

■研究報告3 16:00~16:40

# ボーン・グローバル企業：国際ビジネスと起業家精神の狭間

## 高垣 行男 (駿河台大学)

**Yukio Takagaki**

**Surugadai University**

**698 Azu, Hanno City, Saitama, 357-8555 Japan**

**E-mail:** [takagaki@surugadai.ac.jp](mailto:takagaki@surugadai.ac.jp)

**PhD: University of Tokyo**

**DBA: Rikkyo University**



# ボーン・グローバル企業：国際ビジネスと起業家精神の狭間

高垣行男（駿河台大学）

## 概要

ボーン・グローバル企業は創業して間もなくで国際間でビジネスを行っている。

国際ビジネス（IB: International Business）と国際的起業家精神（IE: International Entrepreneurship）の双方の視点からの分析が代表的といえる。

ボーン・グローバル企業の経営者は IE の視点からの分析が多いが、既存の大企業や歴史のある長寿企業の経営者は IE でも IB のフレームワークで分析できる。

本報告では、ボーン・グローバル企業の最近の状況を紹介し、その分析方法として **IE と IB の双方を融合する試み**を紹介する。

本研究はこのような試みを開始したばかりであり、参加者の皆様からのご意見やアドバイスを頂けるとありがたい。

# 1 ボーン・グローバル企業

## 1.1 ボーン・グローバル企業の出現

### ボーン・グローバル企業 (BGC : Born Global Company)

**BGC** の名称はマッキンゼー社がオーストラリア製造業協会に提出した報告書で初めて使われた。オーストラリア中小規模新興輸出メーカー の分析 (**McKinsey & Co., 1993; Rennie, 1993**)

創業初期から国際間でビジネスを行う企業 特定の国を拠点とはしない

「いきなり国外」 ・ ・ ・多くのケース「まずは国内、後から国外」とは対照的

### 類似の概念

#### ① 「国際ニュー・ベンチャー (INV : International New Venture)

起業家精神の旺盛な創業者のもとでイノベーションを起こそうという気概がある企業

#### ② 「ハイテク系スタートアップ」 (High-Tech Start-Up) と類似

先端的な技術をシーズとする革新的で新規の創業企業

#### ③ 「中小企業」 (SMEs : Small and Medium sized Enterprises)

中小企業は単に企業規模で規定される 資源が限定的である点で類似性がある

#### ④ 「ボーン・アゲイン・グローバル企業(Born-again Global Firm)」もある(中村, 2015)

ここでは「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」と定義する

# 1 ボーン・グローバル企業

## 1.2 具体的な企業

(1) 地域：北欧、米国、中国などに多い

北欧諸国（デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、フィンランドなど）

北欧では国内需要が小さいが、技術集約的で高付加価値の産業は国外市場を前提に事業を展開してきた。

IT、バイオ、医薬品、健康産業、エネルギー・環境など

米国:電気自動車のテスラ・モーターズ、AV機器のビジオ（Vizio , 2002年創業）

中国:携帯電話シャオミ(Xiaomi, 2010年創業: 5位)、オッポ(Oppo,2008年創業)、ワンプラス(OnePlus, 2013年創業)

日本:電動バイクのテラモーターズ、路面下の調査のジオ・サーチ、オンライン決済のメタップス(2007年創業)、ユーザベース(2008年創業)、情報プラットフォーム「SPEEDA」など

「ユニコーン企業」がBGCの候補ともいえる

ただし、企業によっては国内事業だけもある

## (2) ユニコーン企業

省略：参考資料として

高い成長性を持ち投資対象として有望なスタートアップ企業。

①創業から10年以内、②企業価値評価額が10億ドル以上、③未上場

2018年3月時点で「ユニコーン企業」と呼ばれる企業は、世界中で237社

米国と中国だけで全体の約8割（米国約1/2、中国約1/4 増加中）を占める

中国：自転車シェア「Ofo（共有單車）」、EV（電気自動車）ベンチャー「NIO（蔚来汽車）」、宅配ボックス事業「豊巢科技」、動画アプリ「快手」など。

インド：「オラ・エレクトリック・モビリティ（OEM）」、グループ会社の「オラ」や「フリップカート」や「ペイティーエム」など。

シンガポール：ライドシェアサービス「Grab（Grab）」、デジタルマーケティングサービス「trax（トラックス）」

日本：AI（人工知能）のディープラーニング「プリファード・ネットワークス（Preferred Networks）」1社だけ、2019年時点で2社が加わり3社ある。

「メルカリ」は上場済。

### (3) ユニコーン企業の候補（日本） 省略：参考資料として

2019年の「NEXTユニコーン調査」による企業価値（推計）では、ランキング上位20社の合計は2018年より2割増え、1兆円を超えた（表2）。

人工知能（AI）や、金融とITが融合したフィンテックの分野で伸びが目立っている。フィンテック企業は上位20社に7社入り、金融サービスの刷新に期待が大きい。技術革新をけん引しているが、価値を押し上げてきた投資マネーがしばむ可能性も出てきている。企業価値が100億円を超える企業は3割増え、63社となった。ヘルスケアなどもユニコーンになる候補の企業が増した。

上位20社の合計は22%増の1兆1877億円となった。表のトップ3社、プリファード・ネットワークス（AI開発）、TBM（プラスチック代替素材）、スマートニュース（情報アプリ）が企業価値10億ドル（約1100億円）を超えユニコーン企業となった。2018年はプリファード・ネットワークス1社だけだった。

1位から4位の企業を紹介する。

1位のプリファード・ネットワークス：オープンソースの深層学習の技術を使い、分散協調的に処理する「エッジヘビーコンピューティング」を提唱し、交通システム、製造業、バイオ・ヘルスケアの3つの重点事業領域を中心に様々な分野でイノベーションを実現することを目標に掲げている。トヨタ自動車と自動運転技術などを開発、JXTGホールディング（エネオス）と石油プラントの自動制御を研究するなど協業先を広げており評価上昇の要因となった。

2位のTBM：素材分野であり、石灰石を使い、印刷用紙や買い物袋などのプラスチック代替素材を開発した。ストーンペーパーの一種であるLIMEXの販売を行っている。2020年中にも中国で工場建設に着手する。

3位のスマートニュース：全国紙をはじめとするニュースメディアと連携し、インターネット上で話題になったニュースを配信、アプリ上で読めるスマートフォン向けのアプリケーション。アプリは世界各国で配信されており、特に日本とアメリカでは合わせて5,000万ダウンロードを記録し、月間2,000万人の利用者がいるとされる

4位のfree：小企業などの法人・個人事業主向けの、事務管理（バックオフィス）を効率化するための自動で会計処理するソフトウェアを提供し人手不足の企業を支えている。

表1 注目されるユニコーン企業

企業サービス名	本拠地	企業価値	主な事業	出資企業や最近の動き
バイトダンス	中国	750億ドル	動画投稿	ソフトバンクG、アリババ集団
滴滴出行 (ディディ)	中国	560	配車	ソフトバンクG、トヨタ自動車
エアピーアンドピー	米国	350	民泊紹介	2020年の上場を計画 (予定)
スペースX	米国	333	宇宙事業	テスラのイーロン・マスク氏が創業
快手 (クアイショウ)	中国	180	動画投稿	テンセントや百度
DJI	中国	150	ドローン	米、情報漏洩の恐れで企業に使用警告
Grab	シンガポール	143	配車	ソフトバンクG
ドアダッシュ	米国	126	料理宅配	ソフトバンクG
ゴジェック	インドネシア	100	配車	テンセント、グーグル
OYO (オヨ)	インド	100	ホテル経営	ソフトバンクG
車好多集団 (チャハオドウオ)	中国	90	中古車販売	ソフトバンクG、テンセント
ウィーワーク	米国	80	シェアオフィス	経営難でソフトバンクGが資金支援

出所：米CBインサイト

表2 企業価値ランキング (日本)

	社名(事業内容)	推計企業価値 億円	増減率 %		社名(事業内容)	推計企業価値 億円	増減率 %		社名(事業内容)	推計企業価値 億円	増減率 %
1	ブリファード・ネットワークス (AI開発)	3,515	46	11	五常・アンド・カンパニー (新規国向け小口融資)	337	—	21	インフォステイス (電力情報サービス)	253	—
2	TBM (プラスチック代替素材)	1,218	116	12	フロムスクラッチ (マーケティング支援)	331	—	22	ブレイド (マーケティング決済)	226	3
3	スマートニュース (情報アプリ)	1,128	101	13	JTOWER (通信設備シェアリング)	330	63	23	キュア・アップ (治療アプリ開発)	225	263
4	Freee (クラウド会計ソフトウェア)	679	4	14	dely (レシビ動画サービス)	321	3	24	ビクシーダストテクノロジーズ (波動制御技術)	224	—
5	エリーパワー (リチウムイオン電池)	441	9	15	SmarrHR (クラウド人事労務ソフト)	320	295	25	ヤブリ (アプリ開発支援)	219	—
6	オリガミ (スマートフォン決済)	417	28	16	ベイディー (後払い決済サービス)	307	23	26	ボナック (核酸医薬品開発)	217	0
7	ウェルスナビ (資産運用サービス)	390	49	17	ABEJA (深層学習システム開発)	279	19	27	ライフイズテック (プログラミング教育)	209	212
8	ビズリーチ (人材サービス)	357	5	18	アルム (医療介護システム)	278	—	28	トレタ (飲食店予約サービス)	194	—
9	WHILL (電動車椅子)	345	96	19	ispace (月面探査機開発)	272	1	29	ココン (サイバーセキュリティ)	193	0
10	ファイナテキストホールディングス (投資関連アプリ)	342	0	20	お金のデザイン (資産運用サービス)	270	2	30	セーフィー (クラウドカメラシステム)	193	251

(注) 企業価値は2019年9月末時点、登記簿情報などを基に日経推計

(注) —は前回調査で推計対象外だった企業

出所：日本経済新聞社「NEXTユニコーン調査」2019年

## 2 ボーン・グローバル企業に対する先行研究

### 2.1 概要

#### 1990年代以降

研究の中心は北欧・北米・オーストラリアに多い

- (1) 段階的モデル (Stages Model, or Incremental Internationalization Approach)
- (2) 資源ベースアプローチ (RBV: Resource Based View, or Combining resources and recognizing opportunities)
- (3) ネットワークアプローチ (Network Theory)
- (4) **起業家精神アプローチ** (Entrepreneurship perspectives) がある

中国では政府の役割や関係 (Guanxi network) を掲げる研究も有る (Madsen and Servais, 1997)

ゴウファら (Gouhua et al., 2019) は、ここ20年余のボーン・グローバル企業/国際ニューベンチャー企業 (INV: international new venture) に関する著名な学術誌 (28誌) の研究論文 (167論文) を検索しその内容を整理している。ボーン・グローバル企業はこれらの論文では現象として捉えられているが、理論的な合意を得るには至っていない。

日本：研究蓄積がある (藤沢, 2005 ; 高井, 2007, 2008 ; 中村, 2008 ; 嶋, 2006)

「ハイテク・ボーン・グローバル企業の罫」 (森田・茂垣・真鍋, 2010) の指摘も



### 3 IBとIEの立場へのBGCの含意

#### (1) 国際ビジネス (IB: International Business) への含意

多くの分析モデルは企業の組織としての行動を分析対象としている。

BGC構成員：創業者、そして共同創業者がいる場合も有り、初期の従業員で構成。

意思決定：創業者に集中している。

(大規模な企業：最終的な意思決定は経営者（取締役）、組織階層に応じた意思決定は管理者が行う)

経営資源 (RBV)：BCGの構成員が個人的に持つ知識・経験が主である。

不十分なところは、多くあり、個人的なネットワークなどを駆使して他から入手しようとする。

どのような情報が必要で、どのような経営資源をビジネスに組み入れるかという操作が必要となる。

ティース (Teece, 1986) 「ダイナミックケイパビリティ」は、企業内部の経営資源の再配置だけでなく、**外部の経営資源の入手を含めての再配置**と理解すべきであろう。

ヘナート (Hennart, 2009) 「現地補完資源 (CLAs: Complementary Local Assets)」  
多国籍企業の海外事業では、自社の保有する経営資源 (FSAs: Firm Specific Advantages) と、自社が保有しないが組み合わせられることを強調している。 **バンドリングモデル**

**FSAs**とは、アイデアや、各種類の情報、そして新たな製品・生産プロセス、管理技術といった企業に競争優位をもたらすような、幅広い意味での知識資源である。

一方、**CLAs**とは、土地や、労働力、流通網、現地市場に関する情報等を指している。

これらのFSAsとCLAsの結びつきによって多国籍企業が海外事業を実現することが、バンドリング・モデルの前提になっている。

このモデルの出発点は所有優位性と立地優位性との組み合わせを提示したダニング (Dunning) のOLIパラダイムに近いといえる。

CLAsは特定の現地パートナーが保有する経営資源を想定。複数のパートナーがそれぞれ保有する。

これは、ボーン・グローバル企業においても適用できると考えられる。なお、ヘナートはハイマー＝キンドルバーガー (Hymer, Kindleberger) の言う自社の保有する経営資源 (FSAs) に言及しているが、必ずしも自前のものである必要性は無く、他社から買収もしくは借用しているものでも良い。なお、現地補完資源 (CLAs: Complementary Local Assets)は他社のものであるが、これらを組み合わせるプランを立て実行していくのが**経営者の起業家精神**であると言える。

## (2)国際的起業家精神(IE: International Entrepreneurship)

国際経験が豊富で企業家精神の旺盛な起業家がベンチャーを起業する機会が増え、初めてベンチャー・ビジネスと国際ビジネスとが繋がった。(両者は**対極**にあった)

ナイト(Knight, 2001)「国際的起業家志向の概念モデル」：国際的起業家精神を有する経営志向性が戦略レベルでの戦略的能力、国際的活動の準備、技術獲得のそれぞれを推進・向上させ、その結果、期待される国際的成果が生み出される

関連研究(Bloodgood, Sapienza, & Almeida, 1996; McDougall & Oviatt, 1996; McDougall, Shane, & Oviatt, 1994; Oviatt & McDougall, 2005)

## (3)国際ビジネス(IB)と国際起業家精神(IE)の狭間

**狭間**ではなくて、双方を統合する**架け橋**(ブリッジ)と言えるのでは。企業の組織行動に注目するか、意思決定の行う経営者に注目するかという違いがあるが、分析対象は同じである。

同様のことが、経営学の研究全般にも言えそうである。

#### 4. 国際ビジネス(IB)と国際起業家精神(IE)の狭間から架け橋へ

##### IB: 国際経営の研究

IB: International Business

- 対象： 多国籍企業  
大企業が多い
- 特徴： 製造業が主であった  
成長は時間をかけて  
本国の知識が根幹
- 研究： 企業組織研究
- 系譜： 例：高垣(2021)図 3-1 など
- 分析： ダイナミック OLI サイクル

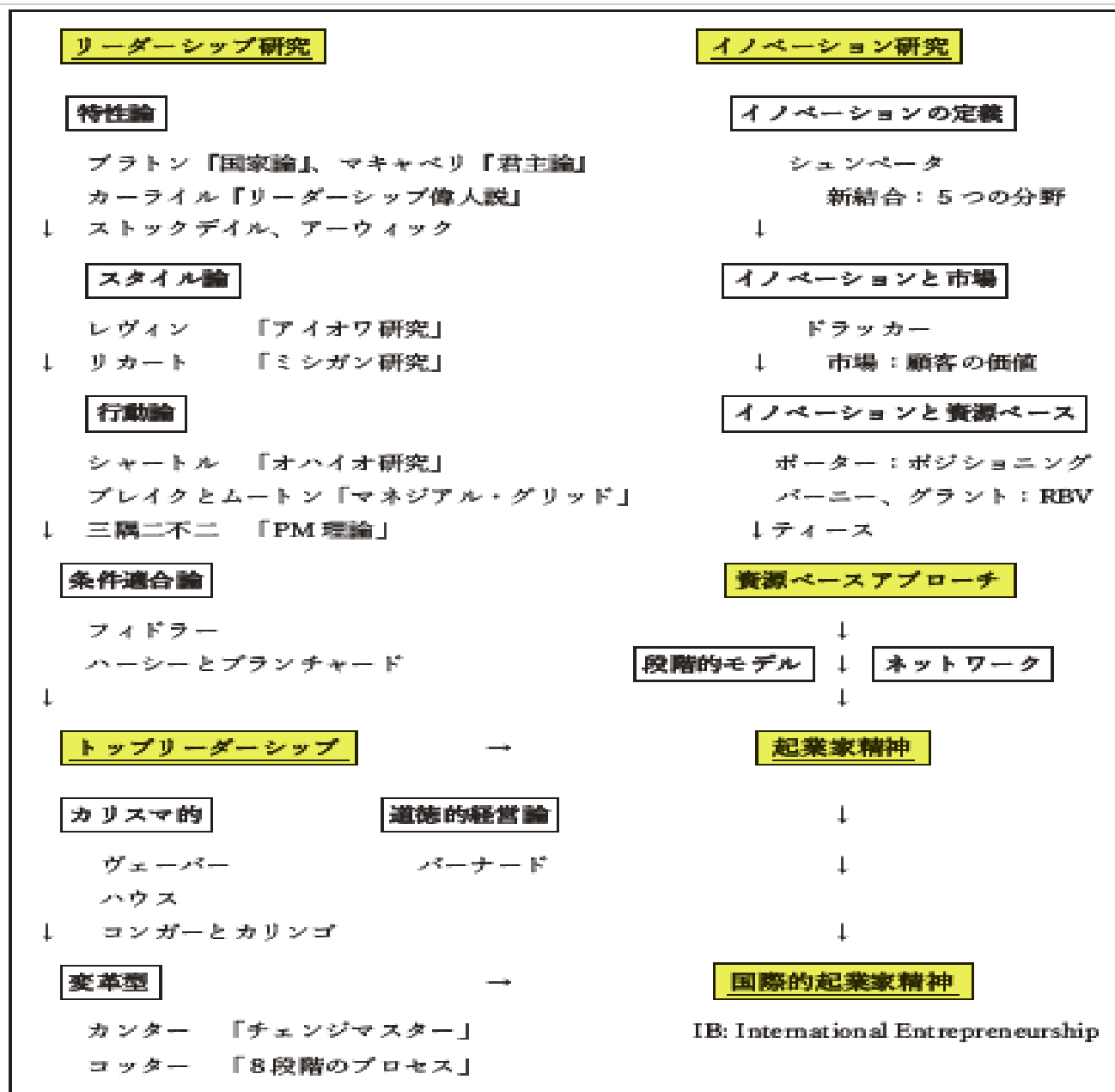
##### IE: 国際的起業家精神の研究

IE: International Entrepreneurship

- ポーン・グローバル企業  
スタートアップ企業・中小企業
- ハイテク、IT を活用  
急成長 例：ユニコーン  
世界の知識を活用
- 経営者研究
- 例：高垣(2021)図 2-1 など
- 何らかの統合モデルが必要では？

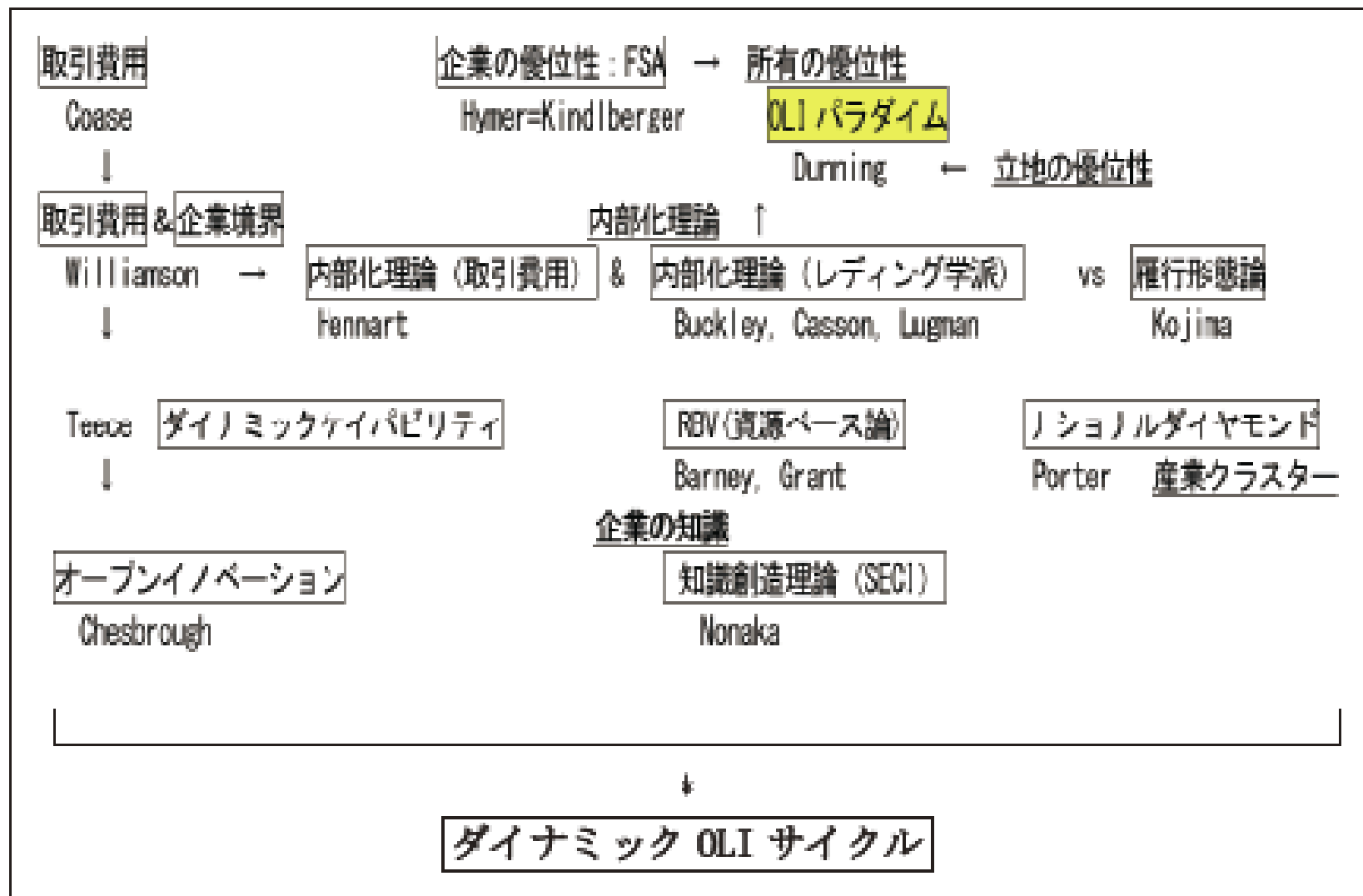
☆ さらに、IB と IE を結合できないか？

出所：高垣 (2021) 図 1-1 を修正



出所：筆者作成。高垣（2021）図2-1の転載

図2 国際的起業家精神の系譜：リーダーシップと起業家精神の研究



出所：筆者作成。高垣（2019）、高垣（2021）図3-1の転載

図3 ダイナミックOLIサイクルに至る系譜

## 5. IBとIEの統合の試みへのハードル

「定性的研究」か「定量的研究」か？

研究成果の使用言語は？

トップジャーナルのに掲載されるか？

＜プロトコル＞ 数値データ 英語

例：JIBS (Journal of International Business Studies) 90%定量 10%定性

企業組織研究……比較的に定量化できる

統計処理による仮説検証

経営者研究……定量化の困難性を乗り越える必要性

統計処理に向きにくい数値的な把握、カテゴリーでも良い

今までの先人のリーダーシップ研究では、個人を定量化しようとしてきた。

これらを参考にしたい。

## 6. 本報告のまとめ

本報告では、ボーン・グローバル企業の最近の状況を紹介し、その分析方法としてIEとIBの双方を融合する試みの方向性は出来た。

### <今後の課題>

- (1) 経営者に関して定量的な把握を工夫する
- (2) 事例分析であっても数を増やす

### 参考文献

詳細は表紙のE-mailにご請求願います。  
研究室退出のため4月になってからになります。

ご清聴ありがとうございます

Q&A

