

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—

**Born Global Companies: An International Entrepreneurship Approach
and the Perspective of Metanational Management**

中 村 久 人

(Hisato Nakamura)

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— Born Global Companies: An International Entrepreneurship Approach and the Perspective of Metanational Management

中村久人

はじめに

- 1 国際的起業家精神アプローチからみたボーン・グローバル企業
- 2 メタナショナル経営とボーン・グローバル企業経営の比較分析
- 3 フィンランドのBGCを育む「生態系」(システム)

おわりに

要旨

本稿では、まず国際的起業家精神アプローチからみたボーン・グローバル企業(BGC)の概念とその特徴、誕生の背景等について考察する。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牙城であり、国内ビジネスのみがベンチャー・ビジネスや中小企業に与えられた活動領域であった。しかし、近年国際的経験が豊富で起業家精神の旺盛な起業家がベンチャー・ビジネスを起業する機会が増え、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よい。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。

さらに、本稿では今日のグローバルな知識経済時代に出現したメタナショナル現象がBGC誕生の背景でもあるとの視点から、BGCとメタナショナル企業の経営の類似点を中心に比較検討を行いたい。最後に、多くのBGCを生み出してきたフィンランドの国際ベンチャー・ビジネスを育む「生態系」(システム)についても検討したい。

キーワード (Keywords) : ボーン・グローバル企業 (BGC)、国際的起業家精神アプローチ、メタナショナル経営、ベンチャー・ビジネス、持続的競争優位性

Abstract: This paper aims to explore the characteristics of born global companies (BGCs) from the view of international entrepreneurship approach. Until quite recently, international business was mainly dominated by large multinational companies. But, by the emergence of many entrepreneurs with international experiences, we can say both international business and domestic one were completely connected. Moreover, this paper compares the management of BGCs with metanationals. At last, we examine the Finish venture systems to foster the BGC, international venture business.

はじめに

ボーン・グローバル企業 (Born Global Company : BGC) の研究、特にその新しい国際化プロセスと持続的競争優位性の源泉についての研究は、既に本誌第72号掲載の「ボーン・グローバル・カンパニーの研究—その概念と新しい国際化プロセスの検討—」において、ネットワーク・アプローチおよび資源ベース・アプローチからの解明を試みた。本稿ではさらに国際的起業家精神を有するベンチャー・ビジネスや中小企業の起業家を中心としたアプローチ (国際的起業家精神アプローチ) により、BGC の概念とその特徴、さらには BGC 誕生の背景についてさらなる解明を行いたい。

さらに、本稿では今日のグローバルな知識経済時代に出現したメタナショナル現象が BGC 誕生の背景でもあるという視点から、BGC とメタナショナル企業の経営の類似点を中心に比較・検討を行いたい。

最後に、多くの BGC を生み出してきたフィンランドの国際ベンチャー・ビジネスを育む「生態系」(システム) について検討してみたい。

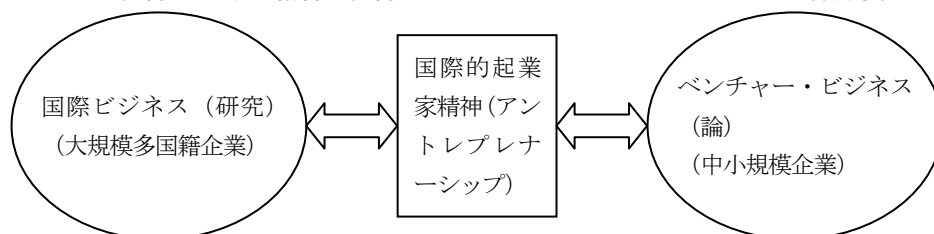
1 国際的起業家精神アプローチからみたボーン・グローバル企業

ボーン・グローバル企業は、「創業時から複数の国で資源を利用して製品を販売することにより相当な競争優位性を発揮しようとする企業」と定義される (Oviatt & McDougall, 1994)。ボーン・グローバル企業の際立った特徴は、経営者がグローバルな世界に焦点を当てており、国際的活動にある種の資源を投入していることから分かるように、それら企業の誕生のいきさつが国際的であるということである。ここでわれわれはその企業の規模ではなくそれが外国市場で事業を行う速さ (age) に注目する。母国で長年にわたって事業を行い、ついに国際貿易を行うようになり、さらに外国企業に対して技術供与や戦略的提携あるいは買収を行い、さらには合弁会社や完全所有子会社の設立などに進んでいく伝統的な国際化プロセスと比較して、ボーン・グローバル企業は創業時またはその後間もなく世界に対して「ボーダーレス」の考えを持って事業を開始し、海外に進出するために必要な戦略を展開することになる。注目すべきは、BGC の国際化現象のスピードの速さと創業時から国際ビジネスで優れた成果をあげるために採用されるアプローチにある (Cavusgil & Knight, 2009)。

さて、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 (図1参照)。

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

図1 国際的起業家精神が国際ビジネスとベンチャー・ビジネスの仲介役に



(出所) 筆者作成

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見えよう。

また、他の学者は、「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年代中葉までに進展しつつあったが、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)。

ポーランド・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 & Enblinger (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、外国語の能力、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にも国際ビジネスへの道が開かれたのである。

学問分野でも国際的起業家精神の出現は起業家精神と国際ビジネス研究の間の垣根を取り去ったのである。このことはさらに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る結果となったのである。

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検討するものである。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と社歴を強調することはなかったといえよう。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として扱われてきた。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「コーポレート起業家精神 (corporate entrepreneurship)」といわれることが多かった。さらに、国際的な起業家行動は個人、グループ、組織の各レベルで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するものがある。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つの主要な構成要素 (起業家、当該企業、外的環境、組織の業績) からなる起業家による国際化の一般モデルを開発している。今日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にされる企業レベルでの起業家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急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示す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、積極的でリスクを恐れない行動をとることを反映している。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争企業が攻めの姿勢を採ることに関係する。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関係があるという研究もある (Davis 他, 1991 ; Covin & Slevin, 1991)。革新的、積極的で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。

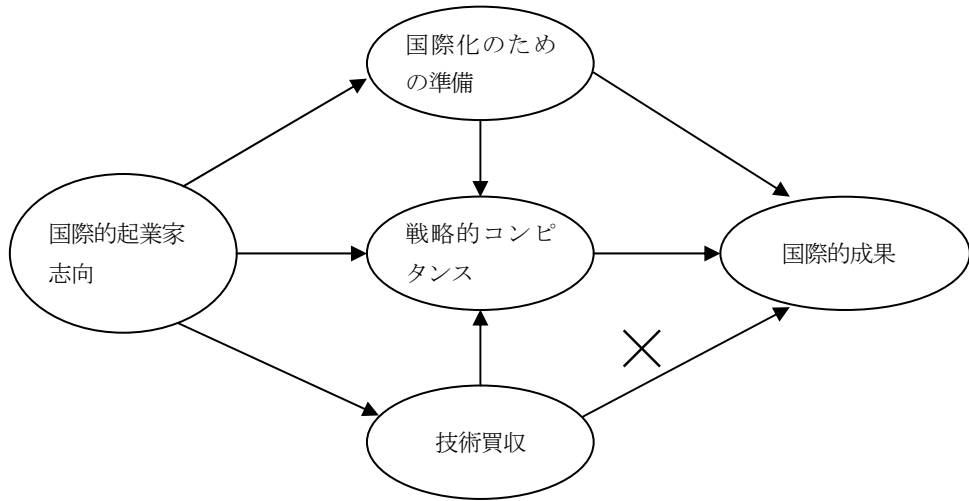
複雑で急速に変化しているビジネス環境にあっては経営者が起業家志向を持つことで周到な戦略策定による対応がはじめて可能になるだろう。環境の激変、起業家精神、企業の積極的な戦略的活動の間には正の相関関係があるとの知見もある (Davis 他, 1991)。大変な環境激変の時代には、経験豊富な経営者であれば高度なレベルの起業家精神を当該企業の製品―市場活動に投入することに賛成するであろうし、その戦略を革新し更新することによって新たな環境の変化に対応することを求めるであろう。例えば、環境が一層不確実になるにつれて、多くの企業はより市場志向になる。より競争が激しい環境になれば、多くの経営者は競争企業の活動を出し抜いたり機敏に反応することに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社内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行動が十分に実施される手段となる。起業家的活動は企業能力の限界を乗り越えて競争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)。

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」を経験し、それゆえ顧客、仲介業者、競争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

図2 国際的SMEが起業家志向により期待される業績を上げるための概念モデル



統計分析の結果では、図2の構成要素間の関係は、技術買収と国際的業績間では有意な関係なし、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.

し実現するのに役立つことになる。

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ことを可能にする。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・スキルといった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ャ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感覚を有する傾向があると結論づけている。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国際的起業家志向が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、これらの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。

2 メタナショナル経営とボーン・グローバル企業経営の比較分析

メタナショナル経営は、トランスナショナル経営よりも21世紀の知識経済時代にフィットとした注目に値するグローバル経営のモデルである。Doz 他 (2001) によって提唱されるこの革新的なモデルの特徴は、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、「メタナショナル経営においては、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」(桑名、2008)。

これまでの伝統的な多国籍企業あるいはグローバル企業では、基本的に本国で培った競争優位性をベースにして、それに依存しながら海外市場を開拓し、グローバルなビジネスを展開してきた。しかし、今日では国の競争優位や国内のイノベーション・クラスターの競争優位が長期にわたって安定的に存続するとは限らない。これまで産業のある分野で競争優位を有していた国や地域が急速に衰えて、他国にその競争優位を引き渡してしまう場合も決して珍しくなくなっている。例えば、自動車産業における GM、フォード、クライスラーといった旧ビッグ3から日本の新ビッグ3 (トヨタ、ホンダ、日産) へ、半導体産業での東芝、日立、NEC、三菱電機、富士通等から韓国サムソン、LG へ、造船業における IHI や日立造船等日本企業から韓国や中国の企業へといった流れを見れば一目瞭然である。

また、「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」(竹之内、2008)。

このことは逆説的ではあるが、仮に「間違った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 (Doz 他、2001)。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)。

さて、本節でメタナショナル経営の特徴について論じた理由は、それが BGC の経営と多くの点で類似性を有するためである。以下に両経営の特徴について類似点と相違点を比較してみよう。(表1参照)。

まず、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 やナノ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、

表1 BGC 経営とメタナショナル経営の特徴に関する比較分析

	比較事項	BGC 経営	メタナショナル経営
類 似 点	外部環境	今日のグローバル知識経済 下で誕生し成長	今日のグローバル知識経済 下で誕生し成長
	産業・技術の特徴	ICT, 携帯電話、バイオ、 ナノ、医薬等	半導体、マイクロエレクト ロニクス、ICT, FED 等
	経営資源	当初は大規模企業に比べて 非常に制限されている	当初の段階はかなり制限さ れている
	競争優位性	大企業に比べて競争優位を 持つもの（製品、技術）が 少ない。イノベーション能 力により躍進	当初本国に立脚した競争優 位がほとんどない。イノー ベーション能力により躍進
	経営志向	起業家による旺盛な国際的 起業家精神	自前主義、自国至上主義、 先進国至上主義からの脱却
	所在国（地域）	国内市場が小さな企業でも やり方次第でグローバル企 業に	「間違った国」に生まれ てもやり方次第でグローバル 企業に
	競争戦略	差別化によるグローバル・ ニッチ戦略	海外市場に参入する競争か ら世界に拡散している知識 から学ぶ競争
	国際化の発展段階	従来の漸進的・連続的・段 階的国際化プロセスではな く、「蛙とび」。急速	国際化プロセスの途中の段 階を飛び越す場合もある。 急速
相 異 点	企業規模	ベンチャー・ビジネス、 中小企業	主として大企業
	国内市場の規模	一般的に小さい	規模はいろいろ
	経営主体	国際的な起業家中心	国際的な経営者チーム中心

(出所) 筆者作成

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、売り上げ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ぶ、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。

相違点については、まず企業規模に関して BGC はベンチャー・ビジネスあるいは中小企業なので、BGC の方がメタナショナル企業より小さいことである。国内市場

の規模についても、一般的に BGC の方が小さいといえよう。国内市場の規模が小さいので海外市場進出の動機が働くのである。最後に経営主体については、BGC の場合は豊富な国際的な経験と知識を有する起業家であるが、メタナショナル経営の場合は複数のそのような経営者たちによって組織されたチームである。

以上のように、BGC 経営とメタナショナル経営は内・外環境、経営資源、競争戦略等において類似性が高く、BGC 誕生の背景として「メタナショナル現象」が大きく与かっているといえるであろう。

3 フィンランドの BGC を育む「生態系」(システム)

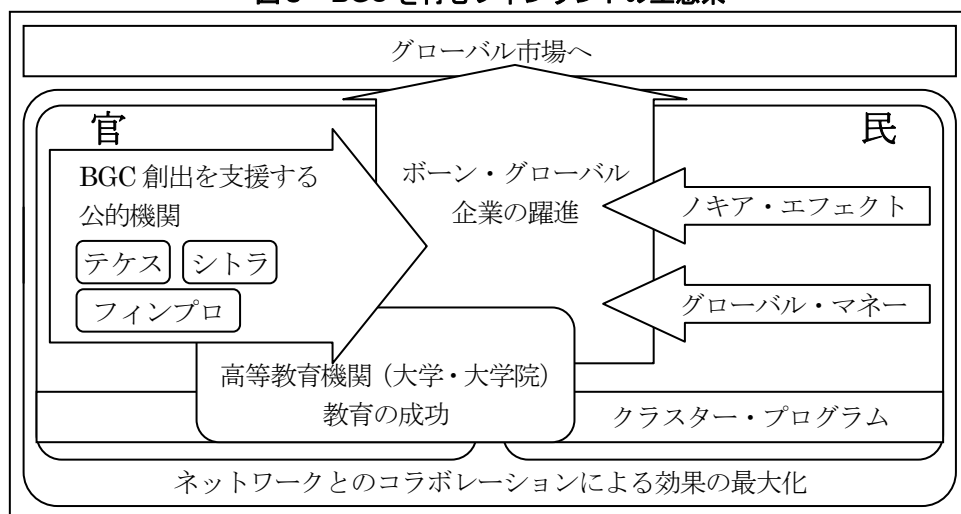
本節では国際ニューベンチャーあるいは BGC を多数輩出しているフィンランドに注目し、同国において BGC が多数創出される背景について検討してみたい。

フィンランドは人口が約520万人であり、国土も狭く（日本の面積から四国を除いた位の広さ）、従って国内市場が小さな国である。こうした国で創業されたベンチャー・ビジネスが成功するためにはより大きな市場を求めて近隣のヨーロッパ諸国やその他の諸外国に打って出るしかなかったといえよう。また、国の産業支援政策としても IT やバイオといった知識集約的産業や先端技術的産業に絞って集中的に投資することが国家予算の効率的支出になると考えられた。

フィンランドの BGC の育成と成長は、官民上げての支援策が有効に作用した結果と考えられる。まず、官の側から言えば、同国にはテケス (TEKES)、フィンプロ (FINPRO)、シトラ (SITRA) などの BGC 創出を支援する有力な公的機関が存在する (図3参照)。

テケスはフィンランド技術庁といわれ1985年に設立されている。フィンランドの経済産業省の下部組織であり、R&D プロジェクトへの資金供与を行う国家機関である。資金供与の対象は大学や公的な研究機関といった公的セクターだけでなく、一般の民

図3 BGC を育むフィンランドの生態系



(出所) <http://www.sbbi.jp/article/contr1/14558> (矢田龍生執筆)

間企業の R&D プロジェクトにも行われている。資金供与の内容は補助金やローンという形をとっている。応募された R&D プロジェクトに対しては、それがどのようなイノベーションを生み出すのか、どのくらい先に商業化できるのかといった視点で専門スタッフによる厳正な審査が行われる（矢田・矢田、2006）。

フィンプロは、フィンランド企業の国際化を支援する協会である。人的・資金的資源が限られているベンチャー企業が海外進出する際にはフィンプロは力強い支援者である。

シトラ（国立研究開発基金）は、1967年に建国50周年を記念して創立された財団である。シトラのベンチャー・ビジネスに関わる部分は、ベンチャー・キャピタル事業と起業時の資金的支援である。尚、政府系ベンチャー・キャピタルにはフィニッシュ・インダストリー・インベストメント（FII）もある。

しかし、ここで注意すべきことは、フィンランドではこれら公的機関からの手厚いベンチャー育成政策があるとはいえ、決して国営ベンチャー企業のようなものは生まれてこないということである。まず、公的機関自体に強い採算性や目的意識が求められている。例えば、シトラは基金運用のみで運営されており、フィンプロは収入の約3割が組織自体の営業活動によるものである。さらに、国の助成や補助金については、テケスの場合、私企業に対して上限はプロジェクト全体予算の7割迄であり、残りの3割は自社で調達する必要がある。また、テケスは企業別にではなく優れたプロジェクトに資金援助をするという方針である。つまり、その支援方針は民間の活力を最大限に引き出すことである。

さらに、フィンランドでは高等教育機関である大学が IT ベンチャー企業の創業に大きな役割を果たしている。ハイテク企業集積地帯オタニエミのヘルシンキ工科大学と北欧のシリコンバレーといわれるオウルにあるオウル大学がそれぞれの核となっている。大学の研究室には、商業化につながる案件を発掘するマネジャーがおり、このマネジャーを中心に TLO 機関、地域のインキュベータなどとの共同でこの商業化が積極的に推進されている。また、大学は企業だけでなくインキュベータやサイエンスパークなど関連機関との緊密なネットワークも構築しており、これが大学発のベンチャー企業を多数生み出す背景となっている。

他方、民間側の BGC を創出・成長させる仕組みはどうなっているのだろうか。

まず、ノキア・エフェクトと言われるものがある。ノキアは同じくフィンランド企業であるリナックスと並んでフィンランドを代表する IT 企業である。90年代初頭には倒産の危機に喘いでいたノキアであるが、90年代中盤から驚異的な復活を遂げ現在では世界の携帯電話市場でトップのシェアを誇る有数の多国籍企業である。このノキアのビジネス教育機関としての役割である。つまり、多くの IT 分野の BGC の経営者はノキアをスピノフしており、スピノフ後もノキアを顧客としている企業が多い。スピノフ組でなくても多くの BGC はノキアの恩恵を大なり小なり受けているのである。また、特に携帯デバイスに関連した国際ベンチャー企業が海外で活躍するに際して、ノキアおよび携帯先進国としてのフィンランドのブランドが構築しているためレピュテーションの部分で有利となる。

次に、ベンチャー・キャピタルへのアクセスの容易さである。05年度の IMD によ

る国際競争力に関するレポートでは、フィンランドはそのアクセスの容易さでアメリカ、香港に次いで第3位にランクされている。特に、最も投資リスクの大きい設立後間もないステージへのベンチャー・ビジネスについても積極的な投資が行われている。このアーリーステージ投資は、全体のベンチャー投資の40%を占め、対GDP比率で見るとフィンランドはヨーロッパで1位となっている（矢田・矢田、2006）。

また、フィンランドのベンチャー・ビジネスをBGCに躍進させる背景には90年代以降からの経済・金融のグローバル化がある。北欧の小国のサクセス・ストーリーは、このグローバリゼーションの潮流をうまく捉えたことである。ヒト・モノ・カネが国境を越えて自由に往来し始めたことにより、フィンランド企業が海外市場を開拓しやすくなり、世界中から成長のための資金を集めることができるようになったといえよう。例えば、今やフィンランドだけでなく、欧州を代表する企業に成長したノキアの株主の85%程度が外国人株主といわれている。

以上から、フィンランドにおけるBGC躍進の理由・背景が浮き彫りになってきたと思われる。いずれにしても、北欧の小国に限られた資源により国際競争力を向上させるためには、公的機関と民間企業が効率的に協力し合って、常に特定の分野（ITセクターやバイオセクターなど）への選択と集中を行い、新しい時代の産業構造へと素早く転換することが必要であったのである。

おわりに

本稿では、まずBGCを国際的起業家精神アプローチから観ると何か新しいものが見えてくるか検討した。ネットワーク・アプローチや資源ベース・アプローチでは見落とされていた当アプローチならではのいくつかの知見が明らかになったと考える。依然として、国際起業家精神についての定義は流動的な部分があるにせよ、国際経験が豊富で起業家精神の旺盛な多数の起業家の出現により、国際ベンチャー・ビジネスであるBGCが増加しているのは事実である。

次に、今日のグローバルな知識経済時代に出現したメタナショナル現象がBGC誕生の背景でもあるとの観点から、BGCとメタナショナル企業の経営のいくつかの類似点と相異点を中心に比較検討を行った。特に、注目すべきは双方ともグローバル化の到来により国内市場が当初比較劣位の環境にあったとしてもやり方次第では国際ビジネスで成功できる時代になったということである。

最後に、多くのポーン・グローバル企業を生み出してきたフィンランドの国際ベンチャー・ビジネス（BGC）を育む「生態系」（システム）について検討したが、起業の低調なわが国に役立つ多くのヒントが含まれているのではなかろうか。

【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・太田正孝・藤井健編『国際ビジネス入門』中央経済社
竹之内玲子（2008）「メタナショナル経営論—ドーズ&サントス&ウィリアムソン—」江夏健一・長谷川信次・長谷川礼編『国際ビジネス理論』中央経済社

- 矢田龍生・矢田晶紀 (2006) 『ザ・フィンランド・システム』 産業能率大学出版部
- Cavusgil, S. T. & Knight, G. (2009). *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 7-25.
- Davis, D., Morris, M., and 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.
- Holtbrugge, D., & Enßlinger, D-K. B. (2005). Initiating Forces and Success Factors of Born Global Firms, from Web Site, p.21.
- 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. A. (2001). Entrepreneurship and Strategy in the International SME. *Journal of International Management*, 7(3): 155-171.
- Madsen, T., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process. *International Business Review*, 6(6), 1-14, 561-583.
- McDougall, P. & Oviatt, B. M. (2000) • International Entrepreneurship : The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- Oviatt, B. M. & McDougall P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B.M. & McDougall P. P. (1997). A Framework for Understanding Accelerated International Entrepreneurship. In A. M. Rugman & R. W. Wright (Eds.), *Research in Global Strategic Management*, Vol,7: 23-40. Stamford, CT: JAI Press.
- Oviatt, B.M. & McDougall P. P. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5). 902-906.
- Zahara, S., & George, G. (2002) International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. In M. Hitt, R. Ireland, M. Camp, and D. Sexton (Eds.), *Strategic Leadership: Creating a New Mindset*. pp.255-288, London: Blackwell.
- <http://www.sbbi.jp/article/contr1/14558> (矢田龍生「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(2)」)

(2010年9月8日受理)