

# ボーン・グローバル・ベンチャーの戦略特性

藤 澤 武 史

## I 研究対象としてのボーン・グローバル・ベンチャーの独立性

起業家 (entrepreneurs) を中小企業の所有者と概念上明確に区別した試みは、カーランド (Carland, J. W., Jr.) らによる *Academy of Management Review* への1984年の寄稿論文で周知されている<sup>1)</sup>。約10年後、ベンチャーが中小企業と異なる国際化プロセスを歩むという発見が注目を集めた。中小企業が漸次的な国際化をたどるのに対して、ベンチャーの一部にはボーン・グローバル (Born Globals) といった「生まれながらにしてグローバルな企業」が見られるという。1993年にマッキンゼー (McKinsey & Co.) が、高付加価値品を製造するオーストラリア系ベンチャーの輸出にボーン・グローバル現象をなぞらえたのが最初である<sup>2)</sup>。1994年からマクドガル (McDougall, P.P.) やオビアット (Oviatt, B. M.) を開祖として、新しい国際派ベンチャーという呼称の下に理論研究が進められた結果、ボーン・グローバル企業には中小企業の国際化に当てはまるはずの理論が適用できないと示唆された<sup>3)</sup>。

今日ではベンチャーの国際展開パターンについて、創設間もなく短期集中

- 
- 1) Carland, J.W., Jr., F.Hoy, W.R.Boulton & J.C.Carland (1984), "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 354-9.
  - 2) McKinsey & Co. (1993), *Emerging Exporters; Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne Australian Manufacturing Council.
  - 3) Oviatt, B.M. & P.P.McDougall (1994), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 5, No. 1, pp. 45-64.

的にグローバル化を果たす「ボーン・グローバル」(以下、BGと略記)と、中小企業の国際化と酷似した「漸次的進捗型」(以下、本稿では「漸次的国際派」と呼称する)に二分されるというのが通説となっている。ベル(Bell, J.D.)らの調査では<sup>4)</sup>、ローテク企業が後者に典型的という。国内で競争基盤を固めてから輸出を始め、技術供与を経て、事業リスクの低下とともに海外子会社を設立するといった段階を踏んだ参入時系列が多い。ローテク・ベンチャーの場合、中小企業と比べて規模が劣ることからの派生要因(輸出額、輸出先国数、在外子会社の数と規模)以外に中小企業の国際化決定因と差異がなく、中小企業と同様に海外事業リスクに敏感であることから、ベンチャーらしき姿はあまり想像できない。

1990年代初期のオーストラリアでは貿易額の伸びの20%がBG中小企業による貢献と言われるように、いまやベンチャーの国際展開はBG抜きに語れない。そこで、本稿ではまずBGが急増した時期や原因、業種類型、戦略特性を概述し、漸次的国際派との差異をより明確にするとしよう。次いで、グローバルな発展を遂げたベンチャーの事例を取り上げ、上記したようなベンチャーの国際化パターンに関する二分法的通説、すなわち漸次的国際派とBGの二分化でベンチャーの国際進捗を十分に把握しきれぬのかどうかを洞察してみる。仮にかかる二分化でベンチャーの国際展開をすべて説明しきれない場合には、何が新たな説明条件として必要かを提示するとしよう。最後に、ベンチャー全般が国際化する上での決め手とは何であり、その中でBGならではの決定因を明らかにするとともに、国際化に向けてのさまざまな経営問題も提起したい。

4) Bell, J. & S. Young (1998), "Towards an Integrative Framework of the Internationalization of the Firm", in G. Hooley, R. Loveridge & D. Wilson eds., *Internationalization: Process, Context and Markets*, Macmillan, pp. 3-28.

## II ボーン・グローバル・ベンチャーの生成要因と業種類型と戦略特性

まず、BGを、起業して1ヶ月から2年以内に海外事業に関与し、そこから急速に世界へ事業を拡張していく会社と規定する。リュオスタリネン＝ガブリエルソン (Luostarinen, R. & M.Gabrielsson) が2003年にフィンランド系のBG企業の設立年別発生件数を調べた結果、1985年～1989年が8社(年代別構成比で9%、年平均1.6社)、1990年～1994年が25社(同25%、5.0社)、1995年～1999年が40社(43%、8.0社)、2000年～2001年が20社(22%、10.0社)となった<sup>5)</sup>。フィンランドの例に漏れず、世界的にも1985年がBGの起源にあたり、1990年代初期から隆盛をみたと類推できる。

事業領域に関しては、高度技術専門が全体の30%、高度技術およびその他が10%、高度システムが22%、高度サービス専門が7%、高度サービスおよびその他が14%、高度ノウハウ専門が9%、高度ノウハウおよびその他が3%、高度デザインが4%を占めている<sup>6)</sup>。製造業ではハイテク型、サービス業ではサービスの質やノウハウやデザインに優れた事業から、BGが顕著だ。例えば、スコットランドのある工芸品販売ベンチャーのように<sup>7)</sup>、ハイテク型とは違ったコミュニティ・ベンチャーらしきものが、世界展示会向け出品を契機として、一躍にして各国からインターネット注文を集めた例もある。展示品の高度デザインが脚光を浴びたとともに、プロセス・ニッチの重要性を示すような専有的なビジネスモデルが受け入れられ、世界の顧客を獲得できたのである<sup>8)</sup>。

では、なぜBGが1990年代から急増しているのだろうか。

5) Reijo Luostarinen & Mika Gabrielsson (2004), "Finnish Perspective of International Entrepreneurship", Dana, L.ed., *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Edward Elgar, p. 385., Table 22.1.

6) *Ibid.*, p. 389., Table 22.2.

7) 藤澤武史によるヒアリング。

8) Echols, A. & W.Tsai (2005), "Niche and Performance: The Moderating Role of Network Embeddedness", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 3, March 2005, p. 221.

第1に、世界のマクロビジネス環境の革新効果、つまり、輸送手段の進歩による時間的距離の短縮、情報経路とコミュニケーション経路の迅速化、データ、知識、画像、ビジネス情報の転送のリアルタイム化、マネーの世界的移転の即時化により、グローバル事業を求める企業の異大陸への参入と浸透が進んだ。

第2に、国内外市場のマクロ環境で、情報、コミュニケーション、輸送、マネー、知識移転に関わるシステムがグローバルに発展したため、消費者の嗜好、ニーズ、需要パターンが一様化しグローバルに統一化する傾向が増進された。

第3に、グローバル競争企業の出現で競争反応と対抗手段の尺度がグローバルになったため、グローバルなタイミングが重要性を増した。迅速者が鈍間を食うとまで言われ、迅速にグローバル化しないと撤退の道しか残されないとすれば、まさにBGが最善手となった。異なる市場でも統合を進めていけ、さらに統一化された大規模市場を異なった大陸に創出できるという強みがある。

第4に、医薬品、バイオ技術、情報技術といった産業で製品開発費が増大する中、開放経済体制の下で小規模市場国系の企業が技術で優れていても、標的が小規模市場では利益貢献度が小さい。新製品革新の成功率が低く、また新製品成功後のライフサイクルが短ければ、グローバル市場に参入する圧力が増す。

第5に、グローバル化により規模と範囲の経済性が生まれ、研究開発強化に伴うリスクと不確実性は克服可能だから、小国でもBGの設立動機が高まる。

第1・第2・第3のプル要因と第4・第5のプッシュ要因より<sup>9)</sup>、国や企業の規模が小さいほど、BGにとって世界で事業を創出しなければならないと解される。

9) Reijo Luostarinen & Mika Gabriellson (2004), pp. 390-91.

次に、BGの国際展開における戦略特性に目を向けてみよう。

第1に、市場参入初期から戦略提携が多用される。輸出だけを長年続ける意図はない。世界の企業から自社製品やサービスへのオファー（注文）を受け、割合に相手先ブランドによる製造供給比率が高い。研究開発投資へ資金を重点的に配分するため、マーケティング投資に余裕がない場合が多いからだ。BGにとって競合他社や納入先との合弁生産や共同研究開発といった戦略提携は、有力な市場開拓方式であるのみならず、知識の獲得と学習の場ともなる<sup>10)</sup>。携帯電話のiモードのソフト開発で世界に知られた日本のACCESSのように、製品／サービス別、地理的市場別、技術案件別、経営機能別に最適な提携相手を選べれば、自前主義では不可能なグローバル次元に到達できる。

第2に、他社と差別化可能な製品やサービスを外国の1つのニッチ市場（隙間市場）で販売したら、その国での採算を拠り所にして、短期間で同様のニッチ市場を開拓し、数年内に世界市場を標的として事業を営んでいる。

第3に、製品ブランド以上に社名の世界的認知を気に向け、技術力こそブランド力という顧客の想起を意識し、売上高よりも研究開発費の伸び率が上回るという傾向が強い。

第4に、固定資産が少なく無形資産の比重が格段に大きいから、バーチャル・コーポレーション（仮想企業）を通じて、情報技術を核にしたインターネット取引を多用している。それは提携先を探すのにも役立つ。

第5に、産業クラスターと経営者ネットワークの中心に位置して、ニッチ戦略を取る場合でも革新性を強く求めている<sup>11)</sup>。

第6に、Yahooに代表されるハイテク型のように、国内に加えて外国でも株式を新規公開し、株式市場からの資金調達によって海外事業に重点配分で

10) Gils, A.V. & Zwart, P. (2004), "Knowledge Acquisition and Learning in Dutch and Belgian SMEs: The Role of Strategic Alliances, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 6, December. p. 690.

11) Bell, G.G. (2005), "Clusters, Networks, and Firm Innovativeness", *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 3, March, p. 289.

きる。

以上のような特徴を持つBGとは対照的だが、海外から原料や半製品を輸入して本国で加工販売する零細なベンチャーとか、在外子会社の製造品を本国や一部の外国に輸入販売する小型ベンチャーも、国際展開を必要とし、実践したことに変わりはなく、これら漸次的国際派は多い。起業してから2年以内に世界へ事業活動を広げられるベンチャーは存在自体目立つが、現在も少数派でしかない。

結局、両タイプの国際展開の仕方に見られる最も大きな違いは、国際事業の範囲と規模に対する必要度に帰結する。BGは国際事業の規模と範囲を拡張してこそ利益を高め、逆にグローバル化しない方が競争力を失う恐れもある。大規模事業に欠かせない多様なスキルとコストの発生を戦略提携でカバーし、成功要件となる海外事業の統合、新技術の採用、事業の調整と統制を果たせる。これらは国際化コストを引き上げ、事業の失敗を増やし、経営者にリスクへの知覚を高めさせるが、事業のグローバル化に伴って無形資産から得る収益力と市場力、およびリスク多様化の方が上回る。競争能力への投資や遠距離市場からの学習、知識を梃子に革新を生み、競争力が倍増する。他方、漸次的国際派は初期の国際事業でこそ成果を改善するが、国際市場で製品と市場の多様化を進めても複雑性と厳密性の要求に応じられず、市場への反応が鈍くなり、コストが増す<sup>12)</sup>。

こうした国際展開度に差を生む源泉の1つに、BGの起業家に備わったグローバル事業に挑ませるだけの個人属性が関係する。その属性とは、①ビジネススクールで高度なビジネスの知識を有し、そこで得た人的ネットワークを仕事に生かせる、②工科大学院やハイテク企業で高度な技術を習得し、共同研究仲間を得やすい、③多国籍企業での勤務経験または起業家としての実績を有し、以前の勤務先や取引先と良好な個人的関係を保っている、④年齢が比較的若い、⑤情報技術を駆使する、⑥語学力と国際性に富む、⑦事業リ

12) George, G., J. Wiklund & S.A.Zahra, (2005), "Ownership and the Internationalization of Small Firms", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 2, April, p. 213.

スクに寛大でリスク・テーカーに近い、⑧ベンチャーのスピンオフや他のベンチャーとの融合を好む、といった要素である。

### Ⅲ ボーン・グローバル・ベンチャーの実態と見分け方

前節まででBGの特徴をいくつか指摘したが、国際派ベンチャーの中からBGを見分ける基準を十分に定めたとは言えない。以下、フィーリ＝ジョンズ＝ウィーラー（Phiri, T, M.V.Jones & C. Wheeler）が行ったスコットランドを本拠とする先進医療機器製造ベンチャー6社のケーススタディを参考に<sup>13)</sup>、6社からBGを抽出し、何がBGの要件かを洞察する。会社名は実名を伏せて記す。

#### [1] ベンチャーの創設過程と国際化の基盤

①Hemming；1998年にイギリスで赤血球分析用の診断機器システムを生産する事業を開設。設立者は病理学者、統計学者、技師とソフトウェアの専門家。グラスゴー大学の血液学研究から技術革新を学習。ソフトウェア開発会社の買収により製品開発を推進。政府の基金、大学や病院の研究施設および臨床施設への近接性を活用。新規市場国に最初に参入した優位性で売上高と利益が上昇。生産コスト低減と収益性の向上、新規市場国の流通経路への割り込み、未知なる製品作りが成長への挑戦課題。

②Artan；1990年にアメリカで操業開始後、92年にイギリスで自己資金によってベンチャーを開設。起業家は製造知識の専門家、心臓外科医、製造業で働く外科医の息子。スコットランドで、自動再生心嚢中心弁膜として知られる第二世代製品を開設1年未満で開発。技術の大躍進と、医療分野における設立者の対人ネットワークが販売増に寄与。アメリカ市場に製品の標準を合わせられなくとも、資金を得れば成長は可能。

③Atrium；ある多国籍企業の元マーケティング部長、財務／経理経験者、電

13) Phiri, T., M.V.Jones & C. Wheeler (2004), "Returning to the Field in Internationalization: An Exploratory Study of Contemporary Small Firms in the Advanced Medical Product Industry, Jones, M.V. & P. Dimitratos eds., *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Edward Elgar, pp. 249-273.

子工学技師、心臓生理学者、元投資家兼起業家が起業家。うち2名が自己資金でアメリカの発明家から自動心臓弁膜の特許権を入手し、以前アメリカ人が所有していたイギリスの製造工場を1992年に買収。その後は、ベンチャーキャピタル、株式公開で成長。自動心臓弁膜と心臓モニターといった特殊的製品でグローバル・ニッチに徹するため、売上高の伸びで企業成長するには国際化が必須。開発資本の不足、生産の労働集約度の向上、原材料供給源の確保が課題。

④Desco；電子工学分野などの技師が以前の雇用者から周辺の技術を取得する一方、銀行からの借入れ、ベンチャーキャピタル、創設者が持つ外科医とのネットワークを拠り所として、心理学者とともに1983年にイギリスで超聴診器を製造する事業を開設。飽和化したイギリス市場への依存から脱却するとともに、企業成長と生産性の向上に向けて売上高の増大を図ることが、国際化志向を必須とさせる要因。日本企業と韓国企業からの競争圧力もまた国際化姿勢の刺激要因。

⑤Miro；2名のスコットランド人技師が、共同製品開発に従事した2名のアメリカ人技師とともに、あるイギリス企業が行ったX線機器の開発成果を応用して、1991年に事業を開始。開設形態はアメリカの親会社による買収。イスラエル企業からのベンチャーキャピタルを有効活用。WHO（世界保健機関）を通じて医療に手を差し伸べるのに適した小型携帯用X線機器を製造中。

⑥Harrow；アメリカの親会社の販売支店であっても、技術能力があるために1994年に買収が実現。割合に独立した子会社。消音血液採集製法が得意。親会社所在国と国別市場に自社製品を販売。言語の難しさが壁となり、外国市場への割り込みには迫力不足。

## [2] マーケティング要因への配慮

①Hemming；製品別収益性、信頼性、納期、割安性、小企業特有の迅速かつ柔軟な解決法が競争優位。直接競争は当初からほとんどないが、今後は大手ブランド・メーカーとの競争を予想。製品採用国数の拡大による生産・販



売面の収益性アップと、大手メーカーとの折衝が今後の課題。将来の被買収には合意。

②Artan；第一世代よりも第二世代の製品に卓越。知識集約的な中小専門メーカーからの競争に直面する傾向。人間や動物を相手に実験するのを支援し、さらに欧州連合に市場参入するのに有利な企業との提携に期待。

③Atrium；優れた構成品と企業の機動性、創設者のハイレベルな医療知識（技術表彰の対象）に魅力。伝統的な大手の自動心臓弁膜メーカーが競争相手。技術の改良と開発による企業成長とインドでの事業拡張によって対抗。

④Desco；小型携帯用機器は1983年に製品ベースの技術革新が終了したため、開発費負担は軽減。日本と韓国の手メーカーに、国際的拡張の継続と売上増で対抗。

⑤Milo；工学技術と継続的な研究開発により小型携帯用の診断能力付き機器で競争優位を保持。競合2社とは名指しできるほどのライバル関係。発展途上国の遠隔地への浸透と、市場アクセスとブランド名を得るための大手企業との提携を希望。

⑥Harrow；開拓的製品、強固な顧客ネットワーク、製品開発への顧客の参画、販売スタッフの技術能力が競争優位。競争相手はスウェーデンとアメリカに各1社。血液採集への全力投球と顧客ニーズ充足能力の改善で対抗する構え。

### [3] 国際化プロセス

①Hemming；1998年という創設年度に流通業者の力を借りて、イギリスの他、2カ国で自社製品を販売。その後、スペイン、ポルトガル、イタリア、クウェート、ドイツ、台湾、イスラエルへと市場展開。自社ブランド品の流通業者による輸出以外に、流通業者ブランド向け契約製造も実施可能。将来は、食品医薬品管理局（FDA）の規制撤廃次第でアメリカ、カナダ、中国への輸出と、補完的製品を持つ大手メーカーとのピギーバック流通協定を締結する構え。

②Artan；アメリカの本社が創設2年後にアメリカの生産拠点を閉鎖し、ス

コットランドに直接投資。事業開始年にイギリス国内販売、翌年から流通業者による輸出を開始。折衝可能な人や友人とのネットワークを通じた直接販売も同時並行。今後はヨーロッパへの深い浸透とともに、FDA承認後のアメリカを市場標的に設定。

③Atrium；創設と同時にアメリカ人から特許権を入手。当該技術を用いた製造品の初期の販売先はイギリス、ドイツ、フランス、イタリア。流通業者を介した輸出を皮切りに、流通業者との提携、受託製造、供給業者との提携、共同研究開発など多岐に事業を展開。アジア、中でも市場としてのインド、後方垂直統合を通じての原材料供給国としてのオーストラリアに要注目。

④Desco；創設の翌年1984年にヨーロッパ向けに流通業者を介して輸出開始。20年経過して約100カ国に参入。輸出先の多様化と既存市場での浸透が目標。

⑤Milo；1991年に創設者が異国間研究開発協力に関与し、イスラエル企業からの融資で会社が発足。当初は、アンゴラ、エチオピアなどアフリカのみで販売。1995年にはユーゴスラビア、ロシアなど東欧諸国で市場開拓。世界保健機関を通じた契約に加えて、貿易見本市と展示会で流通業との商談が結実。1999年に被買収。新しい親会社はグローバル事業を営む多国籍企業との提携を企図。

⑥Harrow；アメリカの多国籍企業の販売支店として創設。イギリスでの開発技術で製品を製造。販売先はアメリカから始まり、ヨーロッパ、その他へと浸透。流通業者との提携、規制機関や顧客とのネットワークのおかげで、輸出先は120カ国へと拡大。今後も20年の歩みと同様、ゆっくりとした漸次的拡張を継続。

#### [4] 国際展開に示唆を与えるリンクとコンタクト

①Hemming；中小企業相手では流通業者ネットワーク。大企業とはイタリアで自社製品を一手独占販売してもらう代わりに相手先ブランドで供給するという契約を交わしたイタリアの医療機器メーカーとの提携に注目。

②Artan；大企業が自社のマーケティング・流通とのリンクを要請。

③Atrium；製品開発と市場参入に関係して、医療・医薬品産業と病院の心臓

医療部をつなぐ国際的コンタクト・ネットワークを自社内に保持し、大企業とのリンクが可能。シンガポールの契約製造業者との製造協定、南アフリカのカテーテル・メーカーとのマーケティング協定に加えて、オーストラリアのポリマー製造企業の買収とそれ以降の研究開発協力を実施済み。

④Desco；中小流通企業とのネットワークに依存。

⑤Milo；中小流通企業とのネットワーク以外には、チェコの大企業と交わした相手先ブランドによる販売提携。

⑥Harrow；主に中小流通企業とのネットワークのみで、親会社からの支援があるので大企業とのリンクは不要。

以上のケーススタディを踏まえた結果、Hemming と Artan と Atrium が真のBGであり、いずれも一見BGに見えるであろう Desco と Milo と Harrow は実は「急進的国際派 (rapid internationalizers；以下RIと略記)」<sup>14)</sup> に属すると考えられる。

両群の企業プロフィールを比較することにより、BGであるための要件が抽出できる。その要件に、①保有技術の先端性（革新度）、②一貫性を有する特殊化したグローバル・ニッチ戦略、③自社の経営活動付加価値連鎖に及ぶ提携の範囲、④大企業との戦略提携、⑤産官学連携および人的ネットワークの広がり、が選ばれよう。これら5つの要因を規定する背景に、起業家の顔ぶれと、開設時の技術の高度さが関係している。販売先市場国数やその市場開拓スピードならびに製品ラインの多様化は、RIにも共通するので、BGを規定するのに特に重要性を持たないようだ。

既述した漸次的国際派も加えると、表1に示されるように、国際化に向かうベンチャーが3類型化できる。表1に、これら3類型間の相対比較をした結果をまとめてみた。

表1に掲示したとおりに、ベンチャーの国際化現象にみられる3つのパタ

14) rapid internationalizers とは、Phili, T., M.V.Jones & C. Wheeler がBGタイプのベンチャーと区別するべく命名したものである。

表1 ベンチャーの国際化特性に関する3類型間の相対比較

	漸次的国際派	急進的国際派	ボーン・グローバル
事業グローバル化のニーズ	低い	高い	高い
事業国際化による損益	リスクの方が大	利益の方が大	利益の方が大
事業国際化の速度	遅い	速い	速い
事業国際化の範囲と規模	狭くて小さい	広くて大きい	広くて大きい
保有技術の革新度	低い	割合に高い	かなり高い
グローバル・ニッチ戦略	弱い	必要な場合もある	特殊かつ重要
戦略提携への依存度	低い	割合に低い	かなり高い
大企業への取引依存度	割合に高い	割合に低い	かなり高い
起業家の国際マインド	低い	割合に高い	かなり高い
産業クラスターの重視度	低い	割合に高い	かなり高い

出所) Phili, T., M.V.Jones & C. Wheeler (2004), "Returning to the Field in Internationalization: An Exploratory Study of Contemporary Small Firms in the Advanced Medical Product Industry, Jones, M.V. & P. Dimitratos eds., *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Edward Elgar, pp. 249-273.などを参考にして筆者が要約した。

ーンがどの程度の精度で識別可能かどうかは、詳細な実証分析の結果をみて判断しなければならない。

#### IV ベンチャーの国際化における決め手と経営問題

ベンチャーの国際事業活動の成否に関わる要因として、資金、起業家と経営者の国際志向、技術、輸出入、起業家の資質、事業領域などが挙げられる。

何と言っても、ベンチャーの国際化を阻む原因は資金不足にある、という指摘が一番多い。独自のハイテク技術やユニークなビジネスモデルを持たないと、自己資金とメインバンクなど金融機関からの借り入れに大きく依存せざるを得ない。

BG候補となりうるハイテク・ベンチャーならば、株式公開（IPO）による資金調達が見込める。独自の製品・製造技術とかサービス事業でのプロセス・ニッチ（専有的ビジネスモデル）があれば、外国の株式市場で新規公

開株として売り出すことも考えられる。外国でのIPOとその後の成長は企業名の国際認知を高める一番の即効薬となる。以後、時価発行増資や第三者割当て増資により海外株式市場から資金調達するには、有力企業との提携、特許申請、新製品開発など話題を切らさない努力が要求される。賢い起業家なら、新規公開時に大量の保有株を株式市場に放出して多くのキャピタルゲインを得て、海外投資に廻すであろう。

アメリカのベンチャーキャピタルからの出資も受けられる。このサポーターは、ベンチャーの株式公開を通じた事業開設によって公開市場でかなり投資収益を生み、開設企業への投資も行う。事業開設に提供する資金額を増やすだけでなく、開設事業を選択し、管理し、アドバイスを送るためにシンジケートを組織している。日本と違って、アメリカのベンチャーキャピタル企業は、起業家の意思決定にまで触手を伸ばすであろう<sup>15)</sup>。最高経営者などの企業内所有者に比べて、ベンチャーキャピタルは事業国際化の規模と範囲の拡張に積極姿勢を示す傾向があるだけに<sup>16)</sup>、起業家の折衝力も見逃せない。

次に、外部資金調達の利用とともに、ベンチャーの国際展開に影響を及ぼす経営方針に、ストックオプションの導入によるエージェント（代理人）の登用が挙げられる<sup>17)</sup>。創設者兼所有者である起業家が専門経営者を雇い、自社株を保有させ、経営成功へのインセンティブを高めさせるのである。国際性という魅力を秘めたベンチャーを起業家が多く所有する場合、ベンチャーごとに専属経営者を置くのが望ましい。上場済みなら国際化報道で株価が上昇する。未上場なら、国際化による成果は株主に配当金の増額となって還元される。国際化の成功に賭けて専属経営者は国際化の決定を早く行うと想定される。また専属経営者は経営者の地位を長く維持しようとして売上高成長主義に傾きがちだから国際化に前向きである。逆に、創設者は国際化によって収入の不確実性が増すのを警戒し、自身の富が少なくなるのを嫌うから、

15) Echols, A. & W.Tsai (2005), pp. 221-222.

16) George, G., J. Wiklund & S.A.Zahra, (2005), p. 214-219.

17) George, G., J. Wiklund & S.A.Zahra, (2005), p. 214.

国際化の意思決定が遅れ気味となる。ただし、BGには起業家のグローバル・マインドが旺盛なため、こうした懸念はない。中小企業に似た漸次的国際派ベンチャーに当てはまろう。

第3に、BGに典型的とされるハイテク・ベンチャーほど無形資産を重視するため、その開発体制と管理体制が事業の国際展開の方向性を大きく左右する。ここで無形資産とは、新製品開発技術、新製法、情報、著作権、ブランドなど目に見えない資産を指す。アメリカでは1990年において無形資産価値が純資産（土地、設備、キャッシュ、在庫など）価値の2倍であったが、2001年には5倍強に達している。一般に株式時価総額で表される企業価値が下がる傾向にあると、海外進出は望ましくない。時価発行増資が難しくなり、低利の資金調達ができにくいからだ。そこで、無形資産の活用により株価にプラス反応を期する企業がBGに限らず増えている。

無形資産の開発・利用方法に関しては、社内開発、他社との共同、他社への委託に分かれる。BGほど、クロスライセンシング、合併事業、共同研究開発など他社との共同を優先する。ただし、起業家は自前技術の流出対策を講じる前に、情報流出を法的に保護するための「知的財産法」を知らねばならない。知的財産権は、特許権、実用新案権、商標権、意匠権、著作権といった5つに分類される。例えば、次世代のフラッシュメモリーは特許権として特許法により保護されている。特許庁に申請して初めて特許として求められるものである。

新技術の占有権をめぐり、日本は先願主義なので特許申請が急がれる。アメリカは発明主義なので、先に発明した事実が物を言う。だが、日本の大手ハイテク企業は毎年アメリカで特許件数の上位を競う。狙いは、特許係争の事前回避、同業他社・流通業者・顧客・仕入先に対する自社技術の誇示、技術情報開示による提携先の確保にある。日本発のBGが大手と同様に、産業クラスターから人的ネットワーク、特許に至るまでアメリカで完結させても不思議はない。

一方、起業家が特許を申請しない時もある。申請手続きの手間、審査期間

の長さ、申請費用、新技術への早期代替による特許権取得の意義の低下を理由として。だが、戦略的な見地から特許申請を見送った起業家もいる。東大阪市内に本社工場を持つ明和グラビアの会長である。ビニールシートの連続凹版印刷技術の特許申請しなかった<sup>18)</sup>。特許権取得後、競合他社が自社技術の開示にヒントを得て何か新しい技術を生むのではと警戒したようだ。起業家の苦肉の策と映る。BGの技術戦略と対照的に、中小企業的ベンチャーの発想に等しい。BGならば大手企業から提携の誘いを得るためにも、特許権を早期取得するよう試みるはずだから。

無形資産には職務発明の解釈問題も付きまとう。職務発明の議論でよく「アメリカは発明者に報酬がある」と言われるが、それは逆である。日本の方が法律的に守られている。アメリカは発明の対価を支払うことを法律的に約束していない。しかし、雇用の流動性が高いので、良い発明者にはストックオプションを出すなど、手厚く囲い込みをしている。企業経営を安定させるために、特許などの無形資産を企業に帰属させるなどの措置を取ることが重要だ<sup>19)</sup>。

第4に、ベンチャーにとって、輸出の成功は国際展開を占う鍵となるから、輸出業務に慣れることが先決だ。間接貿易では輸出業務を商社に委託するが、直接輸出に切り替えるならば、顧客や取引先とのコンタクトを図るべく自社で輸出書類を作成する方が良い。輸出手続の簡素化、輸出書類の電子化、電子商取引の利用増により、輸出業務上の物理的・技術的障壁はかなり除去されている。一番の問題は、海外市場販売網の開拓である。未開拓ならば、ハイテク・ベンチャーであっても日本の商社に頼ると良い。現地の商慣行に合わせて取引先を見つけてくれるのを待つしかない。現地販売実績を積み、仕向け国の同業他社や流通業者がハイテク品に関する販売提携を望むであろう。海外市場調査は初期ならばコンサルタントに任せておき、自社独自の顧客および流通網とのネットワーク作りに早期から資源を投入すべきである。

18) 藤澤武史によるヒアリング。

19) 渡部俊也「知的財産創造」*United Leader's Review*, 2005, Vol. 24, pp. 29-31.

BGには製品やサービスを取り扱いたいと申し出る商社など流通業者が多く集まりやすいので、仲介業者を選ぶにあたって取引コストが少なくて済む。

他方、輸入販売にも障壁がある。韓国のHKバイオテック社が製造した健康食品を日本の大手ドラッグストアに販売するといった開発輸入に参入したエアライジング社の起業家が言うには<sup>20)</sup>、海外企業と専属的輸入契約を結んでも、日本で自社が輸入品の直接販売ルートを持たない場合、問屋を通さねばならないとのこと。製法と製品技術はエアライジング社のものであり、韓国、アメリカ、日本で既に特許申請を終えているだけに製品に問題はない。日本特有の流通慣行がベンチャーのグローバル化を阻んでいる。ベンチャーの輸出に対しては多くの国で政府が助成しているが、輸入にも政府の支援が必要である。BGにおいては、ハイテク製品・部品ならびに高度技術の輸入も業務対象になりやすいので、政府の輸出奨励策とともに、輸入促進策もBGの生成にインパクトを及ぼしうるのであろう。

第5に、ベンチャーの国際化には、起業家の語学と外国文化への精通性に加えて、情報技術能力の高さが寄与する。BG起業家ほど異文化理解が必須だ。BGの起業家には豊富な海外生活経験が望まれよう。

第6に、ハイテク・ベンチャーがどの製品事業をドメインにするかでBGになりうるかどうかが決まる。航空宇宙事業はベンチャーに不向きと思われる。開発に要する期間、リスク、コストが大きく、収益を計上できるタイムラグが長いためである。日欧米の大手企業を中心とした連合体に関係国政府が関与して開発が進められているため、ベンチャーに入り込む余地は少ないであろう。対照的に、バイオ・医薬関係であれば手がけやすい。世界の医薬品メーカーから製品化前の技術に引き合いも多いし、企業や大学との共同研究開発の機会に恵まれやすい。最終的には大手に買収されて傘下に入るという気軽さも手伝う。特に近年注目すべきことに、ゲノムの解析あるいはプロテオミクスによって、テーラーメイド医療が実現できるようになっている。

---

20) 藤澤武史によるヒアリング。



遺伝子解析により、個人の身体的および遺伝的特性を探り、すべての個人に対応できる医療あるいは医薬品をデザインしていくことに、ハイテク・ベンチャーにも参入の余地がある。

ロボットもベンチャーは手がけやすい。かつてテスコンが山梨大学教授との共同研究により半導体製造装置として双腕型ロボットを開発するのに成功した。だが、莫大な研究開発費をかける一方で、フィリピンに次いで中国にも生産子会社を設置するなど海外生産シフトを急いだため、金融機関からの借入金を返済できず、破産を宣告させられた。成長性はあっても半導体の不安定な需給に製品売上高が影響を受け、かつ製造装置メーカーが増えた中で競合激化に備えて、研究開発の強化とアジアへの生産シフトを同時先行したのが裏目になった。BGであっても、研究開発と直接投資の費用を同時発生させるのは好ましくない。

最後に、日本のベンチャーが外国企業との提携により、新たな成長戦略を打ち出すには、創造的で知的な人材が集まれる場として生活文化水準を高く設定できるような都市空間造りを手がけるビジネスが最適であろう。そこに日米欧の文化を融合して結集すればよい。世界から優秀な人材が集まり、産業クラスターと人的ネットワークがそこで結びつき、BGの生成がいつそう期待できる。先記したテーラーメイド医療を実現する創薬の他、環境保全、ナノテク、半導体設計でも引き続き日本のベンチャーが有力である。

## V お わ り に

本稿では、近年ますます盛んになっているベンチャーの国際的事業展の動因とプロセスに着眼し、中でもBGと呼称されるベンチャーに焦点を当てて、漸次的国際派との比較検討を行った。さらには、BGと急進的国際派との違いにもふれた。従来まで、急進的国際派はBGとして扱われることが多かったため、両者の相違点を明らかにすることには意義が見出せよう。両者を同一視できない要因が事業国際化の出発点から既に見られるだけに、グローバル戦略特性を識別することは必然的に重要なのであるから。

ここで注視すべきは、技術革新度で代表されるように、ベンチャーの企業特長的優位が強ければ強いほど、大企業への依存度が高まり、戦略提携がより選択されやすいという、BGのグローバル戦略特性にある。寡占的大規模多国籍企業のグローバル化過程では、自社の企業特長的優位が強いと対外直接投資が選択されがちだと理論上示唆されてきたので、BGは大規模多国籍企業とはグローバル化過程で対照的とみなせる。BGにおいては、戦略提携を通じて自社の知識が消散しても、その時の取引コストは重視されないようだ。知識と引き換えに、提携先となっている大企業から販売先市場を得る作戦に重点を置いているためであろう。グローバル化するためには、取引コストを払う代わりに市場販売リスクを削減することが先決なのである。市場販売リスクの方が取引コストよりも高いとBGは認識しているはずである。市場販売リスクを削減するにはマーケティング・コストを投じなければならないが、知識などの企業特長的優位の開発を優先するために、マーケティング・コストは節約しなければならない。このように考えれば、BGにとって大企業との戦略提携が最適解というのは自明である。

他方、急進的国際派においては、世界の中小流通企業の販売ネットワークに大きく依存しているので、販売市場の世界的多様化と合わせて安定供給先が得られているという意味で、市場販売リスクが事前に削減できている。そのため、自社の知識優位を販売リスク削減の代償として提供する必然性はないから、戦略提携の必然性が少なくなる。また大企業にとって急進的国際派の知識優位はBGほどに魅力的でないため、大企業から提携が申し込まれる機会は少ないと考えられる。

かかる論理展開に沿ってBGと急進的国際派を判別することがどの程度正しいのかを検証する作業が、今後の課題として残されている。さらには、第IV節で指摘した経営課題の主な要素、すなわち、資金調達面での有利さ、エージェント（経営代理人）の登用に関する起業家の考え方、無形資産の利用と保護に関する起業家の見解、グローバル戦略の中における輸出戦略の意義付けによって、両者のグローバル戦略の違いが説明可能かどうかを明らかに

したい。

(筆者は関西学院大学商学部教授)