

日中  
長寿企業  
の  
経営比較



9784502372414



1923034042008

ISBN978-4-502-37241-4

C3034 ¥4200E

定価 本体4,200円+税



日中長寿企業の経営比較

王効平

WANG Xiaoping [編著]

中央経済社

日中

長寿企業  
の  
経営比較

王効平 [編著]

WANG Xiaoping

中央経済社

本書は、中国中山大学中国同族企業研究センターと北九州市立大学中華ビジネス研究センターによる「日中長寿企業の経営比較研究」のうち、アンケート中心の定量分析と創業家ヒアリングによるケース研究の一部成果から構成したものである。

終身雇用や年功制などが中心を成す、いわゆる「日本的経営様式」は専門経営者が運営する上場大企業に共通するものとみなされてきたが、創業家による所有と経営の高い一致性、経営理念・価値観・技術の継承と企業の存続を保障する独特な事業継続スキーム、地域社会との関係性重視などからなる日本の長寿企業の経営スタイルも評価されるべき「日本的経営」である。

日中長寿企業の経営比較研究を通して、西洋文化とその価値観に支配されてきたビジネス様式と異なる、東洋文化にある多様性重視の価値観をベースにした東アジア型の経営様式を確認することによって、国際経営比較領域に風穴を開けると同時に、企業の経営実践に選択の余地を与えることを狙っている。



香港亞太教育文化  
交流基金公司

Hong Kong Asia-Pacific  
Education and Cultural  
Exchange Foundation Limited

本書は、香港アジア太平洋教育文化交流基金より出版助成をいただきました。

#### 北九州市立大学中華ビジネス研究センター

2014年8月に北九州市立大学ビジネススクールの附属機構として設置され、成長著しいアジア地域における中華ビジネス、華人系企業に関する総合的な調査研究、学術会議や講座の主催、MBA海外研修などの事業を推進してきている。中華圏の主要大学と学術交流協定を締結し、独自のネットワークを通じた国際教育研究交流、グローバル人材育成に努めてきた。

センター長は王効平教授。

#### 中山大学中国同族企業研究センター

1999年に設立され、中国同族企業の制度と文化、統治構造、事業継承、革新と持続発展に関する調査研究を推進し、中国工商連合会等と協力して「中国同族企業報告」、「同族企業創業30年叢書」などの研究成果を刊行した。同族企業経営に関する国際比較研究にも取り組み、中国同族企業の管理実践に対するコンサルティングなどの支援も積極的に遂行している。

センター長は李新春教授。

本研究報告書は両センターが2017-2019年に実施した合同調査研究プロジェクトの成果物である。

## 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、その長寿の要因、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、中国同族企業研究センター長の李新春教授は、改革開放政策実施後30数年が経過し、GDP世界第2位の経済大国になった中国の民营企业が開業から二代目への世代交替期に移り始め、持続的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、北九州市立大学大学院マネジメント研究科（俗称：ビジネススクール）では中華ビジネス教育を特色とし、附属中華ビジネス研究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、当時研究科長兼センター長の王効平が日中韓企業の経営比較、東アジアの新たな発展段階における域内企業間の競合・提携のあり方に深い関心を寄せていました。

北九州市立大学大学院マネジメント研究科の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、そして客員訪問中の古田教授が共有していた問題意識を再確認し、日中合同比較研究について対面協議を行い、テーマとしては「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、北九州市立大学大学院マネジメント研究科と中山大学管理学院、北九州市立大学中華ビジネス研究センターと中山大学中国同族企業研究センターがそれぞれ、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1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巻してきましたが、先行調査研究により、日本の長寿（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生まれたもので、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、優れた非西洋グローバル的経営様式として体系的研究の価値があることに気付きました。この共同研究の中で、中国チーム代表の李教授は、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。それは、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体系があるはずとの認識に基づくものです。

日本の長寿企業の存続発展の促進要因は何か、数百年前の日中の経営ガバナンスに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ったか、根本的価値の違いはどこから生じたか、今後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は可能か、等々のテーマが浮かび上がり、共同研究に大きな期待を寄せました。その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、企業への訪問とヒアリングによる定性分析を採用することにしました。

本合同調査研究のヒアリング対象として、以下の日本企業にご協力頂きました。九州：井上喜、安川電機、石蔵酒造・博多百年蔵、シャボン玉石けん、香蘭社。京都：松栄堂、宇佐美松鶴堂、ツカキグループ、京山城屋、月桂冠、福寿園、美濃吉、島津製作所、香雪軒、川島織物セルゴン。東京：帝国データバンク、味の素、伊場仙、カーリットホールディング、グロービス、凸版印刷、長瀬産業、日本カーリット、日本橋フレンド、にんべん、日比谷松本楼、三越伊勢丹、ハリウッド化粧品、キッコーマン、日本橋三越本店、龍角散、ツムラ。大阪：石門心学明誠舎、大同生命保険、懐徳堂。奈良：古梅園。

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、双方の橋渡し役をしていただいた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、中国民营企业に関する調査研究で長きにわたって知見の共有と各種支援を惜しまなかった前中央民族大学長、中国人民大学中国民营企业研究センター長の黄泰岩先生に衷心より御礼を申し上げます。それから、何よりも帝国データバンク北九州支店の牧田謙之助前支店長、そして大木祥平様の惜しみない支援があっ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、感謝以外の言葉は見つかりません。

また、2回にわたる日本の長寿企業の共同訪問調査においては、下記機構・機関の代表、専門家、研究者の方々に多大なご支援、御世話を賜りました。九州香港協会石原進会長（JR九州前会長、北九州市立大学前理事長）、九州地域

連携機構小早川明徳会長、日比谷松本樓小坂文乃社長、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観光課森木隆浩課長、後守祐二課長、岸田秀紀副課長、石門心学明誠舎堀井良殷理事長、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、および名取貴事務局長、日本酒造組合中央会岡本佳郎副会長、日本銀行桑原茂裕理事、日本一般医薬品連合会柴田仁大幸薬品会長、NPO法人日本橋フレンド鳥羽真理事、長瀬産業経営企画部上高宏之本部長、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、龍谷大学経営学部教授松岡憲司先生、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、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、同博士後期課程院生（当時）の葉文平氏、敏立凱氏が訪日調査、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下さいました。前香港貿易発展局日本首席代表、北九州市立大学大学院マネジメント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、コアメンバーと伝達役として日中双方の合同研究計画の作成に関わり、共同調査先の手配と報告書の作成で情熱的に責任を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公司代表、中華ビジネス研究センター兼任研究員（当時）の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。後任の弊センター李濤兼任研究員には、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。一部資料整理にはマネジメント研究科大学院生（当時）前原優香さんに、原稿表現のチェックについては同研究科修了、社会システム研究科後期博士課程修了生で野村技術士事務所代表の野村利則さんに、多大な尽力を頂きました。出版直前に追加提出された中国側原稿の日本語翻訳に本研究科「ビジネス中国語」担当講師彭立君先生に御協力頂きました。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、本成果物の完成は、調査研究対象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

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。

本書の公開出版は、香港日本文化協会会長、味珍味株式会社取締役会長フランキー・ウー氏の香港亞太教育文化交流基金 (Hong Kong Asia-Pacific Education and Cultural Exchange Foundation Limited) からの助成により実現できました。ウー会長は長年香港-日本間の幅広い交流に尽力してこられた方で（2009年、2020年叙勲受章者）、本学MBAコースの香港中文大学研修時に特別講義をご提供頂いたこともあり、日中長寿企業の比較研究を終始温かく見守り、貴重なコメントを寄せて下さいました。心より深謝申し上げます。

なお、出版事情が芳しくない中、本書の刊行を快諾し、校正に丁寧に御付き合い下さった中央経済社納見編集長および編集スタッフの皆様は厚く御礼申し上げます。

この成果物は日本側メンバーの分担執筆分が中心になっており、一部は組織文化・制度が異なる日中両大学メンバーの共同作業によるものでした。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、誤解に基づく記述、表現ミスなど不足部分が多々あり、すべて編著者の責任に帰するものです。是非読者の皆様にご指摘頂き、今後の継続研究の中で補いたいと願っています。

本研究の問題意識に共感し、自らの組織の存続と発展を希求する方々にとって、本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。

2021年2月

共同研究チームを代表して

王 効平

## 目次

まえがき i

## 序章

## 日中長寿企業経営比較研究の背景・意義

はじめに	1
① 研究の枠組み	3
② 調査方法	9
③ 調査研究の実施	10
④ 学界の関係研究の現状	12
⑤ 本書の全体構成	17
まとめ	18
付録	21



### 全体分析 定量分析を中心に

## 第1章

## 長寿企業のガバナンス

はじめに	28
① 日本長寿企業の基本分布	29
② 長寿企業の同族経営色	33
③ 事業承継者育成とモチベーションシステム	36
④ 地域貢献・社会貢献分析	40
まとめ	44

## 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	47
① 問題提起：日本長寿企業の伝統と価値分析	48
② 日本長寿企業の革新分析	58
③ 日本長寿企業の戦略分析	71
④ 日中企業の比較分析	75
まとめ/結論と検討	79



### ケース研究

## 第3章

### 安川電機 「技術立社」のDNAを貫くロボットメーカー

はじめに	84
① 沿革と主要事業内容	86
② 安川家と安川電機グループの発展	88
③ 創業時からのDNA「技術立社」に立脚した経営戦略	94
④ 研究開発と技術革新	104
⑤ 財務構造分析	113
⑥ 安川家メンバーへのヒアリング	115
まとめ	117

## 第4章

### 香蘭社 陶磁器産業の雄の発展と再生

はじめに	120
① 会社の誕生・沿革	121
② 持続発展の秘訣	124
③ 同族経営の維持と伝統的価値の継承	137
④ 経営業績の低迷と今後の展望	140
まとめ	141

## 第5章

シャボン玉石けん  
小さな環境ビジネス巨人

はじめに	144
① 沿革と創業家	145
② 事業構造	152
③ 企業理念	156
④ 人的資源管理	158
⑤ 新規事業開拓と発展戦略	161
まとめ	167

## 第6章

ツムラ  
検証医学へ変貌させた革新漢方の薬顔

はじめに	169
① 企業存続(長寿)要因～「地域」, 産業, 文化, 社会嵌入と「家族資本」	170
② イノベーション要因～「伝統(匠, 伝統技能)」, 「顧客」, と「逆境」 資本	179
③ 日中老舗比較における類似性と差異	188
まとめ	195

## 第7章

龍角散  
国内回帰本業主義の成功事例

① 沿革	200
② 企業存続と地域資本の関係についての考察	202
③ 企業の長寿と家族資本～家族機能についての考察	205
④ 企業の長寿と本業主義の関係考察	210
⑤ 龍角散のイノベーション	211
⑥ まとめ	220

## 第8章

キッコーマン  
「醬」の国際ブランド

はじめに	224
① 歴史概観	225

## ■執筆紹介 (執筆順)

王 効平 (おう こうへい)

編著者略歴参照

序章, 第1章, 2章, 3章, 4章, 終章

古田茂美 (ふるた しげみ)

前マカオ大学管理学院客員准教授, 前香港貿易發展局日本首席代表, 前北九州市立大学大学院マネジメント研究科特任教授, 前中山大学管理学院訪問研究員  
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, 神戸大学大学院経営学修士

専門領域: 国際関係学, アジア経営論

[主要研究業績]

単著『中国人との関係のつくりかた』2012年7月, ディスカバー・トゥエンティワン

単著『兵法がわかれば中国人がわかる』2011年3月, ディスカバー・トゥエンティワン

共著『グワンシ』2011年3月, ディスカバー・トゥエンティワン

序章, 第2章, 第6章, 第7章, 第8章

李 涛 (り とう)

北九州日本文化学院企画課長, 北九州市立大学中華ビジネス研究センター特任研究員, NPO  
法人多文化共生支援わごむ理事

宮崎大学大学院農工学総合研究科博士後期課程修了, 農工学博士号取得

専門領域: 物質情報工学, 統計解析

[主要研究業績]

Tao Li, Kikuhito Kawasue, "Thermo-sensing System Using a 3D Measurement Sensor (Kinect sensor)", International Journal of Applied Mechanics and Materials, Vol.241-244, p889-894 (2012). Tao Li, Kikuhito Kawasue, "Handheld Three-dimensional Thermo-sensing System", International Journal of Applied Mechanics and Materials, Vol.303-306, p103-108 (2013). 特許 (登録番号: 6523875): サーモンセンシングシステムに関する研究 (宮崎大学)

第1章

李 新春 (Li Xinchun)

中山大学管理学院教授, 學術委員会主任委員, 前院長, 同大学中国同族企業研究センター長, 中国教育省長江学者, 國務院特別手当享受者, 復旦管理学特殊貢獻獎受賞者。「日中老舗企業比較研究プロジェクト」中国チーム代表

ドイツベルリンフォンボルト大学大学院修了, 経済学博士

専門領域: 企業の戦略的提携, 同族企業と創業管理

[主要研究業績]

単著『日本百年老店: 传统与创新』社会科学文献出版社, 2020年7月

単著『企業联盟与网络』広東人民出版社, 2000年

共著「战略创业与家族企业创业精神的传承—基于百年老字号李锦记的案例研究」《管理世界》, 2008年第10号

第2章

鄒 立凱 (Zou Likai)

中山大学中国同族企業研究センター助研究員

第2章

中山大学管理学院大学院博士後期課程在学中

汕頭大学商学院大学院経営学修士

専門領域: 同族企業の事業承継研究

[主要研究業績]

単著「基于权威转换视角的家族企业二代子女继任方式研究」『管理学报』2019年第12期。共著「知识视角的传统继承与跨代创新—基于日本长寿家族企业的多案例研究」『家族企业与企业创新第13次国际學術會議 (広州) 論文集』, 2017年11月

前田 知 (まえだ さとし)

大忠貿易有限会社代表取締役社長

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, 同大学院マネジメント研究科MBA

専門領域: 環境ビジネス, 貿易実務

[主要研究業績]

単著「森林認証制度が木材ビジネスに与える影響—産業界の取り組み状況と変化について—」(北九州市立大学大学院プロジェクト研究成果物, 2008年度)

第5章

翟 月 (Zhai Yue)

元 (株) セゾン情報システムズ社員。現在米国在住

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

専門領域: 言語学

第7章, 第8章

朱 沅 (Zhu Hang)

中山大学管理学院教授, 中国同族企業研究センター兼任研究員

『管理学季刊』編集部主任, 中国民営経済研究学会同族経営委員会顧問, 広州市越秀区総商會理事会學術特別委員など兼務

中山大学管理学院修了, 管理学博士

専門領域: ベンチャビジネス, 同族企業研究

[主要研究業績]

共著『从人治到法治: 粵商家族企业治理』社会科学文献出版社, 2013年, 共著『家族創業』機械工業出版社, 2010年, 共著「制度改善速度与机会型创业的关系研究」『管理世界』2020年第10期

第2章, 第9章

周 致正 (Zhou Zizheng)

華南師範大学歴史文化学院講師, 中山大学中国同族企業研究センター兼任研究員

南京大学大学院歴史学専攻修了, 華東師範大学大学院博士後期課程中国近現代史専攻修了。無錫民営経済・民間組織研究所兼任副研究員, 香港中文大学人間仏教研究センター兼任研究員

専門領域: 華人同族企業史, 中国商業団体のガバナンスと歴史

[主要研究業績]

単著「無錫商會の百年基因——無錫商會會長錢孫卿「商民保母」之精神」『中国民商』(2016年第2号), 単著「何去何从: 无锡乡土大资本家1949年留锡原因及经过」『党史研究与教学』2016年第4号

第9章

## 《編著者紹介》

### 王 効平 (おう こうへい)

北九州市立大学大学院マネジメント研究科教授，同中華ビジネス研究センター長  
「日中老舗企業比較研究プロジェクト」日本チーム代表

1990年九州大学大学院経済学研究科博士後期課程修了，経済学博士号取得。財団法人国際東アジア研究センター専任研究員，北九州市立大学経済学部准教授を経て，2000年教授。2007年より大学院マネジメント研究科教授，2011年4月-2017年3月同研究科長。2014年8月中華ビジネス研究センター長兼務，現在に至る。1995年9月-1996年8月米国カリフォルニア大学バークレー校訪問研究員

主要社会活動：福岡市総合計画審議会委員，(財)国際金融情報センター「企業経営研究会」座長，日本東アジア学会理事，大学基準協会経営系専門職大学院評価委員会委員，中国人民大学中国民営企業研究センター客員教授，マカオ大学管理学院アドバイザーボード委員ほか

専門領域：国際経営学，比較経営学

#### 【主要研究業績】

単著：『華人系資本の企業経営』日本経済評論社，2001年

共著：『日中韓企業の経営比較』税務経理協会，2005年

共編著：『新世紀の東亜経済合作』中国評論学術出版社（香港），2007年

## 日中長寿企業の経営比較

2021年3月30日 第1版第1刷発行

編著者 王 効 平  
発行者 山 本 継  
発行所 (株)中央経済社  
発売元 (株)中央経済グループ  
パブリッシング

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1-31-2

電話 03 (3293) 3371 (編集代表)

03 (3293) 3381 (営業代表)

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

製版/三英グラフィック・アーツ(株)

印刷/三 英 印 刷 (株)

製本/誠 製 本 (株)

© 2021

Printed in Japan

\*頁の「欠落」や「順序違い」などがありましたらお取り替えいたしますので発売元までご送付ください。(送料小社負担)

ISBN978-4-502-37241-4 C3034

JCOPY(出版者著作権管理機構委託出版物)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出版者著作権管理機構(JCOPY)の許諾を受けてください。

JCOPY(<http://www.jcopy.or.jp> eメール: [info@jcopy.or.jp](mailto:info@jcopy.or.jp))