

# 国境・地域を越えて事業展開する 中小企業研究の1断片（Ⅲ）

—— ボーン・グローバル企業という捉え方（2）：  
カブスギル＝ナイトのアプローチ ——

川 上 義 明

## 目 次

- はじめに
- 1. ボーン・グローバル企業 —— その規定と特徴 ——
- 2. ボーン・グローバル現象
- 3. 企業家、アントレプレナーシップ、国際的アントレプレナーシップ
- 4. 国際的企業家志向の役割と重要性
- 5. ボーン・グローバル企業の経営戦略
- 6. ボーン・グローバル企業の大企業・多国籍企業に対する優位性と公共政策
- むすび

## は じ め に

今日の経済のグローバル化の下で、国境・地域を越え事業活動を言ってみれば急展開している中小企業の1タイプに関する研究が盛んに行われている。

そのうち、米ウィラメット大学のカブスギル（Tamer S. Cavusgil）と英リーズ大学のナイト（Cary A. Knight）は、『ボーン・グローバル企業』（*Born-Global Firms*）を著し、これら注目される企業（＝ボーン・グローバル企業）は国際的事業活動を行う企業の中で次第に典型的な企業になるとみ、研究を

進めているり。

普通、企業は漸進的なペースで事業を展開し、国境を越え、市場の数を増やしていくパターンをとるとする見方がとられる。割り切った見方をすれば、「伝統的研究モデル」としてよいであろう。ところが、カブスギル=ナイトは、ボーン・グローバル企業が多数出現し、ボーン・グローバル現象がみられるようになっており、伝統的研究モデルの再検討が必要になっていると指摘する<sup>2)</sup>。

彼らは、ボーン・グローバル企業の出現の背景をみ、文献レビューを行い、アントレプレナーシップとの関わり、政策担当者へのインプリケーション、将来の研究事項などを論じている。

以下、小稿では彼らがボーン・グローバル企業をどのようにみているのか、特徴とするところは何か、どのように展望をみようとしているのか検討してみたい。

## 1. ボーン・グローバル企業 — その規定と特徴 —

### (1) ボーン・グローバル企業の規定

これまで国境・地域を越えて事業活動を行う企業については、開業してか

---

1) Cavusgil & Knight [2009], p.1. 邦訳書, v ページ。

2) カブスギル=ナイトが扱う企業は、「操業時または操業後まもなく国際ビジネスを行う企業」なのであるが、これらの企業は以下のような7つの能力 (ability) を持つとされている (なお、邦訳書では④は除かれている) — Cavusgil & Knight [2009], p.2. 邦訳書, 6 ページ。

- ①市場の多様性によって成長を求める能力
- ②有望な外国市場から高い利潤を得る能力
- ③海外に立地している既存の顧客によりよいサービスを提供する能力
- ④製品とマーケティングにおいて規模の経済性を得る能力
- ⑤多くの市場で製品開発コストとマーケティング・コストを償却する能力
- ⑥外国環境から新製品のアイデアを獲得する能力
- ⑦競合企業の母国市場においてより効率的に競合企業と対峙する能力

ら、長期間、国内事業を展開した後、国際貿易(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、現地販売、第3国への輸出等)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した研究が支配的であったと言ってよいであろう。

ところが、カブスギル=ナイトがみるところ、ボーン・グローバル企業の年齢が若いことと経験の乏しさは、もはや企業の国際化の進展とグローバルな成功に対する重要な障壁とはなっておらず、国境・地域を越えた事業展開は、多くの企業にとって今となっては選択の問題ではなく必要性の問題となっている<sup>3)</sup>。

実際、筆者が言う世界経済の第3パラダイムに入った頃より、新規開業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創設したりして、国境・地域を越えた活動を展開する多くの規模の小さい企業の例が報告されるようになっていく<sup>4)</sup>。

こうした現象は、これまでの大企業=多国籍企業を理解しようとする伝統的研究モデルでは説明がつかず、新たな理論的進化の必要性に迫られている。つまり、カブスギル=ナイトは現状が変わったのだから研究方法も変わらなければならないと主張しているように思われる。

筆者がこれまでに検討したとおり<sup>5)</sup>、オビアット(Benjamin M. Oviatt)=マクドウガル(Patricia P. McDougall)は、こうした新しいタイプの中小企業を「国際ニューベンチャー」と呼び研究を重ねている。カブスギル=ナイトは、この国際ニューベンチャーを「ボーン・グローバル企業」(born-global firm)と呼び直している。つまり、彼らは研究上、国際ニューベンチャーというラベルをボーン・グローバル企業というラベルと貼り替えても差支えないと

3) Cavusgil & Knight [2009], pp.92-93, 邦訳書, 100~101 ページ。

4) 中村久人 [2013年c], 140 ページ。

5) 川上義明 [2017年], 50 ページ。

する。カブスギル=ナイトは、実際、オビアット=マクドウガルが規定した国際ニューベンチャーについての定義<sup>6)</sup>をそのまま使っている。ボーン・グローバル企業とは、「新規開業時から複数の国で資源を利用し製品を販売することにより相当な競争上の優位性を得ようとする企業である」<sup>7)</sup>と。

## (2) ボーン・グローバル企業 ― その特徴 ―

では、ボーン・グローバル企業とはどのような特徴を持つ企業、特に中小企業なのだろうか。カブスギル=ナイトはそれを8つ挙げている<sup>8)</sup>。

- ①新規開業時またはその後まもなく国際市場において活発な活動をしている。
- ②財務と有形資産が限られている。
- ③ほとんどの産業に横断的にみられる。
- ④経営者の強い国際的展望と国際的企業家志向がみられる。
- ⑤しばしば、差別化戦略を強調している。
- ⑥しばしば、高品質製品を生産、販売している。
- ⑦進歩した情報通信技術を利用している。
- ⑧典型的に外国市場では外部の流通仲介業者を利用している。

これとは別に、カブスギル=ナイトはボーン・グローバル企業の特徴として、さらに「柔軟性」(flexibility)を加えている。

曰く。社歴の浅いボーン・グローバル企業の柔軟性(や起業家的な統制力)は、人的資源や財務的資源の制約に関わる欠点を克服する主要因となる。

---

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

7) Cavusgil & Knight [2009], p.1. 邦訳書, v ページ。

8) Cavusgil & Knight [2009], pp.9-13. 邦訳書, 6~9 ページ。

柔軟性は経営者が新たな市場の状況に適合するために、素早く計画を調整する際に役立つ。世界中で製品ライフサイクルが縮小し、買い手の志向が急速に変化する時にこそ、柔軟性は企業の成功と失敗の分かれ目になるとも言える。柔軟性はボーン・グローバル企業にとって、より官僚的で硬直的な多国籍企業に勝る競争上の優位性を提供する<sup>9)</sup>。

このように、カブスギル=ナイトは、一般的に中小企業の特徴であると言ってよい、柔軟性をボーン・グローバル企業の特徴の1つとするのである<sup>10)</sup>。

### (3) 伝統的(中小)企業とボーン・グローバル企業のモデル化

カブスギル=ナイトは他の研究者同様、新規開業時からまたは新規開業後短時間(短期間)の内に国外市場に参入するというのがボーン・グローバル企業の第1の特徴であるとみる(上記①)。さらに、「伝統的(中小)企業」は段階を踏んで海外事業展開を進めていくが、ボーン・グローバル企業はこれとは異なり、諸段階を飛び越えて(「蛙飛び」<sup>11)</sup>)、国境・地域を越えて事業展開をするとみている<sup>12)</sup>。

今、筆者が理解するところをモデル的に表現をしてみよう(図表-1)。

この図表-1において伝統的(中小)企業の場合、時間軸においては新規開業から国境・地域を越えて事業展開が始まるまでの時間( $t_2$ )が長いことが示されている。次にこの図表には、国内事業から国・地域を越えて、段階を踏んで、事業活動の展開が不規則な輸出から規則的な輸出、技術供与、海外現地生産まで、そして最終的には海外でのR&D(研究開発)まで、国・地域を越えた事業活動の程度が高まっていくことが示されている。

一方、ボーン・グローバル企業の場合、時間軸をみると新規開業から国

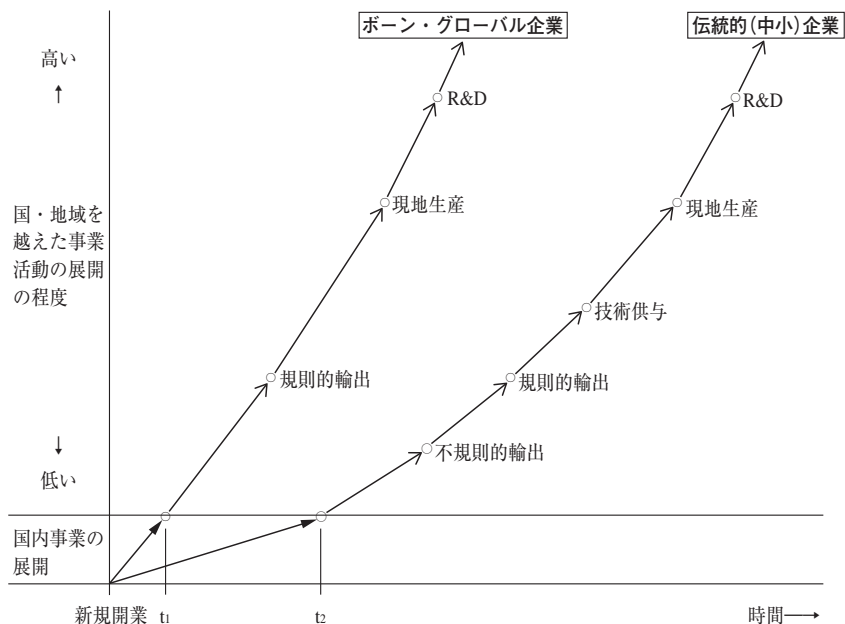
9) Cavusgil & Knight [2009], p.86. 邦訳書, 93 ページ。

10) Cavusgil & Knight [2009], pp.81-82. 邦訳書, 87~88 ページ。

11) 中村久人 [2013 年 b], 2 ページを参照。

12) Cavusgil & Knight [2009], pp.9-10, p.37. 邦訳書, 6 ページ, 35 ページ。

図表-1 企業の国外事業展開モデル



注 (1) 想定される  $t_1$  は、研究者によって異なるが、0年、3年、2～6年以内等とされている。  
 (2) ボーン・グローバル企業の場合、必ずしも順序よく各段階を踏んで国境・地域を越えて事業を展開するのではなく、飛び越えること（蛙飛び）を示している。  
 (資料) 中村久人 [2013年 a], 2ページおよびその他を参考に筆者作成。

境・地域を越えて事業展開が始まるまでの時間 ( $t_1$ ) が短いことが示されている。次に空間軸をみると、展開の段階の幾つかをスキップして（「蛙飛び」して）国内事業から国・地域を越えて、事業活動の展開が不規則な輸出から海外現地生産そして最終的には海外での R&D まで、国・地域を越えた事業活動の程度が高まっていくことが示されている。

図表-1 の  $t_1$  については、研究者の間では2年から6年とする者があるが、カプスギル＝ナイトは、「新規開業から3年以内に外国市場から少なくとも総売上上の25%を占める企業」をボーン・グローバル企業の要素・基準として

いる<sup>13)</sup>。

彼らは、厳密には、その枠内に入らない企業も含まれているのだが、概ね中小企業の中にボーン・グローバル企業を見出そうとする<sup>14)</sup>。つまり、およそ中小企業の中の1つのタイプをボーン・グローバル企業としているように理解してよいであろう。

## 2. ボーン・グローバル現象

### (1) ボーン・グローバル現象

歴史的にみれば、国境や不便かつ高コストの通信・交通手段等々、これまで中小企業にとって国際的に事業活動を行うには垣根が高かった。したがって、国際的な事業活動を手掛けようにも手掛けられなかった中小企業も少なくなかった。ところが、東西冷戦構造崩壊後、筆者が言う「1つの世界経済」が構築され、そうしたハザード、垣根が各段に低くあるいは小さくなり、加えて情報・通信手段や交通の格段の進歩とも相まって、中小企業が国境・地域を越えて事業を行うことが実現可能な選択肢に入ってくるようになった。その結果、ボーン・グローバル企業が世界中にかなりの数で出現するようになって<sup>15)</sup>。つまり、ボーン・グローバル現象がみられるようになっていく。

ここに、ボーン・グローバル現象とは、カブスギル＝ナイトが言うように、

13) Cavusgil & Knight [2009], p.100. 邦訳書, 109 ページ。

14) Cavusgil & Knight [2009], p.1, pp.14-15. 邦訳書, v ページおよび 10~11 ページ。  
 なお、中小企業 (SMEs: small and medium enterprises) は、よく知られるように、通常、例えば米国では 500 人 (日本では 300 人, EU では 250 人) 以下の従業員の企業として分類される。

ちなみに、中小企業は全企業数の 95% 以上を占め、世界中で付加価値の約 50% を創出している — Cavusgil & Knight [2009], pp.14-15. 邦訳書, 10~15 ページ。

15) Cavusgil & Knight [2009], pp.8-9. 邦訳書, 4~5 ページ。

「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構築を促進している現象」<sup>16)</sup>であるとしてよいであろう。

彼らは、産業部門を問わず、またハイテク部門、ローテク部門を問わず、国・地域を問わず、ボーン・グローバル企業が生まれてきており、今やボーン・グローバル現象が生じ、人々の目に触れることになった。例えば、オーストラリアの新興輸出企業の約25%はボーン・グローバル企業であり、時には全生産物の4分の3超を輸出しており、また、欧州製造業では半数以上がグローバルな新規開業企業であるという<sup>17)</sup>。

ナイト＝カブスギルは、ジーモン（Hermann Simon）がいう「隠れたチャンピオン企業」<sup>18)</sup>（500社）の3分1以上がビジネス開始の年に外国市場に製品を販売し始めていたとみる。彼らはこれらの企業がボーン・グローバル企業であるとみている<sup>19)</sup>。

ただ、そこでは中小企業の枠を超えた企業（＝大企業）の方がむしろ多いように思う<sup>（補注）</sup>。

（補注）下の表でみるように、隠れたチャンピオン企業の平均従業員数は、2,037人である。従業員数でみて、米国500人以下、日本300人以下、EU250人以下が中小企業であるとすれば、中小企業の枠を外れた企業（大企業）が多いと言えよう。

---

16) Cavusgil & Knight [2009], Abstract, p.1. 邦訳書、「要旨」i ページ。

17) Cavusgil & Knight [2009], p.13. 邦訳書、9 ページ。

18) ここで隠れたチャンピオン（無名の世界市場リーダー。ドイツでは1,300社を超えるが、日本では220社）とは、以下の3つの基準を満たす企業とされている — Simon [2009], 邦訳書、「日本語版によせて」, vii ページおよび 16 ページ。

- ①世界市場で3位以内に入るか、ないしは大陸内で1位に入っている企業
- ②売上高が40億ドル以下の企業
- ③世間からの注目度が低い企業

19) Cavusgil & Knight [2009], p.13. 邦訳書、10 ページ。



補図表 隠れたチャンピオン企業の主要な数値データ

売上高	平均	4,340万ドル
	7,000万ドル以下	24.8%
	7,000万～2億ドル	27.4%
	2億～7億ドル	29.9%
	7億以上	17.9%
従業員数	平均	2,037人
	200人以下	21.6%
	200～1,000人	32.0%
	1,000～3,000人	25.6%
	3,000人以上	20.8%
産業分野	産業財	69.1%
	消費	20.1%
	サービス	10.8%
輸出比率		61.5%
資本比率		41.9%
税引前 ROI		13.6%

(注) 企業数は、正確には不詳。2,000社以上となっている。

(資料) Simon [2009], p.20. 邦訳書, 22ページ。

加えて、カブスギル＝ナイトは、日本では例えば『中小企業白書』(1995年版)でボーン・グローバル企業の広範囲な出現が報告されているとする<sup>20)</sup>。筆者が確認したところ、そこでは、「ボーン・グローバル企業」という用語ないしはそれに当たる用語は見当たらない。

だが、近年日本でもボーン・グローバル現象の一端が語られ始めている。ちなみに『情報通信白書』(2015年版)には次のような記述がみられ、図表-2にあるような事例が示されている。

20) Cavusgil & Knight [2009], p.13. 邦訳書, 9～10 ページ。確かに『中小企業白書』(1995年版)では、日本の中小企業はアジアを中心に(当時としては、産業別には繊維産業の中小企業を中心に)積極的に海外投資を行っており、「海外への(事業)展開を進めることは、国内において競争力を失いつつある中小企業にとっての生き残りの道の1つであると同時に、新規市場の開拓による事業の拡大方策となり得る」とされている——中小企業庁編 [1995年], 84～85 ページおよび414 ページ。ただ筆者には、同白書が「ボーン・グローバル企業」を理解しているかどうかは読み取れない。

図表-2 日本におけるボーン・グローバル企業の例

社名	製品、サービス	設立年	事業活動
ウェザーニューズ	気象予報	1986年	創立2年後に米国法人を設立、その5年後に親会社であった天気予報会社オーシャンルーツ社を買収。当時のナスダックジャパンに上場後、世界各国に次々と現地法人や営業拠点を設立し、世界最大の気象情報会社へと拡大。
ミドクラ	ネットワーク・ソフトウェア	2010年	マーケティング・資金調達的面から設立当初よりグローバル展開を意識し、クラウドコンピューティング専用のネットワークOSを商材として展開。本社をスイスに置き、既に東京、サンフランシスコ、パルセロナにオフィスを設置、パートナーは世界各国にわたる。

(資料) 総務省編 [2015年], 301ページ。

「近年、……起業して間もなく海外展開やグローバルビジネスを狙うといった企業の国際化が進展している。このような……企業は『ボーン・グローバル』などと呼ばれ、企業の国際化に係る研究等においても注目されてきている。

従来の企業の国際化のプロセスについては、一定期間の国内事業の後、国際貿易（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等）に向かうという漸進的・連続的・段階的な国際化の展開プロセスが主要な考え方であった。たとえば、メーカーの場合、輸出や技術供与の期間を経た後、対外的直接投資によって現地生産や研究開発等の活動を展開するものである。このような、国内で事業を行った後次第に海外に拡大していくプロセスに対して、ボーン・グローバル企業を表す顕著な特徴として、起業時からすぐさま海外市場に参入したり、あるいは同時に多数の諸外国に参入したり、また経験が限定的である中で合弁会社を形成するなど、新規開業間もなく国際的な活動を展開することが挙げられる。」<sup>21)</sup>

(2) ボーン・グローバル現象を促進する要因

(a) 様々な局面のグローバル化

では、カブスギル=ナイトは、ボーン・グローバル現象の要因は何である  
とみるのであろうか<sup>22)</sup>。

彼らは、ボーン・グローバル企業の出現を促進する最も重要な要因として、  
まず様々な局面のグローバル化を上げる。なぜなら、これらのグローバル化  
は、企業に国境を越えた事業活動と国際的拡大を積極的に追求するように強  
いるし、それを促進するからである。そして、様々な局面のグローバル化は、  
製品開発と流通に関する国際的アライアンスを推し進めると同時に、数多く  
の企業に国際的投資、生産、調達およびマーケティング(活動)を刺激して  
いる<sup>23)</sup>。

(b) 情報、通信、製造、輸送における技術進歩

次いで、カブスギル=ナイトは、ボーン・グローバル現象がみられるよう  
になった背景として、情報、通信、製造、輸送における技術進歩を挙げてい  
る<sup>24)</sup>。

---

21) 総務省編 [2015年], 300~301 ページ。

22) なお、ナイト=カブスギルは、これより前にボーン・グローバル企業を出現せし  
めている要因を次の6つに求めている — Knight & Cavusgil [1996], pp.21-22。

- ①ますます大きくなるニッチ市場の役割、より多くなった特化した製品やカスタ  
マイズされた製品の需要
- ②工程技術における重要な優位性：これは企業をして複雑なコンポーネントにつ  
いての利潤の上がる小規模生産に乗り出すことを可能にさせる。
- ③コミュニケーション技術(ファックス、Eメール、世界的ウェブ等)の優位  
性：これらは、小企業がより効率的に国際的操業を経営することができ、情報  
へのより大きなアクセスをすることができることを意味する。
- ④小企業の固有の優位性：時間や柔軟性、適応性へのより素早い反応。
- ⑤知識や道具、技術、促進する機関の国際化：これは、技術移転や金融へのアク  
セスの機会を提供する。
- ⑥グローバルネットワーク化の傾向：これは、国際的パートナーとの互いに便益  
のある関係の発展を促進する。

23) Cavusgil & Knight [2009], pp.22-23. 邦訳書, 20~21 ページ。

(i) 情報、通信技術の発展

まず、情報、通信技術の発展から見ておこう。

無線電話、衛星通信、ワイヤレス技術、インターネットの進歩といった通信技術の進歩によって、通信はより便利になりかつ価格は低下し、無料の場合もあり、国境を越えた企業の活動を活発にさせている。通信技術の進歩によって、国家間の地理的距離と文化的距離は大幅に短くなっている<sup>25)</sup>。

企業にとっては、遠方の子会社やパートナーをイントラネット経由で接続し、企業グループでデータや情報や経験を瞬時に共有を進めることができるようになってきている。常にサプライヤー（供給業者）と流通業者を連結させることによって、在庫管理、製品規格、受注を管理する効率性を大幅に増大させることができるようになってきている<sup>26)</sup>。

情報・通信技術の進歩によって、マーケティング活動をオンライン上で統合したり調整したりすることも進んでいる。情報・通信技術によってマネジャーがオンライン上で市場や顧客や競争業者、国の経済情勢を検索するためのデータに際限なくアクセスすることも可能となっており、エンドユーザーに対する直接販売は大変容易になっている。製品やサービスが広範囲に——銀行ローンから植木鉢まで——オンライン上で取引されている<sup>27)</sup>。

(ii) 生産技術の発展

企業の技術的に優れた能力は、イノベーションを生じさせ、競争的なグローバル市場において効果的な成果をあげるために重要である。優れた技術を利用し、ボーン・グローバル企業は世界中のニッチ市場に合った製品を開

---

24) また成功するボーン・グローバル企業は、技術的なリーダーシップを重視し、優れた品質やデザインの製品を提供することが特徴である——Cavusgil & Knight [2009], pp.81-82. 邦訳書, 87~88 ページ。

25) Cavusgil & Knight [2009], pp.23-24. 邦訳書, 21~22 ページ。

26) Cavusgil & Knight [2009], p.24. 邦訳書, 22 ページ。

27) Cavusgil & Knight [2009], p.24. 邦訳書, 24 ページ。

発している<sup>28)</sup>。

製造分野における技術進歩によって、コスト上の優位性を持つ外国の競争相手と中小企業(ここではボーン・グローバル企業)が効果的に競争することが可能となる。マイクロプロセッサ(超小型演算装置)をベースに生産技術は進歩しており、多くの産業において低コストで小規模な生産が可能になっている。技術進歩によって、企業が国際市場に合わせて製品を効率的に改作している。また、国際的ニッチ市場を標的としてより小規模でのロット生産が可能になっている<sup>29)</sup>。

### (iii) 輸送手段の発達

輸送技術の進歩により、航空ジェット機や巨大な海上貨物船、コンテナ輸送船が登場している。それらには軽量で嵩張らないハイテクの複合材料や従来に比べより小さな部品が使用されるようになった。貨物費用が低下することにより、小規模な企業(=ボーン・グローバル企業)は国際貿易においてさらに優位になっていく。輸送技術の進歩により、輸送スケジュールや到着時刻に対する信頼性が飛躍的に増大した。マネジャーは今日、輸送コストや価格を今までに例のないほど正確に算出できるようになっている<sup>30)(補注)</sup>。

(補注) (様々な領域の)グローバル化と技術進歩によって、国境を越え事業活動の展開を図る中小企業にとって、地理的、文化的距離は縮小しつつあるとカブスギル=ナイトはみている<sup>31)</sup>。彼らはこうした事態をみて、「距離の消滅」(「距離の終焉」: death of distance) が起きているとする<sup>32)</sup>。

28) Cavusgil & Knight [2009], p.78. 邦訳書, 84 ページ。

29) Cavusgil & Knight [2009], pp.24-25. 邦訳書, 22~24 ページ。

30) Cavusgil & Knight [2009], pp.24-25. 邦訳書, 24 ページ。

31) Cavusgil & Knight [2009], p.26. 邦訳書, 24 ページ。

32) Cavusgil & Knight [2009], p.26. 邦訳書, 24 ページ。

(iv) 金融のグローバル化

世界の金融市場では、国際商業銀行のネットワークを通じて資金が容易に買手と売手の間に移転することにより、国境を越えた取引が増加している。例えば、外国の顧客は最先端の銀行ネットワークを利用する企業へ容易に資金を振り替えることができるようになってきている。金融のグローバル化によって、企業は世界中で供給業者に支払いを行い、顧客から売上を回収することが可能となっている<sup>33)</sup>。

(v) 市場的要因

カブスギル=ナイトがみるところ、以上の他にボーン・グローバル企業にとって、市場的要因の魅力が増しつつある。現代の技術、生活水準の改善、金融手段の導入によって、対象市場としての新興市場の魅力は増大し、製品やサービスの世界的な広まりが容易になっている<sup>34)</sup>。

(3) ボーン・グローバル企業が早期に国際化し得る要因

では、ボーン・グローバル企業側からみて、ボーン・グローバル企業は何故に早期に国際化し得るのであろうか。

カブスギル=ナイトが言うところをまとめると以下のようになるであろう<sup>35)</sup>。

- ①現地国には相当需要があるのだが、その現地国に供給能力を持つ企業が存在せず、現地国ユーザーが輸出するよう企業からプルする。
- ②逆に外国仲介業者に積極的に売り込むことをプッシュする — 輸出プル。
- ③小規模市場であるとはいえ、市場独占の地位を有する — 世界的な独占的地位

---

33) Cavusgil & Knight [2009], p.27. 邦訳書, 25 ページ。

34) Cavusgil & Knight [2009], p.27. 邦訳書, 25 ページ。

35) Cavusgil & Knight [2009], pp.16-18. 邦訳書, 12~15 ページ。

- ④国内市場が小さいために外国市場で販売する — 国際的市場条件。
- ⑤外国市場に受け入れられる優れた製品が提供できる。
- ⑥外国流通企業や貿易企業などとのネットワークを形成している。
- ⑦国々を横断するグローバルなニッチ市場が存在する。

これらの要因のいくつかないしはすべてが組み合わさって、ボーン・グローバル企業は設立時からあるいは設立後早期に、国境を越えて(あるいは国境を跨いで)、事業活動を展開するというわけである。

### 3. 企業家、アントレプレナーシップ、国際的アントレプレナーシップ

ニューベンチャー(=ベンチャー企業)において必ずといってよいほど取り上げられるのが、企業家やアントレプレナーシップとそれに支えられた事業機会を積極的に探査・追及していく企業文化・企業風土である。

ボーン・グローバル企業(=国際ニューベンチャー)の場合も同様に、国境・地域を越えた(あるいは国境・地域を跨いだ)企業家やアントレプレナーシップとそれに支えられた事業機会を積極的に探査・追及していく企業文化・企業風土に関心が高まることが考えられる。実際、マクドウガル=オビアットは、すでにこのことについて論じている<sup>36)</sup>。

では、カブスギル=ナイトはこの点についてどのようにみているのであろうか。

#### (1) 企業家

中小企業にとってとりわけ重要なのは人的資源であろう。ある研究者は

---

36) McDougall & Oviatt [2000]を参照。

「規模が小さいために経営資源が乏しい中小企業、特に新規開業企業にとって、経営者・起業者の持つ人的資源は経営資源の殆どである」<sup>37)</sup>とさえ言っている。ベンチャー企業を中小企業論の研究対象にするのかどうかは、議論のあるところだが、ともかくそれを説く際、注目されるのは、企業家としての創業者、経営者であろう。ボーン・グローバル企業（＝国際ニューベンチャー）にとっても国境・地域を越えて事業を行う企業家に注目が集まるのは当然であろう。

企業家を巡る議論において誰しもがその存在を認めるのがシュンペーター（Joseph A. Schumpeter）であろう。シュンペーターは企業家とは「新結合（イノベーション）を遂行する個人」<sup>38)</sup>であるとした。つまり、①新しい財貨を生産することにおいて、②新しい生産方法を導入することにおいて、③新しい販売市場を開拓することにおいて、④原料・半製品の新しい供給先の開拓において、⑤新しい組織を実現することにおいて、後でみるように企業家は3つの誘因（要因）によってイノベーションを起こしていくとした<sup>39)</sup>。

ある辞書では、これを基にしたのであろう、企業家とは「新製品の開発、新しい生産方式や技術の導入、経営・生産組織の改善、新しい市場の開拓、原料の新しい供給源の開発などにより常に革新を行なって経済に新しい局面をもたらすような創造的な機能をもつ者」としている（ブリタニカ国際大百科事典）。

さらには、別の辞書には最も簡単に、企業家とは「営利のため、みずから経営・指揮の任に当たって生産を行う人。企業の経営者」（『広辞苑』第6版）であるとされており、特に企業家を「経済に新しい局面をもたらすこと」やイノベーションに関わらされていない。

---

37) 岡室博之 [2016年], 148 ページ。

38) Schumpeter [1939], Vol.1, p.102. 邦訳書（金融経済研究所訳〔I〕）, 149 ページ。なお、川上義明 [2008年], 5 ページも参照。



企業家には先見性が必要とされ、失敗した時の危険負担も伴い、一定の心的な態度も必要とされるなど、かつてシュンペーターが言ったように、単なる管理者以上の者が想定されている。

したがって、小稿では「企業家とは経営の先を見越して(プロアクティブネスを持ち)、市場機会(ビジネス・チャンス)を発見し、革新的で、危険負担(リスクテキング)をしながら市場を開拓し、達成意欲を持つ者」と規定しておこう<sup>40)</sup>。

## (2) アントレプレナーシップ

### (a) アントレプレナーシップ=企業家が持つ心理的特性とする見方

では、よく企業家を支えると言われるアントレプレナーシップをどのように理解すればよいのだろうか。

---

39) よく詳しくは、シュンペーターは次の5つの分野・ケースにおいて新結合(イノベーション)が起きるとしている——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。なお、川上義明 [2008年], 6~7ページも参照。

①新しい財貨の生産。すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨あるいは新しい品質の財貨の生産……鉄道サービス, 自動車, 電気器具。

②新しい生産方法の導入。すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これは決して科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取り扱いに関する新しい方法を含んでいる……機械化された工場, 電化された工場, 化学的合成等, 新生産工程。

③新しい販売市場の開拓。すなわち当該国の当該産業部門が従来参入していなかった市場の開拓。

④原料ないしは半製品に関する新しい供給源の開拓。この場合においても、この供給源が既存のものであるか——単に見逃されていたのか、その獲得が不可能とみなされていたのかを問わず——あるいは初めて作り出されなければならないかを問わない……ラプラタ羊毛, アメリカ綿花, カタンガ銅。

⑤新しい組織の実現。すなわち独占的地位(例えばトラスト化による)の形成あるいは打破……企業合併, 産業再編成。

イノベーションに関してこれら5つの分野・ケースは、今日の企業にも、ベンチャー企業にも、そしてここで取り上げているボーン・グローバル企業の場合でもなお当てはまるであろう。

40) 佐藤善信 [2017年], 15ページ, 49ページも参照。

アントレプレナーシップは、「企業家精神」<sup>41)</sup>と訳されたばかりに、それは企業家の「心の動き・状態、たましい、根気、気力、理念、心情、個人的威信、自尊心」といった心理的特質をあらわすかのように理解されることも少なくはない。Geist des Unternehmer や Unternehmmergeist, spirit of entrepreneur, entrepreneurial spirit とした場合にはこの理解でよいであろう<sup>42)</sup>。

ちなみに、シュンペーターは、「アントレプレナーシップ」という用語は使用していないように見受けられるが、次の3点が企業家がイノベーションを起こしていく誘引（要因）であるとしている<sup>43)</sup>。

- ①私的王朝・自己の王朝を築き上げようとする意思あるいは夢
- ②勝利者意思の充足（闘争意欲・成功獲得意欲の満足）
- ③仕事そのものに対する喜び、新規創造の喜び

これからみて、シュンペーターの場合、イノベーションを起こしていく誘引（要因）は専ら企業家の心理的要因に求められていると考えられる。

さらには、図表-3の①、②のように、アントレプレナーシップとは、「新規にベンチャー企業を立上げないしは新規製品やサービスを創出し開発する（企業家の）意思と能力である」とか「製品やサービスを開発し、合理的にすることに於いてまたはあらゆる組織と経営管理活動において、自発的に活動を行うないしは新しい方法を理想的に行う、（企業家の）態度・心構

---

41) アントレプレナーシップの訳語が「企業家精神」であるが、これとは別に、「企業家的才能」「企業家であること」「企業家としての活動」と訳されることもある。なお、ドイツ語では、Unternehmungs-geist が「企業家精神」、「進取の気性」、「冒険心」と訳される（三修社『新現代独和辞典』）。

42) 川上義明 [2010年]、「企業生成・発展の変動要因としての企業家（Ⅶ）——企業家、企業家精神、イノベーター——」『福岡大学商学論叢』第54巻第2・3・4号、166ページ。

43) Schumpeter [1926], SS.138-139. 邦訳書（塩野・中山・東畑訳）、197～198ページ。

えである」とされる。だが、これとは異なった理解の仕方がある。

(b) アントレプレナーシップ=企業家の活動とする見方

つまり、アントレプレナーシップを「企業家の活動」に限定するという理解である。

本稿の論脈とも関わるが、アントレプレナーシップについて、マクドウガル=オビアットは、図表-3にみるように、ごく簡単に「アントレプレナーシップとは(企業家の)決断力と関わる機会を探し求めること(活動)である」と規定している。だが、重要だと思われるのはアントレプレナーシップの構成概念として、①イノベーションを起こす活動、②先を見越した(pro-active)行動、③リスクを恐れない活動の3つをあげていることである。

ここに、③については、誰しものが想定するのが「リスクテイクな活動」(危険をいとわない活動、危険なことに立ち向かう活動)であろう。だが、マクドウガル=オビアットは、それを一歩進めて「リスクを恐れない活動」(危険愛好的活動、危険志向的活動)としていることが注目される。

(c) アントレプレナーシップ=企業家の心理的特性と企業家の活動そのもの

図表-3にみるように、アントレプレナーシップはイノベーションの創出と関わる場合もあるし、関わらない場合もある。

吉森賢教授は、アントレプレナーシップとは、基幹産業・重要産業における既存大企業における最高経営者が専門経営者として、企業の長期的利益と個人的威信、権力、利益を実現するために、環境変化を見通し、①これに先行して、危険を回避しつつ戦略的革新を決定、実施する能力と意欲、②およびその結果に対して最終的責任をとる勇氣、自己責任、自助努力、自尊心、そして企業経営への献身より成る一連の態度、信条、行動を意味するとしている<sup>44)</sup>。

---

44) 吉森 賢 [1989年], 15 ページ。

図表-3 アンブレプレナーシップの規定

<p>企業家の 心理的特質</p>	<p>① Conçalves, Couveia &amp; Teixeira [2016] 「アントレプレナーシップとは、利潤の上がる事業にするために、リスクを取りながらそして（事業機会を）見極め（identify）ながら、新規にベンチャー企業を立ち上げ、新規製品やサービスを創出し開発する（企業家の）意思と能力である。」（p.856）</p> <p>② Cançalves, Remoaldo, Cunha &amp; Silva [2016] 「アントレプレナーシップとは、サービスや製品ないしは組織の活動や経営管理を開発し能率的にするために、みずからのイニシアティブにおいて諸活動をなし、新方法を理想化する者（企業家）の気持ち（態度：attitude）である。」（p.753）</p>
<p>企業家の活動</p>	<p>③ Mareria [2016] 「アントレプレナーシップとは、制約（がある）という文脈の下で、あらゆるステークホルダーの便益のために、新しい知識ないしは現行の様々な知識を組み合わせることから新しい価値の創出に関わり合い、新しい価値を獲得し、評価する（活動の）プロセスである。」（p.403）</p> <p>④ Barcik &amp; Dziwiński [2016] 「アントレプレナーシップとは、経済的活動を引き受け、実行することである。」（p.725）</p> <p>⑤ Carvalho [2016] 「アントレプレナーシップとは、人間の欲望や必要に役立てるかなしいは満足させるために、1組織を通じて殆どいつも何か（会社、製品、プロジェクト）を創出することである」（p.573）。</p> <p>⑥ Gallardo-Vázquez, Dolores &amp; Luisa M. Pajuelo-Moreno [2016] 「アントレプレナーシップとは、新しい事業の開発のために企業を始めるための活動である。」（アントレプレナーシップは、競争上の優位性を得るために、イノベーションを起こし、パートナーと協力すべき必要性がある。）（pp.453-454）。</p> <p>⑦ McDougall &amp; Oviatt [2000] 「アントレプレナーシップとは（企業家の）決断力と関わる機会を探し求めること（活動）である。」（p.903）</p>

（資料）(1) Barcik, Agnieszka and Piotr Dziwiński [2016], *Innovative Entrepreneurship in Poland within Cooperation of the Universities with Enterprises*, Carvalho, Luísa, ed., *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development*, IGI Global.

- (2) Carvalho, João [2016], *Social innovation and entrepreneurship : The case of Port Region*, *op.cit.*
- (3) Gallardo-Vázquez, Dolores and Luisa M. Pajuelo-Moreno [2016], *How Spanish universities are promoting entrepreneurship through your own lines of teaching and research?* *op.cit.*
- (4) Conçalves, Maria O. B., Paula C., Remoaldo, Paulo J. A. and Cunha Nair Silva [2016], *Entrepreneurship and Innovation : The study case of Portuguese in London*, *op.cit.*
- (5) Conçalves, Tânia, Sofa Couveia and Mário Teixeira S. [2016], *Entrepreneurship, firm internationalization and regional development*, *op.cit.*
- (6) McDougall, Patricia P. & Benjamin Oviatt, M. [2000], *International entrepreneurship : The intersection of two research paths*, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.5.
- (7) Moreira, António C. [2016], *Entrepreneurial tourism : The creation of business opportunities in the ADRIMAG region*, *op.cit.*

ここでは、大企業における最高経営者・専門経営者の心理的特質に加えて行動もアントレプレナーシップに加えられているが、このことは中小企業の場合にも言い得るであろう。

加えて、清成忠男教授は企業家精神は「正確には精神をも含めた全体的な企業家活動を意味する」<sup>45)</sup>と言っている。

しかして、上での議論と図表-3にある研究者たちの規定を利用して、「アントレプレナーシップとは、あらゆるステークホルダーのために製品やサービスを生産し、かつ経済的価値を得るために、市場機会を見つけ出し、評価し、利用すべく、革新的で・プロアクティブな(先を見越した)・リスク愛好的(risk-seeking)な活動を行い、新規製品やサービスを創出しようとする企業家が持つ精神的・心理的特質と企業家の活動である」とすることができよう。

### (3) イノベーターとアントレプレナーシップ

以上のように、企業の新規創業者や所有経営者が企業家として人々の念頭に置かれ、これとの関りから、アントレプレナーシップが検討される様子が観察できたのだが、ところで、ここで指摘したいのは、あらゆるステークホルダーのために革新的な・プロアクティブな・リスクを恐れない活動を行い新規製品やサービスを創出しようとする精神的・心理的特質を持ち、活動するのは1人企業家だけなのだろうか、ということである<sup>46)</sup>。

なぜ筆者がこのように疑問を持つのかというと、企業内においてイノベーションが起きているのに、それを起こしている個人=企業家が特定できない場合があるのではないかと考えるからである。つまり、創業者や経営トップに留まらず、管理者や現場従業員、グループによってイノベーションが引き

---

45) 清成忠男 [1998年], [編訳者まえがき] による。

起こされる場合もみられるのではないかということである。

筆者はかつてドラッカー (Peter F. Drucker) に倣って経営イノベーションを生み出すこうした人々を「イノベーター」と呼んだことがある<sup>47)</sup>。

実際、マクドウガル=オビアットも、既存の大企業の場合を想定し「コーポレート・アントレプレナーシップ」という用語を使用しているが、企業全体におけるアントレプレナーシップを説いている。つまり、企業家の活動は「個人レベル」「グループ・レベル」ないしは「組織レベル」で生じるとしているのである<sup>48)</sup>。

小稿でも、創業者、所有経営者やその他トップマネジメントに限らず、上の「①新しい財貨 (筆者の場合は製品やサービス) の生産」～「⑤新しい組織の実現」に関わる革新を遂行する者や集団・グループをイノベーターと呼ぶことにしよう。

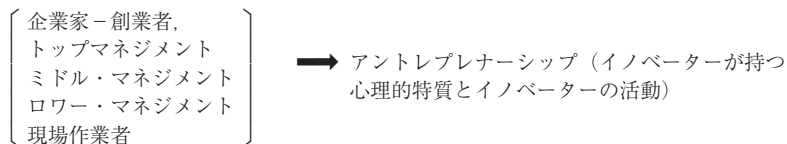
そうすれば、アントレプレナーシップとは、幅広く (かつ最も簡単には) これらの「イノベーターが持つ心理的特質と活動である」とすることができる。

---

46) 思えば、シュンペーターの場合、企業家とは「新結合を遂行する個人」「イノベーションを起こす個人」であり、所有経営者や取締役に限定されてはいない。そして、資本主義経済内にあつては、企業家は株式会社や個人企業における使用人、例えば取締役 (Direktor) や役員 (Vorstandmitglieder) 等であっても差し支えない。加えて、金融業者 (Finanzier) や発起人、金融法律顧問、技術者のようにただ新規設立のためのみ働き、1つの企業との間に持続的な関係がない者であっても差し支えないと考えている — Schumpeter [1926], S.111. 邦訳書 (塩野・中山・東畑訳), 164 ページ。これらの者は企業設立時に臨時的に「企業家」であるというわけである。同じことであるが、所有経営者や取締役だけがイノベーションを創出しているのではないということである。

47) 川上義明 [2008年], 266 ページおよび 277 ページ。ただし、有望とみられる新しい事業機会を見出し、新しく企業を立ち上げる者は、日本では好んで「起業家」と呼ばれることが多い。なお、大企業の場合、新しい事業を社内です立ち上げる者を社内企業家 (社内起業家。イントラプレナー: intrapreneur) ということがある。

48) McDougall & Oviatt [2000], p.903.



ボーン・グローバル企業においてもこれらイノベーターがアントレプレナーシップを持つことが十分想定されるということである。

#### (4) 国際的アントレプレナーシップ

国境・地域を越え、事業活動を行っている企業におけるイノベーターと関わるのが、国際的アントレプレナーシップと言えよう。

この国際的アントレプレナーシップが取り沙汰されるようになったのも、ちょうど筆者が言う「1つの世界経済」の形成と軌を一(いつ)にしている。すなわち、1980年代末である<sup>49)</sup>。

国際的アントレプレナーシップは、国際ビジネス論や企業家論、中小企業国際化論、そして国際ニューベンチャー論/ボーン・グローバル企業論において調査研究され、次第にその内容が明らかにされつつある<sup>50)</sup>。

いま、筆者の目についた研究から国際的アントレプレナーシップについての定義を集めたのが、図表-4である。これをみると、企業家(や)イノ

---

49) ザーラ (Shaker A.Zahra)=ジョージ (Gerard George) は、最初に国際的アントレプレナーシップに言及したのは、J. F. Morrow [1988]であるという — Zahra & George [2002], p.258。また、Entrepreneurial Business and Economics Review 誌の第5巻第3号(2017年のテーマ「国際ビジネス調査研究における新しい展望」)の論文募集広告では、「人が仮定するように、『国際的アントレプレナーシップ』のコンセプトは、ハーバードの1988年のコーン (Thomas o. Kohn) の学位博士論文で最初に使用された。そして、同年のJ. F. モローの著作においておそらくは初めて公刊された。数年後、この考え方 (notion) は、その数年後にB. M. オビアットと一緒にこの理論を展開したP. P. マクドウガルを含めて、いろいろな著作者による科学的な刊行物に載るようになっていく。」とある。

50) Kraus [2010], p.1020.

ベーターに焦点が当てられておらず、必ずしも明示的ではない場合もあり、さらには新規開業企業、既存企業、ビジネス組織そのものに焦点が当てられている場合もみられる（図表-4の①, ②, ③）。

図表-4からも分かるとおり、あるいは他の研究者も言っているように、国際的アントレプレナーシップは企業家（やイノベーター）の心理的特性よりも国際的行動・活動の特性に焦点が当てられる傾向がある<sup>51)</sup>。

今、ここでは、ボーン・グローバル企業（=国際ニューベンチャー）と関わって、先の議論と図表-4とをまとめれば、「国際的アントレプレナーシップとは、あらゆるステークホルダーのために製品やサービスを生産し、かつ経済的価値を得るために、国境・地域を越えて市場機会を見つけ出し、評価し、利用すべく、革新的で・プロアクティブな（先を見越した）・リスクを恐れない活動を行い、新規製品やサービスを創出しようとする企業家が持つ精神的・心理的特質と企業家の活動である」とすることでしよう。

先にマクドウガル=オビアットの場合、既存の大企業が想定されていたが、そこでは国際的アントレプレナーシップは個人レベルだけでなく、グループ・レベル、組織のレベルでもみられるとされていた。ところが、カブスギル=ナイトは、国際的アントレプレナーシップは1研究分野としてステータスを得ているとみ<sup>52)</sup>、そしてボーン・グローバル企業における国際的アントレプレナーシップを説いている。

ここに、ボーン・グローバル企業（≡中小企業）の場合も、個人レベルだけでなく、グループ・レベル、組織レベルで、具体的には、創業者や経営者さらには管理者、現場作業員、作業グループ（=イノベーター）が持つ国際的アントレプレナーシップを想定してもよいであろう。

---

51) Kraus [2010], p.1020.

52) Cavusgil & Knight [2009], p.68. 邦訳書, 74 ページ。



図表-4 国際的アントレプレナーシップの規定

- ① McDougall [1989]  
 国際的アントレプレナーシップとは、「創業 (inception) から国際ビジネスに乗り出し、かくしてその企業の操業の最初の段階から国際的な領域で経営している国際ニューベンチャーないしは新規開業企業 (start-up) の展開である。」(p.387)
- ② Zahra & George [1993]  
 国際的アントレプレナーシップとは、「企業が国際市場に思い切って参入する時の企業のリスクテイクな行動の結果と性質を学ぶことと定義する。」(Zahra & George [2002], p.259 による)。
- ③ McDougall & Oviatt [1997]  
 国際的アントレプレナーシップとは、「国境を越えて (across national borders) 事業組織において価値創出と成長という目的を持つところの新規かつ革新的な活動である。(p.293)
- ④ McDougall & Oviatt [2000]  
 国際的アントレプレナーシップとは、「国境を横切り (cross) そして組織における価値を創出することを意図するところの革新的な、先を見越した、リスク愛好的 (risk-seeking) 行動の組合せである。」(p.903)
- ⑤ Zahra & George [2002]  
 国際的アントレプレナーシップとは、「競争上の優位性を追求することにおいて、企業の国内市場の外部に位置する機会を創造的に発見し開拓する過程である。」(ここに、「創造的」という用語は、企業が機会を発見しそして/ないしは開拓する方法において革新的であることの必要性を補強する)ことを意味する。(p.11)
- ⑥ Oviatt & McDougall [2005]  
 国際的アントレプレナーシップとは、「将来に財(製品)やサービスを創造するために、国境を越えて、[市場]機会を見つけ出し、獲得し、評価し、利用すること〔活動〕である。」(p.540)

(注) [ ] 内は筆者による。

(資料) 以下の文献より筆者作成。

- (1) McDougall, Patricia P. [1989], International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure, *Journal of Business Venturing*, No.4.
- (2) McDougall, Patricia P. and Oviatt, Benjamin M. [1997], International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research, D. L. Sexton and R. W. Smilor, eds. *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing.
- (3) McDougall, Patricia P. and Oviatt, Benjamin M. [2000], International entrepreneurship: The intersection of two paths, Guest Editor's Introduction, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.5.
- (4) Oviatt, Benjamin M. and Patricia P. McDougall [2005], Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol.29, No.5.
- (5) Zahra, Shaker A. and Gerard George [2002], International Entrepreneurship: The current Status of the field and future research agenda, Hitt, Michael A., Duane R. Ireland, Michael S. Camp and Donald L. Sexton, (eds), *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. Blackwell Publisher, Ch.8.

#### 4. 国際的企業家志向の役割と重要性

##### (1) 企業家志向の内容

カブスギル=ナイトは、ボーン・グローバル企業には、海外で攻めの姿勢をとる経営者がおり、ボーン・グローバル企業は国際的な（市場）機会の積極的な探査・追求を支援する組織風土（organizational culture）を持つ傾向があると述べているが<sup>53)</sup>、上記のような論脈から言えば、ボーン・グローバル企業には海外で攻めの活動を行うイノベーターがおり、彼らは国際的アントレプレナーシップに支えられ、企業レベルにおいては国外での生産や流通、サービスに関する（市場）機会を積極的に探査・追求をしていく企業風土を持つ傾向・傾向があるということになる。

カブスギル=ナイトは、こうした志向（orientation）を国際的企業家志向と呼ぶ。つまり、国際的企業家志向とは当該企業が国際的な（市場）機会の追求において全社的に積極性と攻撃性を備えているということである<sup>54)</sup>。

ボーン・グローバル企業に限らず一般的にとってもよいであろうが、「企業家志向とは、企業レベルにおいてアントレプレナーシップを意味しながら、イノベーションやリスクテイクング、先を見越した（proactive）行動によって特徴づけられる」という見方がある<sup>55)</sup>。

カブスギル=ナイトもボーン・グローバル企業の事業展開と関連させて、国際的企業家志向とは競争的で戦略的な目標を達成するのに、①革新的に行動する志向性があり、②先を見越した（proactive）行動をする志向性があり、③リスクを恐れない行動をとる志向性があるとみている<sup>56)</sup>。

この3つは先の図表-4でみた、マクドウガル=オビアット（2000年）の

---

53) Cavusgil & Knight [2009], p.70. 邦訳書, 76~77 ページに加筆。

54) Cavusgil & Knight [2009], p.70. 邦訳書, 76~77 ページに加筆。

55) Gonçalves, Gouveia & Teixeira [2016], p.856.

56) Cavusgil & Knight [2009], p.70. 邦訳書, 76 ページ。

国際的アントレプレナーシップに対応していると言ってよく、その内容は以下のように説明されている<sup>57)</sup>。

①革新的に行動する志向性

革新的行動の志向性があるとは、つまるところ経営上の技法や組織上の諸機能(例えば、生産、マーケティング、流通)を遂行するための技術だけではない。製品やサービスの開発や強化をも含めて、当該企業の直面する課題を解決すべく創造的なあるいは新たな解決法を探求していくことである。

②先を見越した行動をする志向性

先を見越した行動をする志向性とは、企業目標の追求のために業務の遂行と探求に重点を置いて、競合企業に対して先を見越した姿勢をとることである。ボーン・グローバル企業のビジネス活動は、先を見越して行われる。その名の通りボーン・グローバル企業は創設時またはその後まもなく、外国市場で率先して新たな(市場)機会を追求する。

③リスクを恐れない志向性

リスクを恐れない志向性とは、本質的にリスクを伴う複雑な外国市場でのリスクを恐れず事業を行っていくことである<sup>58)</sup>。

(2) 国際的企業家志向の役割と重要性

以上のように、国際的企業家志向はボーン・グローバル企業の特徴であり、かつ重要なのだが、ではその役割は何と考えられているのだろうか。

カブスギル=ナイトは、先を見越した海外事業戦略を開発することが、企業が成功するための鍵となるとみる。国際的アントレプレナーシップを有することはより強力な顧客中心志向を促し、企業が優れた業績をあげることにその役割を果たしていると。海外市場のニーズに合致した人的資源や他の資

---

57) Cavusgil & Knight [2009], pp.70-71. 邦訳書, 77 ページ。

58) Cavusgil & Knight [2009], p.71. 邦訳書, 77 ページにやや加筆。

源を開発する経営者——筆者が言うイノベーターの1つ——は、それらの市場で優れた成果をあげることになる<sup>59)</sup>。

カブスギル=ナイトがみるところ、このような役割を果たす国際的企業家志向はボーン・グローバル企業にとっては特に重要である。というのも、卓越した先端技術によって生産される高品質の製品が開発されるべく国際的企業家志向がその企業を駆り立て、国際的な成功に導くからである。かくて、国際的企業家志向はおそらくどの企業にも便益をもたらすとみられている<sup>60)</sup>。

## 5. ボーン・グローバル企業の経営戦略

### (1) 焦点化戦略

ボーン・グローバル企業のように資源が制約された企業は、国際的な取引において失敗すればたちどころに経営破綻に直面するかもしれない。カブスギル=ナイトに言わせれば、明確な戦略的志向を有することは、企業が成功する重要な要因になるであろう。逆に、戦略的志向を有しない企業は、大きなリスクを冒す可能性がある<sup>61)(補注)</sup>。

(補注) この失敗について、彼らは以下のように表現している。

失敗の危険にさらされる殆どのボーン・グローバル企業は経験の浅い企業であるかないしは(経営)資源が不足した企業であり、(様々な局面の)グローバル化の圧力と(市場)機会に適応できない企業である。経営者が必要な修正をすることができなければ、またネットワーク結合により主要な(経営)資源に近づくことができなければ、そのような企業はおそらく失敗するであろう<sup>62)</sup>、と。

---

59) Cavusgil & Knight [2009], p.82. 邦訳書, 88 ページ。

60) Cavusgil & Knight [2009], p.73. 邦訳書, 79～80。

61) Cavusgil & Knight [2009], p.81. 邦訳書, 87 ページ。

62) Cavusgil & Knight [2009], p.92. 邦訳書, 100 ページ。

カブスギル=ナイトは、ボーン・グローバル企業は多国籍企業とは異なり、持てる経営資源が小さいので多くの種類の製品(=多製品)を扱い、多くの市場(多市場)に投入するという戦略はとれない。また、一般的には大企業の経営戦略とされる、ポーター(Michael E. Porter)が言うコストリーダーシップ戦略もとれない。したがって、ボーン・グローバル企業は「焦点化戦略」をとることが想定されるとする<sup>63)</sup>。

彼らによれば、焦点化戦略は特殊な製品やサービスを提供することと密接に関係する場合が多い。ボーン・グローバル企業は、ニッチ市場にユニークな(他に類のない)製品を一貫して提供していかざるを得ない<sup>64)</sup>。

## (2) 製品差別化戦略

ボーン・グローバル企業がニッチ市場に投入する製品は、競合する他の企業の製品と差別化を図るべく、特許化されたノウハウ、革新的な製品もしくは優れた顧客サービスを際立たせることによって達成されるであろう。

カブスギル=ナイトも次のように言っている。多くのボーン・グローバル企業は、競合する他企業よりもよりよいデザイン的设计し、高品質で最先端技術を駆使した製品を提供する。こうしたユニークな製品を提供することは「独占的優位性」をもたらし、企業の業績目標の達成を支援する。特殊な製品を提供するための能力は、特に産業カテゴリーにおいて技術的に優れた能力から生じる場合が多い<sup>65)</sup>、と。

## (3) 技術的リーダーシップ

ボーン・グローバル企業が焦点化戦略・製品差別化戦略が採れるのも、特

---

63) Cavusgil & Knight [2009], p.82. 邦訳書, 88 ページ。

64) Cavusgil & Knight [2009], p.83. 邦訳書, 89~90 ページ。

65) Cavusgil & Knight [2009], p.83. 邦訳書, 89~90 ページ。

殊な経営資源=技術を持つからである。つまり、技術的に優れた能力製品開発やデザイン、製造工程における一定に技術的裏付けがあつてのことであろう。

カブスギル=ナイトもこの点について次のように言う。

ボーン・グローバル企業の創業は新たな製品やサービスの開発と関連する場合が多く、ビジョンを待った経営者の目は世界市場に向けられている。成功する企業は、優れた製品を生産するために進んだ生産技術、コンピュータ支援によるデザイン、特別なソフトウェアを利用している<sup>66)</sup>、と。

#### (4) 国際ネットワーク戦略

次に、持てる経営資源が少ないボーン・グローバル企業がとる経営戦略は他の企業とのネットワーク戦略であろう。カブスギル=ナイトもこの点を説く。特に他のベンチャー企業との協働 (collaboration) を探ることによる国際的ネットワークの開発は、業績に大きく貢献する。協働によって、個々の企業のケイパビリティを越え、事業の業績を可能な限り達成することができ、協働はボーン・グローバル企業が長期的に利益の最大化をもたらすことによって、戦略的目標を達成するのに役立つとみられるからである<sup>67)</sup>。

つまり、他の企業と国境を越えた (跨いだ) ネットワークを構築することによって、ボーン・グローバル企業は他の企業のコンピタンスを利用でき、自らのケイパビリティ、コンピタンスを補完することができるというわけである。

---

66) Cavusgil & Knight [2009], p.83. 邦訳書, 90 ページ。

67) Cavusgil & Knight [2009], p.84. 邦訳書, 91 ページ。

## 6. ボーン・グローバル企業の大企業・多国籍企業に対する優位性と公共政策

### (1) ボーン・グローバル企業の大企業・多国籍企業に対する優位性

カブスギル＝ナイトは、危険と不確実性の世界において、ボーン・グローバル企業は、それらの小さな規模と限定された(経営)資源故に、比較的不利な立場にあると思われるかもしれない<sup>68)</sup>。だが、ボーン・グローバル企業は同一製品市場において(無論、ニッチ市場であろうが)、多国籍企業に比較して、優位性を持っていると説く。

彼らはボーン・グローバル企業が国境・地域を越えた企業活動を行っている中で、特別な優位性を持っているからであるとみる<sup>69)</sup>。

第1に、技術、(様々な領域の)グローバル化やその他の促進要因によって優位性を持っている。

第2に、殆どの場合、ボーン・グローバル企業は、独占的な力と他に類のない優位性を持つ新製品や技術の最前線にいる。

第3に、ボーン・グローバル企業は生まれながらにして柔軟性を持つ。つまり、大企業がそのサービスの提供を好まないかあるいはできない無数の市場や産業において急速に進化する顧客の嗜好に適應できる優位性を持っている。また、外国の流通業者を柔軟に利用することにより、進化する顧客の欲求、競合の脅威およびグローバル環境における変化に対して素早く対応することができる。

第4に、大多数のボーン・グローバル企業は大企業が関心を持たずほとんど無視するニッチ市場において業務活動を行っている。ボーン・グローバル企業はニッチ市場を開拓し、それを得、究極的には競争上の優位性をもつ優

---

68) Cavusgil & Knight [2009], p.91. 邦訳書, 99 ページ。

69) Cavusgil & Knight [2009], pp.91-92. 邦訳書, 99~100 ページ。

れた資源を獲得する。

カブスギル=ナイトは大企業・多国籍企業の欠陥を指摘するかあるいは批判するのではない。他の中小企業や国内ベンチャーと同じように大企業と同一平面で（言ってみれば同じ土俵で）競争し、優位性を持っていると言うのでもない。多国籍企業（=大企業）が乗り出さないかあるいは乗り出し得ない市場（ニッチ市場）を対象に競争上の優位性が生まれていると理解してよいであろう。

## （2）政策へのインプリケーション

このように、大企業・多国籍企業に対してボーン・グローバル企業は優位性を持つ。他の多くの中小企業同様、大企業がその役割を果たそうにも果しえない、製品やサービスを外国市場に供給する。

しかして、一般的に言えばであるが、一国レベルにおいては輸出の増加によって貿易収支は改善され、海外直接投資によって得られた収益の国内への還流やその他によって国際収支は改善されるだろう。海外展開を進める中小企業では国内の雇用が増加するという統計もある。簡単に言えばボーン・グローバル企業の経済的な意義・役割が大きい。

カブスギル=ナイトも別稿で検討するリアルプたち同様、政策上言い得るインプリケーションは何かを検討し、政策機関・担当者に対して次のような提言を行っている。

すなわち、彼らの認識は、ボーン・グローバル企業は、一国の経済発展および革新のよき推進力となっている。殆どの国の輸出振興組織は企業の漸進的な国際化プロセスを支援するよう構築されており、大企業のニーズに焦点を当てるのではなく、政府機関は企業の特定のニーズに合致した政策、計画に力点を置くべきである<sup>70)</sup>、と。

ボーン・グローバル企業に対して、その支援ニーズに合致した公的政策が



とられることは意義があるという主張である。

## む す び

本稿では、まずカブスギル=ナイトの研究対象であるボーン・グローバル企業がどのように規定されているのかをみた。

彼らは、先行研究であるオビアット=マクドウガルが規定した「国際ニューベンチャー」の規定をそのまま用いている。ボーン・グローバル企業とは、新規開業直後ないしはしばらく経って複数の国で事業を展開する企業である。

では、ボーン・グローバル企業は何故に多くみられるようになり、ボーン・グローバル現象が生じたのであろうか。カブスギル=ナイトはこの現象の要因を明らかにしようとしている。ポイントは様々な局面のグローバル化であり、情報、通信、製造、輸送における技術進歩である。

さらに、ボーン・グローバル企業は新規開業直後ないしはしばらくして何故に国際化し得るのだろうか。彼らは従来よくいわれた「国内市場が小さいために」という要因も挙げているが、その他外国流通企業とのネットワークの形成が従来とは比較にならないくらい容易になし得ることや諸外国・地域におけるニッチ市場の存在など、いくつかの要因が組み合わさっていることを指摘している。

ボーン・グローバル企業については企業家と国際的アントレプレナーシップに支えられた国際的企業家志向を持つ企業であることが強調される。筆者はかねてアントレプレナーシップはひとり企業家のみによるのではなく、その他の個人やグループといったイノベーターによることも多いと考えてい

---

70) Cavusgil & Knight [2009], p.99. 邦訳書, 108 ページ。

るが、カプスギル＝ナイトによれば国際的アントレプレナーシップにおいても同様である。

経営戦略面において、経営資源の少ないボーン・グローバル企業は大企業・多国籍企業と同様の経営戦略を採ることはまずできないであろう。したがって、取り得る経営戦略はニッチ市場に向けた焦点化戦略と製品差別化戦略とそれにもう1つは国際ネットワーク戦略である。

こうした経営戦略と相まって、彼らはボーン・グローバル企業は多国籍企業に対して優位性を持つとする。だが、同一市場を巡って、無論ボーン・グローバル企業が大企業・多国籍企業に対して優位性を持つというのではない。想定されるのは、大企業が進出しない、ないしは進出し得ないニッチ市場である。

そうした点から政策上のインプリケーションも引き出されるのである。

ところで、企業設立直後あるいは企業設立後時間をそう経ないで、国境・地域を越えて事業急展開するボーン・グローバル企業とは別に、企業設立後そうとう時間が経ってから、何かを契機に国境・地域を越えて、事業を急展開する企業（≡中小企業）——「ボーンアゲイン・グローバル企業」——がある。こうした企業はどのように理解すればよいのだろうか。次なる検討課題である。

## 引用・参考文献

### 1. 和文

- [1] 岡室博之 [2016年]「中小企業の経営者と起業者」, 商工組合中央金庫編『中小企業の経済学』, 千倉書房, 第7章所収。
- [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 (V) ——ドラッカーの所説の検討 (1): 企業家と企業家的な人々——」, 『福岡大学商学論叢』, 第53巻第3号。
- [4] 川上義明 [2010年]「企業生成・発展の変動要因としての企業家 (VII) ——企

- 業家, 企業家精神, イノベーター——」『福岡大学商学論叢』, 第54巻第2・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1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『福岡大学商学論叢』, 第62巻第1号, 2017年6月。
- [6] 清成忠男 [1998年], 「編訳者まえがき」, シュンペーター, J. A. (清成忠男編訳)『企業家とは何か』, 東洋経済新報社。
- [7] 佐藤善信 [2017年], 『企業家精神のダイナミズム——その生成, 発展および発現形態のケース分析——』, 関西学園大学出版会。
- [8] 総務省編 [2015年]『情報通信白書』(2015年版), 日経印刷。
- [9] 中小企業庁編 [1995年]『中小企業白書』(1995年版), 大蔵省印刷局。
- [10] 中村久人 [2013年 a], 「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」『東洋大学経営論集』, 第81号(2013年3月)。
- [11] 中村久人 [2013年 b], 「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——」『東洋大学経営論集』, 第82号(2013年11月)(研究ノート)。
- [12] 中村久人 [2013年 c], 『ボーン・グローバル企業の経営理論——新しい国際的ベンチャー・中小企業の出現——』, 八千代出版。
- [13] 吉森 賢 [1989年]『企業家精神衰退の研究』, 東洋経済新報社。

## 2. 欧文

- [1] Carvalho, Luisa C. ed. [2016], *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development*, IGI Global.
- [2] 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。
- [3] Cavusgil, Tamer S. and Cary A. Knight [2015], The Born Global Firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization, *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, No.1.
- [4] Gabriellson, Mike and Kirpalani V. H. Manek, eds [2014], *Handbook of Research on Born Globals*, Edward Elger Publishing Ltd.
- [5] Gonçalves, Maria O. B., Paura C. Remoaldo, Pauro J. A. Cunha and Nair Silva [2016], Entrepreneurship and Innovation: The study case of Portuguese in London, Carvalho, Luísa, ed. *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development*, IGI Global.
- [6] Gonçalves, Tânia, Couveia Sofa & Mário S. Teixeira [2016], Entrepreneurship, Firm Internationalization and Regional Development, Carvalho, Luísa ed. *Handbook of Research on Entrepreneurial Success and its Impact on Regional Development*, IGI Global.
- [7] Knight, Gary A. and S. Tamer Cavusgil [1996], The Born Global Firm: A challenge to traditional internationalization theory, *Advances in International Marketing*, Vol. 8.
- [8] Knight, Cary A. and Tamer S. Cavusgil [2004], Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35.

- [9] Kraus, Sascha [2010], State-of-the-art current research in international entrepreneurship : A citation analysis, *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No.3.
- [10] McDougall, Patricia P. and Oviatt, Benjamin M. [1997], International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research, D. L. Sexton and R. W. Smilor, eds, *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing.
- [11] McDougall, Patricia P. [1989], International versus domestic entrepreneurship : New venture strategic behavior and industry structure, *Journal of Business Venturing*, Vol. 4.
- [12] McDougall, Patricia P. and Oviatt, Benjamin M. [1996], New venture internationalization, strategic change, and performance : A follow-up study, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11.
- [13] McDougall, Patricia P. & Benjamin Oviatt, M. [2000], International entrepreneurship : The intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No.5.
- [14] Morrow, J. F. [1988], International entrepreneurship : A new growth opportunity, *New Management*, Vol. 3, No.5.
- [15] Oviatt, Benjamin M. and Patricia P. McDougall, P. [1994], Toward a theory of international new ventures, *Journal on International Business Studies*, Vol. 25, No.1.
- [16] Oviatt, Benjamin M. and Patricia P. McDougall [2005], Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 29, No.5.
- [17] Schumpeter, Joseph A. [1926], *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung : Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, 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。
- [18] Schumpeter, Joseph A. [1939], *Business Cycles : A Theoretical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, Vol. 1, Vol. 2, McGraw-Hill Book Co. 吉田昇三監修・金融経済研究所訳『景気循環論 — 資本主義過程の理論的・歴史的・統計的分析 —』, (I)・(II)・(III)・(IV)・(V), 有斐閣, 1958年, 1959年, 1960年, 1962年, 1964年。
- [19] 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。
- [20] 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。
- [21] Wessely, Birgit [2010], *Management von Born Global Firms*, Rain Hampp Verlag.
- [22] Zahra, Shaker A. and Gerard George [2002], International Entrepreneurship : The current status of the field and future research agenda, Hitt, Michael A., Duane R. Ireland, Michael S. Camp and Donald L. Sexton, eds. *Strategic Entrepreneurship : Creating a New Mindset*. Blackwell Publisher, Ch.8.