

ボーングローバル企業研究の現状と今後の課題

森 田 正 人

1. はじめに

本稿の目的は、ボーングローバル企業（BGC: Born Global Company, 生まれながらのグローバル企業, BGCと略記）研究の目的および意義を明確にするため、既存研究の方向性や広がり、内容を検討することによって、これまでのBGCに関する論点を整理することである。ボーングローバル企業とは、一般的には創立後間もなく、国際事業を展開する中小企業として理解されている。

近年の企業を取り巻くグローバリゼーションの進展、情報化の急展開に代表される環境の変化は大企業のみならず、中小企業にも大きく影響を及ぼしている。中小企業が国内市場から国際市場へ市場転換をしているのもその一例である。国際市場への市場転換への手段として、創業の前後から国際市場を睨んだ市場戦略はより重要となる。スタートアップ企業にとっても同様に国際市場進出は今後ますます必要性が増すと思われる。国際市場への進出は、スタートアップ企業にとって周辺的な課題ではなく、中心課題としてその戦略性はとみに高まっている。

従って国際市場進出は戦略的な観点で論ずることが必要であろう。そこで本稿では、1990年代以降の研究を中心に、スタートアップ企業の国際化に焦点をあて、ボーングローバル企業に関する議論の現状を明らかにし、今後の研究に向けた展望について考えることとする。

2. 問題意識

国際ビジネスの分野では、伝統的に十分な経営資源を有する大企業の多国籍化を中心として研究が行われてきた。既存の大企業を前提とした国際化プロセスでは、漸進的・段階的なアプローチが一般的な国際化プロセスであると論じられてきた。イノベーションモデル（Vernon, 1966; Bilkey and Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Reid, 1981）、Uppsalaモデル（Johanson and Vahlne, 1977, 1990; Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975）が漸進的国際化モデルの代表例である。これらのモデルでは、企業の国際市場展開は、まず本国市場での活動を通じて国内での優位性を獲得し、代理店を介した間接輸出に続き、海外販売ないしはマーケティング子会社の設立後、最終的に国外での生産といった段階に至る国際化プロセスに従うとされてきた。しかし、1980年代後半以降、多くのスタートアップ企業が本国市場における優位性を獲得する以前に、海外市場に参入するケースが数多く見受けられるようになった。この現象を踏まえて、1990年代初頭にBGC研究が登場した。それから20年を経て、BGC研究は近年更なる広がりを見せている。例えば、新興諸国を参入市場とするBGCの研究（Mai & Li, 2008; Ha et al., 2008）や、20世紀初頭の海外市場への直接投資をBGCの視点から捉える研究（Boughhey, 2009）など、地理や時間軸を

超えた研究の広がりを見せている。また、近年わが国でも BGC 研究の蓄積がなされてきている(例えば、藤澤, 2005; 高井, 2007, 2008; 中村, 2008; 嶋, 2006; 森田ほか, 2010)。

一方、数々の既存 BGC 研究を包括的に整理をした研究は既に存在するものの、限定的でありかつ一面的な分析を加えたものでしかない。例えば、Rialp et al. (2005) は、BGC の既存研究を(1) 研究目的とタイプ、(2) 理論的枠組み、(3) 研究方法、(4) 研究から見いだされた新たな知見、に基づき調査を行った。そこから BGC の成立を資源ベースで説明するモデルを見出し、今後の研究への提言を行っている。その研究では、既存 BGC 研究を先の4点から記述的な説明を行ってはいないものの、既存研究の変遷とアプローチの分類には至っていない。

そこで本稿では、「BGC 研究はこれまでどのように研究が進められてきたのか?」、「BGC 研究は今後どのように進めるべきか?」という2点の設問のもと、既存の BGC 研究を整理することを目的とした。なかでもボーングローバル企業の戦略、成立要因、成長プロセス、そして内的資源、学習・知識、ダイナミック・ケイパビリティをはじめとする資源を既存研究に対する分析の視点として取り上げた。

BGC はこれまで様々な対象や視点から研究対象とされてきた。従って、多様な名称とともにその定義も必ずしも一定ではないものの、本稿ではわが国の研究で包括的に扱われている「ボーングローバル企業」(Born Global Company) の名称を用いた。

文献調査には、EBSCO にてキーワード Born Global, INV (International New Venture), Global Start-ups による文献検索を行い、全文がダウンロード可能な文献に対する抽出を行った。これらの文献に対して、文献内で示されている BGC の定義・特徴、問題意識(リサーチ・クエスション)、研究のフレームワーク、結果・考察について調査を行った。

3. ボーングローバル企業の概観

1970年代より国際経営の領域では、企業の国際化プロセスが大きなテーマであった(Madsen and Servais, 1997)。ヨーロッパでは Uppsala モデルが提唱された。一方、アメリカではイノベーションモデルが出現した。両モデルは、企業は徐々に国際化を推し進めると主張した。その背景には、企業が海外市場に参入するのに必要な知識の不足や高い不確実性と、それに伴うリスク回避といった要素があるためであると考えられた。両モデルとも、企業の国際化プロセスは、多くの段階を経た漸進的なプロセスであり、段階的なプロセスを経ることによって参入マーケットに対する不確実性の低減が可能であると考えた。

しかし1980年代になると、漸進的国際化プロセスモデルに適合しない企業が認められるようになった。これらの企業は設立当初からグローバルマーケットを目指す企業であり、Born Globals (Rennie, 1993; Knight and Cavusgil, 1996), Global Start-ups (Oviatt and McDougall, 1994), High Technology Start-ups (Jolly et al., 1992), International New Ventures (McDougall et al., 1994) などの様々な名称で呼ばれるようになった。ボーングローバル企業は、研究対象や視点の相違により多様な定義がなされている(Rennie, 1993; Oviatt and McDougall, 2004; Knight and Cavusgil, 1996; Chetty and Campbell-Hung, 2004; Servais et al., 2007 など)。各 BGC の定義に対する主な比較項目として、(1) ビジョン、(2) 創立から輸出開始までの年数、(3) 企業の輸出依存度の3点が挙げられる(Gabrielsson et al., 2008)。Gabrielsson et al. (2008) は、BGC の定義を(1) 潜在的にグローバルマーケットに通用する製品を有すること、(2) 国際化を加速する方法を見出すことのできる起業家能力を有すること、(3) 大企業からのスピノフ企業でないことの3点とした。

近年では、Oviatt and McDougall (2004) による「設立当初より、複数の国における資源の活用と産出物の販売から競争優位性を構築しようとする」企業という定義がよく用いられてきている (Burgel and Murray, 2000; Knight and Cavusgil, 2004; Madsen and Servai, 2004; 中村, 2008)。

また、実証研究における操作的定義も多様である。Rennie (1993) は「設立から2年間で国際化した企業」(Rennie, 1993), Knight and Cavusgil (2004) は3年, McDougall et al. (1994) は8年としている。Knight and Cavusgil (2004) は、年数に加え「海外市場での売上高が25%以上ある企業」と企業の輸出依存度に関する項目を定義に加えた。

4. BGC 研究のアプローチ

本稿では、既存の研究論文を大きく2つのアプローチに分類した。1つ目のアプローチは、BGC がどのように外部との関係を構築し、自社にとって有利なポジションを獲得するかに着目するアプローチである。その中でも次の3つの視点に着目した。1点目は、BGC の成立に至る要因や特徴である。この視点は、BGC が選択する戦略や国際市場におけるポジション獲得を議論するにおいて前提条件となる。2点目はBGC の戦略である。他企業との競争環境下において、優位性を形成・維持していくことは、戦略上の課題である。従って、BGC の行方を左右する重要な要素であるといえる。3点目は国際市場へ参入するためのアプローチである。前述のとおりBGC の定義の一つは設立後間もなく国際市場に進出することである。この点を踏まえ、未知の国際市場という挑戦的な競争状況のなかで、BGC は如何に自社に有利なポジションを構築するかについて考察することは、BGC 研究には不可欠である。上記3点はいずれもBGC を取り巻く外的環境に着目することから、いわばポジショニングアプローチと呼ぶ

ことができよう。

2つ目のアプローチは、BGC の資源に着目するアプローチである。自社資源が限定的であるBGC は、その内部資源を有効に活用することが、成長のための不可欠な条件である。中でも以下の3つの視点に着目する。1点目はネットワークである。海外市場の情報や技術などの無形資産獲得には、ネットワークの構築が欠かせない。2点目は、学習・知識の視点である。ネットワークを介して獲得した情報を自社の知識とし活用するまでの知識獲得の学習プロセスは、他企業にない独自性の高い経営資源を獲得することにつながる。

3点目は、ダイナミック・ケイパビリティの視点である。ダイナミック・ケイパビリティとは、企業内外のコンピテンスを急速に変化する環境に適用するために企業のコンピテンスを統合、構築、認知する能力である。BGC を取り巻く環境は、国際市場への参入を条件とするため、大きな変化を前提とせざるを得ない。従って、企業のコンピテンスをどのように構築し、いかに自社に適用していくかが重要な視点となる。これら3つの視点を資源アプローチとする。以上の視点からBGC の既存文献に関する調査を行った。

4.1. ポジショニングアプローチ

4.1.1. BGC の成立要件と特徴

既存研究において、BGC の成立には様々な要因が挙げられてきた。Rennie (1993) は、オーストラリアの高付加価値製造業を主とする企業の研究を通じて、設立後まもなく海外に進出し成功する中小企業を数多く見出し、これらの企業をBorn Global と名づけた。その登場背景として4つの要因を取り上げた。1点目は、顧客の嗜好が多様化した点である。2点目は、コミュニケーション手段、流通手段が発達した点である。3点目は、プロセスイノベーションが進展した点である。4点目は、プロダクトライフサ

イクルの短縮である。これらの現象は、あらゆる業種においてみられるとした。これらの進展によって、コスト、品質、柔軟性の点において中小企業が大企業に引けをとらなくなったことがスタートアップ企業の国際市場参入を押し進めた。

Oviatt and McDougal (1995) は、事業を取り巻く環境の変化をBGC登場の理由として、次の2点に着目した。1点目は、世界中の文化が均一化する傾向が強まり、社会の変化、企業戦略がよりグローバルな視点を持つようになったことを挙げる。2点目は環境変化、例えば産業や市場の変化と産業内の競争がグローバルになり、BGCが登場する環境が整った点である。

BGCの海外市場参入を外的要因である産業構造の視点から捉えると、次の7つの要因が挙げられる(Fernhaber et al., 2007)。1点目は産業の成熟度である。BGCの参入する産業の成熟度が、初期、成長期、成熟期のうちの段階にあるかである。2点目は産業の寡占度である。BGCの参入する産業に何社参入しているかである。3点目は知識集約度、つまり該当する産業が知識・学習にどの程度依存しているかである。4点目は地域産業の国際化の度合い、すなわちある産業に該当する母国内の企業が国際化しているかあるいは一部の国際化にとどまっているかである。5点目は産業の地理的な統合度、6点目は当該産業に対するベンチャーキャピタルの投資の程度、7点目はイノベーションから利益を得る能力である。

SME (Small and Medium-sized Enterprise) はその国際化過程において4つに分類されるが、BGCはそのうちの1つに数えられる(Gabrielsson et al., 2008)。4つの分類のうち、1番目は通常のプロセスに乗っ取って海外市場への参入を果たす企業である。MNC (Multinational Corporation) からのスピノフ企業もこの分類に含まれる。2番目は輸入に焦点を絞った国際企業である。グローバル市場からコンポーネントや中間物、あるいは研究開発

の成果を輸入することによって輸出を促進し、海外市場への飛躍を高める企業である。3番目はBGCである。国際化を加速し、グローバルなビジョンを持つポテンシャルのあるSMEである。4番目はBorn Again Globalである。Born Again Globalは、設立当初に国際化を試みるものの、一旦は国内市場に回帰して国内市場でのポジション確立を果たす。その上で大きな飛躍とビジョンを掲げて再度海外市場に参入する企業である。Born Again Globalが一旦国内市場に回帰する理由は、資源の制約によるところが大きい。適切なりソース投入が行われ、海外市場への参入が成功する企業がBGCとなる。しかし、Born Again Globalは、一旦は海外市場に参入を試みるものの、十分なりソースを投入できず、保有するリソースに見合った国内市場に回帰するのである。

BGCの特徴として、リスクをとること、積極的に活動すること、輸出活動に積極的であること、自社資源に制約があることの4点が挙げられる。上記3点のうち輸出活動に着目すると、BGCを輸出市場の距離と輸出による売上の比率により、BGCを2種類に分類できる(Kuivalainen et al., 2007)。1つ目は、複数の遠隔地にある国に輸出を行い売上の25%以上を輸出に依存する“真のBGC (True Born-Global)”である。それに対して、近隣の国外市場から25%程度の売上を得る“仮のBGC (apparently Born-Global, Born-international)”が存在する。これらの2種類にBGCを分類し、そのパフォーマンスを比較すると、“真のBGC”の方が売上、利益、利益率ともに優れている。BGCの自社資源の制約を考慮すると、BGCは自社資源とイノベーションのバランスを持続的かつ適正に保ちつつ、海外市場に展開を図ろうとする。BGCは設立当初において自社の有する資源は特に限定的である。自社の競争優位性を確立・保持するために、自社製品・サービスのイノベーションを押し進めること、そして標準への対応も行わなければならない。これらの

相反する要素のバランスをとりつつ事業を展開することは、事業継続の観点からすると大きな課題であるものの、この制約を克服するとBGCの業績向上につながる（Han and Celly, 2008; Han, 2007; Han, 2008）。

4.1.2. BGCの戦略

BGC設立後の初期段階では、BGCはその性質上活用可能な資源に限られる。資源の少ないBGCにとって、参入市場におけるチャネル開発、顧客開発に対する市場戦略は欠かせない。設立後の初期段階において、BGCは創業者や経営層の持つ人的ネットワークに依存した市場開発を行わざるを得ないものの、個人の資源のみに頼って急成長は望めないと同時に大きなリスクを負うことになる。そこで、BGCはネットワークやインターネットおよびMNCをチャネルとして活用することが、市場開発を行う上で重要な戦略となる（Gabrielsson and Kirpalani, 2004; Gabrielsson et al., 2002）。インターネットやMNCをチャネルとして活用することによって、BGCは参入市場への展開をより円滑に行うことができ、収益やキャッシュフローの増大を促進する。なかでもMNCとBGCの関係に着目すると、MNCはBGCにグローバル市場へのアクセスを提供するため、BGCは海外市場に対する急速な販売拡大につながるチャネルを獲得することとなる。一方で、BGCはMNCへニッチ市場に対する革新的なソリューションと共に柔軟性を提供する。従ってMNCは、BGCから技術や知識を獲得することによって持続的な成長が可能になる。BGCとMNCは、補完関係を構築することによって、お互いの企業が恩恵を受ける（Vapola et al., 2008）。

Jantunen et al. (2008) は、BGCを起業家、学習、国際市場における成長の3つの志向があるとし、中でも学習の志向が最も強いことを示した。一方、Born Again Globalと呼ばれる、いったん国際市場を志向するものの国内市場に回帰し、その後再度国際市場を志す企業では、

起業家の志向が最も強く現れる。従ってBGCとBorn Again Globalとの間でもその戦略志向の違いは明確である。BGCの中でもハイテクBGCは、早い市場の変化、短い製品サイクル、巨額な製品開発コスト、グローバルな競争に対応することが必要である。その結果、積極的な国際化を志向すればするほどその企業の業績が向上する（Francis and Collins-Dodd, 2000）。

また、BGCは素早い市場変化や短い製品サイクルへの対応とグローバル市場での競争を同時に行わなければならない。従って、BGCは戦略の変更にも柔軟であることが求められる。実際に戦略と国際化には相関が認められる（McDougall and Oviatt, 1996）。BGCの戦略変更には、数多くの組織変更に対応できる柔軟な体制が必要であり、その根源にはBGC設立当初より国際化を志向するポリシーや企業文化および行動様式が備わっているものと考えられる。設立当初より海外を志向しない国内ベンチャー企業が結果的に海外市場へと参入した場合と比較すると、国内ベンチャー企業は国内市場で蓄積した国内市場に最適化された企業文化や行動様式を含む経路依存性に影響を受ける。従って、国内ベンチャー企業は、参入海外市場に対して企業文化や行動様式の最適化が行いにくい傾向にあるため、その企業のパフォーマンスはBGCに比較して低くなることが予想される。

ハイテクBGCの主な海外市場参入戦略は、企業固有の先進技術あるいは特許や隠された知識を包含した製品やサービスをベースとすることである。これらのハイテクBGCと他の戦略を持って海外市場に参入したBGCとの間でROIの比較を行ったが、海外市場参入から3年以内に高いROIを示す事実はなかった（McDougall and Oviatt, 1996）。このことから、参入後数年間はコスト増が要因となり、ROIが抑制されることが考えられる。従って、上述のハイテクBGCの取る戦略は、更に数年を経過したのちに規模の経済による効果が高まりROIに反映されるものと思われる。

4. 1. 3. BGCの国際化プロセス

BGCが伝統的な国際化プロセスに従うか否かについては多くの議論がある。初期のBGC研究においてOviatt and McDougall (1997)は、BGCにはリスク回避および漸進的な国際化を基本とする従来の伝統的な国際化モデルが適用できないとして、従来の企業の国際化プロセスに対する問題提起を行った。Moen and Servais (2000)によるノルウェイ、フランス、デンマークの輸出型中小企業を対象に行われた調査結果では、約1/3の企業が設立後2年以内に輸出を開始しており、BGCが従来の段階的国際化プロセスに従うとするには疑問が残ることを裏付ける結果となった。

Madsen and Servais (1997)は、BGCの国際化プロセスを漸進的国際化モデルであるUppsalaモデルと比較した。その結果、BGCは、これまでの漸進的国際化プロセスに必ずしも従わないわけではないとした。これは創業者の個性や市場の状態が異なることに由来する。一般にBGCは、前輸出段階(Pre-export)で既に海外での情報収集のためのセールスプロモーションや訪問を行う。そのため、前輸出段階を投資前の猶予期間として考えることができ、この期間を考慮するとBGCにも従来の漸進的国際化モデルを適用できるとした。イスラエルの知識集約型BGCを対象とした研究結果でも、最初は心理的に近い市場への輸出に始まり、マーケティングを目的とする子会社を新規市場に設立した後、更に付加価値を提供するためにM&Aを実施する、といった段階的アプローチをとることが明らかとなっている(Hasai and Almor, 2004)。企業が経過する国際化の段階について、BGCと伝統的な企業を比較した場合、その過程自体には差がないものの、国際化のスピードには大きな差が見受けられるとする観察もある(Chelly and Campbel-Hunt, 2004)。従って、BGCは従来の漸進的国際化プロセスを加速したモデルであると考えられることもできる。

BGCの成長過程は、3段階に分類できる

(Gabrielsson et al., 2008)。第1段階は導入段階である。チャネル選択・ネットワークの活用依存し、MNCと協調することが飛躍の原動力となる。一方で財政的安定を得るために国内外を問わずベンチャーキャピタルからの資金獲得を試みる。第2段階は、成長と資源蓄積の段階である。この段階では持続的成長のために資源の蓄積を行う。すなわち知識と財政的安定の蓄積である。第3段階はブレイクアウトの段階である。この段階では、これまでの組織学習から得た知識を活用して海外市場での飛躍的な成長に至る。以上の3段階を通じて伝統的な企業とBGCとの国際化プロセスを比較すると、両者には海外市場参入に対するコミットメントに対する差異が見られる。そのコミットメントの差異とは、投資と学習のプロセスの違いとなって現れる。伝統的な企業の国際化プロセスでは、最初の国際市場参入段階において、輸出を通じて市場に関する学習を行う。そして企業は、学習から得た知識をもとに将来性が見込まれる分野への投資を行い、その上で国際市場へのコミットメントを行う。一方、BGCは、最初に海外市場へのコミットメントを行った上で、海外への輸出を行い学習し特定領域への投資を行う。以上の海外市場参入に対するコミットメントの差が、従来の企業とBGCとの国際化プロセスの違いとなって現れる。

BGCの国際市場参入の初期段階については、より詳細な分析がなされている(Gabrielsson and Kirpalani, 2004)。この段階では、BGCが創業者をはじめとする個人の資産に依存する傾向が強い。しかし、その個人資産を最大限に活用したところで、その資源は限定的である。また、限定的な資産に依存することは、企業の迅速な国際化を妨げると同時に創業者は大きなリスクを抱えることになる。そこで国際市場参入時に急速にそのビジネスを拡大するため、BGCは、MNC、ネットワークおよびインターネットをチャネルとして活用することによって、BGCの急速な成長を支えることができる。

また、技術をBGCの競争優位性であると位置づけた場合、顧客サポートも一つの重要な戦略課題となりうる。BGCが利用可能な資源と顧客サポート要件はトレードオフの関係にある。つまり、顧客サポートを手厚くすれば、その分BGCの財的資源は制約が加わる。この制約を回避するためには、技術の革新性と国内市場における販売チャネルの経験が重要であり、これら2つの要素は、参入モードの選択を左右する要素である（Burgel and Murray, 2000）。

4.2. 資源アプローチ

4.2.1. リソース・ベースド・ビュー

BGCの課題は、限りある資源を有効に配分し、高い成長とパフォーマンスを獲得することである。従ってBGCがいかに資源を獲得し、そして配分するかについては、BGC研究初期からの関心事である。Westhead et al. (2001)は、リソース・ベースド・ビュー（RBV: Resource Based View）の視点から一般的な人的リソース、創業者の管理ノウハウ、創業者の業界に対するノウハウ、そして財的リソースの獲得能力の4点についてBGCを調査した。その結果、経験豊富な創業者、濃密な情報とネットワークとマネジメントに関するノウハウに加え、業界特有のノウハウを有する企業および事業が、高い輸出性向を示す結果となった。創業者の経験の中でも、業界における海外での製品あるいはサービスの販売経験は、業界動向の予測におおいに貢献する。その反面、一般的な人的資源や資本の獲得能力、外部環境における資源の競争性についてはさほど重要ではないとした。また、産業別に調査した結果、BGCの輸出性向に違いがあることを見いだした。特定の業界、たとえば流通・ホテル・ケータリング、あるいはバンキング・ファイナンス・保険・ビジネスサービス・リースといった業界ではさほど輸出性向は強くない。またある地域に基盤をもつ企業も輸出性向が弱いことを示した。

内部資源の一部である情報技術を有効活用す

ることは、海外市場におけるリスクの軽減につながる（Penne, 1993; Johnson, 2004; Kenigh et al., 2004）。従ってZhang（2007）は情報技術を資源と見なし、BGCに与える影響を調べた。その結果、市場、国際事業、組織学習の3つの指向性が、情報技術に関する4つの能力、すなわちITアーキテクチャ、人的資源、ITインフラストラクチャ、ITに関連する資源に影響を与えることを示した。すなわちITに関する能力が国際事業のパフォーマンスに影響すると換言できる。中でもインターネットを事業とするBGCの国際市場参入は、2種類の無形資産、すなわち企業の評判とウェブサイトへのトラフィック増大がBGCの国際化に影響を与える（Kotha et al., 2001）。

森田ほか（2010）は、ハイテクBGCの海外市場参入における資源配分の志向性について検討した。ハイテクBGCは二重の不確実性、すなわち海外市場に参入することによる不確実性とハイテク市場という推移の速い市場に参入することによる不確実性への対応が必要である。従って、海外市場参入前後には強い技術志向を示すものの、海外市場参入後は一転して技術志向から市場志向への経営資源の転換を図ることが成功につながる。

4.2.2. ネットワーク

多くのBGCの国際化プロセス研究で言及されているように、強固なグローバルネットワークの形成は、BGCにとって重要な課題である（Jolly et al., 1992）。換言すると、創立後の早い段階で急速にネットワークを拡大することによって独自の知識を獲得し、ファーストムーバーとして顧客にロックインすることはBGCにとって主要な目的である（Freeman et al., 2006）。また、海外市場参入モードの選択および参入国（市場）の選択においても、ネットワークは重要な役割を果たす。海外市場においてネットワークを形成することは、そのネットワークを介して学習した知識の融合を経て知識の創造に寄与することである（Tolstoy,

2010).

前述のとおり、BGCはBGC固有の制約条件を抱える。資金および知識に関する資源の欠如、事業拡張性の欠如およびリスク回避の傾向である。これらの制約を前提として、海外市場の急速な獲得のための条件として、国内市場規模が小さいことと、国際化に対する経営層の強いコミットメントが必要である。初期のネットワーク形成には、既にパートナーシップやアライアンスが形成されている個人ネットワークが寄与するものの、その後のネットワーク拡大には競争力のある独自技術、そしてサプライヤー、ディストリビュータ、ジョイントベンチャーなどのパートナーを通じた成長へのコミットメント、市場の需要に適合するようにパートナーをたびたび見直すこと、市場の状況に応じて複数の参入方法を使い分けることと変化させることが重要である (Freeman et al., 2006)。

技術開発の観点からすると、ネットワーク構築は研究開発をパートナーと共に学ぶ過程の一環である (Daniel et al., 2002)。BGCをとりまくネットワークは、サプライヤー、顧客、生産者の関係性からグローバルに構築される。ネットワークの視点からBGCの海外市場参入過程を眺めると、その過程を段階的アプローチと捉えることができる。なぜなら、多くの紐帯を通じて獲得した国際市場に関する知識を段階的に学習するからである。これらの知識は新たな知見をもたらす可能性が高い“弱い紐帯”を介して獲得する傾向にある (Sharma and Blomstermo, 2003)。“紐帯”の強弱は、両社の付き合いの時間、思い入れ、親密さや互惠関係によって決定される。強い紐帯は、両社間に緊密な交流があることを示唆すると共に、その維持にはコストがかかる。一方、弱い紐帯を数多く維持する方がコスト面ではより効率的 (Boorman, 1975; Hansen, 1999) であり、弱い紐帯は革新的な情報をもたらす (Rogers, 1980)。

BGCの創立時点では、海外市場への参入に

向けて、創業者の個人的な関係から発展するソーシャルネットワークを通じてビジネスネットワークの構築を行うこともある。これらの海外市場参入初期に構築されるネットワークは、弱い紐帯からなるビジネスネットワークではあるものの、資源の有効活用といった側面からすると必要な手段である (Vasilchenko and Morrish, 2011)。

Sara (2007) は、複数のBGCからなるポートフォリオを構成するポートフォリオ起業家 (Portfolio Entrepreneur) を対象とし、そのポートフォリオ内にある複数のBGCに関する調査をした。BGC間でポートフォリオを構成することはポートフォリオ内BGCの資源をポートフォリオ内で融通し合うことによって、重要な資源の移転を行うことができるため、有効に機能する。また企業の自律性や経験は弱い連携によってもたらされる。しかしながらこれらの肯定的な面のみならず、BGCの主要資源のオーバーストレッチ、過度の複雑さ、企業内システムの複雑化などの否定的な面も見受けられる。

4.2.3. 学習・知識

一般にSMEは、SMEが有するリソースの中でも知識が不足している (Gassmann, 2007)。従ってBGCにおいても、知識をベースとした競争優位性が重要視される (Oviatt and McDougal, 1994)。

Gassmann (2007) は、リソース・ベースド・ビューを基礎として、有形資産よりも無形資産、その中でも知識に着目し、その研究アプローチをKnowledge-Based Viewと名付けた。BGCは、国際的なバリューチェーンの中で独自のポジションを形成すること、世界的なサービスおよび製品の均一性を維持すること、独自のイノベーションを形成すること、そして知的財産の保護に注力することによって、企業はその企業が有する独自の知識から利益を獲得することができる。一方でグローバルなネットワークおよびコミュニティに深く関与すること、特定の地域に地理的に偏らないこと、臨機応変に有形資

源を移動することができることによって、ネットワークから利益を得ることができる。知識とネットワークからの利益を得うるポテンシャルを高めることによって、BGCの早期かつ急速な国際化が可能となる。

BGCの国際化の初期段階では、海外市場における知識獲得は、海外市場から得られた経験を徐々に蓄積することよりも、国境を越えた革新的かつ積極的な起業家精神に富んだ機会発見に向けた行動から得られる(Zhou, 2007)。BGCにとって海外市場参入へ短期間で参入することは、早く学習することに等しい。学習の手段として、ネットワークの形成による協業を通じての知識の獲得(Forsgren, 2002)、他社から不正取得(Huber, 1991)、他社からの模倣、自社による探索が挙げられる。BGC各企業の知識を決定する要因としては、特許・トレードマークによる権利の確保、機会主義の脅威、経営規模、自社の能力と他の活動から得られるシナジー、経路依存性、知識の資産としての特殊性、パートナーや他の関係企業からの独立性が挙げられる。これらの知識決定要因に加えて、調査・探索・学習のプロセスを経て持続的競争優位性の獲得を図る(Saarenketo et al., 2004)。地理的なネットワークを介した知識獲得の観点からすると、BGCはBGCの属する地域およびグローバルなネットワークの双方から段階的に知識の獲得を行う(Geenhuizen, 2008)。設立当初は地域のネットワークからの知識獲得を行うため、顧客やサプライヤーとの関係が主である。やがて初期段階を過ぎると海外市場を指向するようになり、世界的なネットワークの広がりの中から知識獲得を行うようになる。

Michailova and Wilson (2008)は、社会科学の視点からBGCが海外の新規参入市場におけるメンバーとしての行動を通じて知識、中でも価値、基準ないしは信念、行動様式を形成・獲得するに至る過程について調査した。その結果、BGCの社会化(socialization)は、創業者をはじめとする個人的な関係性に依存する部分

が多くかつ形式化されていた。BGCの社会化が体系づけられていると、BGCは国際的な経験を通じた学習機会を豊富に得ることができる点を指摘した。また、BGCは海外市場参入に向けた事業機会を積極的に見いだそうとする。その際にBGCは、国際化と技術に対する知識双方を活用することになるが、BGCは創業者、経営者という立場でそれぞれ異なる知識を持ち合わせている。BGCは両者の知識を組み合わせる海外市場への参入機会を見いだすが、創業者、経営者の知識の持ち方によって海外市場への参入行動が異なる。従ってBGCを必ずしも均一なグループとしてみるのではなく、複合的な視点からみる必要がある(Nordman and Melen, 2008)。情報獲得源の種別について着目すると、個人、政府関連機関、一般資料から幅広く知識・情報の獲得を行うものの、個人および政府関連機関からの情報に信頼を寄せる傾向がある(Yeoh, 2000)。

4.2.4. ダイナミック・ケイパビリティ

ダイナミック・ケイパビリティとは、企業内外のコンピテンスを急速に変化する環境に適用するために企業の内部・外部のコンピテンスを統合、構築、認知する能力である(Teece et al., 1997)。ダイナミック・ケイパビリティは、RBVの発展形として位置づけることができる。Teece et al. (1997)は、半導体、情報サービス、ソフトウェアをはじめとするハイテク分野の競争から、たとえ価値ある技術の蓄積がある企業であっても、決して有効なケイパビリティを備えているわけではないとした。この事実から、変わりゆく事業環境に適合していくため、自社のコンピテンスを新たに変化させてゆく能力に着目した。ダイナミック・ケイパビリティでは、企業は新たな事業機会の発見、新たな事業機会への迅速な反応のための新たなケイパビリティが必要であるとする(Jarvenpaa and Leindner, 1998)。

従来 of RBVでは、企業の内部資源を静的な要因として競争優位性を確立すると捉える。

RBVでは主に企業の内部資源を分析単位とするのに対して、ダイナミック・ケイパビリティでは、プロセス、ポジション、経路を分析単位とする。従ってダイナミック・ケイパビリティの視点から国際市場参入を見た場合、その資源の発展の流れをよりよく捉えることができる(Luo, 2000)。

Weerawardena et al. (2007) は、ダイナミック・ケイパビリティの視点からBGCの国際化に必要な6つの要素を挙げた。1番目は、創業者・経営陣の特性である。2番目は市場に関する情報を獲得し理解する能力である。3番目は内部の学習能力である。4番目はネットワークの構築能力である。5番目はマーケティングに関する能力である。グローバル市場においてニッチマーケットにアプローチする能力が挙げられる。6番目は知識集約型製品である。

Karra et al. (2008) は、BGCの成功に必要なケイパビリティとして、国際市場における事業機会の発見、母国と参入した市場とのコミュニケーション(橋渡し)を円滑に行う能力、異文化間における協働を好む傾向あるいは能力の3つを挙げた。上記3つの能力は3つのステップで向上させることができるとした。第1ステップは、BGCとして必要な知識の獲得を通じて、自社の強み・弱みを知る能力である。第2ステップは、国際起業経験を高めるために国際的なネットワークを構築する能力である。第3ステップは、参入機会に対する正しい評価をおこなう能力である。

Autio et al. (2011) は、BGCが国際化の過程で頻発する不確実性に対して、BGCは学習プロセスを加速し、市場環境への適応を促進するとした。また、資源の代替可能性、共通経験は、BGCの創業時におけるケイパビリティの開発に対して大きな要因となることを見出した。

自社のブランディングも事業の成功には重要な要素の一つである。Althuler and Tarnovskaya (2010) は、BGCにおけるブランディングのケ

イパビリティに着目した。そして、国際的なブランドを構築するためには、圧倒的な技術優位性、創業者のブランドに対する明確なビジョンが重要であると考えた。その中でも、技術をベースとしたB2B市場におけるブランド価値の構築には、有形パフォーマンス、価格、販売チャンネルが寄与する。ただし圧倒的な技術優位性を有することが前提となる。

顧客満足度の向上にあたり、顧客サポートのケイパビリティも重要な要素の一つである(Khavul, 2010)。顧客サポートに対する投資は、組織の学習とパフォーマンスの改善に貢献する。しかしながら、国際的な重要顧客に対するサポートへの投資とパフォーマンスの改善から得られる利益は相殺される。BGCが成長への可能性を高めるケイパビリティとして、創立時の企業の経験、管理経験、資源の代替性が高いことが挙げられる(Sapienza et al., 2006)。

5. 考察

本研究では、BGCの既存研究をBGCの特徴と成立条件、戦略、国際化プロセス、RBV、ネットワーク、学習、ダイナミック・ケイパビリティの視点に分類した上で要約を行った。そして本論で取り上げた論文を領域と5年間毎に年別に分けて表1にした。

1990年初めには、ボーングローバル(Rannie, 1993)をはじめとしてGlobal Start-ups(Oviatt and McDougal, 1994)、High Technology Start-ups(Jolly et al., 1992)、International New Ventures(McDougall et al., 1994)など様々な名称で呼ばれ、現象面を取り上げた研究が中心であった。BGCを急速な国際化を行うSMEとして取り上げるとともに、BGCが現れた外的要因・内的要因について考察がなされた。BGCの外的要因としては、市場の国際化、通信技術の進歩、ファイナンスや人材のグローバル化が挙げられる。一方、内的要因としては、BGCの有する技術の革新性や創業者の積極的な国際市場進出への姿勢やこれまでの創業者や経営陣

表1 年代別 BGC 研究

年	ポジショニングアプローチ			資源アプローチ			
	特徴と成立要件	戦略	国際化	RBV	ネットワーク	学習・知識	ダイナミック・ケイパビリティ
1991～1995	Jolly et al., 1992 Oviatt and McDougall, 1994 Rennie, 1993 McDougall et al., 1994 Oviatt and McDougall, 1995					Oviatt and McDougall, 1994	
1996～2000	Knight and Cavusgil, 1996 Madsen and Servais, 1997 Burgel and Murray, 2000	McDougall and Oviatt, 1996 Francis et al., 2000	Oviatt and McDougall, 1997 Madsen and Servais, 1997 Moen and Servais, 2000 Burgel and Murray, 2000			Yeoh, 2000	
2001～2005	藤澤, 2005	Gabrielsson et al., 2002 Gabrielsson and Kirpalani, 2004	Hasai and Almor, 2004 Chelly and Campbel, 2004 Gabrielsson and Kirpalani, 2004	Westhead et al., 2001 Kotha et al., 2001	Daniel et al., 2002 Sharma and Blomstermo, 2003	Forsgren, 2002 Saarenketo et al., 2004	
2006～2010	Rialp, 2006 Fernhaber, 2007 Kuivalainen, 2007 Gbrielsson, 2008	Vapola et al., 2008 Jantunen et al., 2008	Brannback et al., 2007 Gabrielsson et al., 2008	Zhang, 2007	Freeman et al., 2006 Sara, 2007 中村, 2008 Tolstoy, 2010	Gassmann, 2007 Geenhuizen, 2008 Michailova and Wilson, 2008 Nordman and Melen, 2008	Weerawardena et al., 2007 Sapienza et al., 2006 Karra et al., 2008 Althuler and Tarnovskaya, 2010 Khavul, 2010
2011～2012					Vasilchenko and Morrish, 2011		Autio et al., 2011

の国際ビジネス経験、ネットワークなどが取り上げられた。これらの BGC 研究黎明期における一連の論文では、BGC の成立要因や背景について考察を行うものの、その主題は現象面で先端事例を取り上げた上で問題提起を行うことが中心であった。

1990 年台半ばになると、BGC の戦略を中心とする方向へ移っていった。INV (International New Venture) を提唱した McDougal や Oviatt に

よる「BGC の戦略と国際化の相関」や「BGC 戦略と財務パフォーマンスに関する研究」をはじめとして、多様な研究が行われるようになった。そして 1990 年代後半には、従来の漸進的国際化プロセスモデルとの差異に焦点を当て、BGC への漸進的国際化プロセスモデル適用の可否について関心が集まった。BGC の国際化プロセスが従来の漸進的な国際プロセスに従うのか、あるいは飛躍的な国際化を遂げるのかに

ついて議論がなされた。その過程から国際企業
の分類を行い、いったん国内市場へ回帰し、再
度国際市場に進出する Born Again Global など
の新たな分類が登場した。

やがて一般的な BGC の国際化から、特定の産
業に焦点をあてた国際化プロセスについて研究
がなされるなど、研究に広がりが見られるよう
になった。例えば、Hasai and Almor (2004) による
知識集約型 BGC や Brannback et al. (2007)
によるバイオテクノロジー BGC の研究などが
挙げられる。これらのアプローチは、BGC に
競争優位をもたらす技術的なよりどころとなる
知識に着目することにより、BGC の特徴が顕
著に出やすいことから、BGC 研究には有効で
あると考えられる。

続いて、一般的な BGC 戦略の議論から BGC
の有する経営資源の視点から BGC を理解し
ようとするアプローチが登場した (Westhead et
al., 2001; Kotha et al., 2001 など)。限られた経
営資源を有効に配分し活用することは、BGC
経営上の大きな課題である。また、既存の
BGC 戦略の論文の中で内的経営資源について
も考慮されていることから、戦略から資源ア
プローチへの流れは BGC 研究の必然的な流れで
あるといえる。

その後、BGC の限られた経営資源を有効に
活用するための様々な視点からの研究がなされ
た。資源アプローチのなかでもネットワークと
学習については多くの議論がある。ネットワ
ークからの視点では、次の2点が主である。1点
目はセールスチャネルに関する議論である。
セールスチャネルの獲得・拡大は、直接投資が
困難な BGC にとって急速な国際化を支える有
効な手段であるためである。中でも MNC やイ
ンターネットが有効な手段として注目される。
顧客獲得や参入市場の情報獲得といった様々
な側面において MNC は豊富な蓄積を持つ。

また、セールスチャネルの拡大や関連企業と
の新たなコミュニケーションの手段として、イ
ンターネットを活用することも有効である。こ

れらの販売チャネルの拡大は、BGC と伝統的
企業との国際化のスピードに大きな違いをもた
らす要因であると考えられる。2点目は、各ス
テークホルダーとの関係であり、弱い紐帯によ
るネットワーク構築に注目が集まる。BGC の
形成するネットワークでは、強い紐帯よりも弱
い紐帯が重視される。BGC にとって未知の海
外市場に参入するには、最初の参入海外市場で
の成功が重要なステップとなる。その海外市場
参入の前には対象となる市場の調査が必要で
あり、BGC はより幅広い情報の収集を行う。市
場参入後も自社の資源を有効に活用するとい
う観点から、多くの弱い紐帯を重視する方が
BGC には適していると考えられる。これらの
紐帯を通じて参入市場や、BGC の競争優位性
の源泉である技術に関する学習が、外部資源と
の間でなされる。

海外市場に対する急速な拡大を行う必要があ
る BGC にとって、ネットワークを媒介とした
外部資源からの知識の吸収・学習は重要な課
題である。BGC を学習・知識のアプローチから
見た場合、次の2点が論点として挙げられる。
1点目は、BGC は自社の有する無形資産を競
争優位性の源泉とする点である。BGC は有形
資産を豊富に持たない反面、技術などの無形
資産を前提に構築したネットワークから学習を
行う。2点目は素早い学習スピードである。迅
速な学習を行うためには、幅広い情報収集をせ
ざるを得ない。そのためには、設立当初の創
業者などの個人的なネットワークを企業間の
社会ネットワークに成長させる必要がある。更
にそこには産業クラスターなどの地域性を考
慮すべきである。BGC の国際市場進出を急
速であるが段階的なアプローチであると考え
ると、創業前後では地域ネットワークを通じ
て技術など製品を主眼とした学習を行う。続
く海外市場参入段階では、国際ネットワー
クを介した学習を行う、と段階的に捉える
方が合理的であろう。

2006年以降になると、ダイナミック・ケ
イパリティの視点にたった BGC 研究が見ら

れるようになった。BGCをダイナミック・ケイパビリティの視点から包括的に眺めた研究（Weerawardena et al., 2007）もあれば、ブランディング、顧客サポートなどの特定のケイパビリティに着目した研究（Althuler and Tarnovskaya, 2010）や特定の国・地域に絞った研究（Sapienza et al., 2006）もあることから、BGCの研究の多様性の広がりを示している。

6. おわりに

BGCが直面する課題は、次の3点である（Freeman et al., 2006）。1点目は、規模の経済の欠如、2点目は財務および知識などの資源の欠如、3点目はリスク回避の傾向である。BGCは、限られた内部資源を有効に活用しつつリスク回避の行動をとりながら、なおかつ国際市場に急速な展開を行う。規模の経済の欠如、資源の欠如、そしてリスク回避と、急速な市場の拡大は相反する課題であるものの、BGCにおいては現実にこれらの現象が同時に起こっている。この点が多く研究者にとっての興味の源泉である。特に2点目の財務および知識などの資源の欠如に着目する場合、資源アプローチはBGC研究に大きな視座を与える。特に知識の欠如においては、初期の国際化段階から知識の獲得に至る過程に注目が集まる。この知識の獲得に至る過程に対する研究アプローチとしては2点ある。1点目はネットワークからのアプローチであり、2点目は学習のアプローチである。関連する論文では、どちらかのアプローチを中心に議論を展開するものの、ネットワークと学習による知識獲得は不可分の要素として取り上げられる。すなわち、その視点をネットワークの形成・拡大におくのか、それともその結果として得られる知識の獲得に視点を置くのかの違いであるものの、両アプローチの関心の根源は、外部からの知識獲得によるBGCの能力の拡大であることに違いはない。つまり、BGCの能力獲得過程の解明にあたり、その研究アプローチを媒体（学習・知識）、あるいは媒介（ネッ

トワーク）のいずれにするかの違いに過ぎない。

これらのアプローチは、企業内外のコンピテンスを急速に変化する環境に適用するために企業内外のコンピテンスの統合や構築、認知に着目するケイパビリティのアプローチにより近い。なぜならば、BGCが急速な国際化という動的な環境下におかれているという点を考慮すると、BGCの資源を静的に捉えるRBVよりも、BGCの有するコンピテンスを動的に変化させてゆく能力に着目するダイナミック・ケイパビリティからのアプローチは、より現実に即したアプローチだといえる。ただしダイナミック・ケイパビリティの視点からBGCを研究することは、内的資源・外的資源をいかにBGCが環境に適用するかを観察することになる。従って多面的、かつ時系列で観察することが必要である。従って、その観察過程は、企業間の関係性を主な着目点とするネットワークアプローチよりも、より複雑になることが考えられる。

一方、ネットワークアプローチによるBGC研究では、主に販売チャネルの視点から研究されるケースが多く、より明快である。ネットワークアプローチによる研究から得られる結論は、BGCは海外市場の知識獲得のための販売チャネルの拡大に様々なチャネルの活用をすべき、という点である。中でもMNCとの関係構築が指摘される。もう一つの結論は、弱い紐帯によるネットワーク構築である。弱い紐帯を通じて幅広い知識獲得を図るためである。

これら2つの論点に鑑みると、国際的な大企業であるMNCとの関係を基盤として、その周りを取り巻く多彩な企業が数多くの弱い紐帯によって結びつけられている構造が見いだされる。従来のネットワークアプローチでは、取引関係や提携・資本関係などに由来する関係性が議論の中心であった。MNCをBGCのセールスチャネルとして見た場合、直接両社は直接関係を持つことができる。従ってネットワークアプローチは、このケースにおいては十分に機能

すると考えられる。

しかし、ネットワークアプローチにも限界がある。それは、MNCとBGCが直接の関係を持たないケースである。MNCと関係を有するBGCは多数に及ぶ。場合によってはMNCと一部のBGCとの関係性は間接的であり、MNCはそれらの一部のBGCとの関係性を認識していないケースもある。だが、ネットワークアプローチによるBGC研究では、このケースは十分に考慮されていない。だが、現実にはMNCとの直接の関係を持たないBGCがMNCを取り巻く企業群として間接的に結び付き、価値創造に貢献しているケースは数多く見受けられる。これらのネットワークは1つのMNCに多くの企業が有機的な関連性を持って1つのシステムを形成することが考えられる。従って、今後のBCG研究は、ネットワークアプローチをベースにした上で、企業間の直接・間接の関係を包含した一つの有機的なシステムとして捉える新たなアプローチからのBGC研究が望まれる。

参考文献

- Agarwal, S. and Ramaswami, S. N., (1991), "Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 (1), pp. 1-27.
- Alshuler, L. and Tarnovskaya, V. V. (2010) "Branding Capability of Technology Born Globals", *Brand Management*, Vol. 18 (3), pp. 212-227.
- Autio, E., George, G. and Alexy, O. (2010), "International Entrepreneurship and Capacity Development - Quantitative Evidence and Future Research Directions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Jan., pp. 11-37.
- Bilkey, Warren J. and George Tesar (1977), "The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms", *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 93-98.
- Booman, A. S. (1975) "A Combinational Optimization Model for Transmission of Job Information through Contact Networks", *Bell Journal of Economics*, 6, pp. 216-249.
- Burgel O. and Murray G. C. (2000), "The International Market Entry Choices of Start-up Companies in High-Technology Industries", *Journal of International Marketing*, Vol. 8, No. 2, 2000, pp. 33-62.
- Cavusgil, S. Tamer (1980), "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, 8 (6), pp. 273-281.
- Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a Born-global Approach", *Journal of International Marketing*, 12 (1), pp. 57-81.
- Daniel, H. Z., Hempel, D. J. and Srinivasan, N. (2002), "A Model of Value Assessment in Collaborative R&D Program", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 653-664.
- David Boughey (2009), "British Overseas Railways as Free-standing Companies, 1900-1915", *Business History*, Vol. 51, No. 3, May 2009, pp. 484-500.
- Fernhaber S. A, McDougall P. P. and Oviatt B. M. (2007), "Exploring the Role of Industry Structure in New Venture Internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, pp. 517-542.
- Fletcher, R. (2001), "A Holistic Approach to Internationalization", *International Business Review*, Vol. 10, pp. 25-49.
- Forsgren, M. (2002), "The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review", *International Business Review*, Vol. 11, pp. 257-277.
- Francis, J. and Collins-Dodd, C. (2000), "The Impact of Firm's Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (3), pp. 84-103.
- Freeman, S., Edwards, R. and Schroder B. (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 3, pp. 33-63.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M. and Luostarinen, R., (2002), "Multiple Channel Strategies in the European Personal Computer Industry", *Journal of International Marketing*, Vol. 10 (3), pp. 73-95.
- Gabrielsson, M., Kirpanani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg C. A. and Zucchella, A. (2008),

- "Born Globals: Propositions to Help Advance the Theory", *International Business Review*, 17 (2008) pp. 385-401.
- Gabrielsson M. and Kirpalani V. H. M., "Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly", *International Business Review*, 13 (2004) pp. 555-571.
- Gassmann, O. and Keupp M. M., (2007), "The Competitive Advantage of Early and Rapidly Internationalizing SMEs in the Biotechnology Industry: A Knowledge-Based View", *Journal of World Business*, Vol. 42, pp. 350-366.
- Geenhuizen, M. V. (2008), "Knowledge Networks of Young Innovators in the Urban Economy: Biotechnology as a Case Study", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 20, March, pp. 161-183.
- Han, M. (2007), "Achieving Superior Internationalization through Strategic Ambidexterity", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 15 (1), pp. 43-77.
- Han, M. (2008), "Achieving Superior International New Venture (INV) Performance: Exploiting Short-term Duration of Ties", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 16 (1), pp. 1-18.
- Han, M., and Celly, N. (2008), "Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 25, pp. 335-349.
- Hansen, M. T. (1999) "The Search Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, 44 (March), pp. 82-111.
- Hasai, N. and Almor T. (2004), "Gradually Internationalizing 'Born Global' Firms: An Oxymoron?", *International Business Review*, 13, pp. 465-483.
- Huber, G. P., (1991), "Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, pp. 88-115.
- Kotha, S., Rindova, V. P. and Rothaermel, M. S. (2011), "Assets and Actions: Firm-Specific Factors in the Internationalization of U.S. Internet Firms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32 (4), pp. 769-791.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K. and Saarenkoto, S. (2008), "Strategic Orientations of Born Global-Do They Really Matter?", *Journal of World Business*, Vol. 43, pp. 158-170.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998), "An Information Company in Mexico: Expanding the Resource-Based View of the Firm to a Developing Country Context", *Information Systems Research*, 9 (4), pp. 342-361.
- Johanson, Jan and John-Erick Vahlne (1977), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitment" *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.
- Johanson, Jan and John-Erick Vahlne (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 14-41.
- Jolly, V. K., Alahuhta M., and Jeannet, J. P. (1992), "Challenging the Incumbents: How High Technology Start-ups Compete Globally", *Journal of Strategic Change*, Vol. 1 (1), pp. 71-82.
- Jong Wook Ha, Soon-Gwon Choi, Sungwoo Jung (2008), "When, How, and Where Do SMEs Start Global Business?: Analysis of Korean New Venture Firms", *International Journal of Business Research*, Vol. 8, No. 5, pp. 64-70.
- Karra, N., Phillips, N. and Tracey, P. (2008), "Building the Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success", *Long Range Planning*, 41, pp. 440-458.
- Khavul, S. K., Peterson, M., Mullens, D. and Rasheed, A. A. (2010) "Going Global with Innovations from Emerging Economies: Investment in Customer Support Capabilities Ray Off", *Journal of International Marketing*, Vol. 18 (4), pp. 22-42.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", *Advances in International Marketing*, Vol. 8, pp. 11-26.
- Knight, G. A. and S. T. Cavusgil (2004) "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies*, July 2004, Vol. 35, Issue 4, pp. 334-334.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. and Servais, P. (2007), "Firm's Degree of Born-Globalness, International Entrepreneurial Orientation and Export Performance", *Journal of World Business*, Vol. 42, pp. 253-267.
- Luo, Y. (2000), "Dynamic Capabilities in International Expansion", *Journal of World Business*, 35 (4), pp. 355-378.

- Madson T. K. and Servais P. (1997) "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, Vol. 6, No. 6, pp. 561-583.
- Mai Thi Thanh Thai & Li Choy Chong (2008), "Born-global: The Case of Four Vietnamese SMEs", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 6, pp. 72-100.
- Marin Brannback, Alan Carsrud and Maija Renko (2007), "Exploring the Born Global Concept in the Biotechnology Context", *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 15, No. 1 (March 2007) pp. 79-100.
- McDougall, P. P. and Oviatt, B. M. (1996), "New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, pp. 23-40.
- Michailova S. and Wilson H. I. M. (2008), "Small Firm Internationalization through Experiential Learning: The Moderating Role of Socialization Tactics", *Journal of World Business*, Vol. 43, pp. 243-254.
- Moen (2002), "The Born Globals: A New Generation of Small European Exporters", *International Marketing Review*, Vol. 19 Issue 2, pp. 156-175.
- Nordman E. R. and Melen S., (2008), "The Impact of Different Kinds of Knowledge for the Internationalization Process of Born Globals in the Biotech Business", *Journal of World Business*, Vol. 43, pp. 171-185.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (1994). "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, 25 (1), pp. 45-64.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (1995), "Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage", *Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 2, pp. 30-43.
- Oviatt, B. M. and McDougall, P. P. (1997), "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, 37 (2), pp. 85-99.
- Oystein Moen and Per Servais (2002) "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises", *Journal of International Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp. 49-72.
- Reid, Stan D. (1981), "The Decision-maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies*, 12 (2), pp. 101-112.
- Rennie, M. W. (1993). "Global Competitiveness: Born Global", *The McKinsey Quarterly*, 4, pp. 45-52.
- Rialpa, Alex, Rialpa, J., Knight Gary A., (2005) "The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What Do We Know after a Decade (1993~2003) of Scientific Inquiry?", *International Business Review*, 14, pp. 147-166.
- Rogers, E. (1980) *Diffusion of Innovations*, The Free Press.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O. and Kylaheiko, K. (2004), "Dynamic Knowledge-Related Learning Processes in Internationalizing High-Tech SMEs", *International Journal of Production Economics*, Vol. 89, pp. 363-378.
- Sapienza, H., Autio, E., George, G. and Zahra, S. (2006), "A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth", *Academy of Management Review*, Vol. 32 (4), pp. 914-933.
- Sara L. M. (2007), "Hidden Ties in International New Venturing: The Case of Portfolio Entrepreneurship", *Journal of World Business*, vol. 42., pp. 307-321.
- Servais, P., Madsen, T. K., & Rasmussen, E. S. (2007), "Small Manufacturing Firm's Involvement in International E-business Activities", *Advances in International Marketing*, 17, pp. 297-317.
- Sharma, D. Deo & Blomstermo, Anders (2003), "The Internationalization Process of Small, Technology-Based Firms: Market Selection, Mode Choice and Degree of Internationalization", *Journal of Global Marketing*, 25 (1), pp. 7-29.
- Shulz A., Borghoff T. and Kraus, S. (2009), "International Entrepreneurship: Towards a Theory of SME Internationalization", *International Journal of Business and Economics*, Vol. 9, No. 1, pp. 1-12.
- Teece D. J., Pisano, G. and Shuen A., (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18: 7 pp. 509-533.
- Tolstoy, D., (2010), "Network Development and Knowledge Creation within the Foreign Market: A Study of International Entrepreneurial Firms", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 22 (5), pp. 379-402.
- Vapola, T. J., Tossavainen, P. and Gabriellson,

- M. (2008), "The Battleship Strategy: The Complementing Role of Born Globals in MNC's New Opportunity Creation", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 6, pp. 1-21.
- Vashilchenko, E. and Morrish, S., (2011), "The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms", *Journal of International Marketing*, Vol. 19 (4), pp. 88-105.
- Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle" *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80 (1), pp. 190-277.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. and Knight, G. (2007), "Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective", *Journal of World Business*, 42, pp. 294-306.
- Westhead P., Wright M. and Uxbasaran D. (2001), "The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View", *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 333-358.
- Yeoh, P. L. (2000), "Information Acquisition Activities: A Study of Global Start-Up Exporting Companies", *Journal of International Marketing*, Vol. 8 (3), pp. 36-60.
- Zhou, Lianxi (2007), "The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Foreign Market Knowledge on Early Internationalization", *Journal of World Business*, Vol. 42, pp. 281-293.
- 高井透 (2007) 『グローバル事業の創造』千倉書房.
- 高井透 (2008) 「ボーン・グローバル・カンパニー研究の変遷と課題」『国際ビジネス研究の新潮流』中央経済社.
- 中村久人 (2008) 「ボーン・グローバル・カンパニー (BGC) の研究—その概念と新しい国際化プロセスの検討—」『経営論集』72巻 東洋大学, pp. 1-16.
- 藤澤武史 (2005) 「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性」『商學研究』53巻 2号, 関西学院大学, pp. 61-73.
- 嶋正 (2006) 「ボーン・グローバル企業の概念と戦略」『商學研究』(22) 日本大学商学部商學研究所, pp. 13-26.
- 森田正人・茂垣広志・真鍋誠司 (2010) 「ICT スタートアップ企業の海外参入—ハイテク・ボーン・グローバル企業の罫—」『国際ビジネス研究』第2巻 第2号, pp. 61-73.
- [もりた まさと 横浜国立大学大学院国際社会科学部科学研究科博士課程後期]

