

Marketing Conference

戦前のミキモトのグローバル市場戦略

— 社員間の書簡をもとにした国内と海外のマーケティングの比較 —

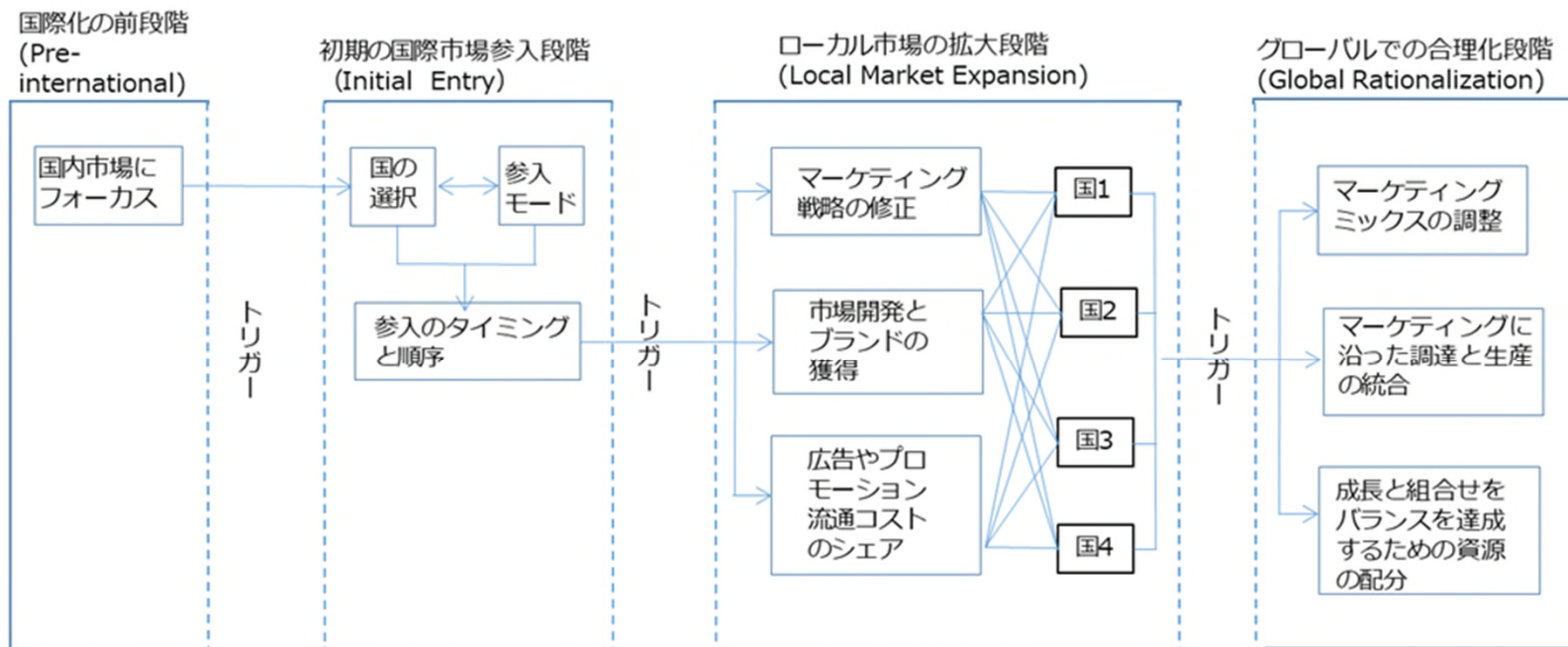
神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程
杉林弘仁

問題意識と研究方法

- 日本企業には、ラグジュアリー・ブランドの存在感は薄い。ところが、御木本は戦前にグローバルにラグジュアリー・ブランドの地位を築いている。
- 御木本幸吉 の伝記は多く、宝飾品、水産学からも多くの御木本研究がなされているが、経営史やマーケティングの視点からの研究は少なく、当時の海外の市場活動はよくわかっていない。
- 当時の状況を理解するために、御木本真珠博物館に所蔵されている写真やカタログ、回顧録などを歴史的証拠として利用する。特に社員たちの書簡を中心史料として、御木本が体験した出来事を読み解き、当時の市場活動がいかなるものであったかを捉える。

研究対象とそのアプローチ

- 伝統的な真珠商人としての活動から，第二次世界大戦によりグローバル事業が停止するまでの期間
- 御木本の事業活動を一貫して，基本的なマーケティング・フレームに基づき，チャネル政策を重点に，製品政策，プロモーション政策とした整理をおこなう。
- グローバル・マーケティングの発展過程モデルを下敷きに市場活動を捉える。



出所: Douglas and Craig(1989), "Evolution of Global Marketing Strategy: Scale, Scope and Synergy" Columbia Journal of World Business, 24(3): 47-59.;chart 2

□ 国内の市場活動

□ 国内の対市場活動の経緯

事業黎明期				真珠商・養殖創業期				真珠事業形成期															
うどんの製造販売阿波幸6代目				志摩国物産物改良組合結成理事 三重県商法会議員				コロンブス記念世界博覧会出展 半円真珠養殖に成功				セントルイス博覧会・米国市場調査											
青物商				海産物商				第3回内国勸業博覧会				銀座に真珠販売店を開業											
穀物商				真珠養殖（蕃殖）事業開始				特許2670号許可・真珠業に専念				銀座店2回目の移転											
1858 安政5				1888 M21				1889 M22				1895 M29											
1880 M13				1890 M23				1899 M32				1904 M37											
1885 M18				1893 M26				1906 M39				1907 M40											
1886 M19				1908 M41				1910 M43				1908 M41											
				1911 M44				1916 T5				1910 M43											
				1919 T8				1924 T13				1916 T5											
												1919 T8											
												1924 T13											

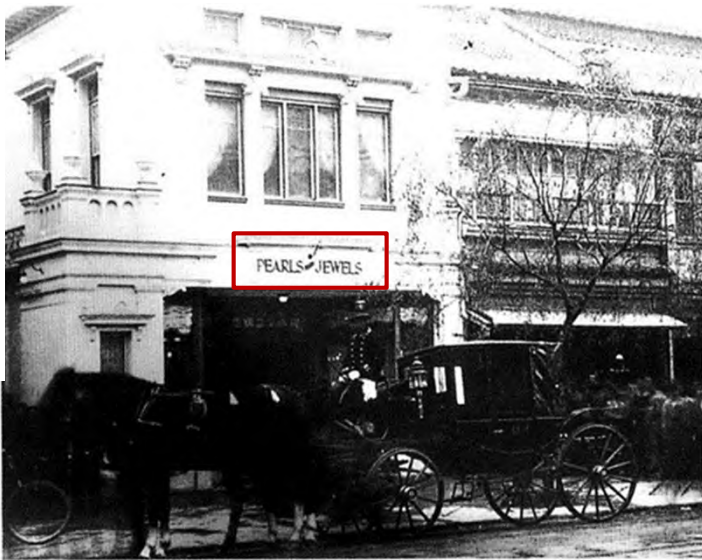
半円真珠の市場化は明治32,33年 

真円真珠の養殖法の完成は明治末期，上市するのは大正7,8年 

国内事業モデルが完成 

######

□ 店舗開発



ミキモト(2015,8-9頁)より転載

明治39年 売上104,700円



ミキモト社史(1994,64頁)より転載

明治40年 売上131,600円



明治43年売上206,200円

- ・斎藤信吉により、アメリカでの装飾品市場の調査・研究をいかした店作り。
- ・明治40年に、東京高等工業学校を卒業した図案家(淵江寛・石塚与作)の2人を採用。
毎月1回店頭の装飾を新しくした(VMD)。2階に貴賓室を設置。ミキモト社史(1994,66-68頁)
- ・販売員の採用に厳しく、信頼感を与える態度、言葉使い、販売員の印象管理を重視。和田監査役録話(1967)
- ・修繕は利益の少ないため、通常は忌避される傾向があったが、古い修理を喜んで親切に引き受け、御木本金細工工場との連絡し、入念に仕上げた。
- ・「このことで世の信用を博し、無形の利益を得た」乙竹(1950,138頁)

□ 商品とプロモーション

品揃えの広い宝飾装身具商品

ミキモトの日本版アールヌーボーデザイン



明治末期
モチーフは桜。
プラチナ張り15金
ミルグレーン技法
が既に使われて
いる。



明治41年:15金プラチ
ナ張りのブローチ。
ケシ珠とのセット星形は
付属のパチカンをつけ
るとペンダントになる。



明治42年
世界のトレンドを抑えたアールヌーボー調ブローチと
ブランク式デザインの帯留。ケシ定めの技法が使わ
れている

出所: KILA 編集部, 2008, 20-21 頁から図を転載, 文章を修正加筆。

製造開発過程

- ・松村貴金属工場から工場経営, 職人育成と設備の知識
- ・金銀飴職の市川源治郎店を専属の下請工場に
→買収し「御木本金細工工場」へ

デザイン開発過程

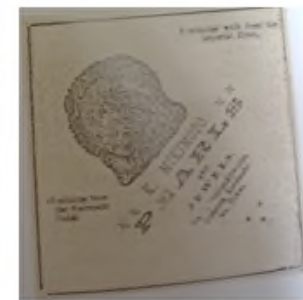
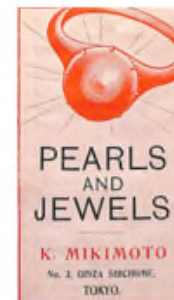
- ・図案室を工場に移転,
- ・小林力彌・小林豊造を採用, ヨーロッパへ派遣
- ・「図案デザイン(アーティスト)」と「技能製作者(クラフトマン)」
との融合

総合的なプロモーション・ミックス

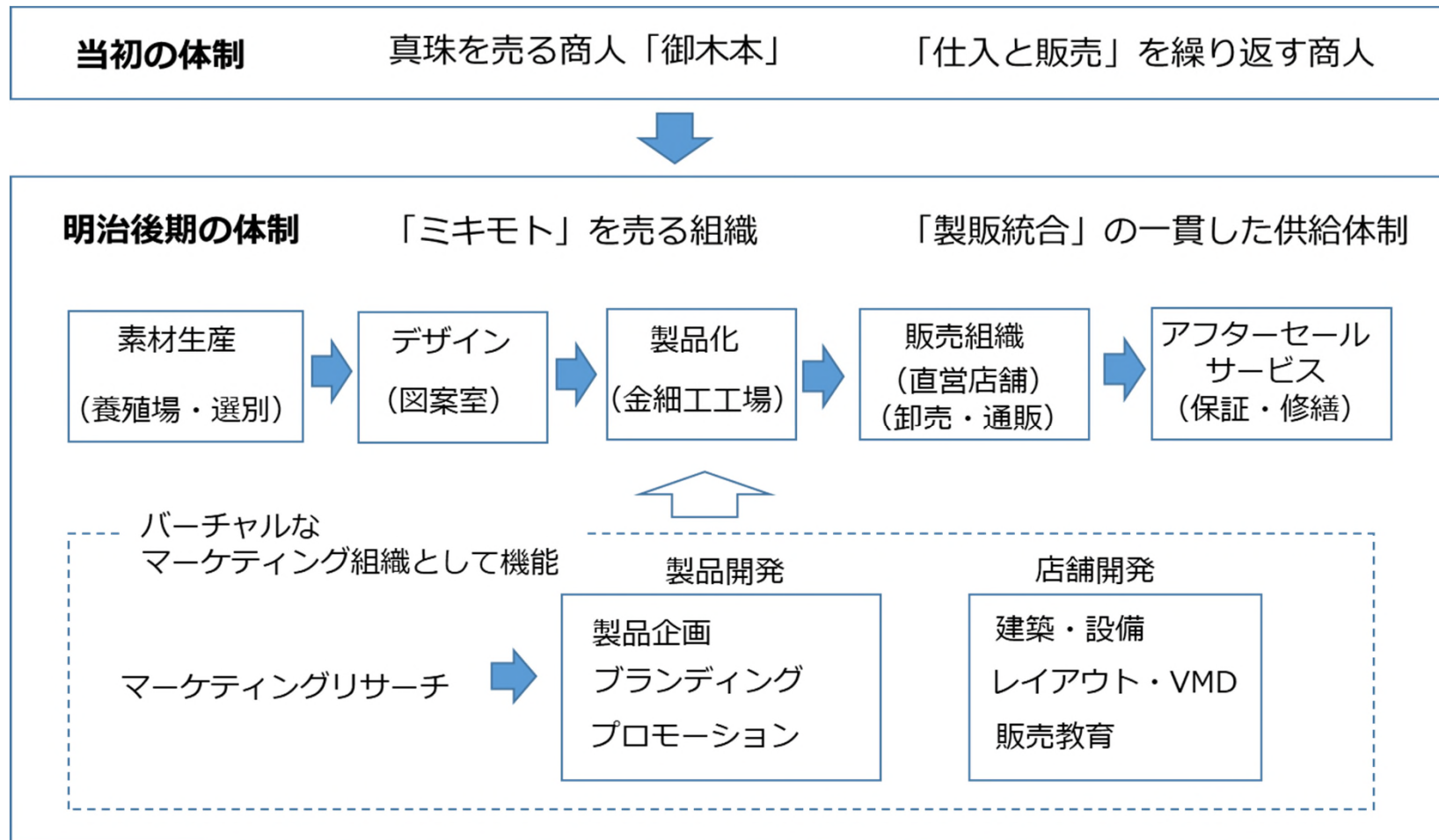
自社商品カタログ誌「真珠」



出所: ミキモト社史, 1993, 29 頁より転載。



□ 国内の事業

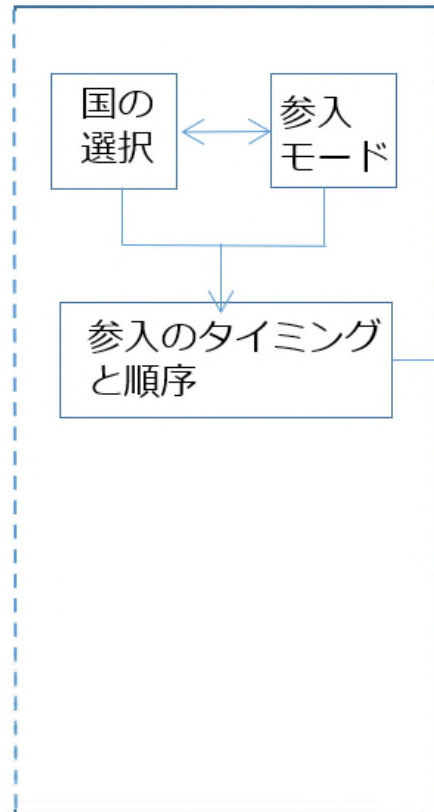


明治39年から43年の期間に、真珠素材の「生産と販売」に「店舗開発」「デザイン開発過程」と「製品製造過程」が取り込まれた。
真珠産業の全過程を統合する「製販統合モデル」が構築された。

□ 海外の市場活動

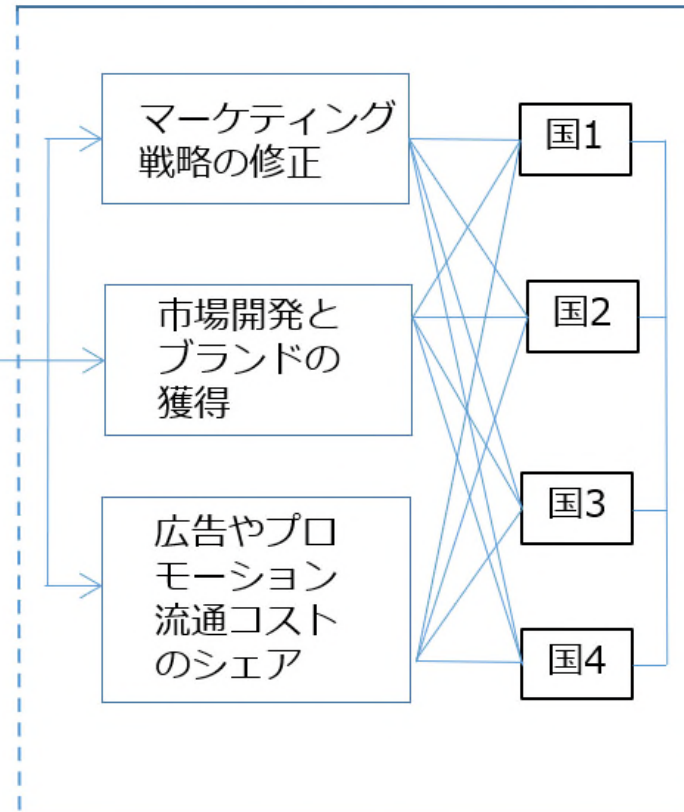
□ 海外の対市場活動の経緯

初期の国際市場参入段階
(Initial Entry)



トリガー

ローカル市場の拡大段階
(Local Market Expansion)



: Douglas and Craig(1989).



出来事の断片的な記録はあるが、二次資料からは、この間のプロセスをたどることはできない。

□ 市場参入段階(Initial Entry) を一次史料から

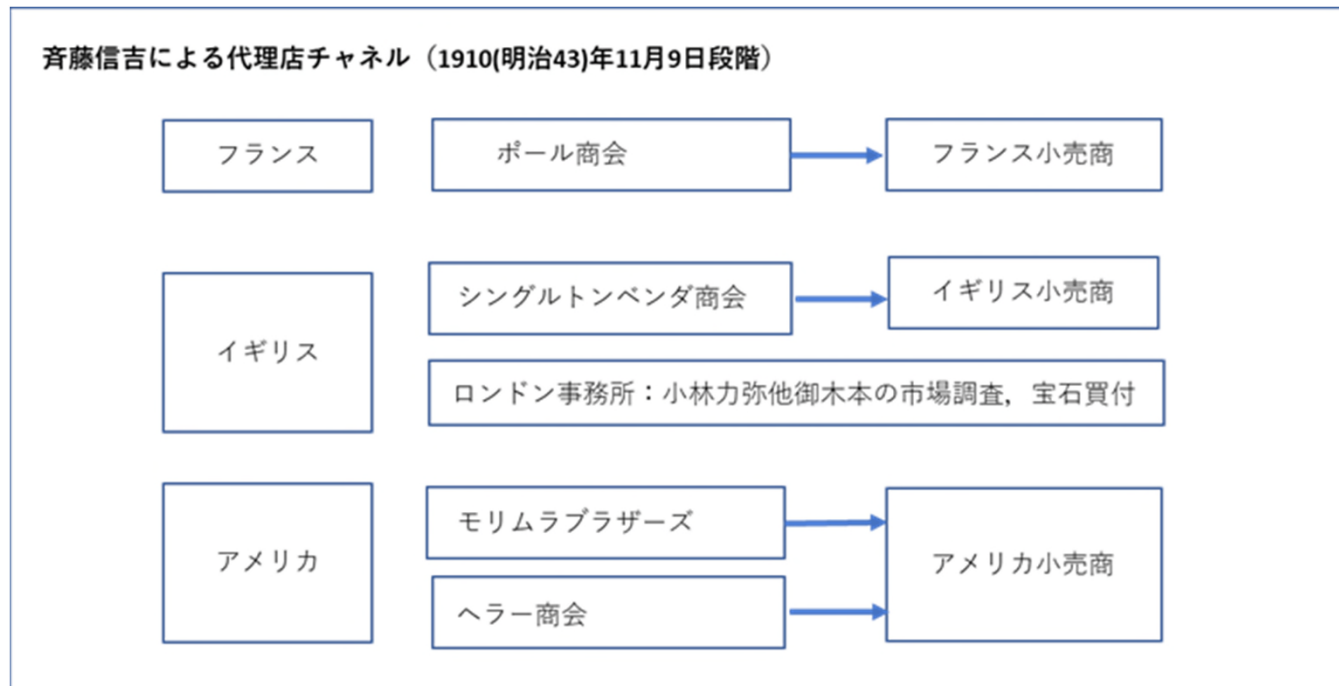
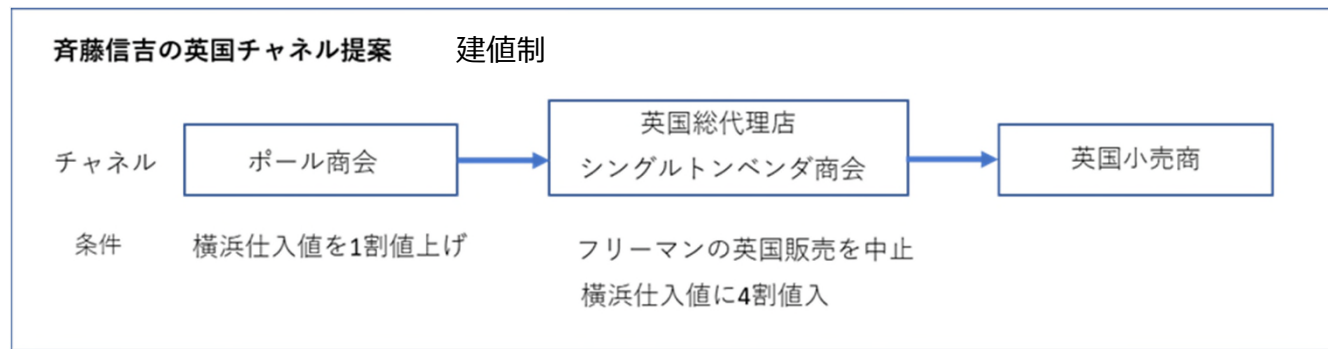
1910(明治43)年の齊藤信吉書簡から、

月日	場所	消印	日本到着日	備考
9月8日	ロンドン	9月9日	10月13日	
記載なし	ロンドン	9月9日	9月27日	
9月16日	ロンドン	9月19日	10月19日	
9月22日	パリ	9月22日	10月11日	第1便
	パリ	9月22日	10月11日	第2便
9月29日	ロンドン	9月30日	10月18日	
10月3日	ロンドン	10月3日	10月23日	書簡日付は9月3日であるが、内容から10月の間違いと思われる
10月22日	ロンドン	10月22日	11月8日	
10月25日	ロンドン	10月25日	11月13日	
11月9日	ロンドン	不明(封筒なし)		
11月11日	ブラッセル	11月11日	11月30日	書簡日付は10月11日であるが、内容から11月の間違いと思われる

出所:御木本真珠博物館蔵, 1910(明治43)年の海外からの齊藤信吉書簡を筆者整理。

そこで見た真珠宝飾品の活況は予想以上, しかし, 半円真珠は売れていない。
また, 国を錯綜して販売されている市場の混乱を見る。書簡から「いかにして代理店によるチャネル
構想をもつに至ったのか」, その意思決定過程と行動が読み取ることができる。

□ 齊藤信吉によるチャネル整理(一国一代理店制へ)



□ ローカル市場拡大段階(Local Market Expansion)

池田嘉吉・瀬尾壽三・和田信太郎の昭和の書簡の年代別一覧表

年代/月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合計
1927(昭和2)年					(1)		(1)	<1>		(2)		(1)	6
1928(昭和3)年	1	2	3			4(1)		1			1	1	11
1929(昭和4)年	(1)			2	(1)	(1)						(1)	6
1930(昭和5)年			1	1		2	2	3	2		4	6	21
1931(昭和6)年			1				(2)	6	9	4	7(1)	3	33
1932(昭和7)年	2(1) <1>	2(1)	3(1)		3	4	4	2	2	4	2	3(1)	35
1933(昭和8)年	3									(1)		5	9
1934(昭和9)年	7(2)	5	6	1	6	2	6	9	6				50
1934(昭和11)年							1						1
1938(昭和13)年	(1)				1	<1>	2			1		1	7
1940(昭和15)年						(1)	(1)						2

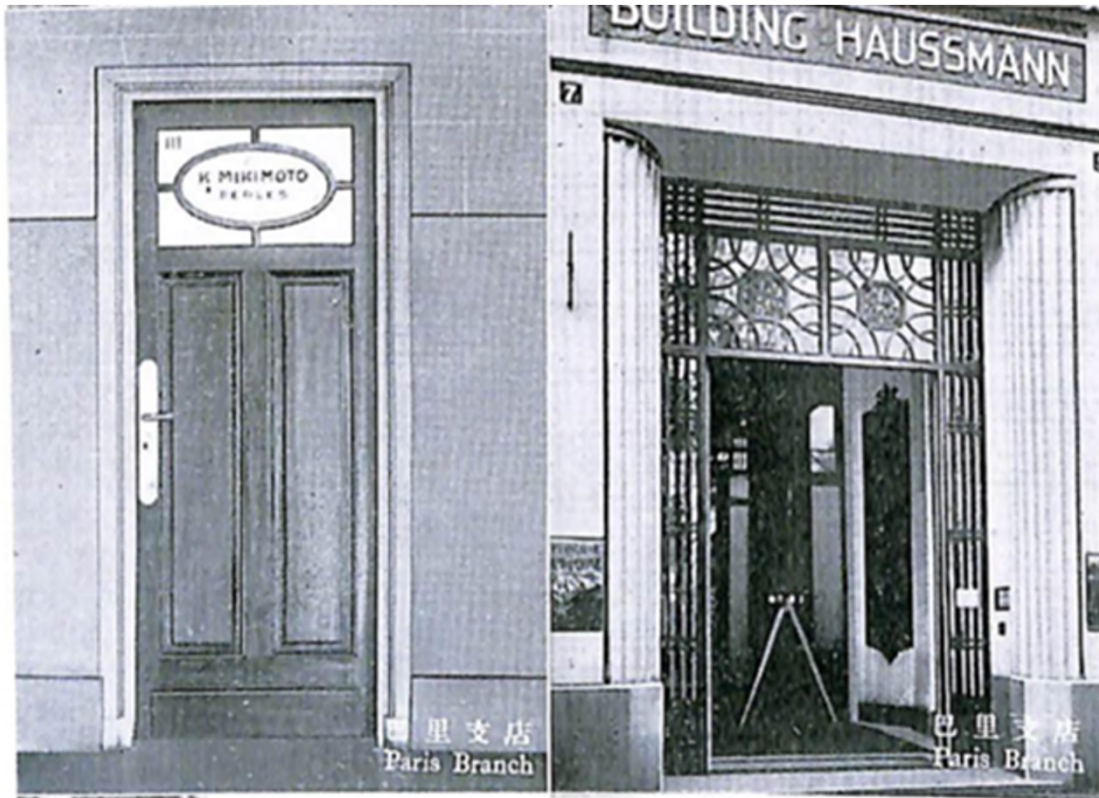
御木本真珠博物館所蔵、池田嘉吉・瀬尾壽三・和田信太郎書簡を筆者整理

銀座店総支配人池田嘉吉に各支店からの状況が集まり、幸吉に報告される。

() : ニューヨーク支店長瀬尾壽三 < > : パリ支店長の和田信太郎

□ ヨーロッパ支店

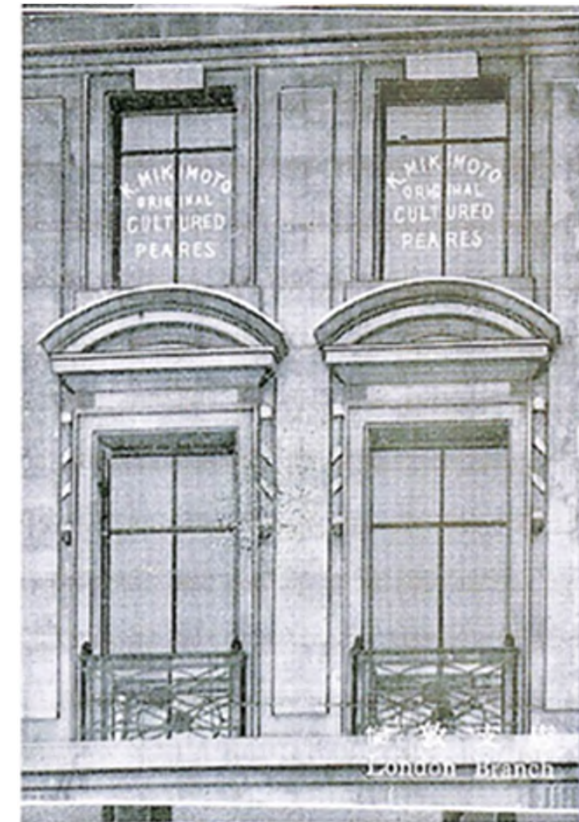
パリ支店



御木本真珠博物館所蔵，写真葉書を撮影・転載

- ・ 巴里支店Paris Branchとあり，
HAUSSMAN BUILDING(オスマンビルディング)
- ・ ファザードの左の壁に小さく「7」番地。
- ・ ドアに上に「K.MIMIMOTO PEARLS」のサイン。

ロンドン支店



御木本真珠博物館所蔵，写真葉書を撮影・転載

リージェントストリート「番地図」
を見比べると，その3階部分
→商業立地にあっても，
路面に面する小売店舗ではない

□ アメリカ支店

○1927(昭和2)年

「この建物は紐育フィフスアベニュー四十四丁目の角にあるデルモニコビルディングの前景」

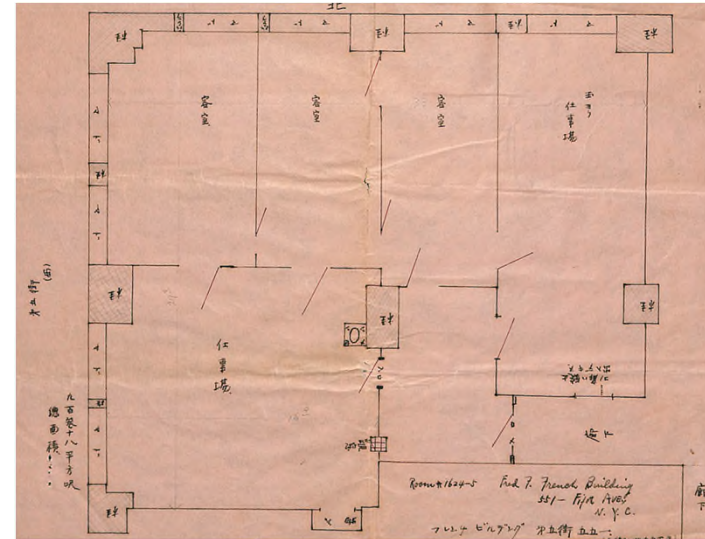
「著名な寶石商は此處に集まつて會食しつつ寶石類の取引をする事が慣習となり又商人でない人達との取引も行はれた處」とある。

「この春ニューヨークで最も美しいさうして新しい型式の三十三層のビルディングが建てられ、弊店の外にも多くの寶石商の店があつて紐育の寶石商の中心地となつて居り」とある(480平方呎=44m²)

デルモニコビルディング



御木本真珠博物館所蔵、写真葉書を撮影・転載



五番街 45 丁目 551 番に位置するフレンチビルディング 16 階の間取り図

御木本真珠博物館所蔵、瀬尾壽三ニューヨーク書簡より

○1932(昭和7)年

支店の移転を行った。新しい事務所の移転先は、五番街45丁目551番に位置するフレンチビルディング16階であった。同時期の五番街においては、パリの宝石商カルティエの邸宅サロンが 52 丁目の東南(653 番)に、ティファニー商会のヴェネツィア宮殿風店舗が 37 丁目に、山中商会がロックフェラーから借りていたフランス・シャトー風ビル(地下、1・2 階)が 53 丁目と 54 丁目の間(580 番)に位置していた。(938平方呎とある=86m²)

御木本真珠博物館所蔵、瀬尾壽三ニューヨーク書簡より

□ 海外支店でのマーケティング活動

1929(昭和4)年7月から12月までの日本からの送品商品 単位円

支店	アイテム	数量	単位	インボイス金額	合計
ロンドン支店	ネックレス	339	本	119,590	
	バンチ	20	連	31,525	
	真珠バラ	2,000	個	4,825	226,951
パリ支店	ネックレス	355	本	71,011	
	バンチ	33	連	51,433	
	真珠バラ	3,030	個	40,325	
	新半径	2,750	個	2,690	165,459
ニューヨーク支店	ネックレス	115	本	80,405	
	真珠バラ	414	個	38,350	118,755



昭和7年10月の各支店への商品送付と昭和9年3月売上明細表 単位円

	支店	商品	金額	合計
1932年 (昭和7) 10月30日 送品額 ベース	パリ支店	ネックレス 260本	19,340	
		バラ玉 130粒8分6厘	4,180	
		ネックレス 307本	16,405	39,925
	ロンドン支店	ネックレス 155本	8,170	8,170
		バラ玉 87粒8分	4,080	4,080
	ボンベイ支店	バラ玉 314粒1分5厘	11,150	15,230
		バラ玉 314粒1分5厘	11,150	15,230
	ニューヨーク支店	ネックレス 196本	20,605	20,605
	ロサンゼルス支店	ネックレス 70本	16,000	16,000
		バラ玉 11粒49分8厘	N/A	
		ネックレス(特上)19本	N/A	
1934年 (昭和9) 3月売上 ベース	神戸支店	ネックレス 415本	N/A	
		バラ玉 11粒49分8厘	N/A	
		ネックレス(特上)19本	N/A	
	合計			99,930
	パリ支店	ネックレス 720本 (平均65円)	46,800	
		バラ玉 1,820個	4,036	50,836
	ロンドン支店	ネックレス 102本 (平均64円)	6,485	
		バラ玉 59,879個	8,254	14,739
	ニューヨーク支店	ネックレス 275本(平均148円)	40,841	
		バラ玉 617個	4,178	45,019
	シカゴ支店	ネックレス 29本(平均108円)	3,122	
		バラ玉 253個	1,140	4,262
	ロサンゼルス支店	ネックレス 38本(平均229円)	8,817	8,817
		バラ玉 85,771個	26,441	132,583
	ボンベイ支店	ネックレス 1本	77	77
		バラ玉 23,202個	8,833	8,910
	合計	ネックレス 1,165個 (平均91円)	106,142	
		バラ玉 85,771個	26,441	132,583



御木本真珠博物館所蔵、写真葉書を撮影・転載



商品: ネックレスとバラ玉, バンチ 3種類
プロモーション: ミキモトパール形成過程の啓蒙



Japan Marketing Academy

□ 海外での万国博覧会を利用したプロモーション

芸術的展示物によるミキモト・パールの顕示

1900(明治33)年パリ博:

- ・日本政府初の美術展示
- ・御木本半円養殖真珠の初出品



「軍配扇」
1910(明治43)年
日英博覧会



「五重塔」
1926(大正15)年
フィラデルフィア博



「矢車」1937(昭和12)年パリ博



MOUNT VERNON
reproduced entirely in
MIKIMOTO PEARLS
GENUINE PEARLS CULTIVATED

This magnificent work of art is a reproduction of the original building, which was destroyed by fire in 1800. The building was built by George Washington and is now a national monument. The model is made of Mikimoto pearls and is a masterpiece of craftsmanship.



「自由の鐘(リバティベル)」
1939(昭和14)年ニューヨーク博

「ジョージワシントンの実家」
1933(昭和8)年シカゴ博

□ グローバルでの売上状況

1929(昭和4)年の各店の売上

1929 (昭和4)年	銀座店	ロンドン 支店	パリ支店	ニューヨーク 支店	合計(円)
7月	25,000	15,463	8,268	5,802	54,533
8月	20,000	5,043	10,878	10,460	46,381
7・8月平均	22,500	10,253	9,573	8,131	50,457
店舗シェア	45%	20%	19%	16%	100%

御木本真珠島真珠博物館蔵, 1929(昭和4)年12月25日池田嘉吉ロンドン書簡を筆者加工。

1934(昭和9)年の各店の売上

1934 (昭和9)年	銀座店 (5月)	ロンドン 支店	パリ支店	ニューヨーク 支店	ロサンゼルス 支店	シカゴ支店	ボンベイ 支店	合計(円)
3月	42,100	14,739	50,836	50,386	8,817	4,261	8,910	180,049
店舗シェア	23%	8%	28%	28%	5%	2%	5%	100%

御木本真珠島真珠博物館蔵, 1934(昭和9)年6月1日池田嘉吉書簡を筆者加工。



グローバルでの売上は3.6倍に拡大, 国内シェアは1/2から1/4に。



□ 国内と海外での市場活動の比較

	商品	プロモーション	対象	チャネル	顧客	市場対応	市場拡大の方法
日本	宝飾装身具 製品全般（ブローチ・ペンダント・帯留め・ネックレス・指輪）	カタログ「真珠」新聞・雑誌・展示会・製品パンフレット/英語版	外国人 / 消費者	排他的	狭い範囲の消費者	製販統合 小売モデル	創造型
ヨーロッパ	バラ玉, ペア, バンチ, ネckレス	国際博覧会での芸術的展示 啓蒙パンフレット	流通業者	開放的	英: サミュエル・ジョーンズ テクラ商会 仏: ポール商会 / コティ商会	単一商品特化型 卸売モデル	参入型
アメリカ				広く開放的	卸売商, 中継ぎ商, 百貨店, 専門店,		

➡ 異なる市場への適応行動が、異なる事業体制となり、市場拡大の方法を変えていた

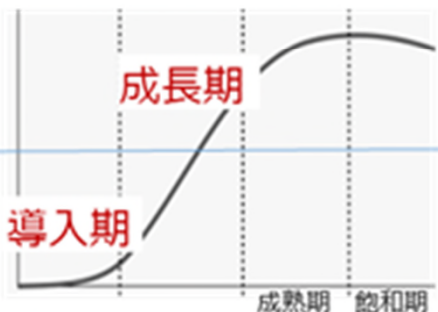
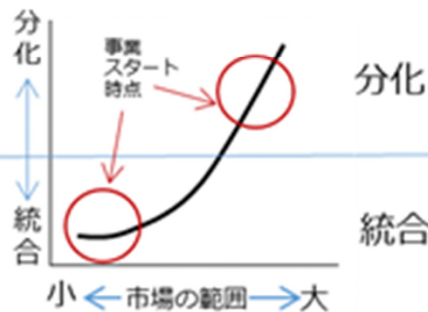
古典的な流通理論 からのアプローチ

グローバルでの製品ライフ・サイクル・アプローチ
Root(1982)

アダム・スミス流の流通原理アプローチ
Smith (1789) ; Stigler(1968) ; 田村(2001)

品揃え形成・取引費用アプローチ
Corse(1937) ; Alderson(1965); Williamson(1975)

□ 御木本の市場活動の経済合理性

比較 分析 視角	宝飾装飾の状況と製品ライフサイクルアプローチ			スミス流の流通原理アプローチ		取引アプローチ		採用された 事業形態
	消費文化	市場の 製品知識	世界的規模でみた 製品ライフサイクル段階	流通過程の分化状況		中間業者による 社会的品揃え	取引費用	
海外	成熟	高				大	低	➡ 市場取引
国内	萌芽	低				小	高	➡ 垂直統合

海外の真珠寶飾品市場は、製品ライフサイクルアプローチから捉えると、大衆に向かって市場が拡大する成長期の時期にあった。それはスミス流の流通原理アプローチ（分業は市場の大きさによって制限される）からも、市場の範囲が広がった状況であり、市場内はすでに分化した流通過程の状態にあった。

流通は多くの中間業者によって社会的な品揃え形成がおこなわれている市場であった。この市場背景から、御木本が海外展開をスタートさせた時点では、品揃え形成並びに取引費用の点においても、海外には、市場取引を主体とした「**単一商品特化型の卸売りモデル**」となって市場適応した。

日本国内においては、宝飾装身文化の萌芽期であった。宝飾製品の知識は乏しく、製品ライフサイクル上の位置づけでは導入期の状況と捉えられる。宝飾製品の市場の範囲は極めて限定的で小さいものであった。流通原理の視点からも、市場の流通過程は分化した状態には至らず、統合されたままの状態であったと捉えられる。このような状況では、流通を媒介する中間業者も少なく、取引の当事者間の情報が偏在している。また、取引相手の資産特殊性からも機会主義的な行動を招く危険があり、取引費用は高くなる可能性があった。これらの要因により、素材生産から最終製品の販売までの流通過程を垂直統合するに至ったと捉えることができる。国内事業には「**製販統合の宝飾製品小売モデル**」を完成させることに経済合理性があった。

□ 研究の意義

・ミキモトは現代において日本を代表するグローバルブランドであり、すでに戦前にグローバルに支店網を形成していたが、これまでその市場活動過程は不明瞭であった。本研究では、埋もれていた歴史的史料から、その海外市場の開発過程に焦点をあてて、御木本の対市場活動がいかなるものであったのかを示した。

・そして、試行錯誤のなかで繰り返されていた市場活動は、国内においては市場創造し、海外では市場適応する行動であった。これは流通経済理論においても合理的な行動であり、グローバル・マーケティングでも説明されるアプローチであったことが理解された。

・その期間は明治、大正、昭和の戦前までの長期のスパンにわたって市場行動の変容を示した。これは、宝飾品産業についておこなった数少ないマーケティング研究のひとつといえる。

・また、明治の時代にマーケティングという概念は存在せず、その時代に御木本がすでに製販統合のビジネスシステムを構築していたことは、日本商人によるマーケティング概念不在時代のマーケティングであったとみることができる。

・実務的意義

御木本の海外事業が、国内の事業体制とは異なった方法で展開されていたことは、現代においても、市場の歴史文化的背景、流通の制約状況に障壁のある市場参入において、自社の製品やBtoCのチャンネルに固執することなく、製品の素材や部品提供やBtoBチャンネルによる参入を選択肢におくことは、有効な市場参入への示唆となるものであると考えられる。

□ 研究の限界と課題

記述の限界

- ・記述において抜け落ちた部分があり，残存する史料ではつなげない部分も多くあるまだ不明瞭なところが多い。本研究の記述においても断定することができず，疑いの留保をつけたかたちとなっているところがある。
- ・この研究の途中にも新たな史料の発見によって見方を変え，違う視点で捉え直したところがある。今後の史料の発見によっては，再度見直し検討されるべきところがあると思われる。

一般性への限界と課題

- ・御木本というひとつの個別の企業史であること。個別特殊の記述に過ぎず，この時代の企業のマーケティングに，一般性あるいは普遍性を示すことはできない。
- これについては，御木本に関連する企業として服部時計店や森村組がある。これらの企業も，独自の製販統合のビジネスモデルを構築している。明治に立ち上がった日本企業群について市場対応の視点から調査と考察を加えることで，一般的な日本のマーケティングモデルにむけたアプローチができるのではないかと考えている。

□ 主要引用文献

- Alderson, W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, Inc. (田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳 (1981)『動態的マーケティング行動』千倉書房).
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2019), *Global Powers of Luxury Goods 2019*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Coase, R. (1988), *The Firm, the Market, and the Law*, Illinois: The University of Chicago(宮沢健一・後藤晃・藤垣喜文訳 (1992)「企業の本質」『企業・市場・法』東洋経済新報社).
- 石井淳蔵(1984)『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社。
- 御木本真珠発明100年史合同編纂委員会(1994)『御木本真珠発明100年史』株式会社ミキモト。
- 御木本真珠発明100年史合同編纂委員会(1993)『輝きの世紀』株式会社ミキモト。
- McKendric, N. (1982), “The Consumer Revolution of Eighteen-Century England”, *The Birth of a Consumer Society*, England: Edward Everett Root Publishers Co., Ltd.
- 御木本真珠島真珠博物館蔵, 1910-1938年の社員書簡, 昭和の手記及び回顧録, パンフレット, 写真。
- 乙竹岩造(1950)『伝記御木本幸吉』講談社。
- 乙竹宏(1974)『真珠とダイヤモンド』同友館。
- Root, F. (1982), *Foreign Market Entry Strategies*, New York: American management Associations (中村元一監訳(1984)『海外市場戦略』ホルト・サunders)。
- Rosenthal, L.(1952), *The Pearl Hunter*, New York; Henry Schuman.
- Smith, A. (1789) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations the fifth edition*, London:A. Strahan and T. Cadell(大河内一男監訳(1978)『国富論 I 』中央公論社)。
- 田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房。
- Williams, R. (1996), *Dream World Mass Consumption in Late Nineteenth-Century France*, Regents of the University of California (吉田典子・田村真理訳(1996)『夢の消費革命』工作舎)。
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press (浅沼万里, 岩崎晃訳(1980)『市場と企業組織』日本評論社)。
- 山田篤美(2013)『真珠の世界史』中央公論社。

□ ありがとうございました。