

日本中小繊維企業の国際化過程における学習

～海外出展を通じた輸出を中心に～

大 田 康 博
(徳 山 大 学)
(経 済 学 部 教 授)



目 次

1 序論	4.3 事例
2 研究史	4.3.1 辰巳織布(株)
3 日米欧主要国における繊維製品および 衣服・装飾品の貿易	4.3.2 (株)オカテックス
3.1 繊維産業の構成と貿易統計	4.3.3 妙中パイル織物(株)
3.2 糸・織物・編物の貿易	4.3.4 (株)アバンティ
3.3 衣服・装飾品の貿易	4.3.5 (株)エイガールズ
4 事例研究	4.3.6 第一織物(株)
4.1 繊維産業における展示会	5 考察
4.2 方法	6 結論

1 序論

事業の国際化は、大企業のみならず中小企業にとっても、重要な多角化戦略の一つとなっている。中小企業基盤整備機構『平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』によれば、アンケート調査の有効回答企業（13,656社）のうち43.9%（5,995社）が海外展開企業であり、海外展開企業のうち輸出実施企業が

52.1%（3,121社）、直接投資実施企業が31.2%（1,870社）、業務・技術提携実施企業が18.8%（1,128社）であった（2016年12月末時点の状況に関する回答）。また、細谷（2017）によれば、国際化した日本の中堅・中小企業の中には、優れた技術力やニッチ市場での高いシェアを誇るものが存在する。

企業国際化のプロセスについては、Johanson and Vahlne（1977）が提起したモデルが長らく

議論の的となってきた。しかし、企業国際化の進展を踏まえ、研究領域は多様化している。例えば、Jones, Coviello, and Tang (2011) は、International Entrepreneurship (IE) の研究領域を、①ベンチャーのタイプ、②国際化のパターン、プロセス、そして影響、③ネットワークとソーシャル・キャピタル、④組織、⑤企業家精神に分類した。これらの研究の中には中小企業を対象とするものも少なからず存在しており、その研究蓄積は、中小企業の国際化のプロセス、パターン、そしてペースに関する類型論の構築を可能にした (Bell, McNaughton, Young, and Crick; 2003)。こうしたなか、Johansonらは、対象国市場のネットワークの外にいる他国の企業の不利に注目し、ネットワークを介した学習を組み込んだ修正モデルを提案した (Johanson and Vahlne, 2009)。

日本では、中小企業の国際化やIEに関する海外の研究成果を踏まえ、日本企業の事例研究を行う研究者が増えつつある (額田・山本, 2012; 高井・神田, 2012; 山本, 2015; 山本・名取, 2014)。多くの研究が特に意識しているのは、Bellらの見解であり、Johanson and Vahlne (2009) が重視する海外市場のネットワークや学習については立ち入った分析を行ってはいない。また、国際化に伴う不確実性への対応が企業によって異なることへの関心が乏しい。

本稿では、日本の繊維産業の事例研究によって、国際化に伴う不確実性に中小企業がどのように対応し、対象国市場のネットワークに参入するのかを、学習に注目して明らかにする。取り上げる国際化活動は、展示会への出品を通じた輸出である。分析にあたっては、展示会、出

展行動、そして出展成果の多様性に配慮する。この点は、出展を通じた中小企業の国際化を分析したEvers and Knight (2008) でさえ、十分に検討していない。

以下、次章では、企業の国際化に関する研究史を整理し、残された課題を明確にする。続く3章において、繊維産業の貿易統計に基づき、日米欧諸国の貿易構造や輸出単価を比較する。さらに、4章では、日本の中小繊維企業による出展行動を事例として、対象国市場のネットワークへの参入過程での学習について検討する。そして、発見事実と研究史との関連を確認し、結論を述べる。

2 研究史

企業の国際化は、多角化の一形態である。そのプロセス・モデルを効果的に示したのは、Johanson and Vahlne (1977) であった。彼らによれば、国際化を進める企業は、自国との「精神的な距離」(psychic distance) の小さい国から大きい国へと順に進出してゆく。「精神的な距離」とは、市場からの情報の流れおよび市場への情報の流れを妨げる要因の総和であり、例えば、言語、教育、業界慣習、文化、産業開発の相違がある。「精神的な距離」は、海外市場と活動に関する知識の不足、すなわち国際化に伴う不確実性を規定する。そして、企業は、販売子会社、工場などへの投資を徐々に拡大し、経験を豊かにすることで、より大きな不確実性に対応してゆく。資源が豊富な企業や対象市場を不確実とみなさない企業は、比較的多額の投資を行うという。

中小企業の場合は、内部資源に制約がある

ため、国際化において多くの困難に直面すると考えられてきた。しかし、Bell et al. (2003) は、知識が重要な産業で、創業間もない段階で国際化し、リード・マーケットを対象に先行者利益を追求するBorn Global Firm (BGF) や International New Venture (INV) の存在を強調した。また、彼らは、BGFやINV以外に、国内市場で事業基盤を確立した後、何らかの出来事（買収など）により国際化を急激に進めるBorn-again global firm (BAGF) にも注目し、より包括的な国際化モデルを提案している。

Bell et al. (2003) は、Johansonらのモデルは漸進的な国際化であり、国際化のプロセス、パターン、そしてペースの多様性を排除していると批判した。これに対して、Johanson and Vahlne (2009) は、彼らのモデルとBellらのモデルの間には矛盾がないことを指摘した上で、進出国市場のネットワークの外部にいる企業の不利を克服する学習を組み込んだ修正モデルを提案した。Johansonらの修正モデルは、企業が経験を通じて市場に関する一般的知識を学習することを重視している点で旧モデルと共通している。しかし、国際化に関する一般的知識（国際ビジネスに必要な資源や能力に関する知識）や、パートナーとの相互作用で獲得する関係特殊的知識（互いの多様な資源や能力に関する知識）の学習にも関心を広げている点で、より多様な知識と学習を扱っている。その結果、修正モデルでは、企業が学習すべき知識の種類や、企業の学習環境および獲得できる知識の異質性が強調されている。ただし、顧客と供給業者とのネットワークが確立されていない段階での学習への関心は乏しい。

海外の研究成果を意識する日本の研究者は、BellらによるBGF、INV、BAGFの概念や、Johanson and Vahlne (1977) への批判を強く意識している。また、彼らは、成熟産業での国際化が進む日本の状況を念頭に置き、BAGFの発展経路に関する議論が成熟産業の中小企業に適用できるかどうかを吟味している（高井・神田, 2012）。さらに、様々な産業を対象に、国際化を進める中小企業の経営者特性、内部組織、ネットワークなどを分析した研究も存在する（山本・名取, 2014；山本, 2015）。

これらの日本の研究は、海外の研究成果を踏まえ成熟産業の中小企業の国際化を調査している点で重要である。しかし、次のような限界をもっている。第一に、進出国市場のネットワークや学習（Johanson and Vahlne, 2009）を立ち入って検討していないため、国際化のための試行錯誤の過程が明らかになっていない。第二に、国際化に伴う不確実性への対応が企業によって異なることが十分認識されていない。

内部資源に乏しい中小企業の場合、市場ネットワークへの参入に必要な学習を進める上での制約をどのようにして緩和してゆくのかが問題となる。例えば、既に海外市場のネットワークの中にいる代理商（エージェントなど）や卸売商（商社など）の利用は、海外での事業機会に関する企業の認識に影響を与える（Johanson and Vahlne, 2009）。また、国際的な展示会は、不特定多数の潜在顧客への情報発信と販売の機会を出展者に提供する（Rinallo, and Golfetto, 2006; Bathelt, Golfetto, and Rinallo, 2014; 大田, 2015）。しかし、出展を通じた日本中小企業の国際化の研究は乏しく、海外

の研究にはEvers and Knight (2008) があるものの、展示会、出展行動、そして出展成果の多様性についてはほとんど考察されていない。

本稿は、出展を通じた進出国市場のネットワークへの参入過程を、中小企業による学習に注目して検討する。事例として、繊維産業を取り上げる。近年、日本の中小繊維企業の中には、優れた生産技術を活かした製品を欧米の有名ブランド企業に販売するものや、有力な国際展示会において高い評価を受けるものが現れている(大田, 2008, 2012, 2015)。したがって、繊維産業は、本研究に相応しい対象である。

次章では、繊維製品(糸・織物・編物)および衣服・装飾品の貿易統計によって、国際市場における日米欧諸国の競争力の実態および日本繊維企業の輸出上の課題を確認しよう。

3 日米欧主要国における繊維製品および衣服・装飾品の貿易

3.1 繊維産業の構成と貿易統計

繊維産業の主な取り扱い製品は、糸と生地(織物・編物)である。素材には、絹、綿、麻、毛、合成繊維(合繊)といった種類があり、糸や生地の生産者は、それらのいずれかを主な加工対象としている。また、糸は、製織(織布)または編立、染色、整理加工を経て生地になる。中小企業の場合、これらのうち特定の工程に事業を専門化していることが多い。

以下、UN Comtradeを用いて繊維製品(糸・織物・編物)と衣服・装飾品の貿易を検討する。

糸・織物・編物については、SITC (Standard

International Trade Classification) 65から資材(SITC657)および床材(同659)を除外し、糸(同651)、綿織物(同652)、合繊織物(同653)、絹・毛・麻織物(同654)、編物(同655)、その他の織物(同656)¹、繊維製非衣料品(同658)²を対象とする。衣服・装飾品としては、織物製の紳士・少年服(SITC841)、織物製の婦人・少女服(同842)、編物製の紳士・少年服(同843)、編物製の婦人・少女服(同844)、その他の衣服(同845)、織物・編物製の装飾品(同846)を分析対象とし、織物・編物製ではない衣服・装飾品(同848)を除外した。

3.2 糸・織物・編物の貿易

まず、日米欧主要国(フランス、イタリア、イギリス、ドイツ、アメリカ、日本)の繊維製品の貿易を概観する。図1により2016年の糸・織物・編物の貿易額・収支をみると、イタリアが最も多くの輸出額(8,921百万米ドル)を計上し、貿易収支が唯一黒字(2,349百万米ドル)であることがわかる。日本は、輸出額が4番目に多く、貿易収支が3番目に良好な結果(1,563百万米ドルの赤字)を示している³。

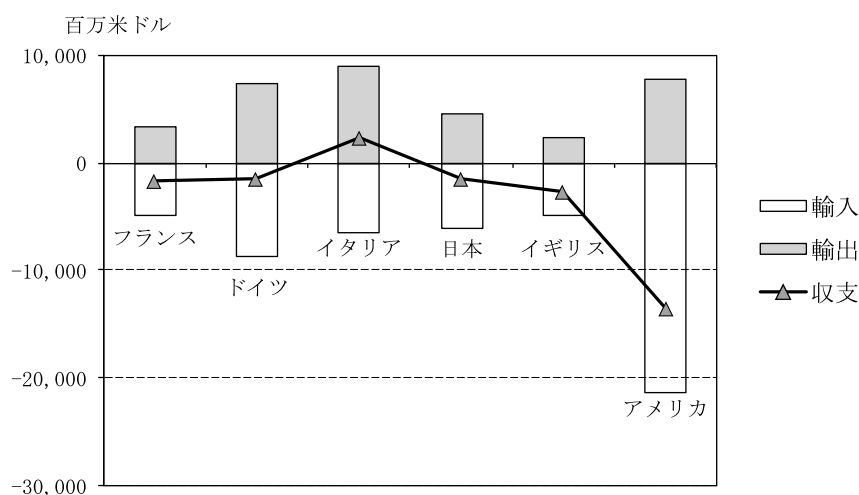
次に、2016年における各国の輸出品目の構成を表1で確認する。イタリアは、輸出実績第1位が糸であり、絹・毛・麻織物、合繊織物、綿織物、編物がこれに続く。同国の特徴は、天然素材の織物の輸出額が多いことにあるといえよう。日本は、合繊織物が34.1%を占め、他の織物・編物類の構成比は10%前後と小さい。合繊織物の割合が大きいことは、しばしば指摘

1 パイル織物、チュール、レース、リボンなどが含まれる。

2 バッグ、テント、帆布、毛布、インテリア用品(寝装品、ダイニング用品、キッチン用品)、カーテンなどが含まれる。

3 繊維製非衣料品の多くは、バッグ、テント、帆布、毛布、ベッドクロス、テーブルクロス、カーテンなど、若干の縫製を要する製品であり、素材としての織物・編物ではない。

図1 糸・織物・編物の輸出入と貿易収支（2016年）



注) SITC Rev. 3による (SITC651～656)。輸入はマイナスで表示した。
出所) UN Comtrade Database (<https://comtrade.un.org/> 2017年9月11日確認) より作成。

表1 日米欧主要国における糸・織物の輸出品目の構成（2016年）

国	品目	輸出額 (百万米ドル)	構成比 (%)	累計構成比 (%)	国	品目	輸出額 (百万米ドル)	構成比 (%)	累計構成比 (%)
イタリア	糸	2,081	23.3	23.3	日本	合繊織物	1,543	34.1	34.1
	絹・毛・麻織物	1,861	20.9	44.2		糸	1,170	25.9	60.0
	合繊織物	1,692	19.0	63.2		編物	584	12.9	72.9
	綿織物	1,223	13.7	76.9		綿織物	493	10.9	83.8
	編物	1,047	11.7	88.6		絹・毛・麻織物	423	9.4	93.2
	繊維製非衣料品	625	7.0	95.6		装飾用品	163	3.6	96.8
	装飾用品	392	4.4	100.0		繊維製非衣料品	146	3.2	100.0
	合計	8,921	100.0	—		合計	4,523	100.0	—
フランス	繊維製非衣料品	727	22.2	22.2	イギリス	繊維製非衣料品	524	23.2	23.2
	合繊織物	644	19.6	41.8		合繊織物	523	23.1	46.3
	糸	576	17.6	59.4		絹・毛・麻織物	406	17.9	64.2
	編物	438	13.4	72.7		糸	389	17.2	81.4
	装飾用品	344	10.5	83.2		綿織物	167	7.4	88.8
	絹・毛・麻織物	291	8.9	92.1		編物	150	6.6	95.4
	綿織物	260	7.9	100.0		装飾用品	104	4.6	100.0
	合計	3,280	100.0	—		合計	2,262	100.0	—
ドイツ	繊維製非衣料品	2,242	30.5	30.5	アメリカ	糸	3,185	41.3	41.3
	糸	1,348	18.3	48.8		繊維製非衣料品	1,356	17.6	58.9
	合繊織物	1,295	17.6	66.5		合繊織物	1,051	13.6	72.5
	編物	834	11.4	77.8		編物	955	12.4	84.9
	綿織物	755	10.3	88.1		綿織物	466	6.0	91.0
	絹・毛・麻織物	453	6.2	94.2		装飾用品	417	5.4	96.4
	装飾用品	424	5.8	100.0		絹・毛・麻織物	278	3.6	100.0
	合計	7,352	100.0	—		合計	7,708	100.0	—

注) SITC Rev. 3による。
出所) UN Comtrade Database (<https://comtrade.un.org/> 2017年9月11日確認) より作成。

される日本の合繊産業の開発力の高さを裏づけている。フランス、ドイツ、イギリスでは、繊維製非衣料品の輸出額が最も多く、特にドイツでは輸出額の30.5%を占める。アメリカは、糸の割合が41.3%と突出している。

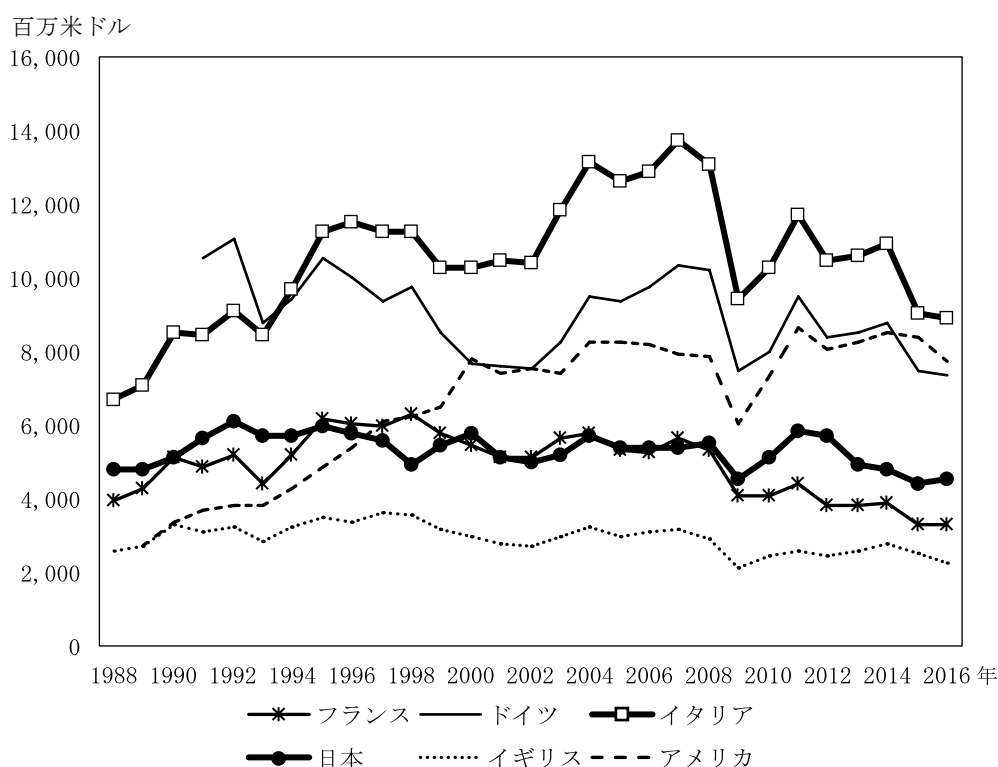
続いて、糸・織物・編物の輸出額の推移をみよう（図2）。イタリアは、1980年代末、93～95年、2002～04年に輸出を急増させた結果、ドイツを凌駕し、特に2008年までは抜きん出していた。日本は、バブル景気のピークから崩壊に至る1989～92年に輸出を増やした。その後

ていたことは注目される。なお、アメリカは、輸出実績を大きく伸ばし、イタリアとの差を縮めたが、既述のように、同国の輸出品目は主に糸である。

図3は、品目別の輸出数量・金額が判明する2015年のデータを用い、各国の輸出単価（1kgあたりの輸出金額）と輸出総額に関する数値をプロットしたものである。平均輸出単価は、当該国製品の大まかな市場地位を表しているともみ

なす。各国の位置をみると、イタリアは、糸、綿織物、合繊織物、絹・毛・麻織物、編物で、輸出単価が最も高いか、あるいは2番目に高い。それ

図2 衣料用糸・織物・編物の輸出額の推移

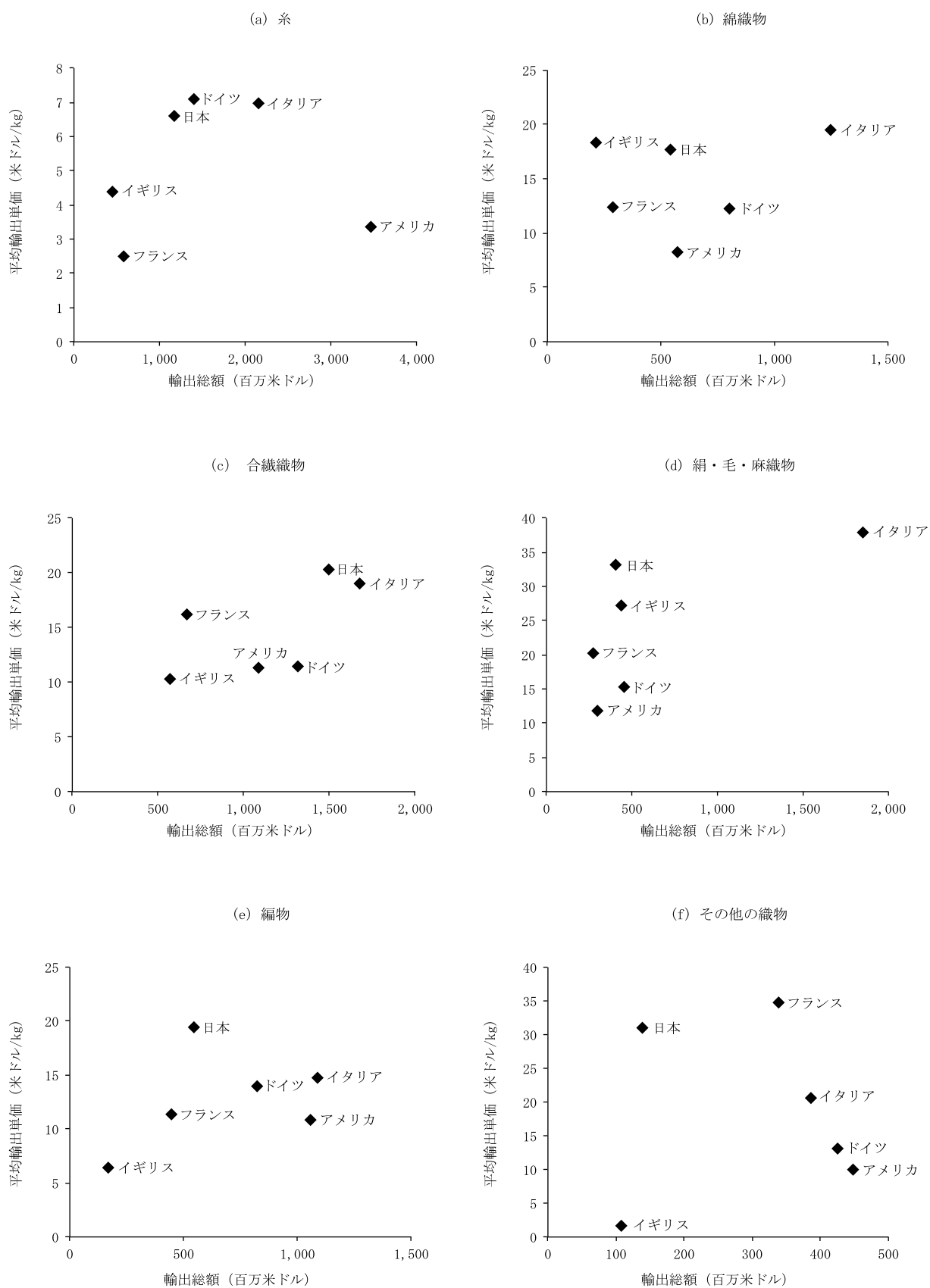


注) SITC651～656 (SITC Rev. 3) を示した。

出所) UN Comtrade Database (<https://comtrade.un.org/> 2017年9月11日確認) より作成。

4 連続したデータが得られる1995年から2007年の間に、繊維工業事業所（従業者4人以上）の製造品出荷額等は、ドルベースで41.9%、円ベースで52.4%減少した（経済産業省「工業統計」；OECD Factbook 2010）。

図3 糸・織物・編物の輸出総額と平均輸出単価（2015年）



注) SITC Rev. 3による。

出所) UN Comtrade Database (<https://comtrade.un.org/> 2017年9月11日確認) より作成。

らの品目のうち、綿織物、合繊織物、絹・毛・麻織物、編物では輸出額も最多となっており、特に、絹・毛・麻織物と綿織物では他国の輸出実績を大きく引き離している。日本は、全ての品目にわたって高い単価で輸出している。しかし、合繊織物を除く品目では、輸出総額は4番目または5番目であり、量的な観点からいえば海外市場に大きな影響を与えてはいない。他の国については、イギリスが綿織物と絹・毛・麻織物、フランスが合成繊維、ドイツが編物を比較的高い単価で輸出しているものの、輸出量はほとんどの品目で少ない。

3.3 衣服・装飾品の貿易

最後に、織物・編物業の直接的な顧客である衣服・装飾品産業について、各国の貿易を比較する。輸出額が多い国は、量的な観点からして国際市場への影響力が大きく、輸出額に対し輸入額の少ない国は、国内市場で自国の衣服・装飾品製造業のシェアが相対的に高く、糸・織物・編物への需要が少なからず存在すると考えられる。

図4は、2016年における各国の衣服・装飾品の貿易額・収支を示している。同図によれば、糸・織物・編物と同様に最多の輸出額を記録しているのはイタリアである（19,835百万米ドル）。そして、糸・織物・編物の貿易との違いとして重要なのは、同国の輸入額が6カ国中で最も少ないことである（14,527百万米ドル）。結果としてイタリアは、糸・織物・編物の2.3倍に相当する黒字（5,308百万米ドル）を計上している。糸・織物・編物の場合と異なり、輸出額の3位

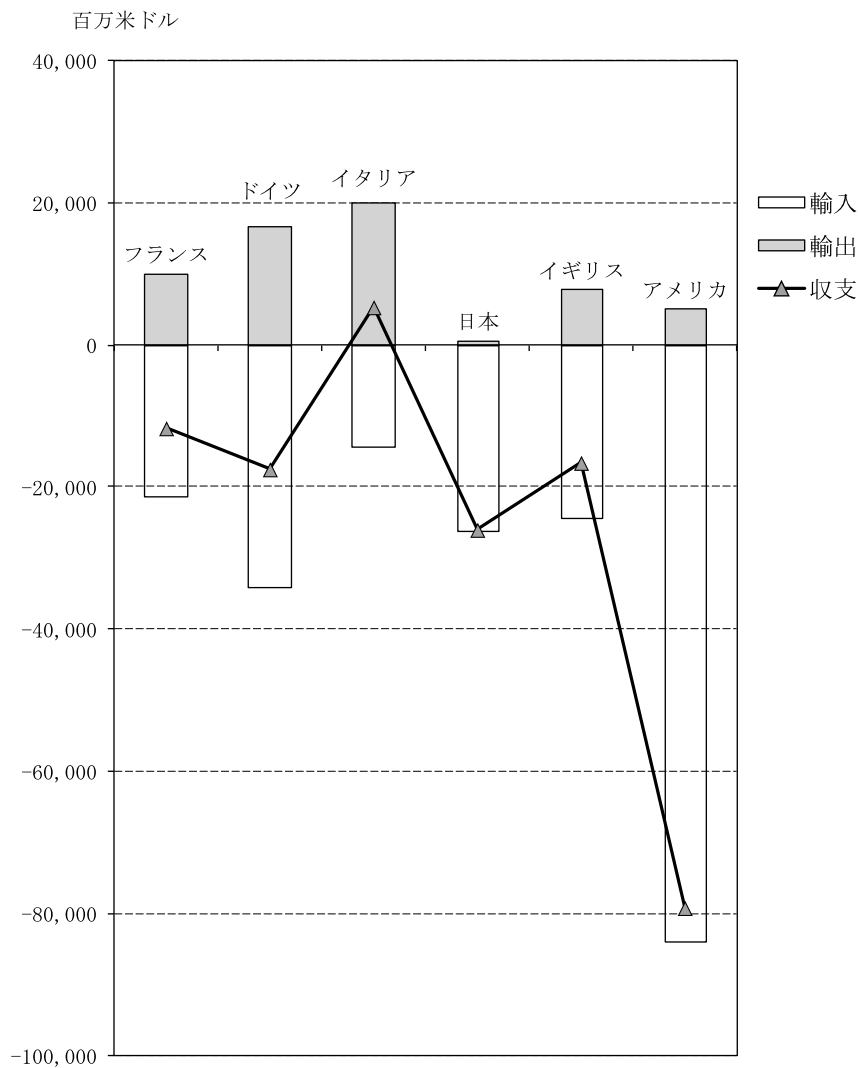
はフランス（10,012百万米ドル）、4位はイギリス（7,906百万米ドル）であり、衣服・装飾品市場における両国の地位の高さがうかがわれる。しかし、イギリスは輸出額の3.1倍、フランスは同2.1倍の金額を輸入している。アメリカは、輸出額が4,925百万米ドルと少ない上、輸入額はその17.1倍（84,031百万米ドル）、貿易赤字額は79,107百万米ドルと巨額である。以上の国々の数値を踏まえると、日本の特徴は、輸出額が少ないこと（453百万米ドル）であろう。日本の衣服・装飾品産業は、海外の市場機会を十分に獲得できていないのである。

図5によって、いわゆるファッション都市（パリ、ミラノ、ロンドン、ニューヨーク、東京）が存在する5カ国における2015年の品目別の輸出額と平均輸出単価を確認しよう。欧米諸国では、織物製の装飾品を除き、平均単価の高い国が多く、多くの輸出実績をあげていることが明瞭である。糸・織物・編物に比べると、衣服・装飾品では、市場地位の高さが輸出実績を大きく左右しているといえよう。

各国の位置についてまず指摘すべきは、織物・編物製の紳士・少年服および婦人・少女服（SITC841～844）、その他の衣服（同845）⁵、織物・編物製の装飾品（同846）の全てにおいて、イタリアの輸出額が最も多いことである。しかも、編物製の婦人・少女服を除けば、同国の輸出額は他国の数値を大きく上回っている。そして、輸出単価は、織物・編物製の装飾品を除けば、欧米諸国の中で最も高い。フランスは、編物製の婦人・少女服でイタリアに次ぐ輸出額を記録している点と、総額は少ないものの織物・

5 乳幼児服、ジャージー、Tシャツ、補正下着、水着などが含まれる。

図4 衣服・装飾品の輸出入と貿易収支（2016年）



注) SITC Rev. 3による (SITC841～846)。輸入はマイナスで表示した。
出所) UN Comtrade Database (<https://comtrade.un.org/> 2017年9月11日確認) より作成。

編物製の装飾品ではイタリアを上回る平均単価で輸出をしている点に、同国のファッション産業の特徴が明瞭に表れている。イギリスとアメリカは、いずれの品目においても、程度の差はあれ、輸出総額が少なく、平均輸出単価が低い。

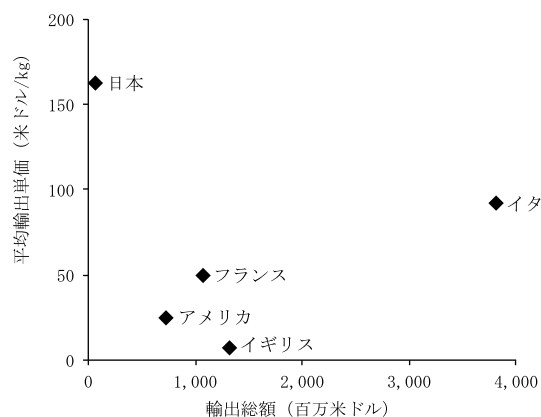
日本は、以上の国々と全く異なる傾向を示している。輸出単価は全ての品目においてイタリアを上回っており、その差は織物・編物製の装飾品を除けば極めて大きい。しかし、輸出総額

は全ての品目で少ない。このデータが平均値であることや、イタリアには有力なファッション企業が多数存在することを踏まえると、日本製品の平均輸出単価がイタリアよりも高いのは、高価なイタリア製品が輸出されていないからではなく、日本製品が高価格帯の市場でしか流通していないからではないだろうか。

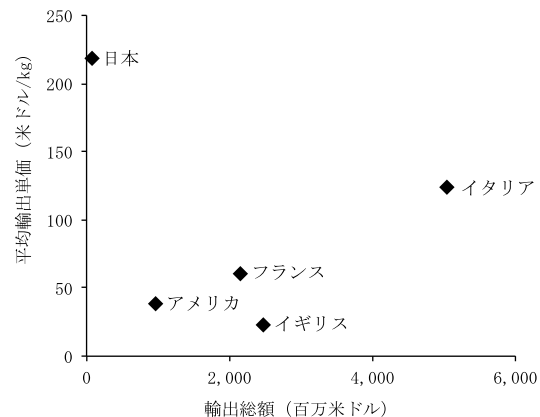
衣服・装飾品の貿易データからは、生地の出先としてのフランスの重要性は感じられな

図5 主な衣服・装飾品の輸出総額と平均輸出単価（2015年）

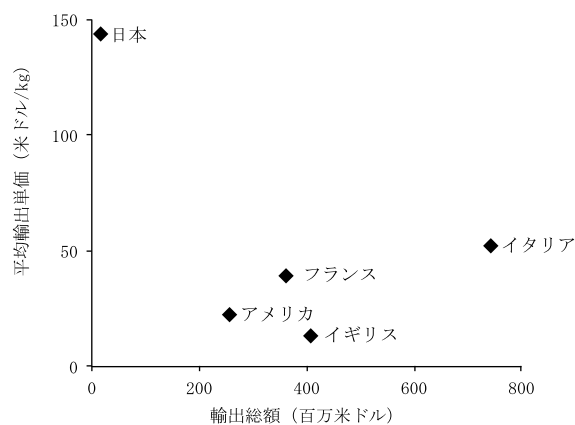
(a) 織物製の紳士・少年服



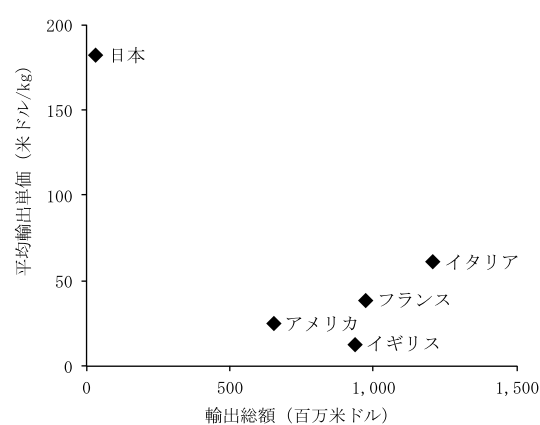
(b) 織物製の婦人・少女服



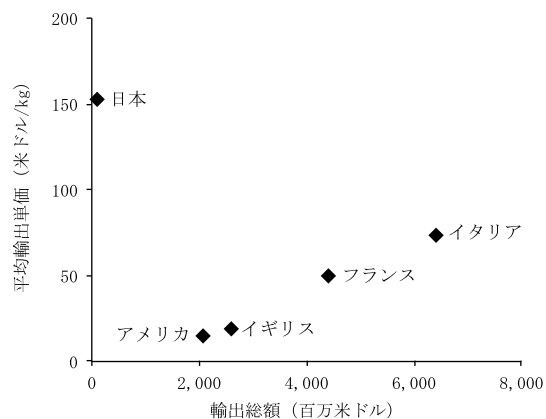
(c) 編物製の紳士・少年服



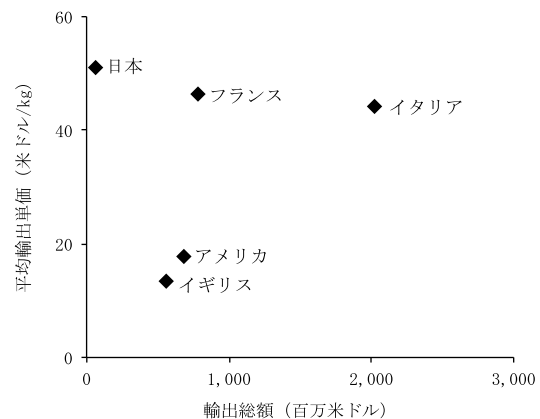
(d) 編物製の婦人・少女服



(e) その他の衣服



(f) 織物・編物製の装飾品



注) SITC Rev. 3による。

出所) UN Comtrade Database (<https://comtrade.un.org/> 2017年9月11日確認) より作成。

い。しかし、フランスには、巨大なファッション企業グループが存在する。例えば、フランスを本拠地とするLVMH (Moët Hennessy - Louis Vuitton SE) グループの場合、衣服を多く扱うブランドとして、Louis Vuitton、Céline、Christian Dior、Emilio Pucci、Fendi、Givenchy、Kenzo、Loewe、Loro Piana、Marc Jacobsを傘下に収めている。それらのうちフランスを本拠地とするブランドは少ないが、その中には、衣服の生産を他国で行うものがある。他国で衣服が生産される場合、素材の輸入や製品の輸出は衣服生産国で計上され、調達の決定はフランスで行われる可能性がある。その場合、繊維企業としてはフランスでの営業活動が重要になる。そして、世界的なブランドへの販売に成功すれば、繊維企業は、世界各国の市場へ間接的にアクセスできる。LVMHグループにおけるファッション・革製品部門の収益のうち、フランスで計上されたものは9%に過ぎず、それ以外のヨーロッパ23%、アジア28%、アメリカ21%、日本12%、その他8%となっている⁶。

4 事例研究

本章では、日本の中小繊維企業6社による海外（特に欧米）市場のネットワークへの参入過程を、主に出展行動に注目して明らかにする。まず、繊維産業における展示会について概観し、次に、中小企業の出展行動に関する事例研究を行う。

4.1 繊維産業における展示会

繊維企業による生地の販売方法は、主に顧客への直接営業と展示会への出展である。

直接営業とは、特定の重要な顧客を訪問し、営業活動を行うことである。面会が叶えば重要顧客との商談ができるけれども、情報発信できる相手は少ない。

これに対して、展示会での販売は、出展期間中、会場で顧客の来場を待つ形となる。事前に送付した招待状や会場のトレンド・エリア（展示会運営組織が選んだ各出展者の生地サンプルを集約して展示する場所）で多数の潜在顧客に情報を発信できるものの、自らのブースへ顧客が来るかどうかは定かでない。

展示会には様々なものがある。まず、糸、生地、最終製品といった加工段階ごとに異なる展示会がある。また、同じ生地でも、衣料、インテリア、産業資材など、それぞれの用途に特化した展示会が開催される。さらに、各展示会は、特定の顧客ニーズに焦点を当てている。例えば、同じ衣料用生地でも、Première Vision (PV) は次のシーズンのトレンドを確立するための展示会、TexworldはPVでトレンドが確立された後、より安価な非ヨーロッパの製造業者に注文を出すための展示会、そして、Tissu Premier (2013年にPVへ統合) は最新トレンドの「補給」のための展示会といわれる (Jackson, 2006)。最後に、有力な展示会組織は、ヨーロッパ、アメリカ、アジアの各国で出展機会を提供している (大田, 2015)。

繊維企業は、顧客への営業活動に際し、代理商や卸売商を利用することがある。例えば、

6 同部門の収益は、2014年度10,828百万ユーロ、2015年度12,369百万ユーロ、2016年度12,775百万ユーロと堅調に増加している (LVMH 2016 Annual Report, 66ページ)。

エージェントや商社は、展示会への顧客の招待、展示会来場者とのコミュニケーション、展示会以外の時期の顧客への営業活動に関わる。また、多くの中小企業は、代金不払いのリスクを回避するため、顧客との間に商社を介して生地を間接的に販売する。

顧客が生地を発注するとき、繊維企業は、まず「着分」、すなわち1～数着分の生地を要求される。その生地で顧客が衣服などの試作を行い、最終的な採用を決定すると、繊維企業は量産（バルク）の注文を受ける。

4.2 方法

続いて、出展を通じた中小繊維企業による輸出活動の事例を検討する。主に用いる資料は、『海外輸出ガイドブック—世界市場への挑戦—』（独立行政法人中小企業基盤整備機構経営基盤支援部繊維産業支援室、2008年。以下、『ガイドブック』と略）である。『ガイドブック』は、日本の中小繊維企業が従来の市場を喪失し、欧米を主たる対象とした輸出に取り組み始め、その成果がある程度得られた時期に刊行された。同書では、輸出に一定の成果をあげた中小企業が輸出を着想した経緯、輸出の方法、直面した課題とそれへの対応、そして成果に関する情報がまとめられている⁷。また、調査が行われた2007年頃の各企業の輸出活動の概況についても知ることができる。したがって、本研究にとって最も重要な資料の一つである。

分析に際しては、まず、『ガイドブック』のテキストのうち、経営者が輸出への関心を抱き、

顧客へのマーケティングを行い、販売成果をあげるまでの過程に関する情報を抽出した。その情報を吟味した結果、顧客に接近する方法には、展示会への出品と顧客への直接営業の二つがあり、各企業は、様々な行動や業界関係者との相互作用を通じて、輸出に必要な一般的知識や取るべき行動について学習していることが判明した。

続いて、抽出した情報を「状況」、「行為・相互行為」、そして「帰結」の連鎖として整理した上で、活動の段階を「輸出の経緯」と「輸出」に、「輸出」を「出展」または「直接営業」に分類した。さらに、学習に関わる内容は、「学習した知識」、「知識の獲得方法」、「認識・行動の変化」に分類した。

本研究では、中小企業にとって重要なマーケティング方法の一つである出展に焦点を当てることとし、出展形態に関する情報を再び吟味した。その結果、出展には、間接出展（例：商社による出展）と、直接出展（中小企業による出展）とがあり、直接出展には、合同出展と単独出展があることが明らかとなった。コーディングでは、これらの出展形態の分類を採用した。

各コードは、進出国市場のネットワークへの参入と学習、そして国際化のプロセスに関する研究と関連している。コーディングした情報を確認した結果、各企業の輸出の着想、出展、そして輸出の成功に至る過程で、経営者が何を学び、どのような行動をとり、どのような成果をあげたのかが明らかになった。

特に断らない限り、事例に関する情報は『ガ

⁷ 記載項目は、「企業概要」、「輸出商品」、「主たる輸出先」、「キーワード」、「現在の主たる輸出先はどこか?」、「どのようにして輸出にこぎつけたのか?」、「輸出に際して、どのような点で苦労したのか?」、「いかにして困難を乗り越えたのか?」、「外部人材は活用したか?」、「輸出に成功するためのポイントは何か?」である。

イドブック』に依拠したが、新聞・雑誌記事、対象企業公式ホームページ、観察記録⁸、インタビュー記録⁹を参照し、情報の補足・修正を行った。

対象企業間の相互作用は乏しいので、以下の事例紹介は企業ごとに行う。主に糸や衣服の輸出をしている企業（佐藤繊維(株)、(株)ティスリー）、プラザ合意以前から自ら輸出を行っている企業（中外国島(株)、カイハラ(株)）、他の事例に比べ企業規模が大きい企業（小松精練(株)）、そして、本研究に直接関わる情報が他の事例と共通している企業（クロキ(株)、(株)ショーワ）は取り上げない。

4.3 事例

4.3.1 辰巳織布(株)

辰巳織布は、大阪府で主に綿織物を生産してきた。当時の織物企業の多くは、流通や顧客の情報を持たず、定番品を商社などから受注していたが、バブル崩壊後の深刻な不況下で、安価な後発工業国製品に従来の市場を奪われた。1995年に辰巳織布が参加した「情報交換のための会」（泉州・大阪南部からそれぞれ数社が参加）では、「繊維織物事業のやりかたそのものについても見直しがされた。」

1998年、辰巳織布は、第1回JC（国内展示会）への合同出品に取り組んだ。そのとき、積極的に企画・開発に取り組み、「輸出専門の商社と知り合うことができた。これによって新たな輸出が始まった。」

辰巳織布の場合、「国内の複数の輸出商社と

取引をし、国内売り切りによる間接輸出をしている。」PVなどの海外展示会には、協働する商社が出品している。こうした方法をとるのは、輸出マーケティングに必要な費用を回収できるだけの収益が期待できないからである。

出展費用だけ100万円かかり、それ以外にも見本づくり、出張旅費などコストがかさむため、1回について500万円から1,000万円かかる。しかも年2回ある。展示会への出品で効果が上がるまでには3年は続けなければならない。このように費用負担は大きく、ビジネスの規模が2億円くらい見込める企業でないとコストパフォーマンス面でペイすることはできない。中小織物メーカーにとってはハードルが高い。

辰巳織布は輸出マーケティングの一切を商社に依存しているわけではない。同社も「自ら海外市場の情報をとり、売れる製品をつくり、自社や製品の情報を海外に発信するという努力」をしている。また、商社が海外展示会に出品する生地には、辰巳織布の名前が表示されている。

2007年頃、辰巳織布の生地の輸出先は、イタリア、アメリカ、中国などであった。間接出展を続けていた同社だが、2007年度には、低予算で可能な出展を計画した。その計画は、「4社の共同事業として、PVの時期に合わせて、パリのホテルを借りて展示会を行うことにしている。費用は合計200万円程度かかるが、これを4社で分担する」というものである。展示品は基本的に国内用のものを使い、「国内の繊維商社出身のエージェントが商談のフォローア

8 2014年9月にPVとMilano Unica（ミラノで開催される生地の展示会）、同年11月にJapan Creation（JC）とPremium Textile Japanでの観察を実施した。

9 辰巳織布、妙中パイル織物、エイガールズ、第一織物、国内外の展示会（PV、Milano Unica、JC）の出展企業の経営者に対し、事業内容、輸出、出展に関する半構造化インタビューを行った。これらの展示会に関しては、大田（2015）を参照。

ップを行う」ことを想定している。

4.3.2 (株)オカテックス

山形県の織物企業オカテックスが海外に目を向けたのは、「2002年2月前後」である。国内市場には閉塞感があった当時、同県米沢市の同業者グループ「クレッシェンドヨネザワ」がJCのメンバーとしてTexworld（パリ）に合同出展し、出展の案内を受けたオカテックスの社長は見学に行った。「当時、日本の企業が単独のブースを設けて展示会に参加していることはほとんどなかったため大変参考になった。」

社長は、クレッシェンドヨネザワのメンバー企業の勧めで、海外出展を検討し始めた。「2シーズンの準備を経て品質管理等に自信を持ち、2003年9月に『機が熟した』との判断をして出展した。」出展先は、フランスのTissu Premier（リール）と、Texworldであり、いずれもJCとして合同出展する形をとった。そして、商社が来場者と出展者とを仲介した。

複数の展示会への出品を通じ、同社は、『『展示会の客層の違い』を認識することができた。』また、大きなブースでの合同出展では来場者に商品を見てもらえるかどうか展示場所によって異なることが判明した。「ブースの奥の方までは客は見てくれず、見せ方が非常に重要であると痛感した。」最終的には、「50点程度の商品を持参したものの結果は芳しいものではなかった。」「取引につながる話がいくつかあったもののバルク注文（量産受注：引用者注）につながるような話はなかった。」

オカテックスは、2004年2月に両展示会に再び出展した。「アテンド（訪問者：引用者注）

は比較的少なかったが、ティッシュ・プルミエ（Tissu Premier：引用者注）でバルクの成約につながった。」こうして同社は、「当社の商品が海外でも通じるとの認識を持」ち、3シーズン連続で出展を続けた。

他方で、オカテックスは、出展先の変更を検討し始めた。それは、展示会来場者から、業界でより地位の高い展示会（PV）で、同社の商品と類似したものが高い価格で出品されていたことを教えられたからである。

PVに似たような製品が高価格帯で出されているということは、（中略）当社の製品にはさらにチャンスがあることを示しているのではないかと判断した。

着分要求などの注文情報を蓄積・整理したオカテックスは、2004年9月には、展示会で評価が高い商品を絞り込むことができ、商品の善し悪しを判断する基準もできた。同社は、PVへ出展しても採算が取れるのではないかと考え、2005年3月に出展を果たした。販売に伴う『『外国為替リスク負担と販売・代金回収』の機能』は、商社に依頼した。

初回のPVでは4日間で計130名の来場者があったが、バルクの成約は約1,200万円にとどまり、PVへ出展している企業は企業としての意識やレベルが高いと認識した。

それ以降も、オカテックスは、PVに連続して出展した。2007年頃の主な輸出先は、ヨーロッパである。ただし、「現状（2007年頃：引用者注）の輸出状況について、必ずしも『成功している』といった認識を持っているわけではない。」¹⁰

10 同社は、2008年に出展を休止している（『技あり米沢』ホームページ <http://wazaari.biz/db/okatex/> [キャッシュ] 2017年11月26日確認）。

4.3.3 妙中パイル織物(株)

妙中パイル織物は、和歌山県でパイル織物を生産しており、かつてアメリカ向けにインテリア向けの生地などを輸出していた。しかし、1977年頃から自動車シート素材を(株)川島織物から受注し、他の製品を生産できないほど多忙となった。また、1981～83年には円高により輸出条件が悪化した。こうして同社は、輸出をほとんどしなくなったが、内需の縮小を受け、もう一度輸出に取り組むこととした。

輸出を再開したきっかけは、2000年に、アメリカにエージェントをもつ同じ地域の企業から、共同での輸出活動を提案されたことであった。その企業は、フェイクファーを手がける日本ハイパイル工業(株)であり、政府の補助事業にかつて共同申請した仲間であった。同社から「アメリカにいいエージェントもいるし、一緒に輸出事業に取り組まないか」と声をかけられ、社長は、「アメリカのマーケットは昔のことをよく覚えているので、是非取り組みたいと応じた」という。

日本ハイパイル工業とともに対米輸出に取り組んだ妙中パイル織物は、インテリアを中心としつつも、衣料用生地の輸出にも関心を持っていた。衣料用生地の展示会International Fashion Fabric Exhibition (IFFE) とインテリア用生地の展示会Showtimeに、それぞれ2回出展した。

しかし、インテリア市場では、アメリカ製品に対する価格競争力の乏しさ、ヨーロッパ製品に対する感性品質や少量対応における劣位を認識した。

インテリア用パイル織物は、アメリカ品が非常に安く、バルクゾーンに入るのは難しいと思った。

高級品ゾーンは、ヨーロッパから伝統的なセンスの良い商品が少量対応で入っており、アメリカのインテリアのマーケットは難しいと感じた。

同社は、「衣料なら高いとは言われるが買ってくれる部分があると考えて、IFFEに力を入れるようになった。」しかし、「なかなかまとまった量が売れないので悩んでいた」ところ、「ある商社の方から当社品のような高級品を求めるバイヤーは、アメリカではなくヨーロッパの展示会に行っているからとヨーロッパでの出展を勧められた。」

妙中パイル織物は、アメリカでの出展先をPV New Yorkに変更した一方で、パリのPV (2005年3月)において日本ハイパイル工業に生地を供給した。2005年8月時点で「既にイタリアへの輸出だけで1,500メートルが決定し、単価の高い高級ラインに絞り込んだ企画であるにもかかわらず、着実な成果を出した」。¹¹

2007年頃の妙中パイル織物は、フランス、アメリカをはじめ、イタリア、ドイツ、カナダに比較的多く輸出している。その頃、かつて売上の85%を占めた自動車シート素材の売上は、ほとんどゼロとなっていた。

4.3.4 (株)アバンティ

アバンティは、オーガニック製品を取り扱っており、素材と製品の両方を販売している。同社では社長が輸出に関心を持っており、2000年にTexworld (パリ) へ、2002年にMaison et

¹¹ 『繊維ニュース』2005年8月30日付。

Objet（パリ）へ出展した¹²。しかし、どちらも「売上には結びつかなかった。」その背景には、「輸出を開始した当初はオーガニック製品に対する理解が浸透しておらず、認知度が高くはなかったこと」があった。

しかし、有名な展示会での出品には、業界関係者の間でアバンティの評判を形成する効果があり、それは同社に新たな出展機会を提供した。

2004年にフランスのプルミエール・ビジョン（PV：引用者注）事務局から出展のオファーが来たことが当社の輸出ビジネスのブレークスルーである。

当時、展示会事務局は「オーガニックを扱っている質が高い企業に打診する」ことを方針として、様々な企業に接触していたようであるが、以前から他の展示会でオーガニック展示を実施していたことがきっかけとなり、当社に白羽の矢が立った。

2007年頃のアバンティの輸出先は、数量ベースでヨーロッパ（主にスイスやイギリス、その他スカンジナビア半島の各国）が約8割、アメリカが約2割である。ただし、生地輸出の比率は5%未満にとどまる。

4.3.5 株エイガールズ

和歌山県のニット企業であるエイガールズは、「商社・問屋からの賃加工やアパレルからのOEM生産を主体にニット生地を取り扱ってきたが、取引先が海外生産を増加させて受注数量が減少し、価格的に厳しい状況となっていた。」

山下雅生氏（現会長）は、1970年代後半か

らPVやドイツの展示会を視察し、日本の繊維企業の可能性と課題を認識していた。

そこで感じたことは、「日本の技術は、世界に十分対抗できる」が、その一方で、「企画提案力や感性の面では、格段に劣っている」ということだった。（中略）それは何故だろうかと考えた末、日本のテキスタイルメーカーは下請け加工に甘んじている現状があり、その点がヨーロッパとの大きな差になっているという結論に至った。この状況はいつか打開しなければならないと考えていた。

1988年、エイガールズは、輸出事業に取り組むことを決定し、1989年からの2年間、リヨンのニット企業と事業提携（2,000万円での契約）を行い、商品の企画・開発や出展のノウハウを吸収した¹³。

2001年以降の同社は、世界各国の展示会（パリ、ニューヨーク、上海、大連など）に間断なく出品して、経験による学習を進めた。まず、JCとしてパリで出展した。ただし、「当社は商社の取扱商品の製造者として間接的に出展しており、いわば商社頼みであった。」また、2001年にニューヨークで出展した時も、「『どこの誰に売ればいいのか』という十分な情報をもたぬまま、商社頼みの出展しかできなかった。」

2002年、PVは非ヨーロッパ企業に出展資格を与えた。これを受けて、エイガールズは、2003年に単独出展したものの、実務上の様々な課題に直面し、収益面で十分な成果をあげることができなかった。

12 アバンティホームページ（<https://avantijapan.co.jp/corporate/history>）および同社ブランドホームページ（http://www.pristinebaby.jp/user_data/about_avanti.php）による（いずれも2017年11月19日確認）。

13 『繊維ニュース』2015年6月24日付。

英語に慣れていない、送るのに時間がかかる、貿易のことがよくわからない、さらには生地見本がないなど課題は山積みだった¹⁴。

初めての出展は準備に忙殺されて、スイッチ（ここでは、「生地見本の請求」：引用者注）が400社あったが足りなくなって困った経験がある。20社くらいしか売れないし、初年度の運送賃は40万円かかった。最初は赤字続きで、そりゃあつらかったですね¹⁵。

合同・単独出展の経験を通じて、エイガールズは、「輸出ビジネスの基本は、足でかせいでOEM製品の供給先を探す、ということ」だと理解した。山下氏によれば、輸出の成功のポイントは、現地での交渉に適したエージェントを確保することであり、「当社はそこで成功した」という。

2007年頃、エイガールズでは、輸出による売上が全体の25%に達した。輸出先は、ヨーロッパが中心であり、北欧、旧共産国を含め約50社の得意先をもつ。他にも、アメリカ、オセアニアにそれぞれ30社、20社の得意先がある。

4.3.6 第一織物(株)

福井県の第一織物は、合繊高密度織物を得意としている。1990年代後半のファッション・トレンドはポリエステルの高密度繊維生地であり、同社は、自主企画・開発した生地を生地問屋などに卸し、国内で「非常に売れた」。しかし、トレンドが天然繊維へと転換した結果、「3年目

には売上が非常に落ち込んでしまい、苦境にたった。」

同社社長は、2000年の正月に輸出に取り組むことを全社員に伝え、まずは商社を通そうと大阪に出向き、輸出担当者に相談した。

「国内用の生地ですが、輸出できますか？」と聞くと「ああ、いいものを作ってますね。いくらですか？」。そこで「(1メートルで)800円とか900円です」と答えると、手にしていた生地をポンとほうり出し、哀れむような目で見るんです。「あんたは若いから知らんやろうけど、ポリエステルやナイロン生地の輸出って、4ドル(450円見当)以下しか売れません。こんな高いもん、無理ですわ」とばっさり言われます。

結局、「誰も相手にしてくれず、自ら海外に足を運ぶことにし」た社長に、「仲の良かった商社の部長が『噂ですけど、もしかすると高いもんを買うかもしれないところがある』と声をかけ」た¹⁶。この部長に教えられた韓国とイタリアが第一織物の最初の標的となった。

第一織物にとって海外の展示会への出展は特別なマーケティング手段ではない。

海外の展示会への出展は重要であり、当社も注力している。しかし、展示会を特に重視しているわけではない。

同社は、韓国・イタリアでのマーケティング活動をエージェントとの協働により進め、商社は決済に介在させるにとどめた。韓国市場の開拓に際しては、1998年に出品した国内展示会

14 「男子専科 紳士の哲学 山下雅生 エイガールズ社長」(<http://danshi-senkajp/philosophy/%E5%B1%B1%E4%B8%8B%E9%9B%85%E7%94%9F>) 2017年11月22日確認。

15 同上。

16 『産経新聞』2017年3月8日付。

(JC) のブースに名刺を残した韓国人をエージェントとした¹⁷。イタリアに関しては、福井県ミラノ事務所のあったJETROミラノセンターを活用したビジネスを通じ、「よいエージェント」を確保できたという。

2007年頃の第一織物の主な輸出先は、韓国、イタリア、中国、アメリカである。韓国では、輸出を開始して7年間で輸出額が累計3億円に達した。輸出実績が2億円に達したとき、韓国のエージェントを法人化した（現、Daiichi Orimono Korea Co., Ltd.）。「現在（2007年頃：引用者注）では最も売上が伸びているのがヨーロッパであり、イタリアへの輸出は3億円超となった。」

5 考察

6社の国際化の事例が、対象国市場のネットワークの外にいることの不利、その市場のネットワークへの参入に必要な学習、そして、国際化のプロセスとの関連でどのような意義をもつかを確認しよう。

まず、輸出を着想する段階での学習である。社長が輸出に関心を持っていたアバンティを除き、全ての企業が、国内向け生産の収益悪化を受け、輸出への関心を高めていた。そのとき問題とされたのは、顧客のニーズに関する情報が入らない、従来の受託加工事業からの脱却であった（辰巳織布やエイガールズの事例）。

欧米（第一織物の場合は韓国を含む）には、より高い単価で販売できる市場が存在していた。しかし、高級品やファッション性の高い商品の輸出経験に乏しい日本企業は、対象国市

場のネットワークの外部（Johanson and Vahlne, 2009）にあり、既に実績を持つ欧米企業に対し不利な立場にあった。また、日本の中小企業は、市場や国際化に関する一般的知識の獲得やマーケティング活動に投入できる資金が少なかった。他方で、日本には、貿易を事業とし、欧米に拠点をもつ卸売商（商社）が、欧米には、顧客と既にネットワークを形成している代理商（エージェント）が存在した。

以上のような状況で、日本の中小企業は、対象国市場への参入のため、競合、商品開発、輸出、出展、標的市場に関する学習を進めた。例えば、エイガールズは、ヨーロッパの展示会の視察を行い、日本企業の商品の強みと弱みを明確にした。同社の場合、既にヨーロッパ市場のネットワークの中にいるフランスの同業者と提携し、商品開発や出展について学んだ。オカテックスは、同社よりも早く輸出に着手した同じ地域の同業者との交流があり、彼らとの対話や出展の様子の観察を通じて輸出や出展に関する理解を深めた。第一織物は、韓国・イタリア市場が標的となりうることを、妙中パイル織物は、ヨーロッパに出展すべきことを、商社から教えられた。このように、日本の中小企業は、対象国市場に通じた国内外の同業者・関連業者から学ぶことで、同市場のネットワークの外にいることの不利を緩和していた。この事実は、Johanson and Vahlne（2009）ではほとんど論じられていない。

既に対象国市場のネットワークの中にいる代理商や卸売商を利用すれば、海外の市場機会を把握しやすくなる（Johanson and Vahlne,

¹⁷ 『繊維ニュース』2015月2月25日付。

1977)。ただし、第一織物の事例が示すように、中小企業は、生産する製品の価格帯を引き上げようとしているので、低価格・大量販売を志向する商社とは営業で協働できない。海外の顧客への継続的な営業活動を少ない費用負担で展開しようとする中小企業は、エージェントと協働していた。第一織物の場合、国内展示会への出品や、在外日系輸出支援組織の利用をきっかけにエージェントを確保した。妙中パイル織物は、既にエージェントを確保した同地域の企業と連携した。一方、海外市場に自ら参入しようとする輸出商社と協働する辰巳織布は、海外営業への関与が他の企業よりも浅い。

海外の展示会への出品に対する中小企業の姿勢は一様ではない。自ら出展した企業の中には、最初は合同で出展し、やがて単独出展を試みるものがあつた（オカテックス、エイガールズ）。また、出展は単独であっても、他の展示会に出展した同業者にも販売を依頼する事例もあつた（妙中パイル織物）。辰巳織布は、自社での出展を控えてきたが、海外のホテルの一室での合同出展を新たに計画した。

展示会において出展者は、他の出展者や展示品の観察、来場者との対話、そして自らの出展成果の確認を通じて、競合、顧客、そして出品した展示会に関する理解を深めていた。例えば、妙中パイル織物は、欧米の出展者に対する劣位を認識し、輸出対象の中心をインテリア用生地から衣料用生地へと移した。オカテックスは、複数の展示会に出品した結果、展示会ごとの来場者の違いを認識した。そして、ある来場者から、業界での地位がより高いとされるPVに同様の商品が高い価格で出品されていたこと

を教えられ、出展先をPVに変更した。満足できる成果が得られなかった妙中パイル織物やアバンティも、同様の行動を取った。

中小企業は、欧米の顧客と直接対話を行い、彼らのニーズなどを具体的に理解しようとしていた。特に注文情報は、自らの商品の強みや活動の有効性を判断する上で重要である。例えば、オカテックスは、注文情報を蓄積・整理したことで、顧客の評価が高い商品が明確になり、商品の善し悪しの判断ができるようになった。辰巳織布のように、協働する商社が海外出展する場合でも、展示会での商談に参加する中小企業も存在する。このような輸出マーケティングへのより深い中小企業の関与は、かつての大企業主導の輸出（大田, 2007）と異なる点である。

以上のように、展示会、出展行動、そして出展成果は多様である。中小企業は、適切な展示会の選択と出展費用の節約により、費用対効果を向上させようとしていた。そして、輸出に伴う不確実性の認識やそれへの対応（特に出展行動）は、どのような同業者や代理商・卸売商と協働できたかによって異なっていた。これらのことは、中小企業国際化に関する日本の研究はもちろん、Evers and Knight (2008) や従来の展示会研究（Rinallo, and Golfetto, 2006; Bathelt et al., 2014; 大田, 2015）でも、十分考察されていない。

6 結論

日本の中小繊維企業は、定番品の輸出向け生産の収益性が悪化し、安価な後発工業国製品に自国市場を奪われたことを受け、より高い単価での販売が期待できる欧米市場への輸出

に活路を見出した。日本の輸出額は、大幅な伸びはみられないものの、国内向け生産と比べると安定して推移しているので、その判断には一定の合理性があったといえよう。

日本の輸出単価は、全ての品目において高く、合繊織物では既に多額の輸出実績がある。しかし、全体の輸出額は、イタリアはもとより、アメリカやドイツにも及んでいない。今後、日本企業がイタリア製品に対する有効な差別化を行い、様々な素材の織物・編物の輸出拡大をより広い価格帯で実現できるかが問われているといえよう。特に重要な輸出先は、有力ブランドが存在し、トレンド形成に影響力のあるイタリアやフランスである。

新たに輸出に取り組む中小企業は、市場や国際化に関する一般的知識が乏しい上、国際化に投入できる資金も限られていた。そのため、中小企業は、投入資金を節約しつつ、対象国市場のネットワークへの参入に必要な学習を進めた。輸出の着想から出展に至る過程で、中小企業は、市場や国際化に通じた国内外の同業者・関連業者から、競合、商品開発、輸出、出展、そして標的市場について学習していた。

対象国市場への参入に際し、中小企業は、代理商・卸売商や展示会といった市場仲介者

を利用していた。中小企業が販売する高い単価の商品の営業に卸売商が関心を示さない場合、卸売商の役割は取引リスクへの対応にとどまり、営業は代理商との協働により行われた。出展に関しては、費用を確実に回収するため、標的市場に適した出展先を選び、自社の経験や資金力に見合った出展形態（間接出展と直接出展〔合同出展と単独出展〕）を採用していた。

出展形態を問わず、中小企業は、展示会に足を運び、他の出展者や展示品、そして来場者の動向から、競合、顧客、そして展示会に関する理解を深めていた。また、注文を受けた出展者は、その情報を蓄積して顧客のニーズを具体的に理解し、その知識を翌シーズンの企画・開発や販売での意思決定に活かしていた。

出展経験による学習には、多額の費用がかかる。したがって、学習効率を高めるには、経験以外の学習機会を充実させる必要があるかもしれない。また、顧客にアクセスする方法としては、出展以外に顧客への直接営業もある。こうした問題については別稿で論じたい。

付記：本研究はJSPS科研費 23653106、26590070、26282065の助成を受けた。

【参考文献】

- Bathelt, H., Golfetto, F., and Rinallo, D. (2014). *Trade shows in the globalizing knowledge economy*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., and Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (4), 339-362.
- Evers, N., and Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: A network perspective. *International Marketing Review*, 25 (5), 544-562.
- 細谷祐二 (2017) 『地域の企業を引き出す企業：グローバル・ニッチトップ企業が示す未来』 筑摩書房。
- Jackson, T. (2006). Fashion design. In Jackson, T., and Shaw, D. *The Fashion Handbook*. London: Routledge (pp. 29-56).
- 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*, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J., and Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), 1411-1431.
- 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*, 26 (6), 632-659.
- 額田春華・山本聡編著 (2012) 『中小企業の国際化戦略』 同友館。
- 大田康博 (2007) 『繊維産業の盛衰と産地中小企業：播州先染織物業における競争・協調』 日本経済評論社。
- 大田康博 (2008) 「日本・イタリア繊維企業のネットワーク戦略：尾州・プラート産地の事例を中心に」『徳山大学論叢』第66号、45-103ページ。
- 大田康博 (2012) 「日本中小繊維企業の国際マーケティング：ネットワーク戦略による制度的条件の変革」小川正博・西岡正・北嶋守編著『ネットワークの再編とイノベーション：新たなつながりが生むものづくりと地域の可能性』同友館、115-137ページ。
- 大田康博 (2015) 「繊維産業における市場創造志向の水平的協働：フランス・イタリア・日本の展示会と中小企業」『徳山大学論叢』第81号、43-70ページ。
- Rinallo, D., and Golfetto, F. (2006). Representing markets: The shaping of fashion trends by French and Italian fabric companies. *Industrial Marketing Management*, 35 (7), 856-869.
- 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ページ。
- 山本聡・名取隆 (2014) 「国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性 (IEO) の形成と役割：海外企業との取引を志向・実現した中小製造業を事例として」『日本政策金融公庫論集』第23号、61-81ページ。
- 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』2015年No.3、11-22ページ。