

# 国境・地域を越えて事業展開する 中小企業研究の1断片（Ⅱ）

—— ボーン・グローバル企業という捉え方（1）：  
リアルプたちのアプローチ ——

川 上 義 明

はじめに

1. ボーン・グローバル企業の規定とボーン・グローバル現象
  2. リアルプたちの研究方法
  3. ボーン・グローバル企業に最も特徴的なこと＝企業家的企業
  4. ボーン・グローバル企業についての仮説の検証
  5. 政策上のインプリケーション
- むすび

## は じ め に

バルセロナ・オートノマス大学（スペイン）のリアルプ（Alex Rialp）たちは、「ボーン・グローバル現象」という論文の中で、設立時から急速な国際化という性格を持たない中小企業（SME: Small and Medium Enterprise）とは別に、加速度的に国際的に拡大する中小企業に着目し、それをさらに発展させる要因を示そうと、そして政策的インプリケーションをも示したいとする<sup>2)</sup>。

スペイン（カタロニア地方）の若い、国際化している中小企業の中からい

---

1) 他に同大学の Josep Rialp, David Urbano, Yancy Vaillant。

2) Rialp, A. et al. [2005], pp.133-134.

くつかの要件を満たした企業を選び出し、ケーススタディによって、①従来型中小企業（＝設立時から急速な国際化という性格を持たない「伝統的中小企業」<sup>3)</sup>）と②ボーン・グローバル企業と名付ける企業を選び出し、その間の差異を探るべく、比較研究する<sup>4)</sup>。

彼らに言わせれば、伝統的中小企業は、設立後、長い時間が経った後で漸進的に国際的になるというパターンを示す。実際（現在でも）多くの中小企業がそうした速度の遅い、漸進的な、進化論的な海外発展の道を辿っている<sup>5)</sup>。

リアルプたちがみるところ、これとは対照的に、洗練され熟練した企業家、経営者によって、新規に設立された高度に企業家的な企業は殆ど設立時に国際的になりつつある。彼らはこうした「ボーン・グローバル企業」<sup>6)</sup>はますます普及しつつあるとみる<sup>7)</sup>。

こうして、リアルプたちは、従来型中小企業とは区別された1つの中小企

---

3) なお、シャイブナー (Raffael Scheibner) は、「伝統的輸出企業〔ここでは伝統的中小企業〕とは、例えば late internationalizer であるとか何と呼ばれようが、国内市場で経済的に確実な地位を確立した後で海外事業を始める企業であると定義できる」としている — Scheibner [2010], p.2。〔 〕内は筆者による。

4) Rialp, A. et al. [2005], p.133, p.134. つまり、新規に設立され、設立時から高度に輸出をしている小企業と国際化について個性を欠いた成長パターンを続けている新規小企業についての定性的サンプルを用いた比較分析である — Rialp, A. et al. [2005], p.166。

5) Rialp, A. et al. [2005], p.134. もう少し言い足せば、「国内市場で経済的に確実な地位を確立した後で、国外事業を始める」(Scheibner [2010], p.2) という意味で、ここでは「伝統的企業」なのである。

6) 語源からすれば、ボーン・グローバル企業 (Born-global Firm: 生まれながらのグローバル企業) とは、企業規模が小さくとも設立後数年も経たないうちに海外市場を対象とする企業である — 高井 透・神田 良 [2013 年], 5～6 ページ。

カブスギル (Tamer S. Cavusgil) = ナイト (Gary Knight) によれば、「ボーン・グローバル」という用語は、『マッキンゼー・クォーターリー (季報)』(1993 年) でレニー (Michael Rennie) が書いた論文で作り出された造語である。レニーは、ボーン・グローバル企業とは、「十分な国内基盤を持たなくとも世界市場において成功する可能性のある新種の企業である」と述べているという — Cavusgil & Knight [2009], p.14. 邦訳書, 9 ページ。

7) Rialp, A. et al. [2005], p.134.

業のタイプとしてボーン・グローバル企業を子細に研究している。

以下、検討してみよう。

## 1. ボーン・グローバル企業の規定とボーン・グローバル現象

### (1) ボーン・グローバル企業の規定

リアルプたちがみるところ、この10年間、誕生直後から国際市場にプレゼンスを示す中小企業が増加している。これらの中小企業に対しては、研究者たちがそれぞれ次のようなラベルを貼っている<sup>8)</sup>。

{  
ボーン・グローバル企業  
国際ニューベンチャー  
ハイテク・スタートアップ  
グローバル操業開始企業  
インスタント輸出企業  
インスタント国際企業  
ボーン国際企業  
マイクロ多国籍企業  
早期国際化企業

リアルプたちはこれらの用語に共通するのは、おおよそ創業時から国際的になっている企業であるとみる<sup>9)</sup>。後に、シャイブナー（Raffael Scheibner）も指摘したけれども<sup>10)</sup>、中小企業の国際化のタイミングが主題（topic）となっているのである。

---

8) Rialp, A. et al. [2005], p.135.

9) Rialp, A. et al. [2005], p.136.

これらの用語のうちリアルプたちは、「ボーン・グローバル企業」という用語を使用するのだが、この用語は（前稿で検討したように<sup>11)</sup>）オビアット（Benjamin M. Oviatt）＝マクドウガル（Patricia P. McDougall）が使用した「国際ニューベンチャー」という用語<sup>12)</sup>と互いに交換できるように使用できるとする<sup>13)</sup>。

リアルプたちはオビアット＝マクドウガルによりながら、「国際ニューベンチャーとは、設立の当初から多くの国の〔経営〕資源を利用し、生産物〔やサービス〕を多くの国で販売することによって顕著な競争上の優位性を引き出そうとする事業組織である」<sup>14)</sup>と定義している。

そして、リアルプたちはしばしば「国際ニューベンチャー／ボーン・グローバル企業」という表現を用いている。筆者に言わせてもらえば、リアルプたちにおいては、「ボーン・グローバル企業とは、設立の当初から多くの国の（経営）資源を利用し、生産物（やサービス）を多くの国で販売することによって顕著な競争上の優位性を引き出そうとする事業組織である」と定義されるとしてよいであろう。

## (2) もう2つの定義

### (a) もう1つの簡単な規定

先へ進む前に、ここでボーン・グローバル企業がどのように定義されているか他の研究から補っておこう。最近のもう1つのボーン・グローバル企業に関する簡単な規定に、「ボーン・グローバル企業とは、企業創設初期から

---

10) Sheibner [2010], p.1. シャイブナーはこの点について、ボーン・グローバル企業とは「国際的な新規ベンチャー活動を設立時からないしは設立後ごく短期間に行う企業であると考えられる」としている — Sheibner [2010], p.2。

11) 川上義明 [2017年], 50 ページ。

12) Oviatt and McDougall [1994], p.4.

13) Rialp, A. et al. [2005], p.135.

14) Oviatt and McDougall [1994], p.4. [ ] 内は筆者による。

グローバル化に焦点を合わせ、そして海外への拡大戦略を展開しながら国際市場に(経営)資源を託す企業である」<sup>15)</sup>とする規定がある。簡単で分かりやすいが、ネットワークとの関連などが捨象されている。

(b) 企業一般から絞り込んでいく規定

これとは別にバイダー (Tony Bader) = マザロール (Tim Mazzarol) は、2009年の ANZAM (オーストラリア・ニュージーランド経営アカデミー) の第24回年次研究会議で「ボーン・グローバル企業の定義 — 文献レビュー — 」<sup>16)</sup>というペーパーを書き、研究発表を行っている。

その中で126もの文献を検討し、これをベースに、逐一、10のステップを踏んでボーン・グローバル企業を定義していく。絞り込んでいくといった方がよいかもしれない(図表-1も参照)。

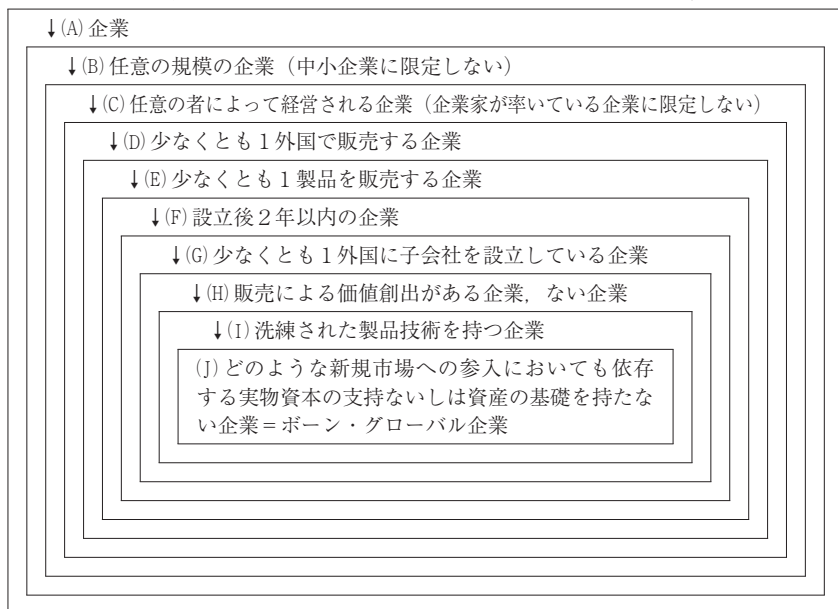
- ①まず企業である。
- ②特には、中小企業に限定せず、任意の規模の企業。
- ③特には、企業家に率いられた企業ではなく、任意の者によって経営される企業。
- ④少なくとも1外国での販売 (international sale) をしている企業。
- ⑤少なくとも1外国で1製品を販売している企業。
- ⑥設立後2年以内に、少なくとも1外国で1つの製品を販売している企業。
- ⑦少なくとも1外国に(子会社を)を設立している企業。
- ⑧販売による価値(創出)があるか否か(つまり、利潤部分が獲得できているか否か)に拘わらず、少なくとも1外国に子会社を設立している企業。

---

15) Gonçalves, Tânia, Couveia Sofa and Teixeira Mário S. [2017], p.856.

16) Bader & Mazzarol [2009], p.856. [ ] 内は筆者による。

図表－１ ポーン・グローバル企業の規定（要件の絞込み）



（資料）Bader & Mazzarol [2009], pp.9-10 より筆者作成。

⑨販売による価値（創出）があるか否か（つまり、利潤部分が獲得できているか否か）に拘わらず販売による価値（の創出）ないしは製品についての技術的洗練に拘わらず、ないしは洗練された製品技術を持つ、少なくとも 1 外国に子会社を設立している企業。

⑩販売による価値（の創出）ないしは製品についての技術的洗練に拘わらず、どのような新規市場への参入においても依存する実物資本の支持ないしは資産の基礎を持たない、少なくとも 1 外国に子会社を設立している、設立後 2 年以内に、少なくとも 1 外国で販売を行い、少なくとも 1 製品を扱う、任意の者によって経営される、任意の規模の企業。

このように、①～⑩の要件(必要条件といってもよいであろう)を満たしている企業がボーン・グローバル企業であると定義されていると理解できる。

これを前稿で検討したオビアット＝マクドウガルによる国際ニューベンチャーの規定を筆者が整理した方法<sup>17)</sup>と同じ方法で整理し直してみると以下のようになるであろう。

つまり、バイダー＝マザロールは、この①～⑩を要件(あるいは必要条件)からボーン・グローバル企業を絞り込んでいく。だが、いかにも複雑である。バイダー＝マザロール自身も「冗長である」とする<sup>18)</sup>。これでは、サンプルを取り出すのにも煩雑になりすぎるであろう。

そこで、バイダー＝マザロールは、その中から言わばエキスを取り出し、「よりシンプルな形態にアレンジし(フリル〈ひだ飾り〉を取り除き)、「ボーン・グローバル企業とは、設立後、2年以内に任意の新規市場に対して少なくとも1つの外国での販売(international sale)を行う新規企業である」<sup>19)</sup>と定義している。

ボーン・グローバル企業をオビアット＝マクドウガルの延長線上で捉えるとすれば、国境を越えた事業活動を行う、ニュー・ベンチャーということになるであろう。バイダー＝マザロールの場合は、なるほど若い企業とはされているが、しかし、規模の小さい企業とは限定されておらず、企業家に率いられた企業であるともされてはおらず、母国および市場としている外国とのネットワークも要件(ないしは必要条件)に入れられていない。この点、注意が必要であろう。

---

17) 川上義明 [2017 年], 67～69 ページ。

18) Bader & Mazzarol [2009], p.10.

19) Bader & Mazzarol [2009], p.11.

### (3) ボーン・グローバル現象

リアルプたちの所論に立ち戻ろう。彼らは、ボーン・グローバル企業は確かに以前から存在したのだが、1990年代初期までは殆どの文献は気が付かないでいたとみている。近年、ボーン・グローバル企業はますます普及しつつあり、これを対象とした調査研究が北欧諸国で現れ始めているとみている<sup>20)</sup>。資源ベース論とそれに関連した概念上の発展（組織能力的観点、知識・学習ベース論）が研究上のベースとなっている<sup>21)</sup>。

では、ボーン・グローバル企業はなぜ各国で普及し始めたのだろうか。「ボーン・グローバル現象」<sup>22)</sup>の引き金となっている要因は何なのだろうか。そしてどのような産業分野に多く見られるのだろうか。

筆者が考えるに、今日ますます中小企業が国境・地域を越えて事業活動を行っている要因としては、各国・地域に新しい小規模の市場（ニッチ市場）が見出されるようになったことや（様々な領域における）グローバル化、情報・通信の発展と相まったネットワーク化が挙げられるであろう。また、中小企業自身における生産技術や輸送技術の進歩と国境を越える事業展開をなし得る企業家・経営者、管理者、一般従業員の能力等を挙げることもできるであろう。

ともあれ、リアルプたちはボーン・グローバル現象の引き金として、次の4つを挙げる<sup>23)</sup>。

- ①多くの産業部門における新規市場の状況（世界的な中小企業のためのニッチ市場の重要性の増大を含む）。

---

20) Rialp, A. et al. [2005], p.134. p.136.

21) Rialp, A. et al. [2005], p.136.

22) 別途検討するが、カブスギル＝ナイトはボーン・グローバル現象とは、「多数のボーン・グローバル企業が出現し、伝統的な国際企業の特徴を大きく変革し、グローバル経済の再形成を促進している現象」であるとしている——Cavusgil & Knight [2009], Abstract, p.1. 邦訳書、「要旨」i ページ。

23) Rialp, A. et al. [2005], p.136.



- ②生産、輸送そしてコミュニケーション分野における技術的發展。
- ③グローバルなネットワーキングとグローバルなアライアンスの重要性の増大。
- ④洗練された企業家のスキル（早期に国際化している企業を設立する企業家を含む）。

これからすれば、ボーン・グローバル現象がみられるのは、ハイテク分野に限定されそうに見える。リアルプたちがみるところ、ボーン・グローバル企業については確かに文献のかなりの比率が、新規の、技術に集中した企業を扱っている——ハイテク部門の企業である。だがより伝統的産業分野、ローテク産業にも見られるとする<sup>24)</sup>。つまり、ボーン・グローバル現象は産業部門を問わず、見られるとされている。

## 2. リアルプたちの研究方法

### (1) 「水の輪」理論批判——従来の発展段階論批判

国境・地域を越え外国に事業を展開していく中小企業のうち、操業開始時からないしは創業後まもなく国外に事業を展開する企業を「国際ニューベンチャー」とラベルを貼る研究者たちと同様、「ボーン・グローバル企業」とラベルを貼る研究者たちも「伝統的な見方」すなわち、国際化についての段階論（＝「段階モデル」<sup>25)</sup>）では説明がつかない場合があることを強調する。リアルプたちも然りである。

筆者が考えるに、企業は時間をかけ、国内市場を確立した後で、漸進的に

---

24) Rialp, A. et al. [2005], p.137. なお、ハイテク部門のボーン・グローバル企業に限定した研究もすぐに思い浮かべることができる。ちなみに、Tanev [2012] を参照。

25) ちなみに、ある研究者は「段階モデルとは、主として国際市場についての知識の段階的な（gradually）獲得に依存しながら段階的に、一步一步生じる国際化のプロセスのことを言う」としている——Conçalves, Tânia, Couveia Sofa and Teixeira Mário S. [2017], p.857.

図表－２ 輸出・国際化段階モデルの比較

Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)	第1段階 決まった輸出活動はない		第2段階 海外代理店を媒介とした輸出		第3段階 海外販売子会社を設立		第4段階 海外生産活動を行う	
Bikey & Tesar (1977)	第1段階 経営者は輸出業務に関心を持たない	第2段階 経営者が求めるほどではないが海外からの注文に応じようとする	第3段階 経営者が活発に輸出業務の実現可能性を探る		第4段階 心理的に近い国へ試験的に輸出	第5段階 企業は熟達した輸出業者となる	第6段階 企業は心理的に離れた国への輸出に目を向ける	
Cavusgil (1980)	第1段階 国内マーケティングのみ	第2段階 輸出前の段階		第3段階 心理的に近い諸国に実験的な輸出に関わる		第4段階 活発に輸出に関わる	第5段階 輸出に深く関わる	
Czinkota (1982)	第1段階 企業はまったく（輸出に）無関心	第2段階 企業は部分的に関心	第3段階 輸出業務を行う企業となる		第4段階 試験的な輸出業者となる	第5段階 経験豊かな小輸出業者となる	第6段階 経験豊かな小輸出業者となる	
<div><div></div><div>国際化段階</div><div></div></div> <div><div></div><div>時間の経過</div><div></div></div>								

(原資料) [a] Bikey, Warren & George Tesar [1977], The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer.

[b] Cavusgil, Tamer S. [1980], On the internationalization process of the firm, *European Research*, Vol.8, No.6.

[c] Czinkota, Michael R. [1982], *Export Development Strategies : US Promotion Policy*, Praeger.

[d] Johanson, Jan and Finn Wiedersheim-paul [1975], The internationalization of the firm : four Swedish case studies, *Journal of Management Study*, Vol.12.

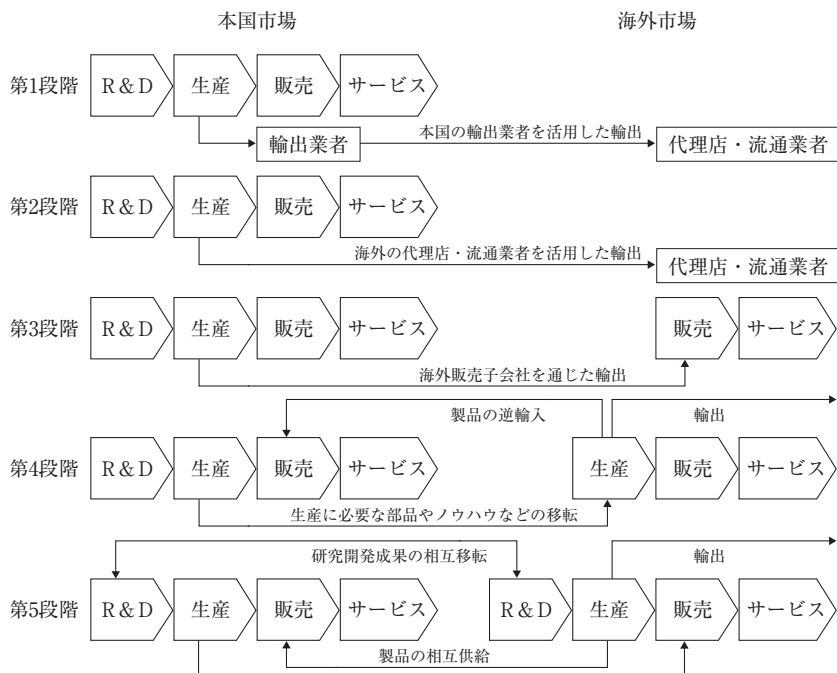
(資料) Bell et al. [2001], p.174 に加筆。

段階的（論）に国際的になると考え、この考えで満足する者も多いであろう。無論そうした企業も多いだろう。

いまここで、企業の国境を越えた企業活動の段階的発展についてベル（Jim Bell）＝ノートン（Rod McNaughton）＝ヤング（Stephen Young）がまとめたところを示したのが、図表－２である。

これから企業は国内市場のみを対象とした段階から、諸段階を経て、最終

図表－3 国境・地域を越えて段階を踏んで事業展開をしている企業



(原資料) Dunning, John H. [1993], *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Co.

(資料) 遠原智文 [2009年], 185ページ。

的に国外で事業を本格的に展開することが示されている。

バル＝ノートン＝ヤングがまとめたこの図からも、各論者によって段階の規定が多少異なっているが、ともあれ企業が各段階を踏んで、国外へ展開していった様子が見て取れる。

くどくなるかもしれないが、これとは別に各段階をより詳細に示しているのが、図表－3である。この図には製造業企業の国内から国外への展開を単に製造業務に留まらず、研究開発業務までの展開過程が示されている。

さて、リアルプたちに言わせれば、伝統的中小企業がとる段階論的アプローチの基礎は、企業は強い国内市場ベースを持った後、最初の輸出への努力をする傾向があるという見方である<sup>26)</sup>。

市場としては、単一の外国市場から複数のそれへ展開するであろうし、国外に直接投資をし、国外事業を展開することもあるであろう。その際、外国展開する企業の母国からの地理的距離よりもむしろ心理的距離によって、オーダー（順序）が付けられ、外国市場は選択されるかもしれない<sup>27)</sup>。

リアルプたちに言わせれば、企業は「水の輪」（rings in the water）のようにインクレメンタルに国際化するという見解がしばしば支持されているように見え、かなり説得力ある証拠（エビデンス）もあちこちでみられる。だが、この理論や研究アプローチでは外国へ事業を広げるありとあらゆる中小企業を説明できるのではないということである。曰く。「この段階的アプローチはあまりにも決定論（的）すぎるので、幅広く批判されてきている。企業は頻繁にいくつかの予期された諸段階を飛び越え（蛙飛びし）<sup>28)</sup>、外国で事業活動を行うのである」<sup>29)</sup>と。

リアルプたちは、「水の輪」が広がるようには、段階を順序良く踏んで国際化していかない中小企業もあるとみるのである。

## (2) リアルプたちの研究方法

リアルプたちが研究対象としているのは、スペイン内の中小企業である。なぜ、スペインの中小企業なのだろうか。

企業は国内市場が十分であれば、そう多く国境・地域を越えて事業展開をすることはないであろう。設立後、中小企業が時間を経ずに国境・地域を越

---

26) Rialp, A. et al. [2005], p.137.

27) Rialp, A. et al. [2005], p.137.

28) 中村久人教授の表現による — 中村久人 [2013 年 b], 2 ページ。

29) Rialp, A. et al. [2005], p.138.

えて事業展開するのも、国内におけるニッチ市場が少ないことが考えられる。かくして、スペインで創業した中小企業が生まれながらにして、国境をこえ国外ニッチ市場に目を向けることが考えられる。

リアルプたちはスペインの中小企業を対象に彼らが言う「多面的ケーススタディ・アプローチ」によって調査研究を進める。スペインの中小企業の中で「伝統的中小企業」ではないかとみられる中小企業2社と、「ボーン・グローバル企業」と呼んでよいのではないかとみられる中小企業2社を取り出す。

サンプルとしては、以下のような基準（要件）を満たす企業が選出された。

すなわち、企業家的企業であることに一致させるために、独立して経営され、若い企業であること（7歳以内）である。かつ、先行研究に合わせるために、大企業から「独立した企業」であることである<sup>30)</sup>。もう1点、設立後2年以内から規則的な（regular）輸出活動を開始し、何か国にも亘って（少なくとも2か国を含む）輸出し（あるいは供給し）、外国売上（や外国供給）が全体の50%以上に上る企業であることである。こうした企業がボーン・グローバル企業とされる。しかるに、この要件（ないしは基準）を満たさない輸出企業は伝統的輸出企業とみなされる<sup>31)</sup>。

国外で事業活動を行う若い 中小企業	{	①伝統的中小企業	{	IT 卸売会社
		②ボーン・グローバル企業		パームデコレーション会社
			{	グルメ食品会社
			{	コンピュータ・ビジョン会社

30) Rialp, A. et al. [2005], p.141.

31) Rialp, A. et al. [2005], p.143.

図表－４ 調査対象企業のプロフィール

	伝統的企業		ボーン・グローバル企業	
	IT 卸社	パーム・デコレーション社	グルメ食品社	コンピュータ・ビジョン社
設立年 (輸出開始年)	1996 (2001)	1998 (2002)	1997 (1997)	2002 (2003)
部 門	コンピュータのハードウェア、コンポーネントの卸売配給	パームをベースにしたデコレーション手工品	グルメ農食品製品	電子機器のソフトウェアおよびハードウェア
地理的立地	都市	地方	地方	都市（大学ベースの会社）
パートナー数	2人。各50%所有。2人の内1人が事業の経営管理で大きな役割。	1人。この企業家の近親者3人がこの企業の株式を所有。	2人が各50%所有。1人が経営に関わっている。	4人で設立。
従業員	16人（2003年）	11人（内パートタイマー10人）	6人（2003年。内パートタイマー2人）	8人（2003年）

（資料）Rialp A. et al. [2005], pp.147-149 より抜粋・作成。

これら4社のプロフィールを示したのが図表－4である。

これからみて、まず言えるのは、リアルプたちが分析対象としている企業とは新規開業企業（start-up）であり、企業規模も小さいことである。典型的に若い、従業員数も数人から十数人という規模の小さい企業である。日本の「中小企業基本法」・「小規模企業振興法」でいう「小規模企業者」程度の企業である。部門別（製造業とサービス業）に、技術的に（ローテクかハイテクか）、立地（都会か、地方か）している様子がみてとれる。また、米国やEUの法律で定義されているように、独立して経営されている企業が対象となっている<sup>32)</sup>。

### 3. ボーン・グローバル企業に最も特徴的なこと＝企業家的企業

図表－4において、伝統的企業とボーン・グローバル企業との違いは、創業後の輸出開始年数である。

さらには、伝統的企業とボーン・グローバル企業との差異はどこにあるのだろうか。リアルプたちは、ボーン・グローバル企業とは、企業家的企業であると言っている<sup>32)</sup>。リアルプたちが研究対象としている企業は小規模な企業である。したがって、企業家としての創業者、経営者によって成長の度合いや国外への展開の度合いも異なってくるであろう。創業直後ないしは数年のうちに外国へ事業展開するのであるから、彼らはそうしたビジネス経験を持つことが考えられる。その企業家としての経営者は一定のバックグラウンドを持つことが考えられるのである。

さらには、創業者、経営者は他の外国企業とのコンタクト（関わり合い）を持っている。「国際ニューベンチャー／ボーン・グローバル企業」とするリアルプたちにおいて、研究対象企業のプロフィールから直ちに推測し得るのだが、ボーン・グローバル企業とは企業家としての創業者、経営者に率いられた企業であるという特徴が指摘されるであろう。

この点を今みてみよう。

さて、あくまで一般的に言えばということであるが、ベンチャー企業とは企業家に率いられた（ドライブされた）企業である<sup>34)</sup>。であるとすれば、リアルプたちが言うボーン・グローバル企業も国際ニューベンチャーと交換できる概念であるから、ベンチャー企業の1つのタイプであるということがで

32) Rialp, A. et al. [2005], p.141. ちなみに米国では、小企業法（Small Business Act of 1958）によれば、“a small business is one which is independently owned and operated and not dominant in its field.”（スモール・ビジネスとは独立して所有・経営され、かつその事業分野において支配的ではないとみなされる企業である）とされている。

33) Rialp, A. et al. [2005], p.138.

きる。実際、リアルプたちもケーススタディする新規開業企業の4社は「小ベンチャー」であるとしている<sup>35)</sup>。

ベンチャー企業が他の一般的な中小企業と区別される第1の要件は、その企業の創設者、経営者のバックグラウンドということになるであろう。普通、大企業で働いていたハイテク技術を持つ者がその大企業では自らの技術や知識を思うように発揮できず、自ら新しく企業を設立する場合が想定される。つまり、他の一般的な中小企業と区別する第1の要件が創業者、経営者が企業家であるということである。

ボーン・グローバル企業がニューベンチャーの1タイプであるとするれば、まず企業家としての創業者、経営者がボーン・グローバル企業の特徴となるであろう。実際、リアルプたちもこのことを忘れず、実証的に検証し、研究結果をまとめている（図表-5）。

特には、一般のベンチャー企業同様、創業者、経営者の年齢は若く、ビジネス経験は伝統的企業に比較してそう長くはなく、バックグラウンドとしても世襲的に経営者だったわけではない。国外企業とのコンタクトも最初からうまく取れているわけではない。

#### 4. ボーン・グローバル企業についての仮説の検証

##### (1) リアルプたちの仮説とその検証

リアルプたちは、この4社について3つの分析レベルないしは局面（個人的レベル、組織的レベル、戦略的局面）から、筆者に言わせれば、仮説を立て、検証していく。それを以下に示そう<sup>36)</sup>。

---

34) 無論、新しく企業を設立し、新しい生産方法の開発や新流通経路、新市場の開拓を進める創業者、経営者もあるであろう。こうした人材が中小企業にとっては決定的であろう。だが、その他管理者や現場従業員やそのグループが企業家の役割を果たすこともあるだろう。別途検討するが、こうした人材を筆者はイノベーターと呼び、重視したい。

35) Rialp, A. et al. [2005], p.135.



図表－5 ケーススタディ4社の設立執行役員・企業家の特徴と基本的プロフィール

	伝統的中小企業		ボーン・グローバル企業	
	IT 卸売社	バーム・デコレーション社	グルメ食品社	コンピュータ・ビジョン社
創設者の設立時の年齢	40	33	30	39
ビジネス経験	執行役員・企業家は、コンピュータ卸売業における現在の事業を創出する前に、家具産業で最初のビジネス経験をし、それから建設業で、ビジネス経験をした。	執行役員・企業家は、この企業と同じ産業を経営するファミリー・ビジネス出身である。大学院を終えてから、彼は父のビジネスに加わった。そこで、全部で10年間経験を積んだ。	事業を始める前に、執行役員・企業家はビジネスをしたことも正式に雇用された経験もなかった。彼は、彼の最初の会社が設立されてから7年間ビジネスと輸出業務の経験を積み重ねている。	事業を始める前に、執行役員・企業家はビジネスをしたことも私的に雇用された経験もなかった。このことを認識して、彼は事業計画の展開のために専門家の援助を求めた。
バックグラウンド	執行役員・企業家は、企業家家族からの出身。彼の両親と祖父母がビジネスを行っていた。このビジネスは、この企業に関連してはいなかった。	執行役員・企業家は企業経営に関わる大学院での研究を終えたのだが、同社の生産における職人のマイスターの技術（craftsmanship）を持っている。	執行役員・企業家は、フルタイムで、企業経営に関する大学院生だった。彼の家族のバックグラウンドは、地方政治との強力・密接な関係はあるが、世襲的な企業家ではない。	執行役員・企業家は公設のカタラン大学に設置された公立の材料科学研究所のシニア研究員であった。その前に、彼は電子工学の修士とPhDを取得した。
海外（企業）とのコンタクト	執行役員・企業家は、全く確固とした外国とのネットワークないしはコンタクトは持っていない。同社は国内で行われた市場調査を外国市場の開発のベースとしている。	執行役員・企業家の外国におけるコンタクトは、海外ビジネスの利害を持つスペインのクライアントに大部分限られている。現在まで、体系的な輸出市場開発の努力は払われてきていない。	創設する前に、執行役員・企業家は、外国市場に特別なコンタクトはなかった。しかし、スペインで外国産ワインを扱っている流通企業を通じて、グルメ食品企業とコンタクトをとった。	執行役員・企業家の人的ネットワークは、以前の学究的なコンタクト（経営研究調査プロジェクトやカンファレンス、学究的な交流）から得られた。しかし、彼のビジネス上のコンタクトは弱い。

（資料）Rialp et al. [2005], pp.150-151 を要約。

(i) 設立者（および／または設立チーム）の特性

これについては、設立者（ないしは設立チーム）の特徴として、彼らが持つ経営ビジョンや（設立）以前の国際経験、経営上の関与（コミットメント）、地域レベル、国際レベルでのネットワークに対する仮説が立てられている。

その属性は、①経営ビジョン、②（設立）以前の国際経験、③経営上の関与（コミットメント）、④ネットワーキング<sup>37)</sup>である。

(ii) 組織能力

これについては、市場の知識や市場とのコミットメント、無形資産の有用性と役割、価値創造連鎖に対する仮説が立てられている。

その属性は、⑤市場（に関する）知識と市場（との）コミットメント、⑥無形資産、⑦価値創造チェーンである。

(iii) 戦略上の焦点

これについては、競争上の優位性についての企業の戦略上の焦点、国際戦略や外国顧客との関連、戦略上の柔軟性に対する仮説が立てられている。

その属性は、⑧国際戦略の程度と範囲、⑨外国顧客の選択、方向付け指導、外国顧客との関係、⑩戦略上の柔軟性である。

この主要な「3つのレベル・局面」の「10の属性」を予期した事項（筆者に言わせれば仮説）をベースにリアルプたちは、調査研究（ケーススタディ）を進めていく。

---

37) 「ネットワーキング」とはここではネットワークにより企業や企業における人材が他の企業や他の企業の人材と互いに結び合うことを意味する（「コトバンク」：『大辞林第三版』を参照）。

## (2) 仮説の検証

リアルプたちは、すぐ上で示したような「3つのレベル・局面」の「10の属性」にしたがって整理している<sup>38)</sup>。ここでは、ボーン・グローバル企業とされる中小企業が「国境・地域を越えて事業展開する展開する中小企業」のうちでどのような特徴を持つ企業とされているかという視点から、リアルプたちの研究に対するシャイブナーの検討も参考にしながら<sup>39)</sup>、以下みていこう。

### 〈a) 設立者・設立チームの特性〉

#### ①経営ビジョン

経営者の特性の基礎をなしている企業家・経営者のビジョンについては、漸進的・段階的に国際化していく伝統的輸出企業は、強い国内的ベースを構築した後にグローバルな経営ビジョンを持つ。しかるに、ボーン・グローバル企業は創設直後からグローバルなビジョンを持つことが示されている。

#### ②以前の(設立前の)国際経験

伝統的企業では、設立者の設立以前の国際経験はないかあっても少ない。これに対して、ボーン・グローバル企業を創設した企業家の国際的经验は伝統的企業に比べて高いことが示されている。

#### ③経営上のコミットメント

ケーススタディした4つのすべての企業にとっては、一般的な(経営)目標と(経営)課題とのコミットメントの高さは等しい。しかし、まさに経営上のコミットメントについては、伝統的輸出企業にとっては、この(経営)目標と(経営)課題との一般的なコミットメントが期待されてきている。ボーン・グローバル企業にとっては、国際化と輸出の成功とはかなりの相関

---

38) これら「3つのレベル・局面」と以下に示す「10の属性」は、Rialp, A. et al. 「2005」の第1表(pp.140-141)による。

39) Scheibner [2010], pp.10-13. 以下。

性を持つであろう。

#### ④ネットワーキング

ネットワーキングに関しては、伝統的企業は、国際化レベルではネットワーク上の関係に多くの重要性を置いてはいない。

しかるに、ボーン・グローバル企業は、国内的よりもむしろ国際的な人的関係と企業（事業）間関係の点から人的ネットワークと企業（事業）ネットワークをより多く利用していることが示されている。

#### 〈b〉組織能力

#### ⑤市場（に関する）知識（との）コミットメント

伝統的企業は段階的アプローチのパターンに合致して、漸進的に国外市場に関する知識を開発している。国際的流通企業から間接的方法によって少しだけ市場の知識を手に入れている。

これに対して、ボーン・グローバル企業は、設立時で市場に関する知識と市場との関わり合いを持つことが示されている。

#### ⑥無形資産

無形資産については、伝統的企業とボーン・グローバル企業の間でまぎれもなく差異がみられる。

伝統的企業において、IT 卸企業の場合、全くユニークな無形資産を持つとも思われない。食品企業の場合、少しもノウハウがないわけではないのだが、国際市場に関連したノウハウ・無形資産についてはボーン・グローバル企業というレベルにはない。

これに対して、ボーン・グローバル企業においては食品企業の場合、ユニークな資産は産業規模では暗黙知に純粹に基づき、職人の手による製品を生産する能力からなる。そして、電子機器企業の場合、ユニークな資産は、以前、大学の研究センターで作り上げられた知識に由来している。

### ⑦価値創造の源泉

伝統的輸出企業は、単にハイテクや高品質(IT卸売り会社)よりもむしろサービスに関連し、能率的なことを示している。ただ、他の企業を凌ぐ強み(edge)は欠落している。ボーン・グローバル企業は、他者にリードする強みである技術とイノベーションを持つことが示されている。

### 〈c〉戦略上の焦点

### ⑧国際戦略の程度と範囲

国際戦略の程度と範囲については、ボーン・グローバル企業においては、食品企業はニッチ市場と非常に「先を見越した」(proactive)<sup>40)</sup>国際的アプローチをとっている<sup>41)</sup>。電子機器企業の場合は、法的問題と技術的問題があり、これがいわば1つの足枷(あしかせ)になっていることが示されている。

### ⑨外国顧客の選択、方向付け指導、外国顧客との関係

外国顧客との関係については、伝統的企業は顧客とより直接的で密接な関係を持つ。

ボーン・グローバル企業は流通企業を通じて国外との関係を作り上げている。ボーン・グローバル企業は一般的に外国流通企業や自らの販売子会社よりもむしろ自ら顧客との関係を構築する傾向があるとされている。

### ⑩外部状況ないしは環境の変化への戦略的柔軟性

戦略的柔軟性は伝統的企業もボーン・グローバル企業もいくらか適応性を持っている。ただ、伝統的企業は地方市場において変化への適応力を持っている。

---

40) proactive とは、「前向きな」「積極的な」「ことが起こる前に行動する」「(行動などが)先を見越した、先回りした」「先のことを考えて事前にことを起こす」「事前に対策を講じる」「(何かを)積極的に促す」といった意味がある。

41) ボーン・グローバル企業は、製品やサービスを開発する強みとなる技術を適応しながら、ニッチ市場向けに特化した製品をベースにおく戦略をとっている — Rialp, A. et al. [2005], p.163, p.166.

ボーン・グローバル企業の方が急速な変化へ素早く適応する能力があることが示されている。

## 5. 政策上のインプリケーション

以前、マクドウガル＝オビアットは、次のように言った。

すなわち、多くの学者と実務家は、より多くの企業は国際市場で競争すべきだと推奨するに遠慮がない。政府部局は、利潤をよりよくすることを意味する1手段として、新規企業にも既存企業にも輸出促進をするように熱狂的に進める。政府はROI (return on investment: 投資収益率) の改善を重要視する。輸出の主要な理由として、「輸出業務についてのコストとリスクは、国内で販売することよりも低く、利潤をより多くすることで重要である」と記している。したがって、と言ってよいであろう、「米國小企業庁は、小企業自身が生き延びるために彼らの製品を外国に輸出をすべく、他の国々の高い成長率を利用すべく、為替交換率から利益を得るべく、そして貿易収支の改善を促進すべきである」と言った。つまりは、中小企業が国境・地域を越えて事業活動を展開することは、中小企業自身の成長や一国の貿易収支にとっても有益であると<sup>42)</sup>。

リアルプたちも、研究から得られた政策担当者へのインプリケーションとして、ボーン・グローバル企業の出現とさらなる発展を促進している、より適恰的な公的サポート・プログラムの設計と実施に関する将来の鍵となるガイドラインを樹立することの必要性を挙げている<sup>43)</sup>。

---

42) MacDougall & Oviatt [1996], p.24.

43) Rialp, A. et al. [2005], p.167.

## む す び

リアルプたちは、中小企業は漸進的で、速度が遅く、インクレメンタルな成長の過程を辿ると仮定する従来の研究アプローチでは、解明できない若い企業があることに気付く。このような企業について、研究上どのようなラベルを貼るのが適切かを検討するのだが、結局「ボーン・グローバル企業」というラベルを貼る。尤も、彼らはボーン・グローバル企業という用語に執着することはない。筆者が先に検討したオビアット＝マクトウガルが使用した「国際ニューベンチャー」というラベルと貼替可能であるとする。

リアルプたちは自らそう呼ぶ多面的ケーススタディによって実証研究を進める。研究上のポイントは、新規開業企業が海外事業展開をするそのタイミングである。その上で、いかなる要因があってボーン・グローバル現象がみられるのか検討している。

リアルプたちは、ケーススタディという研究方法をとり、実証的に研究を進める。この方法は具体的で分かりやすい。だが、どこまで一般化し得るのか研究アプローチの宿命を感じざるをえない。

リアルプたちは、スペイン内の新規開業企業の中から一定の要件（ないしは必要条件といってもよいが）から伝統的輸出企業とボーン・グローバル企業を比較し、ボーン・グローバル企業の特徴を見出そうとする。

ここで筆者が注目したのは、ボーン・グローバル企業の要件（ないしは必要条件）に若い企業であることとしていることは当然だとしても、「独立して経営されている企業」としていることであること、つまり大企業グループから独立していること、もう少し言えば大企業グループの一員ではないことである。中小企業論の枠内で分析・検討する際の要点である。

実際、リアルプたちは、多くの先行研究に学び、企業の国際的展開に関する従来の理論を批判している。とはいえ、既存理論を否定するのではない。

既存理論とは異なる視点を提供し、実証的検討を加えたのである。

すぐ上で述べたように、リアルプたちの研究は実証的に新しい現象を示しているが、これをそのまま一般化し得るのか、疑問が残る。ボーン・グローバル企業とネーミングされた企業についてさらなる理論的検討が必要となるであろう。

## 引用・参考文献

### 1. 和文

- 〔1〕井上善海 [2002 年], 『ベンチャー企業の成長と戦略』, 中央経済社。
- 〔2〕川上義明 [1993 年], 『現代日本の中小企業 ― 構造とビヘイビア ―』, 税務経理協会。
- 〔3〕川上義明 [2015 年], 「中小企業の国際化・グローバル化に関する序論的考察 ― 試論:『国際企業』の延長線上にみえるもの ―」『福岡大学商学論叢』, 第 60 巻第 1・2 号。
- 〔4〕川上義明 [2016 年]「中小国際企業と中小グローバル企業に関する一検討 ― 試論:その共通点と差異 ―」, 『福岡大学商学論叢』, 第 60 巻第 3・4 号。
- 〔5〕川上義明 [2017 年], 「国境・地域を越えて事業展開する中小企業研究の一片 (I) ― 国際ニューベンチャーという捉え方:オビアット=マクドウガルのアプローチ ―」『福岡大学商学論叢』第 62 巻第 1 号。
- 〔6〕高井 透・神田 良 [2013 年]「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』(日本大学), 第 21 号。
- 〔7〕遠原智文 [2009 年], 「中小企業の成長とグローバル戦略」, 井上善海『中小企業の戦略 ― 戦略優位の中小企業経営論 ―』, 同友館, 第 8 章所収。
- 〔8〕中村久人 [2013 年 a], 『ボーン・グローバル企業の経営理論 ― 新しい国際的ニューベンチャー・中小企業の出現 ―』, 八千代出版。
- 〔9〕中村久人 [2013 年 b], 「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』(法政大学), 第 81 号。
- 〔10〕中村久人 [2013 年 c], 「日本のボーン・グローバル企業の事例研究 ― テラモーターズとジオ・サーチを中心にして ―」『経営論集』(法政大学), 第 82 号。

### 2. 欧文

- 〔1〕Bader, Tony & Tim Mazzarol [2009], Dfinig the born global firm : A review of the literature, in Managing in the Pacific Century, 24 Annual ANZAM Conference (Conference Paper).
- 〔2〕Bell, Jim, Rod McNaughton and Stephen Young [2001], 'Born-again global' firms : An extension to the 'born global' phenomenon, *Journal of International Management*, Vol.7, No.3.



- [3] Gabrielson, Mika and V. H. Manek Kirpalani, ed. [2012], *Handbook of Research on Born Globals*, Edward Elgar Publishing Limited.
- [4] Cavusgil, Tamer S. and Cary A. Knight [2009], *Born Global Firms : A New International Enterprise*, Business Expert Press. 中村久人監訳(村瀬慶紀・萩原道雄訳)『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。
- [5] Gonçalves, Tânia, Couveia Sofa and Teixeira Mário S. [2017], Entrepreneurship, firm internationalization and regional development, Carvalho, Luísa, ed., *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development*, IGI Global.
- [6] Dunning, John H. [1993], *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison-Wesley Publishing Company.
- [7] McDougall, Patricia P. and Scott Shane, Benjamin M. Oviatt [1994], Explaining the Formation of International New Ventures, *Business Venturing*, Vol.9, No 6.
- [8] Oviatt, Benjamin M. and Patricia P. McDougall [1994], Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.1.
- [9] McDougall, Patricia P. and Scott Shane, Benjamin M. Oviatt [1994], Explaining the Formation of International New Ventures, *Business Venturing*, Vol.9, No 6.
- [10] McDougall, P. Patricia, Benjamin M. Oviatt [1996], New venture internationalization, strategic change, and performance : A follow-up study, *Journal of Business Venturing*, Vol.11.
- [11] Oviatt, Benjamin M. and Patricia P. McDougall [2005], Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization, *Entrepreneurship Theory of Practice*, Vol.29, No.5.
- [12] Rialp, Alex, Joseph Rialp, David Urbano and Vancy Vaillant [2005], The Born-Global Phenomenon : A Comparative Case Study Research, *Journal of International Entrepreneurship*, Vol.3.
- [13] Scheibner, Raffael [2010], *Differences between Born Globals and other Internationalizing Young Firms*, Grin Verlag.
- [14] Tanev, Stoyan [2012], Global from the Start : The Characteristics of Born-Global Firms in the Technology Sector, *Technology Innovation Management Review*, Vol.2, No.3.