

## 論文

## ボーングローバル企業についての研究 ～国際的起業家精神志向からの考察～

### Study on Born Global Companies ～Consideration from International Entrepreneurial Spirit Intention～

角 田 美知江

TSUNODA Michie

## 要約

企業は、国際市場での経験の違いや、展開している活動の違いなどに応じて、それぞれに異なるマーケティング戦略を形成している。そして、経験を重ねていく中で、知識を蓄積し、成長していく。そのため、これまでの国際マーケティング戦略研究は、進化論的な視点で行われることが多かった。

加えて、企業の活動する国々の環境（例えば、文化、法制度、経済、政治など）に依存し、国際市場という舞台で国内外の競合企業と競争を展開しなければならないため、企業規模の大きい大企業が研究対象とされることが多かった。地域の中小規模企業は国内市場でのビジネスが中心であり、中小規模企業が直接投資することは非常に困難であるとされた。

しかしながら、ICTの世界的普及や国際的ビジネス経験を有する経営者の増加などの理由により、経営資源を多く持たないベンチャー企業や中小規模企業においても国際ビジネスを行う機会を得ることが可能となっている。

このような環境下で登場したのがボーングローバル企業である。ボーングローバル企業は、その名の通り「生まれながらのグローバル企業」である。

本研究は、近年国際ビジネスにおいて注目を集めているボーングローバル企業 (Born Global Company) の国際化について国際的起業家精神志向の視点から先行研究を考察し、これからの中小規模企業の国際化との関連性について論じることを目的とする。

キーワード：ボーングローバル企業、国際化、国際的起業家精神志向、  
国際経験、中小企業国際化

## 1. はじめに

国内中小企業の多くは、これまで国内顧客に売り上げの多くを依存し、事業活動の地理的範囲においても国内市場に限定してきた。人口減少に伴うや新興国市場の拡大による国内市場の縮小が懸念されている。このような経営環境の変化に直面し、対応を余儀なくされている中小企業においては、廃業を選択する経営者も少なくない。

地方都市においてはさらに深刻である。人口減少はさることながら、若年者人口の減少の勢いは増すばかりである。市場縮小による需要の減少と若年者人口の減少による労働力人口減少は企業にとって死活問題となっている。その一方で、海外市場を視野に入れた事業展開への転換を志向し、事業規模拡大を実現した中小企業も存在する。このような中で、近年注目されているのが、ボーングローバル企業である。ボーングローバル企業は、その名の通り「生まれながらのグローバル企業」である。

企業の国際化研究においては、これまで、潤沢な経営資源を有する大企業の多国籍化を中心にその海外展開プロセスが論じられてきた。代表的な研究としてウプサラモデル (Johanson and Vahlne,1977,1990他)<sup>1</sup>があげられる。ウプサラモデルによれば、企業は時間をかけて学習・経験を蓄積し、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転を行うとしている。その一方で、国際マーケティング研究においては、国を超えて海外でマーケティングを行う際に、標準化戦略をとるか現地適応化戦略をとるかの議論が中心となっていた。

しかし、1980年代後半以降、多くのベンチャー企業<sup>2</sup>が国内市場での優位性を獲得する以前に、海外市場に参入する事例がみられるようになった。このような現象を踏まえ、従来の段階的アプローチに限界があることが指摘され、ボーングローバル企業が注目されるようになったのである。ボーングローバル企業の特徴として、起業から間もなく海外市場を目指す(複数国に進出)、海外投資経験がないにもかかわらず、国際合弁会社を設立するということがあげられる。また、これまでにない新しい形の企業の国際化が増加した背景には、輸送やコミュニケーションの技術の進展、留学などの国際経験を積んだ人の増加、市場のグローバル化が急速な進展などが考えられている<sup>3</sup>。

本研究では、ボーングローバル企業研究についての歴史的経緯とこれまでの国

際化プロセス理論との違いについて述べたうえで、中小企業の国際化の可能性について論じることとする。

## 2. ボーングローバル企業研究の概要

ボーングローバル企業とは、その名の通り「生まれながらのグローバル企業」のことである。1993年にマッキンゼー社の社内報<sup>4</sup>で高付加価値品を製造するオーストラリア系ベンチャーの輸出にボーングローバル現象と名付けたのが始まりといわれている。

McDougallとOviatt(1994)<sup>5</sup>によれば、創業当初から急速に国際化するスタートアップやベンチャーに関して「ニュー・ベンチャー」と呼び、議論されるようになったのもこの時期である。ボーングローバル企業は様々な視点で定義づけられている。例えば、創業から国際化されるまでの期間について、これまでの研究によると、創業直後から数年程度とかなりのばらつきもみられる<sup>6</sup>。

また、ボーングローバル現象について、ベンチャー企業論や起業家精神論などからも論じられており、国際経営論における議論も盛んである。

近年では、ボーングローバル企業の定義としてMcDougallとOviatt (1994)<sup>7</sup>による「設立当初より、複数の国における資源の活用と産出物の販売から競争優位を構築しようとする企業」がよく用いられてきている。

我が国においても、ボーングローバル企業研究が注目されている<sup>8</sup>。藤沢(2005)は、ボーングローバル企業が急送した時期や原因、業種類型、戦略特性を提示し、これまでの漸次的国際化との差異を明らかにした。

中村(2013)は、ボーングローバル企業の特徴は早期国際化プロセスと持続的競争優位性にあり、企業の国際化を漸進的・連続的・段階的に説明する伝統的な国際化理論(貿易論や海外直接投資論)では、その急速で段階を踏まない国際化プロセスを説明できないため、伝統的な理論に代わる新しい国際化理論が必要であるとしたうえで、あえて、従来の貿易論や海外直接投資論への適用可能性について検討している。

平成27年度情報通信白書<sup>9</sup>によれば、「ボーングローバル企業は、ベンチャー・中小企業、ハイテク系スタートアップ、そしていわゆるグローバル企業のそれぞれの要素を併せ持つ形態といえる。ベンチャー・中小企業とは、事業が小規模で

あることと大企業と比べると資源が限定的である点で類似性がある。また、先端的な技術をシーズとする革新的な新規創業企業である点でハイテク系スタートアップと類似している。さらに、グローバル市場で互いに競合している点でグローバル企業と類似している。ボーングローバル企業は、これらの要素が組み合わさることで、起ボーングローバル術供与、現地生産やR&Dといった国際的事業活動を開始でき、伝統的な国際化プロセスでは蓄積できなかった持続可能な競争優位性を有するものと考えられる。」と説明されている。

ボーングローバル企業が出現した背景をみると、今日のグローバル化の進行、ICTの進展（特にインターネットの急速な発展）、国際ネットワークの発展などの要因が大きく関わっている。しかし、これらの要因だけでなく、豊富な国際的経験と知識を持ち起業家精神の旺盛な多数の起業家の出現も重要であると考えられることができる。

そして、ボーングローバル企業が大規模な多国籍企業と対等に競争できる理由の1つとして、最適な事業パートナーを世界中から見つけ出し、そうしたパートナーと戦略的に連携することで必要な技術力と規模の経済を手に入れ、同時にその規模の小ささを強みとして、機動力の高さを発揮していることがあげられる。創業初期から世界的な価値連鎖を構築し、世界最良のパートナー達と協業する。それにより競争の激しい市場で新しい事業モデルを短期間で立ち上げ、競争優位を手に入れる。これにより大規模な多国籍企業との競争に打ち勝ち、短期間で急成長する事例が多い。

これはオープン・イノベーションの議論と重なる部分もある。「社内だけではなく社外」、そして「国内だけではなく世界中」、これにより創業間もない小規模な企業でも、必要な経営資源を短期間で手に入れ、急速な成長を実現できる可能性があると考えられることができる。

ボーングローバル企業は、ベンチャービジネスとして創業期から国際化プロセスが始まるため、これまでそのような零細・中小企業の国際化・グローバル化は企業の国際化プロセス論において対象外であったといえる。伝統的な企業の国際化プロセスでは、国内で長い期間事業活動を継続した後、メーカーであれば輸出や技術供与の期間を経た後、直接投資によって現地生産が開始され、その後R&Dも展開されるというのがオーソドックスな事業展開のプロセスであった。これま

で創業と同時にあるいは遅くとも2~3年後に海外事業を展開するようなベンチャービジネスの国際化は例外であり、一般的な企業国際化プロセスあるいは海外市場参入の時間軸としては考察の域を超えるものであった。

さらに、国内での事業展開が中心となると考えられている中小企業あるいはその研究においては、これまでこのような事例は取り上げられておらず、特例として考えられていた。しかし、ボーングローバル企業の事業規模から考えると、ほとんどが創業時は、小規模な組織である。当然、海外進出時も企業規模は小さいままである。

以上のことから、ボーングローバル企業を論じるにあたって、これまでの企業の国際化や中小企業経営論とは異なる視点で論じる必要があると考えることができる。

### 3. ボーングローバル企業研究~伝統的国際化理論への疑問

Hedlund & Kverneland (1985)<sup>10</sup>は、調査結果から企業は漸次的に国際化をゆっくりと進めていくという伝統的な国際ビジネスへの見解に疑問を投げかけた。彼らは、国際ビジネスの複雑性を管理する企業の行動力を改善するだけでなく、これまでとは違った環境条件（例えばICTの進化による情報流や物流システムの変化）を説明するには、国際化の伝統的理論は、修正する必要があるとしている。また、早急な学習や早期の市場参入のメリットについて、グローバル市場参入に注意深く時間をかけることへのリスクの低減などの優位性と比較し、検討すべきであることを提示している。

また、Ganitsky (1989)<sup>11</sup>は、イスラエルで創業後すぐに海外市場に進出した企業（生まれながらの輸出企業）について調査し、伝統的な国際ビジネスを展開している企業との比較を試みた。彼の調査によれば、この2種類のタイプの企業では、評価プロセス、輸出で参入する理由、リスク因子、経営上の姿勢が異なっていることが明らかにされた。創業後すぐに海外市場に進出した企業は、弾力的な経営姿勢や実践を通じて、次々に起こる国際化の課題を乗り越えていくことが明らかになったのである。さらに、Ganitsky (1989) は、ボーングローバル企業を4つの競争的姿勢に分類<sup>12</sup>している。創業後すぐに海外市場に進出した企業、すなわちボーングローバル企業は、事業規模からも推測されるように、限られた資源



と経験のためにその成功が妨げられる可能性もある。その中でも成功の確率が高い企業は、個々の外国市場の状況に合わせ、彼らのアプローチを弾力的に修正する能力を持つ企業であることも提示している。

その一方で、McDougall (1989)<sup>13</sup>は、「国際的起業家精神」についての検討を行っている。McDougallは、1980年代から、早期国際化についての検討を行ってきたが、創業時から国際ビジネスに携わる企業の出現と「国際起業家精神」を関連付けて定義した。その中で、ボーングローバル型の企業の戦略や産業構造の特徴は、国内のベンチャー企業のそれとは実質的に異なっていることを明らかにした。

McDougallの調査によれば、国際的なスタートアップ企業（すなわちボーングローバル型企业）は、攻撃的な海外市場参入を強調しており、その経営者たちは、創業時から事業ドメインを国際領域とみていることが明らかになった。これらの企業は、多くの流通チャネルを開発し、コントロールし、様々に細分化した市場の多くの顧客にサービスを提供し、さらには、高度な市場あるいは製品認知度を開拓することによって、幅広い戦略を追及していた。

前章でも述べたが、このような生まれながらにして国際化を行う企業のことを説明するために、「ボーングローバル」という用語を紹介したのは、マッキンゼーの社内報であり、それを研究に使用したのは、Rennie(1993)<sup>14</sup>である。このあたりから、ボーングローバル企業という用語が盛んに使われるようになり、その研究も盛んにおこなわれるようになっていった。

McDougallとOviatt (1994)<sup>15</sup>は、多国籍企業論や国際ビジネス論を起業家精神の研究の展開と統合することによって、早期国際化企業の説明の枠組みを説明しようとした。彼らによれば、多くのより小さな国際的な企業が、ユニークな資源、特に知識についてコントロールすることで成功していることを指摘している。そして、McDougall, Oviatt, Shane (1994) は、前述の研究から関連付け、一般的に受け入れられている5つの理論<sup>16</sup>を使用し、ボーングローバル企業と比較したところ、いくつかの側面において既存の国際ビジネス論では十分に説明できないことを提示している。

また、Knight and Cavusgil(1996)<sup>17</sup>は、ボーングローバル企業の早期国際化研究についての検証を行っている。その結果、ボーングローバル現象は、企業の国際

化に関する伝統的な理論（前掲のウプサラモデルなど）に挑戦状を突き付けるものであるという結論に達した。

ボーングローバル企業は、一般的に規模が零細なベンチャー企業もしくは中小企業であり、経営資源の希少な企業である。そのような企業でも創業後間もなく国際事業活動を開始できるとはウプサラモデルでは明示されていない。しかも、ボーングローバル企業は国際化の進展速度が速いとされているが、そうした早期国際化がなぜ可能になるのだろうか。また、十分な経営資源を持たない零細企業が国際市場でどうして大規模多国籍企業に対等に競争できるのか。伝統的な大規模多国籍企業の国際化プロセスが漸進的・段階的であるのに対してボーングローバル企業のそれは必ずしも同じではなく時には国際化の発展段階のいくつかを飛び越えて進展するジャンピング状態もある。

その理由として、企業をとり巻く現代の環境がボーングローバル企業の出現する前の時代の環境と大きく変わったことである。具体的には、外部環境要因であるグローバル化の進展、世界市場経済の統合、ナレッジ・エコノミーの展開、情報通信技術（ICT）の発展、インターネットの登場と発展、途上国の市場化や技術力の向上などである。また、ボーングローバル企業は、ニッチ市場を狙っていることやネットワークによって国内だけでなく国外企業とのアライアンスを多用することも理由として考えられる。

しかしながら、それらの外部環境要因は大規模多国籍企業にも同様な影響を与えており、ボーングローバル企業のみで国際化を容易にする必要条件（背景）の可能性はあるが、多国籍企業（大企業）の国際化との違いを説明する要因とは言い切れない。

そこで、もう1つ考えられるのが、ボーングローバル企業それ自体の内部環境要因、すなわち、希少な経営資源の有効活用や国際的起業家精神（志向）の台頭などである。

#### 4. ボーングローバル企業経営者の国際的起業家精神とマーケティング戦略

藤澤（2005）<sup>18</sup>は、このような、ボーングローバル企業の早期国際化の要因として、創業者すなわち、起業家に備わったグローバルビジネスに挑む個人属性の関係性を提示している。そして、その属性について8つの要素をあげている。具体

的には、以下の通りである。

- ① ビジネススクールで高度なビジネスの知識を有し、そこで得た人的ネットワークを仕事に生かせる
- ② 工科大学院やハイテク企業で高度な技術を習得し、共同研究仲間を得やすい
- ③ 多国籍企業での勤務経験または起業家としての実績を有し、以前の勤務先や取引先と良好な個人的関係を保っている
- ④ 年齢が比較的若い
- ⑤ 情報技術を駆使する
- ⑥ 語学力と国際性に富む
- ⑦ 事業リスクに寛大で、リスク・テーカーに近い
- ⑧ ベンチャーのスピンオフやほかのベンチャーとの融合を好む

Knight (2000)<sup>19</sup>は、グローバル化により影響を受ける小規模国際企業間における、起業家精神志向、マーケティング戦略、企業業績の3つの相互関連性を調査した。その結果、起業家精神志向が国際的業績を向上させる特別なタイプのマーケティング戦略の開発と結びつくことが明らかになった。この研究によれば、グローバル化に強い影響を受けるボーングローバル企業は、有益な技術の獲得、国際化への対応、海外市場への参入準備に最も力を入れていることも明らかになっている。

Eremad (2004)<sup>20</sup>は、若い起業家精神を有する企業の国際化と外国市場での成功に影響を与える理論とその主要因について検討している。最も重要な要因は企業活動における起業家の直接的影響力、特に経営者の経験および国際化志向であるとした。そのうえで、国際化を推進するほかの内部要因について、事業活動の経済性、競合企業の特長、R&Dと革新の経済性、企業の国際事業活動の戦略的論理性などをあげている。

McDougall and Oviatt (2000)<sup>21</sup>は、国際的起業家精神について、「国境を越えた革新的行動、積極的行動、そしてリスクを恐れない行動の組み合わせであり、組織内で価値の創造を目指すもの」と定義している。さらに、2005年に彼らは、この定義を、「将来の財やサービスを創造するための、国境を越えた機会の発見、獲得、評価、活用」として更新している。



また、Zahra and George (2002)<sup>22</sup>は、「競争優位性の追求において、企業の国内市場の外に存在する機会を創造的に発見し利用するプロセス」と定義している。このように、依然として国際的起業家精神の定義についての合意は難しさを残している。

Luostarinen & Gabrielsson (2006)<sup>23</sup>は、ボーングローバル企業の若い経営者たちがしばしば前進主義で恐れを知らないとしている。彼らは、典型的な独立起業家であり、従業員には若くて学歴のある人々（時にはビジネス経験の浅い個人）を雇用している。ボーングローバル企業の創業者たちは、技術または研究に強いバックグラウンドを持った人が多く、中には以前に企業規模縮小によるリストラを経験した者もいる。内部資源に加えて、R&D、マーケティング、生産における外部パートナーとの協働はボーングローバル企業における資源不足を補完していることも明らかにしている。

Servais, Zucchella and Palamara (2006)<sup>24</sup>は、起業家精神的活動として、国際調達に焦点を当て、既存企業であろうと、新しいベンチャーであろうと、小規模企業の国際化プロセスにおいて、それが重要な要因であることが多いことを明らかにした。さらに、若い経営者たちが、典型的には希少な財務や経営資源を特徴とするこれらの企業が、どのようにして国際的なバリューチェーンを成功に導くことが可能なのかについて調査している。

創業者の性格や創業に先立つ所資源を含め、企業の起源は、リスクをとることや外国市場への積極的な参入や、国際化の期間に組織の業績を決定する他の要素について、経営者の性格に強い影響を与える可能性がある。そして、彼らの国際経験が、早期国際化をもたらす可能性も多くの研究者は提示している。

起業家精神は、ビジネスの機会の追求を中核とする考え方である。そのアプローチはさまざまある。Schumpeter (1912)<sup>25</sup>は、技術革新を通じて創造的破壊の先頭に立つ革新者を起業家としてとらえた。また、起業家の要件として、新製品の開発、新しい生産方式の導入、新しい市場の開拓、新しい原料や部品の供給、新しい組織の形成、労働生産性の向上という6つの要素を備えていなければならないと主張した。また、Schumpeterの主張に見解を加えたのはCole (1959)<sup>26</sup>である。彼は、新たな結合を実行する革新性に加え、利益志向のビジネスを展開するために管理が必要であることを指摘している。そして、Stevenson and Jarillo

(1990)<sup>27</sup>は、新しい機会を逃さず、積極的に実現していくという戦略的な側面から起業家精神を定義している。

このように多様な定義をもつ起業家精神であるが、Yoon and Jeon (2015)<sup>28</sup>は、「起業家精神とは、急速に変化するビジネス環境の変化の中で、現在有している資源や実績にとどまることなく、革新性や実効性、リスクを乗り越えようとする意欲を持ちながら、新たな価値と機械を獲得するために絶えず挑戦する精神」としてまとめている。

前述のように、ボーングローバル企業が出現した背景をみると、今日のグローバル化の進行、ICTの進展（特にインターネットの急速な発展）、国際ネットワークの発展などの要因が大きく関わっていることはすでに実証されている。しかし、これらの要因に勝るとも劣らないほどに重要な要因として、豊富な国際的経験と知識を持ち起業家精神の旺盛な多数の起業家の出現をあげることができる。すなわち国土的な起業家精神を持つ起業家である。

デンマークのボーングローバル企業を調査したHoltbrugge and, Birgit (2009)<sup>29</sup>は、「企業の創業者あるいはトップ・マネジメントチームの国際性（国際的経験、外国語能力、家族のバックグラウンド、年齢）が高ければ高いほど、ボーングローバル現象の出現可能性が高い」としている。こうした国際的起業家精神を有する起業家の出現が検証されたことによって、大規模多国籍企業だけでなくベンチャービジネスや中小企業としてのボーングローバル企業にも国際ビジネスへの道が開かれたといえるのである。

以上のように、国際的起業家精神は一連の多方面に渡る研究を出現させてきた。Zahra & George (2002)<sup>30</sup>は、国際的起業家精神の研究を2つの主要な流れに区分している。1つは、起業家に率いられた若いベンチャーが演じる国際的に増大しつつある役割の研究であり、他方は既に名声が確立している企業の国際的な起業家活動の研究である。

前者の流れはボーングローバル企業の起業家活動を強調するものであり、後者は、十分に確立されている企業の国際活動における起業家志向を解明するものである。後者には国際市場における「国際イントラプレナーシップ (international intrapreneurship)」あるいは「コーポレート・アントレプレナーシップ (corporate entrepreneurship)」といった名称が与えられている。伝統的な大規模多国籍企業

においても積極的に国際的な機会を追求するための適切な組織文化、組織的態度および戦略を創造することによって国際的起業家精神を発揮することができることも併せて提示している。

国際的な起業家行動は社歴の浅い企業にも古い企業にも起こり、小規模企業にも大規模企業にも同じように起こりうることも考えることができる。既述のように大規模な名声が確立された企業で起こる起業家行動は「コーポレート・アントレプレナーシップ」といわれることが多かった。しかし、国際的な起業家行動は個人レベルだけでなく、グループ、組織の各レベルでも生じる可能性が McDougall and Oviatt (2000)<sup>31</sup>によって指摘されている。

Jones and Coviello (2005)<sup>32</sup>は、起業家精神と国際ビジネス双方の領域の文献の共通点についての深い理解に基づいて、国際的起業家精神の方向性を統合するための議論が展開されている。ボーングローバル企業の早期国際化についての研究は、起業家精神の分野から導入された概念やアイデアによって進展を遂げている。

さらに、Jones and Coviello (2005)<sup>33</sup>は、起業家精神と国際化を行動プロセスとみており、プロセス局面（時間と行動）と構成要素（起業家、当該企業、外的環境および組織の業績）からなる起業家精神に富む国際化の一般モデルを開発している。特に、時間はボーングローバル企業の研究において重要な局面といえる。

## 5. 中小企業国際化との関連性

これまで国際的起業家精神の枠組みの中で、ボーングローバル企業の早期な国際化と優れた業績をもたらす特性についてさまざまな研究がなされてきた。そのうち最も顕著な特性の1つは、ボーングローバル企業が国際化において強力な起業家志向を発揮する傾向があるということである。特に、これらの企業は海外で比較的攻めの姿勢をとる経営者によって創業され、国際的な機会の積極的な探査・追求を支援する組織文化を有する傾向がある。

こうした傾向は、その企業が競争的・戦略的な目標を達成するのに、革新的、積極的でリスクを恐れない行動をとることに反映されている。革新的側面では、企業が直面する課題に創造的・革新的解決法を通じて探求していることいえる。その一方で、積極的側面は、企業目標の追求のために競合企業に対して攻めの姿

勢を採ることと関連付けられる。

ボーングローバル企業は海外市場において、創業時から積極的に新しい機会の追求を行う。例えば、それは市場参入においても慣例にとられない方法で行うことをも意味している。起業家志向のリスクを恐れない側面には、失敗すれば多大の出費となるが、大きなチャンスも得られるプロジェクトの計画や実行を含んでいる。未知の領域の事業には大きなリスクが伴うものだが、そのリスクに対して積極的に立ち向かっていくのもボーングローバル企業の特徴であるといえる。

ボーングローバル企業経営者たちに顕著にみられる起業家志向は、どんな企業にも適用可能である。戦略的革新に役立つところの基本的姿勢であり、起業家精神と戦略的活動の間、さらには起業家精神と企業業績の間に正の相関があるということも実証されている。革新的、積極的でリスクを恐れない姿勢は、資源が限られているボーングローバル企業にとって必要である。複雑で急速に変化しているビジネス環境にあっては、経営者が起業家志向を持つことで周到的な戦略策定による対応が可能になるといえる。環境の激変、起業家精神、企業の積極的な戦略的活動の間には正の相関関係があるということも実証されている<sup>34</sup>。近年のような環境激変の時代には、経験豊富な経営者たちが、高度なレベルの起業家精神を自身の企業の製品を市場に投入することに賛同することや、革新的な戦略的活動を行うことによってこのような環境の変化に対応していくことも推測できる。

マーケティングの視点で考えると、環境が一層不確実になるにつれて、多くの企業はよりマーケットインの志向となる。さらに、競争が厳しい環境になれば、多くの経営者は競合企業の活動を出し抜いたり、スピード感をもって市場に反応していくことに神経を集中するようになる。そして、市場が何を求めているかまた、潜在的なニーズは何かを探ろうとする。企業は市場に対応するために、多様性を必要とし、それは、起業家的活動を意味している。起業家的企業の経営では業績の維持や改善のために戦略や戦術的作戦行動を策定し実施することに他企業よりも力を入れる傾向がある。起業家的志向を持つ企業では、既存のビジネスの拡大や自社開発を通じた多様化が、それを通じて積極的な機会の追及や問題解決が十分に行なわれるための手段となっていく。起業家的活動は企業能力の限界を乗り越えて競合企業に打ち勝つ手段を提供する可能性であるとも考えられ、起業家は継続的に新しい機会や問題を探索し、それらを扱う改善プロジェクトを率先

して実施していくのである。

Knight (2001)<sup>35)</sup>は、国際的起業家志向は、戦略レベルで国際化のための準備、戦略的コンピタンス、および、国際化の途上にある企業にとって、起業家志向は国際的な機会を追求するのに強力な経営ビジョンや積極的姿勢を持つことを意味するとしている。彼は、国際的SME（中小企業）が起業家志向により期待される成果を上げるための概念モデルを提示している。

若い企業には普通失敗を受け入れる余地があり、攻めの姿勢は特に新市場で生き残り成功するには重要である。若い企業はあまり外国市場では知られていない。それらは「新参者の不利益」を経験する。そのため、ステークホルダーに対して正当性を確保する手段を講じる必要がある。起業家的姿勢は当該企業が海外での業績を向上させる戦略的主導権を形成し、実現する上で役立つ可能性がある。

## 6. おわりに

起業家的志向は個性的な起業家能力や展望を有する可能性も指摘されており、企業を国際市場において躍進させる可能性がある。いくつかのベンチャー企業では、この起業家志向が強力なマーケティング・スキルである他の資源などと結合し、海外市場で機会を発見し、それを活用することが可能になっている。リスクに拘束されていると成果はなかなか見いだせないが、海外という新たな市場環境に挑戦する起業家志向は国際的なビジネスの成功を増大させる可能性を拡大する傾向がある。従って、国際的な起業家精神の分析は、ボーングローバル企業における国際マーケティング戦略の開発や策定において大いに役立つことになる。

そのうえで、我が国の中小企業の可能性の研究を進めていくことは、資源に恵まれていない小規模企業の可能性を拡大していくために必要であると考え。そして、それは、海外市場へのビジネスの拡大には、大きな不確実性と困難がつきものであり、リスクが多く潜在的なコストのかかる環境下で、パイオニアとしての努力を払うことが必要になり、そのうえで、パイオニアとしての優位性を享受するからである。

以上のことから、国際的起業家志向はボーングローバル企業にとって重要であるだけでなく、国際化を目指す中小規模企業にとっても重要であるといえる。それは国際的起業家志向が国際的成功をもたらす卓越した先端技術によってつくら



れる高品質の製品が開発されるよう企業を導いていくからである。

国際的起業家志向はどのような企業にも便益をもたらすことになる。ボーングローバル企業は、国際的な市場探求、革新性、積極性、そしてリスクを恐れないこと、といった特性が組織文化と結びついている状態であり、国際化を目指す中小規模企業の目指す方向を考えるきっかけとなると確信している。

- 
- <sup>1</sup> Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne (1977) “The Internationalization Process of the Firm — A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, March 1977, Volume 8, Issue 1, pp 23-32
- <sup>2</sup> スタートアップ企業と呼ばれる新しいビジネスモデルで急成長を目指す、市場開拓フェーズにあるベンチャー企業が出現した。経済産業省は2018年育成支援プログラム「J-Startup」をスタートし、注目している。
- <sup>3</sup> Rasmussen, Eric.S. & Madsen, Tage.K. (2002), “The Born Global concept” *Paper for the EIBA conference* December 2002
- <sup>4</sup> McKinsey & Co. (1993), *Emerging Exporters; Australia’s High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne Australian Manufacturing Council.
- <sup>5</sup> McDougall, P & Oviatt, B (1994) “Toward a Theory of Internatuinal New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol.5, No.1, pp.45-64.
- <sup>6</sup> Rennie (1993)をはじめとする多くの研究者がその期間を議論しており、明確な定義は定まっていない。
- <sup>7</sup> McDougall, P & Oviatt, B (1994) : 前掲
- <sup>8</sup> 例えば、藤沢 (2005)、嶋 (2006)、高井 (2007・2008)、中村 (2008・2010・2013)、森田 (2010) など
- <sup>9</sup> 総務省 (2015) 情報通信白書 (平成27年度版) 「ボーン・グローバル企業の台頭とICT」 (<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc254210.html>)
- <sup>10</sup> Hedlund, G & Kverneland, A (1985) “Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan”. *International Studies of Management and Organization*, 15(2), pp.9-3.5
- <sup>11</sup> Ganitsky, J (1989) “Strategies for innate and adaptive exporters: Lessons from Israel’s case”. *International Making Review*, 16(6), pp.590-604.
- <sup>12</sup> Ganitskyは、ボーングローバル企業をリーダー、チャレンジャー、好業績者、ニッチャーの4つの競争的姿勢に特定化した。詳しくは前掲論文参照

- <sup>13</sup> McDougall,P.(1989) “International versus domestic entrepreneurship : New venture strategic behavior and industry structure”. *Journal of Business Venturing*,4(6), pp.387-400.
- <sup>14</sup> Rennie,M(1993) Born global. *Mckinsey Quarterly*,4,pp.45-52
- <sup>15</sup> McDougall, P & Oviatt, B (1994) : 前掲
- <sup>16</sup> 独占的優位性理論 (Hymer, 1976)、製品ライフ・サイクル理論 (Vernon, 1966)、ウプサラ理論 (Johanson and Vahlne,1977,1990他)、寡占反応理論 (Knickerbocker, 1973)、国際化理論 (Buckley and Casson, 1976) などと比較している。
- <sup>17</sup> Knight,G,Cavusgil.S “Innovation,organizational capabilities,and the born-global firm”, *Journal of International Business Studies March 2004,Volume 35,Issue 2*,pp124-141
- <sup>18</sup> 藤澤武史 (2005) 「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性」 関西学院大学商學論究 53(2), 45-63.
- <sup>19</sup> Knight,G(2000) “Entrepreneurship and marketing strategy : The SME”. *Journal of International Marketing*,8(2),pp12-32.
- <sup>20</sup> Etemad,H “International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System : Towards a Grounded Theory”, *Journal of International Entrepreneurship March 2004, Volume 2, Issue 1-2*,pp5-59
- <sup>21</sup> McDougall, P & Oviatt, B. (2000) “International entrepreneurship: The intersection of two research paths”. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- <sup>22</sup> Zhra, S & George, G (2002) “International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda.” In M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, & D. Sexton (Eds.), *strategic leadership: Creating a new mindset* pp.255-288.
- <sup>23</sup> Luostarinen,R and Gabrielsson.M(2006) “Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECS”. *Thunderbird International business Review*,48(6),pp.773-801.
- <sup>24</sup> Servais,A, Zucchella,A, Palamara,G (2007) “International Entrepreneurship and Sourcing: International Value Chain of Small Firms”. *Journal of Euro marketing*, vol.16, 2007-Issue 1-2
- <sup>25</sup> J.A.シュンペーター著、清成忠雄訳 (1998) 『企業家とは何か』 東洋経済新報社  
なお、訳者によって起業家を企業家としている書籍もある。詳しくは菊池 (2010) などを参照のこと
- <sup>26</sup> A.H. コール著、中川敬一郎訳 (1965) 『経営と社会－企業者史学序説』ダイヤモンド社
- <sup>27</sup> Stevenson,H.H. & J.C.Jarillo (1990). “A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management”. *Strategic Management Journal*, 11, 5, pp17-27.
- <sup>28</sup> Yoon,K and Jeon,B(2015) 「起業家精神の形成と教育に関する言説」 流通経済大學論集 ,50(1),63 (063)-70 (070) (2015-07)
- <sup>29</sup> Holtbrugge,D and Birgit Wessely,B (2009) “Initiating forces and success factors of born

global firms”. *European Journal of International Management*, Vol.3(2)

<sup>30</sup> Zahra, S & George, G (2002) : 前掲

<sup>31</sup> McDougall, P & Oviatt, B (2000) : 前掲

<sup>32</sup> Jones, M & Coviello, N (2005) “Internationalization: Conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time”. *Journal of international Business Studies*, 36(3), 284-303.

<sup>33</sup> Jones, M & Coviello, N (2005) : 前掲

<sup>34</sup> Davis, D., Morris, M., and Allen, J. (1991) および Covin, J., & Slevin, D. (1991) 参照

<sup>35</sup> Knight, G (2000) : 前掲

#### 参考文献

J.A.ハワード著、田島義博訳（1960）『マーケティング・マネジメント』建帛社

J.A.シュンペーター著、清成忠雄訳（1998）『企業家とは何か』東洋経済新報社

石井淳蔵、石原武政編著（1996）『マーケティング・ダイナミズム』白桃書房

角松正雄（1985）『国際マーケティング論』有斐閣

角松正雄（1996）『国際マーケティング体系』ミネルヴァ書房

菊池均（2010）『シュンペーター』共同文化社

小田部正明、Kristiaan Helsen（2010）『国際マーケティング』中央経済社

A.H.コール著、中川敬一郎訳（1965）『経営と社会－企業者史学序説』ダイヤモンド社

中村久人（2002）『グローバル経営の理論と実態』同文館出版

中村久人（2009）「資源ベース論からみたマネジリアル・ケイパビリティ－持続的競争優位性の構築を求めて－」東洋大学経営力創成研究センター編『経営力創成の研究』学文社

中村久人（2013）『ボーングローバル企業の経営理論』八千代出版額田春華、山本聡編著（2012）『中小企業の国際化戦略』同友館

三浦俊彦、丸谷雄一郎、犬飼知徳（2017）『グローバル・マーケティング戦略』有斐閣

野沢慎司編・監訳（2016）『リーディングス・ネットワーク論』勁草書房

渡辺幸男、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫（2006）『新版21世紀中小企業論』有斐閣

渡辺聰子、アンソニー・デギンス、今田高俊（2008）『グローバル時代の人的資源論』東京大学出版会

Holtbrugge, D and Birgit Wessely, B (2009) “Initiating forces and success factors of born global firms”. *European Journal of International Management*, Vol.3(2)

Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne (1977) “The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, March 1977, Volume 8, Issue 1, pp 23-32

- Jones, M.& Coviello, N. (2005) "Internationalization: Conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time". *Journal of international Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Knight,G(2000) "Entrepreneurship and marketing strategy:The SME". *Journal of International Marketing*,8(2), pp12-32.
- Luostarinen,R and Gabrielsson.M(2006) "Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPECs".*Thunderbird International business Review*,48(6),pp.773-801.
- McDougall,P.P & Oviatt,B.M(1994) "Toward a Theory of Internatuinal New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol.5, No.1, pp.45-64.
- McKinsey & Co. (1993), *Emerging Exporters; Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne Australian Manufacturing Council.
- Rasmussen,Eric.S. & Madsen,Tage.K. (2002), "The Born Global concept" *Paper for the EIBA conference* December 2002
- Servais,A , Zucchella,A, Palamara,G (2007) "International Entrepreneurship and Sourcing: International Value Chain of Small Firms". *Journal of Euro marketing*, vol.16, 2007-Issue 1-2
- Zhra, S & George, G (2002) "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda." In M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, & D. Sexton (Eds.), *strategic leadership: Creating a new mindset* pp.255-288
- 中村久人 (2008) 「ボーン・グローバル・カンパニー (BGC) の研究—その概念と新しい国際化プロセスの検討—」東洋大学『経営論集』72号
- 中村久人 (2010) 「ボーングローバル企業の研究—国際的起業家精神アプローチおよびメタナショナル経営の観点から—」東洋大学『経営論集』76号
- 藤澤武史 (2005) 「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性」  
関西学院大学商學論究 53(2), 45-63.
- 山澤正之 (2006) 「中小企業の異文化マネジメント—中小企業の国際進出に対する異文化への対応—」大阪大学『大阪大学経済学』第56巻 第3号
- 山本聡 (2015) 「中小企業の海外市場参入プロセスにおける公的機関の役割とソーシャル・キャピタル」日本経営診断学会『日本経営診断学会論集』第15巻
- 山本聡・名取隆 (2014) 「国内中小企業の国際化プロセスと国際的企業家志向性、輸出市場志向性、学習志向性:探索的検討と仮説の提示」『ベンチャーレビュー』Vol.24, pp.43-58
- Yoon,K and Jeon,B(2015) 「起業家精神の形成と教育に関する言説」流通經濟大學論集 ,50(1),63 (063)-70 (070) (2015-07)

