

# 多国籍企業のイノベーション経営と 持続可能な開発

永島暢太郎

## Innovation Management of Multinational Corporations and Sustainable Development

Nobutaro NAGASHIMA

### Abstract

This paper examines innovation management in multinational corporations and the challenges they face regarding sustainable development. Sustainable development should meet the needs of the current generation without compromising the ability to meet those of future generations. Of the three mutually complementary components of economic development, social development, and environmental protection, this paper focuses on the first two while discussing their relationship with the aforementioned issues.

Section II discusses innovation management and sustainable development in latecomer emerging market firms, based on John Cantwell et al's (eds.) *Innovative Firms in Emerging Market Countries* (2012). Their study connects research on innovation management to national innovation systems, combining US-originated strategic management theory and traditional UK multinational corporation theory. In this discussion, an evolutionary and institutional approach is adopted to consider sustainable development from the strategic management and innovation management standpoints. First, this section focuses on dynamic capabilities as per the aforementioned study, and next discusses a progress model of catch-up by latecomer emerging market firms.

Section III first discusses innovation management and sustainable development by multinational corporations in developed nations through competence-creating subsidiary in emerging markets, and next considers their relationships with the abovementioned, based on the findings of the European International Business Academy's (EIBA) 38th Annual Conference held in December 2012.

Section IV is a discussion on challenges of sustainable development in innovation

management by multinational corporations in developed nations. An overview of the state of dynamic capability theory within the United States is first provided, followed by a consideration of the problems of limitations inherent in sustainable development brought about by the “New Economy Business Model” diffused by multinational corporations in developed nations in the 1990s.

For the conclusion of this paper, Section V discusses joint policy for sustainable development as it primarily relates to multinational corporations in developed nations, based on the findings of ASSA/AES Annual Meeting of Labor and Employment Relations Association (LERA) held in January 2013.

## 目次

- I. はじめに
- II. 新興国市場における後発企業のイノベーション経営と持続可能な開発
  - (1) J. カントウエル他編著 *Innovative Firms in Emerging Market Countries*, 2012の意義
  - (2) 国際経営及びイノベーション経営におけるダイナミックケイパビリティ論
  - (3) 新興国市場の後発企業によるキャッチアップの進化モデル
- III. 新興国市場における能力創造型の子会社のイノベーション経営と持続可能な開発
- IV. 先進国の多国籍企業のイノベーション経営が直面する持続可能な開発の課題
  - (1) 米国におけるダイナミックケイパビリティ論の現状について
  - (2) ニューエコノミー型のビジネスモデルの限界と持続可能な開発の課題
- V. むすびにかえて

## I. はじめに

本稿では、多国籍企業によるイノベーション経営及びそれが直面する持続可能な開発の課題について考察を行う。持続可能な開発とは、将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、現在の世代のニーズを満たすような開発のことである。本稿では、経済開発、社会開発、環境保護という相互に補完しあう3つの構成要素<sup>1)</sup>の中で、前者2つに焦点を絞って、上記の課題との関連で議論を行うことにする。

第II章では、J. カントウエル他編著 *Innovative Firms in Emerging Market Countries*, 2012<sup>2)</sup>に依拠して、新興国市場の後発企業によるイノベーション経営と持続可能な開発について考察する。彼らの研究は、企業のイノベーション経営の研究と国家のイノベーションシステムの研究を結合しており、英国の伝統的な多国籍企業論と米国発の戦略経営論とを融合している<sup>3)</sup>。それにより持続可能な開発の課題について戦略経営とイノベーション経営の視点から考察できる進化論的及び制度論的な枠組みを構築している。この章では、最初に前掲書についてダイナミックケイパビリティ論に焦点を当てて考察を行い、次に新興国市場の後発企業によるキャッチアップの進化モデルについて論じる。

第Ⅲ章では、最初に先進国の多国籍企業による新興国市場における能力創造型の子会社のイノベーション経営と持続可能な開発について論じ、次に2012年12月に開催された European International Business Academy 38th Annual Conference の内容に基づいて、上記の問題との関連で考察を行う。

第Ⅳ章では、先進国の多国籍企業のイノベーション経営が直面する持続可能な開発の問題について論じる。最初に米国におけるダイナミックケイパビリティ論の現状について概観し、次に先進国、特に米国の多国籍企業が1990年代以降に普及させたニューエコノミー型のビジネスモデルがもたらしている持続可能な開発の限界の問題について考察する。

第Ⅴ章では、本稿のむすびにかえて、2013年1月に開催された Labor and Employment Relations Association in 2013, ASSA/AES Annual Meeting の内容に基づいて、主に先進国における多国籍企業をめぐる持続可能な開発に向けた共通の政策課題とは何かについて考察する。

## Ⅱ. 新興国市場における後発企業のイノベーション経営と持続可能な開発

### (1) J. カントウエル他編著 Innovative Firms in Emerging Market Countries, 2012の意義

J. カントウエルは、米国のルトガー大学の教授であり、欧米の多国籍企業のイノベーション戦略と地域のイノベーションシステムの研究などを専門分野とし、Multinational Enterprises, Innovative Strategies and System of Innovation, 2004, Multinational Corporations and European Regional Systems of Innovation, 2003などの共著書及び Globalization and the Location of Firms, 2004の論文集の編纂などにより、世界的に著名な国際経営学者である<sup>4)</sup>。

J. カントウエルは、近年、新興国市場の企業によるイノベーション経営の研究に取り組み、マンチェスター大学の E. アーマンとの共編著 Innovative Firms in Emerging Market Countries, 2012を刊行している。本章では、この著書に基づき、新興国市場でのイノベーション経営と持続可能な開発をテーマとして考察を行うことにする。

世界規模でのイノベーションの急速な普及は、人類の福祉の向上及び持続可能な開発にとって重要な部分を形成している。アジアでは、既に日本以外にも、シンガポール、韓国、台湾が、グローバルな産業上のイノベーターのグループに入っており、中国、インド、マレーシア、などもこれに加わる徴候を見せており、新興国市場の後発企業が、模倣からキャッチアップ、そして世界的な開拓者の段階に進化する経路が生じており、J. カントウエル他編著 (2012) は、それらについて精緻な理論化と事例分析を行っている。東アジアの諸国だけでなく、インド、マレーシア、アルゼンチン、ブラジルなどの企業による

イノベーション経営及び産業発展を考察しており、裾野の広さと成長の規模と影響力から、情報通信及び電機以外に自動車産業の企業の事例にも焦点が当てられている。この著書は、情報通信分野でのモジュラー技術の発展が、新興国市場の後発企業のキャッチアップによって世界的な貧困の削減及び富の再配分に貢献した役割などを踏まえて、リバースイノベーション、BOP ビジネス、環境・省エネルギー技術なども含めた分析を行っている<sup>5)</sup>。

E. Amann & J.Cantwell は、前掲書の中でこのような体制の移行が、以下の3つの要因によって形成されたと分析している<sup>6)</sup>。すなわち、1) 新興国市場の後発企業のイノベーション能力の基礎的なキャッチアップが、1980年代初頭からの知的財産の取引市場の急速な発展に促進されたこと、2) 海外直接投資の急速な増大により、多国籍企業の子会社は、純粋な能力活用を行う主体から地域的な能力創造を行う主体へと進化し、多国籍企業によるイノベーションのグローバルな再配分をもたらしたこと、3) グローバルな生産ネットワークと価値連鎖を通じたアウトソーシングとオフショアリングが、イノベーションのグローバルな拡散を広げたことである。特に東アジアでは、多国籍企業が、グローバルなイノベーションの拠点を分散化するなかで、多国籍企業と現地企業とのジョイントベンチャーの発展を通じて技術開発能力の深耕がもたらされた。

この著書は、新興国の政府による自由貿易体制への適応、外国企業の海外直接投資の活用を背景としたマクロの長期的な制度的な能力蓄積の経路の分析と共に、後発企業による戦略経営のダイナミックな進化と長期的な能力構築について、米国の経営学に依拠して総合的な解明を試みており、開かれた社会 (Open Society) の理念の実現に向けたオープンイノベーションの理論を取り入れている。

研究アプローチの特徴は、新興国市場の国家政策やマクロの環境分析と同時に、個別の後発企業によるダイナミックな能力の蓄積過程の分析を行い、それらの企業が外部技術及び外部知識をいかに吸収して、イノベーション能力を高度化させつつあるか、さらにグローバルな価値連鎖のネットワークをいかに活用しているかについて、重層的な分析を行っていることである。その背景には、技術的な知識基盤をめぐる継続的なグローバル化の発展、専門的な実践的コミュニティの国際化、科学の国際化、ビジネス関係の相互結合性の増大という現象がある<sup>7)</sup>。新興国市場のキャッチアップする後発企業は、外部から知識を吸収し、知識を蓄積し進化させることで、独自の経営システムの構築を探索し、あるものは新規技術において世界最先端に到達する。それは複雑な高度技術分野に限定されない<sup>8)</sup>。

J. カントウェル他編著 (2012) は、コロンビア大学の R. ネルソンの監修による研究プロジェクトに基づくもので、彼のイノベーションシステムの国際的な比較研究にその源泉をもつ。それは、R. ネルソンが1993年に提示した国家のイノベーションシステムの研究に

国際経営論の研究が包摂されるという巨視的な構図を示している。企業のイノベーション経営は、国家のイノベーションシステムと制度的な共進化を遂げるものと捉えて、先進国の資本主義だけでなく新興国市場の資本主義においても、企業のイノベーション経営には最適解が存在しないことを制度的な条件適応の視点から明らかにしている。コロンビア大学の経済学者J. ザックスからの協力も得ながら、新興国市場の後発企業によるイノベーション経営の発展を世界的な地域経済の繁栄、資本主義及び民主主義の発展のためにいかに貢献させていくかという共通認識を深めており、それは国連のUNCTADの理念に近い<sup>9)</sup>。R. ネルソンは、新興市場国における知的財産権とキャッチアップに関する国際比較の研究 Hiroyuki Odagiri, Akira Goto, Atsushi Sunami, Richard R. Nelson (edited), *Intellectual Property Rights, Development, and Catch-Up: An International Comparative Study*, Oxford Univ Press, 2011.<sup>10)</sup> も編集しており、これも同様に経済開発とイノベーションシステムの研究に基づいている。

多国籍企業によるイノベーション経営は、持続可能な開発の問題に深く関連することが、近年明らかになっている。持続可能な開発の定義とは、将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、現在の世代のニーズを満たすような開発のことである。2005年に国際連合の世界サミットは、経済開発、社会開発、環境保護という、3つの相互に依存し相互に補完する持続可能な開発の要素を明らかにしており、多国籍企業による海外直接投資が、特に途上国及び新興国市場の開発に果たす役割の重要性について言及している。このように多国籍企業によるイノベーションのグローバル化が進むにつれて、グローバルな価値連鎖の創造と地域的な価値連鎖の創造の間をバランス化するという視点が重要になっており、それは新興国、途上国、先進国を含めた21世紀の成長の限界という問題に関連しているのである。

貧困削減、地域間の公平、世代間の公平、雇用の創造、長期的な人材育成、情報環境の整備、環境の保全と回復などは、先進国、新興国、途上国を問わず21世紀の成長の限界が議論される中で共通の課題である。地域のイノベーションシステムは、地域コミュニティの共同体的な財産を基盤にしており、従業員及びその家族の生活空間としても機能している。その進化を促進する持続可能な開発に向けた企業によるイノベーション及びキャッチアップは、重要性を増しつつある。財、要素、資本のさらなる統合化の進行と共に、国家はさらに相互依存的なものになり、消費者ニーズと期待は、世界的な規模で進化しつつある。多くの多国籍企業は、これらのグローバルな展開を活用するために、サプライチェーンを調整しており、製造業及びサービス産業のアウトソーシングとオフショアリングなどの問題を含めて、持続可能な開発という視点から議論を行う必要が生じている<sup>11)</sup>。

## (2) 国際経営及びイノベーション経営におけるダイナミックケイパビリティ論

J. カントウェル他編著 (2012) は、新興国市場の後発企業 (すなわち新興国市場の多国籍企業) のイノベーション経営をめぐる進化のメカニズムについて探求している。カリフォルニア大学の H. チェスブロー (2001) によると、これまで大規模企業のイノベーション経営の研究は、1) 企業内での複雑性の管理、すなわち企業内での技術及び知識の蓄積及び管理の過程に関する研究、2) イノベーションを起こす企業と外部との連携、すなわち企業の内側と外側の統合に関わる研究、さらに3) 企業の制度環境の研究が、組み合わせられて発展してきた<sup>12)</sup>。J. カントウェル他編著 (2012) では、イノベーション経営の3つの理論的な構図に基づき、国際経営の研究とイノベーション経営の研究との融合を試みていると考えられる。

J. カントウェル他編著 (2012) は、カリフォルニア大学の D. ティース他が提唱したダイナミックケイパビリティを中心概念に置いて、上記のような融合を行うことを通じて国際経営論への貢献を行ったと考えられる。ダイナミックケイパビリティとは、急激に変化する事業環境に対処し、方向付ける、内部及び外部の資源/能力を統合、構築、再構成するための企業の能力のことであり<sup>13)</sup>、企業による持続的な能力形成に基づき成立する能力のことを意味する。それは A. チャンドラーが『規模と範囲 (1992)』で示した組織能力の概念に近い。ダイナミックケイパビリティとは、戦略的な能力の範疇にあり、現在の活動を効率的に遂行するための通常的能力 (ordinary capabilities) とは異なり、その上に重ねることによって競争優位性を維持し、拡大することができる<sup>14)</sup>。それはまた、経営執行層などの企業家的な性質をもつ管理者の能力に依拠する場合に、市場の創造及び価値の共-創造において重要な役割を果たすものである。

ダイナミックケイパビリティの中心には、企業の外部から獲得された知識を内部知識と統合化 (orchestrate) する卓越した能力がある。この能力は、高度に総合されたレベルにおける、1) 機会及び脅威を“知覚する”ための能力、2) 機会を“掴む”ための能力、資産及び組織構造を“再構成 (或いは転換) する”ための能力として識別され、これらが複合化することにより、ダイナミックケイパビリティを構成することになる<sup>15)</sup>。例えば、多国籍企業によるグローバルな研究開発拠点の統合 (integrate) 及び管理の能力は、医薬品開発産業、ITC 産業などのような高度技術企業にとって、ダイナミックケイパビリティの中心的なものとして位置付けることができる<sup>16)</sup>。

ダイナミックケイパビリティは、R. ネルソン & S. ウィンターによる経済変動の進化理論を起源として、D. モーリーなどによる産学連携の研究、G. ピサノのサイエンスビジネスの研究などとも関連しながら発展してきた。H. チェスブローによるオープンイノベーションは、組織境界を超えたイノベーション、ユーザーイノベーション、サービスイノベ

ーションを包摂し、ダイナミックケイパビリティ論と合わせて論じられている<sup>17)</sup>。

前掲書で M.Bell and P. N. Figueiredo が指摘するように、企業のイノベーションの過程は、幅広い方法で非統合化されているか、或いは、組織的に分断されている。企業が、多様なポストチャンドラー型の組織形態を採用するにつれて、企業内で遂行されてきた高度に集権的な基盤をもつ統合化されたイノベーション活動は、専門化されたセグメントに部門化され、それらの多くは、多様な方法によって分権化されつつある<sup>18)</sup>。先進国の多国籍企業にとって、グローバルな価値連鎖のネットワークを統合する能力の構築は、競争優位性の基盤になりつつある。

J. カントウェル他編著 (2012) は、このように戦略経営論の視点に依拠しながら、新興国市場の企業によるイノベーション経営の発展メカニズムについて、ダイナミックケイパビリティ及びオープンイノベーションの理論的な観点を中心に導入して分析している。そして世界的なグローバル化とオープン化の体制移行期にある新興国市場の企業のイノベーション経営のダイナミックな進化的なメカニズムを分析することにより、将来的な方向性を提示しようとしている。そこでの鍵概念は、先進国の多国籍企業におけるポストチャンドラーモデルへの移行という現象であり、現在チャンドラーモデルを示している新興国市場の後発企業<sup>19)</sup>のポストチャンドラーモデルへの移行への動きである。R. ラングロウは、このような現象を消えゆく手 (Vanishing Hand) と名付けており<sup>20)</sup>、国際経営研究の中心に企業境界を越えたイノベーションの視点が位置付けられることになる。

ポストチャンドラーモデルへの移行は、企業の内外にある技術の調整能力の重要性を高めるため、特に新興国市場の後発企業には、より複雑なネットワーク化された学習への関与が求められるようになる。それらの企業の多くは、現在でもチャンドラー型の企業の特徴を持つため、内外のネットワークの統合と管理という重要な挑戦課題に直面することになる<sup>21)</sup>。先進国の多国籍企業と新興国市場の後発企業との間でのビジネスモデルのイノベーションは、ダイナミックな戦略経営の一部として位置付けられる。新興国市場の後発企業の視点に立てば、技術市場を含めたオープンな市場環境の発展の下で外部技術をソーシングすることが容易になるにつれて、後発企業の弱みであるイノベーションの形成及び管理の能力をいかに構築するかが、重要な挑戦課題になってくる。

最近の米国の戦略経営論は、次章で論じるようにダイナミックケイパビリティを軸足に置きつつあり、イノベーション経営の研究の転換点を広く観察することが可能であり、国際経営、戦略経営、イノベーション経営などの研究分野が、1つに統合する潮流を J. カントウェル他編著 (2012) に見ることができる。その意味で、この研究は画期的な転換点を示している。

企業のイノベーション経営が、グローバル化しオープンなものを志向するにつれて、国

家、制度、文化、さらにそれに伴う距離の違いが、企業のイノベーション経営に及ぼす影響について関心が高まっている。INSEAD の Y. ドーズは、オープンイノベーションが、制度や文化などの距離を扱う能力に限界をもつこと、高度に形式化された既存の知識に限定される傾向があること、複雑性のある知識は、物的な近接性の条件の下で扱う必要があること、正当な統治の形態を欠如していることなどを指摘している<sup>22)</sup>。

新興国市場の後発企業のイノベーション経営の成功メカニズムは、先進国の多国籍企業のそれとはかなり異なり、国ごと或いは地域の制度的な文脈ごとに異なった成功モデルが成立する。先進国と新興国市場のイノベーション経営のパワーバランスが後者にシフトしつつある中で、マクロの制度的な変化を踏まえた新興国市場の後発企業による能力構築の過程については、これまで分析されてこなかった。J. カントウエル他編著（2012）では、20世紀後半以降の日本企業によるキャッチアップ段階の分析に注目しながらも、それを例外的な事象として扱うことなく、今日の新興国の急速な発展を推進する後発企業におけるイノベーション経営のメカニズム、及び、国家の経済力の差異の縮小過程について巨視的で歴史的な分析を試みている。新興国市場の後発企業によるイノベーション能力の歴史的な蓄積過程を基盤にした上で、1980年代以降の ICT の急速な発展に伴う企業家的な企業によるダイナミックケイパビリティ及びオープンイノベーションを特徴とした飛躍過程について分析を行っている。

新興国市場の後発企業の急激な発展は、現時点で確かに環境面への負荷の大きさなどの点で重大な問題を内包しているが、人類の福祉の向上という面から、経済開発、社会開発などの持続可能な開発に貢献していると考えられるべきである。21世紀の成長の限界という共通の価値観に立って、この問題に取り組む必要がある。

### (3) 新興国市場の後発企業によるキャッチアップの進化モデル

前掲書の M. Bell and P. N. Figueiredo に依拠すれば、新興国市場の後発企業によるキャッチアップの過程は、以下のように概説することができる。新興国市場の後発企業は、イノベーション能力が極めて限定された技術の模倣段階から出発した後、技術変化を生成し管理する能力を徐々に深めて、最終的に国際的な最先端のイノベーションの活動に移行することも可能になっている<sup>23)</sup>。このような移行過程は、韓国及び台湾の企業でさえも、20-30年の長期的な蓄積的な学習過程を経ることで実現されており、イノベーションの基盤となる能力の構築は、突然の飛躍によって生じることはない<sup>24)</sup>。

新興国市場の後発企業にとって外部技術の獲得能力にはそれほど差がなく、外部の技術を活用する企業の内部的能力の水準によって、キャッチアップの成否が決まる<sup>25)</sup>。後発企業は、外部のコンサルタント設計者、過程のエンジニア、プロジェクト管理者などの契



約を通じて、新規の高度技術の生産システム及び専門的なプロジェクト単位の遂行能力を獲得することができ、そのことが数世代の技術の高度化の過程の中で反復されるうちに、技術的な先駆者企業の生産能力との乖離が狭まっていくようになる<sup>26)</sup>。

キャッチアップに成功した後発企業には、オープンイノベーションを通じて、先進国の企業がたどった初期段階をスキップしながら外部知識を吸収し<sup>27)</sup>、その上で国際的な最先端分野のイノベーションに必要となる技術及び能力の複雑な多様性の統合化と組織的な管理能力を少しずつ深化させ、独自の経営システムを構築したものが多い<sup>28)</sup>。例えば1960-90年代の韓国のヒュンダイは、1) 外部知識を獲得する組織内部の準備、2) 外部知識の獲得、3) 効果的な吸収、4) その結果としての改善というサイクルを回しながら、次の学習サイクルの準備段階となる高度な基盤を創造してきた<sup>29)</sup>。韓国の財閥企業は、公式的な技術移転よりは外部からの専門家人材のスカウトを通じて、イノベーション能力を吸収するという特徴を示している<sup>30)</sup>。

後発企業は、事前に定められた技術の最終地点に経路追従的に向かう必要はなく、むしろ産業リーダーが開発したものと全く異なる製品を経路創造的に開発することによって最先端の生産技術の多様性を広げることも可能である<sup>31)</sup>。これはフルーガルイノベーションと呼ばれ、インドのTATA モーターズなどはその典型例である。

このようにキャッチアップに成功した企業には、モジュラー技術の戦略性を熟知した上で、早くからグローバル市場を目指して事業展開を行った企業が多い。知識に基づく非優位性が深刻である先端的なハイテク産業でも、最近ではキャッチアップに成功する事例が出現していることに注目すべきである。Fox 大学の R. ムダンビは、風力タービン産業を対象として、インドのスズロン社とデンマークのベスタ社の比較研究を行い、以下のような洞察を導いている<sup>32)</sup>。

すなわち後発企業が、先端的で知識集約的な技術分野に入る場合、参入から産業の開拓者になるまでの傾斜が比較的短いこともあり、世界市場で競争するために必要となる技術知識を海外から獲得する目的により国際化に向かう傾向がある<sup>33)</sup>。その際、外部から取り入れた先端技術による後発企業のキャッチアップは、根本的に模倣的な過程であるため、産出能力は高まってもイノベーション能力のキャッチアップは生じない傾向がある<sup>34)</sup>。特に先進国の多国籍企業の技術基盤が、より深く広範で異なった技術源泉及びよく定義された集団のネットワークで構成されている一方、新興国市場の後発企業の技術基盤はより浅く狭いものに留まる傾向がある<sup>35)</sup>。しかしながら産出能力という点では、重要な資産及び能力を海外から獲得し、世界舞台で成功裏に競争するという「跳躍台の戦略」が機能しているのである<sup>36)</sup>。

R. ネルソンが述べるように、先進的な技術及び管理実践の知識は、専門のエンジニア、

科学者、事業管理者、技術者などの専門家にとって一層接近が容易になり、事業管理者及び技術者は、広範な領域の国々で成長するようになった<sup>37)</sup>。そのような中で、米国のビジネススクールなどで行われてきたイノベーション経営の研究は、専門教育の世界的な普及につれて有効な領域が限定され始めている。例えば、新興国市場の後発企業が、本格的なキャッチアップの軌道に乗るにつれて、C.クリステンセンにより提起された破壊的イノベーションは、新興国市場においてフルーガルイノベーションの実践に置き替わりつつある。またオープンイノベーションの研究は、スタンフォード大学及びシリコンバレーなどの産業クラスターの研究から始まったが、現在ではITCを用いた組織境界を超えたイノベーションの特徴を捉えるパラダイムとして、新興国市場のイノベーション経営の重要な部分を形成しつつある<sup>38)</sup>。それらは将来、高度な科学研究に基づく大学との協同開発に向かうことが予測されている。

先進国の多国籍企業の海外子会社は、地域のイノベーションシステムの進化を促進する機能を獲得し自律性を高め、グローバル本部に等しいものに進化するものもあるが、その背景には、オープンイノベーションのシステムの移植が可能になったことが存在する。それはY.ドーズが指摘するように、モジュラー技術の発展に伴い、暗黙的な知識の形式知への転換が進行し、地球上に分散する地域の固有能力の統合が可能になり、脱文脈化の仕組みが広範に発展した結果であると考えられる<sup>39)</sup>。トヨタは持続可能なイノベーションを通じて、雇用、環境、地域の問題解決を実現する企業のモデルとして評価されているが、そのような企業もつ組織的なDNAをどのように創造するかについては、既存の研究アプローチによって把握することはできない。新興国市場の後発企業によるキャッチアップが加速していく中で、イノベーション経営、国際経営、戦略経営などの研究分野の壁を取り払う試みは、そのようなジレンマを解消するためにもさらに必要になると考えられる。

### Ⅲ. 新興国市場における能力創造型の子会社のイノベーション経営と持続可能な開発

新興国市場での企業のイノベーション経営は、1) 新興国市場に本社のある後発企業がイノベーション活動を行う場合、さらに、2) 先進国の多国籍企業が、海外子会社を通じてイノベーション活動を行う場合、の2つが考えられる。本章では、後者に焦点を当てながら、J.カントウェルなどの研究に基づいて新興国市場でのイノベーション経営と持続可能な開発との関連について考察を行うことにする。

前掲書のM.Bell and P.N.Figueiredoによれば、ポストチャンドラーモデルに向けた組織の解体の多くは、組織の内部で生じることになり、通常、それは大規模な多国籍企業の子

会社へのイノベーション活動の分権化であり、イノベーションの移行は、企業の階層構造の内部で集権的に実行されるというよりも、企業のネットワークに基づいて実行される<sup>40)</sup>。

先進国の多国籍企業は、新興国市場への外部志向の海外直接投資（FDI）を戦略的に実行することを通じて、新興市場国の地域のイノベーションシステムの進化を推進し、持続可能な開発の主体として社会貢献を行うことが期待されている。多国籍企業の海外子会社は、最初は模倣的なイノベーションの拠点として発展するが、徐々により創造的なイノベーションを探求するように進化していく<sup>41)</sup>。現地国の地域経済を基盤とした能力活用型の子会社から、能力創造型の子会社に向けて移行的に発展するためには、現地国の地域内のイノベーションシステムへの適応を進めることが重要であり<sup>42)</sup>、子会社が能力創造を行うには、多国籍企業自らが、直接的な環境の内部にある地域的なネットワークに緊密に埋め込まれていなければならない<sup>43)</sup>。現地の海外子会社が、地域のイノベーションシステムの内部者として組み込まれるほど、現地の地域的な知識を効果的に探求できるようになるためである。

多国籍企業の本社にある企業固有の知識、すなわち企業内で継承されたグループの知識と現地国の地域内で発見された新しい専門知識を結合することにより、多国籍企業の本社の能力を拡張できるようになる<sup>44)</sup>。さらに現地の海外子会社は、顧客のもつ個別的なニーズの市場探査の機能を強化することを通じて、イノベーション能力をより一層、高めることが可能である。このような多国籍企業の本社に新規の技術及び能力をもたらす能力創造型の子会社は、新興国市場に設置されつつある並列的なグローバル本部の機能に支援されて、実質的にはグローバル本部と同等の地位にまで進化する傾向が生まれている<sup>45)</sup>。多国籍企業の本社が、このような高度に創造的な海外子会社を育成するためには、海外子会社への監視や統制を緩和する必要がある、そのような現象はイノベーション-統合のジレンマと呼ばれている<sup>46)</sup>。

「国際経営と持続可能な開発」をテーマとして、英国ブライトン市の Sussex University において2012年12月7日から12月9日まで開催された European International Business Academy (EIBA) 38th Annual Conference<sup>47)</sup> では、新興国市場の後発企業によるイノベーション経営、そして先進国の多国籍企業のイノベーション経営などについて議論が行われた。筆者もこの学会に参加する機会を得たので、本稿の視点からその内容の一部を紹介しておきたい。

サセックス大学の H. シュミッツ他による地球規模での風力発電産業のイノベーション経営をめぐる「グローバルな緑の経済と価値連鎖の観点」、及び、Financial Times の M. ウォルフによる新興国市場の劇的な成長下において先進国が直面する「21世紀の成長の限界」というテーマの2つの全体報告では、国際経営の研究分野が、持続可能な開発の問題

にいかに対峙すべきかについて、主に欧州の視点から倫理的かつ現実的な議論が展開された。先進国の企業と新興国の企業とのジョイントベンチャー及び戦略提携の在り方が、重要な論題として取り上げられた。

リード大学の P. バックレー、レディング大学の A. ラグマン、UNCTAD（国連貿易開発会議）の H. ミルザ、ロッテルダム管理大学の R. チュルダー他は、「海外直接投資（FDI）、地域の価値連鎖と持続可能な開発」というパネルの報告を行い、先進国からの戦略的な実行が、新興国市場において地域のイノベーションをいかに促進し、貧困、食料、教育問題の解決を含む持続可能な開発にいかに関与するかについて、地域の価値連鎖の創造という視点から議論を展開させた。その際に多国籍企業と現地の非営利組織及び非政府組織との連携により、地域に固有の問題解決に対応することが、効果的な社会貢献のために重要になることなどが議論された。多国籍企業の海外直接投資の戦略による積極的な社会貢献を地域のイノベーションシステムの発展に結び付けることが重要であり、このような視点は、次章で述べるように先進国における地域の産業上のコモンズ（共有財産）の再生にも適用することができる。

モジュラー設計の部品や要素技術の製造及び製品組み立ての分野において優位性を構築する中国などの国有企業（State Owned Enterprise）には、超国家的な企業の統治機構の正当性に関する問題が問われていることも議論された。持続可能なアライアンスパートナーには信頼の創造が重要であり、国家資本主義に基づく企業には、民主的な制度改革が前提条件になるという共通の価値認識が示された。エコシステムの優位性をめぐる競争が激化する中で、先進国の多国籍企業がどのようなガバナンスを担うかという問題は、モジュラー技術のイノベーションが急速に進行する現在において急速に現実化しつつあると言える。

別の視点に立つならば、先進国の多国籍企業が直面する課題として、相互的な学習によるコラボレーティブなイノベーションについて制度進化を促進しつつ実行に移していくことが重要になってきている。先進国のイノベーター企業は、より上流のシステムインテグレーターとしての役割機能を担うことが重要になるが、そのことは、グローバルな企業戦略を駆動力として、分散化したイノベーション（オープンイノベーション）を高度化していくことを意味している。そこでは、統合化とモジュラー化の可能性をさらに探求することが必要になる。その際に、グローバルな価値連鎖の創造と地域の価値連鎖の創造のバランスをいかに取るかという問題は、ビジネスモデルのイノベーションを設計する際にも重要な課題になると考えられる。

J. カントウェル他編著（2012）でも、中国、台湾、韓国、インドなどの事例を用いて後発企業における戦略提携とジョイントベンチャーを通じた相互的な学習による持続可能な

開発について検討されている。世界的な環境問題の深刻化を背景として、2012年に英国で建設された巨大な風力発電システムが、中国企業などとのジョイントベンチャーによって実現されたことはメディアでも取り上げられている。シカゴ大学のG.ヘリゲル他によると、中国の製造業分野の高度化は、産業の学習ダイナミックスの転換を含んでおり、欧米など先進国の顧客への適応行動から、企業の生産システム（corporate production system）の外国企業からの吸取的な学習に移行し、徐々に相互的で再帰的な学習サイクルに入り始めている<sup>48)</sup>。

J.カントウェルは、レディング大学の故J.ダニング他との共著論文で以下のように論じている。すなわち多国籍企業は、制度環境の変化に適応する際に柔軟性を提供する、よりオープンなビジネスネットワークの構造に移行することを通じて、より深淵な性質の不確実性に反応してきた。それにより多国籍企業は、複合的な市場を超えた非個人的な交換及び分散化された知識の獲得及び再結合の問題を扱う解決方法をこれまで発展させることができた<sup>49)</sup>。

本章で扱った多国籍企業の地域のイノベーション創造型の子会社についても、上記のような解決方法として考察できる。多国籍企業は、他の市場及び非市場行為者と相互的に結合されているために、異なるネットワークの行為者間における多様な代替的で実験的な方向が、システム規模の制度的な実験及び多様性の程度、そして複雑なシステムから新規性を生み出す程度を増大させているのである<sup>50)</sup>。

J.カントウェル他の研究は、欧州などでの国家のイノベーションシステムに関する研究<sup>51)</sup>を企業のイノベーション経営の研究と結合しており、英国の伝統的な多国籍企業論と米国発の戦略経営論とを融合している。そのため、持続可能な開発の課題について戦略経営とイノベーション経営の視点から考察できる進化論及び制度論的な研究枠組みを提供している。その上でJ.カントウェル他の研究は、新興国市場のイノベーション企業に関する歴史分析に基づいて、将来の傾向と方向性を示唆していると考えられる。

次の第IV章では、先進国の多国籍企業によるビジネスモデルのイノベーション及びその帰結としてのポストチャンドラーモデルの生成が、自国内での持続可能な開発の課題にどのように影響しているかについて検討する。

#### IV. 先進国の多国籍企業のイノベーション経営が直面する持続可能な開発の課題

##### (1) 米国におけるダイナミックケイパビリティ論の現状について

本章では、先進国の多国籍企業のイノベーション経営及び持続可能な開発に焦点を絞っ

で議論を行う。D. ティース著の画期的な論文「技術イノベーションを利益へ：統合、協業、ライセンス契約、公共政策への影響<sup>52)</sup> (1986)」の刊行と同じ時期に始まった米国の情報通信産業の飛躍的な進化は、モジュラー化の進展を加速し、新興国市場において ICT 分野でのイノベーション活動を普及させてきた。D. ティースのダイナミックケイパビリティ論及びそれを補完的に説明する H. チェスブローのオープンイノベーション論は、米国の ICT 産業の進化を象徴する理論として生成してきた。米国の多国籍企業の推進力を説明するダイナミックケイパビリティ論及び補完理論としてのオープンイノベーション論の重要性は、米国の経営学関連の学会において再認識されている<sup>53)</sup>。

米国のボストンで開催された2012年の Academy of Management Annual Conference<sup>54)</sup> では、D. ティースが参加したダイナミックケイパビリティをテーマに含むセッションが3回行われた。戦略経営の分野では、J. バーニー、M. トッシュマン、M. カンター、M. リバーマン、I. マクミラン、M. ペトロフなど、国際経営の分野では、A. ラグマン、Y. ドーズ、J. カントウェル、P. ゲマワットなど、イノベーション経営の分野では、E. ヒッペル、C. クリステンセン、R. ヘンダーソン、C. ボールドウィンなどが彼と共に報告を行っている。

以下では第Ⅱ章の内容を補足しながら、米国におけるダイナミックケイパビリティ論、そしてオープンイノベーション論の現状について概観を行い、次にニューエコノミー型のビジネスモデルの限界及び持続可能な開発の課題について論じることとする。

まず最初にオープンイノベーションとは、哲学者 Karl Popper が、1945年に刊行した *The Open Society and Its Enemies*<sup>55)</sup> のアイデアについて、H. チェスブローが、イノベーション経営の領域において創造的に概念化したものと捉えることができ、この理論枠組みを国際経営の研究分野に取り入れることは、現実の企業が遂行する移行期の戦略経営を考える上で重要な含意があると考えられる<sup>56)</sup>。

オープンイノベーションは、サイエンスビジネスとの連携において進化を続ける ITC を活用したビジネスモデルの象徴的な特徴として理解することができる。例えばクラウドソーシングによる探査に基づく地球規模の問題解決をミッションとする InnoCentive は、顧客企業のグローバルな事業活動の中に社会的価値を創造することに貢献している<sup>57)</sup>。通常の企業でもクラウドソーシングの導入が始まっており、ビジョンの共有を徹底し、社内外の人的なネットワークを統合する一方、組織の参加者の自由なアイデアを活用することを通じて、組織の意思決定のあり方を根本的にオープンなものに変化させる動きが生じてきている<sup>58)</sup>。

企業による地球規模でのアウトソーシングやオフショアリングの普及の背景には、価値連鎖の最適な配置と創造のための探査と統合の能力の発達があるが、これらの能力は、

MITなど米国の研究大学発によるサイエンス型のイノベーションを起点としてもたらされてきた。M. ポーターが指摘するように、米国内に多国籍企業を設置することは、高度な知識集積の経営環境など地理的な条件を通じて、グローバルな競争優位性を獲得することに繋がり<sup>59)</sup>、オープンイノベーションの時代において対面接触ができる近接性 (co-location) が持つ重要性を高めている。

先進国の多国籍企業は、顧客及び供給者など外部主体を巻き込んだコラボレーティブな研究開発を行い、モノとソフトウェア及びシステムを融合させて、高いサービスの付加価値をもたらすサービタイゼーション (servitization) を実行に移すことを通じて、新たなブランド価値を創造しつつある。例えば GE は、航空機エンジンを機体の製造業者に一個、数千ドルで販売してきたが、これを時間当たりで提供するパワーとしてリースすることにより、製品ではなくサービス取引によるビジネスモデルに転換している<sup>60)</sup>。

欧州の多国籍企業などは、風力発電システムの研究開発において上流技術の設計開発やシステム統合やソリューションの開発に焦点を絞り込み、エコシステムの優位性を創造する戦略を実行に移しており、モジュラー部品の製造は、新興国市場の企業に外部委託している。それらは世界規模でのイノベーションのネットワークの結節点を統合化し、コラボレーティブな研究開発を実行することで可能になっている。

ハーバード大学ビジネススクールの M. トッシュマン他は、「メタ組織のデザイン：組織間及びコミュニティにおけるデザインの再考 (2012)」という論文の中で、公式的な独立した企業間或いは法的に自律性をもつ行為者のオープンコミュニティにおける親密なコラボレーションの増大が、組織デザインの思考に挑戦的な課題を実現しつつあることを指摘している<sup>61)</sup>。M. トッシュマン他が論じるメタ組織とは、その代理人が自ら自律的であり、雇用関係によって結合されない組織のことであり、企業の境界を越えた調整の重要性を強調している<sup>62)</sup>。

メタ組織のデザインでは、パートナーシップが、地理、産業、価値連鎖の境界を越える協同的な関係を保持している。それらは雇用関係に基づく権威には縛られず、システムレベルの目標によって特徴付けられる企業のネットワーク或いは個人によって構成され、メタ組織内であっても、個々の主体は、独自の動機付け、誘因、認知などを持っている<sup>63)</sup>。しかしながら彼らは、伝統的な事業企業とは異なり、雇用契約に関連付けられた公式的な権威の枠組みによって結合されていない。具体的には、アップルの生態系、Linux のオープンソースコミュニティ、トヨタ及びリーファンの供給者ネットワーク、InnoCentive のビジネスモデル、NASA のスペースオペレーションなどがある。このようにオープンイノベーションの考え方は、伝統的な組織理論の影響が根強い組織デザイン論の分野にも影響を与え始めている。

次にダイナミックケイパビリティに関しては、最近、ビジネスモデルのイノベーションという概念と共に論じられている。米国の戦略論の学術誌 Long Range Planning (2010) は、D. ティースを編纂者にビジネスモデルの特集号を組んでおり、彼はその巻頭論文の中でビジネスモデルが財務的というよりも概念的なものであることを強調している<sup>64)</sup>。概念的 (conceptual) とは、強いミッションを体現したビジネスモデルであることを意味する。それは製品のハード自体ではなく、これと融合するソフトウェアやシステムの創造性によって個別的な顧客の要望に応えることに優先順位を置くことである。すなわち顧客に対して製品ではなく問題解決を提供することが重要であり、ビジネスモデルの選択とは、実質的にビジネスの設計を定義することを意味している。このようにビジネスモデルのイノベーションとは、企業が収益を獲得する手段としての戦略上の概念として捉えられている。

先進国の多国籍企業は、前章で論じたように現地国への海外直接投資を通じて技術移転を実行する中で、新興国市場の企業との間でビジネスモデルのイノベーションを実践しており、戦略提携やジョイントベンチャーなども活用してダイナミックケイパビリティを生成している。またそれらの企業は、新興国市場へのアウトソーシングやオフショアリングを統合的に実行し、顧客に焦点を置いた価値創造を実行に移す中で、独自のプラットフォームを形成し、新興国市場のサプライヤー企業との間で研究開発及び生産分野でのコラボレーティブなイノベーションを生み出している。

## (2) ニューエコノミー型のビジネスモデルの限界と持続可能な開発の課題

先進国、特に米国の多国籍企業がイノベーション経営において直面する持続可能な開発の課題を考察する際に、D. ティース & W. ラゾニック 編著 Management Innovation : Essays in the Spirit of Alfred D. Chandler, Jr. , 2012は、重要な示唆を与えるものと考えられる<sup>65)</sup>。この著書は、米欧日など先進国の経営史研究の第一人者である A. チャンドラーの経営史の学説研究の書でありながら、先進国、特に産業化のリーダーとしての米国の多国籍企業が、かつてのイノベーション経営の活力をどのように回復できるかという視点から考察を行い、有益な示唆を提示している<sup>66)</sup>。D. ティースが提唱するダイナミックケイパビリティは、A. チャンドラーが研究を行った産業化の時代における欧米の複数事業部制の大規模企業の能力にも由来する概念であり<sup>67)</sup>、企業の組織体としての成功を前提とする理論である。

ボストン大学の W. ラゾニックは、前掲書の中で、現在のビジネスモデルのイノベーションの在り方について批判的な視点に立って、ニューエコノミー型のビジネスモデル (New Economy Business Model. 以下、NEBM と略記) がもたらす負の側面を分析してい



る。彼は、2010年度に国際シュンペーター学会賞を受賞した著作 *Sustainable Prosperity in the New Economy: Business Organization and High-Tech Employment in the United States*<sup>68)</sup>、2009の中でも同様の主旨を述べている。

すなわち彼は、以下のような議論を展開している。1980-90年代の超小型電子技術の進化は米国の経済成長を推進したが、2000年代には、ITC 産業だけでなく産業全体にニューエコノミー型のビジネスモデル (NEBM) を急速に普及させ、チャンドラー型の企業は、歴史上のものに追いやられることになった<sup>69)</sup>。同時に NEBM の発展は、企業の戦略を基礎研究への投資から株式価格の成果に焦点を絞るような方向に移行させてきた<sup>70)</sup>。またアウトソーシング及びオフショアリングの動きが世界的に加速した結果として、新興国市場の企業によるイノベーション経営の能力は、製造の現地化を契機として急速な高度化を遂げつつある<sup>71)</sup>。

NEBM への移行過程の中で ICT 産業を特徴付けた事業組織の支配的なモードには、劇的な転換が生成しており、それは雇用のグローバル化、雇用の不安定性の増大、そして収入分配の不公平の源泉になっており、この傾向はさらに継続している<sup>72)</sup>。さらに米国への留学生及び高度な知識労働者の帰国による頭脳流出と共に、アジアの労働者の能力は経時的に向上してきた<sup>73)</sup>。米国経済には過去30年間喪失してきた中間層の持続可能な雇用機会の創造のために、高度技術を開発するイノベーション企業に過度に依存する状況が生じている<sup>74)</sup>。そして特に米国発の金融危機以降、先進国経済の雇用の空洞化、地域経済の疲弊、平均所得の停滞、所得格差の拡大及びその構造化が、深刻化するに至っている。W. ラゾニックによる経営史の研究は、米国経済における将来の持続可能な開発の課題について、本質的な命題を提示したと考えられる。

例えば、シリコンバレーのある米国カリフォルニア州では、現実に地域の産業上のコモنز (共有財産) の疲弊が、新規創業企業によるイノベーションの活力の減退を招いており、経済の負の連鎖を強めている。ハーバード大学の G. ピサノが、著書 *Producing Prosperity: Why America Needs a Manufacturing Renaissance*、2012の中で指摘するように、企業の持続可能なイノベーションの能力を損なうような、過度な海外への生産移転は、地域経済における価値連鎖の創造にとってマイナスに機能し、持続可能な繁栄の制約要因になる傾向がある。すなわち製造及び研究開発の能力は、現実には有機的で相互に依存する関係にあり、そのため研究開発から製造部門を切除することは、地理的な近接性を特徴とする地域の産業上のコモنزの喪失に直結し、競争優位性の源泉としての企業のケイパビリティの衰退の原因をもたらす<sup>75)</sup>。例えば、バイオ製薬、平面パネルディスプレイ、航空機エンジン、半導体、専門素材、医療装置などの洗練された財を製造する工場には、高度で複雑な精密装置を操作できるスキルをもつ知識労働者が必要であり<sup>76)</sup>、彼ら

は、製造と研究開発の橋渡しを担うイノベーションの基盤になる人的資源である。

ICT産業などの多国籍企業は、現実には価値獲得を行うために自らが調整するグローバルな価値連鎖から収益の極大化を行う必要性をさらに認識しつつある<sup>77)</sup>。このような企業にとって、ビジネスモデルのイノベーションを通じてグローバルな価値連鎖の創造を探索する一方で、地域的な価値連鎖の創造を担う主体との間において調整を行い、調和を図るという戦略的な意思決定が必要とされるだろう。そのことは、多国籍企業におけるビジネスモデルのイノベーションの持続可能な優位性の源泉にもなり、様々な局面において提携パートナーとしての信頼の持続性の問題が問い直されるものと考えられる。これらはまた、先進国に共通の持続可能な開発の課題として理解する必要がある。

W. ラゾニックは、先進国の企業における持続可能な繁栄に向けたイノベーション経営を探索しており、それは同時に組織的な成功をもたらす企業であることを条件としている。そのことは、NEBM がもたらす様々な非統合性の影響が、国家及び地域の持続可能な繁栄及び発展に与える問題について明らかにしている<sup>78)</sup>。

彼によれば、戦略をイノベーションに転換できるための社会的条件とは、戦略的なコントロールである。すなわちイノベーションを生成するためには、戦略的意思決定の地位にある人達が、イノベティブな投資戦略に資源配分を実行するための能力及び誘因の両方を保持しなければならない<sup>79)</sup>。また組織をイノベーションに転換することのできる社会的条件とは、組織的な統合であり、それは人々が自らのスキル及び努力を組織目標に適用させる誘因を創造するための関係のセットであると指摘している<sup>80)</sup>。彼はまた、報酬のモード（昇進、報酬、福利厚生）の形態は、従業員個人を組織に統合化する際の重要な手段であるが、それはイノベーションの本質でもある学習過程を管理するための報酬システムの一部でなければならないと指摘する<sup>81)</sup>。さらに学習する組織が完全であり続けるためには、持続的な財務的な資源のコミットメントが必要であり、投機的な資本ではなく、時には忍耐強い資本（patient capital）による支援も必要とされると論じている<sup>82)</sup>。

W. ラゾニックが特に指摘するのは、米国企業の上級管理者が、グローバル化を可能にした組織を構築する上で貢献を行ってきた米国に基盤を持つ従業員に責任を負っていないという事実であり<sup>83)</sup>、そのことが従業員の誘因システムに対して悪影響を与えるがゆえに、将来の繁栄を持続可能なものにするイノベーション経営に制約を与えている点である。上記のようなW. ラゾニックによる議論は、従業員を重視する経営への回帰という点から見れば、米国以外の先進国の課題にも十分適用できるものと考えられる。

## V. むすびにかえて

本稿では、始めに新興国市場の後発企業によるイノベーション経営及びその持続可能な開発について、J. カントウェル他編著（2012）に依拠して考察した。さらに多国籍企業による持続可能な開発に向けた戦略として現地での創造型の海外子会社のイノベーション経営、そして新興国市場の企業によるキャッチアップの進化モデルについて論じ、この問題について分析を深めた。さらに先進国の多国籍企業のイノベーション経営が直面する持続可能な繁栄の課題について、W. ラゾニック著（2009）などに依拠して考察を行った。これらは急激に変化する現象のため簡単に結論を引き出せる問題ではなく、地道な政策的な研究が求められる。

先進国の企業によるニューエコノミー型のビジネスモデル（NEBM）の負の側面と持続可能な繁栄に向けた政策については、最近、米国の学会において活発に議論が行われている。米国カリフォルニア州、サンディエゴ市で2013年1月4日から1月6日まで、「新しい経済の現実、リスク、不平等、職場での人間関係」をテーマとして、Labor and Employment Relations Association（LERA）in 2013, ASSA / AES Annual Meeting が開催された<sup>84)</sup>。

筆者はこの学会に参加する機会を得ることができたので、本稿のむすびにかえて、その内容の一部を紹介しながらこの問題を考察したい。この学会では、特に雇用及び人的資源管理の問題とICT産業などのイノベーション経営の関連領域でも重要な報告が行われた。世界的な金融危機以降、米国経済が直面している構造的な長期失業の深刻化、所得格差の拡大、中間所得層の衰退、セーフティーネットの脆弱性などの問題について、人的資源管理論、労使関係論、労働経済学、イノベーション論などの多様な分野の研究者による異分野間での現状分析及び政策提言などが行われた。

マサチューセッツ工科大学のT. コーチャンがチェアを務めたパネル、Lessons for Employment Policies for the New Administration では、米国において「財政の崖」の問題が緊急性を帯びる中、新政権に向けた雇用政策に関する助言が示された。シリコンバレー地域などのICT分野を始めとする多国籍企業によるニューエコノミー型のビジネスモデルが、生産・研究開発などの分野で海外への過度なアウトソーシングをもたらし、米国経済の雇用の空洞化と長期的な人的資本形成に深刻な問題を生起させている現実などが明らかにされた。米国での長期失業の構造化及び格差の固定化が、多国籍企業の戦略経営による恣意性をもたらしていることなどが指摘された。米国政府及び多国籍企業には、長期的な繁栄に向けたイノベーション創出のための持続的な能力構築の政策、特に中間所得層の

雇用創造の支援などが必要になることなどが議論された<sup>85)</sup>。これらの Job Crisis の問題は、程度に差はあるが先進国に共通する課題として捉えることが必要である。

T. コーチャンがチェアを務めた、Entrepreneurism, Good Jobs, Successful Enterprises and 21st Century Prosperity というセッションでは、MIT が中心のプロジェクト「持続可能な企業家精神」の成果に基づき、多様なセクター間での協働を促進するベンチャー企業が、新規雇用の創出において果たす重要な役割に関する議論が行われ、環境分野などでの次世代型のイノベーションの期待などが指摘された。雇用創出及び将来の長期の人的資源の育成を同時に実現する研究大学と地域のイノベーションシステムの協同によるハイテク人材の育成は、国家の競争優位性を高めていく上で、重要な機能を果たすことが強調されている<sup>86)</sup>。例えばこれまで MIT の卒業生が創設した企業は、年間で2兆円の販売額を上げており、それは世界で11番目に大きな経済を形成している。

シリコンバレーが位置するカリフォルニア州の現状での起業環境の厳しさにも焦点が当てられたが、この学会が開催されたサンディエゴ市には、University of California San Diego を中心とする産学連携のイノベーションシステムが機能しており、ITC 以外にも製薬、バイオ、環境、軍事などのサイエンスビジネスの産業集積が発展を遂げ、地域の産業上のコモنزの形成と高学歴の若年層の雇用を創出することに成功している。

カリフォルニア大学の S. ジャコビー<sup>87)</sup> がチェアを務めた、The Transformation of the Workplace in Japan : Globalization, Corporate Governance, and Unions というセッションでは、長期不況下において日本企業で進行してきた職場における人的資源管理の転換をテーマとした報告がなされた。イノベーションに際して改善活動を含めた職場での知識及び経験の共有の推進の重要性が指摘され<sup>88)</sup>、米国企業は、ワークプレイスの緊密な組織化と現場知を積極的に活用する日本型経営の実践から学習する余地があるとの議論が行われた。同様に EU 諸国などの人的資源管理、労使関係、雇用政策などについて検討する様々な研究報告も行われ、制度レベルでの参加的な誘因システムを拡充する必要性について議論された。

本稿で論じてきたように、先進国の多国籍企業が、ICT の発展の中で推進してきたビジネスモデルのイノベーションは、企業が、過度に非統合化した組織に関する再統合化の問題を伴っており、地域の産業上のコモنزとの乖離をどのように埋め合わせ、イノベーションを創出する基盤をいかに構築するかという問題をもたらしている。先進国の多国籍企業のイノベーション経営と持続可能な開発の問題は、将来の繁栄の創造を担う中間所得層の雇用創出と長期的な人的資本の形成に帰結すると考えられる<sup>89)</sup>。

上記のことは、新興国市場の後発企業によるイノベーション経営及びその持続可能な開発を考える際にも鍵となる課題である。先進国における大きなイノベーションの創出能力

の限界が憂慮される中で<sup>90)</sup>、サイエンスビジネスと国内の高度な製造業の集積を連携するイノベーションシステムの創出及びそのための人的資本の形成は、グローバルな持続可能な開発に向けた共通の政策課題になるものと考えられる。

註

- 1) 2005年9月に開催された国連首脳会合（世界サミット）で採択された成果文書（2005 World Summit Outcome）を参照のこと。
- 2) Edmund Armann, John Cantwell (eds.), *Innovative Firms in Emerging Market Countries*, Oxford University Press, 2012.
- 3) J. カントウエルによる以下の研究を参照のこと。  
John Cantwell and Simona Iammarino, *Multinational Corporations and European Regional Systems of Innovation*, Routledge, 2003.  
John Cantwell and Jose Molero (eds.), *Multinational Enterprises, Innovative Strategies and Systems of Innovation*, Edward Elgar, 2003.
- 4) John Cantwell, Jose Molero (eds.), *Multinational Enterprises, Innovative Strategies and System of Innovation*, Edward Elgar, 2004.  
John Cantwell and Simona Iammarino, *Multinational Corporations and European Regional Systems of Innovation*, Routledge, 2003.  
John Cantwell (eds.) *Globalization and the Location of Firms*, Edward Elgar, 2004.
- 5) Edmund Armann, John Cantwell (eds.), *op.cit.*, 2012, pp.46-48.
- 6) Edmund Armann, John Cantwell, *Innovative Firms in Emerging Market Countries : An Introduction*, In Edmund Armann, John Cantwell (eds.), *Innovative Firms in Emerging Market Countries*, Oxford University Press, 2012, p.5.
- 7) *Ibid.*, p.355.
- 8) *Ibid.*, p.35.
- 9) UUCTAD, *World Investment Report*, 2012を参照のこと。
- 10) Hiroyuki Odagiri, Akira Goto, Atsushi Sunami, Richard R. Nelson (eds.), *Intellectual Property Rights, Development, and Catch-Up : An International Comparative Study*, Oxford Univ Press, 2011.
- 11) 2012年12月に英国ブライトン市で開催された European International Business Academy 38th Annual Conference では、「国際経営と持続的開発」をテーマに、これらの項目に関する多くの報告が行われた。
- 12) Henry Chesbrough, *Assembling The Elephant : A Review of Empirical Studies on The Impact of Technical Change upon Incumbent Firm*, in Robert A. Burgelman, Henry Chesbrough (eds.), *Comparative Studies of Technological Evolution*, 2001, pp.1-36.
- 13) David J. Teece, Alfred Chandler and "Capabilities" Theories of Strategy and Management, in William Lazonick, David J. Teece (eds.) *Management Innovation : Essays in the Spirit of Alfred Chandler, Jr.*, 2012, p.75.
- 14) David J. Teece, *Dynamic Capabilities : Routines versus Entrepreneurial Action*, *Journal of Management Studies* 49 : 8, 2012, p.1396.

- 15) Edmund Armann, John Cantwell (eds.), *op.cit.*, 2012, p.57.  
Systems of Innovation, Edward Elgar, 2003.
- 16) Yves L.Doiz, Kelley Wilson, *Managing Global Innovation-Frameworks for Integrating Capabilities Around the World*, 2012.
- 17) Christos N.Pitelis & David J.Teece, "Cross-border Market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise", *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, vol.19 (4), 2010.
- 18) Martin Bell and Paulo N. Figueiredo, *Building Innovative Capabilities in Latecomer Emerging Market Firms : Some Key Issues*, In Edmund Armann, John Cantwell (eds.), *Innovative Firms in Emerging Market Countries*, Oxford University Press, 2012, p.79.
- 19) *Ibid*, pp.78 – 79.
- 20) Richard N. Langlois, *The Dynamics of Industrial Capitalism : Shumpeter, Chandler, and the New Economy*, Routledge, New York, 2007. (谷口和広訳『消えゆく手—株式会社と資本主義のダイナミクス—』慶應義塾大学出版会, 2011, pp.154 – 155.)
- 21) Edmund Armann, John Cantwell (eds.), *op.cit.*, 2012, pp.96 – 97.
- 22) Yves L.Doiz, Kelley Wilson, *op.cit.*, 2012, pp.216 – 217.
- 23) Edmund Armann, John Cantwell (eds.), *op.cit.*, 2012, pp.26 – 27.
- 24) *Ibid*, pp.29 – 30.
- 25) *Ibid*, p.25.
- 26) *Ibid*, p.27.
- 27) *Ibid*, p.46.
- 28) *Ibid*, pp.71 – 72.
- 29) *Ibid*, pp.72 – 73.
- 30) *Ibid*, p.240.
- 31) *Ibid*, pp.27 – 28.
- 32) Snehal Awate, Marcus M. Larsen, and Ram Mudambi, "MNE Catch-up Strategies in the Wind Turbine Industry : Is There A Trade-off Between Output and Innovation Capabilities?", *Global Strategy Journal*, No. 1 , 2012, pp.205 – 223.
- 33) *Ibid*, p.206.
- 34) *Ibid*, p.206.
- 35) *Ibid*, p.217.
- 36) *Ibid*, p.205.
- 37) Edmund Armann, John Cantwell (eds.), *op.cit.*, 2012, p.i.
- 38) *Ibid*, pp.76 – 77.
- 39) Yves L.Doiz, Kelley Wilson, *op.cit.*, 2012, pp.216 – 217.
- 40) Edmund Armann, John Cantwell (eds.), *op.cit.*, 2012, p.79.
- 41) *Ibid*, p.25.
- 42) John A. Cantwell, Ram Mudambi, "Physical Attraction and the Geography of KnowledgeSourcing in Multinational Enterprises", *Global Strategy Journal*, No.1, 2011, pp.206 – 210.
- 43) *Ibid*, pp.206 – 210.

- 44) John A. Cantwell, Ram Mudambi, op.cit., 2011, pp.206–207.
- 45) Ram Mudambi, op.cit., 2011, pp.317–318.
- 46) Ram Mudambi, Hierarchy, “Coordination, and Innovation in the Multinational Enterprise”, *Global Strategy Journal*, No.1, 2011, pp.318–319.
- 47) European International Business Academy 38th Annual Conference のプログラムを参照のこと。 <http://www.sussex.ac.uk/bam/eiba2012/>
- 48) Gary Herrigel, Volker Wittke, Ulrich Voskamp, “The Process of Chinese Manufacturing Upgrading : Transitioning from Unilateral to Recursive Mutual learning Relations”, *Global Strategy Journal*, No.3, 2013.
- 49) John Cantwell, John H Dunning and Sarianna M Lundan, “An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity : The Co-evolution of MNEs and the Institutional Environment”, *Journal of International Business Studies*, Vol.41. 2010, p.571.
- 50) Ibid, p.571.
- 51) John Cantwell and Simona Iammarino, *Multinational Corporations and European Regional Systems of Innovation*, Routledge, 2003.
- 52) David J. Teece, “Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration”, *Collaboration, Licensing and Public Policy, Research Policy*, 15, 1986, pp.285–305.
- 53) 一橋ビジネスレビュー, 2012年秋号, 第60巻2号では, 「オープンイノベーションの衝撃」の特集号を組んでいる。
- 54) 2012Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, Massachusetts.  
[http://program.aomonline.org/2012/pdf/AOM\\_2012\\_Annual\\_Meeting\\_Program.pdf](http://program.aomonline.org/2012/pdf/AOM_2012_Annual_Meeting_Program.pdf)  
大会プログラムを検索すると, オープンイノベーションを含むセッションを合計で5件, ダイナミックケイパビリティを含むセッションを合計で15件, 見つけることができる。
- 55) Karl Popper, *The Open Society and Its Enemies*, Routledge, 2002.
- 56) 拙稿「オープンイノベーションとコラボレーション」東海大学紀要政治経済学部 第44号, 2012, pp.199–222. を参照のこと。
- 57) Daniel Stieger, Kurt Matzler, Sayan Chatterjee, Florian Ladstaetter-Fussenegger, “Democratizing Strategy : How Crowdsourcing Can Be Used for Strategy Dialogues”, *California Management Review*, Vol.54.No.4, pp.44–68.
- 58) 日本では, salesforce. com, Inc のサービスなどがよく知られており, 大規模企業における導入でも効果を上げている。
- 59) Michael E. Porter, Jan W.Rivkin, “The Looming Challenge to U.S. Competitiveness”, *Harvard Business Review*, March, 2012, pp.55–62.
- 60) Henry Chesbrough, “Open Innovation : Where We’ve Been and Where We’re Going”, *Research-Technology Management*, July-August, 2012, p.25.
- 61) Ranjay Gulati, Phanish Puranam, and Michael Tushman, *Meta-Organization Design : Rethinking Design in Interorganizational and Community contexts*, 2012, p.572.
- 62) Ibid, p.573.
- 63) Ibid, p.573.
- 64) David Teece, “Business Models, Business Strategy and Innovation”, *Long Range Planning*, 43, 2010, pp.172–173.

- 65) David Teece, William Lazonick (eds.), *Management Innovation : Essays in the Spirit of Alfred D.Chandler, Jr.*, Oxford Univ.press, 2012.
- 66) この著書は, A. チャンドラーの経営史の研究について, イノベーション経営の視点から解釈する *Industrial and Corporate Change* . Vol.19, No. 2, 2011の特集号に掲載された論文を再編集したものであり, 各章は, 2名の編者の他に, G. ピサノ, D. モーリー, R. ルメルトなどを含むこの分野の代表的な研究者によって執筆されている。
- 67) David J.Teece, *op.cit.*, 2012, p.75.
- 68) William Lazonick, *Sustainable Prosperity in the New Economy : Business Organization and High-Tech Employment in the United States*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2009. この著書は, 2010年の国際シュンペーター学会賞を受賞している。
- 69) *Ibid.*, pp.39-78.
- 70) *Ibid.*, pp.197-248.
- 71) 例えば, 中国における製造業の高度化については, 以下の文献を参照のこと。  
Gary Herrigel, Volker Wittke, Ulrich Voskamp, *op.cit.*, 2012.
- 72) William Lazonick, *op.cit.*, 2009, pp.1-38.
- 73) William Lazonick, *The Innovative Enterprise and the Developmental State : Toward an Economics of "Organizational Success"*, Paper prepared for Institute for New Economic Thinking Annual 2011 conference Crisis and Renewal : International Political Economy and the Crossroads, p.17.
- 74) *Ibid.*, p.40.
- 75) Gary P.Pisano, Willy C. Shih, *Producing Prosperity : Why America Needs a Manufacturing Renaissance*, Harvard Business Review Press, 2012, pp.61-72.
- 76) *Ibid.*, p.xi.
- 77) Gerald Mcdermott, Ram Mudambi, and Ronaldo Parente, "Strategic Modularity and The Architecture of Multinational Firm", *Global Strategy Journal*, 3, 2013, p.4.
- 78) この問題については, 以下の論文を参照のこと。  
William Lazonick, *op.cit.*, 2011.
- 79) William Lazonick, "The Chandlerian corporation and the theory of innovative enterprise", In David Teece, William Lazonick (eds.), *Management Innovation : Essays in the Spirit of Alfred D. Chandler, Jr.*, 2012, pp.102-103.
- 80) *Ibid.*, p.103.
- 81) *Ibid.*, p.103.
- 82) *Ibid.*, p.103.
- 83) William Lazonick, *op.cit.*, 2009, pp.249-250.
- 84) Labor and Employment Relations Association (LERA) in 2013, ASSA/AES Annual Meeting. のプログラムを参照のこと。  
<http://leraweb.org/meeting/participate-lera-2013-assa-aea-annual-meeting/presenter-index-and-program.html>.
- 85) T. コーチャンは, 以下の論文の中で同様の主張を展開している。  
Thomas A.Kochan, "A Jobs Compact for America' Future", *Harvard Business Review*, March, 2012, pp.64-72.



- Thomas A.Kochan, James Finegold, Paul Osterman, "Who Can Fix the Middle-Skills Gap?", Harvard Business Review, March, 2012.
- 86) MITの持続可能な企業家精神の研究プロジェクトの概略については、以下の文献を参照のこと。
- Mike Lillich, "Entrepreneurship, Jobs, Sustainable Business = Economic Prosperity", Perspectives on Work, Summer 2012/Winter 2013, Vol.16, No.1-2, pp.3-7.
- 87) S. ジャコビーの研究については、以下の著書を参照のこと。
- The Embedded Corporation : Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States, Princeton Univ. Press, 2005.
- 88) 日本の製造業分野におけるワークプレイスの転換に関しては、以下を参照のこと。
- Takashi Sakikawa, Transforming Japanese Workplaces, Palgrave Macmillan, 2012.
- 89) 産業人材育成と産業クラスターについては、以下の著書を参照のこと。
- 二神恭一著『産業クラスターの経営学—メゾ・レベルの経営学への挑戦—』, 中央経済社, 2008, pp.235-307.
- 90) Innovation Pessimism : Has the ideas machine broken down?, The Economist, Jan 12th, 2013.