

まえがき

本共同研究は何故日本には老舗企業が圧倒的に多いのか、その長寿の原因、イノベーションとの関係が如何なるものかという疑問から始まりました。中山大学管理学院元院長、中国家族企業研究センター長の李新春教授は、改革開放策実施後 30 数年経過し、GDP 世界第二位の経済大国になった中国の民営企業が創業者から二代目への世代交替期に移り始め、持続発展のために如何なる継承と革新のモデルを作るかという課題を抱え、経営学研究と専門職教育に解決策を求めていることを感じ取っていました。一方北九州市立大学ビジネススクールでは中華ビジネス教育を特色とし、附属中華ビジネスセンターがそれを支えるための華人型経営、東アジア域内における経営比較に関する実証研究に取り組んでおり、東アジアの新たな発展段階における域内企業間の競合のあり方に深い関心を寄せていました。

北九州市立大学 MBA コースの 2016 年度秋期の海外研修先として中山大学管理学院を訪問した折に、両研究科長と両センター長と客員訪問中の古田が共有していた問題意識を再確認し、日中共同比較研究について対面協議を行いました。「日中長寿企業の経営比較研究」が双方の思惑と期待に沿うものでした。このような背景のもと、同年 11 月 1 日、北九大大学院マネジメント研究科と中山大学管理学院、北九大中華ビジネス研究センターと中山大学中国家族企業研究中心がそれぞれ、MOU に調印し、本共同研究を進めることが合意されました。

近代経営学は一世紀前に米国で生まれ、第二次大戦後に米国を中心とする欧米工業国で発展した学問であり、欧米の経済社会に根を置いています。優れたマネジメント管理技術がグローバルスタンダードとなって世界を席卷してきましたが、老舗企業の経営管理技法は中国の古典哲学思想の影響を受けた日本や中国で育まれたもので、時空を越えて依然として、企業の持続的成長を支えていることを知ることによって、優れた非グローバル的経営様式存在に気付きました。同様な考えのもと、李教授は伝統的かつ東洋的経営管理思想として「多元的経営」の必要性を提起しました。単元的な「株主利益至上主義」を排し、複数のステー

クホルダー（利害関係者）が受益する多元主義をベースにした東洋的経営管理技法です。

日本の長寿企業の存続発展の促進要因は何か、数百年前の日中に経営ガバナンスの共通価値が存在していたことを認識するとともに、日中はどこで分離していたか、根本的価値の違いはどこから生じたか、日中企業間の伝統的経営管理思想、管理技法の交流や共有が可能か、等々、共同研究に大きな期待を寄せました。アプローチ手法としては、先行研究を漁ることにより、問題意識をクリアにし、長寿企業を対象にアンケート調査による定量分析とともに、企業ヒアリング訪問による定性分析を採用することにしました。

本調査実施においては、多方面、多数の支援者、機関、組織からのご協力を得ました。まずいつも暖かく我々の研究を見守り続けた、双方の橋渡し役の中山大学アジア太平洋研究所元所長で、東京大学名誉教授の濱下武志先生に衷心より御礼を申し上げます。それから何より帝国データバンク北九州支店牧田謙之助前支店長、大木祥平様の惜しまない支援があつて初めて日本長寿企業に関するアンケート調査が実現でき、後続のヒアリング調査も実りあるものになったことに、感謝以外の言葉はございません。

二回にわたる日本の長寿企業の共同訪問調査で、下記機構の代表、専門家、学者の方々に多大なご支援、御世話を賜りました。九州地域連携機構小早川明徳会長、日比谷松本楼小坂文乃社長、前九州ニュービジネス協議会長谷川裕一相談役、京都府山下晃正副知事、同府庁商工労働部染色工芸課森木隆浩課長、岸田秀紀副課長、石門心学明誠舎堀井良股理事長、同舎清水正博理事、百年経営の会監事遠藤宏治カイ・インダストリー代表取締役社長、日本銀行理事桑原茂裕理事等、亜細亜大学名誉教授横澤利昌先生、立命館大学大学院経営学研究科前研究科長奥村陽一先生、同経営学部粟少杰先生、龍谷大学教授松岡憲司先生、辻田素子先生、大阪大学大学院教授湯浅邦弘先生達。謹んで御礼申し上げます。

そして、本研究プロジェクトチーム中国側代表の李新春先生が枠組み作りにその深い洞察力を発揮し、一貫して丹念かつ情熱的にチームを引っ張って下さり、同管理学院教授朱沆先生、教授劉光友先生、同博士後期課程（当時）の葉文平氏、鍼立凱氏が訪日調査、データ収集と分析、論文執筆に、研究助手張琳さんが各種事務作業をともに弛まなく汗を流し続けて頂きました。前香港貿易發展局日本首

席代表、本研究科特任教授古田茂美先生が中山大学管理学院に客員訪問滞在中に、日中双方の合同研究計画の作成に関わり、コアメンバーと伝達役としての責任をしっかりと情熱的に果たして下さいました。同じく北九大側共同研究メンバーで大忠貿易有限会社代表、中華ビジネス研究センター兼任研究員（当時）前田知先生がプロジェクトの運営を熱心に補佐して下さい、前中華ビジネスセンター事務スタッフ麻生藍里子さん、現スタッフ覃文さんが日本側の関係業務を手際良く分担して下さいました。後任の弊センター川口浩兼任研究員には、本研究報告書の原稿作成・校正に際して随分骨を折って頂きました。一部資料整理には本マネジメント研究科大学院生前原優香さんに多大な尽力を頂きました。研究科同僚の先生方、学務第一課スタッフ一同が本プロジェクトの遂行を終始寛容的に暖かく見守って下さいました。各位に対し謹んで御礼を申し上げます。無論、本報告書は対象になる老舗企業の経営者・関係者の方々が我々の調査に温かく前向きに応じて下さったために実現できたもので、ご尽力に感謝の気持ちでいっぱいです。

この成果物は組織文化・制度が相異なる日中両大学メンバーの共同作業によるもので、言語、時間、能力など多くの制約の下で仕上げられ、思考の未熟さ、表現ミスなど不足部分が多々あると認識しています。関係各位に遠慮なく指摘して頂ければ幸いです。是非とも補足や補強をした上、近いうち正式出版を実現させたいと願っています。同時に、本研究の問題意識に共感し、自らの組織の存続発展を希求する方々にとって、本報告書が一抹の励みや助力となり得れば、我々研究チームとしては大変嬉しく思う次第です。

共同研究チームを代表して

王 効平

2020年3月吉日

執筆者一覧（執筆順）

- 【王 効平】北九州市立大学大学院マネジメント研究科教授、前研究科長、中華ビジネス研究センター長。九州大学大学院経済学研究科博士課程修了、経済学博士。
本研究プロジェクト日本チーム代表。
専門領域：国際経営学、比較経営学
（序章、第1章、2章、3章、4章、終章、全体編集）
- 【古田 茂美】マカオ大学管理学院客員准教授、前香港貿易発展局日本首席代表、前北九州市立大学大学院マネジメント研究科特任教授。立命館大学大学院国際関係学博士、国際基督教大学大学院行政学修士 MPA、神戸大学大学院経営学修士 MBA。
専門領域：国際関係学、アジア経営論
（序章、第2章、6章、7章、8章）
- 【川口 浩】北九州市立大学中華ビジネス研究センター特任研究員、北九州日本文化学院企画課長、NPO 法人多文化共生支援ごむ理事。宮崎大学大学院農学工学総合研究科博士後期課程修了、博士号取得。
（第1章）
- 【李 新春】中山大学管理学院教授、前院長、同大学中国家族企業研究センター長。長江学者（経済学）。中国企業管理研究会副理事長ほか。ドイツベルリンフンボルト大学経済学博士。
本研究プロジェクト中国チーム代表。
専門領域：イノベーション論、同族経営
（第2章）
- 【鄒 立凱】中山大学中国家族企業研究センター助研究員。中山大学管理学院大学院博士後期課程在学。汕頭大学商学院経営学修士。
専門領域：同族経営、ベンチャービジネス
（第2章）
- 【前田 知】大忠貿易有限会社代表。前北九州市立大学大学院マネジメント研究科特任教授、前中華ビジネス研究センター特任研究員。同マネジメント研究科 MBA、同外国語学部卒業。
専門領域：環境ビジネス、貿易実務
（第5章）
- 【翟 月】筑波大学大学院教育学研究科修士課程修了、日本語教育学修士。元（株）セゾン情報システムズ社員。現在米国在住。
専門領域：言語学
（第7章、8章）

目 次

まえがき

序 章 長寿企業経営日中比較研究の意義・成果

はじめに

- 一 研究の枠組み
- 二 調査方法
- 三 調査研究の実施
- 四 学界の関係研究の現状
- 五 論文の全体構成

まとめ

付録

(王効平・古田茂美)

第一部 全体分析 ～定量分析を中心に～

第1章 長寿企業のコーポレートガバナンス

はじめに

- 一 日本長寿企業の基本分布
- 二 長寿企業の同族経営色
- 三 事業承継者育成とモチベーションシステム
- 四 地域貢献・社会貢献分析

まとめ

(王効平・川口浩)

第2章 長寿企業の持続発展性～経営革新と国際化～

はじめに

- 一 問題提起 日本長寿企業の伝統と価値分析
- 二 日本長寿企業の革新
- 三 日本長寿企業の戦略分析
- 四 日中企業の比較分析

まとめ 結論と検討

(李新春・鄒立凱・王効平・古田茂美)

第二部 ケース研究

第3章 安川電機

はじめに

- 一 沿革と主要事業内容
 - 二 安川家と安川電気グループの発展
 - 三 経営戦略の特色
 - 四 研究開発と技術革新
 - 五 財務構造分析
 - 六 安川家メンバーへのヒアリング
- まとめ

(王効平)

第4章 香蘭社

はじめに

- 一 会社の誕生・沿革
 - 二 持続発展の秘訣
 - 三 同族経営の維持と伝統的価値の継承
 - 四 経営業績の低迷と今後の展望
- まとめ

(王効平)

第5章 シャボン玉石けん

はじめに

- 一 沿革と創業家
 - 二 事業構造
 - 三 新事業開拓の動向
 - 四 人的資源管理
 - 五 発展戦略
- むすび

(前田知)

第6章 ツムラ

- 一 問題提起
- 二 日本の医薬品市場と漢方薬～ツムラの市場位置～
- 三 ツムラ沿革史 代々社長業績を中心に
- 四 企業存続～「地域、文化、家族、社会」嵌入分析～

(古田茂美)

第7章 龍角散

- 一 沿革
- 二 企業存続と地域資本の関係についての考察
- 三 企業の長寿と家族資本～家族機能についての考察～

- 四 企業の長寿と本業主義の関係考察
- 五 龍角散のイノベーション
- 六 総括

(翟月・古田茂美)

第8章 キッコーマン

はじめに

- 一 歴史概観
- 二 キッコーマンの長寿要因—地域資本
- 三 キッコーマンの長寿要因—家族資本
- 四 キッコーマンの長寿要因—多元化のイノベーション
- 五 キッコーマンの長寿要因—国際化のイノベーション

総括

(古田茂美・翟月)

終章 総括と展望

- 一 総括 本研究のまとめ
- 二 本研究の意義と示唆
- 三 今後への展望

(王効平)



(公立大学法人北九州市立大学 北方キャンパス)

第一部

全体分析 定量分析を中心に

要約：

アンケート調査結果を踏まえて、長寿企業の後継者育成とステークホルダーとの関係性などに焦点を絞ったコーポレートガバナンス構造分析と、伝統と革新から持続経営を可能にする「長寿遺伝子」探索を行った。



(中山大学 広州南キャンパス)

第二部

ケース研究

要約：
九州地域と関東地域の長寿企業6社へのヒアリング調査に基づく事例研究を通じて、これら企業が伝統性、革新性、責任感に具現される東洋的経営管理を如何にして創意工夫をしてきたかを探った。

日中長寿企業の経営比較

2020年3月31日 第1版第1刷発行

編集者 王効平

発行元 公立大学法人北九州市立大学
中華ビジネス研究センター

〒802-8577 福岡県北九州市小倉南区北方4-2-1 本館1301号室
電話：093-964-4013 / FAX：093-964-4015
<http://ccbs.kitakyu-u.ac.jp>

© 2020

Printed in Japan

本書を無断で複写複製（コピー）することは著作権法上の例外を除き、禁じられています。本書をコピーされる場合は事前に編集者の許諾を受けてください。

E-mail：ccbs@kitakyu-u.ac.jp 電話：093-964-4013 / FAX：093-964-4015