

OPINION

【総論】

経営や市場が期待するイノベーションとは

イノベーションはビジネスセンスをもって意図的に引き起こすもの

イノベーションは企業にとって、これまで以上に重要な課題になってきている。経営陣が求めるイノベーションを、間接部門である人事部・人材開発部は、どのようにすれば支援・推進することができるであろうか。そもそも、イノベーションとは何であろうか。名だたるグローバル企業がこぞって注力する今、注目の戦略コンセプト、「リバーズ・イノベーション」に詳しい慶應義塾大学の小林喜一郎教授に、イノベーションとは何かを伺った。

小林喜一郎

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 教授

[取材・文]=高橋テツヤ(又隠舎) [写真]=本誌編集部

イノベーションを捉え直す

「イノベーション」と聞いて、読者はどのような事柄をイメージされるであろうか。これまでの延長線上にはないような新しい技術や製品を作り出すことだと思われてはいないだろうか。そしてイノベーションが起きるかどうかは、ややもすると偶然性に委ねられているなどと捉えられているのではないだろうか。

世の中の変化、新興国市場の台頭、新しい競争相手の出現、そして競争ルールの転換が起こる中で、イノベーションとはもはや偶然の産物ではなく、企業が生き残るための必然の課題となっている。

戦略論の世界ではイノベーションを、

「他社に先んじて市場・業界における競争ルールを変更し、かつ収益の上がる事業構造を構築すること」と、技術や製品の問題にとどまらず、ビジネスモデルの問題としてより幅広く定義づけしている。そうであるならば、企業にとってイノベーションとは、ビジネスセンスをもって意図的に引き起こすことができる事柄なのである。

イノベーションに取り組むポイントとは

従来イノベーションの見方には、「プロダクト・イノベーション-プロセス・イノベーション」あるいは「ラジカル(急進的)イノベーション-インクリメンタル(漸進的)イノベーション」などが一般的

であった。しかしイノベーションに意図的・戦略的に取り組んでいくためには、もっと扱いやすいようにタイプ分けをして考える必要がある。たとえば、ビジネスモデルの構成要素(Who、What、Howの3軸^{*1})に沿って考えると、次のような3分類も可能であろう。

- ①Whatを基軸としたイノベーション
(プロダクト・イノベーション)
- ②Whoを基軸としたイノベーション
(新顧客創造イノベーション)
- ③Howを基軸としたイノベーション
(ビジネスモデル・イノベーション)

ここで①は、従来から技術開発部門や製品開発部門が担ってきたような、新技術・サービスに基づくイノベーショ

ンを指している。②は新規顧客をターゲットにしたイノベーションで、最近の代表格は、新興国という新顧客への市場創造イノベーションである。③は製品やサービスを届ける手段を開発するもので、特にITCを活用したソリューションが多く見られるようになってきている。

日本の製造業ではこれまで主に①について取り組んできたし、イノベーションという時にはこれを前提に議論していることが多いのだが、昨今②や③の分野でのイノベーションが目立ってきている。概して②、③のタイプのイノベーションは、①のタイプよりも比較的短期間で収益化できるし、数的にも成功例が多い。イノベーションを戦略的に考えるには、Who, What, Howのどの要素を基軸に革新を行っていくかを決め、企業全体としてはあたかも事業ポートフォリオをマネジメントしてきた同じ方法論で、この3つのタイプのイノベーションを「ポートフォリオ」管理していくことが必要である。

人材開発部門による イノベーションの支援・推進

このようなタイプ分けをお推めするのは、それぞれのタイプごとに求められるスキル・人材・ノウハウなどが異なってくるからである。もともとイノベーション

とは「異質」の組み合わせから起こる化学反応であるが、特に②や③のタイプのイノベーションを引き起こすためには、発想の転換が全てである。社内の人間だけで取り組んでいたのでは、イノベーションは起こりにくい。俗に「自業界の常識=他業界の非常識」といわれる。他業界の非常識を取り込むことができるほどに、組織内に多様性があることが肝心なのである。

人事部・人材開発部の役割としては、「他と異なる」ということをどう育て、どう評価するかという課題が派生することになる。たとえば、異質な人材や外国人を入社させた時に、どのように処遇すれば彼・彼女らをかき立てることができるのかについても考えていく必要があるだろう。多くの企業トップから「とがった人材」を求める声が高まっている。「とがった人材」とは、必ずしも「逆らう人」のことではない。ある事象について、そもそもの理由に遡って考えることができる人、子どものような目をしている人のことである。イノベーションを起こすためにも、「とがった人材」を支えるのが人事部の役割のひとつなのである。

欧米の多国籍企業では、一定数の異質人材を人材ポートフォリオの一部として維持するようにしているところも

あれば、昇進に当たっては新興国を含む異なる事業環境への出向を義務づけているところもある。そして、たとえばバランス・スコアカード(キャプラン&ノートン^{※2})の「成長と革新の視点」等の項目で、そのことをモニターし評価しているのである。

グローバル化と リバース・イノベーション

イノベーションと並んで、今日の企業の課題となっているのは「グローバル化」である。すでに先進国を主要進出先としたグローバル化は勝負が決しており、2010年以降はグローバル化といえ、その焦点はむしろ「市場としての新興国」に移行してきた。今や、イノベーションもグローバル化に触れずに語ることはできない。

ゴビンダラジャン(ダートマス大学タック・スクール・オブ・ビジネス教授)とトリンプル(同校で教鞭を執る)が2009年頃から提唱している「リバース・イノベーション」というコンセプトは、「途上国で最初に採用されたイノベーション」で、そこから先進国に普及していくという、従来の一般的な流れとは逆行するイノベーションのことである。この概念は新興国という新たなターゲット顧客に向けたイノベーションから始まるという点

では、「新顧客創造イノベーション」にカテゴライズできる。所得水準や消費者ニーズ、社会インフラが先進国とは全く異なる新興国市場に、先進国生まれの製品をそのまま普及させることは難しく、「新興国ではローカルのニーズに応えるために白紙の状態からイノベーションを始める必要がある」とゴビンダラジアンは指摘している。

新興国市場の中心は、世界で40億人以上いるとされる低所得層 (BOP: Bottom of the Pyramid) にある。その購買力は年々拡大しているとはいえ、現地の経済金銭感覚は、先進国企業のコスト意識からはかけ離れた世界であり、時には従来の10分の1のコストで開発を行うことを求められることもあるだろう。そのうえ、現地のきめ細かいニーズは住んでみないとわからない。インフラや需要構造も異なっており、マーケティングも現地独自のニーズへの配慮が必要となる。こういった厳しい制約条件の中でリバース・イノベ

ションを起こしていくためには、日本人が現地人材と一緒にローカルチームを組み、腰を据えてゼロベースで取り組んでいくことが必要な条件なのである。

リバース・イノベーションにおける人事の課題

ゴビンダラジアンからも指摘するように開発やマネジメントなどの権限をローカルチームに与えて、グローバル化を推進しようとするのであれば、当然のことながら現地人材のモチベーションを高めるような、ユニバーサルな人事制度を整備していく必要がある。日本企業には従来、「日本人のための日本人による日本での経営」という暗黙の常識が、たとえ海外売上比率の高い企業であってもまかり通ってきた。しかしながら、新興国のニーズを探りながら世界レベルで経営資源を調達し、現地で研究開発を行っていくためには、もはや日本人だけの同質集団で意思決定を進めていくことは難しい。日本的な人事制度とは相

容れない面があるとしても、ローカル人材が本社役員になれるような人事制度や、本社経営陣の多国籍化など、欧米多国籍企業ではすでに当然に行われている人事慣行を取り入れていくよりほかはない。

人事の運用面でもきめ細かい対応や調整が必要になってくるだろう。たとえば、いくらリバース・イノベーションの源泉として新興国の重要性が増してきているとはいっても、新興国は日本人社員にとっては必ずしも人気の高い赴任先ではない場合もある。そのような市場への赴任が、先進国への赴任に勝るとも劣らない、出世のステップになるような運用を行ったり、適切なハードシップ手当を支給することも必要であろう。どのような人を新興国に派遣するのかについての選択基準も明らかにしておかなければならない。物価レベルの全く違う新興国に、じっくりと根づいて活動していく社員の人事制度をどうするのか。そしてローカルスタッフをいかに採用し、いかに教育・処遇するかなど、課題は山積している。

イノベーションとグローバル化、この2つの課題のカギは「多様性」である。

新興国へのグローバル経営の要点

- ① 現地企業・政府などとの関係を含むパートナーリングの推進
- ② 研究・開発・販売等、事業オペレーション全般にわたるローカライゼーションの推進 (ローカル人材の登用)
- ③ 徹底した低価格の追求
- ④ 現地社会の発展と企業の経済的価値の両立 (それを可能にする評価尺度を企業内で明確に持つこと。ポーターやクラマー*の指摘する「共有価値創造」の追求)
- ⑤ 人材多国籍化を含む国際的ガバナンス体制の確立 (特に本社ボードメンバーの多国籍化)

※2011年のHarvard Business Reviewの論文より

なぜなら多様性はイノベーションの源泉であり、イノベーションはグローバル化の中で生き残るための手段なのである。人事部もまた、多様な人材の多様なニーズにさらされることになるのである。

同時に、欧米の多国籍企業には「プリンシパル(経営原則)」や「バリュー(価値観)」を共通化・強化しているという特徴がある。世界市場で活躍している企業、たとえばIKEA、P&G、GE、THE BODY SHOPなどは、求心力確保のため、文化や価値観の共有に多くの努力を重ねている。多国籍の多様な人材を確保しながらも、それだけでは社内がバラバラになってしまうところ、他方で企業としての統合力・求心力を高める仕組みの設計も必要なのである。この分野も、人材開発部門が専管で取り組むべき新しいテーマであるといえるかもしれない。

ピンチをチャンスに変えるためのメッセージ

新興国に焦点を当てたグローバル化、ビジネスモデルの変革に焦点を当てたイノベーションは、企業に多くの課題を課すものの、同時に市場の競争ル

ルを変えるチャンスでもある。この波に飲み込まれるのではなく乗るためには、日本人だけで通用する同質的なマインドセットから脱却し、現場レベル・経営レベルでの人材の多様化を図り、考え方が異なる人同士が尊重し理解し合えるような環境づくりを進めていくべきである。そのためには、異質・異能人材の活躍できるモノサシ(評価軸)の設定が不可欠であろう。

また、リスクを取ってこなかった人、失敗しなかった人がトップに上り詰めるような保守的な慣習は改められなければならない。学習は試行錯誤で行うものだ。イノベーションは失敗に終わることもあるが、種を蒔かないと始まらないのである。

私は、実は日本企業は、イノベーションやグローバル化の重要性、新興国市場開拓の緊急性などについては、正しく理解し認識していると見ている。しかし日本企業の経営者は今、短期志向性がとても強くなっており、四半期の経営指標に縛りつけられているようにも見える。これでは新興国案件を取り上げることなどできない。欧米企業はすでに評価尺度を変えていて(あるい



小林喜一郎(こばやし きいちろう)

1980年慶應義塾大学経済学部卒業。1989年慶應義塾大学経営学修士(MBA)。1989年から1993年まで三菱総合研究所・経営コンサルティング部主任研究員。1996年慶應義塾大学経営学博士(Ph.D.)。1997年4月よりハーバード大学ビジネススクールへ留学。2000年、慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授。2006年教授、現在に至る。2001~06年フランスReims Management School客員教授。

は複数持っていて)、むしろ日本企業よりも長期志向で投資を行っている場合もある。リバーズ・イノベーションのような取り組みは、短期的には確かにリスクな面もあるが、だからといってこの動向を無視することは、ゴビンダラジャンが警鐘を鳴らしているように、海外での機会を逃がしてしまうだけでなく、いわゆる「新興国の巨人」と呼ばれる、途上国を本拠とする新世代の多国籍企業に攻め込まれることになるかもしれない。大きなリスクを伴うのである。今後投資リスクばかりでなく、投資しないリスクを考え、評価に入れていく仕組みが必要であろう。

J

※1 エイベル著『事業の定義』(千倉書房、1984)

※2 1992年のHarvard Business Reviewの論文より

*リバーズ・イノベーションに関しては、書籍『リバーズ・イノベーション』(ゴビンダラジャン&トリンプル著、小林喜一郎解説、渡部典子訳、ダイヤモンド社刊、2012年)に詳しい。