

伝統技術とグローバル市場創造 —地域企業の持続的成長プロセス—

土 井 一 生^{*1}
高 井 透^{*2}
嶋 正^{*3}

〔要 旨〕

本稿の目的は、地方にありながらも伝統と革新を通じてグローバルな市場創造に成功した企業の事例研究を通して、地域企業の持続的成長プロセスを解明することにある。一般に、「伝統」の重要性だけでは、激変する市場環境から取り残されることになる。したがって、伝統の中に革新を重ね合わせることで、伝統におもねることなく、それでいて伝統を競争優位性の源泉として維持可能な事業変革の在り方を描写する。事例企業には、2020年度版「グローバルニッチトップ企業100選」に選定された「株式会社白鳳堂」（広島県）を採用し、広島県熊野町の地域企業である同社が伝統の書道筆製造の技術をいかにして化粧筆製造に転換し、グローバルな市場の創造に成功したのかを明らかにする。

1. はじめに

酒や工芸品といった、日本の伝統的な製品の輸出を通して、グローバルな市場開拓を目指す企業が増えている。かつて日本の伝統型製品と言えば、国内の限られた市場ニーズに対応するものという考え方が一般的であったことからすれば、これは大きな転換であるといえる。伝統産業で培われた技術は、その市場が成熟化していく過程で衰退していくことも多い。しかし、長い事業展開を通じて蓄積された伝統技術の応用可能性は高い。本稿で事例として取り上げる白鳳堂は、まさに書道筆で培われた技術を化粧筆に応用することでV字回復した企業であり、伝統型の製品で海外市場を開拓してきたパイオニアとも言える。

本稿では、地方の一中小企業が、日本の伝統型の技術を応用し、それをいかに事業シス

*1 商学部教授

*2 日本大学商学部教授

*3 日本大学商学部教授

テムの変革を通して、世界的なグローバルニッチトップ企業に成長したのかという変革のプロセスを経時的に解明していくことを主要な研究課題とする。

2. 地域企業の優位性

「地域企業」という用語の定義は、著者によってさまざまであるが、共通しているのは、事業活動にあたって地域資源の活用にはフォーカスを当てている点にある。ここでいう地域資源とは、単に天然資源ばかりではなく、気候、人的資源、地域の文化、技術なども含まれる。例えば、高級デニムの代名詞である「カイハラ」は、紡績から内製化することで高品質デニムを生産しているが、それを可能にしている一つの要因が、地元で伝統的に育まれてきた緋（かすり）の技術であり、土地や人件費の安さである。

また、地域企業の特徴としては、企業規模的に中小企業が圧倒的に多いということである。そのため、経営資源的な制約が大きい。この経営資源的限界を克服する手段として、企業間連携を用いて外部資源を活用する。例えば、京都の老舗、ハカリのトップブランドである「イシダ」は、その成長プロセスをみると、大学などとの連携を取りながら、技術力を高度化してきている。イシダに限らず、多くの地方の中小企業は、大学をはじめとした研究機関、さらには、大手企業などと連携を取りながら、内部資源に外部資源を連動させて持続的に成長を実現してきている。

このような特定の技術などの強みを武器に中小企業が集まることで、地場産業が形成されることになる。事実、地場産業の発展は、多様な技術やスキルを持つ地元の中小企業の存在をなくしては成立しない。地元の中小企業の組織能力の高さが地域力につながっていくのである。個々の企業が有する能力は小さくても、それが一つの地域という場集まることで、地域力が高度化していくということである。こうした特定地域に関連業種の企業が多数集まっている状態は、「産業集積」という概念で包括的に議論されることも多い。

この多数の企業が特定の地域に集まることによって①技術などの情報が迅速に伝播する、②専門人材が確保しやすい、③補助産業の発達に伴い安価で良質な中間財の入手が容易になる、④分業時の輸送コストや取引コストが削減できる、⑤柔軟な分業構造が需要変動への対応を容易にする、といった利点がある¹。

しかし、外部環境の変化などによってこのような集積のメリットが失われると、集積地は急激に衰退していくことになる。事実、昨今の長引く景気低迷や、新興国企業の台頭、技術革新などの環境変化に適応できずにいる産業集積地も多い。

産業集積は、集積を形成、拡大しているうちは問題点が表面化しないが、何らかの環境変化に対応できず衰退が始まるとそれを止めることが難しくなるだけでなく、構造的な問題点が一挙に顕在化してくる。今日、国内の地域産業集積地の多くで、衰退の歯止めがかかりにくくなりつつあり、集積のメリットが失われようとしている（伊藤正昭 2011）。

しかし、集積地が衰退していても、集積地の中にある中小企業のすべてが衰退していくわけではない。産業集積地と個別企業との関係に着目した研究によると、産業集積地には必ず経営革新を遂げる5%から10%のリーダー企業群がいるという。これらの企業は、地域内外の資源を有効に活用して、グローバルな事業システムをグローバルに、ダイナミックに構築し、新しい市場を切り開いていき、産業集積地に活力と需要をもたらすと考えられている（高岡, 2006）。

例えば、「燕三条」と言えば、洋食器の輸出生産拠点として栄えた地域である。洋食器が繁栄した時期には、4000を超す企業が燕市に集積していたが、東南アジア企業の台頭もあり、洋食器産業が急激に衰退していくことになる。倒産に追い込まれた企業も多い中で、洋食器の事業で培った技術を他の分野に応用することで、事業転換に成功した企業もある。しかも、事業転換することで、一気に事業を海外に拡大していった企業もある。このような事業転換をきっかけに海外展開していく企業の戦略ロジックは、今日まで十分に解明されているとは言えない。

本稿がなぜ事業転換後に海外展開する企業に関心を持つのかということ、次の二つの理由がある。一つには、学術的な理由である。国際経験がなく、長期の国内経験しか持たない企業は、初めての海外展開に際して、メンタルモデルや既存の事業プロセスを変えることが困難だと指摘されてきているからである（Sharma and Blomstermo, 2003）。もう一つの理由は、実践的な理由である。日本の中小企業の場合、長引く景気低迷の中、国内での事業経験しかない企業も、最近では、海外市場に成長の活路を求めて海外市場に進出しているからである。資源も経験も乏しい中小企業の海外戦略行動にフォーカスすることで、中小企業に対する新しい戦略的インプリケーションが引き出される可能性を持っている。

本稿では、以上の問題意識のもと、次章から広島にある化粧筆のメーカーである白鳳堂にフォーカスを当てることにする。事例としての白鳳堂の選択理由は、伝統産業である書道筆の製造を本業としていたからである。日本の伝統産業で事業展開してきた経緯から、経営者にはもちろん海外経験はない。設立からすぐに海外展開する「ボーングローバル企業」の経営者の多くは、海外経験を有している。白鳳堂のように、経営者に海外経験もなく、製品特性もグローバルな市場ニーズが存在しないにもかかわらず、なぜ急激なグロー

バル展開が可能になったのかを見ることできれば、戦略と組織の両方の変革プロセスを詳細に分析することが可能になると考える。

3. ケース研究—白鳳堂

広島県安芸郡熊野町といえば、昔から書道筆の名産地として知られている土地柄であり、伝統的な匠の技を生かした産業集積地である。しかし、この地域も他の産業集積地と同様、競争・市場環境の変化に適合できず衰退の道を歩んできた。毛筆自体が日常の生活の場面で使用されることが少なくなってきた上に、中国からの安価な製品が、この市場で最大のシェアとなる小学生の書道筆市場を席卷してきたからである。

こうした厳しい状況の中、伝統技術をコアの強みにしながらも、書道筆という概念にとらわれず、「化粧筆」という新しい市場を切り開いたのが1974年創業の白鳳堂である。同社は今や高級化粧筆の分野で世界でも70%のシェアを持つグローバル企業である。

3.1 家業からの出発

日本の筆の一大産地は、広島市の東、約20kmに位置する熊野町である。ここで画筆、書道筆、化粧筆など国内生産の筆の実に約80%が作られている。耕地も少なければ、特産品もない土地に筆づくりという地場産業が創成したのは、先人たちの努力の賜であった。当時、産業のない熊野の人たちは、近畿地方に出稼ぎに出ていき、伝統工芸を中心とした京都や奈良の文化に触れていくことで、筆づくりなどの技術を習得し、地場産業の基盤を形成してきた。当時、学校では習字が必須の科目であったことから、筆に対する需要は旺盛であった。

創業者の高本和男の家も、曾祖父以来筆業に従事していた。高本家の三男として生まれた和男は、長男と次男が跡を継いでいることもあったが、もともと筆の分野に関心があるわけではなかった。昔から高度経済成長時の花形産業である建設関係への就職を希望していたが、父親に強く反対されたこともあり、大学では農業を専攻することになる。しかし、建設業への就職に強く反対した父親が他界したこともあり、大学を出てからは希望どおり建設会社に営業担当として就職することになった。ところが、欧米から輸入された化粧ブラシが日本市場でブームになり、大手メーカーも製造に着手したことから、高本の実家は多忙を極めることになった。高本も兄弟に説得され営業担当として家業に参画することになる。

そもそも大手メーカーからの大量発注を、高本の実家がある熊野地域で対応できたのには、熊野には他の地域にない特色があったからである。それは大量生産を目指した家内制手工業による分業化である。本来、日本の伝統的な筆づくりは、最初から最後まで一人の職人がすべての工程にかかりきりで仕上げていくというものであった。しかし、熊野では、内職に出すなどして各工程を分担し、生産量を増やす方向で発達してきたのであった。しかし、当時、一回あたりの注文は数十万本の発注量であったために、いくら大量生産に適した熊野地域の家内工業的な生産システムでも、とても対応できる量ではなかった。そのため、需要に追われ、製造工程を省く企業も一部出てきていた。作れば作るほど売れるという状況に対して、地域の企業は、省力化と効率化を極端に推し進めたのである。その結果、技術がおろそかになり、熊野地域で生産される筆全体の製造品質が落ち始めていた。すなわち、生産能力を超えた受注は、「省力化」という名の下に品質の低下につながり、粗製乱造の状態になっていたのである。

そんな時、高本が営業で地方を回ると、漆器、陶磁器、人形などを作る伝統工芸の職人から「使える筆がほとんどない」という話を聞くことになる。高本は、職人の話を聞いて、筆の名産地としての存続が危ぶまれるという危機感が現実のものであるということを確認する。そこで名産地としての名に恥じない理想的な筆の生産を目指して独立することを決意する。高本34歳の時であり、10坪のプレハブから夫人とともにスタートした。創業のパートナーである高本の奥さんは書道家の娘でもあり、筆に関してはそれなりの知識をすでに有していた。

高本が狙いを定めたのが、当時、まだ十分に市場として確立されてはいない化粧筆であった。化粧筆とは、口紅や頬紅、アイシャドーなどを塗ったり、ぼかしたりする時に使う化粧用のブラシを指す。韓国からの安い製品に押され、衰退の一途を辿っていた書道筆の市場とは異なり、化粧品市場は生活が豊かになるにつれて伸びるという期待もあった。そして、何より筆のわかる職人が技を生かして作った化粧筆でというのは、量産品が主流のこの業界では大きな差別化の武器になると考えたからである。高本は「化粧筆のエルメス」を目指すという心意気の下に、この分野に参入することを決意する。

3.2 生産システムの確立

高本は伝統技術を活かして「肌に心地よい筆」の完成を目指した。しかし、製品の品質を高めるだけではビジネスにはならない。顧客のニーズに応えるためには、ある程度取引量を作り出せる事業の仕組みが必要である。本来、品質の良い筆というのは大量生産が

できず、80余りの工程すべてを一人の職人が、手で一つ一つ作り上げなければならないものであった。それは裏を返せば、同一規格の商品を何十人という職人が手がけるため、同じアイテムであっても職人の腕や癖の違いで品質の異なる筆が出来上がることになる。

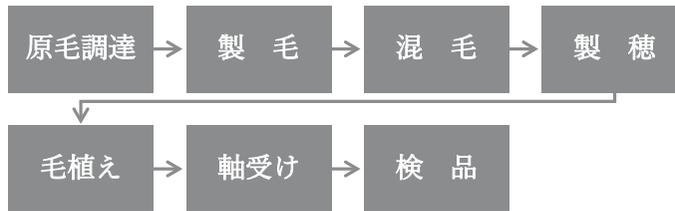
この仕組みにとって変わる新しい生産体制を構築しなくては、ビジネスとしては成立しない。そこで、高本は生産を社内で一貫して行うことを決め、80近い工程のすべてを一人の職人が行っていた従来の筆づくりのあり方を根本から見直した。まずは、工程に分業システムを導入することを考えた。工程を細分化することによって一つ一つの作業が単純化され、必ずしも熟練度の高くない工具でも短期間の間に一つの工程を習熟することができるようになり、一定の品質を維持しながら量産化も可能になる。つまり、伝統的な筆づくり技法に基づいて生産工程を細分化し、パートタイムの従業員にも、きめ細かな作業をこなせる体制を確立したのである。しかも分業することで、技術の漏洩を防止することができるという副次的効果もあった。

しかし、この分業化と量産化の生産システムを構築するには、素人でも一つの工程の作業をより効率的にこなせるような道具や方法を開発する必要があった。つまり、各工程で職人しかできなかったような仕事を簡単に、しかも効率的にこなす機械化が可能になるような道具が必要であった。この道具と方法に既存の筆づくり技術が応用されていくことになる。

その道具が、高本が旋盤と手作業で製作した円筒形の木製容器「コマ」である。もとは画筆づくりに使われていたもので、毛の束をこの容器に入れ、はみ出た根元を針金でくくって穂先をつくる。これに枝毛などを一本一本取り除くという毛筆づくりの伝統技術を応用した「さらえ取り」という技法を組み合わせた。曲がった毛、すれた毛、先のない毛など筆に向かない毛を、丹念に金ぐしをかけながら小刀に引っかけて指の感触で一本一本抜き取っていくのである。刃物でカットしないで毛先を揃えるから、顔の局面に柔軟に対応でき、肌ざわりも優しくなる。つまり、毛先を切らずに、動物の毛の持つ毛先の良さを利用して、肌触りよく仕上げるのである。

伝統的生産方法であるコマや「さらえ取り」に機械を組み合わせた白鳳堂の製造プロセスは、図1のような製造工程プロセスから構成される。このプロセスから各工程に機械化と手作業がうまく組み合わせられていることがわかる。とくに、コマを利用して製穂段階の機械化に成功したことが化粧筆の大量生産を可能にした。コマに一定の振動を加えると、何万本はあろう毛先がいとも簡単に山型に整う。同じ山型でも筆の大きさや使う場所、毛の種類などにより形が微妙に異なるが、それも機械で調整することを可能にした。

図1 化粧筆の製造工程プロセス



出所) 白鳳堂 HP (https://hakuho-do.co.jp/pages/learn_making) を参照の上、筆者作成

この白鳳堂の製造プロセスでとくに特徴的なところは、購入した毛が実に3分の一、多い時は原毛の半分近くを製毛作業だけではなく、製品となるまでの工程ではねられ、捨てられるという徹底した毛の選定作業にある。ここが白鳳堂の筆づくりで最も重視する工程であり、太さや向きが異なる毛を複数の工程で徹底的に除去するのである。例えば、頬紅や口紅などは用途に応じて、十種類以上の動物から様々な部品の毛を組み合わせて最適な筆先を作る。余分な毛を振動機でより分けた後も、カミソリをあてたり、ガムテープで粘着して不ぞろいの毛を手作業で取り除くのである。

品質の高い製品を作るためには、惜しげもなく不良の毛は捨てる通りに、白鳳堂の高いブランド意識がうかがえる。そして、最後の工程、つまり、出来上がった筆は、職人でもある高本が一本、一本見極める。この作業は今でも高本一人が担当している。形状の微調整に加えて、最後に残った気になる毛をここでも取り除くのである。作業時間は早朝から昼過ぎまでと決めているという。というのも、自然光による微妙な加減が重要で「日の光が出ている時間しかできない」からである。まさに自然光を利用した職人の技である。このような製造プロセスの確立で、職人でなくてもある程度の時間と経験を積めば、素人でも高本の目指す「肌触りのよい筆」を作ることが可能になったのである。

白鳳堂は大量生産できる革新的な生産システムだけではなく、伝統的な生産システムも依然として持ち続けている。和筆と洋画筆に使われる伝統的な面相筆を作っている部門などは、他の部門と違い、ほぼすべての工程を一人の社員が担当している。伝統工芸用の筆づくりの場合、生産量が少ないので大量生産型の方法だと非効率という理由もある。しかも、この分野で社員が一人前になるまで、かなりの時間を要することになる。製品を仕上げる上で重要になる混ぜる毛の組み合わせを習得するには、少なくとも約10年程度の月日が必要とされる。というのも、毛の種類や産地、季節などにより、その割合を少しずつ変えていく必要があり、しかもその組み合わせによって、筆の感触や描き味などが微妙に変わってくるからである。このような製造プロセスは、容易に数値化できるものではない。だか

らこそ、社員一人ひとりの感性が重要になってくる。

一見すると非効率な生産にみえる伝統工芸用の生産システムを白鳳堂が維持するのは、こうした伝統工芸用の技術が、化粧筆などの製品開発や製品作りに応用することができるからである。つまり、革新と伝統の技術を併せ持つことが白鳳堂の生産システムの特徴なのである。

3.3 世界企業へ飛躍する

製造プロセスを確立した後、高本は試作品を何百種類とつくり、それらの試作品は夫人をはじめとしたモニターに手渡しては意見をもらい作り直す日々が続いた。このような試行錯誤の結果、商品ラインナップの完成にこぎ着け、82年には、妻の名前を冠にした自社ブランド「Misako」をデビューさせた。化粧筆メーカーで自社ブランドを立ち上げたのは世界でも同社がはじめてだった。

しかし、ほぼすべてを手作業で作り上げ、品質を前面に出す高本の戦略は市場で簡単に受け入れられなかった。高本の手間と時間を惜しまない白鳳堂オリジナルの化粧筆は、市場の一般的な化粧筆と比較できないほど値段が高かった。実際、多くの問屋は値段を言っただけで、商品も見ずに首を横に振った。しかも、当時、国内の化粧品メーカーは、化粧ブラシを化粧そのものに必要なアイテムというよりは、化粧の付属品として扱う傾向が強く、化粧ブラシ自体に高い品質を求めていなかった。したがって、仕入れ先はいくつかの下請け会社に限定されていた。

チャネルの開拓が思うように進まなかったため、大手化粧品会社に卸売業者を通じてOEM生産することになった。しかし、当時の化粧ブラシのOEM生産は、閑散期と繁忙期の差が激しく、受注はOEM先である化粧品メーカーからの発注に左右されていた。そのため、資金繰りが安定せず、経営は苦しかった。また、OEMにはもう一つの課題があった。卸売業者を経由させれば当然ながら利幅は薄くなるが、それ以上に問題だったのは、消費者のニーズを的確に吸い上げた商品開発ができないことであった。かつての卸売業者は、筆のことを熟知しており、消費者の声を的確に吸い上げて製造業者に伝えていた。ところが、時代が変わるにつれて、このような卸売業者の情報伝達機能が失われていった。そして、顧客ニーズよりも売ることを優先する営業中心主義が、卸売業者に蔓延していった。そのため、試作品を作ってもろくに見るといふこともなくなり、メーカーと市場との距離は遠のくばかりであった。

高本は、国内でのプロモーションの限界を感じると同時に、自分の製品が本当に市場で

受け入れられるのかどうかを見極めたいという動機にかられる。その高本の動機を満たす機会は偶然に訪れた。95年のことであった。

高本は、出張の際に新幹線の中でたまたま見た雑誌の中に、安藤広美というニューヨークで活躍するメイクアップアーティストの名前を見つけることになる。高本は安藤なら、自分が作った製品の品質を適切に評価することができると思った。当時、偶然にも高本の甥がニューヨークに留学しており、その甥が安藤のコンタクト先を見つけだした。高本は行っても立ってもいられなくなり、即座に手持ちの製品を持ちニューヨークに飛んだ。

高本が安藤と面会して驚いたのは、彼女が使用している筆の多くが白鳳堂の製品であったことである。高本は自分が作る製品の品質が世界に通じるということに確信を持つ。安藤も、「こんな品質の良い筆を作れるならば」ということで、化粧品ブラシを扱っているメーカー数社を高本に紹介した。

高本は帰国後すぐに紹介された一社にコンタクトをとることになる。このコンタクトも偶然であった。たまたま高本の高校時代の友人がカナダに移住していたこともあり、カナダにある会社の方がコンタクトを取りやすかったからである。彼にその会社を訪ねると、車で数分で行けるところに本社があることがわかった。それが、白鳳堂を世界企業へと飛躍させることなるA社であった。当時、A社はまだ規模的にはさほど大きくはなく、年商で15億円程度はあったが、売上げの6割が化粧筆で占められていた。

高本は製品を持ってすぐにカナダに飛び、友人を通訳としてトップと面談した。プロ仕様の化粧品を謳う同社と品質を追求する白鳳堂との企業理念が一致し、OEM供給する商談は即座にまとまった。高本が持ち込んだ30種のサンプルのうち13製品がOEMで採用されることになった。A社が白鳳堂の製品に切り替えたのは実に、当時、A社が外部から購入していた半分の量に相当した。それまで、A社は化粧ブラシをフランスのメーカーから購入していたが、化粧筆といっても、絵筆の代替品にすぎず、化粧用に特化した白鳳堂の筆とは品質の差が歴然としていた。白鳳堂とのOEM契約後、A社の化粧筆はハリウッド女優達の間で口コミによって広がり、押しも押されもしないトップブランドになっていたのである。

3.4 素材との格闘

化粧筆市場で世界的なトップブランドになった白鳳堂は新たなチャレンジに直面する。それは、世界的な広がりを見せる動物愛護への意識の高まりであった。そもそも書道筆の穂首（ほくび）の材料は馬、鹿、山羊、タヌキ、イタチ、猫などの動物の毛であり、その

調達をほとんど輸入に依存していた。化粧筆においても動物の毛はその品質を支える重要な材料であった。しかし、2013年以降、折しも世界で大きなうねりとなる動物愛護への意識の高まりは、海外からの動物の毛の調達を一層困難とし、それらを主たる材料とする同社の製品にとっては大きな向かい風となった。

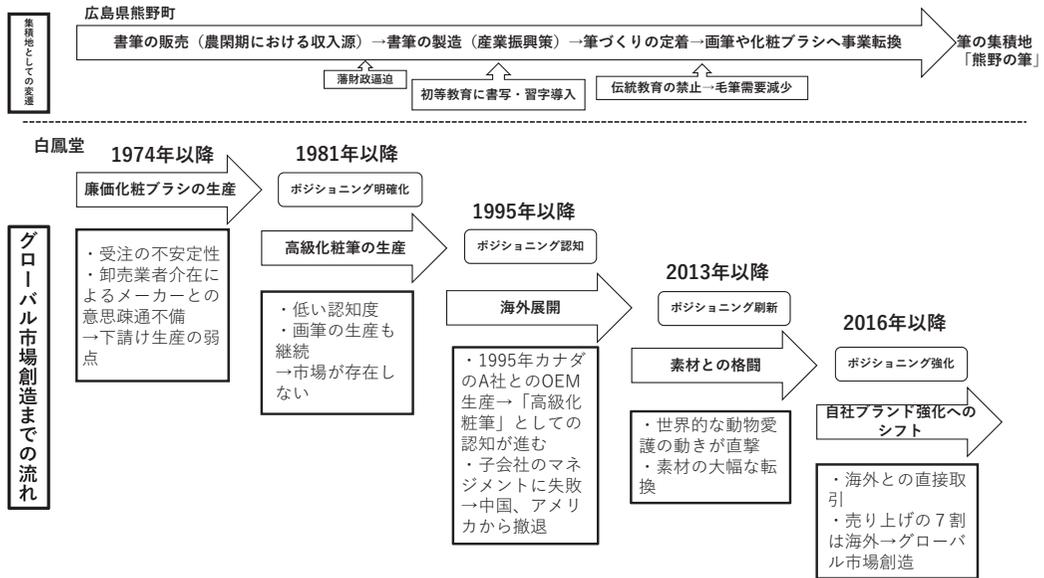
実際に、大手ブランドの中には明確に「動物の毛は使いません」と主張する取引先も現れ、合成繊維を材料にした製品にシフトする企業も現れた。その背景には、合成繊維の使用により納入価格の劇的な低下を期待する OEM 取引相手や、合成繊維で製造された化粧筆に以前の価格を支払う意思のない消費者の存在もあった。しかし、白鳳堂としては、合成繊維の使用を、単純にコスト低減の実現やそれ相応の品質の甘受といった文脈でとらえなかった。むしろ、「素材の変更と品質の維持は平行でなければならない」という信念の下、合成繊維と向き合った。

そこで、OEM 製品の供給先である海外市場を重要な市場と位置付ける同社は、素材としての動物の毛の優秀さを認めつつも、材料の毛に合成繊維を導入しながら、動物の毛が醸し出す風合いや肌触りと遜色ない化粧筆の製造を目指すことになった。そこで、合成繊維メーカーとの継続的な研究開発の結果、満足行くレベルの品質の実現に成功した。

他方、消費者の中には動物の毛を材料とする化粧筆の愛好家も相当程度国内外には存在する。そのような消費者については自社ブランドの製品ラインを提供する。ここでも、OEM 製品と自社ブランド製品の二本立てのブランド戦略が功を奏した。すなわち自社ブランドであれば、顧客との長い関係性を味方につけることができる。動物愛護の風潮の中にあっても、そのような顧客は動物の毛の使用をさらに評価・支持することさえありうる。むしろ、動物愛護を重視する消費者はグローバルなレベルで決して一枚岩ではないと考えた方が現実的である。したがって、白鳳堂は多様化する消費者の存在を前提に、素材環境の変化にも柔軟に対応できる体制を構築しているのである。

今後、白鳳堂が合成繊維メーカーと開発した合成繊維が広く他企業にも素材として受け入れられたとしても、それがそのまま白鳳堂の品質に拮抗するとは考えにくく、素材が同一でもそれを化粧筆に仕上げる技術には一日の長がある。合成繊維の品質には今後も改良の余地があり、素材から発想する製品の在り方より、理想とした製品に近づける素材の在り方を考えられるところに同社の技術の蓄積があるといえる。

図2 白鳳堂の事業変革のステップ



出所) 各種資料およびインタビュー調査より、筆者作成

4. 白鳳堂のケースからのインプリケーション

白鳳堂のケースは、経営資源や企業規模の点で脆弱である地域企業がいかにしてグローバルな市場で競争優位性を獲得できるかについて、むしろその本来の脆弱性を逆手にとって事業変革を成し遂げたという点で、実に興味深い洞察を与えてくれる。ここでは、3つのインプリケーションを導出する。

4.1 海外展開を通して経営資源の強さを見極める

中小・中堅企業のグローバル展開の障害の一つは、現地で必要となる人的資源を教育・訓練しながら国内生産に匹敵する品質の実現が極めて困難なことである。標準化された教育訓練プログラムやそれらの実施において経験が蓄積されている大手企業に比して、中小・中堅企業のそれは劣位にあると言わざるを得ない。とりわけ、伝統工芸品であればなおさらのこと、それらの製造にかかわる熟練した技術や知識は極めて暗黙知化されたものが多い。したがって、それらの移転に当たって、中小・中堅企業には大手企業のような時間やコストをかけられない。

中小・中堅企業の海外展開は取引先の手続きの海外展開に寄り添う形で実施されるこ

とも多く、取引先の近くで、あるいは取引先の要望に沿いやすい状況下での中小・中堅企業が、自発的に海外市場を開拓・創造することはきわめて困難である。

たとえば、白鳳堂のグローバル展開の中には、コストダウンを目的とした中国での生産拠点設立があった。折しも中国産の安価な筆が市場に登場し始めた矢先、その流れに対抗すべく、白鳳堂も他社同様に中国進出を決意したのである。しかし、高品質な化粧筆生産を支える高い技術の移転が遅々として進まず、中国から撤退している。現在、生産はすべて広島の本社に集約し、海外需要へは輸出で対応している。

しかし、この選択は海外展開にかかわるコストの視点からというよりはむしろ、守るべき経営資源の所在からなされたきわめて合理的な意思決定であると考えられる。例えば、イタリア中小企業の中にも、GVC（Global Value Chain：グローバル価値連鎖）の観点から、販売先についてはグローバルな市場を志向するものの、他の企画、調達や生産活動についてはイタリアから極力外へは出さないという方針を堅持する企業がある²。これも同様の理由から、自社の経営資源の戦略的配置を認識した上で、海外展開そのものが競争力を優位化するのか、はたまた劣位化するのかに関する評価から下された意思決定である。とりわけ、白鳳堂の様なハイエンド製品を扱う伝統工芸企業の場合、量産効果によるブランド展開からの恩恵以上に、本国生産がもたらす自社ブランド創造といったストーリー展開そのものが、ハイエンド市場を標的市場とする際に極めて有効な戦略ロジックとなる。

4.2 中小・中堅企業の市場創造には取引相手の外部資源を有効に活用する

一般的に中小・中堅企業は、その技術力の高さと裏腹に、新たな市場を創り出すことが得意ではない。換言すれば、持てる技術力をマーケティングに連動させる仕組みができていない場合が多い。もちろん、大手企業に比して脆弱な経営資源環境の中では、おいそれとは市場を切り開くという一手が打てないのも当然ではある。

しかし、白鳳堂のケースは「それを自社の経営資源ではなく、他社のそれを実現できるのではないか」というインプリケーションを教えてくれる。

先に述べたOEM供給は、取引相手の大手ブランドの販売ルートを活用することで、圧倒的な市場浸透スピードを獲得できる。それに対して一から自らの力でルート構築を試みようとしても、ブランド力の圧倒的な劣位性から市場浸透は極めて困難であるばかりか、中小・中堅企業にとっては莫大なコストとなる。事実、化粧品メーカーの中で世界初の自社ブランド「Misako」を立ち上げた同社は、高い品質もさることながら、化粧筆に対す

る一般的なイメージとは大きくかけ離れた価格設定に市場の反応は冷ややかなものだった。

それでは、海外展開に関わる諸々のコスト負担を軽減しながら、いかにして海外市場を創造するか。A社へのOEM供給は、白鳳堂の海外展開の足掛かりとなった。OEM供給される同社の製品には「HAKUHODO」のブランドは記載されていないが、圧倒的な注文数から期待される量産効果のおかげで、自社ブランドへの財務的基盤ができる。何より、A社とのOEM契約に先立つニューヨーク在住のメイクアップアーティストとの出会いは、自社製品の品質が海外市場でも十分に戦って行ける確信をもたらした。

そして、A社へのOEM供給を通じて同社製品はハリウッド女優達の目に留まり、労せずして世界市場のスタートに立った。品質を見分ける「目利き」となるメイクアップアーティストやハリウッド女優の存在は、強力なインフルエンサーとして白鳳堂製品の品質を証明することになったのである。A社のもつブランド力や販売ルートといった外部資源を有効に活用できた結果、白鳳堂は労せずして海外市場にアクセスできたと解釈できるのである。

既述のように、白鳳堂はかつて中国に生産拠点を設置したが、技術力の継承という点で撤退をした。しかし、これは、独自技術の継承だけが要因ではない。むしろ、コスト圧力に苛まれながら高い品質を維持することそれ自体が、同社の方向性とは異なっていたのである。その意味では、生産拠点を日本国内に維持したままで、すなわち、高い品質を維持できる環境下で、海外市場を創造できるという意味からも、外部資源としてのA社の存在は大きいと考えることができる。

4.3 OEMは自社ブランド構築の代替案ではない

白鳳堂は、海外大手ブランドに化粧筆のOEM供給を行っている。OEM供給のメリットは一義的には、自社ブランド構築に伴うリスク回避にある。すなわち、受注や販売ルート構築・維持に関する種々のトラブルから解放されることで、生産活動に専念できる。

しかし、白鳳堂のOEM供給は、「自社ブランドか、それともOEMか」といった選択(or)の結果ではない。むしろ、「自社ブランド存続のためにOEM供給をいかに活用するか」といった相互補完的な性格を持ち、「戦略的OEM供給」と表現可能である。すなわち、OEM供給によって継続的に量産効果を維持し、それが自社ブランドを冠した製品の高価格帯での販売を可能にする。さらに、量産効果のメリットは継続的な生産活動の維持という点からも地域資源の枯渇を回避し、結果的に地域資源の活性化につながる。

また、たとえOEM供給の売上が低下傾向にあっても、自社ブランド製品に重点を移動

させることで、白鳳堂全体としての売上の維持が期待できる。事実、コロナ禍では、売上や輸出の落ち込みは顕著であった。とりわけ大手ブランドは、化粧品における化粧筆の比重を下げる傾向にあり、それ以外の製品販売を優先するようになった。それに対して、白鳳堂では、コロナ禍の影響で落ち込んだ OEM 供給に対して自社ブランドによる店頭販売が伸びており、結果として、OEM 供給の落ち込みを自社ブランドがカバーした形となった。

「実際、OEMの方が楽は楽です。利益率だって悪くはない」という見解がある一方で、それを主たる供給方法として継続することは、OEM供給自体が同社の生産活動を「ルーティン」化させる危険性をはらんでおり、ひとたびルーティン化した組織に「革新」の種を植えることは容易ではない。白鳳堂はOEM供給には独自技術の漸次的改善を阻む要因が潜んでいることを熟知し、「すべては自社ブランドのために」という方向性を堅持しているといえる。

そもそも、伝統工芸は大量生産が得意ではない。しかし、OEM供給をテコにして、規模の経済性を実現し、その効果を余すことなく自社ブランド価値向上への追い風とすることで、白鳳堂の持続的な競争優位性は構築されている。

5. おわりに

地域企業は何らかの地域に所在する中小・中堅企業である。大企業とは異なり、所在する地域に地理的に制限される地域企業は、自らの事業プロセスをいかに変革すればグローバルな市場にビジネス展開できるのかというのが我々の根本的な問題意識であった。中小企業に関する通念的理解の下では、経営資源の点で脆弱性を持つ中小企業が新規事業開発に大きく舵を切ることは、最も選ばれにくい戦略オプションの一つである。すなわち、市場環境の変化に機敏に対応するよりはむしろ、既存事業の継続を志向しながら好機を伺うというスタンスが中小企業の一般的姿勢であろう。

しかし、本稿で研究対象とした白鳳堂のケースは、書道筆の製造で培った自らの伝統技術を見事に高級化粧筆の製造に転換し、グローバルな市場で新しい市場の創造に成功した事業変革プロセスを明らかにしている。すでに指摘したインプリケーションの他にも、メイクアップアーティストに代表される自社の技術が鍛えられる顧客との協働や、本業である書道筆製造の適応可能性を熟知していた点も本ケースから導かれるポイントであろう。

地域企業を調査対象とする際の研究視点には、地域資源の獲得や育成がいかになされて

いるかといった点で事業と地域資源との連動性、同族企業の性格が強いといった点でファミリービジネスと事業活動の関連性といったアプローチも必要である。それらを含めて、今後さらに多角的な視点から地域企業のグローバル市場創造のロジック解明に挑みたい。

(謝 辞)

本稿における白鳳堂のケース執筆に関しては、株式会社白鳳堂より多大なご協力を頂いた。記して感謝申し上げる。

注

- 1 産業集積の経済効果についてのパイオニアは、周知のとおり Marshall (1920) であるが、日本においても産業集積の効果に関する研究は、今までにも数多くの蓄積がなされている。詳しくは、次の文献を参照のこと。辻田素子 (2005) 「第3章 産業集積における新産業の創出」橘川武郎・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生 産業集積・イノベーション・雇用創出』有斐閣、pp. 63-93。
- 2 イタリアの産業地域の変容について、製品の開発や製造ばかりにフォーカスせず、グローバルレベルで価値連鎖の視点から分析する必要性を指摘する研究もある。次の文献を参照のこと。遠山恭司 (2012) 「国際競争下におけるイタリアの産業地域の変容」『日本政策金融公庫論集』第14号、pp. 65-88。

参考文献

- Marshall, Alfred. (1920) *Principles of Economics. 8th Edition*, Macmillan and Company, London. (馬場啓之助訳『マーシャル経済学原理』東洋経済新報社、1966年)
- Ohtowa, Takeshi, Doi, K., Shiosaki, T. and Kita, T. (2019) "Sustainable Transformability Possible Among Traditional Companies-A Case of Japanese Traditional Brush Maker," the presentation handout submitted to the Business History Conference Meeting, Cartagena, Colombia.
- Sharma, D. D. and Blomstermo, A. (2003) "The Internationalization Process of Born Globals: A Network View," *International Business Review*, Vol.12, pp.739-753.
- 石倉洋子・藤田昌久・前田昇・金井一頼・山崎朗 (2003) 『日本の産業クラスター戦略 地域における競争優位の確立』有斐閣。
- 伊東正昭 (2011) 『新地域産業論 産業の地域化を求めて』学文社。
- 伊東正昭・土屋勉男 (2009) 『地域産業・クラスターと革新的中小企業群』学文社。
- 大東和武司・金泰旭・内田純一編著 (2008) 『グローバル環境における地域企業の経営』文真堂。
- 大東和武司 (2015) 「地域企業の革新—ルーチンと伝統の翻訳—」『国際ビジネス研究』第7巻第1号、pp. 3-13.
- 金井一頼 (2006) 「第9章 地域企業の戦略」大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (2006) 『経営戦略 論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣アルマ、pp. 261-291.
- 嶋正 (2016) 「ボーン・グローバル企業のマーケティング戦略」『国際ビジネス研究』第8巻第2号、pp. 19-33.
- 嶋正 (2020) 「世界市場思想の発展試論」『商学集志』第90巻第1号、pp. 11-30.
- 高井透 (2015) 「産業集積とコア事業転換」『地域デザイン』No. 5、pp. 31-50.

- 高井透 (2022) 「グローバル化の壁を乗り越え飛躍するーボーン・グローバル企業とボーン・アゲイン・グローバル企業の戦略行動」『研究開発リーダー』第190号、pp. 68-71.
- 高本光 (2010) 「伝統工芸中小企業の経営戦略ー白鳳堂の「筆は道具なり」を中心にしてー」『経営教育研究』第13巻第2号、pp. 19-28.
- 高岡美佳 (1999) 「産業集積ー取引システムの形成と変動ー」『土地制度史學』第162号、pp. 48-61.
- 辻田素子 (2005) 「第3章 産業集積における新産業の創出」橘川武郎・連合総合生活開発研究所編『地域からの経済再生 産業集積・イノベーション・雇用創出』有斐閣、pp. 63-93.
- 土井一生・福田馨 (2017) 「日系企業の新興国市場ー小売業のアジア展開を事例にー」『産業経営研究所報』九州産業大学産業経営研究所、pp. 29-43.
- 土井一生 (2021) 「『ステイクホルダー』、この悩ましき存在」『世界経済評論 IMPACT』No. 2144。
- 遠山恭司 (2012) 「国際競争下におけるイタリアの産業地域の変容」『日本政策金融公庫論集』第14号、pp. 65-88.
- 細谷祐二 (2014) 『グローバル・ニッチトップ企業論』白桃書房。
- 山田幸三 (2013) 『伝統産地の経営学』有斐閣。
- 【ビジネス雑誌】
- 日経トップリーダー (2016) 「究極のユーザーイン企業：白鳳堂ー広島盆地と世界のユーザーを結ぶ」(1月号)、pp. 26-27.
- 日経ビジネス (2000) 「海外高級ブランドに生きる毛筆の技法」(3月6日号)、pp. 62-63.
- 日経ビジネス (2009) 「隠れた世界企業：白鳳堂」(5月18日号)、pp. 58-59.
- 日経ベンチャー (2008) 「FACE 高本和男」(4月号)、pp. 17-23.
- 日経ベンチャー (2007) 「本社は地方の山間地立地の悪さを Web サイトで克服、知名度が上がり通販も伸ばすー白鳳堂 (広島県・熊野町)」(9月号)、pp. 104-106.