

## 研究ノート

# 企業の境界における組織的な知識創造（下）

高 垣 行 男

## はじめに

本稿では、中小企業間の知識創造の過程を議論の対象とする。知識創造の議論に先立ち、中小企業におけるイノベーションを議論する。そして、企業の境界における組織的な知識創造を議論する。企業の境界における知識創造についての議論は、拙稿（2014）で行った。しかしながら、先行事例が必ずしも多くないこともあり、課題を提示したものの、十分な議論には至っていない。先行事例の分析が多い企業内組織間の境界における知識創造メカニズムを確認してみよう。そして、同じく大企業組織ではあるが、在外子会社における組織内の知識創造から得られる知見をもとに、企業組織の「境界」での知識創造のモデルを検討する。つぎに、地域の中小企業に論点を集中して、小規模な組織間、すなわち他の企業間の知識創造について議論を行う。

## 1. 中小企業におけるイノベーション

中小企業（および、ベンチャー企業）では、大企業と比べて、その企業の規模の小ささゆえに、経営資源が不足していると考えられる。とはいえ現有の経営資源は優れたものがあると考えられるので、その不足を、いかにして補完するかが、成功の鍵になると考えられる。

経営資源としては、ヒト、モノ、カネ、そして知識・情報・経験などがあるが、現有の優れた経営資源として知識・情報・経験などを駆使したイノベーションを取り上げる。

「イノベーション」にかかわる先行研究としてシュンペータ（1926）が嚆矢でありドラッカー（1985, 1993）の著書などがあり、小企業やベンチャービジネスにおけるイノベーションを議論している。

シュンペータ (1926) は、イノベーションについて、著書 (訳書『経済発展の理論』1937) の中で、つぎのことを指摘している。

イノベーションには、①新製品の開発、生産があり、②新しい生産方法の導入、③新しい販路の開拓 (新市場)、④新たな原料供給源の獲得、そして⑤新しい組織の実現 (独占的地位の形成、あるいは打破) がある。革新理論の特徴として、①革新と適応を区別、②新技術には発明発見を必ずしも要しない、③社会抵抗を伴う、④革新の遂行者は既存とは別の人で革新は既存と並行的に出現といったことを指摘している。

シュンペータの研究開発と企業規模についての考えは、後に「シュンペータ仮説」と呼ばれ、現在に至るまで、主として経済学の分野で実証研究がなされている。米国ではマンスフィールド (1971, 1972) に始まり、ネルソンとウンター (1986) も研究開発を議論しており、日本では長岡 (2010) の実証研究などがある。クリステンセン (Christensen, 1997) は経営学の立場から、戦後の新技術や新製品が米国の大企業から出てきたのにもかかわらず、1980年代に至って、競争力を失い、ベンチャービジネスの後塵を拝してしまったことを顧客と企業間の関係をベースに分析し、企業組織の小さい小企業やベンチャービジネスが成功した要因を説明している。こういった説明を基にした実証研究が多くなされている。

研究開発に焦点をあてると、アバナシーの研究 (1978) では、「技術革新は企業規模に関係ない」ことがわかっているが、技術革新による新商品が市場に広がるには、中小企業独自では難しいところがある。では、どのようにして、不足する経営資源を入手するのかという命題は残ったままである。

企業のイノベーション・モデルとしては、アンゾフ (Anzoff, 1965) 以降、ホッファーとシェンデル (Hofer and Schendel, 1978) など分析的戦略論が研究の中心となっている。企業は内部分析や外部分析を十分に行った上での戦略計画の立案を行い、実行と管理を行うことが多くの企業で行われている。しかしながら、ミンツバーグ (1988) の指摘にあるように、企業においては、戦略計画通りの実行だけでなく、偶発的な状況によっては、計画外の実行も行われている。

地方の中小企業の分析や育成の方法において、産業クラスターを考慮した政策が行われていることから、ポーター (1990) の「ナショナルダイヤモンド」

における地域の状況との関連性の箇所や、それに基づく実証研究を先行研究と捉える。

金原（1996）では、中小企業の類型として、①大企業依存（下請け）型、②共同研究型、③独立型といった3類型を示している。大企業依存（下請け）型においては、取引依存度と新製品比率の比較研究（金原・榎本，1992）がある。取引先である大企業からの支援や協力によって中小企業の経営資源不足を補うことは、自動車や家電のような組立型産業において、大手組立メーカと部品を製作する中小企業との間で広く行われてきている。共同研究型としては、同業者ネットワーク、異業種交流会、産学連携などによって、不足する経営資源を補完するものである。独立型においては、不足する経営資源はあまりなく、外部に依存する必要が無い状態である。いつから独立型になるのかとか、トップのリーダーシップの関与はどうかといった課題は依然として残る。

## 2. 産業クラスターにおける中小企業の議論

産業クラスターはポーター（1990）に詳しいが、クラスターに関わる研究の動向と諸課題については、藤田（2011）がまとめているので、ここではそこから本研究に関連する箇所を取り出して列挙しながら以下に紹介していく。

クラスターの定義については「地理的に近接した」企業群を意味するが、概ね「日帰りが可能でかつ3時間程度の会合を精神的、肉体的に無理なく行える距離」の範囲であろう。

つぎに、企業の研究開発・イノベーションについて、①地理的な立地集積と条件（近接性・立地）を重視するか、②組織間のネットワークにおける位置（中心性など）や関連性とそれにとまなう情報や知識の流れを重視すると見做すか、という2つの視点がある。

Whittington et al. (2009) の研究では、これら2つの見方を統合して、地理的な近接性とネットワークにおける位置、具体的にはネットワーク中心性（centrality）、すなわち結合関係の多さなどの要因が、相互に作用しながら企業の業績に影響を与えることを、米国のバイオテクノロジー業界（San Francisco Bay area, Bostonなど）からのデータで定量的に確認した。国際的なネットワーク中心性が高い企業群の場合、クラスター内の距離が近くなるほど革新性（特許数）が低くなると報告している。このことから、企業や組織が互いに

地理的に近接していても、それらの組織間において、実際の経営活動上関係がないならば、地理的に近接していることは何も意味がない。産業集積は、情報流通などの面で企業間の関係性が想定されている (Krugman, 1991) ことから、クラスター内の企業・組織間の関係性を捉える必要がある。

ただし既存研究では、地理的近接性あるいは立地とネットワーク中心性とクラスターの成果の関連については、一貫した結果は報告されていない。というのは、Bell (2005) では、カナダ (Toronto) の金融サービス業を対象として、クラスター内に立地することとネットワーク中心性との間に Whittington et al. (2009) のような交互作用 (interaction) は確認されておらず、立地とネットワーク中心性は独立して企業の革新性に正の影響を及ぼすと報告している。地域特性や業界特性も考慮すべきとの藤田の指摘 (2011) は当然であろう。

藤田 (2011) は、さらに、Inkpen & Tsang (2005) が、「ソーシャル・キャピタル」の概念を使用して、ネットワーク間の知識移転を説明していることを紹介している。個人間あるいは企業・組織間の安定的な関係が、一種の資本あるいは経営資源のような機能を果たし、そうした関係を持つことが個人あるいは企業・組織に有利に作用するということを意味する (Inkpen & Tsang, 2005, p. 150; 若林, 2009, p. 21)。ここで、ネットワーク概念とソーシャル・キャピタル概念は、不可分に結びついており、両者を区別することは難しい。ソーシャル・キャピタル概念からしても、単に企業・組織が近接しているだけではクラスターの実質的効果は期待できず、クラスター内部で知識移転や情報交換が行われていなければ、クラスターとしての競争優位性は生まれてこない。これは、Saxenian (1994) が米国 Silicon Valley の隆盛を説明する際にも強調している。

知識創造の観点からクラスターを概念化した研究の中で、Arikan (2009) の包括的概念体系 (図 1) を藤田 (2011) で紹介している。図では、①「クラスター内の企業間で知識の移転・交換の機会の多さを増加させる要因」、②「クラスターにおける知識移転・交換 (の多さ) を促進させる要因」、および、③「知識移転が知識創造に結びつく要因」という 3 つの要因が提示されている。

図の左側に表記されている①にかかわる 5 項目のうち、「製品のモジュール化の程度」の程度が低い製品 (「インテグラル型製品」) は、生産において「擦り合わせ」(藤本, 2003) を必要とするために、知識や情報の交換が必要とな

## 企業の境界における組織的な知識創造（下）

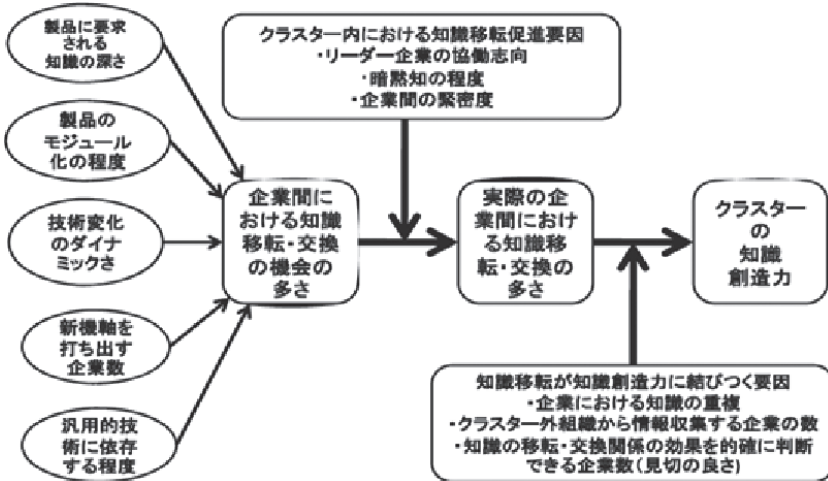


図1 クラスターの知識創造に関する概念図

出所：Arikan, A.T. 2009. Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management Review*, 34: 658-676. を藤田誠（2001）が修正。

る。また、「汎用的技術に依存する程度」とは、半導体技術などが該当し、情報機器、電機製品、自動車など、多くの製品に応用され、多様な用途・製品開発の可能性があるため、知識の交換を積極的に行い、新製品・サービス開発に生かすというインセンティブが働く。他方、特定製品を生産するクラスター（ワイン製造、家具製造）は、汎用技術に依存するクラスターほどには新製品開発の選択肢が多くないので、知識や情報を交換する必要性に乏しい（Arikan, 2009, p. 666）。

図1に示すArikan（2009）のモデルは、モジュール化の程度など、産業特性を加味しており、クラスターを概念的に体系化するには、優れたモデルといえ、ネットワークおよびソーシャル・キャピタルの要因を付加すれば、より包括的なモデルになると考えられると、藤田（2011）は高く評価している。

### 3. 調査対象地域：TAMA地区（クラスター3）

国が推進する産業クラスター政策の中で、産業集積の最先端地域であるTAMA（技術先端首都圏地域：Technology Advanced Metropolitan Area,

クラスター3)は、東京都多摩地区、埼玉県南西部地区、神奈川県中央地区であり、電気機械、輸送用機械、一般機械、金属製品、プラスチック製品、電子機器部品、金属加工、工作機械、その他の産業集積があり、大学や研究所も多く立地している。このため経済産業省でも、重点モデル地区と取り扱っている。特に多摩地区での大学立地は工場等立地法の隠れた効果であり、工場と大学の集積的立地があり産学連携が期待されているだけでなく、様々な試みがなされるだけでなく実行段階になっているものも多い。

TAMAの中心である東京都多摩地区では、大企業の工場や研究所、中小企業の工場が多く、相互間での部品取引(垂直統合)は、さほど多くない。八王子市には大学の立地が多く、理工系の大学と地域企業の連携が進んでいる。

埼玉県西部地区(秩父・東松山を除く、荒川以西)はTAMAの一画であり、地区内では川越市が古くからの産業立地があり狭山市と入間市にも産業集積が見られる。特に、輸送用機械製造業の大手工場をはじめ、ハイテク産業を支える加工技術に優れた中小企業が存在することが特徴である。国道16号線を介して多摩地区や神奈川県中央地区(相模原市、厚木市など)と交通の便がよい。他の地域を含めて、地域産業の類型を表1に示す。

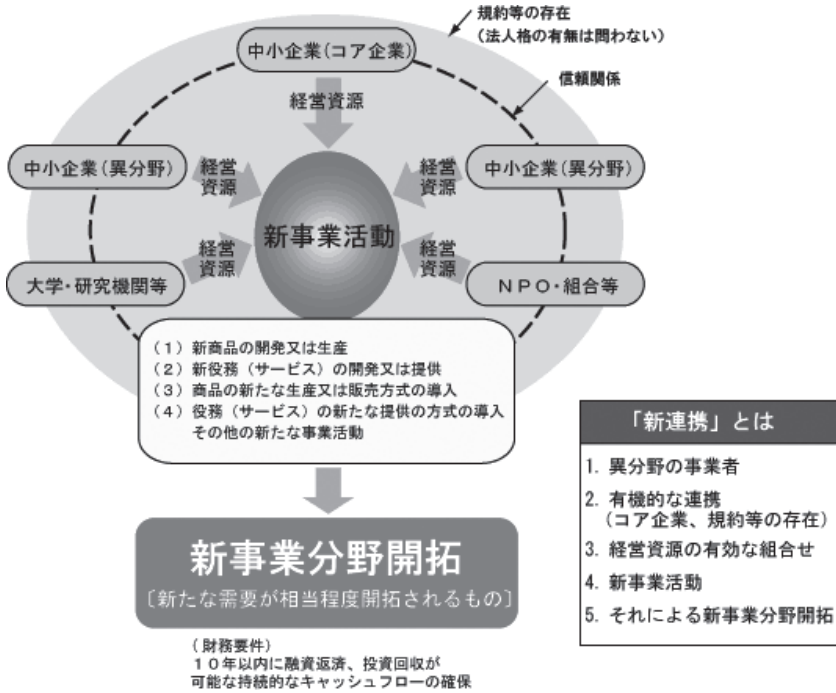
TAMA地区は、多くの工場が立地の優位性で集積している。核になる大企業の大工場も複数立地している。それらと取引関係が有る下請け企業は、広域地域内に立地していることから、この中の特定の地域を取り上げると、近くに立地しながら、お互いがどういった製品を製造しているのか知らないという企業が多数、立地している。

とくに、国の政策として、2007年から産業クラスターにおける企業間協力に

表1 地域産業の類型

類型	代表的な地域	特徴
伝統的な地場産業	燕・三条、鯖江など	地域内で分業
大企業の城下町	日立、豊田、和歌山など	大企業の大工場の周辺
コンビナート	鹿島、水島、川崎浮島など	相互関連する大企業の工場群
部品製造	東大阪、大田区蒲田など	部品、試作品等(完成品は少ない)
集積地	広域TAMA地区	立地の優位性 (相互の取引関係(下請)は少ない)

企業の境界における組織的な知識創造（下）



出所：「新連携アベニュー：新連携の概要」中小企業ビジネス支援サイト（J-Net21）  
[http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shinrenkei/shinrenkei\\_gaiyou.html](http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shinrenkei/shinrenkei_gaiyou.html)

図2 新連携の概要

関して、「新連携」の政策（図2参照）を行っており、TAMA地区でもこの政策を活用する企業が出てきている。新連携とは、中小企業新事業活動促進法において「異分野連携新事業分野開拓」が正式名であり、事業の分野を異にする事業者が有機的に連携し、その経営資源（設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源）を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより新たな事業分野の開拓を図ることをいう。国からの資金的補助やサポートが受けられる。この制度の対象とするような企業間の協力関係によるイノベーションが期待されている。

本稿および一連の研究では、埼玉西部地区の中でも、狭山・入間両市の製造業の産業集積に焦点を当てているが、その理由を整理すると、①製造業の集積地である、②製造業は原材料や部品などで他業種との取引（産業連関）がある、③

「ものづくり」産業は「ものをうる」産業も同時に考える産業である、④製造業なくしては街づくりも出来ないということである。

#### 4. 先行研究文献のサーベイ

ここでは、大企業の組織間、異文化組織間についての先行研究を紹介し、そこでの企業の組織間の議論で参考になる箇所を整理する。

##### 4.1 大企業の組織間

知識創造の具体例として、大企業の各組織部門相互間での境界の議論されることが多い。Nonaka and Konno (1998) では、シャープの「ビューカム (View Cam)」の開発や東芝における事例などが紹介されている。同様に、企業内の下部組織間での議論であるが、林倬史 (2008) でも、多国籍企業における異文化組織間の知識創造を議論している。

これらの事例分析で共通しているのは、大企業における新製品開発であり、社内の関連分野の組織が協力して、1つの製品を開発していこうというものである。メンバーは、新製品の開発ターゲットのコンセプトに必要と考えられる専門的知識領域 (domain) を形成する関連部署から集められる。1つの製品事業部の内部における研究開発グループで新製品の開発を行うのとは異なる方法である。

開発プロジェクトでは、新製品の技術開発の初期ステージにおけるコンセプト創出から、「模型 (モックアップ)」を造り、そして最終モデルの完成に至るまで、各段階において、必要な新しい知識を創出するプロセスを経て、新製品の完成に至る。

「模型 (モックアップ)」とは、プロダクトデザインなどにおいて、試作・検討レベルで用いられる外観デザインをいう。新製品の大きさや色・質感などや、製造のための「原型」として使用された。家電製品をはじめ自動車、航空機など、精密さを要する製品デザインに、「模型 (モックアップ)」は不可欠なものである。職人による手加工からCAD/CAMの普及によって図面データによる自動切削加工によって製作、さらに最近では3次元プリンターによって製作される。なお、デザインの進捗段階に呼応し、さまざまな呼称がある。スタディー・モデル (=初期段階)、プレゼンテーション・モデル (=外観デザイ



ン検討段階）、ワーキング・モデルまたはプロトタイプ・モデル（＝内部機構検討段階）などである。外観だけでなく、内部構造の各部品の検討と試作が並行的に行われていく。

これらの過程の中で、先行研究の事例に共通するのは、プロダクト・リーダーの役割と、知識創造が行われる「場」である。

#### (1) プロダクト・リーダーの役割

参加メンバーの専門的知識領域（domain）が重複している領域においては、メンバー相互間の基本的な知識は共通であるが、しばしば新たな洞察・知識が創出される。この主要な理由は、ミッションを共有している参加メンバーが、真剣な「対話」のプロセスを通じて、それぞれの専門的知識領域を深めると同時に、お互いに認知されている「文脈（context）」の差異を次第に理解し、構成メンバーの知識を正確に交換し始め、「曖昧さ」を次第に明確にし、他の知識領域との接点を認識し、「知識融合」のプロセスを通して新たな知識が創造されうる点にある。「文脈（context）」とは、例えば、実行中のプロジェクトが進行している内容を選択する際の判断の材料となるもので、プロジェクトの内部状態や置かれた状況、与えられた条件などを指す。

その際に、重要な点は、プロジェクト・リーダーが、プロジェクト全体の最終的なミッションと、開発ステージの進捗状況に応じた経過的なミッションをメンバー間で、「共有化」させながら、適切な方向づけなどを行うことができるかどうかにある。

それぞれの専門的知識が異なる場合、「プロジェクト・リーダー」の役割はさらに重要であり、異なる専門領域、すなわち異なる知識領域の境界間の「仲介者（boundary spanner）」として、異なる分野間コミュニケーションを促進させる「境界マネジメント（Boundary management）」を適切に行うことができるかどうかにかかっているとと言える。つまり、プロジェクト・リーダーの「境界マネジメント能力（Boundary management capability）」が組織的な知識創造に決定的意味を有してくることを意味している。

このことは、各分野（職域）から優れたメンバーが開発プロジェクトに参加したとしても、プロジェクト・リーダーの境界マネジメント能力が低い場合には、そのプロジェクトが成功するとは限らないことをも意味している（Ancona

D.G. and Caldwell D.F., 1997)。プロジェクト・リーダーによる知識の組織的創造の動的プロセスが機能することによってはじめて新たな洞察・知識がメンバーに認識される (Lester R. and M. Piore, 2004, pp. 51-73: 邦訳pp. 67-95)。

「プロジェクト・リーダー」の基本的役割は、ドメイン固有の知識間にある境界の「橋渡し役 (Boundary spanner)」としての役割を果たすことでもある。とくに新規製品開発ステージの初期段階においては重要である。そしてよりオープンな「対話」の継続はその分、個人個人が保有するより貴重な情報・知識を積極的に公開させていくためのメンバー間の「信頼感」をよりいっそう必要とする。

開発プロジェクト参加メンバーが多様性を増すほど、プロジェクト・リーダーの「知識創造者 (Knowledge producer)」としての基本的役割は、単に、異分野間の「境界の橋渡し役 (Boundary spanner)」だけではなく、同時に組織文化間の「文化創造者 (Culture producer)」でもあることを意味する。

## (2) 知識創造の「場」

いくつかの専門領域にまたがった組織間からのプロジェクト・メンバーで形成されていた場合には、各メンバーが持つ知識に対して共通理解ができる範囲が少ないため、プロジェクト・メンバーによる「対話」が極めて限定的なものとなる。そこでのアプローチは、より「分析的 (analytical)」になる。そして、それぞれの領域を深く掘り下げて行く傾向にあるのに対して、プロジェクト・メンバーがより多様な専門領域 (domains) から構成されてくるほど、「対話」の質が、より「解釈的」になる。その結果、各メンバーが認知する「文脈 (context)」は、よりいっそう多様性と「曖昧さ」を増すことになり、それを克服するために、対話の「場」のさらなるオープン性と継続性が必要となる。

これらの諸条件を踏まえた「場」の設定とマネジメント、そして「その場に適合的な文化の創出と管理」が、「知識まとめ役 (Knowledge facilitator)」としてのプロジェクト・リーダーの基本的役割となる。

## 4.2 異文化組織間

開発プロジェクト参加メンバーの多様性が大きく影響するのは、異文化組織間、例えば多国籍企業の相互組織間が例と言えよう。

知識領域間で境界間の仲介者（Boundary spanner）として、異分野間コミュニケーションを促進させる「Boundary management」を適切に行うことができるかどうかにある。このことは、プロジェクト・リーダーの「境界マネジメント能力（Boundary management capability）」が知識の異文化組織間の創造に決定的意味を有してくる。開発プロジェクト参加メンバーが多様性を増すほど、メンバー間の異文化コミュニケーションが必要となり、プロジェクト・リーダーの役割は「知識創造者（Knowledge producer）」、「境界の橋渡し役（Boundary spanner）」、そして「文化創造者（Culture producer）」としてのでもあることを意味する。

これらの諸条件を踏まえた「場」の設定とマネジメント、そして「その場に適合的な文化の創出と管理」が、「知識世話役（Knowledge facilitator）」としてのプロジェクト・リーダーの役割となる（E.H. Shein, 2004, p. 11）。とくに、多国籍企業の相互組織間では、地理的に離れた複数の場となることがあり、また、時間帯が異なるということを克服することを要する場合が出てくる。

#### 4.3 中小企業組織間

大企業の組織間や異文化組織間の知識創造と、中小企業組織間では、知識創造の形成プロセスは同様であると考えられる。すなわち、「プロジェクト・マネージャー」と「場」が重要となる。ここで、根本的に異なるのは、「企業の境界」という壁である。もう一つは、新製品の開発ができたとして、その後の物流、販売、プロモーションなど、「最終の顧客に到達するまでの過程」についても、1つの企業内で完結できないという課題である。

「企業の境界」については、拙稿（2014）でも議論した。企業間で知識創造を行おうとした場合、メンバー企業の競争力の根源である知識をどのようにして、どこまで提供するかと言う課題と、新たに発生した知識はメンバー企業のどこが保有して活用する権利を有するかという課題である。プロジェクト毎に機密保持契約を締結するといった配慮はもちろんのこと、プロジェクトの進行段階で、どのように進めていくかという課題が残る。これについては、元々、関連性の無かった企業間でプロジェクトをスタートする場合、あるメンバー企業にとって重要で門外不出の知識であっても、他のメンバー企業にとっては単独では活用できないような事柄であれば大きな課題ではないことも有る。

TAMA地域の企業では、こういった事例が既にある。

「プロジェクト・マネージャー」をプロジェクトのメンバー企業のどこから出すかということは、プロジェクトの成否に大きくかわかる課題であろう。大企業の場合、組織づくり、動機づけから始まり、その中でプロジェクト・マネージャーが決まる。一方、中小企業の場合、イノベーションの中心人物が経営者であることが多い。こういったことを踏まえて、事例研究で特性を調査していく必要は大きい。

「場」については、1つの企業内では無いという制約があるが、産業クラスター地域内では打ち合わせなどは大きな阻害要因にはならないと考えられる。

## 5. まとめと今後の調査について

地域経済の活性化は地方創成の政策にも合致し、地域の中小企業からイノベーションが起こることは満喫の課題である。TAMA地域の企業を対象とする調査等々を既に行っていることから、主として国の「新連携」制度の企業を対象として、地域企業におけるイノベーションを、本稿で議論した内容に配慮をしながら、実地調査の継続していきたい。

## 参考文献

### 【邦文】

- 金原達夫『成長企業の技術開発分析』文真堂 1996年  
高垣行男「企業の境界における組織的な知識創造（上）」駿河台経済論集 第23巻第2号 pp. 107-125 2014年3月  
長岡貞男「日米のイノベーション過程：日米発明者サーベイからの知見」RIETI Policy Discussion Paper Series 10 P-013 2010年11月  
林偉史「新製品開発プロセスにおける知識創造と異文化マネジメント—競争優位とプロジェクト・リーダー 能力の視点から—」立教ビジネスレビュー 1, 16-32, 2008-06-20  
藤田誠「産業クラスター研究の動向と課題」早稲田商学 第429号 2011年9月  
藤本隆宏『能力構築競争』（中央新書）中央公論社 2003年  
E. マンスフィールド 伊藤史朗訳『技術進歩の経済学』日本経済新聞社 1971年  
E. マンスフィールド 村上泰亮・高島忠訳『技術進歩と研究開発』日本経済新聞社

1972年

若林直樹『ネットワーク組織』有斐閣 2009年。

【欧文】

Abernathy, W.J. (1978). *Productivity Dilemma*, Johns Hopkins University Press  
Ancona D.G., and Caldwell D.F. (1997). Managing Teamwork Work, in Tushman, M.L. and Anderson P., (eds), *Managing Strategic Innovation and Change*, Oxford University Press, pp. 432-440.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill

Arikan, A.T. (2009). Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management Review*, 34: 658-676.

Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, (玉田俊平太 監修, 伊豆原弓 訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社, 2001年)

Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneur*, Harper Collins Publisher

Hofer, C.W. and D. Schendel (1978). *Strategy Formation: Analytical Concepts*, St. Paul, MN: West Publishing Co.

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*, New York: Harper Collins, (ドラッカー著, 上田惇生訳『ドラッカー名著集8 ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社 1993)

Inkpen, A.C. and Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30: 146-165.

Krugman, P. 1991. *Geography and trade*. MIT Press. (北村行伸・高橋亘・妹尾美起訳『脱「国境」の経済学』東洋経済新報社, 1994年)。

Lester, R.K. and Piore, M.J. (2004). *Innovation: The Missing Dimension*, Harvard University Press. (依田直也訳『イノベーション』生産性出版, 2006年)

Nelson, R.R. and S.G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Nonaka, I. and Konno, N. (1998). The Concept of 'ba': Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40-3, pp. 40-54.

Mintzberg, H. (1988). "Opening Up the Definition of Strategy," in J.B. Queen, H. Mintzberg, and R. James, eds., *The Strategy Process*, Prentice-Hall.

Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations, Free Press. (『国の競争優位』, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳, ダイヤモンド社, 1992)

Shein, E.H. (1994). *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass. (金井壽宏監

訳『企業文化』白桃書房 2004年)

Saxenian, A. (1994). *Regional advantage*. Harvard University Press.(山形浩生・柏木亮二訳『現代の二都物語』日経BP社 2009年)。

Schumpeter (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Berlin (『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』塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 岩波書店, 1977. 9-1977. 11. 2冊)

Whittington, K.B., Owen-Smith, J., & Powell, W.W. (2009). Networks, propinquity, and innovation in knowledge-intensive industries. *Administrative Science Quarterly*, 54: 90-122.

【インターネット】

中小企業ビジネス支援サイト (J-Net21) 「新連携アベニュー：新連携の概要」

〈[http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shinrenkei/shinrenkei\\_gaiyou.html](http://j-net21.smrj.go.jp/expand/shinrenkei/shinrenkei_gaiyou.html)〉 (2016. 1. 5 閲覧)