

中小企業の国際化プロセスにおける 国際的アントレプレナーシップ －IEO, エフィカシイ, EMO, セレンディピティ, エフェクチュエーション－

山 本 聡

〈抄 録〉

本稿の目的は経営者の国際的アントレプレナーシップを分析視点にして、中小企業の国際化プロセスを論じることの意義と妥当性を主張することである。具体的には、国際的アントレプレナーシップ研究の中で注目されている IEO, エフィカシイ, EMO, セレンディピティ, エフェクチュエーションの各概念を提示し、国内中小企業の国際化事例と関連付ける。その上で、中小企業の国際化プロセスにおける各概念の相互関係をまとめ、提示する。

1. はじめに：問題意識と本論文の貢献

本稿の目的は近年の国際的アントレプレナーシップ研究 (International Entrepreneurship Research, Jones et al. (2011)) の成果を紐解き、事例研究と照らし合わせることで、国内中小企業の国際化プロセスに経営者のアントレプレナーシップが強く介在していることを示すことである。日本の中小企業は人口減少や大企業の海外展開、新興国の経済成長といった様々な経営環境の変化に直面している。こうした中で、中小企業にとっては、業種の別を問わず、海外市場参入や海外生産展開といった国際化が事業継続上の要諦の一つとされている。政策的にもその重要性は認識され、公的機関が様々な支援メニューを提供し、中小企業の国際化を促そうとしている。実際、幾つかの中小企業は国際化を強く志向・実現することで、経営環境の変化に柔軟に対応し、事業の継続・発展を成し遂げてきた。その一方、国内市場に過度に依存して、国際化に興味を示さなかったり、国際化を志向

し、公的機関の支援を受けたりしながらもその実現に失敗する中小企業も数多い。

それでは、中小企業における国際化への志向の有無や実現の成否を分かちものは一体何なのだろうか。本稿の問題意識はこの問いに集約される。海外では、国際的アントレプレナーシップがスタートアップ企業や中小企業の国際化の要因として捉えられ、多様な議論を経ながら、膨大な研究成果が蓄積されている。一方、日本では中小企業の国際化プロセスを国際的アントレプレナーシップ研究とを結び付けた既存研究は非常に少ない。こうした中で、本稿では、上記の問いへの解答として、国際的アントレプレナーシップ研究の対象領域と諸概念をまとめ、提示する。その上で、それらの概念の相互関係を探索的にまとめながら、経営者のアントレプレナーシップを分析視点にして、中小企業の国際化を論じることの意義と妥当性を主張する。以上が、本稿の学術上の新たな貢献である。

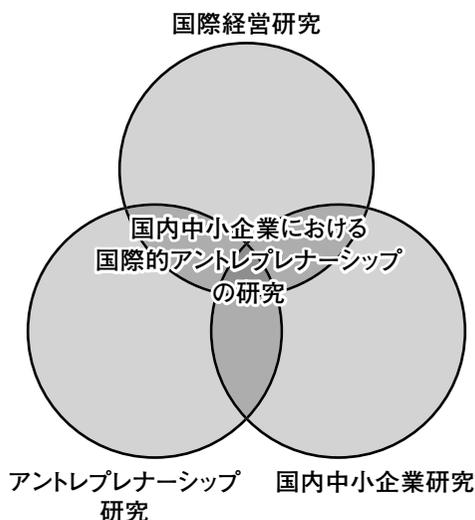
2. 国際的アントレプレナーシップ研究の対象領域

国際経営研究の領域では、企業は幾つかのステージ（発展段階）を上りながら、時間をかけて学習・経験を蓄積し、漸近的に国際化していくとされている。企業の国際化の古典的モデルであるウプサラ・ステージ・モデルでは、間接輸出、直接輸出、海外販売子会社設立、海外生産、研究開発活動の移転といったステージが示されている（Johanson and Vahlne(1977)）。ウプサラ・ステージ・モデルの枠組みからは、上述した「なぜ、ある中小企業は国際化を志向したり、実現したりするのか」という問いは、「ある中小企業は国際化の『ステージ』を上ろうとし、上ることができる一方、ある中小企業は国際化の『ステージ』を上ろうとしない、もしくは上ることができない。それは一体、なぜなのか」という問いに変換することができる。

日本の中小企業の多くは創業以来、全く国際化していない、もしくは国際化プロセスの初期ステージにとどまっていると指摘されてきた（遠原(2012)）。そのため、中小企業の国際化プロセスに関する問いを設定する際に、ウプサラ・ステージ・モデルを援用することには意義と妥当性がある。

近年のアントレプレナーシップ研究の領域では、国際的アントレプレナーシップの名のもとに、経営者のアントレプレナーシップと中小企業やスタートアップ企業の国際化が強く関連付けられながら議論され、膨大な研究成果が蓄積されている。それでは、経営者のアントレプレナーシップと中小企業の国際化はどのようにリンクするのだろうか。アントレプレナーシップとは新たな事業機会の発見、評価、活用につながる経営者の要素、趣向、行動のことであり、

図表 1 国際的アントレプレナーシップ研究の対象領域



出所：既存研究より，筆者作成

企業家活動と総称される(久保(2005))。一方、企業にとって、国際化とは海外市場に事業機会を見出し、事業の範囲を海外に拡大する多角化戦略の一つである(遠原(2012))。すなわち、「経営者はアントレプレナーシップを発露することで、海外における新たな事業機会を発見し、評価し、獲得する。そして、当該企業の国際化を遂行する」というロジックを提示することができる。加えて、中小企業は従業員数など企業規模が小さく、組織構造が非常に単純である。その大半は家族企業であり、所有と経営が一致している。よって、経営者のアントレプレナーシップは、中小企業の企業行動により大きな影響を与える。これは国際化の志向の有無や実現の成否といった国際化に関わる企業行動に関しても、同様である。すなわち、企業の国際化研究とアントレプレナーシップ研究、中小企業研究は国際的アントレプレナーシップ研究の名の下に重なり合う。そして、当該領域を掘り下げていくことが、中小企業の国際化プロセスの一端を解明することにつながるのである。

次節では、近年の国際的アントレプレナーシップ研究で注目されている諸概念、具体的には「国際的企業家志向性(以下、IEO: International Entrepreneurial Orientation)」、「エフィカシイ(Self-Efficacy)」、「輸出市場志向性(以下、EMO:Export Market Orientation)」、「セレンディピティ(Serendipity)」および「エフェクチュエーション(Effectuation)」を提示する。その上で、特に国内市場依存や間接輸出から直接輸出に至った事例を踏まえながら、「中小企業における国際化の志向の有無や実現の成否を分かつものとは何か」という問いに、それぞれの概念がどのような解答を提示するのかを見る。

3. 国際的アントレプレナーシップの諸概念

3.1 国際的企業家志向性

IEOは企業家志向性(以下、EO: Entrepreneurial Orientation)を企業の国際化プロセスの文脈で位置付けた概念である。EOは「先駆的・能動的な行動姿勢(Proactiveness)」、「革新性(Innovativeness)」、「リスク志向性(Risk-Taking)」の三つのサブ指標が統合された、企業における企業家活動の「駆動力」とされる概念である(Miller(1983), 江島(2014))。既存研究では企業の経営パフォーマンスの高低とEOの高低に正の有意な相関関係が存在すると指摘されてきた((Wiklund and Shepherd (2005), Anderson and Eshima(2013))。なぜならば、企業はEOを駆動力としながら、新たな事業機会を発見・評価・活用することで成長するからである。そうした企業の事業機会の発見・評価・活用の舞台が国内市場から海外市場に移行したとき、EOはIEOと呼称されるようになる。「先駆的・能動的な行動姿勢」が高ければ、競合企業より早く、海外市場における事業機会を発見しようとする。「革新性」がより高くなれば、国内市場に固執することなく、海外市場における事業機会を発見しようとする。「リスク志向性」が高い企業は、海外市場のリスクの高さに挑戦・克服することを厭わない(Dai et al. (2013))。また、企業のEOの核になるのは経営者の個人の価値観(Personal Value)に基づく経営上の姿勢、ビジョン、スタイルであり(Covin and Slevin (1989), Lumpkin and Dess(1996), Lyon, Lumpkin and Dess(2000))、先述した理由から、中小企業性が高くなればなるほど、その傾向が強くなっていく。そのため、これまでの既存研究では、ボーン・グローバル企業(Knight

and Cavusgil (2004)) や国際的ニューベンチャー (Gabrielsson and Gabrielsson (2014)), ボーン・アゲイン・グローバル企業 (Bell, McNaughton and Young (2001)) といった国際化するスタートアップ企業や中小企業の発生要因をIEOに求めてきた (Jones et al. (2011))。

山本・名取(2014-a)および山本・名取(2014-b)ではEO/IEOとEMO, 学習志向性 (LO: Learning Orientation) といったアントレプレナーシップの概念を組み合わせて, 国内中小部品企業の国際化を解明するための仮説的分析視点を提示した。その際, 「経営者の過去の意思決定の経験」 (Perks and Hughes (2008)), 「経営者の社会的ネットワーク」 (Yang and Dess (2007)), 「組織構築」 (Jones and Coviello (2005)) といった三つの要素に着目しながら事例研究を行った。当該事例研究のインプリケーションの一つが, ① 経営者は日本国の市場縮小を強く認識し, 個人の価値観を変化させる。② その結果, 生来のEOを変貌させ, IEOを発現させる, ということである。以下に幾つかの事例を示す。

野口精機株式会社 (従業員数186人: 埼玉県東松山市) は創業当初より近隣のディーゼル機器企業との取引に売上の大半を依拠していた。二代目・現社長N氏は官庁に勤めていたが, 二十代後半のときに自社に戻る。ところが, その数年後の1991年にバブルが崩壊する。日本全体の先行きの見通しが非常に暗くなる中で, 二代目・現社長が

「世界トップ3に入る自動車部品企業と仕事がしたい」

と考えた。そして, ディーゼル燃料噴射ポンプ

で世界最大手のドイツ企業B社との取引を志向し, 単身渡欧したのである。最初は門前払いをくらったものの, 現在, 野口精機はB社本社の優秀サプライヤーとして, 各国現地法人与取引し, ドイツなど欧州各国やインドを含むアジア, 南米の国々に直接輸出をしている。また, 著名な金属プレス企業である株式会社サイベックコーポレーション (従業員数76人: 長野県塩尻市) では, リーマン・ショック後, 国内顧客企業からの受注が大幅に減少した。ところが, 二代目・現社長は先代社長時代に取引を開始したカナダの自動車部品企業からの受注が逆に増加したことに気が付く。二代目社長は2009年4月に社長に就任するが, 東日本大震災時にも同じような経験をした結果, 海外企業との取引を強く志向し, ドイツ市場参入を企図するようになる。Farm Suzuki (従業員数4人: 広島県豊田郡) は海外向けの牡蠣を養殖し, アジアやロシアに輸出している。当該企業の創業者・現社長は前職時代に, インドネシアの水産加工工場が「儲からない」という理由から, 日本企業との取引に難色を示していることを見聞きした。その経験から, 海外市場を強く意識するようになり, 起業している。以上, 事例企業の経営者は様々な経路から, 日本国内の市場の寡少性や縮小を認識することで, IEOを発現させ, 海外市場における事業機会の発見に至る道程を歩み始めたのだと解釈できる。

3.2 エフィカシィ

前節では, IEOが中小企業の国際化の駆動力になることを指摘した。しかし, ある中小企業の経営者が国内市場の縮小に直面したとして, すべからく海外市場における事業機会を発見できるわけではない。海外市場における適切な事

業機会を発見するためには、えてして相応の時間が必要になる。様々な事業機会を評価し、活用するために試行錯誤することも求められる。こうした中で、経営者は国際化への更なる動機付けを行い、IEOを向上させることが肝要になる。こうした文脈の中で指摘されるのが、エフィカシという概念である。エフィカシとは元々は心理学用語で、「これから生じるだろう状況に対応するために求められる一連の行為を組織化し、実行することについての自分の能力に関する信念」(Bandula (1997))のことを示す。エフィカシは経営者の個人の価値観から生じたEOを向上させ (Sullivan et al. (2014)), 企業家活動を誘発させる (Zhao, Seibert and Hills(2005)). Agndal et al.(2008)の指摘を踏まえれば、中小企業の経営者はIEOを発現させた後、まずは公的機関の支援事業などを「橋渡し(brokerage)」として、国際見本市に参加する。そこで、海外の技術者に自社の成形品サンプルを誉められたり、ディストリビューターに試供品が売れたりすることで、「海外市場に事業機会が存在すること」への理解と「適切な事業機会を発見すべきではないか」という「衝動(Impetus)」が生じる。経営者はこうした衝動の延長線上に、エフィカシを形成するのである。山本(2015)では中小企業が地域公的機関の支援事業に参画し、国際見本市に出展することで、海外市場における事業機会の発見、活用に関するエフィカシを獲得したことを明らかにしている。

以下に簡略したかたちで、幾つかの事例を示す。有限会社エスク(従業員数23名：福島県西白河郡)はステンレスやニッケル合金、レアメタルによるパイプ製造および2次加工を行っている。創業者でもある現社長は2011年から福島

県やJETROの招待・支援を受けることで、ドイツの医療機器産業の国際見本市に参加するようになる。その中で、自社の成形品サンプルが非常に高い評価を得ていることに気が付いた。

現社長は

「日本のパイプ製造は注射針など細い構造物の製作を出発点としているが、ドイツのパイプ製造は大砲の砲身など太い構造物を出発点としている」

といった技術的な差異を理解し、海外市場における事業機会を追求することを強く志すようになった。サイバックコーポレーションの二代目社長はJETROの支援を受けて、欧州の金型見本市に参加し、次いで、ドイツのより専門的な機械関連の見本市に参加する。そこでの経験に関して、二代目・現社長は

「他の国は自社の技術の優位性を理解してくれなかった。一方、ドイツの見本市では来訪者が自社の技術に驚き、強い興味を示してくれた。ドイツの金属プレス業界ではファインブランピングという成形方法が主流を占めている、しかし、当該成形方法では金属素材の板厚を変えることができない。一方、我が社の冷間鍛造順送技術ならば加工レスで板厚を変えることができる。そして、今後、欧州では排出ガス規制が進展し、自動車の更なる軽量化が求められるようになる。そこでは金属素材の板厚を変える成形技術が鍵になる。すなわち、我が社はドイツ市場で勝負できると考えた」

と述べている。以上のように、経営者は海外市場における事業機会の発見を企図した後、まず

は公的機関に便乗し、国際見本市などに参加する。そこで、潜在的な顧客からの評価を見聞きし、自社の技術や製品の優位性を認識するエフィカシイが生じる。エフィカシイは経営者の動機付けとなり、IEOを向上させる。その結果、経営者は海外市場における適切な事業機会の発見と活用に傾注し、長期的に取り組むようになるのである。山本(2015)ではより詳細な事例研究から、経営者のエフィカシイ獲得に関して、地域公的機関との社会的ネットワークが決定的な役割を果たしていることを示している。

3.3 EMO とセレンディピティ

中小企業の経営者は海外市場における事業機会発見の必要性を認識し、IEOを発現させる。そして、国際見本市参加など、事業機会を活用する初期段階で、エフィカシイを獲得し、IEOを向上させる。その後、経営者は自身の行動を公的機関の支援事業を橋渡しとしながら、より能動的な企業家活動へとシフトさせていく。中小部品企業の経営者ならば海外の顧客・市場情報を獲得しようと、自ら海外企業の門を叩く。そして、経営陣や調達担当者、技術者の前で、自らプレゼンテーションすることで、取引の緒をつける(山本・名取(2014))。経営者が上記のような企業家活動を選択することを、国際的アントレプレナーシップ研究の文脈では、EMO(輸出市場志向性: Export Market Orientation)と呼称する。ただし、中小企業が取り扱う製品や技術はニッチな顧客・市場を対象とすることが多い。そのため、「何がどのように売れるか」は事前の市場調査では明確には導出されず、

不確実であることが多い。また、伝統品や食品企業の経営者は標的国の消費者の文化や習慣により習熟し、それを製品やマーケティングにより強く反映させようとする。なぜならば、伝統品や食品の財としての価値は自国の文化や歴史に深く根ざしているからである。よって、伝統品企業や食品企業の場合、本国市場と国内市場の間に横たわる「文化的障壁(Cultural Barrier)」(Barkema, Bell and Pennings(1996))を乗り越えなければならない。それでは、中小企業はどのようにそれを成し遂げるのだろうか。ここで有用となるのが、偶発的発見を意味するセレンディピティという概念である。往々にして、経営者による企業家活動とその延長線上にある計画外の戦略や偶発的な発見、すなわち、「適切な時間に適切な場所にいた」、「事前に予期していなかった社会的ネットワークを構築できた」、「自分の考えと現実に見聞きした事柄をうまく結び付けることができた」といった出来事が、中小企業に新商品や新技術をもたらす(Ma(2002))。言い換えれば、セレンディピティは経営者が企業家活動の中で、偶発的に獲得した顧客・市場情報とも捉えることができる(Renko(2006))。

セレンディピティにはコロンビアン・セレンディピティ(Columbian Serendipity: コロンブスのセレンディピティ)、アルキメディアン・セレンディピティ(Archimedian Serendipity: アルキメデスのセレンディピティ)、そして、ガリレアン・セレンディピティ(Galilean Serendipity: ガリレオのセレンディピティ)の3種類が存在する。企業家活動の中で生じるセ

1) コロンビアン・セレンディピティとアルキメディアン・セレンディピティに関しては、山本・名取(mimeo)を参照のこと。

レンディピティの大半は3番目のガリレアン・セレンディピティであるとされる (Mirvahedi (2014))。ガリレアン・セレンディピティとは「新たな手段を用いることで、ある問題意識に対して、漠然と想像していたことと異なる物を発見する。その際、自身の知識からその重要性を認識する」ことを意味する¹⁾。山本・名取 (mimeo) では事例研究から、中小企業がガリレアン・セレンディピティを契機にして、新商品を開発し、文化的障壁を乗り越えるという一連のプロセスを精査した。Ellis (2000) では、経営者が国際見本市の来場者と接触することで、セレンディピティが惹起されると指摘した。ガリレアン・セレンディピティの文脈で解釈すれば、国際見本市の来場者との交流が、当該経営者にとっての新たな知見=新たな手段を提供するのだと言える。以下に関連する企業事例を提示する。

株式会社TTNコーポレーション (従業員数450人:兵庫県伊丹市)は畳や襖の製造・販売を手掛ける企業である。四代目・現社長はNYで開催されるインテリア・デザインの国際見本市に出展した。当初は「igusa-mono」という国内向けのブランドを看板にしたところ、見本市の来場者の大半から全く見向きされなかった。現社長は自社ブースに立ち寄った数少ない来場者に「畳とは何か」を説明する。「畳は日本の伝統工芸品の一つであり、1300年前から作られている」と説明すると、来場者から「TTNコーポレーションは販売会社なのか、それとも工場で作っているのか」、「どのくらいの歴史があるのか」という質問を受けた。こうした質問にヒントを得て、四代目社長は製造者であることと自社の歴史を強調した「THE TATAMI FACTORY SINCE 1934」とい

うブランド名を考案する。さらに、「Life on the Harb:ハーブの上での生活」というキャッチ・コピーも考案する。このキャッチ・コピーは、四代目社長が「畳は良い香りがする」と来場者に説明したことに単を発する。来場者は「畳の香りは一体どのようなものか」と質問し、それに対し、四代目社長は「公園の芝生に寝転がったときに感じる良い香りである」と解答した。来場者はこの解答に強く納得した。そこから、四代目社長は畳の原材料としてのい草の香りをわかりやすく伝えることで、畳の付加価値を理解してもらえると認識する。そして、い草を欧米人にとって馴染み深い香草である「ハーブ」と翻訳することを思いついたのである。上記のような海外市場向けのブランド名とキャッチ・コピーを提示するようになったところ、展示会のブースの来場者が顕著に増加し、輸出に結び付いたのである。

3.4 エフェクチュエーション

エフェクチュエーションとは企業家が新たな事業機会を発見し、評価し、活用する際の意思決定プロセスにおけるロジックのことであり (Sarasvathy (2001)), アントレプレナーシップ研究の中でも急速に研究蓄積が進んでいる領域の一つである。そこでは、企業家は因果推論的な意思決定プロセスを辿るのではなく、「自分は何者か」、「何を知っているのか」、「誰を知っているのか」、「何ができるのか」を認識し、「既知/新たに出会う人々との相互作用」を踏まえ、「パートナーのコミットメント」を獲得し、資源を拡大しながら、新たな事業機会を発見、活用すると主張されている。エフェクチュエーションには中核となるロジックがある。これらはエフェクチュアル・ロジックと呼称され、①

「手段から始める (Means vs. Goals)」, ②「可能な損失額を決める (Affordable Loss vs. Expected Returns)」, ③「偶発性に対応する (Acknowledge the Unexpected vs. Overcome the Unexpected)」, ④「パートナーシップの構築 (Partnerships vs. Competitive Market Analysis)」の4つが代表とされる (高瀬 (2012), Brettel et al. (2014))。近年, エフェクチュエーションとIEOおよびエフィカシィ, セレンディピティの相互の関係が指摘された上で (Engel et al.(2014)), その企業家の意思決定に関わるロジックが企業の国際化プロセスの解明に援用されるようになってきている (Gabrielsson and Gabrielsson (2013), Kalinic et al. (2014))。

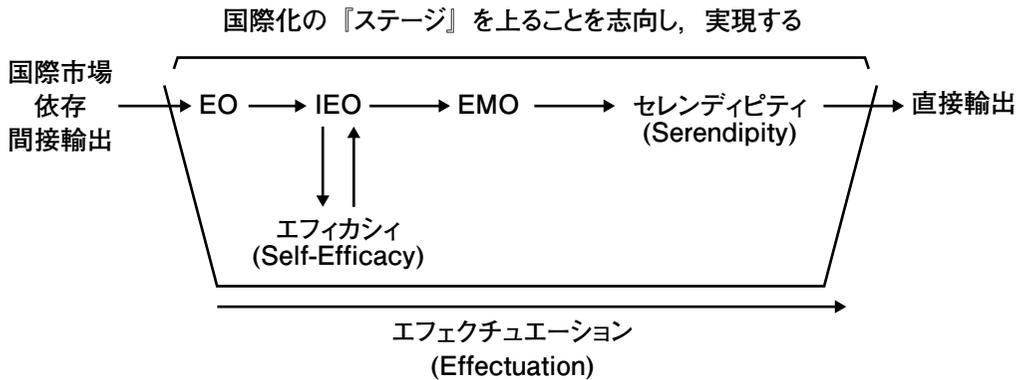
家田紙工 (従業員数14人: 岐阜県岐阜市) は提灯用紙の加工販売, 和紙による企画商品の開発・販売を手掛けている。五代目・現社長は地域公的機関の支援を受けながら, 海外市場参入を企図し, 何度も国際見本市に出展する。そこでは, 和紙の照明器具やタペストリーペーパーといった商品を展示するも全く売れなかった。五代目社長はそれまでの反省とロシアを視察した経験から, フランスの国際見本市に出展するに際し, 「ロシア人女性からフランスなど欧州の消費者の趣向が聞けるのではないか」と考える。岐阜市内の飲食店で元幼稚園教諭のロシア人女性V女史と出会い, 彼女から, 「ロシアではクリスマスに特別な売り場が立つこと」, 「ロシア人はクリスマスに窓に雪の結晶のオーナメントを貼る習慣があること」を知った。そして, V女史と共同で, 和紙による雪の結晶のオーナメントを開発する。この商品が評判を呼び, 同社は欧州や韓国に輸出するようになる。この事例をエフェクチュエーションの文脈で解釈すれ

ば, ① 和紙をどのように用いるか ② 赤字を受容した上での国際見本市参加 ③ V女史との偶然的な出会いと欧州市場に関する知識の獲得 ④ V女史との和紙による雪の結晶のオーナメントの共同開発, といったエフェクチュアル・ロジックが介在していると指摘できる。山本(2015)ではFarm Suzukiの起業プロセスにエフェクチュアル・ロジックが介在していることも示している。

4. 結論と今後の課題

本稿では近年の国際的アントレプレナーシップ研究の中で注目されているIEO, エフィカシィ, EMO, セレンディピティ, エフェクチュエーションの概念を提示した。その上で, 企業事例とも照らし合わせることで, これらの概念が国内中小企業の国際化プロセスにも介在していることを示唆した。既存研究における理論的, 実証的な成果と事例研究の知見から探索的に考察すれば, これらの概念は相互に図表2のような関係を有していると考えられる。すなわち, 経営者は国内市場の縮小を認識することで, EOをIEOに変貌させる。その後, 海外市場における事業機会を発見するための第一歩を踏み出し, エフィカシィを得る。経営者はエフィカシィにより向上したIEOを駆動力として, EMOを発露し, セレンディピティを獲得する。その結果, 当該企業は海外市場における事業機会の活用が可能になり直接輸出の実現など国際化のステージを上ることができるのだと言える。加えて, そうした過程で, 経営者はエフェクチュアル・ロジックに基づいた意思決定を幾重にも行っていることが示唆されている。これらの知見を踏まえた上で, 本稿では「中小企業における国際化の志向の有無や実現の成否を分か

図表2 中小企業の国際化プロセスと国際的アントレプレナーシップ



出所：既存研究および事例研究より，筆者作成

つものとは何か」という問いに対しての一つの解答として，経営者の「国際的アントレプレナーシップ」を提示したい。

なお，国際的な研究コミュニティでは，国際的アントレプレナーシップにおける上述した諸概念の相互関係の精緻化が急速に進展している。その上で，国際的アントレプレナーシップがスタートアップ企業や中小企業の国際化に与える影響や経路に関して，定性的研究および定量研究が数多くなされ，膨大な研究成果が蓄積されている。それらの研究成果は多様な議論を経て，スタートアップ企業や中小企業に関する政策へのフィードバックもなされている。一方，日本では中小企業の国際化プロセスを分析対象とした理論的研究は非常に少ない。加えて，本稿で示したような国際的アントレプレナーシップ研究で注目されている概念を，中小企業の国際化プロセスの解明に援用した既存研究はさらに少ない。よって，経営者のIEOやエフィカシ，EMO，セレンディピティ，エフェクチュエーションといった企業家活動がどのようにスタートアップ企業や中小企業の国際化に影響を与え

ているのか，国内企業の事例を定性的・定量的に精査し，その構造を解明する必要がある。その上で，中小企業の国際化プロセスの「日本の特徴」を明らかにし，企業経営や中小企業政策，国際的研究コミュニティへの貢献をなすことが求められる。

[謝辞]

本論文はJSPS科研費25780243「国内中小企業の海外市場参入プロセスにおける地域公的機関の戦略的役割」(若手研究B：研究代表者 山本聡)および東京経済大学個人研究助成費15-33の助成を受けた成果の一部である。

【参考文献】

- Agndal, H., Chetty, S. and Wilson, H. (2008). Social capital dynamics and foreign market entry. *International Business Review*, Vol.17, Issue 6, pp.663-675.
- Anderson, B. and Eshima, Y. (2013). The Influence of Firm Age and Intangible Resources on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, Vol.28, Issue 3, pp.413-429.
- Barkema, H.G., Bell, J.H. and Pennings, J.M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, Vol.17, Issue 2, pp.151-166.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman
- Bell, J., McNaughton, R. and Young, S. (2001). "Born-Again Global" firms – An Extension to the "Born Global" Phenomenon. *Journal of International Management*, Vol.7, Issue 3, pp.173-189.
- Brettel, M., Bendig, D., Keller, M., Friederichsen, N. and Rosenberg, M. (2014). Effectuation in Manufacturing: How Entrepreneurial Decision-making Techniques can be used to Deal with Uncertainty in Manufacturing. *Procedia CIRP*, Vol.17, pp.611-616.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.1, pp.75-87.
- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, Vol.31, No.3, pp.443-469.
- Engel, Y., Dimitrova, N.G., Khapova, S.N. and Elfring, T. (2014). Uncertain but able: Entrepreneurial Self-Efficacy and Novices' use of Expert Decision-Logic under Uncertainty. *Journal of Business Venturing Insights*, Vol.1-2, pp.12-17.
- Gabrielsson, P. and Gabrielsson, M. (2013). A Dynamic Model of Growth Phases and Survival in International Business-to-Business New Ventures: The Moderating Effect of Decision-Making Logic. *Industrial Marketing Management*, Vol.42, Issue 8, pp.1357-1373.
- Johanson, J. and Vahlne, J., E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, pp.23-32.
- Jones, M.V. Coviello, N.E. and Tang, Y. (2011). International Entrepreneurship Research (1989-2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis. *Journal of Business Venturing*, Vol.26, Issue 6, pp.632-659.
- Jones, M.V. and Coviello, N.E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behavior in Time. *Journal of International Business Studies*, Vol.36, Issue 3, pp.284-303.
- Kalinic, I., Sarasvathy, S.D. and Forza, C. (2014). 'Expect the unexpected':

- Implications of Effectual Logic on the Internationalization Process. *International Business Review*, Vol.23, Issue 3, pp.635-647
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G.(1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, pp.135-172.
- Knight, G.A. and Cavusgil, S.T.(2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, Vol.35, No.2, pp.124-141.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T. and Dess, G.G.(2000). Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. *Journal of Management*, Vol.26, No.5, pp.1055-1085.
- Miller, D.(1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, Vol.29, Issue 7, pp.770-791.
- Mirvahedi, S.(2014). An Investigation into the Role of Serendipity, Effectuation, and Entrepreneurial Marketing in Fast-Growth Entrepreneurial Firms. *Ph.D Dissertation*, University of Canterbury
- Perks, K.J. and Hughes, M.(2008). Entrepreneurial Decision-Making in Internationalization: Propositions from Mid-Size Firms. *International Business Review*, Vol.17, Issue 3, pp.310-330.
- Renko, M.(2006). Market Orientation in Markets for Technology – Evidence from Biotechnology Ventures. *Publications of the Turku School of Economics*, Series A-8.
- Sarasvathy, S.D.(2001). Causation and Effectuation: Toward a theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, Vol.26, No.2, pp.243-263.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J. and Liesch, P.(2012). Advancing Entrepreneurial Marketing: Evidence from Born Global Firms. *European Journal of Marketing*, Vol.46, Issue 3/4, pp.542-561.
- Wiklund, J. and Shepherd, D.(2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, Vol.20, Issue 1, pp.71-91.
- Yang, H. and Dess, G.G.(2007). Where do Entrepreneurial Orientations Come from? An Investigation on Their Social Origin, Lumpkin, G.T. and Katz, J.A. (Eds.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, pp.223-247. Greenwich, CT: JAI Press.
- Zhao, H. Seibert, S.E. and Hills, G.E.(2005). The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.6, pp.1265-1272.
- 江島由裕 (2014)『創造的中小企業の存亡：生存要因の実証分析』白桃書房
- 久保亮一 (2005)「企業の戦略におけるアントレプレナーシップの要素：Entrepreneurial

Orientation を中心に」『京都マネジメント・レビュー』第8号, pp.71-84

遠原智文 (2012) 「企業の国際化理論と中小企業の国際化戦略」額田春華・山本聡編著『中小企業の国際化戦略』同友館, pp.9-28

山本聡 (2015) 「地域水産業におけるボーングローバル企業の発生とエフェクチュエーション」2015年度企業家研究フォーラム全国大会報告資料

山本聡 (mimemo) 「中小企業の海外市場入プロセスにおける公的機関の役割とソーシャル・キャピタル」

山本聡・名取隆 (2014) 「中小製造業の国際化プロセスと国際的企業家志向性, 輸出市場志向性, 学習志向性: 探索的検討と仮説提示」『ベンチャーレビュー』No.24, pp.43-58

山本聡・名取隆 (mimemo) 「伝統工芸品企業の海外市場参入プロセスにおける文化的障壁の克服とセレンディピティ」