

国際異文化ビジネスの進展

——日本から台湾に進出した「うどん」企業を事例として——

渡 部 順 一*

宮 原 育 子*

渡 部 美紀子*

土 屋 純*

兼 子 良 久**

1. はじめに
2. 先行論文調査とその示唆
3. 日本から台湾に進出した「うどん」企業の事例研究
4. 国際異文化ビジネスとしてのクールジャパン戦略

1. はじめに

(1) 背景

我々の研究グループは宮城学院女子大学人文社会科学研究所から、2017年度、2018年度にわたって支援を受けて、「国際異文化ビジネスの進展～日本と台湾の連携～」をテーマに継続的に研究を行ってきた。その過程の中で、台湾に立地する淡江大学、玄奘大学、あるいは、長榮大学の研究者と交流し、議論を交わしている。

本論文は、こうした背景を基に、本学と台湾の大学が連携して行う、国際異文化ビジネスについて、クールジャパンと称される日本のソフト化ビジネスの視点から東日本大震災も踏まえた研究成果の一端を論じるものである。

(2) 研究目的

これまで日本は「モノづくり」の国として知られてきたが、発展途上国にその地位を奪われつつあり、新たな国際展開する産業が必要となってきた。日本政府も2012年4月「クールジャパ

* 宮城学院女子大学現代ビジネス学部現代ビジネス学科

** 山形大学人文社会科学部人文社会科学科

ン政策」¹を策定、アニメやマンガに加え、食文化、宅配便、旅館、伝統工芸品など、人気の高い日本の商品・サービス（クリエイティブ産業）分野の展開を行おうと試みている。

例えば、観光においては「オモテナシ」、食においては「オイシイ」、あるいは、日本独自の美意識においては「キレイ」など、台湾でも日常的通じる日本語も普及している。そこで、クールジャパンとして、アニメやマンガに加え、食文化、宅配便、旅館、伝統工芸品など、人気の高い日本の商品・サービス（クリエイティブ産業）分野のビジネス進展について、台湾における日本文化（異文化）を核としたビジネスが、現在どのように行われているのか、また、今後どのように行っていくことが望ましいのか、研究代表者を中心に各分野の研究者が、専門家としての独自の視点から研究を行うものである。

(3) 研究計画・方法

代表者である、渡部順一が統括する形で各研究者が自分の専門分野において、クールジャパンとして人気の高い日本の商品・サービス（クリエイティブ産業）分野のそれぞれの製品・サービスがビジネス進展に伴い台湾でどのように販売され、活用されているか、また、今後、どのような製品・サービスの市場性が高いのか検討を行っている。まず、日本国内では、各研究者がこれまでの研究成果を活かして、当該テーマについて分野ごとに独自に調査を行っている。その上で、その仮説をもって、台湾（主として、台北、並びに、その近郊）に渡航して、実際にはどのように販売され、活用されているか、インタビュー調査等を行った上で、比較検討を行うことを意図している。

その研究の一環として、2017年度は、フードビジネス、観光ビジネスの観点から調査を行っており、2018年度はその調査成果を踏まえて、クールジャパンのうち、人気の高い日本の商品・サービス（クリエイティブ産業）分野のビジネス進展について、台湾における日本文化（異文化）を核としたビジネスが、現在どのように行われているのか、また、今後どのように行っていくことが望ましいのか、調査、並びに、研究を行うこととしている。

本稿では、こうした研究成果の一端として、「日本から台湾に進出した『うどん』企業を事例」について、論じていくものである。

2. 先行論文調査とその示唆²

(1) そもそもクールジャパンとは

1990年代に、英国のトニー・ブレア政権が押し進めたクールブリタニカ(Cool Britannia)を名称ごと模倣したものとされる。クールブリタニカとは、アメリカ人ジャーナリスト Stryker McGuire が、1996年に「“Cool Britannia” phenomenon in 1996」として紹介したことに端を発しているという³。

¹ クールジャパン政策について (2015)

² 渡部順一 (2016) を基に、大幅編集加筆。

³ theguardian. 2015年9月14日閲覧。

<http://www.theguardian.com/politics/2009/mar/29/cool-britannia-g20-blair-brown>

太下（2009）は、英国のクールブリタニカおよび「クリエイティブ産業」政策に関する取り組みは、「1997年のブレア政権発足時から、国家イメージ戦略であり、かつ文化政策である『クールブリタニカ』政策が開始された」、また、「『クールブリタニカ』政策を端緒として、またはその一部として、文化（産業）政策である「クリエイティブ産業」政策が積極的に行われてきた」と、日本に紹介されたと論じている。⁴

日本については、McGray（2002）が「日本の文化は影響力を高めつつある」として、アニメ、漫画、ゲーム、音楽、あるいは、ファッションに新たなビジネスの芽が台頭していると指摘したことに始まるとされる。

（2）日本政府によるクールジャパン政策

2001年1月の中央省庁再編に合わせて、経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課（メディア・コンテンツ課）が設置されたことに端を発するとも考えられるが、本論文では、通商白書（2012）PDF版に依拠して、2010年6月に経済産業省に「クールジャパン室」が設置された⁵時から検討を行っている。通商白書（2012）PDF版では、「伝統と文化によって培われた我が国の魅力を活かし、クールジャパンの海外事業活動を拡大することは、我が国経済の新たな成長エンジンになると期待される」⁶と論じている。

2015年8月、経済産業省生活文化創造産業課が公表した「クールジャパン政策」（2015）においても、「内需減少等の厳しい経済環境」から「自動車、家電・電子機器等の従来型産業に加えて、「衣」「食」「住」やコンテンツ（アニメ、ドラマ、音楽等）をはじめ、日本の文化やライフスタイルの魅力を加価値に変える（「日本の魅力」の事業展開）」によって、「新興国等の旺盛な海外需要を獲得し、日本の経済成長（企業の活躍・雇用創出）つなげる」としている。経済産業省の役割は「『クールジャパン政策』を民間のビジネスにつなげ、世界へ広げる」としており、2010年当時から政策目的が継続していると類推される。

（3）クールジャパンにおける海外展開⁷

2013年11月、日本政府は株式会社海外需要開拓支援機構（以下「クールジャパン機構」）を設立した。また、「日本再興戦略 改訂2014」⁸では「『クールジャパン関係府省連絡・連携会議』をプラットフォームとして、大規模国際イベントにおける発信事業、日本食・日本産酒類の海外展開、メディア芸術・現代アートの創造・発信など、戦略的重要性の高いテーマ・分野を特定し、新たな各省連携プロジェクトを創出していくとともに、日本語教育の普及等も図りつつ、在外公館を活用した発信を強化する」述べられている。経済産業省（2018a）によれば、「日本ブーム創出」、「現地で稼ぐ」、及び、「日本で消費」の3ステップによる「クールジャパン政策」が推進されてお

⁴ 太下（2009）122頁。

⁵ 通商白書（2012）PDF版、422-428頁。

⁶ 通商白書（2012）PDF版、422頁。

⁷ 渡部順一（2016）を基に、編集。

⁸ 2014年6月24日閣議決定。

り、「クールジャパン機構によるクールジャパン関連企業へのリスクマネーの供給」、あるいは、「JETRO⁹ や日本政策金融公庫等による海外販路開拓支援」を行っていくことが意図されている。

(4) クールジャパンとしての「日本食」と「和食」

一般的に、広辞苑（2008）によると、日本食を「日本風の料理・食品。『和食』よりもやや広く、カツ丼、カレーライスなども含めることが多い」¹⁰と記述しており、和食を「日本風の食物。日本料理」¹¹、日本料理を「日本で発達した伝統的な料理。材料の持ち味を生かし、季節感や盛り付けの美しさを重んじるのが特色」¹²と解説している。

一方で、農林水産省（2018）では、「日本食の歴史」について言及しているものの、農林水産省（2017）では、「国内における和食文化の保護継承」、あるいは、「海外への日本食文化発信」では、「日本食」と「和食」について明確に定義されているとは言い難いのが現状である。

その中で、日本の食文化は、2013年12月ユネスコによって「和食：日本人の伝統的な食文化」として、無形文化遺産への登録がなされた。その登録においては、和食を「『自然を尊重する』というこころに基づいた日本人の食習慣」として、「多様で新鮮な食材とその持ち味を尊重」、「健康的な食生活を支える栄養バランス」、「自然の美しさや季節のうつろいの表現」、及び、「正月などの年中行事との密接な関わり」が特徴として挙げられている。

(5) 「日本食」、あるいは、「和食」の海外市場規模

農林水産省（2014）によると、「2009年現在340兆円の世界の食の市場規模は、2020年には680兆円に倍増する」という。特に、「中国・インドを含むアジア全体で考えると市場規模は2009年の82兆円に比べ、229兆円へと約3倍増」が見込まれる。同じく、農林水産省（2014）では、「巨大な食の世界市場規模に対して、2013年の日本輸出金額は5,505億円」に留まっているという。そこで、「日本『食』への支持を背景に、日本『食』の基軸となる食品・食材を、食市場の拡大が見込まれる国・地域へ輸出することにより、2020年までに1兆円目標を達成」することを目標としている。

そこで、「日本の食文化の普及に取り組みつつ、日本の食産業の海外展開と日本の農林水産物・食品の輸出促進を一体的に展開することにより、グローバルな『食市場』を獲得するため、世界の料理界で日本食材の活用推進（Made FROM Japan）、日本の『食文化・食産業』の海外展開（Made BY Japan）、日本の農林水産物・食品の輸出（Made IN Japan）、の取組を一体的に推進」されている。

こうした背景のなか、「日本食」、あるいは、「和食」を生業とする企業はどのような成長戦略を描けばよいのか、また、非日系企業が進める世界の大衆食化にどのように対応するのか、様々な課

⁹ Japan External Trade Organization。独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）。

¹⁰ 広辞苑（2008）。2142頁。

¹¹ 広辞苑（2008）。3028頁。

¹² 広辞苑（2008）。2144頁。

題が、三原（2014）などによって指摘されている。

(6) 台湾における日本食企業の動向

ジェットロ（2018）では、「日本食品消費動向調査」を台湾で行っており、「日本食レストラン」についても調査、あるいは、分析により総括している。

当該調査によると、「台湾には日本食レストランが9,053軒あると推計され、いたる所に日本食レストランの看板が見られる。日本食レストランは一般的に価格が高く、比較的所得の高い層が顧客となる。ただ、顧客層はレストランによって少しずつ異なり、台湾系の高級日本料理店では40～50代の男性客が多い一方、日系の定食や寿司屋では20～40代と比較的若い年齢層の利用が多いということが分かった。また独立系の日本料理店では30～50代の女性客が多いという。日本食レストランでの日本産食材の利用は、調味料や日本酒、果実酒などのアルコール飲料にとどまるケースが多い。一部のレストランでは台湾産がないことや食材へのこだわりを理由に、コメやりんご、いくらなどで日本産を調達している」¹³としている。また、「近年の日本食のトレンドとしては本場の味を求める台湾人が増加していることが挙げられる。以前は台湾の日本料理店では、台湾人の嗜好に合わせて薄めの味付けで料理を提供し、個々の好みで香辛料を加えて食事をするスタイルがメインであった。しかし、2011年以降は訪日台湾人が増加し続けており、日本とほぼ同じ味付けの料理を提供している日本料理店も増えてきている。日本料理の中でも特に台湾人にとって味付けが濃いと思われるラーメンについても2010年以降は日本の味付けをそのまま再現したラーメン店が次々と出店しており、日本で食べた味を求めて台湾の消費者が訪れる」¹⁴とも述べている。

(7) 日本食のビジネスモデル

日経ビジネス（2013）によると、日本食の外出産業には「非日系」と「現地化」のビジネスモデルがあるとする。

「非日系」とは、日本人以外の手で日本食の大衆化を行っており、例えば、イギリスのラーメン店ボーン・ダディーズでは、「日本のラーメンの味を再現しつつ、ロンドンの顧客ニーズに合うように工夫を凝らす。（中略）うまみ調味料は一切使わない。日本のラーメン店では重要な役割を果たしていても、欧米の消費者には抵抗感もある」¹⁵としている。結果として、「これまで、ロンドンの日本食は、『おいしいが高い』と『まずくて安い』に二分されていた。これから、その中間にある『おいしくて、値段も手頃で楽しい』市場が必ず伸びる」¹⁶として、新たな店舗を出店しているという。

「現地化」とは、日本の外出企業が行うメニューや味の現地化を行うものであり、例えば、東南アジアで味千ラーメンや大阪王将などをフランチャイズ展開するジャパン・ホールディングスで

¹³ ジェットロ（2018）。38頁。

¹⁴ ジェットロ（2018）。38頁。

¹⁵ 日経ビジネス（2013）。32頁。

¹⁶ 日経ビジネス（2013）。32頁。

は、「日本の外食産業としてのこだわりは重要だが、押しつけすぎると受け入れてもらえない。味や食事のスタイルを、現地に合わせる懐の深さが必要だ」¹⁷としている。

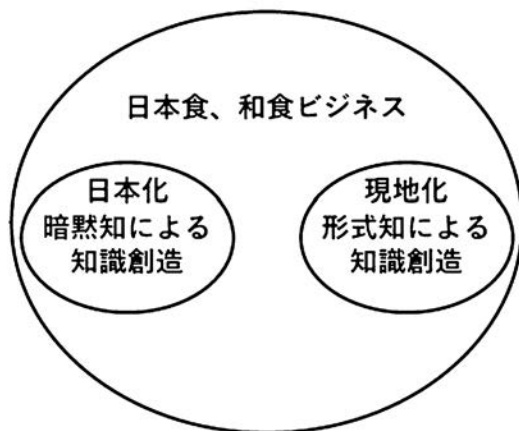
(8) 先行論文からの示唆

太下（2009）で指摘されているように、「クールジャパン政策」が日本政府のイメージ戦略の一つであるとするれば、その概念は、時間の経過、あるいは、場所によって、広範囲な内容を含んでいることとなる。その上で、国際異文化ビジネスとしてのクールジャパン戦略の中で「日本食」の普及を推進していくとすれば、「日本食」、あるいは、「和食」の定義もまた、曖昧であることを念頭に置いておく必要がある。

こうしたことを踏まえた上で、伊丹（1984）などで議論された「見えざる資産」、あるいは、Nonaka=Takeuchi（1995）が唱えた「知識創造（SECI）モデル」の「暗黙知」と「形式知」の変換モデルを参照しつつ、日本企業のアジアでのビジネス展開の中で、「日本食」、並びに、「和食」の概念がどのように創造され、進出した国々の現地の人たちとどのように共有化していくのが、課題となってくる。

そこで、「日本から台湾に進出した『うどん』企業の事例研究」について、「見えざる資産」における、主に情報を指しているものの「『事業をうまく』やるのに必要、金を出しても買えない、つくるのに時間がかかる、多重利用が可能」¹⁸などの特徴を「暗黙知」に取り入れた「知識創造（SECI）モデル」を基盤として、「日本人の民族的・文化的同質性は、これまで日本人のあいだでの豊かな暗黙知の共有を促進してきたが、それが、民族的・文化的に多様な地球規模の経済で競争するのに有利な要因になる」¹⁹と仮定して、本稿における分析の枠組みとしていく。

フレーズ1



フレーズ2

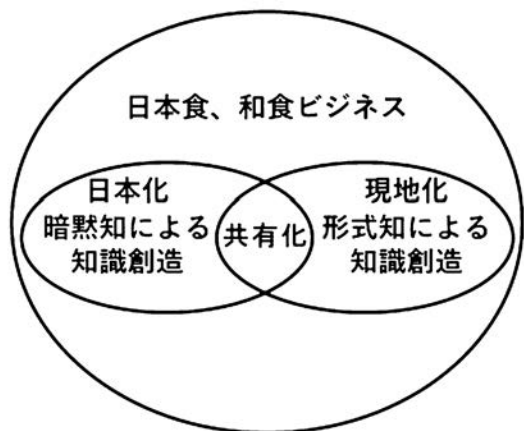


図1 「日本食」、あるいは、「和食」の知識創造とビジネス

出典：渡部順一作成。

¹⁷ 日経ビジネス（2013）。41頁。

¹⁸ 伊丹（1984）。51頁。

¹⁹ Nonaka and Takeuchi（1995）。邦訳293頁。「不利な要因」を「有利な要因」として記載。

なお、日経ビジネス（2013）を参照しつつ、「日本化」として「日本人のみによる暗黙知による知識創造とビジネス」、「現地化」として「現地の人も加わった形式知による知識創造とビジネス」、及び、「共有化」として「日本化と現地化の共創による知識創造とビジネス」の3つの視点から論じるものとし、「非日系」のビジネスは取り扱わないものとする。（図1）

3. 日本から台湾に進出した「うどん」企業の事例研究²⁰

(1) 「うどん」に見る台湾におけるビジネス展開

うどん²¹は、一般に「麺類の一種で、一小麦粉を塩水でこねて薄くのぼし細く切ったもの」²²とされる。ゆでてかけ汁にひたしたり、つけ汁につけたりして食べる。その起源については、福岡県福岡市の承天寺境内に「饅飩蕎麦発祥之地」の石碑があり、中国から渡来したものとされているが定かではない。日本では、三大うどんとして、「讃岐うどん」（香川県）、「稲庭うどん」（秋田県）、「きしめん」（愛知県）²³があげられている。様々な企業が海外展開しているが、ここでは株式会社トリドール（本社、兵庫県）が展開している「讃岐釜揚げうどん『丸亀製麺』」と有限会社佐藤養助商店（本社、秋田県）を事例として論じていく。

(2) 丸亀製麺²⁴

丸亀製麺は、2018年11月16日現在、国内805店舗、海外にはアジアを中心に212店舗を展開しており、台湾には新光三越²⁵の店舗内店舗を主として29店舗が立地している。そのうち、台北市内の中心繁華街にある「新光三越南京西路店」を中心に店舗外、また、店舗内（注文を含む）の調査を行った。

日本においても、台湾においても、「うどんの注文」、「お盆とお皿を持って待つ」、「うどんを受け取る」、「てんぶら、おむすびコーナーに進む」、「会計する」、その後、「薬味、お冷、お茶などを取る」といった半セルフサービスの方式を全店舗で行っている。釜揚げうどんを除いて、基本的には最初からうどんを茹で上げておいて、注文に応じて「冷たい」、「温かい」、あるいは、「並盛」、「大盛」などを配膳する。また、客は自分で空いている席を見つけ、うどんを食べて、自分で下膳する。価格は安く、食事の時間は短い。

²⁰ 渡部順一（2016）を基に、2018年の台湾での調査、また、最新の情報で編集、大幅加筆。

²¹ JAS規格食料品「乾めん類」では、「うどん」としては明確に定義されていない（2016年2月24日農林水産省告示第489号）。また、学術団体である日本うどん学会では、「各地域の文化・慣習・特産品などと結びつき誕生したものであり、その地域の郷土食」としている（<http://udongakukai.sakura.ne.jp/info.html>。2018年12月29日最終閲覧）。

²² 新村（2008）。268頁。明確な定義がないため、広辞苑第六版の記述で代替している。

²³ 三大うどんのうち「きしめん」は、諸説があり確定していない。

²⁴ 讃岐釜揚げうどん丸亀製麺。最終閲覧2018年11月15日。<http://www.marugame-seimen.com/>

²⁵ 新光三越百貨股份有限公司。台湾の新光グループと三越グループの提携により設立された台湾企業で、三越伊勢丹ホールディングスが株主となっている。最終閲覧2018年11月16日。<https://www.skm.com.tw/Foreigner/ja/Foreign/Index>

また、うどん（麵）は「全店に製麺機を置いて、打ち立て、茹でたての味を実現」するとして、日本においては、国内小麦 100%にこだわった讃岐うどん」を提供している。天ぷら、手づくりいなり・おむすび、あるいは、天井用ごはん、大根おろしなどのトッピング類が準備されている。

一方で、海外店舗では、原材料の一部について現地のものを使用して日本にはない現地に特化したメニューも取り揃えており、台湾ではトッピング類の中には親子丼やとり釜飯といったものを提供している店舗²⁶もある。

(3) 佐藤養助商店²⁷

佐藤養助商店は、直営店で飲食を提供し、稲庭うどん等の販売も行っている店舗と販売しているだけの店舗に分かれるが、国内に直営 15 店舗を構えている。また、海外に 7 店舗を展開しており、台湾の事業を除き、業務提携を行い純日本風の外観と店舗内装となっている。

当初台湾での事業は、台湾の企業と合弁²⁸により、台北市内の中心繁華街にあり、丸亀製麺新光三越南京西路店から歩いて 15 分程度に立地している「稲庭養助」台北店として開始された。初代責任者の A 氏²⁹によると、「本店のある秋田県や発生の知である湯沢の地域文化を台湾の方々に知ってもらうことをコンセプトに、国内直営店と同様の味・雰囲気・サービスをそのまま台湾のお客様に提供する」という。そのため、「器に秋田県川連漆器を使用するほか、稲庭うどんに添える漬物は秋田県産「いぶりがっこ」³⁰、そして日本酒は、両関、木村酒造、高清水の秋田県産 3 銘柄を提供」している。また、「運営システム、メニュー構成はもちろんのこと、接客サービスにおいても、早い時期から台湾人従業員を日本で研修させたり、日本人従業員を台湾に派遣するなど、細部にいたるまで佐藤養助商店の運営方針を徹底」する試みを行っているという。

客が店舗に入ると、まず席に案内され、お茶が出され、現地語、英語、日本語で記載された写真付きメニューが渡される。メニューからうどん、または、料理を注文することになるが、日本語の分かるスタッフも揃えている。調理場では、注文があってから料理が始まり、一品ずつ仕上げられていく。調理場を統括する日本人がいて、最終的に味の確認を行っている。客はゆっくりと過ごすことが出来るが、価格は高い。

ところが、第 1 号店が繁盛店になったところで、第 2 号店を交通の便の悪い場所に開店させ、第 1 号店の責任者であった A 氏を 2 店舗の総括責任者とした。結果として、A 氏が店舗の隅々まで目を光らせることが出来なくなったこともあり、事業がうまくいかなくなり、合弁事業を解消することとなった。その後、佐藤養助商店と A 氏との合弁事業の「佐藤養助台北店」として、再出発している。内部については、当初のコンセプトそのままであるが、資金の問題もあり、中心街から少し離れたところで小さな店舗を構えることとなった。

²⁶ 丸亀製麺台湾官方网站。最終閲覧 2018 年 11 月 18 日。 <http://www.marukametw.com/>

²⁷ 有限会社佐藤養助商店。最終閲覧 2018 年 11 月 7 日。 <http://www.sato-yoske.co.jp/home.html>

²⁸ ジェトロ活用事例。最終閲覧 2018 年 11 月 7 日。
https://www.jetro.go.jp/case_study/satoyosuke.html

²⁹ 秋田県出身者。

³⁰ 煙でいぶした大根を使う漬物。

(4) 事例から学ぶべきこと

丸亀製麺の事例では、アジアで日本の大衆食を広めるため海外展開を加速している。そのため「讃岐式注文方法」として、セルフサービスの形式をとっている。これは、一見すると形式知としてのビジネス展開とも捉えることが出来る。しかし、トリドールの近藤肇業態開発マネージャーによると、スープの味やうどんの太さなどについて「提携先の企業と議論しながら商品の試作を繰り返して、現地企業に合うよう工夫している」³¹という。「日本化」として、日本でビジネスをそのまま持ち込むのではなく、スープの味やうどんの太さの検討は、なかなか形式知にしにくいものであることから、日本人とアジアの現地の人が協働しながら知識創造を行う「共有化」するシステムへと変貌を遂げることとなったのである。

「稲庭養助」台北店の事例では、A氏によれば「台湾の人だけに任せておくと、次第にやり方がのんびりとしたものとなり、品質の維持が難しい」と言って日本人の暗黙知の重要性を指摘しつつも、2011年3月の東日本大震災とそれに引き続いて起こった福島第一原発事故の影響により日本からの食材が手に入らなかった際に「台湾の食材で、いかに日本の味を引き出すか、店が一体となって取り組んだ」と話している。ここでは、日本人の暗黙知を現地の人が暗黙知として「共有化」するシステムの萌芽が見られる。「佐藤養助台北店」では、場所柄、あるいは、店舗の佇まいから当初の高級志向、あるいは、接待客から、多少価格が高くとも、「本場の味を求める台湾人」への客層の転換が見られる。

4. 国際異文化ビジネスとしてのクールジャパン戦略

(1) 「共有化」へのビジネス展開

ビジネスにおいて持続的成長を遂げていくため、程度の差はあれ、「共有化」によって台湾の市場への浸透を図っていくことが必要であるが、その戦略には違いも見られる。

丸亀製麺では、「アジアで日本の大衆食を広めるため海外展開を加速している」ことから、日本でビジネスを形式知化した上で、現地の実情に合わせた取り組みを行っている。「日本の外食産業としてのこだわりは重要だが、押しつけすぎると受け入れてもらえない。味や食事のスタイルを、現地に合わせる懐の深さが必要だ」³²としている。一方で、佐藤養助台北店では、「本店のある秋田県や発生の知である湯沢の地域文化を台湾の方々知ってもらう」ことから、日本における暗黙知を細部にわたるまで行き渡らせよう試みている。「Umami - うまみ」、あるいは、「Omotenashi - おもてなし」などの概念は、そのまま用いられ、クールジャパン戦略の「質の向上を意図」するものである。ある程度日本文化に依拠しつつ、現地の人々の思考を取り入れないとすれば、マーケットは広がらず、出店コストに見合ったビジネスとして成立しない可能性を低くしている。

国際異文化ビジネスは、こうした一連の流れが繰り返し行われることにより、ノウハウが蓄積されていき、結果として、日本においても価値変革流れが起こり、新しいクールジャパン戦略が生ま

³¹ 日経ビジネス (2013)。41頁。

³² 日経ビジネス (2013)。41頁。

れるものと期待される。(図2)

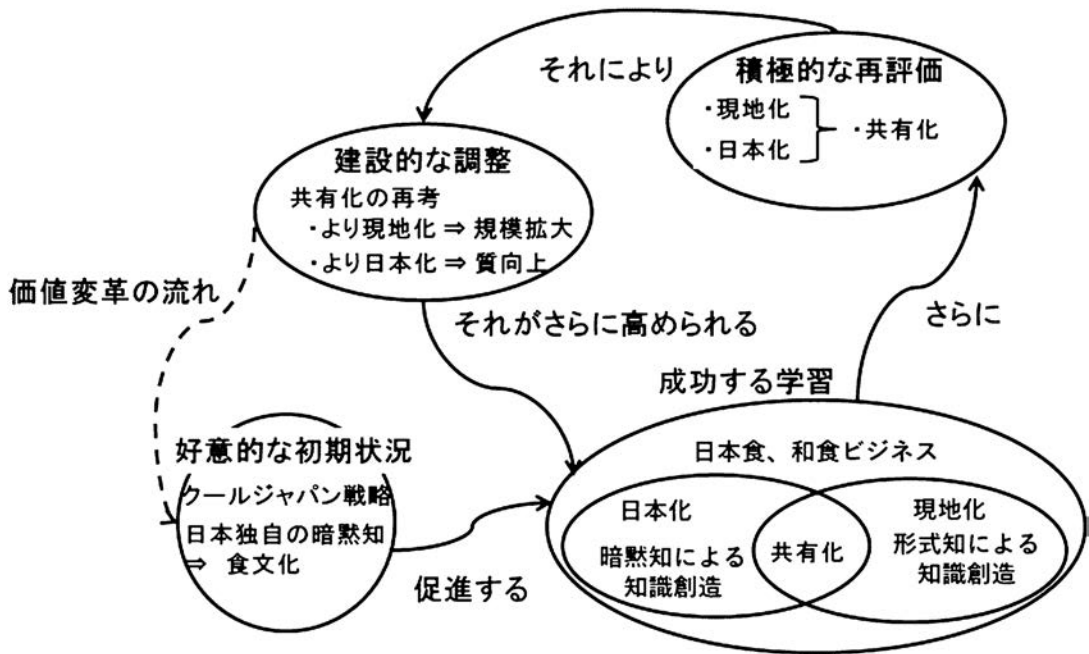


図2 国際異文化ビジネス創造の一連の流れ

出典：渡部順一作成。

(2) 促進要因³³

国際異文化ビジネスにおけるクールジャパン戦略は、これまでの日本企業のビジネスに新しい視野をもたらすものである。暗黙知醸成から見えざる資産の形成、そして、日本文化や日本のクリエイティブ産業によるクールジャパン戦略は、これまでのモノづくり産業とは一線を画すものとなっている。「クールブリタニカ」という先例はあるものの、日本独自の収益モデルの構築が期待出来るといえよう。また、日本語の活用により、海外の人々に一層の日本文化の理解が広がるとともに、「Made FROM Japan」、「Made BY Japan」、及び、「Made IN Japan」、から「Created by Japan」として、これまで日本が培ってきた様々な文化による産業をより充実していくことが可能となることを期待できる。さらに、日本人と現地の人による「共有化」によるビジネスチャンスのグローバルな展開も考えられる。日本にとって有益であるばかりではなく、その現地にも利益をもたらすという「Win-Win」の関係となり、一層日本とのつながりが強くなるのでありと考えられる。

(3) 阻害要因³⁴

国際異文化ビジネスにおけるクールジャパン戦略は、消費者に価値をもたらすものの、企業収益に寄与するかという疑問も残る。たとえば、日経ビジネス（2013）によると、日本食の経済圏

³³ 渡部順一（2016）。300-301頁。2018年の台湾での調査、また、最新の情報で編集、加筆。

³⁴ 渡部順一（2016）。301頁。2018年の台湾での調査、また、最新の情報で編集、加筆。

は確実に広がっているものの、日本企業ではなく、「非日系」と呼ばれる企業が展開する店舗に多くの集客があるという。また、日経ビジネス（2014）では、「意外と儲からないクールジャパン」として、「近年海外で人気を博した日本製アニメの多くは、ネットを伝って海を渡り、タダで外国人ファンの元へと伝播していった」と述べたうえで、全体として大きな外貨獲得に結びついていない」と指摘している。³⁵ 制度の面においても、クールジャパン政策では、クールジャパン戦略を構築している企業の支援が期待されていたものの、実際には、日本の魅力の発信の政策になり、「外国人の日本各地域への誘客及び滞在期間・消費の拡大」³⁶ となっているという指摘もある。

こうしたことから、企業のブランド戦略や知的財産の保護等にも目配りが必要となっており、海外、特に、知的財産の保護が充分でないアジアにおいて、海外での事業展開に対して、日本への収益還元システムの構築が望まれる。

(4) 今後の研究指針

本稿は、事例として台湾での「うどん」企業の分析を行っており、食品、あるいは、外食産業といった食文化を中心とした検討を行っている。

今後も引き続き、本論文の論拠が、クールジャパン戦略の他の分野、例えば、アニメやマンガに加え、宅配便、旅館、伝統工芸品など、人気の高い日本の商品・サービス（クリエイティブ産業）分野の展開についても有効性を持つか今後研究を積み重ねていく必要がある。その上で、クールジャパン戦略について、きちんと定義づけ、その戦略の可能性と限界について、イメージ戦略としてだけではなく、実態を持ったビジネス戦略として理解を深めていかなければならない。その際に、日本人と現地の人との暗黙知から新たな知識が創造され、「共有化」によりビジネスとして成長していくメカニズムのモデル化をより精緻に組み立て、より詳しい議論を行っていきたいと考えている。

(謝辞)

本研究に2017年度、2018年度の2年間にわたって、ご支援をいただいた宮城学院女子大学人文社会科学研究所、並びに、宮城学院女子大学へ感謝の意を捧げます。

参考文献

①書籍

- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Inc (梅本勝博訳 (1996) 『組織創造企業』 東洋経済新報社)。
- Doz, Y. L. and Hamel, G. (1998), *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press. (志太勤一、柳孝一監訳和田正春訳 (2001) 『競争優位のアライアンス戦略—スピードと価値創造のパートナーシップ—』 ダイアモンド社)。

³⁵ 日経ビジネス (2014)。28–29 頁。

³⁶ クールジャパン政策 (2015)。2 頁。

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998), *Strategy Safari: A guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press (齋藤嘉則監訳木村充、奥澤朋美、山口あけも訳 (1999) 『戦略サファリ－戦略マネジメント・ガイドブック』 東洋経済新報社)。
- Gibbons, H., Limoges C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., and Trow, M., (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, Sage Publications (小林信一監訳 (1997) 『現代社会と知の創造－モード論とは何か』 丸善出版社)。
- 吉原英樹 (2011) 『国際経営 [第3版]』 有斐閣アルマ。
- 三原龍太郎 (2014) 『クールジャパンはなぜ嫌われるのか－「熱狂」と「冷笑」を超えて』 中公新書ラクレ。
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞出版社。
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』 日本経済新聞社。
- 石田英夫 (1999) 『国際経営とホワイトカラー』 中央経済社。
- Hippel, E. V., (1988), *The source of Innovation*, Oxford University Press.
- Hippel, E. V., (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代－メーカー主導からの脱皮』 ファーストプレス)
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V., (2004), *The future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004) 『価値競争の未来へ－顧客と企業の Co-Creation -』 ランダムハウス講談社。有賀裕子訳 (2013) 『コ・イノベーション経営－価値共創の未来に向けて－』 東洋経済新報社)
- 中熊祐輔 (1996) 『「共創」の秘訣－異業種交流の新潮流－』 日刊工業新聞社。
- Evans, P. and Wurster, T. S., (1999), *Blown to Bits*, Harvard Business School Press (ボストン・コンサルティング・グループ訳 (1999) 『ネット資本主義の企業戦略』 ダイヤモンド社)
- 澤木聖子 (2009) 「大連日系企業における日本語人材の活用と課題」『経済経営リスクの日中比較』 滋賀大学経済学部附属リスク研究センター。244-257 頁。
- 新村出編 (2008) 『広辞苑第六版』 岩波書店。

②論文誌・雑誌

- 太下義之 (2009) 「英国の「クリエイティブ産業」政策に関する研究」『季刊 政策経営研究』 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング。119-158 頁。
- 日経ビジネス (2014) 「コンテンツ強国へ～この“熱狂”を売れ～」日経 BP 社、2014 年 7 月 14 日号。24-39 頁。
- 日経ビジネス (2013) 「爆発する日本食経済圏」日経 BP 社、2013 年 7 月 15 日号。28-29 頁。
- 渡部順一 (2015a) 「アジアのビジネスにおける日本語」『2015 年日本語教育と日本学国際シンポジウム予稿集』 中国語教学研究会上海分会。207-209 頁。
- 渡部順一 (2015b) 「日本国外における日本式サービスの展開－「うどん」国際進出から」『大学日本語教育と日本学研究－大学日本語教育研究国際研究会論文集 (2014)』 中国語教学研究会上海分会。212-215 頁。
- 渡部順一 (2016) 「アジアにおける日本のクールジャパン戦略 - 台湾における『うどん』企業の価値創造を事例として」『日本語言語文藝研究 第 16 号』 台湾日本文言文藝研究學會。282-306 頁。

③発表

- 張建 (2015) 「上海地区日資企業碩士研究生招聘意向調查与分析」『2015 年日本語教育と日本学国際シンポジウム』での発表。

④参考 URL

- McGray, D (2002), “Japan Gross National Cool”, Foreign Policy 1 May 2002。
2015年8月17日閲覧。
<http://homes.chass.utoronto.ca/~ikalmar/illustex/japfpmcgray.htm>。
- 通商白書 (2012) PDF 版。2015年9月16日閲覧。
http://www.meti.go.jp/report/tshuhaku2012/2012honbun_p/index.html。
- タールジャパン政策について (2015)。2015年9月16日閲覧。
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/150817CJseisakunitsuiteAugust.pdf。
- タールジャパン機構について (2015)。2015年9月16日閲覧。
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/150706CJfundJuly.pdf。
- 独立行政法人国際協力機構。2015年9月18日閲覧。
<http://www.jica.go.jp/index.html>。
- 独立行政法人国際交流基金。2015年9月18日閲覧。
<http://www.jpf.go.jp/j/>。
- 讃岐釜揚げうどん丸亀製麺。最終閲覧2015年9月18日。
<http://www.marugame-seimen.com/>。
- 有限会社佐藤養助商店。最終閲覧2018年11月7日。
<http://www.sato-yoske.co.jp/home.html>。
- 経済産業省 (2018a) 「タールジャパン政策について」。2018年11月10日最終閲覧。
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/file/181101CooljapanseisakuNov.pdf。
- 経済産業省 (2018b) 「タールジャパン機構について」。2018年11月10日最終閲覧。
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/file/181101CooljapanfundNov.pdf。
- 農林水産省 (2018) 「日本食の歴史」。2018年11月12日最終閲覧。
<http://www.maff.go.jp/j/keikaku/syokubunka/culture/rekishi.html>。
- 農林水産省 (2017) 「和食文化の継承の取組について」2018年11月12日最終閲覧。
<http://www.maff.go.jp/j/keikaku/syokubunka/attach/pdf/index-3.pdf>。
- 新光三越百貨股份有限公司。最終閲覧2018年11月16日。
<https://www.skm.com.tw/Foreigner/ja/Foreign/Index>。
- 丸亀製麺台湾官方网站。最終閲覧2018年11月18日。
<http://www.marukametw.com/>。
- ジェトロ活用事例。最終閲覧2018年11月7日。
https://www.jetro.go.jp/case_study/satoyosuke.html。
- 農林水産省 (2014) 「日本食・食文化の海外普及について」。最終閲覧2018年11月18日。
http://www.maff.go.jp/j/keikaku/syokubunka/kaigai/pdf/shoku_fukyu.pdf。
- JETRO (2018) 「日本食品消費動向調査」。最終閲覧2018年11月18日。
https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2018/6af0b9fcac9be98a/foodmarket_tw-rev2.pdf。
- 日本うどん学会。2018年12月29日最終閲覧。
<http://udongakukai.sakura.ne.jp/info.html>。

Advancing International Intercultural Businesses

—Case Study of Japanese U-don Companies in Taiwan—

WATANABE Jun-ichi
MIYAHARA Ikuko
WATABE Mikiko
TSUCHIYA Jun
KANEKO Yoshihisa

Japan has been known for its strength in “manufacturing,” but its status is being usurped by developing countries. Thus, it is vital to cultivate new industries that can develop internationally. The Japanese government formulated the “Cool Japan Policy” in April 2012 to encourage Japanese products and services to advance into overseas markets, just as “anime” and “manga” have developed to the point that the Japanese words need no translation. Advancing Japanese products and service (creative industry) fields such as food culture, parcel delivery services, Japanese-style hotels (ryokan), and traditional handicrafts is underway. In Taiwan, the ideas of Japanese “Omotenashi” for sightseeing, “Oishi” for food and “Kirei” for the Japanese aesthetic sense are popular.

This paper examines one part of cool Japan, the food business. We discuss how the business based on Japanese culture is currently being conducted in a totally different culture, Taiwan. In addition, we consider how to develop business strategies for the future. Using Japanese “U-don” (thick white noodles made from wheat flour, salt and water) companies for our case study, we investigate Japanese companies advancing into the Taiwanese market from the viewpoint of “Nipponization,” “Localization” and “Sharing.”

The present research was funded by a grant from the Institute for Research in Humanities and Social Sciences in Miyagi Gakuin Women’s University for 2017 and 2018.