

Title	イノベーションの専有可能性の向上戦略 : グローバル・ニッチトップ企業の事例から考察
Author(s)	難波, 正憲; 福谷, 正信; 藤本, 武士
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 174-179
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10999
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

イノベーションの専有可能性の向上戦略 ーグローバル・ニッチトップ企業の事例から考察ー

○難波 正憲, 福谷 正信, 藤本 武士 (立命館アジア太平洋大学)

1. はじめに

1.1 研究の背景・意義

日本のモノ造り産業は、多様なイノベーションを創出してきたが、新興工業国の追い上げにより競争優位を順次失うケースも発生している。これは、円高、コスト高、技術のスピルオーバー等が考えられるが、イノベーションの専用可能性のマネジメント不足も大きな要因とされる。

本稿ではグローバル・ニッチトップ企業（以下、GNT企業）と呼ばれる日本の中堅・中小企業群が比較的長期間世界のトップグループの地位を維持する現象に注目する。

GNT企業の製品は極めて狭い市場分野に焦点を絞っている。しかし、市場の絞り込みだけでは不十分であろう。その地位を長期にわたり維持するには継続的なイノベーション創生だけでなく、イノベーションの専用可能性に関し、意図的ないし無意識の工夫があるのではないか。これを解明するため、次の3つの視点で整理する。

第1は、イノベーションの性格である。どのようなタイプのイノベーションが多いのか。

第2はどのような経路でGNT企業に到達したのか。

第3は、イノベーションの継続的創出とその専有可能性の向上対策である。どのような手段でイノベーションを連続的に創出しその専有化可能性を高め、収益化につなげているのか。

上記に関する実態調査で何らかの共通要因を抽出することを研究目的とする。これらの概念が普遍性をもてば、中小企業だけでなく、大企業にとっても参考となるだろう。

上記の課題に関し事例を分析・考察するため、下記において、まず、主な用語を定義し、ついで、分析枠を設定する。

1.2 用語の定義

(1)GNT 製品とは、世界市場で継続的にトップグループ

のポジションを占める製品と定義する。また、GNT企業とはGNT製品を保有する企業と定義する。

(2)イノベーションとは、何か新しいものを、企業が最初にうまく商業的に利用することである⁽¹⁾、と定義する。

(3)社会や顧客に与える影響の度合いが低く、漸進的・連続的な場合をインクリメンタル・イノベーションと定義し、影響の度合いが高く、急進的・非連続的な場合をラディカル・イノベーションと定義する。

この定義では、インクリメンタル・イノベーションとラディカル・イノベーションの区分は曖昧である。そこで本稿では、両者を定量的な基準により区分したR.Leifer(2000)らの定義を採用する。彼らはラディカル・イノベーションを①従来にない機能特性を持つもの、②既知の特性だが、5~10倍以上の性能改善、30~50%以上のコスト削減を達成したもの⁽²⁾、と定義した。従来、インクリメンタル・イノベーションの範疇で扱われていた、②をラディカル・イノベーションとして繰り込んでいる。本稿では、後者の、ラディカル・イノベーションの定義を含む。

(4)イノベーションの専有可能性とは、イノベーションから生まれる成果、とりわけ利益を、そのイノベーションを担った当の企業が私的利益として獲得する企業能力を指す⁽³⁾。

1.3 研究課題

研究課題として下記を設定する。

(1)どのような種類のイノベーションを創生しているのか。

(2)GNT企業の起源と経路を明らかにする。

(3)イノベーションの継続的創生とその成果の専有可能性をどのような手段で高めているか。

1.4 研究方法

本稿の研究課題に関し、先行研究を調査し、未解明の部分を実態調査に基づき解明する。

調査対象企業は『全国のモノ作り中小企業300社2008年』から九州地域の企業の9社を選択した。各社へは事前のアンケートと社長インタビューを実施した。調査対象企業を図表1に示す。

図表1 調査対象企業の概要

社名	主要商品	世界シェア	社員数	所在県	創業	会社設立
榊森鐵工所	タイヤ成型ドラム (産業機械)	40%	47	福岡	1905	1934
榊中島田鐵工所	プレス装置ヘッド、フォーマー の製造(精密加工機械)	70%	122	福岡	1911	1951
榊西部技研	デシカント除湿機の心臓部である ハニカムローター	30%	200	福岡	1962	1965
榊西村鐵工所	コンパクト・省エネ型廃水処理用 乾燥機の製造	100%	51	佐賀	1920	1945
榊東亜工機	大型船舶ディーゼルエンジン向け 鑄造シリンダーライナー	60%	300	佐賀	—	1944
榊JDC(旧日本製鋼所)	金属コイル無傷巻き取り機	90%	14	長崎	—	1968
本多機工機	各種特殊ポンプ(テックスポンプ)	90%	146	福岡	1949	1951
マイクロエース機	高付加表面処理技術		70	宮崎	—	1952
榊ピーエムティー	超精密軸制御技術をコアとする 精密機器製造		105	福岡	—	1991

2 先行研究の調査

Tidd らはイノベーションの専有可能性を享受するため、下記の手段を挙げる (Tidd, J. et al., 2001) (4)。企業が技術投資から利益を確保する能力は、(a) 技術的な強みを商業的に実現可能な製品への翻訳能力および、(b) その強みを模倣者から守る能力、の2つの要因によって決まるとされる。前者がイノベーション創生の能力、後者がイノベーションの専有化可能性を高める能力である。イノベーションの専有化可能性を高める手段として下記としての手段がある。

- ①企業機密
- ②蓄積された暗黙知
- ③リード・タイムとアフターサービス
- ④学習曲線
- ⑤補完的資産
- ⑥製品の複雑性
- ⑦規格・標準
- ⑧先駆的で革新的な新製品
- ⑨特許保護の強さ

これらの手段の単独実施は必ずしも有効でなく、それらの合わせ技が必要とされる。

H. Simon (1996)は、“Hidden Champion”の概念を提唱した。これは、グローバル市場のマーケットリーダーに関する大規模調査から得られたもので、本稿におけるGNT企業とほぼ同義である。かれは、同じ概念で追跡調査を行い、議論を深め (H. Simon, 2009)、競争優位は製品単品だけでなく、特許、製造や組織のプロセスに組み込まれる、とする。また、「共同開発」、「独自の機械工学

と機械製造」、「独自の研究開発」、「戦略的提携」等を活用するという。集約すると、「競争相手にこだわるのではなく、顧客に集中してわが道を行く」(5)とする。また、顧客情報の収集に関して、「どの隠れたチャンピオンも顧客と直接接触することを望んでいる」とし、彼は調査結果として、その割合が69.4%であるとした(6)。

細谷は、「競争優位」に関し、「高い市場シェアの長期に亘る維持で表される『競争優位』」は、製品が獲得した『競争力』の源泉(性能、デザイン等)に加え、①市場が小さくてほかの潜在的供給者が参入を躊躇する市場を敢えて選択するなどの既存供給者の市場における地位のとりかた(ポジショニング)、②ノウハウを企業秘密の形で保持するなどの方法による『模倣困難性』の確保という2つの要素の組合せがあって初めて実現される(7)と述べ、また、模倣困難性には、企業秘密のほか、(a)日本製ならではのユーザーに思わせる高い品質の確保、(b)企業の「評判」を維持する観点からメンテナンスを含む製品トータルとしての顧客満足度を向上させる普段の努力を続けること(8)が必要としている。

榊原は「日本企業の技術戦略の特徴として、(中略)イノベーションの専用可能性が低い」(9)ことを指摘し、その顕著な例外として、キャノンのプリンターの事例を取り上げ、「アーキテクチャーの巧みな変更を通じて、消費者ニーズに合致した製品開発を遂行」(10)して、イノベーションの専用可能性を高めていると指摘する。

3 分析枠の設定

3.1 イノベーションの種類幅広い可能性

GNT企業のイノベーションの特性を探るため、イノベーションの種類を広く網羅した分析枠を設け、その中での位置付けをおこなう。

そのために、まず、本校で取り上げるイノベーションの性格づけを行う。このため、できるだけ広いイノベーションの可能性の類型を設定し、その中での特徴を決める。イノベーションを初めて体系的に理論化したシュンペーター(Shumpeter, J. F.)の「5つの新結合」(11)とイノベーションの機会を分類した、ドラッカー(P. F. Drucker)の「7つの機会」(12)の組み合わせが適切と考える。「5つの新結合」はイノベーションの形態を示し、「7つの機会」はイノベーションの機会であり、それぞれ独立の事象であり、35のセルが形成される。これを「シュンペーター・ドラッカー・マトリクス」(以下、S-Dマトリックス)と呼ぶ。S-Dマトリックスは広い「イノベーションの可能性空間」を示している。図表2はドラッカーの7つの機会から事例を1ずつ取り出し、シュンペーターの5つの分類で、筆者の判断で仕分けしたものである。

もともと、シュンペーターのイノベーションは「創造的破壊」(13)を想定しているが、本稿においては「5つの新結合」の概念のみを借用する。

図表2 イノベーションに関するシュンペーター・ド
ラッカー・マトリクス

シュンペーター・ ドラッカー： 7つの機会 (事例)		新商品 の創出	新生産 方法の 開発	新市 場の 開拓	原材料 の新供 給源の 開拓	新組織 の実現
1	予期せぬ ことの生起	メイシー：家電 販売		○		
2	ギャップの 存在	米国電炉メー カー	○			
3	ニーズの存在	植字機	○			
4	産業構造の 変化	病院の管理業務 への派遣事業				○
5	人口構造の 変化	JPモーガン		○		
6	認識の変化	『アメリカン ヘルス』	○			
7	新しい知識の 出現	アルミ還元法			○	

(出所：難波・福谷編著『イノベーション・マネジメント』2011年，p.13
を参考に筆者作成 原典はシュンペーター，塩野谷・中山・東畑訳『経
済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回轉に関する
一研究(上)』1977年，p.183 およびドラッカー，上田訳『イノベーショ
ンと起業家精神(上)』，2007年，pp.54-191)

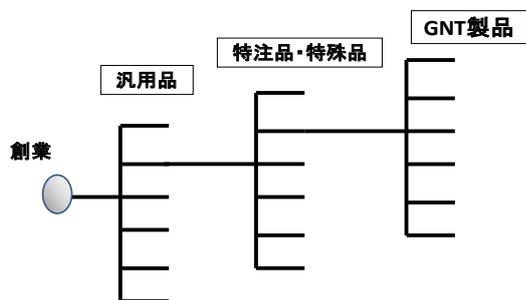
3.2 GNT 企業への経路

GNT企業の起源と経路は多種多様とされる。これを整理する1つの視点として図表3の「GNT製品への進化経路」を想定する。

GNT企業には3つの起源が想定できる。

- ①ボーン・グローバル・カンパニー(Born Global Company:BGC)⁽¹⁴⁾
- ②創業当初から特殊品・特注品を製造・販売。
- ③創業当初は汎用品から開始し，特殊品・特注品を経てGNT企業に到達。

図表3 GNT製品への進化経路



汎用品：他社製品と比べて機能・性能に大差がない製品
 特注品・特殊品：機能、用途、顧客などを限定した製品でGNT製品の原型・候補
 GNT製品：特定分野の世界市場でトップグループを占める製品

図表3において，イノベーションが創生されるのは，汎用品から特注品・特殊品への段階と特注品・特殊品からGNT製品への段階が想定できる。イノベーションの種類は，それぞれの段階でインクリメンタル・イノベーション，ラディカル・イノベーションの両方の可能性がある。

4 調査対象企業の分析結果

4.1 事例各社の主要製品の属性

まず，本書で取り上げた各社の製品の属性を確認した。図表4に示すように各社はすべて資本財の生産・加工・販売を主要事業としており，消費財を対象とする企業はない。また，各社ともに独自の製品・技術があり，設計・開発能力を有する「製品開発型」企業である。

図表4 各社主要製品の性格

資 設 完 結 設 備	中島田鉄工所, 西村鐵工所, JDC, ピーエムティー
本 備	森鐵工所,本多機工, 西部技研,東亜工機
財 設 備 の サ ブ シ ス テ ム	
部 品 (加 工)	マイクロエース

4.2 GNT 企業への経路

本稿の事例9社中，GNT企業は8社ある。そのうちセル汎用品を起点とするのは4社で，特注品・特殊品を起点とするのは4社と半々となった。

またBGC(ボーン・グローバル・カンパニー)に該当する事例もなかった。

残り1社は，汎用品を起点とし，現在，特注品・特殊品の段階にある「臥龍企業」と見做される。

4.3 S-D マトリクス分析 (シュンペーター・ドラッカー・マトリクス分析)

各社の最も重要なイノベーションをS-Dマトリクスで分類し，図表5，図表6で示す。

ドラッカーは「7つのイノベーションの機会」は，截然と分かれているのではなく，互いに重複する⁽¹⁵⁾と述べており，本ケースの分類では，その最も近い「機会」を1つ選んでいる。

図表5 各社のイノベーションの分類

企業名	イノベーションの名称	S-Dマトリクスでの位置
本多機工	ラテックス・ポンプ	ニーズの存在×新製品
JDC	金属薄板無傷巻き取り装置	ニーズの存在×新製品
マイクロエース	自動めっき装置	ニーズの存在×新生産方式
森鐵工所	全自動化タイヤ成型ドラム	ニーズの存在×新製品
中島田鉄工所	フィンガーレス・トランスフォーマーによる微細ネジ製造装置	ニーズの存在×新製品
西村鐵工所	並列ディスク乾燥機	ニーズの存在×新製品
ピーエムティ	半導体回路描画装置	新しい知識×新製品
西部技研	世界初シリカゲル除湿装置	ニーズの存在×新製品
東亜工機	ターカロイ・ライナー(船舶ディーゼルエンジン長期無開放達成)	ニーズの存在×新製品

図表6 各社のイノベーションのS-Dマトリクスでの分布と集計

シユンペーター: ドラッカー: イノベーションの 7つの機会	イノベーション 5つの新結合					計
	新商品の創出	新生産方法の開発	新市場の開拓	新供給源の開拓	新組織の実現	
1 予期せぬことの生起						
2 ギャップの存在	1社					1社
3 ニーズの存在	6社	1社				7社
4 産業構造の変化						
5 人口構造の変化						
6 認識の変化						
7 新しい知識の出現	1社					1社
計	8社	1社				9社

図表6において、横軸のシユンペーターの5つの新結合では「新製品の開発」が最も多く、8社ある。

また、縦軸のドラッカーのイノベーションの7つの機会では「ニーズの存在」が最多の8社となった。両者の組み合わせでは、「ニーズの存在×新製品」は7社である。

もともと、ドラッカーは71のイノベーションの事例を7つの機会に分類して紹介している⁽¹⁶⁾。そこで、最も多いタイプは彼が、リスクがもっとも高いとした「新しい知識の出現」で22例ある。一方、「ニーズの存在」は5例に止まり最少であり、他の5つの機会はほぼ均等に分布している。

本書の事例は「ニーズの存在」に集中しており、ドラッカーの71の事例が均等的に分散するのとは逆の傾向にある。これは、ドラッカーの事例はサービスを含む多様な産業の事例を取り上げる一方、本書の事例が少

ないことと、資本財のモノ造り企業に集中していることにある。

9社の事例におけるイノベーションの特徴の第1は、ニーズを明確に絞り込んでいることである。各社は絞り込んだ市場において、最も重要と判断する課題を特定し、それを研究開発目標とし、これに対するソリューションを開発・提供するという、効率的なイノベーション戦略をとっている。しかしながら、これは通常、頻りに採用される戦略であり、問題はどのようにしてニーズを特定しているかであり、これが以下の考察でのメイン・テーマとなる。

「ニーズの存在×新製品」の事例に東亜工機がある。1950年代後半、大型船舶用ディーゼルエンジンに低質重油が使用され、シリンダー・ライナの異常摩耗が発生し、海運・造船業界の最重要課題の一つとなった。同社はその明確かつ重要課題に関し、当時日本で就航していた大型船の60%を追跡調査し、技術問題を特定した上で、「ターカロイ・シリンダー・ライナ」を開発、投入した。その結果、そのボトルネックを解消し、ターカロイ・ライナは世界の主流となった。ターカロイ鋳鉄技術は自動車向けに日本ピストリング社が開発したもので、同社はこの技術を大型ライナ開発のために導入した。

「ニーズの存在×新生産方法の開発」の事例は、マイクロエースの「全自動メッキ設備」である。この設備は、従来、高いニーズがありながら実現されていなかった、①小型製品の完璧なトレーサビリティと②パレル法では不可能とされた高機能めっき処理、の2つを可能とした世界初の技術を実現した。その際、航空機業界での基本思想である「フェールセーフ」の考え方も導入している。

ピーエムティは「新しい知識の出現×新製品」の事例であり、大学発の新しい知識を積極的に活用している。同社は、大学や研究機関等で創生される新しい知識が、10年後には産業界で実用化される傾向を「発見」し、それら機関で創生されたシーズを選択し、巧みに直近のニーズとマッチングさせ、「超小型超精密複合加工機」や「プロジェクション描画装置」として商業化に成功している。

各社が重視する「ニーズ」には2つの種類がある。第1は「顧客は感じているがまだだれも供給していない、潜在的なニーズ」⁽¹⁷⁾であり、第2は「顧客自身もまだ意識していない、未知のニーズ」⁽¹⁸⁾である。

これを解決するイノベーション創出の手段は、本書の事例では2つのタイプが観察された。第1は、自社での研究開発であり、第2は自社での研究開発の過程で、他社技術を組み合わせる「オープンイノベーション」である（図表7）。

図表7 ニーズの種類とイノベーション創出手段

		イノベーション創出の手段	
		自社開発	自社+他社技術との組み合わせ (オープンイノベーション)
ニーズの種類	潜在ニーズ	4社	4社
	未知のニーズ	1社	

4.4 イノベーションの専有可能性を高める仕組み

本書のGNT企業8社のイノベーションの専有可能性を高める仕組みは2つのタイプが観察された。

タイプI（独自製品と知財による参入障壁型）：

特許で自社製品を守りながら、顧客ニーズを先取りしてユニーク製品を練磨・高度化して参入障壁を高くする。または、新たに投入する。これはイノベーション創生後に専有可能性を高めるタイプである。その具体的手段は多様性がある。

(a) 特許期限の終了前に上位機種を開発し、参入障壁を高く維持する；1社

(b) 多様な産業の顧客ニーズを独自の視点で再解釈し、既存製品をユニーク型の新製品で代替する；1社

(c) 絞り込んだ市場において新技術を継続的に開発し、高付加価値化と知的財産管理で参入障壁を高く維持する。また、自社ノウハウの結集した製造設備は内製化するほか、生産技術の流出を防ぐためコア部材の製造は国内の自社工場のみで行い海外3生産拠点に送る；1社

タイプII（顧客情報専有型）：

顧客との緊密な関係構築によりニーズ情報の探索を重視するグループで特許登録は選択性である。このタイプはイノベーション創生前の段階で、できるだけ、情報を制御、専有し、競争を排除するタイプで、各社の独自性がある。

(a) 顧客の数が比較的限定的なグループ；

顧客との緊密な関係構築で顧客の潜在的ニーズを探索しながら、ソリューションを提供する。新製品、新技術に関する特許申請は選択的であり、企業機密を重視する；2社

(b) 顧客の数が比較的多数のグループ；3社

多様な顧客からの要請に対応する次世代の新製品を提供する。通常、他社で対応困難な「難題」が潜在ニーズ⁹⁾として持ち込まれる。顧客の「期待」自体が、高い参入障壁となる。

上記のタイプIIに共通するのは、「競争相手に、隙を与えず、いつも追いかける状況に追い込めば、結果的に決定的な優位性を確保できる」⁽⁹⁾戦略である。これは、Tidd, J. et al. の「イノベーションの専有可能性を高める仕組み」の「⑧先駆的で革新的な新製品」に該当する。しかし、それ以上に重要なのは、意図的ないし無意識に、「ニーズ情報の流れ」を自社向けに制御し、競合他社には、できるだけ流れないようにしている点である。

4.5 GNT企業における継続的なイノベーション創出

GNT企業8社は、GNT企業に到達後もイノベーションを継続的に創出することが共通的に観察される。各社の顧客ニーズへのアクセス方法やそれに対するソリューション提供の方法は下記のように多様である。

(1) 特化している市場で、より付加価値の高い新製品を継続的に創出する(2社)

(2) 顧客から持ち込まれる「無理・難題」の潜在的ニーズに対し、必ずソリューションを提供する「逃げない」開発を継続する(3社)。

(3) 顧客の技術会議に定期的に参加し、次世代ニーズを把握し、継続的にソリューションを提供し、顧客の競争優位を補強しつつ、「顧客との共進化」の関係を構築・維持する(1社)。

(4) 顧客も気がつかない未知のニーズを掘り出し、そのニーズを製品化し、顧客を「驚かす」提案を行う(1社)。

(5) 多様な産業の詳細な顧客ニーズを収集し、他産業で成功した技術をもヒントとして、新製品を開発する(1社)。

各社に共通しているのは、顧客ニーズを「継続的に」自社に取り込む独自の工夫をしている点である。これが、継続的なイノベーション創出の重要な要因となっている。

ついで、そのニーズを新製品のコンセプトに転換する構想力を各社が練磨している。

例えば、A社では社長自らが未知のニーズを感知し、開発担当者が理解できる言葉に「翻訳」（顧客の生産性向上、オペレーターの実ミス防止等）する。ここから製品コンセプトを多数創出し、評価・選択していく「新製品開発プロセス」を慣行化している。

つまり、「ニーズ情報の感知→構想→製品コンセプト→顧客提案（プレマーケティング）→開発→製造→販売」において、「ニーズ情報の感知」と「顧客提案」が洗練され、受信力と発信力が効果的にバランスしている。

これは、東亜工機の主要顧客の技術会議への定期的な参加によるニーズ収集とソリューション提案でも同様である。

さらに、B社、C社における「難題歓迎」の方針で受信力を高め、これを顧客との特殊品の共同開発に仕立てたり、次世代製品で発信力したりしていく手法でも観察される。

つまり、GNT企業は当該分野における高い信頼性や顧客との緊密な関係を最大限に活用して、継続的なイノベーション創出を通じて、GNT企業の地位を一層強めるという好循環を形成している。

5 おわりに

冒頭の研究課題に対する結論は下記である。

(1)本稿での取り上げたGNT企業のイノベーションはニーズの存在×新製品が大半であった。

(2)GNT企業に至る経路は、汎用品起点と特注品・特殊品起点が半々であった。

(3)GNT企業はひとたびその地位を獲得するとニーズ情報を制することで競合をブロックし、新規参入を抑制し、継続的にその地位を維持できる仕組みをそれぞれが開発していることが観察された。「顧客ニーズ情報の流れ」を自社向けに制御し、結果的に参入障壁をつくる事例は注目に値する。

さらに、GNT企業はその地位を活用することで、「顧客ニーズの受信力」と「自社製品の発信力」をバランスよく高めており、イノベーションを継続的に創出する好循環を作り出している。さらに、「顧客との共進化」のレベルに達する企業も見られた。

これらがGNT企業の地位を持続化する大きな要因の一つとなっている。

(注)

- (1) Sauber, T. and Tschirky H. 2006. *Structured Creativity—Formulating an Innovation Strategy*; (佐藤亮、柴直樹、高井徹雄、高橋真吾、河合亜矢子訳、『イノベーション・アーキテクチャー、イノベーションの戦略策定の方法論』、同友館、2009年、35頁。)
- (2) Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G. C., Peters, L. S., Rice, M. P., and Veryzer, R. W. 2000. *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Harvard Business School Press, p.5.
- (3) 榊原清則(2005)『イノベーションの収益化』有斐閣、3頁。
- (4) Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2001. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons. (後藤晃、鈴木潤監訳『イノベーションの経営学 - 技術・市場・組織の統合マネジメント』NTT出版、2004年、123頁)
- (5) Simon, H. 2009. *Hidden Champions of the 21st Century: Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer; (上田隆徳監訳『グローバルビジネスの隠れたチャンピオン』中央経済社、2012年、p.155.
- (6) 同上
- (7) 細谷祐二(2011)「日本のものづくりグローバル・ニッチトップ企業についての考察—GNT企業とアリングを踏まえて—」【前編】、『産業立地』2011年7月号、p.36.
- (8) 細谷祐二(2011)「日本のものづくりグローバル・ニッチトップ企業についての考察—GNT企業とアリングを踏まえて—」【後編】、『産業立地』2011年9月号、p.43.
- (9) 榊原清則(2005)『イノベーションの収益化』有斐閣、pp.81-82.
- (10) 同上、p.132.
- (11) Schumpeter, J. A., *Theori der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2, 1926 (塩野谷祐一・中山伊仙郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究(上)』、岩波書店、1977)、pp.100—101
- (12) Drucker, P. F. 1993. *INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*. First HaperBusiness, (上田敦生訳『イノベーションと起業家精神 (上)』ダイヤモンド社、1997年、pp. 54-191)
- (13) Schumpeter, J. A. 1950. *Capitalism Socialism and Democracy, Third Edition*, Harvard College, (中山伊仙郎、東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義 (上)』、東洋経済新報社、1962年、150—151頁。
- (14) 生まれながらのグローバル企業
定義：設立と同時に、または、数年以内に国際展開を行い、国際市場での売上高が（通常）25%以上を占める企業である。（McKinsey&Co, 1993; Rennie, 1993）
- (15) Drucker, P. F. 1993. *INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP*. First HaperBusiness, (上田敦生訳『イノベーションと起業家精神 (上)』ダイヤモンド社、1997年、p. 53)
- (16) 同上、54-207頁の事例について重複事例を排除すると71事例となる。これをイノベーションの7つの機会に分類すると、①予期せぬことの生起：11事例、②ギャップの存在：8、③ニーズの存在：5、④産業構造の変化：8、⑤人口構造の変化：8、⑥認識の変化：9、⑦新しい知識の出現：22となる。
- (17) 「潜在的なニーズ」：顧客は感じているがまだだれも供給していないニーズ。伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理』日本経済新聞社、54頁。
- (18) 同上
- (19) McGrath, M. E. 2001, *Product Strategy for High-Technology Companies*, (菅正雄・伊藤武志訳『プロダクトストラテジー』日経BP社、2005、279頁)

(参考文献)

Simon, H. 1996. *Hidden Champions*. Harvard Business School Press, (広村俊悟監訳『隠れたコンピタンス経営』トッパン、1998.