

# 国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける 差別化された製品と専門家としての顧客<sup>1)</sup>

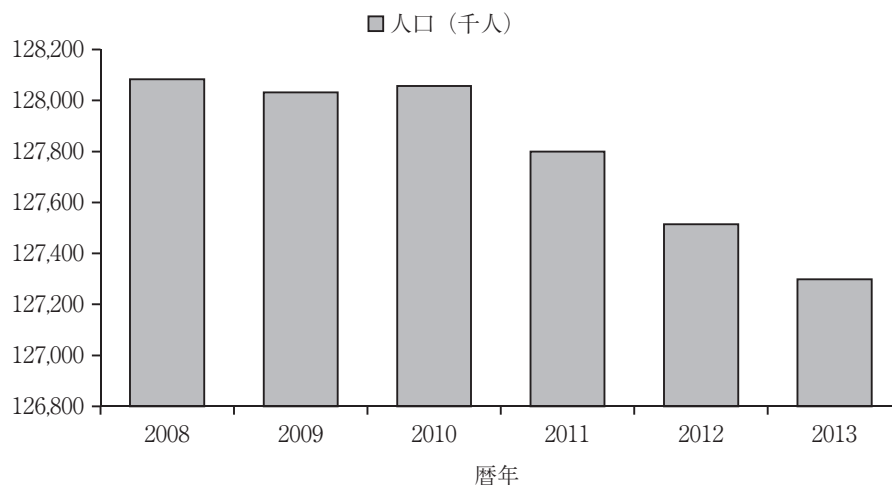
山 本 聡

## 1. 問題意識と本論文の貢献

本論文の目的は詳細な事例研究と照らし合わせながら、国内中小企業の海外市場参入プロセスの構造を明らかにするための仮説的な分析視点を探索していくことである。日本の中小企業は人口減少（図表 1）や大企業の海外展開、新興国の経済成長といった外部環境における様々な変化に直面している。上述した外部環境の変化は国内市場の絶対的・相対的な縮小を惹起させる。そのため、中小企業にとっては、業種の別を問わず、海外需要をより直接的に獲得するための海外市場参入や海外生産展開といった国際化が事業継続上の要諦の一つとされるようになった。政策的にもその重要性は強く認識されていて、行政組織や公的機関が様々な支援メニューを提供し、中小企業の国際化を促そうとしている。例えば、経済産業省・中小企業庁『中小企業海外展開支援集』によれば、JETRO や JICA、中小基盤整備機構、工業所有権情報・研修館、中小企業投資育成、日本政策金融公庫、商工中金、沖縄公庫、東京商工会議所、全国中央会、信用保証協会、海外産業人材育成協会、外務省、国土交通省、特許庁、日本弁護士連合会といった行政組織、公的機関が提供する 95 種類の多種多様な施策が紹介されている。また、国内の各自治体・地域公的機関も上述した組織と連携しながら、もしくは独自に、自地域の中小企業の国際化を進展させようとしている。

上述した外部環境の変化や政策的な枠組に促されながら、幾つかの国内中小企業は国際化を強く志向・実現することで、経営環境の変化に柔軟に対応し、事業の継続・発展を成し遂げている（山本・名取（2014-a）、山本・名取（2014-b）、山本・名取（mimeo））。その一方、国内市場に過剰に依拠しながらも、国際化に興味を有さない中小企業も数多い。また、国際化を志向し、公的機関の支援を受けながらも、その実現に失敗する中小企業も少なくない。それでは、中小企業における国際化への志向の有無や実現の成否を分かつものとは一体何なのだろうか。本論文の問題意識はこの問いを出発点とする。国際経営研究の領域では、企業は幾つかのステージ（発展段階）を上りながら、時間をかけて学習・経験を蓄積し、漸近的に国際化していくとされてきた。企業の国際化を描写した古典的モデルであるウプサラ・ステージ・モデルでは、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転といったステージが示されている（Johanson and Vahlne（1977）、遠原

図表 1 日本の人口減少動向



出所：総務省資料より、筆者作成

(2012))。ウプサラ・ステージ・モデルを援用すれば、上述した「なぜ、ある中小企業は国際化を志向したり、実現したりするのか」という問いは、「ある中小企業は国際化の『ステージ』を上ろうとし、上ることができる一方、ある中小企業は国際化の『ステージ』を上ろうとしない、もしくは上ることができない。その差は一体、どこに起因するのか」という問いに書き直すことができる。日本の中小企業の多くは創業以来、全く国際化していない、もしくは国際化の初期ステージにとどまっていると指摘されてきた(遠原(2012))。そのため、上述した問いに解答し、国内中小企業の国際化の構造を明らかにすることは学問的に意義があるだけでなく、政策上、企業経営上の有用な示唆と提言にもつながるのである。

国際的アントレプレナーシップ研究(International Entrepreneurship Research, Jones et al. (2011))と呼ばれる分野では、経営者のアントレプレナーシップと中小企業やスタートアップ企業の国際化が関連付けられ、分析されている。より具体的に言えば、中小企業の国際化を、国際的企業家志向性として表現されるような経営者の国際的な企業家姿勢、輸出市場志向性など国際的な企業家行動、過去の国際経験、国際的ネットワークを視点として、分析されているのである。当該研究領域では、「経営者はアントレプレナーシップを発露することで、海外における新たな事業機会を発見し、評価し、獲得する。そして、当該企業の国際化を遂行するというロジック」(山本(2015))を見出すことができる。

一方、既存研究には、中小企業の国際化と当該企業の供給する製品の関係を分析した一連の研究結果が存在する(Baum, Schwens and Kabst (2015))。そこには、「差別化された製品(Differentiated Products)の存在が、中小企業における国際的な競争優位の駆動力となり、当該企業の国際化を促す」というロジックが存在している(Mcdougal (1989))。以上

を踏まえ、本論文では、「差別化された製品」の存在が中小企業の国際化、その中でも直接輸出による海外市場参入にどのように影響を与え、どのように促しているのか、その具体的な構造を分析する。加えて、本論文では後述する理由から「専門家を顧客とする製品」を手掛ける中小企業を事例研究の対象とすることで、その海外市場参入プロセスの構造の詳細を解明する。

なお、関連する既存研究が日本国内で非常に少ないことを鑑みて、本論文では企業事例を精査することから、仮説的分析視点を提示することを試みる。以上が本論文の学術上の新たな貢献である。

## 2. 既存研究のレビュー

Kunday and Sengüler (2015) は、「企業が国際的なビジョンを有し、リスクを受容した上で、国際経験を有する企業家によって発案された革新的な製品・サービスを創造し、国際的なニッチ市場を探索・発見する。その上で、当該市場に自社固有の製品を供給する。その帰結として、中小企業の国際化がなされる」と述べている。このように、中小企業の国際化には、当該企業が手掛ける製品の差別化の程度が深く関わっているとされている。また、製品の差別化の程度は、特殊な市場のニーズにどのくらい適合できるかによって決定されるとしている (Bloodgood, Sapienza, and Almeida (1996))。

製品の差別化の程度と中小企業の国際化を実証的に検証した論文は数多い。例えば、McGuinness and Little (1981) では、カナダの資本財企業 82 社を対象にした計量分析から、「既存の製品を改善し、差別化を図ること」が企業の国際化を進展させるとしている。Lu and Beamish (2001) でも、日本企業のパネル・データから同様の検証を行っている。さらに、Golovko and Valentini (2011) では、スペインの中小製造業の 1990 年から 1999 年までのパネル・データを活用して、輸出の程度と製品に関するイノベーションの関係を計量的に分析している。その上で、差別化された製品によって、中小企業の海外市場参入が促されることを見出したのである。加えて、Baum, Schwens and Kabst (2015) では、ナノテクノロジー、バイオテクノロジー、マイクロシステム、再生エネルギーの 4 つの産業から抽出した中小企業 335 社のサーベイ・データを使って、製品差別化と国際化のパターンの関係について、検証している。その上で、製品差別化が当該企業の「地域化された」国際化に正の有意な影響を与えていることを示している。これらの既存研究のように、中小企業における差別化された製品の存在と国際化の関係に関して、様々な国の、様々な産業の様々な企業を対象にした計量分析による実証研究がなされてきた。そして、多くの既存研究で、両者の間に正の有意な関係が検出されてきた。そのため、中小企業がより差別化された製品を有しているならば、当該企業はより国際化しやすくなるというロジックは概ね検証されたと言っても

国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける差別化された製品と専門家としての顧客

よいだろう。ただし、これらの既存研究は中小企業＝供給サイドの視点に立脚した研究という色彩が強い。顧客＝需要サイドの視点に立脚した分析が相対的に薄いのである。すなわち、「海外顧客が中小企業の供給する差別化された製品の品質、機能をどのように知り、評価し、受容したのか」という部分が捨象されているのである。

本論文では、「ある中小企業は国際化の『ステージ』を上ろうとし、上ることができる一方、ある中小企業は国際化の『ステージ』を上ろうとしない、もしくは上ることができない。その差は一体、どこに起因するのか」という問いに対して、当該企業が有する差別化された製品を手掛かりに、より具体的に解答しようとしている。そのためには、海外顧客の視点に立脚した際に生じる問いを、分析視点に組み込む必要があると言える。

なお、顧客は必ずしも同質的な存在ではない。既存研究では、顧客が「専門家 (Expert)」なのか、「初心者 (Novice)」なのかで、製品に対する情報探索行動 (Information Seeking Behavior) が異なるとされている。専門家は初心者に比べて、「製品の機能、品質といった具体的な特徴に関する情報をよりよく理解し、当該製品を評価する際に何が重要で、何が重要でないかをより詳細に取捨選択する」と指摘され、「専門性とは当該製品を用いた仕事を成功裏に導くことのできる能力」と定義付けられている (Alba and Hutchinson (1987))。言葉を変えれば、中小企業がどのような製品を手掛け、当該製品がどのような顧客を標的にしているかで、海外市場参入に至る道程が異なることが推察されるのである。山本 (mimeo) では、初心者としての海外顧客を標的とした伝統工芸品企業 I 社の海外市場参入プロセスを以下のように描写している。I 社 (従業員数 14 名) は創業 1889 年で、和紙に関する製品の製造・販売を行っている企業である。I 社は非常に薄い美濃手漉き和紙に絵付けする「水团扇」を昔日の技術を復刻するかたちで開発し、全国的な人気を博し、多大な売上を記録するなど、和紙製品の開発を積極的に展開してきた。

2000 年代前半、I 社の経営者は地元の工業会の海外視察活動で、タイや中国の紙・紙加工産業が発展し、現地製の紙が日本の 1/20 の単価で流通していることを知る。加えて、自社がこれまで顧客としてきた提灯業界は関連する国内市場の縮小と事業者の乱立が同時進行することで、競争が激化していた。こうした外部環境の変化から、I 社の経営者は海外市場に参入することを志向し始める。

2005 年に、I 社社長はドイツ・フランクフルトで開催された国際消費財見本市「アンビエンテ」に出展する。そこでは、透かし模様を入れ込んだ和紙のタペストリー・ペーパーや和紙製の照明器具を展示した。しかし、当該見本市に来場した各国の流通業者からは全く反応が無かった。その後、I 社社長は G 県の「海外販路開拓支援事業」から金銭的支援を受けることで、ニューヨークで開催された国際見本市に参加する。その上で、和紙のタペストリー・ペーパーの大きさ、価格ともにアンビエンテのときの 1/10 として販売する。そうした工夫が功を奏したこともあり、当該試供品が海外の流通業者に試供品が少量だが売れたので

ある。その結果、I 社社長は「自社の和紙製品が海外顧客に受容されること」、「海外市場に事業機会が存在すること」を理解し、海外市場参入を強く動機付けられることになる。I 社社長は海外市場における更なる事業機会の発見に傾注するようになり、地元でロシア人女性 V 女史と出会う。V 女史からはロシアではクリスマスに様々な店舗で、雑貨品に関する特別な売り場が立つこと、そして、クリスマス・シーズンには鉄で色紙を雪結晶のオナメントとして切り取り、壁や窓に飾る習慣があること、これら二つの習慣を知る。I 社社長はこうしたロシアの習慣は欧州にも相通ずると考え、V 女史と共同して、一枚漉きの手漉きの透かし和紙によるクリスマス用の雪結晶のオナメントを開発する。そして、2010 年にフランスで開催された国際消費財見本市「メゾン・エ・オブジェ」に出展する。そこでは、当該オナメントが「水を付けるだけで何度でも貼れる」ことを英語、フランス語、ロシア語、日本語で徹底的に PR した。欧米では似たようなオナメントがポリエステル製のフェルトでも作られていた。そのため、欧米の流通業者やその先に存在する最終消費者は和紙製の雪結晶のオナメントを「フェルトのようなもの」として捉え、その質感や「何度でも貼れる」という環境対応がなされていることを評価した。そして、和紙製の雪のオナメントを受容し、購入・使用していったのである。現在、I 社は和紙製の雪結晶のオナメントを欧米 23 カ国および韓国に供給している。

I 社の事例は以下のように解釈できる。和紙は日本の歴史・文化に由来する伝統工芸品である。よって、和紙や和紙を用いた製品を日本の歴史・文化に関する十分な見識・理解のない国・地域に輸出しようとした場合、海外顧客が国内顧客と同じように、その品質や機能の評価することを期待することはできない。言葉を変えれば、和紙や和紙を用いた製品の輸出を行おうとした結果、I 社は「文化的障壁 (Cultural Barrier)」(Barkema, Bell and Penning (1996)) に直面することになったのである。そのため、I 社の海外市場参入プロセスにおいては、I 社社長が文化的障壁をどのようにして、乗り越えることができたのか、その部分に着目することが肝要になる (山本・名取 (mimeo))。

なお、本論文の問題意識の文脈に則れば、「和紙・和紙製品を海外に輸出する際には、文化的障壁が存在する」ということは「日本と歴史・文化を異にする国・地域の流通業者や消費者は和紙・和紙製品の初心者である」と言い換えることができる。すなわち、海外顧客が文化的障壁の存在などから、ある製品の初心者になったとする。その場合、国内顧客の眼には差別化された製品と映っても、海外顧客は当該製品の優れた機能、品質を理解、評価、受容することができないのである。そのため、中小企業が当該製品の差別化の程度を海外顧客に理解しやすい方法で、提示することが重要になる。I 社社長の場合、和紙製のクリスマス用雪結晶のオナメントを開発することで、欧州の顧客に理解しやすいかたちで、和紙の機能を提示し、海外市場参入を実現したのだと言える。

それでは、反対に、差別化された製品の顧客が専門家の場合、当該中小企業はどのような

国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける差別化された製品と専門家としての顧客

海外市場参入プロセスを辿るのだろうか。本論文では次節にて、理美容師向けの鋏を企画・開発・製造する東光舎を事例研究の対象とすることで、その構造を明らかにしていく。

### 3. 事例研究

本論文では、「株式会社東光舎」（東京都文京区：従業員数 58 人、創業 1917 年）を事例研究の対象とする。東光舎は理美容用、医療用、ペットのトリマー用の鋏を企画・開発・製造する企業であり、岩手工場（岩手県岩手郡）、アメリカ支社（カリフォルニア州）も有している。その鋏は欧州、米国など世界各国に輸出されている。東光舎は現在、国内顧客約 100 社、海外顧客 20~30 社に自社製品を供給している。同社で生産した鋏の 70% が輸出されていて、その半分が米国向けとなっている。

東光舎は創業以来、既存顧客の維持と新規顧客の開拓を強く志向してきた。昨今では、人口減少を要因として、日本の理美容業界・市場が縮小傾向にあることに強い危機感を有し、上記の志向をより強くしている。その一環として、2002 年にペット事業部を開設し、ペット専用の鋏である「ドッグウェル」の製造・販売を開始している。このように、東光舎は自社の鋏の付加価値が高くなりように企画・開発・製造し、他社との差別化を図ることに傾注している。東光舎が対象とする顧客は理美容師、医療従事者、ペットのトリマーといった専門家である。理美容師や医療従事者、ペットのトリマーといった専門家は自身の業務に鋏を用いていて、それゆえ「デザイン」や「髪を切った際の切断面」といった鋏の機能を理解、評価した上で、購入するか否かを決定する。以上、東光舎は理美容師など専門家を顧客とした上で、機能性の向上を重視した製品開発を行い、海外輸出を展開している。そのため、東光舎は本論文における事例研究の対象として、妥当であると言える。東光舎へのインタビューは 2015 年 3 月に行われた。本論文における主な質問項目は、①事業の沿革と概要、②海外市場参入のきっかけと経緯、③製品開発である。

#### 事業の沿革と概要

東光舎の創業者・初代社の井上豊作氏は福岡県久留米市の出身である。初代社長は高等小学校卒業後、今後、医学が一層の発展をしていくことを見通し、上京する。そして、東京都・本郷で医療用鋏やメスを手掛けている企業の丁稚になる。初代社長は読み書きそろばんに秀でていたこともあり、およそ 10 年間で、親方の地位に就く。1917 年には当該企業から独立して、東光舎を創業するに至る。

東光舎は創業時、医療用鋏のみを手掛けていたのだが、1921 年に「ニハトリ」という商標で理容師用鋏の製造・販売を始める。初代社長は創意工夫に秀でており、ステンレス製の錆びない鋏を製造している。これは当時としては、画期的な製品である。また、鋏製造に関

する新たな知識を外部から取り入れることにも熱心で、東北大学の金属研究所に「熱処理を教えてほしい」と手紙を送ったという逸話も伝えられている。こうした初代社長の鋏製造への姿勢を背景として、東光舎の鋏は業界から高い評価を得る。その結果、1922年の平和記念東京博覧会では銀杯も獲得している。太平洋戦争中は長野県湯田中に疎開した上で、他の鋏製造業者と戦場で使われる医療用鋏を製造した。

東光舎は戦後の一時期、「良い材料が得られるまで、仕事をしない」と操業を停止していた。そして、鋏製造を再開するに至り、理美容用鋏の製造により一層傾注するようになっていく。この背景には、「理美容師は鋏の切れ味に非常にこだわるが、医療従事者は鋏の切れ味にはそこまでこだわらない」という事象が存在していた。医療従事者は手術の際に鋏を患者の体内に入れ、対象物を切断する。そのため、医療用鋏を製造する際は切れ味よりも、患者の体の部位を誤って切断しないように「医療従事者の視界が医療用鋏によって遮られないような、医療従事者が手術時に患者の体内の患部をよりよく視認できるような」デザインをすることに力が注がれる。理美容用鋏と医療用鋏では求められる機能に上述した差異がある。そして、東光舎では鋏の本質的な機能とは「切れ味」であると考えた結果、理美容用鋏の企画、開発、製造に自社の経営資源を投入していったのである。

### 海外市場参入の契機と経緯

以上の経緯から、東光舎の製造する「ニハトリ印」の理美容用鋏は国内の理容師の間で評判になり、有名になっていく。当時は東京・文京区の東光舎本社に工場があり、昼休みの時間になると、そこに近隣の理容師が集まってきていた。理容師は東光舎の工場でお茶を飲みながら、東光舎や同業他社が製造する理美容用鋏の使い勝手に関して、議論していくのが日課だった。同社はそうした議論・意見を聞くことで、散髪する際の鋏の「切れ味」にこだわる理容師のニーズを把握し、自社の理美容用鋏の企画・製造に反映させていく。当時、東光舎の理美容用鋏の売れ行きは生産が追い付かないほどだった。

1960年代に四代目・現社長の父親が二代目社長として、同社を事業承継する。その当時、イギリス・ロンドンにサッスーンスクールという著名な美容学校が存在していた。そして、日本人の美容師の多くが同校に留学していたのである。サッスーンスクールの日本人留学生は日本から東光舎のニハトリ印の理美容用鋏を持参し、現地で使っていた。日本人美容師のそうした姿を見て、イギリス人の美容師にも東光舎の理美容用鋏が評判になり、広まっていたのである。一方、米国では、日本人理容師の茂木捷一氏が東光舎の理美容用鋏を使って、数々の理美容師コンテストで優勝していた。茂木氏は東光舎の理美容用鋏を米国に持ち込んだうえで、友人である米国人の美容師達に販売するようになる。その延長線上に、茂木氏は東光舎の理美容用鋏などを販売する代理店を米国にて設立したのである。このようにして、自社の理美容用鋏が海外市場で普及していったことを背景に、二代目社長は1975年に海外

国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける差別化された製品と専門家としての顧客

向けのブランド「Joewell」を立ち上げる。そして、1977年に米国の展示会に出展、1978年に上記の代理店を買い取るかたちで、ロサンゼルスに米国支社を設立する。その結果、東光舎は直接輸出を開始することになる。

二代目社長は茂木氏とともに、自ら欧州市場を回り、自社の鋏を販売していく。飛ぶように売れたので、「これは面白い」と感じるようになり、海外市場開拓により一層傾注していった。直接輸出が始まった当時、東光舎の理美容用鋏はドイツの理美容用鋏と比較して、およそ7倍の価格だった。しかし、そうした価格差があったにも関わらず、東光舎の理美容用鋏の方がよく売っていたとの記録が残っている。一方、東光舎は東京都・文京区から1959年に板橋区に、1981年に岩手県岩手郡に生産拠点を移していく。

その後、三代目社長の時代になり、理美容用鋏の国内市場が縮小傾向に至る中で、海外直接輸出の拡大を志向するようになる。三代目社長・経営陣はイタリアや米国、ドイツ、イギリス、北欧の顧客や見本市にトップセールスで訪問していった。そして、国・地域ごとに現地の顧客・流通業者のニーズを把握していく。それぞれの国で、理美容用鋏のデザインや指孔の大きさに関するニーズも変化する。例えば、イタリア人美容師は軽い理美容用鋏を好む傾向があるし、中国人美容師は男性が大半なので、「ごつい」と表現されるようなデザインの理美容用鋏が好まれる。すなわち、東光舎は海外市場におけるエリア・マーケティングを行い、そこで得たニーズを反映することで、新たな理美容用鋏を企画・製造していったのである。東光舎の理美容用鋏の品目数はそれまで百数十種類だったが、その数が倍になった。それに応じて、それまで理美容用鋏の一つのモデルのロット数は60丁だったが、24丁になっている。これは同社の理美容用鋏の生産形態がそれまでよりも多品種少量に移行したことを示す。

## 製品開発

東光舎の理美容用鋏は二枚刃のかみ合わせに関して、弾性変形を考慮することで、刃を円滑に動くようにして、切れ味が良くなるように加工・設計されている。こうした加工・設計方法は同社の鋏製造に関わるノウハウとも言える。また、欧米人と日本人では髪の毛の太さが異なる。そのため、理美容用鋏の刃の研ぎも欧米人向けと日本人向けで異なるようにしている。具体的には、髪の毛が細い欧米人向けの理美容用鋏は、刃の切れ味を鋭くしすぎると刃の摩耗度も上がり、痛みやすくなる。日本人の場合は髪の毛が太いので、刃の切れ味を鋭くしないと、切る感覚が良くなる。そのため、専門家である美容師に受け入れられなくなる。また、理美容用鋏の全体の形状を美しく仕上げるノウハウも有している。このように、東光舎では理美容用鋏の機能性に焦点を当てることで、新たな理美容用鋏を企画し、開発・製造している。

こうした同社の企画・開発方針をさらに進めたのが四代目・現社長の井上研司氏である。



現社長は工学系の修士号を取得し、製鉄企業に数年勤めた後、東光舎に入社する。そして、米国支社に2年間勤務した後、製造部門に務める。四代目・現社長は2002年くらいから、理美容用鋏の切れ味や切断面、切る感触といったことを定量的に評価する研究を続けてきた。理美容用鋏の価格は高価である。そのため、数値の裏付けがなく、自社の経験則のみから「この理美容用鋏は良い」と言っても、専門家である理美容師や理容師に伝わらない。現社長は「なぜ、この鋏がよいのか」を数値に基づいて、科学的に顧客である理美容師に提示したいと考えたのである。実際、刃が一つしかない包丁の切れ味に関する既存研究は存在していても、二枚の刃を有する理美容用鋏に関しては、切れ味に関する既存研究がほとんど皆無だった。また、「理美容用鋏で髪を切断する」場合、その切れ味の良し悪しは一体、何を指標として、どのように評価するのかも定まっていなかった。そうした部分を現社長は明らかにし、「理美容用鋏の切断特性と切れ味の定量的評価に関する研究」といった題目で、博士号も取得している。東光舎では理美容師が、職場でトレードマークにできるような装飾性の高い理美容用鋏も企画・開発したり、「すき」と「ほかし」を一緒にできるような理美容用鋏も開発したりしている。

#### 4. 事例の解釈

「差別化された製品」という観点から、東光舎の海外市場参入の事例を以下のように解釈していく。初代社長の時代から、東光舎は鋏の本質的な機能としての「切れ味」に特に着目し、製品の企画・開発・製造を続けることで、他社製品との差別化を図ってきた。これは初代社長が自社に集まってくる理容師から意見を聞き、切れ味に関するニーズを積極的に製品に反映したり、現社長が理美容用鋏の切れ味の定量的評価を試みたりしていることに象徴的に示されている。また、東光舎は、理美容師という専門家を顧客として標的にしていく。前述したように、専門家は「製品の機能、品質といった具体的な特徴に関する情報をよりよく理解し、当該製品を評価する際に何が重要で、何が重要でないかをより詳細に取捨選択する」とされる。そして、そうした専門家からの評価と行動が東光舎の国際化の契機となっているのである。二代目社長の時代、日本人の美容師が東光舎のニハトリ印の理美容用鋏の機能を評価し、留学先で使ったことで、イギリス人美容師が東光舎の理美容用鋏を購入するようになる。また、米国では、日本人理容師が東光舎の理美容用鋏の機能を評価し、友人である米国人の美容師達に販売し、代理店を設立するまでに至る。最終的に、当該代理店が東光舎の現在の米国支社の前身となったのである。

そこでは、イギリスや米国といった海外顧客も東光舎の理美容用鋏の優れた機能を円滑に理解、評価し、受容していったことが示唆されている。加えて、茂木氏の代理店設立に示唆されるように、東光舎の海外市場参入は自社側の行動の結果というよりも、むしろ、専門家

国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける差別化された製品と専門家としての顧客

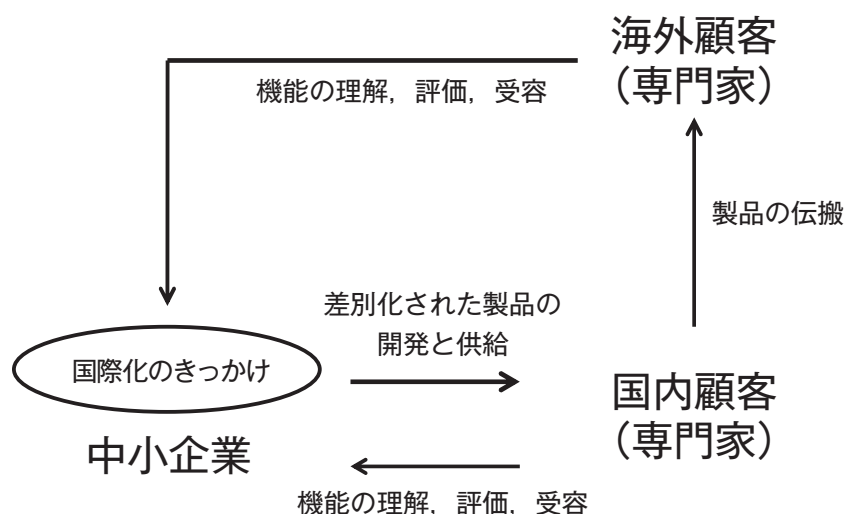
である顧客側の行動に惹起されたものと解釈することが可能である。すなわち、東光舎の差別化された製品としての理美容用鋏それ自体が、同社の国際化を促したのだと言える。

これは前述したI社の海外市場参入の事例とは対照的である。I社は自社が開発した水国扇が全国的な人気を博すなど、国内市場では差別化された製品を有していた。しかし、I社は能動的に和紙・和紙製品をドイツの国際消費財見本市に出展したにも関わらず、来場者から見向きもされなかった。また、I社社長は和紙・和紙製品の機能を海外顧客が理解するように試行錯誤を重ねている。これは前述したように、海外顧客が和紙・和紙製品の初心者であることに起因した事象だと考えられる。

なお、三代目社長の時代に、海外市場におけるエリア・マーケティングを実施することで、理美容用鋏の重さや指孔の大きさを各国の顧客のニーズごとに変化させている。言い換えれば、各国の顧客の要望に合わせるかたちで、理美容用鋏の機能を向上させ、より一層の製品差別化を図ったのである。その結果、東光舎は海外直接輸出を拡大させている。この背景には、専門家である海外顧客が、自分達が重要とする製品の機能をよりよく理解しているという事象が存在するのだと言える。一方、I社は和紙製の雪結晶のオナメントを開発することで、初心者である海外顧客に対し、和紙の機能を理解しやすいかたちで提示することに成功している。すなわち、専門家を顧客とする東光舎と初心者を顧客とするI社で、海外顧客に対する製品開発の方法と意味合いにも差異が生じてくるのだと言える。

以上までの事例解釈をまとめると図表2のようになる。

図表2 差別化された製品による国際化の惹起



## 5. 結論と残された課題

本論文では、「差別化された製品」の存在が中小企業の国際化にどのように影響を与え、どのように促しているのかを分析してきた。その際、「専門家を顧客とする製品」に焦点を当てることで、国内中小企業の海外市場参入プロセスの構造の一端を解明した。専門家である顧客は中小企業が手掛ける製品の機能をよりよく理解し、評価し、受容する。それは海外顧客も例外ではない。東光舎の事例では、そうした専門家としての顧客側からの行動が、同社の国際化を惹起させ、促したことが示唆されている。また、専門家を顧客とした場合、顧客が重要とみなす機能を向上させることで、製品のさらなる差別化がなされ、国際化の程度も伸長する。初心者としての海外顧客を対象にしたI社の事例を踏まえた場合、これらの傾向はより鮮明になる。以上を踏まえると、本論文の冒頭で提示した、「ある中小企業は国際化の『ステージ』を上ろうとし、上ることができる一方、ある中小企業は国際化の『ステージ』を上ろうとしない、もしくは上ることができない。その差は一体、どこに起因するのか」という問いに対し、「差別化された製品を有しているか否か」、「専門家としての海外顧客に対し、適切な対応をしているか否か」といった二つの解答を仮説的分析視点として、提示することができる。また、二番目の解答の裏返しとして、「初心者としての海外顧客に対し、適切な対応をしているか否か」という解答が生じることも付記する。

日本では中小企業の海外市場参入プロセスに関する理論的研究が非常に少ない。その中でも「差別化された製品が中小企業の国際化にどのように影響を与え、どのように促しているのか」、「専門家が顧客の場合と、初心者が顧客の場合で、国際化にどのような差異が生じるのか」といった点に着目した既存研究はほとんど見当たらない。そのため、本論文は既存の中小企業論に対し、一定の貢献をしていると言えるだろう。

ただし、本論文の分析ではI社の事例を比較のために限定的に提示しながらも、東光舎のシングル・ケースのみしか活用していない。これは国内中小企業の海外市場参入プロセスと差別化された製品の関係を詳細に分析・解釈するためである。今後は本論文の仮説的分析視点をより頑健的なものにするために、より多くの事例を幾つかのカテゴリに区分した上で、精査していく必要がある。以上を本論文の残された課題と今後の研究目標として提示する。

### 注

- 1) 本論文は JSPS 科研費 25780243 「国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける地域公的機関の戦略的役割」(若手研究 B: 研究代表者 山本聡) および東京経済大学個人研究助成費 15-33 の助成を受けた研究成果の一部である。

参 考 文 献

- Alba, J. W., and Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. 4, 411-454.
- Baum, M., Schwens, C., and Kabst, R. (2015). A Latent Class Analysis of Small Firms' Internationalization Patterns. *Journal of World Business*, Vol. 50, pp. 754-768.
- Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., and Almeida, J. G. (1996). The Internationalization of High-potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 20, Issue 4, pp. 61-76.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. and Pennings, J. M. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers, and Learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Vol. 2, pp. 151-166.
- Golovko, E., and Valentini, G. (2011). Exploring the Complementarity between Innovation and Export for SMEs' Growth. *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, Issue 3, pp. 362-380.
- Johanson, J., and Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.
- Jones, M. V., Coviello, N., and Tang, Y. K. (2011). International Entrepreneurship Research (1989-2009) : A Domain Ontology and Thematic Analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, Issue 6, pp. 632-659.
- Kunday, Ö., and Şengüler, E. P. (2015). A Study on Factors Affecting the Internationalization Process of Small and Medium Enterprises (SMEs). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, pp. 972-981.
- Lu, J., and Beamish, P. W. (2001). Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 6/7, pp. 565-586.
- McDougall, P. P. (1989). International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure. *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, Issue 6, pp. 387-399.
- McGuinness, N., and Little, B. 1981. The Influence of Product Characteristics on the Export Performance of New Industrial Products. *The Journal of Marketing*, Vol. 45, Issue 2, pp. 110-122.
- 遠原智文 (2012) 「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」 額田春華・山本聡編 『中小企業の国際化戦略』 同友館, pp. 9-28
- 山本聡 (2015) 「中小企業の国際化プロセスにおける国際的アントレプレナーシップ—IEO, エフィカシイ, EMO, セレンディピティ, エフェクチュエーション—」 『中小企業季報』 No. 3, pp. 11-22
- 山本聡 (mimeo) 「中小企業の海外市場入プロセスにおける公的機関の役割とソーシャル・キャピタル」
- 山本聡・名取隆 (2014-a) 「国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性の形成と役割」 『日本政策金融公庫総合研究所論集』 Vol. 23, pp. 61-81
- 山本聡・名取隆 (2014-b) 「国内中小企業の国際化プロセスと国際的企業家志向性, 輸出市場志向

性, 学習志向性: 探索的検討と仮説の提示」『ベンチャーレビュー』Vol. 24, pp. 43-58  
山本聡・名取隆 (mimemo) 「伝統工芸品企業の海外市場参入プロセスにおける文化的障壁の克服  
とセレンディピティ」

2015 年 10 月 30 日受領