

スタートアップ企業における拠点間関係

－早期国際化後に着目する研究へ－

高 瑞 紅
江 島 由 裕

1. はじめに
2. 定義や概念の整理
3. 早期国際化現象に着目した研究の流れ
4. なぜ国際化するのか, その動機と推進要因
5. 海外市場の選択と参入形態
6. まとめと残された課題, そして新たな研究視点

1. はじめに

近年, 創業時もしくは創業時に近い時期から大規模な多国籍企業に比肩しうるレベルで国際的な事業展開する若年企業が急増しており, これらの企業に大きな注目が集まっている (例えば, Oviatt & McDougall, 2005; Weerawardena et al., 2007; Cavusgil & Knight, 2015)。これらの企業はしばしば, 大規模な多国籍企業の技術革新や新興国の経済発展を促進し, 雇用の創出や産業成長に寄与し, 国の経済発展に重要な役割を果たしている (Baum et al., 2011; Knight & Liesch, 2016)。本稿では, 国際的なベンチャー (international new ventures, 以下 INVs) やボーングローバル企業 (born global firms, 以下 BGs), グローバル・スタートアップ企業 (global start-ups) など, 創業時もしくはその後すぐに経済活動を異なる国・地域に分散配置する若年企業に焦点を当てる。

一般には, これらの企業は小規模で若いのが特徴であるがゆえに, 経営資源の欠如や国内外市場での経験や認知度の不足などの不利に悩まされており, 企業の存続を確実に成功させるための重要な内部資源と能力を欠いていることが多い (Baum et al., 2000; Davidsson & Wiklund, 2007)。様々な制約があるにもかかわらず, 若年

企業が国境を越えて付加価値活動を広める理由と方法は如何なるものか、海外市場進出の動機にも大きく関わる海外拠点が担う戦略的役割と、本国拠点との連携方法や相互作用は如何なるものか。国際ビジネス分野では、これまで主に大企業及びその海外拠点を対象とした研究が膨大に蓄積されている。しかし、中小企業は多国籍企業とは構造的に異なっており、特に競争力、市場行動、戦略の面で異なっている (Buckley, 2016; Knight & Liesch, 2016)。国際化の動機やプロセスを伝統的な多国籍企業のそれと比較することで、BGs や global start-ups のような早期に国際化する若い企業の特徴を明らかにできるかもしれない。

また、IT 技術の進歩により、時間的にも空間的にも距離が短縮され、低コストで人と場所をつなぐことができるようになり、小規模で若い企業にも新たな機会が生まれ、企業が国際市場で経済活動を行う方法は大きく変わり始めている。Cavusgil & Knight (2015) や Knight & Liesch (2016) は、創業期またはその後すぐ海外進出する企業が増えるにつれ、近い将来、起業家はもはや国境を意識しなくなるだろうと示唆している。実際、最近、新興国でさえ、本国市場において明確な競争優位性を確立する前に、海外市場を開拓するスタートアップ企業が増えている傾向が見られる。例えば、アメリカやシンガポールの先端技術や情報、優秀な人材を獲得するため、シリコンバレーに拠点を置く企業もあれば、消費者の質へのこだわりや高齢化が進む市場の特徴を商機と捉え、日本に参入する中国企業も相次いでいる¹。とりわけ、IT やデジタル技術分野を中心としたスタートアップ企業は世界各地に進出し、製品開発や商品化、市場テスト、マーケティング、販売などの様々な機能を持つ拠点を設置する動きが増えており、存在感を高めつつある。こうした中国やインドの新興国を発祥とする若い企業の早期国際化は、以下のような疑問を浮かび上がらせる。日欧米の先進国を発祥とする若年企業のそれと比較して、海外市場進出の動機や推進要因に違いがあるのか、海外拠点の役割や本国にある本社拠点との関係に違いがあるのか。状況が大きく変化する中、若年企業の早期国際化に改めて目を向け、台頭する新興国企業との相違点を比較することによって、国際ビジネスと国際的な中小企業の研究領域に新たな捉え方が現れるかもしれない。

¹例えば、日本経済新聞2018年10月に連載された「スタートアップ 紅い奔流 (1)~(4)」, 2020年4月に連載された「スタートアップと経済活性化(1)~(10)」など、日本でも新聞や雑誌などメディアに取り上げられている。

本稿では、これらの若年企業に着目した先行研究を検討し、早期に国際化を推進する動機、海外市場の選択とその参入形態などについての議論を把握した上で、今後の研究課題や新たな研究視角を明らかにする。

2. 定義や概念の整理

国際化に関する先行研究は主に、伝統的な多国籍企業を対象に議論を展開する Uppsala モデルと、生まれながら国際化を展開する BGs モデルの2つ大きな流れに分けられる (Buckley, 2016; Buckley et al., 2017; Santangelo & Meyer, 2017)。最初に早期国際化の現象に注目したのは、1970年に米国中西部にある輸出企業、ならびに国内市場の規模が小さいオーストラリアやベルギーなどの中小企業を対象に実施された研究であった (例えば, Cavusgil et al., 1979; Cavusgil & Nevin, 1981)。その後、こうした中小企業の中でも極めて規模が小さく、創業間もない企業の国際化が加速する中で、1990年代頃から BGs を中心とする早期国際化現象に研究者が再び注目し始めた。Knight & Cavusgil (2004) や Cavusgil & Knight (2015) によれば、その発端は、McKinsey 社によるオーストラリアの輸出企業を対象とした調査で、驚くほど多くの企業が創業期またはその後すぐに国境を越えた取引を行っていたことから、Born Globals (BGs) という用語が導入された。BGs は、創業期に海外市場における製品やサービスの販売から、収益のかなりの部分を得ている小規模な起業家的企業と定義されている (Rennie, 1993 Knight & Cavusgil, 1996, 2004)。これらの若い企業は、資金や有形的資源が乏しいにもかかわらず、市場に新製品やサービスを投入するリスクと、輸出を含む複数の海外市場に同時参入するリスクの両方に直面しながら、早期かつ急速な国際化を実現している (Knight & Cavusgil, 1996, 2004; Madsen & Servais, 1997)。

BGs にスポットをあてた議論が多くの研究によって広く展開される中、異なる文献によって、その定義も様々である。Knight & Cavusgil (2004) では、創業時またはその近い時期に、知識ベースの資源の適用から複数の国でのアウトプットの販売まで、持続可能な国際的な事業展開とパフォーマンスを求める小規模な技術系企業という定義を用いている。他方、McDougall (1989) や Oviatt & McDougall (1994) の研究では、創業期から複数の国における資源の利用とアウトプットの販売から、

大きな競争上の優位性を引き出すために国際化を進めてきた新しいベンチャーに注目し、INVsとして概念化している。Knight & Cavusgil (2004) の定義は、BGsを1つの分析単位として、国際的な販売から収益のかなりの部分を引き出している若い企業を強調しているのに対して、INVsは若い国際化する企業や確立された多国籍企業内で立ち上げられた新しいベンチャー、FDIを含むさまざまな参入戦略など、異なる発展段階にある様々なベンチャーが含まれており、より広義にとらえられている。さらに、設立当初から国際的なビジネスを行い、複数の国における多くの組織活動を調整するINVsをglobal start-upsと定義している研究も現れている(例えば、Oviatt et al., 1995; Tanev, 2012)。他には、Rialp et al. (2005a) では、これらの企業を早期国際化企業(early internationalizing firms)に統括した。本稿では、BGsやINVs、global start-upsなど創業当初から国際ビジネスに着手した若年企業全般に関する先行研究をレビューの対象とする。

3. 早期国際化現象に着目した研究の流れ

1980年代までは、国際ビジネス(IB)の研究は主に大規模で資源の豊富な大企業にフォーカスしていた。国際ビジネスに関する文献は長い間、伝統的漸進的な国際化の方法に関する研究が中心であった²。多くの企業は国内市場で完全に確立し、数十年に及ぶ実現可能なプロセスを経て、国際化を進めると考えられていた(Johanson & Vahlne, 1977)。

伝統的な多国籍企業の漸進的・段階的な国際化プロセスのアプローチと対照的に、早期に海外市場に参入する若い企業の中で、自らを確立しようとしている創業段階で、R&D活動やオペレーション、販売などのバリューチェーン活動を、国境を越えてさまざまな付加価値活動を行っていたり、必要に応じて複数の国で戦略的提携をしながら海外事業を展開している企業も少なくない(Haskell et al., 2016; Agostini & Nosella, 2017)。このように、若年企業は創業期から、付加価値活動を世界に分散配置しているが、これは、多国籍企業が本国における事業を発展した後に分散配置すると説明する一般的な多国籍企業理論(例えば、Dunning, 1993; Alcacer et al., 2016)

²例えば、Johanson and Vahlne, 1977, Johanson and Vahlne, 1990; Dunning (1993); Johanson & Vahlne (2009); Leonidou & Katsikeas (2010); Narula (2012); Alcacer et al. (2016)などを参照。

とは対照的である。つまり、慎重かつ保守的な国際化へのアプローチでは、BGs や global start-ups の台頭を十分に説明できなかった。こうした若い企業が積極的かつ革新的で、リスクをいとわない起業家によって早期国際化する現象は、伝統的な漸進的国際化のプロセス理論に挑戦し、理論的にも経営的にも興味深く、多くの研究分野で注目が集まっている (Lumpkin & Dess, 1996; Gabrielsson & Kirpalani, 2004; Rialp et al., 2005a; Cavusgil & Knight, 2015)。

小規模で若い企業がどのようにして国際的な機会を探索し、創業期から国境を越えたビジネスモデルを成立させているか。IB 研究では、BGs のような早期かつ急速な国際化の現象について、多くの研究がなされている。そこでは、海外市場進出の時間依存性、進入形態、心理的距離などの主要な変数は、それほど重要ではないことが示されている (Bell, 1995; Moen & Servais, 2002)。これらの先行研究の多くは、参入形態 (輸出と海外直接投資) や国際化の速度に主眼をおいた議論であったと指摘されている (Aspelund et al., 2007)。今日の産業や企業の特徴は以前より大きく変化する中、若い企業における国際的な活動の展開もはるかに多様化している。若い企業の早期国際化とそのプロセスにおいて、所有や立地の優位性、経験的知識などに焦点を当てる伝統的な漸進的な段階論では十分に説明できていない (Burgel & Murray, 2000; Oviatt & McDougall, 2005)。つまり、この現象については、IB に関する既存研究の中で比較的未開拓の領域である。

他方、企業家精神と国際ビジネスの両分野に関わる重要な研究分野として国際的起業家精神 (International Entrepreneurship, IE) の研究領域が浮上している (Knight & Cavusgil, 2004)。IE 研究は、競争上の優位性を追求して、企業の国内市場の外にある機会を創造的に発見しそれを評価・獲得・活用するプロセスに注目している (McDougall & Oviatt, 2000; Zahra & George, 2002)。早期国際化する企業が出現する理由として、多くの研究は環境要因と起業家的特徴、とりわけ国際的起業家精神 (志向) に焦点を当て、優れた研究が多く蓄積されている (例えば、Rialp et al., 2005a; Keupp & Gassmann, 2009; Jones et al., 2011; Zander et al., 2015, Knight & Liesch, 2016)。また、Kuemmerle (2002, p. 99) では、「ベンチャー事業が成功する可能性を高めるために、複数の国で同時に事業を立ち上げ、ベンチャーを始める起業家が増えている」と説明している。この説明は国際化によって生み出された新しい機会を探索しているように映るため、国際的起業家精神 (志向) に着目する議論が前面

に出てくる。IE 研究では、こうした機敏な起業家の積極的な活動と交流を通して国際的な機会を発見しそれを活用することを強調している (Jones et al., 2011; Reuber et al., 2018)。関連して、江島・秋庭・金 (2013) は、韓国の若年企業であるベンチャー企業 (創業10年企業) を対象に実証分析を行い BGs の存在を確認するとともに、その成長のスピードは一律ではなく、ごく一部の企業が大きく成長していることを明らかにした。また、同様の発見事実は、英国の実証研究からも示している (江島, 2014)。

いずれにしても、若年企業の早期国際化現象は、企業家精神と国際ビジネスの視点が交わる範囲でよく捉えることができる。しかし、これらの企業が成長し成熟する過程を調べた研究はほとんどないことが指摘されている (Griffith et al., 2008; Coviello et al., 2011; Jones et al., 2011)。つまり、これらの企業の進化に影響を与えた要因については、未だ明らかにされていない。

4. なぜ国際化するのか、その動機と推進要因

企業はなぜ国際化を推進するのか。IE の研究から、国際市場における機会を追求することによって、海外市場特有の資源、特に知識へのアクセスとコントロールが可能になることが明らかになっている (Oviatt & McDougall, 1994; Petersen et al., 2008; Fletcher & Harris, 2012; Akerman, 2015)。IB と IE に関する先行研究を統合する視点によれば、企業は規模の大小を問わず、海外市場の開拓や拠点の設置によって、進出先での組織学習を通じた様々な知識の獲得とネットワーク構築など、国際的な機会や外部資源を探索し活用することが主な狙いとなる (Bingham et al., 2007; Johanson & Vahlne, 2009; Oyson & Whittaker, 2015)。その結果、企業が他の新しいビジネス機会を確認したり、比較したり、熟考したり、開発したりすることができ、市場の変化に適応する能力を向上させることができる (Bhatti et al., 2016; Liu, 2017)。

しかし、海外市場参入の際、国境を越えて必要な資源を交換するための物理的、法的基盤を確立する必要があるため、複雑かつ多様な課題にさらされるであろう。中小企業であろうと多国籍企業であろうと、国際事業を展開するには不十分な人的資源や資金的制約、海外市場に関する知識や理解の欠如、限られた技術的知識など

の内部要因と、国の政策と産業規制、競争環境のダイナミクス、ネットワーク資源へのアクセスの欠如、外国企業としての不利などの外部要因による様々な障壁を克服しなければならない (Oparaocha, 2015)。中小企業は多国籍企業とは構造的に異なっており、特に競争力、市場行動、戦略の面で異なっている (Buckley, 2016; Knight & Liesch, 2016)。事業経験の浅く、経営資源が乏しいなど、制約の多い若年企業にとって、よりハードルの高い課題を乗り越える必要がある。

早期国際化は高品質で高付加価値のハイテク製品、知識集約度の高いニッチ市場など、グローバルな相互関係を特徴とする進展の速い産業に多く見られる (Fernhaber et al., 2007)。それを引き起こすと思われる様々な要因については、IT技術の進歩や国内外市場の規模と変化、グローバルなネットワークの発展と提携の存在、企業の組織能力などが挙げられている (Knight & Liesch, 2016; Johanson & Martin, 2015)。また、初期の国際化と成功を可能にした組織の特徴として、豊富な国際的な経験や知識、国際的な機会を追究する強力なビジョンとコミットメント、革新性、高い起業家志向などが挙げられて、強い市場志向、国際的なマーケティング能力、海外の状況変化への適応性とも関連している (例えば、Rialp et al., 2005a; Freeman & Cavusgil, 2007; Knight & Kim, 2009; Zhou et al., 2010)。その背景に、大企業と共通する外部資源の活用や新しい機会の追求という動機に加え、若年企業の早期国際化の推進力として、先行研究の多くは主に創業者と国際起業家精神 (志向) に着目している。

McDougall & Oviatt (2000) では、国境を越えた革新的、積極的、リスクを恐れない行動を組み合わせた価値創造や成長を目指す活動として、国際的起業家精神を紹介している。国際的で機敏な起業家は、国境を越えた市場機会を素早く特定し、資源を活用して海外市場に製品を販売することができる (McDougall & Oviatt, 2000; Shrader et al., 2000)。グローバル市場で可能性を秘めた製品の構想と国際的な活動の早期開始の両方において、起業家が創業期に果たす重要な役割が研究の中で広く認識されている (Weerawardena et al., 2007; Andersson & Evers, 2015; Gabrielsson et al., 2008)。

具体的には、創業者のグローバルなマインドセットと積極的な姿勢、企業家の気質、創業者の過去の国際的な経験や言語能力、国際的な機会を認識する能力、組織間の橋渡しや異文化間の協力関係を模索・構築する能力などが、早期の国際化につなが

る重要な要因であると主張されている (Rialp et al., 2005b; Zhou, 2007; Zucchella et al., 2007; Gabrielsson et al., 2008; Cannone & Ughetto, 2014)。企業の早期国際化の推進力としての創業者の企業家としての能力に着目したこの一連の研究とは別に、経営陣の方向性と能力も早期国際化に与える影響が大きいと指摘されている (Knight & Cavusgil, 2004; Jones et al., 2011)。例えば、Bloodgood et al. (1996) の定量的研究によると、経営陣の豊富な国際的な業務経験と知識は、新しい企業の国際化の重要な前触れであることを指摘している。また、ネットワークの視点を用いて、創業者のネットワーク関係と社会関係資本は、国際化を加速する原動力として指摘している (Coviello, 2006; Freeman & Cavusgil, 2007; Freeman et al., 2006; Gerschewski et al., 2015)。機会を認識し、解釈し、活用する上で、個人と個人のネットワークによる関係が重要であると思われる。

こうして多くの研究は、国際的経験と知識が豊富で強力な国際的志向性と旺盛な起業家精神を有する創業者とそのチームが国際市場における機会を理解し、認識し、活用する能力、彼らが築いたネットワークが早期国際化の意思決定に影響を及ぼすと考え、創業者とその国際的起業精神 (志向) が早期国際化の決定的な推進要因であると述べている (Lumpkin & Dess, 1996; Zahra et al., 2005; Jones & Coviello, 2005; Mathews & Zander, 2007; Weerawardena et al., 2007)。

5. 海外市場の選択と参入形態

最初の市場選択や参入形態の選択はその後の知識ベースや経験の蓄積、そして企業のパフォーマンスに大きな影響を与える重要な戦略的決定である (Burgel & Murray, 2000; Gabrielsson et al., 2008; Efrat & Shoham, 2012)。伝統的な IB 研究において、本国に立脚した競争優位性を活かした海外直接投資 (FDI) は最も有効な戦略であると思われており、海外市場に関する経験や知識の不足など不利な状況を打破できる優位性と支配力を有する企業だからこそ、海外進出を実現できると論じた (Hymer, 1960; Zahra et al., 2000)。しかし、資源の乏しい創業期にある企業にとってそれは現実的な方法ではない。若年企業の多くは、資源の制約を克服し、リスクに対処するために、輸出やライセンスのような比較的低いコミットメントの参入形態を選択する傾向がある (McDougall et al., 1994; Coviello & Munro, 1997; Burgel

& Murray, 2000; Madsen et al., 2000; Shrader et al., 2000; Gabrielsson & Kirpalani, 2004; Knight & Cavusgil, 2004)。また、市場選択に関しても、国際化のリスクを減らそうとする経営者の努力や経営者の選好によって、主要な国際化の経路が決められる傾向がある (Hashai, 2011)。Shrader et al. (2000) は、経営者が国際的な拡大に伴う全体的なリスクを軽減するために、異なるタイプの国際的なリスクを天秤に計り、新市場の選択と参入形態の決定は、統合された視点を用いて行われると論じている。他には、地理的近接性と心理的距離も意思決定に影響する要因として挙げられている (Madsen et al., 2000; Rialp et al., 2005b; Coviello, 2006; Gabrielsson et al., 2008)。

BGsのような早期国際化は実際のところ生まれながらのグローバルではなく、輸出活動を限られた地域、少なくとも初期には地域ベースで行い、地理的な範囲の拡大により、国際化を進めていることが示唆されている (Laanti et al., 2007 Lopez, Kundu & Ciravegna, 2009)。他方、地理的近接性と心理的距離は、伝統的な輸出型小規模国際企業よりも INVs にとって、それほど重要ではないという対照的な結果もある (Madsen et al., 2000; Bell et al., 2004)。例えば, Jolly et al. (1992) によれば、成功した INVs はリード・マーケットをターゲットにしていることを明らかにした。これらの INVs は、地理的な地域ではなく特定のニッチ市場をターゲットとしているため、特定の地域におけるビジネスへの依存度は低い (Bell, 1995; Madsen et al., 2000)。これらの研究は、海外市場を選択する際には、外部要因を強調している。

一方で、多くの研究は、早期国際化を推進する要因でもある経営者とその個人的ネットワークなどの内部要因が海外市場の選択や参入形態の選択に重要であると主張する (Coviello & Munro, 1997; Keeble et al., 1998; Crick & Jones, 2000; Sharma & Blomstermo, 2003)。例えば, Sharma & Blomstermo (2003) や Crick & Jones (2000) の研究によれば、スタートアップ企業の多くは最初の外国市場参入の前に国際市場の知識を獲得しており、創業者が文化的民族的バックグラウンドや国内外のネットワークの活用などを通じて得られている情報や既存の知識に基づいて海外市場参入及びその参入形態の選択を行う傾向がある。また、創業チームは、特にパートナー探しと選択に関して、市場選択と参入戦略の決定に大きな影響を与える可能性に注目することが多い (Andersson & Wictor, 2003; Agndal & Chetty, 2007; Lindstrand & Hanell, 2017)。

創業者とそのチームの経験は、メンバーが持っているビジネスや経営に関する知識や能力などの資源だけでなく、彼らに埋め込まれた社会的ネットワークという資源を含む (Andersson & Wictor, 2003; Sharma & Blomstermo, 2003)。Coviello & Munro (1997) では、小規模なソフトウェア企業の国際化プロセスは、一連の公式・非公式なネットワーク関係によって推進、加速、または抑制されることを明らかにした。Yeoh (2000) や Jones et al. (2011) の研究も情報の格差を埋める手段としての社会的ネットワークと個人情報源の重要性を指摘している。Crick & Jones (2000) は、外部と内部の要因を合わせて、成長の機会がある市場が選ばれるべきだが、それも創業者のこれまでの経験とネットワークに基づいて決定されると主張している。

海外市場の参入とその形態に影響するもう1つの要因として、正当性の獲得が多く挙げられている。起業家が創業時にあるネットワークは、以前からの社会的・仕事上のつながりに大きく依存している可能性が高く、これがパートナー候補の範囲を著しく制限する可能性がある (Hite & Hesterly, 2001)。実績がないスタートアップやBGsのような若い企業は、創業期には正当性や評判が低いため、市場における組織の正当性のハードルに対処する必要がある (Katz & Gartner, 1988; Ahuja, 2000; Hite & Hesterly, 2001)。企業は、提携から価値を獲得し、創造することができる (Heimeriks & Duysters, 2007; Kale, Dyer & Singh, 2002)。したがって、社会的、技術的、商業的資本が不足している若い企業は、内部では生み出されない資源や能力にアクセスするために外部ネットワークに依存している (Dubini & Aldrich, 1991; Jarillo, 1989)。それらの企業は、しばしば大手多国籍企業、産業ネットワーク、または電子通信手段との相互作用で、特別に適応された参入形態を用いて、広く急速な国際市場への浸透を達成する (Gabrielsson & Kirpalani, 2004)。とりわけ、知名度のある多国籍パートナーとの提携は、リスクや不確実性を減らす効果もあるため、参入形態として多く見られる (Hoang & Antoncic, 2003; Coviello, 2006)。

海外市場の規模や関係者、競合相手、法律、規制、文化などに関する特有の知識の有無は、国際的な機会を追求し活用する企業の行動に影響を与えることを示唆している (Mejri & Umemoto, 2010; Lindstrand & Hanell, 2017)。そういう意味で、創業者やそのチームの企業家としての能力とネットワークは、創業時の国際化を推進する上で重要な役割を果たしている (Burgel & Murray, 2000; Crick & Jones, 2000; Sharma & Blomstermo, 2003; Weerawardena et al., 2007)。こうした国際協力や社

会関係資本、ネットワークなど社会的ネットワーク内の関係を介した国際化や外部資源の活用は、国際的な機会の創出 (Nowinski & Rialp, 2016) や制約の克服 (Freeman et al., 2006; Thurner et al., 2015), そして重要な能力と知識の発展に寄与し、創業期における海外市場参入と国際的な成長にとって不可欠である (Coviello, 2006; Rialp et al., 2005a; Laurell et al., 2017)。

6. まとめと残された課題, そして新たな研究視点

近年、早期国際化の若い企業の急増により、グローバル市場で活動する企業の中で若い企業は大きな割合を占め、国際競争における重要性も増している。本稿は、これらの企業が異なる国と地域にまたがる経済活動の国際的な配置を進める理由と方法、海外拠点が担う戦略的役割、本国拠点との連携や相互作用を行う方法という素朴な疑問に答えるため、関連する先行研究のレビューを行った。これまでの先行研究は、創業者個人やそのチーム、環境などの各レベルで、早期国際化の動機や推進要因に関して多くの議論がなされてきた。本国に立脚した競争優位を基盤に漸進的かつ慎重的な国際展開を行ってきた伝統的な大規模な多国籍企業と対照的に、創業者やその創業チームは若年企業の早期国際化の推進、そして最初の海外市場や参入形態の選択に関する意思決定にも大きく影響を及ぼしていることを明らかにしている。また、彼らの能力やネットワークは早期国際化を可能にするには重要な役割を果たしていることを示唆している。しかし、早期国際化を果たした若年企業は、海外市場で競争に打ち勝ち生き残る必要がある。それにもかかわらず、若年企業に関する研究のほとんどは、国際化の初期段階に焦点を当てている (Jones et al., 2011)。早期国際化を果たした後、若年企業の成長や進化プロセスの中で何が起きているのか、それを可能にした組織能力をどのように構築しているのかなどに関する重要なトピックを含め、多くの未解決の研究課題が残されている。以下では、先行研究のレビューを踏まえて、残された課題を整理する。

(1) 成長や進化を可能にする資源の獲得と組織能力の構築

まずは、若年企業が早期国際化を果たした後の成長を可能にするために必要とされる能力が組織内でどのように構築される過程を時系列で把握し、ダイナミックな

視点で能力構築を行う過程を明らかにする必要がある。

若い企業では、起業家の家族や友人が最初の資金援助を提供することが多く、こうした緊密で凝集性のある社会的ネットワーク内に埋め込まれたつながりを利用して、企業の立ち上げや存続可能性を確立するために必要な重要な資源を得る傾向がある (Walker et al., 1997; Adler & Kwon, 2002; Fisher et al., 2016; Huang & Knight, 2017)。創業時のネットワークは、当初に必要な資源へのアクセスを確保できたにしても、その後の成長を維持するために必要となる多様な資源にとって十分とは言えない。海外市場において、外からの参入者としての異質性に起因する不利 (Liability of foreignness) に直面すると大規模な多国籍企業でさえ、競争劣位に晒されていることが多い (Mudambi & Zahra, 2007; Johanson & Vahlne, 2009)。若さゆえの経験や知識の不足で、資源が乏しい若年企業は尚更である。とりわけ、海外市場や顧客に関する知識の獲得、適切な製品の開発と適応など、海外市場で競争力のある事業展開を行うための様々な資源や能力が不可欠であると考えられる (Knight & Cavusgil, 2004; Aspelund et al., 2007)。それに加え、新しく設立された企業は一般に、新しさと規模の小ささの両方による不利に悩まされており、企業の存続を確実に成功させるための重要な内部資源と能力を欠いていることが多い (Baum et al., 2000; Davidsson & Wiklund, 2007)。

資源と経験の不足した若い企業は早期国際化を果たした後に、国際化という複雑な課題をどのように乗り越えて持続可能な成長を実現するのだろうか。早期国際化の現象が長年注目されているにもかかわらず、これらの企業が成長・進化のプロセスにおいて何が起こるか、それを可能にした組織能力の構築プロセスに主眼を置いた分析がほとんど取り上げられていない。これらの企業が国際化を実現した後の段階で、国際的な成長に影響を与える要因は何であるか。また、国際ビジネス活動に参加する機会が増える中、資源や能力が時間の経過とともにどのように変化または進化しているか、どのような変化のパターンが見られるかについての議論はほとんど見当たらない。こうした知識のギャップを埋めるために、今後、早期国際化する若い企業に関する研究は、海外市場参入後の段階に議論を移行し、初期の国際化を推進する要因がその後の長期的な国際成長を駆動する要因にもなるかどうかを明らかにするとともに、これらの企業は、海外市場で正当性を達成するために、どのようにしてそれらの不利を克服するのか、そのために、どのようにして変化する資源

ニーズに応じて組織能力を構築し、戦略的にパフォーマンスを向上させるのかについての考察や理論構築を行う必要がある。

(2) ネットワークの変化とネットワーキングのプロセス

企業はネットワーキング能力を活用して、国際的なパフォーマンスを高めることで、持続のある成長が可能になる (Coviello, 2006)。また、単なるネットワーク関係の構築ではなく、そのネットワークを管理する能力が企業の利益を多く左右する (Gronum et al., 2012)。複雑で変化する内外環境に置かれている企業は、変化する資源ニーズと資源獲得の課題に対応するために、創業期に創業者やそのチームに依存するネットワークからより多様で意図的計算されたネットワーク関係を構築し進化しなければならない (Hite & Hesterly, 2001; Semrau & Sigmund, 2012; Fisher et al., 2016)。しかし、いかにして必要となる外部資源の獲得や活用するのか、そのためのネットワーク関係がどのように再構築・進化されているのか、変化するネットワークを管理するためにどのような能力が必要なのかを明らかにする更なる研究が依然として必要である。

文献レビューで明らかにしたように、創業期に早期国際化を実現するためには、海外市場について知識や情報、海外での留学や業務などの国際的な経験、個人的なネットワークなど、創設者の起業家としての能力は重要な要素である (Zucchella et al., 2007; Hagen & Zucchella, 2014)。しかし、海外市場参入後の段階では、企業が持続可能な国際的な成長を維持する中、適切に国内外拠点を調整し管理するのに異なる資源と能力が求められるために、継続的に新しい資源や機会を探索しそれを活用する必要がある。また、これらの企業にとって、時間をかけて資源や能力を内部で生成・蓄積するよりも、ネットワークを構築することで得るメリットの方が大きい可能性がある。ネットワーク関係が小規模企業の資源不足をカバーできると考えられており、企業は自社のネットワークを活用することにより、知識の蓄積と共有、企業間・企業内学習の促進、新たな潜在的機会の開拓、市場情報へのアクセス、資源の結合、新たなスキルの獲得、そして相乗効果の恩恵を得ることができる (Gulati, 1998; Mort & Weerawardena, 2006)。実際、より多様で疎に連結されたネットワークで重要な位置を占める若い企業の成功確率が最も高いことが明らかにされ、起業家が長期的な成功を収めるためには、初期の緊密で凝集性のあるネットワークを越

えて新たなネットワークを構築し移行することの重要性が示唆されている (Burt, 1997; Gulati, 1998; Adler & Kwon, 2002)。

企業レベルでは、多くの研究が組織の資源と能力の役割を強調している (Moen & Servais, 2002; Sapienza et al., 2006)。価値創造と能力構築という2つの大きな課題に直面する中小企業は、ダイナミックな市場で競争しながら戦略的提携を行うことによって、必要となる外部資源を獲得し、新たな価値を創造することができる (Kale et al., 2002; Heimeriks & Duysters, 2007; Sirmon et al., 2007)。これに関連した研究の流れとして、多くの研究はネットワーク理論と資源ベースの視点を用いて、早期国際化する若い企業においてネットワークがどのように資源開発を促進するか、企業内外両方の資源の役割を検討してきた。Freeman et al. (2006) は、国際化を目指すBG企業が直面している様々な制約や課題を克服し、競争優位性を獲得するために、ネットワーキング能力をどのように活用するのか、サプライヤー、流通業者、合弁パートナーとの提携をどのように活用しているかを検討した。その結果、提携と協力パートナーシップを開発するネットワーキング能力は、国際化の促進と国際的なパフォーマンスの向上に役立ったことを示唆している。最高の業績を上げたBGsは、主要なネットワーク関係を強調し、より協調的な行動を示した (Freeman & Cavusgil, 2007)。最近の研究では、2004年以降、BGに関する研究で最も注目すべき理論的進歩は、ネットワークとネットワーキング能力の分野であった (Cavusgil & Knight, 2015)。

その一方で、これらの企業は資源が限られているにもかかわらず、国際的な活動を早期に開始し、海外市場でのプレゼンスを拡大する中、異なる段階の課題に直面しており、その進化する各段階で直面する特定の課題を乗り越える能力が異なっていることを強調している (Gabrielsson et al., 2008)。創業期から成長の各段階において、企業が必要とする資源はダイナミックに変化するため、時間の経過とともに資源ニーズの変化に応じたネットワークをどのように再構築し、そのネットワークがどのように変化し進展するのか考察するダイナミックなアプローチと議論展開が必要であろう。

(3) 海外拠点の役割と拠点間関係

最後に、外部資源の獲得や組織能力の構築、そのためのネットワークの再構築に

もかかわる最も注目すべき課題の1つは、海外拠点の戦略的役割と本社－海外拠点間を含む拠点間連携や相互作用に主眼を置く議論である。この課題は早期国際化の動機や目的に直接関連し、またその目的の達成や海外拠点のネットワーク構築など海外市場参入後の活動に直接影響し、ひいては企業全体の持続可能な成長を維持するための競争力の構築やパフォーマンスを左右するという意味で、早期国際化の実現とその後の存続における重要な課題の一つとして位置づけられるのではないかと考えられる。

伝統的な国際経営論では、本国拠点が持つ優位性の海外拠点への移転を前提に、各国の立地優位性を活かし、国内外拠点に最も適した活動を配置する国際分業は、多国籍企業の競争優位を維持・発展させる重要な戦略とされている (Bartlett & Ghoshal, 1989)。経済活動の広域化・グローバル化が進展する中、企業は世界各地に分散している付加価値活動の見直しや調整という課題に直面しているが、その資源配分の違いが組織のパフォーマンスを左右する重要な決定要因とされている (Knight & Cavusgil, 2004; Huang & Knight, 2017)。とりわけ、近年、企業成長に寄与する海外拠点の役割や重要性が増す中で、その戦略的な役割の拡大を期待されている。従って、地理的に分散した複数の拠点を有する企業は規模の大小を問わず、外部環境の変動や国内外拠点の成長と能力構築に伴い、動的に総体的な視点で拠点の役割分担を見直しながら拠点間の連携や調整を行うことは競争力に影響を及ぼす重要な課題である。これは本稿の問題意識でもある。しかし、早期国際化に挑む若い企業はどのようにして異なる国や地域における経済活動の国際的な配置を開発・進展させていくのか。また、これらの若い企業が成長するにつれて、その進化するプロセスの中で国内外拠点における戦略的役割分担の調整と変化など企業内拠点間関係に着目した研究はほとんど見当たらない。

では、海外拠点の戦略的役割や国内外拠点の変化や進化に伴う役割の調整と再配置、また拠点間連携を促進する仕組みなど、これらの拠点間関係に着目する研究から、いかなるインプリケーションが得られるのであろうか。

かつてから、国際化を進める企業は、各国・地域の立地優位性を活かし、国内外拠点間の役割分担・機能配置を戦略的に行うことで全体の最適化を図り、経済効果を享受できることが示唆されている (Porter, 1986 Kogut & Zander, 1993)。伝統的な大規模な多国籍企業を対象にした研究では、海外拠点は本国本社で発展し蓄積さ

れた技術や経営などの優位性を移転し、それを活用することによって競争優位を得るとしている (Hymer, 1960; Rugman, 1981)。こうした本国に立脚した競争優位性の海外拠点への移転を前提に、各国の立地優位性を活かし、国内外拠点に最も適した活動を配置する国際分業は、多国籍企業の競争優位を維持・発展させる重要な戦略である。本国本社から移転される優位性の受け皿である海外拠点は、本社が海外拠点の持つ能力や現地市場の戦略的位置づけなどの要因を考えたうえで、活動の内容と役割を割り当てられている (Bartlett & Ghoshal, 1989)。

しかし、近年、海外拠点が本国から移転された優位性を活用するだけでなく、海外での事業経験や知識の蓄積に伴って独自の組織能力と強みを形成し進化し、イノベーションや知識移転のグローバルハブとなり、拠点間の戦略的連携に取り組む多国籍企業が増えている。世界各地に分散された拠点の協調された集合体である企業は、各拠点の経済活動を他の拠点と連携させることによって、企業全体のコスト効率性が高まるとともに、拠点間での知識共有と連携によるシナジー効果を享受できる (Gupta & Govindarajan, 2000; Hansen, 2002; Shi & Gregory, 2005)。こうした海外拠点の戦略的役割が高まるにつれて、海外拠点による国際市場での機会追求活動は、学術的・実務的にも重要性が高まり、国内外拠点間の双方向の知識移転など拠点間関係に注目する研究が増えつつある (Gupta & Govindarajan, 2000; Van Wijk et al., 2008; Meyer et al., 2011; 高, 2015, 2018)。従って、地理的に分散した複数の拠点を有する企業にとって、グローバル全体での成長を図るには、各海外拠点が独自に生み出す優位性や強みを企業内の拠点間で共有し、拠点間連携と相互作用によるシナジー効果を創出することが喫緊の課題となる。

一方で、創業時から、または創業時に近い時期に国際的な事業展開を行う若年企業は、そもそも本国に立脚した競争優位性を構築しておらず、場合によって、企業の存続に必要な資源や能力を海外市場からの獲得・活用を図っている可能性がある。または、相互作用できる環境を求めているかもしれない。起業家、環境、意図が相互作用の結果として国際的起業の機会が生まれるという指摘もあるからである (Mainela et al., 2014; Sarasvathy et al., 2014)。そのため、海外拠点を設置する出発点や戦略的位置づけは伝統的な大規模な多国籍企業と異なる上に、担う戦略的役割やその重要性も異なる。早期国際化の若い企業は、本国市場で技術や経営ノウハウなどの競争優位性が確立されていないからこそ、海外拠点を活かして国際市場にお

ける機会を探究し活用する方法が企業の存続を左右することになりうる。

また、最近、中国やインドなど巨大な国内市場を持つ新興市場からの新たなグローバルな挑戦者が台頭しつつある。先述のように、これまで早期国際化の現象は主に、国際市場の規模が小さい、または革新的な製品とハイテク産業を特徴とする欧米先進国の企業を対象に実施された研究が多かった (Burgel & Murray, 2000; Crick & Jones, 2000; Crick & Spence, 2005; Presutti et al., 2007; Baum et al., 2011)。最近の研究では、こうした先進国の豊富な実証研究とは対照的に、新興国の研究は比較的少ないと指摘されている (Glaister et al., 2014; Lamotte & Colovic, 2015)。新興国の若い企業が異なる国や地域における経済活動の国際的な配置を進展させている理由や手段、その背景にある動機 (海外に拠点を置く戦略的目的) とプロセスが先進国のそれと比較して共通する点や異なる点は何であるか、研究する必要があるだろう。

こうした国内市場規模の小さい先進国発祥のBGsと、大規模な国内市場を有する新興国発祥のその比較を通じて、創業期における国際化の動機と国際的起業家精神、創業者ネットワーク、そして海外市場参入後の成長や進化、能力構築、ネットワークの変化などの相違点を明らかにし、IB分野とIE分野を統合した研究のさらなる進展の可能性が期待できる。

また、新興国市場からのBGsやglobal start-upsは、本国市場では構築できない競争上の優位性を獲得するために、ターゲット市場に参入し、国境を越えた活動を展開することも考えられる。例えば、異なる環境で人材を採用する機会や異なる文化的視点と経営慣行を組み合わせることによって、競合他社に対抗するための差別化を可能にし、経営者自身の学習機会を増やすことである。これらの企業が海外へ事業を展開し、国内外拠点間の連携と相互作用などを推進していく方法やその海外拠点の戦略的な役割や拠点間関係を、先進国市場発祥の対照企業と比較することによって、新たな研究視点や捉え方が発見される可能性がある。また、学術上の意義だけでなく、国際化に取り組む内外の企業にも実践的示唆を提供できるという期待もあるだろう。

参考文献

- Alcacer J, J Cantwell, & L Piscitello, (2016). "Internationalization in the information age: A new era for places, firms, and international business networks?" *Journal of international business studies*, 47 (5), 499-512.
- Agostini L, & A Nosella, (2017). "Interorganizational relationships in marketing: A critical review and research agenda," *International Journal of Management Reviews*, 19 (2), 131-150.
- Akerman N, (2015). "International opportunity realization in firm internationalization: Non-linear effects of market-specific knowledge and internationalization knowledge," *Journal of International Entrepreneurship*, 13 (3), 242-259.
- Andersson S., & I. Wictor, (2003). "Innovative internationalisation in new firms: Born globals—the Swedish case," *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), 249-275.
- Andersson S, & Evers N (2015). "International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective," *Journal of International Entrepreneurship*, 13 (3), 260-276.
- Aspelund A., T.K. Madsen, & O. Moen, (2007). "A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures," *European Journal of Marketing*, 41 (11/12), 1423-1448.
- Bartlett, C.A., & S. Ghoshal (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press. 吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年)。
- Baum M., C. Schwens, & R. Kabst, (2011). "A typology of international new ventures: Empirical evidence from high-technology industries," *Journal of Small Business Management*, 49 (3), pp. 305-330.
- Baum JAC., T. Calabrese, & BS Silverman, (2000). "Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology," *Strategic management journal*, 21 (3), 267-294.
- Bell J, (1995). "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories," *European Journal of Marketing*, 29 (8), 60-75.
- Bhatti WA, J Larimo, & D Coudounaris, (2016). "The Effect of Experiential Learning on Subsidiary Knowledge and Performance," *Journal of Business Research*, 69 (5), 1567-1571.
- Bingham CB, KM Eisenhardt, & NR Furr, (2007). "What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities," *Strategic*

- Entrepreneurship Journal*, 1 (1-2), 27-47.
- Buckley, P.J. (2016). "The contribution of internalisation theory to international business: New realities and unanswered questions," *Journal of World Business*, 51, 74-82.
- Buckley, P.J., Doh, J.P., Benischke, M.H. (2017). "Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship," *Journal of International Business Studies*, 48, 1045-1064.
- Burgel O, & GC Murray, (2000). "The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries," *Journal of International Marketing*, 8 (2), 33-62.
- Cannone G, & Ughetto E, (2014). "Born globals: a cross-country survey on high-tech start-ups," *International Business Review*, 23 (1), 272-283.
- Cavusgil S.T. & G. Knight (2015). "The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization," *Journal of International Business Studies*, 46 (1), pp. 3-16.
- Choquette E., M. Rask, D. Sala, & P. Schröder, (2017). "Born Globals—Is there fire behind the smoke?" *International Business Review*, 26 (3), pp. 448-460.
- Coviello NE, McDougall PP, & Oviatt BM (2011). "The emergence, advance and future of international entrepreneurship research—an introduction to the special forum," *Journal of Business Venturing*, 26 (6), 625-631.
- Crick D, & MV Jones, (2000). "Small high-technology firms and international high-technology markets," *Journal of international marketing*, 8 (2), 63-85.
- Crick D., & M. Spence, (2005). "The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: A study of planned and unplanned strategies," *International Business Review*, 14 (2), pp. 167-185.
- Davidsson P., & J Wiklund, (2007). "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future," *Entrepreneurship*, 245-265.
- Dunning, J.H., (1993). "Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach," *The theory of transnational corporations*, 1, 183-218.
- Dyer, J. H. & H. Singh (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage," *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- 江島由裕・秋庭太・金泰旭 (2013) 「韓国ベンチャー企業の特徴と成長—デモグラフィ—

- と雇用成長－』『龍谷大学経営論集』 龍谷大学経営学会, 第53巻第1号, pp. 1-15。
- 江島由裕 (2014) 「英国中小企業経営の実証分析－デモグラフィ－、企業成長、家族経営－」『経営経済』 第49号, pp. 221-242。
- Fernhaber S.A., P.P. McDougall, & B.M. Oviatt, (2007). "Exploring the role of industry structure in new venture internationalization," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (4), 517-542.
- Fletcher M, & Harris S, (2012). "Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: content and sources," *International Business Review*, 21: 631-647.
- Fisher G, S Kotha, A Lahiri, (2016). "Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy and new venture life cycles," *Academy of Management Review*, 42 (3), 383-409.
- Freeman S, Edwards R, & Schroder B, (2006). "How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization," *Journal of International Marketing*, 14 (3), 33-63.
- Freeman S, ST Cavusgil, (2007). "Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization," *Journal of international marketing*, 15 (4), 1-40.
- Gabrielsson, M. & Kirpalani, V.H.M. (2004). "Born globals: how to reach new business spacerapidly", *International Business Review*, Vol. 13 No. 5, pp. 555-71.
- Gabrielsson M, Kirpalani VH, Dimitratos P, Solberg CA, & Zucchella A, (2008). "Born globals: propositions to help advance the theory," *International business review*, 17 (4), 385-401.
- 高瑞紅 (2015) 「海外駐在員派遣の仕組みと帰任者の役割：中国進出企業の事例を中心として」『アジア経営研究』, No. 21, pp. 43-58。
- 高瑞紅 (2018) 「第6章 企業間・企業内における国際分業と多拠点間連携：日台企業間提携を中心に」『東アジアにおける製造業の企業内・企業間の知識連携：日系企業を中心として』板垣博 (著, 編集), pp. 152-177, 文眞堂。
- Griffith DA, Cavusgil ST, & Xu S, (2008). "Emerging themes in international business research," *Journal of International Business Studies*, 39 (7), 1220-1235.
- Gronum S, ML Verreyne, & T Kastle, (2012). "The role of networks in small and medium - sized enterprise innovation and firm performance," *Journal of Small Business Management*, 50 (2), 257-282.
- Gupta, A. & Govindarajan and V. (2000). "Knowledge flows within multinational

- corporations,” *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Hansen MT, (2002). “Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies,” *Organization science*, 232-248.
- Haskell H, S Veilleux, & D Béliveau, (2016). “Functional and contextual dimensions of INVs’ alliance partner selection,” *Journal of International Entrepreneurship*, 14 (4), 483-512.
- Hite, J.M. & B.S. Hesterly, (2001). “The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm,” *Strategic management journal*, 22 (3), 275-286.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003). “Network-based research in entrepreneurship: a critical review,” *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 165-187.
- Jia F, RH. Gao, R. Lamming, & R. Wilding, (2016) “Adaptation of supply management towards a hybrid culture: The case of a Japanese automaker,” *Supply Chain Management: An International Journal*, 21 (1), 45-52.
- Johanson M., & O. Martin, (2015). “The incremental expansion of Born Internationals: A comparison of new and old Born Internationals,” *International Business Review*, 24 (3), 476-496.
- Johanson J, & JE Vahlne, (1977). “The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments,” *Journal of international business studies*, 8 (1), 23-32.
- Johanson J, & JE Vahlne, (2009). “The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership,” *Journal of international business studies*, 40 (9), 1411-1431.
- Jolly, V.K., Alahuhta, M.& Jeannet, J.P. (1992), “Challenging the incumbents: how high technology startups compete globally,” *Journal of Strategic Change*, Vol. 1 No. 2, 71-82.
- Jones MV, Coviello N, & Tang YK, (2011). “International entrepreneurship research (1989-2009): a domain ontology and thematic analysis,” *Journal of business venturing*, 26 (6), 632-659.
- Kale P, JH Dyer, & H Singh, (2002). “Alliance capability, stock market response, and long - term alliance success: the role of the alliance function,” *Strategic management journal*, 23 (8), 747-767.
- Keeble D, C Lawson, HL Smith, B Moore, & F Wilkinson, (1998). “Internationalisation processes, networking and local embeddedness in technology-intensive small firms,” *Small Business Economics*, 11 (4), 327-342.
- Keupp M.M., & O. Gassmann, (2009). “The past and the future of international

- entrepreneurship: A review and suggestions for developing the field," *Journal of Management*, 35 (3), pp. 600-633.
- Knight G.A. & S.T. Cavusgil, (1996). "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory," *Advances in International Marketing*, 7, 1-14.
- Knight G.A. & S.T. Cavusgil, (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm," *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124-141.
- Knight G.A., & D Kim, (2009). "International business competence and the contemporary firm," *Journal of international business studies*, 40 (2), 255-273.
- Knight G.A., & P.W. Liesch, (2016). "Internationalization: From incremental to born global," *Journal of World Business*, 51 (1), 93-102.
- Kuemmerle W., (2002). "Home base and knowledge management in international ventures," *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 99-122.
- Lamotte O., & A. Colovic, (2015). "Early internationalization of new ventures from emerging countries: The case of transition economies," *Management*, 18 (1), p. 8-30.
- Lindstrand, A. & Hanell, S.M. (2017). "International and market-specific social capital effects on international opportunity exploitation in the internationalization process," *Journal of World Business*, 52, 653-663.
- Liu, Y (2017). "Born global firms' growth and collaborative entry mode: the role of transnational entrepreneurs," *International Marketing Review*, 34 (1), 46-67.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *Academy of Management Review*, 21 (1): 135-172.
- Madsen T.K., & P. Servais, (1997). "The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?" *International Business Review*, 6 (6), pp. 561-583.
- Mainela T, Puhakka V, & Servais P (2014). "The concept of international opportunity in international entrepreneurship: a review and a research agenda," *International journal of management reviews*, 16 (1), 105-129.
- McDougall, P.P., (1989). "International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure," *Journal of Business Venturing*, 4 (6), 387-400.
- McDougall, P.P., B.M. Oviatt, (2000). "International entrepreneurship: The intersection of two research paths," *Academy of Management Journal*, 43 (5), 902-906.
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). "Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model," *Journal of*

- International Entrepreneurship*, 8 (2), 156-167.
- Meyer KE, R Mudambi, & R Narula, (2011). "Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness," *Journal of management studies*, 48 (2), 235-252.
- Moen O, & P. Servais, (2002). "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises," *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp. 49-72.
- Mort G.S., & J. Weerawardena, (2006). "Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms," *International Marketing Review*, 23 (5), pp. 549-572.
- Nowinski W, & A. Rialp, (2016). "The impact of social networks on perceptions of international opportunities," *Journal of Small Business Management*, 54 (2), 445-461.
- Oparaocha GO, (2015). "SMEs and international entrepreneurship: An institutional network perspective," *International Business Review*, 24 (5), 861-873.
- Oviatt B.M. & P.P. McDougall, (1994). "Toward a theory of international new ventures," *Journal of International Business Studies*, 25 (1), pp. 45-64.
- Oviatt B.M., P.P. McDougall & M. Loper, (1995). "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage [and executive commentary]," *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 9 (2), pp. 30-44.
- Oviatt B.M. & P.P. McDougall, (2005). "Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 537-553.
- Oyson MJ, & H Whittaker, (2015). "Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities," *Journal of International Entrepreneurship*, 13 (3), 303-336.
- Petersen B, Pedersen T, & Lyles MA. (2008). "Closing knowledge gaps in foreign markets," *Journal of international business studies*, 39 (7), 1097-1113.
- Presutti M, C Boari, & L Fratocchi, (2007). "Knowledge acquisition and the foreign development of high-tech start-ups: A social capital approach," *International Business Review*, 16 (1), 23-46.
- Porter, M.E. (1986). *Competition in global industries*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Reuber AR, GA Knight, PW Liesch, & L Zhou, (2018). "International entrepreneurship: The pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders," *Journal*

- of International Business Studies*, 49, 395-406.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005a). "The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?" *International Business Review*, 14 (2), 147-166.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005b). "The born-global phenomenon: A comparative case study research," *Journal of International Entrepreneurship*, 3 (2): 133-171.
- Rugman, A.M. (1981). *Inside the Multinationals*, Croom Helm. (江夏健一・中島潤・有澤孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983年)
- Sarasvathy S, Kumar K, York JG, Bhagavatula S (2014). "An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities entrepreneurship," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (1), 71-93.
- Santangelo, G.D. & Meyer, K.E. (2017). "Internationalization as an evolutionary process," *Journal of International Business Studies*, 48, 1114-1130.
- Sharma DD, & A. Blomstermo, (2003). "The internationalization process of born globals: a network view," *International business review*, 12 (6): 739-753.
- Shrader, R.C., Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2000), "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: lessons for the accelerated internationalization of the 21st century", *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1227-47.
- Shi, Y., M. Gregory, (2005) "Emergence of global manufacturing virtual networks and establishment of new manufacturing infrastructure for faster innovation and firm growth," *Production Planning and Control*, 16 (6), pp. 621-631.
- Sirmon DG, MA Hitt, & RD Ireland, (2007). "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box," *Academy of management review*, 32 (1), 273-292.
- Stuart, T.E., H. Hoang & R.C. Hybels (1999). "Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures," *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 315-349.
- Tanev S, (2012). "Global from the start: The characteristics of born-global firms in the technology sector," *Technology Innovation Management Review*, 2 (3), 5-8.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). "Inter-and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences," *Journal of Management Studies*, 45, 830-853.

- Walker G, Kogut B, & Shan W. (1997). "Social capital, structural holes and the formation of an industry network," *Organization Science*, 8, 109-125.
- Weerawardena J., GS. Mort, PW. Liesch & G. Knight, (2007). "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective," *Journal of world business*, 42 (3), 294-306.
- Yeoh PL, (2000). "Information acquisition activities: a study of global start-up exporting companies," *Journal of International Marketing*, 8 (3), pp. 36-60.
- Zahra SA, RD Ireland, & MA Hitt, (2000). "International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance," *Academy of Management journal*, 43 (5), 925-950.
- Zahra S., & G George, (2002). "International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda," *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 255-288.
- Zahra S., Korri, J., & Yu, J. (2005). "Cognition and international entrepreneurship: Implications for research on international opportunity recognition and exploitation," *International Business Review*, 14 (2), 129-146.
- Zander I, P. McDougall-Covin, & E.L. Rose, (2015). "Born globals and international business: Evolution of a field of research," *Journal of International Business Studies*, 46 (1), 27-35.
- Zhou L, (2007). "The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization," *Journal of World Business*, 42 (3), 281-296.
- Zhou L, BR Barnes, & Y Lu, (2010). "Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures," *Journal of International Business Studies*, 41 (5), 882-905.
- Zucchella A, Palamara G, & Denicolai S, (2007). "The drivers of the early internationalization of the firm," *Journal of world business*, 42 (3), 268-280.