

中小企業国際化の原動力

—周南市三企業を事例に—

What Drives the Internationalization of SMEs?

— An Analysis of Three Enterprises in Shunan City —

呉贇・楊樂華

I. はじめに

本稿は、山口県周南市の中小企業における国際化¹⁾の課題に注目し、その解決に向けての可能性を検討するものである。近年、グローバル化対応の一現象として、中小企業の海外展開が加速している。一方で、山口県内屈指の工業都市である周南市は、中小企業の積極的な海外展開が見られなかった。楊・呉(2022)が2021年12月に実施したアンケート調査²⁾によると、「海外取引もしくは進出実績あり」と回答した周南市企業は有効回答者数84社のうち6社(約7.1%)であった。対照的に、「取引や進出実績はなく、関心もない」と回答した企業(以下「無関心企業」)は71.4%を占めた。海外展開を行わない理由について、無関心企業は、ノウハウ・人材の欠如や行政支援の手薄さに加え、そもそも海外を事業の標的市場としてみていなかったこと、もともと海外に関心がなかった³⁾ことが分かった。

これらの調査結果から、周南市企業の国際化における大きな課題が浮き彫りになり、人材不足、支援機関の不在、産官学連携体制の欠如などの外部要因が楊・呉(2022)によって指摘できた。一方、「取引や進出実績はなく、関心もない」という消極的な経営者の多さはいささか気になる。こうした消極さが周南市中小企業の海外展開の遅れ⁴⁾の要因であるとするならば、ますますグローバル化への対応は難しくなるのではないかと考える。グローバル化が押し寄せる中で、地域の持続的成長を進めるにはより多くの経営者が国際化に関心を持つことが重要になるであろう。

現在、グローバル化に伴う競争環境の激化や少子高齢化などにより、ベンチャー企業やスタートアップに限らず、大企業や中小企業においても、企業の持続的な安定経営や成長を実現するためには、イノベーションの担い手としての「アントレプレナーシップ(起業家・企業家精神)」(以下:企業家精神)が不可欠となっている。

1980年以降、企業行動の裏にある経営者の意思決定に影響を与える企業家精神は大きな注目を集めている。Drucker(1985)は企業家精神の重要性を指摘し、それが経済分野に限定されず、あらゆる人間活動にも適用されることを強調し

ている。

初期の企業家精神研究では、心理学を主な理論基盤とした特性理論によるアプローチが取られた。経営者に固有の特質として、発想力や、行動力、チャレンジ精神、リスクを恐れない勇敢さなどが指摘されている(Stevenson & Jarillo, 1990; Shane, 2000)。その後の企業家精神研究アプローチは、経営者の特質を含めた行動論(Gartner, 1990; Covin & Slevin, 1991)や、スタイル論、条件適応論などまでに発展してきた。

国際ビジネスの議論においても、企業家精神と企業の国際化の関係性は大きな注目を集めている(Knight, 2001; 高垣, 2021)。例えば、国際的企業家精神志向(IEO: International Entrepreneurial Orientation)を持つ中小企業は国際化に成功しやすく、戦略的柔軟性がより高いパフォーマンスをもたらすことが示されている(Acosta, *et al.*, 2018)。

以上を整理すると、中小企業のパフォーマンスや国際化の意思決定などは組織や企業レベルで観察するよりも、経営者の個人の属性に焦点を当てた方がより説得的であろう。本稿は、数少ない海外輸出できた中小企業の経営者に注目する。なぜこれらの企業は海外に目を向けるようになったのか、彼らの海外展開において、どのような影響を受けて、あるいはどのような推進力によって意思決定がなされていたのであろうか。国際化の道へ進んだこれらの企業の国際化の原動力を解明することが本稿の目的である。

上記の目的を達成するには、帰納的研究法が妥当であり、複数のケース(事例)を通じて、共通点を見出すという方法を用いる。つまり、本稿は理論の検証、あるいは因果関係の説明が主な目的ではなく、ケース分析による一般的なパターンの帰納、理論的アイデアの創出を意図しており、いわゆる探索的ケーススタディ⁵⁾のアプローチを採用する。ケーススタディの方法論において、「探索的」、「記述的」、「説明的」のものがあるが、探索的研究は、「対象への知識が漠然にはあるかもしれないが、ほぼなく、文献研究、観察、インタビューなどの柔軟な調査によって、ある程度焦点の絞られた研究目的やリサーチクエスチョンまた理論のアイデアを生み出す」ものである(大東和, 2003: 51)。

したがって、本稿は海外展開を果たした周南市の3つの中小企業を対象としたケーススタディを行う。具体的には、企業の経営者に焦点を当て、彼らの意思決定および行動、ないしそれまでに至った背景を主にインタビュー資料に依拠して観察する。彼らがいかに資源不足という大きな壁を突破し、国際化の道を歩み始めたのかを解明することによって、中小企業の国際化における原動力は何かを探求する。

結論を先取りするならば、周南市の3社が国際化へ進んだのは現状への強い危機感からスタートし、果敢なチャレンジ行動をとって危機対応をした結果である。経営者のチャレンジ精神の裏には、事業の未来に対する明確なビジョンと家業（産業）の持続的成長への強い責任感があり、加えて多様なリソース（ネットワーク、技術、資金、人材）を創造的に活用できる環境があった。これらの要素が対象の3社の海外志向を促し、国際化の原動力となったのである。

本稿は4節から構成される。次の第2節では調査対象の3社に対するインタビュー調査の概要を整理する。これを踏まえて第3節では、3社の国際化プロセスを歴史的視点に基づいて分析し、その原動力を明らかにする。最後の第4節では、本稿の分析結果のインプリケーションと今後の課題を提示する。

II. インタビュー調査の概要：周南市中小製造企業3社の国際化経緯

本研究では、2022年9月から2023年2月にかけて、周南市中小製造企業3社に対するインタビュー調査を行った。その際、主な質問項目として、事業の沿革、経営状況、海外取引の経緯、地域との関係、支援機関との関係が共通している。インタビュー調査の実績は下記の通りである。

- ・株式会社山縣本店2回（対象：山縣俊郎社長）

1回目：2022年9月8日（14：00～15：30インタビュー、15：40～16：10蔵見学）、山縣本店にて実施

2回目：2023年2月27日（15：00～17：40）、山縣本店にて実施

- ・株式会社はつもみぢ2回（対象：原田康宏社長1回、阿部美恵杜氏1回）

社長へのインタビュー：2022年9月14日（10：00～11：40）、はつもみぢ本社にて実施

杜氏へのヒアリング：2022年12月23日（13：30～14：30）はつもみぢの工場にて実施

- ・株式会社カン喜1回（対象：上坂陽太郎社長）

2023年1月11日（10：00～11：20）、カン喜本社にて実施

以下、特別な注釈・出典がない限り、文中の引用や事実の紹介はすべて上記のインタビューに依拠している。なお、一部のインタビューには、呉と楊の専門ゼミ学生も同席した。

1. ケース1：株式会社山縣本店

a. 事業の沿革と経営状況

酒類製造および販売を事業とする山縣本店は、明治8年（1875年）下松で創業し、その2年後に現在の周南市久米2933に移籍した。1920年代には年産1千石の規模に達し、「久米鶴」（大正13年）、「防長鶴」（昭和4年）の発売により世間に名が知られるようになる。戦後の昭和27年（1952年）に株式会社に改組し、昭和49年（1974年）の創業100年目で年産1万石を達成した（橋詰、2002：139）。

現在の社長山縣俊郎は平成7年（1995年）に社長に就任し、早くも1996年7月から、県外12蔵と合同で日本酒の欧米輸出（イギリス、ドイツ、フランス、アメリカ）に取り組んだ。現在（2021年9月期）5人体制で「毛利公」、「かほり」、「防長鶴」などの銘柄を年間約500～800石作り、8千万円を売り上げている。全体出荷に占める海外輸出の割合は、一時期3割も超えたことがあったが、現在は約2割程度である。

b. 海外取引の経緯

美味しい日本酒が美味しい状態で海外でも味わうことができるようにするというビジョンは、山縣社長の学生時代（1960年代後半）の海外旅行中にできた。彼はドイツで飲んだ日本酒に「こんなひどい酒か」と驚愕し、海外での日本酒のまずさが深く印象に残った。当時は、日本のいいお酒でも船で数週間が経つと温度の差で次第に味がまずくなり、香りも悪くなることが分かったという。そこで日本酒の品質を保ったままで海外へ持っていきたいという気持ちとなった。

1980年代から国内日本酒需要の減少を受け、従来の「桶売り」のための大量生産はもはや継続できなくなりつつあった。山縣社長（当時まだ社長ではないが）は通産省の補助事業を活用し、1984年に冷酒「かほり」の開発に成功した。これは従来の爛して飲むという日本酒の飲み方を大きく変えた先駆的な出来事であった。冷やして飲む冷酒「かほり」は爆発的な人気を呼び、日本で飲んだ海外の客からも多くの賞賛を受けるようになり、アメリカで売りたいと周南の日本料理屋「藤吉」で「かほり」に魅せられたアメリカ人がアプローチしてきた。最初の海外輸出の試みは、このアメリカ人とともにチャレンジしてみたが、相手はまったくのお酒の素人であり、また、アメリカで酒に対する規制が非常に厳しいということもあって、実現できなかった。このように、単独での海外展開は失敗に終わったが、情報収集と失敗からの学習という面でその次の展開に繋がった。

1996年、山縣社長は県外の酒蔵と共同出資して、輸出会社「日本産清酒輸出機構」（JSEB）を作った。出資に参加した13の蔵は均等の出資額で1億円弱を集めて、海外での輸入は第三者（地酒 Inc.）に任せるという形で輸出を始めた。フランスのパリでは日本酒と日本料理を堪能するアンテナショップ「禅」をオープンし、アメリカ、イギリス、ドイツにも日本酒の輸出を開始した。流通においては、業界初のリーファーコンテナを導入し、日本の出荷から現地のディストリビュー

一タまで終始コールド・チェーンの使用にこだわった。この流通におけるイノベーションにより、日本と変わらない高品質の日本酒が海外で提供できるようになり、後の日本酒輸出のモデルケースとなった。

しかし、当時はまだ日本酒の知名度が低く、ヨーロッパではほとんど売れなかった。山縣社長によると、フランスに開店した「禅」は「4、5年で大負けでやめた」。JSEBは大きな損を負って破綻した（JSEBの代表だった蔵元はすでに倒産した）。しかし、副代表を務めた山縣社長は海外への夢をあきらめずに再建に取り掛かった。

JSEBの後続形態は、2009年に東京で設立したJCTO Japan（JCTO: Japan Culture Trade Organization. 山縣俊郎が社長）である。「地酒の輸出を通して日本文化を世界へ」を掲げ、山縣本店（山口県）、山本本家（京都府）、あさ開（岩手県）、末廣酒造（福島県）、千代むすび酒造（鳥取県）の5社が出資して（山縣本店は4割出資）、輸出を再スタートした。今度は経営を第三者に任せるのではなく、100%出資販売子会社Kuramoto US Inc.も併設し、アメリカのニューヨークとロサンゼルスに拠点を置いた。Kuramoto US Inc.は現地従業員2人と日本人2人でアメリカ全国で営業販売を行い、年間約5億円の売り上げを実現していると山縣社長はいう。なお、JCTO Japanの年間売り上げは約3億円である（内部資料）⁶⁾。

2022年6月に、山縣社長は3割の株式を後継者に譲り、JCTO Japanの経営第一線から引退した。現在は県内の日本酒を中国へ輸出するプロジェクトを引っ張っている。

c. 地域、政府の支援機関との関係

山縣社長は、自分の酒蔵を「地域密着」企業として位置づけている。東京一極集中と地域の衰退という問題に、彼は非常に懸念を抱いており、酒造りの原料は全部地元（山口県）で調達している。山縣本店のホームページでも、社長からのメッセージで、地域に対する思いが現れている。「弊社は、最大利潤を追求する企業とは一線を画して、地域との密着を最優先する家業として存続していきたいと思っています。酒は文化であるという信念のもと、酒文化創造蔵として社会に情報発信したいと思います」と書かれている。

支援機関との関係について、山縣社長は日本酒造組合、県の酒造組合と深くかかわりがあり、広いネットワークが蓄積されていた。酒造組合では長く需要開発委員会の委員を務め、日本酒市場に関する調査などに携わってきたことで、業界の動向や需要の変化には詳しかった。県の酒造組合でも副会長（10年間）、会長（6年間）を歴任し、全国唯一、新型コロナ以前の12年間連続出荷量増に尽力してきた（伊藤，2020）。

2. ケース2：株式会社はつもみぢ

a. 事業の沿革と経営状況

株式会社はつもみぢは、文政2年（1819）の創業で、200年以上の歴史をもつ酒蔵である。同社は明治31年（1898年）「初紅葉」の商標登録を行い、初紅葉の酒をずっと造ってい

た。戦時中（昭和20年）酒蔵が丸焼けになり、その後再建したが、コンビナートの徳山進出とともに、繁華街の真ん中の酒蔵となった。戦後の日本酒産業が成長し、はつもみぢも量産するために身内の酒蔵と2回合併した。

昭和48年（1973年）から日本酒の需要が落ち続け、日本酒製造はお荷物部門となり、昭和60年（1985年）から酒造を一時休止し、今の「瀬祭」で知られている旭酒造に生産を委託した⁷⁾。

現在の社長、十二代目蔵元原田康宏はどうしてもうまい酒を造りたい、また、彼は利き酒ができて、日本酒造りにおいて貴重な才能を有するということが相まって、平成15年（2005年）に日本酒製造を再開した。しかし「初紅葉」を製造した時代から受け継いだノウハウは皆無で、県の酒蔵仲間で作った勉強会で教え合っ、技術共有などの助け合いを通じて、酒造りに挑んだ。従来の「初紅葉」のイメージを払拭すべく、新しい銘柄「原田」を作り上げた⁸⁾。

現在、はつもみぢでは、社員10名（製造部員5名、地元配達2名、事務3名）、四季醸造の方法を採用し、年間約400～500石の製造能力を持ち、売り上げは約1億円である。製品はすべて純米酒にこだわっている。

b. 海外取引の経緯

はつもみぢの海外輸出は、山縣社長の紹介がきっかけであった。JCTO Japanが補助金を受けて実施したマッチング事業⁹⁾に誘われ、参加した。アメリカに持っていった商品が「向こうの業者に採用されて、それから（アメリカ向けの輸出が）始まった」。いまJCTO Japanを通じてアメリカ向けには2アイテム（50%精米の純米大吟醸と80%の純米酒）を輸出している。そのうちの1アイテム（原田80）はアメリカのKuramoto US Inc.販売員とのやり取りの中で作って輸出提案をしたもので、アメリカでも「いま爆発的に売れてるんです」という。

アメリカ以外では、2020年6月には日本の商社を通じて、中国、香港、シンガポールへの輸出を開始し、また、コロナ禍の中でオンライン商談を通じて、台湾、韓国への輸出も始めたところである。コロナ禍の「3年で輸出が10倍になったんですよ」と原田社長はいう。阿部社氏もコロナの影響が大きく、国内では「半分以下に落ちました」といい、「海外の注文がすごい」増えたことで「すごい助かった」と海外輸出がコロナの影響を緩和させたことを打ち明けた。

c. 地域、政府の支援機関との関係

はつもみぢの酒は、原料のすべてが地元産である。酒米は山口県産の山田錦、西都の雫を使用しており、仕込み用の水は、車で1時間離れた鹿野地区の伏流水を汲んでいる（週1回2トンの水を取ってくる）。山縣社長の地域密着と同じように、原田社長も地域発展を自身の使命として位置づけている。創業二百周年を記念に原田社長は、はつもみぢの地域への思いを次のようにまとめている。「地域社会の発展に貢献することを使命として、様々な遍歴を重ねながらも日々の研鑽を劣らないよう努めてまいりました」（「創業二百周年記念 はつ

もみぢ創業史書」：4)。現在は、事業再構築補助金を活用し、「(街に來た)人がわいわい楽しめる店舗」に蔵の改造をしている。今後は蔵を改造しながら、大きくしていくような計画を原田社長は思い描いている。

また、支援機関との関係について、原田社長は山口県酒造組合の需要開発委員会委員を6年間勤めており、これは「営業部長みたいなもの」と説明した。ジェットロなどの支援機関とは、所属の組合がずっと付き合いがあるが、特別個人でのやり取りで具体的な話に発展したことはなく、拠点は下関にあるということもあり身近な情報交流ができないという。

3. ケース3：株式会社カン喜

a. 事業の沿革と経営状況

株式会社カン喜は、周南市瀬戸内の海岸沿いに工場を建て、トリ貝を取って加工する会社として昭和48年(1973年)に創業した。その後昭和57年(1982年)株式会社八木ノースイ(八木水産とノースイの合併会社)を設立し、広島のかきを原料とするかきの加工事業に挑戦し始めた。当初巨大な赤字を出したが、設備投資、作業工程の効率化、新製品の開発(かきグラタン)、障害者雇用などの工夫をして、黒字転換を実現した。平成15年(2003年)、合併解消によって、社名は現在のカン喜に変更した。(上坂, 2018)

現在カン喜の主な事業内容は、かきフライ、殻付きかきグラタン、冷凍かきなどの農水産物の製造・加工及び販売である。そのほか、商社(株式会社イチオウトレーディング)、弁当事業、グループホーム事業(障害者向けのマンション運営)、食堂経営もやっている。70名従業員のうち、約半分は障害者を雇用している。2022年の売り上げはグループで約9億円(かきの加工事業は約8億円)、前年より約20%上昇した。そのうち海外の伸びが大きかったという。国内の冷凍かきフライ市場は約1万トン規模であるが、中小企業であるカン喜はそのうちの6%~7%を占めている。殻付きかきグラタンは年間400万個以上売れて(上坂, 2018: 38)、国内トップシェアを誇っている(坂本, 2014: 167)。

b. 海外取引の経緯

カン喜の商品の海外輸出は2010年からスタートした。最も大きな理由は、国内市場の縮小からくる切迫感であったと社長の上坂陽太郎氏がいう。日本の少子高齢化問題が続き、人口減は必然的にかきの消費量に影響してくる。また、海外製の安い商品が脅威となって、国内市場の競争が激しくなった。食品の日本製という強みを生かして海外市場を開拓しなければならぬという状況だったと上坂社長は説明する。

輸出当初は、香港で店舗を構えて、山口県の特産品も一緒に売る試みをしたが、失敗した。現在の輸出形態は、直接貿易と間接貿易の両方を活用している。香港と台湾は現地の業者と直接取引をしており、主要の輸出先となっている。輸出先の割合をみると香港は5割弱、台湾は3割強¹⁰⁾、残りはオーストラリア、ベトナム、シンガポール、フィリピン、アメリカ、中東で分けている。また、輸出額¹¹⁾は、全体の2割が現

状であるが、3割まで上げたいという。今後香港の市場をもっと広げたく、それに向けて香港では子会社を設立している。また、コールド・チェーンなどの問題が解決されればインドやナイジェリアなどの地域も魅力的だと社長は考えている。

輸出だけではなく、カン喜は海外からかき殻の輸入もしている。国内の供給不足により、中国の青島とベトナムのハノイからかき殻を調達している。

c. 地域、政府の支援機関との関係

カン喜は地域と良好な関係を維持してきた。地域はカン喜の事業を支え、カン喜は事業を通じて地域に貢献してきた。創業当時は、トリ貝が取れるという立地の優位を活かしてビジネスを成立させた。「取れたての海のものはずぐ食べないと全部腐っちゃうんで、冷凍技術で補完して後で食べれるように工場を造ろうということだったと思います」と述べてくれたように、地域の海産資源に付加価値を付けて、事業にしたのである。また、幾度の経営危機に直面した際も、地域の人々の支援によって乗り越えられたこともあった。例えば1980年代のバブル期で人手不足が大きな問題となり、工場に人が来なくなった。「障害者の方がそこを助けていただいて、戦力となっていていただいて乗り越えた」と上坂社長は振り返る。このように地域の資源と人に恵まれたカン喜は、地域の共生・共創に注力している。特に障害者支援において、長年「ものづくりを通して人づくりを」という信念で障害者の雇用を続け、育てた(上坂, 2018: 93-94)。平成22年(2008年)、厚生労働省から障害者雇用優良企業の認証を受けた。

また、地域の企業とコラボして新商品を開発したり、地域の住民向けに月1回の直販セールを開催したりして、様々な地域貢献活動を積極的に行っている。

海外輸出関連の支援機関との関係について、カン喜はジェットロのリソースをよく利用している。意思決定においてはあくまでも自社主導であるが、ジェットロのアドバイスは有益であると上坂社長は評価している。「経験豊富な専門家、元海外法人の社長さんとか、そういった方々を派遣してくれる」ことや、「ジェットロの持っているデータ、国ごとのデータとか、文化とか食習慣というのは、これはもうすごい分厚い、内容濃いので、非常に有益」という。また、ジェットロの海外出展サポートも活用していた。例えば香港のFOOD EXPO 2014、台湾のFOOD TAIPEI 2015の出展は、販路の開拓、輸出体制の構築とノウハウの蓄積に繋がった(日本貿易振興機構, 2016)。ジェットロを通して海外の展示会に出展すると費用も安くなる。上坂社長によると、「去年(2022年)5月にアメリカのシカゴに行ったんですけど、本当は50万60万(出展費用)必要だったが、20万ぐらいで済んだ」のである。

Ⅲ. 事例の分析：国際化プロセスに入る原動力は何か

この節では、前節で観察した3社の国際化経緯の要点について整理し、そこから見えてくる国際化プロセスの大まかなフレームワークを提示し、このプロセスを駆動する原動力は

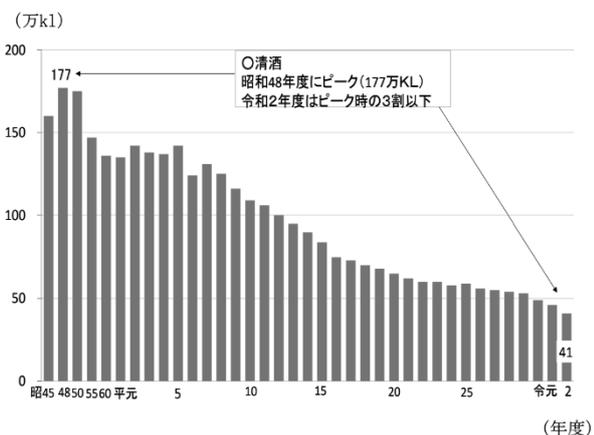
何かを分析する。

1. 事例3社の国際化経緯における要点

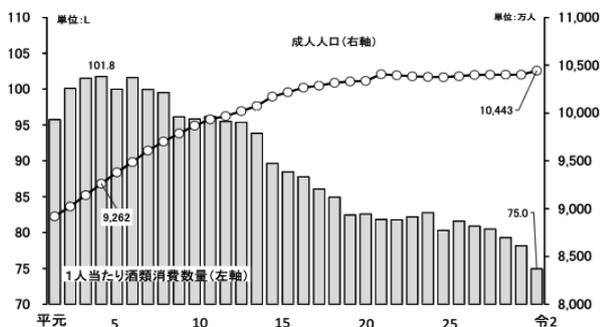
グローバル化の進展による競争の激化と日本国内の少子高齢化、地方過疎化は、地域を基盤とする中小企業にたちまち影響し、生き残るには迅速な対応が求められた。

a. 外部環境（業界動向）

事例の3社もこのような危機的な状況に直面し、対応が迫られたと言える。特に山縣本店とはつもみぢの所属する日本酒産業界においては、市場の縮小が第1図（清酒の課税移出数量の推移）で示しているように、40年前から発生し、一人当たりの酒類消費量も第2図（一人あたり酒類消費数量）の通り急減している。山縣本店ではこの30年の間生産規模を1/10まで縮小したこともこの産業の衰退を物語っている。農水産加工も日本酒産業界ほどの衰退ではないが、これから国内市場の収縮が加速していくと予想がつく。このような外部環境の変化に対して、3社は危機感をもって対応してきたのである。各社の対応行動はそれぞれ多岐にわたるが、共通しているのは海外市場への参入である。



第1図 清酒の課税移出数量の推移
(出典：「酒のしおり」(2022年3月) 国税庁課税部、p.3図4より引用)



資料：成人人口は、国勢調査結果・人口推計（総務省統計局）による。
(注) 1人あたり酒類消費数量（左軸）に沖縄分は含まない。

第2図 一人あたり酒類消費数量
(出典：「酒のしおり」(2022年3月) 国税庁課税部、p.2図2より引用)

b. 内部環境（企業の経営）

海外市場に行くという対応は、外部環境からの脅威があったことはいまでもないが、3社の企業内部における経営もある程度の準備ができていた。山縣本店とはつもみぢは、小規模ならではの柔軟性を活かして、高品質でユニークな酒を造っており、カン喜は製品開発に力を入れて人気商品をいくつも出しており、品質管理の能力も高く、食品の安心・安全を評価するIOS22000を取得した。このように堅実な経営体制は、製品のバックボーンとなって、海外展開の持続化に欠かせないものと思われる。

c. 外部資源へのアクセス

もちろん、外部資源にアクセスできたことも3社の海外展開の際に共通的に見られた。山縣本店は政府の補助金、酒蔵組合のネットワークを活用した。はつもみぢはJCTO Japan

第1表 事例3社の国際化経緯における要点

	山縣本店	はつもみぢ	カン喜
外部環境	国内市場の衰退 農林水産・食品の輸出促進	国内市場の衰退 農林水産・食品の輸出促進	国内市場の衰退 競争激化 農林水産・食品の輸出促進
内部環境	①桶売りはできなくなった ②「かほり」の開発ができた	①酒造り20年間休止後の再開 ②四季醸造による柔軟な製造が可能	①ISO22000取得 ②半数以上の従業員は障害者 ③事業の多角化
国際化意識	①「日本酒を世界へ」というビジョンを持つ ②「海外しかない」という危機感	①「JCTOがなければ輸出は縁のない話」 ②「輸出してみれば行ける」	①「切迫感があるってこれはもういかなきゃいけない」 ②海外市場は魅力的
輸出に向けた行動	①単独輸出（失敗） ②他社と連携して輸出会社を作る（JSEB失敗、JCTO成功）	①JCTOを通じてアメリカへ輸出 ②日本の商社を通じて中国、香港、シンガポールその他へ輸出	①香港で店舗を構えて直接販売（失敗） ②海外展示会に積極的に出展して販路開拓
外部資源の活用	政府の補助金 酒蔵組合のネットワーク	JCTO Japanのプラットフォーム、	ジェットロのサポート

(出典：筆者作成)

のプラットフォームを使い、そこを通じて広がったネットワークを活用し、販路をさらに広げた。カン喜はジェトロのリソースを有効活用した。

したがって、山縣本店、はつもみぢ、カン喜の国際化における要点は次の4点にまとめることができる。第1に、外部環境において、市場が衰退している。第2に、各企業内部においては、さまざまな工夫をして、経営はある程度安定している。第3に、国際化に対して、経営者たちは前向きな意識があった。最後に様々な外部資源を活用して、海外輸出を挑んだ。以上を整理したものが第1表（事例3社の国際化経緯における要点）である。

2. 国際化プロセス

以上の要点から、事例3社の国際化プロセスを1つのパターンに集約すると次のようになるであろう。「**環境変化⇒危機意識⇒対応する行動⇒突破**」というプロセスである。

環境変化に対して、危機意識があるかどうかは次の行動に影響する。インタビューの際、経営者たちは非常に高い危機意識を持っていることが伝わってきた。以下一部の内容を抜粋して紹介する。

「（アルコール飲料全体の数量は減って）だから海外しかないです、もう国内は絶対増えることはないですよ。一人当たりの消費量は伸びないと思いますよ。それと人の数減っているでしょう」（山縣俊郎）

「やっぱりね、日本酒に対する危機感だと思うんですよ。…結局ね、日本酒自体がこれだけ落ち込んでるのに、隣の酒蔵とやり合ってもしょうがないよね。日本酒自体を世界に広げようという発想じゃないと、全員が死んじゃうよね」（原田康宏）

「現在進行中なんだけど、人口減ですよ。日本の活力がどんどん失われて、人口が少なくなる…日本市場がシュリンクしたっていう、すごく縮んで来て、じゃあこれはもう海外輸出するしかないな」（上坂陽太郎）

このような強い危機意識が働いて、海外という選択肢が対応策の中に入って、実際に行動したことで危機を突破できた。これは外部からの圧力によるもので、これだけでは必ずしも行動に繋がるという十分な要因ではない。行動を起こすには内なる駆動力も必要である。

3. 考察：国際化の原動力

では、事例の3社が実際に海外展開という行動のステップまで進ませた原動力はどんなもので、どこから発生するのであろう。

本稿の3事例からは経営者の企業家精神の特質であるチャレンジ精神が国際化行動をとる際に内的駆動力の役割を果たしていたと言える（第3図参照）。このチャレンジ精神は経営者がそもそも持っているビジョンや自覚している責任などによって生まれてくることもあれば、何らかのきっかけや支援などの刺激によって生まれてくることもある。

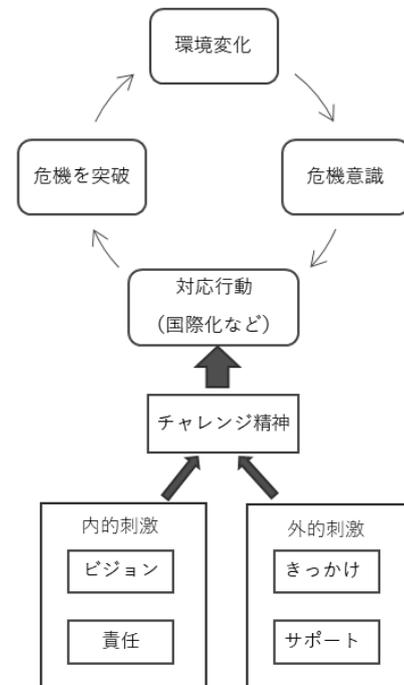
山縣社長の場合は、海外への思いは最初からあった。彼は

「日本酒を世界に」という強い理念があったからこそ、JSEBへ出資し、海外輸出チャンネルの構築にチャレンジした。JSEBが失敗した後も、初心を忘れず、輸出チャンネルの再建に取り組んでJCTO Japanを作った。その過程で、政府の補助金支援もこの一連のチャレンジを支えていた。

原田社長の場合、200年以上も続く家業継承の責任を強く感じており、20年間も中断した日本酒造りを業界衰退の環境で再開したことはそもそも大きなチャレンジであった。海外輸出は山縣社長の紹介がきっかけであったが、勇気があってこそ実現できたものであった。原田社長は海外展開当初の心情を次のように述べた。「英語全然できないままアメリカ行ってきますからね、ボディランゲージで何とかかなと思いつつながら……勇気が1番だろうな、チャレンジ精神だけはすごいあったんです」。つまり、責任、勇気、きっかけが原田社長のチャレンジを促した。

上坂社長は、従業員の雇用維持を自社の責任として重んじており、「障害者や高齢者の雇用の安定化と更なる拡充という理念を維持するために」（日本貿易振興機構、2016）海外輸出にチャレンジした。香港の売店戦略は失敗に終わったが、国際化を諦めずにジェトロなどの外部リソースを活用して販路の拡大に挑戦した。責任とジェトロの資源が上坂社長のチャレンジ精神を刺激したのである。

要するに、チャレンジ精神は実際に国際化プロセスに入るために欠かせない要件であり、それが生まれる条件は様々である。経営者自身の考えがチャレンジ精神のソースになる一方、外部の刺激にもチャレンジ精神に転換する可能性があること事例から分かる。



第3図 中小企業国際化の原動力イメージ図
(出典：筆者作成)

これまでの考察を踏まえて、3社の国際化経緯を動的に表すと第3図（中小企業国際化の原動力イメージ図）になる。この図が示しているように、環境変化という外部からの圧力と、内部のチャレンジ精神がともに作用して事例3社の対応行動に影響していた。この二つの力こそが3社の国際化の原動力になったのである。

IV. おわりに

海外市場の開拓は、企業の成長戦略における1つの方法として広く知られているが、中小企業は人材、ノウハウ、ネットワークなど、いわゆる経営資源の貧弱さ（大手と比べて）が一般的であるため、海外展開が難しいとされてきた。しかし、本稿は3社の国際化プロセスを分析したことによって、中小企業の国際化における原動力のメカニズムについて解明した。それは外部からの圧力である危機と内部からの駆動力であるチャレンジ精神である。言い換えれば、環境変化に敏感であり、危機意識をもって変革（チャレンジ精神を発揮）していく経営者のいる中小企業は国際化に成功しやすく、経営者の危機意識とチャレンジ精神は国際化の原動力となり得ることを本稿は示している。この結果に基づいて、中小企業の国際化を可能にする重要な政策的ポイントとして次の2点を指摘する。

まず、危機意識に対する感受性を高めることである。冒頭で言及した周南市の中小企業の大多数が国際化に興味を持たない現状は、危機意識の希薄が原因ではなかろうか。確かに日本国内しか市場がない分野が存在するが、そうでない場合が多いと思われる。そのため、中小企業に向けてグローバルな視点をもった情報発信が必要であると考えられる。

次に、チャレンジ精神を刺激することである。きっかけ作りやノウハウの提供など、中小企業回りのサポートが企業のチャレンジを促すことができる。とりあえずやってみようという状況を作ってあげることも、次の自立的な行動に繋がる有効な方法である。はつともみちの海外輸出のケースはまさにこのようなきっかけ作りの重要性を示唆している。「僕らもだから、その輸出が始まるまでは、まさか自分で輸出ができるとは思ってなかったです。1個初めてみると、あ、いけるじゃんみたいな、何かきっかけ作りだと思うんですね」と原田社長はいう。そのために、専門家によるアドバイスや、補助金支援など、チャレンジ精神を刺激するためのサポートを地域で充実していく必要があると思われる。

最後に、本稿の限界について述べる。本稿は帰納的ケーススタディの手法を採用したが、観察対象は3社のみという限界があり、提示した中小企業国際化原動力仮説（第3図参照）の適用範囲は限定的である。今後の課題は、事例を増やし、調査し続けることを通じて本稿で提示した仮説を精緻化していくことである。

【謝辞】

本稿は、2022年度周南公立大学地域貢献プログラムの助成金を受けた研究成果の一部です。本稿の一部の内容は2022年11月の国際ビジネス研究会年次大会で発表する際に、関東学院大学の太東和武司先生、東京大学の新宅純二郎先生から多大なご助言をいただきました。心から感謝いたします。また、調査の際に、貿易アドバイザー協会の清水栄治様には大変お世話になりました。感謝を申し上げます。更に今回調査を行った3社の社長及び社員におかれましては、ご多忙にもかかわらず、私たちのインタビュー・見学に快く引き受けていただき、丁寧に対応してくださいました。ここに深謝の意を表します。最後に、本稿の初稿を読んでいただき、貴重なコメントを賜った弘前大学の黄貴春先生、本稿の審査段階で多くの有益なご指摘と改善点をくださった二人の審査員、本稿の投稿から発行まで辛抱強く対応してくださいました事務局の中村宏美さんに、厚くお礼を申し上げます。

【註】

- 1) 企業の国際化の定義は研究関心によってまちまちであるが、本稿では、中小企業基盤整備機構（略称：中小機構）が提示している概念を援用する。中小機構によれば、中小企業の国際化（海外展開）は「輸出」「海外直接投資（海外拠点の設置）」「契約（業務・技術提携）」の3つに分類される。
- 2) 「周南地域中小企業の海外展開状況調査」である。調査期間2021年12月1日～12月31日。有効回収数103社（回収率20.5%）。
- 3) その回答内訳は次の通りである。「国内で収益の確保ないし拡大が可能」（33%）、「国内にしか市場が存在しない」（28%）、「国際業務の知識・情報・ノウハウがない」（28%）、「国際業務に対応できるグローバル人材を確保できない」（26%）。海外展開に「関心がない」と回答した企業（29%）も多かった。
- 4) 周南市のみならず、山口県全体が企業の海外展開において遅れている状況である。試みにGDPが最も近い2県（愛媛県、滋賀県）との比較をすれば、2019年の全産業別の企業進出数について、滋賀県と愛媛県の企業数はそれぞれ165社と152社であったが、山口県の企業進出数がわずかに49社にとどまっていた（楊樂華・呉贊，2022：13-14）。
- 5) ケーススタディの妥当性については、太東和武司（2023）が詳しいレビューをしており、国際ビジネス論および中小企業論におけるケーススタディの意義もまとめられている。
- 6) 山縣社長から頂いた内部資料。株式会社ジェー・シー・テ

イー・オー・ジャパン (2022)「決算報告書 (第 14 期)」(2022 年 1 月 1 日 - 12 月 31 日)

- 7) 生産休止していた 20 年間のうち、最初の 1 年は岩国の五橋に依頼し、その後の 17 年間は旭酒造の製造であった。
- 8) 原田康宏社長によると、OEM 生産の品質保持が大変で、愛情も愛着もなく、地元では評判があまり良くなかったという。「原田」という新しいブランドは「1 からスタートという」意気込みを表明するものでもあった。
- 9) 日本政府から 1,000 万の補助金を受け、日本酒メーカーとアメリカの業者をくっつけるマッチング事業。ニューヨークのホテルでイベントを実施し、日本から 17 社参加、アメリカ側では、JFC International のつながりで何百人も参加し、「結構売れた」と山縣社長は回想する。
- 10) 2021 年の実績では、香港は 48%、台湾は 33%、オーストラリア 18% となっている (中国四国農政局, 2022)。
- 11) 中国四国農政局のデータによると、2019~2021 の 3 年間、輸出額が毎年倍になる成長をしている。具体的に 2019 年 2,475 万円、2020 年 5,590 万円、2021 年 11,552 万円の実績をあげている (中国四国農政局, 2022)。

【参考資料】

- ・上坂道磨 (2018)『新版 平成の歡喜奇兵隊 正育者は国の宝』グラナ出版。
- ・大東和武司 (2023)『地域企業のポートレート：遠景近景の交際ビジネス』文眞堂。
- ・坂本光司 (2014)『幸せな職場の作り方 障がい者雇用で輝く 52 の物語』ラグーナ出版。
- ・橋詰隆康 (2002)『対談 周南の社長さん 第一集』新周南新聞社。
- ・高垣行男 (2021)「国際ビジネスにおける起業家精神」『駿河台経済論集』30 巻 2 号, pp.1-18.
- ・山縣俊郎 (1996)「日本酒を世界へ」『三田評論』983 号, pp.58-61.
- ・楊樂華・呉贊 (2022)「地域中小企業の国際化に関する一考察：周南市の企業を対象に」『周南公立大学論叢』第 1 号, pp.1-21.
- ・Drucker P. F. (1985) *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- ・Acosta, A.S., Crespo, Á.H. and Agudo, J.C. (2018) “Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs)”, *International Business Review*, 27, pp. 1128-1140.
- ・Covin, J. G. & D. P. Slevin (1991) “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 1, pp. 7-25.
- ・Gartner, William B. (1990) “What Are We Talking about When We Talk about Entrepreneurship?”, *Journal of Business Venturing*, 5 (1), pp.15-28.
- ・Knight, G. (2001) “Entrepreneurship and strategy in the international SME”, *Journal of International Management*, 7 (3), pp.155-171.
- ・Shane, S. (2000) “Prior Knowledge and The Discovery of Entrepreneurial Opportunities”, *Organization Science*, 11, pp.448-469.
- ・Stevenson, H. H. & J. C. Jarillo (1990) “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”, *Strategic Management Journal*, 11, 5, pp. 17-27.
- ・伊藤宏樹 (2020)「山口 日本酒、13 年ぶり出荷減 新型コロナが影響」『朝日新聞』(デジタル) 7 月 29 日掲載, <https://www.asahi.com/articles/ASN7X6SM6N7WTZNB00T.html>, (2023 年 3 月 17 日閲覧)。
- ・(株) カン喜ウェブサイト, <https://buchi-uma.com/>, (2023 年 3 月 17 日閲覧)。
- ・(株) はつみちウェブサイト, <http://hatsumomidi.co.jp/>, (2023 年 3 月 17 日閲覧)。
- ・(株) 山懸本店ウェブサイト, <http://yamagt.jp/>, (2023 年 3 月 17 日閲覧)。
- ・国税庁課税部 (2022)「酒のしおり」国税庁ウェブサイト 2022 年 3 月掲載, <https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/shiori/2022/pdf/000.pdf>, (2023 年 3 月 17 日閲覧)。
- ・JCTO Japan ウェブサイト, <http://www.jcto-japan.co.jp/>, (2023 年 3 月 17 日閲覧)。
- ・「創業二百周年記念 はつみち創業史書」<http://hatsumomidi.co.jp/pdf/nenpyo.pdf>, (2023 年 3 月 17 日閲覧)。
- ・中国四国農政局 (2022)「株式会社カン喜 (山口県)『冷凍かき・かきフライを世界の食卓へ輸出』」中国四国農政局ウェブサイト, <https://www.maff.go.jp/chushi/sesaku/export/r4t05.html>, (2023 年 3 月 17 日閲覧)。
- ・日本貿易振興機構 (2016)「ジェットロ活用事例 株式会社カン喜 企業全体で輸出ノウハウを蓄積」日本貿易振興機構ウェブサイト, https://www.jetro.go.jp/case_study/2016/buchi-uma.html, (2023 年 3 月 17 日閲覧)。