

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—

木下 義文

日本大学大学院総合社会情報研究科

A Study on the Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses

—Based on The VRIO Framework of The Resource-Based View—

KINOSHITA Yoshifumi

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

What are the key factors for small and medium-sized family businesses to gain and sustain competitive advantage through internationalization strategy? The purpose of this paper is to search for an answer to this question. The author reviews the existing studies related to the family businesses and long-standing companies, and clarifies the features of the successful family businesses. He also considers the internationalization strategies with the use of the VRIO framework of the Resource-Based View. In conclusion of this study, he finds four important elements for the internationalization strategy of small and medium-sized family businesses.

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¹。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。後藤（2009）によると、全企業数の 96.9%、常用雇用者数の 74.4%がファミリー企業である²。従って、中小ファミリー企業の国際経営戦略の優劣が、国際展開を志向する中小ファミリー企業の持続的競争優

位確立の鍵を握るだけでなく、我が国経済の再興、地方創生の成否をも左右すると言ってもよからう。

本稿では、先ず、ファミリー企業研究における基本的なモデルを整理する。その上で、ファミリー企業、永続企業、老舗企業の研究から明らかにされた成功しているファミリー企業の特性をまとめる。

次に、中小企業の国際展開に関する調査研究から国際展開を行う理由、国際展開を行わない理由、国際展開からの撤退理由を整理し、中小企業の国際展開における課題を明らかにする。

さらに、国際経営戦略をジェイ・B・バーニーの資源ベースのアプローチに基づく VRIO フレームワークを用いて整理する。即ち、企業の内部資源の Value（経済価値）—Rarity（希少性）—Imitability（模倣困難性）—Organization（組織）のそれぞれの観点から国際経営戦略についてまとめる。

そして最後に、これらを踏まえ、中小ファミリー企業の国際経営戦略について筆者の考えを論じたい。

¹1963 年に制定された中小企業基本法における中小企業像は「社会的弱者」であったが、1999 年改正の同法における中小企業像は「我が国経済の基盤・ダイナミズムの源泉」となっている。

²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、12 頁。

2.ファミリー企業の特徴

ここでは、まず、ファミリー企業研究における基本的なモデルを整理する。次に、成功しているファミリー企業の経営特性を明らかにした、ダニー・ミラー、イザベル・ル・ブレトン＝ミラーの「四つのC」モデルをまとめる。最後に、永続企業、老舗企業の特徴に関する2つの研究をレビューする。永続する企業、老舗企業の特徴は、成功しているファミリー企業の経営特性と共通する点が多々あることが分かる。

2.1 ファミリー企業に関するモデル

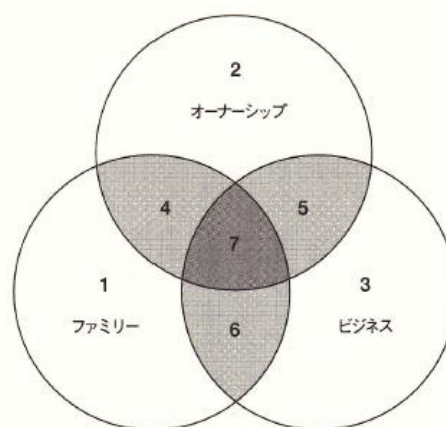
ファミリー企業について、その定義に確立したものは無い。ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクスの定義では、①3名以上のファミリーメンバーが経営に関与している、②2世代以上に渡りファミリーが支配している、③現在のファミリーオーナーが次世代のファミリーに経営権を譲渡するつもりである、のうち少なくとも1つ以上に該当する企業としている。あるいは、ボッコーニ大学での定義では、①取締役会の過半数をファミリーが占める、②株式の過半数をファミリーが所有する、のいずれかに、または両方に該当する企業としている。さらには、広義にファミリーが所有権（株式）を握っている企業という定義もある³。

一方、倉科（2003）は、一般には次の条件のいずれかに該当する場合をファミリー企業と呼ぶケースが多いとしている。①事業継承者としてファミリー一族の名前が取りざたされている、②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、③ファミリーが重要な経営トップの地位に就任している、のいずれかである⁴。

このように、経営あるいは所有にファミリーが関与しているのがファミリー企業であるが、その特徴を表しているのがスリー・サークル・モデルである（【図表1】）。

【図表1】

スリー・サークル・モデル



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、14頁

次に、ファミリー、オーナーシップ、ビジネスの3つに時間軸を設け、時間の流れとともに変わるファミリー、オーナーシップ、ビジネスの関係を示したのが3次元発展型モデルである（【図表2】）。

【図表2】

3次元モデル三次元発展型モデル

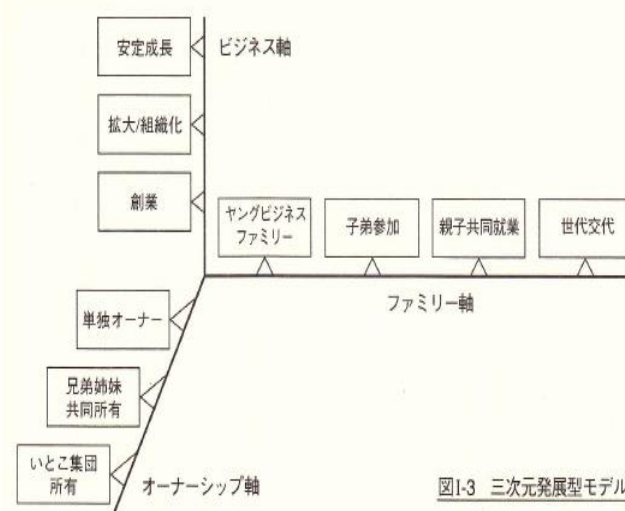


図1-3 三次元発展型モデル

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、28頁

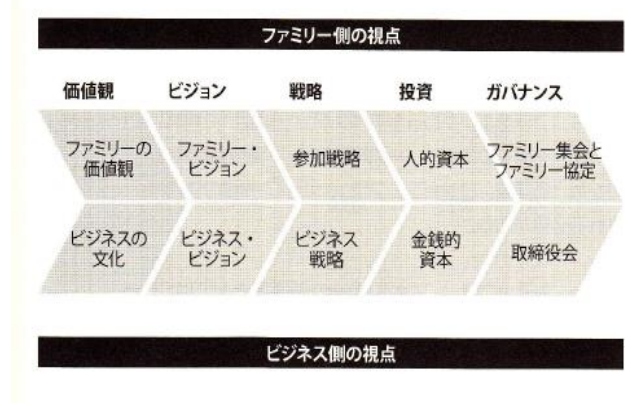
さらに、価値観→ビジョン→戦略→投資→ガバナンスのサイクルをファミリーの視点とビジネスの視

³デニス・ケニヨン・ルヴィネ、ジョン・L・ウード『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、7頁。

⁴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、15頁。

点から平行的（並行的）に、そのプロセス管理をしていく必要性を示しているのが、パラレル・プランニング・プロセス・モデルである（【図表 3】）。

【図表 3】
パラレル・プランニング・プロセス



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、81頁

以上の3つが、ファミリー企業研究における基本的なモデルである。

2.2 成功しているファミリー企業の経営特性

ダニー・ミラーとイザベル・ル・ブレトン＝ミラーは、成功している同族経営企業の研究から、それらの企業に共通する企業の原動力となる4つのプライオリティが存在することを見出した。その4つとは、継続性 (Continuity)、コミュニティ (Community)、コネクション (Connection)、コマンド (Command) の「四つのC」である。

継続性～夢の追求～は、長期的勝者となっている同族経営企業に見られる、本質的ミッションの達成に継続的、情熱的に取り組んでいるという特性である。

コミュニティ～同族集団のまとめ上げ～は、成功している同族企業は、ミッション達成のために、結束の強い「同族集団」的チームを作り上げることが多いという特性である。

コネクション～良き隣人であること～は、偉大な同族企業の多くが、ビジネスパートナー、顧客、広く社会一般に対して、永続的でオープンな互惠的関係を築き上げているという特性である。

コマンド（指揮権）～自由な行動と適応～は、同

族企業のリーダーたちは、独自のやり方で素早く行動し、環境の変化に企業を適応させ、刷新しているという特性である⁵。【図表 4】は「四つのC」を一表にまとめたものである。

【図表 4】

「四つのC」のプライオリティ	
「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

D. Miller & Isabel Le Breton=Miller『同族経営はなぜ強いのか?』より筆者作成

2.3 永続企業、老舗企業の特徴

成功しているファミリー企業の経営特性は、永続企業、老舗企業の特徴と共通する点が多々あることが分かる。ここでは、2つの研究から永続企業の特性と老舗企業の特性を整理する。

2.3.1 坂入らの永続企業の研究 (2012)⁶

(1) 研究の概要

坂入らは、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、これを「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

⁵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?』 齊藤裕一訳、ランダムハウス講談社、2005年7月20日、55－57頁。

⁶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。

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」と設定した。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、永続企業概念と主要素を一般化している。

（2）永続企業の条件

上述の研究により坂入らが設定した永続企業の 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 5

原則の関連性について、以下の 2 つの法則を見出している。

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。

2.3.2 商工総合研究所の研究（2013）⁷

（1）研究の概要

本研究は、帝国データバンクの「長寿企業の実態調査（2013 年）」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性を明示している。さらに、7 社の企業の事例研究から老舗企業にみ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、老舗企業は、小体の中小企業が大半である⁸。

また、老舗企業、ファミリー企業研究の第一人者である後藤によると、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⁹。

⁷一般財団法人商工総合研究所『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

⁸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。

www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p130901.pdf

⁹後藤俊夫『三代、100 年潰れない会社のルール（超

さらに、同じくファミリービジネス研究の第一人者である倉科のファミリー企業と非ファミリー企業の業績比較の研究によると、利益率（売上高経常利益率）および資本効率（ROE、ROA）ともにファミリー企業の方が非ファミリー企業よりも高かった。そしてこのことは欧米のファミリー企業にも当てはまるのである¹⁰。

(2) 老舗企業にみる経営の特徴

本研究では、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、老舗企業にみる経営の特徴を以下の通りまとめている。

①事業の継続と伝統の重視

いずれも本業にこだわり、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。老舗企業は本業にこだわり、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。

3. 中小企業の国際展開

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、88-92 頁。

¹⁰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、8-12 頁。

ここでは、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」（2015 年 4 月 2 日）¹¹、株式会社帝国データバンクの「特別企画：中小企業の海外進出動向調査」（2015 年 12 月 18 日）¹²、および中小企業白書を参考に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、さらに国際展開からの撤退理由を整理する。

3.1 国際展開を行う理由

中小企業が国際展開を行う理由として、商工中金の調査では、「海外市場の拡大が今後期待できるため」52.2%、「安い人件費等を活用したコストダウンのため」33.3%、「日本国内の市場が今後縮小すると見込まれるため」26.0%、「日本国内の取引先企業が海外進出を行う（行う予定）であるため」20.6%と続いている。一方、帝国データバンクの調査では、「海外での需要増」60.4%、「取引先企業の海外進出」49.8%、「人件費の削減」21.5%、「原材料費・物流費の削減」20.0%となっている。

いずれの調査からも、中小企業が国際展開を行う理由として、拡大する海外市場の獲得を求めている市場獲得型進出が最も多く挙げられている。安い人件費や原材料、物流費の削減を求めているコスト削減型や、取引先企業に追随して海外進出をするサプライチェーン型が、両調査で順番は違うがそれぞれ市場獲得型に続く。

また、2010 年版中小企業白書では、中小企業が国際化を行うことになったきっかけとして、「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、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%、「国内の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¹³。

3.2 国際展開を行わない理由

中小企業が国際展開を行わない理由として、商工

¹¹http://www.shokochukin.co.jp/report/tokubetsu/pdf/cb15other04_01.pdf

¹²<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p151203.pdf>

¹³中小企業庁『2010 年版中小企業白書』166 頁。

中金の調査では、「現状程度の国内需要で事業の継続が可能」が 66.0%と群を抜いて多く、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%、「コスト低減効果が見込めない」6.4%と続く。

これらの結果は、商工中金の 2012 年 7 月の前回調査と比較しても、多少の回答割合の変化があるものの総じて変わりはない。そのような中、「質的に人材確保の見通しが立たない」9.3%→15.3%、「量的に人材確保の見通しが立たない」3.8%→7.1%など人材確保の難しさを理由に挙げる割合が高まっている。また、「販売見通しが採算ラインに届かない」7.0%→10.4%と取引採算確保の難しさを挙げる割合も増えている。一方、「資金不足」12.5%→9.8%と資金調達の難しさを挙げる割合は減少している。

また、2010 年版中小企業白書では、中小企業が国際化を行わない理由として、「必要性を感じない」との回答が 62.4%と際立って多く、「国内業務が手一杯で考えられない」32.3%の回答も多い。一方で、国際展開を考えながらも、「国際業務に必要な知識がない」27.9%、「国内で国際業務に対応できる人材を確保できない」19.5%、「現地で人材を確保できない」10.9%、「資金繰りが不十分・進出資金を確保できない」18.7%と、情報面、人材面、資金面での課題を理由に国際展開を行わない中小企業が多いことが読み取れる¹⁴。

3.3 国際展開からの撤退理由

帝国データバンクの調査では、一度は国際展開を実施したものの、撤退あるいは縮小の意向を示した中小企業にその理由を尋ねている。「現地人件費の上昇」が 61.4%と最も多く、「海外での需要減退」、「円安の進展」が同率の 36.4%で続いている。さらに、

「現地での原材料費・物流費の上昇」25.0%、「現地での人材確保難」22.7%、「法・会計制度の不整備や独自の商慣行への対応難」15.9%、「現地における競争激化」、「品質・安全管理が困難」、「政治・社会体制が不安定」の 3 項目が同率の 11.4%、「取引先企業の現地撤退」9.1%、「知的資産流出や模倣品への懸念」2.3%と続く。

一方、2010 年版中小企業白書では、国際化から撤退する理由として、「輸出又は現地の事業が不振だった」が 40.0%で最も多い。以下、「国内事業が不振だった」12.5%、「現地での事業を継続するための必要な知識がなかった」10.0%、「当初の事業目的を達成した」、「現地企業との合併や提携の解消」、「現地の政治や経済情勢が不安定」のいずれもが 7.5%、「現地で人材を確保できなかった」5.8%、「資金繰りが十分でなかった」3.3%と続く¹⁵。

また、2012 年版中小企業白書においても、中小企業の海外拠点の撤退・移転の理由を取り上げている。それによると、「受注先・販売先の開拓、確保の困難性」31.1%、「生産・品質管理の困難性」18.3%、「生産コストの上昇」18.3%、「日本本社の事業戦略変更」17.4%、「現地パートナーとのトラブル」16.6%、「市場ニーズへの迅速な対応の困難性」14.5%、「原材料・資材の調達の困難性」9.5%、「現地派遣日本人責任者の力不足」9.5%、「現地での市場競争の激化」8.3%、「売掛金回収の困難性」7.9%、「賃金の上昇」7.5%、「重要取先の移転、撤退、倒産」6.2%、「税制・法制度の問題」5.4%と続いている¹⁶。これらの結果から、受注先・販売先が確保できなかったこと、生産体制・管理体制が構築できなかったことで、事業が不振に陥り、撤退、縮小、移転を余儀なくされたと推察できる。いずれも、情報と人材の不足に起因する要因である。

4. 国際経営戦略

ここでは、企業の内部資源の Value（経済価値）－Rarity（希少性）－Imitability（模倣困難性）－Organization（組織）のフレームワークから企業の競

¹⁴中小企業庁『2010 年版中小企業白書』178 頁。

¹⁵中小企業庁『2010 年版中小企業白書』187 頁。

¹⁶中小企業庁『2012 年版中小企業白書』112 頁。

争優位を論じた、ジェイ・B・バーニーの資源ベースのアプローチに基づき、企業の国際戦略における持続的競争優位について整理する。

4.1 VRIO フレームワーク

バーニーは、『企業戦略論』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¹⁷。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。」価値があっても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 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 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	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

ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 上』272頁の表5-2および表5-3より筆者作成

4.2 国際戦略における持続的競争優位

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

¹⁷ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 上』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年12月4日、250—290頁。

自身の経営資源やケイパビリティを活用しているの
であろうか。ここでは、上述の VRIO フレームワークを用いて、企業の国際戦略における持続的競争優位性について、バーニーの『企業戦略論』を基に考察する。

(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¹⁸。その 5 つの内容は以下の通りである。

①既存製品やサービスに対する新規顧客の獲得¹⁹

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²⁰

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ことだけではなく、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。

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²¹

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²²

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²³

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。

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で、成功との因果関係が不明で、社会的複雑性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。

¹⁸ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 下』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003 年 12 月 4 日、236 頁。

¹⁹ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 下』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003 年 12 月 4 日、235-246 頁。

²⁰ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 下』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003 年 12 月 4 日、246-249 頁。

²¹ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 下』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003 年 12 月 4 日、254-255 頁、259-263 頁。

²²ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 下』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003 年 12 月 4 日、264-266 頁。

²³ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 下』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003 年 12 月 4 日、266-268 頁。

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²⁴

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²⁵

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。

分権連邦型。これは、戦略上ならびに業務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。

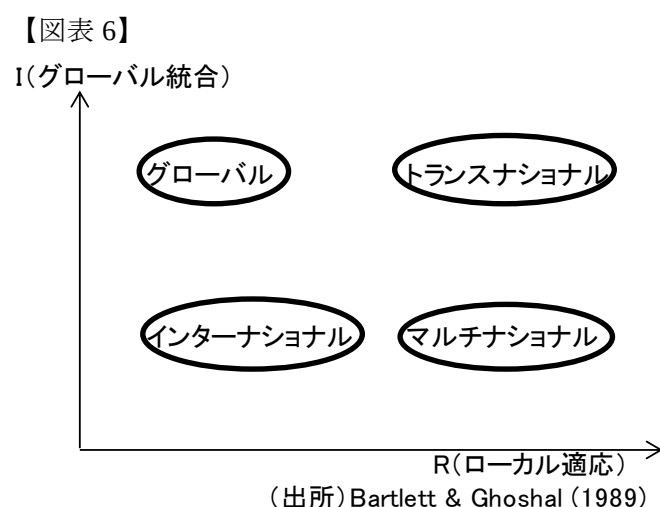
調整連邦型。これは、事業運営上の意思決定は事業部長・現地法人社長に委ねられ、戦略上の意思決定はコーポレート本社レベルで行われる。

集権ハブ型。これは、戦略上並びに業務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。これは、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である。

なお、【図表 6】はグローバル統合とローカル適応の I-R グリッド上の類型から分類を行ったポートレットとゴシャルのモデルである。上述の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、トランスナショナル構造はトランスナショナル企業に相当する。



²⁴ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 下』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年12月4日、268-273頁。

²⁵ジェイ・B・バーニー『企業戦略論 下』岡田正大訳、ダイヤモンド社、2003年12月4日、273-277頁。

5. むすび

ここまで整理してきたことを踏まえ、国際展開を志向する中小ファミリー企業が、国際展開における持続的競争優位を確立する為の対策について筆者の考えを述べる。

ダニー・ミラーとイザベル・ル・ブレトン＝ミラーの成功している同族経営企業の研究から導き出された「四つのC」のプライオリティの特性は、永続企業、老舗企業の研究から導き出されたそれぞれの経営特性と共通点がある。即ち、①創業者、オーナー経営者の経営に対するビジョンの徹底、②独自の商品、サービスの確立、③人材の育成と事業の承継、④ステークホルダーとの関係構築、の4つの課題を克服している企業が持続的競争優位を確立していると言える。国際展開との関係でいえば、創業者、オーナー経営者の国際展開に対するビジョンであり、グローバル人材の育成と事業の承継である。

中小企業の国際展開に関する調査研究からは、自社の製品・サービスに自信があり海外市場に打って出る自主的、積極的な市場獲得型進出が、コスト指向型や取引先追随型より多いことが分かった。自信の持てる自社製品・サービスを確立すること、海外市場に打って出ようというオーナー経営者のビジョンを徹底させることが重要である。また、国際展開をしない、あるいは国際展開から撤退した理由からは、人材不足、情報不足、資金不足が挙げられた。特に人材については、外部からの即戦力の補充に頼るだけでなく、自社においてグローバル人材の育成を長期的視点に立って行っていくことが欠かせない。パラレル・プランニングのプロセスに従って、ビジョンの徹底、人材の育成を図っていくことが肝要である。

本稿では企業の持つ経営資源、ケイパビリティが企業にとって強みなのか弱みなのかを分析するVRIOフレームワークに基づき、国際戦略における持続的競争優位についても考察した。中小ファミリー企業の持つ限られた経営資源のうち、いかに強みの資源を伸ばし、弱みの資源を補い、克服していくか、今後さらに研究を深めていきたい。

【参考文献】

- 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
- 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
- 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
- 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
- 奥村昭博、加護野忠男編著『日本のファミリービジネス～その永続性を探る～』中央経済社、2016年8月31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
- 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
- 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.『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
- 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『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
- 中小企業庁『2010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「日本の中小企業政策」2011年9月
www.mod.go.jp/j/approach/agenda/meeting/seisan/.../003.pdf
- 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
- 帝国データバンクの「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>
- デーヴィス、J.A.、ガーシック、K.E.、ハンブトン、M.M.、ランズバーク、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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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『老舗額の教科書』同友館、2011年2月28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
- 吉原英樹編『国際経営論への招待』有斐閣、2002年2月28日
- ルヴィネ、D.K.、ウォード、J.L.『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
- 『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

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.

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.

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

(Received: September 30, 2016)

(Issued in internet Edition: November 1, 2016)