

## 年次大会報告⑪

## 老舗国際化研究第二弾

## —海外市場創造の秘訣—

古田 茂美（港日商務研究中心代表）

## 1. 老舗の国際化—問題意識：

二つの課題：2022年12月の事業承継学会年次大会で初めて『老舗の国際化』研究成果を発表した。その際に表明した問題意識は日本老舗の国際化問題であった。先行研究の定量分析の結果、二つの課題が明らかになり、一つは「日本老舗のグローバル化展望が見えない」こと、二つは「伝統工芸と工匠精神という老舗の中核軸が次世代に継承されない可能性」であった。<sup>(i)</sup>

定性分析手法による新発見：定量分析の結論と裏腹の事態が明らかになったのは、幾らかの百年企業が香港や海外市場でグローバル化し伝統工芸と工匠精神の継続を实践する事例を発見したことである。22年12月発表では創業1872年の仙台筆筒事例一社を定性分析したが、23年12月までに標本企業は4社にまで増えた。

体系的分析の必要性：日本企業の国際化や多国籍化は経営学で多く論じられてきている。<sup>(ii)</sup>しかし百年企業、長寿企業、老舗をグループ化し、その国際化を理論的に課題として論じたのは李新春著『日本百年老店』が極めて新しい。<sup>(iii)</sup>小規模資本であり海外進出ノウハウにも乏しい所謂老舗企業が、今ここに来て海外で成功している事実とその起因を経営学的に把握する必要があると考える。

RQと方法論：本研究では前回論文<sup>(iv)</sup>の標本企業数と問題意識をさらに進化させ、RQ（リサーチクエスション）を、“海外進出した老舗の国際

化成功の起因解明”とした。分析の切り口として進出動機—強い動機はどこから来たか、製品特性—何故模倣しにくいのか、受入市場特性—老舗製品が売れる市場の条件、海外人材特性—成功の鍵である現地人材資本の有効化条件をあげた。

## 2. 研究対象企業群—仙台筆筒門間屋、松井味噌、日吉屋、京はやし屋：

今回対象にした日本老舗4社。

- i) 創業1872年、香港進出以来さらに進展続け香港拠点からシンガポール出店を試行する仙台筆筒門間屋（本社宮城県仙台市）
- ii) 創業1736年、第16代目当主が1990年に初めて大連進出後、試行錯誤経て香港進出、そこからタイ・ベトナム・マレーシア・インドネシア市場に味噌と関連開発商品を輸出する松井味噌（本社兵庫県明石市）
- iii) 創業1863年、野点傘で京都の茶の湯文化を支え、中国唐代に伝来した伝統工芸としての和傘に革新を興し、パリ、ミラノ、NY市場向け製品開発、日本、東南アジアに和傘の高級インテリア革命を起こした和傘製造の日吉屋（本社京都府京都市）
- iv) 創業1753年、金沢で発祥し抹茶を和スイーツに発展させ香港目貫市街地へ進出8年目迎える製茶問屋、京はやし屋（本社京都府宇治市）

### 3. 海外市場進出の動機：

海外進出への強い動機はどこから来るのか：

進出への強い動機が存在如何で、老舗の国際化の方向は決まる。進出に成功した各社のいずれもが進出への強い動機を有していた。動機が必要条件であれば何故その動機は発生するのか、どう発生させるべきなのか。この四社からのヒアリングで明らかになったのは、二社までが「廃業」決意をしたかほぼ考えていたこと、残り二社は業界縮小と衰退の展望を危惧したことであった。日本経済鈍化、市場縮小の中、生き残りの為の市場分散は必至であるが、海外市場進出のハードルは高く、動機の強弱によってその進展は左右される。強い動機に至る有効な環境変化が“廃業”危機であり、同時に事業承継への強い願望が確認された。後者の“事業承継への強い意志”については別途研究がされている。<sup>(v)</sup>

### 4. 海外市場における製品特性と競争力：

老舗製品と一般製品の違い：

両者の違いは経験的に品質や価格に見ることが出来る。百年の伝統技能を継承し少品種小ロットで生産する老舗製品は、当然のことながら、先端機械技術を駆使した大量生産のナショナルメーカー製品とは品質も価格も目的も違う。

四社の製品の共通点：

- i) 伝統工芸品であること
- ii) 製造技能が熟練職人に伝承されていること、所謂工匠精神が宿る製品であること
- iii) 原材料がすべて天然資材であること。前回の発表と論文で既に示したが、“自然素材、自然界の自律性を、工匠が伝統技能を駆使して本質を含有したまま製品化”し、この特性に“現代が陥った環境問題への抽象的反論”として使用者が共鳴し、これこそが老舗製品と日本文化に宿る“野生の思考”であり、“ポイエーシス”観念であ

り、“人間の記憶に残る自然と天然の美への意識喚起を興す”と描写したレヴィ・ストロースの老舗観と合致している。<sup>(vi)</sup>

発酵状態：各社の製品はすべて100年以上の伝統技術と工芸の蓄積があり、製品が高度な“発酵状態”に達していることが共通している。“発酵”とは食品で使われる概念であるが、その本質は“微生物—乳酸菌や酵母—等が、多糖類やたんぱく質といった有機物を分解し、別の物質に変えることで、深い香りや味、豊かな栄養価が増加し、保存性が高まる変化を起こす”，この概念は比喩的に人格特性等にも頻繁に使用される概念であり、老舗製品の特性理解にも十分適用できる。<sup>(vii)</sup>

模倣しにくい理由1—長期熟成志向と発酵状態：上記を前提として老舗製品を海外現地の市場製品と比較すれば、前者の模倣が極めて困難なことが分かる。不可視的な味わいや色合い、風格、栄養素など発酵状態の性質を発揮できる為には熟成の時間要素が不可欠である。短期間で機械大量生産された製品で発酵状態を創ることは不可能である。従前の国際経営論における海外進出時の現地企業のコピー問題については、日本企業が持ち込む生産技術や製品機能もまた短期生産志向の場合、現地企業による模倣はとりわけ容易になる。しかし老舗製品のベクトルが長期熟成志向であるとき、模倣は非常に困難になる。

模倣しにくい理由2—物語性：仙台簞笥門閥屋の製品プロモーションビデオには必ず伊達政宗の物語が加えられる。仙台藩が下級武士に奨励した内職として、武家屋敷に置かれる刀保管の為の野郎簞笥制作から始まった仙台簞笥の物語はこの製品要素の一部となっており、これを模倣することは不可能である。日吉屋の製品プロモーションビデオには、平安京時代に唐国から伝承した傘を原型とする和傘の恒久的物語が描かれる。和傘の熟成度は日吉屋の創業期を超えて地域地場産業と同

化している。おしなべて老舗のウェブサイトや広報情報には時空を超えた歴史や、発祥地域産業、創業者、中興の祖の物語が必ず存在する。日本老舗の最大の特徴として李新春が強調したのは“記憶の伝承”であり<sup>(viii)</sup>、企業博物館、歴史館、記念館等建立して、創業やそれ以前の地域産業史が必ず維持継承されている。これが老舗製品の唯一無二特性を創造しており、競争市場において、“独自優位”を獲得している。<sup>(ix)</sup>

## 5. 海外市場選択と市場の特性：

市場選択：標本企業の三社までが香港、アジアに進出し、一社は欧米市場であった。市場選択においては社内で体系的調査分析が行われて選択した形跡はほとんど皆無であり、それぞれが隣人市場論によって市場選択していることが分かる。<sup>(x)</sup> 大企業、大組織では海外市場選択時は包括的分析から自社と市場の整合性をデータで確認し市場選択が行われるが、資本の小さい老舗企業でそれを観ることはなかったが、結果としてこの四社は香港、欧米市場で十分な成果を発揮した。

成功した市場の特性：四社についてそれぞれの市場と成功要因に繋がる市場特性を比較すると門間屋に関しては香港市場に高額所得層の存在が指摘された。

仙台筆筒門間屋の超高額製品が香港市場で売れた背景を分析した香港科技大学調査にも表れたように、所得格差の存在によって、高品質、高価格市場が確立されている海外市場ではとりわけ、この老舗製品の競争力が高まっていた。<sup>(xi)</sup> 日吉屋は和傘を高級市場向けインテリアに改革しそれにアート性を加味したことでターゲット市場が欧米ファッションアートインテリア市場となり成功した。松井味噌は中国の膨大な市場向け高級発酵食品である味噌とその革新的製品開発により大成功

している。京はやし屋は広範な茶文化が存在する現地市場に抹茶という独自優位製品にさらにスイーツ開発することにより、茶文化の基礎と発展を希求する現地市場で成功した。

## 6. 老舗の海外進出経営の特徴—非組織型家族経営：

4社の企業規模：海外進出にあたってまずこの四社の経営組織の特徴として資本金、従業員規模と人材資源状況を比較してみると。興味深いことに、資本金、従業員数において、京はやし屋以外の三社は零細企業範疇に入ることだ。松井味噌に関してはB2Bビジネスで全て取引先企業に事業委託する手法で自前社員保有を放棄し、特殊な経営をしている。B2C市場で頗る成功おさめる門間屋と日吉屋はいずれも従業員が15名以下でそれぞれ香港と欧米で成功している。

家族経営の特徴：門間屋、日吉屋、そして松井味噌も家族経営が濃厚であり、それぞれ何代目店主が社長を務めている。本社と海外拠点オペレーションに専属社員を置くほどの余裕がなく、社長自らが日本と海外を往復しつつ、現地社員とどのようなコミュニケーションをとっているのかが調査の鍵となっていた。現地スタッフ、海外社員へのヒアリングを通じて両者に共通する特性が浮彫になったのは、極小規模だからこそ組織構造が生まれず、本社のファミリービジネス運営がそのまま海外に持ち込まれる場面であった。

通常の国際ビジネスならば、本社海外事業部が責任を持って海外資源管理を実施し、本社に報告する形が定石である。しかしそこには現地情報を本社情報に変換するプロセスが必ず存在する。そのままで伝達しにくいのは現地文化と日本本社文化の相対性に直面するからである。不慣れた社員によるコミュニケーショントラブルが発生し、ひ

いては国際事業の妨害要因ともなり得ることは多くの海外駐在員が経験することだ。

これら二社の場合、ファミリービジネス経営にあつて高度な組織経営は困難であり、いきおい社長と現地社員間では国家や民族的文化相対性が希薄化し、互いに原始的な家族制度空間の中でコミュニケーションをとる為、本来ならば高い文化障壁と衝撃が想定されるところ、むしろ軽減されるか消滅する特性があることを痛感した。この状態が創造するビジネス上の優位性は、現地社員による、“社長やその家族に対する信頼性”の高さとなって現れ、ビジネスにとって重要な現地情報獲得の可能性は非常に大きい。

「公と私」と国際化の問題：香港、中国に限らず多くの海外社会においては家族単位による機能が優先されることが多い。ここには日本文化特有の「公と私」の問題が横たわる。日本社会において“家族経営”つまり“同族経営”が低視されるのは「私」の側面が大きいことによる。日本では「公」が「私」を遙かに上回る観念が発達している。<sup>(xii)</sup>「公」は日本において異なる組織階層によってその強度や存在度が変化する。組織が大きくなればなるほど「公」の力学は強くなる。それを後藤はイメージで著した。(図-1)<sup>(xiii)</sup>



図-1 組織（公）形状の多層階層図

門間屋や日吉屋の海外経営は図-1の一番左のファミリー経営階層で実施され、海外社員の「私」(Self)意識は右廻りの組織に比べて相対的に大きくなり、これを基盤とした“特殊信用”経営が実現できていると言える。現地社員の自発的な販売行動や宣伝広報を観察する中に、上からの指示を待たずに積極的に自ら学び行動する現地スタッフの姿があり、これが門間屋の成功に直結していると思われた。中華ビジネスにおける“特殊信用と普遍信用”については脚注文献を参照<sup>(xiv)</sup>

## 7. まとめ：

“海外進出した老舗の国際化成功の起因説明”について定性分析した結果、成功の条件として、下記三点が挙げられた。

- i) 進出に関する強い動機が存在すること。その源泉はほとんどが“廃業危機”であることが判明。
- ii) 海外で模倣しにくい製品特性と“独自優位”（“集中優位”）を有すること。
- iii) 高所得の成熟市場の存在があること。
- iv) 家族経営では「私」意識が相対的に大きく、海外人材の能力発揮に対し有利であること。

冒頭で示した二つの課題：本研究では、一つ目の“老舗のグローバル化が見えない”状況について、一部の老舗がその課題を克服していることを明らかにした。二つ目の“伝統工芸技術が伝承されない可能性”についても、国際市場に出た老舗商品の競争力が伝統工芸技術を保持継承しており、国際化こそがこの課題を克服するのに有効であることを明らかにした。

(i) 李新春著『日本百年老店』邦訳版の第十四章、古田茂美訳、文眞社、2022年7月

(ii) 古典的教科書としては吉原秀樹『国際経営』有斐閣アルマ1997、『国際経営論』放送大学教育振興会2005年などを推

奨。

- (iii) 李新春前掲書第十四章
- (iv) (一) 社団法人事業承継学会『事業承継』Vol.12 pp40-43  
古田茂美『老舗の国際化—仙台筆筒門間屋による香港進出の視点』
- (v) 後藤俊夫『長寿企業のリスクマネジメント—生き残るためのDNA』第一法規 2017 年
- (vi) NHK オンデマンド 100 分 de 名著 レヴィストロース “野生の思考” 名著 60「野生の思考」: 100 分 de 名著 (nhk.or.jp)
- (vii) 発酵について アリナミン製薬健康サイト 参照 発酵食品ってすごい!? 体に良い理由や身近な発酵食品の種類一覧, レシピを紹介 (alinamin-kenko.jp)
- (viii) (一) 社団法人事業承継学会『事業承継』Vol.12 pp40-43  
古田茂美『老舗の国際化—仙台筆筒門間屋による香港進出の視点』
- (ix) 李新春著『日本百年老店』邦訳版第二章, 古田茂美訳, 文眞社, 2022 年 7 月
- (x) 国際貿易学における市場選択論中, 最も簡易な選択方法として隣人市場選択 (Nearest Neighbor Approach) が選択されている。“International Marketing and Export Management Eighth Edition” Chapter 5, Gerald Albaum et al. Pearson Education Ltd.
- (xi) 競争優位を構成する三つの優位→“価格優位”, “差別化優位”, “独自優位” はマイケル・ポーターの競争理論に拠る。『競争の戦略』, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳, ダイヤモンド社, 1985
- (xii) 溝口雄三『公私 (一語の辞典)』三省堂, 1996 年
- (xiii) 後藤俊夫先生による 2023 年 10 月 16 日香港日本文化協会 主催 “Academic Forum-Japanese Shinise; Tradition, Modernization and Challenges” での発表スライド No.28
- (xiv) 李新春, 張書軍主編『家族企業: 組織, 行動と中国経済』第 15 章「信用, 忠誠と家族主義の問題」上海三聯書店上海人民出版社, 2008 年