

年次大会報告⑥

老舗の国際化

— 仙台箆笥門間屋による香港進出の視点

古田 茂美 (港日商務研究中心代表)

1. はじめに：中国の日本老舗研究が指摘する日本老舗の国際化展望：

中国経営最前線を知るため広州中山大学に訪問学者として滞在を始めた折に、同大管理学院が日本長寿企業に高い関心を抱いていることに遭遇した。同院は筆者を含む7名の教授と博士学生を組織し日本老舗の長寿起因を探求する合同研究を2016年に開始、コロナで事業中断時もあったが2022年までに数冊の研究成果が完成した。そのうち李新春教授執筆の『日本百年老店』が中心的概説を担当し研究の目的、手法、結果が描かれた。その結論では、日本老舗の優れた歴史的商人道や地域力、時代適応力と道徳ガバナンス力等が長寿起因として指摘され、地方文化、歴史等文化遺産を堅守した飲食、宿泊、特殊製品、工芸品、文化用品など、伝統文化を包含する日本の製品サービスに高い競争力を見出し、日本老舗経営の世界的保存の重要性を説いた。だがその保存を阻む可能性として最後に二つの将来的課題を挙げた。一は、市場が国内に留まり広範なグローバル化展望が見えない、二は競争力の中心である伝統工芸と工匠精神が世代交代とともに希薄化しつつある、の懸念であった。事業承継学会22年度年次大会では、その一番目の懸念について香港市場で成功した日本老舗ケースから、かかる懸念を払拭できる可能性とその根拠の抽出を試みた。その骨子を本論で紹介する。

2. 仙台箆笥門間屋：

・概要：仙台藩の城代家具として発展した仙台箆笥は伊達政宗の青葉城築城時にその原型が観られその後武家屋敷家具として成長、江戸中期以降は下級武士の内職として藩が奨励し、幕末には地場産業として発展した。刀を保管する野郎箆笥が有名である。1872年仙台藩下級武士の足軽であった門間民三郎が奨励に呼応して城代家具造りを始めたのが門間屋の創業となる。初代後は二代目門間民治が当主を務め、その後は、三代目門間民造が1973年まで半世紀以上も長期在任し、この時期に門間屋は大きく飛躍する。民造は勲五等瑞宝章や藍綬褒章他多くの叙勲や受賞を通じて仙台箆笥の社会的価値を高めた。中興の祖民造亡き後の1973年から1995年までは民造の娘婿門間寿夫が四代目、その後1995年から2011年まではその次男門間徳二が五代目当主を務め、仙台箆笥伝承館創建を通じて伝統継承価値の社会的普及に貢献した。2011年の東日本大震災で仙台市中心に位置する門間屋母屋、工房、仙台箆笥伝承館は大被災し、徳二は震災後10日目に逝去した。当主の突然の旅立ちに際し妻友子が六代目当主となり門間屋の存続を支えた。東京で就職していた長男一泰は事態を案じて仙台に里帰りし、専務取締役として門間屋に入社し六代目当主を支え2014年に七代目当主となる。

・廃業危機から海外進出：一泰が入社した時は震災直後であり市場も流通も混乱し、既に市場変化で低迷にあった業績はさらに悪化していた。一泰

は大学商学部や就職先大手企業で学んだ知識を活かし、伝統的仙台箆笥に西洋風モダンデザインを施した製品開発や、自社製品単独販売から他社関連製品との共同生活提案型インテリア販売への移行など、様々なイノベーションを試行し廃業寸前に陥っていた家業の立て直しに奔走した。手応えのない中、最後の立て直し手段として海外市場に着眼、2014年にはいち早くロサンゼルスの日系スーパーで市場テストを実施するものの空振りに終わる。その間仙台で実施された香港政府による香港市場紹介セミナーに参加し、そのルートを通じてただちに香港に赴き、2015年春には香港政府設立の世界デザイン常設展示館で二週間展示に挑戦、商品発掘中の香港そごう店長がこの仙台箆笥の面白さに気付くのに時間はかからなかった。店長の声掛けにより、展示後は香港最大商業地に君臨するそごう百貨店リビング用品売り場で二週間展示、その間に商品が売れたことが契機となり、同店での展示期間は六か月、十二か月と延長される。今では一年契約更新制となり、2021年にはコロナで家賃が半減していた、西洋高級家具が立ち並ぶハッピーバレー地区に初めて店舗出店を実施し、製品の充実化がさらなる顧客の引き寄せに成功した。2022年までに門間屋の売上は国内海外が逆転し、前者が20%、後者が80%にまでに伸張した。

・現地大学生と専門家の分析：門間屋香港店での人気商品は、香港2万ドル（日本円約35万円）¹⁾の壺番箆笥部類、同10万ドル（約170万円）の猫足六杯袖部類、同15万ドル（約260万円）の二尺猫足両開箆笥部類などで、他に高価な一枚板テーブル部類が最高価格香港100万ドル（約1700万円）で売れている。これら高額商品を香港市場で成功させた背景は一体何であろう。現地でファミリービジネス学を学ぶ香港科技大学の学部生による分析からZ世代による興味深い回答

が出てきた。

3. 海外市場特性：

・第一に、香港や中国のY（ミレニアル）世代やZ世代に根付いた日本文化への共鳴だ。これは2010年以降のインバウンド時期を経験した新世代が中心である。また、香港や中国の近代的都市化による街のコンクリート化を経た社会は、MUJIが爆発的人気を誇るように、木や自然素材志向に移行し、かつまた核家族化の弊害からファミリービジネス志向性も高まり、日本老舗の日本文化と伝統性、自然観、家族感がこれまでの商業的の日本製品に飽きた世代に新時代性をもたらした。

・第二にZ世代は大量生産時代を経て多品種小ロット社会に突入し、インターネット経済社会の進展により稀少価値製品の特殊市場に慣れ、これはアジアの富裕層の拡大とも解釈できる。NFTに代表される、ネット社会における唯一無二の製品価値への崇拝や稀少製品が取引される特殊市場、例えば世界の限られた富裕層が会員制で高額アート製品取引を行うN-ソサイエティや、Soho House、世界の選ばれたギャラリーのみが参加するアートバーゼル（スイス）等のHNWI（High Net Wealth Income）層市場が門間屋の顧客層と一致する可能性があるという。これに関連するのが香港有数の世界規模オークション市場、骨とう品市場、高級製品市場であり、21年5月に香港で開催されたクリスティーズのアートオークションはNFTアート商品を筆頭に一日で300億円近くを売り上げコロナ禍にも関わらず過去最高益を挙げた。

・第三に中国人の金融財務特性である。彼らは、余剰資金を転売資産、投資商品として現金や現物で保有する伝統的文化価値を有し多くが高額アート商品や骨とう品がこの対象となる。門間屋製品

購入はこの中国人市場特性と無縁でない可能性があるという。

4. 老舗製品特性：

・門間屋製品は一人の職人が手作りで完成させる意味で NFT 出現の前に既に唯一無二製品だ。海外進出のネックとなる“コピー”はまず不可能である。中国で同類筆筒が生産されるが専門家に拠るとそれは大量機械による短期生産かつ低価格一般家具流通材であり門間の仙台筆筒とは根本的に異なる。門間屋が仕入れる木材は原木を寝かす数年を含め、丸太の大割、小割後の自然乾燥に十年以上を経ている。仕入れてから木取り、加工、組立、漆塗り、乾燥、金具手打ち、塗装、仕上げまでの工程に約一年以上はかかり、生産数は年間たった30棹である。香港富裕層にはたまたなく魅力的であろう。

・さらに学生らの分析によれば老舗商品は日本文化と歴史の衣を纏うばかりか、それぞれ独特の“地域・地方”の物語性、伝統の記憶、宗教性、神秘性がある。大手による国家規模の工業製品とは異なるジャンルに属している。

・老舗商品の多くは自然素材、自然界の自律性を尊重して造られ、現代が陥った環境問題への抽象的反論を感じて共鳴を覚えるという。レヴィストロースⁱⁱ⁾指摘の日本伝統商品にすくむ“野生の思考”と“ポイエーシス”的ものづくりが香港海外市場を魅了した好例である。

5. 日本企業の一般的国際化課題を超えた門間屋：

・現地市場コミュニケーション力：門間屋商品の商品価値を現地市場に伝える機能は優秀な現地人材によって発揮された。現地社員教育は進出日系企業が陥る重大な課題であるが門間屋七代目当主は自ら英語を操り、現地人材が仙台本店から香港店を管理することに成功した。全従業員数15名

という典型的老舗経営規模だからこそ海外人材を本店支店拘らず自社人材と対等に扱い海外人材のエンパワーメントに成功している。

・高効率な直接進出：製品の特殊性（重さや温度等の精密性）から中間商社を経ず直接投資と貿易に自ら従事し低コスト物流と顧客の直接的反応吸い上げに成功している。

6. 結論：日本老舗の国際化の可能性とその根拠：

・日本の海外輸出は明治期の絹織物に始まり戦後の繊維紡績、家電製品、自動車、高性能部品と素材、半導体など第二次産業を中心に続いたが、今や貿易構造の変化のみならず日本の財輸出力は次第に弱体化している。一方でサービス業が伸張り、もてなし業や日本文化のカルチャー、コミック、アニメいわゆるクールジャパン文化の第三次産業、それに農産物の第六次産業が近年輸出力を強化し、この延長線上に日本老舗の抽象的“倫理や価値観”が出現している。現在、日本の百年企業数は世界一位だが為替変動や経済状況で影響を受けない数字でもあり、世界でも特殊なこの事象は新時代に日本が世界に向けて輸出できる新たな価値として既に動き始めた。世界の特殊な高額品市場と日本老舗商品との価値的親和性や、零細規模の国際化に観る海外進出常識の超越性の再評価は老舗国際化の可能性の根拠となるかもしれない。

i) 2023年2月末現在 US1 \$ = JP ¥134 レートで換算。US1 \$ = HK \$7.8

ii) レヴィストロース：構造主義を唱え未開発社会の論理と秩序性の存在を突き止め西洋優越主義を鋭く批判したフランス社会人類学者（1908 - 2009）