

国境・地域を越えて事業展開する 中小企業研究の一断片（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 ——

川 上 義 明

はじめに

1. オビアット＝マクドウガルの研究上の位置づけ
 2. 国際ニューベンチャーの定義と特徴
 3. 国際ニューベンチャーにおける企業家の役割と発展段階のスキップ
 4. 国際ニューベンチャー検討のフレームワークと国際ニューベンチャーのタイプ
 5. 政策上のインプリケーション
- むすび

は じ め に

これまで「国境・地域を越えて事業活動を行っている企業」については、長期間の国内事業の展開の後、貿易（直接輸出、間接輸出）や技術供与の段階を経て、最後に海外直接投資（現地生産や現地での研究開発〈R&D〉）に向かうという漸進的・連続的・段階的な展開プロセスを想定することが多かった。しかも多国籍企業（＝大企業）を想定することが多かった。

ところが、筆者が言う世界経済の第3パラダイムに入った1990年代初頭より、中村久人教授も指摘するように、こうしたプロセスを経ない企業が出現するようになったり。すなわち、設立（操業）時からすぐにいくつかの国外

市場に参入したり、経験もないのに合弁会社を設立したりするという国境・地域を越えて事業活動を展開する多くの企業の例、それも中小企業の例が報告されるようになっていく。

企業一般の中から、こうした従来の企業とは異なったタイプの企業に対して、「国際ニューベンチャー」や「ボーン・グローバル企業」「ボーンアゲイン・グローバル」と名付けた（ないしはラベルを貼った）研究がみられるようになっていく。これらの研究対象となっている企業はそのすべてが中小企業ではないが、ただその大半は中小企業であるとみてよいように思う。

本稿では、続く「ボーン・グローバル企業」や「ボーンアゲイン・グローバル企業」研究の基礎とするために、国境・地域を越え事業展を行っている、新規開業企業（start-up）を「国際ニューベンチャー」と名付けた、ジョージア州立大学のベンジャミン・オビアット（Benjamin Oviatt）とジョージア工科大学のパトリシア P.マクドウガル（Patricia P. McDougall）の研究を中心に検討してみたい²⁾。

1. オビアット＝マクドウガルの研究上の位置づけ

オビアット＝マクドウガルは、国境を越えて事業活動を行う、新規開業企業のうち、一定の要件を備えた企業に「国際ニューベンチャー」³⁾という名称を与え、検討している。曰く。企業に関して「設立時から国際的である組


1) 中村久人 [2013b 年], 140 ページ。

2) なお、この研究と殆ど同時になされた、ジョージア工科大学のパトリシア P.マクドウガル（Patricia P. McDougall）と同大学のシェーン・スコット（Scot Shane）、ジョージア州立大学のベンジャミン M.オビアット（Benjamin M. Oviatt）の研究（McDougall, Shane & Oviatt [1994]）をも特には参考にしながらみていこう。

3) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.470. 正確さを期すためには、このように「国際ニューベンチャー企業」とする方が適切であろうが、本稿では簡単に「国際ニューベンチャー」とする。

図表－１ 組織（企業）に関する学術的文献の領域

		地理的範囲	
		国内	国際
組織（企業） 年齢	新規（New）	Ⅰ	Ⅱ
	設立後時間が経つ （Established）	Ⅲ	Ⅳ

 は文献が著しく多い領域

（資料）Oviatt & McDougall [1994], p.48.

織——国際ニューベンチャー——が形成され、伝統的な多国籍企業の特徴とは異なる特徴を持った、いよいよ重大な現象がみられるようになっている」⁴⁾と。

さて、オビアット＝マクドウガルは、国境を越えた事業活動を行う、特には大企業にそれまで「多国籍企業」という名称を与えた研究に対して、自分たちの研究を対比し、明らかにしようとする。彼らが示す図を参考にし、みておこう（図表－１）。

この図表－１では、縦軸に時間軸（企業の年齢——設立後時間が経っているかどうか）をとり、横軸に地理的範囲（国内か、国境・地域を越えているかどうか）をとり、４つのセルに区分し、従来の文献が多いのはどのセルか、少ないのはどのセルかが示されている。セル（Ⅰ）（Ⅲ）（Ⅳ）においては、従来から文献が著しく多いのだが、ところでセル（Ⅱ）に関しては少ないことが示されている。つまり、従来は「年齢が若くかつ国際的な範囲で事業活動を行っている企業」に関する文献が少ないことが示されている。

このことは、研究者たちがこうした企業に気付かずいたから研究文献が少なかったのではなく、「年齢が若くかつ国際的な範囲で事業活動を行って

4) Oviatt & McDougall [1994], p.45.

いる企業」が出現するという現象がそれほど多く見られなかったことを表している」と筆者（＝川上）の目には映る。

東西冷戦構造が崩壊し、経済的には文字通り「1つの世界経済」が構築され、かつ様々な領域で「グローバル化」⁵⁾が進むようになり、中でも「経済のグローバル化」が盛んに進み始めた。しかし、「年齢が若くかつ国際的な範囲で事業活動を行っている企業」が数多く出現するという現象がみられるようになり、それに着目した研究が多くみられるようになった。こうした現象を「国際ニューベンチャー現象」⁶⁾として捉える、オビアット＝マクドウガルの研究もその一環をなしているということができよう。

ただ、オビアット＝マクドウガルは、「多国籍企業」とネーミングされるような成熟した企業（特には大企業）が存在しなくなったと、ないしは存在しなくなりつつあるとみるのではない。また、従来の企業（中小企業）がすっかり古典的企業となってしまったと、ないしはなりつつあるとみるのでもない。新しく「国際ニューベンチャー」と名付けるに相応しい新規開業企業（その殆どは中小企業）が1つのタイプとして従来からの企業に付け加えられてしかるべきだとみているように思われる。

5) サイモン (Herman Simon) は、*Hidden Champions of the 21st Century* (邦訳『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業』)の中で、グローバル化という用語が最初に登場したのは古く1944年であったが、1981年に普通に使われるようになり始めたとする。そしてビジネスにおいて幅広く使われるようになったのは、レビット (Theodore Levitt) が『ハーバード・ビジネス誌』に掲載した革新的な記事 (Levitt [1983], pp.92-102) 以降であるとしている — Simon [2009], p.xiii, p.xvi. 邦訳書, 1ページおよび4ページ。

6) Oviatt & McDougall [1994], p.60 も参照。

2. 国際ニューベンチャーの定義と特徴

(1) マクドウガル＝シェーン＝オビアットによる従来の理論の批判

国境・地域を越え、事業活動を行っている企業については、無論、様々な立場からの研究アプローチがあるであろう。

例えば、マクドウガル＝シェーン＝オビアットも取り上げるように、①独占利益理論、②プロダクト・サイクル論、③国際化段階論、④寡占的（寡占への）反応理論、⑤国際化論といった研究アプローチが考えられる。

マクドウガル＝シェーン＝オビアットは、自らは国際ビジネス（論）の分野からの研究アプローチを採るとし、これら5つの研究アプローチはその説明において失敗していると批判する。

というのも、これらの理論がそもそも国際ニューベンチャーの設立プロセスを説明していないからである⁷⁾。つまり、これらの理論は大企業や成熟企業に興味の焦点を当てており、企業は設立後長くかかって国際的になると誤って仮定しているからである⁸⁾。

かくて、これまでの理論で強調されるのは企業は設立後長くかかって国際的になると誤って仮定しているという点にあり、そうではない企業もあるとするとところにオビアット＝マクドウガルの所論の新しさがあると思われる。

(2) 国際ニューベンチャーの定義

オビアット＝マクドウガルは、筆者が言う世界経済の第3パラダイムに入り、しばらく経った1994年時点で、設立当初からあるいは設立後2～3年経って輸出など国境・地域を越えて事業活動を行っている規模の小さい企業

7) この点を多少補足すれば、国際的な事業経験のある企業家が国際ニューベンチャーを設立するのであるから、企業設立の最初から、あるいは設立後短期間に国際的事業を行える条件が整っているとと言ってもよいであろう。

8) MacDougall, Shane & Oviatt [1994], pp.469-470.

を「国際ニューベンチャー」と名付け、所論を展開している。

オビアット=マクドウガルは「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（output）〔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」⁹⁾と定義している。

これとは別に、マクドウガル=シェーン=オビアットは、最も簡単に、国際ニューベンチャー企業とは「成長しておりかつ重要なタイプの新規開業企業」¹⁰⁾であり、「設立時から国際的な企業」であるとしている。そして、やや詳しくは、オビアット=マクドウガルとはほぼ同様、「国際ニューベンチャーとは、設立時（inception）から、その〔経営〕資源の利用と多くの国々への産出物の販売から重要な競争上の優位性を引き出す事業組織である」¹¹⁾と定義している。

これからして、マクドウガル=シェーン=オビアットは、国境・地域を越えて事業活動を行っているニューベンチャーを「国際ニューベンチャー」と捉えていると理解することができよう^(補注)。

(補注) ここにニューベンチャー（new venture）とは、日本語での用語法としては「ベンチャー企業」と理解してよいであろうから、「国際ニューベンチャー」とは「国際ベンチャー企業」ということになる¹²⁾。

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

10) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.469.

11) McDougall, Shane & Oviatt [1994], pp.469-470. [] 内は筆者による。

12) 日本語の「ベンチャー企業」に該当する用語としては、この New Venture の他に New Venture Company, New Business Venture, New Technology Company, New Technology-based Firm, Venture Operation, Small-Business Venture といった用語がみられる。宮脇敏哉 [2010年], 132 ページも参照。

(3) 国際ニューベンチャーの特徴

オビアット＝マクドウガルは、国際ニューベンチャーは以下のような特徴を持つ企業であるとする。

- ①設立後時間が経った企業ではなく、新規開業企業である。したがって、ほぼそのすべてが「小企業」であると想定してよからう¹³⁾。
- ②生まれつき（設立当初から）国際的である。1か国以上の国々で原料、人材、融資、時間に関与している。
- ③国際化した時の年齢が若い。
- ④国内企業から多国籍企業へと段階的に展開する組織（企業）とは対照的に、国外展開の諸段階（の内の幾つか）を「スキップ」（「蛙飛び」¹⁴⁾し、先を見越した（proactive）国際戦略を開始する。
- ⑤必ずしも外国で資産を所有しない。必ずしも直接投資は要求されない。他の外国企業との戦略的アライアンスによって製造能力（工場、設備）ないしはマーケティングを利用する¹⁵⁾。

このように、オビアット＝マクドウガルにおいては、設立当初から¹⁶⁾国境・地域を越えて多数の国から経営資源を集め、そして国境・地域を越えて完成した製品やサービスを多数の国へ販売するのが「国際ニューベンチャー」と捉えられている。

13) 実際、オビアット＝マクドウガルは、「国際ニューベンチャーは、常に小規模組織（＝企業）である」としている — Oviatt & McDougall [1994], p.51.

14) 中村久人教授の表現である — 中村久人 [2013年 a], 2ページ。

15) Oviatt & McDougall [1994], p.49.

16) 無論、設立の瞬間には不可能だろうが、一般に企業が国内から次いで段階的に多数の国外から経営資源を集め、多数の国で販売するようになるのに比べれば比較にならないくらい速くということである。

オビアット=マクドウガルにおいては、「ニューベンチャー」（ベンチャー企業）の1つのタイプとして、国際ベンチャーが指定されているのである。

ベンチャー企業 (new venture) $\left\{ \begin{array}{l} \text{旧来のベンチャー企業} \\ \text{国際ニューベンチャー} \end{array} \right.$

(4) 国際ニューベンチャー現象

筆者が考えるに、1980年代までの世界経済と言えば西側諸国を中心とした世界経済と東側諸国を中心とした世界経済という「2つの世界経済」であった。ところが、その後文字通り「1つの世界経済」が形成され、筆者が言う世界経済の第3パラダイムに入ると、国境という垣根はそれまでに比べて段違いに低くなり、情報・通信手段や交通の格段の進歩により、様々な領域でのグローバル化と相まって「経済のグローバル化」が進んでいった。

ちょうどオビアット=マクドウガルがみたのも、こうした状況の下で多くの国で事業機会についての優位性を見つけ出し、手にする能力が大企業（成熟した企業）の領分だけではなく、新規中小企業にも備わってきているという現象であったとみてよいであろう¹⁷⁾¹⁸⁾。「国際ニューベンチャー現象」である。

マクドウガル=シェーン=オビアットも国際ニューベンチャーが出現しているという新しい現象を取り上げる。この現象は特定の地域に限定されているのではなく、全欧州や北米、南米、アジア、中東、南太平洋地域の少なくとも10か国にみられるとしている。また、この現象は特定の産業に限定され

17) ①ある小企業、国際化した米国製造業企業についての調査研究によれば、17社——全国的なランダムなサンプルの13%——が創業の最初の年に国際化した。

②また、別の北米電子産業における303社についての調査によれば、1987年にはその産業の企業の53%が国内的に操業していた——Oviatt & McDougall [1994], p.48。

18) Oviatt & McDougall [1994], p.46.

るのでもない。主にハイテク産業にみられるのではあるけれども、サービス（業）でも水産業においてさえもみられる¹⁹⁾。

オビアット＝マクドウガルがみるところ、新しく、そして大きくなった1つの現象として、設立時から国際的であるニューベンチャーの設立が相次いでいる。これらの新規開業企業は、いくつかの大陸のハイテク産業で増資し、製造し、販売している。中にはプロトタイプ of 技術を持つ独特のマイクロプロセッサを販売する企業もみられる²⁰⁾。

オビアット＝マクドウガルに言わせれば、これまで、小輸出企業の年齢は、しばしば統計上重要な特徴とみられていなかった。ないしは議論の横に置かれていた。だが、ケース・スタディの結果をみると、国際ニューベンチャーの中には国際的である市場・需要向けに数か国から資源を結合し得る企業がある。これら国際ニューベンチャーは設立時から国際的なビジョンを持ち、強いネットワークを通じて市場に合った革新的な製品やサービスを提供し、また国際的な販売の成長に焦点を当てた経営ができて²¹⁾いる。

このように、オビアット＝マクドウガルは時間軸と空間軸と経営の点から従来は見られなかった国際ニューベンチャーへの視点を打ち出しているのである。

19) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.472.

20) ある企業の場合、設立者は数か国の人々（米国人、スイス人、フランス人）であった。同社の資金調達にはヨーロッパ（から）であった。営業上の本部と R&D は合衆国に立地していた。その一方で、マーケティングはフランスで管理され、財務はスイスで管理された。製造業務はスコットランドに集中させた。魅力的な地域的助成を得るためである。そして最初の販売（先国）はフランスと合衆国であった — Oviatt & McDougall [1994], p.46.

21) Oviatt & McDougall [1994], p.47.

3. 国際ニューベンチャーにおける企業家の役割と発展段階のスキップ

(1) 企業家とその役割

(a) 何故に国際ニューベンチャーか

一般的に言って、国内の市場や顧客のみを対象として、事業が成り立つのであれば、また経営資源を国内のみで調達できるのであれば、大企業であれ中小企業であれ、企業はことにリスクを冒して国・地域外（海外）に進出し、現地の市場や顧客を対象として事業活動を行うことはないであろう。従業員や資金等、経営資源に限りがある中小企業においてはなおさら然りであろう。ところが、経済の成熟化、人口減少²²⁾、市場の縮小など経営環境の急激な変化によって中小企業の目は否応なしに従来以上、海外に向かうようになって²³⁾いる。

先にみたように、オビアット＝マクドウガルは国際ニューベンチャーの特徴を5つあげている。筆者（川上）がみるところ、そのうち最も特徴的なのは、④国外展開の諸段階のいくつかをスキップすることであろう。

確認できるのは、オビアット＝マクドウガルが「企業は、過去において観察されたような、国際的発展の段階をスキップすると言ってよい。ないしは、国際化は段階的には少しも生じない」²⁴⁾と言っていることである。

中小企業において、誰しもが強調するのは、トップ・マネジメントからミドル・マネジメント、ローワー・マネジメントおよび現場従業員までの人的資源であろう。ベンチャー企業論において誰もが強調するのが、そのうちのトップ・マネジメント（経営者、企業家）であろう。上の④の特徴がみられ

22) ちなみに、日本はかつての「人口ボーナス期」から今日では「人口オーナス期」に入っており、これが様々な意味で企業の成長や経済成長の「手塚足枷」（てかせあしかせ）になっている。

23) 川上義明 [2015年]、219～220 ページも参照。

24) Oviatt & McDougall [1994], p.52.

るのも企業家としてのトップ・マネジメント（創業者、経営者）の役割に帰せられるように思う（無論、ローワー・マネジメントおよび現場従業員を無視することはないのだが）。

実際、マクドウガル＝シェーン＝オビアットは、なぜ企業家としての創業者、経営者が国際ニューベンチャーを設立し、設立当初からないしは設立後そう時間をおかずに国境を越えた事業活動をするのかについて、4つの理由を挙げている²⁵⁾。

- ①企業設立後の組織慣性や経営環境の変化といった構造的障害の除去
- ②ステークホルダーからの要求
- ③経営者自身の性向
- ④経済的関係（経営資源、コスト、利潤といった）の再組織化

この中で企業家としての創業者、経営者については③経営者自身の性向に注目してよいように思われる。

(b) 企業家＝国際ニューベンチャーの設立者

(i) ベンチャー企業の要件

ベンチャー企業がどのような企業であるか（どのような企業とされているか）について、これまで筆者はなかなか明快な解答を見出すことができなかった。中小企業の中から、いくつかの要件を満たした企業にベンチャー企業というネーミングがなされたと考えたことがあり、その要件を整理したことがある²⁶⁾。井上善海教授はこれをさらに精緻化し、7つの要件を指摘している（図表－2）。

かつて清成忠男教授はベンチャー企業とは「さしあたり企業規模に関わる

25) McDougall, Shane & Oviatt [1994], pp.480-481.

26) 川上義明 [1993年], 134～135 ページ。

図表-2 ベンチャー企業の要件 (特性区分)

(A) 企業特性				(B) 事業特性		(C) 経営者特性
①企業規模や 上場・未上 場の区別	②独立性	③企業年齢	④高い 成長性	⑤独自の 技術や ノウハウ	⑥新市場や 新製品の 開発	⑦アントレプレ ナーシップや リーダーシップ

(原資料) 川上 [1993], 135ページの表, および後藤・西村・植藤・狩俣 [1999], 5~6ページを参考に筆者(井上)が作成。

(資料) 井上善海 [2002年], 16ページに加筆。

概念ではない」としたが、ただ現実には「大企業よりもむしろ中小企業として数多く発生している」²⁷⁾とやっているように、図表-2の「(A) 企業特性」からみれば、ベンチャー企業は大企業ではなく中小企業に入るであろう。

ただ、そこではベンチャー企業の国境・地域を越えた事業活動はそう意識されていなかったように思う。

(ii) 国際的企業家としての創業者, 経営者

マクドウガル=シェーン=オビアットの所論においても、規模的には中小企業(スモール・ビジネス)が念頭に置かれているが、最も注目するのはベンチャー企業の要件・特質のうちの「企業家」であり、また企業が持つコンピテンシーである。

マクドウガル=シェーン=オビアットは、「企業家とは、他の者はそうしない時に、利潤の可能性のある〔経営〕資源の結合についての情報に『注意を怠らない』人々であり、企業家は他の者がそれに気づく前に、利潤創出機会を作り出すために、この優れた情報を使う者である」²⁸⁾と言う。加えて、「国際ニューベンチャーの設立者は、より初期の活動から展開されたコンピテンシー故に、いろいろな国の市場の可能性により注意を払っている。これら特定のコンピテンシーを持つ者が国際ビジネスを始めるために国境を越え

27) 清成忠男 [1970年], 59ページ。

28) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.479. []内は筆者による。

て必要な資源を結びつけることができる』²⁹⁾とする。

この「国際ニューベンチャーの設立者（創業者）」こそ、企業家それも「国際的企業家」である。つまり、彼らは国際ニューベンチャーの設立者（創業者）とは、外国への旅行の経験があり、国際的な事柄について教育があり、移民の場合もあり、外国との人的コンタクトをも持っている³⁰⁾、人々である。

マクドウガル＝シェーン＝オビアットは、「企業家は通常ではない一群のコンピテンシーを持つのだが、これを持つ企業家のみが国境を越え、国際ニューベンチャーが持つ特別の、1揃いの〔経営〕資源を結合することができる』³¹⁾と企業家の役割・機能を強調する。

加えて、国際ニューベンチャーが国外展開の諸段階をスキップし得るのも国際的企業家の資するところが大きいからであるからと言ってよいであろう。

(c) 国際ニューベンチャーの成立過程をみる3つの視点

ここで、国際ニューベンチャーの企業家としての設立者（創業者）、経営者をマクドウガル＝シェーン＝オビアットの所論からみてみよう。着目点は「企業の成立過程」にあると考えてよいが、国際ニューベンチャーの成立過程をみる場合、3つの問いに答えねばならないとする³²⁾。

29) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.482。なお、マクドウガル＝シェーン＝オビアットの2009年版の「概要」によれば、「国際ニューベンチャーの設立者（＝企業家）は、国境を越えて経営する企業を設立しながら高い収益を得る機会を理解する個人である」とされている — *ibid.* p.482。

30) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.479。

31) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.479。〔 〕内は筆者による。

32) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.470。

- ①国際ニューベンチャーの設立者は誰か。
- ②なぜこれらの企業家はまさに母国でよりもむしろ国際的に競争することの方を選択するのか。
- ③彼らの国際ビジネス活動はどのような形態をとるのか。

その解答は次のとおりである³³⁾。

- ①国際ニューベンチャーの設立者は誰か。

国際ニューベンチャーの設立者は、特定のコンピテンシーを持った企業家である。

国際ニューベンチャーの企業家は、国境を越えて経営するニューベンチャーを創設することから機会を得ることを理解する個人である。彼らは、それぞれ異なった国の市場から（経営）資源を結合させる可能性に注意を怠らない。彼らは（設立）以前の活動からコンピテンシー（ネットワークや知識、バックグラウンド）を持っている。

これらのコンピテンシーを所有している企業家のみが国境を越え、マネジメントに必要な1揃いの（経営）資源を結合することができ、国際ニューベンチャーを設立することができる。

- ②何故にこれらの企業家は母国でよりも国際的に競争することの方を選択するのか。

その解答は、国際ニューベンチャーの創設者（企業家）は、ベンチャー企業を設立する時から国際的な事業上のコンピテンシーを創出せねばならないと認識しているからである。

- ③彼らの国際ビジネス活動はどのような形態をとるのか。

その解答は、国際ニューベンチャーの創設者たちは、設立後、操業を開始

33) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.470.

し、国際的活動をする際、通常の経営資源の欠乏に打ち勝つべき1方法として「ハイブリッド構造」（例えば、戦略的アライアンスとネットワーク）を構築し、国際ビジネス活動を展開するといった国際的事業形態をとる。

このように、マクドウガル＝シェーン＝オビアットは国際ニューベンチャーにおける創業者、経営者（企業家）の役割・機能を強調する。企業家はその1コンピテンシーとして、世界各国に個人的なネットワークを持ち、それを発展させる。企業家は国際的に市場や資本、従業員やその他の経営資源にアクセスしている。より具体的には、そのネットワークの構成メンバーがビジネス上のアドバイスをしたり、交渉を手伝い、時として事業の取引に彼らの名と名声を貸したりすることもあるというわけである³⁴⁾（補注）。

（補注）中小企業においては、経営者、管理者、現場作業員といった人的資本（人材）がそれも有能な人材が欠かせないであろう。国際ニューベンチャーにおいても然りであろう。例えば、新規海外市場、グローバル市場の開拓はシュンペーターが言うイノベーションの1つに違いなからう³⁵⁾。

たしかに、国際ニューベンチャーの場合、複数の国の出身者が企業家となって、設立され経営されることも少なくない。本社（headquarters）を設立時から複数設けている国際ニューベンチャーもある³⁶⁾。なるほど国際ニューベンチャーの設立者は企業家として、その役割を果たすであろう。

国際ニューベンチャーの中には多くの国から従業員を雇用している企業もみられる。つまり、設立時から多文化の従業員を雇用し、これら従業員は、彼らの国の同社製品のマーケティングや顧客へのサービス業務において有益な場合も少なくないのである³⁷⁾。

こうした事情を考慮すれば、管理者や現場作業員、あるいはこれらのグループがイノベーションを創出しているかもしれない。

34) McDougall, Shane & Oviatt [1994], pp.479-480.

35) シュンペーターが言う5つの領域（①新しい財貨の生産、②新しい生産方法の導入、③新しい販売先の開拓、④原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現（独占の形成やその打破）のイノベーションの1つである——Schumpeter [1926], SS.100-101. 邦訳書（塩野・中山・東畑訳）、152ページ）および Schumpeter [1943], p.68. 邦訳書（中山・東畑訳 [上巻]）、125ページ。邦訳（大野一訳）、I、211ページ。なお、川上義明 [2008年]、6～7ページも参照。

36) McDougall, Shane & Oviatt [1994], pp.470-471.

37) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.482.

(2) 国・地域外市場への諸発展段階のスキップ（蛙飛び）

オビアット＝マクドウガルがみるところ、これまでの研究者は多国籍企業は国内での成熟化期間の後でのみ、そして国内市場の飽和状態（saturation）の後でのみ、徐々に発展する。また、大規模で成熟した多国籍企業や小規模な輸出企業は、自らの国際事業の発展においてははっきりとした段階を通して進んでいくことを見出していた³⁸⁾。

すぐ上で、国際ニューベンチャーの特徴をいくつかみたが、その1つは、先に「国際ニューベンチャーの特徴」でみた、④国内企業から多国籍企業へと段階的に展開する組織（企業）とは対照的に、国外展開の諸段階（の内の幾つか）を「スキップ」（蛙飛び）し、先を見越した国際戦略を開始することである。国際ニューベンチャーは漸進的・連続的・段階的な展開プロセスを経ないとみていることである。設立時から早期に海外市場に参入したり、多くの国に直接投資を行ったり、経験もないのに合弁会社を形成したりして、国境・地域を越えた活動を展開する中小企業が現れたとしている。つまり、国内事業から国外事業へと段階的なプロセスをスキップするというのである。

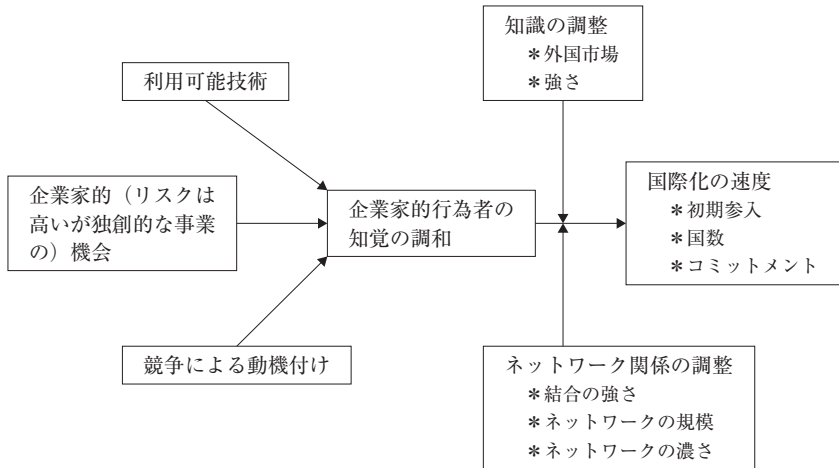
オビアット＝マクドウガルは、「国際的アントレプレナーシップの定義と国際化の速度のモデル化」という論文の中で、国境・地域を越えた事業展開の速度に影響を当てえる要因は何か、オリジナルな主張をしている（図表-3）。

その中で、いくつかの要因の媒介・調整をなすものが「企業家的行為者の知覚」である。ただ、「企業家的行為者」が企業家としての創業者や創業者のパートナーだけを指すのか、それとも管理者までを含むのか、必ずしも定かではない。

ともあれ、①製品であれ、サービスであれ、専門市場といった限定された領域で実質的に高い市場シェアを目指す、目立たない企業家的（リスクは高

38) Oviatt & McDougall [1994], p.50.

図表-3 国境・地域を越えた事業展開の速度に影響する要因



（資料）Oviatt & McDougall [2005], p.541.

いが独創的な事業）機会を発見し、②利用できる技術や③他社との競争状況を見、しかる後に④企業家ないしは企業家的な者によってそれらの調和が図られる。

その後で⑤知識の調整が行われ（ナレッジ・マネジメント）⑥薄すぎず、濃すぎないネットワーク関係が、⑦国境・地域を越えた事業展開の速度に影響することが示されている。

ここでは、国境・地域を越えた事業展開について必ずしも明示的ではないのだが、段階をスキップした（蛙飛びが行われた）展開プロセスも含まれていると理解できよう。

（3）新しい理論の必要性

もう1点は、大規模な確立したヒエラルキーを持つ企業（すなわち、ここでは多国籍企業=大企業）は、もはやかつてのような国際的コミュニケー

ションや貿易で享受した、競争上の優位性を持たない。それに代わって、ユニークな（他に類をみない）資産を持つ中小企業が国際的に持続可能な優位性を持つようになってきているという主張である³⁹⁾。

オビアット＝マクドウガルがみるところ、国際的なコミュニケーションや輸送についての効率性、品質、スピードにおける劇的な増加によって（規模の小さい）企業にとっても取引コストは引き下げられてきている。さらに、距離の離れた国における多くの市場の同質化が増し、国際事業の運営は誰にとっても理解しやすくなっている。しかして、ますます多くの経営者（企業家）は国際事業を体験するようになってきている。国際金融もますます利用可能になってきている。そして、人的資本はより容易に国際的に移動している。市場は今や過去よりもより効率的に複数の国々に結びついている⁴⁰⁾。

かくして、オビアット＝マクドウガルは「国際ニューベンチャーの出現は段階論への特有の（ユニークな）挑戦を表している」⁴¹⁾とする。つまり、段階を経ないで国境を越えて事業活動を行う企業が出現しているから、これを説明し得る理論的フレームワークが必要であるとするのである^{（補注）}。

（補注）もう少し補うとすれば、企業年齢の若い、小規模の企業（＝ニューベンチャー）は資源に束縛される。ニューベンチャーの市場も安定的ではなく「移り気」である。国際ニューベンチャーはいかなる市場においても経験を持たないかあってもわずかである⁴²⁾。

この点からも、国際ニューベンチャーを説明し得る理論的フレームワークが必要であると理解できるのである。

39) Oviatt & McDougall [1994], p.52. 無論、ありとあらゆる小企業が発展段階をスキップし、国境・地域を越えて事業活動を展開していくことを意味するのではない。依然として段階を踏みながら国境を越え事業展開を図っている中小企業もあるであろう——念のため。

40) Oviatt & McDougall [1994], pp.51-52.

41) Oviatt & McDougall [1994], p.50.

42) Oviatt & McDougall [1994], p.51.

もう少し、書き足せばオビアット＝マクドウガルは国境・地域を越えて事業活動を行っている企業を多国籍企業として捉えるこれまでの研究を否定するのではなく、多国籍企業論では国際ニューベンチャーや国際ニューベンチャー現象は説明がつかないと理解しているように思われる。つまり、新しいタイプの企業が叢生している現象が現れているから新しい視点の新しい理論が必要であるとするのである。

4. 国際ニューベンチャー検討のフレームワークと国際ニューベンチャーのタイプ

(1) 国際ニューベンチャー検討のフレームワーク

オビアット＝マクドウガルは、各国において、国際ニューベンチャーが叢生しているという現象を説明する準備をすべく、国際ニューベンチャーとはどのような企業なのかについて、フレームワークをつくる。

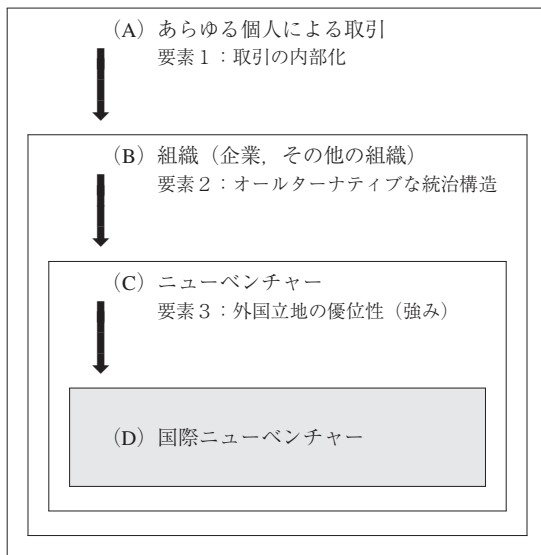
では、企業が国際ニューベンチャーであるためにはどのような要素が必要なのだろうか。オビアット＝マクドウガルは、取引コスト論や不完全市場論を踏まえ、最近の企業家論、戦略的マネジメント論からのアイデアを組み込んで⁴³⁾、フレームワークを構築する。

企業が形成される以前の段階からある要素（＝必要にして十分な要素）を満たす組織＝企業——筆者（川上）に言わせれば生産の組織体——を絞り込みながら、最終的にサステナブルな組織（企業）であろうとする国際ニューベンチャーを導くためのフレームワークを設定する。

図表－4は、オビアット＝マクドウガルの原図を（正確さに欠けるという批判があるかもしれないが）筆者が見やすく描き直したものである⁴⁴⁾。

43) Oviatt & McDougall [1994], p.52.

図表-4 国際ニューベンチャーに必要にして十分な要素



注(1) 原図では、「国際ニューベンチャー」の部分集合として、独自の経営資源を持つ「持続可能なニューベンチャー」がセットされているが、複雑さを避けるために、ここでは省略している。

(2) この図では、国際ニューベンチャーの若さ、年齢は捨象されているが、このことは重要なキーワードとして、図表-5で表されることになる。

(資料) Oviatt & McDougall [1994], p.54 をもとに筆者作成。

以下、図表-4の(A)~(D)について、国際ニューベンチャーが導かれる過程をみてみよう。

(A) あらゆる個人による取引

この場合、人々が消費する財（製品やサービス）は個人が生産している。

44) これを集合の観点からみれば、「(A) あらゆる個人による取引」⊃「(B) 組織（企業，その他の組織）」⊃「(C) ニューベンチャー」⊃「(D) 持続可能な国際ニューベンチャー」と表すことができる。

- (B) 人々が消費する財（製品やサービス）を組織（＝企業）が生産するようになる。その場合、原材料、部品およびその他すべてをその企業が社内で生産し完成させ、販売することもあるであろう。だが、生産コストと社外からの購入コストその他、取引コストを比較し、内製か購買かか意思決定がなされるであろう——取引の内部化。
- (C) 新規開業企業の場合、製品やサービスを生産する場合、専ら自前で経営資源のすべてを保有せず、自社で保有する経営資源を利用するのか、社外の経営資源を利用するのかという二者択一の（もう1つの）意思決定をする企業が現れるであろう。ニューベンチャーである。

別の表現をすれば、ニューベンチャーは一般的には支配するに十分な資源が欠乏している。従って、生き延びていくべく、必要不可欠な最小限の資源を所有する傾向がある。場合によっては、他の企業とネットワークを構築し利用するであろう——二者択一の（もう1つの）統治構造。

- (D) 本質的に、企業とは国際的である。なぜなら、彼らはいくらか移動できる資源（例えば、原料、知識、中間製品）を移転することに優位性を見出すからである。ニューベンチャーのうち、（様々な領域でのグローバル化が進み）海外での事業展開に強みを見出す企業が出現するであろう。国際ニューベンチャーである——外国立地の優位性（強み）。

(2) 国際ニューベンチャーのタイプ

すぐ上でみた、オビアット＝マクドウガルのこのフレームワークでは、企業の設立（創業）からの経過時間（企業年齢）は繁栄されていない。この点、疑問が残るといわれるかもしれない。だが、上でみた国外への展開を一定の段階を踏むことをしない、新規開業企業とすることで、この疑問は解ける。

この国際ニューベンチャーといってもその態様は様々だろう。畢竟（ひつ

図表-5 国際ニューベンチャーのタイプ

		関係する国数	
		少	多
		新 国 際 市 場 創 出 企 業	
価値連鎖活動 の調整	国境を越えて活動の 調整が殆ど行われ ない（主としてロジ スティクス）	第 i 象限 輸出新規開業企業／ 輸入新規開業企業	第 ii 象限 多国籍取引企業
	国境を越えて調整が 多く行われる	第 iii 象限 地域集中新規開業企業	第 iv 象限 グローバル新規開業企業

(資料) Oviatt & Mcdougall [1994], p.59.

きょう) いくつかのタイプがありはしないかということである。

この点について、オビアット＝マクドウガルは、国際ニューベンチャーのみに焦点を当て、図表-5を使って説明している⁴⁵⁾。つまり、「国境を越えて活動の調整が行われているか否か」を縦軸に、「関係する国数」を横軸に、4つのセルが作られる。

図表-5では、第i象限と第iv象限の間にいくらかミックスされたタイプが現れている。そして、時間が経つと、ニューベンチャーはタイプを変えていく様子が表されていると言ってよい。

- (a) 新国際市場創出企業 — 輸出新規開業企業／輸入新規開業企業と多国籍取引企業 —

新国際市場創出企業は、進出先国数が少ない輸出新規開業企業／輸入新規開業企業と進出先国数が多い多国籍取引企業とがあるが、旧来のタイプの企業である(図表-5の第i象限 第ii象限)。輸入企業と輸出企業は、需要

45) Oviatt & McDougall [1994], pp.57-60.

のある国に対して、国境・地域を越えて財を動かすことによって利潤を得ている⁴⁶⁾。

最も重要な価値連鎖活動は、進出先から本国への（インバウンド・）ロジスティクス・システムおよび本国から進出先国への（アウトバウンド・）ロジスティクス・システムとその知識である。その他の活動に関連する取引は、（経営資源の）二者択一の（もう1つの）構造によって統治される傾向がある。つまり、いかなる国における直接投資も典型的には最小限に止められる。持続する競争の優位性は、以下の点にある。

- ①以前確立した市場において厳しくなった競争によって利潤が減少する前に現れる機会に目星を付け、活動するという並外れた能力
- ②市場とサプライヤーに関する知識
- ③事業提携企業との間で忠実なネットワークを作り、維持する能力

輸出新規開業企業／輸入新規開業企業においては企業家は親しい少数の国で営業することに集中する。一方、多国籍取引企業は、国を並べ、素早くセット・アップするネットワークを確立し、継続的かつ入念に取引の機会をスキャンする。

(b) 地域集中新規開業企業

地域集中新規開業企業は外国の資源を使用して世界の特定地域の特化したニーズを満たすことで競争上の優位性を引き出している（図表-5の第Ⅲ象限）⁴⁷⁾。

これらの企業は、特化したニーズの立地に地域的に制限されていることにおいて多国籍取引企業とは異なる。進出先から本国への（インバウンド・）

46) 以下, Oviatt & McDougall [1994], p.58.

47) 以下, Oviatt & McDougall [1994], pp.58-59.

ロジスティクス・システムおよび本国から進出先国への（アウトバウンド・）ロジスティクス活動がまさに調整されることにおいても、多国籍取引企業とは異なるのである。

(c) グローバル新規開業企業

グローバル新規開業企業は、多面的に組織活動を行い、立地は地理的に制限されておらず、幅広い調整を行うことから大きな競争上の優位性を引き出す（図表-5の第iv象限⁴⁸⁾。

グローバル新規開業企業は、市場のグローバル化に対応するだけでなく、また資源を獲得するために、彼らが最も大きな価値を得る世界では、常時、製品を販売ために先を見越した活動する。

グローバル新規開業企業は、企業発展のためには最も困難なニューベンチャーであると言ってよい。なぜなら、グローバル新規開業企業は地理学上のそして活動上の調整の双方についてスキルを必要とするからである。とはいえ、ひとたびうまく設立されると、彼らは最も地理的な競争上の優位性を持つようになる。電子関連のグローバル新規開業企業の中には、例えばソフトウェアの設計は、米国で行い、ハードウェアの設計はドイツで、製造は太平洋周辺工業国で行い、そして金融業務は台湾、シンガポール、欧州そして合衆国で行うといった具合である。

5. 政策上のインプリケーション

ベンチャー企業を捉えるのに、「ベンチャー企業とは現実に存在する企業というよりもそうあって欲しいという規範的な企業である」という捉え方もある⁴⁹⁾。

48) 以下、Oviatt & McDougall [1994], pp.59-60.

49) 川上義明 [1993年], 137~138 ページ。

オビアット=マクドウガルは、1つには国際ニューベンチャーを分析・研究し、政策担当者にインプリケーションを与えることを研究の目的にしている。国際ニューベンチャーに関する政策上のインプリケーションについて、マクドウガル=シェーン=オビアットの研究から補ってみよう。

つまるところ、マクドウガル=シェーン=オビアットの国際ニューベンチャーの捉え方も日本でベンチャー企業を捉えた「やり方」と似ている。要するに、数多くの中小企業の中から、一定の「要件」を持つ企業を国際ニューベンチャーとし、分析し、あり得べき国際ニューベンチャー（像）を示し、政策担当者やベンチャー・キャピタルおよびその他の金融業者たちに、インプリケーションを提示することを目的としている⁵⁰⁾、としてよいであろう。

む す び

小稿では近年議論されていることが多くなっている、国境・地域を越えて事業を展開している中小企業について、オビアット=マクドウガルの所論を中心にマクドウガル=シェーン=オビアットやその他の論者が言うところも参考にしながら「国際ニューベンチャー」を手掛かりに検討した。ただ、ニューベンチャー（=ベンチャービジネス）は「十中八、九は失敗する」あるいはうまくいっても「千三つ」（せんみつ）とも言われるが、ともあれ、急成長できれば当然当該企業は、新規に株式を証券取引所に上場・公開（IPO: Initial Public Offering）し、売却、その回収資金で別のベンチャー企業にエンゼル投資するという「出口戦略」が論じられるであろう。あるいは、売却益を別のベンチャー企業にエンゼルとして投資したり、メンターになっ

50) McDougall, Shane & Oviatt [1994], p.470.

たりするというこれまた「出口戦略」が論じられ得る。このことが、国際ニューベンチャーの場合にはどうなるのか興味がわくのだがそれについての考察は少なくとも筆者がみる限りない。

ともあれ、国際ニューベンチャーは特定の国・地域や産業分野にとどまるのではなく、世界各国でみられるようになってきている。「国際ニューベンチャー現象」がみられるようになってきているという。本稿ではこの国際ニューベンチャーとはどのような中小企業（新規開業企業）とされているのかその定義をみた上で、最も大きな特徴として、企業家としての創業者、経営者が国際的であること、これにも規定されて国外への事業展開において漸進的・連続的・段階的な展開プロセスを辿らないで、つまり国外展開の諸段階をスキップすること（蛙飛びすること）が見出された。したがって、例えば多国籍企業についての理論では国際ニューベンチャーをうまく説明できないことが示される。

オビアット＝マクドウガルはこれまでの「ニューベンチャー論」（日本では、「ベンチャービジネス論」）を発展させている。強調点は様々な領域におけるグローバル化による情報・通信、交通・運輸の発達（コミュニケーション・コストの低下や交通・運輸コストの低下）と相まって、国際ニューベンチャーのネットワーク情報の役割と企業家としての創業者、経営者による社会的相互作用の重要性である。国際ニューベンチャーにはいくつかのタイプがみられることと、最後に国際ニューベンチャーに関して政策担当者へ提言されるところを観察した。

ところで、オビアット＝マクドウガルははっきりと国際ニューベンチャーは小規模組織であるとしているが、国際ニューベンチャーをもし、中小企業の1タイプとみるのであれば、大企業には支配されていないこと（大企業の子会社や関係会社ではないこと）が要件となるが⁵¹⁾、この点については、別

51) かつて、筆者が表現したところによれば、「大企業には『包摂』・編成されていない企業」ということである — 川上義明 [1993年], 131 ページ。

途、検討する必要があるであろう。

もう1点は、国際ニューベンチャーにおける海外市場の開拓など、イノベーションを起こしているのはひとり創業者、経営者によるのではなく、イノベーターとして管理者や現場従業員やそのグループによるところも大きいのではないかということである。こうした点については今後の検討事項である。

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 [2008年], 「企業生成・発展の変動要因としての企業家(Ⅳ)——資本主義経済システムの変動要因としての企業家——」『福岡大学商学論叢』, 第53巻第1号。
- [4] 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, 福岡大学研究推進部。
- [5] 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。
- [6] 清成忠男 [1970年], 「アメリカにおける新型中小企業の展開——ベンチャー・ビジネスを中心に——」『国民金融公庫調査月報』, No.114, 9月号。
- [7] 後藤幸男・植藤正志・西村慶一・狩俣正雄 [1993年], 『ベンチャーの戦略行動』, 中央経済社。
- [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] 宮脇敏哉 [2010年], 『ベンチャービジネス総論——イノベーションによる成長経営戦略——』, 税務経理協会。

2. 欧文

- [1] 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。
- [2] Levitt, Theodore [1983], The globalization of markets, *Harvard Business Review*, May-June.

- [3] McDougall, Patricia P. and Scott Shane, Benjamin M. Oviatt [1994], Explaining the Formation of International New Ventures, *Business Venturing*, Vol.9, No.6, pp.469-487.
- [4] Oviatt, Benjamin M. and Patricia P. McDougall [1994], Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.1. (Date Base : Business Source Premier, <http://web.b.ebscohost.co/ehost>)
- [5] Oviatt, Benjamin M. & Patricia P. McDougall [2005], Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization, *Entrepreneurship Theory of Practice*, Vol.29, No.5.
- [6] Schumpeter, Joseph A. [1926], *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung : Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (2. Aufl.), Duncker & Humblot. 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論——企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究——』, 岩波書店, 1980年。
- [7] Schumpeter Joseph A. [1943], *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Routledge (reprint), 1992. 中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』(上巻・中巻・下巻), 東洋経済新報社, 1962年。大野一訳『資本主義, 社会主義, 民主主義』(I, II), 日経BPクラシックス, 2016年。
- [8] Simon, Herman [2009], *Hidden Champions of the Twenty-First Century : Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer. 上田隆穂・渡部典子訳『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業——あの中堅企業はなぜ成功しているのか——』, 中央経済社, 2012年。

あとがき

筆者はこれまで、国境・地域を越えて事業展開をしている中小企業を中小国際企業と捉えるのか、中小グローバル企業として捉えるのか検討したことがある。観点は、中小企業が国境を越えて企業グループを形成し、海外にいくつ拠点(ステーション)を持つか、それらの拠点がネットワークになっているかどうかということであった。そこでは、企業はまず中小国際企業となり、やがてその中から中小グローバル企業が生まれるものと想定していた(川上義明 [2015年] および [2016年])。

無論、そうした中小企業の方が一般的かもしれないのだが、研究の過程で気がついたことは、国外へという「空間軸」と国外市場へ乗り出す時間軸(タイミングとスピード)という観点から1つのタイプの中小企業を取り出せないかということである。これについては数多くの先行研究があるのだが、その中で本稿では①国際ニューベンチャーとして捉える研究、アプローチを検討した。「はじめに」で少し触れたけれども、次なる課題は、①国際ニューベンチャーが発展したものとしての②ボーン・グローバル企業と③創業後国外市場に乗り出すタイミングは早くないのだが、しかしいったん国外展開始めるとスピードが速いボーンアゲイン・グローバル企業の検討ということになるであろう。