

現代企業のイノベーション課題に関する一考察

—— 企業家精神，機敏性，そして効率的な生産者 ——

關 智 一

はじめに

1. 「企業家精神の供給」に向けた「組織管理上の工夫」
 - 1.1. 「シュンペーター仮説」と「企業家精神」
 - 1.2. GEの「ローカル・グロース・チーム」
2. 「新しい機会への機敏さ」による「効用の創出」
 - 2.1. 「X 非効率性」と「新しい機会への機敏さ」
 - 2.2. イノベーションの到達点としての「効用の創出」
3. 「イノベーター」と「効率的な生産者」の不一致
おわりに

はじめに

本論文の目的は、現代企業のイノベーション課題について、その一端を明らかにすることにある。

本論文のキーワードは、「企業家精神 (entrepreneurship)」、「機敏性 (alertness)」,そして「効率的な生産者 (the more efficient producers)」,である。それぞれの定義については、主に Schumpeter (1950), Kirzner (1973), そして Baumol (2002) の研究に依拠している。この他にも、Leibenstein (1978) の「X 非効率性 (X inefficiency)」や青木・伊丹 (1985) の「イノベーション (innovation)」の研究、そして Hebert and Link (1982), 池本 (2004) の「企業家 (entrepreneur)」の研究など、いわゆる経済学における企業・イノベーション研究の諸成果を参考に、現代企業のイノベーション課題を理論的な観点から炙り出そうというのが、本論文の狙いである。

しかし、考察を進めていくにつれその前段階として、そもそもイノベーションとは何であるのか、という基本的命題に立ち返らざるをえない場面に何度も遭遇することとなった。実行者としての企業にとっても、そして観察者としての我々にとっても、イノベーションそのものの実体をつかむことは決して容易なことではない。ところが、たとえそうであったとしても現実の企業にとっての喫緊の“課題”とは、むしろイノベーション課題を明らかにすることの先に

位置する、課題解決に向けた具体的な方策の発見とその実践、そして何よりも成果を出すことにある。

そのためにも、まずは現代企業のイノベーション課題を理論的に明らかにし、その課題内容を吟味・整理する必要がある。

1. 「企業家精神の供給」に向けた「組織管理上の工夫」

1.1. 「シュンペーター仮説」と「企業家精神」

青木・伊丹(1985)の『企業の経済学』には、次のような一節がある。

「しかし、いずれのシュンペーター仮説でも大企業あるいは独占の優位性が主に情報蓄積と危険資本の供給についての優位性であり、小企業あるいは競争のメリットが主として企業家精神についての優位性であったことは、注目してよい。……(中略)……企業家精神の供給に困難が発生する可能性のかなりある、企業の極端な大規模化あるいは極端な独占は、その困難を解決できる組織管理上の工夫がされない限り、おそらくイノベーションにとってあまり望ましくないことになるであろう¹⁾。」

“シュンペーター仮説 (Schumpeterian hypothesis)” とは、いわゆる「企業規模が大きく市場占有率の高い企業ほどイノベーションを活発に行う²⁾」、とする仮説である。同仮説そのものは、あくまで後世の研究者による創作であるが、確かに Schumpeter (1950) の『資本主義・社会主義・民主主義』には「創造的破壊 (creative destruction) = 「不断に古きものを破壊し新しきものを創造して、たえず内部から経済構造を革命化する産業上の突然変異³⁾」の主要な担い手として、「大規模組織または大規模支配単位」が「経済進歩、とりわけ総生産量の長期的増大のもっとも強力なエンジンとなってきた⁴⁾」、との記述が残されている。

「単純独占および差別独占の理論は、限られた場合を除けば、独占価格が競争価格より高く、独占的生産量が競争的生産量より小であると教える。いずれの場合にも、生産方法や生産組織その他いっさいのものがまったく同一であるとすれば、このことは真理である。しかし実際には、競争者の集団にとってはまったく利用しえないか、もしくはそうやすやすと利用しえないものでありながら、独占者にとっては利用しうるようないっそうすぐれた方法が存在する。というのは、企業の競争的水準でも全然得られないわけではないが、事実上は独占的水準にお

1) 青木昌彦・伊丹敬之 (1985) 『企業の経済学』岩波書店、244頁。

2) 永田晃也・後藤晃 (1998) 「サーベイデータによるシュンペーター仮説の再検討」『ビジネスレビュー』第45巻第3号、38頁。

3) Schumpeter, J. A., (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, N.Y.: Harper & Row, [3rd ed. 1950], p. 83. (中山伊知郎・東畑精一訳 『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社、1995年、130頁)

4) *Ibid.*, p. 164. (邦訳、106頁)

いてのみ確保されるような利益が存在するのである。それは、たとえば独占化がよりよき知能の影響力の範囲を拡大し、より劣った知能の影響力を縮小せしめるからであり、あるいはまた独占によって他では得られないような金融的地位が享受できるからである⁵⁾。」

しかし、これまでの検証結果について見ると、実はシュンペーター仮説を支持するに足るだけのデータは得られてはいない。

「市場の集中度とイノベーションの関係については、研究の結果は一様ではないが、おおむね明確な相関はないとするものが多い。……(中略)……企業規模とイノベーションの関係については、イノベーションのインプットである研究費は企業規模と比例的に単調に増加するが、特許などアウトプットは比例以下でしか増加しない、という結果を得ているものが多い。この結果からは、独占的な市場においてイノベーションが実現しやすいとも、大企業のほうがイノベーションに有利だともいえないことになる⁶⁾。」

ではなぜ「大規模組織または大規模支配単位」の「優位性」は、現代(またそれ以前)において必ずしもイノベーションの「優位性」として機能しないのであろうか。その理由として、青木・伊丹(1985)は、「企業家精神」の存在を指摘するのである。

「イノベーションに関する議論でかならず登場する企業家精神ということばは、現状の破壊を恐れない、新しいものに挑戦してみようという一種の衝動あるいはそういった精神的態度を可能にする能力という意味をもっていると理解すべきである⁷⁾。」

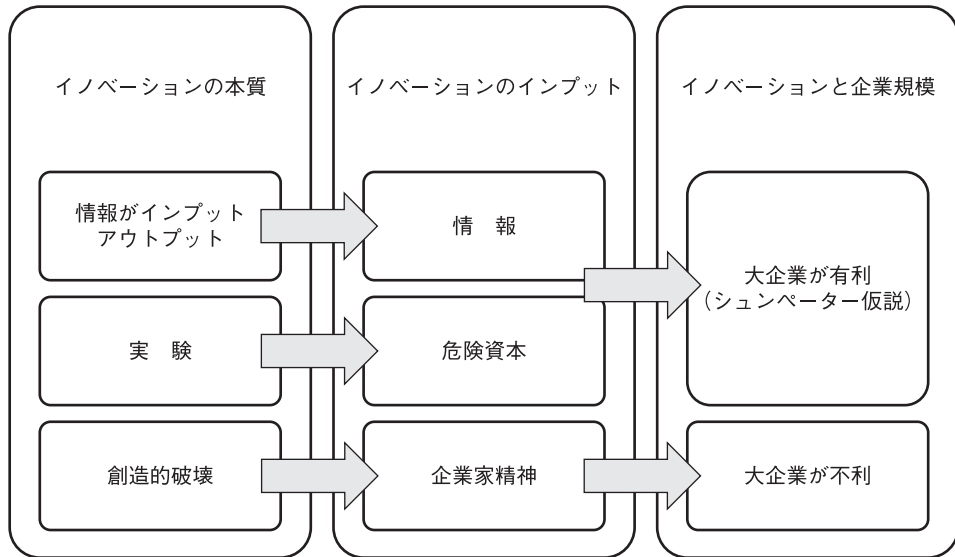
つまり、図1にあるように、「イノベーションのインプット」として「情報」と「危険資本」、そして「企業家精神」を想定した場合、「情報」と「危険資本」では「大企業が有利」であると考えられるが、逆に「企業家精神」では「大企業が不利」であると考えられるというのである。

「まず企業規模について、シュンペーター仮説を支持する論理は、規模の大きい組織は情報蓄積と危険資本の両面で優位に立つとする。規模が大きければ、イノベーションのための研究開発を行なう優秀な人材を多く持つことができる。基礎研究も含めてさまざまな研究開発を企業内で行なうこともできる。過去の事業活動からの情報蓄積も大きいだろう。これらの理由で、大企業ほど情報蓄積の面で有利になる。危険資本についても、同様である。大企業ほど内部資金の蓄積が大きく、それをみずからの責任で企業全体を危険にさらすことなくイノベーション活動に投資できる。あるいは外部からの資金調達の際にも、企業規模は信用の大きさと関係をもち、やはり大企業は優位に立つ。……(中略)……企業家精神の面では、小企業の方が優位に立つ。大企業につきもののきっちりとした管理組織、とくに官僚制組織はそこに働く人々の企業家精神を殺す傾向がある。さらに大企業のもつ経済的な余裕も、人々を現状に安定させ、実

5) *Ibid.*, pp. 100-101. (邦訳, 156頁)

6) 後藤晃(2000)『イノベーションと日本経済』岩波書店, 33頁。

7) 青木・伊丹(1985)前掲書, 岩波書店, 228頁。



(出所) 浅羽茂 (2004) 『経営戦略の経済学』日本評論社、177頁、に筆者一部修正。

図1 イノベーションの本質、インプット、企業規模との関係

験への意欲、創造への挑戦欲を引き出さない危険がある。また、大企業ほど既存分野での既得権益と利害が大きく、現状への創造的破壊をやりにくい状況におかれている。それに対して、企業者の経営者にひきいられた小企業は企業家精神に関して上にあげたすべての面で、大企業より優位に立つことができる⁸⁾。」

こうして、「規模の大きい組織」であればこそ、いわゆる“官僚制の逆機能 (dysfunction of bureaucracy)” がそこに発生してしまい、このことが「大企業」に重要な「イノベーションのインプット」である「企業家精神」を「供給」させなくする、というのである。同様な理屈で、「独占的地位」もまた「大企業」に「企業家精神の供給」を「難しく」させてしまうのだという。

「第2のシュンペーター仮説は独占とイノベーションの関係についての仮説である。この仮説を支持する論理は、独占によってうまれる超過利潤が危険資本の源泉となり、また企業内に余裕のある情報蓄積を可能にする財源となる、という。さらに技術の本質の一つがその公共財的な性格とくにフリー・ライダーの可能性であることであるから、独占によって自分の開発する技術が経済的成果を確保する保証がなければ、そのような公共財の私的生産が行なわれにくい。これに反対する論理の骨子は、企業家精神の供給が独占企業では難しくなるということである。独占的地位は既得権益そのものである、とこの論理ではいう。そこではイノベーションの本質である創造的破壊を試みようとする動機は小さくなるのが当然である。また競争による

8) 同上、242～243頁。

脅威の存在が、企業に実験というリスク・テッキングをさせる刺激になる⁹⁾。」

宮田 (2011) はこうした諸点を具体的な企業活動になぞらえ、次のように表現している。

「まず、官僚的組織になっている独占・大企業は意思決定が遅い。一方、ベンチャー企業は創業者のトップダウンで迅速に行動できる。また、独占・大企業は収益を上げている既存製品を陳腐化させたくないの、画期的な新製品を商品化したくない。既存製品の事業部が企業内で主流派になっていけば、それを否定するような新製品の導入は企業内の政治力学からも考えにくい。ベンチャー企業は失うものが何もないし、かえって市場を独占できるので画期的な新製品を積極的に商品化しようとする。市場シェアが0%から100%になるのを目指すのである¹⁰⁾。」

こうして、小企業も「大企業」に伍するイノベーションを実現しようとする理屈が提示されたことにより、ここから「大規模組織または大規模支配単位」の「優位性」はイノベーションの「優位性」として必ずしも機能せず、だからこそシュンペーター仮説を完全に支持する統計データもまた得られない、とする論理として完結していくことになる。そしてこのことを踏まえ、改めて冒頭の一節に立ち返るならば、「企業の極端な大規模化あるいは極端な独占」にとって「企業家精神の供給」とは、まさしく「解決」すべきイノベーション課題の一つであり、そのために「組織管理上の工夫」が渴望されると理解することができる。

1.2. GEの「ローカル・グロース・チーム」

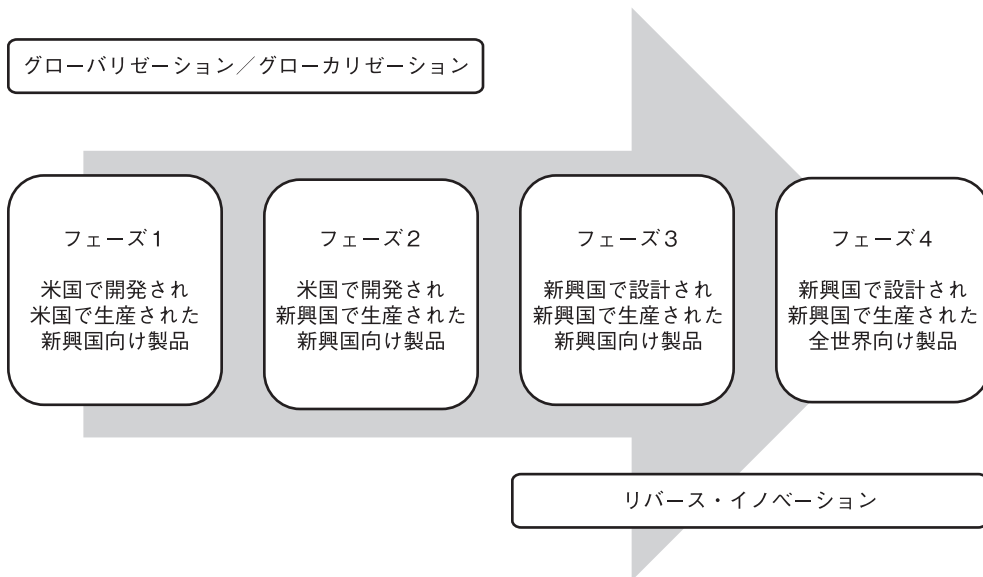
Immelt 率いる GE (General Electric) は、世界160ヶ国に拠点を有し、合計で約30万人を雇用する巨大多国籍企業である。先頃発表された2012 Fortune Global 500のランキングでは、同社は売上高1,476億ドルで世界第22位、純利益142億ドルで世界第26位に付けるなど、名実ともに米国および世界を代表する製造業企業の一つである。現在の GE の主要事業としては、エネルギー、テクノロジー・インフラストラクチャー、金融サービスなどが挙げられるが、なかでも近年注目を集めているのがテクノロジー・インフラストラクチャーに属するヘルスケア事業である。

そもそも医療用画像診断機器のトップメーカーとして名高い GE では、各種コンピュータ断層撮影装置 (=CT スキャナー) や磁気共鳴断層撮影装置 (=MRI)、超音波診断装置、X線撮影装置、核医学診断装置、陽電子放射断層撮影装置 (=PET)、医療用画像ネットワーク、生体モニターなど、最先端技術を駆使したハイエンドな製品開発が行われてきた¹¹⁾。こうした製品群は、主に先進国市場に受け入れられてきたが、近年では貧困層向けに現地開発された製

9) 同上、244頁。

10) 宮田由紀夫 (2011) 『アメリカのイノベーション政策 科学技術への公共投資から知的財産化へ』 昭和堂、185頁。

11) 日本 GE ウェブサイト (URL http://www.ge.com/jp/products_services/healthcare.html)



(出所) Vijay Govindarajan's Blog (URL http://www.tuck.dartmouth.edu/people/vg/blog-archive/2009/10/what_is_reverse_innovation.htm)

図2 米国多国籍企業による新興国市場アプローチ

品が、“逆”に先進国市場においても受け入れられる可能性を世界に知らしめるなど、その独特なイノベーション手法に注目が集まっている。

すなわち、GEのヘルスケア事業では、これまでの先進国市場を開発起点とする「グローバル化 (globalization)」あるいは同じく起点はそのままに現地市場向けに一部ローカル・チェンジを施す「グローカリゼーション (glocalization)」から、図2のように新興国市場を起点として世界市場向けの新製品開発を目指す「リバース・イノベーション (reverse innovation)」へのアプローチ転換が進みつつある。そして、実際にGEはこの「リバース・イノベーション」によって開発されたポータブル型超音波診断装置の売上げを、2002年の400万ドルから2008年には2億7,800万ドルへと急増させることに成功している。

Immelt, Govindarajan and Trimble (2009)によると、GEは1990年代に米国と日本で開発された超音波診断装置を中国に持ち込んだが、10万ドル超という高価格とスペースを必要とする装置の大きさ、そしてその操作の複雑性ゆえに、全く市場に受け入れられなかったという。その後、2002年に中国でノートPCに超音波探触子と先端ソフトウェアを搭載した3万ドルの携帯型モデルが開発され、最終的に2007年には1万5千ドルの低価格モデルが発売されると、農村部の診療所をはじめとして中国全土に幅広く受け入れられるようになり、さらにはアメリカやカナダといった先進国市場でも同装置の売上げが急拡大したというのである¹²⁾。またそれ

12) Immelt, J. R., Govindarajan, V. and C. Trimble, (2009), "How GE is disrupting itself," *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 10, October, pp. 60-61. (関美和訳「GE: リバース・イ

以外での先進国市場には、同じくインドで現地開発されたものが投入されたという¹³⁾。

しかし、こうした「リバース・イノベーション」の成功事例を、多国籍企業による単なる「新興市場国アプローチ」の一種としてとらえるだけでは不十分である。むしろ、「大規模組織または大規模支配単位」が直面するイノベーション課題を「解決」するための、まさしく「組織管理上の工夫」としてとらえるべきである。なぜならば、GEの「リバース・イノベーション」の内実は、「ローカル・グロース・チーム (Local Growth Team : LGT)」という別組織を自社内に新たに設置することを意味するからである。それは、目の前のビジネスチャンスを素早く掴み取ろうとするような、そうしたメンバーによって構成された小規模独立組織である。

「リバース・イノベーションにおいて、おそらくもっとも重要なことは、新興市場で製品やビジネスモデルのイノベーションが次々に生まれてくるように、自社に新しい形態の組織を用意することである¹⁴⁾。」

周知のように、これまでも同様な取り組みは、「大規模組織または大規模支配単位」において繰り返し試行されてきた。しかし、その障害となってきたのは、常に「長い時間をかけて出来上がった組織構造、経営慣行、態度を変えること¹⁵⁾」への激しい抵抗・反発であったとされる。例えば Govindarajan and Trimble (2012) は、「ローカル・グロース・チーム」には一組織としての独立性とともに、巨大組織の一部としての権利・権限が付与されるべきとしつつも、同時にそうした行為が従来までのGEの「グローバル組織 (global organization)」との軋轢を不可避なものとし、一歩間違えば「リバース・イノベーション」そのものを破壊してしまう可能性があることを決して否定しない¹⁶⁾。

「問題は、グローカリゼーションとリバース・イノベーションは相容れないことである。また、グローカリゼーションは今後も重要な戦略であり続けるであろうから、単純に置き換えることもできない。とはいえ、これら2つのモデルを共存させるだけでも十分でない。そこには相乗効果が必要である。しかし、それは『言うは易く、行うは難し』である。多国籍企業のグローカリゼーションを成功に導いてきたのは、中央集権的で製品中心の組織構造と経営慣行であるが、これは分散型で地域市場を志向するリバース・イノベーションの足かせになるからだ。リバース・イノベーションには、ここに投入される人材と資源のほとんどすべてを、地域市場に配置し、そこで管理する必要がある。これら『ローカル・グロース・チーム』(LGT)には、個々に責任を負わせる一方、地域特性に応じた製品の開発、製造、営業、サービスに関する権

ノベーション戦略 画期的な新製品は新興国から生まれる」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第35巻第1号 [通巻256号], 2001年, 126~127, 131~132頁)

13) Govindarajan, V. and C. Trimble, (2012), *Reverse Innovation: create far from home, win everywhere*, Boston, Mass: Harvard Business Review Press, p. 153.

14) Immelt, Govindarajan and Trimble, (2009), *op. cit.*, p. 62. (邦訳, 131頁)

15) *Ibid.*, p. 61. (邦訳, 130頁)

16) Govindarajan and Trimble, (2012), *op. cit.*, p. 62.

表1 ローカル・グロース・チームの5原則

<p>成長が見込める地域に権限を移転する</p> <p>自律的に行動できなければ、LGTは、グローバル事業に手足を縛られてしまい、新興国市場の顧客が抱えている問題に集中できない。つまり、独自の戦略、組織、製品を開発する権限が必要である。</p>
<p>ゼロから新製品を開発する</p> <p>先進国と新興国の間には、所得や社会インフラの格差、持続可能性に対する温度差が大きいことを考えると、リバース・イノベーションはゼロからの出発でなければならない。グローバル製品のカスタマイズでは、このような大きなギャップを埋めることはできない。</p>
<p>新会社と同じく、ゼロからLGTを立ち上げる</p> <p>ゼロから組織を設計して、初めてゼロからのイノベーションが生まれる。GEの「組織ソフトウェア」、すなわち採用、指示命令系統、職位、職務内容、職場内の人間関係のあり方、職能別のパワー・バランスなど、すべてがグローバル化を支援するために発展してきた。LGTでは、このソフトウェアを全面的に書き換えなければならない。</p>
<p>独自の目的、目標、評価基準を設定する</p> <p>イノベーション活動は、そもそも先が読めない。したがって、あらかじめ設定された目標値を達成することより、仮説を効率的に検証して素早く学習することが重要である。LGTの評価基準や価値基準 成功を左右する未知数を判断する基準となる は、既存事業のそれとはたいてい異なる。</p>
<p>経営陣はLGTを直属に置く</p> <p>LGTは、経営陣の強力な支援がなければ成功しない。また、LGTを監督するビジネス・リーダーには、大切な役割が3つある。LGTとグローバル事業の対立を仲裁する。LGTがグローバルR&Dセンターなどの資源を使えるようにする。LGTが開発したイノベーションを先進国に導入する際、その支援に回る。これらすべてをこなせるのは、グローバル事業ユニットのシニア・マネジャーもしくはその事業の統括責任者しかいない。</p>

(出所) Immelt, J. R., Govindarajan, V. and C. Trimble, (2009), "How GE is disrupting itself," *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 10, October, pp. 63-65. (関美和訳「GE: リバース・イノベーション戦略 画期的な新製品は新興国から生まれる」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第35巻第1号 [通巻256号], 2001年, 132~135頁)

限、そして世界各国のGEの資源を利用できる権利が必要である。新興国市場で成功を収めた製品は、間違いなくグローバルに展開できる。その際、これまでにない使い方を開発したり、価格帯を引き下げたり、あるいは先進国で販売している高マージン製品と競合させるために、これらのイノベーションを利用することも考えられる。これらのアプローチはいずれも、グローバル化とは対極のものである¹⁷⁾。」

表1の「ローカル・グロース・チームの5原則」には「経営陣はLGTを直属に置く」との明記がある。「ローカル・グロース・チーム」の成否の鍵は、いかにチームそのものを運営するかという点よりも、いかにチームを既存の組織構造・文化から守るかという点にある、ということを示唆している。そしてそれは、巨大多国籍企業GEをもってしても、決して容易な作業ではない。

17) Immelt, Govindarajan and Trimble, (2009), *op. cit.*, p. 58. (邦訳, 124~125頁)

「いま最大の実験が始まろうとしている。GEは、インドでの成長を加速させるために、インド国内の全事業を統合し、インドだけのP&L（損益計算書）を作成し、また全世界のGEのR&D資源を利用できるよう、この新しい組織に大きな裁量を与えることに取り組んでいる。このユニットは、副会長直属のシニア・バイス・プレジデントが統括する予定である。『まず製品、次に地域』という業績評価基準に慣れ親しんできた組織のなかで、このユニットは異質な存在である。それでも、これに挑戦し、新市場を創造できるのかを見届けるつもりである。そのためにGEは、異なる幹をどのように育てるのかを学ばなければならない。インドだけのP&Lを作成することへの抵抗は、GEにとって最大の挑戦であることを物語っている。多くのマネジャーが、グローカリゼーションを加速させることにこれまでのキャリアを費やしてきた。これらの人たちのマインド・セットを変えるのは一筋縄ではいかない。模範的な社員でさえ、先進国偏重の傾向が見られる¹⁸⁾。」

しかし、GEはその歩みを止めず、中国やインドでの成功という結果を出したわけである。そしてここから、「ローカル・グロース・チーム」のメンバーはもとより、そうした「組織管理上の工夫」を意思決定した経営者に、まさしく「企業家精神」と呼ぶに相応しい何かが「供給」されたと見做すことは可能であろう。

2. 「新しい機会への機敏さ」による「効用の創出」

2.1. 「X 非効率性」と「新しい機会への機敏さ」

「あるインプットが企業に配分されたとしよう。それらのインプットは当該企業内の様々な範囲で有効に使用される。それらが有効に使用されればされるほど、そのアウトプットも大きくなる。あるインプットが有効に使用されないとき、実際のアウトプットとそのインプットによってもたらされる最大のアウトプットとの差は、X 非効率性の度合いを示す尺度となる¹⁹⁾。」

Leibenstein (1978) の「X 非効率性」は、「あるインプットが有効に使用されないとき」を前提とした「世界」であるが、それはそうした前提を「捨象」した理論の「世界」とは異なり、むしろ現実に近い「世界」であるといえる。なぜならば、Hebert and Link (1982) が指摘するように、「X 非効率性の世界」とは、「絶えずスラックが存在している世界」であり、これは先のGEの事例に描かれた、まさしく「組織管理上の工夫」の余地がある「世界」と同じだからである。

「完全競争的な一般均衡の世界では、すべての市場参加者は効用の最大化に成功した者とみなされ、またすべての企業は効率的に生産を行なっているものとされている。ライベンシュタ

18) *Ibid.*, p. 65. (邦訳, 135頁)

19) Leibenstein, H., (1978), *General X Efficiency Theory and Economic Development*, New York, N. Y.: Oxford University Press, p. 17.

インはこのヴィジョンを否定する。それに代わって、非効率性を規準としてもち出す。……(中略)……X 非効率性の存在する世界では、企業は必ずしも利潤を最大化しているわけではなく、また常に費用最小化を図っているわけでもない。企業者についての考え方は、明らかに市場についてのヴィジョンに依存する。X 非効率性の世界というのは、絶えずスラックが存在している世界であり、それは企業者の機会の存在を含意している²⁰⁾。」

こうした「世界」を前提にすれば、GEが行なった「組織管理上の工夫」とは、単に「最大化」されていない「利潤」を取り戻そうとしたただけであり、決して特別な行為には該当しないことになる。なぜならば、海外市場に最適な製品を開発・投入できない状況があるとすれば、それはむしろ多国籍企業としての自らに「非効率性」が存在することを意味しているからである。換言すれば、この場合の「非効率性」とは、見過ごされたルーティン・ワークの意にほかならない。

つまり、「リバース・イノベーション」を導入する以前のGEとは、いうなれば「工夫」の余地のある「組織」を目の前にその「非効率性」を見過ごしていた状態にあり、「工夫」を行なった後のGEは、ようやく本来の「効率性」を取り戻せたただけなのである。とすれば、この場合の「企業家精神」の解釈に「創造的破壊」を当てはめることは不適切となる。では、どのような解釈が適切であろうか。

「私は企業家を革新の源泉とは見なさないで、すでに存在し認知されるのを待っている諸機会に対して機敏であるものと見なしている。また、経済発展においても、企業家は機会を創造するのではなく、機会に反応し、また、利潤を発生させるのではなく、利潤機会をとらえるのである。有利な資本利用の生産方法が技術的に利用可能であり、必要な資本を準備するのに蓄積が十分あるなら、企業家精神がこの投資を実行するために必要とされている。企業家精神なしに、また新しい機会への機敏さなしには、長期的な利潤は利用されないで放置されることになる²¹⁾。」

Kirzner (1973)によれば、「企業家精神」とは「新しい機会への機敏さ」と解されているわけだが、そうした「機敏さ」の担い手である「企業家」についても次のように言及している。

「私にとって重要な企業家の資質は、日常性と訣別する能力ではなく、新しい機会を認知する能力である。企業家精神とは、新しい製品や新しい生産技術を導入することではなくて、新しい製品が消費者に価値あるものとなり、他人が知らない新しい生産技術が企業化できること

20) Hebert, R, F. and N. Link, (1982), *The Entrepreneur: mainstream views and radical critiques*, New York, N. Y.: Praeger Publishers, p.100. (池本正純・宮本光晴訳『企業家論の系譜 18世紀から現代まで』ホルト・サウンダース・ジャパン, 1984年, 170頁)

21) Kirzner, I, M., (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, IL: The University of Chicago Press, p. 74. (田島義博監訳『競争と企業家精神 ベンチャーの経済理論』千倉書房, 1985年, 78頁)

を見通す能力なのである。私にとって、企業家の機能は、彼の直面する費用 収益曲線を移動させることなく、どのように移動したかを認識することにある。シュンペーター体系で企業家が達成するものは、循環を攪乱し、均衡から不均衡を創造することである。逆に、私にとって企業家の役割は、体系内の運動の根本ではあるが、均衡化影響力をもっていることである。均衡というなめらかな循環への傾向を生み出すのは、未来の機会への企業家的機敏性である。シュンペーターにとっては、企業家精神は経済発展を触発するうえで重要であるが、私にとっては、あらゆる意味で市場プロセスがうまく活動するように作用することであり、経済発展の可能性は、特殊ケースの一つに過ぎない²²⁾。」

Kirzner の「企業家精神」および「企業家」への定義から、先の GE の事例は次のように再解釈が可能となる。すなわち、世界中を驚かせたポータブル型超音波診断装置の成功とは、これまで中国の現地消費者のニーズの吸い上げを妨げてきた「非効率性」に対処すべく、「組織管理上の工夫」を断行した結果に過ぎない。そしてそれは、一見、既存の組織構造・文化に対する「挑戦」のようにも映る。しかし、GE が行なったことは、新たに小規模独立組織を設置することであったとしても、また困難を伴う作業であったとしても、それは多国籍企業としての「日常性」から逸脱したものなどではなく、むしろ眼前の「不均衡」を「機敏」に「認知」し、組織としてそうした「非効率性」の削減に努めた結果、ようやく本来の「日常性」を回復し得たことにほかならない。

2.2. イノベーションの到達点としての「効用の創出」

ところが、「利潤を最大化」し「費用最小化」できる「好機」を、必ずしもすべての企業が等しく「認知」できるわけではない。池本 (2004) が指摘するように、表 2 に挙げられた 5 つの「不均衡」に潜む「ビジネスチャンス」のいずれかを「発見」し、「その解決」により最終的に「ビジネスチャンス」を獲得しうる企業の数には限られている。それは、イノベーションの本質を「創造的破壊」にのみ求め、その他を排除しただけでなく、イノベーションの最終的な到達点 (= 「効用の創出」) さえも見失う企業が世の中には数多存在することを意味している。

「一般的には、²³⁾ は商業のビジネスチャンスにつながり、²⁴⁾ は製造業のビジネスチャンスにつながるとはいえるが、²⁵⁾ 問屋制。ビジネスは、明らかに の不均衡を活用したものであり、商業による製造業分野への進出だといえよう。しかし近時は、もともと製造業分野で仕事をしてきた企業が、製造段階を他の専門企業 (EMS) に委譲し、自らは直接工場を持たず顧客の特殊なニーズに適う製品の組合せや利用のしかたを提案したり、ソフトの開発に特化したりして、付加価値の主要部分を稼ぎ出す方向をサービス業にシフトするファブレス企業も現われている。これは製造業からむしろ商業へのシフトとも考えられるし、ソフトを販売

22) *Ibid.*, p. 81. (邦訳, 84頁)

表2 ビジネスチャンスにつながる不均衡の状況のタイプ

価格面の不均衡
同一商品が地域や時間の違いから異なる価格で取引されている状況 消費者価格（需要価格）は高いが、生産価格（供給価格）が安い状況（安く入手できる商品がそれより高く所望する人がいる状況） 原材料や生産資源の価格に比して製品価格の方が高いと思われる状況
商品の品質や種類に関する不均衡
潜在的なニーズがあるはずの（高い評価を受ける可能性のある）商品やサービスがまだ市場を通じて提供されていない状況
資源の利用法に関する不均衡
既存の利用可能な技術やノウハウによって十分に活用されつくしていない生産資源の用途や利用法の存在する可能性（生産効率の改善の余地、生産資源の配置転換の余地）

（出所）池本正純（2004）『企業家とは何か 市場経済と企業家機能』八千代出版，251～252頁。

するサービス業へ純化したとも解釈できるが、重要なのは、生産活動の本質は具体的なモノをつくることにあるのではなく『効用の創出』にあるという点である。企業家機能を不均衡の発見とその解決（仲介機能）にみるということの重要性はそこにある²³⁾。」

「仲介機能」によって「利潤機会をとらえる」ことを極度に軽視し、「創造的破壊」によって「利潤を発生させる」ことを極度に重視したがために、結果として削減すべき「非効率性」をむしろ増幅させてしまう企業は確かに存在している。そして、こうした悲劇は、「効用 (utilities) の創出」というイノベーションの到達点を、そもそも正しく理解していなかったことに端を発している。

「人間は物質的な事物を創造できない。知的および道徳的な世界においてはかれは新しい観念をつくりだせるであろうが、物質的な事物を生産したといっても、実はただ効用をつくりだただけであり、別のことばでいえば、かれの努力と犠牲によって物質の形態としくみを変化させて欲求の充足によりよく適合するようになるだけなのである²⁴⁾。」

Marshall (1961) のこの有名な一文は、次の池本 (2004) の指摘と相成って、イノベーションを常に「創造的破壊」と同一視することの愚行さを、我々に知らしめてくれる。

「イノベーションは技術開発の新たな種子（シーズ）を発見し、それを育むところから出発するのだが、事業そのものの成功はそのシーズをニーズにいかうまく結びつけるかにかかっている。成功した事業者の誰一人として、指導者の高みから『消費者に新しい欲求を教え込ん』だような者はいない。彼らは寡黙な消費者の足元にひれふしながら、その意中のニーズを嗅ぎ当てたのだ。『新商品の開発』に意味があるのは、その新しさにおいてではなく、いまだ満た

23) 池本正純 (2004) 『企業家とは何か 市場経済と企業家機能』八千代出版，252頁。

24) Marshall, A., (1890), *Principles of Economics*, London: Macmillan, [9th (variorum) ed. 1961], p. 63. (馬場啓之助訳『マーシャル経済学原理』東洋経済新報社，1965年，81頁)

されていない潜在的な需要を正しく掘り当てたところにある。『新奇な創造性』を發揮した『偉大な』失敗作はごろごろある。また『生産方法の改善』に意味があるのは、最新の科学技術を取り入れるところにあるのではなく、既存の資源の未利用の力を引き出すところにある²⁵⁾。」

かつて盛田昭夫氏は、ソニーの“Research Makes Difference (研究が違いを生む)”というスローガンについて、「社員は研究開発、各種リサーチに力を入れさえすれば会社は発展し続けると思い込む可能性がある」と指摘し、「研究開発だけで会社が繁栄すると思うのは、錯覚以外の何物でもない」と断じた²⁶⁾。

「私が言いたいのは、単にユニークな製品を作り出すだけでは、そして特にそれでよしとしてしまっただけでは、本当のインダストリーとしての成功は達成できないということである。発明発見は大切なものである。しかし忘れてはならないことは、それをどうビジネスに結びつけていくかということだ。それには常に製品を鍛え、より完全なものにしていく努力、市場の動きを見きわめて、本当に適した製品企画を続けていなければならない²⁷⁾。」

時は流れ、盛田氏の懸念は現実のものとなる。後述するように、ソニーをはじめとする昨今の日本電機メーカーの業績不振には、明らかにイノベーション活動の「非効率性」が大きな影響を及ぼしていた。そしてその一因には、やはりイノベーションを「創造的破壊」と同一視すること、すなわち「効用の創出」というイノベーションの到達点への無理解が指摘できる。なぜならば、昨今の日本電機メーカーに向けられた“技術偏重主義”の汚名は、まさしく「『新奇な創造性』を發揮した『偉大な』失敗作」を繰り返してきたがために冠せられたといっても、決して過言ではないからである。

「日本メーカーはどこで間違えたのか。ずっと売り場を見てきた松井（筆者注：ヨドバシカメラマルチメディア Akiba 店長の松井昭二郎氏）と山田（筆者注：ヤマダ電機会長の山田昇氏）の分析は手厳しい。まずは松井。『きれいに映す競争に熱中して、消費者を楽しませることを忘れていた。だからエコポイントであれだけ売れて品不足の時期にも、テレビの価格は下がり続けた。』『3万円のテレビが売れないのに、節電機能付きの4万円の扇風機や2万円のスマホ用ヘッドホンが売れる。価値があると思えばお客さんはお金を出す。日本メーカーは大きな工場を建てるだけで、売り場の声も客の声も聞かなかった。』山田の分析はこうだ。『よく量販店が価格下落の犯人にされるが、それは違う。メーカーの本分である商品の企画設計がおろそかになり、売れない商品を作りすぎた。デジタル製品の特徴である水平分業の作り方ができなかったのも痛い。顧客や売り場の声に耳を傾けてこなかったつけは大きい²⁸⁾。』

25) 池本 (2004), 前掲書, 八千代出版, 218頁。

26) Morita, A., Reingold, E. M. and M, Shimomura, (1987), *Made in Japan: akio morita and sony*, Tokyo: John Weatherhill, p. 245. (下村満子訳 『MADE IN JAPAN わが体験的国際戦略』朝日新聞社, 1990年, 402~403頁)

27) *Ibid.*, p. 215. (同上, 404頁)

28) 『日本経済新聞』2012年6月12日付。

しかし、日本電機メーカーのイノベーション活動における迷走は、これだけではない。開発段階の問題とは別に、新たに生産段階における問題にも直面していたのである。

3. 「イノベーター」と「効率的な生産者」の不一致

Baumol (2002) は、資本主義経済において自由企業によるイノベーションが常に最適なものとはならない理由の一つとして、次のような「非効率性の源泉」の存在を指摘する。

「……通常あまり議論されない非効率性の源泉は、発明の所有者が、他者特に競争相手に対して、秘密、特許、そしてその特許を守るための訴訟といった手段を用いてその使用を拒むインセンティブである。優れた特徴をもつ工程や生産物が一産業内の一企業だけに制限されるのは明らかに非効率である。なぜなら、もしイノベーションが他企業にも利用できるならば、彼らのほうがより効率的な生産者であることが明らかになるかもしれないからである。……(中略)……故意につくられた普及への障害は、多数の企業の同時的な生き残りを必ずしも妨げないが、その結果はきわめて非効率的となる可能性がある²⁹⁾。」

換言すれば、これは「イノベーター」と「効率的な生産者」の不一致の問題であるといえる。両者が一致しているならば、「非効率性」は存在しないことになる。しかし、両者が一致していないからこそ、社会全体におけるイノベーションが最適なものとならず、例えば消費者側が割高な生産物を購入しなければならぬ、とした結果が導かれることになる。また、資本主義経済である限り、企業側もそうした生産物を供給していることが災いし、イノベーションの成果を十分専有できぬままに、競合品や代替品に需要を奪われてしまうリスクを高めてしまうことになりかねない。いずれにせよ、こうして「非効率性」が生まれることになる。

こうした不一致問題は、前出の表2「ビジネスチャンスにつながる不均衡の状況のタイプ」のなかにも見て取れる。例えば、「資源の利用法に関する不均衡」の観点からは、「イノベーター」が困り込んでしまったがために、「十分に活用されつくしていない生産資源」が存在するケースが想定されている。この「資源」を「効率的な生産者」に引き渡すことは、社会全体に対して「効率性」をもたらすことはもちろんのこと、実は「イノベーター」に対しても長期的な利潤最大化という「効率性」をもたらさう、と考えられる。

「発明を創出する企業は、イノベーション過程を実行するのに他企業よりも効率的であるかもしれないが、最終財を作り出す継続的なプロセスにおいて使用するためにイノベーションを投入している企業のなかでは最も効率的であるとはいえないかもしれない³⁰⁾。」

29) Baumol, W. J., (2002), *The Free-Market Innovation Machine: analyzing the growth miracle of capitalism*, Princeton, N. J.: Princeton University Press, p. 23. (足立英之監訳『自由市場とイノベーション 資本主義の成長の軌跡』勁草書房, 2010年, 29~30頁)

30) *Ibid.*, pp. 81-82. (邦訳, 100頁)

では、そうした不一致は、何故に生じるのであろうか。その要因として、「イノベーター」による専有可能性の確保への懸念が指摘されるが、さらにここに前出の「新しい機会への機敏さ」の欠如も付け加えることができる。なぜならば、昨今の日本電機メーカーの業績不振のさらなる一因として、技術流出を懸念し自前主義に固執した点が指摘されるからである。つまり、まさしく「効率的な生産者」である EMS (Electronics Manufacturing Service) 企業への外部生産委託に大きく出遅れてしまったことが、結果として日本電機メーカーの「非効率性」を増幅させてしまった、と考えられているからである。

「市場が拡大すると、自社生産だけでは間に合わない。外部の生産受託会社をうまく使って成長したのが、かつての米デルであり、今の米アップルだ。日本企業は『自前の工場でつくる』というものづくり信仰が強すぎて、外部化の流れに乗り遅れた³¹⁾。」

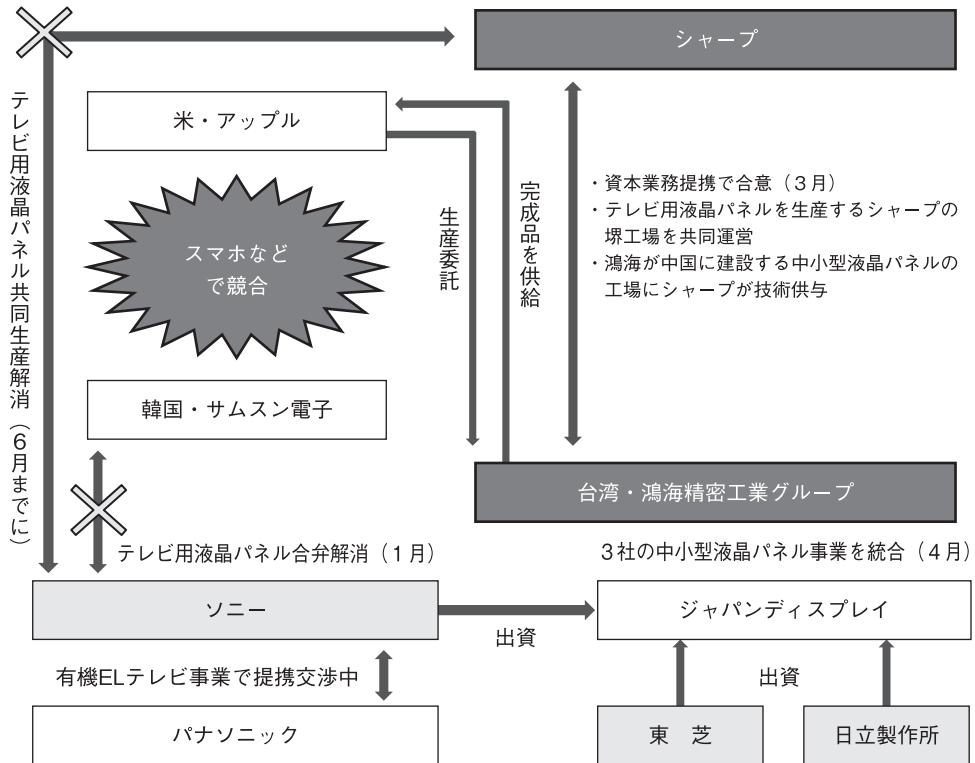
ソニーにせよパナソニックにせよ、そしてシャープにせよ、戦後日本の経済成長を牽引した「イノベーター」としての実力は世界が認めるところである。しかし、こうした「イノベーター」としての過信が、結果的に技術偏重主義を生みだし、さらには技術流出のデメリットと外部委託のメリットを比較する際のバイアスとなったことで、最終的に日本電機メーカーは「効率的な生産者」であろうとし続けてしまったのである。しかし、それはやはり「非効率」な意思決定であった。

「シャープと資本提携する世界最大 EMS、台湾・鴻海（ホンハイ）精密工業の売上高は約 10兆円。EMS の売上高は製品の販売でなく、加工費の積み上げである。同社が受託するスマホ、パソコン、液晶テレビなど、デジタル家電の加工費は 1 台 10ドル（約 800円）に満たないとされる。10兆円を稼ぐには年間に 125億個の生産が必要だ。広達電脳、仁宝電脳工業、緯創資通。台湾 EMS で鴻海に続く 2 番手グループも売上高は 1 兆円を超え、デジタル機器を数十億個組み立てる。単位はギガ = 10億。韓国サムスン電子の生産量も液晶テレビや携帯電話などを合わせると億単位になる。この規模は日本の電機産業にとって『未体験ゾーン』。日本メーカーの生産規模はメガ = 100万の単位にとどまるからだ。例えばシャープ堺工場の液晶パネル生産能力は、40型のテレビ換算で年 1560万台分。日本の全携帯電話メーカーを合わせても国内生産は 1700万台（2011年）。資材・部品の調達から加工、納入までをギガの単位でこなすノウハウはない³²⁾。」

「イノベーター」として、差別化されたハイエンド製品での優位性を維持するために、国内自社工場での生産が技術的なレベルから不可避であったとすれば、日本電機メーカーは「効率的な生産者」としても十分あり得たはずである。しかし、日本電機メーカーが「効率的な生産者」として活躍できた期間は、早々に終わりを告げられることになった。それは、消費者が日本製品を「非効率」の産物であると判断した結果である。優位性は認識されず、価格がその

31) 「日本経済新聞」2012年 7月 8日付。

32) 「日本経済新聞」2012年 6月 14日付。



(出所)「日本経済新聞」2012年5月25日付。

図3 電機大手のパネル事業再編の動き

「効用」に対して割高であったということである。

例えば、国内工場での生産に固執したシャープは海外生産の時機を逸し、結果として液晶パネル事業のシェアを大きく落とすこととなった。そして2012年3月末、鴻海グループがシャープに9.9%を出資し事実上の筆頭株主となり、シャープが「効率的な生産者」であり続けようとした経営判断の誤りは、全世界に知られることとなった。これ以降、液晶パネル事業の再編の動きが活発となっているが、図3にあるような提携関係に落ち着くかどうかは、依然として不透明なままである。しかしその過程は、失われた「効率」の回復に向けての歩みであり、まさしくイノベーションそのものである。ただし、その主導権を日本側が握れるかどうかは、やはり不透明なままである。

おわりに

本論文では、現代企業のイノベーション課題について、3つのキーワードを手掛りに理論的な視点から考察を行なった。

まず「企業家精神」についてみると、確かに理論的にはその重要性が指摘され続けてきたものの、その実体は概念的なものであることから、あくまで「企業家精神」を生み出す“装置”とセットで取り扱われなければならない点が明らかにされた。現代企業がイノベーションによって利潤獲得を目指すならば、とくに規模や市場シェアが大きい企業の場合、その組織構造上の問題から「企業家精神」を十全に「供給」しうるための「工夫」が必要とされる。その意義を過小評価するならば、当該企業が失うことになるものとは「機敏性」である。

つづいて、そうした「新しい機会への機敏さ」についてみると、現代企業が真っ先に取り組むべきイノベーション課題とは、実は自らに内在化された「非効率性」にあるという点が明らかにされた。こうした「非効率性」の改善こそがイノベーションの一面であり、それは企業の「日常性」に潜む「不均衡」を「機敏」に「認知」し、「均衡」へと「機敏」に「反応」するプロセスであるとされた。また、こうしたイノベーションの先に「創造的破壊」が結果論としてその意味を持つのであり、その順番を間違え「効用の創出」の意味を履き違えるならば、当該企業に待っているのは技術偏重主義の汚名である。

最後に「効率的な生産者」についてみると、たとえ自らが「最終財を作り出す」ことに相応しくないとしても、「発明を創出する企業」にとってそのイノベーションを社会全体にとって最適なものとする、すなわち「十分に活用されつくしていない生産資源」を「効率的な生産者」へ引き渡すことは、「イノベーター」にとっても「効率的」な意思決定であることが再認識された。イノベーションを重視する現代企業にとって日々自問自答すべき論点とは、自らが「イノベーター」として「非効率」ではないかとともに、自らが「生産者」として「非効率」ではないか、の2つである。そして、いずれにせよその判断を誤るならば、市場は当該企業に退出を迫ることになる。

以上が本論文において明らかにされた、現代企業のイノベーション課題である。

しかし、これらは一部であり、俎上に載せるべき論点は多く残されたままにある。これらの考察については他日を期したい。

参考文献

- Baumol, W. J., (2002), *The Free-Market Innovation Machine: analyzing the growth miracle of capitalism*, Princeton, N. J.: Princeton University Press. (足立英之監訳『自由市場とイノベーション 資本主義の成長の軌跡』勁草書房, 2010年)
- Govindarajan, V. and C. Trimble, (2012), *Reverse Innovation: create far from home, win everywhere*, Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Hebert, R. F. and N. Link, (1982), *The Entrepreneur: mainstream views and radical critiques*, New York, N.Y.: Praeger Publishers. (池本正純・宮本光晴訳『企業者論の系譜 18世紀から現代まで』ホルト・サウンダース・ジャパン, 1984年)

- Immelt, J. R., Govindarajan, V. and C. Trimble, (2009), "How GE is disrupting itself," *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 10, October. (関美和訳「GE: リバース・イノベーション戦略 画期的な新製品は新興国から生まれる」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第35巻第1号 [通巻256号], 2001年)
- Kirzner, I. M., (1973), *Competition and Entrepreneurship*, Chicago, IL: The University of Chicago Press. (田島義博監訳『競争と企業家精神 ベンチャーの経済理論』千倉書房, 1985年)
- Leibenstein, H., (1978), *General X Efficiency Theory and Economic Development*, New York, N.Y.: Oxford University Press.
- Marshall, A., (1890), *Principles of Economics*, London: Macmillan, [9th (variorum) ed. 1961]. (馬場啓之助訳『マーシャル経済学原理』東洋経済新報社, 1965年)
- Morita, A., Reingold, E. M. and M. Shimomura, (1987), *Made in Japan: akio morita and sony*, Tokyo: John Weatherhill. (下村満子訳『MADE IN JAPAN わが体験的国際戦略』朝日新聞社, 1990年)
- Schumpeter, J. A., (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York, N.Y.: Harper & Row, [3rd ed. 1950]. (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社, 1995年)
- Vijay Govindarajan's Blog (URL http://www.tuck.dartmouth.edu/people/vg/blog-archive/2009/10/what_is_reverse_innovation.htm)
- 青木昌彦・伊丹敬之 (1985) 『企業の経済学』岩波書店。
- 浅羽茂 (2004) 『経営戦略の経済学』日本評論社。
- 後藤晃 (2000) 『イノベーションと日本経済』岩波書店。
- 池本正純 (2004) 『企業家とは何か 市場経済と企業家機能』八千代出版。
- 宮田由紀夫 (2011) 『アメリカのイノベーション政策 科学技術への公共投資から知的財産化へ』昭和堂。
- 永田晃也・後藤晃 (1998) 「サーベイデータによるシュムペーター仮説の再検討」『ビジネスレビュー』第45巻第3号。
- 『日本経済新聞』2012年5月25日, 6月12日, 6月14日, 7月8日付。
- 日本 GE ウェブサイト (URL http://www.ge.com/jp/products_services/healthcare.html)