

本論文は

# 世界経済評論 2019年 1/2月号

(2019年 1月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論

# 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



定期購読  
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

# デジタル版バックナンバー読み放題!!



## 世界経済評論 定期購読



# ☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

## 21 世紀のイノベーションと社内イノベーター育成 ：日本だからこそできるイノベーション・モデルとは どのようなものか

半田 純一

東京大学大学院経済学研究科特任教授

はんだ じゅんいち 東京大学卒。マッキンゼー・アンド・カンパニーなどで約 17 年間にわたり経営コンサルタント、武田薬品工業コーポレートオフィサーなどを経て 2016 年より現職。主著に『100 年企業の研究』『IT マネジメント』など。

藤本 隆宏

東京大学大学院経済学研究科ものづくり経営研究センター長・教授

ふじもと たかひろ 東京大学卒、三菱総合研究所、東京大学経済学部助教授等を経て現職。(一社)ものづくり改善ネットワーク代表理事を兼務。著書に『製品開発力』『現場から見上げる企業戦略論』など。

シリコンバレーを中心に展開される今日的イノベーションは、「24 時間の生活」という全体市場における事業モデルのイノベーションであり、この点において、総じて日本企業が出遅れたことは否めない。しかし我々は、日本の優良企業は、この市場で良い競争ポジションを得ることは可能だとの慎重な楽観論を採る。デジタル・エコシステムを牛耳る巨大プラットフォームリーダーを恐竜とするならば、日本企業が当面目指すべきは、その間に入りこんで生きるしぶとい哺乳類のようなアーキテクチャ戦略だ。しかも、この戦略は、長期間続くであろう米中間の技術覇権摩擦の時代にも非常に有効だと考える。

こうした中で、鍵を握るのは「本社のイノベーション力」だ。我々の研究では、大企業のイノベーションを成功裏に導くうえでは「4 枚のカード」が必要で、なかでもガーディアンと呼ぶ役割が成否に強く影響してきた。また、イノベーションをリードした人物には共通の傾向があることも見えてきた。こうした「社内イノベーター」を再生産する仕組みを備えることでイノベーションの組織能力を大きく向上させる余地はあるだろう。そこには、優れた人材に若いうちから経験値を蓄積させるファストトラックを備えたい。

東京大学では近年、こうした社内イノベーターの育成のための修士課程を新設し、多数の優良企業の支援を得ながらこれまでの大学教育にはあまり見られない多面的な人材育成を始めている。

### I 重要性を増す「本社によるイノベーション」

#### 1. シュンペーター 100 年と新たなイノベーション・ブーム

本稿では、デジタル化時代において重要性を増す「本社によるイノベーション」と、そのための人材開発としての「社内イノベーター育

成」について論じる。

イノベーション (innovation) という概念を経済学に最初に導入したジョセフ・シュンペーターの『経済発展論』の初版 (Schumpeter 1912; ドイツ語版) から 100 年以上たった現在、「イノベーション」論議は新たな盛り上がりを見せている。それはなぜか。

同書第 2 章でシュンペーターは、イノベーションを「ものと力の新結合」と規定し、5 つ

の例を示した。1 新しい財貨，2 新しい生産方法，3 新しい販路，4 新しい供給源，5 新しい組織，である（塩野谷・中山・東畑訳による）。このうち，1 は製品革新（プロダクトイノベーション），2 は工程革新（プロセスイノベーション）であり，いずれも現代であれば企業の研究開発部門が主役となる「技術革新」である。

日本では戦後，上記の1と2に集中する意味で，政府がイノベーションを「技術革新」と訳し，企業が技術導入と研究開発活動によって経済価値のある新製品技術・新工程技術を生み出すことがイノベーションであると認識されてきた。それは実際，日本発の多くの新技術と，それに基づく新製品・新工程を多数生み出し，日本の高度成長を支えたのである。

一方，上記3, 4, 5の例は，ビジネスモデル革新，サプライチェーン革新，組織革新に近く，その先導役は，研究開発部門というよりはむしろ，トップ経営者やそれを支える本社機構である。ところが，「イノベーション＝技術革新」と見てきた多くの日本の経営者は，「わが社は売上のX%を研究開発費とし，Y人の技術者を擁し，特許取得もZ件と順調なのでイノベーションは活発だ」とのみ答える傾向があった。

しかし，21世紀に入ると，日本企業は，新技術への研究開発投資の額が大きい割に，利益や成長を十分に生まないと指摘されるようになった（榊原 2005）。この問題は，本社が主導すべき上記の3, 4, 5（事業革新や組織革新）が不活発であることにも起因すると我々は考える。

おりしも米国では，シリコンバレー発の画期的な新技術とプラットフォーム革新を基礎とする新しい事業モデルが続出し，それらがネットワーク相乗効果をもって爆発的な需要創造をも

たらし，企業家・経営者自身が主導するイノベーションが世界を席卷した。この点において，総じて日本企業が出遅れたことは否めない。

要するに，「本社よ，経営者よ，今イノベーションを起こすべきはあなたたちではないか」というメッセージが，日本企業にも浸透するようになった。それが2010年代の「遅れてやってきたイノベーション論議」の本質だと筆者らは考える。

## 2. デジタル化と「24時間の生活」市場での競争

周知のように，米国の所謂シリコンバレーを主たる発信源とするデジタル化あるいはICT産業の革命的なイノベーション群が我々の生活を大きく変えつつある。そもそもコンピュータの発明は20世紀半ばであるが，とくに1990年代以来の約30年の間に，パソコンの登場により多くの人が高度な情報処理能力を獲得し，それがインターネットにより世界とつながり，現在は膨大な数の物財（モノ）が情報端末化しつつある（いわゆるIoT）。さらにスマートフォンにより移動中のインターネット受発信が可能となり，ネット側のクラウドコンピューティングによりその情報処理能力が爆発的に拡大している。

人間は本来，移動しながら生活する生き物であるから，移動しながら世界中のコトと情報連結できるシステムの出現は，我々の人生の一部である24時間の生活に大きなインパクトを与える。さらに現在は，このシステムが自動車や工場や物流などモノの世界と連結しつつあり，ものづくりの世界で競争力を持つ日本の優良企業も，これへの対応が重要課題となる。

現在、デジタル・プラットフォームを牛耳る巨大企業やスタートアップ企業も巻き込んでグローバルに展開されているのは、いわばこの「24時間の生活」という全体市場におけるイノベーションであり、従来の産業を超えたプラットフォーム競争や製品・サービス競争である。買物、読書、会話、音楽鑑賞、移動、仕事、会議、情報収集など、我々の24時間の生活に含まれる諸活動、すなわち「人生」のある一場面をサポートするプラットフォームの構築を出自とする企業、たとえばアップル、グーグル、アマゾン、フェイスブックなどが、いまやこの生活時間を相互に浸食しあうプラットフォーム間競争、すなわち「24時間の生活」市場の争奪戦を行っている。その市場規模は潜在的には数十億人・日。したがって巨大プラットフォーム企業も多数の中堅、中小企業も収容できる巨大市場であり、しかもその成長速度は（バブル崩壊のリスクも常にあるものの）尋常ではない。

### 3. 「人生の一場面」を起点とする製品開発

そうした今のシリコンバレーにおける開発手法は、当然「人生の一場面である24時間の生活時間」を少しでも良く変えることにフォーカスする。すなわち、いわば長い映画のようである人生の一場面に共感を持ち、自分の提案する製品・サービスがその場面をより良くできるかを簡単な試作品でスピーディに評価していく。

「デザイン思考」、あるいはその応用編として「リーンスタートアップ」などと呼ばれる一連の手法は、実は日本の優良企業（ホンダ、トヨタ、ソニー、松下など）の開発手法に学んだものと言える（Clark and Fujimoto 1991）。確かに、自社の製品が生活者の人生をどう良くするかを考えぬく製品コンセプト開発は、20世紀

後半の日本の優良企業のいわば十八番であった。その本質は「顧客の人生のより良い一場面を何でどうサポートするか」から出発することである。実際たとえば、50年前の初代カロラの製品企画（長谷川龍雄氏）はデザイン思考のお手本とも言える。その商品を使う顧客の人生の1日を描いた一種の短編小説から車のデザインを発想するという、当時としては極めて斬新なアプローチだったのである。

そもそも、速い開発や試作は日本の優良企業のお家芸と言える。今でも、高機能自動車など、複雑なインテグラル製品のエンジニアリングは世界最速と言える。日本企業に「デザイン思考」や「高速開発」の能力が欠如しているわけではない。

ただ、確かにこれを「24時間の生活」市場という大舞台にまで押し広げて考えるところでは、自社の製品領域に固執する多くの優良日本企業は、デジタル・ICT産業の非連続的イノベーションでシリコンバレーの成長企業に後れをとる傾向があることは否めない。なぜか。

第1に、多能的チーム型で調整能力を得意とする日本企業は、自動車のようなクローズド・インテグラル型アーキテクチャつまり調整集約型の製品の開発では設計に競争優位を発揮するが、調整節約型のオープン・モジュラー型アーキテクチャである21世紀のデジタル製品あるいはオープン・プラットフォームにおいては、高度な分業システムであるシリコンバレーのエコシステムに対して優位性を持ちにくい。

第2に、業界標準作りを主導しオープン・アーキテクチャのプラットフォームでの多数の補完財企業の仲間を増やすというプラットフォーム創出戦略の戦い方に慣れていなかった。

第3に、自社の特定製品域とその顧客に固執する日本企業は、「24時間の生活」市場という広範囲の市場観を持つことが苦手であった。実はプラットフォーム型競争においても先駆者は80年代の日本のゲーム企業であったが、彼らは「ゲーム時間」から他の「24時間の生活」の領域に事業範囲を本格的に広げることがなかったのである。そこがアップルやアマゾンやグーグルとは違ったのである。

## II 日本企業はどう戦うか—能力構築とアーキテクチャ革新

### 1. 中クローズドインテグラル・外オープンモジュラーのアーキテクチャ戦略

このように、この30年ほどの間、「ものづくり」に強く、個別製品指向であり、現場の能力構築を徹底してきた日本の優良企業の多くは、前述の「24時間の生活時間」市場での業的なプラットフォーム間競争がグローバルに展開する新たなイノベーションの波の中で、良い競争ポジションを得ることができるのだろうか。

やりようによってはそれは可能だ、との慎重な楽観論を我々は採る。端的に言うなら、(i) 日本企業の従来の強みであった統合型現場の能力構築は迷いなく継続する一方、(ii) 爆発的に拡大するデジタル・エコシステムあるいは「中オープン」型プラットフォームと自社の製品・サービスを効果的に連結させるアーキテクチャ戦略を本社が周到に構築すること。こうした「強い現場と強い本社の両立」が、多くの日本企業で決定的に重要だと我々は主張する。この文脈において、「本社によるイノベーション」が重要となる。

詳細は他に譲るが（藤本2017）、産業を「付

加価値を担う設計情報の流れ」と見るものづくり経営学の観点から言うなら（藤本2003, 2004）、歴史的経緯により、統合型・調整型のものづくり組織能力とインテグラル型（擦り合わせ）アーキテクチャの製品に強みを持つ日本の優良ものづくり企業は、(1) 一方では従来通り、あるいはそれ以上の現場の能力構築を継続しつつ、(2) 他方では「中クローズドインテグラル・外オープンモジュラー」というアーキテクチャの位置取り戦略を採り、プラットフォームを超えて世界中で採用されるオープンインターフェースを有する「強い補完財」「選ばれる高機能端末」を当面の目標とする、両面戦略を真剣に検討すべきだろう。

前述のように、日本企業がいきなりグローバル・プラットフォームリーダーになることが難しい状況において、上記が現実的に有効な日本企業の戦略たりうる。デジタル・エコシステムを牛耳る一握りの米系巨大プラットフォームリーダーを恐竜とするならば、日本企業が当面目指すべきは、その間に入りこんで生きる「しぶとい哺乳類戦略」である。

### 2. 米中技術摩擦と日本企業の商機

この戦略は、今後長期間続くであろう米中間の技術覇権摩擦（米中貿易摩擦はその短期的な表れに過ぎない）の時代においても非常に有効だと考えられる。過去四半世紀、技術集約モジュラー国・米国のシリコンバレー的なデジタル製品開発と、低賃金の労働集約モジュラー国・中国のデジタル製品生産は補完的で、間に挟まれた日本勢は大苦戦したが、中国も、技術集約モジュラー国を目指す今後は、米中の補完関係は競争関係に変わり、日本企業は、米中両国に補完財を供給する商機が拡大しつつある。

既に2018年にはこの傾向が顕在化し、中インテグラル・外オープン型の電子部品などは日本企業に米中企業から注文が来すぎて人手不足が顕在化している。米中がモジュラー型製品の高機能性で競争するようになれば、それを構成するモジュール自体はインテグラル化するのが設計論の予想であり、まさにその需要の大きな部分が日本に向かってきているのだ。

このような局面において、日本企業の向かうべき方向は、強みを生かし、弱みを補うという戦略論の基本に立脚する。具体的には、第1に、簡単に真似されない強みである統合型の現場力（多能工のチームワーク）、つまり「中をまとめる力」を生かし、複雑なインテグラル型（調整集約型）の製品や部品で勝負し続ける一方、第2に、そうした強い自社製品を、急成長するシリコンバレー型のオープン・プラットフォームと自社発のオープンインターフェースを介して連結していくという、したたかなアーキテクチャ戦略を構想し遂行する能力、つまり「外の世界とつなぐ力」も持つこと。この2つのバランスをとることであろう。

この文脈において、既存のものづくり企業に求められる動的な組織能力（Dynamic Capability; Teece and Pisano 1994, Teece 2007）は、一方においては現場の能力構築能力（Capability-building Capability）、他方においては本社のアーキテクチャ構築能力（Architecture-building Capability）、この二つである（Fujimoto and Ikuine ed. 2018）。特に後者において重要なのは、アーキテクチャ、ビジネスモデル、グローバルサプライチェーンなどに関する、まさに「本社のイノベーション力」なのである。

では、この力を企業はどうやって伸ばしているのか。必要な人材構成や人材育成の議論も含

め、この点を次に考えてみよう。

### Ⅲ なぜ今本社のイノベーションが重要か

#### 1. 日本企業でイノベーションを起こすための「4枚のカード」

日本のトップクラスの企業で広い意味でのイノベーションを成し遂げてその後の事業、企業の発展に結び付けてきた10数件の事例をみると、大企業のイノベーションを成功裏に導くうえで次の「4枚のカード」が必要条件であることが浮かび上がってくる（イノベーターズ・コンソーシアム 2018）。

4枚のカードとは、①新しい知恵（技術、事業のアイデアなど）を持ってくる役割を果たす人や組織、②その知恵を現実にするために社内関係部門や社外の関係者を動員し統合してゆく人物（イノベーションの物語の「主役」といってもよい）、③その人物を高い専門性と経験値をもって事業化までのプロセスをステップごとに支えてゆく「名わき役」たち、そして④こうした一連の新しい活動—イノベーションの物語—のための経営資源（資金、名わき役など）を動員し、周囲の「雑音」から①～③の活動を守る「ガーディアン」、の4つの役割のことを指す。ただし、4つの役割を担うのは4人とは限らない。例えば、1人の人物が①と②の両方を果たすこともある。また、④も、3Mやグーグルのように特定の人物ではなく、会社の経営方針や仕組みとしてこれまでの事業の常識を変えるような継続的なイノベーションを「守護する」こともある（Matthew 他 2015, Nielsen 他 2017）。

これらのうち、①や②の役割の重要性はよく言われるし、比較的イメージしやすい。これが

一般的にイメージされる社内イノベーターだ。こうした人材のプロファイルについては後で触れる。また、③の「名わき役」が果たす役割は今日的には特に重要だ。多くの事例において、グローバルなレベルでの発想や技術、情報や人的ネットワークなどをもたらすのがこの名わき役だからだ。常に敏感で柔軟なグローバルなアンテナをもつこうした人物群に、特にデジタル技術やその可能性に関する十分な経験値を積ませる、あるいはそうした人材を数多く獲得することが非常に重要である。既存の安定的な構造にデジタル界の急速な変化への対応能力をもたらすことも、グローバルな多様性を注入することも、こうした優れたわき役をもてるかどうかで決まってくるだろう。名わき役あつての主役(②の人物)であり、物語である。

だが、これらの中で多くの企業において現実にかぎを握るのは、④のガーディアンであろう。どの成功事例を見ても、④のカードをタイミングよく切れるかどうか(つまり、そのような役割を果たせる人物が出現するかどうか)が成否に強く影響してきたようだ。実際、4枚のカードは成功の必要条件だが必要十分ではないので、あるイノベーションを促進するのも、もたらす結果に対してリスクを負うことになるのも、結局はこのガーディアンになることが多いからだ。

社内起業のかぎを握る役割としてここでいうガーディアンに相当する役割の重要性を指摘した研究はこれまでもいくつもある。たとえば、社内起業のアプローチにはいくつかのパターンがあるとしつつも、「長年にわたる調査を通じて、上級役員による十分な支援なしに新規ビジネスの創出に持続的に成功を収めている企業を一社として知らない(訳筆者)」とまで断言

する調査研究もある(Walcott 他 2009)。

ガーディアンが引けてしまった時が社内でのイノベーションが進まなくなる時と考えてもよいからだ。そして、多くの調査などを通じて見えてくるのは、日本企業において実はこの腰の据わったガーディアンこそがもっとも人材として枯渇しているのではないかという現実である。

## 2. 社内イノベーターとはどのような人物か

では、社内イノベーター(主として上記の②)とはどのような人物なのか。我々は、イノベーションを技術課題としてよりも経営課題として研究する目的で国内の各業界を代表する企業11社で構成する共同研究体「イノベーターズ・コンソーシアム」を運営しており、そこで各社の社内イノベーターの方々のプロファイルも調査・分析している。そこでは、各社でイノベーションを起こしたとされる人物にはいくつかの共通の傾向がみられることが明らかになりつつある。

ここでは詳細は避けるが、例えば資質については「新しい組み合わせを発想できる力」など、また、それまでの経験値についても「リスクをとって新しいことに挑戦せざるを得ない体験」など、また活躍の場の与えられかた(アサインメント)は「ビジネスモデル設計」「社内外の関係部門の動員と統合」などが浮かび上がってきた。

これまでも多くの研究で、起業家(Entrepreneurs)や社内起業家(Intrapreneur)のプロファイルを明らかにする試みが行われてきた(Shane 2010, Christensen 他 2011, Griffin 他 2014 ほか)。起業家と社内起業家には異なった

能力やコンピタンスが求められる部分があることも明らかになっているが、こうした研究が指摘してきた社内起業家のプロフィールとも多くは共通している点が浮かび上がってきているとあってよかろう。他方、このコンソーシアムの調査は、資質→経験→活動の機会といったキャリアの流れに沿ってプロフィールを整理していることから、経営にとってより重要な課題が浮き彫りになってきている。

すなわち、1) こうした資質を備えた人材を選択できる採用基準やプロセスになっているか、2) こうした資質を有した人材に必要な経験値を早期に意図的に積ませる（キャリア）デベロップメントの仕組みがあるか、3) またこうした経験値をも蓄えた人物が最も力を発揮できるような仕事の与え方（もしくは機会の提供）や組織のありかたなどになっているかといった、いわば社内イノベーターを育成・再生産するプラットフォーム（「イノベーター・プラットフォーム」と名付けておこう）を明示的に備えている企業が少ないということだ。別の言い方をすれば、多くの日本企業において、イノベーションが偶然の産物になっているということである。こうした状況は、人材の育成への長期的なコミットを旨とする日本企業の組織特性を十分活かしておらず、すぐれた人材の価値をいまだ十分引き出せていないことを示していると我々は考える。

#### IV 社内イノベーター教育の実際 （東京大学の例）

##### 1. 社内外の統合ができるプロデューサー型人材を育成する

企業においてこうした社内外の多様で複雑な

関係者を統合してゆく能力を若いうちから養成しようとして新設したのが東京大学の社内イノベーターコース（英語名：Management of Innovation and Intrapreneurship）と名付けた大学院修士課程である。「イノベーター・プラットフォーム」の構築に向けて、参考にしていただければと思い、ご紹介する。このコースのカリキュラムは非常に多面的に構成されている。

まず、学内における座学や演習としてデジタルとアナログの両面を理解できるような科目を用意した。デジタル面ではAIの演習を含めたICTの最新技術の理解、ファイナンスを中核に数字の面から企業を理解する力、そしてビジネスモデルの構想力の基本であるアーキテクチャ戦略論などが並ぶ。またアナログ面では、「設計」を理解する上で必須の各業界に固有の技術のマネジメント、組織を動かしてゆく上で欠かせない組織ポリティクスに関する知識、そして現場の力の本質を知るための組織能力構築論などが揃っている。

次に理論と現実の両面からの理解の促進である。人材が上記のような教室の中だけでは育たないことは誰もが知っている。東大では、理論面の充実と並行して、大学院生に5~7週間の長期の企業インターンシップを課している。これは、東京大学のこうした新しい取り組みに協力を申し出てくださった有力企業において、プロジェクトの一員としてあるいは現業のスタッフの一員としてあるテーマを企業の方々と共に追いかけるというものである。「頭でっかち」ではない人材（プロデューサーにとって不可欠）の育成を大いに助けていただいている。

さらに、日本の内と外の両面の視点である。この修士課程の2年目には、海外の大学への留学やインターンシップを経験し、日本を日本の

外から見つめなおすことを強く奨励している。

この時点では各人修士論文のスケルトンも出来上がっており、修士課程の修了にむけて論文の執筆を進めている。2年間のイノベーションに関わるこのような多面的な学びを自分の中で体系化することが最後の課題となる。

## 2. ファスト・トラックのすすめ

イノベーター・プラットフォームを整備することによって、このコース出身の人材を含め、企業内の優れた人物に若いうちからイノベーションにおけるリーダーシップをとらせ、「経験値」を加速度的に蓄積させる育成を行う必要があると考えている。

多くの日本企業の人事制度がいまだにそうであるように、30代後半から40歳ころによく「管理職」になって、そこからマネジメントとしての経験を積み始めて……、などとやっていて国際競争力のある経験値が積みあがるわけがないのだ。

日本人は本来的に非常に優秀なはずだ。信義に厚く人格的にも尊敬すべき人物が多い。だからこそ、優れた能力と強い内的動機付けを持ち合わせる若者に、これまでのキャリアの積みせ方は次元の違うほどの経験値をつませ、本当の意味でグローバルに競争力のある人材を育てるべきだ。グローバルには半ば常識でもある、50歳で大企業トップになれるような到達点をイメージして、そこからバックキャストしてキャリアを積みせるイメージである。

これはエリートコース（出世の階段が用意されている）などではない。彼/彼女は同年代の中では、とびきり厳しい経験を切り抜けなければならないからだ。少しでも油断すればノーマル・トラックに逆戻りである。こうしたトラッ

クをファスト・トラックと呼ぶ。これをイノベーター・プラットフォームの柱として定着させてほしい。

## 3. イノベーター・プラットフォームを備えた大企業を中核とした、我が国に根差したエコシステムの構築を

イノベーションは企業と社会の発展のエンジンである。だが、シリコンバレーモデルのようなイノベーションへのアプローチは我が国にとって時宜を得ているとも、そもそも、フィットがあるようにも考えにくい。さらに、あえて言えば日本の優良企業のイノベーションの発想力は現在のシリコンバレーを支える発想の源流とさえもいえる。

現在の「苦戦」から脱却する一つの方向としては、そもそも我々の強みである、優良な事業開発・製品開発組織が持っていた安定的なチームが持つ強みを生かしつつも、そこに、外部のデジタル界の急速な変化に対応できる組織の変化対応能力や多様性を注入していくことである。「内を束ね、外とつながる」ことである。

そのためには、「4枚のカード」を常にそろえておく必要がある。そして、そこでは特に社内イノベーターを守るガーディアンこそがカギを握っているとも指摘した。そしてこうしたイノベーターを輩出するプラットフォームの中心コンセプトはファスト・トラックであってほしい。なぜならそれが、日本人が将来的に国際競争力を維持するおそらく唯一の道だと筆者は考えるからである。

東京大学はこうした社内イノベーターの有力プロファイルである「プロデューサー型人材」の育成を目指したコースを新設し、いくつもの優良企業のサポートを得ながらこれまでの大学

教育にはあまり見られない多面的な人材育成を始めている。

そう遠くない将来、このコースから巣立った若者が多くの日本企業でイノベーションをリードし、そのグローバルな発展に寄与できる日を迎えることを心より願っている。

#### 【参考文献】

- Clark, K.B. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance—Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, 邦訳：『増補版』製品開発力—自動車産業の「組織能力」と「競争力」の研究（藤本・クラーク著、田村明比古訳、ダイヤモンド社、2009）
- Christensen, M. Clayton, Dyer, J., Gregersen, H. (2011), *The Innovator's DNA*, HBS Press, 邦訳：『イノベーションのDNA』（クレイトン・クリステンセンほか著、桜井裕子訳、翔泳社、2012）
- 藤本隆宏（2003）、「能力構築競争：日本の自動車産業はなぜ強いのか」中央公論新社
- 藤本隆宏（2004）、「日本のもの造り哲学」日本経済新聞社。
- 藤本隆宏（2017）、「現場から見上げる企業戦略論」KADOKAWA.
- Fujimoto, T. and F. Ikuine, ed. (2018), *Industrial Competitiveness and Design Evolution*, Springer.
- Griffin, Abbie and others (2014), *SERIAL INNOVATORS*, Stanford University Press, 邦訳：『シリアル・イノベーター』（アビー・グリフィンほか著、市川文子・田村大監訳、プレジデント社、2014）
- Matthews, Charles H. and Brueggemann, Ralph (2015), *Innovation and Entrepreneurship—A competency framework*, Routledge.
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evald, M. R. and Bager, T. (2017), *Entrepreneurship in Theory and Practice—Paradox in Play second edition*, Edward Elger, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- 榊原清則（2005）『イノベーションの収益化—技術経営の課題と分析』有斐閣
- Schumpeter, Joseph A. (1912), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Leipzig: Dunker & Humboldt, 邦訳（第二版）：『経済発展の理論』（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳、岩波文庫、1977）。
- Shane, S. (2010), *Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life*, New York: Oxford University Press.
- Teece, D.J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities” *Strategic Management Journal* Vol. 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. and G. Pisano (1994), “The dynamic capabilities of firms: An introduction,” *Industrial and Corporate Change* 3.3: 537-556.
- Wolcott, R. Lippitz, M. J. (2009), *Grow from Within—Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation*, McGrawhill education, 邦訳：『社内起業成長戦略—連綿的イノベーションで強い企業を目指せ』（鳥山正博監訳、西宮久雄訳、マグロウヒルエデュケーション、日本経済新聞社、2010）
- The Global Innovation Index 2017*, INSEAD, WIPO, and Cornell SC Johnson College of Business. <https://www.globalinnovationindex.org/>
- Venture Monitor Reports*, Pitchbook-NVCA, <https://pitchbook.com/news/reports/1q-2018-pitchbook-nvca-venture-monitor>
- ベンチャー白書 2016 および 2017—ベンチャービジネスに関する年次報告、一般財団法人ベンチャーエンタープライズセンター、2016年11月、2017年11月
- 社内イノベーター・プロファイリング中間まとめ、東京大学経済学研究科イノベーターズ・コンソーシアム、2018年3月15日（非公開）
- 同イノベーターズ・コンソーシアムにおける各社におけるイノベーションに対する取り組みに関する報告並びに討議、2017～2018（非公開）
- Startup Genome: “2015 Global Startup Ecosystem Ranking”, “2017 Global Startup Ecosystem Ranking”, <https://startupgenome.com/report2017/>

#### ◆好調の米国経済に高まる米通商政策リスク!

## 米国通商政策リスクと対米投資・貿易

大木博巳・滝井光夫・国際貿易投資研究所編著 北朝鮮問題、露との緊張関係、政情不安の続く中東、中国の台頭など様々な地政学リスクを抱える国際情勢下でアメリカファーストを本格化させているトランプ政権。NAFTA 再交渉の行末、米中貿易戦争の足音、対米投資規制の強化、形骸化する WTO。トランプ政権の通商政策リスクに対応を迫られる米企業や日系企業。現状を分析し次を考える指針となる書。(A5判・214頁/本体3000円+税)

#### 【主要目次】

第1章 米通商政策の不確実性リスクに直面する在米企業（渡辺亮司）／第2章 トランプ政権と NAFTA の再交渉（高橋俊樹）／第3章 トランプ政権の貿易政策と貿易紛争（滝井光夫）／第4章 通商政策史からみたトランプ政権（小山久美子）／第5章 米国の対中貿易と対中追加関税措置の影響（大木博巳）／第6章 米国の国家安全保障に関わる対内投資規制（増田耕太郎）／第7章 米韓 FTA 発効後の米韓貿易と韓国企業の米国進出（百本和弘）／第8章 在米日系企業の最新動向（秋山士郎）／第9章 米国の国境税調整問題と税制制度改革（岩田伸人）



文眞堂

100-0041 東京都新宿区早稲田鶴巻町 533  
URL: <http://www.bunshin-do.co.jp/>

TEL: 03-3202-8480  
FAX: 03-3203-2638

