

地方中小企業の国際化における制約要因とその対応

～JCTO Japan の事例を通して～

呉贇（周南公立大学）、楊樂華（周南公立大学）

概要

本報告、山口県周南地域の中小企業における国際化の課題に注目し、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。その理由はノウハウ・人材の欠如や行政支援の手薄さを加え、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などが調査から分かった。（楊、呉 2021 年 12 月に実施したアンケート調査、103 社の回答）。しかし、これらの制約をうまく乗り越えて海外ビジネスを実現した企業が数社ある。本報告では、約 30 年前に県外の同業他社と連携して海外輸出会社を作った日本酒メーカーの山縣本店の事例を分析する。具体的に、山縣本店の代表取締役山縣俊郎氏のインタビューを主な資料として、山縣本店の国際化過程に直面した様々な制約をクリアできた理由、海外展開の際に創造的に作られた JCTO Japan という組織の役割を明らかにする。

明治 8 年創業の山縣本店は、1980 年代から国内日本酒需要の減少を受け、いち早く海外市場に目を向けた。自社銘柄の高品質日本酒を開発するとともに、「日本酒を世界の酒に」というビジョンの元、1996 年県外 13 の蔵元と共同出資して、日本清酒輸出機構（JSB）を設立し、米国とヨーロッパ向けに輸出したが、年間 1 千万から 2 千万程度であった。ビジネス上では成功とは言えなかったが、JSB を通じた輸出は、業界で初めてコールド・チェーンを使用し、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。JSB の後続形態は、2009 年に東京で設立した JCTO Japan（山縣俊郎が社長）である。JCTO Japan は輸出+販路開拓の役割を担う共同出資の輸出会社である。アメリカのニューヨークとロサンゼルスを拠点に販売子会社 Kuramoto US も併設されている。このように、山縣本店は、最盛期（1974 年）製造量 970 万石（99%桶売り、灘の日本盛）から現在約 500 万石まで減少したが、「防長鶴」「かほり」「毛利公」などのシリーズは県内のみならず、国内でも人気な銘柄となっている。海外には生産量の 2 割（5 割の時もあったが自身が JCTO Japan の社長だから遠慮して減少）を輸出しており、今後はさらに増える見込みである。

山縣本店の国際化過程から、企業家精神（山縣社長の強い理念）、技術開発（生酒の先駆

けとなる「かほり」の開発)、海外情報収集能力(海外旅行の経験、海外ビジネス経験者が身内にいる)などがみな国際化を促進する要因として確認できたが、国際化を可能にした最も大きな理由は、イノベーティブな組織連携(地域を超えて全国の酒蔵 13 社と輸出会社を設立)ができたことであると本報告が主張したい。大手と比べて経営資源の優位が乏しい中小酒蔵が団結して、コストを分担する形で海外市場の開拓ができるようになったのである。

本報告は地域における中小企業の国際化を 1 日本酒メーカーの事例を通じて論じてきたが、学術的な意義として、次の 2 点が考えられる。まず、経営学分野の「組織と戦略」の関係において、本報告の事例は「組織が戦略に従う」実証として位置付けることができ、中小企業ネットワーク論においても、ライバル企業による提携の有効性を確認できるものとなる。次に、日本酒の国際流通研究において、本報告は既存流通モデルの議論に、新たに 1 形態を加わることになり、今後の日本酒海外流通モデルの整理と議論の展開に貢献したい。

地域に向けての実務的意義において、本報告で見てきた行政を介さずに、他県のライバル同士との連携による国際化事例は、海外市場を開拓する際に、同業者の競争よりも協働のメリットが大きいことを示唆した。そのため、地域の枠を超えてライバルも含めた多様な同業連携が規模の経済を果たし、資源の乏しい中小企業にとって国際化の際に活用できる可能性が高いと言える。