

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 28 日現在

機関番号：32663

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2011～2015

課題番号：23530500

研究課題名(和文) ボーン・グローバル企業の国際化プロセスと持続的競争優位性の源泉に関する研究

研究課題名(英文) Study on Internationalization Process and Sustainable Competitive Advantages of BGC.

研究代表者

中村 久人 (Nakamura, Hisato)

東洋大学・現代社会総合研究所・客員研究員

研究者番号：30132111

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：この研究では、初めに、伝統的な大規模MNEとBGCの国際化プロセスの違いは何なのか、その違いはなぜ発生するのかを明らかにした。さらに、BGCの早期国際化はなぜ実現するのか、またそれを可能にする要素は何かも明らかにした。

第2に、この研究では希少な経営資源しか持たないBGCがなぜ国際市場で伝統的な大規模MNEに伍していけるのか、またその場合、BGCの持続的競争優位性は何なのかも明らかにした。これらの諸課題に対して、リソース・ベースビュー、ネットワークビュー、国際起業家志向ビュー、「メタナショナル」マネジメントビュー等により検討した。最後に、日本のBGCとBaGCについて実証研究を行った。

研究成果の概要(英文)：At first, this study unveiled what the difference of internationalization process between traditional large-sized MNEs and BGCs is, and why the difference comes out. And more importantly, this study clarified why BGCs can realize early internationalization and what factors to make it possible are.

At second, this study clarified why BGCs which have only few management resources can compete with traditional large-sized MNEs in international market. And in that case, what is the source of sustainable competitive advantages of BGCs. For these issues, this study analyzed from the following four views: resource-based view, network view, international entrepreneurship view, and 'metanational' management view.

Lastly, this paper introduced the cases of BGCs and born-again global companies in Japan.

研究分野：国際経営

キーワード：ボーングローバル企業、ボーン・アゲイングローバル企業、早期国際化、持続的競争優位性、資源ベースアプローチ、国際起業家志向アプローチ、メタナショナル経営アプローチ、ネットワークアプローチ

1 研究開始当初の背景

それまでベンチャー・ビジネスや中小企業にとって国際化・グローバル化は縁遠い存在であった。国際化・グローバル化は伝統的な大規模 MNE の独壇場といってもよい領域であった。特に、創業時またはその 2・3 年後までに海外事業を開始する小規模企業であるボーングローバル企業(以下、BGC)は、欧米では多数見受けられるものの、わが国では非常に少ない存在であった。

学問的にも、特に北欧や米国では BGC に関する著書や論文が多く存在し、世界的な国際経営学の学会である AIB に於いてもここ数年 BGC を検討するトラック(セクション)が設けられ活発な議論が交わされているのに対して、日本では著書や論文も極めて少なく、国際経営研究会等でもほとんど取り上げられていなかった。

わが国において、当時研究が少なかった一番の理由は、やはり日本の BGC が極めて少なかったことによるものと推察される。しかしながら、わが国でもグローバル化の進展、ICT の世界的普及、国際ビジネスの経験を有する経営者の増加等の内外環境の変化により、少しずつではあるが BGC 出現の兆しが見えてきたのであった。

2 研究の目的

本研究の目的は以下の 7 項目に絞られる。
(1) BGC の国際化プロセスを解明する。BGC の一大特徴はその国際化プロセスが伝統的な MNE が辿ってきたものより速いということである。そこで、伝統的な国際化プロセスとどこが違うのか。その違いはなぜ発生するのか。BGC はなぜ急速な国際化(早期国際化)が可能か。それを可能にする要因は何か。
(2) 希少な経営資源しか持たない BGC がなぜ国際市場で伝統的な大規模 MNE との競争に伍していけるのか。また、その場合の持続的競争優位性の源泉は何か。
(3) BGC の経営の解明にはどのような研究アプローチがなされてきたのか。また、それらは、本研究の目的のいずれを解明するのに役立つか。
(4) BGC と類似した企業概念について、それら企業の特徴を明らかにすると同時に、それら企業との比較研究により BGC の特徴を明らかにする。
(5) 北欧諸国にはなぜ BGC が多いのか、各国の BGC 出現の背景は何か、BGC を創出・成長させる政策的基盤や支援機関の実態はどうなっているか、明らかにする。
(6) わが国の BGC やボーン・アゲイン・グローバル企業にはどのような企業があるのか、また、それらはなぜグローバル企業になり得たのか。
(7) BGC の早期国際化や持続的競争優位性の源泉は、従来の国際経営の理論で解明可

能なのか、それとも新しい理論の構築が必要なのか。

3 研究の方法

はじめに、BGC を「創業と同時にあるいは遅くとも創業後 2・3 年で海外事業を展開するベンチャー・ビジネスまたは中小企業」と定義したうえで、上記の「研究の目的」を達成するための「研究の方法」として、文献研究と実証研究の双方により解明を行うこととした。

平成 23 年度：BGC に関する書籍・論文、新聞・雑誌などの収集および文献研究(対象は日本・米国・北欧・インド・中国・韓国など)に重点を置き、BGC 研究の理論的枠組み(モデル)を構築する。

平成 24 年度：ネットワーク論、資源ベース論、国際起業家志向論、メタナショナル経営論、経営戦略論、経営組織論、ベンチャー・ビジネス論、中小企業論、経営戦略論、経営組織論等の文献を中心に収集および文献研究を行う。実証研究の一環として、北欧諸国(フィンランド、スウェーデン、ノルウェー、デンマーク等)の BGC および BGC 支援機関を訪問し、関係者にインタビュー調査を行った。
平成 25 年度：文献研究では、特にネットワーク論を中心に BGC の発展の要因を詳細に検討した。実証研究では日本国内の BGC を訪問し、インタビュー調査を行った。

平成 26 年度：文献調査では、特に資源ベース論を中心に BGC の発展の要因を詳細に検討した。実証研究ではインドに進出した BGC を訪問し、調査を行った。

平成 27 年度：文献研究では国際起業家志向アプローチによって詳細な検討を行った。実証研究では韓国の BGC を訪問し、調査を行った。

4 研究成果

1 番目の研究目的については、ウブサラ・モデルが確立した連鎖モデルでは国際化は、国際化に関係ない状態から輸出へ、さらに現地生産へと体系的に進展すると考えられているが、実際には、ボーングローバル企業はさまざまな参入オプションを選択し、場合によってはそれらをいくつかの国で同時的に採用する企業も存在する。また、伝統的な大規模 MNE の国際化プロセスが漸進的・連続的・段階的であるのに対して BGC のそれは必ずしも同じではなく、時には国際化の発展段階のいくつかを飛び越えて発展する「蛙飛び」も有りうるのであった。

それではそうした違いがなぜ発生するのかといえば、第1には、企業をとり巻く現代の環境が BGC 出現前の環境と大きく変わったことである。具体的には、外部環境要因としての、グローバル化の進展、世界市場経済の統合、ナレッジ・エコノミーの進展、情報通信技術 (ICT) の発展、特にインターネットの登場、途上国の市場化や技術力の向上等である。

しかしながら、これらの外部環境要因は大規模 MNE にも同様な影響を与えており、BGC の国際化を容易にする必要条件(背景)であっても、大規模 MNE の国際化との違いを説明する十分条件とはいえない。他のより本質的な理由は何かということになる。それは BGC 自体の内部環境要因、すなわち、BGC の希少な経営資源の有効利用や経営者による国際的起業家精神(志向)の台頭などである。

国際化プロセスとの関係で、2つ目は、BGC はなぜ早急な国際化(早期国際化)が可能なのか、また、それを可能にする要因は何か、である。何人かの研究者たちは、ある産業のグローバルな統合水準と競合企業の国際化の程度が、新たな企業の海外進出の速さに影響を及ぼす要因であると述べていた。また、他の研究者たちは、伝統的多国籍企業とは別のタイプの企業における多様な国際化の「経路」が認められる統合モデルを提示し、早期の国際化を促進させる企業内外の諸要因(最先端の知識など)の役割に焦点を合わせていた。また、他の研究者たちは BGC を育成し、支援する公共政策の役割を重視しており、筆者もその一環として北欧諸国で実施した BGC および BGC 支援機関への実地調査を通じて考察を行った。

さらに、中小企業の輸出業者を調査した McNaughton(2003)¹⁾ は、企業は独占的所有権のある知識集約的な製品を所有していればいるほど、また強力なグローバル志向産業に属していればいるほど、また小さな国内市

場しか持たない国で創業すればするほど、初期の国際化段階から多数の海外市場をターゲットにする傾向があることを示唆している。

また、Kudina, Yip, & Balkema (2008) はイギリスにおける BGC を研究し、早期国際化の主要な理由は国内市場のサイズが小さいことにあることを見出している。さらに、彼らは、早期国際化へ企業を推し進める重要な諸要因として、グローバルネットワークと連携の存在、世界中の買い手のニーズの同質性、コミュニケーション技術の進展、経営者の持つ以前の国際化の経験等を強調していた。

また、ベンチャー・キャピタルから資源を広く入手できる産業では、早期に国際化できる傾向があるとの説も提示されている。この点はわが国 BGC の育成、発展の速度が緩慢になる大きな理由でもある。

研究目的の2番目については、まず資源ベース論について検討した。しかし、資源ベース論でいう資源の特性や条件は持続的競争優位性を生み出すための必要条件ではあるが十分条件ではあり得ない。企業が所有する経営資源にはリソースとケイパビリティがある。そこで本研究では持続的競争優位性を構築するには、これらのリソースを活用する能力、つまりコンピタンスまたはケイパビリティが重要であると考えた。ケイパビリティとは、組織プロセスを利用して望まれる結果に向けてリソースを配置する企業のキャパシティあるいは資源間の複雑な相互作用を通じて時間をかけて開発される企業特殊の能力、と定義される。

従って、持続的競争優位性は、リソースよりもむしろケイパビリティによってもたらされる場合が多いと考えられる。リソースとケイパビリティが競争優位性を創り出すためには、顧客、ライバルなどの戦略的外部要因と企業内部の戦略的資産との適合が必要

である。

また、企業が持続的競争優位性を構築するためには、複数のイノベーションを連続的に組み合わせ、そのようなイノベーションを継続的に起こして行く組織能力を構築する必要がある。つまり、ラディカル・イノベーション、市場創造イノベーション、インクリメンタル・イノベーションなどの複数のイノベーションを連続的に組み合わせる組織能力を構築することで持続的競争優位を構築できることになる。

次に、ネットワーク・アプローチからみた BGC の持続的競争優位性では、筆者は研究成果から次のような知見がその持続的競争優位性にとって重要だと考える。

第 1 に、数多くの弱い繋がりを維持する企業の方が多くの強い繋がりを有する企業よりコストの面で有利な立場にある。強力な繋がりには企業間のタイトな統合が必要であり、維持するコストが高くつく。第 2 に、弱い繋がりは強い繋がりより新鮮な知識を供給する。弱い繋がりで結びついている企業の知識は強い繋がりのそれよりも類似点が少ない。強い繋がりの中にある企業はお互いに類似の知識ベースを採用し開発することになる。第 3 に、弱い繋がりは企業間が分離している(de-coupling)ことを意味しており、このことは企業の適応行動に対する制限が少ないことになる。弱い繋がりの中にある企業は新しい知識を探索し、より大きな自治を享受し、適応するのに有利な地位にある。強力な繋がりは企業の知識ベースの適応的対応を制限することになるかもしれない。従って、多数の弱い繋がりを持っている企業は数少ない顧客のニーズに対してカスタマイズ度の高い製品やサービスを開発できるかもしれない。製品やサービスが標準化され、アフターサービスの必要性が少なくなるにつれてニッチ市場の少数の顧客についての専門的な知識が必要になる。こうした知見は、

BGC の持続的競争優位性に繋がると考えられる。

さらに、国際的起業家精神(志向)の台頭は、そのこと自体が当該の BGC にとって持続的競争優位性の根源であるといえよう。BGC 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進展)、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った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。多くの国際的起業家志向の研究において顕著な特性の 1 つは、BGC 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ことである。特に、BGC 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查・追求を支援する組織文化を有する傾向があるという。3 番目のアプローチは、メタナショナル経営論からの観点である。この観点を導入する理由は、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考えられるからである。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新モデルとして登場した。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。まさに、BGC が将来目指す方向性を示しているといえるのである。

さて、3つ目の研究目的は、BGCの経営の解明にはどのような研究アプローチがなされてきたか。それらは「本研究の目的」のいずれを解明するのに役立つか、であった。これについては、ネットワーク・アプローチ、資源ベース論、および国際的起業家精神アプローチ、メタナショナル経営論の中で、特にBGCの早期国際化の説明には、ネットワーク・アプローチ、国際的起業家精神アプローチ、メタナショナル経営論が有効であり、持続的競争優位性の源泉の解明には、資源ベース論とメタナショナル経営論が有効であるとの結論を得た。

4つ目の研究目的については、BGCとの関連でボーン・アゲイン・グローバル企業、国際ニュー・ベンチャー、国内ベースの中小企業、ハイテク・スタートアップを採り上げた。それらはBGCと本質的にどこが違うのだろうか。またなぜ、そのような違いが生じるのか。まず、カナダのBGCとボーン・アゲイン・グローバル企業についても比較を行った。次に、ハイテク・スタートアップを「起業家、発明家によって率いられる線的な技術をシーズとする革新的な新規創造企業」と定義した。さらに、こうした企業の出現背景の一つとして「オープン・イノベーション」という概念を検討した。これは、企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ、価値を創造することである。つまり、現代では大規模MNEといえども自前で行う研究開発だけに頼るのではなく、外部にも研究開発の担い手を求める傾向が出てきている。そこで存在が浮かび上がってくるのがハイテク・スタートアップというわけである。

しかし、ハイテク・スタートアップの成功確率はアメリカでも低く、VCから資金調達に成功した企業でもIPOに至る確率は10分の1という調査もある。また、ハイテク・スタートアップの市長要因には外的要因、企業固有の要因、企業固有の要因が考えられる。

言うまでもなく、これら企業にとってもっとも重要なのは製品・技術である。それは競争優位の源泉であり、競合企業からの模倣を防止するものである。

5つ目の研究目的である北欧諸国のBGCに関する調査は筆者にとって長年の課題でもあった。すなわち、北欧諸国にはなぜBGCが多いのか、各国のBGC出現の背景は何か、BGCを創出・成長させる政策的基盤や支援機関の実態はどうなっているか、わが国が北欧諸国から学ぶべき点は何か、等を明らかにすることである。北欧諸国に共通していえることは、人口や資源が少なく、従って内需も少なくGDPの規模も小さい。しかし、一人当たりGDPはわが国より大きい国が多いので、これを維持するには労働集約的産業ではなく、IT技術、バイオ技術、医薬品技術、健康産業技術、エネルギー・環境技術といった技術集約的で高付加価値のハイテク産業を推進する以外にない。このことが北欧4カ国においてBGCやハイテク・スタートアップの創業が盛んである一大要因であり、出現の根本的理由であることが改めて明らかになったといえる。

6つ目の研究目的については、日本のBGCとして、テラモーターズ、ジオ・サーチ、未来機械を、ボーン・アゲイン・グローバル企業としてはマニー、スミダ・コーポレーション、日プラをそれぞれ採り上げた。詳細は下記の拙稿に譲ることにする。

7つ目の研究目的は、BGCの早期国際化や持続的競争優位性の源泉は、従来の国際経営の理論で解明可能なのか、それとも新しい理論の構築が必要なのか、という難しい問題である。換言すれば、BGCの出現によって、伝統的MNEの漸進的・連続的・段階的国際化プロセスにとって代わるBGC独自の新しい国際化プロセスの理論構築が必要なのである。また、BGCの持続的競争優位性の源泉についても、従来の伝統的な国際経営論

では説明できないのか、という問題である。筆者の研究結果では、BGC の国際経営戦略全般については伝統的国際経営論で説明できるとしても、早期国際化プロセスと持続的競争優位性の源泉を説明できる新しい理論の構築が必要であり、早期国際化プロセスについてはネットワーク・アプローチ、資源ベース論、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論等が、持続的競争優位性の源泉については資源ベースアプローチとメタナショナル経営論の双方により説明できるとの結論に到達したのである。

参考文献

- 1) McNaughto(2003) “The number of export markets that a firm serves: Process models versus the born-global phenomenon”. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 297-307.
- 2) Kudina, A., Yip, G., & Barkema, H. (2008, Winter). *Born global*. *Business Strategy Review*, 38-44.

5 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計9件)

- 中村久人 “The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Advantages” 『経営力創成研究』東洋大学、査読なし、第12号、2016、47-57.
- 中村久人「ベンチャー・中小企業の国際化 日本のボーングローバル企業とボーン・アゲイン・グローバル企業のケースを中心として」『経営問題』査読なし、第6号、日本学術振興会産学協力研究委員会経営問題第108委員会、2014、54-75.
- 中村久人「地域中小企業の国際化・グローバル化」『経営教育』査読なし、Vol.17, No.1, 日本マネジメント学会、2014、7-17.
- 中村久人『グローバル企業経営の理論的研究 早期国際化と持続的競争優位性を中心として』査読有り、博士論文(東洋大学、乙(営)第6号)、2013、1-217.
- 中村久人「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』東洋大学、査読なし、82号、2013、1-14、165-179.
- 中村久人「ボーングローバル企業の早期国際化プロセスと持続的競争優位性」『経営論集』東洋大学、査読なし、81号、2013、1-14.
- 中村久人「ボーングローバル企業とその

類似企業の比較」『経営論集』東洋大学、査読なし、80号、2012、17-30.

中村久人『北欧諸国における BGC を創出・成長させる政策的基盤と支援機関に関する一考察 その2』『経営論集』東洋大学、査読なし、79号、2012、95-111.

中村久人「北欧諸国における BGC を創出・成長させる政策的基盤と支援機関に関する一考察 その1」『経営論集』東洋大学、査読なし、78号、2011、121-134.

〔学会発表〕(計4件)

中村久人 “The Emergence of Born Global Companies: The Secret of Early Internationalization and Sustainable Competitive Advantages” 韓国経営教育学会(KABE)、2015年11月21日、KAIST(韓国・大田)

中村久人「ベンチャー・中小企業の国際化 日本のボーングローバル企業とボーン・アゲイン・グローバル企業のケースを中心として」国際ビジネス研究学会関東部会、2013年7月27日、東京大学(東京都文京区)

中村久人「ボーングローバル企業経営の特徴に関する一考察」日本マネジメント学会全国大会2012年11月4日、北海道札幌市

中村久人「ボーングローバル企業経営に関する理論的研究 早期国際化と持続的競争優位性を中心として」国際ビジネス研究学会全国大会2012年10月28日、桜美林大学(東京都町田市)

〔図書〕(計2件)

- 中村久人、八千代出版、『ボーングローバル企業の経営理論』2013年6月21日、332ページ。
- 中村久人監訳、村瀬慶紀・萩原道雄訳、八千代出版、『ボーングローバル企業論』翻訳書、2013年1月30日、148ページ(S.T. Cavusgil & C.A. Knight, *Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press, 2009)

—

6 研究組織

- (1)研究代表者
中村 久人 (Nakamura, Hisato)
東洋大学・現代社会総合研究所・客員
研究員
研究者番号：30132111
- (2)研究分担者
なし