

平成 30 年 6 月 24 日現在

機関番号：32687

研究種目：基盤研究(B) (海外学術調査)

研究期間：2014～2017

課題番号：26301025

研究課題名(和文) 日本中小企業のアジア域内における分業構造とリバース・イノベーションとの関係性

研究課題名(英文) Reverse Innovation of Japanese SMEs

研究代表者

吉田 健太郎 (Yoshida, Kentaro)

立正大学・経営学部・教授

研究者番号：70513836

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 12,000,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、日本の中小企業がグローバルな事業活動を展開する中で諸外国の産業集積の構成要員として集積内のオープンな企業間関係を構築するとともに能動的にその関係性を活用し、どのようにして進出国発の新たなイノベーションの創出に結びつけていくのかといった問題意識をもとに、国外における集積の経済性の活用と企業の競争優位性の構築との関係性について動的に解明することを目的とした。また、上掲の実態を明らかにするだけでなく、わが国中小企業の競争優位性の源泉となるであろう海外展開戦略としての「リバース・イノベーション」を実現させるための条件を明かにするとともに実現に必要な能力を提示することを試みた。

研究成果の概要(英文)：The expansion of Japanese SMEs(Small and Medium-sized Enterprises) has been progressing globally supported by information and official aid packages as well as advances in distribution logistics and the development of transportation. The aim of this study is to show how Japanese SMEs can launch an innovation, taking advantage of overseas development. It will look at situations in which SMEs discovers an innovation through overseas operation and feedback and brings the innovation to Japan. It will examine how an SME determines procedures and proposes the framework of a methodology to set a strategy that will support the growth of the company. By this furtherance, we visited ten countries and ten places of public engines. We were able to conduct interviews at 45 SMEs and gathered 160 hours of interview. The questionnaire survey was finished with enforcement by SMEs (200 of the effective collection) expanding abroad.

研究分野：中小企業論

キーワード：中小企業 国際経営 産業集積 リバース・イノベーション 実践コミュニティ 知識移転 学習 マネジメント・コントロール

1. 研究開始当初の背景

経営資源の少ない日本の中小企業にとっては、もともと外部資源を活用する（あるいは相互に依存し合う）形で、企業活動を行うことは目新しいことではなかったが、「オープン・イノベーション（Open Innovation）」（Chesbrough, 2003）の概念が浸透し、大企業が積極的に外部資源を活用することになったことで、中小企業にとって新たな事業機会をもたらした（関・中山、2017）。そして、このOIが有効な分野は、従来の製品や製造を基本としたビジネスに限らず、近年、「サービス関連のビジネス」に拡張している（オープン・サービス・イノベーション：Open Service Innovation：以下OSIという）（Chesbrough, 2011）。ここでいう「サービス」は、効率・品質・多様性を高めるために知識を活用する知識集約型産業（米国商務省：標準産業分類）のことを指し、「サービスの高度化」と「製造業のサービス化」が含まれる。すなわち、大企業に必要とされる付加価値の高い資源を優位性として持てる中小企業は、対等な取引を可能とするメリットが得られる。かつて、日本の製造業における中小企業には、その経営資源の持つ力の違いから、大企業と中小企業との間において「垂直的な（従属的）関係」がおのずと存在していたが、OSIにおいては、大企業や隙間（ニッチ）市場が求める優位性を中小企業が持つことができれば、戦略的に「水平的（対等な）関係」を構築し、付加価値の高いイノベーション活動が狙える（Wassel et. al. 2016）。

知識・技術は、最適なビジネスモデルを通じて、商品化されることによってはじめて経済的価値を生む（城川、2008）。したがって、水平的に分業化された「ビジネス・エコシステム」（Bahrami & Evans, 2000）全体の中で技術的価値とビジネスモデル

（アイデア）価値等の複数の知識が結合しイノベーション活動が展開されていくことになる。すなわち、自社がどのネットワークに身を置き、その中のどのポジションで強みとなる価値を創造し、資源投入あるいは外部から資源活用していくのか、を見極めることが極めて重要な視点となるものと考える。

グローバル化は、ヒト・モノ・カネ・情報を世界各地に分散させたことに加え、新興国やBOP（Base Of the Pyramid）の台頭はニーズや市場をより一層多様化させ、イノベーションの源泉そのものを世界各地のロケーションに分散させた（Prahalad 2004）。そして、世界各地の産業集積がスパイキーに発展し（Florida, 2008）、分業構造が広域化していることを考慮すれば、国境横断的に企業が海外展開することで新たなイノベーション創出に繋げられる可能性を持っている。したがって、ここでいう産業集積は、一般的にいわれる「特定産業において地理的に企業が集積している」状態を指すのではなくグローバルに再編が進む文脈をも含み、より拡大したバリュー・チェーン、あるいはサプライ・チェーンを意味する。

このように考えると、産業の空洞化とコモディティ化により長期的な閉塞感から脱することのできない我が国中小企業にとって、これまで培ってきた強み（技術・技能）を最大限活かしつつ新たなイノベーション（製品のサービス化に伴うビジネスモデルの転換）を実現するために、適切なロケーションとポジションを選択する意義は増々高まってきているものといえる。とりわけ中小企業の製造業分野における価値創造プロセスは、情報技術の革新と世界各地の産業集積の存在によって分割可能となり、企画・デザインから流通・市場（顧客）までのグローバルレベルの分散・再編成が進ん

でいる（港 2011）。すなわち、今日的な産業集積の積極的意義とは、単なる物理的空間的距離の優位性や外部経済の発揮だけではなく、むしろ、人的能力開発および知的創造の場として捉えるべき概念となっている（三井 2007）。それゆえ、ヒトの存在と知識・技能などの形成と知的発展、知的創造、知識と技能の習得・伝播・普及、高度化、そしてその事業化には産業集積のもつ基盤性・社会関係性が重要視され、またその意義は今日ますます高まっていくものと考えられる。

こうした潮流において、今起きている状況は産業の空洞化ではなく工業のグローバル化に伴う分業範囲の拡大が進行し、「東アジア化」（渡辺 2007）さらには「アジア大の産業構造の広域化」（川上 2011）といった概念が提起されている。この文脈に基づくならば、中小企業がおかれている現状は必ずしも脅威ではなく、チャンスにもなり得る。つまり、この「分業と棲み分け」を核として、自社の得意分野と取引対象を見定め、戦略的に不足する資源を補う立地を選定し、且つ柔軟に差別化を図れば、中小企業は、グローバルに生じる成長気流を自社の変革と成長に有効に活用することが可能となる。すなわち、高度成長期の日本の中小企業が、従来不足する資源を国内の集積から補うことで、イノベーションを起こし成長してきた仕組みを、アジア域内等に広域化する産業集積からグローバルに獲得することで、彼らは自らの競争優位性の源泉とすることが可能になるのではないか。

Govindarajan (2012) は、近年のグローバル規模で活動する多国籍企業は、イノベーションを新興国で興し、本国も含めた他のロケーションで活用することが可能な競争優位性の源泉を得ているものとして、「RI」という概念を提示している。これは、海外に拠点を持つ企業が、本国以外のロケーシ

ョンで競争優位性の源泉となりうるイノベーションを興すという点においては、上掲の本研究における仮説と類似している。しかしながら、これは豊かな資本力を背景に経営資源を国際間で活発に移転させることが出来る多国籍企業を前提とした概念であり、海外で興すイノベーションの為の資源を、自らの資源移転によって調達することは困難な中小企業は、RI の為の資源を産業集積地やそこでの社会関係性に多く依存しているのではないかと本研究は考える。したがって、Govindarajan が提示しているような、規模の大きな多国籍企業における RI と、中小企業によってなされるそれとは、形態は類似していても、そのメカニズムは異なるものである、と考える。

2. 研究の目的

本研究は、日本の中小企業がグローバルな事業活動を展開する中で、諸外国の産業集積の構成要員として、集積内のオープンな企業間関係を構築するとともに能動的にその関係性を活用し、どのようにして進出国発の新たなイノベーションの創出に結びつけていくのかといった問題意識をもとに、国外における集積の経済性の活用と企業の競争優位性の構築との関係性について、動的的に解明することを目的とする。また、上掲の実態を明らかにするだけでなく、わが国中小企業における今後の競争優位性の源泉となるであろう、日本中小企業の海外展開戦略としての「リバース・イノベーション」の概念化モデル、すなわち、日本の中小企業が「リバース・イノベーション」を実現させるための条件を明かにするとともに実現に必要な能力を提示することを試みた。

とりわけ、現地子会社のイノベーション活動が現地でどのように展開され、それが

本社を含めた全社全体にどのように還流させ、競争優位を構築していくのか、イノベーションをグローバルに移転・分散・還流させるカギを握る知識移転のメカニズムや組織の戦略とマネジメントに焦点を当てながら、「日本中小企業のリバース・イノベーション戦略」の仕組みと有効性を明らかにした。

3. 研究の方法

既に述べてきた先行研究からの重要な示唆は、いずれの理論も先進国に限らず途上国・新興国においても現地発のイノベーション活動が可能であることを示す重要な視点を与えていること、そして、この分野における中小企業を対象とした実態への理解を深めるための定性的研究の必要性である。

加えて、日本中小企業が海外展開を成長の機会にするための戦略として不足する概念は、海外進出を契機にどのようなイノベーション活動に取り組むべきか、そして、取り組んだイノベーション活動において、どのような条件が満たされれば現地発のイノベーションが実現できるのか、そもそもどのようなイノベーションが現地で創出されるのか、仮に現地でイノベーション活動に成功したときにはそれをどのように本国にフィードバックさせ全社全体の成長を実現するのか、の問いについての答えである。

これらの問いに答えるべく理論構築を目指すことに先立ち、本研究では、途上国・新興国問わず日本中小企業の進出国の子会社や合弁会社などの現地拠点から、現地発のイノベーション活動が起点となる本国あるいは第三国にフィードバックされ統合されていく現象を既に述べた拡大解釈のもと「リバース・イノベーション」として捉える。この過程で現地拠点から全社全体に知

識移転や組織変革を行い成長を目指す国際経営戦略を「中小企業のリバース・イノベーション戦略」と定義した。

以上を踏まえ、日本の中小企業における海外展開を契機としてイノベーションを進出先で興すことで、企業成長の機会につなげていく「日本中小企業のリバース・イノベーション戦略」の理論構築を行うためには、第一に、(1) 中小企業が海外進出先においてイノベーションを興すプロセス、(2) 現地発のイノベーションを日本本社にフィードバック（あるいは第三国へ横展開）させ全社全体の成長につなげるフィードバックプロセスのようにイノベーションプロセスを段階的に分けて捉える必要がある。なぜならば、リバース・イノベーションの実現には、前提としてリバースさせる何らのイノベーションが存在しなければならないからである。第二に、どのような要因と能力によってこの「リバース・イノベーション」を実現可能とするのか、フェーズ毎に実現条件を明らかにしたうえで、このメカニズムの要因分析を行う作業が不可欠となる。最終的にフェーズごとに検討した要素条件を統合し全体を俯瞰することで、はじめて「日本中小企業のリバース・イノベーション戦略」の全体像がみえてくることになるものと考えた。

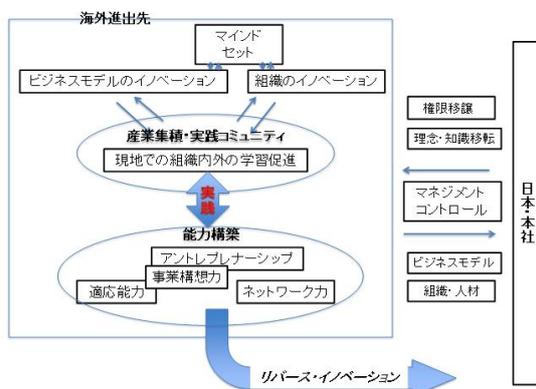
4. 研究成果

本研究の検証作業を通じて最終的に本研究の結論として、日本の中小企業が海外展開を契機として持続的発展を遂げるためのリバース・イノベーション戦略に必要な条件、開発すべき人的能力、そして構築すべき仕組みを明かにするとともに、そのプロトタイプ・モデルを「概念図」に示した。

この解を導くには既存研究からの知見や文献調査には限界がある。一般的に異質多

元な存在である特性に加え、歴史的にも特徴を持つ日本の中小企業の実態に鑑みれば、マクロデータを用いた量的調査や計量分析のみによる実証研究にも限界がある。したがって、本研究の結論は（１）理論編、（２）ケーススタディ編、（３）まとめ編の３段階の分析を経て導いた。理論編では文献調査と統計調査を用いた分析から本研究のリサーチクエッション、研究手法、研究目的を提示する。続くケーススタディ編では、海外展開する日本中小企業を事例として取り上げⁱ、現地調査に基づく定性的手法を用いた仮説検証を行った。そして、まとめ編では、まず、中小企業が海外展開しイノベーション活動に取り組む際の実態における留意点や法的課題をリスク管理の観点から提言した。続いて、各事例の実態の活動から浮かび上がってくる成功要因を分析し、段階ごとの実現要素を明かにした。そのうえで、リバース・イノベーションを実現させるための条件とその条件をクリアするために必要となる能力構築を抽出した。これらの分析結果から結論として、プロトタイプ・モデルとして概念化した（図表参照）。

図表 日本中小企業のリバース・イノベーションのプロトタイプ・モデル



（出典）吉田健太郎（2018）『中小企業のリバース・イノベーション』同友館。

5. 主な発表論文等
（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計14件）

・ Yoshikatsu Shinozawa & Kentaro Yoshida, “Determinants of reverse innovation in SMEs: findings from multivariate analysis in Japan”, SOAS, University of London Discussion Paper No. 42, pp. 1-14, 2018

・ 高橋均「海外子会社のガバナンス体制の構築」法務ビジネス 第17巻、pp. 21-25、2017年

・ Takeshi Nakayama, “Entrepreneurial Intention in Japan: An Empirical Study on Japanese University Students”, International Journal of Business and General Management, Vol. 5, Issue 3, pp. 81-93, 2016.

・ Takeshi Nakayama, “Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV) of SMEs in Japan”, International Journal of Management, Vol. 7, Issue 4, pp. 99-107, 2016.

・ 高橋俊一「日本中小企業の新興国における知識共有—在ベトナム拠点の事例から—」経営論集 第85巻、日本経営学会、2015年

・ Hideaki Tange, “Innovation Process of Japanese SMEs Triggered by Emerging Market Development: Possibility of Expanding the Reverse Innovation Theory to SMEs”, 日本政策金融公庫論集 (25), pp. 29-40, 2014-11, 日本政策金融公庫総合研究所

[学会発表] (計7件)

・ Toshikazu Takahashi, “Redefining Reverse Innovation from Knowledge Transfer.” Euro-Asia Management Studies Association, 2017

・ 丹野勲/中山健/百武仁志「日本中小製造業の事業再編に関する実態調査」、日本経営学会全国大会、2016年

・ 丹下英明/金子昌弘「中小企業の海外撤退を規定する要因は何か-海外直接投資からの撤退」、日本中小企業学会全国大会、2015年

・ 高橋俊一「日本中小企業の知識移転活動-在ベトナム拠点の事例から」、日本経営学会全国大会、2014年

・ Tange Hideaki, “Innovation Process of Japanese SMEs Triggered by Emerging Development; Expanding the Reverse Innovation Theory to SMEs” ICSB World Conference, 2014

[図書] (計1件)

・ 吉田健太郎編『中小企業のリバース・イノベーション』同友館、2018年

[産業財産権]
特になし。

[その他]
特になし。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

吉田健太郎 (Yoshida, Kentaro)
立正大学・経営学部・教授
研究者番号：70513836

(2) 研究分担者

中山健 (Nakayama, Takashi)
横浜市立大学・国際総合科学部・教授
研究者番号：50248829

高橋均 (Takahashi, Hitoshi)
獨協大学・法学部・教授
研究者番号：50598125

高橋俊一 (Takahashi, Toshikazu)
立正大学・経営学部・准教授
研究者番号：00547896

藤井博義 (Fujii, Hiroyoshi)
立正大学・経営学部・准教授
研究者番号：00514960

丹下英明 (Tange, Hideaki)
多摩大学・経営情報学部・准教授
研究者番号：40809191

ⁱ 事例選定基準は、ジェットロおよび日本政策金融公庫から提供頂いた情報をもとに、研究会で議論し以下の点に留意し選定を行うこととした。①既に海外展開している中小企業であること、②中小企業の定義については前掲脚注(1)を基準とすること、③経営者ないし海外展開に関わった責任者から聞き取り調査ができること、④現地に拠点があること、⑤現地拠点で何からの「変化」が起きていること、⑥その変化によって成長の兆候がみられること、⑦できればその変化が日本ないし第三国に還流していること(あるいはその兆候があること)。ただし、⑦については実際には聞き取り調査を行って見ないと明確にはならないため現実的には①～⑥を基準として選定することになった。