

平成 30 年 6 月 10 日現在

機関番号：33801

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2015～2017

課題番号：15K13043

研究課題名(和文) 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

研究課題名(英文) The Emerging Possibilities and Competitive Advantage in Born Global Companies of Service Industry

研究代表者

村瀬 慶紀(MURASE, Yoshiki)

常葉大学・経営学部・講師

研究者番号：70624386

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：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な現象がみられる3社の事例を基に考察を行った。

その結果、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考えられること、企業単位ではなく、「一組織」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、サービス産業の業界は多岐にわたっており、業種の特徴(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。

研究成果の概要(英文)： One of the distinguishing characteristics of born global companies is the early age at which they venture abroad. In previous researches, the international process models of the companies that focuses on incremental and gradual models such as import/export, alliance, establishing of a local production and selling subsidiary, and research and development center. 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.

We concluded that three factors as follows. The firstly is born global companies can be found multinational, many industries, and large/small scale. The secondly is born global companies assemble to support the theory of resource-based view, dynamic capabilities, and meta-national. The thirdly is we should discuss classification service industries by the following characteristics.

研究分野：サービスマネジメント

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 暗黙知 知識移転

## 1. 研究開始当初の背景

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。

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 力国ではなく、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。

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。

## 2. 研究の目的

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。実際に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。

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も指摘しており、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。

以上のことから、企業の経営環境の変化や一部の研究者の見解を踏まえると、BGC がサービス産業においても出現している、もしくは将来的に出現するのではないかと、という問題意識が生まれる。

そこで本研究は、サービス産業が BGC として出現する場合の動機づけや競争優位を含めた経営手法、および将来の可能性について、文献研究および事例分析から解明することを目的とする。

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抽出し、BGC がどのような動機で出現したのかを解明し、研究分析の視点について考察する。

## 3. 研究の方法

第一に、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。特に従前の国際経営論の学術領域で議論されてきた理論が適用できるのか、検証する。

第二に、日本のサービス産業が BGC として事業展開する場合の課題について検討したうえで、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企業を抽出する。

最後に、上述の企業において海外進出の動機、経営手法、将来の展望等について分析し、将来的なサービス産業の BGC における研究分析の視点について考察する。

## 4. 研究成果

### 4-1. BGC における先行研究の整理

「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(McKinsey&Co., 1993)といわれており、近年は北欧諸国やアメリカのシリコンバレーで数多くみられるようになった。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。

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。

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。

従来の国際経営論を概観すると、直接投資の海外進出の例として用いられるハイマー＝キンドルバーガー理論は、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ることは疑わしいとの指摘も存在する。

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。

同様に用いられる折衷理論に関しては、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一方で、BGC においては企業の規模、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多々散見される。

他方、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。

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。

ダイナミック・ケイパビリティ論の「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。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。

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、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、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、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、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、「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、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、BGC 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、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。

#### 4-2. サービス産業における BGC の適用可能性 サービス産業における海外進出の特徴から

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(合併会社、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きた。

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。

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つの整理できる。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ドー、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。

ホテルやレストラン等の特に労働集約性の高いサービス産業に関しては、無形性のサービス商品が多く、海外進出においては暗黙知の知識移転も含まれる。

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、サービス産業のBGCを分析する場合、単なる商品の輸出にとどまらず、経営ノウハウや暗黙知を含めた知識移転や人材教育も議論の対象となる。BGC出現の背景としては、世界中で貿易や投資への障壁が減少してきたこと、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、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、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。

よって、サービス産業の場合は現地の消費市場、労働市場、そして取引市場との関係性が重要になってくることから、上述のからは適用できるとは必ずしもいえないため、独自の分析手法が必要となる。

#### 4-3. サービス産業におけるBGCの事例分析

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、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。

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)。

そこで本研究の事例研究では、日本のサービス産業を対象に、BGCといわれる企業の情報を収集したが、実際に得ることができた企業は非常に少なく、会社全体ではなく、組織(一事業部)でホテルやレストランを創業し、海外進出する例もみられた。

BGCの定義からいえば、企業の創業と捉えるか、新規事業単位でとらえるかは非常に難しいところであるが、今後の分析の参考とするため、本研究では両者を分析対象とし、3社(俺の株式会社、良品計画のホテル事業、株式会社ブイキューブ)を抽出した。

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な事業について3社の分析を行った結果、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考えられ

る、企業単位ではなく、「一組織」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、サービス産業の業界は多岐にわたっており、業種の特性(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。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

村瀬 慶紀「サービス産業における国境を越えた知識移転と利活用 『組織社会化』に関する先行研究を手掛かりとして」『鈴鹿大学 CAMPANA』23 巻、査読有、2017 年、pp.69-80.

村瀬 慶紀「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」『常葉大学経営学部紀要』第 5 巻第 1・2 号、査読有、2018 年、pp.91-104.

〔国際招待講演〕(計 1 件)

村瀬 慶紀「観光・ホスピタリティビジネスの新たな動向」国際観光文化フォーラム、2015 年 11 月 2 日、崑山科技大學

## 6. 研究組織

(1)研究代表者

村瀬 慶紀 (MURASE, Yoshiaki)

常葉大学経営学部経営学科・講師

研究者番号：70624386

以上