

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—

木下 義文

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Consideration of the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses

—Theoretical Review and Case Study—

KINOSHITA Yoshifumi

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

First, the author reviews some of the essential theories concerning the internationalization of companies in this paper. Secondly, the author takes up some of the researches on the internationalization of small and medium-sized enterprises and the case of the small konjak maker. Finally, the author reviews some of the studies related to the internationalization of family firms.

In conclusion, it is important to incorporate more theoretical knowledge from the field of international management into the domain of family business research.

1.はじめに

中小企業は、我が国経済の基盤、ダイナミズムの源泉として期待されている。政府が進める日本再興戦略においては、潜在力のある中小・中堅企業の国際展開を支援し、海外の活力を取り込むことが謳われている。また、政府の発表したTPP政策大綱においても、中小企業の輸出促進、海外展開支援を地方創生に直結させようとしている。

一方、中小企業の大半はファミリー企業である。中小企業の国際展開を考察するとき、中小であること、ファミリー企業であることが、中小ファミリー企業の国際展開を特徴づけ、あるいは影響を与えているのではないだろうか。

企業の国際化理論は、大企業、大規模な多国籍企業を対象とした研究から導かれたものが多いと思われる。中小企業研究は、格差や二重構造の研究、下請け構造やサプライチェーンの研究、地域経済活性化や中小企業政策の研究が多かったのではないだろうか。ファミリービジネスの研究は、事業承継、企業業績との関連性、ガバナンスの研究が多く、国際

化に関する研究は、特に日本において、これら3つの分野に比べると少ない。

筆者は、持続的競争優位を確立し、永続的存続のために国際展開を志向する中小ファミリー企業における課題と対策に関心を持ち、研究している。大規模多国籍企業のグローバル化戦略の課題と対策とは違った、中小であること、ファミリー企業であること故の課題と対策があるはずだと考えている。

本稿では、筆者の今後の研究の前提となる企業の国際化に関する理論をレビューし、中小企業の国際化の現状を考察するとともに、ファミリービジネス研究におけるファミリー企業の国際化の先行研究についてレビューする。

2.企業の国際化の理論と中小企業の国際展開

ここでは、企業の国際化、企業の戦略を考察する上で既に確立された理論のうち筆者の今後の研究の前提となる理論をレビューする。ここで採り上げる理論は、「製品／市場マトリックス」、「比較優位」、「国際化のPLC理論」、「国際化の発展段階説」の

4 つである。次に、中小企業が国際展開を行う理由と、逆に国際展開を行わない理由について考察する。

2.1 企業の国際化の理論

(1) 製品／市場マトリックス

アンゾフのマトリックスは、事業戦略を「製品」と「市場」から捉えている。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¹。

【図表 1】 アンゾフのマトリックス

		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』

アンゾフのマトリックスに於ける企業成長のための4つの方向性、すなわち事業戦略の一つ一つは次の通りである。

「既存製品・既存市場」の戦略は、市場浸透戦略である。製品も市場も現行のままで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」などがあげられる。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。

「既存製品・新規市場」の戦略は、新市場開拓戦略である。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」などがあげられる。市場開拓コスト及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。

「新規製品・既存市場」の戦略は、新製品開発戦略である。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」などがあげられる。既存の流通チャン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。

「新規製品・新規市場」の戦略は、多角化戦略である。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で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、流通チャンネル、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(特に「関連型」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。

この成長のベクトルにおいて、新市場を国境を越えて海外に求めていくのが国際化戦略である。

(2) 比較優位

(2) -1 リカードモデル

リカードモデルは、二国間の労働生産性の違いから比較優位を説明するモデルである。まずは「二人が働くときに、どのような分業の仕方が望ましいのか」を考える。たとえば、熟練工が花瓶1個を2時間、茶碗1個を1時間かけて製作する一方、新人が同じ花瓶1個を6時間、同じ茶碗1個を2時間かけて製作するとする。熟練工が1個の花瓶を作るのに

¹ 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、102-110頁。

必要な時間は、茶碗の2倍である。これを生産コストという観点から考えれば、花瓶1個は茶碗2個分の時間をかけて作っているのだから、コストは2倍ということになる。この熟練工にとって、茶碗に対する花瓶の比較生産費は2である。同様にこの新人の茶碗に対する花瓶の比較生産費は3である。これは見方を変えると熟練工は花瓶1個を作るのに茶碗2個を犠牲にし、新人は花瓶1個を作るのに茶碗3個を犠牲にしているともいえる。このように考えると、新人は大きな犠牲を払ってまで花瓶を作るのではなく茶碗作りに専念し、他方熟練工は花瓶作りに専念すれば、各々が花瓶と茶碗を両方作る時よりも効率的な生産が可能となる。このことから、「比較生産費の小さな財の生産に特化するのが望ましい分業の仕方である」といえる。以上より、「比較生産費説」とも呼ばれるリカードモデルの要点をまとめると以下のとおりである²。

①花瓶の比較生産費は、新人より熟練工のほうが小さい。この時、熟練工は花瓶に比較優位を持つと表現する。

②熟練工が花瓶に比較優位を持つとき、新人は茶碗に比較優位を持つ。

③どんなに生産性の低い人も、いずれかの財に比較優位を持つ。

④各人が比較優位を持つ財の生産に特化し、その財を交換すると、分業しない時よりも双方の効用が高まる。

(2) -2 ヘクシャー＝オリーン理論

リカードモデルは、二国間の特性の相違を労働生産性に集約し、比較生産費の差に基づいた比較優位の優劣で国際分業パターンの決定を示したうえで、国際貿易が両国のすべての労働者に利益をもたらすことを説明している。しかし、現実には労働以外にも、資本、土地、技術、資源など、生産に不可欠な生産要素は存在する。そこで、ヘクシャー＝オリーンは、リカードモデルの設定を、2財×2生産要素×2国へと拡張した。ヘクシャー＝オリーン理論では、二国間の生産要素を労働と資本（機械などの生産設

備）とし、その賦存比率の違いによって国際貿易が生じるとしている³。

まず、2つの国のうち、労働者1人当たりの資本量が大きい方の国を「資本豊富国」、小さい方の国を「労働豊富国」と呼ぶ。この2つの生産要素量の比率を「要素賦存比率」と呼ぶ。ここで注意しなければならないのは、単に労働者の数の比較ではなく、労働者1人当たりの資本量の比較であるということである。たとえば、日本と中国を比較すれば、日本が資本豊富国、中国が労働豊富国である。

次に、2つの財のうち、生産時の労働者1人当たり資本量が大きい方の財を「資本集約財」、小さい方の財を「労働集約財」と呼ぶ。この時の2つの生産要素量の比率を「要素集約度」と呼ぶ。ここでも注意しなければならないのは、単に資本量の比較ではなく、労働者1人当たりの資本量の比較であることである。資本集約財、労働集約財という概念も相対的なものである。たとえば、鉄鋼製品と家電製品を比較すると、鉄鋼製品が資本集約財、家電製品が労働集約財となるが、家電製品と繊維製品を比較すると、家電製品が資本集約財、繊維製品が労働集約財となる。つまり、ある財が資本集約財なのか労働集約財なのかは、比較する財によって異なる。

リカードモデルでは、2つの国の技術水準が異なるときの貿易の発生を説明するのに対し、ヘクシャー＝オリーン理論では、技術水準が等しい2国間で、要素賦存比率の違いにより貿易が発生することを説明するのである。すなわち、「労働豊富国の比較優位は労働集約財にあり、資本豊富国の比較優位は資本集約財にあるので、労働豊富国は労働集約財を輸出、資本集約財を輸入し、資本豊富国は資本集約財を輸出、労働集約財を輸入する」ことになる。

(3) 国際化のPLC理論

製品の一生にも人間の一生と同じようにいくつかの段階を経ていくという理論である。段階ごとに製品の売上高や利益が変化していく様子を示している。この段階は、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4

² 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、48-49頁。

³ 同上、63-81頁。

つである⁴。

導入期は、企業が新製品を市場に送り出す段階である。市場規模はまだ小さく、競合する他社ブランドも少ない。市場を創造し、自社ブランドを確立すること、消費者に新製品を知ってもらうことが、導入期のマーケティング戦略となる。売上高はまだ低く、研究開発費用や販売促進費用などの初期費用がかさむため十分な利益を出せず、赤字となる場合もある。

成長期は、製品の売上高が急速に伸び、市場規模も拡大していく段階である。他社も類似製品を投入してくるので、ブランド・ロイヤルティを確立させることが、成長期のマーケティング戦略となる。売上高の急伸とともに利益も急速に伸びてくるが、競合他社との激化する競争のため、売上高が伸びているにもかかわらず利益は早くもピークを迎え始める。

成熟期は、製品の売上高の伸びが鈍化し、市場が飽和状態を迎える段階である。新規顧客の新たな購入需要よりも、既存顧客の買い替えや買い増し需要が主流となる。成熟期には、自社の製品と競合他社の製品の品質面、技術面での差異が無くなっていく。このため、競合他社のシェアを獲得するために独自のイメージ広告を出すことなどが、成熟期のマーケティング戦略となる。競争は一層激化し、市場から退出する企業も現れる。

衰退期は、製品の売上高と利益の両方が急速に減少する段階である。消費者の嗜好の変化、技術の進歩、海外からの代替品の参入、政府の規制などが製品が衰退に至る理由である。イノベーションを伴った製品の全面的改良か、撤退が残された道となる。

バーノンは、PLC（プロダクト・ライフ・サイクル）の段階で、なぜ米国、欧州、発展途上国の間で国際分業関係が変動するのかを理論化した⁵。

①米国が先行開発した技術が比較優位の源泉である時期は、米国からの製品供給が進む。

②先行した技術上の優位が失われ、技術の汎用化

が進むと、欧州や発展途上国でも生産が可能となる。

③比較優位の源泉が、技術から労働力や資本等の生産要素に移行すると、人件費や原材料費の高い米国は比較優位を失い、競争力を低下させる。

④競争優位は、米国から欧州や発展途上国へ移行し、米国にとっては海外生産と海外からの輸入が拡大することになる。

(4) 国際化の発展段階説

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、様々な理由で国際化を進めていくことになる。企業の国際化は一連の発展段階をたどるとされるが、ここでは Dunning (1993) の分類に従い企業の国際化を考える⁶。

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。

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。

第三段階（部品の海外組立て、生産）：すべてを国内で組立て、生産し、輸出するよりも、部品を輸出し、海外で組立て、生産した方が関税、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。

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。

⁴ 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、182-187頁。

⁵ 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、25-27頁。

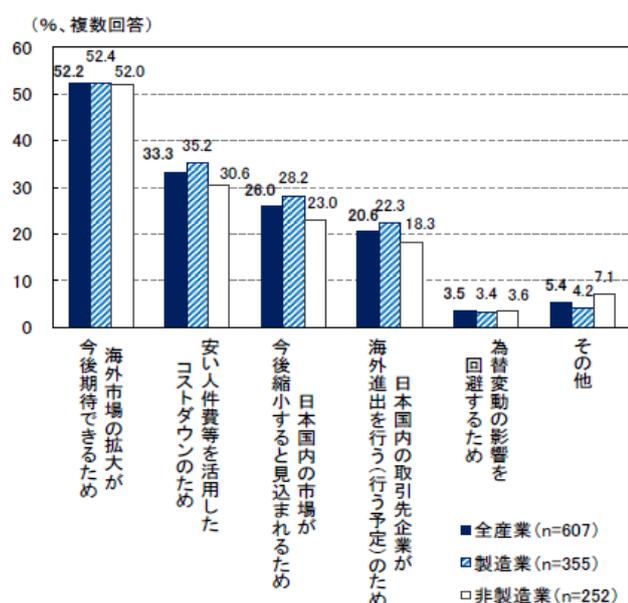
⁶ 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社、2003年11月12日、52-53頁。

2.2 中小企業の国際展開

中小企業が国際展開を行う理由、国際展開を行わない理由を商工組合中央金庫（以下、商工中金）の「中小企業の海外進出に対する意識調査」⁷を基に考察する。

(1) 中小企業が国際展開を行う理由

【図表 2】国際展開を行う理由



(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2日

本調査は、中小企業の国際展開を行う理由を製造業と非製造業別に調査している。製造業、非製造業ともに、また両社の合計も、国際展開をする理由の順位は「海外市場の拡大が今後期待できるため」、「安い人件費等を活用したコストダウンのため」、「日本国内の市場が今後縮小すると見込まれるため」、「日本国内の取引企業が海外進出を行う（行う予定）のため」、「為替変動の影響を回避するため」の順で変わらない。「海外市場の拡大が今後期待できるため」

⁷ 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2日。

http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb150ther04_01.pdf#search='%E5%95%86%E5%B7%A5%E4%B8%AD%E9%87%91%E3%80%81%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E6%B5%B7%E5%A4%96%E9%80%B2%E5%87%BA%E6%84%8F%E8%AD%98%E8%AA%BF%E6%9F%BB'

と「日本国内の市場が今後縮小すると見込まれるため」を合わせた市場の獲得を目指した国際展開が、安い人件費等コスト志向型や取引先の海外進出に追随するサプライチェーン対応型を凌駕していることが分かる。

同様の結果は、2009年版および2010年版の中小企業白書からもうかがえる。2009年版中小企業白書の企業規模別海外展開の理由⁸において、中小企業では「安い人件費等によるコストダウン生産」（安い労働力確保型）51.6%、「現地からの製品・部品・原材料の調達」（安い資材確保型）47.3%、「現地における市場開拓・販売促進」（市場獲得型）44.2%となっている。また、「取引先の海外展開への追随」（サプライチェーン対応型）25.2%、「取引先からの進出要請」（サプライチェーン対応型）16.7%で両者合わせたサプライチェーン対応型は41.9%である。因みに大企業では「現地における市場開拓・販売促進」（市場獲得型）が68.5%と突出している。

また、2010年版中小企業白書の中小企業の海外直接投資の決定要因⁹では2004年と2007年との比較を示している。「現地・近隣国での製品需要が旺盛、今後の拡大が見込まれる」（市場獲得型）が25.1%から36.7%へ唯一増加している。一方、「良質で安価な労働者が確保できる」（労働力確保型）は23.0%から18.7%、「納入先を含む他の日系企業の進出実績がある」（サプライチェーン対応型）は20.8%から17.2%、「品質価格面で日本への逆輸入が可能」（日本向け生産型）11.1%から10.3%といずれも減少している。

さらに、2010年版中小企業白書の国際化を行うことになったきっかけ¹⁰では、「自社製品に自信があり、海外市場で販売しようと考えた」という主体的、積極的な理由が38.0%で最多となっている。

(2) 中小企業が国際展開を行わない理由

【図表 3】の通り、国際展開を行わない理由としては、「現状程度の国内需要で事業の継続が可能」が66.0%と最も高い回答割合となっている。以下「国

⁸ 『2009年版中小企業白書』92頁、第2-2-21図。

⁹ 『2010年版中小企業白書』167頁、第2-2-18図。

¹⁰ 『2010年版中小企業白書』166頁、第2-2-17図。

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%、「投資回収の目途が立たない・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%と続いている。今回調査（2015年1月）と前回調査（2012年7月）を比較すると、「質的に人材確保の見通しが立たない」が前回9.3%から今回15.3%に、「量的に人材確保の見通しが立たない」が前回3.8%から7.1%と人材確保の難しさを挙げる割合が高まった。同様の結果は、2010年版中小企業白書にも示されている¹¹。国際化を行わない理由として次のような結果となっている。「国内業務で手一杯で考えられない」32.3%、「国際業務に必要な知識がない」27.9%、「国際業務の対応人材を確保できない」19.5%、「資金繰りが不十分等」18.7%、「国内事業の先行きに不安がある」16.9%、「現地の輸出販売先を確保できない」14.1%、「現地で人材を確保できない」10.9%。

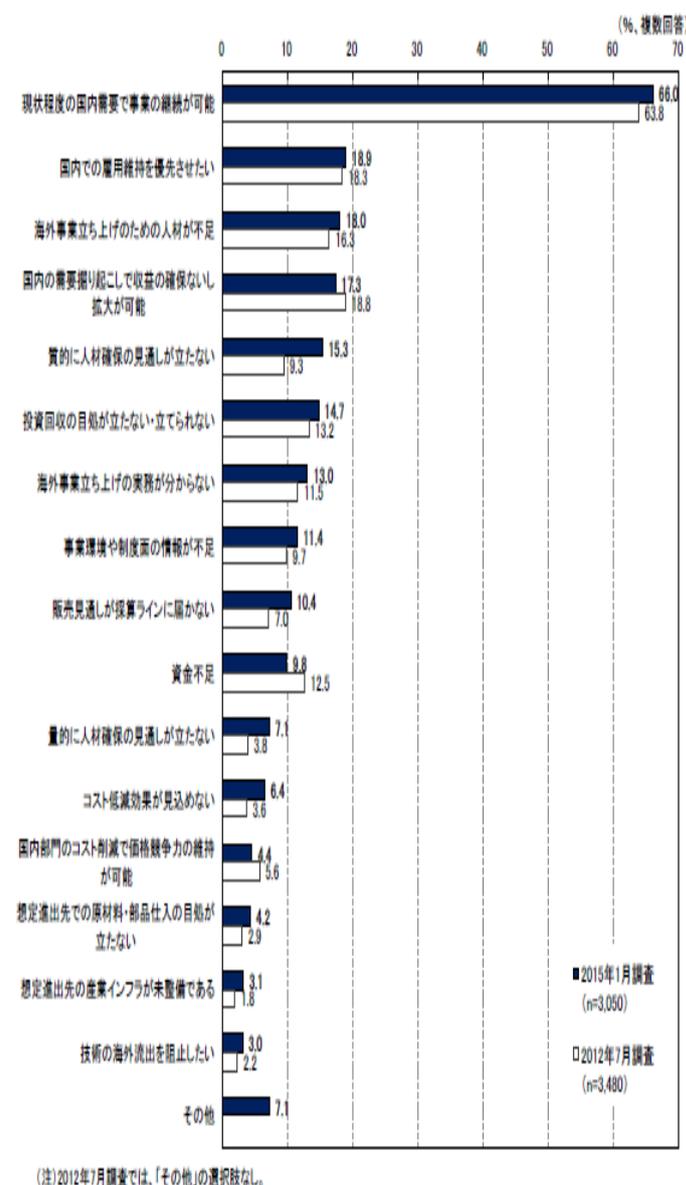
国際展開の実務知識、海外現地情報の収集の課題を考えると、中小企業の国際展開にはグローバル人材の確保が大きな問題であることがうかがえる。

3.事例研究

中小ファミリー企業の国際展開の一つの事例として、老舗のこんにやく製造販売会社である有限会社石橋屋を取り上げたい¹²。

¹¹ 『2010年版中小企業白書』178頁、第2-2-34図。
¹² 同社の事例は、額田春華、山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館、2012年2月15日に掲載の張又心 Barbara「中小零細食品企業の海外販売開拓戦略～新商品開発と現地代理店との提携」（第4章）に詳しく取り上げられており、引用した。また、同社の事例はジェトロ（日本貿易振興機構）の活用事例集にも取り上げられている。
 同社のホームページ：<http://www.konjac.jp/>

【図表3】国際展開を行わない理由



(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2日

有限会社石橋屋

所在地：福岡県大牟田市大字上内 529 番地
 資本金：8 百万円
 年商（平成 19 年 4 月）：1.4 億円
 従業員数：13 名
 創業：明治 10 年
 設立：平成 4 年
 事業内容：こんにやくの製造販売

当社は老舗こんにやく専門メーカーである。オンリーワンのこんにやく屋を目指し、「バタ練り」と呼ばれる手作りの製法にこだわっている。「こんにやくを世界に広めること」という目標を掲げ、果敢に世界市場に挑戦している。現在、北米、韓国、シンガポール、香港、タイ、台湾、イギリス、フランス、スイスなどへ販路を広げ、売上げの15%程度が海外市場によるものである。

2002年、当社は取引先の大丸の誘いを受け、シンガポールの食品フェアに参加し、そこで思いがけず好評を博した。これを機に石橋社長の夢が世界へと広がった。ところが、まず最初に進出したアメリカでは日系人や中国系、韓国系の消費者には受け入れられたものの、日本の食文化にあまり馴染みのない白人や黒人には見向きもされなかった。食文化の嗜好の違いから、日本のこんにやくの色や食感が敬遠されたのである。何とかアメリカ人にこんにやくを食べてもらいたいと、「雑穀こんにやく麺」を独自に開発した。サラダやパスタにも使えるカラフルな麺タイプのこんにやくである。狙いは当たり、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。

アメリカでの成功後、ヘルシー志向の追い風も受け世界各国へと販路を拡大していった。また、こんにやくは多くの水分を含んでいるため、海外に輸出する際、その重さと大きさが輸送コストを高くしてしまっていた。そこで、粉末状の「こんにやく健康パウダー」を大学との共同研究で開発した。この「こんにやく健康パウダー」は、医薬品分野でのこんにやくの可能性を探ると同時に、健康食品としてのこんにやくの研究にも取り組み、海外への販路も広げている。

当社は小体ながらも、百貨店やスーパーの力を借り海外に販路を拡大していった。また、大学との共同研究で新商品を開発させている。「世界中の人にこんにやくを食べてもらいたい」との情熱が、進出先の消費者の好みに合わせ、新しい商品を生み出す原動力となっているのであろう。

(額田春華、山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館、2012年2月15日に掲載の張又心 Barbara「中小零細食品企業の海外販売開拓戦略～新商品開発と

現地代理店との提携」(第4章)掲載の事例を筆者要約)

当社の創業は明治10年であり、現在の代表取締役は四代目である。1976年(昭和51年)に現代取が家業に就職、1990年(平成2年)に四代目として後を継いだ。その後1992年(平成4年)に有限会社を設立、2002年(平成14年)に海外初出荷、2005年(平成17年)から海外向け新規事業を本格的に開始している。

石橋屋流の「身の丈経営」として、①必要なものは工夫して自分たちで作る、②無理はしないし、続かないものはしない、③だから無駄なものはうちの会社にはない、といった石橋屋流「身の丈経営」の継続を経営理念として掲げている。そして、「常に瞬時に判断し、毎日、最高のこんにやくを作る」ことを行動理念とし、「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」ことを目標としている。

創業家の四代目である現代取の国際展開にかける熱意が、企業の行動理念、目標として企業内に徹底され、浸透している。また、零細な企業規模でありながら、地元の福岡大学や九州大学と商品開発の共同研究を行うなど研究開発に熱心である。アメリカ人にこんにやくを食べてもらいたいとの一念から商品開発に注力した経緯、海外輸出の輸送コスト削減のための創意工夫等、自社商品の品質向上、改善、商品開発に常に取り組んでいる様子は前述の事例の通りである。

有限会社石橋屋の国際展開の事例は、創業家経営者の国際化に対する熱い思いが企業の行動理念、目標、ビジョンとして企業内に浸透し、徹底されていること、自社の商品の独自性、市場性、競争力を常に高める努力をしていること、自社内で賄いきれない資源は、大学やジェトロ(日本貿易振興機構)の活用など産学官の連携を上手に活用していることが、当社の国際展開の成功の要因と言えるであろう。

4.ファミリー企業の国際化研究

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。クリスマン、チュア、シ

ヤーマが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190本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¹³。ファミリー企業の国際化の研究についてはどうであろうか。

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プカールとカラブロの論文を引用する¹⁴。

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、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4】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。

プカールとカラブ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4】ファミリー企業国際化研究の理論的枠組

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

¹³ 階戸照雄「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～(第5章)』中央経済社、2008年9月20日、86頁。

¹⁴ Thilo J. Pukall, Andrea Calabro "The Internationalization of Family Firms : A Critical Review and Integrative Model" *Family Business Review*, 2014 Vol.27 pp103-125

5.おわりに

本稿では、企業の国際化に関する理論をレビューし、中小企業の国際化の現状を事例も交えて考察するとともに、ファミリービジネス研究におけるファミリー企業の国際化の先行研究についてレビューした。

Born-global 企業のように、必ずしも企業の国際化の発展段階を踏まない企業も出現しており、既存の企業の国際化の理論と実際の企業行動が異なるケースもある。また、ファミリー企業であるが故の特異性によりファミリー企業の国際化も既存の企業の国際化の理論だけでは説明できないこともあろう。プカルとカラプロが述べているように、国際経営の分野における理論的知見である企業の国際化の理論をファミリービジネス研究の領域に組み入れていくことが必要である¹⁵。

中小企業が国際化をする理由としては、「海外に新たな市場を獲得するため」が最多であった。また、前述の2010年版中小企業白書によると、「自社製品に自信があり、海外市場で販売しようと考えた」という主体的、積極的な理由が国際化を行うことになったきっかけの一番の理由である。一方で、そうした中小企業が抱える最大の課題は人材面の課題であることも分かった。

事例研究で採り上げた有限会社石橋屋の例では、四代目社長の自社商品に対する誇りと、自社商品を海外に広めたいとする熱い思いが、企業の行動理念や目標として社内に徹底されている様子がうかがえた。また、近隣の大学等と共同研究開発を行うなど、うまく外部機関と連携していることも分かった。

フェルナンデスとニートが言うように、ファミリー企業の国際化の研究は、まだ日が浅く、まだまだ奥が深いのである¹⁶。筆者も自身のテーマである「持続的成長を国際展開に求める中小ファミリー企業の課題と対策」の研究を進めてまいりたい。

¹⁵ Thilo J. Pukall, Andrea Calabro “The Internationalization of Family Firms : A Critical Review and Integrative Model” *Family Business Review*, 2014 Vol.27pp118-119

¹⁶ Zulima Fernandez, Maria J. Nieto “Internationalization of Family Firms” *The SAGE Library of Business & Management Family Business* Vol.3 p302

【参考文献】

- 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
- 石川城太、菊地徹、椋寛『国際経済学をつかむ』有斐閣、2007年10月20日
- 伊藤博志『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
- 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
- H. I. アンゾフ『アンゾフ戦略経営論』中村元一監訳、中央経済社、2007年7月
- 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
- 河井啓希「中小企業のグローバル化の進展：その要因と成果」RIETI Discussion Paper Series 04-J-037、独立行政法人経済産業研究所、2004年3月
- 川上義明編著『現代中小企業経営論』税務経理協会、2006年2月20日
- 川上義明「経済のグローバル化と中小企業に関する一考察～「中小グローバル企業」という概念は定立しうるか」(福岡大学)
- www.adm.fukuoka-u.ac.jp/fu844/home2/...1/C4901_0001.pdf
- 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
- グロービス・マネジメント・インスティテュート『MBA経営戦略』ダイヤモンド社、1999年4月8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
- 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
- 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25年度調査研究事業報告書』2014年3月
 ジェイ・B・バーニー『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
 同上『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
 同上『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
 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『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
 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
 丹下博文『企業経営のグローバル化研究』中央経済社、2007年4月25日
 ダニー・ミラー、イザベル・ル・ブレトン＝ミラー『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
 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
 D.A.アーカー『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
 デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ジョン・L・ウォード『ファミリービジネス永続の戦略』秋葉洋子訳、富樫直記監訳、ダイヤモンド社、2007年1月26日
 中村中、佐藤武男『貿易電子化で変わる中小企業の海外進出』中央経済社、2013年1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
 中沢孝夫『グローバル化と中小企業』筑摩選書、2012年1月15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
 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
 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
 額田春華、山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館、2012年2月15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
 原村健二「関西の地域銀行における海外進出支援～中小企業等の海外進出リスク軽減に向けて～」滋賀大学経済学部附属リスク研究センター、2013年1月
 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
 バートレット、ゴシヤール『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.R.クルーグマン、M.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、2010年12月20日
 細谷祐二『グローバル・ニッチトップ企業論』白桃書房、2014年3月6日
 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
 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
 家森信善「企業が望む金融サービスと中小企業金融の課題～関西地域の企業金融に関する企業意識調査を中心に～」RIETI Discussion Paper Series 06-J-003、独立行政法人経済産業研究所、2006年1月
 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
 吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣、2002年2月28日
 ランデル・カーロック、ジョン・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
 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
中小企業庁『2015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『2012年版中小企業白書』
中小企業庁『2010年版中小企業白書』
中小企業庁『2009年版中小企業白書』
中小企業庁「日本の中小企業政策」2011年9月
www.mod.go.jp/j/approach/agenda/meeting/seisan/.../00
3.pdf

『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.pd
f

Pramodita Sharma, James J. Chrisman, Kelin E. Gersick
“25 Years of Family Business Review : Reflections
on the Past and Perspectives for the Future” *Family
Business Review*, 2012 Vol.25

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

Andrea Calabro, Marina Brogi, Mariateresa Torchia
“What Does Really Matter in the Internationalization of
Small and Medium-Sized Family Businesses? ”
Journal of Small Business Management, March 2015

Zulima Fernandez, Maria J. Nieto “Internationalization
Strategy of Small and Medium-Sized Family Business :
Some Influential Factors” *Family Business Review*, 2005
Vol.18

Zulima Fernandez, Maria J. Nieto “Internationalization of
Family Firms ” *The SAGE Handbook of Family
Business(London, U.K. : SAGE Publications, 2013)*

J. H. Dunning (1993) *Multinational Enterprises and the
Global Economy*, New York:Addision-Wesley

J. H. Dunning, S. M. Lundan (2008) *Multinational
Enterprises and the Global economy. 2nd edition*, Edward
Elgar Publishing

(Received:May 31,2016)

(Issued in internet Edition:July 1,2016)