営者向けセミナーを受講し、経営管理の基礎知識を学んだ。さらに、清華大学のMBA社会人コースを履修し、経営管理の最新理論を学んだ。こうした大学通いを通して、王勇は自社の管理制度改革の必要性和緊急性を改めて痛感するとともに、大学で知り合った教授たちや自身と同じような立場の二世経営者たちに相談しながら自社の管理制度改革にあたっての具体的な方策について熟考を重ねた。

次に、王勇は、古参幹部たちへの接し方を改めることにした。それまで王勇は経営会議の場でひたすら制度改革の必要性を訴え、対応を渋る古参幹部たちに対して高圧的な態度をとってきた。このような接し方は当然ながら古参幹部たちから大きな反発をくらい、彼らの協力を得ることができなかった。この失敗を踏まえて、王勇は、古参幹部の既得権益に抵触しないところから少しずつ新しい制度を導入し、その際には必ず古参幹部たちを集め、できるかぎり低姿勢で全員の意見に耳を傾けるよう努めた。古参幹部たちは王勇の謙虚な姿勢に好感をもち、彼の制度改革に対して徐々に協力するようになった。結局、王勇は、およそ2年の月日をかけて社内管理制度改革を実施し、成功に導いた。

また、王勇は、社内管理制度改革とともに、製造設備の自動化や情報処理のIT化も積極的に推進し、各部署における仕事の効率性を大きく向上させることに成功した。こうした一連の改革により、王勇率いる山東巨環専用汽車は急成長を遂げ、瞬間に山東巨環集団において主流をなすようになった。

このような山東巨環専用汽車の急成長ぶりに対して、当初、創業者・王家増は複雑な心境にあったようだ。内心では後継者の成長をうれしく思い、管理制度改革や自動化、IT化の有効性を十分に認識していた。にもかかわらず、父としての面子ゆえ、グループ全体の経営に関しては王勇の意見に耳を傾けようとはせず、従来の経営スタイルにこだわり続けた。王家増の妻・蔵家秀（1953～）はいつも夫と子の間で橋渡しの役割（時には衝突の調停役）を務めてきたが、この時期にはその効果も十分に発揮されなかった。

父とうまくコミュニケーションが取れていないと感じた王勇は奇策を講じる。それは、古参幹部たちを味方に引き込んで、彼らに父を説得させる

という方法である。この策はすぐに功を奏し、グループの経営会議では、徐々に古参幹部たちが王勇の提案を支持し、渋る王家増を説得するという状況が見られるようになっていった。また、古参幹部たちは王家増の自宅にも足を運び、王勇が進めようとしているグループ全体の経営改革の必要性を代弁した。こうした古参幹部たちの後方支援もあって、王勇は父・王家増の合意を得たうえでグループ全体の経営改革を断行し、成功に導くことになった。

こうして、2011年末、30歳の王勇は、会長に退いた父・王家増に代わって山東巨環集団の社長に就任した。これをもって、父・王家増から子・王勇への事業承継は完成を見たが、それは、まさに中国の故事成語「水到れば渠成る」（水が流れると自然に溝ができるように、条件が整えば物事は自ずとできあがるという意味）をもって形容するにふさわしいものであった。

現在、王勇は、「科学技術をもって、より良い製造を」という経営理念、そして、「百年経営を実現する」というビジョンを掲げながら、父から受け継いだ山東巨環集団の経営に当たっている。先代から引き継いだ人的資源を大切にしながら、若い世代の経営者とのネットワークづくりや地元での社会貢献活動に熱心に取り組んでいる。

3 事業承継の特徴

以上の記述から明らかなように、山東巨環集団の事業承継の最大の特徴は、後継者の主体性が大いに発揮された承継であった、ということである。

王勇が公務員試験やイギリス留学を断念し、父の会社に入社したことは、父に強制あるいは説得された結果ではなく、家族のため懸命に働く父の姿に感動し、自らの考えを反省したうえでの主体的な判断であった。

また、入社からグループ社長就任に到るまでの

王勇の一連の行動も総じて主体的であった。王勇は自らの意思によりグループ全体の抜本的な経営改革を実施しようとしたが、思惑に反して、古参幹部だけでなく、父にまで反対され、改革は難航した。それでも王勇は自らの意思を曲げることなく、古参幹部たちを味方に引き入れて父を説得するという奇策を講じ、最終的にグループ全体の改革を成功に導いた。こうして、王勇の経営者としての高い能力は誰しもが認めるところとなり、「水到れば渠成る」と形容し得る事業承継が実現したのである。

Ⅲ 山東建兵アルミ業股份有限公司のケース

1 山東建兵アルミ業股份有限公司とはいかなる企業か

山東建兵アルミ業股份有限公司（以下では「建兵アルミ」）は1995年に宋建兵（1963～）によって設立された私営企業である。本社は山東省煙台市経済開発区にある。アルミ原材料、アルミ合金窓、アルミ合金壁、アルミ合金部品などの製造・販売を一括して行なう企業であり、この分野では山東省のトップに君臨している。現在、資産総額は2.1億人民元、従業員総数は約500人（うち研究開発職は80～90人）である。販売網は中国各地に広がりを見せ、東南アジア、オーストラリア、欧米など海外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」認証を受けている。また、「中国知名商標」、「国家ハイテク企業」、「中国十大誠信企業」、「CCTV企業チャンネル五星協力企業」などの表彰を受けている。

建兵アルミの経営理念について、創業者・宋建兵は、筆者が行なったインタビューのなかで「責任是天、成長は根、和諧は源、革新は魂」（責任

が天、成長が根、協調が源、イノベーションが魂）と述べている。「責任是天」とは、企業にとって責任が「天」のように重要であり、責任感をもって誠実に経営活動に携わらなければならない、という意味である。「成長は根」とは、技術力の成長、事業の成長、従業員の成長が企業成長の根本、という意味である。「和諧は源」とは、協調的な労使関係が企業成長の原動力、という意味である。「革新は魂」とは、企業の成長にはイノベーションが必要であり、常にイノベーションを起こす努力をしなければいけない、という意味である。また、建兵アルミのビジョンについて、宋建兵は、「自社の製品やサービスに対して責任をもち、会社の経営と従業員の生活に対して責任をもち、社会の進歩に対して責任をもち、社内にイノベーションの活力が溢れ、個々の従業員がどんどん成長できる、そういう企業でありたい」と述べている。

以下では、建兵アルミの創業過程を振り返ったうえで、創業者から第2世代への承継過程（現在進行中）について記述する。

2 建兵アルミの創業過程

建兵アルミの創業者・宋建兵は1963年、山東省煙台市に生まれた。1980年代初頭、高校を卒業した宋建兵は人民解放軍に入隊した。1980年代半ば頃になると、宋建兵は軍隊に身を置きながら、自ら商売を行なうようになった。軍人が商売に携わることは禁止されていたが、所属する隊では管理が行き届かず、実質的に放任されていた。宋建兵は靴、靴下などの日用品を仕入れ、同僚に販売した。さらに、軍隊で撮影技術を身に付けてからは、自らカメラを購入し、民間人を対象に写真撮影の商売も行なうようになった。

1986年、23歳になった宋建兵は軍隊を離れ、故郷に戻った。地方政府の就職斡旋により、宋建兵は地元の国有企業に就職した。当初、国有企業

の低収入ではあるが安定した仕事に満足していたが、その後、結婚や子どもの誕生を経て扶養家族が増加するにともない、家計が徐々に苦しくなっていた。思い悩んだ宋建兵の脳裏に浮かんだのが軍隊時代に経験した靴の商売であった。それは国有企業の仕事に比べると不安定であるが、圧倒的に多くの収入を見込むことができた。1987年、家族にも相談することなく、1年程度勤務した国有企業を辞め、地元の市場にて2m²程度の小さなスペースを借りて靴の商売をはじめた。思惑通り、収入は増え、国有企業勤務時代に1000元程度だった年収がすぐに1万元を超えた。1990年からは、従来の靴の小売に加えて、靴の卸売も手掛けるようになった。

1990年代に入ると、中国は高度経済成長期に突入する。全国各地でのインフラ開発や不動産業の発展にともない、建築資材の需要が大幅に伸びた。市場の変化に敏感な宋建兵は、これから建築資材としてのアルミ製品の需要が大きく伸びると考え、1995年よりアルミ原材料の小売・卸売に着手した。これが建兵アルミの創業である。さらに、煙台市内に自社工場を新設し、アルミ原材料を皮切りに、アルミ合金窓やアルミ壁の製造にも乗り出した。2006年には、さらなる拡大発展を期して、自社工場を市内から煙台経済開発区へ移転させた。

建兵アルミ設立以降、宋建兵は、最新の経営管理を学ぶため、北京大学や清華大学といった名門大学のMBAコースや企業経営者向けのセミナーに積極的に参加してきた。

起業家としての宋建兵のおよそ30年の歩みを振り返る際、持続的なイノベーション精神という点は非常に重要な意味をもっている。建兵アルミ設立前には靴の小売・卸売に携わっていた宋建兵は、建築資材としてのアルミ製品の将来性に目をつけ、迷うことなく“畑違い”のアルミ事業に乗

り出した。アルミ事業の中身も、アルミ原材料の小売・卸売にはじまり、自社工場でのアルミ原材料の製造、さらには、アルミ合金窓やアルミ壁の製造と大きく変化してきた。最近では発電機の将来性に着目し、新たに発電機事業に乗り出した。宋建兵によれば、「アルミと発電機の2つの事業を発展させ、近い将来、建兵アルミと建兵電機の2つの会社を上場させたい」とのことである。

3 創業者から第2世代への事業承継（現在進行中）

建兵アルミにおける創業者から第2世代の事業承継は現在進行中である。創業者・宋建兵には2人の子供がいる。長男・宋瑞峰（1987～）はすでに成人し、建兵アルミで働いている。一方、次男・宋瑞林（1998～）はまだ高校生である。現在進行中の事業承継計画は、長男・宋瑞峰を中心に進められている。

2006年に高校を卒業した宋瑞峰は、大学進学を目指して全国統一試験に臨んだが、努力の甲斐むなしく、有名大学への進学に必要な点数を取ることができなかった。そのため、宋瑞峰は、大学進学を諦め、父・宋建兵の助言に従い、人民解放軍に入隊することになった。宋建兵によれば、「レベルの低い大学に進学し、4年間という貴重な時間を遊びに費やしてしまうより、軍隊に入って心身ともに鍛えられるほうが息子の将来にとって有益に違いないと思った」とのことである。2009年、3年間に及んだ軍隊生活を終えた宋瑞峰は故郷に戻り、建兵アルミに入社した。

宋瑞峰が軍隊生活を終えて戻ってきた際、宋建兵は、①すぐに建兵アルミに入社する、②積極的に就職活動をして他社に就職する、③創業資金を与えるので、自分で新たな事業を起業する、という3つの選択肢を提示した。熟考を重ねた末、宋瑞峰は第1の選択肢を選んだが、それは父・宋建

兵が心のなかで熱望していた結果であった。

長男・宋瑞峰の入社直後、宋建兵はあらかじめ用意していた後継者育成計画を長男に示し、すぐさま実行に移した。宋建兵は徹底した“現場主義者”であり、「現場を知らない者に企業経営などできるわけがない」が口癖である。それゆえ、後継者育成においてもやはり現場経験が必要不可欠と考えている。宋建兵によれば、企業経営において営業活動が最も重要かつ困難な業務であり、後継者育成においても営業能力の獲得が最も重要な課題であるという。こうした思惑から、宋建兵は、長男・宋瑞峰を営業部門に配属し、営業部長の補佐として外回りの営業業務に従事させた。1年間にわたる営業部門でのOJTを経て、宋瑞峰は自社の主要な顧客、仕入先、その他関連企業の経営状況を熟知するとともに、それぞれ事情の異なる会社との接し方を日々の営業先でのコミュニケーションを通して身につけていった。入社2年目を迎える頃になると、宋建兵の意向により、宋瑞峰1人で営業に回ることが増えた。

宋建兵によれば、営業活動に従事する者にとって、新しい市場の開拓が最重要課題であるが、既存市場の維持もそれに勝るとも劣らず重要であるという。この点に関してアフターサービス業務は非常に重要な意味をもつ。入社3年目を迎える頃、宋建兵は宋瑞峰を営業部門からアフターサービス部門へ配置転換させた。アフターサービス業務の担当者は、コミュニケーション能力だけでなく、自社製品に関する専門知識も求められる。そのため、宋瑞峰はそれまで以上に自社製品の特徴や性能、その技術に関する知識の吸収に努めるようになった。

宋建兵へのインタビューを行なった2013年時点の計画では、後継者・宋瑞峰は、さらに品質管理部門、技術部門、製造部門、調達・購買部門、経営管理部門においてそれぞれ1～2年ずつ勤務

する予定であった。各部署での育成目的は明確である。品質管理部門と技術部門では、これまでのアフターサービス部門での経験を生かしつつ、製品の品質管理や技術改善を経験させる。製造部門では製造の全行程を理解させ、その合理性について考えさせる。調達・購買部門では原材料の仕入れ、製品のコスト管理などを経験させる。そして最後の関門として、宋建兵の傍らで経営管理業務全般の経験を積ませる。宋建兵によれば、これらすべての育成計画を完遂するにはさらに10年程度の時間が必要であり、順調に進行するなら、自身が還暦を迎える2023年頃には社長職を長男・宋瑞峰に引き継げるだろうとのことである。

このように、現在のところ、建兵アルミにおける創業者から第2世代への事業承継計画は、長男・宋瑞峰を中心に進められているが、宋家の第2世代には次男・宋瑞林がおり、将来的には後継者候補になり得る存在である。この点について宋建兵は筆者が行なったインタビューのなかで次のように述べている。

「将来の事業承継についていろんなことを考えています。たしかに現在は長男を後継者として育成しようとがんばっていますが、それが規定路線というわけではなく、今実施している育成計画を通して、長男が本当に経営者として相応しい人材かどうかを観察しているところです。次男もおりますし、将来この会社を誰に継がせるかはわかりません。この会社をさらに発展させるためには、何より能力の高い経営者が必要です。次男は1998年生まれで、まだ若いですが、もし将来に長男より経営者に相応しい人材であるということがわかれば、次男を後継者にするかもしれません。後継者は必ず長男でないとだめだとは思っていません。もし2人とも有能な経営者になってくれるのなら、2人の得意分野を

見極めて、それぞれに別々の事業を担当してもらうことも可能でしょう。たとえば、1人がアルミ事業を担当し、もう1人が発電機事業を担当するというような分業です。将来の事業承継がどのような形になったとしても、兄弟2人が仲良く共同経営してくれたら一番うれしいです。…（中略）…『分家』、つまり全財産を平等に分けて兄弟2人に与えるということは考えていません」。

「分家」の可能性を否定する宋建兵が思い描く事業承継の理想像は、『易経』のなかにある「二人同心、其利断金」（2人が心を合わせて一致団結すれば、固い金属でも断ち切るような威力を発揮するという意味）というフレーズで形容されるものである。

さらに、宋建兵は、「この会社をさらに発展させるためには、何より能力の高い経営者が必要で」という言葉からわかるように、自社のさらなる発展を見越しつつ、中国の私営企業において一般的な“家族主義”的経営からの脱却を図っている。この点について宋建兵はインタビューのなかで次のように持論を述べている。

「会社の経営ビジョンによって経営のあり方も違ってきます。零細企業のままであるなら、家族メンバーのみでもなんとかやっていけるでしょう。わが社は大きなビジョンをもっているため、経営には様々な分野の人材が必要であり、外部から必要な人材を積極的に獲得していかなければなりません。すべての業務を家族メンバーだけで対応できるとは思っていません。また、家族メンバーが入社するにしても特別待遇や特権を与えることはありません。…（中略）…現在のところ、財務業務だけはやはり身内が務めるほうがよいと思いますが、それ以外の

仕事はどんどん外部の有能な人材に担当してもらいたいと考えています。財務業務に関しても、将来、会社の規模が大きくなり、上場するようなことになるのなら、外部の有能な人材に担当してもらわないといけなくなると思います」。

2013年時点で、宋建兵の妻・張麗（1966～）が財務部門の責任者を務め、長男・宋瑞峰がアフターサービス部門に勤務しているが、この2人に関しても待遇面での特別扱いはなく、一般社員と同じ給与制度に従って会社より給与が支払われている。他に建兵アルミに勤務する親族は宋建兵の甥1人のみであり、彼に関しても特別扱いはなく、現在、平社員として調達・購買部門に勤務している。

3 事業承継の特徴

以上の記述から明らかなように、建兵アルミの事業承継（現在進行中）の特徴は、創業者が用意した計画に基づき、長い時間をかけてじっくりと後継者育成を進めている、ということである。

事業承継とは様々な部分要素で構成されるものであり、後継者育成はそのなかで最も重要な構成要素の一つである。円滑な事業承継を実現すべく、創業者・宋建兵は極めて周到な後継者育成計画を立て、確実に実行に移してきた。宋建兵は、長男・宋瑞峰への承継を規定路線であると考えておらず、むしろ後継者選択に関して能力主義的な姿勢を見せている。そのため、宋建兵は、現時点で後継者最有力候補である長男に対して経営能力獲得のためのOJTを課しているところである。

IV 結びに代えて

以上では、望通鎖業、山東巨環集団、建兵アルミというタイプの異なる3つのケースを取り上

げ、今日の中国における私営企業の事業承継のあり方について検討した。

望通鎖業では、創業者から第2世代への承継がすでに完了しているが、今後の第3世代への承継に向けて難しい問題（世代が下がるごとに株主が増え、資産が分散してしまうこと）に直面し、解決策を見出せずにいる。このケースは、特に文化的背景（特に家族をめぐる制度と観念）が現代の事業承継に及ぼす影響について考えるうえで示唆に富む。

山東巨環集団では、創業者から第2世代への承継がすでに完了しており、そこでは、後継者の主体性がいかんなく発揮され、事業承継を契機とした経営革新が実現された。このケースは、特にエージェントとしての後継者のあり方を考えるうえで示唆に富む。

建兵アルミでは、創業者から第2世代への承継が現在進行中であり、そこでは、創業者が用意した周到な計画に従って、後継者育成が進められている。このケースは、特に長期計画に基づく後継者育成の有効性について考えるうえで示唆に富

む。

本稿では3社のケースを整理したが、今後はより抽象度の高い議論を行なうべく中国私営企業の事業承継に関するケースデータのさらなる蓄積に努めたい。

注

- 1) 近年の中国における事業承継問題の社会的背景とそれに関する学術研究の展開については竇・河口（2014）を参照されたい。
- 2) 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。
- 3) 「80後」は1980年代に生まれた世代を指す言葉である。「一人っ子政策」施行後に誕生し、その多くが一人っ子である。親や祖父母から愛情を一身に受けて育ったため、「利己的な世代」、「反逆の世代」、「世間知らずで期待できない世代」と世間から厳しい評価を受けてきた世代である。

参考文献

- 竇少杰・河口充勇（2014）「中国家族企業の事業承継に関する一考察—寧波方太厨具有限公司のケーススタディ」『立命館経営学』第53巻 第4号。