

地域活性化と中小企業の国際化との関係性に関する一考察 —佐賀の地場産業組合の現地発イノベーションの事例に着目して—



吉田 健太郎
(駒澤大学
経済学部教授)



山口 真知
(日本貿易振興機構(ジェトロ)
チェンナイ事務所Director)

< 要 旨 >

本稿では、「現地発イノベーション」に着目しながら、近年活発化する中小企業・アントレプレナーシップの国際化に関わる理論をレビューし、成長戦略としての日本中小企業の国際化の戦略的視点に関するリサーチクエストを示す。その上で、佐賀の地場産業の国際化の事例を取り上げ、どのようにイノベーション創出へと結びつけていったのかについてその実態を明らかにする。実態の分析から、地域経済活性化の起爆剤としての地場産業の国際化の可能性を展望する。

先行研究の内在的な課題を紐解いていくと、大企業でさえも困難とされるローカルからグローバルへの展開を、いくつかの中小企業がなぜ可能とするのか、この解を追求すべく、次の5つのリサーチクエストが浮かび上がる。(1) 現地発イノベーションを、資源に限りある日本中小企業がいかにして実現できるのか。(2) 日本中小企業の現地発イノベーションの仕組みは、どのようなアントレプレナーシップによって構築されるのか。(3) 日本中小企業は、いかにして海外市場に介入し、現地発イノベーションへと結び付けていくのか。(4) 日本中小企業は、いかにして必要となる資源を動員し、イノベーション活動へとつなげていくのか。(5) いかにして、これらの一連の国際化によるイノベーション活動が地域活性化に繋がるのか。これらの解を探る作業が、「持続的に発展するための中小企業の国際化戦略」を成功させる上で、重要なポイントだと筆者は考える。

諸富家具振興協同組合および佐賀県茶商工業協同組合の海外展開事例において、各産地組合員に対する複数年にわたる丹念なフィールド調査を用いた。いずれの事例も、海外ネットワークへの介入を契機に産地のネットワークもしがらみから解放され「海外展開による販路開拓」という共通のミッションのもと、産地組合員の中に新たなネットワークが再編された。企業家コミュニティの「経験学習」の深化が「暗黙知の共同化」をもたらし、現地発イノベーションを誘発する。このとき、日本中小企業の持つ「技術力」が新たなネットワークへの突破口となる。

1 駒澤大学経済学部教授、博士（経営学）。

2 日本貿易振興機構（ジェトロ）チェンナイ事務所Director、中小企業診断士、修士（経営工学）。

目次

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 1. はじめに | 3-2 アントレプレナーシップによる知識
移転とイノベーション創出の関係性 |
| 2. 先行研究レビューとリサーチクエスション | 4. 諸富家具振興協同組合の事例 |
| 2-1 問題意識 | 4-1 概況と事例選定理由 |
| 2-2 イノベーション論の定説の変化 | 4-2 Local for Globalなイノベーション活動 |
| 2-3 国際経営におけるイノベーション拠
点の変化 | 5. 佐賀県茶商工業協同組合の事例 |
| 2-4 本国優位性から現地発イノベーシ
ョンへ | 5-1 概況と事例選定理由 |
| 2-5 中小企業の国際化論の台頭 | 5-1 Local for Globalなイノベーション活動 |
| 2-6 内在的批判 | 6. 要因分析 |
| 2-7 リサーチクエスションと研究方法 | 6-1 マーケティングによる技術活用と体
験学習プロセスの有効性 |
| 3. 分析視角 | 6-2 アントレプレナーシップによる知識
移転とイノベーション創出の関係性 |
| 3-1 マーケティングによる技術活用と体
験学習プロセスの有効性 | 7. 結論 |

1. はじめに

グローバル化に伴い、経営資源の少ない小規模企業の国際化が進展している。長期間にわたり国内で事業活動を行ってきた企業が突然ある時点から急速な国際化を開始するケース(Bellet al., 2001)に加え、中には国内での事業母体を持たず、直接国際市場に参入する小規模企業や移住起業家もいる(Knight & Cavusgil, 1996)。国内市場の小さいデンマークやノルウェーなどの北欧では、早期に国際化を行う中小企業は高い業績を出す傾向を示す研究結果もある(Moen & Servais, 2002)。近年では、国際市場で第二創業(現地小企業を事業承継する移住起業)のケースが台頭している(吉田, 2020a)。中小企業の国際化が進展しているこのような背景から、伝統的な大規模多国籍企業を主な対象としてきた国際経営論の研究

にも、「中小企業の国際化」や「アントレナーシップの国際化」に関する研究が世界的に活発化している。

日本に目を向けてみると、中小企業の国際化やアントレプレナーシップの国際化の意義は大きい。日本国内では、「内需不振」、「熟練技術・技能工の高齢化」、「後継者難」などの日本特有の要因から地域産業は構造的な問題を抱えている(中小企業庁, 2016)。とりわけ、「伝統地場産業」に関わる小規模企業数は、近年減少の一途を辿っている。これにより、地域産業の集積のメリットであった分業による適度な競争と協調、原料調達、販路確保、情報収集、職人の流動性などの外部経済は失われつつある。地場産業の構成員である地場企業の活力が失われることで、地域経済は慢性的な疲弊に陥っている。このような状況を脱却するために、「国際化」の機会を戦略的に活かすことへの期

待は高まっている。

Rialp & Knight (2005) によれば、早期国際化に成功する中小企業の引き金になる要因は、「グローバルニッチ市場の出現」、「技術的進歩」、「グローバルなネットワークの重要性の増大」にあるとする。すなわち、これらを感じ取る「アントレプレナーシップ（起業家能力）」が前提条件となる。そして、これらの事業機会を有効に活用するための「戦略」が必要条件となる。一方で、日本中小企業の国際化の「引き金」は必ずしもこのような「前向き」かつ「戦略的」なものばかりではなく、むしろ取引先の要請、取引先に追随する、あるいは国内より海外市場の方が成長しているから、というような「やむを得ず」国際化を行う中小企業は少なくない。このような戦略なき国際化では成功は難しい。中小企業の国際化の現場では、撤退や失敗するケースの方が圧倒的に多く、そもそも「国際化」と「イノベーション」とを結び付けられている日本中小企業は少ない（吉田、2018）。

国際化によって日本中小企業がイノベーションを起こすためには、どのような課題が内在するのだろうか。翻って、日本中小企業は優位性をどのように活かし課題をどのように克服すれば、イノベーション創出へと結びついていくのだろうか。そのために、どのような戦略的視点と取り組みが求められるのであろうか。これらに対する解が必要とされている。

本稿では、「海外市場で起こすイノベーション（現地発イノベーション）」に着目しながら、近年活発化する中小企業・アントレプレナーシップの国際化に関わる理論をレビューし、成長

戦略としての日本中小企業（とりわけ地場産業）の国際化の戦略的視点に関するリサーチクエスチョンを示す。その上で、佐賀県の地場産業の国際化の事例を取り上げ、どのようにイノベーション創出へと結びつけていったのかについてその実態を明らかにする。実態の分析から、地域経済活性化の起爆剤としての地場産業の国際化の可能性を展望する。

2. 先行研究レビューとリサーチクエスチョン³

2-1 問題意識

冒頭で述べたように、国内の地域経済は慢性的な疲弊から脱却するために、「国際化」の機会を戦略的に活かすことへの期待は高まっている。しかし残念ながら実態としては、経営資源に限りがある中小企業の国際化は容易ではなく、成長する海外市場に打って出たからといって直ちに成功するものではない。また、中小企業には日本の商慣習ならではの「しがらみ」が昔から存在し、それゆえ「外に目を向け飛び出す」難しさもある。日本の歴史的経緯や規模的特性から高い技術力を持つ中小企業でもマーケティング力を必ずしも併せ持っていない企業も多い。そのために、社会環境の変化と国内における産業の空洞化に直面しても、打開策を見出せず疲弊する中小企業は多い。打開策を求めて海外展開する中小企業数は増加し続けているが、海外市場で「イノベーション」を起こし、それを現地市場のみならずグローバルに展開することで成長に繋げる、「Local for Global（グローバルに発展する現地発イノベーション）」

3 本節は、拙著・吉田（2020a）序論をもとに大幅に加筆修正した。

ができてい日本の中小企業は、まだ少ない。そもそも、現状、日本中小企業の海外展開の目標の多くは本国の製品・サービスを「現地仕様に微修正」し、「販路開拓」を展開していくことにとどまり、海外展開を「イノベーション創出」の機会にしようとする発想そのものが一般に広まっていないものと思われる。一方で、海外展開によってイノベーションを起こし、それをグローバルに展開できている企業は、不確実性の高い現代社会にあっても、企業規模を問わず持続的に成長している。これが、筆者自身が過去10年間にわたって、海外展開する企業の現場に足を運び、200社以上の企業を実際に見てまわって話を聞いてきた実感である。

2-2 イノベーション論の定説の変化

イノベーションとは、知識と知識を結合し（新結合を創り出し）、事業機会を新しいアイデアに転換し、さらにそれらが広く実用に供せられるように育てていく過程（プロセス）である。実用に供せられ、市場における従来の課題解決の仕組み（あるいは技術そのもの）を刷新するゆえに、刷新した企業は急成長し、新たに創出された市場全体の非連続な成長とともに経済発展がもたらされる（Schumpeter, 1942）。そして、場所、対面、暗黙知を共同化しながら新結合は創られ、革新を起こしていく（浅川、2011）。イノベーションのこの原則は変わらないが、我々を取り巻く社会環境の変化に伴って、イノベーションの概念には、確実に変化が起きている。従来は、先進国の大企業が優良な経営の下で、豊かな経営資本を武器に、既存市場のマーケティングと社内の優秀な研究開発チ

ームが本社内部でハイエンドな「技術革新」を起こすことが「定説」とされてきた（Christensen, 1997）。それを先進国の国内で普及したのちに、後発国などの海外市場に展開させていくことで、さらなる成長を遂げるといった国際経営（プロダクトサイクル）が一般的であった（Vernon, 1966）。しかし、近年のイノベーションには、必ずしも新しい複雑な技術の開発を必要とせず、顧客や市場の直接的な課題解決に繋げる「ビジネスモデル」の創出のパターンが出現するようになった（小川、2000）。それも開発を行うのは大企業の開発チームに限らず、近年では個人企業家や小企業が、産業集積（大学、ベンチャー企業、関連支援産業などのインフラ）と企業家コミュニティを巧みに活用することで、新たなイノベーションを起こし、新たな市場を創出している（吉田、2020b）。進歩させるはずの技術を敢えて後退させたり、機密情報を扱う内部の研究開発を敢えてオープンにした上で外部資源を活用したり、これまでとは全く「視角を逆にした戦略」が現代のイノベーション戦略の一つとなっている（Chesbrough, 2006）。

2-3 国際経営におけるイノベーション拠点の変化

イノベーション活動の視角のもう一つの変化が「ロケーション」である。近年、新興国固有のニーズに対応した、技術の新しい使い方や工夫によって先進国市場の開拓に繋げる新たなイノベーションが台頭した（Govindarajan, 2012）。イノベーション活動の取り組みの視角が従来とは反転していることから、このイノベーションは「リバース・イノベーション」と呼ばれる（榊

原、2012)。これは、新興国市場の重要度の高まりとともに、スペックや機能の水準を敢えて落とした「型落ち技術」のイノベーションである。型落ちといっても、単に機能を落としサイズを小さくして、その分、廉価にする（グローバル製品をローカライズする）だけではなく、現地の課題解決に直結するアイデアを現地発で起こし、その結果、必要とする技術やスペックが「型落ち」することがポイントである。そして、その「型落ち技術」によって新たに開発されたアウトプットが結果として、先進国でも通用する新製品・サービスに仕上がることが、このリバース・イノベーションの特徴である。つまり、リバース・イノベーションとは、新興国の現地発のゼロベースの開発から起こるグローバル水準のイノベーションである。リバース・イノベーションは、新興国ゆえのインフラ、環境、貧困等の悪条件が起因となって、これらの課題を乗り越えたブレークスルーによって起こる。すなわち、「現場のニーズ発」あるいは「現場の課題発」といったように、「現場発」の着想が開発のきっかけとなって起こるものである。新興国の現場に内在する課題は、通常、先進国に比べ解決が困難であることから、その課題を乗り越えるには、先進国で採用されていた従来の方法より斬新な方法が採用されるケースがある。そして、その結果、新たに刷新された製品・サービスが、巨大な成長市場である新興国市場に十分に浸透することで、イノベーションを起こした企業は急成長できる。近年、このような新興国発の成長企業が出現するようにな

り、先進国の大企業を脅かす事態となっている。

2-4 本国優位性から現地発イノベーションへ

リバース・イノベーションの実態は、従来、定説とされてきた本国優位性を前提とした直接投資論の理論⁴では、「現地発の価値創造」の実態の説明ができない。かかる背景から、本社中心のトップダウン型の階層構造から、海外子会社の役割が再定義され、本国本社と海外拠点すべてが互いに連結し合うネットワーク組織構造「トランスナショナル経営」(Bartlett & Ghoshal, 1989) の有効性が主張されるようになった。「本国優位性」から「現地発の価値創造」への反転のベクトルを示す国際化の潮流は、その後も発展を遂げていく。世界のどこでイノベーションが起こるか分からない不確実な中で、こうしたグローバルな効率追求と現地発イノベーションを同時に追求する戦略「メタナショナル経営」(Doz, Asakawa, Santos & Williamson, 1997) の理論の有効性が浸透していった。リバース・イノベーション論は、こうした議論から派生して出てきた発展型の枠組みと捉えることができる。

2-5 中小企業の国際化論の台頭

このような多国籍企業の国際化による成長戦略に関わるレビューを踏まえ、あらためて中小企業の国際化に目を向けてみると、世界市場では、上掲で述べてきた国際経営論の変化の潮流とタイミングが符合し、創業から短期間で国際化によって急成長する中小企業が台頭してい

⁴ 先進国企業の大企業が本国本社で垂直型統合のもとで開発し、その開発されたものが後発国に移転されていく考え方を基本とする。例えばVernon(1966)の「プロダクト・サイクルモデル」、Knickerbocker (1973) の「寡占的対抗モデル」、Hymer (1976) の「寡占モデル」、Rugman (1981) 等によって展開された「内部化論」などが挙げられる。

る。そのような中小企業は「ボーングローバル企業（BGC）」と呼ばれ「創業から短期間（3年以内）にグローバル市場でシェア獲得を達成する中小企業・ベンチャービジネス（Knight & Cavusgil, 1996）」と定義された。ボーングローバル企業は、国内市場が小さく、グローバルニッチ市場に競争優位を持てばもつほど、創業時から事業ドメインを国際領域とみて海外市場をターゲットにする傾向がある（McNaughton, 2003）。このようなボーングローバル企業は、伝統的なモデルとされる「ウプサラ・モデル（Carlson, 1975）」で示された「国際化プロセス」（①不定期な輸出、②定期的な輸出、③販売子会社の設営、④生産工場の設営）では説明ができない。それゆえ、多国籍企業とは異なる新たなモデルとして提唱された。中村（2013）によれば、その特徴は、国際化のプロセスと速さにあるという。従来の多国籍企業が辿るプロセスを「蛙飛びのように」飛び越えて、短期にグローバル市場に販路開拓（総売上シェア25%以上）を達成する点にあると説明する⁵。このような中小企業の国際化が進展した背景には、繰り返し述べてきた「イノベーション概念における視角の変化」との関係性があるものと思われる。筆者は、この中小企業の国際化を取り巻く環境要因の変化が日本中小企業の新たな成長をもたらす機会を生み出していると考ええる。多くの日本中小企業が海外市場で苦戦し成功できていない中で、数は決して多くはないものの、日本中小企業でも現地でゼロベースから創出したイノベーションが、グローバルに展開さ

れる事例も台頭している。中村（2013）は、長期間にわたり国内で事業活動を行ってきた企業がある時点から急速な国際化プロセスを展開する中小企業を「ボーン・アゲイン・グローバル企業（BAGC）」と呼び、日本中小企業にもそのような中小企業が実在することを強調した⁶。また、成功するボーングローバル企業とボーン・アゲイン・グローバル企業には、現地市場におけるアントレプレナーシップの発揮とマーケティングによる機会学習、そして社会的ネットワークの活用が不可欠であることを明らかにしている。

2-6 内在的批判

以上の先行研究から、内在的批判を示し、そこからリサーチクエスチョンを導出していきたい。現時点における「現地発イノベーション」研究の到達点となっているリバース・イノベーション論は、多国籍企業が新興国のローカルからグローバルへの展開を成し遂げたいいくつかの実例を示し、その一般化の可能性を示唆することで、トランスナショナル論やメタナショナル論の概念を昇華させた。しかし一方では、ローカルからグローバルへの展開をなぜ可能としたのか、についての説明（検証）が十分ではない。リバース・イノベーション論の貢献は、現地で新たに結成されるLGT（ローカルグロスチーム）が主体となることで、現地のゼロベースからの開発（現地発イノベーション）の有効性とマインドセットの転換の必要性を示したことにある。一方で、グローバル活動を展開する企業

⁵ 中村（2013）、pp.197-200 参照。

⁶ 中村・同上（2013）、pp.251-290 参照。

(とりわけ本国で成功した多国籍企業)にとって、そもそもLGTのようなローカル組織のイノベーション活動そのものが難しく、さらにその子会社発の意見やアウトプットの本国本社(または他の海外子会社)への共同化が通常困難とされる中で、誰がどのように、いかにしてそれを可能とするのか、すなわち、いかにして国境を跨ぐ「場所、対面、暗黙知の共同化をするのか」、という本質的な問いに対する解が示されていない。それゆえ、国内本社と海外拠点(海外市場)とを結ぶ「暗黙知の共同化」がどのようにイノベーションへと結びついていくのかについての説明が必ずしも十分ではない。この重要局面において当事者にどのような「アントレプレナーシップ」が求められるのかについても明確な解が示されていない。このことは「ボーングローバル企業論」においても(多国籍企業論やリバース・イノベーション論と)同じ課題を指摘できる。

現地発のイノベーションを起こし、それをグローバルに展開し育てていくためには、これらの問いに対する解が必要になる。すなわち、現地発イノベーションを起こすために、LGTのような機能を果たす子会社組織の構成員がどのように、現地資源を獲得・活用し、暗黙知の共同化を図っていくのか。それをグローバルに(発展)移転させるために、どのような仕組みのもと、どのようなアントレプレナーシップを発揮し、どのような知識の共同化の末に、グローバル・イノベーションへと発展させることを可能とするのか。そのメカニズムに至る説明を明らかにする必要がある。

また、いままでのところボーン・アゲイン・

グローバル企業についての実証研究が少なく、ボーングローバル企業とボーン・アゲイン・グローバル企業との相違点はまだよく分かっていない。冒頭で示したように日本中小企業の国際化には地場産業における「ボーン・アゲイン・グローバル企業」の再生・成長の意義(とりわけ地域活性化との関係性)が大きいが、このことについての有効性は検証されていない。これまで「ボーン(アゲイン)グローバル企業論」では語られることのなかった地場産業の国際化における意義と有効性(とりわけ地域活性化との関係性)について明らかにすることに一定の意味があるものと思われる。

2-7 リサーチクエストと研究方法

先行研究からの見えてくる内在的な課題を紐解いていくと、百戦錬磨の多国籍企業(大企業)でさえも困難とされるローカルからグローバルへの展開が、本来、競争劣位にある中小企業が(まだ数は少ないにしても)、なぜそれを可能とするのか、この解を追求すべく、具体的には次の5つのリサーチクエストが浮かび上がってくる。(1) Local for Globalなイノベーション活動(現地発イノベーション)を、資源に限りある日本中小企業(とりわけ地場産業の構成員である小企業)がいかにして実現できるのか。(2) 日本中小企業の現地発イノベーションの仕組みは、どのようなアントレプレナーシップによって構築されるのか。(3) 日本中小企業は、いかにして海外市場(企業家ネットワーク)に介入し、現地発イノベーションへと結び付けていくのか。(4) 日本中小企業は、いかにして必要となる資源を動員し、イノベ

ション活動へとつなげていくのか。(5) いか
にして、これらの一連の国際化によるイノベー
ション活動が地域活性化に繋がるのか。これら
の解を探る作業が、「持続的に発展するための
中小企業の国際化戦略」を成功させる上で、重
要なポイントだと筆者は考える。

そこで、本稿は日本中小企業⁷ならではの成
長戦略としての「現地発イノベーション」活動
に関わる実態を、佐賀県の事例を詳細に分析す
ることで、地場産業の国際化の成功の鍵を解明
することを試みる。中小企業の海外展開はチャ
ンスが大きく魅力である一方で、リスクは高く、
成功を収めることができたケースはまだ稀であ
る。それゆえ、一見ユニークに見える数少ない
成功事例の深く豊富な情報を分析する作業か
ら、事実発見を試みた。このような観点から、
本研究では、2協同組合の成功事例において、
各産地組合員に対する複数年にわたる丹念な
フィールド調査を用いた⁸。ここでの成功とは、
(1) 海外展開に取り組む明確なビジョンを有
していること、(2) 海外展開に取り組み始め
てから3年以内に輸出実績があること、(3) 海
外売上高が年間2千万円を超えていること、の
いずれも満たしていることとした⁹。

3. 分析視角

3-1 マーケティングによる技術活用と体験学 習プロセスの有効性

日本中小企業（とりわけ製造業）は、戦後復
興から高度成長期を経て、本格的なグローバル
化が進展するまでの間、良くも悪くも、日本特
有の「関係性（社会関係）」に基づく「資源」
に支えられ、発展を遂げてきた側面がある。そ
こには、発展性と問題性の両面が内在するが、
いずれも、日本的経営を特徴とする「関係性」、
すなわち、「しがらみ」が存在した。例えば、「下
請制」「系列」と呼ばれる取引関係¹⁰は、その
象徴でもあり、親請と下請との従属的關係性
には、ある種、目に見えない「束縛（統制を伴う
関係）」が存在した。植田（2004）は、この日
本的商慣習に基づく取引関係を、「日本的生産
システムの一つとして考えられる下請・サプラ
イヤシステムの場合、長期にわたる高度成長期
下で発注側・下請（請負）側双方で規範化し
ていった長期安定的取引関係が重要な意味をも
っている」¹¹とした上で、「信頼関係に基づく固
定的な協力関係の再編成こそ、戦時期下請政
策の最大の特徴であった」として、必ずしもマ
イナス面だけではなく「信頼関係」に基づく、
プラスの側面が存在していたことを示唆してい
る。それゆえ、発注側と請負側との長期的関係・
信頼関係に基づく、仕事の流れは、ルーティン
となり、QCDと呼ばれる発注側基準の経営管
理の下、請負側である中小企業はひたすら特定
の企業からの注文に応じていくことで、特定分
野の技術力を強化していった。すなわち、特定

7 ここでいう「中小企業」とは中小企業基本法第2条の定義にする企業をいう。

8 本稿の事例分析には共同執筆者が佐賀県（ジェトロ佐賀貿易情報センター）におよそ3年半（2016年～2020年）に駐在していた際に、各組合の会合へ
の出席並びに個別企業訪問、国内外での催事視察などのフィールドワークで得た資料・情報・データを基に執筆している。

9 Gavriesson & Kripalani (2012) は、ボーングローバル企業の先行研究における定義をまとめている。同書によれば(1) ビジョン、(2) 輸出達成まで
の所要期間、(3) 海外売上比率の3要件により定義されている。ここでは同書の定義に倣い成功条件を上記3要件にて設定した。同書、P.5参照。

10 こうした日本中小企業における「下請」の關係性は、大企業と中小企業との關係性のみならず、中小企業同士の「産地」や「共同受注」と呼ばれる「分
業」「流通」においても同様に、単なる取引関係をこえて、距離の近接性に加え日本的商慣習ゆえの「束縛された關係性」を持つ。これらは、同じ企業
家ネットワークでも、比較的小規模の小企業同士が關係することに系列とは明確な違いがあるが、長期的關係と分業体制に基づき、ルーティンを創り出
す意味では共通している。

11 植田（2004）、P.12参照。

分野の技術・技能は極端に磨かれるといったプラス面があったことを指摘できる¹²。逆にいえば、この時代においては¹³、営業や販路開拓、新商品企画開発といった「マーケティング」に関わる能力を使うことが、ほとんどなかったという課題（マイナス面）も指摘できる。このように、日本中小企業の歴史的実態からみても、しがらみがもたらす効果は、プラスの影響とマイナスの影響の両面が内在することがわかる。

問題の本質は、プラス・マイナス両面の解釈を同時に持つ分業（社会的分業）に対して、三井（2011）が主張するように、「（中略）社会的分業自体を貫く新たな『関係性』、『連帯性』、あるいは『紐帯性』といったものをどこまで理解し、『共同性』の再発見ないし再構築の手がかりとしていくか」¹⁴にある。特に、「企業間取引に伴う取引コストを低め、企業間の濃密な情報伝達と共有を実現させ、さらには、中小下請企業の技術水準を高める過程」¹⁵をこえて、「技術革新」の枠組みをこえる新たな価値（ビジネスモデルなどのイノベーション）を創出する「過程」に、それも単なる経済関係ではなく、社会構造の関係性の中に、中小企業が自らの存在をどのように「埋め込む」のか、その手がかりを探ることこそが、重要なポイントとなる。しがらみとイノベーションとの関係性を語るのであれば、しがらみから脱却できれば、イノベーションは生み出しやすくなるという単純な話であ

るはずがなく、何のためにどのような関係性をどこで再構築をしていくのかが重要な意味を持つ。つまり、これらの「しがらみ」から解放され、変化の必要性に対峙したとき、日本国内で培ってきた中小企業ならではの、技術力の強み（優位性）が活かされる「場」に参入することで、日本の地場中小企業がイノベーションを起こし、成長できるのではないかと考える。Christensen（1997）は、「イノベーション」を生み出すためには新たな価値基準を持つネットワークの再構築（再編）と新たな販路開拓が必要不可欠となると強調する。その具体的な方法として、海外展開が一つの可能性を持ち得ると筆者は考える。なぜならば、海外市場でのビジネスでは、これまでの強みとなる「コア能力」を基盤としつつ、これまでとは違った新たな価値基準を持つ「ネットワーク」を必要とし、新たな方法や能力開発（学習プロセス）が求められる。それゆえ、新たな価値基準のもとで、日本中小企業にとっては、国内のしがらみから解放され、これまで蓄積されてきた能力を、柔軟かつ迅速に発揮できるチャンスになりえるからである。したがって、日本中小企業（とりわけ地域に根付く中小製造業）の国際化を検討する際に、企業家ネットワークの変化に伴ってビジネスモデルがどのように変化したのかについて、「マーケティングによる技術の活用」と「経験学習」の観点からの分析視角を用いたい。

12 港（2011）は「日本における量産型機械工業の企業間分業の発展過程は、企業間取引に伴う取引費用を低め、企業間の濃密な情報伝達と共有を実現させ、さらには中小下請企業の技術水準を高める過程であった」として、社会的分業が中小企業の技術力を高める要因となっていたことを述べている。同書、P.284参照。

13 グローバル化以降、逆に、産地機能が衰退（解体）したり、大企業が海外展開したりするなどしたことによる国内環境の変化は、国内の中小企業に、新たな販路開拓の必要性を高まるとともに、「マーケティング」能力の活用を不可欠にしている。

14 三井（2011）、P.88参照。

15 港・前掲（2011）、P.284参照。

3-2 アントレプレナーシップによる知識移転 とイノベーション創出の関係性

イノベーション活動を実現するためには「アントレプレナーシップ」の発揮が必要条件となる（Drucker, 1985）。いうまでもなく、誰でも同じ戦略を真似れば同じような結果がもたらされるわけではなく、企業家精神がイノベーション実現の巧拙を左右していることに留意する必要がある。なぜならば、イノベーション能力構築とアントレプレナーシップとの関係性は別物ではなく、相互に密接に関連するものだからである。

一般的に、アントレプレナーシップとは、事業創造や新商品開発などに高い創造意欲を持ち、リスクに対しても積極的に挑戦していく起業活動と発想、能力などを指す企業家精神を意味する。近年、特に「エフェクチュアル・アントレプレナーシップ」が注目されている。エフェクチュアルとは「自分が持っている資源と手段を使って、未来をデザインすること」を意味する。バージニア大学のサラス・サラスバシー教授によって定義されたものであり、従来のコーゼーション（因果関係）によって達成しようとするアントレプレナーシップとは対照的な概念になる。これも、イノベーションの概念が外部環境の変化に伴う不確実性の文脈に応じて「視角を逆に（反転）」したように、現在そしてこれからの不確実性の高いグローバル市場において有効になる概念として注目されるようになった。Read, Sarasvathy & Dew, et al(2011)によれば、従来のアントレプレナーシップは、既知の手段でもって事前に設定された目標を達成することが主眼となるコーゼーション（機会

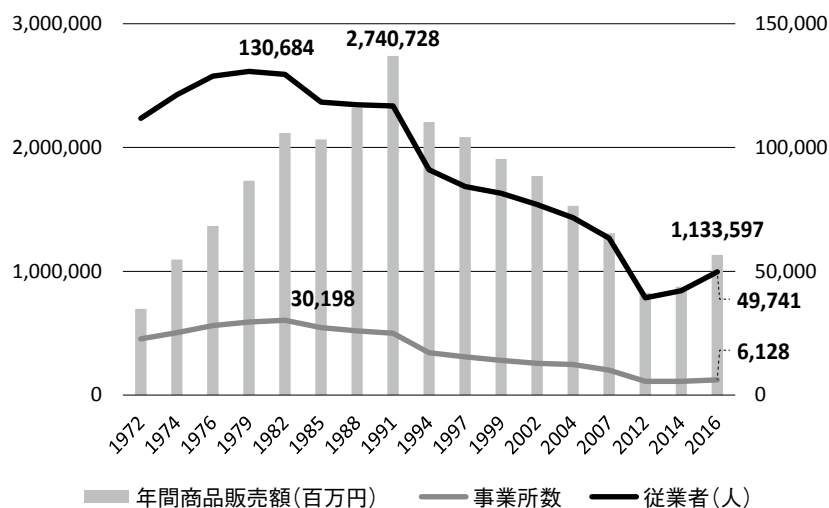
発見アプローチ）と対照的に、絶えず成長・発展を遂げていく手段を用いて新たなる多様な目標を創り出しながら、達成すべき目標を選び取る（機会創造アプローチ）に焦点を合わせている。エフェクチュアル・アントレプレナーシップは、従来の事業創造活動に対する見方を大きく変える理論ではあるが、重要な示唆は、一方が適切で他方がそうでないということではなく、不確実性の高い国際化におけるイノベーション活動には、この両者の使い分けが肝要になる。前者は過去の情報に基づく予測が有効性を持つ環境で効力を発揮し、後者は未来を予測するのに過去に役に立たない状況下で有効となる。上掲で述べてきた「イノベーション視角の反転」におけるイノベーション能力は国内の準備段階ではコーゼーションが重要になるが、海外展開後は未来を予測することが困難な目の前にある課題を、その時点で手の届く資源を活用し解決していくことが求められる。このイノベーション能力の転換の発想は、コーゼーションとエフェクチュアルの転換の発想と符合する。したがって、現地発イノベーションの実現に企業家能力や企業家精神がどのように関係しているかについて、エフェクチュアルを含むアントレプレナーシップの観点から検討する分析視角を用いたい。

4. 諸富家具振興協同組合の事例

4-1 概況と事例選定理由

家具小売業の年間商品販売額は、1991年の約2.7兆円をピークに減少傾向にあったが、近年は首都圏における新築オフィスの増加によりオフィス用家具が好調であったことから、増加

図表 4. 1 家具小売業の年次別の事業所数、従業者数、年間商品販売額（国内）



（出所）経済産業省「経済センサス-活動調査」（2017）を基に筆者作成。

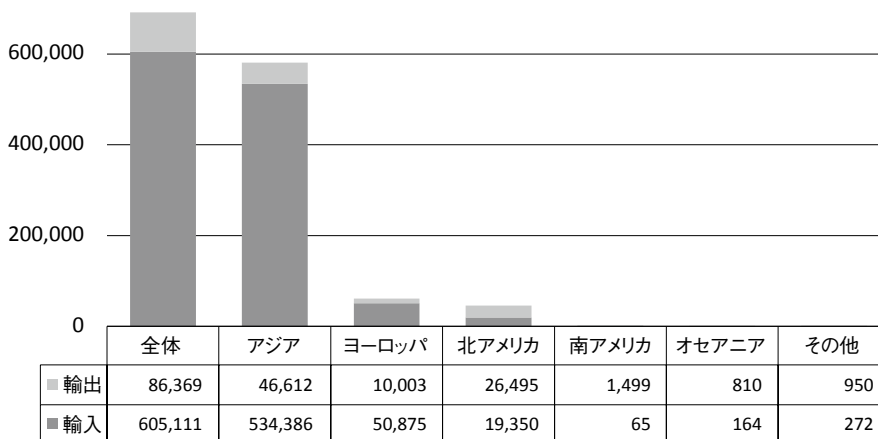
傾向にある。一方で、家庭用家具小売市場に影響が大きい新設住宅着工戸数は減少傾向にあり、直近ではピーク時の半分以上の1.1兆円となっている。また、事業所数および従業者数は1980年代中盤をピークに減少傾向にある（図表4. 1参照）。

帝国データバンク（2019）によれば、売上高が10億円に満たない中小・零細企業が全体の95%以上を占める一方、売上高が100億円を

超える規模の企業は8社（構成比0.4%）にとどまる。この上位8社で売上高合計の62.1%を占めており、大手と中小の格差が大きい。少子高齢化などから国内市場が縮小する中、今後は海外展開などがポイントになると見られ、投資余力のある大手とそれ以外との格差は広がっていく可能性がある。

家具小売業の2019年度実績によれば、輸入額約6,051億円に対し、輸出額は約864億円と

図表 4. 2 家具小売業の2019年輸出入実績（百万円）



（出所）財務省「貿易統計」（2020）を基に筆者作成。

極めて少ない。家具小売業は輸入販売に偏重しており、輸出販売の規模はまだまだ小さい（図表4. 2参照）。売上がごく一部の大企業に集中し、圧倒的な輸入超過にある家具業界において、今後少子高齢化による国内市場縮小を乗り越えるべく海外展開の重要性が謳われているが、投資余力が乏しい中小・零細企業においてはそのハードルは極めて高いことがうかがえる。

諸富家具は佐賀県指定伝統的地場産品であり、伝統的な工芸品として今もなお昔ながらの技術・技法を引き継ぎ製作されている。産地としての諸富家具は、筑後川をはさみ隣接する大川家具とともに発展してきた。1955年の諸富・大川橋の開通により、家具産地大川から資材の調達などの交通も発達し、諸富が家具産地として名をあげる始まりの一步となった。現在、家具市場の成熟化と多様化するニーズに応えるため、諸富家具は従来の家具としての機能を充分満たしながらも、ライフスタイルのワンシーンを演出するインテリアとして製造に力を注いでいる。近年では、新しい需要開拓の一環として海外展開を進めている。中国・台湾や東南アジア諸国への店舗展開、家具見本市への出展や現地生産を行うなどしている。

海外展開の重要性が高く、ハードルが高い家具業界において、中小・零細企業群である諸富家具の取組みから得られる示唆は、同様の課題をもつ伝統地場産品の海外展開戦略として参考になるものと考ええる。

4-2 Local for Globalなイノベーション活動

諸富家具振興協同組合の理事長を務めるレグナテック株式会社の社長・樺島雄大氏には、「創業50周年を機に本格的に海外に進出したい」という思いがあった。そこで、創業50周年目であった2014年に、組合企業数社と共に、シンガポール国際家具展示会（IFFS：International Furniture Fair Singapore）に出展した。初めての出展では海外のバイヤーの注目は集まらず、目立った成果は上がらなかった。翌年の2015年も出展したが、同様の状況が続いた。しかし、偶然にも隣のブースに出展していたシンガポール人デザイナー（以下、T氏）との出会いが、Local for Globalなイノベーション活動の第一歩となった。

T氏は世界各国に人脈を持つ著名なデザイナーであった。3回目の出展に向け、T氏に諸富家具のデザインを依頼したところ、「（T氏のみならず）様々な国のデザイナー達とチームを組

図表4. 3 諸富家具振興協同組合の概況

設 立	昭和54年（1979年）
組合員数	34社 ※すべて中小企業
従業員数	488名
業種構成	家具製造メーカー 15社／別注家具メーカー・建具8社／資材・材木9社／卸・問屋1社／木工機械製造1社

（出所）諸富家具振興協同組合公式ホームページを基に筆者作成。

まないか」と回答があった。想定を超えた提案であったが、諸富家具振興協同組合はこの提案を実現させるため、予算と体制を自治体や商工会の支援を受けつつ整えた。また、T氏の呼びかけにより、シンガポール、ノルウェー、イギリスから多数の受賞歴を持つデザイナー達が集結した。そして1週間程度のワークショップを佐賀市諸富町にて複数回行い、家具職人らも加わり濃密なディスカッションと試作を集中的に重ねた。こうして、佐賀県と世界をつなげる有明湾、そして有明は夜明けを意味する言葉でもあることから、ブランド名を「Ariake」とし、ブランドコンセプトとデザインの方向性を構築していった。

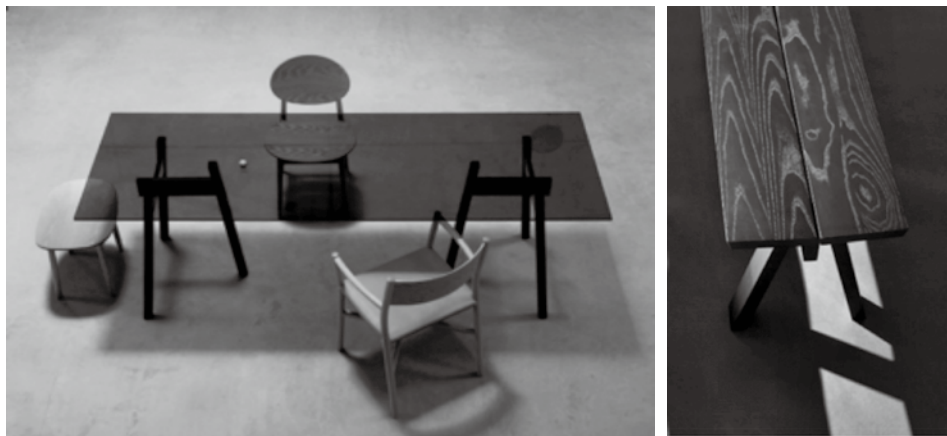
諸富家具振興協同組合には英語に対応できるメンバーが少なく、海外デザイナーとのコミュニケーションに最も苦労した。デザイナー達が意図するデザインを家具職人達は理解できずにいた。そこで、その場で図面を引くなどして、互いの認識をすり合わせていった。また、諸富家具のみならず、有田焼、うれしの茶、日本酒といった佐賀を代表する地場産品の職人と交流し、さらには有明海、玄界灘といった佐賀県を構成する自然環境を視察し、佐賀の文化に対する理解も深めた。こうして海外デザイナーの感性が諸富家具のデザインに落とし込まれていった。そして、海外デザイナーから提示されたアイデアは、墨を木材に染み込ませるといふ、木目を台無しにしてしまうと考えられていたことから、従前の日本の家具業界ではタブー視されているものであった。しかし、これまでのコミ

ュニケーションから海外デザイナーの本アイデアに至る過程、例えば各デザイナーのバックグラウンド、実績、ワークショップや職人との交流で培った体験、今後ともに世界市場で戦っていくという熱い想いを共有していた家具職人たちは、彼らのアイデアを具現化すべく、試行錯誤を重ねた。こうして、木目を生かしつつも墨色の有明海の夜明けを想起させる家具「Ariake」を完成させたのである。

満を持して、「Ariake」は2017年のIFFSにて発表された。「シンプルなのにとても存在感がある」「どんなインテリアや家にも馴染みそう」といった高評価を獲得した。さらに国内外のデザイナー達による独特なデザインは、海外バイヤー達の目にも新鮮に映り、「日本ならではの美を感じる」「それでいて、現代のライフスタイルにもマッチする」といった評価を得た。現地発イノベーション創出に成功したのである。

このIFFSでの成功を機に、海外から「Ariake」の評価は広がっていった。続いて、この反響を逆輸入する形で東京ビッグサイトに展出した。その次は、再び海外に出てスウェーデンに展出した。その後もオーストラリア・ベトナム・デンマークと取引は広がっていった。現在レグナテック株式会社は、他ブランドも含め世界10カ国に年間約5,000万円輸出している。直近では海外デザイナーのネットワークを介し、欧州の超高級ブティックでの新規取引が決まっている。

図表4. 4 「Ariake」シリーズ



(出所) レグナテック株式会社提供。

図表4. 5 諸富家具のビジネスモデルのイノベーション

イノベーション要素	BEFORE	AFTER
販売先・顧客	国内量販店、専門店、飲食店、ホテル、自社店舗	海外代理店、販売店、レストラン、ホテル、プティック
生産品目／サービス内容	国内企画、製造家具	海外デザイナーとの協業による企画、製造家具
製造方法／生産方法	新商品開発に合わせた継続的な新規技術の獲得	着色、形状加工における新規技術の確立
現地拠点の機能	ディストリビューター	ディストリビューターにとどまらないプロデューサー機能
流通経路	卸売業者、商社等を通じた一般的な販売チャネル	デザイナーのネットワークを活用した販路開拓。超高級プティック等
提供価値	家具としての機能的価値	機能的価値に歴史、地域文化、デザインといった感性的価値を上乘せ

(出所) 筆者作成。

5. 佐賀県茶商工業協同組合の事例

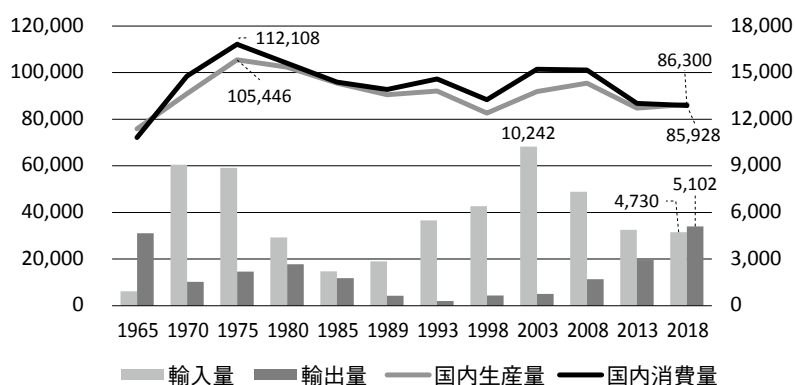
5-1 概況と事例選定理由

茶類の国内生産および消費量は1970年代半ばにピークを迎え、消費量が約11.2万トン、生産量が10.5万トンであった。以降、減少傾向が続き、長らく国内消費量が生産量を上回り、輸入超過であったが、2018年は消費量と生産量が逆転し、輸出超過に転じている（図表5. 1

参照）。

佐賀県の茶生産量は全国9位であり、佐賀県嬉野市は佐賀県内の茶生産・加工・流通の中核を担っている。しかし、消費者嗜好の変化や人口減少に伴う国内需要の縮小、少子高齢化による茶畑耕作放棄地の増加等で茶業は衰退の危機にある。九州沖縄試験研究推進会議（2018）によると2017年度の佐賀県の栽培面積は841haで全国9位、シェア約2.0%である。同

図表5. 1 茶類の国内生産・消費量および輸出入量の推移（トン）



（出所）全国茶生産団体連合会・全国茶主産府県農協連連絡協議会提供資料を基に筆者作成。

年の荒茶生産量は1,170トンで全国9位、シェア約1.4%である。同年度の産出額は150千万円である。また、佐賀県の花生産は、栽培面積、生産量の減少と単価の低迷で厳しい状況にある。2017年度と2000年度を比較すると栽培面積は79%、荒茶生産量は59%と減少している。また、2017年度の平均販売単価（円/kg）は1,342円であり、2000年度と比較すると84%と低迷している。

佐賀県嬉野市およびその周辺地域で生産される「うれしの茶」は、地元佐賀・長崎はもとより、東京・大阪の花愛飲家にも知られた歴史¹⁶ある銘柄茶である。うれしの茶の主な商品は蒸し製玉緑茶、および釜炒り茶である。玉緑茶は全国茶品評会で産地賞を複数回受賞しており、被覆栽培が約90%であり、香り、水色、旨み強い。一方、釜炒り茶はうれしの茶の中でも特に希少であり、ほのかな釜香、淡い水色は玉緑茶とは違った特徴がある。直近では2020年、第74回全国茶品評会の産地賞（団体）

において、嬉野市の蒸し製玉緑茶、釜炒り茶はともに第1位を獲得している。

国内消費量が減少傾向にあり、かつ、佐賀県の花生産量および取引単価が低迷していることから、佐賀県茶商工業協同組合は高品質、高単価な商品の輸出に注力している。近年の全国の花輸出量は増加傾向にあるが、これは飲料用に加え、加工用も含まれており、静岡県や鹿児島県といった大産地から比較的安全な商品が大量に輸出されている。全国の花輸出量は順調に推移しているものの、他産地との激しい競争にさらされている中、如何にしてうれしの茶の特徴を魅力的に伝え、独自のポジションを確立していくかが課題である。

大産地が輸出市場を牽引する中、如何にして中小産地が差別化を行い、産地内の中小零細企業が海外ビジネスを実現していくか。この取り組みから得られる示唆は、同様の課題をもつ伝統地場産品の海外展開戦略として参考になるものと考えられる。

¹⁶ 佐賀県は日本茶発祥の地とされ、うれしの茶は、室町時代の1440年に現在の中国大陸から移住してきた唐人が嬉野町上不動皿屋谷で自家用に栽培したのが始まりとされる。幕末に大浦慶が輸出し、莫大な財を成し、坂本龍馬ら志士たちに資金提供したといわれる。

図表5. 2 佐賀県茶商工業協同組合の概況

設立	昭和39年（1964年）
組合員数	27社 ※すべて中小企業
従業員数	非公開
業種構成	メーカー兼卸売業26社／販売専門店1社

（出所）佐賀県茶商工業協同組合にヒアリングの上、筆者作成。

5-2 Local for Globalなイノベーション活動

佐賀県茶商工業協同組合の理事長を務める株式会社小野原製茶問屋の社長・小野原栄信氏は、「日常の風景にあった急須がなくなりつつある」という環境の変化を感じていた。茶の国内消費量は減少傾向にあり、ペットボトル飲料が消費量を下支えしているが、急須で淹れて飲む茶葉は消費量の減少が著しい。銘柄茶として主に茶葉で消費されるうれしの茶は、生産量および取引単価の低迷という形で影響を受けていた。自治体、生産者、流通業者など茶業関係者は総じて危機感を持っており、高品質、高単価な商品の輸出に見出したい点は一致していた。そこで、2015年よりジェトロ佐賀貿易情報センターと共に、うれしの茶の海外展開に着手している。

特許庁補助事業「地域団体商標海外展開支援事業」を2016年より3年間実施した。この事業では、地域団体商標「うれしの茶」のロゴマークの作成、ブランドアイデンティティの整理、嬉野の伝産地場産品である肥前吉田焼を使用したオリジナルパッケージによるアイデンティティの見える化を実施することにより、これま

で関係者間で曖昧だったうれしの茶ブランドの顕在化を図った。その上で、このアイデンティティを理解し、価値付けることが期待されるシンガポールのハイエンド層をターゲットに、超高級茶寮及びミシュラン星付きレストランにおいてテストマーケティングを2017年12月に実施した。このテストマーケティングを通じてシンガポール大統領府茶葉顧問¹⁷（以下、C氏）との関係構築に成功した。C氏を通じてラグジュアリーブランドのギフトにうれしの茶が採用されるなど、現地ハイエンド市場へ介入していった。

C氏は単にうれしの茶を急須で淹れて提供するのではなく、お茶と人が集う空間全体をプロデュースしている。お茶が人と人とをつなげ、その場にいる人々に楽しいひと時を提供する。換言すれば、お茶をどうやって飲んでもらうか、ではなく、お茶でどうやって人々を楽しませることができかを追求している。C氏はこれを「Tea Gathering」と表現し、うれしの茶の新たなビジネスモデルを象徴するキーワードとなっている。すなわち、お茶単体を販売するのではなく、お茶を使った上質な時間と空間を販売す

¹⁷ シンガポールにある茶専門店のオーナー。同店舗での販売、アフタヌーンティーを提供している。また、国際会議や高級ブティックによるレセプションにおける総合演出を行っている。同氏のネットワークはシンガポール国内外の茶業者にとどまらず、国内外の超一流経営者、トップシェフなど多岐にわたる。

るのである。

お茶の提供の仕方についても、現地料理にうれしの茶をダシとして使用するなど、固定観念にとらわれない、柔軟な発想によってうれしの茶の魅力を最大限に伝えるため、ローカライズしている。例えば、うれしの茶の旨みに注目して、これを飲み物ではなくスープのダシとして使うことを発案し、実現させている。日本茶はシンガポール人からすれば少し遠い存在だが、現地料理のスープとなるとその親近感は一気に増す。こうした形でうれしの茶を提供すると、日本では1,000円くらいで販売されているお茶に対し、5,000円を払ってでも買いたいというバイヤーおよびインフルエンサーもテストマーケティング中に多数現れた。

この手法を台湾へ横展開し、日本にも逆輸入した。C氏の企画により2018年9月に日本、シンガポール、台湾の茶業者が連携して台北市内の老舗茶寮にて「Tea Gathering」を行った。ここでは台湾料理に合わせたうれしの茶を提案

し、台湾の茶器を用いて台湾の茶師がお茶を淹れるというローカライズがなされた。

さらには同年11月にC氏を佐賀県嬉野市に招へいし、ここでも「Tea Gathering」を行った。C氏と共にシンガポールおよび台湾で「Tea Gathering」を実施、体感したうれしの茶業者は7社であり、彼らの「体験知」「暗黙知」を産地内に共有することが「Tea Gathering」を逆輸入した狙いであった。嬉野市長をはじめ市議会議員および茶業関係者さらには観光組合および自治体職員など20名を招待し、シンガポールさらには台湾にてローカライズされたうれしの茶ならびにお茶を通じて形成される憩いの空間を提供した。なお、佐賀県嬉野市は「肥前吉田焼」として窯業が盛んな地域でもある。地元窯業関係者の協力を得、茶器や食器は肥前吉田焼を使用し、空間演出に華を添えた。また、「Tea Gathering」においてはC氏からのプレゼンテーションがあり、バックグラウンド、実績、嬉野との交流で培った体験、今後ともに世界市

図表5. 3 うれしの茶のビジネスモデルのイノベーション

イノベーション要素	BEFORE	AFTER
販売先・顧客	国内量販店、専門店、飲食店、旅館	シンガポール等の海外超富裕層
生産品目／サービス内容	茶葉、ティーパックといった茶そのもの	Tea Gatheringによる体験（時間と空間）
製造方法／生産方法	国内市場向けの慣行栽培、荒茶、製茶加工	海外残留農薬規制対応の栽培方法、荒茶、製茶加工 海外パートナーと共に空間トータルのプロデュース
現地拠点の機能	ディストリビューター	ディストリビューターにとどまらないプロデューサー機能
流通経路	卸売業者、商社等を通じた一般的な販売チャネル	高級茶寮・高級レストランにフォーカスしたクローズドなタッチポイント
提供価値	飲料としての機能的価値	機能的価値に歴史、空間プロデュースといった感性的価値を上乗せ

（出所）筆者作成。

場で戦っていくという熱い想いを共有する場となった。このようにして、お茶のみならず、茶器や食器を含む空間全体を演出・提供し、C氏のネットワークに飛び込み海外展開を進めていく方向性を、地元関係者とともに改めて確認した。適切なローカライズを行い、海外市場に対応していくことの重要度の認識を高めたのである。

上記活動を通じて順調に輸出実績を伸ばし、2019年に佐賀県茶商工業協同組合佐賀県茶商工業協同組合に対しジェットロ佐賀貿易情報センターが実施したアンケート調査によれば、組合員5社が年間計8.6tを輸出している。輸出金額は非公表だが、2019年日本茶輸出実績平均単価2,867円/kg（日本茶輸出促進協議会、2019）を乗ずると推定年間輸出額はおよそ2,500万円となる。

6. 要因分析

6-1 マーケティングによる技術活用と体験学習プロセスの有効性

諸富家具振興協同組合、佐賀県茶商工業協同組合いずれもこれまでの強みとなる生産技術等の「コア能力」を基盤としつつ、シンガポール人デザイナー T氏、シンガポール大統領府茶葉顧問C氏との出会いによって、これまでとは違った新たな「ネットワーク」に埋め込まれた。T氏およびC氏により新たな製品開発や提供方法といったイノベーションのシーズがもたらされ、従前の国内での価値基準であればシーズのまま放置していたであろうものの、新たなネットワークに組み込まれることで半ば強制的に国内のしがらみから解放され、自身のコア能

力を解放しシーズに注入することで、新たなビジネスモデルに昇華させることができた。海外ネットワークへの介入を契機に産地のネットワークもしがらみから解放され「海外展開による販路開拓」という共通のミッションのもと産地組合員の中に新たなネットワークが再編された。

諸富家具振興協同組合は内部経営資源に加え、各種補助金等の外部資源を活用し、IFFSに出展したことに端を発する。国際展示会では営業や販路開拓、新商品企画開発といった「マーケティング」に関わる能力が試される。これまで家具製造の技術・技能は磨き抜かれていたが、マーケティング関連能力の不足をはじめての展示会出展を通じて自覚した。そして2回目の出展でT氏と出会い、3回目の出展に向けT氏に新商品企画開発を依頼した。T氏は惜しげもなく自身のデザイナーネットワークを解放し、これに応じた。さらにはデザイナーに対し一定額のデザイン料を支払うのではなく、商品の販売金額に応じて一定割合を支払うという契約形態とすることで、T氏ならびに同氏のネットワークの営業や販路開拓能力を活用することができた。また、佐賀市諸富町でのおよそ1週間のワークショップ、国際展示会での披露というインプットとアウトプットのサイクルを確立することで産地組合員（企業家ネットワーク）の「経験学習」が深化した。

一方、佐賀県茶商工業協同組合も各種補助金等の外部資源を活用し、シンガポールにてテストマーケティングを行ったことが転機となった。このテストマーケティングに先立ち、マーケティングに知見のある専門家による支援をおよそ2年間受けることで、マーケティング能力

の不足を補った。そして、本テストマーケティングにてC氏と出会い、飲み物ではなくスープとして提供するという従前の価値基準ではおそらく許容範囲外のローカライズに対しても、拒絶することなくC氏のネットワークに飛び込むことができた。以降、日本とシンガポールを少なくとも年に1回ずつ訪問しあい、これを複数年継続することで産地組合員の「経験学習」を深化させている。

6-2 アントレプレナーシップによる知識移転とイノベーション創出の関係性

国内での準備段階においてはSTP分析 (Segmentation, Targeting, Positioning) といったいわゆるコーゼーションのアプローチが重要になるが、予測がより一層困難となる海外展開後においてはエフェクチュアルなアプローチが重要となる。自分たちのコア能力は何か、すなわち手段から出発し、新たな出会いや発見を取り入れ、仲間を増やし、当初は予想しなかった新たな手段や目的にたどり着くことができる。

諸富家具振興協同組合は、自分たちができること、手段を国際展示会にて示した。これにT氏が呼応し、世界各国のデザイナーが仲間に加わり、自組合単独出店では想像もつかない「Ariake」シリーズを開発し、世界の国際展示会での評価を得、逆輸入も果たした。

佐賀間茶商組合も自分たちの自慢の商品であるうれしの茶をシンガポールに持ち込み、その提供方法をC氏に委ねた。現地料理のスープという予期せぬ用途でのローカライズとなったが、現地ハイエンド市場に入り込み、C氏のネ

ットワークを介した台湾への横展開や、暗黙知の共同化を狙い日本への逆輸入を果たした。

上掲の諸富家具とうれしの茶の活動は、協同組合ベースで動いているものの、各組合、実働している企業は一部に限定される。しかし、この活動が継続され、国内外の評価を獲得することで自治体等の支援機関の支援が手厚くなり、組合内の実働企業が増加するという好循環が生まれている。こうして、市町村レベルでの地域活性化については一企業ないしは一協同組合ですでに寄与しているが、これが県レベルに発展しつつある。

諸富家具、うれしの茶、有田焼といった佐賀県の伝統地場産品を代表する企業10社から成る統一ブランド「SAGA COLLECTIVE」が2019年にレグナテック株式会社の社長・樺島雄大氏を中心に立ち上がった。一業界にとどまらず複数業界が連携することで産業横断的 Local for Globalなイノベーション活動の活性化を志向している。2020年2月には国際ホテルレストランショーに出展し、さらには米国大手百貨店チェーンとの商談を行い、同ブランドを中心としたフェアを現地で開催する運びとなった¹⁸。また、産業間連携にとどまらず、世代間連携も積極的に推し進めており、本ブランドに参加する企業の20代から30代の次期後継者とされる世代が主体的にプロジェクトを進めていることも特筆すべき点である。

このように自分たちのコア能力から出発し、海外の有力パートナーを迎え入れ、その手法を取り入れ、逆輸入したところ、地域内でのさらなる仲間との出会いを生み、次世代をも巻き込

18 新型コロナウイルスの影響により、本フェアは2021年1月時点で未実施。

図表 6. 1 SAGA COLLECTIVE 国際ホテルレストランショー出展の様子



(出所) SAGA COLLECTIVE 提供。

んだ業界・世代横断型の統一ブランドの立ち上げに至っている。

7. 結論

以上の分析から、リサーチクエスションに対する解を以下の通り整理し結論としたい。

(1) *Local for Global* なイノベーション活動 (現地発イノベーション) を、資源に限りある日本中小企業 (とりわけ地場産業の構成員である小企業) がいかにして実現できるのか。

新たな価値基準を持つ外部資源の活用が肝要である。ヒトに関しては、海外市場開拓のキーパーソンとの関係構築が必要となる。同時に、コア能力を活用し販路開拓につながる新たな価値基準を持つ海外ネットワークへの参入が必要となる。如何にしてこういった人物を選別するかについては、現地市場に精通する専門家の助言を受ける必要がある。海外ネットワークへの参入については、国内のしがらみから脱却し、

海外展示会等での現地企業家 (デザイナーやバイヤー、インフルエンサー等) とのコミュニケーション・チャネルを有効活用する必要がある。カネに関しては、自治体等の海外展開支援に関する助成金・補助事業の活用が有効になれる。地元自治体による補助事業は、補助金による金銭的支援にとどまらず、海外市場に精通する人物をリテインし指導を仰ぐ人的支援を含む包括的支援が期待できる。

(2) 日本中小企業の現地発イノベーションの仕組みは、どのようなアントレプレナーシップによって構築されるのか。

エフェクチュアル・アントレプレナーシップが国内の「しがらみ」からの解放に寄与する。諸富家具を売る、うれしの茶を売るという目的ありきでは、諸富家具およびうれしの茶はこうあるべき、というあるべき論からの離脱は困難である。一方、木材を加工できる、茶葉を加工できるという手段ありきで海外展開に取り組む

ことで、海外デザイナーや海外茶業者からの一見突拍子もない提案も、柔軟に取り入れることができる。技術力といった既存の優位性が異なる形で活かされることで、国内とは違ったイノベーション活動が生じる。

(3) 日本中小企業は、いかにして海外市場（企業家ネットワーク）に介入し、現地発イノベーションへと結び付けていくのか。

海外市場開拓のキーパーソンとの信頼関係を築き、同人物のネットワークに飛び込むことが第一歩である。日本中小企業は自分たちの技術情報などの内部情報をオープンに示すことで、これに呼応するようにキーパーソンのネットワークもオープンに示される。オープンに示す際には、可能な限り産地に招聘、ないしは海外市場に訪問するなどして共通の経験を積むこと、いわゆる「暗黙知の共同化」を図ることが現地発イノベーションを誘発する。このとき、もとより日本中小企業の持つ「技術力（コア能力）」がこの新たなネットワークへの突破口となる。現地発イノベーションは、突然創出されるものではなく、暗黙知の共同化を起点として、商品化（ARIAKEやTea Gathering）等の表出化にみられるようにブラッシュアップされるプロセスを経て、段階的に海外市場開拓→横展開（含む逆輸入）へと発展していく。

(4) 日本中小企業は、いかにして必要となる資源を動員し、イノベーション活動へとつなげていくのか。

展示商談会や合同催事といった実践の場を設けることで、これに向けた公式な打ち合わせ、非公式な交流を生み、結果的に最初に設定した実践の場がイノベーション活動を披露する場となる。展示商談会に向けた産地でのワークショップや、合同催事に向けた打ち合わせといった公式のコミュニケーションの場を設けることで、雑談さらには食事や観光といった非公式な交流が生まれる。実践の場の存在が公式のコミュニケーションを半ば強制的に生み、展示期間および催事当日という明確な期限が存在することで、そのコミュニケーションが濃密になる。これにより、経営者や職人の海外市場に対応することの重要度の認識が高まる。また、実践の場を意識することで資源の効率的、効果的な動員、学習の促進、イノベーション活動の誘発につながる。

(5) いかにして、これらの一連の国際化によるイノベーション活動が地域活性化に繋がるのか。

地域企業の売上高増加に伴い、仕入高も増加する。また、海外市場対応の材料の確保という新たなニーズを生み、地域での生産活動の活性化につながる。さらには異業種間の連携を生み、ローカルの企業家コミュニティに学習効果をもたらし、地域社会の活性化につながる。日本茶の場合、海外輸出をするには現地の残留農薬基準をクリアする必要がある、日本市場向けの慣行栽培ではこの基準をクリアすることは極めて困難である。海外輸出用のニーズが増えることで、栽培および加工プロセスにおける残

留農薬対策を中心とした一貫した管理が必要となる。サプライチェーン関係者を巻き込んだ産地一丸の生産体制を組む必要性が生じ、地域生産活動の活性化につながる。こうした個々の産業振興が多数勃興することで業界横断型のイノベーション活動に発展し、地域振興に繋がる。

【参考文献】

- 浅川和宏（2011）『グローバルR&Dマネジメント』、慶應義塾大学出版会。
- 植田浩史（2004）『戦時期日本の下請工業』、ミネルヴァ書房。
- 小川進（2000）『イノベーションの発生論理－メーカー主導の開発体制を越えて－』、白桃書房。
- 経済産業省（2017）「経済センサス－活動調査」、経済産業省。
- 榊原清則（2012）「リバー（反転）イノベーションというイノベーション」、国際ビジネス研究4（2）、国際ビジネス研究学会、pp.19-27。
- 九州沖縄試験研究推進会議（2018）「九州茶業の未来を考えるシンポジウム（2018年9月27日開催）」
- 帝国データバンク（2019）「家具小売業者の経営実態調査」、帝国データバンク。
- 中小企業庁（2016）「全国の産地 平成27年度産地概況調査結果」、日本総合研究所。
- 中村久人（2013）『ボーングローバル企業の経営理論』、八千代出版。
- 三井逸友（2011）『中小企業政策と「中小企業憲章」－日欧比較の21世紀』、花伝社。
- 港徹雄（2011）『日本のものづくり 競争力基盤の変遷』、日本経済新聞出版社。
- 吉田健太郎（2018）『中小企業のリバー・イノベーション』、同友館。
- （2020a）『中小企業の国際化と現地発イノベーション』、同友館。
- （2020b）「ハワイの移住企業家コミュニティ」（長山宗広編『先進事例で学ぶ地域経済論×中小企業論』（第9章））、ミネルヴァ書房。

※本研究は、2020年度駒澤大学特別研究助成「アントレプレナーシップ研究の教育プログラムへの応用に関する予備的考察」の支援を受けています。記して感謝申し上げます。

- Bartlett, Christopher & Ghoshal, Sumantra (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press（吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1990年）。
- Bell, Jim McNaughton, Rod and Stephen, Young (2001), “ ‘Born-again global’ firms: An extension to the ‘born global’ phenomenon”, *Journal of International Management*, 7, (3), pp.173-189.
- Carlson, Sune (1975), *How Foreign is Foreign Trade? A Problem in International Business Research*. Uppsala University.
- Chesbrough, Henry (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton (1997), “*The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms Fail*”, Harvard Business School Press.（玉田俊平太監訳・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ－技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社、2001年）。
- Doz, Yves & Asakawa, Kazuhiro & Santos, Joe & Williamson, Peter (1997), *The Metanational Corporation*. Working Paper, INSEAD, pp.1-32.
- Drucker, Peter (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers（上田惇生翻訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、2007年）。
- Gavriessson Mika, Kripalani Manek (2012), *Handbook of Research on Born Globals*, Edward Elgar.

- Govindarajan, Vijay (2012), *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Harvard Business Review Press (渡部典子訳『リバース・イノベーション』ダイヤモンド社、2012年).
- Hymer, Stephen (1976), *The International Operations of National Firms*, MIT press (宮崎義一編訳『多国籍企業論』岩波書店、1979年).
- Knickerbocker, Frederick (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Harvard University Press (藤田忠訳『多国籍企業の経済理論』東洋経済新報社、1978年).
- Knight, Gary & Cavusgil, Tamer (1996), *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*. In S.T. Cavusgil & T. Madsen (Eds.), *Advances in International Marketing*, Vol. 8. pp.11-26.
- McNaughton, Rod (2003), The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon, *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), pp.297-307.
- Moen, Øystein and Servais, Per (2002), Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp.49-72
- Read, Sarasvathy & Dew, et.al (2011), *Effectual Entrepreneurship*. Routledge.
- Rialp, Josep. Rialp, Alex & Knight, Gary (2005), The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14 (2), pp.147-166.
- Rugman, Alan (1981), *Inside the Multinationals*, Croom Helm (江夏ほか訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房、1983年).
- Schumpeter, Joseph (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*. Hyper & Brother (中山伊知郎、東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』(上巻) 東洋経済新報社、1962年).
- Vernon, Raymond (1966), "International Investment and International Trade in the Product Life Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2), pp.190-207.