

「ボーングローバル企業」と国際経営論の新展開

Born Global Company and New Developments of International Management Theory

○越田辰宏* 金美徳** (○は研究代表者)
Tatsuhiko KOSHITA Mitoku KIM

Keywords : Born Global Company, Multinational Company, SMEs,
Early-Stage Startup, Entrepreneurship

1. はじめに

1.1 研究目的及び課題

本研究の目的は、大企業を主な研究対象とする国際経営論の研究領域に、国際展開する中小企業研究も適用可能かどうかを検証し、国際経営論と中小企業論を結びつける領域がボーングローバル企業であることを明らかにすることである。国際経営論では、大規模な多国籍企業の漸進的・段階的・連続的国際化プロセスに基づく理論構築が蓄積されている。他方、ベンチャー・中小企業等の小規模な企業は、国内市場を中心に事業展開が行われてきたため、国際経営論の研究対象としては扱われてこなかった。近年、こうした状況は大きく変化している。欧米諸国や新興国の中小企業の中には、早期に国際市場に参入して大企業と伍して存在感を高める企業が現れている。これらは「ボーングローバル企業」と呼ばれ、欧米諸国では1980年代末頃から研究が開始されている。他方、日本企業における研究は、近年着手され未だ途上にある(諏訪, 2014)。ボーングローバル企業のような国際的な中小企業は、段階的国際化プロセスを辿るとは限らないことから、近年その理論構築の有効性は低下しつつある(中村, 2013)。

経済財政白書によれば、日本は少子高齢化に伴う労働人口減少・地域経済の需要低下など持続的な経済成長をいかに実現していくかという難しい課題に直面している。経済の潜在成長率を高めるためには、技術革新や人材投資等により生産性の大幅向上とともに、多様な人材に活躍の場を拡げることが重要と述べている(内閣府, 2019)。日本経済の基盤を支えるのは、日本企業数382万者の381万者(99.7%)、雇用全体の7割(3,361万人)を占める中小企業者(小規模事業者及び中規模事業者)であり、その生産性向上が急務である(中小企業庁, 2018)。「中

* 多摩大学院経営情報学研究科博士課程後期 Tama Graduate School of Business, Management and Information Science, Doctor's Program

** 多摩大学院経営情報学研究科教授 Professor, Tama Graduate School of Business, Management and Information Science

堅・中小企業の海外展開における海外連携動向調査」(2013)によると、中小企業の海外現地法人数は3,808社(2007)である。これは全企業数の1%未満である大企業の海外現地法人数12,924社(2007年)の3分の1に過ぎない。また、「中小企業設備投資動向調査」(2018年)によれば、中小企業の全産業企業全体の11.3%が「海外進出実績あり」と回答し、「進出実績はないが、今後進出予定」は2.3%であった。既存の統計データの制約から完全に状況把握することは困難であるが、日本の中小企業の多くは、未だ海外展開を実現できていないことがわかる。欧米諸国や新興国の国際展開に比して日本の中小事業者の動きは総じて緩慢なのはなぜか疑問が残る。これが本研究の問題意識である。

1.2 研究方法及び構成

本研究では、国際経営論の概念・歴史に関する仮説構築・批判を踏まえ、ボーングローバル企業の先行研究レビューを行いつつ、既存研究体系に幅を持たせ鳥瞰的・俯瞰的に考察する。研究構成は、2.では国際経営論の概念・史的展開を企業活動の構造変化から概観する。3.では当該企業の誕生要因と伝統的国際経営論の限界を分析する。4.では当該企業に関する先行研究を整理し、国際経営研究の意義と課題を明らかにする。5.では国際中小企業の類型を整理し、国際経営の研究対象になり得るかの分析を行う。6.では結論と今後の研究課題を示す。

2. 国際経営論の概念及び歴史的展開

2.1 概念の定義及び研究潮流

まず国際経営研究に関する概念を整理する。経営学とは、絶えず変化し続ける社会・経済・経営環境の複雑な要素が絡み合う現実世界を切り取り、刻々移り変わる動態を分析・理論化が期待される学問領域である(琴坂, 2014)。国際経営論とは、国境を越えて活動する人と企業の経営問題を研究する学問である(原田・洞口(2019))。経営学の進化には環境の進化が必要といえる。

研究主眼は、国際化又は海外展開¹している中小企業が国際経営論に取り入れることが可能かを研究することにあるため、国際化・海外展開している中小企業を研究対象とする。本研究の中小企業とは「大企業と比べて資本金や従業員数が小さい企業であり、かつ親会社等をもたない独立した企業」と定義する(中道, 2018)。大企業は中小企業基本法第2条第1項の中小企業者の基準を超える企業を用いる。琴坂(2014)によれば、多国籍企業は、企業国際化段階の一つといえるものの一般的には国際化段階の区別なく国際展開する企業として認知されていると述べている。原田・洞口(2019)によれば、現在まで多国籍企業という用語に統一された定義はない。多国籍企業の漸進的・段階的・連続的な企業国際化プロセスを説明する理論としてウプサラ・モデル Uppsala model をあげている。このモデルでは、企業は伝統的な輸出から海外事業を開始し、次第に標準国に向けてより大規模で集約的な事業活動を展開することを明らかにしている(中村, 2013)。Bartlett & Ghoshal (1989) は、国際企業のタイプを多国籍企業、グローバル企業、国際企業に分類後、要求される戦略は多次元的になるとして、トラン

¹ 本研究における海外展開とは「輸出や海外直接投資、技術供与、生産委託など何らかの形で自社が関わった製品を海外に提供するための取組及び海外からの輸入」と定義する。

スナショナル企業を加えて4つに分類した（表1参照）。多国籍企業の長所である各国市場への適応性、グローバル企業の長所である効率性、国際企業の長所であるイノベーション開発・普及の各長所を同時に取込可能とする理想的経営モデルとして紹介している（中村, 2013）。

表1 国際経営論における国際企業の種類と特徴

		現地適応度			
グローバル志向性		低い	高い		
	低い	国際企業①	多国籍企業②		
	高い	グローバル企業③	トランスナショナル企業④		
		国際企業①	多国籍企業②	グローバル企業③	トランスナショナル企業④
特徴	母国中心に海外生産・販売拠点を展開	母国以外の中核拠点。世界主要市場で事業	多国籍企業より広範囲・多様地域展開	左記3種類の長所を取り込んだモデル	
長所	イノベーション開発と普及	市場への適応性	効率性		
戦略目標	本社のイノベーションを世界規模に拡張	市場ごとの差別化、柔軟性	本社集中によるコスト優位、効率	効率/柔軟性、学習能力を同時実現	
権限、能力、海外事業	能力集中、他は分権・分散、親会社能力適用	分権・分散型、海外子会社自立	中央集権、グローバル規模、親会社戦略	分権・分散型、相互依存、専門化、統合	

出所：Bartlett & Ghoshal（1989）吉原監訳（1990）をもとに著者作成

Perlmutter は、国際戦略モデルの「EPRG 理論」を提起し、経営者は国内志向・現地志向・地域志向・世界志向が多国籍企業研究の態度を取り、多くはこれらの順序で多国籍企業へ発展するとした（Wind & Douglas & Perlmutter, 1973）。Porter, M.E.（1980）の「国際競争戦略論」では、各国市場を独立した市場と捉えるマルチドメスティック戦略と世界を単一市場と捉えるグローバル戦略を取る企業に分類している。近年、多国籍企業の社会的責任の高まりとその限界によって、グローバル・ガバナンスの多国籍企業論や各国の相違を前提としたメタナショナル経営論の展開が見られる（中村, 2013）。企業は段階的に戦略の高次元化を進めることがあるが、必ずしも段階的プロセスを踏襲する必要はない。国際展開初期からメタナショナルやグローバル統合形態の企業もある。グローバル化が進んだ現状を反映し国際経営に必要な考え方を再度体系化した試みの中には、単なる現代語への翻訳以上に大きな価値を持つ（琴坂, 2014）。

表2 国際経営論における企業規模別研究領域

国際経営論		研究領域		
		既存領域←	(現在の過渡的領域)	→新領域
企業規模	中小企業		[中小企業論等における 中小企業国際化論]	[国際中小企業（ボーングローバル企業、 中小企業の海外展開）]
	大企業	○EPRG 理論 ※ ○トランスナショナル経営論	○国際経営戦略論 ○非出資型 ² 多国籍企業	○グローバル・ガバナンス的多国籍企業論 ○メタナショナル経営論 等

出所：中道（2018）をもとに著者作成 上記の※枠内は、国際経営論の研究領域

² 委託生産等の契約による非出資型 NEM: Non-equity Models。途上国が国際的資本循環 = グローバル価値連鎖に編入。劣悪な労働環境、低賃金、児童労働、人権侵害等の諸問題が明るみになっている。

2.2 国際経営論の歴史の変遷

国際経営の歴史の変遷から日本の経営との共通事項及び研究課題を考察する。1930年代から40年代の貿易と投資の厳しい規制と第2次世界大戦を経て、貿易の規制障壁が削減された。日本・欧米から多国籍企業が出現して世界の貿易を加速させた。1960年代初頭、多国籍企業は、貿易と投資増大により外国工場立地でコスト優位性を求めた。貿易障壁削減と為替自由化の流れは、国境を越えた資本の自由な流れを促進し、世界金融市場の統合へと導いた(Emmerij, 1992)。世界中の消費者は、嗜好の収斂によって製品・サービスの標準化が促進された。1970年代以降、国際経営環境は大きく変化した。グローバル統合圧力とローカル適合圧力が高まり、進化した多国籍企業は国際経営戦略の重要性を認識する。日本の多国籍企業研究は1970年代から行われている(経営学史学会編, 2002)。グローバル競争の進展は、企業に業務合理化と製造コスト削減を強いた。企業は労働力・投入コスト・品質の優位性獲得のため外国に移転し、調達と製造の経済性を追求した。米欧日の3極を軸にした多国籍企業の世界独占体制の形成は、資本と生産の世界的集積の新しい国際的ステージへの進化となった(福島, 2002)(表3参照)。

1980年代は海外直接投資(FDI)増加が特徴的である。1990年代初頭はEU・NAFTA(北米自由貿易協定)の地域経済統合圏を通じて貿易と投資の障壁撤廃が進んだ。グローバル市場出現前の国際経営は、大規模な多国籍企業が中心であった。その後、規模に関係なく国際ビジネスへの参入が許される場が作られる。国境を越える企業は、製造業中心から、銀行・輸送・デザイン・広告・小売業等のサービス業分野でも国際化されている。輸送技術や情報技術の発展は、企業活動の地理的・空間的な距離縮小に影響を与えている(石井・稲葉, 2006)。米倉(2006)は、機関投資家中心の株主から強い圧力により選択と集中を余儀なくされた大企業は、優良企業であるほど成長分野への多角化が難しくなったと述べている。こうした事実は、ボーングローバル企業が市場参入する隙を拡大させている(中村, 2013)

表3 国際経営の歴史的経緯

年代	世界	日本
戦後～ 1960年代	GATTによる世界貿易障壁の削減 多国籍企業研究開始	輸出貿易中心の時代、海外販売網設置の時代 1963 中小企業基本法制定
1970年代	国際経営環境の大きな変化 (グローバル統合とローカル適合の圧力)	海外直接投資(NIES、北米・欧州) 製造業の国際躍進、多国籍企業研究開始
1980年代	市場グローバル化：海外直接投資(FDI)増加、 米欧日を軸に多国籍企業の世界独占体制	海外移転時代：日本の経営システム進化 企業の本格的国際化：アジア中心にFDI
1990年代	IT革命を軸とする経営の国際化 サービス業分野の国際化	バブル崩壊後、世界規模での経営戦略の展開、 1999年中小企業法改正：グローバル理念へ転換
2000年代 ～	BRICs台頭、2008年リーマンショック後、理論的 反省・見直し、持続可能な発展	2005年会社法制定、株主価値中心型ガバナンス、 経営環境と地球環境

出所：各種資料に基づいて著者作成

日本の国際経営の展開について、鈴木(2013)は、輸出貿易中心(1950年代)、海外販売網設置(1960年代)、海外生産基地立地(1970年代)、グローバリゼーション展開と日本の経営システム海外移転(1980年代)、世界的規模の経営戦略展開(1990年代以降)を述べている。また1970年代から海外直接投資急増の主要因は、日米間・日欧間の貿易摩擦に

より、日本の製造企業は該当諸国で現地生産を開始した（久保田，2012）。1980年代後半には日本企業の本格的国際化があり、日本型経営のシステム進化がみられたと述べている（経営学史学会編，2002）。

以上から、国際経営における世界と日本との歴史を整理すると、グローバル市場出現前の大企業中心の国際経営論と戦後から1980年代迄の日本的経営システムとの間には、活躍時期（黎明・成長・発展期）、企業規模（大規模事業）、研究領域（多国籍企業）等において共通点があったと考えられる。

3. 国際経営論の新展開

3.1 ボーングローバル企業の定義及び特徴

総務省の情報通信白書によると、起業後間もなく海外展開やグローバルビジネスを狙う企業の国際化が進展している。このような企業は「ボーングローバル³」などと呼ばれ、企業の国際化研究等で注目されている。特徴は企業時直ちに海外市場参入、同時に多数の諸外国に参入、経験が限定的な中で合弁企業形成など早期国際活動の展開が挙げられる。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、グローバル企業の各要素を併せ持つ形態といえる（総務省，2015）。類似企業との関係性について、①ベンチャー・中小企業との関係では、規模が小さく資源不足では類似性があるが、国際化の速度が速い点では異なる。②ハイテク・スタートアップとの関係では、先端的技術をシーズとする革新的な新規創業企業である点では類似性があるが、国際化の意欲が強く速度が速い点では異なる。③グローバル企業との関係では、グローバル市場で互いに競合している点では類似性があるが、規模が小さく資源が不足している点では異なると述べている（中村，2013）。こうした国際的中小企業は、ハイテク・スタート・アップス（Jolly, et al., 1992）、国際新興企業（Oviatt & McDougall, 1994; Sasi & Arenius, 2007）などと呼ばれる。ボーングローバル企業の定義は様々あり、統一的定義は確立されていない。本研究では統一的に「ボーングローバル企業」と呼称する。

3.2 ボーングローバル企業の誕生及び伝統的国際経営論の限界

ボーングローバル企業の形成過程について、研究者の中には既存の国際経営論では十分に説明できないとの主張がある（Knight & Cavusgil, 1996, et al.）。早期国際化理論の適用性限界の指摘（Oviatt & McDougall, 2005）について、①ボーングローバル企業は、アップサラ・モデルを踏まえていない、ある段階を飛び越す、段階的でなく複数の進出国で同時並行的にプロセスに関わっている。②外国市場参入では、アップサラ・モデルが説くような文化的・地理的距離の近い国からの進出ではなく、遠くても企業にとって市場が最も革新的な地域・国に参入すると述べている。背景には企業を取り巻く環境変化がある。ボーングローバル企業誕生には、主に2つの環境要因がある。外部環境要因では、グローバル化の進展、世界市場経済の統合、ICT発展、特にインターネットの登場、途上国の市場化や技術力の向上等である。ただし、大規模多国籍企業にも同様な影響を与えていることから、ボーングローバル企業の国際化を容易にする必要条件であっても、違いを説明する必要条件とはいえない。内部環境要因では、希少

³ ボーングローバル企業は1985年が起源にあたり、1990年代初期から興隆している（藤澤，2005）。

な経営資源の有効活用や経営者による国際的起業家精神の台頭等であるとし、これを本質的理由と述べている（中村, 2013）。原田・洞口（2019）は、インターネットの普及時期がブラジル・ロシア・インド・中国・南アフリカ共和国といった BRICs と呼ばれる新興国の経済発展と時期が重なったことを指摘し、中小企業は、国際連鎖構築のノウハウや必要資金不足、外国活用の際の大きな不確実性に対抗できなかったが、現在では、多様なアウトソーシングサービス活用などにより、大企業に伍して世界的価値連鎖を構築することが可能になっていると述べている。角田（2018）は、豊富な国際的経験と知識を持ち起業家精神旺盛な起業家出現の重要性を指摘している。大規模企業と競争可能な理由は、①最適な事業パートナーを世界中から見つけ出し、戦略的連携によって必要な技術力と規模の経済を手に入れる、②小規模を強みに機動力の高さを発揮することを指摘している。世界的価値連鎖により世界中のパートナーとの協業は、新事業モデルを立ち上げ、競争優位により大規模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は多いと述べている。Oviatt & McDougall（2005）は、ウプサラ・モデルでは、国際市場参入推進の主要要因に、国際起業家精神のような企業生成に関わる要素の役割を捉えていない。このような伝統的国際経営論では、国際化は計画されたものではないと述べている。中村（2013）は、ボーングローバルの早期国際化や競争優位性といった特徴は、これまでの国際経営論でも十分説明可能であるという意見と、そうではなく十分説明できないので新しい理論が必要だという論争が戦わされていると述べている。以上を踏まえると、ボーングローバル企業の誕生と伝統的国際経営論との限界は表裏一体の関係にあり、その議論の課題解決を説く主要因の一つに国際起業家精神があると思われる。

4. 先行研究：ボーングローバル企業（BGC）に関して

S・Tamer Cavusgil, Gary A. Knight（2009）は、ボーングローバル企業の先行研究に関する主要論文の見解と主要テーマを7つの視点から整理している。本章では、この枠組を用いて先行研究レビューを行う。なお、本章ではボーングローバル企業はBGCと簡略表記する。

① BGCに関する初期の研究は次のとおり。外国市場の拠点構築は従来と逆に早急に直接参入すべき（Hedlund, Kverneland, 1985）。高成功率の企業は市場に合わせた弾力的アプローチを行う企業（Ganitsky, 1989）。BGCは国内の新ベンチャー企業とは異なる（McDougall, 1989）。BGCはユニークな資源コントロールで成功している（Oviatt, McDougall, 1994）。従来の国際化理論の限界について言及（Knight, Cavusgil, 1996）。BGC現象は伝統的国際企業と対照的（Knight, 1997）。BGCは北欧に多く存在し、技術集約的で高付加価値産業を前提に海外進出してきた（中村, 2014）。② BGCの早期国際化の研究は次のとおり。BGCを育成・支援する公共政策の役割を説明（Bell, McNaughton, Young, Crick, 2003）。知識集約製品を所有するほど、小国内市場しか持たない国で創業するほど、海外市場進出の傾向（McNaughton, 2003）。早期国際化で生じる不確実性への対処に積極的学習スタイルは役立つ（Chetty, Campbell-Hunt, 2004）。起業家精神と国際的志向を統合して捉えることがベスト（Mathews, Zander, 2007）。産業の知識集約度が高いほど早期に海外事業に進出する傾向（Fernhaber, McDougall, Oviatt, 2007）。起業家精神的の特質（積極性・革新性・リスクテイキング）と補完局面は各々別に扱うべき（Zhou, 2007）。BGC出現の理論的根拠は、巨大・中規模・小規模市場に基盤を置く企業によって異なる（Kudina, Yip, Barkema, 2008）。企業の成長要因は外的

・企業・起業家の各固有要因。起業家の教育程度が高いほど成長性が大きい（中村，2013）。③ BGCの全般的特徴に関する研究は次のとおり。起業家精神志向はマーケティング戦略と連結し技術獲得・国際対応・外国市場参入に注力（Knight, 2001）。BGCは幾つかの段階を飛び越える。公共政策の重要性を指摘（Luostarinen, Gabriellson, 2006）。国際経験が早期国際化に結びつく（Servais, Zucchella, Palamara, 2006）。国際的志向経営者は国際化リスクにあまり関心がない（Acedo, Jones, 2007）。希少性高い技術・技術活用できる組織・未開発ニッチ市場進出が成功条件（中村，2014）。5特性（急速な国際展開・グローバルニッチ市場・技術の革新性・国際起業家精神・外部組織との連携協力）と2要素（技術の革新性・国際起業家精神）が重要（中道，2018）。国際起業家精神は、誰でもどこでも発揮できるわけではなく、欧米・東アジアやそれに準じた都市や地域に限定（Oviatt, McDougall, 2005）。企業は複数で経営チームを組む方が成長性高い（Cooper, Bruno, 1997）。④ BGCにおけるICTの役割の研究は次のとおり。BGCは企業知識となる知識獲得の道具としてインターネットを利用（Loane, 2006）。BGCは市場情報の海外伝達、外国パートナーとの関係支援、製品関連のサービス提供、製品開発、外国顧客との関係維持のためにインターネットを利用（Servais, Madsen, Rasmussen, 2007）。国際的起業家志向・組織学習は、IT能力開発育成の重要な組織文化であり、BGCの重要資源・競争優位の源泉（Zhang, Tansuhaj, 2007）。BGCの促進要因は市場のグローバル化・情報通信技術の進歩・製造技術の進歩・グローバル・ニッチ市場進出・グローバルネットワークである（中村，2013）。⑤ BGCの経営戦略の研究は次のとおり。焦点戦略は企業の資源効率に役立ち、差別化戦略も重要な役割である（Knight, Madsen, Servais, 2004）。BGCはコスト・リーダーシップが唯一競争優位のようなアプローチを避けることで業績をあげている（Knight, Cavusgil, 2005）。早期国際化の企業倒産率は、伝統的国際企業と比較して必ずしも高くない。技術的コンピテンシーのような無形資源を効果的に利用すべき（Mudanbi, Zahra, 2007）。持続的競争優位性構築にコンピテンシ/ケイパビリティが重要（Barney, 1991）。戦略特性として戦略提携・ニッチ市場・社名の世界認知・インターネット取引・経営者ネットワーク・株式市場から資金調達重要（藤澤，2005）。⑥資源ベース論⁴やケイパビリティ論⁵で説明されるBGCの研究は次のとおり。供給業者・顧客との外部ネットワークは国際業績に対する主要貢献（Yeoh, 2000）。人的・組織的な資本資源は成功に重要な影響を与えている（Rialp, Rialp, 2006）。早期国際化希望の小規模企業はダイナミック・ケイパビリティの戦略的組合せを開発すべき（Weerawardena, Mort, Liesch, Knight, 2007）。国際化企業の優位性は資源が不均等に横断配分される時に生じる（Karra, Phillips, Tracey, 2008）。BGCが大企業と競争可能なのは持続的競争優位性を有するためとし、資源ベース論では、経済的価値を有するvalue、希少性あるrarity、模倣困難なinimitability、経営資源を活用できる組織organizationの頭文字「VRIOフレームワーク」（Barney, 2002）の重要性を述べている（中村，2013）。⑦国際ビジネスのネットワーク論で説明されるBGC研究は次のとおり。成功率の高いネットワーク活動は起業家精神旺盛な探索行動により補完される（Mort, Weerawardena, 2006）。BGCネットワークは社会資本を生み、必要な資源の獲得・動員・開発をもたらす（Coviello, Cox, 2006）。ネットワークから獲得した資源の本質は、企業別・国際化の段階ごとに違いがある（Coviello, 2006）。BGC

⁴ 企業の成長は企業が持つ経営資源に左右される（Wernerfelt, 1984）。

⁵ 企業が経営資源を組み合わせたたり活用したりすることを可能にする企業属性のみと主張。経営資源については、企業の財務・物的・人的・組織資本の属性を全て包含すると主張した（Barney, 2002）。

は国際ビジネス経験の起業家により創業され、国際的顧客やコンタクト先のネットワークを開発している (Crick, Jones, 2000)。

表4 ボーングローバル企業 (BGC) に関する主要テーマと主要文献

主要テーマ	指摘内容から抽出した特性	キーワード
① BGC に関する初期の研究	<ul style="list-style-type: none"> ・従来の国際化理論の限界 (例えばグローバル志向) ・国内の新ベンチャーとは異質な特徴 ・技術集約的で高付加価値産業、ユニークな資源をコントロール 	早期直接参入、ユニークな資源
② BGC の早期国際化の研究	<ul style="list-style-type: none"> ・外的要因・企業固有要因・起業家固有の要因が成長要因 ・積極的学習スタイルは、不確実性と混乱への効果的対処法 ・起業家の教育程度が高いほど成長性大、育成支援する公共政策の役割 	公共政策、起業家精神と国際的志向
③ BGC の全般的特徴に関する研究	<ul style="list-style-type: none"> ・5 特性 [早期国際、グローバルニッチ市場、技術革新性、国際起業家精神、外部と連携協力]、2 要素 [技術革新性、国際起業家精神] ・1 人より複数経営が高い成長、国際起業家精神は欧米・東アジアに限定 	国際リスクへの関心薄、国際起業家精神
④ BGC の ICT の役割	<ul style="list-style-type: none"> ・国家間の境界を無意味にし、世界の企業間での直接交流 ・IT 能力は重要資源であり、競争優位の源泉 ・国際起業家志向は IT 能力育成の重要な組織文化 	IT 能力、競争優位の源泉
⑤ BGC の経営戦略の研究	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト・リーダーシップのアプローチを避ける戦略思考 ・技術的コンピテンスのような無形資源の利用 (コンピテンス、ケイパビリティ) ・早期国際化企業の倒産数は伝統的国際企業と比して高くない 	差別化戦略、焦点戦略、持続的競争優位性
⑥ 資源ベース論やケイパビリティ論で説明の BGC	<ul style="list-style-type: none"> ・外部ネットワーク (供給業者や顧客) は主要な業績貢献 ・人的・組織的な資本資源は、重要な成功要因 ・ダイナミック・ケイパビリティの戦略的組み合わせを開発 	外部ネットワーク、経営資源
⑦ 国際ビジネスネットワーク論で説明の BGC	<ul style="list-style-type: none"> ・起業家精神旺盛な機会探索行動により補完 ・社会資本を生みだし必要な資源の獲得・開発 ・ネットワークから獲得した資源は、企業別・国際化段階ごとに異なる 	社会資本の創出、社会的ネットワーク

出所：S.Tamer Cavusgil & Gary A. Knight (2009) 等をもとに著者作成

ボーングローバル企業に関する先行研究を7つの視点から分析した結果、インターネットによる領域を容易に超え、小規模で希少な経営資源を有効活用する国際的起業家精神⁶志向の経営者がグローバル市場で活躍していることが明らかになった (表4参照)。

5. 日本の中小企業の海外展開：国際経営論との関係性

5.1 国際経営論と中小企業論

これまで早期国際化、グローバル企業、起業家精神等を主な特徴とするボーングローバル企業の特徴を分析する一方で、日本の国際中小企業について、中道 (2018) によれば、国際的に活動する中小企業が一般化されていないことを裏付けるように、中小企業庁や中小企業基盤整

⁶ McDougall & Oviatt (2000) 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。その後、2005年に「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 (角田, 2018)。

備機構などにおいて、国際展開の中小企業に対する特定の用語は見当たらなかった。発表文書から抜粋すると、国際的に経営活動を行う中小企業に関しては、「中小企業の海外展開」や「中小企業の海外事業」の事象表現を使用していると述べている。丹下（2016）によれば、近年、海外展開を取り巻く日本の中小企業の環境は大きく変化している。①製造業者の海外生産比率は国内全法人ベースで22.9%（2013）と過去最高水準など大企業による海外生産が拡大、②アジア進出の日系製造業の現地調達率が50.6%（2004）から62.9%（2013）と大企業による現地調達の進展がみられると述べている⁷。遠原（2012）は、企業国際化プロセス説明のウプサラ・モデルは、中小企業の海外展開にそのまま該当しない可能性を指摘している（Johanson, Vahlne, 1977, 山本・名取2014）。額田（2012）も、経営資源の制約から、製造契約（生産委託）の選好傾向が強いため、中小企業の国際化プロセスは、大企業が国内企業から多国籍企業へと変貌する現象を主対象とする発展段階説をそのまま適用できない可能性を指摘し、中小規模性を考慮すると、必ずしも企業国際化プロセス段階を踏襲する必要はなく、状況に応じて各段階に留まることが、中小企業にとって適切な国際化となっていると述べている。久保田（2007）も、中小製造業者は、ユーザー企業の影響の強さ、海外から撤退・移転が容易でないという中小企業の制約を抱えており、中小製造業者の生産機能の国際配置を考察するには、国際経営研究で指摘される立地論的要素に加え、企業が蓄積する経営資源や企業戦略に着目した複合的視点が必要としている。太田（2012）も、大企業を想定した国際化プロセス理論が必ずしも中小企業に適合していない点を指摘した上で、「なぜ国際化するのか」「どのように国際化するのか」といった大企業とは異なる中小企業の国際化への動機やプロセスを明確にすることが、豊かな理論的・実践的意義を導き出し、効果的な政策提言に貢献すると述べている。丹下（2016）によれば、国際経営研究の分野では企業の海外展開に関する様々な理論構築が進んでいるものの、こうした理論は大企業を研究対象に導き出されたものであり、中小企業にも適用可能かどうかの議論は十分になされてこなかった。近年では、国際経営研究の研究成果を中小企業研究に取り入れようとする動きが見られる（Tange, 2014 など）と述べている。中道（2018）も、日本の中小企業論研究では、部分的に中小企業国際化が論じられてきたものの国際経営論では研究対象ではなかった。近年、国際中小企業の類型が多数報告されるようになり、これらの類型を国際経営論の視点から包括する国際中小企業論を提起したいと述べている。以上から、国際経営論の研究成果をそのまま中小企業研究に適用することには否定的な見方がある一方で、研究成果を中小企業研究に取り入れようとする動きが見られる。経営学の進化は環境の進化を踏まえると、大企業中心の国際経営の研究領域に中小企業も組み入れられるか否かという論点とともに、時代潮流に応じた国際経営論を進化させるための議論、中小企業論との研究領域についての議論も必要に思われる。

5.2 起業家精神と中小企業国際化

欧米諸国や新興国の中小企業の国際展開に比して日本の中小企業の動きは総じて緩慢という事象について考察してみたい。ボーングローバル企業の重要な特性の1つに、国際的起業家精神（McDougall, 1989）がある。国際的市場探究・革新性・リスクを恐れないといった特性が組織文化と結びついている（角田, 2018）。日本の起業活動の現状は、他のG7諸国と比べ起業

⁷ 経済産業省「第44回海外事業活動基本調査」

活動指数 TEA⁸が最も低い。2001 年から 10 年間の TEA 平均で日本は成人人口 100 人当たり約 3 人 (2.9%) が起業活動に従事しているが、米国では約 10 人 (10.3%)、日本に次いで低いフランスでも約 4 人 (4.2%) と日本の約 1.5 倍である。起業活動が低水準の要因には、起業計画者の層が薄いことがうかがえる。鈴木 (2013) によれば、日本では起業活動がキャリア選択肢として認識されていない、又は起業という選択が機会費用やリスクに見合わない判断されがちであると述べている。他方、起業家精神に優れた日本の国際中小企業の事例がある。電動バイクでアジアのメガベンチャーを目指すテラモーターズの徳重徹 (徳重, 2013) は、日本人の代表的ボーングローバル企業経営者として知られている。また、「勇気ある経営大賞」奨励賞などの海外展開拡大賞を受賞し、国際中小企業として注目されている株式会社コスモテックは、粘着剤や機能性フィルムの開発・製造・加工を行い、文具や電子・液晶関連商品販売企業である。海外展開に活路を求めて輸出比率を 9% から 81% へと劇的に国内外比率を逆転させるなど経営環境に素早い対応、ニッチ市場の国際展開に可能性を追求する企業であり、起業家精神に優れた技術の革新性を併せ持つ国際中小企業といえる (中道, 2018)。山本・名取 (2014) は、国際的企業家志向性 (IEO) 概念の利用により、国内中小製造業の国際化プロセスを経営者の企業家的行動から説明している。経営者は、外部環境変化の中で元来持つ企業家志向性 (EO) を IEO に転化させ、中小製造業は国際化を実現すると述べている。東海地域の中小企業の中国進出事例を分析した榊山 (2009) は、中小企業と大企業のグローバル化には概ね類似性があるものの、人的資源管理では差異が際立つと指摘している。以上から、海外展開を行う日本の中小企業の動きは総じて緩慢である大きな要因の 1 つに、人的資源管理における国際的起業家精神志向を持つ経営者層が、社会構造上及び個人の価値観の観点からも認識の度合いが低いということが明らかになった。

6. 結論

本研究では、国際経営論の研究成果は国際展開する中小企業にも適用可能か、また、その意義と限界はどのようなものかの分析を行った。結論は、ボーングローバル企業の起業家に備わる個人の資質、国際経験を持つ起業家精神が事業成功の源泉の 1 つであり、活躍が期待される経営者とは、国際教育や起業教育で学んだ高度経営知識や技術の習得、外国企業での勤務経験を生かした勤務先や取引先との良好な個人的関係や人的ネットワーク継続の必要性である。日本では、起業がキャリアの選択肢として認識されていない環境要因が先行研究から明らかになり、そのためには人的資源管理として国際人材教育が必要であることも明らかになった。

今後の課題は以下のとおり。中国・アメリカ等のボーングローバル企業との比較、大企業の資金 (経営権の権利を行使できる株式取得) が入った中小企業が従来型の独立系中小企業と呼べるかどうかの分析、「個人の資質」「起業家精神」「個人関係」「人的ネットワーク継続の必要性」の効果比較についての十分な考察ができていない。以上を踏まえ、今後の研究に取り組んでいきたい。

⁸ 総合企業活動指数 TEA: Total Early-Stage Entrepreneurial Activity では成人人口 100 人あたりの起業家数。GEM: Global Entrepreneurship Monitor において起業活動の水準を示す代表的指数として TEA を活用。

引用文献

- [1] 諏訪博昭 (2014) 「地方における中堅製造企業の成長要因－ボーン・グローバル・カンパニーを事例として」 埼玉大学経済科学論究 11 号
- [2] 中村久人 (2013) 『ボーングローバル企業の経営理論－新しい国際的ベンチャー・中小企業の出現』 八千代出版
- [3] 内閣府 (2019) 「令和元年版 経済財政白書」
<https://www5.cao.go.jp/keizai3/whitepaper.html#nihonkeizai>
- [4] 中小企業庁 (2018) 「中小企業白書」 日経印刷
- [5] 独立行政法人中小企業基盤整備機構 (2013) 「中堅・中小企業の海外展開における海外連携動向調査」
- [6] 商工中金 (2018) 「中小企業設備投資動向調査」 <https://www.shokochukin.co.jp/report/investment/>
- [7] 琴坂将広 (2014) 『領域を超える経営学－グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く』 ダイアモンド社
- [8] 原田順子・洞口治夫 (2019) 『改定新版 国際経営』 有斐閣アルマ
- [9] 中道眞 (2018) 『グローバル市場を志向する国際中小企業：革新的技術と国際企業家精神を併せ持つ中小企業の研究』 晃洋書房
- [10] Bartlett, A. C. and Ghoshal, S. (1989) 『地球市場時代の企業戦略』 (1990) 吉原英樹監訳、日本経済新聞社
- [11] Wind, Douglas, Perlmutter (1973) Guidelines for developing international marketing strategies. Journal of marketing, April. pp.14-23
- [12] Porter, M. E. (1980) 土岐坤・服部照夫・中辻万 治訳 (1995) 『競争の戦略 新訂版』 ダイアモンド社
- [13] Emmerij, L., (1992) Globalization regionalization and world trade, Columbia Journal of World Business, 27(2), pp.6-13
- [14] 経営学史学会編 (2002) 『経営学史事典 [第2版]』 文真堂
- [15] 福島久一 (2002) 「中小企業政策の国際比較－分析方法と比較基準をめぐって－」 日本大学経済科学研究所紀要第 32 号
- [16] 石井真一・稲葉祐之 (2006) 「国際化のマネジメント」 加護野忠男・吉村典久 『1 からの経営学』 第 8 章、中央経済社
- [17] 米倉誠一郎 (2006) 『ケースブック日本のスタートアップ企業』 有斐閣ブックス pp.2-10
- [18] 鈴木暁 (2013) 「国際物流の現代的特徴」、鈴木暁編著 『国際物流の理論と実務 (五訂版)』 第 2 章、成山堂書店
- [19] 久保田典男 (2007) 「生産機能の国際的配置」 『中小企業総合研究』 第 6 号、中小企業金融公庫総合研究所 pp.43-61
- [20] 総務省 (2015) 『平成 27 年度版 情報通信白書』
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/index.html>
- [21] Jolly, V. J., Alahuhta, M. & Jeannet, J.-P. (1992) Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally, Journal of Strategic Change, 1, pp.71-82
- [22] Oviatt, B. & McDougall, P. (1994) Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies 25(1)45-64
- [23] Sasi, V. & Arenius, P. (2007) Networks and Rapid Internationalization of INVs. An Advantage or a Liability? Manuscript submitted to the Conference on Internationalization of Indian and Chinese Firms, Brunel Business School, Uxbridge, Helsinki, Finland
- [24] 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
- [25] Knight, Cavusgil (1996) The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. JAI Press.
- [26] 角田美知江 (2018) 『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』 函館

大学論究

- [27] Oviatt, B. & McDougall, (2005) The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1) pp.2-8
- [28] Tamer Cavusgil & Gary Knight (2009) 中村久人 (2013) 『ボーングローバル企業論 - 新タイプの国際中小・ベンチャー企業出現』 八千代出版
- [29] Hedlund, G.& Kverneland, A. (1985) Are strategies for foreign markets changing? *Management and Organization*, 15(2), 41-59.
- [30] Ganitsky, J. (1989) Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel' s case. *International Marketing Review* 6(5)
- [31] McDougall, P. (1989) International versus domestic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*,4(6), pp.387-400.
- [32] Knight, G. (1997) Emerging paradigm for international marketing. Michigan State University-East landing.
- [33] 中村久人 (2014) 『月刊事業構想』 事業構想大学院大学
- [34] Bell, McNaughton, Young, Crick(2003)Towards an integrative model of small firm internationalization. *JIE* 1(4), pp.339-362.
- [35] McNaughton, R. (2003) The number of export markets that a firm serves. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), pp.297-307.
- [36] Chetty, S. & Campbell-Hunt (2004) A strategic approach to internationalization. *Journal of International Marketing* 12(1) pp.57-81.
- [37] Mathews & Zander(2007)The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *JIBS*, 38(3), pp.387-403.
- [38] Fernhaber, McDougall, Oviatt(2007) Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. *ETP* 31, pp.517-542.
- [39] Zhou(2007) The effects of entrepreneurship proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *JWB* 42, 281-293.
- [40] Kudina, A, Yip, G.& Barkema, H. (2008) Born global. *Business Strategy Review*, 38-44.
- [41] Knight,G.(2001) Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7(3), 155-171.
- [42] Luostarinen.& Gabrielsson(2006)Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs. *TIBR*, 48(6),773-801.
- [43] Servais, Zucchella, Palamara(2006)International entrepreneurship and sourcing. *Journal of Euromaking*,16(1/2),105-117.
- [44] Acedo, F.& Jones, M. (2007) Speed of internationalization and Entrepreneurial cognition. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- [45] Cooper, A. C. & Bruno, A. (1997) Success among High-Technology Firms. *Business Horizons*, 20(2), pp.16-22.
- [46] Loane(2006)The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies. *JIE* 3(4),pp.263-277.
- [47] Servais, Madsen & Rasmussen(2007)Small manufacturing firms involvement in international e-business activities. *AIM* 17 .297-309.
- [48] Zhang, Tansuhaj(2007)Organizational culture, information technology capability, and performance. *MBR*, 15(3). pp. 43-78.
- [49] Knight, Madsen & Servais(2004)An inquiry into European and American born global firms. *IMR*,21(6), pp. 645-665.

- [50] Knight, G.& Cavusgil, S. T. (2005) A taxonomy of born global firms. *Management International Review*,45(3),15-35.
- [51] Mudanbi, R. & Zahra, S. (2007) The survival of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 333-352.
- [52] Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*,17(1), pp.99-120.
- [53] Wernerfelt, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2). Pp.171-180.
- [54] Barney, J. (2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage (岡田正大訳 2003) 『企業戦略論』ダイヤモンド社)
- [55] Yeoh, P. (2000) Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies. *Journal of International Marketing*.
- [56] Rialp, A.& Rialp, J (2006) Faster and more successful exporters. *Journal of Eura-Marketing*,16 (1/2) ,71-86.
- [57] Weerawardena, Mort, Liesch, Knight (2007)Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm.*JWB*42, 294-303.
- [58] Karra, N., Phillips, N. & Tracey, P. (2008) Building the born global firm. *Long Range Planning*,41(4),440-458.
- [59] Mort, Weerawardena. (2006) Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*23 pp.549-572.
- [60] Coviello, N.& Cox, M. (2006) The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*
- [61] Coviello, N. (2006) The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*,37 (5),713-731.
- [62] Crick, Jones (2000) Small High Technology Firms and International High Technology Markets. *JIM*, pp.63-85.
- [63] McDougall, P. & Oviatt, B. (2000) International entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 43(5), pp.902-906.
- [64] 丹下英明 (2016) 『中小企業の国際経営－市場開拓と撤退にみる海外事業の変革－』 同友館
- [65] 遠原智文 (2012) 「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」 額田春華他 (2012) 『中小企業の国際化戦略』 同友館 10-28
- [66] Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977) The Internationalization Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol.8(1), pp.23-32
- [67] 山本聡他・名取隆 (2014) 「国内中小製造業の国際化プロセスにおける国際的企業家志向性形成と役割」 日本政策金融公庫 61-81
- [68] 額田春華・山本聡編著、遠原智文・山本篤民・久保田典男・張又心 Barbara 著 (2012) 『中小企業の国際化戦略』 同友館
- [69] 太田一樹 (2012) 「中小企業の国際化とアジア新興市場への対応」 『中小企業季報』大阪経済大学中小企業・経営研究所
- [70] 経済産業省 (2015) 『第 44 回海外事業活動基本調査結果』 <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00550120&kikan=00550&tstat=000001011012&cycle=7&tclass1=0000101023635&tclass2=000001079041>
- [71] Tange Hideaki (2014) Innovation Process of Japanese SMEs Triggered by Emerging Market Development-Possibility of Expanding the Reverse Innovation Theory to SEMs? ICSB 2014 Dublin

World Conference on Entrepreneurship Final Proceedings

- [72] 鈴木正明（2013）『日本の起業活動の特徴は何か—グローバル・アントレナー・シップ・モニターに基づく分析—』日本政策金融公庫論集 19 号
- [73] 徳重徹（2013）『世界へ挑め』フォレスト出版
- [74] 榊山誠一（2009）「中小企業における国際経営の進化：東海地域中堅企業の中国進出事例分析」『産業経済研究所紀要』 19 号