

海外文献から見る中小企業の国際化に関する予備的考察 ースピード (タイミング, ペース, プロセス) が成長に与える影響ー

三 浦 佳 子

〈抄 録〉

本論文では、国際化のスピードをタイミング、ペース、プロセスに分類して分析する必要性について海外文献から読み解き、後発国であるタイの企業をケースに取り上げて、国際化と中小企業の成長に関する予備的考察を行った。国際化のタイミングの見極め、社内のコミットメントが必要なペース、プロセスを決定する戦略的パートナーシップの活用によって、中小企業は後発優位性を獲得し、国際化を成長につなげていくことが可能であることを検証した。

1. はじめに

大規模で成熟した国内企業から発展する形で多国籍企業が誕生し (Chandler 1986)、第二次世界大戦後の経済に影響を与えた (Dunning 1981) ことから、多国籍企業をはじめとする企業の国際化が研究対象としてとりあげられるようになった (Johanson and Vahlne 1977; Oviatt and McDougall 1994)。特に今日の世界経済のグローバル化に伴い、原材料の海外調達、製品の輸出入、海外での生産や研究開発といった海外との関わりや海外での事業展開から、規模の大小や創業の場所を問わず企業にとって国際化は経営戦略の一つである。

伝統的な国際ビジネス研究では、第1段階では間接輸出、第2段階では直接輸出 (自社での販路開拓や現地販売子会社設立)、第3段階では現地生産 (部品の現地組み立て)、第4段階では現地生産 (新製品の現地生産)、第5段階で地域・グローバル統合 (高付加価値活動) (Dunning

1993) と段階的に発展する発展段階モデル (ステージ・モデル) で国際化が説明された。また、企業はすでに展開している国内市場と類似している国際市場を選択し、段階的に、また類似的なプロセスを採用して海外展開する (Davidson 1980; Johanson and Vahlne 1977, 1990, 2009)。これらの研究は先進国にて創業した多国籍企業 (以下、先進国多国籍企業) を中心に分析されてきた。

しかしながら、国際化を段階的に進めるのではなく、初期段階の海外展開先を急進的に選択後、加速的に参入し、国際市場における後発参入の不利益をカバーするリープフロッグ戦略を採用する、後発国にて創業した多国籍企業 (以下、後発国多国籍企業) が出てきた (Luo and Tung 2007)。段階的に国際市場について学習し経験を積むことなく、国際的な学習に費やす時間を短縮した結果、後発国多国籍企業は、「国内プレーヤーからグローバル・プレーヤーへの

ゲシュタルト・スイッチ¹⁾」(Mathews 2006 : 13)を実行し、先進国多国籍企業に追いつくことが可能となり(Bluedorn and Denhardt 1988; Mathews and Zander 2017; Orlikowski and Yates 2002)、グローバル市場で急速に拡大することが可能となったのである。後発国多国籍企業にとって、市場シェアを獲得するためには、スピードが重要な要素となり(Williamson 2015)、国際化のペースが加速している(Mathews 2006)。

また、技術的、社会的、経済的な変化の影響によって、企業が創業後すぐに国際市場へと進出することが可能となり(Oviatt and McDougall 1997) ボーン・グローバル企業が出てきた。ここでも焦点が当たったのが、国際ビジネスにおける加速、国際化のスピードに関する理論的な議論(Johanson and Kalinic 2016)である。国際化のスピードには、2つの特徴的な流れがある。第一の流れは、ボーン・グローバル企業に見られるような、国際化の最初のステップに焦点を当て、国際化のスピードを企業が創業後に国際市場に参入するまでのスピードと定義しているものである(McDougall, Shane, and Oviatt 1994; Oviatt and McDougall 1994, 2005)。ここでは、「加速された国際化 (accelerated internationalization)」が一般化された概念であり、従来の国際ビジネス研究で理論化された多国籍企業と比較して、ボーン・グローバル企業では創業から最初の海外進出までのスピードが速いことを意味する(Mathews 2007; Shrader, Oviatt, and McDougall 2000)。第二の流れは、海外展開のプロセスを重視し、多国籍企業が国際化の第一歩を踏み出し

た後、加速的に拡大するスピードを国際化のスピードと定義している(Casillas and Acedo 2013; Casillas and Moreno-Menéndez 2014; Chetty, Johanson, and Martín Martín 2014)。この流れでは、「国際化の過程における速度の変化率」(Johanson and Kalinic 2016 : 829)を表す新たな国際ビジネスの概念として「国際化の加速 (acceleration of internationalization)」を提唱し、「加速された国際化」と「国際化の加速」を明確に区別した(Johanson and Kalinic 2016)。

国際化は企業の成長と業績向上の最も重要な源泉のひとつである(Lu and Beamish 2001)とされるが、加速化された国際化(あるいは国際化の加速)は企業の長期生存や成長の決め手となるのだろうか(Kuivalainen et al. 2012)。逆説的に言うと決め手となる加速化された国際化(あるいは国際化の加速)はあるのだろうか。そのためには「加速」をどのようにとらえるべきだろうか。

本論文では、中小企業の国際化におけるスピードに関する海外の先行研究をレビューしながら、国際化と中小企業の成長に関する予備的考察を行う。そのうえで、今後の研究におけるリサーチクエスションと研究目的を示す。なお、本論文では海外文献の原文を尊重して「企業」と訳しているが、中小企業であることを断っておく。

2. 国際化理論に関する先行研究

企業の国際化には2つの流れがある(Weerawardena et al. 2007)。第一は伝統的な発

1) ゲシュタルトとはドイツ語で「形態」を意味する単語。認知科学において「全体は部分の総和以上のものである」という意味で用いられる。ゲシュタルトは同時に2つは持てないため、ゲシュタルトの瞬時の入れ替えを「ゲシュタルト・スイッチ」(Gestalt switch)というゲシュタルト心理学(Wertheimer 2007)から来た用語。

展段階モデル（ステージ・モデル）であるウプサラ・モデルであり、企業は段階を踏まえて国際市場に進出していく。これとは別に、加速的な国際化プロセスでは、創業後まもなく、あるいは長期にわたって国内市場に集中した後に、複数の国際市場に急速に進出する。

(1) ウプサラ・モデル

ウプサラ・モデル（Johanson and Vahlne 1977；Johanson and Wiedersheim-Paul 1975）とは、企業が特定の市場についてより深く学ぶにつれて、その市場により多くの資源を投入し、よりその市場にコミットするという仮定をベースとしたステージ・モデルである。企業の国際化は、不規則な輸出、代理店を通じての間接輸出、海外販売子会社の設立と直接輸出、海外生産（Johanson and Wiedersheim-Paul 1975）と徐々に段階を踏まえて進められる。企業が段階的なアプローチを選択するのは、国際化に関する経験的な知識が不足しており、国際化の決定にはリスクが伴うからである（Johanson and Vahlne 1977）。そのため、まず国内市場での基盤を固め、心理的距離²⁾が近い市場に輸出を開始し、その後、心理的距離が次第に大きくなる市場に輸出販売を拡大する。Johanson and Vahlne (1977)の中心的な論点は、企業が市場についてより多くの知識を得るにつれて、その市場により多くの資源を投入するようになるというものである（Chetty and Campbell-Hunt 2004）。このモデルでは大規模多国籍企業が研究対象となった。

なお、ステージ・モデルには、国際化の意思決定が Rogers (2003) の普及プロセス³⁾に類似

していることから来るイノベーション・モデル（Cavusgil 1980）もあげられるが、ステージ・モデルの主流はウプサラ・モデル（Chetty and Campbell-Hunt 2004）とされていることから、本論文では取り上げない。

(2) ボーン・グローバル・モデル

中小企業は大企業を小規模にしたものではなく（Shuman and Seeger 1986）、従来の大規模多国籍企業から見た国際化プロセスであるウプサラ・モデルでは説明できないことが、1990年代に入り、複数の研究者による研究（Kalinic and Forza 2012；McDougall et al. 1994；Moen and Servais 2002；Oviatt, McDougall, and Loper 1995；Rennie 1993）から指摘され、急速に国際化する企業があること、その多くが創業後まもなく国際化していることが確認された。この加速的な国際化プロセスは、複数の国際市場に同時に、かつ急速に国際化するハイテクノロジー企業において分析され、ボーン・グローバル企業と呼ばれた。ボーン・グローバル企業は、国際的起業家志向性とマーケティングを通じて、自社製品の国際的なビジネスチャンスを認識し（Jones and Coviello 2005；Knight and Cavusgil 2004；Oviatt and McDougall 1994）、そのビジネスチャンスを利用して国際市場で自社製品を販売する（Zahra 2005）。段階的に国際市場について学習し知識を獲得してから海外展開先のターゲット市場の数を増加させていくのではなく、創業と同時に複数の国や国際市場で国際事業を開始する。さらに、最初の国際市場は、自国からの心理的距離が遠い場合もある（Ellis 2008；

2) 心理的距離とは、言語、文化、政治制度、商習慣、産業発展、教育制度などにおける自国との違いに関連する概念を指す（Johanson and Vahlne 1977）。

3) 新しいアイデアや技術が社会に普及するプロセスを説明する理論（Rogers 2003）。1962年に発表された。

Johanson and Wiedersheim-Paul 1975)。

ボーン・グローバル企業の存在が明らかになると、ステージ・モデルは決定的すぎる (Fina and Rugman 1996)、技術的、社会的、経済的な変化の影響によって、企業は必ずしも段階を踏んで国際化するのではない (Oviatt and McDougall 1997)、企業は頻繁にステージをスキップする (Oviatt and McDougall 1994)、複雑なプロセスを単純化しすぎている (Dichtl et al. 1984)、買収による国際化を無視している (Forsgren 1990)、外的変数の影響を無視している (Welch 1982) といった疑問視される研究結果が報告された。

Oviatt and McDougall (1994) は、ボーン・グローバル企業を「創業当初から、複数の国で、資源を使用し、生産物を販売することで、高い競争優位を得ようとする企業組織 (Oviatt and McDougall 1994 : 49)」, Knight and Cavusgil (1996) は、「創業当初から国際市場で活動する技術志向の小規模企業 (Knight and Cavusgil 1996:11)」と定義した。しかしながら、いつまでに国際化した場合をボーン・グローバル企業と定義するのか統一された見解はなく、研究者により創業より 2 年 (Moen and Servais 2002 ; Rennie 1993)、3 年 (Knight and Cavusgil 2004)、5 年 (Acedo and Jones 2007) と様々である。また、英文名称も統一されておらず、「Born Globals (Knight and Cavusgil 1996; Rennie 1993)」, 「Global Start-ups (Oviatt and McDougall 1994)」, 「High Technology Start-ups (Jolly, Alahuhta, and Jeannet 1992)」, 「International New Ventures (McDougall et al. 1994)」, 「Instant Internationals (Preece, Miles, and Baetz 1999)」と呼ばれる⁴⁾。

ボーン・グローバル企業の強みとして、製品開発やマーケティングにかかる高コストを、同時に参入する多数の市場で償却することが可能であり (Spence and Crick 2006)、国際市場において先端技術を学習する能力に長けているため、その後の業績に寄与している (Spence and Crick 2006) ともいわれ、加速的な国際化プロセスは、ボーン・グローバル企業の生存率、収益性、成長率を高める可能性がある (Lu and Beamish 2001 ; McDougall and Oviatt 1996) とされる。

ハイテクノロジー企業を分析したことによって存在が明らかとなったボーン・グローバル企業ではあるが、決して新しい存在ではなく、1600 年の東インド会社、19 世紀初めのアメリカにおける綿の貿易会社、1903 年創業のフォードも該当する (Oviatt and McDougall 1994)。大規模で成熟した国内企業から発展する形の多国籍企業に関する研究が主流となっていたため、ボーン・グローバル企業研究がなされてこなかった (Oviatt and McDougall 1994) のである。

また、ボーン・グローバル企業が増加した理由がいくつかある (Chetty and Campbell-Hunt 2004)。例えば、新たな市場環境として、貿易の自由化と通信技術、特にインターネット分野における技術革新は、生産や輸送技術の進歩、世界中の顧客・流通業者・ネットワークパートナー・サプライヤーへの容易なアクセスを提供し (McDougall and Oviatt 2000)、また、ボーン・グローバル企業を設立する創業者や起業家のより高度な能力 (Madsen and Servais 1997) や、文化的同質性、社会的変化、企業戦略のグローバル化が果たす役割 (Oviatt and McDougall 1997) があげられる。業界や市場の状況の変化、業界

4) 本論文では「ボーン・グローバル企業」に統一する。

間競争の国際化といった環境条件は、ボーン・グローバル企業が誕生するための理想的な状況を作り出した (Chetty and Campbell-Hunt 2004)。また、ボーン・グローバル企業の顧客は、それ自体が国際的な存在であり、また、国内市場における輸入品との激化する競争は、当初からグローバルな観点で事業を構想することを強いることになった (Oviatt et al. 1995)。このような条件が重なり、またグローバル化の進展がボーン・グローバル企業を増加させたと考えられている。

(3) ボーン・アゲイン・グローバル・モデル

創業後まもなく国際化するボーン・グローバル企業とともに、創業後かなり経ってからではあるが加速度的に国際化する企業も存在する。すなわち、国内市場に定着した後、突如として国際化に踏み切る企業であり、ボーン・アゲイン・グローバル企業 (Bell, McNaughton, and Young 2001) と呼ばれる。このような急速な国際化は、所有権や経営陣の交代といった出来事がきっかけとなり、企業に追加的な経営資源を提供し、そのため、国際化の道を歩み始めることを容易にする (Bell et al. 2003)。ボーン・アゲイン・グローバル企業は、ハイテク産業よりもむしろ伝統的な産業から生まれる傾向があり (Bell et al. 2003)、国内市場だけで発展する初期段階と、加速的な国際化とを併せ持つ (Bell et al. 2003, 2001)。ボーン・グローバル企業との違いは、平均すると企業規模が大きく、国内市場での事業展開期間と合わせて成長期間が長く、研究開発費の収入に対する割合が低い

(Sheppard and McNaughton 2012) ことである。いずれにしても、ボーン・グローバル企業であっても、ボーン・アゲイン・グローバル企業であっても、国際化を開始するとすぐに国際化率⁵⁾が高くなるというのが特徴である (Sheppard and McNaughton 2012)。

(4) リーフフロッグ戦略

後発開発 (Dore 1973) や後発優位性 (Buckley and Casson 1981) の議論はリーフフロッグという概念を導き出した。リーフフロッグは、Gerschenkron が 1962 年に発表した「Economic Backwardness in Historical Perspective」に、後進国が先進的な技術や方法を採用することで経済発展を加速させ、先進国が経験する特定の段階をスキップできる可能性について書かれたことが始まりとされ、技術変化に応じて、特定の分野または業界における指導的役割が、ある国または団体から別の国または団体に移る現象を指す。先進国は技術革新が進んだにも関わらず慣習的に導入している陳腐化した技術を利用しているが、後発国は経験が浅く新技術導入への抵抗感がないため、新技術を利用して市場に参入する。新技術がより生産的である場合、リーダーシップの逆転が起こり、後発国が先進国を上回る。このようなリーフフロッグ戦略は、経済やテクノロジーなど様々な分野で見られる (Brezis, Krugman, and Tsiddon 1991, 1993)。企業でいうと、後発企業が先行企業の競争ポジションに追いつくためにリーフフロッグ戦略を採用し、技術の陳腐化や独自技術の競合企業への拡散のリスクや、変化する市場を理解するための

5) Degree of Internationalization (DOI, 国際化率) は「Foreign Sales as a Percentage of Total Sales (FSTS)」「Foreign Assets as a Percentage of Total Assets (FATA)」「Overseas Subsidiaries as a Percentage of Total Subsidiaries (OSTS)」「Psychic Dispersion of International Operations (PDIO)」を用いる (Sullivan 1994)。

余分な負担を回避するためのもの（Anderson and Engers 1994；Dore 1973）で、後発企業の優位性を追求することを目的とする（Luo 1998）。後発多国籍企業は、世界経済における後発の不利益を克服するため、海外進出地の抜本的な選択を行い、国際展開を加速させるための代替的なプロセスを採用する（Luo and Tung 2007）。そのため、国際化のプロセスを飛ばすこともある。

3. 国際化は企業の成長に寄与するのか

国際化は企業の成長と業績向上の最も重要な要素の1つである（Lu and Beamish 2001）。しかしながら、中小企業の場合、資金をはじめとする資源の不足、海外における知名度のなさ、イノベーション能力不足などにより、国際化は必ずしも企業の業績向上に影響を与えとは限らない（Crick and Spence 2005；Yip, Biscarri, and Monti 2000）。また、文化的、政治的、経済的な差異や、地理的な距離を超えた調整の必要性など、現地の環境に不慣れであることから生じるコストの問題から、国際化にはコストがかかり（Zahra 2005）、業績向上につながらない。

しかしながら、企業は国際化において制約やリスクに直面するも、異なる方法で国際化から利益を得ることも可能であり、国際化率が高いほど業績は向上する（Pangarkar 2008）とした研究結果もある。

また、国際化プロセスの違いからみると、段階的な国際化プロセスをたどる企業は、ある時点まで業績を伸ばし、その後は輸出のさらなる増加によって業績が低下（逆U字型）となり、逆に、加速的なプロセスをたどる企業は、輸出を増やすにつれて業績が増加—減少—増加というプロセス（S字カーブ型）をたどる傾向がある（Fernández Olmos and Díez-Vial 2015；Hagen

et al. 2012；Jantunen et al. 2008）。

国際化と業績に関する研究はなされているものの、国際化プロセスの結果としての業績への影響については、まだ十分な説明がなされていない（Kuivalainen et al. 2012；Sapienza et al. 2006；Vermeulen and Barkema 2002；Wagner 2004；Zahra 2005）。初期段階以降の推進要因や動力、創業後の国際化プロセスと成長は確認されていない（Efrat and Shoham 2012；Liesch and Knight 1999；Sui, Yu, and Baum 2012）。しかしながら、世界経済のグローバル化に伴い、規模の大小や創業の場所を問わず企業の国際化は避けては通れない。ただ、国際化を検討するにあたり、第一に、輸出の意思決定とともに、どのような経路をたどるべきか、第二に、国際化プロセスと同時に、業績を最大化する輸出のレベルについても企業経営者は想定すべきである（Fernández Olmos and Díez-Vial 2015）。ここで問題となるのが、国際化のスピードである。スピードは国際化による企業の成長にどのように寄与するのだろうか。

4. 国際化のスピードとは何か

国際化理論に関する先行研究で見たとおり、国際化やグローバル化の研究において、国際化のスピード（Acedo and Jones 2007；McDougall, Oviatt, and Shrader 2003）は、しばしば議論される重要な概念である。ウプサラ・モデルが提唱された当時よりも、ボーン・グローバル企業は国際化のスピードが加速されている（Knight and Cavusgil 2005）ことから、国際化の早期化、時間、スピードがボーン・グローバル企業研究アプローチの中核をなすこととなった（Acedo and Jones 2007；Weerawardena et al. 2007）。

Musteen, Francis, and Datta（2010）によると、スピードという概念は、特定の目標が達成され

るまでの（または達成されたまでの）時間の長さに関連しており、一般的に特定の変化と特定の時間単位との間の値として測定される。そのため、スピードは、特定の次元における変化と特定の時間指標を連結する役割を果たす。例えば、「国際市場への参入時の企業年齢」という概念は、企業の創業から海外での最初の活動までの経過時間を測定するものである。この2つの時点は、連続したもの（すなわち、その間に関連するその他の出来事が発生しないもの）とみなすことができる（Musteen, Francis, and Datta 2010）。

現在の研究は、Musteen, Francis, and Datta (2010) の考えに基づき、創業から国際化までの経過時間を「国際化までの時間」と定義し（Chetty et al. 2014）、国際化のスピードが加速されたとされるボーン・グローバル企業の存在を説明している。

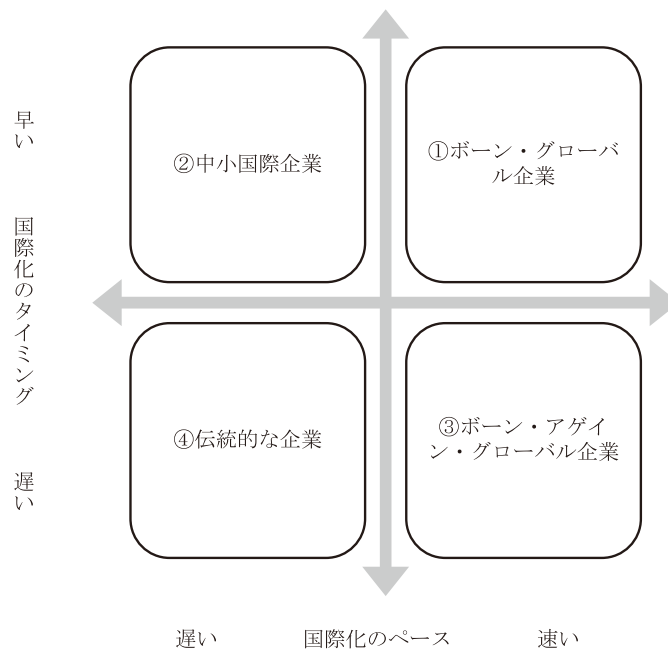
また、国際化のスピードとは、①国際事業の成長スピード、②海外への資源投入のスピード、③海外展開の幅の変化となる（Casillas and Acedo 2013）。輸出の場合、国際事業の成長スピードは、ある特定の期間における企業の売上高に占める海外での売上高の割合から測定することが可能である（Bonaccorsi 1992）。企業に海外子会社がある場合、複雑にはなるが、2つの時点における海外子会社からの収入の割合から伸び率を測定（Sullivan 1994）、海外展開への資源投入のスピード（Johanson and Vahlne 1977, 2009）は、海外に所有する企業資産の割合や海外子会社で雇用される従業員の割合の増加など、様々な指標によって測定可能である（Sullivan 1994）。企業の国際市場参入も、ある特定の時点の間に企業が海外に設立した新規子会社の数、海外に設置した生産工場の数、あるいは買収し

た海外企業の数で、その時点における企業の海外資源投入の変化のスピードを測定可能となる（Asmussen, Benito, and Petersen 2009）。国際市場の拡大のスピード（幅の拡大）は、企業が活動する国の数、多様性、距離の経時的な増加として定義される（Asmussen et al. 2009；Jones and Coviello 2005；Zahra and George 2002）。企業が新たに輸出したり、資本投資（海外子会社、生産工場）を行ったりする国の数、売上高の地理的多様性の増加、あるいはそれらの国と本拠地との物理的・文化的距離の平均値など、さまざまな指標を通じて測定が可能である（Sullivan 1994；Zhang et al. 2010）。

しかしながら、そもそも国際化のスピードという概念はあまり研究されておらず（Casillas and Acedo 2013）、概念の性質や内容に関する明確な定義、国際化のスピードの管理や測定についてほとんど指針を提示していない（Chetty et al. 2014）。そのため、適切な理論に基づいた信頼性の高い有効的な定義が必要であり、①企業のタイプ別、②展開する市場の選択、参入方法、③心理的、制度的、文化的、地理的、その他の次元との距離、④政府の支援策から国際化のスピードを考察する必要がある（Chetty et al. 2014）。

また、研究において国際化のスピードを平均値として計算するが、スピードは時間の経過とともに変化するため、企業は一定のスピードで国際化するわけではない（Chetty et al. 2014）。突然起こる加速的な国際的成長は、中小企業にとって不安定なものとなりうる（Chetty and Campbell-Hunt 2003）ため、マネジャーは、国際化のスピードと業績の潜在的な関連性を考慮しなければならない（Vermeulen and Barkema 2002；Wagner 2004）。

図1 国際化のタイミングとペース



(出所) Kalinic and Forza 2012:695; Kotosaka 2011:9をもとに筆者作成

Johanson and Kalinic (2016) は国際化のスピードを、「加速化された国際化」と「国際化の加速」と区別する必要性を提示した。ボーン・グローバル企業やボーン・アゲイン・グローバル企業では創業もしくはある時点から国際化に乗り出すまでの時間により「加速化された国際化」であり、「国際化のタイミング」が早いと言える。また、複数の国際市場に同時にまたは加速的に進出する「国際化の加速」である「国際化のペース」が速い。後発国多国籍企業で見られるリープフロッグ戦略では国際化の段階を飛ばして加速的に進める「国際化プロセス進行の速さ」もある。中小企業にとって、国際化への取り組みは重要な問題であり、限られた経営資源の配分と国際展開のバランスが必要である。改めて国際化のスピードを区別して考察してい

く必要がある。

国際化のタイミングとペースを区別することにより、4つの国際化戦略から企業を分析することになる(Kotosaka 2011)。図1の通り、国際化のタイミングとして創業後まもなく国際化し、①高速で国際化を開始するボーン・グローバル企業、②低速で国際化を開始する(中小国際企業)、国際化を開始するまでに長い時間を要するが、③高速で国際化を開始するボーン・アゲイン・グローバル企業、④低速で国際化を開始する段階的な国際化を採用する伝統的な企業(Chetty et al. 2014)に分類される。リープフロッグ戦略では、国際化プロセスの速さについての座標が加わることになる。

また、国際化プロセスにおけるより多くの段階や出来事を考慮するのであれば、連続する2

つの出来事の間（例えば、輸出を開始してから直接海外投資を実施するまでの間）に経過する時間を測定することも可能であり、特定の期間に企業が行った国際的な行動の数（例えば、10年間に何カ国に新たに進出したか）を測定することも可能である（Musteen et al. 2010）。

ここで改めて、国際化のスピードという概念はあまり研究されておらず（Casillas and Acedo 2013）、概念の性質や内容に関する明確な定義、国際化のスピードの管理や測定についてほとんど指針を提示していない（Chetty et al. 2014）ことを指摘しておきたい。

5. リサーチクエスションと今後の研究

国際化に取り組む「タイミング」、国際化の取り組みの速さである「ペース」、国際化プロセス進行の速さである「プロセス」の違いがあると指摘した。

世界経済における後発組と言われるが、グローバルに活躍するプレーヤーとなったアジアの企業（Li 2003, 2007, 2010; Mathews 2002, 2006, 2017）としてタイの企業を取り上げる。

Dutch Mill Co., Ltd.（タイ）は1984年に乳製品メーカーとして創業（当時はPro Food Co., Ltd）、製品の多角化で国内市場の基盤を固めた後、1996年にシンガポールへの輸出を開始した。タイ国内の生産工場を拡張したことがきっかけで、輸出先を5カ国に加速度的に増加させた。国内市場の基盤を固めると同時に、輸出に対する社内体制の整備とコミットメントを取りつけていった。その後、中国にも輸出したが、中国政府による輸入関税の引き上げを受け、2001年には中国での合弁工場を立ち上げ、輸出から現地生産に切り変えた。また、海外直接投資による他国での現地生産も開始した。同社の国際化

のタイミングは決して早くない。しかしながら、シンガポールへの輸出後、国際化のペースは加速させている。また、国際化のプロセスを見ると、輸出から合弁事業、現地生産と段階的である。

Thai Union Frozen Product Public Co., Ltd.（タイ）は1977年にツナ缶製造・輸出メーカーとして創業、1988年アメリカの缶詰メーカーからの低賃金を求めての技術移転をきっかけとして、1992年には日本との合弁事業、その後アセアンやヨーロッパ企業との合弁事業、海外直接投資を進め、後発国多国籍企業としてグローバル展開している。国際化のタイミングは創業時と早いですが、国際化のペースは速くない。国際化のプロセスは、代理店を通じての間接輸出と直接輸出が混在するなど、一部リープフロッグ戦略が見られる。

起業家・経営陣の特徴、戦略的パートナーシップ、複雑な市場への参入が、業種を問わず、国際化における成長パターンにおける主な差別化要因であり、組織学習とその発展・活用のスピードは、持続的な高成長の根底にある必要なメカニズムである（Hagen and Zucchella 2014）。上述のタイの企業は、国際化のタイミングの見極め、社内のコミットメントが必要なペース配分、プロセスを決定する戦略的パートナーシップの活用により、それぞれ異なった時間軸ではあるが、後発優位性を獲得し、成長につながったと考察する。

本論文では、中小企業の国際化のタイミング、ペース、プロセスについて、海外文献から予備的考察を行った。また、後発国多国籍企業であるタイの企業の国際化のスピードを、タイミング、ペース、プロセスに分類し、どのようにして成長につながる国際化を進めて行ったのか簡

易的なケーススタディによる検証を行った。

先進国多国籍企業と比較して、後発国多国籍企業は規模が小さく（Wells 1983）、最先端ではない技術（Lall et al. 1983；Wells 1983）や洗練されていない資源を保有する傾向がある（Bartlett and Ghoshal 2000；Dawar and Frost 1999）。さらに、原産国効果によって、潜在的な顧客の間に不利なイメージが植え付けられる可能性もある（Bilkey and Nes 1982）。「加速化された国際化」ではなく、「国際化の加速」ではなく、国際化のタイミングの見極め、社内のコミットメントが必要なペース配分、プロセスを決定する戦略的パートナーシップの活用によって、中小企業は後発優位性を獲得し、国際化を成長につなげていくことが可能である。後発国多国籍企業は確実に誕生している。

先進国と後発国では、国際化のプロセスやパターンが異なる（Igwe, Rugara, and Rahman 2021）とされるが、後発国の中小企業の国際化に影響する要素に関する研究は全体として不足している（Chandra, Paul, and Chavan 2020）。国際ビジネスでは「スピード」が重要視されてきたが、早期の国際化（早熟）、国際ビジネスの成長スピードの速さ、国際活動のペースの速さのどれを指しているのかが明確ではない（Zucchella, Palamara, and Denicolai 2007）。

今後、国際化のタイミング、ペース、プロセスに分類し、アセアンをはじめとする後発国多国籍の成長と合わせてより詳細な検証を重ねることによって、中小企業の国際化への示唆としたい。

日本は大規模多国籍企業の先進国でもあり、中小企業の国際化においては後発国でもある。後発国多国籍企業の国際化を検証することは、日本の中小企業の国際化にもつながると考える。

参考文献

- Acedo, Francisco J., and Marian V. Jones. 2007. "Speed of Internationalization and Entrepreneurial Cognition: Insights and a Comparison between International New Ventures, Exporters and Domestic Firms." *Journal of World Business* 42 (3):236–52. doi: 10.1016/j.jwb.2007.04.012.
- Anderson, Simon P., and Maxim Engers. 1994. "Strategic Investment and Timing of Entry." *International Economic Review* 35 (4) :833–53. doi: 10.2307/2527000.
- Asmussen, Christian, Gabriel Benito, and Bent Petersen. 2009. "Organizing Foreign Market Activities: From Entry Mode Choice to Configuration Decisions." *International Business Review* 18:145–55. doi: 10.1016/j.ibusrev.2009.01.002.
- Bartlett, Christopher A., and Sumantra Ghoshal. 2000. "Going Global: Lessons from Late Movers." *Harvard Business Review*, March–April 2000.
- Bell, Jim, Rod McNaughton, and Stephen Young. 2001. "'Born-Again Global' Firms: An Extension to the 'Born Global' Phenomenon." *Journal of International Management* 7(3):173–89. doi: 10.1016/S1075-4253(01)00043-6.
- Bell, Jim, Rod McNaughton, Stephen Young, and Dave Crick. 2003. "Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation." *Journal of International Entrepreneurship* 1(4):339–62. doi: 10.1023/A:1025629424041.
- Bilkey, Warren J., and Erik Nes. 1982. "Country-of-Origin Effects on Product Evaluations." *Journal of International Business Studies* 13(1):89–99. <https://www.jstor.org/stable/154256>
- Bluedorn, Allen C., and Robert B. Denhardt. 1988.

- "Time and Organizations." *Journal of Management* 14(2):299–320. doi: 10.1177/014920638801400209.
- Bonaccorsi, Andrea. 1992. "On the Relationship between Firm Size and Export Intensity." *Journal of International Business Studies* 23(4):605–35. <https://www.jstor.org/stable/155151>
- Brezis, Elise, Paul Krugman, and Daniel Tsiddon. 1991. *Leapfrogging: A Theory of Cycles in National Technological Leadership*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. doi: 10.3386/w3886.
- Brezis, Elise S., Paul R. Krugman, and Daniel Tsiddon. 1993. "Leapfrogging in International Competition: A Theory of Cycles in National Technological Leadership." *The American Economic Review* 83(5):1211–19. <https://www.jstor.org/stable/2117557>
- Buckley, Peter J., and Mark Casson. 1981. "The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment." *The Economic Journal* 91(361):75–87. doi: 10.2307/2231697.
- Casillas, José C., and Francisco J. Acedo. 2013. "Speed in the Internationalization Process of the Firm." *International Journal of Management Reviews* 15(1):15–29. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00331.x.
- Casillas, José C., and Ana M. Moreno-Menéndez. 2014. "Speed of the Internationalization Process: The Role of Diversity and Depth in Experiential Learning." *Journal of International Business Studies* 45(1):85–101. doi: 10.1057/jibs.2013.29.
- Cavusgil, S. 1980. "On the Internationalization Process of Firms." *European Research* 8:273–81. <https://www.researchgate.net/publication/302560081>
- Chandler, Alfred D. Jr. 1986. "The Evolution of Modern Global Competition." : 405–48 in *Competition in global industries*, edited by M. E. Porter. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Chandra, Ashna, Justin Paul, and Meena Chavan. 2020. "Internationalization Barriers of SMEs from Developing Countries: A Review and Research Agenda." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 26(6):1281–1310. doi: 10.1108/IJEBR-03-2020-0167.
- Chetty, Sylvie, and Colin Campbell-Hunt. 2003. "Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-Sized Firms." *International Small Business Journal* 21:5–27. doi: 10.1177/0266242603021001719.
- Chetty, Sylvie, and Colin Campbell-Hunt. 2004. "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a 'Born-Global' Approach." *Journal of International Marketing* 12 (1) :57–81. <https://www.jstor.org/stable/25048964>
- Chetty, Sylvie, Martin Johanson, and Oscar Martín Martín. 2014. "Speed of Internationalization: Conceptualization, Measurement and Validation." *Journal of World Business* 49(4):633–50. doi: 10.1016/j.jwb.2013.12.014.
- Crick, Dave, and Martine Spence. 2005. "The Internationalisation of 'High Performing' UK High-Tech SMEs: A Study of Planned and Unplanned Strategies." *International Business Review* 14 (2):167–85. doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.007.
- Davidson, William H. 1980. "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country

- Characteristics and Experience Effects." *Journal of International Business Studies* 11 (2):9–22. <https://www.jstor.org/stable/15440>
- Dawar, N., and T. Frost. 1999. "Competing with Giants. Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets." *Harvard Business Review* 77 (2):119–29, 187. PMID=10387768
- Dichtl, Erwin, M. Leibold, H. G. Köglmayr, and S. Müller. 1984. "The Export-Decision of Small and Medium-Sized Firms: A Review." *Management International Review* 24 (2):49–60. <https://www.jstor.org/stable/40227718>
- Dore, Ronald P. 1973. *British Factory, Japanese Factory; The Origins of National Diversity in Industrial Relations*. Berkeley: Univ of California Pr on Demand.
- Dunning, John H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy* Wokingham, England: Addison-Wesley.
- Dunning, John H. 1981. *International Production and the Multinational Enterprise*. London; Boston: Allen & Unwin.
- Efrat, Kalanit, and Aviv Shoham. 2012. "Born Global Firms: The Differences between Their Short- and Long-Term Performance Drivers." *Journal of World Business* 47 (4):675–85. doi: 10.1016/j.jwb.2012.01.015.
- Ellis, Paul D. 2008. "Does Psychic Distance Moderate the Market Size-Entry Sequence Relationship?" *Journal of International Business Studies* 39 (3):351–69. <https://www.jstor.org/stable/25483272>
- Fernández Olmos, Marta, and Isabel Díez-Vial. 2015. "Internationalization Pathways and the Performance of SMEs." *European Journal of Marketing* 49 (3/4):420–43. doi: 10.1108/EJM-06-2012-0365.
- Fina, Erminio, and Alan M. Rugman. 1996. "A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company." *Management International Review* 36 (3):199–213. <https://www.jstor.org/stable/40228357>
- Forsgren, Mats. 1990. "Managing the International Multi-Centre Firm: Case Studies from Sweden." *European Management Journal* 8 (2):261–67. doi: 10.1016/0263-2373(90)90098-Q.
- Hagen, Birgit, and Antonella Zucchella. 2014. "Born Global or Born to Run? The Long-Term Growth of Born Global Firms." *Management International Review* 54 (4):497–525. doi: 10.1007/s11575-014-0214-7.
- Hagen, Birgit, Antonella Zucchella, Paola Cerchiello, and Nicolò De Giovanni. 2012. "International Strategy and Performance—Clustering Strategic Types of SMEs." *International Business Review* 21 (3):369–82. doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.04.002.
- Igwe, Paul Agu, David Gamariel Rugara, and Mahfuzur Rahman. 2021. "A Triad of Uppsala Internationalization of Emerging Markets Firms and Challenges: A Systematic Review." *Administrative Sciences* 12 (3):1–21. doi: 10.3390/admsci12010003.
- Jantunen, Ari, Niina Nummela, Kaisu Puimalainen, and Sami Saarenketo. 2008. "Strategic Orientations of Born Globals—Do They Really Matter?" *Journal of World Business* 43 (2):158–70. doi: 10.1016/j.jwb.2007.11.015.
- Johanson, Jan, and Jan-Erik 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. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490676.
- Johanson, Jan, and Jan-Erik Vahlne. 1990. "The Mechanism of Internationalisation." *International Marketing Review* 7(4):11–24. doi: 10.1108/02651339010137414.
- Johanson, Jan, and Jan-Erik Vahlne. 2009. "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership." *Journal of International Business Studies* 40(9):1411–31.
- Johanson, Jan, and Finn Wiedersheim-Paul. 1975. "The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases 1." *Journal of Management Studies* 12(3):305–23. doi: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x.
- Johanson, Martin, and Igor Kalinic. 2016. "Acceleration and Deceleration in the Internationalization Process of the Firm." *Management International Review* 56(6):827–47. doi: 10.1007/s11575-016-0304-9.
- Jolly, Vijay K., Matti Alahuhta, and Jean-Pierre Jeannot. 1992. "Challenging the Incumbents: How High Technology Start-Ups Compete Globally." *Strategic Change* 1(2):71–82. doi: 10.1002/jsc.4240010203.
- Jones, Marian V., and Nicole E. Coviello. 2005. "Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time." *Journal of International Business Studies* 36(3):284–303. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400138.
- Kalinic, Igor, and Cipriano Forza. 2012. "Rapid Internationalization of Traditional SMEs: Between Gradualist Models and Born Globals." *International Business Review* 21(4):694–707. doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.08.002.
- Knight, Gary A., and S. Tamar Cavusgil. 2004. "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm." *Journal of International Business Studies* 35(2):124–41. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400071.
- Knight, Gary A., and S. Tamer Cavusgil. 2005. "A Taxonomy of Born-Global Firms." *Management International Review* 45(3):15–35. <https://www.jstor.org/stable/40836141>
- Knight, Gary, and S. Cavusgil. 1996. "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory." *Advances in International Marketing* 8:11–26. <https://www.researchgate.net/publication/301840778>
- Kotosaka, Masahiro. 2011. "Modelling the Speed: Examining the Different Modes of Internationalization by the Timing and Speed." *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.1969313.
- Kuivalainen, Olli, Sanna Sundqvist, Sami Saarenketo, and Rod McNaughton. 2012. "Internationalization Patterns of Small and Medium-sized Enterprises" edited by O. Kuivalainen. *International Marketing Review* 29(5):448–65. doi: 10.1108/02651331211260331.
- Lall, S., E. Chen, J. Katz, B. Kosacoff, and A. Villela. 1983. "The New Multinationals : The Spread of Third World Enterprises."
- Li, Peter Ping. 2003. "Toward a Geocentric Theory of Multinational Evolution: The Implications from the Asian MNEs as Latecomers." *Asia Pacific Journal of Management* 20(2):217–42. doi: 10.1023/A:1023844500381.
- Li, Peter Ping. 2007. "Toward an Integrated Theory of Multinational Evolution: The Evidence of

- Chinese Multinational Enterprises as Latecomers." *Journal of International Management* 13(3):296–318.
- Li, Peter Ping. 2010. "Toward a Learning-Based View of Internationalization: The Accelerated Trajectories of Cross-Border Learning for Latecomers." *Journal of International Management* 16(1):43–59. doi: 10.1016/j.intman.2009.05.003.
- Liesch, Peter W., and Gary A. Knight. 1999. "Information Internalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization." *Journal of International Business Studies* 30(2):383–94. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490075.
- Lu, Jane W., and Paul W. Beamish. 2001. "The Internationalization and Performance of SMEs." *Strategic Management Journal* 22 (6/7) :565–86. <https://www.jstor.org/stable/3094321>
- Luo, Yadong. 1998. "Timing of Investment and International Expansion Performance in China." *Journal of International Business Studies* 29(2):391–407. <https://www.jstor.org/stable/155608>
- Luo, Yadong, and Rosalie L. Tung. 2007. "International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective." *Journal of International Business Studies* 38(4):481–98. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400275.
- Madsen, Tage Koed, and Per Servais. 1997. "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?" *International Business Review* 6(6):561–83.
- Mathews, John A. 2002. *Dragon Multinational: A New Model for Global Growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Mathews, John A. 2006. "Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization." *Asia Pacific Journal of Management* 23(1):5–27. doi: 10.1007/s10490-006-6113-0.
- Mathews, John A. and Zander, Ivo. 2007. "The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalisation." *Journal of International Business Studies* 38(3) :387–403. <https://www.jstor.org/stable/4540430>
- Mathews, John A. 2017. "Dragon Multinationals Powered by Linkage, Leverage and Learning: A Review and Development." *Asia Pacific Journal of Management* 34(4):769–75. doi: 10.1007/s10490-017-9543-y.
- McDougall, Patricia P., Benjamin M. Oviatt, and Rodney C. Shrader. 2003. "A Comparison of International and Domestic New Ventures." *Journal of International Entrepreneurship* 1(1):59–82. doi: 10.1023/A:1023246622972.
- McDougall, Patricia Phillips, and Benjamin M. Oviatt. 1996. "New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study." *Journal of Business Venturing* 11(1):23–40. doi: 10.1016/0883-9026(95)00081-X.
- McDougall, Patricia Phillips, and Benjamin M. Oviatt. 2000. "International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths." *The Academy of Management Journal* 43(5):902–6. doi: 10.2307/1556418.
- McDougall, Patricia Phillips, Scott Shane, and Benjamin M. Oviatt. 1994. "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research." *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in*

Entrepreneurship

- Moen, Øystein, and Per Servais. 2002. "Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises." *Journal of International Marketing* 10 (3):49–72. doi: 10.1509/jimk.10.3.49.19540.
- Musteen, Martina, John Francis, and Deepak K. Datta. 2010. "The Influence of International Networks on Internationalization Speed and Performance: A Study of Czech SMEs." *Journal of World Business* 45 (3):197–205. doi: 10.1016/j.jwb.2009.12.003.
- Orlikowski, Wanda J., and JoAnne Yates. 2002. "It's about Time: Temporal Structuring in Organizations." *Organization Science* 13 (6):684–700. <https://www.jstor.org/stable/3086088>
- Oviatt, Benjamin M., and Patricia P. McDougall. 2005. "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization." *Entrepreneurship Theory and Practice* 29 (5):537–53. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x.
- Oviatt, Benjamin M., and Patricia Phillips McDougall. 1994. "Toward a Theory of Internatinal New Ventures." *Journal of Internationalbusiness Studies* 24:45–64. doi : 10.1057/palgrave.jibs.8490193
- Oviatt, Benjamin M., and Patricia Phillips McDougall. 1997. "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures." *Management International Review* 37:85–99. <https://www.jstor.org/stable/40228434>
- Oviatt, Benjamin M., Patricia Phillips McDougall, and Marvin Loper. 1995. "Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage [and Executive Commentary]." *The Academy of Management Executive* (1993–2005) 9 (2):30–44. <https://www.jstor.org/stable/416526>
- Pangarkar, Nitin. 2008. "Internationalization and Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises." *Journal of World Business* 43 (4) :475–85. doi: 10.1016/j.jwb.2007.11.009.
- Preece, Stephen B., Grant Miles, and Mark C. Baetz. 1999. "Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms." *Journal of Business Venturing* 14 (3):259–81. doi: 10.1016/S0883-9026(97)00105-5.
- Rennie, Michael W. 1993. "Born Global." *The McKinsey Quarterly* (4):45–53.
- Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of Innovations, 5th Edition*. New York: Free Press.
- Sapienza, Harry J., Erkkö Autio, Gerard George, and Shaker A. Zahra. 2006. "A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth." *The Academy of Management Review* 31 (4):914–33. <https://www.jstor.org/stable/20159258>
- Sheppard, Michael, and Rod McNaughton. 2012. "Born Global and Born-Again Global Firms: A Comparison of Internationalization Patterns." in *Handbook of Research on Born Globals*, edited by M. Gabrielsson and V. H. M. Kirpalani. Edward Elgar Publishing.
- Shrader, Rodney C., Benjamin M. Oviatt, and Patricia Phillips McDougall. 2000. "How New Ventures Exploit Trade-Offs among International Risk Factors: Lessons for the Accelerated Internationalization of the 21st Century." *The Academy of Management Journal* 43 (6):1227–

47. doi: 10.2307/1556347.
- Shuman, Jeffrey C., and John A. Seeger. 1986. "The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms." *American Journal of Small Business* 11(1):7–18. doi: 10.1177/104225878601100101.
- Spence, Martine, and Dave Crick. 2006. "A Comparative Investigation into the Internationalisation of Canadian and UK High — tech SMEs" *International Marketing Review* 23(5):524–48. doi: 10.1108/02651330610703436.
- Sui, Sui, Zhihao Yu, and Matthias Baum. 2012. "Prevalence and Longitudinal Trends of Early Internationalisation Patterns among Canadian SMEs" edited by O. Kuivalainen, S. Sundqvist, S. Saarenketo, and R. McNaughton. *International Marketing Review* 29(5):519–35. doi: 10.1108/02651331211260368.
- Sullivan, Daniel. 1994. "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm." *Journal of International Business Studies* 25(2):325–42. <https://www.jstor.org/stable/155392>
- Vermeulen, G. A. M., and H. G. Barkema. 2002. "Pace, Rhythm and Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation." *Strategic Management Journal* 23(7):637–53. doi: 10.1002/smj.243
- Wagner, Hardy. 2004. "Internationalization Speed and Cost Efficiency: Evidence from Germany." *International Business Review* 13(4):447–63. doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.05.001.
- Weerawardena, Jay, Gillian Sullivan Mort, Peter W. Liesch, and Gary Knight. 2007. "Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective." *Journal of World Business* 42(3):294–306. doi: 10.1016/j.jwb.2007.04.004.
- Welch, Lawrence. 1982. *Internationalization Pressure: A Post-War Australian Perspective*. edited by Michael R. Czinkota, and Tesar George. New York: Praeger.
- Wells, L. T. 1983. "Third World Multinationals." *MIT Press*.
- Wertheimer, Michael. 2007. *Max Wertheimer and Gestalt Theory*. New Brunswick, NJ: Routledge.
- Williamson, Peter J. 2015. "The Competitive Advantages of Emerging Market Multinationals: A Re-Assessment" edited by D. Mo Yamin, Prof Rudolf R Sinkovics. *Critical Perspectives on International Business* 11(3/4):216–35. doi: 10.1108/cpoib-02-2014-0008.
- Yip, George S., Javier Gomez Biscarri, and Joseph A. Monti. 2000. "The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms –." *Journal of International Marketing* 8(3):10–35. doi: 10.1509/jimk.8.3.10.19635
- Zahra, Shaker A. 2005. "A Theory of International New Ventures: A Decade of Research." *Journal of International Business Studies* 36(1):20–28. <https://www.jstor.org/stable/3875288>
- Zahra, Shaker A., and Gerard George. 2002. "International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda." *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset. Strategic Management Series, Oxford*. 255–88.
- Zhang, Yan, Haiyang Li, Yu Li, and Li-An Zhou. 2010. "FDI Spillovers in an Emerging Market: The Role of Foreign Firms' Country Origin

Diversity and Domestic Firms' Absorptive Capacity." *Strategic Management Journal* 31 (9):969–89. doi: 10.1002/smj.856.

Zucchella, Antonella, G. Palamara, and S. Denicolai. 2007. "The Drivers of the Early Internationalization of the Firm." *Journal of World Business* 42 (3):268–80. doi: 10.1016/j.jwb.2007.04.008.