

自発的ネットワークに基づく連携体により 輸出を活発化させる中小企業

足 立 裕 介

〈抄 録〉

中小企業が、組合等ではなく自発的な連携体を構築して輸出事業に取り組む事例がみられるようになってきている。ECの発達等により個社でも十分に輸出に取り組みやすくなっている中、自発的な連携体の構築が輸出事業のどのような課題に対応しやすくなっているのかに着目して研究を行った。その結果、経営資源の不足を補い合うことができることのほか、PDCAを早く回すことができたり、国内事業の取り組みへの意識の変革が起きたりといった効果がみられた。

1. はじめに

経営資源に限りのある中小企業においては、他企業との連携が成長発展のためには重要となる。そうした連携を行うことで海外展開を成功させている企業群がみられるようになってきている。中小企業が連携によって事業を成功させていることについては、古くからの研究の蓄積がある。本稿では、それらをレビューしながら連携の意義を確認しつつ、なぜ今連携体による海外展開が進められているのかを考察する。

人口減少や少子高齢化の進展により、国内市場は今後、縮小していくことが見込まれている。一方、海外では今後も新興国を中心とした経済成長が予想される。わが国企業がさらに成長していくためには、海外需要を積極的に取り込んでいくことが期待されている。なかでも輸出については、国内にいながら外需を獲得できるという点において、比較的取り組みやすい事業と

いえる。輸出には多くの固定費がかかるため、どのような企業でも輸出に取り組めるわけではないが、直接投資に比べて、相対的に低いコストで海外需要を取り込むことができる手段である。越境ECなどによって小規模の企業でも輸出を行う事例も増えている。

実際に、中小企業のうち輸出に取り組む企業の割合は増加傾向にある。1999年における直接輸出に取り組む企業割合が17.3%であったが、2009年には19.9%、2019年には21.5%と緩やかに増加している¹⁾。しかし一方で、輸出額の推移を見ると、2016年までは増加傾向となっていたが、その後は減少傾向に転じ、2019年は2016年と比較して約2割の減少となっている。減少理由の一つとしては、海外への直接投資が増えることで相対的に輸出が減少していることが考えられる。しかし、それを差し引いたとしても、例えば輸出から撤退する企業が毎年一定

足立 裕介（あだち ゆうすけ）、熊本学園大学商学部准教授

1) 「中小企業白書2022年版」による。経済産業省「企業活動基本調査」の再編加工に基づいているが、同調査の対象企業の規模は従業員50人以上かつ資本金又は出資金額3,000万円以上のものであるため、中小企業全体より高めの数値となっている可能性がある点には留意が必要。

数存在することが指摘されている（丹下, 2015）など、輸出に取り組む企業が必ずしも順調に増加しているわけではないだろう。なるべく多くの中小企業が輸出に取り組むようになるとともに、継続して輸出を行っていくことがわが国経済の成長に寄与することとなる。本稿では、そのための方策を提示していきたい。

2. 先行研究レビューとリサーチ・クエスション

(1) 中小企業の輸出について

中小企業の輸出への取組みについて、藤井（1980）は、中小企業の多くが、産地に位置する産地問屋を通じた輸出に取り組んできたことを指摘している。中小企業が集積して生まれた産地において、個々の中小企業が直接的に海外の市場に触れることは少なく、ましてや自社製品を自ら輸出する能力に欠けていたとしている。

その後、輸出に取り組む中小企業が徐々に増えていくこととなるが、丹下（2016）では、中小企業の輸出の現状と課題を明らかにしている。大規模サンプルへのアンケートを行った結果、以下の5点を抽出した。第一に、輸出形態をみると、直接輸出によって、自ら積極的に輸出に取り組む中小企業も多くなっている。第二に、直接輸出は輸出開始に必要な費用や人材の負担が間接輸出に比べて大きく、輸出先開拓も現地での取組みが中心となっている。第三に、輸出に取り組むことによって、輸出先の法制度や商習慣などの知識を蓄積するなど、学習効果を得ている。また、企業・製品の評判・イメージ向上や、従業員の士気向上、品質管理水準の向上といった変化を通じて、輸出企業の生産性向上にもつながっている。第四に、中小企業が輸出に取り組むための環境は向上している。第五に、輸出への取組みは決して容易ではなく、

現地での競争環境が激化するなか、輸出で利益を上げる企業は約6割に過ぎない。課題として最も多いのは、「販売先の確保」(37.6%)で、それに次ぐのが、「現地の市場動向・ニーズの把握」(31.8%)となっている。中小企業は、こうしたメリットとデメリットを踏まえたうえで、輸出に取り組む必要があると結論付けている。

足立・楠本（2017）は、①輸出収益に影響をおよぼす要因は何か、②輸出から撤退した企業の特徴からみる、輸出継続に向けた要因は何か、について分析した。まず①については、主たる輸出品目が最終財（製品・商品）と中間財（部品・原材料）の企業に分けて、それぞれ実証分析を行ったところ、いずれの財においても、輸出規模が大きくなるほど収益を確保しやすくなることが観察された。主たる輸出品目別でみると、中間財輸出企業では、製品の独自性や提案力、代表者の属性といった要因が、輸出事業の収益性に影響することが確認された。一方、最終財輸出企業においては、現地の法制度や商習慣の把握といった項目以外には、輸出の収益性に影響を与える要因を確認できなかった。一方、②の撤退企業の特徴からは、直接現地ユーザーとのつながりを強めたり、あるいは信頼できる国内外のパートナー企業をなるべく早く確保したりすることが有用であることがわかった。そうすることで、現地のニーズや市場動向といった重要な情報の収集頻度や鮮度を高め、輸出からの撤退を招きにくくしている。

岩佐（2013）は、中小企業の直接輸出における成功要因としては、独自の高付加価値製品による差別化、代理店との強力な信頼関係、経営者のリーダーシップという3点を挙げる。特に製品づくりにおいては、海外市場のニーズや情報を積極的に蓄積し、継続的に開発を続けるこ

とで実現するとしている。

伊藤・齋藤（2019）は、地方における間接輸出の役割を中心に分析を行った。その結果、直接輸出を実施できるのは、生産性が高く規模の大きな企業に限られていることや、製造業の輸出割合は都市部で特に高く、地方の企業は直接輸出をする傾向が低いことが確認された。地方では、規模の小さな企業が多いことに加え、輸出コストが高いことによって、直接輸出を行うことが相対的に困難だと指摘している。また、生産性および企業規模によって、直接輸出、間接輸出、非輸出のソーティングがなされるという国際貿易における理論的予測を支持する実証結果も得ている。すなわち、最も高い生産性あるいは規模の大きな企業は直接輸出を行い、直接輸出をすることはできないが生産性が次に高い企業は間接輸出を行い、最も低い生産性（小さな規模）の企業は国内取引のみに従事する、ということが実証的に明らかにされた。

（2）中小企業の連携体の構築について

中小企業の連携については一定の研究の蓄積がある。まず、企業間連携の意義を理論的に整理した研究として、木村（2011）が挙げられる。新制度学派経済学の観点から捉えると、ウィリアムソンらの取引費用理論が示す「中間組織」が企業間連携に当たる。中間組織は、取引費用の節約と専門化による生産性の向上を同時に実現させるための仕組みとしての合理性をもっている。しかし、同理論は生産費用を一定と仮定している点や、取引相手をコストの高低だけで決めるという点で、現代の市場に当てはめるには限界がある。そのため、H.Chesbrough のオープン・イノベーション・パラダイムといった、知識ベースの企業論も同時に検討することで、連

携によって、社内外に存在する必要な知識を、必要な場面で取り込むことができるという仕組みを明らかにした。そうした企業間連携が中小企業であり取り組まれていない理由として、自社と能力的あるいはポジション的に補完関係にある企業を探し出すことや、共同で事業を行うための準備、そして連携の前提となる相互の信頼を醸成することなどに困難が立ちはだかっていることを挙げている。連続的なイノベーションを実現するには多様な知識を融合する必要がある、そのためには多様な集団との情報交換や相互学習が欠かせないが、そうしたネットワークを実現し維持させるためには多大な時間やコストがかかるとしている。ネットワークの創出でリーダー的な役割を担う人材や機関、あるいは調整にかかわるコーディネーターが、いわゆる「ブリッジ」（橋渡し）の機能を担う意義が大きく、そうした存在をどのように支援していくかが地域産業政策にとっての課題であるとしている。

また、連携の形態の変化に着目する研究として、池田（2006）や池田（2020）が挙げられる。池田（2006）は、1988年に制定された融合化法により全国で多くの異業種交流グループが結成されたが、そのほとんどはその後、活動を休止もしくは解散していると指摘する。同法が10年間の時限立法であり、補助金の支給が途切れるなどにより活動が低迷したためとしている。その後、2000年頃から発生してきた新たな中小企業ネットワークは、地域の危機意識の共有といった目的をもった母体が、民主導で意識的に作られることで生じている。そのため、ネットワークを構想した時点でそのビジネスモデルをネットワーク内に内包しているといえる。その点でも、官主導で創設された協同組合や融合化

法時代のネットワークでは、それ自体の利益を目的に行われるものでなく、あくまで構成員の販売条件を有利にするための活動となっている点で異なる。

さらに池田（2020）は、中小企業が自らの目的遂行のために主宰者となり、2社以上の中小企業で自発的に集まったネットワークのことを「自発的ネットワーク」と定義し、他の連携組織と区分している（表1）。これは、メンバー間で上下関係のないフラットな組織を想定しており、協同組合のほか、下請関係やフランチャイズなどは含まない。そして、中小企業に経営学や経営論の視点を導入するときに、こうした自発的ネットワークを一つの疑似企業体として捉えることを提案している。

連携のマネジメントに注目した研究としては、Hoang and Rothaermel（2016）がある。連携による事業がうまくいかない理由として、ビジネスに最適な連携先を見つけることが容易ではないことや、成功に対する過剰な期待などを指摘している。連携先についてのマネジメントは、選定、交渉、遂行、撤退、ポートフォリオ管理と

いう5つのステップを軸に検討すべきことを挙げ、企業間で目的の擦り合わせを十分に行って相互理解を深めることや、メンバーの選定もしっかり行っていくことの必要性を示している。

そして関（2009）は、連携活動の効果に着目する。連携それ自体においては、成果を実現した事例はあまり多くないと言われているが、連携に参画する個々の中小企業が、連携を通じてこれまで体験したことのないさまざまな経験を積み、それを事業活動に活かすことができれば、それも連携の大きな成果として高く評価すべきと主張している。

（3）連携体による輸出

これまでの企業の連携による輸出への取り組みとしては、組合を通した輸出活動が主にみられる。古くは、1925年の輸出組合法を契機に、昭和の初めにかけて相次いで設立された輸出組合の存在がある。そこでは主に価格や数量、取引条件等に関する協定を定めて組合員に遵守を求めたほか、苦情や紛争処理などを行う役回りを担い、その後の輸出の伸長を促進した。しか

表1 中小企業ネットワークの諸特徴

	主宰者・発起人	主宰者・発起人との紐帯	ネットワーク内の中小企業どうしの紐帯	ネットワークメンバーの自発性
自発的（狭義の）中小企業ネットワーク	中小企業	強い	強い	強い
異業種交流組織	中小企業	強い	強い	強い
農商工連携	中小企業	強い	強い	強い
事業協同組合	中小企業	強い	やや弱い	やや弱い
下請組織	大企業	強い	弱い	弱い
フランチャイズチェーン	大企業	強い	弱い	弱い

資料：池田（2020）

し、尾形（1935）が指摘するように、常に協定をかき乱すアウトサイダーの存在が脅威となり、安定的に実効性が保たれていたわけではなかった。

やがて高度成長期を経て、わが国輸出の相当の比重を占めるようになっていた繊維製品や雑貨品の国際競争力が減退してくると、その挽回策として国により指向されたのは、特定産地を記す地域商標を活用したブランド化戦略であった（伊藤，1969）。その活動主体として想定されたのが、中小企業団体としての組合であった。そうした経緯を背景に、中小企業の連携体による輸出に関する先行研究は、組合による輸出への取り組みを捉えたものが多い。

大森（2015）は、陶磁器産業における戦前から戦後の勃興の様子、さらには高度経済成長期を経て衰退の過程に入っていくさまについて、愛知県瀬戸地区における組織化の動きを通して分析している。戦後の陶磁器業は、高級品のみならず、低中級品も含めて国際競争力を高めていったが、その背景には、組合が技術開発の促進活動や市場情報の調査を担ったり、あるいは国からの資金援助の仲介役となったりといった要因があったと指摘している。しかし、高度経済成長期以降においては、日本からの技術移転によって台湾などの途上国が競争力を高める一方で、日本のメーカーはデザインをバイヤー任せにするなどの主体性の乏しさによって商品開発能力をもたなかったため、再び国際競争力を失っていった。そこで、同業者組合は産地製品の高級化やブランド化を推し進めることで差別化を図ろうとした。しかし、その活動は失敗に終わり、産地の衰退が進んでいったとしている。そもそも同業者組合は一定の品質を持つ製品の量産化の基盤を整え、貿易摩擦を回避する上で重要な役割を果たしたが、高級化やブランド化

は従来の活動の延長線上では対応できない活動であったため、そうした差別化やオリジナリティの形成が難しかったと評価している。

神原（2018）は、事業者の海外展開支援を目的として創設された「JAPAN ブランド育成支援事業」について、大阪の「泉州こだわりタオル」における活用事例を調査している。事業自体は大阪タオル工業組合が主導して取り組んだが、支援事業に参加したのは組合加盟企業の約2割にとどまり、なおかつ、活動期間の3年間のうちに、参加企業間に温度差が出てきたという。各社の個別の取り組みが産地全体の繁栄につながるとの考えに基づき、必要以上に事業者をまとめるようなことはしなかった。その結果として、取り組みに積極的な企業がみられる一方で、小規模な企業においては販路開拓に苦労する面などもみられた。

（4）先行研究を受けた分析の枠組み

輸出のマネジメントに関する先行研究が指摘するように、現地での競争環境が激化するなか、中小企業が輸出で利益を上げることは簡単ではなく、販売先の確保や現地市場のニーズを適切に把握することなどが課題として挙げられていた。あるいは高付加価値の製品を投入していくことも求められたり、さらには、地方ほど輸出にかかるコストが高く、直接輸出を行いにくかったりするとの指摘もみられた。

また連携体の構築に関する先行研究では、理論的整理のもとで、中小企業が限られた経営資源を活用するための手段として有効であることが明らかとなっている。それとともに、連携の形態が時代と共に変化していることもわかった。特に、新たなネットワークとしての自発的ネットワークが多く見られるようになっており、経

営資源の不足を補いあいながら、質的にも量的にも高い水準の事業に取り組むようになっている。

連携体による輸出については、同業者や産地における組合を通した輸出に関する研究がみられたが、いずれの研究においても、享受できる恩恵について企業間で格差がみられるということであった。輸出事業に参加する企業の思惑がまちまちであることや、あるいは事業を先導する強力なリーダーシップの不在ということなどがその原因として考えられよう。

(5) リサーチ・クエスチョン

本稿では、池田（2020）で定義された、中小企業の自発的ネットワークに基づいて構築された連携体（以下、自発的連携体）に着目する。リサーチ・クエスチョンを、「個社でも十分に輸出に取り組むことが可能な時代にあって、自発的連携体を構築して輸出を行うことが、どのような効果をもたらすのか」と設定する。輸出という事業のどの部分に対して、自発的連携体のもつ特性がどのように効いているのだろうか。また、自発的連携体による輸出を成功させるためには、どういったマネジメント上の工夫が求められるのか、という点についても調査していく。

3. 事例調査

自発的連携体による輸出に取り組み、一定の成果を収めている3つの企業群に対するインタビュー調査を行った。調査の概要は表2の通り。なお、いずれの連携体においても、連携体そのものの名称は特にならないが、構成企業間で統一的なブランド名を製品に冠していることから、本稿では、便宜的にブランド名を連携体の呼称とする。

(1) 事例1：KISHU＋

①連携の概要と輸出の経緯

「KISHU＋」は、和歌山県海南市を中心に生産されている紀州漆器の産地で誕生した自発的連携体である。紀州漆器は、福島県の会津漆器、石川県の山中漆器・輪島漆器などと共に日本四大漆器と称されている。構成企業は4社で、各社が製造工程の一部を担当する垂直統合による連携体となっている。構築の経緯は、蒔絵の工程を担当する(有)橋本漆芸の社長が、縮小する国内市場だけを相手にしては将来的に厳しくなることを想定し、海外で通用する製品づくりを目指したことに起因する。紀州漆器は樹脂製品への塗りなども手がけることから、中国製の100円均一ショップ製品との差別化ができず、

表2 インタビュー調査概要

連携体名称	構成企業数	事業内容	インタビュー先
KISHU＋	4社	紀州漆器（照明、インテリア小物等）	(株)島安汎工芸製作所 島圭祐氏 島梓氏 (有)橋本漆芸 大橋善弘氏
ARIAKE	2社	家具	レグナテック(株)代表取締役 樺島雄大氏
IKIJI	3社	アパレル	精巧(株)代表取締役 近江誠氏 近江祥子氏

（資料）筆者作成

産地のイメージが低下していた。そうしたイメージを覆すような高品質の製品づくりを企図した。そのため、各工程を担う企業の中から、一定の条件に合致する企業を選び出し、連携を申し入れた。一定の条件とは、経営が健全であり、かつ後継者が決まっているということである。生地製造を担当する(株)島安汎工芸製作所、塗りや仕上げ工程を担当する中西工芸(株)と山家漆器店(株)が選定され、連携体が構築された。各企業はそれぞれ以前から取引関係があり、顔なじみの企業同士であった。

②輸出事業の詳細

まず製品企画について、外部のデザイナーを招へいた。自分たちで手がけると、真新しいものが生まれにくいと考えたためである。案の定、業界の常識にとらわれないデザインが提案された。しかし、そのデザインの実現には苦労した。例えば、網目状の模様であれば、漆器としてデザインを効果的に見せるために、形状を凹状にするのが一般的だが、見た目のインパクトを重視するため凸状のデザインとすることを強く指示された。どうやれば美しく見せることができるか、ということに試行錯誤した。それでも、デザイナーの指示を100%受け入れて、具現化していったのである。

その結果、2018年1月に、パリで開催される世界最大級のインテリアの展示会(メゾン・エ・オブジェ)に出展したところ、その斬新なデザインが現地で一定の評価を受けた。しかし、受注にはあまり結びつかなかった。早速、最終日の夜に現地で反省会を開催し、その要因を検討した。出た意見として、食器やステーションナリーなど9つのアイテムを出展したため、結局、何を取り扱う業者なのか正しく認識されなかったためではないかというものがあつた。あるい

は、来年も同じラインナップで根気よく続けるべきという意見も出るなど、議論は白熱した。しかしその場で意見の擦り合わせを行い、最も現地での評価の高かった照明に絞って出品していくことを決断した。

③取り組みの効果

フランスでは、インテリアに対する価値観が日本とは異なる。モノに対する思い入れが特に強く、ドアノブ一つでも代々受け継いでいる、というような話もある。照明器具に費やす金額も日本より相場が高く、価値を認めたものに対する支出を惜しまない面がある。そうして高価格帯の製品への支持が広まることで、紀州漆器に対するブランドイメージが高まり、結果、「海外で評価されている産地」として、日本国内での評価も高まるという効果がみられるようになった。当初に企図した産地のイメージの改善について、イメージを逆輸入する形で実現することができたといえる。

④連携の意義

構成企業の中には、高度経済成長期の頃、個社で輸出を行っていた企業もある。当時は、売れる商品を安く作るだけで、付加価値をつけた自発的な商品開発を行っておらず、中長期的な目線に欠けるなど、とても戦略的に進めていたとは言い難いものであった。

また、そもそも漆器の生産が分業制であるため、最終製品を手がける企業でない限り、製品価値というものに対する意識が高まりにくい面がある。一部構成企業は、工程の一部だけを受け持っているため、単独で輸出を実現することも難しい。連携体を通して次世代の経営者が輸出に直接的に携わるようになることで、どのように製品に対してストーリー性を組み込んで付加価値を高めていけばよいかということを考え

るようになり、そのために個々の企業がなすべきことをとらえるように意識が変わっていった。

また、外部のデザイナーによる製品づくりを経験したことにより、業界における固定観念が取り払われ、チャレンジ精神を身に付けることができた。連携仲間の企業に対しても、既存の枠にとらわれない提案ができるようになった。こうした外部との関わりも、分業体制という閉じた中にあっては、なかなか経験できなかったことだと感じている。

資金面についても、複数の企業がまとまることで補助金を受けやすくなるという利点がある。メゾンエオブジェのブース料は非常に高く、1社で拠出するのは大変である。外部のデザイナーに委託する場合も、資金制約が大きければ、その依頼は単発で終わらざるを得ない。受給していた「伝統的工芸品産業支援補助金」は3年間の継続的な計画に基づき補助金を得られるため、長期で戦略的な計画が立てやすかった²⁾。

(2) 事例2：ARIAKE

①連携の概要と輸出の経緯

「ARIAKE」は、家具の産地である佐賀県佐賀市諸富町にある家具メーカー2社が立ち上げた連携体である。名称は諸富町が有明海に面していることに由来するが、加盟企業の新たな幕開けも象徴している。2社とは、家具全般の製造を手がけるレグナテック(株)と、椅子を専門に手がける(有)平田椅子製作所である。

輸出事業への取り組みの経緯は、国内の家具市場の縮小による産地の窮状が背景にあった。

中国を中心とした輸入製品の割合も上昇する一方で、国内製品の輸出数量は少ないままであった。レグナテックの樺島社長は、品質面で優れているという自負もあったため、自社が創業50周年を迎えるにあたり、本格的に海外市場に挑戦していきたいと考えた。そこで、諸富家具振興協同組合の役員仲間である平田椅子制作所に声をかけたことがきっかけである。

②輸出事業の詳細

県による産地支援の補助金も得られることとなったため、2014年に、シンガポールで開催されたアジア最大規模の家具の展示会に出展した。しかし、何の戦略もなく、ただ国内で製造したものを出品していたためか、商談が結実することにはなかった。翌年も同じようなスタンスで出展したが、英語のホームページを開設していないことに対して商談相手に苦言を呈されるなど、やはり手ごたえは良くなかった。さすがにこのままでは成果が出ないと考え、隣のブースで出展していた、現地では少し名の通っていた若手デザイナーに帰国後に連絡をとり、デザインの協力を依頼してみた。彼は日本の製品に対するデザインに強く関心をもっていたため、二つ返事を得ることができた。すると彼は、知り合いの若手デザイナー6名にも声をかけて、共に来日した。彼らは10日間程度滞在し、その間に佐賀の風景を見たりイベントに参加したりすることでイメージを膨らませ、当社とともにデザインの方向性について協議を重ねた。そうしてできたデザインの家具を3年目の展示会で出展したところ、現地での反応はこれまでと大きく異

2) 当該補助金は単独事業者でも適用の対象になるが、補助金対象計画のうち「振興計画」や「連携活性化計画」は産地組合や複数の事業者の連携体を対象とするなど、連携体を対象にした制度が多い。また、計画期間も3～8年間と長期に定められている。

なるものとなった。「日本ならではの美を感じるとともに、ライフスタイルにマッチする」と高い評価を得て、次々と受注に結び付いたのである。

製品作りに当たって、海外デザイナーからの要望は簡単ではなかった。自社工場の設備では加工の限界があると説明しても、どうしても譲れない部分は何とか工夫してほしいと要請され、職人たちが知恵を絞り合った。また、海外では室内でも靴を履いていることから、国内仕様に比べて高さを10～15ミリメートル程度高くする必要があるという指摘も受けたが、海外のデザイナーだからこそである。

構成企業2社の役割分担として、レグナテックが輸出事務全般を手がけるため、海外事業部を立ちあげている。商社を介さない直接輸出を行っていることから、海外顧客やデザイナーとの折衝には英語での対応が必要になる。そのため、樺島社長の長男がフィリピンに語学留学に行ったり、中国人やスリランカ人、メキシコ人などの採用を進めたりしていった。

輸出事業に関する協議は、月に1回の会議を行い、情報共有を行ったり新製品の方針について議論したりしている。お互い旧知の仲であるからこそ、言いたいこと、伝えたいことを遠慮なく話し合い、お互いを高めあっている。

なお輸出事業は年々売り上げを増やしており、現在は世界15か国に輸出を行っている。コロナ禍でも売り上げを落とすことなく維持できている。また、大規模な展示会へ出展したことにより、外資系の大手ホテルチェーンをクライアントにもつバイヤーから、家具一式を受注することなどもできた。

③取り組みの効果

デザイナーから求められる高い技術に対応す

るため、設備の一部も新しくした。5軸のマシニングセンタも導入し、滑らかな曲線なども機械加工で表現できるようになった。そうした設備は、もちろん国内用にも使用しており、質の高い製品を効率よく生産できる体制づくりが全社的に進められる契機となった。

④連携の意義

海外の様々なデザイナーと協働することによって斬新なデザインの製品を生み出すことができ、海外から高く評価されるに至ったが、そうしたデザイナーとの継続的な協働については、個社単独では難しかった面がある。主には予算面であり、県からは有田焼に並ぶ地場産業と位置付けられている諸富家具の振興という名目で、輸出事業に対する補助金を付けてもらっている。その効果は非常に大きい。

また、構成企業の2社がまったく違う製品を手がけていたということも、事業が成功した一つの要因と考えている。それぞれが自社では製造できないものなので、完全に信頼して任せることができている。

(3) 事例3：IKIJI

①連携の概要と輸出の経緯

「IKIJI」は、東京都墨田区で誕生したアパレルブランドである。カットソーを得意とする精巧(株)、布帛シャツを手がけるウインスロップ(株)、革小物を手がける(株)二宮五郎商店の3社で構成される。

「江戸の粋・職人の心意気」をコンセプトとした製品づくりを行い、日本のものづくりを世界に発信していくことを目的としている。各企業は、それぞれの製品分野の専門メーカーとして有名ブランドのOEMなどを手がける実績があるが、個社単独では品ぞろえが不足して大企業

には敵わないとの認識で、精巧(株)が発起人となり、協働によるブランド構築に至ったことが設立の経緯である。現在は欧米や中国、台湾など9か国への輸出実績がある。

②輸出事業の詳細

2015年1月に、イタリアで行われる世界最大規模のメンズファッション展示会「PITTI IMMAGINE UOMO」に出展した。世界中から約1,200のブランドが出展する展示会であり、事前審査に合格して出展することができた。関係者いわく、ブランドコンセプトがしっかりしていたことが審査で評価されたとのことである。

現地での反応も悪くはなかった。コンセプトがしっかり製品に反映されており、クオリティが高いとの評価を得た。しかし、受注にはほとんどつなげることはできなかった。事後的に認識したことは、現地のバイヤーはただ品質が良いだけで取引を開始することは少なく、特に海外から来たブランドの場合は、事業に対する本気度を精査しているという。最低でも3シーズンぐらひは連続して出展して認知度を高めないと、取引相手として信用してもらえないのである。その通り、出展を続けて3年目ぐらひから、ようやく受注をもらえるようになってきた。その間、やっている内容は変えていないにもかかわらず、である。

各企業の役割分担は明確に決まっているわけではないが、国内の旗艦店舗の運営や、事業全体の資金管理については精巧が行っている。旧知の間柄のなかで、信頼関係に基づいて任せられている。

③取り組みの効果

IKIJIの評価が高まることによって、構成企業に対する注目度が高まるようになっていく。繊維関連産業については、日本国内ではどちらか

というと衰退産業という扱いであるが、海外では成長産業という位置づけという大きな違いがある。その中で、良いものに対しては価値を認めて正しく評価するという文化が海外にはある。

IKIJIとしての活動で注目度が高まり技術的な評価を確立した上で、そのIKIJIを構成している企業ということで、個別にOEMについての打診を得るなどの展開がみられるようになっていく。

またIKIJIの活動を通して海外を見るようになったことで、ものづくりに対する考え方が大きく変わってきた面がある。海外のアパレル関係の生産に携わる人々は、一様にクリエイティブさを重視する傾向がある。日本では、最終メーカーに指示された内容に違うことなく加工することが求められるが、例えばイタリアでは、自分たちで独自の企画を施し、提案していくというやり方が主流である。そうした発想の違いを一つ一つ解釈して、自分たちのものづくりに取り入れるようになっていく。今までは眼の前の加工への対応で精一杯であったが、5年後、10年後を見据えた経営を行えるようになっていく。

④連携の意義

連携体を組んで総合的なものづくりを手がけられるようになったことで、きちんとしたコンセプトを構築することができ、それによって海外市場から信頼と評価を集めることができたと考えている。それは決して個社ではなしえなかったとの自己評価である。良いものだけを作っていれば評価されるわけではなく、企業、組織、そしてブランドとしてどこを目指していて、どのような役に立つのか、というところを海外の顧客は見ている。そして各構成企業ともそれをよく理解しているので、コンセプトがぶれることのないように、積極的にお互いにコ

コミュニケーションをとって調整を怠らないように心がけるようになっている。何か新しいことをやりたいという熱意だけでもうまくいかず、連携による企業間のけん制機能がうまく働く必要がある。

また、海外の展示会への出展は継続することによって受注に結びつくものであることから、長期にわたって継続的なコストがかかってくる。それも、個社単独で負担し続けるには簡単ではなく、連携することによる分担、および補助金の獲得などの効果が非常に大きい。

なお、数年前に地元の工業組合が主導で、やはり同じくイタリアのピッティに出展したことがある。産業の支援振興として東京都からも補助金を受給した。しかし、組合による活動の場合は、ブランドを売りこんでいく、というよりは、産地の紹介程度にとどまっていた。参加企業を取り扱っている製品やブランドに統一感はなく、技術力も一定ではなかった。連れて行ってくれるならばやる、といった受け身のスタンスの企業も多かったため、結局、事業として長続きはしなかった。

4. ディスカッション

(1) 精神的な障壁の引き下げ

本章では、連携体を構築することによる輸出事業への取り組みのメリットについて考察する。なお、3つの事例、および、かつての連携体の代表格である組合について、構成企業間の統合の方向や統合度合いについて整理すると、表3の通りとなる。

表3 事例の区分（統合内容別）

統合方向		統合度合い	
		弱	強
	垂直	—	KISHU+
	水平	(組合)	ARIAKE IKUI

(資料) 筆者作成

中小企業の輸出事業の課題として先行研究で挙げられていたポイントは、販売先の確保や現地市場ニーズの適切な把握、あるいは高付加価値の製品の投入などである。さらには、地方ほど輸出にかかるコストが高く直接輸出を行いにくいとの指摘や、規模が大きくなるほど収益が獲得しやすいといった指摘もみられていた。

まず、連携体構築によって得られる輸出事業へのメリットを総合的に述べるとすれば、輸出への種々の精神的なハードルを大きく引き下げられるという点であろう。輸出事業は、例えば海外直接投資に比べてかかるコストも低く、海外市場の取り込み方としては比較的取り組みやすいとされており³⁾、個社でも十分に対応できるものである。それでも、輸出に取り組んでいる中小企業は、まだそれほど多くはない。事例企業の多くも、創業から長い間、国内市場から出ることはなかった。その背景は様々だが、人手の問題等により国内市場を手がけることで精一杯であったり、そもそも自らが海外市場を相手にするという発想すらなかったりというケースがみられる。しかし、国内市場の閉そく感が

3) 丹下(2016)では、輸出を行っている企業の約半数は、500万円未満の費用で輸出を開始しているとしている。一方、藤井(2013)によると、海外直接投資企業が海外での事業開始前にかかった費用は、平均値で2億1,692万円、中央値で1億円となっている。

これ以上ないくらいに高まってきている中で自社の付加価値額を維持・伸長させていくためには、成長する海外市場の需要を取り込むことに目を向けざるを得なくなっている。そうした中で、同じような境遇に置かれている、ある種の仲間内同士で協力すれば、何とか前に進めるのではないかという心境に至っての輸出への取り組みがみられる。もちろん、当初のきっかけは、個社では不足する部分を補い合うための連携の模索であったが、連携先の選定においては、勝手知ったる仲間を選択することで、精神的な障壁を下げようとしていることが窺われる。

(2) 輸出事業の課題への対応

以下、先行研究にみられた中小企業の輸出事業の課題に対して、自発的連携体がどのように各々の障壁を引き下げているかを考察する。

①販売先の確保やニーズの把握

海外でビジネスをしようとする際、多くの企業が選択する手法が、展示会への出展である。特に、丹下（2013）によれば、欧米のバイヤーの多くは展示会を通して仕入先を探す傾向がみられることがわかっており、輸出事業を成功させるためには展示会への出展が有効である。バイヤーの立場としては、できるだけ広範な種類の仕入れを一か所でまとめて行える方が効率が良いため、品ぞろえの豊富な仕入れ先を選好する。そのため、連携によって品ぞろえを拡充することが、事業として成功する可能性が高くなるのである。例えば ARIAKE では、大手ホテルチェーンを顧客にもつバイヤーに対して家具一式を提案することができたため、法人向けのコントラクト事業を獲得することができたという。

次に、現地ニーズの的確な把握とその対応という課題に関しては、連携体企業間での協議が

有効に機能することが指摘できる。例えば KISHU + では、現地での反省会で出品品目の絞り込みの必要性をメンバーが提議し、異論もあったものの、その場で議論を収束させ、最も強みが発揮できる照明器具に生産品目を絞るという結論を導いた。その結果、インテリアに高い価値を見出す欧州市場の支持を得ることができ、販売を伸ばすことに成功している。いわゆる PDCA サイクルを素早く回せるようになっていのである。個社での取り組みを考えた場合、事業の方針を多方面から検討し、相談できる相手が社内存在すれば良いが、そうでない場合は経営者の独断にならざるをえず、客観的な判断は簡単ではない。

また、画期的なコンテンツを生み出す可能性のある外部のデザイナーや支援者等と連携する契機ともなりやすい。例えば ARIAKE では、海外で活躍する複数の外国人若手デザイナーを起用することで、斬新なデザインの製品づくりに成功している。こうした外部との連携によって、同じく輸出事業の課題として先行研究で挙げられていた「高付加価値の製品づくり」という点に対しても、対応していくことが可能になるであろう。

②コスト負担について

輸出にかかる固定的な費用負担に関しても、連携によって各構成企業が費用を分担して拠出できるほか、補助金の活用によって個々の企業にかかる負担は軽くなる。海外の大規模な展示会に出展するためには1回あたりで数百万円という費用が必要である。なおかつ、1回限りの出展ではなく、継続的に出展することが海外企業との取引にこぎつけるポイントとなっている（丹下，2020）。継続することにより、現地バイヤーに対する知名度が上がるとともに、現地バ

イヤーも、海外からの出展者の「本気度を精査している（IKIJI へのインタビューより）」という。本当に安定的に取引できるかどうかを見極めているのである。継続的な出展によってはじめて信頼を獲得し、取引に至ることができる。それらにかかる費用はすなわち固定費であるが、それを個社単独で負担することは、簡単ではない。

例えば「JAPAN ブランド育成支援等事業費補助金」の場合、1 社のみだと 500 万円が上限であるが、複数社であれば、その社数分だけ乗じた金額の支給を受けることができるため、固定費負担に対する補助金の果たす役割は大きくなる⁴⁾。

外部との連携は、もちろん資金的に蓄積があれば個社でも対応可能である。しかし、市場全体が縮小傾向にある伝統産業や日用品産業など、輸出事業に活路を見出そうとする産業に属する企業においては、余裕のある企業はそう多くないだろう。そのため、連携による補助金獲得の意義は非常に大きい。

(3) 個社への還元

連携体によって取り組んだ輸出事業が、個々の企業の経営にも大きく影響を与えることが確認できる。ここでは 2 点指摘したい。

1 点は、最終製品を手がけていない企業でも連携体を通して輸出事業に参加することができ、それによって経験の幅が広がるということである。特に、連携の統合が垂直方向にある場合にみられる。垂直分業体制における中間メーカーは、通常の国内業務では、指定された規格通りに加工を行うことに注力している。そこでは取

引先との関係を重視こそすれ、最終製品のユーザーの存在を強く意識することは少ない。それが、輸出事業に参加することで最終製品に触れる機会が増えたり、現地でユーザーからの評価を直接聞いたりすることによって、最終製品をどう変えていけばよいか、そしてそのためには自社が手がける加工にどのような工夫を施せばいいか、といった変革への意識が芽生えるようになる。すなわち、ものづくりに対する主体性の発現が認められる。

2 点目は、個社への発注の増加である。連携体の事業に注目が集まり、製品やサービスへの信頼が高まると、必然的に構成企業の信用度も高まる。例えば IKIJI では、ブランドとして品質の良さが認められると、各構成企業に対して OEM の打診が舞い込むようになった。そしてこうした事象が発生しやすいのは、顔の見える外交を行っている場合だということが指摘できる。例えば組合を通した輸出事業であれば、産地や製品に対する認知は高まることはあっても、個々の構成企業にまで注目が集まることは少ない。自発的連携体では、構成企業が主体的に動いている。そのため、連携体の背後にある個社の役割や技術にまで注目が集まりやすいのである。

(4) 連携体による輸出の課題

複数の企業で一つの事業に取り組むに当たっては、課題も多い。ここでは 2 点を指摘したい。

1 点目は、意思決定についてである。参加企業が増えるほど、各々の企業の思惑が異なる場面も増えてくる。そしてそれが事業の根幹を成す判断である場合ほど、調整は難しくなる。だ

4) 同補助金の場合、上限は最大 2,000 万円と定められている。

からといって、構成企業のいずれかが一方的に判断を下すと、連携体による事業はうまくいかない。連携体組織においては、基本的には構成企業の立場は対等であるからである。誰かが指図して誰かがそれに従う、という構図は成り立ちにくい。

そうした場合に求められるのが、調整役となる企業である。木村（2011）で指摘していたところの「ブリッジ」機能を担うリーダー役企業の存在である。輸出という未知の事業への取り組みにおいては、各企業の思惑にぶれが生じやすい。そのため、各企業の意見を聞きまわって、一定の方向へ意見を集約させることができる企業の存在が欠かせない。

2点目は、構成企業間の役割分担である。特に輸出の場合、通関業務などの事務の煩雑性に加えて、日本語以外による交渉事にも対応しなければならぬなど、一定の能力を有する人材が必要となる。事務を円滑に遂行するためには、優秀な人材の確保などのコストが発生する。しかし、個々の企業すべてがそうした人材を雇い入れて体制を整えることは、事業全体としてみた場合に効率的ではない。事例では、特定の企業が自身の役回りを認識して通関業務から対外交渉までを手掛け、その他の企業は製品づくりに注力しているケースや、輸出事業にかかる事務を分担しているケースなどがみられた。いずれにも共通しているのは、決して他人任せではなく、個々の企業すべてが責任感をもって輸出事業に参画しているということである。

港（2005）は、企業間連携が成功するためには、全体目標の達成を促すためのガバナンスが効いている必要があると述べている。自発的連携体の事例では、いずれも当初から信頼関係が強く、いずれかの企業が機会主義的行動に出る

可能性が著しく低いということが、一定の成果を獲得し得ている要因であると考えられる。

5. おわりに

本稿では、自発的連携体による輸出事業の効果と課題について、事例研究を通じた考察を行った。かつての組合による輸出は、各社の戦略や思い入れの度合いが様々であるためうまくいかないことが指摘されていた。一方の自発的連携体では、各構成企業が自主的に輸出事業に取り組み、各々の知識や意見をうまく融合させることで、個社では不足する各経営資源を補い合い、さらには新たな付加価値を生み出すことに成功していることがわかった。複数の企業が参加することによる意見の相違等の難しさもあるが、いずれの企業からも信用される調整役がうまく立ち回ったり、役割分担をはっきりさせたりすることにより、意見を集約させ、輸出事業を円滑に進めることができるのである。

繰り返すが、個社単独でも十分に輸出に取り組むことはできる。しかし、例えば業界を取り巻く環境が厳しかったり、例えば最終製品を手がけられないため輸出には向かない企業だったりという場合においても、自発的連携体を構築したり、そこに参加したりすることによって、新たな需要を取り込み、事業展開を多様化させることができると言える。困難な環境にあっても、より多くの中小企業が輸出事業へ参画し、付加価値の拡大を達成できるようになることを願う。

<参考文献>

- 足立裕介・楠本敏博 (2017)「中小企業における輸出継続の要因」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第 37 号, pp.29-49
- 藤井茂 (1980)『輸出中小企業』千倉書房
- 藤井辰紀 (2013)「中小企業における海外直接投資の現状と効果」日本政策金融公庫総合研究所編『中小企業を変える海外展開』同友館, pp.75-132
- Hoang, H., & Rothaermel, F. T. (2016) "How to manage alliances strategically" MIT Sloan Management Review, 58(1), pp.1-8
- 池田潔 (2006)「中小企業ネットワークの進化と課題」日本中小企業学会『新連携時代の中小企業』同友館
- 池田潔 (2020)「中小企業研究の分析視点に関する新たな考察」大阪商業大学比較地域研究所『地域と社会』第 23 号, pp.31-58
- 伊藤敬一 (1969)「特定輸出商品の「統一ブランド」の創設について」財経詳報社『財経詳報』第 782 号
- 伊藤匡・齊藤有希子 (2019)「間接輸出の観点からみた地域経済における中小製造業の役割」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第 45 号, pp.59-75
- 岩佐真実 (2013)「輸出による中小企業の海外展開」商大ビジネスレビュー, 2(2), pp.1-13
- 神原理 (2018)「JAPAN ブランド「泉州こだわりタオル」の現状と課題」専修大学社会科学研究所『社会科学研究月報』661 号, pp.76-93
- 木村元子 (2011)「中小企業ネットワークの理論的可能性と地域産業におけるブリッジ機能」明治大学政治経済研究所『政経論叢』, 79(5), pp.881-911
- 港徹雄 (2005)「知的連携のガバナンス・メカニズム」日本政策金融公庫総合研究所『中小企業総合研究』2 号, pp. 20-35
- 尾形繁之 (1935)「輸出組合の統制事業について」日本経営学会『経営學論集』9 卷, pp. 47-82
- 大森一宏 (2015)『近現代日本の地場産業と組織化』日本経済評論社
- 関智宏 (2009)「連携を通じた中小企業の自律化ーアドック神戸 10 年間の歩みからー」阪南大学『阪南論集. 社会科学編』44(2), pp.25-43
- 丹下英明 (2013)「消費財中小企業の海外市場開拓ー欧州流通業者のニーズと中小企業のマーケティング戦略ー」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第 21 号, pp.27-47
- 丹下英明 (2015)「中小企業の海外展開に関する研究の現状と課題: アジアに展開する日本の中小製造業を中心に」埼玉大学経済学会『経済科学論究』第 12 号, pp.25-39
- 丹下英明 (2016)「輸出に取り組む中小企業の現状と課題」日本政策金融公庫総合研究所『日本政策金融公庫論集』第 33 号, pp.1-16
- 丹下英明 (2020)「中小企業の海外企業開拓とその実現要因ーテキスタイル産業を中心にー」日本経営診断学会『日本経営診断学会全国大会予稿集』第 53 回, pp. 29-32