

中小企業の国際化の新モデル模索 —岩手県中小企業に対する実態調査からの考察—

Experimental Model Conceptualization for Internationalization of SMEs :
Analysis Based on Field Researches into SMEs in Iwate Prefecture

近藤 信一*

Shinichi Kondo

大平 剛史**

Takeshi Oodaira

浜屋 敏***

Satoshi Hamaya

***** 目 次 *****

1. 問題意識、学術的位置づけ、目的
2. 研究内容（調査対象、意図、データ収集等）
3. 分析結果
4. 考察とまとめ

1. 問題意識、学術的位置づけ、目的

(1) 問題意識

国内市場が縮小するなかで、中小企業にとって国際展開がこれまで以上に重要になってきている。地域社会の持続性確保、地方創生の上でも、地方経済を支える中小企業の挑戦は重要だと考えられる。

これまでの中小企業の国際展開は、製造業を中心とした「モノ」の輸出や、取引先大企業の海外進出にともなう工場建設などが中心であった。一方最近になって、インバウンド観光客の増加によって、外国人の間で、改めて日本の「モノ」の良さが見直されているだけでなく、「モノ」の背景（経営者の想いや歴史・文化・地域の風土との関わりなど）に対する共感も広がっている。そして、そのような共感をベースにして海外展開を行う中小企業も現れ始めている。

そこで、ある程度の事前調査があり、かつ伝統産業でも非伝統産業でも先端事例として

* 機械振興協会 経済研究所 特任フェロー、岩手県立大学 総合政策学部 准教授

** 株式会社富士通総研 コンサルティング本部行政経営グループ コンサルタント

*** 株式会社富士通総研 経済研究所 研究主幹

適切な取組事例があり、また今後積極的に海外展開を志向する企業があること、さらに地域とのつながりを強調するには最適なことから、岩手県内企業を実態調査の対象として、中小企業にとって国際展開の研究を行うことにした。

本研究の目的としては、岩手県の中小企業のケーススタディを通じて、中小企業の海外展開に関する新しいモデルを検討し、提示することである。また、今後も含めた研究目的として、一企業の経営だけでなく、地域全体の持続可能性につながるようなフレームワークも検討したい。

(2) 先行研究と学術的位置づけ

日本型下請生産システムの下では、親企業が海外進出した場合には、下請企業の受注は減少することが考えられる。したがって、従来の中小企業の国際化は、大手企業の下請け企業として、サポーターインダストリーを支えるために、大手企業の海外進出に伴って、中小企業も海外進出をする事例がタイなどの東南アジア、そして中国で見られてきた。

一方で、独自ブランドの商品を持つ中小企業が海外に展開することは容易なことではなかった¹。なぜなら、中小企業が海外市場に進出することには、①店舗や販売網構築などに多くの経営資源を要するため、経営資源が絶対的に乏しい中小企業にとっては困難であったこと、②海外市場の顧客に対して経営資源の絶対的に乏しい中小企業が海外市場で広告プロモーション戦略を取るのには困難であったこと、などが要因として挙げられる。

これらをまとめた中小企業の国際化の代表的な先行研究としては、日本政策金融公庫総合研究所編著・丹下英明著（2016）が挙げられる。

しかし近年、ITの進化、そしてSNSの多様化と普及、さらに越境eコマースの登場など、中小企業にとって海外市場の開拓の可能性が出てきたといえる外部環境の変化があり、中小企業の国際化の可能性が高まってきたといえる。これらの中小企業の海外展開の事例については、ジェトロや日本商工会議所／東京商工会議所、信金中金総合研究所など複数の機関から事例集が出ているものの、モデル化・理論化の試みがされているとはいえない。

(3) 本研究の目的

中小企業の多くが依存している国内市場は少子高齢化の影響から市場縮小は避けられず、海外展開及び海外市場の獲得が企業の成長にとっての1つの選択肢となりつつあることは見逃せない。そこで、近藤信一（岩手県立大学総合政策学部）と（株）富士通総研経済研究所は平成30年度に「中小企業の国際化」について共同研究を行い、中小企業の国際化について新しいモデルを提唱したいと考えて研究活動（定性的実証研究）を実施した。

¹ これらの代表的な先行研究としては、加藤秀雄（2011）など多くの先行研究が挙げられる。

2. 研究内容（調査対象、意図、データ収集等）

(1) 調査研究対象

岩手県内の中小企業で積極的に海外展開を行っている、もしくは行おうとしている6社を研究テーマに適応する代表的事例として抽出し、半構造化インタビュー調査を実施した。インタビュー調査は、2018年10月18日-10月19日((株)東光社、(株)アイカムス・ラボ、(株)及富)、2018年12月18日((株)岩鑄)、2018年12月20日-12月21日((株)南部美人、和同産業(株))に計6回実施した(図表1、2)。

図表1 半構造化インタビュー調査の対象

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■先駆的事例／伝統産業（南部鉄器）：(株)岩鑄、(株)及富 ■先駆的事例／製造業ほか：(株)東光舎、(株)南部美人 ■現在進行形事例：(株)アイカムス・ラボ、和同産業(株) |
|--|

図表2 インタビュー調査時の様子：和同産業(株)、(株)及富



注) 両社とも一般観光客向けの常設対応窓口は設けていない(インタビュー調査時の情報)。
出所：近藤信一(執筆者)

(2) 研究分析手法

① 分析フレームワークの背景について

本研究の分析フレームワークは、大東和武司氏(関東学院大学経営学部教授、広島市立大学名誉教授)が国際ビジネス研究会第25回全国大会での自由論題報告「伝統産業にかかわる地域企業の変容と国際展開」(2018年11月10日-11月11日、場所：早稲田大学)にて提唱した新しいモデル案(分析フレームワーク)を参考にしたものを使用する。

著者らはこれを踏まえて、共同研究において収集した岩手県内の中小企業の国際化の6事例(岩手県内企業で国際化に成功した企業、これから国際化を志向する企業へのインタビュー調査データ6社分)に適応させて、中小企業の国際化の新たなモデルとして提唱できればと考えた。

② 大東和氏の研究についての解釈

大東和氏が国際ビジネス研究会で報告した事例「カイハラ(株)」は大東和他(2008)

で取り上げられている事例であり、同氏は継続的に調査（定点観測）を行ってきた。同氏は、伝統産業がグローバル環境の変化に適応していく過程は、これまでの取組みの延長線上にあると考えているものの、伝統産業においては、これまでの活動内容を変容させていくこと（逸脱）が必要であると考えている。企業、特に中小企業にとっては、形（組織、製品、市場など）を変えて環境適応していくことで企業が存続していくことが目的であり、市場が国内市場から海外市場に変容することはその環境適用の1つの手段であるという。

大東和也（2008）で取り上げた事例で、同氏が継続して調査している企業に、（株）白鳳堂とカイハラ（株）がある。これら2事例のキーワードは、「逸脱」と「適応」である。（株）白鳳堂の主力製品は、書筆から化粧筆に変化しており、技術的には平面用（2D）から立体（3D）用に転換させるのに、毛先を切っていない毛の利用技術が活かされている。同社の場合は、主力製品が書筆から逸脱して化粧筆となり、化粧品メーカーとの対話を通じて、海外市場に展開していった。カイハラ（株）の場合は、藍染から逸脱してデニムとなり、リーバイスとの対話、そしてユニクロとの対話、つまり市場と対話することで海外市場への展開が可能となった。

両社とも、逸脱した後であっても、自社の力だけで海外展開をすることは困難である。市場、つまり顧客との対話を通じて海外の市場を開拓している。しかし、ベース（製品に対する想い）は変えていない。つまり、「一貫性（Consistency）」もなければならない。特に、中小企業であるがゆえに経営者の想いは重要である。

大東和氏は、市場の変化への対応、つまり「逸脱」と市場への「適応」は、組織の中で繰り返し実践されている行動、すなわち組織ルーティン²の中に変革の“種”があると考えている。外発的な要因で組織が変化する（≡組織イノベーション）のではなく、内発的な要因で組織は変化できるということである。つまり、組織ルーティンであるからこそ、新市場開拓や海外市場開拓につながってきた事例と捉えている³。

③ 本研究への大東和モデルの適応と概念化について

大東和氏は、少数事例（2社）に対して、定点観測を実施してきた。そして、事例のビジネスヒストリーをまとめてきている。定点観測の狙いは、①事例先との信頼性の熟成と、②一貫性（経営者の考え、変革の種を生む組織ルーティン）の確認のためである。また、少数または1事例からの定点観測による実態調査は、対象事例が逸脱事例である場合、単一事例からでも理論化・モデル化につながる（いわゆる“ブラックスワン”）。したがって、定点観測であるゆえ、複数年度での調査となっている。

一方で、著者らは単年度の調査をこれまでも実施してきており、今回調査でも単年度の

² 大東和氏は、「ルーチン」の語を使用しているが、本論では「ルーティン」に統一した。研究論文においても企業においても「ルーティン」と「ルーチン」は意味の差なく使用されている。

³ 本研究では、大東和武司氏／関東学院大学経済学部教授に事前に面談を行っている（日時：2019年3月20日 12時30分～13時50分、場所：（一財）機械振興協会 経済研究所 BIC ライブラリ ミーティングルーム）。

調査の実施となっている。今回の調査の場合、複数事例（6社）に対して、1回の半構造化インタビュー調査を実施してきた。単年度の調査の場合は、設定された研究テーマに対して、代表事例だと考えられる調査対象事例の抽出が重要となる。母体となる企業群から代表事例を抽出する際には、企業群の数と個社の事前の内容把握が重要となる。

著者の一人（近藤）は岩手県内に赴任して6年で約1,000社の企業との関係を構築しており、母体となる企業群（企業データベース）は十分であると考えられる。その上で、岩手県内企業データベースから抽出された調査対象企業に対して半構造化インタビュー調査を実施し、データを抽出したうえで、概念化（平均化）を図った。

概念化については、大東和氏は少数事例（2事例）の定点観測から得られたデータを基にしているのに対して、富士通総研と近藤の研究グループは単発の半構造化インタビュー調査で得られた複数事例（6事例）の実態調査から得られたデータを基にしていることから、データの取得方法とデータの質的・量的側面に違いはある。しかし、大東和氏によれば、異なるデータへのモデルの適用により実証することは、モデル構築において効果があると期待できるという。そこで、本研究への大東和モデルの適用と概念化については十分意義があると考えられるため、以下のデータ収集と分析を進めた。

(3) データ収集

事例のデータ収集は、先駆的事例として、岩手の伝統産業（南部鉄器）の2事例と、製造業など2事例を対象にインタビューを実施し、現在進行形の事例として、さらに2事例にも実施した（図表3）。これらは岩手県内陸部の中小企業であり、売り上げ規模10億円未満が中心である⁴。主要製品は完成品の製造業で、業界ポジションは国内主要メーカー以上、輸出実績は、中国等東アジアと欧米が中心である。

図表3 調査対象企業の概要、主要製品

■ 先駆的事例

■ 伝統産業（南部鉄器）

① (株)岩鋳

② (株)及富

■ 製造業ほか

③ (株)東光舎

④ (株)南部美人

■ 現在進行形の事例

⑤ (株)アイカムス・ラボ

⑥ 和同産業(株)

調査対象企業の概要			
住所	従業員数	売上	利益
岩手県内陸部 (北部、中部、南部)	小企業 ~中小企業	10億円未満 中心 (最大68億円)	-0.8億 ~1.8億円

主要製品		
概要	業界ポジション	国際化実績 (輸出実績)
完成品製造業 ・伝統産業、 ・食品、 ・業務用機器	国内主要メーカー 以上	欧米、中国など 東アジア中心

⁴ 企業業績は帝国データバンクの企業信用情報から作成

事例① (株)岩鋳

(株)岩鋳は、南部鉄器の鉄瓶、つまり伝統産業の海外展開に成功した先駆的事例である(図表4)。伝統を重視する企業でありながら、現在までにフランスの紅茶専門店マリアージュ社との取引を通じて、欧米市場に通用するカラー鉄瓶など輸出製品の開発に成功している。

同社のリーダーは「伝承する責任」「創造する喜び」という製品にまつわる想い(図表5)の共有をはじめとした社内ルーティンを継続しつつも、複数の機会との対話を契機に、プロダクト・イノベーションやマーケティング・イノベーションを達成してきた。例えば、現地在住の日本人アドバイザーや問屋、出張に赴いた社員からの継続的なニーズ把握で商品改善を行ってきた。

その結果、内部の珐瑯コーティング、細かいカラーバリエーション展開、持ち手形状の現地化を進めてきた(図表6)。想いの実現を目的として、人脈やリーダーの資質・人柄を媒介とした対話からの変容を重ねた結果、販売、開発手段の国際展開に成功してきた好事例である。

図表4 (株)岩鋳の事例概要

■ 伝統産業(南部鉄器：鉄瓶)の海外展開に成功した先駆的事例。伝統重視

会社概要				主要製品		
住所	従業員数	売上	利益	概要	業界ポジション	国際化実績(輸出実績)
盛岡市	約100人	約8.5億円 (2018年)	約1.8億円 (2018年)	南部鉄器	世界トップ	売上の約5割 (欧米、東アジア等)

機会との対話(契機)			対話からの習得(成果)			対話から生まれた変化		
1	東京の代理店	海外展示会 出展	→	市場開発: 販売の 国際展開	→	→	→	→
2	仏マリアージュ社	現地カラー の鉄器開発	→	製品開発: 開発手段 の国際展開	→	→	→	→
3	北米小売企業	北米 売上増	→	市場開発: 販売の 国際展開の拡大	→	→	→	→
4	中国の 儉約令	中堅商品の 売上増	→	市場開発: 販売の 国際展開の拡大	→	→	→	→

対話型変化の構成要素		
目的: 変化の方向性を支えるもの	手段	媒介: 人脈、リーダーの資質、人柄
想いの実現志向 「伝承する責任」 + 「創造する喜び」	ルーティンワーク継続 ○製品にまつわる想いの共有 ○機会獲得・改善 ○雇用・従業員満足度の確保	人脈 ○代理店 ○マリアージュ社 ○小売店
	↓ 機会との対話(契機) ↓ イノベーション ○プロダクト ○マーケティング(海外販路)	資質・人柄 →チャレンジ精神

図表5 (株)岩鑄経営者の想い 岩鑄について

伝統と革新。南部鉄器の未来を創る

江戸時代、茶の湯の進展とともに

花開いた盛岡の鉄器文化。

歴代の南部藩主に加護されながら技は磨き上げられ、

「南部鉄器」の名声は湯釜や鉄瓶とともに

全国に広まりました。

私たち岩鑄は明治35年の創業以来、

四百年を越える南部鉄器の伝統を守りながら

現代の暮らしにもなじむ製品づくりへ

取り組んできました。

県内では唯一となる、デザインから販売までの

一貫生産体制をととのえ

年間100万点にもおよぶ製品を、

国内はもとより海外へもお届けしています。

丈夫であること、そして使うたびに

愛着が深まっていく道具であること。

確かな品質に支えられた「本物」だけが持つ

南部鉄器の魅力を

製品を通してみなさまへお伝えして

いきたいと考えています。

出所：(株)岩鑄 HP(iwachu.co.jp)

図表6 (株)岩鑄の製品例：モダンなデザインの鉄瓶（上段）、カラー鉄瓶（下段）



出所：(株)岩鑄 HP(iwachu.co.jp)

事例② (株)及富

(株)及富も、南部鉄器の鉄瓶、つまり伝統産業の海外展開に成功した先駆的事例である(図表7)。伝統産業でありながらも、鉄瓶の形にこだわることなく、鉄器ダンベルなど新しい製品の開発にも成功している。

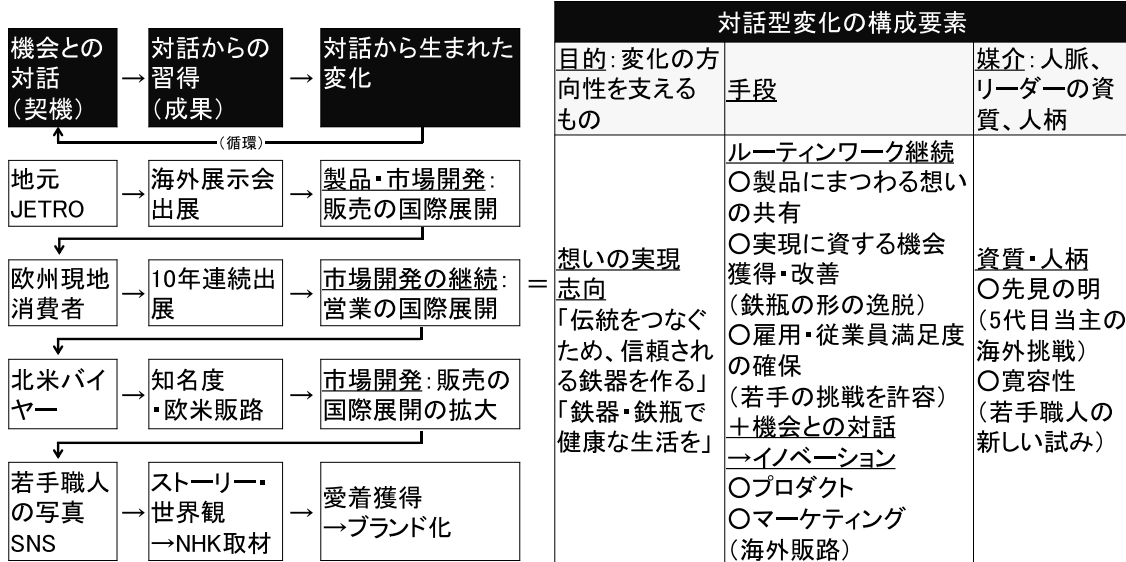
その背景には、「鉄器や鉄瓶で健康な生活を」という同社のリーダーの想いがある。この想いと「伝統をつなぐため、信頼される鉄器を作る」という製品にまつわる想い(図表8)の共有をはじめとした社内ルーティンを継続しつつも、複数の機会との対話を契機に、プロダクト・イノベーションやマーケティング・イノベーションを達成してきた。例えば、欧州現地消費者との出会いで、「10年出展して信用を得れば必ず売れる」と断言されたことを受けて、1980年代からフランクフルトのアンビエンテに10年間出展を継続し、結果として北米バイヤーとの出会いを得て、店舗用・家庭用小売で北米進出を成し遂げ、欧州での知名度向上・販路拡大に結び付けてきた。

また近年は若手職人が写真SNSで試作エピソードや苦労話に関する情報発信を行ってストーリー性ある世界観を醸成し、NHKテレビの取材を受けて鉄器ダンベルなどの新製品が国内外のインターネット上で話題になるなど、新しい取り組みも愛着の獲得やブランド化につなげている。同社は、想いの実現を目的として、若手職人の新しい試みを許容する寛容性などのリーダーの資質・人柄を媒介として、対話からの変容を重ねて、販売の国際展開に成功してきた先駆的事例である。

図表7 (株)及富の事例概要

■ 伝統産業（南部鉄器）の海外展開に成功した先駆的事例。鉄器ダンベル開発

会社概要				主要製品		
住所	従業員数	売上	利益	概要	業界ポジション	国際化実績(輸出実績)
奥州市	約15人	約1.6億円 (2016年)	データ なし	南部鉄器	地域の先進的 企業	売上全体の6割 (中国、欧米)



図表8 (株)及富経営者の想い

世代から世代へ、
 鉄と生き、鉄を活かす。
 未来をつなぐ伝統の技。

出所：(株)及富 HP(oitomi.jp)

図表9 (株)及富の製品例：伝統的な色の鉄瓶（上段）、白色のカラー鉄瓶（下段）



出所：(株)及富HPオンラインショップ
(oitomi.thebase.in)

事例③ (株)東光舎

3番目の(株)東光舎は、理容ハサミの製造業の海外展開に成功した先駆的事例である(図表10)。売上の7割が海外向けを占めており、「国産鋏のメリットを伝えたい」「同品質なら日本レベルを謳ってよい」というように、リーダーのハサミへの強い思い(図表11)を背景に、海外展示会では、他社製品も含むハサミの出張研ぎサービスも行っている。同社では、理容ハサミを使う顧客職人との対話等を通じて、欧米人の髪質への対応や耐久性の強化、特定地域に多い金属アレルギーに対応した製品の現地化対応を進めてきた。さらに、研ぎサービスを通じた愛着や信頼の獲得機会に対する明確な気づきを通じたブランド化にも取り組んできた(図表12)。その結果、この事例でも、社内ルーティンを継続しつつ、複数の機会との対話を契機に、プロダクト・イノベーションやマーケティング・イノベーションが達成されてきた。そして、人脈やリーダーの資質・人柄を媒介とした対話からの変容を重ねた結果、販売、開発手段の国際展開のみならず、ユーザーからの愛着や信頼の獲得を通じて、ブランド化に成功してきた。

図表 10 (株)東光舎の事例概要

■ 製造業（理容鋏）の海外展開に成功した先駆的事例。売上7割が海外。

会社概要				主要製品		
住所	従業員数	売上	利益	概要	業界ポジション	国際化実績（輸出実績）
岩手町	約50人	約6.6億円 (2017年)	約-0.8億円 (2017年)	理容鋏	国内主要メーカー	売上全体の7割 (東アジア、欧米)

対話型変化の構成要素		
目的: 変化の方向性の支え	手段	媒介: 人脈、資質、人柄
想いの実現志向 「国産鋏のメリットを伝えたい」「同品質なら日本レベルを謳ってよい」	ルーティンワーク 継続	人脈 ○海外専門家による認識を深めること(理容学校講師) ○専門家ロコミ →現地商社
	○想いの共有 ○機会獲得・改善(愛着が湧く色・蒔絵等への挑戦)	リーダーの資質・人柄 ○柔軟性(職人を海外派遣) ○寛容性(他社製品も研ぐ) ○熱意(鋏産業に資する研究で博士学位)
	○雇用・従業員満足度の確保(職人の配置、ユーザー交流)	
	+	機会との対話 ↓ イノベーション ○プロダクト ○マーケティング

機会との対話 (契機)	対話からの習得 (成果)	対話から生まれた変化
1 理容学校 (留学生)	講師ロコミ → 販路	市場開発: 販売の国際展開
2 ロコミ (代理店)	髪質対応、耐久性強化	製品開発: 開発手段の国際展開
3 海外展示会 (研ぎ)	ユーザーの共感	愛着・信頼獲得 → ブランド化
4 海外出展 依頼増加	他社製品対応 → 販促	市場開発継続: 営業の国際展開

図表 11 (株)東光舎経営者の想い

ジョーウェル・ブランドビジョン



いつも、あなたの最高品質。

シザーズの品質は何によって決まるか。滑らかな切れ味、永切れ、美しい外観など、様々な要因が考えられます。ジョーウェルは、シザーズの品質を「理想のヘアスタイルをお客様のイメージ通りに実現できること」と定義します。世界中に広がるお客様のニーズは多種多様であるため、一人ひとりのニーズに応えることが「最高品質」を創り出します。

「最高品質」へ対する追求と情熱は、1917年の創業以来、絶えることはありません。ジョーウェルは、長年培われた技術、スキル、ノウハウ、経験をもとに「最高品質」を世界中のお客様にお届けします。

また「最高品質」を提供すると同時に、お客様の求める品質と価格のバランスを考慮し、お客様の満足度も追求します。

出所：(株)東光舎 HP(joewell.co.jp)

図表 12 (株)東光舎の製品・サービス例



無料修理サービス

全製品向け、無料修理（研ぎ）サービスが付いています。是非ご利用ください。



有料修理サービス

他社製品も含む有料修理サービスです。是非お任せください。

出所：(株)東光舎 HP(joewell.co.jp)

事例④ (株)南部美人

4番目の(株)南部美人は、日本酒の製造業の海外展開に成功した先駆的事例である(図表13)。テロワールや原料原産地などに関するワインの知識を導入して海外で評価を得て躍進しており、「自分の酒を世界の人々に飲ませたい」「酒造りの伝統を海外展開につなげたい」「日本酒の素晴らしさを伝えたい」というリーダーの強い思い(図表14)の実現に向かって、どぶ板営業から始まり海外輸出、地元企業と連携した産業観光による街おこしまで手掛けるに至った先進的な企業である。

この事例では、ニューヨークでワインの評価基準に見合う日本酒を出すことが、アメリカ全体、ひいては国際的な評価の向上に重要であることを経営者自らが消費者との対話を通じて見出したことが、機会との対話と習得、変容における重要なポイントになっている。例えば日本ではあまり重要視されてこなかった原材料産地と醸造地をつなぐテロワールのストーリーへのこだわり(図表15参照)や、味に加えてワイングラスでの消費の際に高く評価される吟醸香という香りの性質の重要性など、伝統に固執しているだけでは伝わらなかったであろう日本酒のすばらしさは、酒造りの伝統を大切にしつつ、機会との対話に柔軟に対応してきたリーダーの資質・思いのもとに評価されるに至ったものである。

図表 13 (株)南部美人の事例概要

■ 製造業（日本酒）の海外展開に成功した先駆的事例。ワイン知識導入で躍進

会社概要				主要製品		
住所	従業員数	売上	利益	概要	業界ポジション	国際化実績(輸出実績)
二戸市	約25人	約7.6億円 (2017年)	約0.2億円 (2017年)	日本酒	日本酒輸出の パイオニア	売上全体の18% (米国、中台等)

機会との対話(契機)			対話からの習得(成果)			対話からの変化		
1 飲食店の試飲営業			ニューヨーク →米国全体で 高評価			愛着・信頼獲得 →ブランド化 +市場開発: 販売国際展開		
2 海外トップ セールス 継続			ワイン知識の 重要性の気づき (評価基準、 原料産地)			製品開発: 開発手段の 国際展開		
3 若手地元経 営者(2代目 以降)			地元観光 まちおこし (他業種連携)			事業多角化: 他業種参入 (産業観光)		

対話型変化の構成要素		
目的: 方向性の支え	手段	媒介: 資質、人柄
想いの実現 志向 「自分の酒を世 界の人々に飲 ませたい」 「酒造りの伝統 を海外展開に つなげたい」 「日本酒の素 晴らしさを伝え たい」	ルーティンワーク継 続 ○想いの共有 ○機会獲得・改善 ・PRイベント継続 ・海外研修受入 ・外部識者と戦略 ○雇用・従業員満足 度の確保 (現場への積極的な 声かけ) +機会との対話 →イノベーション ○プロダクト ○マーケティング (海外販路)	資質・人柄 ○熱意 (ドブ板営業) ○柔軟性 (ワイン学習) ○地元愛・ 情報感度 (地域人材・ 資源の活用)

図表 14 (株)南部美人経営者の想い

技術の伝承と究極の酒造り

その南部美人を醸しているのが、若き南部杜氏の松森淳次です。五代目蔵元久慈浩介とともに、「現代の名工」といわれた先代杜氏の故山口一氏の技術と酒造りへの心をしっかりと受け継ぎ、「温故知新」を合言葉に日々酒造りに邁進しています。

松森杜氏と五代目蔵元久慈浩介の両名は、岩手県が認定する「青年卓越技能者表彰」を受けており、このような例は岩手では無く、高い技術力を評価されています。

松森杜氏は、全国新酒鑑評会では、6年連続金賞受賞をはじめ、全米日本酒鑑評会やモンドセレクションで金賞など日本国内外で高い評価を受けています。



伝統と技術を受け継いだ両名と平均年齢40歳の若手蔵元が「伝統の技と若き情熱と力の融合」を目指して究極の酒造りに挑戦し、手造りの技を南部美人は継承していきます。

出所：(株)南部美人 HP(nanbubijin.co.jp)

図表 15 (株)南部美人とテロワールのつながり
地元産にこだわった酒造りのヒント



しかし、そういったお店のソムリエから1つ疑問が持ち上がる。
「どうして岩手の酒なのに岩手の米を使わないのか。」
ソムリエにとっては、地域性が大切で、「海外で販売する お酒は地元産にこだわったワインのような形にしないとだめだ。」と気付かされ、地元二戸市の酒米「ぎんおとめ」を使った「南部美人特別純米酒」を開発しました。
現在、世界的な日本食ブームも追い風となり、南部美人では、ニューヨークやロンドンはもちろん、アラブ首長国連邦やロシアにもルートをつくり、世界39ヵ国への輸出を行っています。
出所：(株)南部美人 HP(nanbubijin.co.jp)

事例⑤ (株)アイカマス・ラボ

5番目の(株)アイカマス・ラボは、医療検査機器の製造業の海外展開の現在進行形の事例である(図表16)。高い技術・開発力を武器に、「ライフサイエンス産業を地場に根付かせたい」「人材・技術流出の流れを変えたい」というリーダーの強い思い(図表17)の実現に向かって、部品製造から完成品製造、製品・市場開発を進めている。女性ユーザーや公的部門のニーズをしっかりと把握して、ニッチな電動ピペットの海外市場で、若手ユーザーを中心とした販売拡大を目指している。

これまで、リーダーたる経営者が研究会や学会、産学連携プロジェクトに積極的にかかわる中で、国内外の女性研究者の小さなペン型電動ピペット(図表18、19)へのニーズや、自治体・官公庁での消耗品扱いで調達しやすくなる価格が3万円以下のニーズを把握してきた。また、製品発売後も、学会や展示会でのユーザー研究者と自社開発に携わる技術者の対話をすすめることで、調整ボタンのデザイン変更等の些細な顧客ニーズの汲み取りや、専門家同士の交流による共感の醸成による技術者のモチベーション向上など、偶然の出会いを契機としながらも思いの実現に資するアクションへとつなげてきたリーダーの柔軟性が大きなポイントになっている事例である。

図表 16 (株)アイカムス・ラボの事例概要

■ 製造業（医療検査機器）海外展開の現在進行形事例。高い技術・開発力

会社概要				主要製品		
住所	従業員数	売上	利益	概要	業界ポジション	国際化実績（輸出実績）
盛岡市	約30人	約3.6億円 (2017年)	約0.1億円 (2017年)	電動ピペット等 検査機器関連	国内主要メーカー (電動ピペット)	「若手ユーザーを狙いたい」 (ピペット: 欧米、東アジア等)

機会との対話 (契機)			対話からの習得 (成果)			対話から生まれた変化		
1 研究会	女性ユーザー ニーズ把握	事業多角化: 部品→完成品	2 展示会出席	技術営業 (要望実現)	製品・市場開発: 開発手段の 国際展開	3 産官学事業	公的部門の ニーズ把握 (廉価需要)	製品開発: 価格戦略
4 ユーザー・技 術者交流	些細なニーズ 把握(ボタン) +技術者やる 気向上(交流)	製品開発: 開発 手段の多角化 +従業員満足度 向上: 技術者開発意欲						

対話型変化の構成要素		
目的: 方向性の支え	手段	媒介: 資質、人柄
想いの実現 志向 「ライフサイエ ンス産業を 地場に根付か せたい」 「人材・技術 流出の流れを 変えたい」	ルーティンワーク継 続 ○想いの共有 (研究会) ○実現機会獲得 (研究者交流、イン キュベーション支援) ○雇用・従業員満足 度の確保 (得意部門に配属) + 機会との対話 ↓ イノベーション ○プロダクト ○マーケティング (海外販路)	資質・人柄 ○技術者の 意欲・性質へ の理解 (技術者とし ての経験) ○地元愛 (地元産業の 活性化)

図表 17 (株)アイカムス・ラボ経営者の想い

社長挨拶

これまで日本の製造業は地域の中小企業が支えて参りました。しかし、グローバルな時代となった今、その役割は低賃金で豊富な労働力をもつ海外にシフトしています。これからの地域の製造業は大手企業の下請けではなく、自分たちの手で高付加価値の事業を生み出していくことが必須との時代になってきております。



一方、これからの日本や世界は、少子高齢化社会、長寿命化社会、医師・看護師不足、医療や健康に関する課題等が山積みになっています。これに対して当社は、独自の小型・精密のアクチュエータの技術をコアにして、新たな価値ある医療機器やライフサイエンス機器を提案することで、高品質の医療と健康を安価に提供することを目指します。

地域が自立するためには、独自の技術や製品をもつ自立した企業が必要であり、そのためにはひとりひとりの自立が必須であります。アイカムス・ラボは、会社から巣立って独立できるための技術、人脈、人間力をもつ人材を生み出していきます。そして、そのベンチャー企業同士が連携することで地域産業を活性化させる、ライフサイエンスクラスターによる地域イノベーションの実現を目指します。

出所：(株)アイカムス・ラボ HP (icomes.co.jp)

図表 18 (株)アイカムス・ラボの製品例 1



20 µL 250 µL 1000 µL

pipetty特徴

- ・世界最小・最軽量（従来比約2/3）※2016年11月時点、当社調べによる
- ・高精度連続分注
- ・ハンドウォーミングによる精度悪化の改善

アイカムス・ラボは自社のアクチュエーター技術を利用し、軽くて持ちやすい電動ピペットを開発・生産しております。

出所：(株)アイカムス・ラボ HP (icomes.co.jp)

図表 19 (株)アイカムス・ラボの製品例 2

pipetty-Pro—Bluetooth®搭載ピペット

世界初Bluetooth®搭載ピペットpipetty Proを発売します。

ペン型電動ピペット「pipetty-pro」はBluetoothを搭載し、分注量のパターン入力からログを残すことが可能になりました。今までより、さらに安心かつ快適な実験をサポートします。



主な機能

プログラミング機能

PCで分注量設定が可能、無線通信により作業が容易に

- 手作業による切り替えなど、ルーチンワークの負担を軽減
- 分注量の切り替えなど、ルーチンワークの負担を軽減

→PCRなど多検体の調整に要する作業時間を短縮

ロギング機能

実験日時や作業名、分注量などの情報を自動で記録

- 作業するだけで、ログファイルを作成
- 実験プロトコルに沿って作業を行ったか、確認が容易

→実験結果の信頼性が向上



ナビゲーション機能

ウイルスマイクロプレートに合わせたナビゲーション

- 専用アプリケーションで分注箇所をディスプレイに表示
- 多検体処理における分注ミスを制御

→ヒューマンエラー（二重分注や入れ忘れ）の制御

出所：(株)アイカムス・ラボ HP (icomes.co.jp)

事例⑥ 和同産業(株)

最後の和同産業(株)は、除雪機や草刈機の製造業の海外展開の現在進行形の事例である(図表20)。国内トップメーカーとして、季節に左右されない通年事業を確立する必要にせまられ、自社ブランドでの海外展開に挑戦している。もともと、農業機械の分野で、「困りごとを解決したい」「顧客満足を信頼・愛着につなげたい」という強い思い(図表21、22)をもって様々な専用機械を開発してきた経験を持っており、近年は高齢農家の作業負担を軽減する世界で初めてのロボット草刈機の開発に成功した(図表21、22)。現在は、主にヨーロッパでの徹底したユーザビリティ調査を行って本格的な輸出開始を狙っている。ブランド化の体制構築や、徹底したユーザビリティ調査、代理店の販売計画精査等を堅実に進めるために、綿密な事業計画を立案させ、着実に実行させていくリーダーの計画性と実行力が、近年から始まった国際展開への挑戦を成功に導きつつある事例である。

図表 20 和同産業(株)の事例概要

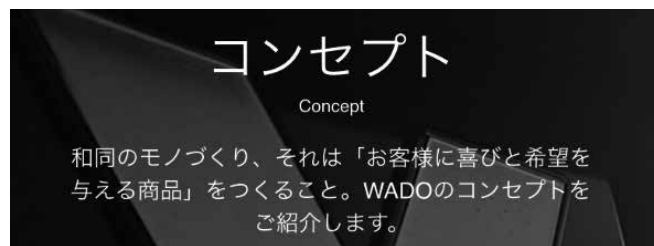
■ 製造業(除雪・草刈機) 海外展開の現在進行形事例。世界初ロボット草刈機

会社概要				主要製品		
住所	従業員数	売上	利益	概要	業界ポジション	国際化実績(輸出実績)
花巻市	約250人	約72億円 (2017年)	約0.8億円 (2017年)	除雪機、 草刈機	国内トップメーカー	100台未満(2018年末) (スイス、ロシア)

機会との対話(契機)			対話からの対話から生まれた変化		
対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)
対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)	対話からの対話(契機)

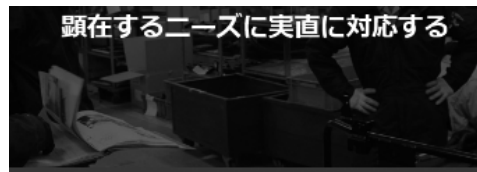
対話型変化の構成要素		
目的: 方向性の 支え 想いの 実現志向: 顧客満足を 信頼・ 愛着に 繫げたい (困りごとを 解決 したい)	手段 ルーティンワーク継続 ○製品にまつわる 想いの共有 (作業文化、 ブランドガイドライン) ○実現機会獲得・改善 (ユーザビリティ調査 →ニッチ製品) +機会との対話 →イノベーション ○プロダクト ○マーケティング (海外販路)	媒介:人脈、 資質、人柄 人脈 ○人手不足 →対話に よる変化の 契機 リーダーの 資質・人柄 ○計画性・ 実行力 (綿密な事業 計画、着実な 実行)

図表 21 和同産業(株)の想い 1



出所: 和同産業(株)HP(wadosng.jp)

図表 22 和同産業(株)の想い 2



品質で世界一を目指す、「モノづくり」に携わっている人は、みな、そういう思いはあるはずです。私達が製造している「除雪機」や「農業機械」は、自動車や家電製品と比べるとお客様が使用されるシーズンや地域が限定されるものであるため、市場としてはあまり大きくありません。しかしながら、確実にニーズが存在しています。特に除雪機は国内のどこかで必ず誰かが必要としているものです。これを、あまり売れるものではないからと利潤追求に走り、作るのをやめてしまつたら大変なことになります。つまり、これは誰かがやらなければならないものなのです。その誰かがやらなければならない部分を私達が責任を持って担っていく、そういった想いが和同の従業員全員の根底にあるような気がします。

出所：和同産業(株)HP(wadosng.jp)

図表 23 和同産業(株)の製品例 1

WADOのご提供する製品ラインナップ
Product Line Up

<p>➤ 除雪機</p> <p>鍛え抜かれた基本性能、確かな力強さ。豊富なラインナップより、あなたにぴったりの1台を。</p>	<p>➤ 農業機械</p> <p>実りの大地にエンジン音が響きます。地域によって異なる作付け状況に彩じた、さめやかなラインナップです。</p>

出所：和同産業(株)HP(wadosng.jp)

図表 24 和同産業(株)の製品例 2



 和同産業株式会社
 ロボット草刈り機
 (自律走行無人草刈機)
MR-300

✉ お問い合わせはこちら
✉ ご予約はこちら

製品仕様



車体寸法	奥行き：845mm 横 幅：520mm 高 さ：360mm
車体重量	16kg
バッテリータイプ	リチウムイオン電池
誘導方式	無人自律走行
最大作業領域	3,000㎡

出所：和同産業(株)HP(wadosng.jp)

3. 分析結果

今回とりあげた6事例を分析した結果、大東和モデルの分析フレームワークは、本研究調査の海外展開6事例の概念化に適用できた。つまり、中小企業の国際化で機会との対話が習得につながって変容に至り、対話機会に循環するプロセス、すなわち、出会いや環境適応が、製品・市場開発、多角化、ブランド化、ES (Employee Satisfaction、従業員満足度) 向上につながる循環プロセスが概念化できたといえる(図表 25)。自社製品にまつわる想いの共有や、想い実現の機会獲得・事業改善努力、雇用・ES 確保のための過大なリスク忌避といった組織ルーティンの継続を前提とした機会との対話が、製品開発や海外販路開拓といったイノベーションにつながり、さらにその成功体験が組織ルーティンの継続を促進するという循環につながるモデルを見いだせるからである。

契機としての機会との対話の主な中身は、相互作用の機会である出会いや、政治・社会的外部環境変化への適応機会である。事例分析の結果、特に出会いが重要であり、リーダーの資質・人柄を媒介として、受動的機会を能動的機会につなげる必要があることが示唆された。

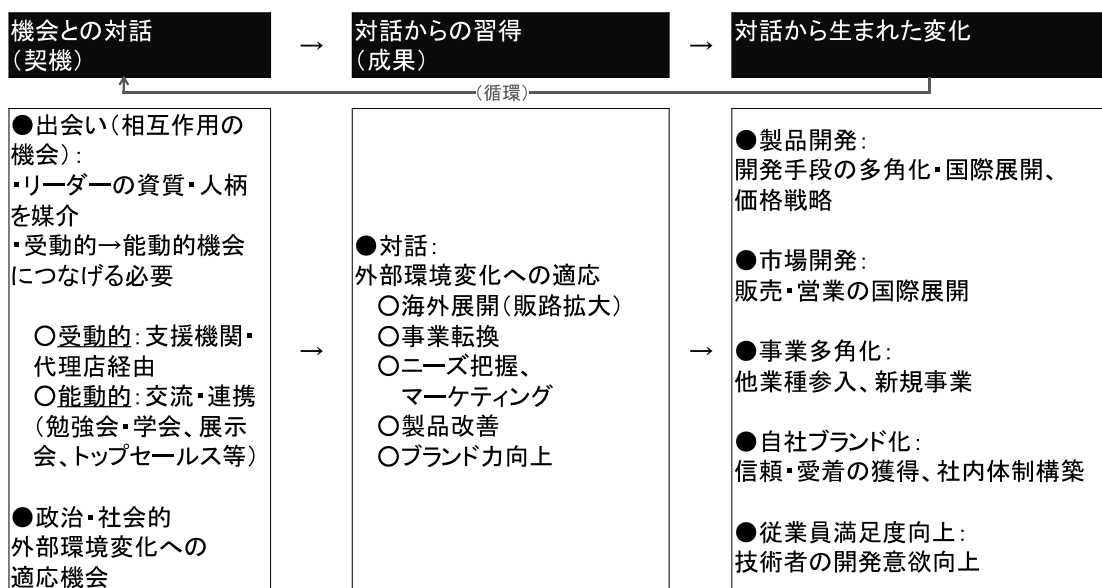
対話の成果としての習得の主な中身は、海外展開、つまり販路拡大や、事業転換、ニー

ズ把握やマーケティング、製品改善、ブランド力の向上という形での外部環境変化への適応である。そして、成果からもたらされる変化、すなわち対話からの変容は、製品にまつわるリーダーの想いを実現する方向で、製品・市場開発、事業多角化、自社ブランド化、ES向上といった形に現れているととらえることができる。

図表 25 機会との対話、対話からの習得・変容の循環プロセス

分析結果：岩手県内の中小企業6事例から概念化(1/2)

- 大東和モデルの分析フレームワーク*1は、本研究調査の海外展開6事例の概念化に適応できた。
- 中小企業の国際化で機会との対話が習得につながって変化に至り、対話機会に循環するプロセスが概念化できた。(=出会いや環境適応が、製品・市場開発、多角化、ブランド化、従業員満足度向上につながる)



注：大東和武司氏が国際ビジネス研究学会第25回全国大会での自由論題報告「伝統産業にかかわる地域企業の変化と国際展開」(2018年11月10日-11月11日、場所：早稲田大学)にて提唱された新しいモデル案(分析フレームワーク)

対話型変容の構成要素としては、方向性の支えとなる製品にまつわるリーダーの想い、手段としてのイノベーションにおける自社製品にまつわる想いの共有や、想い実現の機会獲得・事業改善努力、雇用・ES確保のための過大なリスク忌避といった組織ルーティンの継続、媒介としての社長等経営層レベルのリーダーの特定の資質・人柄や人脈が重要である可能性が確認できた(図表26)。まず、自社製品にまつわるリーダーの想いの中では、自社事業が担う産業、製品素材・原料、伝承してきた技術・様式を(背景)とした、自社製品の非経済的価値すなわち「素晴らしさ」の追求・継承・伝播や、顧客ニーズや満足を通じた幸福(ウェルビーイング)の充足、そして、地元地域の発展の願い等が、対話型変容の目的として、その方向性の支えとなってきている可能性が確認できた。

変容の手段としては、ルーティンの継続と機会との対話を通じた、製品開発や海外販路開拓の面でのプロダクト・イノベーションやマーケティング・イノベーションが重要な構成要素であるとみなせることがわかった。継続されてきたルーティンの中では、自社製品

にまつわる想いの共有や、想い実現の機会獲得・事業改善努力、そして、雇用・ES確保とそのための過大なリスクの忌避が特に重要であると考えられる。そしてこうしたルーティンの継続を前提として、機会との対話を契機としたイノベーションが起こり、その成功体験がルーティン継続を促進して、さらなるイノベーションを生む可能性を高めるといふ循環が起きているととらえられる。

最後に、変容の媒介となる人脈や社長等リーダーの資質、人柄の中では、継続性や、情報感度・柔軟性・寛容性につながる学習意欲といった要素が重要であると分析した。これらの要素は、出会いや変化を、想い、すなわち変容の目的に結びつけ、受動的機会を能動的機会につなげていくという対話型変容の契機づくりにおいて大きな役割を果たしていることが事例分析から浮かび上がってきたからである。

図表 26 対話型変容の構成要素

分析結果：岩手県内の中小企業6事例から概念化(2/2)

- 対話型変化の構成要素として、方向性の支えとなる製品にまつわるリーダーの想い、手段としてのイノベーションにおけるルーティンワークの継続、媒介としてのリーダーの特定の資質・人柄や人脈の重要性が確認できた。(そして成功体験がルーティンワーク継続を促進する「循環」が起き

対話型変化の構成要素		
目的: 方向性の支え	手段	媒介: 人脈、資質、人柄
<ul style="list-style-type: none"> ● 自社製品にまつわるリーダーの想いの実現志向 ○ 自社製品の非経済的価値「素晴らしさ」の追求・継承・伝播 (背景) 自社事業が担う産業、製品素材・原料、伝承してきた技術・様式 ○ 顧客ニーズ・顧客満足(ウェルビーイング)の充足 ○ 地元地域の発展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 機会との対話を契機としたイノベーション ↳ ルーティンワークの継続 <ul style="list-style-type: none"> ○ 自社製品にまつわる想いの共有 ○ 想い実現の機会獲得・事業改善努力 ○ 雇用・従業員満足度の確保(過大なリスクの忌避) + 機会との対話(契機) ↓ イノベーション (成功体験がルーティンワーク継続を促進) ○ プロダクト・イノベーション(製品開発) ○ マーケティング・イノベーション(海外販路) 	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダー(経営層)の資質・人柄: <ul style="list-style-type: none"> ○ 継続性(想いの実現志向) ○ 学習意欲(情報感度・柔軟性・寛容性): 出会いや変化を想い(変化の目的)に結びつける ＝ 受動的機会 → 能動的機会 → 対話型変化の契機 ○ 従業員満足度理解・重視 ○ 熱意(勤勉、積極性・チャレンジ精神・地元愛) ○ 計画性 ○ 危機回避能力(経営のマイナス要因 → プラスの働き) ● 人脈(リーダーの資質、人柄が引き寄せるもの): 支援・紹介(商社・代理店、公的機関等)

4. 考察とまとめ

(1) 考察

① 製品に対する想いと偶然の出会いの必然化の重要性

機会との対話(契機)については、製品に対する想いと偶然の出会いの必然化が必要である(図表 27)。経営者の心構えや意識が無ければ、偶然の出会いは必然にはならない。

特に、機会を得たときに理念(製品に対する想い)に立ち戻り、その上で現実に落とし

込み、ニーズある製品の形にするプロセスが重要である。そして、経営者の意識が、経営者が実施を率先する組織ルーティンの中での変革にもつながり、そのことで一貫性にもつながるといえる。ただし、これは経営理念を重視する「理念経営」とは異なる。経営理念ほど経営哲学的な内容ではなく、あくまでも製品に対する内容にとどまっている。

この“製品に対する想い”がどこまでなのかがポイントである。例えば、カイハラ(株)は「糸」に対して、白鳳堂(株)は「筆」に対しての想いがある。今回の岩手県内事例では、岩鑄は「鉄瓶」に対して想いがあるのに対して、及富は「鉄器(鉄を使用した製品)」に対しての想いがあると感じられ、同じ南部鉄器の企業でも相違がみられた。つまり、自社の製品に対して、どこまで想いを込めるかで変容の幅が変わってくると考えられる。

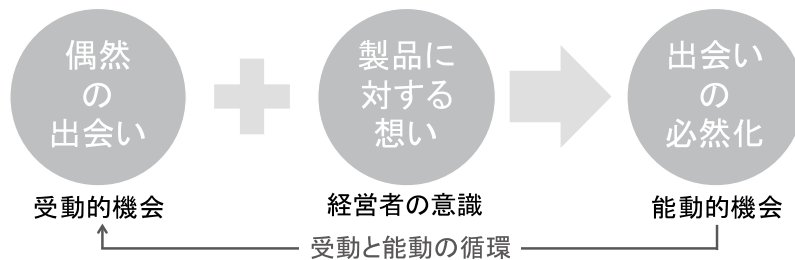
図表 27 製品に対する想いと偶然の出会いの必然化の重要性

■ **機会との対話(契機): 製品に対する想い、偶然の出会いの必然化が特に重要**

- 経営者の心構えや意識が無ければ偶然の出会いにはならない。
- 機会を得て理念(製品に対する想い)に振り返り、現実に落とし込むプロセスが重要。
(=ニーズある製品の形にし、国際化に挑戦*)
- ↓
- 経営者の意識→経営者が率先する組織ルーティンワークの中での変革&一貫性にもつながる。

≠「理念経営」

- 理念ほど経営哲学的な内容ではなく、あくまでも製品に対する内容にとどまっている。
(カイハラ(株)は「1本の糸」、(株)白鳳堂は「筆は道具なり」)
- “製品に対する想い”がどこまでなのかがポイント。
→自社の製品に対して、どこまで想いを込めるかで変化の幅が変わってくる。
(例1)カイハラ(株)は「糸」に対して、白鳳堂(株)は「筆」に対しての想い。
(例2)岩手県内事例:岩鑄は「鉄瓶」に対して、及富は「鉄器」に対しての想い。



*海外販路の開拓に取り組むことで、製品開発等の面でも国際化をすすめていくプロセス

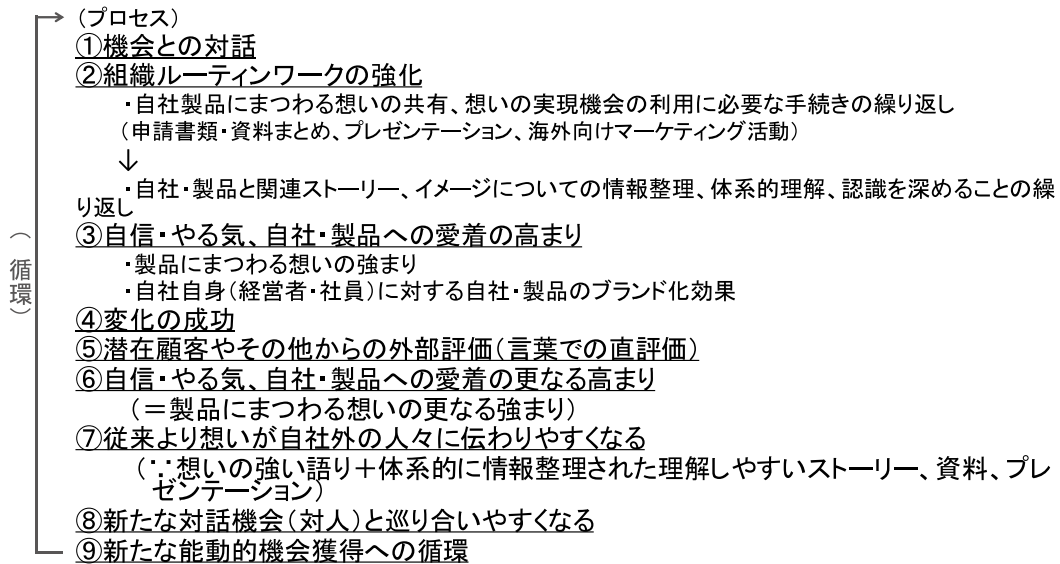
② **組織ルーティンの重要性とそのはたらき**

組織ルーティンでは、自社製品にまつわる想いの共有、実現機会の利用が特に重要である(図表28)。「対話による変容」を複数種類のイノベーションを起こす循環のレベルに至らせるうえで重要な組織ルーティンのはたらきは、以下のような対話による変容の循環プロセスの中に見出すことができる。

図表 28 組織ルーティンの重要性とそのはたらき

■ **組織ルーティンワーク**: 自社製品にまつわる想いの共有、実現機会の利用が重要

■ 「対話による変化」を複数種類のイノベーションを起こす循環のレベルに至らせるうえで重要な組織ルーティンワークのはたらき:



まず、①機会との対話により、自社製品にまつわる想いの共有や、想いの実現機会の利用に必要な手続きの繰り返しといった形で、②組織ルーティンの強化がなされる。具体的作業は、申請書類・資料まとめ、プレゼンテーション、海外向けマーケティング活動等である。その過程で、自社・製品とそれらに関するストーリー、イメージについての情報整理や、体系的理解、認知が繰り返し行われる。

そうすると、③自信や、海外販路の開拓に取り組むことで、製品開発等の面でも国際化をすすめていくプロセスへのやる気、自社・製品への愛着が高まり、製品にまつわる想いが強まることになる。これは、自社自身(経営者・社員)に対する自社・製品のブランド化効果のような現象ととらえることができる。

こうしたプロセスを経て、④変容が成功して、⑤潜在顧客等からの外部評価、特に言葉での直評価を得ることになると、⑥自信や国際化に挑戦するやる気、自社・製品への愛着がさらに高まり、製品にまつわる想いもさらに強まる。そのことによって、想いの強い語りができるようになり、自社製品にまつわる想いの共有や、想い実現の機会獲得・事業改善努力、雇用・ES確保のための過大なりリスク忌避といった組織ルーティンの繰り返しで体系的に情報整理された理解しやすいストーリー、資料、プレゼンテーションが活用できるようになり、⑦想いが自社外の人々に従来よりも伝わりやすくなると考えられる。その結果、⑧新たな対話機会と巡り合いやすくなることで、⑨新たな能動的機会獲得への循環が起きると考えられる。すなわち、経営者の想いや市場から得た気づき等を組織ルーティンの中に埋め込んで、社内及び関係者に広げ、逸脱と適用を実現していく流れを見出せる。

③ 人脈とリーダーの資質、人柄の重要性とそのはたらき

人脈とリーダーの資質、人柄については、偶然の出会い、つまり“縁”の活かし方が特に重要である（図表 29）。本調査の事例となった企業の経営者は、縁を大事にしている。そして、“縁”を自らは切らない経営者が多い。合理的な人間関係、ドライ（ビジネスライク）な人間関係ではなく、ウエットな人間関係が契機につながっている。現在の損得勘定をするのではなく、将来の損得勘定につながると考えられる。

図表 29 人脈とリーダーの資質、人柄の重要性とそのはたらき

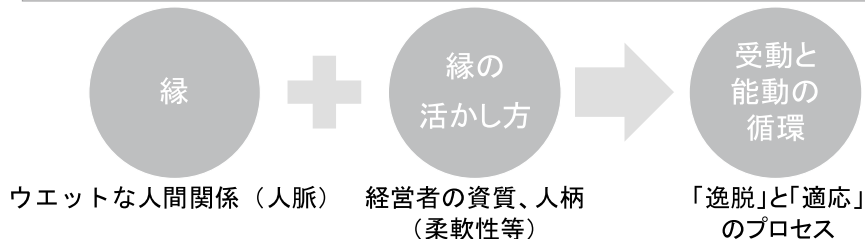
■ 人脈とリーダーの資質、人柄：縁の活かし方が特に重要

■ 偶然の出会い（“縁”）を大事にしている。

- “縁”を自らは切らない経営者が多い。
- ウエットな人間関係が契機に繋がっている（≠合理的、ドライな人間関係）。
＝現在の損得勘定をするのではなく、将来の損得勘定に繋がる
- 縁を活かす経営者の「資質、人柄」も、中小企業であるほど重要。
 - 偶然の出会いだけでは、「逸脱」と「変化」はできない。
 - 受動的な機会を能動的な機会に移行させる必然化ができるかどうかは経営者次第。（＝受動と能動の循環を作れるかどうか）

■ 顧客に合わせる柔軟性を持つことも重要（∵ルーティンワークを守りつつ逸脱も必要）。

- (例1) 1本の糸にこだわるカイハラ(株):顧客ジーンズメーカーのダメージ加工に対応。
(例2) 岩手県内の事例調査でも確認。



その背景としては、経営者の「人柄」も、中小企業であるほど重要である。受動的な機会を能動的な機会に移行させていく「必然化」が求められる。その意味では、受動と能動の循環が必要である。偶然の出会いだけでは、「逸脱」と「適応」はできないと考えられる。必然にできるかは経営者次第である。

“製品に対する想い”（カイハラ(株)は「1本の糸」、(株)白鳳堂は「筆は道具なり」）は重要であるが、対話への変容においては、ルーティンを守りつつ逸脱も必要であるため、顧客に合わせる柔軟性を持つことも重要である。例えば、1本の糸にこだわるカイハラ(株)も顧客であるジーンズメーカーのダメージジーンズにも対応している。これは、岩手県内の事例調査でも確認することができた。

ただし、本考察の限界として、現時点では、解釈・説明レベルにとどまり、考察を活用してアクションプランに落とし込む方策にいたるには課題が大きいという留意点を指摘する。

(2) まとめ：本研究の意義と今後の課題

本研究の目的は、中小企業の海外展開のあり方について、これまでのような取引先主導

ではない新しいモデルをみつけることであった。そのために、岩手県の企業6社にインタビューを行い、その取り組みを、大東和(2008)などで提示された市場との対話による「逸脱」と「適応」というモデルにあてはめて整理した。このモデルでは、対話で得られた気づき等を組織ルーティンに埋め込んでいくことで内発的なイノベーションが可能だと主張する。本研究でも、経営者の「想い」や顧客からの反応などを各種の申請作業やマーケティング活動の中に埋め込み、ルーティン化することができたからこそ海外展開に成功していることが明らかになった。その意味で、本研究の学術的意義は、従来のモデルの有効性を確認し、発展させたことにある。また、実務的には、新しい環境の中で中小企業がこれまでとは異なる海外展開を試みる場合の成功条件を整理したことで、中小企業の経営者および支援者に貢献することができると考えている。

最後に今後の研究課題としては、本研究では、実態調査が1地域6事例と少なく「記述理論」の段階にとどまっている。「規範理論」の段階にまで研究を進め、新モデル・理論化(分析フレームワークの確立)を行い、実務的にも他企業や他地域に適用できる成功条件を明確にするためには以下のことを継続的に行っていく必要がある。

まず、成功事例の積み重ねによる相関関係の立証、そして、失敗の原因究明に有効な失敗事例の本フレームワークへの適用が必要である。こうしたことは因果関係の証明に有効であり、本論の冒頭でも述べた今後も含めた研究目的としての、一企業の経営だけでなく、地域全体の持続可能性につながるようなフレームワークの検討に通ずる作業になると考えられる。

参考文献

- 大東和武司他(2008)『グローバル環境における地域企業の経営』(共編著)文眞堂
- 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、国際ビジネス研究学会、pp.3-13
- 大東和武司(2014)「地域企業の革新:ルーチンと創造」『世界経済評論』2014年3/4月号、世界経済研究協会、pp.22-26
- 大東和武司(2018)「国際ビジネス研究学会」全国大会報告ドラフトペーパー
- 日本政策金融公庫総合研究所編著・丹下英明著(2016)『中小企業の国際経営:市場開拓と撤退にみる海外事業の変革』同友館
- 日本商工会議所(2016)『中小企業海外展開事例集「ヒラケ、セカイ」』
- 日本商工会議所(2018)『中小企業海外展開事例集「ヒラケ、セカイ2」』
- 日本商工会議所(2019)『中小企業海外展開事例集「世界を翔ける日本企業のチカラ〜切り札は人材とパートナー〜」』
- 加藤秀雄(2011)『日本産業と中小企業:海外生産と国内生産の行方』新評論