

# ポーングローバル企業とその類似企業の比較

—ポーン・アゲイン・グローバル企業とハイテク・スタートアップ—

## Comparative Study of Born Global Companies with Related Companies: Born-Again-Global Companies and High-Tech Start-Ups

中村久人

はじめに

1. BGC とポーン・アゲイン・グローバル企業
2. BGC とハイテク・スタートアップ

おわりに

### はじめに

本稿の目的は、BGC と類似の企業であるポーン・アゲイン・グローバル企業やハイテク・スタートアップを比較して、BGC の特徴をより明確にすることである。ポーン・アゲイン・グローバル企業という名称はわが国ではまだなじみが薄いのが、これは BGC とは違ってこれまで長期間に渡り国内で事業活動を行ってきた企業が突然ある時点からそれも急速な国際化プロセスを開始するベンチャー・ビジネスまたは中小企業のことをいう。BGC が生まれながらのグローバル企業ならば、ポーン・アゲイン・グローバル企業はいわば「生まれ変わったグローバル企業」といえるであろう。次に、やはり BGC と類似概念であるハイテク・スタートアップの特徴、BGC との違いや関係についても明らかにしたい。

### 1. BGC とポーン・アゲイン・グローバル企業

#### (1) BGC とポーン・アゲイン・グローバル企業

本節では、創業後すぐに急速な国際化を行う BGC と国際化以前に長期に渡り国内企業として存続してきたポーン・アゲイン・グローバル企業の 2 つの国際化パターンを確認し比較したい。両パターンとも急速で集中的な国際化の特徴を共有しているが、前者はニュー・ベンチャーとして創業時近くから国際市場に参入するが、後者は企業のライフサイクルの後期になって国際市場に参入する企業である。

最近の国際化のパターンについての文献は、「ポーングローバル企業」現象に焦点を当てており、またそれを「国際ニュー・ベンチャー」や「早期の国際化企業」と呼び、その国際化への道程を伝統的で漸進的・段階的・連続的な国際化モデルと対比している。しかしながら、Bell 他 (2003) のような研究者たちは、原型的な BGC や漸進的な国際化企業には多数の道程や変形があることを指摘している。特殊な例として、Bell 他 (2001) は「ポーン・アゲイン・グローバル企業 (born-again-global company)」の概念を紹介している。そのような企業は急速で目覚ましい国際化を開始する前の段階で長年に渡って国内市場中心の事業活動を行っているのが特徴である。

それは BGC と本質的にどこが違うのか。またなぜ、そのような違いが生じるのか。

さらにボーン・アゲイン・グローバル企業について検討する意義はどこにあるのかといったことを念頭において考察したい。

尚、誤解のないように断っておくが、ボーン・アゲイン・グローバル企業というのは、一度海外進出を図ったが、種々の理由から比較的短期間で海外市場から撤退し、その後再び海外事業活動を開始した企業のことをいっているのではない。

今までのところ、ボーン・アゲイン・グローバル企業についての実証的な研究は少なく、BGC とどこが違うのかといった調査はほとんど行われていない。Bell 他 (2001) は、国内市場への集中から急速な国際化へシフトする潜在的誘因について事例を通じて説明している。しかしながら、彼らは特別な基準に照らしてどのようにボーン・アゲイン・グローバル企業を確認したらよいか指針を提供していない（例えば、創業後どのくらい経過していれば「ボーン・アゲイン」グローバル企業といえるのか、あるいはその国際化の速さや強度はどの程度なのかなど）。

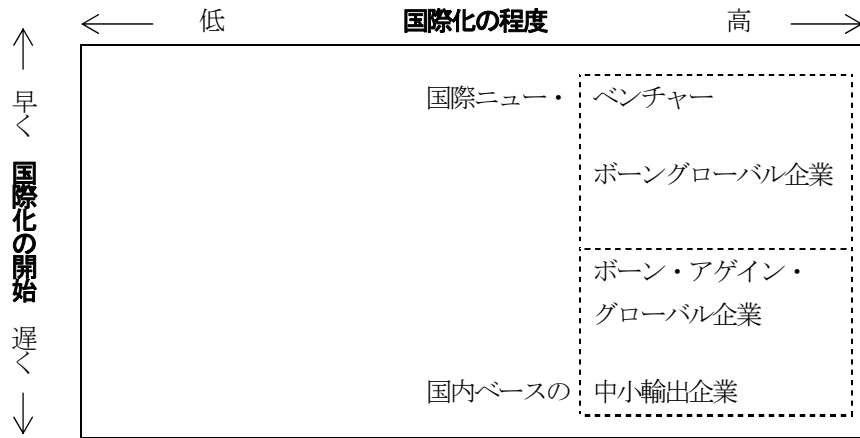
Sheppard & McNaughton (2012) は、BGC とボーン・アゲイン・グローバル企業の特徴を確認して比較するために、カナダの小規模企業のクロス集計による調査を行っている。企業の国際化の道程を分類する基準に関しては文献によって同じではない。一般的に、ボーン・アゲイン・グローバル企業は急速で集中的な国際化による特徴を持つ企業の内の特異な事例として考えられる。カナダの中小企業のサンプルでは、それらの国際化の道程間には統計的に有意な差はほとんどなかった。また、調査では、ボーン・アゲイン・グローバル企業は、輸出を行うサンプル企業のわずか 5.8%であった。BGC は 37.5%であり、どのカテゴリーにも一致しない企業は 56.8%存在した。そして企業総数 (837 社) のうち国外でなんらかの収入を得ていたのは 41.5%に過ぎなかった。

一般的に、BGC は一種の国際ニュー・ベンチャー (INV) として認識されており、その組織形態についての必要・十分条件は Oviatt & McDougall (1994) による影響力の大きな定義に基づいている。他の国際ニュー・ベンチャーと BGC の違いは、BGC がその名称にあるように「グローバル」企業であり 2、3 の近隣諸国にだけ輸出している単なる「国際」企業より対象とする市場規模が広いということである。こういった区別に関する論争にもかかわらず、多くの研究は 2 つの測定しやすい要素、すなわち国際化の開始に要した期間と、国際市場を開拓した程度あるいは「国際化の程度」を尺度としている (Sullivan, 1994)。外国市場に参入するすべての中小企業は、これらの要素で定義された 2 次元から成る空間のどこかに収まることになる (図 1 参照)。

「グローバル」の定義に曖昧さがあるとすれば、この研究の焦点は主にある企業の創業と国際化開始までの間の期間に置かれることになる。早期国際化と遅い国際化の違いを強調するために、Knight & Cavusgil (1996) の BGC について広く引用されている定義である「公式の創業時から 3 年以内に国内市場の外部から総収益の少なくとも 25%以上を上げている企業」を利用する。Bell 他 (2001) は、「ボーン・アゲイン」について国際活動開始時点までの期間を検討している。Sheppard & McNaughton (2012) では、この Bell の研究を参考にして、国際化開始までの期間を調査し、企業存続期間のうち当初 28 年間は国内市場だけで事業を行っていた最大限 10%の企業を選択している。これらの企業の中から国際化開始から 3 年以内に少なくとも 25%以

上の製品輸出を達成している企業を選択している。

図1 中小企業の国際化パターン



(出所) Sheppard & McNaughton, Handbook of Research on Born Globals (2012), p.47

## (2) 国際ニュー・ベンチャー企業とBGC

既述のように国際ニュー・ベンチャーについて、Oviatt & McDougall (1994, p.49) はINVを「創業時から、多くの国での資源の利用と製品の販売によって大きな競争優位性を引き出そうとする企業」と定義している。

さらに、Sheppard & McNaughton (2012) によれば、図1に示すように、一部のINVは、国際化の開始が早く、中小企業としての国際化の程度が高い点ではBGCと同様である。しかし、INVでは国際化の開始は早くても、遅いペースで国際化を行う企業も存在することが示されている。具体的に示せば、次の事例A(ボックス1)は、上記の定義でINVと考えられる企業である。しかしながら、この企業は事例B(ボックス2)で説明される企業によって到達された国際化の程度、すなわちグローバルな程度にまでは達していない。

## (3) 国内ベースの中小輸出企業とボーン・アゲイン・グローバル企業

図1の下半分は、「漸進的な国際化企業」あるいはRennie (1993) のいう「国内ベースの中小輸出企業」に当てはまる国際化の道程と一致する。事例C(ボックス3)はそのような企業の例を示している。国内市場から始めて、重点が次第に国外に拡大して行くが、Bell 他 (2001) が説明しているように2、3か国の地理的あるいは「心理的」に近い「主要」市場から国際化が開始されている。

ボックス1 事例A：国際ニュー・ベンチャー

(WWW.ARGONSEcurity.COM)

創業の年度内に、このカナダの通信機器メーカーは、3カ国での販売が報告されて

いたけれども、主にアメリカへの直接販売を通じて輸出から売上高の90%を挙げていた。多くのINV同様、25人の従業員のうち半分が研究開発に従事し、「北米で最初」のイノベーションに基づくいくつかの特許を獲得している知識ベースの企業である。その企業の戦略的な焦点は収益性にあるが、現在の売上高は100万-500万ドルであり、最近3年間の雇用と販売額において大きな成長を遂げている。

#### ボックス2 事例B：ボーングローバル (WWW.ES.CA)

この企業は採掘現場での安全性を高めるのに使用される革新的な技術を提供しており、5百万ドルから1000万ドルの間の売上高を有している。40人以上の従業員がおり、その内何人かはカナダ国外にいるが、研究開発を担っているのは約3分の1の従業員である。その企業は創業時にアメリカへの直接輸出を開始し、その後欧州各国にも進出し、初年度で総売上高の25%を、創業4年以内で50%を超過した。現在、売上高の約3分の2は7カ国に渡る地域からの国際的なものである。ここ3年間に渡って、同社は売上高と従業員数において規模が2倍に拡大した。

しかしながら、Bell他はまた、長年に渡って国際的な活動はなかったが、ある重大な事態の変化により、ある年以降、急速に国際化を推進するに至ったいくつかの企業を発見している。これらの企業は、国際化の「ボーン・アゲイン」グローバルのパターンに従っている(図1の右下の区画)。それは真にグローバルなプレゼンスを確立するよう努力して成功する国内ベースの中小輸出企業の特異なケースと考えられる。事例D(ボックス4)はそのようなボーン・アゲイン・グローバル企業の例である。

#### ボックス3 事例C：国内ベースの中小輸出企業 (WWW.RIDEAU.COM)

この企業は、90年以上前に創業され、1980年代にアメリカ市場に参入することになった。中核ビジネスが変わる前には宝石商としてカナダで大きな名声を博していた。同社で成功している新製品は、アメリカへの直接輸出が拡大した90年代末に加わったオンラインコンポーネント付きのターンキー報酬パッケージ商品である。これは2008年には総売上高の半分以上を占めた。同社は250名の従業員を有し、アメリカには20か所の事務所が設置されており、従業員数はここ3年間で3分の1増加し、売上高は2倍以上になっている。

#### ボックス4 事例D：ボーン・アゲイン・グローバル

(WWW.CANPROROGLOBAL.Com)

この調査サービス企業は、70年代に創業され、200人以上の従業員を擁し、5百万ドルから1000万ドルの売上高を上げている。同社は、長い社歴の後、まずアメリカの顧客へサービスを提供することにより、その後は中東の顧客へと国際化を拡大した。成長期に先行していくつかの買収とともに企業リストラやブランド買いも行い、年間で国際市場での売上高が総売上高の25%を超過した。現在、同社は最近3

年間で 300%を超える売上の成長をみせており 14 カ国でサービスを提供するようになった。

#### (4) カナダのBGC およびボーン・アゲイン・グローバル企業の比較

次に、Sheppard & McNaughton (2012) による統計調査によって、カナダのBGC およびボーン・アゲイン・グローバル企業の比較をみてみよう。彼らの研究のデータは、いくつかの人口統計学的変数の他に国際化パターンおよび従業員数や売上高の成長を調査したカナダでのビジネスにおける産業横断的サンプルから収集したものである。1,665 の回答のサンプルは、Canadian Company Capabilities Directory (Industry Canada), Scott's Directory およびカナダで急速に成長している企業を毎年掲載している Profit Magazine 等から選択した 16,099 社への接触から得られたものである。これらの回答の内、従業員 250 名以下の企業 (EU による中小企業の定義) からのものが選択された。ある時点で国際市場での売上を有すると回答したのは 837 社中 347 社 (42%) であった。それらの企業が創業後最初にカナダ国外から売り上げを得た年数によって分布をとってみると、約 11 年が中間値 (中央値は 6 年) になっており、標準偏差は 13.8 年である。創業から 3 年以内に国際化したのは 25% で、6 年以内は 50% であった。90 番目の分位数は 28 年であった。この少なくとも 28 年間国内市場に専念した後国際市場での販売を開始した企業は 35 社あった。Knight & Cavusgil (1996) による創業後 3 年以内に国外市場から少なくとも 25% の売り上げを得るという定義にこれらの基準を合せてみると、サンプルの内 130 社が BGC で、20 社がボーン・アゲイン・グローバルであった。

これらの調査では、早期にそして急速に国際化する企業とライフサイクルの遙か後になって急速に国際化する企業のそれぞれの特徴を比較するために記述的統計と中間値の違いによるテストを用いて分析している。ボーングローバルとボーン・アゲイン・グローバル企業のサンプルは、規模において大きな違いがあるので、分散の等分性検定はいくつかの独立変数に対して有意な差を示しており、分散の等分性をとらない中間値の間にハッキリした違い (Brown-Forsythe テスト) が報告されている。質問票調査からは、企業規模の比較、製品 (サービス) の売上高比率、研究開発投資額、売上高とマーケティング費用、新製品の売上高比率、総売上高に対する海外売上高比率、北米外との売上高比率、最近 3 年間の従業員数および売上高の伸び、および知識の強度などのデータが収集された。

同調査の結果として次のような知見が示されている。すなわち、BGC はボーン・アゲイン・グローバル企業と比べて、従業員数と研究開発の強度という 2 つの独立変数において有意な差があった。ボーン・アゲイン・グローバル企業は、遙かに大規模 (中間値が BGC の従業員数 18 名に対して 78 名) で、利益に占める研究開発費比率はより低い (BGC の 17% に対して 5%)。その他のすべての変数において、これらの 2 つの国際化の道程に従う企業は、統計的に区別が不可能であった。ボーン・アゲイン・グローバル企業はより多数の国際市場と取引し、総売上高に占めるカナダ外売上高がより低い傾向がある。しかしながら、所与のサンプルサイズからは、これらの差は有意ではなかった。

表1 中間値の比較：BGC 対ボーン・アゲイン・グローバル企業

	BGC (N=130)	ボーン・アゲイン・グローバル企業 (N=20)	Brown- Forsythe
従業員数	18 (33.8)	78 (81.6)	10.4**
製品（サービス）の 売上高利益率（%）	43 (41.7)	62 (41.3)	3.4
研究開発費／利益	17 (23.7)	5 (4.7)	26.8***
売上高&販売管理費／利益	28 (31.5)	23 (32.0)	0.3
新製品の売上高比率 （%、過去3年間）	13 (22.3)	10 (16.1)	0.6
売上高成長率（%）	18 (32.4)	13 (20.8)	1.1
従業員数成長率（%） （過去3年間）	6 (30.4)	4 (9.9)	0.3
国内市場の数（現在）	6 (9.6)	17 (36.8)	1.5
海外市場売上高比率（%）	52 (35.1)	40 (32.4)	2.3
アメリカでの売上高比率	33 (28.6)	37 (27.4)	0.3

注：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ ；中間値の横のカッコ内の数値は標準偏差

また、Clendenning & Associates (2000) が開発した知識ベースのセクター分類を用いて2つの企業グループの知識集約度を比較している。最初のグループには、知識のプロデューサーと考えられるいくつかの科学・技術関連産業が、第2セクターのグループには、革新的な知識のユーザーとしての特徴を有する企業が含まれている。最後のグループはこれら2つのグループのどちらでもないセクターである。FischerのExact Testでは、知識集約度と国際化パターンの間には統計的に有意な関係はないことを示している ( $p=0.05$ )。しかしながら、このパターンでは2つの知識集約的グループ以外のセクターではBGCの方がはるかに高い比率になっていた。

表2 BGC とボーン・アゲイン・グローバル企業間の知識集約度の比較

	BGC 企業数 (%)	ボーン・アゲイン・グローバル企業 企業数 (%)	合計
知識のプロデューズ企業	4 (3)	2 (7)	6
知識のユーザー企業	59 (49)	12 (40)	71
その他	67 (56)	6 (20)	73
合計	120 (100)	30 (100)	150

注：FischerのExact Test=4.72,  $p=0.080$ .

以上、彼らの調査からは、BGC とボーン・アゲイン・グローバル企業との間には差異がほとんどないことが明らかになっている。ボーン・アゲイン・グローバル企業

は国内市場でより長い期間成長してきたので、平均的に遥かに規模が大きい。それらの利益に占める研究開発費比率はBGCより低い。BGCはまた、平均して遥かに小規模なので、小さな分母(利益)が研究開発費比率を相対的に高くしている。

知識ベース論では、BGCが知識集約的製品を開発するのにそれらのネットワークをどのように活用するか説明する機会が多いが(例えば、Autio 他、2000; Mort & Weerawardena, 2006)、それは研究開発への高水準の資源関与によって支持されている。これらの多くの小規模な革新的企業は、現状に挑戦する市場先行型の製品あるいはサービスを提供している。しかしながら、彼らの調査では、知識集約度と国際化パターンの間に統計的に有意な関係は示されていない。何かあるとすれば、BGCの比率が高いのは典型的に重要な新知識のプロデューサーやユーザーとは考えられないセクターであるかもしれない。それらの国際化が早かろうと遅かろうと、小規模な企業は大規模なグローバル企業に比べて、消費者の関心を引いたり、新しさの不利を克服するのに困難に直面する。従って、売上やマーケティングに要する費用の中間値は高い(それぞれ売上高の28%と23%)が、これらの比率は2つの企業グループ間では有意な差はない。

国際化の規模と範囲に関係する「グローバル」という言葉の使用に関しては問題が多くその議論はこれまで避けられてきた。図1は国際市場を開発してきた程度によってBGCと他の早期国際化企業(INV)を区別しており、急速で目覚ましい国際化が典型的なのはBGCであることを示唆している。従って、その企業が国際化を開始した後すぐに高度の国際化を達成すれば、それは「ボーングローバル」(あるいは場合によっては「ボーン・アゲイン」グローバル)と考えられる。国際化の程度はその企業の海外売上高比率、進出先国際市場の数、そしてそれらの市場がその企業が位置する地域または大陸以外にあるかどうかによって測定することができる。この研究では、その企業が3年以内に少なくとも総売上高の25%以上を国外で達成しているという基準がBGCとボーン・アゲイン・グローバル企業に関する急速で目覚ましい国際化の指標として使われた。

Kuivalainen 他(2007)やJohanson & Vahlne(2009)は、ほとんどのBGCは真のグローバル活動はしていないので実際は「ボーン・リージョナル」あるいは「ボーン・インターナショナル」であると主張している。何人かの研究者はグローバルな規模の問題をとり入れた定義を提唱しているが、まだ議論の段階である。例えば、5カ国以上に輸出している企業がグローバルである資格を持つとされるが、EU諸国の企業にとっては北米を拠点としている企業ほどにはピンと来ないかもしれない。前者の企業は少なくとも近隣諸国からの地域圧力から国際化を開始することが多い。後者の企業は、小規模なニッチを占有するのでなければ、国際化戦略の必要性を感じない程に通常は大きな国内市場への浸透を行うのである。従って、大陸の外への輸出を採り上げることが、Gabrielsson 他(2004)も示唆しているように、グローバルについてのより比較に耐えうる定義を提供することになるかもしれない。

サンプル企業の中で、参入市場(国)の数は2つのグループの間で有意な差ではなかった。早期に国際化する企業と遅く国際化する企業の間にも「国際的」な企業と「グローバル」な企業が存在した。その間に有意な差はなかったが、ボーン・アゲイン・

グローバル企業のほうがより多くの国に販売している傾向があり、それらの経験において遥かに大きなばらつきが見られた(標準偏差はBGCの10カ国に対して、ボーン・アゲイン・グローバル企業は37カ国に及んでいる)。カナダの企業については、最大かつ最も魅力的な「国際」市場は普通アメリカである。2つのタイプの企業は、アメリカからそれらの売上高の約3分の1を上げており、そのばらつきも非常に類似していた。

## 2. BGC とハイテク・スタートアップ

### (1) ハイテク・スタートアップの定義と出現の背景

ベンチャー企業の研究で著名な Timmons (1994) は、ベンチャー・ビジネスの事業開始からの成長過程をスタートアップ期、急成長期、成熟期、安定期の4ステージに分けて説明している。従って、スタートアップという言葉の意味は、彼によれば、ベンチャー・ビジネスが起業後、2〜3年、場合によっては7年位までの期間であるという。また、この時期の死亡率は60%以上に達し危険な時期でもある。この時期を乗り切るとベンチャー企業は転換期を迎え急成長期を迎えることができる。急成長期を迎えると売上高や従業員数といった企業規模はスタートアップ期よりもさらに増大する。本稿では、このスタートアップ期と急成長期の初期までの期間に属する企業を「スタートアップ」と呼ぶことにする。

それでは「ハイテク・スタートアップ」とは何かということになる。ハイテクとは、最先端の高度な技術に基づくことを意味しており、類義語として NTBF (New Technology Based Firm) などがある。具体的には、現代におけるハイテクとして、バイオ・テクノロジー、半導体分野の技術、ICT 分野の技術などが挙げられよう。後節で検討したい。

田路他 (2010) によれば、Nesheim (1997) の著書の中でコーネル大学の David BenDaniel が次のようにハイテク・スタートアップを定義していることが紹介されている。「経済的基盤を築けるまで成長できた場合には、多くの雇用を生み、技術変化を普及させ、自ら作り出したイノベーションのカルチャーをあらゆる経営体に波及させていくような潜在的影響力を持ちうる中小企業」である。この定義に従えば、ハイテク・スタートアップは、単に技術水準が高いというばかりでなく、成長段階においては自社の持つイノベーションを社会に波及させるほどのインパクトを有することが求められている。しかしながら、ここでは、「起業家・発明家によって率いられる、先端的な技術をシーズとする革新的な新規創業企業」という定義(露木、2006)に従うことにする。

また、本稿では「アカデミック・スタートアップ」あるいは「大学発ベンチャー」は、「大学・研究機関の技術をもとに、起業家・発明家により率いられた革新的な中小企業」であるので(新藤、2005)、ハイテク・スタートアップの一種として考える。

さて、こうしたハイテク・スタートアップの出現の背景の一つとして、オープン・イノベーションという概念が影響していると考えられる。Chesbrough (2003) によれば、「オープン・イノベーションとは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造することである」(田路他、2010)。このことは大企業でさえ革新的



な製品やシステムを創造し続けるためには、アイデアを内部だけでなく外部からも吸収せざるを得なくなっていることを反映している。Chesbrough (2003) によれば、アメリカでは小規模企業の研究開発費投資が全米の総額に占める割合で増加しており、大規模企業のそれは減少しているという。研究開発の領域には規模の経済が働かず、研究開発の成果はあらゆる規模の企業に分散している (Rosenbloom & Spencer, 1996)。

こうなると大企業でも自前で行う研究開発だけに頼るのではなく、外部にも研究開発の担い手を求めることになる。こうしてその存在が浮かび上がってくるのがハイテク・スタートアップというわけである。つまり、大企業でも自社の今後のビジネス・モデルを想定して、社内の研究開発の進捗状況を突き合わせてみると、ギャップや盲点が見つかる。そのギャップを埋めるために外部のアイデアや技術を活用する必要がある。外部からの技術の取得には、共同研究、特許の利用、スタートアップへの投資、スタートアップや技術の買収といった方法がある。

スタートアップ自体もオープン・イノベーションを実践しており、大企業が活用しないで放置していたり、大学が保有している技術や特許をもとに事業化を図っている。

## (2) ハイテク・スタートアップの成功確率と成長要因

スタートアップは大企業以上に雇用やイノベーション、新規産業創出の苗床であり、スタートアップを立ち上げる起業家の起業家精神の活性度は、実に国全体の競争力にも影響を及ぼすといえよう。例えば、GDP と新規開業率の関係は正の相関があり、新規開業率が上昇すれば GDP も上昇する。OECD 加盟国を比較しても、新規開業率が高い国ほど GDP の成長率が高いのである (田路他, 2010)。

しかしながら、すべてのスタートアップが成長できるわけではなく創業時期から成長の一つの区切りとみなされる IPO (株式公開) やバイアウト (売却) にまで漕ぎ着けられる企業の比率は非常に低い。Nesheim (1997) によれば、ビジネスアイデアから IPO に至る確率は 100 万分の 6 であり、ベンチャーキャピタルの厳しい選別を受けて VC から資金調達に成功した企業であっても、IPO に至る確率は 10 分の 1 になると述べている。

確かにスタートアップにとって資金調達の問題はスタートアップ期だけでなく、その後の急成長期、成熟期、安定期のすべてを通じて最大の課題である。ベンチャー企業の資金調達に関する日米比較では、アメリカの場合、シード期からの全プロセスにおいて資金調達が切れ目なく繋がっているのに対し、日本の場合は成長プロセスのそこかしこに断絶が存在するといった違いが見られる。日本のスタートアップにとってこの種の「ファイナンス・ギャップ」が存在することが成長を阻害する大きな要因として指摘されている (中小企業庁, 1998)。

このようなファイナンス・ギャップの存在を反映して、日本のスタートアップは起業に要する年数 (シード期) のみならず起業から IPO に至る年数でもアメリカ企業より長期の年数を要している。ある調査では、創業から IPO までにかかった期間は、5 年未満が 6.4% で、5 年以上 10 年未満でも 17.6% となっている (財中小企業総合研究機構, 2005)。これに比して、特に、シリコンバレーにあるスタートアップなどはエン

ジェルやVCからの投資を得られる機会に恵まれており、急速な成長をする企業が多い。アメリカでは創業から5年でIPOの見通しが見つからないと、投資したVCがバイアウトを強要し始めるという(田路他, 2010)。

次にスタートアップの成長要因についてみてみよう。成長要因には外的要因、企業固有の要因、起業家固有の要因が考えられる(Storey, 1994)。成長に関係する外的要因としては、地理的要因、金融市場、労働市場などがある。また、企業固有の要因としては、社歴、従業員数、製品・技術、資金調達力、取引先とのネットワークなどがある。既述のように、資金調達力は成長プロセスのどの段階においても重要ではあるが、ハイテク・スタートアップにとって最も重要なのは製品・技術である。ハイテク・スタートアップは当然その企業の競争力の源泉として強い技術力をもっていなければならないが、そのためには暗黙知的な製造ノウハウや特許によって競合企業からの模倣を防がなければならない。また、いち早く市場に参入して顧客を囲い込む先行者優位の戦略をとることになるかもしれない。

さらに、起業家固有の要因については、アメリカでは起業家の教育程度が高いほど成長性が大きいことが検証されたり(Cooper 他, 1994)、イタリアやドイツの研究では、技術系の学位を持っている方が成長性が大きいことを明らかにしている(Almus & Nerlinger, 1999; Colombo & Grilli, 2005)。

また、起業家に起業経験があることが有効かどうかについては議論が分かれている。アメリカのShane (2003)によれば、起業経験は起業機会を発見するには有効であるが、成長性との関係では有意性は認められなかったと述べている。他方では、過去の起業経験は次の起業に有効に働くことが指摘されている。

さらに、企業は一人ではなく複数で経営チームを組んで行う方が成長性が高いことも実証されている。経営チームが大きくなると、売上高も大きくなることが明らかにされている(Cooper & Bruno, 1997)。確かに、一人の創業者が経営面と技術面の双方を担当していたのでは、市場開発力は高まらないであろう。このことは例えば大学発ベンチャーにおいて経営やマーケティングの能力を備えた研究者兼創業者が少ないために今ひとつ収益性が向上しないベンチャーが多いこととも関連していると思われる。

また、チームの大きさの他に、経営チームの構成員の協働経験も成長と関係があることを主張する研究もある(Eisenhart & Schoonhoven, 1990)。これは、同じ組織で働いた経験を有するメンバーで経営チームを構成すると、コミュニケーションが円滑になって意思決定がスムーズに行われるからであろう。

以上のような企業固有や起業家固有の成長要因についての研究は、どちらかといえば静的である。しかし、スタートアップの成長そのものは動的である。従って、スタートアップの成長要因は時間の経過によって変化していくことが予想できる。スタートアップ期は技術イノベーションの革新性の程度が、成長期では顧客交渉力が成長を左右するといった研究もある(Van de Ven 他, 1984)。さらに、スタートアップ期には製品開発に専念し、成長期には営業とマーケティング活動へと起業家の活動の内容が変化することを解明した研究もある(Roberts, 1990)。確かに、起業してそれを育てる経営と、IPOを迎えた後に拡大して行く経営は異なるであろう。

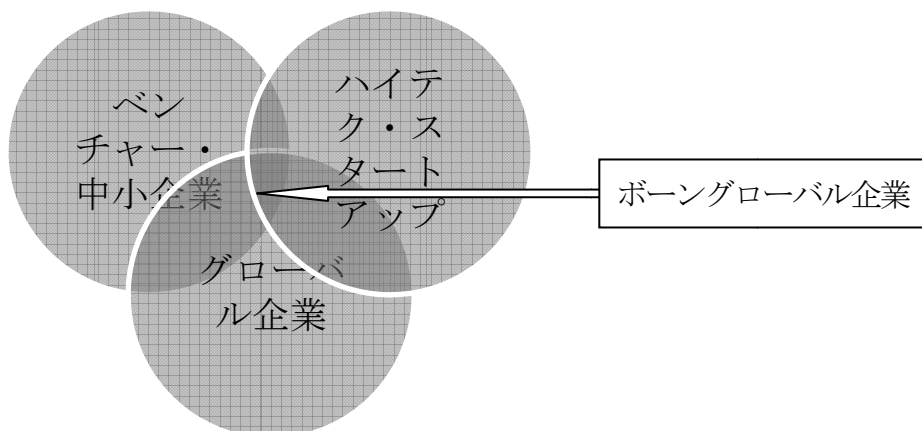
### (3) BGC とその周辺・類似企業との関係

最後に、BGC とその周辺・類似企業（ベンチャー・中小企業、ハイテク・スタートアップ、グローバル企業）との関係を描けば図2に示すような概念図になるといえよう。BGC はベンチャー企業あるいは中小企業とは、規模が小さく大企業に比して資源が不足している点では類似性があるが、国際化の速度が速くて（グローバル企業）、ほとんどが高度な技術を有している（ハイテク・スタートアップ）点では異なっている。ハイテク・スタートアップとは先端的な技術をシーズとする革新的な新規創業企業である点では類似しているが、国際化の意欲が強くその速度が速い（グローバル企業）点で異なっている。また、従来のグローバル企業との比較では、グローバル市場で互いに競合している点では類似点があるが、規模が小さくて資源が不足している（ベンチャー・中小企業）点では異なっている。

この中でも特に類似性の高いハイテク・スタートアップとの関係についてさらに考察してみよう。既述のように、BGC はハイテク・スタートアップと同様に先端的な技術（バイオ分野、半導体・エレクトロニクス分野、ICT 分野など）を競争優位の源泉とする企業が多いが、そのビジネスモデルは必ずしもそのようなハイテク分野だけではない点が伺えるのである。

これまで研究者が対象とした BGC の業種には、上記の 3 つの業界に属する企業以外に、例えば、エコシステムの開発、医療器具や機器の生産・販売、地雷探査システムの開発、中古車のオークションビジネス、オンラインゲームサービス、ヘルスケア関連事業、太陽電池の生産、真空包装器の生産、ビジュアル・コミュニケーション・サービス、小規模な商社等も上げることができる。このことから BGC の大半はハイテク・スタートアップと事業領域が重なるとしても、それ以外の必ずしもハイテクではない、あるいはサービス産業分野も事業の対象となっていることが明らかである。従って、その事業領域はハイテク産業だけに限らず、世界的に通じる何らかの差別化（持続的競争優位性）を有していれば BGC の要件を満たしているといえよう。

図2 BGC とその周辺・類似企業の関係図



(出所) 筆者作成

## おわりに

本稿では、先ず BGC と類似した企業概念について、それら企業の特徴を明らかにすると同時に、それら企業との比較研究により BGC の特徴を明らかにした。BGC とボーン・アゲイン・グローバル企業との比較では、双方とも国際化の程度は高いが、それに要した期間は BGC の方が短い。つまり、BGC は早期国際化であり、ボーン・アゲイン・グローバル企業は遅い国際化である。国際ニュー・ベンチャーとの比較では、BGC の方が「グローバル」企業なので、「国際」企業より対象とする市場規模が広く進出国数も多くなる。さらに、国内ベースの中小輸出企業との比較では、BGC の方が国際化の程度が高く、国際化の開始時点が早いことになる。また、ボーン・アゲイン・グローバル企業は、グローバルなプレゼンスを確立するよう努力して成功した国内ベースの中小輸出企業の特異なケースと考えられる。さらに、Sheppard & McNaughton (2012) により、カナダの BGC とボーン・アゲイン・グローバル企業の比較を行った。結果は、両者における統計的に有意な差は、従業員数と利益に占める研究開発費比率の 2 項目だけであった。

次に、ハイテク・スタートアップについては、本稿ではその成長要因を解明することに重点を置いたが、次の 2 つの論点が重要であった。まず、一人の創業者によって起業するより、複数の創業者がチームとして経営する方が、一般的には成長性が高いと考えられる。また、その経営チームが大きいほど、売上高も大きくなる傾向がある。第 2 に、企業は技術進歩や社会経済の動向によって環境要因が変化するので、動的に成長要因を検討することが必要である。つまり、スタートアップ期、急成長期、安定成長期、成熟期といった各成長のプロセスにおいて必要とされる経営者の能力は変化していくと考えられる。

## 【参考文献】

- 新藤晴臣 (2003) 「ベンチャー企業の成長・発展とビジネスモデル」『ベンチャーズ・レビュー』4 号
- 田路則子・露木恵美子編著、鹿住倫世・新藤晴臣・五十嵐伸吾著 (2010) 『ハイテク・スタートアップの経営戦略』東洋経済新報社
- (財)中小企業総合研究機構 (2005) 「ベンチャー企業の経営戦略に関する調査研究」通巻番号 96 号、『平成 17 年度自主調査研究』
- 中小企業庁 (1998) 「21 世紀におけるハイテクベンチャー企業支援策に関する調査報告書」
- 露木恵美子 (2006) 「ハイテク・スタートアップスの創出基盤調査」第 9 回戦略的研究拠点育成評価委員会
- Almus, M. & Nerlinger, E. A. (1999). Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?, *Small Business Economics*, Vol.13, No.2, 141-154
- Bell, J., MacNaughton, R., & Young, S. (2001). "Born-again Global" firms—an extension to the "born global" phenomenon, *Journal of International Management*, 7(3), 173-189.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部, 2004 年)
- Clendenning & Associates (2000). *Comparison and Reconciliation of SIC and NAICS: Industry*

- Codes Used to Define Knowledge-Based Industries (KBIs), Industry Canada.
- Colombo, M. G. & Grilli, L. (2005). Founders' Human Capital and The Growth of New Technology-Based Firms: A Competence-Based View, *Research Policy*, Vol.34, No.6, 795-816.
- Cooper, A. C., & Bruno A. (1997). Success among High-Technology Firms, *Business Horizons*, Vol.20, No.2, 16-22.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. & Woo, C. Y. (1994.) Initial Human Capital and Financial Capital as Predictors of New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, Vol.9, No.5, 371-396.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.3, 504-529.
- Gabrielsson, M., Sasi, V., & Darling, J. (2004). Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born international and born globals, *European Business Review*, 16(6), 590-604.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreigners to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory, in S. Tamer Cavusgil (ed), *Advances in International Marketing*, Vol.8, Bingley, UK: Emerald Publishing Group, 11-26.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance, *Journal of World Business*, 42(3), 253-267.
- Mort, G. S. & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship – how networks function in Australian born global firms, *International Marketing Review*, 23(5), 549-572.
- Nesheim, J. L. (1997). *High Tec Startup: The Complete How-to Handbook for Creating Successful New High Tech Companies*, The Free Press (エッセインバスターズ訳『IT ビジネス起業バイブル—シリコンバレー・勝者のセオリー』ハルアードアーク, 2000年)
- Oviatt, B. & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Rennie, M. (1993) Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-52.
- Roberts, E. B. (1990). Evolving Toward Product and Market-Oriented: The Early Years of Technology-Based Firms, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.7, No.4, 274-287.
- Rosenbloom, R.S. & Spencer D. J. (1996). *Engines of Innovations: U.S. Industrial Research at the End of an Era*, Harvard Business School Press (西村吉雄訳『中央研究所の時代の終焉—研究開発の未来』日経BP社, 1998年)
- Shene, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurships: The Individual-Opportunity Nexus*, Edgard Elgar.
- Sheppard, M & McNaughton, R. (2012). Born global and born-again-global firms: a comparison of internationalization patterns. In M. Gabrielsson & V. H. M. Kirpalani (Ed.), *Handbook of*

Research on Born Globals, Edward Elgar.

Storey, D. J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*, International Thomas Learning Press (忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳『アントレプレナーシップ入門』有斐閣, 2004年)

Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm, *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.

Timmons, J. A. (1994.) *New Venture Creation*, 4th ed., Richard D. Irwin. (千本倅生・金井信次訳『ベンチャー創造の理論と戦略』ダイヤモンド社, 1997年)

Van de Ven, A. H., Hudson, H. R., & Schroeder, D. M. (1984). Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, Ecological Considerations, *Journal of Management*, Vol.10, No.1, 87-107.

(2012年8月28日受理)