

## 巻頭言

麗澤大学国際経済学部教授・一橋大学名誉教授  
当研究所特別顧問・イノベーション経営研究会座長  
宮川 公男

「失われた10年」という言葉で表現された1990年代を経て21世紀に入って2年余りを経過した今もなお、わが国の経済の閉塞感は消滅することなく持続している。この執拗な閉塞感をもたらしたものは何なのか。そしてそれから脱け出す途はどのようにして拓けるのか。本報告書はこのような問題意識のもとに、わが国の産業および企業に求められているイノベーションをテーマとして行われた研究会の記録である。

1970年代から80年代にかけて、例えば自動車産業のような伝統的産業においてフォードイズムからトヨタイズムへというようなパラダイム転換に成功したわが国製造業の隆盛は、製造業のあり方について世界的に問題を提起し、特にアメリカにおいてはMITによる有名な研究プロジェクトの報告書 *Made In America* をはじめ多くの研究が生まれた。そのような諸研究はアメリカ製造業の国際競争力の回復に向けて大きな刺激になったと考えられている。

これに対して、80年代後半のバブル経済のユーフォリアの中で忍び寄る国際競争力の劣化に鈍感であったわが国産業の多くは90年代に入ってからバブル崩壊に適切な戦略的対応の途を見出せずに苦しんでいるように見える。そのような苦しみを味わっている産業の一つの典型が半導体産業である。日本の半導体産業の世界での出荷シェアは1987年まで上昇し続け、52%のピークに達したが、その後急速な減少に転じ、93年にはアメリカに、そして98年には韓国、台湾など日本を除くアジア諸国および欧州諸国にもシェアを抜かれている。

そこで本研究会では、半導体産業に主要な焦点をおき、わが国半導体産業の首位転落がどのような要因によってもたらされたか、そしてそのさらなる凋落を喰い止め、さらには再生・強化をはかるためには何が必要かを、求められているイノベーションという観点から考究してみようとしたのである。半導体産業は自動車や家電などもっと歴史の技術進歩や市場の変化のスピードの速さにおいて大きく異なり、そして研究開発集約度の高い産業である。また半導体は「産業の米」ともいわれるようなその遍在（ユビキタス）性から、半導体産業には特定産業に偏らず他の多くの産業との関連性がきわめて高いという重要な特質がある。このような特質から半導体産業にはさまざまなイノベーションの可能性が内包されている。すなわち技術的には回路やデバイスの設計、材料、処理・加工プロセス、組み立てというような要素分析的視点から、微細化技術、実装技術、アナログ技術、デジタル技術のような技術領域的側面、標準化、モジュール化、システム化といった技術戦略的観点など、相互関連的あるいは重層的なさまざまな視点があり、論者によってどのような視点を強調するかが異なり、そしてイノベーションへの処方箋も異なってくる。また経営戦略の側面についても、垂直統合、アウトソーシング、戦略的提携、競争ポジションニ

ング、人材戦略、産学連携などにおける多くの選択肢が念頭におかれなければならない。

本研究会に委員あるいは講師として貢献して頂いた方々の提示された観点多様性は、以上のような半導体産業の持つ複雑さや動態性を反映したものであり、本報告書の読者は、その多様性の中からイノベーションの方向性について独自の視点を模索するための貴重な示唆を得ることができるであろう。

イノベーションはどのようにして生まれるのか。またどのようにすれば生み出すことができるのか。イノベーションのための環境づくりはどのようにすればよいか。これらが本研究会での問かけであったが、いうまでもなく答えは単純ではない。そもそも単純な処方箋で実現するようなものはイノベーションとはいえないからである。

しかしながら、本研究会で共通の認識として確認されたことの中には以下のようなことがある。

- (1) 当然のことながら、イノベーションの推進者は人であるが、重要な役割をはたすのは科学および技術の世界の複数の言語を操れる人、すなわちバイリンガルあるいはマルチリンガルな人である。そして異領域間での問題意識、問題へのアプローチ、そして研究成果や技術開発成果の交配を促進するというような役割をはたせる人である。
- (2) このようにイノベーションは異質なものの支配によって生まれることが多いことから、異質なものを相互に排除しあうことのないような環境およびカルチャーがなければならない。この点ではわが国の企業、研究機関、大学などの組織には一般的に横並び経営とかモノカルチャー的風土が交配していることが多く、それをいかに打破するかが問題である。
- (3) 今日その必要性が強調されている産学官の連携は以上のような問題にも対応するものであるが、連携のあり方についてのさまざまな問題の中で人材の流動性をどのように確保するかということが基本的に重要である。そしてその場合に、新しい着想、発明、開発などの評価とそのシステムが適切なものでなければならない。適切な評価の欠如が流動性を阻害する最大の要因だからである。
- (4) イノベーションの生成がどのようなプロセスをとるかについては、リニア・モデルではなく、試行錯誤とフィードバックを含んだスパイラルなモデルがあてはまるであろう。そこには性格の異なる複数の場が介在し、それぞれに適した場のマネジメントがなければならない。

本研究会では全体を総括するセッションを持ったわけではないし、またたとえそれを持ったとしても単純な要約は望めなかったであろう。本報告書の読者にはそれぞれの立場から自らの琴線に最も触れるものをつかんで頂ければと思う。本報告書の中にそのようなものが数多く含まれているという評価が頂けるならばわれわれにとって大きな喜びである。