

論 文

ダイナミックOLIサイクルによる ボーン・グローバル企業の分析

高 垣 行 男

はじめに

国際ビジネス研究は、従来は製造業を対象としたものが大半であった。製造業が、国際ビジネスの主役であったからに他ならない。ところが、製造業以外の業種、例えば、小売業や飲食業も増えつつある。最近では、外国への進出手法として、M&Aによる企業も出てきている。さらに創業の初期から国際間でビジネスを行う企業として、特定の国を拠点とはしない「ボーン・グローバル企業 (BGC : Born Global Company)」が出現している¹。

このような変化に対して、既存の理論では対応困難として、新たな理論の試みも出てきている。既存の理論をベースにした方法で分析ができる部分もあるが、これらの新しいトレンドを含めて統括的に分析して議論できるようなフレームワークを「OLIパラダイム」(Dunning, 1974)をベースとして、高垣 (2019ab) で「ダイナミックOLIサイクル」として提唱した²。

さらに、具体的な事例分析を、飲食業 (高垣, 2019c)、小売業 (高垣, 2020b)、M&A (高垣, 2020a) で「ダイナミックOLIサイクル」の観点から行ってきた。

1 BGCの名称はマッキンゼイ社がオーストラリア製造業協会に提出した報告書の中で初めて使われたものであり、オーストラリアの中小規模メーカーの中の新興輸出企業についての分析であった (McKinsey & Co., 1993; Rennie, 1993)。

2 国際ビジネスの研究は、最近、多様化してきている。このような中で包括的な分析のフレームワークを求めると細かいところで説明が不十分な個所が残る可能性はある。しかし、かといって、ケースバイケースの分析フレームワークの寄せ集めだと、研究が複雑になるばかりであり、国際ビジネスの全体像を見失ってしまう可能性がある。細かいところで、説明が不十分な個所が残ったとしたら、新しい研究テーマができたと考えたほうがよさそうである。

中小企業の国際化についての事例分析を行っている(高垣, 2019d)。

本論ではボーン・グローバル企業について、「ダイナミックOLIサイクル」を用いて、特に「ダイナミック」の箇所を精緻化して事例分析を行う。そして、分析フレームワークとしての適切性の確認を目指している。

1 ボーン・グローバル企業

1.1 ボーン・グローバル企業の出現

近年、創業して間もなくのスタートアップ企業でグローバルビジネスの状態に入っている企業が出現している。「ボーン・グローバル・カンパニー(BGC : Born Global Company)」, 日本語では「ボーン・グローバル企業」と呼ばれ³, 生まれながらのグローバル企業という意味である。

多くの企業では「まずは国内、後から国外」というケースが多かった。長期間の国内事業の後、国際貿易(輸出)や技術供与の段階を経て、最後に海外直接投資(現地生産や現地でのR&D)に向かう段階的な国際化である。一方、ボーン・グローバル企業では起業時からすぐさま1カ国ないし多数の海外市場に参入して、複数の国外子会社を設立するなど、「いきなり国外」という積極的なグローバル展開が特徴である。これらの企業が急成長した裏には、大手企業の部品の知識とか、外注によって大手企業の製造設備を活用しているといった経験が必要となるにもかかわらず、新興のボーン・グローバル企業がビジネスモデルをコントロールしていることが、注目される。

生まれながらではなく、段階的にグローバル化する企業もある。日本では、内需にシフトさせる政策により、国外展開の必要に駆られる場面は少なくなったが、国内市場への限界が表面化し、国外に活路を求める必要が出てきた。それまで国内事業に専念してきた歴史ある企業が、国外市場で急激に成長した「ボーン・アゲイン・グローバル企業(Born-again Global Firm)」と呼ばれる企業群もある(中村, 2015)。

本論では、ボーン・グローバル企業(BGC)を「創業と同時にあるいは遅くと

3 類似概念として、国際ニュー・ベンチャー(INV : International New Venture)やハイテク・スタートアップ(High-Tech Start-Up)もある。これらを含めて議論する。

も創業後2・3年で海外事業を展開するベンチャー・ビジネスまたは中小企業」と定義する。なお、ベンチャー・ビジネスはスタートアップ企業であり起業家精神の旺盛な創業者のもとでイノベーションを起こそうという気概がある企業のことであり、中小企業は単に企業規模で規定される。

大企業と比べると、「ベンチャー・中小企業」は、事業が小規模であること、資源が限定的である点で類似性がある。先端的な技術をシーズとする革新的で新規の創業企業である点で「ハイテク系スタートアップ」と類似している。さらに、グローバル市場で互いに競合している点で「グローバル企業」と類似している。ボーン・グローバル企業は、これら3つの特徴が組み合わさっている。

ボーン・グローバル企業 (BGC) は、北欧諸国 (デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、フィンランドなど) やアメリカのシリコンバレーなどで数多くみられるようになった。北欧では人口が少ないため国内需要が小さいが、高い技術力を有しているため、IT、バイオ、医薬品、健康産業、エネルギー・環境など技術集約的で高付加価値の産業は国外市場を前提に事業を展開してきた。

ボーン・グローバル企業の代表的な例は次のような企業である。米国の電気自動車のテスラ・モーターズ⁴、AV機器のビジオ (Vizio, 2002年創業)。中国の携帯電話5位のシャオミ (Xiaomi)、オッポ (Oppo, 2008年創業)、ワンプラス (OnePlus, 2013年創業)。インドネシアでは、アリエス・インド・グローバル (Aries Indo Global) インドのマイクロマックス・インフォマティクス (Micromax Informatics)。

日本企業では、電動バイクのテラモーターズ、路面下の調査のジオ・サーチ、オンライン決済のメタップス (2007年創業)⁵、ユーザベース (2008年創業)⁶、東南アジアでリワードプラットフォームを提供するYOYO Holdings (2012年

4 2003年7月に創業し、2008年3月に最初の製品を発売した。

5 人工知能によるアプリ収益化支援事業や手数料無料のオンライン決済「SPIKE」を展開する。東京、シンガポール、サンフランシスコ、ロンドン、ソウル、香港、台湾、上海の8か国にオフィスを構える。

6 情報プラットフォーム「SPEEDA」や経済情報特化のニュースキュレーションサービス「NewsPicks」を展開する。アジアで英語版サービスをスタートしており、シンガポール、上海、香港にオフィスを構える。

創業)⁷、A/Bテスト管理プラットフォームKAIZEN Platform (2013年創業)⁸がある。

1.2 ボーン・グローバル企業の特徴

ボーン・グローバル企業の特徴は、カスタマイズされた製品の開発よりも、グローバルなニッチ市場における生産とマーケティングの標準化能力の高さなどにある。グローバリゼーションの進行により「世界的な価値連鎖」を活用できる。自社工場を持たずとも、従業員が数名程度でも国際的なオペレーションが構築できる。機動力に優れた「小さなグローバル企業」が活躍できる。ボーン・グローバル企業の多くが技術系のハイテク部品開発型企業で、世界的に競争力のある部品を世界の完成品メーカーに輸出していた。

近年設立された企業だけに対象を絞れば、規模の小さな企業であってもグローバル経営はもはや無視できない選択肢であり彼らが持つ、成長志向が特徴といえる。起業して間もなくグローバルビジネスに入るというボーン・グローバル企業は、創業初期から世界的な価値連鎖を構築し、世界最良のパートナー達と協業する。それにより競争の激しい市場で新しい事業モデルを短期間で立ち上げ、競争優位を手に入れる。これにより大規模な多国籍企業との競争に打ち勝ち、短期間で急成長する。ボーン・グローバル企業の範囲は広がり、インターネットサービスを始めとして、ファッションや情報機器などの分野にも広がっている。

事例はこれからさらに増えていくと考えられる。経営資源は「社内だけではなく社外」、そして「国内だけではなく世界中」という考え方で創業間もない企業でも、必要とする経営資源を短期間で手に入れ、急速な成長を実現できる可能性がある。

インターネットの普及やクラウドファンディングによる新たな資金調達の基本盤形成を背景に、資金調達を行った事例 (高垣, 2019d) もあり、ボーン・グ

7 シンガポールで創業、東南アジアの新興国マーケットに集中したモバイル事業を展開。

8 サンフランシスコに本社で、「planBCD」は、38か国600社以上で利用 (2014年6月) されている。

ローバル企業は、短期間に経営資源を入手して、起業後まもなく国際的事業活動を開始している。

ボーン・グローバル企業では、例えば従業員数10人、売上5億円の企業でも、登記上の本社を香港に持ち、サービスを欧州で開発し、サーバーを米国に持ち、日本の顧客に対してネットを経由したサービスを展開するといったことも行っている。ハイテク技術やインターネットサービスを用いれば、従業員数10人の企業でも人材を国外から採用し、提携先企業の人材を活用して技術やサービスの開発が可能である。ネット上で外国の部品メーカーとの価格交渉を行い、世界中の販売代理店とメールだけでやりとりをして商品を売り込むような、高い機動力を発揮することができる。

ボーン・グローバル企業の出現の背景としては、一般的に、①市場のグローバル化、②輸送やICT技術の新しい展開、③資源不足でも持続的競争優位性の発揮が可能、④国際的起業家精神を有する人の増加など、が挙げられる。

日本においても、創業初期からアメリカにオフィスを構えたメルカリをはじめ、ボーン・グローバル企業として創業する企業が増えてきている。かつてのソニーやホンダも、国内で大きく成長し、成功を収める前の段階から海外に積極的に進出していった。日本発のボーン・グローバル企業は、次に述べるユニコーン企業の中から多く出てくるポテンシャルがあるといえるだろう。

1.3 ユニコーン企業とは

(1) ユニコーン企業の定義

ユニコーン企業とは高い成長性を持ち投資対象として有望なベンチャー企業を指す。創業から10年以内で、企業価値評価額が高い未上場のスタートアップ企業は、ギリシャ神話に登場する一角獣の名前を使い「ユニコーン企業」と呼ばれている。米国と中国だけで全体の約8割を占めるが、シンガポール、インドネシア、インドなどでも次々に誕生している。日本にもユニコーン企業はあるが米国と中国に比べると少ない。

一般にユニコーン企業と呼ばれるには、以下の①から③の条件を満たす必要があるとされる。さらに4つめの条件とされる「④テクノロジー企業」は必須ではない。

- ①創業から10年以内
- ②評価額10億ドル以上
- ③未上場
- (④テクノロジー企業)

ユニコーン企業と呼ばれるのは、成長の過程における一時的な状態である。ツイッター (Twitter) やフェイスブック (Facebook) などは、創業から10年を経過し、成長にともなって既に上場しているので、ユニコーン企業とは呼ばれない。

(2) 世界のユニコーン企業

世界中の投資家から熱い視線を浴びるユニコーン企業は、米国と中国だけで全体の約8割を占める。

2018年3月時点で「ユニコーン企業」と呼ばれる企業は、世界中で237社、そのうち半分は米国の企業、そして4分の1は中国の企業だった。中国のユニコーン企業は増えて、200社とも言われる。自転車シェアの「Ofo (共享单车)」、EV (電気自動車) ベンチャーの「NIO (蔚来汽車)」など4社が2017年にユニコーン企業となり、宅配ボックス事業の「豊巣科技」、動画アプリの「快手」などがそれに続く。

インド、シンガポールなどでも次々に誕生している。

インドでは、2019年7月、電気自動車事業を展開する「オラ・エレクトリック・モビリティ (OEM)」がユニコーンとなった。ソフトバンクグループから約2億5000万ドルの出資を受けた。同社のグループ企業「オラ」や「フリップカート」や「ペイティーエム」などがユニコーン企業に名前を連ねている。

シンガポールでは、2019年5月、デジタルマーケティングサービスを手掛ける「trax (トラックス)」がユニコーン企業となった。ライドシェアサービスの「Grab (Grab)」について、2社目である。

しかし近年台頭してきた中国やインドなどの企業に比べ、日本のスタートアップ企業にはユニコーン企業になる成長力がある企業は次の(3)で紹介するが少ない。メルカリは2018年6月に上場している。日本のユニコーン企業はプリファード・ネットワークス (Preferred Networks) 1社だけであった。同社

はAI（人工知能）のディープラーニングの分野で先進技術を持つスタートアップ企業である。2019年時点で、2社が加わり3社ある。

ユニコーン企業は注目されている（表1）が過大評価されている企業も有り、上場をした後に業績を期待通り上げられず株価を下げている企業も有る（表2）。

商品やビジネス内容に疑問をもたれて解散した企業⁹も有る。

(3) ユニコーン企業の候補

日本でもユニコーン企業の候補ともいえる未上場のスタートアップ企業が成長を続けている。2019年の「NEXTユニコーン調査」¹⁰による企業価値（推計）では、ランキング上位20社の合計は2018年より2割増え、1兆円を超えた（表3）。人工知能（AI）や、金融とITが融合したフィンテックの分野で伸びが目

表1 注目されるユニコーン企業

注目度が高いユニコーンだが、過大評価が指摘される

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

（出所）米CBインサイト

表2 期待外れのユニコーン

企業名	主な事業	上場時期	上場来株価騰落率（%）
中国・小米	スマホ	18年7月	▲47
中国・上海蔚来汽车（NIO）	EV	18年9月	▲85
米・リフト	配車	19年3月	▲38
米・ウーバーテクノロジーズ	配車	19年5月	▲25

（注）騰落率は上場時の終値と19年10月30日の終値を比較、▲はマイナス

立っている。フィンテック企業は上位20社に7社入り、金融サービスの刷新に期待が大きい。技術革新をけん引しているが、価値を押し上げてきた投資マネーがしぼむ可能性も出てきている。企業価値が100億円を越す企業は3割増え、63社となった。ヘルスケアなどもユニコーンになる候補の企業が増した。

上位20社の合計は22%増の1兆1877億円となった。表のトップ3社、プリファード・ネットワークス (AI開発)、TBM (プラスチック代替素材)、スマートニュース (情報アプリ) が企業価値10億ドル (約1100億円) を超えユニコーン企業となった。2018年はプリファード・ネットワークス1社だけだった。1位から4位の企業を紹介する。

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

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

3位のスマートニュースは、全国紙をはじめとするニュースメディアと連携し、インターネット上で話題になったニュースを配信、アプリ上で読めるス

9 米国のTheranos (セラノス) の事例はユニコーン企業を過剰にもてはやす傾向に一石を投じたといえる。2003年に創業し「数滴の血液から安価に血液検査ができる機器」を開発したとして注目を集め、推定企業評価額は90億ドルのユニコーン企業であった。元従業員の告発で、FDA (食品医薬品局)、SEC (証券取引委員会)、カリフォルニア州の連邦地検の調査を受けたセラノスは2018年9月に解散した。

10 日本経済新聞社が2019年に日本ベンチャーキャピタル協会の協力を得て実施した。創業20年内の未上場企業を選び、9月末時点の経営状況を調査している。189社の回答があり、うち181社について上場企業の時価総額にあたる企業価値を推計 (直近の株式の発行価格に発行総数をかけて算出) している。

ダイナミックOLIサイクルによるボーン・グローバル企業の分析

表3 企業価値ランキング（日本）

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

(注) 企業価値は2019年9月末時点、登記簿情報などを基に日経推計

(注) ーは前回調査で推計対象外だった企業

出所：日本経済新聞社「NEXTユニコーン調査」2019年

スマートフォン向けのアプリケーションを提供している。アプリは世界各国で配信されており、特に日本とアメリカでは合わせて5,000万ダウンロードを記録し、月間2000万人の利用者がいるとされる。

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

2 ボーン・グローバル企業に対する先行研究

ボーン・グローバル企業（BGC：Born Global Company）の台頭にともない、戦略行動を分析する研究が、ここ数年急激に増大している。ボーン・グローバル企業に関する研究は、欧米を中心に1990年代以降盛んに行われるようになり、わが国でも研究の蓄積がなされてきている（藤沢，2005；高井，2007，2008；中村，2008；嶋，2006）。

ボーン・グローバル企業が陥りやすい状況として、「ハイテク・ボーン・グローバル企業の罫」（森田・茂垣・真鍋，2010）が指摘されている。これは特にテクノロジー・ドリブンなスタートアップ企業で起こりやすい。技術志向で製品・サービスの開発を進めるが、対象となる海外市場が急速に変化した結果、柔軟な技術の変更ができず、製品が市場に受け入れられなくなる。この失敗を避けるためにも、海外市場に対しては、技術志向とともに市場志向が重要であると言われる。自社のコア技術をもとにするが、市場に合わせた製品開発が必要となる。上記の事から国外の市場ニーズに関する知識・経験を企業規模が小さい中で何らかの方法で入手する必要がある。

ボーン・グローバル企業（BGC）に対する研究の中心は北欧・北米・オーストラリアに多く、(1)段階的モデル（Stages Model, or Incremental Internationalization Approach）、(2)資源・ベース・アプローチ（RBV：Resource Based View, or Combining resources and recognizing opportunities）、(3)ネットワーク・アプローチ（Network Theory）、(4)起業家精神アプローチ（Entrepreneurship perspectives）がある。中国における要因として政府の役割や関係（Guanxi network）を掲げている研究も有る（Madsen and Servais, 1997）。

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

(1) 段階的モデル：ウプサラモデルやIDPS段階モデル

マドセンとセルヴェ (Madsen and Servais, 1997) は、小規模企業の国際化を理解するのに段階的なモデルが利用可能であると主張している。ウプサラモデル (Johanson and Vahlne, 1977) やダニングほか (Dunning, 1981, 1993, Dunning and Narula, 1996) のIDP5段階モデル¹¹では、企業は時間をかけて学習・経験を蓄積し、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様々な発展段階を経ながら国際化していくとされている。

(2) 資源ベース・アプローチ

ボーン・グローバル企業が限られた資源と少ない経営上の経験しか持たないのに大規模な多国籍企業 (MNC) に伍していけるのはなぜか。この問いに答えるには企業の持続的競争優位性の源泉を明らかにしてきた資源ベース・アプローチを用いて分析することが有益であろう。

バーニー (Barney, 1991, 2001) によれば、企業が持続的競争優位性を獲得するための資源特性として、①資源の価値、②資源の希少性、③模倣の困難性、④非代替可能性、⑤因果関係の曖昧性、⑥社会的複雑性を挙げている。

優位性 (競争上の非優位性、競争的均衡、一時的な競合優位性、持続的な競合優位性)、模倣するのに高くつく経営資源と能力の特性を見つけた。このフレームワークはVRIO分析 (価値、希少性、模倣可能性、組織) として知られるようになった。価値はあるが、希少性がない経営資源は競争的均衡となる。価値があり、希少性がある経営資源は一時的な競合優位性となる。価値、希少性があり、模倣するのに高くつく経営資源は持続的な競合優位性となる。組織はこの理論の調整係数としての役割を果たして、競争的均衡の企業が経営資源から高いレベルの業績を得られるようにしたり、潜在的に高い業績が見込まれるリーダー企業が組織のまとまりが悪いため、その業績を失わせたりする。

起業機会は既存の市場や産業による外的要因によって形成されると仮定する

11 Dunning (1981), Dunning and Narula (1996) のIDP5段階モデルを応用した後継研究者は Tolentino (1993), Buckley and Castro (1998), Duran and Ubeda (2001), Barry, F. and Gorg, H and McDowell, A (2001), Dunning, Kim and Lin (2002), などである。

表4 ポーン・グローバル企業の出現可能性

母国市場での市場規模と競争の程度が小さいほど 市場のチャンスが大きいほど 知覚された市場リスクが低いほど 知識、技術強度、産業のグローバルな性質が高いほど 企業規模が小さいほど、また創業からの年数が短いほど 企業やその創業者がネットワークにうまく統合されているほど 創業者やトップ・マネジメントチームの国際性が高いほど 製品の独占的優位性が高いほど 企業のR&D強度やイノベーション率が高いほど 企業の財務的資源や借入資本へのアクセスが良好であるほど
--

出所：Holthbrugge and Enblinger (2005) より

よりも、むしろ、企業活動により内部から発生しうることを提示している。

持続的競争優位性を構築するにはハメルとパラハラド (Hamel and Prahalad, 1994) によると資源特性を活用する企業特殊的能力 (コンピタンス/ケイパビリティ) が重要となる。

デンマークの知識・技術産業に属するポーン・グローバル企業の調査を行ったホルスブルージュとエンブリンガー (Holthbrugge and Enblinger, 2005) によれば、市場の状態と当該企業が有する資源の関係からポーン・グローバル企業の出現可能性をリストアップしている (表4参照)。出現可能性というよりも特徴をリストアップしていると言えよう。

(3) ネットワーク・アプローチ

ヨハンセンとマトソン (Johanson and Mattson, 1988) によれば、「先発企業」の場合、当初、国境を跨ぐネットワークは非常に少ない。また、知覚される不確実性の程度は高いが、市場特殊な知識の程度は低い。従って、「段階的な国際化パターン」が一般的である。これに対して、「後発企業」と「国際的な企業」の場合は、国境を超えるネットワークは既に十分確立されている。そのようなネットワーク内にポジションを有することが市場で活躍するためのある種の前提条件となる。ポーン・グローバル企業はここでいう後発企業と特に国際的な企業に酷似しており、従って、このアプローチはポーン・グローバル企業を分析するのに大いに役立つことになる。

ボーン・グローバル企業の国際的ネットワークを通じた繋がりや取引は、当初は投資する資源も十分ではない。一般的に、繋がりや取引の強さは、時間量、感情的強度、親密さ、相互依存のサービスなどにより規定される。しかし、弱くても多くの繋がりを持つ企業は、強い繋がりや取引を有する企業より優位性を享受できる場合がある (Sharma and Blomstermo, 2003)。

その理由は、①ネットワークの維持コストが安い、②強い繋がりより新鮮な知識を供給する、③企業の適応行動に対する制限が少ないなどである。多数の弱い繋がりを持っている企業の方が顧客のニーズに対してカスタマイズ度の高い製品やサービスを開発できるかもしれない。

(4) 国際的起業家精神アプローチ¹²

国際経験が豊富で起業家精神の旺盛な起業家がベンチャーを起業する機会が増え、初めてベンチャー・ビジネスと国際ビジネスとが繋がったのである (これまで両者は対極にあった)。学問分野でも国際的起業家精神の研究がベンチャー・ビジネス論と国際ビジネス研究を結びつけたのである。ナイト (Knight, 2001) は、ボーン・グローバル企業が期待される成果を出すための「国際的起業家志向の概念モデル」を提示している。これは、国際的起業家精神を有する経営志向性が戦略レベルでの戦略的能力、国際的活動の準備、技術獲得のそれぞれを推進・向上させ、その結果、期待される国際的成果が生み出されるというモデルである。

3 ダイナミックOLIサイクル

(1) 基本モデルから新しい分析モデルの構築

高垣 (2019) で提案した「ダイナミックOLIサイクル」は、ダニング (Dunning, 1974) の「OLIパラダイム」¹³を基本に置いている。

そもそも企業が国際ビジネスを実施するにあたって考慮する事項は何であろうかというところから考えてみよう。

まず、「どの国・地域」でビジネスを行おうかというところから始めるので

12 幾つかの研究 (Bloodgood, Sapienza, and Almeida, 1996; McDougall and Oviatt, 1996; McDougall, Shane, and Oviatt, 1994; Oviatt and McDougall, 2005) が有る。

はなかろうか。OLIパラダイムでいうところの「立地 (Location)」の優位性である。

次に、発揮できるのはどのような「競争力」であろうかということである。この競争力は、対象国における競合他社との関係など、どの国・地域かということと緊密に関連している。企業は、海外ビジネス活動の中で、所有の優位性 (O優位) が蓄積する。

そして、どのような方法で、外国市場に参入するかということであり、これについては内部化 (Internalization) の「優位」によって説明できる。したがって、「OLIパラダイム」を基本におくものとする。

新しいトレンドに対応できるように修正を加えたものが「ダイナミックOLIサイクル」であり、概念を表5に示す。

表5 ダイナミックOLIサイクルの概念

<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>④所有の優位性に、資源ベース視点 (RBV) とダイナミック・ケイバビリティーの考え方を加える。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>⑦進出対象国だけでなく「O→I→L」の検討は、ほかの地域と有機的に繋がって検討される。</p>
--

出所：高垣 (2019ab)

13 OLIパラダイム (折衷理論) は、対外直接投資を説明するものであり、企業が特定の外国市場において所有優位 (Ownership Advantage) を保有している。それを外国企業に転売するのではなく、自らのビジネスとして付加価値を付けることが最も利益となると認識する場合、すなわち内部化優位 (Internalization) をもつ場合に、そして、本国よりも特定の国に資産を持つことが利益になるといふ立地優位 (Location Advantage) が存在する場合、企業は外国子会社を保有 (直接投資) することを選択するというものである。

(2) ボーン・グローバル企業にダイナミックOLIサイクルを適用

ボーン・グローバル企業の活動を「ダイナミックOLIサイクル」を検討してみよう。表5の①から⑦について議論していくことが出来れば妥当性が有りと考えられる。

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。

ボーン・グローバル企業は「所有の優位性」を十分には蓄積できていない状況と考えられる。なお、所有優位（O優位）は、ハイマー＝キンドルバーger理論で言うところの「企業特有の優位性（FSA：Firm Specific Advantage）」である。本国内で蓄積したものを国外で活用すると理解されていたが、子会社の保有する内部化優位（O優位）を活用しても良い。さらに、必ずしも自前のものでなくともかまわない。他からの入手（例、M&A）によって、強化される。他との協力関係（ライセンスリング、フランチャイズリング、戦略提携）で、入手しても構わない。ボーン・グローバル企業のように、初期の段階から、内部化優位（O優位）をうまく組み合わせることもある。一つの方法は、他からの入手（例、M&A）によって、強化される。もう一つの方法は、ボーン・グローバル企業のように創業初期の段階で国際的なネットワークを駆使してビジネスプランに組み込むこともできる。

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にとらえる。

国外ビジネスの方法の選択として「I：内部化の優位性」を享受できる場合に『FDIを選択』する。FDIを選択のほかにフランチャイズなどの選択肢も有る。これはボーン・グローバル企業でなくとも言える。

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。

どこの国に進出するのかという問いかけには「L：立地の優位性」のある国に進出すると、いった説明がなされることが多い。企業が国際化を検討する場合は、必ずしも最初からFDIというわけではない、また、特定の国だけを検討対象とするわけでもない。

④所有の優位性に、資源ベース視点（RBV）とダイナミック・ケイパビリティの考え方を加える。

所有の優位（O優位）は、経営資源であり、産業内におけるポジショニングに左右されるとともに、資源ベースの視点（RBV）を加える。

ボーン・グローバル企業は、経営資源が潤沢ではないので資源ベースの視点（RBV）からの分析が効果的となる。また、資源（Resource）だけでなく能力（Capability）の議論を加えるべきである。さらに、資源と能力をどのように、入手して配置するかという、ダイナミック・ケイパビリティの観点からの検討がわかりやすい。なお、「ダイナミックOLIサイクル」の意味するところは、ダイナミック・ケイパビリティの意味もあるが、むしろ「OLIの3項目によるサイクル」がダイナミックに展開されることをも意味している。

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。

「O→I→L」という3項目を検討しながら、どこに、どうやって、外国での活動を行うのかを考えるのがボーングローバル企業の分析でも妥当と考えられる。したがって、3項目のどこから検討を始めても良いのではなかろうか。もちろん、同時に検討を行ってもよい。

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。

検討過程の中で「OLIの3項目によるサイクル」が形成されていると見たほうがわかりやすい。この3項目は時間的な経緯によって状況が変化するわけであり、海外ビジネスを実行する中で、進出方法（FDI、貿易、フランチャイジングなど）の変更も有り、進出国の変更もある。実行過程の中も「OLIの3項目によるサイクル」が形成されていると見たほうがわかりやすい。なお、外国での活動を進めていくうちに、合弁子会社から完全所有子会社に、移行する場合もある。また、フランチャイジングの場合、本国の親会社から直接ではなく現地の子会社が直営店の運営を行い、それをモデルケースとして、子会社を経由して現地企業にフランチャイジングを行うことが多い。このように、一つの対象国でも、進出方法は、時間の経過によって、変更されることがある。

⑦進出対象国だけでなく「O→I→L」の検討は、ほかの地域と有機的に繋がって検討される。

OLIの検討サイクルを形成する中で、別の国への参入も検討されると見たほ

うがわかりやすい。また、既に参入している国々を有機的な視点から見ている。企業は、国際ビジネスを行う場としての対象国を個別的に理解するが、ほかの対象国を含めて有機的な組み合わせとして理解しようとしていると言える。

(3) 起業家精神を念頭に入れたダイナミックOLIサイクル

本論文の目的は、ボーン・グローバル企業を他の企業と同じく「ダイナミックOLIサイクル」の分析フレームワークで分析対象にできないかということにある。ダイナミックなオーナーシップ・アドバンテージ（O優位）をもとにして、経営者の起業家精神によって強化され、ロケーション・アドバンテージ（L優位）、インターナライゼーション（I優位）というサイクルが形成される。経営者の起業家精神がどのような役割を果たすのかを明確にすることで、ダイナミックOLIサイクルの分析モデルがさらに発展させることができる。

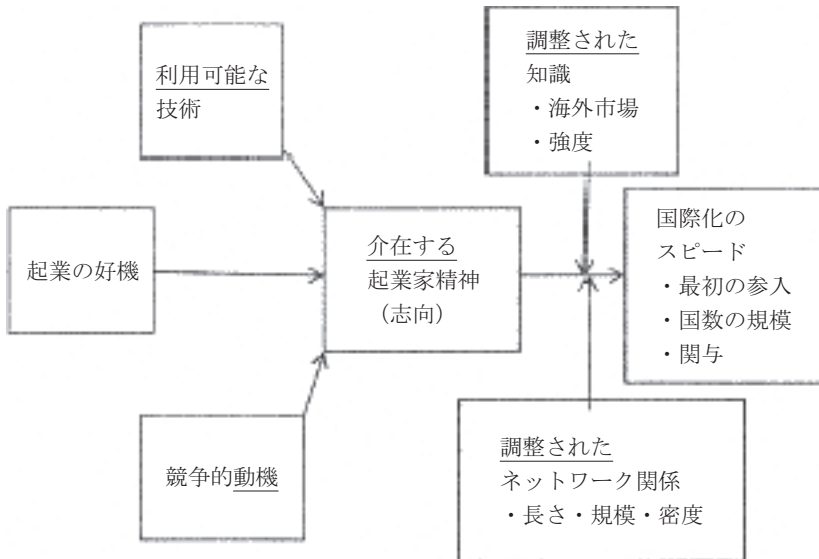
分析モデルの多くは企業の組織としての行動を分析対象としている。「ダイナミックOLIサイクル」も同様である。ところが、ボーン・グローバル企業のように創業から間もない時期では、企業のメンバーは限られており、創業者、そして共同創業者がいる場合も有り、初期の従業員で構成される。意思決定を行っているのは創業者に集中している。大規模な企業においても最終的な意思決定は経営者（取締役）であるが、組織階層に応じた意思決定は管理者が行っている。

創業初期においては企業が保有する経営資源は、創業者が個人的に持つ知識・経験が主であり、それに共同創業者、初期の取締役、そして、従業員が保有する知識・経験も投入される。ちょうどRBVで意味するところの経営資源である。とはいっても不十分なところは、多くあり、個人的なネットワークなどを駆使して他から入手しようとする。ここで、どのような情報が必要で、どのような経営資源をビジネスに組み入れるかという操作が必要となる。ティース（Teece, 1986）のダイナミックケイパビリティは、企業内部の経営資源の再配置だけでなく、外部の経営資源を含めての再配置と理解すべきであろう。

ヘナート（Hennart, 2009）によると、多国籍企業の海外事業では、自社の保有する経営資源（FSAs：Firm Specific Advantages）と、自社が保有しない現地補完資源（CLAs：Complementary Local Assets）が組み合わせられることを強調している。ここでいうFSAsとは、アイデアや、各種類の情報、そ

して新たな製品・生産プロセス、管理技術といった企業に競争優位をもたらすような、幅広い意味での知識資源である。一方、CLAsとは、土地や、労働力、流通網、現地市場にかんする情報等を指している。これらのFSAsとCLAsの結びつきによって多国籍企業が海外事業を実現することが、バンドリング・モデルの前提になっている。したがって、このモデルの出発点は所有優位性と立地優位性との組み合わせを提示したDunningのOLIパラダイムに近いといえる。CLAsは特定の現地パートナーが保有する経営資源を想定しているが、複数のパートナーがそれぞれ保有する。

これは、そのままボーン・グローバル企業においても適用できると考えられる。なお、ヘナートはハイマー＝キンドルバーガー (Hymer, 1960; Kindleberger, 1969) の言う自社の保有する経営資源 (FSAs : Firm Specific Advantages) に言及しているが、これは必ずしも自前のものである必要性は無く、他社から買収もしくは借用しているものでも良い。なお、現地補完資源 (CLAs : Complementary Local Assets) は他社のものであるが、これらを組み合わせるプランを立て実行していくのが経営者の起業家精神であると言える。



出所：Oviatt and McDougall (2005) から中村久人 (2015) が翻訳

図1 国際化のスピードに影響する要因

また、Oviatt and McDougall (2005) によると、図1に示すように国際化のスピードに与える各要因が、起業家精神に集中されるとしている。これは、創業者たちの企業家精神が意思決定の要となっていると考えられる。具体的な事例を通して、創業者たちの起業家精神（志向）がどのように影響したのかを次章（4.2）で確認してみよう。

4 事例分析

4.1 テラモーターズとメルカリ

事例の分析対象はテラモーターズ（Terra Motors）とメルカリ（Mercari）とする。テラモーターズは日本のボーン・グローバル企業であり初めてアジアで電動バイク事業を展開している。メルカリは日本の代表的なユニコーン企業から上場（東証マザーズ）を果たしている。

(1) テラモーターズ

テラモーターズ（Terra Motors）は、2010年創業で電動バイク事業を展開している。

2016年にはドローン事業のテラドローン（Terradrone）を設立し、テラグループ（Terra Group）を構成している。電動バイクに加えてドローン事業でグローバル市場の獲得に挑んでいる。テラモーターズの概要を表6に示す。

創業者の徳重徹氏は「世界的日本企業を創る」というビジョンを掲げている。国内市場はいずれ縮小するとの認識から、今後の成長が期待できるアジアを主な市場とみなしている。テラモーターズは、2010年の創業まもなくインド・ネパール・バングラデシュの3拠点（工場含む）同時立ち上げを実行した。各市場では6から7年かけて電動バイク事業を黒字化させた。

徳重徹氏は九州大学工学部卒で住友海上火災保険株式会社（当時）にて商品企画・経営企画に従事した。退社後、米国Thunderbird経営大学院にてMBAを取得し、シリコンバレーにてコア技術ベンチャーの投資・ハンズオン支援を行う。2010年に電気自動車（EV）事業を展開するテラモーターズを起業、直後に、徳重氏は3名のキーマンを迎えている。入社順に紹介するが、（ ）内に現職を表記した。

中川耕輔（取締役兼COO）氏は学生（法学部）のときにインターンとして2013年に入社、卒業前の2015年にTerra Motors Indiaへ赴任した。赴任後は、主に

東インド地域を担当し、現地での販売ネットワーク網構築に尽力した。2017年には前年比10倍の売上達成の原動力となる。Terra Motors India副社長兼本社

表6 テラモーターズの概要

会 社	Terra Motors株式会社
設 立	2010年4月
代表・役員	徳重 徹 (代表取締役会長) 創業者 上田晃裕 (代表取締役社長) 2015年参加 バングラデッシュ担当 中川耕輔 (取締役兼COO) 2013年参加 インド担当 高橋成典 (取締役兼CTO) 2014年参加 生産技術担当
会 社 所 在	〒150-0002 東京都渋谷区渋谷2丁目14番13号 岡崎ビル409号室
コンタクト	TEL 03-6419-7193 FAX 03-6419-7194 Mail info@terramotors.co.jp
海 外 拠 点	インド, ネパール, 台湾, バングラデッシュ
事 業 内 容	E-Mobility事業, Connected E-Mobilityプラットフォーム事業
従 業 員 数	65名 (2019年10月時点)
Web サイト	https://terramotors.co.jp/
財 務 データ	(2019年03月31日時点)
資 本 金	9億5000万円
売 上 高	9669万8000円
営 業 利 益	▲2565万7000円
経 常 利 益	▲636万円
純 利 益	▲731万円
純 資 産	15億2649万4000円
総 資 産	16億1439万1000円
年	沿 革
2010年	創業
2012年	電動2輪シェア日本国内No.1 (当時) 達成
2013年	スマホ同期モデルA4000i (世界発) 発表
2014年	インド法人設立・ネパール事業開始
2015年	バングラデッシュ法人設立
2017年	年間EV販売台数が30,000台を突破

出所：テラモーターズのWebサイトより

最高執行責任者（COO）としてインド全体のOperationを担当している。2019年10月に本社役員に就任した。

高橋成典（取締役兼CTO）氏は学生（工学部）のとき、琵琶湖で行われた「鳥人間コンテスト」にて準優勝の経験を持つ。人力飛行機の電装系の設計を担当した。2011年に自動車メーカーに入社し、生産の最前線に配属される。2014年テラモーターズに入社し、電動三輪用電池と充電器の現地調査から開発を担当した。インドでは、自社の電動三輪および工場立ち上げ、開発／品質保証／生産／アフター等を担当した。開発を主導したモデルが大ヒットし、インド事業売上10倍の原動力となる。2018年にCTO（最高技術責任者）、2019年10月に本社役員に就任した。

上田晃裕（代表取締役社長）氏は、2008年に大学（経済学部）卒業後、家電メーカーに入社し、3年間の本社勤務を経て、アラブ首長国連邦（UAE）、サウジアラビア、エジプト駐在にて家電事業拡大に従事した。2015年3月テラモーターズに入社、営業責任者としてバングラデッシュ事業を0から10億円事業へ育て上げる。その後、アジア4ヶ国統轄本部長を経て、2019年10月に代表取締役社長に就任した。

彼らの尽力でテラモーターズは、インドなどを中心に年間3万台の電動バイク（2輪、3輪）を販売する事業に成長した。製品は現地市場の市場状況に応じたニーズを基本にして詳細仕様を決定しており、部品調達はアジア地区から製品仕様に適したものを組み合わせており、組み立ては自社および協力企業で最終検査は自社基準で行っている。

テラグループの2社は、設立当初からグローバル市場を前提に創業された企業である。若者をインスパイアして世界で活動して高いハードルを乗り越えてリスクに挑戦することが当たり前の社会とする先頭に立ち日本人の誇りを蘇らせることを目標としている。

(2) メルカリ

フリマアプリ（flea market application）¹⁴の「メルカリ」は2013年創業で、サービス開始以来、5年間で7,100万ダウンロード（DL）、月間のユーザー数

14 オンライン上でフリーマーケット（蚤の市）のように個人間（CtoC）での商品の売買を行えるスマートフォン用のアプリ（モバイルアプリケーション）。

1000万人を突破した。出品数も100億件を突破した。2018年6月にはマザーズ上場、時価総額は3516億円に到達した。メルカリの概要と沿革を表7と表8に示す。

2018年における「メルカリ」などの日本国内フリマアプリ市場の規模は6392億円であり、拡大を続けている¹⁵。個人がスマートフォンを通じてモノの売買や情報発信を行えるようになったことから、スマートフォン上で不要品を簡単

表7 メルカリの概要

会社名	株式会社メルカリ
設立	2013年2月1日 決算期6月30日
代表者 (創業時)	創業者(代表取締役CEO) 山田進太郎 持株24.67% 創業パートナー(退社) 富島寛 持株6.27% 米国子会社(Mercari, Inc.) 創業パートナー(2019退社) 石塚亮
会社所在	〒106-6118 東京都港区六本木6-10-1 六本木ヒルズ森タワー18F
連絡先	TEL 03 (6804) 6907
連結子会社	メルベイ(100%) マイケル(100%) ソウゾウ(100%) 撤退 米国Mercari, Inc.(100%) 英国Mercari Ltd.(100%) 撤退
事業内容	マーケットプレイス関連事業:「メルカリ」の企画・開発・運用
従業員数	連結:1,826 [221]人 単独:1,178 [174]人 []内は臨時従業員
Webサイト	https://about.mercari.com/
財務データ	第7期 有価証券報告書2019年9月27日現在
資本金	401億1000万円(1億5269万8633株)
売上高	連結:516億8300万円 単独:462億5400万円
営業利益	連結:△121億4900万円 単独:71億3500万円
経常利益	連結:△121億7100万円 単独:70億9000万円
純利益	連結:△137億6400万円 単独:△50億4600万円
純資産	連結:509億3600万円 単独:602億4200万円
総資産	連結:1636億8500万円 単独:1257億4200万円

出所:メルカリのWebサイトより

15 2019年5月に経済産業省が発表した「平成30年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」による。

ダイナミックOLIサイクルによるボン・グローバル企業の分析

に売買できるフリマアプリ「メルカリ」を提供している。売却したいモノ（資産）を有する出品者と購入者（価値を見出す）を結ぶCtoCマーケットプレイスを提供している。

従来の店舗における中古品売買は、来店に時間を要する、取り扱い商品が限定的である。買取業者が仲介するため売手と買手の双方にとって価格が不透明

表8 メルカリの沿革

年 月	概 要
2013年2月 7月	株式会社コウゾウ設立（東京都港区六本木）→（11月）株式会社メルカ リに社名変更 CtoCマーケットプレイス「メルカリ」提供開始
2014年1月 4月 10月	米国子会社Mercari, Inc.設立 →（9月）「Mercari」提供開始 カスタマーサポートセンター（仙台市青葉区）設立 「メルカリ」（日本）手数料徴収開始
2015年9月 11月	国内子会社株式会社ソウゾウ設立 英国子会社 Mercari Europe Ltd.設立
2016年3月 2016年4月 2016年10月	クラシファイドアプリ「メルカリ アツテ」提供開始 英国子会社Merpay Ltd.設立 CtoCマーケットプレイス「Mercari」（米国）手数料徴収開始
2017年2月 2017年3月 2017年4月	ザワット株式会社を100%子会社化 カスタマーサポートセンター（福 岡市博多区）設立 英国子会社Mercari Europe Ltd.「Mercari」提供開始 配送サービス「大型らくらくメルカリ便」開始
2017年6-7月 2017年11月	配送サービス「ゆうゆうメルカリ便」開始 ライブ動画配信「メルカリ チャンネル」開始 国内子会社株式会社メルベイ設立 即時買取サービス「メルカリNOW」 開始
2018年2月 2018年6月 2018年7、11月	シェアサイクルサービス「メルチャリ」（福岡県福岡市）提供開始 東京証券取引所マザーズ株式上場 国内子会社株式会社メルベイコネクト設立 マイケル株式会社を100% 子会社化
2019年2月 6-7月 8月	国内子会社株式会社メルベイ スマホ決済サービス「メルベイ」提供開始 株式会社メルベイ 株式会社メルベイコネクトを吸収合併 英国子会社Mercari Europe Ltd.清算 英国子会社Merpay Ltd.全株式を 譲渡 清算 株式会社鹿島アントラーズ・エフ・シー子会社化 株式（61.6%）取得

出所：メルカリのWebサイトより

である等の課題があった。また、インターネットオークションを利用した中古品売買では、出品が煩雑で難しい、入札プロセスに時間がかかるといった課題があった。「メルカリ」では、スマートフォンから商品を出品でき、購入することもできる。配送業者やコンビニエンスストアとの提携により、簡便かつ手頃な価格の配送オプションを提供している。出品者・購入者ともに個人である。手軽に不要品を販売してお金に換える楽しみや、ユニークな中古品を探す「宝探し」感覚で買物することができることが魅力となっている。

メルカリのグループは(株)メルカリと連結子会社であるMercari, Inc. (米国)、株式会社メルベイ、マイケル株式会社、株式会社ソウゾウ、Merpay Ltd. (英国)の6社で構成されていた(2019年6月30日時点)が、2019年7月の英国撤退、ソウゾウの清算に伴い日本と米国に市場を集中している。

メルカリの発展について創業時の共同経営者3名(山田進太郎氏、富島寛氏、石塚亮氏)を中心に紹介する。

創業者の山田進太郎(代表取締役CEO)氏は、持株は24.67%でありフォーブス誌によると2019年3月時点の総資産は22億米ドル(1440億円、2020年)で、日本の長者番付33位であり成功者と理解されている。彼は愛知県出身で、恵まれた環境で育ち東海地区では有名な私立高校に進学して大学(文学部)に進学した。大学のサークル活動の中で、コミュニティ誌、Webサイトの開発等々で、小さいが黒字化を果たしている。大学卒業後に、インターネットサービス「ウノウ」を設立し、アメリカのソーシャルゲーム大手「Zynga」に売却した。

山田氏は2013年2月にメルカリ(当時はコウゾウ)を創業するにあたって富島寛氏を誘った。富島氏はスマホ向けゲームアプリ開発「バンク・オブ・イノベーション」を設立した経験を持つ。同年5月にはSNS用アプリを開発する「ロックユーアジア」の石塚氏が参画した。

4.2 考察と今後の分析枠組み

ここでは、テラモーターズとメルカリの事例を考察しながら「ダイナミックOLIサイクル」による分析フレームワークに起業家精神をどのように組み込めるかについて検討する。

まず、オーナーシップ・アドバンテージ(O優位)は、経営者の起業家精神に

よって強化されるかという点を議論してみよう。

所有の優位性（O優位）は、自社の保有する経営資源（FSAs）であるが、不足する項目を理解して、補完していくのは経営者である。ボーン・グローバル企業の場合は創業者である。創業初期においては企業が保有する経営資源は、創業者が個人的に持つ知識・経験が主であり、それに共同創業者、初期の取締役、そして、従業員が保有する知識・経験も投入される。人数が少ない中でのヒト（人的経営資源）を駆使しないといけない状況にある。モノ（製品や設備的な経営資源）はスタートアップであるので大規模なものでは無いが、製品試作品や試作場所は確保できている必要がある。カネ（資金的経営資源）について自己資金は限定的であり外部資金を調達する必要があるろう。

テラモーターズとメルカリの事例でも創業者は、一人の力ではなく複数の創業メンバーに参加してもらっている。とくにメルカリでは、技術開発経験者、スタートアップ企業経験者、大企業での成長部門のキーマンなどを継続して受け入れてきている。ボーン・グローバル企業では、国によってデザインや広告の出し方がことなるため、進出先の国に詳しい人材や、実際に現地の人材を用いている。

資金面では、テラモーターズは出資者の助けを借り、初期の成長期でも外部資金の調達を行い最近でも受け入れている。メルカリでは創業者はスタートアップ企業を次々と成長させては売却しており、売却益が創業資金となったと思われるが、初期の成長期から継続して外部資金の調達を行っている。最近では不採算部門を売却してその売却益を米国事業に集中させている。

製品や設備的な経営資源として、テラモーターズは国内には生産拠点を保有しておらず開発拠点であり、国外の自社工場と協力企業を活用している。メルカリでは流通業であり国内にアプリケーション開発拠点とカスタマーセンター（仙台、福岡）を保有している。なお、開発要員の約8割を米国事業用に配置している。

次に立地の優位性（O優位）は、生産・開発と市場に分けて議論する。テラモーターズでの生産・開発は前述の通りであり、市場については創業時から成長が期待できるインドなどを前提においている。メルカリでは、アプリケーションの開発拠点は国内だけでなく米国においている。

そして、内部化優位性（O優位）は、テラモーターズとメルカリは国外は

100%子会社である。自社が保有しない現地補完資源 (CLAs) の組み合わせについても、テラモーターズとメルカリは積極的である。

おわりに

中小企業の国際化の事例分析 (高垣, 2019d) では電動glafitバイクを取り上げたが、メルカリとテラモーターズにおいても、創業者の起業家精神が明確であり、創業時から国外市場を想定している。先行研究である段階モデル、資源ベース、ネットワークの要素を纏めるのが経営者の起業家精神とも考えられる。

「ダイナミックOLIサイクル」は企業行動を説明するモデルであるが、その企業の意思決定を行っているのは経営者であり、ボーン・グローバル企業のように従業員の規模が大きい組織ではより鮮明に影響されると考えられる。ティース (Teece, 1986) やヘナート (Hennart, 2009) の議論の中でも起業家精神を重要視しており、今後、どのような形で「ダイナミックOLIサイクル」に組み込むかを、事例分析の数を増やしていく中で、検討したい。

なお、日本はボーン・グローバル企業やユニコーンが少ないが、資金的な課題だけでなく文化的な要因が想定できるので、現在執筆中の論文の中で議論したい。

参考文献

【邦文】

- 鳴正 (2006) 「ボーン・グローバル企業概念と戦略」『商学研究』(日本大学) 第22号, pp. 13-26.
- 高井透 (2007) 「グローバル事業の創造」千倉書房
- 高井透 (2008) 「ボーン・グローバル・カンパニーの研究の変遷と課題」江夏健一・桑名義晴・岸本寿生編『国際ビジネス研究の新潮流』(中央経済社) 第7章 pp. 125-149.
- 高垣行男 (2019a) 「国際ビジネスにおけるダイナミックなOLIパラダイム」駿河台経済論集 第29巻第2号。
- 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。

ダイナミックOLIサイクルによるボーン・グローバル企業の分析

- 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—」 日本経営行動研究学会『年報』。
- 森田正人・茂垣広志・真鍋誠司 (2010) 「ICTスタートアップ企業の海外市場参入—ハイテク・ボーン・グローバル企業の罫—」 国際ビジネス研究第2巻第2号 pp. 61-73
- 中村久人 (2008) 「ボーン・グローバル・カンパニー (BGC) の研究：その概念と新しい国際プロセスの検討」『経営論集』(東洋大学) 第72号, pp. 1-16.
- 中村久人 (2015) 「ボーン・アゲイン・グローバル企業とグローバル・ニッチトップ企業—新タイプの国際中小企業出現の意義—」『経営力創成研究』第11号 pp. 63-75
- ジェイ B. バーニー (2001), 「リソース・ベースト・ビュー」, DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 5月号
- 藤沢武史 (2005) 「ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性」『商学研究』(関西学院大学), 53(2), pp. 45-63.

【ウェブサイト】

- 経済産業省 (2019) 「平成30年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備 (電子商取引に関する市場調査)」 (https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/H30_hokokusho_new.pdf 2020. 08. 01閲覧)
- 日本経済新聞社 (2019) 「NEXTユニコーン調査」 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO23487810U7A111C1EA8000/2020.08.01> 閲覧)
- メルカリWebサイト (<https://www.mercari.com/jp/> 2020. 08. 01閲覧)
- テラモーターズWebサイト (<https://terramotors.co.jp/> 2020. 08. 01閲覧)
- 日経CBインサイト (<https://pr.nikkei.com/cbinsights/> 2020. 08. 01閲覧)
- 米国CBインサイト (<https://www.cbinsights.com/> 2020. 08. 01閲覧)

【欧文】

- Alvarez, S. and Jay Barney, B. (2007). Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research, *Organization Science*, 24(1): 301-317.
- Buckley, P.J., Castro, F.B. (1998). The Investment Development Path: The case of Portugal”, *Transnational Corporations*, vol. 7, No. 1: pp. 1-15
- Jay B. Barney (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1): 99-120
- Barry, F., Gorg, H., and McDowell, A (2003) (2001?かも) “Outward FDI and the Investment Development Path of a Late-Industrialising Economy: Evidence from Ireland”, *Regional Studies*, vol. 37: pp. 341-349
- Cavusgil, S.T. and Knight, G. (2009). *The Born Global Firms: A New International Enterprise*, Business Expert Press (中村久人監訳, 打頼慶紀・萩原道雄訳『ボーングローバル企業論—新タイプの国際中小・ベンチャー企業の出現—』八千代出版2013)
- Dunning, J.H., (eds.) (1974) *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, New York: Praeger.
- Dunning, J.H. (1979). Explaining CHANGING Patterns of International Production: in defense of eclectic theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statics*, Vol. 41, No. 4: pp. 269-295
- Dunning, J.H. (1979). The Determinants of International Production, *Oxford Economic Papers*, 25. pp. 289-336.
- Dunning, J.H. (1981). Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Development Approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 177, pp. 30-64. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02696577>
- Dunning, J.H. (1986). The Investment Development Cycle Revisited, *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 122: pp. 667-677
- Dunning, J.H. (1988), “The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions”, *Journal of International Business Studies*, vol. 19, No. 1: pp. 1-3
- Dunning, J.H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley
- Dunning, J.H. Narula (1996) “The investment development path revisited: some

- emerging issues”, in *Foreign Direct Investment and Governments* (Eds.) Routledge, London, pp. 1-41
- Dunning, J.H., Kim, C.S. and Lin, J.D. (2002) “Incorporating Trade into the Investment Development Path: A Case Study of Korea and Taiwan”, *Oxford Development Studies*, vol. 29, no. 2: pp. 145-154
- Duran, J.J. and Ubeda, F. (2001) “The Investment Development path: a new empirical approach and some theoretical issues”, *Transnational Corporations*, vol. 10, no. 2: pp. 1-34
- Guohua Jiang, et. al., (2019). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda, *International Business Review* <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662>
- Hamel, G. and C.K. Prahalad (1985). Do You Really Have a Global Strategy? *Harvard Business Review* (July-August): 139-48
- Hennart, J.F. (2009) “Down with MNE-centric Theories! Market Entry and Expansion as the Bundling of MNE and Local Assets,” *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1432-1454.
- Hymer, S.H. (1960) *The International Operation of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, Cambridge, Mass.: MIT Press (宮崎義一訳 S. ハイマー 『多国籍企業論』 第 I 部「企業の対外事業活動」岩波書店 1979年)
- Johanson, J. and J.E. Vahlne (1977). The Internationalization Process of the Firm, *Journal of International Business Studies* 8: 23-32
- Johanson J. and Mattson L.G. (1988), Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach, in Hood, N & Vahlne, J.E. (eds), *Strategies in Global Competition*,
- Knight, G. and Cavusgil, S.T. (1996) The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. In S. Cavusgil & T. Madsen (Eds.) *Advances in international marketing*. Greenwich, CT JAI Pre
- McKinsey & Co. (1993) *Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Madsen, T.K. and Servais, P. (1997) The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6, 561-583.
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (1994), Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 24, 45-64
- Oviatt, B.M. and McDougall, P.P. (2005). Defining International New Entrepreneur-

- ship and Modeling the Speed of Internalization, *Entrepreneurship: Theory and Practices*, 29(5), pp. 537-553
- Rennie, M.W. (1993) Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Sharma, D.D. and Blomstermo A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view, *International Business Review*, vol. 12, issue 6, pp. 739-753
- Teece, D.J. (1986). Transactions Cost Economics and Multinational Enterprise, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7: 21-45
- Teece D.J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, 45, pp. 8-37.
- Tolentino, P.E. (1993) *Technological Innovation and Third World Multinationals*, Routledge, London