

[論文]

革新的企業におけるイノベーションと経営戦略

—理論的考察—

日 隈 信 夫

〈目次〉	問題意識
	I. 経営戦略—企業と市場の関係—
	II. ドラッカーによるイノベーションの体系—イノベーション戦略とマーケティング戦略—
	III. クリステンセンによるイノベーション理論と通信事業者におけるイノベーション戦略
	1. イノベーションの分類
	2. 企業の内部から外部へ①
	3. 企業の内部から外部へ②
	4. 企業の外部から内部へ③
	5. イノベーションの中核的理論
	6. 「持続的イノベーション」および「新市場型破壊のイノベーション」の事例
	7. 「ローエンド型破壊のイノベーション」の事例
	8. 破壊的新規企業に対する既存企業による取り組み（製品戦略）の事例
	9. 「価値次元の転換」をもたらす「ローエンド型破壊のイノベーション」の事例
	おわりに

問題意識

シュムペーター (Schumpeter, J. A.) [1912] は、企業者 (企業家) と業主 (経営者)、すなわち、イノベーションとマネジメントを分離していたが、その後のイノベーション論の後継者であるドラッカー (Drucker, P. F.) [1985] は、顧客の価値を意識して、知識によるイノベーション特有のリスクを回避するべくマネジメントを考慮し、マネジメントの1機能として、イノベーションを位置づけ、イノベーション論とマネジメント論を統合させることとなった¹⁾。一方で、企業は、代償を求めて、リスクを冒し (ドラッカーによると、企業家はリスクを負担するが、シュムペーターによると、実際にリスクを負担し、損失を被る主体は、リスクマネーの提供者)、利潤を得るだけでなく、新たな市場を創出するべくイノベーションを引き起こし、雇用を生み、経済を成長させる。そのための手段として、リスクマネーの提供とガバナンスの支援が必要となる。すなわち、企業の目的は、ボウモル (Baumol, W. J.) [1959] によると、売上高の最大化、ガルブレイス (Galbraith, J. K.) [1967] によると、売上高で測定された成長率の最大化、ドラッカー [1985] に

よると、顧客の創造であるが、現代における企業は、ゴーイングコンサーンとして、事業を継続し、成果を上げ、あらゆるステークホルダーへ成果を還元することによって、経済を成長させなければならない。そのための指針が経営戦略であり、そのための機能がイノベーション (革新) 戦略とマーケティング (競争) 戦略である²⁾。たしかに、企業の目的は、さまざまなステークホルダーとの良好な関係を維持して、事業を継続していかなければならないため、リスクマネーの提供とガバナンスの支援を行う投資家の立場に立つと、事業の成果を評価するために株主価値が重視され、そのための戦略を実行するためにも資金が必要となり、戦略そのものの評価にも、何らかの財務指標が必要となる。そのため、投資家の視点から戦略を考えると、ファイナンスもガバナンスも必要となるが、ここでは、企業にとって、企業価値を高めることが最終目標ではなく、リスクマネーとガバナンスを手段として、寡占・非寡占、あるいは、上場・未上場を問わず、革新力を備えた企業によるイノベーションこそが、持続的な経済成長を達成できるという立場に立つ。

本稿では、まず、シュムペーターをはじめとするイノベーション論を供給側 (企業) の視点 (あるいは、資金

1) シュムペーター [1912] によると、イノベーションとは、既存のものからの連続的な発展ではなく、既存のものをベースとしない非連続的な発展である。また、イノベーションは、消費者側ではなく、生産者側から引き起こされる経済の革新である。イノベーションの実現のためには、既存の財・サービスの結合を変更する新結合という考え方が重要となる。新結合によって、①新しい製品、②新しい生産方法、③新しい市場、④新しい供給源、⑤新しい経営組織が実現され、経済の革新であるイノベーションが生じるのである。たしかに、シュムペーターは、こうしたイノベーションとその担い手としての企業家を重要な内生変数 (生産要素) として、経済発展に与える影響を説いたが、イノベーションを技術的な側面以外にも、経済的・人間的・社会的な側面などを含めて体系化したわけではない。

Schumpeter, J. A. [1912], *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl., 1926 (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論 (上)』岩波文庫、2004、183頁。)

Drucker, P. F. [1954], *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳『新訳 現代の経営』ダイヤモンド社、1996、46-49頁。)

Drucker, P. F. [1985], *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins Publishers. (上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』、ダイヤモンド社、2007、135-136頁。)

2) Baumol, W. J. [1959], *Business Behavior Value and Growth*, Macmillan. (伊達邦春・小野俊夫訳『企業行動と経済成長』、ダイヤモンド社、1962。)

Baumol, W. J. [1967], "On the Theory of Expansion of the Firm," *American Economic Review*

Galbraith, J. K. [1967], *New Industrial State*, Princeton University Press. (都留重人・石川通達・鈴木哲太郎・宮崎勇訳『新しい産業国家』、河出書房新社、1968。)

ここでは、企業が、成長し、多角化を進めていた1960年代から1970年代における経営戦略の概論 (アンゾフの「成長ベクトル」、ルメルトの「多角化のパターン」といった学説、「企業ドメイン」、「SWOT分析」および「ドライビング・フォース」といった考え方)、また、事業進出した市場において、多角化した複数事業をいかに管理し、どのような競争戦略をとるべきかといった議論 (GEとBCGの「PPM分析」、GEとマッキンゼーの「GEグリッド」およびポーターの「競争戦略論」といった考え方)、企業全体に関わる「経営戦略」ではなく、進出した市場に応じて構築される「事業戦略 (進出した市場において、いつ、どの市場に、どのような製品・サービスを投入するのかという戦略)」および「競争戦略 (進出した市場において、競合他社といかに競争していくかという戦略)」を取り扱う。

調達、投資、研究開発といった技術的側面) からみた経済学的な後継者 (バウモル [2002]、シェシンスキストロム (Sheshinski, E. and Strom, R. J.) [2007]、ジョヴァノビク＝ルソー (Jovanovic, B. and Rousseau, P. L.) [2007]、マルキール (Malkiel, B. G.) [2007]、ティクボバ＝ボレル (Tykvová, T. and Borell, M.) [2012] など) の流れ³⁾ではなく、需要側 (顧客) の視点 (あるいは、購買、製造、販売といった市場的側面) からみた経営学的な後継者 (ドラッカー [1985]、ムーア (Moore, G. A.) [1991, 1999]、ロジャース (Rogers, E.) [1995]、クリステンセン (Christensen, C. M.) [1997, 2003, 2004, 2013]、コトラー (Kotler, P.) [2003]、キム＝モボリュヌ (Kim, W. C. and Mauborgne, R.) [2005] など) の流れ⁴⁾から捉え、近年のイノベーション理論を整理する。つぎに、通信事業者におけるイノベーション戦略を事例として、今日、加入者が飽和状態にあるなかで、拡張可能な中核能力によって、既存企業を侵食する新規参入企業の事例および破壊的なイノベーションに陥りがちな既存企業の事例を挙げることによって、近年の革新的企業におけるイノベーション理論と比較考察する。そして、こうした考

察を基に、今後の課題として、経営者と株主・債権者間の短期的な株主価値最大化ではなく、長期的なイノベーション戦略を考慮したあらゆるステークホルダーのなかのコーポレート・ガバナンス、また、研究開発など、イノベーションの技術的 (短期的) な側面だけではなく、製造、販売など、市場的 (長期的) な側面を考慮したあらゆるステークホルダーのなかのコーポレート・ガバナンスについて考察する必要がある。さらに、イノベーションの技術的、経済的な側面だけではなく、社会的な (負の) 側面も考慮したあらゆるステークホルダーのなかのコーポレート・ガバナンスの新たな基準の模索・提示へと繋げていく必要がある。

I. 経営戦略—企業と市場の関係—

これまで、企業と市場、組織の内部環境と外部環境、あるいは、企業による市場創出については、経済学的な流れ (マクロ経済学のミクロ経済学的基礎づけ ((とくに、クラウアー (Clower, R. W.) [1975]、クラウアー＝ホウウィット (Clower, R. W.=Howitt, P.) [1996, 2000]、ア

- 3) Baumol, W. J. [2002], *The Free Market Innovation Machine — Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press.
Sheshinski, E., Strom, R. J., and Baumol, W. J. [2007], *Entrepreneurship, Innovation, and the Growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies*, Princeton University Press.
Jovanovic, B. and Rousseau, P. L. [2007], “The small entrepreneur,” in Sheshinski, Eytan, Strom, Robert, J., and Baumol, W. J. [2007], *Entrepreneurship, Innovation, and the Growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies*, Princeton University Press, pp. 140-157.
Malkiel, B. G. [2007], “Finance and innovation,” in Sheshinski, Eytan, Strom, Robert, J., and Baumol, W. J. [2007], *Entrepreneurship, Innovation, and the Growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies*, Princeton University Press, pp. 324-336.
Tykvová, T. and Borell, M. [2012], “Do private equity owners increase risk of financial distress and bankruptcy?,” *Journal of Corporate Finance* 18, pp. 138-150.
- 4) Drucker, P. F. [1985], *op. cit.*, 135-136頁。
Moore, G. A. [1991], *Crossing the Chasm*, James Levine Communications, Inc. (川又政治訳『キャズム—ハイテクをブレイクさせる超マーケティング理論—』、翔泳社、2002。)
Rogers, E. [1995], *Diffusion of Innovations*, Free Press, 2003. (三浦利雄訳『イノベーションの普及』、2007。)
Christensen, C. M. [1997], *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Massachusetts, USA : Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』、翔泳社、2001。)
Christensen, C. M. and Raynor, M. E. [2003], *The innovator's solution : creating and sustaining successful growth*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・櫻井祐子訳『イノベーションへの解—利益ある成長に向けて』、翔泳社、2003。)
Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business School Press. (宮本喜一訳『明日は誰のものか—イノベーションの最終解』、ランダムハウス講談社、2005。)
Kotler, P. and Trias de Bes, Fernando. [2003], *Lateral Marketing — New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*, John Wiley & Sons, Inc. (恩藏直人監訳・大川修二訳『コトラーのマーケティング思考法』、東洋経済新報社、2004。)
Kim, W. C. and Mauborgne, R. [2005], *Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』、ランダムハウス講談社、2013。)

イクナー(Eichner, A. S.) [1976]、ボウモル [2002]、シェシンスキ=ストロム [2007]、ジョヴァノビック=ルソー [2007]、マルキール [2007]、ティクボバ=ボレル [2012])、あるいは、新制度学派 ((とくに、取引コスト理論のコース(Coase, R.) [1937]、ウィリアムソン(Williamson, O. E.) [1975] など))⁵⁾からも、経営学的な流れ(経営理論を新古典理論から近代理論、組織論も新古典的組織論(内部管理)から近代組織論((内部管理と外部管理))への転機とし、組織(企業)の内部環境と外部環境との均衡((外部均衡))を重視したバーナード(Barnard, C. I.) [1938]以降のチャンドラー(Chandler, A. D. Jr.) [1962]、アンゾフ(Ansoff, H. I.) [1979]、ローシュ=ローレンス(Lorsch, J. W. and Lawrence, P. R.)

[1967]、ミンツバーグ等(Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J.) [1998, 2009] など)⁶⁾からも議論されているが、ここでは、組織(とくに、企業)は、外部環境(とくに、市場)によって影響を受ける(外部環境→ビジョン→経営戦略→経営計画→組織)だけではなく、(イノベーションなど)外部環境に対して影響を及ぼすものとし⁷⁾、企業と市場の関係を「組織と外部環境と戦略との複雑な相互関係」と捉える。たしかに、バーナード [1938]以降、組織の外部環境の重要性も指摘され始めたが、ドラッカーは、マネジメントを企業に特有の機関・機能・道具とし、企業を①市場や顧客のために、経済的な成果を生み出す機関、②人間を雇用し、生産的・社会的な存在とする人間的・社会的な組織、③社会やコ

- 5) Clower, R. W. [1975], "Reflections on the Keynesian Perplex," *Money and Markets : Essays by Robert W. Clower Edited by Donald A. Walker*, pp. 187-208.
 Clower, R. W. and Howitt, P. [1996], "Taking markets seriously : groundwork for a Post Walrasian macroeconomics," Colander, D. [1996], *Beyond microfoundations : Post Walrasian macroeconomics* Edited by Colander, D. Middlebury College.
 Howitt, P. and Clower, R. W. [2000], "The emergence of economic organization," *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol.41, pp. 55-84.
 Eichner, A. S. [1976], *The Megacorp and Oligopoly — Micro foundations of Macro Dynamics —*, Cambridge University Press (川口弘監訳『巨大企業と寡占—マクロ動学のミクロ的基礎—』日本経済評論社、1983。
 Baumol, W. J. [2002], *op. cit.*
 Baumol, W. J. [2010], *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship (The Kauffman Foundation Series on Innovation and Entrepreneurship)*, Princeton University Press.
 Sheshinski, E., Strom, R. J. and Baumol, W. J. [2007], *op. cit.*
 Jovanovic, B. and Rousseau, P. L. [2007], *op. cit.*, pp. 140-157.
 Malkiel, B. G. [2007], *op. cit.*, pp. 324-336.
 Tykvová, T. and Borell, M. [2012], *op. cit.*, pp. 138-150.
 Coase, R. [1937], "The Nature of the Firm," *Economica*, n. s, 4, November, 386-405, in Coase, R. [1988], *The Firm the Market, and the Law*, Chicago : University of Chicago Press, 1988. (宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、2001、42頁。)
 Williamson, O. E. [1975], *Market and Hierarchies*, The Free Press, 1975. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980、291頁。)
- 6) Barnard, C. I. [1938], *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、1968。)
 Simon, H. A. [1957], *Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2nd ed., Macmillan. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1965。)
 Cyert, R. M. and March, J. G. [1963], *A Behavioral Theory of Firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall. (松田武彦監訳・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社、1966。)
 Chandler, A. D. Jr. [1962], *Strategy and Structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press. (有賀裕子訳、『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004。)
 Ansoff, H. I. [1979], *Strategic Management Classic Edition : Palgrave Macmillan; First Edition edition*. (中村元一監訳、『戦略経営論』中央経済社、2007。)
 Lorsch, J. W. and Lawrence, P. R. [1967], *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (吉田博訳『組織の条件適応理論—コンティンジェンシー・セオリー—』産業能率短期大学出版部、1977。)
 Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. [1998, 2009], *Strategy Safari: The Complete Through The Wilds of Strategic Management*, 02 edition Free Press. (斎藤嘉則訳『戦略サファリー—戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済新報社、2013、448-451頁。)
- 7) Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. [1998, 2009], *Ibid.*, 448-451頁。

コミュニティに根差す社会的な機関と捉えることによって、「権力の正統性」を説き、マネジメントを体系化し、その重要性を説くこととなった。また、ここでは、シュムペーターのイノベーション論、とくに、イノベーションの「非連続性＝断絶性」という側面を継承する一方で、顧客の視点を意識し、イノベーションを推進する主体は、新結合を遂行するあらゆる企業家ではなく、顧客の創造を目的とするあらゆる企業と捉え、イノベーション論をマネジメント論の一機能として包摂する必要性を説き、シュムペーターの議論を補完したドラッカー以降のイノベーション論に立場を置き、企業全体にかかわる経営戦略ではなく、進出した市場において構築されるイノベーション（革新）戦略、事業戦略、マーケティング（競争）戦略といった視点から、イノベーション戦略とマーケティング戦略を中核として、事例分析を行う。

つぎに、企業が市場を創出するのであれば、企業と市場の関係だけではなく、イノベーションを推進する主体が、大規模・独占企業であるのか、あるいは小規模・競争企業であるのか、あるいは、新結合を遂行するあらゆる個人の企業家であるのか、といった問題も検討せねばならない。ボウモル〔2002〕によると、資本主義の発展は、価格メカニズムではなく、寡占的的巨大企業間のイノベーションをめぐる激しい競争に起因する⁸⁾。また、ボウモル〔2007〕は、イノベーションは、新たなアイデア（発明）を実行に移すことのできる「革新的な企業家（大企業）」によって遂行されるのであり、すでに利用可能な製品またはサービスを別のソースを用いて生産・販売する「複製的な企業家」によって遂行されるのではないと主張している⁹⁾。

一方、マルキール〔2007〕は、ボウモルが指摘するように、企業のイノベーションは、大企業によってのみ遂行されるわけではないことを指摘している¹⁰⁾。すなわち、Cisco、Starbucks、Microsoft 以外にも、ウィルコムのような企業は、最初から大企業であったわけではなく、ベンチャー・キャピタル（Venture Capital—プライベート・エクイティのうちのベンチャー・ファンド—）がリスクマネーの提供者とガバナンスの支援者となったため、成長できたからである。

ウィリアムソン〔1975〕は、シュムペーター〔1947〕やマーシャル(Marshall, A.)〔1890〕を引き合いに出して、進歩（イノベーション）の前提条件を大企業による独占・寡占ではなく、小企業による競争であると指摘している¹¹⁾。たしかに、イノベーションを「発明」と考えるのであれば、その担い手は規模や競争に関わらず発明家である。一方、シュムペーターは、イノベーションを「発明」とは区別しており、アイデアを生み出す主体が発明家であり、新結合の過程を遂行する主体が企業家であると指摘している¹²⁾。また、シュムペーターによると、こうした企業家は、景気循環における利潤も損失も被らないワルラス的な経営者ではなく、経済発展における新結合の過程を遂行するあらゆる経済主体である¹³⁾。

ドラッカーは、イノベーションを推進する主体を顧客の創造を目的とするあらゆる企業であると指摘しているが、シュムペーターが指摘するように、新結合を遂行するあらゆる企業家ではなく、より優れ、より経済的な財やサービスを創造するイノベーション¹⁴⁾、顧客のニーズに即して、財やサービスを生産し、市場で販売するまでの顧客の観点からみた全事業であるマーケティング¹⁵⁾と

8) Baumol, W. J. [2002], *ibid.*

9) Baumol, W. J., Robert E. L. and Carl, J. S. [2007], *Good Capitalism, Bad Capitalism, and the Economics of Growth and Prosperity*, Yale University Press, p. 3.

シュムペーターによると、イノベーションの推進者は、(株式会社から個人まで) 新結合を遂行するあらゆる企業家であり、ドラッカーによると、イノベーションの推進者は、顧客の創造を目的とするあらゆる企業である。

Schumpeter, J. A. [1912], *op. cit.*, 198-200頁。

Drucker, P. F. [1954], *op. cit.*, 50-52頁。

10) Malkiel, B. G. [2007], *Ibid.*, pp. 324-336.

11) Williamson, O. E. [1975], *Ibid.*, 291頁。

12) Schumpeter, J. A. [1947], "The Creative Response in Economic History," *Journal of Economic History* (清成忠男編訳「経済史における創造的反応」『企業家とは何か』東洋経済新報社 1998、2005、91頁。)

13) Schumpeter, J. A. [1912], *op. cit.*, 198-203頁。

14) Drucker, P. F. [1954], *op. cit.*, 50頁。

15) Drucker, P. F. [1954], *Ibid.*, 47-49頁。

いう2つの機能を備えた企業でなければならない。

II. ドラッカーによるイノベーションの体系—イノベーション戦略とマーケティング戦略—

ドラッカーは、シュムペーターのイノベーション論に影響を受け、イノベーションの重要性を指摘する一方、ドラッカーは、企業の機能には、イノベーションとマーケティングがあり、イノベーションは、人的資源・物的資源・社会的資源を創造して、こうした資源に対して、富を創造する能力をもたらし、新たな顧客のニーズを満たすことができると指摘した。また、ドラッカーは、イノベーションを実現するために、イノベーションのための機会を見つける必要があると指摘した。その機会とは、業界や市場の内部環境に関係する機会と業界や市場の外部環境に関係する機会からなる7つの機会である。

これらのうち、日常業務における予期せぬ成功や失敗（不測の事態）など、内部環境によるイノベーションについては、リスク（失敗の確率）、不確実性およびリードタイムが小さく、新たな科学的知識、あるいは、既存の知識の結合による発明発見など、外部環境によるイノベーション（「新しい知識を活用する」知識によるイノベーション）については、リスク（失敗の確率）、不確実性

およびリードタイムが大きいとした¹⁶⁾。また、その基本的な性格（リスク（失敗の確率）、不確実性およびリードタイムの大きさ）から、ほかのイノベーションと区別・重視し、知識によるイノベーションの条件として、①知識以外にも、社会、経済、認識の変化などすべての要因を「分析する必要性」、②参入企業に淘汰されないための「戦略の必要性（システム全体を獲得しようとする戦略・市場のみを獲得しようとする戦略・戦略的に重要な能力に集中し、重点を占拠しようとする戦略）」、③技術的な価値だけでなく、顧客の価値を意識して、知識によるイノベーション特有のリスクを回避するべく「マネジメントの必要性」を挙げた¹⁷⁾。

とくに、企業家については、自身の高度な知識・専門的な領域・技術的な側面だけではなく、顧客にとっての価値にも関心をもたなければならないとすれば、マーケティングを含めたマネジメントの必要性が生じることになる。そう考えると、イノベーションをもたらす企業家だけでなく、あらゆるステークホルダーの利益に基づく経営を行う一方、顧客の価値を意識したマーケティング戦略を行う経営者、さらには、長期的なリスクマネーの提供とガバナンスの支援を行う投資家を中心としたコーポレート・ガバナンスの新たな基準が必要となる。すなわち、企業の目的は、企業の周りのあらゆるステークホルダーの要求を満足させることである一方、企業が存続

図表1. 業界や市場の内部環境・外部環境に関係するイノベーションの7つの機会

業界や市場の内部環境に関係する機会	リスク・不確実性・リードタイム→小
(予期せぬ) 成功・失敗・事象	業界や市場の内部
(業績・認識・価値観・プロセス) ギャップの存在	業界や市場の内部
(プロセス・労働力・知識上の) ニーズの存在	業界や市場の内部
(不安定な) 産業と市場の構造変化	業界や市場の内部
(人口・年齢構成・雇用・教育・所得など) 人口構造の変化	業界や市場の外部
(ものの見方・感じ方・考え方など) 認識の変化	業界や市場の外部
(技術的・社会的な発明・発見など) 新たな知識の出現	業界や市場の外部
業界や市場の外部環境に関係する機会	リスク・不確実性・リードタイム→大

(注) Drucker, P. F. [1985], *Innovation and Entrepreneurship* HarperCollins Publishers. (上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社、2007、8-150頁。) より作成。

16) Drucker, P. F. [1985], *op. cit.*, 5-17頁。

リードタイムとは、新たな知識が出現して、技術として応用され、財やサービスとして、市場に供給されるまでの時間のことである。

17) Drucker, P. F. [1985], *Ibid.*, 2007, 115-136頁。

し続けるためには、顧客の創造（ドラッカーによる企業の目的）が必要であり、そのために、企業がもつべき機能として、他の企業とは異なるイノベーション（革新）戦略と他社との競争関係を勝ち抜くべくマーケティング（競争）戦略との両方が必要となるからである。

Ⅲ．クリステンセンによるイノベーション理論と通信事業者におけるイノベーション戦略

ドラッカーと同様、顧客の視点に立ったイノベーション理論として、クリステンセン(Christensen, C. M.) [1997] のイノベーションのジレンマという理論がある。この理論は、業界トップの優良企業が、努力をくりかえすにもかかわらず、時間の経過とともに、没落していくとする理論である¹⁸⁾。すなわち、新興企業による安価で、性能の低い技術が、ローエンド（下位）市場から参入し、ハイエンド（上位）市場を侵食する破壊的イノベーションという現象によって、既存企業が没落していく過程である。たとえば、新興企業の参入によって、既存企業が、競争を回避するために、利益率の低下した市場から、上位市場へとシフトしていく一方、新興企業も、上位市場へと侵食していく過程である。事例としては、シンプルで安価な製品やサービスを生産する新興諸国による破壊的イノベーション（韓国の自動車や携帯電話）などが挙げられる。

1. イノベーションの分類

これまでのイノベーション理論は、技術の革新度合いを判断基準としていたのに対して、クリステンセン [1997] によるイノベーション理論は、顧客の視点に立った点で、独創的である。また、クリステンセンにとっては、技術とは、組織が、労働力、資本、原材料、情報を価値の高い製品やサービスに転換するプロセスであり、技術の概念は、エンジニアリングや製造だけではなく、

マーケティング、投資、マネジメントなどのプロセスを統括するものである。クリステンセンは、これらの技術の変化をイノベーションと定義している¹⁹⁾。

2. 企業の内部から外部へ①

当初、クリステンセン [1997] は、『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』において、イノベーションを引き起こす企業家にとって、新たな成長ビジネスを軌道に乗せることが困難である理由を説明している²⁰⁾。また、クリステンセン [1997] は、利益を最大化させる資源配分メカニズムが、特定の状況下では、優良企業を滅ぼすことを説明する理論をまとめた²¹⁾。

3. 企業の内部から外部へ②

その後、クリステンセン [2003] は、『イノベーションへの解—利益ある成長に向けて』において、イノベーションを引き起こす企業家にとって、どのように理論を活用すれば、成長ビジネスを軌道に乗せることができるのかを説明している。また、クリステンセン [2003] は、狙い通りに新事業を発展させ、破壊される側ではなく、破壊する側に立って、最終的には、競合する実績のある優良企業を破壊に追い込まなければならない経営者に指針を与えるさまざまな理論をまとめた。すなわち、成長を生み出すために、経営者が下さなければならない意思決定として、①「最強の競合企業を打ち負かす方法」、②「顧客が求める製品とは」、③「自社製品にとって最高の顧客とは」、④「事業範囲を適切に定める」、⑤「コモディティ化をいかにして回避するか」、⑥「破壊的成長能力をもつ組織とは」、⑦「戦略策定プロセスのマネジメント」、⑧「良い金もあれば、悪い金もある」および⑨「新成長の創出における上級役員の役割」の9つに焦点を絞った²²⁾。

このように、クリステンセン [2003] は、以上9つの意思決定問題を取り上げることによって、新成長事業のリスクを軽減させる方向へ大きく前進できるとしている²³⁾。

18) Christensen, C. M. [1997], *op. cit.*

19) 根来龍之 [6/5/2012]、「経営書を読む—クリステンセン著『イノベーションのジレンマ』」、『日本経済新聞』 Christensen, C. M. [1997], *op. cit.*

20) Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *op. cit.*

21) Christensen, C. M. and Raynor, M. E. [2003], *op. cit.*, 32-34頁。

22) Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *op. cit.*, 19-20頁。

23) Christensen, C. M. and Raynor, M. E. [2003], *op. cit.*, 32-34頁。

4. 企業の外部から内部へ③

さらに、クリステンセン [2004] は、『明日は誰のものか イノベーションの最終解』において、さまざまな理論を駆使して、イノベーションが、1つの業界にどのような変化をもたらすのかを説明している。すなわち、理論が、業界の変化を予測するのに適した手法である理由を説明している²⁴⁾。

5. イノベーションの中核的理論

また、クリステンセン [2004] によると、イノベーションの中核的理論として、①破壊のイノベーション理論(単純・低コスト・革命的)、②経営資源・業務プロセス・価値観(RPV)の理論および③バリューチェーン統合(VCE)の進化理論の3つが挙げられる²⁵⁾。

ここで、①破壊のイノベーション理論における a「持続的イノベーション」とは、これまでの技術に対する顧客の要求に即して、持続的に性能を向上させるイノベーションのことであり、b「新市場型破壊のイノベーション」とは、これまででない性能などを開発することによって、新たな需要を創出するイノベーションのことであり、c「ローエンド型破壊のイノベーション」とは、既存の技術よりも、低い性能などを提供することによって、新規参入するイノベーションのことであり、また、クリステンセンは、破壊のイノベーションは、持続的イノベーションによって創造された市場のほとんどを代替する一方、既存の企業は、株主と顧客の要求に即して対応していこうとするために、破壊のイノベーションにうまく対応できないと予測した。

こうした予測によって、クリステンセンは、既存の企業は、既存の企業とは別の組織で、破壊のイノベーションに取り組むしかないという結論に至った。

6. 「持続的イノベーション」および「新市場型破壊のイノベーション」の事例

クリステンセン [2004] は、イノベーションの形態について、「持続的イノベーション」、「新市場型破壊のイノ

ベーション」および「ローエンド型破壊のイノベーション」の3つに分類したが、ここでは、まず、前2者を事例とする。ベライゾン・コミュニケーションズと AT&T による米国の通信事業者大手2社が、米国の通信事業で高いシェアを占める寡占的企業となっている一方、技術進歩が後退し、割高な料金体系によって、顧客が不利益を被っていると懸念されている。こうしたなか、ベライゾン・コミュニケーションズは、2013年に、ベライゾン・ワイヤレスを完全子会社化した。ベライゾン・コミュニケーションズは、コンピュータ内ではなく、ネットワーク上でソフトウェアやデータを管理・利用できるサービスであるクラウド・コンピューティングやセキュリティーサービスなど、他の事業と組み合わせることによって、顧客の要求に迅速に対応するなど、米国の通信事業者は、顧客の視点を重視しており、関連サービスも充実している。また、高速通信 LTE のカバー面積については、米国が世界の60%を占有しており、米国は、世界の携帯電話市場において、最もイノベーションの進んだ国とされている。一方、ソフトバンクは、これまで、一定の自己資本比率を満たしたうえで M&A を実施する日本型の買収手法ではなく、LBO など、巨額の負債による資金調達をはじめ、携帯電話事業の証券化、子会社ヤフー株を使用した資金調達など、あらゆる手段を講じて M&A を実施しており、今年度も、6社目の買収先として、T-モバイルを買収予定であったが(2014年8月6日まで)、ソフトバンクの経営基盤は安定している。すなわち、ソフトバンクにとっては、単に、良好な財務指標(短期的に企業価値を高めること)が最終目標ではなく、革新力を有する企業によるイノベーションこそが、経済成長を達成できるのである。2013年3月から2014年3月現在、ソフトバンクは、巨額の有利子負債(3,707,853百万円→9,170,054百万円)を蓄積する一方、安定した経営基盤の下、売上高(3,378,365百万円→6,712,189百万円)・当期純利益(289,404百万円→398,418百万円)・利益剰余金(81,390百万円→276,140百万円)ともに、上昇傾向にある²⁶⁾。

24) Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *op. cit.*, 19-20頁。

25) Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *Ibid.*, 455-465頁。

26) 有利子負債=短期借入金+コマーシャル・ペーパー+1年内償還予定の社債+社債+長期借入金。リース債務を含まず。2009年度および2010年度は、ボーダフォン日本法人の買収に伴う事業証券化スキームにおいて発行された社債(銘柄:WBS Class B2 Funding Notes 発行体:J-WBS ファンディング)のうち、ソフトバンクが2009年度に取得した額面270億円を除く。

図表2. ソフトバンクによる主な買収先企業

買収年度	買収先企業	ソフトバンクの所属業種
2000年	日本債券信用金庫（現あおぞら銀行）	卸売業
2004年	日本テレコム 完全子会社化	卸売業
2004年	福岡ダイエーホークス	卸売業
2006年	ボーダフォン日本法人	情報・通信業
2010年	ウィルコム 完全子会社化	情報・通信業
2013年	イー・アクセス 完全子会社化	情報・通信業
2013年	スプリント・ネクステル	情報・通信業
2014年	T-モバイル（買収交渉破談）	情報・通信業

(注) ソフトバンク子会社のイー・アクセスに対しては、2014年に、ソフトバンク子会社のヤフーが買収（5月19日に撤回）し、ウィルコムと合併（6月1日より、社名は、「ワイモバイル」）することとなった。

7. 「ローエンド型破壊のイノベーション」の事例

つぎに、後1者を事例とする。電気通信事業者協会（TCA）は、通信事業者のスマートフォン契約者数の月次公表を2014年3月で打ち切ることとなり、今後は、四半期ごとの公表となった。背景としては、NTTドコモ、KDDI およびソフトバンクという通信事業者大手3社のスマートフォン契約者数が5,000万件に達し、需要が一巡し、新規加入者の伸びが鈍化するなか、顧客争奪のために、キャッシュバック（現金還元）のバラマキが過熱し、その収束後は、実需とは関係のない水増し合戦が横行するなど、顧客の視点を無視した携帯電話の過当競争が続いていることが挙げられる。寡占的企業であるにもかかわらず、こうした過当競争を強いられた通信事業者は、割高な月額料金を過当競争の原資として、契約者数の月

次公表に代わる指標で、今後も競争を続けていかなければならない²⁷⁾。具体的には、2013年度の携帯電話の普及率は全世帯中93.2%、スマートフォンの普及率は全世帯中54.7%、タブレット端末の普及率は全世帯中20.9%となっている²⁸⁾。

こうしたなか、スマートフォン市場に、破壊的なイノベーションを引き起こしうる格安スマートフォンという新興勢力が台頭してきた。たとえば、大手小売店（イオンやビックカメラ）が、大手通信事業者（NTTドコモ、KDDI、ソフトバンク）の回線を使用するMVNO 格安スマートフォン会社（IIJ、日本通信、NTTコミュニケーションズ、ビッグロブ）と提携する一方、ネクサス24やフリーフォンといった端末を取り扱う端末メーカー（韓国のLG電子やコヴィア）と提携し、遅い通信速度

純有利子負債＝有利子負債－手元流動性

手元流動性＝現金および預金＋流動資産に含まれる有価証券（ソフトバンク米国子会社が保有していたYahoo! Inc. 株式を除く）ソフトバンク株式会社『第34期 有価証券報告書』より作成。

ソフトバンク社長の孫正義とベライゾン・コミュニケーションズ会長兼最高経営責任者のマカダム（McAdam, Lowell. C.）による論説。

日本経済新聞 [4/11/2014]、『日本経済新聞』、日本経済新聞社の要旨。

たしかに、ソフトバンクは、一見して、独裁国家のように映る側面もあるが、経営会議においては、役員だけでなく、一般の従業員や社外の有識者も参加するなか、各部署の立場から、役職に関係なく、自由な議論が展開されている。また、経営判断の速さ、下部部署での起案、関係部署での回議、経営層での意思決定が行われると、承認・決済を省略して実行に移すといった稟議的経営を無視した経営が行われることもある。一方、施策と調査に基づくデータと根拠に裏づけられたプレゼンテーションと経営判断によって、実行に移すという慎重さ、また、データによって、施策が誤っていることを明らかにした場合の軌道修正の速さを備えた経営によって、現在も、巨額の有利子負債を蓄積する一方、安定した経営基盤の下、売上高・当期純利益ともに、上昇傾向にある。たとえば、カーライルの支援を受けていたウィルコムについても、これまで、脅威とされていたソフトバンクによる支援の下で、2012年より、ウィルコムは、契約者数を伸ばし始めており、その数は、カーライル傘下にあった際の契約者数を上回っている。

榎原康 [2013]、『キレルソフトバンク』日経BP社、19-33頁。

27) 日本経済新聞 [4/13/2014]、『日本経済新聞』、日本経済新聞社の要旨。

28) 日本経済新聞 [4/18/2014]、『日本経済新聞』、日本経済新聞社の要旨。

に、多いデータ容量 LTE を組み合わせることによって、また、高価な通信設備をもたないことによって、端末代と通信費を低価格で提供する破壊的なイノベーションである²⁹⁾。

8. 破壊的新規企業に対する既存企業による取り組み（製品戦略）の事例

こうした破壊のイノベーションに対する既存企業による取り組みの事例として、スマートフォンに需要を奪われ、コンパクトデジタルカメラの需要が落ち込んでいるのと同様に、2012年の携帯型市販品カーナビ、とくに、20,000円台から30,000円台の携帯型市販品カーナビの販売が落ち込んでいる事例を挙げる³⁰⁾。たとえば、スマートフォンの GPS アプリ機能に需要を奪われたパイオニア、JVC ケンウッド、アルパイン、クラリオンといった市販品カーナビ比率の高い企業は、高付加価値品の投入など、戦略の見直しを迫られている。

携帯型市販品カーナビに対する顧客の要望をまとめると、純正品カーナビよりも、地図データの情報量が豊富な機種、画面サイズの大きい機種、そして、低価格の機種の3つにまとめられる。

ここで、最新機種の機能として、パイオニアは、オリックス自動車のレンタカーに最新ナビを搭載する取り組みのなかで、また、JVC ケンウッドは、最新機種の機能を扱えるユニットを単体で販売する取り組みのなかで、フロントガラス付近にルート案内の矢印を表示する機能を開発している。一方、アルパインは、人気車種への搭載へ向け、多数の品揃えを用意する取り組みのなかで、

世界最大級の10型ディスプレイで地図などを表示する機能を開発している。また、クラリオンは、販促キャンペーンなどを展開する取り組みのなかで、ナビと会話するような感覚で検索できる「自然対話型音声認識」の機能を開発している。

このように、カーナビ各社（既存企業）は、破壊のイノベーションに対して、先端機能で逆襲を試みている。

クリステンセン [2013] は、成功した既存の企業は、①「破壊的イノベーション」によって、新たな高成長市場に参入した後も、成長し続けるための処方箋として、自ら、「破壊的イノベーションを開発」し、②破壊者の強みを判断する際の基準、すなわち、破壊者が、さらなる顧客を求めて、高級市場を侵食しようとする際にも、パフォーマンスの「優位性」を損なわずに提供可能な破壊者のビジネスモデルの特徴である「拡張可能な中核能力」を把握し、③単なる「価格競争力」と「破壊的であること」との違いを生み出すものとしての技術的、あるいは、ビジネスモデルの「優位性」を明確にする必要があると指摘している³¹⁾。また、クリステンセン [2013] は、短期的利益を獲得するためではなく、長期的な「競争優位」の追求という現実的な目標を達成するためには、自らが、どの分野で成功するか、あるいは、どの分野で成功しないのかを知ることが、経営資源の配分という重要な判断におけるカギになると指摘している。そして、既存企業は、価格競争に参戦、あるいは、貴重な経営資源を浪費する以前に、全体像をしっかりと見据えたうえで、包括的な対応をし、将来的にも、健全に生き残ることができるような舵取りをするべきであり、このことが、株主、

29) LTE とは、携帯電話の通信規格であり、現在主流の第3世代携帯の通信規格(3G)をさらに高速化、長期的に進化 (Long Term Evolution) させることによって、将来の第4世代携帯の通信規格(4G)への移行を目的としている。

一方、安全かつ手軽に購入可能となったスマートフォンの普及に伴い、お年寄りや未成年者をターゲットにしたサイバー犯罪の温床となる危険もある。

たとえば、架空請求やワンクリック詐欺に限らず、第三者による情報の漏洩・改ざん、不正アクセスといったサイバー犯罪に巻き込まれる危険性があり、パソコン並みの情報やデータを備えた機種を紛失・盗難した際は、一層顕著である。そう考えると、こうしたイノベーションは、必ずしも、顧客の視点に立っているとは言い難い。

30) 日本経済新聞 [5/21/2014]、『日本経済新聞』、日本経済新聞社の要旨。

31) Wessel, M. and Christensen, C. M. [2013], "Surviving Disruption," *Diamond Harvard Business Review* June 2013 (鈴木立哉訳『拡張可能な中核能力』を見極めよ—破壊的イノベーションの時代を生き抜く—)『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、32-47頁。

一方で、新たな技術の追求・開発によって、既存技術が軽視され (既存事業の効率化、合理化、省力化および技術のブラックボックス化など)、既存技術の崩壊が生じることもありうる。

Collins, J. [2009], *How The Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In*, Random House Business. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー③衰退の五段階』日経BP社、2010。)

従業員、顧客をはじめとするステークホルダーに対する責任であると述べている³²⁾。

9. 「価値次元の転換」をもたらす「ローエンド型破壊のイノベーション」の事例

シュムペーター [1912] によると、イノベーションという現象を特徴づけるものは、「非連続的な変化」であり、ドラッカー [1985] によると、その本質は、「価値次元の転換」である³³⁾。たとえば、携帯電話については、現在、契約者数（需要）が飽和状態となり、スマートフォンについても、契約者数（需要）が一巡した状況で、通信事業各社は、顧客の視点を無視した過当競争を続けている事例を挙げた。これらの機器については、たしかに、小型化し、機能も豊富になってきているが、これらの「新しさ」については、単に、価値次元のうえでの「技術進歩」でしかない。すなわち、顧客にとっては、すでに、携帯電話に対して、小型化・多機能化という価値次元、要望があり、通信事業各社および関係各社の技術者など、供給側が、顧客の価値次元に即して、顧客の要望に応えたと過ぎないからである。これに対して、スマートフォンを利用したアプリ、たとえば、LINE については、企業によるスタンプ広告の受け入れと引き換えに、情報の編集権を「供給側から需要側へ移行させる」とい

う点については、「非連続的な変化」をもたらすこととなった。たしかに、企業による電子メールの開封率が10%を切り、バナー広告のクリック率も0.2%を切っているように、企業によるマーケティング・コミュニケーション（売り手・買い手・双方共生の視点）が無視されるようになったが、企業による LINE のスタンプ広告については、一方的な広告ではなく、企業と友だちとなることによって、スタンプを獲得し、実際に使用できるという特典があるため、実際の広告の中身を熟読されることがないにしても無視されることはない³⁴⁾。

このように、スマートフォンを利用したアプリ、たとえば、LINE が、情報の編集権を供給側から需要側（ユーザー消費者）へ移行させ、「非連続的な変化」をもたらした点については、価値次元の転換（顧客にとっての価値）をもたらすイノベーションとなった。すなわち、イノベーションの条件は、需要側の価値に、劇的な変化を引き起こし、社会生活に大きな変化をもたらすインパクトをもつことである。

一方、現行の携帯電話やスマートフォンについては、たしかに、「新市場型破壊のイノベーション」となったが、現在のところ、「持続的イノベーション」のまま、固定電話やパーソナルコンピュータを崩壊させるほど、破壊的な存在とはなっていない³⁵⁾。これに対して、新興国

32) Wessel, M. and Christensen, C. M. [2013], *op. cit.*, 32-47頁。

ポーター (Poter, M. E.) [1980] によると、「競争優位」とは、利潤を上げるために、独占禁止法に抵触しない方法で、独占に近い地位を特定領域で築くことである。すなわち、ポーターは、「5つの力」(①新規参入の脅威、②業界内の競争関係、③代替製品からの圧力、④買い手の交渉力、⑤売り手の交渉力) という概念に基づいた業界構造分析を行い、「競争優位」の状況を作るために、どのような基本戦略を選ぶべきかというアプローチをとり、また、市場で、独自の位置を築いて利益率を高めるという「ポジショニング」学派の立場をとっている。ポーターは、これらの「競争要因」を理解して、競争環境の緩やかな場所にポジショニングすれば、過当競争に巻き込まれず、利潤率を高めることができると主張しているが、岸本 [2012] によると、ポジショニングを長期的に維持するためには、組織的な能力を築く必要がある。

Poter, M. E. [1980], *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York Press. (土岐坤ほか訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1995。)

Poter, M. E. [1985], *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press. (土岐坤ほか訳『競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか—』ダイヤモンド社、1985。)

岸本義之 [9/4/2012, 9/11/2012, 9/18/2012, 10/2/2012]、『経営書を読む—ポーター著『競争の戦略』、『日本経済新聞』。

33) Schumpeter, J. A. [1912], *op. cit.*

Drucker, P. F. [1985], *op. cit.*

34) LINE とは、2014年5月現在、アジアを中心として、世界4億人が登録しているトーク（メッセージャーのチャット）・無料通話アプリのことであり、日本では、個人や企業を含めて、約3000万人が利用するコミュニケーション・インフラとなった。最近では、スタンプ広告の無料提供と引き換えに、広告配信を通じた販売促進を行う企業が増えている。また、公式アカウントをもつ企業が、登録者を性別や年齢などの属性別に分類して、LINE 広告を配信する一方で、米国企業と提携し、セールスフォース・ドットCOMのクラウド型顧客情報管理(CRM)システムを使用することによって、自社の顧客情報の活用と併せて、効果的な広告活動を行うことができるようになり、顧客にとっても、自身と関連性の大きい情報やクーポンを獲得することができる。

日本経済新聞 [6/10/2014]、『日本経済新聞』、日本経済新聞社の要旨。

35) Christensen, C. M., Anthony, S. D. and Roth, E. A. [2004], *op. cit.*, 33頁。

による自動車や携帯電話などは、シンプルで安価な製品やサービスを生産する新興諸国による「ローエンド型破壊のイノベーション」となりうる。

こうした背景の下、クリステンセン〔2014〕は、新たなビジネスや成長の機会を得るためには、シンプルで安価な製品を開発するという原点に立ち返ることも必要だと指摘している³⁶⁾。たとえば、パソコンではなく、スマートフォンを利用したアプリで手軽に利用できる SNS として、当初は、Facebook など、社会関係資本（現実の世界における信頼関係や人間関係）も公私の区別も必要とするサービス、あるいは、Twitter のように、社会関係資本は必要としないが、匿名性を遵守しなければ、私的情報が流出する危険性があるため、公私の区別を必要とするサービスが登場・普及した。その後、LINE のように、トーク（メッセージ）および無料通話、そして、登録された狭い人間関係に限定されており、シンプルではあるが、社会関係資本も公私の区別も必要としない安全かつ手軽なサービスが登場・普及したが、こうした例なども、ローエンド型破壊のイノベーションとなりうる³⁷⁾。また、資金のない学生などが、企業へのプロデュース事業、たとえば、製品やサービスを収集するアフィリエイトサービスプロバイダー（ASP）と提携して、企業の広告をバナーとして、自身のブログやホームページなどに掲載・紹介し、その広告をクリックした顧客が、当該製品やサービスを購入、あるいは、登録することによって、報酬を得るビジネスとして起業し、ビジネスに成功する例なども、ローエンド型破壊のイノベーションとなりうる。

楠木（Kusunoki, K.）〔2013〕によると、クリステンセン〔1997〕は、イノベーションの概念を定義に忠実に解釈する一方、現実の経営にとって非常に重要な問題に適

用した点に大きな貢献がある³⁸⁾。また、バウアー＝クリステンセン（Bower, J. L. and Christensen, C. M.）〔2013〕によると、イノベーションは、組織や外部的な機会ではなく、個人や内部的な発想から引き起こされる。すなわち、リサーチによる客観的な情報の収集、組織による経営システムの改変など、組織が、外部から圧力をかけると、イノベーションは破壊されるため、内発的なアイデアや直感による発想によって、技術進歩よりも、イノベーションを重視することが重要である³⁹⁾。

おわりに

以上、本稿では、まず、シムペーターをはじめとするイノベーション論を供給側（企業）の視点（あるいは、技術的側面）からみた経済学的な後継者の流れではなく、需要側（顧客）の視点（あるいは、市場的側面）からみた経営学的な後継者の流れから捉え、近年のイノベーション理論を整理した。

つぎに、通信事業者におけるイノベーション戦略を事例として、既存企業を侵食する新規参入企業の事例および破壊的なイノベーションに陥りがちな既存企業の事例を挙げることによって、企業全体にかかわる経営戦略ではなく、進出した市場において構築されるイノベーション（革新）戦略、事業戦略、マーケティング（競争）戦略といった視点から、近年の電気通信企業におけるイノベーション戦略を比較考察した。

こうした考察を基に、今後の課題として、経営者と株主・債権者間の短期的な株主価値最大化ではなく、長期的なイノベーション戦略を考慮したあらゆるステークホルダーのなかのコーポレート・ガバナンス、また、研究開発など、イノベーションの技術的（短期的）な側面だ

36) 日本経済新聞〔1/1/2014-1/14/2014〕、『日本経済新聞』、日本経済新聞社の要旨。

37) 一方で、他社のサービスから流出したメールアドレスやパスワードが、他者によって不正ログインされ、電子マネーの購入依頼などの金銭被害が発生していることも確認されている。

日本経済新聞〔6/14/2014, 6/20/2014〕、『日本経済新聞』、日本経済新聞社の要旨。

こうしたイノベーションの普及によって、生活が便利になる反面、スマートフォンは、医療、教育、金融といったあらゆる産業を破壊する可能性を秘めている。

38) Kusunoki, K.〔2013〕, “The Essence of Innovation, Rediscovered by Christensen,” *Diamond Harvard Business Review* June 2013（楠木建〔2013〕, 「イノベーションは技術進歩ではない—クリステンセンが再発見したイノベーションの本質—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、48-58頁。）

39) Bower, J. L. and Christensen, C. M.〔2013〕, “Disruptive Technologies : Catching the Wave,” *Diamond Harvard Business Review* June 2013（関美和訳「大企業が陥る『破壊的技術』の罠【名著論文再掲】—イノベーションのジレンマ—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社、60-77頁。）

けではなく、原材料、製造方法、製品、販売方法、顧客へのアフターサービスなど、市場的（長期的）な側面を考慮したあらゆるステークホルダーのなかのコーポレート・ガバナンスを考察する必要がある。

最後に、現代企業におけるイノベーションには、社会的な（負の）側面があることも否定できない。すなわち、イノベーションによって、生産性が向上した企業などは、これまで以上に設備投資を行うことができるようになる一方、こうした技術的・経済的な発展によって、企業の生産方法は、資本節約型だけではなく、労働節約型の発展を遂げる可能性もあるためである。たとえば、ドイツの共同決定法における監査役会における株主選出による監査役会メンバーは、従来、短期的な配当より、長期的な成長と従業員の雇用安定を重視していたが、東西統一後の資本市場の発達とともに、公共企業の民営化、経営戦略の変更に伴い、株主側による収益向上のための事業再編圧力によって、経営者は、競争力を維持するために、

工場の移転や従業員の解雇を伴う事業再編を迫られ、従業員選出による監査役会メンバーおよび労働者側の従業員に対して、利害の対立が生じることとなった。また、労働組合（ドイツ労働総同盟 DGB）員数の減少するなか、労働者側による賃上げ要求に対して、経営者は、国内工場の海外移転（解雇）、労働時間延長、賃金引下げといった労働コスト削減を迫っている⁴⁰。

こうした労働節約型のイノベーションといった社会的な（負の）側面に対して、現代のイノベーションは、必ずしも、あらゆるステークホルダーの利益に適ったものとは言えない（イノベーションの問題点・ドラッカーの限界）。

このように、現代企業におけるイノベーションのこうした社会的な（負の）側面のチェック機能については、今後のコーポレート・ガバナンスの大きな課題となることと考える。

40) 高橋友雄 [2005]、「最近のドイツ金属産業における雇用保障と労働条件をめぐる労使対立」『大原社会問題研究所雑誌、No. 555、2005.2、52-62頁。

たとえば、シーメンス（多国籍複合企業）における携帯電話製造工場（ボッホルト工場・カンブ・リントフォルト工場）のハンガリー移転、ダイムラークライスラーにおける自動車製造工場（ジインデルフィンゲン工場）のプレーメン（国内）、南アフリカ移転、あるいは、ヴォルフスブルク本社工場をはじめとするエムデン、ドレスデン、モーゼルといった国内工場から、スペインのバンプロナ工場、メキシコのプエブラ工場、スロバキアのプラティスラバ工場、南アフリカ工場、ポルトガルのバルメラ工場といった国外工場など、国内外に工場を多数展開するフォルクスワーゲンにおけるポーランドのボズナン新工場新設などが挙げられる。

ブリニョルフソン＝マカフィー (Brynjolfsson, E. and McAfee, A.) [2012, 2014] によると、急速に進化する技術は、平均収入の低迷や格差社会の原因となり、生産性上昇と雇用低下は相関関係にある。

Brynjolfsson, E. and McAfee, A. [2012], *Race Against the Machine: How the Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment*, Digital Frontier Press. (村井章子訳『機械との競争』日経 BP 社、2013。)

Brynjolfsson, E. and McAfee, A. [2014], *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W. W. Norton & Company.

Rotman, D. [2013], "How Technology Is Destroying Jobs," *MIT Technology Review*.

Atkinson, R. D. [2013], "Stop Saying Robots Are Destroying Jobs-They Aren't," *MIT Technology Review*.

こうしたなか、バーガー (Berger, S.) [2013] を代表者とする MIT 教授陣のメンバー [2013] は、市場へのイノベーションの流れを加速させるための新たな制度をデザインする必要があると指摘している。

Berger, S. with the MIT Task Force on Production in the Innovation [2013], *Making in America-From Innovation to Market*, the MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London, England, p. 180, pp. 221-222.