

《論文》

地方における中堅製造企業の成長要因

— ボーン・グローバル・カンパニーを事例として —

諏訪博昭

キーワード：ボーン・グローバル、持続的競争優位、国際化プロセス

1. はじめに

企業が成長していくことは非常に厳しい。まして東京を中心とした巨大な市場を持つ首都圏⁽¹⁾ではない地方においては特に厳しいものがある。首都圏を除いた東日本における店頭公開企業において2000年から10年間で約3割が上場廃止となった。大手資本の傘下に入り完全子会社化・上場廃止となる企業が数多く見受けられ、成長を維持することの難しさをものがたっている。ここでの「地方」とはこうした首都圏以外を指すものであり、立地において市場や経営資源の確保に制約を有していることを考慮している。

本論文は、成功の一つの指標ともいえる店頭市場・ジャスダック市場に公開・上場した企業を中堅企業ととらえ、それらの成長の軌跡を検証するとともに、いかに成長を維持していくのか、その要因を見いだそうとするものである。

こうした現状を踏まえ、地方において生まれた中小企業が、企業としての存在意義を確立し、いかにして中堅企業へと成長しそれを維持していくのか、その要因についてボーン・グローバル・カンパニー（以後、BGCと略す）の事例を通して起業家精神・戦略・経営資源・成長の源泉などを考察し、地方における企業成長の一助とすることが本論文の目的である。

なお、研究対象は地方の製造業に絞り、立地・

経営資源に恵まれたとはいえない地方にあって成長する企業の「国際化プロセス」について、標的市場をどうとらえて、どのような方法で輸出取引を行ったのか、その特徴・戦略を考察する。

2. ボーン・グローバル・カンパニーの概念および特徴

(1) ボーン・グローバル・カンパニー（BGC）の概念と定義

設立当初からグローバル化を志向する企業については、ハイテク・スタート・アップス⁽²⁾、国際ニュー・ベンチャーズ⁽³⁾、さらにはボーン・グローバルズ⁽⁴⁾、ボーン・グローバル・カンパニー⁽⁵⁾、あるいはボーン・グローバル・ファーム⁽⁶⁾などさまざまな名称で呼ばれている。しかしながら本論文では、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する。

ボーン・グローバルは、マッキンゼー社がオーストラリア製造協議会に提出した報告書（McKinsey & Co. (1993)）の中で初めて使われたものである。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。さらには、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、と特徴付けた。

なお、BGCの定義については確立されていないものの、Knight and 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」と定義し、Knight (2004)は、「その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」と定義、藤澤武史 (2005)は、「起業して1ヶ月から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。

本論文では、設立から海外進出に要する時間が短い企業、そして世界を市場とらえている企業を通して、企業の成長要因を検証しようとするものであることから、「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」と広めに定義し、考察するものである。

先行研究からその起源・生成要因・戦略をみると、BGCは、世界的にも1985年が起源にあたり、1990年代初期から隆盛をみたと類推されている⁷⁾。その生成要因としては、輸送手段の進歩・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ビジネス環境の革新効果や消費者の嗜好、ニーズ、需要パターンが一様化しグローバルに統一化やグローバルなタイミングの重要性といったプル要因と、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により生成されたと解されている。

また、カブスギル・ナイト著、中村久人監訳 (2013)では、促進要因として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を挙げている。

次に、その戦略特性をみると、藤澤武史 (2005)では、市場参入初期から戦略提携の多用、ニッチ市場での販売、社名の世界的認知優先、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、国内外での株式公開による株式市場からの資金調達を戦略特性とし

ている。

さらに、その源泉をたどると、BGCの起業家に備った個人属性に注視している。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人的ネットワークの活用、高度な技術の習得、多国籍企業での勤務経験を生かし、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としている。

経営者に関してOviatt and McDougall (1995)では、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、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、③外国での機会を追求するのに適した先駆的技術を有している、などの特徴があることを指摘している。

(2) BGC 既存研究と本研究の位置づけ

BGCに関する先行研究の中心論点は国際化プロセスである。海外では、①McKinsey & Co. (1993)は豪州メーカー企業の国際競争力の発展を調査研究した。また、②マクドゥーガル (McDougall, 1994)は、国際的競争の選択理由・国際的活動方法を論点にしている。

一方日本では、①中村久人 (2002)が、国際化プロセスにおける伝統的な企業との相違点を論じ、②藤澤武史 (2005)は、BGCが急増した時期や原因、業種類型、戦略特性を概述している。また、③Knight (2004)は、日本のBGCの特徴、国際化の形態、経営上の成功要因、そしてその帰結の意味を論点にしている。さらに、④高井透 (2007)は、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、日本のBGCの戦略行動の説明を試みている。ただ、日本企業における研究は近年着手され未だ途上にある。

これらを踏まえ本論文では、日本におけるBGCの企業活動を通して、地域における中堅製造業の成長要因を抽出し、それらの成長の一助とすることを目的とする。すなわち、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）との相違点はどうか。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、どのような組織能力を有し、それを維持・成長させるため、いかなる知識の獲得や学習の場を確保しているのか。⑥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。以上の点を中心に考察する。

3. わが国の事例

これらの理論的研究を踏まえ、日本企業を事例として、①BGC の始まりはいつか、どのような時代背景があるのか、②BGC が増加した時期、業種類型、戦略特性はなにか、③経営者特性ないしは、その意思決定を決断させる要因はなにか、④持続的競争優位性を構築・維持する源泉となるものはなにか、の分析を試みるものである。なお、本項で事例とする企業の多くは東京証券取引所市場第一部に上場している企業であるが、それぞれの創業期に焦点をあて、その戦略・軌跡を通して

いかに成長を果たしたのかを考察するものである。

(1) マニー株式会社

当社は、1956（昭和 31）年 5 月栃木県高根沢町において創業、アイト縫合針の製造を開始、1959 年 12 月に株式会社松谷製作所を設立した。2006 年清原工場がある宇都宮市に本社を移転、2001 年日本証券業協会に株式を店頭登録、2011 年東京証券取引所市場第二部上場を経て、2012 年には市場第一部に指定替えとなった。

その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いる。また、歯科リーマ・ファイル[®]では、世界市場の 35%以上のシェアを有する「医療機器の小さな巨人」^⑨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。

そもそも縫合針を製造するきっかけは、厚生省の紹介であった。当時は外貨不足の下で、よい縫合針はドイツやスイスから輸入していたため、なんとか外貨を使わないですむように国内で生産で

図表 1 マニー株式会社 会社概要（2012 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	代表執行役会長 松谷貴司 代表執行役社長 松谷正明
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 32.4% アイレス針関連製品 35.2% デンタル関連製品 32.4%
資本金	988,731 千円（自己資本比率 90.7%）
従業員数	324 名（ほか、海外子会社出向 4 名）グループ全体 2,581 名（MHC 1,850 名、MYL 344 名、MVC 53 名、MRC 46 名、MMH 4 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 9,690 百万円 経常利益 3,443 百万円（35.5%） 当期純利益 2,108 百万円（21.7%） 海外売上高比率 65.6%
連結子会社	MANI HANOI CO., LTD.（ベトナム医療機器製造） MANI YANGON LTD.（ミャンマー医療機器製造） MANI VIENTIANE SOLE. CO., LTD.（ラオス医療機器製造） マニー・リソース株式会社（栃木県業務請負） MANI MEDICAL HANOI CO., LTD.（ベトナム医療機器販売）

出所）有価証券報告書より筆者要約。

きないかという要望もあり、さらには高根沢から東京への日帰りはできず、納品に行っているのは採算に合わないため郵便で送れる物として縫合針を始めたものである。

取締役会議長兼執行役会長⁽¹⁰⁾である松谷貴司氏が、理化学研究所実験助手を経て千葉大学工学部を卒業後、1964年に入社するとともに成長が始まる。松谷氏は貿易経験・海外事業経歴はなかったものの、1965年ごろ商社経由で輸出を開始した。設立当初から輸出を考えていたわけではなく、業界の集まりでは100社、厚生省に届けている企業で80社ほど競合企業があり、国内でアイトニードルをなんとか売りたいというのが実情であった。

そうした中、アメリカではアイトニードル⁽¹¹⁾からアイレスニードルに変化しつつあるという情報があり、また、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。そこで当社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。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当社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。

戦略上の特徴は、徹底して針金細工・微細加工技術に特化したことにあり、針外径70 μ m穴直径40 μ mの縫合針を量産できる世界屈指の技術力を有している。なお、針がなくなったらどうなるのかと思い、替え刃メスに参入したが3年で撤退した。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した。こうして市場はGDPに比例する規模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。

そして、持続的競争優位をはかるべく各製品で世界1,2位戦略をとり、圧倒的コスト優位の確

立をはかっている。その実現のため世界一か否かの実験および会議を開催するとともに、市場の要求にいち早く対応できるよう、①完全自動化で製品を作らない、②多品種に対応するなどの体制を整備している。さらに、商品名もさることながら「MANI」のブランドイメージを重要視した競争戦略をとっている。

その結果、2012年8月期単体で売上高9,690百万円、輸出比率65.6%、当期純利益2,108百万円、資本金988百万円、自己資本比率90.7%の企業へと成長している。

(2) マブチモーター株式会社

当社は、小型直流モーターの専門メーカーである。香川県高松市において1946(昭和21)年馬淵健一氏が関西理科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、模型・玩具業界に採用されたことに端を発し、模型用から玩具用へ、さらには実用モーターまでとその用途を拡げている。

戦後の玩具は、米軍が進駐すると直ちに生活必需品11項目に指定され、玩具生産は対米輸出からスタートし、GHQや政府の熱心な支援もあって業界は息を吹き返している。そうした状況の下、当社は1953年玩具大手野村トイと取引を始め、翌54年に東京都葛飾区に東京化学工業株式会社を設立した。

1956年馬淵健一氏は初めて渡米し、45日間ロサンゼルスを起点に強行スケジュールをこなした。このときの感触が事業の方向を右にするか左にするかの意思決定のカギとなった。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31億円で翌年には45億円に急進するといった節目にあたるタイミングであった。その後1957年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。

当社は、「自らの技術で新製品を開発・生産し、

図表2 マブチモーター株式会社 会社概要 (2011年12月期) 証券コード 6592

設 立	1958 (昭和 33) 年 8 月		
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 51.6% 音響・映像機器 12.3% 光学・精密機器 16.0% 電機器・工具・玩具 20.1%		
資 本 金	20,704 百万円 (自己資本比率 92.8%)		
従 業 員 数	750 名 連結 33,918 名		
業 績	売上高 連結 78,886 百万円 単体 54,643 百万円 当期純損失 連結 △466 百万円 単体 △1,25 百万円 海外売上高比率 88.9%		
連結子会社	<モーター販売主要な会社> 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) 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) 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) <モーター製造販売主要な会社> 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) その他		

出所) 有価証券報告書より筆者要約。

新しい価値を社会に提供するタイプの会社」として歩み、1964年「国際社会への貢献とその継続的拡大」を経営理念に掲げた。そして馬淵隆一氏は役職員に対し「わが社の経営理念は利益の追求でなく、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」⁽¹²⁾と宣言した。

その変遷をみると、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。

1960年テープレコーダー用の小型モーターの開発に着手、極端に静かな回転音・回転の安定性・長寿命・消費電力の低減が求められており今まで

と次元が違う精密さの実現を目指した。そして翌年、軸の曲がり方が10 μ 以下、電池消費量10分の1、回転音はきわめて低く、連続回転1,000~2,000時間という長寿命を実現した。これが「実用モーター元年」となり、玩具用モーターの会社から「世界のモーター会社」に飛躍している。さらに、電子ガバナ⁽¹³⁾の開発に着手し、大手エレクトロニクス企業を驚かす低価格を実現し、さらにその用途を拡大した。

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、これらをとおして市場での価格決定権を掌握することによりマブチプレミアムを形成、持続的に競争優位を維持している。

(3) 京セラ株式会社

稲盛和夫氏が鹿児島大学卒業後、碍子業界の名

図表3 京セラ株式会社 会社概要 (2013年3月期) 証券コード6971

設立	1959 (昭和34) 年4月		
本社住所	京都市伏見区竹田鳥羽殿町6番地		
事業内容	ファインセラミック部品関連事業 5.9%	半導体部品関連事業 13.1%	
	ファインセラミック応用品関連事業 16.5%	電子デバイス関連事業 21.2%	
	通信機器関連事業 13.8%	情報機器関連事業 19.6%	その他 9.9%
資本金	115,703 百万円 (自己資本比率 81.6%)		
従業員数	14,786 名 連結 71,645 名		
業績	売上高 連結 1,280,054 百万円 単体 596,112 百万円		
	税引前当期純利益 101,363 百万円	海外売上高比率 55.1%	

出所) 有価証券報告書より筆者要約。

門松風工業勤務を経て、1959 (昭和34) 年京セラミック株式会社を設立、U字ケルシマ⁽¹⁴⁾の量産を開始した。

京セラは創業した当初から世界一を将来の目標に掲げ、輸出を強力に進めたいと願っていた⁽¹⁵⁾。1961年にシャーマン商事株式会社を通して香港のフェアチャイルドセミコンダクタ社からセラミックビーズ⁽¹⁶⁾の引き合いを受けた。同年中頃には独自に海外貿易の糸口を求めアプローチを開始し、翌62年には極東貿易株式会社と海外販売代理店契約を締結した。そして「日本の電子機械工業界は、海外からの技術導入に頼っている。もし、海外の有力エレクトロニクス企業に京セラの製品を採用してもらえらるならば、たとえ無名に近い存在であろうと、一も二もなく日本の大手企業でも使ってもらえるだろう」⁽¹⁷⁾と考え、1962年1ヶ月の予定で初めての海外出張としてアメリカに向かった。しかし、期待した成果をあげることはできず、当時使っていた貿易商社の代理店も思うように動かなかったため受注に結びつくような収穫はなかった。その後1964年貿易部を発足させ、アメリカにおける代理店契約を丸紅飯田と締結、1965年に改めて渡米し、テキサス・インスツルメンツ社がアポロ計画に使用する抵抗用ロッドの受注に成功した。これを契機として、アメリカの有力企業との取引が増し、当初の目論見通り日本国内でも大手企業からの受注も増えてきた。そして1966年フランスIBM社からIC用アルミナサブストレート⁽¹⁸⁾の国際入札がありそれを落札

している。金額にして1億4,900万円は、当時の年間売上高約5億円の4分の1に相当するものであった。IBM社との取引に成功したことで、京セラの知名度は高まり、貿易売上高は1966年度の9,500万円 (全売上高の15%)、翌67年度には1億6,500万円 (全売上高の16%) にとり、さらなる成長が見込まれた。そこで1968年に初の海外駐在員をロサンゼルスに派遣し、その翌年現地法人を設立するとともに、営業部門を分離独立させ、京セラ商事を設立した。その結果1968年

図表4 京セラ株式会社の輸出額の推移 [1964~1975年]

年度	輸出額 (百万円)	対前期増加率 (%)	全売上対輸出比率 (%)
64	2.6		1
65	28	977	9
66	95	239	15
67	165	73	16
68	270	64	14
69	871	233	20
70	1,436	65	21
71	1,975	38	29
72	4,204	113	37
73	10,078	140	42
74	13,369	33	64
75	14,104	6	48

出所) 京セラ40周年社史編纂委員会編 (2000), 109頁。

度の貿易売上高は2億7,000万円（同14%）、1969年度には8億7,100万円（同20%）に急増し、さらにマルチレイヤパッケージ⁽¹⁹⁾が軌道に乗った1970年には14億3,600万円（同21%）に占めるまでに高まった。

こうしてファインセラミックという成長性のある事業にいち早く参入し、優れた技術開発力を有し、また時流にもり成長した。ただ、「これは一画的な見方にすぎない」と稲盛氏は述べ⁽²⁰⁾、「新規事業を展開するには、まず挑戦する確固たる姿勢がなければならない。資金力やマーケティング力、技術力などの経営資源は必要条件であっても、まず前提として果敢に挑戦する姿勢が大切」であり、自身も新しい事業にチャレンジし続けたとしている。

(4) ユニデン株式会社

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、アメリカ駐在員を経験する。その後ノーベル電波に企画室長として出向、再建を任された。同社を分離独立する形で1966年2月ツルミ貿易の100%子会社ユニ電子産業を設立、ツルミ貿易の対米輸出用トランシーバー生産子会社としてスタートさせた。そして藤本氏31歳のとき株式を引取りオーナーとなった。大手トランシーバー会社とOEM契約を次々と結び、1969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替、業績を急拡大させた。そして、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。

この成長の中で注目すべきは、トライアングルトレードである。事業を世界規模で考え、どこの国で製品を作ったら一番メリットがあり、どこの国で売ったら売りやすいかをボーダーレスで考え、製造工場を日本より賃金の安かった台湾や韓国、香港などに作り、市場をアメリカにすることが一番収入効率が良いのではないかと考えたのである。こうして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、国際企業に育て上げた⁽²¹⁾。

(5) テラモーターズ株式会社

代表取締役の徳永徹氏は大学卒業後住友海上火災保険株式会社に入社、商品開発・経営企画に従事、5年半勤務した後退職、アリゾナのサンダーバード大学院に自費留学し、MBAを取得した。その後シリコンバレーに渡り、コア技術ベンチャーの投資・ハンズオン支援を行い、事業の立上げ・企業再生に実績を残した。

その後2010年に電動バイクのベンチャー企業テラモーターズ株式会社を設立、設立2年後には国内シェアNo.1となる。2012年度にはベトナム・フィリピンに現地法人を設立するなど設立当初からグローバルに事業を展開している。

コア技術にこだわるのをやめ、グローバル展開ができて、なおかつイノベーションを起こせると

図表5 ユニデン株式会社 会社概要（2013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	電話関連機器 63.1%	無線通信・応用機器 30.2%	
	デジタル家電機器 4.3%	その他 2.4%	
資 本 金	35,999百万円（自己資本比率 90.9%）		
従 業 員 数	139名 連結3,163名		
業 績	売上高 連結 27,598百万円	単体 19,350百万円	
	当期純損失 △2,658百万円	海外売上高比率 91.4%	

出所）有価証券報告書より筆者要約。

図表6 テラモーターズ株式会社 会社概要 (2013年3月期) 未上場

設立	2010 (平成22) 年4月
本社住所	東京都渋谷区宇田川町34番5号サイトービルⅢ5階
事業内容	電動バイク・電動三輪・電動シニアカーの開発・設計・販売
業績等	資本金662.1百万円 従業員数16名 売上高250百万円

出所) 当社HP (2013年12月24日現在), 東京商工リサーチ2013年6月更新企業情報。

という観点から検討した結果が電動バイクであり、電動バイクこそが世界で勝負できる製品であり、日本からメガベンチャーを誕生させる大きなチャンスがEV (電気自動車) 業界にはあるとの確信のもとに起業している⁽²²⁾。そして、ものづくりとしての技術力の必要性を認めつつも、製品開発より顧客価値を磨き上げることを優先すべきとしている。

また、「スピード」を新しい経営資源として世界市場でベンチャーとしてアドバンテージを確立しようとしている。具体的には、2014年までに電動バイクの分野でカテゴリートップをとり、その後大手企業が参入してきても市場全体を拡大するだけで、一定以上のシェアは必ず取れるとしている⁽²³⁾。

4. むすび及び今後の課題

(1) 日本におけるボーン・グローバル・カンパニーの起源

ボーン・グローバル・カンパニーは、世界的にも1985年が起源にあたり、1990年代初期から隆盛をみたと類推されているが、マニー株式会社は1959 (昭和34) 年に設立し、マブチモーター株式会社においてはその前身の東京科学工業株式会社を1954年に発足させ、1958年に馬淵工業株式会社を設立するとともにそれを合併している。さらに、京セラ株式会社においては1959年に設立している。これらのことから、日本では起源とされている1985年以前より戦後の復興期に起業・新規参入しようとする企業が世界を市場として活動する姿が見られ、1955年頃にはボーン・グローバル・カンパニーがすでに存在していることがう

かがわれる。これらはボーン・グローバル・カンパニーの第1世代と呼べるのではないかと考える。後発で大手企業と比較して経営資源が脆弱であることが多い地方の中小・中堅企業にとって、ボーン・グローバル・カンパニーの戦略的志向は大きなインプリケーションとなると考える。

(2) 成長要因の検討

図表7は、世界一へのこだわり、技術力、事業領域、市場の状況、渡航経験・人的ネットワークの有無、海外取引形態の要素から比較検討したものである。以下、その共通点・相違点をもとに考察する。

① 重要な要因 — 「技術力」「事業領域」「市場」

いずれの企業も優れた技術力を追求している点が共通している。マニーは、世界で初めて18-8ステンレス縫合針を製造し、針外径70 μ m穴直径40 μ mの縫合針を量産できる世界屈指の微細加工技術を有している。その優位性を検証すべく半年に一度「世界一か否かの会議」を開催し、常に品質を討議しながら「世界一の品質を世界のすみずみへ」と営業展開している。

マブチモーターは、創業者の馬淵健一氏が世界初の馬蹄形マグネットモーターを開発し、玩具模型用モーターから事業化をスタートさせ、製品・技術の範囲を明確に小型直流モーターに絞り込んでいる。そして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音響映像機器分野・事務機器分野・自動車電装分野へと展開、用途の多角化をはかりながら「世界No.1ブランド」を目指している。また、製品の標準化を

地方における中堅製造企業の成長要因

図表7 国際化プロセス比較

	マニー株式会社	マブチモーター株式会社	京セラ株式会社
世界一へのこだわり	世界一の品質を世界のすみずみへ	世界 No.1 ブランド マブチプレミアム	創業から世界一目標 技術・品質・値段
技術力	微細加工技術	標準化	高周波絶縁材料開発
事業領域	医科歯科の医療機器メーカー	小型直流モーターの専門メーカー	ファインセラミック
市場の状況	国内未成熟	輸出中心の製品	後発、海外での信用力強化
渡航経験 海外の人的ネットワーク	なし	なし	なし
海外取引形態	専門商社	自社専門商社	専門商社、総合商社、自社 専門商社

出所) 筆者要約。

推進し低価格で安定した品質を実現させ、同時に急速な需要拡大にも短期間で対応できる供給体制を確立した。

京セラは、創業当初から世界一を目標に掲げ、世界に誇れる技術・世界に誇れる品質・世界の同業者に負けない安い値段でつくることによりその実現をめざした。そして、品質については「手の切れるような製品」⁽²⁴⁾をつくることを求めてきた。日本で初めて開発したフォルステライト磁器⁽²⁵⁾の量産化により技術体制を確立した。外国でつくれるものは京セラでつくれるとの信念のもと未知の製品づくりに挑戦してきた。

このように各社とも日本初・世界初となる製品をつくりだし、競争優位を確立して世界一を目指すなど技術志向が強い点で共通している。

そして、その事業領域は「針金細工・微細加工技術」「小型直流モーターの専門メーカー」「ファインセラミック」に特化するなど、ニッチ市場（マニーにおいては年間世界市場 2,000 億円程度以下）における競争戦略をとっており、まさに「明確な戦略的志向を有することは、企業が成功する重要な要因になる」⁽²⁶⁾ことをものごとっている。さらに製品についても、大都市圏から距離があったため、物流コストを抑える「小型・軽量化」も重要な要因となっていた。

次に標的市場の特性については、マニーのケースのように日本でも汎用性はあるが市場としては

未成熟なためアメリカでの需要に応えたもの、マブチモーターのようにそもそも輸出中心であるもの、京セラのように日本にも相応の市場があるものの先発企業があることから知名度・信用力を上げるためアメリカ市場に打って出たもの、というように3つに類型化できる。

また、マニーの「市場はGDPに比例する規模で世界中にある」、京セラの「セラミックスは素材として無限の可能性があり、あらゆる分野に利用できる」といった製品特性も重要と考える。

② 中立的な要因 — 「海外取引形態」

海外取引の形態は、専門商社や総合商社を利用するケース、駐在員事務所を開設するケース、販売専門の別会社を設立するケースなど様々であり、要因としての重要性は低いと思われる。総合商社については取引規模が小さいため利用されない面も見受けられた。ただ、流通チャネルパートナーの選択はきわめて重要な問題であり、さらなる考察が必要である。

③ 重要ではない要因 — 「渡航経験・海外ネットワーク」

3名の経営者はいずれも渡航経験がなく、初めての海外出張にもかかわらず商談を進めており、経営者の渡航経験・貿易実務取引経験・海外との人的ネットワーク等がないといった要因は決して

成長を阻害する要因には働いていないことがうかがわれた。

(3) おわりに

これらを通し、市場との距離的制約を有し脆弱な経営資源の地方企業が成長するための一助が垣間見られる。すなわち、「小型・軽量化」した製品をニッチ市場に投入し、世界トップクラスの技術水準を確立することが、地方における中小・中堅企業の成長要因となるのではないかと考える。

なお、前述の3社に加え、創業者が海外経験を有する企業を個別研究して取り上げた。販売市場のグローバル化にとどまらず、生産拠点においてもグローバル化をはかっている。ただ個別研究対象の企業が少なく、冒頭に掲げたりサーチクエスチョンを充分には考察しきれていないため、今後企業調査を重ねることにより特徴・戦略特性等を把握し、それらの企業の類型化を通して成長要因を考察していきたい。また、本論文では創業期を焦点に考察しているが、いわゆる町工場から中小企業そして中堅企業となった後、いかにして持続的競争優位を保ち成長を維持するかといった要因も併せて今後の課題としたい。

《注》

- (1) 首都圏整備法では、東京都の区域及び政令で定めるその周辺の地域を一体とした広域と定義し、首都圏整備法施行令で、その周辺地域とは埼玉県、千葉県、神奈川県、茨城県、栃木県、群馬県及び山梨県の区域としている。一方東京都知事本部の「首都圏における広域的課題の現状」では、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県の1都3県を首都圏と定義している。本論文では、技術・産業が集積し一体となった巨大な生活圏を形成している点に着目し、後者を首都圏の定義とする。
- (2) Jolly (1992).
- (3) Oviatt & McDougall (1994).
- (4) Mckinsey & Co (1993), Madsen & Servais (1997).
- (5) 中村久人 (2008), 高井透 (2007).
- (6) Kinght & Cavusgil (1996).
- (7) 藤澤武史 (2005), 47-51 頁。
- (8) 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。

- (9) 日本経済新聞夕刊 2012年6月18日7頁。
- (10) 2013年11月の株主総会にて執行役は退任。
- (11) 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ト針とがある。アイト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)）。
- (12) 日本経営史研究所編集 上巻 (2001), 208 頁。
- (13) 負荷の変動にかかわらず常に一定の回転速度となるよう速度制御を行う装置。
- (14) テレビ用ブラウン管の電子銃に使う絶縁用セラミック部品で納入先の松下電子工業は当初、オランダ・フィリップ社から輸入していた。
- (15) 京セラ40周年社史編纂委員会編 (2000), 55 頁。
- (16) 微細なトランジスタを保護し、配線基板上に接続するためにパッケージングの際に用いられるセラミックのベース。中央の孔にリード線を通し封着、トランジスタの電極をこの線につないだのちに密封する。
- (17) 稲盛和夫 (1997), 62-63 頁。
- (18) 厚膜集積回路用基板のこと。
- (19) 大型コンピュータ用 LSI「SP-36」を保護するパッケージ、2層のアルミニウム薄膜配線が施され、最大10個の超高速 LSI を載せた 11×21 mm のグレース基板を納めるものとして日立製作所中央研究所からの引合により制作。国産大型コンピュータの完成に重要な役割を担った。
- (20) 稲盛和夫 (1997), 86 頁。
- (21) 東出浩教・大久保秀夫 (2011), 83-84 頁。
- (22) 徳重徹 (2013), 4 頁。
- (23) 同上 149 頁。
- (24) 京セラ40周年社史編纂委員会編 (2000), 43 頁。
- (25) タルク (滑石) 酸化マグネシウムを主原料とする高周波回路用絶縁磁器。
- (26) カブスギル・ナイト著中村久人監訳 (2013), 87 頁。

主な参考文献

- Jolly, Alahuhta and Jeannet (1992), "Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally," *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, pp. 71-82.
- Knight (2004), "The Born-Global Firm in Japan," *政経研究*第 41 巻第 1 号, pp. 982-965.
- Knight and Cavusgil (1996), "The Born-Global Firm: a Challenge to Traditional Internationalization Theory," *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 11-26.
- Madsen and Servais (1997), "The International of Born Globals: an Evolutionary Process," *International Business Review*, Vol. 6, pp. 561-583.
- McDougal and Oviatt (1994), "Explaining the Formation of International new ventures: The Limits of Theories from International Business Research," *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 469-487.
- McKinsey & Co. (1993), "Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters", Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Oviatt and McDougall (1994), "Toward a Theory of International New Venture," *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, pp. 45-64.
- 稲盛和夫 (1997) 『敬天愛人』 PHP 研究所
- S・ターマー・カブスギル, ゲーリー・A・ナイト著, 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
- 京セラ 40 周年社史編纂委員会編 (2000) 『果てしない未来への挑戦 — 京セラ心の経営 40 年』
- 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
- 高井透 (2007) 『グローバル事業の創造』 千倉書房
- 徳重徹 (2013) 『世界へ挑め』 フォレスト出版
- 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』 (東洋大学) 第 72 号, 1-16 頁
- 中村久人 (2010) 『グローバル経営の理論と実態 (新訂版)』 同文館出版
- 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
- 東出浩教, 大久保秀夫 (2011) 『ボーングローバル起業論』 ワンブルーフ
- 藤澤武史 (2005) 「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性」 関西学院大学 商學論究 53(2), 45-63 頁