

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

Early Internationalization of Born Global Companies and Sustainable Competitive Advantages

中村久人

はじめに

- 1 貿易論や海外直接投資論の BGC 理論への適用可能性
- 2 BGC の早期国際化プロセス
- 3 BGC の持続的競争優位性の源泉

おわりに

はじめに

ボーングローバル企業（以下、BGC）を定義すれば、「創業と同時にあるいはその後 2・3 年以内に国際事業を展開するベンチャー・ビジネスまたは中小企業」であり、さらに、これに加えて「母国市場外で売上高の少なくとも 25%以上を上げている企業」（Knight & Cavusgil）という定義もある。国際ニュー・ベンチャー（INV）などとも称されていて、北欧諸国などに多く見られる企業形態である。

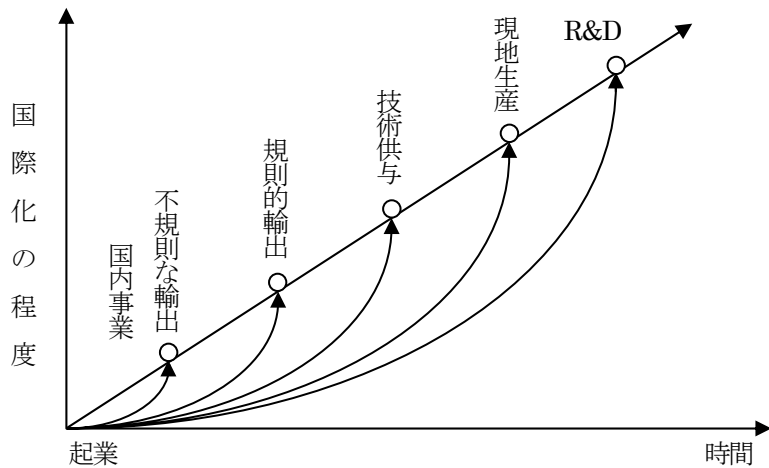
BGC の 2 大特徴は早期国際化プロセスと持続的競争優位性にある。前者については、企業の国際化を漸進的・連続的・段階的に説明する伝統的な国際化理論（貿易論や海外直接投資論）では、BGC の急速で段階を踏まない国際化プロセスを説明できないので、伝統的な理論に代わる新しい国際化理論が必要であるとの主張が多くの研究者により提唱されている。さらに、希少な資源しか持たない BGC が国際市場で大規模多国籍企業に伍して競争できるのは、どのような持続的競争優位性を有するためか、といった重要な問題提起がなされている。本稿ではまず従来の貿易論や海外直接投資論の BGC 理論への適用可能性について検討した後、この 2 つの課題を解明することを目的とする。

1 貿易論や海外直接投資論の BGC 理論への適用可能性

ボーングローバル企業においても、メーカーの場合、企業規模の大小を問わず初期段階の国際的業務（オペレーション）は、貿易、特に輸出から開始する企業が圧倒的に多いことは事実であろう。初めて、BGC の実態に関してオーストラリアで調査報告を行ったマッキンゼー社の McKinsey Quarterly（1993）でも中小輸出企業が対象になっている。また、その後の諸外国の BGC の研究者の調査対象も輸出企業を対象とするものが多い。しかしながら、従来の貿易論からは、何が小規模な BGC を早期国際化に駆り立てるのか、その背景や理由に関する知見は見えてこない。

また、ウプサラ・モデル（Johanson & Vahle, 1977, 2009）に示された企業国際化プロセスの段階モデルは、伝統的な大規模多国籍企業の漸進的・段階的・連続的国際化プロセスを説明する理論として長くその有効性を確保してきた。

図1 伝統的なBGCの国際化プロセスと経過時間の関係



(出所) 筆者作成

しかしながら、80年代以降の急速な技術革新、特にICT化、市場のグローバル化、国際経験を有するアントレプレナーの増加等により、この段階モデルの有効性は低下しつつあるといえよう。特に、BGCの国際化理論への適用可能性としては限界があるといわざるを得ない。その理由は以下の通りである。

まず、ウプサラ・モデルの主張する国際化プロセス、つまり、①不定期な輸出段階、②独立のエージェントを介した定期的な輸出、③販売子会社の設営、④工場生産の設営、という段階モデルは、今日のICT、エレクトロニクス技術、バイオテクノロジー、医療技術などハイテクを有するBGCの国際化を十分に説明できないことである。このようなBGCは伝統的多国籍企業による上記のような漸進的・段階的・連続的国際化プロセスを辿るとは限らないからである。図1に示したように、企業によっては従来の段階を踏まなかったり、ある段階を飛び越したり（蛙飛び）、段階的ではなく複数の進出国で同時並行的にいくつかのプロセスに関わる場合があるからである。

また、BGCの外国市場への参入は、ウプサラ・モデルが説くような文化的・地理的距離の近い国へと進出するのではなく、遠くても当該企業にとって市場が最も革新的である地域や国へ参入することになる。

BGC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ことはウプサラ・モデルでは述べられていない。しかも、BGCは国際化の進展速度が速いのであるが、そうした早期国際化がなぜ可能になるのか。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伍して競争できるのか。これらの疑問に関しては、やはり、ウプサラ・モデルでは解明できないのである。

また当モデルでは、市場についての知識は当該企業自身の活動を通じてしか獲得できないことになっているが、特に今日では知識は経験に基づかなくてもネットワークによって接触した他企業から吸収できる機会が増加しているといえよう。

最後に、当モデルは、時間依存の決定論的モデルであり、企業の戦略的要素を考慮していないという欠点があるといえよう。

その他、ハイマー＝キンドルバーガー理論、PLC モデル、内部化理論、折衷理論については、企業の国際化プロセスを解説するというよりも、多国籍企業の存在意義やなぜ企業は多国籍化するのかということに重点を置いた理論といえよう。ただ、Brouthers 他 (1996) の研究では、Dunning (1993) の折衷理論における所有特殊の優位性と立地特殊の優位性は、大規模企業だけでなく中小企業の市場参入モードの選択の際にも役立つことを主張している。所有特殊の優位性には、競合企業が容易に真似のできないユニークな製品やサービス、あるいは閉鎖された市場に参入を可能にする財務的資源や経験的資源を含むのであり、それらを当該企業が所有していれば市場参入選択時に、競争優位性を得られると説明している。立地特殊の優位性では、例えば、進出国の賃金コストが低い場合等が挙げられている。

しかしながら、これらの海外直接投資論は大規模多国籍企業やグローバル企業全般に当てはまる理論であっても、小規模で経営資源も希少な BGC がなぜ早期国際化が可能になるのか、またそれが有する持続的競争優位性の源泉は何かといったことに関して直接解明された部分は見当たらないのである。

2 BGC 早期国際化プロセス

これについては2つの課題があり、1つ目は、伝統的な国際化プロセスとどこが違うのか。その違いはなぜ発生するのかということである。既述のようにアップサラ・モデルが確立した連鎖モデルでは、国際化は国際化に関係ない状態から輸出へ、さらに現地生産へと体系的に進展すると考えられているが、BGC はさまざまな市場参入オプションを選択し、場合によってはそれらを進出国ごとに使い分けることになるかもしれない。また、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 BGC 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「蛙飛び」もある。

それではそうした違いがなぜ発生するのか。第一には、企業をとり巻く現代の環境が BGC 出現前の環境と大きく変わったことである。具体的には、BGC の出現を容易にする外部環境要因、すなわち、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、BGC 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、BGC の国際化を容易にする必要条件 (背景) ではあっても、大規模多国籍企業の国際化との違いを説明する十分条件とはいえない。従って、他のより本質的な理由は何かということになる。それは BGC 自体の内部環境要因、すなわち、BGC の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。前者については、資源ベース論がいうところの①当該企業の価値ある資源、②希少な資源、③模倣困難な資源、④以上の資源を活用できる組織、の有効利用である。また後者につい

ては、国際的なビジネスの知識や経験豊富な起業家・経営者の数の増加である。

国際化プロセスの2つ目の課題は、BGCはなぜ早急な国際化（早期国際化）が可能なのか、また、それを可能にする要因は何か、である。何人かの研究者たちは、ある産業のグローバルな統合水準と競合企業の国際化の程度が、新たな企業の海外進出の早さに影響を及ぼす要因であることを示唆している。また他の学者たちはBGCを育成し、支援する公共政策の役割を重視しており、中村（2011, 2012）もその一環として北欧諸国で実施したBGC支援機関の現地調査をおこなった。

さらに、中小企業の輸出業者を調査したMcNaughton（2003）は、企業は独占的所有権のある知識集約的な製品を所有していればいるほど、また強力なグローバル志向産業に属していればいるほど、また小さな国内市場しか持たない国で創業すればするほど、早期に多数の海外市場をターゲットにする傾向があることを示唆している。

また、加速化された国際化に関して国際的起業家精神（起業家的ダイナミクス）を調査したMathews & Zander（2007）は、急速な早期国際化の際立った特徴を理解するには、起業家精神と国際的志向性を統合して捉えることがベストであると主張している。

また、Zhou（2007）も、早期に国際化する企業では海外の市場知識は革新的で積極的な起業家精神（志向）による機会の追求から生じる傾向があるとしている。さらに、彼は、起業家精神（志向）の特質に関わる3つの局面を説明しており、特に、最も影響力が強いのは「積極性」で、その次には「革新性」が続いている。そして「リスクテイキング」の局面はもっとも影響力が少ないと述べている。

Kudina & Balkema（2008）はイギリスにおけるBGCを研究し、早期国際化の主要な理由は国内市場の規模が小さいことにあることを見出している。さらに、彼らは、早期国際化へ企業を推し進める重要な諸要因として、グローバルネットワークと連携の存在、世界中の買い手のニーズの同質性、コミュニケーション技術の進展を強調している。

3 BGCの持続的競争優位性の源泉

次は、希少な経営資源しか持たないBGCがなぜ国際市場で伝統的な大規模多国籍企業との競争に伍していけるのか、という課題である。これについては、①資源ベース論、②ネットワーク論、③国際的起業家精神（志向）論、④メタナショナル経営論からのアプローチを試みよう。

(1) 資源ベース論からみたBGCの持続的競争優位性

まず、資源ベース論によれば、既述のように以下のいくつかの内部資源を有することが持続的競争優位性の源泉と考える。つまり、持続的競争優位性を持つ資源の要因として、①その資源が経済的価値を有すること（value）、②希少性があること（rarity）、③模倣が困難であること（inimitability）、④以上の経営資源を活用できる組織になっていること（organization）の4つを挙げている（VRIOフレームワーク）。①はそれを使って企業環境におけるチャンスをものし脅威を無効にするという意味で価値があること。②は現在の企業間競争および潜在的競争において希少性があること。③は

模倣が不完全（困難）であること。④は自社が保有する以上の資源を活用できるように組織化されていなければならないことである。企業の組織を構成する主要な要素として、公式の命令・報告系統、マネジメント・コントロール・システム、報酬体系などがある。これらの要素は単独では競争優位性を生み出す力が限定されているが、他の経営資源やケイパビリティと組み合わせられたとき競争優位につながる力を発揮するのである。

さらに、模倣が困難になる要因として、次の4つを挙げている。①代替が利かないこと（非代替可能性）、②因果関係が曖昧であること、③社会的複雑性があること、④特許を保有すること、である（J. Barney, 1991, 2002）。①は類似の資源や他の資源では代替できないこと。②はアクションとその結果の関係が曖昧であること。つまり、企業の所有資源とその持続的競争優位性の関係が曖昧であるため、結局、模倣が困難となる。③は外部の企業がその資源を体系的に管理したりそれに影響を及ぼすことができない資源であり、例えば、企業内管理者の人的関係によって競争優位が生み出されている場合などである。④の特許は、模倣する際のコストが非常に大きくなると考えられるからである。

従って、持続的競争優位性を構築する重要な鍵のひとつは、競争企業からの模倣困難性であることが分かる。そしてこの理論では、経営資源の中でも目に見えない技術、スキル、マネジメント・ノウハウなどの暗黙知をベースとした無形の資源を重視している。

しかしながら、これら資源の特性や要件は BGC の持続的競争優位性を生み出すための必要条件ではあるが十分条件ではありえない。企業が所有する経営資源にはリソースとケイパビリティがある。そこで本稿では持続的競争優位性を構築するには、これらのリソースを活用する能力、つまりケイパビリティが重要であると考え。ケイパビリティとは「望まれる結果に向けてリソースを配置する企業のキャパシティあるいは資源間の相互作用を通じて時間をかけて開発される企業特殊的能力」と定義される（高井, 2007）。

持続的競争優位性は、リソースよりもむしろケイパビリティ（コンピタンス）によってもたらされる場合が多いのである。リソースとケイパビリティが競争優位性を創り出すためには、顧客、ライバルなどの戦略的産業要因と企業の有する戦略的資産との適合が必要である。また、企業が持続的競争優位性を構築するためには、複数のイノベーションを連続的に組み合わせ、そのようなイノベーションを継続的に起こして行く組織能力を構築する必要がある。つまり、ラディカル・イノベーション、市場創造イノベーション、インクリメンタル・イノベーションなどの複数のイノベーションを連続的に組み合わせる組織能力を構築することで持続的競争優位性を構築できることになる。

Lado 他（1992）はコンピタンスの4つの源泉を統合的にリンクしたシステムモデルを構築し、トップによる戦略的リーダーシップが組織戦略や業績に大きな影響を与え、企業特殊のコンピタンスを用いてユニークさを打ち出せる限り持続的競争優位性の源泉となることを示している^(註)。企業のトップは個々のコンピタンスを引き出し、統括し、全社的な持続的競争優位性の構築に繋げるのである。このような持続的競争

優位性の構築は、大規模多国籍企業だけでなく BGC の経営においても当てはまるといえよう。

(2) ネットワーク・アプローチからみた BGC の持続的競争優位性

さらに、ネットワーク・アプローチの観点から、次のような知見が BGC の持続的競争優位性にとって重要と考える。ネットワークとしての繋がりには強い場合も弱い場合もあるだろう。繋がりには時間量、感情的強度、親密さ、相互依存性の程度が低いと弱くなる。ここで重要なのは、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という観点(弱い紐帯の強み、Granovetter, 1974)である。その理由として、第1に、数多くの弱い繋がりを持つ企業の方が多くの強い繋がりを持つ企業よりコストの面で有利な立場にある。強力な繋がりには企業間のタイトな統合が必要であり、維持するコストが高くつく。第2に、弱い繋がりには強い繋がりより新鮮な知識を供給する。弱い繋がりでは結びついている企業の知識は強い繋がりよりも類似点が少ない。強い繋がりの中にある企業はお互いに類似の知識ベースを採用し開発することになる。第3に、弱い繋がりには企業間が分離している(de-coupling)ことを意味しており、このことは企業の適応行動に対する制限が少ないことになる。弱い繋がりの中にある企業は新しい知識を探索し、より大きな自立性を享受し、周りに適応するのに有利な地位にある。強力な繋がりには企業の知識ベースの適応的対応を制限することになるかもしれない。従って、多数の弱い繋がりを持つ企業は数少ない顧客のニーズに対してカスタマイズ度の高い製品やサービスを開発できるかもしれない。

さらに、Granovetter の理論を展開させた Burt (1992) は、比較的接点のない下位ネットワーク同士を媒介するブローカー的な立場にある管理者の方がそうでない他の管理者よりも業績を上げて出世しやすいと述べており、そのような優位的現象を「構造的空隙」(structural holes)と呼んでいる(若林, 2009)。BGC について述べているわけではないが、こうした知見は、BGC がなぜ大規模多国籍企業に伍して業績を上げることができるのかを解明する際のヒントとして考察に値すると思われる。

(3) 国際的起業家精神アプローチからみた BGC の持続的競争優位性

さらに、国際的起業家精神(志向)の観点からは、BGC 出現の背景として既述の外的環境要因の他に、内的環境要因として国際的経験と知識を有する起業家精神の旺盛な多数の起業家(アントレプレナー)の出現を挙げることができる。

これまで実務的に国際ビジネスと国内ビジネスは対極に位置し、国際ビジネスの領域は伝統的な大規模多国籍企業の「専売特許」であり、国内ビジネスのみがベンチャー・ビジネスに与えられた活動領域であった。しかし、近年国際的経験や知識が豊富で起業家精神の旺盛な起業家がベンチャー・ビジネスや中小企業を起業・経営し、国際ビジネス活動に参画する機会が増えることにより、国際ビジネスとベンチャー・ビジネスを区分する境界線が払拭されたといっても過言ではない。これは国際ビジネスにおける画期的な出来事と考えられる。さらに、学問分野においても国際的起業家精神の研究がベンチャー・ビジネス論と国際ビジネス研究を結びつけたのである(中村,

2010)。

McDougall & Oviatt (1997) は、国際的起業家精神を定義して、当初は「国境を越えるビジネス組織において価値創造や成長を目指す新しい革新的な活動」と述べていたが、その後、「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」と定義し直している (McDougall & Oviatt, 2000)。さらに、2005年に彼らは再度定義を、「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。この定義は企業が入手可能な機会を強調したものといえよう。

また、他の学者たちは、「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 (Zahra & George, 2002)。

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。それは起業家精神の領域が他のイノベーション、変革的マネジメント、さらには戦略的マネジメントといった領域と重複するためである。

また、アメリカ経営学会の起業家精神部会によれば、「国際的起業家精神 (international entrepreneurship)」という言葉の意味・内容は、90年代中葉でも進捗しつつあったが、それが意味する領域は広がっており、最近ではその定義の国際的という部分に次第に深い考察が加えられてきている。この分野の研究では、国境を越える企業レベルでのビジネス活動が中心であり、ビジネスと国際環境の関係に焦点を当てている。また、この研究には複数国における国内ビジネス活動との比較は含まれるが、非営利組織や政府組織の国際活動は含まれていない (McDougall & Oviatt, 2000)。

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 (アントレプレナー) の出現を挙げることができよう。デンマークのBGCを調査した Holtbrugge & Enbøllinger (2005) 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、BGCの出現可能性が高い」と報告している。こうした国際的起業家精神を有する起業家によって既述のように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BGCにも国際ビジネスへの道が開かれたのである。

こ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たのである。Zahra & George (2002) 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

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よう。

しかし、これまでボーングローバル企業に焦点を当てた国際的起業家精神の検討は多くはなかった。これまでの研究では、一貫してそのような企業を規定する要因として規模や社歴を強調することはなかったといえよう。今や、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ものである。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。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うるものである (McDougall & Oviatt, 2000)。

Jones & Coviello (2005) では、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。BGC の早急な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大いに裨益されるものがある。Jones & Coviello (2005) は、起業家精神と国際化を行動プロセスとみており、2 つの主要なプロセス局面 (時間と行動) と 4 つの重要な構成要素 (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。現代の国際化は時間との関係で成果と出来事によって明らかとされる企業レベルでの起業家精神に富んだ行動として認識されている。実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のである。

国際的起業家精神のパラダイムの中で、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活動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を有しており、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、積極的に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、当該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することになる。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に関係している。ボーングローバル企業は海外市場において、ほとんど創業時点から率先して新しい機会の追求を行うので、文字通り積極的である。例えば、それは市場参入においても慣例にとらわれない方法で行うことを意味する。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、それはボーングローバル企業の特徴の 1 つでもある。

起業家志向は潜在的にはどんな企業にも適用可能であり、戦略的革新に役立つところの基本的姿勢である。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は共に正の相関があるという研究もある (Davis 他, 1991; Covin & Slevin, 1991)。革新的、積極的にリスクを恐れない姿勢は、比較的資源が限られているボー

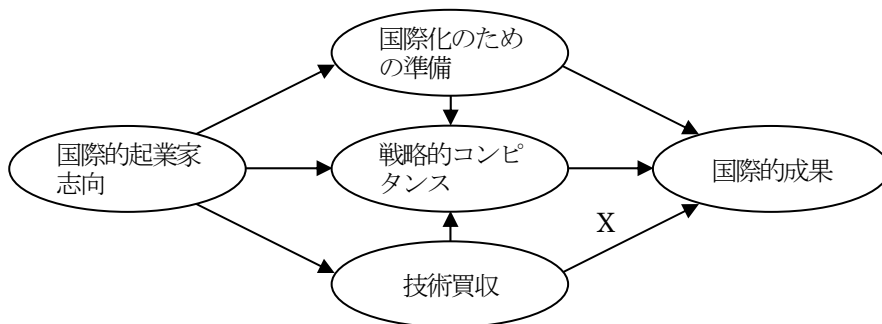
ングローバル企業にとって必要なものである。

複雑で急速に変化しているビジネス環境にあつては経営者が起業家志向を持つことで周到な戦略策定による対応がはじめて可能になるだろう。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の知見もある (Davis 他, 1991)。大変な環境激変の時代には、経験豊富な経営者であれば高度なレベルの起業家精神を当該企業の製品—市場活動に投入することに賛同するであろうし、その戦略を革新し更新することによって新たな環境の変化に対応することを求めるであろう。例えば、環境が一層不確実になるにつれて、多くの企業はより市場志向になる。より競争が激しい環境になれば、多くの経営者は競合企業の活動を出し抜いたり、機敏に反応することに神経を集中するようになる。

企業は戦略上それらの実行可能性に関して秩序と多様性の 2 つを必要としている。組織編成や計画設定は秩序を提供するが、必要とされる多様性を提供するのには起業家的活動である。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る。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ことになる。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する。

中小企業の国際的起業家志向の概念モデルを構築した Knight (2001) によれば、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、および技術買収の 3 要素と結びついており、国際化のための周到な準備と技術買収が戦略的コンピタンスを強化し、結果として国際化のための周到な準備と戦略的コンピタンスの 2 要素により国際的成果が実現されることを明らかにしている (図 2 参照)。

図 2 国際的 SME 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



統計分析の結果では、構成要素間の関係は、技術買収と国際的成果間では有意な関係はないが、戦略的コンピタンスと国際的成果間では 0.5%水準で有意、その他の関係は全て 1%水準で有意であった。

(出所) Knight (2001), p.164.

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。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。若い企業は普通外国市場では知られていない。それらは「新参者の不利」を経験する。それ故顧客、仲介業者、競合企業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イニシアティブを形成し実現するのに役立つといえよう。

起業家的志向はユニークな起業家能力や展望を有するので、当該企業を国際市場において躍進させる可能性がある。いくつかの新興企業では、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やケイパビリティと一緒にいる時、外国市場で機会を発見しそれを活用することが可能になる。リスクに拘束されていると悪い成果しか出せないが、外国での環境に挑戦する起業家志向は国際的な成功を増大させる重要な戦略的イニシアティブの実現を可能にする傾向がある。従って、国際的な起業家志向はボーングローバル企業における重要な国際戦略の開発や策定において大いに役立つことになる。

Madsen & Servais (1997) はヨーロッパのボーングローバル企業を研究し、それらの創業者は強力な起業家的志向を有する傾向があったと結論づけている。そのような志向は、特に資源の貧しい国際化の途上にある企業には有益である。なぜなら、グローバルな拡大には大きな不確実性と困難がつきものであり、リスクの多い潜在的に費用のかかる環境下でパイオニア的努力を払うことが必要になるからである。国際的起業家志向はボーングローバル企業には特に重要であるといえよう。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に企業を駆り立てるからである。国際的起業家志向は恐らくどの企業にも便益をもたらすことになるだろうが、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が、ボーングローバル企業に顕著な特徴であるといえよう。

(4) メタナショナル経営論からみる BGC の持続的競争優位性

メタナショナル企業の特徴は、本国に立脚した競争優位性にだけ依存するのではなく、それを超越してグローバル規模で優位性を獲得しようとする経営である。換言すれば、「世界に拡散する新しい技術、能力、市場ニーズなどに関する知識をいち早く感知・獲得し、それらを自社で革新的な製品・サービス・生産プロセスを創造するために移転し、さらに日常業務に活用して価値創造を行い、競争優位を創造する経営」である (Dos 他, 2001)。

「ナレッジ・ベースが急速にグローバル規模で分散化し、これまでの常識では考えられないような国 (地域) で新たなイノベーションの芽が生まれる可能性がある。従来の固定概念にとらわれてイノベーションの拠点をこれまでの強みをベースに配置するというアプローチは、潜在的チャンスを見逃してしまうことになる」(浅川, 2003)。

そのためにメタナショナル企業では、「自国至上主義、自前主義、先進国至上主義から脱却し、世界に分散しているさまざまな知識を感知、確保し、それを移動・融合し、

変換、活用していくことが必要になる」(Doz 他, 2001, 竹之内, 2008)。

このことは逆説的ではあるが、仮に「間違っただ場所に生まれてしまった」企業、競争劣位にある企業でも、国際ビジネスのやり方次第ではグローバル企業へと発展する可能性があるということである。今日のグローバルな知識経済においては、自国の劣位を克服することが可能であり、むしろ場合によっては自国あるいは自社が強い場合よりも、謙虚に他国あるいは他社から学ぶことによって、より強力なパワーを備えることさえ可能である (Doz 他, 2001)。

本項でメタナショナル経営論の観点から BGC の持続的競争優位性について検討する一つの理由は、メタナショナル経営論の BGC への適用可能性が存在するからである。双方の経営は規模の大小はあるものの、以下に示す通り多くの点で類似性を有しており、BGC はメタナショナル経営から本稿の目的である早期国際化と持続的競争優位性の源泉の解明に関して多くを学び得ると考えられる。

類似点として挙げられるのは、①どちらの企業経営も今日のグローバル知識経済の時代に出現し、成長している、②産業や技術の特徴として、ICT、半導体、バイオテクノロジー、ナノテクノロジー等をはじめとして知識集約的産業に属するものが多い、③どちらも当初は十分な経営資源を持たない段階から出発する、④どちらも本国に立脚した競争優位性を持たないので、世界に散在するさまざまな知識を感知、確保し、それを自社に移動・融合させ、変換・活用して、売上や利益の拡大を図る、⑤どちらも「自国至上主義」、「自前主義」、「先進国至上主義」の先入主から脱却している、⑥国内市場の小さな企業、「間違っただ場所に生まれてしまった企業」、競争劣位にある企業でも、国際ビジネスのやり方次第では大規模なグローバル企業へと成長する可能性がある、⑦BGC は世界中の連携企業から学び差別化によるグローバル・ニッチ戦略を採るが、メタナショナル企業も世界中に拡散している知識から学んでいる。また、⑧国際化の発展段階が、双方共に速くて途中の段階を飛び越す場合もある、などである。

その意味で正に、メタナショナル企業は BGC が将来目指す方向性を示している。メタナショナル企業の長所を BGC の経営に取り入れることがその持続的競争優位性に繋がると考えられる。

おわりに

本稿において明らかにした諸点は以下の通りである。伝統的な国際化理論(貿易論や海外直接投資論)では、BGC の急速で段階を踏まない国際化プロセスや、希少な経営資源しか持たない BGC がなぜ国際市場で伝統的な大規模 MNCs との競争に伍していけるのか説明できない。

BGC の早期国際化を容易にする要因には外部環境要因と内部環境要因がある。前者として、①グローバル化の進展、②世界市場経済の統合、③ナレッジ・エコノミーの進展、④ICT の発展とそれに伴うインターネットの登場と普及、⑤途上国の市場化、⑥途上国の技術力向上、などがある。後者については、①希少な経営資源の有効利用、②国際的起業家精神(志向)の台頭、が挙げられる。また、別の知見からは、企業は独占的所有権のある知識集約的な製品を所有していればいるほど、また強力なグローバル志向産業に属していればいるほど、また小さな国内市場しか持たない国で創業す

ればするほど、早期に多数の海外市場をターゲットにする傾向があることが示唆された。

BGC の持続的競争優位性の源泉については、まず資源ベースの観点から VRIO が挙げられる。しかし、資源の特性や条件は持続的競争優位性を産み出すための必要条件ではあるが十分条件ではない。十分条件としては、それらの資源を活用する能力（企業特殊的能力）を有することが重要である。また、企業が持続的競争優位性を構築するには複数のイノベーション（ラディカル、市場創造、インクリメンタル）を連続的に組み合わせ、イノベーションを継続的に起こしていく組織能力の構築が必要である。

ネットワーク・アプローチの観点からは、数多くの弱い繋がりを持つ企業が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ことを、Granovetter の「弱い紐帯の強み」や Burt の「構造的空隙」によって解明した。

国際的起業家精神（志向）の観点からは、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（アントレプレナー）の出現を BGC の持続的競争優位性の源泉とした。多くの国際的起業家精神の研究において BGC が国際活動において強力な起業家志向を示す傾向があることが明らかになっている。

最後に、本稿では、メタナショナル経営の観点からも BGC との類似性に着目し、メタナショナル企業の長所を BGC の経営に採り入れることが持続的競争優位性に繋がることを提唱した。

【注】

これは、「マネジリアル・コンピタンスと戦略フォーカス」が当該企業に持続的競争優位性を生み出すようなやり方で他の 3 つのコンピタンス（リソース・ベースのコンピタンス、アウトプット・ベースのコンピタンス、トランスフォーメーション・ベースのコンピタンス）を統合的に結び付けるモデルである。

【参考文献】

- 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社
- 桑名義春（2008）「国際ビジネスの今後の展開」江夏健一他『国際ビジネス入門』中央経済社
- 高井 透（2007）『グローバル事業の創造』千倉書房
- 竹之内玲子（2008）「メタナショナル経営論—ドーズ&サントス&ウイリアムソン—」、江夏健一・長谷川信次・長谷川礼編『国際ビジネス理論』（シリーズ国際ビジネス2）、中央経済社、pp.191-205.
- 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（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—」『経営力創成の研究』学文社
- 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
- 中村久人（2011）「北欧諸国における BGC を創出・成長させる政策的基盤と支援機関に関する一考察—その 1：フィンランドとオランダを中心として—」東洋大学『経営論集』78号
- 中村久人（2012）「北欧諸国における BGC を創出・成長させる政策的基盤と支援機関に関する一考察

- その2：スウェーデンおよびデンマークを中心として」東洋大学『経営論集』79号
若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織 社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Pearson Prentice Hall.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wernet, S. (1996). “Dunning’s Eclectic Theory and the Smaller Firm: The Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry-modes in the Computer Software Industry”. *International Business Review*, Vol.5, No. 4, 377-394.
- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University School Press. (安田雪訳 (2006) 『競争の社会的構造—構造的空隙の理論』新曜社)
- Cavusgil, S. T. & Zou. S. (1994, January). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2009), *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press. 1-111. (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—新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現—』八千代出版)
- Covin, J., & Slevin, D. (1991, Fall). “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.
- Davis, D., Morris, M., & Allen, J. (1991). “Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 43-51.
- Dos, Yves, Santos, Jose and Williamson, Peter (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press.
- Ganitsky, J. (1989). Strategies for innate and adoptive exporters: Lessons from Israel’s case. *International Marketing Review*, 6(5), 50-65.
- Granovetter, M. S. (1974), *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, MA: Harvard University School Press. (渡辺深訳 (1998) 『転職—ネットワークとキャリアの研究』ミネルヴァ書房)
- 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), 41-59.
- Holtbrugge & Enßlinger (2005), Initiating Forces and Success Factors of Born Global Firms, from *Web site*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). “The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

- Johanson, J., & Mattsson L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems—A Network Approach, in N. Hood & J. E. Vahlne (eds), *Strategies in Global Competition*, London: Croom Helm.
- Jones, M., & Coviello, N. (2005). “Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time”. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Knight, G. (2001). “Entrepreneurship and strategy in the international SME”. *Journal of International Management*, 7(3), 155-171.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. In S. Cavusgil & T. Madsen (Eds.), *Advances in International Marketing*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kudina, A., Yip, G., & Barkema, H. (2008, Winter). Born Global. *Business Strategy Review*, 38-44.
- Lado, A., Boyd, N., & Wright, P. (1992). “A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration”. *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Madsen T., & Servais, P (1997). “The internationalization of born globals: An evolutionary process”. *International Business Review*, 6(6), 1-14; 561-583.
- Mathews, J., & Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387-403.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). “International entrepreneurship: The intersection of two research paths”. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McKinsey & Co. (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: Process models versus the born-global phenomenon”. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 297-307.
- Oviatt, B., & McDougall P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B., & McDougall, P (1997). Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. *Management International Review*, 37(2), 85-99.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.
- Peng, M.W. (2001). The Resource Based View and International Business, *Journal of Management*, 27:803-829.
- Trevino, L.J. & Gross, R. (2002). An Analysis of Firm-specific Resources and Foreign Direct Investment in the United States, *International Business Review*, 1184:431-452
- Zhou, L. (2007). “The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization”. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.
- 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). London: Blackwell..