

論 文 概 評

氏 名	吉田 健太郎
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	博人社甲 17 号
学位授与年月日	令和元年 9 月 20 日
学位授与の要件	学位規則第 3 条第 3 項該当
学位論文題目	日本中小企業のリバース・イノベーションに関する研究
論文審査委員	委員長 井原 基 委 員 高橋 均 委 員 石 瑾 委 員 宇田川 元一

論文の内容の要旨

近年、新興国固有のニーズに対応した技術の新しい使い方や工夫によって、先進国市場の開拓に繋げる、新たなイノベーションが台頭している。イノベーション活動の取り組みの視角が従来とは反転していることから、このイノベーションは「リバース・イノベーション」と呼ばれる。筆者は、このようなイノベーションの視角の変化が、日本中小企業に新たな成長の機会をもたらしているとの考えのもと、多くの日本中小企業が海外市場で苦戦し成功できていない中で、数は決して多くはないものの、現地でゼロベースから創出したイノベーションがグローバルに展開される事例に注目した。百戦錬磨の多国籍企業（大企業）でさえも困難とされるローカルからグローバルへの展開が、本来競争劣位にある中小企業によって（まだ数は少ないにしても）なぜ可能となったのか。資源に限りある中小企業がいかにして海外市場で現地適応イノベーションを起こすことができたのか。いかにして企業家コミュニティから資源を獲得しイノベーション活動に結び付けたのか。これらが本論文の基本的な問題意識である。

リバース・イノベーションの研究を進める上で本研究が注目したのは、海外進出にともなう日本中小企業の組織観関係の変化である。日本中小企業（とりわけ製造業）の多くは、大企業との発注における「従属的關係」のもとで、長らく「しがらみ」の中でロックインされた状態のまま存立してきたため、特定分野の技術力や学習能力は蓄積してきたものの、その「能力」を新たな使い道で試せてこなかった。しがらみは、従属的關係に限らず、日本的商慣習の中で長い時間をかけて構築されてきた取引関係や地域ネットワークなどの「同質化・硬直化された関係性」も含まれる。これらの「しがらみ」から解放され、変化の必要性に対峙したとき、大企業以上に中小企業の優位性が活かされることで、日本の中小企業あるいは日本人企業家が画期的なイノベーションを起こし、成長できるのではない

かと考える。その具体的な方法として、海外展開が一つの可能性を持ち得る。その理由としては、海外市場でのビジネスでは、これまでの強みとなる「コア能力」を基盤としつつ、これまでとは違った新たな「ネットワーク」を必要とし、新たな方法や能力開発（学習プロセス）が求められる。それゆえ、新たな価値基準のもとで、日本中小企業にとっては、国内のしがらみから解放され、これまで蓄積されてきた能力を柔軟かつ迅速に発揮できるチャンスになりえるからである。

各章の概要は次のとおりである。

第1章では、本研究における問題意識と研究背景について記述した。問題意識としては、日本中小企業の国際が、実態では活発化しているものの、その実態は豊かな経営資源を武器に海外展開を行う多国籍企業（大企業）とは異なる点が少なくなく、従来の国際経営論の枠組みだけでは中小企業の海外展開の有効性を必ずしも説明ができるものではないことを挙げた。さらに本研究のキーワードとなる「リバーズ・イノベーション」の定義付けと説明を行った。

第2章では、前章で述べた問題意識と関わりの深い先行研究の整理と既存の研究における課題を指摘し、それらを踏まえて本研究の意義を述べた。先行研究のサーベイからは、国際経営論が論じる本国優位性から脱却した「現地適応イノベーション」やその発展形の「リバーズ・イノベーション」などの進出国で優位性を再構築し成長を図る仕組みが、中小企業にも適用できる可能性がある点を示した。その上で、経営資源に余力がない中小企業は、地域資源に依存する特性を持つことから、産業集積論やオープン・イノベーション戦略が提唱する地域資源の活用が、現地での新たな優位性を再構築する際に（むしろ中小企業の競争劣位を補う形で）有効に働く可能性があることを示した。とくに、オープンに地域資源を有効活用することで得られる学習が知識創造を促進することが現代の産業集積の積極的意義であることを指摘し、地域資源活用におけるナレッジマネジメントの仕組みづくりが重要となることを論じた。上掲の整理を踏まえ、既存の研究（例えばトランスナショナル経営論やメタナショナル経営論など）がこれまであまり着目してこなかった、自らの資源移転によって経営資源を調達することが困難な「中小企業」がいかにして現地から資源を獲得し優位性を移転したり構築したりするのかに対して光を当てていくことの意義を確認した。その上で、海外で起こすイノベーションのための資源を中小企業は、現地適応イノベーション活動のための資源をいかにして進出先の産業集積から獲得し、いかにして現代の集積がもたらす外部経済や社会関係性に依存しながら能力構築を図り成長していくのかについての実態を明らかにする必要があることを強調した。既存研究の課題としては、そもそも「現地適応イノベーション」の実現のための条件や方法論、実証研究が充分に行われていないこと、さらには、イノベーションを促すためには知識を共有させたり移転させたりするための知識のマネジメントが不可欠となるが、実態における有効性については十分に検証されてこなかったことを指摘した。リバーズ・イノベーション論では「イノベーション」それ自体の定義が極めて曖昧なまま議論が展開され、現地適応イノベーションの定義とリバーズされるイノベーションを段階的に分けて議論する視点が無視されている問題点を指摘した。これらの諸問題を克服するためには、より照準を絞った有効とな

る仕組みの提示とその有効性を検証するための個々のケースを用いた実証研究の必要性を論じた。これらの議論を踏まえ、それぞれの段階で起こるイノベーションがどのようなものなのかを定義し、それらを実現する要素条件、それを動かす仕組みを明らかにする余地が残されていることを論じた。

第2章の後半部分では、統計データから日本中小企業における国際化の目的が従来の追随型から近年は販路開拓型へと変化が見られるようになったことを指摘し、経営資源の制約を乗り越えた販路開拓型の海外展開がなぜ可能であるのか、といった日本中小企業の特徴を踏まえた「成長戦略としての国際経営の有効性」を検討することの必要性を述べた。成長戦略には、現地でのイノベーション活動が有効となることに触れた上で、実際に海外でイノベーション活動を行う中小企業がどの程度実在するのかをアンケート調査によって明らかにし、その結果を示した。

第3章では、前章の先行研究のサーベイを受けて導出した論点と課題を踏まえ、本研究におけるリサーチ・クエスチョン、研究目的、分析視角、分析方法を記した。リサーチ・クエスチョンは、次の2点を挙げた。第一に、中小企業は、その規模的特性からイノベーション活動のための資源を現地資源に依存するため、それだけビジネスモデルもプロダクトも組織も現地適応化の影響を受けやすいのではないかと。第二に、海外市場は日本国内のしがらみ（従属的關係や日本的商慣習）がなく、新たな販路開拓や新たな挑戦をしやすいたことがこれを後押ししているのではないかと。それゆえ、中小企業は海外展開を機に劇的な変化を起こすのではないかと。これらのリサーチ・クエスチョンを踏まえ、本研究では、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創出に結びつけていくのかといった問題意識をもとに、「成長戦略としての日本中小企業ならでは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ことを示した。そのうえで、日本中小企業の成長の仕組みとしての「現地適応イノベーション」（その発展形のリバース・イノベーション）の有効性を動的に解明することを目的として設定した。この研究目的を解明する分析視角として、（1）現地主導のイノベーション活動の分析視角、（2）優位性要素としてのマーケティングと技術の分析視角、（3）推進要素としての人材育成とアントレプレナーシップの分析視角、（4）イノベーション能力とナレッジマネジメントからの分析視角、（5）イノベーション活動の弊害を減らすための法的リスク管理、を示した。

第4章では、タイでの現地適応化のイノベーション創出を実現することで成長につながった日系中小製造業の事例を取り上げた。本事例は、日本で培ってきた技術力の優位性を武器に、海外拠点主導のイノベーション活動の下、現地で抜本的に新たなビジネスモデルを再構築することに成功した事例である。本事例分析では、優位性としての技術を活用し、新興国タイに海外進出する日本中小企業の現地適応化イノベーションによる成長戦略の実態を明らかにした。とりわけ、海外進出によって創出されたさまざまなイノベーションを実現させる背景には、どのような仕掛けや仕組みづくりが有効となるのか、現地での優位性の再構築に日本で培ってきた「技術力」をどのように活用していったのか、そもそもど

のような変化が起きるのか、といった点に着目し、現地適応イノベーションの実現要因の分析を行った。

第5章では、「技術」を活用し現地で優位性を再構築するための「マーケティング」活動に着目しながら、現地適応イノベーションとその発展形としてのリバース・イノベーションの実態と成功要因を示した。具体的には、イタリアでの現地適応化のイノベーション創出を実現することで成長につながった産地型地場中小企業の事例を取り上げた。本事例は、海外展開を機に、元々日本で培ってきた技術力の優位性を武器に、現地適応化のマーケティングによって新たなイノベーション創出に成功した事例である。さらに、現地適応イノベーションが、本国に還流し「標準化」された事例でもある。中小企業の現地適応イノベーションにおけるマーケティングの有効性を検討するには、現地でのマーケティング活動諸要素（たとえば、製品・流通・プロモーションなど）における「メリハリ」を明らかにする必要がある。そこで、現地での優位性を再構築するために、中小企業の本国優位性がどのように現地に持ち込まれ、それがどのように現地で活用されていったのか、そもそもどのような優位性が本国に持ち込まれているのか、逆にどの部分が持ち込まれず現地適応化されなかったのか、標準化されなかったのか、マーケティング諸要素の観点から分析した。その上で、本国で構築した「技術」の優位性を、どのように現地資源を活用し、どのようなマーケティング活動によって、リバース・イノベーションへと発展していったのかを示した。

第6章では、フィリピンでの現地適応化のイノベーション創出を実現することで成長につながった日系ITベンチャー企業の事例を取り上げた。本事例は、現地に適した人材育成のシステム開発から現地適応イノベーションに成功した事例である。本事例の分析では、現地適応イノベーション活動の担い手となる現地人材の育成の仕組みに着目し、イノベーションを促すためには知識を共有させたり移転させたりするための知識のマネジメントの仕組みや仕掛けを明らかにした。規模的特性から中小企業ならではのイノベーション能力のあり方にも目を配りながら、中小企業に求められるイノベーション能力とそれを補完するための手段としての産業集積の活用と、そのための人材育成の仕組みを検討した。

第7章では、日本で19歳まで生まれ育った邦人が米国ハワイに移住・創業し、「アントレプレナーシップ」の発揮によって現地でトップシェアを占めるまでに上り詰めた成功事例を取り上げた。生まれ育ってきた環境とは異なる海外市場においてスタートアップビジネスを成功させることは容易ではない。本事例では、決して容易ではない海外への「移住起業」を成功させるためのポイントについて「アントレプレナーシップ」と「現地適応イノベーション」の関係性に着目しながら分析を行った。分析結果から、(1) 現地の産業集積およびその中の人的ネットワークなどの進出先の資源を有効活用し現地市場に適応するビジネスモデルの抜本的な刷新に取り組むこと、(2) 進出国で起こす現地発イノベーションを実現させるためには活動の基盤となるチャレンジ精神旺盛かつ激しい変化にも適応できる盤石な組織を形成すること、(3) そのための取り組みとして経営者や従業員の人的能力開発を同時並行で行っていくこと、(4) 企業家本人が持つ「アントレプレナーシップ」がこれらの巧拙を規定し「現地適応イノベーション」を実現させていることを明らかにし

た。

続く第8章では、中国天津において海外展開を行った日本中小企業44社を対象に、海外進出の際に直面する法的リスクの実態を調査し、イノベーション活動を円滑に推進するための労働実務に関する法的課題に焦点を当てて、リスク管理対策を分析した。具体的には、海外の産業集積の形成が進む中国天津の現地人材の労働問題を取り上げ、日本中小企業が直面する問題とその要因、現地の関連法規を確認した。まず、異文化・考え方の違い、商慣習の違いなどの理由から、日本では考えられないような要因で労働問題を生じさせている分析結果を提示した。こうした要因の傾向は、現地人材の長期雇用を前提としない労使関係が共通する根本的課題となって引き起こされているという事実発見から、長期的雇用関係を前提とした現地人材の育成が、イノベーション活動の要となる人材を積極的に活用する（アクセルの）側面と、そうした人材のリスクを管理する（ブレーキの）側面の両面において、有効な対策となりえることを確認した。その上で、海外展開の際には、事前に現地の文化・商慣習・法制度をよく調べたうえで、これらの対策をあらかじめ盛り込んだリスク管理の基本方針を策定し、それを現地人材育成の研修プログラムの中に取り込んで浸透させていくことが有効な対策となることを論じた。

第9章では、各事例章の分析内容を第3章で述べた分析視角から総括することによって、理論編で提起したリサーチ・クエスチョンに対して応え、結論を示した。まず、各事例で取り上げられた中小企業の海外展開事例のポイントを比較し、現地適応イノベーションの実現要素の整理を行い、現地適応イノベーションがいかなる要因によって創出されるのか、その条件を示すとともに、概念化を行った。その上で、現地適応イノベーションとその発展形としてのリバース・イノベーションへの移行条件を示すとともに、その有効性を検討し、産業集積の活用と知識移転の観点からイノベーション能力構築の仕組みについて議論を深めた。以上の議論を踏まえ、海外拠点を起点として「競争劣位」を補う形で優位性を再構築する「日本中小企業の現地適応化のイノベーション活動」が海外展開を行う日本中小企業の有効な成長戦略となるとの包括的な結論を導いた。その仕組みは、まず中小企業が自国優位性と自国バリューネットワークから脱却し、新たな優位性を現地適応マーケティングによって現地集積から能動的に獲得し、日本から持ち込む強みと戦略的に融合することで現地からイノベーションを起こしていくことが基本構造となることを示した。このモデルの実現には、ビジネスモデルと組織の抜本的な変革を厭わないアントレナシップが強く求められ、現地適応イノベーション能力の運用には、現地ニーズと日本から移転される優位性をつなぐローカル人材の育成と現地への権限移譲が不可欠となることを指摘した。本研究の結論から導出できる政策的含意として、日本中小企業の海外展開におけるイノベーション活動に対するあり得る政策支援について、①事前準備におけるマーケティング能力と人材育成制度の構築支援、②進出後の進出国におけるマーケティング活動支援、③進出後の法的リスク管理支援の3点を指摘した。

論文審査の結果の要旨

以上のように、本研究は日本の中小企業の国際化をリバース・イノベーションの枠組みによって分析した研究であり、このような観点に基づく研究は、本格的な学術研究の成果としては国内ではほぼ初である。先行研究の整理と事例の描写が丁寧に行われているところに本研究の特色があり、前段の文献レビューのところでは、いわゆる「メタナショナル化」が指摘される昨今の状況、つまり自国での強みを移転するという従来の多国籍企業モデルではなく、現地での知識を獲得して新たな競争優位に結びつける多国籍企業が増大している状況の下で、中小企業にも新しい国際化戦略が求められることが、様々な先行研究を基に示されている。後段の事例研究の部分では、企業家精神を持った経営者が海外に進出し、国内の「しがらみ」、すなわち自国バリューネットワークから離れ、現地の企業家ネットワークに能動的に参加し、現地集積への「埋め込み」により、技術、マーケティング、人材形成に一層磨きをかけていく様子が、様々な産業の事例を基に詳細に描かれている。

筆者は本学大学院生である傍ら、現職の大学教員として中小企業論を教育・研究する立場にあり、本研究にもその知見を盛り込んで研究の価値を高めている。たとえば、筆者は本博士論文に先立って科研費を取得し、200社以上の海外進出中小企業の大量観察を行っており、その経験から、今回取り上げた事例がいわば極端な成功例であり、中小企業国際化の一般的な姿の現状が厳しいものであることも十分に踏まえている（定量分析のエッセンスは第2章でも紹介されている）。全体的な日本中小企業の趨勢に対する事例研究の位置づけについては、バランスの取れた叙述がなされている。また、進出先での法的リスク管理に注目した第8章の内容は、他の章に比べてやや異色であるが、現地での労働法務に悩む中小企業の現実を理解する上で必要欠くべからざる観点として位置づけられており、本研究の厚みを増すサブテーマとなっている。

ただし、本研究は様々な先行理論や複数企業の事例をベースにしているがゆえに、かえって全体としてのメッセージがクリアに伝わりにくい面があり、それが弱点となっている。審査の場では、審査員から（1）リバース・イノベーションが新興国から先進国に還流するイノベーションと定義されるにも関わらず、紹介された事例において本国への還流や第三国への展開が必ずしも活発ではないのではないか、（2）リバース・イノベーションの対象を新興国に限らないのは妥当か、（3）「暗黙知の共同化」という概念を濫用しすぎではないか、（4）本論文で紹介された内容の多くは「イノベーション」というよりも「事業開発」ではないか、といった批判が提起された。これらの問題点のうち（1）や（4）は、中小企業の現実を一步踏み越えようとする筆者のスタンスに由来するものとして理解できる部分であるが、（2）（3）については筆者自身の分析概念の未整理による面もあり、今後も対応すべき課題として残っている。このように研究の完成度という面で一定の課題は残るものの、本研究の価値を根本的に損なうものではなく、学位論文としては今回提出された論文をもって合格水準にあると審査員一同判定した。