

ボーングローバル中堅企業の  
持続的成長に関する研究

埼玉大学大学院経済科学研究科

学籍番号 11VE106

氏名 諏訪 博昭

## 目次

<b>第1章 はじめに</b> .....	1
<b>1. 研究の目的とその背景</b> .....	1
(1) 研究の目的 .....	1
(2) 中小企業の国際化の現状 .....	2
<b>2. 本研究の意義</b> .....	3
(1) 理論上の意義 .....	3
(2) 実務上の意義 .....	4
<b>3. 本論文の構成</b> .....	4
<b>第2章 ボーングローバル企業研究の系譜</b> .....	7
<b>1. 従来の国際化プロセス</b> .....	7
(1) ウプサラモデル .....	7
(2) バーノンの国際プロダクトサイクル理論 .....	7
(3) パールミュッターの多国籍企業の国際戦略モデル .....	8
(4) ダニングによる直接投資要因 .....	9
(5) 内部化理論 .....	9
<b>2. 新しい形の国際化企業の出現</b> .....	11
(1) BGC に関する初期の研究 .....	11
(2) McKinsey & Co. と Rennie の研究 .....	11
<b>3. ボーングローバル企業研究の展開</b> .....	13
(1) メタナショナル経営論と BGC .....	15
(2) 資源ベース論と BGC .....	19
(3) 早期国際化 .....	21
(4) 経営戦略 .....	23
(5) 国際的起業家精神 .....	24
(6) 日本における BGC 研究 .....	26
①中村久人の研究	
②高井透の研究	
③藤澤武史の研究	
④森田正人の研究	

4. 類似概念としてのグローバルニッチトップ企業とボーンアゲイングローバル企業	30
5. 本研究における BGC の定義	32
<b>第3章 個別企業研究</b>	<b>34</b>
1. マニー株式会社	
～手術用縫合針などニッチ分野に特化した医療機器メーカー～	35
(1) はじめに	35
(2) 企業概要	36
(3) 沿革	36
(4) 製品	37
①アイド縫合針	
②アイレス縫合針	
③リーマ・ファイル	
④ダイヤバー	
⑤眼科ナイフ	
(5) 国際化のプロセス	41
(6) 実務的示唆	44
①経営者特性	
②競争力の源泉	
③生産体制	
④まとめ	
2. レオン自動機株式会社	
～世界の食文化を支える究極の黒子企業～	57
(1) はじめに	57
(2) 会社概要	57
(3) 沿革	58
(4) 事業内容	58
(5) 製品	60
①包あん機の原理及びその応用	
②根幹となる二大技術	
③製品の推移	
ア) 包あん機	
イ) MM ライン	
(6) 国際化のプロセス	66
(7) 実務的示唆	68
①経営者特性	
②競争力の源泉	
ア) 製品特性	
イ) 世界品質のアフターフォロー	

- ③海外拠点 研究所の役割
  - ア) 研究所の役割
  - イ) 現地法人オレンジベーカーリーの開設
  - ウ) モデル工場の役割
- ④生産体制
- ⑤まとめ

### 3. 株式会社ナカニシ

～高速回転技術をコア技術として、歯科用回転機器のグローバルシェアNo.1～	78
(1) はじめに	78
(2) 会社概要	78
(3) 沿革	79
(4) 事業内容	81
(5) 国際化のプロセス	82
(6) 実務的示唆	84
①経営者特性	
②海外進出の経緯	
③競争力の源泉	
④生産体制	
⑤まとめ	

### 4. マブチモーター株式会社

～小型直流モーターの開発・生産・販売を通じて社会に貢献する～	96
(1) はじめに	96
(2) 会社概要	96
(3) 沿革	98
(4) 事業内容	100
(5) 製品および用途開発の変遷	101
(6) 国際化のプロセス	106
(7) 実務的示唆	108
①経営者特性	
②競争力の源泉	
ア) 地産地消	
イ) 標準化	
ウ) 国際分業体制	
③まとめ	

### 5. ユニデン株式会社

～国際的分業体制「国際的三角経営」を実践～	119
(1) はじめに	119

(2) 主力製品の推移 .....	120
①CB トランシーバー	
②コードレス電話	
③サテライトレシーバー	
④自動車電話	
(3) 生産拠点の推移 .....	123
①国内生産からの撤退	
②台湾	
③香港	
④フィリピン	
⑤中国	
⑥ベトナム	
(4) 国際化のプロセス .....	133
①100%海外生産、100%輸出企業への第一歩となる第一期	
②国際的三角経営（トライアングルトレード）を確立した第二期	
③世界多本社制へ転換する第三期	
(5) 実務的示唆 .....	135
①経営者特性	
②アメリカの市場特性	
③製品技術特性	
④国際化展開	
⑤まとめ	
<b>第4章 ボーングローバル企業の成長要因分析 .....</b>	<b>147</b>
<b>1. はじめに .....</b>	<b>147</b>
<b>2. 分析の視点 .....</b>	<b>148</b>
(1) 資源ベース論 .....	148
(2) 取引コスト論 .....	149
<b>3. 海外進出の誘因 .....</b>	<b>151</b>
(1) 企業の国際化モデル .....	152
(2) 事例にみる海外進出要因 .....	153
<b>4. 競争優位の確立 .....</b>	<b>154</b>
(1) 多国籍企業の発展段階 .....	154
(2) 企業の境界 .....	155
(3) 事例にみる競争優位の確立 .....	156
①市場	
②製品	
③製造	
④マーケティング	
<b>5. 総括と結論 .....</b>	<b>161</b>

第5章 結語 .....	168
1. 要約 .....	168
2. 海外進出の誘因 .....	169
(1) 経営者 .....	169
(2) 市場ならびに製品特性 .....	170
3. 競争優位の源泉 .....	170
(1) 事業領域の明確化と限定 .....	170
(2) 世界シェアNo.1へのこだわり .....	171
4. 結論 .....	172
5. ボーングローバル理論への示唆 .....	173
6. 今後の研究に向けて .....	173
参考文献 .....	175

## 図表リスト

図表 2-3-1	設立当初からグローバルマーケットを目指す企業の名称	13
図表 2-3-2	BGC 経営とメタナショナル経営の特徴に関する比較分析	17
図表 2-3-3	資源ベース論における競争優位構築のための 4 つの要素	20
図表 2-3-4	模倣困難性の 4 つの要素	20
図表 2-3-5	ボーングローバル企業の条件とその際立った特徴	21
図表 2-4-1	中小企業の国際化経路と商品戦略	32
図表 3-1-1	アイド縫合針の形状とバネ孔	37
図表 3-1-2	アイレス針各部名称	38
図表 3-1-3	リーマ	39
図表 3-1-4	ダイヤバー	40
図表 3-1-5	眼科ナイフ	40
図表 3-1-6	成長の軌跡	41
図表 3-1-7	グループの紹介	43
図表 3-1-8	海外生産比率と営業利益率の推移	49
図表 3-1-9	製品市場の概要及びポジショニング	51
図表 3-1-10	マニー株式会社 会社概要(2018 年 8 月期)	53
図表 3-1-11	沿革	54
図表 3-1-12	事業系統図	56
図表 3-2-1	事業系統図	59
図表 3-2-2	包着盤の基本原理	60
図表 3-2-3	N208 型万能自動包あん機	61
図表 3-2-4	レオロジーを応用した世界各地の民族食の例	62
図表 3-2-5	包あん機「火星 <sup>®</sup> CN580」用途例	63
図表 3-2-6	CN580 とセットパンナー	63
図表 3-2-7	包あん機 105 型	64
図表 3-2-8	火星 <sup>®</sup> CN580	65
図表 3-2-9	VM250	65
図表 3-2-10	パンドーロ	66
図表 3-2-11	食品加工機械製造販売事業の拠点	68
図表 3-2-12	レオン自動機株式会社 会社概要(2018 年 3 月期)	75
図表 3-2-13	国際化の沿革	76
図表 3-2-14	クレド	77

図表 3-3-1	グローバルネットワーク図	79
図表 3-3-2	創業者中西敬一氏が独立時に作っていた製品群 (1930 年)	80
図表 3-3-3	コントラアングルハンドピース	81
図表 3-3-4	外科医療用マイクロモーター	81
図表 3-3-5	タービンスピンドルとマイクログラインダー	82
図表 3-3-6	株式会社ナカニシ 会社概要(2018 年 12 月期)	91
図表 3-3-7	沿革	92
図表 3-3-8	事業系統図	95
図表 3-4-1	地域別モーター販売金額	97
図表 3-4-2	機関銃 (自動巻線機)	98
図表 3-4-3	グループ会社	101
図表 3-4-4	馬蹄形マグネットモーター	101
図表 3-4-5	アルニコモーター	102
図表 3-4-6	F タイプモーター	102
図表 3-4-7	FM タイプモーター	103
図表 3-4-8	RS タイプモーター	103
図表 3-4-9	電子式ガバナーマーター	104
図表 3-4-10	カーミラー用モーター	105
図表 3-4-11	用途市場別販売数量	105
図表 3-4-12	国際分業体制の変遷	107
図表 3-4-13	コスト経営構造	109
図表 3-4-14	生産拠点の拡大	112
図表 3-4-15	マブチモーター株式会社 会社概要(2018 年 12 月期)	114
図表 3-4-16	事業系統図	115
図表 3-4-17	国際化の沿革	116
図表 3-5-1	1989 年 3 月期事業系統図	128
図表 3-5-2	2003 年 3 月期事業系統図	129
図表 3-5-3	2008 年 3 月期事業系統図	130
図表 3-5-4	2010 年 3 月期事業系統図	131
図表 3-5-5	生産拠点の変遷	132
図表 3-5-6	ユニデンの主力製品並びに競合先	136
図表 3-5-7	ユニデン株式会社 会社概要(2018 年 3 月期)	141
図表 3-5-8	ユニデングループ企業の所在と役割	142

図表 3-5-9	ユニデン・スローガン .....	143
図表 3-5-10	沿革 .....	144
図表 4-3-1	グローバル戦略とマルチドメスティック戦略 .....	153
図表 4-4-1	経営国際化の発展段階 .....	155
図表 4-5-1	個別企業一覧表(1) .....	166
図表 4-5-2	個別企業一覧表(2) .....	167

## 第1章 はじめに

### 1. 研究の目的とその背景

#### (1) 研究の目的

企業が成長していくことは非常に難しい。とりわけ、経営資源が乏しいとされる中小企業・中堅企業が競争優位を確保して持続的成長を遂げることは難しいものがある。その一方で事業者数・雇用者数をみると、全事業者数に占める大企業の割合は0.3%にすぎず、雇用者も35.8%であり、多くを中小企業・中堅企業が占めている。さらに地方においてはその傾向が顕著であり、筆者が活動の拠点としている北関東3県（茨城県・栃木県・群馬県）では、大企業は事業者数で0.1%、雇用者は18.8%を占めるにとどまり<sup>1</sup>、中小企業・中堅企業の地域経済に果たす役割は極めて高い。

これまで、経営学の多くは戦略や組織、経営者、財務、製造、研究開発など大企業を中心として研究がなされてきた。そこには、豊富な経営資源を活用した研究開発、製品開発、生産技術、マーケティングによる成果には多くの示唆が含まれている。しかしそれら学術的知見や概念を、中小企業・中堅企業にそのまま応用できるであろうか。確かに、大企業が市場では大きな地位を占めているが、中小企業・中堅企業も重要な役割を果たしており、限られた経営資源で独自性を発揮している企業が数多く存在しているのである。

従来の中小企業・中堅企業研究の多くは、大企業との二重構造論や下請け関係に代表される産業組織論を中心として研究されており、その分析対象は中小企業全般であり、特定の一群としての中小企業の集合体であった。しかし、中小企業・中堅企業の中には、ベンチャー企業から老舗企業まで異なる発展段階のステージに位置する企業をはじめ、様々な特徴をもった個性的な企業が混在しており、それらを1つのまとまりとして議論しようとするのは、個性的で、多彩な特徴を有する中小企業・中堅企業を正しく理解することにはならないと考える。

そこで本研究では、下請構造や産業集積、産業間連携といった関係性にとらわれず、創業時点の早い段階から独自の経営戦略を実践して一定の経営成果をあげている中小企業・中堅企業の個社に焦点をあて、その成長要因を抽出しようとするのを試みたい。検討に際して、大企業に比べ限られた経営資源を何らかの方策で補っているのかどうか、組織で対応する大企業に対し、中小企業・中堅企業では経営者の役割の重要性がみられるのかどうか、限られた経営資源を効率的に活用すべく事業分野等の選択と集中をより鮮明にしているのかどうかなど、中小企業と大企業とを比較する際に、一般的に想定される関係性や特徴についても実証的な検証を行うべく、分析を行っていくこととする。

本研究が分析対象とするのは、高度成長期に創業した中小製造業企業であり、グローバ

---

<sup>1</sup> 総務省と経済産業省が発表した「平成28年経済センサス活動調査」2016年6月時点の数値をもとにより筆者計算。

ル経営において立地上不利と思われる地方に拠点を置きながら成長を遂げ、上場を果たした企業である。これらのなかには、設立後比較的早い段階から海外進出を果たし、従来の国際化プロセスとは異なるプロセスを経ている企業がある。これらの中小企業は、なぜ早期に海外に進出したのか、海外市場と活動拠点との距離の問題をどのようにして克服していったのか、国内市場と海外市場との境界をいかにして越えたのか。さらには経営資源が乏しいとされているにもかかわらず、なぜ世界で競争優位を確保できたのか、その源泉は何か、そしてどのようにして競争優位を維持できたのか、これら一連の課題を明らかにすることが本研究の目的である。

## (2) 中小企業の国際化の現状

本研究が分析対象とする独自の国際化のプロセスを辿った中小企業・中堅企業の特徴をより明確に示すため、最近における日本の中小企業の一般的な動向について概観する。

まずは、グローバル経済の進展に伴う中小企業の売上高に占める輸出額の割合を確認すると、2001年から2014年にかけて2.3%から3.7%へと増加している。しかし同時期の大企業における同比率は9.7%から12.8%に伸びており、中小企業の売上高に占める輸出比率は未だ低位であることが分かる<sup>2</sup>。

次に中小企業における輸出の有無と労働生産性の関係について見る。2001年度から2013年度まで、一度も輸出を行わなかった企業（輸出非実施企業）の労働生産性は、2001年度を100とするとき2013年は105.4であったのに対して、この期間を通じて継続的に輸出を行っていた企業（輸出実施企業）の場合、同じく2001年度を100とすると2013年には114.2にまで労働生産性が上昇している<sup>3</sup>。このように、輸出開始企業は労働生産性が向上するという関係がみられるものの、多くの中小企業は輸出を行っていないのが実状である。中小企業庁の委託によって2009年11月に実施された「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)）によると、中小企業が国際化を行わない理由（複数回答）としては、「必要性を感じない」とする回答が最も多く62.4%を占め、「国内業務で手一杯」が32.3%、「国際業務に必要な知識がない」27.7%と続いている<sup>4</sup>。また、中小企業の直接投資の決定要因に関する調査結果によると、「現地の製品需要が旺盛又は今後の需要が見込まれる」という理由によるものが近年増加傾向にあり最も多く、「良質で安価な労働力が確保できる」、「納入先を含む、他の日系企業の進出実績がある」ためとの回答が続く<sup>5</sup>。

これらの調査結果から、中小企業の国際化が進展しないのは、国内事業の状況から余裕

---

<sup>2</sup> 『中小企業白書 2017年度版』（2017）16頁。

<sup>3</sup> 『中小企業白書 2016年度版』（2016）164頁。労働生産性＝国内の付加価値額／国内の従業員。

<sup>4</sup> 『中小企業白書 2010年度版』（2010）、178頁。

<sup>5</sup> 『中小企業白書 2014年度版』（2014）、304頁。

がないこと、専門知識や人材の不足を理由とするものが少なくないことが分かる。その反面、現地・近隣国での製品需要が旺盛で今後の拡大が見込まれることや良質で安価な労働者が確保できることを理由に海外直接投資を行っている企業も存在しており、輸出実施企業は高い労働生産性であることも明らかになっている。

こうした、近年の市場環境における中小企業の国際化の実態をふまえるとき、本研究で事例とする企業が、なぜ創業してから早い時点において、今日ほどグローバル化が進展しない環境において海外に進出したのかを考察することは、興味深い問いであると言えよう。国内市場では不十分であったために海外に進出したのかなど、海外進出の理由を市場規模・競合状況を通して考察するとともに、充分とは言えない経営資源のもとでいかにして競争優位を確立し、維持してきたのかを考察し、さらに欧米中心に発展してきた、創業してすぐに海外市場を目指す企業に関する研究（ボーングローバル企業。後述）の成果について、日本企業を対象に適応可能かどうかを検討することで学術的示唆を得ようとするものである。

## 2. 本研究の意義

### (1) 理論上の意義

従来、企業の国際化プロセスについては大企業を中心に研究されていた。創業間もない段階から国際化を目指す企業を分析対象とするボーングローバル企業（以下、BGC と省略）の研究は、まだ研究が始まって日が浅く、その事例も海外企業が多く、国内企業を対象とした研究は少ない状況であり、今後の発展が期待される研究分野である。

そこで、創業してから早い段階で海外市場へ進出した日本企業を対象に、海外進出の動機が異なる 5 社を事例に取上げ、国際化を推進した経営者および当時の関係者に対する聞き取り調査をも含む実証研究によって、海外の企業を対象に積み重ねられてきた BGC の先行研究が明らかにしてきた内容が、日本企業においても妥当性を持つのか、とりわけ BGC の出現時期と動機、あるいは特徴が日本企業にも適用できるのか、すなわち早期国際化について、日本企業に関してその時期や生成要因を検証することにより、BGC 研究を発展させるという意義を有する。

また数少ない日本企業を対象とした BGC 研究に対して、今回、海外進出の時期も、その特徴も異なる 5 社を対象とする詳細な分析を行うことによって、日本の BGC 研究についても新たな展開を引き起こすことも企図している。従来、基本的に持続的競争優位性が企業の内部資源にねざしているとみている資源ベース論による分析が主流であった。資源ベース論の研究者は、企業の特殊性やその応用から生じる異質性によって競争優位を説明してきた。その一方で、知識の蓄積と利用に関して企業間の重要性を強調し、ネットワークのつながりが企業の学習や国際化行動に与える影響を「ネットワークアプローチ」、他にも、自国での優位性を活かすことにとどまらず、世界各国で築いてきた経営に関するナレッジ（知識・情報）を活用し、グローバルでみた優位性を確保していく「メタナショナル

経営論」、経営者の資質に優位性の源泉を見出す「国際的起業家アプローチ」といった、いくつかの枠組みから議論が進められてきた。

それに対し、本研究では、ボーングローバル企業の限定された経営資源の中小企業が、高品質の製品を国際的起業家志向のもと早期に海外市場に展開する核心的特徴をもとに、メタナショナル経営論、資源ベース論、国際起業家精神など多方面からアプローチすることによってボーングローバル企業の競争優位の源泉を明らかにすることで、BGC 研究の発展に貢献することを目指したい。

## (2) 実務上の意義

本研究は、海外進出の動機の異なる 5 社の事例を詳細に検討した実証研究である。決して恵まれているとはいえない経営資源を有する中小企業・中堅企業が、いかにして海外進出を行ったのか、海外進出の誘因を検討し、実際の市場開拓の方法、その後の成長を可能とした要因などの検討を通して、いかに競争優位を確立して持続的成長を遂げてきたのかを明らかにすることで、実践的なインプリケーションを見出せると考える。

設立から間もない時期に海外進出した 5 社の事例であるが、設立当初からアメリカ市場での通信機器販売を目指し、その後、圧倒的な価格優位を確保すべく海外生産拠点を開設し、移転したユニデン、独自の理論に基づき手作りの食品業界に機械化の新たな市場を創設したレオン自動機、戦後日本の輸出の主力商品であった玩具の部品メーカーとしてアメリカ市場を開拓し、ヨーロッパ市場をも視野に入れるべく香港進出をはたしたマブチモーター、外国産製品が主流であった国内にあって需要が減退したことから海外に進出したナカニシ、また、国内市場よりもアメリカ市場にて出現した新製品市場への展開から海外進出したマニーなど、それぞれ異なった動機や目的により海外進出している。

これらの事例企業の海外展開における誘因分析、市場環境が変化するなかで、どのような発展プロセスを経てきたのか、いかなる戦略を選択してきたのか、その選択の基準は何であったのかを、企業の国際化に関する既存の理論をもふまえて、詳細な事例分析に基づいて比較検討し、限定された経営資源の中小企業が、どのようにしてグローバルな市場競争下での確かな選択を行ってきたのかを明らかにしたい。本研究が分析対象とするのは 5 社とはいえ、多様な海外進出の誘因にもとづいて、的確な戦略を選択することにより競争優位を確立してきた、そのメカニズムを解明することは、BGCにとどまらず、第二創業を目指す中小企業・中堅企業や、新規事業を立ち上げグローバルニッチ産業を目指す今日の企業にとって多くの実務的示唆を含むものと考えられる。

## 3. 本論文の構成

本論文の構成と各章の概要は以下の通りである。第 2 章では、ボーングローバル研究の系譜をたどる。まず、国内事業で実績を積んだのちに輸出や海外直接投資に向かう従来の段階的な国際化プロセスを論じる Upsara モデル、バーノンの国際プロダクトサイクル理

論、パールミュッターの多国籍企業の国際戦略モデル、ダニングによる直接投資要因、内部化理論といった従来の国際化プロセスの主要な理論を概観する。

そのうえで、新しい形の国際化企業の出現について、BGC という概念に基づく研究を検討することにより、BGC の特徴及び競争優位性の確保に必要な要素、BGC の出現を容易にする要因などの検討を通して、ボーングローバル研究の全体像を明らかにしつつ、その後の研究の展開を整理する。なお、整理するにあたり、メタナショナル経営論と BGC や資源ベース論と BGC を検討したうえで、本研究の目的とかかわりの深い早期国際化、経営戦略、国際的起業家精神に焦点を絞り検討したうえで、日本における BGC 研究について議論する。日本国内でのボーングローバルの状況については、資源ベース論を拠り所にして研究した中村久人ならびに高井透、BGC の決定因を明らかにすることで国際化における多様な経営課題を提示した藤澤武史らの研究を取り上げ、日本企業に関する研究を検討する。そして、グローバル化の時期の異なる企業に注目した「ボーンアゲイングローバル企業」や、「グローバルニッチトップ企業」といった、BGC の類似概念について取り上げることで、それらと本研究との位置づけについて検討したうえで、本研究における定義と位置づけを行う。

第3章では、日本のボーングローバル企業について、個別企業の5社の事例の検討を行う。手術用縫合針などニッチ分野に特化した医療機器メーカーであるマニー株式会社、世界の食文化を支える究極の黒子企業であるレオン自動機株式会社、高速回転技術をコア技術として、歯科用回転機器のグローバルシェアNo.1である株式会社ナカニシ、小型直流モーターの開発・生産・販売を通じて社会に貢献するマブチモーター株式会社、そして国際的分業体制「国際的三角経営」を実践したユニデン株式会社の5社を実証研究の対象として、海外進出の動機、活動の内容、そしていかにして競争優位を確立してきたかを個別に検討する。事例分析に際しては、当該企業が発行する各種資料調査に加えて、経営者層や関係者に対するインタビュー調査を実施することで、国際化プロセスにおける経営戦略上の判断基準や意思決定過程を明らかにする。そして各項の最後に実務的インプリケーションを提示して、海外進出を目指す企業の示唆となる事項を考察する。

そのうえで、第4章において5社の事例研究を通してボーングローバル中堅企業の成長要因を分析する。まず、第2章で整理した先行研究を検討した上で、海外進出の誘因と競争優位の確立について分析する。そこでは、経営資源に限りのある中小企業・中堅企業の企業活動を議論する BGC 研究においては、競争優位の源泉となる経営資源の獲得ないしはその維持のプロセスにあらかじめ議論の焦点を限定してしまうのではなく、資源ベース論を重視しながらも、「ダイナミック・ケイパビリティ」論や取引コスト論・取引コストマネジメントの視点も取り込むことで、今日ほどグローバル化の経営環境が整備されていない高度成長期の日本経済において、経営資源に必ずしも恵まれていなかった企業が、いかに早期の国際化を実現し、かつその発展が可能であったのかを多角的な視点から検討を加えることで、BGC 研究の議論の幅を広げることができるものとする。

また、なぜ海外に進出するのかといった誘因については、バーノンの国際プロダクトサイクル理論、パールミュッターの多国籍企業の国際戦略モデル、ダニングによる直接投資要因の国際化モデルなど主要な学説の適用可能性について検討する。その上で、企業の発展段階における活動の特徴を考察し、5社の事例分析を通じて、BGCの海外進出の目的や、いかにして競争優位を確立したかを検討する。こうした理論的論点の検証に加え、いかに内在する資源によって強さを発揮して、海外市場において大規模な企業に伍して一定の市場を確保したのか、その海外進出の誘因並びに競争優位の源泉を抽出する。さらに市場を確保した後競争優位の源泉をいかに維持成長させていったのか、その成長に導くためにいかに外部資源を吸収していったのか、そうした特徴が、市場・製品・製造・マーケティングといった企業行動にどのように反映され、成長要因となったのかを考察し、ボーングローバル中堅企業の成長要因を提示する。

そして、第5章において海外進出の誘因と競争優位の源泉を中心に本研究の分析結果をまとめるとともにボーングローバル理論への示唆ならびに実務に対するインプリケーションを提示する。

## 第2章 ボーングローバル企業研究の系譜

本章では、伝統的な海外進出企業とは異なる国際化のプロセスを辿ることを特徴とする「ボーングローバルカンパニー」(以下、BGC)に関する先行研究が、これまで、どのような議論を展開してきたのか、BGCとはどのような概念であり、BGCのどのような側面が検討されてきたのかといった点について、国内外の代表的な研究者の議論の論点を整理することにより、本研究の検討課題を明確にする。その上で、本研究におけるBGCの定義を与える。

### 1. 従来の国際化プロセス

企業の国際化展開には様々なプロセスがあり一様に論ずることは難しいが、多くの場合国内のみで経営活動を行う企業が製品の輸出入により国際化をはじめ、製品・生産技術やノウハウの移転、さらには資本の移転が始まる。そこで本項では、従来の国際化のプロセスの主要なモデルを概観する。

#### (1) ウプサラモデル

企業の国際化プロセスについては、これまで長期間にわたり国内事業を展開した後、国際貿易(輸出)や技術供与の段階を経て、最後に海外直接投資(現地生産や現地でのR&D)に向かうという漸進的・連続的・段階的な国際化の展開プロセスが、伝統的な国際化プロセス論(Uppsala国際モデル)として支配的であった<sup>1</sup>。ウプサラ・モデルは、Calson(1975)、Johanson & Wiedersheim(1975)、Johanson & Vahlne(1977)などのスウェーデンの研究者たちによって提唱された理論であり、国際化の基盤になるメカニズムを知識開発と市場コミットメントの相互作用から進化するプロセスとして特徴づける。具体的には、国際化の漸進的・段階的プロセスは次のような4つのプロセスからなることを明らかにしている。①不定期的輸出段階、②独立のエージェントを介した定期的な輸出、③販売子会社の運営、④生産工場の設営、である。このモデルでは、標的市場に関する知識や情報が獲得・収集・分析され、段階的にプロセスが進行していくことになり、プロセスが段階的になるのは、進出市場が不安定であるため直接投資による市場参入の意思決定と実行が漸進的にならざるを得ないとしている<sup>2</sup>。

#### (2) バーノンの国際プロダクトサイクル理論<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> 中村久人(2002) 98頁。

<sup>2</sup> 中村久人(2013) 22-23頁。

<sup>3</sup> R.バーノン(霍見芳浩訳)(1973)。

プロダクトサイクル理論は、製品サイクルの流れに沿って企業の国際化を説明しようとするもので、バーノンは、アメリカの多国籍企業が戦後海外展開していく過程をこの理論で説明しようとした。アメリカ企業が、国内で経営資源を活用した新製品を国内で開発、生産し国内市場に導入し、先発者利潤を獲得する。その後国内市場における需要増大を受けて、規模の経済を享受すべく大量生産する。やがて国内市場が成熟し生産量が消費量を上回る。そして他の先進国でも需要が高まり、輸出が行われる。やがて輸出先における市場が拡大、競争も激化し、さらに現地国政府による輸入制限が課されると、より低コストでの生産の実現のため生産活動を現地へ移すことになる。

企業が海外進出する要因を、製品ライフサイクルに着眼して説明したモデルであり、企業成長は、まず国内企業として技術を中心にして国内で成長し、その後新市場を求めて輸出企業になる。やがて海外投資に向かい、その製品を扱う企業は海外の労働力の安さを追求することで、多国籍企業の形態に至るというプロセスである。

### (3) パールミッターの多国籍企業の国際戦略モデル<sup>4</sup>

パールミッターは、多国籍企業の国際戦略モデルを 4 つに類型化し、海外子会社数、海外子会社の所有形態、総売上高に占める海外売上高比率などの基準とトップマネジメントの海外子会社に対する経営志向性の姿勢基準の二つを多国籍基準として EPRG プロファイルとした。

Ethnocentric (本国志向性) は、経営の意思決定を全て本国で行い、現地ではローカル人材は登用せず、本社がコントロールする志向にある企業で、多くの日本企業が選択しているタイプである。そこでは、本社主導により主要な意思決定が行われ、海外子会社は重要な役割は与えられず、本社で指示したことを行うのみで自由裁量はなく、本社の業務基準、管理基準を海外にも適用し、海外子会社の主要ポストは本国からの派遣社員で占められる。

また現地に意思決定権限が移譲されるタイプの Polycentric (現地志向性) は、現地のマネジメントは現地スタッフに任せるという考え方であり、オペレーショナルな意思決定は現地子会社に権限移譲される。海外子会社の主要ポジションには現地スタッフを登用し、比較的独立性を維持するが、財務、研究開発をはじめとする重要な意思決定は相変わらず本社主導のままである。

そしてアジア圏、北米圏といった地域単位での意思決定にシフトしたタイプの Regiocentric (地域志向性) は、グローバル規模での経営と各国規模での経営の中間に位置するリージョン(地域)での経営志向性を意味する。

---

<sup>4</sup> D. A. ヒーナン・H. V. パールミッター (江夏健一監訳、有沢孝義・重里俊行訳) 『多国籍企業 国際化のための組織開発』(1982)。

グローバルで経営資源を共有し、本国と外国の関連会社は全社的に統合された理想形を表すタイプの **Geocentric**(世界志向性)は、各拠点が相互に複雑に依存しあい、本国と海外子会社は協調関係にあり、普遍的かつ現地的な経営管理基準を用いるよう努め、人材登用に関しても自国の社員を優遇したりせず、世界中からベストな人材を起用するような真のグローバルな企業である。

このモデルは、グローバルな企業ネットワークを構築し、グローバルな人材の登用など世界規模での資源配分の最適化を目指す多国籍企業の発展プロセスを説明したものであり、大企業を前提としたモデルである。

#### (4) ダニングによる直接投資要因<sup>5</sup>

ダニングは、国際化の最大の動機である販売市場としての海外市場に注目した国際化の議論を展開している。海外進出行動を新市場や新たな事業可能性をもとめ、重要な顧客の海外進出を追いかける市場探索、生産に必要な資源、知識を得るため事業活動に必要な有形無形の資源を入手して優位を築く資源探索、部材調達や製造コストの削減や、輸送コストや関税などの障壁を回避する効率性探索、世界展開に必要な戦略資源を他国の競合他社から入手する戦略資源探索の4つに分類している。

市場探索は、自らの資金力、技術力、経営・組織力、および規模の経済性やブランド構築力などをもとに、ある一定の市場規模と需要サイズを持ち輸入障壁及び直接投資の誘因がある国において、現地生産し、現地へ製品を提供することにより取引費用を削減しうるものであり、資源探索は、自らの資金力、技術力、市場へのアクセス、その他の補完的資産をもとに、目的の天然資源および輸送、通信インフラが整備された国において、その天然資源を市場取引より低コストで安定的に供給するために行われる。そして効率性探索は、自らの資金力、技術力、経営・組織力などの他市場へのアクセス、範囲の経済、地理的拡散による資源入力などといった諸能力をベースに、製品特化の経済性及び低賃金を提供する国において、内部化による規模の経済、ガバナンス体制共有による効率性を享受するタイプであり、戦略資源探索は、上記のような諸能力をベースに、自社に現在欠けている技術、市場、その他の資産を有する国において、取引を内部化することによりガバナンスの共有化による効率とリスクの低減を実現するものである。

このように、ダニングの海外展開のモデルは、販売市場を志向し、経営資源を軸としながら直接投資による国際生産の展開を描いたモデルである。

#### (5) 内部化理論

海外直接投資あるいは国際生産の理論展開において、中心的な地位を占めている理論で

---

<sup>5</sup> Dunning, J. H. (1998).

あり、どのような活動を企業内部で行い(内部化)、どの活動を他企業との取引で処理するか(外部化)、つまり、取引を組織内部で行うのか市場を利用するのかについて、「取引コスト」の概念で説明する理論である。コースの取引費用を抛り所として、多国籍化という現象に対して取引概念を適用したのが内部化理論である。内部化理論の出発点は、市場に不完全性が存在していることにあり、その結果、活動や取引によっては、市場取引に任せておくよりも企業内での権限を通じた在外子会社をコントロールするほうが企業にとってよりコストが低い、あるいは有利な場合、内部化のプロセスが国境を超えることで多国籍企業が出現するとみる。

内部化理論を多国籍企業の文脈に体系化したのは、現代の国際経営論の礎を築いたともいえる、ピーター・バックレーとマーク・カソンが1976年に出版した *The Future of the Multinational Enterprise* やアラン・ラグマンが1981年に出版した *Inside the Multinationals*、そして、それに関連してあとに続く一連の論文である<sup>6</sup>。これらは、内部化の誘因となる市場の不完全性を、①供給相手の発見、契約の交渉、契約義務が履行されているかどうかのモニタリング、将来の価格変動に関する不確実性など外部市場で取引を行う場合の不確実性に伴う費用ないし便益、②アフターサービスを提供したり、技術水準の遅れた環境において現地生産を行う際に、売り手が自社製品の品質を保つ必要がある場合の知識・情報市場の不完全性に伴う費用ないし便益、③市場が販路、供給、販売条件をコントロールすることによって寡占的優位を利用したり、その他、制限的取引慣行を行おうとする場合企業規模自体が市場の不完全性を形成していることに伴う便益、④数量制限、関税、価格統制、差別的課税など政府介入に伴う費用ないし便益の4項目を例示している。

以上、企業の国際化に関する主要な学説の概要を検討してきた。長期間にわたり国内事業を展開した後、国際貿易(輸出)や技術供与の段階を経て、最後に海外直接投資(現地生産や現地でのR&D)に向かうという漸進的・連続的・段階的な国際化の展開するプロセスであるアップサラモデルでは、標的市場に関する知識や情報が獲得・収集・分析され、段階的にプロセスが進行していくことになり、プロセスが段階的になるのは、進出市場が不安定であるため直接投資による市場参入の意思決定と実行が漸進的にならざるを得ないとしている。また、製品サイクルの流れに沿って企業の国際化を説明しようとするプロダクトサイクル理論は、これらの段階を飛び越えて国際化を展開する企業が出現してきたことに注目した。さらに、パールミュッターの多国籍企業の国際戦略モデルは、グローバルな企業ネットワークを構築し、グローバルな人材の登用など世界規模での資源配分の最適化を目指す多国籍企業の発展プロセスを説明したものであり、大企業を前提としたモデルである。さらに、ダニングは企業の持つ優位性を海外直接投資の必要条件として、優位性なくしては海外における不利な条件を克服しえないとした。これらの多くは大企業を中心と

---

<sup>6</sup> 琴坂将広(2014) 161頁。

したもので、中小企業やベンチャー企業の企業行動を説明できるかが課題となる。

## 2. 新しい形の国際化企業の出現

従来の段階的な国際化プロセスでは、海外における事業展開には、十分な資本や知識を保持することが必要で、小規模な新興企業は母国に近い海外市場との輸出入から開始し、段階的に少しずつ国際展開を進めていくとされていた。しかし、1980年代から1990年代初頭にかけて、漸進的国際化プロセスによらない企業が出現するようになった。

### (1) BGCに関する初期の研究

カブスギル&ナイト(2013)によると、1980年代において一部の研究者は、いくつかの企業が早期に国際化を行う傾向があることに注目し始めており、この現象を最も早く調査したのは、Hedlund & Kverneland(1985)としている。そこでは、80年代初期のスウェーデン企業の日本への参入について検討しており、参入プロセスおよび成長戦略がより直接的で早急な形態にシフトしつつあることを発見している。分析対象となったうち約半数の企業が日本において輸入代理店を販売子会社として設立しないで、直接製造拠点を運営することで早くから急速に国際化を図っていた。既存の現地代理店との関係、技術供与の方法、および合弁パートナーとの関係において、それらすべてが急速な市場参入を支持していたこと、さらには早期の国際化は、企業の創業者の国際ビジネスでの経験と大きく関わっていたことを明らかにした。

その後 Ganitsky(1989)は、イスラエルで創業からすぐに外国市場に進出した企業(生まれながらの輸出企業<sup>7</sup>)について調査した。そしてこの生まれながらの輸出企業を、最初に国内市場で事業活動をしてから外国市場に進出した企業(適応的輸出企業<sup>8</sup>)と比較した。2つのタイプの輸出企業では、評価プロセス、輸出で参入する理由、リスク因子、経営上の姿勢が異なることを明らかにした。また、これらの企業を4つのタイプの競争的姿勢(リーダー、挑戦者、高業績者、およびニッチャー)に分類し、生まれながらの輸出企業は、弾力的な経営姿勢や実践を通じて国際化の課題を乗り越えていくものの、資源と経験が限られているために成功が妨げられる可能性があるとした。そして成功の確率が高い企業は、後者の適応的輸出企業であり、個々の外国市場の状況に合わせてアプローチを弾力的に修正する企業であることを明らかにした。

### (2) McKinsey & Co. と Rennie の研究

従来の国際化とは異なるプロセスを辿る「生まれながらの輸出企業」に対して、「ボーン

---

<sup>7</sup> “Innate exporters” Cavusgil, S. T. and Knight, G.(2009) p30.

<sup>8</sup> “Adoptive exporters” Cavusgil, S. T. and Knight, G.(2009) p30.

グローバル」企業という名称を初めて明確に打ち出したのはマッキンゼー社であった。

McKinsey & Co. (1993) は、豪州製造業協議会とマッキンゼー社との共同研究プロジェクトによる豪州の高付加価値製品輸出を担う企業の国際競争力の発展について行った調査研究であり、公的な統計の裏で目覚ましい発展を遂げている、輸出規模が 200 万～5,000 万ドルの加工食品・飲料などの高付加価値製品メーカーや金属製品産業をはじめとする高付加価値の商品を取り扱う企業に焦点をあてて「新規参入輸出企業—豪州の高付加価値製品輸出を担う企業」と題する報告書によって BGC の存在を明らかにした。また、ほぼ同時期に、Rennie (1993) は、マッキンゼー社季報の論文でボーン・グローバルを十分な国内基盤を持たないでも世界市場において成功する可能性のある新しい種類の企業と述べている。

McKinsey & Co. (1993) では、歴史的に豪州の製造業はスケールメリットや競争力の観点から不利な立場に立たされていた中で、会社創設時から世界を自分たちの市場としてとらえ、外国市場を国内市場の有益な付属物としてみなすのではなく、むしろ国内市場が輸出事業を補うと認識するグローバル型企業が成功を遂げる部門として注目された<sup>9</sup>。その大半は、飛躍的な製品またはプロセスの開発に成功した結果として出現するもので、ユニークな商品の開発またはビジネス手法の改善などには先端技術が応用され、最大企業規模が売上 2,000 万～1 億ドル程度のニッチ市場で事業を展開しており、その上限に達した後は、中核技術のテコ入れができるような新製品を開発しなければならないとしている。そして専門化・カスタマイゼーションが進んだ商品を消費者が求めていること、プロセス・テクノロジーにより、コストと品質の面で中小企業が大企業と太刀打ちできるようになったうえ、中小企業のほうがより柔軟に対応できることも多くなったこと、通信技術の発展が、企業の境界線にインパクトを与え、既存の大企業が小規模・分断化していること、製品寿命が短縮化し、消費者志向が急速に変化する中競争が激化していること、これら 4 つの要素が成功を収めている中小企業の原動力であるとした。

さらに競争優位性の確保には、リーダーシップ、付加価値で勝つこと、顧客志向、拡大する市場の利用などが大きな要素となるとした。特に、輸出に対する企業トップの姿勢は、輸出に成功するうえで最も決定的な要素であり、経営陣のビジョンや目的意識は、輸出に積極的な企業とそうでない企業では全く異なるとした。そして、成功を収めている企業は商品の付加価値で勝負しており、大半の企業が最も重視しているのは質であり、明確に定義されたニッチ市場向け高級品を対象に製品のカスタマイゼーションを行っているとし、特定市場や顧客ニーズに合った商品を供給し、しっかりとした顧客との関係を維持することを重要視しているとした<sup>10</sup>。

---

<sup>9</sup> McKinsey & Co.(1993) pp. 9-12.

<sup>10</sup> McKinsey & Co.(1993) pp. 17-26.

そして、アジア諸国の急激な輸入拡大への有効な対応についても着目しており、東南アジアを第一の輸出先としていた企業は1973年までは調査企業中17%であったものが、92年には28%に増えていること、対日本においても同様に、わずか1%だったものが17%に増加しているなど、欧米市場よりアジア市場のほうが輸出先としては魅力的であるとの見解を示した。

また、Rennie (1993) では、十分な国内基盤を持たなくとも世界市場において成功する可能性のある新しい種類の企業を「ボーン・グローバルズ」として、それらの若い企業は国際ビジネスへの道をゆっくりと構築したのではなく、むしろ、創業時またはその後まもなく国際化していた、とした。300社に及ぶ詳細な調査から、オーストラリアのボーングローバル企業は平均的に創業後わずか2年で輸出を開始しており、売り上げのほぼ4分の3が輸出であったこと、それらの企業は小規模（年間総平均売上高16百万ドル）ながら、成功裏に世界に広がる大規模な既存企業と競合し、同国のボーングローバルは高付加価値な製造輸出品の約20%を担っていたことを明らかにするとともに、ボーングローバルの出現によっていかに中小企業が国家の経済成長を促進できるか、さらにはボーングローバルが他の国においても同様に高い輸出の割合を占めていることを明らかにした。

### 3. ボーングローバル企業研究の展開

1993年のマッキンゼー社の報告書以降、BGC研究が活発に行われていくことになる。設立当初からグローバルマーケットを目指す企業については、他にもいくつかの異なる概念で把握されてきており、代表的なものを列挙すれば、「ハイテク・スタート・アップス」、「ボーン・グローバルズ」、「グローバル・スタート・アップス」、「国際ニューベンチャーズ」、などの様々な名称で呼ばれるようになった（図表2-3-1）。

図表2-3-1 設立当初からグローバルマーケットを目指す企業の名称

名称(和文表記)	名称(英文表記)	出典
ハイテク・スタート・アップス	High Technology Start-ups	Joly et al., (1992)
ボーン・グローバル・カンパニー	Born Global Company	McKinsey & Co.,(1993) Rennie,(1993)
ボーン・グローバルズ	Born Globals	Mckinsey & Co.(1993) Rennie,(1993) Knight and Cavusgil, (1996) Madsen & Servais,(1997)

グローバル・スタート・ アップス	Global Start-ups	Oviatt and McDougall, (1995)
国際ニュー ベンチャーズ	International New Ventures	Oviatt and McDougall, (1994)

出所) 筆者作成。

本研究では、創業の初期段階から海外市場を志向する企業の行動様式とその成功要因の解明を試みるという問題意識に鑑み、こうした類似概念を統一してボーングローバルカンパニー (BGC) の名称によって扱うことにしたい。ただ、BGC の定義については1つに収斂せず、論者によって様々な使い方がなされている。たとえば、Oviatt & McDougall(1994)は、「創業時から複数の国で資源を利用して製品を販売することにより相当な競争優位性を発揮しようとする企業」、Knight & Cavusgil (1996)は、「創業から3年以内に最初の製品を販売し、母国市場の外で売上高の少なくとも25%を挙げている企業」とマッキンゼーによる詳細な定義よりもシンプルな要素でBGCを定義し、海外市場への進出の時期についても2年から3年へと拡大した。またKnight (2004)では、「創立当初からあるいはまもなく、国際市場においてその製品の販売からその収入の相当な割合を得ようと努める会社」とさらに広範なBGC定義を与えているし、日本企業のBGCについて検討した藤澤武史(2005)では、「起業して1か月から2年以内に海外事業に関与し、そこから急速に世界へ事業を拡張していく会社」としているなど、創業期から数えて早期での海外市場への進出という基本的な企業特性についてはいずれも共通しているものの、進出のタイミング、あるいは売りに占める海外比率などについては、論者によって異なっているというのが現状である。近年では、Oviat and McDougall (2004)による「設立当初より、複数の国における資源の活用と産出物の販売から競争優位性を構築しようとする」企業という定義がよく用いられてきている。

BGCの主な構成要素としては、①ビジョン、②創立から輸出開始までの年数、③企業の輸出依存度、④潜在的にグローバルマーケットに通用する製品の有無、⑤国際化を加速する方法を見出すことのできる起業家能力、等が注目されている。すぐ上で見たように、②については、Rennie (1993)は「設立から2年間で国際化した企業」(Rennie,1993)、Knight and Cavusgil (2004)は3年、McDougall et al. (1994)は8年としているように多様であり、論者によっての解釈には幅がある。

カブスギル&ナイト(2013)によると、ほとんどのボーングローバルは創業時またはまもなく国際市場において非常に活発な活動を行うため、主要な外国市場への参入形態として輸出に依存し、製品やサービスを創立から2年以内に輸出をはじめ、全生産物の4分の1以上を輸出するなどとした。中小企業であるため大規模な多国籍企業よりはるかに少ない

資金と有形資産が限定されている一方で、経営者は企業の創立当初から世界を自分の市場と考える傾向があり、その起業家志向は国際市場での業務遂行において、かなりの積極性と攻撃性を備えている点が強調されている。そのため、BGCは差別化戦略を選択する傾向があり、差別化されたデザインによる特色ある製品、高品質で最先端の製品を提供することを得意とし、主導的な最先端の技術を駆使する優れた技術能力が重要な優位性となっているとされる。そのうえでニッチ市場に特色ある製品を投入して、特別な要求に独自の形で応えることで顧客のロイヤリティを刺激する。こうしたニッチ市場は中小企業にとって好機の重要な源泉であるとしている。

また、経営者の属性としての強い国際化への展望と国際的な起業家志向については多くのBGC研究者が注目している。Knight(2000)は、グローバル化により影響を受ける小規模国際企業における、起業家精神志向、マーケティング戦略、企業業績の相互関連性を調査し、起業家精神志向が国際的業績を向上させるマーケティング戦略の特別なタイプの開発と結びつくことを示すとともに、グローバル化に強い影響を受けるボーングローバルは、有益な技術の獲得、国際化への対応、外国市場への参入準備に力を入れていることを示した。

さらに、Etemad(2004)は、起業家精神を有する若い企業の国際化と外国市場での成功に影響を与える理論と主要因について研究し、最も重要な要因は企業活動における起業家の影響力、特に経営者の経験および国際化志向であるとした。さらにその他の内部要因として事業活動の経済性、競合企業の特長、R&Dと革新の経済性、企業の国際事業活動の戦略的論理性を挙げるとともに、外部要因として国際市場の自由化、ICTの進歩、外国パートナーの資源、現状の供給業者と購入者の魅力などを挙げた。

このように、定義をめぐっては未だ収斂はみられないものの、1980年代半ば頃より登場したと言われる「生まれながらの輸出企業」を対象とした新たなグローバル企業研究に関する潮流において、これまで多くの研究者が、BGCの中核的な構成要素として注目してきた早期国際化と国際的起業家志向は、以下で行う日本企業の事例研究においても、分析の主要な焦点の1つとなる。

次に、これまで蓄積されてきたBGC研究における多岐にわたる論点のうち、本研究と直接関係することとなるアプローチおよび主要なトピックスを取り上げることにより、先行研究と本研究の関係について明確にしておきたい。まずは、「メタナショナル経営」と「資源ベース論」の2つをとりあげ、論点を整理する。

### (1) メタナショナル経営論とBGC

多国籍企業の経営戦略と経営管理と経営組織に関する研究の流れは、1980年代後半から大きく変貌を遂げている。これは、グローバルビジネスにおける進歩した通信インフラ

と情報技術の活用が最も強く影響しているとともに、企業間競争の激化、新興市場国の台頭によるところが大きい。

そうした中、2001年にドーズ（Doz）らの著書 *From Global to Metanational* が出版され、それまでの「トランスナショナル経営」とは異なる「メタナショナル経営」という概念が提示され、自国中心主義、自前主義、先進国至上主義から脱却した経営モデルが登場する。その経営上の特徴は、自国の優位性のみならず、世界中の経営資源を活用して世界規模で競争優位を構築する点であるが、その際、自社資源および自社組織のみにこだわらず、積極的に外部資源依存をオープンに展開し、さらに先進国のみならず、世界中くまなくアンテナを張り巡らせ、潜在価値の高いナレッジを感知、獲得し、活用することに求められている。

この新たな概念の登場の背景には、国際経営環境の大きな変化がある。具体的には、重要な知識・能力の所在が世界規模で流動化、分散傾向にあり、かつてのようにリードマーケットと知識・能力の所在が同一人物であるとは限らず、ビジネスの知識が世界規模で分散し、地域特有の文脈に密着しつつあるという現象と関連している。さらに、知識・ノウハウは標準化された製品やサービスに内包されるとは限らず、これからは必要とされる知識の性質が時間とともにシフトすることに加えて、プロダクト・ライフサイクルが短縮化し、迅速なサービス、システム、解決の提供により競争優位が構築される傾向も影響していると考えられている<sup>11</sup>。

メタナショナル経営の本質とは、自国優位性に立脚した戦略を超え、グローバル規模での優位性を確保する戦略であり、その管理の仕方と組織のあり方を通じて本国のみでなく世界中で価値創造を行い、競争優位を構築する企業戦略である。浅川和宏(2003)が要約するように、メタナショナル型経営では、多国籍企業にとって、①自国至上主義からの脱却と自国の劣位の克服、②既存の力関係からの脱却、③現地適応はあくまでも現地のためであるといった既存概念からの脱却など、がポイントとなる。そのため、新たなイノベーションを確保するべく、多国籍企業ネットワークの拡張を、企業内はもとより、企業外にも求めていくことになる。

自国の優位性のみならず、世界規模での競争優位を構築するために新たなイノベーションの源泉を世界中で探索・獲得・活用していく、という特徴をもつメタナショナル経営は、実際にはごく一部の先進企業でしか実践されていない<sup>12</sup>。しかし、ここで、メタナショナル経営に注目する理由は、それが BGC の経営と多くの類似性を有しているからに他ならない。この2つの経営の関係性については、既に中村久人(2010)が、類似点と相違点について次のように比較している。

---

<sup>11</sup> 前掲中村久人(2013)、藤沢武史(2015)。

<sup>12</sup> 浅川和宏(2006)。

図表 2-3-2 BGC 経営とメタナショナル経営の特徴に関する比較分析

	比較事項	BGC 経営	メタナショナル経営
類    似	外部環境	今日のグローバル知識経済下で誕生し成長	今日のグローバル知識経済下で誕生し成長
	産業・技術の特徴	ICT、携帯電話、バイオ、ナノ、医薬等	半導体、マイクロエレクトロニクス、ICT、FED等
	経営資源	当初は大規模企業に比べて非常に制限されている	当初の段階はかなり制限されている
	競争優位性	大企業に比べて競争優位を持つもの(製品、技術)が少ない。イノベーション力により躍進	当初本国に立脚した競争優位がほとんどない。イノベーション能力により躍進
	経営志向	起業家による旺盛な国際的起業家精神	自前主義、自国至上主義、先進国至上主義からの脱却
	所在国(地域)	国内市場が小さな企業でもやり方次第でグローバル企業に	「間違った国」に生まれてもやり方次第でグローバル企業に
	点	競争戦略	差別化によるグローバル・ニッチ戦略
国際化の発展段階		従来の漸進的・連続的・段階的国際化プロセスではなく、「蛙とび」。急速	国際化プロセスの途中の段階を飛び越す場合もある。急速
相 違 点	企業規模	ベンチャー・ビジネス、中小企業	主として大企業
	国内市場の規模	一般的に小さい	規模はいろいろ
	経営主体	国際的な起業家中心	国際的な経営チーム中心

出所) 中村久人 (2010) 8頁。

まず類似点として、今日のグローバル知識経済下で ITC やナノ等をはじめとする知識集約的産業に属するものが多いといった産業や技術の特徴を有しており、どちらも当初は十分な経営資源を持たない段階から出発している点があるという。どちらも本国に立脚した競争優位性を持たないため、世界に散在する様々な知識を感知・確保し、それを自社に移動・融合させ、変換・活用することで、売り上げや利益の拡大を図っていくこととなる。

その際、国内市場の小さな企業、「間違った場所に生まれてしまった」企業、競争劣位にある企業であっても、国際ビジネスのやり方次第では大規模なグローバル企業へと成長する可能性があることが類似点として指摘されている。

その一方で相違点については、まず企業規模に関して BGC はベンチャー・ビジネスあるいは中小企業であるため、主として大企業であるメタナショナル企業より小さく、国内市場の規模についても、一般的に BGC のほうが小さいことから、海外市場進出の動機が働くとしている。経営主体については、BGC の場合は豊富な国際ビジネス的な経営と知識を有する起業家であるのに対して、メタナショナル経営の場合はそうした複数の経営者によって組織されたチームであるとしている。

また、日本企業の現状を、メタナショナル経営の視点から検討を行った浅川和宏(2006)によれば、メタナショナル経営には以下の能力の構築が必要であるとしている。1) 新たなナレッジを感知(sensing)するための能力：①新たな技術やナレッジを予知する能力(prospecting capabilities)、②新たな技術や市場に関するナレッジを入手する能力(accessing capabilities)。2) 確保したナレッジを流動化(mobilize)する能力：①入手したナレッジを本国、第三国に移転する能力(moving capabilities)、②新たなナレッジをイノベーションに向けて融合する能力(melding capabilities)。3) ナレッジを活用しイノベーションを行う(operationalizing)ための能力：①新たに創造されたナレッジを日常のオペレーションに変換する能力(relaying capabilities)、②新たに創出されたイノベーションを活用する能力(leveraging capabilities)、これらの能力の構築が要求されるとした<sup>13</sup>。

その上で浅川和宏(2006)は、日本企業に対するメタナショナル経営論に即した示唆を次のように与えている。まず自国主義の克服の重要性については、自国に優位性の無い産業の場合、海外のリソースを確保し、移転・活用することにより世界規模の優位性を構築することが重要であるが、自国に優位性がある場合でも、今日の優位性が永久に持続するとは限らないから、海外のリソースに目を向けることを怠ってはならず、重要なナレッジやリソースが世界規模で分散化・流動化しつつある現在、既存の優位性に満足しすぎることは危険であるとした。先進国至上主義の克服の重要性に関しては、新たなナレッジがアジアなどの新興国から生じても決して不思議ではなく、現にアジアを中心にそうした傾向は加速しているため、イノベーションの芽が世界に分散・流動化しつつある今日、先端技術が先進国だけに偏在し続けることはありえない。従ってこれからのグローバル R&D 戦略は、単に先進国内の複数拠点で R&D 活動を行なうだけでは不十分であり、新興国の特殊性を十分に理解しながら、そこから高度なナレッジを発掘する仕組みづくりが重要であるとした。

これを受け中村久人(2010,2013)は、BGC 経営とメタナショナル経営は内・外環境、

---

<sup>13</sup> 浅川和宏(2003)。

経営資源、競争戦略等において類似性が高く、BGC 誕生の背景として「メタナショナル現象」が大きく与かっており、BGC はメタナショナル経営の利点を積極的に活用すれば、たとえそれが資源不足であっても、「間違った場所に生まれた」場合であっても発展の可能性は高くなるといえ、ある意味では BGC の将来像はメタナショナル企業であるといえるかもしれない、としている。

メタナショナル経営が大企業中心であること、および BGC が自国の優位性に依拠しているわけではないものの、世界規模で競争優位性を確保する点において共通している。さらに、イノベーションが世界的に分散・流動化するとともに、その分散スピードが速くなっている。そこで、メタナショナル経営が求める、新たなナレッジを感知する能力や第三国に移転する能力、ナレッジを活用してイノベーションを行う能力は BGC にも必要であることから、これらの議論もふまえて競争優位の源泉を考察する。

## (2) 資源ベース論と BGC

BGC は限りある資源から成果を生み出すという特性から、その資源をいかに有効に配分し、高い成長と成果を獲得するかが重要な課題となり、経営資源は BGC 研究の当初からの関心事であった。そのため BGC 研究は、資源ベース論に基づくかたちで分析がなされることとなった。周知の通り、資源ベース論では、持続的競争優位を実現する源泉は、業界などの外部環境の特性によってではなく、企業の内部環境において醸成される資源(resource)やケイパビリティ(capability)にあるという視点に立つ<sup>14</sup>。

BGC は限られた資源と少ない経営上の経験しかもたないのに大規模多国籍企業に伍してグローバル規模で競争に勝ち残っているのはいったいなぜか。この問いに答えるためには、企業の持続的競争優位性の源泉を明らかにしてきた資源ベース論を用いて分析することが有益であると考えられてきた<sup>15</sup>。そこで、バーニーの資源ベース論に基づく戦略論を取上げ、競争優位性の源泉に関する議論を整理する。

バーニーは、競争優位にとって重要な「経済価値」という特性は、「その企業の保有する経済資源やケイパビリティが外部環境における脅威や機会に適応することを可能にする」という意味での価値であるとしている。また、競合企業が全て価値ある経営資源を保有していれば、もはやどの企業においても競争優位の源泉になるとは考えられないため、「希少性」という特性も必要であると主張する。さらに、競争優位を持続するためには、「模倣困難性」の特性も加えなければならないとした。加えて、経営資源が競争優位性を生み出すためには、その資源が他の資源で代替困難である必要がある。これらの条件がなければ、希少で模倣困難である経営資源であっても、他の資源によって代替され、同等の戦略を実

---

<sup>14</sup> バーニー(2003)。

<sup>15</sup> 中村久人(2008)。

現することで、結果として競争優位性が損なわれることになる。

図表 2-3-3 資源ベース論における競争優位構築のための4つの要素

	問い	内容
経済価値 (Value)	企業が外部環境における脅威や機械に適応することが可能か	外部環境における機会をうまく捉える価値 外部環境における脅威を無力化する価値
希少性 (Rarity)	現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業か	現在の企業間競争及び潜在的競争における希少性
模倣困難性 (Inimitability)	その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するか	他社による模倣が困難
組織構造 (Organization)	企業が保有する、価値があり希少で模倣コストとの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているか	類似の資源や他の資源では代替できない

出所) ジェイ・B・バーニー 岡田正大訳 (2003) 250-290頁に基づき筆者作成。

図表 2-3-4 模倣困難性の4つの要素

独自の歴史的条件	過去の企業の経験
因果関係不明性	企業の競争優位と源泉の因果関係が不明
社会的複雑性	そのリソースが社会的に複雑な現象
特許	模倣抑制

出所) ジェイ・B・バーニー 岡田正大訳 (2003) 250-290頁に基づき筆者作成。

その上でバーニーは、資源は企業が管理する、すべての資産、ケイパビリティ、組織プロセス、企業属性、情報に関する知識、などあらゆるものを網羅するもので、有形および無形の資産の区別、さらにそれぞれ物的、組織的、社会的、人的、技術的、財務的という項目により詳細に分類している。

以上の精緻な資源の分類に従い中村久人(2008)は、BGCの急速な国際化の起動力と成功要因は、市場の状態と企業の有する資源がBGCの経営手段によってコントロールされるときに実現されることになると主張する。市場の状態とは、国特殊的要因(母国の特性:市場規模、競争の強度、および先進国の特性:市場規模、市場の成長、顧客、市場リスク)と産業

特殊的要因(知識の強度、技術の強度、製品ライフサイクルの期間、産業のグローバルな性質)に分けられる。他方、企業の資源とは、組織の資源(企業の創業からの年数と規模)、社会的資源(公式・非公式ネットワーク内の統合、母国政府の支援やコンサルティング)、人的資源(知識:国際的経験、ケイパビリティ:外国語能力、態度:国際的なビジョン、ジオセントリックな経営視野、個人的性格:年齢、家族のバックグラウンド)、物的資源(優れた製品:品質、価格、デザイン、イメージ)、技術の資源 (R&D 強度、イノベーション率)、財務的資源 (借入資本へのアクセス、パートナーを組み入れる能力)などである、とした。

BGC にとって、限定された経営資源が出発点ということは主要な特徴の 1 つであり、充分とは言えない経営資源を有効に活用して、大企業に伍して市場を確保し、成長を遂げたのかについて明らかにすることは、本研究の中心的な課題でもある。そこで、資源ベース論の議論を取り入れながら、しかし同時に、BGC の限定された経営資源という特徴を重視し、経営資源とは異なる競争優位の源泉にも注目することにより、BGC の成長要因に関する多面的な検討を行う。

### (3) 早期国際化

BGC の主要な特徴については、カブスギル&ナイト(2013)や中村久人 (2013)、森田正人 (2014) などにより論点が整理されている。図表 2—3—5 は、カブスギル&ナイトが行ったボーングローバル企業の条件と際立った特徴の整理である。

図表 2—3—5 ボーングローバル企業の条件とその際立った特徴

#### 【促進要因】

- 市場のグローバル化
- 通信と情報技術の進歩
- 製造技術の進歩
- グローバルニッチ市場
- グローバルネットワーク

#### 【ボーングローバル企業の際立った特徴】

- 創業時またはその後まもなく国際市場において活発な活動
- 財務と有形資産が限定されているという特徴
- ほとんどの産業に横断してみられる
- 経営者の強い国際的展望と国際的な起業家志向
- しばしば、差別化戦略を強調
- しばしば、高い製品品質を強調

- 進歩した通信と情報技術の活用
- 外国市場では典型的に独立した外部の流通仲介業者を活用

#### 【国際化の引き金】

- 輸出プル
- 輸出プッシュ
- 世界的な独占的地位
- 国際的参画を必要条件とする製品一市場の状況
- 高度製品の提供
- グローバルなネットワーク関係
- グローバルニッチ市場

出所) カブスギル&ナイト(2013) 6頁。

このように、BGCの特徴については、極めて多岐にわたるトピックスについて議論されているわけであるが、以下では、本研究の課題及び研究目的に特にかかわりの深い、早期国際化、経営戦略、国際的起業家精神に関する論点にしぼって、先行研究の議論を整理する。その上で、日本におけるBGC研究のうち代表的な議論を取りあげることで、本研究の課題を明確化する。

先行研究によると、世界的に1985年がBGCの起源にあたり、その後1990年代に入り隆盛をみたとされている。その生成要因としては、輸送手段の進歩や情報経路転送のリアルタイム化をはじめとした世界のマクロレベルでのビジネス環境の革新や、消費者の嗜好、ニーズ、需要パターンがグローバル化によって一様化したことが大きいとされる。グローバルなタイミングの重要性といったプル要因及びグローバル化により規模と範囲の経済性が生まれるといったプッシュ要因といった諸要因によってBGCが生成されたと解されている<sup>16</sup>。

Rennie(1993)は、前述したようにオーストラリアの高付加価値製造業を主とする企業の研究を通じて、設立後まもなく海外に進出し成功する中小企業を数多く見出し、これらの企業をボーングローバルと名づけ、その登場背景として顧客の嗜好の多様化、コミュニケーション手段や流通手段の発達、プロセスイノベーションの進展、そしてプロダクトライフサイクルの短縮の4つの要因を取り上げた。これらの現象は、あらゆる業種においてみられ、コスト・品質・柔軟性の点において中小企業が大企業に引けをとらなくなったことがスタートアップ企業の早期での国際市場参入を押し進めたとした。

また、Oviatt and McDougall(1995)は、事業を取り巻く環境の変化をBGC登場の理由

<sup>16</sup> 藤澤武史(2005) 47-51頁。

とし、世界中の文化が均一化する傾向が強まり、社会の変化、企業戦略がよりグローバルな視点を持つようになったこと、および産業や市場の変化と産業内の競争がグローバルになり、BGC が登場する環境が整ったことに着目した。

早期国際化を行う企業の特徴については、Moen & Servais(2002)が、デンマーク、ノルウェー、フランスにおける中小企業の輸出業者を事例として検討を行い、早期の国際化を行う企業は、海外への事業拡大までに数年間を要した企業よりも高い業績を出す傾向があることを明らかにするとともに、企業の将来的な国際関連事業が、設立後の素早い行動によって影響を受けることを示した。

McDougall, Oviatt & Shrader (2003)は、ある産業のグローバルな統合水準と競合企業の国際化の程度が、新企業の海外進出の速度の速さに影響を与える要因であると主張している。企業の成り立ちには、経営者のリスクを進んでとる性癖、外国市場への積極性が、海外進出の速度に強い影響を与え、特に経営者の過去の国際経験が早期国際化に結びつくことを発見した。国際経験をすでに持つ経営者たちは、国際ビジネス環境について、さらには外国市場で最適な活動をするにはどのように組織化すればよいのかなど、潜在的に多くの知識をボーングローバルにもたらすとしている。

早期国際化のプロセスにおいて、知識の果たす役割の重要性については、中村久人 (2013) が Zhou(2007)の研究を取り上げて強調している。そこでは、早期国際化に必要なとされる海外市場の知識は、革新的で積極的な起業家精神による機会の追求から生じる傾向があるという Zhou の分析結果を踏まえて、BGC の早期国際化という特徴を理解する鍵は、国際的志向を持った積極的な起業家精神であることを指摘している。

また、Kudina, Yip & Barkema (2008) は、イギリスにおけるボーングローバルの研究により、早期国際化の主要な理由が国内市場の規模にあることを見出し、ボーングローバル出現の理論的根拠は、アメリカや日本のような巨大市場、イギリスのような中規模市場、ベルギーのような小規模市場 に基盤を置く企業それぞれの規模によって違ってくかもしれないと述べている。もう一つの重要な早期国際化の推進力はハイテク産業における共通の多国籍な顧客をターゲットとするニーズであり、早期国際化へ企業を推し進める重要な諸要因として、グローバルネットワークと連携の存在、世界中の買い手のニーズの同質性、コミュニケーション技術の進展を強調している。

#### (4) 経営戦略

カブスギル&ナイト(2013)によると、多くの研究者がボーングローバル企業の実施する特殊な戦略に焦点を当てているという。たとえば、Knight, Madsen & Servais(2004)では、デンマークとアメリカにおける事例とデータを用いてマーケティング関連の戦略を調査し、ボーングローバル企業の国際的成果が外国顧客に焦点を合わせることとマーケティ

ング・コンピタンスによって向上すると主張する組織構造モデルを開発した。マーケティング・コンピタンスとは、価格設定、広告、流通を効果的に行うだけでなく、製品適応、マーケティング計画化プロセス、マーケティング活動のコントロール、製品差別化を上手く扱う能力のことである (Knight, et al., 2004)。これらの企業は、顧客に焦点を当てたことが重要なマーケティング戦略を起動させ、顧客価値の最大化に役立つこととなった。つまり、ボーングローバル企業は、資源が制約されているから、こうした焦点戦略はそれらの企業がそれぞれの資源を最も効率よく使うのに役立つことになり、製品の品質と差別化戦略が重要な役割を演じるとした。

さらに Knight & Cavusgil (2005)は、数百社についての実証研究から 4 種類の広範囲なクラスターの存在と各々にかかわる経営戦略上の特徴を見出している。それは、優れた国際的成果を有するとともに強力な起業家精神と戦略に焦点を置くもの、焦点戦略、差別化戦略、さらに技術上のリーダーシップが強いもの、コスト・リーダーシップなど、各クラスターに応じた多様な戦略が含まれている。ボーングローバル企業は明確に定義された戦略思考を必要とするということ、経営戦略に関しては、焦点戦略あるいは差別化戦略が特に適しているとしている。

また、藤澤武史(2005) は、市場参入初期から戦略提携の多用、ニッチ市場での販売、社名の世界的な認知の優先、インターネット取引の多用、産業クラスターと経営者ネットワークの中心に位置していること、国内外での株式公開による株式市場からの資金調達などを、BGC の経営戦略上の特性として指摘している。

いずれの研究においても、こうした経営戦略を生み出した源泉をたどると、BGC に特徴的な独創的な戦略は、起業家本人に備わった個人属性に依拠している。それはビジネススクールなどで吸収した高度なビジネス知識や経営者が持つ人的ネットワークの活用、多国籍企業など海外での勤務経験を活かすことで、以前の勤務先や取引先と良好な個人的関係を保っていることなどが強調されているのである。こうした経営戦略及びその担い手である起業家の属性や保有する人的ネットワークの重要性の指摘は、以下で述べる起業家精神の議論とも密接に関係する論点となっている。そこで次に「国際的起業家精神」に関する研究を取上げることとする。

## (5) 国際的起業家精神

前述のとおり BGC の際立った特徴として、多くの先行研究が BGC の中核的な構成要素の 1 つとして議論しているのみならず、すぐ上で取り上げた早期の国際化プロセスや独自の経営戦略の展開といった、BGC における主要な特徴を生み出す源泉となっている国際的起業家精神について、先行研究の論点を整理する。

BGC における経営者や企業が保有する属性については Oviatt and McDougall (1995)

が、①創業時またはその近辺から国際的ビジョンを持った経営者がいること、②国際ビジネスネットワークへのアクセスに優れていること、③外国でのビジネス機会を追求するのに適した先駆的技術を有していることなどの特徴があることを指摘している通り、BGCの一連の特徴を形成する上で、起業家精神の存在が起点となっていることがわかる。

既にふれた早期国際化という BGC の特徴について検討した Zhou (2007)では、早期に国際化する企業における知識の役割の重要性を強調していたが、そこでは、革新的で積極的な起業家精神による機会の追求から生じる傾向があるとしている。

また、藤澤武史(2005) は、国際展開の源泉の 1 つに BGC の起業家に備わったグローバル事業に挑ませるだけの個人属性が関係するとし、ビジネススクールで高度なビジネスの知識を有し、そこで得た人的ネットワークを仕事に活かし、大学院やハイテク企業で高度な技術を習得し、共同研究の仲間を得やすいこと、多国籍企業での勤務経験または起業家としての実績を有すること、以前の勤務先や取引先と良好な個人的関係を保っていること、語学力と国際性に富み、スピノフや他のベンチャーとの融合を好む点などが、起業家の属性としての特徴であるとした。

カブスギル&ナイト(2013)は、ボーングローバル企業の早期国際化と優れた業績をもたらす特徴について研究し、そのうち最も顕著な特性の一つとして、ボーングローバル企業が国際活動において強力な起業家精神を発揮する傾向があるとしている。「国際的な起業家志向」とは、当該企業が国際的な機会の追及において全社的に積極性と攻撃性を備えていることであり、それは競争的で戦略的な目標を達成するのに「革新的」「積極的」で「リスクを恐れない」行動をとる傾向があることを示した。

そして、グローバルな事業拡大には、大きな不確実性と困難がつきものであり、リスクの高い潜在的に費用のかかる環境下でパイオニア的努力を払うことが必要になるため、国際的な起業家志向はボーングローバル企業にとって特に重要になる。それは国際的成功をもたらす卓越した先端技術によって作られる高品質の製品が開発されるよう国際的起業家志向が企業を駆り立てることから、国際的な市場の探求、革新性、積極性、リスクを恐れない姿勢といった起業家の特性が、組織文化と結びついている状態が、ボーングローバル企業に顕著に見られる特徴であるとした。

これまでの BGC 研究を網羅的に整理した森田正人 (2014) においては、BGC 出現の外的要因として、市場の国際化、通信技術の進歩、ファイナンスや人材のグローバル化を挙げるとともに、内的要因として、BGC の有する技術の革新性に加えて、創業者の積極的な国際市場への姿勢やこれまでの創業者や経営陣の国際ビジネス経験、ネットワークなどを取上げており、BGC にとって、経営者の国際的起業家精神が果たす重要な役割が強調されているのである。

次に、次章以降で行う事例分析における議論の焦点を明らかにするため、日本におい

て BGC 研究がどのように行われてきたのかについて整理する。

## (6) 日本における BGC 研究

### ① 中村久人の研究

中村久人は、伝統的な企業の国際化プロセスについて、国内で長い期間事業活動を継続した後、輸出や技術供与の期間を経て、直接投資によって現地生産が開始され、その後 R&D も展開されるというオーソドックスな事業展開のプロセスであるとした。そして創業と同時に、あるいは遅くとも 2、3 年後に海外事業を展開するようなベンチャービジネスの国際化は例外であり、一般的な企業国際化プロセスあるいは海外市場参入の時間軸としては考察の域を超えるものでもあったとしている。

そのうえでこのような現象が生じている理由を、i BGC が展開・構築するネットワークがグローバル化と相まって一大要因になっているのではないかと考え、ネットワーク・アプローチから BGC の成否を検討するとともに、ii いきなり輸出、技術供与、現地での生産や R&D といった国際的事業が開始できるのは、伝統的な国際化プロセスでは蓄積できなかった持続可能な競争優位性としての何らかのコンピタンスが企業の国際化プロセスで構築されるためではないかとして、資源ベース論を抛り所に BGC について検討した<sup>17</sup>。

その結果、BGC 現象については、依然として解明すべきさまざまな問題が残されているとした。その理由として、第 1 に BGC の国際化の対象（中身）が輸出なのか現地生産なのか、それとも R&D なのかが必ずしも明確ではないので、これまで輸出メーカー、商社、現地生産メーカー、ハイテク研究センターなど、さまざまな業種やタイプの企業を BGC としてとり上げていること、第 2 に、BGC は産業特殊的な現象なのか、つまり情報技術、エレクトロニクス、バイオテクノロジーといった知識・技術集約型産業に限定されて見られるのか、それともサービス業や労働集約的な産業まで含めて、BGC の特徴である国際化プロセスのスピード化が広範囲にみられるのか、現状では必ずしも明確ではないことを挙げている。

中村はその後、日本のボーングローバル企業と、類似した概念である「ボーンアゲイングローバル企業」(BaGC。後述)について研究し、日本のボーングローバル企業にはどのような企業があるのか、なぜグローバル企業になりえたのかを検討している<sup>18</sup>。ベンチャー企業や中小企業を対象とすると、創業時もしくは 2、3 年以内に国際事業を展開する企業はほとんど見当たらなかったとしながらも、ボーングローバル企業としてはテラモーターズとジオ・サーチを、ボーンアゲイングローバル企業としてマニーとスミダコーポレーションを対象に検討した。BGC の国際経営戦略全般については、従来の伝統的な国際経営

---

<sup>17</sup> 中村久人(2002) 97 頁。

<sup>18</sup> 中村久人(2013) 251-290 頁。

論の枠組みで説明できるとしても、早期国際化プロセスと持続的競争優位の源泉を理解するためには、新しい理論の構築が必要であり、早期国際化プロセスについてはネットワーク・アプローチ、資源ベース論、国際的起業家精神アプローチ、およびメタナショナル経営論が、持続的競争優位性の源泉については資源ベース論とメタナショナル経営論が適合しうる理論ではないかと結論付けている<sup>19</sup>。

## ② 高井透の研究

次に、ベンチャー企業のグローバル化という視点から BGC について検討を行っている高井透の研究をとりあげる。高井によれば、日本では以前からグローバル・ベンチャーの存在は認識されていたにもかかわらず、かなり特殊な現象ということで分析の俎上に載ることは少なかったという。ベンチャー企業の活動は、企業規模や経営資源の点からグローバル化をすぐに展開することは困難という前提のため、グローバル・ベンチャーの戦略行動に対しては、十分な分析が加えられてきたとはいえないとしている。

そこで、日本におけるグローバル・ベンチャーの戦略行動を分析するうえでの主要な課題を抽出することを狙いとして、まず、既存研究の分析的特徴を、できる限り時系列的に明らかにし、次に、既存研究では欧米のグローバル・ベンチャーを対象に分析が行なわれているため、そのインプリケーションがどの程度、日本の BGC の戦略行動を説明するのに有益なのかを検討した。そして、日本の BGC の戦略行動を解明するうえでの主要な課題を以下のように整理した。すなわち、i なぜ設立者は、日本市場というきわめて大きな国内市場があるにもかかわらず海外市場を志向するのか、ii どのような方法で海外市場を開拓しているのか、iii 日本と欧米の BGC の戦略行動はどのような点が違い、どの点で共通したものがあるのか、iv 日本の BGC は、持続的な競争優位性を構築するために、どのような組織能力を有しているのか、それは業界によってどのような違いと共通点があるのか、v 内部資源の不足をどのような方法で補っているのか、つまり、外部資源活用の戦略をどのように行なっているのか、vi 長い国内の事業展開の後に、突然グローバル化する企業の要因は何か、といった疑問を設定した上で、これらの課題を解明すべく、実証研究としてアライドテレイス・ナナオ・レオン自動機・トルネックスをボーングローバル型海外進出企業として検討した<sup>20</sup>。

その結果、グローバル中堅・ベンチャー企業の戦略行動特性と持続的競争優位性に関するインプリケーションとして、i 行動を通じて学習を行い、戦略をリファインしていく、ii 顧客を単に取引の対象としてではなく、学習の対象として位置づける、iii 顧客の要求が、自社のコンピタンスを高度化することにつながるのであれば、経済的な観点を多少度外視

---

<sup>19</sup> 中村久人(2013) 302 頁。

<sup>20</sup> 高井透 (2007) 205-264 頁。

してもその要求に取り組む、iv 小さな強みを大事にする、v コアの強みを連続的に変革していく、vi 変革を誘発するさまざまな施策を実行に移すためには、常にコンピタンスを客観視する能力が要求される、とまとめている<sup>21</sup>。その上で、この分野の研究は、他の国際ビジネスの分野と比較すると、理論的においても、また実証研究においても、依然として未開拓の分野として位置づけられ、多角的な視点から理論ならびに実証研究が今後進められることを期待している<sup>22</sup>。

### ③ 藤澤武史の研究

同じくベンチャー企業の国際化という視点から、海外企業を対象として BGC の事例分析を行った藤澤武史は、BGC が急増した時期や原因、業種類型、戦略特性を概述し、漸次的国際派との差異をより明確にすべく、グローバルな展開を遂げたベンチャーの事例を取り上げて、漸次的国際派と BGC の二分化でベンチャーの国際進捗を十分に把握できるかどうかを洞察した。そして仮にかかる二分化でベンチャーの国際展開をすべて説明しきれない場合には、何が新たな説明条件として必要かを提示しようとした。そして、ベンチャー全般が国際化する上での決め手とは何か、その中で BGC ならではの決定因を明らかにするとともに、国際化にむけてのさまざまな経営問題も提起した<sup>23</sup>。

また、世界的にも 1985 年が BGC の起源にあたり、1990 年代初期から隆盛をみたと類推している。そして 1990 年代からの急増の理由を、i 輸送手段の進歩、コミュニケーション経路の迅速化といった世界のマクロビジネス環境の革新効果、ii 消費者の嗜好、ニーズ、需要パターンが一様化に伴うグローバル化への統一傾向の増進、iii グローバルなタイミングの重要性増加、iv 医薬品、バイオ技術、情報技術といった産業において新製品革新の低い成功率、短い製品ライフサイクルからグローバル市場に参入する圧力増加、v グローバル化により規模と範囲の経済性が生まれ、研究開発強化に伴うリスクと不確実性が克服可能になったこと、としている。そして国や企業の規模が小さいほど、BGC にとって世界で事業を創出しなければならないと解している<sup>24</sup>。

スコットランドを本拠とする先進医療機器製造ベンチャー6社をケーススタディとした事例研究を通して、ベンチャーの創設過程と国際化の基盤を検討し、i 保有技術の先端性、ii 一貫性を有する特殊化したグローバル・ニッチ戦略、iii 自社の経営活動付加価値連鎖に及ぶ提携の範囲、iv 大企業との戦略連携、v 産官学連携および人的ネットワークの広がり、

---

<sup>21</sup> 高井透 (2007) 317-323 頁。

<sup>22</sup> 高井透 (2008) 143-144 頁。

<sup>23</sup> 藤澤武史(2005) 45- 46 頁。

<sup>24</sup> 藤澤武史(2005) 48 頁。

を BGC であるための要件として抽出した<sup>25</sup>。

#### ④ 森田正人の研究<sup>26</sup>

森田正人(2014)は、近年の企業を取り巻くグローバリゼーションの進展、情報化の急展開に代表される環境の変化は大企業のみならず、中小企業にも大きく影響を及ぼしており、国際市場への市場転換への手段として、創業の前後から国際市場を睨んだ市場戦略はより重要となり、スタートアップ企業にとっても同様に国際市場進出は今後ますます必要性が増し、国際市場への進出は、スタートアップ企業にとって周辺的な課題ではなく、中心課題としてその戦略性はとみに高まるとしている。そのため国際市場進出は戦略的な観点で論ずることが必要であり、1990年代以降の研究を中心に、スタートアップ企業の国際化に焦点をあて、ボーングローバル企業に関する議論の現状を明らかにし、今後の研究に向けた展望について考察した。

BGC 研究はこれまでどのように研究が進められてきたのか、BGC 研究は今後どのように進めるべきかという設問のもと、既存の BGC 研究を整理することを目的とし、なかでもボーングローバル企業の戦略、成立要因、成長プロセス、そして内的資源、学習・知識、ダイナミック・ケイパビリティをはじめとする資源を既存研究に対する分析の視点として取り上げた。

BGC が直面する課題として Freeman et al.(2006)から、規模の経済の欠如、財務および知識などの資源の欠如、リスク回避の傾向の3点を挙げる。規模の経済の欠如、資源の欠如、そしてリスク回避と、急速な市場の拡大は相反する課題であるものの、BGC においては現実にこれらの現象が同時に起こっており、この点が多くの研究者にとって興味の源泉であるとした。

そのうえで、BGC が急速な国際化という動的な環境下におかれているという点を考慮すると、BGC の資源を静的に捉える「資源ベース論」よりも、BGC の有するコンピテンスを動的に変化させてゆく能力に着目する「ダイナミック・ケイパビリティ」からのアプローチが、より現実に即したアプローチであるとしている。ただしダイナミック・ケイパビリティの視点から BGC を研究することは、内的資源・外的資源をいかに環境に適用するかを観察することになり、多面的かつ時系列で観察することが必要となり、その観察過程は、企業間の関係性を主な着目点とするネットワークアプローチよりも、より複雑になるとした。

一方、ネットワークアプローチによる BGC 研究は、より明快であり、結論としては、BGC は海外市場の知識獲得のための販売チャネルを拡大するためにはネットワークの構

---

<sup>25</sup> 藤澤武史(2005) 55頁。

<sup>26</sup> 森田正人(2014)。

築が欠かせない、ということになる。しかし、ネットワークアプローチにも限界があり、今後は、ネットワークアプローチをベースにした上で、企業間の直接・間接の関係を包含した一つの有機的なシステムとして捉える新たなアプローチからの BGC 研究が望まれるとした。

#### 4. 類似概念としてのグローバルニッチトップ企業とボーンアゲイングローバル企業

本項では、BGC と同様に、海外市場を中核とするビジネスを展開するものの、グローバル化の時期や時間軸の捉え方が異なる BGC 企業の類似概念であるグローバルニッチトップ企業」(以下 GNT) と「ボーンアゲイングローバル企業」(以下 BaGC) について検討する。とりわけ、事業領域を限定して高いシェアを獲得している BGC と類似する「グローバルニッチトップ企業」と呼ばれる、近年、政策的にも重視されつつある中小企業のカテゴリーは、本研究の議論にとって重要な概念である。そこで、これら中小企業の海外進出やグローバル企業の海外展開に関する主要な学説をとりあげることで、これまでいかなるロジックで企業の国際化のプロセスが議論されてきたのかを整理する。

経済産業省は、2014 年に中長期的に GNT 企業を輸出の担い手として育成し、GNT を目指す企業が、その考え方を参考にできるようにすることで、日本の産業発展の底上げをはかることを目的として「GNT 企業 100 選認定事業」を創設した。ここでは、特定の商品・サービスの世界市場の規模が 100~1,000 億円程度であり、過去 3 年以内において 1 年でも、20% 以上の世界シェアを確保したことがある大企業と、直近の会計年度の売上高が 1,000 億円以下である中堅企業で、特定の商品・サービスについて、過去 3 年以内において 1 年でも、10% 以上の世界シェアを確保したことがあるもの、そして中小企業では特定の商品・サービスについて、過去 3 年以内において 1 年でも、世界市場の 10% 以上のシェアを確保したことがあるものを対象企業とされている。

それら GNT 企業に特徴的に見られる戦略をみると、経営者交代をきっかけとして経営トップの意識を反映してグローバル市場を狙うようになり、すべての企業がグローバル市場で競争することを経営目標にしている。なかには GNT を超えて、グローバルトップ企業を目指す企業もある。その海外売上高比率平均は 45% にのぼり、販売国数は平均 36 カ国となっており、海外拠点数は拡大傾向にある<sup>27</sup>。

GNT 企業の定義について難波正憲(2007)は、「特定の商品または技術において、世界のトップグループのポジションを占める企業<sup>28</sup>」とし、細谷祐二(2013)は、「ニッチトップ製品を複数保有し、そのうち少なくとも一つは海外市場でもシェアを確保している NT 企業とし、複数の NT 製品を保有するという意味で優れた製品開発能力を有し、しかも海外市

<sup>27</sup> 経済産業省 2014 年 3 月 17 日公表 GNT 企業 100 選概要 GNT100 選講評資料。

<sup>28</sup> 難波正憲 (2007) 538 頁。

場でもシェアを確保しているという意味で高い非価格競争力のある製品を保有する企業である<sup>29</sup>。」としている。

BGC のもう 1 つの類似概念である「ボーンアゲイングローバル」について中村久人(2015)は、「BaGC は、何十年もの長い間国内事業活動に従事した後、ある時から突然海外事業を開始する企業のことであり、一旦国際事業を開始すると急速で集中的な国際化を推進していく企業である。BGC が生まれながらのグローバル企業だとすれば、BaGC は生まれ変わったグローバル企業である<sup>30</sup>」とし、両者の違いを説明している。

これら GNT 企業・BaGC・BGC は、高度な技術や高い開発能力および加工技術とそのイノベーション力など共通する持続的競争優位性を有しており、国際化のペースが速い点も共通しているが、国際化の時期、国際化のタイミングの面に注目して分類すると、BGC は設立後間もなく国際化し、BaGC は創業後の時間経過や第二創業的な意味合いを含めており、GNT 企業は時間経過の概念を考慮していないと整理できる。

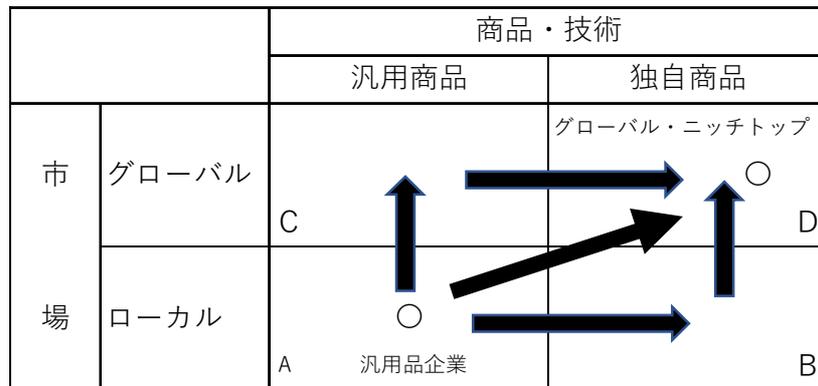
次に、これら類似概念の時間軸の観点、つまり国際化のプロセスを見ると、GNT 企業は、一般的に汎用商品で海外展開したのちに、独自商品でのグローバル化を行うパターン（セル A→セル C→セル D）と、国内市場において独自商品展開を行った後に、海外市場を目指すパターン（セル A→セル B→セル D）の 2 経路が存在する。いずれも、国内市場を経て、グローバル展開するというプロセスを辿ることで GNT 企業を目指すのである。これに対して国際化する経路において、セル A の創業当初から早い段階でセル D に直行するのが BGC であり、第二創業を含む、実質的な創業時点からセル D を目指す企業が BaGC となる。オンリーワン技術を次々に生み出す広い意味での高い開発能力に基づく GNT 企業の競争優位性を確保し、最重要課題として挙げているコストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の 3 つの基本戦略についていずれも BGCに通じるものである。そのため、戦略性や競争優位性は共通するが、国際化の時間軸という点で、これらの概念は決定的に異なっている。

---

<sup>29</sup> 細谷祐二(2013) 47 頁。

<sup>30</sup> 中村久人(2015) 64 頁。

図表 2-4-1 中小企業の国際化経路と商品戦略



出所) 難波正憲 (2013) 43 頁。

### 5. 本研究における BGC の定義

本研究では、設立から海外進出に要する時間が短い企業であり、その際、設立から間もない時点から世界市場をターゲットとして捉えることを志向し、海外を自社の中心的市场とすることを通じて持続的成長を遂げる中小企業・中堅企業について検討しようとするものであることから、BGC を「設立からおおよそ 10 年以内に国際的活動を中心的な事業として展開する企業」と広義に定義し、考察していく。すなわち、伝統的な国際化のプロセスである国内市場から海外市場へという段階的な発展経路をふまない企業を対象とし、早期のタイミングでの海外展開については、おおよそ 10 年間以内で輸出を実施するという基準によって BGC を位置づけることとした。

その際、中村、高井らの研究では、BGC の競争優位の源泉について、企業の内部資源に根差しているとみる資源ベース論によって分析しているが、本研究が対象とするような、相対的に限られた経営資源を条件に行動する中小企業・中堅企業が、なぜ海外展開を始めたのか、また実際に海外市場を開拓できたのかを、メタナショナル経営論・資源ベース論・ケイパビリティ・国際起業家精神に焦点を当ててアプローチし、個別企業 5 社が内在する資源によりいかに強さを発揮したのか、成長に導く外部資源をいかに吸収したのかを分析の視点として、海外進出の誘因と競争優位の源泉を抽出し、成長要因を考察することとする<sup>31</sup>。

これまでの BGC 研究の議論のポイントをまとめた前掲図表 2-3-5 により、ボーングローバル企業の際立った特徴を要約すれば、①創業時またはその後まもなく国際市場において活発に活動、②有形資産が限定されている、③ほとんどの産業に横断している、④経営者の強い国際的展望と国際的な起業家志向、⑤差別化戦略、⑥高い製品品質、⑦進歩し

<sup>31</sup> 詳しくは、第 4 章で検討する。

た通信と情報技術の活用、⑧外国市場では典型的に独立した外部流通仲介業者を活用などとなる。

その中で本研究では、早期に海外展開すること、その主体が限られた経営資源の中小企業であること、国際的起業家志向を有していること、高品質の製品を有しているという BGC の特徴に着目する。メタナショナル経営論、資源ベース論、国際起業家精神、取引コスト論、ケイパビリティなど多面的な分析枠組みからアプローチすることによって、①なぜ国際的競争を選択するのか、市場規模は日本国内では不十分なのか、②国際的進出はどのような方法で行われたのか、③従来型の国際化企業(漸次的国際派)との相違点はなにか、④欧米中心の既存研究が明らかにした特徴によって日本の BGC の戦略行動を説明できるのか、⑤日本の BGC は、持続的競争優位性を構築するために、いかなる施策を講じてきたのかといった論点を次章の事例分析で検討する。その上で、内在する資源による強さをいかに発揮してきたのか、内部資源の不足をどのような方法で補っているのか、外部資源をどのように活用しているのか、成長に導く外部資源をいかに吸収したか、といった視点に注目しながら、続く第 4 章では、海外進出の誘因と競争優位の源泉を抽出することで、BGC の成長要因を考察することとする。

### 第3章 個別企業研究

本章では経営資源が恵まれているとはいえない中小企業・中堅企業が、伝統的な海外進出企業とは異なり、いかにして早期に海外進出をはたしたか、個別企業の国際化プロセスの事例を通して海外進出の誘因および競争優位の源泉を実証研究しようとするものである。

事例とする個別企業の選定は『会社四季報』<sup>1</sup>をもとに抽出した。同書掲載の全上場企業3,596社及び未上場会社版掲載の7,000社を対象とするものの、上場会社は一定の基準を満たしており、会社設立以降一定の成果が得られた企業と推察できること、および有価証券報告書により比較検討が可能であることから上場企業を対象とした。

さらにボーングローバルの一つの基準といわれる「海外売上比率25%」をキーワードにして「海外売上等比率25%以上」を条件としてスクリーニングした。その結果全産業で659社を抽出したが、本稿では輸出だけでなく海外直接投資を含めた考察を試みようとするものであることから業種を「製造業」に絞り558社を抽出した。また、地方における中小企業・中堅企業の経営活動を調査する目的から「東京都に本社を有する企業」を除外し、最終的に334社を抽出した<sup>2</sup>。

これらの企業の設立及び海外進出の時期等を個別に検討して以下の5社を選択した。

まず、マニー株式会社(以下、マニー)は、1959年の設立後まもなく商社経由で輸出を開始して70年代には輸出比率が25%を超え、2018年8月期の海外売上高比率は78.3%である。次にレオン自動機株式会社(以下、レオン)は、63年に設立しその5年後にヨーロッパ・アメリカ向けに輸出を開始し、駐在員事務所を置くとともに翌69年には西ドイツにレオン研究所を設立している。なお、2018年3月期の海外売上高比率は58.3%である。また、株式会社ナカニシ(以下、ナカニシ)は、51年の設立の6年後に自社ブランドで輸出を開始し、61年以降アメリカへの輸出を本格化させ、60年代後半には海外売上高が25%を超えており、2018年12月期の海外売上高比率は77.1%である。また、マブチモーター株式会社(以下、マブチモーター)は、54年に設立し玩具用モーターとして設立当初から対米輸出を想定していた。さらに64年には世界市場に対する拠点として香港マブチモーターを設立し、国際化を本格化させており、2018年12月期の海外売上高比率は90.5%である。最後にユニデン株式会社(以下、ユニデン)は、設立当初からアメリカ市場で通信機器を販売することを目的に66年に設立された企業であり、輸出専業といっても過言ではなく73年の台湾有力電子股份有限公司を設立により台湾に工場を建設したことをはじめとして100%海外生産、100%輸出企業として歩んできた企業である。なお、ユニデンの本社は東京都中央区にあるが、設立当初千葉県市川市に本社工場を建設したこと、および創業者がアメリカでの駐在員経験を生かしその仲間とともに創業しているなど経営者特性が

<sup>1</sup> 『会社四季報 2011年 第4集』、『会社四季報 未上場会社版 2011年上期』。

<sup>2</sup> 海外売上等比率を50%以上に引き上げると、全産業で288社、製造業で251社(うち東京都以外96社)が抽出された。

ボーングローバル企業の典型ともいえる企業であることから個別研究の対象とした。

## 1. マニー株式会社 ～手術用縫合針などニッチ分野に特化した医療機器メーカー～

### (1) はじめに

最初に検討する企業であるマニーは、2008年に第8回ポーター賞を受賞している。この賞は、製品・プロセス・経営手腕においてイノベーションを起こし、これを土台として独自性がある戦略を実行し、その結果として業界において高い収益性を達成・維持している企業を表彰するものであり、ステンレス材を手術針に加工する技術やナノサイズの刃先加工技術といったイノベーションや戦略の一貫性、さらには医療機器以外はやらないなどのトレードオフが評価されての受賞であった。

同社については中村久人(2013)により国内のボーングローバルの事例として検討されている<sup>3</sup>。ここでは、マニーを生まれ変わったグローバル企業であるボーンアゲイングローバル企業としてとらえ、講演会や現地社長へのインタビューをもとにガバナンスやベトナム工場を中心に検討している。これは、マニーの前身が第2次世界大戦中に東京で軍需関連の航空機部品製造業であったことを基準にしていると思われる。しかし、起業に対する経営者の思いや実質的な事業内容は戦前とは全く異なり、企業の連続性はない状況で戦後家族が疎開していた栃木県高根沢町にて創業したものである。そこで本研究では実態面を考慮するとともに株式会社松谷製作所が設立された年を創業年と判断して考察する。

マニーは、設立後すぐ60年代に入るとアイドニードル<sup>4</sup>を商社経由で輸出することで海外進出を始め、67年に製造を開始したアイレス縫合針の大半を輸出することにより70年代には輸出比率が25%を超えている。そして主力製品である手術用縫合針は日本での生産量の70%以上、輸出量の90%以上のシェアを占めて、歯科リーマ・ファイル<sup>5</sup>では、世界市場の35%以上のシェアを有している<sup>6</sup>。マニーは、設立後まもなく海外進出を果たし、経営戦略上も特色のある企業であることから、創業時から競争優位の確立までの経緯を焦

<sup>3</sup> 中村久人(2013) 271-282頁。

<sup>4</sup> 縫合針としては、針材の基端部から針材の軸心に沿って穴を穿設し、この穴に縫合糸を挿入してかき止めるアイレス針と、針材の針元部に針材の軸心と直交する方向の弾機孔を貫通形成したアイド針とがある。アイド針は針の基端部に弾機孔という通し孔を穿設したものである。弾機孔の両側には、バネ効果を有する孔柱が形成され、孔柱間に形成されたスリットから縫合糸を弾機孔に入れて使用する。

(マニー株式会社【出願番号】特願2008-77257(P2008-77257))

<sup>5</sup> 根管治療器具で、目的も細菌に感染した歯質を削り取るということで一緒だが、先端部の刃の形状に少し違いがあり、リーマは回転させながら、ファイルは掻き出すようにして使用する。

<sup>6</sup> 2012年1月16日、マニー本社において松谷貫司氏に対してインタビューを実施した。

インタビュー時の肩書は、取締役会議長兼執行役会長であったが、2018年11月の株主総会にて取締役を退任された。なお、本項の本文・写真・資料等につき2019年7月29日同社より使用公開の許諾を得た。

点として考察する。

## (2) 企業概要

1956年に創業されたマニーは、アイド縫合針の製造から事業を開始し、手術用縫合針や眼科ナイフなど高度な微細加工技術を強みにニッチ分野に特化した「医療機器の小さな巨人<sup>7)</sup>」と称される外科手術用縫合針・歯科用極細治療器具のトップメーカーである。

事業セグメントは、サージカル関連製品（2018年8月期売上構成比23.5%）・アイレス針関連製品（同29.6%）・デンタル関連製品（同46.9%）から構成されている。なお、サージカル関連製品には、針付縫合糸と皮膚縫合機・眼科ナイフ・血管ナイフ等の手術用機器があり、アイレス縫合針やアイド縫合針からなるアイレス針関連製品、リーマ・ファイナル、クレンザー等の歯科用根幹治療機器、またデンタル関連製品には技工用研削研磨材、ダイヤモンド・カーバイトバー等の歯科用回転切削機器、歯科材料がある。

これらの製品を世界中に販売するとともに、生産拠点多ベトナム・ミャンマー・ラオス等の海外生産に踏み切り、汎用品は海外で、高付加価値製品の製造と製品開発は本社工場で行うなど役割分担を明確化して高収益体質を確立しており、2018年8月期の単体売上高は15,562百万円、経常利益は4,432百万円（売上構成比28.5%）、当期純利益は3,419百万円（同22.0%）、自己資本比率89.5%、海外売上高比率は78.3%となっている<sup>8)</sup>。

また、2001年に日本証券業協会に株式を店頭登録し、2006年には高根沢から清原工場がある宇都宮市に本社を移転し、2011年の東京証券取引所市場第二部上場を経て、2012年に市場第一部に指定替えとなった。

なお、本項では設立時から経営の中核を担ってきた松谷貫司氏を中心として考察する。

## (3) 沿革

1956年栃木県塩谷郡高根沢町において松谷製作所を創業し、アイド縫合針の製造を開始し、59年に資本金100万円で株式会社松谷製作所を設立した。松谷貫司氏の父親が戦時中、東京で軍需関連の航空機部品製造を手がけていた反動で「人の健康を守る医療器具を作ろう」と考えたのをきっかけ<sup>9)</sup>として、家族が疎開していた栃木県高根沢町にて創業することになった。そして厚生省の紹介で縫合針を製造することになるが、当時は外貨不足の下で、良質な縫合針は西ドイツやスイスから輸入していたため、国内生産により外貨不足を解消しようとする潜在的ニーズがあったこと、さらに当時は高根沢から東京への日帰りができないため、納品に行く費用がかさむため郵便で送れる小さな製品として縫合針を

<sup>7)</sup> 「医療機器の小さな巨人 マニー会長松谷貫司さん(人間発見)」『日本経済新聞』2012年6月18日夕刊。

<sup>8)</sup> 2018年8月期「有価証券報告書」。

<sup>9)</sup> 同前、松谷氏インタビュー。

始めた。当時の国内市場には、業界団体に 100 社程度、うち厚生省へ届出ている企業が 80 社と競合する中でアイドニードルの国内販売に注力しており、設立当初から輸出を考えていたわけではなかった。

そうした状況のもと 1965 年ごろ商社経由で輸出を開始した。その商社からアメリカではアイドニードルからアイレスニードルにニーズが変化しつつあるという情報があり、また、実際さびにくく折れづらいアイレスニードルが求められていた。そうした状況の下でマニーの強みである最もさびにくいステンレスのひとつ「18-8 ステンレス」による手術針を世界で初めて開発に成功した。そして 65 年に発売したアイレス縫合針の輸出増加により、海外販売比率は 1970 年に 25% を超え、1980 年には 50% を超えるまでになった。また、1980 年に始めた歯科用リーマは全量をアメリカに輸出していた。これは日本の業界をマニーが知らなかったという事情もあり、アメリカでの販売が定着してから日本国内に販売するようになった<sup>10</sup>。

一方生産面では、70 年 9 月に高根沢第 1 工場、80 年 9 月に高根沢第 2 工場、91 年 3 月に高根沢第 3 工場を建設し生産力を増強してきたが、93 年 4 月に宇都宮市清原工業団地に清原工場を新設するとともにアイレス部を清原工場に移転した。さらに、95 年 5 月に環境改善と生産能力拡大のため清原工業団地別敷地に清原工場を移転した。

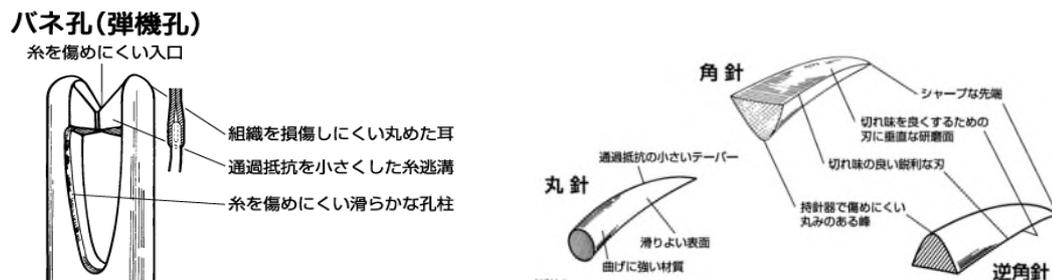
続いて、1996 年 5 月に品質確保および製造コスト低減を目的としてベトナムに MEINFA 社との合資で合弁会社 MANI-MEINFA CO.,LTD. を設立して初めての海外生産を開始した。その後 99 年 10 月ミャンマーに MANI YANGON LTD. を、2009 年 3 月にラオスに MANI VIENTIANE SOLE.CO.,LTD. を設立して海外生産拠点を整備し、汎用品は海外生産、国内では高付加価値製品を生産するとともに研究開発を進める体制を確立した。

#### (4) 製品

本項では、マニーの主力製品について、求められる機能および課題と同社が持つ技術面での特徴を検証するとともに、技術開発と医業分野における位置づけの変遷を考察する。

##### ①アイド縫合針

図表 3-1-1 アイド縫合針の形状とバネ孔



<sup>10</sup> 同前、松谷氏インタビュー。

出所) マニー株式会社「製品カタログ」([http://www.mani.co.jp/pdf/surgery\\_01.pdf](http://www.mani.co.jp/pdf/surgery_01.pdf),  
2019年8月30日最終確認)。

アイド針は、40年前にマニーが定義したもので、今では業界用語として定着している。MANIのバネ孔(弾機孔)は、縫合組織を傷めにくい丸めた耳、通過抵抗を小さくする糸逃溝を有しているとともに、糸を損傷しにくい糸入口となめらかな孔柱にしている。丸針の特徴は、通過抵抗の小さいテーパー、スムーズですべり良い表面、曲げに強い材質でストレスのない使用感を生み出している。

## ②アイレス縫合針

図表 3-1-2 アイレス針各部名称



出所) マニー株式会社「製品カタログ」  
([http://www.mani.co.jp/pdf/eyeless\\_01.pdf](http://www.mani.co.jp/pdf/eyeless_01.pdf),  
2019年8月30日最終確認)。

アイド針は木綿針のような通り孔で糸を手術場で針に取り付けるのに対して、アイレス針自体は生産材(部品)であり、供給先で糸を取り付けて滅菌医療機器となる。穴は止まり穴で、縫合糸を一度圧着すると再利用はできなくなる。

1971年に研究を開始し、5年後世界で初めてレーザー穴あけアイレス縫合針を製品化した。縫合針の末端部に穴をあけ縫合糸を挿入して接合することにより組織を傷付けにくい接合部として、従来にないスムーズな組織刺通性を実現している。

マニーアイレス針は、折れにくい性質を備えたMANIハードファイバーステンレススチールを使用し、丸針(針先端が円錐状になっている)と角針(針先端にエッジが形成されている)の2つのタイプに大別され、針先端形状、ボディ形状、弯曲形状、長さ、外形、穴径、表面処理、針の材質の組み合わせによって決定され、10,000種類以上の製品で身体部

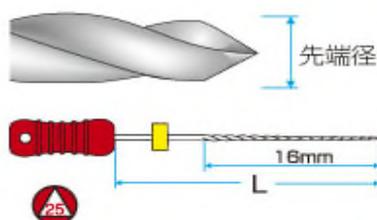
位や術法に応じて、ドクターニーズに細やかに応えている。

これらの縫合針は、自社で開発した縫合針のステンレス化を契機に、保有するレーザー加工技術や微細加工技術を活用して製品化している。

### ③ リーマ・ファイル

刃の部分がゆるやかにらせん状で、ねじる操作で根管を拡大・清掃する機器で 1980 年に製造販売を開始した。自社開発のステンレススチール「マニーファイバー・ステンレススチール」を採用し、錆に強く、高い延性を持っており、鏡面に仕上げた鋭い切れ刃が特徴のサイドカットによる根管の創傷清拭又は拡大のために用いる回転式歯科手用器具である。この極細器具加工技術を活用したリーマ・ファイルを契機として、極細治療器具メーカーへの道を歩みだした。

図表 3-1-3 リーマ



出所) マニー株式会社「製品カタログ」([http://www.mani.co.jp/pdf/d01\\_01.pdf](http://www.mani.co.jp/pdf/d01_01.pdf), 2019年8月30日最終確認)。

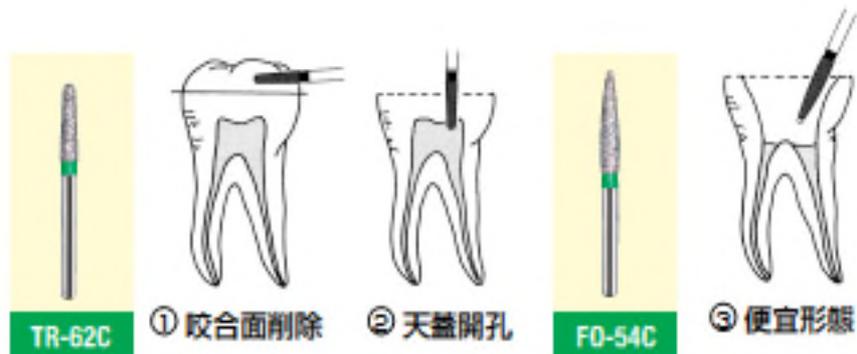
### ④ ダイヤバー

ダイヤバーは、歯科用ハンドピースに装着して、回転させ、歯牙等の研削に使用するもので、1985年にニッケル・クロム含有のステンレス鋼を主原料とするシャンク(台金)にダイヤモンドを電着する製造技術(PAT.)を完成させ、88年に発売した。独自のカラーコード表示で識別性を高めたほか、耐久性や操作性に優れているのが特色で、世界で初めて多様な注文にもこたえるオーダーメイド方式の多品種少量生産体制を整えた。

独特のカラーコード表示で他社製品との差別化を図っており、ダイヤモンドの砥粒の粗さに応じ、ネック部分に青(普通)、赤(微細)、黄(超微細)の絶縁塗料で色別表示を施し、バーの種類を一目で識別できる。三色の絶縁塗料は砥粒の電着段階のマスキング効果も兼ねている<sup>11</sup>。ダイヤバー進出により回転刃技術を確立するとともに歯科治療の全工程をカバーすることになり、縫合針・リーマに続くマニーの収益の柱となった。

<sup>11</sup> 「松谷製作所、歯科用ダイヤバーに進出—来月から本格生産、オーダーメイドに対応。」『日本経済新聞』1989年5月13日朝刊。

図表 3-1-4 ダイヤバー



出所) マニー株式会社「製品カタログ」([http://www.mani.co.jp/pdf/dental04\\_01\\_03.pdf](http://www.mani.co.jp/pdf/dental04_01_03.pdf), 2019年8月30日最終確認)。

⑤ 眼科ナイフ

眼科手術時の角膜、強膜などの切開に使用する「マニーオフサルミックナイフ」を1998年3月に発売を開始し、眼科用製品に初めて参入した。刃の材料は強くて折れにくいマニーハードファイバーステンレススチールを採用するとともに、究極の切れ味を実現した<sup>12</sup>。

図表 3-1-5 眼科ナイフ



出所) マニー株式会社「製品カタログ」([http://www.mani.co.jp/pdf/ophthalmic\\_02.pdf](http://www.mani.co.jp/pdf/ophthalmic_02.pdf), 2019年8月30日最終確認)。

このようにマニーは事業領域を明確にし、針金細工・微細加工技術等を生かして、製品開発を進めてきた。なお、ベーシックな医療機器は概ね GDP に比例する市場規模があるとみており、GDP 構成比をベンチマークとして地域別売上高目標を検討している。

<sup>12</sup> 「マニー、来月から、眼科用メスを発売—薄く強い刃特徴。」『日本経済新聞』1998年2月14日朝刊。

図表 3-1-6 成長の軌跡



出所) マニー株式会社「59 期(2018 年 8 月期)決算報告および 60 期以降の計画説明」29 頁。

上図のようにマニーは、縫合針のステンレス化を強みとしてアイド縫合針を製造開始し、その後もマニードファイバー・ステンレススチールの開発によりアイレス縫合針、レーザー加工技術・極細加工技術によりリーマ・ファイル、回転刃物技術によりダイヤモンド等、さらには切れ刃ナノ技術により眼科ナイフ、等々を次々に上市して縫合針の OEM 供給会社から、自社ブランドである「マニーブランド」を確立して極細治療器具メーカー・医療小治療器メーカー、そして医療機器メーカーへと変貌を遂げてきた。

### (5) 国際化のプロセス

本項では輸出から海外直接投資にいたるマニーの国際化プロセスを検討する。

1965 年頃商社を經由して輸出を始めた。その後国内取引先相手のアイドニードルの将来性についての懸念から事業拡大を検討していた時にアメリカではアイドニードルからアイレスニードルに変化しつつあるというニュースを聞いたことに加え、商社からもアイレスニードルの問い合わせが来たことからアイレスニードル製造に踏み切った。

その取引先にアイレスニードルを納入するとともに、取引先の貿易部門を通してアメリカ・中南米・ヨーロッパに輸出すると、世界中の間屋から問い合わせが来るようになり、アイドニードルは国内向け、アイレスニードルの半数を海外向け販売することで 1970 年に海外販売比率が 25%を超えた。さらに歯科用リーマを製造開始し、その全量をアメリカ

に輸出しはじめた 1980 年には 50%を超えていた<sup>13</sup>。

一方生産面では、外国為替相場の変動リスクを避けるため円貨建取引を中心としているものの為替相場に左右されない生産体制を確立すべく、1996 年 5 月にベトナムに現地の医療器具トップメーカーのメディカルインスツルメントファクトリー (MEINFA 社) との合資で合弁会社 MANI-MEINFA CO.,LTD.を設立し、初の海外生産を開始した。ハノイから北に約 70 km離れたタイグエン省に敷地 3,000 m<sup>2</sup>床面積 900 m<sup>2</sup>の規模<sup>14</sup>で手術用縫合針などの半製品を生産し、全量を日本に輸出した。

ベトナムに続き、1999 年 10 月ミャンマーのヤンゴン市郊外に MANI YANGON LTD.を設立し、2000 年 12 月に手術器具や歯科器具の生産を開始した。ミャンマーは、労働コストの安さに加え、仏教文化、コメなどの共通点があり、医師の地位が高いことも医療機器の生産に適していることに加え、ミャンマーには無関税で材料を輸入し、製品を輸出できる制度の存在が工場開設の要因となった<sup>15</sup>。

敷地面積 5,000 m<sup>2</sup>延べ床面積 2,200 m<sup>2</sup>の工場当初 65 人の従業員で生産し、ベトナム工場建設後 10%だった海外生産比率を 30%まで引き上げ、2000 年 8 月期輸出比率が 6 割に達したマニーにおいては為替変動の影響を抑えるためドル経済圏の生産比率を半分まで高める計画であった<sup>16</sup>。(海外生産比率については一時期を除いて公表されていないため現状は不明。ただ 2009 年にラオスに工場を新設した後の 10 年 8 月期における海外生産比率は 28.1%となっている)

次に 2003 年 2 月に MANI HANOI CO.,LTD.を設立しベトナム・ハノイ近郊に製造拠点を拡充し、1996 年に建設した合弁会社の生産能力を 1.7 倍に増強した。ベトナムでの生産品目は、外科用手術用縫合針や歯科用治療器具などで加工・組み立てや目視検査など労働集約的な工程を順次ベトナムに移転し、栃木県内の 2 工場では新製品の開発・改良、工程の改善、材料管理、完成品の仕上げなど高い人件費に見合う付加価値の高い工程に特化させ、海外生産比率が 20%を超える 3 年後の営業利益率を約 29%から 35%に引き上げることを目標とした<sup>17</sup>。さらに 2009 年 3 月にカントリーリスクの低減と品質の確保、製造コスト低減を目的としてラオスに MANI VIENTIANE CO.,LTD. (現 MANI VIENTIANE SOLE.CO.,LTD.)を設立した。

これら 3 か国での生産体制は、ベトナムに進出するときマニーがはじめて海外進出するときから決めていたもので、2 か国目のミャンマーにおける労務管理の失敗を受け、7 年

---

<sup>13</sup> 同前、松谷氏インタビュー。

<sup>14</sup> 「マニー(栃木県)—為替リスク回避へ現地化(飛び出す地方企業)『日経産業新聞』1996 年 6 月 11 日朝刊。

<sup>15</sup> 同前、松谷氏インタビュー。

<sup>16</sup> 「手術用縫合針製造のマニー、ミャンマー工場を稼働」『日経産業新聞』2000 年 12 月 20 日朝刊。

<sup>17</sup> 「手術用縫合糸のマニー、ベトナムの製造拠点拡充、合弁工場の生産能力 1.7 倍に増強」『日本経済新聞』2003 年 5 月 9 日朝刊。

以上経過してノウハウが蓄積されたベトナムに戻り、独資で建設した<sup>18</sup>。

なお、東南アジアを生産拠点としての重要性を認識しているのみならず、市場としてもその潜在成長力を注視している。マニー製品の市場規模は国民 1 人当たりの国内総生産 (GDP) の伸びに比例すると考えており、新興国の医療器具の潜在成長率を 10～20% と見込み中国や東南アジア諸国などの新興国市場に注目している。生活水準が高まれば医療水準も上がる、そうすれば医師が使用する医療器具のレベルも必然的に高まる、ハイエンド(高性能・高価格)志向のマニー製品の需要も高まると考えている。

そうした状況のもと国内拠点と海外拠点との役割分担については、日本は新製品の研究拠点到特化させ、海外では汎用品の製造と既存の製品を改良する拠点としている。これは道具へのこだわりは日本の医師が極めて高く、日本の医師が認めた製品は、世界でも販売できる状況にあり、さらに、栃木県には自治医科大学や獨協医科大学、国際医療福祉大学など、有力な病院が集積しており最重要課題である術式変更にかかわる情報や高度なニーズ・要望等の情報収集が可能なこともマニーの製品開発に優位の要因と考えられる。

図表 3-1-7 グループの紹介



出所) マニー株式会社「59 期(2018 年 8 月期)決算報告および 60 期以降の計画説明」28 頁。

<sup>18</sup> 同前、松谷氏インタビュー。

## (6) 実務的示唆

### ① 経営者特性

松谷貴司氏は、1940年東京に生まれ、戦況が厳しくなった44年に母の実家のあった栃木県に疎開した。父親は軍需関連工場の経営者で、軍の管理下で幅広く事業を手掛けていたが戦後とともに仕事はなくなり栃木県に移り住んだ。56年宇都宮高校に入学すると同時に父親は手術針の仕事を始めるとともに松谷氏はその仕事を手伝うことにより高校生の時から手術針の仕事に深くかかわることになった。大学受験では志望校に不合格となり、理化学研究所の助手として働くことになった。精密工学の大越諄先生の研究室で刃先の研磨や鋳物の穴あけ、ドリルの寿命実験を行っていたことから工学部を目指すことになり、翌年には千葉大学工学部に進学し、大学卒業後マニーに入社して以来業務に邁進してきており、貿易経験や海外事業経歴等は有していなかった。

そのため輸出を開始した当初は商社を通していたが、特殊な商品なのでコミュニケーションが重要であり商社任せでは厳しく、英語ができる人員を採用した。また栃木県内の銀行では外国為替が扱えず、高根沢から東京までは日帰りができない状況でわざわざ富士銀行銀座支店まで行き手続する必要があるなど輸出業務の環境としては厳しいものがあった。

### ② 競争力の源泉

マニーは、研究開発をニッチ分野に集中させて競争力の高い製品を上市してきた。歯の中の神経やリンパ管が入った根管の壁を削る治療器具「リーマ・ファイル」や、眼球の切開に使う「眼科ナイフ」と品ぞろえを広げ、いずれの製品も世界一、二位となる主力製品に育っている。こうした新製品開発について次のようなルールを決めている。(ア)医療機器であること(イ)ニッチ市場(世界で年間2千億円以下の市場)であること、(ウ)近い将来に世界一、二位の市場シェアと品質が見込めること<sup>19</sup>、である。

こうしたマニーの競争力の源泉として、次の事項があげられる。

第一に、徹底した針金細工・微細加工技術に特化した戦略上の特徴である。針外径70ミクロン穴直径35ミクロンの縫合針を量産できる世界屈指の技術力を有しているものの、針金專業の将来性への懸念から、替え刃メスに参入したことがあったが、3年で撤退している。これは針金に対するノウハウはあるが板物に対してはなく、カミソリメーカーとの競争は厳しく撤退を決断した。この経験を踏まえ、自社の得意分野で勝負し、針金細工の「極細治療器具」以外は扱わないこととするとともに、市場はGDPに比例する規模

---

<sup>19</sup> 2011年3月3日開催の松谷貴司氏の講演「マニーの起業と経営」での発言より。同社の戦略立案の基準としては、(1)医療機器以外扱わない(2)世界一の品質以外は目指さない(3)製品寿命の短い製品は扱わない(4)ニッチ市場(年間世界市場5,000億円程度以下)以外に参入しない、このトレードオフを守ることで、長期的な安定成長を目指すとしている(<http://www.mani.co.jp/company/company9.html>、2019年8月30日最終確認)。

で世界中にあるとの考えのもと、世界市場でのニッチ市場を標的とすることとした。

世界初の「18-8 ステンレス」製アイド縫合針の製造 (61 年)、切れ味の優れたペンタゴン・カットの開発(65 年)、国内初の 18-8 ステンレス製歯科用ブローチの製造開始 (76 年) など精密微細技術の高さには定評がある。髪の毛一本ほど、70 ミクロンの太さに直径 35 ミクロンの穴をうがつドリルド・タイプのアイレス縫合針を生産できるのは世界で当社だけであり、マニーの製品には“ミクロの世界”に定評があり、手術用縫合針や歯科用根管切削具の分野では「MANI」ブランドで国際的に認知されている。

また、単に加工技術だけでなく、材質そのものの研究にも力を注いでおり、18-8 ステンレスをベースに、硬度と靱 (じん) 性という相反する特性の両立に成功した「マニーファイバー・ステンレススチール」を開発している。その結果、中小企業庁優秀商品賞、科学技術庁長官賞、特許庁長官賞、科技厅の「科学技術振興功績賞」「注目発明」、中小企業研究センター賞全国表彰企業など多彩な受賞歴がある<sup>20</sup>。

第二に、世界一位、二位戦略である。持続的競争優位をはかるべく各製品で世界一の品質をめざし、圧倒的コスト優位の確立にむけ「世界一か否かの会議」を開催している。世界一の品質を目指す戦略では、世界中から競合製品を購入し特性ごとに約 10 項目を試験している。10 種類の商品があると 100 項目の世界一の比較試験があり、その細分化した分野で世界一を目指している。こうした「世界一か否かの比較試験」を年 2 回、グループごとに年 2 回「世界一か否かの会議」を開催して世界一にこだわっている。

さらに世界一を実現維持する戦略には、市場の要求にいち早く対応することが重要であり、2 つのポイントを柱としている。第一に、「完全自動化で製品を作らない」。これは、自動化するとこれを変えようとしなくなる。そこで、機械化はするが、完全自動化はしないとしている。次に「多品種に対応する」。売れるものだけをつくるということはせず、少しでも需要があるものはつくる。やらないとお客様に見捨てられるため針ならば何でも作るとしている<sup>21</sup>。

その観点から、種類が多いため完全自動化はしないのではなく、出来ないとしている。たとえば、切れ味の耐久性では、30 針位縫う血管吻合の場合、切れ味が最初から最後まで変わらないことを外科医側から求められ、こうした非常に難しい要望にも応えられるよう耐久性に挑戦している。さらに、針の先端の尖がり具合についても、先端の原子数は 150 個ぐらいが良いと考えている。こうした先端のことを研究しているのは多くとも世界では 5 人ぐらいであり、その 5 人のなかで 1 番になれば世界一になる。非常に細分化した中で一番をめざし、その集合体として製品が世界一となる、ということ念頭にして研究している。

また、「世界一か否かの会議」の検討事項において、世界一になっていないものについて

---

<sup>20</sup> 「松谷製作所技術課—精密微細技術には定評(研究拠点をみる)」『日本経済新聞』1989 年 2 月 28 日朝刊。

<sup>21</sup> 同前、松谷氏インタビュー。

は、なぜ世界一にならないのか、どこを改良すればなるのか、改良すると他の特性がダメにならないのかなどの課題を解決しようと検討している。その一方で、世界一になっている製品については、二位との差、さらに競争優位を拡大するにはどうするか、を検討している。

さらに、最重要の関心事は術式変更であり、術式変更情報を事前に入手しないと世界一を維持することはできない。つまり、人工の臓器を縫い合わせる際にその材質にあった刺さり良い針は、事前にどのような人工臓器が出てくるのかを知り、研究していないと世界一が保てない。そういった術式の変化を非常に注目して研究している。

なお、圧倒的コスト優位の確立と技術力について松谷氏は次のようにも述べている。

「技術の結果としての圧倒的コスト、技術がないと圧倒的コストはできない。一番の強みのおおもとは生産技術だと思っている。ほかの会社でやっていないような作り方、その結果安くできる。ベトナムで作っている会社は多い、同じ条件だけれどもその加工の方法はほかにはない。結局技術がコストに跳ね返ってくる。生産技術の基準はいかに安くいかにいいものができるかということ。高くても良ければ良いものはいくらでもできるが、それでは意味がない。圧倒的コスト優位を確立するということは、生産技術の向上が不可欠であり、コスト優位の中身は『生産技術、生産システム』それらの向上なくして圧倒的コスト優位は確立できない。工場の建設方法一つとっても違ってくる。工場の管理者がいかに短時間で工場全体を把握できるかに配慮している。ただ、現状でいい工場を作ってしまうと、将来使いづらくなってしまふ。長期的な効率性と現在の短期的な効率性の面からいい工場の作り方を考えている。コスト優位でないと競争に負けるので、シェアが取れない<sup>22)</sup>」

さらに目標としている市場シェアについて、「目標としているシェアは、製品によって違うが、最近考えているのは70%を目指す。現状は最高でも40%だが、リーマ・ファイルが35~40%、ピーソゲーツは40~45%でも市場はリーマ・ファイルほど大きくない。すべての製品で40~50%取ればすぐ売り上げは倍になる。40%いった製品は社内でこれ以上伸びないよねという雰囲気がある。40%が打ち止めなどと誰も言ったことがないが、実際営業していると40%とるとどこ行っても自分の商品が有り、これ以上伸ばせないと営業は言うがそれではダメだと考えている。新しい製品を作るよりも30%、35%の商品を70%にする方が安上がりだと思う。実はそういう会社がある。同業でジョンソン&ジョンソンが扱っている商品はほとんどが70%で、完成品としての糸の分野でジョンソン&ジョンソンは世界の70%、うちは針だけをやっている一部のお客様である。技術を特化すれば50~70に持っていくのは10から20にするよりは簡単だと思う」としている。

---

<sup>22)</sup> 同前、松谷氏インタビュー。

第三に、ブランド戦略・コピー商品対策である。輸出を開始した 1965 年当時「豊かな会社になる」「強い会社になる」ことが課題であった。強くなるために自社製品を保有しようとして、マニーや黄色いロゴを使い 68 年頃からマニーブランドを立ち上げた。そして、先進国市場での高成長を経て、新興国市場を開拓するとともにコピー商品対策に追われたことがある。当時輸出比率が 7 割に達していたマニーでは、現地での販売は代理店任せにしていたこともあり、マニー製の 1 割という安価な偽物がベトナムや中国で横行することとなり、シェアダウンを引き起こした。

そこで、コピー商品対策として箱にホログラムを貼付するとともに、10 年にベトナムに、12 年に中国に全額出資の販売子会社を設立した。さらに、地方都市で開催される小さな展示会にも出展し、偽物の展示即売を中止させたり、医学雑誌への広告を通じて偽物の見分け方を広めた。また、主な代理店を訪ねては強度の劣る偽物が折れた場合のリスクを説いて回るとともに、ベトナムでは直接歯科医も訪ね歩いた。日本貿易振興機構(ジェトロ)を通じて現地警察と連携し、偽物を扱う実店舗やインターネット店舗の摘発・閉鎖にまで取り組んだ<sup>23</sup>。この効果が現れ、偽物が減ると代理店が自信をもってマニー製品を紹介できるようになり、偽物ユーザーが新たな顧客となることでマニーのシェアが上昇した。

### ③ 生産体制

マニーは、1956 年高根沢町で生産を開始したが、93 年に宇都宮市清原工業団地に清原工場を新設しアイレス部を清原工場に移転した。97 年に清原工場を増設した後、2002 年に清原工場を増設、本社機能およびサージカル部を清原工場に移転した。これは、国内 2 か所の工場を再編するもので、主力の清原工場(宇都宮市)を増築して、本社工場(栃木県高根沢町)から縫合針など外科治療器具の生産を移管、集約した。本社工場は歯科用製品に特化し、新製品の開発などに備える。従来は鉄骨造り二階建て、延べ床面積は 4,850 m<sup>2</sup>の規模だった清原工場を、総工費は 9 億 5,400 万円をかけて 4 階建てで延べ床面積は 9,448 m<sup>2</sup>に拡張し、生産能力は 50%拡大した。そして本社工場と清原工場に分かれていた外科治療器具の生産を清原工場に集約して生産効率を上げ、迅速な研究開発にもつなげ、本社工場にあった事務管理部門なども清原工場に移した<sup>24</sup>。

さらに発祥の地である高根沢や清原工場を離れ、96 年のベトナムを皮切りにベトナムのソンコン、ミャンマーのヤンゴン、ベトナムのフーエンそしてラオスに工場を建設した。海外生産を始めた理由には、95 年の超円高を契機とした為替リスクを回避すべくベトナムに工場を建設したという側面もある。ただマニーでは製品の全量を目視によって検査している。これは、約 1 万種類の極細針を一本一本全数点検して徹底した品質管理するも

<sup>23</sup> 「マニー次のステージへ(下)偽物排し価格も安く一歯科治療器具、新興国を攻略、ベトナム、工程自動化急ぐ」『日本経済新聞』2015 年 10 月 15 日朝刊。

<sup>24</sup> 「マニー、清原工場を増築—外科治療器具生産を集約」『日本経済新聞』2002 年 3 月 20 日朝刊。

のであり、これにより医療関係者の信頼を獲得している。つまり、熟練した手仕事と感覚を大切にした人間の五感によって品質を確保しており、製造工程途中での光学的、機械的なチェック体制を整備し、省力化とスピード化、品質確保を図っているものの、更に単純な機械検査のみに頼ることなく、人間の五感を最大限に活用して行う検査を「世界一の品質」確保の要として位置付けている。例えば、マニーが提供している縫合針の用途は手術部位や外科医ごとに異なり、1万種以上にも及び、この全てに対して人間の目による検査を実施している。マニー社員の熟練した識別力による品質検査を経てはじめて医師の手許に届けられている。

それが80年代になると検査のミス率が急激に上昇した。これは日本の学歴レベルが上がってきて、検査という単純作業が嫌われたと考え、この点を改善すべく海外生産に踏み切った。ただ、その当時の議論では、ベトナムではさらに品質が下がるだろうとの意見もあったが、結果は、ミス率がひと桁下がり、品質はベトナムのほうがよく、原価は劇的に下がった。

そして立地にも特徴がある。つまり首都と工場との距離にこだわり、首都から空港を経由して工場までの距離を70 km程度としている。(首都→空港→工場の距離を70 km程度)これは従業員の定着を重要視するもので、品質を左右する事項となっている。微妙な検査などになれるまでに最低でも半年を要し、ベテランになるのには2~3年の経験が必要となる。つまり定着率を向上させないと品質が低下するのである。ここを一番重要と考えて、田舎に立地しているという。半永久的にその地で商売するつもりで工場を建設したのである。

また、定着率向上策として、敬虔な仏教徒が多いミャンマーでは工場内に仏壇を設置し、仏教のお祭りを開催したり、年に3回程度僧侶を招きお説教を聞いている。仏教徒である従業員が喜ぶようなことを会社として行うことが重要と考え実践している<sup>25</sup>。そして会社と従業員のコミュニケーションを良好にすべく、工場内での日本語教育にも力を注いでおり、日本での研修制度も実施している。

こうした海外生産に対するマニーの考え方を整理すると、(1)原価低減のみが目的でなく、品質維持向上を含めて目的としている。(2)完全自動化はしない。しないというよりは、多品種(針だけで1万種類)生産であり、完全自動化は出来ない。(3)田舎に工場を建設し、従業員の継続雇用を最優先にしている。ハノイ近郊などでは管理者・技術者が争奪戦になっているが、こうした影響を受けない田舎を選択している。日本においても栃木県高根沢町の田園地帯に立地する会社であり、ミャンマーでもベトナムでも同様に田園地帯に進出した。そして、(4)貧しい国に進出して世界経済の平均化に貢献する(2018年8月期ではベトナム3,200人、ミャンマー180人)。こうした方針のもと海外生産を進めているのである。

そして今後の方向性については、全製品の海外移転を目標にしており、さらに全量の移

---

<sup>25</sup> 前掲松谷貫司氏講演「マニーの起業と経営」。

転も検討しているという<sup>26</sup>。海外移転の最初は検査が主だったが、全製品の全量を移すことを検討している。相当機械化が進んだものは国内にあって、労働集約的な業務は海外という分業体制になっている。最後の滅菌という工程は大部分日本で実施し、最初と最後を日本が握り、途中を海外が担当するというのが現状で、それをさらに全部海外に移転して、国内は開発と営業だけという形を目指している。

海外生産比率の向上は非常に難しく、製造要員は約90%が海外であるが、コスト面では海外は22%にとどまっている。それは、海外の人件費が低位であるためで、作業時間からすると80数パーセントが海外で、10数%が日本であるが、コストでは25%が海外で、75%が日本でかかっている計算になる。そういう状態では、全部海外に移転しないと競争に負けるということが現実のものになると危機感を抱いているわけであるが、製品を開発するためのユーザー・取引先が、海外には存在しない。開発途上国では優秀な外科医はまだまだ少なく、開発に不可欠な意見は海外現地では聞けず、日本の外科医に聞いている現状にある。そのため製品開発と、ユーザー・取引先への販売目標設定・営業戦略立案を日本で行うこととなる。製品が生まれて、生産して、販売するという一連の流れにおいて最初の開発と営業戦略の形成が日本の役割というのが現状である。

図表 3-1-8 海外生産比率と営業利益率の推移

(生産額 単位：百万円)

	03年	04年	05年	06年	07年	08年	09年
営業利益率 (%)	31.5	34.7	36.6	39.5	40.7	38.9	36.8
海外生産比率 (%)	6.8	7.4	8.2	11.4	13.5	14.0	16.6
MMC生産額	101	108	122	147	156	168	148
MYL生産額	38	73	81	82	91	101	108
MHC生産額			35	137	215	250	410

MMC: MANI MEDICAL HANOI CO.,LTD.(ベトナム)

MYL: MANI YANGON LTD. (ミャンマー)

MHC: MANI HANOI CO.,LTD. (ベトナム)

出所) マニー株式会社「2010年8月期決算説明資料」をもとに筆者作成。

#### ④ まとめ

マニーは、世界で初めてステンレスの手術用縫合針を作り、高度な微細加工技術とニッチ市場に特化して世界120か国以上の医療現場で使用されている医療機器メーカーであり、「世界一」にこだわるとともに汎用品は海外で、高付加価値製品の製造と製品開発は本社工場で行うなど役割分担を明確化して高収益体質を確立して高収益を実現している。

現在の営業基本方針は「世界一の品質を世界のすみずみへ」であり世界市場を標的にしているが、東京まで日帰りができなかった栃木県高根沢町で創業し、設立当初から輸出を

<sup>26</sup> 同前、松谷氏インタビュー。

想定していたわけではないものの、国内生産により外貨不足を解消しようとする潜在的ニーズがあったこと、さらに当時は高根沢から東京への日帰りができないため、納品コスト削減のため郵便で送れる小さな製品として縫合針を始めた。そして設立後5年頃には商社経由で輸出を開始し、さらにはアメリカでアイドニードルからアイレスニードルへとニーズが変化し、アイレス縫合針のアメリカ市場の需要拡大が見込まれたため輸出を本格化させるとともに、歯科用リーマを開発し全量をアメリカに輸出することで輸出比率が50%を超えるなど輸出メーカーへと変貌していった。

このような海外進出の誘因となったのは、商社を通じてアメリカ市場でのアイレスニードルへのニーズ変化を早期に情報収集するとともに、新たに創造されたアイレスニードル市場に自社の保有する世界初の「18-8 ステンレス」による手術針を的確に投入できたことである。つまり自社開発の技術を活用すべくアメリカのアイレスニードル新市場に参入していったのである。

このようにアメリカ市場を中心として輸出を開始したが、新たな製品を投入することで縫合針のOEM供給会社からマニーブランドの確立、極細治療器具メーカー、医療小治療器メーカー、そして医療機器メーカーへと変貌してきた。これら当社を取り巻く医療関連市場は全世界にあり、その医療費の市場規模はGDPに比例して存在するため、全世界のそれぞれの市場を想定して戦略を策定している。

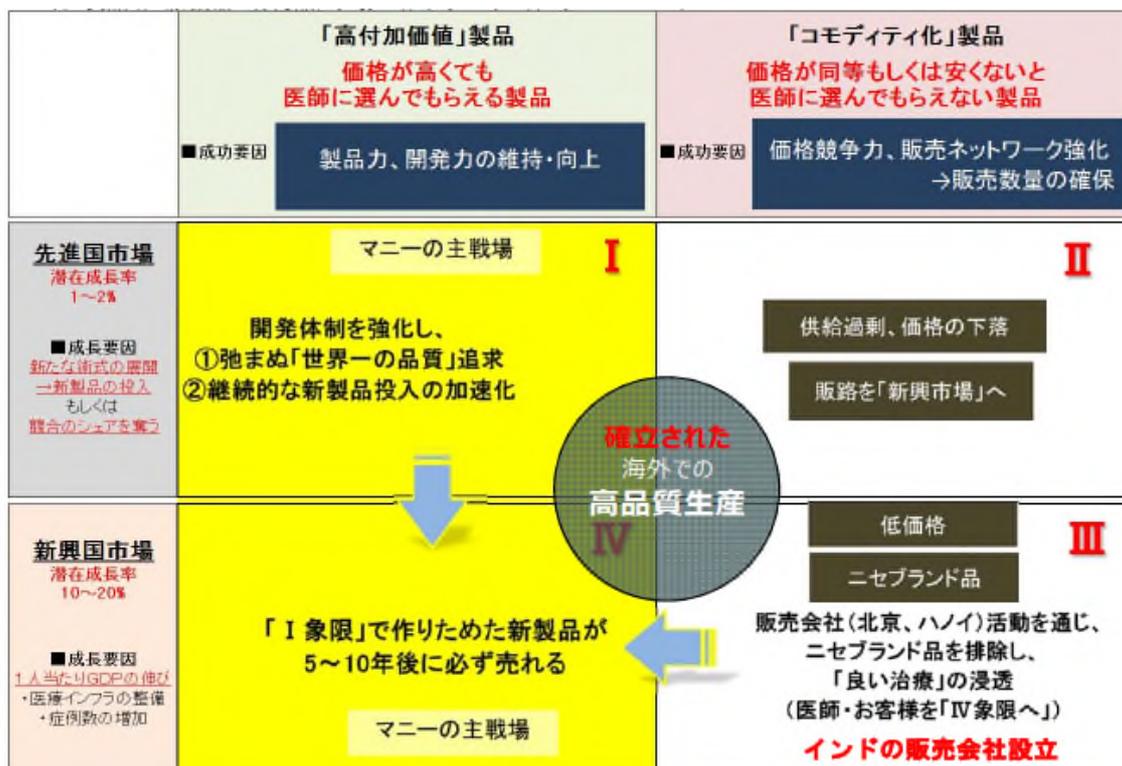
まず、事業領域を針金細工・微細加工技術に限定して、新製品開発について(1)医療機器であること(2)ニッチ市場(世界で年間2千億円以下の市場)であること、(3)近い将来に世界一、二位の市場シェアと品質が見込めること、のルールを決め、研究開発をニッチ分野に集中させて競争力の高い製品を上市してきた。その結果歯の中の神経やリンパ管が入った根管の壁を削る治療器具「リーマ・ファイル」や、眼球の切開に使う「眼科ナイフ」と品ぞろえを広げ、いずれの製品も世界一、二位となる主力製品となった。

マニーの主戦場としている先進国市場については、潜在成長率を1~2%として新たな術式の展開に対応する新製品の投入もしくは競合シェアの奪取を成長要因としている。そのために開発体制を強化して弛まぬ「世界一の品質」を追求して高付加価値製品を中心として継続的な新製品投入を加速化させている。その一方で、10~20%の潜在成長率が見込まれる新興国市場に対しては、1人当たりのGDPの伸びが成長要因となり先進国の新製品が5~10年後には必ず売れると考え、コモディティ化製品を中心に価格競争力・販売ネットワーク強化を図っている。

また、「さびにくさ」「硬さ」「折れにくさ」を追求して製品改良を重ねるうち、同社はおよそ1万種類におよぶ縫合針製造メーカーに成長した。安全性へのこだわりや豊富な品ぞろえにユーザーである医師の評価も高く、これが高いシェアを支えている。例えば、リーマ・ファイルは、35%~40%の世界シェアを確保している。これを支えているのは、微細加工であり、刃の切れ味、ステンレスの材料の技術、強みの結論は材料の技術と加工の技術である。それも一般的な材料や加工ではなく、針金の材料でステンレスを細くてしなや

か、加工は細いものを鋭いエッジに仕上げるという技術であり、それが強みである。眼科ナイフも同様で、マニーの強みは切れ味、それもステンレスの針金を材料にした刃物ということになる。棒ではなくて針金、それでかつ、切れ味を必要とするエッジにした刃物にするというところにマニーの技術的な競争力の源泉がある。

図表 3-1-9 製品市場の概要及びポジショニング



出所) マニー株式会社「59 期(2018 年 8 月期)決算報告および 60 期以降の計画説明」 27 頁。

こうした競争優位の源泉として、「世界一の技術力と品質」があげられ、世界一へのこだわり、圧倒的コスト優位の実現、そして製品開発方針それぞれが緊密に連携し合いながら「世界一の技術力と品質」を実現させている。世界一へのこだわりは、世界一か否かの会議に顕著に現れている。持続的競争優位をはかり各製品で世界一の品質を目指すべく、競合製品を購入してそれぞれ約 10 項目を試験する世界一か否かの比較試験や世界一か否かの会議を年に 2 回開催して、世界一の製品については、二位との差や競争優位のさらなる拡大策を検討するとともに、一位でない製品については一位になれない理由、改善点、改善後の特性との関係性などの課題を検討して細分化した分野での世界一を目指している。

また、世界一を目指す上で欠かすことのできない事項として現場医師の意見や術式変更といった情報収集と素早い対応である。日本の医師は刃の切れ味といった製品へのこだわりが強く、日本の医師が認めた製品は世界でも信頼性が高まり販売力が向上する。また、

術式変更に対する対応は事前の情報収集が重要であり、世界一になるためには素早い対応が不可欠となっている。これらの情報収集は全国的に展開しているものの、栃木県には自治医科大学や独協医科大学、国際医療福祉大学など有力な病院が集積しており高度なニーズ・要望等の情報収集が可能なことも競争優位の源泉になっている。

次に、圧倒的コスト優位の実現には工場建設と生産技術・生産システムが大きくかかわっている。1996年のベトナム工場を皮切りにミャンマー・ラオスに海外生産拠点を建設してきた。これは95年の超円高を契機として為替リスクを回避することを目的とする一面もあったが、品質維持向上が主目的であった。製品の全量目視検査において日本での検査のミス率が急激に上昇していたため、ベトナムに移転することによりミス率が一桁下がり原価率も劇的に減少した。ミャンマーは、労働コストの安さに加え、仏教文化、コメなどの共通点があり、医師の地位が高いことも医療機器の生産に適していることに加え、無関税で材料を輸入し、製品を輸出できる制度があり工場開設の要因となった。

また、首都と工場との距離、首都から空港を経由して工場までの距離を70 km程度にするなど工場立地にもこだわった。つまり田舎で操業することで首都での管理者・技術者の争奪戦の影響を受けず、従業員の定着率を向上させることで品質の維持向上を図った。そして管理者が短時間で工場全体を把握できるように設計するとともに、将来も使いづらくならず、現在も効率の良い工場を目指しコスト優位を確保した。

そして国内拠点と海外拠点との役割分担については、日本は新製品の研究拠点到特化させ、海外では汎用品の製造と既存の製品を改良する拠点としてそれぞれの役割を明確化して高品質でコスト競争力のある製品を作るべく生産技術・生産システムの高度化に努めた。

さらに製品開発方針については、独創技術のある医療機器で世界市場2,000億円以下のニッチ市場の製品に限定している。これまで縫合針のステンレス化の強みを活かしてアイド縫合針を、マニーファイバー・ステンレススチールを開発してアイレス縫合針を、極細加工技術によりリーマ・ファイルを、回転刃物技術によりダイヤモンドを、そして切れ刃ナノ技術により眼科ナイフを商品化してきた。これらは従来製品に隣接する領域および技術の応用することにより拡張し、競争優位を獲得してきた。

最後に、マニーは早くから指名委員会等設置会社の採用や取締役の過半数を社外とするなどコーポレートガバナンスに力を入れるとともに、利益ベースで年率10%の成長を目指している。徹底した針金細工・微細加工技術に特化し、持続的競争優位をはかるべく各製品で世界一の品質をめざし、圧倒的コスト優位の確立にむけ「世界一か否かの会議」を開催して世界一位、二位戦略を実践して製品力を高めるとともに、ブランド戦略やコピー商品対策により知名度向上や企業価値の向上を実践し持続的成長を遂げている。

図表 3-1-10 マニー株式会社 会社概要(2018年8月期) 証券コード 7730

設立	1959 (昭和 34) 年 12 月
本社住所	栃木県宇都宮市清原工業団地 8 番 3
代表者	代表執行役社長 高井 壽秀
事業内容	手術用縫合針,各種手術機器,歯科医療機器の開発・製造・販売 サージカル関連製品 23.5% アイレス針関連製品 29.6% デンタル関連製品 46.9%
資本金	988,731 千円 (自己資本比率 89.5%)
従業員数	302 名 グループ全体 3,653 名(MHC 2,977 名、MYL 182 名、 MVC 82 名、MMH 16 名)
事業所	清原工場 (宇都宮市清原工業団地) 高根沢工場 (栃木県塩谷郡高根沢町)
業績	(単体) 売上高 15,562 百万円 経常利益 4,432 百万円 (28.5%) 当期純利益 3,419 百万円(22.0%) 海外売上高比率 78.3%
連結子会社	MANI HANOI CO., LTD. (ベトナム 医療機器加工) MANI YANGON LTD. (ミャンマー 医療機器加工) MANI VIENTIANE SOLE. CO., LTD. (ラオス 医療機器加工) MANI MEDICAL HANOI CO., LTD. (ベトナム 医療機器販売) 馬尼 (北京) 貿易有限公司 (中国 医療機器販売) MANI MEDICAL INDIA PRIVATE LTD. (インド マーケティング業務請負) マニー・リソース株式会社 (栃木県 業務請負) GDF Gesellschaft für dentale Forschung und Innovationen GmbH (ドイツ 歯科用修復材等の開発製造販売)

出所) マニー株式会社 2018年8月期「有価証券報告書」より筆者要約。

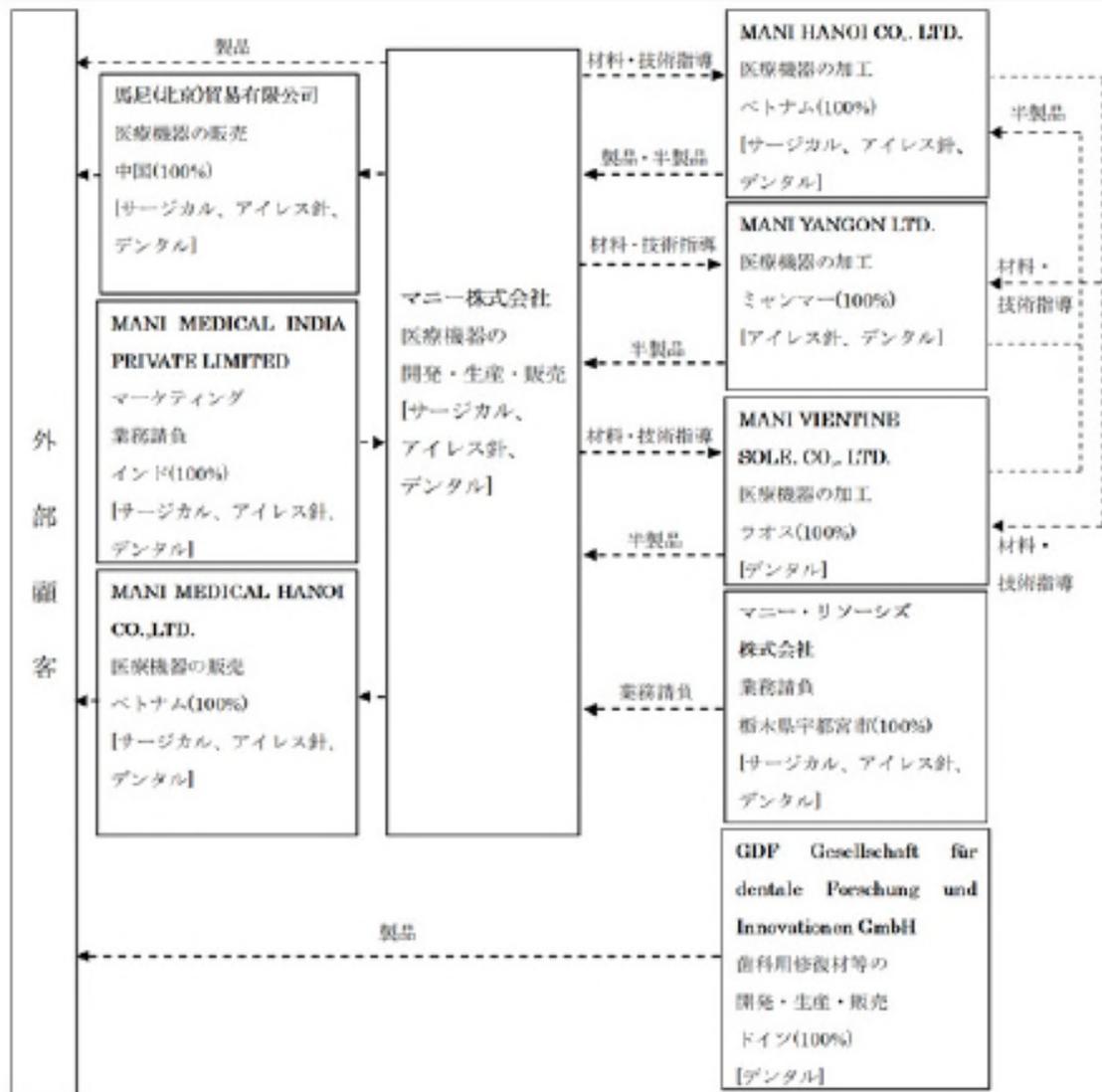
図表 3-1-11 沿革

1956年5月	栃木県塩谷部高根沢町において松谷製作所を創業
1956年5月	アイド縫合針(アイレス針関連製品)製造開始
1959年12月	資本金100万円で株式会社松谷製作所を設立
1967年7月	アイレス縫合針(アイレス針関連製品)製造開始
1970年9月	高根沢第1工場を新設
1976年5月	歯科用根管治療機器のクレンザー、ブローチ(デンタル関連製品)製造開始
1980年9月	高根沢第2工場を新設
1991年3月	高根沢第3工場を新設
1993年4月	宇都宮市清原工業団地に清原工場を新設、アイレス部を清原工場へ移転
1995年6月	環境改善と生産能力拡大のため清原工業団地内別敷地に清原工場を移転
1996年5月	商号をマニー株式会社に変更
1996年5月	品質確保および製造コスト低減を目的として、ベトナムにMEINFA社との合資で合弁会社MANI-MEINFA CO.,LTD.を設立
1996年10月	「ISO9001」認証取得
1996年12月	「CEマーキング」認証取得
1997年7月	清原工場を増設
1998年7月	歯科用治環観器の受託製造を目的として、株式会社メディカルテクノ設立
1998年9月	マイクロテクノ株式会社を合併
1999年10月	カントリーリスク分散と品質の確保、製造コスト低減を目的として、ミャンマーにMANI YANGON LTD.設立
2001年6月	日本証券業協会に株式を店題登録
2002年2月	清原工場を増設、本社機能及びサージカル部を清原工場へ移転
2003年2月	将来的な独資運営を目的に、ベトナムにMANI HANOI CO.,LTD.設立
2003年3月	MANI-MEINFA CO.,LTD.工場を増設
2003年6月	株式会社メディカルテクノを解散
2003年6月	MANI-MEINFA CO.,LTD.のMEINFA社持分30%をMANIが取得し合弁
	を解消
2004年6月	「ISO14001、OHSAS18001」(環境・労働安全衛生マネジメントシステム)認証取得
2004年11月	委員会等設置会社(現指名委員会等設置会社)に移行

2004年12月	日本証券業協会への店願登録取消し、ジャスダック証券取引所に株式上場
2006年1月	宇都宮市に本店を移転
2007年9月	清原本社工場を増設
2009年3月	カンントリーリスク分数と品質の確保、製造コスト低減を目的として、ラオスに MANI VIENTIANE CO.,LTD. (現 MANI VIENTIANE SOLE.CO.,LITD.)を設立(現連結子会社)
2009年7月	MANI-MEINFA CO.,LTD.を MANI HANOI CO.,LTD.に吸収合併
2010年3月	アジア諸国での販売及び将来的な販売戦略立案を目的として、ベトナムに販売拠点として MANI MEDICAL HANOI CO.,LTD.を設立
2010年3月	将来的な人事の活性化と多様な人事の導入を目的として、栃木県宇都宮市にマニー・リソーシズ株式会社を設立
2010年4月	ジャスダック証券取引所と大阪証券取引所の統合に伴い、大阪証券取引所 JASDAQ(現東京証券取引所 JASDAQ(スタンダード))に上場
2011年9月	東京証券取引所市場第二部に上場
2011年10月	大阪証券取引所 JASDAQ(スタンダード)の上場を廃止
2012年9月	東京証券取引所市場第一部に指定
2012年9月	中国での販売を目的として、中国に馬尼(北京)賀易有限公司を設立
2015年5月	欧州地域でのプレゼンスの向上ならびに先進国市場での新製品投入の加速化を目的として、ドイツの Schutz Dental GmbH 及び GDF Gesellschaft fur dentale Forschung und Innovationen GmbH の株式を取得
2017年3月	インドでの売り上げ拡大を目的として、インドに MANI MEDICAL INDIA PRIVATE LIMITED を設立
2017年5月	アイレス縫合針の増産を目的として、ベトナムに MANI HANOI CO.,LTD. フーエン第2工場を新設
2018年7月	ドイツの連結子会社 Schutz Dental GmbH の全株式を譲渡

出所) マニー株式会社 2018年8月期「有価証券報告書」より筆者作成。

図表 3-1-12 事業系統図



出所) マニー株式会社 2018 年 8 月期「有価証券報告書」。

## 2. レオン自動機株式会社 ～世界の食文化を支える究極の黒子企業～

### (1) はじめに

レオンは、世界で初めて包あん機<sup>1</sup>を開発した企業であり、独自の技術で世界の食文化に貢献している企業である。レオン製機械の消費者や一般への知名度は高くはないが、同社がかかわる食品は世界中にパン・菓子・調理食品にいたるまで数多くあり世界の食文化をレオン製機械が支えているといっても過言でなく、そうした意味で究極の黒子企業である。そして同社は、国内のボーングローバル企業を検討した高井透（2007）で取り上げられ<sup>2</sup>、資源ベース論をもとに伝統型海外進出企業とボーングローバル企業を比較し、コンピタンスと成長戦略の違いを検討されている。

本ケースは、同社が栃木県宇都宮市にありながら、設立した1963年の5年後にヨーロッパ・アメリカに輸出を開始するとともに、翌69年に西ドイツにレオン研究所を設立するなど特色ある事業を展開してきたため個別企業研究の対象とし、先行研究を発展させるべく本ケースが主に対象とする時期に、製品開発責任者であり包あん機「火星<sup>®</sup> CN580」を主導した田代康憲代表取締役に対する聞き取り調査を行うとともに、広報担当の菱沼清人広報室次長への聞き取りを通じて、創業時から同社が競争優位を確立するまでの経緯について明らかにする<sup>3</sup>。

### (2) 会社概要

レオンは、栃木県宇都宮市に本社を置く製パン機・包あん機・生地シートライン他、食品の製造に関するパイオニア企業である。創業者である林虎彦氏が確立した「流動加工理論」に基づき、世界で初めての饅頭製造機である包あん機を開発し、和菓子・洋菓子はもとより、パン・中華饅頭・点心・ハンバーグ・コロッケ・フライ製品等に用途を広げ、また、「ストレスフリーシステム」により「シート」からパンを作るシステムを開発し、パイ・デニッシュ・クロワッサン・ドーナツ・サブレ等を作れるようにするなど、独自の技術で食品産業・世界の食文化の継承と発展に貢献してきた。

社名の「レオン」は、粘性や弾性の流動を解明する科学であるレオロジー(流動学)に由来している。何千年の歴史のなかで、人間が掌の中で創りあげた文化としての食品の成形が

---

<sup>1</sup> 包あん機とは、まんじゅうなどの和菓子を製造する機械で、それまで人の手で行われていたあんを生地で包む作業を手作りと変わらずに、おいしさをそこなうことなく自動的に行う機械。安達巖(1983)17頁。

<sup>2</sup> 高井透（2007）234-249頁。

<sup>3</sup> 2018年4月6日、レオン自動機本社において田代康憲代表取締役にインタビューを実施した。その後菱沼清人広報室次長よりレオン記念館において歴代製品やサンプルルームにおいてレオン製品によりつくられている商品群の説明を受けた。なお、本項の本文・写真・図表等につき2019年8月2日同社より使用公開の許諾を得た。

つくり出す「おいしさ」を、食品の口当たりや香りを秘めたデリケートな天然の「おいしさ」の源、「粘性」と「弾性」の条件を巧みに位置転換して成形する食品の応用工学であるレオロジカル・エンジニアリング(RE)により実現しようとした。この理論を世界中の様々な食品に応用すべくドイツやアメリカに研究所を開設するなどして創業後5年以内に国際化を果たし、世界初の「包あん機」を周知させるとともに用途開発を進めながら事業展開してきた。

林虎彦氏は、会社設立の1年前に「存在理由のある企業たらん」という社是を制定するとともに、経済活動には文化の条件を備えるという利益追求以外の目的を主張していた<sup>4</sup>。その考えのもと、レオン独自の技術を商品化(機械化)し販売する「開発企業であること」、全世界をマーケットにする「国際企業であること」、どの系列にも属さない「独立企業であること」、これら3つの企業理念が脈々として受け継がれ、その独自の哲学に基づく技術開発により世界各地にある民族食の生産を自動化させることを成功させ、食文化に貢献することによって食品機械製造の国際企業として成長を続けている。

### (3) 沿革

1950(昭和25)年林虎彦氏が26歳の時に、金沢市で菓子店「株式会社 虎彦」を創業した。その後54年に栃木県藤原町鬼怒川温泉(現日光市)に移り、新たに「虎彦製菓株式会社」を創業し、今でも幅広い人気を誇る「鬼怒の清流」を創製した。その傍ら食品などの粘性流体の特性に関する本格研究のため栃木県藤原町に「流動工学研究所」を設立し、独特な角度から食品レオロジーの専門的な研究を開始した。その結果61年12月林虎彦氏が確立した「流動加工理論」に科学技術庁の発明実施化補助金が交付され、それを契機として包あん機の商品化を図り、同年同月「R-3型」包あん機を発明した。

そして63年3月、この饅頭の自動生産機械発明を機にレオン自動機株式会社を栃木県宇都宮市に設立し、包あん機「N101型」の販売を開始した。さらに68年3月その改良型である「202型」で包あん機による「近代製パン法」を発表し製パン分野に進出、包あん機の海外進出を計画し、同年5月に北米向け輸出体制を確立させるとともに、翌69年10月には西ドイツにレオン研究所を設立し、国際化を本格的に始動させた。以降現在まで商品の開発改良を進める一方、食品加工における新技術の開発に力を注ぎ世界の食文化の継承と発展に貢献してきた。

なお、85年11月日本証券業協会に株式を店頭登録し、87年2月に東京証券取引所市場第二部上場を経て、89年9月には市場第一部に指定替えとなっている。

### (4) 事業内容

レオンは、「レオロジー(流動学)の応用工学に基づく独自の開発技術により、常に進

---

<sup>4</sup> 日本農林規格協会編(1991)『わが社の経営戦略』40頁。

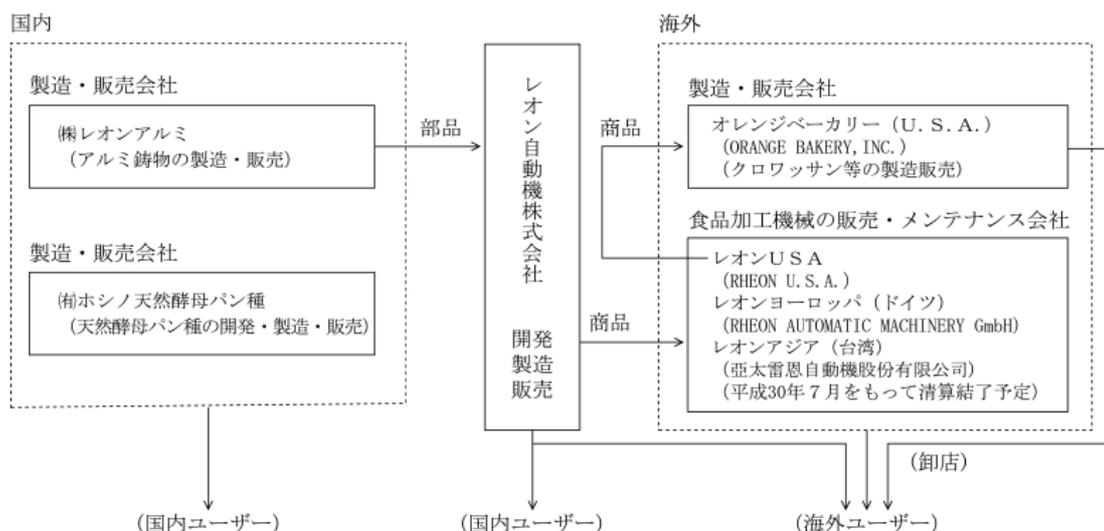
歩的な新技術の開発を行い、この正しい普及により食文化の発展を通じて、『存在理由のある企業たらん』を目標に人類繁栄に貢献すること」を経営の基本理念としている<sup>5</sup>。

この基本理念のもと、食品成形技術のパイオニアとして、世界の民族食の生産機械として定着した「包あん機」(食品成形機)、および「シートからパンを作る」独自の製パン法に基づく理論により商品化した「ストレスフリー製パンシステム」(製パンライン等)のより一層の充実を図るとともに、開発提案型企业として新商品開発に注力して、食品の安全性および高品質、低価格を可能にし、世界の食文化に貢献する生産効率の高い多品種自動精算システムの供給とサービスを提供している。

レオンの事業は、食品加工機械製造販売事業と食品製造販売事業により構成されている。2018年3月期の売上高構成比69.3%を占める食品加工機械製造販売事業では、包あん機・火星人ははじめとした食品成形機やストレスフリーをはじめとした製パンライン等の開発・製造・販売・修理等を日本向けが40.0%、北米・南米向け2.7%、ヨーロッパ向け10.3%、アジア向け11.8%で展開している。また、売上高構成比30.7%を占める食品製造販売事業では、売上高構成比29.0%を占める北米・南米においてオレンジベーカリー(U.S.A)がレオンの機械のモデル工場として機械及び生産システムを使用してのクロワッサン・デニッシュペストリー等の高加工度冷凍食品を製造販売している。さらに、日本において有限会社ホシノ天然酵母パン種が天然酵母パン種を開発・製造・販売している。

なお、食品加工機械の製造工場は宇都宮市にある上河内工場だけであり、株式会社レオンアルミ(栃木県下野市)よりアルミ鋳物を部品として調達し、完成品を製造している。

図表 3-2-1 事業系統図



出所) レオン自動機株式会社 2018年3月期「有価証券報告書」。

<sup>5</sup> レオン自動機株式会社 2018年3月期「有価証券報告書」9頁。

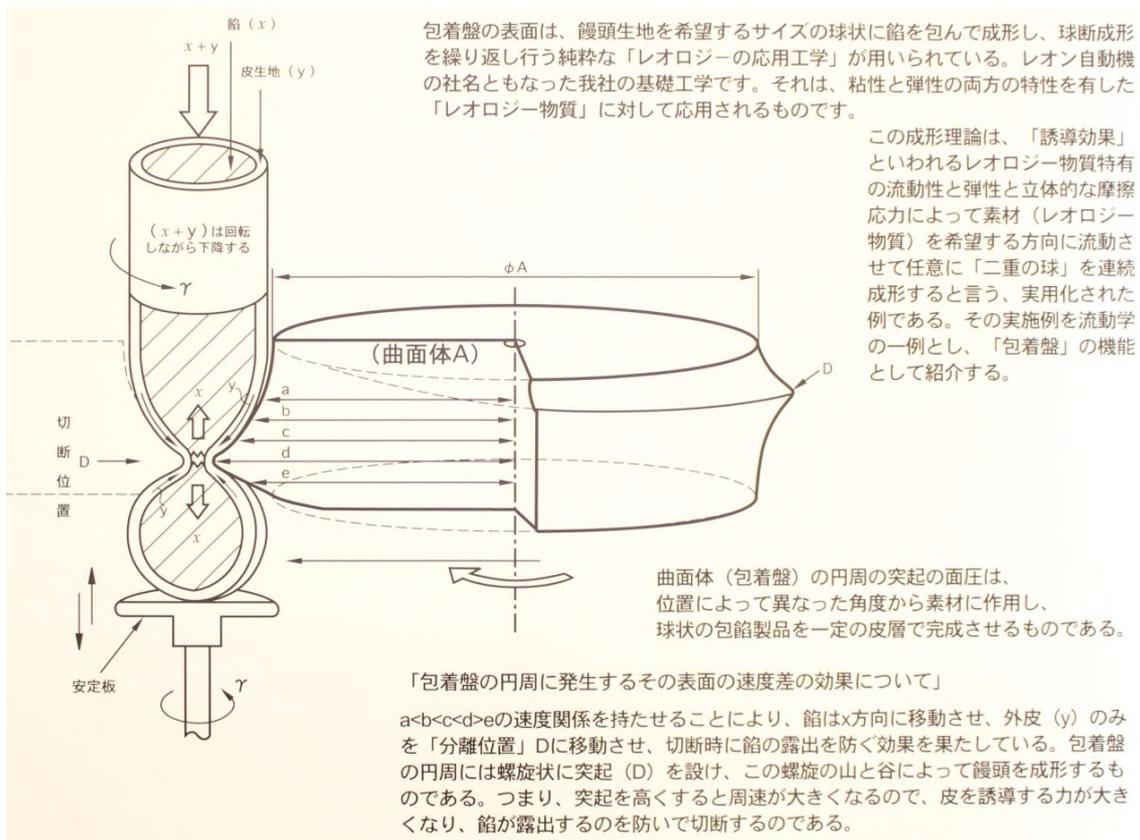
## (5) 製品

本項では、レオン自動機の主力製品である包あん機等の「単体機の食品成形機」や製パンラインを主とした自動化ライン等の「製パンライン等」の製品群について、基本理論および同社が持つ根幹となる技術の特徴を検討しながらそれらの商品を、どのような用途において海外展開しているのか考察する。

### ① 包あん機の原理及びその応用

包あん機の原理は、レオロジーの応用工学により創業時に開発した誘導成形法であり、人の掌のように、器用に正確に、高速で「まんじゅう」を製造することを可能とした。

図表 3-2-2 包着盤の基本原理



出所) 社内資料。

図表 3-2-3 N208 型万能自動包あん機



出所) 林虎彦(2003) 135 頁。

この円盤の円周は、材料に対し「計算された按線応力と法線応力<sup>6)</sup>」を発生させ、切り口に生地を寄せ集めて「あん」を自動的に包み込み、丸く成形し、「まんじゅう」を連続的に製造していくが、これは従来の技術の 6 工程を、わずか 1 工程で終了するものである。つまり、「2 つの変則螺旋形円盤を対極して回転させると、棒状に供給した材料が次々に球状に分割成形されていった。次にあんと一緒に棒状の生地を供給すると、そのあんを包み込んだお饅頭が次々にできてきた<sup>7)</sup>」のである。この「包む」技術が、食品の「手工芸的生産」に「まんじゅう」から始まった機械、レオロジーの応用工学を展開することでレオンを世界各地の民族食を作る機械メーカーとして世界的躍進に導いてきた。

---

<sup>6)</sup> 法線応力：物体に外力が加えられたとき、それが変形するための作用面上で、その面に垂直に働く応力の分力をいう。たとえば結晶塑性の場合、結晶のすべり面に対し垂直に働く応力が法線応力である。理想的な単純すべり変形では、変形に寄与する主応力はすべり面内の接線応力（パイエルス力）で、法線応力は大きい影響をもたない。しかし粘弾性的な変形では、変形に対する法線応力の影響が顕著になる。それは粘性的な不均一なずれにより、法線応力がずれ方向に対し直角な面内で張力として作用するためで、これを法線応力効果という（レオン自動機株式会社社内「RHEON SPIRIT」 4 頁）。

<sup>7)</sup> 林虎彦(2003) 160 頁。

図表 3-2-4 レオロジーを応用した世界各地の民族食の例

### ～レオロジーを応用した世界の民族食一例～



出所) レオン自動機株式会社「2018年3月期 決算説明会資料」8頁。

その結果、包あん機は菓子・パン・調理食品など幅広い分野に使われている。菓子では、豆大福・おはぎなどの生和菓子はもとより、黒糖饅頭などの蒸し物、栗饅頭などの焼き物・揚げ物、生クリームトリュフ・マシュマロ・リーフパイアップルパイ等の洋菓子、月餅・ごま団子・パイナップルケーキなどのアジアの製品が作られている。また、パンでは、あんパン・ジャムパン・クルミパン、あんデニッシュなどの菓子パンや、カレーパン・ツイストドーナツなどの揚げパン、オープントップピザ・ホットドッグなどの調理パンが作られている。さらに、中華まん・小籠包・餃子などの中華饅頭・点心、チーズ入りハンバーグ・ジューシーハンバーグ・揚げタコ焼き・和牛コロッケなどのハンバーグ・コロッケ・フライ製品や、フィリング入りすり身・オープントップすり身・マヨネーズ入りかまぼこ・つくね・具入り米棒などのすり身・かまぼこ・つくね棒が作られている。

このように日常多くの場面で目にする様々な民族食品・世界中の「包む」食品の美味しさを生み出している。

図表 3-2-5 包あん機「火星人® CN580」用途例



出所) 火星人® CN580「製品パンフレット」。

## ② 根幹となる二大技術

レオロジー工学の応用により大きな力を必要とせず、人の手で饅頭を作るときと同じ手のひらの圧力で食品素材を傷めずに成形することが可能となり、「中身を包み込む技術（自動包あん機）」と「シート生地からパンを作る技術（自動製パンライン）」を確立した。

「中身を包み込む技術」から包あん機等の単体機を生み出し、食品成形機として火星人 CN580 やセットパンナー等を製造するとともに、「シート生地からパンを作る技術」から自動製パンラインを生み出し、VM ライン・HM ライン等を製造している。

図表 3-2-6 CN580 とセットパンナー



出所) レオン自動機「CN580」(<https://www.rheon.com/jp/products/?id=48>, 2019年8月30日最終確認)。

### ③ 製品の推移

#### ア) 包あん機

1963年設立と同時に、包あん機「N101型」を販売開始し、66年にはN101型を小型化して、操作性を向上させた普及型として包あん機「105型」の販売を開始した<sup>8</sup>。

図表 3-2-7 包あん機 105 型



出所) レオン自動機「包あん機 105 型」

(<https://www.rheon.com/jp/topics/page.php?id=314>,  
2019年8月30日最終確認)。

次に、1968年には包あん機を中型の電気洗濯機くらいの大きさの海外型に改良した「202型」を発売開始し、製パン分野に進出、海外輸出を実現した。さらに、87年にコンピューターを搭載した包あん機「火星Ⓜ」の販売を開始し、2011年には、高性能で使いやすく、汎用性の高い万能タイプの包あん機「CN580」の販売を開始した。

<sup>8</sup> この機械は、2015年7月23日、日本機械学会より食品業界の近代化に貢献したとして「機械遺産」に認定されている。

「包あん機 105 型 機械遺産に」『下野新聞』2015年7月24日朝刊。

図表 3-2-8 火星人® CN580



出所) レオン自動機「火星人®CN580」(<https://www.rheon.com/jp/products/?id=48>, 2019年8月30日最終確認)。

イ) MM ライン

「シート生地からパンを作る技術」では製パンラインを主とした自動化ライン等、MM ライン・VM250 等を製造している。1974年にMM ラインを世界市場に発表し、翌75年に発売を開始した。これは、ヨーロッパのパンとペストリーのすべてをつくる多用途ラインである。パフペストリーやデニッシュペストリーを自動的につくり、しかも多用途に応用できるため、イタリアではパンドーロ、スペインではパフペストリーに似たカヌートという爆発的に売れた新製品を開発することができた。

図表 3-2-9 VM250



出所) レオン自動機「VM250」(<https://www.rheon.com/jp/products/?id=108>, 2019年8月30日最終確認)。

図表 3-2-10 パンドーロ



出所) レオン自動機「パンドーロ」(<https://www.rheon.com/jp/foodslis/foods.php?c=3>, 2019年8月30日最終確認)。

これらレオロジー工学を応用した機械は世界各国の食品生産を陰で支えている。さらに1997年高品質な包あん製品を連続自動生産する画期的な製パンシステムである「ストレスフリー®V4システム」<sup>9</sup>を販売し、生地シートから成形するため高効率で安定した生産を可能にした。

#### (6) 国際化のプロセス

本項では経営理念の一つである「国際企業であること」を具現化したレオンの国際化プロセスを検討する。

レオンは設立当時から海外展開に積極的に取り組み、設立2年後には欧米進出に向け10カ国の海外視察を実施した結果、「包む食文化」は世界中にあると確信し5年後の1968年にN200型機を開発したことを契機として機械製造の本場であるヨーロッパやアメリカを相手先として輸出を開始した。さらにドイツのデュッセルドルフとアメリカのニュージャージーにはほぼ同時に進出し、ビルの一室を借り、駐在員事務所を登録し、社員を常駐させ

---

<sup>9</sup> ストレスフリー®システム 優良なパンをつくるため、生地を分割する前に連続した薄いシート状に成形し、この時の延展振動によって生地の結合を強化し、シートから様々な形のパンを自由自在に作り出せる技術。レオン自動機株式会社「ストレスフリー®システム」(<https://www.rheon.com/jp/company/page.php?id=60>, 2019年8月30日最終確認)。

た。これは最初から人頼みではなく、レオン独自の輸出を始めたのである。これは、「国際活動を本格的に始動するにあたり、機械屋として根を張るためには、まず商社と手を切らなくてはならない」との考えのもとであった<sup>10</sup>。

さらに翌 69 年には西ドイツにレオン研究所を設立した。機械の技術力は西ドイツが高く、その西ドイツでレオンの機械が認められることを目的に設立したもので、その後各地に研究所を設置している。それは、「機械開発メーカーの宿命として、販売する機械のすべては初体験、デビューですから、用途開発という研究をつねに行っていかななくてはなりません。そのため各国に研究所を常設していったのです<sup>11</sup>」との考えのもとであった。これらがレオンのビジネスモデルの基礎をなし、現在まで受け継がれている。

現在は、ヨーロッパ市場をレオンヨーロッパ（デュッセルドルフ）が担当し、アメリカ市場をレオン U.S.A（カリフォルニア州）ならびにレオン U.S.A 東部事務所（ニュージャージー州）が担当し、アジア市場を上海駐在員事務所、台湾支店がそれぞれ担当している。これらの海外の販売子会社を通して（アジアは本社直販）世界 124 の国と地域に輸出している<sup>12</sup>。

また、食品製造販売事業の拠点であるオレンジベーカリーは、レオン自動機の実験工場として設立し、クロワッサンなど付加価値の高いパンを製造し、主に成型冷凍のパンを全米のベーカリー・スーパー・レストラン等に販売している。そのほかの施設として、カリフォルニア州に本社・第 1 工場、第 2 工場、第 4 工場が、ノースカロライナ州に第 3 工場がある。

こうした体制のもとで海外市場においては、①代理店との販売協力体制の強化、②協力メーカーとのエンジニアリング事業の拡大、③展示会への出展によるお客様のニーズ発掘や、海外研修制度を通してグローバルな人材育成等を実施するなど各国の食文化にあった販売活動の推進を課題として活動している。

その結果、2018 年 3 月期のセグメント別連結売上高は、日本が 11,652 百万円（41.7%）、北米・南米 10,087 百万円（36.1%）、ヨーロッパが、2,888 百万円（10.3%）、アジア・オセアニアが 3,286 百万円（11.8%）となっている。

---

<sup>10</sup> 林虎彦(2003) 83 頁。

<sup>11</sup> 林虎彦(2003) 85 頁。

<sup>12</sup> 2018 年 3 月期「決算説明会資料」9 頁。

図表 3-2-11 食品加工機械製造販売事業の拠点

## ～食品加工機械製造販売事業の拠点～



出所) レオン自動機株式会社 2018年3月期「決算説明会資料」9頁。

### (7) 実務的示唆

#### ① 経営者特性

創業者の林虎彦氏は1945年に台湾から引上げてきてから、パン屋の小僧・和菓子屋の小僧を経て、1950年25歳の時に金沢市で菓子店「株式会社 虎彦」を創業した。和菓子職人がいろいろなお菓子を創作し、おいしいものはどうしたら作れるかを考え、「味の組み合わせ」を追求するとともに、「あんど皮が丸く組み合わせられた二重の構造をもつ饅頭と出会い、主役とわき役との出番が用意されていて様々な組み合わせができ、しかも球状のスタイルで表されているお饅頭に「味の組み合わせ」の究極の姿を見出した<sup>13</sup>。そしてパン屋の小僧や菓子屋の小僧の経験をもとに創造能力が認められず生産力でしかなかった和菓子職人から包あん機開発を思い立った。

つまり「和菓子の製造には、餡を練り、皮に包み込むという単純作業の繰り返しが多く、芸術的な作業は非常に少なかったので、私は職人のこれらの単純作業は機械でやるべきで

<sup>13</sup> 林虎彦(2003) 56頁。

あって、職人さんはより創造的行為に時間を使えるような作業環境を作り出そうと思ったのです。そもそも饅頭職人の進化は包むことにあるのではなく、味を組み合わせる新たな味を創作する芸術にあるはずなんです<sup>14</sup>。」との考えに基づいている。

そして、創業者がなぜ早期に国際化を考え、5年もたたずに海外展開を始めたかについては、「民族の歴史とともに世界中にはバリエーションの異なるいろいろな食品がある」という発想が根底にあり、「その食文化を守っていきたいという発想」が大きな役割を果たしている。つまり手作業で作る職人が減少することで減んでいきそうな食品を後世に残していこうとしたのである<sup>15</sup>。

このように創業者である林虎彦氏は台湾で生まれてはいるものの、ビジネスにおける海外との交流・接点はなく、パン屋・お菓子屋の現場における職人経験に構築した独自の理論を重ね、その原理が世界の食文化に共通するという認識のもと、創業時より国境の意識を持たずに、国際化を推進していったのである。

## ② 競争力の源泉

### ア) 製品特性

レオンは、人間が行う技術を数値化して、中にあん(具)のある食べ物をつくる包あん機を世界で初めて開発して、まんじゅうを包む作業の省力化に成功し、手作りで包む食品市場に新たな機械化の市場を創設した。次に、MMラインを開発によりパイやペストリーなど油脂や生地を積層状に重ねて作る食品を自動的に生産することで、その用途を拡大した。さらに、HMラインの開発で生産ラインの小型化に取り組んだことにより「僻地型工場」から「都市型工場」へ、すなわち大規模な工場から町のパン屋さんでの多品種少量生産を可能にした。

こうした新市場創造や用途開発を通して事業拡大を続けてきたレオンは、「見て確認してから買ってもらう」ことを創業以来変わらぬスタイルにしており、これがソフト&ハード両面の強みの一つとなっている。つまり、「機械屋だけどソフトの部分も提案できるというのが強みで、お客様はいい機械を欲しているのではなく、売れる商品・食品を欲している。そこでまず売れる商品・食品を提案してその手段として当社の機械はどうですかと提案している。ソフトとハードのセットで提案する提案型のセールスを創業から続けている<sup>16</sup>」のである。このようにソフト&ハード両面からお客様の売上に貢献するような商品を提案して成長している。

### イ) 世界品質のアフターフォロー

対米輸出や西ドイツに拠点を置いたヨーロッパ市場の開拓と同時に、全世界にメンテナ

<sup>14</sup> 林虎彦(2003) 146頁。

<sup>15</sup> 2018年4月6日、レオン自動機本社において広報室菱沼清人次長インタビュー。

<sup>16</sup> 同前、菱沼氏インタビュー。

ンスサービス網を設けている。ハード面では、定期点検を行うことにより故障を予知し、対策を講ずることで安心できる稼動を有償で提供する定期点検、長期間使用した機械を部品の段階まで分解洗浄、検査し、不良箇所を交換後、再組立を行なうことで機械納入後に近い状態まで有償で再生するオーバーホールや、機械構造だけでなく、電気回路の説明など機械をより良く理解するためのメンテナンス講習、機械の基礎知識、故障時の確認ポイント、簡単な故障箇所の修理など、故障停止時間を短くするための技術指導である機械講習、電気全般の基礎知識から専門的な内容まで、幅広く対応する電気講習を開催している。

さらに、ソフト面では全社員 700 名の約 1 割の 70 人がソフトを研究している技術サービス部があり、お饅頭屋さながら、パン屋さながらの業務・作業を日々実践して機械の活用方法を研究している。こうしたソフトは基本的には無償で提供しているが、有償の研究会も開催することで、お客様が新商品を考案する過程でのオプションの提案や国内外の新しい情報を提供することができるとともに、お客様のニーズを把握することができその情報を社内で共有している。

そうしたアフターサービスが圧倒的に有利に働いており、ほかのメーカーからの買い替え需要を喚起している要因となっている。

### ③ 海外拠点 研究所の役割

#### ア) 研究所の役割

1969 年西独にレオン研究所、1970 年米国にレオンパラマス研究所を会社設立から間もない時期に研究所を海外に設立している。このように研究所を海外に出した目的について田代康憲代表取締役は次のように述べている。

「創業者が包あん機を作って、包あん機という言葉自体創業者が作ったものだが、初めて作ったので、それをどういう使い方をするのか、しっかり理解していただきたいところがあって、本社においても教習場のように一回来てもらい、しっかり使って理解してもらおう。そして納得してから買ってもらうというスタイルでスタートしている。

海外においても同じような形で、ぜんぜん包あん機といってもどんなもんかわからない、初めてレオンが作った機械ですから、それを理解して使っていただくということ、また、そういう市場があるかを研究することでスタートした。さらに、競合するような他社はなかった。用途開発から始まった。これの利用価値があるのではないか。海外視察に行ったときに展示会等で、似たようなヨーロッパだとクノーテルがある。それぞれの民族食に使えるのではないかと考え、研究所的なものをおいて使っていただいて、買っていただくということでスタートした<sup>17)</sup>

---

<sup>17)</sup> 同前、田代氏インタビュー。

独自の理論に基づく新しい機械であり、新たに創造した市場へ対応として同社の特徴の要素であるとともに、不可欠かつ効果的な施策となったものである。応用できる分野は幅広く、お客様に認知していただくことから始まり、その用途をお客様とともに開発し、実際に機械を使い・体験してから購入していただく場として研究所を設けてることは、新たに創造された市場への事業展開には有益な施策であった。

#### イ) 現地法人オレンジベーカーリーの開設

1979 年米国カリフォルニア州アーバイン市にオレンジベーカーリーINC.を設立した。ロサンゼルスから南へ 100 キロに位置し、敷地面積約 2,400 坪、建坪約 1,200 坪、総工費約 10 億円を投じ、実験工場として位置づけて近代的な食品製造の MM ラインのモデルプラントとして建設した。その目的は、クロワッサンを無人生産する「MM ライン」(1974 年発明)の性能確認と、その製品の流通システムの研究、パイやデニッシュペストリー、クロワッサンなどの生産販売活動を展開すると同時に、工場の環境条件、機能性、収益性などについての詳細なデータをまとめ、これを世界各国の食品産業関連会社に提供することを目的に設立した。また、機械の耐久性や安全性、製品の品質の問題やマーケットにおける嗜好の反応調査も行う<sup>18</sup>。

「MM ライン」を設置して毎時 1 万トン、1 日 20 万個のクロワッサンを無人でつくる実験工場を稼働させたことにより、品質が良く安定して大量に供給できるようになりファーストフードチェーンのメニューにクロワッサンが加わるようになった。それまで最高級のパンとして人手でしか作れなかったものが、複合成形機「MM ライン」の出現によってはじめて無人生産され、庶民の食卓を豊かにしたのである<sup>19</sup>。

#### ウ) モデル工場の役割

オレンジベーカーリーを開設し、モデル工場として機械を生産し、生産性・品質をテストしてその生成物の流通まで検討した。これは国内で展開するには既存の取引先との競合になりかねないという側面もあった。つまり国内で実験とはいえ生産し、その結果産出される商品を国内で販売すると従来の取引先との軋轢を生じかねないため、海外にモデル工場を作り、そこで生産されたパン等の商品をアメリカ国内で販売すべく、新たな販売先を開拓していったのである。その結果スーパーマーケットやファーストフードを開拓し、高級品で一般の食卓には並ばなかったクロワッサン等を普及させるなどアメリカの食文化にも貢献するようになったのである。

---

<sup>18</sup> 安達巖(1983) 19-20 頁。

<sup>19</sup> 林虎彦(2003) 80 頁。

#### ④ 生産体制

製造工場は宇都宮市にある上河内工場だけである。それは市場性から算出する輸送コストと工場建設およびランニングコストの比較検討の結果国内工場に限っている。つまり海外 124 か国の地域と国に輸出しているものの点在しており、その地域に根づくほどの市場が見込めないためかえって輸送コストの方が安くなるのが要因となっている<sup>20</sup>。さらに受注した機械は、セミオーダー仕様であり、基本ベースがあって常にお客様の要望・工場に合わせて製造している。基本ベースが 80%あり、残りの 20%は特殊なものを加えて微調整する。このように輸送コストはかかるけれども、顧客のニーズに基づいてしっかりとした品質の製品を作ることを重要視している。また、生産現場も日本人だけである。メンテナンスサービスの本拠地は日本にあり世界中に派遣している。アメリカやヨーロッパにもメンテ担当者はいるが、それでも足りない場合には日本から応援に行っている。

これに関連して、同社が考える製菓・製パン用機械の市場規模とその特性について、田代氏は次のように説明する。

「市場規模は、日本においてもそれほど大きな市場ではなく、さらに製菓・製パンだけの機械の市場は大きくない。だから大手が入ってこない。お菓子・饅頭の業界とパンの業界の売上高は 1,000 億円である。国内市場が 120~30 億円規模だから 1 割以上は当社のシェアである。食品・うどん等になれば何千億の市場になるが、製菓・製パンだけですとそれほど大きな市場ではない。世界においてはもう少し大きくなるけど、そこに工場を作ってある程度もっていけるのなら作るのだけれど。世界でのシェアは小さい。パンのメーカーがたくさんあるので、世界でうちのシェアはまだ小さい。しかし、うちの特徴、生地を傷めないで素材を傷めないで製造していく技術は突出していて、世界が認めている<sup>21</sup>」

このようにレオン自動機は、限られた市場で自社の特徴・優位性を最大限に発揮すべくお客様のニーズに個別に対応できるよう国内で生産している。

#### ⑤ まとめ

創業当初から「開発企業であること、国際企業であること、独立企業であること」この 3 つの創業精神を守り、「存在理由のある企業たらん」として社会に認められる企業となるべく経営してきたレオン自動機は、いまや食品業界には不可欠な存在として究極の黒子企業としてその存在理由を高めている。

創業者が確立した「流動加工理論」に基づいて世界で初めて包あん機を開発し、独自の

---

<sup>20</sup> 同前、田代氏インタビュー。

<sup>21</sup> 同前、田代氏インタビュー。

技術で世界の食文化に貢献している同社は、その応用分野が日本のまんじゅうにとどまらず、豆大福・おはぎなどの和菓子やアップルパイなどの洋菓子はもとよりデニッシュやハンバーグなどの調理食品にいたるまで用途が日常多くの場面で目にする世界中の「包む」食品のおいしさを機械的に生み出すことを可能にしたことが海外展開の誘因となった。

さらに機械製造に関してはドイツの技術力に定評があり、そのドイツで同社の技術力を認知されることの目的も海外展開の誘因であり、つぎつぎに海外に研究所を設立することとなった。こうした海外展開では、製品特性・世界品質のアフターフォロー・研究所・国内生産が競争優位の源泉としてあげられる。

世界で初めて開発した包あん機は、それまで職人の手で行ってきた作業を数値化して、包む作業を省力化することで職人に新製品の考案・開発する時間を提供させるとともに、手作りで包む食品市場に新たな機械化の市場を創設した。設立後間もない1969年に西ドイツにレオン研究所を、70年に米国にレオンパラマス研究所を設立し、包あん機という新しい機械で用途開発・使用方法といった情報提供から始まり、利用価値を周知させた。また、価格的には他社より高めではあるがきめ細やかなアフターフォローやそのお店への新商品開発の提案などにより、他社の機械を使用している企業に対してもそうした提案から次回購入へと導いている。

また、実験工場としてオレンジベーカーリーをアメリカに建設し、クロワッサンなど高付加価値のパンを製造し、成形冷凍から物流販売に至る一連の過程を作り上げ、新製品を全米のベーカーリー・スーパー・レストラン等に販売した。これにより価格が高く普及していなかったクロワッサンを一般家庭の食卓に並べるといった食文化の変化に貢献している。ただ、日本に建設すると従来の顧客と競合してしまい無用の軋轢と実質的な売上減少といったコストがかかってしまうことを配慮して新天地であるアメリカに実験工場として建設したのである。

そして単に機械を販売するのではなく、ハード面ソフト面両面からお客様の業績向上につながるような世界品質のアフターフォローを実践してきた。無償の情報提供から有償の研究会にいたるまでお客様の商品開発に寄り添うとともに、新情報の提供やお客様のニーズの把握及びその情報の共有化を通して更なるソフト面での充実を図っている。その重要な役割を果たしているのが研究所であり、国内のみならず海外においてもソフト部隊が対応することで優位性を発揮し、他のメーカーからの買換え需要を喚起している。そして、多様なお客様の要望にあった製品をセミオーダー仕様に国内で製造することで対応している。そのためレオン自動機は、国内工場での生産のみである。8割の汎用製品にオリジナル機能を付加して輸送している。レオン自動機の顧客は世界各地に点在しており、さらに大型機械であることから購入頻度がそう高くない製品であり、輸送コストと現地工場建設およびランニングコストを比較検討し、各地に工場を建設するより日本で製造して輸送するほうが運送コストをかけてもそのほうが効率的だと判断している。

こうして優位性を確立して世界中の数多くの食品に同社がかかわっている。レオン自動

機の機械は一般にはそれほど知名度はないが、本社に併設されているサンプルルームにはレオン製の機械によって作り出されているパン・菓子・調理食品の一例が展示されている。コンビニ・スーパー・ファミレス等で日頃よく目にする商品群である。レオン自動機はこうした食文化を支える食品業界の究極の黒子企業として成長している。

図表 3-2-12 レオン自動機株式会社 会社概要(2018年3月期) 証券コード 6272

設立	1963 (昭和 38) 年 3 月
本社住所	栃木県宇都宮市野沢町 2 番地 3
代表者	代表取締役社長 田代 康憲
事業内容	食品機械の開発・製造・販売 食品の最終的調理成形工程を自動化した装置および各種プラントの設計・制作・納入設置・試運転・ 試験生産・操作マニュアルや管理の指導 独立した単体の自動機械、付属品の製造・販売、これら機器の操作指導・ 配合法・品質管理の指導
資本金	7,351,750 千円 (自己資本比率 72.5%)
従業員数	701 名
事業所	本社・関東営業所、メンテナンスセンター(宇都宮市) 営業所(東京、名古屋、大阪、岡山、福岡) 出張所(札幌、仙台) 上河内工場
業績	(単体) 売上高 17,547 百万円 経常利益 2,882 百万円 (16.4%) 当期純利益 2,137 百万円(12.2%) 連結海外売上高比率 58.3%
連結子会社	レオン U. S. A レオンヨーロッパ (ドイツ) レオンアジア (台湾) (株)レオンアルミ オレンジベーカリー (U. S. A) (有)ホシノ天然酵母パン種

出所) レオン自動機株式会社 2018 年 3 月期有価証券報告書より筆者要約。

図表 3-2-13 国際化の沿革

1963年	レオン自動機株式会社を設立 包あん機「N101型」の販売開始
1968年	輸出開始 (N200型機の開発を契機)
1969年	西独にレオン研究所設立 初めてヨーロッパに輸出機械を持ち込む 「包あん機」を海外型に改良した「202型」 国際活動本格開始
1970年	米国にレオンパラマス研究所設立
1974年	米国・ニュージャージー州にレオン U.S.A.設立
1974年	西独・デュッセルドルフ市にレオンオートマチックマシナリー GmbH 設立
1979年	米国・カリフォルニア州アーバイン市にオレンジベーカーリー INC. 設立
1985年	米国・カリフォルニア州アーバイン市にオレンジベーカーリー第2工場 (東アーバイン工場)開設
1986年	米国・カリフォルニア州アーバイン市にレオン U.S.A.本社を移転
1988年	米国・ノースカロライナ州シャーロット市にオレンジベーカーリー第3工場 (シャーロット工場)開設 ホイロ後冷凍製品の本格的実験工場として、稼働を開始。
1990年	台湾・台北市に台北支店開設
1991年	米国・ノースカロライナ州シャーロット市にレオン U.S.A.本社を移転
2000年	独・ウルム市にレオンヨーロッパ・ウルム研究所設立
2001年	米国・カリフォルニア州アーバイン市にオレンジベーカーリー第4工場 (パーカー工場)設立
2002年	米国・カリフォルニア州アーバイン市にレオン U.S.A.本社を移転
2007年	台湾・台北市の台北支店を増床移転
2007年	米国・ニュージャージー州テーターボロー市にレオン U.S.A.東部事務所開設
2007年	米国・ニューヨーク市にレオンカフェをオープン
2008年	台湾・台北市にレオンアジアパシフィックを設立
2009年	仏国・リヨン近郊にレオンフランス設立
2010年	中国・上海駐在員事務所開設
2012年	米国・カリフォルニア州にレオン U.S.A.が自社ビルを取得、増床移転

出所) レオン自動機株式会社 2018年3月期「有価証券報告書」、林虎彦(2003)より筆者作成。

図表 3-2-14 クレド



## みんなでつくるこれからのレオン

クレドの導入 2017

「クレド (信条)」は、自分のなすべきこと、自分のあるべき姿、そして仕事の本質や目的を考えて行動する際の基準であり、拠り所となるものです。一人ひとり自立的な判断をし、誠実な仕事を心がけながら、幸せな人生をつくりあげることを目指していきます。

<p><b>1 バイオニア精神</b>                  私たちは、創業者から引き継いだバイオニア精神を胸に、常識にとらわれない発想で新しい独自の技術を開発し、お客様の要望に応え続けます。</p>	<p><b>9 可能性に上限なし</b>                  私たちは、日常の業務に満足することなく改善を行います。「もっと良い物がつくれないか」「もっと合理化できないか」、日々考え行動しながら成長し続けます。</p>	<p><b>17 技術革新</b>                  私たち開発設計は、レオロジー応用工学の技術を基に日々論理を積み上げ、イノベーションを起こし、お客様に魅力的な機械を提供し続けます。</p>
<p><b>2 「世界のレオン」としての誇り</b>                  私たちは、その機械は世界で必要とされているか、そのサービスは世界が求めているものか、常に世界レベルを評価基準として業務に当たります。</p>	<p><b>10 安心・安全を提供</b>                  私たちは、お客様が安全で衛生的に食品を生産できる機械を第一に設計し、組み上げ提供します。機械の正しい使い方の説明も徹底し、生産現場のサポートも行います。</p>	<p><b>18 先進・先鋭</b>                  私たち営業部員は、お客様の窓口として先進・先鋭の心構えで、顧客満足を第一に考え、お客様に対し要望以上の答えを導きだします。</p>
<p><b>3 食文化への貢献</b>                  私たちは、一人ひとりが食と食の機械化に興味を持ち、それぞれの仕事で世界中の食文化の継承と創出、そして発展に繋がっていることを意識して行動します。</p>	<p><b>11 法令遵守</b>                  私たちは、社会のルールに基づいて公正公平な業務を遂行し、お客様・株主・取引先から信頼されるベストパートナーを目指します。情報漏洩防止の強化にも努めます。</p>	<p><b>19 QCD</b>                  私たち購買・検査部員は、取引先と連携して「品質、コスト、納期」に徹底的にこだわります。不具合品の発生と流出もなくします。</p>
<p><b>4 お客様第一</b>                  私たちは、お客様からのご指摘は、“会社へのアドバイス”、“私へのアドバイス”として真摯に受け止めます。問題発生時は、自ら迅速・的確・丁寧に対応し、同じ事が二度と起こらないよう努めます。</p>	<p><b>12 家族の幸せ</b>                  私たちは、家族の幸せのためにどのように行動するべきか、何を大切にすべきかを考えながら、心から誇れる仕事をします。</p>	<p><b>20 高品質なもののづくり</b>                  私たち生産部門は、お客様に高品質な食品機械を提供するために、ものづくりの技術を向上させます。現状に満足せず更なる可能性を追求し、努力を惜しみません。携わるすべての人びとと情報を交換・共有し、チームワークで仕事に取り組みます。</p>
<p><b>5 納期厳守</b>                  私たちは、お客様をはじめ取引先・社内関係部署など、それに関わる全ての人たちに迷惑をかけないよう最大限努力し、常に「納期厳守」を心がけます。</p>	<p><b>13 ターンキー契約</b>                  私たちエンジニアは、食品工場設備全般の技術・知識を日々蓄積し、ターンキー提案を世界中で展開します。</p>	<p><b>21 完全サポート</b>                  私たち技術員は、食品に関する幅広い知識を身に付け、機械の性能を100%発揮させます。納入後も、お客様が安心・安全に機械をご使用いただけるように、製品(食品)提案、使い方の説明や分かりやすい正確なマニュアルを充実させます。</p>
<p><b>6 チームレオンで相乗効果</b>                  私たちは、職種や立場は違えども進むべき方向は皆同じ「レオン自動機」という一つのチームです。互いに協力しあいチームワークの相乗効果で業務効率の向上に努めます。</p>	<p><b>14 モデルプラント</b>                  私たちオレンジベーカーリーは、レオンのモデルプラントとして安全で高品質な食品生産を提案します。機械の改良・改善点を見つけ出し、レオン機の洗練に貢献します。</p>	<p><b>22 安心と信頼</b>                  私たちメンテナンスサービス部員の使命は、緊急時のスピードと誠実な対応です。お客様の安定生産の為に、労を惜しむことはありません。安心・安全・衛生をお届けできるよう、常に技術と知識を磨き続けます。</p>
<p><b>7 スピードアップの追求</b>                  私たちは、すぐできる業務は先送りせずやりきります。優先順位を確認し、いつも一歩先を考え、効率のよい段取りを組みながら業務を遂行します。</p>	<p><b>15 効果的なフィードバック</b>                  私たち駐在員は、レオンの技術を全世界に広め、マーケットを広げることを目指します。様々な顧客ニーズを理解し、グローバルな視点を持ってお客様からの声を本社にフィードバックしながら、新たな技術に繋がります。</p>	
<p><b>8 妥協なき性能</b>                  私たちは、機械の性能に妥協しません。同時にコスト意識を常に持ち、お客様が迷うことなくレオン機を選んで頂ける高品質な商品を提供します。</p>	<p><b>16 全員営業</b>                  私たち管理部門は、全員営業の心構えで各部署との協調性を図り、主体性を持ちながら積極的なバックアップ体制でサポートします。</p>	

出所) レオン自動機株式会社「クレド」(社内配布資料)。

### 3. 株式会社ナカニシ

～高速回転技術をコア技術として、歯科用回転機器のグローバルシェアNo.1～

#### (1) はじめに

ナカニシは、立地上恵まれているとはいえない栃木県鹿沼市にありながら、1951年の会社設立から6年後に自社ブランドで輸出を開始して、61年以降アメリカ向けの輸出を本格化させており、2018年12月期の海外売上高比率は77.1%となっている。その間、内製化と垂直統合によりグローバルシェアを獲得してきたことに注目してナカニシを個別企業研究の対象として、ポーングローバル企業の競争優位の源泉を明らかにすることを目指して検討を行う。ナカニシについて検討した研究は見出すことができないが、同社は限られた経営資源の状況にあって、垂直統合により成長を図っている点で重要なケースであると考えられる。以下では、社史、有価証券報告書、決算説明報告書、新聞の他、決算説明会において配布された資料、同社の代表取締役中西英一氏及び広報・IR担当者に対する聞き取り調査<sup>1)</sup>によって、いかにして競争優位を確立してきたのか、創業時から歯科用回転機器のグローバルシェアNo.1となるまでの経緯を焦点として検討する。

#### (2) 会社概要

ナカニシは、栃木県鹿沼市に本社および主力工場を置き歯科医療用機器、一般産業用切削・研削器の製造・販売を主たる業務としている。「顧客のニーズにより新製品を開発し、堅牢、優美にして廉価な製品づくりで社会の信頼に応える<sup>2)</sup>」を経営の基本に据え、超高速回転技術や超音波技術による「削る」テクノロジーに基づいて、部品の85%を内製化し、全製品を国内で製造してその約80%を世界135ヵ国以上に販売している<sup>3)</sup>。北米向けにはNSK-AMERICA CORP.が、歯科医療用機器及び一般産業用切削・研削器を販売し、欧州向けにはNSK EUROPE GmbH・DENTAL X S.p.Aを経由して、NSK FRANCE S.A.S.、NSK UNITED KINGDOM LTD.、NSK-NAKANISHI DENTAL SPAIN S.A.が歯科医療用機器を販売している。さらに、中国向けは上海弩速克国際貿易有限公司が、オセアニア向けにはNSK OCEANIA PTY.LTD.、韓国向けにはNSK DENTAL KOREA CO.,LTD.がそれぞれ歯科医療用機器を販売している。

また、本社R&Dセンター「RD1」と新工場「A1」を開発・生産の中核拠点として超高速回転技術、マイクロモーター技術、超音波技術の3つのコア技術に基づいて事業展開し

<sup>1)</sup> 2018年2月2日、広報・IR課秋家正寿課長等の説明により本社R&Dセンター「RD1」を見学した。

その後、2018年3月9日、ナカニシ本社において中西英一代表取締役に対するインタビューを実施した。なお、本項の本文・写真・資料等につき2019年8月8日同社より使用公開の許諾を得た。

<sup>2)</sup> 株式会社ナカニシ2018年12月期「有価証券報告書」9頁。

<sup>3)</sup> 2018年2月2日の会社見学時に配布された資料の記述による。

ており、歯科用回転機器でグローバルシェアNo.1 企業であるとともに、脳外科・整形外科ドリルの国内唯一のメーカーである。

事業セグメントは、歯科製品関連事業（2018年12月期売上構成比85.9%）、工業製品関連事業（同10.4%）、その他（同3.7%）から構成されている。歯科製品関連事業においては治療用ハンドピース<sup>4</sup>・技工用マイクロモーター&ハンドピース、口腔外科用ハンドピース及び滅菌器、部品その他を欧州向け31.9%、北米向け16.4%、アジア向け14.2%そして19.6%を国内向けに製造販売しており、31,366百万円の売上高を計上している。また工業製品関連事業は全体の10.5%を占め、3,832百万円の売上高を計上している。手作業用グラインダー及び機械装着用スピンドル等を、アジア向け24.4%、北米向け22.7%、欧州向け20.8%、そして37.8%を国内向けに製造販売をしている<sup>5</sup>。

図表 3-3-1 グローバルネットワーク図



出所) 株式会社ナカニシ「グローバルネットワーク図」(<https://www.japan.nsk-dental.com/company/nsk-worldwide.html>, 2019年8月30日最終確認)。

### (3) 沿革

ナカニシの前身は、1930年(昭和5年)中西敬一氏が木村兄弟製作所の下請工場として

<sup>4</sup> ハンドピース 主に歯科で、虫歯治療などのため歯を削る際に手で握って使う医療機器。外科や脳外科向けの骨切削装置でも、手で握る部分はハンドピースと呼ぶ。うち「ヘッド」という先端部分に超高速回転機構を内蔵する。

ナカニシ製品の場合、空気で羽根車を回す「エアタービン」式なら1分間に45万回転、回転軸(シャフト)で回す仕組みなら20万回転と切削力が高い。患者ごとに高温・高圧の蒸気で滅菌して使うため消耗し、3年程度で交換が必要になる。

<sup>5</sup> 2019年2月27日株式会社ナカニシ「決算説明会資料(2018年12月期)」。

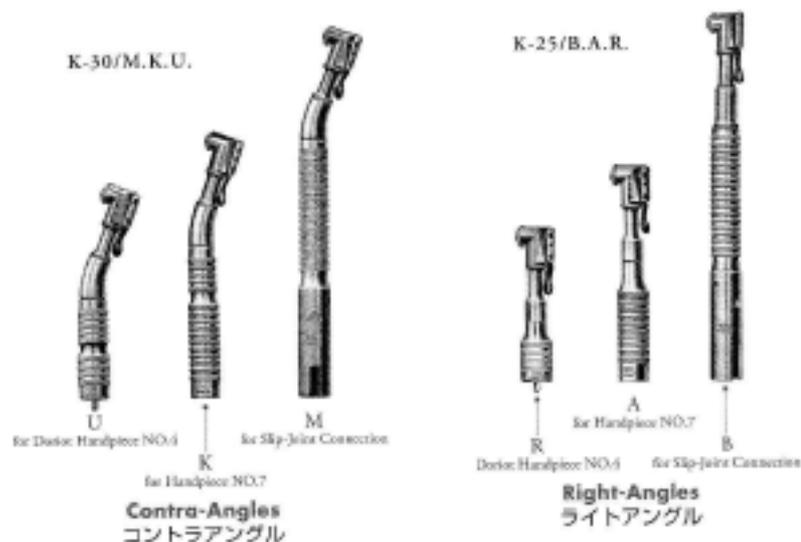
東京都千代田区で創業した中西製作所である。木村兄弟製作所は日本で最初の歯科医療用切削器具メーカーであり、中西敬一氏は同社の機械工として海外製のみであった歯科用回転機器（ハンドピース、コントラアングル）の開発・製造に携わり、国産第一号のコントラアングルを完成させた。ただ、太平洋戦争の影響で歯科用回転機器の製造を中止し、45年には東京を離れ栃木県上都賀郡鹿沼町（現・鹿沼市）に疎開した。

その後51年中西製作所を設立して第二の創業をはたし、1953年に有限会社に改組するとともに社名を中西歯科機器製作所に変更した。そして57年の歯科業界が不況に陥ると唯一の納入先であった三殖も危機に立たされたため、自社ブランド（NSKブランド）の分解式「KN コントラ」の独自販売を開始するとともに南米、オーストラリア貿易を得意としていたホマレ歯科貿易を通して初めて輸出した。さらに、61年には株式会社ナカデンオーバーシーズとの取引を開始し、アメリカへの輸出を本格的に開始した。なお輸出に際しては、アメリカの歯科商社のスパーバ・予防歯科器械メーカーのデンチケーターからのOEM製品として注文されており、海外輸出の黎明期においては海外輸出業者の役割は大きいものがあった。

その後79年の第2次オイルショックと海外輸出業者による注文の滞留を契機として、自社営業による海外独自販売ルートを確立に方針を変更し、貿易部を設置して北米・南米・ヨーロッパ・アジアの担当者を置いて、NSKブランドの海外直接販売を始めた。

なお、1981年6月に有限会社ナカニシ歯科器械製作所を株式会社に改組しており、有価証券報告書の沿革はこの年より始まっている。

図表 3-3-2 創業者中西敬一氏が独立時に作っていた製品群（1930年）



出所) 中西英一 (2012) 16 頁。

#### (4) 事業内容

歯科製品関連事業部門では、治療用ハンドピース、技工用マイクロモーター・ハンドピース、口腔外科用ハンドピースおよび滅菌器等を製造販売している。ナカニシでは、超高速回転技術・マイクロモーター技術・超音波技術の3つのコア技術を有して、それを基にまたは融合して様々な製品を生産している。超高速回転切削器では、低振動・低ノイズ、長寿命、高精度、超コンパクト化を実現させ、歯科用マイクロモーターでは、長年の技術の蓄積がある電子駆動回路により、超低速域から高速域まで幅広い回転領域で、安定した高トルクと滑らかな回転を実現している。

図表 3-3-3 コントラアングルハンドピース



出所) 中西英一 (2012) 7 頁。

つぎに、外科医療用マイクロモーターでは、高い安全性と精度を求める術者の意思を正確に反映できるツール開発を目指し、脳神経外科、整形外科、耳鼻咽喉科、口腔外科、形成外科の領域まで活用できる骨切削用回転機器システムを提供している。

図表 3-3-4 外科医療用マイクロモーター



出所) 中西英一 (2012) 8頁。

また、1982年歯科用回転機器の技術を応用して工業製品関連事業部門に進出した。この部門では、手作業用グラインダーおよび機械装着用スピンドル等を製造販売している。ハイテク産業の裏方としてサポートしており、精密金型・部品の研磨、バリ取りに使用する手作業用精密マイクログラインダーと超微細加工用の超高速・超精密電動スピンドルを提供している。ハードディスクの流体軸受の部品やスマートフォンの部品加工に、高速電動スピンドルがほぼ独占的に使用されているとともに、内視鏡の超精密部品の加工、デジタルカメラ用のレンズの金型製作、電子基板の加工など、多種多様な業種における超精密微細部品の加工に使用されている。

図表 3-3-5 タービンスピンドルとマイクログラインダー



出所) 中西英一 (2012) 9頁。

## (5) 国際化のプロセス

本項では歯科用回転機器のグローバルシェアNo.1 に至るナカニシの国際化プロセスを検討する。

ナカニシは、創業の6年後の1957年に自社ブランド (NSKブランド) の分解式「KNコントラ」の独自販売することで輸出を開始し、61年には株式会社ナカデンオーバーシー

ズとの取引からアメリカ輸出を本格化させた。その結果 60 年代後半には海外売上が全体の 25%を超えている<sup>6</sup>。その後 79 年には自社営業による海外独自販売ルート確立に方針を変更し、貿易部を設置して北米・南米・ヨーロッパ・アジアの担当者を置いて、NSK ブランドでの海外直接販売を始めている。

84年にアメリカ合衆国における販売網およびサービスの拠点としてNSK-AMERICA CORP.をイリノイ州シャンバーグ市(シカゴ近郊)に設立するとともに86年には中国への輸出を開始した。さらに、2003年には欧州市場で同社の「NSK」ブランド浸透を図るべくNSK EUROPE GmbHをドイツ連邦共和国ヘッセン州フランクフルト市に設立し、ドイツのほか、ベルギー、オランダや東欧での受注活動を展開した。

また、2005年3月には中国における代理店への販売支援、情報収集サービス業務を目的に中華人民共和国上海市に上海弩速克国際貿易有限公司を設立するとともに、同年6月には欧州第2の市場であるフランス市場におけるナカニシ製品の販売をナカニシ主導にて行うため、フランスでの販売代理店だった「ポディア・フランス社」の株式を取得し、社名をNSK FRANCE S.A.S.に変更した。この海外販売網をテコ入れにより世界120ヶ国以上で歯科用製品を販売することができ、世界シェアは17%程度に達し、世界最大手ドイツのカボデンタルシステムズ社(世界シェア約20%)を迫撃することになった<sup>7</sup>。

さらに06年9月にオセアニア市場における販売ならびにサービスの拠点としてNSK OCEANIA PTY.LTDをオーストラリア連邦シドニー市に、NSK OCEANIA LTDをニュージーランドオークランドに設立、07年1月イギリス、スコットランド、アイルランドにおける販売及びアフターサービスの拠点としてNSK UNITED KINGDOM LTDをイギリスに設立、同年2月韓国にNSK SERVICE Co. LTDを設立、08年1月にスペイン、ポルトガルにおける歯科製品の販売を促進するため、スペイン・マドリッドにNSK-NAKANISHI DENTAL SPAIN S.A.を設立し海外販売体制を整備した。

米国での販売は、産業用スピンドルなど工業製品を全額出資子会社のNSK アメリカ(イリノイ州)が担当し、歯科器具の販売は米国全土に販売網を持つ歯科先端工具メーカーのブラスラー社(ジョージア州)と独占販売契約を結び、2004年から全面委託し、米国での歯科器具の売り上げは順調に伸びてきたが、08年前後から成長が鈍化してきた。米市場では大手ディーラーの影響力が強く、ディーラー経由の販売量は市場全体の8割を超えるため、販売を増やすには大手ディーラーの開拓が不可欠と判断した。

ブラスラー社との販売契約が10月に終わるのを受けて販売体制を再編し、NSK アメリカの全額出資子会社(ナカニシの孫会社)として歯科器具専門の販売会社、NSK デンタル(イリノイ州、資本金1万ドル)を2月に設立、現地で15人程度を採用し、NSK アメリカと

<sup>6</sup> 同前、中西氏インタビュー。

<sup>7</sup> 「ナカニシ、中仏に現法一歯科用製品、シェア首位独社、迫撃」『日本経済新聞』2005年4月12日朝刊。

合わせ米国拠点の人員を倍増させた<sup>8</sup>。

なお、1990年代当初までアメリカでは100%OEMで展開していたため知名度がゼロに等しい状態であり、新製品開発とともに体制を整備するだけでは売上増加につながらないため、営業担当の経験者を増強したり、販売促進や知名度向上をはかるため、大小さまざまな展示会に出展する傍ら、全米の歯科医にダイレクトメールを発送したり、雑誌広告を大々的に展開し、これにより売上高の向上を進めてきた。

## (6) 実務的示唆

### ① 経営者特性

ナカニシの前身の創業者は機械工として開発にあたっていたが、当時は輸入品が多くアメリカ製・ドイツ製が市場を占めており、それらをベンチマークとして国産第一号を製造した。戦後製造を再開し株式会社ナカニシの草創期においても国内向けの下請けであり海外とのつながりは特になかった。こうした状況で国内景気が低迷してきたことから海外に販路を求め、取引先から輸出業者を紹介され輸出に踏み切った。

このようにナカニシにおいては経営者に海外とのネットワークがない環境で輸出を始め新たな市場を開拓している。

そしてナカニシのDNAである「堅牢、優美にして、廉価なものづくり」という精神が確立されそれが多くの新製品を自ら考案、開発し、歯科治療において利便性を高める製品を次々と世界に提供することで企業成長を支えてきた。

### ② 海外進出の経緯

戦後の復興期に事業を再開したものの、その当時の市場は輸入品が多く、歯科機械の技術力はヨーロッパ・アメリカが進んでおり、歯科関係・削る機械はアメリカ製ドイツ製が市場で高いシェアを占め、国産メーカーとしてはナカニシのほか2、3社あったが、輸入品が大半を占めていた。その中でナカニシの創業者である中西敬一氏が歯を削る「コントラ」というドリルを国産第一号で開発した。

ナカニシは、コントラを中西敬一氏が以前勤務していた木村兄弟製作所に下請けのような形態で納入していたが、取引高が減少してきたため輸出業を営んでいる商社を通して自社ブランドではなく、OEMでアメリカの大手ディーラーあるいは大手メーカーの下請け的な形態で輸出を始めた。ナカニシの海外展開の黎明期においては海外輸出業者の役割は大きな力となった。

最初の市場は市場規模が最も大きいアメリカであり、その後ヨーロッパ等に市場を拡大した。ただアメリカ・ヨーロッパそれぞれ地域によってエンドユーザーである医師の要望

---

<sup>8</sup> 「ナカニシ、歯科器具、米で拡販、販社設立、拠点も増強—大手ディーラー開拓」  
『日本経済新聞』2011年7月1日朝刊。

が微妙に異なった。例えば、日本の医師は音が静かで繊細さを好む。日本人は口を大きくは開かないから、なるべく削る形状が小さくて軽いものが好まれる。一方ドイツ人は口が大きいのでトルクがあれば、ヘッドが大きくても関係ない。トルクがあった方がいい、早く削れるもの・力強いほうが好まれる。またアメリカは、その中間ぐらいを好み、アメリカはエリアが広いことから、壊れた時にすぐにメンテができないため、構造がシンプルで耐久性が高いものが好まれるとともに、アフターサービスがやりやすい簡単な製品が求められる。さらにエア式と電気式のドリルでは、アメリカはエア式がメインになっている。エア式はシンプルである一方、電気式は回路など構造上、故障につながる箇所が多いことから、アメリカでは電気式は流行らない。そうした事情を反映して日本やヨーロッパは先端のものは電気式が多いが、アメリカは壊れにくく、メンテが簡単なエア式が多い。

このように国によって医師のニーズが違っており、アジア内でも、国によって要求される水準が異なっているため、地域の要望に適合した製品開発がグローバル展開を行うにあたって、重要なポイントとなっている<sup>9</sup>。

### ③ 競争力の源泉

ナカニシは創業当初から、「堅牢、優美にして廉価」なものづくり<sup>10</sup>をモットーに経営してきており、3つのコア技術（超高速回転技術、マイクロモーター技術、超音波技術）をもとに歯科医を頻繁に尋ね、使い勝手などを聞き取りさらなる改良を進めている。

顧客ニーズやユーザーの反応をすぐ開発に反映させるため、1万7,000点前後という部品の多くを内製化している点も注目に値し、生産に欠かせない工具や検査装置も自前で用意し、手になじむ形状や滑らかな回転、静かな音、高い耐久性などを実現してきた。さらに、部品コストの抑制も進めた。回転機器の心臓部となる小型モーターのほか、作業の手間を減らすため製造設備も自社で開発し、全事業分野で1,000種類を超える商品についても部品の共通化を進め、内製化比率を85%<sup>11</sup>に高めている。また、部品加工を自動化し、高い利益を生み出す仕組みを作り上げた。これらの製品をニッチな分野に集中することで25%を超える売上高営業利益率（連結ベース）を確保している。

また、内製化は製造分野にとどまらず、販売部門においても自前主義をとっている。これはブランド力と販売力の面で競合するドイツ企業などに差を付けられ、2000年当時で歯科治療に使うハンドピースの世界シェアでは5位で性能が他社と遜色なく値段が安くても購買にはつながらなかった。そこで製造だけでなく、海外営業でも自前主義を採用することとした。

販売代理店が自社の利益を追求すれば、ナカニシ製品を積極的に売るとは限らないため、ライバルが自前の営業網を構えていたのにも倣い、ナカニシも03年のドイツをはじめ欧

<sup>9</sup> 同前、中西氏インタビュー。

<sup>10</sup> 中西英一（2012）3頁。

<sup>11</sup> 2018年2月2日、工場見学会において配布された説明資料による。

州各国や中国、オーストラリア、ロシア、ブラジルなどに相次ぎ現地法人を設立して周辺国もカバーした。その現法のトップは基本的に日本人ではなく、市場に精通した現地人材を起用し、顧客開拓はもちろん、修理などのアフターサービス窓口、広告宣伝も手掛けブランドを売り込んだ。ハンドピースは小さいため、航空便を使い日本で修理対応すれば現地法人で多くの要員を抱える必要がないのも幸いし、素早く拠点展開できた。

また、製品を使う歯科医師や歯科衛生士も困り込んだ。国内の会員組織「NSK アカデミー」を登録無料で展開した。専門講師による有料セミナーを催し、歯や歯周の治療、インプラント(人工歯根)などの新たな技法をナカニシ製品の使い方とともに伝える。海外でも中国などで同様のセミナーを開き、信頼を培い顧客とする。

さらに 2001 年にNo.1 のグローバルブランドを目指して NRP(NSK Reborn Plan)を立上げ、ブランド力のアップ、製品デザインの革新、全世界をカバーする強力な販売ネットワーク、競争力のある新製品開発、他社をしのぐアフターサービス、この 5 点を最重要課題とした。すなわち、NSK ブランド力向上のため世界統一のイメージ戦略をスタートさせ、製品を通して新たな付加価値を提供すること、そして見た目にも洗練されたデザインの製品を提供することで差別化を図ろうとしたのである。そして歯科治療のクオリティは使用する器具に左右されヨーロッパ、アメリカ、日本の歯科医は器具に対するこだわり、ブランドロイヤリティが非常に強い傾向があり、品質や性能、価格面でいかに優れていてもブランド力のない無名の製品は売れないのが現状であった。そこでナカニシはユーザー認知度向上のために、ナカニシはどういう会社なのか、どんな理念を持っているのか、何を指しているのかを明確にすべくナカニシのブランドイメージを示す 2 つのスローガンとイラストを制定した。

こうした取り組みの結果国内で約 3 割、欧州では約 2 割のシェアを得て世界トップシェアを獲得した<sup>12</sup>。

#### ④ 生産体制

前述のとおりナカニシの前身は、中西敬一氏が木村兄弟製作所の下請工場として東京都千代田区で創業した中西製作所である。太平洋戦争の影響で歯科用回転機器の製造を中止し、45 年には東京を離れ栃木県上都賀郡鹿沼町(現・鹿沼市)に疎開した。その際に鹿沼町の武藤ゴム工業からナカニシが東京に保有する設備一式の購入申し出がありそれに応じている。そして疎開の 1 か月後に東京大空襲があり、東京は焦土と化した設備一式は売却していたため焼失を免れた。

1951 年に鹿沼市に工場を構え、中西製作所を設立した。その時武藤ゴム工業から買い戻した機械は、東京時代に敬一氏が東京で自作した歯切盤 1 台だけであった。その後中古機

---

<sup>12</sup> 中西英一 (2012) 61 頁。「ナカニシ(下)海外営業、自前主義貫く一新本社も広告塔に活用」『日本経済新聞』2017 年 4 月 28 日朝刊。

械屋から買い求め、6尺旋盤1台、3尺旋盤3台、フライス盤1台、ボール盤2台、歯切り盤1台、フイゴ炉1基であった。その当時の生産量はコントラアングル日産30本、この体制で第2創業をスタートさせた。

そして1961年株式会社ナカデンオーバーシーズとの取引が始まり積極的にアメリカに輸出するようになると、アメリカの歯科商社のスパーバ、予防歯科器械メーカーのデンチケーターよりOEMで大量の受注があり月産1万本までに拡大した<sup>13</sup>。それまで鹿沼市上日向の本社工場にて製造してきたが1980年代後半になると本格的な海外展開の結果全世界から受注が急増したため増産体制が急務となり、1988年に床面積1,820㎡の第二工場（A棟）が完成し、コンピュータ制御の最新気鋭のCNC旋盤を導入、さらにはマシニングセンターを集約して生産能力を大幅に増強した。そして1990年に床面積1,648㎡の新工場（B棟）を建設し、A棟B棟の2棟の工場を第二工場と位置付け、一貫して部品加工ができる体制とした。そして上日向の本社工場は組立部門のスペースを大幅に拡大し、全世界からの需要増大に応え得る体制を整備した<sup>14</sup>。

また、1997年には電気式マイクロモーターを自社内製に切り替えた。内製化は長年の重要課題であり、以降同社の戦略上の特徴となるものである。内製化を担当したのは5年前に採用した優秀なモーター設計・製造経験者であり、高度な専門性を備えた人材の登用が内製化成功の大きな要因となった。それまでは1社から外部調達していたが、思うような供給体制が取りづらくなり、コストも高くなりがちであり、コストやノウハウの蓄積、将来性などあらゆる点を考慮して、自社で設備制作から始め、1機種ずつ内製点数を増やしていった。その結果、大幅なコストダウンが実現するとともに、生産体制に合わせた計画的なモーター供給が実現し、生産効率を大きく改善すると同時に新機種の開発スピードを速め、ナカニシのコア技術を確立し、競争優位性を確立する大きな要因となった<sup>15</sup>。

なお、現在は、完全国内生産の生産体制を取っているが、2011年6月に初の海外生産拠点としてベトナムに工場進出した。ホーチミン近郊のビンズオン省に敷地面積約20,000㎡、建物面積約4,000㎡、総投資額7億円規模の工場に従業員30人程度の体制で操業を始めるものであった。主力の歯科用ドリルの生産拠点をベトナムに新設して、ベトナムでは新興市場向けの普及モデルを中心に生産、先進国向けの高付加価値品を手がける本社工場（栃木県鹿沼市）と役割を分担することにより完全国内生産で生じる為替リスクを避けながらコスト競争力を高め、アジアや中南米など成長市場の開拓を加速するものであった<sup>16</sup>。

このように初めて海外生産拠点をベトナムに新設した目的について中西英一代表取締役は次のように述べている。

---

<sup>13</sup> 中西英一（2012） 15-27頁。

<sup>14</sup> 中西英一（2012） 39-47頁。

<sup>15</sup> 中西英一（2012） 51-55頁。

<sup>16</sup> 「歯科用ドリル、ナカニシ、海外初の工場、ベトナムで来年6月操業」  
『日本経済新聞』2010年7月28日朝刊。

「あの時は超円高でドルがほんとにマックス 75 円の円高になったので、75 円とか 80 円が長く続くとさすがに厳しいとなり、ベトナムの賃金は日本の 10 分の 1、下手すると 20 分の 1 になり作った。そのうち円高が収まってきて流れができて、合わなくなってきたので 2 年間やりましたけど、2 年で見切りをつけて閉めちゃった。

ナカニシは、多品種少量生産であり、デンタル関係で 100 種類から 1000 種類の製品を作っている。部品が 2 万点くらいあり、それらの部品がすべてミクロン単位の精度でできているので、この多品種少量生産でこれらミクロン単位の部品を海外生産しても日本から日本人をごっそりつれていかないとできないレベルですから、国内生産の方が間違いなくいいだろうということと、あとナカニシの製品は小さいため輸出しても空輸というかほとんどお金がかからない。

内製だと通常輸送コストが高くなるが、ナカニシの製品は小さいので輸送コストがあまりかからない。だから自動車や、地産地消で現地生産が当たり前ですが、ナカニシの場合小さいのであえて海外で作る必要がない<sup>17)</sup>」

このように為替変動リスクに対応すべく海外生産に踏み切るものの、自社の製品特性・生産工程等を総合的に検討し、技術レベルおよび生産効率を確保しつつ全社的な収益性を確保するため海外生産を取りやめ、国内生産体制を整備した。栃木県鹿沼市の本社工場で部品の 85%以上を内製するとともに、社内で「A1」と呼ぶ新工場を本社工場から 10 kmほど離れた宇都宮西中核工業団地(栃木県鹿沼市)に投資総額約 50 億円をかけ、約 50,000 m<sup>2</sup>の敷地に延べ床面積約 14,000 m<sup>2</sup>の建屋を建設した。2018 年 5 月に稼働した結果ナカニシの工場の総床面積は従来の 1.8 倍に拡大し、生産能力が 3 割高まった<sup>18)</sup>。

これによりナカニシは世界シェア首位の「ハンドピース」を 2 万点超にのぼる微細な金属部品の多くを自前で加工し組み立てる体制を整えた。

## ⑤ まとめ

ナカニシは、「堅牢・優美・廉価なものづくりを通じて 人類の健康とよりよい社会を実現し全世界の人々との友好を広げる」をモットーとして、事業領域を「削る」テクノロジーに絞り込み、歯科関係では歯を削る、メディカル関係では骨を削る、一般産業に向けては金属を削る、そういうビジネス領域の中において独自の技術を核にしてお客様のニーズをグローバルに早く吸い上げて、それを開発して早く自社で作って、それを自社の販売ルートで、全世界に販売している。

その原点は、創業者であり初代社長であった中西敬一氏が海外製のみであった歯科用

<sup>17)</sup> 同前、中西氏インタビュー。

<sup>18)</sup> 「ナカニシ(上)新工場、国産の強み磨く一歯科用器具、コスト 3 割減(企業力点検)」『日本経済新聞』2017 年 4 月 27 日朝刊。

回転機器（ハンドピース、コントラアングル）の開発・製造に携わり、東京にて国産第一号のコントラアングルを完成させたことにある。ただ第二次世界大戦の影響からすべての設備を売却して、栃木県鹿沼市に疎開した。そして 1951 年に歯切盤 1 台だけから再スタートし、三殖を唯一の納入先としていた。その唯一の納入先が国内需要の低迷により危機に瀕したため、自社ブランド製品を南米・オーストラリア貿易を得意としていた商社を通じ、新たな市場を求めて海外進出し、その後 61 年にアメリカへの輸出を本格化させた。その点では、国内市場の状況が海外進出の誘因となっている。

これは国内市場の低迷を契機として新たな市場を求めて創業の 6 年後の 1957 年に自社ブランドによる輸出を開始するとともに、OEM により海外進出を果たし、61 年には株式会社ナカデンオーバーシーズとの取引を始め、アメリカの歯科商社のスパーバ、予防歯科器械メーカーのデンチケーターから大量の OEM 受注があり月産 1 万本までに拡大するまでにアメリカへの輸出を本格化させた。このように海外輸出の黎明期においては海外輸出業者の役割は大きいものがあった。

さらに、ナカニシでは内製化・垂直統合が特徴となる。生産拠点では、2011 年にベトナム子会社設立し、工場を建設したが、2 年間で撤退し、現在は本社隣接工場と新設した A1 工場のみである。デンタル関係では約 2 万点の部品から 100 種類から 1000 種類の製品を製造する多品種少量生産であり、それらの部品がすべてミクロン単位の精度でできているので労働集約的作業が少ないため、ベトナムに日本から大量の従業員を派遣しなければならない。一方でナカニシの製品は小さいため空輸による輸送コストはさほどかからない。そこで、ベトナムでの日本人大量投入による製造コストの増加と空輸による輸送コストを比較検討して、素早く海外生産から撤退し全面的に国内生産に戻した。

また、企業は、製品やサービスを提供する上で、原材料調達、製造、輸送、小売といった垂直的な段階において、どの活動を自ら手掛け、どの活動を外部に頼るのかという決定をしなければならないが、ナカニシでは 85%以上の部品の内製化を進めており垂直統合を進めている。内製化は長年の重要課題であり、1997 年に電気式マイクロモーターを自社内製に切り替えたことから始まった。以降同社の戦略上の特徴およびナカニシのコア技術を確立し、競争優位性を確立する大きな要因となった。それを実現し内製化させたのは 5 年前に採用した優秀なモーター設計・製造経験者であり、高度な専門性を備えた人材の登用が内製化成功の大きな要因にもなっている。それまでの 1 社から外部調達では思うような供給体制が取りづらく、コストも高くなりがちであり、コストやノウハウの蓄積、将来性などあらゆる点を考慮して、自社で設備政策から始め、1 機種ずつ内製点数を増やし、大幅なコストダウンを実現するとともに、生産体制に合わせた計画的なモーター供給が実現し、生産効率を大きく改善すると同時に新機種の開発スピードをも速めたのである。

さらにナカニシは販売においても自前主義を貫き自社で販売している。販売代理店が自社の利益を追求すれば、ナカニシ製品を積極的に売るとは限らないため 2003 年のド

イツをはじめとして欧州各国、中国、オーストラリアなどに現地法人を設立してグローバルネットワークを築いて販売力強化を図ったのである。

これら内製化を中心とした垂直統合型ビジネスモデルが競争優位を確立して高いグローバルシェアを確保した。販売代理店ではなく、現地に精通した現地の人を自社の営業拠点に配置することで顧客のニーズを詳細に把握するとともに、的確に対応してきた。また製品面では部品を含めた内製化を高めることによって地域・医師による多様なニーズにきめ細やかに対応する精密部品の製造力・製造技術力、つまりミクロンオーダーの部品による多品少量の製品を製造し、中国メーカーその他の企業が真似できない2万点の違った部品を数少なく作る技術を強みとして超垂直統合型の企業として競争優位を確立維持してきた。

図表 3-3-6 株式会社ナカニシ 会社概要(2018年12月期) 証券コード 7716

設立	1951 (昭和 26) 年 2 月
本社住所	栃木県鹿沼市下日向 700
代表者	代表取締役社長 中西 英一
事業内容	歯科医療用機器、一般産業用切削・研削器の製造販売
資本金	867,948 千円 (自己資本比率 91.2%)
従業員数	1,063 名 (連結)
事業所	本社・工場、東京事務所、大阪事務所
業績	売上高 36,543 百万円、経常利益 10,676 百万円、 当期純利益 7,588 百万円、連結海外売上高比率 77.1%
連結子会社	NSK-AMERICA CORP. (アメリカ合衆国イリノイ州ホフマン・エステイト市) NSK EUROPE GmbH (ドイツ連邦共和国 ヘッセン州 エッシェボーン市) NSK EURO HOLDINGS S. A. (ルクセンブルク大公国) NSK FRANCE S. A. S. (フランス共和国 パリ市) NSK UNITED KINGDOM LTD. (イギリス ハートフォードシャー州) 上海弩速克国際貿易有限公司 (中華人民共和国 上海市) NSK OCEANIA PTY. LTD. (オーストラリア連邦 ニューサウスウェールズ) NSK-NAKANISHI DENTAL SPAIN S. A. (スペイン マドリード州) DENTAL X S. p. A (イタリア共和国 ヴィツェンツァ市) NSK DENTAL KOREA CO., LTD(大韓民国 ソウル市)

出所) 株式会社ナカニシ 2018 年 12 月期有価証券報告書より筆者要約。

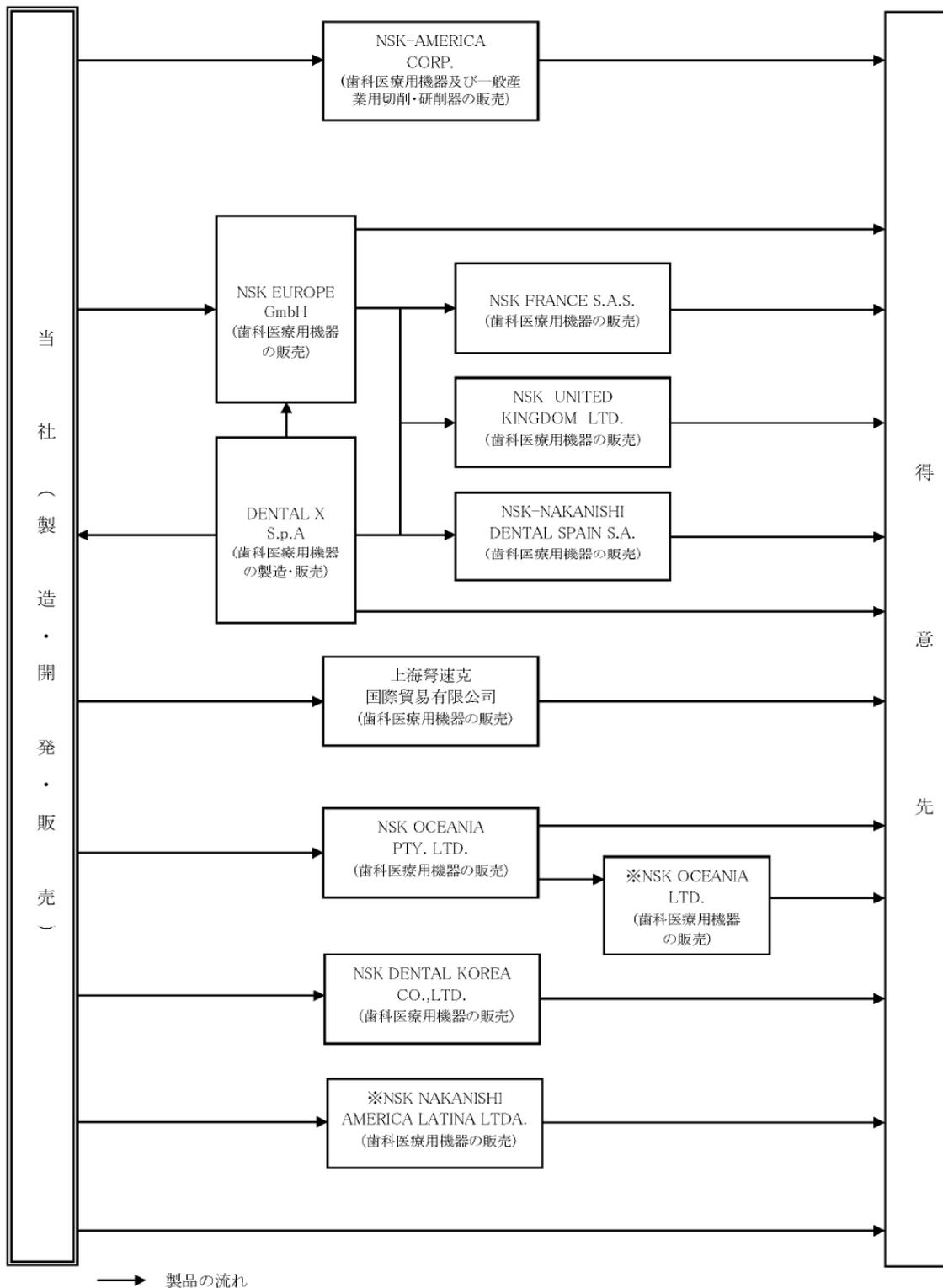
図表3-3-7 沿革

- 1930年 中西敬一が千代田区神田豊島町に「中西製作所」を設立
- 1951年 栃木県鹿沼市上日向に「中西製作所」を創業
- 1953年 従来製品に加え、歯科用ドリットハンドピースの製造を開始  
社名を「有限会社中西歯科器械製作所」と変更
- 1957年 自社ブランド（NSKブランド）の分解式「KNコントラ」を独自で販売開始
- 1961年 株式会社ナカデンオーバーシーズとの取引開始  
アメリカ輸出本格開始
- 1971年 エアタービンの量産開始 東京事務所を上野に開設
- 1979年 独自ルートでNSKブランド製品の海外輸出を開始 ヨーロッパ販売本格化
- 1981年6月 有限会社中西歯科器械製作所を株式会社に改組  
販社を「株式会社ナカニシ」に変更
- 1982年6月 一般産業超高速回転機器の製造・販売を開始
- 1984年7月 アメリカ合衆国における販売網、及びサービスの拠点として  
NSK-AMERICA CORP.をイリノイ州シャンバーグ市(シカゴ近郊)に設立  
(現・連結子会社)
- 1985年9月 関西地域の販売体制の強化ならびにサービス部門の充実を図るため  
京都府八幡市に営業員を常駐
- 1986年 中国への輸出を開始
- 1988年2月 生産品目及び数量の増大に伴い、生産設備の増強を図るため、  
第2工場（現・B棟）を下日向（現・本社所在地）に建設
- 1990年2月 下日向工場に1棟（現・A棟）を増築
- 1993年 世界初感染防止機構「クリーンヘッドシステム」がヨーロッパで応用技術  
最優秀賞を受賞
- 1995年1月 設計・開発・生産技術の強化を図るため、下日向工場に1棟  
(現・C棟 3,200㎡)を増築
- 1996年1月 工業用高速回転機器の営業規模の拡大に伴い、株式会社中西歯科器械製  
作所の社名を株式会社ナカニシに変更するとともに、ナカニシの販売代理  
店である株式会社ナカニシの社名を株式会社エヌエスケーナカニシに変更
- 1996年7月 製造・販売を統合し、効率向上を図るため、株式会社エヌエスケーナカ  
ニシを吸収合併
- 1997年4月 品質管理の徹底を図るため、国際標準化機構(ISO9001)の認証を取得
- 1999年1月 環境に配慮した企業活動の定着を図るため、環境マネジメントシステム  
の国際規格(ISO14001)の認証を取得
- 1999年3月 九州地域の販売体制の強化ならびにサービス部門の充実を図るため福岡

- 県北九州市に営業員を常駐
- 2000年7月 日本証券業協会に株式を店頭登録
- 2000年10月 中近東、中央アジアの販売を強化するため、アラブ首長国連邦のドバイに駐在員事務所を開設
- 2001年7月 製品の部品加工から組立、出荷までの一貫生産と物流における生産性向上を目的に、新本社工場を下日向工場の敷地内に建設
- 2003年3月 西日本地域の販売体制の強化ならびにサービス部門の充実を図るため大阪市淀川区に大阪事務所を開設  
ドイツ、ベネルクス及び東欧諸国における販売ならびにサービスの拠点としてNSK EUROPE GmbHをドイツ連邦共和国ヘッセン州フランクフルト市に設立(現・連結子会社)
- 2004年11月 ルクセンブルク大公国に欧州子会社を統括するNSK EURO HOLDINGS S.A.を設立 (現・連結子会社)
- 2004年12月 日本証券業協会への店頭登録を取消し、ジャスダック証券取引所に株式上場
- 2005年3月 中国における代理店への販売支援、情報収集サービス業務を目的に中華人民共和国上海市に上海弩速克国際貿易有限公司を設立(現・連結子会社)
- 2005年6月 フランス市場におけるナカニシ製品の販売をナカニシ主導にて行うため、販売代理店の株式を取得し、社名をNSK FRANCE S.A.S.に変更(現・連結子会社)
- 2005年9月 部品の一次加工の設備増強と生産性の向上を図るためCNC工場を本社工場敷地内に建設
- 2005年12月 決算期を2月21日から12月31日へ変更を行い、ナカニシグループの決算期を12月31日に統一
- 2006年5月 欧州市場における足病関係製品の販売を促進するため、子会社であるNSK FRANCE S.A.S.の50%出資によりNSK WELLNESS TECHNOLOGY GmbHを設立
- 2006年9月 オシエアニア市場における販売ならびにサービスの拠点としてNSK OCEANIA PTY.LTDをオーストラリア連邦シドニー市に、NSK OCEANIA LTDをニュージーランドオークランドに設立
- 2007年1月 イギリス、スコットランド、アイルランドにおける販売及びアフターサービスの拠点としてNSK UNITED KINGDOM LTDをイギリスに設立(現・連結子会社)
- 2007年2月 韓国にNSK SERVICE Co., LTDを設立
- 2007年5月 ロシアにNSK RUS & CIS駐在員事務所を開設

- 2008年 1月 スペイン、ポルトガルにおける歯科製品の販売を促進するため、  
スペイン・マドリッドにNSK-NAKANISHI DENTAL SPAIN S.A.を設立
- 2008年 3月 欧州市場へ迅速かつ効率的な製品供給を目的にNSK EURO HOLDINGS  
S.A.がドイツ連邦共和国ヘッセン州エッシュボーン市に集中倉庫を設立  
し、NSK EUROPE GmbHが同市に移転し事務所を併設
- 2008年 European Central Stock Center（ヨーロッパ中央ストックセンター）  
開設  
NSK Dental Spain SA（スペイン・マドリード）設立
- 2009年 NSK Asia Pte Ltd.（シンガポール）を設立
- 2011年 NSK Dental LLC（シカゴ）を設立
- 2013年 NSK Latin America Ltda.（ブラジル）を設立
- 2017年 下日向工場に新本社 R&D センター "RD1" が完成
- 出所) 株式会社ナカニシ 2018年12月期「有価証券報告書」より筆者作成。

図表 3-3-8 事業系統図



出所) 株式会社ナカニシ 2018 年 12 月期有価証券報告書。

#### 4. マブチモーター株式会社

～小型直流モーターの開発・生産・販売を通じて社会に貢献する～

##### (1) はじめに

マブチモーターは、主力製品である小型モーターを当時の日本の花形輸出品であったブリキ製玩具の電動化をターゲットとして創業した。1954年の創業時より小型モーターの用途の多様化を予見し、市場を世界にもとめていた。57年には馬淵商事(株)を設立して輸出業務を開始し、さらに64年には香港及び欧米・日本に対する拠点として香港マブチを設立するなどして国際化を本格化させてきたため個別企業研究の対象とした。

マブチモーターについて検討した研究は見出すことができないが、同社は香川県から東京、中国、米州、欧州など需要のある地域に進出する「地産地消」を実践してきたとの観点、おもちゃの部品メーカーとして顧客の個別仕様に基づく多品種少量生産や短納期、季節変動の激しい受注状況を標準化で対応し、コスト低減を図り品質保持と価格競争力を獲得した観点、および地産地消の延長線上で、最も有効な地域で効果的な事業を展開する国際分業体制を敷いてきた観点、これらはいずれも示唆に富む内容であり、その戦略および経緯はBGCを検討するうえで重要なケースであると考え。以下では、社史、有価証券報告書の他、同社が決算説明会において配布した資料に加え、広報担当者に対する聞き取り調査<sup>1</sup>などによって、いかにしてマブチモーターが競争優位を確立してきたのかを検討する。

##### (2) 会社概要

マブチモーターは、香川県高松市にて1946年馬淵健一氏が関西理科学研究所を興すとともに、1947年に世界初の高性能馬蹄型マグネットモーターを開発・改良したことから始まる。それらが模型・玩具業界に採用されたことに端を発し、小型マグネットモーターの製造・販売を目的として、1954年1月マブチモーターの前身である東京科学工業株式会社を東京葛飾区に創立した小型直流モーターの専門メーカーである。

2018年12月期の業績は、連結ベースで23,476人の従業員を擁し、143,116百万円(単体100,931百万円)の売上高および22,925百万円(単体12,106百万円)の当期利益を計上した。また、モーターの販売数量は、自動車電装機器用が1,035百万個であり全体の68.3%を占めており、その他民生・業務機器用が479百万個の31.7%である。

モーターの用途は多岐にわたっており、自動車電装機器用の中型モーターは、パワーウィンドウが266億円、パワーシートが100億円、エレクトリック・パーキング・ブレー

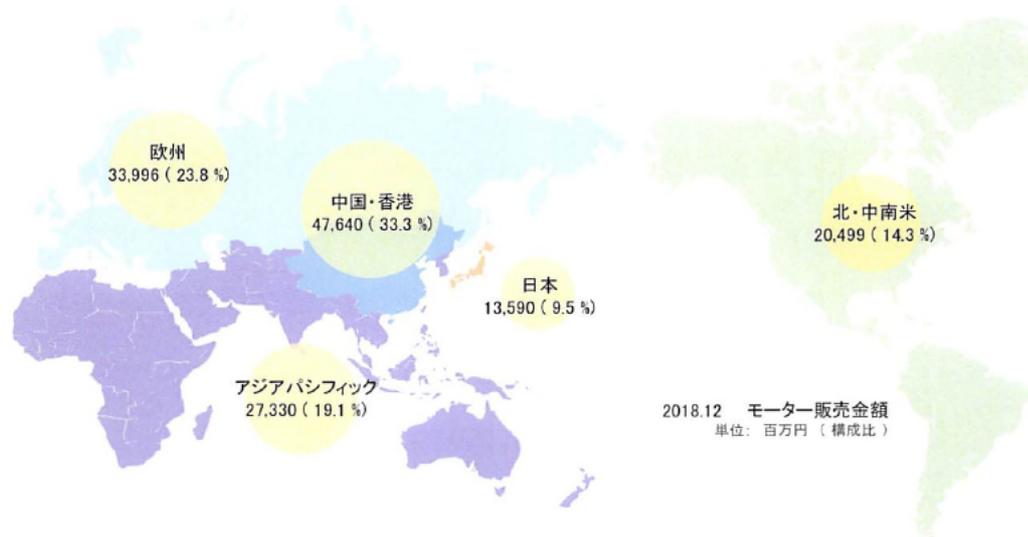
<sup>1</sup> 2018年3月15日、マブチモーター本社にて管理本部広報IR室高木理担当課長に対するインタビュー及びギャラリー見学を実施した。なお、本項の本文・写真・資料等につき2019年8月14日同社より使用公開の許諾を得た。

キが 86 億円の売上高を計上し、また、自動車電装機器用の小型モーターでは、ドアロックが 180 億円、ミラーが 184 億円、エアコンダンパーが 68 億円、ヘッドライトが 33 億円をそれぞれ計上した。一方、民生・業務機器用では、理美容関連が 87 億円、インクジェットプリンターは 71 億円、工具が 53 億円、カーCD が 28 億円、MFP/LP<sup>2</sup>が 24 億円となっている。

疋田文明(2002)によると「早くからアメリカでの販路開拓に力を入れていたマブチモーターは、すでに 1960 年代半ばには、全製品の 50%以上がアメリカ向けだった<sup>3</sup>」とあるように、同社は創業時より市場を世界に求めている。2018 年 12 月期の地域別の売上高は、日本向けが 13,590 百万円（構成比 9.5%）、中国・香港・アジアパシフィック向けが 74,970 百万円（52.4%）、北・中南米向けが 20,499 百万円（14.3%）、欧州向けが 33,996 百万円（23.8%）であり、海外比率は 90.5%に達している<sup>4</sup>。また、生産面では 1964 年の香港進出を契機に海外シフト化を進め、1991 年より海外生産体制を整え、製品の 100%を海外で生産している。

このようにマブチモーターは、「国際社会への貢献とその継続的拡大」の経営理念<sup>5</sup>のもと、グループとしての生産効率を向上させるとともに、進出国における雇用機会の拡大や技術移転など、国際社会の経済発展と技術向上にも大きく貢献しているのである。

図表 3-4-1 地域別モーター販売金額



出所) マブチモーター株式会社「2018 年度 12 月期 Fact Book」6 頁。

<sup>2</sup> MFP はデジタル複合機を、LP はレーザープリンターを指す。

<sup>3</sup> 疋田文明(2002) 77 頁。

<sup>4</sup> マブチモーター株式会社 2018 年 12 月期「有価証券報告書」、2018 年度 12 月期「決算説明会資料」、「2018 年度 12 月期 Fact Book」による。

<sup>5</sup> マブチモーター株式会社 2018 年 12 月期「有価証券報告書」11 頁。

### (3) 沿革

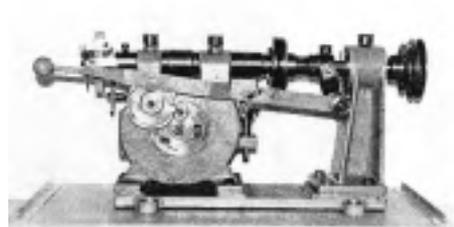
創業者である馬淵健一氏は、戦後まもなく香川県高松市において学校の理科教育補助教材としての小型モーター組み立てキットを製造・販売する個人企業関西理科研究所を興して、1947年に世界初の高性能馬蹄形マグネットモーターを開発し、それを改良してゼンマイ・フリクション<sup>6</sup>に代わる動力として模型・玩具業界にその利用を提案し、採用されていた<sup>7</sup>。大阪市内の間屋を中心に営業展開し、模型愛好家などへの知名度を高めながら月産1,000個以上の受注を確保するなか東京蔵前の製造問屋野村トイに営業をかけていた。

一時は断られるものの1950年朝鮮特需終了に伴い輸出が不振になると、玩具業界がゼンマイ中心からフリクション中心へと主力製品の転換を図ることとなったため、そのタイミングでマブチモーターは再度野村トイと交渉し、1953年取引を開始する。

当時の模型用モーターの生産体制では、月産1,000個が限度であったが、野村トイとの取引開始から5か月で受注が月産2,500個にまで増加した。ただ、受注は従来から倍増したものの生産が追い付かず、モーター需要は増加する一方で、材料や部品を作る関連工場が高松にはなく、良質なモーターの生産には高品質の材料や部品の安定供給が不可欠であり、さらに最も重要な材料である鑄造マグネットは高松では電話機用のマグネットに頼るしかない状況であった。それに対し東京近郊には、マグネットの専門メーカーが集積しており必要な量を確保しやすいうえ葛飾区はモーターを使う主産地であること、取引相手のアメリカ人バイヤー情報も東京に集中しており、市場の様子も技術開発の動きも高松では常に遅れて入手するなど情報収集の面でも高松ではままたまらない状況であった。

こうした事情から当初高松でモーターを生産し、東京に納入していたものを需要が拡大するにつれ玩具メーカーへの技術指導も含め東京で生産する方が合理的になったため、1954年東京都葛飾区にマブチモーターの前身である東京科学工業株式会社を設立したのである。

図表 3-4-2 機関銃（自動巻線機）



出所) 日本経営史研究所編集 上巻(2001) 131頁。

<sup>6</sup> 駆動装置の接触による摩擦力を利用して動力を伝達する方式のこと。

<sup>7</sup> 日本経営史研究所編集(2001) 上巻「冒頭あいさつ」。

翌 1955 年には巻線工程の生産力増強とコスト低減を図るべく通称「機関銃」と呼ばれた自動巻線機を開発した。これにより生産能力は格段に向上し、熟練の女子工員が手巻きでは一日 300 個が限度だったものが、自動機によって 1,500 個を普通に生産できるようになり、モーター生産能力は日産 3 万個にのぼり前年の約 7 倍になった<sup>8</sup>。

1958 年東京科学工業の資本金 200 万円のうち野村トイ保有の 87 万円分を買取り、当初出資を受けた野村トイから完全に独立している。

この時期に取引先と競合する分野に出ではマイナスであることを考え、モーター以外の分野に手を広げないことを決めている。つまりモーターに特化してお客様の領域は決して侵さないというマブチモーターの経営原則が決められ、現在まで脈々と受け継がれている。

さらに、1964 年には香港九龍新蒲崗に萬寶至實業有限公司（香港マブチモーター）を設立し、香港市場へのモーター供給（製造・販売）と英連邦特惠関税へ対応しつつ世界市場に対する拠点をつくることにより国際化を本格化させた。

また製造拠点は、創業当時野村トイから 40 坪を工場として間借りしていたが、1955 年に北へ数ブロック離れた本田町（立石工場）に土地 300 坪、工場敷地 150 坪の工場を取得した。その後 1963 年には月産 300 百万個の生産能力のところへ月 500 万個を受注しているという状況まで需要が増加してきたため、1965 年千葉県松戸市に小型マグネットモーターの一貫生産体制を整えたモデル工場（敷地面積 2 万坪）を建設した。

さらに 1971 年に商号をマブチモーター株式会社に変更した。それと同時に「会社のしごとの目的と意義」を更に昇華させ、経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」を制定した。これは「わが社の経営理念は利益の追求ではなく、国際社会への貢献であり、その継続と拡大である。利益追求なら、極力高く売ればよいということになるが、それでは世の中のためにならないし、そういう会社は長続きしない。社会に対する貢献を継続し、それを将来にわたって拡大していくことが、わが社の哲学でなければならない<sup>9</sup>。」という創業者の強い思いを経営理念にあらわしたもので、今日に至るまで受け継がれている。

そして、同年 7 月本社を松戸に移転し、生産管理・経営管理の一元化を図った。ここに「モーター専業を貫く」「会社の規模でなく質で世界一を目指す」現在の経営理念「国際社会への貢献とその継続的拡大」の基礎が確立された。

この間に、香港・ニューヨーク・フランクフルト・台北に次々と営業拠点を開設するとともに、生産拠点も 1964 年香港、69 年台湾に工場を作り日産 160 万個の小型直流モーターのほとんどすべて海外で生産できるようになり<sup>10</sup>、その後中国・ベトナムなどに需要の拡大に伴い工場を開設し、1990 年には日本での小型モーター量産を終了し、100%を海外生産するようになりマブチモーターのビジネスモデルの基礎が完成した。

そして、1984 年株式を店頭市場に公開し、1986 年には東京証券取引所市場第二部に上

<sup>8</sup> 日本経営史研究所編集 上巻(2001) 131 頁。

<sup>9</sup> 日本経営史研究所編集 上巻(2001) 208 頁。

<sup>10</sup> 馬淵健一（1986）「市場に耳を傾けよ」『日経ビジネス』 1986 年 7 月 7 日号、5 頁。

場、さらに 1988 年東京証券取引所市場第二部から市場第一部へ指定替となった。

このようにマブチモーターは、「国際社会への貢献とその継続的拡大」を経営理念に掲げ、自らの技術で新製品を開発・生産し、新しい価値を社会に提供するタイプの会社として歩み、玩具模型・電動玩具から自動車電装機器をはじめ音響・映像機器、光学・精密機器、家電機器、電動工具へと用途を拡大しながら小型直流モーターの専門メーカーとして成長している。その陰には小型化へのあくなき追求や、部品の共通化、製品の標準化により少品種大量生産へと変換することによるオーダー生産からレディーメイド生産への切り替え、生産の量産化と精密化、操業の平準化があり、これらを通して市場でのコストリーダーシップを掌握することにより持続的競争優位を堅持してきた。

#### (4) 事業内容

マブチモーターは子会社 24 社（うち連結子会社 21 社）<sup>11</sup>とともに自動車電装機器及び民生・業務機器に使用される小型モーターの製造販売を主な事業としている。製品・技術の範囲を明確に小型直流モーターに絞り込みつつも、常に世界市場を視野に絶え間なく技術を進化・深耕させることで小型直流モーターの利用領域を広げ、用途の多角化を可能としてきたことで、世界No.1 のシェアを確保している。

その主な製品の用途は、自動車電装機器分野ではパワーウィンドウ・パワーシート・パーキングブレーキなどに中型モーターが使用され、ドアロック・カーミラー・エアコンダンパー・ヘッドライトに小型モーターが使用されている。また、民生・業務機器分野では、シェーバー・歯ブラシ・ヘアードライヤーなどの理美容関連やインパクトレンチ・ドライバー・ドリル等の工具類、血圧計・マッサージャーなどの健康関連機器、インクジェットプリンター・複写機・レーザープリンター等の精密・事務機器、さらにはカーCDプレーヤー・カーナビゲーション等の音響・映像機器に使用されている。

なお、小型モーターの生産・販売体制を基礎に「日本」・「中国」・「アジア」・「アメリカ」・「ヨーロッパ」の 5 つの地区別セグメントを構成し、独自の国際分業体制を活かして、世界のあらゆる市場ニーズにこたえる高品質・低価格な製品の安定供給を実現させている。

---

<sup>11</sup> マブチモーター株式会社 2018 年 12 月期「有価証券報告書」4 頁。

図表 3-4-3 グループ会社

地域	拠点名称	略式拠点名称	設立年	事業内容		
				営業	生産	開発
北・中南米	マブチモーターアメリカコーポレーション	アメリカマブチ	1977年	○		
	マブチモーターメキシコエスエーデシーバイ	メキシコマブチ	2014年	○	○	
欧州	マブチモーターヨーロッパゲーエムペーハー	ヨーロッパマブチ	1993年	○		○
	マブチモーターポーランドエスペーゾー	ポーランドマブチ	2017年		○	
中国・香港	萬寶至實業有限公司	香港マブチ	1964年	○		
	万宝至馬達(東莞)有限公司	東莞マブチ	1994年		○	○
	万宝至精工(東莞)有限公司	路東マブチ	2009年		○	
	東莞道ジャオ万宝至馬達有限公司	道ジャオマブチ	2010年		○	
	万宝至馬達(江西)有限公司	江西マブチ	2011年		○	
	万宝至銅板加工(江西)有限公司	江西銅板マブチ	2018年		○	
	万宝至馬達大連有限公司	大連マブチ	1987年		○	
	万宝至馬達瓦房店有限公司	瓦房店マブチ	1994年		○	
	万宝至馬達(江蘇)有限公司	江蘇マブチ	1993年	○	○	
	万宝至馬達(上海)有限公司	上海マブチ	2002年	○		
	万宝至馬達貿易(深セン)有限公司	深センマブチ	2008年	○		
アジアパシフィック	華潤電機工業股ブン有限公司	台湾マブチ	1969年	○	○	
	萬寶至馬達股ブン有限公司	高雄マブチ	1979年		○	
	マブチモーターベトナムリミテッド	ベトナムマブチ	1996年		○	
	マブチモーターダナンリミテッド	ダナンマブチ	2005年	○	○	
	マブチモーターシンガポールプライベートリミテッド	シンガポールマブチ	1989年	○		
	マブチモーターコリアカンパニーリミテッド	韓国マブチ	2005年	○		
	マブチモータータイランドカンパニーリミテッド	タイマブチ	2018年	○		

出所) マブチモーター株式会社「2018年度12月期 Fact Book」8頁。

### (5) 製品および用途開発の変遷

本項では、マブチモーターの主力製品について、同社が持つ技術面での特徴ならびに諸々の産業における新製品開発に対応して用途開発を進めてきたその変遷に言及するとともに市場ニーズへの対応状況を検討する。

マブチモーターは、理科教材用モーターとして開発した「スクールモーター」を源にし、1947年に開発した世界初の高性能馬蹄形マグネットモーターにより模型用から玩具用モーターへとその用途を拡大させ創業へと導き、マブチモーターの基礎固めをした。

図表 3-4-4 馬蹄形マグネットモーター

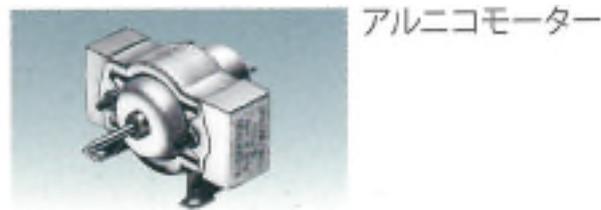


高性能馬蹄型  
マグネットモーター

出所) マブチモーター株式会社「会社案内(2017年4月)」4頁。

その後 1954 年にアルニコを鋳造して着磁したアルニコ<sup>12</sup>マグネットを用いた強力でその磁力に比例したトルクが実現できるアルニコモーターを開発した。これは、従来製品より小型で強力なモーターであり、Fタイプモーターに主役をゆずるまで小型・軽量化と部品点数を減らし低価格化を進め、作りやすく・使いやすいものとしてマブチモーターの主力製品となった。

図表 3-4-5 アルニコモーター



出所) マブチモーター株式会社「会社案内 (2017 年 4 月)」4 頁。

次に、1958 年フェライトマグネットを採用した軽量、高性能小型マグネットモーター (Fタイプ) を開発し、フェライト磁石がアルニコ磁石の 4 分の 1 ないし 5 分の 1 の安値で軽量だったことからマグネットの価格が高いというアルニコモーターの一大欠点を解消した。フェライト磁石はアルニコ磁石に比べ、磁力が 2 分の 1 と弱く、加工時のもろさもあった。この欠点を補う、現在の小型モーターの原点となる画期的な構造設計を考案し、部品点数を減らし、作業効率を高め大量生産を可能にして小型・軽量・低価格を実現した。まさに従来の概念を変える小型直流モーターを完成させた。Fタイプモーターは、更に当初のアルニコモーターの 10 分の 1 の価格を実現した。また軽量化によりモーターを動力とした模型飛行機の初飛行も成功させた。

図表 3-4-6 Fタイプモーター



出所) マブチモーター株式会社「会社案内 (2017 年 4 月)」4 頁。

続いて 1960 年に実用精密小型マグネットモーター (FM, RM タイプ) を開発し、音響、映像、精密分野に進出した。FM250 は軸の曲がり  $10\mu$  以下、電池の消費量従来の 10 分の 1、回転音は極めて低く、連続回転 1000~2000 時間という長寿命であり、テープレコー

<sup>12</sup> アルニコとは、アルミニウム、ニッケル、コバルト、銅、鉄の合金のこと。

ダー用の市場を圧倒的に支配する新機種となり、1961年がマブチモーターにとって「実用モーター元年」となった。

図表 3-4-7 FM タイプモーター



出所) マブチモーター株式会社「会社案内 (2017年4月)」4頁。

1963年には高出力、高速小型マグネットモーター (FTタイプ) を開発し、モデルレーシングカー用として発売した。模型のレーシングカーはイギリスで生まれ、アメリカでブームを呼んで、1964年日本に上陸した。日本全国に200か所を超えるレーシング場が開業されるブームに応えた。東京科学のモーター販売個数とレーシング用の販売個数を見るとその様相がよくわかる。1963年が3700万個のうち220万個、64年が4650万個のうち410万個、ブームの頂点の65年には6410万個のうち1300万個という驚異的な伸びを示し、国内はもとよりアメリカのレーシング市場を席卷するとともに、アメリカ市場でのマブチモーターブランドの声価を不動のものにした。

さらに1963年にFTモーターの技術的波及効果として高出力・高速回転・長寿命の小型マグネットモーター (RSタイプ) を開発し、家庭電機機器分野に進出した。内外のヘアードライヤメーカーがドライヤーの小型・軽量化のために直流モーターへの切り替えを模索している時期に摩耗の少ない画期的なカーボンブラシ機構の新製品を開発し、ドライヤー用モーターは、マブチモーターの独断場となった。続いて66年にはモーターと電池をつなぐリード線のないRE型を開発し、端子を脱着可能にしたことで、リード線なしでも直接メカにセットできるようになり玩具用モーターにおけるマブチモーターのシェアを圧倒的な大きさにしていった。翌67年にはRE型の延長線からFA型が生まれた。これはRE型よりコンパクトに使えるモーターで、部品が少なく、組み立てしやすい設計の工夫により、生産コストを引き下げ、マブチモーターのエコノミーシリーズの中心機種となった。

図表 3-4-8 RS タイプモーター



出所) マブチモーター株式会社「会社案内 (2017年4月)」4頁。

続いて1975年に電子ガバナー<sup>13</sup>内蔵型モーターを発売し、カセットテレコ・ホームステレオ等の新市場へ進出した。電子ガバナーモーターは、IC（集積回路）やコンデンサー、抵抗を回路とする電子ガバナー基盤と、低ノイズモーターとのドッキングであり、モーター部分における過去の技術とノウハウの蓄積と先行メーカーの特許に抵触しない電子ガバナー基盤の開発、台湾マブチでの生産が功を奏し、先行する大企業のガバナーモーターが700～800円していたところ、その半値で機械式ガバナーに近い400円台で販売した。はじめは台湾のユーザーへの納入であったが、シャープが購入するようになって以降信用度が高まり、76年の販売個数171万個、77年306万個、78年940万個と年ごとに倍増3倍増と急伸し、テープレコーダーやラジカセ市場を主力市場とし、カセットテレコ・ホームステレオなど音響分野に本格的に進出していった。

図表 3-4-9 電子式ガバナーモーター

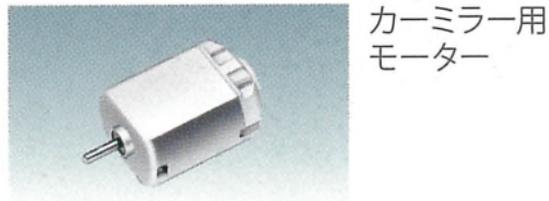


出所) マブチモーター株式会社「会社案内(2017年4月)」4頁。

1975年にはカーミラー用モーターを発売し、自動車電装機器分野に本格進出した。当時自動車電装用小型モーターを作っているメーカーはなく、この分野においても進出当初から市場を独占した。その後81年にはドアロック用モーター、87年エアコンダンパー用モーター、88年ヘッドライト光軸調整用モーター、89年には自動車用電装中型モーターにも進出し、パワーウィンドウ用モーター、2006年パーキングブレーキ用モーター、08年パワーシート用モーター、2014年エンジン周辺機器用モーター、16年ドアクローザー用モーター等々を次々に開発し、現在では小型モーターの販売実績の約70%（金額ベース）を占め、自動車電装機器向けが主力分野に成長している。

<sup>13</sup> 電圧の変化をトランジスタやダイオードを使って検出し、モーターに入れる電圧が一定になるように操作する速度調整装置を付けたモーター。日本経営史研究所編集(2001)上巻、314・315頁。

図表 3-4-10 カーミラー用モーター



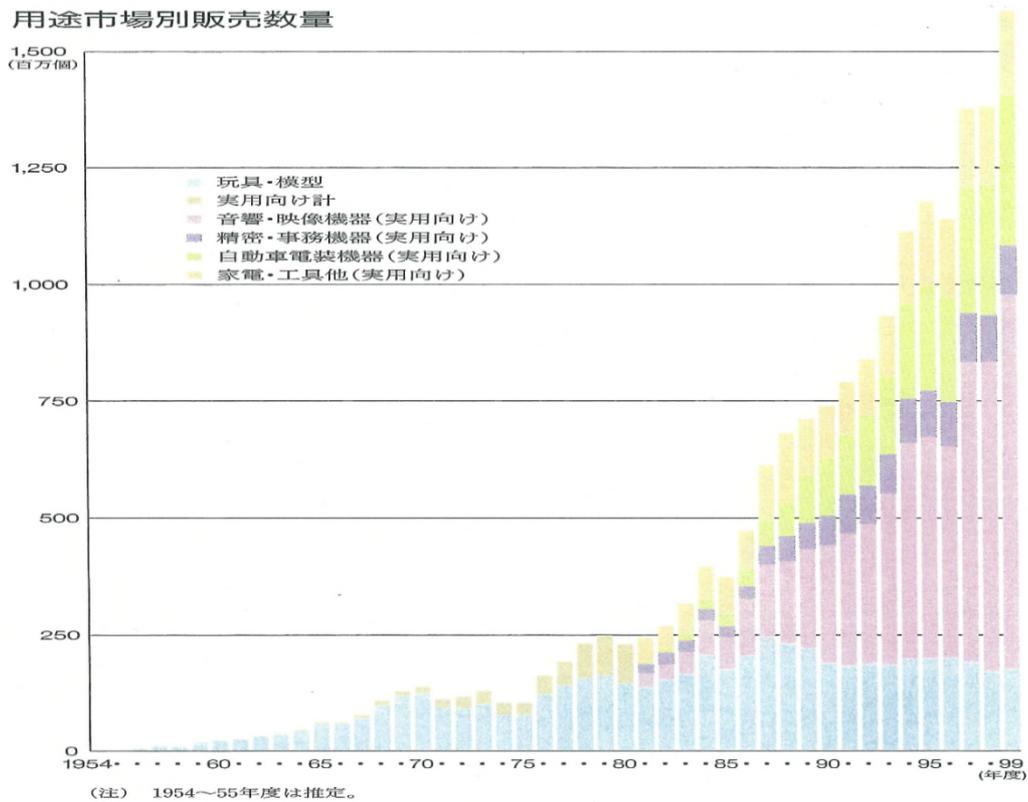
カーミラー用  
モーター

出所) マブチモーター株式会社「会社案内(2017年4月)」4頁。

また、その間 1985 年インクジェットプリンター用モーターを発売し、ホームプリンティング分野の拡大期に本格進出し、ほとんどのメーカーに納入していた。

このように時代の要請にこたえるかたちで各産業における新たな用途市場の出現に合致するモーター開発を卓越した技術力、開発力、生産力にて行い、その中枢となって事業を拡大してきた。

図表 3-4-11 用途市場別販売数量



出所) 日本経営史研究所編集 下巻(2001) 337頁。

## (6) 国際化のプロセス

本項では高い市場シェアを獲得してきたマブチモーターの国際化プロセスを検討する。

創業時の主力用途であった玩具は、戦後米軍から生活必需品 11 項目に指定されており対米輸出を中心としてスタートしている。GHQ や政府の熱心な支援のもと玩具業界が息を吹き返している状況で 1953 年から玩具大手の野村トイと取引を開始した。

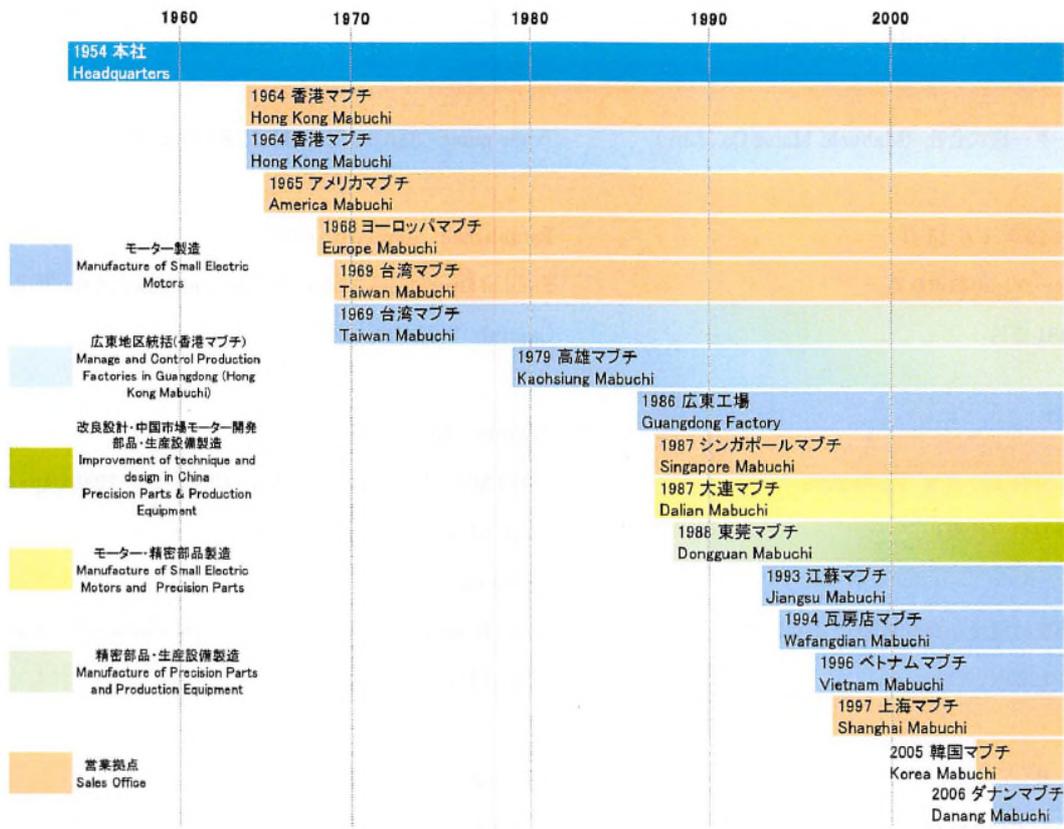
そのため当時のブリキ製電動玩具の対欧米輸出を当初から想定し、さらには 58 年に創立時に出資を受けた野村トイから株式を買い取り完全に独立し、直接海外取引をしているなど、設立当初から一貫して対米輸出を事業の基盤と考えていた。1956 年 12 月馬淵健一氏はトランクに数百にも上るモーターを詰め込み初めて渡米し、ロサンゼルスを起点に 45 日間玩具メーカー巡りに奔走した。その年は玩具輸出が対米だけで 200 億円の大台に乗せた「黄金の年」といわれ、そのうち電動玩具が 31 億円から翌年には 45 億円に急進するといった節目にあたるタイミングにあって、翌 57 年 9 月には輸出専門商社馬淵商事株式会社を設立し販売力強化をはかり、1961 年にはアメリカの強力な玩具メーカーであるマテル社から 1 ロット 2,000 万個を大量受注し、個数・金額ともに当時の最大の取引先とした。

また、64 年には初の海外生産拠点として香港九龍新蒲崗に萬寶至實業有限公司（香港マブチモーター）を設立し、香港市場へのモーター供給（製造・販売）と世界市場に対する拠点とし、国際化を本格化させた。これは香港の玩具メーカーにかなり早い段階から輸出していたこと、香港の玩具産業が目覚ましい発展を遂げていることへの対応として香港工場を建設したという一面と、さらに重要な英連邦特惠関税への対応を目的としていた。英連邦特惠関税は、香港が英連邦にあることから香港製（Made In Hong Kong）の輸出品にはイギリスはもとより同国経由でヨーロッパへ輸出しても関税が免除されていたのである。これはいかにマブチモーターが品質・価格両面で優れていても日本からの輸出では関税というハンデを背負っての競争になることから、香港マブチモーターを設立し、100 人体制の工場において日本から仕様書と一緒に部品・材料を送り仕様書通りに組み立てるノックダウン方式を取り入れ、年産 600 万個を目標とした生産体制を整備した。

その後 1971 年に商号をマブチモーター株式会社に変更するとともに、「国際社会への貢献とその継続的拡大」を経営理念に掲げ、「モーター専業を貫く」「会社の規模でなく質で世界一を目指す」という方針のもと、①長期的な視点に立ち、進出国との共存共栄を図る、②各拠点の強みを活かした国際分業体制を確立し国際競争力を維持・拡大する、③社会への貢献を重視するマブチモーターの企業文化の浸透と知識・技術の移転を推進する、ことを海外拠点経営指針としている。

1990 年に日本での小型モーターの量産を終了、100%海外生産とした。香港工場に続き、台湾・中国・ベトナム・メキシコへと生産拠点を広げ、ポーランドにおける生産も準備するなど生産体制の最適化を目指している。

図表 3-4-12 国際分業体制の変遷



出所) マブチモーター株式会社 「Fact Book2006」 13 頁。

## (7) 実務的示唆

### ① 経営者特性

創業者の馬淵健一氏は1922年高松市のブリキ工場を営む栄氏の長男として生まれ、模型飛行機づくりの試行錯誤を経てモーターの構造や扱い方を習得する幼少期を過ごした。そして1946年仲間数人と関西理科研究所を設立し理科教材「スクールモーター」を製造販売した。さらに翌47年に馬蹄型マグネットモーターを開発し、弟（五男）の隆一氏を事業パートナーに加え実用化を進め、模型用モーターの製造元としての堅実な地歩を固めつつ、「世界中の子供たちが喜ぶモーター玩具の実現」を模索し始めた。

東京科学工業株式会社設立の翌年の1956年12月馬淵健一氏は初渡米し、ロサンゼルスを中心に45日間100以上の玩具メーカーを巡りモーターの見本を持参し、有力な現地バイヤーの協力も活用して、自らの足で商談した。そして翌57年9月には販売面の充実強化を目的に、輸出専門商社馬淵商事株式会社を設立している。

このように経営者に創業時に渡航経験・海外とのネットワーク等はなく、販売先を自ら開拓し、独自の販売網を確立していったのである。

### ② 競争力の源泉

馬淵健一氏はその経営を振り返り「ただマーケットの教えるところに率直に従ってきたにすぎない<sup>14</sup>」と話している。それは、高品質と低コストという相反する課題の実現を「製品の標準化」と「国際分業体制」で解決している。すなわち、製品のさらなる高性能化とコストミニマム化を追求するにあたり、徹底した標準化をベースに開発から生産・販売の最適化を促進させることで独自の国際分業体制のもと世界のあらゆる市場ニーズに応える高品質・低価格な製品を安定供給してきたことに他ならない。

#### ア) 地産地消 ～高松から東京、そして世界へ～

マーケットに近いところで作り、納めていくこれを地産地消と呼んでいる。はじめ高松の父親から借りていたブリキ工場製造し東京葛飾に納品したものを、モーター販売地としては当時メッカであった葛飾に製造拠点を移し、また香港の需要が高まり輸出が増えるとともに、香港工場を立ち上げた。これはその後の台湾・中国・メキシコ・ポーランドについても同様のことが言える。

#### イ) 標準化 ～カスタマーキングとの闘い～

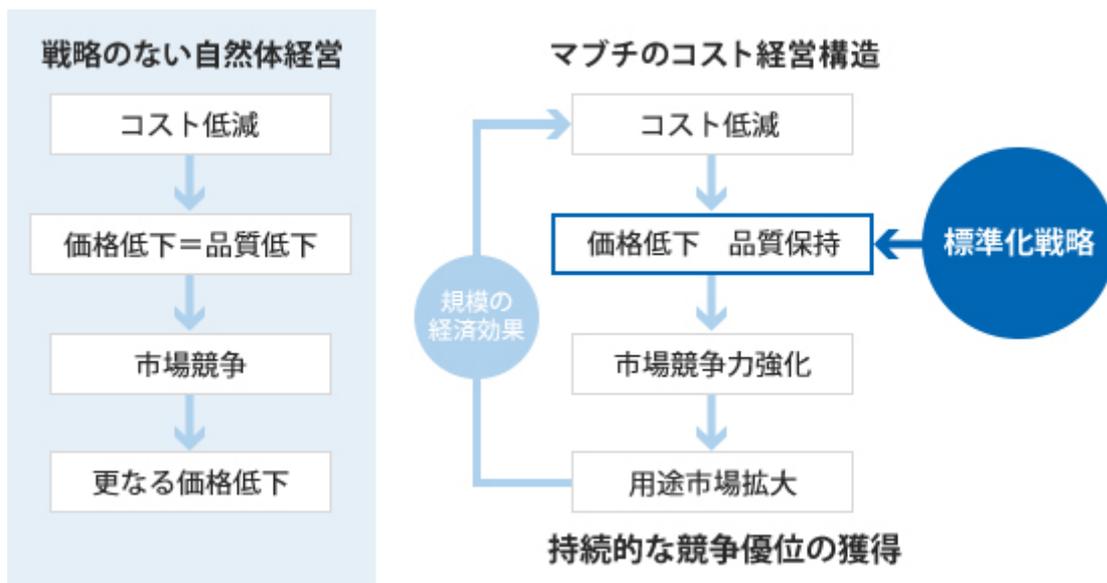
標準化は創業者の一人である弟、馬淵隆一氏が1968年に自ら考えたビジネスモデルである。同氏は、東京進出以降、全ての製品開発と生産工程、生産機械の開発を担っていた。当時おもちゃメーカーはほぼ100%輸出用であり、アメリカのクリスマス商戦向けがほと

---

<sup>14</sup> 前掲、馬淵健一（1986）5頁。

んどであった。そのため、生産は夏場の4月から9月くらいに大きな山があり、それを外すとオーダーがなく季節変動のきわめて大きな状態であった。それに加え、カスタマーキングと呼ばれるようにお客様個別の仕様書に基づいたシャフトやリード線の長さがわずかながら異なる商品を大量に製造していた。こうした状況を臨時の職員で対応していたが、技術の熟練は進まず追加注文にもこたえられない状況であった。つまり顧客の個別仕様に基づく多品種少量生産により、コスト低減が図れないばかりか今後の生産量増加にも対応できない状況が顕在化していた。それでは子供が自分の小遣いで買える動く玩具を提供するといった創業時からの思いが実現できないため、モーターの構造を極限まで簡略化し、部品や工数を少なくし、大量生産によって他社が追従できない低コストを実現し、それに適正利潤を加えた格安の価格で消費者に提供する標準化に取り組み、モデルを絞り計画生産することにより短納期でコストダウンが図れる商品を提供し、玩具メーカーとのウィンウィンの関係を構築すべく標準化を取り入れた。そして「標準品の購入なら個別仕様より大幅に安くしかも在庫販売ですから即納入できます<sup>15)</sup>」とアピールした。

図表 3-4-13 コスト経営構造



出所) マブチモーター株式会社「コスト経営構造」(<https://www.mabuchi-motor.co.jp/investor/management/strategy.html>  
2019年8月30日最終確認)。

標準化は、製品の標準化と生産設備・工程・管理業務の標準化の両面から推進された。製品の標準化では、レーシングカーブームにより生産個数は、1964年4,700万個、65

<sup>15)</sup> マブチモーター株式会社(2014) 38頁。なお、専務取締役であった亀井慎二氏は、「最低でも30%安価にした」と亀井慎二(2001)に記述している。

年 6,300 万個、67 年 7,700 万個、68 年には 1 億個の大台に乗せるなど 64 年からの 5 年間で生産個数が 2 倍以上に増加していた。しかし、生産量の主体は玩具・模型用モーターでクリスマス・正月用が中心のままで玩具・模型用のシェアは 90%前後を占めていた。そのため生産の繁閑のギャップはさらに広がり、大量のモーター生産が 8 月をピークに集中し、不良率が高まり、クレームも増加したままであった。そこで、例えば従来シャフトの長さを顧客の仕様に従ってアメリカのインチ単位や日本のセンチ単位に応じた結果 0.5 ミリ刻みで応じていたものを 5 ミリ刻みの標準化や、巻線仕様の標準化等を行った。

さらに新規市場の参入にあたっては、標準化できるか否かが重要な鍵としてきた。それは、将来的に当社が得意とする標準化が活かせる市場かどうかを選んで参入している。まさに、電動玩具から始まり、ドライヤー・シェーバー・テープレコーダー・カセットテープ・CD プレーヤー・DVD プレーヤー、そして現在主力分野となっている自動車のカーミラー・ドアロック・パワーウィンドウ・パワーシート等の用途に最適なモーターを用意し、標準化を常に意識した行動に表れている。

また、生産・管理業務のシステム化は 1969 年にマグネット不足と組立能力不足により生産過程で支障発生したことを契機としている。これは夏場の超繁忙期に勘と経験により材料・部品の手配したことにより発生したもので、直ちに「生産管理システム」導入検討に入り、生産体制合理化委員会を設置した。その内容は、生産システム化と標準化の実行部隊である調査室を全体の総合調整役として隆一専務直轄として設置するとともに 5 つの分科会を設置した。そして全機種を用途市場、共通部品、品質レベルなど総合的に考慮して 5 グループ化し、グループごとに販売予測や生産ラインを設定、在庫販売品（標準品）と受注後生産品を区分し、さらには工程数の測定方法や生産コスト計算方法の統一（海外も含む）を諮った。これにより繁忙期の需要を見越して繁忙期に生産する「山積み・山崩し生産」が計画実行され、またコンピュータ管理導入のため部品・半製品・完成品のコード番号化を実施した。

その結果 2 年後の 71 年 6 月ごろには全製品の 80%以上が標準品となり、計画生産による安定操業が実施され、コストカットを実現するとともに、不良率の低減やクレームを減少させた。

#### ウ) 国際分業体制 ～いち早い海外生産シフト～

64 年に香港マブチ、69 年に台湾マブチを設立、その後 79 年に第三の海外生産拠点として高尾マブチを台湾高尾市に設立、さらに 87 年中国本土に大連マブチと次々に生産拠点をつくり世界市場に対する供給体制を強化している。その結果、71 年当時香港 15%・台湾 30%合計 45%だった海外生産比率が、76 年には香港 34%・台湾 40%合計 74%になり、86 年には 98%となり実質的に 100%が海外生産となり、1990 年 12 月に日本での小

型モーターの生産を終了し 100%海外生産となった<sup>16</sup>。日本経済が国際化し、製造業を中心に否応なく海外生産に踏み切った時期に、既にマブチモーターは海外生産 100%を実質的に完成させていた。

なお、国際分業体制を敷くにあたって、人と機械のベスト・バランスの追求や進出国との共存共栄を目指している。つまり、手作業で要求品質を確保できる工程には積極的に人を活用する一方で、高い加工精度が要求され人手では困難な作業や危険が伴う作業、生産規模の違いが原価に大きな影響を及ぼす精密部品加工等には惜しみなく高度な機械技術を投入して人と機械のベスト・バランスを追求し、高品質と低コストを同時に実現することを目指した。また、創業 10 年目の香港進出を皮切りに台湾、中国、ベトナム、メキシコ、ポーランドへと生産拠点を拡大し、進出国との共存共栄を目指しながら常に競争力のあるモーター生産体制の最適化を図っている。

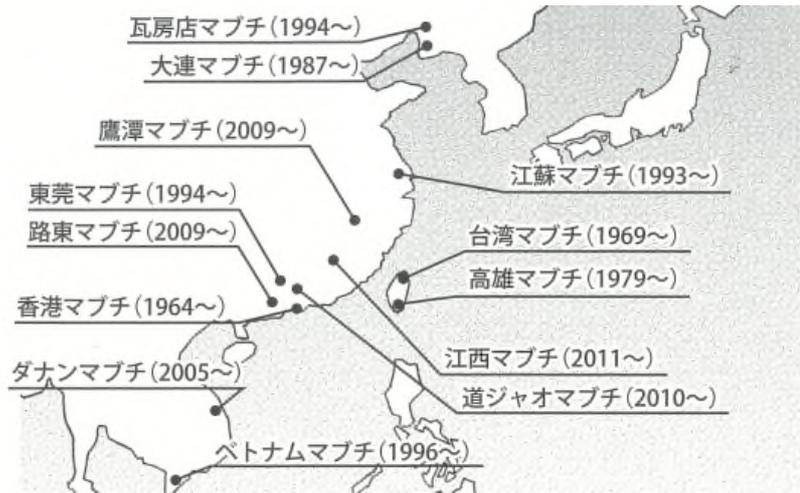
近年においては、進出国の経済環境の変化に対応するため、生産工程を人から機械に転換し生産の自動化、省人化を進め更なる生産体制の最適化を進めている。これらは、後に述べる技術移転により育成された現地従業員が中心となって進められている。そしてマブチモーターの進出が、発展途上の段階にある国・地域への雇用機会の提供や他の外資系企業の進出を促進させることで、進出国の経済発展に貢献してきていると考えている。また、マブチモーターは生産拠点の役割を固定化することなく、取り巻く環境の変化、拠点の人材及び組織力の成長に応じて、技術移転や経営の現地化を進め、より質の高い役割を担う拠点に転換することで、マブチモーターグループと現地拠点や進出国との共存共栄を目指している。

つまり地域社会への貢献を含めた企業進出とは、進出したことによって、従業員を雇用し、技術移転、人材の育成を行い、経営全体を現地化する。それが経済発展となり、需要を産み、長年いるとそこが街になり、マブチモーターを使う人が増えていく。そこが進出国との共生であり、雇用と市場の創出でもある。この国際社会への貢献とその継続的拡大をどこの国へ行っても全く同じことを言い続け、ビジネスの基本としてきている。

---

<sup>16</sup> マブチモーター株式会社「2017年版会社案内」の「沿革」。

図表 3-4-14 生産拠点の拡大 (1964年～2014年)



出所) マブチモーター株式会社(2014) 35頁。

### ③ まとめ

「世界中の子供たちが喜んで買うことのできるモーター動力として開発された玩具の実現」を目指して創業したマブチモーターは、もともと欧米向けの輸出用玩具の部品として製造していたため、主力市場をアメリカ市場にターゲットとして想定していたことからアメリカへの輸出をすすめ、その後需要のある市場に対応すべく地産地消を実践してきた。その代表例が香港への工場進出である。香港での生産によって英連邦特権関税の恩恵をうけて、欧州市場へと市場を拡大し関税なしで輸出していた。香港自体の需要への対応に加え、欧州市場への市場拡大には香港での生産による英連邦特権関税の利点は大きく、香港生産による関税分の取引コストの削減は欧州市場への価格競争力、競争優位の確立には極めて意義があった。

また、マブチモーターの最大の特徴として製品の標準化があげられる。標準化のきっかけとなった生産量の季節変動を平準化、ならびに年間を通して安定した雇用や品質の確保することを実現しつつ、対象となる用途市場のニーズを整理し、機種・仕様を絞り込み最大公約的な製品を開発していくことで、もともとの高い製品力が、部品の共通化、工程や設備の標準化にもつながり、更に製品の競争力を高めることになった。

国際分業体制を見ると、マブチモーターは、生産財として自動車メーカーや家電メーカーを主要顧客としているが、自動車産業に多く見られるような自動車メーカーに付随して海外進出しているのではなく、需要のある市場に自発的に進出している。マブチモーターでは、1964年に初の海外生産拠点として香港マブチを設立したのに対し、トヨタ自動車の海外生産は、1959年5月にブラジルに生産会社を設立して生産を開始したのが最初である。その後、60年12月メキシコ、62年11月フィリピン、64年2月タイなど60年代初

頭から海外生産に踏み切っている<sup>17</sup>。トヨタ自動車の会員会社であるアイシン精機では、1970年に初の現地法人をロサンゼルスに設立し<sup>18</sup>、デンソーは71年に初の海外販売会社をロサンゼルスに設立し、翌72年にタイとオーストラリアに初の海外生産会社を設立している<sup>19</sup>。この点からも自動車産業と比較して早い時期に自発的に海外生産を始めたことがうかがわれる。

マブチモーターは、「標準化」と「国際分業体制」により様々な課題を克服してきた。その基本的な考え方ともいえる経営理念や「馬淵健一、馬淵隆一」兄弟の創業時の夢や志から未来へ続くマブチモーターの確かな歩みを学び、これからも変わることのなく多くの礎を受け継いでいくように全従業員と共有化するためのコミュニケーションツールとして社史漫画『夢に力を』が中国語（繁体字・簡体字）・英語・ベトナム語・スペイン語・ポーランド語に翻訳されて出版されている。本項を作成するにあたり年代の異なるさまざまな資料を検討してきたが、創業当時から20年前10年前そして今日の会社案内やホームページの記載に至るまで基本的精神が変わっておらずまさに創業者の志が引き継がれている。

小型直流モーターという事業領域に特化してコアビジネスは変えず、変わりゆく市場にマッチする商品を生産すべく顧客の声に耳を傾け用途開発に努めてきた。

そして標準化により高品質と低コストを実現させ、参入市場において製品による貢献を継続的に拡大し、コストリーダーシップの地位を確保するとともに、常に市場に見合った適正な利益を確保しつつそれを再投資することにより更に貢献を拡大する。これを国際分業体制のもとで全世界に展開することで競争優位を確立、世界No.1の販売数量を確保して経営理念である「国際社会への貢献とその継続的拡大」を実践継続している。

---

<sup>17</sup> トヨタ自動車「トヨタ自動車75年史」

([https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive\\_business/production/production/overseas/advancement/index.html](https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/data/automotive_business/production/production/overseas/advancement/index.html), 2019年8月30日最終確認)。

<sup>18</sup> アイシン精機「沿革」(<https://www.aisin.co.jp/profile/history/>, 2019年8月30日最終確認)。

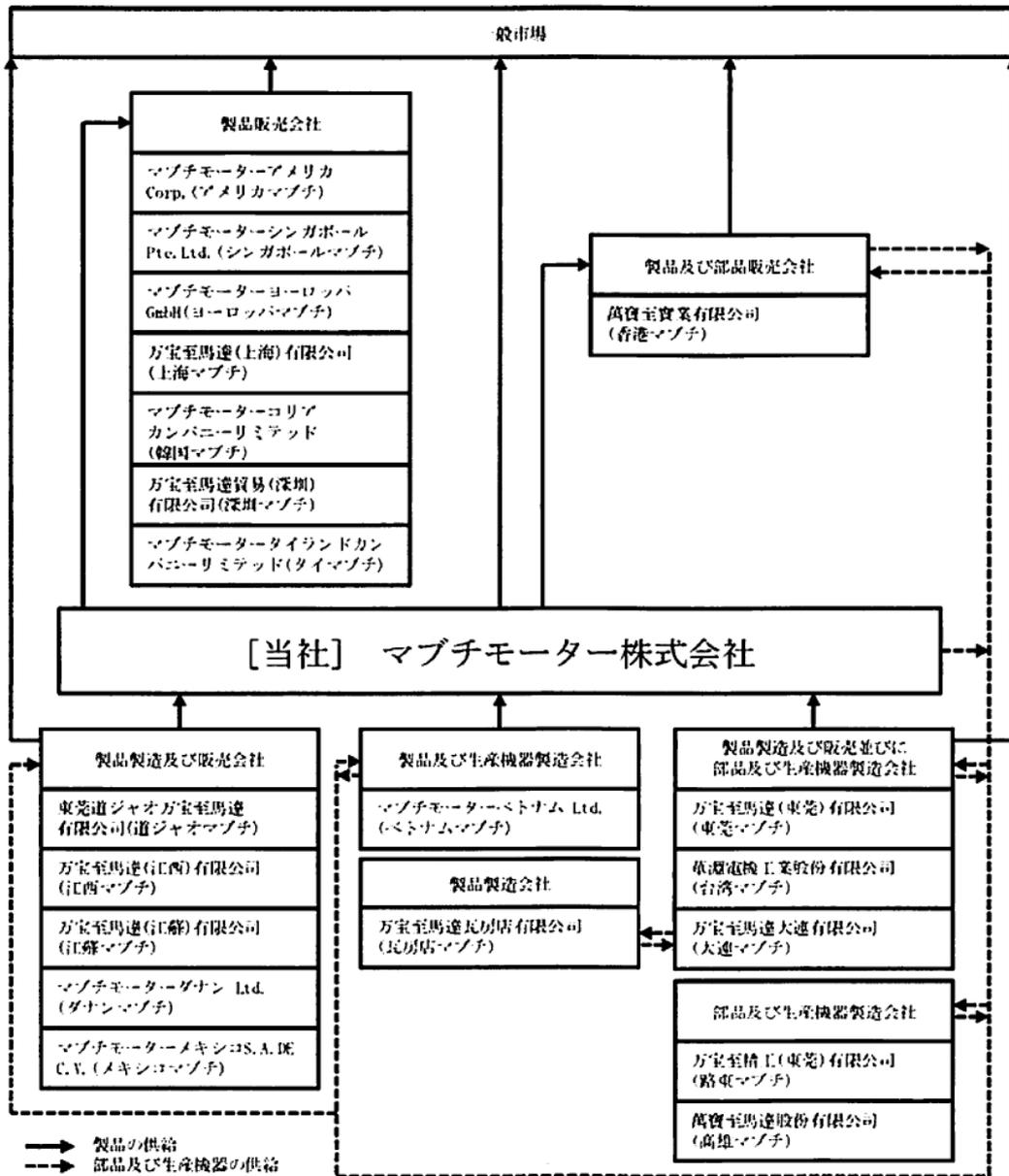
<sup>19</sup> デンソー「沿革」(<https://www.denso.com/jp/ja/about-us/heritage/>, 2019年8月30日最終確認)。

図表 3-4-15 マブチモーター株式会社 会社概要(2018年12月期)証券コード 6592

創立	1954 (昭和 29) 年 1 月 前身の東京科学工業株式会社
設立	1958 (昭和 33) 年 8 月 馬淵工業株式会社
本社住所	千葉県松戸市松飛台 430 番地
事業内容	小型モーターの製造・販売 自動車電装機器 72.8% 民生・業務機器 27.2%
資本金	20,704 百万円 (自己資本比率 91.1%)
従業員数	824 名 連結 23,476 名
業績	売上高 連結 143,116 百万円 単体 100,931 百万円 当期純利益 連結 22,925 百万円 単体 12,106 百万円 海外売上高比率 90.5%
連結子会社	<p>&lt;モーター販売主要な会社&gt;</p> <p>マブチモーターアメリカコーポレーション マブチモーターシンガポールプライベートリミテッド マブチモーターヨーロッパゲーエムベーハー (ヨーロッパマブチ) 万宝至馬達(上海)有限公司 (上海マブチ) マブチモーターコリアカンパニーリミテッド (韓国マブチ) 万宝至馬達貿易(深圳)有限公司 (深圳マブチ)</p> <p>&lt;モーター製造販売主要な会社&gt;</p> <p>萬寶至實業有限公司(香港マブチ) 華淵電機工業股份有限公司(台湾マブチ) 萬寶至馬達股份有限公司 (高雄マブチ) 万宝至馬達大連有限公司 (大連マブチ) 万宝至馬達 (江蘇) 有限公司 (江蘇マブチ) 万宝至馬達瓦房店有限公司 (瓦房店マブチ) マブチモーターベトナムリミテッド (ベトナムマブチ) 万宝至馬達 (東莞) 有限公司 (東莞マブチ) マブチモーターダナンリミテッド (ダナンマブチ) 万宝至精工 (東莞) 有限公司 (路東マブチ) 東莞道ジャオ万宝至馬達 有限公司 (道ジャオマブチ) マブチモーターメキシコ エスエーデシーブイ (メキシコマブチ) マブチモーターポーランドエスペゾー (ポーランドマブチ) マブチモータータイランド株式会社 (タイマブチ)</p>

出所) マブチモーター株式会社 2018 年 12 月期「有価証券報告書」より筆者要約。

図表 3-4-16 事業系統図



出所) マブチモーター株式会社 2018年12月期「有価証券報告書」。

図表 3-4-17 国際化の沿革

1956年	馬淵健一 初渡米
1959年	馬淵隆一 初欧米視察
1964年	香港九龍新蒲崗に萬寶至實業有限公司（香港マブチ）を設立し、香港市場へのモーター供給（製造・販売）と世界市場に対する拠点とする。
1965年	米国ニューヨーク駐在事務所を開設
1966年	ヨーロッパ市場開拓のため駐在員を派遣
同 年	ブラウン社との取引が本格化
1968年	ドイツフランクフルトに欧州駐在事務所を開設
1969年	輸出貢献企業として通産大臣より表彰状を受賞
同 年	台湾台北市の華淵電機工業股份有限公司（台湾マブチ）に資本参加、香港マブチと並んで、世界市場に対するモーター供給体制を確立
1970年	台湾マブチ操業開始
1976年	香港マブチ荃湾工場操業開始
1977年	アメリカ合衆国ニューヨーク市にマブチモーターメリカコーポレーション（アメリカマブチ）を設立
1978年	台湾マブチ湖口工場竣工
1979年	第三の海外生産拠点として萬寶至馬達股份有限公司（高雄マブチ）を台湾高雄市に設立
1980年	高雄マブチ本格操業開始 高雄マブチ増築竣工
1982年	中山信之常務、中国を初視察
1984年	高雄マブチ第二工場増設 台湾マブチ湖口工場増築
1985年	価格競争が激化市、中国大陸での生産を本格的に検討
1986年	中国広東省の香港マブチ広東工場にて委託加工生産を開始
同 年	韓国ソウル特別区に駐在員事務所を開設
同 年	香港マブチ 広東第一工場操業開始
1987年	香港マブチ 広東第二工場操業開始
同 年	シンガポール、ASEAN 市場の動向とニーズを迅速・的確に把握するためシンガポールに駐在事務所を開設
同 年	中国本土に日本企業としては初めての 100%出資子会社、万宝至馬達大連有限公司（大連マブチ）を設立し、世界市場に対する供給体制を強化
同 年	香港マブチ 広東第三工場操業開始

1988年	大連マブチ 標準工場で操業開始
同 年	香港マブチ広東工場の生産機器のメンテナンス、治工具類の製作を目的として、中国深圳市に万宝至馬達深圳有限公司を設立
同 年	香港マブチ 広東第四工場操業開始
1989年	米国自動車産業界に対する、きめ細かな営業サービス活動と市場開拓活動を行うため、アメリカマブチデトロイト営業所を開設
同 年	ASEAN 市場の重要性増大に伴い、マブチモーターシンガポールプライベートリミテッド（シンガポールマブチ）を設立
1990年	日本での小型モーター量産を終了、100%海外生産
1991年	香港マブチ 広東第五工場操業開始
1992年	中国市場のマーケティング活動強化のため、広州市に香港マブチ広州事務所を開設
1993年	拡大する需要に応えるため、中国江蘇省に華淵電機（江蘇）有限公司（江蘇マブチ）を設立
同 年	欧州市場での業容拡大に対応し、顧客サービスの充実を図るため、ドイツ フランクフルト市にマブチモーターヨーロッパゲーエムベーハー（ヨーロッパマブチ）を設立
1994年	香港マブチ広東工場のエンジニアリング業務および技能員、技術要員の養成、派遣業務を目的として、中国広東省に東莞万宝至電機設備製造有限公司（東莞マブチ）を設立
同 年	需要のさらなる拡大に応えるため、大連近郊の瓦房店市に万宝至馬達瓦房店有限公司（瓦房店マブチ）を設立
1996年	さらなる需要増への対応と新規労働市場の開拓のため、ベトナムホーチミン近郊のビエンホア市にマブチモーターベトナムリミテッド（ベトナムマブチ）を設立
1997年	中国市場の顧客サービスおよびマーケティング活動のさらなる向上のため、上海市に上海駐在事務所を開設

- 2002年 需要が本格化する中国市場への販売体制強化のため、万宝至馬達（上海）有限公司（上海マブチ）を設立
- 2003年 大連マブチモーターにて含油軸受工場竣工。含油軸受の内製化を開始
- 2004年 中国華南地域の営業基盤強化のため東莞市に香港マブチ東莞駐在事務所開設
- 2005年 将来を見据えた生産拠点再編の一環として、ベトナムダナン市へマブチモーター ダナン リミテッド（ダナンマブチ）を設立
- 同年 韓国市場の営業基盤強化を図るため、マブチモーターコリアカンパニー リミテッド（韓国マブチ）を設立
- 2008年 中国華南地域の顧客サービス及び販売体制の強化を図るため、万宝至馬達貿易（深圳）有限公司（深圳マブチ）を設立
- 2009年 東莞万宝至電機設備製造有限公司（東莞マブチ）の商号を万宝至馬達（東莞）有限公司に変更、4月よりモーター生産を開始
- 同年 精密部品生産拠点の長期的な経営基盤の安定化を図るべく、東莞市に万宝至精工（東莞）有限公司（路東マブチ）を設立
- 2010年 香港マブチモーター広東第一工場を独資転換し、東莞道滘万宝至馬達有限公司（道ジャオマブチ）を設立
- 2011年 グローバル競争を勝ち抜く事ができるコスト競争力を追求するため、中国江西省に万宝至馬達（江西）有限公司（江西マブチ）を設立
- 2014年 米州における生産能力の確保とグローバルな生産・供給体制を構築するため、メキシコアグアスカリエンテス州へマブチモーターメキシコ エスエー デシーブイ（メキシコマブチ）を設立
- 2016年 欧州における生産能力の確保とグローバルな生産・販売体制を構築するためマブチモーターポーランドエスペーゾー（ポーランドマブチ）を設立
- 2018年 自動車産業が集積するタイ王国での販売拡大を図り、マブチモータータイランド株式会社（タイマブチ）を設立
- 2019年 中国事業の更なる成長とガバナンス強化を目的に、万宝至馬達（上海）有限公司の商号を変更し、統括会社・万宝至馬達（上海）管理有限公司（マブチモーターチャイナ）を設置

出所) マブチモーター株式会社 2018年12月期「有価証券報告書」、  
日本経営史研究所編集(2001)より筆者作成。

## 5. ユニデン株式会社<sup>1</sup> ～国際的分業体制「国際的三角経営」を実践～

### (1) はじめに

ユニデン株式会社（以下、ユニデン）は、アメリカ市場で通信機器を販売することを目的として創業しており、まさにボーングローバル企業の典型ともいえる企業である。ユニデンについて検討した研究は見出すことはできないが、創業当時から無線通信機器の最大の消費地であるアメリカ市場をターゲットとする「国際的三角経営」という独自の国際分業体制による事業展開をすすめた。創業から 7 年後に台湾工場を建設したのを皮切りに、アジアを中心とした生産拠点の変遷プロセスは、同社の海外展開の特徴といえるものであり、ボーングローバル企業の輸出および海外直接投資を検討する上で重要なケースであると考えられる。以下では、社史・有価証券報告書・新聞記事・各種資料等を用いるほか、元役員に対する聞き取り調査<sup>2</sup>も行うことにより、生産拠点の変遷のプロセスおよび生産拠点の選定基準や拠点づくりの目的およびその果たした役割を中心として、いかにして競争優位を確立してきたかを検討する。

ユニデンは、東京都中央区に本社を置き、無線通信・応用機器・デジタル家電機器及び電話関連機器の開発、製造及び販売を主要な事業としている。国内には研究開発部門と製造技術部門のみを配置し、国内をソフト基地に見立て市民バンド（CB）トランシーバー<sup>3</sup>、衛星放送受信システムで世界一の販売シェアを持つまでに成長した。日本で製品開発、台湾・香港等の海外で生産、欧米を中心に販売する「国際的三角経営」をいち早く確立し実践した企業である。

それは「ビジネスに国境はない」というスローガン<sup>4</sup>のもと事業を世界規模で捉えて、いかに安く製品を作り、どこの国に売るかをボーダーレスで考え、製造工場を日本から台湾、香港、フィリピン、中国、そしてベトナムなどに拠点を移転させつつ、アメリカ市場を最重点にして、日本で製品開発し、東南アジアで製造して、欧米に販売するというトライアングルトレードをひとつのビジネスモデルとしたものである。

創業者である藤本秀朗氏は、1960年に大学を卒業した後、父親が経営していた印刷会社の取引先であるツルミ貿易に入社した。同社は玩具の輸出を主力にしていたが、利幅のあるエレクトロニクス機器輸出への転換期にあり、トランジスタラジオの輸出に注力す

---

<sup>1</sup> 当社は 2015 年にユニデン株式会社からユニデンホールディングス株式会社に商号を変更しているが、本稿においては当社の創立当初及び成長期に焦点をあて論じるため旧社名のまま記載するものとする。

<sup>2</sup> 2016 年 4 月 19 日、元ユニデン取締役業務無線事業部部長鈴木鹿和男氏に対するインタビューを実施した。

<sup>3</sup> CB 無線の Citizen's Band radio。主として個人が連絡用途に用いる無線通信システムで、簡易な手続きで利用できるのが一般的。

<sup>4</sup> 経済界「ポケット社史」編集委員会(1992)『ポケット社史 ユニデン』経済界、157 頁。

べく、サービスステーションをアメリカに設置し、藤本氏は駐在員として派遣された。その後トランシーバーをツルミ貿易に納品していたノーベル電波が、業績不振に陥りツルミ貿易から資金援助される事態となったため、藤本氏は企画室長として出向し、同社の再建を任されることとなった。この経験がアメリカ市場ならびにトランシーバーと藤本氏との出会いとなった。

その後 1966 年 2 月、31 歳となった藤本氏は、ツルミ貿易の 100% 子会社で、対米輸用トランシーバーの生産会社であるユニ電子産業株式会社（千葉県市川市）の株式を引取り、オーナーとなった。この会社がユニデンとしてのスタートとなる。その後大手トランシーバー会社と OEM 契約を次々と締結し、1969 年には商社経由の受注をすべて OEM 供給にし、業績を急拡大させた。さらに、1973 年の CB トランシーバーブーム、1983 年のコードレス電話ブームに乗り安定成長を続けてきた。

本ケースでは、創業当時からトランシーバーをはじめとした通信機器を、ターゲットとしたアメリカ市場において、ユニデンがいかにして新規開拓していったのか、そして価格優位性を実現し、競争優位を確立・持続してきたかを中心に検討する。

## (2) 主力製品の推移

本項ではユニデンの主力製品の変遷を、法規制の変更とその影響という観点から検討するとともに、販売政策面も併せて検討する。

創業者である藤本氏は市場規模の大きいアメリカでの成功を目指していた。そしてツルミ貿易を通じてヨーロッパ最大の電機メーカーであるフィリップス社に OEM でトランシーバーを供給していた品質の裏付けもあることから、日本で安く生産し、アメリカのメーカーに OEM 供給すれば販売網の懸念もないと考え、低価格で普及型のトランシーバーに参入することを決めた。そして 1967 年フロリダ州マイアミの「ピアーズ・シンプソン」を皮切りに OEM を開始し、69 年には商社経由の受注をすべて OEM 供給による直接貿易に切り替えた。これにより業績は拡大の一途をたどり、10 年後の 76 年には 66 年設立時の 400 倍の売上高を獲得した<sup>5</sup>。その後 CB トランシーバーブーム、コードレス電話ブーム、サテライトレシーバーブーム、これらのブームの波に乗りながら成長を遂げてきた<sup>6</sup>。

### ① CB トランシーバー

広大なアメリカのハイウェイを走るドライバーや長距離トラック運転手にとってトランシーバーは不可欠なものであり、低価格で信頼度の高い製品を開発したことにより、1973 年に市場を爆発的に拡大させた<sup>7</sup>。さらにオイルショックの影響を受け、1973 年にアメリカでは省エネルギー政策として車の制限速度が 75 マイルから 55 マイルに引き下げられ、

<sup>5</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』144 頁。

<sup>6</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』145 頁。

<sup>7</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』96 頁。

それにより一層ドライバー同士の情報交換にトランシーバーは不可欠な製品となった。しかしトランシーバーは日本で企画し部品を発注し、アメリカ市場に半年後に届くという状況であった。そのため在庫状況・売れ行き状況の確認や規格等変更に関する情報の早期収集が不可欠であったが、商品在庫が過剰気味になり始め、1976年7月にFCC（アメリカ連邦通信委員会）がチャンネル数を23チャンネルから40チャンネルへと規格変更を発表したことや取引業者が増加したことにより、ブームに終止符が打たれた。

## ② コードレス電話

1979年5月にアメリカ市場向けのコードレス電話を販売開始した。これも日本で企画し、香港で製造しアメリカに輸出している。この年8億円を売上げ、2年後の81年には68億円、年間生産台数は200万台にのぼりアメリカのコードレス電話市場では15~20%のシェアを確保した<sup>8</sup>。

ただ1984年1月にFCC規格が周波数を従来の1.7メガヘルツと49メガヘルツの組み合わせから、46/49メガヘルツへ変更されることが発表され、同年5月から実施されると、これを境に1985年には年間70万台と売上が急速に落ち込み、ピーク時の3分の1に減少していった。

## ③ サテライトレシーバー

1983年、システム開発に着手し、衛星受信機の開発、生産、販売を手がける専門会社「ユニデン・サテライト・テクノロジー」を設立し、翌84年4月にはアメリカでの販売面のためにカリフォルニア州に販売専門子会社「ユニデン・サテライト・マーケティング」を設立し、84年7月に全米に向けて販売を開始した。アメリカでは通信衛星からテレビ用の電波を受信する家庭が89年までに15百万世帯見込まれていたため、ユニデンはこの巨大市場に食い込むため大手電機、通信機メーカーなどに先駆けアメリカ市場の開拓に乗り出すことにした。同社の製品は高性能であり、アメリカのメーカーよりも10~20%安価であるといった経済性から消費者にとって衛星放送が身近なものとなった。その結果、同社の製品の売上は急成長し、85年のシェアは65%にまでに達し、アメリカでの売上高の約5割を衛星放送受信システムが占めるところまで成長した<sup>9</sup>。だが、早くも1985年にはピークを迎え、翌86年になると、CATV用の大手放送会社が放送電波にスクランブル(電波の暗号化)をかけたことから、市場は急速に冷え込んでいった<sup>10</sup>。

## ④ 自動車電話

---

<sup>8</sup> 「衛星放送受信システムを主力に、ユニデン—米国の拠点を強化」『日経産業新聞』1985年8月28日朝刊。

<sup>9</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』182頁。

<sup>10</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』180-181頁。

85年には衛星放送受信システムの売上高が前期比5倍以上増えた。しかし大ブームであった衛星放送受信システムの需要は、各社の乱売やスクランブルの登場でかげりがみえてきた。そこで次なる製品として、87年8月に台湾工場で生産し、アメリカ市場に投入することにより売上高全体の一割を占める新たな製品とするべく自動車電話市場に参入した。自動車電話をコードレス電話やCBトランシーバーに次ぐ柱に育てようとしたものである。

アメリカの自動車電話の需要は年々増加しているものの、業務用無線機器大手のモトローラや、松下通信工業、沖電気工業、三菱電機といった日本メーカーとの競合が予想されるなか、ユニデンは台湾で生産する利点を生かして価格競争力を強め、自動車電話でも業界首位を狙っていた。同社は最盛時にコードレス電話市場で70%、衛星放送受信システム市場では50%近いシェアを占めた実績があり、民生用の無線通信機器分野で最大手の地位を築いており、日本で研究開発、台湾と香港の工場で生産、欧米市場で販売、という国際体制を敷き、特に円高下において競争力を強めていた。さらに、CBトランシーバー・コードレス電話をてがけてきており、高速運転中の自動車と中継所との交信に必要な技術・ノウハウやコードレス電話での混信を防ぐノウハウといった優位性を生かし、87年の発売後3カ月でシェア12%を達成し、89年には100万台を突破、シェア20%弱を確保した<sup>11</sup>。

これら高いシェアの製品を上市してきたが、それらを実現するため次のような販売政策を推進してきた。ユニデンは、1966年の設立当初はツルミ貿易を経由してアメリカミズーリ州のカンザスシティにあるミッドランド社にCBトランシーバーをOEMにて輸出していた<sup>12</sup>。その後67年3月にフロリダ州マイアミのピアーズ・シンプソン社にセールスし、フィリップ社へのOEM供給実績から取引を開始することができた。その後、取引先一社一社に対して、社長自ら地道にセールスした結果、次々とアメリカの大手トランシーバーメーカーとOEM契約を締結することができた。そして1969年には商社経由の受注をすべてOEM供給による直接輸出に切り替えることができた<sup>13</sup>。

そして1972年にアメリカにおける最初の販売拠点としてミズーリ州カンザスシティにアフターサービスを目的としたユニ・アメリカ・コーポレーションを設立した<sup>14</sup>。カンザスシティは設立当初からOEM供給していたミッドランド社の本社所在地であり、そこにアフターサービスの拠点を置いたのである。当時のアメリカでは修理に数週間かかるところをユニデンでは一日ないしは数分で修理したため、それが評判となりその後カリフォルニア・マイアミにもサービス拠点を置き、そこでユニデン製であることをPRしユニデンの知名度を引き上げ、これを契機として自社ブランド化を進めた。

1976年にはOEM供給先への配慮からユニデンの社名を出すことを避けてはいるが、カリフォルニア州アーバイン市に自社ブランド商品の販売拠点としてプレジデント・エレクト

11 前掲、『ポケット社史 ユニデン』 109-120 頁。

12 前掲、『ポケット社史 ユニデン』 61 頁。

13 前掲、『ポケット社史 ユニデン』 141-144 頁。

14 前掲、『ポケット社史 ユニデン』 61-62 頁。

トロニクス社を設立した。その後 1978 年 5 月コードレス電話販売拠点としてカリフォルニア州にテレフォニクス・コミュニケーションズ・インク、1978 年 12 月インディアナポリスに通信機器の輸入販売を目的としたアメリカン・レディオ・コーポレーションを設立した。また、1979 年 5 月にはアメリカン・レディオ・コーポレーションにプレジデント・エレクトロニクスを吸収合併し、さらに同年 6 月にはテレフォニクス・コミュニケーションズ・インクも吸収合併し、アメリカにおける販売体制の一本化を図り、アメリカン・レディオ・コーポレーションは、コードレス電話の自社ブランドによる本格販売の直前の 1982 年 1 月ユニデン・コーポレーション・オブ・アメリカに社名変更するなどして自社ブランドによる販売体制を整備した。

そして 81 年ゴルフの帝王ジャックニクラウスをテレビ CM に起用したことでユニデンのコードレス電話が爆発的に売れ、知名度も広まった。ユニデンがコードレス電話を手掛けた 1979 年の売上は 8 億円、その後 OEM により売上を増加させ、2 年後の 81 年には 68 億円であったが、ニクラウスの CM 起用の翌年の 82 年には 141 億円と急増し年間 200 万台の生産の大台に乗せた。

### (3) 生産拠点の推移

ユニデンは、アセンブリー産業のため熟練した組立加工技術が必要<sup>15</sup>としながらも生産拠点を日本から台湾・香港・フィリピン・中国・ベトナムへと移転させている。これは、最適地でビジネスする発想の実践であり、法人税・工賃・輸出優遇税制の有無・為替レートなどを計算した結果<sup>16</sup>とされるが、鈴鹿氏は、「藤本氏流の合理性を重視した結果である。ただ、要は安いところで作るにこだわるのである」と説明している<sup>17</sup>。

生産拠点は、ユニデンのビジネスモデルの中核をなすものであり生産工場建設および移転理由はビジネスモデルに深くかかわる重要なテーマであり、これらを言及することにより競争優位をいかに確立したかを検討する。

#### ① 国内生産からの撤退

ユニデンは、1966 年 2 月のユニ電子産業株式会社設立<sup>18</sup>と同時に市川市に工場を設置し、CB トランシーバーの製造販売を開始した。その後 74 年 3 月に生産拡充を目的として、山形ユニデン株式会社を設立するとともに、翌 75 年 2 月にパルサー電子株式会社を設立して生産拡充をはかり、76 年秋ごろからアメリカ向けは OEM ブランド、欧州には自

<sup>15</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』46 頁。

<sup>16</sup> 「国際化の研究—ユニデン(下)合理性重視の藤本流(進化論日本の企業)」  
『日経産業新聞』1989 年 6 月 15 日朝刊。

<sup>17</sup> 同前、鈴鹿氏インタビュー。

<sup>18</sup> ツルミ貿易の 100% 出資の子会社として設立されたが、同年藤本氏が株式を引取った。

社ブランドで輸出し、75年には年間1万台、76年には約3万台を見込んでいた<sup>19</sup>。

その一方で、ユニデンは76年後半から77年にかけてアメリカでの需要低迷、競合激化、バイヤーの買いたたきなどによる採算悪化にいち早く備えるべく、76年5月までに山形ユニデン・台湾有力電子・霸樂星股など3社に生産を移管し、市川本社では高級品の生産に絞った。

なお、76年FCC（アメリカ連邦通信委員会）がチャンネル数に関する規格変更を発表したのを境にブームに終止符が打たれる結果となったことから、輸出比率の高かった日本のCB関連メーカーに大きな打撃を受け、さらに円高が追い討ちをかけたことにより、専業メーカーの大部分は淘汰されていった。

このような状況のもと、76年5月に市川工場の生産ラインを全廃、所沢市のユニデンサウンドを閉鎖させ、国内生産体制を山形ユニデンに集中させていたが、77年10月には国内生産の全廃を決断し、77年12月には山形工場を閉鎖することで国内生産を終了させ、台湾有力電子股份有限公司に生産拠点を移転した。山形ユニデンは、ピーク時には410人の従業員を抱え、100億円の年商を上げており、同社の国内4工場中最大のトランシーバー生産拠点であり、工場閉鎖当時、従業員は300人、また、部品も現地で調達しており、下請先の従業員2,000人等も含めその影響は大きいものがあった<sup>20</sup>。

このように多大なる影響があるにもかかわらず拠点を海外に移転したのは、円高による輸出競争力の低下と、アメリカの対日通商政策が厳しさを増したことにより、台湾のほうが有利になっていることなどが大きな理由であった。また、ユニデンのような労働集約的な加工組立産業にとって、安くて良質な労働力は魅力であり、さらに日系の部品メーカーが現地生産しており、良質な部品を現地調達できることから品質・性能面も確保できたことも大きな要因となっていた。そのため国内生産を全面的に担っている子会社の山形ユニデンを全面閉鎖することでCBトランシーバーの国内生産を打ち切り、73年4月に操業を開始した台湾有力電子股份有限公司に生産を完全に移転することとなったのである。

ここに海外工場ですべてを生産し、国内は管理・研究開発を行う、すなわち主力製品のCBトランシーバーやコードレス電話を台湾と香港で生産し、最大市場のアメリカへ生産地から直接輸出するというユニデンの海外生産100%体制が始まった。

## ② 台湾

1971年のニクソンショックの影響を受け、1973年4月に台湾での生産拡充を目的として、台湾有力電子股份有限公司を設立した。ニクソンショックによりユニデンは、円の対ドルレートが360円から308円へと16%上昇したことによる為替差損に直面しており、

<sup>19</sup> 「ユニデン、アマチュア用トランシーバーを米向けはOEMブランドで輸出開始へ」『日経産業新聞』1975年7月11日朝刊。

<sup>20</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』55-56頁。

当時は競合相手のいない高級機種で価格上昇分をアメリカのバイヤー負担に転じることでどうにか切り抜けていた。しかし、これでは万全ではないため、さらなる製造コスト引き下げによる根本的な価格競争力をつける必要があった<sup>21</sup>。なお、台湾有力電子股份有限公司が設立された年の売上高は 2 億 3,800 万円であり、これが 10 年後の 1983 年には 200 億円を突破する主力工場となった。

さらに、成長が見込まれる衛星受信機分野への進出を決め、台湾有力電子股份有限公司の分工場として、高尾市郊外の楠梓加工区に衛星受信機やコードレス電話など各種通信機器を中心に初年度 50 万台程度を生産し、3-5 年以内にフル生産の 200 万台水準に高め、84 年半ばにアメリカ衛星受信機市場に参入する計画で<sup>22</sup>、敷地面積約 16,500 m<sup>2</sup>、4 階建て延べ床面積約 18,000 m<sup>2</sup>、総投資額約 12 億円の新工場を建設した。新工場は 1,000 名の社員が業務用無線機を月産 12,000 台、コードレス電話機 12,000 台、コンバーター 500 台などを生産し、高性能・高付加価値製品の生産および購買の重要な基地となった<sup>23</sup>。

### ③ 香港

1974 年 4 月に香港の九龍地区にユニデンの 100%出資で総武電子有限公司を設立し、香港工場でコードレス電話の委託生産を開始した。その後順調に推移したため、コードレス電話機を増産すべく 83 年中にコードレス電話の生産能力を 5 割以上拡大する方針を固め、工場の増設に着手した<sup>24</sup>。電話機の本体とは関係なく半径百メートルの範囲内なら自由に受話器を移動できる便利さからアメリカ市場からの注文が相次ぎ、全米各地で品不足が続いていることに加え、アメリカのコードレス電話ブームが翌年中は続く見通しが強まったことから増設に踏み切ったものであり、主力工場の台湾工場(台中市)のレイアウト変更と香港工場の拡張で生産ラインを増やすことにした。

ただその一方で従業員の確保に苦心した。香港有利電有限公司の従業員数は 85 年末で約 800 人であったが、86 年の入社数が 1,061 人、退職者数は 1,174 人と計算上従業員全員が入れ変わる状況になっていた<sup>25</sup>。好況な香港では人手不足が深刻であり、統治権が中国に移る「1997 年問題」で北米や豪州にいったん逃避した経営者と資金が戻ってきたことに加え、金融、株式市場も活気に満ちており働き口にはこと欠かない環境にあった。さらにアジア各地では欧米同様に転職が活発であり、賃金の高い企業へ抵抗なく移ることから定着率は一段と低下し、工場を新設する日本企業にとっては労働力の確保がきわめて大き

<sup>21</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』 58 頁。

<sup>22</sup> 「ユニデン、衛星受信機に進出—台湾に新工場、年産 200 万台」  
『日経産業新聞』1983 年 8 月 26 日朝刊。

<sup>23</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』 83 頁。

<sup>24</sup> 「ユニデン、コードレス電話機大增産—米で人気、注文相次ぐ、台湾・香港工場を拡張」『日経産業新聞』1982 年 8 月 6 日朝刊。

<sup>25</sup> 「アジアの産業分類と競争(8)悩みの種、転職—従業員 800 人で年 1100 人」  
『日経産業新聞』1987 年 7 月 2 日朝刊。

な課題となっていた。

こうした労働環境のもと香港有利電はコードレス電話の生産倍増のため、87年の初めから懸命に女子従業員の採用活動を繰り広げ、新聞、ポスターでの広告はもとより、名刺大の求人カードを戸別に約2万枚配布した。さらに紹介した従業員に5百—千香港ドルを送り「イントロデュース・ボーナス」制度までつくり、給料も前年より6元引き上げて日給88香港元にした。それでも、「若い人たちは製造業よりもサービス業に行きたがるから」思うように集まらず、前年までの「35歳以下」という年齢制限もはずしてようやく目的である1,200人体制をつくることができた。

#### ④ フィリピン

1988年2月生産拡充を目的として、フィリピンに UNIDEN CORPORATION OF PHILIPPINE を設立した。敷地面積 34,000 m<sup>2</sup>、付随する倉庫面積 7,000 m<sup>2</sup>、ユニデン関連従業員は 5,000 人を擁し、CB トランシーバー、スキャナー、ポケットベル、マリントランシーバー、衛星放送受信機、レーダーディテクターなどパーソナル通信機器を製造するユニデングループの主要製造プラントの一つとして、88年6月までに工場を完成させ、11月ごろからフル生産に入り、生産品目及びその年間生産能力は、CB トランシーバーが 65 万個、水晶発振器が 12 百万個、電波探知機が 35 万個で、売上高 2 億 5 千万ドルを見込むユニデングループの総売上高の 40%程度にあたり最大の拠点となった<sup>26</sup>。

これは 73 年の台湾進出以降の 15 年間で、台湾 NT (ニュー台湾ドル) が US ドルに対し NT40.05 から NT28.55 へと 30%弱の NT ドル高となり<sup>27</sup>、台湾生産では採算が合いにくくなってきたため、主にトランシーバーとスキャナーなどの低価格帯の商品をフィリピンで生産し、台湾工場では高級品を作るというもので、下級機種をフィリピン工場に移し、製造技術者や販売要員はすべて台湾工場から派遣した。為替相場や労働供給力を考慮しながら東南アジアでの国際分業体制を実践するというユニデンの国際戦略そのものである。

これについて 1988 年 3 月の日比経済人会議で藤本秀朗氏は、フィリピンに生産工場を設けることを決定する上で重要な判断基準となった要因として次の 5 つをあげている<sup>28</sup>。

「最大の要因として、為替・通貨の安定を挙げている。輸出比率が 95%を超え、最大の市場はアメリカであり、売上は米ドルで入ってくるため、米ドルの価値を減ずることなく消費するドル・ツウ・ドルの企業体質をつくることが不可欠としている。

次に為替とともに大きな影響力のあった第 2 の要因として、良質で豊富な労働力を挙げ

<sup>26</sup> 「生産拠点、比国移転の背景、ユニデン会長に聞く—台湾ドル高で決意」

『日経産業新聞』1988年3月3日朝刊。「ユニデン最大の輸出拠点、比で操業始まる—予想以上の注文」『日経産業新聞』1988年5月4日朝刊。

<sup>27</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』51頁。

<sup>28</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』50-52頁。

ている。労働集約的な生産体制を組んでおり、台湾でも 6,000 人を超える従業員を擁していたが、賃金も 1973 年当時に比べ 10 倍になった。フィリピンへの移動により、賃金を台湾の 4 分の 1 に抑えることができることも大きな魅力となった。

さらに第 3 の要因として、アメリカが発展途上国に与えていた特惠関税を挙げている。NIES の台頭や台湾の外貨保有高が 760 億ドルを超え、世界第 3 位に位置していることから 6% の輸入税免除の特典が受けられなくなり、フィリピンからの輸入に関しては、この特典が引き続き有効である。

第 4 の要因は、フィリピン政府による企業誘致のための優遇政策である。米ドル投資に対して与えられているデット・エクイティ(債務の株式化)のプログラムは、米ドルの価値を文字通り最大に活用する上で大きなプラスである。

そして最後に、米・欧を主要市場として取り組んでいるユニデングループにとって、キリスト教文化、習慣の理解、英語による相互理解、コミュニケーションは他の宗教・言語よりも入りやすく、汎用性があることもフィリピン進出への大きな要因としている」

また、これを裏付けるように武藤洋美専務（当時）も次のように述べている。

「グループの 89 年の総生産台数は 564 万台で、フィリピン 266 万台・香港（中国・深圳含む）252 万台・台湾 45 万台となっており、生産台数で見ればフィリピンはグループの拠点中最大となる。そして輸出専門の組み立て産業で通貨と人件費は競争力を左右する決定的要因であり、女子工員の初任給は月 1,900 ペソ(1 ペソ=約 6 円)でざっと台湾の 3 分の 1、優秀な人はフィリピンの方が集めやすい。さらに工場敷地は政府用地で、地代は 1 m<sup>2</sup>あたり年 35 ペソという安さ、パイオニア企業として法人税の免税措置を受け、「債務の株式化制度」を使って割安で資金調達ができた。かつて日本企業の中でいち早く NIES に生産を移転、そして今 NIES 企業に先駆けて東南アジア諸国連合（ASEAN）、そして中国に展開するユニデングループ。“渡り鳥型”拠点戦略では、速さと緻密な計算が身上だ。技術開発よりコストダウンという業界にあって、一種の宿命なのかもしれない<sup>29</sup>。」

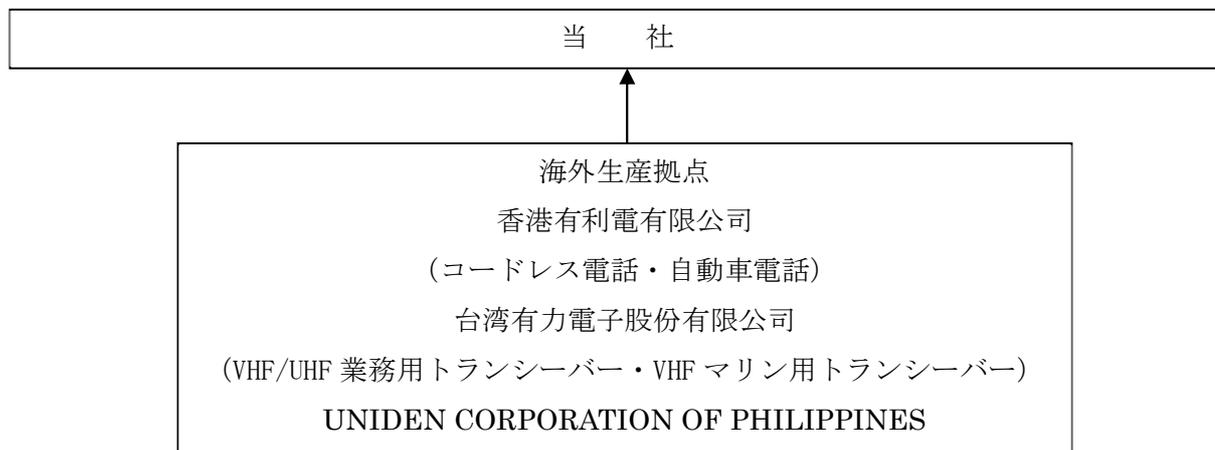
これらはまさにアメリカ市場にいかにか安く製品を供給できるかにこだわった結果である。優秀かつ台湾の 3 分の 1 といわれる安価な人件費で、キリスト教文化、習慣の理解、英語による相互理解が図られる良質で豊富な労働力を確保することで品質を維持し、対ドルベースで為替・通貨が安定し、6% の輸入税免除というアメリカが発展途上国に与えていた特惠関税の特典、さらに工場敷地は政府用地で、1 m<sup>2</sup>あたり年 35 ペソという安価な地代といったフィリピン政府による企業誘致のための優遇政策やデット・エクイティ(債務の株式

---

<sup>29</sup> 「ユニデン、生産拠点を台湾から比に一価格で NIES と勝負」『日経産業新聞』1988 年 7 月 19 日朝刊。

化)のプログラムは、米ドルの価値を文字通り最大限に活用できるものであり、生産拠点決定の重要な判断基準となったのである。

図表 3-5-1 1989 年 3 月期事業系統図



出所) ユニデン株式会社 1989 年 3 月期「有価証券報告書」。

開発は本社で行い、香港有利電有限公司、台湾有力電子股份有限公司、UNIDEN CORPORATION OF PHILIPPINES の海外生産子会社が製造している。

#### ⑤ 中国

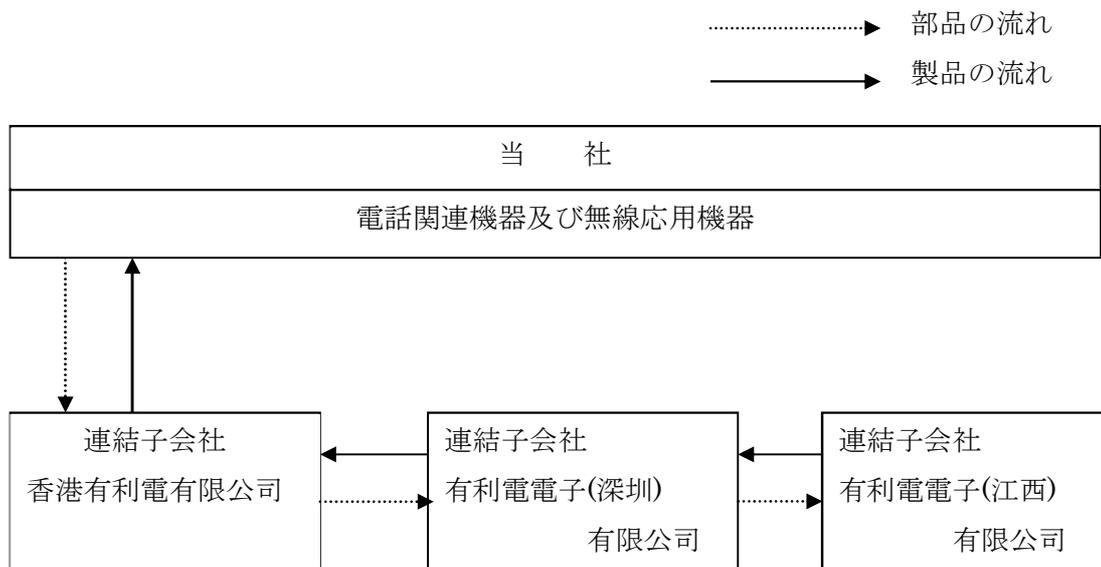
1993 年 3 月に電話関連機器ならびにその応用機器の生産拡充を目的として中国広東省に有利電電子(深圳)有限公司(現連結子会社)を設立した。電話機関連を生産する第 1 工場と電子部品を生産する第 2 工場とからなり、コードレス電話、IP 電話、無線通信・応用機器、デジタル AV、クリスタル振動子などを 94 年 1 月より生産開始した。主力コードレス電話の生産能力は年間 3,000 万台、従業員数は 16,000 人(2005 年 3 月末時点)、ユニデンの世界拠点(連結)の全従業員が 20,828 名(2005 年 3 月末時点)のうち約 8 割がこの工場に勤務していた<sup>30</sup>。さらに 2002 年 6 月には生産体制の一層の効率化と製造原価の低減を図るため、中国江西省に有利電電子(江西)有限公司(現連結子会社)を設立した。

電話関連機器及び無線通信・応用機器は、ユニデンが香港有利電有限公司に発注し、同社が有利電電子(深圳)有限公司に製造に関連する部品の供給を行い、有利電電子(深圳)有限公司が製造している。有利電電子(深圳)有限公司は、有利電電子(江西)有限公司に製造に関連する部品を供給し、電話関連機器の製造の一部を委託している。

なお、無線通信・応用機器の製造を行っていた UNIDEN PHILIPPINES LAGUNA, INC. は 2003 年 2 月に生産活動を停止した。

<sup>30</sup> 白水和則(2005) 42 頁。

図表 3-5-2 2003 年 3 月期事業系統図



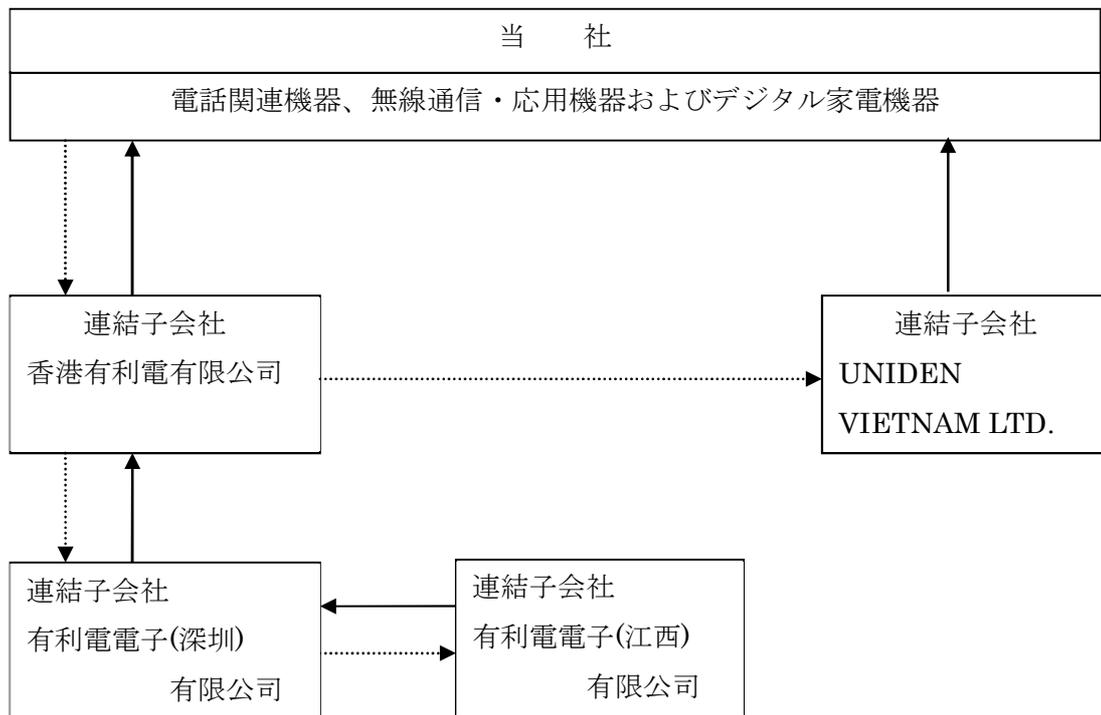
出所) ユニデン株式会社 2003 年 3 月期「有価証券報告書」。

⑥ ベトナム

サブプライム問題に端を発した金融市場の混乱、継続的な原油・原材料の高騰等により経済環境の変化と消費減速が顕在化したため、2007 年 4 月に UNIDEN VIETNAM LTD. を設立し、生産工程の改善による供給体制の強化を図った。これはコードレス電話機を生産主体をベトナムに移し、中国工場に高付加価値製品生産を集約することによって生産キャパシティ並びにコスト競争力を強化しようとしたものである。

なお、これに伴い有利電電子（深圳）有限公司は 2009 年 8 月に生産活動を停止した。

図表 3-5-3 2008年3月期事業系統図



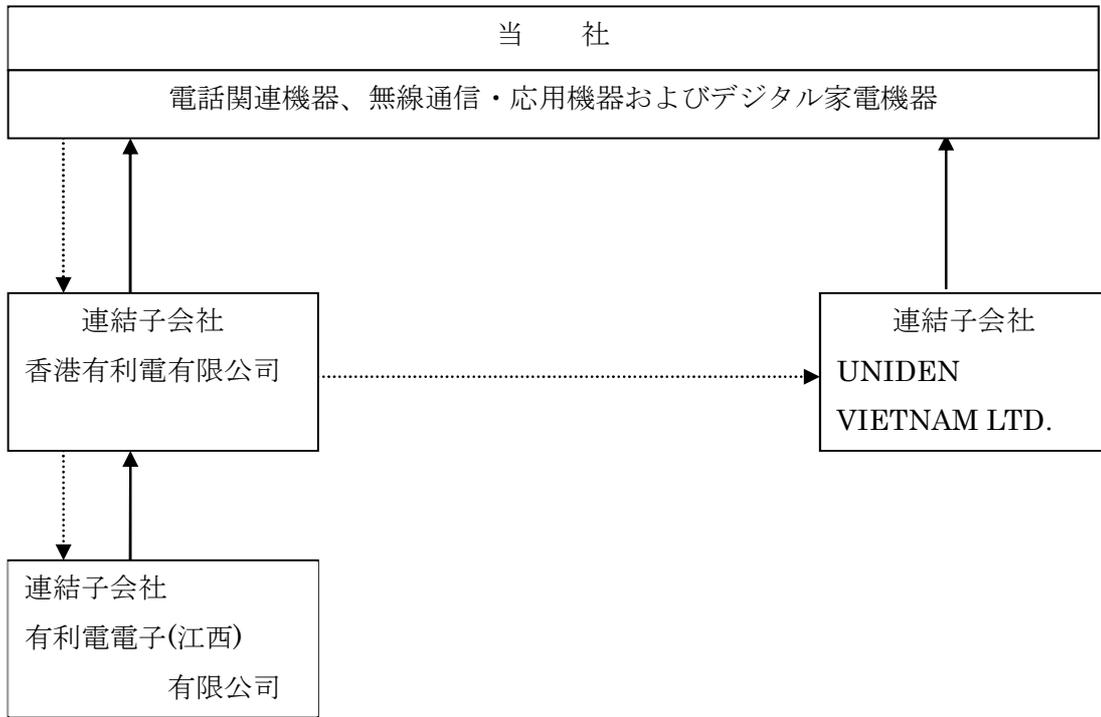
出所) ユニデン株式会社 2008年3月期「有価証券報告書」。

電話関連機器、無線通信・応用機器及びデジタル家電機器は、ユニデンが子会社香港友利電有限公司に発注し、同社が友利電電子(深圳)有限公司に製造に関連する部品の供給を行い、友利電電子(深圳)有限公司が製造している。

また、電話関連機器の一部は UNIDEN VIETNAM LTD.が製造し、ユニデンを仲介して OEM先及び主として UNIDEN AMERICA CORPORATION、UNIDEN AUSTRALIA PTY. LTD.を通して海外得意先に販売している。

友利電電子(江西)有限公司は友利電電子(深圳)有限公司製造から部品の供給を受け、電話関連機器の一部を製造している。

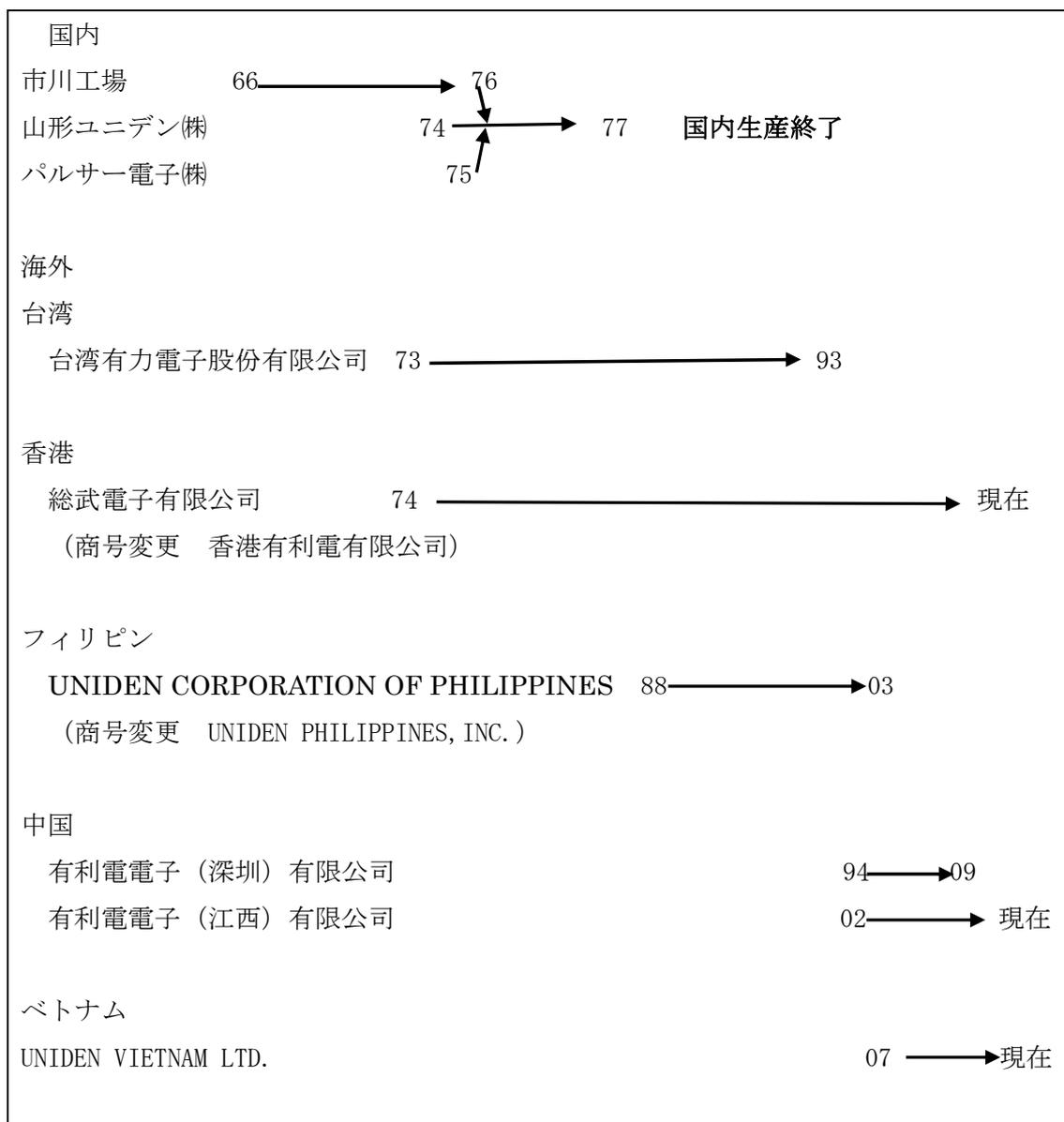
図表 3-5-4 2010 年 3 月期事業系統図



出所) ユニデン株式会社 2010 年 3 月期「有価証券報告書」。

2009 年に有利電電子(深圳)有限公司の生産を停止するとともに、有利電電子(江西)有限公司の規模を大幅に縮小し、部品供給は継続するものの全面的に生産を UNIDEN VIETNAM LTD.に移管した。

図表 3-5-5 生産拠点の変遷



出所) ユニデン株式会社「有価証券報告書」(各年度)等より筆者作成。

#### (4) 国際化のプロセス

本項ではユニデンが、アメリカ市場を中心とした海外市場開拓の経緯ならびに海外直接投資による生産拠点の積極展開など同社の国際化のプロセスを検討する。

藤本氏はツルミ貿易での経験からアメリカでの事業展開を出発点としていた。日本国内では大手家電メーカーが販売網を抑えており、後発企業が参入するには厳しい環境であったが、アメリカではドライバー・トラック運転手にとってトランシーバーが必需品であり、アメリカの通信機器メーカーのトランシーバーはコストが高く、低価格の普及型を開発し日本において安価に生産できること、ツルミ貿易を通じてヨーロッパ最大の電機メーカーであるフィリップ社に OEM でトランシーバーを供給しており、アメリカのメーカーに OEM 供給することで販売網を整備する必要がないこと等から、OEM でアメリカでの事業展開を開始した<sup>31</sup>。

そして「世界規模で経営を考える」<sup>32</sup>をモットーに、最適地でビジネスをするという発想を実践して開発・生産・販売の国際分業体制を敷き、世界を包括するユニデンを確立し、そして「世界も日本も関係ない 世界でただ一つを目指す」<sup>33</sup>の理念のもとインフラ未整備の辺地通信網構築を支援し、北米を中心とする世界市場で信頼されるブランドとしての地位を確立した。

1966年にユニデンの前身であるユニデン電子産業(株)を設立すると同時に市川市に工場を設置し、CB トランシーバーの製造・販売を開始し、アメリカの CB トランシーバーのブームに乗り急成長し、市川の本社工場拡張、山形、相模原(神奈川)の工場建設、さらに台湾、香港での現地生産開始と矢継ぎ早に生産体制をとり、経営環境変化に対応しながら次の3段階の国際化を進めてきた。

##### ① 100%海外生産、100%輸出企業への第一歩となる第一期

1973年に台湾有力電子股份有限公司を設立し台湾に工場を建設した。CB トランシーバーブームが74年にピークを迎え、76年にFCC(米連邦通信委員会)の規格変更によって、CB トランシーバーの市場が混乱し、ブームに陰りが見えてきた時期に、3年間で国内の工場をすべて閉鎖し、台湾へ生産拠点を移した。

これが100%海外生産、100%輸出企業といわれるユニデン流国際化の第一歩であった。

##### ② 国際的三角経営(トライアングルトレード)を確立した第二期

ユニデンのスローガンである「ビジネスに国境はない」を実践し、日本で製品を企画・

<sup>31</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』 140-141頁。

<sup>32</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』 32-33頁。

<sup>33</sup> ユニデン株式会社「ユニデン新卒採用情報 | ユニデンスピリット 企業理念 2」

(<http://recruit.uniden.co.jp/spirit/index.html>, 2016年5月4日最終確認。2019年8月30日現在は削除されている)。

開発し、それを生産コストの安い香港や台湾などで製造し、アメリカを中心とした欧米に販売する、これが最適地でビジネスをすることの実践と考えた。これにより日本で企画開発、東南アジアで製造、欧米に販売するといったトライアングルトレードのビジネスモデルを作り上げ、国際化を推進した。「市場はどの国が大きいかは見えている。後はどこで作ればいいかだ。それも為替レート、工賃、法人税の高低、特恵関税があるかないかなどを考えれば生産コストの比較は簡単。工場の立地場所は自ずと決まってくる<sup>34</sup>」と藤本氏が語るように方針は極めて明確である。標的市場は市場規模の大きいアメリカとし、そのアメリカ市場に向けていかに生産コストを抑えて安定供給するか、これがユニデンの最大の課題であり、この課題の克服を徹底的に実践して成長を遂げたのである。

### ③ 世界多本社制へ転換する第三期

ユニデンは国内に本社を置き、生産拠点を東南アジアに展開して急激な円高を乗り越えてきたが、取扱製品や販売地域が増えるにつれ、海外の営業所からの注文票を本社にすべて集め、それに基づいて生産計画を立て、各工場に指示を出しており事務が煩雑であったため、各本社が独自にまとめて直接工場に生産を指示し、世界各地の実情にきめ細かく対応した製品をつくることが求められてきた。

そこで、1989年に世界多本社制を敷き、千葉県市川市の日本本社に加え、アメリカテキサス州フォートワース、ベルギーのブリュッセル、香港に本社を置いた。フォートワースが南北アメリカ、ブリュッセルが欧州全域、香港がアジア NIES を管轄し、それぞれ独自の経営を進めることにしたのである。さらに、オーストラリアの通信機販売大手のサントロニクス社を買収、全額出資の子会社としたことにより 5 本社制を敷いた。製品開発は最も市場ニーズを把握しやすいところで行い、生産地は最も安いコストで品質の良いところを選び、最も資金コストの安い場所で調達する。販売政策はもちろんその市場を熟知している各本社が指示する。つまり、世界各地の実情に沿った製品の開発を積極化させるとともに、製品の発注や世界に点在する工場への創業指示などについて各本社が責任を持ち、経営の効率化を進めるのが狙いであった。

そのため日本にいる約 300 人の技術者の過半数に上る大量の技術者を香港やアメリカに派遣した。まず、製品開発担当などを含め約百人の技術者をアメリカに送り込み、米本社内に完成した自動車電話機をはじめとする通信機器の最終組み立て工場を軌道に乗せるとともに、米市場向けの新製品開発に携わらせた。次に、フィリピン、香港、台湾などの工場の生産技術を高め、現地での資材・部品調達を増加させるべく、約百人の本社技術者を香港に派遣して研究所を新設した。同様にブリュッセルにも開発担当技術者数人を派遣した。この多本社制はこれまでの国際的三角経営からの転換であり、しかもこの転換は「ユ

---

<sup>34</sup> 「国際化研究—ユニデン(上)多本社制へ転換」『日経産業新聞』  
1989年6月13日朝刊。

ユニデンの経営展開が創業から数えて第三期の国際化時代に入ることを意味する」大きな節目となった<sup>35</sup>。これにより 90 年 1 月時点での従業員規模は日本 400 人、アメリカ 500 人、欧州 100 人、東南アジア 6,000 人（工場を含む）になり、開発・購買・製造・販売は各本社が最も効率的な運営を選択することとし、日本本社は総本社機能として世界の産業構造の変化やニーズの変化に速やかに対応すべく海外各本사를総括し、国内営業に専念することとした。

ただ、各本社が事業会社として最適の活動を行うあまり他のグループ会社およびグループ全体の成果とそぐわないケースも散見されたため、調整機関としてグループ本部が置かれ、グループ全体の長期戦略、各社の調整、新規事業の計画立案を受け持つグループの最高意思決定機関<sup>36</sup>としたのである。これはユニデンにとっての最大市場はアメリカであり、各本社の最大利益が必ずしもグループ全体の最大利益にならないため、調整機関が必要となったものである。

なお、欧州本社の UNIDEN EUROPE N.V.は 1993 年 3 月期に販売拠点からはずれ、欧州は日本本社直轄となり、2000 年 3 月期に関係会社株式も精算されている。

## (5) 実務的示唆

### ① 経営者特性

創業者の藤本秀朗氏は、60 年に日本大学を卒業後ツルミ貿易に入社し、アメリカ駐在員を経験している。そのため英語社会で生活しても何ら支障がない国際派人間であり、CB ブームの到来期と、その終了期にはアメリカに常駐し、自ら市場動向を把握し、市場の変化に的確に対応した。それはアメリカ社会に積極的に参画するとともに、6 年間在籍したツルミ貿易からは仲間とともに独立しており、ユニデンの役員にはその商社出身者が多く、海外法人の社長たちを含めた役員会を英語で開催したり、現地の情報を肌感覚で収集することができたため、市場変化を正確に把握し、製品転換に適切に対応してきたことが大きく寄与している。

### ② アメリカの市場特性

アメリカは、広大な土地で需要が期待できるし、電波に関する規制は緩やかであることから、無線技術を応用した商品の市場性は高く、ユニデン製品は低価格で供給することにより、ブームに乗って成功した。

ユニデンにとってアメリカ市場は海外戦略の中でも最重点であり、現地法人のアメリカン・ラジオ・コーポレーションを核に、カリフォルニア州ハンチントンビーチ、テキサス州ヒューストン、ジョージア州アトランタ、インディアナ州ナポリスに総勢 120 人の従業員

<sup>35</sup> 前掲、「国際化研究—ユニデン(上)多本社制へ転換」。

<sup>36</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』40 頁。

を擁する営業所を置いていた。ユニデンの出荷ベースでみた 1981 年 12 月決算見通しでは、合計 1 億ドル中 6 千万ドル強がアメリカ市場向けであった。

しかし、実際にこの 6 千万ドル相当分のうち自社ブランドは、わずか 17% であり、残りはシアーズ・ローバック、ラジオシャック、ダイナスキャン、GE(ゼネラル・エレクトリック)などの OEM 生産で、さまざまなブランドで市場に出荷していた。

図表 3-5-6 ユニデンの主力製品並びに競合先

製品	競合企業
CB トランシーバー	ラジオ・シャック(※)      ダイナスキャン(※) ゼネラル・エレクトリック      ミッドランド
スキャナー <sup>37</sup>	ラジオ・シャック(※)
業務用無線機器	モトローラ      E F・ジョンソン
コードレス電話	AT&T      パナソニック      ラジオ・シャック(※) ダイナスキャン(※)      ゼネラル・エレクトリック
衛星放送受信機	ゼネラル・インストルメンツ      ヒューストンントラッカー

出所 『ポケット社史 ユニデン』 182-183 頁より筆者作成。

(※)はユニデンの OEM 供給企業

この表で自社生産している企業は 1 社もなく、ユニデンと競合しているすべての企業が日本とアジア NIES のメーカーから OEM 供給を受けているだけの販売企業である。

ユニデンだけが自社生産しており、ブームに対して素早い対応や、コストダウン等で小回りを利かせることができた。ユニデンの競争相手は元々コスト競争の熾烈な NIES の企業であり、ユニデンの取扱製品はどれも技術的にローエンドのアイデア商品と呼ばれている隙間市場狙いであり、ブームに火が付くのも早い冷めるのも早いという特徴を有する。

1981 年の実績でみると、アメリカ市場での同社の品目別販売構成比は、コードレス電話 4 割、CB トランシーバー 3 割、VHF(ボート用通信機)2 割、業務用ランドモバイル 1 割の構成割合で、とりわけコードレス電話がアメリカではブームになりつつあり、大きな伸びが期待できるものであった。そこで 82 年には自社ブランド比率を 50%までに引き上げようとし、出荷ベースでみた 1982 年の売上高は 1 億 4 千万ドルとして、アメリカ向けが 8,400 万ドル。このうち自社ブランド比率を 4,000 万ドルつまり 50%まで引き上げることとし<sup>38</sup>、さらに 75%まで引き上げることとしアメリカ市場にさらに重視し注力していた<sup>39</sup>。

<sup>37</sup> 天気・災害などの公共通信等をキャッチする装置。

<sup>38</sup> 「ユニデン、米国市場戦略転換—自社ブランド 50%に、現地法人の社名も変更」『日経産業新聞』1981 年 12 月 21 日朝刊。

<sup>39</sup> 「ユニデン、米国市場さらに重視—自社ブランド増やし拡販」『日経産業新聞』1983 年 2 月 21 日朝刊。

さらに、86年に営業体制を製品ライン別から地域別販売方式に全面的に改めた。これは従業員が複数の販売系列に分かれ、それぞれ全米をカバーしているため、販売効率が上がらないという問題があり、衛星機器の売り上げも落ち込んだこともあり、販売体制の抜本的な見直し、製品系列ごとに分かれていた販売組織を一本化にまとめたうえ、担当地域を固定することで責任を明確にし、営業部隊の活性化・効率化を図った。

売上高424億7千万円(85年12月期)のうち輸出の占める比率が99%であり、とりわけ北米向けが86%と高く、アメリカ市場での販売によって業績は大きく左右されており、「今後ともアメリカ子会社の販売力拡充には全力をあげる」(藤本秀朗社長)として地域別販売組織を核にした営業活動を図った<sup>40</sup>。

### ③ 製品技術特性

ユニデンの特徴は、無線技術を生かした通信機器を製造販売してきたことであり、「ビジネスに国境はない」とのスローガンのもと世界規模で事業展開してきたことである。ただその反面、「無線には国境がある」こともユニデンの大きな特徴でもある。つまりアメリカではFCCルール、日本では電波法というように無線には規制がある。国のバックボーンの法体系には電波法が非常に重要であり、インフォメーションテクノロジー、電波は非常に大事なツールであることから大変厳しい法律が各国にある。そのためユニデンはアメリカのFCCルールの変更のたびに隆盛衰退を繰り返してきた。それはまさに国境があることである<sup>41</sup>。

さらに特徴として、1銭でも安い機械をつくれれば勝てる、売れると思ひ、抜群の価格競争力を有して、粗利率数%で稼げる事業を運営してきた。その結果、ハイテクにはこだわらず、サポート体制・アフターサービスには注力しないことになり、事業用機器への展開や日本の量販店との取引ができず、OEM中心となりユニデンブランドが育たず事業の限界の要因となった。さらにFCCにロビイストを配置しなかったため情報収集ができず、制度変更により販売方法や在庫変動が大きく変動することになり、製品を会社がモデルチェンジするのではなく、制度変更に伴いモデルが変わらざるを得ない状況であった。

### ④ 国際化展開

地球上でもっとも条件のいいところで生産し、最もいい条件の所で販売するのがユニデンのモットーであった<sup>42</sup>。

---

<sup>40</sup> 「ユニデン、米での営業体制見直し—製品別から地域別に、責任明確し効率化」  
『日経産業新聞』1986年9月16日朝刊。

<sup>41</sup> 同前、鈴鹿氏インタビュー。

<sup>42</sup> 前掲、『ポケット社史 ユニデン』38頁。

日本で製品開発をし、東南アジアで製造し、西欧に売るというトライアングルトレードの一つのビジネスモデルを作り上げ、ユニデンを国際企業に育て上げた<sup>43</sup>。そして、良いものを安く売るためには撤退することも一つの選択肢となり、その国で製造するメリットがなくなった時には戦略的に撤退を考え、工場の進出・撤退を実行してきた<sup>44</sup>。

ただこれは端的に言えば最も安く作れるところで作ることに他ならない。それも販売先の大部分をアメリカが占めていたので、通貨すなわち対ドルで一番安く作れるところを探してグローバル展開してきたとって過言ではない。

さらに通貨とともに最も重視していたのが労働市場・賃金であった。機械化による生産効率の向上を図るための設備投資ではなく、低賃金での雇用を重視していた。その例として「ほとんど設備投資はしない。するのは不動産投資、建屋と土地に金を使う。その当時部品が非常に小型化になっていて、チップ部品 2 ミリ×1 ミリの抵抗コンデンサの部品を基板に乗せる、それさえも人間がやる、とても信じられないようなマウンテングテクノロジーなわけです。人間が基盤に乗せるということを 5 千人 6 千人の工場の間人間がやるという会社だった<sup>45</sup>。」がある。そうした方針のもと、国内から台湾・香港・フィリピン・中国・ベトナムへと生産拠点を移転していったのである。

ただ経営者の市場の変化を読み取る感覚や、素早い行動力には目を見張るものがあり、ユニデンが生き残ってきた原動力になったことは見落とせないと思われる。

73 年の CB ブームの時には多くの企業が参入していたが、ブームが去ると徐々に企業が去っていき、ユニデンとともに業界をリードしていたサイバネット工業株式会社も 82 年 10 月京セラ株式会社に吸収合併された。これは需要不振と円高のダブルパンチを受けていたトランシーバー業界では減量経営、原価低減対策が求められていた。そこで 78 年当時専業大手であったサイバネット工業は経費節減のため本社従業員数の約 4 割を削減し国内に軸足を置いていたのに対し、ユニデンは海外での部品調達比率を引き上げるため、本社従業員約 100 人を生産拠点にある台湾に派遣し、海外生産を加速させていた<sup>46</sup>。このような素早い海外生産の対応が、両社の業績の推移に大きな影響を及ぼした要因の一つと考えられる。

## ⑤ まとめ

ユニデンは、無線通信機器をアメリカ市場に販売することを設立当初から実施してきた。藤本氏のツルミ貿易においてのアメリカ駐在員の経験やトランシーバーとの出会いからアメリカでの事業展開を検討していたため、日本で開発した通信機器をアジア圏で、より安

<sup>43</sup> 東出浩教・大久保秀夫（2011）79-85 頁。

<sup>44</sup> 東出浩教・大久保秀夫（2011）88-90 頁。

<sup>45</sup> 同前、鈴鹿氏インタビュー。

<sup>46</sup> 「サイバネット工業など CB 業界、瀬戸際の延命策―長期派遣や大幅削減など」『日経産業新聞』1978 年 11 月 24 日朝刊。

く生産してアメリカ市場に販売する、ときわめて明確に海外市場を意識している。

その当時の外部環境として、日本国内では大手家電メーカーの販売網があり、後発企業が参入するには厳しい環境であったが、アメリカではドライバーやトラック運転手にとってトランシーバーが必需品であり一定の需要があること、また競合環境面ではアメリカの通信機器メーカーのトランシーバーはコストが高く、低価格の普及型を開発して日本で安価に生産することにより競争優位に立てること、ツルミ貿易を通じてヨーロッパ最大の電機メーカーであるフィリップ社に OEM でトランシーバーを供給していることによる製品の品質の信頼性が担保され、OEM 供給先が確保可能であり、アメリカのメーカーに OEM 供給することで販売網を整備する必要がないこと等からアメリカでの事業展開を開始した。ただ、商社経由では供給した商品の流通過程やどのような消費者に届けられるのかわからないばかりか、納入先のペースで受発注が行われ受け身の対応を取らざるをえず、契約解除の不安もつきまとうことから藤本氏自身はメーカーが商社を通さずに直接取引すべきと考えていたものの、商社経由の OEM 輸出は輸出代金の回収が早いため、経営の安定を優先して商社経由の OEM 輸出により市場に参入した。

その後直接取引に向け、商社経由の受注をすべて OEM 供給による直接取引に切り替え、自社ブランド販売に向けた各種施策により競争優位を確立した。

アメリカにおける初の販売拠点は、設立当初 OEM 供給していたミッドランド社の本社所在地に設立している。そこでアメリカ国内では時間を要していた修理を短時間で対応することで評価をあげるとともに、修理している商品がユニデン製であることを PR しながら修理の拠点を増やして、徐々にではあるが知名度を向上させてきた。そのうえで自社ブランドの商品販売拠点を設立した。この際にも OEM 供給先への影響を配慮してユニデンの社名を使わず、プレジデント・エレクトロニクス社を設立した。その後もコードレス電話の販売拠点、通信機器の輸入販売拠点等の設立や吸収合併を通してアメリカにおける販売体制を一本化するとともに、コードレス電話の自社ブランドによる本格販売直前の 1982 年にユニデン・コーポレーション・オブ・アメリカに社名変更した。

これらの体制を整備したうえでゴルフの帝王ジャックニクラウスのテレビ CM に起用して知名度を向上させるとともに、コードレス電話を上市した 1979 年度 8 億円の売上をニクラウスの CM 起用の翌年には 141 億円にまで増加させるなど市場を開拓し、競争優位を確保した。

また一方で、日本で開発し、東南アジアで製造し、アメリカに販売するトライアングルトレード体制のもと圧倒的な価格競争力により生き残りを図り、市場シェアを確保するとともに競争優位を維持してきた。ユニデンは、熟練した組立加工技術が必要としながらも生産拠点を日本から台湾・香港・フィリピン・中国・ベトナムへと移転させている。これは、最適地でビジネスする発想の実践であり、安いところで作るにこだわり続けてきた。

これら生産拠点の選定、移転の検討において最重要とされたのは米ドル換算での収益額の大小であり、その方針が明確に現れたのがフィリピン進出である。アメリカ市場にいか

に安く製品を供給できるかにこだわり、優秀かつ台湾の3分の1といわれる安価な人件費やキリスト教文化、習慣の理解、英語による相互理解が図られる良質で豊富な労働力、対ドルベースで安定した為替・通貨、6%の輸入税免除というアメリカが発展途上国に与えていた特惠関税の特典、さらに工場敷地は政府用地で、1㎡あたり年35ペソという安価な地代といったフィリピン政府による企業誘致のための優遇政策やデット・エクイティ(債務の株式化)のプログラムは、米ドルの価値を文字通り最大限に活用できるものであり、生産拠点決定の重要な判断基準としたのである。このように法人税・工賃・輸出優遇税制の有無・為替レートなどを藤本氏流に合理的に勘案して工場設立・移転を判断し、徹底したコスト管理により競争優位を確立してきたのである。

図表 3-5-7 ユニデン株式会社 会社概要(2018年3月期) 証券コード 6815

設立	1966 (昭和 41) 年 2 月
本社住所	東京都中央区八丁堀 2-12-7
事業内容	無線通信・応用機器、デジタル家電機器及び電話関連機器の開発、製造及び販売 エレクトロニクス事業 83.7% 無線通信・応用機器 59.0% デジタル家電機器 9.1% 電話関連機器 14.3% その他 不動産事業 16.3%
資本金	18,000 百万円 (自己資本比率 85.6%)
従業員数	33 名 連結 742 名
業績	売上高 連結 15,141 百万円 単体 9,652 百万円 当期純利益 1,349 百万円 海外売上高比率 73.3%
連結子会社	Uniden Holding, Incorporated 北米地域の持株会社 Uniden America Corporation 北・中・南アメリカにおけるユニデン製品の企画・開発・販売 Uniden Financial, Incorporated アメリカにおけるユニデングループの資産運用会社 Uniden Service Incorporated アメリカにおけるユニデン製品の保守サービス会社 Uniden Direct In USA Incorporated. 家電製品の販売 Uniden Australia Proprietary Limited オーストラリアにおけるユニデン製品の企画・販売 香港友利電有限公司 原材料の購買 友利電電子(深圳) 有限公司 友利電電子(江西) 有限公司 Uniden Vietnam Limited 電話関連機器の製造 Uniden China ユニデングループ生産拠点に向けた部品の調達 Uniden Hong Kong Limited 中国におけるユニデングループの持ち株会社 ユニデンジャパン株式会社 ヨーロッパおよび日本におけるユニデン製品の企画・開発・販売 ユニデン不動産株式会社 不動産事業 他

出所)ユニデン株式会社 2018年3月期「有価証券報告書」より筆者要約。

図表 3-5-8 ユニデングループ企業の所在と役割



出所) ユニデンホールディング株式会社「ユニデングループ企業の所在と役割」  
(<http://www.uniden.co.jp/company/group/>, 2019年8月30日最終確認)。

図表 3-5-9 ユニデン・スローガン

**「人こそ企業なり」**

人材がいて企業が生まれ、成長する。良い人材を確保し、若い力を人材に育むことが企業の成長につながる。

**「流れに掉さず経営」**

環境変化に逆行し努力するよりも、時代の流れに沿った経営戦略を推進する。

**「ビジネスに国境はない」**

国境という概念を取り除くことにより、より大きなビジネスチャンスが生まれる。

**『「感情』と『勘定』は仕事の両輪」**

社員の一人一人がベストを尽くせる環境づくりとベストを尽くした者にベストで応える制度の維持

**“Challenge for Excellence”**

現状に満足せず、常により高い目標に向かって挑戦し続けること。

Good is never good enough

**「危機感と価値観」**

幹部、社員間の価値観の違いは大きな問題とならぬが、危機感が一致していないと致命傷になる。

**「ビジネスはゲーム」**

ビジネスもゲームも面白くなければやる気が起こらない。利益を考えないビジネスは、点数をつけずに野球をするようなもの。

**「馬に目隠しをして走らせるな」**

上司は部下に仕事を課す際に、その成否がどれだけの重みをもっているかを明らかにせよ。

出所) 『ポケット社史 ユニデン』 157 頁。

図表 3-5-10 沿革

1960 年	創始者藤本秀朗氏大学卒業しツルミ貿易に入社
1966 年(昭和 41 年)2 月	ユニ電子産業(株)設立(資本金 360 万円) と同時に市川市に工場を設置し、CB トランシーバーの製造販売を開始
1967 年	フロリダ州マイアミのピアーズ・シンプソン社と OEM 直接取引開始
1969 年(昭和 44 年)	受注安定のため商社経由の輸出をやめ、OEM による直接輸出へ変更
1972 年	アフターサービスを目的にアメリカ初の販売拠点としてユニ・アメリカ・コーポレーションをカンザスシティに設立
1973 年(昭和 48 年)	台湾有力電子設立、台湾に工場建設
1973 年(昭和 48 年)	CB トランシーバーブーム、1974 年(昭和 49 年)ピーク
1974 年(昭和 49 年)3 月	生産拡充を目的として、山形ユニデン(株)設立 (1979 年 10 月ユニデン(株)に吸収合併)
1974 年(昭和 49 年)4 月	通信機器の輸入販売を目的として、香港に総武電子有限公を設立 (1993 年 10 月香港友利電有限公司に商号変更)
1974 年(昭和 49 年)12 月	ユニ電子産業(株)より、ユニデン(株)に商号変更
1975 年(昭和 50 年)2 月	生産拡充を目的として、パルサー電子(株)設立 (1979 年 10 月ユニデン(株)に吸収合併)
1975 年	トランシーバー米向け OEM ブランドで輸出開始
1976 年 2 月	自社ブランド商品の販売拠点としてプレジデント・エレクトロニクス社をカリフォルニア州アーバイン市に設立
1976 年(昭和 51 年)11 月	CB トランシーバーの生産全面中止。米 FCC 規格変更、新しい 40 チャンネルの型式認定を取得の影響
1977 年(昭和 52 年)12 月	山形ユニデンを全面閉鎖、台湾有力電子に移管
1978 年 5 月	コードレス電話販売拠点としてカリフォルニア州にテレフォニクス・コミュニケーションズ・インクを設立
1978 年 12 月	通信機器の輸入販売目的としえインディアナポリスにアメリカン・レディオ・コーポレーションを設立
1979 年 5 月	アメリカン・レディオ・コーポレーションにプレジデント・エレクトロニクスを吸収合併
同年 6 月	テレフォニクス・コミュニケーションズ・インクも吸収合併し、アメリカにおける販売体制の一本化
1979 年(昭和 54 年)	香港に工場建設
1979 年(昭和 54 年)5 月	アメリカでの販売拡大目的とし、AMERICAN RADIO CORPORATION 買収

	(1982年1月 UNIDEN CORPORATION OF AMERICA に 商号変更)
1979年(昭和54年)5月	コードレス電話を販売開始
1982年(昭和57年)1月	AMERICAN RADIO CORPORATION UNIDEN はコードレ ス電話の自社ブランドによる本格販売の直前に CORPORATION OF AMERICA に商号変更 自社ブランド比率を17%から50%に引き上げる戦略
1983年(昭和58年)	台湾に工場建設
1984年(昭和59年)5月	アメリカにおいてスキャナー販売開始
1984年(昭和59年)7月	サテライトレシーバーアメリカ向け販売開始
1985年(昭和60年)2月	東京本社開設
1986年(昭和61年)9月	日本証券業協会に、店頭売買銘柄として登録
1987年(昭和62年)8月	セルラー方式自動車電話を販売開始
1987年(昭和62年)9月	アメリカで自動車電話発売
1987年(昭和62年)10月	国内向けサテライトレシーバーを販売開始
同年12月	国内向けコードレス電話販売開始
1988年(昭和63年)2月	フィリピンに UNIDEN CORPORATION OF PHILIPPINES 設立。5月操業開始、生産拡充目的、台湾からフィリピンへ生 産拠点移転
1988年(昭和63年)9月	ペイジャー(表示型ポケットベル)を販売開始
1988年(昭和63年)10月	東京証券取引所の市場第二部銘柄として上場
1989年(平成元年)4月	オセアニア地域市場の積極的開拓のため、 オーストラリアに UNIDEN AUSTRALIA PTY. LTD. ニュージーランドに UNIDEN NEW ZEALAND LTD. 設立
1989年(平成元年)8月	UNIDEN CORPORATION OF AMERICA を UNIDEN AMERICA CORP. として、 UNIDEN CORPORATION OF PHILIPPINES を UNIDEN PHILIPPINES, INC. に、それぞれ商号変更
1990年(平成2年)9月	東京証券取引所の市場第一部銘柄に指定替え
1993年(平成5年)3月	電話関連機器ならびにその応用機器の生産拡充を目的として 中国広東省に友利電電子(深圳)有限公司(現連結子会社)を設立
1994年(平成6年)11月	生産拡充を目的として、フィリピンに UNIDEN PHILIPPINES LAGUNA, INC. 設立
1996年(平成8年)5月	北米地域の持株会社として、アメリカに UNIDEN HOLDING, INC. を設立
1997年(平成9年)10月	新 UNIDEN AMERICA CORPORATION 設立、

旧 UNIDEN AMERICA CORPORATION が UNIDEN FINANCIAL, INC.を吸収合併し、社名を UNIDEN FINANCIAL, INC. (現連結子会社) と商号変更し、販売部門を新 UNIDEN AMERICA CORPORATION に譲渡

1998 年(平成 10 年)7 月 無線関連製品のアフターサービス等を目的として、アメリカに ONIDEN SERVICE, INC.(現連結子会社) を設立

1999 年(平成 11 年)5 月 OEM 販売のサポート等を目的としてアメリカに UNIDEN USA, INC.設立

2001 年(平成 13 年)4 月 UNIDEN BUSINESS NETWORK SYSTEMS, INC 設立  
アメリカにおけるコマーシャルマーケットへの本格的進出  
(平成 15 年 4 月 UNIDEN AMERICA CORPORATION に吸収合併)

2002 年(平成 14 年)6 月 中国江西省に友利電電子(江西)有限公司 (現連結子会社)設立  
生産体制の一層の効率化と製造原価の低減を図るため、

2004 年(平成 16 年)11 月 UNIDEN HOME ELECTRONICS CORPORATION を設立  
北米地域における家電販売に進出 (平成 18 年 11 月 UNIDEM DIRECT IN USA INC.に商号変更)

2005 年(平成 17 年)5 月 UNIDEN ELECTRONICS PHILIPPINES, INC.を設立  
中国一国での生産活動から脱却するため、

2005 年(平成 17 年)10 月 日本国内向けに液晶テレビを販売開始

2007 年(平成 19 年)3 月 UNIDEN ELECTRONICS PHILIPPINES, IMC.の生産活動を停止

2007 年(平成 19 年)4 月 UNIDEN VIETNAM LTD.を設立

2008 年(平成 20 年)11 月 JODEN ELECTRON CO. LTD. を解散

2009 年(平成 21 年)8 月 友利電電子(深圳)有限公司の生産活動を停止

出所) ユニデン株式会社 2018 年 3 月期 有価証券報告書」等から筆者作成。

## 第4章 ボーングローバル企業の成長要因の分析

### 1. はじめに

本章は、グローバル経営において立地上不利と思われる地方に拠点を置きながら、設立後比較的早い段階から海外進出を果たし、従来の国際化プロセスとは異なるプロセスを経て成長を遂げ、上場を果たした中小企業・中堅企業が、なぜ海外に進出したのか、また、いかにして海外市場を開拓し、競争優位を確立し、それを維持してきたかという問いを5社の事例研究を通して解き、学術的な示唆および中小企業・中堅企業経営に実務的な示唆を与えようとするものである。

既に第2章にて述べたように、ボーングローバル研究は Hedlund & Kverneland (1985) がスウェーデン企業の日本への参入について検討し、従来の国際化プロセスと異なる新しい形の国際化企業が1980年代初期に出現したことに着目した研究から始まり、ボーングローバル企業（以下BGC）の名称および概念については、マッキンゼー社が豪州製造業協議会との共同研究プロジェクトの調査研究によってはじめて紹介された。会社創立時から世界を自分たちの市場としてとらえ、外国市場を国内市場の有益な付属物と見なすのではなく、むしろ国内市場が輸出事業を補佐すると認識し、設立から2年以内に1つあるいは複数の製品の輸出を始め、生産の4分の1を輸出している比較的小規模の製造業者であり、年間1億ドルを超えない売上規模であると特徴付けられた。しかし、その後のBGC研究では、これ以外の概念としても議論されてきており、いまだ明確な定義づけがなされているとは言い難い。特に企業の設立時期については、形式的に創業時点から判断するのではなく、発展過程における事業転換時期から判断するボーン・アゲイン・グローバル企業として対象にするものがある。本研究では、中小企業・中堅企業経営に実務的な示唆を与えようすることを企図しているため、当該企業の設立時期の実質的側面に注目することとし、BGCを第2章で定義した「設立からおおよそ10年以内に国際的活動を展開する企業」として考察する。

これまでの企業の国際化プロセスに関する研究は大企業が中心であったこと、およびBGCについては日本国内企業の先行研究事例が少ないことから、第3章において海外進出当時に中小企業・中堅企業であった国内企業5社を個別研究企業の対象として、いかに海外に進出したのか、さらにいかに持続的成長を遂げてきたのか、その過程を考察した。

個別研究対象企業の設立時期および輸出開始の時期を見ると、設立時期はナカニシが1951年で最も早く、マブチモーターが58年、マニーが59年、レオン自動機が63年、ユニデンが66年と続いた。遅くとも60年代前半には輸出を開始し、輸出専業であったマブチやユニデンのみならず、マニーやナカニシにおいても60年代後半から70年代にかけて輸出比率が25%を超えている。このことは、先行研究で1985年がBGCの起源にあたり<sup>1</sup>、

---

<sup>1</sup> 中村久人（2002）98頁。

1990年代初期から隆盛を見せている<sup>2</sup>とされる時期より10年以上前に日本国内にBGCが出現していたことを示しており、研究対象とすべき時期及び地域を含めてBGCの研究を前進させる可能性について本研究の分析を通じて主張したい。

## 2. 分析の視点

考察にあたって、ポングローバル企業が限定された経営資源の中小企業であり、高品質の製品を経営者の国際的起業家志向に支えられて、早期に海外市場に展開しているという特徴について、メタナショナル経営論、資源ベース論、国際起業家精神、取引コスト論、ケイパビリティといった論点から5社の個別企業をアプローチする。これらの企業が、その市場、製品、製造、マーケティングといった分野でいかに内在する資源によって強さを発揮して、海外市場において大規模な企業に伍して一定の市場を確保したのか、その海外進出の誘因並びに競争優位の源泉を抽出する。さらに、市場を確保したのち競争優位の源泉をいかに維持成長させていったのか、その成長に導くためにいかに外部資源を吸収していったのかを検討したうえで、成長要因を考察する。

### (1) 資源ベース論

既にふれたように、従来の国際化プロセスの研究は大企業中心であり、BGCの研究で国内企業を対象とした研究は少ないなか、中村久人ならびに高井透は個別企業研究を行っている。ここでは、両氏とも持続的競争優位は、企業の内部資源に根ざしているとみる資源ベース論によって分析している。とくに高井は、中堅・ベンチャー企業の成長戦略を捉えるために、内部要因としての組織戦略と外部要因としての市場、競争戦略をバランスよく捉えようとし、戦略特性や優れた製品や技術を生み出す背後のコンピタンスが、どのような要因から構成されるのかを理解しようと試みている。その結果、BGCは海外での事業展開を通じてコンピタンスが形成され、高度化していくものと考え、海外進出の時間軸が重要な鍵であるとして、コンピタンスの形成において時間軸の視野を入れることを主張している。つまり、コンピタンス形成の場を国内に限らず海外をも対象とした上で、国内外での企業の内部資源・コアコンピタンスの形成過程について時間軸を通して論じたのである。

第2章で概観した通り、資源ベース論を軸としたBGC研究では、不足する経営資源を補いながら競争優位性を確立・維持する点に注目するため、いかにしてコアコンピタンスを形成してきたのかを説明している。経営資源に限りのある中小企業・中堅企業の企業活動を議論するBGC研究においては、競争優位の源泉となる経営資源の獲得ないしはその維持のプロセスを理解しようとする際、あらかじめ枠組みを限定してしまうのではなく、資源ベース論についても議論の対象としながら、企業国際化を考察するにあたって有益な理論を参照することが重要であろう。具体的にはダイナミック・ケイパビリティ論や取引コスト論・取引コストマネジメントの視点も取り込むことで、今日ほどグローバル化の経営環境が整備

---

<sup>2</sup> 藤澤武 (2005) 47頁。

されていない高度成長期の日本経済において、経営資源に必ずしも恵まれていなかった企業が、いかに早期の国際化を実現し、かつその後の発展が可能であったのかを、多角的な視点から検討を加えることで、BGC 研究の議論の幅を広げることができるものとする。以下では行う検討に先立ち、まずは先行研究の多くが依拠してきた資源ベース論のポイントを整理しておく。

資源ベース論では、競争優位性は企業の内部資源に根ざしていると主張する。経営資源に分析の視点を置くのは、企業の経営資源は戦略の実行を通じて長期的に蓄積されていくものであるため、同じ資源とスキルを獲得したり、同じ組織文化を創り出す企業は 2 つとないからである (Collis & Montgomery 1995)。また、経営資源アプローチを企業分析に適用したペンローズ(1959) は、企業を資源の集合体とみなし、経営者は企業家精神を発揮し、利益を得るためにリスクを負担する存在だとして、企業成長を理論化した。

その後バーニー (1991, 2001) が、資源ベース論を発展させた。持続的競争優位を左右する要因は、ポーターが主張するような所属する業界の特質つまり状況ではなく、企業が保有する固有のケイパビリティ (能力) であるとした。企業内に蓄積されている希少かつ模倣するのに多大なコストのかかるケイパビリティは、他のタイプの資源よりも持続的競争優位をもたらす要因となる可能性が高く、企業は企業戦略の一貫としてこのケイパビリティの開発を目指す必要があるとした。そして経営能力の必要条件として、ある経営資源が顧客に対して価値を直接あるいは間接的に創造しているかどうかの Value (経済価値)、その価値を創造する資源が業界内では希少資源であるかどうかの Rarity (希少性)、その資源 (能力) を他社が模倣することが不可能あるいは困難かどうかの Inimitability (模倣困難性)、さらに自社が保有している資源を組織的に有効に活用できるかどうかの Organization (組織構造) の 4 つの条件を提示している。

資源ベース論は資源・資産の定義・条件が確立されているとは必ずしも言えないこと、企業そのものの見方や解釈に注目した議論であること、および企業の短期的な競争優位性は説明できる一方で、長期的にはそのような資源や能力は企業の硬直化を生み出し、環境変化に対応できずに自滅をまねきかねないという疑問に答えることが出来ないなど、いくつかの限界も内包している。本研究が、資源ベース論の議論や成果を取り込んだ上で、しかしそれ以外の理論や概念をも援用することによって、BGC の競争優位の源泉や成長要因を明らかにしようと試みることも、それによって、さらに合理的な説明が可能であると考えからに他ならない。

## (2) 取引コスト論

取引コスト論は、コース (1937) を原点として、なぜ企業は存在するのか、という根源的な問いに対する社会科学における理論的解釈の一つであり、国際経営だけではなく経営学全般において用いられる理論である。取引コストの定義についてコースは、「市場取引を実行するためには、次のことが必要となる。つまり、交渉をしようとする相手が誰であるかを見つけ出すこと、交渉をしたいこと、および、どのような条件で取引しようとしているのか

を人々に伝えること、成約にいたるまでにさまざまな駆け引きを行うこと、契約を結ぶこと、契約の条項が守られているかを確かめるための点検を行うこと、等々の事柄が必要となるのである」と例示するとともに、「市場での契約の選択、およびその成立には費用を要し、情報と探索、交渉と意思決定、契約の実施や監視など、すべてに取引コストがかかる」としている。その後、取引コスト論はウィリアムソンによって体系化され、現在では、企業の境界問題の支配的理論とみなされている。この理論では、すべての人間は完全に合理的でもなければ、完全に非合理でもなく、ある程度合理的であるということ、つまり限定合理的であり、しかも相手の不備につけ込んで自己利益を追求する機会主義的な存在として仮定されている。つまりすべての人間は、限定合理的かつ機会主義的であると仮定される。こうした人々の間の取引では、探索、契約締結、そして契約履行の監視に伴うコスト、すなわち取引コストが発生し、人々はこうした取引コストを節約するために様々な制度を展開する。取引コスト理論では、この観点から、市場と企業組織は、取引コストを節約するための代替的なガバナンス制度とみなす。企業境界の問題についても、取引コストをより節約する選択問題とされ、「取引費用が存在すると、取引を行おうとする人々をして、常に取引費用の低下をもたらすような慣行に従うように導く<sup>3)</sup>」取引コスト節約原理がはたらくとしている。

またウィリアムソンは、交渉し締結する費用、生産物に対する顧客の真の評価額を発見するための費用、(さや取引を不可能ならしめるための)再販売禁止条項の履行を強制するための費用、情報上の対等性を達成することの費用、開設費用、自家生産に着手するために必要となる学習費用、被雇用者の交替にともなう遷移費用などを例示している<sup>4)</sup>。

そして人間は限定された情報能力の中で意図的に合理的にしか行動できないという限定合理性と人間は効用を最大化するという効用最大化の仮説を受け継いで、見知らぬ人との取引において、相互に騙されないように互いに駆け引きがおこり、取引上の無駄、取引コストが発生し、市場での取引コストが高い場合に、それを節約するために、市場に代わる組織的な資源配分システムが形成され選択され、それが取引コスト論から見た企業組織となる。こうした限定合理性と効用最大化(機会主義)から派生する取引コスト節約原理に基づいて企業はどこまで大きくなるのか、企業の境界はどこかという問題を分析できる。

この点に着目して本章では、取引コスト論・コスト因子及びその対応からもBGCの経営行動について考察を加える。具体的に取引コストの問題を検討できるのは、たとえば販売代理店との関係があげられる。本来、メーカーと販売代理店の利益は必ずしも一致するものではなく、双方の利益が相反することもありうる。代理店を利用することで最終顧客の意見・ニーズを入手することが困難になるというデメリットも伴う。そのため、海外市場展開に際して、代理店を利用するのか、自ら販売チャネルを構築するのかという選択は、市場か組織か、という問題でもあり、前章で検討したナカニシが販売を内製化し自社販売に切り替えたのは、まさに取引コストを検討した結果であると解釈することができる。

---

<sup>3)</sup> コース(1992) 9頁。

<sup>4)</sup> O.E.ウィリアムソン(1980) 9、21、26、29、115頁。

また、リスク因子はさまざまであるが、特筆すべきものとして、取引先と競合するリスクがあげられる。レオンはモデル工場としてアメリカにオレンジベーカーリーを開設し、マブチモーターはモーターに特化しており、それを越えた部品には進出しない。これらは、従来からの取引先あるいは他の企業との競合を避けての選択である。取引先と競合するリスクを避けつつ、ニッチ市場での競争優位を維持するためである。

### 3. 海外進出の誘因

本項では、BGC はなぜ設立間もない時期に輸出や対外直接投資などの海外事業を展開したのか、すなわち企業立地や境界の選択といった戦略を通して、なぜ海外に出るのかを検討する。

中小企業を対象に 2009 年 11 月に実施された「国際化と企業活動に関するアンケート調査」<sup>5</sup>によれば、国際化のきっかけとしては、「自社製品に自信があり、海外市場で販売しようと考えた」とする回答が 38.0%と最も多く、「取引先との関係から製造拠点を海外に移転した」が 23.3%、「コスト削減要請への対応するため海外生産の必要性を強く認識した」が 22.2%と続いた<sup>6</sup>。また、海外とのつながりについて、実際に事業の国際展開を行っている中小企業（国際化企業）においては、39.7%が「代表者に外国人の親しい友人がいる」と回答し、35.5%が「社内に外国語を学び、外国語に一定の理解がある人がいる」と答えている。さらに「代表者以外の役員や社員が海外での勤務経験・在住経験・留学経験等がある」との回答が 31.8%、「代表者が海外での勤務経験・在住経験・留学経験等がある」と答えた企業の割合は 25.9%に上る<sup>7</sup>。つまり、代表者および役員・社員の海外での勤務経験・在住経験等があることや外国人の親しい友人がいるなど、経営トップ層の海外とのつながりの有無が、中小企業の国際化にとって大きな要因となっていることが分かる。これは、先行研究が明らかにしている BGC の特徴とも合致する。

しかし、前章で検討した 5 つの BGC のケースの分析結果が、現在の中小企業において観察される国際化の誘因や、国際化を行った中小企業における経営者層の海外との接点といった一般的傾向とは必ずしも一致していないという点に、興味深い特徴が見い出せる。そこで、改めて 5 社の事例を総括的に検討することにより、海外との接点や経営資源が必ずしも豊富には存在しない段階においてなされた海外進出の誘因やそこで求められる要素、そして実際の海外展開における成功要因について分析するが、その検討に先立ち、いくつかの重要な理論研究について論点整理を行う。とりわけ、事業領域を限定して高いシェアを獲得している BGC と類似する「グローバルニッチトップ企業」と呼ばれる中小企業のカテゴリーは、本研究の議論にとっては重要な概念である。そこで、これら中小企業の海外進出やグローバル企業の海外展開に関する主要な学説をとりあげることで、これまでいかなるロジ

---

<sup>5</sup> 本調査は、中小企業庁の委託により、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社が実施したものである。本文で引用した質問に対する回答はいずれも複数回答。

<sup>6</sup> 『中小企業白書 2010 年度版』（2010）166 頁。

<sup>7</sup> 同上、167 頁。

ックで企業の国際化のプロセスが議論されてきたのかを整理する。

### (1) 企業の国際化モデル

多国籍企業が海外展開する過程を説明した主要な理論については、第2章で概観しているが、それら企業の海外展開に関する理論がBGC5社の事例に適応可能か検討する。

バーノンの国際プロダクトサイクル理論は、製品サイクルの流れに沿って企業の国際化を説明しようとするもので、バーノンは、アメリカの多国籍企業が戦後海外展開していく過程をこの理論で説明しようとした。企業が海外進出する要因を、製品ライフサイクルに着眼したモデルであり、企業成長は、まず国内企業として技術を中心にして国内で成長し、その後新市場を求めて輸出企業になる。やがて海外投資に向かい、その製品を扱う企業は海外の労働力の安さを追求することで、多国籍企業の形態に至るというプロセスである。

このモデルでは、国内での事業展開により企業価値を高め、経営基盤を拡充してから海外進出を果たしてきた企業や経営資源の蓄積を背景として、その遠心力を活かして海外進出をはたす従来型の国際化を進める企業の海外進出行動を説明できるが、国内で成長しない段階で国際化を進めるというBGCを説明するのは難しい。

次に、パールミュッターは、多国籍企業の国際戦略モデルを4つに類型化し、海外子会社数、海外子会社の所有形態、総売上高に占める海外売上高比率などの客観基準とトップマネジメントの海外子会社に対する経営志向性の姿勢基準の二つを多国籍基準とした。

このモデルは、グローバルな企業ネットワークを構築し、グローバルな人材の登用など世界規模での資源配分の最適化を目指す多国籍企業の発展プロセスを説明したものであり、部分的に、BGC企業の特徴とも共通する事項も見い出すことが出来る。しかし、あくまで大企業を前提としたモデルであり、このままBGCの成功要因や海外展開を直接的に説明するものとは言えない。

また、ダニングによる直接投資要因は、企業における国際化の最大の動機であった、販売市場としての海外市場に注目した国際化の議論である。ダニングは、海外進出行動を主に販売面での海外進出といえる新市場や新たな事業可能性をもとめ、重要な顧客の海外進出を追いかける市場探索、生産に必要な資源、知識を得るため事業活動に必要な有形無形の資源を入手して優位を築く資源探索、部材調達や製造コストの削減や、輸送コストや関税などの障壁を回避する効率性探索、世界展開に必要な戦略資源を他国の競合他社から入手する戦略資源探索の4つに分類している。

このように、ダニングの海外展開のモデルは、販売市場を志向し、経営資源を軸としながら直接投資による国際生産の展開を描いたモデルであり、本章の問題意識と共通するものである。なお、5社すべてにおいて市場探索を志向しているが、レオン自動機では、西ドイツに研究所を開設して自社の機械の認知度及び評価を上げるための資源探索を志向していることがうかがわれる。また、マブチモーターとユニデンにおいては海外工場を早期に立ち上げており、効率性探索の志向も見受けられる。

## (2) 事例にみる海外進出要因

企業が選択する戦略は、その置かれている産業・競争環境によって、グローバル戦略とマルチドメスティック戦略の2つに大きく分けて考えることが可能である。競争環境が世界規模に拡大し、企業は絶えず世界市場を念頭に置いた競争戦略を立てなければならない産業で、主な競争相手も世界の競合各社であり世界の共通市場におけるシェア確保をめぐるしのぎを削るグローバル産業と競争環境が各国ごとに異なり独立しているタイプがグローバル戦略である。それに対して後者は、市場環境も各国ごとにまちまちで、各国において競争相手や顧客だけでなく、供給者、関連産業、政府といった各要素が異なり、それぞれの国で努力を積上げなければならないマルチドメスティック戦略では、おのずと取るべき方法が異なる。

図表4-3-1 グローバル戦略とマルチドメスティック戦略

	グローバル戦略	マルチドメスティック戦略
市場の独立性	世界全体を単一市場と捉える	各国ごとに市場は独立
目標	世界規模での競争優位の確立	各国ごとの競争優位の確立
価値連鎖機能の配置 (バリューチェーン)	最も有利なロケーションに配置 国別に集中し、規模の経済を享受	各国別に配置
顧客対応	グローバル・カスタマーを対象に 商品の標準化	各国市場ニースを反映した 現地適応戦略
ガバナンス	本社主導の海外子会社コントロール	現場への権限移譲

出所) 浅川和宏 (2003) 25 頁を基に筆者修正。

前章で行った事例分析では、世界全体を単一市場と捉えるグローバル戦略ではなく、各国ごとに市場が独立しているマルチドメスティック戦略を選択しているように見える企業も少なくなかった。そこで、2つの異なる戦略のあり方にそくして、事例分析の結果について考察を加えてみたい。まず極めて明確なケースとしてユニデンは、当初よりアメリカ市場を標的市場としており、アメリカにこだわっていた。ユニデンにおいては海外進出の誘因ではなく、目的そのものであった。マニーは、医療機器のニッチ市場で世界一の市場シェアと品質を目指したビジネスモデルを実践しているが、設立当時の国内市場は輸入品が中心であり、国内のメーカーは数社程度であった。そして国内市場の成長よりも、アイレス縫合針のアメリカ市場の需要拡大が見込まれたため新製品開発を進めた。このアメリカでの需要動向が海外進出の本格化への要因となり、アメリカ市場を独立した市場ととらえ、その後ヨーロッパ・アジア市場は別な市場として製品特性を変更している。

次にレオン自動機では、創業者が確立した流動加工理論を応用して新たな市場を創造した。和菓子・洋菓子・パン・饅頭・パイ等を包む技術を応用できる食品が世界中に存在し、従来手作り中心の食品製造加工から機械化へと市場を創造した。つまり今まで市場がなかった世界に、需要を喚起すべく進出した。さらに、市場として需要の大きいアメリカと同時

期にドイツへ進出している。これはその当時機械製造のレベルはドイツが群を抜いており、そのドイツで評価されれば世界に高い技術力が認められ、競争優位を確保することができたためドイツに研究所を設立するなどして流体加工理論に基づいた製造方法・用途開発を周知させてきた。

ナカニシにおいては、1957年に唯一の納入先が国内需要の低迷により危機に瀕したため、自社ブランド製品を南米・オーストラリア貿易を得意としていた商社を通じ、新たな市場を求めて海外進出し、その後61年にアメリカへの輸出を本格化させた。その点では、国内市場の状況が海外進出の誘因となっている。

マブチモーターでは、もともとアメリカへの輸出用玩具の部品として製造していたため主力市場をアメリカ市場に想定していたことからアメリカへの輸出をすすめ、その後需要のある市場に対応すべく地産地消を実践してきた。その代表例が香港への工場進出である。香港での生産によって英連邦特権関税の恩恵をうけて、イギリスへの輸出さらには、イギリス経由で欧州市場へと市場を拡大し、関税なしで輸出していた。

ユニデンにおいては、日本で開発した通信機器をアジア圏で、より安く生産してアメリカ市場に販売する、ときわめて明確に海外市場を意識している。

前項で海外進出行動の目的として、市場探索を挙げたが、事例の企業がそれぞれ自社を取り巻く市場環境に適切に対応し、有力な市場に自発的に進出したことがうかがわれた。

もちろん、必ずしもマルチドメスティック戦略のすべてがあてはまるわけではない。さらに限定された経営資源の下でマルチドメスティック戦略を選択することは、希少な経営資源を前提とするとき、資源配分の非効率化につながりかねないといった業務遂行上のデメリットも予想される。そのため市場の独立性についてはすべての企業が該当するが、価値連鎖機能の配置については決して各国別に配置しているものではなく、市場とは異なる地域において最も有利なロケーションに配置して規模の経済を享受している。さらに、ガバナンスにおいても現場に一定の権限移譲は見受けられるが、企画・全体的な運営方針等は本社主導にて海外子会社をコントロールしている。このように市場を明確に限定し、その商圏の違いにきめ細やかに対応するグローバルニッチ市場で適切な戦略、効用の最大化を図ることが、5つのBGCのケースに共通する特徴であると考えられるのである。

#### 4. 競争優位の確立

##### (1) 多国籍企業の発展段階

海外進出の誘因には、なにを求めて進出するのかという目的と、どういった形態で進出するのかという2つの側面があるが、本項では輸出・現地生産・開発の現地化といった海外進出の諸段階における競争優位の確立の経緯を検討する。

間接輸出では、自社ブランドやOEM供給等において海外取引契約や貿易・参入国の情報等の知識が不足していることから海外事情に精通した仲介業者を用いるのが一般的であり、自ら輸出業務を行う場合に係る間接経費を削減できるし、現地での販売経路の構築にかかる経費も削減できるため初期の段階では現地の仲介業者に依存することが多い。

次に直接輸出では、間接輸出により海外市場に参入して海外売上が増加してくると、メーカーがエンドユーザーのニーズを把握しづらくなったり、マーケティングの施策をユーザーに直接効果的に展開しにくくなったりする。そのため自社のコントロールをしやすいするため現地に自社販社を設立することになる。

その次あるいは同時期に現地生産が開始される。これは現地販売のために現地で生産するものと、価格優位性を確保すべく安い労働力等を背景とした海外生産がある。

図表 4-4-1 経営国際化の発展段階

発展段階	活動の特徴	国際経営組織	経営のパースペクティブ
間接輸出	他社(中間業者に依存)	なし(国内組織)	国内志向的
直接輸出	現地販社設立 現地でのマーケティング展開	輸出部 国際事業部 (海外事業部)	海外への視野の広がり
現地生産	現地組立工場 現地一貫工場		現地志向 主要現地市場融資の経営
開発の現地化	現地仕様への設計機能 現地向け製品開発		
地域内ネットワーク	NAFTA、EUなど 地域内分業の展開	地域別事業部制 地域本社制	地域志向 地域内の関連を重視
グローバルネットワーク	グローバルな企業内 国際分業 グローバル統合化	世界的製品別事業部 グローバル・マトリックス グローバル・ネットワーク	世界志向 地域間の連携を重視 国家特殊性に基づく活動の配置

出所) 茂垣広志 (2001) 50 頁。

ここで注目したいのは OEM から自社ブランドへの移行である。マニー・ナカニシ・ユンデンいずれの企業も、当初は OEM による輸出で国際化を図っている。一定の技術力や高い製品力を有していても低い知名度では、自社ブランドによる販売には販売力に限界があること、つまり取引コストがかさむことから OEM を選択し、のちにブランド化を図って企業価値の向上や高付加価値を目指していると理解できるのである。

## (2) 企業の境界

企業の境界をどこに設定するかという問題については、事業領域や市場規模を明確にして限定する BGC において極めて重要なものとなる。一般に、企業は 3 方向に拡大する可能性があり、ある製品をどれほど生産するのかという生産規模の境界、どの種類の製品を生

産するののかという水平境界、ある製品の生産に関する原材料調達、製造、小売りといった垂直的な段階において、どの活動を自ら手掛け、どの活動を外部に依存するののかという垂直境界の3つがある。そして規模の経済による生産性の向上がもたらされる限り、企業はある製品の生産量を増加させ、生産規模を拡大し、範囲の経済によって動機づけられた企業の多角化は、範囲の経済による生産性の向上がもたらされる限り、企業は生産する製品の種類を増加させ、水平境界を拡張する。そして製品やサービスを提供する上で、原材料調達、製造、輸送、小売といった垂直的な段階においてどこまでを自社内に取り込むのかといった垂直統合が起る。

### (3) 事例にみる競争優位の確立

本項では、市場として海外を選択し、そのうえで海外市場をターゲットとすべく戦略を立て、いかにして市場を開拓したか、さらには競争優位をいかに確立しその源泉は何かを検討する。そして海外市場を主戦場として、事業領域の中で圧倒的なシェアを確保することを可能としたのかを検討する。

#### ① 市場

まずは、標的市場をどう設定していたのか、事業領域と市場規模を焦点に検討する。

マニーでは、市場は国民1人当たりの国内総生産（GDP）の伸びが販売に比例すると考え、先進国市場と新興国市場双方を標的市場とし、先進国市場には高付加価値製品を提供し、新興国市場には汎用品を提供することで競争優位を確立するとともに、数年後には高付加価値製品も新興国市場での需要が喚起されるとして需要拡大にも対応している。また、マニーは具体的に新製品開発にさいして「世界で年間2千億円以下のニッチ市場」に限定している。これは大手企業が参入してこない市場規模で競争し、自社の強みを活かして競争優位を確保することを意味している。また、マニーでは板刃のメスに参入しようとしたが先行企業に追いつくのに相当の時間とコストがかかり、競争優位には立てないと判断し参入を断念した経験がある。あくまで世界中で1位になれる市場で競争すると事業領域と市場規模を限定している。

また、レオン自動機が実験工場のオレンジベーカリーをアメリカに建設したのも同様の理由と考える。つまり日本に建設すると従来の顧客と競合してしまい、無用の軋轢と実質的な売上減少といったコストがかかってしまう。そこで新天地であるアメリカで実験工場として建設し、クロワッサンなど高付加価値のパンを製造し、成形冷凍から物流販売に至る一連の過程を作り上げたのである。そして新製品を全米のベーカリー・スーパー・レストラン等に販売した。これにより価格が高く普及していなかったクロワッサンを一般家庭の食卓に並べるといった食文化の変化に貢献している。

さらに、マブチモーターも小型直流モーターに限定している。決してモーターが一体となった部品に事業分野を拡げてはいかない。その部品には従来からの取引先があり、ひとたび事業分野を拡大すると競合が発生する。コストがかかり生産性の乏しい競合は行わないのである。

このように事業分野を限定し、自社の強みを活かしてニッチな分野での競争優位を確保している。これは適正規模を選択し、大手企業並びに取引先との非生産的な競合を回避することにより、競争優位をより確実なものとしていることがうかがわれる。

適正規模論は、従業員数による労働者基準や資本金を基準とした資本基準、企業の生産量を基準とした産出量基準など生産の規模や経営の規模を基準とした一種の限界概念である。本項における「適正」とは、大企業が参入しづらく、過当競争に発展しないような適度な市場環境を創設維持することが競争優位を確立・維持するものと理解できる。

また 5 社いずれの企業もカブスギル&ナイト(2013)が示したボーングローバル企業の条件とその後立った特徴で国際化の引き金に挙げた「輸出プッシュ」を選択している。これは、多くのボーングローバルは製品を外国に売るための強力な推進力を持つ国際志向の起業家たちにより経営されており、海外での販売を増進させるよう早期に資源を投入し製品を積極的に売り込むプッシュ戦略を選択することにより効果を上げるものである。

## ② 製品

本項では、消費財・生産財・素材といったそれぞれの取扱製品により海外進出の誘因に影響を及ぼすか否か、またいかに持続的競争優位を確立しているのかを検討する。

マニーとナカニシは医療機器としてエンドユーザーは病院や医師を中心顧客としている。納入の決定権者は医師が多く、切れ味・操作性など製品に高レベルの特性を求めている。特に日本の医師にその要求は強く、それらのニーズを把握し、ニーズに応えるべく会員組織を作り直接医師から意見を聴取している。その一方で、技術水準では世界一を求めており、マニーでは年に 2 回「世界一か否かの会議」を開催しその中身の世界一にこだわっている。そして製品の信頼性を担保すべく、マニーブランドを確立している。ひとたびブランドを侵害するコピー商品に対しては、現地に販売子会社を設立して地元の医師に直接コピーのリスクを説くとともに、医師向けの雑誌への広告掲示、小さな展示会へ出展するなど徹底してコピー商品の解消に努めた。

またレオン自動機は、大規模な菓子メーカー・食品メーカー、スーパー・大手外食チェーン店・飲食店・街のパン小売店など大規模企業から小規模事業者まで幅広い顧客層に食品製造機械を販売している。レオン自動機の製品に関連する特色は、研究所とアフターフォローである。設立後間もない 1969 年に西ドイツにレオン研究所を、70 年に米国にレオンパラマス研究所を設立している。包あん機という新しい機械で競合相手がないどころかその使い方を知らないという状況であったため、用途開発・使用方法の情報提供から始まり、利用価値を周知させた。また、価格的には他社より高めではあるがきめ細やかなアフターフォローやそのお店への新商品開発の提案などにより、他社の機械を使用している企業に対してもそうした提案から次回購入へと導いている。

マブチモーターの特徴として製品の標準化があげられる。これは生産量の季節変動を標準化するとともに、年間を通して安定した雇用や品質を確保することが目的であった。そして標準化された製品をメーカーの新製品開発の企画段階から参画することにより、多

品種少量生産を回避してコストダウンを図っている。この点においてまさに取引コストの低減を図り、価格競争力を強化して持続的競争優位の要素となっている。

最後にユニデンは、通信機器といった消費財を一般消費者向けに販売している。製品自体は汎用品が中心で、技術水準もさほど高度のものではないため技術力で競争優位を確立しづらいものがある。ただ、FCC(米連邦通信委員会)の規格の影響や素早い対応が求められ、高い参入障壁となっており、藤本氏が「ビジネスに国境はない」としながらも、電波には明らかに国境があり制限を受けるといった製品特性を持っている。

### ③ 製造

本項では、輸出だけでなくなぜ対外直接投資を行うのか、海外という立地を選択し、それを内部で運営することをどのように選択するのかを検討する。

対外直接投資に関しては、コスト管理が強く影響していると考える。取引コスト論に基づけば、取引コスト節約原理に従って、戦略次元の協調の程度を高める企業ほど、市場よりもハイブリッドを選択し、さらには、垂直統合して取引を内部化する可能性が高い<sup>8</sup>とされている。

これを端的に実践したプロセスがユニデンに見受けられる。すなわち日本で開発した商品をアメリカ市場で販売するに際し、価格競争力を確保するためにアジア圏でいかに安く生産するか、それもドル価格での収益換算した場合の収益性を重視して、生産拠点を移転している。1977年に国内生産を終了して、73年に生産を開始していた台湾に全面的に移管し、その後も74年に香港、88年にフィリピン、94年に中国の深圳、2002年に中国の江西、そして07年にベトナムへと生産拠点を移転させている。

これは、価格競争力に競争優位の源泉を求め、人件費はもとより通貨・為替の安定状況、企業誘致のための工場用地取得支援策、金融上の優遇策および関税措置等を総合的に勘案して、ドルベースでの圧倒的な価格優位を目指して生産拠点を移転させていたものである。

また、マブチモーターは、生産財として自動車メーカーや家電メーカーを主要顧客としている。ただ、自動車産業に多く見られるような自動車メーカーに付随して海外進出しているのではなく、需要のある市場に自発的に進出している。

まず、設立の時期を自動車産業と比較してみると、マブチモーターでは、1964年に初の海外生産拠点として香港マブチモーターを設立したのに対し、トヨタ自動車の海外生産は、1959年5月にブラジルに生産会社を設立して生産を開始したのが最初である。その後、60年12月メキシコ、62年11月フィリピン、64年2月タイなど60年代初頭から海外生産に踏み切っている。また、トヨタ自動車の会員会社であるアイシン精機では、1970年に初の現地法人をロサンゼルスに設立し、デンソーは71年に初の海外販売会社をロサンゼルスに設立し、翌72年にタイとオーストラリアに初の海外生産会社を設立している。このように自動車産業と比較しても、トヨタ自動車とほぼ同時期でありその会員企業よりも早い時期

---

<sup>8</sup> 橋本倫明(2015) 173頁。

に自発的に海外生産を始めたことがうかがわれる。

また、マニーは、1996年のベトナムをはじめとして、ミャンマー・ラオスの3か国に海外工場を建設している。これには品質を維持していくためには最終的には人間の五感による全量目視検査という労働集約的作業が不可欠との事情がある。そしてリスクマネジメントとコストマネジメント両面からベトナム・ミャンマー・ラオスの3か国での生産を開始した。ただ、進出のモード選択すなわち国際ジョイントベンチャー（合弁）か、100%独自資本で進出するかを選択がある。本来ならば100%の独自資本での進出したいところであったが、新興国では独資が認められない事情があること、または税制等の優遇措置等もあることからダニングが提示した効率性探索により合理的に判断して合弁から独資へのモードを選択していった。

レオン自動機は、国内工場での生産のみである。8割の汎用製品にオリジナル機能を付加して輸送している。これも効率性探索であり、輸送コストと現地工場建設およびランニングコストを比較検討している。レオン自動機では世界各地に顧客が点在しており、機械が大型で購入頻度もそう高くない製品であることから、各地に工場を建設するより日本で製造して輸送するほうが運送コストをかけてもそのほうが効率的だと判断している。

また、ナカニシの場合は垂直統合の課題も加わる。2011年にベトナム子会社を設立し、工場を建設したが、2年間で撤退し、現在は本社隣接工場と新設したA1工場のみである。

企業は、製品やサービスを提供する上で、原材料調達、製造、輸送、小売といった垂直的な段階において、どの活動を自ら手掛け、どの活動を外部に頼るのかという決定をしなければならないが、ナカニシでは85%以上の部品の内製化を進めており垂直統合を進めている。これも効率性を探求した結果である。そして超垂直統合の中核には精密部品の製造力や製造技術力がある。その技術力をもとにミクロンオーダーの部品を多品種少量製造する。一つの部品を高精度にして製造する。一つの部品なら模倣できるが、多品種少量では不可能であり、そこに競争優位の源泉を求めたのである。

#### ④ マーケティング

マーケティングについては、販売代理店・総合商社・専門商社・現地法人・支社等いずれを選択するかが極めて重要であるとともに、経営者の判断が分かれるところである。事実原則全面的に販売代理店に任せ、限られた営業員しか置いていなかったマニーと販売においても垂直統合を実践して自社で販売していたナカニシまで販売政策の幅は非常に広い。

マニーは、当初は規模の大きな商社からも輸出していたが、大きな商社ほど長続きしなかった。小回りが利かないうえに特殊な製品でありコミュニケーションが難しかった。そこで海外ではおおむね一国一代理店、国内では医療商社を通じて販売している。ただコピー商品対策の必要性から2010年にベトナム、12年に中国に全額出資の現地法人を置いている。さらにインドでの販売拡大を目的として17年現地法人を設立した。

レオン自動機は、ドイツやアメリカの研究所や世界レベルのアフターサービス拠点としての現地法人が販売促進に大きな役割を担っている。すなわち、同社は機械メーカーである

が、「ソフトを提案できるという強み、機械を売るというよりは、まずお客様の売れる商品食品を提案してその手段としてレオン自動機の機械はどうですかと提案し、ソフトとハードのセットで提案する提案型セールスを創業時から続けている」のである。そして、国内・海外とも営業所には必ずラボという研究所があり、いつでもソフト面での相談ができるように対応している。また、生産現場向けの講習会や新製品開発担当者向けの講習会を実施するとともに、本社近郊に和菓子・洋菓子・パン調理研究室をはじめとした11の研究室を設けてお客様の商品開発の支援等アフターフォローを充実させている。

また、ナカニシは販売においても自前主義を貫き自社で販売している。販売代理店が自社の利益を追求すれば、ナカニシ製品を積極的に売るとは限らないため2003年のドイツをはじめとして欧州各国、中国、オーストラリアなどに現地法人を設立してグローバルネットワークを築いて販売力強化を図ったのである。

この代理店との関係では、自社の利益と代理店の利益とが相反する場合があること、および情報収集面からも自社に必要な情報の入手が難しくなるケースがありこの点については取引コストの発生が予想され、それに対応すべく自社販売の導入等の対応策をとることとなる。

以上、市場・製品・製造・マーケティングを軸に、前章で行った5つのケース分析に基づき、BGCの成長要因の抽出を試みた。事例とした企業の海外進出の動機を見ると、前職の経験を活かし、明確にアメリカ市場を標的としていたユニデン、創業者が確立した理論をもとに全世界にある包む食品を機械化して用途開発をして世界中に新たな需要を創造したレオン自動機、製品自体が輸出品であった玩具に組み込まれていたことを契機に輸出に取り組んだマブチモーター、アメリカでの新たな需要に素早く対応したマニー、そして国内需要の低迷を機に、海外に新たな市場を求めたナカニシ、ここでは各社各様の海外進出の動機を見出すことが出来る。

また、早期国際化を可能にした要素の一つとして先行研究でも紹介されているコミュニケーション手段や流通手段の発達が挙げられる。大きな機械装置を製造販売しているレオン自動機では、国内で製造した機械装置を世界各国に販売している。それは世界各地に製造拠点を置くより、輸送コストが安価になることから国内で製造し、世界に輸送することを可能にした。逆に、小さな製品を製造しているマニーやナカニシも輸送手段の発達が大きく関係している。東京まで日帰りのできなかった時代において小さな製品であるがゆえに輸送が簡単であり、低コストで取引先に輸送でき、いわゆる距離の境界を超えることができ、早期国際化を実現させた。

その一方で、それぞれに事業分野を限定している点で共通している。十分な経営資源を保有していないといわれている中小企業・中堅企業が、この不足している経営資源をいかに補充していくのかが従来の資源ベース論では課題として主に検討されてきた。

限られた経営資源の中で市場を確保し、競争優位を確立するには事業分野を限定しグローバルなニッチ市場での事業展開が有効となる。事業領域を明確にした上で、むしろその中でいかに限定し、保有する技術力を集中して事業を展開していくか、という視点が重要

な役割を果たしていると考え。つまり先行企業に追いつくことに要する時間やコストをも比較検討し、内在する資源を最大限に活用して、収益の最大化を図るべく事業領域を決定したことによって、経営資源に恵まれているとは言えない中小企業でありながら、迅速な海外展開を可能にし、その強さを発揮して海外市場において長期にわたって競争優位を確保することが可能になったと考える。

## 5. 総括と結論

図表 4-5-1 と 4-5-2 は、第 3 章で行った 5 社の事例分析の結果のポイントを議論の総括のために要約したものである。図表 4-5-1 は、創業・設立時期、経営理念・社是、戦略上の特徴、5 社の海外展開の基本事項を整理した。まず、5 社とも設立から早い段階で国際展開を経営理念等で宣言している。マニーは、「世界の人々の幸福に貢献する。世界一の品質を世界のすみずみへ」と世界的な事業目的と品質基準や対象顧客を表明し、レオン自動機は、「国際企業であること」を企業の存在理由の一つとした。またナカニシは、No.1 グローバルブランド戦略を立上げ、マブチモーターは「国際社会への貢献とその継続的拡大」を、ユニデンは「ビジネスに国境はない」として、国境という概念を取り除くことにより、より多くのビジネスチャンスが生まれるとした。このように各社とも経営理念などを通じて、国際展開を鮮明に打ち出している。

つぎに、戦略上の特徴をみると、マニーは、縫合針のステンレス化に成功し、微細加工技術を生かしてアイレス針という新しい価値により輸出を本格化させた。レオン自動機は、レオロジーという独自の理論に基づき手作り中心の食品製造加工から機械化へ新たな市場を創造した。ナカニシは、高速回転技術や超音波技術による削るテクノロジーにより価値を創造し、マブチモーターは、アメリカを主力市場としていた輸出用玩具の部品としてその動力化に貢献し、ユニデンは、アメリカでの通信機の汎用品にてその普及に貢献した。

さらに、標的市場については、マニーは、市場規模は GDP に比例するとの考え方のもと、①医療機器、②ニッチ市場、③世界 1-2 位の市場シェアと品質が見込める年間 2 千億円以下の市場を標的市場としている。また、レオン自動機は、それぞれの民族食に自社の機械が使用可能であるとして、手作りの食品市場に機械化市場を創設した。また、ナカニシは、日本・アメリカ・ヨーロッパの地域特性に配慮した歯科用回転機器およびその技術を応用した工業用機器を世界 135 か国以上に販売している。マブチモーターは、小型直流モーターに特化してお客様の領域は決して侵さない。さらに、ユニデンは無線通信機器に特化している。

以上の事業領域を限定することの意味するところは、競争の範囲と対象を限定することによって優位性を確保しやすくすること、市場拡大による大手企業の参入を回避すること、事業領域の拡大により従来の取引先が競合先にならないように戦略的に行動することで、全面競争ないしは総力戦を回避することにより競争優位をより確実なものとしたと推察する。以上の基本戦略を前提として、次に述べる内在する資源による強さを効果的に発揮させる仕組みの形成につながったものと考えられる。

図表 4-5-2 は、先行研究の成果をもふまえて、前章で行った事例分析で明らかになっ

た事実を、本研究の課題である海外進出の誘因と競争優位の源泉に関する論点として総括したものである。具体的な項目としては、輸出開始時期や輸出方法、早期国際化の生成要因等とともに、多くの研究者が BGC の経営者の特徴として重視していた経営者の海外経験、国際的起業家志向をまとめた。内在する資源の強さや競争優位の維持、成長に導くための外部資源を取上げるとともに、企業価値を高め、希少性を保つための模倣困難性やその対策、そして成長を阻害するリスク因子とその対策などを取上げた。

海外進出の誘因については、アメリカでの駐在員経験を活かし、明確にアメリカ市場を標的としていたユニデン、製品自体が輸出品であった玩具に組み込まれていたことを契機に輸出に取り組んだマブチモーター、アメリカでの新たな需要に素早く対応したマニー、手作り中心の食品製造加工から機械化へ新しい市場を創造したレオン自動機、そして国内需要の低迷を機に、海外に新たな市場を求めたナカニシなど海外進出の誘因は各社各様である。

その一方で、早期国際化を可能にした要因には共通性が見られる。微細加工技術を施したステンレス針を提供するマニー、独自の理論に基づく新たな機械を提供するレオン自動機、超高速回転技術に基づき削る歯科用機器を提供するナカニシなど、高い技術に裏付けされた高品質の製品を提供している。また、ユニデンにしても OEM 供給での品質を評価され業績が拡大し、マブチモーターも消費者ニーズに的確に対応できる製品を提供している。そしてそれを可能にした要因として、輸送手段の進歩が大きく関わっている。マニーとナカニシは当時東京への日帰りもままならなかった栃木県にあって輸出を始めている。これは自社の製品が小型であり、低コストでの輸送が可能であったことが強く影響している。また、レオン自動機においては、エンドユーザーが世界に分散しており、世界各地に工場を建設するよりも大型機械を輸送するほうが高採算であり、世界各地に販売することが可能になった。

いずれの企業も新たな市場を求める市場探索のため海外進出を図った。なお、レオン自動機では西ドイツに研究所を設立し、独自の理論及び機械の価値の評価を向上させる資源探索を合わせて目的とした。また、マブチモーターとユニデンは早期に海外工場を建設しており、効率性探索をも目的とした。

次に、多くの研究者が BGC を考察する上で重要な論点として注目してきた国際的起業家志向であるが、前に触れたように、それぞれの企業が国際化について明確に意識しており、そのことを経営理念等で表明し、強い国際起業家志向を有していたといえる。その一方で、ユニデンを除いて経営者の海外経験は 4 社ともない。先行研究では、グローバル事業に挑ませる上で、ビジネススクールでの高度なビジネスの知識や、そこで得た人的ネットワーク、共同研究の仲間、多国籍企業での勤務経験または起業家としての実績などを、BGC に見出すことが出来る起業家の特筆すべき属性として特徴づけていた。それに反して、本事例研究の 4 社はこうした属性は見受けられなかった。そうした条件を満たしていないにもかかわらず、いずれも早期国際化を実現できた事実を無視するわけにはいかないと考える。もちろん、海外経験を有していたほうが、よりスムーズな国際的な事業展開を促進させることは

間違いないであろうが、限定された資源しか保有しない中小企業にとっては、進出時ないしは進出後の経営者の行動こそが決定的に重要なのではないかと考える。5社いずれの企業も輸出プッシュ戦略を採用しており、いかに経営者がそうした行動をとるのが、その後の海外市場での発展を左右する鍵となる。マブチモーターではサンプル商品を持ち、初渡米して45日間玩具メーカーを訪問し有力なエージェントを獲得している。また、レオン自動機は、アメリカでの展示会を視察、ヨーロッパでの発表会に出展するとともに、西ドイツでの国際製パン技術会議で講演して独自の理論および自社製品の認知度ならびに評価を高めている。こうした経営者の個性的な行動は、過去の経験・知識を補うに余りあるものがあつたと考えられる。

次に内在する資源による強さについてであるが汎用品を中心としているユニデンを除き、いずれの企業も「世界一」にこだわった技術や品質に共通点がみられた。マニーは、微細加工技術、レーザー加工技術、極細器具加工技術により世界一の技術力と品質を有している。レオン自動機は、中身を包み込む技術やシート生地からパンを作る技術を有し、ナカニシは、高速回転、マイクロモーター技術、超音波技術の3つのコア技術を有するとともに内製化と垂直統合により強みを発揮している。マブチモーターは、世界一の品質で用途の多様化に対応し、製品の標準化により高品質・低価格な製品の安定供給することで強みを発揮している。この他レオン自動機は、研究所・ラボ・メンテナンスサービス網により顧客との連携をはかる強みを有している。また、価格優位性では、マニー、マブチモーター、ユニデンでは海外生産工場によりコスト優位性を図っているが、工場建設にはそれぞれ独自の方針がある。

成長に導くための外部資源とのつながりのあり方は、経営資源に恵まれないBGCにとって、競争優位を維持し、成長を継続するには特に重要な項目と考える。製造分野においては、海外で独立資本により直接投資することもあるが、多くは海外資本との合弁により資本・ノウハウ等の資源の吸収を積極的に活用している。また、マーケティング分野においては、OEM供給や販売代理店を有効に活用することで経営資源の不足を適宜補いながら、販売力強化を図っている点が確認された。

まずマニーでは、術式変更に的確に対応すべく優秀な外科医からの情報を収集するとともに、現状に安住しないため、「世界一か否かの会議」、「世界一か否かの比較試験」を行い、品質等のレベルアップを図っている。ガバナンスにおいても、指名委員会等設置会社や過半数の社外取締役を早くから取り入れるとともに、公募や人材派遣会社を通じた中途採用を行っている。また、外国人労働者の定着率向上を図るべく、外国人労働者の日本での研修や工場日本語を公用語とする取り組みをしている。また、レオン自動機は、代理店との販売協力体制強化を図るとともに、展示会への出展によるニーズ発掘や世界品質のアフターフォローによりエンドユーザーとの接点を強化し、取引先・非取引先を問わず情報収集並びに情報提供を図っている。ナカニシは、海外販売代理店を買収して販路を広げるとともに、海外販売拠点に現地でGMを登用し、人材を活用している。また、国内外の歯科展示会へ積極的に出展し、情報収集並びに情報提供に努めている。また人材派遣会社等を通じて中途採用を行い技術力の向上に努めている。マブチモーターは、当初は模型業界の有力エージェン

トを確保して販売力を強化していたが、近年では製品メーカーとの関係を強化し、新製品・新用途に関する早期の情報収集に努めている。また、進出国との共存共栄を図るべく、現地従業員の登用も積極的に行うとともに、公用語を英語に統一し、マブチの歴史・会社の意義等の理解を深めるため、まんが『夢に力を』を中国語・英語・ベトナム語・スペイン語・ポーランド語など工場の現地語に翻訳して、情報の共有化を図っている。

なお、こうした4社の取組と比較すると、ユニデンの対応には異なる点がある。製品の仕様を決定するFCC(米連邦通信委員会)にロビイストを配置せず情報収集が後手に回り、仕様変更後に対応を取るため在庫面生産面で支障が生じていた。また人材についてもヘッドハンティングにより獲得していたが、結果的に短期間で終わるケースが見受けられた。このような成長に導く外部資源の吸収の差が他の4社との業績面での差となる一因とすることは否定できないのではないかと考えられる。

次に、特にBGCの人材についての特徴であるが、経営資源に限りのある中小企業・中堅企業では、人材の確保が難しく、特に東京から距離のある地方都市においては特にその傾向が強いため、この点がBGCにおける事業拡大の中心課題の一つになるであろうと当初は想定していた。しかし経営者等とのインタビューを通じて次第に明らかになったのは、人材の確保について特段の配慮をとっていないという点である。たとえばユニデンでは、求める研究者・技術者をヘッドハンティングにより厚遇で迎えることで求める人材を確保していた。他方、求める水準が高く、短期的な課題の解決を求められることも多いことから、そうした人材の在任期間は短いといわれている。もちろん、それぞれの企業が十分に満足するほど優秀な人材を確保できているわけではないが、人材紹介会社等の活用により人材確保の課題を解決している。これは日本国内の労働力、特に大手家電等の研究者・技術者などの労働者は流動的であり、中国・韓国への流出とともに、地方の中堅企業への技術者・労働者の移動が進んだことが背景にある。これは現在も続いている傾向であり、労働力の流動化を積極的に活用することで、技術者の移転を通じて、技術やノウハウ等を吸収することによって、中小企業・中堅企業の競争優位を維持・発展させているのである。

さらに、企業の成長を阻害する要因である模倣困難性とリスク因子への対応についても指摘したい。模倣困難性についてユニデンでは、圧倒的な価格競争力の実現により模倣を困難にしている。またマブチは、B to Bが中心であることから、製品メーカーとの連携を強化することで模倣を困難にしている。またレオンについては、模倣はそれほど困難ではないようにも思えるが、徹底したアフターサービスにより顧客の囲い込みを行い、次回の購入につなげている。そして、マニーとナカニシはブランド化を進めて差別化を図るとともに、特にマニーの場合、模倣品対策として販売子会社を設立するなどして徹底してコピー商品対策を講じてマニーブランドを維持している。

最後に、リスク因子とその対策であるが、ユニデンでは、ドルベースでの採算性を最優先にしているため、為替変動リスク、人件費の高騰、租税等の優遇措置等を勘案して工場を次々に移転してきた。マニーにおいても為替変動リスクはあるものの、円貨建て取引に

よりヘッジするとともに、海外生産も3か国に分散投資している。なお、特に留意すべき項目として事業領域における競合リスクがある。それぞれの企業は事業領域を限定して成長を遂げているが、事業領域を広げることで新たな競合先が増えるケースや、従来の取引先が競合先になるケースが発生するため、取引先等との軋轢を回避して競争優位をより確実なものとしたと推察する。

以上、事例分析の成果をふまえ、主要項目別に行った総括的な考察から明らかとなった、ボーングローバル中堅企業の成長要因を、次の3点にまとめることが出来る。

第1に、内在する資源による強さの発揮として、限定された経営資源をニッチ市場で展開したことである。事業領域や市場規模を戦略的に限定して、ニッチ市場においてそのニーズを深く掘り下げて追求するとともに、事業の根幹をなす環境変化を積極的に探究するのみならず、その変化に機敏に対応できるような資源構築を行ったことで、それらに深く関与することが可能となった。

第2に、技術力および製品力を充実したことである。内外のニッチ市場でナンバー1となるよう研究開発を進めることを基軸に据えた上で、製品の用途開発提案や企業イメージ戦略・ブランド戦略により付加価値を高めるとともに、アフターサービスの充実まで含めた一連の過程を含めたナンバー1を追求したことが、競争優位の源泉となった。

第3に、情報を積極的に収集、活用することで成長に導くための外部資源を吸収する仕組みを形成しえたことである。事業領域を限定する戦略においては、情報が持つ意味は極めて高く、国際的な事業展開における外部環境の変化や顧客ニーズに的確に対応する上で、外部資源を吸収する仕組みの構築は決定的に重要であった。

これら5社の事例研究を通して明らかになったBGCの成長要因は、充分とは言えない経営資源のもと、革新的な情報をいち早く入手し対応することで、経営資源を効率的に活用して、限定した事業領域におけるシェアNo.1にこだわり最大限の効用を図る選択をしたことと結論付けることができる。

図表 4-5-1 個別企業一覧表 (1)

企業名	マニー	レオン自動機	ナカニシ	マブチモーター	ユニデン
設立	1959年12月	1963年3月	1951年2月	1958年8月	1966年2月
経営理念・社是	患者のためになり、医師の役に立つ製品の開発・生産・提供を通して世界の人々の幸福に貢献する 世界一の品質を世界のすみずみへ	存在理由のある企業たらん(社是) 開発企業であること 国際企業であること 独立企業であること	顧客のニーズにより新製品を開発し、堅牢、優美にして廉価な製品づくりで社会の信頼に応える No.1 グローバルブランド戦略 美しい進歩の創造 存在意義 EQ0H 企業行動の4つのスタイル Fly & Add 行動指針	国際社会への貢献とその継続的拡大 モーター専門を貫く 会社の規模でなく質で世界一を目指す	ビジネスに国境はない 流れに掉さず経営 環境変化に逆行し努力するよりも、時代の流れに沿った経営戦略を推進する
戦略上の特徴	針金細工・微細加工技術に特化	レオロジー(流動学)の応用工学に基づく開発技術	超高速回転技術や超音波技術による「削る」テクノロジー	地産地消、標準化、国際分業体制	国際的三角経営
製品上の特徴	圧倒的コスト優位の確立 医師が決定権者 高レベルの特性	研究所設置 世界品質のアフターフォロー モデル工場開設 研究所とアフターフォロー ラボと新製品開発提案	コア技術 ①超高速回転技術 ②マイクロモーター技術 ③超音波技術 部品の85%内製化	製品の標準化	電波法による制限
標的市場					
事業領域	①医療機器 ②ニッチ市場 ③世界1・2位の市場シェアと品質	手作りの食品市場に機械化市場創設	歯科用回転機器 その技術を応用した工業用機器	小型直流モーター	無線通信機器
考え方	GDPに比例する市場規模	それぞれの民族食に使用可能	地域特性に配慮	モーターに特化 お客様の領域は決して侵さない	ビジネスに国境はない
分類	先進国・新興国	124の国と地域に点在	世界135ヵ国以上 北米・欧州・中国・オセアニア・ 韓国向け販社		
市場規模	年間2千億円以下	国内市場規模120~30億円のうち1割程度			
市場シェア	70%目標	世界市場もさほど大きくない	歯科用回転機器グローバルシェアNo.1		
海外生産	1996年5月		2011年6月	1964年	1973年
拠点形態	ベトナム 合弁	上河内工場(国内)のみ	ベトナムに工場建設するも 2年で撤退	香港	台湾 独資(ユニデン100%出資)
目的	ベトナム・ミャンマー・ラオス 3か国のリスク分散投資 品質確保 製造コスト低減			香港市場の需要対応 英連邦特惠関税対応 台湾・中国・ベトナム・メキシコへ 拡大	71年のニクソンショックによる対ドルレート16%上昇 アメリカ対日通商政策の厳しさ増加 安くて良質な労働力
100%海外生産時期				1990年12月	1977年12月

出所) 筆者作成。

図表 4-5-2 個別企業一覧表 (2)

企業名	マニー	レオン自動機	ナカニシ	マブチモーター	ユニデン
輸出開始時期	1965年	1968年	1957年	1957年	1966年
輸出開始までの期間	5年	5年以内	10年	同時	同時
輸出方法	当初商社経由 取引先の貿易部門経由 アメリカ・中南米・欧州 原則 海外：一国一代理店 国内：医療商社	北米欧州向け輸出体制整備(68) 駐在員事務所に社員常駐 研究所設置(69)	歯科専門商社、海外輸出業者 貿易部設置(79) 7～8名中途採用 北米・南米・ヨーロッパ・アジアに 各担当者配置	アメリカへの輸出用玩具の部品 アメリカの玩具メーカーに直接営業	商社経由の輸出でスタート
OEM			歯科商社、予防歯科器械メーカーの OEM 1999年アメリカでディーラー販売か ら直販に移行(大手ディーラーの シェア大)		ピアーズ・シンプソン社とOEM開 始(67) 商社経由の輸出をやめ、OEM直接 取引に変更(69)
海外進出の誘因	アメリカ市場の需要拡大	手作り中心の食品製造加工から機械 化へ市場創造	国内需要低迷	アメリカを主力市場とする輸出用玩 具の部品	当初よりアメリカ市場が標的市場
早期国際化生成要因	高度製品の提供 輸送手段の進歩 輸出プッシュ戦略	需要パターンのグローバル化 高度製品の提供 製造技術の進歩 輸出プッシュ戦略 輸送手段の進歩	高度製品の提供 輸送手段の進歩 輸出プッシュ戦略	消費者ニーズの変化 輸出プッシュ戦略	輸出プッシュ戦略
主な直接投資要因	市場探索	市場探索 資源探索	市場探索	市場探索 効率性探索	市場探索 効率性探索
経営者の海外経験	なし	1967年全米製菓製パン機械展示会視 察 1969年デュッセルドルフ発表会に出 展 1976年西ドイツ穀物科学研究所開催 の	なし 1961年頃から中西崇介(2代目社長) 輸出業者と渡米現地取引先訪問	なし 1956年馬淵健一アルニコモーターを 持ち初渡米 (45日間玩具メーカー訪問) 有力エージェン特確保	アメリカ駐在員経験あり
国際的起業家志向	あり	あり	あり	あり	あり
内在する資源による 強さ	世界一の技術力と品質 縫合針のステンレス化 微細加工技術 レーザー加工技術 極細器具加工技術 回転刃具技術 切れ刃ナノ技術 圧倒的コスト優位	レオロジーに基づく独自の開発技術 世界の民族食の生産機械 中身を包み込む技術 シート生地からパンを作る技術 研究所・ラボ・モデル工場 全世界にメンテナンスサービス網 クレド	超高速回転技術や超音波技術による 削るテクノロジー 3つのコア技術 ①高速回転 ②マイクロモーター技術 ③超音波技術 内製化と垂直統合	モーター専業 品質世界一 用途の多様化対応 市場に応える高品質・低価格な製品 の安定供給 製品の標準化 独自の国際分業体制 地産地消	国際的三角経営 経営者及び幹部のアメリカ駐在員経 験 経営者の属人的な市場観 圧倒的価格優位
成長に導く外部資源	世界一か否かの会議 世界一か否かの比較試験 優秀な外科医からの情報収集 (術式変更への対応) 指名委員会等設置会社 過半数の社外取締役 中途採用(公募・人材派遣会社) 工場での公用語日本語 外国人労働者の定着率向上 外国人労働者の日本での研修	代理店との販売協力体制強化 協力メーカーとのエンジニアリング 事業拡大 展示会への出展によるニーズ発掘 世界品質のアフターフォロー 中途採用(人材派遣会社)	海外販売代理店買収 海外販売拠点にGM登用 歯科展示会への出展(国内外) 中途採用(人材派遣会社)	模型業界の有力エージェン特確保 新製品・新用途の早期情報収集 進出国との共存共栄 公用語英語 まんが『夢に力を』中国語・英語・ ベトナム語・スペイン語・ポラン ド語工場の現地語に翻訳	ヘッドハンティング 中途採用(人材派遣会社) キリスト教文化・英語による相互理 解 ジャックニクラウスCMに起用 FCCにロビイスト置かず、 情報収集が後手
模倣困難性 及び対策	マニーブランドの確立 ホログラム貼付によるコピー対策 ベトナム・中国に販売子会社設立 地方の展示会にも出店、偽物排除 医学雑誌への広告による偽物対策 ベトナム医師への直接訪問	徹底したアフターサービスにより顧 客の困り込み	No.1 グローバルブランド戦略 ミリオンオーダーの部品による多品 種少量生産、2万点の違った部品を 少量生産する技術は模倣困難	製品メーカーとの連携強化	圧倒的価格競争力
リスク因子と対応策	①為替変動リスク 円貨建取引 海外生産 ②カントリーリスク 3か国に分散投資 材料輸入・製品輸出の無税制度 (ミャンマー) ③関税コスト	①競合リスク(取引先との軋轢回避) オレンジベーカー開設(79) ②初期投資・ランニングコストと輸 送コストの比較検討 顧客ニーズに基づいた高品質重視し て国内生産	垂直統合 販売の自由度 海外独自販売ルートの確立(79) 販売業者との販売政策の違いから くる逸出利益 部品の内製化 自社主導の供給体制 コストダウン 海外生産撤退 日本人投入による製造コスト増加 空輸による輸送コスト	香港市場へのモーター供給(製造・ 販売)と英連邦特惠関税へ対応	ドル価格での収益最大化 生産拠点移転  ・為替通貨の安定 ・良質な労働力 ・特惠関税 ・企業誘致の優遇政策 ・相互理解のコミュニケーション

出所) 筆者作成。

## 第5章 結語

### 1. 要約

国内での事業展開により一定の成果を経て海外市場に取り組む伝統的な企業と異なり、設立後早い段階から海外市場に挑戦するいわゆるボーングローバル企業（以下、BGC）の事業展開や戦略を個別企業の事例を通して検討してきた。研究対象は、従来の海外進出事例で多く研究されてきた大企業ではなく、本論文では中堅企業（海外進出当時は中小企業）に焦点をあて、特に大企業に追従する海外進出ではなく、自発的に海外進出に取り組んだ企業を対象とした。さらに創業地が首都圏ではない企業を多く事例に加えたことにより、一般的にヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源の脆弱性に加え、立地上のハンデを負っているといわれる中小・中堅企業を対象とした。

第1章で本研究の問題意識を述べた後、第2章では、伝統的な海外進出企業とは異なる国際化のプロセスを辿ることを特徴とするボーングローバルカンパニーに関する先行研究が、これまで、どのような議論を展開してきたのか、BGCとはどのような概念であり、BGCのどのような側面が検討されてきたのかといった点について、国内外の代表的な研究の論点を整理することにより、本研究の検討課題を明確にした。

BGCは限りある資源から成果を生み出すという特性から、その資源をいかに有効に配分し、高い成長と成果を獲得するかが重要な課題であり、BGCが限られた資源と少ない経営上の経験しかもたないのに大規模多国籍企業に伍してグローバル規模で競争に勝ち残っているのはいったいなぜなのかに注目して分析した。

そして、先行研究のこれまでのBGC研究の議論のポイントをまとめた上で、本研究では、早期に海外展開すること、その主体が限られた経営資源の中小企業であること、国際的起業家志向を有していること、高品質の製品を有しているというBGCの特徴に着目し、①なぜ国際的競争を選択するのか、市場規模は日本国内では不十分なのか、②国際的進出はどのような方法で行われたのか、③従来型の国際化企業（漸次的国際派）との相違点はなにか、④欧米中心の既存研究が日本のBGCの戦略行動を説明できるのか、⑤日本のBGCは、持続的競争優位性を構築するために、いかなる施策を講じてきたのかといった内在する資源による強さをいかに発揮してきたのか、さらに内部資源の不足をどのような方法で補っているのか、外部資源をどのように活用しているのかといった成長に導く外部資源をいかに吸収したか、といった視点を、第3章で行う事例分析を通じて明らかにした。

本論文がとりあげたのは、手術用縫合針などニッチ分野に特化した医療機器メーカーのマニー、世界の食文化を支える究極の黒子企業のレオン自動機、高速回転技術をコア技術として、歯科用回転機器のグローバルシェアNo1のナカニシ、小型直流モーターの開発・生産・販売を通じて社会に貢献するマブチモーター、さらに国際的分業体制「国際的三角経営」を実践したユニデンである。これら5社の事例に基づく体系的な検証作業によって、それぞれの企業が参入すべき事業領域を明確に限定して定めた上で、保有する稀少な経営

資源を効率的に活用することにより、最大限の経営成果を生み出すことに努めた結果、世界市場においても競争優位を確保して持続的に成長してきた軌跡を描いた。

第4章では、ボーングローバル企業が限定された経営資源の中小企業であり、高品質の製品を経営者の国際的起業家志向に支えられて、早期に海外市場に展開しているという特徴について、メタナショナル経営論、資源ベース論、国際起業家精神、取引コスト論、ケイパビリティといった論点から5社の個別企業をアプローチした。これらの企業が、その市場、製品、製造、マーケティングといった分野でいかに内在する資源によって強さを発揮して、海外市場において大規模な企業に伍して一定の市場を確保したのか、その海外進出の誘因並びに競争優位の源泉を抽出し、市場を確保したのち競争優位の源泉をいかに維持成長させていったのか、その成長に導くためにいかに外部資源を吸収していったのかを検討したうえで、成長要因を考察した。それぞれの企業が実践した施策は多様であり、経営環境によりその有用性は限定的ではあるものの、そこから得られる多くの示唆が中小企業・中堅企業の一助となることを期待したい。

## 2. 海外進出の誘因

### (1) 経営者

ボーングローバル企業の際立った特徴として「経営者の強い国際的展望と国際的な起業家志向」<sup>1</sup>があげられており、経営者の国際経験や人的ネットワークの有無が重要視されている。確かに、ユニデンの創業者である藤本秀朗氏は大学卒業後ツルミ貿易に入社し、輸出業務に携わり、アメリカ駐在員を経験しておりアメリカでの経験および人的ネットワークを有していたとともに、その当時の同僚等を引き連れて独立してアメリカ市場をターゲットとして創業したことは、先行研究が指摘してきた特徴に合致している。

ただし、マニーの松谷氏は東京に生まれ、疎開先の栃木県高根沢町で創業、レオン自動機の林氏は台湾（高雄）で生まれ、石川県金沢市での菓子店経営を経て栃木県藤原町鬼怒川温泉（現日光市）で創業している。さらに、ナカニシの前身は東京であったが、戦火を逃れ栃木県上都賀郡鹿沼町（現鹿沼市）に疎開し、その疎開地で創業している。そして、マブチモーター株式会社の馬淵氏は香川県高松市に生まれ、おもちゃ作り・モーター需要の中心地であった東京都葛飾区で創業した。これらいずれの経営者も創業まで海外とのネットワークがなく、海外渡航経験もない。

先行研究ではBGCの起業家に備わったグローバル事業に挑ませるだけの個人属性を重視していたのであるが、本研究が事例分析で取り上げた企業のうちユニデン以外の4社はこうした属性は見受けられなかった。そのため、限定された資源しか保有しないBGCにとっては、進出時ないしは進出後の経営者の行動がより重要であるという議論を展開した。

---

<sup>1</sup> カブスギル&ナイト(2013) 6頁。

こうした経営者の海外市場開拓における独創的な行動こそが、経営資源が不足する状況下においても BGC としての優位性を長期間で獲得することを可能とし、既存の海外市場とのネットワークや過去の経験・知識の不足を補うに余りあるものがあることを強調した。

## (2) 市場ならびに製品特性

マニーとナカニシにおいては、当時の製品は輸入品が主流であり、輸入品との競合関係が輸出を促進させた一面がある。また、レオン自動機はそれまでに存在していなかった製造機械を開発していたが、機械の性能・評価はドイツが優れているとされていたため、自社製品の有効性を周知させるべくドイツに研究所を設立して進出した。さらに、マブチモーターの小型モーターは模型・玩具に採用されており、アメリカ市場への輸出品が中心であった。

このように市場ならびに製品特性は様々ではあるが、競合企業は国内ではなく海外の企業製品であり、5 社いずれの企業もカブスギル&ナイト(2013)が示したボーンローバル企業の条件とその際立った特徴で国際化の引き金に挙げた「輸出プッシュ」を選択している。海外での販売を増進させるよう早期に資源を投入し製品を積極的に売り込むプッシュ戦略を選択することにより効果を上げたことがうかがわれた。そしてその効果をより高めたのが、次に述べる事業領域の明確化と限定である。

## 3. 競争優位の源泉

個別企業のコアビジネスの検証を通して、設立の趣旨、経営理念が脈々と受け継がれ、それが一貫性のある戦略となって事業が展開されていることを明らかにした。

### (1) 事業領域の明確化と限定

全社に共通するのは、グローバルニッチの事業を展開している点である。

マニーは、針金細工・微細加工技術に特化した医療分野に事業領域を限定している。一時替え刃メスに参入したことがあるが、針金のノウハウはあっても板物に対してはなくカミソリメーカーに太刀打ちできなかった苦い経験からの結果である。ただ、収益の柱となる事業を順次展開するにあたっては、自社の得意分野で勝負ができる「隣の技術」を標的にしている。同様に、レオン自動機は、「包む」技術を生かして食文化に貢献すること、ナカニシは、超高速回転技術・マイクロモーター技術・超音波技術に基づいた事業展開に限定しマブチモーターは、小型直流モーターに限定している。

このように事業分野を限定し、自社の強みを活かしてニッチな分野での競争優位を確保している。5 社いずれの企業も前述した「輸出プッシュ」を選択して、製品を外国に売るための強力な推進力を持って経営されており、海外での販売を増進させるよう早期に資源を投入し製品を積極的に売り込むプッシュ戦略を選択することにより効果を上げている。

一方で、適正規模を選択し、大手企業並びに取引先との非生産的な競合を回避すること

により、競争優位をより確実なものとしていることがうかがわれた。本項における「適正」とは、大企業が参入しづらく、過当競争に発展しないような適度な市場環境を創設維持することが競争優位を確立・維持するものと理解できる。その事例をレオン自動機やマブチモーターから見出し、事業領域を拡大することで、取引先や他の企業が競合企業に変貌する競合リスクを回避していることを提示した。

そして、限られた経営資源の中で市場を確保し、競争優位を確立するには事業分野を限定しグローバルなニッチ市場での事業展開が有効となる。事業領域を明確にした上で、むしろその中でいかに限定し、保有する技術力を集中して事業を展開していくか、という視点が重要な役割を果たしていると考え、先行企業に追いつくことに要する時間やコストをも比較検討し、内在する資源を最大限に活用して、収益の最大化を図るべく事業領域を決定したことによって、経営資源に恵まれているとは言えない中小企業でありながら、迅速な海外展開を可能にし、その強さを発揮して海外市場において長期にわたって競争優位を確保することが可能になったと考えた。

## (2) 世界シェアNo.1へのこだわり

事業領域を明確に限定したグローバルニッチのビジネスを展開することに加えて、あるいはそうした経営戦略を選択したが故に、世界シェアNo1へのこだわりという点についても各社に共通していた。ただし、それを目指す方策は価格競争力・操作性・アフターサービス等々さまざまである。

マニーは、「世界一か否かの会議」「世界一か否かの比較試験」によってデータに基づいた技術力を提示したマーケティングを行うとともに、技術レベルの高い日本の医師・歯科医師のニーズに応えることにより世界中のニーズに応える体制を構築した。レオン自動機は、ソフト講習会（生産現場向け、新製品企画者向け）などにより納入先企業の新商品開発・商品構成の充実に貢献するとともに、世界品質のアフターフォローにより取引先との関係強化を重視している。

ナカニシは部品・製造装置までを内製化した超垂直統合型企業であり、部品の製造から販売まで一貫して自社で行い、すべての工程において世界レベルを目指して生産性と効率性を追求している。製品を使う歯科医師や歯科衛生士を巻き込んだ国内会員組織「NSK アカデミー」により新たなニーズの発掘や情報収集をはかり、世界レベルの新製品開発に役立てている。マブチモーターは、取引先の新製品開発の企画段階から検討に入ることで、標準化した製品の投入を可能にしているし、ユニデンは価格競争力を最大の課題として、国際的分業体制のもとアメリカ市場でのNo1を目指していた。

内在する資源による強さについては、汎用品を中心とするユニデン以外は「世界一」にこだわった技術や品質に努めていた。マニーは、微細加工技術、レーザー加工技術、極細器具加工技術により世界一の技術力と品質を有している。レオン自動機は、中身を包み込む技術やシート生地からパンを作る技術を有し、ナカニシは、高速回転、マイクロモータ

一技術、超音波技術の3つのコア技術を有するとともに内製化と垂直統合により強みを発揮している。マブチモーターは、世界一の品質で用途の多様化に対応し、製品の標準化により高品質・低価格な製品の安定供給することで強みを発揮している。この他レオン自動機は、研究所・ラボ・メンテナンスサービス網により顧客との連携をはかる強みを有している。

これら5社の分析を通じて明らかになったBGCの競争戦略の源泉は、事業領域の明確化とその限定という特徴と、世界No1シェアへのこだわりという2つの特徴が、いわば両輪となって展開されたことによってもたらされたものと考えられるのである。

#### 4. 結論

本研究を通じてボーングローバル中堅企業の最大公約数は得られなかったものの、いくつかの共通点と相違点を提示することができた。さらに、研究の対象となることが少なかった中小企業・中堅企業の海外進出を通じた持続的成長を検証したことは意義深いものと考えられる。

提供する製品は各社それぞれであるが、提供方法をOEMにするか自社ブランドにするか。対象市場をどこにするかにより、マニー株式会社のように先進国市場と新興国市場に分類するか、ナカニシのように日本・アメリカ・欧州に分類するか、さらにはレオン自動機のように各国にある伝統的食品ごとに製品を対応させるかにより、求められる製品の機能・構成が決定される。

さらに製品価値を、価格に求めるか否かによって採用する戦略が異なっている。ユニデンでは価格競争力を高めるため、対米ドル価格での価格が最小となるように海外の生産拠点を次々と移転していった。共通する企業としてはマニーがあり、検査工程で労働集約的な全量目視検査があるため海外生産に移行している。ただ、ユニデンと異なるのは人件費の高騰により転々とするのではなく、リスク分散を図るべく勤労意欲等の高い3か国に分散して継続的に生産している。一方、ナカニシでは一度は海外生産に移行したが、細やかな対応を求めて国内生産に戻している。さらに、レオン自動機では、国内生産を貫いている。顧客の多様なニーズに的確に対応し、高品質を維持しようとするもので、全世界でこの体制をとる経費と大型機械の海外への輸送費との比較検討を重視して国内生産を選択している。

このように経営資源が脆弱といわれる中小・中堅企業においても事業領域を明確・限定して、そこに保有する経営資源を最大限に投入することにより世界のトップシェアを獲得することが可能となることを示唆することができたのではないかと考える。これはBGCにとどまらず、第2創業の性格を有するBaGCやGNT企業における新規事業への応用の可能性を示した。

以上の考察から明らかとなった、ボーングローバル中堅企業の成長要因とは、内在する資源による強さの発揮として、限定された経営資源をニッチ市場で展開したこと、内外の

ニッチ市場でNo1 となるよう研究開発を進めることを基軸に据えた上で、技術力と製品力だけでとどまらず、アフターサービスの充実まで含めた一連の過程を含めたNo1 を追求したこと、情報を積極的に活用することで成長に導くための外部資源を吸収する仕組みを形成しえたことであるとまとめることが出来るだろう。決して充分とは言えない経営資源のもと、革新的な情報をいち早く入手し対応することで、経営資源を効率的に活用して、限定した事業領域におけるシェアNo1 にこだわり最大限の効用を図る選択をしたことが本研究を通じて明らかになった BGC の成長要因であると結論付けることができる。

## 5. ボーングローバル理論への示唆

ボーングローバルの定義が未だ明確には定まっていないというところから端的に伺われるように、ボーングローバルの研究はまだ発展途上の段階にある。また企業の海外展開について分析の対象となるのは大企業が多く、中小・中堅企業の研究は少なかった。そのため、本研究が行った事例分析は、わずか5社であったが、こうした事例研究を国内外で積み重ねていくことによって、またそこから BGC の特徴を抽出し、それらを基に、BGC の発展要因や競争優位の源泉に関する新しい仮説を打ち出すといった試みを根気強く続けることが、学術的な発展には必要であると考えられる。これまで BGC をはじめとして海外市場での成功をおさめた企業などを分析する際、明確な国際的なビジョンを持った起業家を研究対象とすることが多かったし、BGC の先行研究においても、海外経験のある経営者特性や海外との人的ネットワークの重要性に焦点があてられていた。確かにそれは事実であろうし、本研究の冒頭で言及した中小企業の国際化に関するアンケート結果からも、トップマネジメント層を含むグローバル人材の存在は、国際化にとって欠かせない条件の1つであることが示されている。しかし、本研究で明らかになったのは、そうした常識的な見解が、必ずしも妥当しないという事実であった。必ずしも海外経験が豊富ではない経営者でも、条件次第で BGC として発展してきているというファクトファインドは、これまでの BGC の議論で前提とされてきた論点に対する疑問を投げかけていると言える。本論文で繰り返し強調してきたように、経営資源に恵まれず、また不利と思われる立地において創業した中小企業・中堅企業が、そうした状況下においてさえ海外展開を実現、成功に導いた事実に関する検証は、BGC 研究に対する貢献にとどまらず、企業の国際化プロセスに関する分析においても、新たな知見を引き出す可能性に満ちているテーマであると考えられるのである。

## 6. 今後の研究に向けて

本研究により中小企業・中堅企業の早期の海外展開の可能性を明らかにすることができた。

しかしながら、本研究では設立当初から海外に成長の源泉を求めた企業を検討してきたが、国内での事業展開の後、段階的に海外進出する企業では、競争優位性の構築やコンピ

タンスの形成において、いかなる違いがあるのかは比較検討の必要性を感じ、より一層深い研究が求められる。

さらに、1960年代のモノづくり企業の事例を中心とした研究であり、経営環境が大きく異なる現代におけるモノづくり企業やIT企業・医薬品等への展開の可能性も課題となる。また、事業領域を限定したニッチトップ企業の検証が中心であり、事業領域の拡大・多角化による企業成長の可能性を今後の課題として残した。

以 上

参考文献

- Aspelund, A. and Moen, O. (2001), "A Generation Perspective on Small Firms Internationalization: From Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals," *Reassessing the Internationalization of the Firm*, Vol.11, pp. 197-225.
- Barney, J. B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No.1, pp. 99-120.
- Cavusgil, S. T. and Knight, G. (2009), *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press.
- Collis, D. J. (1991), "A Resourced-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue , pp. 49-68.
- Dunning, J. H. (1998). "Location and the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies*, Vol.29, No.1, pp. 45-66.
- Etemad, H.(2004), "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview". *Canadian Journal of Administrative Sciences* , Vol.21, No.1, pp. 1-21.
- Freeman, S., Edwards, R. and Schroder, B. (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization," *Journal of International Marketing* , Vol. 14, No. 3, pp. 33-63.
- Hedlund, G. and Kverneland, A. (1985), "Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan," *International Studies of Management & Organization*, Vol.15, No. 2 , pp. 41-59.
- Jolly, V. K., Alahuhta, M., and Jeannet, J. P., (1992),"Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally," *Journal of Strategic Change*, Vol.1, No. 2 ,pp. 71-82.
- Knight, G. and Cavusgil, S.T. (1996), "The Born-Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory," *Advances in International Marketing*, Vol.8, pp. 11-26.
- Knight, G. A. (2004), "The Born-Global Firm in Japan", *Seikei Kenkyu*(『政経研究』), Vol.41, No.1, pp. 965-982.
- Knight, G., Madsen, T. and Servais, P. (2004), "An Inquiry into Born-Global Firm in Europe and the USA," *International Marketing Review*.Vol.21, No.6, pp. 645-665.
- Madsen, T.K. and Servais, P. (1997), "The International of Born Globals: An Evolutionary Process," *International Business Review*, Vol. 6, Issue 6, pp. 561-583.
- McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B.M. (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business

- Research,” *Journal of Business Venturing*, Vol.9, Issue 6, pp. 469-487.
- McDougall, P., Oviatt, B. and Shrdler, R. (2003). “A Comparison of International and Domestic New Ventures,” *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.1, No.1, pp. 59-82.
- McKinsey & Co. (1993), *Emerging Exporters : Australia’s High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne : Australian Manufacturing Council.
- Moen, O. and Servais, P. (2002), "Born Global or Gradual Global? Examining The Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises," *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No.3, pp. 49-72.
- Nishida, K. (1988). "In Being Searching for a Future Figure of the Japan-born Global Companies" *OIKONOMIKA* , Vol.25, No.1, pp. 71-96.
- Oviatt, B. and McDougall, P. (1994), “Toward a Theory of International New Ventures,” *Journal of International Business Studies*, Vol.25, Issue 1, pp. 45-64.
- Oviatt, B. and McDougall, P.(1995), "Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage," *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No.2 pp. 30-43.
- Rennie, M. W.(1993), “Global Competitiveness : Born Global,” *The McKinsey Quarterly*, Vol. 4, pp. 45-52.
- Zhou, L. (2007), “The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization,” *Journal of World Business*, Vol.42, No.3, pp. 281-293.

浅川和宏(2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社。

浅川和宏(2006)「メタナショナル経営論からみた日本企業の課題」『RIETI Discussion Paper Series』06-J-030 1-31 頁。

浅川和宏 (2009)「メタナショナル経営の実証研究をめぐる課題」『立教ビジネスレビュー』第2号、18-21 頁。

安達巖(1983)『レオン革命』総合食品研究所。

K.J.アロー (村上泰亮訳) (1999)『組織の限界』岩波書店。

H.I.アンゾフ(中村元一訳)(2007)『戦略経営論 [新訳]』中央経済社。

井上薫(1981)『企業目標の基礎理論』千倉書房。

井上薫(1994)『現代企業の基礎理論』千倉書房。

林美玉 (2006)「初期の取引コスト分析の展開」『経済論叢』第177巻第4号、301-316 頁。

O.E.ウィリアムソン(浅沼万里、岩崎晃訳)(1980)『市場と企業組織』日本評論社。

O.E.ウィリアムソン(井上薫、中田善啓監訳)(1989)『エコノミック・オーガニゼーション』晃洋書房。

- O.E.ウィリアムソン(松原圭吾訳)(2002)「組織の経済学：取引コストアプローチ」『立教経済学研究』第55巻第3号、127-139頁。第55巻第4号、145-159頁。
- 江夏健一・桑名義晴・岸本寿生編(2008)『国際ビジネス研究の新潮流』中央経済社。
- 大石芳裕(1997)「国際マーケティング複合化の実態」『経営論集』第44巻3・4合併号、157-198頁。
- 大石芳裕(2001)「国際マーケティング複合化の実証研究」『明治大学社会科学研究所紀要』第40巻第1号、129-139頁。
- 大石芳裕(2003)「グローバルSCMの現状と課題」『マーケティングジャーナル』第22巻第4号、14-27頁。
- 大石芳裕(2005)「日本におけるグローバルSCMの現状と成果」『明治大学社会科学研究所紀要』第43巻第2号、23-55頁。
- 大石芳裕(2009)「グローバル・マーケティングの現状と課題」『Marketing Research』No.109、10-15頁。
- 大木英吉(1978)『<包含>のかたち 林虎彦が追い求めたもの』食品と科学社。
- 岡田康司(1993)『飛翔企業』集英社、50-60頁。
- S.T.カブスギル、G.A.ナイト(中村久人監訳)(2013)『ボーングローバル企業論—新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現—』八千代出版。
- 亀井慎二(2001)「企業経営 マブチモーターの企業経営」『Business Research』、36-44頁。
- J.R.ガルブレイス・D.A.ネサンソン(岸田民樹訳)(1989)『経営戦略と組織デザイン』白桃書房。
- 菊澤研宗(2006)『組織の経済学入門—新制度派経済学アプローチ』有斐閣。
- 菊澤研宗(2008)『戦略学—立体的戦略の原理』ダイヤモンド社。
- 菊澤研宗(2014)「組織の合理的失敗とその回避：取引コスト理論とダイナミック・ケイパビリティ」『三田商学研究』第56巻第6号、87-101頁。
- 菊澤研宗(2015)「ダイナミック・ケイパビリティと垂直統合：取引コスト、ケイパビリティ、そしてダイナミック・ケイパビリティ」『三田商学研究』第58巻第2号、75-86頁。
- 岸永三(1990)『小さな世界—企業』日本能率協会、13-31頁。
- 日下淳(1998)「アントレプレナー物語第3回 小型モーターで世界を制覇した兄弟経営者のモーレッツ人生」『スタッフアドバイザー』、10-13頁。
- 楠木建(2001)「ビジネスケース マブチモーター：標準化戦略と持続的な競争優位」『一橋ビジネスレビュー』、第49巻第2号、160-179頁。
- 経済界「ポケット社史」編集委員会編(1992)『ポケット社史 ユニデン』経済界。
- R.H.コース(井上薫訳)(1985)「企業の本質」『神戸学院経済学論集』第17巻第2号、143-165頁。
- R.H.コース(宮沢健一/後藤晃/藤垣芳文訳)(1992)『企業・市場・法』東洋経済新報社。
- デビッド・J・コリス、シンシア・A・モンゴメリー(根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳)(2004)

- 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社。
- 琴坂将広(2014)『領域を超える経営学』ダイヤモンド社。
- H.A.サイモン(松田武彦・高柳暁・二村敏子訳)(1965)『経営行動』ダイヤモンド社。
- 嶋正(2006)「ボーン・グローバル企業概念と戦略」『商学研究』第22巻、13-26頁。
- 嶋正(2009)「ボーン・グローバル・マーケティングの可能性」『季刊マーケティングジャーナル』第29巻第2号、4-15頁。
- 末松玄六・瀧澤菊太郎(1967)『適正規模と中小企業』有斐閣。
- 高井透(2005)「グローバル中堅・ベンチャー企業のコンピタンス形成プロセスに関する研究—企業の持続的競争優位性の視点から—」『商学研究科紀要』第60号、125-140頁。
- 高井透(2007)『グローバル事業の創造』千倉書房。
- 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、5-32頁。
- 田路則子(2010)「ハイテク・スタートアップの成長要因」『地域イノベーション』第3巻、2010年、85-89頁。
- A.D.チャンドラー・Jr.(有賀裕子訳)(2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。
- D・J・ティース他(渡部直樹編著)(2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社。
- D・J・ティース(谷口和弘他訳)(2013)『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社。
- 東洋経済新報社編(2010)『会社四季報未上場会社版2011年上期』東洋経済新報社。
- 東洋経済新報社編(2011)『会社四季報2011年第4集』東洋経済新報社。
- 徳重徹(2013)『世界へ挑め』フォレスト出版。
- 中西英一(2012)『株式会社ナカニシ80年史』株式会社ナカニシ。
- 中村久人(2002)『グローバル経営の理論と実態(新訂版)』同文館出版。
- 中村久人(2008)「ボーン・グローバル・カンパニー(BGC)の研究—その概念と新しい国際化プロセスの検討—」『経営論集』第72号、1-16頁。
- 中村久人(2010)「ボーン・グローバル企業の研究—国際的起業家精神アプローチおよびメタナショナル経営の観点から—」『経営論集』第76号、1-12頁。
- 中村久人(2013a)「ボーン・グローバル・カンパニー(BGC)の早期国際化プロセスと持続的競争優位性」『経営論集』第81号、1-14頁。
- 中村久人(2013b)『ボーングローバル企業の経営理論』八千代出版。
- 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」『経営力創成研究』第11号、63-75頁。
- 難波正憲(2007)「グローバル・ニッチトップ企業へのイノベーション戦略—事例研究を踏まえて—」『研究・技術計画学会、第22回年次各術大会講演要旨集』、538-541頁。
- 難波正憲・福谷正信・鈴木勘一郎編著(2013)『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂。

- 西田耕三(1992)「日本企業グローバル化の諸段階ー序論」『経営学論集』第62巻、58-68頁。
- 日本経営史研究所編集(2001)『マブチモーターの半世紀 上巻・下巻』マブチモーター。
- 日本農林規格協会編(1991)『わが社の経営戦略』、39-61頁。
- 根岸康雄(1990)『頭を下げなかった男たち』小学館、8-56頁。
- 橋本倫明(2012)「洗練された競争戦略ー取引コスト理論を組み入れた競争戦略論ー」『三田商学研究』第55巻第3号、37-57頁。
- 橋本倫明(2015)「企業の競争戦略と垂直境界ー取引コスト理論分析ー」『三田商学研究』第58巻第2号、169-177頁。
- P.J.バックレー・M.Z.ブルーク編(江夏健一訳)(1993)『国際ビジネス研究総論』文眞堂。
- P.J.バックレー・M.カゾン(清水隆雄訳)(1993)『多国籍企業の将来』文眞堂。
- C.A.バートレット・S.ゴシャール(吉原秀樹訳)(1990)『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社。
- J.B.バーニー(岡田正大訳)(2003)『企業戦略論上、中、下』ダイヤモンド社。
- R.バーノン(霍見芳浩訳)(1973)『多国籍企業の新展開』ダイヤモンド社。
- G.ハメル・C.K.プラハラード(一条和生訳)(2001)『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社。
- G.ハメル(有賀裕子訳)(2013)『経営は何をすべきか』ダイヤモンド社。
- 林啓二(2011)「レオン自動機のグローバル経営戦略」『白鷗ビジネスレビュー』第20巻第2号、1-8頁。
- 林虎彦(2003)『レオロジーの軌跡 林虎彦 文集』レオン自動機。
- 林虎彦(1991)「私の文化経済論」日本農林規格協会編『我が社の経営戦略』、40-61頁。
- 林虎彦、邱永漢(1984)「レオン自動機世界の民族食を包む」『Will』、114-117頁。
- 林虎彦他(1998)「第二の敗戦に」物申す『日経ベンチャー』、14-23頁。
- 東出浩教、大久保秀夫(2011)『ボーングローバル起業論』ワンプルーフ。
- D.A.ヒーナン・H.V.パールミッター(江夏健一監訳、有沢孝義・重里俊行訳)(1982)『多国籍企業ー国際化のための組織開発』文眞堂。
- 疋田文明(2002)「日本の群像 マブチモーター 海外戦略の攻防(下)」『Yomiuri Weekly』、77-80頁。
- 深田祐介、林虎彦(2002)「深田祐介の灼熱トーク(78)林虎彦(レオン自動機社長)」『月刊経営塾』第17巻第10号、78-81頁。
- C.ヘルファット、S.フィンケルスティーン、W.ミッチェル、M.ペトラフ、H.シン、D.ティース、S.ウィンター(谷口和弘、蜂巣旭、川西章弘訳)(2010)『ダイナミック・ケイパビリティ』勁草書房。
- E.ペンローズ(日高千景訳)(2010)『企業成長の理論 [第3版]』ダイヤモンド社。
- M.E.ポーター(土岐坤他訳)(1989)『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社。

- M.E.ポーター(竹内弘高訳)(1999)『競争戦略論Ⅰ・Ⅱ』ダイヤモンド社。
- 藤沢武史(1983)「外国市場参入戦略と市場志向経営—ビジネス・エコノミックス・アプローチの検討を中心として」『関西学院商学研究』第16巻、21-46頁。
- 藤沢武史(1994)「グローバル市場参入戦略に関する理論的サーベイ」『商學論究』第41巻第3号、161-176頁。
- 藤沢武史(1999)「ダニング仮説の検証—日本製造業の対中投資と対英投資のデータに基づいて」『商學論究』第46巻第5号、25-38頁。
- 藤沢武史(2000a)「グローバル市場参入戦略に対する内部化アプローチの有効性—理論的検証と仮説構築を中心にして」『商學論究』第47巻第5号、39-53頁。
- 藤沢武史(2000b)『多国籍企業の市場参入行動』文眞堂。
- 藤澤武史(2005)「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性」『商學論究』第53巻第2号、45-63頁。
- 藤沢武史(2015)「トランスナショナル経営論対メタナショナル経営論に関する比較考察」『関西学院大学社会学部紀要』第121号、7-18頁。
- 細谷祐二(2011)「日本のものづくり グローバル・ニッチトップ企業についての考察」『産業立地』2011年7月号、29-34頁。2011年9月号、41-45頁。
- 細谷祐二(2013)「グローバル・ニッチトップ企業に代表される優れたものづくり中小・中堅企業の研究」『RIETI Discussion Paper Series』13-J-007、1-122頁。
- 松原圭吾(2002)「オリバー・E・ウィリアムソン『組織の経済学：取引コストアプローチ』上」『立教経済学研究』第55巻第3号、128-139頁。
- 「同上 下」『立教経済学研究』第55巻第4号、145-159頁。
- 馬淵健一(1986)「市場に耳を傾けよ」『NIKKEI BUSINESS』5頁。
- マブチモーター株式会社(2014)『—マブチモーターのあゆみ— 夢に力を モーター兄弟物語』マブチモーター株式会社。
- P.ミルグロム、J.ロバーツ(奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳)(1997)『組織の経済学』NTT出版。
- 茂垣広志(2001)『グローバル戦略経営』学文社。
- 茂垣広志(2006)『国際経営 グローバルマネジメント』学文社。
- 諸上茂登、藤澤武史、嶋正編著(2007)『グローバル・ビジネス戦略の革新』同文館出版。
- 森田正人(2014)「ボーングローバル企業研究の現状と今後の課題」『横浜国際社会科学研究』第18巻第4・5号、83-99頁。
- 柳川高行(1991)「株式会社・松谷製作所—独創固有技術と経営理念—」『白鷗大学論集』第6巻第1号、147-154頁。
- 柳川高行(1998)「マニー株式会社(栃木県高根沢町)—経営戦略の制度化、企業文化の制度化と統合的リーダーシップ—」『白鷗ビジネスレビュー』Vol.7、101-114頁。
- 柳川高行(2006)「マニー株式会社—地方発超高業績ワールドカンパニー—」『白鷗大学大学

院経営研究』第6号、73-156頁。

柳川高行(2010)「マニー(株)松谷貴司会長インタビュー」『白鷗大学大学院経営研究』第10号、247-287頁。

楊錦華(2015)「多国籍企業における持続的競争優位の構築」『三田商学研究』第58巻第2号、255-273頁。

吉村克美(2004)『全員反対！だから売れる』新潮社、101-116頁。

A.M.ラグマン(江夏健一・中島潤・有沢孝義・藤沢武史訳)(1983)『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房。

K.H.ヴェスパー(徳永豊・二瓶喜博・井上崇道・森博隆・小林一・篠原俊彦訳)(1999)『ニューベンチャー戦略』同文館。

#### Web 資料

マニーHP	<a href="http://www.mani.co.jp/">http://www.mani.co.jp/</a>
レオン自動機HP	<a href="https://www.rheon.com/jp/index.php">https://www.rheon.com/jp/index.php</a>
ナカニシHP	<a href="http://www.japan.nsk-dental.com/">http://www.japan.nsk-dental.com/</a>
マブチモーターHP	<a href="https://www.mabuchi-motor.co.jp/">https://www.mabuchi-motor.co.jp/</a>
ユニデンHP	<a href="http://www.uniden.co.jp/">http://www.uniden.co.jp/</a>
トヨタ自動車HP	<a href="https://toyota.jp/">https://toyota.jp/</a>
アイシン精機HP	<a href="https://www.aisin.co.jp/">https://www.aisin.co.jp/</a>
デンソーHP	<a href="https://www.denso.com/jp">https://www.denso.com/jp</a>