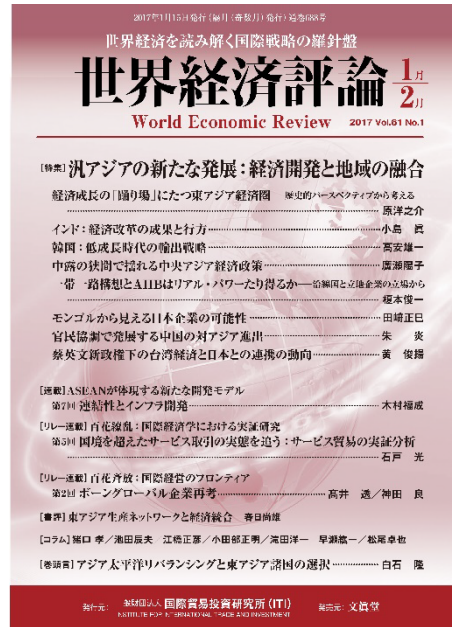


本論文は

# 世界経済評論 2017年 1/2月号

(2017年 1月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



定期購読  
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

# デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp

雑誌のオンライン書店

# ボーングローバル企業再考

高井 透

日本大学商学部教授

神田 良

明治学院大学経済学部教授

たかい とおる 早稲田大学大学院商学研究科博士  
後期課程修了。主著に『グローバル事業の創造』（千  
倉書房，2007），『日系企業の現地法人マネジメン  
ト』（共著，中央経済社，2013）など。

かんだ まこと 一橋大学大学院商学研究科博士後期  
課程修了。主な論文：「地域力向上のための診断手  
法に関する調査研究」（中小企業総合研究機2013  
報告書），「老舗経営と環境への対応」『環境会議』（事  
業構想大学院大学出版部，2013年秋号）など。

2000年以降，会社設立から数年以内に海外で事業展開する企業の研究が増大している。ボーングローバル企業（Born global firms），インターナショナル・ニューベンチャーなどと言われるベンチャー企業の研究である。従来の先進国をベースに構築された多国籍企業論とは異なり，ボーングローバル研究では，先進国の企業だけではなく，新興国のボーングローバル企業も研究対象になっており，国も企業も産業も多岐にわたっている。そのため，研究対象の国や産業，企業によってインプリケーションの違いが見られる。そこで本稿では，まずは国内ベースで強みを形成した後に，海外展開する伝統型ベンチャー企業との比較を通じて，日本型ボーングローバル企業の戦略的特徴を明らかにしてみる。

## 1 ボーングローバル企業の特徴

一般的に言われているボーングローバル企業研究のインプリケーションについては，いくつかの共通点がある。ここでは紙幅の関係もあるので，主要な3つの特徴に絞って議論を展開してみよう。ボーングローバル企業の第一の特徴は，海外進出のスピードと展開力である。言い換えれば，時間軸と空間軸にボーングローバル企業の戦略的展開の特徴があると言っても過言ではない。かつて海外進出が早い企業というのは，母国市場が小さい国の企業が多かった。国内の市場規模が小さいことから成長するためには，最初から海外市場をターゲットにする戦略

をとらざるをえないのである。また製品の特性もハイテク関係の製品を取り扱う企業が多く，すでに市場が，その製品特性から国の特徴を超越してグローバルに存在していることが多い。ハイテク関係製品を中心に，グローバルベンチャーに関する研究では，設立当初から複数の国において経営資源を活用して製品を販売することで，競争優位性を構築できる可能性があることが明らかにされている（Jooly et al 1992, Oviatt et al 1994）。つまり従来の研究では，自国の市場規模と製品特性が，初期の海外進出のスピードと地域的な事業展開力にかなりの影響を与えていることが明らかになっているのである。

ところが現在では，そうした条件を越えて多

様な国と産業でボーングローバル企業が台頭してきている。インターネットの普及や技術革新などによって、かつてのようにグローバル化に大きな経済的、心理的なコストが掛からなくなってきているからである。事実、最近では新興国のボーングローバル企業やローテク関係のボーングローバル企業が生まれていることも、さまざまな研究から明らかになっている (Hennart, J-F 2014, Kaur, S, et al 2013)。このボーングローバル企業の海外進出のスピードそれ自体が、輸出から直接投資へと段階的に海外進出のレベルを上げていく伝統型の中小・ベンチャー企業（以下、伝統型企业）とは異なり、高いパフォーマンスを生み出す要因になっていると言われている (Hagen, et al 2014)。

第二の戦略行動の特徴は、ボーングローバル企業は際立ったコンピタンスを持っているというものである。つまり、ボーングローバル企業の素早い海外進出と展開力を背後から支えるのがコンピタンスである (Cavusgil et al 2015, Knight et al 2004)。確かに、ボーングローバル企業は、大企業に比べて多くの点で経営資源の脆弱性を持つし、知名度のなさなどのリスクを負うことになる。これらの弱点を克服してグローバル市場で競争優位性を確立するためにも、独自性の高いコンピタンスが要求されることになるとも言えよう。そのため、コンピタンスをベースにボーングローバル企業の戦略行動を解明しようとした研究は多い。

既存研究におけるボーングローバル企業のコンピタンスは、技術イノベーションやマーケティングスキル等にあると言われている。とくに、ボーングローバル企業と伝統型企业を分ける大きな違いが、マーケティング力にあると言われてきた。例えば、グローバルフェーズ（海

外売上 50%以上の拡大）に移動すると、ボーングローバル企業のブランディング戦略は洗練されてくることになるという (Gabrielsson 2005)。

このコンピタンスの活用に連動して議論されるのが外部資源活用としてのネットワーク戦略である。ボーングローバル企業は大企業のように豊富な資源を有しているわけではないので、内部資源と外部資源を連動させることの巧みさが成長の鍵を握ることになる。事実、成長してきたボーングローバル企業は、確かにうまく外部資源を活用する傾向にある (Freeman et al 2006)。

この時間の早さとコンピタンス形成に大きな影響を与えているのが、第三の特徴である経営者特性である。ボーングローバル企業の経営者は、若い時期に海外経験を有している人が多い。そのため、ボーングローバル企業の経営者は、設立当初からグローバルなビジョンを持って海外に向けて事業を展開し、異文化や多様な人種をマネージする能力を有している (Rialp, A. et al 2005)。しかも、海外展開のスピードを上げるための人的ネットワークを創業時から構築している。もちろん、このように海外で事業を起こすということは、そのこと自体ボーングローバル企業の経営者がリスクテイク、イノベティブ、プロアクティブという企業家精神の三つの特徴を体現していることの証左であるとも言われている (Zucchella et al 2007)。

## 2 伝統型海外進出企業との違い

ボーングローバル企業に関する3つの特徴を議論してきたが、それでは、伝統型企业とボーングローバル企業の競争優位性構築のプロセス

においては、実際にどのような違いがあるのか。確かに、伝統型企業とボーングローバル企業の戦略に関する比較分析の研究は、多様な国の研究者によって行われてきており、研究の蓄積は厚い (Aspelund et al 2001, Zhang et al 2009)。

しかし、近年、情報技術のさらなる発展、グローバルレベルでの競争・市場環境の変化などを受けて、従来唱えられてきたボーングローバル企業と伝統型企業との間の相違に対して、疑問が投げかけられるようになってきている。例えばボーングローバル企業と他の企業では、経営戦略においてそれほど大きな違いはないというファインディングスも提示されている。とくに、ボーングローバル企業と他の企業では、マーケティングにおいて大きな違いがあると言われてきたが、このマーケティングにおいてもさほど違いはないという調査結果もある (Wong et al 2012)。

日本でもかつてはボーングローバル企業と他の企業では、かなり競争・市場戦略などの点において異なっていた (高井 2007)。しかし、数年前に実施した我々の調査からは、競争・市場戦略などの点において、大きな違いを見出せなくなっている (高井・神田 2015)。また、今までの比較研究はこの領域の研究傾向を受けて、競争・市場環境がダイナミックに変化するハイテク関係分野の研究に偏っている感があり、ローテク関係などのボーングローバル企業を対象としたものは少なかった。そのため、ローテク関係のボーングローバル企業の戦略行動自体が十分に解明されてきているとは言い難い状況である。このような状況を考慮すると、ボーングローバル企業と伝統型企業のグローバル化行動を比較し、その共通性と相違性を再検

討することが求められているように思われる。

本稿では、こうした問題意識に基づいて、ローテク型のボーングローバル企業と伝統型企業とが比較される。具体的には技術志向型のボーングローバル企業と、国内での経営基盤を確立してから、海外へ進出する伝統型のベンチャー企業の事例を分析の対象としている。両企業とも、技術開発型のベンチャー企業であるという、戦略的な共通性を持っている。

### 3 事例研究

#### (1) ボーングローバル企業：

##### WPC コーポレーション社の事例

社名の WPC は wood plastic composite の略で、同社の設立は 2004 年。設立の翌年には輸出事業を開始するという、まさに日本版ボーングローバル企業である。現在は、30 ヶ国以上にその製品を輸出しており、品質の高さは、業界では群を抜く存在となっている。この業界の企業数は世界で 500 社があるが、同社は現在 50 位のポジションを獲得している。海外展開および成長のスピードにおいても、国内をベースにした伝統型の中小・ベンチャー企業と大きく異なる様相を見せている。

#### ① WPC 社の創業経緯

創業者の菊池武恭は、かつて化学品を主に取り扱う中堅商社に勤務していた。その時に合成木材という素材に出会うことになる。この素材に可能性を見出した彼が創業したのが、WPC である。WPC の主力製品は、廃木材 50 パーセントと廃プラスチック 50 パーセントを利用して製造する再生複合材である。日本ではステラウッド、海外ではアインウッドと呼ばれてい

る製品である。廃材と廃プラスチックから成るこの製品は、ある意味、究極の環境製品として位置づけられるものであった。

企業を立ち上げた当時は、日本市場の規模は小さかった。しかし、海外に目を向ければ、木材を使う用途は大きかった。しかも、海外では合成木材が注目されていた。とくに、合成木材市場のピックマーケットは米国市場であった。とはいえ、市場規模が大きいだけに、ある程度の製品ラインを持っていないければ参入が困難な市場でもあった。

アメリカに次いで市場規模として大きかったのは欧州であった。菊池も以前、会社に勤めていた頃から、毎年、欧州の学会で報告していたこともあり、欧州ではそれなりの人脈を培ってきたため、進出先の候補として十分に考えられた。しかし、資金も含めて経営資源が乏しいベンチャー企業が距離的に遠い欧州に進出することは難しかった。そこで、菊池が最初に海外進出を決めたのが隣国の韓国であった。いきなりヨーロッパへ行ったら、その往復の経費だけでもかなり嵩むことになるが、隣国の韓国であれば、往復したとしても東京から九州へ行く程度のコストで済むからである。また、韓国は当時、建築ブームを迎えていた。木材を使用するというニーズはそれよりも10年前ぐらいから、大きなトレンドとして存在していた。この意味で、韓国での木材に対する需要は潜在的に大きなものがあった。

韓国市場にニーズがあるとはいえ、当時、韓国市場ではすでに米国競合企業の製品が存在していた。しかし、既存の米国製品は強度が弱いだけではなく、材料のプラスチック感が強く製品に出ていた。これに対して、WPCの製品は強度、耐水性、さらには紫外線を浴びても製品

が劣化しないという長期耐久性という点でも十分に差別化できた。しかも、WPCの製品は木質感を出せることも大きなメリットとして存在していた。その反面、製品自体が重すぎるという課題もあった。WPCは、この重すぎるという課題を解決するために、気泡を中に入れることで製品を発泡させた。発泡技術の利用で軽く扱いやすく、しかも断熱効果もあるという技術評価を韓国市場で確立していった。加えて追い風となったのは、設計事務所、デベロッパー、ゼネコン、研究機関のどれもが競合製品と比較して、WPCの製品が一番優れているという結果を出してくれたことであった。外部機関のお墨付きを得ることで、韓国市場でのWPCの商品は大きな市場シェアを獲得することになる。

ターゲット市場は、波及効果が高いフラグシップ的な建物やハイエンド製品に絞り込んだ。輸出の販売を担うことになる代理店の選択基準は、10人ぐらいの企業規模で事業を広げていない企業を選択した。しかも、代理店とは商社を通さずダイレクトにつながることを基本とした。代理店の選択について、菊池は次のように述べている。

「100品目あるうちの1品目じゃなくて、5品目の中の1品目。品目が少ない企業のほうが、わが社の製品を真剣に扱ってくれると考えたからです」<sup>1)</sup>。

このポリシーは、WPCの海外戦略で、その後も一貫して貫かれている。

## ② 参入市場を拡大する

韓国市場参入後に、WPCが目指したのが欧州であった。菊池は商社時代から海外での学会報告を重ねてきており、欧州には人的ネットワークを有していた。また、欧州はドイツをは

じめ環境先進国が多く、伐採を防止することにもつながる WPC の製品に対しては、潜在的に需要がある可能性が高かった。しかも、もともとヨーロッパは生活の中に木の文化が根付いていた。ただ、メンテナンス費用がかかるという課題があった。役所などは、最初にイニシャルコストを掛けるけれども、メンテナンスのコストは掛けられない。長期にわたり予算を計上することは難しいからである。この点においても、メンテナンスが不要な WPC の製品には市場ニーズが存在していた。

ニーズが存在していたとはいえ、ヨーロッパは言語も文化も異なる多様な国々が存在する。例えば、フランスでは、エコといっても誰も振り向かないが、環境先進国のドイツではエコと言うだけで注目される。そのため、フランスでは、新素材ということを全面に出すプロモーションを展開し、今まで事業展開してきたアジアでのフラグシップの物件などを徹底的にプロモーションに活用した。ドイツでは、環境意識が高いことから、製品品質のテスト結果を見せることで、環境素材としてプロモーションし、需要の拡大につなげていった。プロモーションは、現地の代理店と共同で行い、ありとあらゆる国の雑誌に WPC の製品をすべて掲載するという徹底的な広告戦略を展開することで、WPC のブランドを確立していった。

欧州の次に目指したのが、距離的にも近い中東であった。中東ではフラグシップとなるような場所への製品納入を戦略として展開した。超高級案件をターゲットにしたのである。例えばカタール皇太子邸、モナコのアルベール皇太子邸への製品納入や、さらには世界の高級ホテルグループへの参入にも成功した。ハイアットグループとシャンゲリ・ラ・グループは、ほぼす

べて WPC の製品を使用している。

ホテルなどの市場をターゲットにすることは、WPC の製品プロモーションだけではなく、製品力も高めることになった。というのも、高級ホテルになればなるほど、競合する他のホテルとの差別化を求めるため、それに応じてかなり特殊な木材ニーズに応えることになる。しかし、この特殊なニーズに対応することが、WPC の製品力をアップすることにもつながっていった。

韓国、ヨーロッパ、中東に進出する過程で、ヨーロッパでの景気の先行きに少し不安を覚えたため、リスクを回避するためにも、香港、マレーシア、シンガポール、フィリピン、ベトナム、インド、オーストラリアというふうアジアでの地位も確実に固めていった。これらの地域はすべて木材需要が高いことが特徴である。ただし、急激なアジアでの市場拡大を WPC 一社で開拓することは難しかったため、ジェトロの協力を得て進めていった。ジェトロという国の機関の紹介を受けることで信頼も獲得しやすく、紹介を受けた複数の代理店候補の中から、WPC の基準に照らして代理店を絞り込むことが可能となった。

この市場拡大プロセスにおいては、ジェトロの協力だけではなく、WPC が日本企業であるということも、進出において大きな効果があった。この効果について、菊池は次のように述べている。

「日本発、ジャパブランドで結構、我々は助けられている。誰も知らないところに『こんにちは』と行ったときに、物作りのブランドのない国から来ましたでは、誰もドアを開けてくれない。日本から来たと言うと、トヨタ、ソニー、ホンダと同じイメージを持っているの

で、新素材を持っている会社ということで、誰でもドアを開けてくれました」<sup>2)</sup>。

日本発のブランドというのが、ベンチャー企業のリスクである知名度のなさというデメリットの克服に大きく貢献したのである。

### ③ 戦略の転換

2014年、WPCはさらなる成長を目指して、ファブレス戦略からの部分的な脱却を試みて、自社工場を建設した。自社工場を建設した狙いは、単に世界市場の需要拡大に対応するだけでなく、差別化の源泉にもなる技術の蓄積を狙ったものであった。また、メーカーという立場でモノを売るときには、パテントホルダーという地位を確保することは重要である。パテントを持つことで、多くの利益を得て、その利益を研究開発費に回すことができる。さらに、海外で市場開拓をする時に、パテントを持っていることは、ベンチャー企業であっても企業として高く評価されるからである。

自社工場の建設を契機に、WPCは本格的にアメリカ市場の開拓に取り組みは始めている。

## (2) 伝統型企業：エルム社の事例

株式会社エルムは、CD/DVDなどの光ディスク修復装置で世界シェア85%を誇る、グローバル・ニッチ・トップ企業である。故郷鹿児島を離れ大阪の大学に進学した宮原隆和・照昌兄弟は、大阪でエンジニアとしてキャリアを開始したが、いつかは故郷に帰り仕事をしたいとの思いを持っていた。最初に弟照昌が故郷に帰り、ビジネス基盤を築いた。旧鹿児島松下電子の工場オートメ化で取引を開始し、ビジネスの基本を習得した。松下との取引で先行きが見通せるようになり、兄と一緒に1980年、エル

ムを創業した。電子工学 (Electronics)、測定 (Measurement)、機械 (Machine) そして夢 (Mu) の頭文字からの名称で、技術者としての夢を実現したいとの思いが込められている。この夢が、IターンやUターンして、エンジニアとして働きたいという技術者を同社に惹きつけている。

### ① ローカルニーズ対応で、技術力を磨く

同社は製造機能を持たず、製品開発に特化した研究開発型企業である。電子応用技術を中心にした技術志向のシステムハウスを目指したのである。創業当時、製造業の省力化設備などを開発していた。鹿児島松下電子には半導体検査装置を納品している。87年にはカラービデオチェッカーを開発し、目視検査工程の自動化にも取り組んだ。順調に成長の道を歩んだものの、バブル経済が弾けて一気に受注が激減した。このため、景気に左右されない取引先の必要性を肌身に感じたのである。

新たな取引先として選んだのは、農業分野であった。機械化、省力化が進んでなく、市場規模が小さいことから大手の参入が少ない市場であった。90年、地域の名産である金柑を自動で計量して包装する自動包装機を開発した。自動包装機は他の果物や野菜にも応用できるもので、日本たばこ産業のグループ企業である九州工業サービスと業務提携を結び、販売を任せることになった。

農業関連分野での技術開発の延長線上で、92年には鹿児島県からの要請を受け、プロイラーの処理羽数を自動的に数える羽数カウンター装置も開発している。

こうして着実に技術力を向上させてきた。研究開発型企業であるエルムは開発に特化してい

るが、開発体制を機械工学、電子工学、ソフトウェアの3つの技術を組み合わせることで強化している。社員は大手企業からの転職組などをはじめ、ほとんどがエンジニアという技術者集団である。3つの技術が三位一体となった開発力を武器として、次々に新たな製品開発に取り組んできたのである。同社のコアコンピタンスは、ファブレスで製造機能を、また販売チャネルごとに専門性の高い販売会社に販売機能を任せることで開発に特化し、自社の技術力向上に集中することで構築してきた。

「いいパートナーを選ぶ基準は、その製品の業界でナンバー・ワンかナンバー・ツーであることです。われわれは限られた情報の中で、これはいいものだと思って製品を創ります。でも、いくらいいものだと思っても、実際には市場が受け入れないこともあります。ところが、ナンバー・ワンの販売業者が『売りたい』、『是非売らせてくれ』と言ってくれるのであれば、市場が受け入れてくれる可能性が大です」(宮原隆和社長)<sup>3)</sup>。

## ② 世界市場に気づく

グローバル化のきっかけは、「よせ太郎」というゴルフ練習機であった。的に向けてボールをショットすると、ボールが的に当たったときの音をセンサーが感知して、ゴルフボールの飛んだ高さ、距離、転がり具合をテレビ画像に映し出す装置である。鹿児島県産業技術奨励賞を受賞したこの製品は国内で注目を集め、USPGAの展示会でも「パーフェクトグリーン」の商品名で出展され注目を集め、創業から14年目の1994年、輸出されるようになった。また韓国では販売パートナー企業を活用し、月100台まで出荷するようになった。

しかし、結局はビジネスとしては上手くはいかなかった。とは言え、これが海外市場に目を向ける契機となった。鹿児島という立地では東京市場には遠く、しかも地域での大きな市場は望めない。距離からすると韓国も東京も同じ。それなら、海外に目を向けようと決断したのである。

本格的な海外展開は、光ディスク修復装置の開発によってもたらされた。知人と「CDのお医者さん」というビジネスを立ち上げるべく、商品開発に挑んだ。32ビットコンピュータを内蔵する全自動湿式ディスク修復装置「ECOMaster」が完成したのは2年後であった。それまでは手動式で、しかも1度に5枚しか修復できなかったが、全自動で50枚まで修復できる商品を世に出したのである。開発に特化する企業であるエルムは、生産、販売はベストパートナーに依頼するという基本方針を持っている。そこで国内のディスク修復装置販売の最大手プレンティーに販売を、製造は鹿児島県の藤田ワークスをはじめとしてアウトソーシングした。

2001年に国内販売が開始されると、翌2002年には世界市場を目指して、米国ラスベガスで開催されたコンシューマー・エレクトロニクス・ショーに出展した。商品の優秀さに自信をもっていたため、敢えて米国ディスク修復装置の最大手であるアズラディスク社の隣にブースを構え、商品をアピールした。結果、20社からの販売代理店のオファーがあり、アメリカとヨーロッパのそれぞれにパートナーを見つけ、販売拠点を設けることになった。

## ③ 絶えず挑戦

ECOMasterでは、ビジネスモデルも変更さ



せた。湿式の修復装置では、修復用水や研磨剤だけでなく、ディスクを磨くスポンジといった消耗品の取り替えが不可欠となる。そこで装置をインターネットに接続して、リアルタイムでマシンの状況を把握して、機械に不具合があるときにはすぐに駆けつけて修理・保守する。しかも、消耗品も切らすことのないように適時供給し、常にマシンがフル稼働できるメンテナンス・サービスを付け加えたのである。また、本体をレンタルで貸し出し、消耗品を販売するというビジネスも展開している。現在、世界37ヶ国で、光ディスク修復装置を販売している。

「今は、ディスク修復装置の販売は完全にパートナーに任せています。われわれの仕事は次のビジネスを創造することです。そのため、LED、太陽光発電、植物工場などをやっています。いろんなものに挑戦しているのです」(宮原社長)<sup>4)</sup>。

開発型ベンチャー企業が開拓する市場はニッチであることが多い。そのため、市場が成熟化すると会社生命さえも危うくなってしまふ。エルムでは革新的な新製品を通して新たな市場を開拓することで、これに対応している。LEDを活用して水中で光のイルミネーションを自在に操作できるようにした同社のアクアファンタジーは、ハウステンボスの夜の運河を幻想的に飾っている。

## 4 インプリケーション

二社の事例を概観してきたが、海外展開のスピードや参入国数、つまりグローバル化の空間軸と時間軸では圧倒的にやはりボーングローバル企業であるWPCのほうが優れていると言えよう。しかし、海外展開は迅速であるが、必ず

しもリード市場から参入したわけではない。ベンチャー企業が持つ経営資源上の限界があるからである。そのため、隣国の韓国市場から参入し、韓国市場でその後の国際的な競争優位性の基盤を確立している。

グローバル視点からはリード市場に直接参入するのではなく、周辺市場から参入してグローバル展開のノウハウやスキルを高めながら、最後に規模の大きい市場に参入するという進出パターンである。しかも、その市場は単に近いというだけではなく、WPCのその後のグローバル展開にとっての学習とコンピタンス強化の場であるという位置づけである。つまり、参入当初から単に規模を追わず、まずは身の丈に合うような地域への展開を通じてグローバル経営のノウハウや技術スキルを学習し、コンピタンスを強化しながら海外展開の速度を上げている。

しかし、常に身の丈に合う経営を展開しているわけではない。創業からのファーストステージの段階では、確かに身の丈経営を志向しているが、その後の展開は、欧州と同時にアジアに進出するなど、急激にその展開地域を拡大している。その理由は、単に規模を追っているのではなく、多様な地域に展開することで製品の技術力を向上させることにあった。実際、進出した欧州、中東、アジアは、寒い地域から熱い地域までと自然環境は多様である。そのため製品特性も多様な地域への環境適応が必要となるが、その多様な地域への製品適応力を高めることでコンピタンスの技術力を向上させている。WPCの場合、市場探索と同時に事業活動に必要な有形、無形の資源を手に入れることを意図して資源探索活動も行っている。つまり、特定の市場にロックインせず、市場の多様性を拡大させながら、コンピタンスを開発、強化してい

くという戦略的意図があった。

ファーストステージでは規模を追わずコンピタンスを強化する。しかし、成長が軌道に乗ってきたら、今度は新たなビジネスモデルに転換しながら、アメリカという最大規模の市場をターゲットにする。ただし、進出地域は多様化しても、ハイエンド市場への参入という方向性は創業から一貫している戦略である。

これに対して、伝統型のエルムの国際展開は、まずは国内市場での成功をベースにして海外展開へと進んでいる。WPCのように最初から世界市場をターゲットとしているわけではない。しかし、エルムのような地方企業の国際展開でユニークなのは、バイチャンスで海外市場での可能性を確認でき、「地方からでは東京も韓国も同じである」という距離の発想を持って海外展開していることである。しかも、第一歩では期待した成果を必ずしも生み出したわけではないのに、韓国での失敗を糧として、その後のグローバルへと進んでいったことである。プロアクティブなトップの姿勢が失敗から学ぶことを可能にしたのである。

海外参入の意図だけではなく、ターゲットとする市場も異なる。国内での事業展開の後に海外進出する伝統型のエルムは、最初からリード市場を狙って参入している。もちろん、WPCと違い、長い事業展開の中で蓄積している経営資源の差が大きいということもあるが、この業界のリード市場であるアメリカ市場の場合、単に規模だけではなく、技術開発でもリーダーのポジションを獲得できる可能性を持っていたからである。エルムの場合、単一市場をベースに、市場規模とコンピタンス強化の二つを狙って市場に参入しているのである。しかも、アメリカでは競争・市場環境がダイナミックに変化

することからも、さらにイノベーションを導入することが求められる。市場対応を通して、さらに成長する機会を得ているのである。

こうしてみると、両社の間では一見すると相違が見られるが、戦略行動ではむしろ共通点が多いことが理解できる。両者はともに開発志向が高い企業ではあるが、いわゆるハイテク産業で最先端を走る企業ではない。その意味では、ともに普通の開発志向型ベンチャー企業と言える。コアコンピタンスの形成をみると、中核的な強みに特化することで生産、販売などは外部資源を活用している点は共通である。外部資源を有効に活用して、提携先とウイン・ウイン関係を構築するためには、絶えず自社がコアな強みを持っている必要がある。そのため、両社とも、技術開発では常に、競合他社をリードする形でイノベーションを起こしている。

とは言え、技術にコンピタンスのベースを置くとしても、強さを特定の技術だけに頼っている訳にはいかない。市場で成長するためには、自らも成長しなければならないからである。市場との対話を通して、技術だけでなく、ビジネスも成長させることは持続的な成長、持続的な競争力の実現に不可欠な要素だからである。エルムはアメリカ参入後、間もなく製品プラスサービスというビジネスモデルへと変化させているし、WPCも一部、ファブレスから自社工場での生産へと戦略を転換している。ともに外部資源の活用をベースに、ビジネスモデルを成長のステージに合わせて柔軟に変革させているのである。

こうした戦略行動での共通性は、トップのリーダーシップの共通性によってもたらされている。両社とも製品開発や市場開拓で主導的な役割を果たすトップが、革新を武器にして、海

外市場での経験をプロアクティブに受けとめ、絶えず挑戦を繰り返している。中小・中堅企業では、トップの役割が大企業に比べて大きい。そのため、トップの戦略志向性や行動が、企業の戦略行動へと直接的に結びつく。この意味で、トップの特質がグローバル化に大きく影響してくるのである。

こうしてみると、2つの事例からすぐに一般論を導き出すことは厳に慎むべきかもしれないが、既存の研究でボーングローバル企業の特徴として指摘されてきた、グローバル化展開での迅速さは確認できるものの、コアコンピタンスの構築とトップリーダーの特性に関しては、むしろ伝統型企業とボーングローバル企業との共通性のほうが高いことが確認できた。ボーングローバル企業の特徴は、「ボーン」にあって、「グローバル化」には存在しないのかもしれない。グローバル化での中小・中堅企業の戦略行動には、企業の成り立ちの相違を越えて、共通した経営課題があり、その戦略的な解決策にも共通性があるのかもしれない。

## 結びに代えて

ボーングローバル企業の研究では、当初は、この新たなベンチャー企業の特異性に注目が向けられた。その結果、異質性の発見に議論が集中してきた感がある。しかし、それら企業の長期的な成長過程に分析を進めると、ファーストステージの相違性を越えて、グローバル市場での競争に打ち勝つために必要とされる戦略行動の共通性が浮かんできた。もちろん、これらの共通性はあまりに抽象度が高いレベルでの共通性かもしれない。より具体的なレベルの戦略行動ではむしろ相違点が多く、創業時の相違、グ

ローバル化での初期対応の相違が、グローバル化をさらに展開する際の相違につながってくるかもしれない。こうしたより深い事例研究に基づく比較研究は、われわれの次の研究課題である。

### 【謝辞】

WPC (株) および (株) エルムの事例の作成にあたっては、菊池武恭氏 (WPC (株) 社長)、宮原隆和氏 ((株) エルム社長) に貴重な情報を提供して頂いた。菊池氏、宮原氏は度重なるインタビューにも快く応じてくれた。ここに記して感謝の意を表したい。

### 【注】

- 1) インタビュー調査 (2016年9月8日)
- 2) インタビュー調査 (2015年4月2日)
- 3) インタビュー調査 (2015年3月3日)
- 4) インタビュー調査 (2015年3月3日)

### 【参考文献】

- 神田良「オーストラリアの自動車産業・市場と経済」『自動車工業会 JAMA Magazine』(Vol.42 2008年6月)
- 琴坂将広『領域を越える経営学』(ダイヤモンド社, 2014)
- 嶋正「ボーングローバル企業の新機軸」諸上茂登・藤澤武史・嶋正編著『国際ビジネスの新機軸』(同文館出版, 2015)
- 高井透・神田良「ボーンアゲイングローバル企業の持続的競争優位性に関する研究」『情報科学研究』第21号 (2012)
- 高井透・神田良「グローバル SMEs (Small and Medium-Sized Enterprise) の戦略行動特性に関する比較研究」国際ビジネス研究学会第81回関東部会報告要旨 (2015年4月25日)
- 高井透「ボーングローバルカンパニー研究の変遷と課題」江夏健一・岸本寿生・桑名義晴編著『国際ビジネス研究の新潮流』(中央経済社, 2008)
- 高井透『グローバル事業の創造』(千倉書房, 2007)
- 藤澤武史・伊田昌弘編著『新多国籍企業経営管理論』(文眞堂, 2015)
- Antonella Zucchella and Paolo Scabini (2007), *International Entrepreneurship*, Palgrave.
- Aspelund, A. and Moen, O. (2001), "A Generation Perspective on Small Firms Internationalization: from Traditional Exporters and Flexible Specialists to Born Globals," *Reassessing the Internationalization of the Firm*, volume 11, 197-225.
- Cavusgil, S. T. & Night, G., (2015), "The born global firms: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization", *Journal International Business Studies*, 46,3-16.
- Freeman, S. Edwards, R. and Schroder, B. (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliance to Overcome Constrains to Rapid Internationalization", *Journal of international Marketing*, Vol. 14, No. 3, 33-63.
- Gabrielsson, M. (2005), "Branding strategies of globals", *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 199-222.

Hagen, M & Zucchella (2014), "Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms", *Management International review*, 54, 497-525.

Hennart, J.-F. (2014), "The Accidental International: A Theory of Born Globals". *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 117-135.

Ho Yin Wong and Bill Merrilees (2012), "Born Globals: How are they different?", *Advanced in International Marketing* 11 (23): 305-329

Jooly, V. K., Alahuhta, M., and Jeannet, J. P. (1992), "Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally", *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, 71-82.

Kanda, M, (2016), ELM: The Globalization of a Rual Company, H. Hill & R. Wickeramasekera "Global Business Today", 4th ed. MacGraw-hill Australia.

Kaur, S. & Sandhu, M. S. (2013), "Internationalization of born global firms: Evidence from Malaysia", *Journal of the Asia*

*Pacific Economy*, Vol. 19, 101-135.

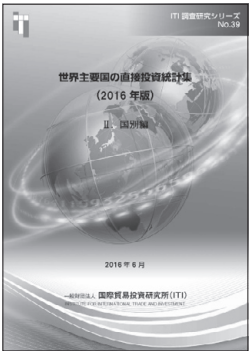
Knight, G. & Cavusgil, S. T. (2004), "Innovation ,organizational capabilities, and the born global firms," *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.

Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (1994), "Toward a Theory of International New Venture," *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, 45-64.

Rialp, A., Rialp, J. and Knight, G. (2005), "The Phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?" *International Business Review*, 14, 147-166.

Zhang, M., Tansuhaj, P. & McCullough, J. (2009), "International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China", *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 292-322.

Zucchella, A. and Scabini, P. (2007), *International Entrepreneurship*, Palgrave.



発行：2016年6月  
A4版 / 453ページ  
価格：70,000円(CD-ROM版)  
印刷イメージのPDF版とEXCEL形式のデータ編で構成。

※お問合せ、ご購入をご希望の方は下記までご連絡ください。

発行：  
**一般財団法人  
国際貿易投資研究所 (ITI)**  
〒104-0045  
東京都中央区築地1丁目4番5号  
第37興和ビル3階  
TEL：03 (5148) 2601  
FAX：03 (5148) 2677  
E-Mail：jimukyoku@iti.or.jp  
URL：http://www.iti.or.jp/

## 世界でも例をみない諸外国の直接投資統計を調べる統計年鑑

# 世界主要国の 直接投資統計集

(2016年版)

### Ⅱ・国別編 調査研究シリーズ No.39

#### 日本で唯一の直接投資統計の年鑑。

- ・1997年以来毎年発行。
- ・日本企業の進出が多い国・地域を中心に、先進諸国から途上国まで網羅した対内および対外直接投資統計を収録。収録国数：56か国(日本を含む)
- ・各国・地域の中央統計局、中央銀行、外国企業誘致促進機関等が作成する直接投資統計をもとに最新データを掲載

**【収録国・地域】**  
 アジア・太平洋地域 中国、香港、韓国、台湾、フィリピン、タイ、シンガポール、ベトナム、ラオス、マレーシア、ミャンマー、インド、バングラデシュ、パキスタン、オーストラリア、ニュージーランド  
 米州 米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、チリ、ペルー  
 欧州 英国、ドイツ、フランス、アイルランド、ベルギー、オランダ、ノルウェー、スウェーデン、フィンランド、デンマーク、オーストリア、スイス、スペイン、ポルトガル、ポーランド、チェコ、ハンガリー、ルーマニア、ブルガリア、エストニア、ラトビア、リトアニア、クロアチア、スロベニア、キプロス、ギリシャ  
 その他 ロシア、イスラエル、南アフリカ、トルコ

見本 <http://www.iti.or.jp/report/39.pdf> を参照ください。  
 ・姉妹統計年鑑の「世界主要国の直接投資統計集Ⅰ・概況編」を併用してお使いになると便利です。