

『証券経済学会年報』第49号別冊  
第81回春季全国大会  
学会報告論文

革新的企業におけるイノベーション戦略とコーポレート・ガバナンス

—供給サイドからの分析—

**The Innovation Strategy and the Corporate Governance in the  
Innovative Companies  
-Analysis from the Supply side-**

# 革新的企業におけるイノベーション戦略とコーポレート・ガバナンス

## —供給サイドからの分析—

日隈信夫

中央学院大学 商学部

### 1. はじめに

クラウアー(Clower, R. W.) [1965, 1967] は、ケインズ(Keynes, J. M.) [1936] のマクロ経済学のミクロ的な基礎づけを家計部門(需要サイド)から行い、伸縮価格の下での不均衡を論証し、ワルラス(Walras, M. E. L.) [1874-1877] の「一般均衡理論」を修正したが、家計部門の労働供給制約に固執したまま、マクロ的な総需要曲線を描くには至っていない。また、アイクナー(Eichner, A. S.) [1976] は、マクロ経済学のミクロ的な基礎づけを企業部門(供給サイド)から行い、寡占的企業が投資のための内部資金調達を行うべく価格設定理論を投資決定理論および国民所得決定理論に結びつけ、ミクロ経済学とマクロ経済学の統合を行ったが、こうした企業がイノベーションを行うということを指摘していない。ここで、さらなる供給サイドからの分析が必要となるが、シュムペーター(Schumpeter, J. A.) [1912] の後継者としてのボウモル(Baumol, W. J.) [2002] は、寡占的企業は内部資金調達によって投資資金を賄うだけでなく、イノベーションをももたらすことを指摘した。

一方、マルキール(Malkiel, B. G.) [2007] は、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た。シュムペーターは、企業者と業主(経営者)、あるいは、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、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。

本稿では、まず、ケインズのマクロ経済学のミクロ的な基礎づけとして、クラウアーをはじめとする需要サイドからの考察およびアイクナーをはじめとする供給サイドからの考察に加えて、ボウモルをはじめとするさらなる供給サイドからの考察を行う。つぎに、シュ

ムペーターをはじめとするイノベーション論およびチャンドラー(Chandler, A. D.) [1962] をはじめとする経営戦略論、そして、イノベーション論とマネジメント論を統合したドラッカーをはじめとするイノベーション論との関連で、企業と市場の関係および近年のイノベーション理論を整理する。さらに、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考察し、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遂行するべく、コーポレート・ガバナンスの新たな基準を模索する。また、本稿では、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、資金調達、投資、研究開発といった技術的側面)からみた経済学者としての後継者の流れだけではなく、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)からみた経営学者としての後継者の流れからも捉えることとする。

### 2. 需要サイドからの考察

ケインズ [1936] は、『雇用・利子および貨幣の一般理論』によって、古典派の教義である「セイの法則」を覆し、需要面からの分析(「有効需要理論」)によって、「市場体系の不安定性」を強調し、「自己調整的なミクロ理論」とは異なる「マクロ経済理論」を構築した<sup>2)</sup>。

しかしながら、「有効需要理論」は、マクロ経済理論であるため、ケインズは市場における「個別主体の行動」や「価格決定機構」との関連でそれを論じたわけではなかった。また、「交換」や「取引」は、「個別主体(家計や企業)の行動」であるため、「交換手段としての役割を果たす貨幣」、「取引費用を負担し、利潤を生み出す企業」の説明はマクロ理論ではなく、ミクロ理論でなければならない。そのため、こうしたケイン

ズのマクロ経済学のマクロ的基礎づけが必要となるのである。

しかしながら、ワルラスのミクロ経済学は、①セイの法則および②一般均衡理論に基づいており、マクロ経済学とは一貫しておらず、労働市場の超過供給は財市場の超過需要によって相殺されてしまう。また、ワルラスのミクロ経済学では、取引コストを負担し、市場（需要と供給）を完全に調整する無償のオークション（市場メカニズム）が存在するため、貨幣および企業といった制度の存在理由がない<sup>3)</sup>。ここで、クラウアーは、協同問題を賃金・価格の調整機能に還元せず、家計の需要関数の独立変数を価格ではなく、実現した労働供給（所得）とし、労働市場の超過供給から財市場の超過供給を導き、ケインズの有効需要理論を家計部門から基礎づけた。すなわち、取引をスムーズにするべき貨幣の存在するゆえに、賃金・価格が伸縮的でも、体系は不均衡になることを提示した<sup>4)</sup>。

一方、パティンキン(Patinkin, D.) [1965] は、企業の生産関数の独立変数を労働力ではなく、実現した財供給とし、財市場の超過供給から労働市場の超過供給を導き、ケインズの有効需要理論を企業部門から基礎づけた。

しかしながら、パティンキンは、価格の伸縮性を仮定しており、価格が低下すると実質所得が増加するため、実質残高効果によって財需要が回復し、非自発的失業は自動的に解消されるとした<sup>5)</sup>。ここで、クラウアー [1975] は、ワルラスの一般均衡理論の修正である一般不均衡理論を放棄し、マーシャル(Marshall, A.) [1890] の一般過程分析を採用することとした。すなわち、取引コストを負担し、市場（需要・供給）を完全に調整する無償のオークションではなく、取引コストを負担する代わりに代償（利潤）を求め、市場（需要・供給）を不完全に協調する企業に代替した。クラウアーによると、企業は、利潤を代償として、取引コスト負担し、市場を創出するのであるが、企業と市場の関係は一方的である。また、コース(Coase, R. H.) [1937, 1988] やウィリアムソン(Williamson, O. E.) [1975] をはじめとする新制度学派（取引コスト理論）においても、最初から存在する市場における取引コストを企業内に内部化することで、企業の存在理由を提唱しているが、企業と市場の関係は代替的（取引コストの程度に応じて）である<sup>6)</sup>。そして、ジェンセン=メックリング(Jensen, M. and Meckling, W.) [1976] をはじめとする新制度学派（エージェンシー理論）にお

いては、所有と経営の分離した不完全な資本市場、限定された合理性および効用の最大化の下、株主・債権者と経営者との利害の一致しない2者間に生じるエージェンシーコストを防ぐべく統治構造として、さまざまな制度を分析しているが<sup>7)</sup>、不完全な資本市場以前に、証券市場・貸付資金市場で、所望の資金調達を実現できるとは限らない。たとえば、財市場における売上に左右される内部留保による内部資金調達を考慮すると、所望の資金調達を実現できるとは限らない。

このように、クラウアーは、たしかに、マクロ経済学のマクロ的基礎づけを家計部門から行ったが、企業部門からの基礎づけについては、未だ満足のいく理論を提示していない。また、クラウアーの想定する企業観は、マーシャルと同様に、大企業ではなく、中小企業である。そして、資金調達についても、市場を創出する代償として、利潤を得るための価格調整であり、基本的に、価格は需要によって決定される。さらに、貯蓄主体は、主として家計部門であり、企業による内部資金調達はあまり一般的ではない。ここで、アイクナー [1976] は、価格支配力を有する寡占的部門における巨大企業自体が、貯蓄者となり、企業賦課金（寡占的巨大企業が長期的成長率を最大化するために必要な投資資金）を獲得するために、諸価格を設定し、内部資金の供給を行い、内部資金の需要を通じて、投資を行うことを指摘し、さらには、投資決意が、集計的需要を決定し、国民所得水準を決定する一方で、寡占的部門、産業全体の価格水準を決定することを指摘した<sup>8)</sup>。この点は、クラウアーにも、ケインズにもない独自の企業観であり、ケインズのマクロ経済学のマクロ的基礎づけ（マクロ経済学とミクロ経済学の結び目）を示唆するものである。

図 1. アイクナーによるマクロ経済学のマクロ的基礎づけ

価格支配力を有する寡占的巨大企業（貯蓄者） →価格設定→内部資金の供給（内部資金調達） →企業賦課金→内部資金の需要→投資（ミクロ経済学）
投資決意→寡占的部門・産業全体の価格設定（ミクロ経済学との結び目）
投資決意→集計的需要・国民所得（マクロ経済学との結び目）

（出所）アイクナー [1976] より、アイクナーによるマクロ経済学のマクロ的基礎づけの要点をまとめた。

たしかに、アイクナーによると、寡占的企業は、価格競争を行わないとしているが、たとえば、通信事業者の NTT ドコモ、KDDI、ソフトバンクといった寡占的企業は、基本料金、通話料・通信料などの値下げや多様な割引サービスを提供することにより、価格競争を行っている。すなわち、プライス・リーダーと呼ばれる寡占的企業は、既存顧客を獲得するべく競争戦略として、価格を上げるだけではなく、価格を下げることによって、顧客獲得競争を行っている。もちろん、その際にも、顧客の他キャリアへの乗換えといった代替効果、ソフトバンクや日本通信といった新たな企業の参入、そして、政府の介入といった内部資金調達コストが発生する。また、そのほか、アイクナーの議論に欠如した点は、海外部門、イノベーションなどがある<sup>9)</sup>。ここで、クラウアーの需要サイドからの考察およびアイクナーの供給サイドからの考察に加えて、さらなる供給サイド的な考察が必要となる。

### 3. 供給サイドからの考察

シュムペーター [1912] の後継者としてのボウモル [2002] は、寡占的企業は、内部資金調達によって、投資資金を賄うだけでなく、イノベーションをもたらすことを指摘している。また、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。そして、ボウモル [2007] は、企業のイノベーションは、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。さらに、ボウモル [2010] は、主流派マイクロ理論へ企業家精神を導入し、標準的な企業モデルへ企業家、発明家および経営者を導入するための枠組みを提案している<sup>10)</sup>。こうして、ボウモルは、経済成長に対して、革新的な企業家の重要性を反映する新たなマイクロ経済理論の基礎を構築している。こうしたボウモルの議論を出発点として、シェシンスキ=ストロム (Sheshinski, E. and Strom, R. J.) [2007] は、企業家精神は、比類なきイノベーションと自由企業経済に対して、どれだけ貢献しているのか、すなわち、①いかにして、自由市場経済が働くのか、②どのような政策が、自由企業経済を促進するのかという問題に対して、新たな見解を示

している。

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。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) が資金提供者となったため、成長できたからである<sup>11)</sup>。

このように、マルキール [2007] は、ボウモル [2007] 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。また、ジョヴァノヴィック=ルソー (Jovanovic, B. and Rousseau, P. L.) [2007] は、小規模で若年の企業の貢献に焦点を当てており、こうした企業のうちには、設立後すぐに最初のイノベーションをもたらす企業もあるが、これらの企業は、他企業による模倣を回避するために、すぐに新規株式公開をせず、特許権の取得を遅らせることによって、研究開発を秘密裏に行くと主張している。さらに、ティクボバ=ボレル (Tykvová, T. and Borell, M.) [2012] は、2000 年から 2008 年までの欧州における企業のデータを基に、プライベート・エクイティによってバイアウトされた企業は、バイアウト後は、財務上の困難を伴うリスクが増加する傾向があるにもかかわらず、類似のバイアウトされていない企業と比較すると、財務上の困難を伴うリスク、倒産リスクともに、低水準であることを実証した<sup>12)</sup>。たしかに、プライベート・エクイティのなかには、買収先企業の長期的成長を目的とした機関もあるが、カーライルのように、リスクマネーの提供とガバナンスの支援に特化したプライベート・エクイティは、期間限定の株主であるため、最後まで責任を果たす保証はない。すなわち、プライベート・エクイティは、投資先の企業価値創造後は、株式売却による収益獲得を目的としており、あくまでも、期間の限定された支援機関である。そのため、今後は、リスクマネーの提供とガバナンスの支援に特化したプライベート・エクイティだけではなく、プライベート・エクイティに代替、あるいは、プライベート・エクイティを補完するべく新たな機関として、被買収企業と利害の一致する同業種の買収企業、あるいは、同業種の買収企業と共同運営したファンドのような機関が必要となる。

#### 4. イノベーションと経営戦略

企業は、代償を求めて、リスクを冒し、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、ポウモル〔1959〕によると、寡占的企業の目的として、売上高の最大化、ガルブレイス(Galbraith, J. K.)〔1967〕によると、成熟した企業の目的として、株主が満足する水準の利潤を獲得したうえでの売上高で測定された成長率の最大化、ドラッカー〔1954, 1985〕によると、顧客の創造であり、そのための機能は、イノベーション(革新)戦略とマーケティング(競争)戦略の2つしかない<sup>13)</sup>。

今日では、企業は、継続事業体として、事業を継続することによって、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。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(株主・債権者)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、成長率など、何らかの財務指標が必要となる。そのため、投資家の立場に立つて、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、財務状況、あるいは、株主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、イノベーションを引き起こすことが重要である。すなわち、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ものと考えからである。また、シュムペーターは、企業者と業主(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〔1985〕は、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。たしかに、シュムペーターは、イノベーション(1939以降)を定義づけ、イノベーションと企業家が経済発展に与える影響を指摘することとな

ったが、企業家と業主(以下、経営者)、あるいは、イノベーションとマネジメントについては分離しており、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。

ここで、その後のイノベーション論の後継者であるドラッカー〔1985〕は、イノベーションの方法(7つの機会)、企業家精神(既存企業、公的機関およびベンチャー・ビジネス)、企業家戦略(総力戦略、ゲリラ戦略、ニッチ戦略および顧客創造戦略)などをまとめることによって、イノベーションを体系化することとなった。また、ドラッカーは、顧客の価値を意識し、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。さらに、ドラッカーは、マネジメントを経済的・人間的・社会的な側面などを含めて体系化することとなった<sup>14)</sup>。

一方、たしかに、ドラッカーは、イノベーションを体系化することとなったが、失業や環境破壊といったイノベーションによる社会的な(負の)側面について言及したわけではない。

ここで、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性が出てくる。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し続けた。また、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。さらに、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

15)。とくに、その基本的な性格から、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」を指摘した<sup>16)</sup>。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、企業が存続し続けるためには、顧客の創造が必要であり、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。

### 5. 企業と市場の関係

ここで、企業と市場の関係について整理すると、所有と経営の分離に伴い企業の大規模化が進行するなか、それまでの成り行き的で、非効率な管理に対して、科学的な方法を導入することによって、効率的な管理の重要性を説いたテイラー(Taylor, F. W.) [1911]、また、組織全体の総合管理を前提とし、マネジメントの一般性を説いたファヨール(Fayol, H.) [1917]、そして、ホーソン実験などにより、人間の合理的側面よりも、人間の心理的側面が重要であることを指摘したメイヨー(Mayo, G. E.) [1946, 1949] 等においては、企業の内部環境に限定され、企業の外部環境の問題には触れられていなかった<sup>17)</sup>。

一方、メイヨー等の考えを導入し、非公式組織、意思決定、コミュニケーションといった概念を重視し、リーダーの役割を明らかにしたバーナード(Barnard,

C. I.) [1938] 以降においては、経営理論は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)となり、組織(企業)の内部環境と企業の外部環境との均衡(外部均衡)が重視されるようになった<sup>18)</sup>。

その後、経済が発展し、企業の事業活動が、単一事業活動から複数事業活動(多角化事業活動)へと発展するにつれて、集権的組織としての職能部門組織から分権的組織としての事業部制組織へと移行していく現象を歴史的事例から明らかにしたチャンドラー [1962] においては、「組織は戦略に従う」という命題が示す通り、(企業の外部環境の変化による)経営戦略の変化に適合するように、経営戦略を実行する組織(企業の内部環境)が変化していくことが主張された(アンゾフ(Ansoff, H. I.) [2007] は、その逆)。そして、チャンドラーの研究成果の影響を受けたローレンス＝ローシュ(Lorsch, J. W. and Lawrence, P. R.) [1967] をはじめとする研究者等においては、条件適合理論(コンティンジェンシー理論)が示す通り、企業の外部環境の変化によって、経営戦略が変化し、戦略を実行する組織(企業の内部環境)も変化していくことが主張された。しかしながら、企業の外部環境の変化に適合するように、経営戦略も、組織(企業の内部環境)も変化・機能し、経営戦略が計画通りに実現するため、組織(企業の内部環境)が企業の外部環境に影響を及ぼす可能性が無視されてしまう。ここで、ミンツバーグ等(Mintzberg, H, Ahlstrand, B. and Lampel, J.) [1998, 2009] は、経営戦略の策定について、組織内(企業の内部環境)の経営者によって策定される計画戦略だけでなく、組織内(企業の内部環境)の経営者以外の人間や組織外(企業の外部環境)の市場などによって創造・変更される創発戦略もあることを明らかにした。すなわち、企業(組織)は、外部環境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可能性があるためである<sup>19)</sup>。たしかに、チャンドラー [1962] は、企業と市場の関係を「外部環境と組織や戦略との複雑な相互関係」と捉えており、「戦略が組織に影響を及ぼすのと同じように、組織も戦略に影響する」と主張している。また、たしかに、チャンドラーによると、企業外部の環境が変化すれば、企業の採用する経営戦略も変化し、その戦略を実現する組織も変化していくのであるが、こうして変化した組織は戦略には影響を及ぼすものの、

企業外部の環境には影響を及ぼさない<sup>20)</sup>。さらに、チャンドラーは、「経済活動の調整と資源の配分にあたって、近代企業が市場メカニズムにとってかわった」と主張しており、チャンドラーにとっても、企業と市場の関係は代替的なものである<sup>21)</sup>。

このように、バーナード(Barnard, C. I.) [1938]以降、組織の外部環境の重要性も指摘され始めたが、組織(企業)の内部環境と外部環境との関係からマネジメントが体系化されたわけではなかった。

こうしたなか、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(1950年以降)」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。

## 6. 破壊的なイノベーションと拡張可能な中核能力

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クリステンセンの理論である<sup>22)</sup>。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、ハイエンド(上位)市場へとシフトしていく一方、新興企業も、ハイエンド(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。ここで、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<sup>23)</sup>。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)が一巡した状態で、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。

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に過ぎないからである。

一方、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。

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。

一方、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<sup>24)</sup>。

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<sup>25)</sup>。

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。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<sup>26)</sup>。

## 7. コーポレート・ガバナンスとの関係

クラフト＝ラヴィックス(Krafft, J. and Ravix, J. L.) [2005]によると、株主価値がコーポレート・ガバナ

ンスの限定されたビジョンを生み出し、電気通信産業のような革新的な産業を高度な混乱に陥れている<sup>27)</sup>。また、クラフト＝ラヴィックス [2005] は、株主価値最大化を主張する企業理論を批判すると同時に、長期的なイノベーション戦略を指示するべく、コーポレート・ガバナンスの新たな基準を提示した。それは、イノベーションに基づいた企業家精神と企業家の役割に焦点を置いた革新的な企業におけるコーポレート・ガバナンスの原理である。すなわち、経営者はイノベーションの事前的な協調、そして株主・投資家はイノベーションの事後的な戦略の実行可能性を管理するということである。たとえば、クラフト＝ラヴィックス [2006] は、経営者の役割として、あらゆるステークホルダーの利益に基づく会社の経営・新たな技術と市場の発見、投資家の役割として、リスクの負担・長期的な方向性、そして、コーポレート・ガバナンスの役割として、協調・支援・管理を挙げている<sup>28)</sup>。

一方、株主、債権者だけがコーポレート・ガバナンスの主権者ではなくなる状況では、企業の長期的な成長を達成するべく経営者と株主という2者間の相互補完関係に加えて、現実に本質価値の水準を左右するべく従業員や顧客といった他のステークホルダーとの関連でも、コーポレート・ガバナンスの新たな基準が必要となる(多数者間)。たとえば、ドイツにおける共同決定法のような制度と同様に、何らかの形態で、従業員のうち、代表者数名を取締役会、あるいは、監査役会に入れるだけでなく、短期利益ではなく、長期利益を求める株主のみに議決権を与えるようなモデルが考えられる。

ただ、その場合、リスクなど、従業員に不利となるような意思決定を行うことが難しくなる可能性が残る。

## 8. おわりに

本稿では、まず、ケインズのマクロ経済学のミクロ的基礎づけとして、クラウアーをはじめとする需要サイドからの考察およびアイクナーをはじめとする供給サイドからの考察に加えて、ボウモルをはじめとするさらなる供給サイドからの考察を行った。つぎに、シュムペーターをはじめとするイノベーション論およびチャンドラーをはじめとする経営戦略論、そして、イノベーション論とマネジメント論を統合したドラッカーをはじめとするイノベーション論との関連で、企業と市場の関係および革新的企業におけるイノベーション理論を整理した。そして、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した。さらに、こうした考察を基に、今後の課題として、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遂行するべく、これまでの議論と一貫したコーポレート・ガバナンスの新たな基準へと理論を繋げた。クラフト＝ラヴィックス [2014] は、大規模国際データベースを使用して、非米国企業が、米国企業の成功事例を導入することによって、企業の価値および業績を向上させていることを実証する一方で、米国・非米国を問わず、世界中の企業で一般的に適用かつ普及可能な標準的コーポレート・ガバナンスの基準を提示しようとしている<sup>29)</sup>。

しかしながら、米国型のコーポレート・ガバナンスは、必ずしも、ドイツや日本の経営に適合するとは限らない。すなわち、米国における企業の根底にある企業観とドイツや日本における企業の根底にある企業観が異なるからである。

一方、日本の企業は、経営環境の変化に伴って、「日本の経営」の強みを活かしつつも、改革・変質を迫られている。また、日本の企業は、「会社は従業員のものである」という企業観に基づいた「日本の経営」の強みを活かした経営を目指す一方、株主主権に基づいた会社法との整合性を維持していく必要性にも迫られている。さらに、日本の企業は、こうした株主利益の制約の問題に加えて、経営者(候補者)の指名を取締役会以外のどの機関が行うべきかという課題にも迫られている<sup>30)</sup>。また、たしかに、国家間レベル・企業間レベルにおいて、ガバナンス・ギャップを1つの標準的なガバナンスへと収束させていくためには、企業のガバナンスと企業価値・企業業績に関する十分なデータと実証分析を必要とするが、少なくとも、理論レベルにおいては、従来型の新制度学派によるモデルではなく、革新的な企業におけるコーポレート・ガバナンスの基準を模索していく必要がある。

## 注

(1)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)の視点からみた経済学者としての後継者の流れとしては、ボウモル(Baumol, W. J.) [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] などがいる。



- 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, E., Strom, R. J., and Baumol, W. J. [2007], *Entrepreneurship, Innovation, and the Growth Mechanism of the Free-Enterprise Economies*, Princeton University Press, pp. 324-336.
- Tykvova, T. and Borell, M. [2012], “Do private equity owners increase risk of financial distress and bankruptcy?,” *Journal of Corporate Finance* 18, pp. 138-150.
- また、シムペーターをはじめとするイノベーション論を需要側（顧客）の視点からみた経営学者としての後継者の流れとしては、（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 [1997, 2003, 2004, 2013]、コトラー (Kotler, P.) [2003]、キム=モボリュス (Kim, W. C. and Mauborgne, R.) [2005] などがある。
- 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』, ダイアモンド社, 2007, 135-136 頁。)
- Moore, G. A. [1991, 1999], *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。)
- (2) Keynes, J. M. [1936], *The General Theory of Employment, Interest and Money*, Macmillan, London (塩野谷祐一訳『普及版—雇用・利子および貨幣の一般理論』東洋経済新報社, 1995, 1999。)
- (3) ワルラスは、オークションニア（競売人）と呼ばれる架空の市場管理者が市場取引者を無償で均衡価格へ導き取引を実現させる高度に組織化された市場を仮定している。
- Walras, M. E. L. [1874-1877], *Elements d'économie politique pure* (久武雅夫訳『純粹経済学要論』岩波書店, 1983, 44 頁。)
- (4) Clower, R. W. [1965], “The Keynesian Counter Revolution; a Theoretical Appraisal,” in D. Walker, ed., *Money and Markets; Essays by Robert W. Clower*, Cambridge University Press, Cambridge. (花輪俊哉監修『ケインズ経済学の再評価』, 東洋経済新報社, 1977, 99-130 頁。)
- Clower, R. W. [1967], “A Reconsideration of The Microfoundations of Monetary Theory”, *Western Economic Journal*, 6(1), pp. 1-8. Reprinted in Walker 1984, pp. 81-89.
- (5) Patinkin, D. [1965a], “An indirect-utility approach to the theory of money, assets, and savings” in *The theory of interest rates: proceedings of a conference held by the International Economic Association*, edited by F. H. Hahn and F. P. R. Brechling, London: Macmillan New York: Stockton Press, 1986, c1965, p. 62. / Patinkin, D. [1965b], *Money, Interest and Prices*, 2nd ed., Harper and Row, New York. (貞木展生訳『貨幣・利子および価格』勁草書房, 1971, 73 頁。)
- (6) Clower, R. W. [1975], “Reflections on the Keynesian Perplex” in *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,” *Beyond microfoundations: Post Walrasian macroeconomics* Edited by Colander, David. Middlebury College.
- Coase, R. H. [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. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論, 1980, 11 頁。)
- (7) Jensen, M. and Meckling, W. [1976], “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure,” *Journal of Financial Economics* 3, pp. 305-360.
- (8) Eichner, A. S. [1979], “The General statement,” *A Guide to Post-Keynesian Economics* Edited by Alfred S. Eichner (緒方俊雄・中野守・森義隆・福田川洋二共訳『A. S. アイクナー編—ポスト・ケインズ派経済学入門』149 頁。)
- (9) 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の基礎—』日本経済評論社, 1983, 1987, 418 頁。)

- (10) Baumol, W. J. [2002], *op. cit.*  
 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.  
 Baumol, W. J. [2010], *The Microtheory of Innovative Entrepreneurship (The Kauffman Foundation Series on Innovation and Entrepreneurship)*, Princeton University Press.
- (11) Malkiel, B. G. [2007], *op. cit.*, pp. 324-336.
- (12) Jovanovic, B. and Rousseau, P. L. [2007], *op. cit.*, pp. 140-157.
- Tykvova, T. and Borell, M. [2012], *op. cit.*, pp. 138-150.
- (13) 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』, ダイアモンド社, 1962.)  
 Baumol, W. J. [1967], *Business Behavior Value and Growth*, revised ed., Harcourt.  
 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.)  
 Drucker, P. F. [1954], *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳『新訳 現代の経営』, ダイアモンド社, 1996, 46-49頁.)  
 Drucker, P. F. [1985], *op. cit.*, 135-136頁.
- (14) 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になる。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。
- 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.)  
 Schumpeter, J. A. [1939], *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*, McGraw-Hill Book Company, inc. (金融経済研究所翻訳・吉田昇三訳『景気循環論—資本主義過程の理論的・歴史的・統計的分析 (1)』, 有斐閣, 2001.)  
 Drucker, P. F. [1950], *The New Society*, Harper & Brothers. (『新しい社会と新しい経営』, ダイアモンド社, 1957.)  
 Drucker, P. F. [1954], *op. cit.*, 46-49頁.  
 Drucker, P. F. [1985], *op. cit.*, 128-136頁.  
 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.
- (15) Drucker, P. F. [1985], *op. cit.*, 5-17頁.
- (16) 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。  
 Drucker, P. F. [1985], *Ibid*, 115-136頁.
- (17) Taylor, F. W. [1911], *Principles of Scientific Management* (上野陽一訳『科学的管理法の原理』, 産業能率大学出版部, 1969.)  
 Fayol, H. [1917], *Administration industrielle et generale*, Edition presentee par P. Morin, Dunod, Paris. (山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』, ダイアモンド社, 1985.)  
 Mayo, G. E. [1946], *The human problems of an industrial civilization. 2nd edition*, Boston, Mass.: Harvard University.  
 Mayo, G. E. [1949], *The social problems of an industrial civilization*, London: Routledge and Kegan Paul. (藤田敬三・名和統一訳『アメリカ文明と労働』, 大阪商科大学経済研究会)  
 Follett, M. P. [1940], *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, edited by Metcalf, H. C. and Urwick, L., Harper & Row, Publishers. (米田清貴・水戸公訳『組織行動の原理』, 未来社, 1972.)  
 Likert, R. [1961], *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Co., Inc. (三隅二不二訳『経営の行動科学』, ダイアモンド社, 1964.)  
 Argyris, C. [1957], *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, Harper & Row, Publishers, Incorporated. (伊吹山太郎・中村実訳『新訳 組織とパーソナリティシステムと故人との葛藤』, 日本能率協会, 1970.)  
 Maslow, A. H. [1954], *Motivation and Personality*, Harper & Row. (小口忠彦監訳『人間性の心理学』, 産業能率短期大学出版部, 1971.)  
 McGregor, D. [1960], *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Inc., New York. (高橋達男訳『企業の人間的側面 (新版)』, 産業能率短期大学出版部, 1970.)  
 Herzberg, F. [1966], *Work and the Nature of Man*, E. Tuttle Co Inc. (北野利信訳『仕事と人間』, 東洋経済新報社, 1968.)
- (18) 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』, ダイアモンド社, 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』, ダイアモンド社, 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』, ダイアモンド社, 1966.)
- (19) 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』, ダイアモンド社, 2004.)  
 Ansoff, H. I. [2007], *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—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, pp. 448-451.)

(20)Chandler, A. D. Jr. [1962] , *op. cit.*, xvi 頁。

(21)Chandler, A. D. Jr. [1977] , *The visible hand: the managerial revolution in American business*, Cambridge: Harvard University Press (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立—』東洋経済新報社, 4 頁。)

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

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

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

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

(25)日本経済新聞 [1/1-1/14] , 『日本経済新聞』, 日本経済新聞社。

(26)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。)

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。)

(27)Krafft, J. and Ravix, J-L. [2005] , “The governance of innovative firms: an evolutionary perspective”, *Economics of Innovation and New Technology*, 13(8), p. 126, pp. 125-147.

(28)Krafft, J. and Ravix, J-L. [2005] , *Ibid*, p. 140, pp. 125-147.

Krafft, J. and Ravix, J. L. [2006] , “The Firm and its Governance over the Industry Life-Cycle,” CNRS-GREDEG and University of Nice Sophia Antipolis, France, p. 16.

(29)Krafft, J. and Ravix, J. L. [2014] , “Corporate Governance, value and performance of firms : New empirical results on convergence from a large international database,” *Industrial Corporate Change*, 2014, 23(2), pp. 361-397.

(30)土屋勉男 [2006] , 『日本ものづくり優良企業の実力—新しいコーポレート・ガバナンスの論理』東洋経済, 5-7 頁, 207-218 頁。