

|              |                                                                                                                                             |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title        | 日本企業における国際化開始時期に関する考察(企業・産業の動態)                                                                                                             |
| Author(s)    | 吉田, 匡                                                                                                                                       |
| Citation     | 年次学術大会講演要旨集, 19: 722-725                                                                                                                    |
| Issue Date   | 2004-10-15                                                                                                                                  |
| Type         | Conference Paper                                                                                                                            |
| Text version | publisher                                                                                                                                   |
| URL          | <a href="http://hdl.handle.net/10119/7156">http://hdl.handle.net/10119/7156</a>                                                             |
| Rights       | 本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management. |
| Description  | 一般論文                                                                                                                                        |

○吉田 匡 (東北大工学)

### 1. 発表の背景

今日において企業の国際化に関する議論は連日の様に新聞紙面、テレビにて報道され、それによってもたらされる恩恵は人々にとって身近なものとなり且つ欠くことの出来ないものとなっているとも言える。日本国内に目を向けて見ると店頭には海外ブランド品が溢れているばかりか国内メーカーの製品でも特に家電や衣類に関しては純粋な“Made in Japan”を探すことは逆に困難であるとも言える。一方海外に目を向けて見ると数多くの日本車が町を行き交い日本メーカーの家電製品が家庭に普及している光景をごく当たり前に様に見ることが出来る。

こうした国際化がどのような段階を経て行われて来たかと言う議論に関して一般的に企業は国内市場での成長の後、商社を経由した製品の輸出を行い、そこで蓄積された経営資源を元に現地への投資活動を販売子会社の設立、製造部門の移転・新設、更には研究開発施設の移転・新設と言う順で行うとされ、最後の段階に行くまでにはある程度の年月を有するとされている(例、福留、1994; 牛丸、1999; 中村、2002)。

しかしながら一方ではこのような一般的な段階の議論を踏襲せず会社設立直後もしくはそれより数年後に国際化を図る企業が存在することが1980年代終盤より海外において注目を集め始めた。このような国際化を行う企業は“Born Globals”(ボーングローバル)(McKinsey and Co, 1993; Knight and Cavusgil, 1996; Madsen and Servais, 1997; Aspeloud and Moen, 2001; Rasmussen and Madsen, 2002; Rialp et al., 2002)、“International New Venture”(インターナショナルニューベンチャー)(Oviatt and McDougall, 1994, 1997)と呼ばれ、現在まで多くの研究者により議論が為されている。

そこで日本国内においてボーングローバルに関する議論がこれまでどの様に行われて来たかを先行研究のレビューを行った、Zahra and George (2002); Rialp et al., (2002); Coviello and Jones (2004)を元に調査した所、日本国内の状況を調査した研究は見られなかった。実際、前田(1999)は「島国育ちの日本企業・日本人には、最初から海外市場をほぼ同時に攻略することはそう簡単なものではない。」とその存在に関して懐疑的な見方をしている。また政府系団体(現独立行政法人)の行っている国際化支援も原則として企業の成長後の国際化を念頭に入れている(中小企業庁、2002)。

### 2. 発表の目的

こうした背景の元、本発表の目的は第一に本年7月に発表者が行った「経営資源の優れた企業の国際化開始年に関する調査」を元に日本におけるボーングローバル企業の存在を見出し、そこで見出されたボーングローバルの特徴が後に述べる海外で行われた先行研究に見られる特徴とどの様な相違点が存在するかを検証し、そこで得られた結果に基づいて政策的インプリケーションと今後の研究課題と導き出すことである。

### 3. 「ボーングローバル」、その定義

本発表において、冒頭よりボーングローバル(Born Globals)という用語を使用しているが先行研究においては上述のインターナショナルニューベンチャー(International New Venture)、ハイテクスタートアップ(High-tech Start-ups)(Jolly et al., 1992)、インスタントインターナショナル(Instant International)(Fillis, 2001)等様々な用語で表現されているが、これらの指し示す物は上述の様に「会社設立直後もしくは数年後に国際化を成し遂げている企業」であることに根本的には変わりはない。ここでは、McKinsey and Co. (1993)以来数多くの頻度で使用されており、最近の研究でも最も多く使用されている事から、ボーングローバルと言う用語を採用し、定義に関してはこれまで多くの研究者に支持されており(e.g. Rasmussen and Madsen, 2002; Andersson and Wictor, 2003)、単に輸出活動に限定せず幅広く企業の国際活動を網羅していることから、Oviatt and McDougall (1994)による「設立当初から様々な国における経営資源の投入や営業活動により競争優位性を得ようとする事業組織」(p49, 発表者訳)とする解釈を用いる。

この定義は国際化の開始を「設立当初から」と規定しているが、厳密に会社設立と同時に国際化を開始するものとはせず、McKinsey and Co. (1993)が規定しこれも多く先行研究の指針となっている(e.g. Rialp et al., 2002; Andersson and Wictor, 2003; Hashai and Almor, 2004)「会社設立から2年目には国際化を開始した。」とする尺度を採用する。

また上記の定義は国際化を「様々な国における経営資源の投入や営業活動」としているが、Oviatt and McDougall (1994)はそれが意味するものは「モノ、ヒト、カネ、そして時間の様々な海外市場への投入」(p49)であると説明している。具体的にはOECD (1997)の定義する企業の国際活動；海外投資、貿易、製品開発の為の

戦略的提携、海外生産、アウトソーシング、マーケティング活動、全てを指すと考えられる。

以上の点から、本発表において、ボーングローバルとは「会社設立から2年目には様々な国において国際化を開始し、それにより競争優位性を得ようとする事業組織」と定義する。

#### 4. 「ボーングローバル」の特徴

先行研究から指摘出来る特徴としては次の3点が挙げられる。

- (1) 1990年代よりその数が増加している。
- (2) いわゆるハイテク製品を扱う製造業に多く見られる。
- (3) 多くの企業は製品の輸出が最初の参入形態であるが子会社の設置と言った積極的な参入形態も取られている。

これら以外にも、海外での活動に起因する売上高の割合が高い、経営陣の国際経験が豊富である、といった特徴があるが今回の発表では上記の3点について検証を試みる。以下、上記3点の詳細である。

(1) に関して

新設企業の国際化に関して、1980年代にビジネス誌等でその現象が紹介されており(Gupta, 1989; Mamis, 1989)、90年代に入り突如として発見されたものではない。だが、その数は研究報告の数が増加にみられる様に90年代に入り増加しているものと考えられる。増加の要因としては第一にコミュニケーション手段の進化・低コスト化が挙げられる(Oviatt and McDougall, 1995; Knight and Cavusgil, 1996)。90年代初頭までのFAXの普及、98年代終盤からのインターネットの普及がこれに当たる。第二に技術の進歩がある。特に生産工程の進歩により他品種少量生産が低コストで可能となった事が大きく寄与している(Oviatt and McDougall, 1995)。

(2) に関して

これまでの先行研究において、その研究対象をハイテク製品を取り扱う製造業とするものが圧倒的である(Rialp et al., 2002; Zahra and George, 2002)。新設の企業は一般的に金銭的余裕があまりないことから、宣伝広告費の負担が大きく明確な差別化の難しい日用品と言った分野では早期の国際化は難しいのではないかと考えられ、逆に製品の差別化が比較的明確なハイテク製品を扱う企業に早期の国際化と言うチャンスが大きいのではないかと考えられる。

(3) に関して

Mamis (1989)や McDougall et al. (1994)において会社設立直後から海外子会社を設置した企業の事例が報告されていることから、輸出だけが企業にとって最初の海外市場参入形態では必ずしもないことが言えるのである。

#### 5. 調査

上述の目的を達成するため、以下の様なアンケート郵

送による量的調査を行った。

(調査概要)

- 調査名: 「経営資源の優れた企業の国際化開始年に関する調査」
- 調査の対象: 「日経ベンチャービジネス年鑑2003年版」(日本経済新聞)に掲載された企業の内、海外事業所を有する企業、今後の経営課題に関して「国際化への対応」と回答している企業、それらの企業の内、昭和50年以降に設立された企業を幅広い業種に涉って抽出した。この様な基準を設けた根拠としては、開始時期を調査目的とすることから既に国際化を行っていると思われる企業を抽出する為であることが挙げられる。
- 対象企業数: 150社(地域は北海道から九州まで日本全域を対象とした。)
- 対象企業業種: 化学・医薬品、ガラス・セラミックス、鉄鋼・非鉄・金属加工、機械、電子・電機、輸送用機器、精密機器、その他製造、情報サービス、ソフトウェア
- 調査方法: 上記の150社に対し会社御中にてアンケート票を郵送、FAXまたは郵送にて回収。
- 調査時点: 2004年7月
- 回収状況: 有効回答54社(36%)、未配達6社

#### 6. 調査結果と分析

(1) 国際化の実施

回答のあった54社の内既に何らかの国際化を行っている企業は43社で全体の80%を占めている。また、過去に行っていたが現在行っていない企業は6社、過去から現在に涉って行っていない会社は5社であった。サンプルを抽出する際、国際化を行っている可能性の高い企業を抽出している為この数字は妥当であると考えられる。

(2) ボーングローバルは存在するか。

下記の図1、X軸上の年数は会社設立年と国際化開始年のギャップを示したものである。例えば、会社設立2003年、国際化開始年2003年の場合、数値は「0」となる。

図1 国際化開始年分布表

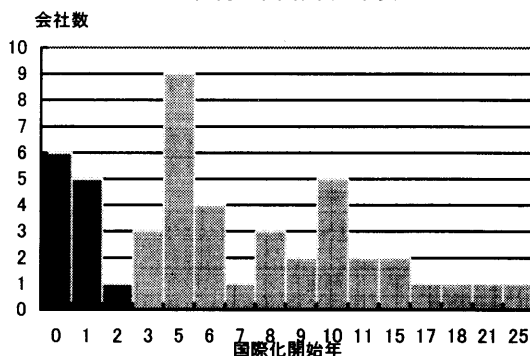


図1が示す通り、国際化開始年2年以内のボーングローバルは12社に上り国際化を行っている企業全体の28%を占めるに至っている。更にはその12社の内6社は会社設立と同年に国際化を成し遂げていることから日本においても必ずしも特異な現象ではないことが伺える。

(3) ボーングローバルは1990年代よりその数が増加しているか。

図2によると、大部分のボーングローバルは1994年以降に会社自体が設立され、国際化を開始している。また傾向線を見ると右肩下がり傾向を見せている。そこで表1の相関係数を見ると-0.68であり、多少例外的なケースも見られるが会社設立が古ければ古いほど国際化開始には時間を要している事を示している。

図2 国際化開始年と会社設立年の分布

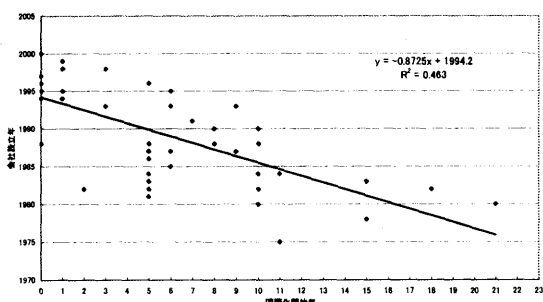


表1 会社設立年と国際化開始年の相関係数表

|        | 会社設立年 | 国際化開始年 |
|--------|-------|--------|
| 会社設立年  | 1     |        |
| 国際化開始年 | -0.68 | 1      |

(4) ボーングローバルはハイテク製品を取り扱う製造業に多いか。

この特徴は日本国内においても顕著に見られる。下記の表2にある様に、全社製造業であり先端技術が必要とするハイテク製品を製造している。

表2 ボーングローバルの業種・業務内容

| 業種         | 業務内容                 |
|------------|----------------------|
| 電子・電機      | バイオメトリックス製品の開発販売     |
|            | 電子計測機器の製造販売          |
|            | 電子計測機器・医療機器の製造販売     |
|            | 理化学・分析機器の製造販売        |
| その他製造      | 海産物を主成分とする壁材・塗料の製造販売 |
|            | 環境技術開発・販売            |
|            | 金属・セラミックの射出成型品製造販売   |
|            |                      |
| ソフトウェア     | PC機器・ソフトの製造販売        |
|            | ソフトウェア開発販売           |
| 化学・医薬品     | 測定キット製造販売            |
| 精密機器       | 電子応用機器製造販売           |
| 鉄鋼・非鉄・金属加工 | プラント機器の製造販売          |

(5) 国際化開始当初から輸出以外の積極的な参入形態が取られているのか。

今回の調査では、Mamis (1989)に見られるような積極的な参入形態(海外子会社の設立)は見られなかった。輸出と業務提携による参入が共に6社ずつと別れた。輸出を選択した企業は言うまでもなく販路の拡大を目指しているが、業務提携を選択した企業の目的は技術供与を受ける為と回答した企業が多い(3社)ものの、各会社により様々な目的で海外企業と提携を結んでいる点が指摘できる。

表3. ボーングローバルの海外参入形態

| 参入形態      | 輸出形態           |
|-----------|----------------|
| 製品の輸出(6社) | 間接輸出 (4社)      |
|           | 直接輸出 (2社)      |
|           | 提携の目的          |
| 業務提携 (6社) | 海外からの技術供与 (3社) |
|           | 生産委託 (2社)      |
|           | 海外への技術供与       |
|           | 共同製品開発         |
|           | 共同市場開発         |

## 7. まとめと考察

これまでアンケート調査結果の分析を行ってきた。本章においてはその分析をまとめ更なる考察を加える。

冒頭にもある通り、これまでは国内→輸出→海外製造と資源投入の少ない参入形態から大きい参入形態へ時間をかけて発展させて行くと言う段階的国際化が一般的とされてきた。本結果によると、1980年代までは会社設立5年以内に国際化を行う企業は殆ど見られず、また1980年代中盤までは国際化開始まで10年以上の時間を要している企業も珍しくないことが判明した。つまり、1980年代までの傾向を見ると日本企業の国際化を説明する際、通説とされる段階的国際化によってそれが可能であったと言える。

しかしながら、1990年中盤以降からはハイテク製品を取り扱う製造業の中に所謂ボーングローバルの出現が見られはじめ、これまでの段階的国際化理論で日本国内の国際化を一般化することは難しい状況となっている。この様な傾向は、上述の通り1990年代初頭より主に科学技術の進歩(特に製造技術の進歩)やコミュニケーション手段の進歩・低コスト化によりボーングローバルの誕生が多く見られるようになったとする海外先行研究の見解を踏襲するものであると言える。

また、これらボーングローバルの海外参入形態をみると輸出を行った企業数と業務提携を行った企業数は同数であり、海外の先行研究に見られる様な海外子会社の設立といった直接投資を行う企業は見られなかった。業務提携に関しては販路開拓を目的とする企業は1社に留まり、提携先からの技術供与と言った研究開発を目的とする企業が大部分を占めている。この参入形態に関する傾向は、Madsen and Servais (1997)の市場規模の小さな国において企業は規模の経済性をもとめ設

立当初から国際化を行う傾向があるとする国内市場規模によりボーングローバルの誕生を説明する論理に疑問を投げかけるものである。即ち、一般に日本の様な国内市場規模の大きいと言われる国家においても市場拡大を目的として設立当初より国際化を行う企業は存在するし、それ以外の要因（例、提携先からの技術供与）により設立当初より国際化を行う企業も半数近く存在すると言えるのである。

## 8. 政策的インプリケーション

本研究において、中小企業の国際化は1980年代以降年を追う毎に創業から国際化実施までの期間が短くなる傾向がみられる事が判明した。こうした傾向が中小企業国際化支援に反映されているかを、創業段階と支援施策の関係性を記した表4を元に検証して見ると、国際化支援に関して代表的な独立行政法人、中小企業基盤整備機構・日本貿易振興機構の支援活動は両機構共に既に成長期にある企業を想定していることがわかる。

表4の出所である中小企業庁（2002）においては成長期とは会社設立何年後から何年後を指すとの規定はないが、これとはほぼ同様の分類にて企業の成長段階を記したTimmons and Spinelli (2003)によると成長期は会社設立4～5年後から10年後の間であるとされている。今回の調査にて「国際化を行っている」「過去行っていたが現在は行っていない」と回答した企業の内、1990年以降に会社設立した22社を見ると、国際化開始まで4年以上を要した企業（成長期以降に国際化を行った企業）は8社（全体の36%）に留まっている。

従って、成長期以降の企業を想定した上記両機構の支援体制ではその数が半数を超えている創業期、創業直後期の企業が要求する国際化支援受けることが可能であるかどうか甚だ疑問である。創業期、創業直後期での国際化に対する支援施策の充実が今後更に求められると考えられる。

表4. 創業段階と支援施策の概観

|                                       | 創業準備期                   | 創業期                     | 創業後期                    | 成長期                     | 成熟期                     |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 経営戦略・経営計画<br>経営目標・経営方針<br>経営組織・支店・子会社 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 |
| 経営戦略・経営計画                             | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 |
| 経営組織・支店・子会社                           | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 |
| 経営戦略・経営計画                             | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 |
| 経営組織・支店・子会社                           | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 |
| 経営戦略・経営計画                             | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 |
| 経営組織・支店・子会社                           | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 |
| 経営戦略・経営計画                             | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 |
| 経営組織・支店・子会社                           | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 | 創業準備期<br>創業準備期<br>創業準備期 |

出所：中小企業庁（2002）

## 9. 結語と今後の研究課題

ボーングローバルに関する研究は海外においては1980年代終盤から多くの研究者により行われてきたが、日本国内において殆ど関心が向けられなかった様である。

今回行った調査により、ボーングローバルは決してごく希な存在ではないことが確認された。これは冒頭に挙げた、前田（1999）の「島国育ちの日本企業・日本人には、最初から海外市場をほぼ同時に攻略することはそう簡単なものではない。」とする見解に疑問を投げかける結果となった。また国際化支援を行う団体にとっても段階的な国際化を想定した従来の施策だけではもはや今後創業期や創業直後期から国際化を目指す企業に対して満足の行く支援を行うことができるかどうかという新たな疑問も浮上してきた。

会社設立から国際化開始までの時間は年々短縮されているという傾向もみられたことから今後も日本においてボーングローバルはその数を増加させて行くに違いない。

こうした傾向を踏まえた今後の研究課題としては以下の点が指摘出来る。

- 今回の調査でボーングローバルの存在は明らかになったが、これらの企業がどの様な要因で早期に国際化を行ったか明らかにされていない。インタビュー調査により要因について検証することが必要である。
- 今回の調査としたサンプル数は150社であり、ボーングローバルの存在を明らかにすることは出来たが、日本全体の傾向を正確に示す物には不十分であると言わざるを得ない。更に大規模な調査を行うことで日本国内の傾向を更に正確に調査して行きたい。

\*参考文献多数に付、発表時にご紹介させていただきます。