

承継者の海外留学と国際的企業家志向性 ～台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスの比較～



山 本 聡
（東 洋 大 学）
経 営 学 部 教 授

< 要 旨 >

本研究では、中小ファミリービジネスの国際化に関して、承継者の海外留学がどのような役割を果たすのかという問いに探索的に回答するため、国際的企業家志向性を軸にした仮説的分析視点を設定し、事例研究を行っている。中小ファミリービジネスの経営行動には社会情緒的資産など特有の論理が介在している。そうした論理からは、中小ファミリービジネスは国際化を忌避することが示されている。しかし、近年の経営環境の変化から、日本の中小ファミリービジネスには国際化が強く求められている。以上を問題意識に、本研究では、中小ファミリービジネスの国際化に関連する、ファミリービジネス研究、アントレプレナーシップ研究、教育学の既存研究の成果を紐解き、接続した。具体的には本研究独自の仮説的分析視点として、承継者が海外留学から「国際的な気付き」、「多文化を跨いだコミュニケーション能力」、「自己有効感」を獲得すること、それらが承継者の国際的企業家志向性の向上要因になること、を設定した。また、中小ファミリービジネスの経営にはその国・地域の社会文化的要因が色濃く介在する。よって、台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスを事例研究の対象に設定し、国際比較も行った。その上で、以下の発見事実を得た。①先代経営者は国際化のための事業承継計画として、承継者の海外留学を促している ②海外留学先の国や地域は、自社事業と関わりから選択される ③承継者は海外留学から国際的ネットワークや国際的斯業経験を獲得する。④承継者は国際的な気付き、多文化を跨いだコミュニケーション能力、自己有効感を手に入れ、国際的企業家志向性を向上させ、中小ファミリービジネスの国際化を進展させている。そこには各国・地域独自の社会文化的な要素も介在している。以上の発見事実の提示は、本研究におけるファミリービジネス研究およびアントレプレナーシップ研究に対する貢献だと言える。

目次

- | | |
|---|--|
| 1. 問題意識と本論文の貢献 | 事例3. BRAUN Maschinenfabrik
Gesellschaft m.b.H. (オーストリア) |
| 2. 既存研究のレビューと分析視点の構築 | 事例4. 株式会社ハイメックス (日本) |
| 3. 事例研究 | 事例5. 丸源飲料工業株式会社 (日本) |
| 事例1. U-Gear Group (台湾) | 4. 事例の解釈 |
| 事例2. ALK Precision Works (1976) Co., Ltd.
(タイ) | 5. 結論と残された課題 |

1. 問題意識と本論文の貢献

本研究の目的は、ファミリービジネスとしての中小企業（以下、中小ファミリービジネス）の国際化を事業承継の観点から分析することである。より具体的には、承継者の「海外留学」の経験が国際化にどのような影響を与えたかを、複数の国々の中小ファミリービジネスの事例から探索的に提示していく。日本企業の99.7%は中小企業である。加えて、中小企業の大半はファミリービジネスである。そのため、中小ファミリービジネスの動向は、日本企業全体の趨勢を考える上でも非常に重要になる。

中小ファミリービジネスの経営行動には、社会情緒的資産など特有の論理が介在することになる。ファミリービジネス研究は近年、急速に研究成果が蓄積されている。こうしたファミリービジネスの論理を分析視座にすることで、中小企業経営に対するより深い理解が生じ、より適切な中小企業政策の立案が可能になる。中小ファミリービジネスは様々な面から日本経済の基盤を担っており、中小企業白書 2020年度版によれば、今後の中小ファミリービジネスに期待される役割として、「グローバル展開」、「サ

プライチェーンでの中核ポジションの確保」、「地域資源の活用」、「地域の生活・コミュニティの下支え」といった4つの項目が指摘されている。本稿ではその中でも、特にグローバル展開、すなわち国際化に着目したい。日本の中小ファミリービジネスは現在、人口減少による国内経済の縮小や人手不足、国内製造業における国際競争力の減退など、幾つもの急激な経営環境の変化に直面している。そのため、日本の中小ファミリービジネスにとっては、海外市場参入や海外展開といった国際化は極めて重要な経営課題である。実際、新型コロナウイルスの感染拡大下でも、優れた中小ファミリービジネスの経営者はTV会議システムなどを駆使して、国際化を推進していることがわかっている（山本, 2020-a）。

それでは、どうすれば、中小ファミリービジネスの国際化を進展させることができるのだろうか。そこにどのような事象が介在すればよいのだろうか。本稿を貫く問題意識はこの問いにある。後述するように、中小ファミリービジネスの国際化の駆動力は、ファミリー・メンバーである経営陣を中核とした国際的企業家志向性である。加えて、企業にとって、国際的企業家

志向性は自然発生的に生じるものではない。中小ファミリービジネスにとって、先代経営者から現経営者への「事業承継」(Business Succession) といった特有のイベントが、国際的企業家志向性の醸成の鍵になる (Casillas et al., 2007)。

事業承継は中小ファミリービジネスにとって最重要の経営課題の一つであるとともに、ファミリービジネス研究の中核領域の一つでもある (Benavides-Velasco et al., 2013)。そして、事業承継計画 (Business Succession Plan) という言葉があるように、事業承継はプロセスで捉えるべきものである。Sharma et al. (2003) は事業承継計画を、「あるファミリー・メンバーからあるファミリー・メンバーに経営の移転を促すための計画的かつ公式なプロセス」とし、「中小ファミリービジネスの事業継続と繁栄を確実にするために重要な事項」と定義した。既存研究では「よき事業承継計画はよりよく準備された承継者を生み出す (a good succession plan may result in heirs that are better prepared)」とも言われている (Morris et al., 1996)。そうした事業承継計画の要諦の一つが、承継者に対する教育である。よりよく教育された承継者は、事業承継後に自社の経営パフォーマンスをより向上させる。これは国際化の文脈でも同様である。承継者が教育を受けながら獲得する「国際経験」(Yeoh, 2014) が、承継者の国際的企業家志向性を向上させ、その延長線上に中小ファミリービジネスの国際化を促すことになるのである。以上を踏まえ、本稿では中小ファミリービジネスの承継者の教育としての「海外留学」に着目する。より具体的には、

承継者の海外留学が、中小ファミリービジネスの国際化にどのように作用したのかを、事例研究から探索的に明らかにしていく。

中小企業の事業所数は1991年以来、減少の一途を辿っている。製造業、小売業、卸売業、サービス業で、廃業率が開業率を上回り続けているのが実態である。東京商工リサーチによれば、2019年に休・廃業、解散した企業数は4万3,348件とされ、その多くを中小ファミリービジネスが占めている。今後もこうした傾向は続いていくだろう。この背景には、現在の経営者の高齢化と後継者不足がある。経営者が高齢であり、確固たる後継者がいない場合、経営環境の悪化が、事業継続の意思によりネガティブに作用し、休・廃業をより選択しやすくなる。こうした中で、海外留学を視座として、中小ファミリービジネスの事業承継計画を論じることは、国際化を必ずしも志向しない中小ファミリービジネスにとっても有用なことだと言える。

2. 既存研究のレビューと分析視点の構築

近年のファミリービジネス研究で注目されている理論として、社会情緒的資産 (SEW : Socio-Emotional Wealth) がある (Gomez-Mejia et al., 2011)。SEW 研究の文脈では、中小ファミリービジネスは国際化に積極的でない、あるいは忌避するといったことが指摘されている。中小ファミリービジネスの目的はSEWの増加とされている。しかし、中小ファミリービジネスにとって、国際化は必ずしもSEWの増加を約束しない。海外生産展開には、新たな海外生産拠点設立のために「外部資金の導入」

が必要になる。そのため、金融機関の影響が強まる。また、海外市場に参入したり、海外調達を推進したりすれば、「情報収集や販路開拓を専門とする外部人材の招聘」が必要になる。いずれも、ファミリー・メンバーの自社経営への影響力が減じるため、SEWの減少が生じる可能性が高くなる。例えば、Calabrò et al. (2017) では、ドイツのファミリービジネスを対象にして、取締役会に非ファミリー・メンバーがより増えることで、当該企業の国際化のペースとパフォーマンスも有意に増加することを見出している。Calabrò et al. (2017) の研究成果は、国際化とSEWの減少に負の有意な相関があることを示唆していると考えられる。

上記のロジックから、中小ファミリービジネスは国際化にあまり熱心でないとされている。ただし、全ての中小ファミリービジネスが国際化に消極的なわけではない。国際化を強く志向する中小ファミリービジネスの事例は、国内外で、枚挙にいとまがない。中小ファミリービジネスの国際化に着目した既存研究も数多い (Alayo et al., 2020)。

それでは、なぜ、幾つかの中小ファミリービジネスはSEW減少の可能性がありながらも、国際化に傾注するのだろうか。ファミリービジネス研究はアントレプレナーシップ研究と強くリンクしている (Porfirio et al., 2020)。その上で、中小ファミリービジネスの国際化に関しては、ボーン・アゲイン・グローバル現象という概念がある (Bell et al., 2001)。ボーン・アゲイン・グローバル現象とは、長らく国内市場においてのみ操業していた企業が、突然、国際化することである。そうした企業をボーン・アゲイン・

グローバルと呼ぶ。ボーン・アゲイン・グローバルの多くは、中小ファミリービジネスだと考えられる。そのため、ボーン・アゲイン・グローバル現象とファミリービジネスを関連付けた既存研究は数多い。それらの既存研究では、事業承継が中小ファミリービジネスにおけるボーン・アゲイン・グローバル現象の引き金になると指摘している (Meneses et al., 2014)。事業承継を機会に、承継者のそれまでの経験や知識を基盤にした志向性が中小ファミリービジネスに搬入され、それが国際化を促すというロジックになる。

そこで鍵となるのが、ファミリー・メンバーを中核とする中小ファミリービジネスの国際的企業家志向性の高さである。国際的企業家志向性とは、当該企業が「国境を跨いで、事業機会を発見し、規定し、評価し、活用することを目的とした、非常に様々な先駆的かつ革新的な手法、リスク選好的な行動、自律的な行為、優れた競合企業との競争の強調といったかたちで現出する、潜在的価値の創造に関する一連の行動をどのくらい志向するか」、その程度の尺度と言える (Sundqvist et al., 2012)。より具体的には、「自国以外を自社の市場として、認知する」といった思考などが反映されている (Calabrò et al., 2017)。

ファミリービジネスとはファミリー・メンバーによって、所有され、経営されている企業のことである (Litz, 1995)。そのため、ファミリービジネスの国際的企業家志向性は、経営陣としてのファミリー・メンバーの個性・特徴 (Personality Trait) に影響を受ける (Uhlener, et al., 2012)。例えば、ファミリー・メンバーが

どのくらい海外市場や海外文化の知識を持っているかが (Wach et al., 2018)、ファミリービジネスの国際化を考える上で重要になる (Cesinger et al., 2016)。中小ファミリービジネスの場合、規模がより小さくなり、組織構造がより単純になるため、そうした傾向がより強くなる。よって、中小ファミリービジネスの国際的企業家志向性と、経営陣としてのファミリー・メンバーのそれをおおよそ同一のものとして、捉えることができる。国際的企業家志向性の高いファミリー・メンバーならば、自社の国際化のために、外部資金の導入をしたり、情報収集や販路開拓を専門とする外部人材の招聘をしたりすることを、SEWの減少とは捉えることはない。むしろ、そうしたファミリー・メンバーはSEWの増加を企図して、自社の国際化を推進しようとすることになる (山本、2020-b)。

すなわち、中小ファミリービジネスの国際化は、ファミリー・メンバーの国際的企業家志向性を中核とした、企業としての意思決定と行動の帰結なのである。また、国際化とは包括的な語句であり、そこには海外市場や海外生産、海外調達、海外人材といった様々な形態や要素が含まれる。企業の国際化の代表的モデルであるアップサラ・ステージ・モデルでは、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産といったステージから構成されている (Johanson and Vahlne (1977))。そして、アップサラ・ステージ・モデルは、中小ファミリービジネスの国際化にも援用されている。例えば、Rexhepi et al. (2017) では、新たなアップサラ・ステージ・モデルを用いて、中小ファミリービジネスの国際化をモデル化している。その中でも、ファミ

リー・メンバーの国際的企業家志向性が国際化の重要な要素になるとの指摘がなされている。

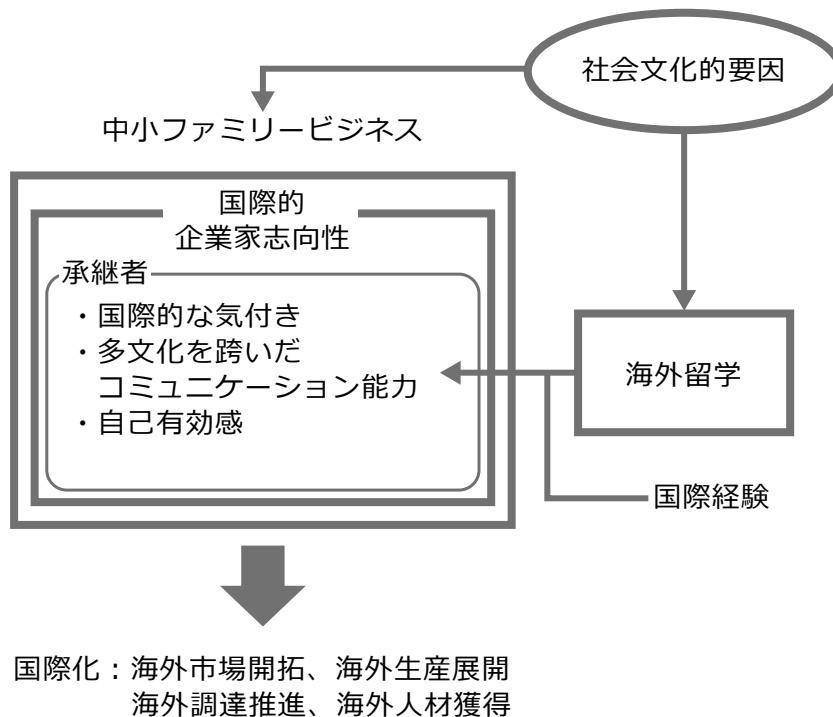
それでは、ファミリー・メンバーの国際的企業家志向性はどのように醸成されるのだろうか。言い換えるならば、国際的企業家志向性の高さに連なるファミリー・メンバーの個性・特徴はどのように形作られるのだろうか。例えば、承継者の国際的起業経験や、趣味としての海外旅行の経験などが、事業承継を機会として、中小ファミリービジネスの国際化を促すとされている (Casillas et al., 2007)。本研究で特に着目したのは教育である。Morris et al. (1996) では、事業承継のための準備として、「教育」、「訓練」、「起業経験」、「自己認識」、「動機」といった項目を上げている。その中でも、教育水準が事業承継後の中小ファミリービジネスの経営パフォーマンスに与える影響を強調している。Dahmann and Anger (2014) では教育が個性に与える影響を提示している。また、ヒトの個性・特徴と認知には不可分の関係が存在する。実際、Frese (2009) では、ある人物が学校/職業教育を受け、様々な経験や知識を獲得することで、人的資本が蓄積され、その延長線上に企業家志向性が醸成されるとしている。Frese (2009) の指摘から、ファミリー・メンバーの国際的企業家志向性を醸成する要素として、海外留学とそこに付帯する国際経験を提示できる。ボーン・アゲイン・グローバル現象に関しては、ファミリー・メンバーである承継者の海外留学が介在することが多い。Chung and Luo (2013) でも台湾企業を事例として、海外留学の経験がある承継者は先代経営者とは全く異なる経営を志向すると指摘している。

なお、教育学では、海外留学をすることで、国際的な気付きや多文化を跨いだコミュニケーション能力、自己有効感を獲得することができ、より創造的な思考と認知が生じるとされる (Lee et al., 2012)。当該研究成果と国際的企業家志向性の定義を組み合わせ、整理したものが、**図表1**になる。これは本研究独自の仮説的分析視点であり、海外留学を承継者の国際的企業家志向性を向上させる要因として捉えている。

なお、中小ファミリービジネスの経営にはその国・地域の社会文化的要因が色濃く介在する (Tapiés and Moya, 2012)。それ故、様々な国・地域のファミリービジネスが研究対象になっているし、国際比較研究もなされている。アジアの中小ファミリービジネスと欧州の中小ファミリービジネスでは経営パフォーマンスに関する志向と家族に関する志向に差があると言われて

いる (Gupta et al., 2009)。これらは本研究が着目する事業承継と承継者に関する教育も同様である。例えば、Lusser and Sonfield (2012) では、クロアチア、エジプト、フランス、インド、コソボ、クウェート、米国の中小ファミリービジネスの事業承継計画の国際比較がなされている。Gupta et al. (2009) でも、英米などアングロサクソン諸国、ドイツ系諸国、北欧諸国の中小ファミリービジネスが比較されている。これらの既存研究から、国・地域ごとに事業承継と承継者教育としての海外留学の在り方は異なると推察できる。また、国・地域ごとに中小ファミリービジネスの経営と事業承継、承継者教育を比較することで、社会文化的な特徴と共通するロジックを明らかにできる。加えて、中小ファミリービジネスにおける国際的企業家志向性も国・地域の文化や経済環境に大きな影響を

図表1 本研究における仮説的分析視点と枠組み



出所：Lee et al. (2012), Tapiés and Moya (2012) などを踏まえ、筆者作成

受ける。先進国と発展途上国、人口大国と人口小国、アジアと欧州では国際化の有する意味は異なるからである。そのため、本研究では、台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスの事例を提示することで、限定的ながら、国際比較も実施する。

3. 事例研究

本研究では、台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスの経営者に対し、①承継者としての海外留学の経験と②海外留学が自社の国際化に対し、どのような影響を与えたのかを半構造化インタビューから聞き取っている。その上で、各種の二次資料から情報を補っている。それぞれの企業のインタビュー時間はおよそ2時間になる。また、海外企業の経営陣に対する異なった言語でのインタビューのため、各事例の情報量に差があることを付記する。

事例1. U-Gear Group (台湾)

事業概要

U-Gear Groupは1986年創業、ワイヤー・ケーブル製造用の機械を設計・製造している（従業員数35人）。1992年には米国、欧州、日本に営業代理店を、1996年にはシンガポールとフィリピンに販売拠点を設立するなど、創業当初から国際化を図ってきた。アジア通貨危機により、一時は事業の再編を余儀なくされているが、その後、ワイヤー・ケーブル用の材料の加工を手掛けるようになり、材料の輸出入も行うようになった。その結果、2010年には、銅、アルミニウム、鉄といったワイヤー・ケーブルの材料を

供給するYS Industrial Solutionを設立した。ワイヤー・ケーブルの材料を手掛けることで、石油化学関連の企業との取引も開始している。2015年には建設業や農業、医療産業、テキスタイル産業に対し、化学製品を供給するSong Ye Technologyも設立した。同社は創業以来、国際化と事業の多角化を進展させているのである。現在では世界各国に9社のセールspartnerを有している。販売先は中東、中南米、北米、アフリカ、ロシアおよび周辺各国と多岐に渡り、世界47ヶ国で売上を有している。

承継者の海外留学と国際化

U-Gear GroupのGeneral ManagerであるDon Teng氏は9歳のときに台湾からシンガポールに海外留学している。そして、シンガポールにて、日本の小中高に相当する教育を受けた。Don Teng氏は以下のように語っている。

「9歳からの留学先として、シンガポールを選んだのには二つの理由がある。一つは台湾とシンガポールは距離的に近かったからである。私はまだ9歳だったので、両親は必要な時にいつでも会いにいけるように考えた。また、その当時、シンガポールには我々のビジネス・パートナーもいた。そのビジネス・パートナーが私の保護者になってくれた」(語り1-1)

「シンガポール留学は人生が変わる出来事だった。シンガポールで学ぶことで、より“世界”を知ることができた。そして、世界中から来た人々と知り合いになることができた。また、私の父親は元々、シンガポールに販売拠点を設立

していた。その主たる理由は“言語”である。当時の台湾では現在のように英語を学ぶ場所もなく、中国語のみが話されていた。私の父親は仕事で世界中を回ったが、英語が話せなかったため、通訳を帯同させていた。そのため、父親は語学およびコミュニケーションが非常に重要と考えていた。シンガポールは世界中から人々が来ていて、非常にダイナミックであり、オープンである。そうした中で、私は人種や宗教の垣根を越えて、ともに活動することを学ぶことができた」(語り1-2)

「仕事で様々な国に行っても、カルチャーショックを受けることなく、快適に感じることが出来る。世界各国にクラスメートがいるため、その人脈を活用することで、各国における仕事上の困難を乗り越えることができる。シンガポールで学んだことで最も重要なことは、世界各国から来た人々と接したことである。インド、マレーシア、インドネシアからの留学生と出会った。その関係性が卒業後も継続し、ビジネス上の課題を共有したり、討議したり、新たにビジネスを開始するような関係に発展している」(語り1-3)

事例2. ALK Precision Works (1976) Co., Ltd.

(タイ)¹

事業概要

ALK Precision Works (1976) Co., Ltd. (以下ALK) は、1976年創業の精密部品加工を手掛ける中小ファミリービジネスである(従業員数270人)。同社のモットーは“Superior Product

Quality, On Time Delivery, at Reasonable Prices, by High Quality People”(質の高い人々による優れた製品品質、納期厳守、適正な価格)であり、より高品質な機械金属系の製造に傾注してきた歴史を有する。創業者・現社長のAnan Soponanankij氏は手動の旋盤機械二台で、事業を始めた。その後、35mm映写機の部品加工を手掛け、1982年には電車部品の加工を始める。そして、プラスチック金型、ゴム金型、プレス金型、設備機械のスペア部品、治具・ゲージ類の製造・加工など事業領域を拡大し、NC工作機械を導入するなどして、設備も近代化させていった。現在の事業の主軸は、自動車部品の加工用の切削工具、容器のための金型になる。また、品質管理および品質保証にも傾注し、1997年にISO9000、1998年にISO9001:2000、2007年にISO/IEC 17025:2005を継続的に取得してきた。タイ国立科学技術開発庁(NSTDA: National Science and Technology Development Agency)と連携し、A.L.K. CALIBRATION LABORATORYを設立したりするなど、技術開発も積極的に進展させていった。現在の顧客の大半は日系企業だが、ドイツを始めとする欧米企業のタイ現地法人や大手のタイ・ローカル企業とも取引を行っている。

承継者の海外留学と国際化

Anan Soponanankij氏には息子が4人いる。それぞれ、ドイツ、アメリカ、日本へ海外留学している。また、日本に留学した息子は日本の著名な工作機械企業に入社し、業務経験も有している。その結果、ドイツ企業や日本企業の

¹ 本事例は、追加的なインタビューから山本(2019)を加筆・修正したものである。

業務ノウハウが、ALKに搬入されている。例えば、ALKの工場では、日本製、ドイツ製、スイス製、台湾製の工作機械が使われている。

次期経営者であり、ドイツのカールスルーエ大学への留学経験を有するNuthaphon氏は以下のように語っている。

「私が17歳の頃、タイの大学に入学するための試験に合格することができた。しかし、私の両親は、私がドイツに海外留学することを希望した。ドイツでの経験は、私にとって、両親からの最良の贈り物になった。ドイツでは、アフリカ、南米、アジアから来た級友と友人になった。ゲーティンスティテュートでドイツ語を学んでいる際は、500㎡にすべての大陸から来た人々に会うことができた。また、5か国語を操る人々にも会えた。私は“世界はなんて大きいのだ”と考えるようになった」(語り2-1)

Nuthaphon氏は上述したドイツ留学の経験を活用し、現在、ドイツ市場の開拓も進展させている。

事例3. BRAUN Maschinenfabrik Gesellschaft m.b.H. (オーストリア)²

事業概要

BRAUN Maschinenfabrik Gesellschaft m.b.H. (以下、BRAUN) は創業1848年の中小ファミリービジネスであり、高速切断機や研削盤、水力発電に関する諸設備、原子力発電所の廃炉・解体などを手掛けている(従業員数89人)。初代であるIsidor Braun氏が鍛冶屋を

始めたのが同社の出発点である。それ以来、現経営陣の六代目のMartin Braun氏、そして、その次の7代目までが自社Websiteで略歴が記載され、明示されるなど、自社の伝統と歴史に重きを置いた経営を行っている。

2代目のIsidor Karl Braun氏は実質的な創業者である。Isidor Karl Braun氏は水力に着目、るつぼ鑄鋼法の卓越した見識を用いながら、鎧などを製造することで評判を高めた。3代目のMartin氏とJohann Isidor氏のときに、オーストリア・ハンガリー帝国の皇帝が同社の工場を訪問し、勲章が授与されている。また、1900年頃から同社の製品は欧州に輸出されるようになった。4代目のIsidor Adolf Braun氏のとき、第一次世界大戦が勃発したことで、BRAUNの生産量も著しく増加し、従業員数も350人まで拡大する。しかし、第一次世界大戦終結とともに、需要の急減に直面した。また、オーストリア・ハンガリー帝国の分割も生じる。それまで、BRAUNでは、オーストリア・ハンガリー帝国の領土の中で、製造した武器・鎧を供給していた。しかし、オーストリア・ハンガリー帝国から多くの国々が独立したことで、さらに輸出に傾注する必要性が生じた。しかし、このときはまだ、「経営者が鎧をかついで他国に売りに行く」と表現されるようなトップ・セールスが主軸だった。その後、5代目、6代目の経営陣の下で、現在の事業内容が構築されていった。1965年には設備機械の製造が開始されている。そして、自社の水力発電機に関する技術を援用して、エネルギー会社に対し、発電機の修理部品を、次いで、発電機自体を供給するようにな

² 本事例は、追加的な資料から、山本(2016)を加筆・修正したものである。

った。

承継者の海外留学と国際化

6代目のMartin Barun氏は1979年から経営陣に加わり、BRAUNの国際化を進展させた立役者だとされている。Martin氏はフランスの大学の博士課程に海外留学し、さらにフランスや米国の航空機企業で営業担当者としても働いている。そのため、欧州各国を訪問した経験がある。その上で、以下のように語っている。

「欧州では、ロシアを含め、企業の長い歴史が高いブランド価値に結び付く。一方、米国には、欧州企業が有する『歴史』が存在しないことに気が付いた。そのため、BRAUNの歴史を紐解き、マーケティングに応用するようになった。例えば、自社が製造してきた鎧や武器を飾り、過去の経営者の肖像画を掲げた来客用のカンファレンス・ルームを設立した」（語り3-1）

以上より、同社はフランスや米国に輸出先を拡大し、現在では数百社の顧客を有している。また、現在では7代目のLennart Braun氏、Roderich Martin Braun氏が経営陣に加わっている。二人ともオーストリアだけでなく、イギリスやルクセンブルク、スウェーデンなどで学んでいる。

事例4. 株式会社ハイメックス（日本）

事業概要

株式会社ハイメックス（従業員数36名）は現経営者の中島俊英氏の父親が1985年に個人事業として創業した。食品包装材料、医薬品包

装材料、偏光フィルムやリチウム電池用セパレーターといった機能性フィルムの生産ラインで用いるための、エアーシャフトやエアチャック、ロール搬送機器の製造・販売を主たる事業としている。同社は創業間もない1989年にエアカプセルに関する米国特許を取得している。その後も様々な特許を出願、取得するなど、技術開発に傾注してきた歴史を有する。ハイメックスの技術提案力は高く評価されていて、顧客の数は日本国内、米国、韓国、台湾、中国など3000社以上に上る。また、韓国、台湾、中国、シンガポールに営業代理店を有している。同社の国際化を進展させたのが、二代目・現社長の中島俊英氏である。

承継者の海外留学と国際化

中島俊英氏はお手洗いに貼ってある世界地図に興味を惹かれるなど、幼少時から海外に対し、強い関心を示していた。そして、当時、新設された都立国際高校の入学案内を見て、自分から「行きたい」と両親に申し出て、一期生として入学することになる。17歳のとき、自分から両親を説得して、フランス人留学生のホストファミリーになることを提案し、実行している。そして、国際高校卒業後は米国のコロラド州のフォートルイス・カレッジを経て、コロラド大学ボルダー校に海外留学し、機械工学を専攻している。その上で、以下のように語っている。

「先代経営者である私の父親は、1990年代前半、世の中がグローバル化に進んでいくと強く考えていた。当時のハイメックスが海外に直接の関係があったわけではないが、私が留学したいと

言ったときに、非常に良いことだと認めてくれた。また、私が高校時代に父親と母親が幕張の展示会に出展したことがあった。そして、私が手伝いで、展示会で立っていたことがあった。母親が言うには、それまで、私は“3Kだからハイメックスを継ぐのは嫌だ”と言っていたにも関わらず、海外の方が英語でしゃべっているのを見て、“ハイメックスを継ぎたい”と言ったとのことである」(語り4-1)

「アメリカに留学していたときに、日本市場とアメリカ市場を比較してみた。アメリカ全土を考えた時に、東海岸のNYから西海岸のロサンゼルスまで、飛行機で6時間だった。自分の今後の行動範囲もアメリカ市場を基準にしようと考えるに至った。6時間で移動できる範囲を、“6時間ルール”と呼ぶようになり、自分が活発に行動する範囲と捉えるようになった。では、日本から飛行機で6時間というところになると、韓国、中国、台湾、ASEANまで入ってくる」(語り4-2)

「留学から帰国して、すぐにハイメックスに入社した。そして、ハイメックスにとって、家族とシルバー人材センターから紹介を受けた方以外の従業員を初めて雇用することになり、ハローワークで募集した。そこに応募してきたのが、国立大学の中国人留学生だった。私は“これからはグローバル化だ”と思い、海外の方を家族以外の初の従業員として、迎え入れた。そして、海外でモノをしっかりと売れたり、サービスをしっかりとできたりする体制を構築していった」(語り4-3)

「韓国、中国、台湾などにビジネスの範囲を拡大しているが、元々は自分の趣味の範囲で動き回っていた。また、欧州にも5～6年前から足を伸ばしている。それがハイメックスの国際化につながっていった。また、父親も海外志向が強く、元々、“海外に売りたい”という強い思いを持っていた。そのため、私の背中を押してくれていた」(語り4-4)

事例5. 丸源飲料工業株式会社 (日本)

事業概要

丸源飲料工業株式会社(従業員数163名)は東京都墨田区に立地し、清涼飲料水、果実飲料、嗜好飲料、果実加工品などの製造・販売を手掛けている。その源流は1916年に初代経営者の阿部源之丞氏が創業したラムネ製造業の柳水舎である。その後、太平洋戦争を経て、2代目経営者の阿部栄次郎氏が丸源飲料工業を設立、「トーキョーサイダー」を発売し、さらにフルーツ加工も始める。また、3代目経営者の阿部敏幸氏のときに、フードサービス業界への対応を進めた。2001年からは4代目の阿部貴明氏が経営者に就任している。

同社は海外から飲料が流入し、日本でも新たな食文化が形成される中で、1974年にアメリカのフードプロデューサーズインターナショナル社と合弁契約を結び、日本フードプロデューサーズを設立している。その上で、「ホットチョコレートドリンク」などアメリカの飲料・デザート食材の輸入・販売を開始している。その後、世界各国のサプライヤーと連携することで、果汁やピューレといった飲料原料を共同開発し、直接輸入していった。1997年5月に、丸源飲料

工業のインターナショナル事業部と上記の日本フードプロデューサーが統合し、丸源エフピージェーが設立されている。そして、現在では、丸源エフピージェーを中核に、北アメリカ、中央アメリカ、南アメリカ、ヨーロッパ、東南アジア、アフリカから直接貿易で飲料・食品の原料を輸入し、自社製品の差別化を図っている。このように、丸源飲料工業は調達面での国際化を推進してきたのである。

承継者の海外留学と国際化

4代目経営者である阿部貴明氏は日本の大学を卒業後、丸源飲料工業に入社した。そして、同社の本社、宇都宮工場に勤務した後、米国に海外留学することになる。日本人のあまりいない中西部を希望し、ミシガン州立ウェスタンミシガン大学でMBAを取得する。そして、その後、米国のミネアポリスにて、フードプロデューサーズインターナショナル社およびカリフォルニア州のフルトンにある企業で、インターンシップを経験している。そこではフルーツ加工品に関するマーケティングのアシスタントとしての仕事を経験した。阿部貴明氏は自分の経験に関し、以下のように語っている。

「先代の3代目経営者は今後、日本の国際化が進んで、日本国内だけのビジネスには限界があると先験的に考え、英語を独学し、上記の合弁会社を設立した。また、海外企業との取引も推進していった。その上で、海外で生活し、勉強をし、経験をすることによって、丸源飲料工業の仕事が広がっていくだろうと考え、私に海外留学の機会を与えてくれた。私の海外留学に

関しては、先代経営者からきっかけを強く提供してもらったと考えている」(語り5-1)

「海外留学の経験はその後の仕事に大きく活かしている。日本にいるよりも明らかに視野が広がった。外から日本を見ると、日本のよいところがたくさん見えてきたし、変なところも見えてきた。言葉はコミュニケーションの手段として重要だが、それよりも異なるカルチャーを尊重し、それをもって、判断することが重要だと考えるに至った」(語り5-2)

「海外に出張し、海外で取引をすることに関する心理的なハードルがぐっと下がる。その上で、いろいろなことにトライし、それがここ20年から25年の間に、私が海外のサプライヤーとの間に広げてきたことの基盤になっている。海外のよいところ、皆が知らない世界を、食を通じて、日本に紹介したいと考えたのが、今の仕事の基礎になっている。また、私には息子が二人いるが、次男は大学を卒業して、全く異なる業界の企業で働いた後、自社に入社した。そして、一昨年夏から米国に留学している。また、私のとくと同じように、サプライヤーの方には現地のお父さん役になってもらっている。去年の夏季休暇中には、次男はそこでもインターンシップを経験している。言葉と同時に、言葉の裏にある異文化の尊重や日本人と違う考え方を学ぶことが重要だと考えている」(語り5-3)

4. 事例の解釈

台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスにおける承継者の海外留学に関

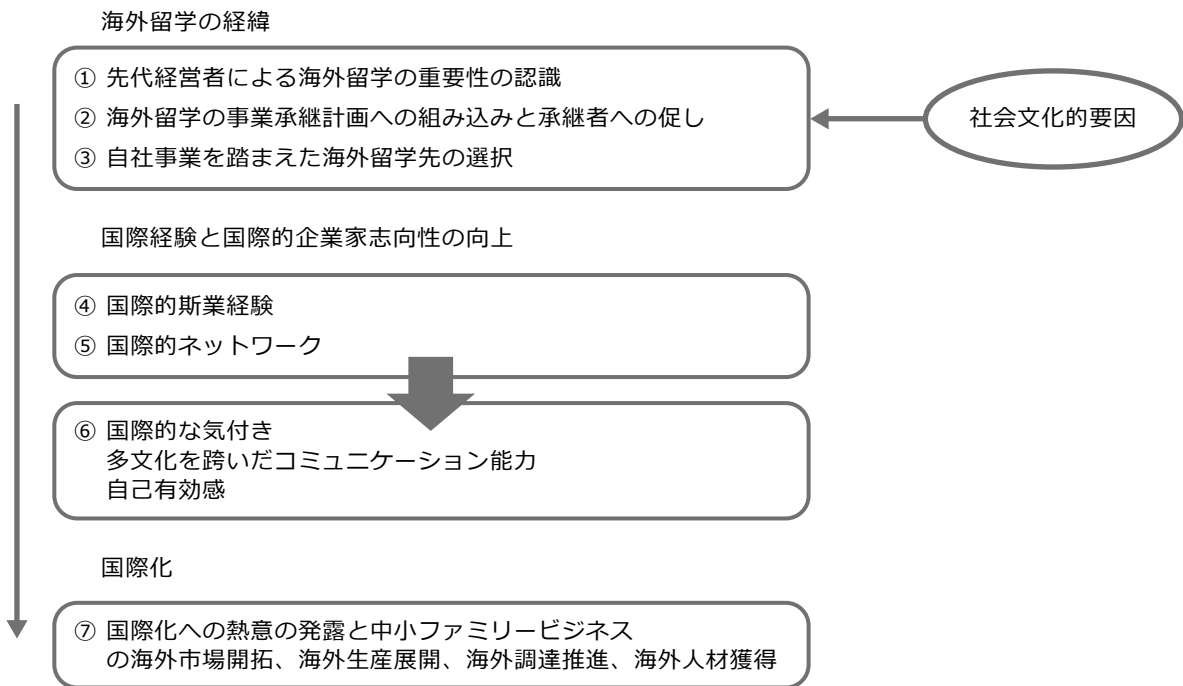
する事例を提示した。これらの事例から、承継者の海外留学と中小ファミリービジネスの国際化に関して、以下のように指摘できる。①として、先代経営者は自社の国際化を進展させてきた／させようとした中で、海外留学の重要性を認識している。**事例1**では、「私の父親は仕事で世界中を回ったが、英語が話せなかったので、常に通訳を帯同させていた。そのため父親は語学およびコミュニケーションが非常に重要だと考えた」と語られている。**事例4**では語り4-1、**事例5**では語り5-1のように、事例1と同様の語りがなされている。①を下敷きにして、②事例企業では、先代経営者が海外留学を事業承継計画に組み込み、承継者に促している。事例2では、創業者の4人の息子の全員がドイツ、アメリカ、日本に留学している。**事例3**でも、6代目経営者がフランスで学んでいるし、7代目経営陣はイギリス、ルクセンブルク、スウェーデンで学んでいる。さらに、**事例5**でも、4代目経営者は自身の米国留学の経験を踏まえた上で、その息子も自社に入社し、米国に海外留学している。加えて、③海外留学先は自社事業と関係性の強い場所が選択されている。事例1ではシンガポールが、**事例5**では米国が、ビジネス・パートナーの存在を理由の一つとして、海外留学先に選択されている。また、**事例2**では、精密品加工に関する国際競争力の高いドイツ、米国、日本が海外留学先に選ばれている。④さらに、承継者の海外留学はその後の海外企業におけるインターンシップや就職といった国際的斯業経験にもつながる。**事例2**では、日本に留学した承継者が、日本の工作機械企業に勤めている。**事例3**では、承継者がフランス留学後に、

フランス企業および米国企業に就職し、国際的斯業経験を獲得している。また、**事例5**では、4代目経営者もその次男も米国に留学し、米国企業でのインターンシップを経験している。このように、海外留学と国際的斯業経験はセットとして、捉えることができる。⑤**事例1**の語り1-3では、「世界各国にクラスメートがいるため、その人脈を活用することで、各国における仕事上の困難を乗り越えることができる」と示されている。このように、承継者は海外留学により、国際的企業家志向性の基盤になる国際的ネットワークを獲得していることも示唆される。

その上で、⑥海外留学が国際的企業家志向性に正の影響を与えていることが示唆されている。仮説的分析視点で示した点で言えば、**事例3**では、承継者が海外留学とその後の経験を通じて、語り3-1で示されているように、欧州企業と米国企業の歴史に対するブランド意識の違いに気付いたことが示されている。これは海外市場における国際的な気付きだと指摘できるだろう。**事例2**の「世界が大きいと感じたこと」(語り2-1)も同様である。

事例1の「世界中から来た人々と知り合いになることができた」(語り1-2)や**事例2**の「ドイツでは、アフリカ、南米、アジアから来た級友と友人になった」(語り2-1)、事例4の「海外の方を家族以外の初の従業員として迎え入れた」(語り4-3)や**事例5**の「言葉はコミュニケーションの手段として重要だが、それよりも異なるカルチャーを尊重し、それをもって、判断することが重要だと考える」(語り5-2)は、多文化を跨いだコミュニケーション能力を意味していると言える。加えて、**事例4**では、語り4-2

図表2 承継者の海外留学と中小ファミリービジネスの国際化プロセス：事例からの整理



出所：筆者作成

で、承継者が海外留学の経験から、飛行機を使って、6時間内に移動できる場所を自身の行動範囲とすることにしたと語られている。**事例5**では「海外に出張し、海外で取引をすることに
関する心理的なハードルがぐっと下がること」(語り5-3)が示されている。直接、間接的に承継者の自己有効感の向上を示唆する語りであり、これらの事象の延長線上に国際的企業家志向性の向上が現出していると言える。

⑦承継者は海外留学により、中小ファミリービジネスの国際化に関する熱意を発露するようになっていく。その結果、承継者は自身の海外留学の経験を駆動力の一つとして、海外市場開拓(**事例1**、**事例2**、**事例3**、**事例4**)、海外調達展開(**事例5**)、海外人材獲得(**事例1**、**事例4**)などを多面的に展開している。また、承継者の海外留学はその国の社会文化的な影響を受け

る。例えば、**事例1**で、承継者は物理的、文化的、言語的な近接性を背景に、9歳という年齢で、台湾からシンガポールに留学している。そこには台湾における留学熱の高さも介在していると推察できる。**事例2**の創業者の息子4人が海外留学先として、ドイツ、米国、日本を選択したのは、欧米日の企業が集積するタイの製造業の状況を反映していると考えられる。また、**事例3**の6代目経営者および7代目経営陣は欧州諸国の中で海外留学している。さらに、6代目経営者はフランスの大学の博士課程に留学している。これらは域内移動が活発で、博士課程進学が珍しくない、欧州諸国の状況を反映しているとも言えるだろう。これらの特徴は、**事例4**および**事例5**の日本の中小ファミリービジネスと比較すると、際立つことになる。以上を整理し、まとめたものが**図表2**になる。

5. 結論と残された課題

本研究では、中小ファミリービジネスの国際化と承継者の海外留学の関係に関して、国際的企業家志向性を仮説的分析視点に設定しながら、事例研究を行った。その際、台湾、タイ、オーストリア、日本の中小ファミリービジネスを事例研究の対象に設定し、簡易的ながら国際比較も実施した。その結果、以下の探索的な発見事実を得ることができた。まず、先代経営者が国際化を志向する中で、事業承継計画として、承継者の海外留学を促すことになる。そして、承継者の海外留学先の国や地域は、中小ファミリービジネスの事業と関わりながら選択される。また、承継者は国際的ネットワークを獲得し、インターンシップなどにより、国際的起業経験を蓄積もする。以上を踏まえ、承継者は国際的な気付き、多文化を跨いだコミュニケーション能力、自己有効感を手に入れ、彼我の国際的企業家志向性を向上させている。そして、事

業承継を契機にして、それらを自社に搬入しているのである。その結果、当該中小ファミリービジネスは海外市場開拓や海外調達推進、海外人材獲得など様々な面から自社の国際化を進展させているのである。そこには各国における社会文化的な要素も介在している。既存研究では、中小ファミリービジネスの国際化と事業承継はリンクされ、議論されてきた。ただし、承継者の海外留学と国際化の関係は、既存研究上の空隙になっていた。本研究では教育学の成果も踏まえて、海外留学と国際的企業家志向性を独自に関連付けた。その上で、中小ファミリービジネスの国際化プロセスにおいて、承継者の海外留学が果たす役割を事例から探索的に明らかにした。これらはファミリービジネス研究およびアントレプレナーシップ研究における貢献だと言える。今後は事例研究の数を増やした上で、より頑健的な国際比較を実施する必要がある。以上を本研究の残された課題とする。

【参考文献】

- Alayo, M., Iturralde, T., Maseda, A., & Aparicio, G. (2020). Mapping family firm internationalization research: bibliometric and literature review. *Review of Managerial Science*, 1-44.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of International Management*, 7 (3), 173-189.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small business economics*, 40 (1), 41-57.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Moreno, A. M. (2007). *International Entrepreneurship in Family Businesses*. Edward Elgar Publishing.
- Calabrò, A., Campopiano, G., Basco, R., & Pukall, T. (2017). Governance structure and internationalization of family-controlled firms: The mediating role of international entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35 (2), 238-248.
- Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H., Bouncken, R., Fredrich, V., & Kraus, S. (2016). A socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal of World Business*, 51 (4), 586-599.
- Chung, C. N., & Luo, X. R. (2013). Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34 (3), 338-357.
- Dahmann, S., & Anger, S. (2014). The impact of education on personality: Evidence from a German high school reform. *Annual Conference 2015 (Muenster): Economic Development - Theory and Policy*, German Economic Association.
- Frese, M. (2009). *Toward a psychology of entrepreneurship: An Action Theory Perspective*. Now Publishers Inc.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.
- Gupta, V., Levenburg, N., Moore, L., Motwani, J., & Schwarz, T. (2009). Anglo vs. Asian family business: A cultural comparison and analysis. *Journal of Asian Business Studies*, 3 (2), 46-55.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32.
- Lee, C. S., Therriault, D. J., & Linderholm, T. (2012). On the cognitive benefits of cultural experience: Exploring the relationship between studying abroad and creative thinking. *Applied Cognitive Psychology*, 26, 768-778.
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8 (2), 71-81.
- Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2012). Family businesses' succession planning: a seven - country comparison. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19 (1), 7-19.
- Meneses, R., Coutinho, R., & Pinho, J. C. (2014). The impact of succession on family business internationalisation. *Journal of Family Business Management*. 4 (1), 24-45.
- Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2 (3), 68-81.
- Porfírio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Rexhepi, G., Ramadani, V., Rahdari, A., & Anggadwita, G. (2017). Models and strategies of family businesses internationalization. *Review of International Business and Strategy*. 27 (2), 248-260.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16 (1), 1-15.

- Sundqvist, S., Kyläheiko, K., Kuivalainen, O., & Cadogan, J. W. (2012). Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial - oriented behavior in turbulent export markets. *International Marketing Review*, 29 (2), 203-219.
- Tàpies, J., & Moya, M. F. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross - cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2 (2), 130-146.
- Uhlaner, L. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Hoy, F. (2012). The entrepreneuring family: A new paradigm for family business research. *Small Business Economics*, 38, 1-11.
- Wach, K., Głodowska, A., & Maciejewski, M. (2018). Entrepreneurial orientation, knowledge utilization and internationalization of firms. *Sustainability*, 10 (12), 4711.
- Yeoh, P. L. (2014). Internationalization and performance outcomes of entrepreneurial family SMEs: The role of outside CEOs, technology sourcing, and innovation. *Thunderbird International Business Review*, 56 (1), 77-96.
- 山本聡 (2020-a) 「新型コロナウイルスは中小製造企業に何をもたらすのか」日本金型工業会 会誌『金型』7月号
- 山本聡 (2020-b) 「第 6 章 ポートフォリオ・アントレプレナーの社会情緒的資産と海外市場参入－岐阜県・小林生麺－」山田幸三他編著『ファミリーアントレプレナーシップー地域創生の持続的な牽引力』有斐閣
- 山本聡. (2019) 「タイ製造業の現状とローカル・日系金型企業の成長」『素形材』, 60 (6), 53-57.
- 山本聡. (2016) 「ドイツ・オーストリアのものづくり中小企業の経営と基盤産業」『素形材』, 57 (2), 37-44.