

まえがき

東アジア地域企業の経営国際化と持続発展

中華ビジネス研究センターは2014年8月1日に設置され、早10年が経過した。学術交流の促進と国際人材の育成に寄与することを目的とし、中華圏をはじめとする東アジア地域のビジネス教育研究機関と幅広い交流ネットワークを構築し、グローバル人材育成、共同研究実施、教育研究成果の活用を生かした地域間交流関係の強化に努めてきた。

センター設置以来、海外学術協定先との共同研究成果の公開報告を兼ねて毎年春季に新春特別セミナーを開催してきた。提出された学術研究成果を研究報告書（内部刊行の研究叢書シリーズ）に編集している。本文集は「新春特別セミナー2025」で一部公開報告された2024年度研究成果を収録したもので、論文5本、報告概要3本を含むものである。

「新春特別セミナー2025」はセンター設置10周年の節目で企画されたもので、（公財）北九州観光コンベンション協会の協賛を得て、「東アジア地域企業の経営国際化と持続発展」をテーマに、2025年3月15日（土）にフランキー・ウー アジア国際交流ホールにて成功裡に開催された。セミナーは柳井雅人（やないまさと）学長の代表挨拶から始まり、第1セッションは「長寿企業の国際比較研究」の成果報告を、第二セッションは「東アジアビジネス展開と文化との関係性」の議論を、日中両言語逐次通訳の形で行った。

第一セッションのモデレーターは本中華ビジネス研究センター長王効平（おうこうへい）が務め、長寿企業の国際比較研究の意義とプロジェクトの成果を振り返ったうえ、「長寿企業の持続発展の秘訣」を共通テーマに専門家各位の個別プレゼンを導いて行った。共同研究者の黄泰岩氏（中国人民大学中国民营企业研究センター長兼中央民族大学興辺富民戦略研究院長）は中国商務省の公式調査資料と中国老舗企業（老字号）3社の革新と発展に関する事例研究の成果を紹介し、中国における体系的な発掘調査研究の必要性を唱えた。辻田素子氏（龍谷大学経済学部教授）は京都老舗企業研究の代表的研究者として、TDBの調査報告を基に日本の老舗の実態を概説した上、「京都老舗の会」と共同で京の老舗を対象にしたアンケート調査の分析結果を共有し、老舗2社の事例を用いてファミリー・文化・地域の視点からその長寿要因を探る報告を行った。王平氏（中国評論通訊社（香港）副社長兼中評智庫基金会上席研究員）はアヘン戦争以降英国の植民地支配下長い商業発展の歴史と世界に冠たる自由経済の地位を有してきた香港にあって、旧タイプの大富豪が多く、長寿企業が希少である原因を詳細な歴史資料をもとに詳述した。最後に北九州地元老舗企業役員の松永康志（シャボン玉石けん株式会社取締役営業本部長）は、「健康な体ときれいな水を守る」という企業理念を安心安全な商品作りと幅広い社会貢献活動に貫徹させてきたことを豊富な映像資料を用いて紹介した。

第二セッションのモデレーターは、香港貿易發展局東京事務所長、本学マネジメント研究科非常勤講師の伊東正裕氏が務め、最初に異文化・多文化理解の重要性、華僑（中華）系企業をパートナーにした東アジアビジネス開拓スキーム活用の可能性を自らの実務経験を踏まえて問題提起したうえ、東ア

ジアにおけるビジネス展開と文化との関係性をめぐる探索に導いていった。劉宏氏（シンガポール南洋理工大学副学長兼公共管理大学院長）は「多国籍ネットワーク、華人文化、ガバナンス戦略：シンガポール華人系企業の地域化実践」をテーマに、移民多国籍主義理論に依拠して「商業多国籍主義」という概念を提起し、東西二元対立の視点からではなく、西側のビジネスモデルとの創造的な融合と再生に着目すべきとの問題提起を行った。袁鶴齡氏

（国立中興大学管理学院（台中）EMBAプログラム教授、中華台商研究学会理事長）は、文化の違いが企業の管理、意思決定、コミュニケーションモデルに影響を与え、台湾系企業のグローバル展開における異文化適応戦略を理論と実践の両面から考察した。Wichai Kinchong Choi氏（タイ王国カシコンバンク上級副総裁、国際事業本部統括）は「日本企業のタイ向け直接投資～機会と挑戦」をテーマに、タイの外資政策と投資環境の変化に伴う外資企業進出の状況、特に日系資本投資分布の特徴、機会とリスク（挑戦）について分析し、合わせて建設的提言を行った。最後に田中裕弓氏（株式会社リョーワ代表取締役、本学マネジメント研究科同窓会組織「マネジメント研究会」前会長）は、創業50年をこえる地元企業の代表として、伝統と革新のシナジー効果を継続追求する持続発展戦略の再構築、具体的には積極的海外事業展開、DXセレクトの推進、外部人材の登用に関わる取り組みを紹介した。

最後の全体討論では約40分間にわたって、両セッションのパネラー同士の論点、問題点の再確認がなされ、セミナー参加者からも沢山の質疑、意味深い見解が出された。天候が悪かったにも関わらず、多くの参加者を迎え、センター設置10周年の記念すべきセミナーとなった。

センター世話人王効平は 2003-2005 年に（財）国際金融情報センターの「日中韓企業の経営比較研究」プロジェクトの主査を務め、その研究成果を税務経理協会によって公刊されてから 20 年以上経った。儒教文化圏を中心とする東アジア地域経済の内的相互依存度が高く、儒教文化がマクロ・ミクロ経済の各方面に大きな影響を及ぼしており、企業経営の内部特性の形成に投影していることが確認でき、それぞれの国・地域企業の経営様式に一定の相違性があることも判明していた。その後中国中山大学との「日中長寿企業の経営比較研究」（2017-2020 年）の中でも同様の問題認識を深めることに繋がり、研究成果が地域間連携交流に確実に寄与していることを意義深く感じている。コロナ禍の蔓延が研究交流にマイナス影響が出たものの、対面研究交流が再開でき、今回の「東アジア地域企業の経営国際化と持続発展」をテーマとする研究成果物を残せたことを喜ばしく思う。関係者の多大なご協力に心より深謝の意を表したい。

2026.3 吉日

世話人 王 効平

目 次

まえがき

（王効平）

I 中国長寿企業（中華老字号）の创新发展 （黄泰岩 杜翔睿）

- 一、中華老字号の発展現状 1
- 二、中華老字号創新發展の市場需求動因 8
- 三、中華老字号創新發展的主要模式 17

II 香港老錢家族多、百年企業少緣由淺析 （王 平）

- 一、香港百年企業的数量之少與商業歷史不太匹配 29
- 二、香港的“老錢”家族頗多 30
- 三、香港百年家族企業稀少的緣由初探 40
- 四、結言 52

III 東アジア長寿企業国際比較研究の現状と課題 （王効平）

- 一、問題提起 56
- 二、長寿企業共同研究の回顧 58
- 三、東南アジア華人系長寿企業發掘の意義と展望 66
- 四、九州長寿企業実態調査からの示唆 69
- 五、まとめ 76

IV The Chinese Diaspora in Southeast Asia and the Belt and Road Initiative

(Hong Liu)

1、Introduction	80
2、Chinese Migratory Trajectories	84
3、A Rising China and the Diaspora in Southeast Asia	87
4、Singapore at the Intersections between the BRI and the Diaspora	92
5、The Southeast Asian States' Dual-track Strategies	101
6、Concluding Remarks	107

V 台資企業跨文化經營適應策略之研究

(袁鶴齡)

一、緒論	110
二、文獻回顧	111
三、台資企業赴海外投資文化調適策略	119
四、結論	122

VI 京都長寿企業の実態

～ファミリー・文化・地域～

(辻田素子)

.....	123
-------	-----

VII 日本企業対タイ王国直接投資：機会と挑戦

(Wichai Kinchong Choi)

.....	154
-------	-----

VIII 100年企業に向けての挑戦

(田中裕弓)

.....	171
-------	-----

IX 人と自然にやさしい無添加石けんで社会課題解決

～企業理念を大切にしたサステナブル経営～ (松永康志)

.....	176
-------	-----

執筆者紹介	179
-------	-----

執筆者（パネラ）略歴
（2025新春特別セミナー講演順）

第一セッション

黄 泰岩 中国人民大学中国民营企业研究センター兼中央民族大学中国興辺富民戦略研究院長

中国人民大学経済学博士号取得（1988年）。

中国人民大学経済学院准教授、教授、副院長を経て、2002年～2005年中国人民大学経済改革発展研究院長、同大学『経済理論與经济管理』編集長、2005年より経済学分野長江学者に選ばれ、2011年遼寧大学副学長、2012年より同学長、2015-2020年より中央民族大学学長。1993年-1995年米国サウスカリフォルニア大学客員教授。全国大学経済理論・実践学会秘書長、中国经济発展研究学会長、国家社会科学基金審査委員会委員を歴任。

専門領域：市場システム、企業戦略論。

主要業績：中国経済の市場化改革、民营企业の育成をリードしてきた著名な経済学者。毎年度編集出版される『中国経済熱点前延』、『国外経済熱点前延』シリーズは中国における経済理論研究の実情分析、方向付けに大きな影響を及ぼしてきた。中国全国人民代表大会代表、中国中小企業国際協力協会常務理事、複数の上場企業の社外取締役ほか多数の公職を兼務してきた。

王 平 中国評論通信社副社長、中評智庫（シンクタンク）上席研究員

香港嶺南大学経営学修士号取得（2022）。中国評論通信社機関誌『中国評論』（月刊）副編集長、編集長を経て、現職。香港返還前後の変化に焦点を絞った『改革開放40年-香港の不安と未来』の刊行、「中国評論通信」の社説、論説の執筆、中華地域各界代表インタビュー、特集企画多数に携わってきた。1999年以来、中国

文化の根底にある宗法宗族観念の存在を掘り下げ、特に中国の工業化発展の促進要因について、中国製造、イノベーション、人的資源、ガバナンス能力の4つの側面に分けて、宗法宗族観念が及ぼした影響を学際的に多面的に検証してきた。主要業績：単著『宗法宗族観念：中国製造創新的關鍵文化基因』商務印書館出版（香港），2022年；単著『宗法宗族思想観念與中国私營企業管理』嶺南大學（香港）2003年。

辻田素子 龍谷大学経済学部教授

京都大学文学部哲学科卒業、同大学院文学研究科修士課程修了、一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得満期退学。ロンドン大学経済学修士。読売新聞大阪本社勤務、静岡産業大学講師、龍谷大学経済学部準教授を経て、2014年龍谷大学経済学部教授、現在に至る。

専門領域：中小企業論，地域産業論。

大阪府まち・ひと・しごと創生推進審議会委員、滋賀県国土利用計画審議会委員、京都府伝統と文化のものづくり産業振興審議会委員を歴任。地域中小企業の経営革新、京都老舗企業、老舗・長寿企業の事業承継、長寿ファミリービジネスに関する学術調査研究の業績は多数。主要業績：共編『飛躍する中小企業都市―「岡谷モデル」の模索―』新評論社(2001)、編著『長寿ファミリー企業のアントレプレナーシップと地域社会―時代を超える京都ブランド』新評論社(2023年)ほか。

松永 康志 シャボン玉石けん株式会社取締役営業本部長

1973年福岡県生まれ。早稲田大学を卒業後、電機や食品、家庭用品などの外資系グローバル企業にてマーケティング業務に従事。2009年にシャボン玉石けん入社。商品企画、広告、広報、販促などのマーケティング業務に従事。2014年

からはマーケティング部、営業部、通信販売や工場見学などを行う石けん推進部の3部門を統括。2021年、取締役 営業本部長に就任。サステナビリティ経営、ウェルビーイングを推進。シナプス株式会社 代表取締役兼務

王 効平 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

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。財団法人国際東アジア研究センター専任研究員、北九州市立大学商学部准教授、同経済学部教授を経て、2007年より同研究科教授、2011年-2017年同研究科長、2014年より中華ビジネス研究センター長、2018年より大学院社会システム研究科博士後期課程教授。1995年～96年 UNIVERSITY OF CALIFORNIA AT BERKELEY 訪問研究員。学会活動では、東アジア学会理事、日本華僑華人研究学会理事・学術委員、マカオ大学管理学院アドバイザリーボード委員、大学基準協会経営系専門職大学院評価委員会委員などを歴任し、ほか主要社会活動実績として、福岡市マスタープラン審議会委員、同経済構造審議会委員、日本港湾協会東アジアコンテナ航路調査委員会委員、アジア経済研究所・九州経済調査協会「九州のアジア化戦略研究会」委員、国際金融情報センター「企業経営研究会」代表などを歴任。

専門領域：国際経営、比較経営、アジア型経営

主要業績：編『日中長寿企業の経営比較』（中央経済社、2021年）；共編『新世紀東亞的經濟整合』（中国評論學術出版社、2007年）；共著『日中韓企業の経営比較』（税務経理協会、2005年）、単著『華人系資本の企業経営』（日本経済評論社、2001年）ほか。

第二セッション

劉 宏 南洋理工大学副学長兼公共管理大学院（シンガポール）院長
米国オハイオ大学歴史学博士（1995年）。1995年11月-2006年6月シンガポール国立大学中国学部准教授、芸術&社会科学大学院院長代理、2006年7月-2010年9月英国マンチェスター大学東アジア学部教授、同学科長、中国研究センター長を経て、2010年10月よりシンガポール南洋理工大学人文社会科学院教授、学院長、2014年1月より南洋公共管理研究院院長。英米の著名な学術雑誌編集長をはじめ、計30数誌の編集委員、審査委員を兼務。

専門領域：歴史学、移民史、華人ネットワーク。

主要業績：東南アジア社会研究、華僑・華人ビジネス・ネットワーク研究で顕著な業績をあげ（単行本著書18）、多数回学術賞を受賞。シンガポール華人協会連合会常務理事、シンガポール孫文南洋記念館学術委員会委員、シンガポール教育省中国研究教程開発部委員、米国オハイオ大学海外華人研究センターアドバイザー委員会委員、英国ロンドン大学連合中国委員会副会長、世界華僑・華人研究機構&図書館連合会常務理事などの公職を務めてきた。

袁 鶴齡 国立中興大学管理学院EMBAコース教授、同大学台湾ビジネス研究センター長、中華台商研究学会理事長
米テキサス大学オースティン校（University of Texas at Austin）政治学博士取得（1994年）国立中正大学政治研究所専任准教授、国立中興大学法政学部設置担当院長、国際政治研究所教授兼所長、国家政策・公共事務研究所所長を歴任し、2008年より管理学院EMBAコース「ビジネス交渉」、「リスク管理」を担当、現在に至る。夏潮基金会取締役、若水堂図書株式会社取締役、邦泰復和材料株式会社社外取締役、中強電子株式会社監査役、台中市政府市政顧問ほか多数の社会的公

職を兼任。

専門領域：国際政治経済学、世論調査分析、交渉戦略とクレーム処理、台湾企業
の多国籍化

主要業績：単著『危機管理：理論、架構、方法與案例』台北新學林（2024年3月）；
単著「臺灣加入區域經濟組織的策略選擇」『研習論壇』第165期，共著「從全球治
理的權力類型探究兩岸合作的可能模式」『中國大陸研究季刊』第55卷第2号（2012）、
ほか。

Wichai Kinchong Choi タイ王国カシコン銀行上級副総裁

1989年に米ウィスコンシン大学（University of Wisconsin）マーケティング学
士号（傑出卒業生賞受賞）、1992年に米コロラド大学（University of
Colorado）大学院マーケティング修士号取得。スイス連銀（UBS Investment
Management Ltd）シニア投資マネージャとして香港とシンガポール拠点におけ
る投資業務を担当した。バンコク銀行北京事務所首席代表、北京支店副支店
長、バンコク銀行副総裁兼華人事務部長を務めた後、タイカシコン銀行に入職
。国際金融の専門家として豊富な実務経験、実績と人的ネットワークを有し、
2018年に中国・ASEANビジネス理事会から「中国・ASEAN企業協力増進優秀人物
賞」を受賞。経済産業界における交流事業に積極的に取り組み、タイ中華総商
会顧問、タイ南安商会副会長、タイ北京総商会副会長など多数の公職を兼務し
てきた

田中裕弓 株式会社リョーワ代表取締役

山口大学 経済学部国際経済学科卒業、北九州市立大学大学院マネジメント研究
科修了、経営学修士（MBA）。1987年にアルプス電気株式会社〔現 アルプスア
ルパイン㈱〕入社、1992年に良和工業株式会社〔現 ㈱リョーワ〕に入職、2003

年より株式会社リョーワ代表取締役。公益社団法人北九州貿易協会理事、北九州地域産業人材育成フォーラム企画部会委員、北九州システムインテグレーターネットワーク副会長、パーツネット北九州理事、北九州市立大学マネジメント研究会会長等を歴任、幅広く地域社会活動に取り組んできた。

伊東 正裕 香港貿易発展局東京事務所長

成城大学法学部法律学科（商法専攻）卒業、英国レスター大学大学院経営学研究科 (School of Management, Graduate School, University of Leicester) MBA 取得、神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程 単位取得満期退学。

1985年～2006年 味の素株式会社勤務、本社海外事業部、味の素株式会社香港現地法人、中国現地駐在代表を経験。2006年6月に、香港貿易発展局入局（マーケティング・マネージャー）、東京事務所次長、大阪事務所長を経て、2018年より東京事務所長、現在に至る。

主要学術業績：①日中経協ジャーナル292号（2018年5月号）「『粤港澳大湾区』構想からみる『海のシルクロード』の最新動向と香港の役割」。②日中経協ジャーナル337号（2022年2月号）「『粤港澳大湾区』の最新動向と香港の役割」。③日中経協ジャーナル348号（2023年1月号）「中国の経済発展と国際貿易・物流センターとしての香港の役割と重要性」