

今般の海外における日本老舗熱に関する考察

～海外において加速する日本老舗セミナーや事業の新展開を中心に～

古田 茂美

(香港日本文化協会理事／港日商務研究中心代表)

要 旨

今般、日本老舗、長寿企業に対して海外の産官学界および市場が高い関心を示し始めている。学界では相次いで日本老舗に関する本格的な研究書の上梓が相次ぎ、実業界では日本老舗講演会が連続開催され、さらに日本老舗製品が海外市場で高い人気を呼んでいる。事業存続と承継が新たに経済経営の目標尺度となりつつある中国や香港の動きもある。これらの動きを整合性よくとりまとめ、巨視的観点からみて、何故日本老舗や長寿企業経営が世界の関心を呼ぶのか、その背後にある世界の経済社会変化を探るとともに、日本老舗の長寿起因の普遍性と独自性の相克、日中比較などに触れてみたいと思う。本稿は1) 今般の日本老舗熱の背景と動向、2) 長寿経営に関する知見の発信とその現地インパクト、の二つのテーマについて論じ、(補論) 日本老舗の国際化の動き、を加えて構成した。

キーワード：老舗の国際化、Shinise の海外普及、中国老字号政策、香港財富傳承學院、長寿企業の日中比較

Summary

Today, overseas industry, government, academia, and markets are beginning to show strong interest in long-established Japanese companies. In the academic world, full-scale research books on long-lived Japanese stores are being published one after another, and in the business world, lectures on long-established Japanese stores are being held one after another, and their products are becoming very popular in overseas markets. There are also movements in China and Hong Kong, where business survival and succession are becoming a new goal for business management and economic policy. By summarizing these trends in a consistent manner and looking at them from a macroscopic perspective, I will explore the economic and social changes in the world behind as to why long-established Japanese stores attract worldwide attention, and explore their universal causes of the longevity. I would like to touch on the conflict between the universality and uniqueness of the causes for the Japanese store longevity, and comparisons between Japan and China. This article will discuss the following three subthemes: 1) the background and trends of the current craze for long-lived Japanese stores, 2) the internationalization of long-lived Japanese stores, and 3) The dissemination of knowledge on longevity management and its local impact.

1. 今般の日本老舗熱の背景と動向：

(1) 地道な学術研究：

海外とりわけ中国で今般、日本老舗研究熱が増大してきたのは、日本の長寿企業研究者の研究成果が多く中国で紹介されるようになってからのことである。中でも百年企業をデータで把握しその長寿起因を科学的に研究分析する学術的努力を継続し、百年企業数を世界的に調査して日本が世界に冠たる長寿企業国家であることをデータで示したのが後藤俊夫日本経済大学教授で、その主要著作はいち早く中国語で出版されている。(注1) また750社の老舗を訪問してヒアリングしそこから老舗が100年生き延びる原因を探った前川洋一郎氏の大作『なぜあの企業は100年も繁盛しているのか』も中国で出版され反響を呼んだ。(注2) その他にも日本で発行された日本老舗研究本は多く中国で発刊され、日本内部の研究が次第に中国に伝播することになっていった。(注3)

(2) 海外学術界の動き：

このような日本国内研究者の地道な研究がその後、海外学術界に企業長寿研究への道を切り拓き、まず2019年に南海大学呂峰教授が本格的な中国「老字号」研究を発表した(注4)。その後、南海大学、広州中山大学、清華大学、香港科技大学、ドイツヴィッテン・ヘアデッケ大学による日本老舗研究の成果発表や事業化が相次いでくる。

「老字号」とは、中国の長寿企業を指し、1991年はじめて中国商務部が1600社ほどの企業を認定したことから名前が定着。その後商務部は称号認定要件を整備し、2006年には正式に「老字号振興プロジェクト」を發布、要件を満たす長寿企業に中華老字号の証書と牌を授与する。老字号認定基本条件は1) 業歴50年以上、2) 中華民族を有する地域文化特性、3) 高

い経済文化価値、技能、サービスを提供、4) 該当業界における高い指導性、社会支持、等。(《中华老字号示范创建管理办法》)。(注5)

翌年、2020年に広州中山大学の李新春教授が6年に亘る研究の成果として『日本百年老店—伝統と革新』(注6)を著し、邦訳版は2022年に出版されている。(注7) 2021年に清華大学李飛教授が『300年老店の長青之道：日本中川政七商店の営銷模式』を(注8) 2022年には

ドイツのヴィッテン・ヘアデッケ大学 Sigrun Caspary 教授が“Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan”(注9)をそれぞれ発表することによって、日本長寿企業の世界における理論的研究の水準が一挙に高まってきた。

さらに香港科技大学では、2023年より華人系財閥企業事業承継者を対象に“Family Business Owners Program (FBOP)”を企画実施し(注10) そのオフィシャル講師として日本から後藤俊夫日本経済大学教授を招聘した。これら一連の日本長寿企業に関する学術的研究と教育は密度と精度を高めており、現地経営学教育におけるファミリービジネスの強化とそれから発生する事業承継や事業存続への再評価を伺うことができる。そして、ついでには世界に冠たる百年企業数を誇る日本から学ぼうという姿勢が如実に現れてきた感がする。

(3) 香港実業界の動き：

それら学術界における日本老舗研究熱が高まる中、香港における日本文化紹介・発信の主要公益団体である香港日本文化協会(名誉会長は在香港日本国総領事大使)(注11)は、いち早くこの動きを察知して、2023年10月には学術フォーラム『日本の老舗—伝統、現代化と挑戦』と題したシンポジウムを初開催。その基調講演者として、日

本から後藤俊夫教授、中国から李新春教授を招聘するとともに、実践ケースとして300年企業である京都美濃吉の佐竹力総会長と160年続く京都日吉屋の西堀耕太郎社長をオンラインで繋ぎ、リアルタイムで現地聴衆に日本老舗を紹介した。(注12)

本セミナーの事前記者発表会には60名を超える記者が集まり事前メディア露出が相次ぐ中、参加登録は応募締切前に定員に達して事前に募集を締め切るほど好評な展開に進んだ。本番では150名のフルハウス聴衆に加え後援団体である在港日本総領事大使他日本人商工会議所、香港五大商会等地元官財界の参加によって、日本老舗の存在が現地社会に大きく伝播された。行事の後にもメディアによる日本老舗特集企画が続き、一連の動きから改めて日本の魅力の強さを思い知らされることとなった。(注13)

このセミナー開催後、現地の歴史推進公益団体である海濱文化導賞会が、香港日本文化協会に依頼して、『日本老舗：伝統家族企業経営理念—伝統與現代：日本百年老舗の挑戦』と題した公開セミナーを実施、130名の現地社会人が現地語広東語で日本老舗学を学んだ。(注14)

この香港における一連の日本老舗関連事業について、それぞれに筆頭後援名義を提供した在港日本総領事館の岡田健一総領事大使は、日本が世界に冠たる百年企業数を誇り、高い品質と信頼、伝統技術と革新力が包含される工匠の力と創業精神を維持し、社会に貢献する長寿企業経営理念を承継し伝播している、こういった日本の側面が香港社会に対しても広く紹介・伝達され、日本に対する理解が一層に高まり、ますますの港日交流が期待されるところと述べている。(注15)

(4) 海外で増大する日本の事業承継に関する知見ニーズ：

ここにきて何故急速に日本百年企業への関心が高まっているのかについては現地経済発展ステージの考察が必要である。李新春中山大学教授率いる家族企業研究中心がチームを組んで、日本長寿企業研究を始めたのは2016年。2016年といえば、その年の12月習近平主席が中央経済工作会议にて“工匠精神、品質強化、百年老店、製品競争力”の四大目標を提示したタイミングでもある。(注16) 李教授はこの研究を始めるにあたり、マクロ経済が大きく成長し経済大国化した中国では、資源分配が転換期を迎え、高品質、高効率、木目細かいサービス分野へその重点がシフトし、それについては生活水準の向上を担う中小民間企業の事業存続の重要性がさらに重要性を高めていると指摘、事業存続には事業承継が欠かせず、世代交代を迎える多くの中国成功企業の近未来を考える上で、日本の百年企業モデル研究がおおいに役立つのではないかと考えていた。(注17)

また、同時進行で、香港科技大学では“富不過三代”の呪縛を解き放す為の新たな手法の必要性を説き、ファミリービジネス学における事業承継と家族財産承継教育の強化を図ってきた。(注18) このように大学研究教育レベルで事業存続、事業承継教育へのニーズが拡大してきており、ここにおいて事業承継事例の世界最大集積を有する日本にその知見を求めるニーズは高まっていると言える。次項では行政政策レベルでもそれが高まってきた流れを中国政府諸政策から観てみよう。

(5) 行政／政策の動き (1)：

李新春教授が上述したように、マクロ経済成長で成功を達成した中国は第14次五か年計画「中国製造2025」の中で高品質、高付加価値経済へ

の転換を揚げ、その達成のため「百年企業育成計画」が土俵に上がっている。2023年2月公布された《中华老字号示范创建管理办法》では「内需拡大戦略計画の概要（2022～2035）」が提出され、その中で「老字号を育成し中国土着の伝統文化ブランド製品の創造」が提唱されている。この公布所管の商務部盛秋平副部長は「経済、消費市場規模を達成した中国には独自の“百年老店”育成できる条件、能力と必要性を有していると思う」と語っている。（注19）

また李克強前総理が全面に推進した工匠精神の発揚も記憶に新しい。2017年の政府工作報告では工匠という言葉が多く飛び交い、国務院の支持を付けている。その中で前総理は「新事業創造や革新を進める中で、今重要なことは“工匠精神”を提唱し、高い品質と合理性を備えた熟練技能を有する工匠の育成に努めることが中国に新たな原動力を産み伝統の変革と高度化を可能にするのだ」と述べている。（注20）

2020年11月24日の、習近平総書記は全国模範労働者・上級者表彰大会挨拶で、「勤労精神、ものづくり精神、工匠精神は改革創新時代の鮮明な体现そのものだ・・・」と工匠精神の発揚を強調し、職人ものづくり精神の高揚と醸成を産業政策の主流に置く発言をしている。（『中国共产党人的精神谱系之工匠精神述评：精益求精 勇于创新』2021年10月）（注21）

そのような中、2023年12月9日の事業承継学会年次大会（京都開催）には北京から清華大学が初参加し、正式入会して日本長寿企業と承継の研究を進めるという、上述の政府動向を裏書するような動きがあった。会議では清華大学文化経済研究院所属沈晔教授が「中国老字号の概要」を発表、さらに翌日の特別日中共同研究ミニシンポ

ジウムでは上述の李飛同大管理学院教授が中川政七商店研究を披露、薛镭同大同院副院長が「長寿企業と非物質文化遺産の関係」と題して中国老字号によるインタンジブル文化の発揚が、現在中国で発生していることを克明に伝えた。（注22）

さらに出席者の意識を強烈に惹いたのは、訪日叶わなかった同大社会科学研究院彭凱平院長のビデオ挨拶文の内容であった。そこでは「日中に共通することは長寿企業の経営者には品格と素養があること、中国伝統文化でいう君子の道に一致していることだ」と論じ、また「彼らは、富が特定の人間のものでなく、公共社会の為に使用されるべきだと意識している」とも指摘した。この院長の言葉は多くの視聴者の共鳴を呼び、日中で老舗と老字号、と呼び名は違ってもその伝統的本質には矛盾ない共通性が存在することに希望を与えた。（注23）このミニシンポジウム内容は本書特集2で誌上再現されているので是非ご覧頂きたい。

以上、中国政府レベルからも長寿企業育成ニーズが活発化してきていることを指摘した。政府と緊密な関係を持つ清華大学が事業承継学会年次大会に参加し入会するという展開は、まさに事業存続と承継が中国における企業運営上で重要な尺度になり始めていることを如実に現わしている。

（6）行政 / 政策の動き（2）：

中国政府による百年企業育成政策の流れの中で、2023年11月14日、香港特別行政区政府に、関連する新たな動きがあった。同政府金融局外郭団体金融服務振興發展局（The Financial Services Development Council-FSDC）が「香港財富傳承學院」（“Hong Kong Academy of Wealth Legacy”）と命名された新たな事業家育成機関を新設したのである。その理事長には香港有数の華人財閥集団である新世界集団の三代目承継者鄭志剛

が任命され、7名の理事にはシンガポール系華人財閥集団信和集団の三代目承継者黄永光も名を連ね、学術界から香港科技大学 Roger King Center for Asian Family Business and Family Office 上席顧問の Dr. Roger King が理事会入りしている。目的は香港における金融産業発展上にファミリービジネスとその家族資産の継承を有機的に位置付けて、香港を家族財産管理と承継において世界でも有数の主要な中心都市にすることが目的だという。(注24)

2. 長寿経営に関する知見の発信とその現地インパクトについて：

(1) 後藤教授による香港、広州、深圳、東莞での日本長寿企業発信内容：

後藤教授は香港科技大学の招聘に応じ10月13日に同大で英語にて講演。10月16日には香港日本文化協会主催学術フォーラム『日本の老舗—伝統、現代化と挑戦』に参加、李新春教授とともに基調講演を行った。翌10月17日には広州入りし、中山大学管理学院東キャンパスにて「日本長寿企業の秘密」を講演。10月19日には華為技術有限公司の招聘を受けて深圳入りし同本社を訪問、翌日には同社東莞工場にて講義を行うなど精力的に大湾区中心都市群で日本長寿企業学を提供した。

報告は英語又は日本語で行われ、毎回80名～150名に及ぶ聴衆が日本長寿企業の理論的分析を学んだ。後藤教授の講演の概要は下記のようにあった。

タイトル：Secrets of Japan's Long Lived Enterprises

各テーマ：1. Overview

2. Key Factors for the Longevity

3. Core Philosophy

4. Management in the New Era

後藤教授は、日本長寿企業の概要と世界における統計、各国企業の平均寿命比較、また長寿を支える六の要因→KFL1: Long-term management, KFL2: Controlled growth, KFL3: Focus on 'core competences, KFL4: Trust-based long relationship with stakeholders, KFL5: Risk Management, KFL6: Generational commitment を紹介した。

また経営理念として→altruism (利他主義), Jomon & Origin of Shintoism, Evolution of business ethics (Confucianism, Buddhism) → Modern business ethics of Shibusawa Eiichi, Hiroike Chikuro, Matsushita Konosuke, Inamori Kazuo, etc. の商人精神、思想哲学、そして日本の「公と私」概念の多層構造について概説。現代日本における「公」意識の高さについて、サッカーW杯戦後に観客席を清掃する若者達、渋谷スクランブルでの歩行者の様子をビデオで説明し、この文化的意識が事業存続の重要な一因であることを論じた。

(2) 現地インパクト：

海外の日本への関心がインバウンド観光熱から、老舗という文化ビジネスを通じて、再び経済へ戻る契機を迎えている。日本は既に経済大国とは言えないが、長寿企業大国であることは間違いなく、世界一位のその数字は直近で他国に抜かれることはないであろう。中国が老字号推進政策を開始し50年の業歴で老字号認定するとしても、100年業歴老店が5万社を既に超えている日本に多くを学ぶことができると中国は考えている。それは上述の中山大学李新春教授著『日本百年老店』、精華大学李飛教授著『300年老店の長青之道—中川政七商店の営模模式』にそれぞれ顕著に表現されている。

一方、これらの香港中国における連続講義の中

で、日中研究において興味深い差異や異質性が明らかになる場面も多数あった。

その第1は恐らく、香港日本文化協会主催のフォーラムパネルディスカッションかもしれない。ここでモデレータを担当した香港科技大学商学院の Winnie 彭倩教授が興味深い質問を美濃吉会長と日吉屋社長に投げた。それは家業の総責任者として次の四つの項目を重要度に従って順序を付けて欲しいという内容だった。その四つの項目とは 1) family wealth (家族財産の保持), 2) business continuity (事業の存続), 3) family harmony (家族の調和), 2) family tradition and legacy (家族の伝統記憶)。

これに対し美濃吉会長は①番 - 事業存続, ②番 - 家族の調和, ③番 - 家族の伝統記憶, ④番 - 財産保持, の順序で答え、日吉屋社長は①番 - 家族の調和, ②番 - 事業存続, ③番 - 家族の伝統記憶, ④番 - 財産の保持, と答えた。いずれも“家族財産の保全と承継”が最後に来たことについて多くの聴衆が驚きを隠さなかったのは、この設問が華人企業主に向かえば、家族財産の保持は必ず①番に上がるからだとのことだ。翌日後藤教授が広州中山大学で講義した際、同じ質問を社会人受講者らに投げてみた。彼らが①番として手を挙げたのは家族財産の保全であり、日本老舗はそうではないと言うと彼らもまた笑いを含めて驚いたのであった。

ここから華人企業の最大目的が家産保持と継承であること、日本老舗の最大目的が家業保持と承継であることが明確にみてとれたのである。

第2は、香港の海濱文化導賞会の公開講義の時である。後藤教授による、長寿を支える六つの要因(長期主義, 事業承継への強い意識, 身の丈経営, 核心能力, 利益関係者の重視, リスク管理)が紹介され、事業承継において日本同族企業が実践する、いわゆる養子制度についての説明の場

で、息子も娘もない場合は、華人文化では承継が困難になるが、日本にはもう一つの方法があり、それが養子制度だとわかると聴衆が一斉に驚く場面があった。

何故非血縁者が家族企業に迎えられ、そのリーダーとなり、企業財産を運営できるのか疑問が多く発せられた。この時、学術研究で既に指摘されてきた、日本の“疑似家族制度”、“疑似血縁制度”についての説明を試みると再び驚きの声がある。この疑似家族制度というインフラのお陰で養子制度、もっと言えば日本の家元制度は成り立っていると言える。このあたりにも日本老舗の事業存続の重要な答えがある。こういった日本独特の制度が長寿企業の秘密でもあることを伝達することで、これまで見えなかった日本の内部がより明らかになり、より理解が深まると好評を得たのである。

さらに血縁内に承継者がいない企業に対しては中小企業基盤機構等が、承継者マッチング施策を稼働しているがこれも聴衆の驚きの対象になっていた。日本が血縁を超える疑似家族制度を打ち立てた歴史的背景について、李新春教授は日本が古代に中国的宗族制原理を取り込まなかった史実との関係性を指摘する(『日本百年老店』第二章)。日中には根深い所に異質性が存在しそれを超える同一性や価値観の探求が急務であるとも言える。

第3は、ものづくりにおいて日本の工匠が、長い伝統とその核心能力を根気よく継承するとともに、常にその新たな環境に沿って変容させていることに聴衆が反応したことだ。後藤教授による工匠精神の構造は「求益求精」「耐心, 專注, 堅持」, 「專業, 敬業」「嚴謹, 一丝不苟」である。「伝統を堅守しつつより良い高みに向かって改善努力をする」意味だ。このテーマが語られる時には、百年老舗が伝統保持しながら新商品投入率が非百年企業に比べて多いという統計結果が引き合

いに出されることがある（前掲『日本百年老店』第14章）。工匠は伝統技能を保持し磨くとともに如何に革新を起こしているかについて、聴衆は「毎日工夫（Kufoo）」を実践していることを知る。それがひいては、“カイゼン”になり“革新”になると話す。すると再び疑問の声があがる。「そのような緩慢な作業で革新と言えるだろうか、中国や米国にはブレイク・スルー・イノベーション（break through innovation）があり日本は遅れているのではないか」という。「日本老舗は急がない。ゆっくりとした製品やサービスのカイゼン（kaizen）を如何に実現するか、毎日工夫を蓄積し、結局は世界が驚く高い品質の製品やサービスを世に出している」。それを聞いてまた聴衆はいつもの高品質な日本の製品を思い起こして納得するという次第であった。

おわりに：

今回、一連の老舗や長寿企業講座が南中国で実施され、有る種の老舗旋風を引き起こした感がある。香港日本文化協会は敢えて宣伝用ポスターに“Shinise”という英語を全面に押し出してその独自ブランド形成に寄与した。Kaizen, Keiretsu, など既に米国ビジネススクールで定着した、日本経営の定語に加えて、Shiniseなる英語が世界に伝播し、その経営の形が世界で学習されるモデルになる日も近いのではないか。

（注1） 后藤俊夫（2019年）『継承者－日本長寿企業基因』上海交通大学出版社、后藤俊夫（2018年）『工匠精神－日本家族企業の長寿基因』中国人民大学出版社

（注2） 前川洋一郎（2017年）『匠心老舖——日本750家百年老店的繁盛秘訣』人民邮电出版社

（注3） 林勇作（2019年）『京都百年企業的经营秘訣』东方出版社、 奚少杰（2014年）『百年传承的秘密』浙江大学出版社

（注4） 吕峰（2019年）『持久经营：向中华学管理』广东旅游出版社

（注5） <https://research.hktdc.com/sc/article/>

MTMwNzlOTgxOQ

《中华老字号示范创建管理办法》实施；香港贸易发展局经贸研究（hktdc.com） 06/03/2023

商务部与相关部门原则上每3年认定并公布新一批中华老字号名录。中华老字号申报和认定工作主要通过商务部中华老字号信息管理系统进行。中华老字号企业可依据《中华老字号标识和牌匾使用规定》（简訳：老字号は商務部が3年毎に公表、認定は商務部中華老字号情報管理部門およびその『中華老字号称号使用規定』に準ずる）

（注6） 李新春（2020年）『日本百年老店—传统与创新』社会科学文献出版社

（注7） 李新春著、古田茂美訳（2022年）『日本百年老店—伝統と革新の再発見』文眞堂

（注8） 李飞（2021年）『300年老店的长青之道，日本中川政七商店的营销模式』机械工业出版社

（注9） Sigrun C. Caspary, Tom A. Rüsen, Heiko Kleve, Tobias Köllner, (2023年) “Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan” V&R unipress

（注10） <https://afbfo.hkust.edu.hk/fbop> 27/10/2023

（注11） <https://www.japansociety.org.hk> 16/10/2023

（注12） https://www.japansociety.org.hk/en/latest_new/ 日本秋祭特別學術論壇 16/10/2023

（注13） 日本老店逾四萬間冠全球 文化協會十月辦論壇探討長存秘訣；獨媒報導；獨立媒體（inmediahk.net）The Legendary Treasure 日本百年老舖 傳承文化寶藏 - 新浪香港（sina.com.hk）

「日本秋祭 in 香港－魅力再發現－」2023 正式啓動（capital-hk.com）20/09/2023

（注14） <https://youtu.be/XUEL6CLOFgs?si=flcb-q2I3K62DUK1> 11/11/2023

（注15） <https://www.japansociety.org.hk> 香港日本文化協會會員通訊十月份 16/10/2023

（注16） 2016年12月14-16日在北京開催中央經濟工作會議席上で発表

（注17） 2016年6月1日李新春中山大学教授との研究会議にて古田がヒアリングした内容に基づく

（注18） 2023年10月 Winnie 彭倩 香港科技大学 Roger King Center for Asian Family Business and Family Office 主任兼教授から古田がヒアリングした内容に基づく

（注19） https://www.gov.cn/zhengce/2023-02/02/content_5739614.htm

推动老字号创新发展 培育壮大“百年老店”——我国加快推动老字号示范创建_政策解读_中国政府网（www.gov.cn）02/02/2023

（注20） https://www.gov.cn/xinwen/2017-04/14/content_5185578.htm

《政府工作报告》多次提及的“工匠”，国务院将给予这些支持_滚动新闻_中国政府网（www.gov.cn）14/07/2017

（注21） https://m.thepaper.cn/baijiahao_14866789

中国共产党人的精神谱系之工匠精神述评：精益求精 勇于创新（thepaper.cn）27/09/2021

（注22） 本日中共共同研究ミニシンポジウムは後藤俊夫日本経済大学教授を実行委員長として初めて開催され、精華大学を主体にするとともに後半で李新春記念研究会として同研究チー

ム、の朱沅広州中山大学教授、劉安東北京師範大学—香港浸会大学聯合國際學院工商管理學院（広東・珠海）准教授がそれぞれ「日本商人精神の烙印と継承」、「家元制度、家業の継承」を発表した。10/12/2023

(注 23) 本日中共同研究ミニシンポジウムの内容は本書第二部で誌上再現されている。

(注 24) SFST's speech at Hong Kong Academy for Wealth Legacy's launch ceremony (English only) (info.gov.hk) 14/11/2023

補論：

日本老舗の国際化の動き：現地における日本老舗の販売 / 広告宣伝活動の活発化

日本長寿企業研究が海外から熱い視線を受け始める中、日本老舗は海外に進出し、自らの競争力を世界市場にて発信し始めている。それを「老舗の国際化」というテーマで追いかけると、海外で成功した老舗には幾つかの共通点を指摘することが出来た。ここでは香港に進出した仙台筆筒門間屋、京はやし屋、大連で成功納める松井味噌、欧州含め 15 か国に輸出している京都の日吉屋についてその共通点を探ってみたい。

- (1) 各社の概要：仙台筆筒門間屋は創業 1872 年、現在第七代当主の伝統筆筒製造工房、2015 年に香港進出。京はやし屋は創業 1753 年林家新兵衛が金沢で興した製茶問屋。2015 年香港進出、六代目を最後に家族以外メンバーが第七代社長務める。日吉屋は 1863 年頃西堀墨蔵が京都にて和傘づくりで創業。現在第五代目当主は娘婿。2005 年頃から欧米展示会出席で好評を得て現在 15 か国に輸出。松井味噌は創業 1736 年の兵庫県の味噌造問屋、1990 年に大連進出以降中国巨大市場で大きなニーズを掴みその後香港から東南アジアへ進出。
- (2) 各社の海外進出動機と推進者の資質：何故海外に進出する必要があるのかは国際化の初発の問題である。各社に共通した進出の動機は 1) 廃業危機、2) 放置すれば廃業の意識。このいずれであり全社の共通点は国内市場の喪失であった。また進出を決定し推進実行した当主の共通点は二社が英語を話せたこと、三社が過去海外滞在経験があったこと、言葉も話せず海外も初めてという当主が一社あった。
- (3) 各社の規模：資本金 1 千万円以下は三社共通。一社のみが五千万円であった。従業員は三社とも 10 名～15 名。一社のみが 150 名であった。おおむね零細規模の老舗が海外進出

たのであり、売上は数億円から 200 億円と開きがあった。

- (4) 各社の製品：伝統筆筒、和傘、茶葉、味噌のいずれもが天然素材を使う。工匠が手作りで行うのは筆筒、和傘、茶葉（茶匠による選茶作業）、味噌は機械生産であったがニッチ市場に照準あわせた多品種小ロットで材料や加工に拘る差別化戦略をとっている。いずれも長い月日に蓄積された伝統技能を包含しており、その長さ故に製品には時間経過で発生する発酵状態の特徴が付いて廻る。仙台筆筒は一さく数十万円から数百万円、高いものでは 1 千万を超える価格で香港では取引されるが、木材は十年以上ねかして乾燥させた天然樹木であり、工匠が加工して製品になるまで数か月から 1 年もかかる製品で、まるで NFT (Non Fungible Token、或いはデジタルアート) を彷彿とさせる唯一無二の芸術作品でもある。日吉屋の和傘にも芸術性が施され、京はやし屋の抹茶文化の発揚製品にもデザインが施され、松井味噌については材料への拘りからきめ細やかな製品テーマが複数創造されている。百年企業の製品は、そうでない企業の製品と比較するならば、伝統技能と天然素材の最高の組み合わせによって実現される特異な製品を生み出すところに特徴があるといえる。高い付加価値に対応する高価格設定はむしろ海外市場に活路を見出すことができる可能性は少なくない。
- (5) 各社の組織文化：四社とも規模に限界性があり組織化が困難な家族母体であり、これを非組織形状と呼べるかもしれない。四社に共通してとれるのはいずれも外部組織（商社、行政や業界団体）に依存せずほぼ単独で海外進出している面である。よって進出先人材への依存度は非常に高く、いわゆる人事管理という経営技法すら感じられない。現地人材はそのまま家族の延長となり手足となって動いている。ここにおいて通常国際ビジネスに観られる文化摩擦、組織文化の差異、信用獲得の複雑性、等の課題が逆に欠落し希薄化している側面がみてとれた。仙台筆筒の場合、15 名の社員のうち日本人は 6 名のみ（当主、先代当主、会計他 3 名の工匠たち）で他は全員が香港人だが、香港人と日本人には隔てがなく全員が家族の延長となり、内部の風通しが非常によい事業体と感じられた。ここにおいて現地人材が市場から得てくる貴重な情報と、本店から来る製品情報の間にミスマコミュニケーションがほぼロスであるのは香港人が本店にいる為、情報の流れがすべて現地語（広東語）で行われているからである。これは組織の有無、大小に捕らわれず、国際ビジネスにとって極めて重要な因子であり、仙台筆筒はその効果を顕していた。おおむね他三社においても同様の側面がみてとれた。
- (6) 結論：日本長寿企業の事業存続と継承が海外で盛んに理論研究され始めている中で、持続的發展を実現するため自ら海外に進出し、生の老舗製品を外地市場に販売する日本老舗も現在、少しずつ増加してきている。百年企業が長期蓄積した伝統技能による成熟した上質製品を海外市場で発信することで、海外が取り込みを試みる日本老舗の長寿秘訣が、より具体的に海外で理解されるのであれば、老舗の海外進出はその支援の一環を背負っているかもしれない。日本老舗のさらなる海外進出が期待されるところである。