

Title	中小企業におけるイノベーションの阻害要因と解決方向に関する提言
Author(s)	玉田, 泰士
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 405-408
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19583
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

中小企業におけるイノベーションの阻害要因と解決方向に関する提言

○玉田泰士（立教大学）
t. tamada@rikkyo.ac.jp

1. はじめに

現在の日本は、The Global Innovation Index に基づいたグローバルイノベーションランキングにおいてトップ 10 外（2019 年,15 位）となり、イノベーションに関する日本の世界的プレゼンスは低下傾向にある（NEDO,2020）。また、日本の GDP 及び経済成長率は低調推移が続いており、国際的な競争力は低下している。これらの国家的低調要因の一つとして、「イノベーション創出の減少」についても指摘をされている状況。事実、かつての「ものづくり大国」日本は、近年の GAF A 産業など 21 世紀型発明下においては苦戦を強いられている状況にあり、世界の時価総額トップ 5 企業も 90 年代の日本企業から GAF A を中心とした世界企業へ入れ替わっている。このような環境下において、国としても打開策を明示すべく、中小企業によるイノベーション活動に対する支援強化を行っている。これは、市場ニーズの細分化・複雑化及び予測困難性が高まっている社会環境において、大企業群よりも意思決定が早く各施策の実行ができ、尚且つ日本の 99%以上を占める中小企業の重要性が高まっている証でもある。

そこで本研究では、中小企業におけるイノベーションの阻害要因を先行研究から整理を行い、一部の先行研究と企業へのインタビュー調査によって、その解決方向に関しての仮説探索を試みる。

尚、本研究におけるイノベーションとは、シュンペーター（1912）『経済発展の理論』において示されたイノベーション・新結合の 5 要素*1であり、中小企業とは中小企業法の定義によるものとする。

*1 新結合の 5 要素：1.新しい財貨の生産、2.新しい生産方法の導入、3.新しい市場の開拓、4.新しい供給源の獲得、5.新しい組織の実現

2. 先行研究

イノベーションの阻害要因に関する先行研究（表 1）

先行研究では、経営資源の不足・組織体制の問題・市場環境の不確実性・リスク回避志向・外部連携の不足・その他個人的要因など、イノベーションの阻害要因に関する個別議論の展開が多い。このように阻害要因に対する個別議論及び解決方向の提示においては、その個別事案に対しての解決策を提示できるが、企業としてイノベーションを創出する際に、何人も活用できる解決策の仕組みとしては十分ではない。

表 1 先行研究におけるイノベーションの阻害要因一覧（出所：筆者作成）

文献	阻害要因（一覧）
石油化学産業におけるイノベーションの阻害要因に関する分析（分野別の R&D マネジメント（1）） 篠崎他 2006	市場情報の不足, 研究者の自由な連携の不足 研究者の士気の不足, 企業・研究所規模の大小
自治体による中小企業支援政策とイノベーション普及の阻害要因 松平他 2019	資金・補助金不足, 法律上の制約 有資格者不足, オーバーホールコスト負担
企業文化とプロダクト・イノベーション 羽田他 2023	協働の不十分さ, 管理不足 競争力の欠如, 創造性・市場インパクトの弱さ
Corporate culture: Evidence from the field Graham et al. 2022	企業文化・創造性・リスクテイク 結果志向
中小企業におけるイノベーションと人材・組織 文能 2008	経営資源の不足, 経営者の高齢化, 組織能力の不足（先見性や行動力の欠如）, 外部環境変化への対応力の不足
地域企業におけるイノベーションの決定要因 平田 2008	内部要因（社内組織の硬直化, 社員の能力不足, 技術情報の不足, マーケット情報の不足）
航空産業におけるサービスアンバンドリングに関する戦略 宮崎 2021	技術的制約, 市場特性, 教祖環境
学術情報を活用した企業動向調査 安藤 2019	アイデア不足, 技術力やノウハウの限界 協力相手の発見が困難
第4 回全国イノベーション調査統計報告 科学技術・学術製作研究所 2016	能力のある従業員不足, 良いアイデアの不足 目先の売上・利益の追求, 技術力やノウハウの限界を経験
中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会中間取りまとめ報告書概要 中小企業庁2023	リソース不足（ヒト/モノ/カネ/情報） 機能不足（自社分析, マーケティング, 差別化）

イノベーション創出の解決方向に関する先行研究

そこで、イノベーション創出において何人も活用できる仕組みに関する先行研究として、オープン・イノベーションの分野における研究（高垣, 2016, 2017）がある。高垣（2017）では、「企業間協力によるイノベーションを起こすメカニズムを説明する要因」を洗い出すことを最終目標とし、結果、オープン・イノベーションには「場・信頼・投資資金・リーダーシップ（SECI プロセス）」が成功要因の候補となることを示している。然しながら、本研究の対象であるオープン・イノベーションに限らないイノベーションにおける解決方向の研究としては、イノベーション創出に繋がるまでのメカニズムを示した研究は不十分な状況にある。

3. イノベーション創出の解決方向に関する考察

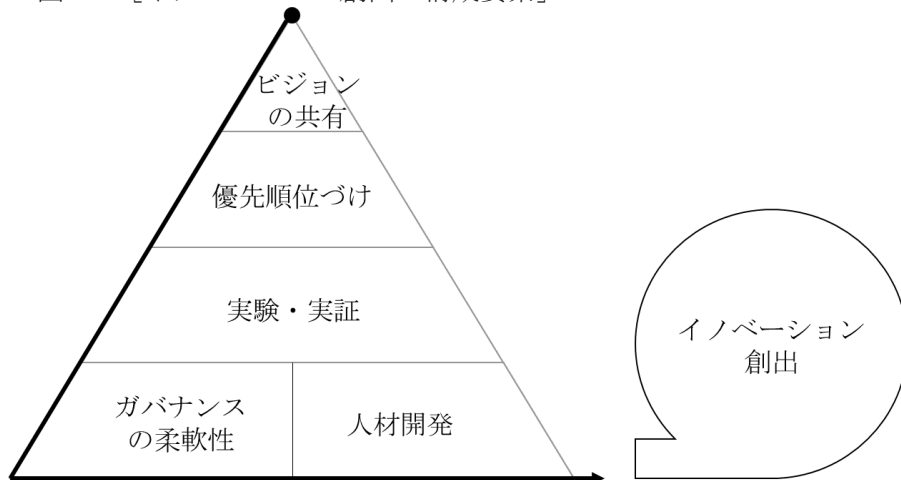
前項の高垣（2017）に加え、イノベーションと親和性のある DX 分野における研究者 Rogers（2024）著書『The digital transformation roadmap : rebuild your organization for continuous change』によると、DX ロードマップとして「1.ビジョンの共有・2.優先順位付け・3.実験/実証・4.ガバナンスの柔軟性・5.能力開発」が重要であると示されている。ここで筆者としては、高垣（2017）と Rogers（2024）を参考に本研究における解決方向として「イノベーション創出の構成要素（図 1）」の整理を行った。

尚、Rogers（2024）DX ロードマップに示されている各事項については、イノベーションに関する先行研究においても、個別に分解をすると各事項において議論が展開されている状況にある（表 2）。小原（2016）ではリーダーシップ及びビジョンの共有、楠木,他（2006）では優先順位の長期的維持、田中,他（2019）では実験・実証の役割、十川,他（2022）ではビジョンの共有及び組織の柔軟性、鶴田,他（2018）では能力の育成がそれぞれイノベーション創出において重要であると示されている。

表 2 先行研究におけるイノベーションの成功要因一覧（出所：筆者作成）

文献	成功要因（一覧）
経営イノベーションと組織文化変革のリーダーシップー組織変革論の新たな視点としての組織文化変革ー 小原, 2016	変革のビジョン 双方向コミュニケーション、情報共有 ネットワーク構築、従業員エンパワーメント
カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の理論 楠木, 阿久津, 2006	価値次元の使用文脈への転換 優先順位の長期的維持 顧客との相互作用、コンセプト創造と具現化
産学連携に基づくイノベーション創出のための「場」の形成とその機能発現に関する検討 田中, 永井, 2019	「場」の形成、 実験・実証の役割 フィードバックグループ
イノベーション創出の組織マネジメントと心理的安全性との関係 十川, 他, 2022	心的安全性、組織学習、 ビジョンの共有 組織の透明性、 組織の柔軟性
イノベーション人材育成の必要性とプログラム開発 鶴田, 他, 2018	イノベーション能力育成 多様な知識の融合、産学連携

図 1 [イノベーション創出の構成要素]



高垣（2017）・Rogers（2024）を参考に筆者作成

4. 研究方法

筆者が従事する食料業界において、中小企業としてイノベーション創出を実現している企業に対するインタビュー調査を実施する。本インタビュー調査の項目は、高垣（2016）におけるインタビュー調査項目を参照し、以下の通りとする。又、本インタビュー調査によって、前項記載の「イノベーション創出の構成要素」が各企業におけるイノベーション事例と近い内容となるか、仮説探索の目的において調査を行うこととする。尚、本研究内容におけるインタビュー調査での傾向分析及び仮説探索後、将来的にはアンケート調査による考察の一般化も目指したい。

インタビュー調査項目

：開発の種類、目的、課題、解決案、関係者、開発状況、成功要因、阻害要因、突破口のポイント

5. 研究経過（企業インタビュー）

現時点、インタビュー調査を行った企業は1社である。インタビュー内容は以下の通り（表3）。本インタビューの対象は、埼玉県を拠点とする農地所有適格法人の代表者。本インタビュー項目全てに対応できるよう、対面ヒアリングでのインタビュー調査を実施（約120分）。

本インタビュー結果に関して整理及分析を行ったところ、開発状況項目にあるステップ1からステップ7の中に、本研究におけるイノベーション創出の構成要素がそれぞれ関係していることが確認できた。

表3 インタビュー調査内容（出所：インタビューに基づき筆者作成）

<p>【インタビュー調査：1社の事例】 対象企業：農地所有適格法人 対象者：法人代表者 所在地：埼玉県</p> <p>開発種類：<u>新商品開発（高価格帯農産物）</u> 目的：日本の農業を元気に。法人格農家の事業性確立。 課題：価格に見合う農産物の継続的な生産。 必要な人材の確保及び育成。 解決案：早期人材確保。 社内における人材育成。 関係者：従業員、仲卸業者、小売業者、消費者 開発状況： ステップ1：企業理念・目指すべき姿の共有 ステップ2：優先対応事項の選定 ステップ3：社内教育、人材育成 ステップ4：農産物の生産（実験・実証） ステップ5：対応人材の安定化、<u>互いに独立したチームの形成</u> ステップ6：顧客ニーズの定着（ブランディング） ステップ7：価格に見合う農産物の継続的な生産を可能に</p> <p>成功要因：企業理念への共感、農産物品質の安定化 対応人材の安定化、人材の独立精神・責任感 <u>顧客の立場になる、適切な落とし所をもった個人・組織</u> 阻害要因：毎年の自然環境変化、生き物である農産物の扱い</p> <p><u>本イノベーション創出における突破口のポイント</u> ：互いに独立したチームによる事業運営及び進行の継続 イノベーション創出の構成要素内【ガバナンスの柔軟性】</p>
--

6. 考察

仮説探索

現在におけるイノベーション研究分野においては、イノベーションの成功要因もしくは阻害要因に関する個別の議論及び研究内容が多く存在する。然しながら、本来企業としてイノベーション創出を実現する為には、そのような個別要因のみに対する解決方向の提言ではなく、企業や事業運営など、より広い視点から見たイノベーション創出の為の解決方向の提言が重要であると考えられる。そこで本研究では、イノベーション創出の構成要素として「ビジョンの共有」「優先順位づけ」「実験・実証」「ガバナンスの柔軟性」「人材開発」を想定し、これら構成要素がイノベーション創出の為に重要であるかどうかを、企業インタビューを通じてその仮説探索を行っていく。又、その過程でイノベーション創出の構成要素において、当該イノベーション創出の際に重要となった突破口のポイントも合わせて探索を行う。

今後の研究方法

現時点での企業インタビュー調査は1社に留まっている為、引続き約20社内外の企業に対するインタビュー調査を継続する。これらのインタビュー調査によりある程度の傾向分析を行った結果、仮説探索の精度が上がり、将来的にはアンケート調査による仮説検証及び考察の一般化を実現できると理想的である。いずれにしても本研究に関しては、仮説探索及び構築の初期段階であり、今後の仮説探索の精度向上・企業インタビューを通じた実態調査によって、日本の中小企業におけるイノベーション創出の向上へ貢献を致したい考えである。

参考文献

- [1] 高垣行男 (2016) 「企業間協力によるイノベーションの事例」 駿河台経済論集
- [2] 高垣行男 (2017) 「企業間協力によるイノベーション」 駿河台経済論集
- [3] 小原久美子 (2016) 「経営イノベーションと組織文化変革のリーダーシップ：組織変革論の新たな視点としての組織文化変革」 県立広島大学経営情報学部論集
- [4] 楠木建, 阿久津聡 (2006) 「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」 組織科学
- [5] 田中泰子, 永井由佳里 (2019) 「産学連携に基づくイノベーション創出のための「場」の形成とその機能発現に関する検討」 マテリアルライフ学会誌
- [6] 十川廣國, 遠藤健哉, 他 (2022) 「イノベーション創出の組織マネジメントと心理的安全性との関係」 武蔵大学論集
- [7] 鶴田宏樹, 祇園景子, 他 (2018) 「イノベーション人材育成の必要性和プログラム開発」 大學教育研究
- [8] Rogers, David L. (2024) 『The digital transformation roadmap : rebuild your organization for continuous change』 (邦訳：NTT データ・コンサルティング・イニシアティブ)
- [9] 宮尾学 (2016) 『製品開発と市場創造』 白桃書房
- [10] 清水洋 (2022) 『イノベーション』 有斐閣
- [11] 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構, NEDO (2020) 「オープン・イノベーション白書 第三版」
- [12] 中小企業庁 (2023) 「中小企業のイノベーションの在り方に関する有識者検討会中間取りまとめ報告書」