

令和 5 年 6 月 26 日現在

機関番号：37106

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2022

課題番号：18K01783

研究課題名（和文）アジア展開における中小企業の経営自立化のメカニズム研究

研究課題名（英文）Research on the mechanism of Business Independence of SME in Asian expansion

研究代表者

高橋 文行（TAKAHASHI, FUMIYUKI）

日本経済大学・経営学部（渋谷キャンパス）・教授

研究者番号：10647689

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は日本の中小企業を対象として、東アジア地域への海外展開において、とりわけ国境を越える大メコン圏地域、北東アジアの広域地域における業界、産業集積を具体的に分析し、下請け中小企業から国際企業への経営自立化のメカニズムを究明することを目的とする。本研究では主に文献研究、経済データによる分析、インタビュー調査を実施する。分析した結果、アジア進出を通じて、中小企業から国際企業へと成長する好機と捉えることができ、競合他社が簡単に真似できないコアコンピタンスを持つ中小企業は、強みを発揮して市場を開拓することにより、経営の自立化を図ることが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

中小企業は、大企業に比べ海外展開に関わる人、もの、金、情報など経営資源が劣るため、国際ビジネス環境のリスクに敏速に対応し続けることは容易ではない。中小企業が国際市場に進出することで、新たなビジネスチャンスを得ることができ、また国際化により、企業の競争力が向上し、下請け中小企業から国際企業への経営自立化にもつなげることを究明したことに意義ある。

研究成果の概要（英文）：This research focuses on Japanese SMEs and specifically analyzes the industries and industrial agglomerations in the Greater Mekong Subregion, which crosses national borders, and the wide area of Northeast Asia. The purpose of this study is to clarify the mechanism of business independence from a subcontracting SME to an international firm. In this study, we have mainly conducted literature research, analysis using economic data, and interview surveys. As a result of the analysis, there is a good opportunity to grow from SMEs to international firms. SMEs with core competencies that cannot be easily imitated by competitors aim to become self-reliant in business by demonstrating their strengths through expansion into Asia and cultivating markets.

研究分野：経営学

キーワード：中小企業 国際戦略 自立化 国際化 コアコンピタンス 市場開拓 メカニズム インタビュー

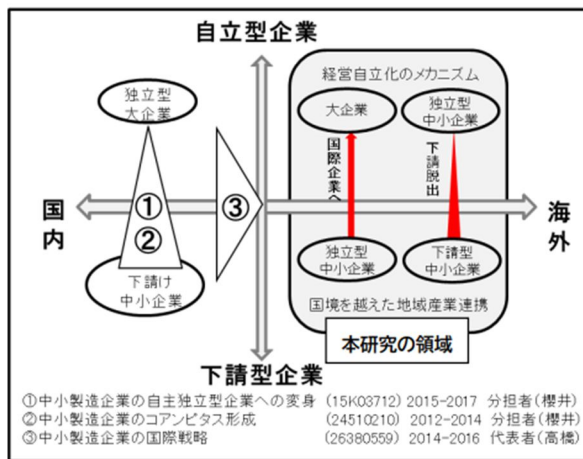
科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

少子高齢化による人口減少に伴う国内市場の縮小や新興国の需要伸張などにより、成長する海外市場をいかに取り込むかが日本企業の大きな命題となっている。大企業だけでなく中小企業においても成長著しいアジア新興国・開発途上国への海外展開を拡大する傾向が見られる。政府の産業構造ビジョンや新成長戦略においても、中小企業の海外展開を重要な政策課題と位置づけ、中小企業の海外進出支援を強化している。しかし、中小企業の下請けから自立経営に関する議論は日本国内の問題に留まっており、海外進出における中小企業の経営の自立化はまだ議論されていない。

そこで「中小企業は国際化可能か」「どのように国際化すればよいか」といった問題意識の下、本研究者らによる過去の科研費研究では、中小製造企業を対象に、自主独立型企业への変身、コアコンピタンスの形成、海外進出の国際戦略に関する研究を行い、東アジア地域に進出した100社以上の日系中小企業や地場企業の訪問調査を行った。そこで、東アジアに進出し、下請け中小企業から自立し国際企業になった事例が出現したことで、本研究テーマの明確なメカニズムの提示が不可欠であると考え、本研究を着想した。

図表1の分析枠組みを用いて、大メコン圏地域(タイ、ミャンマー、カンボジア、ラオス、ベトナム+中国(雲南省、広西自治区)、中国(主に沿岸地域)、広域図們江地域(主に中国東北地域)の海外展開(輸出、進出)企業



図表1 本研究の着想

数の多い製造業、流通業、サービス業の3業種を中心に、アジア展開における中小企業の産業実態や国際分業構造を分析し、中小企業各社に適した進出方法で経営の自立化を果たした経緯をフィールド調査や市場調査で確かめる。最終的には、「中小企業の海外展開における経営の自立化のメカニズム」を明らかにする。経済のグローバル化が進展し、東アジア地域の存在感が増す中、一つの国ではなく、国境を越えた大経済圏地域における地域産業連携を考察することも本研究の新規性である。

## 2. 研究の目的

本研究は日本の中小企業を対象として、アジア新興国・開発途上国への海外展開において、特に国境を越える大メコン圏地域、北東アジアの広域地域における個別の企業・業界、産業集積を具体的に分析、考察し、下請け中小企業から国際企業への経営自立化のメカニズムを究明することを目的とする。

## 3. 研究の方法

本研究では主に文献研究、経済データによる分析、インタビュー調査を実施する。国際経営論では企業の海外展開に関する様々な理論構築が進んでいる。国際貿易論においては、国・産業・財レベルの分析による経済学的研究が主流であった。海外投資の目的は、水平的直接投資と垂直的 direct 投資の2つに分類される。企業が海外展開を行う要因としては、ダニングの「折衷理論」がある。雁行型経済発展論でも、国際的伝播が日本 NIEs ASEAN 中国といった順序で実現されたことが証明されている。ただし、こうした理論は、大企業を主な研究対象として導き出されたものであり、中小企業にも当てはまるのかどうかは検証が十分にはなされていなかった。中小企業の国際化については、世界市場のニッチ分野で勝ち抜くグローバルニッチトップ企業に関する先行研究がある。本研究は国際経営に関する先行研究を整理し、主に半構造化インタビューを用いて、中国など東アジア地域に進出している日系中小企業を調査し、中小企業の国際化と経営の自立化を考察する。

経済データは主に地域別貿易データ(HS2 桁産業分類)を用いて、上記の広域3地域と日本との産業別の競合・補完関係の経年変化を分析することで、日本企業の比較優位分野を見出し、現地に適した進出戦略や市場戦略を分析できるようにする。

## 4. 研究成果

日本では、ニッチ分野において、独自性の高い製品・サービス開発、厳格な品質管理などにより差別化を行い、グローバル市場でもトップの地位を築いている中小企業が多数存在している。本研究のインタビュー調査と分析した結果、中小企業においては、海外進出を通じて、変化の激しいアジアでは成長の機動力が生まれ、中小企業から国際企業へと成長する好機と捉えることができる。その中で、競合他社が簡単に真似できないコアコンピタンスを持つ中小企業は、自社の競争力の源泉として、積極的に需要が伸びる東アジアへ進出し、強みを発揮して市場を開拓することにより、経営の自立化を図ることが明らかになった。それは独自の技術力の重要性を除い

て、経営者のリーダーシップや企業のマーケティング力、あるいは現地のパートナーとのネットワーク構築能力などが挙げられる。

しかし、インタビューのみを実施しているため、新型コロナウイルス感染症の影響により、実施できなかった現地インタビューとアンケート調査を通じて、中小企業の国際化や経営の自立性を定量的に分析し研究結果の信憑性を高めていくことは今後の課題である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計12件（うち査読付論文 11件 / うち国際共著 1件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 高橋文行	4. 巻 30
2. 論文標題 企業の持続的成長を実現するための戦略研究: コロナ危機後の企業経営を中心に	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 経営行動研究年報	6. 最初と最後の頁 83-87
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高橋文行	4. 巻 11(1)
2. 論文標題 戦略的インテリジェンスで読み解く経済安全保障と企業の取り組み	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 インテリジェンス・マネジメント	6. 最初と最後の頁 3-6
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高橋文行	4. 巻 23
2. 論文標題 アジア展開における中小企業の経営自立化	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 亜東経済国際学会研究叢書	6. 最初と最後の頁 129-140
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 安田知絵, 黄八洙	4. 巻 14
2. 論文標題 韓国製造企業の対ベトナムへの直接投資: 中国・山東省および江蘇省への投資目的変化との比較	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 東アジア経済経営学会誌	6. 最初と最後の頁 97-106
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 安田知絵, 前野高章	4. 巻 30
2. 論文標題 メコン圏における中国辺境地域の経済的役割: 広西・雲南の貿易構造分析を中心に	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 経営研究学年報	6. 最初と最後の頁 68-72
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 安田知絵, 羽田翔, 陸亦群	4. 巻 11
2. 論文標題 中国における輸出財高度化の決定要因分析 -東北三省の製造業を中心に-	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本貿易学会研究論文	6. 最初と最後の頁 43-59
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 南崎紀子, 矢島茂, 高橋文行, 吉沢正明, 鶴見隆	4. 巻 10
2. 論文標題 日本企業のベンチマーキング研究~リーマンショック後10年間でみる持続的成長の競争行動~	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 インテリジェンス・マネジメント	6. 最初と最後の頁 3-18
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 安田知絵	4. 巻 29
2. 論文標題 中・モ・ロ経済回廊における中国東北地域の役割	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営行動研究年報	6. 最初と最後の頁 106-110
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 高橋文行	4. 巻 9(1)
2. 論文標題 アジア新興国進出におけるリスクインテリジェンス	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 インテリジェンス・マネジメント	6. 最初と最後の頁 23 - 25
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 櫻井敬三・于金	4. 巻 23
2. 論文標題 製品価値についての実証データに基づく新価値分析	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本創造学会論文誌	6. 最初と最後の頁 36 - 60
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 安田知絵・陸亦群	4. 巻 89(3)
2. 論文標題 中国東北地域における都市化の経済と貿易の役割	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本大学経済学部経済集志	6. 最初と最後の頁 153 - 169
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 安田知絵	4. 巻 1
2. 論文標題 北東アジアにおける国境を越えた地域間協力と課題	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 江戸川大学・華中師範大学第1回国際学術セミナー『日中の文化・法・経済』報告論文集	6. 最初と最後の頁 60 - 74
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計20件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 7件）

1. 発表者名 Fumiyuki TAKAHASHI, Noriko MINAMIZAKI, Shigeru YAJIMA
2. 発表標題 Study on social value creation companies for sustainable growth
3. 学会等名 The 27th IAGBT-KITRI Biannual International Conference and Research Symposium (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 櫻井敬三
2. 発表標題 日本の中小製造企業の立ち位置別行動創始分析
3. 学会等名 日本創造学会第43回研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 高橋文行
2. 発表標題 中小企業における中国ビジネスの展開：コア技術を活かす競争と協業に関する事例
3. 学会等名 研究イノベーション学会第35回年次学術大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 高橋文行, 韓金留
2. 発表標題 在日外国人起業の実態に関する研究-在日中国人の起業家調査を中心に-
3. 学会等名 経営情報学会2020年全国研究発表大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 安田知絵
2. 発表標題 メコン圏における中国辺境地域の経済的役割
3. 学会等名 経営行動研究学会第30回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 安田知絵
2. 発表標題 貿易データから見る中国国境地域の国際分業
3. 学会等名 日本貿易学会第1回東西合同部会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 櫻井敬三
2. 発表標題 イノベーション創成戦略の方針決定フェーズの肝
3. 学会等名 研究・イノベーション学会 第35回年次学術大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 櫻井敬三
2. 発表標題 技術課題(B to B)解決には強制連想法が有効
3. 学会等名 日本創造学会第42回研究大会
4. 発表年 2020年



1. 発表者名 櫻井敬三
2. 発表標題 価値創造には目的と新価値の明確化が必須
3. 学会等名 日本システムデザイン学会第 1 回研究大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 櫻井敬三・高橋文行
2. 発表標題 A Study on Innovation Creation by Value Analysis
3. 学会等名 The 14th International Conference on Knowledge, Information and Creativity Support Systems, Hoa Sen University, Vietnam (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 高橋文行
2. 発表標題 中小企業のアジア展開に関する事例研究
3. 学会等名 第55回東アジアの社会・産業・企業発展政策, 日本経済大学 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Tomoe YASUDA, Takaaki MAENO, Yugun RIKU
2. 発表標題 Economic Role of the Chinese Border Region: Verification by Trade Data
3. 学会等名 The 1st World Allied Trade Associations Biennial Meeting 2019 Jointly with the 22th IAGBT-KITRI Biannual Conference and Research Symposium, Ocean University, Busan, Korea. (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 安田知絵
2. 発表標題 中・モ・ロ経済回廊における中国東北地域の役割
3. 学会等名 第18回 日本・モンゴル国際シンポジウム, 日本大学(国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 安田知絵
2. 発表標題 北東アジアにおける国境を越えた地域間協力と課題
3. 学会等名 江戸川大学国際交流センター『江戸川大学・華中師範大学第1回国際学術セミナー(国際学会)』
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 高橋文行
2. 発表標題 ものづくり中小企業のアジア戦略 - 新興国・開発途上国における企業事例を中心に -
3. 学会等名 経営行動研究学会第107回研究部会, 早稲田大学, 2018年4月28日
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 鈴木浩教授・高橋文行
2. 発表標題 加速する中国深セン発イノベーションの特徴～スピード、若さ、創新・創業～
3. 学会等名 研究・イノベーション学会第53回ブレイクスルー研究会, 日本経済大学, 2018年4月16日
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 張琪, 高橋文行
2. 発表標題 EC分野におけるVR活用の考察
3. 学会等名 情報システム学会第13回全国大会・研究発表大会, 神奈川大学, 2018年12月1日
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 櫻井敬三
2. 発表標題 ハノイ・ハイフォン地域の工業団地と日本・ベトナム中小製造企業比較
3. 学会等名 研究・イノベーション学会, 第33回年次学術大会, 東京大学, 2018年10月
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 安田知絵
2. 発表標題 中国におけるGTI関連諸国との交通インフラの連携に関する考察
3. 学会等名 中国経済経営学会, 大東文化大学板橋キャンパス, 2018年11月24日
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 FumiyukiTakahashi
2. 発表標題 A Comparative Study on Science and Technology Innovation between China and Japan
3. 学会等名 The 6th International Conference on Competitive Intelligence, Beijing, 2018.10.28. (国際学会)
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 高橋文行 ほか、技術情報協会	4. 発行年 2022年
2. 出版社 技術情報協会	5. 総ページ数 527
3. 書名 With・Afterコロナで生まれた新しい潜在・将来ニーズの発掘と新製品開発への応用	

1. 著者名 高橋文行 ほか、技術情報協会	4. 発行年 2020年
2. 出版社 技術情報協会	5. 総ページ数 724
3. 書名 後発で勝つための研究開発・知財戦略の立て方、進め方	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	櫻井 敬三  (Sakurai Keizo Sakurai Keizo)  (30592448)	日本経済大学・経営学部(渋谷キャンパス)・特任教授    (37106)	
研究分担者	安田 知絵  (Yasuda Tomoe Yasuda Tomoe)  (70719707)	日本大学・生産工学部・講師    (32665)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------