



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	リ・イノベーション 視点転換の経営 [論文内容及び審査の要旨]
Author(s)	米山, 茂美
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(経営学)
Dissertation Number	乙第7214号
Issue Date	2024-09-25
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/93298
Rights(URL)	https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Type	doctoral thesis
File Information	Yoneyama_Shigemi_abstract.pdf, 論文内容の要旨



学位論文内容の要旨

博士の専攻分野の名称：博士（経営学）

氏名：米 山 茂 美

学位論文題名

リ・イノベーション 視点転換の経営

リ・イノベーションの概念

イノベーションとは、新しい製品・サービス等の開発を通じた経済的・社会的価値の創造プロセスを指す。イノベーションは不確実性の高い経営活動であり、企業が生み出す新技術などの知識・資源のすべてがイノベーションに結実するとは限らない。多くの時間と費用をかけて開発した画期的な技術でも、有効に活用できずに埋没してしまうことは決してまれではない。しかし、そうした知識・資源を様々な視点からとらえ直し、読み替えていくことで、その真の価値が見いだされ、そこからイノベーションが再起動することがある。

イノベーションは知の創造と実現のプロセスであり、新しい知識・資源等の創出が前提になると考えられがちであるが、すでに存在している知識・資源等を従来とは異なる視点でとらえ直すことからイノベーションは生み出される。このような視点転換を通じて既存の知識・資源等の価値を呼び起こし、再動員していくプロセスから生まれるイノベーションを、本書では「リ・イノベーション」と呼び、イノベーション創出の新たな論理と位置づける。

リ・イノベーションの対象となる知識・資源

リ・イノベーションの対象となる知識や資源には様々なものが含まれる。たとえば、前述した技術の他に、それに基づいて開発された製品・サービスや、地域に所在するいわゆる「地域資源」などが挙げられる。企業が開発する製品・サービスのすべてが直ちに市場で受け入れられ、経済的・社会的な価値を生み出すとは限らない。また、地域独自の資源も必ずしもその価値が認められ、有効に活用されているとはいえない。これら既存の製品・サービスや地域資源も、これまでとは異なる新たな視点からとらえ直すことで、イノベーションにつながりうる。その意味で、リ・イノベーションは、企業だけでなく、地方自治体などの行政組織にも大きく関係する概念といえる。

視点転換のための戦略アクション

リ・イノベーションについて考えるうえで重要となるのは、視点転換やそれを通じた知識や資源等の読み替えがどのように起こるのかという点である。単に視点転

換や読み替えの重要性を強調するだけでなく、それを可能とする具体的な方策について考えること、それが本書における重要な論点の一つである。

この点について、視点の転換や知識・資源等の読み替えのためには、いわゆる「自前主義」からの脱却が求められる。視点転換は、既存の知識や資源等の開発や蓄積に関わってきた企業・組織や、過去の経緯を知る個人などの努力だけでは限界がある。むしろ、それは外部の企業や組織、あるいは同じ企業・組織内であっても別の部門や担当者、消費者や顧客などのユーザー、さらに海外の取引先など、知識・資源等を従来とは異なる文脈に置くことで初めて可能になる。

近年、経営学の分野では、オープン・イノベーションやユーザー・イノベーション、グローバルゼーション、ダイバーシティ経営等のテーマが活発に議論されているが、実はそれらはすべて企業や組織などが持つ知識・資源等を異なる視点からとらえ直し、それを通じて従来とは異なる新たな価値創造の可能性を広げるための戦略アクションと解釈できる。

たとえば、2000年代初め以降に大きな注目を集めてきたオープン・イノベーションは、自前主義から離れ、他の企業・組織との協働を通じて、それまで自社では気づかなかったような知識・資源の価値を見いだすことを可能にする。同じく、企業の外部者としてのユーザーも企業にとって製品・サービスの新たな価値をとらえる機会を提供する。

また、グローバル化の進展は、世界のあらゆるところで知識・アイデアが創造され、それらが世界中で共有・利用されるという「メタ・ナショナル」的な現実を生み出している。そうしたなかで、先進国・途上国を問わず、ある国で生み出された知識やアイデアが異なる国で新しい意味を与えられ、新たな価値を見いだしていく可能性が生まれている。

さらに、昨今注目されるダイバーシティ経営も、性別や年齢、国籍、障がいの有無などの多様性が、特定の知識・資源等を異なる視点から解釈していく土壌となりうる。

このような意味で、昨今のオープン・イノベーションやユーザー・イノベーション、グローバルゼーション、ダイバーシティ経営などは、そうした視点転換を通じた知識・資源の読み替え装置と考えられる。

本書の構成

本書の構成は、以下の通りである。まず第1章において、リ・イノベーションという本書の基本的な概念の基礎となる理論的な視点を紹介する。リ・イノベーションは、イノベーションが「新結合」を通じて生み出されるというヨーゼフ・シュンペーターの考え方ではなく、「気づかれていない価値や利用されていない機会を見いだす機敏性」に注目したイスラエル・カーズナーの考え方にもとづいている。イノベーションに関する両者の考え方を整理し、イノベーションを生み出すための「新結合」と「視点転換」の役割や違い、それらの関係などについて論じている。

第2章では、視点転換を通じたイノベーションのタイプを、「価値発見型」と「価値再生型」という二つの観点から整理したうえで、そうした視点・文脈転換のための具体的な戦略アクションとして、第3章以下で詳述するオープン・イノベーションやユーザー・イノベーション、グローバルゼーション、ダイバーシティの活用などが示されている。

第3章以降は各論である。まず第3章でオープン・イノベーションについて取り上げる。オープン・イノベーションには、インバウンド型（外部知識の内部化）、アウトバウンド型（内部知識の外部化）があるが、ここでは特にアウトバウンド型がもたらす知識・資源の読み替えプロセスおよびそこから製品・サービス等の新たな価値創造の可能性について考察している。

第4章は、社内におけるオープン・イノベーションについて検討している。第3章が、企業の外部へのオープン化であるのに対して、この章では、日本の大企業の多くは高度に多角化しており、また多様なグループ企業を有しているところも少なくないことに着目し、企業の内部でのオープン化を通じた知識・資源の読み替えと価値創造の可能性を考察している。

第5章では、ユーザー（顧客、消費者）との共創を通じたイノベーションについて考えている。一般にユーザーは、企業が生み出すイノベーションを消費する存在ととらえられるが、ユーザーは予想以上に、自ら製品・サービス等を改良したり、企業が想定するのとは異なる方法で利用したりしている。そうしたユーザーを開発に巻き込むことは、企業では気づかない新たな価値創造につながる契機にもなる。

第6章は、企業のグローバル展開に目を向けている。そこでは、リバース・イノベーションや「内なる国際化」という切り口も取り上げつつ、グローバル化がもたらす新たな価値創造の可能性について検討している。

第7章では、視点・文脈転換のためのダイバーシティ（人材の多様性）の役割について議論している。そこでは性別や年齢、国籍、障がいの有無などダイバーシティの様々な要素とイノベーションとの関係を整理している。

第8章は、地域イノベーションに関する章である。リ・イノベーションは決して企業だけに見られる現象ではなく、地方自治体などにおいても同様に適用することができる。地域創生はこれからの日本経済の持続的な成長を左右する重要な政策課題であるが、こうした地域イノベーションにおいても知識・資源の読み替えが重要な役割を果たす。誰がそうした読み替えを可能にするのか、またその過程で生まれたアイデアを実現につなげていくための地方自治体の課題は何かなどについて考えている。

終章では、本書で議論している、視点・文脈転換を通じた知識・資源等の読み替えから生まれるイノベーションという視点およびそれを可能とする様々な戦略アクションの主要なポイントを振り返りつつ、本書が提示する学術的な貢献とこれからの企業等によるイノベーション経営への実践的含意を整理している。