

桜美林大学ビジネス科学研究所  
地域イノベーション研究グループ編

**地域とイノベーションの経営学**  
アジア・欧州のケース分析

中央経済社 2020.5. 4, 9, 221p.

本書は、ハイテク中小企業の育成や起業による地域イノベーションのあり方について、国内外の豊富な事例分析に基づき検討している。各地のイノベーション活動の現状を整理することで国や都市のそれぞれの特徴を明らかにするとともに、地域や都市におけるイノベーション創出の方法について考察している。

## 目次

- 第1章 国内ハイテク中小企業によるイノベーション創出
- 第2章 全国にベンチャービジネスカフェをー地域イノベーション
- 第3章 中国のイノベーションー活発化の要因と今後の課題
- 第4章 中国のリーディング企業のイノベーション
- 第5章 ベトナムにおけるスモールビジネスのイノベーション
- 第6章 産学官連携によるイノベーションと人材育成の両立ーオランダにおける起業の実態を例に
- 第7章 フレンテックと日本への示唆
- 第8章 フィンテックと金融イノベーション

第1章ではイノベーションの概念と、中小企業とイノベーションの関係について整理してい

る。企業活動におけるイノベーションには4種類あり、新製品・新サービスの市場への投入（プロダクト・イノベーション）、製品・サービスの製造生産方法（プロセス・イノベーション）、販売やマーケティング（マーケティング・イノベーション）、組織改革（組織イノベーション）となる。

大企業の平均的な労働生産性は中小企業のそれを大きく上回る。大企業と中小企業で労働生産性の違いが2倍を超えている業種としては情報通信業、製造業、建設業、運輸業、郵便業、不動産業、物品賃貸業が挙げられる。ただし製造業では中小企業の約10%が大企業よりも高い労働生産性を実現し、非製造業ではその比率が約30%に達する。製造業では規模の経済性が働きやすく、大企業はそのメリットを存分に享受していると考えられるのに対し、様々な業種が混在する非製造業では中小企業でもかなりの生産性の向上が見込める場合があると示される。

研究開発を遂行できるような高度人材や資金力を有する中小企業は極めて限定的であり、アグレッシブな中小企業は、大学や外部の研究機関、国や地方の支援機関、公的補助金などを積極的に活用している。ハイテク中小企業は2つの類型があり、第1の「技術深耕型」は保有する技術を連綿と磨き続け新たに市場開拓し多角化する。第2の「技術コーディネート型」はイノベーション経営のエッセンスを取り入れテクノロジーや生産能力を外部からうまく調達し、自らは最も付加価値の高いプロセスのみに集中する。筆者は後者の技術コーディネート型ハイテク中小企業に注目し、中小企業経営においても外部とのネットワークの重要性が今後も増すと指摘している。

第2章では、これまでの地域産業政策の取り組みを整理し、地域活性化に向けた今後の経営原理のあり方を検討している。1960・1970年代は工場誘致が地域活性化の第一義の方策であり、全国各地で大企業の工場誘致が積極的に行われた。これにより一時的に雇用は創出されたが、円高や国内人件費の高騰のため、その後、企業は工場を海外移転した。1980年前後には政府や自治体が主導する大規模なプロジェクトが実施されたが、一時的な効果しかなく自治体の財政負担を大きくした。1990年前後は地方公共団体が支援する民間による主体的な起業が行われ、2010年前後からは自治体によるベンチャーカフェの創出が行われるようになった。

地域が疲弊した最も根本的な問題は企業の株主価値経営の一般化であり、成熟社会では売上高を伸ばすよりも雇用削減や工場閉鎖などの効率化を図ることでしか投資利益率が伸ばせなかったことによる。地域活性化のための新たな経営原理はベンチャービジネスの原理であり、ベンチャービジネスの資金を自治体や地域住民または地域の発展を願う地域出身者（賛同者）が供給し、利益率や上場ではなく、雇用拡大や地元農産物の高付加価値化を経営目的にすることが望ましいとする。

第3章ではスタートアップの成長を支援する中国政府の取り組みと、北京と深センにおける地域イノベーションの実態を明らかにしている。

中国におけるイノベーションの成功要因は2010年以降中国政府が奨励政策と補助金によりイノベーションを強力に推進し、北京や深センなどの大都市がリード役となり多くの若者が起業に励んだことである。

2014年、李克強総理は「大衆創業・万衆創新」

政策を提唱して、インターネットと既存産業との融合から新しいビジネスが創出されるような事業を実施し、2016年には衆創空間という起業支援のインキュベーターが全国に計3,400カ所設置された。

北京の中関村は2000年前後にテクノロジーパークに指定され、教育と研究の資源を最大限に活かすとともに、海外留学生が大量帰国して起業した結果、同区内に拠点を置くハイテク企業数は約9,000社、上場企業数は314社となった。

深センは1980年8月に中国初の経済特区となり、税の優遇措置や低賃金を武器に労働集約型産業を発展させた。深センには電子部品の供給企業が集積し、中心部には部品供給マーケットがあり、企業の発展段階に応じたアクセラレーター、インキュベーターといった支援組織や大学の研究施設も充実した。さらにベンチャーキャピタル、中央政府や地方政府からの補助金、成功したベンチャー企業からの投資といった豊富な資金供給がある。2017年における中国全体のベンチャーキャピタルは日本円換算で約4兆5000億円あり、そのうち深センで2～3割を占め、OEM企業が50万社、著名なベンチャー・キャピタルが100社、アクセラレーターが400社立地するところまで発展している。

第4章では中国の代表的な企業のイノベーションを取り上げて、その特徴や成長要因を明らかにしている。中国では2010年以降にネットビジネスが爆発的に成長し、各種シェアリングビジネス、出前サービスなど新しいビジネスモデルが登場している。中国で急速に成長している民間企業のアリババ、テンセント、ファーウェイ、シャオミの4社はすべてデジタル経済

の中核企業であり、技術開発に力を入れ特許取得数も多く、有望な領域への積極的な投資やスピルオーバー効果を通じて中国のイノベーションを牽引し、資金と人材の供給源としての役割を果たしている。

これら4社の企業の強い革新力の要因として次のような共通点がある。第1に創業者のリーダーシップと優れた起業家精神である。創業者の強力なリーダーシップが新しいサービスを世の中に提供し、新しい技術開発やビジネスモデルの革新を実現している。第2に徹底したユーザー第一主義である。新製品や新サービスあるいは新技術の多くが市場のニーズや現場のユーザーの声に敏感に反応した結果であり、ユーザー誘発的イノベーションといえる。さらにこれらの企業は、優れた人材力と強い組織能力を有し、社員が価値観を共有するための教育や考課を徹底的に行うことで、人材力の向上につながっている。また、社員の平均年齢が非常に若く、柔軟な組織構造を持ち事業に応じた組織変革が早いことも、これらの企業の特徴であると指摘している。

第5章では中小企業の活動実態からベトナムのイノベーション環境を明らかにしている。社会主義国のベトナムは1986年以降ドイモイ(経済刷新)政策が実施され市場メカニズムの導入が始まり私有性や外資系企業の存在が認められるようになった。1990年代に入るとスモールビジネスが多く設立され投資が急速に拡大した。

しかし、ベトナムにおいて研究人材は公的研究機関や大学に集中し、直接金融よりも間接金融が発展していることからリスクマネーが供給されることは困難で、資金不足などの問題に直面しているスモールビジネスは研究開発を進め

にくい。

そこで2017年6月にベトナム国会は中小企業支援法を公布した。同法は金融アクセス支援、中小企業信用保証ファンド、税務会計上の支援などによりスモールビジネスの資金不足の解消に寄与する。ベトナムがリソース不足を克服して、スモールビジネスが絶え間ないイノベーションにより経済成長を遂げるためには、これらの企業が公的研究機関や大学と連携しながら社会のリソースを融合させることによってオープンイノベーションを実現させることが重要であると指摘する。

第6章ではオランダが、産学官の連携を軸にした起業家教育を進めることでイノベーションを創出していく仕組みが述べられている。オランダはこの10年間にわたり企業数が増加し続けており、その多くが「ひとりビジネス」である。

オランダの人々を起業へと向かわせる背景は、個人のライフスタイルに合わせた柔軟な働き方が可能となるような社会制度と、国際競争が激しくなる中での大企業の雇用吸収力の低下、さらに経済的自立を目的とした移民による起業がある。過去20年間にオランダの総人口は約10%、数にして150万人増加しているがこの増加分のうち130万人は外国系住民である。起業は移民にとって自らの経済的地位を確立し社会参加を果たすための方法になり得る。

オランダでは起業を促進するために重要な役割を果たすと考えられる教育機関による産官学連携のプロジェクトが多数あり、そこから新たなビジネスプランを考えついたり、起業を志す学生が生まれてくる。最後に、起業活動の国際比較をより正確に行うためには日本においてフリーランスや個人事業主の実態にも目を向ける必要があると指摘している。

第7章ではフレンチテックと呼ばれるフランスの起業支援の仕組みとその課題について述べられている。2013年末から開始されたフレンチテックはスタートアップの創造によって大企業依存型の産業構造に変革を促すことが狙いであり、第1にスタートアップ支援コミュニティの形成・成長の支援、第2にスタートアップや零細、中・小規模企業への減免措置、第3にこれらの企業のグローバル化支援の3つを軸に取り組みが進められている。

フランス政府はスタートアップ企業を数多く生み出すことよりも、スタートアップした企業の成長を加速させることに着目している。フレンチテックの戦略は国内都市における多様なスタートアップ支援ネットワークの構築であり、第1に大都市を中心とした起業家、地元企業、市当局関係者のネットワークの構築支援で「エコシステム」を築く措置であり、第2には地域小都市において特定の分野や技術に特化した「クラスター」を設ける措置である。これはイノベーション創出の拠点がパリなど大都市偏重になることを避け、都市・地域間格差をできるだけなくそうとする政策である。

フレンチテックの取り組みによりスタートアップに対する事業環境が好転し、フランス国内で創業し継続して事業を行う起業家が増加し、海外から帰国して起業するフランス人も年々増加傾向にあるが、2015年におけるフランスの新興企業への投資総額の68%がパリ市地域に所在する企業に行われるなど、現状はパリ市にその成果が集中していると指摘している。

第8章は金融システムのイノベーションとその活動に焦点を当てている。フィンテックとは金融を意味するファイナンスと技術を意味す

るテクノロジーを組み合わせた造語であるが、ICT化の進展により専門の金融機関がこれまで独占的に扱ってきたサービス領域をスタートアップのような小規模な企業でも取り扱うことが可能となったことから多くの新規企業が同分野に参入している。そして、先進国のみならず、むしろ金融システムが整備されていない途上国や新興国で多くの店舗や人材並びにATMなどの金融インフラを保有しないフィンテックが急速に発展している。

フィンテックが拡大した背景には、第1に世界金融危機による銀行不振を契機とした消費者の既存金融機関への信頼と期待が変化したこと、第2に金融機関の顧客層に日常的にインターネットを利用している若い世代が増え、デジタル金融サービスに対して親和性を感じていること、第3にスマートフォンの世界的な普及であり、インターネットのアクセスがほぼ常時可能な環境があること、第4にICT化の急速な進展が金融サービスにおいて大掛かりなインフラを必要としなくなったことである。キャッシュレス化の加速や金融業の大衆化を事例として、イノベーションにあまり縁のなかった途上国や新興国でもその民主化や地域によってイノベーション活動が加速すると論じている。

本書では、8人の研究者がそれぞれの視点から起業に注目した地域イノベーションについて論じている。第1章ではイノベーションの類型を整理したうえで、中小企業は活用できる内部資源に限界はあるが、国や自治体、大学等の外部資源を活用してイノベーションの創出が見込めること、第2章では、自治体による地域産業政策が企業誘致を主体とするものから起業支援にその主軸を移しており、そこには利益よりも雇用拡大や地元産品の高付加価値化に重点を置

く経営理念が必要であることを述べている。第3章と第4章は中国を研究対象として、第3章は地域に焦点をあて中国におけるイノベーション政策として北京と深センの成功事例をまとめ、第4章では現代中国において成功した4企業に焦点をあて、その成功要因を抽出している。第5章ではベトナムのスタートアップ支援の実態を整理して、リスクマネーが不足していることを指摘し、第6章ではオランダの事例研究により自由な労働形態と外国人の起業、実践的な教育が起業の多さに結びつくことを論じている。第7章はフランスの起業支援制度の意義とその成果がパリに集中していること、第8章はフィンテックによる金融システムのイノベーションについて述べている。このように、日本（福岡市）、中国（北京・深セン）、ベトナム、オランダ、フランスと様々な地域における起業支援を中心とするイノベーション政策の取り組みを簡潔にまとめて比較できるところにこの本の価値がある。

全体を通じて、イノベーションが先進国や大企業だけでなく、途上国や中小企業でも実現できるというテーマは本書の事例分析からある程度説明できている。特に、ベトナムやオランダ、フランスに関する研究は類似研究がそれほどないなかで貴重な事例紹介であった。

第7章でスタートアップ支援の成果がパリに集中しているとあったが、国内の都市・地域間格差を解消する手法としての地方における起業支援政策に関するさらなる研究が期待される。その際には第2章で取り上げられていた、「非営利ベース」で自治体等が起業支援の仕組みをつくりリスクマネーも供給するような制度構築の視点をさらに深めてほしい。

（追手門学院大学地域創造学部准教授 藤原直樹）