

論文

中小企業におけるイノベーション —ローカルからグローバルへ—

高 垣 行 男

はじめに

イノベーションの概念はオーストリア出身の経済学者シュンペータに拠るところが多い (Schumpeter, 1926)。従来の製品、生産方式、販売先、仕入先などを新しいものに変化させ、新しい組織の実現などにより、経済が変化することを意味する。このような活動の多くは企業が行っており、中小企業よりも大企業が注目されてきた。

新製品を例にとると、日本では大企業が優秀な研究者や技術者を総合研究所などに多数抱えて自社開発で成功してきたと言える。ところが、最近の日本の大企業によるイノベーションは、研究開発投資が高いレベルにあるにも関わらず大きな効果（収益性など）を必ずしも出してはおらず、企業規模で収益性を比較しても規模が大きければ成果があるというわけではない。新興経済圏の諸国の経済発展の影響もあって、大きな壁にぶつかっていると言える。

企業では、対応策として、外部の力を活用したり自社で使っていない特許などを他社に使用させたりすることで、革新的なビジネスモデルなどを生み出し利益を得る考え方を導入しようとしている。オープン・イノベーション (Open Innovation) と呼ばれ米国などでは成果が出ており日本の大企業も取り組みつつある。ただ、大企業による成果向上が顕在化するには時間がかかる。

ところで中小企業は企業数が圧倒的に多く（約99.7%）、とくに地域に立地する企業間でのイノベーションに期待したい。中小企業は企業規模が小さいために一般的に経営資源は限られている。『中小企業白書 (2015)』では「小規模の壁」と表現されている。しかし優位性も有り、特定分野で

の優れた技術、経営者の企業家精神、意思決定の速さなどがある。複数の中小企業の知恵を合わせて知識創造が起きればイノベーションにつながる。首都圏で実施した調査（高垣2017a、2017b）では、「投資資金」、「場」、「リーダーシップ」、「信頼」の4項目が成功要因と考えられる。中小企業のグローバル化の中でも、このようなことは起きているのでは、もしくは、起きる可能性があるのではというのが、本論の問題意識である。とくに、最近、創業後の数年のうちに海外ではボーン・グローバル企業が台頭してきている。その発展過程の中ではイノベーションが起こっており、上記のような成功要因が有ると考えられる。

本論では、まず、中小企業の現状を確認し、グローバルビジネスとイノベーションを議論する。そして、最近、注目を浴びているボーン・グローバル企業の出現と台頭を紹介する。分析手法として「ダイナミックOLIサイクル」と「OPTILパラダイム」を紹介して、事例分析を行った。

1. 中小企業の状況

1.1 中小企業の定義

日本での定義は中小企業基本法による（表1）。米国やEU諸国と日本では小企業と呼ばれ定義に差はある。米国で最も一般的に受け入れられている小企業の定義は、「従業員が500人未満の企業」¹である。EU諸国は従業員が250人未満を小企業²としている。一般に使われている中小企業という呼称を本論では採用する。

中小企業は、表1のとおり規模で定義されており、その特性を示すものではない。一方、スタートアップ（startup）企業（もしくはベンチャー企業）³は、今までに無いイノベーションを通じ、人々の生活と世の中を変える事を主眼としており目標が収益性と成長であり、イノベーションを目指す戦略的な活動が特徴と言える。

1.2 日本経済における中小企業

日本では大企業が注目されがちであるが、表1と図1に示したとおり中

表 1 中小企業と小規模企業者の定義（企業数・従業員数）

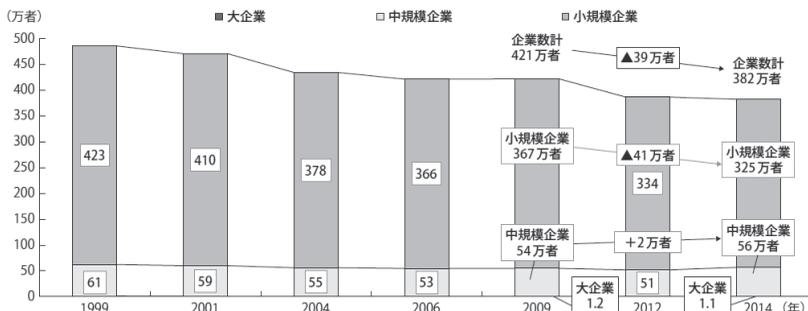
業種	中小企業		うち 小規模 従業員	企業数	従業員数	
		資本金または従業員	従業員		大企業	1.1万者
製造業 その他	3億円以下	300人以下	20人以下	中小企業	380.9万者	3,361万人
卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下	うち 小規模 事業者	325.2万者	1,127万人
サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下			
小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下			

注1：上記の業種分類は、日本標準産業分類（平成26年4月 第13回改訂）による。
 注2：上記の定義は、中小企業政策における基本的な政策対象の範囲を定めた「原則」であり、法律や制度によって「中小企業」として扱われている範囲が異なることがある。
 注3：中小企業関連立法においては、政令によりゴム製品製造業（一部を除く）は、資本金3億円以下または従業員900人以下、旅館業は、資本金5千万円以下または従業員200人以下、ソフトウェア業・情報処理サービス業は、資本金3億円以下または従業員300人以下を中小企業とする場合がある。
 注4：多くの補助金・助成金にて「みなし大企業」として大企業と密接な関係を有する企業が対象から外れる場合がある。
 注5：法人税法における中小企業軽減税率の適用範囲は、資本1億円以下の企業が対象である。
 注6：商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律（小規模事業者支援法）、中小企業信用保険法、小規模企業共済法の3法においては、政令により宿泊業及び娯楽業を営む従業員20人以下の事業者を小規模企業としている。

出所：中小企業基本法第2条第1項。中小企業庁Webサイトから筆者作成。

小企業が企業数では大多数を占めており日本経済を中小企業が支えている
 といって過言ではない。このような状況は、米国などの先進工業国において
 も、同様である⁴。

日本では、中小企業数はバブル経済の崩壊を迎えた1992年以降は廃業件
 数が増加して起業数は低下の傾向にあった。開業率と廃業率の国際比較を
 図2に示す⁵。



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス—基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年経済センサス—活動調査」再編加工

(注) 1. 企業数=会社数+個人事業者数とする。

2. 経済センサスでは、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の補足範囲を拡大しており、本社等の事業主が支所等の情報も一括して報告する本社等一括調査を実施しているため、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

出所：『中小企業白書 2018年版』p. 24 第1-1-20図を転載

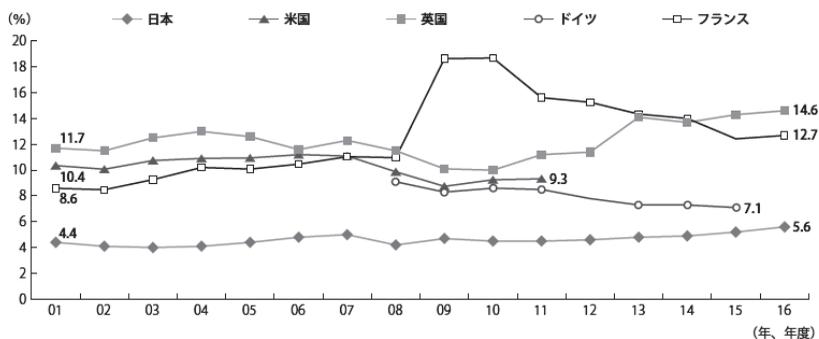
図1 企業規模別企業数の推移

一方、震災復興・人口減少などの課題に向き合い、事業モデルを転換して躍進する企業もある。起業家精神（アントレプレナーシップ）は、日本でも関心が高く、シュンペーター（Schumpeter）が起業家精神を「創造的破壊（creative destruction）」と形容したとおりである。世界の多くの国でスタートアップ企業は自由市場経済を成功に導く手段であると考えられている。

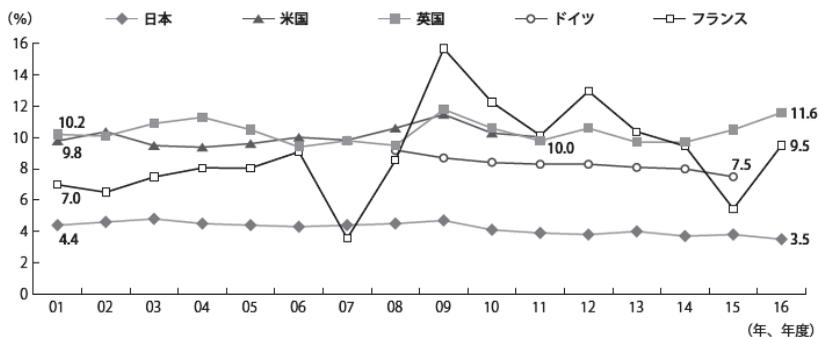
米国、英国、ドイツ、フランスと比べて、日本は開業率と廃業率が低い（図2）。日本はアントレプレナーシップが育つのは難しい状況にあるが、この状態は変化しつつある。日本で、倒産を起こした経営者に対して社会的な不名誉だとする考え方が根強く残っている。既存の中小企業においてもこのような状況は同様である。成功する企業の影で、毎年、多くの企業が挫折しており、スタートアップ企業の場合、経験則として「ある年に設立した企業の半分は5年後には活動していない」とも言われる。このようなことから、日本では、2000年代初頭以降の政府の産業政策において、スタートアップ企業向けの支援策と既存の中小企業に対する支援策の二本立

中小企業におけるイノベーション—ローカルからグローバルへ—

(1) 開業率



(2) 廃業率



資料：日本：厚生労働省「雇用保険事業年報」（年度ベース）

米国：U.S. Small Business Administration「The Small Business Economy」

英国：Office for National Statistics「Business Demography」

ドイツ：Statistisches Bundesamt「Unternehmensgründungen, -schließungen: Deutschland, Jahre, Rechtsform, Wirtschaftszweige」

フランス：INSEE「Taux de création d'entreprises」

- (注) 1. 日本の開業率は、保険関係が成立している事業所（適用事業所）の成立・消滅をもとに算出している。
2. 米国の開業率は、雇用主（employer）の発生・消滅をもとに算出している。
3. 英国の開業率は、VAT（付加価値税）及びPAYE（源泉所得税）登録企業数をもとに算出している。
4. ドイツの開業率は、開業・廃業届を提出した企業数をもとに算出している。
5. フランスの開業率は、企業・事業所目録（SIRENRE）へのデータベースに登録・抹消された起業数をもとに算出している。
6. 国によって統計の性質が異なるため、単純に比較することはできない。

出所：『中小企業白書 2018年版』p. 33 第1-2-6図を転載

図2 開業率の国際比較

てとなっている。

2. グローバルビジネスとイノベーション

2.1 グローバルビジネスとイノベーション

企業は外国市場に参入する際に最適な方法を、いくつかの選択肢から選ぶ。その選択肢は輸出、対外直接投資（FDI）、さらにライセンスやフランチャイズ契約などさまざまである。企業の活動は、従来、貿易論、産業組織論、経営学等々の分野から研究されてきた。現在は、国際経営論や多国籍企業論として統合されつつあるが、国際ビジネスをイノベーションの対象として分析する視点が必要と考えられる。

企業の外国市場への参入に関わる分析上のフレームワークとして、ダニング（Dunning, 1979）の「OLIパラダイム」が一般的（高垣, 2019）であり以下に紹介する。

OLIパラダイムは所有特殊的要素（O：Ownership specific advantage）、立地特殊的要素（L：Location specific advantage）、内部化インセンティブ（I：Internalization）の3つの要素により成り立っている。どのような企業が、どの国に、どのような方法で参入するのかという問いかけに答えるものと言える。

所有特殊的要素とは、企業が技術や知識、ノウハウ、製品差別化能力などの「無形資産」を保有することにより現地の競合他社に対して優位性を持つことが出来るというものである。なお、そうした無形資産を本国で利用した方が効率のよい場合、輸出が選択される。しかし、外国での利用がより有利である場合は、FDIにより子会社を保有することが行われる。国内よりも外国が有利であることは、立地特殊的要素として説明される。こうした無形資産は企業間、国家間での移転は容易には行われない。しかし、この無形資産の取引が進出先の市場を介して入手できない場合、企業は自ら子会社を現地国に保有する。また、FDIとフランチャイズの組み合わせもあり、FDIによって合弁子会社を設立してその国でのライセンス供与を行う。コンビニエンスストアでは合弁子会社の直接経営による店舗を

現地に保有するが、多店舗展開の実施においてはフランチャイジングによって実現している。これは多数の店舗を必要とする外食産業でも行われている。

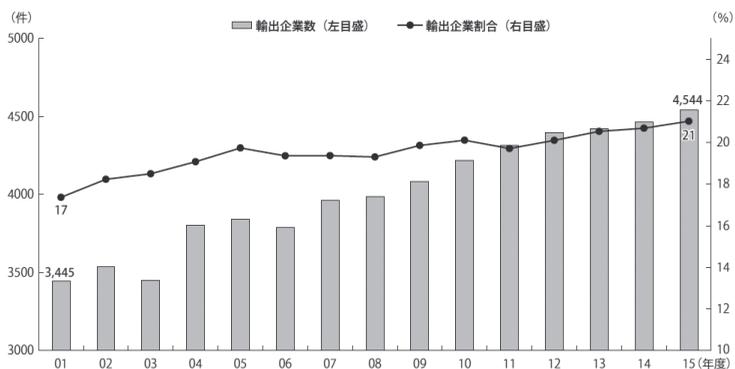
2.2 販路開拓としての輸出と対外直接投資の状況

企業の販売先、仕入先などの変更にかかわる事柄は、シュンペータ（Schumpeter）によるイノベーションの議論の対象そのものである。

『中小企業白書 2018年版』によると経済産業省「企業活動基本調査」では、中小企業のうち輸出を行っている企業は、図3に示すとおりである。2015年では、4,544社が輸出を行っており、輸出企業割合も上昇傾向にあり21%となっている。輸出額および売上高輸出率は、ともに年々増えている⁶。海外展開の有無別の労働生産性は、輸出を行っていない企業より労働生産性が高い傾向にある。対外直接投資を行っている企業についても行っていない企業に比して労働生産性は高い⁷。

企業の規模別・業種別において、対外直接投資を行う企業数の推移を図4に示す。

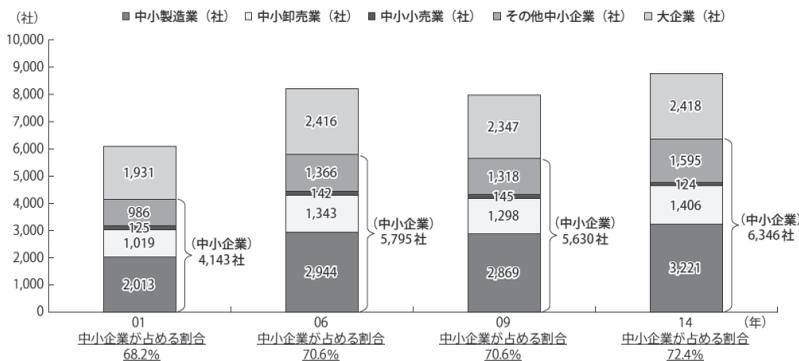
上記の中小企業の輸出や対外直接投資についての状況はマクロデータであるが、このような企業は、OLIパラダイムで分析すると、所有特殊の要素（企業特有の優位性）を保有している、立地特殊の要素を考慮して進出



資料：経済産業省「企業活動基本調査」再編加工

出所：『中小企業白書 2018年版』p. 24 第1-1-21図を転載

図3 輸出企業数・輸出企業割合の推移



資料：総務省「平成13年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス基礎調査」再編加工

- (注) 1. ここでいう直接投資企業とは、海外に子会社（当該会社が50%超の議決権を所有する会社。子会社又は当該会社と子会社の合計で50%超の議決権を有する場合と、50%以下でも連結財務諸表の対象となる場合も含む。）を保有する企業（個人事業所は含まない。）をいう。
2. ここでいう大企業とは、中小企業基本法に定義する中小企業者以外の企業をいう。

出所：『中小企業白書 2018年版』p. 26 第1-1-23図を転載

図4 企業規模別・業種別直接投資企業数の推移

先の対象を定め、内部化インセンティブを考慮して進出方法（輸出、直接投資）を決めている。所有特殊の要素はイノベーションによって生じられ、また海外活動（輸出、直接投資）そのものがイノベーションである。例えば、国際化している企業の労働生産性が高いのは、労働生産性が高いから海外活動が出来ていると理解でき、一方で海外活動を行う中で労働生産性をさらに高めてきたとも理解できる。

2.3 地域企業間の協力による知識創造

イノベーションのうち新製品を例にとると、従来は大企業が優秀な研究者や技術者を総合研究所などに多数抱えて自社開発で成功してきたと言える。ところが、最近の日本の大企業によるイノベーションは、研究開発投資が高いレベルにあるにも関わらず大きな効果（収益性など）を出してはならず、企業規模で収益性を比較しても規模が大きければ成果があるとい

うわけでもない。新興経済圏の諸国の経済発展の影響もあって、大きな壁にぶつかっていると言える。

企業では、対応策として、外部の力を活用したり、自社で使っていない特許などを他社に使用させたりすることで、革新的なビジネスモデルなどを生み出し利益を得る考え方を導入しようとしている。オープン・イノベーションと呼ばれ米国などでは成果が出てきており、日本の大企業も取り組みつつある。

地域のイノベーションモデルは、活力に満ちている中小企業が多く存在しているところから起こると考えられる。首都圏は地場産業とともに機械・電気・電子関連等々の企業群が多く集積しており、活力に満ちている中小企業が多く存在している。大消費地との隣接地域であることから消費者のニーズを把握しやすい地域でもある。首都圏で実施した調査（高垣 2017ab）では、企業間協力のネットワーク形成には、場（place）、信頼（trust）、投資資金（investment fund）、リーダーシップ（leadership）の4項目が成功要因の候補となることがわかっている。詳細は、後述のOPTILパラダイムと図5を参照されたい。

このようなネットワークにより、隣接地域の企業間の相互協力によって知識創造が起き、イノベーションによって地域経済が発展することが期待される。さらにグローバルビジネスにおいてもネットワークが形成される兆しが出てきている。

3. ボーン・グローバル企業の出現と台頭

3.1 ボーン・グローバル企業の出現

近年、起業して数年以内に国外展開やグローバルビジネスに入る企業が出現している。

ボーン・グローバル企業（BGC）の名称はマッキンゼイ社がオーストラリア製造業協会に提出した報告書（McKinsey & Co., 1993）の中で使われたものが最初であり、その内容はオーストラリアの中小製造業のうち新興輸出企業についての分析であった。

ボーン・グローバル企業の出現の理由については、後述のように、第一に、市場状況のグローバル化、世界市場経済の統合の進展、インターネットをはじめとするICTによるビジネスのグローバル化の進展といった外的要因が挙げられる。第二に、希少な経営資源の有効利用、国際的な経験が豊かな人材の増加や起業家精神（アントレプレナーシップ）の台頭といった内的要因が挙げられる。国際的な起業家精神によるアプローチといえる。

ボーン・グローバル企業を、スマートフォン・携帯電話で概観してみる。

全世界のスマートフォンの市場は、1位アップル（米国）、2位サムスン（韓国）、3位レノボ（中国）に支配されており、4位ファーウェイ（中国）が5.7%、5位のシャオミ（中国）が2.0%と続いている。中国企業が3位から5位を占めている。

中国のシャオミ（Xiaomi）は、世界中から部品を集め⁸、フォックスコン（Foxconn）⁹に生産を委託することで¹⁰、短期間で必要な部品と生産設備を価値連鎖の中に組み入れた。最初の製品発売は2011年8月であるが、売上規模は2014年に年間120億ドル（約1.4兆円）に急成長している。同じく携帯電話事業に参入したオッポ（Oppo、2008年創業）、ワンプラス（OnePlus、2013年創業）が、アップルやサムスンに遜色のない競争力を発揮している。

インドネシアでは、2008年に10人ほどの社員しかいなかったアリエス・インド・グローバル（Aries Indo Global）が⁸、2013年にはエバーコス（Evercoss）のブランドで販売数1,600万台以上と急成長を実現し、東南アジア市場に進出をしている。インドでも、2008年に携帯電話事業に参入したマイクロマックス・インフォマティクス（Micromax Informatics）がサムスンと首位を激しく争っており、2014年には売上708億ルピー（約1363億円）に成長して、周辺国（バングラデシュ、スリランカ、ネパール）とロシアに進出した。

これらの企業が急成長した背景には、大手企業の部品を使用、外注によって大手企業の製造設備を活用、という事が特徴で有り、これらの新興の企業が、ビジネスモデルをコントロールしていることが、注目される。

米国のテスラ・モーターズが短期間¹¹で電気自動車の開発と販売に成功

した背景にも、世界中の自動車会社から採用した人材と有力企業との協業があった。バッテリー、モーター、コントロールシステム以外の大多数の部品を実績のある企業から調達し、高い品質の自動車を作り上げる事に成功している。AV機器のビジオ（Vizio、2002年創業）も、わずか500人足らずの従業員で世界の部品供給業者や製造受託業者を活用し、年間売上高31億ドル（約3600億円）の企業に成長した。

日本では、電動バイクのテラモーターズ、路面下の調査のジオ・サーチ、オンライン決済のメタップス（2007年創業）¹²、企業向けのユーザベース（2008年創業）¹³、東南アジアでリワードプラットフォームを提供するYOYO Holdings（2012年創業）¹⁴、A/Bテスト管理プラットフォームKAI-ZEN Platform（2013年創業）¹⁵などがある。

3.2 ボーン・グローバル企業（BGC）の概念と定義

起業して間もなくグローバルビジネスに入るというボーン・グローバル企業は、創業初期から世界的な価値連鎖を構築し、世界最良のパートナー達と協業する。それにより競争の激しい市場で新しい事業モデルを短期間で立ち上げ、競争優位を手に入れる。これにより大規模な多国籍企業との競争に打ち勝ち、短期間で急成長する事例はこれからさらに増えていくと考えられる。「ローカルからグローバル」という考え方で創業間もない企業でも、必要とする経営資源を短期間で手に入れ、急速な成長を実現できる可能性がある。

このような企業は、ボーン・グローバル企業、もしくは「ボーン・グローバル・カンパニー（BGC）」¹⁶と呼ばれるが、生まれながらのグローバル企業という意味である。

ボーン・グローバル企業（BGC）は、北欧諸国やアメリカのシリコンバレーなどで数多くみられるようになった。もともとデンマーク、ノルウェー、スウェーデン、フィンランドなど北欧に多く存在することで知られている。北欧は、人口が少ないため国内需要が小さい環境だが、高い技術力を有しているため、IT、バイオ、医薬品、健康産業、エネルギー・環境など技術集約的で高付加価値の産業では国外進出を前提に事業を展開

してきた。

このような企業がなぜ起業され、どのような特徴を持つ企業なのか、それは国際化プロセスにおいて伝統的な多国籍企業と比べてどのような違いがあるのか、またそのような違いはなぜ出てくるのか、といったことが企業の国際化に係る研究等においても注目されてきている。ここでは、ボーン・グローバル企業（BGC）を「創業と同時にあるいは遅くとも創業後2～3年で海外事業を展開するベンチャー・ビジネスまたは中小企業」と定義する。なお、ベンチャー・ビジネスは起業家精神の旺盛な創業者のもとでイノベーションを起こそうという気概がある企業のことであり、中小企業は単に企業規模で規定される。

従来企業の国際化のプロセスは、一定期間の国内事業の後、国際貿易（輸出）やライセンスなどの段階を経て、最後に対外直接投資（現地生産や現地での研究開発等）に向かうという国際化の段階的な展開プロセスが主な考え方であった。

たとえば、製造業の場合、輸出やライセンスの期間を経た後、対外直接投資によって現地生産や研究開発等の活動を展開するものである。このような、国内で事業を行った後に次第に国外に拡大していくプロセスに対して、ボーン・グローバル企業の特徴として、起業時からすぐさま国外市場に参入したり、あるいは同時に多数の諸外国に参入したり、また経験が限定的である中で現地に拠点となる子会社を設立するなど、創業間もなく国際的な活動を展開することが挙げられる。

3.3 ボーン・グローバル企業出現の背景

テクノロジーや新しいインターネットサービスを用いれば、従業員が数十人ほどの企業でも世界各国からスタッフを採用して人材を活用したサービスの開発が可能となってきている。たとえそれがモノづくりであっても、ネット上のチャットで外国の部品メーカーとの価格交渉を行い、世界中の販売代理店とメールだけでやりとりをして商品を売り込むような、高い機動力を発揮することができる。

既存の資産や、ビジネスの手法、仕組みが存在しない一方で、高い技能

と経験を持った力強い経営者とそれに魅了された投資家からの潤沢な資金に支えられたボーン・グローバル企業は、グローバル化が進んだ現代とこれからの未来において、より高い可能性を持つと言える。

ボーン・グローバル企業の出現の背景としては、①市場のグローバル化、②輸送やICT技術の発展、③資源不足でも持続的な競争優位性の発揮が可能、④国際的な起業家精神を有する人の増加などが挙げられる。

ボーン・グローバル企業は、ベンチャー・中小企業、ハイテク系スタートアップ、そしていわゆるグローバル企業のそれぞれの要素を併せ持つ形態といえる。ベンチャー・中小企業とは、事業が小規模であることと大企業と比べると資源が限定的である点で類似性がある。また、先端的な技術をシーズとする革新的な新規創業企業である点でハイテク系スタートアップと類似している。ボーン・グローバル企業は、これらの3つの要素が組み合わさっている。

インターネットの普及やクラウドファンディングによる新たな資金調達
の基盤形成などにより、ボーン・グローバル企業は、短期間に経営資源を
入手して、起業後まもなく国際的的事业活動を開始している。伝統的な国際
化プロセスでは蓄積できなかった持続可能な競争優位性を短期間で有する
ものと考えられる。

ボーン・グローバル企業の成長において、ICTが重要な役割を果たして
いると考えられる。たとえば、ボーン・グローバル企業は、全社的なコ
ミュニケーション及びマーケティング・コミュニケーションはもとより、
販売取引、商品受注から入金管理までの一連の作業（サプライチェーンマ
ネジメント）や顧客管理（カスタマーリレーションマネジメント）におい
てインターネットを積極的に活用している。その他、国内外のパートナー、
供給業者、顧客、代理店、流通業者、開発などのパートナーとの関係構
築・支援においてインターネットを活用している。

国内ビジネスで大企業となった企業は、グローバルビジネスにおいて、
その資本力を用いた大規模な販促で高いブランド認知を築き上げ、また広
範囲な販売網を自前で整備することで、新興企業が太刀打ちできない競争
力を発揮することができた。しかし、良い商品やサービスの情報がより早

く伝達されるようになり、オンラインを通じた商取引が活発になると、新興企業であってもその革新性や商品力によって加速度的な成長を実現できるようになる。

ボン・グローバル企業は、多くの活動が外注されているという構造といえる。ネットワークを持っており、ネットワークによってハブを構築して、自らを中心的な位置を確定している。このような方法で組織された企業は以前はバーチャル（仮想）組織と呼ばれるが、それはこの企業が絶えず変化しており、非階層的で、クモの巣状のネットワークによって結び付けられた一連のプロジェクト・グループまたは共同作業で成り立っているためである。

ネットワークは、企業外との間で採用され、供給業者と流通業者との長期契約が垂直的統合によって企業外から調達できるサービスに置き換わる。組織のビジネス機能は世界中に分散する。組織は実質的に「とりまとめ役」を果たす小さな本部機能を持ち、完全に所有する事業部、部分的に所有する関連会社、その他の独立の会社を電子的に結ぶ核となる。コンピューターによって互いに1つの情報システムに結ばれて、製品またはサービスの設計、生産、マーケティングを行う一連の独立企業または事業部門を統括することとなる。

このようなネットワークによって企業は、急激な技術の変化および国際交易と競争の変化するパターンに対抗する柔軟性と適応力を高めることができる。またそれによって企業はそのディスティンクティブ・コンピテンシーに集中できるし、一方ではその専門分野に努力を集中させる他の企業の効率性を寄せ集めることができる。

4 「ダイナミックOLIサイクル」と「OPLILパラダイム」

4.1 「ダイナミックOLIサイクル」について

企業の外国市場への参入に関わる分析上のフレームワークとして、ダニング (Dunning, 1979) の「OLIパラダイム」が一般的である。

OLIパラダイムに対して「ダイナミックOLIサイクル」には、主として、

表2 ダイナミックOLIサイクルの概念

- | |
|---|
| <p>①所有の優位性 (Ownership Advantage) は、必ずしも自前のものでなくともよい。</p> <p>②内部化の優位性 (Internalization Advantage) は、FDIだけでなく参入方式を規定するものととらえる。</p> <p>③立地の優位性 (Location Advantage) は、所有の優位性との組み合わせで考える。</p> <p>④所有の優位性に、資源ベース視点 (RBV) とダイナミック・ケイパビリティの考え方を加える。</p> <p>⑤「O→I→L」という検討は、3要素のどこから始めてもよく、3要素を考慮すれば良い。</p> <p>⑥「O→I→L」という検討は、市場参入時に考慮するだけでなく、参入後も見直しの検討は継続する「O→I→L」はサイクルと呼んでもよい。</p> <p>⑦進出対象国だけでなく「O→I→L」の検討は、ほかの地域と有機的に繋がって検討される。</p> |
|---|

出所：高垣行男 (2019)

表2に示すような修正箇所がある (高垣、2019)。修正理由は、OLIパラダイムが静的な分析であるのに対して動的な分析を可能とすることを主眼としている。とくに、表の①と④は、主に最近のトレンドであるボーン・グローバルやM&Aを分析の対象として可能なものとするためであり、②はレストランやコンビニエンスストアに多いフランチャイジングなどFDIではない選択肢を説明できることを念頭に置いている。

ボーン・グローバル企業では、もともと、所有の優位性 (=FSA) は十分ではない。ICT技術の向上などで、国内にかかわらず外国の企業が有する所有の優位性 (=FSA) を見出して企業活動に取り込むことが容易になっており、外部の所有の優位性 (=FSA) を活用することができる。

4.2 OPTILパラダイム

地域の中小企業においては、共同でのイノベーションに関して、OPTILパラダイムが提唱されている (高垣、2017ab)。

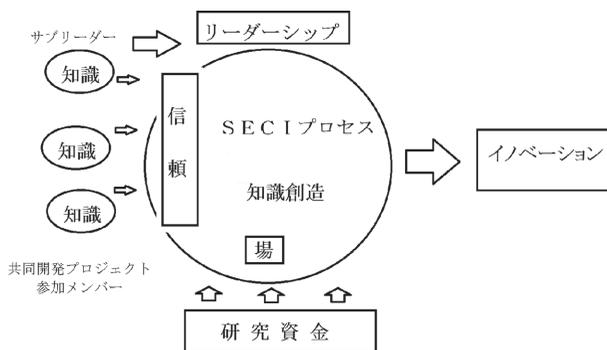
オープンなネットワークの形成には、場 (place)、信頼 (trust)、投資資金 (investment fund)、リーダーシップ (leadership) が成功要因の候

補となる。4つのそれぞれが影響要因であるということを仮説とする。頭文字をとって、「OPTIL (limited open innovation paradigm with place, trust, investment, and leadership) パラダイム」と仮称する。図5にその概念を図示した。

図5では、まず、研究資金で支持されている。参加している企業の知識がそれぞれの企業のサブリーダーのもとでネットワークのプロジェクトに投入される。プロジェクト全体を統括するリーダーのもとで、共通の場でSECIプロセスが機能して知識創造が行われる。その際に、参加企業にサブのテーマが持ち帰られそれぞれの企業内で知識創造が行われ、再び、共通の場に持ち込まれるということが何度も繰り返される。そのような経過を経てイノベーションが行われることを示している。

共同でのイノベーションの場合、参加メンバー企業間には、企業の境界 (boundary of firm) が存在し、個々の企業が持つ経営資源が流出するリスクが有るが、最大限に出さないと新しい知識創造は限定的になってしまう。そこには、機密保持契約といった契約も必要だが、相互に「信頼 (trust)」が存在することが必須のものとなるであろう。

ネットワーク形成が始まったら、企業内の場合と同様に、知識創造は、野中らのSECIモデル (Nonaka and Konno, 1998) が示唆するような知識創造のスパイラルが起きるのである。ただしネットワーク形成は期間限定



出所：(高垣 2017a, 2017b)

図5 地域の企業間協力によるイノベーション：4つの要因

的に成果が出ないと解散となってしまうようである。単一企業内でのネットワーク形成であれば、プロジェクトのスタートは経営者が判断し、うまくいかない場合のストップという判断も経営者が行う。しかし、ネットワーク形成の場合、とくに中小企業間では、投資資金（investment fund）には限界が有って3年程度の間である程度の成果が出ないと、参加メンバー企業の中には撤退という意思決定をする経営者が出てくる。したがって、計画通りに短期でSECIモデルのスパイラルが機能して成果が出るような場合に適用されると考えたほうがよさそうである。

プロジェクトチームが形成されたらNonaka and Konno（1998）でいうところの「場（*ba*: place）」と「リーダーシップ（leadership）」が必要となる。「場」とは、ネットワークの実施や打ち合わせ等の実施場所であり、IT技術の活用で、頻繁に情報交換をすることができる。「リーダーシップ」は、単独企業の場合は明確だが、ネットワークの形成の場合は参加企業から選ばれたリーダーがそれぞれ担当部分の責任を持つが、そのときプロジェクト全体のリーダーを誰が務めるかが大きな課題となる。参加企業の各リーダーは個々の企業の経営者となる可能性が高く、相互間には上下関係は無く、プロジェクト成功後に対する期待感だけではなく、企業間における「信頼（trust）」が相互の協力関係の維持に必須となろう。

ボン・グローバル企業におけるグローバルな市場でのネットワーク形成の説明に活用できないかを検討してみる。

5. 事例分析

5.1 事例

自動車用品の企画・製造を手掛ける(株)ファイントレーディングジャパンは、2017年にハイブリッドバイク「glafitバイク・GFR-01」の先行販売をスタートさせた。IT media News（2017）によると、同社は自転車と電動バイクを組み合わせた試販品の資金をクラウドファンディングサイト（「Makuake」）で集めた。クラウドファンディングのMakuakeでは最短の3時間で、目標金額300万円の調達を達成した。さらに開始から約2カ

月半後には、総額で1億2800万円を突破した。

これはソニーのスマートウォッチ「wena wrist」（資金調達額1億円超）を抜き、日本のクラウドファンディング史上、最も資金を集めたプロダクトになった。カー用品大手「スーパーオートバックス」での取り扱いも決定した。

「glafitバイク・GFR-01」を手掛けた(株)ファイントレーディングは、自動車に関する事業を15年以上続けてきた実績を持っているが、決して大企業というわけではない。ファイントレーディングの社内から生まれたglafitブランドから、電動バイクの発売に合わせてglafit株式会社を新たに

表3 ファイントレーディングジャパンの会社概要

会社名	株式会社ファイントレーディングジャパン (FINE TRADING JAPAN)
会社所在地	和歌山県和歌山市出島36-4
設立	平成20年7月7日
資本金	17,000,000円
代表取締役	<small>なる み ていぞう</small> 鳴海禎造
業務内容	カー用品の輸入販売
Webサイト	https://finetrading.co.jp/

出所：同社HPより

表4 glafitの会社概要

会社名	glafit株式会社（グラフィット）
本社所在地	〒640-8306 和歌山県和歌山市出島36-1
東京オフィス	〒150-0042 東京都渋谷区宇田川町2-1 909号
設立	平成29年9月1日
資本金	2.7億円（準備金含む）
代表取締役	<small>なる み ていぞう</small> 鳴海禎造
業務内容	ハイブリッドバイク（電動バイク）の製造販売
Webサイト	https://glafit.com/

出所：同社HPより

設立した。

創業者の鳴海禎造氏は22歳（2003年）のときに自動車販売・修理ショップを創業して以来、自動車輸出入業、パーツ販売などに手を出し、中国や香港に現地法人の設立、生産工場への投資、管理など、さまざまなビジネスを手掛けてきた。

5.2 事例分析のまとめ

ファイントレーディングジャパンは、大阪圏外周部である和歌山市に立地するカー用品輸入業者で、従業員20名程度のベンチャー企業である、主として中国から輸入して、日本国内ではネット販売を行ってきた。創業者は、取扱商品の入手のため、中国、香港などへの出張が多く、現地の製造メーカーを熟知しているとともに、人的なネットワークを構築することが出来ていた。

ハイブリッドバイク（電動バイク）を開発して販売しようとしたが、検討には2年程度の準備期間を費やした。全く未知のビジネスであり、自動車や自転車メーカー等々へのヒアリングを行ったうえで、知識の集積と新たな人的ネットワークを形成することができた。資金調達方法としては、クラウドファンディングを用いた。新たに設立したglafit(株)が、この事業を受け継いでいる。部品の製造や組み立ては、中国国内で行い、日本国内での販売は、大手流通企業を販路としている。従業員は、約10名であり今後の発展が期待される。

ボーン・グローバル企業では、もともと、所有の優位性（=FSA）は十分ではない。ICT技術の向上などで、国内にかかわらず外国の企業が有する所有の優位性（=FSA）を見出して企業活動に取り込むことが容易になっており、外部の所有の優位性（=FSA）活用することができる。

OPTILパラダイムの観点からは、オープンなネットワークの形成には、場（place）、信頼（trust）、投資資金（investment fund）、リーダーシップ（leadership）が成功要因の候補となる。場は、部品メーカーや販売会社であるが、その多くはWeb上での関係性である。リーダーシップは、創業者の起業家精神にその多くを負っている。その背景には個人的なネッ

トワーク形成による信頼が必須のものであった。そして、資金面では、クラウドファンディングという全く新しい方法をWeb上で用いて獲得することができた。また、メディアへの露出によるPR効果は大きい。

まとめ

本論では、中小企業に焦点を当てて、地域企業間の協力による知識創造、グローバル化（貿易、直接投資）の状況を紹介した。活発な中小企業の活動の根底にはイノベーションと認められる事柄が多い。とくにグローバル化は多国籍企業論や国際経営の範疇であるが、イノベーションとして説明ができる。

なお、起業して間もなく国外展開やグローバルビジネスに入る企業（ボーングローバル企業（BGC））が出現している。インターネットの普及やクラウドファンディングによる新たな資金調達の新基盤形成などにより、短期間に経営資源を入手して、起業後まもなく国際的事業活動を開始している。短期形成のイノベーションのプロトタイプとも考えられる。日本ではまだ事例が少ないが、地域のスタートアップ企業や既存の中小企業の発展の先行指標ととらえることもできそうである。いずれにせよ、イノベーションによって地域経済が発展することを期待されている。

地域のイノベーションモデルは、活力に満ちている中小企業が多く存在している地域からと考えられる。大都市圏の周辺（埼玉県や和歌山県）は地場産業とともに機械・電気・電子関連等々の企業群が多く集積しており、活力に満ちている中小企業が多く存在しています。大消費地との隣接地域であることから消費者のニーズを把握しやすい地域でもある。隣接地域の企業間の相互協力によって知識創造が起き、イノベーションによる地域経済が発展することを期待している。

注

- 1 米国連邦政府の見解であるが、米國小企業庁（SBA：Small Business Administration）は、政府支援等の施策上で、業種区分ごとに、従業員、売上高

- によって対象を定めている（2004年改訂）。<http://www.sba.gov/size/>を参照。
- 2 EUでは500名未満であったが、1996年に欧州委員会の公式決定で、「従業員数250人未満、年間売上額4000万ユーロ以下または年次バランスシート（総資産額）2700万ユーロ以下で、他の1つないし複数の大企業に資本または経営権の25%以上を保有されていない企業」に変更された。
 - 3 日本では和製英語である「ベンチャー・ビジネス」が「スタートアップ・ビジネス」と同じ意味でつかわれることが多い。今までに無いイノベーションを通じ、積極的に人々の生活と社会を変える意図を持っている企業と言える。
 - 4 米国では従業員500名未満の企業数は2,200万社を越え、企業の95%以上が小企業である。
 - 5 図2では開業率が廃業率を上回っており企業総数が増えるはずであるが、図1の企業総数減と整合性が無い。保険関係が成立している事業所（適用事業所）を対象としており、統計の性質が異なることが原因と考えられる。
 - 6 『中小企業白書 2018年版』 p. 24 第1-1-21図
 - 7 『中小企業白書 2018年版』 p. 26 第1-1-23図
 - 8 シャープ、韓国LG電子の液晶、ソニーのカメラモジュール、フィリップスの発光ダイオード（LED）フラッシュなど。
 - 9 米アップルのiPhoneを生産することで知られる鴻海科技集団。
 - 10 当初はフォックスコンから取引を断られ、しばらくの間はインベンテック（Inventec）など他社に生産委託していた。
 - 11 2003年7月に創業し、2008年3月に最初の製品を発売した。
 - 12 人工知能によるアプリ収益化支援事業や手数料無料のオンライン決済「SPIKE」を展開する。東京、シンガポール、サンフランシスコ、ロンドン、ソウル、香港、台湾、上海の8か国にオフィスを構える
 - 13 情報プラットフォーム「SPEEDA」や経済情報特化のニュースキュレーションサービス「News Picks」を展開する。アジアで英語版のサービスをスタートしており、シンガポール、上海、香港にオフィスを構えている。
 - 14 シンガポールで創業、東南アジアの新興国マーケットに集中したモバイル領域での事業を展開。
 - 15 サンフランシスコに本社で、「plan BCD」は、38か国で600社以上にて利用（2014年6月）されている。
 - 16 類似概念として、国際ニュー・ベンチャー（INV：International New Venture）やハイテク・スタートアップ（High-Tech Start-Up）といった呼称もあるが、これらを含めて議論する。

参考文献

- Dunning, John H. (1979). The Determinants of International Production, *Oxford Economic Papers*, 25, pp. 289-336.
- McKinsey & Co. (1993). *Emerging exporters: Australia's high value-added manufacturing exporters*. Melbourne; Australian Manufacturing Council.
- Nonaka and Konno (1998) The Concept of 'ba': Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40-3, pp. 40-54.
- Schumpeter (1926). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Berlin (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店、1937、1977. 9-1977. 11、2冊)
- 高垣行男 (2017a) 『地域企業における知識創造と適用』立教大学 博士(経営管理学) 学位論文
- 高垣行男 (2017b) 『地域企業における知識創造』創成社
- 高垣行男 (2019) 『国際ビジネスの新潮流—ダイナミックOLIサイクルの試み—』創成社
- 中小企業庁 (2015) 『中小企業白書』2015年版、日経印刷 (ウェブ版：<http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H27/h27/index.html> 2016. 10. 29閲覧)
- 中小企業庁 (2018) 『中小企業白書』2018年版、日経印刷 (ウェブ版：https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H30/PDF/chusho/00/Hakusyo_zentai.pdf 2019. 6. 29閲覧)
- 中小企業庁Webサイト (<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html> 2019. 6. 29閲覧)
- IT media News 「クラウドファンディングで日本一に——社員わずか20人、和歌山発・乗り物ベンチャーの挑戦」(<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1709/18/news004.html> 2019. 6. 29閲覧)