

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～

International SMC and International Business Management
-Focusing on the studies of Born Global Company-

中道 眞

Makoto NAKAMICHI

日本語キーワード

国際中小企業、多国籍企業、ボーン・グローバル企業、国際起業家精神、革新的技術、急速な国際展開、グローバル・ニッチ市場、他組織との連携

英文キーワード

International SMC (Small and Medium sized Corporation)、MNC (Multinational Corporation)、Born Global Firms、International Entrepreneurship、Innovative Technology、Rapid Internationalization、Global market niches、Inter-Organizational Partnership

要 約

急速に事業を国際展開するボーン・グローバル企業という新しいタイプの中小企業が、近年注目されてきている。本稿は、国際中小企業研究の一環として、ボーン・グローバル企業に焦点をあてて考察した。起業家精神論やベンチャー企業論などから提起されているボーン・グローバル企業の既存研究を検討し、国際中小企業の5つの特性を示した。5つの特性とは、国際起業家精神、革新的技術、急速な国際展開、グローバル・ニッチ市場、他組織との連携である。加えて、国際経営論において提起されている「埋め込み」モデルも、国際中小企業の地域循環の可能性として検討した。

Abstract

A new breed of SMC, born global company (BGC) which rapidly globalizes their business, has recently raised interest among researchers. This paper focused on BGC as part of the study of International SMC. Specifically, by considering the previous studies of the BGC which is raised from entrepreneurship theory and venture companies researches, and showed five properties of International SMC, international entrepreneurship, innovative technology, rapid internationalization, global market niches and inter-organizational partnerships. Finally, the "embedded" model have been raised in the international management theory was also examined as a potential regional circulation of international SMC.

I. はじめに～国際経営論における中小企業研究を巡って

本稿は、国際経営論において中小企業¹⁾を研究対象として位置づけることを通じた国際中小企業概念と特徴を明らかにする研究の一環として、近年ボーン・グローバル企業論と呼ばれている研究に焦点をあてて論じる。これまでの国際経営論の主たる研究対象は、戦後に大企業

が事業を多角化するなど規模を拡大する中で進んできた「多国籍企業 (MNC ; Multinational Corporation)」²⁾の経営であった。この意味で、国際経営論とは多国籍企業を研究対象とした多国籍企業論であったといえる。

アメリカ大企業の事業展開における地理的多角化として「多国籍企業」へと歴史的に展開する中で、1960年頃から「多国籍企業」という用語が使用されるようになってきたことはよく知

られている。この頃の「多国籍企業」とは、西ヨーロッパやラテン・アメリカへ進出するアメリカ大企業を意味していた。1970年前後には、第2次世界大戦において生産設備を破壊された西ヨーロッパや日本の大企業が事業を回復させて、アメリカ・西ヨーロッパ・日本といった先進国の大企業が、それぞれの地域へ相互に進出するようになってきた。この頃の「多国籍企業」とは、先進国大企業を意味していた。近年においては、東アジアやBRICs諸国の大企業も多国籍企業へと発展しているが、経済発展した各国の大企業が発展した形態としての多国籍企業に関する研究が、主として国際経営論の研究対象であることは一貫している。

このように国際経営論は、歴史的な大企業の展開と共に発展してきた。ところが1990年頃から、国際的に経営を展開する中小企業に関心が集まってきている。グローバリゼーションの展開やICT（情報通信技術）の進展などによって、現代社会は歴史的变化に直面している中、国際経営論と関係の近い研究分野から、国際的に経営を展開する中小企業に関する議論が多様な用語によってみられるようになってきているのである。

ベンチャー企業論や起業家精神論の分野では、新ベンチャー（New Venture；McDougall（1989））、ハイテク・スタートアップス（High Technology Start-ups；Jolly, Alahuta & Jeannet（1992））、国際新ベンチャー（International New Ventures；McDougall & Shane & Oviatt（1994））、ボーン・グローバルズ（Born Globals；Gabrielsson and Kirpalani（2004））、ボーン・グローバル企業（Born Global Firms；Knight and Cavusgil（2004））、国際起業家精神（International Entrepreneurship；Loustarinen and Gabrielsson（2004））などの用語と概念が提起されてきている。またオーストラリア政府から調査を依頼されたマッキンゼー社（McKinsey & Company）の報告書からもボーン・グローバル（Born Global）という新しいタイプの中小企業が提起されている（Rennie（1993））。

一般的に、国内が中心と捉えられている中小企業あるいはその研究においては、特別な事例として国際化している中小企業を論じている。ところがボーン・グローバル企業等と呼ばれている種類の前述したような企業に関する研究（以下、ボーン・グローバル企業論と省略する）は、このような認識や議論を超えて、創業当初からある特定の時点から急速に国際化し、外

国市場または外国における現地子会社を重要拠点として事業を展開する中小企業に焦点をあわせている。

本稿では最初に、ボーン・グローバル企業論における初期の既存研究において、頻繁に指摘されている国際経営論における発展段階説の限界を検討し、次いで、起業家精神論から提起されている国際的な起業家精神の特性、ベンチャー企業論で検討されている国際化特性、最後に国際経営論で提起されている「埋め込み」モデルを検討する。

以上の検討を通じて、既存研究において指摘されている様々なボーン・グローバル企業の特性は、発展段階論的な視点、起業家精神論からの視点、ベンチャー企業論からの視点、および国際経営論における視点として捉えた上で、それぞれの特性を各視点の特性として限定せずに全体を包括して、「国際中小企業」³⁾の特性として位置づけることを提起することとしたい。

II ボーン・グローバル企業の定義と概要

ボーン・グローバル企業とは、生まれながらのグローバル企業、つまり創業当初あるいは創業から比較的短い期間において国際経営へと発展する企業と多くの既存研究において定義あるいは規定されている（Rennie（1993）、Madsen and Servias（1997）、Gabrielsson and Kirpalani（2004）、Cavusgil and Knight（2009）など）。創業から国際経営へ展開するまでの期間は、既存研究によって創業直後から数年程度とかなりのばらつきがみられる⁴⁾。このタイプといわれる企業が、近年ではベンチャー企業論や起業家精神論などから論じられてきており、最近では国際経営論における位置づけを巡っても議論がはじまっている。

1990年頃から欧米において、創業当初から急速に国際化するスタートアップスやベンチャーに関して、国際新ベンチャーなどの用語を用いて議論されるようになってきた（McDougall（1989）、Jolly, Alahuta & Jeannet（1992）など）。また2000年頃より、創業当初ではないがある時点で急速に国際化する中小零細企業やベンチャーをボーン・アゲイン・グローバル企業（Born-again Global firms）と呼んで研究が始まっており、またベンチャー企業論や起業家精神論からは、競争戦略論やネットワーク論を援用した研究がみられるようになってきた（Bell, McNaughton and Young（2001）、Shep-

pard and McNaughton (2012) など)。これら研究においては、オーストラリアやフィンランドなどの国内市場の小さい各国における中小企業、IT産業やソフトウェア産業などのハイテク中小企業などの事例が検討されている。

日本においても、これら欧米における研究の検討を中心に、1990年代からベンチャー企業論や国際経営論において研究されてきており、最近では日本におけるボーン・グローバル企業の事例研究もみられるようになってきている（藤澤(2005)、高井(2006)、中村(2012)、安室(2012)など）。

このようなボーン・グローバル企業論における特徴の1つは、貿易と外国直接投資の区分が曖昧、あるいはほぼ考慮されていないことである。早期国際化や急速な国際化あるいは国際化志向の起業家精神に焦点をあわせていることが多いため、あらゆる国際化が論点となっており、貿易と外国直接投資の区分が曖昧か無視されていると考えられる。しかし、研究における実証的な区分が難しいとしても、少なくとも概念的な区分がないまま、新しいタイプの多国籍企業として論じられていることには問題があることを留意しておく必要がある。多国籍企業とは、ある国の本社から外国の企業をコントロールしていることが重要な論点であり、そのコントロールを裏付ける外国直接投資がその要件から欠かせない。したがって、ボーン・グローバル企業といったタイプの中小企業を論じる場合は、多国籍企業としてではなく、国際中小企業として位置付けられるべきである。

III 国際経営論における発展段階論とその限界

ボーン・グローバル企業論におけるもう1つの特徴は、国際経営論において通説となっている発展段階論に該当しない国際中小企業の存在に対する指摘と議論である。国際経営論においては、中小企業の国際化がほとんど検討されてこなかったことは既に述べたが、ボーン・グローバル企業論では、ボーン・グローバル企業とそれ以外の中小企業を区分して論じている。この2分類は、国際経営論における発展段階論、つまり国内事業から間接輸出、直接輸出、技術提携、外国直接投資へ、比較的ゆっくりと漸次に国際化することが通説とされてきたが、この通説では説明できない中小企業の研究であることから区分されている。

国際経営論における企業の国際化に関する見

解は、直接投資理論を巡る論争とは別に、概略としては発展段階論に集約できる⁵⁾。この発展段階論は「戦略と組織」に関連した議論である。チャンドラー氏(Chandler, Alfred Dupont, Jr.)は、アメリカ大企業の歴史的実証研究の中で、職能別組織から事業部制組織への変化が多角化戦略によるものであるという命題(thesis)「組織構造は経営戦略に従う(structure follows strategy)」を提示した(Chandler(1962))。その研究を発展させたストップフォード氏とウェルズ氏(Stopford, John M. and Wells, Louis T.)は、フェーズIの自立的子会社から、フェーズIIの国際事業部の設立へ発展し、フェーズIIIのグローバル組織構造へと段階的に組織が発展することを、ハーバード大学における「多国籍企業研究プロジェクト」の一環としてアメリカ企業を調査して実証的に論じた(Stopford and Wells(1972))。

現在に至っては、アメリカのみではなく欧州や日本の多国籍企業にも拡大されて、国際経営論において多国籍企業への発展段階として、次のように論じられている。創業してから、ある国の国内市場において規模や製品の多角化などにおいて企業は発展し、商社等を経由した間接輸出から国際化していく。間接輸出がある程度の規模まで拡大すると、商社等へ支払うコストや国内市場における業務との混在をさけるといった理由などによって、企業内に輸出部等の部署が設けられて、外国市場を担当する代理店などの現地企業を通じて販売し始め、自ら輸出業務をおこなう直接輸出へと発展する。

次いで、技術提携(licensing)の段階を経るか、複数の国へ輸出をしている場合は、輸出と技術提携を各国の適正に応じて使い分けるなどをしながら国際経営をおこなうようになる。ここでの技術提携とは、自ら開発した特許技術を国外企業に利用させて特許料(royalty)を得ることであり、単純な技術供与から請負契約(contracting)、一括受注契約(turnkey project)などのことである。提携先企業の技術能力に応じて、単なる設計図の供与から工場の建設、機械や設備の設置、動力源の手配、経営管理マニュアルの提供に至る契約がなされる。フランチャイジング(franchising)もこの技術提携に含まれる。

企業によっては技術提携の段階をスキップして、輸出から現地販売子会社等の設立へ至る。現地販売子会社等は、100%出資あるいは合弁等によって設立される。一般的にこの販売子会社等の設立をもって、外国直接投資とみなさ

れ、多国籍企業へと発展すると捉えられている。販売子会社等とは、部品製造子会社、製品製造子会社、R&D（研究開発）拠点、地域統合拠点なども含む。一般的には販売子会社の設立が先行する傾向があるが、製造業においては工場等の建設を同時あるいは先行する場合もある。この頃には一般に、職能別組織から国内事業部と国際事業部といった事業部制組織へ変化する（亀井（2001）など）。

このように、どの時点で多国籍企業へとなるのかといった論点に付随して、発展段階論が展開されてきた。多国籍企業とは、外国直接投資をおこなっている企業であり、株式所有比率や質的要件等様々な見解があるが、現地販売子会社の設立をもって多国籍企業とみなされることが一般的である。

その他にも様々な発展段階が国際経営論において展開されてきている。多国籍企業といっても、近年ではその規模や組織などはさまざまである。ノルウェーやバングラデシュなどの国家における GDP を超える売上高である超巨大な多国籍企業も出現してきている⁶⁾。また、複雑な組織構造へと展開している多国籍企業も出現してきている。このような近年の多国籍企業の変化に注目した発展段階論も提示されてきている。このような論点においては、間接輸出段階の企業を「国内企業」、直接輸出段階の企業を「輸出企業」、現地販売子会社のみが多国籍企業を「国際企業」、製造子会社や R&D など製品のほとんど外国で生産している多国籍企業を「多国籍企業」、さらに全世界的統合を果たしている巨大多国籍企業を「超国家企業」として発展段階が論じられている（高橋（1991）、宮下（2014）など）。

ところで、このように展開されてきた発展段階論であるが、一貫して大企業に関する研究である。チャンドラー氏の研究もストップフォード氏とウェルズ氏の研究もアメリカ大企業が研究対象である。最近の発展段階論においては巨大企業に注目した研究である。そして、国際的に活動している中小企業に関しては、この発展段階論に準じた発展段階となるであろうという仮説が一般的である。このような発展段階論を前提とした場合、発展できない企業は規模が比較的小さい中小企業のまま国内市場で活動する企業であり、発展する戦略と組織の能力等が不足しているために中小企業のみであるという見解へ繋がることとなる。実際に経団連や経済同友会などは、このような見解をとっており、CSR やコーポレート・ガバナンスの問題は中

小企業でこそ重要であり、会員企業である大企業は一定程度実施しており、その能力も意欲も十分にあるといった姿勢である⁷⁾。

しかしこの見解では、意図的に一定の規模を維持している企業も「大企業になれないから現在の規模である」という見解に埋没させられることとなり、さらには中小企業でも大幅に国際化している企業を説明できないことになる。したがって、この説明できない中小企業の事例は、これまでは一般に例外として捉えられる傾向にあった。また、ベンチャー企業論や起業家精神論などからは、各段階の間を飛び越えて、創業当初からあるいは創業から早期に国際化する中小企業の存在が指摘され、発展段階論へ問題提起がされてきていたが、国際経営論における一般の見解は、各段階は目安であり飛び越えることもあるために、スキップ・パターンとして発展段階論に問題はないとされてきた。

以上概観してきたように、企業の国際化は発展段階論で説明されており、発展段階論では説明できない企業の国際化に関する議論は、例外あるいは特別な場合の議論としてみなされてきた。ところが近年、中小企業のまま、早期に国際化する企業をどのように説明するのかに関して、ボーン・グローバル企業論から、発展段階論への疑問を中心に議論が盛んになってきている。この議論の当初は、既存の発展段階論の段階スキップ事例として説明できるという主張と新しい理論が必要であるという主張で議論されてきた。中村氏はその著書の冒頭で、ボーン・グローバル企業論の趨勢に関して、アメリカにおけるこの議論状況を端的に紹介している。アメリカの AIB（Academy of International Business）における分科会の 1 つにボーン・グローバル企業部会が存在し、そこでは「ボーン・グローバル企業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た」と述べている（中村（2013b））。

この相対する見解の原因は、企業の活動あるいは市場に対する双方の前提の相違にある。国際経営論の発展段階論においては、企業の活動あるいは市場は国内が基盤であると捉えている。ベンチャー企業論や起業家精神論が提起しているボーン・グローバル企業論においては、企業の活動あるいは市場は国内を基盤とする必要がないと捉えている。このような前提の相違は、経営環境に対する認識の相違でもある。産業によって異なるが、少なくとも 3 つの地域

(北アメリカ、西ヨーロッパ、東アジア)では経済活動に関する統合が進んできていることから、それぞれの地域で創業する企業は国内に基盤を置く必要性が大幅に減少しているのである。したがって、これら3つの地域における市場は、外国ではあるけれども、創業当初から市場となりえるのである。例えば、ボーン・グローバル企業論の事例としてよく取り上げられるIT産業やソフトウェア産業における中小企業ではほぼ該当する経営環境である。

以上の考察から発展段階論の限界は、2点にまとめることができる。第1点は、企業の発展は国内において大企業へと向かい、それ以外は倒産するか中小企業のまま発展しないという前提である。第2点は、国内以外の外国市場などの経営環境は均一でフラットであるという前提にある。したがって、この2つの前提が合致しない現代のグローバリゼーション⁸⁾においては、発展段階論の有効性は限定的となり、ボーン・グローバル企業などの国際中小企業を組み込んだ新しい国際経営論を構築する必要がある。次いで、ボーン・グローバル企業論の概要について、既存研究を中心に考察する。

IV ボーン・グローバル企業の初期研究

ボーン・グローバル企業論に関わる最も初期の研究の1つは、ハイテク・スタートアップス(high technology start-ups)に関する研究であろう。マッドセン氏とサーヴァイス氏の研究(Madsen and Servias (1997))や藤澤氏の研究(藤澤(2005))などでも引用されているように、その後のボーン・グローバル企業論に関する研究でよく引用される研究の1つに、ジョリー氏らの研究がある(Jolly, Alahuta & Jeanet (1992))。ジョリー氏らは、ハイテク・スタートアップスが多国籍企業と互角の競争を展開しているといった認識から、ハイテク・スタートアップスの事例を研究している。

例えば、1982年に設立されたPC用マウスなどを製造販売するスイスのロジテック社(Logitech SA)は、設立7年後の1989年には1億4000万ドル以上の売上とPC用マウスの世界シェア30%を超えるまで急成長した事例である。ロジテック社の売上における28%はヨーロッパであったが、65%はアメリカ、7%は極東(Far East)であり、72%を本社地域以外が占めている。また、1984年に設立された携帯電話(hand-portable telephones)を製造販売す

るイギリスのテクノフォン(Technophone Ltd.)は、5年後の1989年には売上額が9000万ドルを超えており、ロジテック社と同様に売上と製造のかなり多くを三大洲(アメリカ、ヨーロッパ、極東)の外国であげていることに注目し、モトローラやノキア、NECなどの多国籍企業に対する新規参入(newcomer)であることを論点として検討している。また、他に2社(Conner Peripherals Inc.、LASA Industries Inc.)も同様に検討されている。なお、このジョリー氏らの事例研究では、ボーン・グローバル企業という用語が使用される前の研究であり、ハイテク・スタートアップスという用語が使用されている。

ボーン・グローバル企業という用語を最初に使用したとされているのは、マッキンゼーの報告書であるルーニー氏の論文(Rennie (1993))と多くの文献で示されている。近年において、ハイテク・スタートアップス研究や起業家精神論、そしてベンチャー企業論などが、共通してボーン・グローバル企業という用語を使用して、この研究が盛んになってきたのには、1993年に「ボーン・グローバル」という用語を最初に使用したとされているこの研究の影響が大きい。この点は多くの文献でも指摘されている(琴坂(2014)、諏訪(2014)他)。

このルーニー氏の論文であるところのオーストラリアの高付加価値製造業の輸出における中小企業に注目したマッキンゼーの報告書では、これら企業は貿易におけるゆっくりした方法ではなく、生まれながらにしてグローバルであると記されている。事例として、オーストラリアのシドニーに本社のある人工内耳を製造するコクレア社(Cochlear Limited)が取り上げられており、コクレア社の売上高4000万ドルの内95%が輸出であると記されている。1980年頃に創業された同社は、1984年にはアメリカ法人を設立し、日本においても1986年に日本法人が設立されている。つまり生まれながらにグローバル(born global)であるという主張である(Rennie (1993)；以下同様)。

このようなオーストラリアにおける高付加価値製造輸出における企業は、2つのタイプ、国内ベースとボーン・グローバルがあり、国内ベースの企業はおおよそ最初の輸出まで平均して27年、売り上げは平均して20%が輸出であると述べられている。これに対して、ボーン・グローバルは最初の輸出まで平均して2年、売り上げは平均して76%が輸出であるという。

このようなボーン・グローバル企業は、2つ

の意味で重要であると主張されている。小さい企業なのだが過去20年間に於いて、1つは大企業に伍していること、もう1つは利益を上げていることである。オーストラリアの経済成長において中小企業（SMEs）が大きな役割を果たしており、輸出の伸び率における20%はこのボーン・グローバルという中小企業の輸出であると述べられている。このような中小企業の成長の背景には、消費者志向（consumer preferences）の変化、製造と情報技術（manufacturing and information technology）の変化、そして競争環境（competitive conditions）の変化がダイナミックな相互関係性としてであると分析されている。ボーン・グローバル企業は、小さなニッチ企業（smaller niche firms）であり、これらは全世界に存在しているため、今後の経済活動と貿易において重要な役割を果たすと主張されている。

ルーニー氏の研究においては、数社が事例を取り上げているが、先に概観した最も典型的な例として取り上げられているコクレア社をもう少し詳しく概観する。コクレア社は、メルボルン大学におけるほとんど耳が聞こえない人のためのインプラント研究から、オーストラリア政府と連携して商用インプラントを開発し、1980年にニュークレアス・コクレア社（Nucleus and Cochlear）が設立されたことを前身とする企業である。ニュークレアス社（Nucleus）がオーストラリア政府から400万オーストラリアドルを支給され、その子会社であるテレレクトロニクス社（Telectronics）がニュークレアス・マルチチャンネル人工内耳の商用開発に成功し、コクレア社の国際本社（Cochlear global headquarters）が1981年にオーストラリアのシドニーに設立された。1984年には、コクレア・アメリカがコロラド州デンバーに設立され、ヨーロッパではドイツで初めて埋め込み手術が実施された。1985年には日本でも手術が実施され、1986年に株式会社日本コクレアが設立されている。スイスでも研究開発で協力しているなど日米欧に展開しており、また最先端の技術を保有し、急速な国際展開と売上額の95%が輸出であるなど、これまでの中小企業の国際化とはかなり異なっていることが論じられている（Cochlear (2015)、Rennie (1993)）。

この事例はこれ以降の欧米における数多くの文献でも取り上げられており、創業者の国際起業家精神、先端技術、急速な国際展開、企業業績の海外依存比率、政府や研究組織との連携といった点などがボーン・グローバル企業の特徴

として検討されてくることになる。例えば、マッドセン氏とサーヴァイス氏の研究でも検討されており、同研究ではその他の先行研究なども含めて、これら特性に関して9社の事例が検討されている（Madsen and Servias (1997)）。ボーン・グローバル企業論の萌芽期にあるこれら研究は、小さなニッチの中小企業が非常に短期間に、急速に輸出を展開させていくことに注目した研究であったといえる⁹⁾。

発展段階論の限界からの指摘と初期のボーン・グローバル企業論における国際中小企業の特徴は、創業者の国際起業家精神、先端技術、急速な国際展開、企業業績の海外依存比率、政府や研究組織との連携といった点であった。これら研究以降に発表された既存研究の中から、これら特性に関する研究を2つの研究アプローチに区分して以下検討する。起業家精神論とベンチャー企業論である。

V 起業家精神論における特性と国際起業家精神

カブスギル氏とナイト氏のボーン・グローバル企業論は、新しい研究領域としての国際起業家精神を提示する研究である。この研究ではボーン・グローバル企業をオビアティ氏とマクドゥーガル氏の国際新ベンチャー企業の定義を用いて「創業時から複数の国で資源を利用し製品を販売することにより相当な競争優位を發揮しようとする企業」としている（Oviatt and McDougall (1994)）。同氏らは起業家精神論的視点から、ベンチャー企業論と競争戦略論を援用しつつボーン・グローバル企業の特徴（distinctive features）を8点指摘している（Cavusgil and Knight (2009)、以下同様；図表1）。

1点目は、設立時あるいは設立直後から国際市場における高い積極性（highly active）である。先にまとめた特性と比較すると、急速な国際展開に対応する特性だが、ここでは設立からの早さに注目している。設立時からの早さと海外展開後の速さについては、その他の多くの研究で混在されて指摘されており、明示的にはカブスギル氏とナイト氏と同様に設立からの早さの指摘が多い。このことの証左として、設立後一定期間を経て急速に国際展開するタイプの国際中小企業をボーン・アゲイン・グローバル企業と命名して論じられてきている。

2点目は、限定されたカネ・モノといった経営資源（limited financial and tangible resources）である。この特性は、中小零細性の

図表1 ボーン・グローバル企業の特性比較

カブスギル氏とナイト氏による指摘		抽出した特性
項目	顕著な特徴	
国際化	設立時あるいは設立直後から国際市場における高い積極性	急速な国際展開
資源	限定されたカネ・モノといった経営資源	-
対象（産業）	多くの産業での設立	-
経営者の志向	経営者は強い国際化への展望と国際的な起業家志向性を持つ	国際起業家精神
戦略	多くの場合に差別化戦略を強調	グローバル・ニッチ市場
品質	多くの場合に優れた製品の品質を強調	技術の革新性
ICT	先進的ICTを活用	-
他組織	外国市場では流通のために外部の独立した仲介業者を使用	他組織との連携

（出所）Cavusgil and Knight（2009）を参考に筆者作成。

指摘といえる。カブスギル氏とナイト氏の定義にもみられるように、ボーン・グローバル企業に関する研究は主に国際新ベンチャーとしての議論であったために、明示的に中小零細性への指摘が不要であったことによるものと理解できる。本稿においても国際中小企業の研究が前提であるため、この特性を考慮する必要がなく捨象することとする。

3点目は、多くの産業での設立（found across most industries）されているという指摘である。この特性は、限定された産業ではないことの指摘を通じて、国際経営論における一般的議論とするべきであるといった発展段階論の限界に関する指摘と理解できる。本稿においては、既に国際経営論における国際中小企業の研究として位置づけているため、2つ目と同様にこの特性を考慮する必要がなく捨象することとする。

4点目は、経営者は強い国際化への展望（outlook）と国際的な起業家志向性（international entrepreneurial orientation）を持つという指摘である。創業者の国際起業家精神といった特性と合致し、非常に重要な特性である。この特性があるゆえに、創業後の早い段階で急速な国際展開を志向する傾向となると捉えることが可能となる。また中小零細性においても、限られた経営資源においても国際化を志向する原動力ともなっていると考えられる。

5点目は、多くの場合に差別化戦略を強調するという指摘である。ポーター氏の競争戦略類型における特徴を指摘しており、本稿の視点ではボーン・グローバル企業が志向する市場に関する特性にあたるため、グローバルなニッチ市場の特性に含まれる指摘と捉えることとする。

6点目は、多くの場合に優れた製品の品質を強調するという指摘である。この指摘は、先端技術であることの特性に対応する指摘であるが、既存技術における製品であっても新素材や

新機能を付加することで優れた品質となることが可能なため、もう少し広く、革新的技術という特性として捉えることとする。

7点目は、先進的ICTを活用する点の指摘である。この指摘は妥当性があるようにも考えられるが、多国籍企業であっても国内中心の中小企業の一部であっても同様に積極的に活用していると考えられる。つまり、経営環境の変化に関する指摘でもあり、ボーン・グローバル企業独特の特性とは考えられないため、2つ目と3つ目と同様に本稿ではこの特性を考慮する必要がなく捨象することとする。

最後は、外国市場では流通のために外部の独立した仲介業者を使用するという特性である。ボーン・グローバル企業の初期研究における特性である政府や研究組織との連携と整合的であり、より広く他組織との連携といった特性に修正することとする。また、この指摘は国内においても自社で流通先を構築しているとも限らないため、この他組織との連携といった特性が妥当であろう。

以上、ボーン・グローバル企業論の初期研究における特性を、カブスギル氏とナイト氏のボーン・グローバル企業論における「顕著な特徴」の指摘にしたがって検討した。ボーン・グローバル企業論の初期研究における特性とは大きな相違はなく、起業家精神論においては概ね整合的であったが、若干の修正をおこなった。起業家精神論では、ベンチャー企業論や競争戦略論の知見が数多く取り入れられており、先に概観したボーン・グローバル企業論の初期研究も数多く引用されていることも整合的となった要因と考えられる。ただし他の特性の中でも、大企業の国際化を包含した国際起業家精神を新しい研究領域として明示していることがカブスギル氏とナイト氏の研究の特徴となっている。

VI ベンチャー企業論における国際化特性

ベンチャー企業論は、ボーン・グローバル企業論が最も盛んな研究分野の1つである。日本におけるボーン・グローバル企業に関する研究の中でも、早い段階で発表された藤澤氏のベンチャー企業論における研究は、ボーン・グローバル企業を「ボーン・グローバル・ベンチャー」として、ベンチャーの国際展開パターンおよびその戦略特性の相違から論じている（藤澤（2005））。ベンチャー企業論におけるボーン・グローバル企業研究の重要性について、藤澤氏は「1990年代初期のオーストラリアでは貿易額の伸びの20%がボーン・グローバル中小企業による貢献と言われるように、いまやベンチャーの国際展開はボーン・グローバル抜きに語れない」と記されている¹⁰⁾。藤澤氏の研究におけるボーン・グローバル企業とは「起業して1ヵ月から2年以内に海外事業に関与し、そこから急速に世界へ事業を拡張していく会社」とした上で、1985年がボーン・グローバル企業の起源であり、1990年代初期から隆盛をみており、製造業ではハイテク型、サービス業ではサービスの質やノウハウ・デザインに優れた事業で顕著であると指摘している。

ところで藤澤氏の研究は、本稿の視点に近いフィリ氏らの事例研究を詳細に検討した上で、ベンチャーの国際化特性を論じている。フィリ氏らの事例研究は、それまでのボーン・グローバル論における各アプローチを踏まえて、より全体的なアプローチ（more holistic approach）をとっている（Phili, Jones and Wheeler(2004)、以下同様）。ここでの全体的とは、企業の成長と発展プロセスにおける当該企業の価値連鎖（the firm's value chain）の全ての側面を含めていることを意味しており、典型的には輸出の発展といった国際化へのアプローチである下流のマーケティングと流通活動（downstream marketing and distribution activities）のみとして特徴づけられる国際化ではないとも説明されている。それまでの多くの研究にみられるように、発展段階論を否定する国際化の視点や国際的起業家精神の視点、資源ベースやポジショニングの戦略論的視点といった1つの視点から研究するのではなく、新たにネットワーク論的な視点を加えて、これら主な理論的フレームワークを統合することによって（by integrating major theoretical frameworks）理解されることが最適であると主張している。その上で、イ

ギリスのスコットランドにあるバイオメディカル産業における6つの事例を詳細に比較検討している。

フィリ氏らの事例研究は、具体的企業名でなく架空の名前でHemming、Artan、Atrium、Desco、Milo、Harrowの6事例が、創設のプロセス、国際化の形態、国際化の意思決定とプロセスの関係性の3つを中心に検討されている。これら6事例は全て急速な国際化企業（rapid internationalizers）であるが、3つがボーン・グローバル企業（Born Globals）であると結論づけられている。別の記述では同様に、これら事例研究における各企業は、早期国際化企業（early internationals）あるいはボーン・グローバル企業であるとも記されている。なお、この研究のインプリケーションとして「どちらかといえば企業・産業、そしてローカルな市場と国際市場といった要素の独特な組み合わせ（unique combinations）に依存しており、国際化は特殊状況的（context-specific）である」と述べられている。この研究は創業と同時か早い段階かについて区分しているという特徴があるが、先に概観したボーン・グローバル企業の特性に関しては、急速な国際展開として整合性がある。

以上のフィリ氏らの研究等も参考に研究された藤澤氏の研究によるベンチャー企業の国際化特性であるが、図表2のようにまとめられている。この図表にもとづいて本稿における先に検討したボーン・グローバル企業論から抽出した国際中小企業の特性を考察する。

「事業国際化の範囲と規模」と「グローバル・ニッチ戦略」は、グローバル・ニッチ市場という特性にまとめられる。国際化の広い範囲と大きな規模はグローバル市場に該当し、グローバル・ニッチ戦略が強い点は同市場があってはじめて戦略的となりうる。つまり、意図的にグローバル・ニッチ市場で事業を展開することが可能となる。「所有技術の革新度」がかなり高いことは革新的技術に該当し、「起業家の国際化マインド」がかなり高いことは国際起業家精神に該当する。「事業グローバル化のニーズ」と「事業国際化による損益」は、国際的なニーズと損益を発見することも重要なため、国際起業家精神に含んで捉えることもできる。「大企業との戦略提携依存度」、「大企業への取引依存度」、「産業クラスターの重視度」の3つがかなり高いことは、ボーン・グローバル企業の特性における他組織との連携に集約できる。ただし、フィリ氏らの研究でも指摘されているよう

図表2 ベンチャーの国際化特性に関する3類型間の相対比較

	漸次国際化	早期国際化	BGC
事業国際化の範囲と規模が廣大	1	3	3
グローバル・ニッチ戦略が強い	1	ケースによる	3
所有技術の革新度が高い	1	2	3
起業家の国際化マインドが高い	1	2	3
事業グローバル化のニーズが高い	1	3	3
事業国際化による損益はリスクよりも利益の方が大きい	1	3	3
大企業との戦略提携依存度が高い	1	1	3
大企業への取引依存度が高い	2	1	3
産業クラスターの重視度が高い	1	2	3
事業国際化の速度が速い	1	3	3

(注) 1は該当しない、2はほぼ該当する。3は該当するを表しており、藤澤氏の研究を中心にフィリ氏らの研究を参照して筆者の解釈によって作成した。漸次国際化とは発展段階論に準じて国際化するベンチャーのことであり、早期国際化とは藤澤氏の研究における急進的国際派として示されている区分であり、フィリ氏らの研究ではボーン・グローバル企業ではないタイプのベンチャーを示している。BGCとはボーン・グローバル企業の略である。

(出所) 藤澤 (2005)、Phili, Jones and Wheeler (2004) を参考に筆者作成。

に、ボーン・グローバル企業においては大企業との連携が特性として浮かび上がってくる。この点は大きな特性であるため、他組織との連携においては、大企業との関係性とそれ以外の政府・行政やCSO、他の中小企業との関係性とを区別して検討する必要がある。

また藤澤氏の国際化特性に関しては、創業から国際化への早さについてはベンチャーの国際化特性として明示的でないことがあげられる。本稿でも早さは他の特性と比較してさほど重要ではなく、この早さは急速な国際展開という特性に集約できると捉えている。

Ⅶ おわりに～国際経営論における「国際中小企業」研究の可能性

以上の検討によって、国際中小企業の特徴が抽出されたので、まとめておきたい。国際中小企業の特徴は、国際化の早さと速さといった急速な国際展開、事業展開におけるグローバル・ニッチ市場、他企業を凌駕する革新的技術、国際化のニーズや利益を発見し国際事業を展開する国際起業家精神、そして大企業とそれ以外の区分に留意する必要があるが他組織との連携といった5つがあげられよう。

最後に、国際経営論において未だほとんど検討されていないボーン・グローバル企業であるが、安室氏は国際経営論の研究において、「埋め込み」モデルを提起している。そこで「国際中小企業」研究の可能性として、ここで若干検討しておくことで次の研究へと繋げたい。安室氏の研究では、「ローカルの埋め込みの力 (the Power of Local Embeddedness)」がどのよう

に作用するのかといった新制度学派の視点からボーン・グローバル企業を論じている。この視点は「市場がバラバラの個人で構成された『万人の万人による闘い』(功利主義のパラダイム) の場ではなく、『社会生活を営む人々の日々の交流を通じて培われた信頼のネットワーク』であるという新制度学派の市場観」、つまり「組織の側から市場をみる」というローカルに立地する他の組織や市民のネットワークである「実存的」な人々の営みとして捉える視点であると述べられている。交流が深く、信頼性の高いネットワークでは、取引費用は低下し、階層組織による管理費用も少ない世界であると述べられている(安室(2012)以下同様)。

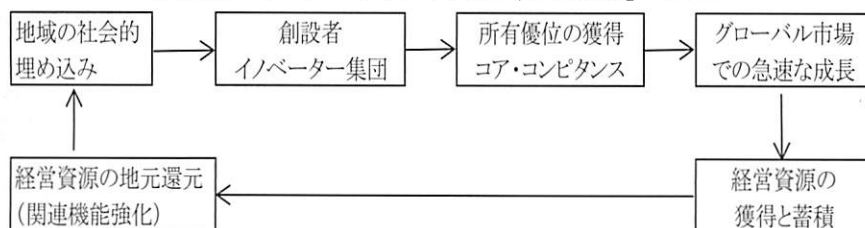
その上で企業が誕生した場所の地理的特殊性、つまり「ローカルの埋め込み」を重視した視点からボーン・グローバル企業およびその研究について論じている。ボーン・グローバル企業の研究対象は、次の2つの特徴をもった研究であるとし、第1は、市場の狭小な国のニッチに特化した中小企業で、直接投資ではなく輸出やサービスで海外展開する「輸出志向の中小企業」であることである。古典的多国籍企業論では大企業の直接投資が主題であることと対比してこの特徴を指摘している。第2は、ICTやソフトウェア関係の中小企業の研究と捉えて「従来のボーン・グローバル企業研究は、ボーン・グローバル企業の成長速度に注目し、企業の個別的な特徴を羅列的に比較することが主眼となっていた」と評価している。しかし、既存研究の中で、2つの研究が「社会的埋め込み」に示唆を与えているとしてそれぞれを検討し「ボーン・グローバル研究のための『埋め込み』モデル」を提示している。

1つ目の既存研究は、起業者の役割に着目したマッドセン氏とサーヴァイス氏の研究 (Madsen & Servias (1997)) である。このモデルは創設者 (Founder) 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、創設者の特性への注目は評価できるが「場所」を見落としているとしている。2つ目の既存研究は本稿でも先に検討したナイト氏とカブスギル氏の研究 (Knight & Cavusgil (2004)) である。このモデルは組織文化と事業戦略を重視する点で、安室氏の研究視点に近いが、提示されている組織文化・事業戦略・業績といった変数がどのように「ローカルの埋め込み」と関連するかを明らかにしていないと評価し、ナイト氏とカブスギル氏の研究における前提として、ICTのネットワークは「場所に制約されない」グローバルな広がりを持つ、フレキシブルなオープン・システムであり、ボーン・グローバル企業もオープン・アーキテクチャであると仮定しているからであると指摘している。

その上でマッドセン氏とサーヴァイス氏の研

究における創設者、ナイト氏とカブスギル氏の研究における事業戦略といった2つの研究の変数を組み込んだ分析モデルを「ボーン・グローバルの『埋め込み』モデル」として提示している (図表3)。このモデルは、「地域の社会的埋め込み」から始まり、かつこの要素が最も重要な要素となっていると捉えて差し支えないであろう。地域に存在する社会的ネットワークや経営資源がもつ力を、創設者やイノベーター集団が発見し利用することによって起業し、創業初期の段階で既に所有優位を獲得あるいは早期に確立することによって、コア・コンピタンスを形成し、その新しいビジネス・モデルは成功するビジネス・モデル、つまり業績を生み出すというモデルと理解できるであろう。またこの業績が、成果として経営資源の獲得と蓄積につながって、経営資源は地元還元されて「地域の社会的埋め込み」が強化されるという。そしてその強化された「地域の社会的埋め込み」を創設者やイノベーター集団がボーン・グローバル企業の強化へ繋げるという「生態学的『良循環』」が実現されると述べられている。

図表3 ボーン・グローバルの「埋め込み」モデル



(出所) 安室 (2012) p.128。

ここでのボーン・グローバル企業に関する論点は、ボーン・グローバル企業は真空から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という点およびその経営資源をグローバルな企業活動によってさらに強化するという指摘である。安室氏の研究において指摘されているように、創業者あるいはイノベーター集団に最も注視する傾向のあるボーン・グローバル企業論であるが、その前提として、創業者あるいはイノベーター集団のこれまでの経歴や資金力、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。また、組織文化と事業戦略に関しても、創業あるいは事業拠点の場所が大きく影響することも確かであろう。

しかし、いくつかの不明点や疑問点も指摘できよう。まず第1に、発展段階論の段階スキップ・タイプとして理解しても問題ないか否かに

ついては明らかにされていない点である。そもそもボーン・グローバル企業論の重要な論点の1つは、発展段階論ではとらえられない多国籍企業の存在である。推測の域を出ないが、事例となっているシルク・ドゥ・ソレイユ (Cirque de Soleil) は創業当初から市場の中心は外国であり、企業規模も大企業でないならばボーン・グローバル企業として該当すると考えられるが、重要な論点である発展段階論が適用できない事例か否かについて明示されていればボーン・グローバル企業論としてより明確になると考えられる。同様に、事例の中ではある程度指摘されているが、ボーン・グローバル企業論の重要な論点である急速な国際化に関する早さと速さについても明示されていればより明確な議論になると考えられる。

第2点は、経営資源の地元還元について、シルク・ドゥ・ソレイユの事例を元に検討されて

いるが、藤澤氏の研究などでも指摘されているように、多国籍企業との取引や戦略提携を重視するタイプのボーン・グローバル企業においては、経営資源の地元還元はおおよそ期待できるものではないのではないだろうか。したがって、ボーン・グローバル企業論一般としては、「埋め込み」モデルは、地域に根付いたボーン・グローバル企業に限定されたモデルという位置づけとなるであろう。

安室氏の研究におけるボーン・グローバル企業論の知見は、本稿の視点によると次の2点に集約できる。1つは、ボーン・グローバル企業は真空から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という点である。「多くの研究者がボーン・グローバル企業を本国から遊離した『根無し草』のように捉えているが、これは誤解というものである」という点である¹⁾。2つ目は、「埋め込み」モデルの要である「経営資源の地元還元」によって地域と企業が共存する「良循環」が実現するボーン・グローバル企業と、地元還元がないか少ない地域と企業の共存が難しいボーン・グローバル企業を区分したことであろう。不完全な「でこぼこ尖った」経済のグローバリゼーションが進展してきている中で、ボーン・グローバル企業は登場してきていると考えられるが、地域と共存できるボーン・グローバル企業およびその研究が重要であるという指摘である。

地域に存在する経営資源を地域で循環させるというボーン・グローバル企業の「埋め込み」モデルの視点が国際経営論で既に提示されていることは、この指摘と同様に多国籍企業論と国際中小企業論を有機的に結合するために注目すべき論点である。したがって、本稿においてボーン・グローバル企業の既存研究から抽出した5つの国際中小企業の特徴に加えて、この地域循環の視点にも留意する必要がある。

今後の研究課題は、これら5つの特性と地域循環といった指標を軸として、具体的に国際中小企業の事例を検討することであり、またその検討を通じて、5つの特性と地域循環の関係性も明らかにする必要があると考えている。

注)

- 1) 中小企業とは、大企業以外の企業を総称して用いることとし「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」と広く捉えている。したがって、中堅企業、ベンチャー企業、スタートアップス、零細企業、個人企業などと呼ばれている企業はすべて中小企業として考察する。
- 2) 多国籍企業とは、特定の国(特に先進国)に本社のある

企業によって外国の子会社や関連会社をコントロールしている企業であると捉えている。多国籍企業の定義および類似する用語は様々であるが、これらに関しては中道(2009a)(2009b)で検討しているので参照されたい。

- 3) 国際中小企業とは、「国際的に経営活動をおこなっている中小企業」と広く捉えている。ただし国内中心の中小企業というよりも、本稿の考察を通じて明らかになったように、急速な国際展開、グローバル・ニッチ市場、革新的技術、国際起業家精神、他組織との連携といった5つの特性を備えている中小企業である。
- 4) 例えばオビアティ氏とマクドローガル氏は創業とはほぼ同時に想定しており、ルーニー氏は2年以内、カブスギル氏とナイト氏は3年以内が多いと記している。ただしこの期間については明確な定義というよりも、具体的事例における期間を経ていることに留意する必要がある(Oviatt and McDougall (1994), Rennie (1993), Cavusgil and Knight (2009))。
- 5) なぜ企業は国際化するのかといった直接投資理論における国際化の本質的な議論ではなく、どのように歴史的に展開してきたのかといった議論である。
- 6) 中道(2009b)において、国家のGDPを超える巨大多国籍企業の社会的影響に関して検討しているので参照されたい。
- 7) このような経団連や経済同友会の見解は、中道(2009a)で詳細に検討しているので参照されたい。
- 8) 本稿の視点は近年の経営環境として経済のグローバリゼーションを、フラット(flat)でボーダーレス(borderless)ではなく、セミ・グローバリゼーション(Semi-globalization)、つまり「でこぼこ尖った(spiky)」状態であり(Ghemawat(2003)(2007)(2012), Feiock, Moon and Park(2012))、この経営環境が中小企業の経営に変化を引き起こしているものと捉えている。詳細は中道(2015b)で検討しているので参照されたい。
- 9) 1991年から2012年における年代別に区分して整理している森田氏の研究も参照されたい。ボーン・グローバル企業の既存研究を、戦略論からポジショニング・アプローチと資源アプローチに整理し、各年代における研究の特徴も論じている(森田(2014))。また1992年から1998年の欧米における中小企業の国際化(SME Internationalisation)研究の変遷についてはコビエロ氏とマッコリー氏の文献に詳しい(Coviello and McAuley(1999))。
- 10) オーストラリアの例はリュオスタリネン氏とガブリエルソン氏の研究(Loustarinen and Gabriellson(2004))から引用と記されているが、同文献も先に検討したRennie(1993)から引用しているように、ボーン・グローバル企業論におけるマッキンゼー報告書の影響は非常に大きい。なお、リュオスタリネン氏とガブリエルソン氏の研究は、世界各国の国際起業家精神における研究の中で、フィンランドのボーン・グローバル企業研究であるように、ベンチャー企業論と起業家精神論は相互に親和的と考えられる。
- 11) 根無し草とはディアスポラ(diaspora)のことであり、ブリタニカ国際大百科事典によると、元々はギリシア語で「散らされている者」を意味し、ユダヤ人でパレスチナ以外の地に移り住んでいた人々をさす用語から使用されている。

参考文献

- Academy of International Business(2009) AIB Fellows' Feature Plenary - IB Research on the Flat vs. Spiky World (Chaired by Yves Doz, and featuring panelists Pankaj Ghemawat and Udo Zander), <https://aib.msu.edu/publications/videos/conferencevideos.asp> (2015年11月29日アクセス)。
- Bell, Jim, McNaughton, Rod and Young, Stephen(2001) 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon, *Journal of International Management*, Volume7, Issue3, pp.173-189.
- Bell, Jim, McNaughton, Rod, Young, Stephen and Crick, Dave(2003) Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation, *Journal of International Entrepreneurship*, Volume1, Issue4, pp. 339-362.
- Cavusgil, S. Tamer and Knight, Gary(2009) *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press (中村久人監訳『ボーングローバル企業論～新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現～』八千代

- 出版、2013年).
- Cavusgil, S. Tamer, Knight, Gary and Riesenberger, John R. (2014) *International Business: The New Realities*. Pearson, Third Edition (Global Edition).
- Chandler, Alfred D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The MIT Press, Twenty-first printing, 2000 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』実業之日本社、1967年).
- Cochlear (2015) Company History. *Cochlear Webpage*. Cochlear Ltd. . <http://www.cochlear.com/wps/wcm/connect/au/about/company-history>, 日本コクレア (ウェブページ), <http://www.cochlear.com/wps/wcm/connect/jp/home> (2015年12月5日アクセス).
- Coviello, Nicole E. and McAuley, Andrew (1999) Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*, Vol. 39, pp. 223–256.
- Falize, Marine and Coeurderoy, Regis (2012) *The network approach to rapid internationalization among Born-Global and Born-again Global firms: The case of the Global Innovation Network*. Louvain School of Management Research Institute.
- Feiock, Richard C., Moon, M. Jae and Park, Hyung Jun (2012) Is the World “Flat” or “Spiky”? Rethinking the Governance Implications of Globalization for Economic Development, in Durant, Robert F. and Durant, Jennifer R. S. ed., *Debating Public Administration: Management Challenges, Choices, and Opportunities*, CRC Press, pp. 225–246 (Chapter10), http://localgov.fsu.edu/publication_files/T2P_Feiock%20et%20al%20Final.pdf (2015年11月29日アクセス).
- Gabrielsson, Mika and Kirpalani, V.h. Manek (2004) Born Globals: how to reach new business space rapidly, *International Business Review*, 13, pp. 555–571.
- Gabrielsson, Mika and Kirpalani, V.h. Manek ed. (2014) *Handbook of Research on Born Globals*, Edward Elgar Pub.
- Gandhi, Neal (2009) *Born Global*, Hothive Books.
- Ghemawat, Pankaj (2003) Semiglobalization and International Business Strategy, *Journal of International Business Studies*, 34, pp. 138–152.
- (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business Review Press (望月衛訳(2009)『コークの味は国ごとに違うべきか』文藝春秋).
- (2012) *Actually, the world isn't flat*, TED Global (Film), <http://ed.ted.com/lesson/actually-the-world-isn-t-flat-pankaj-ghemawat>.
- Gilpin, Robert (2000) *The Challenge of Global Capitalism: the World Economy in the 21st Century*, Princeton University Press (古城佳子訳『グローバル資本主義: 危機か繁栄か』東洋経済新報社, 2001年).
- Hahn, Jakob (2015) *Rapid Internationalization of Internet Companies: How Do Success Factors of “Born Globals” Apply to Internet Companies?*, Twentysix.
- Jolly, Vijay K., Alahuta, Matti & Jeannot, Jean-Pierre (1992) Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally, *Journal of Strategic Change*, Vol. 1, pp. 71–82.
- Knight, Gary and Cavusgil, S. Tamer (2004) Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, 35–2, pp. 124–141.
- Loustarinen, Reijo and Gabrielsson, Mika (2004) Finnish Perspective of International Entrepreneurship, in Dana, L. ed., *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Edward Elgar, pp. 385–391.
- Madsen T.K. and Servais, P. (1997) Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?, *International Business Review*, 6–6, pp. 561–583.
- Masum, Mohibul Islam & Fernandez, Alejandra (2008) *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods*, Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology, Västerås Sweden, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:121500/FULLTEXT01.pdf> (2015年11月16日アクセス).
- McDougall, Patricia P. (1989) International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure, *Journal of business venturing*, Volume4, Issue6, November, pp. 387–400.
- McDougall, Patricia P. & Shane, Scott & Oviatt, Benjamin M. (1994) Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research, *Journal of business venturing*, Volume9, Issue6, November, pp. 469–487.
- Nakamichi, Makoto (2015) Globalization and Local Partnerships in Japan from a Viewpoint of Global Governance, *Proceedings of Fourteenth TheIIEE International Conference*, Paris, France, 8th March.
- Oviatt, Benjamin M. and McDougall, Patricia Phillips (1994) Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), pp. 45–64.
- Phili, T., Jones, Marian V. and Wheeler, Colin (2004) Returning to the Field in Internationalization: An Exploratory Study of Contemporary Small Firms in the Advanced Medical Product Industry, in Jones, Marian V. and Dimitratos, Pavlos ed., *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing Limited, pp. 249–273.
- Polanyi, Karl, edited by Pearson, Harry W. (1977) *The livelihood of man*, Academic Press (玉野井芳郎・栗本慎一郎訳『人間の経済I—市場社会の虚構性—』岩波書店、1980年、『人間の経済II—交易・貨幣および市場の出現—』岩波書店、1980年).
- Prashantham, Shameen (2015) *Born Globals, Networks, and the Large Multinational Enterprise: Insights from Bangalore and Beyond* (Routledge Studies in International Business and the World Economy), Routledge.
- Rennie, Michael W. (1993) Born Global, *The McKinsey quarterly: a review of trends and problems of current concern to top management*, Autumn.
- Scheibner, Raffael (2013) *Differences Between Born Globals and Other Internationalizing Young Firms*, Grin Verlag.
- Schlögl, Herwig (2004) Small and medium enterprises: Seizing the potential, *OECD Observer*, No243, May (OECD Deputy Secretary-General), http://www.oecdoobserver.org/news/archivestory.php/aid/1252/Small_and_medium_enterprises_Seizing_the_potential.html (2015年11月29日アクセス).
- Sheppard, Michael and McNaughton, Rod (2012) Born Global and Born-Again Global Firms: A Comparison of Internationalization Patterns, Gabrielsson, Mika and Kirpalani, V. H. Manek ed., *Handbook of Research on Born Globals*, Elgar, pp. 46–56.
- Stiglitz, Joseph E. (2003) Globalization and Development, in Held, D. & Archibugi, M.K., *Taming Globalization: Frontiers of Governance*, Polity Press (中谷義和監訳『グローバル化と開発』『グローバル化をどうとらえるか: ガヴァナンスの新天地』法律文化社、2004年).
- Stopford, John M. and Wells, Louis T. (1972) *Managing the Multinational Enterprise*, Basic Books (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策—グローバル構造を超えて』ダイヤモンド社、1978年).
- 亀井正義 (1991) 『多国籍企業の経営行動』 ミネルヴァ書房。
- (2001) 『企業国際化の理論—直接投資と多国籍企業—』中央経済社。
- 琴坂将広 (2014) 『生まれながらのグローバル企業が誕生!』『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—』ダイヤモンド社、第13章、pp. 247–259。
- 嶋正 (2009) 『ボーン・グローバル・マーケティングの可能性』『マーケティングジャーナル』 Vol. 29, No. 2, 日本マーケティング学会、pp. 4–18。
- (2015) 『ボーン・グローバル企業の新機軸』、諸上茂登・嶋正・藤澤武史編『国際ビジネスの新機軸—セミ・グローバル化の現実の下で—』同文館出版、pp. 221–238。
- 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』『経済科学論究』 11号、pp. 41–51、埼玉大学経済学会。
- 高井透 (2001) 『世界市場にビジネスチャンスを見いだす』『企業の「勝ち残る」技術: 持続的競争優位性の研究』グローバル・ベンチャーから老舗優良企業まで』ダイヤモンド社、pp. 47–67。
- (2006) 『グローバル・ベンチャーの持続的成長プロセス

- スに関する研究」『情報科学研究』第15号、日本大学商学部情報科学研究所、pp. 63-85。
- (2008)「ボーン・グローバル・カンパニー研究の変遷と課題(第2部国際ビジネスのニューフロンティア)」江夏健一・岸本寿生・桑名義晴編『国際ビジネス研究の新潮流』中央経済社、pp. 125-149。
- 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、日本大学商学部情報科学研究所、pp. 5-32。
- 高橋浩夫(1991)『グローバル経営の組織戦略』同文館。
- 中道真(2009a)「日本多国籍企業と社会-王子製紙と日本経団連および国連グローバル・コンパクトの事例にみる自主的CSR論の検討を中心に-」足立辰雄・井上千一編『CSR経営の理論と実際』中央経済社、第4章、pp. 102-120。
- (2009b)「[多国籍企業と社会]の経営学-新自由主義的グローバリゼーションから新たな取り組みへ-」國島弘之・重本直利・山崎敏夫編『「社会と企業」の経営学-新自由主義的経営から社会共生的経営へ-』ミネルヴァ書房、第6章、pp. 137-164。
- (2013)「中小企業とNPO」足立辰雄編『サステナビリティと中小企業』同友館、第12章、pp. 193-219。
- (2014)「国際経営論の新展開に関するグローバル・ガバナンス論的研究」日本経営学会編『経営学論集』第84集、pp. (17)-1~(17)-7。
- (2015a)「企業経営と福祉経営の統合に関する特例子会社の役割と可能性-社会福祉法人・太陽の家と特例子会社-」重本直利編『ディーセント・マネジメント研究-労働統合・共生経営の方法』晃洋書房、第1章、pp. 15-29。
- (2015b)「地域企業に関するグローバル・ガバナンス論的研究-「グローバル」概念の検討を中心に-」日本経営学会編『経営学論集』第85集、pp. (63)-1~(63)-9。
- 中村久人(2010)「トランスナショナル経営論以降のグローバル経営論-メタナショナル企業経営を中心に-」『経営論集(東洋大学)』75、pp. 99-112。
- (2012)「ボーングローバル企業とその類似企業-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(東洋大学)』80、pp. 17-30。
- (2013a)「ボーングローバル企業(BGC)の早期国際化プロセスと持続的競争優位性」『経営論集(東洋大学)』81、pp. 1-14。
- (2013b)「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。
- (2014)「地域中小企業の国際化・グローバル化-ボーン・アゲイン・グローバル企業の事例を中心に-」日本マネジメント学会編『経営教育研究』17(1)、pp. 7-17。
- (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-新タイプの国際中小企業出現の意義-」東洋大学経営力創成センター編『経営力創成研究』第11号、pp. 63-75。
- 藤澤武史(2005)「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性」『商學論究(関西学院大学)』53(2)、pp. 45-63。
- 宮下清(2014)「日本食と食品企業の国際化-中小食品企業の海外展開-」大分大学経済学会「大分大学経済論集」第65巻第5・6合併号、pp. 69-114。
- (2016)「地域ビジネスの経営戦略と人材育成-一村一品運動・6次産業化から地方創生へ-」大分大学経済学会「大分大学経済論集」第67巻第4・5合併号、pp. 77-117。
- 森田正人、茂垣広志、真鍋誠司(2010)「ICTスタートアップ企業の海外市場参入:ハイテク・ボーン・グローバル企業の罫」『国際ビジネス研究』2(2)、pp. 61-73、国際ビジネス研究学会。
- 森田正人(2014)「ボーングローバル企業研究の現状と今後の課題」『横浜国際社会科学研究』第18巻、第4・5号、横浜国立大学、pp. 83-99。
- 安室憲一(2012)「多国籍企業と地域経済-「埋め込み」の力-」御茶の水書房。
- 矢田龍生・矢田晶紀(2006)「ザ・フィンランド・システム-日本ビジネス再生の鍵は、フィンランド(世界競争力1位)にある-」産能大出版部。
- (2007-2008)「ボーン・グローバル:フィンランドからグローバル・ベンチャー企業をつくる人々のビジネス+IT戦略(連載(1)~(6))」『ビジネス+IT(ウェブページ)』SBクリエイティブ株式会社、<http://www.sbbt.jp/article/cont1/14939> (2015年12月4日アクセス)。
- 若森みどり(2010)「カール・ポランニーの「経済社会学」の誕生-「大転換」から「人間の経済」へ-」『経済学史研究』51(2)、pp. 33-50。