

# イノベーション研究のフロンティア

— イノベーションの本質の追及 —

米 倉 穰

## Abstract

The purpose of this paper is to research the essence of innovation. When it comes to innovation, it reminds us of J. A. Schumpeter. However, there are a lot of researchers who suggest the essence of innovation. In this paper, firstly, we investigate four approaches on innovation, that is, technological approach, organizational approach, social approach and global approach, and secondly the propositions of three great researchers in regard to innovation, namely J. A. Schumpeter, P. F. Drucker, and I. Nonaka. As a conclusion, we have to retroact to the derivation of innovation, that is, *innovare* which means changing something, and we consider we can integrate several ideas on innovation itself into our own philosophy.

**Keywords :** innovation, the essence of innovation, philosophy

## I はじめに

「現代経営事典」によると、わが国では技術革新という言葉が一般に用いられるようになったのは、昭和31年(1956)の[経済白書]において、Schumpeterのイノベーション(innovation)に相当する用語として使用さ

れてからである<sup>1)</sup>としている。池田(2010)は、なぜ技術革新かのアーキテクチャは、経済価値を決定する重要な要素のひとつが当該企業の有する技術力であるとし、技術力を高めるのにイノベーションが重要な役割を果たすからということに通底しているからであるという<sup>2)</sup>。また、土屋(1986)は、イノベーションにより、「創造的破壊」が行われ、産業構造が変革され、新しい産業が発展する。この概念から産業革命やコンドラチェフの波と呼ばれる長期景気波動の原動力はこの技術イノベーションにあるとする<sup>3)</sup>。しかし、イノベーション(innovation)の語源であるラテン語の *innovare* は「何かを変える」という意味であり、イノベーションは単なる技術革新と同義ではないことも多くの識者が指摘している。しかも、識者の研究スペクトラムの相違によってアプローチの仕方に多様性を指摘できる。本稿の目的はこの多様性を踏まえて、まず、イノベーション研究の諸アプローチを紹介し、しかる後イノベーション研究がどのように展開してきたかについて、Schumpeter, Drucker そして野中の3人の先行研究をレビューし、そのアプローチの多様性を整理し、イノベーションの本質を可能な限り追求し、考察を加えることにある。

## II イノベーション研究の諸アプローチ

2008年9月の日本経営学会大会の統一テーマは「日本企業のイノベーション」であった。これによると、イノベーションのアプローチとして

- 
- 1) 土屋詔二稿「イノベーション論」、小林規威、土屋守章、宮川公男編「現代経営学時点」、日本経済新聞社、1986年、88ページに所収。
  - 2) 池田潔稿「中小企業のイノベーションとMOT」、神戸商科大学80周年記念論文集、2010年、1ページ。
  - 3) 土屋詔二 前掲稿、88ページ。

「技術的アプローチ」, 「組織的アプローチ」, 「社会的アプローチ」の三つに類別して議論されている。本稿では、これらのレビューに、新たに「グローバル・アプローチ」を加えて「イノベーションの本質」を追求し議論したい。

## 2.1 イノベーションの技術的アプローチ

### 2.1.1 技術の概念規定

技術という言葉は、一般に幅広く用いられているために、多義的で厳密な概念定義が困難である。例えば、土屋 (1986) は、技術とは「社会的に必要とされる財・サービスを生産・処理するための方法・手段<sup>4)</sup>」と定義し、あまり厳密な定義にはこだわらないとしている。

また、多様性という面から、宗像 (2004) は、技術概念には多様な見解があるが、それには一定のパターンがあるとする、すなわち「一定の社会的、経済的目的に対する手段 (労働手段の体系) に求めるもの、自然科学・自然法則の応用 (その延長線上で客観的法則性の意識的応用) に求めるもの、より広く人間行為の形、形態に求めるもの<sup>5)</sup>」に類型化できると指摘しているが、それらを統合した普遍的概念定義づけにまで言及しているとは思われない。

Burgelman et al. (2007) は、技術とは「製品・サービスと生産・流通販売システムの開発に利用可能な理論的・実用的知識、スキル、人工物を指す<sup>6)</sup>」とする。「技術はヒトやモノ、認知的・物理的プロセス、工場、装

---

4) 同上稿。

5) 宗像正幸稿「技術革新, 経営学大辞典第2版, 2004年, 168ページ所収。

6) ~10) B.A. Burgelman et al., "Strategic Management of Technology and Innovation", 2004. 岡田真由美他訳, 「技術とイノベーションの戦略的マネジメント」SE社, 2007年, 2~3ページ。

置、道具に具現化されうる。技術の中核要素は暗黙的である、物事に埋め込まれた形でのみ存在することもある（例：ノウハウ<sup>7)</sup>」。この概念定義は多少教科書的であるが、受け入れやすいので、本書での技術とはこの技術概念を指す。

なお、技術には高度先端技術（high technology）と呼ばれるものがあるが、本稿はそのことに固執するものではない。

### 2.1.2 技術的アプローチ

Burgelman et al. (2007) の技術概念に基づく、イノベーションを技術に基づくもの（技術的アプローチ）と、小売りや金融サービスの新商品や新サービスなど、新技術に促されたものに分けられる<sup>8)</sup>。ここでは技術的アプローチを技術イノベーションと呼ぶ。彼らは開発投資を上回るリターンをもたらした時、イノベーションは成功したと言えるとする<sup>9)</sup>。その場合、十分な市場が見込めることが条件である。換言すれば、イノベーションは、イノベーション・プロセス（生成・発展・変換過程）の結果であり、それは市場性のある新たな製品・サービス、または新たな製造・流通販売システムにつながる総合的活動と定義づけられるからである<sup>10)</sup>。以下に、日本企業の技術イノベーションが具体的にどのような特徴を持っているか、先行研究をレビューし考察してみたい。

### 2.1.3 日本企業の技術イノベーションの特徴

イノベーションの研究が多様化しているように、「日本企業の技術イノベーション」と一言で言えないほど多様性がある。このことを踏まえて、原 (2008) は日本企業の技術イノベーションの特徴を、戦略的にとらえて表Ⅱ-1のように表している。

原 (2008) は、まず、「産業間で共通する特性」として「変化している特性」では、従来は「既存の事業システムの下での新製品開発が常態で

表Ⅱ-1 日本企業の技術イノベーション特徴

特 性	産業間で共通する特性	産業間で異なる特性 (例)
変化している特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品から事業システムへ</li> <li>・クローズドからオープンへ</li> <li>・国内からグローバルへ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・垂直統合から水平統合へ</li> <li>・密接な企業間関係からドライな企業間関係へ (電子機器など)</li> </ul>
ほぼ継続している特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロセス内調整による不確実性排除</li> <li>・クローズド</li> <li>・コスト意識が強い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・垂直的関係の継続・強化</li> <li>・関係組織の密接な関係 (自動車など)</li> </ul>

出所：原拓志稿「日本企業の技術イノベーション」13ページに加筆。

あったものが、現在では、差別化のために、製品のみならず事業システムの変革をも含めたイノベーションの創出が目指される<sup>11)</sup>」という。このことは、例えば、機械器具、治具等の内製化などからすれば当然のことであり、この動向はイノベーション・プロセスの一環を示すものである。

第2に、イノベーションが、一企業または系列内部で行われるのではなく、異業種、大学、その他の研究機関などとのネットワークでなされることも少なくないとの指摘がなされている。このことは、現代の技術はクローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへの転換期であると指摘している Chesbrough (2003) の提言と同様の考え方である。しかし、Chesbrough (2003) はどの企業もオープン・イノベーションへ転換しているのではなく、クローズドの中にあるものもあれば、移行中のものもあれば、オープン化しているものもあると指摘しており、このことは知的財産権を含めて細部に詰めて研究していく必要がある。従って、表Ⅱ-1にあるように「クローズドからオープンへ」は必ずしも「産業間で共通する特性」とは言い難い。

第3に技術イノベーションの国内からグローバルへの時代との指摘は、確かに企業の戦略的連携、提携、連合、M&A、ジョイントベンチャーなど

11) 原拓志稿「日本企業の技術イノベーション」, 日本経営学会編「日本企業のイノベーション」2009年, 13ページ所収。

の行動と結びつくが、それだけでなく、更に国家戦略との関係から捉える必要がある。これについて、われわれは別稿で、例えば「シンガポールの成功しているメディカル動向」を世に問うているが、それははその一例である。

第4に、「産業間で共通する特性」として「ほぼ継続している特性」では、「プロセス内調整による不確実性排除」と「コスト意識が強い」が挙げられている。組織の維持・発展のために、コミュニケーションが重視されることは組織論の原理である。また、コスト意識が強いことはマネジメントにおいて基本であり、ここではそのことをイノベーションに求めているのである。われわれはこれらにクローズドを加えた。その理由は特許を中心にした閉鎖的の独自型発展の企業も存在するからである。

第5に、「産業間で異なる特性」で「変化している特性」では、多種多様であり、例えば、自動車産業の垂直統合、それと対照的に、「部品、ソフトウェア、システム統合、組み立ての各々に特化した企業間での垂直分業<sup>12)</sup>」が一般にみられる。これらの統合、分業においては近年ドライな関係も見られる。ただし、自動車関係では垂直統合は今でも継続・強化される傾向があるように思われる。

以上、表Ⅱ-1に従って、日本企業の技術イノベーションの特徴を見てきたが、将来展望としては、Chesbrough (2003) が提唱しているように現代はクローズド・イノベーションからオープン・イノベーションへの転換の時代であると捉えるが、われわれはこのことを別稿で詳しく議論している。

## 2.2 イノベーションの組織的アプローチ

イノベーションの組織的アプローチとして、ここでは「イノベーション

---

12) 同上稿, 14 ページ。

を生み出す主体である企業」の「戦略および組織的側面」を検討する。

### 2.2.1 イノベーションと戦略

まず、イノベーションと戦略との関連であるが、Drucker (1993) は経営戦略の中で「起業家戦略 (Entrepreneurial Strategies)」こそ重要であり、それは意思決定の分野に属し、リスクを伴うとしている。Drucker は起業家戦略を次の4つに分類している。(1)「総力による攻撃 (Fustest with the Mostest)」, (2)「弱みへの攻撃 (Hit them where they ain't)」, (3)「隙間 (ニッチ) の占拠 (Ecological Niches)」, (4)「価値の創造 (Changing Values and Characteristics)」である。

これらの戦略は、互いに相容れないものではない。一人の起業家がそのうち2つを組み合わせたり、3つを組合わせて一つの戦略とすることも可能である。しかし、これらの4つはそれぞれ特徴があり、適合するイノベーションもあれば、適合しないイノベーションもあるという。その理由として、それぞれが起業家に対して異なった行動を要求することと、特有の限界を持ち、特有のリスクを伴うからだとしている<sup>13)</sup>。

(1)「総力による攻撃」の戦略では、起業家が業界での永続的なトップ、市場の支配を望むが、この戦略は、「最もギャンブル性が強く、一切の失敗を許されず、チャンスは二度とない辛い戦略であるので、イノベーションを惹起するのに勧められる戦略とは言い難い。例えば、フンボルトのベルリン大学の創設、スイスのホフマン社のビタミンの発見のような成功例はいくつかあるが、「総力による攻撃」に必要なコスト、努力、資源に見合うほどの大きなイノベーションの機会はあまり存在しないと指摘している<sup>14)</sup>。

---

13)～14) P. F. Drucker, "Innovation and Entrepreneurship" 1993, 上田惇夫訳「イノベーションと起業家精神」下、ダイヤモンド社、2004年、103ページ。

(2)「弱みへの攻撃」の戦略は「創造的模倣 (Creative Imitation)」と「起業家的柔道 (Entrepreneurial JUDO)」という2つの戦略が、これに該当する<sup>15)</sup>。

まず、「創造的模倣」とは、明らかに矛盾した概念である。創造的というのはオリジナルであり、模倣とは非オリジナルだからである。しかし、創造的模倣の戦略を使う起業家は、「最初にイノベーションを行ったものよりもそのイノベーションの意味をより深く理解しているがゆえに創造的である<sup>16)</sup>」となる。創造的模倣は、製品ではなく市場から、生産者ではなく顧客からスタートする。市場志向であり、市場追随である。例えば、IBMはアップルのアイデアを使った。P&Gも、石鹼、洗剤、トイレットリー、加工食品などの市場でほとんど同じ戦略を使った。彼らが成功しているのは、リスクが小さい、市場が確立している、市場の不確定要素がほとんど明らかにされているからである。最初にイノベーションを行ったものが、すべてのことを行い、市場を占有していることはそれほど多くはない結果が出ている<sup>17)</sup>。

次に、Druckerによると「起業家的柔道」とは、次のような日本独特の市場戦略を意味している。

1947年、米国がベル研究所でトランジスタを開発した。米国のRCAやGEがトランジスタの利用をためらっている間に、ソニーの社長森田昭夫がこのトランジスタのを知り、アメリカへ飛び、ベル研究所からトランジスタのライセンスを総額25,000米ドルという驚くべき安い値で買った。2年後、ソニーは、重さが真空管ラジオの五分之一以下、値段が三分の一以下という最初のポータブルラジオを世に出した。3年後にはアメリ

---

15) 同上訳書, 114 ページ。

16) 同上訳書, 119 ページ。

17) 同上訳書, 123~124 ページ。

カの低価格市場を手中にし、5年後には世界市場を手に入れた<sup>18)</sup>。

問題は、ソニーの成功にあるのではなく、日本のメーカーがこの戦略を、テレビ、クォーツ・デジタル時計、プログラマブル電卓で繰り返し、そのたびに成功したことである<sup>19)</sup>。換言すれば、日本の企業はアメリカの企業に対し、起業家的柔道によって何度も成功を収めた。あらゆる起業家戦略、特に、産業や市場において支配的地位の獲得を目指す戦略のうち、起業家的柔道こそ最もリスクが小さく、最も成功しやすい戦略である、と Drucker は言う<sup>20)</sup>。ただし、この戦略は「イノベーションのジレンマ」で著名な Christensen が主張している「破壊的イノベーション」の戦略と、基本的に同じだと、われわれは考えている。

それでは、なぜアメリカの企業は新規参入者に起業家的柔道を使わせ、急成長させ、トップの地位を得させているのだろうか。Drucker は先行者の悪癖として次の5つをあげている<sup>21)</sup>。第1は、米国人の NIH (Not Invented Here—自分たちの発明でない) という態度、放漫さである。第2に、最も利益の上がる部分だけを相手にするという、いいとこ取りである。第3に、価値についての誤解である。製品や品質は供給者が決めるのではなく、顧客が引き出し、対価を払うものである。つまり、戦略の顧客適合が必要なのである。第4に、創業者利益なる錯覚がある。創業者利益こそ、常に競争相手に対する招待状である。第5に、過剰な機能の追及がある。皆を満足させるということは誰も満足させることではない。まさに、強みとするものが仇となる。Drucker は、そのようなメーカーが起業家的柔道の犠牲となると指摘している。

---

18) 同上訳書、126～127 ページ。

19) 同上訳書、127 ページ。

20) 同上訳書、126～128 ページ。

21) 同上訳書、130～133 ページ。

Drucker は、起業家的柔道が特に成功する状況として次の3つをあげている。第1に、すでに地位を確立している企業の放漫経営。第2に、新しい技術を市場に導入したものが自らに執着し、他者を考えようとしないときである。企業は自ら新製品を導入し、自ら製品を陳腐化させる戦略をとらねば競争には勝てない。第3に、起業家的柔道は常に市場志向であり、市場追随である。最後に、起業家的柔道にも真のイノベーションが必要である。同一製品を安価に提供するだけでなく、他者との差別化が必要である。ただし、起業家的柔道はそれまでの優良企業と正面切って争うことはない。Drucker は、起業家的柔道もまた「弱みを攻撃する」という<sup>22)</sup>。このことは、Christensen の破壊的イノベーションの基本的概念につながるものである。

(3) 「ニッチの占拠」の戦略は目標を限定する。ニッチ戦略は限定した領域で実質的な独占を目指す。ニッチ戦略は3つあり、①関所戦略 (toll-gate strategy)、②専門技術戦略 (specialty skill strategy) そして③専門市場戦略 (specialty market strategy) である。各々が特有の条件 (requirements)、限界 (limitations) およびリスク (risks) を伴う<sup>23)</sup>。

①関所戦略では、例えば特許を取ること自体が関所に値することになる。関所戦略が成功する条件として、製品がいずれかのプロセスにおいて不可欠なものであること。しかもそれが存在しなかったリスクが、製品の価格よりも圧倒的に大きくなければならない<sup>24)</sup>。この戦略の限界とリスクとして、「ひとたび目標を達成してしまえば、すでに成熟期にある。最終需要者の成長と同じ速さでしか成長できない。需要を満たすほかの方法が発

---

22) 同上訳書, 134~138 ページ。

23) 同上訳書, 139~140 ページ。

24) 同上訳書, 140~141 ページ。

見られるならば、ほとんど一夜で陳腐化する<sup>25)</sup>」。

②専門技術戦略では、ニッチ市場確立にとってはタイミングが重要である。新しい産業、新しい習慣、新しい市場、新しい動きが生まれる揺籃期にスタートすべきである。その時にイノベーションが起こってくれる必要がある<sup>26)</sup>。この戦略の条件として、新しい産業、市場、傾向が現れた時、イノベーションの機会を体系的に探さなければならない。第2に、独自かつ異質の技術を持たねばならない。第3に、絶えず技術の向上に努め、自らを陳腐化していかねばならない<sup>27)</sup>。戦略の限界として、第1に、焦点が絞られること。自ら支配的地位を維持していくには、自らの狭い領域、専門分野だけを見ていかねばならない。第2に、彼らの製品やサービスは部品であること。消費者が彼らの存在さえ知らないことは強みでもあり、弱みでもある。第3に、最大のリスクとして、専門技術が専門技術でなくなり、一般技術になってしまうこと。しかし、「そのような限界の枠内では、専門技術による地位は極めて有利である。急速に成長しつつある技術、産業、市場では最も有効な戦略である<sup>28)</sup>」。

③専門市場戦略では、「専門技術戦略が製品やサービスについての専門知識を中心として構築されるのに対し、市場についての専門知識を中心に構築される」。その他の点では、両者はほぼ同じである<sup>29)</sup>。

#### (4) 価値の創造に関する戦略

これまでに述べてきた3つの起業家戦略（「総力による攻撃」、「弱みへの攻撃」、「ニッチの占拠」）においては、イノベーションを利用することが戦略だった。しかし、「価値の創造に関する起業家戦略」は、「それ自体がイノ

---

25) 同上訳書、142 ページ。

26) 同上訳書、146～148 ページ。

27) 同上訳書、148～149 ページ。

28) 同上訳書、150～152 ページ。

29) 同上訳書、152～153 ページ。

バージョンである。この戦略には1つの共通項がある。いずれも顧客を創造する。この顧客の創造こそ、常に事業が目的とするものであり、あらゆる経済活動が究極の目的とするものである<sup>30)</sup>。Druckerはこの点を彼の著書「現代の経営」で強く指摘している。このための方法として、①効用戦略、②価格戦略、③顧客戦略、④価値戦略の4つが挙げられている。これらについて一つ一つ解説する必要はないと思うが、全体に共通することは、「顧客価値」を満足させることであると言える。Druckerは、「起業家戦略というものが、顧客にとっての効用や、価格、顧客に特有の事情や価値からスタートするとき、成功の確率がきわめて高い」と指摘している<sup>31)</sup>。

### 2.2.2 イノベーションと組織

「イノベーション」と「組織」の関連については、組織論の系譜の中でイノベーションを明示的に扱った先行研究は数多い。現代組織論の古典の1つといわれる March & Simon (1958) の「Organizations」において、この問題は既に取り上げられている。かかる研究蓄積があるため、「イノベーションという行為を組織論的にとらえる場合、オーソドックスな組織論の概念が使用可能である」と言われている<sup>32)</sup>。

戦略と組織を総合的に整理した枠組みとして、藤田 (2008) は、Gupta, Tesluk & Taylor(2007) を紹介している。彼らはイノベーションの研究には、①ネットワーク・知識フロー、②組織変革、③組織能力、④個人の創造性、⑤チーム特性、⑥制度・環境要因というサブ・フィールドがあると述べている<sup>33)</sup>。

---

30) 同上訳書、157 ページ。

31) 同上訳書、171～172 ページ。

32) 藤田誠稿「イノベーションの組織」、日本経営学会編前掲書、2009年、90 ページ所収。

33) 同上稿、91 ページ。

なお、イノベーションを組織論の中で扱う研究は本書の目的を超えるものであり、別の機会で論ずることにしてここでは扱わない。

## 2.3 イノベーションの社会的アプローチ

### 2.3.1 社会的企業と社会的起業家

近年、社会的課題（例えば、障害者雇用、地域の環境問題、ホームレス支援、途上国支援など）をミッションとしてユニークなソーシャル・ビジネスモデルを構築、展開する事業体、即ち社会的企業（social enterprises）とこの社会的企業の担い手である社会的起業家（social entrepreneurs）が注目されている。これらは、将来一つの社会変革の力になりうると期待感が高まっているからである<sup>34)</sup>。

谷本（2009）によると、このような社会的企業には、次の3つの基本要件が見られるという。

- ① 社会性（social mission）—「社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること」。
- ② 事業性（social business）—「社会的ミッションをビジネスモデルに落とし込み、継続的に事業を進めていくこと」。
- ③ 革新性（social innovation）—社会性（社会的課題の解決を目指すこと）と、事業性（それをビジネスとして成り立たせること）を結びつけることは容易ではない。そこにはイノベーションが存在する。つまり、「社会的課題の解決に資する新しい社会的商品・サービスやそれを提供するための仕組みを開発すること、そしてその活動が社会に広がることを通して新しい社会的価値を創出すること」。この基本は Shumpeter のイノベーションの本質である経済的要素の「新結合」と通底するものであり、

---

34) 谷本寛治稿「ソーシャル・ビジネスとソーシャル・イノベーション」一橋ビジネスレビュー、2009年、SUM.57巻1号、27ページ所収。

ソーシャル・イノベーションでも同じである<sup>35)</sup>。

ところで、社会的企業が台頭してきた背景にはそれぞれの国によって様々な社会的課題が存在する。そこで、社会的企業が、アメリカ、EU 諸国、日本、発展途上国において広がっている背景を手元の資料から概観しておこう（谷本 2009）。

アメリカでは、「1960年代後半～70年代以降、公民権運動、反戦運動、消費者・環境運動などとともに大企業に社会的責任を求める議論が広がった。その時期、CSRの議論において問われたさまざまな社会的課題について政府や企業を批判するだけでなく、自らその解決に取り組むユニークなビジネスも出てきた<sup>36)</sup>」。

ヨーロッパでは、「1980年代後半～90年代以降、小さな政府化やグローバル化の負の影響に伴い地域社会が衰退したり、社会的排除が進んだりしたことが、大きな社会問題となっていた<sup>37)</sup>」。

日本では、古くは明治の企業家・渋沢栄一まで遡及できるが、「一つのブームとなってくるのは、2000年に入ってからである。背景には社会的課題を担う政府の限界、市民の公共意識の変化があり、また欧米での動きに触発され、市民自ら地域の課題に取り組む動きが広がっている。さらには社会に貢献する仕事をしたいと思う人も増え、各地でユニークな社会的企業が誕生している<sup>38)</sup>」。例えば、産学官の連携による地域活性化などは一つの事例である。

途上国では、ODAのような従来型の援助ではなく、「途上国において解決すべき社会的課題として、農業、水、エネルギー、環境、HIV/エイズ感染症、健康/衛生、教育、ホームレス/住居、人権、女性、青少年、マイクロファイナンス、など広い課題が対象となっている<sup>39)</sup>」。例えば、バ

---

35) 同上稿, 33 ページ。

36)～39) 同上稿, 29 ページ。

ングラデシュの貧困層を対象に、無担保・低利子の少額融資を行う、グラミン銀行はその好例である。また、BOP (bottom of the pyramid—貧困層) を相手にした社会的企業の事例としてJETRO 2011年7月号に詳しく述べられている。

次に、社会的企業の担い手である社会的起業家についてどのようにとらえるべきか考究してみたい。渡辺(2009)が紹介している論文(Dees et al., 1998)を引用してみると表Ⅱ-2のように示されている。

渡辺(2009)も指摘しているように、社会的起業家の特質は表Ⅱ-2の①と②に示されている「社会的ミッション」であり、③～⑤はビジネス起業家と同様である。つまり「社会的」であるということが唯一の違いである。この違いは、ビジネス起業家のプロセスを土台にその違いを強調する手法で、社会起業家の特徴が議論されている。例えば、発展途上国では、「貧困からの脱出が大きな命題であり、社会的企業の大きなミッションの1つが、雇用の場作りと市場経済化である<sup>40)</sup>」ことは1つの説明理由となる。なお、ソーシャル・イノベーションのプロセスについては後述の図Ⅱ-1に示すとおりである。

表Ⅱ-2 社会的起業家の定義

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 社会的価値を創出し維持すべきミッションを取り入れる (単に個人的な価値ではない)</li> <li>② ミッションに役立つ新しい機会を認識し絶えず追求する</li> <li>③ 継続的な改革, 調整, 学習の過程に自ら参加する</li> <li>④ 現在手持ちの資源に制約されることなく大胆に活動する</li> <li>⑤ 支持者に対する (説明) 責任への高い意識や創出した成果を公開する</li> </ul> |
|---|

出所: Dees et al. (1998), 渡辺 (2009)

40) 渡辺孝稿「ソーシャル・イノベーションとは何か」一橋ビジネスレビュー, 2009年, 前掲書, 17ページ。

### 2.3.2 ソーシャル・イノベーションとは

谷本 (2009) は、社会的企業におけるキーワードはソーシャル・イノベーションであるとする。それではソーシャル・イノベーションはどのように定義づけられるか。彼は、イノベーションそれ自体を「何か新しいものを初めて取り入れること、また今あるものを新しいものに変えることであり、経済活動におけるイノベーションは経済的成果をもたらす革新<sup>41)</sup>」と定義づけている。「革新」とは、イノベーションの語源であるラテン語の *innovare* (何かを変える) を素直に踏まえたものである。これを基本に、彼は、ソーシャル・イノベーションを「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して新しい社会的価値を創造し、社会的成果をもたらす革新<sup>42)</sup>」と捉えている。彼はまた、フランス INSEAD のソーシャル・イノベーション・センターの定義としてソーシャル・イノベーションを「持続可能な経済、環境、社会の繁栄をもたらす新しいビジネスモデル、市場ベースのメカニズムの導入」と紹介している<sup>43)</sup>。

渡辺 (2009) は、Phills Jr. et al., (2008) を引用して、ソーシャル・イノベーションの定義を「社会的ニーズ・課題への新規の解決策を創造し、実行するプロセス」と紹介している。彼はこの定義は極めて広い概念であり、ここから多様なイノベーションが生まれることになると指摘している<sup>44)</sup>。

以上、ソーシャル・イノベーションの定義について三者の概念を紹介したが、谷本の定義にはイノベーションの語源を踏まえて「革新」と明記してあるが、INSEAD と Phills et al. の定義にはイノベーションそれ自体の概念が明記されていないので、イノベーションの本質を追求する本稿からすれば、イノベーションを「革新」と明示する谷本 (2009) に依拠することにしたい。

---

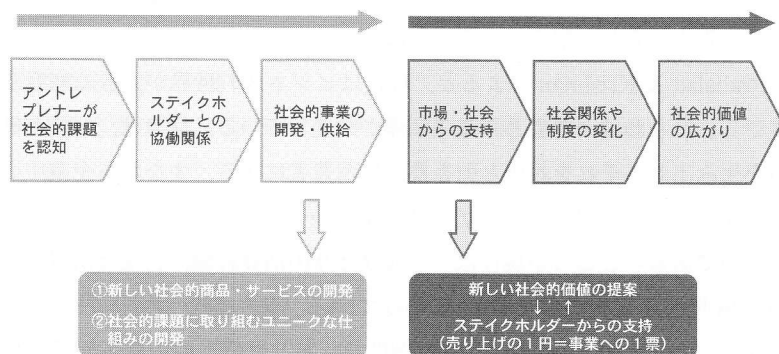
41)～43) 谷本寛治, 前掲稿, 31 ページ。

44) 渡辺孝, 前掲稿, 15 ページ。

### 2.3.3 ソーシャル・イノベーションのプロセス

われわれは社会的起業家とビジネス起業家との違いは、ソーシャル・イノベーションのプロセスによって明らかにできると主張した。「社会的企業は、その事業活動を通してステイクホルダーに影響を与えていくと同時に、ステイクホルダーから受け入れられながら、支持されて初めて存在する<sup>45)</sup>」。この関係を図示したのが図Ⅱ-1である。

図Ⅱ-1はソーシャル・イノベーションプロセスをバリュー・チェーンとして捉えたものである。しかし、われわれは単一方向のチェーンではなくて、それをサイクルとして考えることによって革新が起こると考える。



出所：谷本（2009）

図Ⅱ-1 ソーシャル・イノベーションのプロセス

### 2.4 イノベーションのグローバル・アプローチ

経営のグローバル化は、個別企業によってその発展の次元は異なるが、従来からの先行研究によれば、輸出を出発点として、海外直接投資が行わ

45) 谷本寛治，前掲稿，37 ページ。

れ、販売のグローバル化、生産のグローバル化、そして今日では研究開発のグローバル化へ進展している<sup>46)</sup>。これらの研究は多くがグローバル経営の範疇の中で行われており、イノベーションの本質の視点からグローバル化を追求した研究はまだ少ないように思われる。数少ない研究の中で、研究開発部門の「グローバル・イノベーションのマネジメント」(岩田2007)は秀逸だと言える。しかし、われわれは企業の一職能部門のイノベーションを考えるのではなく、イノベーション論としてグローバル・アプローチを考えていきたい。このような考え方を元にした研究にC. K. Prahalad & M. S. Krishnan 著 “The New Age of Innovation” 有賀裕子訳「イノベーションの新時代」日本経済新聞社、2009年がある。ここでは彼らの主張を紹介し考察を加えることにしたい。

Prahalad & Krishnanによると、現代はビジネスの世界が大きく変容している。とりわけ消費者と企業の関係が激変している。従来は、企業が価値を生み出し、それを対価と引き換えに消費者に譲る、すなわち企業中心、製品中心の発想に基づいていた。例えばフォードのT型車はその典型的なものである。ところが現代は、一人ひとりの消費経験、企業と消費者との価値共創が重視される時代になっている(個客経験の共創)。例えば、Googleのプラットフォームだけの提供で、あとは個々の消費者が趣味や学習など、自分のニーズに合わせて使い方を決める方式、あるいはまたスターバックスの店内空間の自由な利用などはその例である。他方、国内外を問わず、社外やグループ外の経営資源を幅広く活用するトレンドがみられる(グローバル資源の利用)。IBMやフィリップスなどはその例である<sup>47)</sup>。

---

46) 岩田智著「グローバル・イノベーションのマネジメント」, 中央経済社, 2007年, 1ページ。

47) C. K. Prahalad & M. S. Krishnan, “The New Age of Innovation”, 有賀裕子訳「イノベーションの新時代」, 日本経済新聞社, 2009年, 7~11ページ。

このようにビジネスの世界が大きく変容している。デジタル化、ICT（情報通信技術）、グローバリゼーションを呼び水としたこの変化を受け、企業の在り方そのもの、ひいては企業による価値創造の在り方も激変する。彼らはこの変容は次の二つの大きな柱に支えられていているとする。すなわち、第1の柱「個客経験の共創」と第2の柱「グローバル資源の利用」である。このように競争を勝ち抜くためには、彼らは価値創造の新たな原則と、従来にはない技量を備えることが求められるとする<sup>48)</sup>。以下、彼らの主張に依拠して「個客経験の共創」と「グローバル資源の利用」という2つの重要な原則を掘り下げることにしたい。

#### 原則1 個客経験の共創<sup>49)</sup>

「個客経験の共創」を実現するための課題として以下を取り上げる。

##### ① 臨機応変さの必要性

臨機応変さとは、状況に応じて経営資源を増減させる能力が必要である。

##### ② 品質、コスト、経験

品質は高く、低コストの維持が前提条件である。幅広い顧客層を取り込もうとするなら、低収入者にも手の届く料金設定にする必要がある。このことはビジネスの成否を大きく左右する。例えば、アメリカでは信用の問題で、銀行や保険会社から相手にされない人々が：約4000万人いるという。

##### ③ 協働ネットワーク

どのような企業も、個客経験の共創に必要なヒト、モノ、カネを単独では揃えられない。そのためにはどのような経営方法がとられている

48) 同上訳書、11 ページ。

49) 同上訳書、38～44 ページ。個客とは、一人ひとりの顧客こそが購買経験の主演という意味。

か、アメリカの例を見てみよう。例えば、保険会社が糖尿病を患う患者に対処するには、診療機器メーカー、製薬会社、糖尿病に伴う眼、腎臓、心臓疾患の専門医、通信会社、センサー搭載型の携帯電話や腕時計を製造するメーカー、糖尿病食を提供する会社、栄養士、フィットネス・トレーナーなどとの連携が必要である。

保険会社の役割は全体をつなぐ役割を果たす。患者への対処の基本方針を示し、業務の決まりや対応窓口を設けることにより、全体を統括するのである。

#### ④ 複雑さ

③を運用するためには、複雑さに対処しなければならない。例えば、映画のDVDの売り上げ推移を考えると、最初の2週間に全売り上げの75%が集中する、続く6か月は10%、残りは何年もの間少しずつ積み上げる。これには、洗練された技術体系と、それにふさわしい業務プロセスが求められる。従業員はみな、顧客に焦点を当てる必要性、興味深い事業機会や課題が矢継ぎ早に持ち上がる状況に対処する必要性を理解しなければならない。

#### ⑤ 使い勝手

経営者やマネジャーは、たとえ多数の提携・共同関係、テクノロジー基盤、分析モデルなど、複雑な仕組みに対処しなくてはならないとしても、消費者には理解しやすいシンプルな経験をもたらす必要がある。

#### ⑥ 拡張性

組織が世界各地へ広がり、事業の規模が大きくなると、多様な言語、習慣、決まりなどに対応しなければならない。

例えば、ウォルマート、毎週1億人を超える買い物客が訪れるが、それでもなお店舗ごとに品ぞろえを工夫している。これは地域ごとの特性に対応しているわけで目を見張るものがある。

ここで疑問点として、「個客経験の共創には多大なコストがかかるの

か]、「どうすれば顧客の心をとらえられるのか」、「個客経験の共創を実践すれば利益を得られるのか」という問いを抱くのは当然である。Prahalad & Krishnan はこのため、新しい手法すなわちもう一つの価値創造の原則が求められるという。以下にその原則 2 を詳しく述べることにしたい。

#### 原則 2 「グローバル資源の利用」<sup>50)</sup>

「グローバル資源の利用」という課題は、大企業における経営資源の在り方を理解し、良質な資源を低コストで活用する方法を探ろうという発想に根ざす。

グローバル資源の利用を実現するうえでの課題として次の点があげられている。

##### ① 経営資源の利用

かつて、企業は必要な経営資源をすべて自前でそろえるのが一般的だった。

最近では、この垂直統合型の発想を捨て、世界各地の専門企業から資源を調達し始めた。

経営資源の利用を巡る企業の考え方は、以下のように移り変わってきた。

「事業部内ではどれだけのヒト、モノ、カネが利用可能か」から

「社内ではどうか」から

「サプライチェーン上ではどうか」から

「消費者コミュニティではどうか」から

「全世界に目を向けると、どれだけのヒト、モノ、カネが利用できるか」へ

---

50) 同上訳書、44～48 ページ。

アウトソーシング以外にもさまざまな方法がある。

例：国境を越えて、優秀な人材活用に乗れれば、現状の制約を打ち破って消費者のニーズにこたえることができる。

## ② 拡張性

業務の規模をその時々で拡大したり縮小したりする必要性も、個客経験の共創を考えるうえで必要。短期間に業容を拡大するためには、業務の一部をアウトソーシングすることが欠かせない。

## ③ イノベーション源の確保

大企業がイノベーション源を探すには、小さな企業に着目するとよい。新しい技術は、小さな企業で芽生え育まれる。シリコンバレー、バンガロール、北京などにはこのようなイノベーション基地が集まっている。資本、人材、技術などの経営資源は、もはや一企業やひとつの法的枠組に収まりきらず、グローバルな性格を強めている。

これら、資源を社内に抱えてコントロールするのではなく、社外の資源を活用したり、影響力を及ぼしたりすることを考えるべきだ。つまり、「グローバル資源を利用する」のである。

Prahalad & Krishnan によると個客経験の共創とグローバル資源の利用は、社会現象であるという。社会現象とは、タイヤを購入する、映画のDVDを借りる、保険に加入する、TVのニュース番組を見るなどは個客共創に基づいている。また、フェイスブックがアプリケーションプラットフォームを公開後、18か月で5000種類を超えるアプリケーションが生まれたなどはグローバル資産の利用を示す事例である。

「個客経験の共創とグローバル資源の利用を実現しようとする中では、様々な技能を土台にして優位性を手に入れなくては行けない。自前の、資本、技術、人材などの比重は小さくなっていく。わかりやすく融通の利く、きめ細やかな業務プロセスを設けて、その時々で経営資源の構成を変えながら個客経験の共創を実現する力、これこそが新時代におけるイノベ-

ションの神髄である<sup>51)</sup>」と彼らは主張する。要するに、「個客経験の共創」と「グローバル資源の利用」は新しい時代の車の両輪のようなものである。ただ、「個客経験の共創」の考え方はその根源は Drucker の著書「現代の経営」でも学ぶ点が多い。また、「グローバル資源の利用」については、Chesbrough の考え方に類似するものがあることも指摘しておきたい。

### Ⅲ イノベーション研究の展開

ここでは、3人の碩学が主張するイノベーションの本質とは何かについて追及していくことにしたい。

#### 3.1 シュンペーター (Joseph A. Schumpeter) の研究

Schumpeter (1883~1950) は、オーストリア・ハンガリー帝国 (後のチェコ) モラヴィア生まれのオーストリア出身で、アメリカの経済学者である<sup>52)</sup>。彼の初期の著書「経済発展の理論 (1926)」ではイノベーションを経済的要素の「新結合」と呼んでいる。彼によると、経済活動で「生産することとは、いろいろな物や力を結合することであり、生産物および生産方法の変更とは、これらの物や力の結合を変更することである」とし、発展とは「旧結合から漸次に小さな歩みを通じて連続的適応によって生まれる変化や成長」ではなくて、「新結合が非連続的にのみ現れるとき…発展に特有な現象が成立する…かくして、われわれの意味する発展の形態と内容は新結合の遂行 (Durchsetzung neuer Kombinationen)」と定義している。この新結合がイノベーションであり、そこには次の5つの場合を含有して

---

51) 同上訳書、55 ページ。

52) Wikipedia

いるとする<sup>53)</sup>。

- ① 新しい財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産
- ② 新しい生産方法の導入
- ③ 新しい販路の開拓
- ④ 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得
- ⑤ 新しい組織の実現、すなわち独占的地位（例えばトラスト化による）の形成あるいは独占の打破

新結合（イノベーション）の5つの概念は、既にいくつかの先行研究によって指摘されているように、①+②は技術革新であり、③+④+⑤は経営革新を含意している。従って、Schumpeter の新結合の意味するところは単なる技術革新ではないことを理解するべきである。

ところで、彼は新結合の遂行に伴う諸現象にとって、次の二つのことが重要であるとする。ひとつは旧結合から新結合へ変わる非連続性（軌道の変更）であり、例えば「鉄道を建設したものは一般に馱馬車の持ち主ではなかったのである」。もうひとつはイノベーションの遂行者である（発展担当者の変更）。Schumpeter は、企業者（entrepreneur）を「循環の軌道に従う『単なる経営管理者』から明確に区別し、真の企業者は発展においてのみ現れる」とする。つまり、イノベーションの担い手は企業者であり、「企業者は新結合の成功によって労働者にも地主にも帰属しない所得（企業者利潤）を獲得することができる」という。ここから、「発展なしには企業者利潤はなく、企業者利潤なしに発展はない<sup>54)</sup>」（動態利潤説）を提唱している。企業者の概念を明確にするために、伊東・根井はその著書「シュ

---

53) J. A. Schumpeter "Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung", 1926, 塩野谷 祐一・中山一郎・東畑精一訳「経済発展の理論」岩波文庫, 1994年, 99~101ページ。

54) 伊東光晴・根井雅弘著「シュンペーター」岩波新書, 2009年, 129ページ。

ンペーター (1993)』で、近年は“entrepreneur”は「起業家」と訳されることが多いと指摘している。以上を踏まえて、Schumpeter によるイノベーションの本質とは、「新結合」による「発展」を含意しており、その担い手は「起業家」と言える。

Schumpeter の研究は、イノベーションとは「新結合」であるという、イノベーションそのものの本質を追究しているという意味で本質論的研究の特徴があると考える。

その後の発展として次の二つの方向が指摘されている (宗像 2004)。

第1は拡張の方向である。

「企業成長論、組織革新論に受け継がれ、今日の技術革新の一つの柱となっている」。

第2は「限定と精密化の方向であり、近年のテクノロジー、物的技術の広範囲で多次元の、加速化しつつある発展それ自体を、本来の意味での「技術革新」として分析的に把握しようとする、マクロ、ミクロ、両視点の多様なアプローチの発展である」。

### 3.2 ドラッカー (P. F. Drucker) の研究

Drucker (1909~2005) はオーストリア・ウイーン生まれ、ユダヤ系経営学者・社会学者、アメリカの学者である。彼には多数の優れた啓蒙の著書があるが、彼は1985年に著書「イノベーションと\*企業家精神—その原理と方法」“Innovation and Entrepreneurship”を上梓した (\*1997年の新訳書では起業家精神に変更)。本書は、アメリカにおける起業家経済の出現をコンドラチェフの波では説明できない新しい動向として捉え、これを研究の基盤にして、「イノベーションと起業家精神」を「イノベーションの本質」、「組織」、「戦略」の三つの側面に分けて論じている。

「イノベーションの本質」としては、イノベーションを、目的意識に基づいて行うべき一つの体系的な仕事として提示する。そこでは、彼はイノ

バージョンを興す「機会」を重視している。

「起業家精神の部」では、イノベーションの担い手を組織とし、そこでは三種類の組織（既存の企業、社会的機関、ベンチャー・ビジネス）における起業家精神を扱っている。

「戦略の部」では、イノベーションが成功するかどうかは、その新規性、科学性、知的卓越性によってではなく、「市場」での成功か否かに依存するとしている<sup>55)</sup>。

### 3.2.1 イノベーションの本質

それでは「イノベーションとは何か」その本質について、Drucker がどのように捉えているかを分析してみよう。彼によると、「われわれはまだイノベーションの理論を構築していない。しかし、イノベーションの機会をいつどこで、いかに体系的に探すべきか、さらには、成功の確立と失敗のリスクをいかに判断すべきかについては十分知っている。まだ輪郭だけであるが、イノベーションの方法を発展させる上で必要な知識も十分に得ている<sup>56)</sup>」。イノベーションについても、『発明の発明』という発展が必要である。「今や起業家は、体系的にイノベーションを行わなければならない<sup>57)</sup>」。起業家として成功するものは、「新しい価値や満足を創造し、単なる素材を資源に変える。あるいは、新しいビジョンのもとに既存の資源を組み合わせる。この新しいものを生み出す機会となるものが変化である。イノベーションとは意識的かつ組織的に変化を探ることである」とする。つまり、変化を機会とすることなのである。ここにDruckerの本質論が垣間見えるのである。Druckerはイノベーションの機会として次の7

---

55) P. F Drucker 前掲書上、ivページ。

56)～57) 同上訳書、50ページ。

つを提唱している<sup>58)</sup>。

- ① 予期せぬことの生起
- ② ギャップの存在
- ③ ニーズの存在
- ④ 産業構造の変化
- ⑤ 人口構造の変化
- ⑥ 認識の変化
- ⑦ 新しい知識の出現

①+②+③+④は「企業や社会的機関の組織の内部、あるいは産業や社会的部門の内部の事象である」。⑤+⑥+⑦は「企業や産業の外部における事象である」。Druckerによると、「これら7つの機会の順番に意味があり、これらは信頼性と確実性の大きい順に並べてあることに特徴がある<sup>59)</sup>」。「例えば、発明発見という新しい知識の出現は、イノベーションの機会として信頼性が高いわけではなく、むしろ予期せぬことの生起のような平凡な分析がもたらすイノベーションの方が、失敗のリスクや不確実性ははるかに小さい。予期せぬ成功ほどイノベーションの機会となるものはない<sup>60)</sup>」という。

### 3.2.2 イノベーションの原理

#### (1) 体系としてのイノベーション

7つの機会と関係なく行われるイノベーションがある。目的も意識もなく、組織的、体系的でもなく行われるイノベーションである。

例：靈感によるイノベーション、  
天才のひらめき = アイデア、

58) 同上訳書, 44～53 ページ。

59)～60) 同上訳書, 53 ページ。

歴史上もっとも偉大な発明の天才＝レオナルド・ダ・ヴィンチのアイデアである潜水艦、ヘリコプター、溶鉱炉は1500年当時の技術、機械では実を結ばなかった。

このことから、目的意識、分析、体系的によるイノベーションだけが、イノベーションの方法として提示され、論ずるに値するのである、とDruckerは指摘している<sup>61)</sup>。

## (2) イノベーションの原理とは何か

その体系の中核となるイノベーションの原理とは何か、イノベーションに必要な「なすべきこと」「なすべきでないこと」は何か、Druckerが成功のための必要条件と呼ぶものは何か。次にそれらについてまとめてみたい。

## (3) なすべきこと

- ① これまで列挙してきた7つの機会を体系的に徹底的に分析し検討すること<sup>62)</sup>。
- ② 「イノベーションとは、理論的な分析の問題であるとともに、知覚的な認識の問題でもある。したがって、イノベーションを行うには、外に出、見、質問し、聞かなければならない。このことはいくら強調してもしすぎることはない<sup>63)</sup>」。
- ③ 「イノベーションに成功するためには、単純かつ具体的なものに的を絞らなければならない。1つのことだけに集中する、さもなければ混乱する<sup>64)</sup>」。
- ④ 「イノベーションに成功するためには、小さくスタートしなければならない。大がかりであってはならない。具体的なことを一つ行うだけで

---

61) 同上訳書、214ページ。

62) 同上訳書、216ページ。

63) 同上訳書、216～217ページ。

64)～65) 同上訳書、218ページ。

よい<sup>65)</sup>」。

- ⑤ 「イノベーションに成功するためには、最初からトップの地位を狙わなければならない。

なぜなら、最初からトップの地位を狙わない限り、イノベーションとはなりえず、自立した事業とさえなることはできない<sup>66)</sup>」。

(4) なすべきでないこと

- ① 「利口であろうとしてはならない。イノベーションの成果は、普通の間人が利用できるものでなければならない。つまり、大勢いるのは平凡な人たち」だからである。

- ② 「多角化してはならない。散漫になってはならない。一度に多くのことを行ってはならない。核とすべきものから外れたイノベーションは雲散する<sup>67)</sup>」。

- ③ 「明日のためにイノベーションを行ってはならない。現在のためにイノベーションを行わなければならない。現在の時点で直ちに利用できれば、ダ・ヴィンチのノートに書かれたスケッチと同じであって、アイデアにとどまる<sup>68)</sup>」。

(5) イノベーションを成功させるための3つの条件

- ① イノベーションは、あくまでも意識的かつ集中的な仕事でなければならない。勤勉さ、持続性、献身を必要とする。これがなければいかなる知識も、創造性も、才能も、無駄となる<sup>69)</sup>。
- ② 「イノベーションは強みを基盤としなければならない。自分や自分の会社に最も適した機会はどれか。自分（あるいは自分たち）が最も得意と

66) 同上訳書, 219 ページ。

67) 同上訳書, 220 ページ。

68) 同上訳書, 220～221 ページ。

69)～70) 同上訳書, 222 ページ。

し、実績によって証明済みの能力を生かせる機会は何かを問わなければならない<sup>70)</sup>」。

- ③「イノベーションはつまるところ、経済や社会を変えるものでなければならない<sup>71)</sup>」。

Druckerによると、イノベーションとは変化を機会とすることであるが、消費者、教師、農家、眼科手術医などの行動、働き方、生産の仕方に変化をもたらさなければならず、市場にあって、市場を震源としなければならないと主張している<sup>72)</sup>。つまりイノベーションは、理想を述べるのではなく現在の行動をどう変革するかであると言える。

### 3.3 野中の研究 (1935～)

野中郁次郎は1935年生まれ、カリフォルニア大バークレー校博士。一橋大学名誉教授。専門は知識経営論<sup>73)</sup>。

#### 3.3.1 知識創造理論

野中らの知識創造理論はナレッジ・マネジメントの基礎研究として極めて重要であると評価されているが、そのポイントは組織を新製品開発やイノベーションといった新しい知識を創造する母体であると捉え、知識の創造は形式知と暗黙知の社会的相互作用を通じて形成されると考えモデル化したものである。このモデルはSECIモデル(図Ⅲ-1 4つの知識変換モード)と呼ばれる。野中らの解説によると、次の4つの知識変換モードが提示されている。すなわち、①個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化：Socialization」、②暗黙知から形式知を創造する「表出化：

---

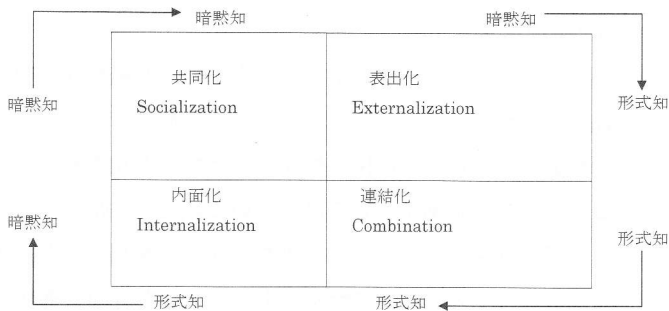
71)～72) 同上訳書、223ページ。

73) 野中郁次郎＋竹内弘高著、梅本勝博訳「知識創造企業」、東洋経済新報社、1996年。

Externalization」, ③ 個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化：Combination」, ④ 形式知から暗黙知を創造する「内面化：Internalization」がなされる<sup>74)</sup>。

知識とは、「何らかの情報を得て、その後どのような行動をおこすべきかを決定する際に動員されるもの」で、換言すれば「行動を起こすことができる情報」と言える（中橋 2003）。

日本企業は、暗黙知を競争優位の源泉としており、日本企業は欧米企業が得意とする知識の明示化が不得手であった。そこで、知識創造論では、日本企業に形式知の意識的な活用を、海外企業には暗黙知の意識的な活用を示唆している。



出所：野中+竹内「知識創造企業」93ページ。

図Ⅲ-1 4つの知識変換モード

### 3.3.2 知識経営とイノベーション

野中は、米国 MIT のサロー名誉教授の米国にはアップルやディズニーのような知識を生み出す文化があるが、「日本にはイノベーションがない」

74) 同上訳書、92ページ。

と断言したことを引用して、ホンダや、ソニーは「わくわくする」製品を世界に供給することで成長してきたし、現在でもそのような企業は大小を問わず存在すると反論している。しかし、日本企業にはイノベーションがないとの指摘は日本企業や経済が抱える問題でもあると指摘している<sup>75)</sup>。

野中は、イノベーションとは、単に新しい技術や、モノを生み出すことではなく「新しい価値」の提供であるとする。新しい価値とは、つまりモノを媒介とするコトづくりである。iPad でいえば、液晶や CPU やソフトウェアなどの技術というモノの集合体ではなくて、iPad で仕事をし、遊び、人とのつながり、人に自慢さえるコトだから、人は並んでも手に入れようとする。このモノを組み込んだコト作りで、日本企業は自ら変化を仕掛ける姿勢とスケールやスピードの点で他のグローバル企業に後れを取っているように思えるという<sup>76)</sup>。

コトづくりとしてのイノベーションとは、人が他者と関わりの中で自らの思いを製品・サービス・ビジネスモデルといった形にして実現し、提供することで、社会における人々の関係性をも変えていく知識創造のプロセスである。こうした、知識創造の質を高めていくことを主張している<sup>77)</sup>。

知識ベースの経営理論は、これまで様々な方向で発展してきた。例えば、その中心的なモデルである SECI モデルはより哲学的な方向で進化してきた。また、イノベーションをめぐる問題に対しても、より洗練された知識創造理論として発展している。

野中は、もう一つの発展方向として、知識ベースの経営理論を現代企業論へと発展させようとしている。その中核はウイリアムソンの「取引コスト論」である。

彼は、企業の境界問題（企業はどこまで大きくなるのか、どのような場

---

75)～77) 野中郁次郎稿「知識経営とイノベーション」、日本経済新聞、2011年1月14日付。

合他社を買収するのかなど) に対して、知識ベース経営論は取引コスト論を取組むことによって、新しい解決案を提供できると主張している<sup>78)</sup>。

#### IV むすび—イノベーションのインプリケーション

われわれは、イノベーションの4つのアプローチ、3人の研究者のイノベーション研究の展開を見てきた。イノベーションの技術、組織、社会のおよびグローバル・アプローチにおいてイノベーションそれ自体の概念はその語源であるラテン語の *innovare* (何かを変える) を基底にしており、また Schumpeter の「新結合」も、Drucker の「変化を機会とする」も、野中の「新しい価値の提供」も究極的には「何かを変えること」である。これらを普遍統一的に整理すれば、イノベーションとは「革新」と言える。この解釈は、わが国の科学技術政策の根幹となる第3次(2006~2010年)科学技術基本計画によると、イノベーションとは「科学的発見や技術的発明を洞察力と融合し発展させ、新たな社会的価値を生み出す革新」と定義していることから同様に考えられる。ちなみに「革新」とは広辞苑によると、「旧来の組織、制度、慣習、方法などを変えて新しくすること」であり、ラテン語の語源 *innovare* と同概念である。

しかし、イノベーションを「革新」と普遍統一的に規定しても、イノベーションの具現化が、例えば日本とアメリカでは異なるように思われる。iPad やスマートフォン、あるいはボーイング社のエアバスを例にすれば、これらの完成品を分解すると多くの日本製の部品が組み込まれていることが分かるという。しかしながら、それらの完成品のイノベーションはアメリカを発生の地としているがごとき広報化される。なぜ日本の名前が

---

78) 野中郁次郎稿「イノベーションを持続するコミュニティを作る」一橋ビジネスレビュー 2011年SUM.59巻1号に所収。

前面に出てこないのだろうか。このことは、ある識者が指摘しているように、「日本企業にはイノベーションがない」のだろうか。あるいは野中が主張する西洋人の形式知と日本人の暗黙知の違いなのだろうか。われわれはこの違いはもっと奥深く、哲学や思想の問題にまで遡及する必要があるように思われるのである。

米国哲学と日本の思想との違いは、前者はジョン・ジューイを頂点とする「プラグマティズム」であり、後者は仏教、儒教、とりわけ儒教の思想にその根幹があるように思われる。われわれはこの問題について別稿で改めて論じてみたいと考えている。