

<第1部>

開会式

歓迎の辞

横澤 利昌（事業継承学会会長）

この度、清華大学の著名研究者を筆頭とする研究者4名が事業継承学会に正式入会されたことは非常に喜ばしく、会長として全会員を代表して心から歓迎の意を表したく存じます。既に皆様が高承のとおり、清華大学は中国のみならずアジア全体における名実共に最高学府であり、その中でも今回入会された李飛教授並びに薛鐸教授は広範な分野において錚々たる業績を挙げてこられた著名な方々であります。

今回入会された沈晔先生が、昨日開催された事業継承学会全国大会において報告されたように、中国における長寿企業研究は近年目覚ましく進展しております。その背景として、清華大学では2017年に全学横断的に文化経済研究所を設立し、2019年には中央宣伝部、中国商務部の国家ハイエンドシンクタンクプロジェクトの支援を受け、「老字号⁽¹⁾研究チーム」を設立し、中華老字号を代表とする老字号企業群に対する特別研究を開始していることを知りました。

文化経済研究所は、その名が示す通り文化と経済を融合する広範な活動を開始していますが、今回事業継承学会に入会された薛鐸教授及び李飛教授は、その常務副所長及び副所長として、文化経済研究所を率いる名実ともに最高リーダーであります。

今回、中国長寿企業の研究を進める目的で、清華大学から多くの著名研究者が事業継承学会に正式に入会したことを契機として、日中両国における長寿企業研究の相互交流が加速し、その研究が従来以上に高まることを心から歓迎いたします。

また、この機会に、皆様の入会を祝し、歓迎するミニシンポジウムを会員有志が企画したところ、中国民営企業経営者を含めて合計10名が参加頂く運びとなりました。しかも、清華大学社会科学学院院长並びに全球産業研究院院長として世界的にも著名な彭凱平教授からビデオメッセージを頂いたことは望外の喜びであり、このミニシンポジウムが日中両国における共同研究及び相互交流の記念碑として、今後の発展の重要な礎石となると確信しております。

また、中山大学では日本の長寿企業に関する重厚な書籍が完成され、関係者各位のご尽力により日本語版も出版されました。さらに、香港でも同分野への関心が一種のブームとなっています。今後とも同分野の研究及び交流推進に向けて皆様のご支援ご協力のほど宜しくお願い申し上げます。

さらに実は、2005年、後藤先生と私が日中韓に呼び掛けて、学会を十年間開催した経験があります。中国は上海、韓国はソウルとか釜山、日本はハリウッドとか色々な所で十回やりました。非常に有効です。それ以来、次にこの中山大学の李先生、そして今回中国から清華大学の先生方が多数集まれ、熱烈歓迎です。本日は限られた時間ではありますが、素晴らしい成果があるように期待したいと思います。

司会者 このたび、この日中共同研究ミニシンポジウムを開催するにあたり、極めて著名である彭凱平先生のご祝辞を頂戴できることは非常に嬉しく思うところであります。一言、先生の略歴をご紹介します。

彭先生は、アメリカにおきまして、心理学の博士号取得後、中国に戻られまして、特に“ポジティブ心理学”という新しい分野を創られた極めて著名な方です。さらに、心理学の範囲に留まらず、非常に広い分野における、いわゆる人

文科学、社会科学の分野における、多数の学部、大学院を統括する非常に重要な立場にある方です。日本にも何回か訪問され、私の研究室にも来訪頂いた際にも、長寿企業研究の重要性について、非常に卓見をお持ちで、力説されました。

今回は、この京都で開かれますミニシンポジウムに参加されるお気持ちでしたが、訪米など非常に多忙の為に参加が叶わず、動画でメッセージを送って頂くという事でございます。皆さんにはご紹介してございますが、彭先生の書かれた論文が三千回以上引用されているように、非常に著名な方だということを付け加えて、早速、先生の祝辞を拝聴したいと思います。

歓迎の辞

彭凱平（清華大学社会科学学院院长，全球産業研究院院長）

横澤会長、後藤先生、先生方々、こんにちは。

私は清華大学社会科学研究所院長の彭凱平です。予定の都合で活動に参加することができず、ビデオでお祝いを述べさせていただきます。

2021年から後藤先生と長寿企業について話し合うようになりました。特に、長寿企業の経営者の人柄や責任文化、文明的特徴などが長寿企業にどんな影響を与えるかについて話し合ってきました。また我々は『経営の品格』という本と一緒に書きました。今、出版社で準備中ですので、もうすぐお見せできると思います。

研究を通じて、長寿企業、特に長寿企業の経営者の品格と素養は、多くの点で中国の伝統文化という君子の道に一致していることがわかりました。そのうち、3つの大きな特徴があります。定心、慎心、仁心についてお話ししたいと思います。

まずは、自らを欺かず、人を騙さずという姿勢です。すなわち定心、定まったところが大切で

す。古いことわざにあるように、心が定まれば気持ちも平和です。清代の学者金縷の《格言聯璧・持躬》にこう言いました。

心に妄念なく、身に妄動なく、口に妄言なし、君子はよって誠実であり；

自らを欺かず、人を欺かず、天を欺かず、君子はよってひとりを慎む。

このような君子になるには、まず間違った考え方によって引き起こされる妄念、妄動、妄言などの非行を識別し、かつ制御する能力が必要である。これは大きな定心が必要であり、つまり各種の誘惑に抵抗することができる。企業にとって、こうした覚悟はとても重要です。企業の心が定まっているかの判断基準は、欲望や情緒に左右されずにはいられないかどうかである。誘惑が多いほど企業にとっては崩壊しやすいところでもあります。

君子は顔回のように、「怒りをうつさず、過ちをふたたびせず」であることを、孔子は弟子に強調した。私たち社会科学も理性と感情の融合を強調しています。長寿企業は通常、感情が豊であり、同時に理性的かつ科学的であり、これは一種の寛大な精神構造でもあり、人に対して誠実な一つの重要な基準である。誠実を人生の基本とし、常に気を引き締めてこそ、徳を立て、志を立て、身を立て、命を立てることができます。だから、定心は重要です。

二つ目は、「放逸する者は危うく、節欲する者は安き」という君子の慎心です。三国時代の魏の知恵袋桓範は「儉約する者は欲を抑え、贅沢する者は逸を放す、放逸する者は危うく、節欲する者は安き」と言いました。これは心性を制御して知性を発展させるということをよく説いています。桓範は、自分の気性を甘やかす人は危険で、自分の欲望を節制する人は平安だと考えている。

今日の時代は千年以上前の三国時代とは大きく

異なる時代だが、桓範の言葉は今でも企業にとって意味があります。ビジネス環境、社会環境、物心両面の選択が複雑になればなるほど、より慎重さと良識が必要です。一步間違うと、一生後悔するかもしれません。節制は人間には非常に重要な一つの品格と美德であり、また一種のポジシヨンな天性の中の知恵とされている。清華人は人類の精神的故郷を守る重責を担っており、長寿企業は慎重な気持ち、謹厳な気持ちを維持する必要がある。したがって、人類の進化によって選ばれた節制の心を守ることが、実は企業の長寿を保証する秘密です。

三つ目のポイントは、「怒るとも過奪せず、喜ぶとも過予せざるなり」という仁心です。

仁者は人を愛す、つまり慈悲深いことです。その本質は利他、人の良いことを助成すること、それが実は商業の本質でもある。中国人は、和気は富をもたらすとよく言います、他人を満足させ、他人を喜ばせてこそ、自身が財を成すことができる。他人に感謝の気持ちを持っている人は、他人からも支持されます。愛を出せば愛が返ってくる、福を与えれば福が返ってくる、といえます。この原則は、企業の長寿と継続経営にもあてはあります。

また、長寿企業は強がらず、自社の強みを活かして発展し、他者への貢献も忘れていないこともわかりました。企業からみれば社員は弱い立場です。しかし、長寿企業の起業家は従業員を尊重し、大切することを知っていました。2023年事業承継学会誌で日本の経営者のスピーチを拝見しました。従業員350名ほどの会社ですが、家族を含めると1,000名以上になるはずで、彼はこの1,000人の人々に対して責任を負っていると話していました。経営者という強い立場にあって、感謝の心と責任感を持ち続けることは、尊敬に値する経営精神です。

富については、西洋でも東洋でも、富は完全に特定の人間のものではなく、ましてや個人的な贅沢を楽しむためのものではないと考えられます。より意味のある、より大きな価値を発揮するために使われるべきです。事実が証明しているように、資本は常に、より進歩的で慈悲深い人を選びます。これは、長寿企業の研究における経済心理学の特に重要な発見です。

今日ご参加の先生方々は、みなさん長寿企業の専門家です。長年にわたり、さまざまな方法、分野で研究成果を広めてこられました。多くの人がその恩恵を受けています。数百年、あるいは千年を超える企業は、長い歴史の中で製品や技術のイノベーションを繰り返してきました。人々の生活のニーズを満たすだけでなく、精神世界を豊かにし、商業文明の進歩を促し、文化的財産を伝えてきました。長寿企業研究が深まるにつれ、長寿企業研究は一つの学科や数人でできるものではなく、分野を超えた研究者の連携が必要なことがわかってきました。専門のことなる研究者たちが力を合わせて、様々な角度から長寿企業の価値、課題を研究するひつようがあります。そしてそれが全世界への貢献となります。

今回は清華大学経済管理学院の李飛先生と薛鍾先生が会議に出席します。お二人の教授は、経営が専門で、私は心理学が専門です。専門分野は違いますが、私たちは同じように、長寿企業の課題に取り組む仲間です。よろこばしいことに、今回京都で開催される日中長寿企業研究ミニシンポジウムは素晴らしいスタートです。今後さらに交流を深める機会があることを望んでいます。そして中国と日本の長寿企業の発展に貢献できることを願っています。

では、皆さんの素晴らしい知見を伺うことを楽しみにしています。ありがとうございました。

自由報告

講師紹介

李飛先生は清華大学経済管理学院教授、清華大学文化経済研究所の副所長、経済学部中国小売研究センターの常務副所長である。中国マーケティング協会の常務理事兼副事務局長、『マーケティングガイド』副編集長、中国経営経済協会の常務理事および學術委員会の委員を長年務めており、中国の小売研究の権威の一人としても著名である。主な著書として、『創業 300 年の長寿企業を永遠に保ち続ける方法：日本の中川政七商店のマーケティングモデル』（2021）等多数。

報告 1

中川政七商店のビジネスモデル

李飛（清華大学文化経済研究院副院長・教授）

1. 研究の背景

老字号は一国の歴史が育んできた貴重な物質と文化の遺産であり、民族の職人精神と優れた伝統文化の重要なシンボルでもある。機械化と情報化の発展に伴い、伝統工芸に基づいて経営する老字号の生存と発展は、全世界で大きな危機に直面しており、各国政府の多くは支援政策を採用し、企業も絶えず模索と革新を行っている。しかし老字号の衰退傾向は止まらない。その生存と将来性が依然として懸念されている。私たちは研究の中で、老字号の寿命が衰えている重要な原因を以下のように発見した。

（一）老字号発展の3つのタイプ

- （1）消え失せるタイプ：老字号の20%、販売が大幅に落ち込み、赤字
- （2）長寿タイプ：老字号の70%、販売の伸びが停滞、わずかな利益

- （3）健康長寿タイプ（長寿かつ健康）：老字号の10%、販売が安定的に伸び、儲かっている

（二）3つのタイプの鍵となる原因

- （1）消え失せるタイプ：顧客に継続的に購入する理由を何も与えていない
- （2）長寿タイプ：顧客に継続的な購買を与える非ブランド的理由がある
- （3）健康長寿タイプ：顧客に継続的な購買を与える強いブランドの理由がある

一部の有力ブランドは商標戦略の段階に留まり、経営が衰退し、ブランドが弱体化するリスクがある。私たちの研究によると、多くの企業が長寿であるが、健康ではないということが明らかになった。この理由は何だろう。私たちが注目しているのは企業の長寿かつ健康であるということだ。時間は長寿企業の友人でもあり、健康で長寿な企業は、もし強いブランド力があれば、顧客に選択され、継続的に購入される理由となる。もし強いブランド力がなければ、長く生きてても、健康とは限らない、強いブランド力があって、初めて長寿かつ健康を実現できる。

2. 研究の視点

私は2019年ごろ、たまたま数多くの長寿企業の中で中川政七というケースを見つけた。中川政七は長寿だけではなく、健康で生きている。どのようにモデルチェンジしていったのだろうか。まず、長く生きているだけのときは、製品戦略であって、ブランド戦略はなかった。私は主にロジックマーケティングの視点から、中川政七という300年の老舗がどのように長生きしているのか、どのように元気かつ長生き至るのかを探り、紙面の関係で、私のマーケティングポジションングボトルモデルから中川政七の変容ブランドマーケティング戦略を簡単に分析する。

3. 分析枠組み：李飛マーケティングポジショニングボトルモデル

第一段階、ビジョンを決める：世界はより美しくなる—というビジョンと共同発展の目的を確立する；

第二段階、目標を確定：利益関係者の利益を実現するという目標を定る。後藤先生が強調された起業家精神と一致している；

第三段階、位置付け：ターゲット顧客を確定する；

第四段階、ポジショニングの選択：マーケティング・ポジショニングポイントと利益ポジショニングポイントを決定する；

第五段階、マーケティング戦略の組み合わせを実施する；

第六段階、主要なプロセスを構築する；

第七段階、有形資源と無形資源という重要な資源を統合する。

(1) 中川政七商店の長寿を目的とした製品戦略

中川政七商店は1716年に創業し、300年以上の歴史の中で、卸売店舗から製品製造へ、また製品製造から単一ブランドへと大きく2つの転換を経てきた。つまり、卸売業者の段階、製品製造の

1. 发展阶段	批发店铺阶段	产品制造阶段	单一品牌阶段
2. 持续时间	1716—1897 (181年)	1898—1984 (87年)	1985—2001 (17年)
3. 家族继承	第1代至第8代	第9代至第11代	第12代
4. 主要业务	奈良晒麻布的批发	奈良晒麻布的制造及批发	麻布制品的制造及零售
5. 继承业态	奈良晒麻布的批发	奈良晒麻布的批发	奈良晒麻布的制造
6. 创新业态	奈良晒麻布的批发	奈良晒麻布的制造	麻布制品、茶道产品的设计及零售

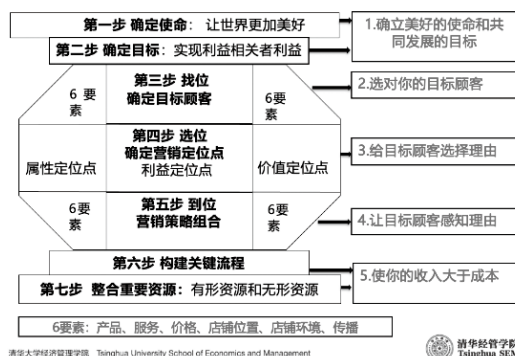
図表2 中川政七商店の長寿を目的とした製品戦略

段階、単一ブランド段階という三つの段階があった。

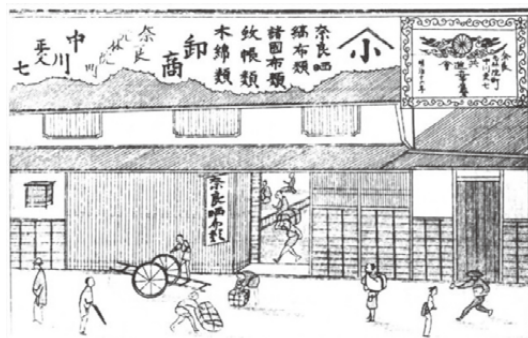
① 問屋（卸売業者）の段階（1716-1897年）

1716年、中屋喜兵衛は奈良に奈良晒など手織りの麻織布を卸す専門店を創業した。当初は店名もなく、小売りや生産もせず、店の看板には奈良晒の卸売りのみと表示されていた。中川政七商店の店名の由来は7代目と9代目の説があるが、どちらが正しいのか、さらなる考証が必要である。奈良晒の長所から、鎌倉時代には僧侶の衣に使われたり、茶道千家流の始祖となった“茶聖”千利休が、奈良晒で作った茶巾が最高だと称えたこともあって、17世紀前半に徳川幕府から「南都改」の朱印を受けられ、御用品に指定された。江戸時代後期になると、各産地の麻織布業が発展し始め、市場競争が激しくなった。初代から8代目まで、181年の間、卸売だけの業務を行っていた。

分析框架：李飞营销定位瓶模型



図表1 李飛マーケティングポジショニングボトルモデル



② 製品の製造段階（1898年-1984年）

1891年、9代目の中川正志は売り上げ減少の困窮に直面し、中川政七商店は生き残るために奈良晒や関連製品を含めて商品ラインを拡大し、仕入れと内製を並行し、主に卸売りで販売した。中川政七商店のこの段階は、奈良晒や関連製品、茶道具品の自作問屋として発展した段階に集約される。

③ シングルブランド段階（1985年-2001年）

1985年からシングルブランドの試みを行っている。同年に中川政七商店の初ブランド「遊中川」を立ち上げ、イノベーション本部を奈良市元林院町から奈良県総合問屋集合地に移転した。また、元林院町の場所に「遊中川」という小売店舗をオープンし、麻布を素材とした雑貨や和小物などの小売を始めた。これは「遊中川」商品ブランドと店舗ブランドを出したことを意味する。1988年に中川政七商店の12代目中川厳雄の妻、中川御世子は「遊中川」ブランドの商品企画・デザインに携わるようになった。

④ 小結：中川政七商店長寿を目的した商品戦略

中川政七の歴史を振り返ると、1716年から2001年までの285年間は、中川政七商店の第一段階と見ることができる。この段階では、ブランドは戦略無く、ものづくりに専念している。品質確保のため、「春日」工房の辻本豊仁さんに手作りを依

頼してきた。1995年に発売された「かや織」ふきは、台所のさまざまな器に合わせて使うことで、全国の家庭の台所仕事を支えてきた。

（2）中川政七商店長青^②を目的したブランド戦略

① 小売コーナー段階：健康長寿マーケティングモデルを探索する

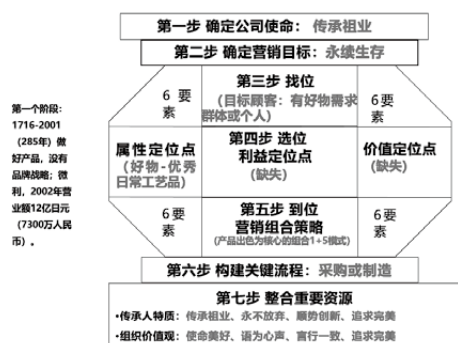
2002年から2003年にかけて、玉川高島屋百貨店と新宿伊勢丹百貨店本店は中川政七を招き、「遊中川」コーナーを設立した。2002年6月「遊中川」店舗は伊勢丹本店、2003年高島屋百貨店に進出し、いずれもコーナー形式だった。

この段階では、売上貢献より、商品を顧客に展示する機能だった。

② 「粹更 kisara」製品段階：健康長寿マーケティングモデルをすり合わせ

2003年から、中川政七商店は「遊中川」シングルブランドから「遊中川」と「粹更 kisara^③」二つのブランドに展開し、モノづくり分野へと拡大してきた。これは単に1つのブランドから2つのブランドに拡張するという単純な問題ではなく、会社が成長していくためのマーケティングモデルを意識的に整備し始めている。

ブランドの発展の3つの重要な要素をまとめると：1つ目は独特な、消費者を引き寄せるブランドの概念あるいは価値がある；2つ目は品質で



1. 发展阶段	“游中川”零售专柜阶段	“粹更”产品品牌阶段	品牌支撑系统建立阶段	“游中川”零售品牌阶段
2. 持续时间	2002—2003 (2年)	2003—2006 (3年)	2006—2007 (2年)	2008—2009 (2年)
3. 家族继承	第12代 (2002年中川淳进入企业)	第12代	第12代	第12代 (2008年中川淳就任社长)
4. 主要业务	布品、茶品、礼品等工艺品的设计、制作、批发和零售	布品、茶品、礼品等工艺品的设计、制作、批发和零售	布品、茶品、礼品等工艺品的设计、制作、批发和零售	布品、茶品、礼品等工艺品的设计、制作、批发和零售
5. 业态	产品设计、批发店铺	产品设计、批发店铺、零售专柜	产品设计、批发店铺、零售专柜、产品品牌系统	产品设计、批发店铺、零售专柜、产品品牌系统
6. 创新业态	零售专柜	产品品牌	品牌支撑系统	零售店铺品牌、咨询服务

ランドの独特な価値を示す（自作製品と第三者が作った商品を含む）；3つ目は自分の小売店を開設して顧客にブランドの独特な価値を体験させる（店舗設計は「粹更」なブランドの物語を語る）。

③ブランドサポートの構築：使命，心法，準則

2007年，中川政七は中期経営計画書を提出した。この計画は「伝統工芸品を扱うメーカー・小売業を振興する」という会社の未来の使命を明確にしている。のちほど「伝統工芸品を振興する」に簡略化され，これによって組織は明確な目標が定められた。使命と目標を達成するために，「こころば」という十カ条から成る価値基準として定めた。正しくあること，誠実であること，誇りを持つこと，品があること，前を向くこと，学び続けること，自分を信じること，ベストを尽くすこと，対等であること，楽しくやること。それをカードにして社員全員に配布した。更に，三つの仕事基準を定めた。関心を持つ（他人への配慮），美感（美意識をもつこと），蓄積する（将来のため経験など積み重ね），これにより，使命から考え方，そして基準と行動指針を形成している。

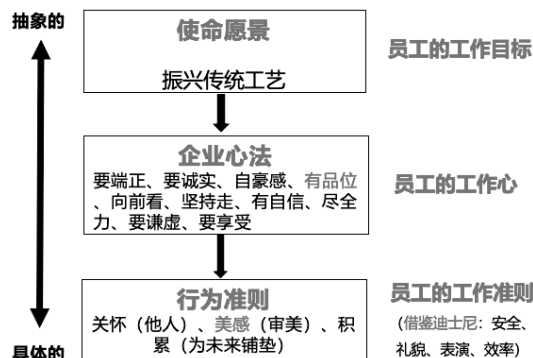
④小売店舗段階：健康長寿的なマーケティングモデルの改善

2008年2月，中川淳は正式に中川政七商店の社長に就任した。就任する時，父は彼に2つのことを話した。1つは中川家の財産を3分の1に減

らすこと，2つ目は，どんなことに遭っても，必ず会社を引き続き経営して行くこと，これは何よりも最優先事項で，麻布の事業の継承が重要ではない。

同年，中川政七商店はブランドイメージデザインを作った。顧客が目にする商品ラベルから，従業員が目にする封筒，減多に目にするくない物流段ボールに至るまで，内外のあらゆる接点で一貫したブランドイメージが見えるようにした。これは「長青^①のマーケティングモデル」の更なる改善を意味し，このブランド発展モデルは再現可能な条件である。

⑤ 小結：中川政七商店健康長寿のブランド戦略



3. 中川政七商店健康長寿戦略の再現性

中川政七商店では，「粹更」ブランドの立ち上げ（2003年），「遊中川」ブランドの再構築（2008年）を経て，ブランド発展・再現性の経験を積み，複数ブランド展開のメリットも認識し，2010年からはさらに多くのブランドに拡張した。「遊中川」は創業時，まずは店舗ブランドとして多様なブランド商品を扱い，「粹更」は製品ブランドであり，前者は総合ブランド，後者は製品ブランドと呼ばれている。前段階（2002-2009年）では，中川政七商店は商品ブランドと店舗ブラン

1. 发展阶段	复制子产品品牌阶段 (复制子产品品牌)	复制子店铺品牌阶段 (复制子店铺品牌)	复制子复合品牌阶段 (复制子复合品牌)
2. 持续时间	2009年至今, 高潮期为2011-2014	2013年至今, 高潮期为2015-2020	2017至今为设想阶段, 未来近百年将是实现阶段
3. 家族传承	第12代和第13代	第12代和第13代 (2016年中川为第13代继承人)	第13代和继任代 (2018年干石彩接任社长)
4. 主要业务	布品、茶品、礼品等工艺品的的设计、制作、批发和零售; 提供品牌咨询服务	布品、茶品、礼品等工艺品的的设计、制作、批发和零售; 品牌咨询服务	布品、茶品、礼品等工艺品的的设计、制作、批发和零售; 品牌咨询服务
5. 继承业态	产品设计、批发店铺、零售店铺	产品设计、批发店铺、零售店铺、提供品牌咨询服务	产品设计、批发店铺、零售店铺、提供品牌咨询服务
6. 创新业态	创新产品品牌、提供品牌咨询服务	创新店铺品牌(中川政七商店、日本市、大日本市、茶论等)	创新工艺体验馆(由商业综合体演化为主题公园形态)

清华大学经济管理学院 Tsinghua University School of Economics and Management



ドのマーケティングモデルを構築・整備した。顧客側、プロセス側、リソース側を含む再現可能な健康長寿的なマーケティングモデルを形成した。

(3) 中川政七商店ブランド再現ロジック

総合ブランドの再現性は、「遊中川」マーケティングモデルの上に成り立っている。言い換えると、「中川政七商店」と「日本市」の総合ブランドの立ち上げは、「遊中川」という健康長寿マーケティングモデルを再現した結果である。ここで説明しておきたいのは、中川政七商店は、最初の2つの展開段階では社名であり、製品や店舗ブランドとしての立ち上げは行われておらず、第三段階でブランドとしての立ち上げを始めたということだ。社名と区別するため、ブランド名の場合は「中川政七商店」のようにダブルコーター

ションを付けて表記している。

2010年、中川政七商店は本格的に「中川政七商店」ブランド商品を開発し、2013年、中川政七商店は店舗として表参道にオープンした。これにより、「中川政七商店」ブランドのマーケティングモデルが形成されたことになり、このマーケティングモデルをより多くの「中川政七商店」ブランド傘下の商品や店舗に再現し、再現しながら一定の革新を行っている。

① 製品ブランドの再現性について：

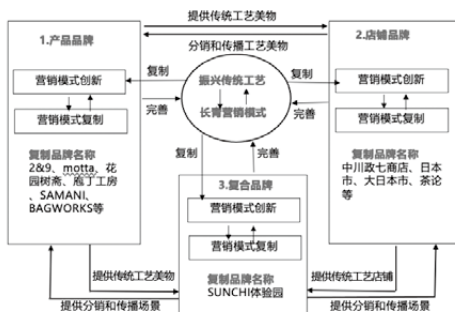
- ・2&9 靴下ブランド健康長寿モデルのリピータビリティ
- ・MOTTA ハンカチブランド健康長寿モデルのリピータビリティ
- ・包丁工房刃物ブランド健康長寿モデルのリピータビリティ

② 店舗ブランドの再現性について：

- ・中川政七商店健康長寿モデルのリピータビリティ
- ・「日本市」健康長寿モデルのリピータビリティ
- ・「大日本市」健康長寿モデルのリピータビリティ
- ・「茶論」健康長寿モデルのリピータビリティ

総結

私たちは300年を超える中川政七商店の発展史を調査し、消滅する企業以外に、単なる長寿タイプと健康長寿タイプが存在するという興味深い発見をした。長寿タイプが新製品の選択にとどまるのに対し、健康長寿タイプは新ブランドの選択によって一定の革新を連続することを可能にする。中川政七商店は健康長寿タイプの成功事例であり、単なる長寿から健康長寿すなわち常緑への「長く健全な」発展を継続するための参考となる。



清华大学经济管理学院 Tsinghua University School of Economics and Management



コメント及び質疑応答

後藤俊夫（日本経済大学特任教授） 李先生，素晴らしいご講演を有難うございました。冒頭で，長寿企業にとって，時間というのは，支援する側にもなれば，敵にもなる，という明確な問題を指摘頂いた，そのとおりだと思います。実は，私の調べでは，2019年現在，日本の長寿企業は合計52000社存在するわけですが，実はその中で全ての長寿企業が時間を味方に行っているとは言いません。

この中川商店は，味方にした非常に優れた成功事例だと思います。そして，今日の講演をお聞きしまして，腑に落ちた点とが一つあります。最近の日本の長寿企業の中で，極めて顕著に，業績を改善している企業が少なくないのですが，それらは，マーケティングでみますと，市場の開拓と製品・技術の改革，この二つの組み合わせをしております。李先生の分析枠組みに照らして，私も日本で成功している長寿企業を，再度見直してみようと思った次第です。李先生への質問ですが，この発表を基盤にして，今後，研究はどのように進められるか，伺いたいと思います。以上です。

李飛 後藤先生，有難うございます。非常に的確なコメントを頂き有難うございます。日本には多くの長寿企業があると思うのですが，長寿の状態にあるのではと思います。つまり長寿だけの状態にあるということです。もちろん，すべてが分かっているわけではないのですが，将来的に機会があれば，ヨーロッパ等にも研究を広げていきたいと思っています。私のこのマーケティングモデルに基づいてヨーロッパの長寿企業についても調べたいと思います。有難うございました。

大山美和（ネクストステージ・コンサルティング代表） 中川商店の事例を中国から成功事例として発表頂き，日本人として非常に誇りに思いまし

た。有難うございました。先生のお考えでは，長寿企業がさらに発展するには，市場にファンになってもらう，ストーリー性のある発信をしてきている，そういったマーケティングをしてきていることで繁栄をしてきているというふうに捉えました。

質問は，長寿企業であろうと新興企業であろうと，今の時代，ストーリー性をもとめて，それを感化していく，というスタイルで企業は切磋琢磨していると思うが，長寿からストーリー性が生まれる点以外にも，新興の会社であっても長寿企業になり繁栄するカギがあるとすれば，先生は何だと思われるのでしょうか。

李飛 ご質問有難うございました。私の研究の中で，新しいブランドであってもロジックは一緒です。私が提案しているモデルですが，世界に美しい世界を届ける使命が重要だと思います。そしてお客様に選んでもらう，その理由を与えるということ，お客様に選んでもらう理由を届けることが大事です。成功する企業は，こうした“届ける”とこまできちんと出来ています。うまく行かない企業というのは，この途中のところが出来ていない，届けていなかったり，ポジショニングが上手く出来ていなかったりします。

中川政七商店にはそれが出来ています。時代の変化や後継者の変化によって，次第に顧客の選択する理由がうまく行かなくなってきました。お客様に選んで頂ける，買ってもらえるブランドとして届けることができることが成功のカギだと思います。

大山美和 長寿企業のみならず全ての企業に通じることを言っていました。本当に有難うございました。

報告 2

城崎温泉の長寿企業における地域共有資源マネジメント：長寿企業は生き物のような戦略をとる
森下あや子（日本経済大学大学院 経営学研究科教授）

1. はじめに

1000年以上続いてきた日本の温泉地が、何世代にもわたり温泉資源を共有し、長期的に存続できた要因を、長寿企業の役割と共に検証する。城崎温泉は、半径500メートルの範囲に7つの外湯、約40軒の土産店や飲食店、77軒の旅館が立ち並ぶ温泉街で、美しい景観と温泉が国内外の観光客に人気である。この中にある「古まん」という旅館は、この温泉地の発祥に関わる温泉旅館で、717年に創業された日本で最も古い1000年企業の一つです。この地域の約40軒が、江戸時代以来の屋号を引き継ぎ、約20軒のファミリービジネス企業は300年以上にわたり営業を続けている。

城崎温泉は、「駅が玄関、通りが廊下、外湯が大浴場、商店が売店」というユニークなコンセプトのもと、「共存共栄」の町づくりを行っており、宿の中に客を囲い込まず、小さな商店も商売が成り立つ仕組みを持っている。街の中央に流れる大谿川（おおたにがわ）に沿って温泉旅館や土産物店が並び、人々は浴衣と下駄を履いて外湯巡りや街歩きを楽しむ。外湯は宿の外にある公共の浴場で、内湯は旅館内の浴場である。

日本にとって温泉は重要な観光資源だが、近年その衰退が懸念されている。環境省のデータによると、バブル経済崩壊後、温泉地と宿泊施設の数減少している。宿泊者数も減少傾向にあったが、インバウンドの増加により減少に歯止めがかかったものの、COVID-19により激減した。温泉水の湧出量も減少傾向にある。温泉は共有資源な

ので、適切に管理しなければ枯渇につながる。現在、バブル期に大型ホテルと団体観光客に依存し過ぎた温泉地や、湧出量が減少してしまった温泉地などが問題になっている。しかし、城崎温泉は非常に活気があり、多くの観光客を引きつけている。

2. リサーチクエスト

リサーチクエストは「城崎温泉が何世代にもわたって温泉資源を共有し、長期的に存続できたプロセスの要点は何か？」である。長寿ファミリービジネス企業の存在が鍵となる。

3. 理論的背景

本研究の理論的背景は、共有資源のガバナンスに関するコモンズ理論、および長期的な関係性、地域密着性、社会的関係資本を特徴とするファミリービジネス理論に基づく。共有資源を有する地域共同体では、「共有地の悲劇」、すなわち個々の利益追求が共有資源の過剰利用と破壊を引き起こす可能性があります。これは、全員で協力することが望ましいにも関わらず、個人レベルで考えると協力しない方が得になるという社会的ジレンマの問題である。2009年ノーベル経済学賞受賞者であるElinor Ostromは、地域社会が共有資源を持続可能に管理するための8つの設計原則を開発した。

4. 研究方法

研究方法として、ケーススタディアプローチを採用した。長寿旅館4社（古まん、西村屋、三木屋、山本屋）の代表者、古文書を保管する温泉寺、豊岡市の温泉課職員に対して、2021年から2022年にかけて計7日間、合計17時間の半構造化インタビューを実施した。

5. 結果および考察

城崎温泉では、地域の寺院や長寿旅館に多くの古文書が保存されていた。18世紀以降の記録によると、自然災害、戦争、疫病、紛争など多くの危機があった。特に1925年の北但大震災と1927年の内湯騒動は存続の危機となる出来事だった。COVID-19も大きな危機となった。

1925年5月に発生した北但地震では、温泉街は火災により消失し、壊滅状態となった。長寿旅館西村屋の4代目、西村佐兵衛町長をリーダーとして、キーワード「共存共栄」のもと、学校の再建に続き、地域の資源である温泉の復旧を優先し、町民一丸となつての復旧活動が行われた。町民は一部無償で土地を提供し、川幅や道幅を広げ、街の要所に鉄筋の建物を配置するなど、以前の景観を守りつつ近代的で災害に強いまちづくりが行われた。

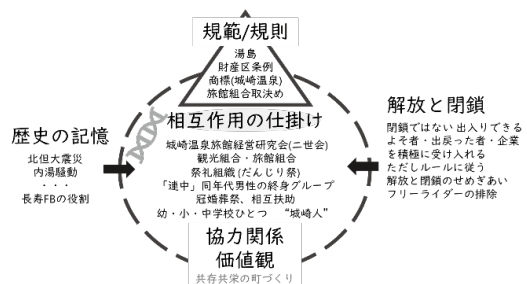
温泉という共有資産をめぐるのは、内湯（自家源泉）の認可を巡る紛争が何度も発生した。記録に残る1868年と1881年に始まり、最大の紛争は1927年に勃発した。北但地震後の不景気の中、一軒の老舗旅館が自家源泉を旅館内で利用することを提案し、これが湯島財産区と旅館間の裁判による紛争へと発展した。この紛争は23年間続き、1950年に和解に至った。温泉の利用権はすべて湯島財産区にあり、外湯と内湯の併置が認められた。その後、新たな源泉の掘削に成功し、利用権は湯島財産区で管理され、湯は一カ所に集めて配湯する「城崎方式」と呼ばれる権利と湯の集中管理方式が採用された。

COVID-19対策にも地域一丸となって迅速に取り組み、全国の観光地の中でも早い復活を遂げた。また、2022年6月には、各旅館の予約データを自動で収集・分析するシステムを導入し、観光DXの成功事例として全国的な注目を集めている。企業秘密とも言える予約データを共有し、

各社がデータに基づく緻密な経営へとシフトすることで、地域の地盤沈下を防ぐ戦略を推進する。これは「公共財としての地域データ」を活用し、DX時代の新しい形の「共存共栄」を目指すものだ。

コミュニティ内には、複数の相互作用の仕組みが埋め込まれていた。45歳以下の旅館経営者たちが集まる「城崎温泉旅館経営研究会」、通称「二世会」とも呼ばれる若手組織をはじめ、観光組合、旅館組合、商工会青年部などがある。また、300年以上続くと言われる「だんじり祭り」という秋祭りも重要な役割を果たしている。保育園、小学校、中学校が町に1つずつあるため、幼少時からお互いを知り、インタビューでは自らを「城崎人」と称していた。コミュニティは閉鎖的ではなく、外から来た人や他の地域から移住してきた人、新しく参入した旅館も受け入れているが、コミュニティのルールを守ることが条件となる。

城崎温泉の共存共栄の価値観による行動は、「洗練された協力的行動」と筆者は捉えている。温泉地の企業は競争しながらも協力している。筆者らは生物間の共生モデルを応用し、限られた環境の中で各社が競争と協力を通じてバランスを取るモデルを開発した。また、客を宿の中に閉じ込めず、小さな商店も商売が成り立つ城崎の方法は、競争関係にある種が、共存する種の存在により絶



図表1 城崎温泉コミュニティのしくみ

減しないモデルとしてシミュレシミュレーションしている。今後これらのモデルを使い「長寿企業は生き物のような戦略をとる」について検証していきたいと考える。

6. 結論

城崎温泉が何世代にも渡って温泉資源を共有して長期的に存続できた要因を図1に示す。

- 1) 過去の災害や紛争、その解決策の歴史は、コミュニティの集合的記憶に埋め込まれている。長寿ファミリービジネス企業の存在とそのリーダーシップが重要な役割となっている。
- 2) 過去を教訓にコミュニティがルールや価値観を開発した
- 3) コミュニティ内部には何層もの相互作用メカニズムがあり、長期的な協力関係が育まれている。
- 4) コミュニティは閉鎖的ではなく、ルールを守れば部外者も参加できる。このルールによってフリーライダーを排除している。外部の人を取り込むことで内部の新陳代謝を促す。
- 5) 自己組織化されたコミュニティは、協力行動によって他地域に対する優位性を獲得している。

講師紹介 薛镭先生は清華大学の経済管理学院教授、文化経済研究所の副所長、経済管理学院医療管理研究センター所長である。2008年北京オリンピック組織委員会、健康家族計画委員会、中国工程院、北京市衛生局等に関わる他、多数の科学研究プロジェクトの実施、国内外のトップ学術誌に多くの論文を発表している。近年、同教授は中国の老字号研究に深く、同研究所の研究チームを率いて国家ハイエンドシンクタンクプロジェクト「経済的価値の分析」を完了した。中国共産党中央委員会宣伝部による「中国老字号の文化的価値と発展」を執筆し、関連する研究テーマ、政策報

告書、政策提案を次々と発表している。また、中国の由緒あるブランドの持続可能な発展に関する商務省との共同研究も継続して行っている。

報告3

老字号企業と無形文化遺産

薛镭（清華大学経済管理学院教授）

1. 中華老字号の数と分布

まず、中華老字号と日本老舗企業の定義は異なり、中国老字号の定義は政府部門が確立している。2006年と2011年、中国商務部は相次いで2回、合計1128社の中華老字号ブランドを認定した。2023年11月8日、中国商務部など5部門は「中華老字号の再審査結果の公布に関する通知」を公表した。長期にわたって経営不振に陥り、甚だしきに至っては破産、抹消、倒産した、又は老



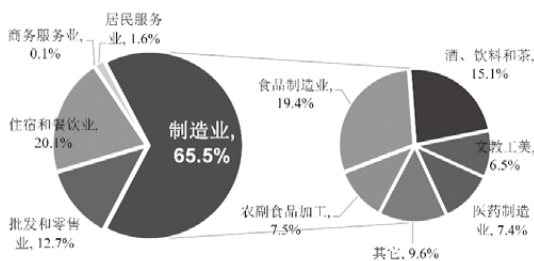
字号登録商標の所有権、使用権を喪失した55のブランドを中華老字号リストから移す、経営不振で業績が悪化した73ブランドについては、6カ月間の改善を求めた。

中華老字号の定義は、歴史が長く、代々受け継がれてきた製品や技術、サービスを持ち、明確な中華民族の伝統文化の背景と文化的奥深さを持ち、社会の幅広い共感を得て、良好な信用を形成しているブランドを指す。

2. 中華老字号の地域分布

新聞紙 21 世紀財經報道、2020 年の記事によると、中華老字号は主に北京、上海、天津、杭州、蘇州、成都などに集中している。そのうち上海の老字号が一番多く 180 社、北京は 117 社、天津は 66 社である。20 世紀 50 年代の初めごろには、全国に 1 万社以上の中華老字号があったが、1956 年に公私合営改革制度により、多数の老字号企業が国営企業に改制された。

例えば北京の六必居は中国で有名な老字号企業である、六必居の歴史についてはいくつかの説があるが、通常、六必居は正統元年（1436 年）から始まったとされる。1956 年の制度改革の中で、国営企業になり、時代経過と企業の発展に伴い、2000 年に再び制度改革を行い、純国営の管理型企業から多元化株式制企業に変わり、現代的な企業運営メカニズムを確立した。六必居は約 600 年の歴史を持ち、北京の代表的な老字号でもある。



3. 中華老字号企業の業界

業界別にみると、1128 社の老字号は主に製造業、卸売業・小売業、宿泊業・飲食業、賃貸業・生活サービス業、住民サービス業などの分野に分布している。老字号の 3 分の 2 近くが製造業であり、全体の 65.5% を占めている。次いで宿泊業と飲食業が 20.1% を占めた。老字号の製品やサービスは住民の生活・消費に深く関わっており、「食」に関わる企業は 3 分の 2 を超えている。工業系は老字号にはあまり見られない。

2. 中国老字号企業承継の特徴

日本は明治維新から社会が大きく変わったが、全体的にビジネスへの影響はそれほど大きくないように見える。この点は中国老字号と異なる。中国では 1949 年から社会が根本的に変化し、1956 年の公私合営 4 制度改革後、老字号企業の一族承継の特徴はそれほど重要ではなかったが、まったくないわけではなかった。私たちの研究から見ると、中国老字号は主にブランド承継、技術承継、家族承継、地域特性という承継の特徴がある。

ブランドについて、李飛先生はこの分野の専門家だ。先ほど李先生は日本の中川政七を事例にして詳しい説明した。私は簡単に中国の一つの事例を紹介する。天津の“狗不理”饅頭は、ブランド承継の代表である。公私合営改革を経た“狗不理”は、変わるのは経営側、所有側であり、企業管理文化、技術、消費者の変化はあまりない。

技術承継は非常に重要な方法である。例えば中国の龍泉官窯、龍泉頼氏家族は代々陶磁器を作っている。嘉慶 15 年（西暦 1810 年）、頼永魁は陶磁器の里である福建省德化から浙江省龍泉市八都木岱村に移転し、山で窯を建てて青磁を焼くことを始め「頼永順」の号を取った。1938 年の戦乱で窯が破壊され、7 代目の頼自強氏は焼き物の「師匠」として、青磁事業を続けていた。1954 年

に龍泉政府は上垵という村に陶磁器工場を建設することを決めた、頼自強は公方⁽⁵⁾代表として工場建設に参加するよう任命された。1957年に地方国営の龍泉磁器工場が正式に設立された。制度改革により1996年に浙江龍泉市官窯磁器有限公司を設立し、頼自強先生の息子頼建平は董事長⁽⁶⁾に就任、頼氏家の8代目青磁承継者でもある。

地域特徴については、例えば先に述べた事例“六必居”は北京しかない、上海にも天津にも南方にもなく、北京に根を下ろしている。

中国老字号企業の承継方式——無形文化遺産技術

中華老字号企業の技術承継方式には主に家族承継、師弟承継、専門学校の育成などが含まれ、その中で師弟承継の方式が最も普遍的で60%を占めている、次いで家族承継が13%を占めた。専門学校の育成は現在8%にとどまっている。

無形文化遺産の定義

無形文化遺産 (Intangible Cultural Heritage) は「物質文化遺産」と相対的な概念である。中国では、無形文化遺産とは、各民族の人々が代々受け継ぎ、その文化遺産の構成部分とみなされるさまざまな伝統文化の表現形式であり、および伝統文化の表現形式に関連する実物と場所を指す。無形文化遺産は文化の多様性の中で最も活力に富む重要な構成部分であり、人類文明の結晶であり、最も貴重な共通の財産であり、人類の知恵、人類の歴史の文明と輝きを担っている。

2006年から現在まで、文化部は国務院の許可を得て、合計2161件の国家レベル無形文化遺産プロジェクト（拡張プロジェクトを含む）を確定した。国家レベルの無形文化遺産のほか、省・市レベルの無形文化遺産もあり、全国の省・市・県の無形文化遺産プロジェクトは計10万件余りである。

皆さんもよくご存知の茅台酒、北京全聚德ダック、北京市琺瑯廠有限責任公司などの有名な老字号企業も国家レベル無形文化遺産に指定されている。

もう一つ海外の事例を紹介する。イタリアのBarovier & Tosoは世界で最も歴史が長い家族企業である、1295年創業、当時はBarovierと呼ばれていた。会社は水晶ガラス、ガラスパール、紅玉髓ガラスを専門にしている。1936年、Vetzeria Artistica BarovierはFerro Tosoと合併し、会社名はFerro Toso Vetriere Artistiche Riunite S.Aに変更した。1942年、会社名はBarovier&Tosoに変更した。この会社は創業一族経営にしても、他社との合併にしても、技術は常に最も中核的な承継である。

結び

現代社会の形成過程の中、様々な社会変動と変遷があつて、多くの伝統的な企業は長い時間の流れの中で消えしまった。企業の長期的な存続は製品の市場への適応に依存するだけでなく、更に文化承継の強靱さに依存している。無形文化遺産は文化の重要な担い手であり、企業の長寿を支える重要な力でもある。

将来、都市化、人口流動及び新技術革命は伝統産業と社会構造に持続的な変化と圧力をもたらし、家族血統の影響は絶えず弱体化していくだろう。文化の核心を守り抜くこと、特に伝統技術を継続することは企業の長寿を支えることになるだろう。

コメント・質疑応答

大山美和 ご報告有難うございました。日本にも中国にも無形文化遺産を継がねばならないと思っている後継者の方々がたくさんおります。特に先生がご提示くださった、陶器や北京ダック等

の食文化も含め、工芸品などですと、職人の中に個人が国宝のような形で認められている方がいらっしゃいます。生きた国宝として認められている個人の技術を継ぎたいと思っている後継者やお子さんの方もいらっしゃいます。悩まれているのは、自分は親ほど技術はない、職人として優秀になれる自信はない、けれども親のこの素晴らしい技術を継承しなければならない、というような学生さんが我々の廻りにおられます。

継ぎたいが、自分の技術がそれに見合わないと思っている方々に対して、先生は、どのようにこういった文化を残していく、役目を後継者に与える、というか、どのように伝えたらいいのか、宜しければ先生のアドバイスを頂ければ有難いです。

薛轡 良い質問を有難うございます。中国では解決されており、日本で問題になっているのが不思議です。日本では家族が重視されているが、中国では技術を無形文化遺産にして、国の財産として指定し、誰が継承するかを考える。子供が継いでくればいいのだけれども、子どもがもし居なければ、弟子や生徒が継ぐことになり、そうすれば国が守ることが出来る。中国では政府が行っている、つまり国が伝統を守っているのです。無形文化遺産は中国にとっては、国が守っている文化物ですが、日本ではそういった感じはなさそうな印象です⁽⁷⁾。中国では無形文化史という言い方があり、この様々なプロセスの中で国が中心になり責任を持ってこれら技術を守っている。そしてこの伝承を守っていく。

日本では国の管理がないので、逆に自由だと思うけれども問題もあると思う。なので、技術を持っている者、としてオープンでなければいけないと思う。家族の為にだけに閉鎖するのは良くないと思う。文化の伝承の中ではそれは良くないかもしれない。それが日本の皆さんに言いたいことで

ある。

唐振仕（広州・起業家） 今日先生は先生の講演から多くの啓示を受けました。技術の伝承が、家族、学校、の割合があるということだが、私はサービス業として、家族の中での伝承が大事だと思っていた。ただ、技術という意味では、家族はそれほど重要ではない、ということを知りました。家族の伝承と、技術の伝承の二つを如何に良くバランスをとっていくのか、を考えさせられた。技術の伝承はとても重要だ。人との関係と、技術の関係との中で、課題が出てくるでしょう。非常に有名なブランドがあるがそれが百年以上続いていないという状況がある、よって、家族がどのように続いていくかをまず考えなければいけない。何かよいアドバイスはあるでしょうか。

薛轡 どうやって現代の社会に適合したら良いだろうか、例えば、例を挙げると、中国の手工芸、それは家族によって伝承されてきた。しかし、だんだん売れなくなってしまったり、経営がうまく行かなくなったりした。しかし新たな製品を産むこともできた、イタリアに見学に行った際、数百年の技術が残っていたとしてもファッショナブルだった。伝承のみならず人々に受け入れられている、日本の会社も、とても良くやっていると思う。或る壺が日本でとても受け入れられている、伝統的だが現代の時代にも合致している。

私達の文化というのは、売れない文化、売れない伝統というのは、続けていけないと思う。ちゃんと受け入れられるものにする必要がある。もともととても売れたから残り続けているのである。それは生活の為に始まった商品であるはずだ。

唐振仕 だが家族にとっては技術ではなくて、財産を続けて伝承していきたいと思っている家族もある、これは日本のメリットだと思う。

中国人女性質問者 中国での伝承文化について先ほど伺いました。昨日は日本の伝承、伝統文化に

ついて伺いました。中国というのは文化と技術の伝承に集中していると思います。日本は家族の伝承に集中していると思います。中国では家族の中に技術が残っているわけではありません。でも日本ではそれが家族の責任になっています。中国では多くの人々の智慧で技術を育てるわけです。そしてこの産業を推進しているわけです。ですから沢山の文化に関する学校を創りました。技術を伝承するための学校を創り、多くの人々に開放しています。中国の文化伝統は、様々な世界的要素も含まれています。例えばケイタイラン、これはもともとアラビアから来た技術であり中国で発展しました。日本の人にとっては親密かもしれませんが、しかし中国の伝承はよりオープンだと感じます。まあ私の考えが正しいかどうかはわかりませんが。

薛镭 日本の文化ももともとは中国から来たものです。融合していくのが大事なのです

質問者 有難うございました。

林廣茂（中国・西安交通大学管理大学院客員教授） 今日、初めてこの会議に出席させて頂きまして有難うございます。二つばかり思ったことがあります。質問ではなくコメントです。

一つ目です。我々がブランド論を言う場合には、経営学の枠内で考えてまして、一般的には民間企業というか私企業の企業ブランド・商品ブランドが主なんですね。その民間企業のブランドに国家が関与するというのは、少なくとも私の経営学の中にはありません。先ほどの先生のブランド論も素晴らしいんですが、そのブランドを維持する技術を中国では国家が援助する、というか支援する、というか管理する、というの、日本と、違うかな、というのが一つです。

二つ目ですが、ブランドを語る時、私は、中国から文化が日本の方へ来たという歴史事実は学んでいるのですが、ブランド論のコンセプトという

か、ボキャブラリーというのは、アメリカのブランド論・英語の翻訳で、そのアメリカの翻訳を通じてブランドのコンセプトを、お互い理解しているということで、理解がし易かった。一方、経営学のマネジメントのコンセプト、特にマネジメント・フィロソフィーのコンセプトでは、中国思想・文化の概念を利用して私たちは理解しています。基本的には我々が昔から親しんできた、漢籍の、特に儒教の仁義礼智信という倫理・道德観が、日本企業経営の中に含まれています。しかし、逆に現在の日本の経営学はというと、マネジメント・フィロソフィーを外したブランド論・経営論では、そういった中国由来の儒学的コンセプトを使わないで、これも英語から日本語に翻訳したコンセプトを使っています。いわば、木に竹を繋げたような状況です。

これから日中で共同研究する時に英語を共通語で使うとすると、その言語でどういう風に議論するのか、ある程度条件化しておかないと、中国側はいわゆる儒商というか、Chinese Merchantsのコンセプトでお話頂き、こちらは、日本人は今はそのような儒商的言語を使わないで、アメリカの経営学の言語を使って話しますので、これから日中で共同研究をやる時、面白いテーマ・議論になるかな、と思った次第です。

薛镭 確かに。「老字号」の「字号」というのは中国の言葉です。アメリカ言語ではありません。このような方面で協力していきたいと思います。

報告 4

伝統的な中国医学の近代化と国際化

ツムラの事例

古田 茂美（九州大学経済学府客員教授）

本発表は125年の長寿企業であり、日本を代表する医療用漢方薬製造企業ツムラの研究分析でその目的を二つに絞っている。

一つ目は、近代化。ツムラの最大の特徴は、中国医学あるいは漢方薬という経験医学を検証、実証医学に転換したことで、中国を中心に世界的にも有名である。それが何故達成できたのか。このRQ観点を先に出されたのは中山大学の李新春教授である。中国で発祥した中薬がどのように科学として近代化をしたのか。それを解明したい希望で研究班は2016年から二年にかけて研究した。

二つ目は私独自のRQ視点である国際化。ツムラの国際化事業の主力は中国であり、中国事業が成功するか否か、上の近代化と併せて分析してみた。

1. ツムラの市場ポジション：

国内医療用医薬品市場規模は研究開始した2016年当時10兆円だったが、今年の新数字では未だ10兆9千億円程度に留まっている。⁽ⁱ⁾その中で所謂漢方薬と言われる分野はわずか1500億円、新しい数字でも2000億円だ。全体のわずか1.5～2.0%が医療用漢方薬ということではほとんどが西洋薬。これが日本の状況である。ただこの棒グラフが示すように、このうち80%がツムラである。とはいえ将来的には市場拡大は見込めず、本論後半の国際化はツムラにとって事業存続の死活問題ともいえる。

ツムラの最新の企業業績をみると、2022年度の売上は1400億円。⁽ⁱⁱ⁾漢方薬の大半は中小企業

か零細だが、ツムラは1991年に業界から頭一つ抜けて大台の1000億円にのせた。しかしそれから様々な事件が発生して低迷し、そこからまた復活するというツムラ物語が現れる。復活後の展開は穏やかで今年も順調であるが、その背景では二つの経路、つまり近代化と国際化が堅調に推移していることが下敷きとなっている。

ツムラの医薬品の売り上げ推移は興味深い。1991年に1000億円を超えるが日本漢方薬業界で初めてのことだった。その後二回にわたってツムラの売上は下降し、2000年頃によりやく上向きに転じる。⁽ⁱⁱⁱ⁾一つは使用後死亡者が出た小柴胡湯事件であるが、この小柴胡湯の売上300億円が数年に亘って消滅した。

2. 創業者から中興の祖までの系譜

さてツムラは初代津村重舎が1893年、中将湯本舗津村順天堂という名で日本橋に創業した漢方薬製造メーカーである。1923年欧米視察をしてヨーロッパの製薬会社がどれも研究所を保有していることを知り、帰国後、関東大震災の年に業界初の研究所を設立した。さらに生薬栽培の為の巨大な植物園を多摩に創設。彼が残した言葉「良い薬は売れる」は今でもツムラの社訓として継承されている。

その後長男の二代目津村重舎が初代の意思を引き継いでいく。彼は漢方としては初認可を受けて漢方専用診療所を創り、日本の漢方復権に力を尽くした大塚敬節博士とともに運営し、漢方薬薬効臨床データを蓄積していった。二代目重舎が残した言葉「漢方は未科学である」つまり漢方は非化学ではない、科学ではないのではなく、未だ科学になっていないのであって、将来必ず科学になる、という意味であり、その言葉は今でもツムラの心の支えになっている。^(iv)

三代目津村昭の時代には彼が特別背任罪実刑を

受けるなど転落の時期が訪れ、彼は社長辞任するが、救世主として現れるのが四代目社長となる風間八左エ門であり、昭の従兄にあたる人物だった。彼は血族の一員であるが早くに養子に出され、その頃は既に第一製薬の重役として活躍していた。彼が社長時代に右腕として同社から連れてきたのが、のちに中興の祖として活躍する芳井順一でありツムラの再発展の基礎を築く。五代目の芳井社長を経て六代目社長となった加藤照和時代、特に2007年くらいから中国事業が本格化していく。そこから現在に至るのだが中国事業の進展を今見ることができる。

3. 近代化

それでは分析に入っていきたい。まずは近代化であるが、まずは中医薬と漢方薬が全く違うものである認識から入っていく。これはツムラの近代化を考える上で重要な基盤になっている。

中医薬とはそもそも飛鳥、奈良に伝達した中国発祥の『傷寒論』、『金匱要略』、『黄帝内経』等の処方箋経典がもとになっている。その後日本医学は中医学そのものが継承され、安土桃山時代頃まで、中国医学を半歩遅れて追いかけると言うのが日本医学の状態であった。しかし江戸期の鎖国令によって中国から情報が入らなくなった後は、日本医学は蘭学と融合しつつ自らの医学つまり漢方医学を形成していったのである。^(v)

ツムラをこの基盤において他の漢方薬会社と比較するとその特徴が際立ってくる。龍角散、小太郎等多くの漢方百年企業が存在し、ツムラも確かに明治創業で同じような125年企業ではあるが、ツムラの場合は飛鳥・奈良時代の中医薬ととりわけ関係が深い事実を看過できない。前述したとおり当然当時の日本は中医学しかない時代であった。ツムラのその当時との繋がり実はツムラの近代化と国際化に非常に重要な要素を提供してい

る。

何故重舎が中医学に拘って漢方復権に力を尽くしたのか。その原点は1874年の明治政府による「医制」の発布にある。これにより日本の医学はすべて西洋式に転換され漢方薬は国家認証なしの民間学と地位が急激に低下した。25000人いた漢方医が事実上失職する事態が起きた。この時、抵抗する漢方医を中心に「漢方復権」という言葉が生まれ、それを実現したい人々の一団が生まれ、その先鋒にいたのが津村重舎であった。重舎は奈良に出生し、中医学と深い関係の中で育ちそれを商品化し、中国医学に誇りを持っていた。東洋軽視の新政権や政策に強く反発したことは容易に想像できる。

漢方復権には東洋医学を西洋医学に再配置する必要がある、それには近代化が不可欠と考えた初代重舎は、西洋式の研究所や薬用博物園等を創設し、生薬成分分析で薬理の確立を目指した。この明治という時代は、李新春教授によると、西洋科学の「理性」を日本人が広く深く受け入れた時期であり、それはその後の日本発展に重大な基盤を形成した。^(vi)

科学の心は二代目重舎によって引き継がれる。1857年二代目重舎は国家に初めて認められて漢方診療所を開設する。大塚敬節博士とともに同所を運営し、そこで漢方薬効の臨床データを集めて検証する作業を開始した。これら動きが認められて、遂に1976年ツムラの33処方箋が薬価収載を実現した。この時二代目重舎が「遂に漢方復権した」と言ったことが伝えられている。^(vii)

この漢方を科学する心は六代目の芳井順一時代に引き継がれ、中国生薬原材料のトレーサビリティ制度を確立して科学的な調達法を実現、さらに漢方の本質が新薬創造ではなく西洋薬の効能を科学的に向上させるという「育薬」概念をも新たに確立した。

4. 国際化

ツムラの国際化の主要な柱は中国である。概観すると2016年に津村中国設立以降、2018年には平安保険と提携し平安津村を設立、これが中国における投資会社となり、その後材料トレーサビリティ確立してから中国国内に材料製造会社を、その後製品開発のための研究所を、そして今年遂に中国内販の為に陝西省紫光辰済という100年老舗の現地中薬小売資本を買収した。材料輸入、現地生産、研究所、そして内販という中国事業のステップを踏んで今ようやく中国市場進出を果たしたと言える。初めから今までこの間約7年でやり遂げている。^(viii)

中国事業成功の鍵は中国政府、市場、文化、業界から受け入れられること、摩擦を起こさず現地に貢献することに尽きる。ツムラの場合、そのいずれをも満たしているとは言いようがない。それは今年の同社のサステナビリティレポート記載情報に如実に表れている。中国政府や社会から深く受け入れられる可能性を秘める要素として、冒頭頁に125年前初代重舎が日本橋で売り出した民間薬中将湯の当時の製品写真がある。その次の頁にはツムラの原点として「中将湯は奈良朝時代の祖先より伝来の婦人薬にして卓絶の偉効あり。世の斯病者を救済するは社会公益の一端にもなりて、意義ある事業なり」創業1893年、と初代重舎の言葉が掲載されている。これはツムラの原点だ。だが何故これが中国と関係するのか？

それは中将湯の原点が中国医学であることによる。中将湯を調べてみるとなんとこれは奈良宇陀村に、平城京時代より1400年の間、民間伝承された民間薬なのである。その民間薬処方性を継承したのが初代重舎の母、藤村なかの実家であった。中将湯はどこから来たのかを探るために中将姫とは誰かを探ると、なんと平城京時代の高貴な貴族の娘であった。そして中将湯は、彼女が政敵

を避けて身を隠した宇陀村（現在は宇陀市）青蓮寺で生薬を栽培して処方した薬であった。彼女は生前に近隣で彼女の面等を見てくれた民家（そのうちのひとつが藤村家）にその処方線を下賜したという。^(ix)

中将姫の出生を探ると700年代中期に奈良朝の右大臣を務めた藤原豊成（藤原鎌足の曾孫）の娘であり、後に勢力をつけた弟の藤原仲麻呂の姪であった。さらに豊成の姉は聖武天皇の妻つまり光明皇后であり、それは悲田院や施薬院を創設し正倉院に中医学資料を奉納した著名な人物である。皇后は中将姫にとっては大祖母にあたり、また叔父の藤原仲麻呂は悲田院等運営する官職の紫微中台も務め、中将姫の周りは最先端の中医学情報が豊富に存在していたに違いない。^(x)

1400年も継承された民間伝承薬、中将湯がツムラの原点であり、それはまさに中薬処方の世界であることを考えれば、歴史的変遷がどうあれ、ツムラの原点が中薬であることは否定できない。この歴史的な中国との接点と融合はツムラの中国事業展開に重要な文化資本として有効であると推測できる。さらに中国の医療用漢方処方のうち85%が中国発祥の処方原典であることを鑑みても、ツムラの資産の多くが実は中国であることは否めない。

現在日本にある70社ほどの漢方薬企業はほとんどが江戸時代以降に成立している。ツムラも確かに明治発祥ではあるが中将湯を考えるとその歴史は1400年あるいは処方原典を考えると2000年を超えている。平城京と中国医学、古代中医学文献の処方箋を共有するツムラは中国事業に必要な現地資本を有していると言える。

その他、ツムラの中国事業を成功に導く要因として人材資本がある。中国事業を推進した中国籍日本人である戸田光胤氏抜きにツムラ中国事業は語れない。日本留学後にツムラ入社し依頼同社の

中国関連事業を支えてきた大御所である。中国医学会や医療業界に通じ日本の近代医薬も熟知する重要人物である。彼が中国総代表のみならず本社で執行役員職にありその中国理解はそのまま経営管理に反映されている。

5. まとめ

漢方薬の百年老舗であるツムラの近代化と国際化の成功について分析した。近代化要因としては1) 漢方復権への強烈な意思, 2) 平城京に遡る記憶遺産を基礎とした記憶資産, 誉れ, 暖簾, 自信, 3) 明治期の日本人の“理性精神”, 4) 植樹された“科学の心”が明らかになった。国際化要因としては1) 中国の歴史遺産と記憶, 2) 現地人材の最大活用, 3) 製品に包含される中国医学と東洋理論を明らかにした。

報告 5

長寿企業研究の基本的課題

後藤 俊夫 (日本経済大学特任教授)

本論は、長寿企業研究の国際的進展を念頭に置き、まず長寿企業研究の沿革を述べたうえで、その定義、研究の課題と方法、今後の研究方向など基本的課題を概観する。

1. 長寿企業研究の沿革

わが国における長寿企業研究は戦前の菅野和太郎(1929, 1941)から始まり、江頭恒治(1956: 1965)などへ続く近江商人研究に端を発する。また、財閥研究(宮本, 1941: 安岡, 1970等)も研究対象はいずれも長寿企業であった。これらは、必ずしも研究対象とする企業の現在までの継続性に関心が向けられていないが多くの知見を提供しており、広義の長寿企業研究と位置づけるこ

とができよう。

一方、厳密な意味で企業の長寿性に着目した狭義の長寿企業研究の沿革を見ると、京都の老舗(足立, 1974; 松本, 1977)、暖簾(小松, 1975)、経営理念(森, 1991)研究に引き続き、岡山(岡嶋, 1992)、金沢・京都(水谷内, 1995)など個別地域に着目した研究が続く。また、全国実態調査(神田・岩崎, 1996)も始まり、これらを我が国における長寿企業研究の先駆と位置づける。

21世紀に入る頃、我が国の長寿企業研究は局部的な研究から、全体を鳥瞰する研究へと大きく飛躍した。第1は全国実態調査の拡大展開(横澤編, 2000; 竹田, 2004)であり、第2は本論筆者による「長寿企業データベース(DB)」構築である。後者は、国内に現存する創業以来100年以上継続する企業の全数把握を試みるだけでなく、海外諸国に関しても同様の挑戦をした結果、我が国の長寿企業数(絶対値)が諸外国を卓越するだけでなく、経済規模と対比した相対値においても世界一であることを定量的に指摘した。研究初期段階のデータに着目したNHKテレビがNHKスペシャル「長寿企業大国につぼん」を2007年に全国放送し、日本経済新聞などが追隨して報道した結果、長寿企業大国の認識が定着した。

このDBは現地調査の他、関連書籍、インターネット、商業DB(Kompass, Amadeus, Mergent等)の融合で構築されたもので、現在もデータの更新及び国際比較が続いている。また、創業以来100年以上続く長寿企業の大半がファミリービジネスである点が初めて着目されたのも21世紀初頭であり、ここから企業長寿研究とFB研究の接点が生まれ(ファミリービジネス学会, 2016)、DBによる国内外の長寿企業比較は海外研究者の注目を呼び、一連の共同研究が進行している。

2. 長寿企業の定義

長寿企業研究を円滑に進める上で、まず対象企業の範囲から始まり、長寿の期間、継続の意味など定義を明確にしなければならない。我が国の長寿企業研究は、上述したような経過で、経営史、財閥研究、ファミリービジネスなど様々なドメインで始まり、長寿企業研究という単一の理論的体系を持つには至っておらず、それが定義の未確立という問題を生じたまま、現在に至っている。なお、この問題は海外諸国においても大同小異の状況にある。

定義の個々の要素を論じる前に、長寿企業と「老舗」は必ずしも同一ではない点に留意を促しておきたい。老舗は「先祖代々の業を守り継ぐ」だけでなく、それによって得た顧客の信用・愛顧（広辞苑第3版）という価値判断を含み、学術研究で用いるには慎重性が求められる。

次に、研究対象を「規模の大小や業種を問わず（大企業も含め、100年以上存続）」（横澤，2000，2012）と「明治以前に創業して永続している企業」（前川・末包，2011：10）がある。学術研究では、期間特定の理由明確化も欠かせない。横澤（2012）は、「三代目への承継が難しい点」を理由に加えている。創業当時と業種や営業拠点の変更は、長寿存続の施策として有効であり、不問とする（横澤，2000，2012）。

伝統産業分野の小規模事業に研究対象を絞る老舗研究に対し、筆者は研究目的を企業長寿性に絞り、研究対象は規模の大小や業種及び血縁関係の有無も問わず、全ての業種の企業及び個人事業の他、各種法人（社会福祉、学校、公益、NPO、医療）、弁護士、会計士などを含むものとする。但し、宗教法人は多数の為、除外する。

定義の最後として、「継続性」に関し、Olejniczak et al. (2019) は、ファミリー、名称、事業内容、所在地、理念など10指標を挙げ、継

続する指標の多寡による継続性の判定を提起した。各国の歴史・体制等の相違を考慮しており、国際比較に親和性があり、上述したわが国の定義とも整合する。休業企業、休業期間、及び農／漁業の取扱いは今後の課題である。

3. 研究の課題と方法

次に、研究の課題と方法である。従来長寿企業研究に対して加藤（2008）は「機能主義的組織シンボリズム論という理論的前提に立って、その平均的姿を考察するものに留まっている」と批判した。即ち、企業の長期存続に到る原因を暖簾、家訓などシンボリック的存在に求め、因果論的に結論付けた分析がなされているが、当該企業の平均像を提示するにとどまり、また歴史、時代背景、時代変化、文化、競争など組織外部のコンテクストを踏まえた長期存続プロセスの解明に至っていないとし、傾聴に値する内容を含んでいる。

先行研究は、一定数のサンプルを対象とした量的分析あるいは特定企業を対象とした事例研究に大別される。前者は長寿企業の平均的な特徴並びに長寿要因の抽出が目的であり、多様性への関心は従的であった。また外部コンテクストは、特に後者では対象企業の分析及び長期存続プロセスの解明において環境要因として考慮に含むが、それは個別事例の域にとどまる。

4. 今後の研究方向

長期存続プロセスを総合的に解明し、得られた知見を個別特殊性から普遍性へ高める上で、今後の研究課題は多いが、ここでは3つ挙げておこう。第1に、分析対象の時間的並びに空間的拡大は重要な着眼の一つであろう。時間的視点では、従来の量的分析は特定時期のスナップショットとして長寿企業を把握したが、時系列的分析を加えることで、まず存続プロセスの長期的解明が可能

になる。更に、外部コンテキスト自体の視点から、その変化が長期持続性に及ぼす影響を明らかにすることで、解釈的アプローチ（加藤，2008）に近づくだらう。この実行において、筆者が提唱してきたDB構築・活用が有効性を発揮すると思われる。

第2は、従来求められてきた失敗事例との比較分析である。研究が進まない理由として、関連情報入手の困難性が指摘されてきたが、筆者は120件以上の倒産／廃業事例を把握してきた。2020年以降のコロナ下における廃業に絞った長寿存続、長寿倒産／廃業^(xi)、非長寿存続、長寿倒産／廃業の比較分析も可能であろう。

第3に、高度成長と長寿の両立可能性の研究は今日的意義が高い。筆者は中国の華為を成長重視と高度リスク管理の両立モデルと規定した。非長寿企業を成長（g）＜リスク（r）とすれば、我が国長寿企業も華為も共に $g>r$ であるが、成長とリスク管理の双方を高水準に引き上げる事で、長寿企業の低成長に対する回答を提示可能となる。また、社内管理における形式知の併用によって、経営のスピードアップも可能となる。

5. 結びに替えて：国際比較研究に向けて

筆者が長寿企業研究を始めて以来経過した四半世紀を振り返ると、関心の増大と共に視野の拡大が指摘できる。開始当初は国内においても関心は極めて限られていたが、幸いにして国内外における関心が徐々に高揚し、特に2020年以降の変化は著しいものがある。その背景として、地球上の資源の有限性とSDGsに対する社会全体の関心の高まりは極めて重要である。筆者の周辺では、2014年のアル・ゴア米国元副大統領、2017年のモハメド・ユヌス博士との面談は、こうした世論の高まりを反映しての出来事であり、象徴的とも言える。また、米国巨大企業CEOの集まりであ

るビジネス・ラウンドテーブルの2019年声明も、株主資本主義からステークホルダー資本主義への原点復帰という内容が、長寿企業の重要性を裏付けるものとして、重要な節目と位置づけられる。さらに翌2020年に始まったCOVID-19パンデミックが、大危機が常態化するであろう今後の経済環境下における長寿企業のビジネスモデルの重要性を一層高めている。

こうした変化の中で、我が国長寿企業に焦点を当てた研究成果が、ほぼ同時期に東西の主要国で刊行された事実が注目される。すなわち2023年にドイツで『日本の長寿ファミリービジネス：成功の要因⁽⁸⁾』が刊行され、一方、中国でも2020年に『日本長寿企業：伝統と革新⁽⁹⁾』及び2021年に『300年長寿繁栄の道：中川政七商店のビジネスモデル⁽¹⁰⁾』が相次いで刊行された。いずれも綿密な面談あるいは事例研究に基づいており、しかも経営学の視点にとどまらず、歴史的ならびに社会学的見地、そして何よりも日本の長い歴史が生み出した経営理念まで掘り下げて長寿の要因を解明している点が特徴的である。

長寿企業が短期的な利潤追求ではなく長期的かつ社会福祉を常に追求してきたのは単なる表面的特徴ではなく、それこそが長寿実現の根本原因であり、そうした経営姿勢を代々継続してきた結果である。その根源に位置する「他を慮る」商業倫理、換言すれば商人道の本質は理解できない。今後、長寿企業に関する研究が国際的に発展し、国際比較を含む共同研究が展開されるためにも、本論で指摘した定義を含む基本的課題を深めることが喫緊に求められる。

総括

総括質疑・意見交換

小早川明德（一般社団法人地域企業連合会九州連携機構代表理事・会長） 本日は大変な勉強をさせて頂き有難うございました。まず、ここで共通理解としておきたいことは、「老舗」自体が、我々日本人・日本民族の“地勢的、風土的存在”に他ならないということです。そのような視点で捉えると、「老舗」とは、まさに我々日本の“地勢と風土と民族の織りなす傑作”であり、紛れもない「文化的資産」と言えましょう。

この世界は、幾多の歴史の変遷を経て、文明の発達による国際化が急速に進展し、「異質性・多文化共生の生き方」が求められる時代となりました。そのような時代を背景として、広く注目を浴びることになった「日本文化」。その象徴的な存在としての「老舗」経営の研究が、皆様と共にできることを大変ありがたく存じます。本日の学習において、私自身の中で大変重要で本質的なことに目を開かされましたことに感謝いたします。

一つ目は、まず、発表された清華大学の先生方の言葉の美しさでした。“言葉”は、「老舗」を伝えるための重要なツールです。言葉はまた、“日本文化の美しさ”を象徴する媒体でもあります。日本では、“言霊（ことだま）”に“生命が宿る”といいます。そして、その美しさを顕すのが「五・七・五・七・七」の文字で綴る和歌ですが、本日、精華大学の諸先生方の発表を拝聴して、同じような言葉の旋律の美しさに感動を覚えたのであります。清華大学の「老舗」研究の“本気度”を垣間見せられた思いでした。

二つ目は長寿企業において日中に共通の基盤があったことを感じました。共通の基盤とは、日常の人々の生命を営む生活産業の基盤である“衣食

住”を中心に「家族企業」を出発点として代々継承していき、“地域的存在”と化し、「地域共有の資産」として“存在”していくという点です。これらは中国でも、かつては、日本と共通している起業現象であったと考えます。「老舗」の事業使命とも言える永年にわたる老舗企業の繁栄は、その地域性豊かな発展と共に密接な関係にありました。

三つ目が創業家や技術の伝承の重要性です。日本では、親から子への“一子相伝”，丁稚奉公と言われる“徒弟制度”，あるいは、長期間にわたる修業の報償としての“暖簾分け”と言われる「伝承構造」が脈々として引き継がれてきていますが、ここには、血縁のない社員も含めた大家族的気風が醸成され、創業家との婚姻による継承も意図的に行われてきました。中国でも社会体制の大きな違いの中で、技術の伝承は、家族・学校・地域で行われ、究極は、国家で継承が行われようとしていることを学びましたが、これも、地域風土・地域特性に根ざした避け難い社会環境と密接な関係にあります。

歴史的に検証して、「老舗」の存在は我々に一体、“何を伝えよう”としているのでしょうか。第一に「老舗」には「創業精神」の“生命体維持・伝承装置”があることです。経営の岐路やことにあたって、思い返す“創業者”の存在、立ち返るべき“言葉”があります。これは、「家訓・社訓」として引き継がれていく創業者精神，“モノ”を継承する重要性以前に最優先されてきました。「老舗」の“創業者の存在に立ち返ること”自体が「経営的生命体」たる企業経営の中心にあり、その営みこそが「老舗」の象徴であることを、この“老舗”問題を考える上での『中心軸』としていきたいと思います。

百年を超える“歴史的時間軸”の中で、“文明の進歩”という洗礼を受け脱皮と進化を遂げてき

た長寿企業、起業した地域の風土に育まれ“生活環境”という“文化的空間軸”に培養され、発酵から熟成へと新価値を提供する「老舗」、それらは、あくまで奥深く行き着くところを知らない探求の旅路の始まりであることを宣言して私の総括にさせていただきます。

横澤利昌 今回、後藤先生が企画された大会の問題提起が、ここまで大きく広がって深まってきたということがよく分かります。中国と日本の発表を聞いておまして、そこに歴史、言語、文化の違いがあります。どのように解釈するだろうか、と言うことを何時も思っております。

ドイツの哲学者・ハイデッカーの弟子に H. ガダマーという解釈学の哲学者がおります。彼は100歳まで長生きして、その長期間の研究の中に代表的なものとして 解釈学があります。H. ガダマーによれば、どんな解釈すべきものでも、個人、国家、言語、文化習慣、時代…の違いもあります。しかし、理解しなければ不可能です。

例えば老舗を研究していると、明治と現代、江戸時代と現代、そして、遠く離れた縄文時代と現代を比較して考えることもあります。両方理解しないと解釈できません。

例えば、縄文時代と現代との間に横たわっている時代の隔たりを自覚しつつ、過去を現在に媒介しなければなりません。過去の伝統において、過去が現在に影響する働きと、現在が過去を継承する働きとが一体にならなければなりません。伝統とは縄文時代の再現であるとともに現代の「創造」でもあります。

先ほど林先生が指摘された中国語ですが、やはり中国の考え方は、中国の思想や哲学、習慣、行事などが日本に入ってきております…。それから小早川会長も中国語の美しさに触れました。日本には話し言葉はあっても書く文字がありませんでした。

実は1966年に松本善之助が神田の古本屋でヤマトコトバ（ヲシテという）を発見しました。真実を伝えるという意味で「ホツマツタエ」＝「秀真伝」といいます。発見者は編集者で P.F. ドラッカーを日本に紹介した人でも「現代の経営あります。彼とグループの研究で、古事記・日本書紀の原点であることが判明しました。

日本の最古の歴史書である古事記（712）、日本書紀（720）は漢字で書かれており、漢字が国事になっております。これらは「ホツマツタエ」を先行文献として書かれた摘示書です。

「イトナム（営む）」「モテナス・おもてなし」「アキド・商」「タクミ・匠」「ツグ・継ぐ」「ヲヤケ・公」などです。ここで一応、漢字を当てましたが、その結果、中国語の意味になる可能性があります。例えば、「ミヤビ・雅」本来の意味は、「思いやり」です。そんなことを考えながらヤマトコトバ「ヲシテ」および解釈学を思ったりしました。

経営学はいかにあるべきでしょうか。すなわち経営学の対象と方法のあり方を再考すべき時が到来しているように思います。現代における科学の飛躍的な発展は、同時にその細分化と定量化への傾斜にますます拍車をかけています。確かに学問は、科学合理主義であることは1つの大前提ではありますが、そのことは学問が哲学的な世界観や倫理的な省察を抜きにして良いことを意味しないのです。

近年、経営学においても学問として危機に遭遇しているのであって、経営学の対象である「イトナミ」そのものについて、根本からその意味やありがたや方向性を問わなければなりません。かつて、日本経済成長を経営学理論で支えた恩師の一人である古川栄一博士は、「学問としての経営学は、資料の単なるよせ集めであってはならない。同時にまたその成立基盤を異にしている他国の経

営学の混合物であってもならない。そこには、明確な理論の基礎に基づいて、一貫した体系的整備が必要である」と記して独自の経営学の方向性を暗示しましたが、この指摘は今日なお生き続けている大きな問題であるといえます。そこでわれわれは世界的にもその歴史と文化の独自性、例えば老舗経営のような美的性が表現でき、日中の創造的な経営学を、この事業承継学会から世界に発信できたら幸いです。まさに歴史的な交流でした。

振り返りますと、2005年から日中韓3カ国で研究学会。その後、中山大学における李新春教授、古田教授（翻訳他）の6年間の研究会、そしてこの度、後藤教授の尽力で清華大学との共同研究会が開催でき、格調の高い刺激的な発表が多く、素晴らしい成果であったと満足しています。皆今日はありがとうございました。

今後の日中共同研究の進め方について

後藤俊夫 今回のシンポジウムは未経験の要素が多く不手際もありましたが、是非これを出発点にして、なんとか先に広がっていく出発点にしたい。本日残された時間は限られていますが、出来れば、今後をどうしようかということに関する意見交換をしたいと思います。どなたかご意見ありますか。

李飛 今回の交流ですけれども、とても豊かな収穫がありました。日本の長寿企業について、そしてまた研究について、学ぶことができました。また、我々中国の老字号についても、ご紹介できました。これからですね、後藤先生が仰ったように、さらに学術的な交流をしていきたいと思います。アジア、からヨーロッパ、それからアメリカ、とこのように広げていければ、グローバルに、広い視野で、比較研究が出来るのではないかと思います。これが一つです。

また、後藤先生が仰いましたけれども、言葉が違います。文化も違います。基本的な定義が違います。違うところが色々ありますね。ですから、これについても、検討していければと思います。そして、コンセンサスを得て、それでまた交流が深められるのではと思います。

薛轡 本日の多くの先生方のお話は大変良かったです。このような中日合同作業の効果はとても多くあると思いました。更に良い機会を作っていけるのではと思い、より多くの学術団体に紹介していきたいと思います。

後藤俊夫 皆さんからもっとご意見を頂戴するための土台として、まず来年も似たような時期に似たような会議を開きたいと実行委員会では考えております。具体的には、来年の12月7日に事業承継学会の年次大会が名古屋で開催されるのがほぼ決まっております。従いましてそれに日を合せてこのような、日中両国の研究交流会を開きたいとまず考えております。

その点についてご意見があれば皆様から頂戴したいのですが、多くの具体的課題があると思います。今回、言語は日本語と中国語で同時通訳を入れましたけれども、なかなかシステマ的には難しい。英語でやった方がいいという議論もあるかもしれませんが。昨日も予備的に意見交換をしたのですが、例えばパワーポイントを英語にして、言葉はそれぞれの言語を使う折衷案など各種の意見があります。

いずれにしても、期日は12月7日あるいは翌日、場所は名古屋でと暫定的に考えた場合、私達は日本でやるだけでなく、中国でも開催されるのが望ましいとも考えております。その場合には、当然のことながら、主催者は中国の例えば清華大学を期待するわけですが、その現実性はどうか、ここで決めるわけではないが、可能性はどうか。或いは12月の名古屋開催ま

での中間に中国でやる選択肢もあるかもしれない。

また、名古屋で来年やるときには、中国からの参加層は当然、清華大学を中心にしつつ、もう少し幅を広げる選択肢があってもいいかなとも思っております。そのような、いろん広範な課題について、今、申し上げた選択肢を一つのたたき台として、皆様からご自由なご意見、提案頂ければ嬉しいと思っております。

沈燁（清華大学） 古田先生有難うございます。後藤先生有難うございます。2019年からプロジェクトを始めてきており、中国の老字号について研究してきました。その時にはまさか外国の方々とこの問題について話し合うことが出来るとは思っていませんでした。

2020年、社会科学学院に日本研究所がありまして、日本について様々な研究を行っていました。そして社会科学の方にも、「伝承」や「アントレプレナー」等の研究があったりもしています。彼らの日本研究の基礎の中で色々考慮が出来る資料を与えてくれると言う話がありました。彼らもまた老字号研究において国際比較も出来るということで彼らも興味を持ちました。

そして日本の方で長寿企業について研究している学会があるということを知りました。11月にこのような情報を入手したので、このような訪日団を組成しました。来てみれば後藤先生、古田先生が良く受け入れて下さり、このような素晴らしい交流を持つことができました。

今日、彭凱平院長に直ぐこちらの情報を報告いたしましたら、我々もこのような研究を継続していくことが大事であると、彭院長からそのような返答がありましたので、我々は帰国しましたら今回の会議の結果、調査の内容、を彭院長に報告したいと思います。どのような方法でどのように進めていくのか、どういった体制を組むのか、等の

意見を交換したいと思っています。私自身も多くのことを学びました。

古田茂美 我々が中国に行くこともまた考慮してくださいね

沈燁 もちろん歓迎です。研究についていえば、比較研究は大事です。比較研究がなければ完璧とは言えません。こういった比較の視点はとても重要です。

閉会の辞

事業承継学会理事 八木匡

私は同志社大学経営学部 of 八木匡と申します。私は事業承継学会の理事を務めさせていただいておりまして、そのご縁で本日皆様をこの同志社大学にお迎えすることが出来まして、大変嬉しく思います。皆様本日はお越し下さり誠に有難うございました。

横澤先生、そして前会長である林先生も、本日までご参加頂きまして有り難く感じております。林先生は、日本的な経営哲学を、長年に亘り熱心に研究されてきておられます。京都という場所は、日本的な経営哲学を理解する上において、良い場所ではないかと考えております。宗教性と言う側面においても、倫理性においても、老舗企業が培ってきた企業理念、また、企業が持っている社会的規範、というような問題を京都で議論して頂くことは、大きな意義があるのではないかと考えます。その意味で、京都にある同志社大学にお招き出来たことは大変嬉しく存じております。

このような研究交流の機会が今後も活発に継続されますことを心よりお祈り致します。どうも本日は有難うございました。