

# 学術の 今日と明日

## 世界・現場・ わかりやすい 言葉



石倉洋子

### 競争力の維持、 イノベーションが鍵

私の専門分野は経営戦略である。この分野では現在のように技術やビジネス・モデルの変化のスピードがはやく、その影響度が10年前ほどとは桁違いに大きくなる中で、競争力をいかに維持するか、が現在大きな関心事である。競争力は、世界競争力調査に見られるように、企業だけではなく、企業が立地する都市や国でも課題になっている。また、競争力を維持するためには、イノベーションが鍵であることも知られてきている。そこで、私の研究は、主に企業の立場から考えたイノベーションの推進とそこからどう付加価値を獲得するか、が中心となる。

競争力の源泉としてのイノベーショ

ンは、従来のように研究開発だけにとどまらず、それをいかに市場に出し、社会的な価値をもたらすか、バリューチェーン全体の活動を含む。また、企業だけでなく、科学技術政策や事業環境を整備するという点で政府、新しいものを受け入れるか、失敗を許すかという点で社会全体の役割は大きい。ここ10年くらいは、どんな技術やビジネス・モデルが市場で成功をおさめるか、が見極めにくいいため、競争力を目指すイノベーションは、研究分野として、エキサイティングであると同時に、難しい点も多い。

そうした中で私が目指しているのは、以下の3点である。

- 1)実際にイノベーションに携わっている人、組織との接触を常に持ちながら研究を進める
- 2)この分野は世界が対象となるので、世界を原点とし、世界との接触を頻繁にする
- 3)この分野の専門家だけでなく、一般の人にもわかりやすい形で研究の途中経過や結果を発信する

この3つを実現するために 私が用いている研究方法は、多様な形式での企業・都市・国などのケース・スタディであり、そこから理論や枠組みを導き出すやり方である。研究対象とする企業や都市、国などによって、アプローチは幾分違う。たとえば、イノベー

ションを測定する「成功」の基準も、企業の場合は、特許の数、コンセプトの新規性、それから得られる収益の成長性などが考えられるし、都市や国の場合は、雇用、生活水準、社会の持続性、文化の質など多様であり、時間軸も長い。

## 研究の醍醐味、 生き物のように変化する仮説

実際の研究活動では、こうした基準を用いて仮説をたて、まず研究対象の「あたり」をつける。私の場合、大体は企業から始めることが多いので、こうした基準にあてはまる「イノベーション成功企業候補」の中から、自分自身関心を持っている企業、好きな企業を選び、その企業について、まず公表資料やインターネットなどで得られる資料や文献などから、ケース・スタディのドラフトを書いてしまう。グローバル競争が現実である今、イノベーションは世界をベースに見なくてはならないので、こうした調査はもちろん外国の文献や資料などをも駆使して行う。ICT（情報通信技術）の進歩のおかげで、海外の資料はインターネットなどによって日本にいても集めることができるし、電子メールを用いれば世界のどんな組織にでも直接接触することができる。こうして、成功の背後にある原因や今後の展望の仮説を作っていく。

こうして仮説だらけのドラフトをもって、次は、研究対象である企業、その周辺（競合、顧客、市場全般、関連技術団体、政府など）の関係者にインタビューをすることが多い。インタビューをするとなると、ネットやメールでは限界があるので、実際に行くことも多い。一度直接会って、研究の意図や私自身の関心を直接説明して納得してもらえれば後の接触到メールやビデオ会議などはとても有効である。直接会う場合、いかにして、自分の研究の背景や目的、現在の仮説などを相手にわかりやすく説明し、検証しようと思っている点をわかってもらえるか、がポイントとなる。ほとんどのコミュニケーションが現段階では世界共通語である英語で行われるため、英語でいかにこうした点を説明できるか、相手の話を理解できるか、そしてその結果をまとめながら、仮説を修正し、新たな仮説を考えながらさらに研究を続けるか、が重要になる。

最近の事例をひとつあげよう。私はカー・ナビゲーション業界ノートをハーバード大学のマイケル・ポーター教授等と共同で書いた。その発展段階としてのITS（Intelligent Transport System）におけるオープン・イノベーション・システム、世界共通プラットフォームの可能性について、研究している。多くの組織やいろいろな方々に

# 学術の 今日と明日

インタビューをするうちに、オープン・システムの仮説がどんどん変化していくという経験をしている。この研究自体はまだ途中だが、暗黙知・インテグラルなアーキテクチャー、クラウド・システムで成功してきた日本の自動車業界が、環境や省エネという新しい世界共通プラットフォームを世界に提案することによって、世界の潮流になりつつある新しいオープン・システムを構築できるか、そのためには何が必要か、を探求している。

実際、日本だけでなく、米国、ヨーロッパ、アジアなどで開かれる会議やセミナー、こうした国から日本に来る人たちと会う機会をとらえて、このテーマを持ち出し、仮説を説明し反応を探ったり、新たな視点を提起していただいたりしている。こうして仮説が生き物のように変化していく。これこそ、経営戦略・イノベーションの分野における研究の醍醐味であると感じている。

石倉洋子（いしくら ようこ 19 年生）  
日本学術会議第一部会員、一橋大学大学院国際  
企業戦略研究科教授  
専門：経営学