

退職記念特別寄稿・論文

国際ビジネスにおける起業家精神

高 垣 行 男

はじめに

経営学では企業をその議論の中心としている¹。企業の活動には、経営者の起業家精神 (Entrepreneurship) がどのように影響しているのであろうか。とくに、本論では国際ビジネスにおける企業の経営行動と、その行動の最終決定者であり組織を牽引する経営者の起業家精神に着目しようとするものである。

「国際ビジネス (IB: International Business)」の研究は、対外直接投資 (FDI) の当事者である多国籍企業 (MNE) が注目され、製造業を主たる対象とするものであった。最近では小売業や外食業なども増えつつある。さらに企業活動の領域をM&Aで広げて強化する企業があり、創業初期から国際間でビジネスを行う「ボーン・グローバル (Born Global) 企業」も出現している。このような最近の国際ビジネスの状況を説明出来るモデルの構築として「ダイナミックOLIサイクル」を提案してきた (高垣, 2019ab)。そして国際ビジネスでのモデルの実現性を確認するために事例分析 (高垣, 2019c, 2020abc, 2021a) に取り組んできた。

一方、企業の経営者の戦略決定については、企業の全社戦略が決定される過程において、経営者の知識や経験に基づくものとして注目することができる。意識構造や認識論にかかわる先行研究の成果を活用して、経営者の意思決定過程と特徴を詳細に事例分析することを研究のもう一つの柱としてきた (高垣, 2015)。ここで企業の経営者の意思決定は起業家精神に基づくものと思慮できる。経営者には創業して間もない小規模のスタートアップ企業、大企業の変革

1 企業の集合体である産業についても議論される。なお、組織体としての企業だけでなく経営者を議論することも多い。

型経営者, そして歴史のある企業(長寿企業)の経営者もいる²。起業家精神が旺盛で国際ビジネスに参画する先取の気風を持つ経営者については「国際的起業家精神(IE: International Entrepreneurship)」と呼べる。とくにボーン・グローバル企業はスタートアップ企業であり, 研究は国際ビジネス(IB: International Business)と国際的起業家精神(IE: International Entrepreneurship)の双方の視点から分析されている(後述)。

本論では企業の規模や歴史にかかわらず, IB(国際ビジネス)とIE(国際的起業家精神)という別の視点からの研究というよりは, これらを融合する視点を試みて統合モデルとして精緻化を行おうとするものである。

日本企業の国外でのプレゼンスは, バブル経済崩壊後に大きく低下したが, 回復基調とは言い難い。国際的な企業活動の活性化は企業にとって避けて通れない課題である。とはいえ, 起業家精神の旺盛な経営者のもとで活発な活動を行っている企業は過去にも現在にも存在する。本論での試みがこのような議論の契機になればありがたい。

1. 国際ビジネスと国際的起業家精神

国際的に活躍する企業は多国籍企業(MNE: Multinational Enterprise)が代表的であるが, 国際ビジネス(IB: International Business)と国際的起業家精神(IE: International Entrepreneurship)の双方の視点から分析されている(図1参照)。ボーン・グローバルの企業の経営者はIEの視点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。

図1の中で左側の国際ビジネス(IB: International Business)の例が「ダイナミックOLIサイクル」である。ここに至る研究の系譜は図2に示したが, 高垣(2021)の図3-1の転載であり, 詳細は高垣(2019ab; 2021)を参照願いたい。一方, 図1の右側の国際的起業家精神(IE: International Entrepreneurship)の系譜の例は高垣(2021)の図2-1であり転載であるが図3に示した。このように何らかの統合モデルが必要と考えられる。

2 大企業や長寿企業といえども創業時は小規模であり, 企業の成長段階のどこに位置づけられるかという違いによる。

国際ビジネスにおける起業家精神

IB: 国際経営の研究	IE: 国際的起業家精神の研究
IB: International Business	IE: International Entrepreneurship
対象： 多国籍企業 大企業が多い	ボーン・グローバル企業 スタートアップ企業・中小企業
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	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
研究： 企業組織研究	経営者研究
系譜： 例：高垣(2021)図 3-1 など	例：高垣(2021)図 2-1 など
分析： ダイナミック OLI サイクル	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

図 1 国際的起業家精神（IE）と国際ビジネス（IB）

表 1 ダイナミックOLIサイクル

- ① 所有の優位性（Ownership Advantage）は、必ずしも自前のものでなくともよい。
- ② 内部化の優位性（Internalization Advantage）は、FDIだけでなく参入方式を規定するものととらえる。
- ③ 立地の優位性（Location Advantage）は、所有の優位性との組み合わせで考える。
- ④ 所有の優位性に、資源ベース視点（RBV）とダイナミック・ケイバビリティの考え方を加える。
- ⑤ 「O→I→L」という検討は、3要素のどこから始めてもよく、3要素を考慮すればよい。
- ⑥ 「O→I→L」という検討は、市場参入時に考慮するだけでなく、参入後も見直しの検討は継続する。「O→I→L」は「OLIサイクル（OLI cycle）」と呼んでもよい。
- ⑦ 進出対象国だけでなく「O→I→L」の検討は、他の地域と有機的に繋がって検討される。

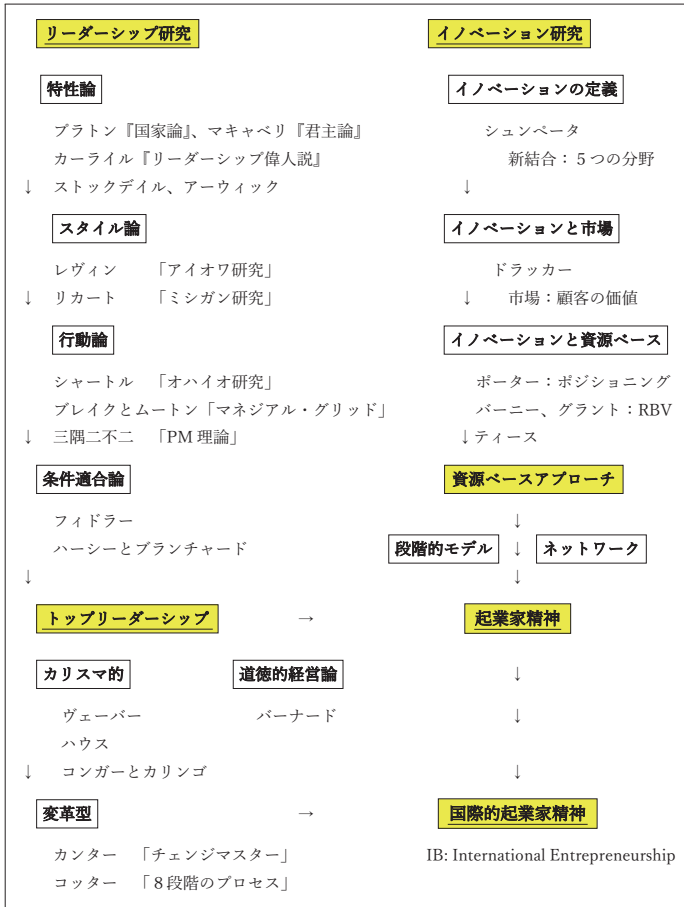
出所：高垣（2019ab）

さらにIEとIMの双方にかかわる分析モデルの結合が必要と考えられる。このような統合、もしくは結合モデルの一つの試みを、次節以降に紹介する。

2. 国際ビジネス（IB）と国際的起業家精神（IE）の研究の系譜

2-1 国際ビジネス（IB）

図 1 の中で左側の国際ビジネス（IB：International Business）の例が「ダ

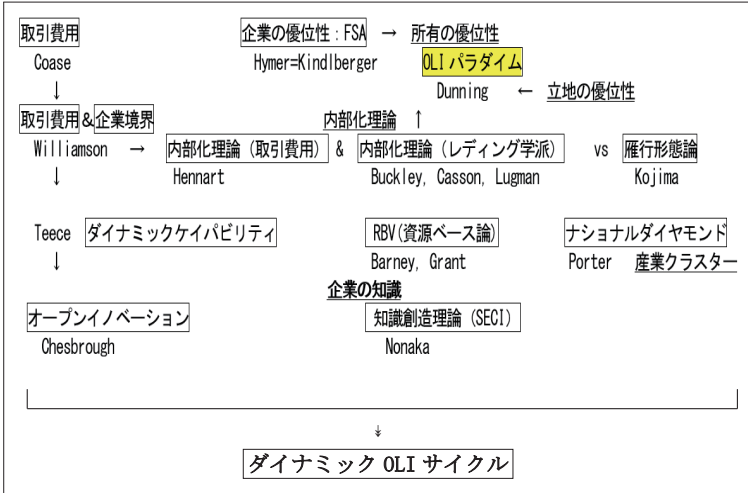


出所：筆者作成。高垣（2021）図2-1の転載

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

イナミックOLIサイクル」である。ここに至る研究の系譜は図3に示したがIBの例として簡単に紹介する。

IBの代表的な分析手法は、ダニング（Dunning）のOLIパラダイムであるが、多国籍企業論の中心である。ここに至るまでは、国内ビジネスの延長としての国際経営、ミクロ経済学の延長として貿易論の議論の中で対外直接投資を議論するといった視点の違いがあった。現在では相互の研究成果を統合するところ



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

となっている。

OLIパラダイムの「O：所有の優位性」はハイマーの「FSA：企業（特有）の優位性」であり「I：内部化の優位性」はバックレイ（Buckley）、カソン（Casson）、ラグマン（Rugman）の「内部化理論」である。さらに「立地の優位性」を統合したモデルである。「内部化理論」は、コース（Coase）、ウィリアムソン（Williamson）の「取引理論」をベースにしている。ヘナート（Hennart）は取引コストを強調している。内部化理論は、貿易論の基本とする「雁行形態論」と激論が有ったこともある。「L：立地の優位性」は経済学で言う生産要素を念頭に置いているが、ポーターの「ナショナルダイヤモンド」で類似の議論がなされている。

「FSA：企業の優位性」は、企業が持つ経営資源であり、企業での「知識創造（SECI）」により醸成される。また「資源ベース理論」の議論の中心であり、「ダイナミックOLIサイクル」ではどのように配置するかについてはティース（Teece）の「ダイナミックケイパビリティ」の議論を活用している。なお、チェスブロウ（Chesbrough）の「オープンイノベーション」は、ウィリアムソンとティースの延長線にあると考えられる。

2-2 国際的起業家精神 (IE)

図1の右側の国際的起業家精神 (IE: International Entrepreneurship) の系譜の例は図2であるが、簡単に紹介する。

企業の経営者に関する議論は、まず、特性論、スタイル論、行動論、条件適合論などの「リーダーシップ」研究から始まった。

リーダーシップの議論は古くは古代ギリシャのプラトン、中世のマキャベリ、そして近代のカーライル研究にさかのぼることができる。いずれも政治家など偉人と呼ばれる人たちの特性が議論される。このような特徴・特質・特性などの議論を継承していると考えられるのはストックデイルやアーウィックなどで「特性論」と呼ばれる。一方、特性だけでなくスタイルや行動を議論すべきということで、「スタイル論」や「行動論」が議論される。レヴィンの「アイオワ研究」、リカートの「ミシガン研究」、そしてブレイクとムートンの「マネジアル・グリッド」、さらに三隅二不二の「PM理論」などである。外部の状況変化に対応する現実的なリーダーに関する議論が、フィドラー、ハーシーとブランチャードなどから出てきて「条件適合論」と呼ばれる。ここまでのリーダーシップの議論は、組織内でのメンバーとリーダーの関係を類型化する研究が多かった。

カリスマ的経営者、変革型経営者の議論を経て「トップリーダーシップ」の研究に発展した。トップのリーダーシップに関する議論は、それ以前に、組織と経営者の関係はバーナードが「道徳的経営論」として議論している。

ここで起業家精神に関する議論はイノベーション研究からで議論される。「イノベーション研究」は、シュンペーターによってその定義、市場との関係が明確になった。イノベーションと資源の議論を経て「資源ベースアプローチ」となった。ポーン・グローバル企業の台頭によって、どのように分析するかが議論され、資源ベースアプローチの他に、段階的モデル、ネットワークの議論がされ「起業家精神」の議論が高まった。なお、道徳的経営論からマネジメントとトップリーダーシップが異なることが議論されていたが、変革型経営者の議論の高まりの中で、起業家精神は「国際的起業家精神」の議論になりつつあると考えられる。別の考え方もできそうであるが本論では、これに従うものとする。

3. 経営者像と国際ビジネス

経営者像の把握をするにあたって、経営者の持つリーダーシップの根源の候補と考えられる事柄をもとにして検討する。そのうえで国際ビジネスにおける経営行動を経営者のとの関係付けができそうな視座について議論する。言い換えれば経営者像と企業家精神の議論に基づいていて、国際ビジネスで活躍する経営者を分析しようとするものであり、IBとIEの関係性を考慮することになる。

まず、IEの視点から経営者にはどのような特徴があり、それを確認するにはどのような手法が想定されるかをスクリーニングする。経営者を組織のトップのリーダーとして維持管理する局面と、さらに起業家としてビジネスを開拓する、という双方から検討することを意味する。

一方、IBの視点から国際ビジネスをどのようにして広げるのか、産業の特性はないのか、企業の成長段階の中でどの時期に開始するのかといった国際ビジネスの状況の把握が必要となる。さらにその中で経営者の起業家精神の影響はどうか、という視点が必要となる。

経営者の戦略決定についての研究（高垣，2015）では、企業の全社戦略が決定される過程において、経営者の知識や経験に基づくものとして注目している。意識構造や認識論にかかわる先行研究の成果を活用して、経営者の意思決定過程と特徴を詳細に分析することを研究してきた。具体的には、以下に述べるが、認識論的な観点によって経営者の特性を把握しようとするものである。また、国際化の程度は企業の属する産業の特性に制約されることに注目している。

3-1 認識論的な観点による経営者像

経営者の戦略決定についての研究（Kase et al., 2005）で用いた認識論的な観点から経営者像を把握する。経営者が用いる認識方法には、PIF（Proto Image of Firm：企業原イメージ）型と、PA（Profit Arithmetic：利益算術）型があると考えられる。ここで、あらためて2つのタイプの比較とその概要を紹介する（表2参照）。

企業原イメージ型とは、「自社のエッセンスは何かについて明確なイメージを持っている」ということで、ソニーの大賀典雄やヤマト運輸の小倉昌男がその例である。彼らは、自社のイメージに合致するかどうかを、意思決定の最初に

表2 企業原イメージ型と利益算術型の比較

	企業原イメージ (PIF)	利益算術 (PA)
1. 基本要素	企業のイメージ	利益重視の行動
2. 構成要素	専門キャリア, 外部環境, 企業文化, 制度化プロセス	専門キャリア, 外部環境, 企業と業界知識, 制度化プロセス
3. 企業の熟知	必要条件	十分条件
4. 時間的枠組み	中, 長期	短期
5. 事業領域	広域, 新製品, 新たな能力	狭域, 既存のポートフォリオ
6. キャッシュフローへの姿勢	強く求められる	危機時には生き残りのための軸
7. 明確もしくは不明確なトップからの指示	不明確, または予想	明確
8. 企業を変った場合の適応可能性	困難	可能
9. 後任者	信条を共有していれば比較的見つけやすい	再製可能性は低い
10. 二つのアプローチの組み合わせ	企業原イメージの経営層に, 利益算術型の管理層	もしPAが経営層の場合はPIFを下位のレベルにすえる事は不可能

出所: 高垣行男『経営者の戦略決定』創成社 2015 p.20

検討していたと考えられる。

利益算術型は、プロフィットレバー（どこが利益の根源か？）を認識しようとすることであり、信越化学の金川千尋、日産自動車のカルロス・ゴーンがその例である。彼らは利益を得る筋道がどうなのかを、意思決定の最初に検討していたと考えられる。

企業の組織は事象を解釈するシステムである。戦略決定において多くの情報を集めて分析するのはスタッフが行うわけであり、経営者は事象を理解し、理解しやすいようにそれを簡略化しようとする。もちろん細かい分析に眼を通すが、どういう観点に最初に注目するかである。PIF型とPA型の特徴について10項目を表2として示す。詳細の分析は（高垣，2015）を参照願いたい。

なお、表2の10項目は、経営者の特質・スタイルであり、経営者の特徴に相当する定性データと言える。本論では取り扱わないが、定量的な把握も必要で

ある。経営者に関する先行研究で定量的な把握による実証分析もあり、変数として、経営者の年齢、在籍期間の数値など、ダミー変数として、教育レベル、創業者一族か否かなどを使用している、

(1) PIF (Proto image of firm : 企業原イメージ) 型

創業者の持つPIF、すなわち、企業をどのようなイメージで立ち上げて育てていきたいかということは、企業の成長に伴って形成される企業文化に大きく影響する。経営者は自社のイメージ、これにピッタリ合致するかどうかで意思決定の判断とする。従業員にはPIFのイメージが企業文化を通じて醸成される。社外から着任した新任の経営者の場合でも、時間をかけてでもPIFへの理解が無いと、従業員との間で文化的なコンフリクトの原因となりかねない。経営者にとっては、個性や過去の経歴が影響するが、企業文化が新経営者のPIFに影響する。新入社員への影響は大きい。企業内外での「社会化プロセス」は、「企業文化」と相互効果がある。PIFが強いと、企業外から見て社内で似通った人が存在することの一因と言える。

(2) PA (Profit Arithmetic : 利益算術) 型

PAは利益を生み出す根源は何かということであり、分析的で合理的である。どこをどうやれば、利益が出るかを、経験を駆使して見出そうとする。業界知識、企業の資源や能力、強み・弱み、そして、ビジネスセンスに基づく意思決定を行う。

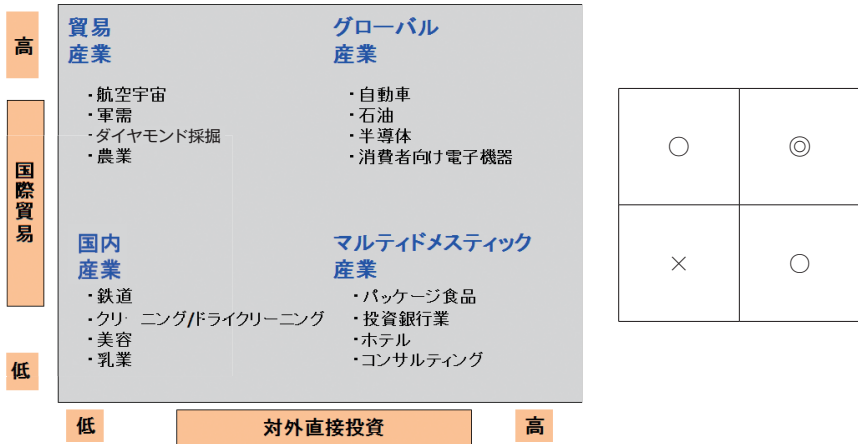
3-2 企業の国際化と産業の特徴

企業の国際化の程度について、その産業の特徴に左右されるところが大きい。企業活動の国際化は、主として貿易と直接投資という形で行われる³。

企業がどのように国際化を行うかについて、経営者の国外ビジネスにける意欲が影響すると考えられる。しかし、企業が提供する商品（サービス）には国外ビジネスに向き・不向きがある。

貿易と直接投資に注目して、グラント (Grant, 2008) によると (図4を参照)、(1)国内産業、(2)貿易産業、(3)マルチドメスティック産業、そして、(4)

3 他にライセンス (技術供与)、フランチャイズ、そして、ターンキープロジェクト、戦略提携などもある。



注：国際化のレベルを，×，○，◎の記号で右に追記した。
 出所：Grant (2008) のFig. 14.1を修正・加筆

図4 国際ビジネスと産業

グローバル産業がある。国際ビジネスでは、(2)(3)(4)を議論していると言える。

国際化の向き・不向きレベルを，×，○，◎の記号で右に追記した。

さらに、前述の産業そのものの特徴とは別に企業が提供する商品(サービス)が国外市場で受け入れられるものであるかという観点も有る。ビジネスを行う対象地域との関係、すなわち、(1)「地域特性への対応」と(2)「コスト圧力による価格対応」がある。

このため、国際的競争環境に入るには基本戦略が4つあり(図5参照)、(1) インターナショナル戦略、(2) マルティドメスティック戦略、(3) グローバル戦略、(4) トランスナショナル戦略のいずれかが決まる。

「地域特性への対応」には、①消費者嗜好や選好の違い、②インフラストラクチャーや伝統的慣行、③流通チャンネルの違いなどがあり、さらに、④受入国の政府の要望が加わり、企業は、それに対応を求められる。

「コスト圧力による価格対応」とは、地域により所得レベルが異なることから、本国における販売価格がそのまま通用するとは限らない。次のような場合、商品の販売価格は、低く抑えられる。商品は、①標準化しており、②普遍的なニーズを満たす日用品タイプの製品の産業に専念している、③非価格的要因の差別化に特化することが困難であり、④低コストの立地にベースを置く。さら

国際ビジネスにおける起業家精神

強い コスト 圧力 弱い	グローバル戦略	トランスナショナル戦略	◎	○
	インターナショナル戦略	マルチドメスティック戦略	△	○
	弱い	地域特性への対応の必要性		強い

注：国際化のレベルを，△，○，◎の記号で右に追記した。
出所：Bartlett and Ghoshal (1989)。

図5 国際ビジネスの戦略の選択

に，⑤消費者が強力で，切替コストが低く，⑥世界貿易や直接投資の自由化により推進される。

このいずれに分類されるかによって国際ビジネスの困難度がわかる。ただし，図4と図5では，似たような用語が用いられている。それぞれの文脈で議論されているが，ここでは，「企業の国際化」を示すものとして，以下のように分類する。

「国内志向」と「国際志向」の企業に分ける。

国内志向には，図4の「国内産業（DM：Domestic Industry）」が分類される。さらに国外市場の接点が少ない地域の中小企業もここに該当する。ただ，これは産業の特質であり，市場の状況，技術革新，そして経営者の意思によって変わることが有りうるので固定的では無い。

図4の貿易産業は商品の仕様が国内のものがそのまま国外で通用するという意味でINとGLと類似の分類と取り扱う。価格の高さでインターナショナルとグローバルにわけられると考える。ただし，グローバルといっても図5のグローバルは内容が少し異なっており，ここでの分類では使わないものとする。

「国際志向」は，図5の4分類，インターナショナル（IN：International），マルチドメスティック（MD：Multidomestic），グローバル（GL：Global），トランスナショナル（TN：Trans National）が該当するものとして，整理上は各々の略号を使用する。

したがって，ここでは，DM，IN，MD，GL，TNの分類となる。

3-3 経営者の類型

経営者の類型として、①創業者・および一族、②内部昇格の経営者、③スタートアップ企業の経営者、④中小企業の経営者、そして⑤変革的経営者などがある。

「創業者」としては、松下電器産業（現パナソニック）の松下幸之助、本田技研の本田宗一郎、ソニーの盛田昭夫などがよく取り上げられる。二代目や創業者一族から経営者という例も有る。

「内部昇格」とは、従業員から選抜されて経営者となった人である。日本の大手企業で次期経営者の選ばれる方法は、部門の長として優れた管理能力を持った人の中から選ばれることが多かった。かつては、前経営者の側近から選ばれたこともあった。経営者の側近は、若い時から上司・部下の関係が継続している場合も有る。最近では、事業部の責任者、もしくは、子会社の経営担当者から選ばれることもある。規模は小さくてもトップ・マネジメントを経験しているからである。

「スタートアップ企業」は日本ではベンチャービジネスとも呼ばれ、新規にビジネスをスタートさせた企業である。「中小企業」は企業の規模によって定義されるので、スタートアップ企業だけでなく、創業時から年数を経た企業も含まれる。「変革的経営者」は経営者の特徴を示すものであり前節で紹介したとおりである。

4. 分 析

4-1 分析のフレームワーク

分析のフレームワークは、図6に示す。

図の上で、縦軸に「PIF型もしくはPA型」の別を示す。横軸に「国際志向か国内志向」の別（3-2を参照）を示す。「PIF型もしくはPA型」については、表2の10項目を判断基準としている。

横軸の「国際志向か国内志向」の別は次のような方法で行った。

図4には、国際化のレベル（難易度）を、×、○、◎の記号で右に追記してある。

図5にも、国際化のレベル（難易度）を、△、○、◎の記号で右に追記してある。

国際ビジネスにおける起業家精神

P A	国内企業	グローバル (GL) トランスナショナル (TN) マルチドメスティック (MD) インターナショナル (IN)
	国内企業	グローバル (GL) トランスナショナル (TN) マルチドメスティック (MD) インターナショナル (IN)

国内志向
国際志向

出所：筆者作成

図6 分析のフレームワーク

個々の企業について、図4と図5について、どの分類（カテゴリ）に入るかの検討は可能なので、×は国内志向、あとは国際志向であるが、△、○、◎によるレベル（難易度）に応じて強さとして評価した。

4-2 分析対象とする経営者

変革的リーダーなど筆者の今までの研究で分析対象とした企業の経営者（高垣，2006，2010，2015）を対象とする。最近の事例研究（高垣，2019c，2020abc）で対象とした企業の経営者を含めた。表3から表6を参照されたい。

経営者の類型として、①創業者・および一族，②内部昇格の経営者，③スタートアップ企業の経営者，④中小企業の経営者，そして⑤変革的経営者などが含まれる。

既研究では、PIFかPAかの分析は行ってあり、最近の事例分析の企業については簡略的な分析を行い、それぞれの表中に表記してある。

表3 高業績CEOの事例企業の経営者

産業(業種)	地域	タイプ	企業名	経営者	特徴	PIF/PA
自動車	日本	GL	日産自動車	カルロス・ゴーン	専門経営者	PA
運輸	日本	DM	ヤマト運輸	小倉昌男	二代目経営者	PIF
家電	日本	GL	ソニー	大賀典雄	声楽家	PIF
化学	日本	GL	信越化学	金川千尋	商社マン	PA

出所：加瀬・高垣（2006）より作成。

表4 環境経営企業の分析対象企業

産業(業種)	地域	タイプ	企業名	経営者	特徴	PIF/PA
光学電子	日本	GL	キヤノン	賀来龍三郎	社内昇格	PIF
光学電子	日本	GL	キヤノン	御手洗富士夫	創業者一族, 海外経験	PA
光学電子	日本	GL	リコー	浜田宏	社内昇格	PIF
光学電子	日本	GL	リコー	桜井正光	社内昇格, 海外経験	PIF
総合電機	日本	GL	東芝	青井舒一	社内昇格	PIF
総合電機	日本	GL	東芝	西田厚聰	社内昇格, 海外経験	PA
ポンプ機械	日本	GL	荏原製作所	藤村宏幸	社内昇格	PIF
ポンプ機械	日本	GL	荏原製作所	矢後夏之助	社内昇格	—
部品加工	日本	DM	篠崎製作所	高鋏宏	—	—
部品加工	日本	DM	篠崎製作所	井ノ原忠彦	—	—

出所：高垣 (2010) より作成。

表5 経営者の戦略決定にかかわる分析対象企業

産業(業種)	地域	タイプ	企業名	経営者	特徴	PIF/PA
アパレル	日本	GL	ユニクロ	柳井正	2代目	PIF
アパレル	中国	DM	ヤンガー	李如成	創業者	PA
アパレル	スペイン	GL	ザラ	アマンシオ・オルテガ	創業者	PA
パソコン	日本	GL	ソニー	大賀典雄	社内昇格, 声楽家	PIF
パソコン	中国	GL	レノボ	柳傳志	創業者	PA
パソコン	米国	GL	アップル	スティーブ・ジョブズ	創業者	PIF
パソコン	韓国	GL	サムスン	李健熙	2代目	PIF
パソコン	台湾	GL	エイサー	スタンシー(施振榮)	創業者	PA
パソコン	日本	GL	東芝	西田厚聰	社内昇格, 海外経験	PA
電子機器	日本	GL	キヤノン	御手洗富士夫	創業者一族, 海外経験	PA
電子機器	日本	GL	リコー	桜井正光	社内昇格, 海外経験	PIF
配管部品	日本	DM	Industria	高橋喜一	創業者	PIF
木工製品	日本	DM	プロウッド	一ノ瀬伊佐夫	創業者	PA
自動化設備	日本	DM	クリエーション	西浦茂生	創業者	PIF
精密定盤	日本	DM	藤精機	斉藤強	創業者	PA
写真機器	日本	GL	ノーリツ銅機	西本貫一	創業者, 発明家	PIF
自動織機	日本	GL	島精機	島正博	創業者, 発明家	PIF
精米機	日本	DM	東洋精米機	雑賀慶二	創業者, 発明家	PIF

出所：高垣 (2015) より作成。

国際ビジネスにおける起業家精神

表6 事例分析に出てくる企業の経営者

産業(業種)	地域	タイプ	企業名	経営者	特徴	PIF/PA
外食	米国	GL	マクドナルド	レイクロック	創業者	PA
外食	日本	GL	日本マクドナルド	藤田田	創業者	PIF
外食	米国	GL	スターバックス	ハワード・シュルツ	創業者	PA
外食	日本	MD	吉野家	松田瑞穂	創業者一族	PA
外食	日本	MD	吉野家	安部修仁	社内昇格, 米国	PA
外食	日本	MD	サイゼリヤ	正垣泰彦	創業者	PA
小売	米国	GL	ウォルマート	サム・ウォルトン	創業者	PA
小売	日本	GL	良品計画	沖正一郎	社内昇格	PIF
小売	日本	MD	ファミリーマート	沖正一郎	社内昇格	PIF
医薬品	日本	GL	武田薬品工業	武田國男	創業者一族	PIF
小売	日本	GL	テラモーターズ	徳重徹	創業者	PA
小売	日本	MD	メルカリ	山田進太郎	創業者	PA
アパレル	日本	GL	ユニクロ	柳井正	2代目	PIF

出所：高垣（2019c, 2020abc）

5. 分析結果

分析結果は、図6の上に企業名を書けばよいが、企業数が多いので、分野ごとに以下示す。

国内志向の企業は、地域の中小企業の多くはここに分類される。下側のPIFが多いが、上側のPAの企業も有る。

国際ビジネスを行っている企業はもちろん右側の「国際志向」となる。

M&Aを行う企業、ボーン・グローバル企業は、上側のPAに分類される。

グローバル商品である家電・エレクトロニクス、アパレルは、右寄りになる。経営者によってPAとPIFがある。なお、経営者の交代によってPAとPIFは異なる。

おわりに

本論では「国際ビジネス」の議論に「起業家精神」の議論を加えることによって、統合分析モデルとして強化ができた。経営学では、企業の行動を主な研究対象としているが、その企業行動に最も大きな影響を及ぼしているのは経営者

の意思決定である。

本論で提示した国際ビジネス (IB) と国際的起業家精神 (IE) の議論はFDIを説明する統合的モデルの一つの試みといえる。産業、地域など影響要因が多いことから単純化は難しい所があるが、理論への発展を意識した分析では致し方ないとも言える。今後、この分野の研究を継続したい。

参考文献

【邦文】

- 加瀬公夫著・高垣行男監訳 (2006) 『高業績CEOの意思決定』中央経済社
- ロバート・M・グラント著・加瀬公夫監訳 (2008) 『グラント現代戦略分析』中央経済社。
- 高垣行男 (2015) 『経営者の戦略決定』創成社
- 高垣行男 (2019a) 「国際ビジネスにおけるダイナミックなOLIサイクル」駿河台経済論集 第29巻第2号。pp. 129-163
- 高垣行男 (2019b) 『国際ビジネスの新潮流—ダイナミックOLIサイクルの試み—』創成社。
- 高垣行男 (2019c) 「外食産業におけるダイナミックOLIサイクル」駿河台経済論集 第30巻第1号。pp. 45-64
- 高垣行男 (2019d) 「中小企業におけるイノベーション—ローカルからグローバル—」駿河台大学経済研究所『所報』第22号。pp. 117-138
- 高垣行男 (2020a) 「ダイナミックOLIサイクルによるM&Aの分析」駿河台経済論集 第30巻第2号。pp. 43-68
- 高垣行男 (2020b) 「小売業の海外展開に対する分析手法について—ダイナミックOLIサイクルの適用性—」経営行動研究学会『年報』。
- 高垣行男 (2020c) 「スタートアップ企業とダイナミックOLIサイクル」『経済論集』第30巻第1号
- 野中郁次郎『知識創造の経営』, 日本経済新聞社, 1990.
- 野中郁次郎・紺野登 (2003) 『知識創造の方法論—ナレッジワーカーの作法』東洋経済新報社
- ジェイB. バーニー (2003). 岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編—競争優位の構築と持続—』『企業戦略論【下】全社戦略編 競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学』有斐閣

【欧文】

- Barnard, C.I. (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
(山本安次郎ほか訳 (1968) 『経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Barney, J.B. (1986). "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11 pp. 656-665.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17. pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, MA: Addison-Wesley.
- Blake, R.R., and Mouton, J.S. (1979). *The New Managerial Grid: Strategic New Insights into a Proven System for Increasing Organizational Productivity and Individual Effectiveness*, Gulf Pub.
(田中俊夫・小宮山澄子訳『新・期待される管理者像』産業能率大学出版部, 1979年)
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Grant, R.M. (1991). Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formation, *California Management Review*, Spring, pp. 145-164.
- Hill, C.W.L. (2008). *International Business*, McGraw Hill Higher Education; 7th Revise.
- Kanter, R.M. (1983). Frontiers for strategic human resource planning and management, *Human Resource Management*, Vol. Volume 22, Issue1-2, Spring-Summer, pp. 9-21.
- Nonaka (1988a). Self-renewal of Japanese firm and human resource strategy, *Human Resource Management*, 27 (1), pp. 45-62.
- Nonaka (1988b). Toward middle-up-down management: accelerating information creation, *Sloan Management Review*, 9 (Spring), pp. 9-8.
- Nonaka (1991). Knowledge Creating Company, *Harvard Business Review*, November-December pp. 96-104.
- Nonaka, I. and Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press.
(野中郁次郎・竹内弘高 [1996] 『知識創造企業』東洋経済新報社)
- Teece, D.J., (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
- Teece, D.J. (2011). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press. 2009. Second edition (with new

preface).

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, Free Press

(土岐ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社1982年)

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press

(土岐ほか訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社1985年)

Porter, M.E. (1990). *Competitive Advantage of Nations*, Free Press

(土岐ほか訳『国の競争優位』ダイヤモンド社1990年)

Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December. pp. 61-78.

Porter, M.E. (eds.) (1986). *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐ほか訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社1989年)