

ボーンアゲイングローバル企業の成功要因について

－地域の伝統産業企業の事例から－

井原 雅生

キーワード：ボーンアゲイングローバル企業、ボーングローバル企業、
ウプサラモデル、起業家精神、伝統産業

1. はじめに

大企業のように豊富な経営資源を持たない中小企業でも海外展開し成功している企業がある。ボーングローバル企業と呼ばれる創業間もなく海外へ進出している企業もあれば、創業以来、長年国内で事業を継続してきたにもかかわらず、ある日突然、海外展開し急速な国際化プロセスを踏む企業もある。後者はボーンアゲイングローバル企業と呼ばれている。

ボーングローバル企業の国際化の要因は経営者の持つ海外との人的ネットワークや国際的起業家精神といったものが先行研究で明らかにされているが、ボーンアゲイングローバル企業はこういった経営資源を持ち合わせていない。それではなぜ、こういった経営資源を持ち合わせていない長年、国内にとどまっていた企業がある日突然、海外展開を目指し成功したのかについて、事例研究を通じて明らかにするのが本稿の目的である。

本稿では、第2節で企業の国際化に関する先行研究とボーンアゲイングローバル企業についての説明を行い、経営資源に限りのある中小企業が、未知の海外進出というリスクのある中で、どのようにして国際化に成功したのかについての考察の必要性を述べる。第3節ではボーンアゲイングローバル企業の事例研究の対象となる創業以来、長年国内で事業を継続してきた白鳳堂とカイハラの国際化の成功事例を説明する。第4節の考察では、事例研究を通じた考察により、ボーンアゲイングローバル企業の国際化の成功要因を明らかにする。最後の5節では、まとめ及び、本研究の貢献と今後

の研究課題について述べる。

2. 企業の国際化に関する先行研究とボーンアゲイングローバル企業について

2-1. 企業の国際化に関する先行研究

高井・神田（2012）によれば、これまでのグローバル戦略は経営資源が豊富にある大企業の戦略であるとみなされてきた。山本（2014）によれば、大企業を中心としたステージ・モデルと呼称される一連の研究では、企業は幾つかのステージ（発展段階）を上りながら、時間をかけて学習・経験を蓄積し、漸進的に国際化していくとされている。このモデルを提唱している代表的な理論がアップサラモデルである。アップサラモデルでは、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社の設立、海外生産、研究開発活動の移転といった国際化プロセスの各ステージが示されている。森田（2014）によれば、企業が徐々に国際化を推し進める背景には、企業が海外市場に参入するのに必要な知識の不足や高い不確実性と、それに伴うリスク回避といった要素があるためであり、段階的なプロセスを経ることによって参入マーケットに対する不確実性の低減が可能であるとしている。

しかしながら、中村（2013）によれば、1980年代以降の急速な技術革新、特にICTの普及、グローバルビジネスの進展、国際経験豊富な経営者の出現等によって上述のような段階的な国際化を踏まない企業が出現してきた。これら企業は「ボーングローバル企業」あるいは「インターナショナルベンチャー」と呼ばれ、これまでの伝統的な国際化理論では説明することが困難である。「ボーングローバル企業」は1993年オーストラリアにおいて早期に国際化を達成した企業を調査したマッキンゼーによって提唱された。森（2021）によるとマッキンゼーがオーストラリアの中小製造メーカーを分析したところ、自国で売上を上げて、十分成長してから海外展開を目指すのではなく、最初から世界全体をひとつの市場としてグローバル化を目指す企業が全体の4分の1もあることを発見した。具体的には、グローバル化を目指す企業の大半は、創業2年以内にグローバル化を推進しており、このような企業がオーストラリアの輸出額の20%をも担っていた。このように、ベンチャーの初期段階からグローバル戦略を展開し、大きく成長を遂げる企業を「ボーングローバル企業」と呼んだ。

中村（2015）によれば、「ボーングローバル企業」とは「創業時もしくは創業から2、3年以内に国際事業を開始するベンチャービジネスや中小企業」というのが定説であ

るが、さらに「最低 25%の輸出比率を有する企業¹」や「75%以上の輸出比率を有する企業²」という条件を加える定義もあるとしている。端的に言えば「生まれながらのグローバル企業」ということができる。

これまでの先行研究で明らかにされてきたボーングローバル企業の特徴であるが、ボーングローバル企業は北欧諸国のような自国の市場規模が小さい国で多く出現していることが言える³。神田ほか（2017）によると、国内の市場規模が小さいことから、成長するためには最初から海外市場をターゲットにする戦略を取らざるをえないということである。また、製品特性もハイテク関係の製品を取り扱う企業が多く⁴、既に市場が、その製品特性から国の特徴を超越してグローバルに存在していることが多いとされている。そして、設立当初から複数の国において自社内外の経営資源を活用して製品を販売することで、競争優位性を構築できる可能性があることが明らかにされている。つまり、従来の研究で明らかにされていることは、自国の市場規模と製品特性が、初期の海外進出のスピードと地理的な事業展開にかなりの影響を与えているということである。

神田ほか（2017）によれば、ボーングローバル企業の第一の特徴は海外進出のスピードと展開力である。これは、創業からの国際化に要する時間と国際化のペースの速さを意味する。国際化のペースについてはアップサラモデルで提唱されているような段階的なステップを踏まないため国際展開が速いということである。中村（2013）はこのような国際化の発展段階のいくつかを飛び越えて進展する様を「蛙飛び」という言葉で表現した。

第二にボーングローバル企業は際立ったコンピタンスを有しているとしている。自社の強みを活かした製品、またマーケティングスキルが重要な要素である。ボーングローバル企業は大企業に比べ、経営資源の脆弱性と知名度のなさなどのリスクを負うことになるが、これら弱点を克服してグローバル市場で競争優位性を確立するためにも、独自性の高いコンピタンスが要求されるとしている。さらに、コンピタンスの活

¹ Knight & Cavusgil (1996)

² MaKinsey and Company (1993)

³ 高井・神田（2012）はアメリカや日本のように自国市場がある程度の市場規模にもかかわらずボーングローバル企業が出現するのは、ハイテク関係の分野で、製品そのものがグローバル市場で販売できる可能性を持っている場合であるとしている。

⁴ 神田ほか（2017）によると、最近の研究では新興国のボーングローバル企業やローテク関係のボーングローバル企業が生まれていることも明らかにされており、必ずしも自国の市場規模が小さいことやハイテクであるという製品特性だけがボーングローバル企業の特徴であるとは言いきれない。この点については、ボーングローバル企業の今後の研究に委ねたい。

用に連動した外部資源活用としてのネットワーク戦略を挙げている。つまり、ボーングローバル企業は大企業のように豊富な経営資源を有しているわけではないので、内部資源と外部資源を連動させることの巧みさが成長の鍵を握ることになると論じている。

最後に経営者の起業家精神である。リスクを取ることを厭わず、また何事にも果敢にチャレンジする経営者とそれを支える有能な人材を企業内に有していることが、ボーングローバル企業の特徴であると言えよう。グローバル化した時代において起業家は、創業時にすでに海外との人的ネットワークを有している。こういった起業家が自社の強みを活かした製品で内部資源と外部資源をうまく連動させながら、自らの海外との人的ネットワークを活かし国際化を目指して成功していると考えられる。

2-2. ボーンアゲイングローバル企業について

一方、長年国内にとどまってきた企業が突然、国際化を目指し成功している事例がある。ボーンアゲイングローバル企業と呼ばれる企業である。川上（2019）はボーンアゲイングローバル企業を「設立後、時間を経た後に国境・地域を越え、急速に段階をステップし（蛙飛びし）、事業展開をしていく中小企業である」と規定した。高井・神田（2012）はボーンアゲイングローバル企業のタイプには、買収や提携、事業転換などのインシデントをきっかけとするタイプと特定のインシデントがないにもかかわらず、設立から何十年も経過してから、突然、既存の事業をベースにグローバル化するタイプがあると述べている。つまり、ボーンアゲイングローバル企業は国際化に至るタイミングは遅いものの、一旦、国際化に踏み出すとそのペースはボーングローバル企業と同様に急速に階段を駆け上がる特性を有している。

これまでの伝統的な国際化プロセスで説明のできないボーングローバル企業、ボーンアゲイングローバル企業の発生要因を環境要因から見ていく。これは、すべての企業に影響を与える外部環境要因と企業のそれぞれが有する内部環境要因に切り分けて分析することでより本質的な発生要因が見いだされたと考えたためである。中村（2013）は必要条件としての外部環境要因は、グローバル化の進展、世界市場経済の統合、ナレッジ・エコノミーの展開、情報通信技術（ICT）の発展、インターネットの登場と発展、途上国の市場化や技術力の向上、その他にはネットワークによる国外企業とのアライアンスの多用化を挙げている。これら外部環境要因の大半は伝統的な国際化のステージ・モデルであるアップサラモデルが提唱された 1980 年代以前には、なかったものであり、企業を取り巻く環境の変化がこれら新たな国際化モデルの企業を生む要因と

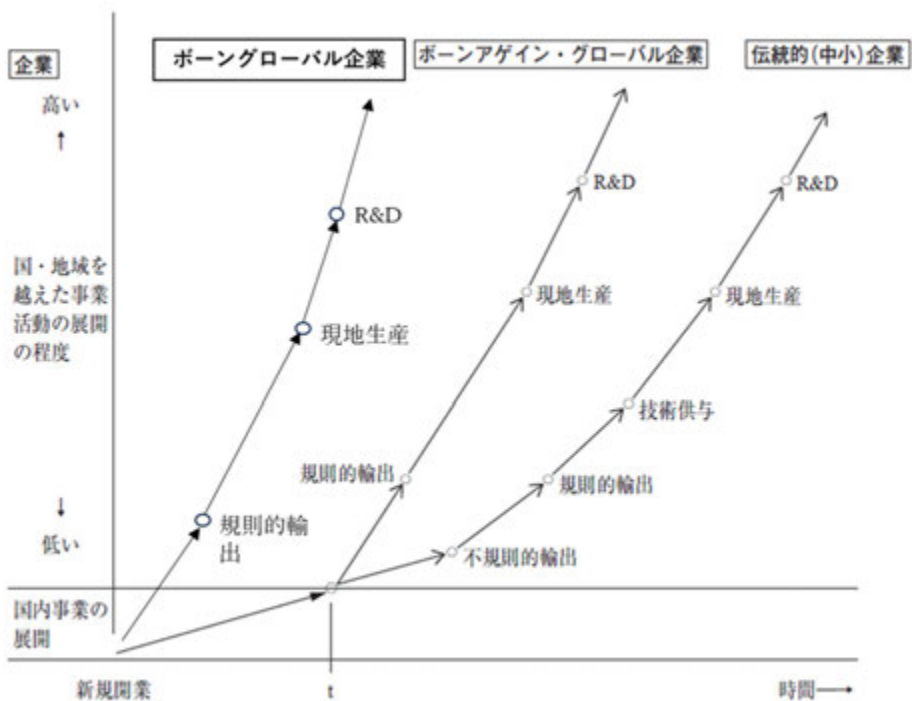
なったと言える。しかしながら、外部環境要因は、すべての企業に影響をあたえており、ボーングローバル企業、ボーンアゲイングローバル企業の発生要因を説明する十分条件とは言えない。

一方、より本質的な発生要因である内部環境要因として、中村（2013）は希少な経営資源の有効活用、国際的起業家精神（志向）の台頭を挙げている。希少な経営資源の有効活用については、資源ベース論のいうところの当該企業の価値ある資源、希少な資源、模倣困難な資源、以上の資源を活用できる組織、の有効利用であるとしている。加えて、高井・神田（2012）は、企業家は早い段階で国際的なビジネスキャリアを身につけ、異なった国の市場から資源を結びつけるというコンピタンスを開発していったとして、キャリアの比較的早い段階で、グローバル化に関する知識や人的ネットワークを形成していたことが、国内の企業家にならぬグローバル・レベルで資源を組み合わせるといったコンピタンスの開発につながったと指摘している。これら内部環境要因を起業時に有していたか否かが、ボーングローバル企業とボーンアゲイングローバル企業の国際化のタイミングの違いの要因であると考えられる。ボーンアゲイングローバル企業においては創業時に、これらの内部環境要因を持ち合わせていなかったため、長年、国内でだけで事業を継続してきた、あるいはせざるを得なかったと言える。

次に、図1を用いてボーングローバル企業とボーンアゲイングローバル企業の国外事業展開について説明する。

ボーングローバル企業は海外市場への早期参入と伝統的中小企業が踏む段階的ステップを踏んでいないことが特徴である。早期参入の理由として中村（2015）は、ボーングローバル企業にはスタートアップ企業が多く、技術革新による新製品を武器に持っているからと説明している。

一方、ボーンアゲイングローバル企業は海外市場への参入は遅いものの、一旦国際化となればボーングローバル企業と同様に急速な事業活動を展開する。また、伝統的中小企業は参入も遅く、国際化のペースもウプサラモデルで提示されたように漸進的である。これは段階を踏むことで、時間をかけて学習・経験を蓄積し、リスクをミニマイズさせながら国際市場への参入を図っているためであると考えられる。



(注) ボーンアゲイン・グローバル企業の場合は、必ずしも順序よく各段階を踏んで国境・地域を越えて事業を展開するのではなく、飛び越えること（蛙飛び）を示している。

出所：川上（2019）をもとに筆者一部改訂

図1：企業の国外事業展開モデル

ここで筆者が注目しているのは、創業以来、長年国内で事業を継続してきたにもかかわらずある日突然、国際化を目指し成功したボーンアゲイングローバル企業である。経営資源に限りのある中小企業が、未知の海外進出というリスクのある中で、どのようにして国際化に成功したのかについては、以下の3点からの考察が必要であるように考えている。

(1) 国際化への動機からの考察

国内で事業を継続することに対する危機感が、国際化への動機であると考えられるが、事例研究で危機感から動機へ至るプロセスを明らかにすることを通じて考察する。

(2) 国際化への課題からの考察

創業と同時あるいは初期段階から国際化を目指し成功したボーングローバル企業をベンチマークしながら、ボーンアゲイングローバル企業の国際化への課題を考察する。

世界で通用する技術に裏打ちされた製品の事業化、ボーングローバル企業においては創業時から有していた海外とのネットワークの構築と国際的起業家精神の醸成が主要な課題であると推測される。

(3) 急速な国際化からの考察

海外との人的ネットワーク等の経営資源が少なく、知名度もない中小企業は単独では、海外での販路開拓は非常に難しいと考えられるため、どのように外部資源を活用し、急速な国際化が可能となったのかを考察する。

以上の考察を通じ、本稿ではボーンアゲイングローバル企業の成功要因について明らかにしていこうと考えている。

3. 事例研究

3-1. 白鳳堂⁵

広島県安芸郡熊野町にある株式会社白鳳堂は高本和夫が 1974 年に創業した熊野筆の製造販売会社である。熊野町は江戸時代の末期から歴史を持つ熊野筆と呼ばれる書道筆の名産地として知られている土地柄であり、伝統的な匠の技を活かした産業集積地である。この地域も一時は、書道筆において国内シェアの 8 割を占めるまでとなったが、他の産業集積地と同様、競争・市場環境の変化に対応できず衰退の一途をたどることになった。これは、書道筆自体が日常の生活で使用されることが少なくなってきた上に、中国からの安価な製品が、小・中学生の書道筆市場を席卷したからである。このため熊野町の書道筆製造各社の業績は低迷し廃業に追い込まれていくなどし、熊野筆の業界は大きな転換期を迎えることとなった。こうした厳しい状況の中、伝統技術をコアの強みにしながらも、書道筆という概念にとらわれず、「化粧筆」という新しい市場を切り開いたのが白鳳堂である。

⁵ 白鳳堂について、主に以下 5 点の文献を参考にした。大東和 (2022、2023)、土井ほか (2022)、平山 (2009)、白鳳堂ホームページ <https://hakuho-do.co.jp/> 2023 年 8 月 8 日アクセス

表 1 : 白鳳堂の会社概要

| | |
|---------|---|
| 会社名 | 株式会社 白鳳堂 |
| 会社所在地 | 広島県安芸郡熊野町城之堀 7 丁目 10 番 9 号 |
| 設立 | 1974 年 8 月 9 日 |
| 資本金 | 50 百万円 |
| 代表者 | 会長 高本和男 代表取締役 高本 壮 |
| 事業内容 | 化粧筆・書道筆・面相筆・日本画筆・洋画筆・デザイン筆 工業用筆 製造販売 |
| Web サイト | https://hakuho-do.co.jp/ |

出所：同社 HP より

白鳳堂は書道筆の需要低迷に伴い伝統的な書道筆から化粧筆への事業転換を図り、高級化粧筆というマーケットを創出し、世界シェアの 70% を獲得するまでのグローバル企業に成長した。高本は、中国産の書道筆との価格競争により、品質の悪い筆が当たり前のように出回っていたことに疑問を抱き、このような品質低下が著しいなか、このままでは業界全体が衰退するのではという危機感を持ち始めていた。このため、伝統工芸技術である高品質な筆づくりを守りたいという熱意から「道具」としての筆を作ろうと考えた⁶。輸入筆とは差別化した「道具として機能する高品質の筆をつくる」ことが目標・理念であった。ここで高本が狙いを定めたのが、当時、まだ十分に市場として確立されていない化粧筆であった。化粧筆とは、口紅や頬紅、アイシャドーなどを塗ったり、ぼかしたりする時に使う化粧する際に用いる筆の総称である。中国からの安い製品に押され、衰退の一途を辿っていた書道筆の市場とは異なり、化粧品市場は生活が豊かになるにつれて拡大するという期待もあった。そして、何より筆のわかる職人が技を活かして作った化粧筆というのは、量産品が主流のこの業界では大きな差別化の武器になると考えたからである。高本は伝統工芸技術を活かした高品質の「高級化粧筆」を武器に化粧品業界に参入することを決意した。

販売はチャネル開拓に力を入れる一方で、化粧筆の生産についてもこれまでとは違う取り組みを開始した。化粧に使ってもらおうための筆の市場を確立するために、伝統

⁶ 広島県 HP より <https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/onlyonenoneziguou/1169013235513.html> 2023 年 8 月 8 日アクセス

工芸品のような職人制にもとづく伝統的な生産方法では 80 余りの工程をすべて職人の手で一つ一つ作り上げなければならないものであり、OEM 取引に見合う生産量が確保できないという問題があった。そこで、大量生産が可能な生産体制の構築のため、80 余りの工程のすべてを一人の職人が行っていた従来の筆づくりのあり方を根本から見直した。伝統的な筆づくりの技術ノウハウを活用しながら 80 ほどに細分化した工程ごとにそれぞれの職人が作業を行うという分業システムを導入し 1 日約 20,000 本の高品質で多品種の筆を安定して生産することが可能となった。この取り組みにより、職人間の技術差の平準化と、ネックであった職人の育成期間の短縮化にも成功した。

高本は 1982 年に自社の高級化粧筆ブランド「Misako Beverly Hills」を立ち上げた。高品質の高級化粧筆を製造していた白鳳堂であったが、国内企業の反応は鈍く、品質的には評価する企業はあったものの従来型の流通チャンネルに支配されている状況では自社ブランドの展開はもとより相手先化粧品メーカーのブランドの化粧品の付属品としての化粧筆の域から出ることはなく、また卸会社も価格、表面的なデザイン、納期のみで固執するばかりで、筆の機能には関心を示してくれず国内市場では閉塞感が漂っていた。そこで高本は自ら販路を開拓していく努力を始めた。1992 年、高本は海外での販路を開拓するためにニューヨークへ渡りニューヨークで活躍する日本人メイクアップ・アーティストである安藤広美氏の存在を知ることになり訪問する機会に恵まれた。高本が安藤氏と面会して驚いたのは、彼女の使用しているビジネス用の化粧筆の多くが白鳳堂の製品であったことである。ここで高本は自分が作る製品が世界に通用するという確信をもった。1994 年に高本は安藤氏の情報からカナダに MAC という化粧品メーカーがあることを教えてもらいアプローチをかけた。MAC の経営者もメイクアップ・アーティストでもあり、品質の高さを理解してもらい技術者同士の信頼感が決め手になってここから話が急速に進展し、納期 2 カ月で 7~8 万本の発注で合意した。当時の社員 40 名が一丸となりフル操業の末、納品にこぎつけた。この成果が 1995 年 MAC との商社を通さない直接の OEM 契約につながり、本格的な量産が始まった。これ以降、白鳳堂は生産体制・生産管理の変革を進め、MAC からの要求に対し真摯に対応していった。こうした MAC との取引関係がきっかけとなり、海外での白鳳堂の高級化粧筆の評価が高まることとなり、この成功を通じ、高級化粧筆の需要が国内外にも波及していくことになった。

ここで重要なことは白鳳堂自身、自社のブランドで流通チャンネルを開拓したわけではないということである。成功要因は OEM 先の MAC の存在であり、MAC の化粧品が次

第に消費者の支持を高めていったことにある。それは MAC のマーケティング戦略、とりわけ店頭販売においてこの業界で初めて接客の際に「カウンセリング」を取り入れたことが MAC の製品が売れ続ける鍵となっており、顧客の化粧の色や顔から判断し実際に販売担当者が MAC のこの化粧品を使ってこの白鳳堂の筆で顔を描けば、自宅でも同じように美しい顔立ちを再現できるということの証明を店頭でデモンストレーションしたことで、この化粧筆の重要性が急速に消費者に認知されていったこととも関連している。これは白鳳堂にとっては、OEM 製品といえども自社製品の技術および品質の高さを裏付けるエポック・メイキングな出来事となったのである。これは、これまで化粧品の付属品扱いであった化粧筆が化粧品と対等のポジションに立つことができたということの意味している。

これ以降、白鳳堂は海外高級ブランド向けに OEM 生産を加速させることになる。提携関係のある MAC を始めとして、その他にもクリスチャン・ディオール、ランコム、ジバンシー、アルマーニなどのブランドにも白鳳堂の高級化粧筆が採用されるようになった。一方、日本国内においても国内アーティスト・ブランド向けに OEM 生産を開始することを通じて白鳳堂は次第に一般消費者に向けて知名度を向上させることに成功した。

一方、高本は自社ブランドの確立を目指し、1996 年インターネット上で自社の EC サイトを立ち上げ自社ブランド製品のネット販売を始めた。1996 年はまだインターネットでの直接販売は黎明期であり、白鳳堂はいち早く情報化の重要性に気づきこういった取り組みを他社に先駆けて始めた会社でもある。また、販路拡大のため、有名百貨店での売り場設置や国際線を含む機内販売などの施策も打った。1990 年代後半以降、白鳳堂はテレビ、新聞等のメディアにも大々的に取り上げられ、2003 年には日本デザイン大賞も受賞した。これら宣伝効果は大きく、自社ブランドの確立に大いに貢献した。

白鳳堂は、化粧品の単なる付属品であった化粧筆を化粧品と対等のポジションにまで高め、一般顧客向けの高級化粧筆市場を創造した。MAC の社長がメイクアップ・アーティストであったというセレンディピティ的要素は多分にあったが、このチャンスを活かすのも経営者の力量である。この成果を最大限に活かし、OEM 取引の拡大により「高級化粧筆」の市場を創出するとともに自らのブランド価値を高め、自社製品の販売拡大を実現させたのは巧みなマーケティング戦略と言えよう。

3-2. カイハラ⁷

カイハラは緋の製造技術を学んだ貝原助治郎が 1893 年に備後緋の製造・販売の機屋として広島県福山市に創業した会社である。広島県福山市は、江戸時代後期から日本三大緋の一つである備後緋の産地として栄えていた伝統的産業の集積地であった。カイハラは 1970 年にデニム生地染色事業に参入し、以降、川上・川下方向への垂直統合を進め、現在では紡織から整理加工までを内製化して一貫生産することで競合他社とは差別化を図りながら、今や高品質なデニムの世界的製造企業としての地位を確立している。

表 2：カイハラの会社概要

| | |
|---------|---|
| 会社名 | カイハラ株式会社 |
| 会社所在地 | 広島県福山市新市町常 1450 |
| 創業 | 1893 年 |
| 設立 | 1951 年 |
| 資本金 | 80 百万円 |
| 代表者 | 代表取締役会長 貝原潤司 代表取締役社長 貝原 護 |
| 事業内容 | デニム素材の一貫生産（紡績、染色、織布、整理加工）及び販売 |
| Web サイト | http://www.kaihara-denim.com/ |

出所：同社 HP より

カイハラは創業以降、備後緋の製造企業として、1894 年日清戦争、1904 年日露戦争、1914 年第一次世界大戦の好不況の波にもまれながら事業を継続してきたが、備後緋の成長とともに、技術を蓄積しながら成長してきた。

1960 年代から 70 年代にかけての緋需要の縮小と輸出の急減を受けてカイハラは、1970 年にデニム生地染色事業に参入した。デニムは、その生産に必要とされる技術やノウハウの面で緋の生産と共通するものが少なくなく、これまでの緋生産で培ったノウハウが活かしたが、最大の課題となったのがデニムの特徴である経年による色落ちを出させるため、糸の芯を白く残して周りを均一に染色する方法の確立であった。

⁷ カイハラについて、主に以下 3 点の文献を参考にした。大東和（2023）、谷山・高橋（2014）、カイハラホームページ <http://www.kaihara-denim.com/> 2023 年 8 月 10 日アクセス

デニム生地の染色事業に参入した1970年1月当初、カイハラはデニム生地を「チーズ染色法」により染色していた。「チーズ」とは、円筒状の管（ボビン）に均一の糸を巻いた巻物状の糸束を指す。染色機の中で、チーズの内側から外側に向けてポンプで染色液を循環させ、均一に染色するのが「チーズ染色法」である。この方法では、糸を均一に染めてしまうため、糸の芯を白く残った状態にすることは困難であった。当時の日本では、芯白染色ができる企業は存在しなかった。そこでカイハラでは備後絣で培った染色のノウハウを活用するなどした結果、1970年10月ロープ染色機の開発に成功し、国内で唯一、糸の芯を白く残した状態で糸を染色できる企業になり、国内デニム市場で急速にシェアを拡大していった。ロープ染色機とは、600本もの経糸をロープ状に束ね、連続で染色槽に浸すことで染色する自動染色機であり、糸の芯を白く残して染色できる特徴を有している。カイハラは、デニム生産開始から4年後の1974年には備後絣製造を止め、デニム染色専業企業となり、伝統的な地域産業の殻を破り新しい発展のステージに踏み出した。

日本のジーンズ市場は1970年初頭に立ち上がり始めたが、既に欧米のジーンズ市場は立ち上がっており、日本とは比べ物にならないくらい規模は拡大していた。このため、カイハラもデニム事業に参入した当初から積極的に海外市場への進出を志向していた。これは1971年のニクソンショックによる急激な円高にも関わらず、他の多くのテキスタイルメーカーが輸出を躊躇したのとは対照的な戦略であるが、円高は原材料輸入にとって有利に働くため、コスト削減により輸出でも十分利益を出すことができるという経営判断に基づくものであった。

1970年代の世界的なジーンズの大流行により、世界中でデニムが品薄となっていた。この需要拡大の中で、世界最大手のリーバイスは新たなサプライヤーを探していたが、日本に複数の優秀なデニム生地製造企業があることを知り、商社にコンタクトをとった。その結果、1973年以降、リーバイスと日系紡織企業2社間で取引が開始されたが、この時、カイハラはこの日系紡織企業のリーバイス向け製品の染色の請負加工という立場でしかなかった。

間接的な形で始まったリーバイスとの関係ではあったが、カイハラは次第にその影響力を高めていくことになる。デニム生地の品質を左右する最も重要な工程はデニムの染色工程であるが、高い染色技術を持つカイハラはリーバイスと紡織企業の商談にも参加し、次第に存在感を発揮していった。当時、カイハラは紡織企業の賃加工の請負業者であったため、リーバイスに納品する生地のブランドは「カイハラ」ではなく、紡織企業のブランド名であった。

1978年カイハラはスルザー式織機⁸を導入し、織布工程への垂直統合を進めた。染色という請負加工のみでは市況の変化や元請け企業の経営方針に左右され、安定した加工量が維持できないことへの対応であった。このため、デニム生地製造での核となる染色技術において高い能力を持つカイハラはこれまで請負加工を発注していた紡織企業にとって強力な競合先となった。これに危機感を抱いた紡織企業はカイハラを外し、他の染色業者へ発注するようになったが、リーバイスはカイハラの高い染色技術を評価し、カイハラとの直接取引を選択した。このため、1978年以降、カイハラは自社で製造したデニム生地を「カイハラ」ブランドでリーバイスに直接輸出することができた。直接取引には、顧客の困りごとを素早く把握し、迅速に問題解決を図れるメリットがあった。

リーバイスは当時、世界最大のジーンズ製造企業であったが、高品質のジーンズを生産するため、各サプライヤーに対して厳しい品質水準を課していた。具体的には、織布に使用される糸の太さ、インディゴ・ブルーの濃さ、色目、仕上がる生地の風合い、固さ・強さなどの各品質スペックの要求基準を数値化しサプライヤーに対しこれらを満たすように要求していた。品質の数値目標が定量化されていることから、カイハラは品質目標と許容範囲をしっかりと管理することでリーバイスの要求に応えることができた。これはデニムサプライヤーとしての能力を構築する上で、大きな意味を持つものであった。カイハラはリーバイスとの取引を通じて、もともと保有していた染色に関する高い製造技術をさらに高めるとともに、品質管理、生産管理全般、信頼性も確保しながら、高品質のデニム生地の供給体制を整えていった。

こうして、リーバイスの信頼を得たカイハラは、デニム生地をリーバイスの欧州、オーストラリア、東南アジアなどの世界の縫製工場に供給していった。このためリーバイスからのカイハラへの発注量は膨大なオーダーになり、リーバイスとの間接取引が始まった1974年にはカイハラの前加工量のうち、リーバイス向けは50%を超える量になっていた。以降、1977年まではリーバイスへの依存度が高い状況が続いたが、1970年代以降、カイハラは新たな顧客開拓に向け積極的に販路を開拓していった。これは、カイハラがリーバイスという世界一流のアパレルメーカーと継続した取引を行っているという事実から、知名度向上、ブランド力構築につながったこと、また、リーバイスとの取引を通じ、高品質のデニム生地の生産体制を整えたことが、新規顧客

⁸ スルザー式織機とは、スイスの繊維機械メーカースルザー社が製造しているシャトルを用いない織機の一つ。小さい鉄片が緯糸を啜え、経糸の間を左から右へ一方方向に走らせることで、緯糸を挿入する方式の織機を指す。高速で生産性が高いことが特徴である。

開拓の上で大きなアピールポイントになった。

また、リーバイスをはじめとした顧客との直接取引はカイハラにとって、顧客がどのような製品を求めているのか、海外の顧客がどのような製品を開発しているのかなどといった有益な情報をいち早く把握できるという大きな意味を持っていた。海外顧客との大口取引を契機に、技術・市場などに関する知識を蓄積し、顧客拡大の経営資源として活用することができた。

また、リーバイスとの取引はリーバイスが指定した仕様でのデニム生地の製造であったが、新規顧客の開拓にはメーカーからの仕様提案が必須となる。そこでカイハラは1970年代以降、マーケットの分析や営業人材の育成を図り、提案型営業の礎を築いていった。提案型営業力の強化と積極的な新規顧客の開拓により1980年代以降、欧州を中心としたジーンズメーカーとの取引を拡大し、1980年代中盤には輸出比率は70%を占めるまでに至った。日本市場よりもさらに品質基準の厳しい顧客を海外に求め、彼らとの取引を契機に、自社の不足する能力を補完し、競争優位性を海外市場にて構築した。こうした能力構築を目的とした海外進出はさらなる顧客開拓のみならず、日本における競争優位性の獲得にもつながった事例と言える。

4. 考察

4-1. 国際化への動機からの考察

ボーンアゲイングローバル企業は創業以来、国内にとどまって事業を継続していたため国際化のタイミングが遅くなってしまったわけであるが、その間においても、経営者は国内だけにとどまって事業を継続するリスクを感じ取り、危機感を醸成していたのである。この点について、白鳳堂やカイハラを調査した広島市立大学名誉教授の大東和氏によると、国内で事業を継続しながらも、常に自らを取り巻く環境を客観的に観察・分析し「いかにすれば自らが存続できるのかを真剣に考え続けていた」ことが挙げられている。同時に、「自社が存続するための市場機会はどこにあるのか、顧客はどこにいるのか、その顧客に応えるにはどうしたらいいのかを常に考えていた」という点も指摘されている⁹。ここから言えることは、経営者は自社の置かれている状況を把握しつつ、それと自らの経営資源の強み・弱みを対比させながら、事業継続のあ

⁹ 広島市立大学名誉教授大東和武司氏に対しメールを通じて行われたヒアリング調査による。回答は2023年7月24日付。

るべき姿を思い描いていたということであろう。そのうえで、このまま国内市場にとどまって事業を継続するリスクと国際化に踏み出すリスクを天秤にかけ、新たなチャレンジを通じて海外で事業の拡大を目指そうという意思決定を行うこと、すなわち国際化を目指して、リスクを恐れずまずは一步を踏み出そうとする姿勢が動機の源泉であると考ええる。

つまり、ボーンアゲイングローバル企業では買収や提携、事業転換などのインシデントのあるなしに関わらず、外部環境の不確実性から国内にとどまって事業を継続することへの危機感をベースとしてリスクを恐れない起業家精神が喚起され国際化への動機が生みだされたと考える。リスクをとらず、このまま国内市場にとどまるという選択肢もあったかもしれないが、危機感から醸成された動機をトリガーに、外部環境の変化に順応しリスクを恐れず、事業構造の変革を通じて国際化を目指したことが成功要因である。

白鳳堂においては、書道筆の市場が、書道離れによって縮小していること、中国からの廉価な書道筆が市場を席捲し始めたことで危機感を覚え、また、性能よりも価格競争で巻き返しを図ろうとする業界全体の動きに、産業衰退への不安を感じたことが、書道筆からの事業転換による高級化粧筆への展開と国際化への動機になった。

また、カイハラにおいては、備後緋の市場が縮小化する中で、事業存続の危機を感じるとともに、若者を中心としたデニム市場の拡大にいち早く目を付け、自らのコアコンピタンスである染色技術を備前緋からデニムに応用することで、特に市場拡大のめざましい海外での取引を成功させたのである。

以上のことから、次のようなインプリケーションが導き出せる。「いかにすれば自らが存続できるのかを真剣に考え続け、外部環境変化に対応すべく、自らの事業構造の変革を図りながら、危機感によって醸成された動機によって国際化を目指すことが成功につながる。」

4-2. 国際化への課題からの考察

第2節で国際化への主要な課題の仮説として、①世界で通用する技術に裏打ちされた製品、②海外とのネットワーク、③経営者の起業家精神の3点を挙げたが、それぞれについて考察する

① 世界で通用する技術に裏打ちされた製品

白鳳堂、カイハラの事例を通じて言えることは、成功要因は既存事業で培われたコアコンピタンスを活かし大胆な事業転換を図り、世界で通用する技術に裏打ちされた

製品を商品化することができたことにある。

これをアンゾフの成長戦略にあてはめると両社は多角化戦略を取ったことがわかる。

| | | |
|------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| | 現製品 Present Products | 新製品 New Products |
| 現市場 Present Markets | ①市場浸透 Market Penetration | ③製品開発 Product Development |
| 新市場 New Markets | ②市場開拓 Market Development | ④多角化 Diversification |

- 水平多角化 既存技術と関連性の高い新製品を既存と類似した市場に投入
- 垂直多角化 既存技術と関連性の低い新製品を既存と類似した市場（川上・川下等）に投入
- 集中型多角化 既存技術と関連性の高い新製品を異なった市場に投入
- 修正型多角化 既存の技術や市場とは、全く異なった事業に進出

出所：Ansoff（1965）、p. 99. 広田寿亮訳（1969）、p137 より筆者作成

図2：アンゾフの成長マトリクス

白鳳堂は既存製品の書道筆を高級化粧筆に転換し、文房具市場から化粧品市場へ参入した。一方、カイハラは既存製品の備後緋をデニムに転換し、伝統的和服市場からカジュアルファッション市場への参入という多角化戦略をとった。その多角化戦略の中での位置付けであるが、いずれも既存技術と関連性の高い新製品を異なった市場に投入するという集中型多角化を取り成功している。白鳳堂は長年培った書道筆の製造ノウハウを化粧筆に展開した。生産工程もこれまでの職人一人一人の手作業から80の工程をそれぞれに分け、分業体制を敷くことで作業者の短期熟練、工程品質の安定、伝統工芸品から工業製品への脱皮を図り、世界で通用する高級化粧筆の高度な生産体制を敷くことで、海外大手化粧品メーカーとの取引を拡大することができた。また、カイハラにおいても、緋の生産で培った染色技術を応用し、他社に先駆けてデニム生地に適した染色方法を確立したこと、またリーバイスからの厳しい品質要求に真摯に応じたことで、もともと保有していた染色技術をさらに高め高品質のデニムの生産が可能となった。その結果、ブランド価値を高め、他の国際的なジーンズメーカーからも受注を得ることができ、一気にシェアを拡大することができた。

以上のことから、次のようなインプリケーションが導き出せる。「長年にわたって地

域の伝統産業で培った製品開発力と生産技術力をさらに高めることによって、世界で通用する製品を通じて国際化に成功することが可能となる。」

② 海外とのネットワーク

白鳳堂、カイハラともに長年、地域の伝統産業に従事していたことから海外とのネットワークは皆無であった。しかしながら、白鳳堂においては、彼らの製品である「高級化粧筆」が旧態依然とした日本の商慣習を打ち破れなかったことから、海外市場を目指し、MAC という大手化粧品メーカーとネットワークを構築し OEM 契約を結ぶことが可能となり、ここから一気に国際化の道を歩み始めることができた。カイハラにおいても、デニム市場参入当初、市場規模がより大きな海外市場を目指すことが必然であり、リーバイスという外部資源とのネットワーク構築が成功の要因である。

以上のことから、次のようなインプリケーションが導き出せる。「経営資源の少ない中小企業においては、いち早く海外の企業との間でネットワークを構築し、その企業と連携することでビジネスの拡大やブランド価値を高めることが可能となる。」

③ 経営者の起業家精神

閉塞感のある国内市場環境下において、積極果敢に事業転換を進め、海外市場開拓を目指したのは経営者の慧眼である。中小企業経営者は日々のオペレーションにおいて、目先のことで精一杯であろうが、外部環境に対する自社のポジションを常日頃から把握しておくことで、経営資源が乏しい中でも新たな発想で、事業転換を進めるとともに海外市場開拓を目指すことができたと考える。危機感と動機だけでは何も始まらないが、白鳳堂、カイハラの経営者は既存事業からの事業転換を図るとともに海外市場開拓に向け、自ら率先してアクションをとっている。長年、携わってきた伝統産業の製品からの事業転換を図るには常に世の中の動向を把握しておくことが必要であり、白鳳堂においては、書道筆を取り巻く厳しい環境認識を持ち、同じ筆という製品を市場が右肩上がりである化粧品の関連製品という化粧筆に展開した。また、カイハラも備後絣という地域産業の行く末を不安視する中で、コアの技術を有する染色技術を将来性のあるデニムという製品に応用した。

また、海外とのネットワークがない中で、果敢に国際化を目指すには経営者の事業構想力が必要である。長い間、国内にとどまっていた間も自らを取り巻く事業環境の行く末を、希望的観測を排除しながら客観的に観察し、次の一手を考えるという未来志向を有すること、さらに果敢にネットワーク構築に向けて自らチャレンジしていく精神が重要である。白鳳堂においては国内での販売網構築が行き詰まり、自ら未知の海外へ出向き販路を開拓し、セレンディピティ的な要素も多分にあったが、半ば偶然

に近い小さなチャンスモノにする力量があった。カイハラも中小企業であるにもかかわらず、ジーンズの世界最大手のリーバイスとの取引関係構築に果敢に挑戦して成功している。並みの経営者であれば、海外の大手企業との取引はリスクが大きすぎるとして躊躇していただろう。

こういった事業転換や海外の外部資源への対応も経営者一人ではできないものではない。社員一丸となって新規事業に取り組む企業風土の醸成も、経営者の社内に対する危機意識の醸成、経営理念の浸透があって実現できるものであり、経営者のリーダーシップがなければ成立しえないものである。経営者の熱意と人柄が社員のモチベーションを高め、共通の目的への達成意欲が醸成されたと考えられる。

また、白鳳堂では生産工程を職人の手作業から工程別生産体制に切り替えたことで職人の反発もあったと想像するが、化粧筆以外の製品では伝統的な生産を継続しており、職人のモチベーションを保ちながら職人の手作業による筆づくりという無形資産の伝承も行っている。

以上のことから、次のようなインプリケーションが導き出せる。「長年、事業として継続してきた伝統的な製品からの大胆な事業転換や新たなネットワークを構築し国際化へ踏み出すには経営者のリーダーシップが発揮されてこそ、自社内に自らチャレンジする企業風土が醸成され、これが国際化の成功要因となる。」

4-3. 急速な国際化からの考察

なぜ、急速な国際化が図られたかということであるが、外部経営資源を有効活用できたからと言うのが最も大きな理由であると言える。

経営資源が乏しく、また海外事業経験のない中小企業が未知の海外で成功を収めるためには外部経営資源、すなわち外部のパートナー企業によるところが大きい。特にマーケティング・販売に関しては目指すべき海外市場でのローカルのパートナーとの連携が重要である。ここでいう外部経営資源とは、白鳳堂、カイハラの事例ではそれぞれ、化粧品大手のMACであり、ジーンズメーカー最大手のリーバイスであるが、これら外部経営資源からの要求事項について、地道にかつ真摯に対応する事で自社のケイパビリティを高めることができ、これが持続的競争優位の源泉となったと言える。白鳳堂においては、自らがマーケティング活動を行っていないが、MAC 他大手化粧品メーカーの顧客からの口コミでブランドイメージと知名度向上が図られ、最終的にはOEM取引を超える自社ブランドビジネスの拡大が図ることができた。また、カイハラにおいてもリーバイスからの厳しい数値化された品質要求に応えることで高められた

品質管理手法と生産体制によって、欧州を中心としたジーンズメーカーとの取引を拡大させることができた。欧米の一流企業の製品への要求仕様の数値化、品質の定量的管理手法は当時の日本、特に地域の中小企業には馴染みのないものであったが、こういった要望に対して、真摯に取り組むことでパートナーからの信頼を得るとともに、自らの組織能力の競争力を高め、これらを他の顧客へのビジネスへも展開できたということが成功要因の一つに挙げられる。

以上のことから、次のようなインプリケーションが導き出せる。「外部経営資源の有効活用により、自らのケイパビリティを高めることができ、これが国際化の成功要因となる。」

5. まとめ

日本は今後、少子高齢化が加速することによる人口減少により国内市場は飽和し、需要は頭打ちになると考えられるため、中小企業といえども持続的に事業を拡大していくためには海外進出が必要になってくる。長年、国内にとどまってきた中小企業でも事例研究で明らかになったような成功要因に倣うことで国際化のチャンスが見いだせる。特に地域の伝統産業の中小企業においては、長年、伝統産業で培われたコアコンピタンスを新たな事業に転換し、模倣困難性を持った技術力により世界に通用する製品を創出することで新規市場創出の可能性が大きいと考える。その際、中小企業の経営資源は限られているため、海外の外部経営資源を有効活用する事が重要である。

事例研究を通じ本稿で明らかにされたボーンアゲイングローバル企業の国際化の成功要因は以下のとおりである。

- ・いかにすれば自らが存続できるのかを真剣に考え続け、外部環境変化に対応すべく、自らの事業構造の変革を図りながら、危機感によって醸成された動機によって国際化を目指すことが成功につながる。
- ・長年にわたって地域の伝統産業で培った製品開発力と生産技術力をさらに高めることによって、世界で通用する製品を通じて国際化に成功することが可能となる。
- ・経営資源の少ない中小企業においては、いち早く海外の企業との間でネットワークを構築し、その企業と連携することでビジネスの拡大やブランド価値を高めることが可能となる。
- ・長年、事業として継続してきた伝統的な製品からの大胆な事業転換や新たなネットワークを構築し国際化へ踏み出すには経営者のリーダーシップが発揮されてこそ、自

社内に自らチャレンジする企業風土が醸成され、それが国際化の成功要因となる。

・外部経営資源の有効活用により、自らのケイパビリティを高めることができ、これが国際化の成功要因となる。

本研究では、事例研究企業2社の分析を通じ経営資源に限りのある中小企業における国際化の成功要因を明らかにしてきたが、この内容がこれから国際化を目指す中小企業に対する示唆につながるのであれば、本稿における実践的な貢献になるだろうと考えている。

今後の課題は、事例研究の量的確認である。今回、事例研究対象が2社と少なく、明らかにされた成功要因以外の要因もあると考えられるため、事例対象企業を増やした量的確認により、さらに成功要因を深掘りする必要がある。今回は地域の伝統産業に長年、従事していた中小企業が事業転換と外部経営資源の活用により国際化で成功した事例を取り上げたが、事業転換を伴わない中小企業の国際化についても研究を進めていく必要がある。

謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究所の内田康郎教授より丁寧なご指導を賜りましたことを感謝申し上げます。また、筆者からの質問に対し、丁寧にご回答いただきました広島市立大学名誉教授の大東和武司先生にも御礼申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Ansoff, H. Igor (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部、1969)。
- [2] Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (1996) The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in international marketing*, Vol. 8: pp. 11-26.
- [3] McKinsey and Company (1993) *Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*, Australian Manufacturing Council.
- [4] 大東和武司 (2022) 「地域企業の存続：国際的機会認識の絶えざる見つめ直し」『NPC NEWS 明日に向かって』No. 10 秋号、pp. 2-3。
- [5] 大東和武司 (2023) 『地域企業のポートレイト 遠景近景の国際ビジネス』文眞

堂。

- [6] 川上義明(2019)「国境・地域を越えて事業展開する中小企業研究の1断片(Ⅳ)ーボーンアゲイン・グローバル企業という捉え方:ベルたちのアプローチ」『福岡大学商学論叢』第63巻 第1・2号、pp. 139-159。
- [7] 神田良・高井透・キャロライン・ベントン(2017)「日本型ボーングローバル企業の特徴:伝統型グローバル企業およびタイ企業との比較を通して」『明治学院大学経済研究』第153号、pp. 101-132。
- [8] 高井透・神田良(2012)「ボーン・アゲイン・グローバル企業の持続的競争優位性に関する研究」『情報科学研究』第21号、pp. 5-32。
- [9] 谷山太郎・高橋健太(2014)「海外顧客の獲得を通じたサプライヤーの成長ーカイハラ株式会社をケースにー」『赤門マネジメント・レビュー』13巻3号、pp. 109-136。
- [10] 土井一生・高井透・嶋正(2022)「伝統技術とグローバル市場創造ー地域企業の持続的成長プロセス」『商経論叢』第62巻 第4号、pp. 69-84。
- [11] 平山弘(2009)「グローバルニッチ戦略の適用可能性ー白鳳堂の事例から考えるー」『阪南論集 社会科学編』Vol. 45 No. 1、pp. 69-89。
- [12] 中村久人(2008)「ボーン・グローバル・カンパニー(BGC)の研究ーその概念と新しい国際化プロセスの検討ー」『東洋大学経営論集』72号、pp. 1-16。
- [13] 中村久人(2012)「ボーングローバル企業とその類型企業の比較ーボーン・アゲイン・グローバル企業とハイテク・スタートアップー」『東洋大学経営論集』80号、pp. 17-30。
- [14] 中村久人(2013)「ボーングローバル企業(BGC)の早期国際化プロセスと持続的競争優位性」『東洋大学経営論集』81号、pp. 1-14。
- [15] 中村久人(2015)「ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業:新タイプの国際中小企業出現の意義(アジアにおける中小ビジネスの創造と国際的企業家育成研究グループ)」『経営力創成研究』第11号、pp. 63-75。
- [16] 森泰一郎(2021)『ニューノーマル時代の経営学』翔泳社。
- [17] 森田正人(2014)「ボーングローバル企業研究の現状と課題」『横浜国際社会科学研究』第18巻 第4・5号、pp. 83-99。
- [18] 山本聡・名取隆(2014)「国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性(IEO)の形成と役割ー海外企業との取引を志向・実現した中小製造業を事例としてー」『日本政策金融公庫論集』第23号、p. 61-81。

[19] 吉原英樹(2021)『国際経営第5版』有斐閣アルマ。

引用ホームページ

[1] カイハラホームページ

<http://www.kaihara-denim.com/> (2023年8月10日アクセス)

[2] 白鳳堂ホームページ

<https://hakuho-do.co.jp/> (2023年8月8日アクセス)

[3] 広島県ホームページ

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/onlyonenooneziguou/1169013235513.html> (2023年8月8日アクセス)