

# 国際展開する中小企業の再検討に関する研究

## －「Born Globals」の視点を中心に－

A Study on Reviews of International SMEs: Focusing on Born Globals

○越田 辰宏\*      金 美徳\*\* (○研究代表者)  
Tatsuhiko KOSHITA      Mitoku KIM

**Keywords :** International SMEs, Born Globals, Continuous Competitive Advantage, Regional Coexistence

### 1. はじめに

本研究の目的は2点ある。1つ目は、国際経営論・中小企業論・ベンチャー企業論における既存の各研究領域では、説明が困難な国際展開する中小企業（以下、国際中小企業）研究を分析し、それらの理論を結びつける研究領域が、急速な国際化や起業家精神等を特徴に持つ「ボーングローバル（Born Global）」であることを確認することにある。2つ目は、日本の国際中小企業の特徴を世界のボーングローバルとの関係性から明らかにすることにある。日本は欧米諸国や新興国と比較してボーングローバルが生まれにくい（甲斐田・杉山・溝口，2014）との指摘があるが、それは、ボーングローバルを定義した時期や文化的多様性を踏まえた経営資源に関係性があるのではないかという仮説を提起する。仮説検証のために国際中小企業に係る理論的枠組整理と実証研究を行い、一定のインプリケーションを引き出すことによって、今後の日本の中小企業の新しいあり方を示す一助になり得ると考える。

本研究の構成として、2.では理論的枠組の再検討、3.ではボーングローバルに関する先行研究レビューによる課題抽出、4.ではインタビュー調査による実態分析、5.では本研究の結論と今後の課題を示すこととする。

### 2. 理論的枠組の再検討

#### 2.1 ボーングローバルに関する定義

中道（2019）はアップル社やアルファベット社（グーグル）等の巨大多国籍企業の初期が、技術革新性と国際起業家精神を併せ持つ国際中小企業であった可能性が高いことを指摘し、国

\* 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



際中小企業はボーングローバルという新しいタイプの中小企業の既存研究から出発すると指摘している。石田(2015)も国際企業の新モデルとしてボーングローバルが存在すると述べている。ボーングローバルの定義には、様々あり、統一的な定義は確立されていないことから、本研究では、「ボーングローバル企業」(Born Global Company、BGC と略記)は、年数・規模の差異よりも共通要素としての組織マネジメントや経営者の国際性重視の観点から、McDougall, P.P, Scott, S., Benjamin, M. & Oviatt (1994) の「設立当初より複数国資源と製品販売から競争優位性を構築する企業」と定義する。また、派生形態の「ボーンアゲイン・グローバル企業」(Born again Global Company、BaGC と略記)は、BGC の「生まれながらのグローバル企業」に対して「生まれ変わったグローバル企業」ともいわれる。ベルらは「長く国内事業に従事後、ある時から突然海外事業を開始すると急速で集中的国際化を推進する企業」(Bell, McNaughton, & Young, Crick, 2003; Michael Sheppard & Rod McNaughton, 2012) と規定している。この規定は広く使われていることから、本研究での定義とする。さらに、Julia らは、企業国際化形態は、グローバル企業だけでなく、新たにリージョナルな展開企業の視点の必要性を述べている (Julia Vasconcelos Furtado, 2019 他) ことを踏まえて、本研究では、1 又は 2 地域で事業展開している企業を「ボーンリージョナル企業」(Born Regional Company、BRC と略記) と定義する。以上から、BGC、BaGC、BRC を総称して「ボーングローバル」(Born Globals、BGs と略記) とする。

## 2.2 理論的枠組の再検討

伝統的な国際経営論では、1960 年代から多国籍企業研究が開始されている。大企業を中心とした多国籍企業の漸進的・段階的・連続的な国際化の展開プロセスを説明する伝統的な国際化プロセス論 (ウプサラモデル) の研究が蓄積されている (琴坂, 2014)。一方、ベンチャー・中小企業の小規模企業は、国内市場を中心に事業展開が行われてきたため、国際経営論の研究領域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、早期に国境を越えて国際市場に参入し、大企業と伍して存在感を高める企業が現れている。これらの企業は、BGC 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。Knight & Cavusgil (1996) によると、中小企業の国境・地域を越えた事業活動の展開は、既存の国際経営論では十分に説明できないと主張する研究者もいると述べている。BGC のような国際中小企業は、段階的国際化プロセスを辿るとは限らないことから、伝統的国際経営論構築の有効性は低下しつつある (中村, 2013a)。国際経営は、一部の巨大企業に許された特別な行為ではなく、BGC であっても視野に入れるべき活動である (琴坂, 2017)。一方で、中村 (2013a) は、BGC の早期国際化や競争優位性の議論は、従来の国際経営論でも十分説明可能という意見と、十分説明できないので新しい理論が必要という論争があると述べている。

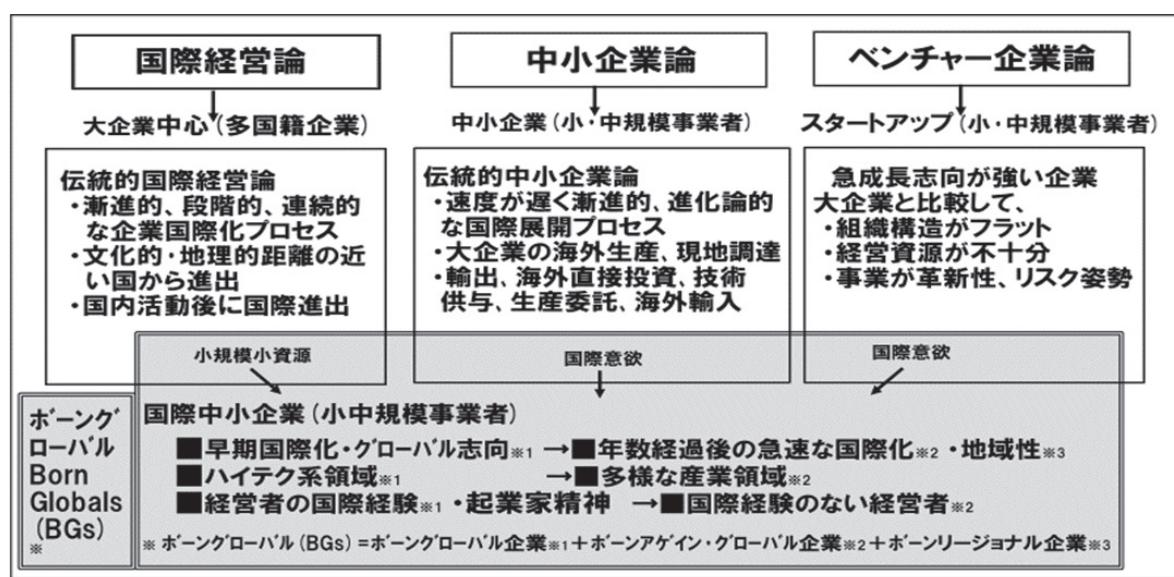
次に、中小企業論の国際化について検討する。伝統的中小企業論では、一連の進化論的段階を通して漸進的方法で徐々に国際化すると仮定し、海外進出前に国内市場で事業を確立している (Bell, J., McNaughton, R., & Young, S., 2001)。Rialp たちは、設立後、長い時間を経た後、多くの中小企業は、速度が遅く、漸進的な国外展開する企業を伝統的中小企業と呼んでいる (Rialp, A., Joseph, R, David, U., & Vancy, V., 2005)。Scheibner も、国内市場で経済的地位を確立後、国外事業を始める企業を伝統的中小企業と定義した (Scheibner, 2010)。Rialp たちは、



従来の伝統的研究アプローチでは、解明できない企業の存在に気付いた結果、新規開業企業 start-up から、伝統的中小企業と BGC を比較して特徴を見出そうとした。遠原（2012）は、伝統的企業国際化プロセスで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。

続いて、ベンチャー企業（スタートアップ）については、厳格な定義が存在しないものの、その役割や意義には一定の共通認識がある。シリコンバレーのスタートアップ・コミュニティの重鎮 Paul Graham 氏は、ベンチャー企業を「急成長することを企図した企業」と定義している。既存企業が手掛けていない革新的な製品・サービスやビジネスモデルに挑戦するため、大きなリスクを伴うものの、成功のリターンや社会経済に与えるインパクトも莫大である。大手企業と比較して組織運営や文化の面で大きく異なる。ベンチャー企業は、組織構造がフラット、経営資源が不十分、事業重点が革新性、内部統制が不十分、リスクへの姿勢が追求型等である（岩崎，2018）。McDougall Scott & Oviatt（1994）は、国際展開するベンチャー企業のうち、設立当初から多国の経営資源を利用して多国販売で競争優位性を引き出す組織をベンチャー企業の一つのタイプとして従来のベンチャー企業と区別している。

以上の議論より、国際経営論・中小企業論・ベンチャー企業論の研究領域から、国際中小企業研究が適用可能かを分析した結果、下図のとおり、各理論を結びつける領域がボーングローバル（BGs）であることが明らかになった。



図：ボーングローバル Born Globals 論の概念図

出所：琴坂(2014,2017); Knight & Cavusgil(1996)；中村(2013); Bell, et al.(2001); Rialp, et al.(2005); Scheibner (2010); 遠原(2012); 岩崎(2018); McDougall & Oviatt(1994)等にもとづいて著者作成

### 3. ボーングローバルに関する先行研究

#### 3.1 世界のボーングローバルに関する研究

Tamer, S. C., Gary, A.K. (2009) は、BGs の先行研究に関する主要論文の見解と主要テーマから整理している。本章ではこの枠組を用いて、日本 BGs との比較の観点から以下3項目の先行研究レビューを行う。



1つ目のBGsの全般的特徴に関する研究は次のとおり。①BaGCの特徴について、BaGCは国内市場に以前は焦点を当てていた企業が、突然、国境・地域を越えて事業に乗り出す企業である(Bell et al. 2001)。ベルらはBaGCを特に定義せず、事例研究によって実証的に抽出して特徴を指摘している。ベルらは、BaGCに至った契機(インシデントとエピソード)を求め、経営環境変化による検討から要因を追求している。インシデントには、所有(権)に関わること、他企業の吸収、顧客への追随などがある。エピソードには、重大なインシデントをより掘り下げた国際的買収、技術取得、国内クライアントの国際化などがある。長寿企業や老舗企業も対象である(Bell et al. 2001)。カナダのBGCとBaGCの有意な差は、従業員数ではBaGCが大規模、利益に占める研究開発費比率はBaGCが低い(Michael, S., & Rod, M., 2012)。BaGCはグローバル化に成功した国内ベースの中小企業の特異なケースであると述べている(Bell, et al., 2003; 中村, 2012)。②BRCの特徴について、従来のBGC研究者は地理的特殊性を重視した研究を行ってきたとはいえないと述べている(高井, 2008; 中村, 2008)。Alan M. Rugmanらの研究では、世界企業の売上高順位上位の地域別売上では、380社中320社は本社所在する1地域に平均して売上高80%が集中している。多くの多国籍企業は1又は2地域に売上高が偏在している点で、グローバル企業でなくリージョナル多国籍企業が主流である(上田, 2014)。企業国際化形態は、「ウプサラモデル、BGC、BaGC、BRC」である(Julia, V. F., 2019)。BGCの大半は真のグローバル活動をしていなく、実際はBRCである。研究者の中にはグローバルな規模の問題を取り入れた定義提唱しているが、まだ議論段階である(中村, 2012)。コスタリカのソフトウェア産業の大半はBGCではなくBRCである。欧米市場参入でなく近隣ラテンアメリカ諸国への国際展開である(Luis, E.L., Sumit, K.K., & Lusiano, C., 2009)。BGCとBRCの企業規模で違いが見られない(Sara, M. H., Emilia, R. N., & Daniei, T., 2019)。ポーランドBRCは主にEU域内で増加している。BRC企業数は伝統的国際企業やBGCより多い(Marek, M. & Krzysztof, W., 2019)と述べている。

2つ目の資源ベース論やケイパビリティ論で説明されるBGCの研究は次のとおりである。①資源特性の活用能力としては、持続的競争優位性構築にコンピタンス/ケイパビリティが重要である(Barney, 2002)。人的・組織的な資本資源は成功に重要な影響を付与する(Rialp, A., & Rialp, J., 2006)。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である(Weerawardena, M., & Liesch, K., 2007)。優位性は資源が不均等に横断配分される時に生じる(Karra, N., Phillips, N., & Tracey, 2008)。資源ベース論の持続的競争優位性は企業の内部資源に根ざしている。目に見えない技術・マネジメント等の暗黙知をベースとした無形資源は必要条件ではあるが十分条件ではない(中村, 2008)。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」の重要性を述べている(中村, 2013a)。②起業家精神志向については、マーケティング戦略と連結して技術獲得・国際対応・外国市場参入に注力すべきであると述べている(Knight, G., 2001)。起業家精神はBGC経営者だけが有するものではない。ローテクで設立年が古い企業の経営者も起業家特性を有する。国際起業家精神は誰でもどこでも発揮できるわけでない。欧米・東アジアやそれに準じた都市・地域に限定していると指摘している(Oviatt, B., & McDougall, 2005)。起業家精神の特質(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である(Zhou, 2007)。起業家の教育程度が高いほど成長性が高い(中村, 2013a)。経営者は外部環境変化の中で企業家志向性(EO)を国際EOに転化させ



て国際化を実現させている（山本・名取,2014）。豊富な国際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（角田,2018）。

3つ目の国際ビジネスネットワーク論で説明のBGsは次のとおりである。①初期の研究については、外国市場でのチャンスの意識は社会的な絆を通じて獲得されると指摘している（Crick & Jones, 2000）。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）。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な貢献である（Yeoh,P.,2000）。②近年の研究については、ネットワークの繋がりは時間遡・感情的強度・親密さ・相互依存性の程度が低くなると弱くなる。数多くの弱い繋がりを持つ企業は、強い繋がりを持つ企業よりも優位性を享受できる場合がある（Sharma, D. D., & Blomstermo,A.,2003）。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, N., 2006）。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,W.,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・開発をもたらすと述べている（Coviello,N.,& Cox, M., 2006）。

以上、BGsに関する30年に及ぶ先行研究を約130本分析した結果、初期のBGsと近年のBGsの間では戦略的な違いが明らかになった。初期研究では、段階を踏まずに設立後早期に国境・地域を越えて急速に事業展開するハイテク・技術集約中小企業の研究センターであった。成立要因や背景を考察した先端・成功事例研究では、現象面や空間軸中心の研究であった。しかし、近年の研究では、創業後、相当程度年数を経て国境・地域を越えて事業を行っている中小企業や、世界展開というよりは地域限定の国際展開も見られ、長期的時間軸や多業種の空間軸、地理的特性に係る研究の広がりが見られる。これまでの研究アプローチでは、説明がつかない新しい産業を担う中小企業が出現していることから、近年の研究アプローチの提示が必要になっている。

### 3.2 日本のボーングローバルの現状と課題

世界的にBGCの起源は1985年といわれる中、日本では1955年頃には既に存在しており、戦後復興期に世界市場に起業・新規参入する日本企業の活躍する姿が見られた（諏訪, 2014）。しかし、日本におけるBGC研究は近年着手され、未だ途上にある（諏訪, 2014）。2000年代後半以降、中村久人を中心にBGC研究は様々な側面から深められてきた。BGCは産業として最初から世界市場が存在するハイテク産業や自国市場が小さいために海外展開すると言われてきた。近年ではBGCは多様な産業で、しかも母国市場の規模に関係なく多様な国から生まれている。日本でもサービス産業から製造業まで幅広い分野でBGCが台頭してきている（高井, 2019）。一方で、甲斐田他（2014）は、日本ではBGCは生まれにくいと指摘する。新しく出現する企業の4割がBGCといわれるフィンランドと日本BGCとの比較の結果、フィンランドは、地域的特性に加え官民産学の四位一体政策（技術・資金援助政策、充実した教育による人材育成等）、国際的起業家精神が特徴的で、起業家精神は国際的革新性・リスクを恐れない組織文化と結びついている（角田, 2018）。一方、日本の起業活動は、他のG7諸国と比べ起業活動指数TEA<sup>1</sup>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

<sup>1</sup> 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。



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。起業計画者の層が薄いことが低水準の要因として伺われる。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と判断されがちと述べている。甲斐田らは、日本BGCに代わって日本が国際競争力を持つ企業創出には、カーブアウト<sup>2</sup>による大企業発ベンチャーが最適と述べ、大企業内部に眠る将来性あるシーズを発掘し、事業として親元会社から分離させることで、有益なリソース活用ができると示唆している(甲斐田他,2014)。BaGC研究について、Bell et al(2001)は国際化に至った出来事にその契機(インシデントとエピソード)から要因を追求してきた。一方で、BaGCの契機には、インシデントを梃子とせず、経営者の強力な国際的起業家精神がみられないにも関わらず、突然国際化する日本中小企業の現象が見られた。成功要因には中小企業の国際化を外部から支援する外部専門家の活用がある。その背景には、国内市場縮小という外部環境変化により急速に国際化の必要性が増している理由がある(柴原,2017)。また、日本の海外進出先について、信金中央金庫(2020)によると、販売では中国48.2%、台湾29.0%、タイ27.7%、仕入では中国58.1%、韓国19.6%、台湾18.0%と、アジア地域での取引が大半を占めていると述べている。日本においても、地球規模の進出ではなく、特定の地域で事業展開しているといった主張は日本においても当てはまるものと思われる。

次に、地域共生の視点について概観する。安室(2012)は、Madsen & Servias(1997)の研究モデルは、創設者の個性に着目するが、創設者を生み出した土地柄や社会環境までは視野が及んでいないことを指摘し、創設者の特性は注目できるが、「場所」を見落としていると述べている。BGCの成長は、地元に戻元された地域ビジネスの生態学的循環に深く根ざして苗床を肥沃にすることで自らが成長するという恩恵を得る仕組(地域の社会的埋め込みの力)を創り出している(安室,2012)。BGsは突然起業されるのではなく、地域に存在する経営資源が重要である点及び経営資源の地元還元によって、地域と企業が共存する循環が実現するBGsと、地元還元がないか少ない地域と企業の共存が難しいBGsを区分したことである。創業者或いはイノベーター集団のこれまでの経歴、資金力、人的ネットワークだけでなく、創業する場所の経営資源も加えるべきであると述べている(中道,2016)。

以上から、日本ボーングローバルの中には、インシデントを梃子にしないBaGCのタイプや、一企業でなく地域ビジネスの仕組(地域共生)の特徴を持つタイプも見受けられる。

### 3.3 日本のBGsに関する事例研究

本項は国際中小企業発祥の欧米のBGs研究から日本のBGs研究の足掛かりとするための事例研究である。LAN 専業メーカーの「アライドテレシス」は1987年創業、同年海外進出している。技術レベルの高い国で開発し、コスト競争力の強い国で生産し、市場の大きい国で販売するモデルで日本と米国に同時期工場を立ち上げている(高井,2007; 高井・神田,2012)。パソコン・ディスプレイの「ナナオ」は1968年創業である。環境先進国の欧州でトップシェアを維持している。外国市場成功の知名度を活かして日本市場参入・成功(ミラー効果)企業である。

<sup>2</sup> 大企業や中堅企業では自社事業の一部を切り離して新会社(ベンチャー企業)として独立させること(金融経済用語集)。



身の丈に合った等身大経営が競争優位性を持続している（高井,2007）。1969年創業、1982年海外進出の「日プラ」は水族館建設で圧倒的シェアを握る企業である。高い技術力と経営者の動物的勘で海外展開に活路を求めた。フラットな組織構造、多能工による製造・営業一貫体制、定年撤廃雇用が強みである（高井他,2012）。電動バイクを開発・生産・販売するBGCの「テラモーターズ」（徳重,2013；石田,2015）は2010年設立、2012年に海外進出した。ニッチ市場での戦略的ポジショニングを実施している。原動力は社長の国際起業家精神に基づくスピード経営である（中村,2013b）。手術用縫合針等医療器具製造のトップメーカーの「マニー株式会社」は1956年設立し、1996年に海外進出した。最も錆びにくい手術針を世界初開発成功した。現地人管理職・事務スタッフと日本語でコミュニケーション重視している。自社の得意分野以外は扱わないニッチ市場標的の競争戦略である（諏訪,2014）。「スミダ」は電子部品のL素子専門メーカーで優れた製品を世界各国で生産している。日本的企業文化を捨て、英語を社内共通語化としている（中村,2015）。「ジオ・サーチ」は1989年設立、翌年に世界初の路面下空洞探査システムを開発・実用化した。道路下空洞や橋梁内劣化をスケルカ（透ける化）技術を用いたインフラ・セキュリティ・サービスである。社長の起業家精神が原動力である（中村,2013b）。「クイッパー」は、学習コンテンツ製作と配信等を提供するBGCである。国籍様々な地理的多様性を持った正社員が世界的に分散させた価値連鎖を構築し、柔軟に再配置する体制を図っている（琴坂,2014）。1958年設立の「マブチモーター株式会社」は、世界初の高性能馬蹄型マグネットモーターを開発し、玩具用から世界のモーター会社に飛躍した。経営理念は国際社会への貢献の継続・拡大である（諏訪,2014）。1959年設立の「京セラ株式会社」はファインセラミック事業に早期参入し、高い技術開発力で成長した。稲森和夫は新規事業展開には資金力・マーケティング力・技術力は必要条件と述べている。その前提として果敢に挑戦する姿勢が大切である（諏訪,2014）。1966年設立の「ユニデン株式会社」は、電話・無線通信機器製造会社である。経営戦略はトライアングルトレードである。日本で製品開発し、東南アジアで製造して西欧で販売するビジネスモデルである（諏訪,2014）。「アルビレックス新潟シンガポール」は2004年設立、2013年海外進出のプロサッカーチームである。海外トップリーグ所属日本人スポーツクラブとして世界唯一の存在である。“新潟の奇跡”と呼ばれる地域密着のマーケティング戦略を進めている。新潟には大企業が存在しないため県下全域の企業と個人の広く薄い出資者と後援会援助で成立した（丸山,2014）。「コスモテック」は、1989年創業、2002年海外進出した。粘着剤や機能性フィルムの開発・製造加工企業である。輸出比率9%から81%へ劇的に国内外比率を逆転し、ニッチ市場の国際展開を追求している。起業家精神に高い技術の革新性を併せ持つBaGCである（中道,2019）。「家田紙工」は創業1889年、美濃和紙の提灯絵の企画・作業プロセスのIT化を推進している。企業家志向性（EO）の高い経営者が公的機関とネットワークを構築し、感情的支援を受けながら直接輸出を実現している（山本,2015）。「ウェザーニューズ」は民間総合気象情報サービスの草分け的企業である。世界各国に現地法人・営業拠点を設立して世界最大気象情報会社へ拡大した。感謝は次なる価値創造（感謝のリサイクル方程式）の連鎖と述べている（総務省,2015）。「ミドクラ」は2010年設立し、ソフトウェア関連を商材に展開した。コンピューターリソースを買い取るのではなく、借りたり必要なときに必要な分だけ購入するクラウドコンピューティング分野で活躍している（総務省,2015）。1963年創業の「長田広告」は屋外・交通広告販売事業である。国内市場縮小という日本特有の外部環境変化を見越して、1994年の創業50年を機に海外進出した。長期の地



元密着の国内事業後、特定のインシデントなく、経営者の強力な国際的起業家精神がみられないにも関わらず、急速に国際化を実現させた。成功要因は中小企業の国際化をジェットロ等外部支援する外部専門家の活用（柴原,2017）と地元・地域重視の経営（国内・進出先地域）である。世界最大タイヤメーカーの「ブリヂストン」は1931年創業し、翌年に輸出・海外生産した。“戦前のボーングローバル”といえる（今井,2018）。

以上から、日本BGsと世界BGsは、技術革新性・ニッチ市場の競争戦略・経営者の国際起業家精神等の経営戦略において同一基調が見られる。一方、日本BGsでは、地元密着・地域連携、関係者との精神的支援といった人間的繋がり・絆に関する特徴も見受けられる。

#### 4. 岐阜県の国際中小企業に関する事例研究：インタビュー調査

本研究では、岐阜県で国際展開する中小企業の事例を取り上げる。調査内容は、①事業概要、②経営理念、③技術・運営の特色、④事業国際化に向けた動きの背景や方向性を分析した。

##### A 社（製造・非製造業）

事業概要	■江戸元禄年間に創業。高齢経営者の後継不在により、地元飛騨高山で旅館業を営んでいた実家が2009年に経営継承。酒製造・販売・飲食レストラン事業に展開。
経営理念	■地域全体の魅力で飛騨高山を世界に売り込む。歴史ある町並み景観を集合体に世界発信。 ■旅館サービス業のノウハウを製造業に生かしてグループ企業としてシナジー効果を創出。
技術・運営の特色	■外国人の嗜好に合わせた日本酒の商品開発（ドライな酒を好む外国人向けの辛口酒、地元産ゆず使用のリキュール酒）、酒粕を利用した化粧品などの商品開発。
事業国際化の背景・方向性	■シンガポールで飛騨高山産品（飛騨牛・日本酒等）イベント参加。香港・台湾・中国・タイ・フランス・スイス・米国などに海外進出。 ■外国人旅行者の商品購買歴を国籍別等にデータ化してマーケティング活用（国別嗜好傾向）。

##### B 社（製造業）

事業概要	■1975年創業、2010年頃海外展開。土木業から親類の山椒ビジネスを継承（異業種経営経験）。地域で初めて山椒の加工に取り組み、以来、現在まで当地唯一の山椒粉製造業者。
経営理念	■地域の高齢者や女性の活躍で山椒を世界に！：高齢者の収穫と女性社員中心に商品開発。 ■多様な価値観を持つ外国人材を活用した職場活性化（多文化共生・多価値企業）。 ■地域と人のつながりを大事にする経営。消費者やバイヤーとの対話。
技術・運営の特色	■コラボ商品展開（塩山椒、山椒味噌、ちりめん山椒などの書品開発）。 ■江戸時代に将軍献上品の飛騨山椒（香り高さ・辛さ・痺れバランス）をブランド化。
事業国際化背景・方向性	■海外進出の契機は農水省団体の推奨。2011年地域食品ブランド認定制度「本場の本物」認定。 ■地域行政支援を受け、食の博覧会に出展して高評価。万博・国際外食見本市などに出展。

<sup>3</sup> 6次産業化について、農林水産省（2020）「6次産業化の推進について」農水省食料産業局



## C 社（製造・非製造業）

事業概要	■ 1947 年創業。飛騨高山と共に 60 年以上飛騨牛の一貫経営。現在 2 代目が継承。直営牧場にて繁殖から飼育までの一貫体制、飛騨牛肉ブランドの加工・卸・小売り販売、レストラン経営。
経営理念	■ 飛騨牛のブランド化から飛騨高山地域のブランド化。 ■ 国内市場縮小・海外市場需要大→産官学の地域全体戦略（地域共生の企業経営）。地域企業の競争と協力に基づいた共生社会を企図。■ 同族経営による経営継承よりも社内継承を重視。
技術・運営の特色	■ 畜産の「6 次産業化」 <sup>3</sup> ：繁殖・飼育の 1 次産業、精肉加工・卸業の 2 次産業、飛騨牛販売・レストラン経営の 3 次産業を一体経営し、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組。
事業国際化背景・方向性	■ 海外展開での精肉技術など高度外国人材の育成 ■ 台湾・シンガポール・香港・タイに卸し肉の輸出。香港 Food Expo、日本食品フェアに出展

## D 社（製造業）

事業概要	■ 1957 年創業、2012 年海外展開（特定のインシデントなし。韓国企業からの依頼）。木材伐採・製材、住宅建築、バイオマス発電の燃料の木材チップ燃料加工等の企業。
経営理念	■ 本物の自然素材を使った「人」にも「環境」にもよい製品提供 ■ 外国人材は労働力よりもパートナー→異業種経験等による多様性受容・多文化共生企業
技術・運営の特色	■ 地域共生・地域全体経営（一企業や業界だけでなく地域全体で恵みが循環できる仕組み作り、市内木工業界の進化・活性化のため、バイオマス熱利用による宿泊・温泉施設との連携）
事業国際化背景・方向性	■ 総務省・県との連携で外国人技術者の育成事業実施。外国人技術者への住宅施工研修。 ■ 韓国で日本式木造住宅の普及、価格戦略の検討→ 林業の国際プラットフォーム化

## E 社（非製造業）

事業概要	■ 2017 年設立。技能実習・特定技能資者の受入れ事業や実習生の保護など、適正な実施指導を行う監理団体（非営利法人）。法務省・厚生労働省所管の認可法人外国人技能実習機構の所轄。
経営理念	■ 外国人材を単なる労働力の費用面としてではなく、地域の産業振興や多文化共生の人材の担い手として捉えた経営の運営。
技術・運営の特色	■ 外国人雇用企業に助言・外国人労働者の生活支援。■ 異文化間トラブルの未然防止が、地域産業振興と多文化共生に向けた活動に資する実績。
事業国際化背景・方向性	■ 外国人労働者と地元企業との仲介役を通して地域の交流をコーディネートする「プロジェクトマネージャー」の役割。地域貢献の主体。ベトナム・中国から共同受入れ。

以上のインタビュー調査から、地域企業の中には、業界を超えた地域経済圏全体の魅力で、国際市場に売り込むことを志向する地域共生企業も見られることが明らかになった。

## 5. 結論

以上、分析の結果、明らかになった点は以下の 3 点である。(1) 国際経営論・中小企業論・ベンチャー企業論の既存領域の限界を超えて結びつける研究領域に「ボーングローバル論」が該当する。その上で、(2) 日本の国際中小企業の中には、ボーングローバルから派生したボーニアゲイン・グローバル企業とボーンリージョナル企業の特徴を持つ企業が見られる。(3) 日本のボーニアゲイン・グローバル企業の中には、内部資源としての「多価値企業」、外部資源として地域企業の競争と協力を踏まえた「地域共生」の特徴が見られる企業も見られる。今後の課題として、BGs を志向したが結果的に事業継続できなかった企業との要因比較、事例研



究数の拡大や定量分析を踏まえた研究が求められる。

## 参考文献

### 和文

- 安室 憲一 (2012). 多国籍企業と地域経済「埋め込み」の力 お茶の水書房
- 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 8, 中央経済社
- 石田 英夫 (2015). 国際競争力の低下とグローバルマネージャー 日本労働研究雑誌
- 今井 雅和 (2018). 真のグローバルを目指すブリヂストンの人的資源管理経営史 専修マネジメント・ジャーナル
- 岩崎 薫里 (2018). 改善するわが国のスタートアップ事業環境—オープンイノベーション追求が後押し— JRI レビュー 2, 53.
- 上田 隼 (2014). 国際経営と多国籍企業の現段階 同志社商学, 65, 5.
- 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
- 甲斐田 晃史・杉山 新・溝口 香純 (2014). Born Global Firm とカープアウトの視点から考える日本企業のあり方 早稲田社会科学総合研究
- 川上 義明 (2017). 国境・地域を越えて事業展開する中小企業研究の一断片 (I) —国際ニューベンチャーという捉え方: オビアット=マクトウガルのアプローチ— 福岡大学商学論叢, 62 (1).
- 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
- 琴坂 将広 (2017). 多国籍企業の経営戦略— 国境を超越する経営に、どう戦略的に取り組むか— Harvard Business Review.
- 柴原 友範 (2017). 中小企業の急速な国際化における外部専門家の役割—日本の中小企業の先進事例にみられる急速な国際化の新たな成功要因— 国際ビジネス研究, 9.
- 信金中央金庫 (2020). 第13回信用金庫取引先海外事業状況調査結果 信金中央金庫海外業務支援部
- 鈴木 暁 (2013). 国際物流の現代的特徴 鈴木暁 (編) 国際物流の理論と実務, 5, 2. 成山堂書店
- 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事例— 埼玉大学経済科学論究, 11.
- 総務省 (2015). 平成27年度情報通信白書
- 高井 透 (2007). グローバル事業の創造 千倉書房
- 高井 透 (2008). ボーン・グローバル・カンパニー 江夏健一他 (編) 国際ビジネス研究の新潮流 中央経済社
- 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, 21.
- 高井 透 (2019). ボーングローバル企業の事業構想力 世界経済評論 IMPACT, 1250.
- Tamer, S. C., Gary, A., & Knight. (2009). 中村久人監訳、村瀬慶紀、萩原道雄訳 (2013) 『ボーングローバル企業論—新タイプ<sup>®</sup>の国際中小・ベンチャー企業出現—』 八千代出版
- 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
- 徳重 徹 (2013). 世界へ挑め フォレスト出版
- 中道 眞 (2016). 国際経営論における「国際中小企業」の研究—ボーン・グローバル企業論の検討を中心に— 別府大学
- 中道 眞 (2019). 国際中小企業概念と事例研究—国際企業家精神に優れたテラモーターズとコスモテック



中心—経営学論集

- 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— 経営論集,72.
- 中村 久人 (2012). ボーングローバル企業とその類似企業の比較—ボーンアゲイン・グローバル企業とハイテク・スタートアップ— 経営論集,80.
- 中村 久人 (2013a). 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
- 中村 久人 (2013b). 日本のボーングローバル企業の事例研究—テラモーターズとジオ・サーチを中心—経営論集, 2, 165-179.
- 中村 久人 (2015). ボーンアゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業—新タイプ国際中小企業出現の意義—経営力創成研究 11.
- 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 (2012). 中小企業の国際化戦略 同友館
- 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 32.
- 丸山 一芳 (2014). シンガポール進出における日本発スポーツ事業の国際的起業家精神—アルビレックス新潟シンガポールの事例研究— 関西ベンチャー学会誌,6.
- 山本 聡・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.
- 山本 聡 (2015). 中小企業の海外市場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 日本経営診断学会論集 15, 99-105.
- 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, 2-10.

英文

- Alan M. Rugman (2004). The Regional Nature of the World's Automotive Sector, *European Management Journal*, 22, 5, 476-477.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). Born-again global firms: An extension to the born global phenomenon. *Journal of International Management*, 7, 173-189.
- 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)
- Bell, McNaughton, Young, & Crick (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *JIE* 1(4), 339-362.
- Coviello, N.& Cox, M. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*
- Coviello, N. (2006) .The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.
- Crick & Jones (2000). Small High Technology Firms and International High Technology Markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.
- Julia, V. F., Ana, R.P., Ines, P., & Antonio C. M. (2019). Does Theory Really Fit Real Life Situations?: A Case Study on the Internationalization Process of a Technological Service-Based Firm.
- Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the born global firm. *Long Range Planning*, 41(4), 440-458.
- Knight & Cavusgil (1996) .The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *JAI Press*.
- Knight,G.(2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International*



- Management*, 7(3), 155-171.
- Loane (2006). The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies. *JIE* 3(4), 263-277.
- Luis E. L., Sumit, K.K., & Luciano, C. (2009). Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry, *Journal of International Business Studies*.
- Marek, M., & Krzysztof, W. (2019). International Startups from Poland: Born Global or Born Regional? *Akademia Leona Koźmińskiego*
- McDougall, P.P., Scott, S., Benjamin, M., & Oviatt (1994). Explaining the Formation of International New Ventures, *Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- McKinsey (1993). Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters, Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- McNaughton, R. (2003). The number of export markets that a firm serves. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 297-307.
- Michael, S., & Rod, M. (2012). Born global and born-again global firms: a comparison of internationalization patterns, *Handbook of Research on Born Globals*
- Mort, W. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review* 23, 549-572.
- Oviatt, B., & McDougall, (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36, 2-8
- Rialp, A., & Rialp, J. (2006). Faster and more successful exporters. *Journal of Eura-Marketing*, 16 (1/2), 71-86.
- Rialp, A., Joseph, R., David U., & Vancy, V. (2005). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research, *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 134.
- Sara, M.H., Emilia, R.N., & Daniel, T. (2019). Born Globals or Born Regionals? A Study of 32 Early Internationalizing SMEs, *Emerald Group Publishing Limited*, 289-308.
- Scheibner, R. (2010). Differences between Born Globals and other Internationalizing Young Firms, *Grin Verlag*, 2.
- Shama, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The Internationalization Process of Born Globals. *Network View, International Business Review*, 12, 739-753.
- Weerawardena, M., & Liesch, K. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm. 42, 294-303.
- Yeoh, P. (2000). Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies. *Journal of International Marketing*.
- Zhou, (2007). The effects of entrepreneurship proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. 42, 281-293.