

【研究ノート】

知られざるガリバーは Born Global か

日本の中堅・スタートアップ企業の、グローバル拡大の特徴を探る

Is Unknown Gulliver Born Global : Looking for Characteristics of
Global Expansion of Japanese SME and Start-up

潜道 隆

Takashi Sendo

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

Born Global, グローバリゼーション, 隠れたチャンピオン

■論文要旨

Born Global は成長直後から世界展開をするスタートアップ企業を表す。類似概念として、一般には知られていないが、高い世界シェアを持つ中堅企業である「隠れたチャンピオン」がある。本研究ノートでは、これらの概念をもとに、いくつかの日本の伝統的業界、および、デジタルのプラットフォーマー企業に予備的インタビューを行った結果を報告する。

■Key Words

Born Global, Globalization, Hidden Champion

■Abstract

Born Global is a concept of start-up corporation going global rather rapidly. A closely related concept is Hidden Champion, that is a corporation rather unknown to public but has leading global share in a global niche segment. This paper focus on the character of Japanese examples in traditional corporation and some digital platform for discussing if there are possible special features for Japanese start-up for going global.

受付日 2019年9月20日

受理日 2019年9月24日

Received 20 Sep 2019

Accepted 24 Sep 2019

1 はじめに

国内の少子高齢化に伴う日本市場の成長限界を念頭に、日本企業のグローバル拡大が求められている。特に発足まもない日本企業のグローバル成長可能性については、異なる意見が見られる。日本ベンチャーの海外進出については英語でのコミュニケーション能力の欠如による限界説（「課題は世界で成功：日本のベンチャー何が必要？」テレビ東京 WBS 2018/9/11）がある一方、スタートアップ企業のグローバル成長への意欲の高まりの報告（日本経済新聞 2018/12/24 Nextユニコン「グローバル展開 9割：創業時から視野に」）も見受けられ、評価は一定していない。

本研究では、「日本の中堅、スタートアップ企業のグローバル展開には、特徴的な問題があるか」という疑問を念頭に、観念概念の整理、テレビ東京「知られざるガリバー」で取り上げられた一部企業と、プラットフォーム・モデル企業へのインタビューの中間状況について、研究ノートとして報告する。

2 Born Global, 知られざるガリバー, 隠れたチャンピオン

企業のグローバル化、海外進出については、まず本国市場で成長をし、段階的に国外展開を行っていくことが多く見られる（例えば：Uppsala Model (Forsgren, 2002)）。企業のグローバル展開については多くの理論があるが、代表的なものとして Hymer と Kindleberger のものは他の企業に対して優位的な企業は、対外直接投資を行うことができる (Rugman, 1986) とするものである。ここでは、一般的に、力のある大企業が段階的にグローバル化を実現することが、一般的なパターンとして存在することを示唆している。これに対し、スタートアップ（ベンチャー）が創業当初からグローバル市場を想定している Born Global

や、必ずしも資源が豊富でない中堅企業やスタートアップ企業が、ニッチな市場で世界的なシェアを持っていることや（隠れたチャンピオン、知られざるガリバーの一部など）、大企業の典型的なグローバル成長モデルと異なるパターンが議論されている。

2.1 Born Global

Born Global の概念は McKinsey のオーストラリアのレポートで初めて唱えられた。著者は、新しいタイプの会社として、一般的には創業 6 年以内という短い期間に、国外で活動を始める会社があることを主張した (Rennie, 1993)。この定義によれば、後述のサイモンのいう隠れたチャンピオンの多くは、創業当初から海外で活動をしており、産業自体は、主に機械技術をベースとした製造業ではあるが、Born Global の要件を満たしている可能性もある。

Born Global についてはこの後、多くの論文が発表されているが、ここではそのうち、本論文の議論に関わりのあるものをいくつか紹介する。

Cannone & Ughetto (2014) はハイテク分野のスタートアップについて Born Global となる要素を研究し、国内市場の小ささ、製品・サービスのスケールアップの容易さが成功の確率を高めることを示した。さらに、ニッチ戦略と起業家の持つネットワークが、グローバル化の時期とスコープに影響を与えるとした。また基本的条件ではないが、企業の過去の経験とチームの多様性も助けになるとしている。一方、Braunerhjelm & Halldin (2019) は 1998-2008 においてスウェーデンの製造業を調べた結果、Born Global は非常に稀なイベントであり、国内志向の対応企業と比べ、利益率で優位に立ってはいないことを示した。

また、Born Global 企業の業績について、Kalanit & Shoham (2012) は、短期と長期の業績を分けて考える必要があり、イスラエルの 107 の事例をもとにした研究では、短期は環境に、長期は長期的組織資源要因に依存すると結論した。Knight & Cavusgil (2004) は既存のケース・スタディと

サーベイ手法を混用し、若い企業はリソースに限界があるものの、特徴的な戦略を工夫することにより、成功を収めていることを結論した。

Cavusgil & Knight (2015) は、2004 年以降の研究をレビューし、Born Global は珍しいイベントではないとしている。その上で、グローバル成長後に企業に何が起きているのか、グローバル成長の速度の違い、ローカルに残る会社があることなどの説明が今後必要だとしている。Choquette ら (2017) はデンマークにおける 1994 年から 2008 年の間の 23,201 事例を研究し、Born Global は特定のセクターに偏っておらず、ICT の進歩に頻度は影響されていないとした。しかし、Born Global は売り上げが高く、雇用創出もしている。そして、幅広い市場をカバーしているが、生産性において有利さはないとしている。Hennart ら (2017) は家族経営の高品質製品販売ビジネスについて研究し、家族経営が国際的な外部マネジャーの不在により、グローバル化に不利であるという説に反論している。SME (中小企業) は家族経営が対応可能なニッチ市場を対象とし、家族経営による長期的なコミットメントにより、国際的な外部マネジャーの不在を補っているとした。この Hennart ら (2017) のポイントは、隠れたチャンピオン、本研究の具体的事例と通じるものがある。

2.2 隠れたチャンピオン (Hidden Champion)

Simon (2009) はドイツ語系の企業 (ドイツ、オーストリア) の中堅企業について、一般に知られていないが、ニッチな産業分野において、世界的なシェアを収めている企業が多く存在することを見つけ、「隠れたチャンピオン (Hidden Champion)」と名付けた。これらの企業は限られた B2B 顧客に対するニッチ戦略を採り、必要以上のプレゼンスを見せていない。一方、ニッチ戦略であるものの、グローバルに活動を広げ、その結果、世界的なシェアを確保しボリュームを達成している。サイモンの推定によると隠れたチャンピオンは世界に 2000 社以上あり、うちドイツに 3

分の 2、アメリカは 300~500 社、日本は 200~300 社とされた。なお隠れたチャンピオンには日本企業の例は少ないが、「知られざるガリバー」と重複する、浜松ホトニクス (画像処理の世界的企業) のような例もあげられている。

サイモンによる隠れたチャンピオンの定義は：

- 1) 世界シェアが 1-3 位、もしくは大陸においては 1 位。
- 2) 年間売り上げは 40 億ドル以下。
- 3) 一般的に世間に知られていない。

過去 10 年間で、ドイツの隠れたチャンピオン企業 1307 社は、100 万人分の新たな雇用を創出し、従業員の大半がドイツ国外で働くまさにグローバルな企業である。したがって、隠れたチャンピオン企業の成長を促す最大の推進力がグローバル化であるとされている。

隠れたチャンピオンのグローバル化の特徴としてサイモンは以下を挙げている：

- 1) 74% は創業初期から輸出を開始；34% は創業直後に海外子会社を設立している。
- 2) 少数顧客しかいない産業 (自動車業界や航空業界) のように、後発のブランド確立が難しいところで、集中戦略を立てている。
- 3) 欧州とアジアが地域別売り上げ構成比を伸ばしている。
- 4) 第一世代 (戦後) の創始者は総じて高等教育を受けていない。
- 5) 人材がボトルネックでシステムよりキー・パーソンに依存する傾向がある。
- 6) キー・パーソンは外国語・外国文化に精通し中間マネジャー (及び技術要員) は 3 カ国語を話す。
- 7) 世界のどこにも派遣できるサービスチームが必要。
- 8) 精神的、文化的なグローバル化が不可欠な前提条件。

としている。これらを元にサイモンは日本で講演した際、日本国内チャンピオンのグローバル化の弱点として、「日本の隠れたチャンピオンは海外に目を向けず、目の前の功利性に注目し、企業文

化が日本的（国外の人材に対して閉鎖的）、そしてリスク回避的」とした（岩本，2017）。

2.2 知られざるガリバー

『知られざるガリバー～エクセレントカンパニーファイル～』はテレビ東京の番組である。2017年10月1日から現在まで放送されており、日本（の消費者）にはあまり知られていない、世界に誇れる優れた企業にスポットを当て、ドキュメンタリー形式で紹介している。2019年8月までに97の企業が取り上げられている。取り上げられた企業は上場企業などの大企業と言えるものも含まれているが、B2Bが中心で一般消費者に知られていない国内、国外のシェアが高い企業が見受けられる。もちろん選択基準は科学的な定義によるというより、消費者に対する驚き、対象企業の取材に対する態度などによるが、興味深い企業のリストを提供している。

例えば、2018年2月18日放映のサラヤは連結売上356億円の1952年に創業された消毒剤や洗浄剤、医薬品、食品を製造する化学・日用品の中堅のメーカーであるが、大手の強豪に対し、国内でも存在感を有し、1995年の米国進出以降、途

上国における衛生習慣指導事業、パーム油生産地の環境保全に関する活動から、2018年に第1回「ジャパンSDGsアワード」で外務大臣賞を受けている。

ちなみに2019年6月～8月に取り上げられた企業は下記の表の通りである。

本研究ノートでは、このリストの中ではサラヤと太陽ホールディングスを具体的に取り上げる。

3 ケース

3.1 知られざるガリバーのケース

太陽ホールディングス：海外売上比率80%、プリント配線板の製造に必要なソルダーレジストでは金額シェアで世界シェア約50%を有する。日本、台湾、韓国でシェアが高い。プリント基板はこれらの国に加え、最大のシェアを持つ中国、車載関連の需要が大きいアセアン諸国が重要である。当初は重要であった米国は、現在では市場は縮小している。

太陽ホールディングスは、創業社長の川原廣眞氏により、1953年に太陽インキ製造株式会社と

図表1：「知られざるガリバー」で2019年6月以降に取り上げられた企業の例

放送日	企業名	業種・創業年
6月1日	日本特殊陶業	セラミックス製品・1936年
6月8日	日本精工	ベアリング事業で国内首位、世界3位・1916年
6月15日	オークラ輸送機	物流機器・1960年
6月22日	SBSホールディングス	総合物流システムなど・1987年
6月29日	THK	機械要素部品・1971年
7月6日	太陽ホールディングス	半導体材料・1953年
7月13日	エステー	日用雑貨・1946年
7月20日	中興化成工業	機能性樹脂加工製品・1963年
7月27日	日建設計	建築設計・1900年
8月3日	ローレルバンクマシン	通貨計数・1946年
8月10日	昭和電工	総合科学・1939年
8月17日	レンゴー	板紙、段ボール・1909年
8月31日	スリーエムジャパン	化学・1960年

して設立された。2代目の社長川原光雄氏（現在最大個人株主）は、競合が多い印刷インクから、ソルダーレジストへの移行を考えていたが、創業社長の生前には反対されていた。2代目に就任後、徐々に投資をソルダーレジストに移して専業メーカーへと変身した。ソルダーレジストはもともアメリカの技術で、タムラ化研、サンワ化学工業について、太陽は日本での取り組みは3番手であったが、いくつかの事業の一つとして行っていた先行2社に対し、専業として取り組んだ結果、日本国内、さらには世界でトップシェアを獲得するに至った。処方については既に特許は切れているが、品質に関するメーカーの認定を取ること、サービス要求に対応するハードルが高い産業で、太陽はそのどちらも満たしポジションを保っている。最大の市場である中国は、価格優先であるため、現地メーカーのシェアが高い。

海外進出は生産については1988年に韓国での合弁での会社設立に続き、当時重要市場であった米国（1990）から始まったが、大きな飛躍は、80年代後半の当時基盤メーカーが成長し始めた台湾への進出であった。当時は国内の対応だけで手いっぱいであったため、台湾進出にも多くの反対があったが、川原光雄氏の強いリーダーシップで進められ、1996年には台湾に生産子会社を設立した。

太陽ホールディングスは技術者中心の会社で、営業については代理店を使うことが基本だった。製品の品質と並び、使用する製造現場での調整が必要なソルダーレジストには、迅速なサービスが必要とされるが、太陽は「顧客対応インキ」という別名も持つほど、顧客の無理、緊急な要請に対応をする組織であった。この顧客対応力も現在のシェアを獲得した大きな要因である。製造現場の人員の定着が弱い中国、アセアンでは、現在でも現場でのサポートは非常に重要である。価格志向も強い中国の顧客は、中国のメーカーを使う傾向もあり、そこからシェアを伸ばしていこうと取り組んでいる状況である。

台湾では現在シェア70%に達している。2013

年には台湾の永勝泰科技股份有限公司を買収したが、この会社は台湾太陽を退職した人たちが設立した低価格の競合会社であった。このように、基本特許では守られていないソルダーは調査ノウハウを知られば製品が作れてしまうという性格もある。

営業力ということでは、台湾大学出身で7ヶ国語を話す鹿島世傑氏を起用し、香港太陽を1998年に設立し台湾・香港系の顧客との関係を築いた。技術については、各拠点に技術スタッフを置いているが、入社後1-2週間の工場での研修の後、主にOJTでエンジニアを育成している。難解なクレームが発生した場合は、日本技術チームが出張ベースなどで対応する。また、例えば人材の入れ替わりが激しい太陽深圳では、定期的に技術能力の筆記テストを行っており、ローカルスタッフの能力が把握できるようにしている。なお太陽ホールディングスは外国籍社員も多い。

今後の展開としては、近接分野での拡張がある。例えば、味の素AGFが強い層間絶縁材、日立化成が強いインテル向けのハイエンドCPU向け材料、ソルダー以外の基板周辺ビジネスを拡張し、顧客にワンストップで材料提供ができるようになることが挙げられる。また、中国現地企業が強い低価格帯製品も、製法・組成を工夫して狙える。液体系の材料調合プロセス能力を利用したビジネス展開として、医薬品の製造委託事業が進行中である。子会社の太陽ファルマを設立し、さらに、第一三共の高槻工場を376億円で買収する。これについて製薬会社が、創業へのR&D投資に集中する傾向があるが、太陽ホールディングスは受託製造をメインのビジネスとして検討している。

現代の5代目の佐藤英志社長は会計事務所系のコンサルティングのトーマツ出身であり、トーマツ入社時の最初の担当が太陽であり、そこから太陽と関わっていた。その後は川原氏に見込まれ、2008年に社外取締役、2009年に常勤取締役兼CFOに就任した。現在太陽ホールディングスの筆頭株主はDIC（旧大日本インキ化学工業）で

あり、同社は太陽の調達先であったことに加え、原材料開発力とグローバルネットワークを持っている点でシナジーが見込まれ、資本業務提携を結んだ。DICは2500億円のM&A資金を使い、電子分野への事業拡張を図っているものである。

DICからの資本注入に加え、過去50%、現在でも20%の利益率があるエレクトロニクス事業により太陽ホールディングスには新規事業を展開する余力がある。現在の国内外での高いシェアと、液体系のプロセスという技術資源を基にした事業分野の拡張を進めるトーマツ出身のプロ経営者である現社長の起用など、同社の今までは、2代目の川原光雄氏の決断と、リスクを覚悟したリーダーシップの結果であるといえよう。技術者集団としての系譜を持つ同社も、代理店、多彩な人材の受け入れなど、組織としての柔軟性も成功の原因と言える。

創業1953年に対し、1988年の韓国進出が最初の本格的な海外進出であるので、Born Globalの定義は必ずしも満たしていない。興味深い点は、ソルジャーレジストへの業態変更と、現在の海外活動の中核となる1996年の台湾進出とも、先代の川原社長の強いリーダーシップとリスクテイクの姿勢が反映されていることである。ここには、「隠れたチャンピオン」の海外進出の成功要因にも通じるものがある。

サラヤ：サラヤ株式会社は大阪府大阪市東住吉区湯里に本社を置く、消毒剤や洗浄剤、医薬品、食品を製造する化学・日用品メーカーである。サラヤの創業は1952年である。手洗い石鹼液や、ヤシの実洗剤など、環境分野への取り組み意識の高い、独創的なニッチ市場製品で成功している。洗剤では品質にこだわりのあるローヤルカスタマーに対する5%程度の安定した国内シェアがあるが、病院関係のアルコール消毒はサラヤの発案であり、圧倒的シェアを誇っている。1995年のアメリカへの進出を皮切りに、グローバルな展開にも意欲的に取り組んでおり、最近のフランスも含め、現在20か国以上に進出している。創業者の

先代社長は海外進出には反対であったが、現社長は、青年会議所の活動の中で、フロリダの世界本部に1年間滞在したことは、その後の積極的な展開に影響を与えている。サラヤのグローバル展開の特徴は、先進国での安定したビジネスだけでなく、例えば、アジアの低開発諸国（ミャンマーなど）やアフリカにおける、長期的視野による衛生教育（手洗い実践など）への先行的な取り組みや、パーム油の原料生産地における、環境破壊を軽減するための、ボルネオでの生物多様性保全の取り組みなども含まれることだ（更家，2016）。サラヤの活動に対し、第1回「ジャパンSDGsアワード」SDGs推進副本部長（外務大臣）表彰を受賞している。ある意味短期的な収益度外視のサラヤの取り組みについては、株式公開をしていないサラヤについて、代表取締役である更家悠介氏の一貫した方針なくしては、不可能と考えられる。これは、太陽ホールディングスのグローバル進出の背景にも見られ、Hennartら（2017）がBorn Globalについて指摘した「家族経営による長期的なコミットメント」の要因がこの2例でも見られる。

3.2 デジタル・プラットフォーム企業

メルカリとLINE：メルカリは2013年設立当初より米国進出を念頭に置いていた。すでに2014年9月に米国での運用を開始している。米国進出は日本と同じ仕組みを、共通の開発システムで進めていたが、ユーザー特性の違いによる開発要件の違い、などから、別立ての開発対象とした。同様にロゴも日本、米国、その後進出した英国のそれぞれについて、異なるものを利用するなど、単純な模倣作戦からの脱却を図っている（奥平，2018）。

LINEは2000年に韓国企業の子会社として設立された。数年以内にタイ、スペイン（現在はほぼ撤退）、台湾、韓国に進出を果たしている。この点では、かなりBorn Globalな会社とも言える。技術者が中心の経営で、まずはユーザーへの価値提供というスタンスは、2016年の米国での

上場により、より株主のプレッシャーを受けるようになってきている。米国での上場は、すでに同様のアプリ間の雌雄が決している米国を市場としてみるのではなく、世界基準の競争に関する情報収集の色彩が強いという。日本、タイ、台湾においてはLINE優位でマーケットが動いており、決着がついていない大規模マーケットとしてはインドネシアを捉えている。このように、デジタル・プラットフォームとして早い世界展開を実現しているLINEであるが、タイ、台湾というマーケットは創業当初から足場を築いている市場であり、それ以外の市場にスムーズに進出しているわけではない。実際創業当初進出していたスペインも、現在ではほとんど撤退状態である。これは、各国ごとのアプリの認知に、多額の広告費を投下し、十分なネットワーク効果を達成するための利用者を確保する必要がある、その結果勝者総取り(Winner Take All)の性格があるビジネスであることにもよる。

シェアリングエコノミー協会及び会員企業：シェア経済はプラットフォーム・モデルの一つの形態である。サービス・プロバイダーが個人であり、個人の遊休資産を提供し、プラットフォームがマッチングする。シェア経済の代表的なものとして、ライドシェアのUberや、民泊のAirbnbがある。各地の法制度に対する調整はあるものの、基本的なビジネスモデルやそれを実現するICTインフラがコピー可能であり、Cannone & Ughetto (2014) のいうスケールアップの容易さの条件を満たしている。このスケールアップについて別の見方をすると、一つの地域で構築したモデルを繰り返し利用することだと理解できるが、これについては、グローバル企業の地理的拡張に関するレプリケーションとしても知られている(Winter & Szulanski, 2009)。すなわち、創業時において、ビジネスの仕組み、プロセスを繰り返し利用可能な形で準備しておけば、Born Global的な地域拡張の速度を高めることが考えられる。

デジタルなシステムを核とするビジネスモデル

を用いるシェア経済型のスタートアップはレプリケーションが可能であるが、シェアリングエコノミー協会の会員のうち、現時点で本格的に海外進出している会社は存在しない。一部海外在住の日本人と、旅行情報などのサービス提供者を日本の消費者とつなげるサービスがあるのみである。本格的なシェアエコノミー・サービスに少なくとも意欲を持っているのは、女性の衣服のレンタル・プラットフォームのエアークローゼット社などであり、創業社長がアイルランドの高校から英国の大学を出ており、グローバル展開の意欲を高く持っており、海外における直接の交渉を苦にしないことが理由としてあげられる。エアークローゼットもサイバー空間でのマッチングのみでなく、物理的に衣服の在庫の管理システム(日本では寺田倉庫と開発)を現地に構築する必要がある、ビジネスモデルの繰り返しの可能性のみでは、グローバル進出は不十分であることを示唆している。

最後に本研究ノートの対象企業グループではないが、プリンシプル (<https://www.free-principle.jp>) の例を挙げる。神戸のネット企業でこだわりのグッズ(バッグ、財布など)を売っており、2016年の創業当初より、強い海外志向を持って、5名の社員のうち3名を海外業務に当てており、自らを「越境EC」と呼んでいる。創業者・社長の村田光俊氏は、コンサルタントとしてネットビジネス、海外展開などを中心に顧客企業をサポートしアリババ、Yahooなどのグローバル・ネット大手に顧客企業を連れて行く間に、自ら起業するに至った。当初は海外の多くのネットショップに出店したが、現在はアマゾンに絞っている。多くの失敗ののち、対象地域の顧客をよく理解し、商品を見せていく基本に行きついた。例えば、同様のポジションを持つ製品のレビューなどを丹念に読み込み、実店舗をアジアで訪問し、販売員の接客ポイントなどを通し、それぞれの地域の消費者について、共感を深めていった。会社のコアの活動としては、商品の目利きと、消費者にいか

えるかの2点であると言う。ここにはリーダーのグローバル市場への強い意志と、各地での適応を最適化する実行力が見受けられる。

4 | 今後の課題

以上テレビ東京の「知られざるガリバー」を念頭に、および「Born Global」と「隠れたチャンピオン」研究成果を参照に、いくつかの具体的な企業事例を見てきた。「知られざるガリバー」で取り上げられた製造業2社には、Born Globalという非常に素早い海外展開は見られない一方、リーダーの強い長期的ビジョンにより、グローバル化を推進したリーダーの社長就任後は、継続的にグローバル展開が進められていることなどに「Born Global」と「隠れたチャンピオン」の研究で見られた特徴との共通性が見受けられる。プラットフォーム企業であるメルカリやLINEには、素早い海外展開が見受けられるが、デジタルのプラットフォームを核とするシェアリングエコノミー協会会員のグローバル展開は進んでいない。国際展開を標準化による規模の経済と各地域の状況への適応のバランスと捉えると (Ghemawat, 2017), どちらのケースにおいて、具体的な地域への進出に、複雑な適応作業が必要とされているかがわかる。Born Globalは強力でシンプルな概念であるが、現実の企業行動を理解するには、企業の能力やリーダーシップを深めた、企業内部の推進力を理解する枠組みの精緻化と、グローバル化の具体的な例の更なる研究が必要とされることが予想される。

(謝辞) インタビューにて貴重な情報と示唆をご提供いただいた太陽ホールディングス株式会社、サラヤ株式会社、LINE株式会社、シェアリングエコノミー協会および所属企業ご担当者に、感謝いたします。

●参考文献

- Braunerhjelm, P., & Halldin, T. (2019), "Born globals - presence, performance and prospects," *International Business Review*, 28(1), 60-73.
- Cannone, G., & Ughetto, E. (2014), "Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups," *International Business Review*, 23(1), 272-283.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015), "The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization," *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schröder, P. (2017) "Born Globals-Is there fire behind the smoke?" *International Business Review*, 26(3), 448-460.
- Forsgren, M. (2002), "The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review," *International business review*, 11(3), 257-277.
- Ghemawat, P. (2017), *The Laws of Globalization and Business Application*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hennart, J. F., Majocchi, A., & Forlani, E. (2017), "The myth of the stay-at-home family firm: How family-managed SMEs can overcome their internationalization limitations," *Journal of International Business Studies*, 1-25.
- Kalanit, E., & Shoham, A. (2012), "Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers," *Journal of World Business*, 47(4), 675-685.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004), "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm," *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Rennie, M. W. (1993), "Born global," *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Rugman, A. M. (1986), "New Theories Of The Multinational Enterprise: An Assessment Of Internalization Theory," *Bulletin of economic research*, 38(2), 101-118.
- Simon, Hermann (2009), *Hidden Champions of the 21th Century, Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer: London/New York.
- 渡部典子 訳 (2012) 『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン企業: あの中堅企業はなぜ成功しているのか』, 中央経済社
- Winter, S. G. & Szulanski, G. (2009) "Replication as strategy," *Organizational Science*, vol. 12, no. 6, pp.740-743.
- 岩本晃一 (2017) 『ドイツの「隠れたチャンピオン (Hidden Champion)」はなぜグローバル化に成功したか』 RIETI Policy Discussion Paper Series 17-P-032
- 奥平和行 (2018) 『メルカリ: 希代のスタートアップ。野心と焦りと挑戦の5年間』 日経BP社。
- 更家悠介 (2016) 『これからのビジネスは「きれいごと」の実践でうまくいく: 環境ブランドで日本一になったサラヤの経営』 東洋経済新報社