

中小ファミリービジネスの海外生産拠点と トップ・マネジメントの登用プロセス ～タイの日系中小ファミリービジネスの探索的研究から～

東洋大学経営学部教授

山 本 聡

1. 問題意識

本論文では中小企業の国際化プロセス、その中でも、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：Small and Medium-Sized Family Business, Fernández and Nieto, 2005）の海外生産拠点におけるトップ・マネジメントの登用プロセスの一端を明らかにする。中小企業政策の主たるトピックの一つとして、中小企業の国際化の促進がある。日本の人口が減少し、国内市場も縮小する中で、中小企業の国際化は喫緊の政策的課題になっている。実際、中小企業白書でも中小企業の海外輸出や直接投資の動向や成功事例を継続的に取り上げている。例えば、中小企業白書 2022 年度版では中小企業の海外輸出や直接投資に関して、「長期的には増加傾向であったものの、足元ではおおむね横ばいで推移している」、「今後更に拡大を図る企業、今後新たに海外展開に取り組む意向である企業が一定程度存在する」と指摘されている（中小企業白書 2022 年版 第 I 部、pp.34-35）。中小企業白書には海外輸出や海外生産展開など、国際化に成功した中小企業の事例も数多く掲載されてきた。こうした政策的重要性を背景にしながら、中小企業経営論でも、中小企業の国際化と成否は様々な観点から研究されてきた。

中小企業の大半は特定のファミリーによる所有と経営が一致したファミリービジネスである。また、中小企業は大企業に比べて、従業員数がより少なく、組織構造もより単純である。そのため、ファミリーの影響が強くなりやすい。よって、中小企業の国際化を考える際は、オーナー経営陣のファミリーとしての思考・意思決定と行動に着目する必要がある。以上より、本論文では分析対象として、中小ファミリービジネスを設定した。国際経営論の古典的な理論であるウプサラ・ステージ・モデルでは、企業は間接輸出、直接輸出、海外販売子会社の設

立、海外生産拠点の設立と運営といったステージを上りながら国際化し、成長していくとされる (Johanson and Vahlne, 1977)。その中でも、海外生産拠点の設立は、日本の生産年齢人口の減少や顧客企業の海外生産展開といった文脈から、最も重要なステージの一つだと言える。

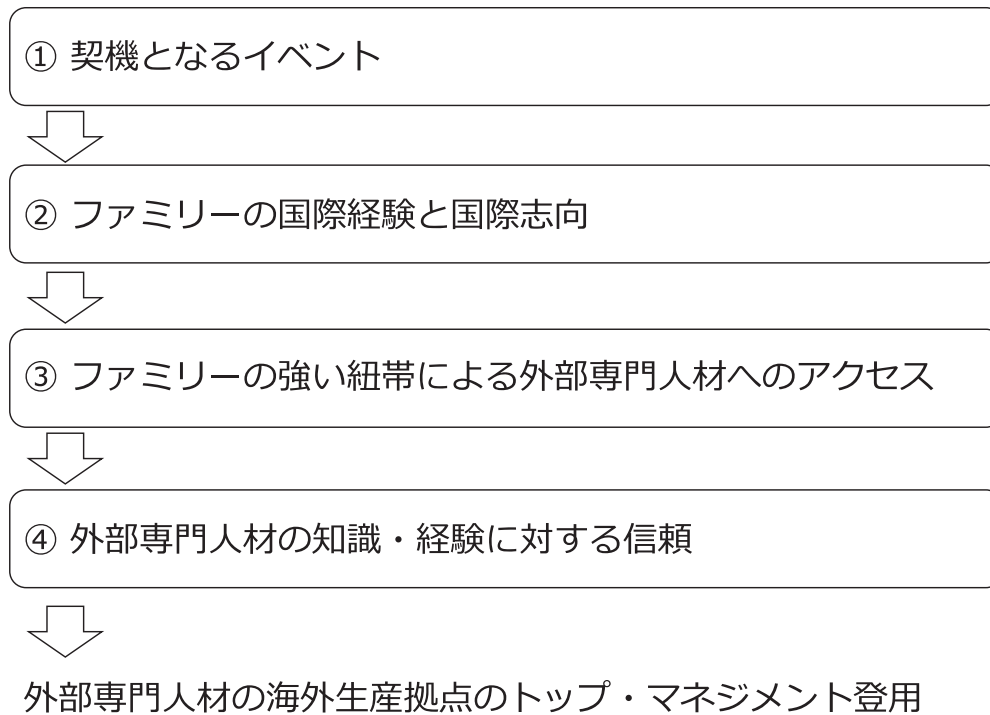
企業が国際化のステージを昇るための主な駆動力が、経営者あるいは組織が発露する国際的アントレプレナーシップである。こうしたロジックに立脚した一連の研究は、国際的アントレプレナーシップ研究と呼ばれる。これらは中小ファミリービジネスでも同様である (Rexhepi et al., 2017)。海外アカデミアでは、国際的アントレプレナーシップ研究とファミリービジネス研究が交わる領域において、中小ファミリービジネスの国際化プロセスを明らかにする努力が重ねられている。そして、中小ファミリービジネスの国際化には、オーナー経営陣であるファミリーの国際的アントレプレナーシップを下敷きにした思考と行動が、色濃く介在する。幾つもの既存研究で、中小ファミリービジネスの国際化に関する研究の重要性が指摘されている (Kontinen and Ojala, 2010)。それらの研究では、「国際化したファミリービジネス (Internationalized Family Business)」や「多国籍ファミリービジネス (Multinational Family Business)」 (Chung et al, 2019 ; Fourné et al., 2023) といった種々の名称が用いられている。以上より、中小ファミリービジネスの国際化に関しては、国際的アントレプレナーシップ研究とファミリービジネス研究のロジックを重ね合わせながら論じることが肝要になる。しかし、国際的アントレプレナーシップ研究やファミリービジネス研究の成果を援用して、日本の中小ファミリービジネスの国際化を論じた研究はいまだ十分とは言えない。特に、アップサラ・ステージ・モデルの到達点の一つにも関わらず、「日本の中小ファミリービジネスがどのように海外生産拠点の設立と運営を実現したのか」という問いに解答した研究は少ない。事業成長の軸になるのは人材である。これは中小ファミリービジネスでも同様である。中小ファミリービジネスは海外生産拠点の設立と円滑な経営を通じて、事業成長を実現できるが (中小企業白書 2016 年版、pp.162-166)、その成否の鍵を握るのはトップ・マネジメントである (稲村、2020)。トップ・マネジメントは海外生産拠点の経営に関して、「よそ者の不利益 (Liability of Foreignness)」に対処・克服することが求められるからである (Zaheer, 1995)。以上より、本論文では、「中小ファミリービジネスのオーナー

経営陣は海外生産拠点のトップ・マネジメントをどのように登用しているのか」というリサーチクエスチョンを設定する。その上で、既存研究の概念的枠組みを踏まえ、タイの日系中小ファミリービジネスに対する探索的研究から、探索的な解答を試みる。

2. 既存研究のレビューと概念的分析枠組み

国際的アントレプレナーシップ研究では、設立後すぐに国際化を実現したスタートアップ企業のことを、ボーン・グローバル企業と呼ぶ (Dzikowski, 2018)。一方、ボーン・グローバル企業と対比するかたちで、突然、国際化する中小企業のことをボーン・アゲイン・グローバル企業と呼んでいる (Jones et al., 2011)。中小ファミリービジネスは往々にして、ボーン・アゲイン・グローバル企業型の国際化を遂げる (Kessler and Zipper-Weber, 2023)。言葉を変えれば、中小ファミリービジネスは事業承継による経営者の交代といったイベントをきっかけにして、国際化のステージを昇るのである。中小ファミリービジネスがアップサラ・ステージ・モデルの第四段階である海外生産拠点の設立とその先にある円滑な経営に辿り着くためには、現地市場に関するより多くのより深い知識や経験が必要になる (Wach, 2021)。そうした知識や経験の多くは、トップ・マネジメントによってもたらされる。トップ・マネジメントは現地市場の知識や経験を活用しながら、個人あるいは組織としての「海外現地法人のアントレプレナーシップ (Subsidiary Entrepreneurship)」を発露する (Clark and Ramachandran, 2019)。新たな事業機会を発見・評価・活用することで、有用な新製品が開発したり、流通システムを構築したりする。その結果、海外生産拠点の事業成長が実現する (Sarabi et al., 2020)。以上より、海外生産拠点のトップ・マネジメントは、中小ファミリービジネスの国際化の要諦になると言えよう。

図表 1. 概念的枠組み



既存研究では、海外生産拠点のトップ・マネジメントの選択と配置は、自社がどのような海外戦略を採用するかに依拠するとされた。国際人的資源管理論のEPRGモデルによれば、企業が本国志向か (ethnocentric)、現地志向か (polycentric)、地域志向か (regiocentric)、世界志向か (geocentric) で、海外生産拠点のトップ・マネジメントの配置方法が変化する。例えば、企業が本国志向であれば、本国親会社からトップ・マネジメントを海外生産拠点に派遣する。また、企業が現地志向であれば、現地人材を海外生産拠点のトップ・マネジメント人材として、活用することになる (趙、2018；稲村、2020)。一般的に、日本の多国籍企業は本国志向が強い。これは中小ファミリービジネスでも同様だと言える。ただし、中小ファミリービジネスでは、ファミリーに現地市場に関する十分な知識や経験がないことが多い。資金的な制約から、人的資源投資も抑制されやすい。そのため、自前でのトップ・マネジメントの育成と派遣には困難が伴う。以上より、中小ファミリービジネスは往々にして、非ファミリーの外部専門人材を、海外生産拠点のトップ・マネジメントに登用することになる (Fourné et al, 2023)。

社会情緒的資産論 (SEW: Socio-Emotional Wealth) によれば、中小ファミ

リービジネスは国際化を忌避し、外部専門人材の登用に難色を示すことが多いとされる。外部専門人材の登用は、ファミリーの影響力の低下につながるからである。そのため、中小ファミリービジネスにおける海外生産拠点のトップ・マネジメントの登用には特有のロジックが介在すると考えられる。山本（2021）では、国際的アントレプレナーシップ研究から、中小ファミリービジネスのオーナー経営陣の国際経験と国際志向に着目した。その上で、ファミリーの国際経験と国際志向を下敷きに、既存研究の大勢とは逆に、海外輸出など国際化と社会情緒的資産の増加を両立させる中小ファミリービジネスの事例を記述した。限定的にだが、海外営業など外部専門人材の活用も確認されている。Heider et al. (2022) は、ファミリーはステークホルダーとの強い紐帯とコミュニケーションを介して、人的資源にアクセスするとした。Shao et al. (2021) ではファミリーが非ファミリーの外部専門人材を自社のトップ・マネジメント・チーム (TMT) の一員として登用する際、彼我の知識と経験に立脚した「信頼 (Trust)」が介在することを指摘した。そして、外部専門人材の知識と経験の有用性が大きければ、信頼も大きくなるとした。

既存研究の知見からは、中小ファミリービジネスの海外生産拠点のトップ・マネジメントの登用プロセスに関して、図表1のような探索的研究のための概念的枠組を記述できるだろう。そこには①契機となるイベント、②ファミリーの国際経験と国際志向、③ファミリーの強い紐帯を介した外部専門人材へのアクセス④外部専門人材の知識・経験に対する信頼、が存在すると考えられる。ただし、その具体的な姿に関しては、既存研究上のリサーチギャップとなっている。以上を踏まえ、本論文では、タイの日系中小ファミリービジネスを対象に海外生産拠点のトップ・マネジメントの登用プロセスに関する探索的な事例研究を行う。

3. 事例研究

国際協力銀行『タイの投資環境 2023年版』によれば、タイに対する日本企業の海外直接投資は1960年代に始まったとされている。現在、タイは自動車産業や電子・電気機器、産業機械など日本企業の海外生産拠点の一大集積地となっている。実際、日本はタイに対する最大の投資国であり、近年、海外直接投資額（認可ベース）は各国・地域首位を続けている。日本貿易振興機構（ジェトロ）海外

調査部バンコク事務所「タイ日系企業進出動向調査 2020 年調査結果」では、日系企業 5,856 社の活動が確認されている。また、そのうち、製造業に属するのは 2344 社である。この中には数多くの中小企業も含まれている。以上を踏まえ、本論文では、タイの日系中小ファミリービジネスの海外生産拠点を事例研究の対象にする。事例企業の選択に当たっては比較可能性を考慮し、1. 中小ファミリービジネスであること、2. 製造業に属していること、3. 海外生産拠点の設立が 2000 年代初頭の同時期であること、4. 非ファミリーの外部専門人材のトップ・マネジメント登用していること、を条件とした。その結果、株式会社協同のタイ現地生産拠点 SINGHAPRO CO., LTD.、株式会社小松精機工作所のタイ現地生産拠点 Komatsu Seiki (Thailand) Co., Ltd. の二社を選択した。当該企業には 2023 年 2 月から 2023 年 8 月にかけて、国内本社およびタイ現地生産拠点での 6 回・合計 10 時間以上のインタビューを行った。当該インタビュー記録は文字起こしの後、インタビュー対象者に確認してもらっている。

事例 1. SINGHAPRO

事業概要

株式会社協同（東京都墨田区）は船外機、建設機械、農業機械の部品製造・販売を主たる事業としている。同社は台湾、米国、タイ、ブラジルに海外現地法人を有している。同社は現社長の祖父である斉藤林造氏が 1939 年 9 月に創業した協同ゴム営業所を前身とする。創業後しばらくはゴム業界の営業会社として、近隣の町工場からゴムパッキンなどを仕入れ、メーカーに販売していた。顧客の要望に対応しながら、プラスチック部品や金属部品など取扱商品を増やしていく。そして、台湾企業からの仕入れを始めたことを契機にして、1988 年に台湾に現地生産拠点を設立し、プラスチック成形を手掛ける。協同は日本には工場を有していないので、台湾の現地生産拠点がマザー工場となった。その後、米国（1996 年）、タイ（2003 年）、ブラジル（2007 年）に現地生産拠点あるいは現地販売拠点を設立し、グローバル・ネットワークを構築している。

タイ現地生産拠点の沿革とトップ・マネジメント

協同のタイ現地生産拠点は、三代目社長の斉藤浩史氏により、設立されてい

る。齊藤氏はJリーグ黎明期に読売クラブ（現東京ヴェルディ）や清水エスパルスに所属した元・プロサッカー選手である。二度のブラジルのプロサッカーチーム移籍も果たしてもいる。齊藤氏はプロサッカー選手時代に培った国際経験を下敷きにして、協同に入社した。当初は台湾現地法人の業務に携わっていたが、台湾大地震が起きたり、東南アジア向けの営業が増えたりしたことで、タイに現地生産拠点を設立することを企図する。台湾や米国の現地生産拠点の設立は顧客企業の要請によるものだが、タイは齊藤氏の能動的な意思決定によるものだった。齊藤氏はタイに赴き、タイ投資委員会などとの種々の交渉を自ら行い、現地生産拠点であるSINGHAPROを設立したのである。現在、SINGHAPROでは大手輸送機器企業A社との取引をきっかけにして、農業用機器の一つである刈払機をタイ市場に生産・供給している。

SINGHAPRO（従業員数約180名）のトップ・マネジメントの中川高幸氏はA社の出身で、海外営業や海外生産移管の業務を歴任してきた。1998年から2003年のタイ駐在に加え、中国、ブラジル、インド、ネパール、パキスタンなどの駐在経験がある。2011年から2016年にはA社中国現地法人の代表も務めている。中川氏はA社でのタイ駐在時に、現地法人設立のためにタイを訪問していた齊藤社長と知り合っている。台湾現地法人やタイ現地法人で、A社との取引が増えたこともあり、齊藤氏は台湾現地法人やタイ現地法人にA社OBを招聘し、ノウハウを積極的に移転することを企図した。この点に関し、齊藤氏は以下のように語っている。

「協同として、A社の品質保証体制は目指すところだと考えた。一度決めたら、10年は続けるものと考え、台湾やタイの現地法人にA社OBを招聘し、高い裁量権も付与した」

2018年に、中川氏はタイ現地法人のトップ・マネジメントに就任している。これらを背景に、協同は品質保証体制を構築し、A社の「優良感謝賞（品質部門）」も受賞している。

事例 2. Komatsu Seiki (Thailand)

事業概要

小松精機製作所（長野県諏訪市）は、小松勇氏により、1953年に大手精密機械企業の協力企業として創業されている。創業当初は時計の組立を生業としていた。その後、1980年代から1990年代にかけてはFDDやHDD、CD、DVDなどIT機器部品を製造するようになる。そして、ITバブル崩壊を契機として、金型製作とプレス加工による自動車部品製造を主力の事業とした。現在では、ガソリン電子燃料噴射装置のインジェクタ先端に装着されるオリフィスプレートで、世界的シェアを有している。

タイ現地生産拠点の沿革とトップ・マネジメント

小松精機工作所は2002年にタイ現地法人であるKomatsu Seiki (Thailand)を設立している（従業員数約700名）。タイ現地法人社長の笠原久幸氏は私立大学理工学部にて金属加工を専攻し、工作機械企業B社に就職する。当該工作機械企業にて、高速精密事業部長などを歴任した後、長野県諏訪地域の営業所長に就任する。笠原氏は以前から交流があった小松精機工作所の小松誠現会長（当時専務取締役）と、諏訪営業所長として、相對することになった。諏訪営業所長として、小松精機工作所に対して、工作機械の販売も行っている。その後、笠原氏はB社を退職し、2000年にプレス加工企業C社のタイ現地法人のアドバイザーに就任した。C社タイ現地法人では現地人材の育成や工場の自動化に携わることになる。同じ頃、小松精機工作所は主力の顧客企業の要請から、海外生産拠点の設立を計画していた。そして、その候補地として、タイに焦点を当てていた。現会長は現地視察のために訪タイし、笠原氏を通じて、C社タイ現地法人を視察する。そして、現会長から笠原氏に対し、タイ現地生産拠点の設立とトップ・マネジメント就任の依頼がなされた。笠原氏は依頼を受諾し、自身のタイの人脈を活用して、工場長など、小松精機工作所のタイ現地生産拠点設立のための人材を獲得する。笠原氏はその当時に関して、以下のように語っている。

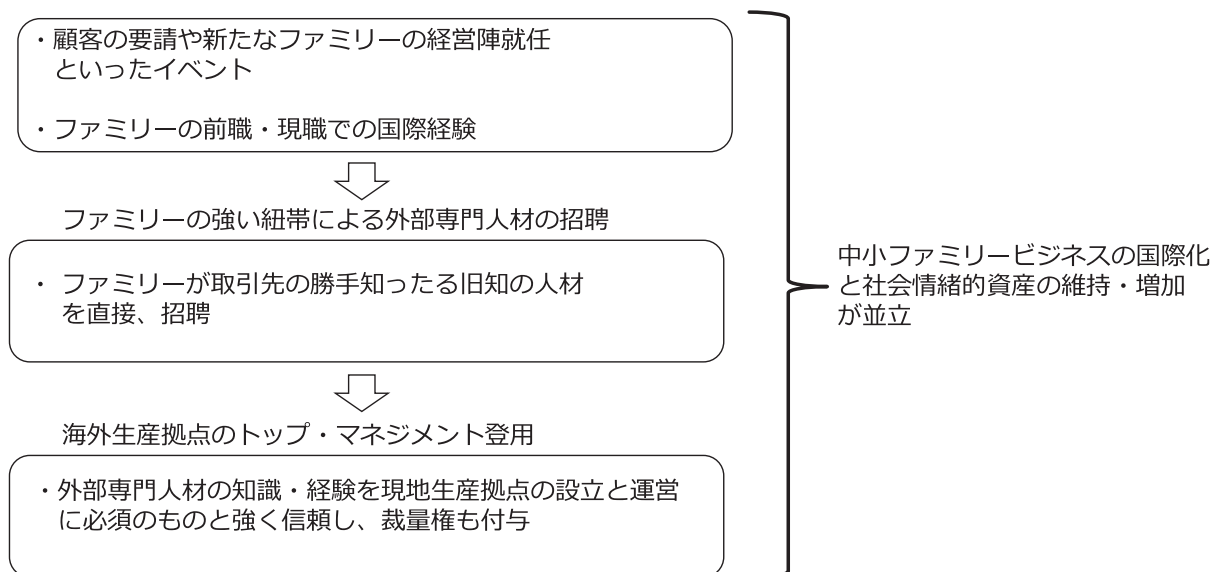
「タイに骨を埋めようと考えていたこと、裁量権のある現地生産拠点の運営ができること、40代から次世代の育成、50代から自分の好きなことをやろうと考えていたこともあり、受諾した」

笠原氏は現在まで、タイ現地生産拠点のトップ・マネジメントを務めてきた。タイ現地生産拠点では国内本社と違い、切削加工を軸にした生産ラインが構築されている。また、月平均の離職率は0.5%未満と安定した職場環境も構築されている。大手日系自動車部品企業を主力の顧客とし、毎年のようにサプライヤー賞も受賞している。

4. 事例の解釈と整理

事例企業によるタイ現地生産拠点のトップ・マネジメントの登用に関して、概念的枠組みを踏まえた整理する。まず、①に関して、事例企業のタイ現地生産拠点の設立には、新たなファミリー経営陣の就任（SINGHAPRO）や顧客企業の要請（Komatsu Seiki (Thailand)）、などのイベントが介在している。また、②に関して、協同の斉藤社長はプロサッカー選手や台湾現地生産拠点の担当者としての国際経験を明言している。小松精機工作所の小松会長は同社におけるドイツ企業との取引の緒を付けた人物である。①、②により、事例企業のファミリーは国際志向を強くしたと考えられる。③に関して、事例企業は、ファミリーが有する強い紐帯から、外部専門人材にアクセスしている。協同の斉藤社長は、顧客企業であるA社との取引関係を通じて、中川氏と知り合っている。また、小松精機工作所の小松会長は、調達先であるB社との取引関係を通じて、笠原氏と知り合っている。④に関して、中川氏も笠原氏も前職にて、タイにおける生産拠点の経営や現地市場に関する専門的な知識と経験を獲得している。事例では、ファミリーがそうした能力と経験をタイ現地生産拠点の設立や運営に資するものとして、信頼したことがわかる。斉藤社長は協同の海外生産拠点の品質保証体制を構築しようとする中で、A社OBである中川氏を登用している。また、小松会長はC社のタイ現地生産拠点を視察した際に、笠原氏に直接にトップ・マネジメント就任を依頼し、合わせて、両社とも海外生産拠点の設立と運営に関する裁量権も与えられている。SINGHAPROもKomatsu Seiki (Thailand)も主力の顧客企業からサプライヤー賞を受賞していたり、離職率の低い職場環境を実現していたりすることがその証左である。

図表 2. 中小ファミリービジネスの海外生産拠点のトップ・マネジメント登用プロセス
 中小ファミリービジネスの国際志向の形成



5. 結論と残された課題

本章では、中小ファミリービジネスの海外生産拠点におけるトップ・マネジメントの登用プロセスを、既存研究から導出した概念的枠組みの中で描写することを試みた。社会情緒的資産論では、中小ファミリービジネスでは外部専門人材の登用を忌避するため、国際化に不熱心であると言われている。一方、事例企業では、顧客企業の要請や新たなファミリーの経営陣就任といったイベントと、ファミリーの国際経験が交わることで、国際志向が高まった。その上で、ファミリーが自身の強い紐帯から、取引先の勝手知ったる旧知の人材にアクセスしている。そして、ファミリー自身が当該外部専門人材の知識・経験を、タイの現地生産拠点の設立と運営に必須のものと捉え、強く信頼し、裁量権を与えながら、トップ・マネジメントに登用したのだと言える。こうしたファミリービジネス特有のロジックが介在することで、海外生産拠点の設立と外部専門人材のトップ・マネジメント登用が、社会情緒的資産の維持・増加と並立したのだと言える（図表2）。以上は、既存研究のリサーチギャップを埋めるものである。ただし、本論文はタイ日系中小ファミリービジネス2社の探索的な事例研究のため、仮設提示に過ぎない。今後は事例研究の対象を増やし、一般化を図ることが残された課題になる。

日本では、中小企業の国際化プロセスに関する研究はいまだ少ない。その中でも、中小ファミリービジネスにおける海外生産拠点のトップ・マネジメント人材の登用プロセスに焦点を当てた研究は見当たらない。そのため、本論文の探索的な発見は、学術的にも、政策的にも意義あるものだと言える。

【参考文献】

- Chung, H. M., Dahms, S., and Kao, P. T. (2021). Emerging market multinational family business groups and the use of family managers in foreign subsidiaries. *Management International Review*, 61, pp.57-89.
- Clark, K., and Ramachandran, I. (2019). Subsidiary entrepreneurship and entrepreneurial opportunity: An institutional perspective. *Journal of International Management*, 25(1), pp.37-50.
- Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, 85, pp.281-294.
- Fernández, Z., and Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), pp.77-89.
- Fourné, S. P., Zschoche, M., Schwens, C., and Kotha, R. (2023). Multinational family firms' internationalization depth and breadth following the global financial crisis. *Journal of World Business*, 58(3), 101428.
- Heider, A., Hülsbeck, M., & von Schlenk-Barnsdorf, L. (2022). The role of family firm specific resources in innovation: An integrative literature review and framework. *Management Review Quarterly*, 72(2), pp.483-530.
- Johanson, J., and Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, pp.23-32.
- Jones, M. V., Coviello, N., and Tang, Y. K. (2011). International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26(6), 632-659.
- Kessler, A., and Zipper-Weber, V. (2023). Born-again global internationalization in

- family businesses as a process: a dynamic capabilities perspective in the context of socioemotional wealth. *Journal of Family Business Management*.
- Kontinen, T., and Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), pp.97-107.
- Rexhepi, G., Ramadani, V., Rahdari, A., and Anggadwita, G. (2017). Models and strategies of family businesses internationalization: A conceptual framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*, 27(2), pp.248-260.
- Sarabi, A., Froese, F. J., Chng, D. H., and Meyer, K. E. (2020). Entrepreneurial leadership and MNE subsidiary performance: The moderating role of subsidiary context. *International Business Review*, 29(3), 101672.
- Shao, Y., Huang, D., Lv, L., and Yu, J. (2021). The influence of non-family members in top management teams on research and development investment: Evidence from Chinese family firms. *Plos one*, 16(10), e0258200.
- Wach, K. (2021). The evolution of the Uppsala model: Towards non-linearity of internationalization of firms. *International Entrepreneurship Review*, 7(2), pp.7-19.
- Zaheer, S. (1995). Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2), pp.341-363.
- 稲村雄大 (2020) 「制度環境の変化がトップマネジメント人材の配置と現地法人のパフォーマンスとの関係に与える影響」『国際ビジネス研究』12(2), 49-64
- 趙怡純 (2018) 「日系海外子会社の人の現地化にかんする諸見解の再検討」『経営研究』68(4), 127-146.
- 山本聡 (2021) 「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 (SEW) 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 - 地域創生の持続的な牽引力』有斐閣

【謝辞】 本稿は JSPS 科研費 19K01872 「中小企業の海外市場参入プロセスにおける従業員の企業家行動の促進・阻害要因と自律性」 および 23K01542 「中小企業の海外市場参入プロセスにおける企業家的ストレスとバーンアウト」 (基盤研究 C: 代表者 山本聡) の助成を受けた成果の一部である。

