

Title	企業のイノベーション戦略とステークホルダーに関する考察
Author(s)	高, 玲
Citation	年次学術大会講演要旨集, 28: 12-15
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11656
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

企業のイノベーション戦略とステークホルダーに関する考察

○高玲（亜細亜大学）

問題認識

1980年代初期に、マイケル・ポーター（1995,p.241）は企業におけるイノベーションの分析では、市場において、最先端のイノベーションの成果が強力な競争力の源泉であると述べている。榊原（2005）は内外の様々な事例から、イノベーションを収益に結び付けるという営みを鮮やかに描き出している。しかしこれらのイノベーションについての研究は、市場での競争との関係で論じられてきたといえる。ところが、社会における一つの制度としての企業は社会の変動と無関係に存続し得ない。近代の企業（株主会社）が誕生して以来、多くの企業が消滅し、多くの企業が生まれてきた。また長く存続している企業も今日の姿は創業時のそれではない。少なくとも企業のイノベーションが、社会の諸々の利害関係者（ステークホルダー）とのバランスの取れた相互関係を無視して持続的に存立し得ないことは明らかである。企業が行ったイノベーションは様々なステークホルダーからの支持を得ることにより、企業の存続に必要な利潤を獲得できる。つまり企業は、ステークホルダーがいなければ存続できない。今日の情報化社会において、ステークホルダーが企業にもたらす影響力はこれまで以上に高まってきていると言える。

本研究が取り扱おうとしている現象は、企業のビジネスプロセスや社会・経済システムを変革し得る潜在的な影響力を有するイノベーションの、企業の研究開発活動への影響にある。つまり、これまでのイノベーション論において見逃されていた、イノベーション後のビジネスプロセスや社会・経済システムの変革が、ステークホルダーによって、どのように研究開発活動を影響し、その影響に対して企業が如何に能動的・受動的に対応し得るのかという問題を、企業におけるイノベーション戦略としてとらえようとするものである。

研究目的

本研究では、既存のイノベーション研究において見逃されてきた、イノベーション後のビジネスプロセス、ステークホルダーとの相互関係を考慮した、企業における研究開発に関するイノベーション戦略の論理を構築する手掛かりを得ることを目的とする。本稿では、社会・経済の変革に大きな影響を及ぼした事例を検討し、事例分析から導かれる研究モデルを提示し、仮説を定立する。

事例研究

ここでは社会・経済の変革に大きな影響を及ぼした、インターネットの普及に関して、マイクロソフト社の事例を用いて分析する。マイクロソフト社のイノベーションのうち、インターネット普及に関する一つの代表例として、Internet Explorer が考えられる。

Internet Explorer1.0は95年8月24日に公開され、当初、Microsoft Windows 95 Plus!に含まれるInternet Jumpstart Kitとして40ドルで販売された。また、マイクロソフト社は95年11月Internet Explorerの新バージョン2.0及び、96年8月のバージョン3.0の公開により主要なWebサイトから無料のコンテンツを提供した。この時点で、Internet Explorerという技術そのものには、大きな変化がなかった。しかし、96年無償化という新供給方法についてのイノベー

ションが Internet Explorer ユーザーを増大させた。そして、98 年の windows98 の抱き合わせ販売により、Internet Explorer を巡るステークホルダーが変化した。すなわち、司法省が、マイクロソフト社の Internet Explorer の違法な抱き合わせであると考えられることを指摘したのであった。

続いて、Internet Explorer では基本的に売り上げが無い以上、Windows など他のマイクロソフト製品の売り上げから開発費が出ているとして、マイクロソフト製品が不当価格であるとの批判も社会的評価として生じた。後に 98 年 10 月 19 日独占禁止法違反として提訴も行われるようになった。ところが、マイクロソフト社側の主張は「コンピュータをウォルマートで購入するようなことには興味がない。消費者が望むのは、箱から出して、そのまま使えることである。マイクロソフトは、このような消費者に対し、彼らが望むものを提供する、すべての条件を備えている。」「マイクロソフトは消費者の選択の自由を否定していません。消費者がマイクロソフトを選択したのである。」ということである（訴訟に関するマイクロソフトの見解のホームページ）。結果として、マイクロソフト社は、1997 年 Internet Explorer 4.0 から、Windows の一機能として Internet Explorer を搭載されるようになった。このことがウェブブラウザ市場シェアをほぼ独占するきっかけとなった。このような、企業自らがイノベーション戦略の一環として、社会的イノベーションを意識的に仕掛けることによって、マイクロソフト社は大きな市場を確保することができたのである（伊吹,2007）。

その後、マイクロソフト社の圧倒的なシェアの拡大は、新たなステークホルダーとしての消費者団体を呼び込むことになる。すなわち、消費者団体はマイクロソフト社以外のメーカー製品の購入ができなくなるという指摘をしたのであった。マイクロソフト社の Internet Explorer と Windows を一体化した販売が、独占禁止法に違反しているとして、提訴されたのである。この訴訟に対しては、マイクロソフト社は和解に応じた。和解は、マイクロソフト社が和解金を支払うことと、一定期間にマイクロソフト社製品を購入したユーザーに対して、同社以外のメーカー製品も購入可能なクーポン券を配布することであった。マイクロソフト社法律顧問ブラッドスミス氏は「われわれは、和解金によって、学校を支援できることを喜んでいる。また、いつまで長引くかわからない訴訟に時間や費用をとられる代わりに、製品開発に注力できる」と語った。このように、企業における社会的イノベーションの戦略は、ステークホルダーの価値観に左右されると言える（伊吹,2007）。

研究モデル

ここで問題になるのは、どのような時に企業が生み出した社会・経済の変革が企業にマイナスの効果をもたらし、どのような時にプラス効果になるのかということにある。イノベーションに対する社会の評価がこれに関係しているものと思われる。こうした企業の行動とその結果に対する社会的な評価の基準として、企業の倫理基準や社会的責任基準の観点から探る。マイクロソフト社の Internet Explorer というイノベーションの事例が示しているとおおり、Internet Explorer の出現は司法省、消費者団体、他メーカー、学校など、イノベーションの創出によって新たなステークホルダーをもたらした。これらのステークホルダーの価値観と相容れないことが、種々の訴訟を発生させた。したがって、企業が実践し得るイノベーション戦略には一定の枠が存在し、その枠からはみ出した時、社会・経済システムによるマイナスの影響が生ずると考えられる。つまり、企業の倫理基準は企業が超えてはならない一線を示し、社会的責任基準はなさなければならない義務を表していると言えるだろう。マイクロソフト社は、越えてはならない一線を踏み出したために訴訟を受け、義務を果たすことでそれへの和解を得たのである。

また、この事例が示唆することは、イノベーション後の社会的評価を認識し、それに基づく自社のイノベーション・事業のビジョンを有しておくことの重要性である。社会的イノベーション戦略を構築にしておくことが必要なのである。こうしたビジョンは、過去のイノベーションの経験から得られると思われる。ここまで述べてきた検討に基づき、本研究では次の三つの研究課題を研究モデルとして提示する。

一つは、どういうイノベーションがどのようなステークホルダーの変化をもたらすかということである。二つ目の課題はどのようなステークホルダーの変化がどのような社会的評価の変化をもたらすかということである。三つ目には、どう

いう社会的評価がどのようなイノベーションをもたらすか、評価のプラス効果、マイナス効果との対応関係である。

仮説の提示

これらの研究課題に取り組むための前提として、本研究では、以下の三つの仮説を提示する。

【仮説 1】「イノベーションの創出をもたらした新結合が新たなステークホルダーとの関係を導く」というものである。社会的責任を考慮したステークホルダーとの領域関係の変化に関する仮説である。【仮説 2】「ステークホルダーの変化は企業に対する社会的評価に変化をもたらす」ことを提示する。ここでは企業に対する社会的評価は、新たなステークホルダーの評価に依存すると考えている。【仮説 3】「社会的評価の変化がイノベーションの創出に影響を及ぼす」ことを提示する。特に、(1) 新たなステークホルダーの評価が肯定的ならば同じドメインでのイノベーションの創出を促進すること、そして、(2) 新たなステークホルダーの評価が否定的ならば異なるドメインでのイノベーションを促進するということを想定する。

上記の仮説が支持される場合、企業は、イノベーションの結果もたらされる社会的評価を意識して、社会的イノベーション戦略を構築すべきと考えられる。こうした、イノベーション戦略はビジネスを通じて社会的課題の解決と経営的成果の両立を図ることを、ステークホルダーとの関係のバランスの中で考慮されることを必要としている（伊吹,2007）。

仮説の確認

続いて、事例を用いて上で構築した仮説の妥当性を確認していきたい。ここでは、遠くない記憶の中に残っているイノベーションの事例として、携帯電話の普及を推し進める有力なコンテンツサービスの典型であって、1999年2月にサービスを開始した NTT DoCoMo の Mobile Web の形である iモードを検討しよう。

iモードサービスとは、携帯電話を利用した電子メールやインターネット上のウェブページの閲覧を可能にするサービスで、NTT DoCoMo の法人営業部のゲートウェイビジネス担当に集まったメンバーによって開発された。（濱谷,2009,p35）iモードについての説明は NTT DoCoMo のホームページでは“ケータイでインターネットを楽しめる。（オリジナルの）メニューサイトやiモード対応ホームページを閲覧したり、メールをしたり、ニュースなどの情報を得たり、音楽やゲームなどのコンテンツをダウンロードすることができる。”と紹介されている。

iモードは、ネットワークキャリアが主導した代表的なサービスイノベーションである。iモードは、モバイルネットワーク上のインターネットサービスで、市場の成長速度、関連市場への波及効果、当該産業構造や一般ユーザーの生活スタイルに与えた影響など、あらゆる側面で社会に対してインパクトを持ったソーシャル・イノベーションの事例である。（小野,2005,p80）その一方、iモードによるサービスイノベーションが未成年者の有害情報へのアクセスを可能にするというマイナス的な社会的評価と社会問題を起こし、有害情報から子どもを守る有害サイトアクセス制限サービスのさらなるイノベーションが社会から求められた。この社会からの要望に応えるため、社会的責任戦略が NTT DoCoMo において開発された。

仮説 1 として、「イノベーションの創出をもたらした新結合が新たなステークホルダーとの関係を導く」というものであった。iモードというイノベーションが当初予想した顧客以外に有害情報サイト、特に iモードを利用する顧客（未成年者、未成年者の保護者）などといった新たなステークホルダーをもたらした。次に、仮説 2「新たなステークホルダーの変化は企業に対する社会的評価に変化をもたらす」ことを提示する。ステークホルダーの変化は企業に対する社会性評価について考えていきたい。前述した iモードが生み出した社会に対するイノベーションの経験は、未成年者が安易的に有害情報サイトをアクセスすることに対して、未成年者の保護者から心配不安などの評価をもたらした。

仮説 3「社会的評価の変化がイノベーションの創出に影響を及ぼす」ことを提示した。上記未成年者の保護者よりの評価に対して、NTT DoCoMo がフィルタリングサービスというさらなるイノベーションを提供することになった。フィルタリングサービスは、未成年者が iモードを利用する際には、原則として「アクセス制限サービス」が適用されるというイノベーションである iモードのフィルタリングサービスの提供により 18歳未満の子供のための申し込み親権者数が以

前より大きく増加した。iモードのフィルタリングサービスを実現できたからこそ社会から認められた（認識された）という社会的評価を得たと考えられる。

そして、この事例が示すように、社会・経済システムへの適切な対応が、企業と社会・経済システムとの相互作用に立脚した戦略構築の基盤であると考えられる。

参考文献

1. Clayton M. Christensen(1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School (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年)
2. 後藤晃(2000年)『イノベーションと日本経済』岩波書店
3. 広田俊郎(1998年)「ソーシャル・イノベーションと経営戦略」『オフィス・オートメーション』Vol.9, No.2, p.4-10
4. 広田俊郎(2004年)「ソーシャル・イノベーションと企業システム革新の相互作用的生成」『社会・経済システム』第25号, p.133-138
5. 一橋大学イノベーション研究センター(2006年), 『Annual Report 2005年度』, <http://www.iir.hit-u.ac.jp/iir-w3/annual/arj2005.pdf>
6. 伊吹英子(2007年)「ソーシャルイノベーションを仕掛ける～社会変革を志向する経営戦略が競争優位を築く～」『NRI Management Review』Vol.17
7. J. Jewkes, D. Sawers and R. Stillerman (1962) *The sources of invention*, London. (星野芳郎・大谷良一・神戸鉄夫訳『発明の源泉』岩波書店、1975年)
8. 神田雄一(2006年)『研究開発におけるプロジェクトマネジメント』, Journal of the Society of Project Management Vol.8, No.1
9. 楠木建(2001年)「価値分化と制約共存」一橋大学イノベーション研究所『知識とイノベーション』東洋経済新報社
10. Michael E. Porter(1980) *Competitive Strategy*, New York, U.S.A.(土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略(新訂)』ダイヤモンド社、1995年)
11. 大室悦賀(2004年)「ソーシャル・イノベーションの機能と役割」『社会・経済システム』No.25, p.183-196
12. 大室悦賀(2009年)「ソーシャル・イノベーション理論の系譜」『京都マネジメント・レビュー』第15号, p.13-40
13. 榊原清則(2005年)『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析』有斐閣
14. 高橋蔦美(2004年)「イノベーションと企業の社会的責任」『創価経営論集』第28巻, p.55-63
15. 手島茂樹(2012年)「海外事業展開を通じた日本企業の国際競争力再建」『国際貿易と投資』No.87, p.52-69
16. 占部都美(1993年)『新訂・経営管理論』白桃書房
17. 小野茂(2005年)「移動通信のサービスイノベーションにおける携帯端末ベンダーの役割」『電気通信普及財団研究調査報告書』No.22, p.80-87
18. 濱谷英次(2009年)「生活インフラとしての携帯電話」『情報化社会・メディア世界』No.6, p.33-44
19. <http://www.nttdocomo.co.jp/service/imode/>
20. <http://www.microsoft.com/japan/presspass/trial/default.htm>
21. <http://www.microsoft.com/japan/presspass/detail.aspx?newsid=640>