

Title	日本の中小企業の海外展開におけるボーングローバルモデルの展開可能性について
Sub Title	
Author	時岡, 章一(Tokioka, Shoichi) 浅川, 和宏(Asakawa, Kazuhiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2012
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2012年度経営学 第2779号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002012-2779

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2012 年度）

論文題名

日本の中小企業の海外展開におけるボーングローバルモデルの展開可能性について

主 査	浅川 和宏
副 査	小林 喜一郎
副 査	小幡 績
副 査	

2013年 3 月 1 日 提出

学籍番号	81130730	氏 名	時岡章一
------	----------	-----	------

論文要旨

所属ゼミ	浅川 研究会	学籍番号	81130730	氏名	時岡章一
(論文題名) 日本の中小企業の海外展開におけるボーングローバルモデルの展開可能性について					
(内容の要旨) <p>本論文では、ボーングローバルモデルと呼ばれる、北欧やオーストラリアなどで成長している創業後、比較的すぐに海外展開し海外市場を目指す企業群の特徴を参考とし、日本企業では比較的ボーングローバルモデル的な特性を持つ日本電産やファナックなど企業を調査した上で、新たな日本型のボーングローバルモデルを提案した。</p> <p>さらに、ボーングローバルモデルの有効性を検証するため、日本の中小企業の現状について中小企業白書などを活用し調査した。その結果、日本経済における中小企業の重要性が明らかになり、海外展開により、更なる収益拡大を図ることが今後の成長に向けての大きな課題であることが判明した。</p> <p>さらに、海外展開している企業群のデータを抽出し、ボーングローバルモデルの有効性について調査するため、重回帰分析を含む解析を行い、実証を行った。</p> <p>実証の際に用いた仮説は以下の3つである。</p> <p>仮説 1. グローバル化は企業のパフォーマンスを加速させる</p> <p>仮説 2. ボーングローバル適合度が高いほど、パフォーマンスが高い傾向がある</p> <p>仮説 3. 多数の国に進出している企業ほど、企業のパフォーマンスは高い</p> <p>分析の結果、仮説 1, 3 は成立したものの、仮説 2 は棄却された。</p> <p>以下の結論が本論文では得られた。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 海外展開に関しては、一般的に企業のパフォーマンスを加速させるといわれていたが、創業期の企業や中小企業にとっても同様に、企業パフォーマンスを加速するという結論が得られた。2. ファナックや日本電産のように、日本型のボーングローバルモデルともいえる企業が存在することを確認した。さらに、その類型化のもととなる、内部資源・外部環境の観点から見たボーングローバル適合度のモデルを提案した。3. ボーングローバルモデルの有効性について重回帰分析を用いて実証を行った結果、展開国数が多い方、また創業後遅めに海外に進出した方が、高いパフォーマンスを挙げる傾向があることが分かった。4. ボーングローバルモデルがいかなる環境においても高いパフォーマンスを出すとは一概に言えず、ボーングローバルモデルは万能なモデルではないことが判った。しかし、逆に創業後国内で成長が成熟した後で海外展開する方が高いパフォーマンスをあげるとも言えなかった。 <p>つまり、ボーングローバルモデルは、あくまでも外部環境や内部資源の状況に合わせて選択し、適用するモデルであるということが分かった。</p> <p>今後の示唆としては、以下の3点が挙げられる。</p> <ol style="list-style-type: none">1. ボーングローバルモデルのデータ整備が進むことによるモデルの精緻化2. 日本電産やファナックなどのフィールドスタディの実施から得られる教訓などの調査3. グローバル企業という言葉の再定義による、ボーングローバルモデルの成功の定義を決めること					

内容

第1章 序論	2
1-1 研究の目的・背景.....	2
第2章 日本の中小企業の現状について	5
2-1 中小企業白書から見る中小企業の現状	5
2-2 海外展開の現状	9
2-3 まとめと問題意識.....	12
第3章 ボーングローバルモデルと仮説	14
3-1 ボーングローバルモデルに関する先行研究.....	14
3-2 日本企業におけるボーングローバルについて	16
3-3 仮説.....	21
第4章 解析手法と分析結果	22
4-1 目的.....	22
4-2 解析手法	22
4-3 解析結果	28
第5章 結論と示唆	31
5-1 結論.....	31
5-2 示唆.....	31
謝辞	33
引用文献	34

第1章 序論

1-1 研究の目的・背景

バブル期以降の失われた20年を経て、日本企業については更なるグローバル化が叫ばれており、新興市場への積極的な進出により、新興国の成長の果実を得ることが求められている。

これまで、日本企業は様々な経路で海外展開を行ってきた。1960-70年代の高度経済成長期に大きく成長した日本の大企業は、豊富な経営資源と製品優位性を持ち、為替面でも有利であった。そのため、海外に販社を設けて日本で生産した製品をそのまま輸出する、また低コスト生産を行うため海外に工場を作った上で、日本に逆輸入し、更には海外で販売する方法や、生産販売共に地産地消する例など展開方法は多数存在する。

学術的にも、海外展開に関しては、関連的な多角化を行うべきといった先行研究も多数あり、多国籍企業論や海外直接投資といったような様々な角度から研究されている。

しかし、中小企業については、大企業と異なり経営資源が豊富ではないことから、大企業と同様に正攻法的な進出方法をとる以外にも様々な海外展開手法を取っている。例えば、製造業の下請け企業が海外進出する場合には、例えば元請企業に追随する形で進出した工場の近くに下請け企業も進出したり、低コスト生産を行うために人件費が相対的に安い国へ進出したりしている。

一方、昨今爆発的に普及したモバイルゲーム企業等では、当初は最先端であった日本の携帯電話をベースにゲームやアプリケーションを作り収益をあげていたが、iPhoneやAndroidといった共通の基盤を持つモバイル市場が爆発的に広まったことで、日本で開発を行いつつも、日本で海外市場のニーズに合ったソフトウェアを作り、ゲームを配信して、課金収入を行うスタイルで海外展開を行っているケースもある。つまり、各産業の構造や外部環境の変化等によって、海外展開のスタイルも、多種多様にあるといえる。

しかし海外の企業に視点を移すと、創業当初からグローバル市場をターゲットとし、オーストラリア等の海外の国々では、創業の初期段階から海外展開を図り、成功する企業が徐々にではあるが散見され、この企業を”ボーングローバル企業”と呼ばれ、様々な研究者により研究がなされている。オーストラリア以外にも欧州企業、特にフィンランド・ノルウェー・スウェーデンといった北欧の諸国を中心に多数見られているが、基本的には自国の市場の小ささというハンディキャップを乗り越えるためにとられている施策で、近年、ソフトウェア・バイオ・医療などの業界で、日本でも成功

例がいくつか見られるようになった。

今後日本市場はさらに成熟し競争が激化する一方、海外市場では新興国を中心に成長余力のある国も多くあり、今後はこのボーングローバル型企業がさらに日本でも増えてくるものと考えられる。今後は日本の持つ技術を活かして、海外市場で成功する企業が今後も増えるものと思われ、こういった企業がどのようなプロセスで海外進出を遂げるのかが注目される。

本研究では、日本の中小企業への“ボーングローバル”モデルの活用可能性を検証する。過去に多数の研究者により行われたボーングローバルモデルを参考にしつつ、日本の中小企業への適用可能性を検証し、適用できない部分とできる部分を明らかにした後に、このモデルを修正することで、新たな国際展開モデルとしての「日本型ボーングローバルモデル」の構築を行う。

更に、新たな日本企業のグローバル展開に関するモデルについて検討し、考察を加えたいうえで新たな示唆を与え、今後の日本企業にグローバル化のプロセスをより良くするための一助を与えるものとする。

● 研究の意義

本研究の意義としては主に3つある。

1. 日本企業、特に中小企業に向けた新たな海外展開モデルの構築

現在、日本でも国内市場の超成熟化が叫ばれ、既存産業の競争は一般的に非常に激しいといわれている。日本企業の活性化のためにも中小企業の海外市場での育成が叫ばれているが、海外市場への進出が進んでいるとは言えない。現状を打破するためには新たな海外展開モデルの開発が求められている。

今回はボーングローバルモデルをベースにしつつ、日本企業にとって有効な海外展開手法を検証する。更に、既存の中小企業に対しても、構築したモデルとの差異を明らかにすることで、どういったプロセスで海外展開するのが有効的であるかを明らかにする

2. リソースの無い中小企業を分析するからこそ有用な示唆が得られる点

中小企業というリソースの無い状況であるからこそ、海外展開に有用なファクターが得られると考えている。大企業は一般にストックを多数保有することから様々な海外展開の方法が考えられる。しかし、中小企業はリソースが少ない状況であるからこそ、初期に最良と思われる方法を取らざるを得ない。故に、多くの研究がおこなわれている大企業を分析するよりも、中小企業の方が研究対象として相応しく、大企業を分析するよりも様々な示唆が得られると考えら

れ、意義があると考える。

3. ボーングローバルモデルの日本での活用方法を検討する。

一般的に、日本ではボーングローバルモデルが適用されにくいとされてきた。日本は世界3位のGDPを持つ一方で、言語的・文化的には独自性が強く、直ぐに世界市場に打って出るよりも、国内での成長を志向しつつ、成長のステージに応じて海外に出ていくという意識が強いためである。しかし、日本を取り巻く環境も変わり、国内成長の鈍化、中国や新興国の急成長、アメリカ一極支配の終焉などから、世界に打って出て市場を確保しないとイケない状況に徐々になりつつある。よって、今後の企業は海外展開のモデルを創業初期に考慮する必要があり、ボーングローバルモデルを比較参考としつつ、新たな日本での活用方法を検討したい。

第2章 日本の中小企業の現状について

2-1 中小企業白書から見る中小企業の現状

第1章で記した問題意識を確認するため、日本の中小企業の現状について様々な調査を行ったので本章で記す。

目的としては、日本における中小企業の全体的な概況と海外展開に関する現状を正確に理解した上で、ボーングローバルモデルとの差異や今後の解析検証を行うための基礎調査として実施した。

中小企業に関する調査としては主に2分類あり、主に公的機関の調査として経済産業省や中小企業庁が実施している調査と、民間機関の調査として銀行やシンクタンクなどが行っている調査の2種類がある。今回は、総務省統計局の中小企業に関するデータと、中小企業の現状をまとめた資料として知られている通商産業省発行の「中小企業白書」を利用して、日本の中小企業の現状を説明する。

- 会社ベースでの大企業と中小企業比率

(3) 会社ベース

産業	中小企業				大企業		合計	
	企業数	構成比 (%)	うち小規模企業 企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)	企業数	構成比 (%)
鉱業、採石業、砂利採取業	1,797	99.8	1,583	87.9	4	0.2	1,801	100.0
建設業	331,079	99.9	311,096	93.9	280	0.1	331,359	100.0
製造業	275,030	99.3	223,100	80.5	2,036	0.7	277,066	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業	786	96.7	528	64.9	27	3.3	813	100.0
情報通信業	46,747	97.5	31,808	66.3	1,222	2.5	47,969	100.0
運輸業、郵便業	56,444	99.6	37,457	66.1	251	0.4	56,695	100.0
卸売業、小売業	469,247	99.1	320,739	67.8	4,103	0.9	473,350	100.0
卸売業	189,621	99.1	125,327	65.5	1,693	0.9	191,314	100.0
小売業	279,626	99.1	195,412	69.3	2,410	0.9	282,036	100.0
金融業、保険業	25,694	99.0	24,568	94.7	258	1.0	25,952	100.0
不動産業、物品賃貸業	182,060	99.8	174,738	95.8	303	0.2	182,363	100.0
学術研究、専門・技術サービス業	94,419	99.4	73,918	77.8	568	0.6	94,987	100.0
宿泊業、飲食サービス業	96,675	99.1	48,328	49.5	908	0.9	97,583	100.0
生活関連サービス業、娯楽業	63,723	99.2	37,377	58.2	542	0.8	64,265	100.0
教育、学習支援業	15,818	99.2	9,195	57.7	124	0.8	15,942	100.0
医療、福祉	24,368	99.5	10,062	41.1	130	0.5	24,498	100.0
複合サービス事業	74	97.4	67	88.2	2	2.6	76	100.0
サービス業(他に分類されないもの)	91,350	99.0	51,538	55.9	887	1.0	92,237	100.0
非1次産業計	1,775,311	99.3	1,356,102	75.9	11,645	0.7	1,786,956	100.0

資料：総務省「平成21年経済センサス-基礎調査」再編加工

引用：2012年中小企業白書 P308

表 1.会社ベースでの中小企業数と大企業数の比較

個人事業所等を含まずに会社ベースで中小企業数と大企業数を比較した場合には、中小企業は約 99%を占めており、大多数を占めており、日本経済活動においても重要な位置づけを占めている。

● 雇用者数

(3) 企業ベース（会社の常用雇用者数と個人における従業者総数）

産業	項目	中小企業				大企業		合計	
		会社常雇数+ 個人従業者総数 (人)	構成比 (%)	うち小規模企業 会社常雇数+ 個人従業者総数 (人)	構成比 (%)	会社常雇数+ 個人従業者総数 (人)	構成比 (%)	会社常雇数+ 個人従業者総数 (人)	構成比 (%)
鉱業、採石業、砂利採取業		19,967	81.6	10,032	41.0	4,507	18.4	24,474	100.0
建設業		2,933,526	87.1	1,861,579	55.3	434,765	12.9	3,368,291	100.0
製造業		5,735,545	60.5	1,653,355	17.4	3,751,514	39.5	9,487,059	100.0
電気・ガス・熱供給・水道業		31,695	15.9	3,331	1.7	167,599	84.1	199,294	100.0
情報通信業		659,341	45.9	76,313	5.3	777,308	54.1	1,436,649	100.0
運輸業、郵便業		2,008,428	64.2	318,316	10.2	1,117,826	35.8	3,126,254	100.0
卸売業、小売業		6,393,481	64.4	1,725,737	17.4	3,541,244	35.6	9,934,725	100.0
	卸売業	2,185,226	71.1	343,930	11.2	887,562	28.9	3,072,788	100.0
	小売業	4,208,255	61.3	1,381,807	20.1	2,653,682	38.7	6,861,937	100.0
金融業、保険業		171,738	14.0	77,940	6.4	1,055,313	86.0	1,227,051	100.0
不動産業、物品賃貸業		871,761	80.3	517,248	47.6	214,296	19.7	1,086,057	100.0
学術研究、専門・技術サービス業		891,457	74.1	331,466	27.5	311,729	25.9	1,203,186	100.0
宿泊業、飲食サービス業		3,184,046	70.1	1,145,627	25.2	1,359,484	29.9	4,543,530	100.0
生活関連サービス業、娯楽業		1,715,472	80.9	690,442	32.5	406,236	19.1	2,121,708	100.0
教育、学習支援業		475,848	82.2	166,503	28.8	102,948	17.8	578,796	100.0
医療、福祉		1,234,970	91.5	321,198	23.8	115,164	8.5	1,350,134	100.0
複合サービス事業		8,941	5.3	8,605	5.1	160,187	94.7	169,128	100.0
サービス業（他に分類されないもの）		2,007,004	64.4	213,237	6.8	1,108,818	35.6	3,115,822	100.0
非1次産業計		28,343,220	66.0	9,120,929	21.2	14,628,938	34.0	42,972,158	100.0

表 2. 企業ベースでの大企業と中小企業の雇用者数の比較

企業ベースでの雇用者数を大企業と比較した場合には、日本の労働者人口約 4300 万人のうち、中小企業は約 3 分の 2 にあたる約 2800 人を雇用している。特に製造業・卸売業、小売業・サービス業などがメインとなって雇用を生み出しており、これらの企業の活性化が日本の雇用環境の改善するにあたって重要なポイントとなることが見て取れる。

- 開業率・廃業率

①企業（個人企業+会社企業）

	年	調査間隔 (月数)	期首企業数	開業/廃業 企業数	年平均 開業/廃業 企業数	開業率/廃業率 (%)
開業	06~09	30	4,723,554	240,477		2.0
廃業	06~09	33	4,240,326	723,051	262,928	6.2

表 3.開業率と廃業率

個人企業を含む企業ベースでの開業率と廃業率の比較を行うと、2006 年度から 2009 年度の開業率と廃業率については、廃業率は 6.2%に対して、開業率は 2.0%と、廃業率が大きく上回っている状況であり、徐々に中小企業を含む企業群の体力が失われ、廃業に追い込まれている様子が見て取れる。

- 製造業における出荷額

(3) 製造品出荷額等

上段：実額（単位：十億円）、下段：構成比（単位：%）

年	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
従業員規模																
4~9人	13,750 4.5	13,491 4.3	13,400 4.1	13,722 4.5	12,194 4.2	12,198 4.1	10,250 3.6	9,103 3.4	9,055 3.3	8,450 3.0	9,283 3.1	8,361 2.7	8,750 2.6	8,852 2.6	7,105 2.7	6,672 2.3
10~19人	16,318 5.3	16,314 5.2	16,492 5.1	16,280 5.3	15,001 5.1	14,742 4.9	14,733 5.1	13,384 5.0	12,986 4.7	13,039 4.6	12,429 4.2	13,097 4.2	14,415 4.3	14,158 4.2	11,840 4.5	11,414 4.0
20~99人	67,531 22.1	68,957 22.0	70,216 21.7	67,443 22.1	63,630 21.8	63,915 21.8	61,267 21.4	57,135 21.2	57,163 20.9	59,035 20.8	59,991 20.3	61,152 19.4	65,405 19.4	65,659 19.4	55,103 20.8	54,885 19.2
100~299人	59,541 19.5	60,761 19.4	63,917 19.8	60,493 19.8	59,724 20.5	62,770 20.9	60,568 21.1	58,154 21.6	59,069 21.6	63,787 22.5	64,630 21.9	68,120 21.6	70,278 20.9	70,450 21.0	58,174 21.9	60,574 21.2
300~999人	70,635 23.1	73,377 23.4	76,835 23.8	72,455 23.7	68,720 23.6	73,269 24.4	70,269 24.5	66,184 24.6	69,312 25.4	71,187 25.1	76,880 26.0	84,539 26.9	87,286 25.9	86,389 25.7	67,693 25.5	76,293 26.7
1,000人以上	78,256 25.6	80,169 25.6	82,212 25.4	75,447 24.7	72,180 24.8	73,585 24.5	69,580 24.3	65,402 24.3	65,824 24.1	68,020 24.0	72,133 24.4	79,567 25.3	90,623 26.9	90,070 26.8	65,344 24.6	75,645 26.5
4~299人	157,139 51.3	159,523 51.0	164,025 50.8	157,938 51.6	150,550 51.7	153,624 51.1	146,818 51.2	137,776 51.1	138,274 50.6	144,311 50.9	146,333 49.5	150,729 47.9	158,848 47.2	159,120 47.4	132,222 49.8	133,545 46.8
300人以上	148,890 48.7	153,546 49.0	159,047 49.2	147,902 48.4	140,900 48.3	146,854 48.9	139,849 48.8	131,586 48.9	135,136 49.4	139,207 49.1	149,013 50.5	164,106 52.1	177,909 52.8	176,459 52.6	133,037 50.2	151,938 53.2
合計	306,030 100.0	313,068 100.0	323,072 100.0	305,840 100.0	291,450 100.0	300,478 100.0	286,667 100.0	269,362 100.0	273,409 100.0	283,530 100.0	295,346 100.0	314,835 100.0	336,757 100.0	335,579 100.0	265,259 100.0	285,483 100.0

資料：経済産業省「工業統計表」

表 4.製造業における中小企業と大企業の出荷額比較

製造業においては大企業と中小企業の出荷額の比較では、大企業が約 53%に対して、中小企業が約 47%であり、ほぼ拮抗している。また、製造における付加価値額で見ると、中小企業が約 53%、大企業が約 47%であり、逆転している。

- 小売業における出荷額

(2) 年間販売額、従業員1人当たり年間販売額

下段：構成比（単位：％）

従業員規模	年間販売額（10億円）							従業員1人当たり年間販売額（万円）						
	1991	1994	1997	1999	2002	2004	2007	1991	1994	1997	1999	2002	2004	2007
1～2人	15,224 (10.8)	13,332 (9.3)	12,485 (8.5)	10,830 (7.5)	8,816 (6.5)	8,411 (6.3)	7,251 (5.4)	1,102	1,075	1,089	1,046	912	928	912
3～4人	23,006 (16.4)	20,054 (14.0)	19,573 (13.2)	15,464 (10.8)	13,457 (10.0)	12,646 (9.5)	11,891 (8.8)	1,638	1,597	1,650	1,437	1,331	1,314	1,384
5～9人	28,878 (20.5)	28,999 (20.2)	28,558 (19.3)	26,305 (18.3)	24,398 (18.1)	23,395 (17.6)	24,012 (17.8)	2,160	2,064	2,127	1,816	1,737	1,753	1,844
10～19人	21,409 (15.2)	23,826 (16.6)	26,051 (17.6)	27,050 (18.8)	26,510 (19.6)	26,253 (19.7)	27,488 (20.4)	2,258	2,007	2,087	1,799	1,718	1,731	1,781
20～49人	21,151 (15.0)	23,919 (16.7)	25,198 (17.1)	25,774 (17.9)	24,223 (17.9)	24,445 (18.3)	24,854 (18.5)	2,212	1,992	2,045	1,753	1,682	1,720	1,771
1～49人	109,668 (78.0)	110,131 (76.8)	111,865 (75.7)	105,423 (73.3)	97,404 (72.1)	95,151 (71.4)	95,495 (70.9)	1,820	1,751	1,817	1,613	1,530	1,549	1,618
50人以上	30,971 (22.0)	33,194 (23.2)	35,878 (24.3)	38,410 (26.7)	37,706 (27.9)	38,128 (28.6)	39,210 (29.1)	3,406	3,032	3,002	2,570	2,345	2,353	2,339
合計	140,638	143,325	147,743	143,833	135,109	133,279	134,705	2,028	1,941	2,010	1,792	1,695	1,717	1,777

資料：経済産業省「商業統計表」

表 5. 小売業における中小企業と大企業の出荷額比較

小売業においては、大企業と中小企業の出荷額の比較では、大企業が約 29% に対して、中小企業では約 71% であり、中小企業の方が大きい。

- 業績状況

16 表

法人企業の主要財務・損益状況と財務指標（中央値）

(1) 全産業（非一次産業）

項目	規模 年度	中小企業			大企業		
		2008	2009	2010	2008	2009	2010
財務・ 損益	売上高	35,000	44,900	45,600	2,605,900	2,404,150	2,499,500
	総資産	42,400	56,000	58,900	2,000,400	2,114,250	2,090,700
	付加価値額	8,079	10,400	11,200	462,700	460,150	496,200
	（うち人件費）	6,700	8,400	8,372	337,900	339,300	338,650
	（うち支払利息）	100	100	100	4,300	3,800	3,200
	従業員数（役員含む）	16	20	20	557	579	576

表 6. 法人企業の財務・損益状況（中央値）

大企業と中小企業の法人企業の財務損益状況については、リーマンショックやその後の景気悪化の影響を受けて、中小企業は 2008 年から 2009 年に売上高が大きく回復したものの、2010 年に掛けては成長が鈍化。大企業は 2008 年以降売上高については成長していない。

2-2 海外展開の現状

続いて、中小企業の海外展開の現在の状況と課題について説明する。

- 輸出企業数の推移

第2-2-5図 輸出企業の数と割合の推移（中小製造業）



資料：経済産業省「工業統計表」再編加工

表 7. 中小製造業における輸出企業の数と割合の推移

中小製造業における輸出企業数の数と割合の推移に関しては、海外展開を行う中小製造業は一貫して増加していたが、2009年はリーマンショックの影響もあって減少した。しかし、中小製造業全体に占める海外輸出企業の割合は2002年以降増加傾向を続けており、今後も増える基調にあると考えられる。

- 人数別の海外輸出企業比率（中小製造業）

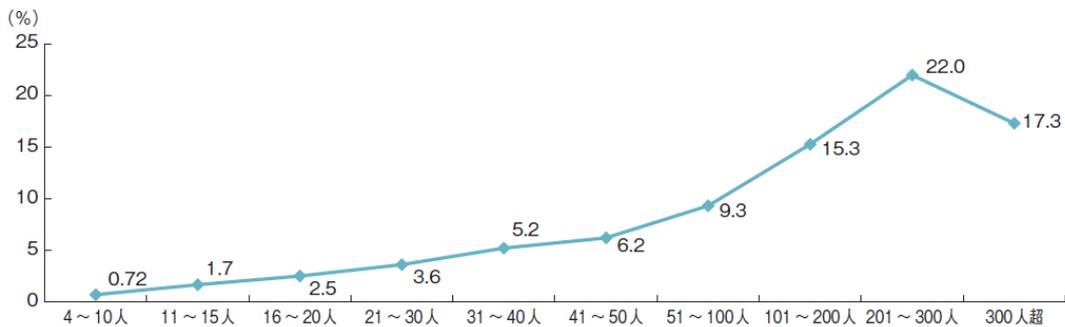
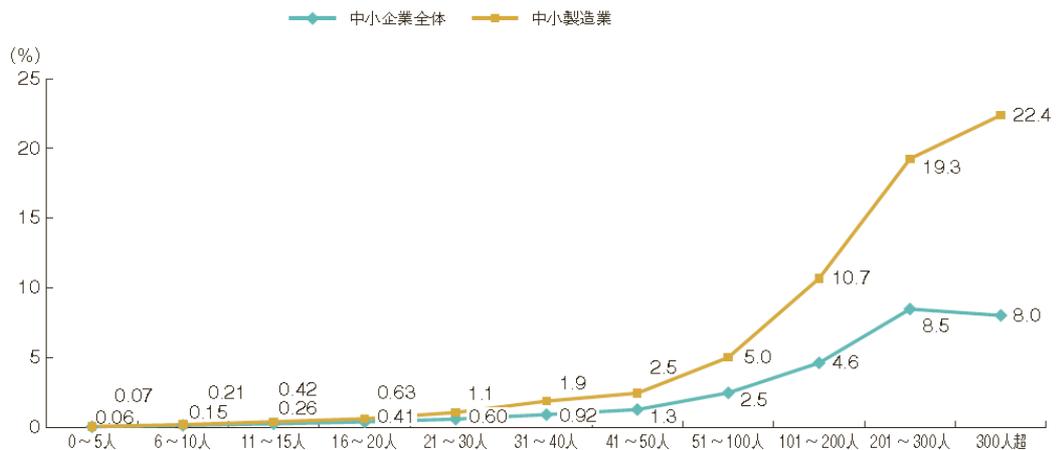


表 8. 従業員別の海外輸出企業比率（中小製造業）



資料：総務省「平成21年経済センサス-基礎調査」再編加工

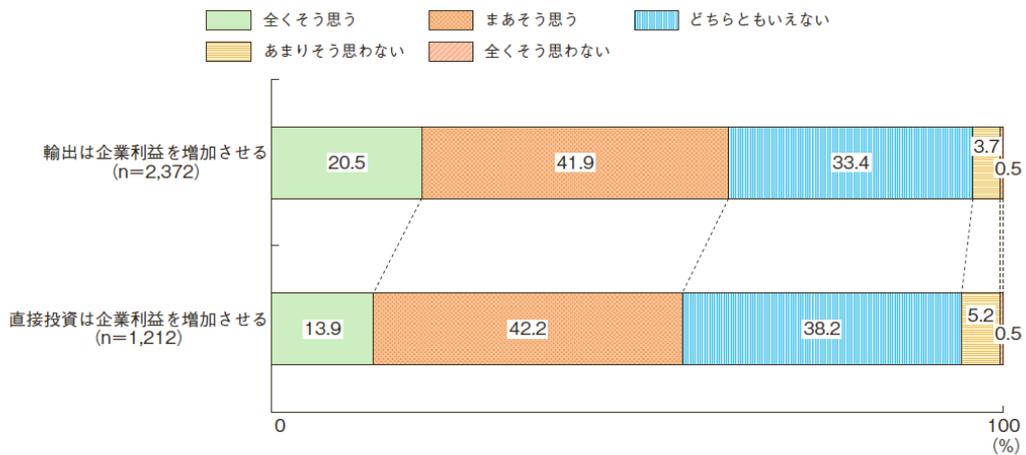
表 9.従業員別の海外直接投資（海外子会社を持つ）企業の比率

主に輸出などを行う中小製造業の海外展開比率については、200人以上の会社では、20%前後の海外展開企業比率であり、ある程度企業が大きくなるにつれて、海外展開を行う会社が増えるという想定通りの結果が得られている。

さらに、海外に子会社を持ち、海外生産や販売などの事業を実際に行っている会社の比率について、表 9 に記す。200人以上の会社規模を持つ企業の比率は、表 8 の海外輸出を行っている企業の比率と大きく変わらないことから、従業員 200 人を超える会社は、直接海外に子会社を持って生産・販売などの活動を行っている割合が多いと考えられる。

つまり、現時点で会社規模が小さい段階から海外展開を積極的に行っている企業は非常に少なく、国内重視での企業活動がメインであるといえ、小規模の 50 人以下の企業の海外進出は進んでいない。このような小規模の中小企業がどのように海外展開を計画し、実際に進出するのを容易にするための何らかの取り組みは重要となる。

● 海外展開の収益性

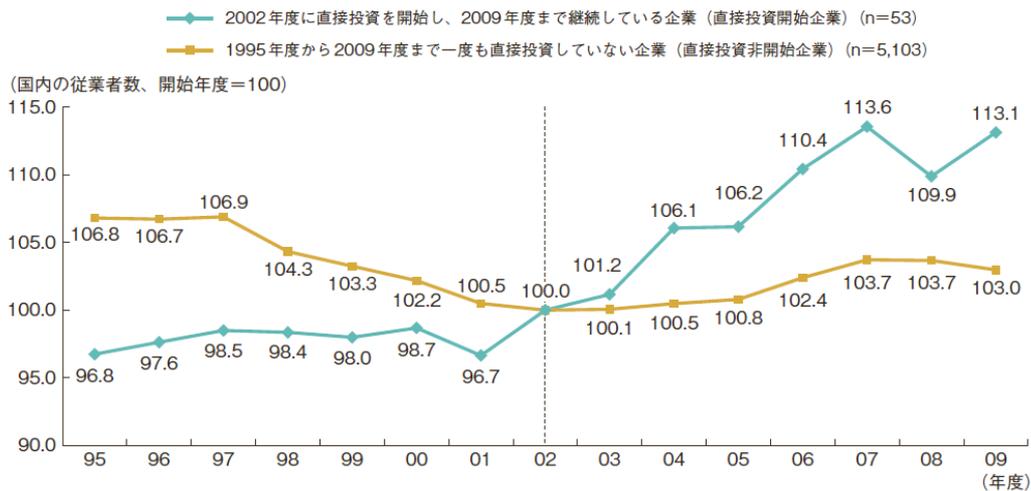


資料：中小企業庁委託「海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査」(2011年11月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))

表 10.海外展開の増益効果

海外展開を行った企業に調査を行った結果、約 62%の企業が「輸出は企業利益を増加させる」と回答し、約 56%が「海外直接投資（子会社保有）は企業利益を増加させる」と回答している。つまり企業は、海外進出が利益を増加させると考えているが、創業初期には保守的な戦略をとることが多く、なかなか海外展開に対しては積極的なポジションを取りにくい状況に置かれているといえる。

● 海外展開企業の国内雇用者数の伸び率



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

表 11. 海外直接投資（子会社保有）をした中小企業の従業員伸び率 (2002 年度開始)



表 12. 海外直接投資企業の国内従業員数の伸び率(1998年～2004年)

表 11、12 ともに示していることは、海外展開を行った企業は、していない企業に比べて、その後国内での雇用を増やしているという事実である。一般的には海外展開をする際には、産業の空洞化が叫ばれるように、日本の事業を縮小する代わりに、海外に進出するイメージがあるが、実際には国内の雇用を増やしているということである。

海外展開する目的は様々なあり、海外での低コスト生産や販路の拡大、大手取引先に追従するためなど様々である。しかし、海外に展開することで空洞化するといわれがちではあるが、海外展開は日本人の日本での雇用を増やす傾向にあり、日本人の雇用が喪失するという批判は当たらないことがわかる。

2-3 まとめと問題意識

大きくまとめると、以下の2点が指摘できる。

- 日本企業は概して成長が鈍化しており、海外展開を目指す企業は増えている。しかし、創業期から早めに海外に進出する企業は少なく、企業の成長のステージに合わせて海外展開を志向する会社が多い。
しかし、国内市場に最適な製品を製造販売し、国内向けの営業体制が整った後に国内に軸足を置きつつ、海外展開を志向するため、将来への投資となる海外展開に力が入らず、柔軟に対応することが難しい可能性があるとも考えられ、どのようなタイミングで海外展開を行うのが良いか検討する必要がある。

- 海外展開は収益向上につながると考えている会社が多く、海外展開したいと思っている会社は多いと考えられる。しかし、従業員の少ない会社はほとんど海外展開できておらず、創業当初から海外に出ていく会社は実際にはほとんどないという現状が見て取れる。

日本の中小企業の現状はこの通りである。次章ではボーングローバルモデルについて検証しつつ、日本型ボーングローバルモデルについて検討する。

第3章 ボーングローバルモデルと仮説

3-1 ボーングローバルモデルに関する先行研究

企業の海外展開のプロセスについては、長年様々な議論が行われている。基本的には国内事業を成長軌道に乗せて十分なノウハウやリソースを確立した後に、海外への技術供与や海外事業部を設置しての販売活動を行った後に、海外直接投資を行うといった、国内で地盤を固めてから、最後に海外に出ていくという伝統的な国際化プロセスの研究が中心であった。

しかし、その後の研究で、「ボーングローバル企業」の存在が明らかになり、マッキンゼー社がオーストラリアの新興企業が従来の海外展開モデルとは異なり、起業後すぐに海外展開を目指して、成功した点から”Born Global”としてレポートされたことから始まったとされる。(Mckinsey&Co, 1993; Rennie, 1993)

さらに、Knight & Cavusgil (1996) により、初めて学問的な刊行物の中で詳細に検討しており、彼らはボーングローバル企業の要件として、以下の2点を挙げている。

ボーングローバル企業の要件

- ①創業から3年以内に外国市場で最初の製品を販売している企業
- ②母国市場の外で売上高の少なくとも25%を上げている企業

このボーングローバル企業と歴史ある多国籍企業の海外展開の手法は大きく異なる。多国籍企業では基本的には本社のある「本国」と「展開先」の関係が中心であり、基本的には本国のある本社がコントロールする傾向がある。製品開発や組織運営の観点からも本社支社の関係や国の違いなどを配慮しつつ、多国籍企業としてのマネジメントを行わなければならない。

しかし、ボーングローバル企業の場合、最初からグローバルな市場に打って出ることを念頭に置いているため、本社をどこに置くといった概念ではなく、グローバルに本社を置き、人材採用面でも同様であり、才能ある人材を国籍問わず採用する傾向にある。さらに、技術面においても、自国での開発のみにこだわらず、技術に優位性のある国での開発を自由に行うことが出来る土壌を持っている。特に欧州の中でもフィンランド・スウェーデン・ノルウェーなどの北欧企業を中心に、自国の市場規模が小さいために自然と海外に出ていく傾向が強く、数多くのボーングローバル企業が誕生している。

この後も、母国市場では未成熟な企業が海外に早く打って出る企業の存在について研究が進んでいるが、日本におけるボーングローバル企業の研究は一部見られるものの、理論の説明や、リソースベースビュー的視点からの検討が行われているのみで、どういった場合や状況で、日本でボーングローバル企業が成功するのかといった点についての研究は行われていない。

理論

理論としては、主に4つの理論に立脚することとなる。

1. ボーングローバル企業に関する理論を活用する。

内容については前述のとおりであるが、この理論はあくまでもひな形として活用するものであると考えている。Knight 氏らの考え方を踏まえつつも、日本型に再定義し、日本で早期に海外展開可能なパターンとパフォーマンスとの連動性を分析する。

2. コンティンジェンシー理論（環境適合理論）

外部環境の変化に応じて、組織管理の方針を柔軟に変化させるべきであるという理論である。バーンズ＝ストーカーやローレンス＝ローシュの研究により、外部環境に合わせた組織を柔軟に作るためには、画一的な組織論的な答えは存在せず、外部環境に応じて、ケースバイケースでその時の状況に合わせた戦略と組織を構築すべきという理論である。

日本企業はこれまで、グローバル化の進展、新興市場の成長という外部環境の変化に対応するために、日本企業は過去に成功を収めた組織や製品開発の体制を変化させ続けている。例えば製品開発においては、従来の中央研究所を設けて、そこで基本的な技術開発を起こす仕組みは徐々に改められており、海外のニーズを取り込み、特に成長著しい新興国市場のニーズを理解しより良い製品開発を行うため、大企業でも海外人材を積極的に採用して、ローカルでのイノベーションを起こす取り組みを始めるなど、日本企業が取るべき施策も徐々に変化してきている。

今後更に国内市場が成熟化し、海外市場、特に新興国がさらに成長する環境下に適合するためには、創業直後から海外展開を目指すボーングローバルモデルは環境適合の一環であるといえる。

3. リソースベースドビューとポジショニングアプローチ

中小企業が早期に海外展開するにしても、その進出には何らかのリソースがあるからこそ展開が可能である。つまり、自社に何らかの有効な資源を保有していると考えられ、ボーングローバル企業が他社から模倣困難な資源をどのように獲得したかといった点についても研究の対象となる。また、近年のモバイルゲーム産業を見ると、比較的容易に海外展開を遂げている状況を見ると、どのような業界に属するかというのも、海外展開が容易に実現できそうかどうかとも考慮に加える必要がある。

3-2 日本企業におけるボーングローバルについて

本節では日本企業のボーングローバルについて検討する。これまで日本の中小企業のデータとボーングローバルモデルについて検討してきたが、日本企業の成功モデルとして、Knight 氏の提唱したボーングローバルモデルがそのまま現時点で適応するとは言い難い状況である。主な理由としては、主に以下の3点が挙げられる。

1. 日本市場の規模は依然として大きく、中小企業にとってはリスクを海外に出る必要がない。

日本の名目 GDP は 2011 年時点で 5.867 兆アメリカドルであり、世界第3位の規模を誇っており、自国に十分な市場のある国といえる。当然、日本人にとって一番よく知っている自国の市場で成長を求めるのが容易であり、海外展開を行うのはどうしても後になりがちである。

2. 日本の方が技術力やコスト競争力の面で優れており、海外に出る必要がない。

日本には依然として科学繊維や素材など技術力の面で優れている業界が多数存在する。さらに、熟練工も多数いることから、実際には日本で製造・加工する方が安く済む製品や業界もある。よって、海外にそもそも出ていく必要がないというケースがあると考えられる。

3. 国際展開に必要な人材やノウハウが育っていない。

海外展開を行うにあたって、言葉や文化の壁、商習慣の壁などを乗り越えることは重要なポイントとなる。しかし、日本ではこれらの点での支援がまだ不十分である。例えば、JICA には国際化支援メニューもあるが、ある程

度大きくなった会社に向けたものがメインであり、創業直後から海外に進出することに対するサポートのメニューは十分ではない。さらに、海外で活躍できるグローバル人材も十分に育成出来ているとはいえ、海外展開をするといっても、実行が難しい状況にある。

上記のような困難な状況もあり、日本企業に関しては、ボーングローバル企業の理論を背景にしつつも、日本企業向けに修正することで、日本企業に適したボーングローバルモデルの使い方を模索する必要がある。

- ボーングローバルモデルが有効な要件と適合度について

企業にとって、ボーングローバルモデルが有効な要件を検討し、その適合度を考えることとする。この適合度の考え方自体はグローバル共通で考えられるモデルとして検討した。まず検討の大きな切り口として、外部環境の適合度と、内部資源の適合度に切り分けて、各要件を切り出すこととした。

- 外部環境適合度

国や産業といった外部環境はボーングローバルの適合度に大きな影響を与えており、国レベルでは、自国の産業規模や母国語圏での産業規模などが考えられ、産業では自国内でのその産業の成長度合いや、産業の国際競争力があげられる。

例えば、英語圏の国の GDP は依然として世界一である。例えばシンガポール・フィリピンや北欧諸国などの英語話者の多い国は、言語的な壁が少なく、この英語圏の大きな市場にアクセスが可能である。例えば、フィリピンにおけるグローバル企業向けのコールセンターのアウトソーシングサービスなど、英語圏の持つ市場規模を活かした世界規模でのビジネス展開が可能である。こういった大きな市場へのアクセスの容易性が高い方が、ボーングローバルモデルの適合度が高いといえる。

- 内部資源適合度

その企業の持つリソースが、ボーングローバルモデルに適していればいるほど、当然ながらボーングローバル的な経営を行うのに適しているといえる。

企業の扱っている製品の国際競争力が非常に高い場合はそのまま海外に展開することで海外市場に打って出ることができるし、または国内では競争力で劣っている場合でも、海外市場を求めることで、進出先国の競争レベルでは優位に立つことができ、その国で成功を収める場合もある。

例えば、オーストラリアで競争劣位にあった企業が、タイに進出し、タイの技術水準の中では競争優位であったため、成功を収めた例などがある。このように一概に競

競争劣位の製品を扱っているからといって成功できないとはいえ、競争劣位であることもボーングローバル適合度を高める要因となりうる。

さらに、企業内の人的・組織的な資源として、国際的な経験を持ち、グローバル組織を運営できる経営者がいるかどうか、また進出先国にどれだけオペレーションの自由度を与えているかもボーングローバルの適合度を高める効果がある。

- 日本型ボーングローバルモデルについて

日本型ボーングローバルモデルを考えるにあたって、まずはこれまでの内容を類型化し、チャート化して考えてみたい。先ほど述べたボーングローバルモデルの外部環境適合度と内部資源の適合をベースに以下の表のように 2by2 マトリックスをベースに考えたい。縦軸に内部環境の適合度、横軸に外部環境適合度を取り、それぞれのケースについて考えてみたい。

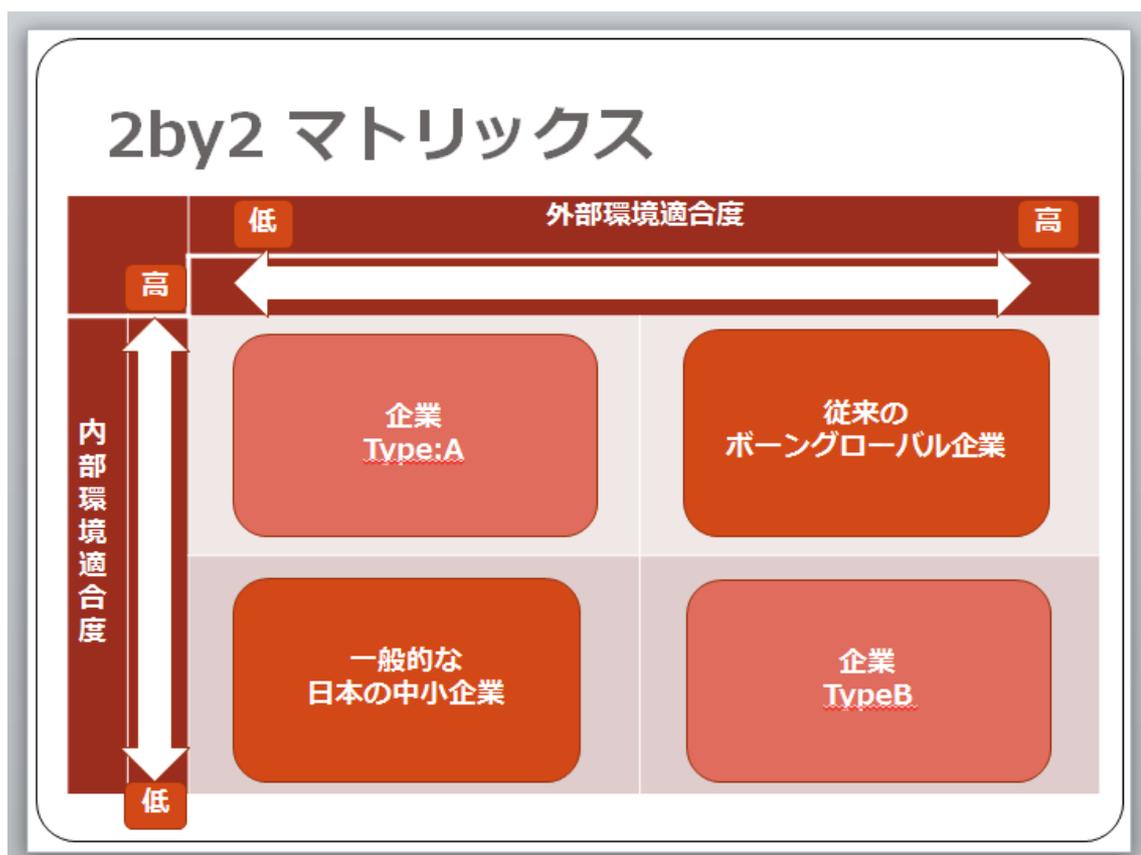


表 13.ボーングローバル類型化に関する 2by2 マトリックス

従来のボーングローバルモデルで語られてきた企業は、基本的に外部環境適合度も内部資源の適合度も高い企業群が多い。フィンランドなどの北欧諸国やオーストラリアなどの国は、英語圏市場への言語的な障壁は比較的安くアクセスでき、産業としてもある程度の競争力を持っているといえる。そのため、ある意味ボーングローバル企業として成長していくのが自然な流れであり、外部環境や企業の内部資源に適した戦略をとっているといえる。

一方、図表の左下日本企業に視点を移すと、これまでの調査内容が示す通り、多数の企業は外部環境、内部資源の適合度共に低い会社が多く、グローバル化に時間をかけてから進出しているといえる。このような共に低い会社がグローバル化を早急に進め成功を収めることは難しいと考える。

しかし、日本企業の中小企業には、大企業の子会社も多く含まれている。この大企業の子会社が海外展開に成功しているケースもある。今回は2つの成功例として、ファナックと日本電産を取り上げて検討する。

- 日本電産株式会社（TypeA の例）

日本電産株式会社（以下、日本電産）は、京都に本社を構える企業で、精密・小型モータの開発・製造では世界一のシェアを誇っている。

日本電産は、永守重信現社長が1973年に精密小型ACモータを製造する工場を京都・桂に設けたのちに、すぐに1974年にはアメリカに代理店を置いている。さらに、1975年には欧州・アジアにも代理店を置くなど、積極的な海外展開を行い、その後もM&Aなどの手法も活用しながら、海外展開を続けている。

このように日本企業にも過去にはボーングローバルモデルに近い歴史を経ている企業は存在する。当時の日本の外部環境を考慮すると、外部環境・内部資源のどちらの適合度が高いかと考えると、外部環境の適合度性が高かったために、このような戦略をとったと考える。

理由としては、精密・小型モータの市場は、国内では競争も激しかったと考えられ、海外に進出するよりほかなかったという状況があったと考えられる。

永守氏のリーダーシップによる海外展開の影響もあるため、内部資源的にもある程度適合していたと考えられるが、その意思決定も、基本的には外部環境による影響が大きく企業の意思決定に影響を与えたと考えられ、TypeAとして、外部環境

が適合していたためにボーングローバルモデルに近い意思決定をして成功した企業の一つであるといえる。

- ファナック株式会社（TypeB の例）

ファナックは、富士通の計算制御部から独立して、1972年に分社独立した。主力商品は、工作機械用CNC（コンピューター数値制御）装置で、世界首位で世界市場の半数をおさえており、独シーメンスを抑えて、シェア1位を獲得している。

ファナックは1956年に富士通の社内ベンチャーとして生まれ、最初は、多額の研究開発が必要で1965年まで赤字が続き、非常に苦しい経営を行っており、その期間は親会社からの支援を得ていた。その後は、日本で最初のNCを武器に成長し、業界内で世界を席卷した企業である。

このように大企業の子会社には以下のようなメリットがあると考えられる。

- 親企業の資本を使った技術投資が可能で、技術面で競争優位を得やすい

特に製造業では、創業期は新製品の開発などの投資で多額の資本が必要となりやすく、赤字となりやすいが、親会社からの支援をある程度得られることから、この時期を乗り越えて得られた技術は競争優位となりやすく、

- 海外進出に関するノウハウが共有されやすい

海外進出に関しても、大企業にはその経験やノウハウがあるため、それらが子会社にも伝承され、比較的海外展開に対するアレルギーが少なく、資本面でも安定性が高いことから、初期から積極的に海外展開していくことが可能である。

基本的には、ファナックは国内工作機械・ロボット産業の成長とともに国内ベースでの成長を志向しつつも、製品の競争優位と海外展開ノウハウの優位性を活かして、海外展開でも成長していく。よって、内部資源が優位であるTypeBの例としてはファナックが適切であるといえる。

このように日本企業でも、過去にはボーングローバルモデルに近い海外展開をして成功した例はあり、特にTypeAやTypeBのように内部資源・外部環境のどちらかが足りない状況ではあるものの、どちらかの面で高い適合度を有していた場合には比較的創業初期から海外展開を目指す方が良いのではないかと考えられる。また、大企業の子会社であっても積極的な海外展開を打ち出すリソースといった面では豊富にあるため、一概にボーングローバル的要素を打ち消しているとは言い難く、創業初期か

ら海外に進出することで成功できる可能性もあるといえ、海外展開成功の経路は様々であるが、内部資源・外部環境のどちらかの面で高い適合度を有していた方が、海外展開が比較的容易であるといえる。

3-3 仮説

これまでの調査結果から、以下のような仮説を立案した。

- 仮説 1. グローバル化は企業のパフォーマンスを加速させる

企業はなぜ海外展開するのかを考えると、自社のパフォーマンスが改善するからこそ、進出を決めたわけである。実際に、海外展開した企業は国内従業員を増やしており、そもそもグローバル化により、進出した企業のパフォーマンスは上がるという仮説を置き、検証をする。

- 仮説 2. ボーングローバル適合度が高いほど、パフォーマンスが高い傾向がある

本章で述べたようにボーングローバルに関して適合度合いを表す指標を用いて、ボーンを表す指標と、グローバルを表す指標に分けて解析を行い、パフォーマンスと相関があることを調査する。

- 仮説 3. 多数の国に進出している企業ほど、企業のパフォーマンスは高い

ボーングローバルモデルでは、特定の国に依存することなく、様々な国に進出することで、自国では得られなかった市場を開拓していくことがパフォーマンスにつながると考えており、この仮説 3 を今回の解析で調査する。この仮説の検証から、進出国数とパフォーマンスの関係を探りながら、適切な日本企業の海外展開のスピードについても検討を加える。

第4章 解析手法と分析結果

これまでの調査をもとに立案した仮説を検証するために、以下の解析を行った。

本章ではその解析手法とその結果について記す。

4-1 目的

本来ボーングローバルモデルは、グローバルレベルでのモデルであり、国という枠組みにとらわれるものではないと考えられる。よって、理論的なモデルについては日本以外の国でも適用できるように考慮したものとする必要があり、前述の日本型ボーングローバルモデルもグローバルに通用する仕組みとして考慮している。

しかし、ボーングローバルモデル自体は約20年程度の歴史がある反面、対象となる会社のデータベースが十分に整備されておらず、解析的な研究やフィールドワーク的な研究が散発的に行われている程度であり、海外のデータを含めた形で、グローバルレベルの解析を行うにはデータとして不十分であり、実施が困難な状況である。

よって、この実証検証に関しては、情報が十分に取得可能な日本企業を対象に行い、対象としては3章で提示した仮説に対する検証を行うこととした。

4-2 解析手法

- 対象

今回の解析を行うにあたって解析の対象を以下のように決定した。

1. 日本企業

今回はデータが豊富に選べる点、当初から日本企業に対する示唆を与えたいと考えていたため、日本企業を解析対象として、仮説の検証を行うこととした。

2. 資本金1億円以下の中小企業

中小企業の定義は様々な決め方がある。今回は一番シンプルな税法上の中小企業の定義である

- データ

- 東洋経済海外進出企業総覧

2011 年までに海外展開した企業を掲載している海外進出企業総覧を使用した。本データベースには大企業から小企業までデータが掲載されているが、今回は資本金を 1 億円以下に絞り、検証を行った。

また、この東洋経済海外進出企業総覧からは、以下のようなデータを収集して、今回の解析に使用することとした。

- 出資側日本企業の情報

- 社名
- 上場区分
- 業種名
- 海外子会社数

- 海外子会社の情報

- 現地法人名
- 国名
- 代表者名
- 業種名
- 事業内容
- 資本金
- 従業員合計
- 進出時期
- 日本側出資合計
- 出資企業
- 合弁相手先
- 売上高決算期
- 売上高
- 収支状況
- 投資目的

トップ

雑誌検索

会社検索

媒体別検索

就活企業サーチ

カテゴリ

- ◎ 雑誌
- ◎ 投資情報
- ◎ 企業情報
- ◎ 財務情報
- ◎ 人事・就職情報

取扱い媒体一覧

- ◎ 週刊東洋経済
- ◎ 一橋ビジネスレビュー
- ◎ Think!
- ◎ 金融ビジネス
- ◎ 別冊/臨時増刊/MOOK
- ◎ 会社四季報
- ◎ 会社四季報 未上場会社版

Search Magazine | 媒体別検索

◎ 海外進出企業総覧

現地法人

会社名

(漢字、カタカナ全角、アルファベット半角入力、部分一致)

地域・国

(選択してください)

所在地

(アルファベット半角入力、部分一致)

業種

(選択してください)

農林水産
鉱業
建設
食料品

(CtrlもしくはShiftキーで複数選択可能)

売上高 万\$ ~ 万\$ (半角入力)

海外進出年 年 ~ 年 (西暦半角4桁入力)

従業員数 人 ~ 人 (半角入力)

事業内容 (全角入力・部分一致)

投資目的

収支状況

日本側出資企業 日本側出資比率

日本側出資企業名 (全角入力・部分一致)

20

就職先

20

DC

DC

サ

な

時

サ

20

メ

東

て

表 14 東洋経済海外進出企業総覧ホームページ

本データでは、展開先企業の売上高等はわかるものの、海外展開を行った日本側の親会社の業績データを得ることができず、海外展開がどのように日本企業側の利益に貢献するかが解析できない。

よって、さらに「日本の会社 100 万社」のデータベースを利用して、東洋経済海外進出企業総覧から得られた会社データを紐づけて、親会社の情報を得ることとした。

企業情報				最終更新日: 2012/05/31	
企業名	かがつう(株)				
企業名カナ	カガツウ				
郵便番号・住所	〒929-0345 石川県河北郡津幡町太田に140				
電話番号	076-289-3131	FAX番号	076-289-3134		
上場区分	非上場	証券コード			
代表者氏名(カナ:性別)	野崎 雅輝(サキ マサキ)		代表者役職名		
創業年月	1946年08月		設立年月	1946年08月	
資本金(千円)	90,000		従業員数	177	
事業所数	-		大分類業種	製造業	
中分類業種	電子部品・デバイス・電子回路製造業		小分類業種	その他の電子部品・デバイス・電子回路製造業	
標準産業分類業種名称(注)1	その他の電子部品・デバイス・電子回路製造業		標準産業分類業種名称(注)2	抵抗器・コンデンサ・変成器・複合部品製造業	
営業種目	電子部品製造(63.4%)、照明機械装置製造(30.6%)、情報通信製造(6%)				

業績			取引銀行/仕入先/販売先情報		
決算期	売上高(千円)	税引後利益(千円)	取引銀行	仕入先	販売先
2011年03月	4,835,334	42,810	北陸(金沢)	加賀電子	日立マクセル
2010年03月	4,513,394	47,672	三菱東京UFJ(新橋)	北陸福栄鋼材	東芝ライテック
2009年03月	4,835,516	-39,269	三菱東京UFJ(金沢)	夕カサゴスチール	有恒産業
2008年03月	5,432,252	152,585	日本政策金融公庫	ウメトク	ダイセル
2007年03月	5,229,745	121,645		片山特殊工業	因幡電機産業

親会社/役員情報		株主情報	
親会社名	役員氏名	株主数	株式
	野崎信春		403129株
	辻村信夫		202373株

表 15. 日本の会社 100 万社 データベース画面

日本の会社 100 万社のデータベースからは以下のような情報を収集した。

➤ 収集情報

- 会社名・設立年度
- 売上高 (2007 年度～2011 年度)
- 税引後利益 (2007 年度～2011 年度)
- 代表者名
- 役員名
- 株主構成
- 取引先・仕入先・取引銀行

この 2 つのデータベースを利用して、解析を行うこととした。

● 解析手法

➤ 解析ツール

Microsoft 社の Excel 上の散布図、IBM 社の IBM SPSS Statistics を利用して解析した。

- **ボーングローバル度合いとパフォーマンスの解析上の定義について**

2つのデータベースから得られたデータを活用して、ボーングローバル度合いと企業のパフォーマンスを以下のように定義した。

- ◇ **ボーングローバルポイント（計 200 点）**

- **会社ポイント（合計 50 点）**

- **取引先上場企業：**

大手会社との取引を製品競争力ありと判断（10 点）

- **外国人役員：**

外国人役員はボーングローバルを加速させると判断（10 点）

- **展開国数**

展開国数が多ければ多いほど、成長できると判断（上限 30 点）

- **業界ポイント（合計 30 点）**

・現時点ではボーングローバル適合度が高いと判断できるサービス業に 30 点。その他製造業などは 0 点とした。

- **現地オペレーション度ポイント（合計 50 点）**

・外国人役員を登用しているか？（30 点）

・海外子会社での日本人比率を採点基準とし、現地オペレーションを推進している企業にポイントを付与（20 点）

- **進出時期ポイント（30 点）**

・創業後、何年で初めて海外展開したかを調査し、進出時期が早い方に高得点を付与。

- **オーナーシップポイント（20 点）**

・日本側出資比率を高くしている会社ほど、自社の強みを生かしたオペレーションが可能であり、出資比率に応じてポイントを付与。複数社海外展開している場合には、最大の出資比率を採用。

- ◇ **パフォーマンスポイント（計 100 点）**

- 売上成長率（計 40 点）
 - 2006 年-2010 年の成長率(20 点)
 - 2009 年-2010 年の成長率(20 点)
 - 当期純利益（計 20 点）
 - 過去 5 年平均（20 点）
 - 売上高純利益率（計 20 点）
 - 過去 5 年平均（20 点）
 - 永続性（20 点）
 - 事業継続年数（計 20 点）
- 解析内容
- 仮説 1.グローバル化は企業のパフォーマンスを加速させる
- 解析として、中小企業白書のデータと今回抽出した海外展開している中小企業の売上高成長度等のデータの中央値による比較を行った。
- 仮説 2.ボーングローバル適合度が高いほど、パフォーマンスが高い傾向がある
 - 仮説 3.多数の国に進出している企業ほど、企業のパフォーマンスは高い
- 仮説 2 を実証するために、今回はボーングローバルポイントの中からデータを選んで検証することとし、ボーングローバル適合度を①「ボーン」を表す指標と②「グローバル」を表す指標に分けて検証を行うこととした。
- 今回、「ボーン」を表す指標としては、今回「創業後年数」を利用することとした。しかし、注意して頂きたいのは、この項目は、創業後何年後に初めて海外拠点を持ったかを表しており、実際には数字が大きいほど、古いという意味を表し、小さいほど創業直後に海外展開しているという意味を持つ。そのため解析上「ボーン」であればベータ値がマイナスと表記されるため、混乱を招きやすい点に注意を頂きたい。

「グローバル」を代表する指標としては、「展開国数」を取り、この 2 つの指標を使って分析を行った。

主に、以下の 3 つの点に注目して実施した。

1. 「ボーン」指標がパフォーマンスに与える影響について
2. 「グローバル」指標がパフォーマンスに与える影響について
3. 「ボーン」と「グローバル」を掛け合わせたときのパフォーマンスに与える影響について
 - 分析手法：重回帰分析
 - 従属変数：パフォーマンスポイント
 - 独立変数：展開国数、創業後年数、取引先上場、外国人役員、創業後年数×展開国数、創業後年数×外国人役員、創業後年数×親会社上場企業、創業後年数×展開国数×取引先上場×親会社上場

4-3 解析結果

解析結果 1. グローバル化は企業のパフォーマンスを加速させる

- 方法

2009 年～2010 年の売上高成長率を比較することで、海外展開している企業が国内でビジネスをしている企業に対して、成長を遂げていることを確認する。

- すべての企業の合計

中小企業白書より得られた 2009 年、2010 年の売上高の伸びの中央値は 1.55%となる。

- 今回のデータで得られた数値の中央値

本解析のデータベースから得られた、2009 年～2010 年の売上高の伸びの中央値は、6.04%となる。

- 考察

景気が成長基調にあるときには、海外展開した企業の方が高いパフォーマンスを示しており、基本的にはこの仮説は成立するといえる。

リーマンショック等の急激な景気後退時にも、海外展開していた企業の方がリスク分散の観点からも、パフォーマンスが高いと想定され、基本的には、本仮説は成立すると考える。

解析結果 2,3

本検定で用いる有意水準を 0.05 とした。また、分散拡大要因(VIF) は 最大 5 とし、重回帰分析を行った結果、以下の通りとなった。

独立変数	B	有意確率
展開国数	1.732	.083 †
創業後年数	0.255	.001 **
取引先上場	-4.114	.209 (ns)
外国人役員	14.936	.256 (ns)
創業後年数×展開国数	-0.025	.246 (ns)
創業後年数×外国人役員	-1.129	.501 (ns)
創業後年数×親会社上場企業	0.204	.141 (ns)
創業後年数×展開国数×取引先上場×親会社上場	-0.060	.325 (ns)
説明率(R-Square Adjusted)	0.059*	

(** p<.01, * p<.05 + p<.1)

得られた結果

- 再度記述するが、「ボーン」の指標として今回利用する「創業後年数」の指標は、創業後何年後に海外展開したかを表すため、小さいほど創業直後に海外展開し、大きいほど創業後遅く海外展開することになるため、マイナスの数値になる方が、「ボーン」の度合いが高い点についてはご注意頂きたい。
- 「グローバル」の指標である「展開国数」はプラスの傾向値が出ており、展開国が多いほど、パフォーマンスが上昇すると考えられる。
- 「ボーン」の指標となる「創業後年数」もプラスの傾向値が出ている。これにより、創業後比較的遅めに海外展開した方が、パフォーマンスが上昇すると考えられる。
- しかし、「ボーン」と「グローバル」を組み合わせた交差項の「創業後年数×展開国数」の項を見ると、有意水準を満たしていないもの、マイナスの数値が出ている。単独ではプラスの要素であった 2 つの変数であったが、掛け合わせ

ることでマイナスになってしまった。つまり、海外に創業後遅めに展開した方がよいとも言い切れず、「ボーン」と「グローバル」を組み合わせることで、より良いパフォーマンスを得られる可能性もあることを示唆している。

- よって、本解析からはボーングローバルモデルがいかなる場合でも高いパフォーマンスをあげるわけではなく、外部環境や企業の持つ内部資源などの状況に合わせた形で、ボーングローバルモデルを活用することが求められているといえる。

第5章 結論と示唆

本研究の結論と得られた今後への示唆を記す。

5-1 結論

1. 海外展開に関しては、一般的に企業のパフォーマンスを加速させるといわれていたが、創業期の企業や中小企業にとっても同様に、企業パフォーマンスを加速するという結論が得られた。
2. ファナックや日本電産のように、日本型のボーングローバルモデルともいえる企業が存在することを確認した。さらに、その類型化のもととなる、内部資源・外部環境の観点から見たボーングローバル適合度のモデルを提案した。
3. ボーングローバルモデルの有効性について重回帰分析を用いて実証を行った結果、展開国数が多いとパフォーマンスが高まり、また創業後遅めに海外展開するとパフォーマンスが高まる傾向があるという結果が得られた。しかし、この2つを組み合わせると、創業後遅めに、多数の国に海外展開すると、パフォーマンスが高まるという結果が得られず、傾向としては逆にパフォーマンスを低める傾向もみられた。
4. ボーングローバルモデルがすべての場合高いパフォーマンスを出すとは一概に言えないことがわかった。よって、ボーングローバルモデルは万能なモデルではなく、あくまでも外部環境や内部資源の状況に応じて活用するモデルであるということがいえる。
5. 日本の中小企業に関しては、総じて成長のステージに合わせて、国内市場での成長を経てから、その後海外展開するケースが多い。しかし、今回の結果からは、海外展開を創業後遅めに積極的に行ったとしても高いパフォーマンスをあげられるとは限らないため、必ずしもこのやり方が正しいとは限らない。外部環境や内部資源などの動向を見ながら適切な海外展開の方法を創業当初から模索する必要があるといえる。

5-2 示唆

- ファナックや日本電産のように、日本型のボーングローバルの類型化を行うことは出来たが、実際に何が成功要因となるのかといった明確な理由付

けを行うことが出来なかった。

この点は世界におけるボーングローバルのデータが十分に揃っていない点からモデルを直接解析することは困難であった。今後の研究活動の進展に伴い世界中のボーングローバル企業のデータが揃ってくると、さらに精緻なモデル化と解析が可能になると考える。

- 今回調査対象としたデータについては、重回帰など一般的な解析をしたに過ぎない。この中から特異点的なデータを抽出して、詳細な調査を行うことで、グローバル化で成功した企業の特徴を得られることが出来た可能性がある。
- グローバル企業の定義を検討する中で、どうすればボーングローバルモデルは成功したといえるのか、定義についても更なる検討を加える必要がある。ボーングローバル企業には、ハードルとして外国との決済が発生する点がある。ボーングローバル企業は、基軸通貨であるアメリカドルとは異なるローカルの通貨を持っているケースが多い。
グローバルレベルでのビジネスを成功させるためには、グローバルに視座を持ち、商品を販売し、ドルベースで財務を考えられる企業になる必要があり、どのレベルまで発展すれば成功として良いのかをさらに検討することで、本解析モデルも精緻化すると考えられる。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ご指導を頂いた論文指導教員の浅川和宏教授に感謝致します。
また、日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた浅川研究室の皆様にも感謝致します。

引用文献

・McKinsey & Co. (1993) , Emerging Exporters. Australia' s High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne: McKinsey & Company and Australian Manufacturing Council.

Rwanni, M. W. (1993) , Global Copetitiveness :Born Global, Mckinsey Quarterly, vol. 4.pp. 45～52

・ジェイ B. バーニー著 岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論—競争優位の構築と持続』 (上)、ダイヤモンド社, p. 250～290.

・中村久人 (2008) 『経営論集』 「ボーン・グローバル・カンパニーの研究」 第 72 号、東洋大学経営学部。

・中小企業庁 2012 年度版中小企業白書

参考資料

1. ファナック社の沿革(1956年～1982年)

- S31 (1956) 民間における日本最初の NC の開発に成功
- S33 (1958) FANUC NC の商用 1 号機を (株) 牧野フライス製作所へ納入
- S34 (1959) 日本最初の連続切削 NC を完成
 - 電気・油圧パルスモータ第 1 号機完成
- S35 (1960) 連続切削用オープンループ NC の一号機完成
- S40 (1965) 歴史的なブームを巻き起こした直線切削用 NC の一号機完成
- S41 (1966) 世界で最初の全 IC 化 NC を完成
- S43 (1968) 世界で最初の実用化群管理システムを完成
- S44 (1969) 完全モジュール化 NC を完成
- S47 (1972) 富士通 (株) より分離、当社設立
 - CNC を発表
 - NC ドリルを開発
- S49 (1974)
 - ロボットを開発、自社に導入
 - 稲葉社長 (現名誉会長) がアメリカ NC 協会よりジョセフ マリー ジャカード 賞を受賞
 - GETTYS 社と提携、DC サーボモータ完成
- S50 (1975)
 - ワイヤカット放電加工機完成
- S51 (1976)
 - シーメンス社との共同出資により、米国に GENERAL NUMERIC CORPORATION を開設
 -

- S52 (1977)
 - 稲葉社長（現名誉会長）が SME（生産技術者協会）より SME エンジニアリングサイテーション賞を受賞
 - 稲葉社長（現名誉会長）がブルガリア政府より第一級勲章を受章
 - FANUC USA CORPORATION を開設
 - 自動化研究所開設

- S53 (1978)
 - 韓国の貨泉機工社との共同出資により、KOREA NUMERIC CORPORATION を開設
 - FANUC EUROPE S. A. を開設

- S55 (1980)
 - ブルガリアに FANUC-MACHINEX JOINT OFFICE を開設
 - FANUC U. K. LIMITED を開設
 - FANUC GERMANY GmbH を開設
 - 富士工場完成

- S56 (1981)
 - ブルガリアの FANUC-MACHINEX JOINT OFFICE を FANUC-MACHINEX LTD に変更・設立
 - 昭和天皇より稲葉社長（現名誉会長）が紫綬褒章を賜る。

- S57 (1982)
 - ルクセンブルグ大公国に FANUC MECHATRONICS S. A. を開設
 - 技術研修所開設
 - ゼネラルモーターズ社との共同出資により米国に GMFanuc Robotics Corporation を開設
 - 7月1日、富士通ファナック株式会社からファナック株式会社に社名変更
 - 9月19日、英国のサッチャー首相が当社富士コンプレックスを見学

- AC サーボモータ完成

2. 日本電産株式会社（沿革）

- 1973 年（昭和 48 年）
 - 7 月 京都市西京区に現代表取締役社長永守重信が資本金 2,000 万円で日本電産株式会社を設立
 - 8 月 精密小型 AC モーターの製造・販売を開始

- 1974 年（昭和 49 年）
 - 10 月 米国に代理店をおく
 - 11 月 本社京都市中京区大宮に本社事務所を移転

- 1975 年（昭和 50 年）
 - 1 月 アジア、欧州各国にも代理店を拡大
 - 2 月 亀岡工場 京都府亀岡市に亀岡工場を新設
 - 4 月 ブラシレス DC モーターの本格生産開始

- 1976 年（昭和 51 年）
 - 4 月 米国日本電産株式会社現地法人・米国日本電産（株）を設立

- 1978 年（昭和 53 年）
 - 11 月 米国のファンメーカー・トリン社と日本電産トリン（株）を設立し、ファンブローワー分野へ本格的進出を図る

- 1979 年（昭和 54 年）
 - 10 月 8 インチ型ハードディスク装置用スピンドルモーターの生産を開始