

# 「企業のイノベーション戦略と社会的評価に関する考察」

高 玲氏

亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科

## 1. 問題認識

イノベーションが社会発展に大きく貢献してきたことは歴史を垣間見ても容易に理解できる。そして、持続可能な社会形成の実現に寄与するイノベーションの重要性も益々拡大している（神田，2006，p.13）。技術の社会的影響は、人間の物質的生活のみならず、精神的・文化的側面にまで深く及びつつあり、技術体系はますます社会的性格を強めており、企業の目先の利益にとらわれない深い考察が必要であることを、多くの人々が感じ始めているのである（ステイラーマン，1962）。

イノベーションの今後の方向とあり方を模索するにあたっては、それを生み出す一つの場となる企業と、それらを受け入れると共に次の革新を育む社会の関係を深く洞察することが求められるが、社会の中での企業の存在の大きさを考えるとき、そこでイノベーション構築のあり方が極めて重要であると考えられる。大規模化した企業内での研究開発活動の成否が、その企業の競争力を左右し、さらには一国の経済の栄枯盛衰にさえ大きく影響を及ぼす。こうした状況は、企業における研究開発であっても社会的な戦略が必要であることを示している。

ところで、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。クリステンセン（2006）が、イノベーションは本来社会変革を意味するものであるとしているように、イノベーションの最後の価値に焦点を当てるならば、イノベーションを社会変革としてこれを考察する必要のあることを指摘できる（大室，2009，p.13）。社会変革としてのイノベーションに対する研究は、楠木（2001）によれば、社会・経済システムに影響を与える「『新しいもの』が生み出されるプロセス」の研究であるという。ソーシャル・イノベーション論もこれに該当し、如何にソーシャル・イノベーションを生み出すかということに関心がある。

また、ソーシャル・イノベーションの既存の研究には、

イノベーションを促進させる社会・経済システムの変革、イノベーション後の社会・経済システムの変革、社会問題を解決する新たな仕組みとしてのソーシャル・イノベーションという三つの潮流が認識されている（大室，2004：p.186）。しかし、本研究が取り扱おうとしている現象は、自社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、むしろ企業の活動だけではなく、ソーシャルマネジメントへの影響にある。つまり、これまでのソーシャル・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、どのように企業活動を動かし、どのようにソーシャルマネジメントに影響する、その変動に対して企業が如何に能動的・受動的に対応し得て、マネジメントす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。

## 2. 研究目的

本研究の目的は、既存のソーシャル・イノベーション研究においてイノベーション後のビジネスプロセスや社会的評価の影響などが分析されていないことを考慮しながら、企業の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である。

これによって、市場での競争優位性との関係で分析されてきたイノベーションを社会的評価からの働き掛けとしても同時に捉え、企業と社会的評価の相互作用の中で捉えることが可能になる。そして、この相互作用に立脚した戦略構築の可能性を論ずる道が拓かれるものと考えられる。本研究では、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て仮説を定立する。

## 3. 事例検討

ここでは社会・経済の変革に大きな影響を及ぼした、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 Plus!に含まれるInternet Jumpstart Kitとして40ドルで販売された。また、マイクロソフトは95年11月IE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サイトから使用期限付き体験版無料のコンテンツを提供した。この時点で、IE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IE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、IE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IE無償公開が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、IE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。結果として、マイクロソフト社は、1997年IE4.0から、Windowsの一機能としてIE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IE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。このように、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。つまり、ステークホルダーとの前向きな関係を構築することによって、ビジネスにおける意思決定プロセスを改善し、社会の要請に適切に対応していくことができる企業に変身することをマイクロソフト社の戦略だと考えている。

ソーシャル・イノベーション論では、現在の社会・経済システムのもつ諸問題が、企業家の活動、そして消費者の活動を通じて徐々に解消されていくという、進化的プロセスに基づいて社会発展を論ずるイノベーション研究の一分野である。ただし、従来の研究は、新社会・経済システムの生成が企業システム革新にもとづく新製品及び新サービスへ与える影響、特にマイナスの効果については意識されていないのである。つまり、イノベーションが結果として生み出す、社会・経済システムからのマイナスの効果をも意識する必要がある、存在しているのである。本研究ではこれを中心に検討する。

#### 4. 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。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がある。倫理・社会的責任基準はこれらが充足されれば企業の生み出した社会・経済の変革が、企業にプラスの影響をもたらすものと考えられる。あるいは、少なくとも非マイナスとなるだろう。その一方、未充足ならば恐らくマイナスの影響が出ると考えられるのである。こういった社会的イノベーションは社会・経済システムを変革し、人々の価値観に作用するのである。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・経済を認識し、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。

#### 5. 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関係の変化に関する仮説である。【仮説2】「新たなステークホルダーとの関係により、企業に対する従来にはない社会的評価が発生する」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当該ドメインの否定的な影響を肯定化する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としてもたらされる新たなステークホルダーの価値観を意識して、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)。

## 6. 仮説の確認

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ドコモのモバイルウェブの形態であるiモードについて検討する。

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、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大きな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。

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新たな社会問題を起こし、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という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ドコモにおいて創発された。

iモードは携帯電話を利用して、インターネットと結合した新たなビジネスモデルである。通信料が廉価でインターネットメールとして使えることから、開始当初から爆発的に社会に普及した。またiモードというイノベーションは、当初予想した顧客以外に未成年者や未成年者の保護者という新たな利用者をステークホルダーとしてもたらし

た。これは仮説1を証する現象である。

iモードが生み出した社会に対するイノベーションは、未成年者が安易に有害情報サイトにアクセスすることに関して未成年者の保護者に心配や不安を与え、iモードに対して否定的な評価をもたらした。これは仮説2を証する事象である。

そこで未成年者の保護者の評価に対して、NTTドコモは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。これは仮説3を証する事象である。

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に機能限定携帯を申し込む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の実現により社会の否定的評価を肯定的なものに転換できた。フィルタリングサービスは倫理・社会的責任基準を充足している。フィルタリングサービスの提供という行動は申込者数を増加させ、企業にプラスの影響をもたらした。

そしてこの事例は、社会・経済システムへの予防的で適切な対応が、企業と社会・経済システムとの相互作用に立脚したイノベーション戦略を構築する基盤であることを示している。

## 7. まとめと考察

本稿では、三つの研究課題を示し、これらに取り組むための前提となる仮説を提示した。そして、社会に大きな変化をもたらした典型的なイノベーションの事例としてiモードを用いて分析した。仮説を一般化するために、今後は構成概念と観測変数も確認し、より詳細な情報に基づく実証が必要である。そして、研究モデルの構成要素の個々の内容を把握するために、今後フィールドサーベイとアンケート調査を行い、その実証分析を通じて持論を発展させていきたいと考えている。

## 参考文献

- 1) 伊吹英子, 「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 2007
- 2) 占部都美, 『新訂・経営管理論』, 白桃書房, 1993
- 3) 大室悦賀, 「ソーシャル・イノベーションの社会経済分析——社会的企業を事例として——」進化経済学会『第8回進化経済学会論集』2004
- 4) 神田雄一, 『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, 2006

- 5) 楠木建「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, 2001
- 6) 通商産業省工業技術院, 『産業技術政策の今後の方向』, 2000
- 7) 榊原清則, 『イノベーションの収益化——技術経営の課題と分析』有斐閣, 2005年
- 8) Schumpeter, J.A (1934) The Theory of Economic Development: Inquiry into Profits, Capital, Interest, and Business Cycle, Cambridge: HarvardUniversity Press. (塩野谷祐一他訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気回転に関する研究』, 岩波書店, 1977)
- 9) 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年
- 10) 廣田俊郎, 「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』, 133-138, 2004