

中小企業におけるイノベーションと連携

—小規模性と資源制約を克服するための連携マネジメント—

安 田 聡 子

I はじめに

2007(平成19)年2月、イノベーションを政策課題に据える安倍政権(当時)は、『イノベーション25(中間とりまとめ)』を発表した。序文ではイノベーション担当大臣が「闘え、日本! ~国民と共に勝ち取る未来~」(p.5)と国民に檄を飛ばしている。

しかし、闘うのは「日本」や「国民」ではなく、企業である。競争の対象は売上高であったり、利益であったり、市場シェアであったり、顧客満足度であったり、状況に応じて変化するが、何かを巡って他者と激しく争うのは企業である。そうした競争をさらに激しくするのがイノベーションである。

イノベーションは創造的破壊とも呼ばれるが、その名のとおり革新的製品やサービスが(多くの場合は異分野から)登場し、既存の製品やサービスを駆逐してしまう。最近の例ではデジタルカメラによってインスタントカメラの市場が奪われたことが記憶に新しい。1948年にインスタントカメラを売り出し、一時は市場占有率80%を誇っていた米国ポラロイド社は、2001年に破産法を申請することになる。

このように、イノベーションは一方で企業活動を活性化させ消費者も満足させるが(消費者はデジタルカメラに満足している)、もう一方では競争を激化させ、勝者と敗者がめまぐるしく交替する状況を作り出す。しかも競争相手は異分野から突然現れるといった、厳しい競争社会である。不正確を恐

れずに言えば、“すべての企業の すべての企業による闘争（競争）状態”をつくりだすのもまた、イノベーションの宿命と言えよう。これは決して悪いことではなく、持続的な経済発展を遂げるためには必要不可欠なことである。

イノベティブな社会が実現すれば、最も強い影響を受けるのは中小企業であろう。小規模で資源制約が厳しい中小企業は、環境変化の影響を強く受けるからである。そして、わが国企業数の約99%を占め、労働者の約8割を雇用するのはこうした中小企業である。『イノベーション25』にはイノベティブな社会の到来によって中小企業がどのような影響を受けるのか、ほとんど記述がないのが残念である。

問題の多い国によるイノベーション政策とは対照的に、研究の現場で実際に議論されているイノベーション論は、中小企業の経営に役立つ材料を豊富に提供するものと本稿の筆者は考えている。イノベーション研究の父とも言われるシュンペーターの初期の研究が新興企業や企業家に焦点を当てていたこと、また近年の研究がネットワークや連携といった内部資源を補完するしくみの重要性を強調していることを考慮すれば、イノベティブな社会で競い合っている中小企業に対して、イノベーション研究は多くの貢献が出来ると思われる。

そこで本稿では、イノベーションとは何かを理論を基に確認し、過去のイノベーション研究を再編成することで、中小企業が持続的にイノベーションを起こすためにはどのような経営が必要なのかを考察していく。

II イノベーション研究の誕生と展開

イノベーションとは何か。イノベーション研究の父、ヨーゼフ・アロイス・シュンペーターによれば、イノベーションとは「5つの新結合」である。5つの新結合とは、「新しい財貨の生産」「新しい生産方式の導入」「新しい販路の開拓」「原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得」「新しい組織の実現」のことである。モノやサービスをつくりだすためには、労働、土地、技術、組織といった生産諸力を結合しなくてはならないが、結合の組合せを変

えることで革新的なモノやサービスが生まれ、資本主義が発展していく。これがシュンペーターのイノベーション論である。

シュンペーターの関心は、資本主義が発展していくメカニズムにあった。絶え間なく発展していく資本主義という経済システムの全貌を明らかにし、その行き着く先を提示することが彼の目的であったため、個々の企業の具体的な経営内容にはほとんど言及していない。したがって、シュンペーターのイノベーション研究は、個別企業に対して具体的な経営ノウハウを提示するものではない。

同様にシュンペーターの理論は、即効性のあるマクロ経済政策を提示するものでもなかった。彼が活躍していた1930年代は大量失業の時代であり、それを解消してくれる経済政策と経済理論が求められていたが、これに応えたのはケインズであった。(シュンペーターとケインズは同じ年に生まれている)。

1936年発表のケインズの一般理論は、有効需要が不足している場合には失業が存在したままの経済均衡がありうることを論証し、自由放任にかわって政府が積極的に経済に介入すべきであると主張した。これは大量失業への具体的対処法となったため、当時の経済学者のほとんどはケインズ経済学に感化され、以降ケインズ理論は長く経済学研究の主流となった。そうした中、ひとりシュンペーターは(ケインズ理論を高く評価はしたが)、自らの研究には取り入れることはなかった。そのため、「早熟の天才」シュンペーターは次第に「孤高の経済学者」となっていく。彼の後半の業績は高い評価を得ることが無く、次第にケインズ革命のうねりの影に隠れていった(伊東・根井、1993)。

シュンペーターは1950年にアメリカで他界するが、彼が後半を過ごしたアメリカで彼の研究を受け継ぐ者はいなかった(伊東・根井、前掲)。だが彼の死後15年経ったイギリスで、イノベーション研究はよみがえることになる。1965年にイギリスのサセックス大学教授であるクリストファー・フリーマンが中心となってSPRU (Science Policy and Research Unit) という組織を設立

する。ここがシュンペーター他界後のイノベーション研究の中心となった (Fagerberg, 2005)。

SPRU の S は「科学：Science」の S であることから明らかなように、当初は科学がイノベーションの主要構成要素であるという前提に立っていた。だが程なくして、科学はイノベーションの一構成要素に過ぎず、むしろ社会全体を構成する様々な要素が科学知識と複雑に絡み合うことで、新規で革新的な知識が生まれるのがイノベーションであると認識されるようになった。つまり、企業・政府・大学といった組織、制度や社会、人間、といった社会全体が相互に関係しあい、その相互作用の中から新知識が生まれ、それによって新しいモノやサービスが誕生するのである。

たとえば、電球という画期的イノベーションは、エジソンの科学的発明だけから生まれたのではない。むしろ、先行発明者たちの業績（エジソンよりも先に電球を発明した人はたくさんいた）、周辺技術（ボルタ電池が無ければ電球の実験も発明も出来なかった）、社会的需要（当時は採鉱現場を明るく照らす無害な光が求められていた）、インフラストラクチャー（エジソンは発電所や配電所も建設した）、多くの関係者（電球を実用に耐えるように改良したのは多くの研究スタッフたちである）など、当時の社会を構成していた要素が絡み合い、相互に影響を与え合う、そうした関係性の中から電球は誕生し普及したのである。エジソンはこれらの要素を統合し、一つのシステムを作り上げた統合者と形容するほうが正しい。

III 現代のイノベーション研究

1965年のSPRUの設立後、イノベーション研究は質・量ともに向上し、また対象範囲も拡大していくが、特に1990年代後半以降、めざましい発展を遂げる。経済学、経営学、工学の分野ではイノベーションをテーマとする学術誌が次々と刊行され、学術的会合の開催も年々盛んになってきている (Fagerberg, 2006)。

だが、研究の質・量・範囲が飛躍的に拡大した現代においても、イノベ-

ション論は個々の企業の成長や生残りに具体的処方箋を直接に提供するタイプの学問ではない。前節で述べたように、経済成長のメカニズムを探ることを目的として誕生した学問であり、また研究手法も過去の事例やデータを集めて過去を振り返る（retrospective）視点から分析を加えるというものであるため、明日や来年を見据える経営者に対して「イノベーションを起こす奇跡の経営」とか、「知識創造企業の作り方」といった指南書を提供することには不向きである。

ただし、われわれの生活のあらゆる部分で先人の知恵が生きているように、過去を振り返る視点で為されたイノベーション研究も、明日や来年の経営に道標を示すことは可能である。膨大な実証研究・事例研究が蓄積され、近年はそうした先行研究を分類・統合し、体系化する試みも為されているため、そう悪くはない道標を示すことが出来るものと、本稿の筆者は考える。

では中小企業の経営に対して、イノベーション研究はどのような道標を提示できるのだろうか。次節では、中小企業の特徴である小規模性と資源制約がイノベーション創出にどのような影響を及ぼすかについて議論していく。

IV 中小企業経営とイノベーション研究

本節ではまず、イノベーション研究において中小企業はどのように位置付けられているかを議論する。その後、中小企業の特徴である小規模性と資源制約がイノベーション創出活動にどのような影響を与えるのか、理論を基に考察する。

1 中小企業はイノベーションの旗手か？

中小企業とイノベーションに関する議論として最も有名なのは、「シュンペーター・マークⅠ」「シュンペーター・マークⅡ」として知られるものであろう。これは、イノベーションの主要担い手は誰かを論ずるものである。1911年にドイツ語で発表された『経済発展の理論』では、シュンペーターは卓越した一個人（extraordinary individual）である企業家（entrepreneur）が

革新的企業を起こすことを強調しており、新興企業こそがイノベーションの旗手であると考えていた。だが研究の深化と共に彼の関心は創造的破壊のプロセスへと移り、大企業こそが革新的な生産体制を作り上げ、既存の古い生産体制を破壊すると考えるようになる。1942年発表の『資本主義、社会主義、民主主義』では、明確に大企業の優位性を強調するようになっている（Lazonick, 2005）。

後世の研究者は、イノベーションの主要担い手は新興企業であるとする初期の議論を「シュンペーター・マークⅠ」、大企業であるとする後期の議論を「シュンペーター・マークⅡ」と名付け、どちらの仮説が妥当であるか多くの実証研究を重ねてきたが、現在まで決着は付いていない。

マークⅠであってもマークⅡであっても、シュンペーターの議論は、個人や企業が持つ卓越した能力、資金調達力、組織といった、どちらかと言えば企業の内部資源とイノベーションの関係に比重を置く傾向が強い。しかし技術変化が早く市場ニーズも不安定な現代では、外部環境変化に着目した議論も必要であろう。

技術や市場ニーズが猫の目のように変わる現代、変化の予兆をすばやく捉え、他社に先駆けて新知識を習得し、生産システムや組織を改編し、新製品・サービスをどこよりも早く市場投入し、先行者利益を確保すること——すなわち、イノベーションの創出——が企業の生存確率を高める。このことより、楽観的な論者は次のように主張するだろう：中小企業は機動力があるので変化への適応が早く、不安定な環境においては大企業よりも有利である——と。しかしなぜ、中小企業は機動力があるのだろうか、変化に機敏に適応できるのだろうか。その理由は、NIH効果という負の効果の存在に求めることができる。

企業が環境変化を察知した際には、それへ対応するために新知識を調達しようとする。新知識、特に革新的な知識は自社内で創られることもあるが、多くの中小企業では組織外、時には産業外（＝他産業）から調達され、学習というプロセスを経て社内に定着する。しかしこの学習の段階でNIH効果

という名の抵抗がしばしば起こると報告されている。NIH 効果とは、“Not invented here.”, すなわち、「うちで手がけたモノじゃない。だから要らない。意味無い」という拒否の態度のことである。

たとえば、1875年に電話を発明したアレクサンダー・グラハム・ベルは、電信最大手企業であったウェスタン・ユニオン社の前で発明の成果を実証して見せたが、同社の反応は「電機おもちゃの類に将来性を認めることは出来ない」というものであった。電気通信という当時のハイテクの、さらに先端を走っていたウェスタン・ユニオン社は、音声学という異分野の一研究者に過ぎないベルの発明を無価値なものともみなし、採用することを拒否したのである。似たような例として、リーン生産システムを（当初は）認めなかったゼネラル・モーターズ社がある。自動車後発国・日本で誕生したリーン生産システムが、伝統あるアメリカ自動車産業の競争力向上に役立つとは考えず、（当初は）見むきもしなかった。そして日本車の競争力はリーン生産によるものではなく、むしろ不平等な貿易政策によるものと断罪したのである（Tidd et al., 2001）。

イノベーションの本質は創造的破壊であるため、それを導入することはリスクが高く、また、既存の生産システム上に構築された既得権益を破壊する可能性を秘めている。そうであれば、NIH 効果という負の効果はイノベーションの副産物のような存在なのかもしれない。だがこの負の効果は想像以上に大きく、最悪の場合はイノベーション活動が中断してしまう。したがって、これをいかに最小化するか、あるいは克服するかは重要なテーマである（Lam, 2005; Tidd et al., 2001）。

NIH 効果が特に大きくなるのは、外来の新知識が既存の権力基盤を侵食する可能性が高い場合である。革新的な知識を導入し、それに沿った新製品や新組織を作り出せば、古い知識は減価しその上に成立しているパワー（権力や影響力）は削がれることになる。そのため、新知識が革新的であればあるほど、その導入を阻止しようとする力も大きくなる。

一般に、組織が大きいほど権力構造は複雑になるため、NIH 効果の克服

は難しくなる。逆は必ずしも真ではないが、それでも中小企業は規模が小さい分、大企業に比べれば NIH 効果の回避や克服に取り組みやすい条件下にあるとは言えるだろう。波多野（2006）は日本の大企業における技術経営上の問題点として、①強すぎる自前主義、②テーマの見切りの悪さ、③社内政治の複雑さ、④技術を理解しないトップ・マネジメントを挙げているが、これはそのまま中小企業の優位性を意味する。強い意志とエネルギーを持ったリーダーが率いる小規模組織は、これらの罫には陥らないからである。こうしたことから、「中小企業には機動力があり、環境変化への対応も早い。だから中小企業はイノベーションの旗手である」という議論が成立するのである。

だがここで悲観論者は次のように反論するだろう：中小企業は資源制約が厳しいため、新知識に見合った投資が出来ない。また、新知識を学習し吸収するための経営資源も不足している。したがって、中小企業は資源制約が厳しい故に、イノベーションを成し遂げることが出来ない存在である——と。

前者の投資における制約は確かに存在しており、中小企業自身が解決することは困難である。政策レベルでの取り組みがぜひとも必要な部分だろう。ただ、これについては多くの研究や政策提言があるため、ここでは触れない。では後者の経営資源の不足はどうであろうか。的を射た議論であろうか。

結論を先に言えば後者は正しくない。なぜならば、企業規模の大小にかかわらず一社が単独で自前の経営資源のみでイノベーション活動を持続的にやっていくのはほぼ無理だからである。生産とは生産緒力（知識・技術、資源、市場、人、組織など）を結合することであり、イノベーションとはその結合方法を変更することである。一社単独で結合方法の変更を繰り返していてもすぐに限界がくる。よって、どのような巨大企業であっても他社との連携が必要になってくる。つまり、巨大企業であっても中小企業であっても、一社単独の経営資源でイノベーションを続けていくことはほぼ不可能なのである。事実、現代の企業のすべては企業間連携、産学連携、産官連携等々、様々な連携関係の中に存在しているといっても過言ではない。したがって、「中小

企業は経営資源に乏しいから、イノベーション活動は困難である」という議論は、議論のスタートから間違っているのである。

2 中小企業のイノベーションと連携

前項では2つのことを議論した；第一の議論は、中小企業の小規模性はイノベーション活動にとって有利である（あるいは少なくとも不利ではない）ということ。なぜならば、新知識の学習段階ではNIH効果という抵抗現象が必ず起こるが、これを最小化・克服するためには権力構造が単純な方が有利だからである。第二の議論は、中小企業の資源制約はイノベーション活動を妨げるものではないということ。なぜならば、企業規模の大小にかかわらず、イノベーションを持続させていくためには組織外との連携を保たなければならないからである。

第二の議論を敷衍すると、中小企業がイノベーションを続けていくためには連携をうまく管理・運営すること、すなわち連携のマネジメントが必要であるということになる。そこで、以下では連携のマネジメントにおいて留意すべき点を2つ挙げる：第一に「両手利き体制」の構築、第二にクラスターへのアクセス、第三に連携の敏捷性である。

V 連携のマネジメント

ここでは連携のマネジメントに必要な視点3つについて議論するが、その前に連携とは何かについて簡単に定義する。

連携の代表的なものとしては、長期的継続的取引関係（下請関係も含む）、戦略的提携、研究コンソーシアム、ジョイント・ベンチャーなどがあるだろう。これらは正式な契約関係に基づく連携であり、公式なネットワークと呼ばれることもある。対照的に、正式な契約関係は持たないが、より緩やかな形で結びついている非公式なネットワークも存在している。たとえば、業界団体での交流、同一地域内での交流、研究者コミュニティーでの交流、同窓会を通しての結びつきがその例である。

しかし、企業はなぜこのような連携を持つのだろうか。すでに述べたように、一社単独の経営資源で持続的にイノベーションを起こし続けることには限界があるからである。また、近年の科学技術の急速な進歩も連携の背景となっている。技術進歩が早く製品寿命が短縮していく状況では、一社単独で必要な技術を必要なタイミングで調達できる企業は、大企業を含めても少ないだろう。こうした状況下では、中小企業は連携によって分業を行ったり知識を調達したりして、早い技術進歩に対処していると思われる。

さらに近年の研究では、そもそもイノベーションは単体（個人や一社）からは決して生まれず、むしろ個人・組織・慣習・制度といった社会を構成する要素が互いに連携し、あるいは敵対し、影響を及ぼしあう、そうした相互作用の中から生まれると考えられている。これはイノベーションのシステム性と呼ばれるものである¹⁾。

イノベーションがシステム性を持つのであれば、連携は、必要・不必要の議論を超えて、イノベーションという新規のものを生み出す過程に埋め込まれた構成要素であるという考え方が成り立つ。

これらの理由から連携は企業の成長や生残りに必要不可欠なものとなっている。Powell and Grodal (2005) の報告によれば、先行研究のほとんどが連携とイノベーションの間に強い正の相関関係を確認しているとのことである。

ただし、優れた組織を作るためにはマネージメントが必要であるように、競争力のある連携を実現するためには連携のマネージメントが必要である。以下では、連携のマネージメントに必要な3つの視点を先行研究に沿いながら提案していく。

1) イノベーション・システムの研究では、企業、大学、政府、法律、社会制度、市場、取引関係、競争関係や競争の状態、ネットワークなどを調査し、これらの要素が互いに影響を及ぼし合うメカニズムを分析することで、ある国やある地域が他に比べて早い発展を遂げるのは何故かを議論する。代表的なものとしては、Freeman (1987), Lundvall (1992), Nelson (1993) の National System of Innovation 論、Cook et al. (1997) による Regional System of Innovation, Carlsson (1995) による Technology System 論などがある。詳しくは Edquist (2005), Asheim and Gertler (2005), 後藤 (2000; 2005) を参照のこと。

1 両手利き体制の構築

最近のイノベーション研究では、「両手利きの組織：ambidextrous organization (Tushman and O'Reilly, 1999)」の優位性が報告されている。これは既存技術の深耕と、画期的な技術革新の両方を同時に進めていくことが出来る組織形態である。IBMやインテルといった巨大ハイテク企業がこうした組織形態を持つと言われている。

革新的な製品が出現しても、ある朝突然、すべての製品が新製品に置き換えられるわけではない。たとえば、蒸気船が出現した後も帆船はかなりの期間活躍し、しかも帆船関連技術も同時期にかなりの進歩を遂げたという。あるいは写真技術が登場したとき、絵画は衰退するどころかむしろ印象派という新しい技法を生み出した。

このようにイノベーションが社会に浸透して行く過程は複雑なものである。まっすぐ進んだり、待避線に逸れたり、バックしてまた進んだりという、昔の汽車旅行のようなものである。イノベーションにはこうした不確実性が常に付きまとうため、既存技術の深耕と革新的知識の獲得の両方共に怠ることは出来ない。

もちろん中小企業一社でこの両手利き組織を作ることは出来ない。そこで連携を利用してこれを実現しようというのである。連携のパートナー選びと分業体制を決める際に、両手利き組織ならぬ、両手利き体制が実現できるような選択が重要となってくる。

2 知識集積地（イノベーション・クラスター）へのアクセス

イノベーション研究でよく指摘されるのは、イノベーションの地理的偏在という現象である。シリコンバレーのように、革新的知識や新製品を次々と生み出す特定地域が存在しているが、このような地域はイノベーション・クラスターと呼ばれている。シリコンバレーの他に、マサチューセッツ州ルート128、テキサス州オースティン、英国ケンブリッジ大学周辺、スウェーデンやフィンランドのいくつかの地域がイノベーション・クラスターとして有

名である。

なぜ知識は世界全体にあまねく広く公平に広がって行かず、特定地域に集中するのか。その原因は、地域イノベーション・システムの違い（RIS: Regional Innovation System）、知識の粘着性（sticky knowledge）、スター・サイエンティストの存在、高度人材のグローバル移動といった視点から研究されているが、その紹介はまた別の機会に行う。

ここでは指摘したいのは、イノベーション・クラスターにつながっている組織や個人を連携相手に選ぶと、現時点で期待される連携の便益と共に、クラスターに生まれつつある新知識へのアクセスも期待できるという点である。シリコンバレーの移民企業家、特に台湾出身企業家の多くは頻繁に台湾へ帰国し、台湾現地企業のコンサルティングを行っているという（Saxenian, 2006）。IT産業における台湾の競争力は、こうしたシリコンバレー企業家との連携によって築かれてきたのである。

現時点では自ら革新的知識を生み出すことが出来ない場合であっても、産学連携や企業間連携によってイノベーション・クラスターで発生する最先端知識にアクセスできるということが重要である。

3 敏捷な連携運営

連携は長期的・継続的取引や戦略的提携、共同研究や合併事業という形で行われるが、これらのどれもが繰り返しの接触を必要とする。繰り返しの接触は相手に対する情報の蓄積と信頼関係の増大へつながり、その結果として取引コストは大きく低下していく。取引コストの低下が連携のメリットであることに異論を挟む余地はないだろう。

連携のメリットが存在するのであれば連携のデメリットもまた存在するはずであるが、これを指摘する研究は多いとはいえない。筆者の知る限りではTidd et al. (2001), Callon (2002), Powell and Grodal (2005) は、連携とイノベーションの正の関係を議論しつつも、場合によっては連携がイノベーションを抑圧することも指摘している。連携活動が慣習化し相互依存が強くなり

すぎると、全く新規のものを受け入れない、排他的な行動が出てくる恐れもあるというのだ。この例として Tidd et al. (2001) はスイスの時計産業を取り上げ、同産業がスイス国内に無数に存在した機械技術専門家との密接な連携によって発展してきたこと、しかし電子技術という新規技術が出てきた際には連携が桎梏となって電子技術への乗り換えが遅れ、日本のリードを許す結果となったことを説明している。

本来、連携は内部取引と市場取引のメリットの両方を享受することを目的とするが、慣習化・形骸化によって市場取引のメリットを失い、単なる“効率の悪い擬似内部組織”に堕ちてしまう。こうした事態を回避し、連携本来の目的を見失わないためには、現行の連携が生み出している成果を計測し、同時に「他に有望な連携がないか」と新連携の可能性をつねに探索し、その両者を比較分析した上で、最適な連携を選択・実行すること、すなわち敏捷な連携運営が必要となるだろう。

敏捷な連携運営によってイノベーションを何度も起こしている中小企業の好例としては、日本電気化学株式会社（京都市）が挙げられる²⁾。同社の前身である小林製版所は明治初期に米国からコロタイプ印刷技術を導入し、天皇家の古文書の複製印刷という“天皇家御用達”の仕事を請け負ってきた。第二次大戦末期の1945年には島津製作所と共同で軍事計測器用目盛板製作を行い、このときから島津製作所の下請けとなる。

戦後の1959年からは写真製版技術が活かせるエレクトロニクス分野に進出する。電子回路基板の製作を開始し、島津製作所や堀場製作所といった産業機器メーカーのサプライヤーとなった。1969年には三菱電機と電子回路基板の製造に関する技術提携を結び、1981年には大日本スクリーン製造とプリント配線板製造工程でのメッキの完全自動化設備を共同開発している。現在も島津製作所との取引は続いているが、つねに自社製品開発に取り組み、柔軟

2) 以下の記述は、同社の HP (<http://www.ndkgk.co.jp/indexa.html>) および日経産業新聞(1981年1月31日、1986年6月25日、1984年12月21日、1984年12月25日)、日本経済新聞地方経済面一兵庫一(2003年3月19日)を基にしている。

に連携先を広げて成長するパターンを実現している。

日本電気化学株式会社の敏捷な連携運営は、経営者のすぐれた戦略によって実現したものであろうが、取引環境によって「そうせざるを得なかった」という側面があることも否定できない。親企業が島津製作所という専門性の高い分析・計測装置メーカーであり、徹底した多品種少量生産体制を敷くため、下請けへの発注量も非常に少なく、取引を多角化しないと生き残れないという事情があったと推察される。

そうであるならば、長らく系列化の中にあった自動車産業や電機産業の中小企業でも、今後は新しい連携に取り組むところが増えていくだろう。親企業の海外生産移転や脱系列化の動きが契機となってさまざまな連携が模索され、その過程では淘汰も起こるが新しい学習も活発になり、新規の、競争力のある連携モデルが生み出されるであろう。それは必ず敏捷さを伴うものであると本稿では考えている。

VI むすび——連携のマネジメントへ向けて

ここまでイノベーション研究は中小企業経営に対してどのような道標を示すことが出来るのか、理論はどのような貢献が出来るのかを模索してきた。イノベーション研究から論理的に考察すれば、中小企業の小規模性はNIH効果の回避と克服という点で、生き残りに不利であるどころか、場合によっては有利に働くことになる。また、資源制約は連携によって解決され得ることも示した。

ここからさらに論理を展開すれば、中小企業は競争力のある連携を結ぶことによってイノベーションを起こし、新知識を獲得し、新製品やサービスを他社に先駆けて市場投入することが出来るようになるということになる。

では競争力のある連携のためには、経営上、どのような点に留意すべきか。ここでは「両手利き体制の構築」「イノベーション・クラスターへのアクセス確保」「敏捷な連携運営」の重要性を紹介した。頁数の都合で言及しなかったが、連携による経済的便益を計測することの重要性、古い連携を解消す

るタイミングの重要性など、競争力のある連携構築のために経営者が留意すべきことは他にも多く存在する。

イノベーション研究においては、「イノベーション・システムの研究」「イノベーション・ネットワークの研究」といった分野で多くの先行研究が蓄積されている。人や企業や社会や制度が互いにどのような影響を及ぼし合っているのか、その影響によって新知識はどのような形で生まれてくるのか、どのようにして企業の競争力向上に貢献するのか、そして社会はどう豊かになるのか、また、それらをどう計測し評価し、管理・運営していくのかといった知識が溢れているのがこの分野である。今後は、これらを「中小企業」という視点から再編成し、中小企業の連携マネジメントに対して道標を提供するような分野、すなわち連携のマネジメントとでも呼ぶべき研究を積み上げていくことが重要であろう。

(筆者は関西学院大学商学部専任講師)

【参考文献】

- Asheim, Bjorn T. and Meric S. Gertler (2005), The Geography of Innovation: regional innovation systems, In: M. Fagerberg, D. Mowery, and R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, NY: Oxford University Press, pp. 291-317
- Callon, Michel (2002), From Science as an Economic Activity to Socioeconomics of Scientific Research. In: P. Mirowski and E.M. Sent (eds.), *Science Bought and Sold. Essays in the Economics of Science*, Chicago: the University of Chicago Press, pp. 277-317
- Edquist, Charles (2005), Systems of Innovation: Perspectives and challenges, In: Fagerberg et al. 2005, pp. 181-208
- Fagerberg, Jan (2006), Innovation Studies— an emerging discipline (or what)?: A study of the global network of innovation scholars, Paper presented at *the SPRU 40th Anniversary Conference, The Future of Science, Technology and Innovation Policy*, SPRU, University of Sussex, September 11-13, 2006
- (2005), Innovation Guide to the Literature, In: Fagerberg et al. 2005, pp. 1-26
- Lazonick, William (2005), The Innovative Firm, In: Fagerberg et al. 2005, pp. 29-55
- Powell, Walter and S. Grodal (2005), Networks of Innovation, In: Fagerberg et al. 2005, pp. 56-85
- Saxenian, AnnaLee (2006), *The New Argonauts: regional advantage in a global economy*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Tidd, J., J. R. Bessant, K. Pavitt (2001), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (2nd edition)*, West Sussex: John Wiley & Sons Inc. (後藤・鈴木 監訳『イノベーションの経営学——技術・市場・組織の統合的マネジメント』、NTT出版、2004年)
- Tushman, Michael and C. O'Reilly (1999), Building Ambidextrous Organizations: Forming your own 'shunk works', *Health Forum Journal* vol. 42 no. 2
- 波多野徹 編 (2006)『技術競争力白書——技術開発の構造化戦略とナレッジネットワーク——』PHP 研究所
- イノベーション25戦略会議『「イノベーション25」中間とりまとめ』、首相官邸ホームページ (<http://www.kantei.go.jp/jp/innovation/chukan/chukan.pdf>)
- 伊東・根井 (1993)『シュンペーター——孤高の経済学者』岩波書店
- 後藤晃 (2000)『イノベーションと日本経済』岩波書店
- (2005)「産業技術の革新」、日本経済新聞社 (編)『歴史から読む現代経済』、日本経済新聞社、pp. 237-251
- 一橋大学イノベーション研究センター 編 (2001)『イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞社