

日本型ボーングローバル企業の特徴： 伝統型グローバル企業およびタイ企業との比較を通して

明治学院大学 神田 良
日本大学 高井 透
筑波大学 キャロライン・ベントン

はじめに

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 company：BGC），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行動特徴を明らかにしてみる。先進国経済の中でのボーングローバル企業の特徴を伝統型グローバル企業との比較を通して明らかにする。

また，日本型ボーングローバル企業の特徴を，

タイのボーングローバル企業との比較を通して明らかにする。新興国企業でのボーングローバルと先進国のそれとの比較を通して，日本型のボーングローバル企業の特徴を明らかにしようと試みる。

こうした2つの視点から，日本型ボーングローバル企業の特徴を整理する。

1. ボーングローバル企業研究概観

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ものが多かった。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自社内外の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)。つまり従来の研究からは、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たからである。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み出されていることも、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、伝統型企業) 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業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) に進展すると、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ング、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) ボーングローバル企業と伝統型海外進出企業との本質的違い

既存研究の特徴を、進出の時間、コンピタンス、企業家特性の視点から議論してきた。しかし、これらの戦略的特徴が本当に、ボーングローバル企業と他の中小・ベンチャー企業などとの違いとして明確に認識できるかという疑問も生じている。さらには、ボーングローバル企業が注目されてから数十年の月日がたつため、ボーングローバル企業の間でも、戦略的な違いがある可能性がある。それでは、まず既存研究の時間軸の課題から議論してみよう。

ボーングローバル企業研究の大きな特徴は、海外展開の早さに分析のフォーカスが与えられていることである。確かに海外展開の早さが、ボーングローバル企業の戦略行動の特徴を生み出していることは確かではあるが、長期的な時間軸でボーングローバル企業の競争優位性を捉えているわけではない。しかし、海外に進出した時の競争優位性と、進出後に構築する競争優位性とは異なるはずであるが、その優位性の変化を経時的に捉えた研究は少ない。つまり、ボーングローバル企業が参入した後、どのように環境の変化に適合させながら、コンピタンスを変革し、競争優位性を構築してきたかということに関して分析している研究は少ない。換言するならば、新しいボーングローバル企業と古いボーングローバル企業とでは、どのように戦略が違うのかということである。成長ステージによってどのような能力を組み替えてい

くかということである。

また、時間軸からの課題をもう一つあげると、急成長するガゼル企業とボーングローバル企業の競争優位性構築とは、どのように違うのかも必ずしも明確ではない。そもそも、海外進出の早さが、短期的には競争優位性の構築につながっても、本当に企業の持続的競争優位性の構築につながるのかということである。実際、持続的に成長するのは、ごく一部の企業であるとも言われている（Hagen et al 2012）。

また、時間の早さとコンピタンスを生み出す上で決定的な要因である経営者の特性についても課題がある。当然のことではあるが、企業家精神というのは、なにもBGC経営者だけが有するものではない。例えば、ローテックで設立年が古い企業の経営者は、国際化の活動に関しては、BGCの経営者と変わらぬ企業家の特性が有していること（Dimitratos, et al, 2005）、また多国籍企業の子会社の経営者は、本社や他の子会社に貢献するようなイノベティブな企業家的アイデアを生み出すこともわかっている（Birkinshaw, 2001）。そもそも、まったく海外展開の経験もなく、しかも製品がその国特有のものであるにもかかわらず、事業転換を期に突然、海外展開する経営者の企業家精神と、ボーングローバル企業の経営者のそれとは、本質的に異なるものなのかという疑問もある。

上記のような批判を考えると、改めてボーングローバル企業と輸出から直接投資へと段階的に海外展開のレベルを上げていく伝統型海外進出企業との本質的違いは何かということに、疑問が提起される。つまり、伝統型企業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、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。

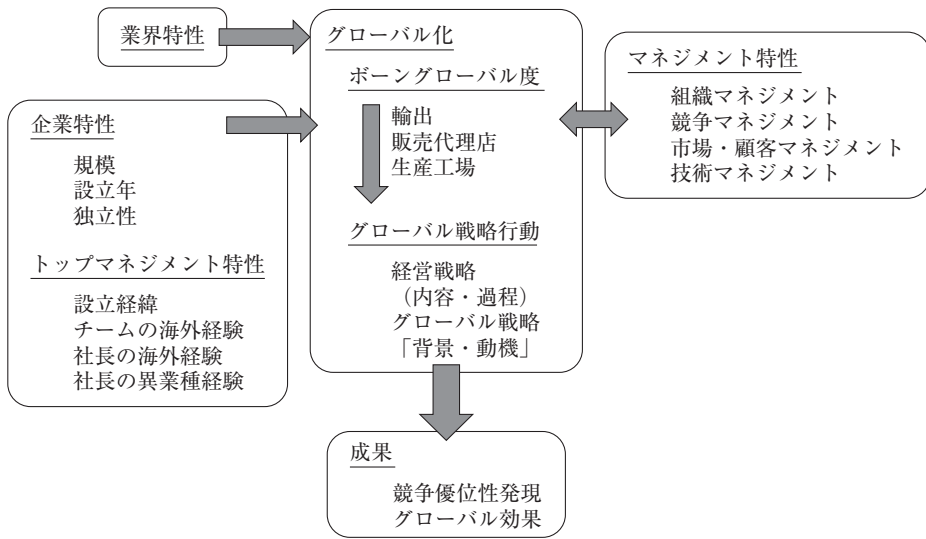
2. 日本型ボーングローバル企業の特徴： 伝統型グローバル企業との比較

では、ボーングローバル企業と伝統型グローバル企業とは、その戦略行動において、どのような違いあるのであろうか。また、両者の共通性はどこにあるのであろうか。以下では、我々が行った調査「グローバル中堅・ベンチャー企業の持続的競争優位性構築に関するアンケート調査」のデータに基づいて、こうした問いに答えてみよう。

本調査は、事業をグローバルに展開する中堅・ベンチャー企業を調査対象として、それらのグローバル戦略、全般的な経営戦略、組織マネジメントなど全般的な経営行動を明らかにしようとしたものである。以下の分析では、このアンケート調査データを図表 1 に示した分析フレームに基づいて、分析する。アンケート調査は、2013 年 10 月に実施した。対象企業は会社四季報より企業規模と海外拠点の有無で 2,000 社を抽出した。回答は 194 社（回答率 9.7%）であった。

グローバル化している中堅・ベンチャー企業は、そのグローバル化行動において、さまざまな相違を示す。ボーングローバル企業は、創業後すぐに、またはそれほど時間をおかずに海外市場に事業展開する企業群である。こうしたグローバル化の初期行動は、創業後にどのくらいの期間をおいてから輸出を開始したのか、また直営の販売拠点を設けたのか、そして海外に生産工場を設立したのかで判断できる。いわばボーングローバル度である。これによって、回答企業をボーングローバル企業と伝統型グローバル企業と二分することが可能となる。この 2 グループのグローバル戦略行動とその成果を比較することで、ボーングローバル企業の特徴を明らかにすることになる。

図表1 分析フレームワーク



もちろん、グローバル化行動は、企業が直面する業界特性に対応することで異なってくると考えられることから、ボーングローバル企業が直面する業界環境の影響を確認することが求められる。さらには、規模などの企業特性や、経営トップの海外経験などのトップマネジメントの特性もボーングローバル度には影響を与えるものと考えられる。これらの影響要因も明らかにする。

グローバル化行動は、それを実現するプロセスで、多くのマネジメント行動から影響を受けるし、またそうした行動に対して影響を及ぼす。そこで、マネジメント特性との関連性にも検討を加えることとする。

1) ボーングローバル企業と伝統型グローバル企業

グローバル中堅・ベンチャー企業を、その海外事業展開の早さに応じて、創業後短期間で事業展開したボーングローバル企業と、国内事業で基盤を確固としてから時間をかけて海外に事業を拡大していった伝統型グローバル企業とに二分するために、回答企業の輸出、販売拠点と現地工場の設置にまでかかった期間を見てみた（図表2参照）。

創業から5年以内で輸出を開始している企業は27.1%あり、10年以内では43.1%に上っている。創業後のかなり早い時期から海外市場に向けて事業展開している企業群があることを確認できた。同様に、10年以内に販売拠点を設置している企業も42.6%、工場設置も29.6%と存在している。

図表2 ボーングローバル度

ボーングローバル化	会社設立からの期間				
	0～5年	6～10年	11から20年	21～30年	31年以上
輸出開始	27.1	16.0	18.8	14.6	23.6
直営販売拠点設置	29.8	12.8	20.2	12.8	24.5
現地工場設立	21.3	8.3	16.7	16.7	37.0

また、輸出、販売拠点設置、工場設置の間の関係を分析すると、正の有意な相関を確認できた。そこで、本分析では、創業後 10 年以内に輸出を開始した企業群をボーングローバル企業(以下、ボーングローバル)、11 年以上かけて輸出を開始した企業を伝統型グローバル化企業(以下、伝統型)と定義した。結果として、ボーングローバル企業は 61 社であった。

2) 業界特性

ボーングローバルが直面している業界環境は、伝統型のそれとは異なるのであろうか。異なるとすれば、どのように異なるのであろうか。業界での競争環境の状況を尋ねた(図表 3 参照)。

業界での競争環境を個別的な要素について見ると、両者が直面している環境には有意な相違はなかった。しかし、業界環境の要素間での関係を因子分析によって見ると、ボーングローバルが直面

している環境は、模倣の激しさが大きく、競争ポジションが変化し、顧客のニーズが変化する市場であるとの認識が高い(第 1 因子)。また新規参入の容易さは、第 2 因子であることから、他の競争要因とは区別されて認識されている。これに対して、伝統型では技術革新が頻繁に起こり、顧客のニーズが激しく変化することから、競争ポジションが変化しやすい市場で、新規参入の容易さも同じように競争を激化させている要因になっているとの認識である。多少の競争環境の相違が存在しているかもしれないことが示唆されているが、全般的に見ると大きな相違は存在していないように思われる。

3) 企業特性とトップマネジメント特性

ボーングローバルの企業特性としては、企業規模、会社設立時期、そして大企業との資本関係について見てみる。規模では、ボーングローバルは

図表 3 業界特性

業界特性	ボーングローバル	伝統型
グローバルな競争が展開されている	4.26	4.19
新しい製品や技術はすぐに模倣される	4.23	3.83
顧客のニーズ変化が激しい	3.82	3.89
競争ポジションの変化が激しい	3.69	3.27
技術革新が頻繁に起きる	3.65	3.24
新規参入が容易である	2.56	2.41

有意水準 ** 1%

* 5%

業界特性	ボーングローバル		伝統型
	第 1 因子	第 2 因子	第 1 因子
新しい製品や技術はすぐに模倣される	0.786	0.148	0.559
競争ポジションの変化が激しい	0.774	0.154	0.707
顧客のニーズ変化が激しい	0.770	0.021	0.754
技術革新が頻繁に起きる	0.695	- 0.263	0.784
グローバルな競争が展開されている	0.538	- 0.453	0.593
新規参入が容易である	0.156	0.885	0.677
分散の%	43.5	18.4	46.8

日本型ボーングローバル企業の特徴：伝統型グローバル企業およびタイ企業との比較を通して

図表4 企業規模

ボーングローバル VS 伝統型	企業規模（従業員数）			
	1—50 人	51—100 人	101—300 人	301 人以上
ボーングローバル	45.2	17.7	27.4	9.7
伝統型	24.4	19.5	31.7	24.4

χ 二乗 = 0.028

図表5 設立時期

ボーングローバル VS 伝統型	設立時期		
	1950 年以前	1980 年まで	1981 年以後
ボーングローバル	14.5	46.8	38.7
伝統型	39.0	58.5	2.4

χ 二乗 = 0.000

図表6 資本関係

ボーングローバル VS 伝統型	大企業との資本関係	
	独立系企業	強い資本関係
ボーングローバル	80.6	19.4
伝統型	92.7	7.3

χ 二乗 = 0.041

伝統型に比べると、相対的に規模が小さい企業が多い（図表4参照）。また設立時期で見ると（図表5参照）、ボーングローバルのほうが比較的設立が新しい企業が多い。新しく設立された企業が多いことから、規模も相対的に小さいものと思われる。大企業と資本関係を見ると（図表6参照）、ボーングローバルのほうが大企業との資本関係のある企業の割合が多い。とは言え、8割は大企業とは独立した企業である。こうしてみると、大企

業とは資本関係がない、独立したベンチャー企業がボーングローバルであるが、伝統型も同じような特徴を有していると言えよう。

ボーングローバルの設立経緯を見てみると（図表7参照）、会社に勤めて、その後に独立して企業を起こす、スピニアウト型がボーングローバルで多く見られる。スピニアウトは大企業だけでなく、中小・中堅企業からのものも多い。それに対して伝統型は、先代からの事業継承するものが多

図表7 設立経緯

ボーングローバル VS 伝統型	会社設立の経緯			
	大企業からのスピニアウト	中堅・中小企業からのスピニアウト	先代からの継承	その他
ボーングローバル	21.0	22.6	38.7	11.7
伝統型	9.8	4.9	76.8	8.5

χ 二乗 = 0.000

い。伝統型企業は比較的設立年が古いことから、事業継承したビジネスをグローバルなビジネスへと発展させたものが多いことが理解できる。

トップマネジメントおよびマネジメントチームの特性を見ると（図表 8、9 参照）、ボーングローバルのトップは社長も含めて、伝統型に比べて海外経験を持つ人材が多い。やはり、そうした経験が創業後すぐに海外市場にも成長の機会を求め行動を導いているものと思われる。対照的に、異業種での経験は、ボーングローバルも伝統型も相違がなかった（図表 10 参照）。

4) グローバル戦略行動

ボーングローバルは、戦略行動において伝統型とどのような相違をみせているのであろうか。戦略行動は、全般的な戦略行動およびグローバル戦略の 2 つの視点から検討される。

4-1) 経営戦略

経営戦略では、経営戦略の内容（戦略内容）と戦略の策定・実行プロセス（戦略過程）に関して比較される。経営戦略の内容の個別的な項目については、ボーングローバルと伝統型との間では有意な差は現れなかった（図表 11 参照）。つまり、経営戦略の内容では、大きな差はないのである。

しかし、因子分析でみると、ボーングローバルは、戦略的提携を活用して技術基盤がない非関連分野に対しても積極的に多角化を進めようという姿勢を持っている（第 1 因子）。こうした積極的な多角化志向が第 1 の特徴である。これに次いで環境の変化に対して簡単には戦略を変更せずに、既存の技術基盤を活用して新しい製品ラインの追加で対応しようとする、相対的に保守的な戦略志向性を示している（第 2 因子）。さらに中核的な競争力を意識した経営資源配分や蓄積は、重要度

図表 8 トップマネジメントチームの海外経験

ボーングローバル VS 伝統型	トップの海外経験	
	有り	無し
ボーングローバル	56.5	43.5
伝統型	32.9	67.1

χ^2 乗 = 0.006

図表 9 歴代社長の海外経験

ボーングローバル VS 伝統型	歴代社長の海外経験	
	有り	無し
ボーングローバル	51.6	48.4
伝統型	19.5	80.5

χ^2 乗 = 0.000

図表 10 歴代社長の異業種経験

ボーングローバル VS 伝統型	歴代社長の異業種経験	
	有り	無し
ボーングローバル	50.0	50.0
伝統型	36.6	63.4

χ^2 乗 = 0.127

図表 11 経営戦略（内容）

経営戦略の内容	ボーングローバル	伝統型
中核の強みを常に意識し経営資源の配分と蓄積を行っている	4.15	4.13
新しい製品ラインの追加は、既存の技術基盤と強いつながりのあるものに限定される	3.93	4.26
提携を、重要な戦略オプションとして位置づけている	3.51	3.25
既存の技術基盤と強いつながりがなくても、成長機会があれば非関連の分野でも多角化を行う	3.48	3.31
環境が大きく変化しても、簡単には戦略を変更しない	3.34	3.50

有意水準 ** 1%

* 5%

経営戦略の内容	ボーングローバル			伝統型	
	第1因子	第2因子	第3因子	第1因子	第2因子
提携を、重要な戦略オプションとして位置づけている	0.860	0.217	-0.035	0.147	0.800
既存の技術基盤と強いつながりがなくても、成長機会があれば非関連の分野でも多角化を行う	0.798	-0.378	-0.002	-0.586	0.188
環境が大きく変化しても、簡単には戦略を変更しない	0.053	0.872	-0.113	0.147	-0.775
新しい製品ラインの追加は、既存の技術基盤と強いつながりのあるものに限定される	-0.293	0.608	0.564	0.813	-0.010
中核の強みを常に意識し経営資源の配分と蓄積を行っている	0.045	-0.102	0.939	0.689	0.280
分散の%	29.3	26.6	24.3	30.5	27.1

は相対的に低くなっている（第3因子）。まずは、新たな成長機会に積極的に取り組む姿勢が前面にあり、その後に既存のビジネスを強化していくとの姿勢を示す傾向を持つものと理解できる。

これに対して伝統型は、まずは既存の技術基盤に基づき新製品ラインを充実し、非関連多角化には進まないという姿勢を持つ（第1因子）。その次に、環境の変化に対応して戦略転換を試み、その際には戦略的提携も視野に入れる（第2因子）。つまり、ボーングローバルに比べると、非関連多角化といった積極的な事業展開には消極的であるように思われる。この点が、早い段階から海外に進むという選択肢をとらない行動に結びついているものと考えられる。

経営戦略の策定・実行プロセスについては、個別的な項目で見ると、競争的な強みをパッケージ化やマニュアル化を通してグローバル展開に結び

つけようと姿勢においてだけ、有意な差が見られた。やはり、グローバル化に対する基本的な姿勢に違いが、ここにも存在しているものと思われる（図表12参照）。

因子分析で見ると、トップダウン型の意思決定スタイルに基づいて、グローバルな視点で戦略を策定・実行している（第1因子）。その上で、組織的なコンセンサスを重視して、意思決定の速度を上げ、マネジメントシステムとの整合性を保っている（第2因子）。

伝統型でも戦略過程では、ほぼ同じような姿勢を示している（第1因子、第2因子）。しかし相違点は、トップダウン型の策定・実行が、ボーングローバルに比べると弱いところである（第3因子）。

戦略内容と戦略過程の関係を見てみよう（図表13参照）。ボーングローバルでは、提携も含めた

非関連事業領域への多角化(戦略内容第1因子)を、中核的な強みの強化(戦略内容第3因子)と結びつけて、トップ主導でグローバル戦略展開(戦略過程第1因子)を図りつつ、コンセンサスに基

づき策定・実行(戦略過程第2因子)している。積極的な事業の多角化を組織一丸となって進めていることを反映していると思われる。

また、既存の技術基盤を活用した新製品ライン

図表 12 経営戦略(過程)

経営戦略の過程	ボーングローバル	伝統型
戦略の策定と実行は常にトップダウンで行われる	4.57	4.47
成長の速度と、マネジメントシステムの適合を常に考える	4.08	3.97
経営戦略は、常にグローバルなレベルで策定、実行される	4.00	3.83
組織的コンセンサスにもとづいた戦略の策定・実行が重視されている	3.75	3.95
*中核となる競争的強みは、常に海外に移転するようにパッケージ化やマニュアル化する	3.17	2.75

有意水準 ** 1%

* 5%

経営戦略の過程	因子	ボーングローバル		伝統型		
		第1因子	第2因子	第1因子	第2因子	第3因子
戦略の策定と実行は常にトップダウンで行われる		0.781	-0.028	-0.066	-0.003	0.948
中核となる競争的強みは、常に海外に移転するようにパッケージ化やマニュアル化する		0.752	0.066	0.891	-0.121	-0.260
経営戦略は、常にグローバルなレベルで策定、実行される		0.589	0.564	0.777	0.368	0.249
組織的コンセンサスにもとづいた戦略の策定・実行が重視されている		-0.190	0.790	0.009	0.889	-0.215
成長の速度と、マネジメントシステムの適合を常に考える		0.247	0.783	0.127	0.674	0.353
分散の%		32.4	31.2	28.4	27.9	24.0

図表 13 経営戦略(内容と過程)

相関係数

ボーングローバル	戦略内容 第1因子	戦略内容 第2因子	戦略内容 第3因子	戦略内容 第1因子
戦略内容 第1因子				
戦略内容 第2因子	-0.124			
戦略内容 第3因子	*0.167	-0.070		
戦略過程 第1因子	**0.295	0.005	*0.161	
戦略過程 第2因子	**0.299	** -0.260	**0.540	0.056

伝統型	戦略内容 第1因子	戦略内容 第2因子	戦略内容 第1因子	戦略内容 第2因子
戦略内容 第1因子				
戦略内容 第2因子	-0.085			
戦略過程 第1因子	-0.088	**0.381		
戦略過程 第2因子	**0.213	**0.325	0.091	
戦略過程 第3因子	**0.206	0.091	**0.195	0.035

の追加（戦略内容第2因子）については、コンセンサス（戦略過程第2因子）を求めずに実施している。組織的には理解が容易であろうと思われる既存事業に沿った製品ラインの充実などは、むしろコンセンサスを必要としない形で推進しているのである。中核的な強みを強化すること（戦略内容第3因子）は、トップ指導でのグローバル戦略（戦略内容第1因子）とコンセンサス形成（戦略過程第2因子）を通して実現しようとしている。

伝統型では、中核的な強みを意識した新製品ラインの追加（戦略内容第1因子）は、コンセンサスを形成（戦略過程第2因子）しつつ、トップ主導（戦略過程第3因子）で進めている。既存ビジネスで組織的な体制を確立していることを反映していると思われる。

連携を活用した戦略（戦略内容第2因子）は、グローバル戦略の展開（戦略過程第2因子）と、コンセンサス形成（戦略過程第2因子）を通して進めている。また、グローバル戦略の展開（戦略過程第1因子）とトップ主導での戦略展開（戦略過程第3因子）も正相関を示していることから、外部との戦略的提携をトップ主導でグローバル戦

略の展開に結びつけていることを示唆している。

4-2) グローバル戦略

グローバル戦略は、グローバル化を推進した背景とグローバル化の動機に関して分析される。グローバル化の背景を見ると（図表14参照）、ボーングローバルは会社設立当初から海外市場をターゲットとして考えていて、トップのグローバルな人脈を活用しているという点で、伝統型とは相違を見せている。

因子分析で見ると、ボーングローバルはトップのグローバル人脈を活用して、情報通信技術の発達がきっかけとなってグローバル市場へ進出している。興味深いのは、最初から海外市場をターゲットしていたということは、実は大きな影響を与えてない点である。海外進出はボーングローバルにとっては、あまりにも当たり前の前提になっているからなのである。

これに対して伝統型は、同じような背景であるが、逆に海外市場を設立時から考えていることの影響が大きく、それに情報通信技術の発達がきっかけとなっている。トップのグローバル人脈は相

図表 14 グローバル戦略（背景）

グローバル化の背景	ボーングローバル	伝統型
** 設立から海外市場をターゲットに考えていた	3.89	2.62
国内市場が成熟化した	3.59	3.78
* トップのグローバルな人的ネットワークが構築されていた	3.38	2.79
情報通信技術が発達した	3.12	2.79

有意水準 ** 1%
* 5%

グローバル化の背景	因子	ボーングローバル	伝統型
	第1因子	第1因子	第1因子
トップのグローバルな人的ネットワークが構築されていた		0.861	0.663
情報通信技術が発達した		0.807	0.830
国内市場が成熟化した		0.467	0.477
設立から海外市場をターゲットに考えていた		0.416	0.710
分散の%		44.6	46.5

図表 15 グローバル戦略（動機）

グローバル化の動機	ボーングローバル	伝統型
生産コストを削減する	3.91	3.86
取引先からの要請に応える	3.78	4.20
製品ブランド力を高める	3.64	3.23
研究・技術開発力を高める	2.85	2.65
グローバルなマネジメント・ノウハウを獲得する	2.85	2.91
*スキルのある人材を獲得する	2.69	2.24

有意水準 ** 1%

* 5%

グローバル化の動機	ボーングローバル		伝統型	
	第 1 因子	第 2 因子	第 1 因子	第 2 因子
グローバルなマネジメント・ノウハウを獲得する	0.827	0.042	0.824	0.055
スキルのある人材を獲得する	0.782	- 0.126	0.795	0.059
研究・技術開発力を高める	0.744	0.138	0.825	0.135
取引先からの要請に応える	0.011	0.818	0.185	- 0.840
製品ブランド力を高める	0.361	0.750	0.722	- 0.055
生産コストを削減する	- 0.099	0.405	0.333	0.666
分散の%	33.2	23.9	44.3	19.6

対的に影響力が低くなっている。こうしてみると、設立時から海外市場をターゲットにしようという意志はあっても、それだけではボーングローバルに進むことは難しく、やはりトップのグローバル人脈の有無が大きな要因になっていることが理解できる。この点は、既述のトップリーダーの特性での相違と整合的である。

グローバル化の動機については、スキルある人材を獲得するという目的を持っていることが、伝統型との相違点になっている（図表 15 参照）。創業当初からのグローバル化は、多くの経営資源を持つての事業展開ではないことを考慮すると、グローバルな人材の獲得は、グローバル展開にとって必要不可欠な経営資源になることを示唆している。

また、因子分析で見るとボーングローバルはマネジメント・ノウハウ、スキル人材、研究・技術開発力といった経営資源獲得・強化をもっとも大きな動機としている（第 1 因子）。これに次いで、取引先からの要請に応じることで製品ブランド力を

高める（第 2 因子）といった動機になっている。

早い時期からのグローバル化を考慮すると、海外の取引先からの要請に応えつつ、製品ブランド力を高めることが海外展開での大きな動機になっているものと思われる。

伝統型では、ボーングローバルと同じようにグローバルな経営資源の獲得・強化がグローバル展開での一番の動機となっているが、それに製品ブランド力の強化も加わっている（第 1 因子）。国内市場で地固めた後でのグローバル化であることを考慮すると、経営資源の強化とブランド向上を同時に達成しようとしている点が、ボーングローバルとは異なっている。これに次いで、取引先からの要請を受けるのではなく生産コストを削減することが動機となっている（第 2 因子）。

グローバル化の背景と動機の関連を見てみると（図表 16 参照）、ボーングローバルでは背景が動機に結びついているし、2つの動機も連動している。グローバル化を実施した背景と、グローバル

図表 16 グローバル戦略（動機と背景）

ボーングローバル		相関係数	
		背景 第1因子	動機 第1因子
背景 第1因子			
動機 第1因子		** 0.763	
動機 第2因子		** 0.284	* 0.182

伝統型		相関係数	
		背景 第1因子	動機 第1因子
背景 第1因子			
動機 第1因子		** 0.792	
動機 第2因子		- 0.021	- 0.092

有意水準 ** 1% (両側)
* 5% (両側)

化の目的が密接に関連していることが理解できる。これに対して伝統型は、グローバル化の背景が第1因子とのみ結びついているだけである。グローバル化を実施させた背景が、グローバルな経営資源強化とブランド強化（動機第1因子）に結びついているが、コスト削減（動機第2因子）は、必ずしもそうした背景とは結びついているわけではないのである。こうしてみると、ボーングローバルのグローバル戦略のほうが、創業当時からグローバル化を進めていることから、より一貫性が高いものになっていることが理解できる。

5) マネジメント特性

5-1) 組織マネジメント

組織マネジメントに関しては（図表 17 参照）、ボーングローバルが事業の成功体験を見直すことにより重要性をおいている点が異なっているが、その他の項目では有意な相違は見いだせなかった。因子分析で見ると、ボーングローバルは失敗を許容し、個人に大きな自由裁量を認め、新たな事業などに挑戦するというチャレンジ精神が培われている（第1因子）。その次に、失敗の原因を分析したり事業部間での情報を共有させたりする

とともに、成功体験を見直して、個人の知識やスキルを共有化させるなど、知識共有を促進することが重視されている（第2因子）。そして、計画的ローテーション、能力ベースの人事評価、競争意識の促進といった人事制度の充実がある（第3因子）。

伝統型でも、失敗を許容して成功体験を見直しながら、新たな事業に挑戦するというチャレンジ精神が培われている（第1因子）。これ次いで、個人の知識やスキルを共有し、失敗を分析して、社員間の競争を促すという、成功や失敗から学習して競争する企業風土を培っている（第2因子）。さらに、個人に裁量を与えつつ能力ベースの人事評価を実施して、個人の業績志向を促している（第3因子）。そして最後が、計画的なローテーションを組み込む（第4因子）という人事制度を充実させていることである。

こうしてみるとボーングローバルも伝統型も、チャレンジ精神を重視したマネジメント、知識共有など組織的な学習を促進させ、最後に人事制度を充実させるということからすると、組織マネジメントでは、高い共通性を示しているものと理解できる。

図表 17 組織マネジメント

組織的マネジメント	ボーングローバル	伝統型
事業が失敗した時には、なぜ失敗したかの原因を追及する	4.52	4.21
失敗を許容する組織風土がある	4.39	4.13
* 事業での成功体験を常に見直す	4.28	3.86
新しい事業や仕事に積極的に挑戦する風土がある	4.18	4.05
特定の事業部で獲得した有力な市場情報などは、他の事業部に伝達される	4.13	4.34
個人の卓越したスキルや知識を共有化するために、ミーティングを頻繁に開催する	4.08	4.13
個人の自由裁量が大きく認められている	4.03	4.06
人事評価は常に能力ベースで行われる	3.97	3.9
社員間での競争意識が芽生えるような仕組みがある	3.48	3.48
多様な職種を経験するような計画的ローテーションで人材を育成している	3.36	3.15

有意水準 * 5%

組織マネジメント	ボーングローバル			伝統型			
	第1因子	第2因子	第3因子	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
失敗を許容する組織風土がある	0.846	0.120	-0.027	0.848	0.023	0.177	-0.057
個人の自由裁量が大きく認められている	0.745	0.238	0.107	0.443	0.062	0.572	-0.451
新しい事業や仕事に積極的に挑戦する風土がある	0.674	0.354	0.333	0.727	0.088	0.270	0.290
事業が失敗した時には、なぜ失敗したかの原因を追及する	0.225	0.838	0.183	0.393	0.776	-0.131	-0.114
特定の事業部で獲得した有力な市場情報などは、他の事業部に伝達される	0.511	0.718	-0.052	0.068	0.471	0.372	0.301
事業での成功体験を常に見直す	0.571	0.633	0.291	0.751	0.242	-0.138	0.212
個人の卓越したスキルや知識を共有化するために、ミーティングを頻繁に開催する	0.017	0.604	0.600	-0.083	0.864	0.136	0.094
多様な職種を経験するような計画的ローテーションで人材を育成している	-0.245	0.307	0.757	0.258	0.073	0.150	0.811
人事評価は常に能力ベースで行われる	0.422	-0.260	0.720	0.024	0.092	0.824	0.181
社員間での競争意識が芽生えるような仕組みがある	0.238	0.168	0.638	0.216	0.504	0.428	0.039
分散の%	26.6	23.7	21.0	22.9	19.1	15.1	11.4

5-2) 競争マネジメント

競争マネジメントは市場の選択、競合への対応、そして提携への対応の3つについて検討される(図表 18 参照)。個別的な項目では、ボーングローバルと伝統型の間では有意な相違は現れなかった。因子分析からは、ボーングローバルは市場選

択では自社にとって有利なセグメントを選び、国内だけでなく海外も視野に入れて、時には競争の激しい分野へ参入するといった、グローバルなニッチ戦略をとっている(第1因子)。これに対して伝統型は、ニッチ戦略では共通しているが、国内市場と海外市場をトータルで考慮するという

図表 18 競争マネジメント

競争マネジメント	ボーングローバル	伝統型
<u>市場の選択</u>		
競争戦略は、常に国内だけではなく海外企業も視野に入れて策定している	4.03	4.14
自社に有利な市場セグメントを見つけ競合者との共存を目指す	3.34	3.38
敢えて競争の激しい分野に参入することで中核の強みを高める	3.10	2.99
<u>競合への対応</u>		
競争企業が新製品を開発したなら、それ以上の革新的製品を出す	3.74	3.47
競争企業の戦略をベンチマークし、自社の中核となる強みを高めるヒントにしている	3.50	3.59
競争企業の台頭に対しては、価格を下げることで対応する	3.05	3.10
競争企業が新製品をだしたなら、すぐに類似製品を出す	2.49	2.50
<u>提携への対応</u>		
パートナーからの技術知識やマネジメントノウハウを学習することに重きを置く	3.44	3.35
提携戦略では、開発費などのコストダウンを狙って行われる	3.43	3.05
提携は、常に中核的強さに関連していない部分で行う	3.05	3.14

因子	ボーングローバル	伝統型	
	第1因子	第1因子	第2因子
<u>市場の選択</u>			
自社に有利な市場セグメントを見つけ競合者との共存を目指す	0.848	0.886	-0.191
競争戦略は、常に国内だけではなく海外企業も視野に入れて策定している	0.826	0.006	0.954
敢えて競争の激しい分野に参入することで中核の強みを高める	0.501	0.763	0.418
分散の%	55.0	45.6	37.4

因子	ボーングローバル	伝統型	
	第1因子	第1因子	第2因子
<u>競合への対応</u>			
競争企業の戦略をベンチマークし、自社の中核となる強みを高めるヒントにしている	0.766	0.791	-0.026
競争企業が新製品をだしたなら、すぐに類似製品を出す	0.720	0.650	0.453
競争企業の台頭に対しては、価格を下げることで対応する	0.662	0.001	0.955
競争企業が新製品を開発したなら、それ以上の革新的製品を出す	0.592	0.898	0.025
分散の%	47.3	46.3	27.9

因子	ボーングローバル	伝統型
	第1因子	第1因子
<u>提携への対応</u>		
常にパートナーからの技術知識やマネジメントノウハウを学習することに重きを置く	0.883	0.816
提携戦略では、開発費などのコストダウンを狙って行われる	0.752	0.858
提携は、常に中核的強さに関連していない部分で行う	0.742	0.415
分散の%	63.2	52.5

姿勢ではなく、切り離して考える点で相違を見せている。

競合への対応に関しては、ボーングローバルは、ベンチマークして対抗商品をすぐに出し、価格を下げる対抗措置をとったり、新製品に対してはそれ以上の革新的な製品をぶつけたりしていくという攻撃的な競合対策をとっている（第1因子）。これに対して伝統型は、同じように攻撃的ではあるものの、価格の引き下げによる対抗には、

やや慎重になっている（第2因子）。

戦略的な提携についてボーングローバルは、提携先からの知識・ノウハウ学習に重きを置き、コストダウンも考慮しつつ自社の中核的強さがない分野での提携にも重きを置いている（第1因子）という、コストを考慮した補完的な戦略提携を進めている。これに対して伝統型は、コストダウンを重視しつつ提携先からの知識・ノウハウ学習に重きを置いているが、自社の中核的な強み以外の

分野での提携をそれほど重視はしていない。この点が、ボーングローバルとの相違点である。

ボーングローバルと伝統型では、ここでもそれほど大きな相違はないように思われる。

5-3) 市場・顧客マネジメント

市場・顧客マネジメントについては、市場開拓と顧客との関係づくりについて検討した(図表 19 参照)。個別的な項目に関しては、ボーングローバルと伝統型では有意な違いはなかった。因子分析で見ると、市場開拓ではボーングローバルは海外市場に目を向けて、市場での標準化を狙って製品開発を仕掛けることで市場を開拓しようとしている(第1因子)。伝統型も市場開拓でのスタンスでは、大きな相違はないように思われる。

顧客関係づくりではボーングローバルは、顧客ニーズにはカスタマイズ化を意識し、クレームを新製品開発に結びつけて製品開発に活かす顧客関係づくりを目指している。また取引が拡大できる顧客との関係を強化して、顧客の要求には解決できない場合でも対応してアフターサービスに至るまで関係性を維持しようとしている(第1因子)。クレームは既に自社の製品を購入した顧客からのものが多いことを考慮すると、既存顧客とのより深い関係づくりを目指していると思われる。加えて、顧客との対話を通して新製品開発につなげることに注力している(第2因子)。クレームとは異なる顧客との情報交換を通して新製品開発につながる関係づくりにも、別途、注力している姿が推察できる。既存顧客との関係づくりと新製品

図表 19 市場・顧客マネジメント

市場・顧客マネジメント	ボーングローバル	伝統型
市場開拓		
製品の開発では、常に市場の標準化を意識している	3.67	4.06
顧客開拓は常に海外に目を向けている	3.54	3.51
潜在市場を常に狙うため、既存のデータによって市場規模考えることはない	3.25	3.18
顧客関係づくり		
顧客の要求に対しては解決できない場合でも、なぜ解決できないかを答える	4.80	4.60
顧客からのクレームは、新製品開発に活かせるようにしている	4.64	4.76
顧客との対話の場を常に設けている	4.64	4.74
取引関係が拡大するような顧客と関係を強化する	4.61	4.76
新製品開発につながる情報を提供してくれる顧客との関係を強化する	4.52	4.64
顧客のニーズに対しては、常にカスタマイズ化を意識している	4.48	4.38
アフターサービス関係を重視している	4.47	4.33

因子	ボーングローバル 第1因子	伝統型 第1因子
市場開拓		
顧客開拓は常に海外に目を向けている	0.799	0.818
製品の開発では、常に市場の標準化を意識している	0.743	0.675
潜在市場を常に狙うため、既存のデータによって市場規模考えることはない	0.606	0.724
分散の%	51.9	54.9

因子	ボーングローバル		伝統型 第1因子
	第1因子	第2因子	
顧客関係づくり			
顧客のニーズに対しては、常にカスタマイズ化を意識している	0.788	0.063	0.657
顧客からのクレームは、新製品開発に活かせるようにしている	0.775	0.381	0.777
取引関係が拡大するような顧客と関係を強化する	0.773	0.148	0.792
顧客の要求に対しては解決できない場合でも、なぜ解決できないかを答える	0.649	0.434	0.761
アフターサービス関係を重視している	0.594	0.153	0.419
顧客との対話の場を常に設けている	0.089	0.911	0.648
新製品開発につながる情報を提供してくれる顧客との関係を強化する	0.323	0.814	0.787
分散の%	38.6	26.8	49.4

開発のための関係づくりとを分けて対応しているように考えられる。

これに対して、伝統型では、顧客関係づくりはすべてが一体化して捉えられている（第1因子）点で、相違を見せている。顧客関係づくりでは微妙な相違があるように思われる。

5-4) 技術マネジメント

技術マネジメントについても、個別的な項目に関してはボーングローバルと伝統型の間で有意な相違はなかった（図表20参照）。因子分析で見ると、ボーングローバルは技術開発で市場ニーズを掘り起こす基本的なスタンスを持ち、外部資源を活用して世界市場を意識している。またブラックボックス化によって模倣されないようにするとともに、次の新規技術開発にも積極的に取り組んでいる（第1因子）。技術を核としてグローバルな市場で競争するという基本姿勢を持っている。これに次いで、応用開発志向性を持ち、景気に左右

されずに常に技術開発に投資して、中核的な技術は内部で開発するという姿勢を保っている（第2因子）。基礎研究ではなく応用開発を自社の中核的技術に基づいて実施するというマネジメント・スタイルになっている。

これに対して伝統型では、景気に左右されずに継続的に技術投資し、それによって市場ニーズを掘り起こすという技術志向性の姿勢はボーングローバルと同じであるが、それは応用開発を中心に基礎研究も連動させるものである（第1因子）。基礎研究も重視する点でやや異なっているし、グローバル市場を第一義的には考えていない点でも、ボーングローバルとは異なっている。この技術志向性とは別途で、外部資源を活用してグローバル市場を意識して、連携によるグローバル技術開発も重視している（第2因子）。そして自社の強み技術を否定する新規技術開発に関しては、中核的な技術の内部開発にこだわらずに取り組む姿勢も持っている（第3因子）。こうして

図表20 技術マネジメント

技術マネジメント	ボーングローバル	伝統型
市場ニーズに直結するような応用開発を重視している	4.53	4.47
技術開発は常にカスタマイズ化している	4.19	4.05
技術開発主導で新しい市場ニーズを掘り起こしている	4.08	3.92
中核の技術開発は常に内部開発にこだわる	3.93	4.16
技術開発は、常に世界市場を意識して行われている	3.85	3.61
景気に左右されることなく、技術開発に対して一貫して投資する	3.79	4.10
製造技術のプロセスは常にブラックボックス化を心がけている	3.59	3.56
基礎研究開発を重視している	3.52	3.49
現在強みにしている技術を否定する新規の技術開発にも常に取り組んでいる	3.51	3.22
技術開発でも、積極的に外部資源（提携）を活用する	3.41	3.51

技術マネジメント	ボーングローバル		伝統型		
	第1因子	第2因子	第1因子	第2因子	第3因子
技術開発主導で新しい市場ニーズを掘り起こしている	0.769	0.189	0.712	0.102	-0.082
技術開発でも、積極的に外部資源（提携）を活用する	0.676	-0.253	-0.117	0.850	0.239
技術開発は、常に世界市場を意識して行われている	0.653	0.229	0.211	0.812	-0.046
製造技術のプロセスは常にブラックボックス化を心がけている	0.640	0.154	0.507	0.506	-0.361
現在強みにしている技術を否定する新規の技術開発にも常に取り組んでいる	0.598	0.191	0.307	0.110	0.741
市場ニーズに直結するような応用開発を重視している	0.156	0.716	0.619	0.268	0.108
景気に左右されることなく、技術開発に対して一貫して投資する	0.369	0.710	0.818	-0.092	0.113
技術開発は常にカスタマイズ化している	0.488	0.609	0.535	0.443	0.320
中核の技術開発は常に内部開発にこだわる	-0.252	0.582	0.476	-0.041	-0.615
基礎研究開発を重視している	0.455	0.480	0.568	0.080	-0.050
分散の%	29.1	21.7	28.1	19.5	12.5

ると、ボーングローバルとの比較では、伝統型は国内を中心として基礎研究も含めた広い技術力を重視し、グローバル市場に対しては外部との連携を活用、また新規の技術開発でも外部との連携を活用するといった志向性をもっているようである。

ここでも、ボーングローバルと伝統型では少なからず相違があることが示唆される。

6) 成果

グローバル化の成果については自社の持続的な競争優位性が、どのような成果に現れているのかという競争優位性の発現と、グローバル化した結果としてどのような効果が現れているかというグローバル化効果の2つの成果について検討する。

6-1) 競争優位性の発現

グローバル化やマネジメント特性がどのような競争優位性を導いているかということに関しては個別的な要素を見ると、ボーングローバルと伝統型では有意な差はなかった（図表 21 参照）。

因子分析で見ると、ボーングローバルでは人材の育成、商品開発力、製品・ブランド力、イノベーション力、グローバルマネジメント力そして研究開発力にまずは競争優位性が構築されていると考えている（第1因子）。基盤となる無形資産も含めた経営資源やその蓄積に関する能力が向上しているとの認識である。これに次いで生産力、売上高利益率、売上高の向上といった直接的な業績に競争優位性が発現している。しかしマーケット

図表 21 競争優位性の発現

持続的競争優性の発現	ボーングローバル	伝統型
製品・ブランド力	4.51	4.19
売上高利益率	4.27	4.13
売上高	4.26	4.21
マーケットシェア	4.16	4.40
人材の育成	4.13	3.91
生産力	4.08	4.03
グローバルなマネジメント力	4.08	3.83
イノベーション力	4.08	3.83
商品開発力	4.05	3.92
研究開発力	3.82	3.76

持続的競争優性の発現	ボーングローバル		伝統型		
	第1因子	第2因子	第1因子	第2因子	第3因子
人材の育成	0.799	-0.005	0.118	0.761	0.363
商品開発力	0.747	0.324	0.851	0.279	0.208
製品・ブランド力	0.744	0.320	0.583	0.445	0.141
イノベーション力	0.728	0.336	0.483	0.784	-0.031
グローバルなマネジメント力	0.656	0.372	0.336	0.780	0.263
研究開発力	0.589	0.555	0.863	0.223	0.175
生産力	0.447	0.638	0.706	0.253	0.118
売上高利益率	0.195	0.874	0.218	0.201	0.790
売上高	0.134	0.874	0.049	0.456	0.751
マーケットシェア	0.384	0.460	0.565	-0.130	0.597
分散の%	34.6	29.1	30.4	24.6	18.5

シェア向上には必ずしも結びついていないとも感じている（第2因子）。持続的な競争力という視点に立てば、経営資源蓄積という目に見えない競争力に比べると、目に見える成果としての業績への影響は、相対的に低くなっているように思われる。

これに対して伝統型では、競争優位性はまずは研究開発力、商品開発力、生産力そして製品・ブランド力に現れていると認識している（第1因子）。次にイノベーション力、グローバルマネジメント力そして人材育成に見られる（第2因子）としていることから、ボーングローバルとは異なり、直接的に製品の開発や生産、ブランドなどに関わる経営資源と、それを支える経営資源とを区別して認識しているように思われる。目に見える

業績成果に関しては同じように、相対的に低い成果であると感じているが、マーケットシェアの向上にも現れているとの認識は、ボーングローバルとは相違する。

6-2) グローバル化成果

グローバル化の効果についても、個別的な項目では有意な差はなかった（図表22参照）。因子分析で見ると、ボーングローバルはすべての成果が連動している（第1因子）。つまり、体系的な成果になっていると思われる。これに対して伝統型では、グローバルに競争を捉え、戦略思考も製品開発もグローバル化、トップの人脈も拡大して、市場での変化に対する対応力が高まった。また、

図表22 グローバル化効果

グローバル化効果	ボーングローバル	伝統型
戦略思考がグローバルになった	4.36	4.23
製品開発もグローバル市場を意識するようになった	4.16	4.11
自社の中核的強みを客観的に認識できるようになった	4.14	3.89
競争もグローバルに捉えられるようになった	4.14	4.06
トップの人的ネットワークが広がった	4.09	4.10
競争・市場の変化に対する対応力が高まった	4.00	4.05
イノベーション能力が高まった	3.93	3.69
中核能力がより明確になった	3.61	3.49
組織文化の変革につながった	3.50	3.44
本社の意思決定がすばやくなった	3.44	3.30

グローバル化効果	因子	伝統型	
		第1因子	第2因子
競争・市場の変化に対する対応力が高まった	0.915	0.754	0.355
競争もグローバルに捉えられるようになった	0.915	0.860	0.143
製品開発もグローバル市場を意識するようになった	0.867	0.831	0.306
イノベーション能力が高まった	0.866	0.592	0.585
中核能力がより明確になった	0.855	0.340	0.798
トップの人的ネットワークが広がった	0.830	0.802	0.370
自社の中核的強みを客観的に認識できるようになった	0.810	0.615	0.406
本社の意思決定がすばやくなった	0.788	0.265	0.820
戦略思考がグローバルになった	0.766	0.844	0.277
組織文化の変革につながった	0.690	0.226	0.885
分散の%	69.4	43.2	30.5

自社の強みを客観的に把握できるようになり、イノベーション力も高まったと認識している(第1因子)。当然ではあるが、グローバル化はグローバルな競争力の強化につながったわけである。しかし、これとは別に、組織文化が変革され、本社の意思決定がスピードアップされ、中核的能力が明確になったという組織的変革が生じていると意識している。グローバル化が国内の経営にも良い影響を及ぼしているとの認識を持っていると思われる。グローバルな成果とは離れて、組織的な成果が意識されていて、ここにも、グローバル化の成果が一体的に捉えられているボーングローバルとの違いを見せている。

成果に関しては、ボーングローバルのグローバル戦略での相違を反映して、少なからず違い生じていることが示唆されている。

7) ボーングローバルの戦略・マネジメント・成果

最後にボーングローバル企業の戦略行動やマネジメント特性が成果にどのような影響を与えているか見てみよう。

経営戦略では、積極的な多角化を推進すること(戦略内容第1因子)は、グローバル化効果にプラスの影響を与え、業績向上(競争優位性発現第

2因子)にも好影響を及ぼしている(図表23参照)。しかし、無形資産の蓄積(競争優位性発現第1因子)には影響を与えていない。むしろ強みの強化(戦略内容第3因子)が無形資産の蓄積にプラスの効果を発揮しているが、それは業績向上にはマイナスの影響を及ぼしている。これは業績向上が低い企業ほど強みの強化の必要性を感じているからであろう。また、保守的な戦略志向性(戦略内容第2因子)は、グローバル化効果や競争優位性の発現には影響を及ぼしていない。

戦略過程を見てみると、トップ主導でのグローバル戦略(戦略過程第1因子)はグローバル化効果と無形資産の蓄積にプラスの影響を及ぼしているが、コンセンサス形成による意思決定の迅速化は、成果には影響を与えていない。

グローバル戦略については、トップの人脈に基づいたグローバル展開(グローバル化背景第1因子)は、グローバル化効果と業績にプラスの影響を与えている。また経営資源獲得を目指してのグローバル化(グローバル化動機第1因子)もグローバル効果に好影響を及ぼしている。しかし、取引先からの要請に基づいてのグローバル化(グローバル化動機第2因子)は、成果に対しては影響を与えていない。

図表 23 ボーングローバルの戦略と成果

	戦略内容 第1因子	戦略内容 第2因子	戦略内容 第3因子	戦略過程 第1因子	戦略過程 第2因子	グローバル 化動機 第1因子	グローバル 化動機 第2因子	グローバル 化背景 第1因子
戦略内容 第1因子								
戦略内容 第2因子	0.000							
戦略内容 第3因子	0.000	0.000						
戦略過程 第1因子	** 0.500	0.122	- 0.003					
戦略過程 第2因子	** 0.376	- 0.188	** 0.385	0.000				
グローバル化動機 第1因子	** 0.525	0.062	0.156	* 0.287	** 0.399			
グローバル化動機 第2因子	0.158	- 0.031	- 0.011	0.105	- 0.053			
グローバル化背景 第1因子	** 0.399	0.127	0.172	* 0.320	* 0.338	** 0.718	* 0.317	
グローバル化効果 第1因子	** 0.440	- 0.211	0.010	** 0.398	0.208	** 0.461	0.239	** 0.526
競争優位性発現 第1因子	0.210	- 0.161	** 0.358	* 0.309	0.203	0.228	0.162	0.197
競争優位性発現 第2因子	* 0.291	- 0.024	** - 0.275	0.241	0.144	0.215	0.073	* 0.303

有意水準 ** 1%

* 5%

図表 24 ボーングローバルのマネジメントと成果

	組織マネジメント 第1因子	組織マネジメント 第2因子	組織マネジメント 第3因子	市場選択 第1因子	競合対応 第1因子	提携対応 第1因子	市場開拓 第1因子	顧客関係づくり 第1因子	顧客関係づくり 第2因子	技術マネジメント 第1因子	技術マネジメント 第2因子
組織マネジメント 第1因子											
組織マネジメント 第2因子	0.000										
組織マネジメント 第3因子	0.000	0.000									
市場選択 第1因子	0.211	0.178	** 0.358								
競合対応 第1因子	0.070	0.152	** 0.493	** 0.572							
提携対応 第1因子	0.172	0.215	** 0.383	** 0.667	** 0.689						
市場開拓 第1因子	** 0.399	0.147	* 0.315	** 0.497	** 0.340	** 0.524					
顧客関係づくり 第1因子	** 0.424	0.153	0.066	** 0.336	** 0.380	* 0.330	0.250				
顧客関係づくり 第2因子	0.180	* 0.324	** 0.357	0.219	* 0.262	* 0.279	0.200	0.000			
技術マネジメント 第1因子	** 0.444	* 0.307	* 0.277	** 0.622	** 0.479	** 0.589	** 0.533	** 0.388	0.156		
技術マネジメント 第2因子	0.183	0.060	0.053	0.191	0.168	0.209	- 0.040	** 0.575	- 0.089	0.000	
グローバル化効果 第1因子	** 0.374	** 0.517	0.159	** 0.413	* 0.269	** 0.358	** 0.541	** 0.428	0.257	** 0.668	- 0.093
競争優位性発現 第1因子	** 0.517	** 0.373	0.020	* 0.292	* 0.281	0.212	* 0.274	** 0.590	0.198	** 0.425	* 0.303
競争優位性発現 第2因子	0.047	** 0.529	- 0.106	0.148	0.095	0.224	* 0.320	0.182	0.222	* 0.284	- 0.185

有意水準 ** 1%
* 5%

マネジメント特性が成果に与える影響としては、まずは組織マネジメント特性についてである（図表 24 参照）。チャレンジ精神を重視する姿勢（組織マネジメント第1因子）は、競争マネジメントとは連動していないが、市場・顧客マネジメント、技術マネジメントとは連動していて、グローバル化効果と経営資源の蓄積にプラスの影響を与えている。知識共有を促進する組織運営（組織マネジメント第2因子）は競争マネジメントとは連動せずに、新製品開発のための顧客関係づくり、技術マネジメントとも連動してグローバル化効果と競争優位性の発現にプラスの影響を与えている。これに対して人事制度の充実（組織マネジメント第3因子）は、競争マネジメント、市場・顧客マネジメント、技術マネジメントとは連動しているが、成果には影響を及ぼしていない。

競争マネジメントでは、市場選択（第1因子）は市場・顧客マネジメントと連動することは当然として、技術マネジメントとも連動して、グローバル化効果と競争優位性の発現を促している。この点は、競合対応でも同じ傾向を示しているし、提携対応でもほぼ同じ傾向を見てとれる。

市場・顧客マネジメントでは、市場開拓（第1

因子）は技術マネジメントと連動してグローバル化効果と競争優位性の発現にプラスの影響を与えている。顧客関係づくりでは既存の顧客との関係づくり（第1因子）は技術マネジメントと連動してグローバル化効果と経営資源蓄積（競争優位性発現第1因子）にプラスに働いているが、新製品開発のための顧客関係づくり（顧客関係づくり第2因子）は技術マネジメントにも成果にも効果を現していない。

技術マネジメントでは、技術を核としてグローバル市場を開拓していくという姿勢（第1因子）は、グローバル化効果にも競争優位性の発現にもプラスの影響を与えているが、中核技術を企業内での応用開発で実施する（技術マネジメント第2因子）ことは経営資源の蓄積（競争優位発現第2因子）にのみプラスの影響を与えている。

こうしてみると、マネジメント特性のほとんどは、多くのマネジメント特性と連動して、企業成果を導き出していることが理解できる。

3. ボーングローバル企業の日タイ比較

次に日本のボーングローバル企業の特徴を、タ

イのボーングローバル企業との比較を通して明らかにしてみよう。タイではグローバル化している中小・中堅企業を対象として、日本企業の調査と同じ期間にアンケート調査を実施した。回答企業数は 52 社で、そのうちボーングローバル企業は 40 社であった。以下、日本企業での分析フレームワークに沿って、比較していく。

もちろん、タイ一国との比較でのみ、日本のボーングローバルの特徴を議論するのは、新興国のボーングローバルとの相違という点ではヒントを与えてくれはするが、それをもって日本型ボーングローバルの特徴を完全に明らかにしたとは言えないことも留意すべきであろう。とは言え、この比較によって、少なくとも、他国との比較で日本型ボーングローバルの特徴を考察するときのヒントを提供してくれるものと思われる。

1) 業界特性

ボーングローバルが直面している業界環境については、タイ企業に比べると、全般的に競争状況が緩やかに意識されているようである(図表 25 参照)。平均値で見ると、タイ企業のほうがグローバルな競争が展開されていて、顧客ニーズの変化も激しく、技術革新が頻繁に生じていて、新規参入も容易であると、より感じているからである。

とは言え、この相違は両国の業界特性の相違を示すだけでなく、両国管理者の主観的な認識の相違を示しているとも考えられる。そのため、個別の項目での相違はむしろそれほど重視すべきではないのかもしれない。それに対して、個別要素間の関連に基づき業界特性をどのように意識しているかを示す因子分析での結果のほうが、トータルな意味での業界認識での相違を示しうると考えよう。以下の分析では、こうした視点に基づい

図表 25 業界特性比較

業界特性	日本 BG	タイ BG
** グローバルな競争が展開されている	4.26	5.20
新しい製品や技術はすぐに模倣される	4.23	4.63
** 顧客のニーズ変化が激しい	3.82	4.58
競争ポジションの変化が激しい	3.69	3.73
* 技術革新が頻繁に起きる	3.65	4.28
** 新規参入が容易である	2.56	3.55

有意水準 ** 1%
* 5%

業界特性	因子		因子	
	第 1 因子	第 2 因子	第 1 因子	第 2 因子
新しい製品や技術はすぐに模倣される	0.786	0.148	0.820	-0.125
競争ポジションの変化が激しい	0.774	0.154	0.579	0.528
顧客のニーズ変化が激しい	0.770	0.021	0.803	0.111
技術革新が頻繁に起きる	0.695	-0.263	0.427	0.814
グローバルな競争が展開されている	0.538	-0.453	0.696	0.375
新規参入が容易である	0.156	0.885	0.169	-0.893
分散の%	43.5	18.4	39.1	31.8

て因子分析結果を中心に検討を加える。

因子分析で見ると、日本のボーングローバルはタイ企業と同じような競争環境認識を持っているように思われる。第1因子では、ともに模倣されやすい環境であることを強く感じているし、因子を構成する変数もほぼ同じになっている。しかし、日本のボーングローバルのほうが技術革新の頻繁さが他の要因とも連動していると感じているのに対して、タイの企業はそれが連動していないと感じている。また、日本企業は新規参入の容易さは他の要素とは別の要因として存在していると認識しているが、タイ企業は技術革新が頻繁に生じることが新規参入を困難にさせていると感じている(第2因子)。

競争環境の認識では、少なからず相違があるように思われる。

2) 企業特性とトップ特性

タイのボーングローバル企業に比べると、日本企業は規模からすると、小さいものが多く、中小・中堅企業のボーングローバルが多い(図表26参照)。また設立時期で見ると、タイ企業では1950年以前に設立されたものはなく、1980年までに

多くの企業が設立されている。日本のボーングローバルは、実は早くから存在していたのである(図表27参照)。大企業との資本関係を見ると、ともに独立系の企業が多いことも理解できる(図表28参照)。

日本のボーングローバルは、タイとの比較で見ると、歴史的に古くから存在していること、また規模では小規模のものが多くことが特徴となっている。

設立経緯を見ると(図表29参照)、日本企業のほうが中小・中堅企業からのスピナウトが多く、先代から継承する企業が少なく。日本のボーングローバルは、事業継承ではなく、むしろスピナウトで独立して創業したものが多くわけである。

トップの特性を見てみると、トップマネジメントチームでの海外経験者はタイの100%に比べると、やはり少ない(図表30参照)。日本のボーングローバルが半分以上の海外経験者をトップマネジメントを擁しているのは、一般的な日本企業と比べると多いとは思われるものの、他国と比べると、まだまだ低いのかもしれない。

この点は、歴代社長の海外経験を見ても(図表31参照)同じである。日本は半々なのに、タイ

図表 26 企業規模比較

日本 VS タイ	企業規模 (従業員数)			
	1-50 人	51-100 人	101-300 人	301 人以上
日本 BG	45.2	17.7	27.4	9.7
タイ BG	0.0	2.5	20.6	77.5

χ^2 乗 = 0.000

図表 27 設立時期比較

日本 VS タイ	設立時期		
	1950 年以前	1980 年まで	1981 年以後
日本 BG	14.5	46.8	38.7
タイ BG	0.0	75.0	25.0

χ^2 乗 = 0.005

図表 28 資本関係比較

日本 VS タイ	大企業との資本関係	
	独立系企業	強い資本関係
日本 BG	80.6	19.4
タイ BG	70.0	30.0

χ^2 乗 = 0.239

図表 29 設立経緯比較

日本 VS タイ	会社設立の経緯			
	大企業からの スピニアウト	中堅・中小企 業からのスピ ニアウト	先代からの継承	その他
日本 BG	21.0	22.6	38.7	11.7
タイ BG	25.0	5.0	60.0	10.0

 χ^2 乗 = 0.040

図表 30 トップチームの海外経験比較

日本 VS タイ	トップの海外経験	
	有り	無し
日本 BG	56.5	43.5
タイ BG	100.0	0.0

 χ^2 乗 = 0.000

図表 31 歴代社長の海外経験比較

日本 VS タイ	歴代社長の海外経験	
	有り	無し
日本 BG	51.6	48.4
タイ BG	97.5	2.5

 χ^2 乗 = 0.000

図表 32 歴代社長の異業種経験比較

日本 VS タイ	歴代社長の異業種経験	
	有り	無し
日本 BG	50.0	50.0
タイ BG	90.0	10.0

 χ^2 乗 = 0.000

はほぼ全員が海外経験者である。

社長の異業種での経験を比べても（図表 32 参照）、日本企業は半分しか異業種経験をもつ社長がいないのに対して、タイ企業は9割と、ほぼ全員が経験を持っている。もちろん、半数という数字は日本企業としては大きいものの、それでも日本のボーングローバルは同業種の企業からスピニアウトして独立するものが、相対的に多いのかもしれない。

3) グローバル戦略

3-1) 経営戦略

因子分析で見ると（図表 33 参照）、タイ企業は戦略内容のうち第1因子では、一項目を除いて、すべての項目が連動している。除かれた1項目は戦略一貫性を維持する（第2因子）という姿勢を示すものである。この意味では、強みとなる経営資源を意識した資源配分に基づきながら、既存の

図表 33 経営戦略（内容）比較

戦略内容	日本 BG			タイ BG	
	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 1 因子	第 2 因子
提携を、重要な戦略オプションとして位置づけている 既存の技術基盤と強いつながりがなくても、成長機会があれば非関連の分野でも多角化を行う 環境が大きく変化しても、簡単には戦略を変更しない 新しい製品ラインの追加は、既存の技術基盤と強いつながりのあるものに限定される 中核の強みを常に意識し経営資源の配分と蓄積を行っている	0.860	0.217	-0.035	0.677	-0.540
	0.798	-0.378	-0.002	0.693	0.182
	0.053	0.872	-0.113	0.141	0.925
	-0.293	0.608	0.564	0.712	0.197
	0.045	-0.102	0.939	0.732	-0.192
分散の%	29.3	26.6	24.3	40.0	25.1

技術基盤を活用して製品ラインを拡張し、非関連多角化や提携もオプションとして持ちながら戦略を詰めるという積極的な戦略展開をもっとも重視し、次に保守的な戦略の一貫性を保つという戦略行動をとっている。同じように日本のボーングローバルは、積極的な戦略を第一にとり（第1因子）、次に戦略一貫性を保とうとしている（第2因子）。すでに見たように日本企業の積極的な戦略（第1因子）と中核的な強みを意識した資源配分（第3因子）は正の相関を示している（図表13参照）ことから、この点でも類似性を見せている。つまり、戦略内容では、共通性が高いものと理解できよう。

戦略過程で見ると（図表34参照）、タイ企業は企業成長とマネジメントシステムとの整合性を、トップダウンとコンセンサス形成とを重視するという（第1因子）、組織的な戦略プロセスを通して実現することをまずは考え、その次にグローバルな戦略展開を考える（第2因子）という姿勢をとっている。これに対して日本のボーングローバルは、まずはトップダウンでのグローバル展開を考え（第1因子）、次にコンセンサス形成により成長の速度とマネジメントシステムとの整合性を考える（第2因子）という組織的な戦略プロセスに配慮する姿勢をもっている。グローバル化への姿勢に微妙な相違が現れていると思われる。

図表 34 経営戦略（過程）比較

戦略過程	日本 BG		タイ BG	
	第 1 因子	第 2 因子	第 1 因子	第 2 因子
戦略の策定と実行は常にトップダウンで行われる 中核となる競争的強みは、常に海外に移転するようにパッケージ化やマニュアル化する 経営戦略は、常にグローバルなレベルで策定、実行される 組織的コンセンサスにもとづいた戦略の策定・実行が重視されている 成長の速度と、マネジメントシステムの適合を常に考える	0.781	-0.028	0.813	0.103
	0.752	0.066	-0.097	0.941
	0.589	0.564	0.457	0.758
	-0.190	0.790	0.758	0.401
	0.247	0.783	0.828	-0.063
分散の%	32.4	31.2	42.8	32.7

3-2) グローバル戦略

グローバル戦略では、日本のボーングローバルもタイのボーングローバルも同じような背景をもっている(図表 35 参照)。タイ企業のほうが設立当初から海外市場をターゲットにしていることが連動しているという点で、日本企業との相違が見られる。タイのボーングローバルは、海外志向性の影響が強いのかもしれない。

グローバル化の動機で見ると(図表 36 参照)、タイ企業はすべての動機が連動しているのに対して、日本のボーングローバルは経営資源の獲得を第一義的に考え(第 1 因子)、その次に取引先からの要請に応えながら製品のブランド力を高める(第 2 因子)という、顧客対応を考えている。とは言え、項目ごとの数値を見れば、タイ企業も取引先からの要請と製品ブランド力においては、その数値が相対的に低くなっていることから、日本

のボーングローバルと共通性が高いのかもしれない。生産コストに関しても、その数値がもっとも低いことから、日本企業と同様、コスト削減でのグローバル化にはそれほど重きを置いてない点でも共通しているものと考えられる。

4) マネジメント特性

4-1) 組織マネジメント

タイ企業は失敗や成功から学ぶ姿勢を従業員の自由裁量と人事評価、そして社員間競争を通して実現しようとしている(第 1 因子)。個人的な社員の力量に基づいた組織学習を目指しているように思われる。次に市場情報や人事ローテーションを活用して、挑戦的な企業風土を醸成している(第 2 因子)。そして最後が、失敗を許容する組織風土の醸成である(第 3 因子)。個人のスキルや知識を共有化する姿勢は弱いと思われる(図表 37

図表 35 グローバル戦略(背景)比較

グローバル化の背景	因子	日本 BG	タイ BG
		第 1 因子	第 1 因子
トップのグローバルな人的ネットワークが構築されていた		0.861	0.703
情報通信技術が発達した		0.807	0.760
国内市場が成熟化した		0.467	0.419
設立から海外市場をターゲットに考えていた		0.416	0.765
分散の%		44.6	45.9

図表 36 グローバル戦略(動機)比較

グローバル化の動機	因子	日本 BG		タイ BG
		第 1 因子	第 2 因子	第 1 因子
グローバルなマネジメント・ノウハウを獲得する		0.827	0.042	0.802
スキルのある人材を獲得する		0.782	-0.126	0.818
研究・技術開発力を高める		0.744	0.138	0.828
取引先からの要請に応える		0.011	0.818	0.776
製品ブランド力を高める		0.361	0.750	0.653
生産コストを削減する		-0.099	0.405	0.516
分散の%		33.2	23.9	54.9

図表 37 組織マネジメント比較

因子 組織マネジメント	日本 BG			タイ BG		
	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子
失敗を許容する組織風土がある	0.846	0.120	-0.027	0.055	0.180	0.851
個人の自由裁量が大きく認められている	0.745	0.238	0.107	0.677	0.050	0.592
新しい事業や仕事に積極的に挑戦する風土がある	0.674	0.354	0.333	0.302	0.727	0.385
事業が失敗した時には、なぜ失敗したかの原因を追及する	0.225	0.838	0.183	0.867	0.290	0.027
特定の事業部で獲得した有力な市場情報などは、他の事業部に伝達される	0.511	0.718	-0.052	0.135	0.863	0.052
事業での成功体験を常に見直す	0.571	0.633	0.291	0.720	0.347	-0.240
個人の卓越したスキルや知識を共有化するために、ミーティングを頻繁に開催する	0.017	0.604	0.600	0.462	0.465	0.381
多様な職種を経験するような計画的ローテーションで人材を育成している	-0.245	0.307	0.757	0.225	0.861	0.073
人事評価は常に能力ベースで行われる	0.422	-0.260	0.720	0.824	0.179	0.257
社員間での競争意識が芽生えるような仕組みがある	0.238	0.168	0.638	0.849	0.167	0.293
分散の%	26.6	23.7	21.0	35.0	25.3	15.9

参照)。

これに対して日本のボーングローバルは、失敗を許容して個人の自由裁量を認めることで挑戦的な企業風土を醸成することをもっとも重視し（第1因子）、次に失敗や成功を分析し部門間だけでなく個人間での情報共有を促す学習組織の構築を目指している（第2因子）。人事に関わる施策は相対的に低い位置づけとなっていて、なかでも社員間競争を促す施策は位置づけが低い（第3因子）。

挑戦的な企業風土や組織学習の強化といった点では共通性があるものの、日本企業は個人ベースというよりも組織ベースを強調しているのに対して、タイ企業は個人ベースを強調しているように思われ、この点に違いが見られる。

4-2) 競争マネジメント

競争マネジメントでは（図表 38 参照）、競合への対応についてタイ企業は、競合をベンチマークして、競合の新製品にはより革新的な製品で対抗

することがまずは重視されている（第1因子）。次に価格での対抗と類似製品による対抗が考えられている。これに対して日本のボーングローバルはそれらの対抗策を連動して活用しようとしている点で、相違が見られる。

市場の選択と提携への対応に関しては、日タイの相違はほとんど見られないと思われる。

4-3) 市場・顧客マネジメント

市場・顧客マネジメントでは（図表 39 参照）、市場開拓について相違は見られない。顧客との関係づくりでは、タイ企業はすべての行動が連動していると捉えられているのに対して、日本のボーングローバルは既存顧客への対応（第1因子）と、対話を通して新製品開発につなげることは区別されている。この点が相違点である。

4-4) 技術マネジメント

タイ企業は技術開発では景気に左右されずに一

図表 38 競争マネジメント比較

競争への対応	因子	日本 BG	タイ BG	
		第 1 因子	第 1 因子	第 2 因子
競争企業の戦略をベンチマークし、自社の中核となる強みを高めるヒントにしている		0.766	0.931	-0.017
競争企業が新製品をだしたなら、すぐに類似製品を出す		0.720	0.348	0.812
競争企業の台頭に対しては、価格を下げることで対応する		0.662	-0.017	0.930
競争企業が新製品を開発したなら、それ以上の革新的製品を出す		0.592	0.812	0.350
分散の%		47.3	41.2	41.2

市場の選択	因子	日本 BG	タイ BG
		第 1 因子	第 2 因子
自社に有利な市場セグメントを見つけ競合者との共存を目指す		0.848	0.772
競争戦略は、常に国内だけではなく海外企業も視野に入れて策定している		0.826	0.884
敢えて競争の激しい分野に参入することで中核の強みを高める		0.501	0.832
分散の%		55.0	69.0

提携への対応	因子	日本 BG	タイ BG
		第 1 因子	第 1 因子
パートナーからの技術知識やマネジメントノウハウを学習することに重きを置く		0.883	0.829
提携戦略では、開発費などのコストダウンを狙って行われる		0.752	0.851
提携は、常に中核的強さに関連していない部分で行う		0.742	0.792
分散の%		63.2	68.0

貫して投資すること重視して製造技術はブラックボックス化し、世界市場を意識した応用開発に力を入れることがまずは重要であると認識している（第 1 因子）。この応用開発志向性に次いで、中核技術の内部開発にこだわり、強み技術を否定するような技術にも取り組み、技術開発で市場ニーズを掘り起こすが、その際には基礎研究も重視し、カスタマイズ化を視野に入れて外部との連携も活

用する（第 2 因子）という新規技術開発志向性をもつ（図表 40 参照）。

これに対して日本のボーングローバルは技術開発で市場を掘り起こすことを重視し、外部との提携も活用して世界市場を睨んで新規技術の開発に取り組むこと（第 1 因子）が重要であると考えている。日本のボーングローバルのほうが技術に基づいて市場を開拓しようとする姿勢が強いものと

図表 39 市場・顧客マネジメント比較

市場開拓	因子	日本 BG	タイ BG
		第 1 因子	子第 1 因子
顧客開拓は常に海外に目を向けている		0.799	0.857
製品の開発では、常に市場の標準化を意識している		0.743	0.812
潜在市場を常に狙うため、既存のデータによって市場規模考えることはない		0.606	0.593
分散の%		51.9	58.2

顧客関係づくり	因子	日本 BG		タイ BG
		第 1 因子	第 2 因子	第 1 因子
顧客のニーズに対しては、常にカスタマイズ化を意識している		0.788	0.063	0.636
顧客からのクレームは、新製品開発に活かせるようにしている		0.775	0.381	0.619
取引関係が拡大するような顧客と関係を強化する		0.773	0.148	0.745
顧客の要求に対しては解決できない場合でも、なぜ解決できないかを答える		0.649	0.434	0.837
アフターサービス関係を重視している		0.594	0.153	0.794
顧客との対話の場を常に設けている		0.089	0.911	0.785
新製品開発につながる情報を提供してくれる顧客との関係を強化する		0.323	0.814	0.834
分散の%		38.6	26.8	56.9

図表 40 技術マネジメント比較

技術マネジメント	因子	日本 BG		タイ BG	
		第 1 因子	第 2 因子	第 1 因子	第 2 因子
技術開発主導で新しい市場ニーズを掘り起こしている		0.769	0.189	0.496	0.694
技術開発でも、積極的に外部資源（提携）を活用する		0.676	-0.253	0.429	0.538
技術開発は、常に世界市場を意識して行われている		0.653	0.229	0.695	0.427
製造技術のプロセスは常にブラックボックス化を心がけている		0.640	0.154	0.759	-0.038
現在強みにしている技術を否定する新規の技術開発にも常に取り組んでいる		0.598	0.191	0.367	0.715
市場ニーズに直結するような応用開発を重視している		0.156	0.716	0.637	0.322
景気に左右されることなく、技術開発に対して一貫して投資する		0.369	0.710	0.836	0.138
技術開発は常にカスタマイズ化している		0.488	0.609	0.124	0.605
中核の技術開発は常に内部開発にこだわる		-0.252	0.582	-0.152	0.719
基礎研究開発を重視している		0.455	0.480	0.540	0.660
分散の%		29.1	21.7	30.6	29.1

思われ、この点に相違点があると言えよう。

5) 成果

持続的競争力の発現では(図表 41 参照)、タイ企業では人材育成とグローバルマネジメント力の向上に伴ってイノベーション力と研究開発力が高まっている(第 1 因子)。これに次いで生産力と商品開発力が高まり売上高利益率が向上している(第 2 因子)。そしてマーケットシェアが高まり、売上高が向上している(第 3 因子)といった業績向上をあげている。

これに対して日本のボーングローバルは、人材育成をはじめとした無形資産が強化されたことを第 1 因子としてあげ、生産力や売上高利益率、売上高といった業績の向上を第 2 因子としてあげている。第 1 因子と第 2 因子との間の相関がないこともあり、日本のボーングローバルは無形資産の蓄積と業績の間の関連をそれほど感じていないのかもしれない。

グローバル化効果については、日本とタイの間では、相違は見られなかった(図表 42 参照)。

図表 41 競争優位発現比較

持続的競争優性の発現	日本 BG		タイ BG		
	第 1 因子	第 2 因子	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子
人材の育成	0.799	-0.005	0.853	-0.036	0.175
商品開発力	0.747	0.324	0.441	0.763	0.067
製品・ブランド力	0.744	0.320	0.439	0.158	0.497
イノベーション力	0.728	0.336	0.680	0.364	-0.088
グローバルなマネジメント力	0.656	0.372	0.786	0.201	0.197
研究開発力	0.589	0.555	0.561	0.610	0.171
生産力	0.447	0.638	-0.090	0.768	0.256
売上高利益率	0.195	0.874	0.498	0.547	0.132
売上高	0.134	0.874	-0.005	0.256	0.849
マーケットシェア	0.384	0.460	0.173	0.047	0.909
分散の%	34.6	29.1	28.0	21.1	19.9

図表 42 グローバル化効果比較

グローバル化効果	日本 BG 第 1 因子	タイ BG 第 1 因子
競争・市場の変化に対する対応力が高まった	0.915	0.788
競争もグローバルに捉えられるようになった	0.915	0.903
製品開発もグローバル市場を意識するようになった	0.867	0.816
イノベーション能力が高まった	0.866	0.711
中核能力がより明確になった	0.855	0.917
トップの人的ネットワークが広がった	0.830	0.586
自社の中核的強みを客観的に認識できるようになった	0.810	0.833
本社の意思決定がすばやくなった	0.788	0.878
戦略思考がグローバルになった	0.766	0.888
組織文化の変革につながった	0.690	0.534
分散の%	69.4	63.3

結びに代えて

日本型ボーングローバル企業の特徴を、日本の伝統型中小・中堅グローバル企業、およびタイのボーングローバル企業との比較を通して、明らかにしてきた。

日本の伝統型グローバル企業と比較すると日本型ボーングローバルは、業界認識、企業特性、そしてマネジメント特性では相違を見せている。また、グローバル戦略でも少なからずの相違点を表している。しかし、マネジメント特性では多くの共通性も示していて、組織管理という視点では、日本企業としての共通性のほうが高いのかもしれない。

タイ企業との比較では、日本企業での比較分析と同じように、業界認識、企業特性、そしてマネジメント特性で相違を見せている。しかし、グローバル戦略では相違点だけでなく、共通点も見出せた。同様に、マネジメント特性や成果においても、相違点だけでなく共通点も確認できた。

こうした特徴を踏まえて、日本のボーングローバル企業のダイナミックな成長プロセスを事例研究に基づき明らかにしていくことが、今後の研究課題である。

【参考文献】

- 嶋正「第13章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年
- 高井透・神田良(2012)「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 5-32頁
- 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「第7章 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年
- 高井透『グローバル事業の創造』千倉書房 2007年
- 藤澤武史・伊田昌弘編著『新多国籍企業経営管理論』文真堂 2015年
- 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, pp. 197-225.
- Birkinshaw, J. (2000) *Entrepreneurship in the Global Firms*, Sage.
- 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. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 117-135.
- Dimitratou, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A., Tuselmann, H. (2010), "The global smaller firm in international entrepreneurship", *International Business Review* 19, 2010, pp. 589-606
- Freeman, S. Edwards, R. and Schroder, B. (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliance to Overcome Constraints 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, B. Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). "International strategy and performance: clustering strategic types of SMEs". *International Business Review*, 21(3). 369-382.
- Hagen, B. & Zucchella, A., (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", 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, pp. 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. Ni. 1, 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, pp. 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