

台湾 BGC の日本市場への進出と成長戦略

魏聰哲（台湾・中華経済研究院）・守政毅（立命館大学）

キーワード：台湾 BGC、日本市場、成長戦略

1. はじめに

近年、「ボーン・グローバル企業」(BGC, Born Global Company) の特徴（創業早期のグローバル化、イノベーション能力）を有する、創業早期のグローバル化に取り組んでいる台湾中小企業（以下、台湾 BGC）が、積極的に日本市場に進出する動向が観察される。その背景としては、既存 IT システムのレガシー化による「2025 年の崖」問題や、新型コロナウイルス感染症流行で加速する日本企業の DX 化とそのニーズ拡大、超高齢化社会の進展がもたらした社会問題の解決に助力する技術イノベーションの活発化、および、ハイテクや新興技術分野への日本国内投資を促進する政策など、マクロ的な要因が取り上げられている。ただし、ホンハイ(鴻海精密工業)や TSMC(台湾積体電路製造)のような大手企業に比べて、台湾 BGC がモノ・カネ・ヒト・情報などの経営資源が不足していることがわかっている。多くの台湾 BGC は欧米やアジア市場に進出した後、日本市場でビジネスを本格的に展開しようとする動向が伺われている。日本市場は台湾 BGC にとって「ボーン・グローバル企業」になった以後に、成長し続ける「ビーイング・グローバル企業」(Being global Company) になる重要な海外市場であると考えられる。したがって台湾 BGC は独自の製品技術とほかの海外市場への進出経験に基づいて、日本市場でのビジネスを引き続き展開するという「成長戦略」を究明するのが重要である。

BGC について、McKinsey Company & Australian Manufacturing Council (1993)や Knight & Cavusgil (1996)をはじめとする研究では、伝統的な国際化プロセス理論 (Uppsala Model : ウプサラモデル) の説明に限界があったと指摘した。そのため、BGC の特徴、BGC の早期国際化が可能な外的要因と内的要因、および BGC の持続的競争優位の源泉に関する研究が続けられてきた (Cavusgil & Knight, 2009 ; 中村, 2013)。これらの研究により、BGC がなぜ経営資源と海外市場展開の経験が不足するなかで、段階的な国際化プロセスによらない戦略行動を取ることができるのかが明らかにされた。しかし、BGC が海外市場に進出しながら、外部の経営資源を活用・獲得し、海外市場ニーズの変化に応える既存資源の柔軟な配置という経験を蓄積していく、「成長戦略」を引き続き究明する必要がある。こうした「成長戦略」を究明することで、BGC が海外市場に進出し続ける成功条件が見えてくるのだらう。本研究では、BGC の早期国際化プロセスと持続的競争優位の構築関連視点を検討し、これを通じて台湾 BGC の日本市場での成長戦略を分析することを試みる。

2. BGC の早期国際化プロセスと持続的競争優位の構築関連視点

中村 (2013) は、BGC の早期国際化プロセスと持続的競争優位の構築について、国際起業精神、資源ベース・ケイパビリティ・アプローチ、ネットワーク・アプローチなどの理論視点から説明できることを提示した。まず、BGC の創業者（経営チーム）が国境を越えた革新的かつ積極的で、リスクを恐れない経営行動を取りながら、市場に迅速に反応していく

マーケットインの志向持つという「国際起業精神」(International entrepreneurship)は、その海外市場における競争優位の構築と維持に重要である (McDougall & Oviatt, 2000 ; 角田, 2018)。次に、資源ベース・ケイパビリティ・アプローチから見れば、BGC が市場の状態(進出国市場の特性、所属する産業の特性)と制限された経営資源(ヒト、モノ、カネ、技術、組織規模など)をうまくコントロール・調整することが、国際化の成功要因につながる (Holtbrugge & Wessely, 2009 ; 中村, 2013)。Weerawardena et al. (2007) は、BGC が早期国際化 (Accelerated internationalization) に向かつていくなかで、「ダイナミック・ケイパビリティ」の概念に基づく「市場に焦点を当てた学習能力」(Market-focused learning capability)、「内部に焦点を当てた学習能力」(Internally focused learning capability) および「ネットワーキング能力」(Networking capability) の蓄積が重要であると指摘している。とくに、BGC が多国籍企業と違う点として、「市場に焦点を当てた学習能力」からもたらされた市場情報の収集成果による「マーケティング戦略の策定能力」(Marketing capability) の形成と、外部のパートナーが持つ補完的な資源を活用する「ネットワーキング能力」が取り上げられている。

最後に、ネットワーク・アプローチからみると、「後発企業」(Late starter) に似てている BGC には、すでに確立された国境を超えるネットワークや、創業者が持つ社会的な関係と個人的な特殊関係など、既存の繋がりに依存しながら新しい繋がりを構築していくプロセスで、国際市場に進出するリスクを軽減する傾向がある (Johanson & Mattsson, 1988 ; Sasi & Arenius, 2008 ; 中村, 2013)。Granovetter (1973) は、繋がり (The strength of ties) の程度が時間量、感情的な強度、および相互に提供し合うサービスの緊密さによって規定されており、時間が経つにつれて企業の関係に依拠してその繋がりが強くなったり弱くなったりすることを指摘している。そして、弱い繋がりでは、異分野からのメンバーの交流で新しい知識をもたらす可能性があるため、国際市場への参入モードを決定する上で重要な役割を果たす可能性がある (Sharma & Blomstermo, 2003 ; 中村, 2013)。また、Hansen (1999) は、製品研究開発プロジェクトのスピードの向上について、プロダクトマネージャーにネットワークのアンケート調査を行い、企業組織のサブユニット間での知識の共有における弱い繋がり の役割を検証した。その結果は、サブユニット間の繋がりが弱いと、プロジェクト・チームが他のサブユニットで有用な知識(複雑ではない知識)を探すのには役立つが、複雑な知識の伝達には強い繋がりが必要になることを示した。これは、「ネットワークの効果」もしくは「ネットワーキング能力」を向上させるために、「弱い繋がり」と「強い繋がり」とを組み合わせる戦略が重要であることを意味するであろう。

さらに、Coviello & Cox (2006) は、ネットワーク・アプローチと資源ベース・アプローチを用いて、BGC の技術開発、商品化および成長の段階において、ネットワークの活用と経営資源(人、物理、財務)の獲得・動員・強化が関係している、という統合的な理論視点を提示した。これは、Penrose (1959) が提示した「企業の成長理論」と結びつくと考えられる。

以上のことから、BGC は海外市場で競争優位を維持し成長していく特徴には、国際起業精神に伴う「マーケットインの志向」の重視、マーケティング戦略の策定に伴う経営資源の調

整・強化と組織体制の形成、および国境を越える多元なネットワークを活用することによる「外部の補完的資源を吸収する知識共有の場」の形成などがあると考えられる。

3. 研究の枠組

本研究では、まず多くの台湾 BGC がなぜ欧米やアジア市場などの海外市場に進出した後、日本市場でビジネスを本格的に展開するのかという問題意識に対して、二つの仮説を立てる。一つ目は、日本市場がこれから企業の成長を続けるかどうかにかかわる重要な海外市場であり、その成長戦略を練る「場」とであると考えられる。二つ目は、BGC の早期国際化プロセスと持続的競争優位の構築関連視点をレビューし BGC が海外市場で競争優位を構築・維持しそして成長していく特徴をまとめたうえで、BGC の成長戦略の仮説概念を図 1 のように立てることである。つまり、BGC が海外市場に続々と展開する際に、BGC の創業者とその経営チームの「マーケットインの意欲と精神」による「経営資源の調整と組織体制の形成」および「ネットワークを活用することによる外部資源の吸収と知識共有の場」という戦略的なプロセスを明確に設定すればするほど、その組織成長と資源増殖の共生関係を競争優位の構築・維持につなげることとなるのである。次に、以上の仮説概念を事例研究（Case study）という方法で検討する。事例研究では、近年、日本市場に進出している台湾 BGC の事例を取り上げ、仮説概念に焦点を絞って分析を進める。そのために、2023 年 5 月から 2023 年 7 月にわたって、AI、デジタル医療機器、サイバーセキュリティやブロックチェーン分野の 6 社と日台産学連携推進関連の 4 機関に計 10 回のインタビュー調査を行った。最後に、事例研究の結果をまとめて、研究の結論とインプリケーションを引き出すことにしたい。

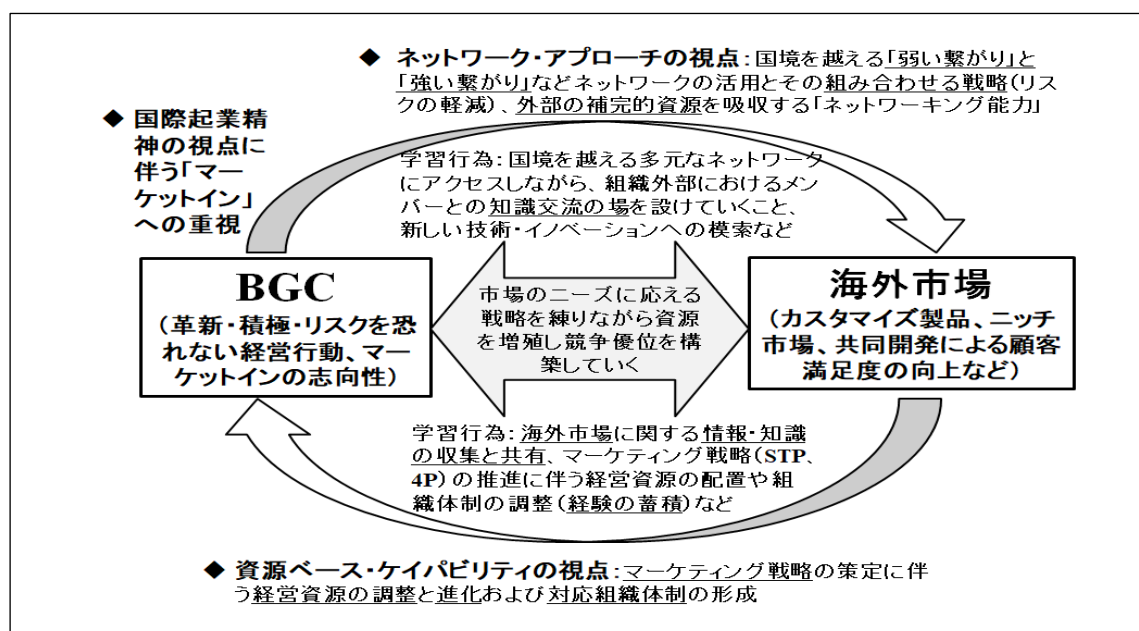


図 1：BGC の成長戦略の仮説概念（出所：筆者作成。）

4. 台湾 BGC の事例研究（略）

5. むすび

本研究では、台湾 BGC の日本市場への展開を支える「成長戦略」を解明することを試み

た。その要件として BGC の創業者とその経営チームの「マーケットインの志向」による「経営資源の調整と組織体制の形成」および「ネットワークを活用することによる外部資源の吸収と知識共有の場の形成」という理論仮説概念に注目して検討した。本研究の台湾 BGC の事例分析を通じて、その発見を次のようにまとめる。

第一に、台湾 BGC の創業者が欧米やアジア市場で研究・創業・勤務した経験と成果は、自社の日本市場進出の助力になる。第二に、台湾 BGC が日本市場に進出する初期においては、大企業のカスタマイズ・ニーズ、大学との共同研究（産学連携）、ならびに技術導入側（顧客側）あるいはパートナー企業との実証実験の機会を求めている。第三に、台湾 BGC が日本市場に進出する初期段階においては、政府系の日台産業と技術連携関連プラットフォームという「弱い繋がり」への参加を通じて、日本の大学産学連携センターや産業協会と「強い繋がり」とリンクしたうえで、最後にターゲットにふさわしい顧客、あるいは研究・実証実験のパートナーのネットワークに入る戦略的な経路（リスク軽減の戦略）が見られる。第四に、台湾 BGC が日本市場に進出する中長期の段階になると、日本の大学、パートナー企業、産業協会および顧客（大手企業、医療・介護施設など）との間では「自社の技術優位の向上に役に立つ補完的な学習体制」、「将来を見据えた基礎研究とコア技術の探索的な開発の共同プロジェクト」、「専門分野の協会あるいは産業アライアンス（強い繋がり）における、社会問題解決のための共同仕事経験を蓄積する可能な環境」および「異分野のメンバーから議論を行うイノベーション・アイデア醸成のオンライン交流の場」などの学習体制を整えようとしている。

また、事例研究の結果に基づいて、本研究の二つの仮説に対して実務的な確認と理論的な示唆を提示することができる。一つ目の仮説に対しては、「経営資源の調整と組織体制の形成」の視点から見れば、台湾 BGC が短期から中長期までの「戦略的経路」（Strategic path）を模索していることがわかった。これは、台湾 BGC が日本市場への進出プロセスをその成長戦略の「練る場」にすることで企業組織の拡大と資源の増殖の好循環に入る意味を示したのである。二つ目の仮説に対しては、台湾 BGC が台湾と日本における人的資源の柔軟的な調整と強化、そして国境を越えた多元なネットワークを組み合わせ活用するプロセスが重要であることが示唆された。さらに、日本の顧客とパートナーを社内の知識共有体制に囲い込む「学習の場づくり」は台湾 BGC の成長戦略を競争優位の構築・維持に結びつける要件であることも提示できる。最後に、研究の課題として、研究の理論的な仮説概念が本研究の事例研究からある程度に説明されたにもかかわらず、引き続きアンケート調査による定量的な分析が必要であると考えられる。そして、台湾 BGC が日本市場で日本の顧客、パートナーおよび現地拠点と「学習の場」を形成させながら、社内で海外市場に対応するルーティンを徐々に生み出して組織能力に集結するという「能力構築」の研究課題がまだ残っている。これを別稿に譲って議論したい。

参考文献（略）