

令和2年 3月 2日

公益財団法人
産業構造調査研究支援機構 御中

住 所 東京都世田谷区駒沢1丁目23-1

機関名 駒澤大学

代表者 学長 長谷部 八朗



産業構造調査研究事業報告書

産業構造調査研究事業の実施について、下記の通り報告します。

記

- 1、研究課題 日本中小企業の海外展開における産業集積（ローカルコミュニティ）の活用と
現地適応化のイノベーション創出による成長戦略に関する研究
- 2、研究代表者 駒澤大学経済学部教授 吉田健太郎
- 3、研究実施の概要 別紙のとおり

研究成果に関する実施概要

(1) 研究目的と内容

本研究は、日本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、「トランスナショナル論」ならびに「リバース・イノベーション論」の概念を批判的に援用し、「成長戦略としての日本中小企業のイノベーション活動と組織における国際化」の実態を明らかにすることを目的とする。そのうえで、「国外における日本中小企業の競争優位性の構築」と「現地適応イノベーション」(現地発イノベーション)との関係性を動的に解明する。

すなわち、本研究は、グローバルな事業活動を展開する日本中小企業の海外拠点におけるイノベーション活動による成長戦略と、それに伴う組織の国際化に着目し、海外現地調査により定性的にその実態と有効性の解明を試みるものである。従来国際経営論における先行研究では、「本国親会社の優位性」を前提とした本社中心の階層構造から、本国本社と海外拠点すべてが互いに連結し合うネットワーク組織構造(Transnational)や、グローバルな効率追求と現地適応を同時に追求する戦略(Metanational)の有効性を示すいわば本国本社と海外拠点との「中心のないネットワーク」による大企業の国際化戦略への転換が強調されてきた。これに対し本研究では、本国本社-海外拠点-第3国拠点という統合的紐帯の中で「海外拠点」が中心軸となり、現地で独自の優位性を構築する現地産業集積を活用した「海外拠点主導のイノベーション活動」が、従来の本国本社(日本)の主力製品・サービスのみならず、中核となるビジネスモデルや組織までも抜本的に「変革」「進化」させてしまうような日本中小企業の国際化による成長戦略の有効性に着目する。

(2) 研究の体制

本研究プロジェクトの代表は、駒澤大学経済学部の吉田健太郎、研究分担者はロンドン大学東洋アフリカ研究院の篠沢義勝と獨協大学法学部の高橋均である。研究代表の吉田の研究グループが「日本中小企業のリバース・イノベーション」(吉田、2018)で導出した仮説に対して、現地調査(聞き取り調査)による定性分析により精緻化する作業を吉田が担当し、篠沢がテキストマイニングを用いた定量分析で検証作業を担当することにした。

研究分担者の高橋は、海外拠点の法的リスク管理についての調査を担当することにした。海外でのイノベーション活動には現地人材の育成が大きく関係していることが、これまでの研究結果(吉田、2018)から明らかにされた。本調査では、現地人材の育成に効果的につながる法的リスク管理について調査することにした。

また、研究協力者として、日本政策金融公庫総合研究所(藤井辰紀)および日本貿易振興機構(相原君俊)に加わってもらい、各種データの情報提供に協力頂いた。これらのデータは、テキストマイニング分析と論文執筆の材料に用いられた。また、研究会の議論にも加わってもらった。

(3) 実施スケジュール

本プロジェクトは、採択通知を受けた5月末から開始された。まず、5月末に研究代表の吉田が各分担者ならび研究協力者に採択の連絡を行うとともに、国内の分担者ならびに協力者にそれぞれ東京（@駒澤大学）で面談の上、研究概要と役割分担について情報共有を行った。その結果、現地調査対象国を、フィリピン、米国、英国、ドイツの4カ国とすることになった。6月には、各自で文献調査およびデータ収集を行うこととして、7月に聞き取り調査の対象企業を選定した。8月に、研究代表者の吉田が英国・ロンドンを訪問し、ロンドン大学SOASにて、分担研究者の篠沢と研究概要ならびに研究方法についての詳細を協議するとともに、吉田と篠沢が共同で英国に進出する日系中小企業3社へのヒアリング調査と、在英国日本商工会議所での情報収集、ならびに現地の起業家コミュニティの勉強会に参加した。8月下旬に、吉田が九州（@佐賀）に出張し、中小企業3社およびジェトロ佐賀を訪問し、ヒアリング調査を行った。9月中旬には、篠沢が英国より日本に出張し、KH Coderを用いた計量テキスト分析（テキストマイニング）の実践セミナーに参加し、最新の分析手法について習得するとともに、その成果を研究会（@日本政策金融公庫総合研究所にて開催）で共有した。本研究会には、研究分担者ならびに研究協力者全員が出席し、各自の問題意識と研究進捗について報告を行った。9月下旬には、篠沢がドイツ（@ハノーバー）に出張し、現地日系企業の有志勉強会に参加し、情報収集を行った。また、吉田が日本政策金融公庫の研究協力者と研究会（@駒澤大学）を開催し、出張報告を報告するとともに、研究内容について議論を行った。10月からは、研究成果の執筆準備に取り掛かるとともに、11月初旬に、吉田が米国（ハワイ州）に出張し、中小企業3社へのヒアリング調査を実施とともに、現地弁護士から情報収集を行った。また、研究内容について、ハワイパシフィック大学（@ホノルル）にて報告を行い、同大の先生方と意見交換を行った。11月中旬には、高橋が東京・群馬・大阪の海外拠点を持つ中小企業（独立系事業会社）3社を訪問し、海外拠点でのヒアリング調査の依頼を実施した。11月下旬に、日本貿易振興機構の研究協力者と研究会（@駒澤大学）を開催し、研究進捗の報告と意見交換を行った。12月初旬に、高橋がフィリピン（マニラ）に出張し、既述の現地法人として事業運営を行っている事業会社2社の訪問と管理会社1社からヒアリング調査を実施した。帰国直後に、吉田は研究分担者の高橋と研究会（@獨協大学）を開催し、研究進捗の共有と意見交換を行った。12月中旬に、成果報告会（@明治大学駿河台キャンパス）を開催し、篠沢と吉田が共同研究の成果を報告した。12月下旬に、最終成果物となる著書『中小企業の国際化と現地発イノベーション』の執筆原稿をメールにて研究分担者および研究協力者に送付し、指摘事項を加筆修正した上で1月中旬に、出版社に入稿した。ロンドン大学の篠沢との共同研究については、上掲の成果報告会において受けた指摘事項を踏まえ、現在も修正作業を続けている。高橋は、日本及びフィリピンでの調査結果を踏まえて、12月下旬に一般社団法人GBL（グローバルビジネスロー）研究所主催の研究会（@明治学院大学）にて「海外の事業会社におけるリスク管理の法と実務～海外子会社と独立系会社の取組み事例を踏まえて～」のタイトルで報告・発表した上で、法曹実務家・企業実務家・研究者との間で質疑応答と意見交換を行った。

(4) 研究費の使途

研究費の使途としては、若干の変更はありつつも申請書の概ね計画通り実施された。情報収集により実際に入手できたデータとアポイントのアレンジによって、調査対象国と訪問企業に

若干の変更はあったが、研究会の議論を通じてより適切な企業選定ができた結果の変更であったことと、予定されていた予算額の範囲中で調整が行われたものであった。この他の変更点については、研究助成の申請書では、消耗品に 50,000 円を計上していたが、海外の共同研究者のデータ分析用のためのタブレット PC、及び海外出張中の現地通信手段として SIM フリー携帯を購入した結果、当初予定額を若干上回る 96,808 円を支出した。また、調査研究打ち合わせ会議費に 50,000 円、研究成果に関する研究会に 100,000 円を計上していたが、研究会を主に研究代表者の所属する大学と研究協力者の所属する組織の会議室等で実施したため（印刷費は個人研究費をあてたため）、支出せずに済んだ。この他、研究助成の申請書では、研究補助目的で使用するアルバイト費 150,000 円（定量分析の集計補助）、アンケート調査費 150,000 円を計上していたが、これについても、予定していたアンケート調査に代替し、日本貿易振興機構から入手した公開データを用いて、分担研究者の篠沢自身が集計・分析作業を実施したため、支出せずに済んだ。ただし、自力でテキストマイニング調査を実施するために、KH コーダー研修を受講し、その参加費として 21,384 円を支出した。これらの節約分は、研究成果の報告書に関わる印刷・製本費に上乘せした。上乘せした理由は、当初は簡易印刷の報告書を予定し、500,000 円を計上していたが、商業出版の機会に恵まれたことから、出版補助経費が発生したためである。その結果、印刷・製本費として合計 1,031,297 円を支出した。

（５） 研究事業の成果と残された課題

海外市場でゼロベースからイノベーションを起こし、それをグローバルに展開できている企業は、不確実性の高い現代社会にあっても、企業規模を問わず持続的に成長できている。これが、筆者自身が今回の本研究プロジェクトを含め、過去 9 年間にわたって、海外展開の現場に足を運び、200 社以上の企業を実際に見てまわって話を聞いてきた実感である。この成果は、研究代表の吉田が本プロジェクトの最終成果物として著書『中小企業の国際化と現地発イノベーション』（2020年3月、同友館より出版）にまとめ上げた。本書では、先行研究のレビューと、本研究を含むこれまでの自身の 9 年間の研究結果から、現地発イノベーションを起こすには、（１）本国と現地の活発なコミュニケーション、（２）現地の企業家ネットワークとの活発なコミュニケーション、（３）インセンティブ（あるいはモチベーション）と評価、（４）国境を跨ぐ暗黙知の共有化、が必要になることを明らかにしている。そして、規模的特性の違いによる優位性から、これらは大企業よりも中小企業の方が現地発イノベーションを起こしやすいことが示した。本書では、事例分析から次の 3 つの仮説を示唆した。（１）日本中小企業は、国内のしがらみから脱却し、進出先の産業集積にネットワークを張り巡らせ、新たなバリューネットワークに参加することで、これらへの対応能力が、より自律的に発展向上していく。（２）もともと保有している「技術力」という暗黙知の使い道を、マーケティングによって認知することによって、ゼロベースからの開発がはじまる。（３）この開発成果（アウトプット）を目標（あるいはモチベーション）として、必要な資源の獲得と組織体制の再構築が行われる。以上が本研究成果であるが、この一連のプロセスを現実に実行させるためには、新たなバリューネットワークへの参入（埋め込み：Granovetter）がもたらす「社会関係性（信頼関係）」が構築されないと、そもそも「知識移転」や「学習」が現実的かつ効果的に行われず、「現地発イノベーション」のメカニズムは動き出さないのではないか、との課題を残した。

また、上掲の研究成果は、研究分担者との共同研究の一つ一つの研究結果が結びついて結実した成果である。研究分担の篠沢との共同研究の成果は、明治大学で開催した研究会（2019年12月18日、明治大学駿河台キャンパス研究棟4階第3会議室）にて発表の後、ロンドン大学の学術論文 DP(Discussion Paper)に“**Characteristics of Exporting SMEs with Outward Foreign Direct Investment (FDI) from Japan.**”を投稿した（ロンドン大学 SOAS より刊行、公式 HP にて公開予定）。研究分担者の高橋の研究成果は、一般社団法人 G B L 研究所の研究会 2019 年 12 月 21 日明治学院大学白金校舎 202 号教室）にて報告・発表を行い、質疑を踏まえた論文を獨協大学の法学紀要に投稿準備をしている。

これらの著書（執筆者：吉田健太郎）、投稿中の DP 論文（執筆者：篠沢義勝・吉田健太郎）、現地調査報告論文（執筆者：高橋均）の 3 点を成果論文として添付する。

添付資料

- ① 吉田健太郎著『中小企業の国際化と現地発イノベーション』同友館、2020年3月。
- ② Yoshikatsu Shinozawa and Kentaro Yoshida., “Characteristics of Exporting SMEs with outward foreign direct investment (FDI) from Japan.”, SOAS Discussion Paper, University of London., 2020(Forthcomming)※投稿中。
- ③ 高橋均「海外の事業会社のリスク管理」の調査結果（本稿は、本財団の支援を受けた調査結果である旨を明記した上で、獨協法学紀要（獨協法学 112 号）に投稿予定。

経費の使用内訳

費 目	当 初 予 定 額	実 支 出 額
消耗品費	50,000 円	96,808 円
会議費	50,000 円	0 円
旅費	1,950,000 円	1,800,511 円
研究会開催経費	100,000 円	0 円
研究成果刊行費	500,000 円	1,031,297 円
アルバイト費	150,000 円	0 円
その他（アンケート調査経費）	150,000 円	21,384 円 (テキストマイニング調査 KH コーダー研修費)