

コロナ禍のなかでのトランスナショナル創業 —欧州の事例を中心に—

ブレーメン大学経営・経済学部中小企業経営・アントレプレナーシップ研究科研究員・専任講師
播磨亜希

要 旨

2020年に始まったコロナ禍はいまだに収束の兆しがみえず、世界経済を混乱に陥れ、さまざまな種類のビジネスに多大な影響を及ぼしている。先行研究により、コロナ禍が中小企業や起業家に与える影響は明らかになりつつあるが、本研究は、起業家のなかでも特にコロナ禍の影響を受けやすいと考えられる「トランスナショナル起業家」に焦点を当てる。トランスナショナル起業家とは、出身国の外に居住しながら、出身国・居住国を含めた複数の国の資源、制度、市場を組み合わせることにより特有の起業価値を生み出す移民起業家である。新型コロナウイルス感染症の世界的蔓延は、グローバル社会の根幹にある国際的な物流や人の移動を制限するため、複数の国の資源を動員してビジネスを行うトランスナショナル起業家は、深刻なビジネスモデルの機能不全や各国市場への被害に直面する。

その一方で、複数の社会・経済構造に組み込まれる二重性は、多様な資源を利用可能にし、危機下で起業家にとって戦略的オプションをより多く生み出すと考えられる。そこで本稿では、以下の3点を目的として分析を進める。第1にコロナ禍がトランスナショナル創業に与える影響の考察、第2にトランスナショナル起業家のコロナ禍による環境変化への対応可能性の検討、第3に今後の研究課題の提示と研究結果を基にしたコロナ禍の下でのトランスナショナル起業家と日本の中小企業・起業家への提言である。なお本稿は、コロナ禍初期に筆者が欧州で収集した定性的データの分析が基になっている。

1 はじめに

2020年に初めてその存在を確認された新型コロナウイルスは、急速に世界中に広がり、現在も世界を混乱に陥れている。新型コロナウイルスに対するワクチンが開発され、各国の政府はウイルスの抑え込みに尽力したが、複数の変異株誕生による新たな蔓延からいまだに世界的な感染者の数は減少する兆しがみえない。コロナ禍は、グローバル社会・経済・環境に多大な影響を及ぼし、近代における人類にとっての最大の危機となっており、さまざまな種類のビジネスにも多大な影響を及ぼしている。コロナ禍発生直後から、多くの研究者が迅速に調査を開始し、パンデミックが中小企業や起業家に与える影響は明らかにされつつあるが、本研究では、起業家のなかでも特殊なタイプである「トランスナショナル起業家」に焦点を当てる。

トランスナショナル起業家とは、出身国の外(居住国)でビジネスを行いながら、同時に2カ国以上の社会構造に組み込まれている起業家である。その二重性が利用可能にする複数の国々の資源・市場・制度を組み合わせることにより、特有の起業価値を生み出すことが特徴だ。

トランスナショナル起業家はコロナ禍による影響を特に受けやすいと考えられる理由が主に三つある。第1に、近年の輸送・コミュニケーション分野における技術の革新的な進歩は、トランスナショナル創業を可能にし、近年促進させた重要な要因の一つであるからだ (Tung, 2008)。低コストで長距離を移動できるようになったことで、出身国と居住国の間を頻繁に往来できるようになり、そのことが多様なトランスナショナル創業の形態と価値創造を可能にしたのである。また、オンラインでのコミュニケーションは、起業家が長期間母国から離れたところに居住していても、出身国の人脈を保つことを可能にした。しかし、

コロナ禍の世界的拡大により、国境を越えた物流や移動が制限されたことで、移民起業家も二重性の基礎的な条件が脅かされている。第2に、トランスナショナル起業家は、出身国と居住国、時として第三国の制度・社会システムに、同時に組み込まれているためである (Kloosterman, van der Leun, and Rath, 1999; Harima, *et al.*, 2021)。この多面性は、起業家にさまざまな資源や人脈の利用を可能にし、物事を二つ以上の文化的観点から考察できる認知力の柔軟性を形成する。それらは結果的にトランスナショナル起業家に競争優位性をもたらす。同時に、複数の社会・経済的コンテキストに組み込まれながら事業を行うためには、起業家が複数の制度や市場への依存度をバランスよく調節することが求められる。コロナ禍は、世界的な危機であるが、その影響は地域や国によって大きく異なるため、トランスナショナル起業家は、複数の国に起こる環境変化を随時把握し、各国の資源への依存度のバランスを随時修正する必要がある。第3に、トランスナショナル起業家は、その二重性を生かすビジネスモデルを選ぶ傾向から、観光業や貿易業など特定のセクターでビジネスを行う場合が多いことである。これらの産業は、国境間の物流や人の往来の制限により影響を受けやすく、特にパンデミック時の被害に脆弱である。

以上の議論を背景として、本稿の目的は次の3点にまとめられる。第1にコロナ禍がトランスナショナル創業に与える影響の考察、第2にトランスナショナル起業家のコロナ禍による環境変化への対応可能性の検討、第3に今後の研究課題の提示と研究結果を基にしたコロナ禍の下のトランスナショナル起業家と日本の中小企業・起業家への提言である。

本稿の構成は以下のとおりである。次の第2節では、先行研究を基に、トランスナショナル創業の特徴をまとめる。第3節は、筆者がインタビュー

を行った23人のトランスナショナル起業家のなかから、九つの象徴的な事例を紹介する。第4節は、コロナ禍でトランスナショナル起業家が受けた影響を、筆者が収集した定性的インタビューを基に紹介する。第5節は事例研究を踏まえ、トランスナショナル起業家によるコロナ禍への対応可能性と、対応力に影響する要因を分析する。第6節では、コロナ禍から学ぶ将来展望として、本研究結果の学術的貢献と実務的意義を議論し、トランスナショナル起業家と日本の中小企業・起業家への提言を行う。

2 トランスナショナル創業とは

本節では、先行研究を基にトランスナショナル起業家の特徴を簡単にまとめる。人類の歴史において越境移動は頻繁かつ必然的に発生した事象であるが、近年においての国境間での移住とそれに伴う移民の生活はますますトランスナショナル化している。「トランスナショナル」という概念は、現代の移民がもつ居住国の文化を身につけつつ、母国の文化を保つという二重性を説明する。越境移動のトランスナショナル化は、交通やコミュニケーションの分野における革新的な技術の進歩に主に起因する。古典的文化変容論は、人の国際移住は母国から他国への一方向に生まれ、移民がもつ母国の価値観や文化は新移住地への融合において障害になり、そのため年月が経過するとともに徐々に消失する特性と唱えていた。しかしながら、現代の移民は母国に長期間居住していなくても、インターネットの普及による新しい形式の遠隔通信や、航空業界の発展による交通手段の多様化や安価化により、莫大な時間や費用を必要とせず母国の文化や人々とのつながりを保つことが可能になった。つまり、現代の国際移民は居住国と母国の文化・規範に同時に根づいているのである。

ここで特筆すべき点は、トランスナショナルという概念は移民を受け入れる国において、居住

国の環境を受け入れるだけの受動的な存在ではなく、居住国と母国の環境を融合することによって、唯一無二の文化・規範の組み合わせをつくり出す能動的な主体であるという見解に基づいているということだ。トランスナショナルという概念は、社会学・民俗学・移民学などの分野で誕生し発展したが、経営学の分野でも注目され、さまざまな関連概念が生み出されている。例えば、国際経営学の分野において、「トランスナショナル企業 (Transnational Corporations)」は多国籍企業のなかでも運営拠点がさまざまな国に分散されており、各国の現地における意思決定力を高いレベルで維持する運営形態をとっている。トランスナショナル企業の歴史は古く、16世紀ごろには英国が設立した東インド会社などが初期の例として挙げられる。現代では、技術革新によるグローバル化やそれに伴う世界を舞台にした経歴・職歴の多様化により、開業当初から複数の国に経営拠点を分散するボーン・グローバル (Born global) など、トランスナショナルの運営形態をとる多国籍企業は劇的に増加した (Knight and Cavusgil, 2005)。

経営学の分野では、2010年代に国際経営学におけるトランスナショナル企業と社会学における移民起業という両概念を土台として、「トランスナショナル創業 (Transnational Entrepreneurship)」という概念が生まれた (Drori, Honig, and Wright, 2009)。この概念は、移民がもつ居住国と母国の文化・規範の二重性を基軸としており、両国の経営資源を組み合わせる起業活動によって新しい価値を生み出す、国境を越える起業家の主体性に焦点を当てている。

トランスナショナル起業家のもつ強みを考えるうえで有益な概念としては、オランダの経済地理学者が提唱した「ミックス・エンベデッドネス (mixed embeddedness)」が存在する (Kloosterman, van der Leun, and Rath, 1999)。これは、移民起業家が居住国における移民社会と、居住国の社会

の両制度にどのように組み込まれているかが、起業家が見いだす機会に影響するかを概念化したものである。

トランスナショナル創業という概念は、それまでに存在していた概念と類似する点もある一方で、既存の概念が明らかにしていなかった側面に焦点を当てている。例えば、複数の国に分散された多国籍企業の運営形態を主に研究するトランスナショナル企業に関する文献とは異なり、トランスナショナル創業に関する研究は起業家を分析単位とし、起業家自身の両国の社会との二重のつながりから生み出される資源を動員して価値創造する過程を重要視している。トランスナショナル創業研究において、トランスナショナルの概念は起業家個人の認識能力、社会資本が生み出される人脈、そしてビジネスの価値創造など、複数の分析レベルで重要な役割を果たす。

トランスナショナル企業のほかにも、トランスナショナル創業に関連する類似概念として、社会学・民俗学・移民学などの分野で研究が行われてきた「移民創業」がある。移民創業に関する研究は、起業家個人を分析単位とすることが主流であった。トランスナショナル創業研究と異なる点の一つは、移民が行う起業活動を居住国の観点から観察していることである。移民起業に関する研究は、特にチャイナタウンやインド人街などに代表される居住国にある特定の民族の居住地で行われる「民族起業 (Ethnic Entrepreneurship)」に端を発していることも一因だと考えられる。民族起業では、起業家は文化的背景や文化をもつ人々のネットワークを動員し、居住国に存在しない母国の伝統や食生活を再現するためのビジネスを行うため、母国の文化に関する知識や規範、そして母国における社会資本などの出身国由来の資源は大切な役割を果たす。しかしながら、民族起業の研究は居住国の制度がつくり出す困難に重きを置いた「機会構造 (Opportunity Structure)」の

観点から移民のビジネスを考察し、出身国由来の資源がビジネスに与える影響は二次的な要因として考えられてきた (Waldinger, Aldrich, and Ward, 1990)。トランスナショナル創業に関する研究では移民の二重性が根幹にあるため、出身国・居住国に関する要因は同等の重要度をもつという点で移民創業研究と異なる焦点をもつ。また、移民創業研究は社会学者・人類学者が中心になって行った一方で、トランスナショナル創業はアントレプレナーシップ研究の研究者が大きく貢献した。そのため、移民創業研究では機会構造の概念から起業家は自身が組み込まれている社会構造によって決定される機会を享受する受動的な存在として扱われる傾向があったが、トランスナショナル創業研究では、起業家は自ら機会を生み出す主体的な役割を担うという考えが根幹にある。

トランスナショナル創業は、その根本的特徴のため、コロナ禍によって深刻な影響を受けると考えられる。もちろん、新型コロナウイルス感染症の世界的な大流行はあらゆる形態の起業に影響を及ぼした。自然災害や人災、紛争など、ほかの種類危機とは異なり、コロナ禍はパンデミックであるため、世界中の交通・流通に甚大な危機をもたらした。非常に強い感染力と重篤な感染者の健康への影響のため、都市封鎖や日常生活のあらゆる側面における制限は消費者行動に大きな変化をもたらした。その結果、既存のビジネスモデルが機能不全になる一方、新たな消費者のニーズが生まれたため、起業家に多様なビジネス機会が生まれたのである。筆者は、コロナ禍がトランスナショナル起業家に与える影響が何にも増して甚大である理由は主に二つあると考える。

一つ目の理由は、前述のトランスナショナル創業が近年激増した背景であるコミュニケーション・交通分野における技術革新とそれに伴うグローバル化が、コロナ禍により脅かされているという点である。パンデミックは、国境の一時的な閉鎖と

国際的な人の往来の深刻な制限をもたらした。国境間での移動制限は一時的（そしておそらく長期的）な脱グローバルゼーションとも呼べる現象を引き起こしているのだ（Sułkowski, 2020）。国と国とのつながりと、国際的な往来は、トランスナショナル創業を根本的に可能にする原動力である。国境の一時的な閉鎖などは、国際的な価値連鎖を崩壊させる危険があり、それは従来の国境間でのビジネスのあり方を脅かすものと考えられる。国際的な規模で事業を展開していた企業は、国境間の物流や人の流動性の必要性を見直す過程で、遠く離れた国ではなく、近隣国を戦略的拠点として選択するようになるかもしれないし、国際物流が不安定になれば自国や近隣国の資源を使うようになる可能性もある。また、デジタル化できるプロセスはデジタル化され、実際の物理的な国境間の流動性は減少すると予想される。これからの脱グローバルゼーション的な環境の変化は、トランスナショナル的二重性を用いた価値創造のあり方に大きく影響を与えると考えられる。事実、国境をまたいだ貿易や観光などのビジネスの国際化を基軸とする産業は、居住国で多くの移民が起業する分野であり、コロナ禍の世界経済への影響に関する先行研究はこれらの産業が最も甚大な被害を受けた事実を明らかにしている（Sigala, 2020）。

二つ目の理由は、コロナ禍によって国際的な物流や人の流動性が制限されることにより、移民自身や起業家がつくり出すトランスナショナルなビジネスモデルの居住国と出身国へのつながりに関するバランスが必然的に変化することである。ミックス・エンベデッドネスに関する文献が提言するように、同じように国境間を移動した移民でも、人によって居住国と出身国の社会構造への組み込まれ方は異なるものの、何かしらの形で移住国・出身国両国の制度に組み込まれている（Harima, *et al.*, 2021）。コロナ禍は世界中の国々に甚大な被害をもたらしたが、どのように、また

どの時期に影響をもたらしたのかは国によって異なる。その国の地理的な位置や特徴に加え、経済規模、人口密度、人口学的特徴、公的福祉制度、政治レベルでのコロナ対策戦略など、さまざまな要素が新型コロナウイルスによって引き起こされたパンデミックの各国の影響を決定する。居住国と出身国、時として第三国を含め、複数の国の市場でビジネスを運営するトランスナショナル起業家は、絶えず変化するコロナ禍によってもたされる規制や市場の変化にそれぞれの国で対応する必要があるため、一つの国・市場に焦点を置く起業家よりも迅速性かつ高い適応性が求められると考えられる。同時に、複数の国の経営資源にアクセスをもつトランスナショナル起業家は、より柔軟に危機に対応できる可能性もあるのである。

3 ケーススタディー

本節では、筆者が定性的インタビューを行った23人のトランスナショナル起業家のなかでも象徴的であったケースを紹介する。これらのケースは、類似性から三つのグループに分類した。Ambrosini (2014) が指摘しているように、どういった状況でのビジネスをトランスナショナル創業と見なすかの判断は難しく、実際に先行研究ではトランスナショナル起業家を定義するに当たって意見が分かれている。初期の文献では、トランスナショナル起業家を年間の出身国と居住国の移動回数などに重きを置き、狭義にとらえる意見もあった一方で、最近の文献はデジタル化やそれに伴う国境間のつながりの形態に関する変化を考慮し、物理的な人の移動を重要視せず、居住国・出身国のそれぞれのリソースを組み合わせることによってトランスナショナルなコンテキストのなかで起業価値やビジネスモデルをつくり出す過程を重要視するべきと議論している（Harima and Baron, 2020）。本研究でサンプルを選ぶ指標とし

表-1 グループ1の事例

番号	出身国	滞在国	事業内容
1	トルコ	ドイツ	トルコ系移民用結婚式ドレスのブティック
2	ポーランド	ドイツ	ポーランド系住民向けスーパーマーケット
3	日本	ドイツ	日本企業向けのロケーションスカウトビジネス

資料：著者作成（以下同じ）

て、筆者は後者の広義での「トランスナショナル起業家」の定義を選択した。コロナ禍初期の混乱や、オンラインのみでインタビュー可能なトランスナショナル起業家の特定と接触の困難さゆえ、短期間でより多くの起業家にアプローチするため、選択指標に関して産業や出身国・居住国の制限は設けなかった。筆者がドイツに居住するため、多くはドイツに居住する諸外国からの移民であるが、エストニア、ポーランド、カンボジア、ブラジル、米国などのドイツ以外の居住国に拠点を置く起業家もサンプルに含まれる。

データ収集期間は2020年5月から同年7月であり、コロナ禍初期のトランスナショナル起業家への影響と対応を明らかにすることを目的とした。合計23人への定性的インタビューが行われた。インタビューの長さは50分から90分で、平均すると66分であった。これらの定性的データから、インタビューが行われた言語（ドイツ語・英語・日本語）で文字起こしされた情報を基に、筆者が帰納的分析を行った。データ収集期間がコロナ禍初期のため、本研究はパンデミック発生時と超初期に起こった事象に分析の焦点を当てている。

(1) グループ1

—革新性の低いビジネスモデル—

一つ目のグループは、伝統的で、デジタルの要素が少ないビジネスモデルを基にしたトランスナ

ショナル起業家のグループである。そのなかでも象徴的な3例を挙げる（表-1）。このグループに属するトランスナショナル創業は、物理的な構成要素がビジネスモデルの重要な役割を担うため、国境間の物流や人の往来の制限に直接被害を受ける傾向が目立つ。

【事例1】

1人目はトルコ出身のドイツ在住の女性起業家で、ドイツに住むトルコ系移民の結婚式に使われる新婦用や招待客用のドレスのブティックを長年経営してきた。この起業家は60歳代で、トルコに居住していたときから30年以上数々のビジネスをつくり上げてきたシリアル起業家でもあり、トランスナショナル・ビジネスの経営のノウハウは豊富にもち合わせていた。しかしながら、コロナ禍によって引き起こされたこのビジネスへのダメージは非常に深刻であり、起業家はなすすべがないことを強調した。「私には今までの起業経験によって培った経験と知恵がある。複数の国々には広い人脈もある。ただ、このコロナ禍には結婚する人がいないから、客がいないからどうしようもない」と起業家は嘆いた。

トルコ系移民の結婚式の規模はドイツ人の結婚式の平均よりはるかに大きく、数百人の客を招くことが一般的であるため、コロナ禍初期の都市封鎖で、一度の会合に招待できる人数を数人と定めていたドイツではトルコ系移民の結婚式のキャンセルが相次いだ。この起業家のビジネスは結婚式に関する商品やサービスのみ取り扱っており、彼女のドイツとトルコにおける人脈と地元の評判が根幹になる資本であった。長年営業してきた経営手法を維持する一方で、ソーシャルメディアやオンラインでの販路拡大には精力的ではなかったことが、この起業家のコロナ禍によってもたらされた環境の激変への適応力を制限したと考えられる。

【事例2】

2人目はポーランド人向けの食品を専門的に販売するスーパーマーケットをドイツに数店舗をもつポーランド人男性起業家だ。ポーランドとドイツがEU領域内の陸続きに位置しており、国境間の物流の重要性の高さにより、都市封鎖や国境の一時的・部分的な閉鎖も両国間の物流へはほとんど影響が出なかったため、コロナ禍で大きな被害を受けることはなかった。

ただ、新型コロナウイルス感染症の流行によりオンラインで日用品や食品を購入する顧客が増えたことを受け、オンラインでの販売活路を見いだそうとしていた。このような、それまで店舗でのみ食品を販売していたビジネスがオンラインショップなどを設けて、新たな販路を開拓することは、ほかの特定の民族のための食料品や日用品を扱う民族ビジネスでも観察された。

興味深いことに、このポーランド人起業家はコロナ禍によって予期せず新しい顧客を開拓することになった。それまではポーランド移民が顧客の大部分を占めていたが、コロナ禍超初期に大手のスーパーマーケットや小売店でトイレトペーパーなどの日用品が品薄になったため、それらを求めてドイツ人がポーランド人向けの店舗を訪れたからだ。また、ロックダウンでレストランなども封鎖され、家庭で料理することが増えたため、普段とは違うものを食べようという動機でポーランド人向けのスーパーマーケットを訪れる人々も現れた。そのため、起業家はポーランド料理を知らないドイツ人顧客にも商品を理解してもらうために、ポーランド語以外にもドイツ語で食品の説明を添えるようになり、ドイツ人顧客が欲しがると商品を仕入れ始めている。

【事例3】

3人目はドイツに拠点を置く、欧州で映像を撮影する日本企業向けのロケーションスカウトのビ

ジネスを行う日本人男性起業家である。この起業家の場合、新型コロナウイルス感染症の大流行が起こる前は日本企業の社員、撮影スタッフ、役者やリポーターが実際に日本から欧州の撮影地に向かうことが主であったため、日本・欧州間の往来が困難になったことを受け、コロナ禍の最も初期から依頼の多くがキャンセルされたことが、経営に大打撃を与えた。「一番大きな問題は、日本から人が来られなくなって受注した仕事ができないことだ。コロナ禍前は月に10件あった仕事が、今は5件あるかないか」と語る。

特定の役者やリポーターが現地に必要な場合は、オンラインコミュニケーションツールで顧客の要求を詳細に聞き出し、代わりに役者やスタッフを現地で調達したり、内容に修正を加えたりして、関係者が欧州を訪問せずとも顧客の希望にある程度沿った映像を作成することで、一部の顧客をつなぎ留めることができた。しかし、それは一時的な応急措置的対応であって、根本的にビジネスモデルを変える必要があることを認識しているという。「私たちのこれまでの顧客は日本人が中心だった。しかし、過去には欧州の人からの依頼も受けたことがある。日本人の顧客で間に合っていたこともあり、今まではドイツ人顧客の開拓に力を入れたことはなかったが、今コロナ禍を機に時間もできて、根本的にビジネスのターゲット層を考え直す良い機会になっている」と振り返る。

(2) グループ2—デジタルと物理的構成要素からなる革新性が高いビジネスモデル—

二つ目のグループは、一つ目のグループに比べビジネスモデルにおいて革新的かつデジタルな要素が強いが、物理的構成要素も同様に重要な役割を担っている起業家である。そのなかでも象徴的な三つの例を挙げる(表-2)。このグループは、国際物流や往来にも影響を受けたが、それ以外の被害も目立った。

表-2 グループ2の事例

番号	出身国	滞在国	事業内容
4	アフガニスタン	ドイツ	アフガニスタンでのプログラマー育成インキュベーター
5	韓国	ドイツ	アジア各国の料理レシピ提供・食品販売
6	イタリア	ドイツ	イタリアのホテル価格の比較サイト運営

【事例4】

1人目の起業家はベルリンに拠点を置き、母国にプログラマー育成のためのインキュベーターを設立した、アフガニスタン人男性起業家である。この起業家は独学でプログラミングのスキルを学び、これまでにモバイルアプリなどを開発するスタートアップを複数起業した経験をもつ。ベルリンだけではなく、欧州・北米・アフリカなど世界中の起業エコシステムに広い人脈をもつ。プログラミングの能力、起業経験、広い人脈を生かし、母国の人材を育成するためにインキュベーターを設立した矢先にコロナ禍が発生した。ドイツ・アフガニスタン両国はコロナ禍で甚大な被害を異なるタイミングで受け、ビジネスには大きな遅延が発生した。

しかしながら、この起業家は困難な状況をさまざまな機会に変えることに成功している。例えば、アフガニスタンでは都市封鎖のためインキュベーター施設でサービスを提供できないうえに、インターネット回線の基盤が弱いためサービスをオンラインで提供することは難しかった。その逆境のなか、この起業家はパンデミックの下で急遽開催することを決意したアフガニスタン初のオンラインでのハッカソン（Hackathon：技術者が集まって短期間でプログラム開発を行うイベント）を成功させた。

イベントについて、「アフガニスタンでは信頼できるインターネット環境がないため、オンラインのイベントを行うことは突拍子もないアイデア

だった。私たちは現地の通信業者と提携し、500個のモバイルデータパッケージを購入して、それをまず人々に配布した。各国に人脈があるため、36カ国からメンターを集めて、400人の参加者がSlack（オンライン情報交換ツール）のグループをつくった。そのうち、12チームが実際にプロトタイプとデモをつくり、そのうちの6チームはイベントの後、ベルリンのバーチャル・インキュベーターのプログラムに参加することが決まった」と起業家は説明する。

この経験は、このビジネスの戦略的な拠点選択の意思決定にも影響を及ぼした。「当初、私たちは首都のカブールだけを戦略的に考えていたが、このハッカソンをきっかけに、よりデジタルな要素を増やしてアフガニスタン全土でビジネスを展開できるのではと考えるようになった。そういった意味では、コロナ禍は、このビジネスのスケラビリティ（拡張性）の観点で良い方向性を示してくれた」と起業家は語る。

このケースに関して特筆すべき点として、起業家の潤沢な経営資本が挙げられる。母国の業務が行えなくなったことによる利益損失をドイツ側のビジネスで補うことができたのである。

【事例5】

2人目の起業家はベルリンの大学で修士課程を修了した後、アジア各国の料理のレシピとその材料になる食品が入ったフードボックスを販売するビジネスを立ち上げた韓国男性起業家である。アジア料理を家庭で料理することに興味があるドイツ人顧客にとって、必要な材料を見つけることが困難で、また、アジア食品店で販売されている商品のパッケージが大きく使い切れないという問題を解決するため、一度の料理で使い切れる材料をレシピとともに販売するものである。

このビジネスは、コロナ禍当初のアジア食品に対する偏見からの風評被害や、国際物流の滞りに

よる問題に直面した。その一方で、都市封鎖により、自宅で料理や食事をする機会が激増し、レストランで目新しいほかの国の料理が食べられなくなったため代替物を探す顧客のニーズが増えたことがビジネスにとって追い風になった。

コロナ禍の影響について、「ロックダウンしてレストランも一時的な休業を余儀なくされていることは、私のビジネスにとって思わぬ機会を生み出した。人々は今までよりもずっと長い時間を家で過ごすことになり、以前よりも頻繁に家で料理をするようになった。そういったなか、同じ料理の繰り返しに飽きたのだろう。多くの人がフードボックスを注文してくれるようになったのだ。さらに、私たちが勢いに乗った理由は、海外旅行に行けない、外国の文化に触れられないという制限から生まれる人々の不満だ。家で料理するにしても、食べるものを通して海外に行った気分を味わおうという人が増えている。ピクニックの回数も増えたことも受け、4月にはピクニック用の日本料理が入った『春の花見ボックス』という商品も開発した」と説明する。

この起業家は、コロナ禍の制限の多い日常生活から生まれる新しいニーズに素早く対応することにより、新しいビジネスの機会を生み出した。ここで重要なことは、外国の文化をパンデミック下でも経験することを渴望するドイツ人顧客のために、アジアのさまざまな食にまつわる文化を再解釈し、異文化体験の要素を価値創造に組み込んだ能力である。

【事例6】

3人目はドイツに在住するイタリア人の男性起業家で、イタリアのホテルの価格を比較する人工知能を活用したオンラインプラットフォームを運営していた。このビジネスは、観光産業がコロナ禍によって最も大きな被害を受けた産業の一つであるうえに、特にコロナ禍発生直後に、イタリア

で大流行した新型コロナウイルス感染症が多数の死者を出したことでイタリアへの旅行者が激減したことを受け、甚大な損害を経験した。「コロナ禍の影響は一時的なものだけでなく、ホテル産業が長期にわたって影響を受けることは明白だ。従って、我々の従来のビジネスモデルは通用しない」と、この起業家はビジネスが置かれる現状を分析した。

このビジネスの顧客はイタリアのホテルであり、コロナ禍発生直後から長期にわたって宿泊客が皆無に等しい状況に陥った。この起業家にとって一番頭を悩ませることは、飛行機で気軽にイタリアとドイツ間を往来できなくなったことである。「私のようにリモート・ワークスタイルを維持する者にとって、フィジカル（物理的）とデジタルのバランスのとれたコミュニケーションは、ビジネスの成功に欠かせないものだ。物理的にクライアントと対面で話すことが決定的な影響を及ぼすことが多々あるのだが、今はそれができない」と頭を抱えた。

オランダ・スウェーデン・ドイツに滞在した経験をもつため人脈は広く、イタリアだけでなくドイツや北欧、ハンガリーなど、欧州全体に顧客をもつこのイタリア人起業家は、コロナ禍を機にホテル業界でさまざまなプロセスのデジタル化が進み、それが新たなビジネス機会を生み出すことを願っていた。「ホテル業界全体でみると、まだまだデジタル化されていないところはたくさんある。多くのプロセスはデジタル化することが可能だが、それがなされていないのが現状だ。そのため、将来的にはホテル業界はもっとデジタル化されると考えている。こうした動きは、私たちのビジネスにとって有利になるかもしれない」と語る。

インタビューをした時点で、この起業家はドイツ政府からの中小企業向けの新型コロナウイルス感染症対策資金の援助を受けていた。「突然すべての契約がなくなってしまったから、ドイツ政府からの支援は事業継続のために必要不可欠なもの

表-3 グループ3の事例

番号	出身国	滞在国	事業内容
7	中国	ドイツ	スマートシティ関連のハードウェアデバイスの開発・販売
8	日本	ドイツ	東欧の技術系・ビジネス系人材を探す日本企業のためのオンラインサービス
9	日本	エストニア	仮想通貨のフィンテックスタートアップ

だった」。このケースは、起業家もグローバルな人脈やリソースをもってしても、その産業全体がパンデミックで破壊的な影響を受けると、ビジネスモデルをある程度維持しつつ状況を好転させることは困難であることを示している。

(3) グループ3—革新性の高い

バーチャル・ビジネスモデル—

三つ目のグループはビジネスモデルの主要な構成要素がデジタル技術であり、物理的な構成要素は二次的である起業家のグループである(表-3)。このグループはデータ・サンプルのなかで最も強いレジリエンス(外因的不確実性への対応力)と創造的な危機への対応をみせた。そのなかから、3人の起業家の象徴的事例を挙げる。

【事例7】

1人目の起業家はベルリンでスマートシティに関連するハードウェアデバイスを開発・販売するビジネスを立ち上げた中国人男性起業家である。共同経営者は北米と欧州出身で、このビジネスはドイツ・米国・中国から投資されている。コロナ禍前は世界中の地方自治体を顧客層としていた。しかし、コロナ禍により対面でクライアントに会う機会がなくなったことはこのビジネスに大きな損失をもたらした。「新型コロナウイルス感染症の大流行により、ドイツ、その他の欧州の国々、米国、オーストラリアで多くの売り上げを失った」

と起業家は話す。

開拓中だった日本市場をコロナ禍の影響例として挙げた。「2020年2月に、東京のクライアントと交渉するために2度目の訪問をした。1度目の訪問の後、そのクライアントが我々とのプロジェクト契約書にサインしたいと言ったので、交渉をまとめるための訪問だった。その直後、新型コロナウイルス感染症のグローバル・アウトブレイクが起きてしまい、現在に至るまでそのクライアントからのフィードバックはない。それどころではないのだろう。多くのクライアントは、コロナ禍対策以外のすべてのプロセスの進行速度を落としてパンデミックの広がりの様子をみようとしている」と説明する。

既存市場でのビジネスへのダメージは、このビジネスの国際戦略を大きく変更させることになった。「今までの顧客を失ったことから、私たちは中国市場に焦点を合わせることにした。先月からすでに中国で我々の商品は販売され始めている。コロナ禍以前は米国やオーストラリア市場に重点を置いていた」という。この起業家が中国市場に注目したのは大きく分けて二つの理由がある。一つ目は、中国は新型コロナウイルスが初めて発見され、大流行した場所であったが、政府の正式発表によると新型コロナウイルスの感染者が激減し、感染状況が比較的落ち着いた状態が続いていたことである。そのため、コロナ禍対策に忙しく、ほかの都市開発プロジェクトを後回しにする傾向があったウイルス流行地の地方自治体と異なり、中国にはスマートシティ化に積極的に取り組もうとする地方自治体が多くあった。二つ目は、起業家自身の母国中国へのつながりである。「私はドイツと中国のどちらにも良いコネクションをもっている。経済やイノベーションを担当するベルリン政府の役人とも連絡をとっているし、ベルリンを訪問する中国政府の代表団とも面会している」と起業家は語る。自身の出身国が中国であ

り、中国政府とのつながりをもったことで、物理的に中国を訪問せずとも中国の地方自治体から信頼を得てビジネスを始めることができたのである。

【事例8】

2人目は同じくベルリンに拠点を置く日本人男性起業家で、欧州、特に東欧の技術系・ビジネス系人材を探す日本企業のためのブロックチェーンを利用したオンラインプラットフォームを運営している。

驚いたことに、この起業家は、コロナ禍はむしろビジネスにとって追い風になったと話した。「パンデミックによって、保守的な日本社会がようやくオープンになりつつあるから、コロナ禍のビジネスへの影響はメリットしかない。突然、誰もが日本でテレワークを始めたわけだから。例えば、現在私は日本で投資家を探していて、ディーラーがクローズされようとしている。30社以上のベンチャーキャピタル企業と話したが、すべての交渉はリモートで行われた。すでに2社からポジティブな回答があった。ベンチャーキャピタル企業がバーチャルなコミュニケーションのみで意思決定ができるようになったことは、単純にすごいことだと思う」とのことである。

この起業家は、コロナ禍以前でもビジネス上のコミュニケーションをほぼすべてリモートで行っていたという。「アルメニア、ベラルーシ、ウクライナ、ロシアといった国々の企業と連絡を取り合う必要があるので、コミュニケーションはすべて遠隔で行われている。意思決定の9割以上は遠隔で行われていたといっても過言ではないと思う」。

元々の経営形態がバーチャル上のコミュニケーションを土台にしていたこのビジネスにとって、コロナ禍による物理的な物流や人の移動制限は問題にはならなかった。新型コロナウイルス感染症が世界的に大流行し始めた混乱で、パンデミック当初は一時的に売り上げが減少したが、それでも全体

的にみてビジネスへの影響はポジティブだという。

特筆すべきは、この起業家の環境激変への対応能力の高さである。その環境対応力は、このビジネス以前にいくつも会社を起業した経験で培ったものであった。「私はこれまでの起業のなかで、顧客と直接話さず、自分が顧客にとって必要と考えたものを開発・販売することで事業の失敗を経験した。その経験を生かし、コロナ禍発生直後から、顧客のために、顧客の立場からパンデミック下で新たに生まれるニーズを理解しようと努力した。実際に顧客に直接コンタクトし、話を聞くことによって、新たなビジネスチャンスを見いだすことができた。新しいビジネスモデルは、以前のビジネスよりもはるかに効率的な収益率をもたらすものだ。そういった意味で、コロナ禍は私に非常に良い戦略的好機を与えてくれた」ということである。

【事例9】

3人目はエストニアで仮想通貨のフィンテックスタートアップを立ち上げた日本人男性起業家だ。この起業家はアジアの複数の国にほかのビジネスを展開しており、コロナ禍以前は「1年の5分の3は日本にはおらず、各国を飛び回っていた」と語った。

コロナ禍で、海外へ渡航することができなくなり、突然すべてのビジネス関連のコミュニケーションはオンラインで行われることになった。「日本だけでなくアジアのほかの国でも、保守的で伝統的な企業は、その場所まで移動して直接会う必要があった。そういった企業も、コロナ禍で都市間・国境間の物理的移動が不可能になった今、コミュニケーションを含めてあらゆるプロセスをデジタル化する必要に直面している。そういった意味では、コロナ禍は私のビジネスに好影響を与えたといえる。現地に行かなくてもデジタルでコンタクトできるようになったのだから」。

表－4 第4節で初めて紹介される事例

番号	出身国	滞在国	事業内容
10	日本	カンボジア	リゾートホテルと私立大学の経営
11	スロバキア	ドイツ ポーランド	アフリカ向け電子健康管理デバイスの開発
12	スリランカ	ドイツ	スリランカのドライフルーツの輸入

コロナ禍以前、1年の半分以上は海外出張に時間を費やしていたため、海外出張がなくなると自由に使える時間ができた。この起業家は、この時間がかつてつながりがあった世界各国の起業家とのオンライン上での交流に費やした。「ほぼ毎晩のように、オンラインでいろいろな起業家と話している。これらのオンラインミーティングでは、シリコンバレーにいたところに交流があった起業家との古い人脈をリフレッシュすることができた」。興味深いことに、このオンライン上での交流は、新しいビジネス機会を生み出した。「オンラインスポーツの分野でビジネスをしている旧友から、中南米市場向けに仮想通貨のソリューションを開発できないかと相談された。そのエクアドルの起業家とは新しいビジネスを立ち上げるための契約を結んでいる。このようなインターネット上での会話から、信じられないほど多くの新たなビジネスチャンスが生まれている」。

この起業家の仮想通貨ビジネスは、元々のビジネスモデルがほぼ完全にデジタルの構成要素から成り立っていたため、パンデミックによる国際的な物流や人の流動性の制限の影響はほとんど受けなかったという。このビジネスの場合、エストニアというビジネスが行われている国がもつ起業システムの特異性も重要な役割を担う。エストニアには「電子居住 (e-Residency)」という世界で初めて導入された居住地に関係なく容易に外国人がビジネス活動するためのシステムがあり、このビジネスはそのシステムを利用して登録していたこ

とによって、電子居住者としてエストニアに物理的に訪問せずともビジネスに関連するすべての手続きが可能であった。コロナ禍はこのビジネスにマイナスの影響を与えなかったのみではなく、長期的にはプラスになると考える。「コロナ禍が長引けば、世界各国の経済が不安定になる。その結果、各国の通貨よりも仮想通貨の価値が上がると考えている」。

4 トランスナショナル起業家が コロナ禍で受けた影響

第4節では、第3節で紹介した欧州のトランスナショナル起業家の象徴的事例に、表－4で示したそのほかの典型的な事例を加え、コロナ禍でトランスナショナル起業家が受けた影響を整理する。

(1) 制限された国境間での移動

新型コロナウイルス感染症は2019年の終わりから2020年の初めにかけて、突如として急速に世界で流行した。近代ではみたことがない速度で世界に蔓延した新型ウイルスへの対策として、多くの国々は入国制限を導入したため、それ以前に当たり前のように存在したグローバル・モビリティは突如として部分的に機能しなくなった。

例えば、カンボジアでリゾートホテルと私立大学を経営する日本人起業家(事例10)は、日本人投資家との交渉のため帰国したが、カンボジアに戻るために搭乗予定だった飛行機が出発直前にキャンセルされ、その後数カ月東京でのホテル生活を余儀なくされた。その間、カンボジアでの業務は、現地スタッフとオンラインでコミュニケーションすることで行った。

ドイツとポーランドに拠点を置くスロバキア出身の起業家(事例11)はポータブルな電子健康管理デバイスをアフリカ市場向けに開発していたが、コロナ禍発生により予定していたケニア・ル

ワンダ・ガーナ訪問が叶わなくなり、商品の発売時期が1年以上遅延した。

同様に、前節で紹介したスマートシティをつくるためのサービスを提供する中国の起業家（事例7）は、アジアと欧州の頻繁かつ柔軟な往来が叶わなくなったことに困惑していた。「台湾にもシンガポールにも、私たちのビジネスにとって大切なパートナーがいる。コロナ禍のせいで現地に行けないため、オンラインで遠隔地からの業務になっているが、難しいことがとても多い。時には、遠隔操作で解決できない問題に直面することもあり、試行錯誤している」。アジアの文化では、信頼をビジネスの関係性のなかで特に重視するため、現地でビジネスパートナーに対面で会えないことは、既存のビジネスパートナーや顧客との関係を良好に保つことにも、新たな投資家や顧客を開拓するに当たっても、悪影響を及ぼした。

コロナ禍による、国境間の移動制限は起業家自身だけでなく顧客の移動も一時的に不可能にした。例えば、前述のカンボジアの日本人起業家（事例10）にとって、日本人はリゾートビジネスの主要な顧客層であったが、カンボジアに到着した外国人は長期間の検疫が必要になったため、短期間での海外渡航ができなくなってしまった。

ドイツで、欧州でのテレビ番組・映画・コマーシャルなどの撮影をする日本企業向けのロケーションスカウトビジネスをしている日本人起業家（事例3）も、クライアントが欧州に渡航できなくなってしまったため、多くの契約が延期かキャンセルになった。

グローバル・モビリティが大幅に制限されることは、トランスナショナル創業に限らず、あらゆる経済活動に大きな影響を与えるが、トランスナショナル創業はビジネスモデルと価値創造自体が複数の国のリソース・顧客・その他の要素の組み合わせから成り立っているため、その影響は各段に大きい。

（2）国際的な価値連鎖の崩壊

本研究で紹介する起業家の多くは、コロナ禍が引き起こしたグローバル・バリューチェーン（国際的な価値連鎖）や国際貿易の機能不全がビジネスにもたらした悪影響を指摘した。特にその影響は貿易セクターで顕著に観察された。ドイツでアジアの食品を扱う韓国人起業家（事例5）は「コロナ禍が世界的に始まった当初、特に2020年3月と4月は品不足であった。不足分を調達するために、あらゆる人脈を使い在庫がある供給者を探し、またベルリンにあるアジア食品スーパー複数に足を運ぶ必要があった」と話す。特に新型コロナウイルスが最初に確認された場所が中国であったこともあり、アジア関連の商品を扱う起業家は欧州で風評被害に悩まされることとなった。

スリランカ出身のドイツ在住の起業家（事例12）は、スリランカの農業をサポートするために出身国から天然の果実製品を直接ドイツへ輸入するビジネスを準備していたときに新型コロナウイルス感染症の世界流行が始まった。運よく、スリランカが都市封鎖する前に商品を一度輸入できたものの、「2～3カ月後にはスリランカから製品を輸入しなければならないが、次にいつ輸入できるのか見通しが立たない」と嘆いた。

パンデミック下で、大陸間の物流や人の流動性は大きく制限されることになった一方で、陸続きの近隣諸国とビジネスを行っていたトランスナショナル起業家にはそれほど深刻な影響は出ないケースもあった。「私たちの製品の99.9パーセントはポーランド産だ。これらの製品は、通常月に1度か2度、大型トラックでポーランドから輸送され、我々のスーパーマーケットの各店舗に配送される。4～5時間遅れてトラックが到着したことはあったかもしれないが、コロナ禍によってドイツとポーランドの国境の貨物輸送車の往来が制限されたことは一度もなかったことが、我々の

ビジネスにとっては幸運だった」。

こう語るのは、象徴的事例でも紹介したドイツでポーランドから食品を輸入する小売業者（事例2）である。同様に、欧州内限定でビジネスをするトランスナショナル起業家からは大陸間をまたいで価値創造する起業家に比べて被害は深刻ではなかったという意見が多かった。

(3) ミックス・エンベデッドネスへの ダメージ

国際的な価値連鎖や物流の機能不全によって前述のような脱グローバル化とも呼べる現象が起こった一方で、国境を越えて活動する起業家はコロナ禍の異なる影響を受けた複数の市場に対処する必要があるため、「多重」被害に直面していることが本研究では観察された。その一例として、ドイツ・ベルリンから母国のアフガニスタンでプログラマー育成施設を設立した起業家（事例4）は、「コロナ禍の影響に関していえば、アフガニスタンの状況はドイツから大体1カ月半ほど遅れているといえる。ドイツではコロナ第1波は1カ月前だったが、今アフガニスタンでは第1波のピークを迎えている。残念ながら、現地スタッフのうち3人が新型コロナウイルスに感染してしまい、2カ月間すべての業務を停止せざるを得なかった。しかし、誰も使っていない施設の利用費はそれでも支払い続けなければいけない」と語る。

この起業家は現地スタッフを7人雇用していたが、コロナ禍により一時的な業務の規模縮小を余儀なくされた。「本当は、今は2人いれば業務は間に合うが、7人全員に給料を払い続けている。この非常事態に、パンデミックによって5人が職を失うのは避けたい。このビジネスは母国をサポートするために始めたものだから、できるだけアフガニスタンの従業員を支援したい」という。この起業家は、2020年3月から5月にかけてドイツで都市封鎖を経験し、ドイツ側のビジネスに大

きな制約を受けた。ドイツ市場が正常化に向けて動き始めると、今度はアフガニスタンがロックダウンされ、母国の業務に大きな影響が出た。この起業家のケースは、トランスナショナルというビジネスの性質が多重で、より長期にわたる弊害を引き起こす可能性を浮き彫りにしている。

5 トランスナショナル起業家による コロナ禍への対応可能性

(1) 危機への対応可能性の分析

以下では、コロナ禍によって引き起こされた環境の激変やビジネスへの被害へのトランスナショナル起業家特有の対応を、これまで紹介した事例と表-5で示した事例により考察する。

まず彼らは、居住国と母国の両国の制度、市場、文化につながりがあることを利用して、両国の間でバランスをとる戦略をもっていることが観察された。この一例として、一時的に1カ国の市場が機能不全に陥った場合、もう片方、または別の国の市場に焦点を移すことでパンデミックのネガティブな影響を緩和するという戦略が挙げられる。新型コロナウイルス感染症は世界的に流行したが、パンデミックが各国に与える影響は、その国の地理的位置、医療制度、政治、経済の状況によって少なからず異なっていた。

本研究ではトランスナショナル起業家が、自身のビジネスに関わる国々の状況を随時見極め、特定の市場の強みで比較的コロナ禍の被害が大きい市場の弱みをカバーするように行動を起こしていることを観察した。象徴的事例で紹介したスマートシティに関するハードウェアを開発・販売するベルリン在住の中国人男性起業家（事例7）はその一例である。この起業家の場合、コロナ禍以前に国際戦略で焦点を置いていた欧米やオーストラリア市場の顧客を失ったため、その損失を補うため、

自身の母国であり、政治・産業レベルで深いつながりがある中国市場を急遽開拓することにした。

同様に象徴的事例として紹介したベルリン在住のロケーションスカウトのビジネスを設立した日本人男性起業家（事例3）は、日本からクライアントが欧州に物理的に訪問できなくなったことを受け、欧州市場を開拓する考えを示した。コロナ禍は、起業家が過去数年間のビジネスを通して培ったノウハウ、技術、人脈などのリソースが日本のクライアント以外にも通用することを気づかせるきっかけとなった。

そのほかにも、アフリカの市場向けにポータブルの健康チェックデジタルデバイスを開発し、2020年にアフリカに実際に滞在し生産準備を行う予定が頓挫した、ドイツとポーランドに拠点を置くスロバキア人男性起業家（事例11）は、生産準備を行う市場をアフリカから母国スロバキアに移した。コロナ禍以前は、この起業家のビジネスモデルにおいて、母国スロバキアは重点的な販売拠点どころか、販売対象の市場としても考慮に入られていなかった。しかしながら、母国は手軽だという理由での、対象市場の変更であった。応急処置としての市場変更であったが、この起業家のコロナ禍における国際市場に関する意思決定は思わぬ収穫をもたらす。「アフリカ向けに開発した製品だったが、意外にスロバキアの顧客にも受けがよく、ニーズがあることがわかった。これをきっかけに、我々の製品がアフリカ市場だけではなく欧州市場にも通用しそうだ考えるようになり、欧州市場開拓も視野に入れ始めた」。

これらの事例は、非常時における、トランスナショナル起業家もつ居住国と母国の文化・規範・制度などのつながりを基軸にする二重性の強みを示している。この移民の二重性は、起業家が居住国と母国の2カ国、もしくはそれ以上の国々の資源を組み合わせることによって特有の価値を創造することを可能にする。トランスナショナル創業・

表-5 第5節で初めて紹介される事例

番号	出身国	滞在国	事業内容
13	シリア	ドイツ	シリア料理のケータリング
14	オランダ	ドイツ	フィンテックスタートアップ
15	日本	ドイツ	日本企業に現地スタートアップでのインターン体験を提供
16	セルビア	ドイツ	自己啓発セミナー事業
17	イタリア	ドイツ	イタリア市場向け、製品試験のEコマース事業

移民創業に関する先行文献では、その資源の組み合わせ方はさまざまに複数のレベルで起こり得るものとされている。より具体的には、トランスナショナルにビジネスを行う起業家は、個人の認知力レベル、つまり両国の規範や文化に関する知識や理解を意識的、または無意識に組み合わせることによって起業機会をつくり出す。例えば、ドイツに在住するシリア人起業家（事例13）が、シリア料理のケータリングサービスの会社を設立する際に、単に母国の伝統料理を提供するのではなく、ベジタリアンやヴィーガンが多いドイツ人のために、母国料理をベジタリアン・ヴィーガン用に適応して提供する戦略を採った場合、その起業家は母国の伝統料理に関する知識とスキルと居住国の顧客のニーズを組み合わせることで価値創造していると考えられる（Harima and Freudenberg, 2020）。

そのほかにも、トランスナショナルな経営環境をもつ起業家は各国の人脈を組み合わせ、トランスナショナル社会資本を用いて新たな価値をつくり出す。例えば、前述のベルリン在住のロケーションスカウトを行う日本人男性起業家（事例3）や、同じくベルリンで日本企業向けに世界中の人材をプロジェクトに組み込むプラットフォームを開発している日本人男性起業家（事例8）もネットワークレベルでトランスナショナルな起業価値を生み出している例といえる。

複数の国の資源の組み合わせがいかなるレベル

で起きようと、トランスナショナル起業家の多くはその国々の市場を何らかの形で組み合わせることになる。本研究では、従来の市場が機能しなくなった場合に、比較的簡単に母国、もしくは居住国の市場を起動させることにより、外因性の困難を中和する起業家の行動を観察した。興味深いことは、そうした一時的なターゲット市場の変化はトランスナショナル起業家に新たな戦略的方向性を見いださせたことである。

そのほかにも、本研究では、トランスナショナル起業家は自らが関わる複数の国の制度の強みと弱みを組み合わせることによって、相対的にコロナ禍からビジネスが受ける影響のバランスをとっていることを観察した。例えば、象徴的事例で紹介したベルリン在住で、母国でプログラマー育成のためのインキュベーターを設立していたアフガニスタンの起業家(事例4)は、ビジネス機会をつくり出すに当たって、当時のアフガニスタン政府へ父親を通してつながりがあったため、問題なくカブールで適切な施設を見つけることができ、適宜母国の政府からのサポートを受けていた。コロナ禍が始まってから、当時のアフガニスタン政府は財政難に陥った一方で、ドイツ政府は自国の強靱な経済力と、確立された医療制度を基に、コロナ禍が国家経済にもたらす影響を最小限にとどめるための政策を打ち出した。その政策の一つに、中小企業を営む経営者への一時給付金があり、特にベルリンはコロナ禍発生初期に申請から数日以内に交付されることで話題になった。このアフガニスタン人の起業家も、こういったドイツ政府からの救済措置の恩恵を受け、そこで得た一時金をアフガニスタン市場で出た損失にまわすことができた。

同様に、ドイツでフィンテックのスタートアップを営むオランダ人男性起業家(事例14)は、ドイツ政府からの経営者向け一時金を受け取ったが、それ以上のドイツの制度的支援からの利益も得た。「私たちのビジネスにとって最も大きな問

題だったのが、コロナ禍によって投資が受けられなくなったことだった。というのも、コロナ禍によって、将来どうなるかわからない不安から、ベンチャーキャピタル業界が凍結してしまったからだ。幸運なことに、ドイツ政府はすぐにベンチャーキャピタル業界が投資に躊躇していることに気づいて、ベンチャーキャピタル業界をサポートする特別なパッケージを出した。そのため、事態は好転し、投資家を見つけることができる兆しがみえている」。

これらのトランスナショナル起業家は、居住国の制度の強みを利用したが、今回の調査では、自国の制度の強みを利用した起業家もいた。これは、特に自国が安定した制度と強い経済力を持ち、居住国が発展途上国である起業家に顕著であった。例えば、カンボジアでリゾートホテルと私立大学を営む日本人男性起業家(事例10)は、コロナ禍の発生で思いがけずカンボジアに戻れなくなり日本での滞在を余儀なくされたが、その状況は結果的にビジネスに好影響を与えたと振り返る。「カンボジアでは、コロナ禍において、政府からの財政的な支援などはまったく機会がない。この危機的な状況下で、やはり頼れるのは母国だ。私も日本の金融機関や投資家に頼ることができた」。

本研究は、トランスナショナル起業家が居住国と自国の強みを生かすことができる資源・市場・制度の組み合わせ方法を状況に応じて変化させることによって、危機下での戦略的オプションの多様性・重要性を生み出すことを明らかにした。このトランスナショナルな環境における資源の組み合わせ方は理論上は無限大に存在する。そのため、コロナ禍においての日々劇的に変化するダイナミックな環境に最適の戦略オプションを生み出すためには、状況に適しており、なおかつ起業家自身がアクセスできる資源を最大限に利用できる組み合わせ方を選ぶ必要がある。本研究では、事例からパンデミックのような危機下でトランスナ

ショナル起業家が複数の国に存在する資源を効果的に組み合わせることを可能にした三つの成功要因を特定した。

まず第1の成功要因は、国境を越えた自国出身者、もしくは同じ文化的背景を共有する人々との連携である。このようなネットワークは、先行研究では「ディアスポラ・ネットワーク（またはトランスナショナル・ディアスポラ・ネットワーク）」と呼ばれる（Kotabe, *et al.*, 2013）。ディアスポラ（diaspora）とは、移民またはその子孫で出身国との強いつながりを維持している人たちのことをいう。先に紹介したエストニアで仮想通貨関連のフィンテックスタートアップを営む日本人起業家（事例9）は、世界各国に居住する日本人を含めた世界中の起業家との情報交換をオンライン・コミュニケーションで行うことにより、コロナ禍によって生まれた新たなニーズをいち早く見いだすことができた。

そのほかにも、ドイツに居住しており、母国の農家をサポートするためにドライフルーツを輸入・販売するビジネスを行っていたスリランカ人男性起業家（事例12）は、危機に対応するためにディアスポラ・ネットワークを活用した一人である。コロナ禍以前は、スリランカのディアスポラ・ネットワークを頼りにしていなかったが、パンデミックを機に、祖国のつながりを軸とした一体感がコミュニティに生まれたと感じたため、自らもネットワークに参加するようになった。「私はスリランカ出身の友人たちに、コロナ禍で誰か困っている人がいたら力になれないだろうかと話したところ、ある友人を通じて、サウジアラビアを拠点に、ドイツにはちみつを輸出しようとしているタミル人がいることを知った。そこで、その起業家にコンタクトをとって、そのはちみつを私が経営しているオンラインプラットフォームで販売することを打診した」。

この発言にも表れているように、このスリラン

カ出身の起業家は困難な状況下にある母国や同郷の人々を支えたいという強い意志をもっている。このような意志は、「母国思考」と呼ばれる、自国以外のさまざまな国・地域に居住するディアスポラが母国へ貢献する動機になる。

特筆すべきは、この起業家のディアスポラ・ネットワークへの積極的な関与は、他のネットワークに属する起業家を助けるだけでなく、この起業家が他のディアスポラから支援を受けるきっかけをつくったことだ。「英国にはスリランカ人のコミュニティがあり、パンデミックが勃発してからそのコミュニティの人々と母国の危機に何かできないかと頻繁に連絡を取り合うようになった。そういった交流のなかで、コミュニティのなかで私のビジネス・アイデアを気に入ってくれた人たちがいて、英国で私の商品を販売する代理店を探してくれた。コロナ禍以前は、ドイツ市場で商品を販売することのみ考えていたが、確かに今の不安定な状況だと、欧州で複数の市場に進出したほうがリスクが分散できる」。

先行文献では、トランスナショナル起業家にとってのディアスポラ・ネットワークの重要性を強調している。コロナ禍の下におけるデジタル・グローバリゼーションは物理的な移動が減少した結果、移民の世界中に散らばるディアスポラとのネットワーキング行動を効率化したといえる。自国とだけではなく、国境を越えたネットワークで多様な人々と交流することで、コロナ禍のため絶え間なく変化する環境のなかで、いち早くビジネスチャンスを生み出すことができた。コロナ禍発生初期に関する文献でも、社会資本を動員し逆境を克服する起業家の行動が報告されている（Kuckertz, *et al.*, 2020）。

第2の成功要因は、コロナ禍によって引き起こされた劇的な環境の変化によって生まれた新たなニーズをいち早く感知する能力である。その能力には、積極的に顧客が抱える新たな問題に関する

情報を収集することと、獲得した情報を基に居住国・母国の資源を組み合わせて解決策をつくり出すという二つのプロセスが関連している。例えば、前述のドイツでブロックチェーンを利用したオンラインプラットフォームを運営している日本人起業家（事例8）は、コロナ禍発生直後から、積極的に顧客であった日本企業に直接コンタクトをとって、パンデミックによって生まれた業務上の新たな問題に関して調査を行った。その調査結果を基に、コロナ禍発生初期の段階から、根本的にビジネスモデルを改変することに取り組んでいた。これは、前者の「積極的に顧客が抱える新たな問題に関する情報を収集するプロセス」の一例だ。

後者の「獲得した情報を基に居住国・母国の資源を組み合わせて解決策をつくり出すプロセス」の一例としては、アジア料理のフードボックスをベルリンで販売するスタートアップを立ち上げた韓国人起業家（事例5）が挙げられる。ドイツでは2020年に何度も大規模な都市封鎖が行われ、特にレストランなどの外食産業が長期にわたって営業が禁止、もしくは持ち帰りメニューのみの販売が許可されていた。レストランに訪れる機会を失ったドイツ人の多くは、家庭で今までよりも頻繁に料理するようになり、多くの人が新しい料理に挑戦するようになった。また、海外渡航の制限から、海外旅行に行けなくなったことで異文化に触れる刺激を求める人も増加した。起業家はそうした顧客の状況変化にいち早く気づき、コロナ禍以前はアジア料理の本来の味を再現することに重点を置いていたが、海外の文化を食を通して体験できるという新たな価値提案を打ち出したのである。

最後に第3の成功要因は、ビジネスモデルを部分的にデジタル化することで、遠隔からの価値提案を可能にする起業家の能力である。彼らは、コロナ禍によって生まれた新たな機会を獲得するために、自社のサービスや製品の一部の構成要素を物理的なものからデジタル化した。

例えば、ベルリンで、日本企業に現地のスタートアップでのインターンシップ体験を提供していた日本人男性起業家（事例15）は、海外渡航の制限によって従業員をドイツに送れなくなった顧客のために、バーチャル・インターンシップを考案した。これは、従業員が実際にドイツに渡航せず日本に滞在しつつも、オンラインでインターンシップを体験するというものであった。「オンライン版は、日本企業にとってむしろ参加しやすいので、日本でこのサービスを広めるのは効果的な戦略だ」と、起業家は語った。

母国のIT産業の人材のためのインキュベーターを設立していたアフガニスタン人起業家（事例4）が、パンデミック初期に新型コロナウイルス感染症の大きな被害を受け、都市封鎖をしたことによって経済活動が一時的に麻痺していたアフガニスタンの危機的状況を打破するために、オンライン・ハッカソンを開催したことも、ビジネスモデルのデジタル化によって新たなトランスナショナルな資源の組み合わせを可能にした一例だ。この起業家には、ドイツだけでなく、欧州各地、北米などの各国の起業エコシステムとの強いつながりがあったが、ハッカソンがすべてバーチャルの次元で行われたため、その人脈を効率的に母国のプログラマーとつなげることができたのだ。特筆すべきは、アフガニスタンには安定したインターネットを供給するインフラがなかったにもかかわらず、この起業家がビジネスモデルのデジタル化に成功したという点である。成功させるに当たって、母国の人脈を動員し、母国の通信会社からモバイルデータ通信用デバイスを手に入れ、配布することによって困難を乗り越えたのである。

(2) 対応力の決定要因

本研究では、23人の異なった国籍・居住国のトランスナショナル起業家を考察した。その際、多くの共通点がみつかったが、同様に居住国と自国

の資源を組み合わせるトランスナショナル起業家のなかでも、コロナ禍によって引き起こされた危機的状況への対応力に大きな差がみられた。コロナ禍の下での起業家精神的対応力の差に関する決定要因を本節では考察する。筆者は三つの決定要因を特定した。

一つ目の決定要因は、起業家自身がどれだけデジタル技術を応用できるかである。実際に、何人かの起業家は、コロナ禍以前から、従業員と日常的に遠隔コミュニケーションをとったり、起業価値を創造する重要な構成要素としてデジタル技術を利用したりしていた。そのため、元々デジタル技術を利用していた起業家にとって、遠隔地のクライアントやビジネスパートナーの物理的訪問が不可能になっても、そのコミュニケーション・チャンネルをデジタル化することは容易であった。実際に、多くの起業家は、国境を越えた人脈を維持するための効率的な代用策として、デジタル・コミュニケーション技術がコロナ禍によって広まったことを歓迎しているようであった。ドイツを拠点とするオランダのフィンテックスタートアップ起業家（事例14）は「オンラインでのビデオ会議は、私にとって物理的に会う会議とほぼ同じ効果があるが、コストははるかに低い」と言う。カンボジアでリゾートホテルと私立大学を営む日本人起業家（事例10）も、海外渡航制限のために日本のホテルで一時的に数カ月滞在しなければならなくなったことをポジティブにとらえていた。日本のホテルからカンボジアの業務をオンライン・コミュニケーションを通じて遠隔で行わなければならなかったが、その経験を通じて、業務にまつわるあらゆるプロセスがデジタル化でき、それが業務全体の効率化につながることに気づいたのである。

こうした、デジタル技術を活用して、逆境から新たなビジネス機会を生み出す起業家もいれば、デジタル技術を活用できず、逆境から抜け出せない

起業家もいる。例えば、トルコ系移民向けのブライダルファッションをドイツに輸入しているトルコ人女性起業家（事例1）は、過去数十年にわたる豊富なトランスナショナル起業経験をもちながら、コロナ禍による危機対応に多大な困難を抱えていた。この60歳を超える起業家は、トルコ、イギリス、ドイツで繊維産業や貿易産業の分野で過去30年間にわたり数々のビジネスを立ち上げてきた。しかし、デジタル技術に関しての知識がなく、例えばブライダルファッションをオンラインで販売するなどの戦略変更を行うことができなかったのである。

二つ目の決定要因は、起業家がつもつ人脈の特徴に関連する。トランスナショナル起業家は、居住国、母国、そして時として第三国の社会・経済構造につながりをもつ。先行研究は、その移民がつもつ二重性、もしくは多重性のある社会的組み込みを「ミックス・エンベデッドネス」や「多重的エンベデッドネス」と概念化した（Kloosterman, 2010; Harima, *et al.*, 2021）。本研究では、起業家が母国・居住国の二国間だけのつながりをもっているか、その二国間のつながりに限らず、あらゆる国々とのつながりを保つコスモポリタンの人脈をもつかの違いが、コロナ禍における起業家の対応の違いに影響を及ぼすことを発見した。例えば、日本人起業家は自国市場に大きく依存する傾向を示しており、その主な理由は日本の強い経済力を利用できるためと考えられる。また、感情的なつながりで自国市場を重視する起業家もいた。前述のスリランカ人の起業家（事例12）は自身のビジネスの動機を「スリランカの人々を助けたい。それがビジネスを立ち上げた一番大きな理由だ」と話す。そのほかにも、セルビア出身でドイツで自己啓発セミナーを行っている女性起業家（事例16）は、「ビジネスパートナーは、個人的な関係よりも前に、まず国籍や民族的背景をみて選ぶ。そのほうが信頼できるパートナーを見つけることがで

きるからだ」と話した。

一方で、ドイツに居住するスロバキア出身の起業家(事例11)は、ベルリン、アジア諸国、米国、ポーランド、ハンガリーで国際的な経験を積んでいた。同様に、ベルリンでアジア料理のフードボックスビジネスを設立した韓国人起業家(事例5)も、米国、ドバイ、ベトナムで長年就労した経験があった。こうした、複数の国での国際経験が豊富な起業家は、母国とのつながりを持ちながら、世界中に幅広いネットワークをもち、そのコスモポリタンの人脈の特性を生かした。

オンライン・ハッカソンを開催したベルリンに居住するアフガニスタン人起業家(事例4)は、居住国・母国だけでなく、世界中の人脈を動員した。「日本、インド、インドネシア、トルコ、イタリア、米国、もちろんベルリンからもメンターを集めることができた。さらにエストニアの企業も、イベントのスポンサーになってくれた」と語る起業家は、今後の展望としてより多くのアフガニスタンのIT人材と起業家をベルリンやそのほかの世界中にある起業エコシステムにつなげる活動を行っていくという。手始めに、ハッカソンで好成績を残したチームを、ベルリンのオンライン・アクセラレーターのプログラムに参加させている。

これらの事例は、起業家がどのように異なるコンテクストに組み込まれているかにより、危機に対応するための資源活用が決定されることを示している。祖国とのつながりに強く依存している起業家は、パンデミック時に祖国のネットワークや国境を越えたディアスポラのネットワークを動員して、機会や解決策を探った。これに対して、コスモポリタンタイプの起業家は、自国市場を緊急の解決策として利用しながら、さまざまな場所で資源を動員する傾向がある。

三つ目の決定要因は産業レベルでのコロナ禍からの影響の違いである。先行研究でコロナ禍によって受ける影響の大きさは産業により異なり、

特定の産業が特に大きな被害を受けたことが明らかにされている(Nicola, *et al.*, 2020)。本研究の起業家にとってのパンデミックがビジネスにもたらした影響に関する認識は、事業を営む産業分野によって大きく分かれた。例えば、ドイツに居住するトルコ系移民向けのブライダルファッションの輸入販売を行っていた起業家(事例1)やイタリアのホテル業界向けのITサービスを提供していた起業家(事例6)は、コロナ禍によりビジネスに甚大な被害を受けたと報告した。また、自国の農家からドライフルーツをドイツへ直接輸入していたスリランカ人起業家(事例12)のような国際貿易に携わる企業は、グローバル・バリューチェーンがいつ、そしてどのように正常化されるのかがわからず、高い不確実性に直面した。そのほかにも、日本企業向けに欧州市場でロケーションスカウトをしていた起業家(事例3)や、同じく日本企業向けにベルリンのスタートアップでインターンシップ体験を提供していた起業家(事例15)などは、自国の市場と居住国の市場をつなぐ仲介型ビジネスもコロナ禍により打撃を受けた典型的な例で、起業家や顧客の移動が制限されるために大きな困難に直面した。

一方でバーチャルの構成要素がビジネスモデルにおいて重要な役割を占める起業家は、パンデミックを課題ではなく、むしろ機会ととらえている傾向があった。エストニアで仮想通貨のビジネスを展開する日本人起業家(事例9)はコロナ禍による世界経済の低迷とデジタル化が仮想通貨業界への追い風になると語った。ポータブルの健康チェックデジタルデバイスを開発するスロバキア人起業家(事例11)は「コロナ禍により、感染を危惧して医者に行きたがらない人が増えた。これは、遠隔でもデジタルデバイスで健康診断を行えることを価値提案としている当社にとっては思いがけないチャンスだ」と語った。同様に、イタリア市場向けに、製品試験のEコマース事業を行っ

ているイタリア人起業家（事例17）も、コロナ禍が追い風になったと語った。「コロナ禍により、テレワークする人が増えたり、外食する機会が激減したりしたことで、人々が家庭で過ごす時間が圧倒的に増えた。そのため、ネットでの検索量も飛躍的に増えた。毎年、クリスマスの時期には売り上げが激増するが、2020年上半期にそういった売り上げの増加を何度も経験している。クリスマスの時期に匹敵するような売り上げが、今年だけで3回もあった」。

6 コロナ禍から学ぶ将来展望

本節では、本研究の結果の学術貢献と実務的意義を議論する。まず、本研究は、コロナ禍のなかでの中小企業・起業家への影響に関する学術的議論とトランスナショナル創業に関する文献の蓄積に貢献する。

コロナ禍が世界経済や中小企業に与える影響に関しては、世界中の学者がいかに迅速に調査してきたかは注目に値するが、こうした研究の多くはマクロ的観点からの経済への影響を考察するものが多い。しかしながら、近年のアントレプレナーシップ・中小企業研究で、個人が組み込まれている社会環境を理解し、分析することの重要性は、多くの学者も認めるところである（Welter, Baker, and Wirsching, 2019）。特に、トランスナショナル創業はミックス・エンベデッドネスという概念にも表されているように、起業家が複数の異なる国の社会・経済環境を扱うという特殊な起業形態である。そのため、世界各国に多様な影響をもたらしたコロナ禍では、トランスナショナル起業家はその起業形態特有の機会や課題に直面する。本研究では国境を越えてビジネスを展開する移民起業家という特殊なタイプの起業家に焦点を当てることで、起業家が組み込まれている社会環境とコロナ禍の相互関係を考察した。トランス

ナショナル創業はグローバリゼーションを基軸として近年急速に発達したため、このタイプの創業を研究することでコロナ禍が脱グローバリズムを引き起こすメカニズムを明らかにし、脱グローバリゼーションがビジネスに与える影響と、その影響に対する起業家の対応可能性を検討することに役立つ。

さらに、先行研究はコロナ禍やパンデミックに限らず、地震・津波などの天災のような、予期せぬ危機により引き起こされる外因的環境の劇的な変化のなかでの起業活動や起業家精神の可能性を考察してきた。本研究は、アントレプレナーが、複数の国々の状況を迅速に判断し、各地に組み込まれている資源と制度上の強みを組み合わせることにより、危機を回避し、新たな価値創造をすることで危機を強みに転換することを実証した。この研究結果は、危機下での起業活動では、起業家が利用可能な資源や制度の多様性がより多くの戦略オプションを生み出し、逆境をはねのけて回復する力である「レジリエンス」を高めることを示している。

本研究は複数の学術的議論の発展に貢献する有意義な結果を示したが、重要な限界もある。そのうちの一つに、データを収集した期間が2020年の5月から7月という現在も継続するコロナ禍の初期段階であったことが挙げられる。コロナ禍はその後長く続いており、さまざまな変異株が世界各地で誕生・蔓延したことによって、いまだに収束の兆しがみえない。そのため、本研究結果はコロナ禍によるトランスナショナル起業家への短期的影響と起業家の応急的対策に分析の焦点を当てており、長期的影響を考察するものではないことに注意する必要がある。また、コロナ禍の後にトランスナショナル創業の根幹にあるグローバル・バリューチェーン、国境間の物流、人の流動性へどのような変化があるのかという議論は時期尚早であるといえる。従って、本研究では、絶えず変

化する環境と、起業家間の長期的相互作用を精査することはできなかった。

そのほかの研究の限界としては、パンデミック下でのデータ収集方法に起因するものがある。コロナ禍による行動制限により、起業家の所在地を訪問したうえで対面式のインタビューをすることができなかったため、筆者はほぼすべてのインタビューをオンラインで行った。オンラインでのインタビューは、対面式のインタビューよりも技術上の問題が起きやすい。また、実際に訪問することで獲得できたであろう起業家の人柄やビジネスの非言語的印象は、定性的研究分析の質を高めるが、本研究ではインタビュー自体に焦点を当てざるを得なかった。また、コロナ禍初期は世界経済が混乱しており、そのため研究に参加できる起業家が少なかったことから、事例起業家の出身国・居住国に偏りが発生した。

以上の本研究の限界を踏まえ、筆者は以下の3点を将来の有意義な研究として提言する。まず第1に、長期的な定性的研究により、長引くコロナ禍が起業家に与える影響を継続的に観察することである。そのためには、少人数の起業家を選択し、一定期間ごとに（例えば数カ月に1度）起業家と複数回インタビューを行うなど、長期的にデータを収集することが必要である。

第2に、本研究ではトランスナショナル起業家という特別なタイプのアントレプレナーを研究対象としたが、産業あるいは、居住国・自国の制度や市場によってコロナ禍がビジネスにもたらす影響が大きく異なることを示した。今後の研究では、特定の産業（例えば観光、国際貿易、ブローカー・サービス）の起業家に焦点を当てることで、産業特有のコロナ禍の影響や起業家の対応をより具体的に考察することができるだろう。

第3に、特定の種類のトランスナショナル起業家を研究対象として選択することである。本研究では、データ収集の時間的制限から、居住国で移

民コミュニティ向けの民族的な商品を扱うエスニック創業、自国・居住国間のブローカー的な要素が強いディアスポラ創業、トランスナショナルな仮想領域でビジネスを展開するトランスナショナル・スタートアップなどの異なる創業の種類を区別しなかったが、コロナ禍の影響はこれらの創業種類により大きく異なることがわかった。そのため、今後の研究では、特定の創業種類、例えば、エスニック創業だけに焦点を当てることも有意義であろう。

コロナ禍がトランスナショナル創業に与える影響と起業家の対応に関する本研究の結果は、トランスナショナル起業家とともに、日本の中小企業にも有益な情報を提供している。こうした研究結果を踏まえた筆者の提言は以下のとおりである。

まず、トランスナショナル起業家に対しては、コロナ禍に限らず、危機下では、事業を展開するすべての地域と市場の現状を迅速に把握し、各地の制度や資源基盤の長所と短所を評価することを筆者は提案する。トランスナショナル起業家の強みは、複数の国に基盤があり、その国々のリソース、人脈や市場を組み合わせることにより、唯一無二な起業価値を生み出すことである。本研究は、そのミックス・エンベデッドネスのために生まれる多様な資源の組み合わせが、危機を回避し、困難な状況を好転するための戦略オプションを生み出すことを発見した。複数の国々の資源の組み合わせ方は無限大にあり、環境が随時変わる危機下で、環境に適した意思決定を下すためには起業家の機敏性と環境の変化への敏感さが求められる。この研究では、居住国・自国の資源・市場の組み合わせはデジタルチャネルを通じて行うことも可能であり、コロナ禍のように国と国間の物流や人の往来が大幅に制限されるような状況では、それが非常に効果的であることを明らかにした。

本研究は、トランスナショナルではない日本の

中小企業にも有意義な実務的意義をもつ。特に海外に拠点をもつ中小企業は、トランスナショナル起業家と同様に、事業を展開する地域と市場の現状を把握し、各地の制度と資源基盤の強みと弱みを迅速に評価し行動に移すという機敏性が必要になる。表面的な応急処置や海外拠点の一時閉鎖など以外にも、根本的なビジネスモデルの革新を考える企業も多いであろう。ここでトランスナショナル起業家から学べることは、日本と海外拠点をもつ国の制度や市場の強み、支援基盤を柔軟かつクリエイティブに組み合わせる対応力である。

コロナ禍により海外市場進出・拡大を一時的に取りやめている中小企業にも役立つ発見があっ

た。本研究では、起業家が海外の顧客や投資家とのコミュニケーションをオンラインで行うようになり、またコロナ禍による国際的な物流や人の往來の制限により、部分的に機能不全になったビジネスモデルを、デジタルの構成要素に置換することで、危機を回避することを明らかにした。また、こういった必要に迫られて行われたビジネスモデルの部分的デジタル化は、複数の国で同時にビジネスをする新たな戦略的方向性を示すこととなった。これらの結果は、コロナ禍の下でも、ビジネスモデルを部分的にデジタル化することが、日本の中小企業の海外市場への進出を可能にし、新たな国際的戦略の方向性をもたらす可能性があることを示唆している。

<参考文献>

- Ambrosini, Maurizio (2014) "Migration and Transnational Commitment: Some Evidence from the Italian Case." *Journal of Ethnic and Migration Studies*, Vol.40 (4), pp.619-637.
- Drori, Israel, Benson Honig, and Mike Wright (2009) "Transnational Entrepreneurship: An Emergent Field of Study." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.33 (5), pp.1001-1022.
<https://doi.org/10.1111/etap.12026>
- Harima, Aki, Fabrice Periac, Tony Murphy, and Salomé Picard (2021) "Entrepreneurial Opportunities of Refugees in Germany, France, and Ireland: Multiple Embeddedness Framework." *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.17 (2), pp.625-663.
<https://doi.org/10.1007/s11365-020-00707-5>
- Harima, Aki and Julia Freudenberg (2020) "Co-Creation of Social Entrepreneurial Opportunities with Refugees." *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol.11 (1), pp.40-64.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1561498>
- Harima, Aki and Thomas Baron (2020) "Is this Transnational Entrepreneurship? Five Cases in Which It Is Hard to Say 'Yes' or 'No'." *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, Vol.6(1), pp.12-40.
<https://doi.org/10.1177/2393957519887561>
- Kloosterman, Robert C. (2010) "Matching opportunities with resources: A framework for analysing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective." *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.22 (1), pp.25-45.
<https://doi.org/10.1080/08985620903220488>
- Kloosterman, Robert, Joanne P. van der Leun, and Jan Rath (1999) "Mixed Embeddedness: (In) formal Economic Activities and Immigrant Businesses in the Netherlands." *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.23 (2), pp.252-266.
<https://doi.org/10.1111/1468-2427.00194>
- Knight, Gary A. and S. Tamer Cavusgil (2005) "A taxonomy of born-global firms." *Management International Review*, Vol.45 (3), pp.15-35.

- Kotabe, Masaaki, Liesl Riddle, Petra Sonderegger, and Florian A. Täube (2013) “Diaspora Investment and Entrepreneurship: The Role of People, Their Movements, and Capital in the International Economy.” *Journal of International Management*, Vol.19 (1), pp.3-5.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.12.001>
- Kuckertz, Andreas, Leif Brändle, Anja Gaudig, Sebastian Hinderer, Carlos Arturo Morales Reyes, Alicia Prochotta, Kathrin M. Steinbrink, and Elisabeth S. C. Berger (2020) “Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic.” *Journal of Business Venturing Insights*, Vol.13 (june).
<https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Nicola, Maria, Zaid Alsafi, Catrin Sohrabi, Ahmed Kerwan, Ahmed Al-Jabir, Christos Iosifidis, Maliha Agha, and Riaz Agha (2020) “The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19) : A review.” *International Journal of Surgery*, Vol.78, pp.185-193.
- Sigala, Marianna (2020) “Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research.” *Journal of Business Research*, Vol.117, pp.312-321.
- Sułkowski, Łukasz (2020) “Covid-19 Pandemic; Recession, Virtual Revolution Leading to De-globalization?” *Journal of Intercultural Management*, Vol.12 (1), pp.1-11.
<https://doi.org/10.2478/joim-2020-0029>
- Tung, Rosalie L. (2008) “Brain circulation, diaspora, and international competitiveness.” *European Management Journal*, Vol.26 (5), pp.298-304.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.03.005>
- Waldinger, Roger, Howard Aldrich, and Robin Ward (1990) “Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in Industrial Societies.” SAGE Publications.
- Welter, Friederike, Ted Baker, and Katharine Wirsching (2019) “Three waves and counting: the rising tide of contextualization in entrepreneurship research.” *Small Business Economics*, Vol.52 (2), pp.319-330.
<https://doi.org/10.1007/s11187-018-0094-5>