

# 中小企業の海外市場参入プロセス とアウトサイダーの不利益の克服

—株式会社デザインラボの事例研究から—

## Foreign Market Entry Process of SMEs and Liability of Being an Outsider A Case Study of Design Lab inc.

山 本 聡

1. 問題意識と本論文の貢献
2. 既存研究のレビューと分析視点の構築  
：アウトサイダーの不利益を中心に
3. 事例の提示：デザインラボの海外市場参入プロセス
  - (1) 事業の沿革と概要
  - (2) 海外市場参入の経緯と経営者の語り
4. 事例の解釈
5. 結論と残された課題

### 1. 問題意識と本論文の貢献

近年の日本の中小企業経営に関する重要なトピックの一つに「国際化」がある。2000年代後半以降、日本では少子化を主たる要因とした人口減少が継続している。新型コロナ禍の影響から、2020年には出生数の更なる減少も生じている。人口減少は中小企業に国内市場の縮小や人手不足といった様々な経営課題をもたらすことになる。中小企業は事業を継続するために、そうした経営課題を乗り越えなければいけない。その一つの方策として、海外市場参入や海外人材活用などの国際化を実現することが肝要になってくる。さらに、新型コロナ禍は、日本の企業経営や産業構造、サプライチェーンにも様々な変化をもたらしている。中小企業の海外市場参入はイノベーションと表裏一体の関係にある。これらの点からも、中小企業はより国際的な経営を志向することが促されるようになっていく。中小企業の国際化の延長線上には新たなグローバル産業や一国の経済成長が現出する（Rialp, Rialp, and Knight.,2015）。そのため、中小企業の国際化は政策的にも高い関心が寄せられており、政府、自治体、公的機関により、中小企業の国際化を促すため、様々な政策的支援も展開されている。

以上を踏まえ、本稿では、中小企業の海外市場参入に焦点を当てる。中小企業白書 2020年版でも、中小企業に期待される四つの役割・機能の一つとして、海外需要獲得のための「グローバル展開」が挙げられている。また、グローバル展開を志向する中小企業の多くは従業員数の拡大といった事業成長も企図していることが示されている。一方で、中小企業白書 2020年版では、グローバル展開を

志向する中小企業のうち、「半数近くはまだ海外への販売をできていないこと」も示されている。すなわち、中小企業の多くは国際化の初期段階に留まっているのである。また、中小企業経営者の志向と実際の企業経営の間に乖離が生じているのである。こうした状況は、国際的アントレプレナーシップ研究の文脈から以下のように描写できる。すなわち、日本の中小企業経営者は国際的企業家志向性（IEO：International Entrepreneurial Orientation, Jones et al., 2011）を高めている。その上で、昨今の経営環境の変化に対応するかたちで、自社の国際化志向性（IO：Internationalization Orientation, Bagheri et al., 2019）を発露させている。しかし、多くの中小企業では、海外市場における事業機会の認識と活用が不十分となっているのである。そのため、中小企業の海外市場参入プロセスを描写することは、学術上および実務上の双方から、意義があると言える。

それでは、中小企業はどのように海外市場参入を実現すればよいのだろうか。また、後述するインサイダーシップをどのように獲得すればよいのだろうか。本稿の問題意識はこれら一連の問いにある。そのため、中小企業経営者におけるアウトサイダーの不利益の克服＝インサイダーシップの獲得という構図から、上記の問いに仮説探索的な解答を試みる。より具体的には、岐阜県のデザインラボ株式会社の海外市場参入プロセスに関するシングルケースを提示する。その上で、中小企業経営者が国際コンテストに参加し、実績を蓄積したことから評判と信頼を得たこと、そうした評判と信頼を基盤として、顧客としての専門家との間にネットワークを構築し、海外市場におけるインサイダーシップを獲得したこと、それらの帰結として、海外市場参入を実現したことを描写する。以上が本稿の学術上および実務上の貢献になる。

## 2. 既存研究のレビューと分析視点の構築

### ：アウトサイダーの不利益を中心に

アップサラ・ステージ・モデルでは、輸出による海外市場参入を企業の成長段階の一つとして位置付けている（Johanson and Vahlne, 1977）。Salomon, Robert, and Shaver (2005) はスペインの製造企業を対象にした実証研究から、海外輸出は企業により高い生産性とより多くのイノベーションをもたらすことを示した。これらは中小企業も同様である。そのため、中小企業の海外市場参入と経営業績や事業成長の間に有意な正の関係を見出した研究は枚挙にいとまがない。例えば、Lu and Beamish (2006) では、日本の中小企業 164 社を対象にして、輸出が事業成長に正の有意な影響を与えていることを示している。また、Golovko and Valentini (2011) ではスペインの中小企業を対象にした研究を行った。その上で、輸出とイノベーションが相互に補完的に中小企業の事業成長を促すことを見出している。さらに、Love and Roper (2015) は欧州の中小企業の実証研究を紐解きながら、イノベティブな中小企業では輸出が事業成長に与える効果がより大きくなることを論じている。すなわち、中小企業における輸出とイノベーションの間には不可分の関係がある。それらは相互に作用しながら、中小企業に事業成長をもたらすのである。

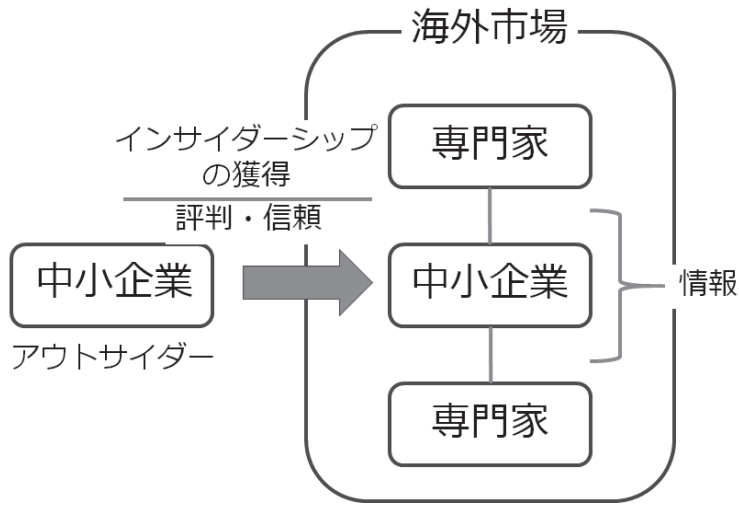
中小企業の海外輸出の駆動力となるのが、経営者の国際的アントレプレナーシップである。国際的アントレプレナーシップとは、経営者の「国境を跨いで、事業機会を発見し、規定し、評価し、活用することを目的とした、非常に様々な先駆的かつ革新的な手法、リスク選好的な行動、自律的な行為、優れた競合企業との競争の強調といったかたちで現出する、潜在的価値の創造に関する一連の行動」のことである (Sundqvist et al.,2012)。そこには、中小企業経営者の「自国以外を自社の市場として、認知する」といった事業機会に関する思考も介在している (Calabrò et al., 2017)。また、経営者の国際的アントレプレナーシップの程度を計測する尺度のことを、国際的企業家志向性と呼ぶ。中小企業の経営者は彼我の国際的アントレプレナーシップを発露させた上で、その帰結として、自社の海外市場参入を実現させる。すなわち、国際的アントレプレナーシップは、中小企業の国際経営と経営者のアントレプレナーシップが重なり合う領域だとも言える。

なお、国際アカデミアでは、McDougal(1989)や Rennie(1993)の研究を緒として、海外輸出を志向・実現する中小企業をボーン・グローバル企業やボーン・アゲイン・グローバル企業、国際ニューベンチャー (INV : International New Venture) といった名称で呼んでいる (Jones et al.,2011)。加えて、それらの発生要因と経営者の国際的アントレプレナーシップを強く関連付けながら、様々な研究が行われてきた。そうした既存研究の成果を紐解くと、中小企業経営者の国際的アントレプレナーシップと海外市場参入をリンクさせる概念として、「国際的ネットワーク」を挙げることができる。

中小企業は海外市場参入を志向した際、様々な障壁に相対することになる (Zaheer,1995)。その一つが、「よそ者の不利益 (Liability of Foreignness)」である。よそ者の不利益とは、中小企業が母国市場とは異なる海外市場に参入しようとした際に、追加的に生じる費用のことである。より具体的には、母国市場から海外市場に移動、輸送、連絡するための費用、母国市場と異なる海外市場独特の法規制や商習慣、言語に対応するための費用がよそ者の不利益とされる。中小企業における海外市場の経験の蓄積が不十分な場合は、「新参者の不利益 (liability of newness)」が現出することになる。加えて、中小企業は企業規模が小さく、経営資源が寡少なため、往々にして、海外市場参入に関する負担に耐えられなくなる。これを「小規模性の不利益(Liability of Smallness)」と呼ぶ。中小企業経営者は国際的アントレプレナーシップを下敷きにして、これらの不利益を克服することで、海外市場参入を実現するのである。しかし、中小企業は大企業と比較して、経営資源と企業行動の制約が大きい。そのため、必然的に障壁も高くなる。これは上述した海外市場における国際的ネットワークへのアクセスに関しても同様である。

Johanson and Vahlne (2009)は、海外市場を企業や経営者の相互関係から構成されるネットワークの集合体として捉えている。そのため、企業にとって、海外市場における国際的ネットワークの構築と海外市場参入の実現は同義となるのである (Johansson and Mattson ,1988)。これをネットワーク理論と総称する (Kunday and Sengüler,2015)。ただし、企業は海外市場参入の初期段階では、そ

図表 1. インサイダーシップの獲得



出所：筆者作成

うしたネットワークの中に適切な立ち位置 (Relevant Network Position) を得ることができず、蚊帳の外に置かれることになる。適切な立ち位置を得ることができない場合、当該企業は海外市場における「アウトサイダー」となってしまう。アウトサイダーとなった企業は海外市場の顧客やパートナー企業、現地コミュニティと隔絶されてしまうため、海外市場の知識を学習することができなくなる (Li and Fleury, 2020)。その結果、海外市場参入に支障が生じることになる。これを「アウトサイダーの不利益 (Liability of Outsidership)」と呼ぶ (Johanson and Vahlne, 2009)。そして、アウトサイダーの不利益を克服するためには、海外市場のネットワークの中に入り込み、何らかの立ち位置を得る必要がある。そうすれば、中小企業は海外市場におけるアウトサイダーからインサイダーに転換することになる。言い換えれば、中小企業経営者が何らかのかたちで、「インサイダーシップ」を獲得しなければならないのである。

それでは、中小企業は海外市場において、どのようにインサイダーシップを獲得すればよいのだろうか。インサイダーシップの獲得は中小企業経営者が無闇矢鱈にネットワーキングすることで成し遂げられるものではない。インサイダーシップの基盤になるのは、当該企業の製品・サービスに関する「評判 (Reputation)」である。Kirkbesoglu (2013) は評判に関して、以下のように述べている。評判とは当該企業がそれまで成してきたことにより、醸造されるものである。よりよい評判は他社からの「信頼」につながり、他社とのネットワークを生み出すための拠りどころとなる。これは海外市場でも同様である。そして、よりよい評判と信頼は、企業に海外市場におけるネットワークをもたらすことになる (Chandler et al., 2013)。企業はそうしたネットワークから情報を得ることができるようになり、インサイダーシップを獲得できるのである (Ciravegna et al., 2014)。

なお、中小企業はえてして、ニッチ性の高い製品・サービスを生産し、販売している。Kunday and Sengüler (2015) でも、国際的アントレプレナーシップの文脈で、「企業が国際的なビジョンを有し、リスクを受容した上で、国際経験を有する企業家によって発案された革新的な製品・サービスを創造し、国際的なニッチ市場を探索・発見する。その上で、当該市場に自社固有の製品を供給する。その帰結として、中小企業の国際化がなされる」といったことが指摘されている。製品・サービスのニッチ性が高くなると、その顧客は「専門家 (Expert)」としての色彩が濃くなる。専門家としての顧客は、自身の専門性を踏まえて、製品に関する情報探索行動 (Information Seeking Behavior) を実施する。ここで言う専門性とは「当該製品を用いた仕事を成功裏に導くことのできる能力」のことである。専門家としての顧客は製品の機能や品質に関する情報をよりよく理解しようとし、当該製品の評価に何が重要で、何が重要でないかをより詳細に取捨選択する (Alba and Hutchinson, 1987., 山本, 2016)。そのため、中小企業の経営者は海外市場における専門家としての顧客からよりよい評判と信頼を得て、ネットワークを構築し、インサイダーシップを獲得することに傾注する必要が生じる。以上までに示した既存研究の成果を整理し、概略的に示すと、図表 1 のようになる。それでは、中小企業はどのように評判と信頼を得て、海外市場におけるインサイダーシップを獲得すればよいのだろうか。その具体的なプロセスは既存研究上の空隙になっている。そうした空隙を明らかにすることを企図して、次節では事例研究を行う。

### 3. 事例研究：デザインラボの海外市場参入プロセス

本節では、株式会社デザインラボ（岐阜県各務原市）の海外市場参入の事例を提示する。本事例の記述に関しては、デザインラボ 社長の苅谷伊氏に 2020 年 6 月 8 日と 2021 年 12 月 22 日にそれぞれおよそ 2 時間、合計 4 時間の半構造化インタビューを実施した。主な質問項目は、① 事業の沿革と概要、② 海外市場参入の経緯についてである。インタビュー結果を以下の(2)、(3)に示す。(3)では、経営者の語りも示している。

#### (1) 事業の沿革と概要

デザインラボは 1987 年に苅谷伊氏の父親である苅谷克彦氏が創業した苅谷看板サービスを前身としている。同社はデザイン事業部、サイン事業部、グラフィック事業部、WEB 事業部、PPF (Paint Protection Film) 事業部の五つの事業部を有し、看板・広告・販促物の企画・デザイン・製作・施工、パブリックサイン・イルミネーション等の施工管理・施工を展開している。また、2018 年には海外事業部を設立している。図表 2 に同社の沿革を示している。本稿で焦点を当てるのが、PPF 事業部である。PPF 事業部はフィルムシートを用いて、自動車のカラーコーティングをし、飾り立てる「カーラッピング (Car Wrapping)」を手掛けている。

それでは、カーラッピングとは何なのだろうか。企業には自社が保有する商用



図表 2 デザインラボの沿革

1987年	苜谷看板サービス創業
1995年	有限会社苜谷看板サービス として法人化
2004年	社名を株式会社デザインラボに変更
2006年	東京オフィス開設
2009年	P P F 事業部開設
2009年	東京オフィス閉鎖
2010年	大阪営業所開設

出所：同社資料より、筆者作成

車を、宣伝などのためにカラーコーティングしたいというニーズが存在する。スポーツカーの所有者には自車を好きなようにカラーコーティングし、カスタマイズすることで、他者と差別化したいというニーズがある。これらがカラーコーティングに関する市場の需要である。

そして、カラーコーティングには再塗装と上述したカーラッピングの二つの方法がある。一般的に、再塗装よりも、フィルムシートを貼るだけのカーラッピングの方が費用面では安価になり、納期面では短期となる。また、企業が所有する商用車は再塗装が不可能ことが多い。加えて、個人が所有するスポーツカーに再塗装を施した場合、車体の色替えになってしまうので、その資産価値は下落する。一方、カーラッピングにより、商用車やスポーツカーをカラーコーティングした場合は、フィルムシートを剥がすことで、簡便に元に戻すことができる。そのため、再塗装のように、カラーコーティングしたスポーツカーの資産価値の下落が生じることはない。カーラッピングには再塗装に比べて、自動車のカラーコーティングに関する様々な優位性があるため、事業として成立するのである。また、カーラッピングの専門家のことを「カーラッパー (Car Wrapper)」と呼ぶ。

## (2) 海外市場参入の経緯と経営者の語り

現社長の苜谷伊氏は1969年に生まれている。1989年に大学中退後、苜谷看板サービスを手伝うようになった。当時の苜谷看板サービスでは、① カッティングマシンを用いて、ステッカーを切り出す、② そのステッカーをプレートに貼り付ける、ことで看板を制作していた。苜谷伊氏は「貼る」という作業工程に強い関心を抱き、様々な受注案件をこなすことで、習熟していったのである。2004年に社名を苜谷看板サービスから、デザインラボに変更している。デザインラボはリーマンショックまで、看板事業に関して、増収増益を繰り返していた。しかし、

リーマンショックと東日本大震災の影響を受け、売上が最大だったときから4割ほど減少するなどの打撃を受けることになる。

荻谷伊氏は2001年頃、スイス・ジュネーブのモーターショーに参加していた知り合いから、「カーラッピング」の存在を知らされていた。元々、荻谷伊氏は趣味として、スポーツカーを所有していて、カーレースにも参加していた。そこで、看板用のフィルムシートと看板製作で培った技術を用いて、自車をカーラッピングしたところ、カーレースの参加者から評判になった。これにより、荻谷伊氏はカーラッピングに関する市場のニーズに気が付くことになる。数年間、自身のスポーツカーを題材に「どのようにフィルムシートを貼ればよいのか」など、カーラッピングの研究に勤しんだ。その上で、2009年に上述したカーラッピング専門のPPF事業部を立ち上げたのである。この決断には、上述したリーマンショックによる経営環境の変化が介在している。並行して、アメリカ・ラスベガスで開催される世界最大のカスタムカーの展示会であるSEMA SHOWにも参加するようになる。そのときのことを、荻谷伊氏は以下のように語っている。

語り①「SEMA SHOWには、カーラッピングされている自動車がそこかしこにあった。それを見ながら、『何が自分たちで売れるのだろう』、『何を買ってくるのできるのだろう』という想いが出てきた。SEMA SHOWに参加する前から、PPF Shopというカーラッピング用の道具を売るためのお店をやっていた。日本製のカーラッピング用の道具を（カーラッパーに）売れるのではないかと思うようになった。」（荻谷伊氏）

語り②「翌年度から道具をもって、SEMA SHOWなどに参加するようになり、知り合いになったカーラッパーに『これよかったら使ってみないか』と言って、プレゼントするようになった。しかし、英語を満足に話すことができない日本人が道具をプレゼントとして配っても、相手にとっては貰い得になるだけだし、誰も信頼してくれなかった。このまま配り続けても意味がないと思い、何かブランディングをしなければいけないと考えた。だったら、ラッピング・コンテストに参加して、賞をとろうと考えた。これが自分のできるブランディングで、最も早くできることだった」（荻谷伊氏）

荻谷伊氏は2016年のオランダ・アムステルダムで開催されたラッピング・コンテストに参加したことを皮切りに、様々なラッピング・コンテストに参加していく。2017年のタイ・バンコクのラッピング・コンテストでは三位に入賞する。そして、2018年のアメリカ・ロングビーチのWRAP OLYMPICSでは優勝をするに至った。それらに関して、荻谷伊氏は以下のように語っている。

語り③「受賞の実績を踏まえて、MOB : Master of Brandingというカーラッピングの業界では最上級のグループにも加盟することになった。ただし、もちろん、優勝したいという気持ちはあるが、ラッピング・コンテスト参加の基本的な目的

は、PPF shop のブランディングである。ラッピング・コンテストで優勝すると、使っている道具が注目される。自分が使っている道具を他のカーラッパーに見せて、それを売れるようにしたかった。そして、ラッピング・コンテストで上位に食い込むと、道具の良さがより説得的になった」（荻谷伊氏）

語り④「ラッピング・コンテストに出ると、世界から集まってきたカーラッパーが同業者ではなく、同志になる。そして、お互いに本音で語り合えるようになる。その上で、『この道具が良い悪い』といった情報も交換できるようになる。また、大手のフィルムメーカーの開発担当者など、それまで話すことができなかつたような人たちとのつながりも持てた。海外の展示会でいろいろなブースに顔を出すと『お前のことを知っている』と言われるようになった」（荻谷伊氏）

現在、デザインラボの PPF 事業部では売上の大半が海外向けになっている。

#### 4. 事例の解釈

前節では、デザインラボの海外市場参入プロセスの事例を、荻谷伊氏の語りを踏まえながら提示した。語り①からは、荻谷伊氏は経営環境の変化を踏まえた上で、海外市場に事業機会を見出したこと、カーラッパーという極めて専門性の高い顧客に、カーラッピング用の道具を供給することで、海外市場参入を企図したことが示されている。語り②からは、初期段階で、荻谷伊氏がカーラッピングの海外展示会において、カーラッパーの国際的ネットワークの中に適切な立ち位置を得ることができなかつたことが示されている。言葉を変えれば、海外市場参入の初期段階では、荻谷伊氏はアウトサイダーとされたのだと言える。そして、インサイダーシップを獲得し、アウトサイダーの不利益を乗り越えるために、ラッピング・コンテストに参加することを決断した。

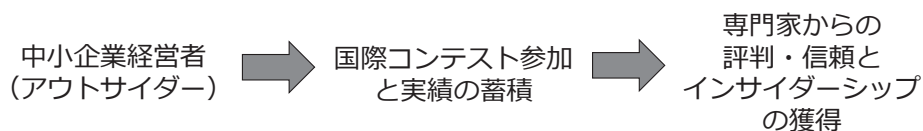
語り③からは、ラッピング・コンテストでの優勝といった実績が評判となったこと、MOB への加盟などインサイダーシップを獲得できたことが示されている。そして、語り④からは、荻谷伊氏がインサイダーになり、国際的ネットワークの中に適切な立ち位置を得たことで、海外市場の知識を学習したことが示されている。すなわち、荻谷伊氏にとって、ラッピング・コンテストの参加とは、国際的アントレプレナーシップの中核となる行動だったと解釈できるのである。そして、これら一連の事象の延長線上に、デザインラボは海外市場参入を実現している。

#### 結論と残された課題

中小企業は大企業と比べて、経営資源上の制約が大きい。そのため、中小企業がアウトサイダーの不利益をどのように乗り越えるかを問いとして設定し、解答することは、国際的アントレプレナーシップ研究における重要な課題である。本稿では、デザインラボを事例として提示し、経営者が国際コンテストに参加し、そこで実績を上げることで、評判と国際的ネットワークを獲得したこと、それら



図表 3 本稿における仮説探索的な知見



が海外市場におけるインサイダーシップに結び付き、海外市場参入がもたらされたことを示した。既存研究では、海外展示会は様々な人間と接触ができる国際的ネットワーク形成の場とされている (Ellis, 2000, 山本, 2015)。事例からは、国際コンテストもそうした機能を有していること、さらに経営者個人として、国際的アントレプレナーシップを発露し、実績を提示することで、アウトサイダーの不利益を克服するに十分な評判と信頼を得ることができると仮説探索的な知見として、示された。これは本稿における「中小企業はどのように海外市場参入を実現すればよいのだろうか」、「インサイダーシップをどのように獲得すればよいのだろうか」という問いに対する解答になっている。以上が、本稿における学術上、実務上の貢献である。

なお、本稿では、デザインラボの海外市場参入の事例を概略的に分析したに留まっている。そのため、荻谷伊氏のライフストーリーや国際的アントレプレナーシップの詳細は提示されていない。同様に、看板業やカーラッピング業の業界特性の詳細にも踏み込んではいない。以上を残された課題として位置付けることで、今後の研究をより深化するための糧とする。

#### 【謝辞】

本研究は科学研究費補助金 基盤 C(19K01872)「中小企業の海外市場参入プロセスにおける従業員の企業家行動の促進・阻害要因と自律性」(研究代表者 山本聡)の支援を受けている。記して、感謝する。

#### 参考文献

- Alba, J. W., and Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. 4, 411-454.
- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization orientation in SMEs: The mediating role of technological innovation. *Journal of International Management*, 25(1), 121-139.
- Chandler, D., Haunschild, P. R., Rhee, M., & Beckman, C. M. (2013). The effects of firm reputation and status on interorganizational network structure. *Strategic Organization*, 11(3), 217-244.
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The

- mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 238-248.
- Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of international business studies*, 31(3), 443-469.
- Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of international business Studies*, 42(3), 362-380.
- Johanson, J. And L.-G. Mattsson, (1988). Internationalization In Industrial Systems - A Network Approach, In Hood and Vahlne, Eds., *Strategies In Global Competition*, New York: Croom Helm,.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., and Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Jones, M.V., Coviello, N., Tang, Y.K. (2011): International entrepreneurship research (1989– 2009), a domain ontology and thematic analysis, in: *Journal of Business Venturing*, 26, 6, 632-659.
- Kirkbesoglu, E. (2013). The impact of social capital on managerial reputation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 439-445.
- Kunday, Ö., and Şengüler, E. P. (2015) . A Study on Factors Affecting the Internationalization Process of Small and Medium Enterprises (SMEs) . *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, pp. 972-981.
- Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. *International small business journal*, 33(1), 28-48.
- Li, J., & Fleury, M. T. L. (2020). Overcoming the liability of outsidership for emerging market MNEs: A capability-building perspective. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 23-37.
- Lu, J.W. and Beamish, P.W. (2006) "SME internationalization and performance: Growth vs. profitability," *Journal of International Entrepreneurship*, Volume 4, Issue 1.
- McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400.

- Rennie, M. W. (1993). Born global. *McKinsey Quarterly*, 1993, 45–45.
- Rialp, A., Rialp, J., and Knight, G. (2015). International entrepreneurship: A review and future directions. In S. Fernhaber, and S. Prashantham (Eds.), *Routledge companion to international entrepreneurship* Routledge.
- Salomon, R. M., & Shaver, J. M. (2005). Learning by exporting: new insights from examining firm innovation. *Journal of Economics & Management Strategy*, 14(2), 431-460.
- Sundqvist, S., Kyläheiko, K., Kuivalainen, O., & Cadogan, J. W. (2012). Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial - oriented behavior in turbulent export markets. *International Marketing Review*, 29(2), 203-219.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.
- 山本聡・名取隆 (2015). 「伝統工芸品企業の海外市場参入プロセスに関する探索的研究」『日本経営診断学会論集』 15, 119-124.
- 山本聡 (2016). 「国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける差別化された製品と専門家としての顧客」『東京経大会誌 経営学』 290, 67-79.
- 中小企業庁(2020). 『中小企業白書』

(2021年1月5日受理)

