

中小ファミリー企業における国際展開の課題と対策

日本大学大学院総合社会情報研究科
博士後期課程 総合社会情報専攻

平成 29 年度

指導教員 階戸 照雄

20150414004 木下 義文

目次

序章.....	1
1. 研究の目的と動機.....	1
2. 仮説.....	2
3. 先行研究.....	3
4. 研究の方法.....	5
5. 用語の定義.....	7
6. 論文の構成.....	8
第1章 先行研究.....	11
第1節 ファミリービジネスに関する研究.....	11
1. ファミリービジネスの定義.....	11
2. ファミリービジネスの主要モデル.....	12
3. ファミリービジネス研究の根拠となる主な理論.....	16
4. ファミリービジネスの特徴、優位性、永続性.....	21
5. ファミリービジネスの強みと弱み.....	25
6. ファミリービジネスの国際化に関する研究.....	27
第2節 老舗企業・長寿企業に関する研究.....	29
第3節 企業戦略・国際化に関する研究.....	33
1. アンゾフの成長ベクトル.....	33
2. ヴァーノンの PLC 理論.....	34
3. ダニングの国際展開発展モデル.....	35
4. バートレット & ゴシャールの I-R グリッド.....	36
第2章 研究の方法.....	39
第1節 VRIO フレームワーク.....	39
第2節 「四つのC」モデル.....	42
第3章 中小企業の国際展開.....	45
第1節 中小企業の国際展開の現状.....	45
第2節 中小企業の国際展開の動機.....	51
第3節 中小企業の国際展開の課題.....	55
第4節 中小企業の国際展開からの撤退.....	61
第5節 中小企業の国際展開支援サービスの活用状況.....	64
第4章 中小ファミリー企業国際展開の事例.....	69
第1節 林総事株式会社の事例.....	69
第2節 株式会社南武の事例.....	74
第3節 本多機工株式会社の事例.....	81
第4節 有限会社石橋屋の事例.....	87
第5節 有限会社佐藤養助商店の事例.....	93
第5章 事例企業の VRIO フレームワーク・四つのCモデルからの考察.....	99

第1節	林総事株式会社についての考察	99
第2節	株式会社南武についての考察	101
第3節	本多機工株式会社についての考察	104
第4節	有限会社石橋屋についての考察	107
第5節	有限会社佐藤養助商店についての考察	111
第6章	中小ファミリー企業における国際展開成功の要件～仮説の検証～	115
第1節	ビジョンの徹底	115
第2節	独自の製品・サービスの確立	116
第3節	人材育成と事業の承継	118
第4節	ステークホルダーとの関係構築	120
第5節	仮説設定段階で想定していなかった成功要件	122
第6節	ドイツの中堅・中小企業との比較	123
第7章	中小ファミリー企業における国際展開の課題と対策	130
終章	むすびに代えて	135
<参考文献>		136
<謝辞>		149

序章

1. 研究の目的と動機

本研究の目的は、中小企業の国際展開における成功のための要件と課題をファミリービジネスの視点から考察し、課題に対する対策を提言することである。競争優位を構築し持続させていくため、即ち持続的競争優位を確立するために、戦略として国際展開を選択した中小ファミリー企業の事例を通して、中小ファミリー企業の国際展開成功の要件と、成功するために課題をどのように克服しているのかを明らかにし、その上で課題に対する対策を提言することが目的である。

長期にわたるデフレから脱却し、日本経済を再生するために、①大胆な金融政策、②機動的な財政政策、③民間投資を喚起する成長戦略を「三本の矢」とする経済政策が、第二次安倍政権の下で展開されることとなった。「三本の矢」のうちの成長戦略については、「日本再興戦略～JAPAN is BACK～」として、2013年6月に閣議決定された。日本再興戦略に盛り込まれた成長目標には、中小企業・小規模事業者の革新のための目標として「今後5年間で新たに1万社の海外展開を実現することや、海外市場獲得のための戦略的取組の目標として「潜在力を持つ中堅・中小企業の輸出額を2020年までに2010年対比2倍にする」ことが掲げられた¹。わが国中小企業のうちが国経済に占める割合は、企業数において99.7%、従業員数において66%、製造業における付加価値において50.6%となっている²。「わが国経済の基盤・ダイナミズムの源泉」である中小企業の「多様で活力ある成長発展を促していく」ことが現行の中小企業基本法の中小企業像であり、基本理念でもある³。他方で、わが国の直接輸出を行っている中小製造業の中小製造業に占める割合は3.7%、小規模事業者については1.5%と非常に低い⁴。このように、政府の経済政策の内容および中小企業の国際展開の現状を見ると、今後、中小企業の国際展開の余地は残されており、盛んになってくるものと思われる。

一方、中小企業の大半はファミリー企業である。後藤（2009）によると、2005年の静岡県での調査ではファミリー企業が全企業数の96.9%、常用雇用者数の77.4%を占め、2006年の沖縄県での調査でも同水準の比率が確認されたという⁵。したがって、筆者は、中小企業の国際展開における課題およびその対策を考える時、中小企業を中小ファミリー企業と捉えて考察していく必要があると考えている。ファミリービジネス研究で蓄積されてきた知見を中小企業の国際展開の対策に活かしていく必要性を感じるのである。

筆者は、長年銀行員として外国為替業務、中小企業の国際展開支援業務に従事してきた。

¹ 首相官邸ホームページ http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf (2017年10月19日閲覧)。

² 中小企業庁「日本の中小企業・小規模事業者政策」2013年8月、p.6、<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/130808seisaku.pdf> (2017年10月19日閲覧)。

³ 同上、p.4。

⁴ 中小企業庁『2017年版中小企業白書』p.16。

⁵ 後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール～超長寿の秘訣はファミリービジネス～』プレジデント社、2009年7月27日、pp.12-14。

そこで遭遇してきたことを理論的、体系的に整理することで、今後ますます増加してくるであろう、中小ファミリー企業の国際展開に役立つ提言ができるのではないかと考えた。中小企業であること、ファミリー企業であることが、大企業や非ファミリー企業とは違った課題を持ち、その対策も違ったものになると考える。

また、ファミリービジネスの国際化研究はファミリービジネス研究の中でもまだ少なく、特に日本において当てはまると思われる⁶。中小企業の国際化・グローバル化に関するわが国の先行研究も近年増えてきたが、ファミリー企業の視点で捉えた研究はほとんど無い。後藤（2012）は、ファミリービジネスのグローバル化や国際化に関する研究は、まだ始まったばかりであると述べている⁷。

以上、本研究を通じて得られたことで今後増えてくるであろう中小ファミリー企業の国際展開に何らかの提言ができること、日本ではまだ少ない中小ファミリー企業の国際化に関する研究でファミリービジネス研究に僅かなりとも貢献ができること、この2点を期待して本研究に取り組んだ。

2. 仮説

中小ファミリー企業の国際展開における課題を考察するとき、中小企業であるが故の大企業とは違った中小企業独自の課題、ファミリー企業であるが故の非ファミリー企業とは違ったファミリー企業独自の課題があるであろう。

また、自社の持続的競争優位を構築、維持するために国際展開を戦略として選択し、成功を収めている中小ファミリー企業には、成功のための要件とそれらの課題を克服する術があると思われる。

中小ファミリー企業の国際展開において、成功のための要件と課題克服のための術について、何か共通する解を見つけ出すことができれば、国際展開を志向する中小ファミリー企業の課題解決のための対策を提示することができるであろう。それでは、成功のための要件と課題克服の術とは、いったい何なのか。筆者は、ファミリービジネスに関する研究や老舗企業・長寿企業に関する研究の成果も踏まえ、以下の四つが中小ファミリー企業の国際展開における成功のための要件であると、仮説として提示する。

【仮説1】ビジョンの徹底

国際展開を戦略として選択し、持続的競争優位を構築、維持している中小ファミリー企業は、創業者の国際展開に対する明確なビジョンがあり、そのビジョンが企業にもファミリーにも徹底されている。また、必ずしも創業者ではなく、世代交代を経た経営者であるかもしれない。その場合も、時の経営者の国際展開に対する明確なビジョンがあり、そのビジョンが企業とファミリーに徹底されている。

⁶ ファミリービジネスの国際化研究については、第1章第1節で詳述。

⁷ 後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年7月16日、p.216。

【仮説 2】独自の製品・サービスの確立

国際展開を戦略として選択し、持続的競争優位を構築、維持している中小ファミリー企業は、自社独自の技術や製品・サービスを持っており、その製品・サービスを武器に市場で支持を得ている。日本の中小企業の国際化の研究において、グローバルニッチトップ企業を対象とした事例では、機械・加工部品、電気・電子、自動車関連のモノづくり企業の事例が大半であるが、その他の業界の中小ファミリー企業でも独自の技術や製品・サービスの確立が、国際展開での持続的競争優位確立に必要な条件となる。また、中小ファミリー企業は海外という新しいマーケットに全く新しい製品で挑む多角化戦略ではなく、既存の独自の製品あるいは関連技術による製品で海外に挑む新市場開拓戦略をとっている⁸。

【仮説 3】人材育成と事業の承継

国際展開を戦略として選択し、持続的競争優位を構築、維持している中小ファミリー企業は、人材の育成と事業の承継が円滑に行われている。中小企業を対象にした、国際化の課題や国際化を行わない理由、直接投資先から撤退した理由を尋ねた各種アンケート調査によると、国際業務を担う人材不足を挙げる回答が多い⁹。国際展開で成功している中小ファミリー企業は、次世代を担うファミリーメンバーに語学を習得させたり、海外での業務を経験させたり、人材の育成と事業承継の準備をしっかりと行なっている。

【仮説 4】ステークホルダーとの関係構築

国際展開を戦略として選択し、持続的競争優位を構築、維持している中小ファミリー企業は、企業の内外のステークホルダーと良好な関係を築き、国際展開を推進するにあたりそれら内外のステークホルダーからメリットを享受している。

以上、中小ファミリー企業の国際展開における成功要件としての 4 つの仮説について、事例研究を通じて検証していく。

3. 先行研究

ファミリービジネス研究における主要なテーマとしては、事業承継、企業業績に関するもの、コーポレート・ガバナンスが挙げられる。階戸(2008)によると、Chrisman、Chua、Sharma(2003)が1996年から2003年までの主要なファミリービジネスに関する論文190編を取りまとめたところ、採り上げられていた主要トピックは、事業承継(22%)、企業業績に関するもの(15%)、コーポレート・ガバナンス(10%)であったとのことである¹⁰。また、Evert et al.(2016)では、ファミリービジネスの実証研究のトピックとして多い順に、ファミリービジネスのマネジメントに関するもの(Management of the firm)、企業業績と成長に関するもの(Business performance and growth)、ファミリービジネス

⁸ アンゾフの成長ベクトル、マトリックスについては、第1章第3節を参照。

⁹ 中小企業の国際展開の課題については第3章第3節を、中小企業の国際展開からの撤退については第3章第4節を参照。

¹⁰ 階戸照雄「第5章 欧米のオーナー経営の特異性」倉科敏材編著『オーナー企業の経営～進化するファミリービジネス～』中央経済社、2008年9月20日、pp.85-86。

の特徴に関するもの(Characteristics and attributes)、ファミリーメンバーの力学(Interpersonal family dynamics)、ガバナンス(Governance)、事業承継(Succession)が挙げられている¹¹。

後藤(2012)は、ファミリービジネスのグローバル化や国際化に関する研究はまだ始まったばかりであると述べるとともに、Casillas et al.(2007)から2つの理由を記している¹²。一つは、ファミリービジネス研究の主流は西欧諸国であるが、西欧では隣接している国々への進出が早期から始まり、国際化がビジネスとして自然な流れであったことを挙げている。もう一つは、ファミリービジネスの国際化に関する研究が、ファミリービジネス研究と国際ビジネス研究の2つの異なる研究分野にまたがっている点を挙げている。それぞれの分野が独自に研究を進めてきたのである¹³。

中小企業の国際化研究は、上述のファミリービジネスの国際化に関する研究と同様に、中小企業研究と企業の国際化研究の分野にまたがっている。中小企業研究では、大企業と中小企業の格差や二重構造の問題、下請け構造やサプライチェーンをテーマにした研究、地域活性化の担い手としての中小企業の研究や中小企業政策の研究が中心であった。

その中で1980年代からわが国の対外直接投資が増加し始めたのを受け、中小企業の国際化研究も増え始めた。ところが、中小企業をファミリー企業と捉えての研究はほとんど無い。最近では、中沢(2009、2012、2014)、額田・山本他(2012)、細谷(2014)、難波他(2013)、土屋他(2015)など、グローバルニッチトップのモノづくり中小企業の研究が増えているが、いずれもファミリービジネスの視点からの研究ではない。また、研究対象企業は機械、電気、自動車関連などのモノづくり企業が中心で、いずれも成功を収めた企業である¹⁴。戦後わが国経済・産業社会が歩んできた歴史的経緯を考えれば、中小企業の国際化研究の対象企業の中心が機械、電気、自動車関連のモノづくり企業であることは理解できる。今後は、中小企業が農水産物や食品、地域や地場の特産品を輸出していく事例が益々増えていくことが想定される。中小企業の国際化研究に、これらの業種を対象とした研究がより増えてくることが期待される。

また、国際展開に失敗した事例、失敗の要因についての研究も期待される場所である。加藤(2011、2015)では進出から撤退までの国際展開のプロセスが取り上げられているが、丹下(2016)は海外からの撤退に焦点を当て、撤退の実態を詳細に分析した研究を行っている。成功事例の研究とともに、失敗事例の要因分析の研究を蓄積することが、中小企業

¹¹ Robert E. Evert, John A. Martin, Michael S. McLeod, and G. Tyge Payne (2016) “Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead” *Family Business Review* 2016, Vol. 29(1)17-43.

¹² 後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年7月16日、pp.216-217。

¹³ 後藤(2012)は、ファミリービジネスの国際化に関する研究が、1990年以前はファミリービジネス研究と国際ビジネス研究の2つの異なる研究分野でそれぞれ独自に研究を進めてきたが、1990年以降は2つの研究分野が重なり合う部分でファミリービジネスの特徴を踏まえた研究が進められるようになったとも述べている。同上、pp.216-217。

¹⁴ 額田・山本他(2012)では、張又心 Barbara による中小零細食品企業の事例研究が取り上げられている。

の国際展開を成功に導くことに寄与する。

中小企業の国際展開を考える時、大企業・多国籍企業を対象にした研究から導き出された理論やモデルは、大いに参考になるものの、そのまま適用することはできないであろう。例えば、企業の国際化の発展段階のプロセスを示した UPPSALA モデルや Dunning (1993) の発展段階のプロセス通り進まず、初期の発展段階に留まる中小企業もあれば、いきなり海外現地進出をする中小企業もある。関 (2015) が述べるように、中小企業の国際化をめぐる研究には、大企業との質的違いを考慮した形での、中小企業独自の分析課題を明示する必要がある。日本の中小企業研究者も述べるように、大企業で論じられてきたことがそのまま中小企業に適用することができるわけではない (久保田 (2012)、寺岡 (2013)、山本 (2012) など)¹⁵。

以上、中小企業の国際化研究においては、対象企業の業種の多様化、失敗要因や撤退事例の研究、大企業とは違う中小であるが故の特性に基づく研究、中小企業をファミリー企業として捉えた研究が期待されるところである。

4. 研究の方法

本研究では、持続的競争優位を確立するために国際展開を戦略として選択している中小ファミリー企業が成功している要件と、成功するために課題をどのように克服しているかを明らかにした上で、中小ファミリー企業における国際展開の課題に対する対策を提言することが目的である。

研究の方法は事例研究である。事例企業が、自身の持つ経営資源¹⁶をいかに活用し国際展開を進めているか、ジェイ・B・バーニーの VRIO フレームワークと、D・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラーの「四つの C」に従い整理を行い、仮説を検証し、中小ファミリー企業の国際展開成功の要因と成功のための課題を明らかにする¹⁷。

VRIO のフレームワークに基づく整理は次の通りである。まず、事例企業の資源・ケイパビリティの持つ価値について、「外部環境の機会をうまく捉えているか」、「外部環境の脅威を無力化できているか」、「顧客の嗜好、業界構造、技術進歩により価値は失われていないか」、「現在持つ強みを新しい方法で活用できないか」、「コスト低減、売上増加につなが

¹⁵ 関智宏「中小企業の国際化研究に関する一考察：その射程と分析課題」『同志社商学』第 67 巻第 2・3 号、2015 年 12 月。

¹⁶ 経営資源、ケイパビリティ、コンピタンスといった用語の違いは理論の中に認められるものの、経営の実際においては非常に曖昧になりがちである。また、経営の実際においてこれらの用語を厳密に使い分けること自体はあまり価値のあることではないとの観点から、バーニーは経営資源という語とケイパビリティという語を同義語として扱い、コンピタンスという語は多角化戦略の概念化や実行に関する議論に際して使用することとしている

(Jay B. Barney (2002) *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition* 岡田正大訳『企業戦略論～競争優位の構築と持続～ 上』ダイヤモンド社、2003 年 12 月 4 日、pp.244-245)。本稿では、経営資源、ケイパビリティ、コンピタンスという語を同義語として扱う。

¹⁷ VRIO フレームワークと「四つの C」については、第 2 章で詳述する。

っているか」という観点から整理し、事例企業の国際展開そのものの価値についても「当社の国際展開の価値はあるか」という観点から整理した。以下、事例企業の経営資源・ケイパビリティの持つ希少性を「競合する他社の数は完全競争の状態になるほど多くはないか」という観点から、事例企業の経営資源・ケイパビリティの持つ模倣困難性を「直接的複製、代替による模倣に他社はコスト劣位となるか（事例企業に優位性はあるか）」という観点から、さらに「それらの経営資源・ケイパビリティを十分活用できるように組織されているか」整理した。同様に事例企業の国際展開そのものについても「当社の国際展開の希少性はあるか」、「当社の国際展開の模倣困難性はあるか」、「当社の国際展開はうまく組織されているか」整理した。

次に、「四つの C」を援用し、事例企業の国際展開を通じた持続的競争優位の確立のための特性を整理した。「四つの C」を援用した理由は 2 つある。一つは、この研究がファミリービジネス研究を代表する研究の一つであり、成功しているファミリービジネスの特徴、優位性、永続性を示しているからである。もう一つは、この研究が長期にわたり成功を収めている同族企業（ファミリー企業）を対象にした事例研究だからである。さらに事例の収集に当たっては、公開情報が少ない中、当該企業のホームページ、官民の各種ウェブサイト、調査情報記事、新聞・雑誌、書籍といった二次的情報を活用した研究だからである¹⁸。「四つの C」を導き出した研究の対象企業は、平均的な同族経営企業ではなく、市場シェアでリーダーシップを確立した歴史ある大企業である。対象企業の規模の違い、情報量の違いはあるものの、本研究の事例研究ではこの方法論を採った。

研究の対象が中小ファミリー企業であることから、非上場で公開情報が限られているケースが多く、事例企業の選定には苦労した。事例企業の選定は、以下の手順で行った。

先ず、中小企業庁選定の「はばたく中小企業・小規模事業者 300 社」、「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」、「元気なモノ作り中小企業 300 社」と経済産業省選定の「グローバルニッチトップ企業 100 選」、中小企業白書 2011 年版から 2017 年版に事例掲載された企業、および中小企業研究、老舗企業研究等で事例として採り上げられていた企業¹⁹、さらに日本貿易振興機構、中小企業基盤整備機構、日本商工会議所の海外展開支援活用事例や中小企業海外展開事例にて紹介された企業を対象とした。

次に、それらの対象企業から、当該企業のホームページ、新聞・雑誌の記事、書籍、日本貿易振興機構や中小企業基盤整備機構の事例集などの公開情報が比較的揃っている企業

¹⁸ Danny Miller & Isabel Le Breton-Miller *Managing For The Long Run* ミラー、D.、ル・ブレトン＝ミラー、I.『同族経営はなぜ強いのか？』斉藤裕一訳、ランダムハウス講談社、2005 年 7 月 20 日、pp.21-23、pp.390-399。

¹⁹ 事例対象抽出のため参考にした主な中小企業研究、老舗企業研究は次の通りである。大野他（2015）、加藤（2011）、黒崎（2003、2015）、グロービス経営大学院（2014）、坂本他（2016）、佐竹他（2014）、土屋他（2015）、帝国データバンク（2009）、中沢（2009、2012、2014）、難波他（2013）、日本政策金融公庫総合研究所（2014）、野村（2006）、倍・坂入他（2012）、ファミリービジネス学会（2016）、細谷（2014）、米倉（2001）、横澤他（2012）等。

を抽出し、その中から、①国際展開を行っている企業、②すでに創業者から代替わりをして創業者ファミリーメンバーに経営が承継されている、あるいは創業者が経営に携わっていても次世代を担う創業者ファミリーメンバーが社員として参加している企業を選出した。

こうして選出された企業の業種は、機械・加工・設備が大半であったが、少しでも業種の特性に縛られずに、仮説検証ができるように、機械・加工・設備業から3社、食品業から2社の計5社を最終的に事例研究対象とした。

5. 用語の定義

本稿でいう「中小ファミリー企業」とは、中小企業でありかつファミリー企業である企業をいう。「中小企業」、「ファミリー企業」および「国際展開」の定義は、次の通りである。

「中小企業」は、中小企業基本法の定義に従う。同法では以下の通り、業種別に中小企業者を定義している²⁰。

製造業その他では、資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社又は個人。

卸売業では、資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社又は個人。

小売業では、資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社又は個人。

サービス業では、資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社又は個人。

「ファミリー企業」の定義は、ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクス、ボツコーニ大学、倉科（2003）、後藤（2012）など様々である²¹。本稿では、①創業者あるいは創業者のファミリーが所有権(株式)を保持している企業、あるいは②創業者あるいは創業者のファミリーが経営者として経営に参画し、影響力を持っている企業とする。

「国際展開」は、国境を越えた国および地域を相手に貿易や投資を行うことと定義し、海外展開と同義で使用する。貿易は、直接貿易のほか間接貿易も含まれる。また、投資については、独資、合弁による海外直接投資のほか業務提携、技術供与も含まれる。

一般的に企業の海外展開は、①本国の商社を通じた輸出（間接輸出）、②海外の代理店を

²⁰ 中小企業庁ホームページ <http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>（2017年9月25日閲覧）。さらに、中小企業基本法では、製造業その他では従業員20人以下、商業（卸売業および小売業）・サービス業では従業員5人以下を小規模企業者と定義している。

²¹ Denise Kenyon-Rouvinez & John L. Ward *FAMILY BUSINESS, 1st edition* ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L.編著『ファミリービジネス永続の戦略』富樫直記監訳、秋葉洋子訳、ダイヤモンド社、2007年1月26日、pp.6-8。倉科敏材『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社、2003年7月10日、pp.14-16。後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年7月16日、pp.2-4。なお、ファミリービジネスの定義については、第1章第1節で詳述。

通じた輸出(直接輸出)、③海外の販売子会社設立(海外直接投資)、④海外の製造子会社設立(海外直接投資)という発展段階を進む。また、単一国への進出から複数国への進出へと発展していき、さらに、⑤複数国の経営を統合、ネットワーク化していく。国際経営学では、この①から④の過程を「国際化」、⑤を「グローバル化」と分類、定義している。本稿においては、①から⑤までの過程をまとめて「国際展開」とした。

6. 論文の構成

本稿の構成は以下の通りである。

序章

1. 研究の目的と動機
2. 仮説
3. 先行研究
4. 研究の方法
5. 用語の定義
6. 論文の構成

第1章 先行研究

- 第1節 ファミリービジネスに関する研究
- 第2節 老舗企業・長寿企業に関する研究
- 第3節 企業戦略・国際化に関する研究

第2章 研究の方法

- 第1節 VRIO フレームワーク
- 第2節 「四つのC」モデル

第3章 中小企業の国際展開

- 第1節 中小企業の国際展開の現状
- 第2節 中小企業の国際展開の動機
- 第3節 中小企業の国際展開の課題
- 第4節 中小企業の国際展開からの撤退
- 第5節 中小企業の国際展開支援サービスの活用状況

第4章 中小ファミリー企業国際展開の事例

- 第1節 林総事株式会社の事例
- 第2節 株式会社南武の事例
- 第3節 本多機工株式会社の事例
- 第4節 有限会社石橋屋の事例
- 第5節 有限会社佐藤養助商店の事例

第5章 事例企業のVRIOフレームワーク・「四つのC」モデルからの考察

- 第1節 林総事株式会社についての考察
- 第2節 株式会社南武についての考察
- 第3節 本多機工株式会社についての考察
- 第4節 有限会社石橋屋についての考察
- 第5節 有限会社佐藤養助商店についての考察

第6章 中小ファミリー企業における国際展開成功の要件～仮説の検証～

第1節 ビジョンの徹底

第2節 独自の製品・サービスの確立

第3節 人材育成と事業の承継

第4節 ステークホルダーとの関係構築

第5節 仮説設定段階で想定していなかった成功要件

第6節 ドイツの中堅・中小企業との比較

第7章 中小ファミリー企業における国際展開の課題と対策

終章 むすびに代えて

第1章においては、先行研究のレビューを行い、本研究のテーマである中小ファミリー企業の国際展開に関連する理論およびモデルを整理する。

第1節のファミリービジネスに関する研究では、①ファミリービジネスの定義、②ファミリービジネスの主要モデル、③ファミリービジネス研究の根拠となる主な理論、④ファミリービジネスの特徴、優位性、永続性、⑤ファミリービジネスの強みと弱み、⑥ファミリービジネスの国際化に関する研究の6つの項目を設けた。これまでのファミリービジネス研究の成果を踏まえて確立された主要なモデルと、ファミリービジネス研究の切り口・根拠となっている主な理論について概観する。また、先行研究を踏まえて、ファミリー企業の特徴、優位性、永続性について整理する。さらに、ファミリー企業の国際化に関する研究の現状について、海外の研究動向を踏まえて述べる。

第2節の老舗企業・長寿企業に関する研究では、それらの研究成果を踏まえ、企業の永続性、長寿性の要因について考察する。老舗企業の多くはファミリー企業でもあり、環境変化を乗り越え、好業績を維持し、永く存続している企業に見られる特徴、長寿のための条件を探る。

第3節の企業戦略・国際化に関する研究では、①アンゾフの成長ベクトル、②ヴァーノンのPLC理論、③ダニングの国際展開発展モデル、④バートレット & ゴシャールのI-Rグリッドを取り上げる。これらの理論・モデルは大企業、多国籍企業の研究から生まれた理論であり、中小企業研究にそのまま適用できない場合もあるが、代表的なモデルとしてレビューする。

第2章においては、本研究で事例企業の分析フレームワークに援用したVRIOフレームワークと「四つのC」モデルについて整理する。事例企業の持つ経営資源・ケイパビリティの持続的競争優位の分析ツールとしてだけでなく、事例企業の行う国際戦略自体の持続的競争優位を検討するツールとしてVRIOフレームワークを整理する。また、事例企業が長年にわたる競争優位を維持し、永続性を示している条件として「四つのC」を備えているか考察する。また、なぜ「四つのC」を援用するのか、その理由も述べる。

第3章においては、中小企業の国際展開について整理する。第1節から第5節にわたり、中小企業庁の「中小企業白書」、中小企業基盤整備機構の「中小企業海外事業活動実態調査」、経済産業省の「通商白書」、日本貿易振興機構の「ジェトロ世界貿易投資報告」ほか、金融機関および金融機関系シンクタンクの調査に基づき、中小企業の国際展開の現状、動機、課題、国際展開からの撤退の理由・課題、国際展開支援サービスの活用状況を考察する。

第4章においては、事例企業5社について、それぞれの企業の概要と国際展開の内容について記述する。当該企業のホームページ、新聞・雑誌の記事、書籍、日本貿易振興機構や中小企業基盤整備機構の事例集などの公開情報に基づいて整理し、記述する。

第5章では、第4章で記述された内容をVRIOフレームワークと「四つのC」を使って整理し、それぞれの事例企業および事例企業の国際展開に見られる持続的競争優位の源泉を探る。

第6章では、第5章で整理された持続的競争優位の源泉から仮説の検証を行う。①ビジョンの徹底、②独自の製品・サービスの確立、③人材育成と事業の承継、④ステークホルダーとの関係構築が中小ファミリー企業の国際展開を持続的な成功に導く要因である、という仮説の検証である。また、仮説設定段階で想定していなかった成功要件についても述べる。具体的には、①外部支援サービスの活用、②ブランドの構築、③国際展開を通じた自社のケイパビリティの向上の3つである。さらに、国際展開を積極的に進めながらドイツ経済を牽引していると言われるドイツの中堅・中小企業との比較を行う。

第7章においては、以上、本稿の研究を踏まえ明らかになった課題を整理し、その対策を提言する。中小ファミリー企業の持つ内部資源は大企業対比劣性であるように見られるが、事例企業はニッチな分野で独自の技術を活かした商品・サービスで持続的競争優位を確立している。また、国際展開における人材不足、情報不足といった課題に対しても、事例企業は本研究で明らかにする国際展開を持続的な成功に導く要件を備え、具現化している。それらの点をまとめ、課題に対する対策として提言する。

終章では結びに代えて本研究の含意と残された研究課題について述べる。

第1章 先行研究

本章では、ファミリービジネスに関する研究、老舗企業・長寿企業に関する研究、企業戦略・企業の国際化に関する研究の先行研究のレビューを行い、本稿のテーマである中小ファミリー企業の国際展開に関連する理論およびモデルを整理する。

第1節 ファミリービジネスに関する研究

本節では、これまでのファミリービジネス研究の成果を踏まえて確立された主要なモデルと、ファミリービジネス研究の切り口・アプローチの根拠となっている主要理論についてそれぞれ概観する。また、先行研究を踏まえ、ファミリー企業の特徴、優位性、永続性について整理する。さらに、ファミリー企業の国際化に関する研究の現状について述べる。

1. ファミリービジネスの定義

ここでは、ファミリービジネス (Family business、Family firm、ファミリー企業、同族企業、オーナー企業) の定義について整理しておきたい。「オーナー系企業」、「家族経営による企業」、「同族経営²²」等、ファミリー企業のイメージは描けても、定義となると区々で、統一された1つの定義というものはないのが実態である。序章でも触れたが、ファミリービジネスの定義には次のようなものがある。

(1) 広義の定義

ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L. (2007) では、「ファミリーが所有権 (株式) を握っている企業」を広義の定義としている²³。また、後藤 (2009) は、海外では「創業者一族の影響下にある企業」をファミリービジネスと呼ぶのが一般的であるとしている²⁴。

(2) スtockホルム・スクール・オブ・エコノミクスの定義²⁵

こちらの定義は、次の3つのうち少なくとも1つが当てはまる企業と定義している。

- ・3名以上のファミリーメンバーが経営に関与している。
- ・2世代以上にわたりファミリーが支配している。

²² 法人税法第二条十では、「会社の株主等の三人以下並びにこれらと政令で定める特殊の関係のある個人及び法人がその会社の発行済株式又は出資の総数又は総額の百分の五十を超える数又は金額の株式又は出資を有する場合におけるその会社をいう」と定めている。したがって、法人税法上の同族会社とファミリービジネスとは同一ではない。

²³ Denise Kenyon-Rouvinez & John L. Ward *FAMILY BUSINESS, 1st edition* ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L.編著『ファミリービジネス永続の戦略』富樫直記監訳、秋葉洋子訳、ダイヤモンド社、2007年1月26日、pp.6-8。

²⁴ 後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール～超長寿の秘訣はファミリービジネス～』プレジデント社、2009年7月27日、p.10。

²⁵ Denise Kenyon-Rouvinez & John L. Ward *FAMILY BUSINESS, 1st edition* ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L.編著『ファミリービジネス永続の戦略』富樫直記監訳、秋葉洋子訳、ダイヤモンド社、2007年1月26日、pp.6-8。

・現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりでいる。

(3) ボッコニー大学の定義²⁶

こちらの定義は、次の2つのうち少なくとも1つが当てはまる企業と定義している。

- ・取締役会の過半数をファミリーが占める。
- ・株式の過半数をファミリーが所有する。

(4) 富樫の定義²⁷

ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L.編著『ファミリービジネス永続の戦略』の監訳者である富樫は、ファミリーの持つ株式数や経営に参加しているファミリーメンバーの数ではなく、「創業者（一族）の築いた理念や価値あるいは創業以降長年の間に発展させ、社内で共有されるに至った価値基準がしっかりと引き継がれているかどうか」で、ファミリー企業を定義している。

(5) 倉科の定義²⁸

倉科（2003）は、次の3つのうちどれかに該当する企業が、一般的にファミリー企業と呼ばれるケースが多いと述べている。

- ・事業継承者としてファミリー一族の名前が取沙汰されている。
- ・必ずしも資産形成を目的としているのではなく、ファミリーの義務として株式を保有している。
- ・ファミリーが、重要な経営トップの地位に就任している。

(6) 後藤の定義²⁹

後藤（2012）は、「ファミリーの影響力」、「ファミリーの経営参画」、「複数のファミリーメンバーの関与」、「次世代へ承継する意思」の4つが、ファミリービジネスの定義における主要な要素であるとしている。その上で、「ファミリーが同一時期あるいは異なった時点において役員または株主のうち2名以上を占める企業」と定義している。

なお、本稿ではファミリービジネスの定義を、①創業者あるいは創業者のファミリーが所有権(株式)を保持している企業、あるいは②創業者あるいは創業者のファミリーが経営者として経営に参画し、影響力を持っている企業としている。

2. ファミリービジネスの主要モデル

ここでは、ファミリービジネス研究の基本となる主要なモデルについて、概要を整理し

²⁶ Denise Kenyon-Rouvinez & John L. Ward *FAMILY BUSINESS, 1st edition* ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L.編著『ファミリービジネス永続の戦略』富樫直記監訳、秋葉洋子訳、ダイヤモンド社、2007年1月26日、pp.6-8。

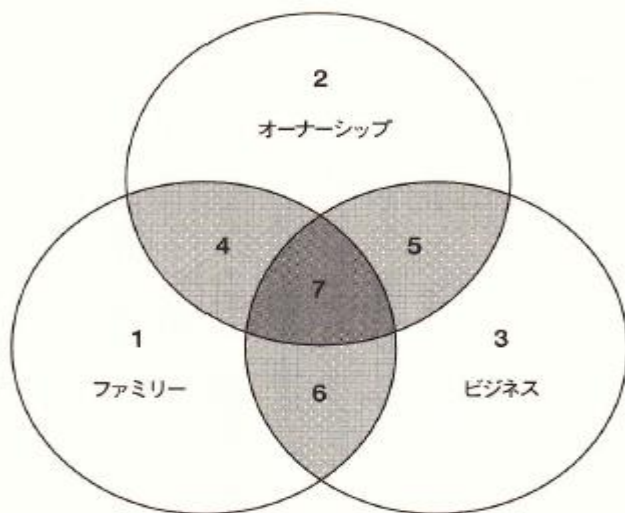
²⁷ 同上。

²⁸ 倉科敏材『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社、2003年7月10日、pp.14-16。

²⁹ 後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年7月16日、pp.2-4。

ておきたい。取り上げるのは、スリー・サークル・モデル、3円モデル三次元発展型モデル、パラレル・プランニング・プロセス（PPP）モデルの3つである。いずれも、ファミリービジネスに係る諸問題を考察する際に、念頭に入れておくべきモデルであると言える³⁰。

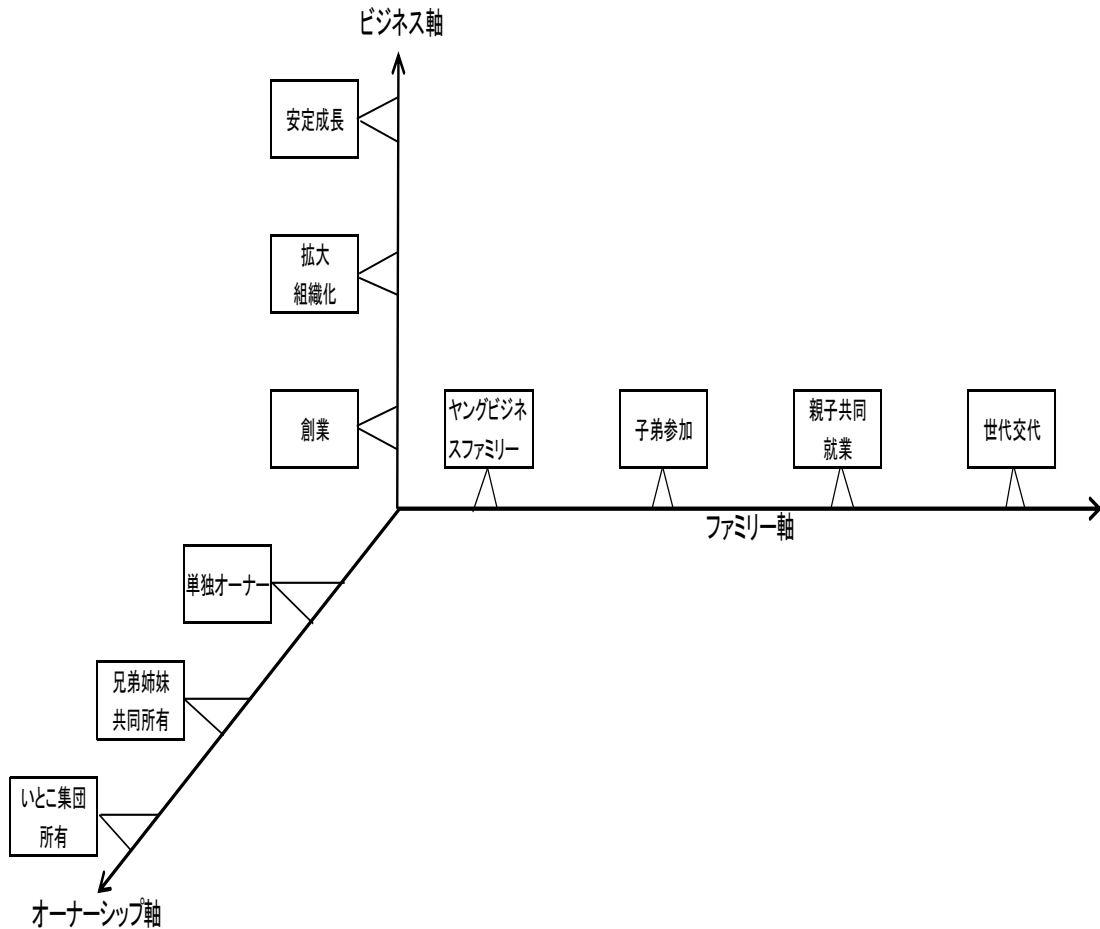
【図表 1-1-1】スリー・サークル・モデル



（出所）Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McClom Hampton & Ivan Lansberg *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business* – ジョン・A・デーヴィス、ケリン・E・ガーシック、マリオン・マッカラム・ハンプトン、アイヴァン・ランズバーグ著『オーナー経営の存続と継承』岡田康司監訳、犬飼みずほ訳、流通科学大学出版、1999年6月1日、p.14より引用

³⁰ P. Sharma, J. J. Chrisman, K. E. Gersick (2012) “25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future,” *Family Business Review*, 2012, 25(1)5-15 によれば、過去25年間で、ファミリービジネス研究における最も影響力のある3つの書籍は、次の書籍とされている。①J. L. Ward (1987) *Keeping the Family Business Healthy*、②K. E. Gersick, J. A. Davis, M. M. Hampton & I. Lansberg (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* 岡田康司監訳、犬飼みずほ訳『オーナー経営の存続と継承』流通科学大学出版、1999年6月、③D. Miller & I. Le Breton-Miller (2005) *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses* 斉藤裕一訳『同族経営はなぜ強いのか?』ランダムハウス講談社、2005年7月の3つである。このうち①については、R. S. Carlock & J. L. Ward が *Strategic Planning for the Family Business* (2001) において段階的に発展させ、さらに R. S. Carlock & J. L. Ward (2010) *When Family Businesses are Best* 階戸照雄訳『ファミリービジネス 最良の法則』ファーストプレス、2015年2月、に発展的に引き継がれている（ランデル・S・カーロック、ジョン・L・ワード著『ファミリービジネス 最良の法則』階戸照雄訳、ファーストプレス、2015年2月、訳者まえがきより引用）。本稿で取り上げたスリー・サークル・モデルおよび3円モデル三次元発展型モデルは②、「四つのC」は③、パラレル・プランニング・プロセス（PPP）モデルは『ファミリービジネス 最良の法則』によるものである。

【図表 1-1-2】 3 円モデル三次元発展型モデル



(出所) Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McClom Hampton & Ivan Lansberg *Generation to Generation—Life Cycles of the Family Business*—ジョン・A・デーヴィス、ケリン・E・ガーシック、マリオン・マッカラム・ハンプトン、アイヴァン・ランズバーグ著『オーナー経営の存続と継承』岡田康司監訳、犬飼みずほ訳、流通科学大学出版、1999年6月1日、p.28より引用

図表 1-1-1 は、スリー・サークル・モデルである。ビジネス、オーナーシップ、ファミリーをそれぞれ円で表し、3つの円のそれぞれはファミリー企業を構成するサブシステムである。ビジネス、オーナーシップ、ファミリーの3つの円が重なり合って、7つのセクターから成るファミリー企業というシステムが形成される。ファミリー企業に係るすべての人間は、7つのセクターのいずれかに入る。

最初は、ビジネスとファミリーの2つの円であったが、ビジネスの円をビジネスとオーナーシップの2つに分け、3つの円でファミリー企業の全領域をより正確に表すことができるようになった。このモデルは、人間関係における対立、役割上の難題、優先順位、ファミリー企業の限界が何に起因するのかを知るのに非常に役に立つ。役割やサークルの違いを明確にすることは、ファミリービジネスに内在する複雑な相互作用を分析する際の助けとなり、実際に何が起きているのか、その原因は何かをより理解しやすくする。理論的

に洗練されていて、直ぐに適用できることから、広く受け入れられている³¹。

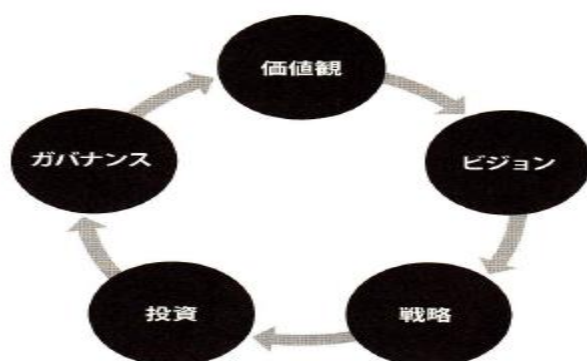
図表 1-1-2 は、3 円モデル三次元発展型モデルである。上述のスリー・サークル・モデルは、ある一時点のファミリー企業の状況や問題を把握するのに優れている。3 円モデル三次元発展型モデルは、ビジネス、オーナーシップ、ファミリーのそれぞれのサブシステムにそれぞれの発展の時間軸を加味したモデルである。3 つのサブシステムは、それぞれ独自の発展段階を持っていて、発展の推移は互いに影響を与え合うが、同時に独立もしている。ビジネス、オーナーシップ、ファミリーのそれぞれの発展軸のポイントの組合せから、三次元空間のどこかに位置することになる。これらのポイントに定義づけられた独特の性格を分析することで、ファミリー企業の現状と未来をより深く理解できる³²。

【図表 1-1-3】 パラレル・プランニング・プロセス (PPP) モデル



(出所) ランデル・S・カーロック、ジョン・L・ワード著『ファミリービジネス 最良の法則』階戸照雄訳、ファーストプレス、2015年2月10日、p.81より引用

【図表 1-1-4】 並行的プランニングの5つのステップ



(出所) Randel S. Carlock & John L. Ward *When Family Businesses are Best* ランデル・S・カーロック、ジョン・L・ワード著『ファミリービジネス 最良の法則』階戸照雄訳、ファーストプレス、2015年2月10日、p.35より引用

³¹ ジョン・A・デーヴィス、ケリン・E・ガーシック、マリオン・マッカラム・ハンプトン、アイヴァン・ランズバーグ著『オーナー経営の存続と継承』岡田康司監訳、犬飼みずほ訳、流通科学大学出版、1999年6月1日、pp.11-15。

³² 同上、1999年6月1日、pp.26-39。

図表 1-1-3 は、パラレル・プランニング・プロセス(PPP)モデルである。このモデルは、ランデル・S・カーロック、ジョン・L・ワード (2001) *Strategic Planning for the Family Business* において紹介されたパラレル・プランニング・プロセス (PPP) モデルのコンセプトに対し、図表 1-1-4 の並行的プランニングの 5 つのステップに示された価値観、ビジョン、戦略、投資、ガバナンスを体系的に結び付けたモデルで、ランデル・S・カーロック、ジョン・L・ワード (2010) *When Family Businesses are Best* 階戸照雄訳『ファミリービジネス 最良の法則』において提示された並行的プランニングである。

5 つのステップは、ファミリーの価値観に加えて、その価値観によって導かれるビジョン、戦略、投資、ガバナンスから構成されるプロセスである。すなわち、①ファミリーが共有する価値観についてメンバー間で合意を得ること、②ファミリービジネスのビジョンを策定すること、③ファミリーの参加とビジネス戦略をプランニングすること、④財務的・人的資本への投資を行うこと、⑤良好な業績を持続させるためにファミリーとビジネスの双方のガバナンスを確保すること、の 5 つである。そして、5 つのステップは、いずれも並行的プランニングに不可欠な要素となる³³。

また、「ファミリーの期待」と「ビジネスのニーズ」は緊張関係にあるが、双方のニーズのバランスを取る上で、Control (コントロール)、Capital (資本)、Career(キャリア)、Connection (メンバー間のつながり)、Culture (企業文化) の「5 つの C」それぞれのバランスが適切に保たれていることが極めて重要であるとしている³⁴。並行的プランニングにより、ファミリーとビジネスをめぐる「5 つの C」の構造上の課題および長期にわたるファミリーメンバーのコミットメントの重要性を明確に認識した上で、体系だったプランニングのアプローチが可能になった。さらに、並行的プランニングは、ファミリーとビジネス双方の持続的調和を図るうえで不可欠なファミリーメンバー、オーナー、経営陣間の良好なコミュニケーションを支える役割も果たすことが可能であるとしている³⁵。

3. ファミリービジネス研究の根拠となる主な理論

ファミリービジネス研究は、極めて学際的なアプローチが可能な研究分野である。経営学全般にわたる経営戦略論、経営管理論、経営組織論、人事・労務管理論、管理会計・財務会計、マーケティング、起業論、中小企業論、経営比較論、経営文化論、経営史ほか、法学、社会学、経済学、歴史学、心理学、人類学などからのアプローチが挙げられる。ここでは、これまでのファミリービジネス研究の根拠となる主な経営理論である、(1) 資源ベース理論、(2) エージェンシー理論、(3) スチュワードシップ理論、(4) 社会情緒資産

³³ ランデル・S・カーロック、ジョン・L・ワード『ファミリービジネス 最良の法則』階戸照雄訳、ファーストプレス、2015年2月10日、p.12、pp.34-35。

³⁴ 同上、p.39。「決定をどのようにして下すのか」というコントロール、「ファミリーの資源をどのように割り当てるのか」という資本、「リーダーシップに係る役割をどのように割り当てるのか」というキャリア、「ファミリーメンバーの関係をどのように維持していくのか」というつながり、「ファミリーのビジョンと行動を形成する価値観とはどういうものか」という企業文化の 5 つの要素において、ファミリーとビジネスのバランスが極めて大切であり、メンバー間の意思疎通を図り、プランを立てる必要があるとしている。

³⁵ 同上、pp.61-62。

理論を取り上げ、概要を整理する。

(1) 資源ベース理論

資源ベース (Resource-based view、RBV) 理論は、「企業は根本的には資源の集合である」という E・ペンローズの企業観を源にしている。企業の成長のメカニズムを分析するにあたり、ペンローズは企業の内側を重視した。その結果、企業は「物的・人的資源の一個の集合体であること」、「一個の管理組織体としてその全体に調整が及ぶこと」の2つの属性から定義されるとした³⁶。

また、Prahalad & Hamel (1990) は、企業の持つコアコンピタンスに着目し、企業の持つ資源および能力が持続的競争優位の源泉となるとした³⁷。

資源ベース理論は、こうした流れを受け、競争戦略において隆盛を極めていたマイケル・E・ポーターの外部要因分析に対するアンチテーゼとして生まれてきた内部要因分析を基にしている。ジェイ・B・バーニーは、企業の中核的潜在能力・資源を価値 (Value)、希少性 (Rarity)、模倣困難性 (Imitability)、組織 (Organization) の4つの要素で分析する VRIO フレームワークを提唱し、自社の持つ潜在的な能力に焦点を当て、企業の競争優位構築の理論化を図った³⁸。永続するファミリー企業が有するファミリー名、家訓、秘伝の技などは、強固な経営資源の例である。

以下、ジェイ・B・バーニー (2002) に基づき、VRIO フレームワークを整理しておく³⁹。バーニーは、『企業戦略論～競争優位の構築と持続～』において、経営資源、ケイパビリティが企業の強みなのか弱みなのか、その具体的分析のフレームワークとして VRIO について詳述している。ある企業の経営資源やケイパビリティが強みなのか弱みなのかは、次の4つの問いかけにより判断できるとしている。

・経済価値 (Value) に関する問い：「その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。」ある企業の経営資源やケイパビリティが強みであるためには、企業がそれらを活用することによって外部環境における機会を上手く捉えることができるか、もしくは外部環境における脅威を無力化することが出来なければならない。逆に、企業が機会を捉えたり、脅威を無力化することをより困難にするような経営資源やケイパビリティは、その企業の弱みである。

・希少性 (Rarity) に関する問い：「その経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。」一般に、ある特定の経営資源やケイパビリティを保有する企業

³⁶ Edith Penrose *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition* 日高千景訳『企業成長の理論 第3版』ダイヤモンド社、2010年3月4日、pp.37-51、p.367。初版は1959年、第3版は1995年の出版である。

³⁷ Prahalad, C. K. & Hamel, G.(1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard business Review*, Vol.68, No.3,pp79-91。

³⁸ 階戸照雄「第5章 欧米のオーナー経営の特異性」倉科敏材編著『オーナー企業の経営～進化するファミリービジネス～』中央経済社、2008年9月20日、p.86。

³⁹ Jay B. Barney (2002) *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition* 岡田正大訳『企業戦略論～競争優位の構築と持続～ 上』ダイヤモンド社、2003年12月4日、pp.250-290。

の数が、その業界を完全競争の状態にするほどには大きくない場合、それらはいまだ希少であると考えることができ、競争優位の源泉となり得る。価値があっても広く普及した経営資源やケイパビリティは、競争均衡の源泉としかなり得ないが、価値がありかつ希少性があれば、少なくとも一時的競争優位の源泉となり得る。

・模倣困難性 (Imitability) に関する問い：「その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利益に直面するだろうか。」価値があつて希少な経営資源が持続可能な競争優位の源泉となり得る場合は、唯一、その資源をすでに保有する企業と比べ、それを保有しない企業がそれらの経営資源を獲得する際にコスト上の劣位にある場合のみである。戦略の選択と実行にあたって、模倣コストが大きく、希少で、価値のある経営資源を保有し活用する企業は、ある一定期間持続する競争優位を獲得し、標準を上回る利益を上げることができるであろう。

・組織 (Organization) に関する問い：「企業が保有する、価値があり希少で模倣コストの大きい経営資源を活用するために、組織的な方針や手続きが整っているか。」企業の競争優位は、その企業の保有する経営資源やケイパビリティの価値、希少性、そして模倣困難性に依存している。しかし、競争優位を真に実現するには、その企業がそれらの経営資源やケイパビリティを十分に活用できるように組織されていなければならない。公式の命令・報告系統、マネジメント・コントロール・システム、報酬体系などが、組織を構成する主要な要素である。

図表 1-1-5 は、以上の VRIO フレームワークと企業の強み・弱みとの関係をまとめたものである。

【図表 1-1-5】 VRIO フレームワークと企業の強み・弱みの関係

	価値があるか	希少か	模倣コストは大きいか	組織的に活用されているか	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス	強みか弱みか
①	NO	—	—	NO	競争劣位	標準を下回る	弱み
②	YES	NO	—	↑ ↓	競争均衡	標準	強み
③	YES	YES	NO	↑ ↓	一時的競争優位	標準を上回る	強みであり固有のコンピタンス
④	YES	YES	YES	YES	持続的競争優位	標準を上回る	強みであり持続可能な固有のコンピタンス

(出所) J.B.バーニー『企業戦略論～競争優位の構築と持続～ 上』p.272 より筆者作成

(2) エージェンシー理論

エージェンシー (Agency) 理論は、近代株式会社の所有と経営の分離を指摘したバーリ

一&ミーンズ（1932）⁴⁰に起源を持つ。近代株式会社は、大規模な資金調達をするために大量の株式を発行し、その結果多数の個人株主が誕生した。株式は不特定多数の株主に分散され、経営は専門の経営者に委ねられることとなり、所有と経営の分離が進んだ。さらに、チャンドラー（1977）⁴¹は、ファミリービジネスは旧態依然の古い会社組織形態であり、株主から委託を受けた専門経営者による会社組織形態へ移行すると述べた⁴²。

エージェンシー理論では、主たる経済主体（Principal）とその経済主体のために活動する代理人（Agent）との契約関係は、代理人が経済主体の利益を最大化するために活動することが期待される。一方、両者の利害は必ずしも一致するわけではなく、代理人が自己の利益を優先するモラルハザードが発生する危険性を常に秘めている⁴³。

株主（本人・依頼人＝Principal）と経営者（代理人＝Agent）の間に生じる利害の不一致がエージェンシー問題である。そして、株主と経営者の利害の不一致を防ぐために必要なコストをエージェンシーコストという。通常、ファミリービジネスは株主と経営者は一致しており、非ファミリー企業に比べると、所有と経営の分離によるエージェンシー問題は少なく、エージェンシーコストも小さいと考えられる。図表 1-1-6 は、上述の関係をまとめたものである。

【図表 1-1-6】ファミリービジネスと非ファミリー企業の比較

	ファミリービジネス	非ファミリー企業
株主	創業者あるいは創業者ファミリー他	一般投資家他
経営者	創業者あるいは創業者ファミリー他	専門経営者他
株主と経営者	一致の場合が多い	不一致の場合が多い
株主と経営者の利害	一致の場合が多い	不一致の場合が多い
モラルハザードなどの問題	発生しにくい	発生しやすい
問題予防のための監視やインセンティブのコスト	小さい	大きい

（出所）後藤（2012）p.35 の図表に筆者加筆

Jensen & Meckling (1976)は、株式公開しているファミリービジネスが非ファミリーの公開企業の業績を上回ることを立証し、所有が集中していると企業価値が高まると主張し

⁴⁰ Adolf A. Berle & Gardiner C. Means(1932) *The Modern Corporation and Private Property* 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』文雅堂銀行研究社、1958年。

⁴¹ A. D. Chandler Jr.(1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* 鳥羽欣一郎、小林袈裟治訳『経営者の時代～アメリカ産業における近代企業の成立～』東洋経済新報社、1979年。

⁴² 奥村昭博「第2章 ファミリービジネスの理論」ファミリービジネス学会編『日本のファミリービジネス～その永続性を探る～』中央経済社、2016年8月31日、pp.32-34。

⁴³ 階戸照雄「第5章 欧米のオーナー経営の特異性」倉科敏材編著『オーナー企業の経営～進化するファミリービジネス～』中央経済社、2008年9月20日、pp.86-87。

た。このエージェンシー理論のファミリービジネス研究への貢献は大きく、ここから様々な仮説が生まれ、検証されてきた。例えば、利害一致仮説は、経営者の持分率が増加するのに伴い企業価値が増大すると主張する。反対に、経営者安住仮説は、経営者の企業内部での権力が増大するのに伴い自己利益を志向して利己的行動が強まると主張する⁴⁴。

Anderson & Reeb (2003) の利害一致仮説と経営者安住仮説を比較するための調査研究の結果は、ファミリーの所有が約 30%に達するまでは企業業績は上昇するが、それを超えると業績は低下する傾向を示した。これらの研究結果は、ファミリービジネスにおける所有と経営の一致ないし分離の相対的低さが業績の優位性を示す一方、所有の集中がもたらす弊害を指摘している。このように、ファミリービジネスにおいては、長所と短所、強みと弱みが表裏一体となっている点を常に考慮しておく必要がある⁴⁵。

(3) スチュワードシップ理論

エージェンシー理論に対して、スチュワードシップ (Stewardship) 理論は、経営者は自己の利益のためではなく、自分以外の利害関係者の利益を求めて、受託責任を全うしようとする傾向にあるとする。スチュワードシップ理論は、経済合理性のみを追求する経済人仮説に基づく人間観ではなく、人間は本来社会との関わりの中で自己実現を希求する存在であるとする人間観に基づいている⁴⁶。

経営者のスチュワードシップに基づく利他主義 (Altruism) が高まれば、所属する組織や利害関係者の利益のために行動がとられることになる。株主 (本人・委託者=Principal) と経営者 (受託責任者=Steward) の利害が一致しなくても、経営者は受託責任者として、企業目標を達成して経営成果を高めることによって株主の富を最大化する⁴⁷。

ファミリービジネスの経営者は、ビジネスの価値観、ビジョン、使命に深く関与し、従業員を含む利害関係者を大切に、所属するファミリーとビジネス組織全体のために最善を尽くそうとするモチベーションが高い。そして、それが長期的な貢献を生み出し、さらに卓越した能力と経済的業績を生み出す⁴⁸。

(4) 社会情緒資産理論

社会情緒資産 (Socio-emotional Wealth) 理論は、ファミリービジネス研究の分野において、近年急速に着目されている理論である。社会情緒資産理論では、ファミリービジネスは「非財務的効用」を「財務的効用 (経済的効用)」より優先的に追求するという前提に立っている。非財務的な効用とは、金銭的な富以外からもたらされる効用、価値のことで、社会情緒的資産のことである。社会情緒的資産とは、アイデンティティ、ファミリーの影

⁴⁴ 後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年7月16日、pp.34-36。

⁴⁵ 同上、p.36。

⁴⁶ 浅羽茂「日本のファミリービジネス研究」『一橋ビジネスレビュー』2015年AUT. (63巻2号)、p.24。

⁴⁷ 同上。

⁴⁸ 後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年7月16日、pp.45-48。

響力を行使する力、ファミリーによる永続的支配、社会的認知、家族融和といったファミリーの社会的・情緒的ニーズを満たすものである⁴⁹。

入山、山野井（2014）は、Gomez-Mejia et al.(2011) から「非財務的効用」は次の3つが主であるとしている。第一に、「企業への強い感情的な結びつき」である。創業家ファミリーは、長年にわたる経営の労苦から、自身のアイデンティティを自社と強く結びつけ一体化する傾向にある。結果として、創業家は自社を保有し、経営し続けることに強い関心を持つようになる。第二は、「事業によるファミリーの永続」である。創業者にとって、企業は自身が築いたファミリーの象徴でもあり、創業家ファミリーはこれを子孫に永続的に伝えていくことに関心を有する。第三は、「ファミリー内での利他主義」である。一般にファミリーは強い結束力があり、そのメンバーの幸福に高い関心があるので、相互に助け合うことを厭わない。また、入山、山野井（2014）は、Zellweger et al.(2012) のスイスとドイツの同族企業を対象とした研究から、同族所有や同族経営の程度が高いほど非財務的効用が高い傾向を示すとしている⁵⁰。

ここで、エージェンシー理論、スチュワードシップ理論、社会情緒的資産理論の関係を比較して図表 1-1-7 にまとめておく。

【図表 1-1-7】 エージェンシー理論、スチュワードシップ理論、社会情緒的資産理論の比較

	エージェンシー理論	スチュワードシップ理論	社会情緒的資産理論
優先するのは自らの利益	○	×	○
優先するのは利害関係者の利益	×	○	×
優先するのは経済合理性に基づく効用	○	○	×
優先するのは非財務的効用	×	×	○

（出所）浅羽（2015）、奥村（2016）を参考に筆者作成

4. ファミリービジネスの特徴、優位性、永続性

後藤（2009）によると、日本は世界でも珍しい長寿企業大国であり、世界の創業 200 年以上の長寿企業の 43%が日本に集中しているという。長寿企業が多い業種は、酒造、旅館、民芸・工芸、和菓子、食品の順で、上位 5 業種が全体の 58.0%を占めているが、薬品、機械・金属、化粧品・化学品など近代的業種にも存在している。そして、これら長寿企業は、

⁴⁹ 奥村昭博「第 2 章 ファミリービジネスの理論」ファミリービジネス学会編『日本のファミリービジネス～その永続性を探る～』中央経済社、2016 年 8 月 31 日、pp.34-36。浅羽茂「日本のファミリービジネス研究」『一橋ビジネスレビュー』2015 年 AUT. (63 巻 2 号)、p.24-25。

⁵⁰ 入山章栄、山野井順一「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』第 48 巻第 1 号、2014 年、pp.30-31。

わずかな例外を除き、すべて創業者一族の影響下にあるファミリービジネスであるという⁵¹。

後藤(2009)は、ファミリー企業と一般企業の相違点として以下の5つを挙げている⁵²。

(1) ファミリー企業には創業者一族が強い影響力を及ぼしている。業績を良くするのも悪くするのも創業者一族次第という面がある。

(2) ファミリー企業では、極めて長期的な時間軸で経営がなされている。短期的な流行やトレンドには左右されずに、長期的で持続的な成長を最も重視している。社長の平均在任期間は28年と長く、三代先にわたるビジョンと事業構築がなされている。

(3) ファミリー企業の創業時の資金の出し手は、創業者あるいは創業者の家族である場合が多い。従って、研究開発投資や設備投資を始めとする意思決定を迅速かつ果敢に行いやすい。

(4) 一般企業が営利を第一目的とするのに対し、ファミリー企業は次世代へと事業を承継していくことが第一目的となる。創業者が創業に込めた魂、企業家精神を世代から世代へと承継していくことが最も重要とされる。

(5) ファミリー企業は、一般企業対比業績が良いことが多くの研究で示されている。この好業績は、「創業者の企業家精神を出発点としていて企業理念が明確であること」、「経営上の責任が明確で企業理念の実行にブレがないこと」、「長期的視点で経営がしやすい環境にあること」、「社内の意思統一を迅速に行うことが可能であること」からもたらされるとしている。

倉科(2008)では、倉科が「日経ベンチャー」誌と実施した、日本のファミリー企業と非ファミリー企業の業績を比較した独自調査の結果が記されている。利益率、資本効率を示す売上高経常利益率、総資産利益率(ROA)、株主資本利益率(ROE)は、いずれもファミリー企業が非ファミリー企業を上回った。この結果は、諸外国の場合とも同様である。なお、売上高伸長率および利益伸長率は、ファミリー企業の方が若干低く、これは日本のファミリー企業が成長よりも存続を重視している表れであるとしている。アメリカ、イギリス、フランスにおいては、利益率、資本効率、成長性のいずれもファミリー企業の方が高くなっている⁵³。

倉科(2011)は、ファミリー企業の収益性が高い理由として以下の4つを挙げている⁵⁴。

(1) ファミリー企業では所有と経営が一致している場合が多いため、双方の利益相反により通常発生するエージェンシーコストの負担が少ない。

(2) ファミリー企業のオーナー経営者は、非ファミリー企業の専門経営者が陥りがちな短期的視点の経営ではなく、長期的視点に立った経営を行い、コアとなる収益事業の育成

⁵¹ 後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール～超長寿の秘訣はファミリービジネス～』プレジデント社、2009年7月27日、pp.88-92。

⁵² 同上、pp.18-44。

⁵³ 倉科敏材編著『オーナー企業の経営～進化するファミリービジネス～』中央経済社、2008年9月20日、pp.8-12。

⁵⁴ 倉科敏材「オーナー企業経営の強みと課題」『ひょうご経済研究所』
URL:www.heri.or.jp/201201/06ronbun2.pdf (2013年7月9日閲覧)。

を可能にする。

(3) 利他主義 (Altruism) や家族的まとまりが、家族的経営として社員のモラル向上や一体感の醸成に繋がり、業績向上に寄与する。

(4) 企業業績と自己資産の増減が直接結びつくため、ファミリー企業のオーナー経営者は総じて堅実な経営を行っている。

後藤 (2012) は、ファミリービジネスの業績分析の研究では、非ファミリービジネスに対する業績優位性を示すものが多いが、少数ながら、ファミリービジネスの優位性を否定する研究も存在するとしている。ただし、財務的業績のみを追求しないファミリービジネスの非ファミリービジネスとの価値観の違い、行動の違いを総合的に勘案し、業績を評価する必要性を指摘している⁵⁵。

D・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラー (2005) は、長期にわたり繁栄を続け、市場で支配的地位を占めている、成功している同族企業の行動の原動力となっているプライオリティと、戦略のタイプを調査、分析し、整理している⁵⁶。

【図表 1-1-8】「四つの C」

「四つの C」	成功している同族企業の原動力のプライオリティ
継続性 (Continuity)	永続的かつ本質的なミッションを追求する継続性
コミュニティ (Community)	強い価値観を核にして結束といたわりで従業員をまとめ上げるコミュニティ
コネクション (Connection)	永続的でオープンな互惠関係を外部の関係先と結ぶコネクション
指揮権 (Command)	意思決定の自由と迅速な行動を可能にする指揮権

(出所) D. Miller & I. L. Breton-Miller 『同族経営はなぜ強いのか?』より筆者作成

図表 1-1-8 は、長期にわたる繁栄と支配的市場シェアを誇る同族企業の原動力となっている「四つの C」のプライオリティを示している。D・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラー (2005) は、それぞれのプライオリティとそれが生み出す個々のプラクティスが融合し、成功している同族企業の戦略を支えていると述べている。「四つの C」は、以下の通りである⁵⁷。

(1) 継続性は、夢を追求することである。そのプライオリティは、永続的かつ本質的な

⁵⁵ 後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年7月16日、pp.20-25。

⁵⁶ Danny Miller & Isabel Le Breton-Miller *Managing For The Long Run* ミラー、D.、ル・ブレトン＝ミラー、I. 『同族経営はなぜ強いのか?』斉藤裕一訳、ランダムハウス講談社、2005年7月20日。

⁵⁷ 同上、pp.55-89。

ミッションを追求し、それを実現するための健全で息の長い会社づくりを図ることである。そして、個々のプラクティスとして、「意味のあるミッションを掲げること」、「辛抱強い投資と犠牲を払ってミッション実現に必要な能力を構築すること」、「注意深いスチュワードシップを醸成すること」、「経営幹部に長期間の修業を積ませて育成すること」を挙げている。

(2) コミュニティは、同族集団の結束と保護を図ることである。そのプライオリティは、強いコミットメントとモチベーションを持つ人員によって、結束といたわりの組織文化を育むことである。そして、個々のプラクティスとして、「明確な価値観を強調すること」、「たゆまぬ交流を図ること」、「福利厚生を創出すること」、「主体性とチームワークを促すインフォーマルな環境づくりをすること」、「凡庸さを排除すること」を挙げている。

(3) コネクションは、良き隣人であり、良きパートナーであることである。そのプライオリティは、会社を長期的に支える永続的な互惠関係を外部の関係先と結ぶことである。そして、個々のプラクティスとして、「主要な顧客、取引先と緊密なパートナーシップを構築すること」、「幅広いネットワークを築き上げること」、「顧客との接点を保つこと」、「社会への惜しみない貢献をすること」を挙げている。

(4) 指揮権は、自由な行動と適応を確保することである。そのプライオリティは、状況に応じて大胆かつ勇気ある決断を下す自由と、俊敏な組織を保つための自由を維持することである。そして、個々のプラクティスとして、「迅速かつ大胆に行動すること」、「独創的に行動すること」、「多彩なメンバー構成の経営トップチームの力を活用すること」を挙げている。

企業経営者は、「四つのC」の各中核的プライオリティと、それが生み出す個々のプラクティスをまとめ上げることによって、競争優位を構築することができる⁵⁸。

【図表 1-1-9】「5つの戦略」

「5つの戦略」	成功している同族企業の戦略特性
ブランドビルダー企業	競争優位の基盤をブランド構築に置く戦略
クラフトマン企業	競争優位の基盤を最高のクオリティを追求した製品設計とクオリティの実現能力に置く戦略
オペレーター企業	競争優位の基盤を卓越したビジネスモデル、オペレーション、パートナーシップの構築に置く戦略
イノベーター企業	競争優位の基盤をパイオニア的スキルと製品に置く戦略
ディールメーカー企業	競争優位の基盤を人脈などのネットワーク作り、プロジェクトの組成・遂行の卓越したスキルに置く戦略

(出所) D. Miller & I. L. Breton-Miller 『同族経営はなぜ強いのか?』より筆者作成

⁵⁸ Danny Miller & Isabel Le Breton-Miller *Managing For The Long Run* ミラー、D.、ル・ブレトン＝ミラー、I. 『同族経営はなぜ強いのか?』 斉藤裕一訳、ランダムハウス講談社、2005年7月20日、pp.87-88。

なお、D・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラー（2005）は、同研究において戦略を次のように定義している。戦略とは、①市場における優位の獲得を図る企業が、自社または製品・サービスを際立たせるために選択する基盤であり、②それを可能にするひとまとまりの特徴的能力のことである。そして、そうした戦略が持続可能な収益性に繋がることを可能にし、実現するのが、「四つのC」のプライオリティと個々のプラクティスとの絶妙な融合であるとしている⁵⁹。

図表 1-1-9 は、同研究で取り上げられた「5 つの戦略」である。競争優位の維持に資すると見られる 10 種類の戦略に基づいて、D・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラーが同研究のサンプルである長期にわたり成功している同族企業をタイプ分けしたところ、この 5 つの戦略が浮かび上がったという。サンプルの 8 割以上の企業が、5 つの戦略のうちいずれかの戦略を強く打ち出していたと述べている⁶⁰。

同研究では、ブランド構築、クラフトマンシップ、オペレーションの卓越性、イノベーション、ディールメイキングの 5 つの戦略分野において、競争優位を維持するために企業がどのように「四つのC」を配合したか、各々の戦略と「四つのC」の関連が詳述されている。

5. ファミリービジネスの強みと弱み

ここでは、ファミリー企業の経営者と一般的な企業の経営者から得たファミリー企業の強みと弱みに関する回答を比較分析した後藤（2005c）の研究を示し、ファミリー企業の強みと弱みを整理し、考察する⁶¹（図 1-1-10、図 1-1-11）。

【図表 1-1-10】ファミリービジネスの強み（複数回答）

	ファミリー企業 経営者の回答	一般企業経営 者の回答
経営判断が早い	51.3%	25.7%
決定事項の実行が早い	45.2%	17.1%
会社存続への危機感が強い	35.0%	25.7%
長期的な経営戦略が立てられる	24.4%	17.1%
会社の負債などファミリーだから任せられる	20.8%	14.3%
メリットは特にない	16.2%	28.6%
会議とは別の話し合いの場が豊富である	12.2%	14.3%
不況に強い	7.6%	5.7%
その他	0.5%	5.7%

（出所）後藤俊夫編著『ファミリービジネス』p.13 より筆者作成

⁵⁹ Danny Miller & Isabel Le Breton-Miller *Managing For The Long Run* ミラー、D.、ル・ブレトン＝ミラー、I.『同族経営はなぜ強いのか？』斉藤裕一訳、ランダムハウス講談社、2005年7月20日、pp.87-89。

⁶⁰ 同上、p.391。

⁶¹ 後藤俊夫編著『ファミリービジネス 知られざる実力と可能性』白桃書房、2012年7月16日、pp.12-14。

【図表 1-1-11】 ファミリービジネスの弱み（複数回答）

	ファミリー企業 経営者の回答	一般企業経営 者の回答
公私混同がある	46.4%	63.9%
社長に頼りがちになる	41.3%	13.9%
独断的になる	28.6%	61.1%
社内の公平感が阻害される	21.4%	47.2%
身内に甘くなる	21.4%	27.8%
デメリットは特はない	16.8%	13.9%
会社存続への危機感が薄い	14.3%	8.3%
情報伝達が遅くなる	4.1%	8.3%
その他	1.0%	5.6%

（出所）後藤俊夫編著『ファミリービジネス』p.13 より筆者作成

この調査によると、ファミリービジネスの強みとしては、「経営判断が早い」、「決定事項の実行が早い」、「会社存続への危機感が強い」、「長期的な経営戦略が立てられる」等が挙げられた。一方、ファミリービジネスの弱みとしては、「公私混同がある」、「社長に頼りがちになる」、「独断的になる」、「社内の公平感が阻害される」、「身内に甘くなる」等が挙げられている。なお、回答の傾向から、ファミリービジネスの強みに対しては、ファミリー企業の経営者の方が一般企業の経営者よりも多くが肯定的に考え、ファミリービジネスの弱みに対しては、一般企業の経営者の方がファミリー企業の経営者よりも多くが否定的に考えていることがうかがえる。

図表 1-1-12 は、ファミリービジネスの特性を、プラス面と潜在的なマイナス面に分けて整理している⁶²。

【図表 1-1-12】 ファミリービジネスのプラス面と潜在的マイナス面

プラス面	潜在的マイナス面
長期投資の視点	属人すぎる投資の意思決定
組織の柔軟性	近すぎるファミリーの関係
品質への強いこだわり	硬直的・排他的文化
ニッチ市場に軸足	限られた商品の種類
人的投資の大きさ	組織移行の難しさ
革新という伝統	人事の不平等
強固な組織文化	ガバナンスの欠如
理念・価値の共有重視	

⁶² Denise Kenyon-Rouvinez & John L. Ward *FAMILY BUSINESS, 1st edition* ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L.編著『ファミリービジネス永続の戦略』富樫直記監訳、秋葉洋子訳、ダイヤモンド社、2007年1月26日、p.5。

長期業績重視の視点	
低配当・積極投資	
積極的な社会貢献活動	

(出所) ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L.編著、富樫直記監訳、秋葉洋子訳『ファミリービジネス永続の戦略』p.5 より引用

以上のファミリービジネスの特性としての強みと弱み、プラス面と潜在的マイナス面は表裏一体であり、良さが悪さにも繋がりやすい。大株主であると同時に経営者でもあることはエージェンシーコストの低減につながる反面、経営を監視する体制、ガバナンスが脆弱にならざるを得ない。また、長期投資の視点、長期業績重視の視点は、短期的には業績の悪化をもたらすこともある。こうした点は、課題として認識しておく必要がある。

6. ファミリービジネスの国際化に関する研究

ファミリービジネスの研究対象となるテーマはどのようなものであろうか。序章でも触れた通り、階戸 (2008) によれば、クリスマン、J.J.、チュア、J.H.、シャーマ、P. が 1996 年から 2003 年までの主要なファミリービジネスに関する論文 190 編を取りまとめたところ、採り上げられた主要なトピックは、事業承継 (22%)、企業業績に関するもの (15%)、コーポレート・ガバナンス (10%) ということである⁶³。また、Evert et al.(2016) では、ファミリービジネスの実証研究のトピックとして多い順に、ファミリービジネスのマネジメントに関するもの(Management of the firm)、企業業績と成長に関するもの(Business performance and growth)、ファミリービジネスの特徴に関するもの(Characteristics and attributes)、ファミリーメンバーの力学(Interpersonal family dynamics)、ガバナンス(Governance)、事業承継(Succession)を挙げている⁶⁴。

ファミリー企業の国際化についての研究はどうであろうか。ここでは、1980 年から 2012 年にかけて発表されたファミリー企業の国際化に関する主要な論文について分析したブカル、T.J.とカラプロ、A.の論文を引用する⁶⁵。431 編の論文を最終的に 72 編に絞り込んで分析をしている。72 編の論文が掲載されたジャーナルを見ると、*Family Business Review* 13 編、*International Journal of Globalization & Small Business* 6 編、*Journal of Small Business and Enterprise Development* 4 編、*Journal of Management & Governance* 3 編、*Journal of Small Business Management* 3 編と続いている。

次に、図表 1-1-13 の通り、72 編の論文の掲載時期をここ 10 年について見てみると、2000-2002 年 5 編、2003-2005 年 9 編、2006-2008 年 11 編、2009-2011 年 31 編、2012

⁶³ 階戸照雄「第 5 章 欧米のオーナー経営の特異性」倉科敏材編著『オーナー企業の経営～進化するファミリービジネス～』中央経済社、2008 年 9 月 20 日、p.86。

⁶⁴ Robert E. Evert, John A. Martin, Michael S. McLeod, and G. Tyge Payne (2016) “Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead” *Family Business Review* 2016, Vol. 29(1)17-43.

⁶⁵ Thilo J. Pukall, Andrea Calabro “The Internationalization of Family Firms : A Critical Review and Integrative Model” *Family Business Review*, 2014 Vol.27 pp.103-125.

年 11 編とファミリー企業の国際化研究は 2000 年以降増加傾向にある。

さらに、研究の対象となる企業規模について見ると、中小企業を対象とした研究が 72 編のうち 56%、大企業を対象としたものが 15%、企業規模に関係なく研究対象としているものが 29%となっている。

また、研究の方法論では、回帰分析等の計量分析が全体の 60%、事例研究が 30%である。

【図表 1-1-13】ファミリービジネスの国際化研究

論文掲載の時期 (編)				
2000-02年	2003-05年	2006-08年	2009-11年	2012年
5	9	11	31	11

研究対象の企業規模 (%)		
中小企業	大企業	規模に関係なし
56	15	29

研究の方法論 (%)	
回帰分析等の計量分析	60
事例研究	30

(出所) Thilo J. Pukall, Andrea Calabro “The Internationalization of Family Firms : A Critical Review and Integrative Model” Family Business Review, 2014 Vol.27 より筆者作成

図表 1-1-14 は、ファミリー企業の国際化研究における理論的フレームワークについて分析したものである。内部資源のケイパビリティに焦点を当てた (RBV) のフレームワークを使ったものが 19 編、国際化の段階的発展モデルを使ったものが 12 編、エージェンシー理論を使ったものが 10 編、スチュワードシップ理論を使ったものが 9 編と続く一方、特に理論的枠組みを使っていないものが 15 編となっている。

プカルとカラプロは、これまで現在に至るファミリー企業の国際化の研究を 4 つのクラスターに分けている。即ち、Family Firm Heterogeneity、Internationalization Processes、Relational/Network Perspectives、Resources and Capabilities View の 4 つである。1 つ目のファミリー企業の特異性については、オーナーシップ、ファミリーの関与、長期志向を挙げている。そして、今後の研究の方向性として、ファミリーの規模、ファミリーの世代、オーナーシップ、ガバナンス構造等ファミリー企業を取り巻く状況の変化に対応したファミリー企業の国際化研究の方向性を提示している。

【図表 1-1-14】 ファミリービジネスの国際化研究のフレームワーク

Theoretical framework	Number of times used
Resource-based view, capabilities perspective	19
None or not specified	15
Uppsala stage model (including psychic distance concept)	12
Agency theory	10
Stewardship theory	9
International entrepreneurship	7
Dunning's eclectic paradigm	5
Network theory	5
Stagnation perspective	3
Socioemotional wealth	3
Knowledge-based view, organizational learning	2
Social capital theory	2
Upper echelon	2
Competence-based view	1
Entrepreneurial orientation	1
Grounded theory	1
Pecking order theory	1
Prospect theory	1
Relational contract theory	1
Systems theory	1
Transaction cost theory	1

(出所) Thilo J. Pukall, Andrea Calabro“*The Internationalization of Family Firms : A Critical Review and Integrative Model*” *Family Business Review*, 2014 Vol.27 より引用

第2節 老舗企業・長寿企業に関する研究

本節では、老舗企業・長寿企業に関する研究から企業の永続性および長寿性の要因を考察する。環境変化を乗り越え、好業績を維持し、永く存続している企業に見られる特徴、長寿のための条件を探る。

(1) 横澤ら (2012) 老舗企業の研究⁶⁶

老舗企業は、伝統をしっかりと継承しつつも、したたかに革新を続けることで、100年、200年さらにはもっと長い時代を生き延びてきた存在である。「不易流行」、「時の流れを経ても変わらないものと、時の変化に応じて変えるべきもの」、「継承と革新」を老舗企業は貫いてきた。同研究では、長期にわたり経営を継続してきた永続性の要因を以下の8つに

⁶⁶ 横澤利昌編著『老舗企業の研究 改訂新版』生産性出版、2012年3月30日。

まとめている⁶⁷。

①核となる変わらない基本理念を継承し、同時に顧客ニーズの変化に対応した変革を常に行っている。

②顧客第一主義、本業重視、品質本位、従業員重視等を基本理念としている。

③基本理念は、目に見えない価値観として、組織内に継承されている。

④基本理念の価値観が、暗黙知として組織内に十分浸透し、明文化の必要もない。目に見える形式知として、家訓などのように明示されているとは限らない。

⑤家訓などの基本理念も、時代の流れに応じて変化しうる。

⑥顧客第一主義に基づく顧客ニーズへの対応は、商品、サービス、販売チャネル、新規事業開拓など、目に見える形で断行される。

⑦伝統の継承と、顧客ニーズの変化に合わせた革新が常に行われている。

⑧売上げや利益を直接目標とすることはない。それらは手段であり、もっと大きな価値観を基本理念としている。

(2) 老舗学研究会の研究

老舗学研究会では、「老舗はなぜ老舗になり得たか」との要因を探るべく、質問票による30項目の調査回答に基づく因子分析を行っている。その結果、老舗として存続するための条件は、一様ではなく、多様性が見られたとしている。

さらにこれら因子分析に加え、30項目に寄せられた回答の平均値と標準偏差を見ると、標準偏差の数値の大きい項目（すなわち、企業存続の要因として老舗によって見方が分かれている項目）と標準偏差の小さい項目（すなわち、企業存続の要因として老舗によって見方にバラツキの少ない項目）に分類できたという。標準偏差の小さかった項目は、いわば老舗としての企業存続の必要条件ともいえる。標準偏差の小さかった質問項目として以下の9つが挙げられている⁶⁸。

①各時代の社会や経済の流れに敏感であろうとしている。

②自社独自の技術やサービスなどの継承、磨き上げを大切にしている。

③創業以来の経営資源（周辺環境、立地の特徴、素材、発明・発見等）を大切にしている。

④自社独自の経営方法や、商品・サービスの専門性を大切にしている。

⑤常に新規顧客や新規販路の開拓に努めている。

⑥事業の継続を、拡大・成長よりも大切に考えている。

⑦のれんの持つ信頼性や、ブランド・イメージの向上を大切にしている。

⑧顧客や取引先の声が経営トップに届くようにしている。

⑨苦情への迅速な対応や、顧客の保持が事業の継続を左右すると思う。

⁶⁷ 埜本一雄「第4章 伝統の継承と革新」横澤利昌編著『老舗企業の研究 改訂新版』生産性出版、2012年3月30日、pp.111-113。

⁶⁸ 末包厚喜「第9章 100年老舗と300年老舗」前川洋一郎、末包厚喜編著『老舗学の教科書』同友館、2011年2月28日、pp.158-161。

(3) 望月 (2014) 老舗企業の研究⁶⁹

同研究は、帝国データバンクの「長寿企業の実態調査 (2013)」⁷⁰を参考に、老舗企業の現状を示すとともに、日米のファミリービジネス研究を踏まえ、ファミリービジネスと老舗企業の特徴を明示している。さらに、7社の企業の事例研究から老舗企業に見る経営の特徴をまとめている。

帝国データバンクの「長寿企業の実態調査 (2013年)」では、帝国データバンクの企業概要ファイル「COSMOS2」に登録された144万社を基に創業100年以上の長寿企業を集計、26,144社が長寿企業であった。全体に占める比率は1.8%である。長寿企業26,144社の従業員数、年商、資本金別構成をみると、従業員数10人未満の構成比が62.3%、年商10億円未満の構成比が82.0%、資本金5,000万円未満の構成比87.1%となっている。長寿企業、老舗企業の大半が小体の中小企業であることが分かる。

同研究では、創業以来100年以上経過し、資本金1億円未満の企業7社の事例研究を基に、老舗企業に見る経営の特徴を以下の通り6つにまとめている。

①事業の継続と伝統の重視

いずれも本業に拘り、事業を継続している。

②長期的視点に立った経営

いずれも次世代へより良い形で事業を継承していくために、長期的視点に立って、健全経営、人材育成、新製品開発、新市場開拓等に努めている。

③明確な経営理念とその伝承

いずれも堅実経営、社会貢献、顧客や社員との信頼重視といった経営理念を持っており、その共有と継承に力を入れている。

④信頼の重視

老舗企業には顧客、取引先、従業員との長期的関係、信頼関係を重視している企業が多い。

⑤人材の重視、育成

いずれも長期的な視点から、人材の育成に力を入れている。

⑥コア・コンピタンスの追求と絶えざる革新

事業を長期にわたって継続していくには、絶えざる環境変化への対応と改革、革新の取り組みが必要である。老舗企業は本業に拘り、伝統の技術を守る一方で、先見性を持ち、変化する市場、顧客ニーズへの積極的な適応と革新を行うことで事業の存続と拡大を図っている。

⁶⁹ 一般財団法人商工総合研究所『老舗企業の研究』2014年3月(2013年度調査研究事業報告書)。www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/25nen/25-5.pdf(2017年9月30日閲覧)。

⁷⁰ 株式会社帝国データバンク『長寿企業の実態調査 (2013年)』2013年9月2日。
<http://www.tdb-news.com/members/pdfs/reports/F/F2013090601/F2013090601.pdf>
(2017年9月30日閲覧)。

(4) 坂入ら (2012) 永続企業の研究⁷¹

同研究の概要は、次の通りである。まず初めに、長期的に安定した企業経営を支える新たな経営の指針として「永続企業の条件」という概念を「経営理念に基づきながら長期的な視点に立って、事業活動と密接につながっているステークホルダーとの関係を重視した経営の方向性、ないしは有り様」と定義している。そして、この定義を4つのフェーズの順を追って、「仮説－検証」アプローチを用いて理論的かつ実証的に検討している。

まず、第一フェーズとして既存の CSR 関連規格などのフレームワークを比較研究し、その特徴や傾向を分析することを通じて永続企業の条件と構成要素について検討している。次の第二フェーズでは、第一フェーズでの検討結果を踏まえて、永続企業の概念仮説を「自らの価値観や存在目的を定めた経営理念に基づき、ステークホルダーとの関係を重視（共生）した経営を推進・実践し、長期的に（財務的かつ組織管理的に）安定した経営を実現する企業」と設定している。その上で、第三フェーズとして永続企業に該当すると思われる企業を選定し、ヒアリング調査を通じて永続企業の概念仮説の検証を実施している。最後の第四フェーズにおいて、第三フェーズでのヒアリング調査から得られた企業の共通項も踏まえながらアンケート調査を実施し、そこで得られた結果を統計的手法によって分析し、永続企業の概念と主要素を一般化している。

同研究により導き出された永続企業の5原則は、以下の5つである。ここで簡潔にまとめておきたい。

①経営理念の共有化と展開（「志」を伝え、自らの価値観に基づく経営）

経営者は、企業の使命や目的（経営理念）を明確にし、これをステークホルダーと共有している。

②経営理念に基づく意思決定（原点回帰経営で実現するブレない、自立的な成長）

重要な経営判断に際しては、経営理念を意思決定の拠り所とし、ブレない原点回帰の経営を実現している。

③自律的な判断ができる組織づくり・人材育成（経営理念に基づく自律的な判断ができる組織）

組織づくりは、緩やかな組織を基本とし、経営理念に即した自律的な判断ができる人材育成を心掛けている（経営者の分身の育成）。

④ステークホルダー・エンゲージメント（ステークホルダー参画型経営）

密接なステークホルダーと経営理念を媒介として目的を共有し、全員参画型の経営を実践している。

⑤事業活動を通じて経営理念を価値に変えていく

経営理念から導かれた自社の価値に向き合い、これを不断の努力で究め続けることで自ずと需要や市場を創出している。

さらに坂入らは、永続企業の条件の概念と上記の5原則の関連性について、以下の2つの法則を導き出している。

⁷¹ 倍和博編著、坂入克子、吉田健一郎『永続企業の条件～環境変化に打ち克つ5原則～』麗澤大学出版会、2012年1月30日。

①すべての原則は、経営理念との整合が鍵となっている。経営理念が各原則の基軸となり、各原則は経営理念の実現を目的として機能している。

②すべての原則がステークホルダーとの関連で成立しており、事業活動そのものがステークホルダーとの共生を織り込んだ活動となっている。

第3節 企業戦略・国際化に関する研究

本節では、企業戦略、企業の国際化に関係する理論、モデルから「アンゾフの成長ベクトル」、「ヴァーノンの PLC 理論」、「ダニングの国際展開発展モデル」、「パートレット & ゴシヤールの I-R グリッド」を取り上げ、レビューする。これらの理論やモデルは、大規模多国籍企業を対象とした研究から生まれたものであり中小ファミリー企業の国際展開にそのまま適用できない場合もあるが、中小ファミリー企業を含め、企業の戦略や国際展開を考察するにあたり基本となるものである。

1. アンゾフの成長ベクトル

【図表 1-3-1】 アンゾフのマトリックス (成長ベクトル)

		製品	
		既存	新規
市場	既存	市場浸透戦略	新製品開発戦略
	新規	新市場開拓戦略	多角化戦略

(出所) D. A. アーカー『戦略市場経営』ダイヤモンド社 (1986 年) より引用

「自社の成長のために、何を、どこで売るのか」、この経営の根本的な命題に対してひとつのフレームワークを提示したのが、米国の経営学者イゴール・アンゾフである。

『Strategic Management』(初版、1979 年)の出版により、世界中で「戦略経営の父」と称賛されるようになったアンゾフは、既に『Corporate Strategy』(初版、1965 年)に於いて、このフレームワークを発表した。図表 1-3-1 に示す通り、企業の事業戦略を「製品」と「市場」から捉え、縦軸に「市場」、横軸に「製品」を取り、それぞれ「既存」と「新規」に分類し、2×2 のマトリックスを作成、企業が成長していくための 4 つの方向性を提示したものである。このアンゾフのマトリックスは、「製品/市場マトリックス」、「成長ベクトル」と呼ばれている。

マトリックスに示された 4 つの戦略の内容は、以下の通りである⁷²。

・市場浸透戦略 (既存製品・既存市場) : 製品も市場も現行のまま成長を図る戦略である。具体的方法としては、「現行の顧客が製品を購入する頻度や量を増大させる」、「競争相手の

⁷² バルーク・ビジネス・コンサルティング編、内田学『ステップアップ式 M B A 経営戦略入門』ダイヤモンド社、2005 年 5 月 19 日、pp.102-104、pp.107-110。

顧客を奪う」、「現在購入していない人々を顧客に引き込む」などが挙げられる。新製品開発あるいは市場開拓にコストを割く必要がなく、他の3つの戦略に比べるとリスクが最も小さく、企業を成長させるための最も基本的なステップといえる。

・新市場開拓戦略（既存製品・新規市場）：現行の製品を新たな市場で展開することによって成長を図る戦略である。具体的方法としては、「海外市場へ進出する」、「インターネットを使った通信販売を始めるなど、販売ルートを広げる」、「子供用製品のターゲットに大人も加える」などが挙げられる。市場開拓コストおよび新たな市場拡大に伴う物流コスト増があるが、新たな市場を獲得できれば現行製品の大量生産も可能となる戦略である。

・新製品開発戦略（新規製品・既存市場）：現行の市場に新製品を導入することによって成長を図る戦略である。具体的方法としては、「顧客ニーズの変化に対応して製品をグレードアップさせる」、「全く新しい製品を開発する」などが挙げられる。既存の流通チャネルをそのまま活用する等、市場開拓コストはかからないが、他社との差別化を明確に打ち出した製品開発ができるかが重要な鍵となる。

・多角化戦略（新規製品・新規市場）：新しい製品によってこれまで参入していなかった新たな市場に参入する、あるいは新製品によって新市場を創造することによって成長を図る戦略である。多角化戦略には、既存事業と何らかの関係をもった分野に進出する「関連型」と既存事業とは全く関係のない分野に進出する「非関連型」の2つのタイプがある。前者は、具体的には、既存事業で培ったブランド、マーケティングスキル、流通チャネル、管理業務のノウハウ、研究開発や生産の技術といった経営資源や能力を、新規事業へ移転、応用できる多角化である。また、後者は既存事業とは全く関係のない分野への進出で、既存事業と新規事業との間で、共有、交換できる経営資源や能力が、ほとんど、あるいは全く存在しない多角化である。多角化戦略においては、コスト、リスクが大きい反面、販売、生産、投資、経営管理等の面でシナジー効果が期待できる。

国際展開も新しい市場を海外に求めた新市場開拓戦略あるいは多角化戦略である。

2. ヴァーノンの PLC 理論

異なる経済発展段階の国・地域と製品のライフサイクルを組み合わせ、多国籍企業の国際展開がどのように進んで行くかを研究した理論が、ヴァーノンの PLC 理論である。ヴァーノンは、世界に比較優位を持つ米国が先行して製品を開発すると、米国以外の先進国である欧州や、発展途上国であるアジアで貿易や投資がどのように動的に変動するかを研究した。

製品には、導入期から成長期、成熟期を経て衰退期に移行するライフサイクルがあり、それぞれの時期の売上高（市場に出回る量）に特徴がある。これが、製品ライフサイクル（Product Life Cycle）であり、アメリカからヨーロッパ、アジアへと製品ライフサイクルの波が後を追いかけるように現れるのである。ヴァーノン（1966）の PLC 理論は、日本の赤松（1937）の雁行形態論と類似のモデルである。

自国市場において自社の製品が成熟期、衰退期に入ると、企業は未だに自社製品が導入期、成長期として通用する市場を海外に求めて国際展開を志向する。

3. ダニングの国際展開発展モデル

企業は、国内市場の限界に直面すると海外市場に販路を求めたり、国内での生産コストが上昇し採算が合わなくなると海外生産に活路を求めたりと、様々な理由で国際展開を進めていくことになる。企業の国際展開については一連の発展段階を辿りながら進展するという考え方が一般的である。多くの研究者、研究機関により異なる発展段階が設定されているが、ここでは Dunning (1993) の発展段階説に基づき整理する⁷³。また、研究開発、生産、販売、アフターサービスの各機能が国内と海外で発展段階ごとにどのように分担されるのかを図示した遠原 (2012) 図表 1-3-2 を掲載する。

・第一段階（間接輸出）：自社製品を商社等国内輸出代行業者に委託し輸出し、自社は国内に留まっている段階である。国内市場で販売が伸び生産量も増えると、海外市場を開拓して国内における生産能力を増強し、規模の経済を享受しようとする。あるいは、国内の販売の伸びが期待できない場合にも海外市場を開拓していくことになる。しかしながら、輸出の経験に乏しい場合には、先ず間接輸出に頼るほかない。間接輸出には、海外市場に詳しい専門業者に任せるのでリスクが少ないというメリットがある一方、海外市場に関する経験やノウハウの蓄積が難しいというデメリットもある。

・第二段階（直接輸出）：海外の自社製品総販売代理店に、あるいは海外に設立した自社の販売子会社に自社が直接輸出していく段階である。現地市場・顧客と自社との直接の接点の実現し、現地市場ニーズの把握と対応が迅速かつきめ細かくできるようになる。

・第三段階（部品の海外組立て、生産）：すべてを国内で組み立て、生産し、輸出するよりも、部品を輸出し、海外で組み立て、生産した方が、輸送、関税、人件費等コスト面で有利な場合の段階である。

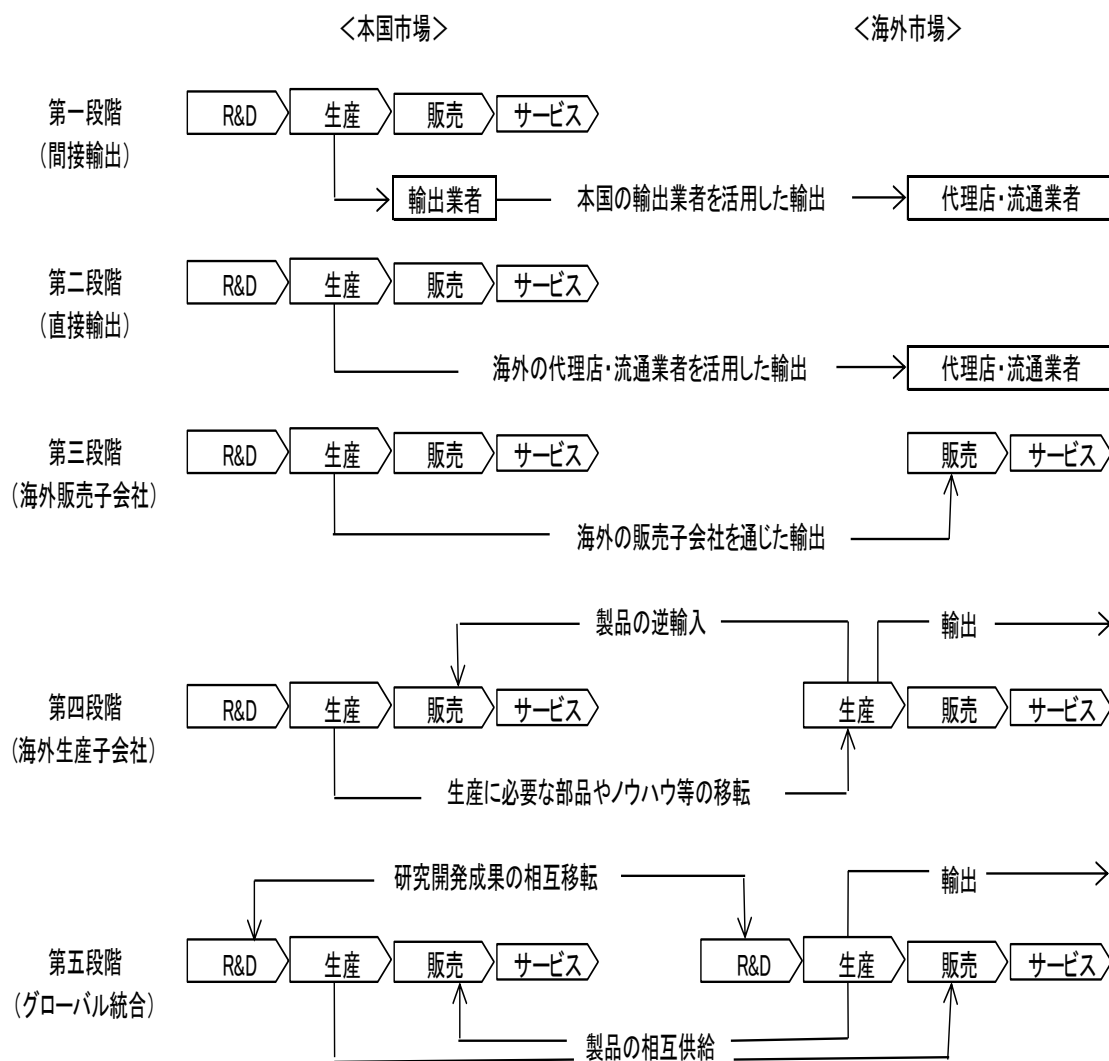
・第四段階（新製品の海外生産）：海外生産の本格的な段階である。独資による海外現地法人設立、海外企業との合弁会社設立といった直接投資、ライセンス、契約製造といった形態がある。現地国における関税障壁、ローカル・コンテンツの要求水準引上げなどの輸入規制に対する対応として現地生産化が加速する。

・第五段階（地域統合・グローバル統合）：海外での販売や海外での生産を単に行うだけでなく、研究開発、生産、マーケティング、販売といった経営活動そのものを海外で行う。また、それら経営の諸活動を単に自国と海外現地国との一対一の関係でなく、超国家としての地域ないしグローバルな単位で自国との統合関係において行う段階である。

⁷³ ここでは、浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社、2003年11月12日、pp.52-53と額田春華、山本聡編『中小企業の国際化戦略』同友館、2012年2月15日、pp.12-13の遠原智文の解説を参考にしたが、両者の発展段階の設定にも違いが見られる。

中小ファミリー企業の国際展開においては、資金や人材といった内部資源の不足から、国際展開を始めても第一段階、第二段階に止まることも多い。

【図表 1-3-2】 国際化の発展段階説



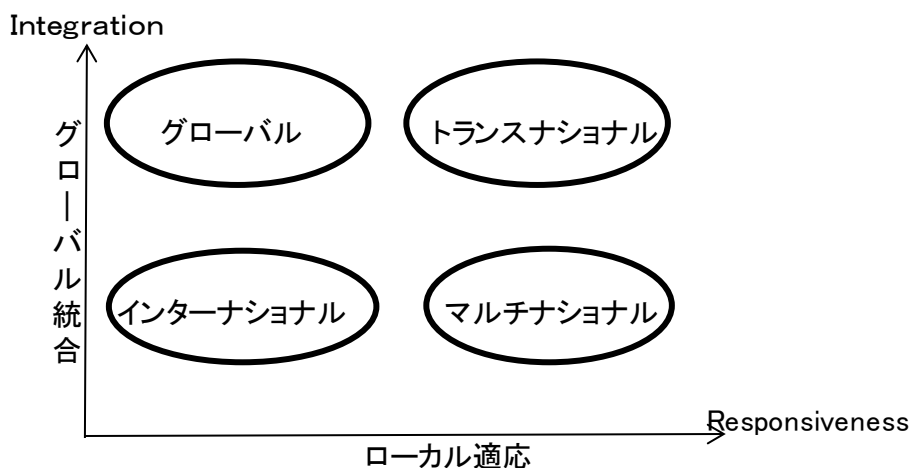
(出所) 遠原智文「第1章 企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」
額田春華、山本聡編『中小企業の国際化戦略』同友館、2012年2月15日、p.12より引用

4. バートレット & ゴシャールの I-R グリッド

Bartlett and Ghoshal (1989) は、グローバル化における多国籍企業の組織と管理の問題を組織の構造的側面のみならず、むしろ組織における情報のやりとりや意思決定のプロセス、経営理念や組織文化といった組織の非構造的側面を重視して研究した。グローバル展開する多国籍企業の類型として、図表 1-3-3 のようにグローバル統合 (Integration) とローカル適応 (Responsiveness) の 2 項目による I-R グリッド上から 4 つの類型に分

類した。概要は次のとおりである⁷⁴。

【図表 1-3-3】 I-R 上の類型論



(出所) 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社、2003年11月12日、p.134より引用

・グローバル企業：資産や能力は本国の中心に集中、その成果はグローバル規模で活用。海外子会社は親会社の戦略を忠実に実行。知識は中央で開発され保持される。世界を単一市場と見なし世界規模で規模の経済を追求できるので、効率の実現に適している。

・インターナショナル企業：コア・コンピタンスの中核部は本国の中心に集中、その他は分散。海外子会社は親会社のコンピテンシーを適用、活用。知識は中央で開発され海外ユニットに移転される。世界規模の学習に最適である。

・マルチナショナル企業：資産や能力は分散され、国ごとに自給体制、海外子会社は自律している。海外子会社は現地での好機を感知し活用する。知識は海外の各ユニット内で開発され保持される。各国市場別に競争優位を追求するため、各国対応には最適である。

・トランスナショナル企業：資産、能力は分散し、かつ相互依存的であり、それぞれ専門化されている。海外各ユニットはそれぞれ差別化した形で世界中のオペレーションに貢献。知識は他の本社、支社各ユニットともに共同で開発され、世界中で共有される。トランスナショナル企業は、前記3つの企業のすべての組織能力を備えた多国籍企業の理念型モデルである。Bartlett and Ghoshal は、「われわれが説明するトランスナショナルとは、理想の組織形態であって、特定の企業を指しているのではない」と述べている⁷⁵。

⁷⁴ 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社、2003年11月12日、pp.133-140、pp.148-149。

⁷⁵ Bartlett and Ghoshal『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳、日本経済新聞社、1990年11月29日、p.77。

図表 1-3-4 は、4 つの類型それぞれの組織の特徴を整理したものである。

【図表 1-3-4】 マルチナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業、トランスナショナル企業の組織の特徴

組織の特徴	マルチナショナル企業	グローバル企業	インターナショナル企業	トランスナショナル企業
能力と組織力の構成	分散型 海外子会社は自立している	中央集中型 グローバル規模	能力の中核部は中央に集中させ他は分散させる	分散 相互依存 専門化
海外事業が果たす役割	現地の好機を感じ取って利用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させ活用する	海外の組織単位ごとに役割を別けて世界的経営を統合する
知識の開発と普及	各組織単位内で知識を開発して保有する	中央で知識を開発して保有する	中央で知識を開発し海外の組織単位に移転する	共同で知識を開発し世界中で分かち合う

(出所) Bartlett and Ghoshal 『地球市場時代の企業戦略』 吉原英樹監訳、日本経済新聞社、1990年11月29日、p.88より引用

I-R グリッド上の類型論は、グローバル展開する多国籍大企業の経営理論である。Bartlett and Ghoshal (1989) の研究も3つの異なる業種の日米欧それぞれの代表企業を対象とする事例研究をベースにして、多国籍企業の戦略および組織と管理の問題を取り上げている。すなわち、家庭電器産業からゼネラル・エレクトリック(米)、フィリップス(欧)、松下(日)、日用雑貨産業からプロクター&ギャンブル(米)、ユニリーバ(欧)、花王(日)、通信機産業からITT(米)、エリクソン(欧)、NEC(日)の9社である。いずれの企業もDunningの企業の国際化の発展段階説では最終の第五段階に属する。

第2章 研究の方法

本章では、事例研究企業の分析に使用する2つのフレームワークについて整理する。本研究では、自社の持続性を追求して国際展開を選択した中小ファミリー企業の国際戦略をVRIOのフレームワークを用いて考察する。また、本研究では、それらの中小ファミリー企業が長期にわたる競争優位を維持し、持続性を示している条件として「四つのC」を備えているかを考察するが、なぜ「四つのC」を援用するのかその理由を示す。

第1節 VRIO フレームワーク

本節では、第1章で取り上げた資源ベース理論におけるバーニーのVRIOフレームワークを使って、企業の持続的競争優位確立のための国際戦略をどのように分析していくのかを整理する。

競争の国際化は、その業界における新規参入の脅威、競合の脅威、代替の脅威、供給者の脅威、購入者の脅威を増加させる。しかし、その一方で、事業の国際化は企業にとって新たな機会やチャンスをもたらす。企業規模の大小を問わず、国際戦略を活用する企業数は増加している。複数の地理的市場、国々で事業活動を遂行している企業は、いかにして自身の経営資源やケイパビリティを活用しているのだろうか。VRIOフレームワークが、持続的競争優位確立を目的とした企業の国際戦略にどのように適用されるのか、バーニー（2002）を基に整理する⁷⁶。

(1) 国際戦略の経済価値

企業が国際戦略をとるとき、その国際戦略が価値を持つためには、その実施によって企業が外部環境に存在する機会を活用できるか、外部環境に存在する脅威を無力化できなければならない。バーニーは、国際戦略を追求する企業にとって特に重要な、潜在的価値のある範囲の経済を5つにまとめている。その5つの内容は以下の通りである⁷⁷。

①既存製品やサービスに対する新規顧客の獲得

企業の国内市場以外の顧客がその製品やサービスを購入する意思と能力を持っていれば、国際戦略の実施は新たな顧客の獲得につながる。国外市場での新たな顧客獲得は、先ず、直接その企業の売上高を増大させる。次に、製品ライフサイクルに従って発生する国内需要の変動に柔軟に対応することを可能にする。さらに、その企業の生産規模を拡大させ、規模の経済によるコスト削減を実現する。

②安価な生産要素へのアクセス確保

国際戦略を追求する企業にとって、「安価な原材料」、「安価な労働力」、「安価な技術」を獲得することが重要な要素となる。また、それらの生産要素は単に価格が安価であるだけでなく、希少でありかつ価値があることが追求されることもある。

⁷⁶ Jay B. Barney (2002) *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition* 岡田正大訳『企業戦略論～競争優位の構築と持続～ 下』ダイヤモンド社、2003年12月4日。

⁷⁷ 同上、pp.235-255。

③新たなコア・コンピタンスの形成

企業が国内市場を越えて国際戦略を展開していく重要な理由の1つには、国際事業からの学習を通じた、既存のコア・コンピタンスの強化と新たなコア・コンピタンスの形成が挙げられる。

④現行のコア・コンピタンスの新たな方法での活用

国際事業によって、企業がその既存のコア・コンピタンスを新たな方法で活用する機会を生み出せる場合がある。

⑤企業リスクの軽減

国際化を含め、完全に相関しないキャッシュフローを持つ複数の事業に多角化することで、企業全体としての財務リスクを軽減させることができる。

なお、国際戦略の遂行にあたっては、その経済価値を著しく損なう可能性のある独特なリスクもある。それは、貨幣価値の変動と各国間で異なるインフレ率といった金融リスクと、政治環境および政治状況の変化といった政治リスクである。

(2) 国際戦略の希少性⁷⁸

複数の企業が特定の国際的機会をめぐって競合したとしても、その企業の経営資源やケイパビリティが競合間で希少であれば、その活用により国際戦略の実行において少なくとも一時的な競争優位が獲得できる。

こうした希少な経営資源やケイパビリティの例としては、類まれなマーケティング能力、高度に差別化された製品、特別な技術力、優れた経営の才、規模の経済、そして揺るぎなく企業内に徹底されたビジョンなどが挙げられる。

(3) 国際戦略の模倣困難性⁷⁹

国際戦略の模倣困難性を評価する上でも、直接的複製と、代替の可能性から計ることができる⁸⁰。

単に競合企業が成功している国際戦略を複製しようとしていても、その成功している企業の経営資源やケイパビリティが経路依存的⁸¹で、成功との因果関係が不明で、社会的複雑性⁸²を有している程度が高いほど、その国際戦略の直接的複製はコストがかかりすぎて

⁷⁸ Jay B. Barney (2002) *Gaining And Sustaining Competitive Advantage, Second Edition* 岡田正大訳『企業戦略論～競争優位の構築と持続～ 下』ダイヤモンド社、2003年12月4日、pp.264-266。

⁷⁹ 同上、pp.266-268。

⁸⁰ 模倣しようとする企業が、競争優位にある企業が保有する経営資源をそのまま直接複製しようとする場合と、別の経営資源で代替しようとする場合がある。

⁸¹ 経路依存的であるとは、企業が現在保有する競争優位にある経営資源の入手経緯が歴史的条件に依拠するような場合をいう。例えば、家畜の放牧地として安く購入した土地に原油が埋蔵されていることが後に判明し大きな経済レントをもたらした場合、競合他社が今更同じような条件でその土地（経営資源）を購入することはできない。

⁸² 社会的複雑性があるとは、競争優位にある企業が保有する経営資源を、模倣しようとする企業がシステムティックに管理したり、コントロールしたりできない場合をいう。例えば、組織文化や組織内の質の高い人間関係などで、他社にはなかなか模倣はできない。

実行不可能なものとなるであろう。この時、その企業の国際戦略は持続的競争優位の源泉となり得る。

ある企業の国際戦略の複製コストがあまりにも高く、事実上複製不能であったとしても、その国際戦略が生み出す持続的競争優位を妨げるような「代替」の存在する可能性は否定できない。戦略的提携、多角化、M&A が、少なくとも部分的に国際戦略の代替となる可能性は十分にあり得る。

(4) 国際戦略における組織体制

価値があり、希少で、模倣困難な国際戦略を持続可能な競争優位とするためには、その企業が適切な組織体制を持っていなければならない。バーニーは、国際化における組織構造と国際多角化企業の組織体制について次のように述べている。

①国際化における組織構造⁸³

・市場による統治としての輸出：自社の製品もしくはサービスを単純に輸出し、いかなる海外直接投資も極力行わない方法である。輸出の利点は、相対的にコストが低いこと、国際的機会追求時に遭遇するリスクが小さいことである。

・中間的統治としてのライセンス契約、業務提携、業務・資本提携、ジョイントベンチャー：これらの戦略的提携によって国際戦略を追求している企業は、上述の5つの範囲の経済のいずれをも実現できる可能性がある。さらに、その戦略的提携に、価値があり、希少で、模倣困難な経営資源やケイパビリティを行使することができれば、持続的競争優位の源泉となり得る。

・階層的統治としての合併、買収、100%出資の現地法人：これらの階層的統治、統合・内部化は、コストがかかるうえにリスクも高い。しかしながら、上記の戦略的提携と同様に、5つの範囲の経済のいずれをも実現できる可能性をもたらす。また、市場による統治や中間的統治に比べ、マネジャーがより広範に組織をコントロールし、機会主義の脅威を抑制することを可能にする。また、利益をパートナーと分配する必要がある戦略的提携と異なり、統合・内部化の形態は全ての利益を独占できる。

②国際多角化企業の組織体制⁸⁴

国際多角化企業は、国際戦略遂行のための組織体制構築にあたり、常に現地適応と国際統合のトレードオフに直面する。国際多角化企業の組織構造上の選択肢は、次の4つである⁸⁵。

⁸³ Jay B. Barney (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition* 岡田正大訳『企業戦略論～競争優位の構築と持続～ 下』ダイヤモンド社、2003年12月4日、pp.268-273。

⁸⁴ 同上、pp.273-277。

⁸⁵ ここでの類型は、第1章で取り上げた Bartlett と Ghoshal のグローバル統合とローカル適応の I-R グリッド上の類型と対比すると、分権連邦型はマルチナショナル企業に、調整連邦型はインターナショナル企業に、集権ハブ型はグローバル企業に、トランスナシ

・分権連邦型：戦略上ならびに事業運営上の意思決定の権限は事業部長・現地法人社長に委ねられる。

・調整連邦型：事業運営上の意思決定は事業部長・現地法人社長に委ねられ、戦略上の意思決定はコーポレート本社レベルで行われる。

・集権ハブ型：戦略上並びに事業運営上の意思決定はコーポレート本社レベルで行われる。

・トランスナショナル構造：現地の状況にできるだけ適応し、また国際的統合を高める事業体に、戦略上ならびに事業運営上の意思決定が委ねられる。

現地適応を重視するのか、国際統合の活用を重視するのか、あるいはその両方を追求するのか、組織構造の選択は持続的競争優位獲得のために重要な要素である。

第2節 「四つのC」モデル

企業の永続性を支える条件としてD・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラーの「四つのC」を援用して、事例企業が持つ持続的競争優位の特性を考察する。「四つのC」については、その内容がどのようなものであるかを第1章の「ファミリービジネスの特徴、優位性、永続性」の項で述べた。本節では、D・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラーがどのような方法論に基づく研究で「四つのC」を導き出したかを整理し、なぜ本研究でそれを援用するのか理由を示す。

(1) 「四つのC」を導き出した研究の方法論⁸⁶

D・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラー (2005) の研究の方法論の概要は次の通りである。まず、予備研究として、長期にわたり繁栄を続け、市場で支配的地位にある同族経営企業のリストアップから始まる。100社以上に及ぶ企業から、情報が十分に得られない企業を排除し、50社に絞り込んだ。書籍、新聞・雑誌記事、年間報告書、ウェブサイト、財務・市場シェアに関する公表データを情報源とした。少なくとも20年以上の期間にわたる質的情報を十分に入手した。そして、①それらの企業が能力の構築と競争優位の確立に用いている戦略の中で、最も共通性の高いものを割り出すこと、②その能力と競争優位の源泉を特定し、性格付けることを行っている。

次に、先行研究から指摘されていた競争優位の維持に資すると見られる10種類の戦略に基づいて、上述のサンプル企業をタイプ分けすると、共通性の高い「5つの戦略」が浮かび上がった。この5つの戦略が、「ブランドビルディング(ブランドによる差別化)」、「クラフトマンシップ(クオリティによる差別化)」、「卓越したオペレーション」、「イノベーシ

ョナル構造はトランスナショナル企業に相当する。

⁸⁶ Danny Miller & Isabel Le Breton-Miller *Managing For The Long Run* ミラー、D.、ル・ブレトン＝ミラー、I. 『同族経営はなぜ強いのか?』 齊藤裕一訳、ランダムハウス講談社、2005年7月20日、pp.389-435を基に、同研究の方法論を整理。

ョン」、「ディーラーメーカー」の5つであったことは第1章で述べた通りである。こうしてサンプル企業を戦略別にグループ分けし、データ分析を進めている。そして、試行錯誤の上、サンプル企業の特異性の手掛かりとなる新しいカテゴリーを探った結果、組織の原動力となるプライオリティとして「四つのC」が誕生した。

さらに、研究は本研究の段階へと進む。サンプル企業の中から、市場でトップまたは二位の座を維持し、二世世代にわたり繁栄を続けている、本当に優れた同族経営企業を選出する作業に移っていく。次の6つの条件で、ふるい分けをしている。

①企業規模は、『ファミリー・ビジネス・マガジン』の「アメリカの同族経営企業トップ150社」と「世界の同族経営企業トップ200社」を対象。

②創業家のリーダーシップが二世世代に及んでいない可能性があることから、①のうち創業40年以下の企業は排除。

③高度に多角化していて戦略による明確な分類ができない企業、および文化的要因の影響を回避するため欧米以外の企業も排除。

④1982年以前に市場シェアでトップまたは二位になり、2001年時点までその地位を維持している企業。

⑤調査対象期間の大半を通じて同族経営の下にあった企業。

⑥少なくとも30年以上に渡る十分な資料が入手できる企業。

こうした条件のスクリーニングを経て、最終的に40社が選出され、例外としてJPモルガンを追加した、計41社が成功した同族経営企業として残った。この41社から、最もデータが豊富で学べる点も多く、D・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラーがコンサルタントとして関わったことのない24社が取り上げられている。

サンプル企業については、膨大な量のデータが収集され、各社のミッション、目標、ポリシー、戦略、経営体制、文化、組織運営上のプラクティス、コンピタンス、課題、パフォーマンスについては、書籍、新聞、雑誌記事を情報源としている。株式公開企業については、各種投資家向けレポートも活用している。一方、各社の経営幹部、コンサルタント、顧客、パートナーへのインタビューも試みられているが、10社の協力が得られたのにとどまり、多くは二次的情報に頼ることになったとのことである。こうして長期にわたり持続的競争優位を維持している同族経営企業の間で最も共通性の高い5つの戦略と、原動力としての「四つのC」のプライオリティの特性が記述され、モデル化されている。

(2) 本研究において「四つのC」を用いる理由

本研究においては、持続的な競争優位を構築・維持するために国際展開戦略を志向した中小ファミリー企業が対象である。中小企業であること、ファミリー企業であり家族の側面も有する企業であることから、公開情報は極めて少なく、本研究も二次的情報に依存することとなった。当該企業のホームページ、官民の各種ウェブサイト・調査情報記事、新聞・雑誌、書籍、先行研究の事例等が情報源である。

本研究においてD・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラー「四つのC」に着目したのは、対象としている企業および研究のための情報源、研究方法に共通している点があるからである。対象企業は、企業規模の差はあるものの、基本的には持続的競争優位の構築・維持に成功している同族経営企業(ファミリー企業)である。また、情報源も、データの収集量

に膨大な差があるものの、二次的情報を中心としたデータからの事例研究で、記述によるモデル化が試みられている。そして何よりも、「四つの C」の研究は、第 1 章で述べた通りファミリービジネス研究を代表する三大研究の 1 つであり、ファミリービジネスの特徴、優位性、永続性を示した研究だからである。

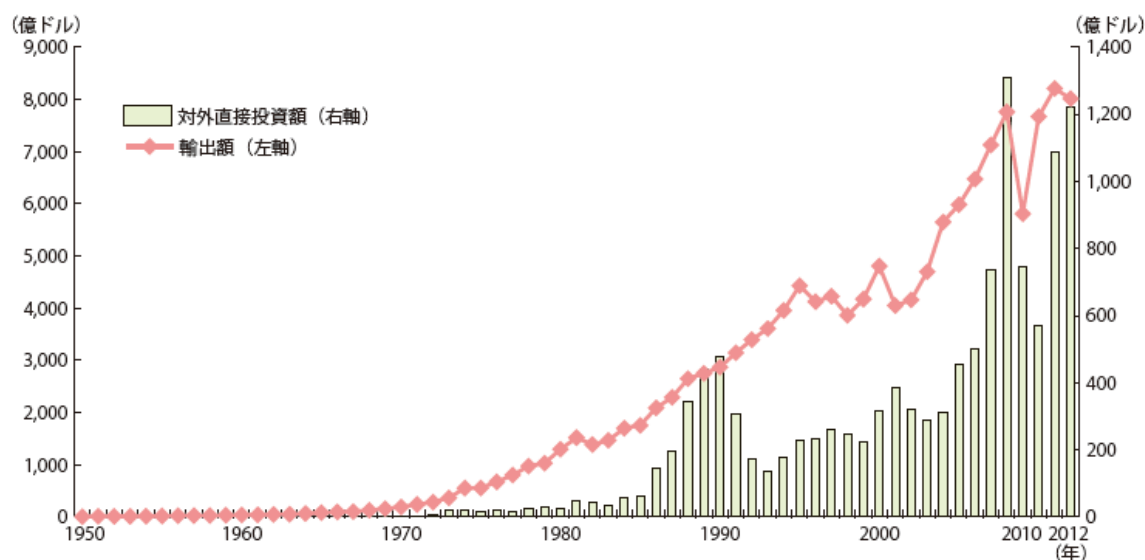
第3章 中小企業の国際展開

本章では、中小企業庁の「中小企業白書」、中小企業基盤整備機構の「中小企業海外事業活動実態調査」、経済産業省の「通商白書」、日本貿易振興機構の「ジェトロ世界貿易投資報告」ほか、金融機関および金融機関係シンクタンクの調査に基づき、中小企業の国際展開の現状、動機、課題、さらに国際展開からの撤退、国際展開支援サービスの活用状況について考察する。

第1節 中小企業の国際展開の現状

本節では、中小企業の国際展開の推移、中小企業全体に占める国際展開企業の割合、中小企業の国際展開と労働生産性および従業者数との関係について、その現状を考察する。

【図表 3-1-1】 日本の輸出額と対外直接投資額の推移



資料：財務省、日本銀行の資料から(独)日本貿易振興機構作成。
(注) 2012年の直接投資額は速報値。

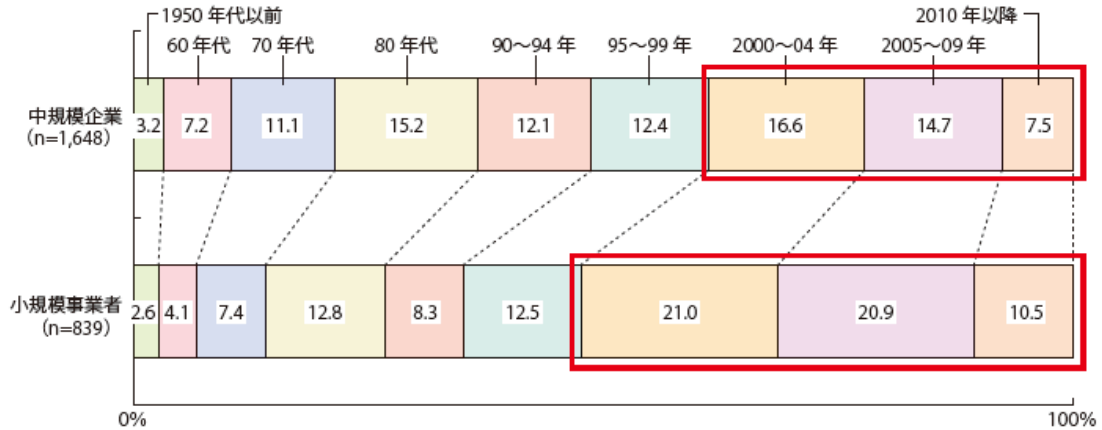
(出所)2014年版中小企業白書

図表 3-1-1 は、我が国の輸出額と対外直接投資額の推移を示したものである。輸出は1960年代後半以降に、対外直接投資は1980年代後半以降に増勢に転じ始めている。輸出は、2008年のリーマン・ショックの翌年に大きく落ち込むものの、総じて右肩上がりの増勢基調である。海外直接投資は、バブル経済崩壊後に落ち込み低迷するも、2000年代後半から2008年まで大きく伸びる。現在は、輸出、海外直接投資共にリーマン・ショック前の水準にほぼ回復している。

図表 3-1-2 は、輸出企業が輸出を開始した時期を、図表 3-1-3 は、海外直接投資企業の最も重要な投資先への投資時期を示している。輸出については、中規模企業の38.8%、小規模企業の52.4%が2000年以降に輸出を開始している。海外直接投資については、製造

業の 71.9%、非製造業の 73.3%が 2000 年以降に最重要先への直接投資を開始している。

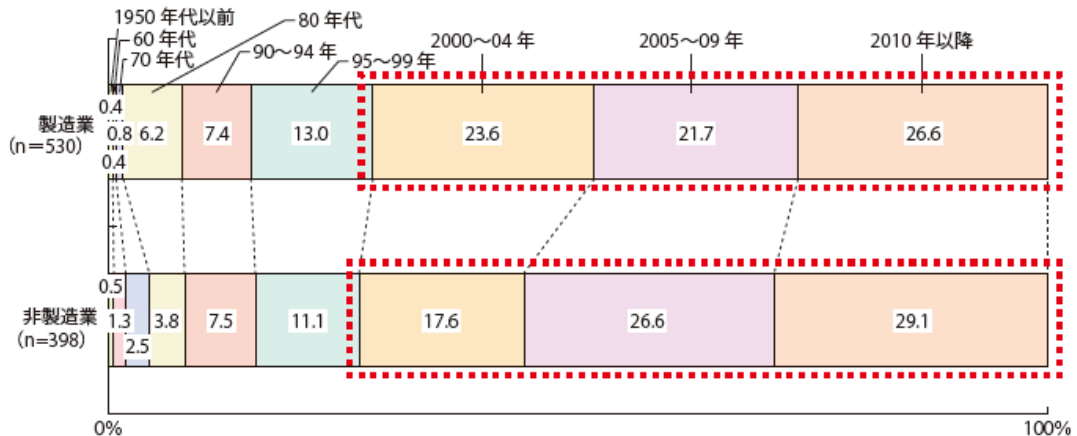
【図表 3-1-2】 輸出企業が輸出を開始した時期



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

(出所)2014年版中小企業白書

【図表 3-1-3】 最も重要な直接投資先の投資時期

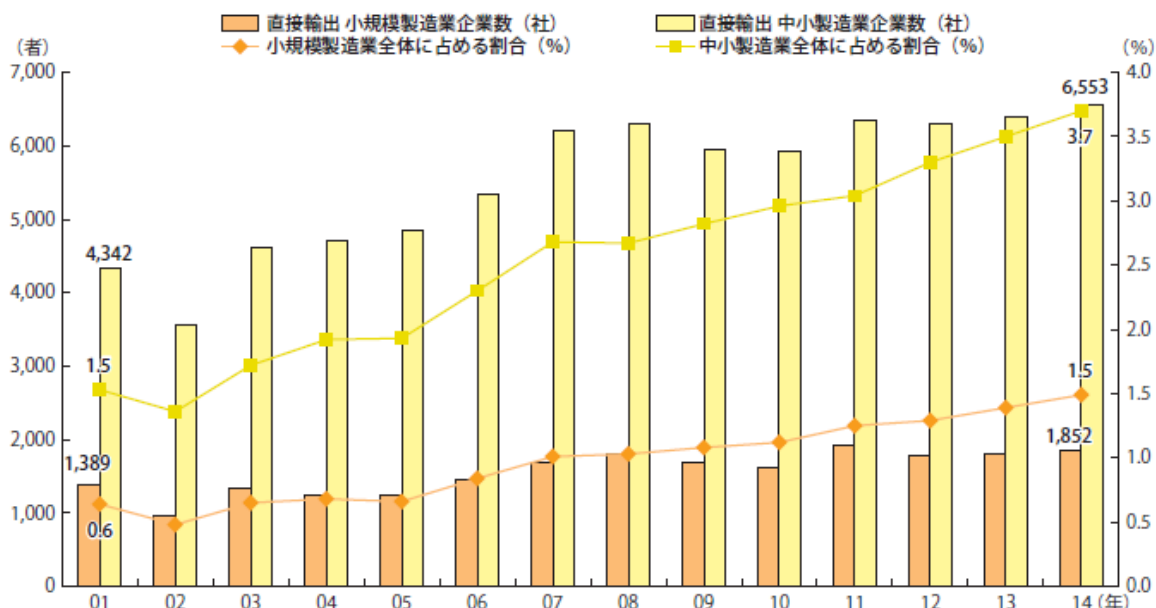


資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

(出所)2014年版中小企業白書

図表 3-1-4 は、直接輸出を行う中小製造企業数の推移を示している。直接輸出を行う中小製造企業数は、リーマン・ショック後に減少するも、その後増加に転じている。また、中小製造企業全体に占める割合は、ほぼ一貫して増加基調である。しかしながら、直接輸出を行う中小製造企業は、2014年で数は6,553社、中小製造企業全体に占める割合は3.7%に止まっている。一方、直接輸出を行う小規模製造企業数は、リーマン・ショック後に減少したのち回復するも、回復後は横ばいである。直接輸出を行う小規模製造企業は、2014年で数は1,852社、小規模製造企業全体に占める割合は1.5%とさらに低水準である。両者の合計で換算すると、8,405社、2.8%となる。

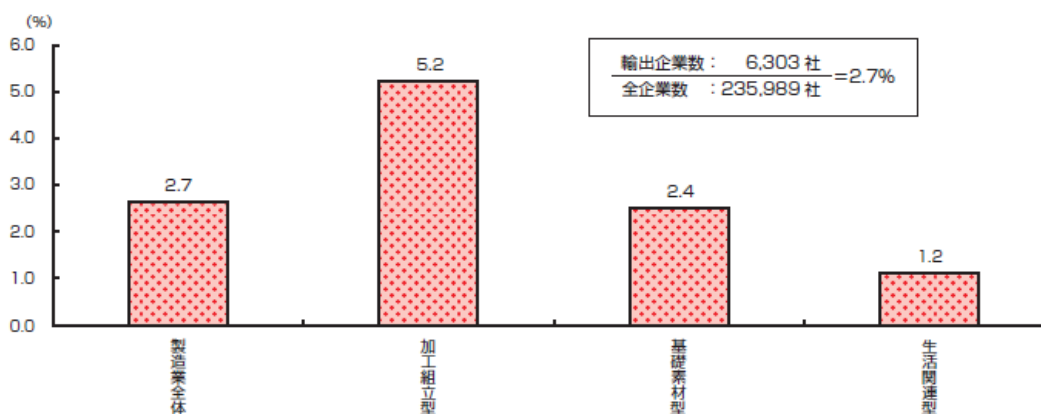
【図表 3-1-4】 企業規模別直接輸出製造企業数の推移



資料：経済産業省「工業統計表」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工
 (注) 1. 従業者4人以上の事業所単位の統計を、企業単位で再集計している。
 2. 「平成26年工業統計表」(再編加工)によると、従業者4人以上の製造事業所を保有する中小企業数は177,069者、小規模事業者は124,019者である。

(出所)2017年版中小企業白書

【図表 3-1-5】 業種別の輸出企業の割合 (中小製造業)

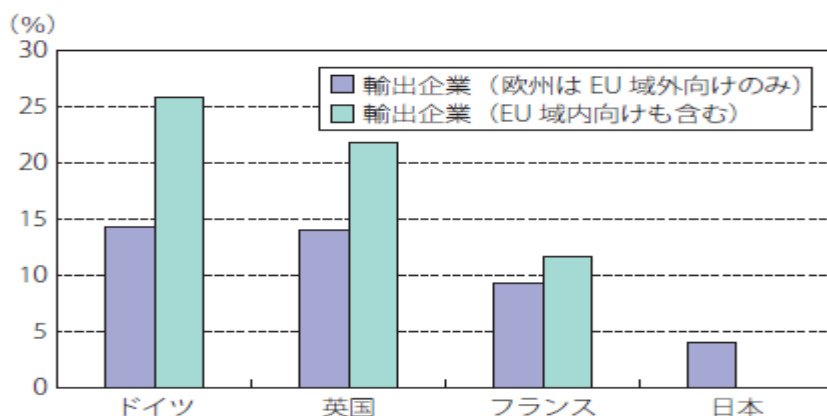


資料：経済産業省「平成20年工業統計表」再編加工
 (注) 1. ここでいう加工組立型とは、日本標準産業分類における、はん用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、業務用機械器具製造業、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業、情報通信機械器具製造業、輸送用機械器具製造業をいう。
 2. ここでいう基礎素材型とは、日本標準産業分類における、木材・木製品製造業、化学工業、パルプ・紙・紙加工品製造業、石油製品・石炭製品製造業、プラスチック製品製造業、ゴム製品製造業、窯業・土石製品製造業、鉄鋼業、非鉄金属製造業、金属製品製造業をいう。
 3. ここでいう生活関連型とは、日本標準産業分類における、食料品製造業、飲料・たばこ・飼料製造業、繊維工業、家具・装備品製造業、印刷・同関連業、なめし革・同製品・毛皮製造業、その他の製造業をいう。
 4. 事業所単位の工業統計表を、企業単位で集計し直しており、産業分類は直接輸出を行う事業所を保有する企業の産業分類に従っている。

(出所)2011年版中小企業白書

図表 3-1-5 は、輸出を行う中小製造企業の業種別および全体の割合を示している。2008年工業統計表を基にした数字であるが、加工組立型 5.2%、基礎素材型 2.4%、生活関連型 1.2%、全体 2.7%と、輸出を行っている中小製造企業の割合は非常に低い。

【図表 3-1-6】 各国中小企業（製造業）の輸出企業割合



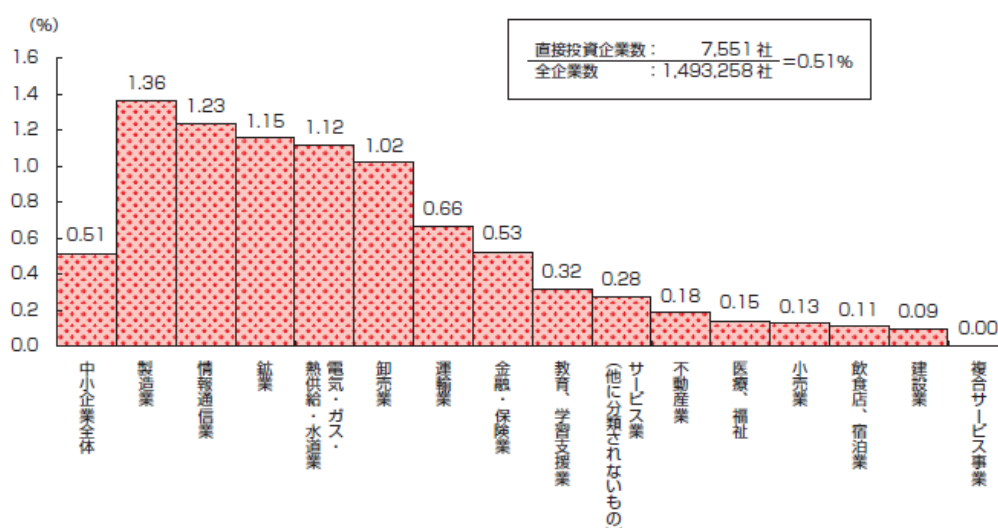
備考：製造業の中小企業に占める輸出企業の割合。日本は 2014 年、EU 各国は 2013 年。中小企業の規模は、欧州は従業員規模 249 人以下、日本は 300 人以下。（欧州は経済産業省による試算。）

資料：石川、齊藤、田岡（2017）、Eurostat、Easy Comext から経済産業省作成。

（出所）2017 年版通商白書

図表 3-1-6 は、輸出を行う中小製造企業のドイツ、英国、フランスとの比較である。EU 域内向けも含む輸出を行う中小製造企業の割合は、ドイツ約 25%、英国約 22%、フランス約 12%である。EU 域外向けのみの輸出を行う中小製造企業の割合でも、ドイツ約 15%、英国約 14%、フランス約 9%となっており、日本の割合が約 4%で欧州各国と比べ低水準である。

【図表 3-1-7】 業種別の直接投資企業の割合（中小企業）



資料：総務省「平成18年事業所・企業統計調査」再編加工

(注) 1. 個人事業所は含まない。

2. 産業分類は、2002年3月改訂のものに従っている。

3. ここでいう直接投資企業とは、海外に子会社又は関連する会社を保有する企業をいう。

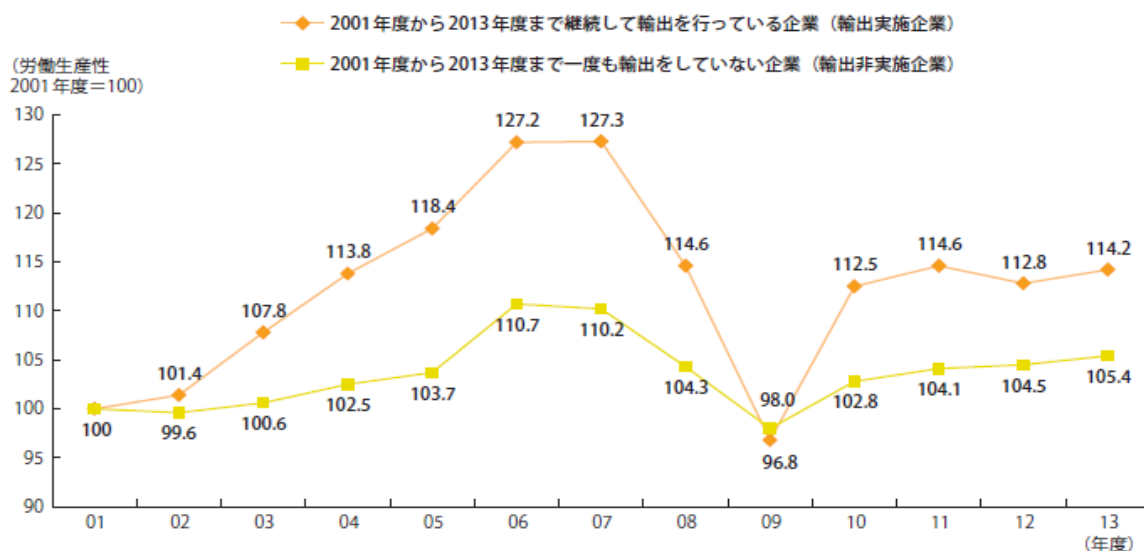
4. 子会社とは、当該会社が50%超の議決権を所有する会社をいう。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合と、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む。

5. 関連する会社とは、20%以上50%以下の議決権を直接所有している会社をいう。

（出所）2011 年版中小企業白書

図表 3-1-7 は、直接投資を行う中小企業の業種別および全体の割合を示している。直接投資を行う中小企業の中小企業全体に占める割合は 0.51%で、上述の輸出の場合と比較してさらに低い数字となっている。

【図表 3-1-8】 輸出実施企業と輸出非実施企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

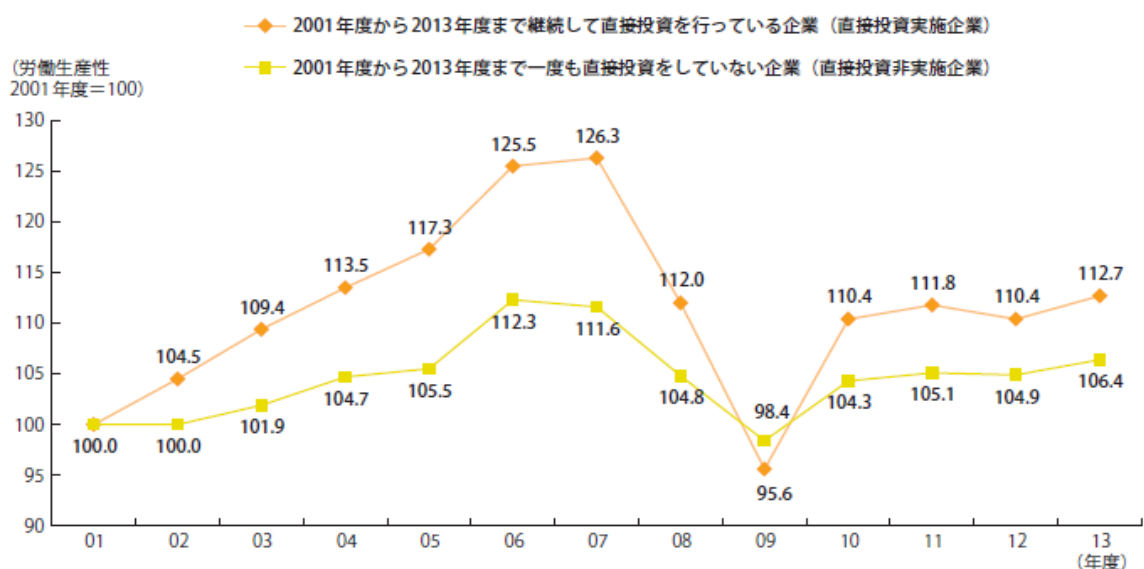
(注) 1. 中小企業のみを集計している。

2. 労働生産性＝国内の付加価値額/国内の従業員数で計算している。

3. 2001年度から2013年度まで連続して回答している企業を集計している。

(出所) 2016年版中小企業白書

【図表 3-1-9】 直接投資実施企業と直接投資非実施企業の労働生産性



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

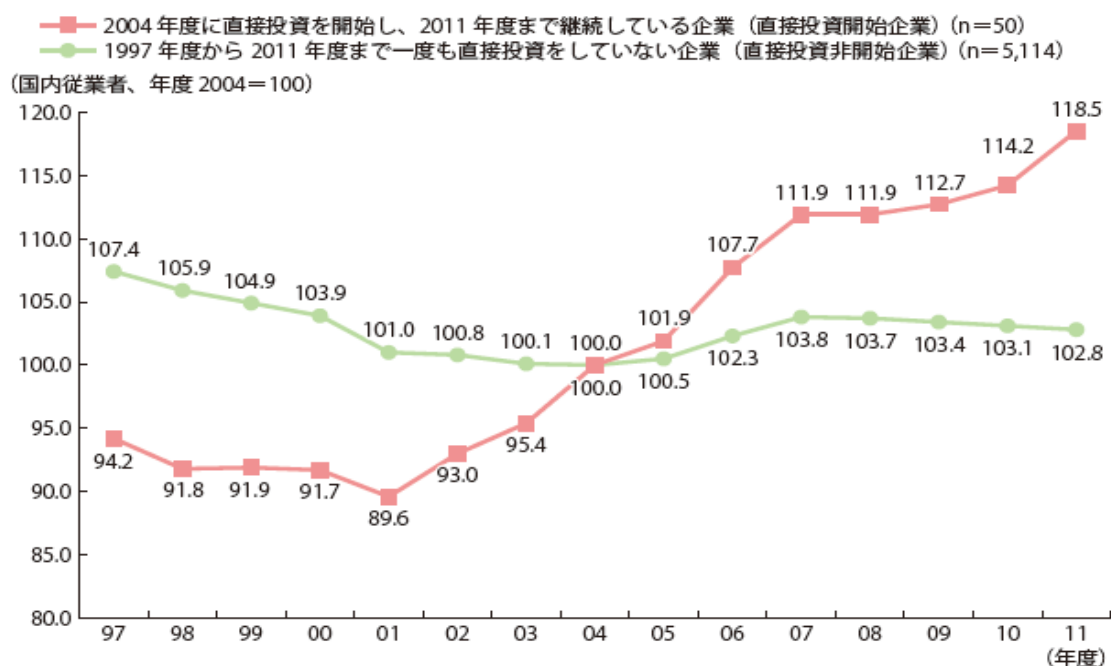
(注) 1. 中小企業のみを集計している。

2. 労働生産性＝国内の付加価値額/国内の従業員数。

3. 2001年度から2013年度まで連続して回答している企業を集計している。

(出所)2016年版中小企業白書

【図表 3-1-10】 直接投資開始企業の国内従業者数(中小企業、2004 年度開始)



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

- (注) 1. ここでいう直接投資とは、海外に子会社又は関連会社を保有することをいう。
 2. 1997～2011年度のパネルデータを使用している。
 3. 国内従業者数＝従業者数合計－海外従業者数。
 4. 指数の算式は加重平均値としている。

(出所)2014年版中小企業白書

図表 3-1-8 は、2001 年度から 2013 年度まで継続して輸出を行っている輸出実施企業と、2001 年度から 2013 年度まで一度も輸出をしていない輸出非実施企業の労働生産性の推移を、2001 年度を 100 とする指数で示し、比較したものである。輸出実施企業の労働生産性は高い伸びを示し、リーマン・ショックの影響を受けた 2008 年度および 2009 年度に一度落ち込み輸出非実施企業の労働生産性を下回るも、それ以外は 2001 年度から 2013 年度まで概ね高水準で伸びている。一方、輸出非実施企業の労働生産性はあまり変化しておらず、概ね低水準である。

図表 3-1-9 は、2001 年度から 2013 年度まで継続して直接投資を行っている直接投資実施企業と、2001 年度から 2013 年度まで一度も直接投資をしていない直接投資非実施企業の労働生産性の推移を、2001 年度を 100 とする指数で示し、比較したものである。輸出の場合と全く同様に、直接投資実施企業の労働生産性は高い伸びを示し、リーマン・ショックの影響を受けた 2008 年度および 2009 年度に一度落ち込み直接投資非実施企業の労働生産性を下回るも、それ以外は 2001 年度から 2013 年度まで概ね高水準で伸びている。一方、直接投資非実施企業の労働生産性はあまり変化しておらず、概ね低水準である。

図表 3-1-10 は、2004 年度に直接投資を開始し 2011 年度まで継続している直接投資開始企業と、1997 年度から 2011 年度まで一度も直接投資をしていない直接投資非開始企業の国内従業者数の推移を、2004 年度を 100 とする指数で、1997 年度から 2011 年度まで

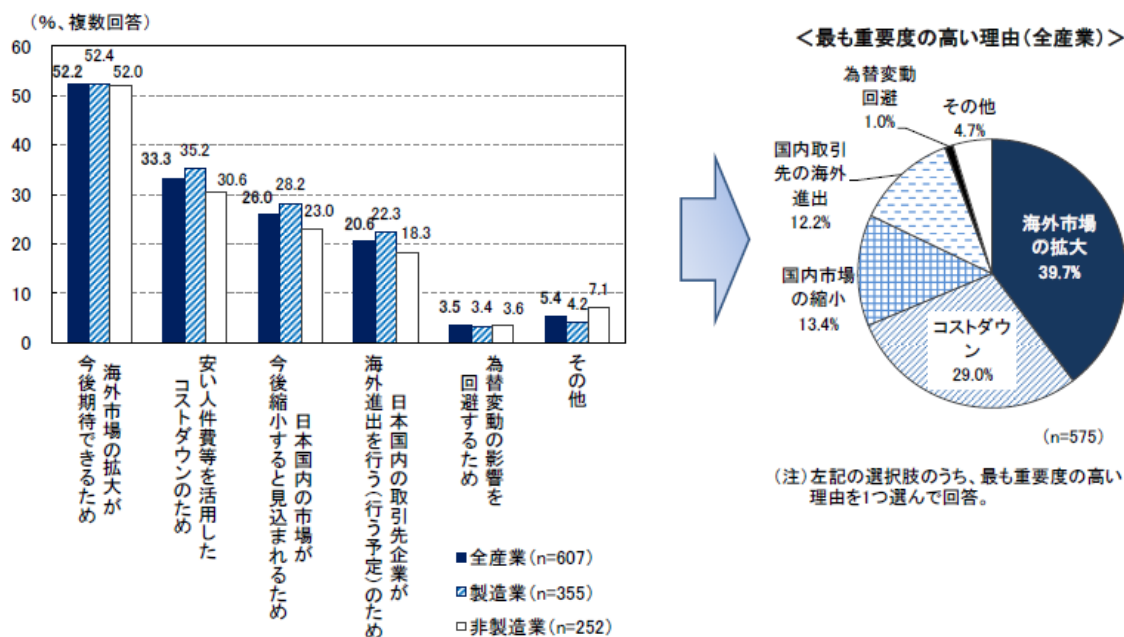
示し、比較したものである。直接投資非開始企業の国内従業者数は、1997年度以降2004年度まで一貫して減少し、2004年度以降はほぼ横ばいで推移している。直接投資開始企業の国内従業者数は、1997年度から2001年度まで減少傾向であったが、以後は2011年度まで一貫して高水準で増加している。

以上、本節では中小企業の国際展開の現状を考察してきた。国際展開を行う中小企業の割合は、特に2000年以降増加してきているものの、いまだに非常に低水準である。この割合は、ドイツ、英国、フランスとの比較においても低い。一方、国際展開する中小企業は、労働生産性および国内従業者数共に国際展開をしていない中小企業を高水準で上回っており、中小企業の国際展開の一つの効果が示された。

第2節 中小企業の国際展開の動機

本節では、中小企業が国際展開をする動機、国際展開をしない理由、国際展開がもたらす効果について考察する。

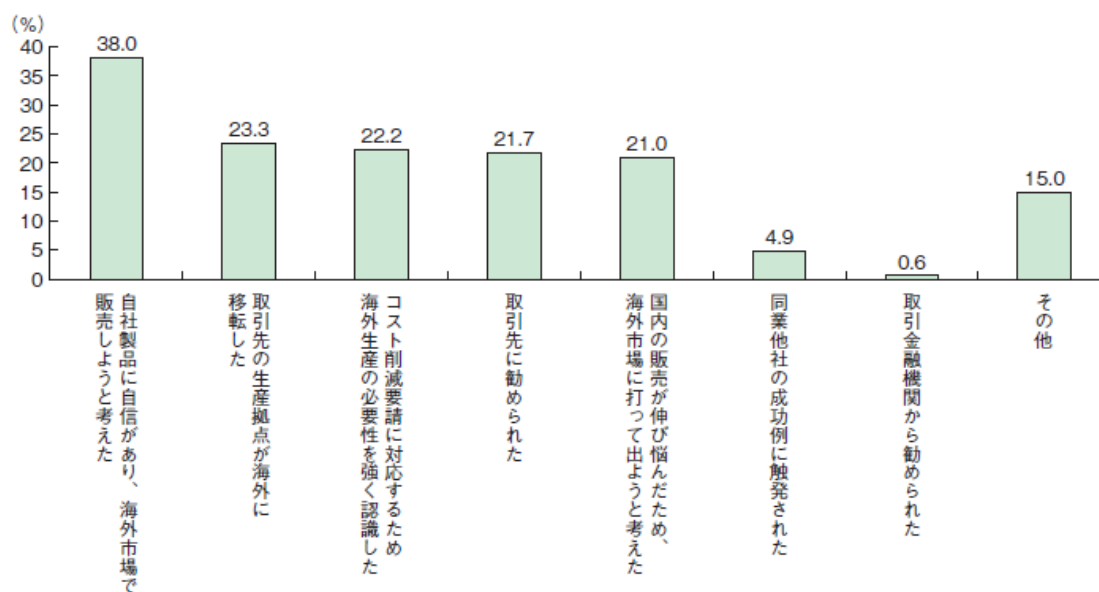
【図表 3-2-1】 海外進出を行う理由（複数回答）



(出所) 商工中金『中小企業の海外進出に対する意識調査』2015年4月

図表 3-2-1 は、中小企業が国際展開を行う理由を製造業、非製造業、全産業ごとに示している。いずれにおいても、「海外市場の拡大が今後期待できるため」との理由がトップで52.0～52.4%、以下、「安い人件費等を活用したコストダウンのため」30.6～35.2%、「日本国内の市場が今後縮小すると見込まれるため」23.0～28.2%、「日本国内の取引先企業が海外進出を行う（行う予定）のため」18.3～22.3%、「為替変動の影響を回避するため」3.4～3.6%の順が続いている。

【図表 3-2-2】 国際化を行うことになったきっかけ(複数回答)



資料：中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））

(注) 1. 国際化を「行っている」と回答した中小企業のみを集計している。

2. 複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

(出所) 2010年版中小企業白書

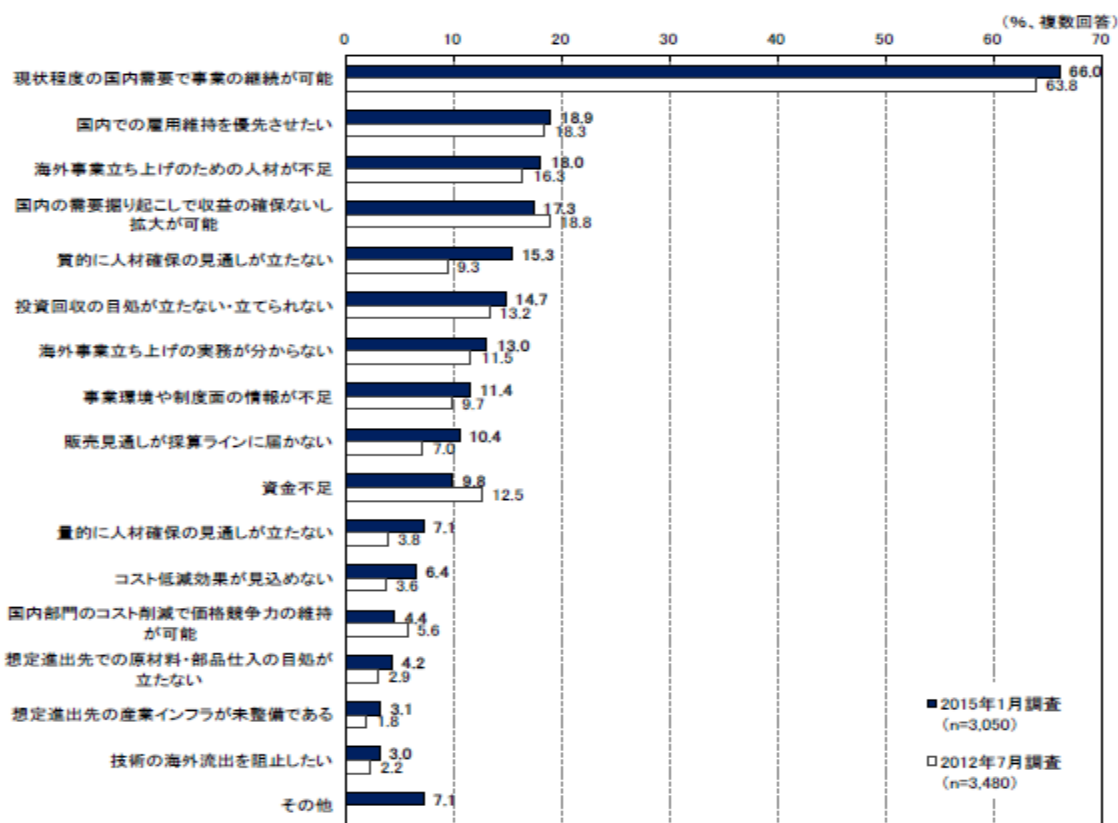
図表 3-2-2 は、国際展開を行うことになったきっかけを示している。「自社製品に自信があり、海外市場で販売しようと考えた」という自主的かつ積極的な理由が 38.0%で最多となっている。「取引先の生産拠点が海外に移転した」23.3%、「コスト削減要請に対応するため、海外生産の必要性を強く認識した」22.2%、「取引先に勧められた」21.7%、「国内販売が伸び悩んだため、海外市場に打って出ようと考えた」21.0%は、ほぼ同数である。

一方、図表 3-2-3 は、国際展開を行わない理由を示している。「現状程度の国内需要で事業の継続が可能」との理由が 66.0%で、国際展開の必要性を感じていない中小企業が 3分の2に上る⁸⁷。以下、「国内での雇用維持を優先させたい」18.9%、「海外事業立ち上げのための人材が不足」18.0%、「国内の需要掘り起こしで収益の確保ないし拡大が可能」17.3%、「質的に人材確保の見通しが立たない」15.3%、「投資回収の目処が立たない、立てられない」14.7%、「海外事業立ち上げの実務が分からない」13.0%、「事業環境や制度面の情報

⁸⁷ 中小企業庁委託「国際化と企業活動に関するアンケート調査」（2009年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株））における国際化を行ったことのない中小企業に対する国際化を行わない理由を尋ねた質問に対して、62.4%が「必要性を感じない」と回答している（2010年版中小企業白書、178頁）。また、中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、（株）帝国データバンク）における海外展開投資の重要度を尋ねた質問に対して、「最重要である」あるいは「重要である」との回答の合計は19.7%に止まり、「あまり重要でない」あるいは「重要でない」との回答の合計は80.3%にも上っている（2016年版中小企業白書、182頁）。

が不足」11.4%、「販売見通しが採算ラインに届かない」10.4%、「資金不足」9.8%、「量的に人材確保の見通しが立たない」7.1%、「コスト低減効果が見込めない」6.4%と続いていく。

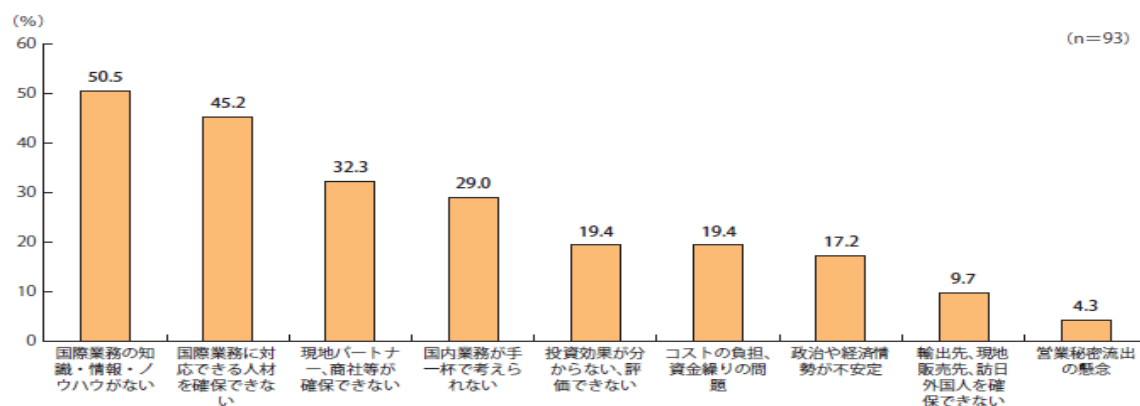
【図表 3-2-3】海外進出を行わない理由（複数回答）



(注)2012年7月調査では、「その他」の選択肢なし。

(出所) 商工中金『中小企業の海外進出に対する意識調査』2015年4月

【図表 3-2-4】海外展開投資未実施企業が海外展開投資を行わない理由(複数回答)



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

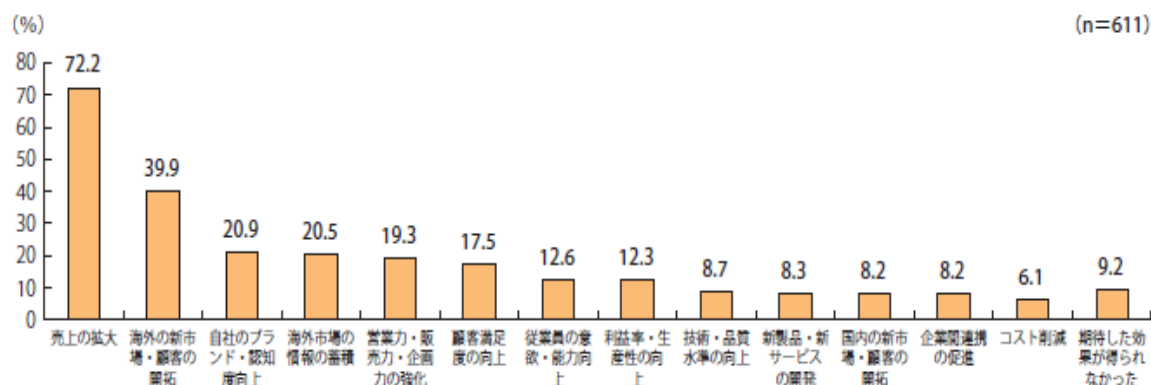
(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2.海外展開投資を重要であると回答しており、かつ海外展開投資を行っていない企業を集計している。

(出所)2016年版中小企業白書

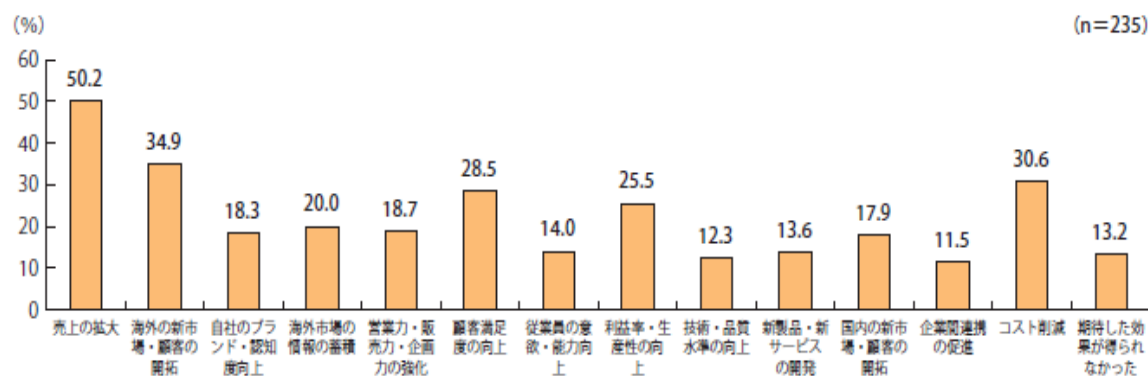
図表 3-2-4 は、国際展開が重要であるとしながらも国際展開を行っていない中小企業の理由を示している。「国際業務の知識・情報・ノウハウがない」50.5%、「国際業務に対応できる人材を確保できない」45.2%、「現地パートナー、商社等が確保できない」32.3%、「国内業務が手一杯で考えられない」29.0%と続き、人材不足に関する理由が上位を占めている。

【図表 3-2-5】輸出による効果（複数回答）



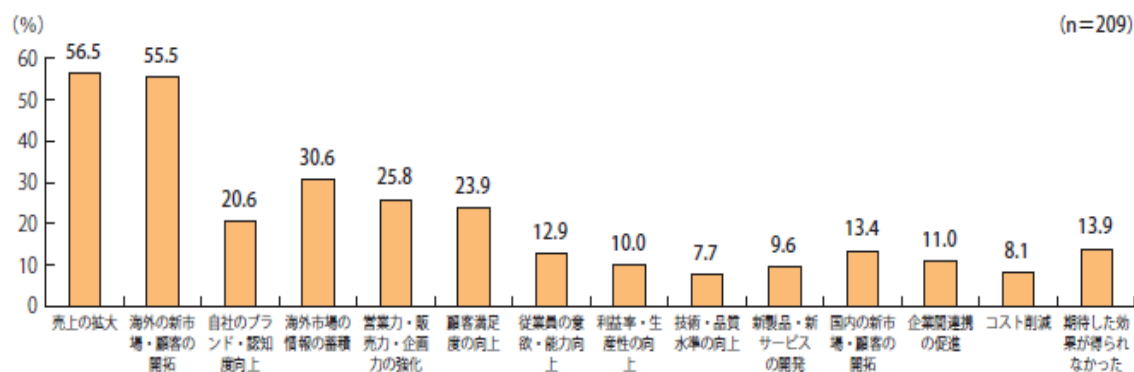
(出所)2016年版中小企業白書

【図表 3-2-6】直接投資（生産拠点）による効果(複数回答)



(出所) 2016年版中小企業白書

【図表 3-2-7】直接投資（販売・サービス拠点）による効果(複数回答)



(出所)2016年版中小企業白書

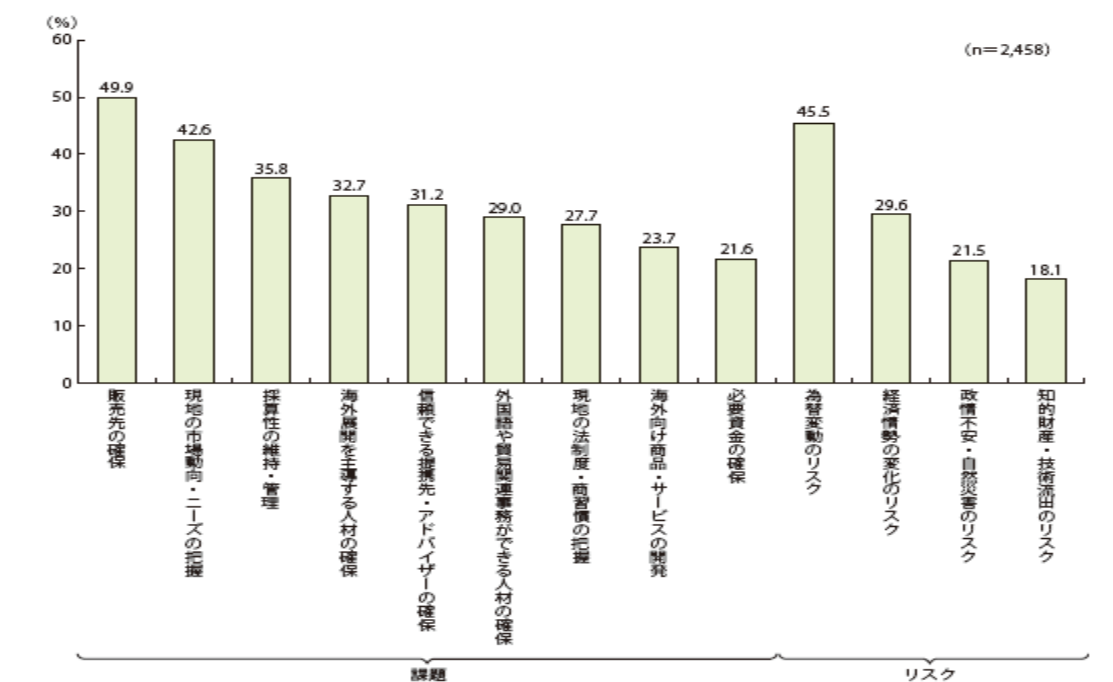
図表 3-2-5 は、輸出による効果、図表 3-2-6 は、直接投資（生産拠点）による効果、図表 3-2-7 は、直接投資（販売・サービス拠点）による効果を示している。いずれも、「売上の拡大」を一番目に、「海外新市場・顧客の開拓」を二番目に効果として挙げている。直接投資（生産拠点）による効果としては、「コスト削減」30.6%、「顧客満足度の向上」28.5%、「利益率・生産性の向上」25.5%も多く挙げられている。また、直接投資（販売・サービス拠点）による効果では、「海外市場の情報の蓄積」30.6%、「営業力・販売力・企画力の強化」25.8%、「顧客満足度の向上」23.9%、「自社のブランド・認知度の向上」20.6%も多く挙げられている。

以上、本節では中小企業が国際展開をする動機、国際展開をしない理由、国際展開がもたらす効果について考察してきた。海外需要の取り込み、コストの削減、取引先の海外進出に追随といった理由にもまして、自社の製品に自信があり海外で売ってみたいとの理由がトップであった。国際展開の必要性を感じていない中小企業が3分の2もある一方、国際展開の必要性は感じながらも出来ないでいる中小企業の理由は、人材不足に関連するものが上位であった。国際展開の効果については、売上の拡大、海外新市場・顧客の開拓が上位ふたつを占めたが、それ以外にも様々な効果が挙げられていた。

第3節 中小企業の国際展開の課題

本節では、中小企業が国際展開をする上での課題やリスク、国際展開を成功させるために必要な取組みについて考察する。

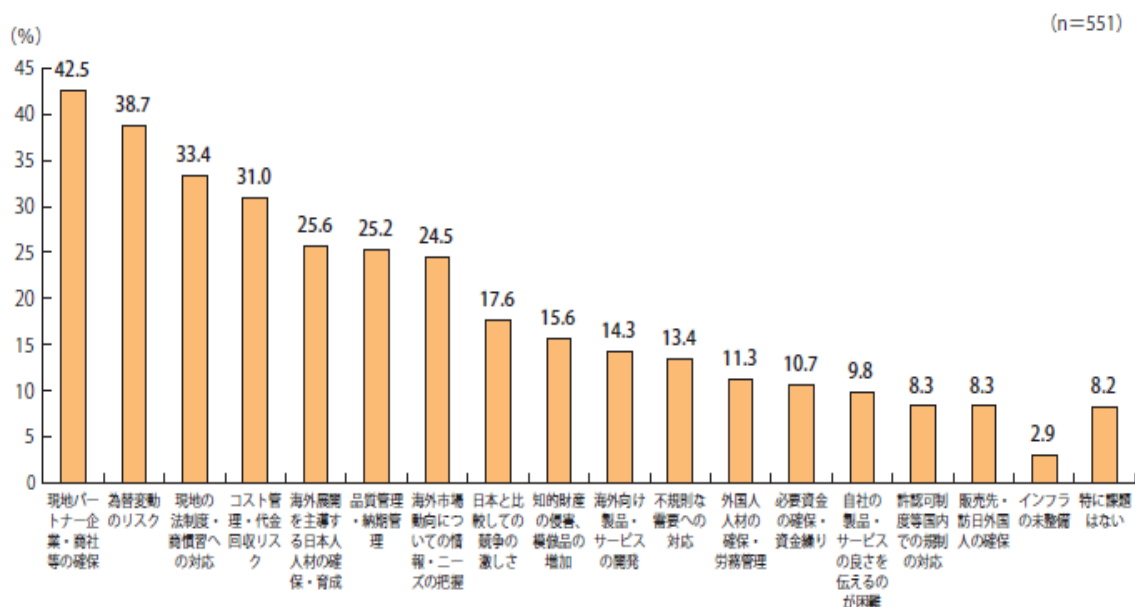
【図表 3-3-1】 輸出企業が直面している課題、リスク(複数回答)



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、擔保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

(出所) 2014年版中小企業白書

【図表 3-3-2】 輸出における課題（複数回答）



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）
 (注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。
 2. 輸出を行っている企業を集計している。

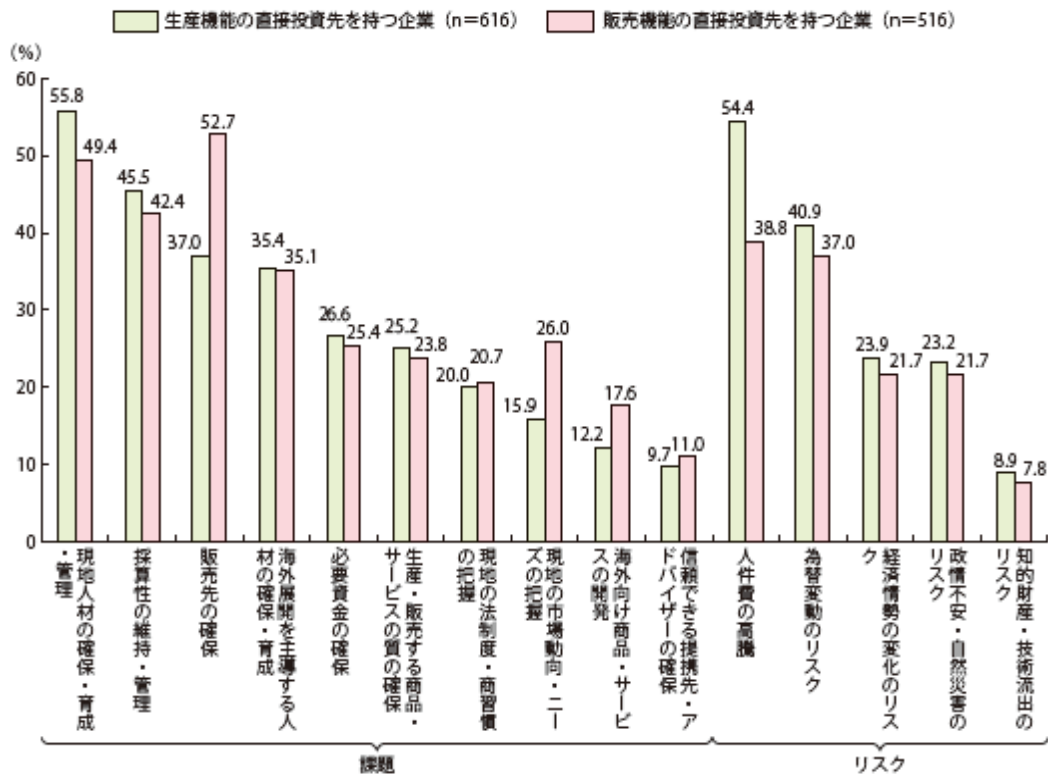
(出所)2016年版中小企業白書

図表 3-3-1 は、輸出企業が直面している課題とリスクを示している。課題では「販売先の確保」49.9%が一番多く、以下「現地の市場動向・ニーズの把握」42.6%、「採算性の維持・管理」35.8%、「海外展開を主導する人材の確保」32.7%、「信頼できる提携先・アドバイザーの確保」31.2%、「外国語や貿易関連事務ができる人材の確保」29.0%、「現地の法制度・商慣習の把握」27.7%、「海外向け商品・サービスの開発」23.7%、「必要資金の確保」21.6%と続く。リスクでは「為替変動リスク」45.5%が一番多く、以下「経済情勢の変化のリスク」29.6%、「政情不安・自然災害のリスク」21.5%、「知的財産・技術流出のリスク」18.1%と続く。

図表 3-3-2 も、輸出企業が直面している課題（リスクを含む）を示している。「現地パートナー企業・商社等の確保」42.5%が一番多く、以下「為替変動のリスク」38.7%、「現地の法制度・商慣習への対応」33.4%、「コスト管理・代金回収リスク」31.0%、「海外展開を主導する日本人人材の確保・育成」25.6%、「品質管理・納期管理」25.2%、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」24.5%、「日本と比較しての競争の激しさ」17.6%、「知的財産の侵害・模倣品の増加」15.6%、「海外向け製品・サービスの開発」14.3%、「不規則な需要への対応」13.4%、「外国人人材の確保・労務管理」11.3%、「必要資金の確保・資金繰り」10.7%、「自社の製品・サービスの良さを伝えるのが困難」9.8%、「許認可制度等国内での規制の対応」8.3%、「販売先・訪日外国人の確保」8.3%、「インフラの未整備」2.9%と続き、「特に問題はない」8.2%との回答もある。

双方のアンケート調査結果から、中小輸出企業が「販売先・現地パートナーの確保」や「為替リスク対策」のほか多くの課題およびリスクに直面していることが分かる。

【図表 3-3-3】 直接投資企業が直面している課題、リスク(複数回答)

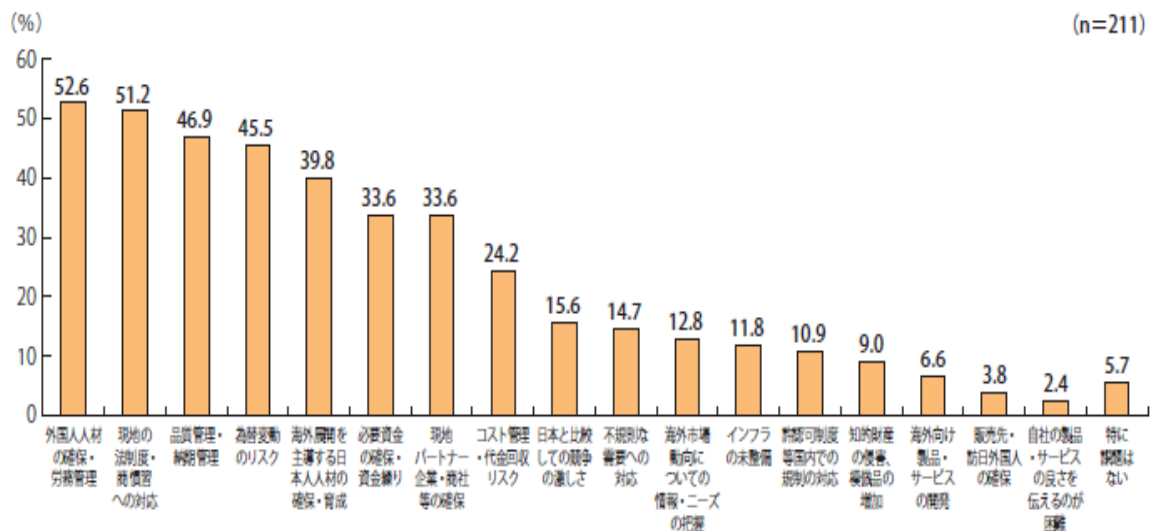


資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

(注) ここでは、企業が最も重要と考えている直接投資先の拠点機能について、「生産機能」、「販売機能」と回答した企業をそれぞれ集計している。

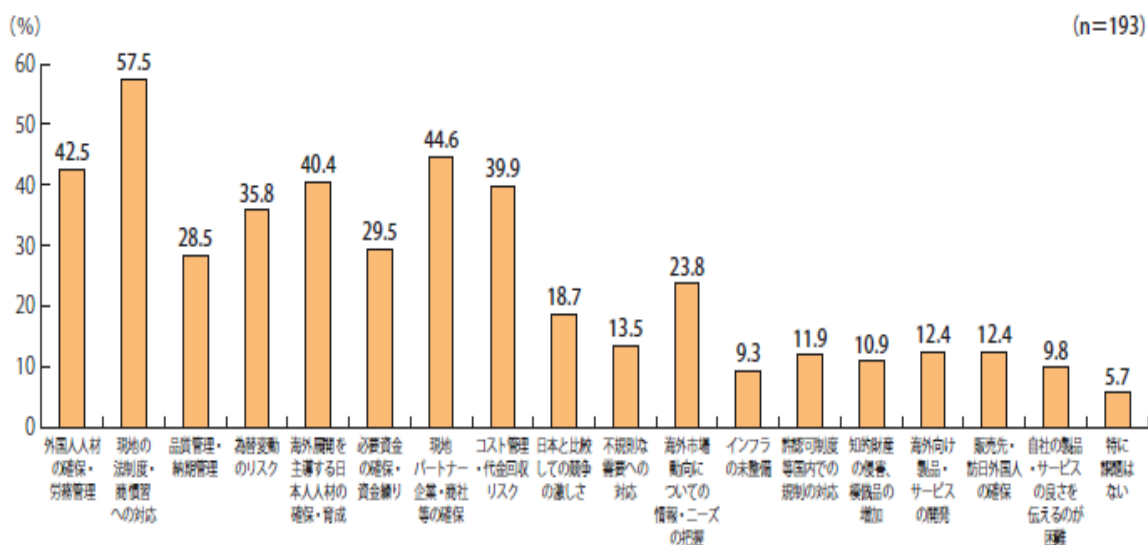
(出所) 2014年版中小企業白書

【図表 3-3-4】 直接投資（生産拠点）における課題（複数回答）



(出所) 2016年版中小企業白書

【図表 3-3-5】 直接投資（販売・サービス拠点）における課題（複数回答）



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

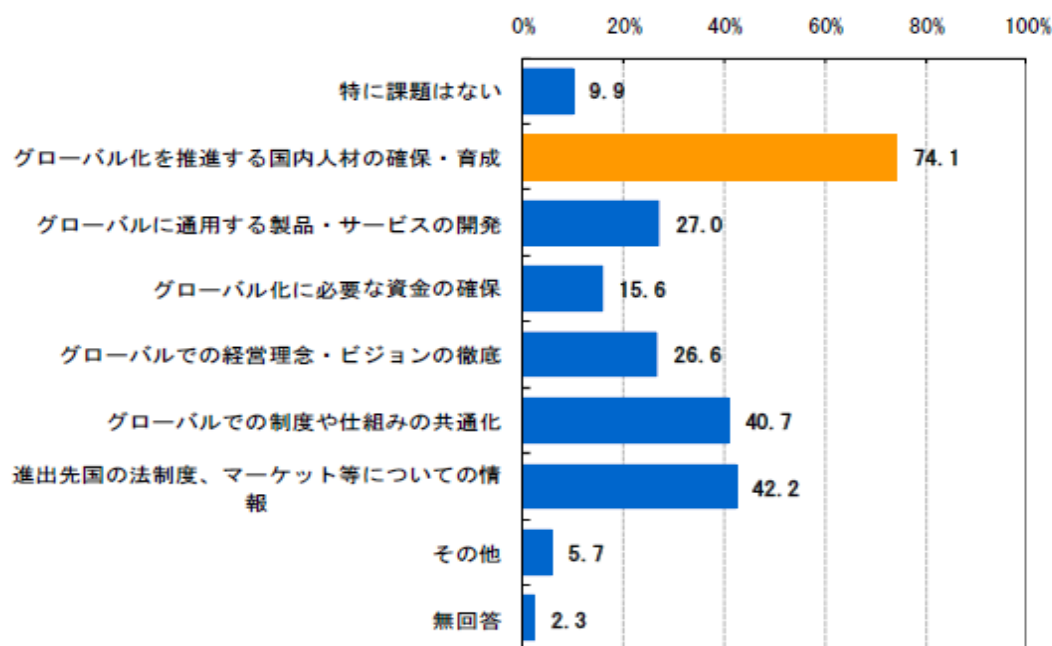
(注)1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. 直接投資を行っている企業を集計している。

(出所) 2016年版中小企業白書

【図表 3-3-6】 海外拠点の設置・運営にあたっての課題（複数回答）

海外拠点の設置・運営に際して、貴社が直面されている課題や問題がありますか。また、それはどのようなものでしょうか。(N:263)



(出所)中小企業庁『中小企業の企業力強化ビジョン』2012年5月15日

図表 3-3-3 は、直接投資企業が直面している課題とリスクを、生産機能を持つ直接投資企業と販売機能を持つ直接投資企業ごとに示している。生産機能を持つ直接投資企業の課題では「現地人材の確保・育成・管理」55.8%が一番多く、以下「採算性の維持・管理」45.5%、「販売先の確保」37.0%、「海外展開を主導する人材の確保・育成」35.4%、「必要資金の確保」26.6%、「生産・販売する商品・サービスの質の確保」25.2%、「現地の法制度・商習慣の把握」20.0%と続く。また、生産機能を持つ直接投資企業のリスクでは「人件費の高騰」54.4%、「為替変動のリスク」40.9%が高い。一方、販売機能を持つ直接投資企業の課題では「販売先の確保」52.7%が一番多く、以下「現地人材の確保・育成・管理」49.4%、「採算性の維持・管理」42.4%、「海外展開を主導する人材の確保・育成」35.1%、「現地の市場動向・ニーズの把握」26.0%、「必要資金の確保」25.4%、「生産・販売する商品・サービスの質の確保」23.8%、「現地の法制度・商習慣の把握」20.7%と続く。また、販売機能を持つ直接投資企業のリスクでは、生産機能を持つ直接投資企業同様「人件費の高騰」38.8%、「為替変動のリスク」37.0%が高い。

図表 3-3-4 と図表 3-3-5 も、それぞれ直接投資（生産拠点）における課題と直接投資（販売・サービス拠点）における課題を示している（リスクを含む）。直接投資（生産拠点）では「外国人材の確保・労務管理」52.6%、「現地の法制度・商慣習への対応」51.2%、「品質管理・納期管理」46.9%、「為替変動のリスク」45.5%、「海外展開を主導する日本人材の確保・育成」39.8%、「必要資金の確保・資金繰り」33.6%、「現地パートナー企業・商社等の確保」33.6%、「コスト管理・代金管理のリスク」24.2%と続く。一方、直接投資（販売・サービス拠点）では「現地の法制度・商慣習への対応」57.5%、「現地パートナー企業・商社等の確保」44.6%、「外国人材の確保・労務管理」42.5%、「海外展開を主導する日本人材の確保・育成」40.4%、「コスト管理・代金回収リスク」39.9%、「為替変動のリスク」35.8%、「必要資金の確保・資金繰り」29.5%、「品質管理・納期管理」28.5%、「海外市場動向についての情報・ニーズの把握」23.8%と続いている。

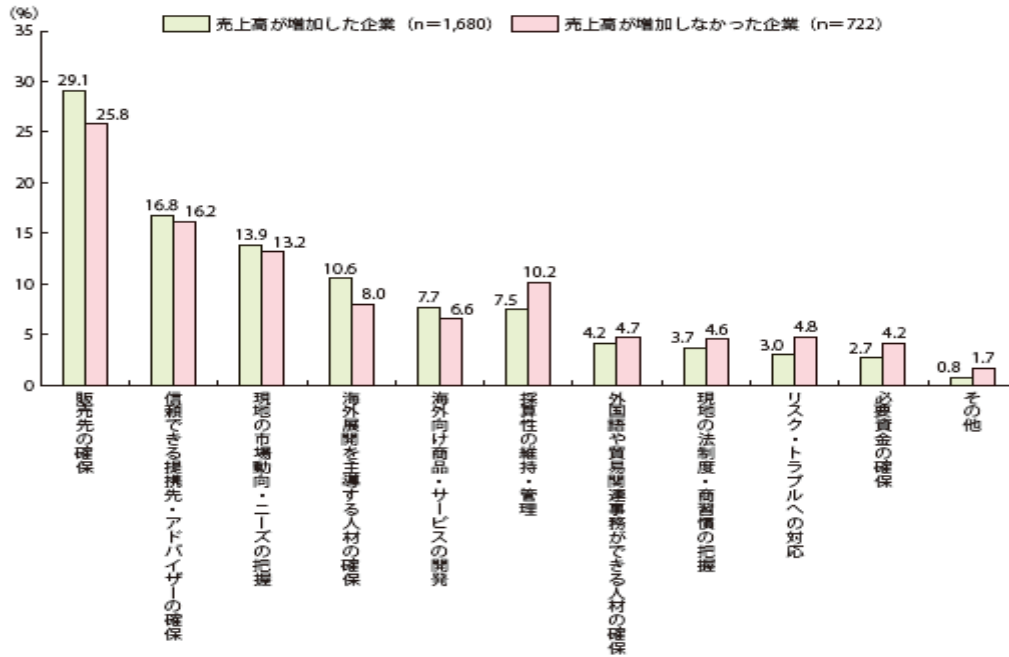
双方のアンケート調査の結果から、採算確保、販売先確保、資金繰り、為替リスク、現地法制度・商慣習への対応など直接投資における課題は多いが、図表 3-3-6 海外拠点の設置・運営にあたっての課題でも示されている通り、人材に係る課題の比重も高い。

図表 3-3-7 は、輸出を成功させるために最も重要な取組みについて、売上高が増加した企業（輸出が上手くいった企業）と売上高が増加しなかった企業（輸出が上手くいかなかった企業）の双方から回答を得ている。いずれも、最も重要な取組みとして「販売先の確保」が一番多く挙げられている。

図表 3-3-8 は、直接投資（生産機能）を成功させるために最も重要な取組みについて、図表 3-3-9 は、直接投資（販売機能）を成功させるために最も重要な取組みについて、それぞれ将来性に良い影響があった企業（直接投資が上手くいった企業）と資金繰りが悪化した企業（直接投資が上手くいかなかった企業）の双方から回答を得ている。いずれも、最も重要な取組みとして「販売先の確保」、「現地人材の確保・育成・管理」、「海外展開を主導する人材の確保・育成」が上位 3 つの取組みとして挙げられている。

成功のための最も重要な取組みとして、販売先の確保に続き、人材に係る取組みが上位を占めている。

【図表 3-3-7】 輸出を成功させるために最も重要な（成否の分かれ目となる）取組

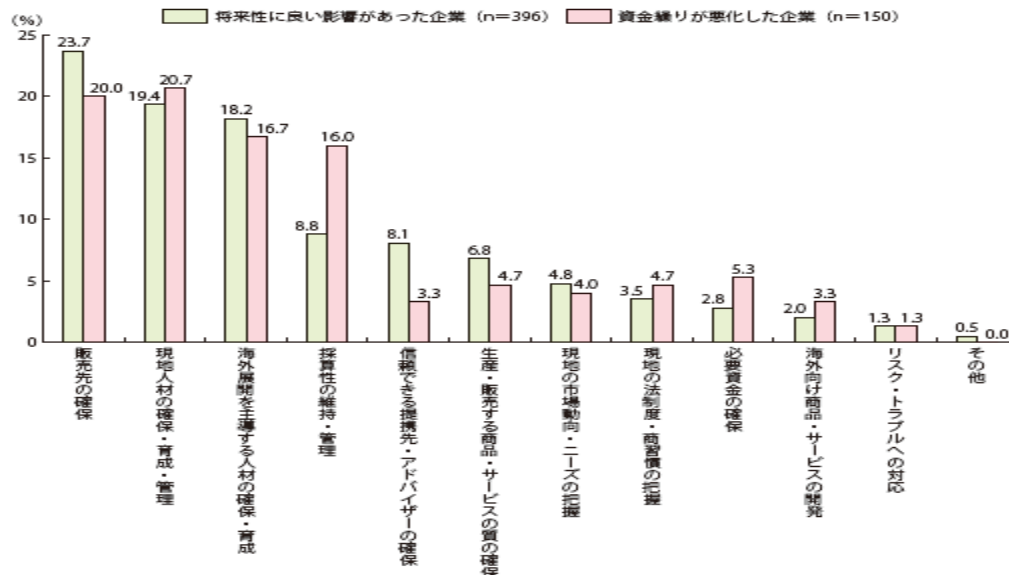


資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

(注) 「売上高が増加した企業」とは、輸出の開始が与えた「売上高の増加」への影響として、「良い影響」、「やや良い影響」と回答した企業をいう。また、「売上高が増加しなかった企業」とは、売上高への影響として、「どちらとも言えない」、「やや悪い影響」、「悪い影響」と回答した企業をいう。

(出所)2014年版中小企業白書

【図表 3-3-8】 直接投資（生産機能）を成功させるために最も重要な（成否の分かれ目となる）取組

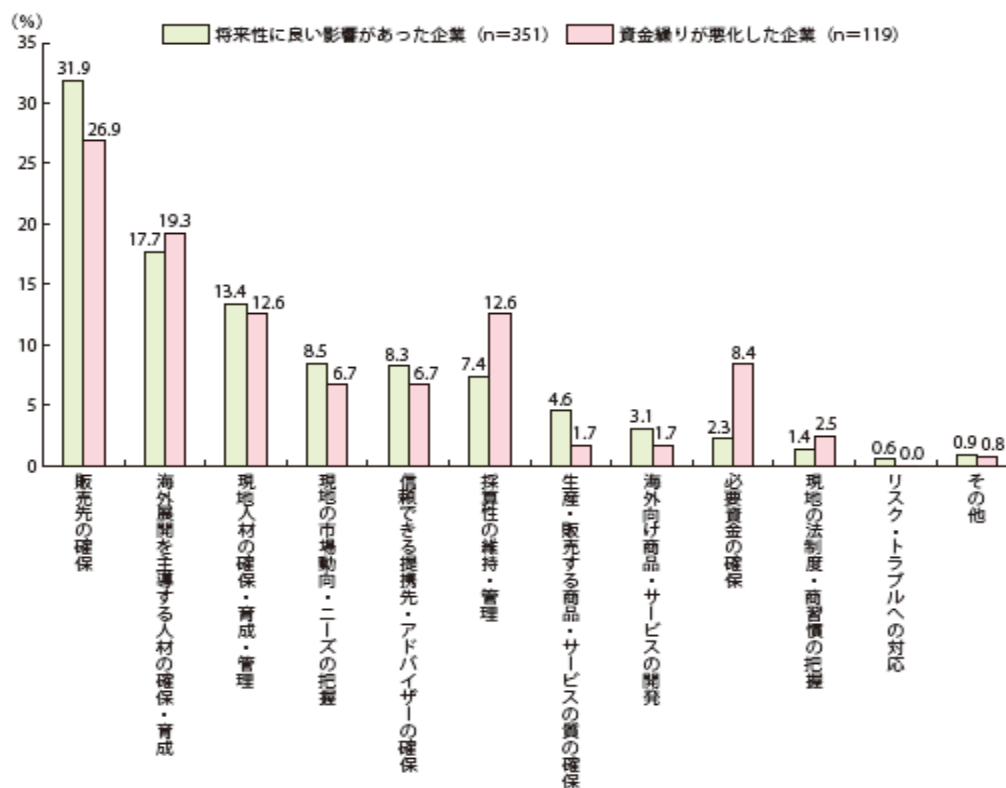


資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

(注) 1. 「将来性に良い影響があった企業」とは、最も重要な直接投資先への投資が与えた国内事業への影響について、企業の将来性への影響として、「良い影響」、「やや良い影響」と回答した企業をいう。また、「資金繰りが悪化した企業」とは、資金繰りへの影響として、「やや悪い影響」、「悪い影響」と回答した企業をいう。
2. 最も重要な直接投資先の機能として、「生産機能」と回答した企業を集計している。

(出所) 2014年版中小企業白書

【図表 3-3-9】直接投資（販売機能）を成功させるために最も重要な（成否の分かれ目となる）取組



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、損保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

- (注) 1. 「将来性に良い影響があった企業」とは、最も重要な直接投資先への投資が与えた国内事業への影響について、企業の将来性への影響として、「良い影響」、「やや良い影響」と回答した企業をいう。また、「資金繰りが悪化した企業」とは、資金繰りへの影響として、「やや悪い影響」、「悪い影響」と回答した企業をいう。
 2. 最も重要な直接投資先の機能として、「販売機能」と回答した企業を集計している。

(出所) 2014年版中小企業白書

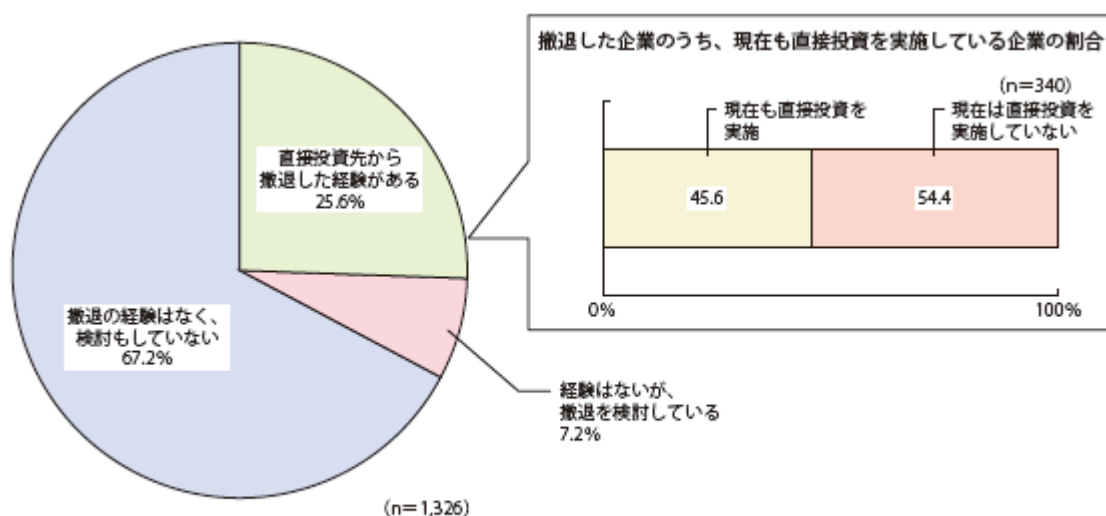
第4節 中小企業の国際展開からの撤退

本節では、中小企業の国際展開からの撤退について考察する。前節で触れた国際展開成功のために最も重要な取組みは、国際展開の上手くいった企業にも上手くいかなかった企業にも共通認識であった。成否の分かれ目は、取組みを実行できたか出来なかったかである⁸⁸。撤退の理由と撤退時の課題について見ていく。

図表 3-4-1 は、直接投資先からの撤退経験を示している。「直接投資先から撤退した経験がある」は 25.6%、「経験はないが撤退を検討している」は 7.2%、「撤退の経験はなく、検討もしていない」は 67.2%であり、4分の1が実際に撤退を経験している。さらに、撤退を経験した中小企業のうち、「現在も直接投資を実施している」のは 45.6%、「現在は直接投資を実施していない」のは 54.4%である。

⁸⁸ 中小企業庁『2014年版中小企業白書』pp.308-309、pp.320-324。

【図表 3-4-1】 直接投資先からの撤退経験

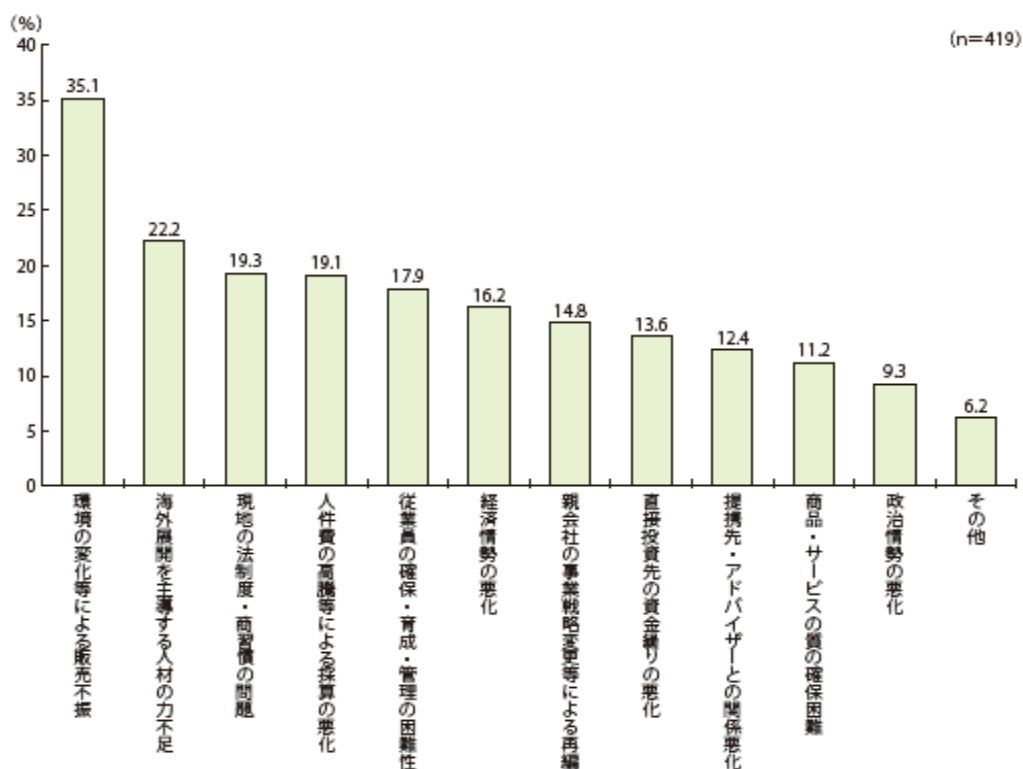


資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、擔保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

(注) 現在直接投資に取り組んでいる、又は過去に直接投資に取り組んでいた企業に尋ねたものである。

(出所)2014年版中小企業白書

【図表 3-4-2】 直接投資先からの撤退理由（複数回答）



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、擔保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

(注) 直接投資先からの撤退した経験について、「撤退した経験がある」、「撤退を検討している」と回答した企業を集計している。

(出所)2014年版中小企業白書

図表 3-4-2 は、直接投資先からの撤退理由を示している。「環境の変化による販売不振」35.1%が一番多く、以下「海外展開を主導する人材の力不足」22.2%、「現地の法制度・商慣習の問題」19.3%、「人件費の高騰等による採算の悪化」19.1%、「従業員の確保・育成・管理の困難性」17.9%、「経済情勢の悪化」16.2%、「親会社の事業戦略変更等による再編」14.8%、「直接投資先の資金繰りの悪化」13.6%、「提携先・アドバイザーとの関係悪化」12.4%、「商品・サービスの質の確保困難性」11.2%、「政治情勢の悪化」9.3%、「その他」6.2%である。撤退理由の上位2つ「販売の問題」、「人材の問題」は、前節で見た成功のための最も重要な取組みに呼応していることが分かる。

【図表 3-4-3】 国・地域別の撤退した（または撤退を検討している）理由

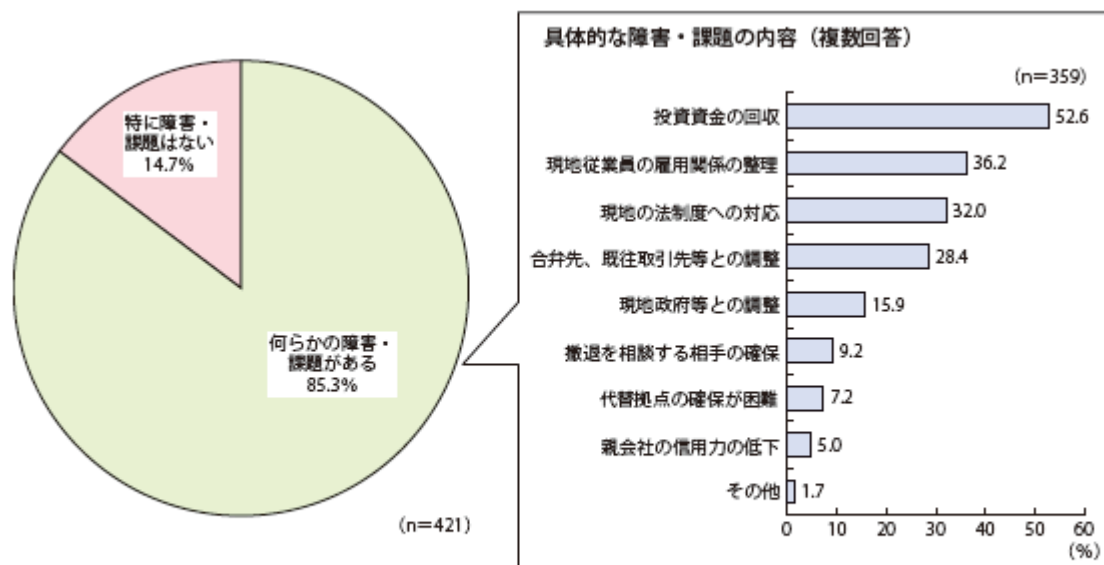
撤退の理由/撤退する国・地域	理由1位														理由2位															
	中国	韓国	米国	シンガポール	タイ	香港	台湾	ベトナム	マレーシア	西欧	インドネシア	フィリピン	インド	ブラジル	オーストラリア	中国	韓国	米国	シンガポール	タイ	香港	台湾	ベトナム	マレーシア	西欧	インドネシア	フィリピン	インド	ブラジル	オーストラリア
撤退した(撤退予定含む)企業数	170	22	21	16	15	14	14	14	10	9	8	5	5	3	3	170	22	21	16	15	14	14	14	10	9	8	5	5	3	3
撤退の理由(複数回答計)	170	22	21	16	15	14	14	14	10	9	8	5	5	3	3	170	22	21	16	15	14	14	14	10	9	8	5	5	3	3
日本本社の経営方針変更(海外拠点再配置等)	10.4%	13.6%	18.2%	26.3%	18.5%	16.0%	19.0%	26.9%	6.3%	22.2%	10.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%	10.4%	13.6%	18.2%	26.3%	18.5%	16.0%	19.0%	26.9%	6.3%	22.2%	10.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%
現地の従業員人件費等のコスト上昇	16.5%	9.1%	4.5%	15.8%	0.0%	16.0%	9.5%	3.8%	6.3%	16.7%	10.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	16.5%	9.1%	4.5%	15.8%	0.0%	16.0%	9.5%	3.8%	6.3%	16.7%	10.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
現地における競合激化	9.2%	18.2%	9.1%	10.5%	22.2%	16.0%	4.8%	7.7%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	14.3%	9.2%	18.2%	9.1%	10.5%	22.2%	16.0%	4.8%	7.7%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	14.3%
現地の商習慣、法制度等への対応が困難	10.7%	13.6%	9.1%	0.0%	11.1%	4.0%	0.0%	3.8%	12.5%	11.1%	0.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%	10.7%	13.6%	9.1%	0.0%	11.1%	4.0%	0.0%	3.8%	12.5%	11.1%	0.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%
現地販売パートナーとの関係見直し	6.9%	15.9%	9.1%	5.3%	3.7%	12.0%	14.3%	11.5%	12.5%	11.1%	30.0%	11.1%	18.2%	0.0%	0.0%	6.9%	15.9%	9.1%	5.3%	3.7%	12.0%	14.3%	11.5%	12.5%	11.1%	30.0%	11.1%	18.2%	0.0%	0.0%
現地従業員の確保、育成が困難	9.2%	4.5%	9.1%	5.3%	7.4%	4.0%	9.5%	11.5%	12.5%	5.6%	0.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%	9.2%	4.5%	9.1%	5.3%	7.4%	4.0%	9.5%	11.5%	12.5%	5.6%	0.0%	11.1%	9.1%	0.0%	14.3%
現地における品質管理が困難・悪化	6.4%	2.3%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	27.3%	0.0%	14.3%	6.4%	2.3%	2.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	27.3%	0.0%	14.3%
現地生産協力会社との関係見直し	4.6%	6.8%	6.8%	0.0%	3.7%	0.0%	4.8%	11.5%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	4.6%	6.8%	6.8%	0.0%	3.7%	0.0%	4.8%	11.5%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
日本本社の経営悪化	2.9%	4.5%	9.1%	5.3%	7.4%	8.0%	9.5%	0.0%	6.3%	5.6%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	2.9%	4.5%	9.1%	5.3%	7.4%	8.0%	9.5%	0.0%	6.3%	5.6%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%
親会社や取引先の国内回帰	3.8%	0.0%	2.3%	0.0%	3.7%	4.0%	9.5%	7.7%	0.0%	0.0%	10.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%	0.0%	2.3%	0.0%	3.7%	4.0%	9.5%	7.7%	0.0%	0.0%	10.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
現地の原材料・部品コスト上昇、調達が困難	4.3%	4.5%	2.3%	0.0%	3.7%	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	4.3%	4.5%	2.3%	0.0%	3.7%	0.0%	4.8%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%
資金調達が困難	3.2%	4.5%	6.8%	0.0%	7.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	14.3%	3.2%	4.5%	6.8%	0.0%	7.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%
その他	11.8%	2.3%	11.4%	31.6%	11.1%	20.0%	14.3%	11.5%	31.3%	5.6%	40.0%	22.2%	9.1%	33.3%	14.3%	11.8%	2.3%	11.4%	31.6%	11.1%	20.0%	14.3%	11.5%	31.3%	5.6%	40.0%	22.2%	9.1%	33.3%	14.3%

(出所) 中小企業基盤整備機構「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

図表 3-4-3 は、進出国・地域別の撤退した、あるいは撤退を検討している理由がまとめられている。国・地域ごとに若干の違いはあるものの、概ね「日本本社の経営方針変更」、「現地従業員の人件費等のコスト上昇」、「現地における競合激化」、「現地販売パートナーとの関係見直し」、「現地従業員の確保・育成が困難」が上位の理由である。

図表 3-4-4 は、直接投資先からの撤退における障害・課題を示している。「何らかの障害・課題がある」85.3%、「特に障害・課題はない」14.7%である。具体的な障害・課題としては「投資資金の回収」52.6%が一番多く、以下「現地従業員の雇用関係の整理」36.2%、「現地法制度への対応」32.0%、「合弁先・既往取引先等との調整」28.4%、「現地政府等との調整」15.9%と続く。

【図表 3-4-4】 直接投資先からの撤退における障害・課題（複数回答）



資料：中小企業庁委託「中小企業の海外展開の実態把握にかかるアンケート調査」（2013年12月、擔保ジャパン日本興亜リスクマネジメント(株)）

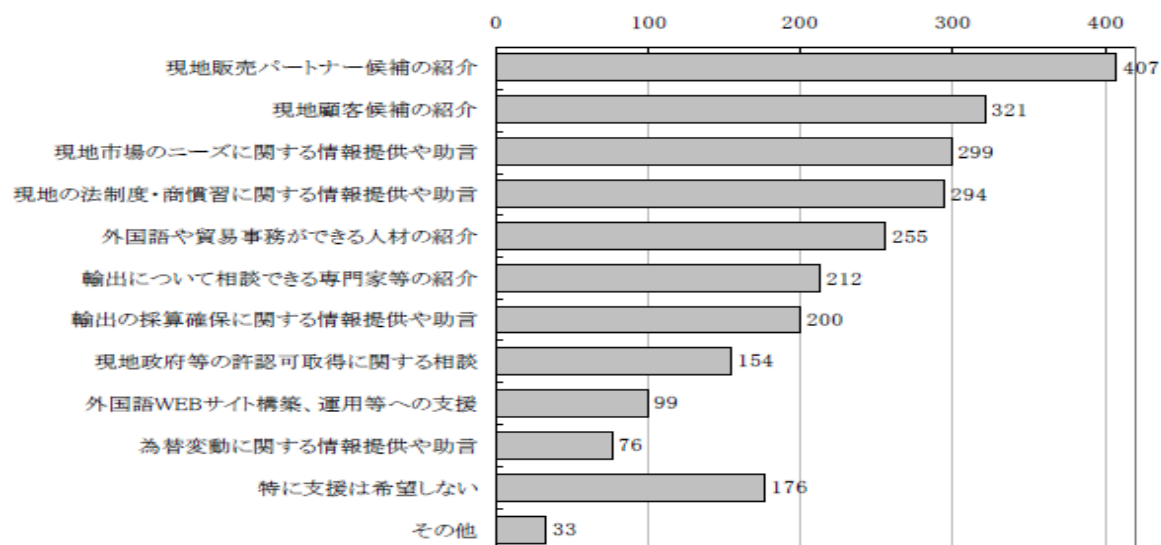
(注) 直接投資先からの撤退した経験について、「撤退した経験がある」、「撤退を検討している」と回答した企業を集計している。

(出所) 2014年版中小企業白書

第5節 中小企業の国際展開支援サービスの活用状況

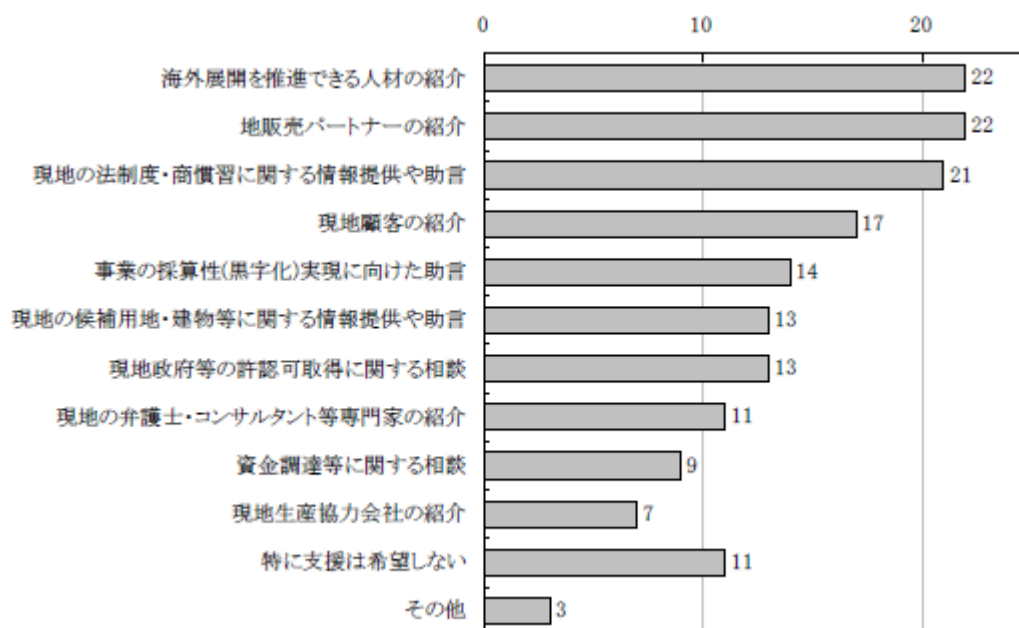
本節では、中小企業が必要とする国際展開支援の内容、国際展開支援サービスの活用状況について考察する。

【図表 3-5-1】 輸出に向けた具体的な検討を進める上で最も必要な取組みや支援（複数回答）



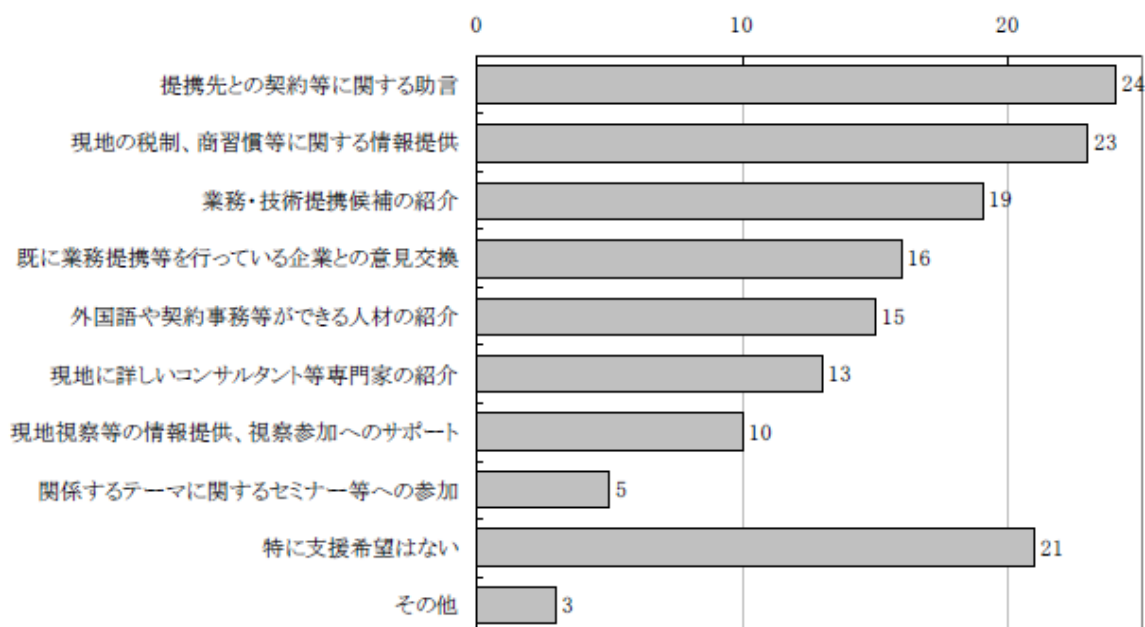
(出所) 中小企業基盤整備機構「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

【図表 3-5-2】 直接投資に向けた具体的な検討を進める上で最も必要な取組みや支援（複数回答）



(出所) 中小企業基盤整備機構「平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

【図表 3-5-3】 業務・技術提携に向けた具体的な検討を進める上で最も必要な取組みや支援（複数回答）



(出所) 中小企業基盤整備機構「平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

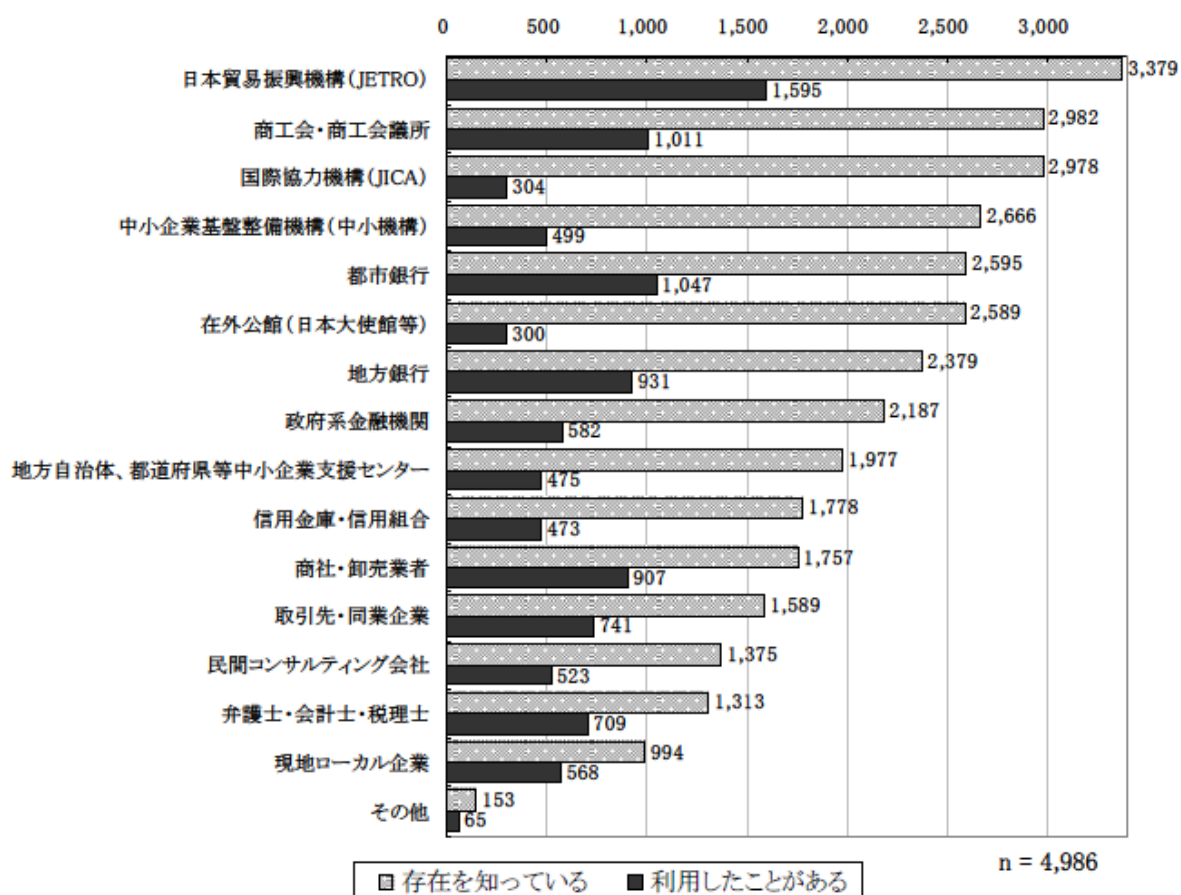
図表 3-5-1 は、輸出に向けた具体的な検討を進めるにあたり最も必要な取組みや支援についての回答を示している（回答企業数 920 社、複数回答）。「現地販売パートナー候補の

紹介」を挙げた企業が最も多く、以下「現地顧客候補の紹介」、「現地市場のニーズに関する情報提供や助言」、「現地の法制度・商慣習に関する情報提供や助言」、「外国語や貿易事務ができる人材の紹介」と続く。

図表 3-5-2 は、直接投資に向けた具体的な検討を進めるにあたり最も必要な取組みや支援についての回答を示している（回答企業数不明、複数回答）。「海外展開を推進できる人材の紹介」を挙げた企業が最も多く、以下「現地販売パートナーの紹介」、「現地の法制度・商慣習に関する情報提供や助言」、「現地顧客の紹介」、「事業の採算性（黒字化）実現に向けた助言」と続く。

図表 3-5-3 は、業務・技術提携に向けた具体的な検討を進めるにあたり最も必要な取組みや支援についての回答を示している（回答企業数 67 社、複数回答）。「提携先との契約等に関する助言」を挙げた企業が最も多く、以下「現地の税制・商慣習等に関する情報提供」、「業務・技術提携候補の紹介」、「既に業務提携等を行っている企業との意見交換」、「外国語や契約事務等ができる人材の紹介」と続く。

【図表 3-5-4】海外展開支援サービスの認知度、利用度（海外展開企業）



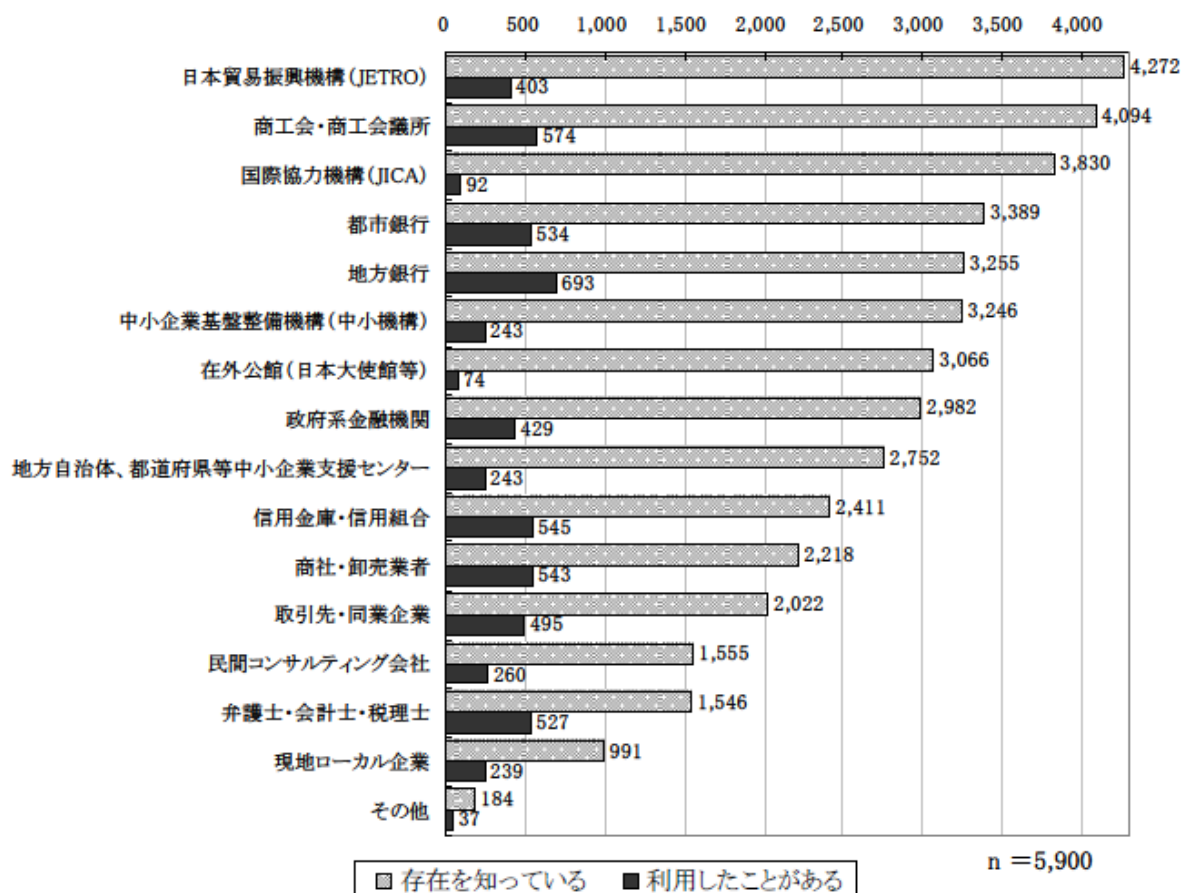
(出所) 中小企業基盤整備機構「平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

中小企業の国際展開を支援するため、日本貿易振興機構、国際協力機構、中小企業基盤整備機構などの支援機関や、金融機関、弁護士、会計士、税理士などの専門家が支援サー

ビスを提供している。図表 3-5-4 は、国際展開実施企業にそれらの支援サービスを知っているか、利用したことがあるかを尋ねたものである。認知度は、日本貿易振興機構が最も高く回答企業の 67.8%に上った。商工会・商工会議所 59.8%、国際協力機構 59.7%、中小企業基盤整備機構 53.5%等の認知度も高い。利用度は、やはり日本貿易振興機構が最も高く 32.0%であるが、国際協力機構 6.1%、中小企業基盤整備機構 10.0%の利用度は低い。むしろ、都市銀行 21.0%、地方銀行 18.7%、商社・卸売業者 18.2%が商工会・商工会議所 20.3%と同程度の利用度で、日本貿易振興機構に続く。取引先・同業企業 14.9%も弁護士・会計士・税理士 14.2%と同程度の利用度で、国際協力機構、中小企業基盤整備機構よりも利用度は高い。

図表 3-5-5 は、国際展開非実施企業に対する同じ質問である。認知度は、同じく日本貿易振興機構が最も高く 72.4%で、商工会・商工会議所 69.4%、国際協力機構 64.9%も高い。しかしながら、利用度となると日本貿易振興機構も 6.8%まで下がる。国際展開非実施企業においては、まずは身近な取引金融機関（都市銀行 9.1%、地方銀行 11.7%、信用金庫・信用組合 9.2%）、商社・卸売業者 9.2%、取引先・同業企業 8.4%、商工会・商業会議所 9.7%に相談しているものと推察される。

【図表 3-5-5】海外展開支援サービスの認知度、利用度（海外非展開企業）



(出所) 中小企業基盤整備機構「平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」

以上、本章では中小企業の国際展開の現状、動機、課題、および国際展開からの撤退、国際展開支援サービスの活用状況について考察した。

国際展開を行うわが国の中小企業は増加しつつあるものの、その割合は数パーセントと非常に低く、ドイツ、英国、フランスとの比較においても低水準である。一方、国際展開する中小企業の労働生産性および国内従業者数は、国際展開をしていない中小企業のそれらを上回っている⁸⁹。

国際展開を行う動機としては、海外需要の取り込み、コストの削減、取引先の海外進出に追随といった理由にもまして、自社の製品に自信があり海外に進出してみたいという理由が強いことが窺えた。国際展開の必要性を感じていない中小企業が3分の2もある一方、その必要性を感じながらも出来ないでいる中小企業の理由は、人材不足に関連するものが上位であった。国際展開を行ったことによる効果は、売上の拡大、海外市場・顧客の開拓を始め、コスト削減、利益率・生産性の向上、海外市場の情報蓄積、顧客満足度の向上、自社ブランド・認知度の向上など様々に挙げられている。

国際展開を行う上での課題としては、販売先の確保、人材の確保が挙げられる。現地パートナー企業・商社等の確保、現地の法制度・商慣習への対応、およびそれらの情報入手も課題となっている。リスクとしては、為替変動リスク、経済情勢変化による人件費、原材料費のコスト上昇リスクが挙げられている。これらを反映して、成功のための最も重要な取組みとして、販売先の確保に続き、人材に係る取組みが上位を占めている。

国際展開からの撤退理由としては、環境変化による販売不振、海外展開を主導する人材の力不足を始め、現地の法制度・商慣習の問題、人件費高騰による採算悪化、従業員の確保・育成・管理の困難性が挙げられている。撤退時の障害・課題としては、投資資金の回収、現地従業員の雇用関係の整理、現地法制度への対応などがあり、撤退するにも容易ではない。国際展開開始に際しての事前準備が肝要である。

中小企業が求める国際展開支援の内容は、現地パートナーや顧客の紹介、現地法制度や商慣習に関する情報提供・助言、国際展開に係る実務能力のある人材の紹介が主要なものとなっている。これらの支援サービスは、日本貿易振興機構、中小企業基盤整備機構、国際協力機構、商工会・商工会議所等の公的機関、銀行や政府系金融機関、民間コンサルティング会社などが提供しているほか、弁護士・会計士・税理士も行っている場合がある。これら支援サービスの利用度は、認知度に比べてまだまだ低い。中小企業においては、自社の内部資源の不足を補完する上で、これらの支援サービスを有効に活用し、国際展開に臨むことが求められる⁹⁰。

⁸⁹ 国際貿易論の領域では、企業の異質性（個々の企業の生産性の違い）に着目した「新々貿易理論」と呼びうる新しい貿易理論が主流となってきている。Melitz (2003)、Helpman et al. (2010) は、輸出している企業が非常に少数であるという事実を背景に、生産性の高いごく少数の企業のみが輸出さらには海外現地生産を行いうることをモデル化している（田中鮎夢『新々貿易理論とは何か～企業の異質性と21世紀の国際経済』ミネルヴァ書房、2015年12月20日）。

⁹⁰ 国際展開支援サービスの提供側にも問題、課題はあるが、本研究では取り上げない。

第4章 中小ファミリー企業国際展開の事例

本章では、第1節から第5節にわたり5つの事例企業の概要と国際展開のあらましについて述べる。5社の内訳は、機械・部品・設備のモノづくり企業が3社、食品製造・販売企業が2社で、仮説の検証をするにあたり業種による特性を少しでも排除するように配慮した。いずれの企業も自社の持続的成長のために国際展開を行っており、すでに創業者から代替わりをして創業者ファミリーメンバーに経営が承継されている、あるいは創業者が経営に携わっていても次世代を担う創業者ファミリーメンバーが社員として参加している企業である。

情報源は、すべて当該企業のホームページ、新聞・雑誌の記事、書籍、日本貿易振興機構や中小企業基盤整備機構の事例集などの公開情報である。

第1節 林総事株式会社の事例⁹¹

1. 当社の概要

まず、当社の概要と沿革をまとめると以下の通りである。

<当社概要>

社名	林総事株式会社
代表者	林 源
事業内容	鉄道信号保安装置及び周辺機器製造 鉄道信号用品、鉄道信号保安装置、分岐器用部品、保線用器具部品、踏切遮断機部品、工事用踏切保安用品、構造物保安装置他各種
所在地	東京都品川区西大井 (本店営業所・大森工場) 東京都大田区大森東5丁目12番14号
設立	1981年

⁹¹ 林総事株式会社の事例については、同社ホームページ <http://www.hayashisoji.com/> (2017年8月30日閲覧)、東京都産業労働局東京カイシャハッケン伝 <http://www.kaisyahakken.metro.tokyo.jp/kigyuu/hayashisoji/> (2017年8月30日閲覧)、中小企業基盤整備機構中小企業ビジネス支援サイト http://j-net21.smrj.go.jp/develop/genki_mono/2008mono/2008/01/01234733.html (2017年8月30日閲覧)、中小企業基盤整備機構中小企業ビジネス支援サイト中小企業ネットマガジン <http://j-net21.smrj.go.jp/e-mag/backnumber/h26/260730.htm> (2017年8月30日閲覧)、企業物語メディア Big Life21 林総事株式会社×東京都立六郷工科高校 <http://www.biglife21.com/companies/3006/> (2017年8月30日閲覧)、国際協力機構 PRESS RELEASE https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/717/A161-504_press.pdf (2017年8月30日閲覧)、政策研究大学院大学ニュースアーカイブ <http://www.grips.ac.jp/jp/oldnews/20100312/> (2017年8月30日閲覧)等を引用。

資本金	20 百万円
従業員数	43 人
経営理念	鉄道の安全を守ることは、人々の命を守ること

(出所) 当社ホームページ等を基に筆者作成

<当社沿革>

1981 年	現代表取締役の林源氏が当社設立。
2006 年	東京都大田区の大田区「優工場」に認定。
2007 年	東京都立六郷工科高等学校デュアルシステム科の生徒の受入を開始。
2008 年	中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社」に選出。
2012 年	公益財団法人大田区産業振興協会「第 24 回大田区中小企業新製品・新技術コンクール」にて、当社の「自重補償によるウェイトレス遮断機」が奨励賞受賞。
2015 年	第 21 回インド国際産業&技術フェアに出展。 第 11 回インド国際鉄道展示会に出展。
2016 年	国際協力機構「中小企業海外展開支援事業～案件化調査～」に、当社の提案する「座屈防止板導入による鉄道施設（軌道）の効率的な維持管理の案件化調査」（南アフリカ共和国）が採択。

(出所) 当社ホームページ等を基に筆者作成

当社は、鉄道関連の信号・保安装置および鉄道軌道・ポイントとそれらの周辺機器を製造、販売する鉄道保安装置の専門メーカーである。主要製品は、鉄道信号保安用品、鉄道軌道（レール）保守用品、分岐器（ポイント）用部品、踏切遮断機、鉄道土木用品等である。鉄道レールの変形・歪曲を防ぐ座屈防止板、橋枕木の移動防止金具、鉄道レールのポイントに使う転てつ棒等、当社の開発した製品は 40 種類余りに上る。鉄道システムは、パンタグラフを始めとする「架線回り」、レール、ポイント、信号などの「軌道部分」、そして「車両本体」の三つに大別されるが、当社の事業領域は「軌道部分」に属するものである。

当社の創業は、1981 年。代表取締役は、創業者である林源氏。専務取締役は、林秀子氏、源氏の夫人である。ご夫妻の二人三脚で着実に歩みを進め、今日に至っている。鉄道信号関連の保安・保守用品の製作から事業を開始した。源氏は「現場に行って、鉄道会社の人と一緒に作業をして、その中から不便なところを見つけ出して、『こういうものがあつたら便利だろう』と、自分で企画、顧客に提案してきた。⁹²⁾ こうして、当社は取扱製品の種類を増やしてきた。そして、当社の鉄道関連製品が果たす鉄道安全上の役割の重要性を熟知し、日々新たな技術の開発に取り組んでいる。当社の顧客は、JR や私鉄など鉄道会社であるが、当社の技術、製品に高い評価を与えている。独自の技術で開発された当社の製品は、その優れた性能で鉄道の安全を陰で支えている。2006 年、東京都大田区より「優工

⁹²⁾ 「林総事株式会社 輝く技術、光る企業」東京都産業労働局東京カイシャハッケン伝 <http://www.kaisyahakken.metro.tokyo.jp/kigyuu/hayashisoji/> (2017 年 8 月 30 日閲覧)。

場」⁹³に認定され、2008年には中小企業庁「元気なモノ作り中小企業300社」⁹⁴に選出された。

また、鉄道信号機やレール関連の製品を造っている同業他社は、日本国内に数社しかなく、当社製品は、高いシェアを保っている。さらに、鉄道の安全を守るために定期的な製品の交換が必要であるため、景気に左右されず、需要も安定している⁹⁵。

当社は鉄道保安部品製作という国内でも希少な分野を取り扱っており、またその一方で高い技術力を要請される業種でもあることから、次代を担う人材育成は必須の事項である。当社は、社内における研修はもちろん、新たな人材確保のために、地元における若者との交流にも積極的に取り組んでいる⁹⁶。その一例として挙げられるのが、当社が活用している地元東京都立六郷工科高等学校とのデュアルシステムである⁹⁷。

当社は、地元東京都大田区にある東京都立六郷工科高等学校のデュアルシステム科の生徒を4期生から受け入れていて、既に卒業生も2名採用している。現在、3人が当社で研修授業を受けている⁹⁸。「仕事の苦労は当たり前だけど、人間関係の苦労はさせたくない」、「私が企業として一番悲しいと考えるのは、社員と会社のミスマッチなんです」、「若い人が辞めると、辞めていく人だけでなく、辞められる方も傷つくんです。みんな一生懸命、面倒を見ているから」と、当社の専務取締役林秀子氏は語っている⁹⁹。以前は当社においても、年季の入った職人が多く、若い人が入社してもすぐに辞めていったことがあった。若い人が失敗すると理由も聞かずにガンガン怒鳴る職人がいたり、意地の悪い社員がいた

⁹³ 人に優しい(働き甲斐のある労働環境)、まちに優しい(周辺環境との調和)、経営や技術に優れた工場を優工場に認定し、その中で特に優秀な工場を表彰することによって、大田区の工業に従事する人のやり甲斐、生き甲斐を引き出すとともに、大田区工場の優秀性を内外にアピールし、大田区工業の振興を図る目的で、公益財団法人大田区産業振興協会が認定している。<http://pio-ota.jp/yukoujou/> (2017年8月30日閲覧)。

⁹⁴ 中小企業庁が、2006年から2009年にかけて、高度な技術を用いて革新的な製品を供給している中小企業や、国民生活や産業活動に大きな影響を与えている中小企業を、日本のイノベーションを支えるモノづくり中小企業として選定した(毎年300社、計1200社)。

⁹⁵ 同上(2017年8月30日閲覧)。

⁹⁶ 「林総事株式会社 元気なモノ作り中小企業300社」中小企業基盤整備機構中小企業ビジネス支援サイト

http://j-net21.smrj.go.jp/develop/genki_mono/2008mono/2008/01/01234733.html (2017年8月30日閲覧)

⁹⁷ デュアルシステムとは、学校と企業が一緒になって生徒を育成する新しい職業教育である。インターンシップよりも長い期間で就業訓練を行う。企業が必要とする実践的な技能・技術を身に付け、企業と生徒の合意があれば、卒業後に就業訓練を行った企業への就職も可能で、自分により合った職業に就くことが可能となる。東京都教育委員会

http://www.kyoiku.metro.tokyo.jp/buka/gakumu/senmon/tech_dual.htm (2017年8月30日閲覧)。東京都立六郷工科高等学校デュアルシステム科は、東京版デュアルシステムの第1号として2004年4月に開校した。同校ホームページ

<http://www.rokugokoka-h.metro.tokyo.jp/zen/enkaku.html> (2017年8月30日閲覧)。

⁹⁸ 「林総事株式会社×東京都立六郷工科高校 時間をかけて人を見るデュアルシステムは、企業と生徒本人にとって一番いいシステム」(2014年5月29日掲載)

<http://www.biglife21.com/companies/3006/> (2017年8月30日閲覧)。

⁹⁹ 同上(2017年8月30日閲覧)。

りすると、職場が荒れ、生産性が下がり、若い社員が辞めて行ったのである。そこで秀子氏は、「モノづくりは関わる人が手を合わせて作り上げる仕事。人間関係が良くないと良いチームワークも生まれないし、良いモノはできない。つまり、優れたモノづくりの基本はいい人間関係づくりが基本である」との考えから、「いい性格かどうか」を最も重視した、人物本位の採用を実施している。「その点からも時間をかけて人を見ることが出来る六郷工科高校のデュアルシステムは、企業にとっても本人にとっても一番いいシステムだと思います。本人も会社のことを本当によく見ていて、気づかされることも多い」と、秀子氏は述べている¹⁰⁰。当社の正社員で最も多いのが 20 歳代。現在では、若さと活気に溢れ、ベテランも若手も生き生きと働く職場となった。六郷工科高等学校デュアルシステム科主幹の野澤教諭は、「林総事さんは、生徒の性格や能力の引き出し方が上手い。六郷工科高校に登録している企業は 230 社ほどだが、生徒が行きたがる企業は 1~2 割。林総事はその中でも人気が高く、毎年抽選になる」と語る¹⁰¹。

2. 当社の国際展開

次に、当社の国際展開については以下の通りである。

当社は、東日本を中心に全国の JR、私鉄各社と取引実績がある。当社の取扱製品である鉄道の信号機やレールの保守・保安に必要な製品は、それを手掛ける企業が日本国内に数社しかない。また、保守・保安のための交換が定期的に発生し、景気に左右されずに需要は安定している。しかしながら、日本の鉄道網は、これ以上の拡大は見込みづらい。そこで、若手社員が安心して働き続けられる会社になるように、韓国、台湾、香港など海外の鉄道会社にも売り込みを開始している¹⁰²。すでに、台湾、香港向けには輸出が行われている。

日本の鉄道は、その優れた技術で世界から注目を浴びている。「これから安定的に仕事を取っていくには、海外にも目を向ける必要があります。鉄道を保守、保安して出てくる課題というのは、日本の鉄道業界も海外の鉄道業界も大体同じです。日本で培ったノウハウを活かして、仕事を取っていきたいと考えています」と、代表取締役社長の林源氏は語っている¹⁰³。

当社には、海外の鉄道会社から直接問い合わせが来ることもある。その都度、源氏は、「カナダから『資料を送ってほしい』と問い合わせが来たよ」、「スウェーデンからメールが来たよ」と、朝礼で社員に披露しているという。「俺たち、頑張ろう」という気持ちを引き立てるために、社員に刺激を与えているのである。また、当社は日本の展示会には率先して出展するようしてきたが、最近は海外の展示会にも出展するようになっている。そして、「外国語を話せなくてもいいから行ってこい」と若手社員に声をかけ、希望者を海外の

¹⁰⁰ 「林総事株式会社×東京都立六郷工科高校 時間をかけて人を見るデュアルシステムは、企業と生徒本人にとって一番いいシステム」(2014年5月29日掲載)

<http://www.biglife21.com/companies/3006/> (2017年8月30日閲覧)。

¹⁰¹ 同上 (2017年8月30日閲覧)。

¹⁰² 「林総事株式会社 輝く技術、光る企業」東京都産業労働局東京カイシャハッケン伝 <http://www.kaisyahakken.metro.tokyo.jp/kigyuu/hayashisoji/> (2017年8月30日閲覧)。

¹⁰³ 同上 (2017年8月30日閲覧)。

展示会に参加させている¹⁰⁴。

また、社長・専務ご夫妻の次男を英国の鉄道会社に出向させ、欧州の鉄道事情を学ばせるとともに、日本でも普及してきた当社製品、座屈防止板の輸出に向けた営業活動を行った。一方、商社 OB を営業顧問に迎え入れ、アジア各国の鉄道関連プロジェクトへの参入を進めた¹⁰⁵。

当社は、優れた日本の鉄道技術ほかインフラ設備の海外向け輸出および中小企業の海外展開を推進する政府の後押しも上手く活用して、国際展開を進めている。例えば、外務省および国際協力機構の ODA を活用した中小企業等の海外展開支援¹⁰⁶の活用である。当社の提案する「南アフリカ共和国での座屈防止板導入による鉄道施設(軌道)の効率的な維持管理の案件化調査」が、2016年に国際協力機構により中小企業海外展開支援事業の案件化調査に採択された¹⁰⁷。軌道(レール)のメンテナンスが適切に実施されておらず、鉄道施設の老朽化が進み、施設の故障が多発するなど、鉄道運行上の安全確保が課題の南アフリカ共和国に対して、当社の開発した打込み型座屈防止板は軌道の横抵抗力を高め、軌道の安定化、軌道整備の省力化に資する装置で、耐久性に優れ、設置のために特殊な技能も必要としないので、普及が期待される。

当社の打込み型座屈防止板は、国内および香港で多数の導入実績があり、国内外で特許も取得している。そして、この国外特許申請に際しても、日本貿易振興機構の中小企業等外国出願支援事業¹⁰⁸を活用し、外国出願にかかる費用の助成を受けている。

当社には、アジア各国から研修生が技術を学びに来ている。タイ、インドネシア、ベトナム、カンボジアなどが成長し、今後鉄道インフラも整ってくる。今後、アジアをはじめ、新興国の需要を取り込み、当社の国際展開も進んで行くであろう。

¹⁰⁴ 「林総事株式会社 輝く技術、光る企業」東京都産業労働局東京カイシャハッケン伝 <http://www.kaisyahakken.metro.tokyo.jp/kigyuu/hayashisoji/> (2017年8月30日閲覧)。

¹⁰⁵ 「執念と技術・アイデアで鉄道関連装置のニッチトップに」『中小企業ネットマガジン Vol.639』2014年7月30日 <http://j-net21.smrj.go.jp/e-mag/backnumber/h26/260730.htm> (2017年8月30日閲覧)。

¹⁰⁶ 外務省および国際協力機構では、2012年度から ODA を活用した中小企業等の海外展開支援事業を、経済産業省、中小企業庁、日本貿易振興機構とも緊密に連携しながら、実施している。ODAにより、中小企業等の優れた製品や技術等を途上国の開発に活用することで、途上国の開発と日本経済の活性化の両立を図る事業である。

¹⁰⁷ 「日本の中小企業が南アフリカで鉄道を支える！」国際協力機構プレスリリース、2016年7月19日

https://www2.jica.go.jp/ja/priv_sme_partner/document/717/A161-504_press.pdf (2017年8月30日閲覧)。

¹⁰⁸ 日本貿易振興機構では、中小企業等の戦略的な外国出願を促進するため、外国への事業展開等を計画している中小企業等に対して、基礎となる出願(特許、実用新案、意匠、商標)と同内容の外国出願にかかる費用の半額を助成している。

第2節 株式会社南武の事例¹⁰⁹

1. 当社の概要

まず、当社の概要と沿革をまとめると以下の通りである。

<当社概要>

社名	株式会社南武
代表者	野村伯英
事業内容	金型用油圧シリンダー及び関連付属品製造 鋼板巻取り機用ロータリージョイント、シリンダー及び関連付属品

¹⁰⁹ 株式会社南武の事例については、同社ホームページ <http://www.nambu-cyl.co.jp/> (2017年8月31日閲覧)、
中小企業基盤整備機構中小企業ビジネス支援サイト
http://j-net21.smrj.go.jp/develop/genki_mono/2008mono/2006/01/01234749.html (2017年8月31日閲覧)、<http://j-net21.smrj.go.jp/well/vibrant/detail/2016033101.html> (2017年8月31日閲覧)、http://j-net21.smrj.go.jp/establish/retsuden2/2007/08/1_8.html (2017年8月31日閲覧)、http://j-net21.smrj.go.jp/establish/retsuden2/2007/08/2_10.html (2017年8月31日閲覧)、http://j-net21.smrj.go.jp/establish/retsuden2/2007/08/3_8.html (2017年8月31日閲覧)、http://j-net21.smrj.go.jp/establish/retsuden2/2007/08/4_9.html (2017年8月31日閲覧)、
東京都中小企業サクセスロード情報発信事業サイト
<http://www.kirari-tech.metro.tokyo.jp/success/example/index03.html> (2017年8月31日閲覧)、
中小企業庁元気なモノ作り中小企業300社
http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/3kantou/13tokyo_11.html (2017年8月31日閲覧)、
経済産業省グローバルニッチトップ企業100選
<http://www.meti.go.jp/press/2013/03/20140317002/20140317002.html> (2017年8月31日閲覧)、
IIST WORLD FORUM http://www.iist.or.jp/wf/magazine/0713/0713_J.html (2017年8月31日閲覧)、
『商工ジャーナル』2017年8月、pp.94-95／『商工ジャーナル』2011年3月、pp.21-23、
『財界』夏季特大号、2017年、pp.108-111／『財界』2014年10月7日、pp.48-51／
『財界』2011年2月8日、pp.92-95、
『日経ビジネス』2014年3月31日、pp.42-43、
『日経トップリーダー』2011年8月、pp.48-49、
『週刊ダイヤモンド』2009年4月18日、
『日刊工業新聞』2016年10月5日／『日刊工業新聞』2016年9月29日／『日刊工業新聞』2012年11月7日／『日刊工業新聞』2012年4月30日／『日刊工業新聞』2012年3月28日、
『日本経済新聞』神奈川版2015年7月17日／『日本経済新聞』2014年7月29日、
『朝日新聞』2011年11月23日、
土屋勉男「第4章 革新的中小企業のグローバル化の実証研究」土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版、2015年1月25日、pp.74-85等を引用。

	製造 上記に関する修理及びオーバーホール
所在地	神奈川県横浜市金沢区福浦2丁目8番16号
創業	1941年
設立	1965年
資本金	58百万円
売上高 (2014年9月期)	約26億円
従業員数 (2015年8月現在)	グループ全体237人 (国内120人、タイ64人、中国53人)
社是・社訓	社是 ・技術を以って社会に奉仕する 社訓 ・技術開発に全力を集中し、世界に誇れる製品を造る ・当社の製品は常に独創的であり、他社の模倣はしない ・顧客の満足を喜びとする

(出所) 当社ホームページ等を基に筆者作成

<当社沿革>

1910年	創業者野村三郎氏、横浜の鉄工所の次男として誕生。
1941年	川崎市にて株式会社野村精機を設立。軍需工場として終戦まで経営を行い、終戦とともに休止。
1955年	日本初の油圧シリンダーメーカー、南武鉄工株式会社として発足。
1963年	自社工場より出火、工場全焼のため経営を断念、閉塞のやむなきに至る。
1965年	株式会社南武鉄工として再発足。下請け企業であることに限界を感じ、脱下請けを目指す。
1982年	東京都大田区に工場を建設。
1984年	野村三郎氏の子息野村和史氏が外資系商社勤務を経て、株式会社南武鉄工に再入社（和史氏は1961年に青山学院大学経済学部卒業後、家業である南武鉄工株式会社に入社するも、火災で一時経営を断念した当社を退社し、外資系商社等に勤務していた）。
1990年	株式会社南武鉄工から現在の株式会社南武に社名変更。資本金を58百万円に増資。
1995年	野村三郎氏の死去に伴い、二代目代表取締役野村和史氏が就任。
1996年	公益財団法人大田区産業振興協会「第7回大田区中小企業新製品・新技術コンクール」にて、当社の「水冷式両軸センサーシリンダー」が奨励賞受賞。以降、本コンクールで当社製品が多数受賞。 大田区「優工場」認定。大田区「ハートフルファクトリー大賞」受賞。
1998年	製造現場の工場の技術職に初めて高卒の女性を採用。

2000年	東京都大田区において第1工場～第6工場編成となる。
2001年	野村和史氏の子息野村伯英氏が積水ハウス勤務を経て、当社入社（伯英氏は1996年工学院大学工学部を卒業後、積水ハウスに勤務していた）。 米国インディアナ州の five star hydraulics 社とサービス並びに技術供与の契約を締結し、北米地区の営業とメンテナンスの拠点を設置。
2002年	タイ現地法人、NAMBU CYL (THAILAND) CO., LTD.設立。
2005年	日刊工業新聞社主催「第2回モノづくり部品大賞・奨励賞」受賞。
2006年	NAMBU CYL (THAILAND) CO., LTD.がオオタテクノパークに移転。 浜松市に浜松工場を設置。 中小企業庁「元気なモノ作り中小企業300社」に選出。
2009年	ISO9001:2008、ISO14001:2004 認証取得。 浜松工場に営業拠点設置。
2010年	中国現地法人、南武油缸（常州）有限公司設立。
2012年	NAMBU CYL (THAILAND) CO., LTD.が、自社工場を建設し拡張移転。
2013年	三代目代表取締役野村伯英氏が就任。
2014年	南武油缸（常州）有限公司が、自社工場を建設し拡張移転。 経済産業省「グローバルニッチトップ企業100選」に選定。
2015年	本社・工場が神奈川県横浜市金沢区の自社工場へ移転。

（出所）当社ホームページ等を基に筆者作成

当社は、日本初の油圧シリンダーメーカーである。自動車業界向け金型用油圧シリンダーと製鉄業界向けロータリージョイントで高いシェアを誇るグローバルニッチトップ企業である。2014年には、経済産業省により「グローバルニッチトップ企業100選」¹¹⁰に選定された。当社は、早くから下請け企業であることの限界を感じ、脱下請けを目指した。顧客の要望に合わせた油圧シリンダーやロータリージョイントを、多品種少量の受注生産にて設計、製造、販売している。

当社の主力となる製品は、「金型用中子抜きシリンダー」と「鋼板巻取り用ロータリージョイント・ロータリーシリンダー」の2種類である。金型用中子抜きシリンダーは、自動車エンジンなどのアルミ製品の鋳造用金型に使われ、日本国内での市場シェアは約60%に及ぶ。一方の鋼板巻取り用ロータリージョイント・ロータリーシリンダーは、製鉄所で作られる自動車用鋼板を巻き取る際に使われ、アジアや北米でのシェアは約70%を誇る。

当社の創業者野村三郎氏は、1910年に横浜の鉄工所の次男として生まれた。1928年に神奈川県立神奈川工業学校機械科を卒業し、三菱重工業へ入社、戦車の部品設計を担当した。1934年には陸王内燃機モーターサイクルに入社、側車付軍用車の設計に従事した。そ

¹¹⁰ 経済産業省は、国際展開に優れ、日本経済の牽引役となる企業を支援し、国際競争力の向上を確保していくことを任務としている。この観点から同省では、グローバル展開に優秀と認められる実績のある企業を「グローバルニッチトップ企業」として顕彰するとともに、こうした企業の経験値を一般化し、グローバルニッチトップ企業を目指す企業の経営の羅針盤を示すことを目的として、2014年に「グローバルニッチトップ企業100選」を選定した。

して、1941年に川崎市にて株式会社野村精機を設立し、終戦まで軍需工場として経営を行った。終戦後手探りの時期を経て、1955年に日本初の油圧シリンダーメーカー南武鉄工株式会社として発足した。過去の技術を活かし、東芝機械、現 IHI、三菱重工業を主たる得意先として経営に成功するも、1963年自社工場からの出火により工場が全焼したため、経営を一度断念せざるを得なかった。現会長野村和史氏によると、「この時が当社にとって、一番苦しかった時期かもしれません」とのことである¹¹¹。それでも、2年後の1965年には株式会社南武鉄工として再発足を果たした。この時から、大手の下請け企業であることに限界を感じ、脱下請けを目指すこととなる。金型用の油圧シリンダーを独自に開発し、顧客の要望に応じて多品種少量の受注生産に応えながらシェアを伸ばしていった。

当社の現会長野村和史氏は、創業者野村三郎氏の子息である。1961年に青山学院大学経済学部を卒業後、家業である南武鉄工株式会社に入社するも、1963年の当社工場火災により退社、1984年に株式会社南武鉄工に再入社するまでの間、外資系商社等に勤務していた。1995年、創業者三郎氏の死去に伴い、和史氏が二代目代表取締役役に就任した。文科系の経済学部卒の和史氏がモノづくりの現場に馴染めたのは、学生時代から父親を手伝い、旋盤加工の現場やメッキ屋、材料屋、ネジ屋等に顔を出すうちに自然と現場の知識を身に着けられたからだという。和史氏は、技術の更なる向上と研究開発に加え、海外展開を積極的に進め始めた。1年に1つ特許が取れる新技術・新製品を生み出そうと開発・設計部門に力を入れ、国内外の特許に裏打ちされた確かな技術と品質を誇っている。その成果は、公益財団法人大田区産業振興協会主催「大田区中小企業新製品・新技術コンクール」での度重なる受賞、日刊工業新聞社主催「第2回モノづくり部品大賞・奨励賞」受賞、中小企業庁「元気なモノ作り中小企業300社」選出、経済産業省「グローバルニッチトップ企業100選」選出等に繋がっている。

また、和史氏は職場環境及び処遇の改善と女性工員の採用にも積極的に取り組んだ。まず、職場環境の改善では、5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）に徹底的に取り組んだ。工場へ空調設備を導入、油で汚れた床の総張替えを行い、清潔で、明るく、働きやすい環境を整えた。「鉄工」という言葉は、それが持つ3K（きつい、汚い、危険）のイメージから、若い人にとって魅力がないため、1990年には社名を株式会社南武鉄工から株式会社南武に変更した。女子工員の採用については、地元の蒲田女子高校の卒業生を工場現場の技術職の工員として採用、その後も毎年のように女性技術職が入社し、工場の工員として活躍している¹¹²。彼女たちを受け入れるにあたり、工場に女性専用トイレや休憩室を新設、有線放送のBGMを流すことも始めた。さらに、午後5時15分の定時退社を奨励し、同業他社に先んじて週休2日制を導入した。また、当社の女性社員は、現場の工場だけでなく、

¹¹¹ 政策研究大学院大学名誉教授橋本久義「ハシモト教授のあっぱれ中小企業」『商工ジャーナル』2017年8月、p.94。

¹¹² 「油圧シリンダー製造現場で活躍する『ドリルガールズ』」『商工ジャーナル』2011年3月、p.21-23。当社はそれまでも同校から女性社員を事務職として採用してきたが、1998年、初めて2名の女性技術職を採用した。給与体系を男性工員と同じにし、職場環境の整備や休日を多くするなど待遇をよくして受け入れたからこそ続いたのだと思うとのこと。当社の工場現場で活躍する女性工員は「ドリルガールズ」と呼ばれ、たびたびマスコミでも採り上げられた。

営業、設計、生産管理でも活躍している。

さらに、和史氏は人材の確保に加え、人材の育成にも注力した。当社の社員教育は、OJTに職業訓練所での研修や外部セミナーへの参加を組み合わせたものである。新人や若手だけでなく、ベテランの社員も職業訓練所に行かせ、新しい技術、別の技術を学ばせている。専門技術を軸にきっちりと人材を育成している。創業者三郎氏、二代目和史氏と2代にわたりつぶさにその経営手法を見てきた常務の中田氏は、2人の経営の特徴について「先代がトップダウンだったのに対して、現社長はボトムアップですね」と語った¹¹³。愚直に技術を磨き、人を大切にする町工場の精神が当社に根付いている。

当社の現社長野村伯英氏は、和史氏の次男である。1996年に工学院大学工学部を卒業後、積水ハウスに入社、その後、2001年に株式会社南武に入社した。一級建築士としてタイの現地工場を自ら設計した実績もある。当社では、タイの現地法人社長、営業統括部長を歴任し、2008年に取締役役に就任、2011年に副社長、2013年より代表取締役社長を務めている。

当社の現取締役製造企画部長野村正樹氏は、和史氏の三男である。2年間の上海大学留学を経て、2000年に株式会社南武に入社した。浜松工場立ち上げに責任者として携わり、2010年に中国現地法人副総経理に就任、2017年に帰国し、取締役製造企画部長を務めている。

なお、この間、東京都大田区の当社本社・工場の周辺では中小製造業の廃業と宅地化が進んだ。このため工場拡充や夜間操業が難しくなり、トラックなどの出入りも不便となった。そこで、従業員の通勤や出張時の羽田空港へのアクセスの利便性を考え、神奈川県横浜市金沢区の工業団地を移転先に選び、2015年に移転、現在に至っている。

2. 当社の国際展開

次に、当社の国際展開については以下の通りである。

当社の油圧シリンダーは世界中で使用されており、海外においても顧客に満足してもらえる販売・アフターサービスを提供するため、グローバルネットワークの強化に努めている。現在、タイと中国に現地法人を持ち、生産工場として成果を上げている。また、北米では five star hydraulics 社とサービス並びに技術供与の契約を結んだ。その他代理店を韓国、マレーシア、インドネシア、EU（ドイツ）に持っている。

2001年、当社は北米インディアナ州の five star hydraulics 社と金型関連業界向け油圧シリンダーと鉄鋼業界向けロータリージョイントに関する北米地区のサービス並びに技術供与契約を締結した。金型用シリンダーに関しては、日系自動車メーカー並びに関連部品メーカーの生産拡大に対応するため、標準シールの在庫を合わせ持ち、必要に応じた現地オーバーホールも実施しており、北米での拡販の基地と位置付けている。また、five star hydraulics 社は U.S.スチールと油圧シリンダーの修理メンテナンス等の専属契約を締結しており、当社の鋼板巻取り用ロータリージョイントも多数採用されている。2016年には

¹¹³ 創業者列伝シリーズ 11：南武【野村和史】第4回「社員教育こそ経営の基礎」、2007年8月27日、中小企業基盤整備機構 J-Net21 中小企業ビジネス支援サイト（2017年8月31日閲覧）。

鋼板巻取り用ロータリージョイント部門の北米での更なる拡販に向けて、同社との協力強化の調印を行った。

2002年には、海外での本格的な生産拠点とすべく、タイにて現地法人 Nambu CYL (THAILAND) CO., LTD.を設立した。2005年、伯英氏がタイに赴任するも、そこで伯英氏が見たものは、タイ現地法人の惨状であった。日本の商社に間借りした拠点は狭くてエアコンもなく、従業員はすぐに辞めてしまっていた。古い機械が不良品を垂れ流し、当然ながら赤字であった。再建しようにも、工場を建設する資金もなかった。そこに飛び込んできたのが、オオタテクノパークの話であった¹¹⁴。2006年には、東京都大田区がアマタナコン工業団地に開設したオオタテクノパークに、第1号として入居した¹¹⁵。進出当初は苦労の連続であったという。工場の作業員を雇うために10人と面接をしても1~2人残る程度。作業員の熟練度を上げないと品質上の問題が生じる可能性もあるため、待遇と職場環境の改善を第1の目標に掲げた。まず、通訳を雇って意思疎通を図った。決まり事を守った人への報奨制度を導入するなど意欲向上の仕組みも構築した。10年以上の勤務者には日本への研修旅行という特典も設けた。リーマン・ショック後にはタイでも景気が落ち込んだが、人員削減は行わなかった。こうして、在籍が長いほどメリットがあるとの意識付けをし、作業員の定着率向上を図った¹¹⁶。こうした努力の甲斐もあり、タイ工場では熟練工も育ち、生産とともに中国や東南アジア各国への輸出拠点として大きく発展した。当初低コストの部品生産拠点として設立したタイ現地法人であったが、現地の顧客向けに完成品の製造も行なうに至った。完成品と部品を6対4の比率で生産し、部品全量を日本の組立工場に供給、価格競争力の高い製品につなげた。完成品は、タイ国内の他、周辺インドネシア、マレーシア向けに輸出している。2012年、タイ現地法人設立10周年を機に、オオタテクノパークから同じアマタナコン工業団地内に自社工場を建設し、拡張移転した。成長が続くASEAN、インドの2輪・4輪市場からの需要を取り込むとともに、顧客からのニーズに応え、顧客満足を勝ち取る努力を続けている。

2010年、中国の江蘇省常州市にて現地法人南武油缸(常州)有限公司、英文名 Nambu CYL (CHANGZHOU) CO., LTD.を設立した。タイに現地法人を設立した当初は、タイを中心にして中国もカバーしようと考えていたが、中国で現地生産をしている日系自動車メーカーを始め、関連の部品、金型メーカー等、顧客からの要望により中国現地法人設立を決めた。中国の自動車生産台数は、2013年に年間2000万台の大台を超え、世界一である。また、中国ではPM2.5に代表される環境問題への意識の高まりから、自動車エンジンが鉄からアルミダイカストへ移行していくと予想されている。このように、今後の中国の市場は大いに期待されるものとなっている。こうした中、これまでレンタル工場で生産してき

¹¹⁴ 「中小の『壁』は越えられる」『日経ビジネス』2014年3月31日、pp.42-43。

¹¹⁵ 『日刊工業新聞』2006年6月27日。オオタテクノパーク(OTP)は、2006年6月、タイの工業団地大手アマタ・コーポレーションと大田区産業振興協会が共同で、タイ・バンコク近郊のチョンブリ県にあるアマタ・コーポレーションが経営するアマタナコン工業団地内に開設した。同工業団地は500社強の入居企業の約7割が日系。中小企業の海外進出を支援したい大田区と、高い技術力を持つ日本の中小企業誘致を狙うアマタ・コーポレーションの思惑が一致した。

¹¹⁶ 『日刊工業新聞』2016年10月5日。

た南武油缸（常州）有限公司は、2014年に自社工場を建設し、生産能力を倍増させた。中国工場の責任者は、もともと本社の設計部門に所属し、日本国籍に帰化した元中国人。2年間の上海大学留学経験のある副総経理の正樹氏とともに、中国現地法人の成長に大きく貢献した。

当社から海外拠点に派遣される営業職は、1年前から語学等の準備をして、3年交代で駐在している。伯英氏も2005年にタイの現地法人の社長として赴任し、約3年間現地勤務を経験した。正樹氏は、当社入社前に2年間の上海大学留学の経験を有するが、2010年に中国現地法人の副総経理として赴任し、約6年間現地勤務を経験している。その他の社員にも、いずれ海外で活躍できるように、国内外の展示会や研修会には積極的に参加させている。また、外国人教師を招いて社内で英会話教室を開いている。

現地従業員に対する技能向上教育については、日本から熟練の技術者を派遣して現地従業員に対する技術指導を行っている。今後も海外市場における技術要求水準は高まると見られ、当社では日本国内の工場を海外工場への技術教育を行う「マザー工場」として重要視している。これまで海外拠点には日本から出張ベースで技術指導をしてきたが、これをビジネス化した。日本本社はサービスの輸出として「技術・図面の販売」を定款に盛り込み、海外拠点からロイヤリティを徴求する仕組みとした。これにより、日本本社から技術指導をしてもらうのが当たり前と考えていた海外拠点スタッフ、教える日本本社のスタッフの双方に費用対効果の考えが浸透し、意識が向上した。また、従来は日本本社主導で製品開発をしてきたが、現地法人に大幅に権限を委譲し、現地ニーズを迅速に反映できる製品開発に努めている¹¹⁷。

¹¹⁷ 『ダイカスト新聞 1346号』2014年3月30日。

第3節 本多機工株式会社の事例¹¹⁸

1. 当社の概要

まず、当社の概要と沿革をまとめると以下の通りである。

<当社概要>

社名	本多機工株式会社
代表者	龍造寺健介
事業内容	ポンプ製造販売（産業用特殊ポンプ設計・製造・販売） 前号に付帯する一切の業務
所在地	福岡県嘉麻市山野 2055 番地
創業	1949 年
設立	1951 年
資本金	90 百万円
売上高 (2015 年 8 月期)	2,533 百万円（単体）
従業員数 (2015 年 8 月期)	152 人（うち正規従業員数 146 人） うち外国人 6 人（6 人とも正規従業員）

¹¹⁸ 本多機工株式会社の事例については、同社ホームページ <http://www.hondakiko.co.jp/>（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

中小企業基盤整備機構中小企業ビジネス支援サイト

http://j-net21.smrj.go.jp/well/genki/2012/11/post_606.html（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/pdf/hondakiko.pdf>（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

COW TELEVISION <http://www.cowtv.jp/channel/boss/173ryuzoji/>（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

産経ニュース <http://www.sankei.com/region/news/150404/rgn1504040018-n1.html>（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

経済産業省

http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/h27_pdf/20_.pdf（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/intern/H26_Intern_brochure.pdf（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

九州経済産業局 http://www.kyushu.meti.go.jp/focus/110324/110324_2.pdf（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

財務省福岡財務支局 <http://fukuoka.mof.go.jp/content/000169280.pdf>（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

九州グローバル産業人材協議会 <http://case.kyushu-global.jp/?p=9>（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

ニュースイッチ <http://newswitch.jp/p/588>（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

『VIEW21』2012 年臨時増刊号 <http://berd.benesse.jp/magazine/kou/booklet/?id=3780>（2017 年 8 月 30 日閲覧）、

藤本武士「第4章 本多機工」難波正憲、福谷正信、鈴木勘一郎『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂、2013 年 2 月 28 日、pp.48-69 等を引用。

基本理念	<p>社是</p> <ul style="list-style-type: none"> ・誠実、努力、脱皮 <p>経営理念</p> <ul style="list-style-type: none"> ・われらは技術をもって価値を創造し社会へ貢献する ・われらは同志的結合を図り、われらの生活の向上と幸福のために会社の永続的な繁栄を図る <p>社員心得（三訓五戒）</p> <p>三訓</p> <ul style="list-style-type: none"> ・己を捨てよ ・反省を忘れるな ・最後までねばれ <p>五戒</p> <ul style="list-style-type: none"> ・時間を守れ ・言い訳をするな ・愚痴をこぼすな ・陰口をつつしめ ・けじめをつけよ
------	--

(出所) 当社ホームページ等を基に筆者作成

<当社沿革>

1949年9月	本多機工商会を創立。資本金 50 万円。
1951年8月	本多機工株式会社に改組。本多初義氏が初代社長に就任。 福岡県福岡市中央区薬院にてポンプの製造開始。資本金 3 百万円に増資。
1957年1月	本社、工場を福岡県福岡市宮島町（現博多区博多駅南 3 丁目）に移転。 資本金 4 百万円に増資。
1961年5月	資本金 8 百万円に増資。
1962年5月	大阪出張所を開設。
1963年8月	資本金 16 百万円に増資。
1965年4月	資本金 20 百万円に増資。
同年10月	東京出張所及び東京サービス工場を開設。
1968年8月	東京出張所、大阪出張所を支店に昇格。
1970年8月	資本金 30 百万円に増資。
同年11月	福岡県福岡市博多区吉塚 1 丁目に第二工場を建設。
1972年11月	資本金 40 百万円に増資。
1974年10月	福岡県嘉穂郡稲築町（現福岡県嘉麻市山野 2055 番地）に九州工場を建設、 移転。
同年11月	資本金 90 百万円に増資。
1977年4月	福岡県嘉穂郡稲築町（現福岡県嘉麻市山野 2055 番地）に本社移転。
1980年4月	インド及び台湾のポンプ製造メーカーへの技術供与。

1982年12月	米国のコーベ社（現在は Weir Specialty Pumps）と技術提携。
1988年10月	インドのポンプメーカーと OEM 化を図る。
1989年3月	本多賢二氏が代表取締役社長に就任。
1997年7月	福島敏夫氏が代表取締役社長に就任。
1998年	龍造寺健介氏が当社入社。
2000年2月	ドイツのディフティング社と販売技術提携。
同年7月	ドイツより MC スラリーポンプを輸入、販売開始。
2001年9月	創立 50 周年記念誌『本多機工 半世紀の歩み』発行。
同年	龍造寺健介氏が取締役に昇格。
2002年8月	ISO9001:2000 認証取得。
2005年11月	龍造寺健介氏が代表取締役社長に就任。
2006年1月	台湾の興中行股份有限公司と台湾、中国を主としたサービス体制の強化を図る。 スペインのモンプレッサ社とメンテナンス契約を締結。
同年2月	国際営業部を設立。
2008年	九州工業大学のチュニジア人博士留学生を外国人第 1 号として採用。 以降、中国、ドイツ、タイ、スリランカ、韓国等から 10 名以上の外国人留学生を採用。
2012年	経済産業省「第 4 回ものづくり日本大賞 九州地区」にて、製品・技術開発部門優秀賞を受賞。

（出所）当社ホームページ等を基に筆者作成

当社は、産業用ポンプ専用の受注生産メーカーである。産業用の特殊なポンプの設計、製造、販売及びメンテナンス事業を行う。日本国内はもちろんのこと、中国、台湾、韓国、シンガポール、その他アジア諸国、米国、EU 域内、中近東諸国など 60 カ国以上に多数納入するとともに、グローバルなアフターサポートで高い評価を得ている。2012 年には、当社開発の大容量マイクロナノバブル発生装置が、経済産業省主催「第 4 回ものづくり日本大賞 九州地区」¹¹⁹にて、製品・技術開発部門の優秀賞を受賞している。

工場があれば液体があり、液体があればポンプが必要ということで、ポンプは工場の心臓であり、あらゆる産業分野において当社の製品が活躍している。例えば、石油・化学、半導体、鉄鋼、自動車、食料・飲料、水処理・廃水処理、発電所などの分野である。当社は、大手メーカーが扱いたがらない「面倒な液体」用のポンプを積極的に作っている。ゴム、樹脂、石油製品などの原料の液体は、粘度や性質、温度までが様々に異なる。粘り気が強く、流れにくい液体もあれば、強酸性で金属を溶かす液体までである。さらに、工程によっては液体に泥や鉄粉などのゴミが混ざることもある。それぞれの液体の種類や工程に

¹¹⁹ 日本の産業・文化の発展を支え、豊かな国民生活の形成に大きく貢献してきたものづくりを着実に継承し、さらに発展させていくため、製造・生産現場の中核を担っている中堅人材や、伝統的・文化的な「技」を支えてきた熟練人材、今後を担う若手人材など、ものづくりの第一線で活躍する各世代のうち、特に優秀と認められるものを表彰している。

合わせた適切な素材や形状を持ち合わせたポンプをオーダーメイドで製作していく必要がある。液体がゲル化¹²⁰すると、ポンプや配管が詰まってしまう、工場ラインを休止し、分解、清掃をしなければならず、コストが上がり、効率が低下する。当社が開発した主力製品の一つであるラテックス・ポンプは、液体のゲル化を防ぎ、詰りや閉塞トラブルを解消し、顧客から高い評価を得ている。また、上述の経済産業省主催「第4回ものづくり日本大賞 九州地区」の製品・技術開発部門で優秀賞を受賞した大容量マイクロナノバブル発生装置は、マイクロナノバブルにより液体中のゴミや不純物を分離し、排水処理に威力を発揮している。さらに、地球温暖化防止の一環として欧米で規制強化されている排煙脱硫装置に適した特殊材質ポンプへの評価と需要が高まっている。当社は、こうした技術を基に、顧客からの要望に十分に耳を傾けながら、製品を開発していく受注生産を行っている。

当社の現社長龍造寺健介氏は、四代目の代表取締役社長で、創業者であり初代社長の本多初義氏の娘婿である。日本政府の交換留学生として米国の高校に学び、そのまま米国カリフォルニア美術大学グラフィック・デザイン科に進学した。高校、大学時代には現地の日本食レストランでアルバイトをし、皿洗いから始まり、キッチンでのすべての仕事を経験し、キッチンマネージャーとなり、美術大学を卒業する時には、その日本食レストランの支配人となっていた。卒業後もこの世界に留まり、レストラン経営で成功した。高校時代からの米国生活は20年余りに及んだが、妻の実家の家業である当社に入社することとなり、帰国した。1998年、龍造寺氏37歳の時である。

当社は、1949年に本多機工商会として創立され、1951年に本多機工株式会社として改組、設立された。初代表取締役社長は、本多初義氏である。別会社の工場を引き継ぐ形で、ポンプの製造を開始した。1977年に本社・工場を現在の福岡県嘉麻市に移転した。当時、炭鉱が閉鎖となった筑豊地方は、人や土地が豊富に揃っており、雇用機会を増やす点からも工場は誘致しやすかった。その後、初義氏の病死を受け、1989年に初義氏の弟本多賢二氏が代表取締役社長に就いた。しかしながら、賢二氏も死去してしまい、1997年にプロパー社員で工場長であった福島敏夫氏が三代目代表取締役社長に就任した。上述の通り、現代表取締役龍造寺氏が外食産業からポンプ製造業へ転身し、当社に入社したのが翌年1998年である。

龍造寺氏に本多機工の経営者としての指導をしたのは福島社長であった。いろいろな部署も経験させてもらった。龍造寺氏の入社前には、「娘婿は日本語が喋れないんじゃないか」等、社内でいろいろと噂話もあったらしい。龍造寺氏自身、「会社に受け入れてもらえるだろうか」、「今までやってきたことが通用するだろうか」と不安であったという。福島社長も、創業社長とそれに続く次の社長の死後必死だったのだろう。「お前に会社を任せられるようになったら跡を継がせるけれども、もしならなかったら・・・」と福島社長が言った。社員もいるし、プロパーでも福島社長がずっとやっていく、というのが会社の方向であった。「一族の人間が入ってきて大丈夫なのか」、「この会社はどうなるんだろう」と、社員も経営陣も不安で、大変だった。そのことを龍造寺氏は非常に強く感じていた。「どうやったら会社を潰さないだろう」、「アメリカで通用した自分のやり方を日本ではどうやって行っ

¹²⁰ 液体の粘度が上がって固まってしまうこと。

たらしいのだろう」と龍造寺氏もあれこれ考えたという¹²¹。

こうした中、当社の第 51 期から第 53 期にかけての中期計画「チャンス 5153」プロジェクトが 2001 年にスタートした。同年取締役役に昇格した龍造寺氏は、「ここが変だよ本多機工」と称した社内アンケートや社内ディスカッションを重ね、社員の中にあった仕事のプロセスや古い慣習への不満、会社に対する前向きな提案を積極的に取り入れ、精力的に改善を進めた。そして、龍造寺氏が辿りついた答えが「社内のグローバル化」であった。

2. 当社の国際展開

次に、当社の国際展開については以下の通りである。

当社の製品は、古くからプラント会社や商社を通して海外へ輸出もされていたが、納入先からの英語での問い合わせに対し、当社自身で十分に対応できず、プラント会社や商社に対応を委ねている実態があった。その結果、特に海外事業では、現場の声を知らない、仲介業者が多く末端価格が上がる、顧客接点がなくリピーターができない等の問題が発生していた。こうした問題を解決するために龍造寺氏が進めたのが、「社内のグローバル化」であった。日本の大学あるいは大学院で学んだ高度外国人材を採用し、当社自らグローバルビジネスを行うこと、さらには当社で本多イズムを学んだ彼ら彼女らが母国に帰り起業した時、当社のグローバルネットワークを担ってくれること、を目指すのが龍造寺氏の「社内のグローバル化」である。

当社の高度外国人材採用第一号は、九州工業大学で博士号を取得したチュニジア人の青年であった。英語、フランス語、スペイン語、アラビア語、そして日本語の 5 か国語に堪能で、当社の国際業務展開の即戦力となった。その後、中国、ドイツ、タイ、スリランカ、韓国、カナダ、米国、フランス、スペイン、マレーシアと計 11 か国から 14 名の採用実績がある。出身学校も九州工業大学大学院、九州大学大学院、福岡大学大学院、西南学院大学、日本経済大学など九州の大学院、大学その他、名古屋大学大学院、同志社大学大学院と多岐にわたる。高度外国人材として採用された彼ら彼女らは、新入社員として、日本人の新入社員と全く同じ教育を受けていく。挨拶の仕方、名刺交換の仕方、上座下座から教える。朝礼では、当然ながらみんなと同じく、社是、経営理念、社員心得（三訓五戒）を唱和し、ラジオ体操もやる。こうして、本多イズムを学び、本多人になっていく。一方、彼ら彼女らに一生本多機工で働こうと考えている者はいない。皆、将来は母国などで起業したいと考えている。そして、当社はそうした外国人の独立を支援している。当社第一号の高度外国人材であったチュニジア人の青年は、母国で起業し、当社の販売代理店を経営している。中国からの社員も独立し、大連で当社の販売代理店の社長を務めている。こうした形でのグローバルネットワークの構築も高度外国人材採用の目的の一つである。彼ら彼女らが当社に加わったことで、当社の製品を海外に効果的に発信できるようになった、言語の壁を無くしたより密接なコミュニケーションと対応で顧客の信頼を獲得できるようになった、海外顧客の真のニーズをつかみオーダーメイドができるようになった、アフター

¹²¹ 【本多機工 (3)】「会社の膿を全部出せ！社長就任までのチャレンジ」2014 年 5 月 9 日、株式会社カウテレビジョン製作のインタビュー動画
<http://www.cowtv.jp/channel/boss/173ryuzoji/> (2017 年 8 月 30 日閲覧)。

サービスの体制とグローバルなビジネスネットワークが構築できた、といった効果がもたらされた。社内の雰囲気も活性化され、外国人社員と日本人社員がお互いに刺激し合い、切磋琢磨している。大学に戻り博士号を取得した幹部も出てきたということである¹²²。こうして当社のグローバルビジネスネットワークは、中国、台湾、韓国、シンガポール、インドネシア、タイ、ベトナム、マレーシア、インド、オーストラリア、ドイツ、デンマーク、オーストリア、スペイン、チュニジア、米国の16か国に、パートナー企業25社（ポンプ・モーターメーカー4社、代理店・エンジニアリング・サービス会社21社）を有する。

高度外国人材は、今後間違えなく取り合いになり、確保が難しくなってくる。しかし、高度外国人材を活用した「社内のグローバル化」が、中小企業のグローバル化の中で唯一生き残りの方法であり、トップとして彼ら彼女らと夢に向かってのストーリーを積み上げていくことが大切である、と龍造寺氏は語っている¹²³。

¹²² 2017年3月23日、福岡財務支局主催の金融仲介の質の向上に向けたシンポジウムにおける龍造寺健介氏の「地銀は知っている？～生き残りを賭けた九州中小製造業の現状」と題した基調講演の資料 <http://fukuoka.mof.go.jp/content/000169280.pdf>（2017年8月30日閲覧）。

¹²³ 【本多機工（6）】「外国人採用のススメと次世代へのメッセージ」2014年5月9日、株式会社カウテレビジョン製作のインタビュー動画 <http://www.cowtv.jp/channel/boss/173ryuzoji/>（2017年8月30日閲覧）。

第4節 有限会社石橋屋の事例¹²⁴

1. 当社の概要

まず、当社の概要と沿革をまとめると以下の通りである。

<当社概要>

社名	有限会社石橋屋
代表者	石橋 渉
事業内容	バタ練製法、手延べ技術による手造りこんにゃくの製造 雑穀こんにゃく麺、こんにゃくパウダーの研究、開発
所在地	福岡県大牟田市大字上内 529 番地
創業	1877 年
設立	1992 年
資本金	8 百万円
売上高 (2012 年 10 月現在)	160 百万円
従業員数 (2016 年 3 月現在)	16 人
経営理念	経営理念＝石橋屋流「身の丈経営」の継続 石橋屋流身の丈経営 ・必要なものは工夫して自分たちでつくる

¹²⁴ 有限会社石橋屋の事例については、同社ホームページ <http://www.konjac.jp/> (2017 年 8 月 31 日閲覧)、

中小企業基盤整備機構中小企業ビジネス支援サイト

http://j-net21.smrj.go.jp/develop/genki_mono/2008mono/2009/01/01232058.html (2017 年 8 月 31 日閲覧)、

<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/case/pdf/konjac.pdf> (2017 年 8 月 31 日閲覧)、

日本貿易振興機構 https://www.jetro.go.jp/case_study/2016/konjac.html (2017 年 8 月 31 日閲覧)、

中小企業庁主催第 1 回中小企業海外展開支援フォーラム (2012 年 3 月 8 日) 配布資料「わが社の海外展開の取り組み～固定観念を打ち破れ! 有限会社石橋屋」

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/forum/download/0312HS-3.pdf> (2017 年 8 月 31 日閲覧)、

東洋経済オンライン <http://toyokeizai.net/articles/-/55070> (2017 年 8 月 31 日閲覧)、

データ・マックス <http://data-max.co.jp/food/contents/002top3/index.html> (2017 年 8 月 31 日閲覧)、

科学技術振興機構産学官の道しるべ

https://sangakukan.jp/journal/journal_contents/2015/03/articles/1503-07/1503-07_article.html (2017 年 8 月 31 日閲覧)、

築後田園都市推進評議会サイト <http://www.kyushu-chikugo-soho.net/people/p14/> (2017 年 8 月 31 日閲覧)、

張又心 Barbara 「第 4 章 中小零細食品企業の海外販路開拓戦略」額田春華、山本聡『中小企業の国際化戦略』同友館、2012 年 2 月 15 日、pp.87-93 等を引用。

	<ul style="list-style-type: none"> ・無理はしないし、続かないものはない ・だから無駄なものはうちの会社にはない <p>行動理念</p> <p>常に、瞬時に判断し 毎日、最高のこんにやくをつくる</p> <p>目標</p> <p>社員一人ひとりが誇りを持ち こんにやく文化を世界に広げる</p>
--	--

(出所) 当社ホームページ等を基に筆者作成

<当社沿革>

1877年	初代石橋亀次郎が福岡県大牟田市銀水にて創業。
1922年	二代目石橋辰次郎、トクが事業承継。
1945年	空襲のため福岡県大牟田市白川に移転。
1951年	三代目石橋隆祐が事業承継。
1976年	現在の社長である石橋渉氏が家業（当社）に就職。
1981年	現在の福岡県大牟田市上内に工場移転。
1990年	四代目石橋渉氏が事業承継。
1992年	有限会社石橋屋を設立。資本金3百万円。
1994年	資本金8百万円に増資。 機械化をやめ、手造りの「バタ練り」に原点回帰。
2002年	大丸百貨店の声掛けでシンガポールの催事にて初めて海外実演販売を実施。 海外初出荷。
2003年	アメリカ、香港に輸出開始。
2004年	台湾に輸出開始。
2005年	海外向け新規事業を本格開始。 雑穀こんにやく麺を販売。
2006年	韓国に輸出開始。 日本貿易振興機構へ貿易投資相談を開始。 海外展示会、販路開拓方法、貿易実務等の情報収集を開始。
2007年	タイ、オーストラリアに輸出開始。 福岡大学との共同研究開始。 ドイツのフランクフルトで開催の食品総合見本市（ANUGA）に出展。
2009年	中小企業庁「元気なモノ作り中小企業300社」に選出。 日本貿易振興機構の輸出有望案件発掘支援企業に採択。
2011年	地域産業資源活用事業計画の認定を受ける
2012年	経済産業省「第4回ものづくり日本大賞 九州地区」にて、伝統技術の応用分野で「雑穀こんにやく麺」が九州経済産業局長賞を受賞。

(出所) 当社ホームページ等を基に筆者作成

当社は、1877年（明治10年）創業の老舗こんにゃく製造業者である。機械化による大量集中生産が主流の中、熟練の職人が、バタ練製法¹²⁵という昔ながらの手造りに拘り、こんにゃくを造っている。バタ練りで練り上げたこんにゃくを、固まらないように少しずつ手で丁寧に延ばしていくこの手法は、非常に手間がかかるが、機械で造ったこんにゃくとは全く違う仕上がりになるという。不均一な気泡ができ、この不均一な気泡が、機械製造ではできない、ザクザクとした歯ごたえ、コリコリとした良い食感を生み出す。また、この不均一な気泡は、アクを抜きやすくするとともに、こんにゃく独特の臭みを消えやすくする。料理の際にだし汁などの味が染み込み、おいしいこんにゃく料理ができる。さらに、製造工程で使われる水も、当社のこんにゃくのおいしさの秘密である。福岡県大牟田市の自然豊かな山間に湧き出る名水を求めて、1981年、現在の工場に移転してきた。当社は、こんにゃくのおいしさを追求し、長年のノウハウで独自の製造工程を確立している。日本全国の百貨店、高級スーパーで販売するとともに、2002年からは海外でも販売を開始した。

当社は、1877年に初代石橋亀次郎氏が福岡県大牟田市銀水で創業したことに始まる。1922年に二代目石橋辰次郎氏、トク氏が後を継ぐ。1945年に空襲のため大牟田市白川に移転し、その後1951年には三代目石橋隆祐氏が後を継ぐ。当時、大牟田市内の住宅街に工場があり、隆祐氏が昔ながらのバタ練り製法で手造りのこんにゃくを造り、妻が原付バイクで配達をして生計を立てていた。現在の当社代表取締役社長は、四代目石橋渉氏である。渉氏は、「家業はあまり好みではなかったんだけど」と言いつつ、父親である隆祐氏の誘いに乗って、高校卒業後、1976年に家業に就いた。隆祐氏と兄からマンツーマンで作業を教わるうちに、「商売の切り口次第でこんにゃくは面白いことになるかも」とムクムクと意欲が湧いてきた。1981年に名水を求めて、大牟田市上内に現工場を移転した。母が亡くなり、兄は別の道を選択し、隆祐氏が引退。1990年に渉氏が四代目として家業を継いだ。妻百合子氏（現専務取締役）が手伝ってくれるものの、作り手も営業マンも残ったのは渉氏一人という時期もあった。その後、1992年に資本金3百万円で有限会社石橋屋を設立、法人成りした。一時は時代の流れでオートメーションの機械も導入したが、原点回帰をして全ての機械を処分し、手造りのバタ練り製法に絞ら込んだ。取引先から「以前は美味しかったのに・・・」と言われたこと、他社の高度な機械と勝負しても厳しいと痛感したことで、昔ながらの伝統的なバタ練り製法で量産品とは一線を画することに活路を見出すことにしたのである。1994年には、資本金を8百万円に増資した。

当社は、経営理念として石橋流の「身の丈経営」の継続を掲げている。そして、石橋流の身の丈経営とは、必要なものは工夫して自分たちでつくる、無理はしないし続かないものはしない、だから無駄なものはうちの会社にはない、というものである。また、行動理念として、常に瞬時に判断し毎日最高のこんにゃくをつくる、と謳っている。さらに、社員一人ひとりが誇りを持ち、こんにゃく文化を世界に広げることが当社の目標にしている。

¹²⁵ バタ練りとは、こんにゃく造りの手法の一つ。こんにゃく芋の粉と水（蒟蒻のり）を、中に羽根がついている四角い鉄のシンプルな箱に入れ、手でよく練る。その際、バタバタと音が鳴ることからバタ練りと呼ばれている。この箱は、バタ練り機といい、バタ練り機を使ったこんにゃく製造業者は数社のみになったと言われている。

2. 当社の国際展開

次に、当社の国際展開については以下の通りである。

当社の国際展開は、2002年に大丸百貨店の声掛けで、シンガポールの店舗の日本食フェアに出展したことに始まる。そこで実演販売を行い、予想以上の高い評価を得て、用意した商品を完売した。シンガポールの日本人や中国系の消費者に好評を博し、引き続き現地で販売することが決まった。これをきっかけに、もっと海外の人に日本の手造りのこんにゃくを知ってもらい、食べてもらいたいと、こんにゃくを世界に広める取り組みが始まった。

シンガポールでの日本食フェア出展の3か月後、東京で開催された海外展開向けの商談会に参加、ここで米国ニューヨーク郊外の日系スーパーから実演販売のチャンスをもたらした。米国への憧れのあった渉氏は、まず米国に行って、米国で受け入れられたいと考えていた。単身でニューヨークに乗り込んだ渉氏は、英語はほとんどできなかったが、現地で方言を使って実演販売をした。持参した3千個の商品は完売し、定番化の契約を取ることができた。しかしながら、米国では、日系人や中国系、韓国系の消費者には「歯応えがある」、「現地の商品よりずっとおいしい」と高く評価されるも、白人や黒人からは「これは Devil's tongue (悪魔の舌) だ」などとも言われ、反応はよくなかった。日本の食文化にあまり馴染みのない人達には、こんにゃくの色や見た目、臭いや食感が受け入れられなかったのである。

渉氏は、米国の人達にも何とかこんにゃくを食べてもらいたい、との思いを強くし、現地の消費者に受け入れられる商品の開発に取り組んだ。「しらたき」にヒントを得て、こんにゃくを麺状にして、パスタに代わる食材として食べてもらうことを思いつく。ヨーロッパ勤務経験のあるシェフをコーディネーターに起用、ソースが絡みやすいように麺の断面を星型にする工夫を施したり、洋食の3原色と言われる緑色、黄色、赤色をほうれん草(緑色)、かぼちゃ(黄色)、にんじん(赤色)を使って色づけしたりした。いろいろな雑穀や食欲を誘う色の野菜を使い、サラダやパスタに使える麺タイプのこんにゃくを創り出した。こうして誕生したのが、「雑穀こんにゃく麺」である。雑穀こんにゃく麺は、添加物や着色料を使用していない、味にくせない、独特の食感と喉越しを持った、水洗いだけで簡単においしく食べられる健康・ダイエット食品である。賞味期限を大幅に延ばし、長期保存も可能となった。2006年に販売を開始し、現地の日系スーパーだけでなく、現地のレストランの料理にも採用されるようになった。現在では、米国を始め、イギリス、ドイツ、スイス、ロシア、オーストラリア、ドバイ、シンガポール、中国、香港、台湾、韓国、タイなど計20か国以上に輸出されている。そして、雑穀こんにゃく麺は、経済産業省「第4回ものづくり日本大賞 九州地区」において、伝統技術の応用分野で九州経済産業局長賞を受賞した。

こうした国際展開を進めるに際して、当社は日本貿易振興機構の支援施策など公的支援サービスを上手く活用している。2006年に、海外展示会への出展の仕方、海外での販路開拓方法や貿易実務についての相談をしたことから日本貿易振興機構の利用が始まった。農林水産物・食品輸出相談窓口、海外展開のための海外見本市個別出展支援事業、輸出有望

案件支援サービスなどを利用した。2007年にはANUGA¹²⁶に出展、その後も欧州、米国、アジア各国の展示会に参加するようになった。2009年には、日本貿易振興機構の輸出有望案件発掘支援企業¹²⁷に採択され、専門家の個別支援を受けながら海外展示会や商談会に参加した。輸出先の規制をクリアする際、日本貿易振興機構のアドバイザーが突破口を見つけ出すこともあり、専門機関を活用し、国際展開を一步一步進めていった¹²⁸。

さらに、当社は公的支援サービスの活用だけではなく、大学との産学連携で新製品の開発を行い、国際展開を進めてもいる。こんにゃくは、水分を多く含んだ食品であり、その重量が、輸送コストを引き上げ、輸出をする上でのボトルネックにもなっていた。この問題を解決しようと考えたことが、「こんにゃくパウダー」開発のきっかけとなった¹²⁹。2007年、バタ練り技術を活用し、こんにゃくの粉をさらに細かく加工したこんにゃくパウダーを食品添加材として新製品開発ができないかと考え、福岡大学の門をたたいた。コンニャクグルコマンナンにおける糖尿病の予防効果の共同研究から始まった。その後、精華女子短期大学と食品添加材としての用途開発に取り組んだ。さらに、九州大学や中村学園大学、大手食品メーカーとコンソーシアムを組んで、コンニャクグルコマンナンを微細化する技術を活用し、食品成分を吸収促進する特徴を有した従来にない食機能増強食品を研究開発したのである¹³⁰。こんにゃくパウダーは、従来のこんにゃくという枠組みを超えて、健康食品として開発されたものである。糖尿病及び生活習慣病の予防に向けた機能性食品である。水分を含まず手軽に経済的に輸送でき、当初の問題であった輸出コストの削減にもつながった。さらに、地元の短期大学や料理研究家とこんにゃくパウダーを使った料理やデザートを開発し、そのレシピを紹介するなど、こんにゃくパウダーを使った各種メニューの商品開発にも積極的に取り組み、海外への販路も拡大している¹³¹。

当社は、それまで職人の経験による感覚のみに頼っていた昔ながらの伝統あるバタ練りの手法を、練りのスピードや温度などをデータ分析してマニュアル化し、若い職人の育成

¹²⁶ 毎年ドイツで開催される、小売業や外食、ケータリング市場のための世界最大級の総合食品見本市。

¹²⁷ 優れた技術力やオンリーワン商品など、有望な製品を持っていながらこれまで輸出経験がない、あるいは輸出ビジネスに本格的に取り組んでこなかった中小企業・製品を全国から発掘・選定し、選ばれた中小企業・製品は、日本貿易振興機構の専門家などから、海外販路開拓のための各種アドバイスや輸出実現に向けた支援を受けることができる。

¹²⁸ 輸出先からこんにゃくの原材料である芋に含まれるアルカロイドの安全証明を求められた際は、アドバイザーが文献を調べて対応、無事輸出に繋がった。また、こんにゃくゼリーが輸入禁止とされているEUについては、アドバイザーが提供した、こんにゃくの含有成分量がこんにゃくゼリーと異なることを示す文献を基に規制当局に同社の製品は輸入可能であると訴えた。https://www.jetro.go.jp/case_study/2016/konjac.html (2017年8月31日閲覧)

¹²⁹ 張又心 Barbara 「第4章 中小零細食品企業の海外販路開拓戦略」額田春華、山本聡『中小企業の国際化戦略』同友館、2012年2月15日、p.92。

¹³⁰ 科学技術振興機構産学官の道しるべ「こんにゃくを世界へ～大学と新技術開発～」https://sangakukan.jp/journal/journal_contents/2015/03/articles/1503-07/1503-07_article.html (2017年8月31日閲覧)

¹³¹ 張又心 Barbara 「第4章 中小零細食品企業の海外販路開拓戦略」額田春華、山本聡『中小企業の国際化戦略』同友館、2012年2月15日、pp.92-93。

に活用している。また、日本貿易振興機構などの公的支援を上手に活用するとともに、大学との共同研究により商品開発にも積極的に取り組み、国際展開を進めている。渉氏は、「こんにゃくを売ろう」というよりも、「こんにゃくを知ってもらおう」、「こんにゃくを食べてもらおう」という考え方に変わったという。「こんにゃく」という文化をどうにか広げたいと考えているとのことである¹³²。

¹³² 「食が切り拓く未来～地場 3 社トップ座談会～」データ・マックス
<http://data-max.co.jp/food/contents/002top3/index.html> (2017 年 8 月 31 日閲覧)。

第5節 有限会社佐藤養助商店の事例¹³³

1. 当社の概要

まず、当社の概要と沿革をまとめると以下の通りである。

<当社概要>

社名	有限会社佐藤養助商店
代表者	佐藤正明
事業内容	乾麺製造販売、飲食業
所在地	秋田県湯沢市稲庭町字稲庭 229
創業	1860年
設立	1980年
資本金	10百万円
売上高 (2014年3月期)	24億円
従業員数	237人(パートを含む)
経営理念	社員を大事にする。歴史・伝統を大事にする。地域に貢献する。

(出所) 当社ホームページ等を基に筆者作成

¹³³ 有限会社佐藤養助商店の事例については、同社ホームページ <https://www.sato-yoske.co.jp/> (2017年8月31日閲覧)、
中小企業基盤整備機構中小企業ビジネス支援サイト http://j-net21.smrj.go.jp/well/g_sme300/company/2015/046896.html (2017年8月31日閲覧)、
<http://j-net21.smrj.go.jp/expand/overseas/company/20151109101101.html> (2017年8月31日閲覧)、
日本貿易振興機構 https://www.jetro.go.jp/case_study/satoyosuke.html (2017年8月31日閲覧)、
農林水産省 http://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi_zirei/pdf/h27_zirei_21.pdf (2017年8月31日閲覧)、
あきた海外展開支援ネットワーク <http://www.akita-kaigaitenkai.jp/case/showEnt.php?id=1482124093370> (2017年8月31日閲覧)、
全日本火災共済協同組合連合会 <http://www.nikkaren.or.jp/pickup/201010/index.html> (2017年8月31日閲覧)、
ファミリー・ビジネス・ネットワーク <http://fbnj.jp/award/winner.html> (2017年8月31日閲覧)、
中小企業研究センター <http://www.chukiken.or.jp/citation/list.html#13> (2017年8月31日閲覧)、
飯盛義徳「第8章 地域におけるファミリービジネス」ファミリービジネス学会編『日本のファミリービジネス～その永続性を探る～』中央経済社、2016年8月31日、pp.145-149等を引用。

<当社沿革>

1860年	二代目佐藤養助（養子＝稲庭吉左エ門の四男）創業。 稲庭家に伝わる一子相伝の製造方法を製法断絶防止のために特別に伝授され、稲庭うどんの製造を開始。
1877年	第1回内国勸業博覧会褒状を受ける。 以降、内国勸業博覧会、秋田県博覧会、宮城県博覧会、岩手県勸業博覧会等々にて受賞多数。
1881年	明治天皇奥州御巡幸の際、湯沢にて天覧の栄光を賜る。
1887年	佐藤養助、宮内省より御買上げの栄を賜る。
1897年	パリ世界博覧会に出品。
1916年	大正天皇御即位後大礼の際、御嘉納の沙汰を受ける。
1928年	昭和天皇御即位後大礼の際、奉祝献納し、御嘉納の沙汰を受ける。
1944年	七代目養助出生（幼名 勝己）。
1967年	七代目家業を引き継ぐ（23歳）。
1972年	技術公開に踏み切る。 一子相伝の秘法を、家人以外の職人も受け入れ、伝え、家業から産業への発展を目指す。
1976年	稲庭うどん協議会発足。養助、初代会長に就任。
1977年	正式に七代目佐藤養助を襲名（33歳）。
1980年	有限会社佐藤養助商店に改組、法人成り。
1986年	秋田県湯沢市稲庭町稲庭に稲庭うどん処「佐藤養助本店」を開店（以降、秋田県内、東京都内、福岡県福岡市に国内直営店を出店）。
1987年	七代目佐藤養助氏の長男佐藤正明氏が、秋田市立秋田商業高等学校卒業後、当社入社。
1995年	新本社工場完成、操業開始。
2001年	秋田県横手市増田町に「佐藤養助漆藏資料館」を開館。
2002年	佐藤養助本店に「稲庭うどん手造り体験工房」を併設。 ISO9001:2000 認証取得。
2004年	七代目佐藤養助氏が会長就任、佐藤正明氏が社長に就任。 七代目佐藤養助会長が厚生労働大臣表彰「現代の名工」受賞。
2008年	総本店グランドオープン
2009年	海外での店舗展開、市販用、業務用に輸出開始。
2011年	佐藤養助総本店「移動厨房車」完成。
2012年	第5回ファミリービジネス表彰「優秀賞」受賞。 財団法人地域総合整備財団（ふるさと財団）顕彰「ふるさと企業大賞（総務大臣賞）」受賞。
2013年	台湾の台北市に日台合弁事業による「佐藤養助台北店」を出店。
2014年	新物流センター完成。 公益社団法人中小企業研究センター顕彰「第48回グッドカンパニー大賞（特

	別賞)」受賞。
2015年	中小企業庁「がんばる中小企業・小規模事業者300社」に選定。
2016年	シンガポールに「稲庭うどん・稲庭養助」を出店。

(出所) 当社ホームページ等を基に筆者作成

当社は、1860年(万延元年)の創業以来、伝統の味と製法を代々引き継いできた稲庭うどんの老舗である。稲庭干餛飩の原形が稲庭地域に伝わり、当家の宗家である稲庭(佐藤)吉左エ門によってその技法が受け継がれ、研究と改良が重ねられ、製法が確立したのは1655年(寛文5年)とされている。その製造技法は、一子相伝、門外不出の技術。この一子相伝の技が絶えることを憂慮した吉左エ門により、養子となっていた二代目佐藤養助に特別に製法が伝授され、当社の創業となった。江戸末期1860年のことである。明治に入り、宮内省より御買上げの栄を賜るほか、多くの賞を受賞している¹³⁴。

材料の選定から出荷前の検品に至るまで手抜きを一切許されない完全なる手作業で稲庭うどんは作られている。清く澄んだ水と厳選された塩で作られた塩水で、専用粉を手のひらで繰り返し、繰り返し練り続け、粉から徐々に団子状にまとめ、一旦寝かせて熟成させる。さらに、何度も練り続け生地を作り上げていく。熟成を繰り返しながら職人の手作業により、練る、縋う、延ばす工程を経て、乾燥の作業へと移る。こうして、艶のある乳白色の、腰が強く、滑らかで、喉越しのいい稲庭うどんが出来上がる。一子相伝の技で手づくりに拘り、手間暇をかけて、伝統の味を守り続けているのである¹³⁵。

一子相伝、門外不出の伝統製法を家人以外に伝授し、職人の育成に努めたのは、七代目佐藤養助氏であった。1972年に伝統技術の公開に踏み切り、家内工業を脱して、地域産業化を果たし、稲庭うどんを全国に轟くブランドに成し遂げた¹³⁶。工場を設け、地域の人々を職人として雇い、稲庭うどんの製法を当地に根付かせることで、地域の雇用を創出するとともに、稲庭うどんを地場産業として発展させた¹³⁷。1980年に法人に改組し、有限会社佐藤養助商店を設立した。1986年には、初の店舗である稲庭うどん処「佐藤養助本店」を開店し、その後の店舗展開の口火を切った。2004年、七代目佐藤養助氏は、厚生労働大臣表彰「現代の名工」¹³⁸を受章、会長に就任し、長男正明氏が代表取締役を引き継いだ。

現代表取締役の佐藤正明氏は、八代目である。1969年、七代目佐藤養助氏の長男として生まれ、1987年、秋田市立秋田商業高等学校を卒業し、当社に入社した。1996年、専務

¹³⁴ 「佐藤養助商店のこだわり」同社ホームページ <https://www.sato-yoske.co.jp/about/> (2017年8月31日閲覧)。

¹³⁵ 同上 (2017年8月31日閲覧)。

¹³⁶ 公益財団法人中小企業研究センター <http://www.chukiken.or.jp/citation/list.html#13> (2017年8月31日閲覧)。

¹³⁷ 飯盛義徳「第8章 地域におけるファミリービジネス」ファミリービジネス学会編『日本のファミリービジネス～その持続性を探る～』中央経済社、2016年8月31日、pp.146-147。

¹³⁸ 卓越した技能者を表彰することにより、広く社会一般に技能尊重の気風を浸透させ、技能者の地位及び技術水準の向上を図るとともに、青少年がその適性に応じ、誇りと希望を持って技能労働者となり、その職業に精進する機運を高めることを目的に、厚生労働大臣が毎年1回概ね150名を表彰している。

取締役役に就任、2004年に代表取締役役に就任した¹³⁹。正明氏は、「社員を大事にする。歴史・伝統を大事にする。地域に貢献する」を企業理念と掲げ、実践している。積極的な地元採用、移動厨房車¹⁴⁰による福祉施設への慰問活動で地域に貢献するとともに、「佐藤養助 漆蔵資料館」や「稲庭うどん手作り体験工房」を開設して、稲庭うどんの歴史や伝統に触れることのできる場を提供している。正明氏は、総本店開店や東京銀座への直営店出店や海外での業務提携店舗の出店等事業展開を推進してきた。現在、直営店等は秋田県内に9か所、東京都内に4か所、福岡県に1か所、海外には業務提携の店舗等が6か所ある。一子相伝の技と心を次世代にしっかりと伝え、新たな稲庭うどんの歴史もしっかりと刻んでいく、「進化と継承」に取り組んでいる。

こうした取組みが評価され、2012年に特定非営利法人ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパンの「第5回ファミリービジネス表彰優秀賞」¹⁴¹と、一般財団法人地域総合整備財団（ふるさと財団）顕彰「ふるさと企業大賞（総務大臣賞）」¹⁴²を受賞した。さらに、2014年に公益社団法人中小企業研究センター顕彰「第48回グッドカンパニー大賞（特別賞）」¹⁴³を受賞、2015年に中小企業庁「がんばる中小企業・小規模事業者300社」¹⁴⁴に選定された。

2. 当社の国際展開

次に、当社の国際展開については以下の通りである。

当社のホームページには、1897年（明治30年）に「フランス・パリ世界博覧会に出品する」との記載があるが¹⁴⁵、本稿では当社が輸出を開始した2009年以降の国際展開を取り上げる。

¹³⁹ 全日本火災共済協同組合連合会 <http://www.nikkaren.or.jp/pickup/201010/index.html>（2017年8月31日閲覧）。

¹⁴⁰ 茹でたてのうどんを提供できる本格茹で釜をはじめとした厨房設備が設置された車両。福祉施設への慰問や、地域のお祭りやイベント、学園祭への出店を通じて、稲庭うどんの美味しさをより多くの人々に伝えるとともに、地域社会への貢献を実施している。

¹⁴¹ ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパンは、東京都知事認定の特定非営利法人。ファミリー企業の成功と持続的成長を支援している。「伝統の保全とブランド化」、「地域貢献」が当社の受賞理由であった。ファミリー・ビジネス・ネットワーク <http://fbnj.jp/award/winner.html>（2017年8月31日閲覧）。

¹⁴² 地域振興に資する事業活動を実施している民間事業者を表彰し、その活動を全国に広く周知することにより、地域の振興と地域活動の活性化および魅力あるふるさとづくりの推進に資するものとして、一般財団法人地域総合整備財団（ふるさと財団）が行っている。

¹⁴³ 全国の中小企業の中から経済的・社会的に優れた成果を挙げている中小企業に贈られる。経済産業省、文部科学省、商工会議所、商工会ならびに中小企業投資育成会社の推薦を受け、選考された企業に授与され、1967年より毎年1回行われている。

¹⁴⁴ 革新的な製品開発、創造的なサービスの提供等を通じて、地域経済の活性化や海外での積極的な販路展開に取り組む中小企業・小規模事業者の事例を中小企業庁が選定している。これらの事例を広く周知することで、選定された事業者等の社会的認知度や労働者等のモチベーションの向上を図ることに加え、後進の育成も目的としている。

¹⁴⁵ 「歴代佐藤養助の軌跡」同社ホームページ <https://www.sato-yoske.co.jp/about/history/>（2017年8月31日閲覧）。

当社の店舗事業は、店舗での飲食物の提供と贈答用の乾麺販売を 2 つの柱としている。店舗で佐藤養助の稲庭うどんを食してもらい、その美味しさを知った顧客に持ち帰り用あるいは贈答用の乾麺を購入してもらい営業スタイルである。しかし、国内ギフト市場が頭打ちになってきていることから、小売販売より業務用への展開に目を向け、稲庭うどんというブランドを海外の飲食店から発信していこうと、国際展開の取組みを始めた¹⁴⁶。

2009 年に海外での店舗展開、市販用、業務用に輸出を開始した¹⁴⁷。店舗展開は現地飲食店との業務提携で始まり、「炉端・うどん稲庭養助」が香港に 2 店、「稲庭うどん・旬彩料理稲庭養助」が韓国に 2 店、「稲庭うどん・稲庭養助」がシンガポールに 1 店ある。また、合弁事業として「佐藤養助台北店」が台湾にある¹⁴⁸。

台湾出店については、世界 120 ヶ国で「THERMOS」ブランドを展開する台湾企業（膳魔師集團）の林文雄会長が、「銀座佐藤養助」に来店、同社の稲庭うどんの味に大変感激し、その後 2 度にわたり秋田の本社を訪れ、台湾出店を打診したことに始まる。秋田の食文化である稲庭うどんを海外に広め、その味に親しんでもらいたいという林会長と同社の佐藤社長との思いが合致。両者はライセンス契約を結び、合弁会社を設立して台湾で店舗運営を共同で行うことで合意した¹⁴⁹。業務提携店こそ持つものの、海外での店舗運営の経験がなかった同社は、日本貿易振興機構のサービス産業個別支援事業に応募し、2013 年 2 月に採択された。同機構の支援サービスも活用しながら、同年 7 月に「佐藤養助台北店」をオープンした。同店では、日本から派遣された料理長の指導のもと、老舗の本格的な味を提供し、好評を得ている¹⁵⁰。運営システム、メニュー、接客サービスなど細部に至るまで当社の運営方針を徹底し、国内直営店と同様の味、雰囲気、サービスを提供している。器は地域の伝統工芸品を利用し、漬物や日本酒も秋田県産を提供するなど、台湾に居ながら秋田の魅力を味わうことができるように努めている¹⁵¹。

当社の国際展開における課題としては、言葉と文化の違い、うどんの食べ方の違い、小売販売の価格設定の問題があったという。海外での販売促進は、百貨店やスーパーを会場としたフェアが主となっているが、レストランで実際にメニュー提案をしながら消費者向けに PR を行った際はとても効果的であった。そこで、店舗担当者や現地販売員を通して顧客とのコミュニケーションを図り、情報収集を行った。それをもとに現地の消費者向け

¹⁴⁶ 「有限会社佐藤養助商店 稲庭うどんを秋田からアジアへ、そして世界へ」あきた海外展開支援ネットワーク

<http://www.akita-kaigaitenkai.jp/case/showEnt.php?id=1482124093370>（2017 年 8 月 31 日閲覧）。

¹⁴⁷ 農林水産省農林水産物・食品の輸出入取組事例（平成 28 年度版）

http://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi_zirei/attach/pdf/zirei_2016-11.pdf（2017 年 8 月 31 日閲覧）。

¹⁴⁸ 同社ホームページ <https://www.sato-yoske.co.jp/shop/>（2017 年 8 月 31 日閲覧）。

¹⁴⁹ ジェトロ活用事例「秋田の食文化・稲庭うどん海外に出店」日本貿易振興機構 https://www.jetro.go.jp/case_study/satoyosuke.html（2017 年 8 月 31 日閲覧）。

¹⁵⁰ 同上（2017 年 8 月 31 日閲覧）。

¹⁵¹ 「稲庭うどんの老舗メーカーとして日本の食および伝統文化を発信」がんばる中小企業・小規模事業者 300 社、中小企業基盤整備機構中小企業ビジネス支援サイト http://j-net21.smrj.go.jp/well/g_sme300/company/2015/046896.html（2017 年 8 月 31 日閲覧）。

に試食方法を工夫し、稲庭うどんの製法などの特徴を実演やリーフレットでPRした¹⁵²。

今後の当社の国際展開の展望としては、現在香港のシティースーパーに展開している小売販売を他の国や地域へも拡大していきたいと考えている。また、業務提携で展開している海外の店舗「稲庭養助」を台湾、香港、韓国で出店してきたが、2016年7月にはシンガポールの伊勢丹オーチャード店の日本食品限定のレストラン街「Japan Food Town」内に出店しており、自社ブランドの大きな宣伝につながるマネジメントを目指していきたいとしている¹⁵³。

以上、本章では第1節から第5節にわたり5つの事例企業の概要と国際展開のあらましを記述した。次の第5章においては、5つの事例企業それぞれについて本章での記述内容をVRIOフレームワークと「四つのC」を使って整理していく。

¹⁵² 「有限会社佐藤養助商店 稲庭うどんを秋田からアジアへ、そして世界へ」あきた海外展開支援ネットワーク

<http://www.akita-kaigaitenkai.jp/case/showEnt.php?id=1482124093370> (2017年8月31日閲覧)。

¹⁵³ 同上 (2017年8月31日閲覧)。

第5章 事例企業のVRIOフレームワーク・四つのCモデルからの考察

本章では、第4章で記述されたそれぞれの事例企業の概要、国際展開のあらましの内容をVRIOフレームワークと「四つのC」を使って整理し、それぞれの事例企業および事例企業の国際展開に見られる持続的競争優位の源泉を考察する。

具体的には、事例企業の資源・ケイパビリティの持つ価値について、「外部環境の機会をうまく捉えているか」、「外部環境の脅威を無力化できているか」、「顧客の嗜好、業界構造、技術進歩により価値は失われていないか」、「現在持つ強みを新しい方法で活用できないか」、「コスト低減、売上増加につながっているか」という観点から整理する。また、事例企業の国際展開そのものの価値についても「当社の国際展開の価値はあるか」という観点から整理する。以下、事例企業の経営資源・ケイパビリティの持つ希少性を「競合する他社の数は完全競争の状態になるほど多くはないか」という観点から、事例企業の経営資源・ケイパビリティの持つ模倣困難性を「直接的複製、代替による模倣に他社はコスト劣位となるか（事例企業に優位性はあるか）」という観点から、さらに「それらの経営資源・ケイパビリティを十分活用できるように組織されているか」を整理する。同様に事例企業の国際展開そのものについても「当社の国際展開の希少性はあるか」、「当社の国際展開の模倣困難性はあるか」、「当社の国際展開はうまく組織されているか」を整理する。

次に、「四つのC」を援用し、「永続的かつ本質的なミッションを追求する継続性はあるか」、「強い価値観を核にして結束といたわりで従業員をまとめ上げているか」、「永続的でオープンな互惠関係を外部の関係先と結んでいるか」、「意思決定の自由と迅速な行動を可能にする指揮権は発揮されているか」という観点から事例企業の国際展開を通じた持続的競争優位確立のための特性を整理する。

第1節 林総事株式会社についての考察

(1) VRIOフレームワークによる当社の国際展開の分析

経営資源・ケイパビリティの持つ価値	
外部環境の機会をうまく捉えているか	<ul style="list-style-type: none"> ・日本国内の鉄道設備は一通り完備されているが、当社の取り扱う信号保安用品、鉄道軌道保守用品は定期的な交換が必要であり、需要は安定している。 ・アジア、アフリカなど新興国では、鉄道施設整備のニーズが旺盛である。 ・中小企業の海外展開を推進する政府、行政の支援サービスをうまく活用している。 ・若手人材を確保する為、東京都のデュアルシステムを活用し、地元工業高校から人材を確保、育成している。
外部環境の脅威を無力化できているか	<ul style="list-style-type: none"> ・「こんなものがあつたら便利だろう」と、ニーズを先取りし、企画、提案をし、製品開発に結び付けている。
顧客の嗜好・業界構造・技	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道会社の人と一緒に現場に出向き、常にニーズを探り、製

術進歩により価値は失われていないか	品開発に努めている。
現在持つ強みを新しい方法で活用できないか	・日本国内には安定した需要はあるものの、日本国内でのこれ以上の鉄道網拡大は見込めず、若い社員のためにも会社を成長させるために、海外の需要を取り込んでいる。
コスト低減・売上増強につながっているか	・新興国での需要を取り込み、輸出により売上増強を図っている。
当社の国際展開の価値はあるか	・日本の鉄道技術は海外から注目を浴びている。 ・アジア、アフリカの新興国における鉄道施設の整備需要は旺盛で、当社製品への潜在需要はあり、入り込む余地は大きい。 ・「日本で培ったノウハウを活かして、(海外で) 仕事を取っていきたい」と当社代取は語っている。 ・海外の鉄道会社から直接問い合わせが来ることもある。
経営資源・ケイパビリティの持つ希少性	
競合する他社の数は完全競争の状態になるほど多くないか	・当社が扱う鉄道信号機やレール関連の製品を造っている同業他社は日本国内に数社しかなく、高いシェアを保っている。
当社の国際展開の希少性はあるか	・当社の開発した鉄道軌道用座屈防止板は希少価値がある。すでに香港への納入実績があるほか、南アフリカへの納入の準備中。
経営資源・ケイパビリティの持つ模倣困難性	
直接的複製・代替による模倣に他社はコスト劣位か	・鉄道会社の作業員から現場で直接仕入れた情報を基に、ニーズを先取りして開発した製品は 40 種類余りに上り、且つ模倣困難。
当社の国際展開の模倣困難性はあるか	・当社の取扱製品自体が当社独自の開発製品で希少性があるため、模倣も困難である。
経営資源・ケイパビリティを活かす組織	
資源を十分に活用できるように組織されているか	・若手人材を確保する為、東京都のデュアルシステムを活用し、地元工業高校から人材を確保、育成している。
当社の国際展開はうまく組織されているか	・日本国内の展示会だけでなく、海外の展示会にも積極的に出展するようにしている。そして、「外国語を話せなくてもいいから行って来い」と若手社員に声をかけ、希望者を海外の展示会に参加させている。 ・中小企業の海外展開を推進する政府、行政の支援サービスをうまく活用している。日本貿易振興機構の海外展示会案内や中小企業等外国出願支援事業、国際協力機構の ODA を活用した中小企業等の海外展開支援の活用実績がある。 ・社長・専務ご夫妻の次男を英国の鉄道会社へ出向させ、欧州の鉄道事業を学ばせるとともに、当社製品の輸出に向けた営業

	<p>活動を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・アジア各国から技術を学びに来ている研修生を受け入れている。
--	---

(2) 「四つの C」による当社の分析

四つの C とプラクティス	
継続性 (Continuity)	<ul style="list-style-type: none"> ・創業以来、鉄道関連の信号・保安装置、軌道周辺機器の希少な製品分野での開発、製造、販売を行っている。
コミュニティ (Community)	<ul style="list-style-type: none"> ・「仕事の苦勞は当たり前だけど、人間関係の苦勞はさせたくない」、「私が企業として一番悲しいと考えるのは、社員と会社のミスマッチなんです」、「優れたモノづくりの基本はいい人間関係」という当社専務（代取夫人）の言葉通り、職場での良好な人間関係が築かれている。 ・「いい性格かどうか」を最重視した採用を行っている。 ・若い社員（デュアルシステムの生徒を含む）の性格、能力の引き出し方が上手い。
コネクション (Connection)	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道会社の人と一緒に現場に出向き、常にニーズを探り、製品開発に努めている。 ・地元の工業高校とのデュアルシステムを活用し、若い人材を確保、育成している。 ・中小企業の海外展開を推進する政府、行政の支援サービスをうまく活用している。
コマンド (Command)	<ul style="list-style-type: none"> ・社長自ら現場に出向き、鉄道会社作業員のニーズを聴取し、新製品の企画・開発に取り組んでいる。

第2節 株式会社南武についての考察

(1) VRIO フレームワークによる当社の国際展開の分析

経営資源・ケイパビリティの持つ価値	
外部環境の機会をうまく捉えているか	<ul style="list-style-type: none"> ・脱下請け化を目指し、金型用油圧シリンダーを独自に開発、顧客の要望に応じた多品種少量の受注生産に応えながらシェアを伸ばす。 ・二代目社長は文系であったが、学生時代から創業者である父親を手伝うことで、現場の知識を自然と身に付けた。
外部環境の脅威を無力化できているか	<ul style="list-style-type: none"> ・1年に1つ特許が取れる新技術・新製品を生み出そうと開発・設計に注力、国内外の特許に裏打ちされた確かな技術と品質を誇る。
顧客の嗜好・業界構造・技	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車業界向け金型用油圧シリンダーと製鉄業界向けロータ

術進歩により価値は失われていないか	リージョイントで高いシェア（前者の国内シェアは約 60%、後者のアジア・北米でのシェアは約 70%）を誇る。
現在持つ強みを新しい方法で活用できないか	<ul style="list-style-type: none"> ・早くから下請け企業であることの限界を感じ、脱下請けを目指した。 ・新人や若手だけでなく、ベテラン社員も職業訓練所での研修や外部セミナーに参加、新しい技術や別の技術を学んでいる。
コスト低減・売上増強につながっているか	<ul style="list-style-type: none"> ・タイと中国の現地法人が売上増強に寄与している。 ・タイ工場で作られる部品は日本へ輸出され、価格競争力の高い製品製造に寄与している。
当社の国際展開の価値はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」に選出されるなど、技術力、国際展開力に定評がある。 ・タイと中国の工場は、低コストの部品製造でコスト低減に寄与するだけでなく、完成品製造も行ない売上増に寄与している。
経営資源・ケイパビリティの持つ希少性	
競合する他社の数は完全競争の状態になるほど多くないか	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の技術を武器に多品種少量の受注生産にて設計、製造、販売を行っている。
当社の国際展開の希少性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・油圧シリンダーは世界中で使用されている。サービス・技術供与契約をした北米 five star hydraulics 社、韓国、マレーシア、インドネシア、EU（ドイツ）の代理店が、海外での販売・アフターサービスを担う。
経営資源・ケイパビリティの持つ模倣困難性	
直接的複製・代替による模倣に他社はコスト劣位か	<ul style="list-style-type: none"> ・日本初の油圧シリンダーメーカーという事実が、他社に模倣できない当社の持つ資源の一つである。 ・鉄工所の次男として生まれた創業者は工業高校機械科を卒業後、三菱重工業等を経て戦中に株式会社野村精機を設立し終戦まで軍需工業として経営。終戦後 10 年を置いて油圧シリンダーメーカー南武鉄工株式会社を設立、東芝機械、現 IHI、三菱重工業の下請けとして経営に成功するも、火災のため一度経営を断念する。火災の 2 年後に株式会社南武鉄工として再発足を果たすと同時に脱下請け路線を走り始める。
当社の国際展開の模倣困難性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・火災により退職していた創業者子息の二代目社長は、当社に戻るまでの約 20 年間外資系商社等に勤務、当社復帰後、当社の国際展開を推進した。 ・日本の商社に間借りしてスタートした当社のタイ現法は、狭く、エアコンもなく、従業員の定着率も低く、古い機械が不良品を垂れ流している状況だった。そこに舞い込んだのがオオタテクノパークの話であった。

	<ul style="list-style-type: none"> ・現取締役製造企画部長（二代目社長の三男）は、入社前に2年間の上海大学への留学経験を持ち、中国現法の副総経理として6年間勤務した。 ・中国現法の責任者は、もともと本社の設計部門に所属し、日本国籍に帰化した元中国人である。
経営資源・ケイパビリティを活かす組織	
資源を十分に活用できるように組織されているか	<ul style="list-style-type: none"> ・職場環境改善のため5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）を徹底。 ・女性社員が工場、設計、生産管理、営業で活躍する一方、会社が清潔で、明るく、働きやすい環境に変わった。 ・人材育成に注力。新人や若手だけでなく、ベテラン社員も職業訓練所での研修や外部セミナーに参加、OJTとOff-JTを組み合わせた人材教育を実施している。
当社の国際展開はうまく組織されているか	<ul style="list-style-type: none"> ・大田区とタイの工業団地が共同で開設したオオタテクノパークの入居第一号としてタイ現法の工場を建設した。現在は同敷地内に自社工場を拡張移転している。 ・タイと中国に現地法人を持ち、生産工場として成果を上げている。 ・北米のfive star hydraulics社とサービス並びに技術供与の契約を締結。韓国、マレーシア、インドネシア、EU（ドイツ）に代理店を持つ。 ・上記の生産工場、サービス・技術供与提携先、代理店を通じ海外での販売、アフターサービスを提供している。 ・タイ現法では、待遇や職場環境を改善し従業員の定着率向上に努め、現地で熟練工を育成。当初は低コストの部品生産拠点であったが、完成品比率が6割となり、タイ国内、周辺のインドネシア、マレーシアに完成品を輸出。部品は日本へ輸出され、価格競争力の高い製品製造に寄与している。 ・海外拠点に派遣される営業職は、1年前から語学等の準備をし、3年交代で駐在。現社長（二代目社長の次男で三代目）もタイ現法社長として約3年間現地に駐在の経験を持つ。 ・いずれ海外勤務ができるように、社員を国内外の展示会や研修会に積極的に参加させているほか、外国人教師を招いて社内で英会話教室を開催している。 ・現地従業員に対する技能教育は、日本から熟練の技術者を派遣して行っている。 ・日本国内の工場を海外工場への技術教育を行うマザー工場として位置付けている。日本からの技術教育に対して海外拠点からロイヤリティを徴求する仕組みを構築した。

	<ul style="list-style-type: none"> ・現地法人に大幅に権限を委譲し、現地ニーズに迅速対応できる製品開発体制を採っている。
--	--

(2) 「四つの C」による当社の分析

四つの C とプラクティス	
継続性 (Continuity)	<ul style="list-style-type: none"> ・「技術を以って社会に奉仕する」という社是の下、1年に1つの特許を目標に研究開発に注力している。 ・脱下請けに徹し、多品種少量の受注生産に対応している。 ・二代目社長は文系であるが、学生時代から創業者である父親を手伝うことで、現場の知識を自然と身に付けた。 ・愚直に技術を磨き、人を大切にする町工場の精神が根付いている。
コミュニティ (Community)	<ul style="list-style-type: none"> ・職場環境及び処遇の改善と、女性工員・社員の採用を積極的に行っている。 ・女性社員が工場、設計、生産管理、営業で活躍する一方、会社が清潔で、明るく、働きやすい環境に変わった。 ・タイの現地法人では、開設当初従業員の定着率が低かったが、職場環境や処遇を改善したこと、リーマンショック後の不況時にも人員削減を行わなかったことで、従業員定着率は向上し、熟練工も育った。
コネクション (Connection)	<ul style="list-style-type: none"> ・地元の女子高校の卒業生を工員として採用。その後も同校から採用、ドリルガールズとして話題になった。 ・大田区とタイの工業団地が共同で開設したオオタテクノパークの入居第一号としてタイ現法の工場を建設した。
コマンド (Command)	<ul style="list-style-type: none"> ・職場環境改善のため 5S（整理、整頓、清潔、清掃、躰）を徹底している。 ・会社から 3K（きつい、汚い、危険）のイメージを払拭するため社名から「鉄工」の文字を削除した。

第3節 本多機工株式会社についての考察

(1) VRIO フレームワークによる当社の国際展開の分析

経営資源・ケイパビリティの持つ価値	
外部環境の機会をうまく捉えているか	<ul style="list-style-type: none"> ・工場があれば液体があり、液体があればポンプが必要。ポンプは工場の心臓であり、あらゆる産業分野において当社製品が活躍できる。 ・産業用の特殊なポンプの設計、製造、販売、メンテナンスを手掛ける受注生産メーカー。大手メーカーが扱いたがらない「面倒な液体」用のポンプを積極的に製造している。

外部環境の脅威を無力化できているか	<ul style="list-style-type: none"> ・地球温暖化防止の一環として欧米で規制強化されている排煙脱硫装置に適した当社の特殊材質ポンプは、高い需要と評価を得ている。
顧客の嗜好・業界構造・技術進歩により価値は失われていないか	<ul style="list-style-type: none"> ・液体の種類や工程に合わせた適切な素材や形状を持ち合わせたポンプを顧客のニーズに応じてオーダーメイドで製作、顧客から高い評価を得ている。
現在持つ強みを新しい方法で活用できないか	<ul style="list-style-type: none"> ・「社内のグローバル化」で採用された優秀な外国人留学生により社内の雰囲気は活性化され、外国人社員と日本人社員が切磋琢磨している。 ・彼ら彼女らが当社に加わったことで、当社の製品を海外に効果的に発信できるようになった。
コスト低減・売上増強につながっているか	<ul style="list-style-type: none"> ・高度外国人材は当社の国際業務展開の即戦力となっている。 ・海外の納入先からの問い合わせ対応などを自社で直接やることにより、安定顧客が定着し、売上増強につながっている。
当社の国際展開の価値はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・ポンプは工場の心臓であり世界中あらゆる産業分野で必要とされる。当社の産業用特殊ポンプのニーズは高い。 ・日本の大学・大学院で学んだ高度外国人材の活用で、言葉の壁を越え、海外顧客とのコミュニケーションがより密接になり、海外顧客の真のニーズをつかみオーダーメイドができるようになった。 ・彼ら彼女らの活躍によりアフターサービスの体制とグローバルネットワークの構築ができた。
経営資源・ケイパビリティの持つ希少性	
競合する他社の数は完全競争の状態になるほど多くないか	<ul style="list-style-type: none"> ・大手メーカーが扱いたがらない「面倒な液体」用の特殊ポンプを顧客ニーズに応じたオーダーメイドで、生産、販売、メンテナンスを一貫して担うことにより、当社の競争力は確立されている。
当社の国際展開の希少性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・産業用の特殊ポンプの製造を、顧客ニーズに応じた、オーダーメイドの受注生産で行っている。海外 60 カ国以上でアフターサービスの体制も整えている。
経営資源・ケイパビリティの持つ模倣困難性	
直接的複製・代替による模倣に他社はコスト劣位か	<ul style="list-style-type: none"> ・現社長（創業者の娘婿、四代目社長）は、高校時代に政府の交換留学生として渡米、そのまま米国の大学に進学、卒業後は米国でレストラン経営にて成功を収める。経営力と語学力に長けた逸材である。 ・現工場への移転時、炭鉱が閉鎖となった筑豊地方には人と土地が豊富に揃っており、地元の雇用機会の増強の観点から工場誘致もしやすかった。

<p>当社の国際展開の模倣困難性はあるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当社製品は古くからプラント会社や商社を通じ輸出されていたが、納入先からの英語での問い合わせに自社で十分対応ができずにプラント会社に対応を委ねていた。その結果海外事業では、現場の声を知らない、仲介業者が多く末端価格が上がる、顧客との接点がないためリピーターができないなどの問題が発生していた。こうした問題を解決するために「社内のグローバル化」が推進され、自ら海外業務を行うことになった。 ・当社が採用した日本の大学・大学院で学んだ高度外国人材は、チュニジア、中国、ドイツ、タイ、スリランカ、韓国、カナダ、米国、フランス、スペイン、マレーシアの 11ヶ国、14名に及ぶ。 ・彼ら彼女らの出身校も、九州工業大学大学院、九州大学大学院、福岡大学大学院、西南学院大学、日本経済大学、名古屋大学大学院、同志社大学大学院と多岐にわたる。
<p>経営資源・ケイパビリティを活かす組織</p>	
<p>資源を十分に活用できるように組織されているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当社に入社してくる、日本の大学・大学院で学んだ高度外国人材は、いずれ母国などで起業したいと考えている。当社は、そうした外国人を支援している。
<p>当社の国際展開はうまく組織されているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・中国、台湾、韓国、シンガポール、その他アジア諸国、米国、EU 域内、中近東諸国など 60 カ国以上に多数納品するとともに、グローバルなアフターサポート体制をとっている。 ・日本の大学・大学院で学んだ優秀な留学生を高度外国人材として採用し、本多イズムを学んだ彼ら彼女らが母国に帰り起業した時、当社のグローバルネットワークを担ってくれる、というのが当社の目指す「社内のグローバル化」である。 ・当社第一号の高度外国人材であったチュニジア人の青年は、母国で起業し、当社の販売代理店を運営している。中国からの社員も独立し、大連で当社の販売代理店の社長を務めている。 ・中国、台湾、韓国、シンガポール、インドネシア、タイ、ベトナム、マレーシア、インド、オーストラリア、ドイツ、デンマーク、オーストリア、スペイン、チュニジア、米国の 16 か国に、パートナー企業 25 社（ポンプ・モーターメーカー4 社、代理店・エンジニアリング・サービス会社 21 社）を有するグローバルビジネスネットワークを構築している。

(2) 「四つの C」による当社の分析

<p>四つの C とプラクティス</p>	
<p>継続性 (Continuity)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念に「われらは技術をもって価値を創造し社会へ貢献する」と掲げ、追求している。

コミュニティ (Community)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念に「われらは同志的結合を図り、われらの生活の向上と幸福のために会社の永続的な繁栄を図る」とも掲げ、社員の結束と社員の生活の向上、会社の永続的繁栄を目指している。 ・高度外国人材として採用された外国人新入社員は、日本人新入社員と全く同じ教育を受けていく。朝礼では皆と一緒に社是、経営理念、社員心得（三訓五戒）を唱和し、ラジオ体操もやる。こうして本多イズムを学び、本多人になっていく。
コネクション (Connection)	<ul style="list-style-type: none"> ・九州を中心に日本の大学・大学院で学んだ留学生を高度外国人材として採用、「社内のグローバル化」を進めている。
コマンド (Command)	<ul style="list-style-type: none"> ・「ここが変だよ本多機工」と称した社内アンケートや社内ディスカッションを始め、社内改善を精力的に推進している。

第4節 有限会社石橋屋についての考察

(1) VRIO フレームワークによる当社の国際展開の分析

経営資源・ケイパビリティの持つ価値	
外部環境の機会をうまく捉えているか	<ul style="list-style-type: none"> ・大丸の声掛けをきっかけに、社長自ら現地に乗り込み実演販売を実施した。 ・社長のこんにやくを海外の人に知ってもらい、食べてもらいたいという熱い思いが、国際展開の過程で壁に突き当たるたびに、課題を克服すべく試行錯誤と研究開発の推進力となり、新たな商品の誕生に繋がっている。 ・健康ブーム、ダイエットブームに合わせて、こんにやくを健康食品として拡販している。
外部環境の脅威を無力化できているか	<ul style="list-style-type: none"> ・機械化による大量生産の波が押し寄せる中、ザクザクとした歯ごたえとコリコリとした良い触感、アクを抜きやすく臭みを消えやすくするバタ練製法という昔ながらの手造りに拘り、美味しさを追求し、機械とは全く違う仕上がりを実現している。
顧客の嗜好・業界構造・技術進歩により価値は失われていないか	<ul style="list-style-type: none"> ・一時は時代の流れでオートメーション化の機械も導入したが、顧客から「以前は美味しかったのに・・・」と言われたこと、他社の高度な機械と勝負しても厳しいと痛感したことから、全ての機械を処分し、手造りという原点に回帰した。
現在持つ強みを新しい方法で活用できないか	<ul style="list-style-type: none"> ・こんにやくの秘めた機能を新製品や新用途に活用できないか、大学や大手食品メーカーとコンソーシアムを組んで研究が行われている。
コスト低減・売上増強につながっているか	<ul style="list-style-type: none"> ・機械による量産品に比べコスト高ではあるが、味と美味しさを追求した昔ながらの手造りで、量産品とは一線を画することに活路を見出している。

<p>当社の国際展開の価値はあるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の国際展開は 2002 年に取引先である大丸百貨店の声掛けでシンガポール店での日本食フェアに出展したことに始まる。実演販売は、シンガポールの日本人や中国系の消費者の好評を博し、現地販売が決まった。 ・これを契機に、日本の手造りのこんにやくを海外の人に知ってもらい、食べてもらいたいと、こんにやくを世界に広める取り組みが始まった。 ・シンガポールでのフェア出展の 3 か月後、東京で開催された海外展開向けの商談会に参加、米国ニューヨーク郊外の日系スーパーから実演販売のチャンスをもらう。英語はほとんどできなかった社長が自らニューヨークに乗り込み方言で実演販売を実施、用意した 3 千個の商品を完売し、定番化の契約も取れた。しかしながら、米国では日系人や中国系、韓国系の消費者には好評であったものの、白人や黒人からは全く不評であった。 ・日本の食文化にあまり馴染みのない人達には、こんにやくの色や見た目、臭いや触感が受け入れられなかった。 ・米国の人達にも何とかこんにやくを食べてもらいたい、との社長の思いがますます強くなり、現地消費者に受け入れられる商品の開発に取り組んだ。
<p>経営資源・ケイパビリティの持つ希少性</p>	
<p>競合する他社の数は完全競争の状態になるほど多くないか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・1877 年（明治 10 年）創業の老舗のこんにやく製造業者。機械化による大量集中生産が主流の中、バタ練製法という昔ながらの手造りに拘り、こんにやくを造っている。 ・バタ練り機を使ったこんにやく製造業者は、当社を含め数社のみになったと言われている。
<p>当社の国際展開の希少性はあるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・こんにやく自体が日本独自の食材で希少性がある。 ・社長の海外の人に日本のこんにやくを知ってもらい、何とか食べてもらいたいとの熱い思いが、当社の商品開発、国際展開の原動力となっている。
<p>経営資源・ケイパビリティの持つ模倣困難性</p>	
<p>直接的複製・代替による模倣に他社はコスト劣位か</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・バタ練りで練り上げたこんにやくを、固まらないように少しずつ手で丁寧に延ばしていく当社の製法は、非常に手間と時間がかかる。 ・製造工程で使われる水も、当社のこんにやくの美味しさの秘密である。自然豊かな山間に湧き出る名水を求めて、現在の工場に移転してきた。 ・こんにやくの美味しさを追求し、長年のノウハウで独自の製造工程を確立している。

<p>当社の国際展開の模倣困難性はあるか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・こんにゃく自体が日本独自の食材で希少性があるとともに、当社のバタ練製法による昔ながらの手造りこんにゃくは、模倣困難性も備えている。 ・また、食文化の違いから海外ではこんにゃくをそのままでは受け入れられない場合も多く、受け入れられる商品の開発が必要である。 ・しらたきにヒントを得て、こんにゃくを麺状にしてパスタ代わりに食べてもらうことを思いつく。ソースが絡みやすいように麺の断面を星型にする工夫を施したり、洋食の3原色と言われる緑色、黄色、赤色をほうれん草、かぼちゃ、にんじんを使い着色するなど、サラダやパスタに使える麺タイプのこんにゃく「雑穀こんにゃく麺」を開発した。 ・「雑穀こんにゃく麺」は、添加物や着色料を使用していない、味にくせのない、独特の食感と喉越しを持った、水洗いだけで簡単においしく食べられる健康・ダイエット食品である。賞味期限を大幅に延ばし、長期保存も可能となった。 ・雑穀こんにゃく麺は、日系スーパーでの販売だけでなく、現地のレストランの料理にも採用されるようになった。米国を始め、イギリス、ドイツ、スイス、ロシア、オーストラリア、ドバイ、シンガポール、中国、香港、台湾、韓国、タイなど計20ヶ国以上への輸出実績がある。 ・こんにゃくは水分が多く、輸出の輸送コストが高いため、輸送コスト削減のための工夫が必要である。この問題を解決しようと試行錯誤したことが「こんにゃくパウダー」の開発のきっかけになった。 ・地元大学との産学連携による「こんにゃくパウダー」の研究開発が始まる。糖尿病や生活習慣病の予防効果が期待される機能性食品として、また食品成分を吸収促進する特徴を持った食機能増強食品として開発が始まり、「こんにゃくパウダー」というこんにゃくの枠組みを超えた健康食品が新製品として開発された。 ・地元の短大や料理研究家と「こんにゃくパウダー」を使った新しい料理やデザートを開発し、レシピを紹介している。 ・「こんにゃくパウダー」は水分を含まず、軽量で手軽に輸送でき、当初研究の発端となった輸送コストの削減を実現した。
<p>経営資源・ケイパビリティを活かす組織</p>	
<p>資源を十分に活用できるように組織されているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・政府の公的支援サービス機関や制度、地元大学や短大などの研究機関、専門家といった外部の機関、組織を有効に活用している。

<p>当社の国際展開はうまく組織されているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・シンガポールでのフェア出展の3か月後、東京で開催された海外展開向けの商談会に参加、米国ニューヨーク郊外の日系スーパーから実演販売のチャンス进行らう。 ・日本貿易振興機構の支援施策などの公的支援サービスを上手く活用している。初めは海外展示会への出展の仕方、海外での販路開拓方法、貿易実務についての相談から日本貿易振興機構の利用が始まった。 ・その後も同機構の農林水産物・食品輸出推進窓口、海外見本市個別出展支援事業、輸出有望案件支援サービスなどを活用した。ドイツでの ANUGA ほか、欧州、米国、アジア各国の展示会に参加するようになった。 ・地元大学や短大との産学連携で新製品を開発し、国際展開を進めている。
----------------------------	--

(2) 「四つの C」による当社の分析

<p style="text-align: center;">四つの C とプラクティス</p>	
<p>継続性 (Continuity)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念は石橋流「身の丈経営」の継続。「必要なものは工夫して自分たちでつくる」、「無理はしないし、続かないものはしない」、「だから無駄なものはうちの会社にはない」という石橋流身の丈経営を経営理念に掲げ、継続している。 ・行動理念を「常に、瞬時に判断し」、「毎日、最高のこんにやくをつくる」とし、目標に「社員一人ひとりが誇りを持ち」、「こんにやく文化を世界に広げる」と掲げ、追求している。 ・昔ながらのバタ練製法、手延べ技術による手造りこんにやくの製造に拘っている。
<p>コミュニティ (Community)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・職人の経験による感覚のみに頼っていた、昔ながらの伝統あるバタ練りの製造手法を、練りのスピードや温度などをデータ分析をしてマニュアル化し、若い職人の育成に活用している。
<p>コネクション (Connection)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地元の大学、短大など研究機関や専門家との共同開発を推進、「雑穀こんにやく麺」や「こんにやくパウダー」、新しい料理やデザートを開発している。 ・日本貿易振興機構など政府の公的支援サービスや事業を有効に活用している。 ・各種講演会やセミナーで社長が講師となり、当社の国際展開の経験談を関係者に披露したりもしている。
<p>コマンド (Command)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「こんにやくを売ろう」から「こんにやくを知ってもらおう」、「こんにやくを食べてもらおう」へと国際展開を始めてから社長の考えは変化し、一丸となって取り組んでいる。

第5節 有限会社佐藤養助商店についての考察

(1) VRIO フレームワークによる当社の国際展開の分析

経営資源・ケイパビリティの持つ価値	
外部環境の機会をうまく捉えているか	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗、オンラインショップ等を展開、稲庭うどんのブランドを全国に展開している。 ・食事処の店舗だけでなく、資料館や手作り体験工房を設け、稲庭うどんの歴史や伝統に触れることのできる場を地元で提供している。
外部環境の脅威を無力化できているか	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の店舗事業は、店舗での飲食物の提供と贈答用の乾麺販売が柱であるが、国内ギフト市場が頭打ちになってきており、国際展開を開始することになった。
顧客の嗜好・業界構造・技術進歩により価値は失われていないか	<ul style="list-style-type: none"> ・一子相伝の技で、手づくりに拘り、手間暇かけて、伝統の味を守り続けている。 ・一子相伝、門外不出の伝統技法を公開、地域の人々を職人として雇い、稲庭うどんの製法を当地に根付かせることで、地域の雇用を創出するとともに、稲庭うどんを地場産業として発展させた。
現在持つ強みを新しい方法で活用できないか	<ul style="list-style-type: none"> ・稲庭うどんのブランドを店舗・オンラインショップで全国に展開。国際展開も推進している。 ・移動厨房車を開発し、地元の福祉施設へ稲庭うどんを届ける慰問活動や地元での各種イベントへの出前を行っている。
コスト低減・売上増強につながっているか	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗、オンラインショップ、国際展開による売上増強を図っている。 ・伝統の技と味に裏打ちされたブランド力による価格設定を行っている。
当社の国際展開の価値はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・国内ギフト市場が頭打ちになってきていることから、小売販売より業務用への転換に目を向け、稲庭うどんというブランドを海外飲食店から発信していこうと、国際展開の取り組みを始めた。
経営資源・ケイパビリティの持つ希少性	
競合する他社の数は完全競争の状態になるほど多くないか	<ul style="list-style-type: none"> ・1860年（万延元年）の創業以来、伝統の味と製法を代々引き継いできた稲庭うどんの老舗である。 ・一子相伝、門外不出の技として、代々しっかりと傳承されてきた。
当社の国際展開の希少性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・国内ギフト市場が頭打ちになってきていることから、小売販売より業務用への転換に目を向け、稲庭うどんというブランドを海外飲食店から発信していこうと、国際展開の取り組みを始めた。

	<ul style="list-style-type: none"> ・香港のシティースーパーに展開している小売販売を他の国・地域に拡大したいと考えている。 ・海外店舗は、運営システム、メニュー、接客サービスなど細部に至るまで当社の運営方針を徹底し、国内直営店と同様の味、雰囲気、サービスを提供している。 ・器は地域の伝統工芸品を使い、漬物や日本酒も秋田県産を提供することで、秋田の魅力を感じられるように工夫を凝らしている。
経営資源・ケイパビリティの持つ模倣困難性	
直接的複製・代替による模倣に他社はコスト劣位か	<ul style="list-style-type: none"> ・稲庭干餛飩の原形が稲庭地域に伝わり、当家の宗家である稲庭（佐藤）吉左エ門によってその技法が受け継がれ、製法が確立されたのが1655年（寛文5年）とされる。その製造技法は、一子相伝、門外不出の技術。この一子相伝の技が絶えることを憂慮した吉左エ門によって、養子となっていた二代目佐藤養助に特別に技法が伝授され、当社の創業となった（1860年）。 ・一子相伝の技で、手づくりに拘り、手間暇かけて、伝統の味を守り続けている。 ・清く澄んだ水と厳選された塩で作られた塩水で、専用粉が職人の手で丹念に繰り返し繰り返し練り上げられている。
当社の国際展開の模倣困難性はあるか	<ul style="list-style-type: none"> ・1897年（明治30年）、フランス・パリ世界博覧会に出品。 ・台湾出店については、台湾企業（膳魔師集團）の林文雄会長が、「銀座佐藤養助」で食した稲庭うどんの味に感動し、2度にわたり秋田の本社を訪れ、台湾出店を打診したことに始まる。稲庭うどんを海外に広め、その味に親しんでもらいたいという林会長と当社の佐藤社長の思いが合致、両者はライセンス契約を結び、合弁会社を設立して店舗運営を共同で行うことに合意した。 ・日本から派遣された料理長の指導の下、老舗の本格的な味を提供し、好評を得ている。 ・運営システム、メニュー、接客サービスなど細部に至るまで当社の運営方針を徹底し、国内直営店と同様の味、雰囲気、サービスを提供している。 ・冷たいうどんか暖かいうどんか食べ方の違いの課題を克服。 ・伝統の技と味に裏打ちされたブランド力による価格設定を行っている。
経営資源・ケイパビリティを活かす組織	
資源を十分に活用できるように組織されているか	<ul style="list-style-type: none"> ・七代目佐藤養助氏が伝統技術の公開に踏み切り（1972年）、家内工業を脱し地域産業化を図り、稲庭うどんの名を全国に轟かせ、全国ブランドに成し遂げた。

	<ul style="list-style-type: none"> ・工場を設け、地域の人々を職人として雇い、稲庭うどんの製法を当地に根付かせることで、地域の雇用を創出するとともに、稲庭うどんを地場産業として発展させた。 ・稲庭うどん協議会を発足し、七代目佐藤養助氏が初代会長に就任した。
当社の国際展開はうまく組織されているか	<ul style="list-style-type: none"> ・海外での店舗展開は、現地飲食店との業務提携で始まり、香港に2店、韓国に2店、シンガポールに1店ある。また、合弁事業として台湾に1店ある。 ・台湾の合弁事業については、業務提携店こそ持つものの海外での店舗運営の経験がなかったため、日本貿易振興機構のサービス産業個別支援事業に応募し、採択され、同機構の支援サービスを活用した。 ・日本から派遣された料理長の指導の下、老舗の本格的な味を提供し、好評を得ている。 ・運営システム、メニュー、接客サービスなど細部に至るまで当社の運営方針を徹底し、国内直営店と同様の味、雰囲気、サービスを提供している。 ・海外での販売促進は、百貨店やスーパーを会場としたフェアが主体。 ・海外レストランで実際にメニュー提案をしながらの消費者へのPRは効果的。そこで、海外店舗において、店舗担当者や現地販売員を通して顧客とのコミュニケーションを図り、情報収集を行い、それをもとに現地消費者向け試食方法を工夫した。 ・稲庭うどんの製法などの特徴を、実演やリーフレットによりPRを実施した。

(2) 「四つのC」による当社の分析

四つのCとプラクティス	
継続性 (Continuity)	<ul style="list-style-type: none"> ・一子相伝の技で、手づくりに拘り、手間暇かけて、伝統の味を守り続けている。 ・一子相伝の技と心を次世代にしっかりと伝え、新たな稲庭うどんの歴史もしっかりと刻んでいく、「進化と伝承」に取り組んでいる。
コミュニティ (Community)	<ul style="list-style-type: none"> ・一子相伝、門外不出の稲庭うどんの技を公開し、地元からの採用を積極的に行い、地場産業として育て上げることにより、地域全体が稲庭うどんのコミュニティであると言える。
コネクション (Connection)	<ul style="list-style-type: none"> ・一子相伝、門外不出の技法を公開し、地域の人々を職人として採用することで地域に雇用の場を提供し、稲庭うどんを地場産業として発展させ、稲庭うどんの名をブランドとして全国に轟かせた。 ・積極的の地元からの採用を行っている。

	<ul style="list-style-type: none"> ・移動厨房車を開発し、地元の福祉施設へ稲庭うどんを届ける慰問活動や地元での各種イベントへの出前を行っている。 ・食事処の店舗だけでなく、資料館や手作り体験工房を設け、稲庭うどんの歴史や伝統に触れることのできる場を地元で提供している。
コマンド (Command)	<ul style="list-style-type: none"> ・一子相伝、門外不出の稲庭うどんの技を公開し、地元からの採用を積極的に行い、地場産業として育て上げた。

以上、本章の第1節から第5節で分析、整理された5つの事例企業の国際展開に見られる持続的競争優位の源泉、国際展開を通じた持続的競争優位確立のための特性を基に、次の第6章で4つの仮説の検証をしていく。

第6章 中小ファミリー企業における国際展開成功の要件～仮説の検証～

本章では、第1節から第4節で4つの仮説の検証を行う。第5章で分析、整理した国際展開に見られる持続的競争優位の源泉、国際展開を通じた持続的競争優位確立のための特性を、4つの仮説ごとに5つの事例企業それぞれの行動を再整理し、検証していく。また、事例研究を通じて分かった、仮説設定時に想定していなかった中小ファミリー企業の国際展開における成功の要件を第5節に加え、整理する。さらに、第6節では中小ファミリー企業における国際展開成功の要件をドイツの中堅・中小企業との比較を通して考察する。

第1節 ビジョンの徹底

【仮説1】国際展開を戦略として選択し、持続的競争優位を構築、維持している中小ファミリー企業は、創業者の国際展開に対する明確なビジョンがあり、そのビジョンが企業にもファミリーにも徹底されている。また、必ずしも創業者ではなく、世代交代を経た経営者であるかもしれない。その場合も、時の経営者の国際展開に対する明確なビジョンがあり、そのビジョンが企業とファミリーに徹底されている。

ビジョンの徹底	
林総事株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の製品は日本国内で安定した需要はあるものの、日本の鉄道網のこれ以上の拡大は見込みづらく、「若手社員が安心して働き続けられる会社になるように」との社長の思いから国際展開を始めた。 ・経営理念のような明文化されたビジョンとして国際展開を前面に出しているかは不明であるが、海外の鉄道会社から問い合わせが入るたびに朝礼で社員に披露して、社員に刺激を与えている。 ・海外展示会にも積極的に出展するとともに、若手社員に声をかけ、希望者を参加させている。
株式会社南武	<ul style="list-style-type: none"> ・社是に「技術を以って社会に奉仕する」を、社訓に「技術開発に全力を集中し、世界に誇れる製品を造る」、「当社の製品は常に独創的であり、他社の模倣はしない」、「顧客の満足を喜びとする」を掲げ、自社の独創的な技術による世界に誇れる製品づくりを実践している。
本多機工株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・国際展開について明文化された、直接的なビジョンがあるかは不明。ただし、経営理念として「われらは技術をもって価値を創造し社会へ貢献する」、「われらは同志的結合を図り、われらの生活の向上と幸福のために会社の永続的な繁栄を図る」と謳い、社員心得（三訓五戒）とともに毎朝朝礼で外国人社員共々唱和しているという。 ・日本の大学、大学院で学んだ留学生を高度外国人材として採用

	し、当社自らグローバルビジネスを行うこと、さらに本多イズムを身に付けた彼ら彼女らが独立し、母国で起業した時に当社のグローバルネットワークを担ってくれることを「社内のグローバル化」と位置付け、龍造寺氏が率先して推進している。
有限会社石橋屋	<ul style="list-style-type: none"> ・石橋屋流の身の丈経営の継続を経営理念として掲げ、「常に、瞬時に判断し」、「毎日、最高のこんにやくをつくる」ことを行動理念としている。そして、目標として明確に「社員一人ひとりが誇りを持ち」、「こんにやく文化を世界に広げる」と定めている。 ・四代目である現在の社長は、「海外進出を始め、実演販売を未知の外国で自ら行くと、創業者魂を思い起こさせてくれる」という。当初はこんにやくを売りたいと思っていたが、次第にこんにやくを知ってもらいたい、食べてもらいたいと願うようになったという。そうした社長の思いが、経営理念や行動理念、目標に表れているのであろう。
有限会社佐藤養助商店	<ul style="list-style-type: none"> ・国際展開について明文化された、直接的なビジョンがあるかは不明。ただし、経営理念には「社員を大事にする」、「歴史・伝統を大事にする」、「地域に貢献する」と掲げられている。当社の海外店舗においては、運営システム、メニュー、接客サービスなど細部に至るまで当社の運営方針を徹底し、国内直営店と同様の味、雰囲気、サービスを提供しており、「歴史・伝統を大事にする」理念が国際展開にも浸透している。

有限会社石橋屋や株式会社南武のように明文化された形で国際展開をビジョンとして示している例もあれば、林総事株式会社、本多機工株式会社、有限会社佐藤養助商店のように経営理念やビジョンとして明文化されている様子のない例もある。しかしながら、明文化されていない場合でも、本多機工株式会社では社長が先頭に立って「社内のグローバル化」を推進している。また、林総事株式会社では社長が「日本の鉄道網はこれ以上の拡大は見込みづらく、若い社員が安心して働き続けることができる会社になるために海外で仕事を取る」、「鉄道の安全を守ることは、人々の命を守ることで、これは日本も海外も同じ」との思いを抱き国際展開を進めている。さらに、有限会社佐藤養助商店では「歴史・伝統を大事にする」理念が海外での店舗展開にも反映されている。

このように、ビジョンが明文化、見える化されているか否かは別として、創業者あるいは代替わりを経た創業者一族出身の経営者の国際展開に対する思いは、社内およびファミリーに浸透している。仮説1は支持されたとと言える。

第2節 独自の製品・サービスの確立

【仮説2】国際展開を戦略として選択し、持続的競争優位を構築、維持している中小ファミリー企業は、自社独自の技術や製品・サービスを持っており、その製品・サービスを武器に市場で支持を得ている。日本の中小企業の国際化の研究において、グローバルニッチ

トップ企業を対象とした事例では、機械・加工部品、電気・電子、自動車関連のモノづくり企業の事例が大半であるが、その他の業界の中小ファミリー企業でも独自の技術や製品・サービスの確立が、国際展開での持続的競争優位確立に必要な条件となる。また、中小ファミリー企業は海外という新しいマーケットに全く新しい製品で挑む多角化戦略ではなく、既存の独自の製品あるいは関連技術による製品で海外に挑む新市場開拓戦略をとっている。

独自の製品・サービスの確立	
林総事株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・当社が扱う鉄道信号機やレール関連の製品を製造している同業他社は日本国内に数社しかなく、高いシェアを維持している。 ・当社の打込み型座屈防止板は、日本国内および香港で導入実績があり、国内外で特許を取得している。また、同製品は 2016 年に、国際協力機構による中小企業海外展開支援事業の案件化調査に採択され、南アフリカ共和国への普及も期待される。 ・鉄道会社の社員と現場を共にする中で、「こんなものがあつたら便利だろう」と、ニーズを先取りして、企画、提案を行い、製品開発に結び付けている。
株式会社南武	<ul style="list-style-type: none"> ・当社独自の製品である、自動車業界向け金型用油圧シリンダーの国内シェアは約 60%、製鉄業界向けロータリージョイントのアジア・北米でのシェアは約 70%である。 ・1 年に 1 つ特許が取れる新技術・新製品を生み出そうと開発・設計に注力、国内外の特許に裏打ちされた確かな技術と品質を誇る。 ・自社の技術を武器に多品種少量の受注生産にて設計、製造、販売を行っている。
本多機工株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・大手が扱いたがらない「面倒な液体」用の特殊ポンプの生産を顧客ニーズに応じたオーダーメイドの受注生産で行っている。 ・生産、販売、メンテナンスを一貫して担うアフターサポート体制を海外 60 カ国以上で整えている。
有限会社石橋屋	<ul style="list-style-type: none"> ・当社のこんにやくは、バタ練製法という昔ながらの手づくりに拘ったこんにやくである。機械で造る量産品とは全く違う仕上がりを実現している。 ・国際展開を始めるにあたり、こんにやくを知らない米国人に食べてもらおうと開発されたのがパスタ代わりに食することができる「雑穀こんにやく麺」である。 ・また、糖尿病や生活習慣病の予防効果が期待される「こんにやくパウダー」も開発された。
有限会社佐藤養助商店	<ul style="list-style-type: none"> ・稲庭うどんのブランドを店舗・オンラインショップで全国展開。国際展開も推進している。

	<ul style="list-style-type: none"> ・国内ギフト市場が頭打ちになってきていることから、小売販売から業務用販売への転換に目を向け、稲庭うどんのブランドを海外飲食店から発信していこうと、国際展開に取り組み始めている。 ・運営システム、メニュー、接客サービスなど細部に至るまで当社の運営方針を徹底し、国内直営店と同様の味、雰囲気、サービスを提供している。 ・稲庭うどんの製法などの特徴を、実演やリーフレットでPRし、海外に紹介している。 ・海外店舗において、店舗担当者や現地販売員を通じて顧客とのコミュニケーションを図り、情報収集を行い、現地消費者向け食方法を工夫している。
--	---

林総事株式会社、株式会社南武、本多機工株式会社は、いずれも、価値があり、希少で、模倣困難な独自の技術・製品を持っている。株式会社南武、本多機工株式会社は、独自の技術を核として顧客のオーダーに対応した多品種少量の受注生産を行っている。林総事株式会社は、顧客ニーズを先取りして生産、顧客の需要に迅速に対応できるようにしている。アフターサービスも徹底し、株式会社南武、本多機工株式会社では、技術供与・販売契約の提携先や販売代理店等によるグローバルなサービスネットワークも構築している。

有限会社石橋屋はこんにゃくを核としながらも、国際展開にあたっては現地の嗜好に適應するため新製品を開発し、国際展開を推進している。国際展開がきっかけとなって、新たな製品開発に結び付いている。有限会社佐藤養助商店の稲庭うどんは伝統と歴史あるブランドであるが、海外店舗においては現地顧客のニーズも取り入れながらメニューの提供を行っている。食品関連の2社の事例は、独自の製品を持ちながらも、それを核として現地消費者の嗜好にいかにか適合していくか、創意工夫が不可欠であることを示している。

このように、事例企業はいずれも独自の技術・製品を核として現地ニーズ・志向に適應しながら国際展開を成功させている。仮説2は支持されたと言える。

第3節 人材育成と事業の承継

【仮説3】国際展開を戦略として選択し、持続的競争優位を構築、維持している中小ファミリー企業は、人材の育成と事業の承継が円滑に行われている。中小企業を対象にした、国際化の課題や国際化を行わない理由、直接投資先から撤退した理由を尋ねた各種アンケート調査によると、国際業務を担う人材不足を挙げる回答が多い。国際展開で成功している中小ファミリー企業は、次世代を担うファミリーメンバーに語学を習得させたり、海外での業務を経験させたり人材の育成と事業承継の準備をしっかりと行なっている。

人材の育成と事業の承継	
林総事株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・社長・専務ご夫妻の次男を英国の鉄道会社へ出向させ、欧州の鉄道事情を学ばせるとともに、日本でも普及してきた当社製品、

	<p>座屈防止板の輸出に向けた営業活動を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・若手社員を積極的に海外展示会に参加させるようにしている。 ・当社にはアジア各国から研修生が技術を学びに来ている。今後アジアの新興国で鉄道インフラが整備されてくるのに合わせ、当社の国際展開が進展することが期待される。
株式会社南武	<ul style="list-style-type: none"> ・現会長（創業二代目、前社長）は外資系商社に約 20 年の勤務経験があった。現社長（創業三代目、現会長の次男）は、大手住宅メーカーを経て当社に入社、タイ現法の社長や営業統括部長を歴任している。取締役製造企画部長（現会長の三男）は、上海大学留学を経て当社に入社、浜松工場立ち上げの責任者、中国現法副総経理を歴任した。 ・中国現法責任者は、日本国籍に帰化した元中国人で、当社本社の設計部門に所属していた。 ・タイ現法では、待遇や職場環境を改善し従業員の定着率向上に努め、熟練工も現地で育成されている。 ・日本国内の工場を海外工場への技術教育を行うマザー工場として位置付け、海外拠点の人材育成を行っている。 ・日本国内の社員に国内外の展示会や研修会に積極的に参加させているほか、外国人教師を招いて社内で英会話教室を開催し、いずれ海外勤務ができるように準備をしている。
本多機工株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・現社長（創業者の娘婿、四代目社長）は、高校、大学、レストラン経営と米国滞在が 20 年余りに及ぶ。その社長が当社入社以降、プラント会社や商社を通じた間接輸出から直接輸出に切り替えていった。 ・現社長は「社内のグローバル化」も進めた。地元九州の大学院や大学を中心に留学生を積極的に採用した。高度外国人材は、当社の国際業務展開の即戦力となっている。また、当社に勤務し、本多イズムを身に付け本多人となった彼ら彼女らが、母国に帰り独立し起業して、母国で当社の代理店を運営したり、当社のグローバルネットワークを担いはじめている。
有限会社石橋屋	<ul style="list-style-type: none"> ・現社長が積極的に進めている当社の国際展開であるが、現社長の次を担う人材をどのように育成しているかは不明である。しかしながら、一時は現社長と夫人だけとなってしまった社員も、16 名まで増えてきている。 ・職人の経験と勘に頼っていた昔ながらのバタ練製法を、練りのスピードや温度などをデータ分析してマニュアル化し、若い職人の育成に活用している。
有限会社佐藤養助商店	<ul style="list-style-type: none"> ・海外での店舗展開は、現地飲食店との業務提携で始めた。 ・日本から派遣された料理長の指導の下、海外店舗においても老

舗の本格的な味を提供し、好評を得ている。

林総事株式会社と株式会社南武では、次代を担うファミリーメンバーを海外留学や海外現法、海外取引先への派遣等により、グローバル人材の育成を行っている。他の3社についてはファミリーメンバーをグローバル人材として計画的に育成しているか否かは不明である。しかしながら、本多機工株式会社では、日本の大学院や大学への留学生を高度外国人材として積極的に採用し「社内のグローバル化」を推進している。有限会社佐藤養助商店では、現地飲食店との戦略的業務提携で国際展開を進めている。さらに、有限会社石橋屋では、社長自らが「汗かく、恥かく」をモットーに創業者魂を持って、「希望と度胸と少しの英語」で国際展開に体当たりしている¹⁵⁴。

第3章で見たように中小企業が海外進出を行わない理由、中小企業の国際展開における課題では、人材不足を挙げる中小企業が非常に多い。そこで、国際展開に成功している中小ファミリー企業はグローバル人材を世代にわたり計画的に育成しているであろうと仮説3を設定したが、事例企業におけるグローバル人材の確保・育成の現状は多様であった。高度外国人材を活用したり、海外店舗と戦略的提携を結んだり、内部資源の不足を様々な方法で補完、あるいは競争優位の源泉として活用している。

中小ファミリー企業の国際展開成功の要件として、次世代を担うファミリーメンバーのグローバル人材としての計画的な育成と事業承継を要件とした仮説3は、必ずしも支持されない。

第4節 ステークホルダーとの関係構築

【仮説4】国際展開を戦略として選択し、持続的競争優位を構築、維持している中小ファミリー企業は、企業の内外のステークホルダーと良好な関係を築き、国際展開を推進するにあたりそれら内外のステークホルダーからメリットを享受している。

ステークホルダーとの関係構築	
林総事株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・英国の鉄道会社に社長・専務ご夫妻の次男を出向させ、欧州鉄道事情を学ばせ、当社製品の輸出版売営業を行える関係を構築している。 ・国際展開に直結しているわけではないが、地元の工業高校とのデュアルシステムを活用して生徒を受け入れるとともに、若手人材の採用につなげている。
株式会社南武	<ul style="list-style-type: none"> ・大田区とタイの工業団地が共同開発したオオタテクノパークへの入居第一号としてタイ現法の工場を建設した実績がある。

¹⁵⁴ 中小企業庁主催第1回中小企業海外展開支援フォーラム（2012年3月8日）配布資料「わが社の海外展開の取り組み～固定観念を打ち破れ！ 有限会社石橋屋」
<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/forum/download/0312HS-3.pdf>（2017年8月31日閲覧）より。

	<ul style="list-style-type: none"> ・現在は横浜市に移転済みだが、長年東京都大田区の町工場を代表する企業であった。 ・サービス並びに技術供与の提携を結んだ北米企業のほか、韓国、マレーシア、インドネシア、EU(ドイツ)に代理店を持ち、それらを通じて海外での販売、アフターサービスを提供している。 ・国際展開に直接は関係ないが、地元の女子高校の卒業生を工員として採用、ドリルガールズとして話題になった。工員としてだけでなく女性社員を積極的に採用、活用している。
本多機工株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ・現社長は、「ここが変だよ本多機工」と称した社内アンケートや社内ディスカッションを重ね、社員の中にあつた仕事のプロセスや古い慣習への不満、会社に対する前向きな提案を積極的に取り入れ、精力的に改善を進めた。そこで辿り着いたのが「社内のグローバル化」でもあつた。 ・地元九州を中心に日本の大学院、大学から留学生を高度外国人材として積極的に採用している。 ・当社に勤務し本多イズムを学んだ高度外国人材が、独立し、母国で起業するのを当社は支援している。彼ら彼女らは、当社のグローバルネットワークを担う人材でもある。
有限会社石橋屋	<ul style="list-style-type: none"> ・当初、海外展開のきっかけとなつたのは、取引先である大丸からのシンガポールでのフェア出展の声掛けであつた。 ・地元の大学、短大などの研究機関や専門家との共同開発体制を構築。「雑穀こんにやく麺」や「こんにやくパウダー」、新しい料理やデザートを開発した。 ・社長自らが現地に乗り込み、率先して国際展開を推進している。 ・各種の講演会やセミナーで、社長が講師となり、当社の国際展開の経験談を関係者に披露している。
有限会社佐藤養助商店	<ul style="list-style-type: none"> ・一子相伝、門外不出の稲庭うどんの技を公開し、地元からの採用を積極的に行い、地場産業として育て上げた。稲庭うどんのブランドを全国に轟かせ、国際展開も開始した。 ・海外での販売促進は、現地の百貨店やスーパーを会場としたフェアが主体である。 ・海外店舗において、店舗担当者や現地販売員を通して顧客とのコミュニケーションを図り、情報収集を行い、現地消費者向け試食方法を工夫している。

林総事株式会社は、社長・専務ご夫妻の次男を取引先の英国鉄道会社に出向させ欧州の鉄道事情を学ばせるなど、取引先との良好な関係を築いている。有限会社石橋屋の国際展開を始めるきっかけは、取引先である大丸からのシンガポール店でのフェア出展の誘いであつたし、有限会社佐藤養助商店は、現地百貨店やスーパーを会場としたフェアで海外での販売促進を進めるなど、取引先との関係が良好であることが窺える。

有限会社石橋屋は、地元の大学・短大などの研究機関や専門家と共同でこんにやくの可能性を追求し、新製品や新しい料理を開発している。また、有限会社佐藤養助商店では、現地顧客とのコミュニケーションを通じて収集した情報を基に、伝統ある稲庭うどんの現地消費者向け試食方法を工夫している。新製品や新しいメニューの開発に地元の研究機関や顧客の声が反映されている。

本多機工株式会社は、地元九州を中心とした大学院・大学から留学生を高度外国人材として採用し、国際業務の即戦力とし、さらに「社内のグローバル化」を進めている。また、直接の国際展開戦略ではないが、林総事株式会社では地元工業高校とのデュアルシステムを活用して若手社員を、株式会社南武では地元の女子高校から女子社員を採用しているし、有限会社佐藤養助商店でも地元からの採用を積極的に行っている。

このように、海外での販売促進、新製品の開発、グローバル人材の採用、「社内のグローバル化」推進等にあたり、企業内外のステークホルダーとの良好な関係が寄与している。仮説4は支持されたとと言える。

第5節 仮説設定段階で想定していなかった成功要件

本節では、事例研究を通じて浮かび上がった、仮説設定段階では想定しなかった中小ファミリー企業の国際展開成功の要件を考察する。外部の支援サービスの活用、ブランドの構築、国際展開を通じたケイパビリティの向上の3つである。

(1) 外部支援サービスの活用

有限会社石橋屋では、海外展示会への出展、代理店の選定、契約書の作成、決済方法、知的財産の保護など、国際展開を進める上での実務について、日本貿易振興機構、中小企業基盤整備機構、九州経済産業局国際部などを活用している。

有限会社佐藤養助商店は、台湾の合弁事業について、日本貿易振興機構のサービス産業個別支援事業を活用している。

林総事株式会社では、日本貿易振興機構の海外展示会案内や中小企業等外国出願支援事業、国際協力機構のODAを活用した中小企業などの海外展開支援を活用している。

株式会社南武は、東京都大田区とタイの工業団地が共同で開設したオオタテクノパークの入居第一号としてタイ現法の工場を建設した実績がある。

このように、外部の支援サービスを上手に活用し、自社のケイパビリティを補いながら国際展開を成功させている。

(2) ブランドの構築

本研究における事例企業選定作業の経緯からすればある程度当然ではあるが、中小ファミリー企業の公開情報入手が極めて困難である中、事例企業各社の公開情報は限りがあるものの比較的多く入手できた。新聞や雑誌のトピックとして、研究の対象として採り上げられることが多い証左であろう。

一方で、事例企業各社は自社情報の発信も積極的に行っている。第1章で触れたD・ミラー & I・L・ブレトン＝ミラー(2005)の「5つの戦略」の戦略タイプを適用するなら

ば、事例企業は、競争優位の基盤を最高のクオリティを追求した製品設計とクオリティの実現能力におく「クラフトマン企業」や、競争優位の基盤をパイオニア的スキルと製品におく「イノベーター企業」であるだけでなく、競争優位の基盤をブランド構築におく「ブランドビルダー企業」とも言えよう。

経済産業省「グローバルニッチトップ企業 100 選」、経済産業省「ものづくり日本大賞」、中小企業庁「元気なモノ作り中小企業 300 社」、中小企業庁「がんばる中小企業・小規模事業者 300 社」、中小企業研究センター「グッドカンパニー大賞」、日刊工業新聞社「モノづくり部品大賞」、地域総合整備財団「ふるさと企業大賞」、ファミリー・ビジネス・ネットワーク・ジャパン「ファミリービジネス表彰」などの受賞を通じて、そのブランド価値を高めている。

有限会社石橋屋、本多機工株式会社の社長は、自社の国際展開、経営について各種講演会、セミナーで講師として講演をしている。

林総事株式会社、株式会社南武、本多機工株式会社、有限会社石橋屋のホームページは英語版もあり、株式会社南武のホームページは英語版と合わせて中国語版も併設して海外向け情報発信を行っている。

(3) 国際展開を通じたケイパビリティの向上

株式会社南武、本多機工株式会社は、顧客ニーズに合わせてカスタマイズされた製品を多品種少量で受注し、生産している。林総事株式会社は、顧客ニーズを先取りした製品開発を心掛けている。また、有限会社石橋屋、有限会社佐藤養助商店は、現地の消費者の嗜好に合わせた製品、メニュー、試食方法を開発して提供している。水分が多いため重量がかさむこんにゃくの輸送コストを何とか下げることができないかとの発想が元で、「こんにゃくパウダー」の開発に繋がった有限会社石橋屋の例もある。

国際展開を進める中で突き当たる課題に向き合い、一つ一つ解決していくことを通じて、自社の技術・製品、自社の社員のスキルなど、自社のケイパビリティが磨かれ、次の展開に繋がる好循環を生んでいる。

第 6 節 ドイツの中堅・中小企業との比較

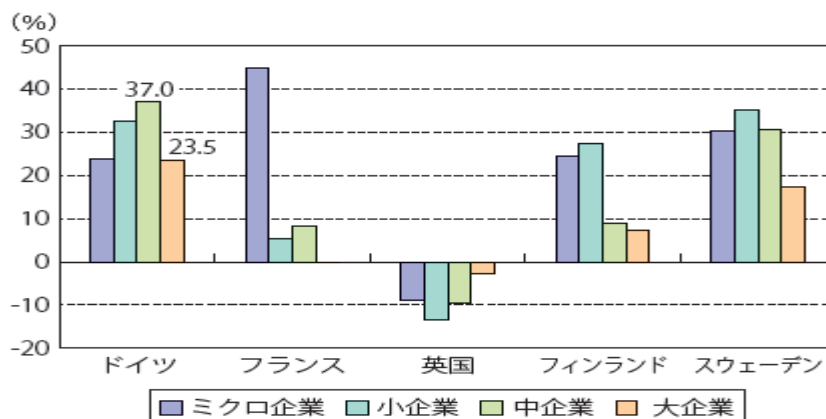
本節では、ドイツの中堅・中小企業との比較を行う¹⁵⁵。ドイツの中小企業のドイツ経済に占める割合は、企業数において 99.6%、被雇用者数において 61%、付加価値において 52%を占めている¹⁵⁶。この数字は日本の中小企業と類似している。また、ドイツでは中小企業が付加価値を大きく伸ばし、ドイツ経済を牽引している（図表 6-6-1）。ドイツの輸出額は中国、米国に次いで世界第 3 位である（因みに、日本の輸出額はドイツに次いで世界

¹⁵⁵ 経済産業省『2013 年版通商白書』pp.130-156 を引用し、サイモン、H.『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』上田隆穂監訳、渡部典子訳、中央経済社、2012 年 3 月 30 日、岩本晃一「中小企業のグローバル展開～日独比較」RIETE Policy Discussion Paper Series 16-P-010、2016 年 6 月を参考にした。

¹⁵⁶ 経済産業省『2013 年版通商白書』p.133、第 II-3-1-10 表。

第4位で、ドイツの約半分)¹⁵⁷。さらに、1人当たりの輸出額およびGDP当たりの輸出額において、ドイツは世界第1位である(図表6-6-2、図表6-6-3)。ドイツの中堅・中小企業の特徴を整理しながら、事例研究から導かれた中小ファミリー企業の国際展開成功の要件と比較を試みる¹⁵⁸。何故ならば、これらのドイツの多くの中堅・中小企業はファミリービジネスだからである。

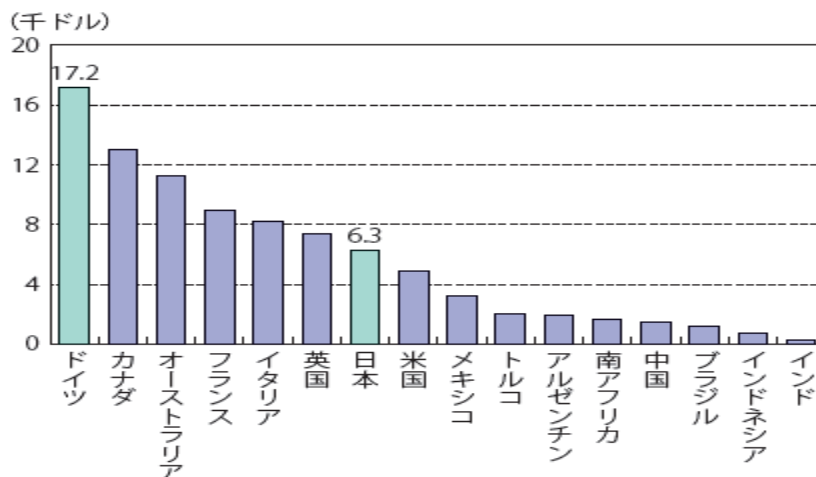
【図表 6-6-1】付加価値の伸び (2005年-2011年)



備考：(従業員数) 大企業 250人以上、中企業 50-249人、小企業 10-49人、マイクロ企業 1-9人。2011年は予測値。
資料：欧州委員会「Annual Report on European SMEs 2012」から作成。

(出所) 2013年版通商白書

【図表 6-6-2】主要国の一人当たり輸出額 (2012年)



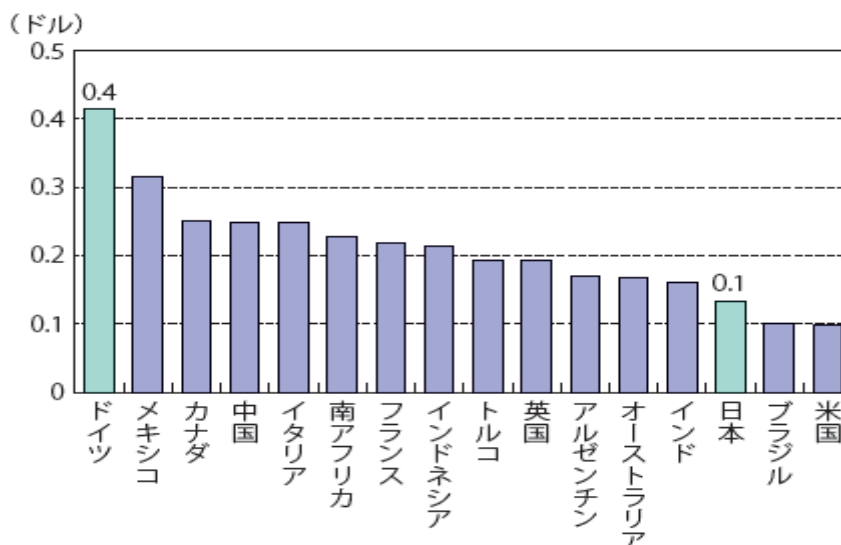
備考：G20の一人当たり輸出額。但し、産油国であるサウジアラビアは、極端に大きな数値になってしまうため除外した。
資料：WTO統計、IMF統計から作成。

(出所) 2013年版通商白書

¹⁵⁷ 経済産業省『2013年版通商白書』pp.132-133。

¹⁵⁸ ここではMittelstandという中堅企業を対象としている。従業員250人未満かつ年商5,000万ユーロ以下(EUの中小企業の定義)や従業員500人未満かつ年商5,000万ユーロ未満(ボン中小企業研究所の定義)よりも大規模な企業も含まれる。

【図表 6-6-3】 主要国の GDP 当たり輸出額（2012 年）



備考：G20 の名目 GDP 当たり輸出額。但し、産油国であるサウジアラビアは、極端に大きな数値となってしまうため除外した。

資料：WTO 統計、IMF 統計から作成。

（出所）2013 年版通商白書

(1) 差別化された製品への特化と国際展開

特定の差別化された分野でのリーダー的地位を目指し、ニッチな分野に特化し、他社との競合が激しい分野には挑まない。国際展開を進めることで、ニッチな市場でもビジネスの規模を確保している。

この特徴は、株式会社南武、本多機工株式会社、林総事株式会社にて当てはまる特徴である。

(2) グローバル人材の活用

グローバル人材を積極的に活用し、EU 域内だけでなく、日本や中国、アフリカなど、広範囲に展開し、需要を獲得している。

本多機工株式会社の外国人留学生を活用した「社内のグローバル化」を進める事例が、当てはまる。

(3) 直販とアフターサービス体制

直販が主流であり、販売とアフターサービスを一体化している。顧客のニーズを直接汲み上げる体制を構築し、製品とサービスの改善につなげている。代理店を利用する場合も、代理店に対する研修を徹底し、顧客に十分なサービスを提供できるようにしている。

株式会社南武、本多機工株式会社も「生産－販売－サービス」の一貫体制を構築し、国際展開を行っている。また、顧客企業の現場に入って顧客の課題やニーズを捉え、顧客と二人三脚で製品開発を進める点は、5 社すべての事例企業についても該当する。

(4) 研究開発投資

年収の約15%を研究開発投資に充当し、イノベーションを進めている。生産はドイツ本社工場のみで、技術は特許化せず自社内で秘匿化している。また、長期的視点に立った投資が行われている。

株式会社南武、本多機工株式会社、林総事株式会社、有限会社石橋屋ともに研究開発は旺盛である。技術の保護についての取組みは不明な点もあるが、株式会社南武、林総事株式会社は内外の特許を取得して国際展開をしている。

(5) ブランドと品質の重視

価格競争を行わず、製品の品質で勝負している。低コストを求めて生産の一部を海外に移転する企業もあるが、ドイツ国内での生産により高品質を維持する傾向がある。また、自社ブランドでの販売と、高いブランド価値の確立と維持に注力している。

事例研究前の仮説設定段階では想定していなかったが、事例企業はいずれも、自社のブランドと高品質に拘り、低価格競争に陥ることはない。事例企業すべてに当てはまる特徴である。

(6) 長期的視点に立った経営

ファミリービジネスであり、家族所有、家族経営であることから、意思決定のスピードが速く、また、長期的視野に立った投資ができています。長期的な目標と戦略に従った事業マネジメントをすること、株式保有者個人の利益より事業を優先することが重視されている¹⁵⁹。

迅速な意思決定、経営理念や社是、行動目標といったビジョンに沿った長期的経営は、事例企業のいずれにも該当している。一方、株式保有者個人の利益より事業を優先しているか否かは、収集できた公開情報からは不明である。

(7) 従業員との長期的な関係の構築

従業員の育成は、次世代以降も含む長期的な視点に立ち、行われている。企業が従業員を大切にする一方、従業員も企業に対する所属意識が高く、他企業への転換率も低い¹⁶⁰。また、義務教育を修了した若者を対象にした、企業における専門分野の実践訓練と職業学校における理論的基礎学習を並行して行うデュアルシステムを活用することにより、ドイツの中堅・中小企業は質の高い技術労働者を採用できている。職業訓練生を受け入れている企業の約7割は中小企業で、その背景には大企業よりも技術力のある中小企業の方が若者に人気があるとのことである¹⁶¹。

林総事株式会社も株式会社南武も地元の高校から採用し、若い社員が長く勤められる環境あるいは処遇を提供している。地元の工業高校とのデュアルシステムを利用している林総事株式会社の専務が述べているように、このシステムは企業にとっても、生徒にとって

¹⁵⁹ 経済産業省『2013年版通商白書』p.138、第Ⅱ-3-1-26図。

¹⁶⁰ 同上、p.137、第Ⅱ-3-1-21図。

¹⁶¹ 同上、pp.138-139。

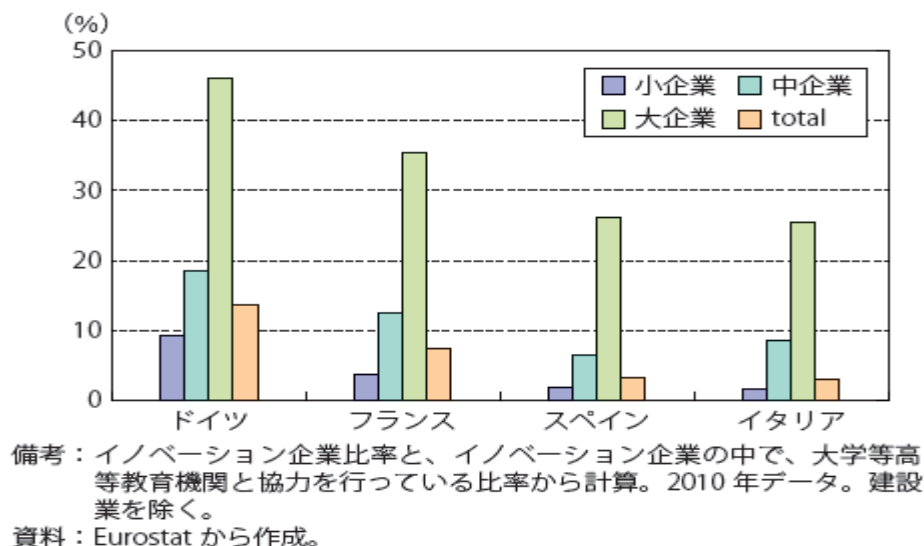
もお互いを理解した上で長い関係を築くために有益なシステムであるとのことである。本多機工株式会社の社長は、高度外国人材として採用した社員がいつまでも同社に残ることは考えておらず、むしろ彼ら彼女らの独立を支援している。母国で独立、起業した彼ら彼女らが同社のグローバルネットワークを担ってくれたらありがたいと考えている。これも、従業員との長期的関係の構築といえるであろう。

(8) 大学・研究機関との共同研究

ドイツでは、各地の大学や研究機関が、企業への技術移転に大きく貢献していると言われる。工科大学が基礎研究分野で質の高い研究を実施する一方、高い実務志向と職業関連性を持つ専門大学が応用研究と技術移転によって、地域の中小企業の競争力向上に貢献している。また、ドイツ連邦・州政府の支援を受けているフラウンホーファー研究機構、マックスプランク協会、ヘルムホルツ国立研究協会などはその研究成果を企業への技術移転に役立てている¹⁶²。ドイツの中小企業は EU 諸国の中でも大学等高等教育機関と協力を実施している割合が高い（図表 6-6-4）。また、ドイツ企業は、欧州中小企業にとって、国外の技術協力パートナーの第一位となっている（図表 6-6-5）。

有限会社石橋屋では、地元の大学との共同で、「こんにやくパウダー」の研究開発を行った。また、地元の短大や料理研究家と「こんにやくパウダー」を使った新しいデザートや料理を開発し、レシピを紹介している。

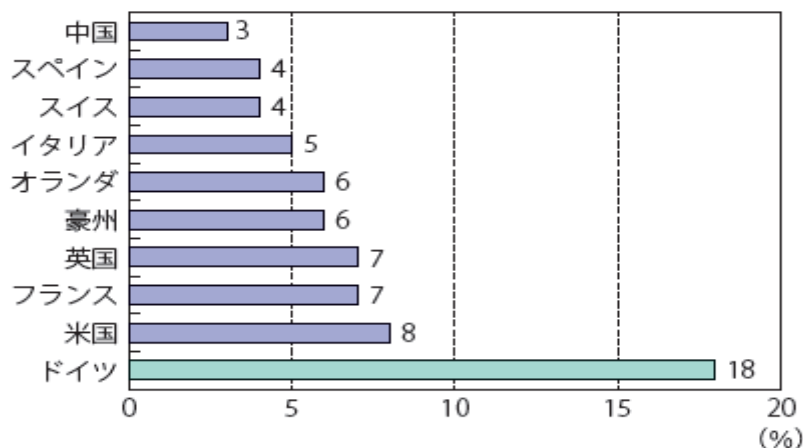
【図表 6-6-4】 大学等高等教育機関と協力を実施している企業比率



(出所) 2013年版通商白書

¹⁶² 経済産業省『2013年版通商白書』pp.141-142。

【図表 6-6-5】 欧州中小企業の国外の技術協力パートナートップ 10



備考：2009年のアンケート調査。国外企業と技術協力を実施する欧州中小企業の、技術協力相手国。

資料：欧州委員会「Internationalisation of European SMEs」から作成。

(出所)2013年版通商白書

(9) 政府等による支援

ドイツの経済技術省では、企業の国際的な経済活動に対する公的支援を中小企業に重点を置いて実施している。その主な支援内容は、国外見本市への出展支援、ドイツ製品やサービスの情報発信、ビジネスマッチングのための情報データベースの整備、海外現地情報の提供、貿易保険や投資保証、二国間投資協定といった施策による支援である。また、ドイツ在外商工会議所は世界 80 ヶ国に 120 ヶ所の拠点を展開し、業界・市場情報の提供、法律・税制度に関する情報提供、見本市関連の支援、現地の特定企業の情報調査、現地におけるパートナー企業や研究機関の紹介などを精力的に行っている¹⁶³。

日本においては、日本貿易振興機構、中小企業基盤整備機構、国際協力機構のほか、商工会・商工会議所、銀行・政府系金融機関、弁護士・会計士、民間コンサルタント会社などが支援業務を行っている。事例企業の 5 社は、日本におけるこれらの政府等の支援策を上手に、効果的に活用していた。

以上、国際展開を積極的に進めながらドイツ経済を牽引している、隠れたチャンピオン企業とも称されるドイツの中堅・中小企業 (Mittelstand) と事例企業を比較した。ドイツの中堅・中小企業に見られる 9 つの特徴 (①差別化された製品によるニッチ分野での国際展開、②グローバル人材の活用、③直販とアフターサービス体制の確立、④研究開発投資の重視、⑤ブランドと品質の重視、⑥長期的視点に立った経営、⑦従業員との長期的な関係の構築、⑧大学・研究機関との共同研究、⑨政府等による外部支援サービスの活用) は、大体において、事例企業にも見られる特徴であることが分かった。一方、ドイツの若者と日本の若者との間では、中小企業に対する考え方の相違があり、大企業志向が強いと言わ

¹⁶³ 経済産業省『2013年版通商白書』pp.142-143。

れる日本では、中小ファミリー企業の若手人材の確保が課題の一つと考えられる¹⁶⁴。

本章を通じて、自社の持続的競争優位確立のために国際展開を戦略として選択した中小ファミリー企業が国際展開を成功させている要件が明らかになった。すなわち、国際展開に対する明確なビジョンが企業とファミリーの双方に徹底され、浸透していること（仮説1）、独自の技術や製品・サービスを持っていること（仮説2）、自社のステークホルダーと良好な互惠関係を築いていること（仮説4）である。また、国際展開を担う人材の育成については、ファミリーメンバーをグローバル人材として計画的に育成し事業を承継していくこと（仮説3）のほか、高度外国人材を活用したり、海外企業・店舗と戦略的提携を締結するなど、自社の内部資源の不足を様々な方法で補完していくことが、国際展開成功に必要な条件となっていることが分かった。さらに、外部支援サービスの活用、ブランドの構築、国際展開を進める実践を通して自社のケイパビリティを向上させていくことも、国際展開成功の要件として追記された。また、事例研究を通じて明らかにされたこれらの要件は、積極的な国際展開によりドイツ経済を牽引しているドイツの中堅・中小企業の特徴とほぼ全ての点で共通していることも確認された。

次の第7章では、ここまでの考察を踏まえて、中小ファミリー企業における国際展開の課題と対策を述べていく。

¹⁶⁴ ドイツの若者は、①中小企業は組織の大きさがコンパクトで、柔軟性もあることから、個々の従業員が早い段階で重要な職務を担えると考えていること、②自身の出身地域の企業へ就職する傾向が高いことから、多くの若者が優秀な技術力のある中小企業への就職を望むと言われている（2013年版通商白書、p.139）。

第7章 中小ファミリー企業における国際展開の課題と対策

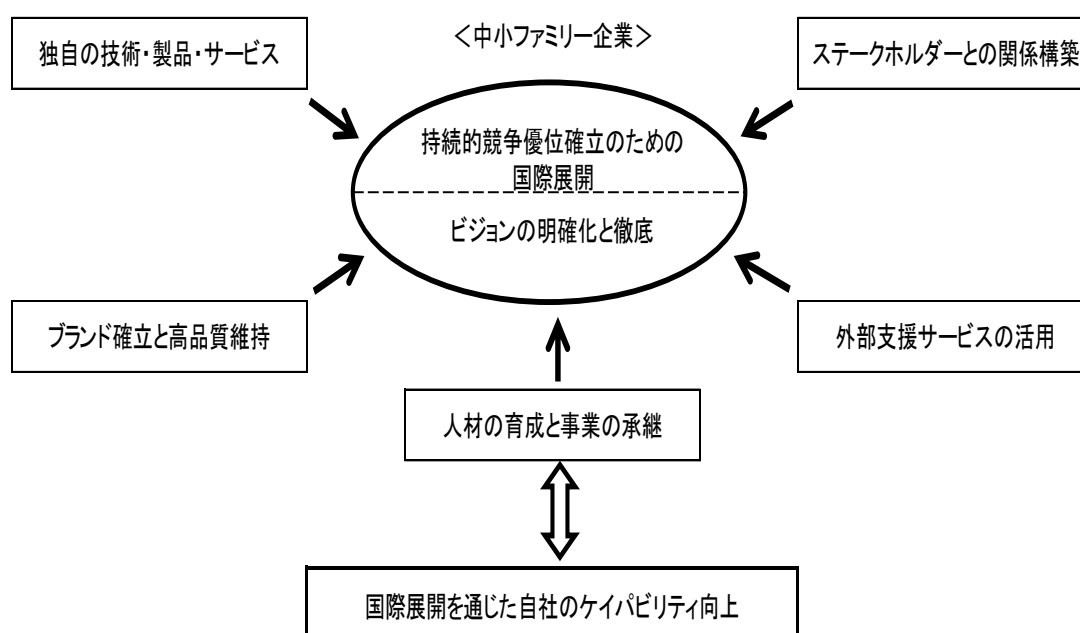
本章では、ここまで見てきた先行研究、中小企業の国際展開の現状、事例研究の考察を踏まえて、競争優位を構築し、維持していくための戦略として国際展開を選択した中小ファミリー企業の課題をまとめ、その対策を提言したい。

【図表 7-1-1】 中小ファミリー企業の国際展開における課題

中小ファミリー企業の国際展開における課題				
人材	情報	販売先・提携先	コスト	その他
<ul style="list-style-type: none"> ・国際展開を主導する日本人の確保 ・現地外国人の確保、労務管理 ・外国語、貿易実務のできる人材の確保 ・商品、サービスの質の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地市場動向、ニーズ ・現地の法制、税制 ・現地の商慣習 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売先の確保 ・提携先、パートナーの確保 ・アドバイザーの確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費高騰 ・原材料費高騰 ・採算確保 ・資金調達 ・代金回収 	<ul style="list-style-type: none"> ・為替変動リスク ・経済情勢の変化 ・政情不安 ・自然災害 ・知的財産、技術の流出

(出所) 筆者作成

【図表 7-1-2】 中小ファミリー企業の国際展開への提言



(出所) 筆者作成

図表 7-1-1 は、本研究で明らかになった中小ファミリー企業の国際展開における課題をまとめたものである。課題の内容を「人材」、「情報」、「販売先・提携先」、「コスト」、「その他」の5つのカテゴリーに分類し、整理した。

「人材」については、国際展開を主導する人材、外国語や貿易実務のできる人材の確保・育成、現地における外国人労働者の確保と労務管理の問題が課題として挙げられる。また、商品・サービスの質の確保の問題も、現地における労働者の質に依存することから人材のカテゴリーに含めた。中小ファミリー企業にとっては、人材の確保・育成が最も重要な課題であると言っても過言ではない。

「情報」については、現地市場の動向やニーズ、現地の法制度や税制度、さらには現地の商慣習などに関する情報や知識が不足していることが課題として挙げられる。中小ファミリー企業において、情報のカテゴリーに関する課題は、情報収集にあたる人材の不足といった人材に関わる課題でもある。

「販売先・提携先」については、いかにして現地における販売先や提携先・パートナーを探し出すかという問題である。海外展示会への出展や取引先からの紹介などから候補先を探し出すこと合わせて、取引の始まった販売先や提携先・パートナーと長期的に良好な関係を築けるかが課題として挙げられる。

「コスト」については、進出先国の経済発展に伴う人件費の高騰、資源価格の高騰に伴う原材料費の高騰が課題として挙げられる。国際展開の遂行自体にコストがかかることから、人件費や原材料費の高騰と合わせて採算確保が課題である。また、資金調達に関わる課題と代金回収に関わる課題もコストのカテゴリーに加えた。第3章において、国際展開を行う中小企業の労働生産性や国内従業者数が国際展開をしていない中小企業のそれらを上回る事実を見たが、採算を確保できる生産性を持っていないと国際展開が実施できないことを表しているとも考えることもできる。

「その他」については、為替の変動、経済情勢の変動、政情不安、自然災害、知的財産権の侵害や技術の流出といったリスクを課題として挙げた。

図表 7-1-2 は、中小ファミリー企業の国際展開における課題に対する対策提言をイメージとして図示したものである。本研究で明らかにした、持続的競争優位確立のために国際展開を選択した中小ファミリー企業の成功要件を軸に、上述の課題の対策として以下の7項目を提言する。

(1) ビジョンの明確化と徹底

事例研究においては、全ての事例企業が国際展開に掛けるビジョンを明文化していたわけではないが、創業者あるいは代替わりを経た創業者一族出身の経営者の国際展開に対する思いは、社内およびファミリーに浸透している。

第1章で触れたパラレル・プランニングのプロセスモデルによれば、ファミリーの価値観をまず明確にすることが最初のステップとなる。その上で第二のステップとしてメンバー共有のビジョンを策定し、メンバーに浸透させていくことになる。一方、ファミリー企業の方はファミリーの価値観やオーナーおよびリーダーの影響を色濃く受けた企業文化を持つ。そして第二のステップで、ファミリーのビジョンと企業文化を反映させた企業のビ

ジョンが共有される¹⁶⁵。

ビジョンは企業が目指す具体的目標であり、目指すべき姿である。国際展開においても、創業者や創業者一族の価値観とそれを基にしたビジョンをファミリー企業でも共有し、国際展開に掛ける価値観をビジョンとして浸透させることが肝要である。ビジョンは明文化して浸透を図った方が、徹底されやすいであろう。

(2) 人材の育成と事業の承継

第3章で見たように、中小企業が国際展開を行わない理由、国際展開において課題とすること、国際展開から撤退する理由を尋ねる調査では、人材不足に関わる回答が常に上位を占める。

事例研究では、次世代のファミリーメンバーに海外現法への異動や海外取引先への出向、海外留学などの経験を積ませ、自社内でグローバル人材を育成する準備をしている企業がある反面、特段の人材育成はせずとも、まずはアクションを起こしている企業もある。また、高度外国人材を積極的に活用し、自社の資源不足を補いながら、「社内のグローバル化」を推進している企業もある。内部の経営資源に限りがある中で、アウトソーシングも有効な手段である。

また、今後若い人材の確保が難しくなっていくであろう中、地元高校との関係構築を図り、若手人材の確保に結びつけている企業もあった。日本のモノづくり人材を育成するためには、ドイツの事例でも見た中小企業と職業学校の間でのデュアルシステムを根付かせることも有効であろう。若い人材を長期的視野で育成し、人材のミスマッチを回避することにも繋がる。

一方、事業の承継であるが、次世代とのコミュニケーションを密にして早期に準備を始め、承継を円滑に進める必要がある。その際には、自社の国際展開に対する価値観とビジョンをファミリーと企業の双方でしっかりと確認し、引き継ぐ必要がある。

(3) 独自の技術・製品・サービスの確立

独自の技術・製品・サービスを持っていないと国際展開を成功させることは困難であろう。また、中小ファミリー企業は内部資源の制約もあるので、全く新規の製品で新たに海外市場に進出する多角化戦略は難しい。既存の製品で海外に打って出る新市場開拓型か、既存製品を核にした関連製品での多角化となる¹⁶⁶。

ニッチな市場、競合相手のいないブルーオーシャンで独自の技術・製品・サービスを確立していれば、安易な価格競争にも巻き込まれずに、国際展開を成功に導くことができる。また、事例企業にもみられたように、直に現地顧客のニーズを捉え、企画・設計から生産、販売、アフターサービスに至るまで、自社で一貫して対応できるのが望ましい。自社の内部資源が足りない場合は、戦略的提携や代理店契約での対応となるが、提携先や代理店の教育をしっかりと行ない、自社と同等のサービス提供を維持する必要がある。

¹⁶⁵ カーロック、R.、ワード、J.L.『ファミリービジネス 最良の法則』階戸照雄訳、ファーストプレス、2015年2月10日、pp.82-89。

¹⁶⁶ 本稿第1章第3節、アンゾフの成長ベクトル参照。

また、独自の技術・製品・サービスを保有していても国内マーケットが成熟してくれば、経済の発展段階の異なる国・地域のプロダクトライフサイクルの違いに合わせて、自社の製品を売り込んで行けばよい¹⁶⁷。

国際展開を進める中で遭遇する課題を解決するべく、試行錯誤を重ね、研究開発を進めていくことが、自社の新技術・新製品の開発、自社のケイパビリティの向上に繋がっていく。

(4) ブランドの確立と高品質の維持

ブランドを構築し、高品質を維持することは、競合相手を当該市場に寄せ付けない競争優位の源泉となる。安易な価格競争に巻き込まれずに、適正な利益を確保する。何代にもわたって伝承された製品や技術に裏付けられたブランドは、競合相手が模倣しようにも模倣できるものではない。独自の技術・製品・サービスと同様に、ブランドは国際展開を推進する際の持続的競争優位確立の源泉となる。

また、技術の特許と同様に、ブランドの商標権、意匠権を保護する手続きが欠かせない。

(5) ステークホルダーとの関係構築

自社を取り巻くステークホルダーと良好な関係を構築しておくことは、国際展開を推進する上でも重要な要素となる。事例企業においても、地元の大学・短大などの研究機関や専門家と新製品を開発したり、地元の大学院・大学から留学生を高度外国人材として採用し国際業務の即戦力にしたり、地元の工業高校や女子高から若手人材を採用したり自社と地域社会との間でウィン＝ウィンの互惠関係を構築している。

また、顧客ニーズを起点とした開発・企画から生産、販売、アフターサービスに至るまで、顧客と二人三脚で自社製品開発に取り組んでいる。多品種少量生産の受注販売を行っており、顧客とともに製品開発・改良を行っている。

取引先からの紹介で海外展示会に出展したり、海外の取引先に次代を担うファミリーメンバーを出向させ、欧州の鉄道事情を学ぶ機会を得たりしている。

従業員との関係においても、職場環境や処遇を改善したり、海外展示会等へ積極的に参加させたり、従業員のモラル、モチベーションの向上に役立っている。国際展開に直接には関係の無さそうなことでも、ステークホルダーとの良好な関係構築は、国際展開を推進する上での重要な要素となっている。

(6) 外部支援サービスの活用

自社の持続的競争優位確立のための戦略として国際展開を選択した中小ファミリー企業が成功するための要因として、当初仮説設定時に想定していなかったものに外部支援サービスの活用がある。事例企業は、いずれも何らかの形で、日本貿易振興機構、中小企業基盤整備機構、国際協力機構などの中小企業海外進出支援サービスを上手く活用していた。これらの支援サービスは、政府の経済政策を反映したもので、利用しない手はなかろう。

中小企業の国際展開に際しての課題には、「販売先の確保」、「現地提携先・パートナーの

¹⁶⁷ 本稿第1章第3節、ヴァーノンのPLC理論参照。

確保」、「現地情報の収集」、「実務のできる人材確保」、「知財権の侵害・技術流出に対する対策」などが挙げられている。自社でこれらの人材を確保、育成することが難しい場合は、これらの外部支援サービスを効果的に利用すべきである。

(7) 国際展開を通じた自社のケイパビリティの向上

国際展開を進める中で突き当たる課題に向き合い、一つ一つ解決していくことを通じて、自社の技術・製品、自社の社員のスキルなど、自社のケイパビリティが磨かれ、次の展開に繋がる好循環を生んでいる様子を、事例企業を通じて見ることができた。事前のフィージビリティ・スタディをしっかりと行ない、計画的かつ慎重に国際展開を実施していくことが重要である。しかし一方で、「案ずるより産むがやすし」で、あれこれと悩んでいる前に思い切って国際展開を決断し、実行に移していくことも大切である。そのような場合にこそ、前述した外部支援サービスの活用が有効である。

明確なビジョンの下、人材を確保・育成し、自社の製品・サービスに磨きをかけ、外部資源も活用しながら、自社の内部資源の制約を克服して、国際展開を推進していくことで、個々の中小ファミリー企業のケイパビリティは向上していく。そうすることで持続的競争優位を確立している中小ファミリー企業の姿を、本事例研究を通じて確認することができた。わが国経済の基盤・ダイナミズムの源泉としての中小ファミリー企業への期待は大きい。今後、国際展開を試みる中小ファミリー企業が増えてくるであろう中、本研究から得た知見を基にした提言が少しでも役に立つことができるとしたら、筆者の喜びとするところである。

終章 むすびに代えて

本稿では、今後増加してくるであろう中小ファミリー企業の国際展開における課題を明らかにし、その対策を提言することを目的に、事例研究を通じて考察してきた。

中小企業の国際化を議論するとき、中小企業の大半がファミリービジネスであることを勘案すれば、ファミリービジネス研究の知見を持って中小ファミリー企業の国際化として考察することが必要であるとの考えが、本研究の端緒であった。この分野の多くの研究がそうであるように、本研究も事例研究の方法をとった。中小企業であること、ファミリー企業であることから、限られた公開情報を基にした研究となったが、当初の目的通り、中小企業の国際展開の課題と対策に、ファミリービジネス研究の視点から考察を加えることに僅かながらでも成功していれば幸いである。

また、本研究は限られた公開情報、二次情報を基にした事例研究であるが、記述による事実の積み上げによる考察だけで、統計的検証が行われていないことが課題である。中小ファミリー企業を対象にした国際化の研究では、今後事例がどんどんと積み上げられていくことが、この分野の研究の進展に寄与するものと考えられる。

さらに、自社の持続的競争優位確立を目的に国際展開を選択した中小ファミリー企業と国際展開を選択していない中小ファミリー企業の実態を比較することにより、本研究はより深掘り出来たものと考えられる。財務データ等の情報入手が難しいという事情もあるが、これも今後の課題としたい。

なお、事例研究対象企業は、序章「4. 研究の方法」で述べた手順を経て、当該企業のホームページ、新聞・雑誌記事、書籍などの公開情報が比較的豊富な企業の中から選定させていただいた。そして、これら公開情報のみによって事例の記載、研究を行ってきたが、事実と異なる記載があったとすれば、それらは筆者の責である。また、筆者は事例研究として挙げさせていただいた企業と利益相反関係にないこと、本稿中の意見は筆者個人の意見であり筆者の所属する、あるいは所属していた組織とは関係の無いことを最後に記しておく。

<参考文献>

- Andrea Calabro, Marina Brogi and Mariateresa Torchia, “What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Business?” *Journal of Small Business Management* March 2015.
- Chris Graves and Jill Thomas, “Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence” *Family Business Review*, vol. XXI, no.2, June 2008, pp.151-167.
- Chris Graves and Jill Thomas, “Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective” *Family Business Review* vol.XIX, no.3, September 2006,207-224.
- Christine Mitter, Christine Duller, Birgit Feldbauer-Durstmuller and Sascha Kraus, “Internationalization of Family Firms: The Effect of Ownership and Governance” *Review of Managerial Science* January 2014.
- Daniele Cerrato and Mariacristina Piva, “The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: The Effect of Family Management, Human Capital and Foreign Ownership” (2010).
- Enrique Claver, Laura Rienda and Diego Quer, “Family Firms’ International Commitment: The Influence of Family-Related Factors” *Family Business Review* Vol.22, No.2, June 2009,125-135.
- Ethiopia L. Segaro, Jorma Larimo and Marian V. Jones, “Internationalization of Family Small and Medium Sized Enterprises: The Role of Stewardship Orientation, Family Commitment Culture and Top Management Team” *International Business Review* 23(2014)381-395.
- Fernando Merino and Joaquin Monreal-Perez, “Family SMEs’ Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms’ Export Activity” *Journal of Small Business Management* April 2014.
- James J. Chrisman, Pramodita Sharma and Jess Chua, “The Mind-Set of Editors and Reviewers” *Family Business Review* 2017, Vol. 30(3)211-218.
- Jean-Luc Arregle, Lucia Naldi, Mattias Nordqvist and Michael A. Hitt, “Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance” *Entrepreneurship Theory and Practice* November 2012.
- Jeremy C. Short, Pramodita Sharma, G. Thomas Lumpkin and Allison W. Pearson, “Oh, the Places We’ll Go! Reviewing Past, Present, and Future Possibilities in Family Business Research” *Family Business Review* 2016, Vol. 29(1)11-16.
- Jim Bell, Dave Crick and Stephen Young, “Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of kakko ‘Knowledge-intensive’ and ‘Traditional’ Manufacturing Firms in the UK” *International Small Business Journal* 2004 Vol.22(1)23-56.

- John H. Dunning, "Internationalizing Porter's Diamond" *Management International Review* Vol. 33, Extensions of the Porter Diamond Framework (1993), pp.7-15.
- John H. Dunning, "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future" *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, pp.173-190.
- Kontinen, t., & Ojala, A., "Internationalization Pathways of Family SMEs: Psychic Distance as a Focal Point" *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2010, 17(3), 437-454.
- Kontinen, t., & Ojala, A., "The Internationalization of Family Business: A Review of Extant Research" *Journal of Family Business Strategy* 2010,1(2),97-107.
- Kontinen, t., & Ojala, A., "Network Ties in the International Opportunity Recognition of Family SMEs" *International Business Review* 2011, 20(4), 440-453.
- Kontinen, t., & Ojala, A., "Social Capital in Relation to the Foreign Market Entry and Post-Entry Operation of Family SMEs" *Journal of International Entrepreneurship* 2011,9(2), 133-151.
- Kontinen, t., & Ojala, A., "Internationalization Pathways among Family-Owned SMEs" *International Marketing Review* 2012, 29(5), 496-518.
- Kontinen, t., & Ojala, A., "Social Capital in the International Operations of Family SMEs" *Journal of Small Business and Enterprise Development* 2012, 19(1), 39-55.
- Krzysztof Wach, "Faminess and Born Globals: Rapid Internationalization among Polish Family Firms" *Journal of Intercultural Management* Vol.6, No.3, September 2014, pp.177-186.
- Lance Eliot Brouthers, George Nakos, John Hadjimarcou, Keith D. Brouthers, "Key Factors for Success Export Performance for Small Firms" *Journal of International Marketing* 17.3 (2009):21-38.
- Louise Scholes, Michael Mustafa and Stephen Chen, "Internationalization of Small Family Firms: The Influence of Family from a Socioemotional Wealth Perspective" *Thunderbird International Business Review* Vol. 58, No.2 March/April 2016, pp.131-146.
- Martin Glaum and Michael-Jorg Oesterle, "40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Questions than Answers?" *Management international Review* Vol. 47, 2007/3, pp.307-317.
- Mats Forsgren, "The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review" Department of Business Studies, Occasional Paper 2001/1, pp.1-31.
- Miguel Angel Gallo and Carlos Garcia Pont, "Important Factors in Family Business Internationalization" *Family Business Review*, vol.9, no.1, Spring 1996.
- Mikael Hilmersson and Martin Johanson, "Speed of SME Internationalization and Performance" *Management International Review* (2015).
- Olli Kuivalainen, Sanna Sundqvist, Sami Saarenketo and Rod McNaughton,(2012),

- “ Internationalization Patterns of Small and Medium-Sized enterprises ”
International Marketing Review, Vol.29 Iss:5 pp.448-465.
- Otto Anderson, “On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis”
Journal of International Business Studies, Second Quarter 1993, pp.209-231.
- Pascual Berrone, Cristina Cruz and Luis R. Gomez-Mejia, “Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research” *Family Business Review* 2012, Vol. 25(3)258-279.
- Peter S. Davis and Paula D. Harveston, “Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses” *Family Business Review* 2000 13: 107-120.
- Pramodita Sharma, James J. Chrisman, and Kelin E. Gersick, “25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future.” *Family Business Review*, 2012 Vol. 25(1)5-15.
- Pramodita Sharma, “Editor’s Notes: 2016 ~ A Year in Review” *Family Business Review* 2017, Vol. 30(1)7-10.
- Pramodita Sharma, “Editor’s Notes: 2015 ~ A Year in Review” *Family Business Review* 2016, Vol. 29(1)7-10.
- Pramodita Sharma, “Editor’s Notes: 2014 ~ A Year in Review” *Family Business Review* 2015, Vol. 28(1)4-9.
- Robert E. Evert, John A. Martin, Michael S. McLeod, and G. Tyge Payne, “Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead” *Family Business Review* 2016, Vol. 29(1)17-43.
- Salvatore Sciascia, Pietro Mazzola, Joseph H. Astrachan and Torsten M. Pieper, “ Family Involvement in the Board of Directors: Effects on Sales Internationalization ” *Journal of Small Business Mnagement* 2013 51(1), pp.83-99.
- Sami Basly, “The Internationalization of Family SME” *Baltic Journal of Management*, Emerald, 2007,2(2), pp.154-180.
- Thilo J. Pukall and Andrea Calabro, “The Internationalization of Family Firms: A Critical Review and Integrative Model.” *Family Business Review*, 2014 Vol. 27(2)103-125.
- Wim Voordeckers, Isabelle Le Breton-Miller and Danny Miller, “In Search of the Best of Both Worlds: Crafting a Finance Paper for the Family Business Review” *Family Business Review* 2014, Vol. 27(4)281-286.
- Zulima Fernandez and Maria J. Nieto, “Internationalization of Family Firms.” *The SAGE Handbook of Family Business*. London: SAGE Publications, 2013.
- Zulima Fernandez and Maria J. Nieto, “Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors” *Family Business Review*, Vol. XVIII, no.1, March 2005.

- 相原修、嶋正、三浦俊彦『グローバル・マーケティング入門』日本経済新聞出版社、2009年7月24日
- 相葉宏二『日本企業変革の手法』プレジデント社、1995年4月26日
- アーカー、D.A.『戦略市場経営』野中、北洞、嶋口、石井訳、ダイヤモンド社、1986年10月
- 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社、2003年11月12日
- 安積敏政『実態調査で見た中堅・中小企業のアジア進出戦略「光と陰」』日刊工業新聞社、2014年
- アベグレン、J.C.『新・日本の経営』山岡洋一訳、日本経済新聞出版社、2004年12月10日
- アマトリー、F.、コリー、A.『ビジネス・ストーリー～グローバル企業誕生への道程～』西村成弘、伊藤健市訳、ミネルヴァ書房、2014年10月30日
- アンゾフ、H.I.『アンゾフ戦略経営論』中村元一監訳、中央経済社、2007年7月
- 安藤喜久雄、石川晃弘編『日本の経営の転機～年功制と終身雇用はどうなるのか～』有斐閣、1980年11月25日、
- 伊丹敬之『日本的経営論を超えて～企業経営力の日米比較～』東洋経済新報社、1982年8月5日
- 伊丹敬之『人本主義企業～変わる経営 変わらぬ原理～』筑摩書房、1987年12月10日
- 伊丹敬之『経営戦略の論理 第4版』日本経済新聞出版社、2012年9月14日
- 伊東博志『グローバリゼーションと中小企業経営』晃洋書房、2013年4月20日
- 井上善海編著『中小企業の戦略～戦略優位の中小企業経営論～』同友館、2009年7月30日
- 入山章栄、山野井順一「世界の同族企業研究の潮流」『組織科学』第48巻第1号、2014年
- 岩本晃一「中小企業のグローバル展開～日独比較」RIETE Policy Discussion Paper Series 16-P-010、2016年6月
- ヴォーゲル、E.F.『ジャパニーズナンバーワン～アメリカへの教訓～』広中和歌子、木本彰子訳、TBSブリタニカ、1979年6月1日
- 牛窪浩『職場のモラル』日本労働協会、1968年10月1日
- 牛窪浩『仕事とモチベーション～働きがいと動機づけ～』日本労働協会、1977年3月25日
- 馬田啓一、木村福成編著『国際経済の論点』文真堂、2012年10月20日
- 占部都美『日本的経営を考える』中央経済社、1978年6月20日
- 越後修『企業はなぜ海外へ出てゆくのか～多国籍企業論への階梯～』日本経済評論社、2014年9月25日
- 江夏健一、桑名義晴編著、IBI 国際ビジネス研究センター著『理論とケースで学ぶ国際ビジネス 三訂版』同文館出版、2012年9月10日
- MIT 産業生産性調査委員会、ダートウズ、M.L.、レスター、R.K.、ソロー、R.M.『Made in America～アメリカ再生のための米日欧産業比較～』依田直也訳、草思社、1990年3月5日

- オオウチ、W.G.『セオリーZ～日本に学び、日本を超える～』徳山二郎監訳、CBS ソニー出版、1981年8月20日
- 大澤裕『中小企業が海外で製品を売りたいと思ったら最初に読む本』ダイヤモンド社、2015年5月28日
- 大野泉編著『町工場からアジアのグローバル企業へ～中小企業の海外進出戦略と支援策～』中央経済社、2015年5月1日
- 小川英次『現代の中小企業経営』日本経済新聞社、1991年9月20日
- 奥田健二『日本型経営を活かす～自律連帯の組織原理～』日本生産性本部、1982年10月20日
- 奥村康司『労働の人間化・その世界的動向』有斐閣、1981年6月20日
- 奥村康司、上林憲雄、平野光俊編著『入門人的資源管理 第2版』中央経済社、2010年4月1日
- 景山喜一『企業社会と人間』日本経済新聞社、1976年3月12日
- 加護野忠男、野中郁次郎、榊原清則、奥村昭博『日米企業の経営比較～戦略的環境適応の理論～』日本経済新聞社、1983年、4月15日
- 加藤秀雄『日本産業と中小企業～海外生産と国内生産の行方～』新評論、2011年8月25日
- 加藤秀雄『外需時代の日本産業と中小企業～半導体製造装置産業と工作機械産業～』新評論、2015年9月10日
- カーロック、R.、ワード、J.L.『ファミリービジネス 最良の法則』階戸照雄訳、ファーストプレス、2015年2月10日
- 川上義明『現代中小企業経営論』税務経理協会、2006年2月20日
- 河瀬誠『海外戦略ワークブック』日本実業出版社、2014年11月10日
- 北野利信編『経営学説入門』有斐閣、1977年4月30日
- 木下義文「中小ファミリー企業の国際展開についての一考察～理論のレビューと事例より～」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』第17号、pp.001-011（2016年7月発行）
- 木下義文「中小ファミリー企業の国際経営戦略についての一考察～資源ベースのVRIOフレームワークに基づく考察～」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』第17号、pp.117-128（2016年11月発行）
- キム、W.C.、モボルニュ、R.『ブルー・オーシャン戦略』有賀裕子訳、ランダムハウス講談社、2005年6月22日
- キム、W.C.、モボルニュ、R.『新版 ブルー・オーシャン戦略』入山章栄監訳、有賀裕子訳、ダイヤモンド社、2015年9月3日
- 清成忠男『中小企業』日本経済新聞社、1985年4月16日
- 久保田敬一、斎藤進「企業の持続的成長と日本同族企業の新研究」『武蔵大学論集』第61巻第3・4号、2014年3月
- 倉科敏材『ファミリー企業の経営学』東洋経済新報社、2003年7月10日
- 倉科敏材編著『オーナー企業の経営～進化するファミリービジネス～』中央経済社、2008年9月20日

- クルーグマン、オブズフェルド『クルーグマンの国際経済学 理論と政策 上 貿易編』
山本章子訳、ピアソン桐原、2010年12月20日
- クレイナー、S.『マネジメントの世紀 1901～2000』嶋口充輝監訳、岸本義之、黒岩健
一郎訳、東洋経済新報社、2000年12月28日
- 黒崎誠『世界を制した中小企業』講談社、2003年12月20日
- 黒崎誠『世界に冠たる中小企業』講談社、2015年2月20日
- グロービス・マネジメント・インスティテュート編『MBA経営戦略』ダイヤモンド社、
1999年4月8日
- グロービス著、嶋田毅執筆『競争優位としての経営理念』PHP研究所、2016年1月27
日
- グロービス経営大学院著、田久保善彦監修『創業300年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』
東洋経済新報社、2014年10月2日
- 経済産業省『2013年版通商白書』
- 経済産業省『2016年版通商白書』
- 経済産業省『2017年版通商白書』
- ゲマワット、P.『コークの味は国ごとに違うべきか』望月衛訳、文藝春秋、2009年4月
25日
- 小池和男『日本の熟練～優れた人材形成システム～』有斐閣、1981年4月30日
- 神戸大学経済経営学会編『ハンドブック経営学』ミネルヴァ書房、2011年3月31日
- 後藤俊夫『三代、100年潰れない会社のルール～超長寿の秘訣はファミリービジネス～』
プレジデント社、2009年7月27日
- 後藤俊夫編著『ファミリービジネス～知られざる実力と可能性～』白桃書房、2012年7
月16日
- 小西豊、森口賢一編著『海外進出ノウハウ～事例に学ぶ中小企業の国際化』柘植書房新社、
2009年11月10日
- 小沼良直「データから見るGNT企業の特徴」JAIST年次学術大会講演要旨集、29:333-336、
2014年10月18日
- コリス、D.J.、モンゴメリー、C.A.『資源ベースの経営戦略論』根来龍之、蛭田啓、久
保亮一訳、東洋経済新報社、2004年9月30日
- サイモン、H.『隠れたコンピタンス経営』広村俊悟監修、鈴木昌子訳、トッパン、1998
年2月25日
- サイモン、H.『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』上田隆穂監訳、渡部典子
訳、中央経済社、2012年3月30日
- 坂本恒夫、境睦、林幸治、鳥居陽介編著『中小企業のアジア展開』中央経済社、2016年7
月10日
- さくら総合研究所環太平洋研究センター『新世紀へのアジア発展のシナリオ～複眼でみた
2001年のアジア11か国』ダイヤモンド社、1994年3月31日
- さくら総合研究所環太平洋研究センター『新世紀アジアの産業を読む～わが国企業の海外
戦略への指針～』ダイヤモンド社、1995年3月31日
- さくら総合研究所環太平洋研究センター『アジアの経済発展と中小企業～再生の担い手に

なりうるか〜』日本評論社、1999年9月20日

佐竹隆幸編著『現代中小企業の海外事業展開〜グローバル戦略と地域経済の活性化〜』ミネルヴァ書房、2014年4月30日

階戸照雄「仏企業の企業統治〜日本企業への示唆に関する一考察〜」『朝日大学経営論集』第18巻第1号、2003年、pp.21-37

階戸照雄「米・英・仏における社外取締役と本邦における社外取締役の役割の比較に関する一考察」『朝日大学経営論集』第19巻第1号、2004年、pp.29-44

階戸照雄「ファミリービジネスのガバナンスに関わる研究〜パラレル・プランニング理論を中心として〜」日本大学リポジトリ、2014年7月14日、
<http://repository.nihon-u.ac.jp/xmlui/discover>

篠崎正芳『世界で成功するビジネスセンス』日本経済新聞出版社、2009年6月24日

嶋口光輝、石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣、1987年10月25日

嶋口光輝『顧客満足型マーケティングの構図〜新しい企業成長の論理を求めて〜』有斐閣、1994年3月10日

シュワス、J.『ファミリービジネス賢明なる成長への条件 傑出した世界のベストプラクティス』長谷川博和、米田隆訳、中央経済社、2015年11月15日

商工組合中央金庫「中小企業の海外進出に対する意識調査」（2015年4月2日）
http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb15other04_01.pdf

商工総合研究所『革新的中小企業の成長戦略』商工総合研究所、2000年9月30日

商工総合研究所『中小製造業の発展戦略』商工総合研究所、2008年2月21日

商工総合研究所『グローバル経済下の中小企業』商工総合研究所、2011年2月1日

商工総合研究所『老舗企業の研究』平成26年3月（平成25年度調査研究事業報告書）
www.shokosoken.or.jp/chousa/youshi/25nen/25-5.pdf

末永國紀『近江商人〜現代を生き抜くビジネスの指針〜』中公新書、2000年5月15日

末永國紀『近江商人学入門〜CSRの源流「三方よし」〜』サンライズ出版、2004年9月20日

末永國紀『近江商人三方よし経営に学ぶ』ミネルヴァ書房、2011年6月10日

隅谷三喜男編『日本的雇用政策の展望〜高齢化社会への対応策を探る〜』日本経済新聞社、1978年9月7日

関智宏「中小企業の国際化に関する一考察：その射程と分析課題」『同志社商学』第67巻第2・3号、2015年12月

高橋信弘『国際経済学入門〜グローバル化と日本経済〜』ナカニシヤ出版、2009年5月20日

高橋浩「GNT 企業のイノベーション戦略：日本型の特性を生かしたグローバル化推進の一考察」JAIST 年次学術大会講演要旨集、29：321-324、2014年10月18日

高宮晋、土方文一郎、園谷勇編『日本的経営と動態組織』丸善、1973年7月5日

高柳暁『働きがいの経営学〜勤勉こそ日本の生きぬく条件〜』有斐閣、1980年10月20日

田口芳昭『なぜ日本企業は真のグローバル化ができないのか』東洋経済新報社、2015年12月17日

田中鮎夢『新々貿易理論とは何か～企業の異質性と 21 世紀の国際経済～』ミネルヴァ書房、2015 年 12 月 20 日

田中洋『企業を高めるブランド戦略』講談社、2002 年 9 月 20 日

田内幸一『マーケティング』日本経済新聞社、1985 年 3 月 29 日

丹下博文『企業経営のグローバル化研究～国際経営とマーケティングの発展～』中央経済社、2007 年 4 月 25 日

千野信浩『できる会社の社是・社訓』新潮社、2007 年 4 月 20 日

中央区老舗起業塾編『老舗の訓えが未来をつくる』東京商工会議所、2011 年 10 月

中小企業基盤整備機構『平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書』

中小企業庁『2010 年版中小企業白書』

中小企業庁『2011 年版中小企業白書』

中小企業庁『2012 年版中小企業白書』

中小企業庁『2014 年版中小企業白書』

中小企業庁『2016 年版中小企業白書』

中小企業庁『2017 年版中小企業白書』

中小企業庁『中小企業の企業力強化ビジョン』2012 年 5 月 15 日

中小企業庁「日本の中小企業・小規模事業者政策」2013 年 8 月
<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/130808seisaku.pdf>

土屋守章『現代企業入門』日本経済新聞社、1979 年 7 月 10 日

土屋勉男、金山権、原田節雄、高橋義郎『革新的中小企業のグローバル経営』同文館出版、2015 年 1 月 25 日

帝国データバンク「特別企画：中小企業の海外進出動向調査」（2015 年 12 月 18 日）
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p151203.pdf>

帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件～老舗は変化を恐れない～』朝日新聞出版、2009 年 9 月 30 日

デーヴィス、J.A.、ガーシック、K.E.、ハンプトン、M.M.、ランズバーグ、I.『オーナー経営の存続と継承』岡田康司監訳、犬飼みずほ訳、流通科学大学出版、1999 年 6 月 1 日

テュルパン、D.、高津尚志『なぜ、日本企業は「グローバル化」でつまづくのか』日本経済新聞出版社、2012 年 4 月 2 日

土居健郎『「甘え」の構造』弘文堂、1971 年 2 月 25 日

戸前壽夫「地方の GNT 企業の経営：内山工業(株)を事例として」JAIST 年次学術大会講演要旨集、29：359-362、2014 年 10 月 18 日

ドラッカー、P.F.『マネジメント～基本と原則～ エッセンシャル版』上田惇生編訳、ダイヤモンド社、2001 年 12 月 13 日

ドラッカー、P.F.『イノベーションと企業家精神 エッセンシャル版』上田惇生編訳、ダイヤモンド社、2015 年 12 月 3 日

中沢孝夫『中小企業は進化する』岩波書店、2009 年 5 月 28 日

中沢孝夫『グローバル化と中小企業』筑摩選書、2012 年 1 月 15 日

中沢孝夫『中小企業の底力』筑摩書房、2014 年 4 月 10 日

- 中沢康彦著、日経トップリーダー編『星野佳路と考えるファミリービジネスマネジメント』日経BP社、2014年2月10日
- 中谷巖『転換する日本企業』講談社、1987年3月20日
- 中津孝司、富山栄子、梅津和郎、雨宮康樹『グローバル競争を生き抜く中小企業』創成社、2008年1月20日
- 中根千枝『タテ社会の人間関係～単一社会の理論～』講談社、1967年2月16日
- 難波正憲、福谷正信編著『イノベーション・マネジメント～ファミリー企業比較経営分析～』泉文堂、2011年2月10日
- 難波正憲、福谷正信、鈴木勘一郎編著『グローバル・ニッチトップ企業の経営戦略』東信堂、2013年2月28日
- 難波正憲「グローバル・ニッチトップ企業へのイノベーション戦略：事例研究を踏まえて」JAIST年次学術大会講演要旨集、22：538-541、2007年10月27日
- 難波正憲「ファミリービジネスにおけるラディカル・イノベーション創出戦略」JAIST年次学術大会講演要旨集、25：611-616、2010年10月9日
- 難波正憲、福谷正信、藤本武士「グローバルニッチトップ企業の成長メカニズム：グローバル・ニッチトップ企業の事例から考察」JAIST年次学術大会講演要旨集、28：205-208、2013年11月2日
- 難波正憲、福谷正信、藤本武士「グローバルニッチトップ企業における成長戦略：日独企業の比較分析」JAIST年次学術大会講演要旨集、29：337-342、2014年10月18日
- 新原浩朗『日本の優秀企業研究』日経ビジネス文庫、2006年6月1日
- 西田耕三『日本的経営と働き甲斐 老齡化社会への対応』日経新書、1978年11月16日
- 日経トップリーダー編『なぜ中小企業の中国・アジア進出はうまくいかないのか？』日経BP社、2011年10月24日
- 日経トップリーダー編、中沢康彦著『星野佳路と考えるファミリービジネスマネジメント』日経BP社、2014年2月10日
- 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、2013年7月19日
- 日本政策金融公庫総合研究所編『海外市場に挑戦する中小サービス産業』文一総合出版、2014年7月31日
- 日本政策金融公庫総合研究所編、丹下英明『中小企業の国際経営』同友館、2016年10月14日
- 日本政策金融公庫総合研究所編『中小企業の成長を支える外国人労働者』同友館、2017年7月14日
- 日本政策金融公庫総合研究所編、丹下英明「中小企業の海外展開と外国人材活用への取り組み～海外拠点での取り組み事例と外国人材へのインタビュー調査から～」『日本公庫総研レポート No.2012-6』2012年11月30日
- 日本政策金融公庫総合研究所編、丹下英明、金岡諭史「中小企業の海外撤退戦略～アジア市場開拓からの撤退経験とその後の事業展開～」『日本公庫総研レポート No.2013-4』2013年6月24日
- 日本政策金融公庫総合研究所編、松井雄史「中小企業のグローバル人材の確保と育成～海外展開に取り組む企業の事例から～」『日本公庫総研レポート No.2013-7』2013年11

月 29 日

日本政策金融公庫総合研究所編、丹下英明、金子昌弘「中小企業の海外事業再編～海外撤退の実態とその後の事業展開～」『日本公庫総研レポート No.2015-7』2015 年 12 月 25 日

日本政策金融公庫総合研究所編、丹下英明「輸出への取り組みを契機とした中小企業の変革」『中小公庫総研レポート No.2016-3』2016 年 6 月 9 日

日本政策金融公庫編、竹内英二「海外展開は中小企業にどのような影響を与えるか」『日本政策金融公庫調査月報』April 2013 No.055

日本政策金融公庫編、藤井辰紀「中小企業の海外直接投資の現状」『日本政策金融公庫調査月報』August 2013 No.059

日本政策金融公庫編、梶田朗「中小企業の海外展開～日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査から～」『日本政策金融公庫調査月報』September 2014 No.072

日本政策金融公庫編、竹内英二「中小企業による海外展開支援ビジネスの増加」『日本政策金融公庫論集第 19 号』2013 年 5 月

日本政策金融公庫編、藤井辰紀「中小企業における海外直接投資の効果」『日本政策金融公庫論集第 21 号』2013 年 11 月

日本政策金融公庫編、丹下英明、金子昌弘「中小企業による海外撤退の実態～戦略的撤退と撤退経験の活用～」『日本政策金融公庫論集第 26 号』2015 年 2 月

日本政策金融公庫編、丹下英明「中小企業の海外進出に見る変化～直接投資を中心に～」『日本政策金融公庫論集第 29 号』2015 年 11 月

日本政策金融公庫編、丹下英明「輸出に取り組む中小企業の現状と課題」『日本政策金融公庫論集第 33 号』2016 年 11 月

日本政策金融公庫編、竹内英二「中小企業における外国人労働者の役割」『日本政策金融公庫論集第 35 号』2017 年 5 月

日本貿易振興機構『2017 年版ジェトロ世界貿易投資報告』

額田春華、山本聡編著、遠原智文、山本篤民、久保田典男、張又心 Barbara『中小企業の国際化戦略』同友館、2012 年 2 月 15 日

根本忠宣「ドイツのファミリービジネスにおける事業承継の現状と課題」『国民生活金融公庫 調査季報』第 81 号、2007 年 5 月

野田信夫『経営学』ダイヤモンド社、1975 年 6 月 19 日

野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』梅本勝博訳、東洋経済新報社、1996 年 3 月 21 日

野中郁次郎監修、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社、2010 年 7 月 22 日

野村進『千年、働いてきました～老舗企業大国ニッポン』角川書店、2006 年 11 月 10 日
倍和博編著、坂入克子、吉田健一郎『永続企業の条件』麗澤大学出版会、2012 年 1 月 30 日

バーガー、S.、MIT 産業生産性センター『グローバル企業の成功戦略』楡井浩一訳、草思社、2006 年 9 月 30 日

間宏『日本の経営 集団主義の功罪』日経新書、1971 年 9 月 20 日

パスカル、R.T.、エイソス、A.G.『ジャパニーズ・マネジメント～日本的経営に学ぶ～』

- 深田祐介訳、講談社、1981年7月10日
- バートレット、C.A.、ゴシヤール、S.『地球市場時代の企業戦略』吉原英樹監訳、日本経済新聞社、1990年11月29日
- バートレット、C.A.、ゴシヤール、S.『MBAのグローバル経営』梅津祐良訳、日本能率協会マネジメントセンター、1998年5月10日
- 波頭亮『経営戦略論入門～経営学の誕生から新・日本型経営まで～』PHP 研究所、2013年5月2日
- 波頭亮『経営戦略概論～戦略理論の潮流と体系～』産業能率大学出版部、2016年3月12日
- バーニー、J.B.『企業戦略論 上 基本編』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年12月4日
- バーニー、J.B.『企業戦略論 中 事業戦略編』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年12月4日
- バーニー、J.B.『企業戦略論 下 全社戦略編』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年12月4日
- 服部治『海外日系企業の人材形成とCSR』同文館出版、2016年9月20日
- 濱口恵俊『「日本らしさ」の再発見』日本経済新聞社、1977年6月20日
- 濱口恵俊、公文俊平編『日本的集団主義～その真価を問う～』有斐閣、1982年11月1日
- バルーク・ビジネス・コンサルティング編、内田学『ステップアップ式MBA経営戦略入門』ダイヤモンド社、2005年5月19日
- ピゴーズ、P.、マイヤーズ、C.A.『人事労務』武澤信一、横山哲夫監訳、マグローヒル一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー 2015年AUT. 63巻2号』「特集 ファミリービジネスその強さとリスク」東洋経済新報社、2015年9月24日
- ファミリービジネス学会編、奥村昭博、加護野忠男編著『日本のファミリービジネス その持続性を探る』中央経済社、2016年8月31日
- ファミリービジネス白書企画編集委員会編、後藤俊夫監修『ファミリービジネス白書 2015年版』同友館、2016年1月10日
- 深尾京司、日本経済研究センター編『日本企業の東アジア戦略～米欧アジア企業との国際比較～』日本経済新聞出版社、2008年2月25日
- 藤本武士、大竹敏次「GNT 企業の経営と可能性」JAIST 年次学術大会講演要旨集、29：329-332、2014年10月18日
- ペンローズ、E.『企業成長の理論 第3版』日高千景訳、ダイヤモンド社、2010年3月4日
- 細谷祐二『グローバル・ニッチトップ企業論～日本の明日を拓くものづくり中小企業～』白桃書房、2014年3月6日
- 細谷祐二『地域力を引き出す企業～グローバル・ニッチトップ企業が示す未来～』筑摩書房、2017年7月10日
- ポーター、M.E.『競争戦略論Ⅰ』竹内弘高訳、ダイヤモンド社、1999年6月3日
- ポーター、M.E.『競争戦略論Ⅱ』竹内弘高訳、ダイヤモンド社、1999年8月5日

- 本多光雄、呉逸良、陸亦群、井尻直彦、辻忠博『産業集積と新しい国際分業』文眞堂、2007年3月31日
- 前川洋一郎「地域社会における老舗の生成プロセスについて考察：旭川市、松前市・江差町、守口市・門真市の事例をもとに」『流通科学論集 流通・経営編』第22巻第2号、51-74、2010年
- 前川洋一郎、末包厚喜編著『老舗額の教科書』同友館、2011年2月28日
- 前屋毅『これがなければ世界は止まる！？ 日本の小さな大企業』青春出版社、2011年11月15日
- 松丸和夫監修、労働運動総合研究所編『グローバル化の中の中小企業問題』新日本出版社、2005年6月20日
- 三戸公『人間の学としての経営学』産業能率大学出版部、1977年1月20日
- 三戸公『経営学—増補版—』同文館出版、1981年2月5日
- 三戸公『日本人と会社』中央経済社、1981年5月11日
- 三菱総合研究所行動科学研究室『人間主義の経営学～ヒューマンファクター・マネジメント～』TBSブリタニカ、1993年8月17日
- 南博編『日本人の人間関係事典』講談社、1980年10月20日
- 宮本又郎、加護野忠男、企業家研究フォーラム編『企業家学のすすめ』有斐閣、2014年7月20日
- ミラー、D.、ル・ブレトン＝ミラー、I.『同族経営はなぜ強いのか？』斉藤裕一訳、ランダムハウス講談社、2005年7月20日
- 元橋一之「日本経済のグローバル化の進展と中小企業に与える影響」『中小企業総合研究』第5号、2006年11月
- 諸上茂登、藤澤武史『グローバル・マーケティング 第2版』中央経済社、2004年5月10日
- 諸上茂登、藤澤武史、嶋正『グローバル・ビジネス戦略の革新』同文館出版、2007年3月23日
- 山澤正之「中小企業の異文化マネジメント：中小企業の国際進出に対する異文化への対応」大阪経済大学、56(3) pp.35-50、2006年12月
- 山田雄一、岩内亮一、田崎醇之助、橋本仁司、白樫三四郎『職場の人間行動～人を生かす職場の条件～』有斐閣、1978年7月30日
- 山本聡、名取隆「国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性（IEO）の形成と役割：海外企業との取引を志向・実現した中小製造業を事例として」『日本政策金融公庫論集』第23号、2014年5月
- 吉村哲哉「グローバルニッチトップ企業の企業戦略の特性の類型化の試み」JAIST年次学術大会講演要旨集、29：325-328、2014年10月18日
- 吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣、2002年2月28日
- 横澤利昌編著『老舗企業の研究 改訂新版』生産性出版、2012年3月30日
- 米川伸一編『ヨーロッパ・アメリカ・日本の経営風土』有斐閣、1978年3月20日
- 米倉穰『21世紀型中小企業の国際化戦略』税務経理協会、2001年12月1日
- ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L.編著『ファミリービジネス永続の戦略』富樫直記監訳、

秋葉洋子訳、ダイヤモンド社、2007年1月26日
若杉隆平『現代の国際貿易 ミクロデータ分析』岩波書店、2007年10月26日
和田充夫、恩蔵直人、三浦俊彦『マーケティング戦略 第4版』有斐閣、2012年3月5日
『日本再興戦略 ～JAPAN is BACK～』2013年6月14日
www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn.pdf
『日本再興戦略 改訂2014 ～未来への挑戦～』2014年6月24日
www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf
『日本再興戦略2016 ～第4次産業革命に向けて～』2016年6月2日
www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016

<謝辞>

社会人として経験したことをいつかは大学で若い人たちに伝えていきたい、という想いは立教大学社会学部産業関係学科（当時）に在籍していた大学生のころ漠然と胸に抱いていました。その後、33年間に及び銀行員として外国為替業務、中小企業の国際展開支援業務に従事することになりますが、40歳代を迎えた頃から再び大学生の時に抱いていた想いが蘇り、膨らんで行きました。

ジェットロ貿易アドバイザー(当時)の認定資格を取得したのを機に、銀行の先輩であった日本貿易学会の井上泰伸氏のお力添えで日本貿易学会に入会させていただきました。そこで小生と想いを同じくする社会人の方々、すでに志を実現されて大学で教鞭を取っていらっしゃる方々にお会いすることができました。そして、しばらくの間、日本貿易学会の部会や貿易アドバイザーの勉強会に顔を出す歳月を送っていました。そんな中、小生の心中を察し、社会人向け通信制大学院である日本大学大学院総合社会情報研究科の階戸照雄先生をご紹介くださったのが、樋口壽男氏でした。銀行での準定年を迎えた51歳の時のことです。

階戸照雄先生は、銀行員から大学教授に転身されたご経歴をお持ちで、小生を暖かく迎え入れてくださいました。また、驚いたことには、日本貿易学会入会当初よりお世話になっていた小林二三夫先生と加藤孝治先生も階戸照雄先生のご指導の下で博士号を取得されていたことでした。同じく日本貿易学会入会当初より大変お世話になっていた陸亦群先生が同研究科に教授としていらっしゃったことも心強いことでした。

長年銀行員として従事してきた業務についてまとめてみよう、と、階戸照雄先生のご指導の下で「グローバル化する中小企業と銀行のソリューション・ビジネス～コンサルティング機能発揮に向けた提言～」というテーマの修士論文に取り組みました。修士論文を書き終え無事に修士課程を修了できることになりましたが、そのまま博士課程に進むことには躊躇しました。博士論文を書き上げる自信が持てなかったことと、大学教員になれる機会が本当に巡ってくるのか分からなかったことが理由です。そこで、研究生として1年間、階戸照雄先生の下で研究を続けながら博士課程への進学を検討することにしました。そんな時、やはり日本貿易学会や貿易アドバイザーの勉強会で大変お世話になっていた草野英信先生から非常勤講師として大学で「貿易実務論」を担当するお話を頂きました。この事が、何としても博士の学位を取得しようという決意に繋がりました。

修士論文では中小企業の国際展開を支援する銀行に焦点を当てましたが、博士論文では国際展開をする中小企業に焦点を当てました。そして中小企業の大半がファミリー企業であることに鑑み、ファミリービジネス研究の視点を切り口として中小企業の国際展開の問題を研究する示唆を与えてくださったのが、階戸照雄先生と加藤孝治先生でした。お二人には、日本大学の通信制大学院での集合ゼミ、サイバーゼミ、論文中間発表等、折々にご指導、ご鞭撻を頂戴しました。小生の未熟さ故、お二人の求められた水準には遙かに及びませんが、ここにどうか博士論文としてまとめ上げることができました。心より御礼申し上げます。論文審査に当たりましては、階戸照雄先生が主査を、加藤孝治先生と丸森一寛先生が副査をご担当くださいました。ここを出発点に研究を深めて参る所存ですので、引き続きご指導賜りたく、よろしくごお願い申し上げます。

日本大学大学院総合社会情報研究科には、様々な志を持って学びの場、研究の場を求める社会人たちが集まっています。そうした方々と共に、集合ゼミ、サイバーゼミ、ゼミ合宿、レポート課題の提出、スクーリング、オープン大学院などを通じて切磋琢磨しながら学び、研究し、大変ながらも充実した日々を過ごすことができたのは、掛け替えのない貴重な経験でした。今後とも末永くお付き合いをお願いしたいと思います。

最後に、妻由美子と長女優季に対しても一言。何とかここまで来られたのも、「自分の好きなことを、悔いのないようにやってみれば」と、家族の理解と協力があったからこそだと思っています。ありがとう。そして、これからもよろしく。