

タイトル	中国における老舗企業の認定とその経営戦略：創業180年の瀋陽老辺餃子館を事例に
著者	孔，麗；Kong，Li
引用	北海学園大学経営論集，10(3)：139-162
発行日	2012-12-25

中国における老舗企業の認定とその経営戦略

—— 創業 180 年の瀋陽老辺餃子館を事例に ——

孔

麗

目 次

1. はじめに
2. 中国の老舗企業に関する先行研究と本論の視角
3. 中国における老舗企業の減少とその要因
 - (1) 老舗企業の減少
 - (2) 公私合営と文化大革命
 - (3) 改革開放後の市場経済化
4. 中国の老舗企業の認定事業
 - (1) 老舗企業認定の背景
 - (2) 政府による再認定事業
 - (3) 認定された「中華老舗」の概要
5. 「中華老舗」としての瀋陽老辺餃子館の発展過程
 - (1) 中国の食文化に根ざした餃子
 - (2) 伝統的経営方式下の老辺餃子館
 - (3) 国営商業時代の老辺餃子館
 - (4) 民営化された老辺餃子館
6. 老辺餃子館の経営戦略
 - (1) 人材育成
 - (2) 商品開発と市場開拓
 - (3) ブランド強化と広告宣伝
 - (4) フランチャイズ・チェーン経営の展開
 - (5) 事業戦略マトリックスからみた経営戦略
7. おわりに

1. はじめに

日本は「老舗大国」といわれている。「老舗」とは、『広辞苑』では「①先祖代々の業を守り継ぐこと、②先祖代々から続いて繁昌している店。また、それによって得た顧客の信用・愛顧」とされているが、その内容は漠然としている。

また、日本には「老舗」についての明確な

定義はないようであり、老舗企業に関する研究においても、多くは創業 100 年を超える企業を便宜的に「老舗」としており、創業からの年数以外の要素は考慮されていない。

したがって、日本国内に老舗といわれる企業が、どれほど存在しているかについての公式データはないが、東京商工リサーチと帝国データバンクが、創業 100 年を超える企業を調査している。これを「老舗」企業とすれば、東京商工リサーチの調査（2009 年 8 月）では 20,788 社、帝国データバンクの調査（2010 年 8 月）では 22,219 社とされているから、「老舗大国」であるといえる。

業種別には、食品製造、食料品卸小売、酒造業など、食品関連企業が 4 分の 1 を占め、これに宿泊・飲食業を加えると約 3 割となる。これらの業種は、地域の農水産物の加工、流通、サービスに関わる企業であり、老舗としての存立基盤があるためと考えられる。

一方、中国では 1990 年代に入ってから老舗企業の認定が国家機関で行われるようになっていく。詳細は後述するが、創業以来の年数が長いだけでなく、独自の商標をもち、特色ある商品で、かつ中華民族の特色と伝統文化を引き継ぐものと定義されている。

国家機関が老舗企業の認定を行うようになったのは、鄧小平が「南巡講話」を行った 1991 年以降、市場経済化が本格化し、国有企業改革の必要性が高まり、その改革の一環として中小国有企業の民営化が喫緊の課題と

なったからである。なお、国営企業は1992年に国有企業と改められたが、本論ではすべて国有企業と記す。すなわち、老舗企業から民営化するのが効果的だと考えられたが、当時の老舗企業の多くは経営難に陥っていたため、その挺入れが必要であったのである。

それでは、中国には老舗企業がどれほどあるかといえば、後述する当時の国内貿易部の調査によれば、建国当初は老舗企業が約16,000社あったが、1991年時点で把握した老舗企業は約1,600社に激減している。さらに、その15年後の2006年から商務部が認定する事業を開始したが、第1次、第2次の認定を合せて775社となっており、業種別には、食料・飲食業が最も多いことは日本と共通している。

日本と中国では老舗の定義が異なるので、直接比較することはできないが、日本に比べて非常に少ない。それは、度重なる政変や内戦、新中国誕生後も私営企業の「社会主義的改造」や「文化大革命」などによって、経営の継続が難しかったからと考えられる。

それでも775社が生き残って経営を続けていることと、中央政府が1991年以降になって、2回にわたって老舗企業を認定するようになった背景と目的について、強い関心をもったことが、本論をまとめた理由である。

また、老舗が長期にわたって存続できたのは、その発展に秩序と特色があったからであり、競争メカニズムの中で生き残ってきた老舗の経営理念や戦略には、中国経済の主たる担い手となりつつある現代の私営企業が学ぶべきところも多いと考えたからである。

それに加えて、日本では、中国の老舗企業に関する研究がほとんどみられないことも、もう一つの理由である。

そこで本稿は、まず、中国の老舗企業に関する先行研究を整理し、老舗企業の存続を難しくしてきた要因、中央政府による老舗企業の認定の経過をみる。その上で、遼寧省瀋陽

市を拠点に、1829年の創業以来、180年以上にわたって、中国の代表的な食べ物である餃子を主力に経営を続け、『中国世界ギネスブック』に世界一古い餃子店として登録されている「瀋陽老辺餃子館」を取り上げ、今日まで存続するに至った経過と経営戦略を明らかにしようとしたものである。

2. 中国の老舗企業に関する先行研究と本論の視角

ここではまず、中国の老舗企業に関する研究論文をレビューしておく。この分野の研究に共通するのは、中国の民族文化が、老舗企業の存続と発展の上での基礎となっているとしていることである。代表的論文をその分析の視点から整理すると以下のようである。

第1は、老舗企業のブランド戦略とコア・コンピタンスに関する研究であり、この分野の研究が最も多い。常双は、老舗レストランの消費者に対する調査から、ブランド資産の形成過程を明らかにするとともに、ブランド管理の重要性を指摘し²⁾、周翠麗は、ブランド競争力を構成する製品、ブランド文化、ブランドの位置付け、ブランド革新、ブランド認知度の拡大、ブランド保護、ブランド運営の7つの要素を、適時的確に強化していくことが必要であると強調している³⁾。

また徐新華と龍丹は、老舗ブランドの革新について、技術革新モデル、制度革新モデル、組織革新モデル、マーケティング革新モデルの4つを、政府、企業、市場、社会の側面から、その適用範囲と、実行可能性を検討している⁴⁾。

これらについてのSWOT分析⁵⁾による研究もある。羅穎は、知的財産の管理戦略、ブランド戦略と文化マーケティング戦略を強化すべきであると主張し⁶⁾、冷向榮も、老舗が置かれた政治・経済環境及び文化環境に着目し、ブランドをはじめとする無形資産に対す

る戦略のまずさが、老舗企業の発展のボトルネックとなっていることを明らかにしている⁷⁾。

さらに齊運東は、老舗企業がコア・コンピタンスをもつことが重要であることを指摘し⁸⁾、王も、老舗企業発展の制約要因は、コア・コンピタンスの有無であることを明らかにしている⁹⁾。

第2は、マーケティング戦略と競争の優位性に関する研究である。陳徳超は、ブランドイメージの確立と企業文化の革新を通じて、顧客と社会大衆との利益共同体の関係を構築し、企業全体の競争優位性を増強すべきことを指摘している¹⁰⁾。

また張麗華等は、老舗企業が全体的な競争優位性を強化するためには、企業文化の形成、製品の付加価値の向上が重要であると強調しており¹¹⁾、蒿倩文は、経済の発展に伴う激しい市場競争の中で老舗ブランドは、伝統的マーケティングとの協調によって発展させることができるとしている¹²⁾。

第3は、企業内部環境の革新に関する研究である。陳蔚は、老舗企業が困難な状況に陥っている主因を、企業の革新能力の弱さであるとした上で、その成功例の一つとして、日本の「キッコーマン」をとりあげ、革新能力の向上の重要性を強調している¹³⁾。また周懿瑾は、伝統文化との断絶と外来文化の浸透によって低迷している老舗企業には、革新が必要であり、消費者に積極的に接近することの重要性を指摘している¹⁴⁾。

さらに程昭力は、企業の決定が経営主個人に委ねられていることが、老舗企業の発展にマイナスとなっていることから、企業内部の決定プロセスに改革が必要であることを指摘し¹⁵⁾、薛冰は、老舗企業は経営の理念や方式、サービス、商業道徳や商業文化などの面において優れているが、その優れた面をさらに活かすためには、内部改革が必要であることを強調している¹⁶⁾。

第4は、老舗企業と観光ビジネスとの関連についての分析である。張維亜は、老舗が持つ歴史的・文化的価値を観光ビジネスに活かしていく可能性を強調し¹⁷⁾、梁保尔は、老舗レストランと普通レストランとの間の消費者行動の違いを比較することによって、老舗レストランの発展方策を提案している。

また、連漪・汪俠は、市場の競争力は顧客の満足度由来とし、老舗飲食企業の顧客満足度指標を作成し、因子分析によって観光ビジネスの展開の可能性を実証している¹⁸⁾。さらに潘光杰等は、老舗企業は顧客の反復消費を主体としているから、観光地の顧客満足度を高めれば、企業が競争優位を得ることができる旨を指摘している¹⁹⁾。

第5は、中国の老舗ブランドの国際化に関する研究である。蔣哲は、厳しい国際市場競争の中で劣勢にある中国の老舗企業の強化策について論じ²⁰⁾、張琳は、中国老舗企業の海外進出を促進するためには、標準化戦略、ブランド戦略、文化戦略、チェーン経営戦略、人材戦略が重要であると指摘している²¹⁾。

また、張玉鳳は、老舗企業が海外に進出するためには、企業、市場、政府の3者が良好な関係を築くことが重要であるとし、これを「三者協同（三元互動）」メカニズムと名付けている²²⁾。

第6は、老舗ブランドの管理に対する公的機関の関与についての研究である。中国では老舗ブランドを保護する法体系が未整備であるという認識²³⁾の下で、劉帆や趙博等は、老舗ブランドは、商業財産であると同時に文化財産、民族財産でもあるから、公的機関の関与の下で管理していく必要性を強調している²⁴⁾。

また、劉光龍は、老舗企業の屋号やブランドなどを法的に保護しなければならないと主張し²⁵⁾、蘇等は、老舗の商標権などをめぐる対立の解決とその未然防止のための法的措置を講ずべきであるとし²⁶⁾、裴培は、政府の支

援の下で専門的なブランド管理機構を設立し、ブランドの認知度と信頼度の向上、老舗ブランドの保護のための措置を講ずることの必要性を強調している²⁷⁾。

このように、老舗企業に関する先行研究は多数あるが、中国の老舗企業全体又は例えば飲食業というような一業種全体を対象にし、特定の視点から分析されており、特定の老舗企業を取り上げたものは少ない。

そこで本論は、「瀋陽老辺餃子館」という中国では著名なブランド企業を対象に、経営の展開過程を明らかにした上で、その間の経営戦略について分析を試みたものである。

3. 中国における老舗企業の減少とその要因

(1) 老舗企業の減少

老舗企業は、伝統に地域的、民族的特色のある文化を賦与することによって、顧客を引きつけ、また、伝統が企業に携わる人の観念と行為を抑制し、伝統と当代の価値を有機的に結合することによって、長期にわたって存続することができる。

このようなことから、かつては非常に多くの老舗企業が存在していたのであるが、清朝(1636～1912年)の滅亡、それに続く戦乱や内乱により、老舗企業は激減していった。

中国ブランド研究院(中国品牌研究院)の調査によれば²⁸⁾、建国(1949年)初期、全国の老舗企業は約16,000社あり、そのすべては中国民族資本である。業種は、飲食、医薬、食品、小売、煙草と酒、服装などが多い。しかし、後述するような社会経済体制の変化や、老舗企業がもつ特質から経営不振に陥り、廃業していった。

その後、1991年に当時の国内貿易部が再調査し、認定した結果によれば²⁹⁾、老舗企業は約1,600社とされている。建国当時と上記調査における老舗企業の定義については、詳

らかでないが、建国当初の10分の1にまで減少してしまったのである。

その1,600社の老舗企業の業種は、飲食、医薬、食品加工、卸小売、工芸美術、文物骨董など20余りに及び、そのうち、食品商工業と飲食業は64%占めている³⁰⁾。

(2) 公私合営と文化大革命

中国の老舗企業は、建国当時には16,000社あったものが、1990年代には1,600社となり、後述するように、2006年以降、商業部によって認定されたものは775社である。このように、老舗企業が大幅に減少した根本的な要因は、老舗企業が新中国の建国前に私営企業として創業されていたことから、建国後の社会主義経済体制には相容れず、存続が難しくなったことである。

建国後の老舗企業の減少の背景には、3つの経済社会体制の大きな転換があった。第1の転換は、1956年にはじまる「公私合営」という方針がとられたことである。「公私合営」とは、建国後にも存続していた資本主義的工商業の「社会主義的改造」を進めるための移行形態としてとられたものである。

この「公私合営」化には、「個別的合営化」と「業種別合営化」という2つの形態がある³¹⁾。前者は、国家が企業に対する投資や、幹部の派遣などにより、資本家と共同で経営するものであるが、企業管理の指導権は国家の手に握られていた。

しかし、全国の都市部で行われた合営化は、後者の業種別合営化である。すなわち、地域別・業種別に設立された専業公司(トラスト)の下で、業種全体を合営化するものである。まず、合営化される企業の資本家の資産と負債が評価され、清算された上で、個人の持株額が決められる。そして企業の収益状況にかかわらず、一定期間、各人の持株額に対して一定の利息が支払われる。

したがって、持株額が決められることによ

り、形式的には、もとの個人経営主は生産手段の所有権を持つが、収益にかかわらず一定の利息が支払われることから、企業経営に参画する余地はなくなる。

こうして、資本家の生産手段に対する所有権と使用権は分離され、使用権は国家の手に移ることになり、実質的には国家所有、国家経営の国有企業、集団企業と変わらないものとなったのである。

第2の転換は、「文化大革命」である。これは、1966年から76年まで続いた文化とイデオロギーにおける革命であると同時に、政権内の権力闘争を伴った政治革命でもある。一部の指導者が民衆を扇動したため内乱状態に陥り、中国の政治、経済、社会は大混乱し、あらゆる機能はマヒした。

資本主義的性格を持つとみなされた個人や組織は徹底的に批判され、「公私合営」化されたとはいえ、形式的には生産手段の所有権を持っているため資本主義的と糾弾され、店や看板が破壊されるなど老舗は大きな被害を受けた。

さらに、屋号が廃止され、営業停止に追い込まれる老舗企業が多く、持株額に応じて支払われていた利息も打ち切れ、「公私合営」企業は、名実ともに社会主義的企業、すなわち、国有企業となった。

(3) 改革開放後の市場経済化

そして第3の転換は、1979年の改革開放による市場経済化である。これは老舗企業にとって致命的な衝撃といえ、その衝撃は現在までも続いている。

改革開放政策がとられたといっても、すぐに国有企業が民営化されたわけではない。すなわち、1979年以降、国有企業改革が進み、1992年には、国営企業が「国有企業」と改められ、資産の所有と経営を分離させる方針が打ち出された。しかし、国家がそれまで有していた資産を株に評価替えし、その株を国

が引き続いて所有する国有企業として存続していったのが実態である。

国有企業改革の一環として株式制の導入も進み、1994年には、それまでの株式制に関連する法制度を集大成した『会社法（公司法）』が公布されたが、国有企業とされた老舗企業が民営化されるのは、2000年代初めになってからである。

その過程で老舗企業は相次いで廃業していった。その原因としては、市場化や西洋の進んだ経営理念に対応できなかったことと、新たに登場した国内新商品や外国商品に取って代えられた上に、老舗の業種や産品が受け入れられなくなったこと、また、老舗が消費者ニーズに応えられなくなったことなどがあげられる。

その代表的な例は、2003年の初めに、創業以来352年の歴史を有し、中国国民に最も広く使用されていた鋏類を製造する「王麻子剪刀廠」が破産し、「陽江十八子」に市場を奪われてしまったことである。

もう一つは、「飛人」のブランドをもつ家庭用ミシンの例である。上海の「飛人」ミシンは国内と東南アジアでは評判がよかったが、機種が一つしかなく、技術革新が遅れたため、生活の向上に伴う消費者ニーズの多様化に応えられず、他の著名ブランドに取って代わられ、廃業に追い込まれた。この二つの例は、今でも中国国民に記憶されている。

老舗が長期にわたって存続できたのは、その経営理念、立地先、技術などの面において、優位性をもっていたからである。しかし、市場経済の発展と中国のWTO加盟に伴って、出現してきた新しい国内ブランドや外国商品に対し、旧態依然の老舗企業は致命的な弱点をもっていた。

すなわち、老舗企業のほとんどは、競争的業種であったが、競争に迅速に適應できなかったことに加え、古い慣習や経営方式のまま経営したため、発展のための戦略・戦術を

見出すことができず、存続の脅威にさらされたのである。とくに、老舗企業の従来の経営方式が事業発展のネックとなっていた。

老舗企業の経営方式は、以下の4つに整理することができる³²⁾。第1は、父から子へと企業を受け継ぐ「父子継承的家族経営方式」である。この方式は、封建社会の特有の血縁関係を中心としたものであり、中国の老舗の企業に最も多くみられる。とくに建国前に創業した老舗企業のほとんどがこの経営方式であり、一般的に次のような特徴がある。

一つ目は、秘密性が強い中核的技術を、血縁関係によって維持と保護をしようとすることである。二つ目は、企業の実権が多くの場合、長子又は最年長の孫の手に握られることである。

三つ目は、派閥争いや、遠縁と親族との権力と利益の争いといった、家族企業に特有の矛盾が噴き出しやすいことである。そして四つ目は、家族企業の優れているところも発揮しやすいことである。厳しい家訓が守られるために、企業が長く存続できることになり、中国の老舗企業は、この方式の優れたところを最大限に活かしてきたのである。

第2は、「株式制方式」である。創業者の子孫が直接経営に参画しないことから、権力争いや、他人の成果を横取りすることを避けることができる。例えば、漢方薬材の老舗の「敬修堂」はこの種に属する。

第3は、「合同方式」である。この方式は、複数の者が出資するなどによるものであるが、利点と欠点が半ばし、中国における老舗企業には、この方式の経営も少なくない。代表的な老舗は「陳李濟中薬店」であり、経営参加した陳家と李家の出資や利益配分はそれぞれ50%ずつである。

第4は、「委託経営方式」である。しかし、その委託の性格は一種の寄付による委託を帯びており、委託する者は経営の利潤を気にせず、利益の配分も定期定額ではない。最も代

表的な老舗は、しゃぶしゃぶ専門店の「東来順」、医薬品の「胡慶余堂」などである。

前記の「公私合営」と「文化大革命」は、政治理念の変化と行政による強い干渉によるものであったのに対し、市場経済化は、新旧の思想、新旧の経済体制や業態の対立が相互に影響し合うという、まさに時代の変革によるものである。

しかし、多くの老舗企業は、「公私合営」という「社会主義的改造」の試練を受け、その後も社会主義計画経済の下での苦難の時期を乗り越え、そして改革開放という社会の変革と市場競争に直面し、今日まで発展してきているのであり、それだけに強い生命力があるといえる。

4. 中国の老舗企業の認定事業

(1) 老舗企業認定の背景

改革開放後の1991年に、当時の国内貿易部は老舗企業を調査し、約1,600社に“中華老舗（中華老字号）”という称号を贈った（写真1）。

1990年代に入って中央政府が老舗企業を認定するようになった理由は、国有企業改革の一環としての民営化のモデルとしようとしたことに加えて、国有企業の形態をとっていた老舗企業の多くの経営が、急速な市場経済

写真1 1991年の“中華老舗”標章



化の中で危機的な状況に陥っていたからである。

すなわち、当時の国家貿易部によれば、約1,600社のうち、良好な経営を続けているのは15%だけであり、現状を辛うじて維持できるのは約70%で、残りの約15%は閉鎖又は倒産に直面していたのである³³⁾。そこで中央政府は、市場経済化がさらに加速する中で、老舗企業に挺入れをする必要があったのである。

その後の1995年に、全国における中小企業のブランドの品質評価と育成事業を行う「中国ブランド認証委員会(中国品牌認証委員会)」が設立された。委員会には、情報ネットワーク部、製品品質検査処、製品品質評価処が常設され、海外及び国内のブランドに関する研究、育成、支援、推進、保護と管理事業の強化などに関する業務のほか、企業によるブランド戦略、マーケティング戦略、技術革新などに対するサービスと解決策の検討などを行うこととされた。

2006年から中央政府は、「中華老舗」の認定作業を再び開始するが、その背景は1991年の認定とは異なる。すなわち、今回の認定は、WTO加盟後の関税引き下げと自由化により増加してきた外国製品や、急速な経済成長に伴って様々な国産品が出現したことにより、老舗企業が内外のブランドと競争しなければならないとなったという中央政府の危機感からである。

同時に、2001年7月には2008年の北京オリンピックの開催が決まり、外国人観光客が関心を示す老舗ブランドを強化することによって、国内経済を活性化させたいという期待感からでもある。

この危機感と期待感による行動は、いち早く外国製品や国内新製品が出回っていた北京市からはじまった。北京市政府は、2002年7月から、独自に老舗振興の計画を進めていたが、2005年6月に、「中国商業連合会中華

老舗工作委員会(中国商業聯合会中華老字号工作委员会)」が北京で正式に設立された。

そこでは、「中華老舗」企業の認定制度改革が検討され、認定範囲の意見募集が行われたが、老舗企業の認定制度を改めて実施しようとしたのは、1991年に当時の国内貿易部が老舗企業を認定して以来、15年ぶりである。

2005年8月には、北京市に所在する小売、飲食、医薬、食品など20以上の業種の104社の老舗企業は、自社ブランドと経営の維持発展を目的に、「北京老舗協会(北京市老字号協会)」を設立した。

こうして、北京市政府を中心に、国策として老舗企業を支援するよう、中央政府に働きかけていったのである。

(2) 政府による再認定事業

2006年4月に商務部は、知的財産権、優れた民族文化と独特の技術を有する老舗企業の革新的発展を加速させ、経済社会の発展に重要な役割を果たさせるため、『老舗振興プロジェクトの実施に関する通知(关于实施“振兴老字号工程”的通知)』(商改発〔2006〕171号)を公布した。この通知には、『老舗振興プロジェクト実施方案(振兴老字号工程工作方案)(試行)』と『中華老舗認定規範(中华老字号认定规范)(試行)』が添付された。

この「通知」では、2006年から全国範囲で「老舗振興プロジェクト」を実施することを決定し、「実施方案」では、3年以内に商務部は全国範囲で1,000社の「中華老舗」を認定し、商務部名で称号と証書を授与としている。

また、認定規範では認定要件を、①商標の所有権又は使用権を持つもの、②1956年以前の創業であること、③特色ある製品、技術又はサービスを伝承するもの、④中華民族の優れた伝統的企業文化を伝承するもの、⑤中

華民族の特色があり、地域文化の特徴を持ち、歴史的・文化的価値を有するもの、⑥信用と評価があり、社会で広範に支持され、賞賛されているもの、⑦国内資本及び香港・マカオ・台湾地域の資本が相対的に多く持株を有し、経営状況が良好で、持続的発展能力を持つものと定めている。

2006年8月に中国ブランド研究院は、「第1回中華老舗ブランド価値ベスト100（第1届中华老字号品牌价值百强榜）」を公表した。これは、商務部の老舗振興活動を側面から支援するためのものであり、初めて「中華老舗」のブランド価値を資本市場の面から評価したものである³⁴⁾。

その業種をみると、医薬業が31社と最も多く、次いで食品、飲食と酒造業がそれぞれ25社、20社、8社であり、業種分布は、1990年代におけるものと基本的に変わらない。地域別には、広東省が14社、浙江省13社、上海市11社、北京市11社、山東省8社、天津市7社と地域的に集中しており、内陸部は四川省の7社を除き、他の地域は2社程度である。

ブランド価値は、100社の平均で4.6億元であるが、酒造業が最も高く平均7億元、次が医薬品業で約6億元、飲食業が約3億元、食品業が約2億元である。

これらの準備を経て、商業部は2006年11月、『第1次中華老舗の認定に関する通知（关于認定第1批“中華老字号”的通知）』（商改發〔2006〕607号）を發し、430社を“中華老舗（中華老字号）”として認定し、そのリストを公表した。

そこでは、認定の目的を「老舗による革新的発展の加速化を誘導し、優れた文化を伝承し、發揚し、プライベートブランドを創造し、経済の成長と調和のとれた社会の中でより大きな役割を果たすため」としている。

また、同通知では、“中華老舗”の称号を獲得した企業に対して、「榮譽を大切に

なお一層励み、十分にブランドの優位性を利用し、自主革新を進め、市場競争力を強化し、中国の老舗がより大きな成績をあげるように」と強調している。

認定する機関は、商務部の指導の下に設立された「中華老舗振興發展委員会（中華老字号振興發展委員会）」（以下「振興委員会」と略称）である。「振興委員会」には、各業界の学識経験者及び法律、商標、ブランド、企業管理、品質、歴史などの分野の専門家によって構成される「専門家委員会」が設置され、“中華老舗”の評価と審査を行うことになっている。

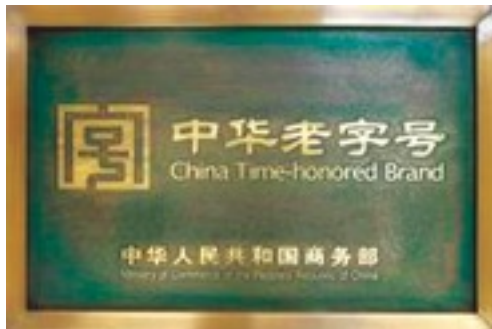
2010年7月、中国商務部は食品関係企業について第2次“中華老舗”のリストを公表した。今回、認定された“中華老舗”企業は、28の省、市、自治区の345の企業に及ぶ。これで、第1次・第2次を合わせて775社が“中華老舗”に認定されたことになる。

2007年8月、中国ブランド研究院は「第2回中華老舗ブランド価値ベスト100（第2届中华老字号品牌价值百强榜）」を公表した。ブランド価値のトップは茅台酒有限責任公司（貴州省）の145億元で、第100位と140位の差があり、後述する「老辺餃子」は第86位で1.8億元である。

さらに、商務部弁公庁は2007年1月、『引き続き中華老舗の認定等の事業展開に関する通知（繼續開展『中華老字号』認定等工作的通知）』（商改字〔2007〕8号）を出し、さらに“中華老舗”の認定事業を行うことを明らかにしている。

認定された老舗企業の支援についてみると、認定企業は、標章（写真2）をつけることができることとしている。この標章の保護については、商務部は2007年4月、『中華老舗の標識使用に関する規定（『中華老字号』標識使用規定）』（商改發〔2007〕137号）を通達し、“中華老舗”の称号を保護するため、その使用に制限を設ける規定を盛り込んでいる。

写真 2 2006 年の“中華老舗”の標章



2008 年 1 月には、“中華老舗”の称号が国家工商総局から正式に承認され、支援を受けることが決定した。そして 2010 年 7 月に商務部は、中国商業連合会に委託して「中華老舗の振興・発展の保護と促進のための（専門家）委員会（保護と促進中華老字号振興発展（専門家）委員会）」を設立した。

(3) 認定された“中華老舗”の概要

第 1 次認定を受けた企業は、27 の省・自治区・直轄市にわたる 430 社、第 2 次認定を受けた企業は、28 の省・自治区・直轄市にわたる 345 社の合計 775 社である。

この 775 社について省・自治区・直轄市別にみると（表 1）、上海市が 98 社と最も多く、次いで北京市が 79 社、以下、江蘇省 66 社、浙江省 65 社、山東省 51 社、天津市 45 社となっており、これらの地域で全体の 52% を占める。

中国を東部・中部・西部に 3 区分してみると、上記 6 省市を含む東部が 65.5% を占め、中部が 18.7%、西部が 16.8% となっている。東部地域が 3 分の 2 を占めているのは、建国前から老舗企業が育っていたことに加え、改革開放後の経済発展速度が速く、老舗企業の復興も他の地域より早かったためと考えられる。

業種別にみると（表 2）、食品加工、レストラン、ホテルなどが 79% と最も多い。こ

表 1 地域別第 1 次・第 2 次中華老舗認定企業数

(単位：社，%)

地 域	第 1 次 (A)	第 2 次 (B)	(A+B)	
			構成比	
東 部	306	194	500	64.5
上海市	51	47	98	12.6
北京市	67	12	79	10.2
江蘇省	35	31	66	8.5
浙江省	38	27	65	8.4
山東省	36	15	51	6.6
天津市	30	15	45	5.8
広東省	22	10	32	4.1
遼寧省	9	15	24	3.1
福建省	10	10	20	2.6
河北省	8	12	20	2.6
中 部	58	87	145	18.7
山西省	10	16	26	3.4
黒竜江省	8	14	22	2.8
安徽省	8	10	18	2.3
湖北省	7	11	18	2.3
湖南省	12	5	17	2.2
吉林省	7	9	16	2.1
河南省	4	10	14	1.8
江西省	2	12	14	1.8
西 部	66	64	130	16.8
四川省	27	23	50	6.5
雲南省	11	6	17	2.2
陝西省	8	9	17	2.2
甘肅省	5	6	11	1.4
重慶市	9		9	1.2
貴州省	1	7	8	1.0
内蒙古自治区	1	6	7	0.9
広西チワン族自治区	2	3	5	0.6
新疆ウィグル自治区		3	3	0.4
寧夏回族自治区	2		2	0.3
青海省		1	1	0.1
合 計	430	345	775	100.0

出所：商務部公表の中華老舗のリストから筆者作成。
注 1：海南省・チベット自治区には中華老舗はない。

2：香港・マカオ・台湾を除く。

表2 業種別第1次・第2次中華老舗認定企業数
(単位: 社, %)

業 種	第1次 (A)	第2次 (B)	(A+B)	
			構成比	
飲食・宿泊	104	345	613	79.1
食品加工	164			
商業	49		49	6.3
医薬品	44		44	5.7
サービス業	15		15	1.9
その他	54		54	7.0
合 計	430	345	775	100.0

出所: 商務部公表の中華老舗のリストと業種については北方網 <http://www.enorth.com.cn> から筆者作成。

これは、第2次認定が食品・飲食業のみであったことにもよるが、これらの業種は地域資源に依存していることから、老舗企業としての存立基盤が強かったためと考えられる。食品関連以外では、商業と医薬品が約6%ずつとなっている。

5. “中華老舗”としての瀋陽老辺餃子館の発展過程

(1) 中国の食文化に根ざした餃子

まず、中国人にとっての餃子は、どのような食べ物なのかをみておきたい。それは、ここで取り上げる「瀋陽老辺餃子館」が幾多の試練を乗り越えて、今日まで発展してきた理由の一つとも考えられるからである。

数千年の歴史をもつ中国、とくに漢民族の食べ物の構造には、2つの大きな系統がある。一つは、黄河流域の「仰韶文化」³⁵⁾による粟を主としたものであるが、春秋戦国以降、粟は麦に取って代われ、麦が北方地域における主要な食糧としての地位を保っている。二つ目は長江流域の「河姆渡文化」³⁶⁾の特徴である米を主とするものであり、南方の米は、数千年にわたって主要な食糧の地位は変わらなかった。

これらに共通する飲食文化の特徴をあげれば³⁷⁾、第1に、風味が多種多様であり、しかも地域によって異なることである。中国は国土が広く、各地域の気候、物産、風俗習慣などそれぞれ特色があることから、食材や風味が異なるのは当然である。

中国では、南は米を、北は小麦を中心とするといわれてきたように、北方人は餃子好み、南方人は小麦食でも「餛飩 (=ワンタン)」を好む。味も、南方は甘く、北方は塩辛く、東方は酸味があり、西方は辛いものを好むといわれている。

第2は、季節に応じた食材の使用や味付けをすることであり、第3は、美観や全体の調和を重んじることである。中国の料理は技術だけではなく、食べ物の色、香り、味、形、器などの協調性も重んじているからである。

第3は、中国料理は「医食同源」という考え方を重視していることである。食べ物で栄養を補給すると同時に、疾病を予防・治療するという考え方であり、餃子も「医食同源」という考え方から生まれたといわれている。

中国飲食文化の中で、餃子は最も代表的なものであり、民俗の食べ物でありながら儀礼的なものでもある。餃子が好んで食べられるのは、その味わいだけではなく、餃子に含まれた意味合いからである。すなわち、家族団欒だけでなく、包容力を示すという意味があるからである。とりわけ北方では、餃子を家族で包んで食べることは、陰暦正月（春節）の重要な行事であり、餃子は中国北方地域のなくてはならない食べ物である。

春節に餃子を食べる理由は、餃子の形が昔の馬蹄形の貨幣（元宝）と似ていることから、福が舞い込むという意味と、餃子に各種の縁起のよいものを入れることによって、新しい年への期待を表しているといわれている。

また、中国には、年が明けても変わりなく付き合うという意味の「更歳交子」という言葉があるが、「交」は餃子の「餃」の発音と

近いので、団欒の喜びや「万事めでたく順調である」ことを意味し、「子」は、春節の餃子づくりは除夜の子の刻（夜中12時）までに終わらなければならないとされていることにかけているのである。

最近では、春節の食べ物としてだけでなく、旅に出る人を見送る時に餃子を食べるようになってきている。これは、餃子に旅から無事に帰るようにとの意味が含まれているからである。また、来客や祝ごとなどの宴会ほか様々な場合に食され、中国人にはなくてはならない食べ物となっている。

さらに、外国人観光客にも、餃子を食べることは、万里の長城に登り、京劇を鑑賞することともに、中国での3つの大きな楽しみとなっており、今や、世界各国に進出し、日本餃子、朝鮮餃子、韓国餃子、ベトナム餃子、メキシコ餃子などとしても食されている。

餃子は、こうした文化・医療・風俗習慣を一体化とし、中国の食文化として伝承されたものであり、それをビジネス化に成功したのが180年の歴史をもつ「瀋陽老辺餃子館」である。庶民食としての餃子から宮廷料理としての餃子まで、中国人に広く受け入れられてきたことが、多くの試練を経てもなお生き残ってきた理由の一つであると考えられる。

(2) 伝統的経営方式下の老辺餃子館

瀋陽市には、商務部により第1回と第2回に認定された“中華老舗”は、宝飾販売の「翠華金店」、イスラム系料理の「馬家焼麦」、北方料理の「宝苑園名菜館」、餃子の「甘露餃子」と「老辺餃子館」、茶専門の「中和福」、酒造の「老龍口」、食品加工・酒販売などの「稻福」、中華料理の「鹿鳴春」、イスラム系餃子の「三盛軒」、朝鮮冷麺の「西塔」、中華料理とホテルの「明湖春」、医薬品の「天益堂」と「広生堂」の14社がある。

180年あまりの歴史を持ち、瀋陽の老舗の代表といえる「瀋陽老辺餃子館」は、建国後、

個人経営から「公私合営」へ、さらに国有企業から民営化へと、大きな転換を経てきた。この間、政治理念の転換、経済体制の転換によって、伝統的調理品目、屋号の名称、製造技術と店の規則、店の経営理念などが、その都度、変更を迫られた。

次に、創業以来の展開過程についてみてみよう（表3）。なお、「瀋陽老辺餃子館」はこの間に、何度も屋号や社名を変更してきているが、煩雑さを避けるため、特に区別する必要がある場合を除き「老辺餃子館」と表記し、そのブランドを「老辺ブランド」と表記する。

創業者である辺福（1808-1870）は、河北省任丘の出身で、清朝末期の1829年に盛京城（現在の瀋陽）に来て、現在の小東門の外にある小津橋の付近で、屋台で餃子を販売していた。その後、付近に住居を構えて簡易な店舗を立ち上げ、屋号を「辺家餃子館」としていた。しかし、店は小さく、種類も少なく、それほど賑わいはなかった。

二代目で辺福の息子の辺徳貴（1856-1942）は、父の死後に経営を引き継いでから、3人の息子にそれぞれ瀋陽市内に店を構えさせた。周辺の飲食店との競争の中で着実に経営を維持したが、とくに、具材の調合や調理方法に改善に熱心に取り組んだ。例えば、これまでは、野菜や肉などを短時間に炒めて下拵えしていたものを、肉付き骨を煮出した濃いスープを作り、賽の目に切った肉を油で揚げてから、このスープを入れるようにしたりした。これらによって、皮が薄く、具が多く、餃子の具が固まらず、噛みやすく、味がよく、独特の風味を持つようになり、瀋陽では知られる店となった。

三代目の辺霖（1912-1985）は、父の辺徳貴に餃子の技術と経営方法を師事し、父が亡くなる2年前の1940年に経営を引き継いだ。店を当時の瀋陽では最も賑やかな北市場（現在の皇姑区にある）の商業街に移転し、「老辺餃子館」と名称を変えた。当時の北市場は、

北京の天橋、南京の夫子廟と同様に各地から来た人が雑居する地域であった。

この間の120数年間の経営継承は、儒教的倫理観に基づく継承方式によって、企業の秩序を維持してきた。その経営継承は、2つの方式に分けられる。

その一つは、親子間継承である。祖先から伝わってきた秘伝の方法や技術を、親子間で継承し、息子だけが屋号の下で経営活動を行うことができるというものである。この継承方式の下では、血縁関係の利益は安定的で、しかも経験や技術が外部に流出することが少ない。かつては、老辺餃子館の当主は、伝統技術を守るために、閉店後に店員が帰ってから餃子の具を下拵えするということまで行われていた。この方式は、創業者から三代目までの継承方式である。

二つ目は、師弟間継承である。師匠が血縁、地縁により弟子をとり、各種の技術について師匠から学び、技能を身につけた弟子が店に

残るか、別の屋号で店を経営するというものである。弟子にとって師匠は、父親同然の存在であり、弟子は観念と行為の両面で道徳的にきまりを守り、師匠の屋号の名誉を守らなければ、同業種の人々や世間から非難されることになる。

これは、古い知的財産権の保護方式であるが、法律の力によって社会関係を制約しようとするのではなく、社会習慣の力を利用して観念と行為を制約しようとするものである。したがって個人経営においては、経済的、社会的利益を得る面では大きな役割を果たす³⁸⁾。

三代目の辺霖は、自分までの親子間継承の限界を認め、王佩喜や王殿国といった姓が異なる弟子を受け容れて自ら伝授し、弟子へと継承する方式に積極的に改めた。

1929年から56年までは、企業ブランドの形成時期であり、餃子は次第に瀋陽だけではなく、東北全体に知れ渡るようになったが、この時期の老辺餃子館は、辺家の私営企業で

表3 瀋陽老辺餃子館の変遷

責 任 者		在 任 期 間	店舗の名称（屋号）	店舗の住所	組 織 形 態
辺 福（第1代） （1808～1870年）		1829～1870年	辺家餃子館	小東門外の小津橋	個人経営
辺徳貴（第2代） （1856～1942年）		1870～1940年	同上	同上	個人経営
辺 霖（第3代） （1812～1985年）		1940～1956年	老辺餃子館（老辺餃子）	北市場（現皇姑区）	個人経営
	私営側の総経理	1956～1966年	公私合営老辺餃子館	同上	公私合営
魏文林 （総経理）	辺霖（顧問）	1966～1979年	五・七飯店	同上	国有企業
		1979～1982年	老辺餃子館		国有企業（公私合営の取消）
		1983年	老辺餃子館		改めて国有企業に登録、瀋陽市飲食会社が直轄
		1985年2月	瀋陽老辺餃子館		国有企業
崔韜（董事長兼総経理）	辺江（副経理・技術総監）	1997年～2003年	瀋陽老辺餃子有限公司	瀋陽市瀋河区中街路（本店＝中街店）	国有企業、瀋陽飲食服務集団会社が直轄
崔 韜 （董事長）		2003年10月～	瀋陽老辺餃子館 （瀋陽老辺食品有限公司）	同上	私営企業

出所：瀋陽老辺餃子館内部資料及び聞き取り調査から筆者作成。

注：辺江は2001年に退職し日本の店舗で営業している。

あった。

(3) 国営商業時代の老辺餃子館

1956年に「公私合営」の国家方針を受けて、瀋陽市人民政府は「原地不動、就地経営、合理調整」の政策、すなわち、現在地のまま経営を継続し、合理的に調整するという政策をとった。ここで、合理的調整とは、私営企業に対し「社会主義的改造」を行うということである。瀋陽市の飲食業に対しても「社会主義的改造」を行うこととされ、政府が私営企業に株権を与える方式で「公私合営」を行うこととなった。

そこで、「公私合営」を実行する専業公司である「瀋陽市飲食公司」が組織され、同公司は、名称を「老辺餃子館」から「公私合営老辺餃子館」へと変更させた上で、辺家の株権の額面を1,502元と査定して、「株権証明書」を発行し、辺家は、それに基づいて定期的に利息を受けるという仕組みがとられた。

辺霖は私営側の総経理となり、「瀋陽市飲食公司」から派遣された人間とともに、党と政府の方針に沿って事業を続けた。同時に、餃子材料の選択、具のつくり方、餃子皮の練り方や作り方、具の包み方を絶えず改善を続けた。その結果、皮が薄く、具が大きく、形が美しく、食感が柔らかい、今日の老辺餃子の基礎を築いた。1960年代からは、国際列車で老辺餃子を販売しはじめた。

しかし、1966年に「文化大革命」がはじまると、老辺餃子館は「公私合営」企業とはいえ、辺家は経営資産を保有していたことから、封建的、資本主義的、修正主義的であると決めつけられ、批判された。店の看板が破壊されるなどの被害を受け、営業停止を余儀なくされた。

経営主の辺霖は工商局の養豚場に下放され、辺家の家族は経営から排除された。国家からの利息の支払いも中止され、国営商業に転換させられた。屋号も「五・七飯店」と改称さ

せられ、米飯や寄せ豆腐の販売が中心となり、かつての賑わいは失われた。

(4) 民営化された老辺餃子館

改革開放後の1979年には、店名を「老辺餃子館」に戻すことが許され、金文字の看板を新たに掲げた。しかし、混乱が長期化したことから、伝統の味は失われていた。そこで、退職していた辺霖を顧問として招聘し、辺樹春（辺霖の息子）が技術総監となり、辺霖の死後は辺江（辺霖の孫）が副総経理・技術総監に就任し、老舗の復活に努めた。

1983年から2003年の間は、改めて国有企業として登録され、1985年2月には社名は「瀋陽老辺餃子館」となり、同時に、「老辺」という商標登録をした（写真3）。商標は、「龍舟」に見立てた「辺」の上に、拳の形の「力」を載せて「辺」（本文ではすべて日本語文字で「辺」と表記する）という字を形作ったものである。また、外側は蓮の葉を表している。

この商標は、力を合わせて大船を作り、伝統と革新を融合し、文化と人との統一とともに、開放された考え方でパートナーシップを形成し、ビジネスの海外雄飛に勇気をもって前進することを表しており、「老辺人」の協力と開放進取の精神を象徴している。

1994年に『会社法』が公布され、1997年には、名称が変わった専業公司である「瀋陽飲食服務集团公司」に管理されながらも会社組織に改め、社名を「瀋陽老辺餃子有限公

写真3 登録商標



司」とした。店舗も瀋陽市内の繁華街の中街に移転し、そこを本店とした。董事長には、崔韜が任命され、辺樹春、辺江の父子は、調理面での責任者となった。

それ以降、6省18市で具を下拵えした「焗餡餃子」を売り出し、日本やフランスなどにも調理師を派遣し、技術を伝授した。1984年に瀋陽の「鹿鳴春飯店」が、日本の札幌に店舗を開設する際、その一角に老辺餃子を出品するため、老辺餃子館から王佩喜と王殿国などを派遣し、辺霖も自ら日本に赴き開業式典に参加した。なお、札幌の店舗は2000年代初めに閉鎖されている。

その後、老舗飲食企業の所有権は、また大きな変化を遂げた。2003年10月、瀋陽市における商業分野の老舗企業の制度改革が行われ、「瀋陽飲食服務集团公司」に直轄されていた「瀋陽老辺餃子有限公司」から国有株が退出することになり、当時の董事長兼総経理の崔韜が1円で国有株を買収した。

名称は「瀋陽老辺餃子有限公司」で変わらないものの、完全な私営企業として、引き続き崔韜が新しい経営者になった。調理の技術や方法に関しては、辺霖が自ら育てた弟子である王佩喜、辺江、薩世奎等が老辺餃子の第四代目の技術継承者としてリーダーシップをとって、数十種類の具や、蒸す、茹でる、炙る、焼く、油で揚げるなどの調理方法で、顧客に歓迎されていった。

店舗についても、中街店については、古色蒼然とした建物のイメージを変えるため、ホテル部門の5階のうち3階を20部屋以上の豪華なレストランに改装した（写真4）。なお、ホテル部門は2000年代に閉鎖している。

2005年11月には、数百万円を投入し、1,200 m²の「老辺餃子館滂江支店」を開設し、その後も、500万円を投資して直営店を全面的に改装した。

2003年末までに、遼寧省商業分野のすべての老舗企業が、所有制改革を完成させたが、

その結果、老辺餃子館の所有権のすべてが民営の新会社に移行したことについて、論争が起きている³⁹⁾。

このことについて、辺家五代目の辺林の母親の林枝媛は、辺家一族が創業以来、老辺餃子ブランドの形成と維持に心血を注ぎできたにもかかわらず、当時の董事長兼総経理の崔韜が1円で国有株を買収したのであるから、辺家は老辺餃子館の有形資産とブランド資産を持つ権利があり、株式の優先購入権を与えるべきであると述べている。

それに対して現在の経営陣は、2003年に民営化する際の老辺餃子の資産報告では、資産額は4,754万元、負債額は3,310万元で、純資産額は1,444万元であるが、従業員の給与や退職費用などの費用1,668万元を差引くと、マイナスが出ていたことから、資産の一部を辺家に返還する必要はないとしている。この論争は、瀋陽市の各界で注目されており、中国の老舗企業の多くが抱えている課題である。

このほか、老辺餃子の元祖争いも表面化した。中街店の南に、孔慶東とその夫人が

写真4 現在の老辺餃子館中街店



2012年8月筆者撮影

1985年に開業した「東澤辺家伝人餃子城」という餃子専門店がある。孔慶東は、老辺餃子館に勤めていたが、辺霖は臨終の前に彼を自ら伝授した弟子であると認めた。1985年に孔慶東は老辺餃子館を辞めて、自ら「東澤辺家伝人餃子城」を開業したのである。「東澤」という2文字は企業の商標で、「東」は東方餃子の王を、「澤」は、記念を意味するから、師匠の辺霖を記念するためと考えられている。

この「東澤辺家餃子城」と老辺餃子館は、同門の関係にあるが、「東澤辺家餃子城」側は、老辺餃子館にはすでに辺家の出身者や、辺家に認められた弟子はほとんどいないことから、「東澤辺家餃子城」の餃子こそ正統な辺家餃子であると主張している。

一方、老辺餃子館側は、1997年に、「瀋陽老辺餃子有限公司」に組織変更した時点で、崔佩が経営を引き継いだものの、調理の種類や技術の面では、辺霖が自ら育てた弟子である王佩喜、辺江、薩世奎等が指導しているとして反論している。老辺餃子の本流についての論争も、ブランドの権利とも絡み合い、解決が難しい問題となっている。

民営化された新会社は、中街店を本店に、「滂江店」や「長白店」を支店として開設している。また、市場経済のさらなる発展に伴い、瀋陽にもマクドナルドやケンタッキーなどのファースト・フード店が進出してきたことから、市場を拡大するために、1997年以降、各地に老辺ブランドの店舗を開設した。しかし、これは厳密な意味でのフランチャイズ・チェーン経営とはいえず、代理店に類するものである。

本格的にフランチャイズ・チェーン経営に乗り出したのは、民営化した2003年以降である。チェーン加盟店は増加を続けており、現在では80店を超えており、かつての代理店的なものを合せると200店以上となっている。

チェーン加盟店が50店であった2000年の販売額は、老辺餃子館グループの総販売額の78%を占めていたから、現在ではさらに大きな割合となっており、フランチャイズ・チェーン経営は、老辺餃子館グループの中核を担うようになっている。

開設地域は、北京、安陽、伊春、佳木斯、長春、棗庄、石家庄、西安、大連など全国にわたっており、とくに北京には10店以上が開設されている。チェーン加盟店は国内にとどまらず海外にも進出させており、1986年には、日本の新宿に合資合作により店舗を出しており、現在も新宿に2店舗がある。

調理面でも、油で表面を焼く、油で揚げる、粉類をこねてフライパンで焼く、薄く切った肉を熱湯にくぐらせるなどの方法を生み出し、中華の伝統文化を強調したサービスを提供するようになった。餃子の種類も103種類と飛躍的に増え、キノコやタケノコ類、山菜類のほか海産物を具に入れた餃子をメインとした宴席が老辺餃子の名声を高めている。

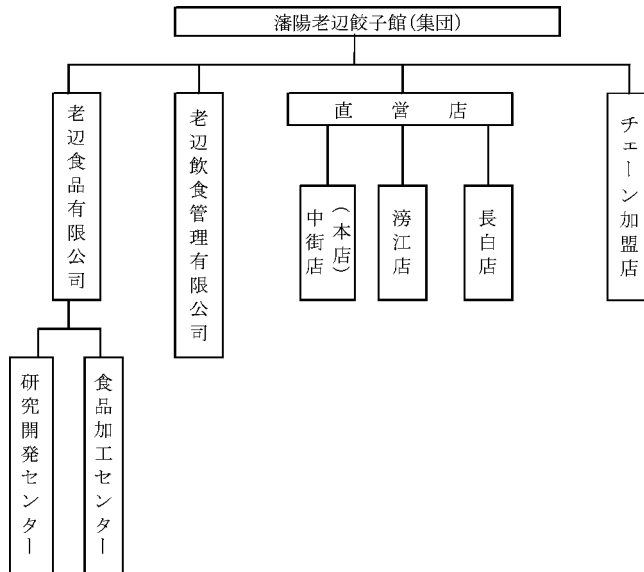
チェーン加盟店の増加やスーパーへの参入に効率的に対応するため、急速冷凍食品工場も開設している。現在ではレストラン、冷凍食品などの加工部門、全国で展開される200以上のチェーン加盟店等を一体化させた「瀋陽老辺餃子館」という集団を形成している(図1)。

6. 老辺餃子館の経営戦略

(1) 人材育成

企業の基本は、職員であり、従業員であるから、人材の採用、使用、育成は、企業の拡大と持続的発展に関わる要である。老辺餃子館にとっても、経営規模の拡大に伴って、人材の確保と管理は大きな問題となった。すなわち、優秀な調理人、サービス員、中堅職員がスカウトされるケースも増えてきたのである。

図1 瀋陽老辺餃子館の組織



出所：2012年8月の聞き取り調査により，筆者作成。

そこで，年齢，学歴，縁故関係を問わず，すべての有能な中堅，専門の人材に実力を発揮させ，企業の発展に寄与する人材を見捨てず，活躍できる機会を与えるため，従業員が相互に信頼し合い，相互依存の関係を構築するように努めている。

職員・従業員には，「顧客第一，ブランドが根本，誠実な実行，丹精を込めた調理，伝統の重視，人と文化の一体化」という老辺餃子館の基本的経営理念を繰り返し徹底させている。また，「新しい理念の健全化，新しい価値の向上，新しい市場の開拓」という，企業経営の行動理念の浸透を図り，企業のあらゆる面で改革を進め，商品開発と技術革新，より上位の目標の実現に努めることを求めている。

また，食品加工部門やチェーン加盟店を含めた老辺餃子館のネットワークを構築し，それを通じて，技術や品質の標準化，大規模生産，サービス・販売について，ソフトの技術とハードの技術を両立させながら，レストラ

ン部門，チェーン加盟店，食品生産部門を三位一体化させることに努めている。

サービス面においては，店員の行き届いたサービスで，顧客に企業と食卓文化が伝わるように教育されている。また，芸術的美観とブランド文化を食卓に盛り込み，それが顧客に伝わるような工夫をし，店員を教育している。

例えば，国際コンクールで金メダルを獲得した「冰花餃子」や「清水河蟹」，「吉慶有余」，「翡翠青椒」，「清宮春寿餃」などの餃子料理については，餃子の形やそこに込められた意味を説明するようにしている。また，清朝の宮廷の祝宴を研究して作成した「御龍酒鍋」の餃子を盛りつけるとき，その数を客に当てさせ，1つであれば「一帆風順」，2つであれば「双喜臨門」，3つであれば「連昇三級」，4つであれば「四季平安」といって祝意の言葉を贈り，1つも当たらない場合でも「一生無憂無慮，平平安安」という言葉を贈るようにしている。

このようなサービス向上や商品開発には、顧客からの要望や意見を反映させることが重要であり、顧客と老辺餃子館の間のフィードバックシステムを整備しなければならないが、まだ、そこまで進展していないのが現状である。

(2) 商品開発と市場開拓

フードサービス業が客の満足度を高めるために、料理の提供方法の改善、新たなメニューや新商品の開発、商品の品質向上が必要であるが、そのためには研究部門の強化が不可欠である。そこで、「瀋陽農業高新開発区」の敷地 16,670 m² に、床面積 12,000 m² の建物を新築し、研究開発から生産までを行う食品生産基地を建設した。

研究面では、大量生産でありながら、老辺ブランドとしての風味と形状を維持しながら、栄養や健康にも配慮した食品の研究に重点が置かれている。すでに、春節除夜の餃子である「年夜御餃」、米粉で作った老辺ブランドの団子や粽、ワンタンなどのほか、40 種類以上の冷凍食品が開発されている。これらの商品は、春節、元宵節（陰暦 1 月 15 日の夜）、中秋節などの前後には、需要に応じきれない状況である。現在、生産販売量は年間 2,000 t 以上に達しており、配送先は 500 以上に及んでいる。

生産基地の工場では、拡大するチェーン加盟店とスーパーなど量販店への老辺ブランドの販売に対応するため、急速冷凍食品などの生産ラインが整備され、全国に配送している。生産ラインには最新の設備が導入され、安全性の確保のためエアシャワーが設置されている。また、中国の食品認証基準である QS (Quality Safety) と国際標準化機構の品質保証規格である ISO9001:2008 の認証も得ている。

レストラン部門におけるメニューの改革では、蒸す、茹でる、焼く、粉類をこねて焼く、

油で揚げる、少量の油で焼くなど、様々な料理法が研究・開発されている。宴席用には、季節に応じた餃子と 10 種類以上の料理を創出している。さらに、ヨーロッパの料理技術を導入しながら、西欧とも異なる風味の料理を生み出している。

市場開拓については、他の飲食店やファースト・フード店との競争が激化する中で、直営店のレストランにおける餃子提供だけでは、売上額を大きく伸ばす上では限界があることから、2000 年前後からフランチャイズ・チェーン経営を展開している。

また、スーパーや百貨店などの量販店での販売にも力が入れている。これらは現代の食品販売の主要なルートであり、そこへの参入によって販売を促進することができる。そのためには、小包装化とともに、原材料仕入れと販売の段階のコスト削減により、単価を引き下げる必要があるが、それが前述の急速冷凍食品工場を建設した目的の一つでもある。

(3) ブランド強化と広告宣伝

企業イメージ (corporate image) は、ビジネス活動のほか、広告宣伝などを通じて形成される。企業イメージを形成する鍵は自社ブランドであり、ブランドは、老舗企業が生き残る上で最も重要なものの一つである。

しかし、老辺餃子館は改革開放後、老辺ブランドの向上に努めてきたものの、当時の老辺餃子館には発展戦略もなく、ブランドには中核的な理念がない上に、ブランド意識も弱く、従業員には危機感もなく、管理が行き届いていなかった。

1997 年に董事長兼総経理となった崔韬は、老辺餃子館の伝統的技法と老辺ブランドを発揚する必要性とともに、ブランドのベースとなる経営理念を革新しなければならないと考えた。

そこで、前述の「顧客第一、ブランドが根

表4 民営化以降の瀋陽老辺餃子館の主な各種認定・受賞等の実績

年次	認 定 ・ 受 賞 の 内 容
1997 年	中国調理協会から「中華名料理」に選定
1998 年	「老辺餃子宴」がアメリカ国際食品博覧会で金賞を受賞
1999 年	中国第4回料理技術コンクールで「天下第一宴」に選定
2000 年	国家内貿局から「中国名店」の認定
	中国チェーン経営協会から「中国チェーン企業ベスト100」に選定
2001 年	中国調理協会から「中華飲食名店」の選定
2002 年	「中国美食節」で金メダル
2004 年	第3回中国美食祭で金賞を受賞
2005 年	中国中央テレビ番組『満漢全席』の餃子コンクールで第1位
2006 年	商務部国家商工総局から「中華老舗」に認定
	遼寧省及び瀋陽市の「非物質文化遺産リスト」にそれぞれ登録
2007 年	中国ブランド研究院が「第2回中華老舗ブランド価値ベスト100」に選定
	遼寧省商業部の「瀋陽市十大優秀商業サービス店」に選定
2009 年	「老辺餃子」と「圓路湯圓」が「瀋陽特産食品」に選定
	中国チェーン経営協会から「全国ベスト飲食チェーン企業」の選定
2011 年	瀋陽市食品協会から「食品安全模範企業」に選定
	餃子技術が「瀋陽市非物質文化遺産リスト」、「遼寧省非物質文化遺産リスト」にそれぞれ登録
2012 年	瀋陽市民に「最も人気のある餃子ブランドと餃子レストラン」と評価される
	「中華料理科学技術進歩奨励賞」を受賞
	中国調理協会から「全国飲食業優秀企業」の認定

来源：各種資料から筆者作成。

本、誠実な実行、丹精を込めた調理、伝統の重視、人と文化の一体化」、「新しい理念の健全化、新しい価値の向上、新しい市場の開拓」という経営理念を掲げ、全従業員に対する教育と訓練を通じて、観念を変えさせ、特色のあるブランド文化、進取革新の企業精神を高めることに努めた。

とくに、従業員のブランド意識の高揚、企業文化の深化、職業モラルと専門性の向上、中堅技術者の育成強化を経営の全過程で貫くため、職務管理を強化し、生産高請負責任制を採り入れた。

また、老辺餃子館では、ブランドイメージを向上させ、マーケティングを強化するため、広告宣伝にも力を入れており、ホームページの開設、ネット上のパートナーシップの構築などをはじめ、国内の中央テレビ局

(CCTV)や遼寧省や瀋陽市のテレビ局、台湾のテレビ局のほか、韓国や日本のテレビ局にも宣伝を打っている。

さらに、『中国食品新聞』、『餐飲週刊』など機関紙や、『遼寧日報』、『瀋陽日報』などの地元紙のほか、日本の『朝日新聞』などに広告を掲載し、商品展示会や商談会、美食祭などにも積極的に参加して、国内外に老辺ブランドと中国の飲食文化を紹介している。

このような努力の積み重ねの結果、国や省レベルの機関、国内外の各種団体から各種の認定や選定を受け、表彰や受賞を重ねている(表4)。

(4) フランチャイズ・チェーン経営の展開

ファーストフードや冷凍食品販売など新しい業態の出現と発展に伴い、ブランドの拡大

チャンスが生まれた。そこで老辺餃子館は、フランチャイズ・チェーン経営に乗り出した。

登録商標に示されているように、同じ龍の船に乗ってお互いの夢をかなえようという意味の「同做老辺“龙的船人”，成就你我心中梦想」を發展理念に、老辺ブランドのチェーン拡大の方針を打ち出し、チェーン加盟店には区域代理制を採用し、直営店と並行させることとしたのである。

フランチャイズ・チェーン経営は第3次商業革命ともいわれ、直営店経営と比較して、①加盟希望者の資本を活用して短期間で多くの店舗を展開できる、②共同仕入れ等により効率的・安定的な仕入れが可能になり迅速に市場開拓ができる、③経営方式のマニュアル化によって技術・経験を持たない人材も活用できる、④店舗拡大により効率的な宣伝効果が期待できる、⑤加盟店の従業員管理に関与しないため従業員の労務問題が少ない、⑥加盟店の資産管理に責任を負わなくて済むなどのメリットがある。

一方、①加盟店に対する管理に限界がある、②市場や政策などの変化に迅速に対応し難いなどのデメリットもある。さらに、2007年5月以降は、國務院が制定した『商業フラン

チャイズ経営管理条例（商業特許経営管理条例）』の規定を遵守しなければならない。

しかし、老辺餃子館は、フランチャイズ・チェーン経営の展開を決めたが、そこでとられた方式は、中国国内と外国では異なる。

国内では、年間4～8万円の加盟料と手数料を納入し、老辺ブランドで経営するというものである。国外では、フランチャイズ方式又は合資合作方式とされ、年間3～4万米ドルの加盟料と手数料を納入し、老辺餃子固有の技術を導入する場合は、その権利を有償譲渡することになっている。

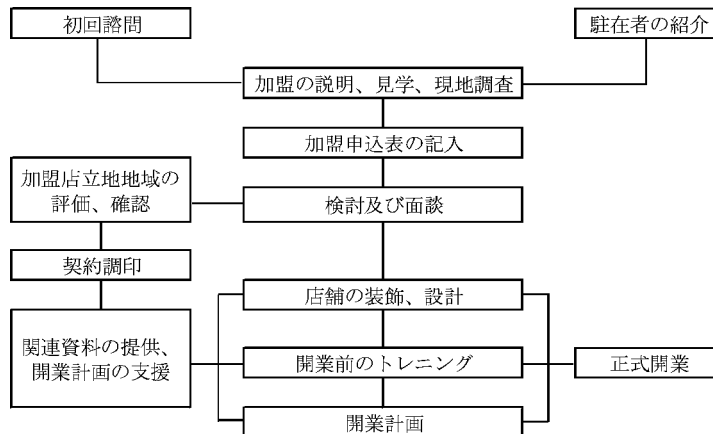
また、合資合作の店には老辺ブランドの冷凍食品工場を開設して販売することや、老辺ブランド商品の代理販売を行うことも許される。

店舗の規模は、国内では経営面積が300 m²以上、国外での場合は、200 m²以上でなければならないとされている。

加盟店の教育訓練のため「老辺餃子訓練基地」を建設し、品質とサービスの質の確保について開業前に訓練を行っている。

加盟までの手順は図2のとおりであるが、チェーン加盟店の品質、技術、サービス、管理を標準化し、老辺ブランドに対する認識を

図2 老辺餃子館チェーン加盟手順



資料来源：瀋陽老辺餃子館社内資料に基づいて作成。

高めると同時に、お互いに利益を獲得し、ウィン・ウィンの関係となることが目指されている。

(5) 事業戦略マトリックスからみた経営戦略

老辺餃子館は、かつての1店舗1品種経営から、多店舗多品種経営、加盟店経営へという経営戦略をとってきた。次に、その経営戦略を「事業戦略マトリックス」によって振り返ってみたい。

ここで「事業戦略マトリックス」は、久保田が元カーネギーメロン大学のH・イゴール・アンゾフ（Harry Igor Ansoff）教授の「成長マトリックス」を参考に、作成したものである⁴⁰⁾。「事業戦略マトリックス」は、横軸を市場、縦軸を商品として、それぞれに「既存」、「新規」の4つの象限（A～D）がある（図3）。

象限Aは、既存の顧客に対して既存商品を販売することを本業としてきた段階であり、「市場浸透」戦略といえることができる。

老辺餃子館にあてはめれば、創業以来、伝

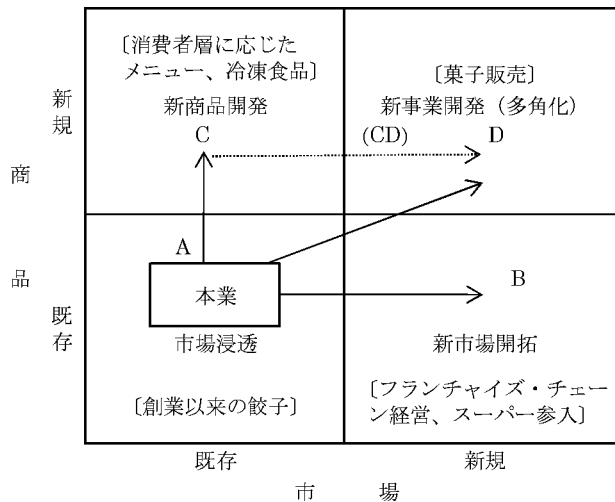
統的な餃子を主力としてきた時期であり、老辺三代経営者の努力によって、東北地域という特定の地域の顧客を対象に、現在に至る成長の基礎を築いたのである。

象限Bは、既存の商品を新たな市場で売り出そうとする「新市場開拓」戦略である。具体的には、民営化してからの老辺餃子館は、既存の市場の上に、フランチャイズ・チェーン経営を展開し、中国各地に進出したチェーン加盟店の増加により、餃子の消費人口を大幅に増加させたことである。また、老辺ブランドの冷凍食品をスーパーや百貨店などの量販店で販売するなど、新しい市場へ参入する戦略である。

象限Cは、新たな市場に新商品を販売して成長するための「新商品開発」戦略であるが、当初は既存顧客向けに販売していても、この新商品が新たな市場を開拓することにもつながり、C象限から次のD象限に展開することもある。

新商品の開発には、市場細分化（segmentation）戦略が必要である。その戦略として

図3 老辺餃子館の事業戦略マトリックス



出所：久保田章市『百年企業、生き残るヒント』角川SSC新書
2010年1月、p 91を参考に筆者作成。

は、①収入階層それぞれに応じた価格設定(例えば、高級・中級・一般大衆向けなど)、②主たる購入層別に異なった商品を提供する、③全購入者を対象に単一商品を提供するなどがある。

老辺餃子館では、餃子の具の配合、皮に使う小麦粉の品種やその皮の作り方及び料理法などを工夫し、百種類以上の餃子を開発し、しかも収入レベルや年齢層に応じた餃子の研究開発によって未開拓の顧客層の獲得を目指してきた。

象限Dは、商品も市場も新しい分野へ進出する「新事業開発」戦略の段階であり、事業の「多角化」戦略でもある。

老辺餃子館においては、まだ本格的に新たな分野への挑戦は行われていないが、小規模な試みとしては、伝統行事、例えば中秋節や元宵節(陰暦1月15日の夜)などに、中国の伝統的な月餅のほか、米粉で作った団子や粽などを開発し、菓子販売にレストランで乗り出したことをあげることができる。

これまで、老辺餃子館が創業以来、行ってきた経営戦略を「事業マトリックス」に沿って整理してきたが、その経営戦略には合理性が認められるものの、今後は各象限の戦略の再編・合理化に努める必要がある。

7. おわりに

日本の老舗は、創業者一族が経営に参画してきた企業が多いことが特徴であるといわれ、近江商人の経営理念である売り手よし、買い手よし、世間よしという「三方よし」の考え方が理想とされてきた⁴¹⁾。

一言でいえば、真面目に作り上げたものを、それを必要とする人たちに提供し、必要とする人たちの変化から目をそらさず、さらに求められるものを創り続けることが、老舗企業の永続の秘訣ともいえる。

このことは、中国の老舗企業にも、そのま

まあてはまる。しかし、老舗は伝統を守るだけで生き残れるわけではなく、時代の変化を先取りし、常に革新を重ねていかなければならない。

その意味では、“中華老舗”の老辺餃子館は、幾多の試練を経て180年もの間を生き残り、また発展する過程で、明確な経営理念の下に、研究開発を重ね、人材を育成し、そして民営化後は大胆な経営戦略をとってきたことは評価に値する。

これまでの老辺餃子館の経営戦略には、大別して2つに分けられる。一つは、人材と技術の重視である。老辺餃子館の三代目は、親子間継承の限界を打破するために弟子へと継承する方式に改めた。その後も、現在の経営者まで常に老辺ブランドを守りつつ、メニューの開発に努めてきた。

二つ目は、フランチャイズ・チェーン経営の展開である。改革開放後1980年代に、日本をはじめ海外に店舗を展開し、2003年の民営化以降は、本格的にフランチャイズ・チェーンの経営に乗り出した。その結果、老辺ブランドは、東北全域から全国へ、さらには世界に波及するようになった。

この二つの路線の実行によって、今日の老辺餃子館が成立しているのである。とりわけ、市場において同質の商品がますます多くなってくる今日では、老舗企業は企業間の競争が、ブランドの競争であることを明確に認識しなければならない。

新興の私営企業であっても、新たな伝統をつくりつつ、明確な経営理念の下に、大胆かつ綿密な経営分析を基礎として、その経営発展を考えていかなければならない。老舗企業の経営戦略は、私営企業の発展にも大きな示唆を与えるものであると考える。

なお、本論の作成に当たり、一部のデータを手に入れることができなかったが、それを含めて、さらに中日両国の老舗企業の経営戦略の比較を今後の課題としたい。

【注】

- 1) ㈱東京商工リサーチ (TSR) 及び㈱帝国データバンク (TDB) のホームページによる。
- 2) 常双「南京市老字号餐馆品牌資産来源和策略研究」南京理工大学, 2008年, 分類番号F719 F713.50。
- 3) 周翠麗「北京老字号企業品牌競爭力提昇研究」首都經濟貿易大学, 2007年, 分類番号F273.2 F279.271。
- 4) 徐新華「『中華老字号』品牌創新模式研究」華僑大学, 2009年, 分類番号F279.23 F273.4 及び龍丹「試論老字号餐飲企業的創新」『遼寧經濟職業技術学院学報』2012, (3), 分類番号C939。
- 5) SWOT分析 (SWOT Analysis) とは, 目標を達成するために, 意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトなどにおける強み (Strengths), 弱み (Weaknesses), 機会 (Opportunities), 脅威 (Threats) を評価するのに用いられる手法の一つである。
- 6) 羅穎「“老字号” 餐飲企業現狀分析和戰略選択研究——以鄭州市“老字号” 為例」『經濟経緯』2010, (4)。
- 7) 冷向榮「老字号企業無形資産经营策略研究」上海同濟大学, 分類番号F273.4 F224.7。
- 8) 齊運東「中国老字号餐飲企業的核心競爭力研究——以無錫地区為例」江南大学, 2008年, 分類番号TS971 F279.23。
- 9) 王春娟「北京老字号企業核心競爭力研究」北京工商大学, 2009年, 分類番号F270 F224。
- 10) 陳德超「論餐飲文化營銷策略与競爭優勢」『華東經濟管理』2001, 15(6), 分類番号F719.3。
- 11) 張麗華・段玉「素食餐飲文化營銷策略及發展对策研究」『中国流通經濟』2007, 21(1), 分類番号F7。
- 12) 蒿倩文「中华老字号如何通过情感營銷實現跨越式發展」『商場現代化』2007年13期。
- 13) 陳蔚「北京市老字号企業内部創新環境与創新能力研究」首都經濟貿易大学, 2010年, 分類番号F279.23。
- 14) 周懿瑾「符号品牌：中華老字号的双重文化接受機理」中山大学, 2009年, 分類番号F279.24 F274。
- 15) 程昭力「中国老字号企業的組織慣例研究」中国科学院大学, 2008年, 分類番号F279.24。
- 16) 薛冰「老字号保護与發展的研究」山東大学, 2008年, 分類番号F203.9 F715。
- 17) 張維亜「歴史餐館の遺産旅遊開発——以南京老字号餐館為例」『北京第二外国語学院学报

- (JOURNAL BEIJING INTERNATIONAL STUDIES UNIVERSITY)』2008, (9) 分類番号F59。
- 18) 連漪・汪俠「旅游地顧客滿意度測評指標体系的研究及応用」『旅游学刊』2004, 19(5) 分類番号F81 F56。
 - 19) 潘光杰・楊衛華・宋振宇「餐饮业提高顧客滿意度探討」『商場現代化』2007, (19)。
 - 20) 蔣哲「中华老字号品牌國際化問題研究」首都經濟貿易大学, 2009年, 分類番号F710。
 - 21) 張琳「中国老字号品牌海外本土化研究——以餐飲業為例」對外經濟貿易大学, 2010年, 分類番号F719.3 F713.50。
 - 22) 張玉鳳「北京“老字号” 餐飲企業生存現狀分析与成長機制研究」『旅游学刊』2009, 24(1), 分類番号F59。
 - 23) 王朝霞「中華老字号的知識産權保護」『法制与社会』2011年24期。
 - 24) 劉帆「『中華老字号』品牌文化研究」『武漢商業服務学院学報』2007年3期及び趙博・尹尖尖「中華老字号品牌管理的公共關係研究」『上海管理科学』2007年6期。
 - 25) 劉光龍「論中華老字号的法律保護——以管理為視角」華東政法学院, 華東政法大学, 2006年分類番号D923.4。
 - 26) 蘇哲・張建梅「略論對中華老字号的法律保護」『天津市政法管理幹部学院学報』2007年4期。
 - 27) 裴培「天津餐飲業老字号品牌價值提升研究」天津財經大学, 2010年, 分類番号F719.3。
 - 28) 本研究院は国内ブランドに関する総合的な研究を行うために, 2002年に設立された独立した研究組織であり, 調査結果は陶雲彪「探析老字号品牌資産」中国營銷伝播網, 2012年4月18日 info.ceo.hc360.com による。
 - 29) 王賽時「中华老字号的兴衰与沉浮——以餐饮食品行业为例」周村区文化新闻出版局, 2008年9月。
 - 30) 29) に同じ。
 - 31) 大阪市立大学經濟研究所『經營学事典第3版』, 岩波書店, 2000年10月, pp392-393。
 - 32) 「中華老字号の企業模式」2012年9月24日, 法律教育網, www.chinalawedu.com を参照
 - 33) 『中華工商時報』2012年9月17日付け。
 - 34) 2006年8月に公表したブランド価値の評価方法の詳細は詳らかではないが, 中国ブランド研究院は2006年5月26日に, 次のような評価公式を提示していることから, これに準拠して評価されたものと考えられる。

$$V = [P - C \times (R_1 + R_2) \times 1/2] \times (1 - R_3) \times Y \times I$$

- ×M
V：ブランドの価値
P：本ブランドの商品又はサービスを使用する企業の最近3ヵ年の加重平均営業純利益
C：同等の販売収入を得るための正常資本必要額
R₁：銀行の3年定期預金年利率
R₂：当該業種の最近3ヵ年の加重平均利益率
R₃：所得税率
Y：ブランドの予想使用年限
I：ブランド価値の業種係数（ブランド研究院が毎年、市場特性に基づいて修正する）
M：市場占有率の増加係数（当該業種の市場占有率が上位3位の売上高に対する当該企業の売上高の比率）
- 35) 仰韶（ぎょうしょう）文化は、黄河中流全域に存在した新石器時代の文化で、年代は紀元前5000年から紀元前3000年あたりである。この文化の名称は初めて出土した代表的な村である仰韶にちなんで付けられ、仰韶村遺跡は1921年に河南省渾池県仰韶村で発見された。この文化が主に栄えた地域は、河南省、陝西省及び山西省である。
- 36) 河姆渡（かぼと）文化は、浙江省に紀元前5000年頃—紀元前4500年頃にかけて存在した新石器時代の文化であり、現在の浙江省東部、寧波市から舟山市に広がっていた。余姚市の河姆渡村の河姆渡遺跡から発見されたことから、河姆渡文化とよばれる。
- 37) 徐文苑編著『中国飲食文化概論』清華大学出版社、北京交通大学出版社、2005年1月、p 24, p 45, p 62, p 63。
- 38) 孫輝「伝統関聯現実——從老辺餃子館的變遷説起」『瀋陽大学学报』2007年12月第19卷第6期, pp 71-73。
- 39) 陳黎明「“老辺餃子”の産権到底該誰？——老字号企業転引発権利之爭」『当代経済』2004年第10期, p 23-24。
- 40) 久保田章子『百年企業、生き残るヒント』角川SSC新書2010年1月, pp 91-94。
- 41) 帝国データバンク史料館産業調査部編『百年続く企業の条件——老舗は変化を恐れない』朝日新聞社、2011年9月, p 197, p 76, p 242。
- (NORTHERN ECONOMY)』2010年(19), 分類番号 TS2 F71。
- (2) 厉春雷「一家日本老字号の伝承」『企業管理』2010(11)
- (3) 厉春雷「“亀甲万”の營銷策略——一個300多年的日本醬油公司給中国老字号の啓示(1), 『現代營銷』2010(11)
- (4) 厉春雷「“亀甲万”の多元化与国際化之路——一個300多年的日本醬油公司給中国老字号の啓示(2), 『現代營銷』2010(12)
- (5) 厉春雷「対伝統文化的珍視与科技創新的持續鑽研——一個300多年的日本醬油公司給中国老字号の啓示(3), 『現代營銷』2011(1)
- (6) 宋偉・鄭淑芬・趙富洋「基于DEA的老字号企業文化建設績效評估」『科技管理研究』2010, 30(11), 分類番号 F 270.7
- (7) 林峰「基于因子分析的老字号餐飲企業顧客滿意度実証研究——一個個案研究的啓示」『旅游學刊』2009, 24(7), 分類番号 F 71 F 27
- (8) 劉家林「餐飲業顧客滿意度提昇策略研究」『管理觀察』2010, (36), 分類番号 F 7
- (9) 劉志芳・孫夢「北京老字号餐飲品牌消費者実証研究」『合作經濟与科技 (CO-OPERATIVE ECONOMY & SCIENCE)』2010, (13) 分類番号 F 719.3
- (10) 何志文「中国餐飲の創新与品牌」『中国商貿 (CHINA BUSINESS & TRADE)』2009, (10), 分類番号 F 71 R 19
- (11) 李理「我国餐飲業品牌塑造存在的問題及策略分析」『企业家天地 (WORLD OF ENTREPRENEURS) (下半月版)』2008, (4) 分類番号 F 123.16
- (12) 謝強「品牌戰略——現代餐飲業最有價值的競爭資源」『中国食品 (CHINA FOOD)』2006, (10) 分類番号 F 7
- (13) 謝強「現代餐飲品牌經營的關鍵環節分析」『無錫商業職業技術学院学報 (JOURNAL OF WUXI INSTITUTE OF COMMERCE)』2006年6月
- (14) 明潔・菴小琴「江蘇老字号企業技術創新發展策略」『商業研究 (COMMERCIAL RESEARCH)』2009, (11) 分類番号 F 27 F 7
- (15) 李美兵「品牌——老字号企業復興的法宝」『江苏調味副食品 (JIANGSU CONDIMENT AND SUBSIDIARY FOOD)』2003, (3) 分類番号 TS2
- (16) 張長学「老字号企業的發展探究」『中国商貿 (CHINA BUSINESS & TRADE)』2011, (18), 分類番号 F 272

【その他参考文献】

- (1) 厉春雷「中華老字号創新發展的路径与模式——基于日本“亀甲万”的案例思考」『北方經濟

- (17) 姚聖娟「关于振興中華老字号的思考」『華東經濟管理 (EAST CHINA ECONOMIC MANAGEMENT)』2008, 22(1)分類番号F270
- (18) 梁保尔「城市老字号的文化內涵与旅遊開發」『旅遊科学』2007年4期
- (19) 謝才茂「『中華老字号』企業的視覺形象改造」『厦門理工学院學報』2007年4期
- (20) 古朝霞・伍万雲「中華老字号企業創新發展的思考」『銅陵学院學報』2007年1期
- (21) 甄翔「淺論中華老字号的知識產權保護」『老区建設』2011年22期
- (22) 劉強「從中日品牌歷史看民族品牌生成及其特徵」『現代營銷』2011年4期
- (23) 劉強「字号与象徵：意義的生成与轉換」『現代營銷』2011年11期
- (24) 劉宇玺「淺談改革開放後中華老字号品牌戰略管理革新之路」『三門峽職業技術学院學報』2011年2期
- (25) 陶雲彪「激活老字号品牌資產」『現代企業文化』2011年22期
- (26) 安惠民「抓住機遇 加快發展中華老字号」『商場現代化』2011年31期
- (27) 俞晓峰「江蘇省中華老字号品牌發展初探——基于品牌價值視角」『商品与質量學術觀察』2011年3期
- (28) 張軍強・張陽「中華老字号商標國際保護現狀与对策」『商品与質量：理論研究』2011年8期
- (29) 甘天棟「產品創新促徽山湖老字号科学發展」『中国集体經濟』2011年4期