

年次大会報告④

知識創造イノベーションと事業承継

磯部 雄司

(静岡県立大学大学院経営情報イノベーション研究科博士後期課程)

I 問題意識

知識創造によるイノベーションの実際の事例として、ユーザイのアリセプトの開発プロセスは創業家が推進する組織的知識創造によるイノベーションである、という視点が考えられている(Nonaka & Takeuchi, 2019)。しかし、なぜユーザイ創業家は組織的知識創造によるイノベーションを継続的に推進でき、ユーザイ関係者を含めたステークホルダーに受け入れられてきたのだろうか。

II 先行研究

1 企業家（アントレプレナー）活動とイノベーション

Schumpeter (1912, 1926) は、イノベーションを担う主体として、一般的な経営者ではなく、企業家（アントレプレナー）の役割を主張し、企業家の行う不断のイノベーションこそが経済を変動させる、としている（三谷, 2013）。組織的知識創造によるイノベーションにおいても、企業家の役割を明らかにすることは重要であることが示唆される。

2 ファミリービジネスと企業家活動

Nordqvist & Melin (2010) は、企業家的ファミリー (actor), 企業家的行動 (activity), 企業家的志向 (attitude) というフレームワークを示した。Zellweger (2012) は、ファミリービジネ

スの世代を超えた企業家活動について、創業家の役割を明らかにすることの重要性を説いている。加藤 (2013) は、ミツカングループの事例分析から、ファミリー企業家による企業家活動と戦略創造のダイナミックな関係を明らかにした。しかし、加藤 (2013) は、ファミリー企業家が新たに創造したビジョンやドメインがその時代ごとのステークホルダーたちにどう受け入れられていたのか、知識創造や組織学習の観点から分析を行う必要性を示唆している。

3 組織的知識創造理論の構築

野中 (1974) は、組織の環境適合理論モデルを構築するに際し、サイモンが提唱した意思決定の理論 (Simon, 1947) を研究し、「形式知」、すなわち情報やデータよりも、Polanyi (1967) により提唱された「暗黙知」や経験に注目した。また、加護野 (1988) によると、組織におけるひとつが、いかにして知識を利用し獲得するかという観点から、組織現象をとらえなおす必要がある、そのような分析視角を「組織認識論」と呼んだ。以上の議論を受けて、Nonaka & Takeuchi (1995) は、形式言語によってあらわすことができる知識である「形式知」よりも、形式言語で言い表すことが難しい知識である「暗黙知」がより重要であるとして、「知識創造企業」というコンセプトを提唱した。

4 組織的知識創造理論とイノベーション

Nonaka & Takeuchi (1995) は、「暗黙知」と「形式知」がどのように変換し、組織的知識創造（新しい知識の創造）によるイノベーションにつながるかを「SECI モデル」により説明した。しかし、なぜ組織的知識創造理論とイノベーションが組織内に浸透していくかについては、実際の事例を研究する必要があると考えられる。

Ⅲ 研究課題

なぜ、エーザイ創業家は組織的知識創造によるイノベーションを継続的に推進でき、エーザイ関係者を含めたステークホルダーに受け入れられてきたのだろうか。

Ⅳ 研究方法

エーザイの社史、ホームページ、有価証券報告書、創業家の著作物等の公開情報から、エーザイ創業家の組織的知識創造によるイノベーションについて特質を紹介すると共に、エーザイ関係者に対する半構造化インタビュー調査を実施してGTA法による質的分析（戈木，2013）を行うことにより、エーザイ創業家が組織的知識創造によるイノベーションを推進することが事業承継に与える影響についてまとめた。

Ⅴ 事例紹介：エーザイと創業家

1 エーザイ株式会社の概要

創業者、内藤豊次氏が後のエーザイとなる日本衛材株式会社を設立（1941年）。創業家二代目の内藤祐次氏が代表取締役（1966年-1988年）および創業家三代目の内藤晴夫氏が代表取締役（1988年-）を務めている。また、2022年時点で内藤晴夫氏の娘婿のアイヴァン・チャン氏および内藤晴夫氏の子息の内藤景介氏が執行役を務めている。大株主10位には内藤記念科学振興財団が

入っており、その株式所有割合は1.47%である⁽¹⁾。

本社所在地は東京都文京区、資本金450億円（2022年3月31日時点）、従業員数は連結で11,322名（2022年3月31日時点）、売上収益は7,562億円（2022年3月）である⁽¹⁾。なお、同業他社である武田薬品工業の売上収益は3兆5,690億円（2022年3月）である⁽²⁾。

2 エーザイの事業内容

医療用医薬品事業を主要事業と位置付け、2016年度に中期経営計画「EWAY 2025」をスタート。ニューロロジー（神経）領域およびオンコロジー（がん）領域を戦略的重点領域としている⁽³⁾。

3 エーザイ価値創造レポート等の調査結果

1) アイヴァン・チャン氏（内藤晴夫氏娘婿）常務執行役

ニューロロジービジネスグループ プレジデント
「私自身も、COVID-19が蔓延するまでは、二人の子供と一緒にニューヨークの自宅近くにあるメモリーケア施設を毎月訪問し、様々な型の認知症の当事者様の真実について、心に迫る学びを得てきました。当事者様とパズルを解き、人となりを知り、訪ねてこられたご家族と会話するなか、小さな子供たちの存在によって日常がいかに明るくなるかを目の当たりにしました。COVID-19の影響で訪問が叶わない間も、私たちはメッセージカードや、折り紙を送りました」⁽⁴⁾。

2) 内藤景介氏（内藤晴夫氏子息）執行役

チーフエコシステムオフィサー

「認知症と社会との関係において、「共生」と「予防」を実現するためには、認知症エコシステムへの当事者様の参画が重要であり、当社が社会

や個人から信頼に値する企業であるかどうか、その成否の鍵を握っていると考えています。利他の精神を継続して信頼に足る具体的なソリューションパッケージを世に送りだし、「The People」をとりまく巨大な生態系を形成することで、人々の「生ききる」を支える信頼を築いていきたいと思えます⁽⁴⁾。

4 インタビュー調査の分析結果

プロパティ (概念・特性)	ディメンション (次元)	ラベル名
内藤家がリードしてきた会社	研究員と時間を共有	リーダーシップ
ファミリービジネスの会社	3代の経営者	長期的視野
上場企業	株式公開、財務・非財務戦略による価値創造	市場の目と成長
知識創造によりイノベーションを起こしている会社	知創についての教育	イノベーションの起こし方
患者を中心に考える会社	患者と過ごす時間を作る	社会関係資本
社会貢献を行っている会社	風土病治療薬の提供	社会関係資本
Unmet Medical Needsの解消を目指す会社	アルツハイマー治療薬、希少疾病医薬品開発	イノベーションの形

筆者作成

VI 考察と結論

エーザイ創業家が知識創造によるイノベーションを推進することにより、

- ・創業家が企業家（アントレプレナー）の役割を継続的に果たし、組織的なイノベーションが推進されることが示唆された。
- ・創業家の企業家活動として、知識創造イノベーションの推進が継承され、次世代に事業承継を意識させる役割があることが示唆された。
- ・組織としてのイノベーションの推進につながり、創業家が事業承継することについて組織浸透する可能性が示唆された。

VII 本研究の経営上の含意と今後の課題

本研究はファミリービジネス創業家、ファミリービジネス研究者、知識創造イノベーションの実務家および研究者に含意を与える。

- ・事業承継を考えるファミリービジネス創業家
- ・ファミリービジネスの事業承継を研究する研究者
- ・知識創造によるイノベーションを推進する企業
- ・知識創造によるイノベーションを研究する研究者

一方、本研究の限界と今後の課題は以下を考える。

- ・創業家へのインタビュー調査の可能性とその有用性の検討
- ・本事例から導き出された結論の他企業への適用性の検討

注

- (1) エーザイ株式会社『第110期有価証券報告書』（2022）より引用した。
- (2) 武田薬品工業株式会社第145期有価証券報告書』（2022）より引用した。
- (3) エーザイ株式会社 Homepage : <https://www.eisai.co.jp/index.html> (2022年12月1日閲覧) より引用した。
- (4) エーザイ株式会社『価値創造レポート』（2021）より引用した。

参考文献

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, NY. (野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博訳、『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)。
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). The wise company: how companies create continuous innovation. Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高著、黒輪篤嗣訳、『ワイズカンパニー 知識創造から知識実践への新しいモデル』東洋経済新報社、2020年)。
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211-239.
- Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension: Michael Polanyi. Routledge & Kegan Paul. (高橋勇夫訳、『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫、2003年)。
- Schumpeter, J. A. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot. (玉野井芳郎監修、佐瀬昌盛訳『国民経済の全体像』『社会科学の過去と未

- 束』ダイヤモンド社, 1972年).
- Schumpeter, J. A. (1926). *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. (塩野谷祐一・中山一郎・東畑精一訳, 『経済発展の理論 [上] [下]』, 岩波文庫, 1977年).
- Simon, H. (1947). *Administrative Behavior*, Chap. VII and X.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- 加護野忠男 (1986) 『組織認識論』千倉書房.
- 加藤敬太 (2014) 「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造」『組織科学』47(3): 29-39.
- 戈木クレイグヒル滋子 (2013) 『質的研究法ゼミナール グラウンデッド・セオリー・アプローチを学ぶ 第2版』医学書院.
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場』千倉書房.
- 三谷宏治 (2013) 『経営戦略全史』ディスカバー・レボリューションズ.