

## サービス産業におけるボーングローバル企業の出現可能性と競争優位

村瀬 慶 紀

### The Emerging Possibilities and Competitive Advantage in Born Global Companies of Service Industry

Yoshiki MURASE

#### 要 旨

企業の国際化に関するプロセスは、これまで主に大企業を対象として、国際貿易（輸出入）、技術供与（アライアンス）、現地生産、販売子会社の設立、研究開発拠点（R&D）というプロセスで長期間にわたって形成してきたといえる。

しかしながら、1990年代初頭より中小・ベンチャー企業を中心に創業後もしくはその後まもなく、国際的な事業を展開する例がみられるようになり、これらの企業を“生まれながらの企業”という意味合いから「ボーングローバル企業」と呼ばれるようになった。その後、ボーングローバル企業に関するさまざまな研究が行われてきたが、共通していることは、それらの大半は輸出事業あるいはハイテク型の知識・技術集約型産業であった。一方で、一部の研究者からはボーングローバル企業のなかにサービス産業が含まれていることが指摘されはじめ、製造業と経営手法が異なるサービス産業におけるボーングローバルの出現可能性及び競争優位の解明に必要な諸理論を導出することが本研究の目的であった。その結果、文献研究およびケーススタディから以下の3点が明らかになった。

第一に、これまでのBGC出現の背景を考えると、国や産業、規模の大小を問わずに、創業と同時もしくはその後まもなく海外進出をしている傾向がみられることから、サービス産業においても多くのBGCが出現する可能性は十分にあるといえる。

第二に、資源ベース論、そこから派生したダイナミック・ケイパビリティ論、そしてメタナショナル経営論については、BGCの戦略行動の分析や競争優位を解明するうえで参考になると考えられる。

第三に、事例分析を行った結果、①海外進出においては、現地国のオファーによるプル要因が比較的多いこと、②企業単位ではなく、企業のなかの一事業部門が事業の多角化の一環で、新規事業の設立と同時に海外進出する可能性があること、③サービス産業の業界は多岐にわたっており、業種特性（労働集約型／資本集約型／知識集約型等）によって商品やサービスの提供方法が異なり、フランチャイズやマネジメントコントラクト等によるパートナーとの関係が重要になることが挙げられる。

**キーワード：**ボーングローバル企業 競争優位 ダイナミック・ケイパビリティ 知識移転

#### Abstract

One of the distinguishing characteristics of born global companies are the early age at which they venture abroad. In previous researches, the international process models of the companies that focuses on incremental and gradual process models such as import/export, alliance, establishing of a local production and selling subsidiary, and research and development center. It's predicated on long term until expanding overseas. Some scholars believe that born global companies are concentrated in import/export companies, high-technology industries. However, there is substantial evidence to suggest that the candidate for born global research is more widespread. In particular, it's including such industries as metal fabrication, furniture, process food, and customer products.

Therefore, this research aims to describe the emerging possibilities and competitive advantage in born global companies of service industry. We concluded that three factors as follows. The firstly is that born global companies can be found multinational, many industries, and large/small scale. The secondly is that born global companies assemble to support the theory of resource-based view, dynamic capabilities, and meta-national. The finally is that we should discuss classification service industries by the following characteristics.

**Keywords:** Born Global Companies, Competitive Advantages, Dynamic Capability, Knowledge Transfer

## 1. はじめに

企業のグローバル化が進展するなかで、企業や組織の形態が多様化してきている。企業の国際化へのプロセスに関する議論は、これまで大企業を中心に数十年という長い国内事業の期間を経て、国際貿易（輸出入）、技術供与（アライアンス）、現地生産、販売子会社の設立、そして研究開発拠点（R&D）というプロセスで形成してきたという流れが主流であった<sup>1)</sup>。

しかしながら1990年代初頭より、中小・ベンチャー企業を中心に創業後もしくはその後まもなく、国際的な事業を展開する例がみられるようになってきた。しかも1ヶ国ではなく、複数国への海外進出を創業と同時に展開し、成功を収める企業も出現するようになってきた。これらの企業は、“生まれながらのグローバル企業”という意味合いから「ボーングローバル企業（Born Global Companies）：以下BGCと記す」といわれている<sup>2)</sup>。

これまでBGCをはじめ、早期に海外進出する企業に関する様々な研究がなされてきたが、そのなかで共通していえることは、北欧諸国を中心に出現するケースが多く、その大半は輸出事業あるいは情報技術、エレクトロニクス、バイオテクノロジーといった知識・技術集約型産業であった。したがって、BGCは産業特殊な現象なのか、疑義が生じるところである（中村，2010）。

一方で、企業の海外進出動向をみると、非製造業、いわゆるサービス産業の躍進がみられる。例えば、経済産業省が2017年4月に発表した「海外事業活動基本調査（2015年度実績）」によると、日本における海外進出先国現地法人分布の状況では「製造業」（11,080社）、「非製造業」（14,153社）であり、製造業以外の産業の海外進出が伸びてきているといえる。特に、サービス産業の海外進出においては、基本的に輸出入ではなく、合併事業あるいは完全所有子会社等によって、現地子会社を設立することになる。

また、BGCが出現するようになった背景としては、①世界中で貿易や投資への障壁が減少してきたこと、②消費者のライフスタイルや嗜好が世界中で収斂し始めてきたこと、③輸送やコミュニケーションの技術に関する進展がみられること、④国際的な経験を有する人材が増えてきたこと等が挙げられる<sup>3)</sup>。

これらの企業を取り巻く環境の変化は、サービス産業の海外進出を加速する動機にもつながり、国際的な事業を展開する障壁が低くなったことがいえる。また、一部の研究者からは、デンマークでみられるBGCは、金属製造、家具、加工食品、消費者向け製品といった産業を含んでいると指摘しており、BGCのなかにサービス産

業が含まれていることが示されている（Madsen & Servais, 1997）。

そこで、本研究は中小・ベンチャー企業が多いサービス産業におけるBGCの出現可能性について、理論及びケーススタディの視点から検証することが目的である。

具体的には、まずBGCの特徴について先行研究を整理し、サービス産業への適用可能性について考察する。そのうえで、サービス産業がBGCとして事業展開する場合の課題について検討し、実際にサービス産業のBGCとして事業を展開している数少ない事例を参考に、BGCの将来的な研究分析の視点について明らかにする。

## 2. BGCにおける先行研究の整理

### 2.1 BGCの特徴－従来の多国籍企業との相違点－

「ボーングローバル」という名称が用いられたのは、オーストラリアのマッキンゼー社の報告書といわれ、北欧諸国やアメリカのシリコンバレーで数多くみられている（McKinsey & Co., 1993）。その理由としては、地理的に近接しあっているヨーロッパにおいて市場にアクセスしやすい点や国際的なベンチャー企業が出現しやすい産業集積地という地理的特性が挙げられている（中村，2010）。

さらに今日においては先進国（オーストラリア、デンマーク、日本、およびアメリカなど）のみならず、新興国（中国やインドなど）においてもBGCが見受けられるとの指摘もある。BGCはこれまでは小さい国内市場にしか存在しないとされてきたが、世界中で著しい数で出現し続けていると指摘されている（Cavusgil & Knight, 2009）。

BGCにおける経営手法の特徴については、その大半が「差別化戦略」を採用していることが挙げられる。すなわち、大企業のように豊かな経営資源を有しているわけでもなく、スケールメリットを追求したコストリーダーシップ戦略は採用できないため、ニッチ市場に対して特徴的な製品を投入することにより、顧客のロイヤリティを刺激している。企業は顧客の要望に対応しカスタマイズされた製品を提供することによって信頼感を醸成し、中小企業ならではの強みを生かして競争優位を獲得するという経営戦略である。

一方で、BGCの大半は輸出を通じて国際的な拡大を行っている（OPEC, 1997）。多くのBGCは海外への出荷を行うのにFedExやDHLのような外部の輸送会社に依存している傾向がある（Cavusgil & Knight, 2009）。BGCはいわゆる「ネットワーキング・ケイパビリティ」が創業の初期段階で海外進出する際に重要な要素となっており（例えばRasmussen, et al., 2001）、大

規模な競合他社との差別化や予期せぬ出来事に対応できる能力を補うために、しばしばパートナーによる補完的な協働が必要となる (Oviatt & McDougall, 1994)。それは資本調達から市場への参入方法、マーケティング・ノウハウまで多岐にわたっている。

中村 (2010) は BGC が有するネットワークの特性として創業者やそれに代わる企業関係者の以前に構築された人間関係を最大限に活用していること、ネットワークの紐帯は、強い場合のみならず、弱い場合も存在すると述べている。そして弱いつながりほど、優位性を発揮する場合があるとも述べている。ネットワークの関係が強固になるほど、特定のネットワークに過度に依存し、新たな知識の獲得や学習機会を阻害し、企業の適応行動に制限をかけることになるからである。

特に既存の企業（漸進的な国際化プロセスを経て海外進出を展開する企業）と BGC の違いについては、Holthbrügge & Enblinger (2005) が BGC が出現しやすい経営環境について着目し、市場の状態と企業が有する資源との関係で BGC の出現可能性について次のような仮説を導出している。

A: 母国市場での市場規模と競争の程度が小さければ小さいほど、BGC の出現可能性は高い。

B: 市場のチャンス（市場規模、市場の成長、顧客の重要性）が大きければ大きいほど、BGC の出現可能性は高い。

C: 知覚された市場リスクの程度が低ければ低いほど、BGC の出現可能性は高い。

D: 知識や技術の強度、産業のグローバルな性質が高ければ高いほど、BGC の出現可能性は高い。

E: 企業の規模が小さければ小さいほど、また創業からの年数が短ければ短いほど BGC の出現可能性は高い。

F: 企業や創業者が公式および非公式のネットワークにうまく統合されていればいるほど、BGC の出現可能性は高い。

G: 企業の創業者あるいはトップマネジメントチームの国際性（国際的な経験、外国語の能力、家族のバックグラウンド、年齢）が高ければ高いほど、BGC の出現可能性は高い。

H: 製品の独占的優位性が高ければ高いほど、BGC の出現可能性は高い。

I: 企業の R&D 強度やイノベーション率が高ければ高いほど、BGC の出現可能性は高い。

J: 企業の財務的資源や借入資本へのアクセスが良好であればあるほど、BGC の出現可能性は高い。

A に関しては、既述のとおり先進国、発展途上国を問わずに BGC の出現が確認されていることから、母国市場の市場規模や成長性の大小は問わないことが考えられ

る。したがって母国市場の要因（プッシュ要因）よりも B で言及しているような海外進出先国の市場要因（プル要因）による出現可能性が高いことがいえる。さらに、C のような市場のリスク（政治経済や地政学的なリスク、法律、商慣習等）が少なく、D のように外資系企業に対する国の姿勢が寛容であればあるほど、海外進出への障壁は低くなるが、BGC の経営者は積極的にリスクを取りにいくという分析も存在する。

また A～D のように国や市場の要因のみならず、企業の要因に依るところが大きいと考えられる。それは E で述べられている企業の規模や社歴のみならず、F のネットワーク、G の経営者の国際的な経験、H の製品やサービスの独占的優位性や I の R&D あるいはイノベーションの生み出す環境、そして J のようにそれらを支援する財務的資源の安定が重要になってくる。

このように母国や海外進出先国の要因、そして企業の経営資源や製品やサービスの独占的優位性による要因が BGC の出現可能性に影響している。一方で当然ながら、これらの要因は既存の企業との大きな違いとはいえず、企業に求められる競争優位に必要な条件という点では、むしろ重複する点も多いといえる。

一方で明らかに異なる点といえば、BGC の経営者は、企業の創業当初から“世界をひとつの市場”と考える傾向がある (Cavusgil & Knight, 2009)。BGC は、創業と同時にしくはその後まもなく海外進出するとなると、場合によっては国内事業を行わずに国際的な事業のみを展開するケースも十分に考えられる。“間違った場所に生まれてしまった企業”として母国では競争劣位にある企業でも、やり方次第では競争優位を獲得することができると考えられている。

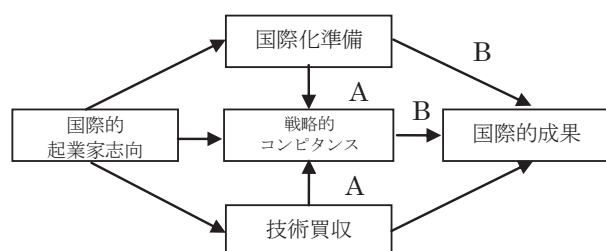
したがって、多くの BGC 経営者は強力な起業家志向を持っているといわれている。起業家精神の強弱は、単に精神的な要素のみならず、戦略的革新に役立つところの基本的姿勢ともいえる。特に BGC のように海外に事業機会を見出す経営者の場合、「国際的起業家精神 (international entrepreneurship)」と呼ばれており、これを醸成・発揮するために適切な組織文化、組織的態度および経営戦略を解明するためのものである (Zahra & George, 2002)。

また、起業家精神と戦略的活動、さらには起業家精神と企業業績との間には共に正の相関があるという研究もある (Covin & Slevin, 1991)。

BGC の大半である中小企業における国際的起業家志向の概念モデルを構築した Knight (2001) によれば、国際的起業家志向は、「戦略レベルによる国際化のための準備」、「戦略的コンピタンス」、および「技術買収」の 3 要素と結びついており、国際化のための周知な準備



と技術買収が戦略的コンピタンスを強化し（A）、結果として国際化のための周到な準備と戦略的コンピタンスの2要素により国際的成果が実現される（B）ことを明らかにしている（図表1）。



図表1 起業家志向により期待される成果を上げるための概念モデル (出所) Knight (2001) p.164.

## 2.2 BGCの経営戦略—先行研究との比較に基づいて—

これまでの国際経営論における海外直接投資に関する代表的な理論としては、企業の経営資源、競合他社への対応、さらには現地の法律、制度、商慣習を含めた分析が必要であり、その萌芽的理論としてハイマー＝キンドルバーガー（Hymer and Kindleberger）の理論がある。同理論は、海外直接投資を展開する国において、地場企業及び外資企業がそれぞれ有する優位性について明らかにしている。

地場企業の優位性は、消費者ニーズ、ビジネスの法的・制度的枠組、地域あるいは業界における商習慣について精通していることである。外資系企業がこれらの知識に関する情報を入手、活用するには、時間的あるいは経済的コストを要することになる。それは海外進出先国への移動、コミュニケーション、情報伝達、意思決定等、広範囲にわたるコストを指している。

外資企業の優位性は、世界あるいは特定の地域で多くの消費者が認知あるいは評価されたブランディングの所有、特殊なネットワークを含めたマーケティング戦略の保持、一般的に入手できない、あるいはパテント化された技術へのアクセス、資金源への有利なアクセス、優秀な経営者チーム等による規模の経済や豊富な経営資源を最大限利活用することで、外資企業は地場企業に比べて不利な点を補うことができると述べている。

しかしながら同理論は、特に外資企業の優位性について大規模な企業を対象に考察されており、BGCを含めた中小・ベンチャー企業には適用できないといえる。

続いて、Raymond Vernonの製品ライフ・サイクル理論（以下「PLC理論」という）について考察する。通常のPLC理論のように製品の導入期、成長期、成熟期、衰退期という一連のライフサイクルパターンが存在するが、同理論はそれに加えて貿易あるいは海外直接投資との関連を先進国と開発途上国のそれぞれから比較分析し

ている。

しかしながら、BGCは先進国、開発途上国を問わず、しかも国際的な事業を展開するまでの期間が非常に短いことから、BGCには適用できないといっている。さらにBGCは所得が低い開発途上国でも存在が認められており、且つ輸出事業が多いことが多くの研究者によって明らかにされているからである。

次に海外直接投資における主要な理論として、内部化理論と折衷理論についてBGCとの関連を基に検討する。

まず、内部化理論の「内部化」とは、企業内部に市場を創り出すという考え方である。企業が保有する製品や技術、情報などを市場で競合他社に対してライセンス契約や資本提携等を行うのではなく、市場に代わる存在を企業内部に創り出す独占的戦略である。内部化理論の意義は、正規市場を通じた市場取引を回避することによって、企業は組織内部を最大限利活用し、さらに外部市場での過大な取引コストを克服することによって、外資企業の優位性を獲得し、さらには不完全な市場での貿易や海外投資を回避することが主張されている。同理論は、サービス産業にも適用することが可能となっており、例えば村瀬（2009）は日系のホテル企業を事例に、航空系のホテルは、親会社である航空会社が就航する路線に沿う形で海外進出を展開してきたと述べている。これは、日本人の日本人による日本人のための日系企業特有のマーケティング戦略とも関連しており、まさに企業内部に一種の日本人を対象にした市場を創り上げている典型例であるといえる。

しかしながら、同理論は外部市場での取引コストを回避するための方策として内部化の意義が主張されているが、実際には内部化を行っても同様にコストが発生し、すべてのケースにおいて外部市場における取引コストを上回することは疑わしいとの指摘も存在する（例えば、長谷川、1998）。

また、BGCにおいては既述のとおり外部市場との緩やかなネットワークの関係性が重要になるため、ライセンス供与やフランチャイズによる地場企業との連携も重要になってくることから、市場取引か内部化かといった二分法で議論することは適切でないといえる。

最後に折衷理論（OLIモデル）について考察を加えることにする。折衷理論とは、Dunningによって提唱され、これまで多国籍企業の生産活動（またはサービス活動）に関する説明として、産業組織論、産業立地論、内部化理論など個別にアプローチされていた3つの議論（所有特殊的優位性、立地特殊的優位性、内部化優位）を統合し、それぞれの優位性を生かすことで直接投資の意義を説明しようと試みた。

所有特殊的優位性とは、多国籍企業が生産活動を行っ

ている国において、他の企業（現地企業、海外企業）以上に保有している競争優位性のことである。先に取り上げた日系ホテル企業では、日本の海外旅行者の誘致を目的とした海外進出であるため、グローバルな視点というよりは、海外での行動に不安な日本人旅行者の活動拠点として、日本国内で熟知されているブランド力を活かし、日本人を囲い込めるところが競争優位性であったと解釈できる。

次に立地特殊の優位性とは先述した競争優位性を持つホテル企業がその付加価値をどこで実施するのかわることができる競争優位性のことである。例えば、需要の規模と成長、外国企業に対する受入国政府の方針、受入国の一般的な政治的、社会的、経済的安定性などを考慮して海外進出先国が決定される。

日本のホテル企業の立地戦略は、日本人の海外旅行先に点在し、プル要因によって進出していることから、日系企業にとっては大きな市場であり、海外進出の動機であった。

最後の内部化優位については、先述したとおりである。

折衷理論は、海外直接投資について「なぜ」海外での事業が可能になるのか、「どの国」で事業を行うのか、「どのような参入方式」で国際的事業を行うのか、以上の3点について包括的に検討された理論はこれまでに存在せず、それぞれの優位性において重複する点が存在するとの批判は一部の研究者であるものの、現時点での国際経営論の一般理論としては最も完成度の高い理論のひとつとして評価されるべきとの意見が多いといえる（例えば中村，2010）。

一方でBGCにおいて海外直接投資に関する既存理論を適用できるのか検証したところ、企業の規模、海外で事業を展開するまでの期間、さらには海外進出先国における制約等において適用できない点が少々散見される。そこでBGCを対象にした先行研究では、いわゆる資源ベース論（Resource Based View）を用いて分析を行っているものが多い（例えばYeoh, 2000；Rialp and Rialp, 2006）。

資源ベース論は、経営戦略において企業もしくは組織が有する「内部の資源」に焦点を当てて、経営資源から生じる競合他社にはない異質性や非移動性に着目している。具体的には、以下の4つの資源特性が考えられる。

①経済価値（Value）：企業もしくは組織が有する経営資源が価値のあるものであることが第一条件となる。これは外部の環境から生じる事業機会を有効活用し、競合他社の脅威を無効にするということを指している。

②経営資源の希少性（Rarity）：現在、企業もしくは組織がおかれている競争環境のなかで、潜在的あるいは顕在的な資源を有していること。特に潜在的な研究開発への投資は、将来的に競争優位として顕在的に成長することが重要な要件となる。

③模倣困難性（Inimitability）：競合他社による模倣が継続的に困難なことを意味している。特に労働集約性の高いサービス産業は、ルーティンワークが中心であることから、オペレーションにおいては比較的模倣が容易であるといえる。したがって同産業が模倣困難性を高めるには、生産性の向上や事業の多角化による収益向上、労働集約型から知識集約型への転換が重要となる。

④組織の支援（Organization）：従業員のモチベーションに関係する報酬体系や管理手法などの支援を指している。特にグローバル企業に関しては、国境を越えて多様なネットワークを生かして経営資源を有効活用する。

したがって、1つの商品やサービスが提供されるまでのプロセスが良い意味で曖昧であり、例えば営業部門（マーケティング担当）と技術部門（レストランの調理担当）の能力が結合して新たな商品やサービスが創出することが考えられる。

これらの概念は、それぞれの頭文字を取ってVRIO分析（Value、Rarity、Inimitability、Organization）と呼ばれており、資源ベース論による分析を行う上では重要なツールとなっている。

さらに、持続可能な競争優位（Sustainable Competitive Advantage）を獲得していくには、経営資源のなかでも目に見えない技術、スキル、マネジメント、ノウハウ等の暗黙知をベースとした無形の資源が重視されている。資源ベース論では、特にマネジメントレベルでの暗黙知こそが上述のような経営資源を有効活用するための能力（コンピタンス／ケイパビリティ）といえる。高井（2007）は、この能力は望まれる結果に向けてリソースを配置する企業のキャパシティあるいは資源間の相互作用を通じて時間をかけて開発される「企業の特長的能力」と位置づけている。

ところで、資源ベース論に立脚したBGCの分析については、何人かの研究者によって既に実施されている。例えばRialp and Rialp（2006）は、スペインの輸出を中心とした製造業を対象に実施し、人的および組織的な資本資源の双方がBGCの成功に重要な影響を与えていることを明らかにした。また、Weerawardena, et al.（2007）は、BGCの国際化および国際的業績において最も重要なケイパビリティは、内部に焦点を当てた学

習ケイパビリティ、ネットワーキング・ケイパビリティ、そしてマーケティング・ケイパビリティであると述べている。そのうえで、国際的な起業家精神志向、これまでの国際経験、一般的な学習志向等から生じるケイパビリティはBGCの創業、さらにはそれを促進する知識集約製品の開発を導くことになる」と述べている。

BGCは大規模な多国籍企業に比べて量的に十分な財務的もしくは人的資源に欠ける点が指摘される。また、競合他社は、可視的で有形な資源（例えば工場、設備、原材料等）は模倣されてしまう可能性はあるかもしれないが、一方で例えばマーケティング・モードを生み出す特異な知識集約的志向性、慣行、あるいは工程を模倣することは不可能である。

このように時間のかかる「プロセス」や企業が得た「経験」によって獲得された知識のようにアウトプットまでの因果関係が曖昧であり、社会的に複雑な知識は、むしろ弾力的で柔軟な中小企業の方が獲得しやすい環境であるといえる（Liesch and Knight, 1999）。

Knight and Cavusgil (2004) もBGCの事業成功には、無形資源やケイパビリティ、さらに具体的にいえば、ノウハウ、技能、経験といった暗黙知の利活用が重要であると述べている。

近年では、「ダイナミック・ケイパビリティ論」の視点からBGCを分析する研究も進んできている。

同理論は、資源ベース論と密接な関係にあり（例えばEisenhardt and Martin, 2000）、特定の組織の目標や目的を達成する企業の能力を説明するのに、ケイパビリティに着目して分析し明らかにしている。すなわち、企業が組織的資源を「探知」、「獲得」、「統合」、「再配置」、そして「更新」するための能力を指している。事業を選択した市場で優れた成果が達成できる方向に向けて組織の資源、業務上の慣行（資源の活用体制）、および能力を動員（資源の活用方法）するために活用されるものである。

また「ダイナミック」とは、進化する経営環境の中で調整・統合するための経営者の能力を指している（Teece, et al, 1997）。したがって、BGCが生まれながらのグローバル企業として創業時もしくはその後まもなく国際事業に進出できる理由や、BGCが有する競争優位を解明していくためには、BGCが組織内部に有するケイパビリティと関係があるのではないかと考えられている（McDougall, et al, 1994）。特に新規市場が出現、もしくは既存市場が革新されるときに、所有する自社の経営資源を再配置し、効果的に利活用するための能力との関係が強いと考えられている（Eisenhardt and Martin, 2000）。換言すれば、企業の知識ベースのなかに新知識を取り入れる際のプロセスと関係している（例えば

Liesch and Knight, 1999）。

したがってBGCの競争優位を解明するには、資源ベース論、さらにはダイナミック・ケイパビリティ論の視点から検証することが可能であり、特に中村（2010）のいうように経営資源が限られているBGCがグローバル市場で生き残りを成功するための理論的根拠を2つの理論は提供しているという指摘も存在する。

また、新たな分析対象として「メタナショナル経営論」からのアプローチも散見されはじめてきている。すなわち、メタナショナル経営とBGCとの関係について論じている研究もスタートしてきている（例えば何, 2011）。

メタナショナル経営とは、国際経営論における伝統的な企業形態（マルチナショナル企業、グローバル企業、インターナショナル企業、トランスナショナル企業）に次ぐ企業もしくは組織形態を表す概念であり、「メタ（meta）」というギリシア語（beyond「超越する」という意味）から生まれた用語で、本社が立地する本国はもちろんのこと、子会社、関連会社、さらには提携企業において価値創造のために、世界中に散在するさまざまな知識を感知、確保し、それを移動、融合し、変換、活用していく組織形態のことである。

Doz et al (2001) は、21世紀の新しいモデルとして提示されたメタナショナル経営の特徴として、自国至上主義、自前主義、先進国至上主義等から脱却し、ナレッジエコノミーといわれているように、世界に散在する「知識」を獲得するための競争が、新たなグローバル経営の戦略として重要になると述べている。すなわち、本社・子会社、企業もしくは組織の内部化、先進国・開発途上国に関係なく、イノベーションの源泉を利活用していくことの必要性を説いている。例えば、「グローバル統合」もしくは「現地適応」のどちらかを選択するという二者択一（既存概念）の考えから脱却しなければならない。グローバル統合はあくまでも本社の考え方をあらゆる分野で統合させるのではなく、また現地適応においてもあくまでも現地のためであるといった考え方ではないという理解からスタートしていかなければならない。会計処理やマーケティング活動は本社主導で行い、製品やサービスの開発や人材育成は現地主導で行うという場合も考えられるからである。また、現地で成功した事例は本社も含めて第三国でも移転・応用できる可能性も十分に考えられる。

桑名(2008)はDozらの主張を受けて、将来のイノベーションにつながる新しい知識を世界中から競合他社よりも早く感知・獲得し、組織ユニット間で移転・活用していくことが重要であると述べている。

メタナショナル経営を実践するうえで必要とされる能力は、大きく分けて3つのプロセスがあると述べている。



第1段階は、新しい知識や市場を感知(sensing)し、それにアクセスできる能力である。例えば世界における消費者のニーズやライフスタイルが収斂してきていることや、原材料、部品、コンポーネントが世界共通のプラットフォームで確立してきていることが挙げられる。これは業種を問わず、世界中の消費者に世界標準化された製品やサービスの販売が促進されたことを意味している。

したがって、知識や市場を感知するということは、これまで存在していなかった製品やサービスを開発したり、市場を新たに創造することも含まれている。場合によっては研究開発に必要な投資の意思決定が求められる場合もある。しかしながら、事業に成功すれば世界中で目の目を見ることができるとも期待される。BGCについていえば、国際市場での事業遂行において、かなりの積極性と攻撃性を備えている(Cavusgil & Knight, 2009)。また Zhou (2007) は起業家精神に関わる3つの局面(積極性、革新性、リスクテイキング)のなかで、特に「積極性」については最も影響力が大きく、次いで革新性、リスクテイキングと続いたことを明らかにした。

第2段階は、新知識を機動化し(mobilizing)、イノベーションを実際に創出する能力である。特に第1段階で感知した新たな市場への可能性を具現化するために、社内ネットワークを通じて活性化・機動化させる能力である。特に機動化において求められる能力は、①入手した知識を本国や第三国に移転する能力(moving capabilities)、②新しく入手した知識をイノベーションの創出のために融合できる能力(melding capabilities)の2つで構成されている。これらの能力は知識移転と密接に関係しており、ネットワークとしての紐帯(例えば Ghoshal et al., 1994)や組織ノード間の信頼性(例えば Mayer et al., 1995)との関わりが組織内の知識共有や移転を促進すると考えられてきた。また、地理的に分散した人々を心理的に結びつける「グローバル接着剤」(global glue)や、ゲートキーパー(例えば Allen, 1977)といわれているようなナレッジブローカーの存在も重要になっている。

第3段階は、知識を活用してイノベーションを創出したのち、日常のサプライチェーンを軌道に乗せ、売上や利益の拡大を図る能力(operationalizing)である。この能力はマーケティング活動と密接に関係しているが、Dozらはメタナショナル経営を実践するうえでは、個別最適ではなく、「グローバルな全体最適」への対応が重要であると述べている。また、これらの能力を獲得するためには、柔軟性やイノベーションの受け入れを重視する企業文化が重要になってくる。例えば競合他社との関係は、単に「競争関係」と捉えるのではなく、時には共存をしながら差別化を図っていくことも必要となる。実

際にメタナショナル経営を実践している企業は、積極的に現地のビジネスに精通している専門家をヘッドハンティングしたり、アライアンスをはじめとした戦略的パートナーを構築することで、グローバルなサプライチェーンを確立する企業も多いといわれている(中村, 2010)。

さらに、近年ではこのメタナショナル経営とBGCのマネジメント手法が類似しているのではないかという指摘も存在する(例えば何, 2011)。中村(2010)は両者の類似点と相違点について以下のように整理している。

類似点に関しては、①今日のグローバル知識経済の時代に出現し、成長している、②産業や技術の特徴として、ICTやナノテクノロジー等をはじめとした知識集約型産業に属するものが多い、③創業当初は十分な経営資源を持たない段階から出発する、④本国に立脚した競争優位性を持たないので、世界に散在するさまざまな知識を感知、確保し、それを自社に移動、融合させ、変換、活用して、売上や利益の拡大を図る、⑤「自国至上主義」、「自前主義」、「先進国至上主義」の先入主から脱却している、⑥競争劣位にある企業でも、国際ビジネスのやり方次第では大規模なグローバル企業へと成長する可能性がある、⑦BGCは世界中の連携企業から学び差別化によるグローバル・ニッチ戦略を採るが、メタナショナル企業も世界中に拡散している知識から学ぶ、⑧国際化の発展段階が、双方共に速くて途中の段階を飛び越す場合もある、などである。

相違点については、まず企業規模に関してBGCはベンチャービジネスあるいは中小企業なので、BGCの方がメタナショナル企業より比較的規模が小さいといえる。国内市場の規模についても一般的にBGCの方が小さいといえる。

BGCは国内市場の規模が小さいので海外市場進出の動機がより積極的に働くのである。

最後に経営主体については、BGCの場合は豊富な国際的な経験と知識を有する起業家であるが、メタナショナル経営の場合は複数のそのような経営者たちによって組織されたチームである、と類似点及び相違点を分析している。

BGCの原点は「間違った場所に生まれた企業」さらには「隠れたチャンピオン」(hidden champions)といわれているように国際的にニッチな戦略を採っていることが窺える。

### 3. サービス産業における BGC の適用可能性 ーサービス産業における海外進出の特徴からー

サービス産業が海外進出を行う場合、製造業のようにモノによる「輸出」を行うことは原則的に考えられない。特に対人サービスを伴う労働集約型産業は、現地子会社またはそれに代わる存在を設立（置）し、現地の消費者や従業員、取引業者、業界連合、行政、さらには政府との関係を維持しながら企業活動を行っていかねばならない。

サービス産業のひとつである小売業の海外進出を例に挙げる場合、いくつかの研究対象がある。

第一に、参入動機・参入方法である。これは参入動向に関する実態の把握に関する研究（Hollander, 1970）であり、「だれが」「いつ」「どこに」「なぜ」国際化するのかという点を中心に明らかにされた。具体的には、時期や規模を含めた海外進出先国の動向や、参入方法（合弁会社、完全所有子会社、フランチャイズ等）、そして参入動機（プッシュ要因（国内市場の飽和）もしくはプル要因（海外市場の魅力））を解明することに主眼が置かれていた。

サービス産業が国際的な事業を成功させるには、企業の経営資源を有効させることのみならず、海外進出先国の市場環境、法的規制、経営戦略、その他（例えば株主や取引業者からの圧力等）の複雑な要因が関係してくる（OXIRM, 1997）。さらに、Alexander（1997）は小売業の参入動機を4つの類型（「土着的」、「能動的」、「受動的」、「発展的」）に分類したうえで、「国内市場の成熟化（プッシュ要因）」と「国際市場におけるビジネスの発展（プル要因）」の視点から各企業の参入動機を分析している。

第二に、サービス産業（特に小売業）に関する国際化研究が成熟してきたのち、多くの研究者は企業の戦略パターンを対象とするようになった（例えば向山, 1996；矢作, 2002）。

矢作（2007）が検証した内容によると、これまでの戦略パターンの研究視点は、市場と企業組織の2つに整理できる。企業組織については、企業の経営資源や進出の業態に着目したうえで、国際的な事業を進めていくうえで求められる商品、業態、知識に集約できる。

商品に関しては、マーケティングの視点から取扱商品の価格、品質、品揃えのみならず、近年ではプライベートブランド（PB 商品）の競争力も重要になり、ある種の輸出に近い現象ともいえる。日系企業でいえば既にイオンやイトーヨーカ堂、さらには大手コンビニエンスストアも含めて PB 商品による競争優位を獲得しようとしている。

もうひとつは店舗運営、物流システム、フランチャイ

ズの手法も含めた経営ノウハウに関する知識移転である。サービスのオペレーションについては、現地従業員の人材教育とも関係することから、サービス産業においては知識移転が重要となる。製造業と大きく異なる点は、生産過程において下請工場やアウトソーシングで委託する場合が多数存在し、製品と工場を「分離」して輸出することが可能であるが、サービス産業では一般的に商品と店舗の分離が困難である。これは生産と消費の「同時性」といわれているように（例えば飯嶋, 2001）、外食産業であれば調理師による調理（生産）と顧客による飲食（消費）が同じ店舗内で同時に行われたり、教育機関の授業であれば、教師による授業（生産）と学生による聴講（消費）が同じ教室内で行われるように、サービス産業は装置産業であり労働集約型産業であるともいえる（稲垣, 1991）。

さらにいえば、サービスの商品特性は基本的に「無形」であり、換言すれば暗黙知の知識移転が重要になる。つまり労働集約性の高い産業であれば、顧客への対人サービスを実践する現地従業員への教育が重要となり、知識移転を効率的あるいは効果的に促進することが重要となる。

サービスの特性として挙げられる無形性のなかには、暗黙知の知識移転も含まれているが、Clark et al（1996）によると関係ベース・サービス（Contract-based services）といわれているようなサービス提供者や顧客が国境を超えて事業を展開するようなケースの場合、「無形性の知識移転の割合が高くなるほど、移動障壁（Mobility barriers）や文化の不明瞭性（Cultural opacity）が高くなる」、さらには「文化の不明瞭性が高くなるほど、外国企業のマーケットシェアが低くなる」ことを明らかにし、無形性がサービス産業の知識移転あるいは国際事業への進出に少なからず影響を与えているといえる。

したがって、BGC の競争優位を分析した先行研究にみられるように、「見えざる資源」（intangible resources）の役割が事業活動の成功に影響するともいわれている（Rialp and Rialp, 2006）。

特にサービス産業における BGC を考察した場合、ダイナミック・ケイパビリティ論とメタナショナル経営のアプローチによって国際化を促進する理由や競争優位を解明できるのではないかと考える。

ダイナミック・ケイパビリティによる分析は、大きく分けて①内部に焦点を当てた学習ケイパビリティ、②ネットワーク・ケイパビリティ、③マーケティング・ケイパビリティの3つの視点から分析できる。

内部に焦点を当てた学習ケイパビリティに関しては、企業もしくは組織内で発生した情報を取得、普及、およ



び活用が含まれている。換言すれば、社内で取得した情報を経営者が国際的な目標を達成する知識に転換させる能力のことである（Weerawardena, et al., 2007）。企業は外部環境への挑戦に対処できる知識を開発するために、内部で獲得した知識を活用する傾向にある（Autio, et al., 2000）。

学習ケイパビリティは、技術的なイノベーションとも関連しており、企業が市場や他の外部環境において変化する状況に対応することを可能にする能力とも捉えられている（例えば McEvily and Chakravarthy, 2002）

ネットワーキング・ケイパビリティに関しては、Sharma and Blomstermo（2003）で指摘されているように、知識とネットワークの関係性を強調する能力であり、BGC の理論構築において適切であると述べている。Coviello（2006）は、ネットワークの中で特に市場へのアクセス、資金調達、流通チャネル、および国内外で研究開発を行う際の窓口として仲介する際の役割は、BGC を初期段階から支援する意味で重要であると述べている。

マーケティング・ケイパビリティに関しては、BGC は差別化戦略を採る傾向にあり（Cavusgil & Knight, 2009）、自社の資源を用いて買い手のニーズに焦点を当てるスペシャリスト戦略により国際市場を標的にする能力のことである。

Madsen and Servais（1997）で指摘されているように、これらの戦略は、国際市場を効果的な標的とする場合に重要であり、主としてニッチ市場に製品やサービスを位置づけることが多いといわれている。

以上のような3つのケイパビリティを最大限利活用していくには、これらに加えて経営者の優れた資質（国際的起業家精神志向、以前の国際的経験等）が組み合わされて発揮できるといわれている（Cavusgil & Knight, 2009）。

換言すれば、それはBGCの経営者がプロアクティブ、リスクテイキング、イノベティブという国際的な起業家精神を体現しているともいわれている（Zucchella et al., 2007）。

## 4. サービス産業における BGC の事例分析

### 4.1 BGC を対象としたこれまでの事例研究

BGC の事例研究においては、国内外を問わず盛んにおこなわれているが、その対象は大半が情報技術、エレクトロニクス、バイオテクノロジーといった知識・技術集約型産業もしくは輸出を主とした製造業に焦点を当てているケースが多かった（中村, 2010）。BGC のなかで「最もボーングローバルな企業」（most born global）は、

優れた輸出実績をあげていると述べられていたり（Kuivalainen, et al., 2007）、国際化の初期段階で BGC は、輸出によるアプローチが好まれているという指摘も存在する（Cavusgil & Knight, 2009）。

近年では、BGC は国、企業、産業も多岐にわたって出現してきており、専ら事例研究の対象となるのは、BGC の戦略行動の特徴であった。BGC は伝統的な多国籍企業と比べて、確かに国際事業までのスピード（時間軸）と、顧客や市場の開拓をはじめとした現地での事業展開（空間軸）に関しては、特異な行動をとるといわれてきた。しかしながら、BGC の研究が進んでいくにつれて、BGC 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のではないか、という指摘も散見されはじめてきた（高井・神田, 2017）。

したがって、本章ではそのような新しい知見も考慮して、サービス産業における BGC は伝統的な多国籍企業、さらには他産業の BGC に比べてどのような類似点、相違点さらには研究上の留意点があるのかを考察していきたい。

### 4.2 俺の株式会社の事例

俺の株式会社は、1991 年に設立した（1 号店は 1990 年に開業）ブックオフの創業者である坂本孝氏が代表取締役社長として創業した新たな業態の外食チェーン店であり、「俺の〇〇〇〇」とインパクトのあるネーミングでフレンチ、イタリアン、割烹、焼肉などの多様な店舗を展開し、高級料理店の有名シェフをヘッドハンティングし、2017 年現在国内 34 店舗、海外 4 店舗を運営している。開店当初はビジネス業界でも注目され、“原価率 60% で高級店の 1/3 の価格で提供する”ことを合言葉に連日行列ができる盛況ぶりとなった。

同社のビジネスモデルは、「立ち席」を導入して回転率を上げること（1 日 3 回転を目標としている）で、上述のモットーを達成している。

また、人材育成システムもユニークであり、一般的にはセコンドシェフ（副料理長）になるまで約 10 年かかるといわれているが、同社ではそれを 2 年で達成できるプログラムを導入し、これまでの徒弟制度の代表例である皿洗いや清掃業務に注力する時間を大幅に削減し、社内でメンターがマンツーマンで OJT を通じて指導を行っていくシステムを全店で導入している。これによって一流の料理人を目指して入社した新卒社員が入社直後から高級食材に触れ、即戦力として成長できる機会を積極的に提供することでモチベーションの向上にも努めている。社長自身も同社ホームページ上で「料理人をはじめ全従業員の幸せを追求する会社」と述べている。

一方で同社は 2012 年 11 月に創業し、それからわずか

3年後の2015年に中国、香港、韓国にFC（フランチャイズ）形式で出店を行っている。

例えば中国への進出に関しては、中国の大手外食チェーン「小南国」から出店を要請されて、2015年5月に上海の新天地に出店したという経緯がある。実質的には合弁事業で店舗設計に関するノウハウ、料理人や店舗スタッフ採用や人材育成等で、共通のメリットが期待できる。

一方で、顧客の開拓や人材育成が課題になってくる。顧客の開拓に関しては、いわゆる立ち食い文化のない中国人にとって受け入れられない面があり、回転率の向上とは裏腹に、結果的に全席着席制を採用せざるを得なかった。その一方で1時間45分という時間制限も併せて導入することで回転率向上の問題を解決している。立ち席については、韓国や香港からも現場から懸念が出ているようで、香港では「立席59、着席141」、韓国では「立席36、着席58」に設定しているようである。

また、人材育成について坂本社長は実際に幹部候補社員を日本で研修させたり、経営理念を中国語で翻訳し、朝礼時に輪読するようにしている。

このように同社では、海外進出先国からのオファーで国際事業に参入している。特に坂本社長はこれまでのブックオフでのFC事業の経験を生かし、経営本部とFC加盟者との関係を強化するために経営理念の共有、実践を第一に標榜し、現場にも浸透させるよう取り組んでいる<sup>4)</sup>。

坂本社長は、海外FCノウハウの基礎を作って、数ヶ国に数店舗進出し、特にニューヨークやパリにも出店したいと考えているようだが、現在のところ達成されていない。国内事業においても近年、業態の縮小や閉店が見られはじめてきており、まずは国内事業の基盤を立て直すことを優先にしていることも考えられる。また、アメリカやヨーロッパにおいては本格的な洋食市場に参入し、消費者から評価を得ることの難しさや、食品衛生や厨房設備の認可においてクリアしなければならない課題も多々存在する。

#### 4.3 良品計画のホテル事業の事例

株式会社良品計画は、「無印良品（MUJI）」のブランドで有名であり、以前は西友のプライベートブランド商品であったが、1989年西友の100%子会社として同社が設立した。

その2年後にロンドンに1号店を開業し、現在では中国やヨーロッパをはじめ国際事業は同社の主力事業となっている。中国では現在、年間30～35店舗というスピードで出店しているが、将来的には50店舗進出を目標にしている。中でもステーションナリーや衣服雑貨の売

上比率が高いといわれている。

特に近年では中国からの観光客が急増していることから旧正月のような大型連休をきっかけに、同社の商品を目的に来店する顧客も急増している。しかしながら、もはや「日本の商品だから」購買するような時代ではなく、同社は「良い商品」、「良い環境」、「良い情報」の3つのバランスが整うことで顧客との信頼関係を築くことができ、いわゆるカスタマーリレーションシップマーケティングにつながると考えている<sup>5)</sup>。

日本経済新聞（2017年7月6日付）によると、2019年春に銀座に世界一の旗艦店を開業させ、地下1階から地上6階を無印良品の店舗、そして地上6階から地上10階を「MUJI HOTEL」（仮称）としてオープンさせると発表した。注目すべきことは、同社で初めてホテル事業に参入し、さらに本年度中に中国の北京や深圳で同時に開業する計画である。

これは、日本国内でホテルを開業させる前に、海外で複数のホテルを数件開業させるという国際的な事業として位置づけられ、ボーングローバル現象のひとつであるともいえる。同社がホテル事業に参入できた理由は、小田急電鉄による100%出資の完全子会社でホテル運営事業を行っている「UDS株式会社」が担うことになっているからである。

同社のメリットは、海外の消費者に対して商品やサービスを知る機会を増やすことによって、ブランドの認知につなげることができることである。実際に、内装デザインの監修のほか、自社商品のベッドやシーツ、歯ブラシなどを提供することも計画されている。価格や部屋数は今後の課題としているが、ホテル内には無印良品ブランドの物販店やカフェを併設する予定で、同社が海外戦略をより多角的に進めていこうとする狙いがあるといえる。

ホテル事業は、一般的にホテル事業を専業とする企業と事業多角化の一環として展開するケースに分かれており、後者の例で海外進出を行う例は少なくない。例えば、インターコンチネンタルホテルは、1946年に当時のパンアメリカ航空の100%子会社として設立され、設立後すぐにブラジル・ベレムルで「グランドホテル」を開業し、その後1960年代末までに、世界各地に47ホテルをチェーン展開するまでに至った（飯嶋、2001）。2.2で述べたとおり、航空会社の就航路線に進出するためにホテル子会社を設立するケースは多く、アメリカではMC（Management Contract：運営管理受託方式）やFC（franchise：フランチャイズ契約）による海外進出のノウハウに優れていたこともチェーン化を加速させ、ボーングローバル現象を生起させた要因といえる。

#### 4.4 ブイキューブの事例

株式会社ブイキューブは1998年に有限会社ブイキューブインターネットを設立し、2002年に株式会社ブイキューブに社名変更を行った。創業時は携帯電話向けアプリケーションの受託開発を中心に行っていたが、2004年にクラウドベースのウェブ会議システムをリリースし、2006年以降は同システムに特化して事業を展開してきた。設立の翌年にはアメリカのロサンゼルスに子会社を設立し、その後シンガポール、マレーシア、インドネシア、香港、中国の6ヶ国に拠点を設け、BGCの典型例そして成功例として多くの研究者が取り上げている。

同社は日本メーカーで初めて海外でも利用できるサービスを提供したことが大きな強みとなっている。換言すれば、日本の大手メーカーがグローバル化を進めるのと同時期に海外に展開したため、日本企業の海外事業拡大に便乗する形で自社の事業も拡大できたことが業績拡大の要因にもなっている。とりわけ、英語圏には同業種のアメリカ企業が進出中であり、同社は資本調達力で著しく劣ることから、現時点では不利だと判断した経緯もある。

同社は単にコンテンツの開発、提供のみならず、アフターサービスや営業活動といった対人サービスを強みにしている。

実際に、営業についても代理店ではなく自社直販で行うようになって初めて、売上が増大しはじめた。海外事業地の社員の大半は現地採用とし、ローカライゼーションに力を入れている。海外進出初期段階においては、現地代理店等と契約して営業を行っていたが、この時期には売り上げがほとんど伸びなかった。

そこで2012年に社長がシンガポールに移住し、国内外を含めより強力なリーダーシップを発揮するようになった。

これによって、本社との交渉がスムーズになり、トップダウンのビジネスモデルが多いアジア各国取引先との交渉も有利に進めることができた。また、事業開発やマーケット開発の段階での企業トップははじめ本社の積極的な関与が重要であるといえる。

このような例はBGCの柔軟性が顕著にみられているといえる。柔軟性とは、進化しつつある海外市場でさまざまなアプローチがコストを含めて迅速且つ効率的に変更することができる能力を示している<sup>6)</sup>。

#### 5. おわりに

本研究では、サービス産業におけるBGCの出現可能性及び競争優位の解明に必要な知見を導出するために、

国際経営論さらにはBGCの先行研究を整理し、日本国内でBGCもしくはボーングローバル的な現象がみられる3社の事例を基に考察を行った。

第一に、BGCの概念が生まれる以前から、急速な国際化に関する議論は行われてきたが、市場規模が小さいことやハイテク関係が中心であり、地理的近接性の高い市場に参入することが挙げられていた。今日では大きな経済的、心理的コストもなく、国や産業、規模の大小を問わずに、創業と同時もしくはその後まもなく海外進出をしている傾向がみられることから、サービス産業においてもBGCが出現する可能性は十分にあるといえる。

第二に、国際経営論において特に海外直接投資に関する主要な理論（ハイマー＝キンドルバーガー理論、PLC理論、内部化理論、折衷理論）からBGCへの適応可能性を検討したが、その多くが大規模企業を対象にしたものが中心であり、いわゆる自前主義や先進国至上主義の域を脱していないものが多く、BGCの分析で用いるのは難しい側面がある。

一方で、資源ベース論、そこから派生したダイナミック・ケイパビリティ論、そしてメタナショナル経営論については、BGCの戦略行動の分析や競争優位を解明するうえで参考になると考えられる。

第三に、実際にサービス産業におけるBGCもしくはボーングローバル的な事業について3社の事例分析を行った結果、①海外進出においては、現地国のオファーによるプル要因が比較的多いこと、②企業単位ではなく、一事業部門が事業の多角化の一環で、新規事業の設立と同時に、海外進出する可能性があること、③サービス産業の業界は多岐にわたっており、業種特性（労働集約型／資本集約型／知識集約型等）によって商品やサービスの提供方法が異なる可能性があることが明らかになった。

特にサービス産業については、中小そして厳密には自営業のような零細企業も含まれることから、海外進出先国の法律や制度をクリアしなければいけない問題も大きく、BGCのフェーズまで到達するには、フランチャイズやマネジメントコントラクトといった現地資本との契約問題も今後は分析対象になってくるといえる。

また、今後サービス産業のBGCを理論的に分析するためには、特に知識ベース論に基づいて、サービス特性である暗黙知の知識移転やネットワークの活用に関する戦略行動を検討していくことが必要となる。

#### 謝辞

本研究では、日本学術振興会科学研究費助成事業：挑戦的萌芽研究（15K13043）「サービス産業におけるボーングローバル企業の出現可能性と競争優位の解明（2015



年度～2017年度」(研究代表者：筆者)の助成を受けて行った研究成果の一部である。

## 注

- 1) 伝統的な国際化プロセス論としては、漸進的・連続的・段階的なプロセスを前提とした Uppsala 国際化モデルが支配的であった。
- 2) BGC の概念が導入される以前から、急速な国際化に関する議論は行われてきた。Hedlund & Kverneland (1985) は段階的なプロセスを超越する行動を「蛙飛び (leap frog)」という言葉を用いていた。上述の文献は参考文献に記してあるので、参照されたい。当初の研究は、市場規模が小さいことやハイテク関係が中心であり、地理的近接性の高い市場に参入することが挙げられていた。しかしながら、今日では大きな経済的、心理的コストもなく、国や産業、規模の大小を問わずに、創業と同時にしくはその後まもなく海外進出をしている傾向がみられるようになった。国際化、グローバル化の対象も単に輸出のみならず、直接投資へと段階を引き上げてきているといわれている(高井, 2017)。
- 3) 特に、本文中の「②消費者のライフスタイルや嗜好が世界中で収斂し始めてきたこと」に関しては、“マクドナルド化する社会”と称し、現代社会において経済的効率性を追求するあまりに、計算可能性、予測可能性、少数分子の排除等が生じ、人間性の喪失や地域社会の崩壊を助長しているとの指摘もある。詳細は、ジョージリッツア著、正岡寛司監訳『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版部, 1999 年を参照されたい。
- 4) 詳細は参考文献に記してある山本善政、坂本孝(2015)での対談を参照されたい。
- 5) 優れた商品やサービスを提供するには、機能、価格、デザインなどが揃った「良い商品」、ディスプレイ、接客、店舗のオペレーションを含めた「良い環境」、そして商品の生い立ちや背景、考え方などの「良い情報」の3条件がすべて揃わない限り、同社の価値は顧客に伝わらない。特に中国の顧客は、商品を丹念に見て、説明をよく聞いて、その商品に込められた発想やデザインの意図、便利さの意味が明確に伝われば、割引や派手な POP を準備しなくても購入していただくと述べている。なお、カスタマリレーションシップマーケティングとは、サービスマーケティング論の専門用語で「顧客とサービス提供者が信頼関係を深めることにより、顧客は商品、ブランド、従業員等に対する忠誠心を高め、リピーターとなって囲い込むための戦略」を指す。これによって、企業は新たな広告宣伝費を投入したり価格の割引をすることなく、継続的に

売上や利益を獲得することができる。詳細は参考文献に記してある良品計画(無印良品(上海)商業有限公司)のレポートを参照されたい。

- 6) 詳細は参考文献に記してある一般社団法人ベンチャーエンタープライズセンターでのレポートを参照されたい。

## 参考文献

- Alexander, N., *International Retailing*, Blackwell.
- 浅川和宏『グローバル経営入門』日本経済新聞社, 2003 年.
- Autio, E., Sapienza, H. & Almeida, J., Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth, *Academy of management Journal*, 43(5), 2000, pp.909-924.
- Cavusgil, S. T. & Knight, G., Born Global Firms: A New International Enterprise, Business Expert Press, 2009, pp.1-111. (中村久人監訳・村瀬慶紀/萩原道雄訳『ボーングローバル企業 論—新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現—』八千代出版, 2013 年)
- Clark, T., Rajaratnam, D. and Smith, T. Toward a theory of international services: Marketing intangibles in a world of nations, *Journal of International Marketing*, Vol.4(2), 1996, pp.9-28.
- Coviello, N., The network dynamics of international new ventures, *Journal of international business studies* 37(5), 2006, pp.713-731.
- Covin, J. & Slevin, D., A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 1991, pp.7-25.
- Doz, Y., Santos, J. & P. Williamson., *From Global to Metanational*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Eisenhardt, M. & Martin, J., Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 2000, pp.1105-1117.
- 原勉、岡本伸之、稲垣勉『ホテル産業界』教育社, 1991 年. (引用箇所は (pp.159-194: 第4章稲垣担当である))
- 長谷川信次『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』同文館, 1998 年.
- Hedlund, G. & Kverneland, A., Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan, *International studies of management & organization*, 15(2), 1985, pp.41-59.
- Holthbrügge & Enblinger, Initiating Forces and Success Factors of Born Global Firms, from Web

- site.
- 飯嶋好彦『サービス・マネジメント研究—わが国のホテル業をめぐる—』文眞堂, 2001 年.
- 一般社団法人ベンチャーエンタープライズセンター「平成 25 年度創業・起業支援事業（起業家精神と成長ベンチャーに関する国際調査）『成長ベンチャーの創出環境の国際比較認知度向上へむけて』報告書」2014 年 3 月.
- 経済産業省「第 45 回海外事業活動基本調査（2016 年 7 月調査）」2017 年 4 月公表.
- 何毅「ボーン・グローバル・カンパニー（BGC）経営とメタナショナル経営との比較：Suntech と ST マイクロエレクトロニクスの二つの事例に関連させて」『経営教育研究』第 15 巻第 1 号, 日本経営教育学会（現在、日本マネジメント学会）編, pp.51-60, 2011 年.
- Knight, G., Entrepreneurship and strategy in the international SME under globalization. *Journal of International Management*, 7(3), 2001, pp.155-171.
- Knight, G. & Cavusgil, S.T., Innovation, organizational, capabilities, and the born global firm, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 2004, pp.124-141.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Servais, P., The globalization strategies of Business-to-business born global firms in the wireless technology industry, *Industrial Marketing Management*, 36(8), 2007, pp.1104-1117.
- 桑名義晴「国際ビジネスの今後の展開」江夏健一、太田正孝、藤井健編『国際ビジネス入門』（シリーズ国際ビジネス 1）、中央経済社, 2008 年.
- Liesch, P. & Knight, G., Information internationalization and hurdle rates in SME internationalization, *Journal of International Business Studies*, 30(1), 1999, pp.383-394.
- McDougall, P., Shane, S. & Oviatt, B., Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, *Journal of business Venturing* 9(6), 1994, pp.469-487.
- Madsen, T. & Servais, P. The internationalization of born globals: An evolutionary process. *International Business Review*, 6(6) 1-14, 1997, pp.561-583.
- 松崎暁「TOP INTERVIEW：Newcomer 良品計画社長 松崎暁 好調・中国から、インド進出へ『無印良品』の“ゴーウエスト”」『月刊 Boss』第 30 巻 11 号, 株式会社経営塾, pp.84-87, 2015 年.
- McEvily, S. & Chakravarthy, B., The limits of theories from international business research, *Journal of Business Venturing* 9(6), 1994, pp.469-487.
- 村瀬慶紀「日本のホテル企業におけるグローバル化の可能性」『東洋大学大学院紀要』東洋大学大学院, 2009 年.
- 中村久人『グローバル経営の理論と実態』同文館出版, 2010 年.
- 中村久人『ボーングローバル企業の経営理論：新しい国際的ベンチャー・中小企業の出現』八千代出版, 2013 年.
- OPEC, *Globalization and small and medium enterprises (SMEs)*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Oviatt, B. & McDougall, P. Toward a theory of international new venture. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 1994, pp.45-64.
- OXIRM, *Shopping for new markets-retailers expansion across Europe's borders*, Oxford Institute of Retail Management, Templeton College, University of Oxford, 1997.
- Rasmussen, E., Madsen, T. & Evangelista, F. The founding of the born global company in Denmark and Australia: Sense making and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing Logistics*, 13(3), 2001, pp.75-107.
- Rialp, A. & Rialp, J., Faster and more successful exporters: An exploratory study of born global firms from the resource-based view, *Journal of Eura Marketing*, 16(1/2), 2006, pp.71-86.
- 良品計画（無印良品（上海）商業有限公司）「価値を伝えるスタッフをいかに育てるか：特集 サービス人材の育成で世界に挑む！—いかに自社の価値をグローバルで再現・進化させるか」『機関紙 works』リクルートワークス研究所, pp.33-35, 2011 年.
- Sharma, D. & Blomstermo, A., The international process of born global: A network view. *International Business Review* 12(6), 2003, pp.657-788.
- 高井透、神田良「百花斉放：国際経営のフロンティア（第 2 回）ボーングローバル企業再考」『世界経済評論』第 61 巻 1 号, 国際貿易投資研究所, pp.106-116, 2017 年.
- 矢作敏行『小売国際化プロセス—理論とケースで考える』有斐閣, 2007 年.
- 山本善政、坂本孝「特集 新春特別対談 JFA 山本善政会長×俺の株式会社 坂本孝社長 成功する FC 本部に必要なものとは」『Franchise Age』第 44 巻 1 号, 一般社団法人日本フランチャイズチェーン協会, pp.3-9, 2015 年.

- Yeoh, P., Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies. *Journal of International Marketing*, 8(3), 2000, pp.36-60.
- Weerawardena, J., Mort, G., Liesch, P. & Knight, G., Conceptualize in accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective, *Journal of World Business*, 42(3), 2007, pp.294-303.
- Zahra, S. & George, G., International entrepreneurship: The current. *International Marketing Review*, 21(4/5), pp.511-522.
- Zhou, L., The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World business*, 42(3), 2007, pp.281-293.
- Zucchella, A. & Scabini, P., *International Entrepreneurship*, Palgrave, 2007.