

講師 京都大学大学院経済学研究科教授 武石 彰

2013年9月18日、中国電力本社において、京都大学大学院経済学研究科武石教授による「イノベーションを実現するには」をテーマとした経済講演会を開催した。本講演では、「イノベーションはどのようにして実現されるのか」を解き明かすことを目的として、武石教授を中心としたチームが一橋大学イノベーション研究センターで行ってきた「大河内賞ケース研究プロジェクト」の成果を中心にお話いただいたので、本稿ではその概要について紹介する。



1. イノベーションはいかに実現されるのか

(1) 問題意識

イノベーションはいかに実現されるのだろうか。

まず、最初にイノベーションを定義する。イノベーションとは単なる発明発見、特許、技術開発などではない。新しい技術的なアイデアが商品として価値を持ち、市場で受容され、社会に普及してはじめてイノベーションとなる。すなわち、イノベーションとは、「経済成果をもたらす革新」（一橋大学イノベーション研究センター、2001）なのである。

イノベーションを実現する過程には二つの側面がある。それは、「知識創造」と「資源動員」である。なお、「知識」とは新しい技術であり、「資源」とはヒト・モノ・カネ・情報などいわゆる経営資源を意味する。

こうした捉え方を踏まえたうえで、イノベーションの実現過程を解き明かしていくための我々の問題意識は「資源動員」にある。もちろん、イノベーションを実現するにあたって、現状を打破するための独創的なアイデアや技術は不可欠であるが、その技術が経済成果を実現するためには、個人や研究開発

部門を超えて、内外の様々な主体の資源を動員する必要がある。その仕組みを具体的な事例を踏まえ、明らかにしていくことが本研究の目標である。

(2) イノベーションのパラドクス

最も有力な「資源動員」の理由は経済合理性、すなわち期待される事業成果であることは間違いない。端的にいえば、「儲かる」ことである。なぜならば、資本主義社会とは経済合理性によって社会の資源を動員するシステムであり、資本主義社会のもとでは経済合理性がすべてに優先されるからである。

しかし、現実には、革新であるがゆえに事前には技術・市場・事業上の不確実性が高く、客観的な経済合理性を欠いていることが多い。既得権益者からの抵抗も受けやすい。経済合理性という事前の期待は小さいにもかかわらず、大きな事後的成果をあげるということは、いわゆる「予期せぬ勝利」なのである。こうしたパラドクスが存在するにもかかわらず、世の中で実現されてきたイノベーションはどうやって壁を乗り越えてきたのだろうか。このパラドクスをどう乗り越えるかがイノベーションの実現プロセスの重要な鍵の一つとなる。

(3) 分析の視点

経済的合理性の証明が難しく、周囲の合意を得にくいなかでイノベーションを実現するには、資源を動員するための真つ当な理由、すなわち正当性が必要である。本研究では、イノベーションの推進主体は、初期のアイデア創出の段階から、技術開発、製品開発、事業化へ進む一連の過程において、どのような理由で誰の支持を得ながら、資源を動員していったのか、すなわち「革新に向けた資源動員の正当化」をどう実現していったのか、具体的な事例を踏まえ分析していく。

2. 大河内賞受賞事例の分析

(1) 大河内賞ケース研究プロジェクト

大河内賞とは、公益財団法人大河内記念会が各方面からの推薦に基づき、わが国の生産工学、生産技術の研究開発、および高度生産方式の実施等に関する顕著な功績に対し、毎年贈呈している賞であり、これまで700件以上の受賞事例がある。1954年、理化学研究所中興の祖であり理研産業団の創始者でもある大河内博士の学会および産業界における功績を記念して設立された。単なる発明・開発ではなく、「生産のための科学技術の振興」を目的とした表彰であり、生産実績と産業界への波及効果に基づいて評価・選定されるため、「経済成果をもたらす革新」であるイノベーションを研究するには格好の題材と考えている。

一橋大学21世紀COEプログラム「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」(2004年度～2007年度、武石教授が責任者として推進)では、日本のイノベーションのケースを蓄積しながら、ケース横

断的な分析によって日本企業のイノベーションの特徴や課題を解明し、イノベーション研究に貢献することを目的として、大河内賞受賞業績の事例研究を実施した。

(2) 事例分析の概要【図表1参照】

プロジェクトでは、23ケースの横断分析(図表1参照)を実施した。具体的には、「スタートから事業化までのいきさつ」および「資源動員の正当化の手段として、誰からどのような理由で支持を獲得したか」という視点に着目した。

まず、スタートから事業化までの経緯であるが、23事例の平均で着想から製品開発着手まで5.4年、その後事業化まで3.7年という長い期間を要していたことが判明した。

また、着想から事業化に至る過程で、スタート時に事業部・本社の支持があったものは23件中9件にすぎず、14件(*1)はそうした支援がなかったことが判明した。さらに、スタート時に事業部・本社の支持があった9件についても、そのうち5件(*2)については事業化に至る過程で事業部門からの反対があったことも判明した。技術開発されても事業化に至るまでには「死の谷」と呼ばれる大きな障壁が待ち受けていることはよく知られているが、本研究においても改めてその実態を確認することができたわけである。

(3) 「資源動員の正当化」の過程分析

本研究では、前述した着想から事業化に至る過程でスタート時に事業部・本社の支持が得られなかった14件について、「資源動員の正当化」すなわちどのような相手からどのような理由で支持を取り付けたかについて調べてみた。(図表2参照。1件<セイ

図表1 着想から事業化に至る過程

		事業化に至る過程で 事業部門からの反対が		合 計
		なかった	あった	
スタート時に 事業部・本社の 支持が	あった	4	5(*2)	9
	なかった	5	9	14(*1)
合 計		9	14	23

コーエプソン:キネティクス)については複数の要因が働いていたことから、表中では合計件数が15件となっている。

(4) 「どのような相手」から支持を取り付けたのか【図表2参照】

要素技術開発後、事業化にまで至るためには、事業化へ向けた資源動員に対する支持者の獲得が重要である。支持者の内訳をみると、事業化までこぎつけた事例のうち、経営トップのリーダーシップによるものが4件あった。客観的な採算見込みがないなかで事業化の決断を下すのはトップにとっても大変難しいことである。結果的に事例も少なくならざるを得ないが、この段階で技術の有用性を認めることができたからこそ名経営者として名を馳せることができたとも考えられる。本研究で該当する経営者は、花王の丸田氏、セイコーエプソンの中村氏、東京電力の平岩氏、東芝の土光氏の4氏である。一方、経営トップ以外から支援が受けられたものは11件あった。内訳としては、組織内5件、組織外6件である。具体的には、海外販売店・国内販社・子会社の支持、海外企業・学会、外部の買い手の登場、競合企業の関心、合弁相手の登場などによるものである。

(5) 「どのような理由」で支持をとりつけたのか【図表2参照】

理由の内訳をみると、「推進者の理由」への支持が9件、「推進者の理由」以外が6件あった。「推進者の理由」以外としては、「別の理由の合体」(環境重視、事業所/子会社の危機、組織の活性化)や「理由の変化」(新たな応用分野の発見)が挙げられ

る。

組織外のどこかで、推進者の当初の理由が支持されるか、支持者の別の理由が加わるか、あるいは推進者の理由が変わることによって、支持者を獲得することが可能になる。いずれにせよ、抵抗や反対を乗り越えて事業化に向けて資源動員が正当化される理由は、客観的な理由、つまり多くの人々が「なるほど事業化すればたぶん儲かるだろうな」と納得できるような理由ではない。当事者である推進者と特定の支持者だけが認める「固有の理由」である。多くの人々が認めるような客観的な理由であれば、支持者を獲得することは難しくない。客観的な理由ではない固有の理由であるがゆえに、特定の支持者を獲得することが重要になるのである。

(6) セイコーエプソン:キネティック【図表3参照】

キネティックとは自動巻で発電するクォーツウォッチである。電池が不要な自動巻きの機械式ウォッチと精度の高いクォーツウォッチの長所を組み合わせたもの。自動巻きの巻き上げ機構を応用した発電機によって充電される電池(二次電池)をエネルギー源としてクォーツウォッチを駆動する。使い捨ての電池の交換を不要にし、環境負荷の軽減、資源節約も実現した。

本プロジェクトは、交換が不要で、「水もの」、すなわち精密な機械構造のなかで異質な存在である電池をクォーツウォッチから取り除きたいという技術的関心をもった技術者が、1982年に個人的なテーマとして検討し始めたことでスタートした。その後、約3年を費やしてプロトタイプが完成したが、従来のクォーツウォッチに比べて、厚く、重く、高価な

図表2 正当化の過程

		どのような相手から			合計
		経営トップ	組織内	組織外	
どのような理由で	推進者の理由	3	2	4	9
	別の理由の合体、理由の変化	1	3	2	6
合計		4	5	6	15

ものになってしまうため、親会社である服部セイコーの同意が得られず、1985年11月に正式にプロジェクトの中止が決定された。セイコーグループのウォッチ事業では、セイコーエプソンは開発・生産を担当しており、商品企画、販売、マーケティングを担当する服部セイコーの承認なしに、製品開発および事業化を進めることはかなわなかったのである。

ところが、その後、先端的な技術を積極的に事業化していくことが重要と考えるセイコーエプソン副社長からプロジェクト再開の指示が出された。加えて、推進者が海外出張中に会ったドイツの販売会社社長から環境を重視するドイツ市場では売れるかもしれないという評価を受けた。こうしたことが服部セイコーへの説得材料となり、1987年3月に開発プロジェクトが再開された。中止の決定から1年4カ月後の方針転換であった。本事例の場合、セイコーエプソン副社長およびドイツの販売会社社長が「特定の支持者」であり、環境を重視するドイツ市場では売れるかもしれないという評価が「固有の理由」となり、創造的正当化が可能になり、イノベーションが実現されたと考えられる。

その後、約1年をかけて製品開発、事業化がすすめられ、1988年に世界初の自動巻発電クォーツウォッチとしてドイツ、日本を皮切りに発売された。発売当初こそ十分な充電ができないというクレームが続出したが、その後の技術改良・新製品投入により、1990年半ばには国内・海外ともにセイコーの技術力を象徴する「中心商材」として販売を拡大することができたのである。

(7) 富士写真フィルム：デジタルエックス線画像診断システム【図表3参照】

デジタルエックス線画像診断システムとはデジタル式のX線画像診断システムである。レントゲン・フィルムを使う従来のアナログ方式に対して、高感度のセンサーにX線画像情報を記録し、これをスキャナーで読み取り、コンピュータで画像処理し、写真フィルムや液晶モニターなどに表示することができる。世界で初めてX線画像診断装置のデジタル化に成功し、読影・診断精度の向上、被曝量の抑制、さまざまな画像処理による新しい診断方法・画損診断情報のネットワーク化を可能にした。

1974年に富士写真フィルムの足柄研究所でレントゲン・フィルムを用いる従来のX線画像診断システムに代わるデジタル式のシステムの開発に着手したのがスタートだった。レントゲン・フィルムで大量に使用する銀が高騰していたこと、白黒写真フィルムの研究開発組織の再編により一部の研究者が行き場を失いかけていたことなどがきっかけであった。その後、約3年を費やして3つの要素技術（画像センサー、画像読取装置、画像処理アルゴリズム）の開発に成功した。開発チームは、欧州での学会発表を計画したが、開発された技術の価値や事業性を評価できなかった経営層は公表することに難色を示した。そこで、開発陣が経営層を説得し、何とか発表にまでこぎつけた。これを知った医療機器メーカーのトップメーカーであるフィリップスの担当副社長から技術導入したいとの申し入れを受けた。これが契機となって社内での評価も高まり、商品化・事業化の段階へと移っていくこととなった。本事例の場合、医療機器メーカーのトップメーカーであるフィ

図表3 具体的な事例分析

		どのような相手から		
		経営トップ	組織内	組織外
どのような理由で	推進者の理由	セイコーエプソン		富士写真フィルム
	別の理由の合体、理由の変化	東京電力/日本ガイシ	セイコーエプソン、松下電器産業	オリンパス

リップスの担当副社長が「特定の支持者」であり、技術導入したいとの申し入れが「固有の理由」となり、創造的正当化が可能になり、イノベーションが実現されたと考えられる。

その後、臨床試験を重ねながら商品の開発を進め、医療機関向けの販売サービス体制を新たに整え、1983年に1号機の発売にこぎつけたのである。国内で7割のシェアを獲得し、海外でも有力メーカーとの提携を活用しながら世界トップとなる5割のシェアを獲得するなど、1990年代以降の富士フィルムの重要な収益の柱となっている。

（8）オリンパス：超音波内視鏡【図表3参照】

超音波内視鏡とは内視鏡と超音波診断装置を一体化した医療用診断装置である。従来の光学式内視鏡の先端部に小型の超音波振動子を装着したもの。臓器表面の観察にとどまらず、機器内部の粘膜の層構造や組織内部など深さ方向の観察を可能にした。

経営層の方針を受け、1978年の研究開発会議で、膵臓がんの早期発見を可能にすることを目的として、超音波内視鏡の開発を進めることが決定されたのが始まりであった。当時、世界の内視鏡メーカーの一つとしての地位を確立していたオリンパス光学工業として、その地位をより強固なものにするため、当時発見が難しかった膵臓がんがターゲットとされた。超音波装置のメーカーの協力を得ながら、1980年に試作1号機が完成し、臨床試験に供されたが、分解能力が低く、故障頻度も高かったため、更なる改良が続けられた。

1981年に完成した試作3号機では小さな膵臓がんの発見が可能になったが、それとともに胃壁の5層構造の抽出が可能になった。これは、当初から開発に協力していた医師ではなく、後になって試作機の貸与を受けた医師が、早期胃がんを診断された症例に対して超音波内視鏡検査を試みて見出された発見であった。胃疾患の多い日本ではこの発見は関心を集め、胃がんの深達度診断という新たな用途が拓けていったのである。本事例の場合、早期胃がんを診断された症例に対して超音波内視鏡検査を試みた医師が「特定の支持者」であり、胃がんの深達度診断という新たな用途が拓けたことが「固有の理由」となり、創造的正当化が可能になり、イノベーションが実現されたと考えられる。

1988年、オリンパスは本格的に商品としての投

入を実施した。当初、膵臓がんの早期発見を目標にしていたが、超音波内視鏡は消化器を中心に様々な観察・診断に用いられる標準的な診断機器として欧米にも広く浸透し、消化器系の臨床研究の進歩にも貢献した。この結果、超音波内視鏡における同社のシェアは約8割まで達することができた。

（9）東京電力／日本ガイシ：NAS電池【図表3参照】

NAS電池とは電力貯蔵用の電池である。負極にナトリウム、正極に硫黄、電解質のβアルミナを利用した高温作動型二次電池で、大規模の電力貯蔵用に用いられる。従来の鉛電池に比べて、エネルギー密度を高め、体積・重量を小さくし、電力貯蔵用電池を世界で初めて事業化した。負荷平準化によって効率的な電力利用が可能になるほか、非常用電源機能や瞬時電圧低下対応機能を持つことができる。

開発は東京電力の経営層が1982年に電力貯蔵電池の開発に取り組む方針を打ち出したことに始まる。電力負荷平準化を目的とした、揚水発電に代わる代替的電力貯蔵手段を開発することを目的としたものだった。開発のパートナーとしては日立製作所が1983年から、日本ガイシが1984年から参加することとなった。日立製作所と日本ガイシがそれぞれ電池の開発に取り組み、ユーザーとして東京電力が評価していくという体制であった。

NAS電池は1967年にその原理が明らかにされ、実用化を目指して内外の多くの企業が取り組んでいたものの、コストや安全性など多くの課題を抱えており、最後発で開発に着手した三社の開発も困難を極めた。日本ガイシはドイツのBBC社と合弁会社ナステクを1988年に設立し、ここが中心となってNAS電池開発の取り組みを強化していった。これを受け、1993年には日立製作所との共同開発関係を解消し、共同開発は東京電力と日本ガイシの2社で進められることになった。

要素技術が開発され、1992年からは実証試験が始まり、ユーザーとしての東京電力の役割が多くなっていく。だが、東京電力の社内ではNAS電池の開発に対する風当たりが強くなっていく。1990年代半ば以降、電力自由化が始まったことで揚水発電のコストが下がったこと、さらに1990年代末以降は揚水

発電そのものが過剰設備を抱えることになり、当初想定していた NAS 電池の意義が薄れてしまったからである。

そうした批判を乗り越えられたのは、当初から NAS 電池の開発を重視していた平岩会長以下経営トップ層からの支援が失われなかったからであり、さらには、会長からの提案を受けて NAS 電池の新たな意義が見出されていったからである。当初電力会社の変電所に設置して揚水発電に代替することを目標としていたのに対して、電力自由化、電力供給分散化の流れを受けて、需要家側で設置して、電力コストの低下に寄与するためのシステムとして NAS 電池の用途が再定義されていったのである。本事例の場合、東京電力の平岩会長以下経営トップ層が「特定の支持者」であり、需要家側で設置する電力コストの低下に寄与するためのシステムとして NAS 電池の用途が再定義されたことが「固有の理由」となり、創造的正当化が可能になり、イノベーションが実現されたと考えられる。

その後、新たな用途へ向けた一層のコストダウン努力が続けられ、非常用電源機能、無停電電源機能、さらには再生可能エネルギーの不安定な出力を補う機能も NAS 電池の強みとして強調しながら、需要家も含めた実証試験が積み重ねられた。

NAS 電池は、東京電力管内の顧客はもちろん、管外や海外の顧客への納入も進められ、2003 年からは日本ガイシで NAS 電池の量産工場が稼働を開始した。量産規模で事業化された世界で初めての電力貯蔵用システムとして市場を拡大していった。2007 年には日本ガイシの NAS 電池の売上げは約 150 億円に達し、単年度黒字化も達成できたのである。

（10）松下電器産業：IH クッキングヒーター

【図表 3 参照】

IH クッキングヒーターとはインダクションヒーティングを用いる調理器である。鍋底に交流磁界をあてることで鍋自体を発熱させる。火を起こさず高温調理ができて、室内の空気を清浄に保ち、安全性も高い。火力のコントロールもしやすく、調理台が平面なために清掃のしやすさや意匠の面でも優れる。火による加熱調理を代替し、「オール電化」を可能にした。

米国ウェスティングハウスによる IH 調理器の商品化をみて、1971 年に技術開発が始まった。「暖房、照明に続いて、調理においても火から電気への代替

を実現する」ことが目標であった。1974 年には業務用の IH 調理器を日本で初めて商品化し、その後小型化とコスト削減を進め、1978 年には家庭用卓上 IH 調理器を商品化し、業界をリードしながら家庭用 IH 調理器市場を立ち上げた。しかし、1985 年の他社商品の発火事故を契機に市場は停滞し、業績が低迷した。事業を廃止すべきだという意見も聞かれるようになった。

しかしその後、炊飯ジャー事業部門が IH 技術に関心を示したことから、新たな取り組みが始まった。絶縁ゲートバイポーラトランジスタという新しい半導体技術を活用し、1988 年に世界初の IH ジャー炊飯器が商品化され、成熟化した炊飯ジャー市場における差別化商品として成功を収めた。また、並行して、当初からの狙いであった IH 調理器として、卓上調理器ではなく、ガスコンロに代替して台所で本格的に調理に使えるものの開発がすすめられた。回路設計の効率化と新方式のインバータの開発により、十分な火力を持つことが可能になり、1990 年には世界初の 200V 対応 IH クッキングヒーターの商品化に成功したのである。本事例の場合、炊飯ジャー事業部門が「特定の支持者」であり、世界初の IH ジャー炊飯器が商品化され、成熟化した炊飯ジャー市場における差別化商品として成功を収めたことが「固有の理由」となり、創造的正当化が可能になり、イノベーションが実現されたと考えられる。

こうして市場に投入された IH クッキングヒーターの売れ行きは当初不調であったが、利用者の調査などを根拠に事業を継続し、1990 年代半ばに高気密・高断熱住宅が多い北海道地域での販売拡大を契機に市場が立ち上がった。折しも、電力自由化などを背景にして、ガスとの業態間競争が激しくなるなかオール電化を推進したい電力業界の後押しもあり、さらに調理用のオールメタル加熱商品の開発も進み、トップメーカーとして市場の過半を占有する地位を築くに至ったのである。

3. イノベーションを実現するには ～資源動員の創造的正当化～

(1) 分析結果

これまでの事例分析から、イノベーションの実現過程とは、客観的でない固有の理由を持つ主体が、固有の理由で正当性をみとめる特定の支持者の獲得を重ねて資源を動員しながら事業化に向かって前進する過程であるということがわかる。固有と固有が出会い、相互に作用し、やがて客観へとつながっていくのである。固有な理由でより多くの資源を動員することでイノベーションの実現、すなわち他者がやらないことを先んじてやるのが可能になるのである。イノベーションを実現するためには創造的正当化、すなわち固有の理由で資源を動員していくことが鍵になるのである。

(2) 創造的正当化の三つのルート【図表4参照】

創造的正当化には三つのルートがある。三つのルートで全てのルートを網羅できるわけではないかもしれないが、これまでの分析事例は少なくとも以下の三つのルートがあることを示している。この三つのルートは排他的ではなく、複数のルートを組み合わせることもできる。三つのルートの概要は下記のとおり。

第一に、支持者の出現確率を高めることである。

固有の理由の正当性を認める希少な支持者を獲得するためには、より広範囲に求める、あるいは確率の高いところへ働きかけるなどの方法がある。

第二に、理由への働きかけをすることである。推進者の理由だけでは支持が得られないのなら、理由を追加する、あるいは変更するなどの方法が有効である。

第三に、資源動員効率を高めることである。つまり、所与の支持者数でより多くの資源を動員することを狙うのである。具体的には、影響力のある支持者（トップ、権威、競争相手）を獲得する方法が有効である。

事例の中には、幸運により、意図しない形で結果として創造的正当化がなされ、イノベーションが実現したものもあった。ただ、「幸運の女神」はめったに舞い降りてきてくれない。イノベーションの実現には「幸運の女神」に頼らない主体的かつ意図的な創意工夫と努力が重要なのである。

(3) 創造的正当化の逆機能

イノベーションを実現するためには、創造的正当化が重要である。ただし、創造的正当化によって事業化が可能になったとしても、理由が固有のままにとどまると、事業化後の発展や転換を制約することがある。したがって、イノベーションの推進者には、イノベーションの実現にいたる正当化プロセスを意識的・創造的・反省的に進め、事後的には客観的な

図表4 創造的正当化の三つのルートとそのメカニズム

		支持者数の増大				支持者あたり 資源動員力の増大
		所与の理由		理由への働きかけ		
		潜在的 支持者数の 増加	支持者 出現確率の 増大	支持者 出現確率の 増大	理由の 汎用性の 向上	
第1ルート	範囲拡大	○				
	選択的探索		○			
第2ルート	理由の合体			○		
	理由の変化				○	
第3ルート						○

経済合理性を追求する、すなわち多くの買い手を得る努力が重要となる。これを、我々は「固有から客観へ」と呼んでいる。

以上を整理すると、「固有の理由」と「客観的経済合理性」は、つぶしあいではなく、相互に切磋琢磨していく関係に向かうことが重要なのである。

(4) 管理者の心構え

イノベーション活動の管理者の心構えについて、三点にまとめると以下のとおり。

第一に、「固有の理由」と「客観的な経済合理性」のバランスが大事であるという理解に基づいて管理にあたること。経済環境が厳しくなるなかで、多くの企業は投資に際して提案者にも意思決定者にも客観的経済合理性を求めるようになってきているが、その種の姿勢はイノベーションの実現と基本的に相いれないところがある。この点を今一度確認すべきである。

第二に、「固有の理由」と「客観的な経済合理性」のバランスをとるにあたって創意工夫すること。たとえば、ポートフォリオによって管理していくという考え方がありうる。すべての案件に対して、一律に客観的経済合理性を求めるのではなく、一部の案件には過度の客観的合理性を求めないという方法もある。多少失敗してもそれは許容し、いずれ「想定外の成功」が出てくることを信じて実行する姿勢が重要である。

第三に、ときには管理者自身が「創造的正当化プロセス」に直接関与していくことが求められるということ。管理者は、単にイノベーション活動の正否を決定する客観的、中立的裁定者ではない。客観的な判断基準を適用して資源配分を実行するだけであれば、それはつまり誰でもできるということになる。管理者は、決してイノベーションの場の外に立って点数をつける審判ではなく、その内部において推進者と一緒、イノベーションの理由の創造に参画するプレーヤーとなることも求められるのである。

(5) 創造的正当化とは

イノベーションの実現過程とは、客観的・経済合理的な過程ではない。イノベーションの実現過程とは、社会の異質性・多様性によって可能になる過程である。逆に言えば、異質で多様な社会でしか、イノベーションは実現できない。イノベーションとは、実現を目指す者が社会の異質性・多様性に働きかけること、すなわち創造的正当化に取り組むことによ

り、可能になるのである。

イノベーションを実現するための鍵は個人、集団、組織、社会、時代の固有性である。「創造的正当化」とは、人がやらないことを先んじて行うための一つのメカニズムであり、「リスク」として先行者利益を獲得するための一つの源泉なのである。

以上

【注釈】

本原稿は、平成25年9月18日(水)に中国電力本社で開催された武石教授による経済講演会の要旨をまとめたものです。本講演の詳細について知りたい方には、(株)有斐閣から出版されている「イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化」(武石・青島・軽部、2012年発行、日経図書文化賞受賞)をお勧めいたします。

【講師プロフィール】

たけいし・あきら

京都大学大学院経済学研究科教授

1958年生まれ。1982年東京大学教養学部卒業。同年株式会社三菱総合研究所入社。1990年マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院経営学修士(M.S.)修了、1998年同大学院博士課程修了、Ph.D.(経営学)取得。1998年一橋大学イノベーション研究センター助教授、2003年同教授を経て、2008年より現職。

経済・産業調査担当 大井 博文