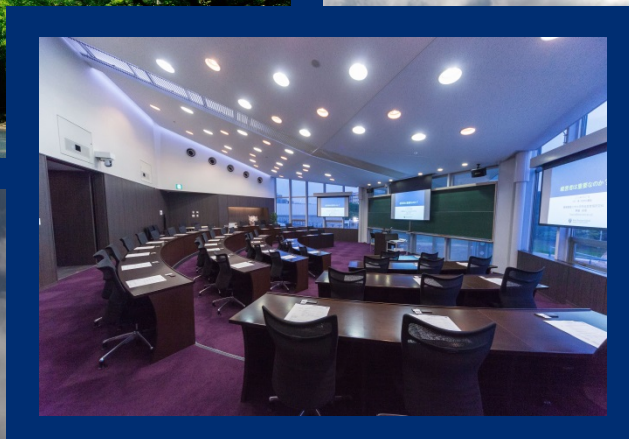


# 「グローバル・イノベーション経営 の理論と実践」

KBS特別講座 第2回 2015年7月14日

浅川 和宏 教授

慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
慶應義塾大学ビジネス・スクール



# 『グローバル・イノベーション経営の理論と実践』

(2015年7月14日開催 KBS特別講座)

浅川 和宏 教授

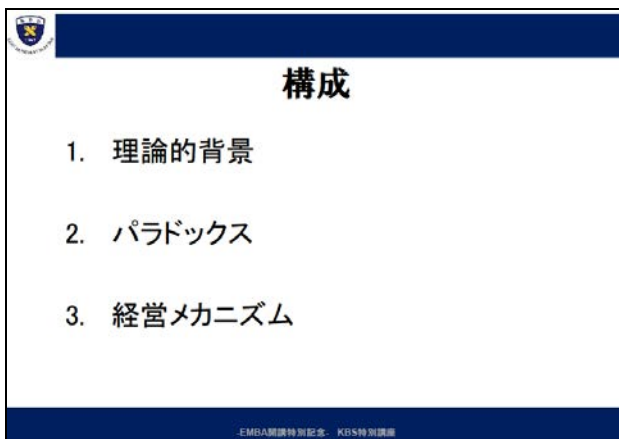
慶應義塾大学大学院経営管理研究科

三菱チェアシップ基金教授

「グローバル・イノベーション」それは最も広義な概念を2つ連ねております。その中でも、イノベーションは耳慣れた概念です。「経営革新、技術革新、市場革新、組織革新、ビジネスモデル革新」をすべて含んだ概念として捉えていきたいと思えます。

イノベーションの定義について、様々な研究者が定義しています。川上となる発明（Invention）と、川下は商業化（Commercialization）と非常に広範囲な内容です。「グローバル・イノベーションとはいったい何なのか？」イノベーション活動をグローバルに展開する。それは意外にも極めて難しい。なぜならイノベーションというのは本来、「極めて俗人的であり、知識を文脈に密着した暗黙知的で、尚かつ、人間の本質的で知的な活動。」に関連しております。ローカルなコンテキストの中で対面し、「知識を創造し、製品を開発する。そしてビジネスを展開していく。」これが自然です。今までのイノベーション理論を見ますと、場所・対面・暗黙知を共有化しながら革新を起こしていく。それらがベースにあります。ところが今日のビジネスでは、それでは成り立たない。それがグローバル社会です。グローバル社会と言いながらも「イノベーションはローカル」では成り立ちません。また多くの場合は放っておくとローカルなイノベーションが行われていた。ところが、ある一部の企業がグローバル展開をすると競争優位がそこで生まれる。

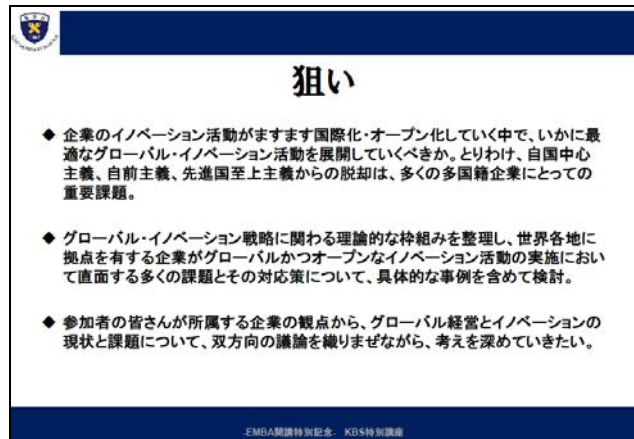
「なぜ、A社は、他社B社・C社・D社・E社ができない、このような高度で複雑なイノベーションをグローバル展開できているのだろうか?」、この謎解きをしたいと思えます。



## 構成

1. 理論的背景
2. パラドックス
3. 経営メカニズム

EMBA講義特別記念 KBS特別講座

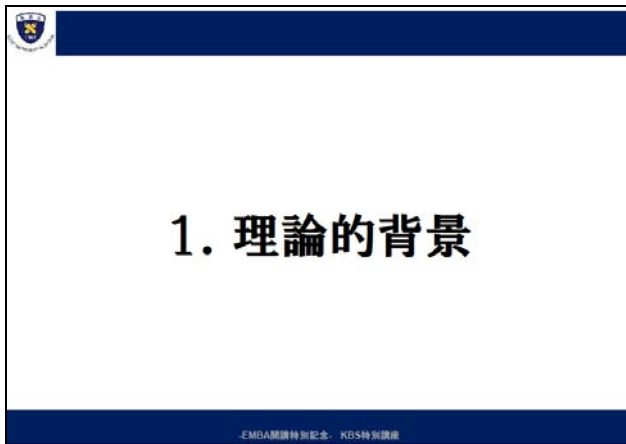


## 狙い

- ◆ 企業のイノベーション活動がますます国際化・オープン化していく中で、いかに最適なグローバル・イノベーション活動を展開していくべきか。とりわけ、自国中心主義、自前主義、先進国至上主義からの脱却は、多くの多国籍企業にとっての重要課題。
- ◆ グローバル・イノベーション戦略に関わる理論的な枠組みを整理し、世界各地に拠点を有する企業がグローバルかつオープンなイノベーション活動の実施において直面する多くの課題とその対応策について、具体的な事例を含めて検討。
- ◆ 参加者の皆さんが所属する企業の観点から、グローバル経営とイノベーションの現状と課題について、双方向の議論を織りませながら、考えを深めていきたい。

EMBA講義特別記念 KBS特別講座

構成としまして、「理論的背景」の整理、その上でグローバルなイノベーションを展開することは、いかに困難なことであるかを「パラドックス」（どのようなパラドックス、ジレンマの存在）で整理をします。その上で、パラドックスを克服していく「経営メカニズム」（非常に曖昧ですが手法やアプローチなどの様々な表現があります）で、本来極めて難しい、イノベーション活動とグローバル展開、さらにそこに内在する様々なパラドックス、これらをいかに解決しどのような形で対応していくことが望ましいのか、どのような知見を私共ビジネススクールと呼ばれているところにおります人間が考えているのか、それらをご披露させていただきます。



理論的な背景ですが、いわゆるグローバル経営の分野では、歴史は長いけれど1980年代位からグローバル・イノベーションということ意識し始めました。

よく知られている概念としてTransnationalです。「国境を超えたイノベーション活動を行うべきか？我が社がいかに世界でグローバル・イノベーションを展開すべきか？またそれにふさわしい組織と戦略はいかにあるべきか？」、これらをトップの目線で、組織デザインをしています。

そして1990年代から、Subsidiary initiative (子会社のイニシャティブ) という概念があります。重要な知識情報は、現場やグローバルでの状況からすると海外拠点で拾わなくてはならない。という話になってまいります。更に2000年代になると、海外拠点と言っている場合ではありません。国内も国外もオープン・イノベーションになります。

グローバル・イノベーションを起こしていくということは、なぜ、本社の本社（我が社の本社）、海外子会社の専属、外部のパートナー、顧客、サプライヤー、競合他社、そのようなことを考えないのか。Metanational 即ち global open innovation という概念が2000年代以降、非常に活発に議論されるようになりました。

ところが、近年「新興国における極めて重要なイノベーション活動を、どのように評価するのか？」という話になってきました。しかも、先進国の新興国におけるイノベーション活動という観点のみならず、新興国企業がいかにグローバルなイノベーションを展開していくのか？というようなフォーカスに議論が移っていききました。このような流れがある、ということ整理しておきたいと思えます。

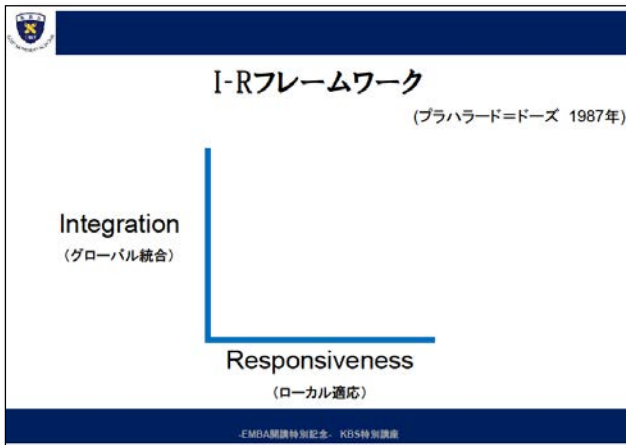
### <議論を始めた教授>



グローバル・イノベーション論、元祖・先人を紹介します。

戦略論・組織論の分野で Sumantra Ghoshal 教授、Yves Doz 教授、Chris Bartlett 教授、C.K. Prahalad 教授らが、数十年前に議論を始めました。これを受け継いで我々が様々なグローバル・イノベーションの理論を構築しているという段階です。

## <IR フレームワーク>

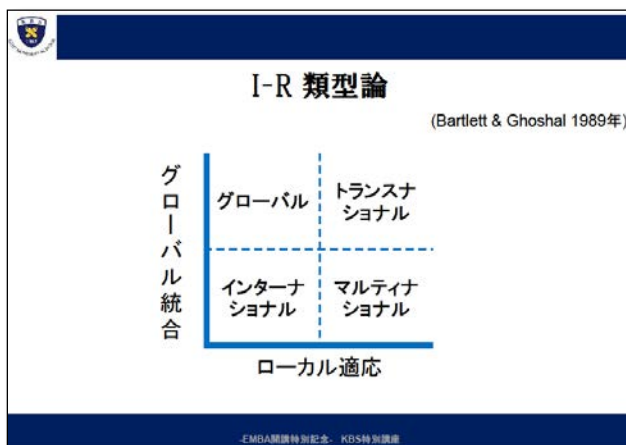


基本的なフレームワークですが、グローバル・イノベーションを起こしていく上では、「グローバル統合の軸」、「ローカル（現地）適応の軸」。この2つが重要です。イノベーションを起こしグローバルに展開する場合には、グローバルな標準化と、それに伴う効率性を追求することも非常に重要になってきます。その反面、現地にきめ細やかな対応をします。あるいは現地ならではの、知識情報を吸収するという現地適応も必要になってきます。

ところが通常のイノベーション活動では、グローバル標準化の場合に、現地にきめ細かい対応をすること

が難しくなります。反対に、現地でコミットしたイノベーション活動は、どうしてもグローバルな標準化ができません。

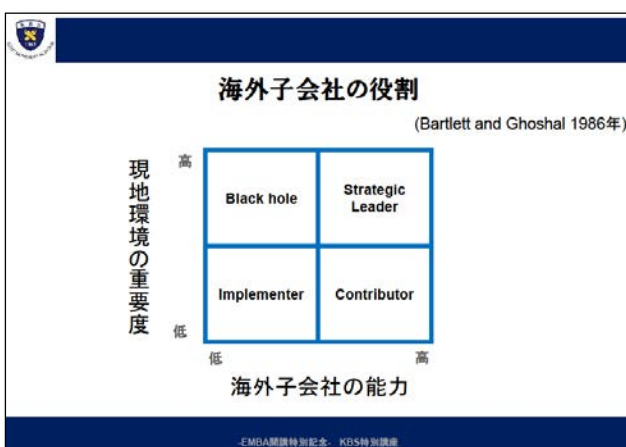
## <I-R 類型論：トランスナショナル型の経営>



ローカル・イノベーションが得意な企業やプロジェクトは、グローバル・イノベーションへ繋がりがづらい。グローバル・イノベーションが得意な企業やプロジェクトは、現地特有のイノベーションに落とし込むことが難しい。

トレードオフの関係であったが、実は違う。グローバル標準化も現地適応も非常に重要となる。これがいわゆる transnational 型の経営とされています。

## <海外子会社の役割>



「海外子会社の役割をどのように捉えるか?」、それはグローバル・イノベーションの重要なフレームワークです。

企業の持つ海外子会社というのは、非常に強力な子会社もあれば、弱小な子会社（語弊がありますが、本社の意向を忠実に実行する）があり、ここでは Implementer（受身的、実行者）と言います。それは現地環境の重要さが低い場合に、子会社の能力もある程度は低くて良いのです。

ところが現地環境の重要度が高まると、海外子会社の能力も高くなければいけない。当たり前の話かも

しませんが、Implementer か Strategic Leader (戦略的なリーダー)のどちらかが望ましい形だと言われてきました。

ところが現実はその甘くはない。今日のような現地環境の重要性が変動している。新興国というのは非常に重要となってきます。新興国の中で、例えばアジア1つとっても様々な国の重要度が変化しています。10年前のインドと今日のインドは違います。5年前のミャンマーと今日のミャンマーは全く違います。現地環境の重要度というのは刻々と変化しています。問題は、これを企業で誰が判断するかです。社長でしょうか？トップマネジメントでしょうか？あるいは、現場拠点の担当者でしょうか？社長が判断する場合には固定観念で判断をするでしょう。いつまでたっても現地国の重要性というのは評価しないのかもしれない。

Risk-averse です。

ここで非常に重要な問題は、大体は blackhole に陥る。blackhole というのは、潜在的に重要なイノベーションのポテンシャルがあるにも関わらず、そのポテンシャルを企業が活かしきれない。多々あるのではないのでしょうか。

現地環境の重要度を誰がいつ判断するのか？現地の子会社の従業員が知っているに決まっていますが、その従業員たちが本社に訴えたとき、本社はどのように回答するのかというと、「証拠」です。それらには証拠がありません。現地の感性、これがイノベーションにおいて非常に重要な Contextual knowledge (文脈知)、あるいは tacit knowledge (暗黙知)です。「言葉にできないけど、そうである。それをどのように社内で説得するのか。またガバナンスの問題は複雑で難しい。」そのため blackhole に陥ってしまう。これが典型的なパターンです。

まれに野心的な社長が、「これからはベトナムの時代だ。これからミャンマーの時代だ。君たち何を考えているのだ？もっと積極的にリスクを取りなさい。」などと意欲を起こさせます。ところが次に何が起こるかというと、現場で「ちょっと待って下さい。今、我が事業部は最も順調に行っている。なぜ、そのようなリスクを冒すので？」と、現場の事業部長レベルが抵抗を示します。

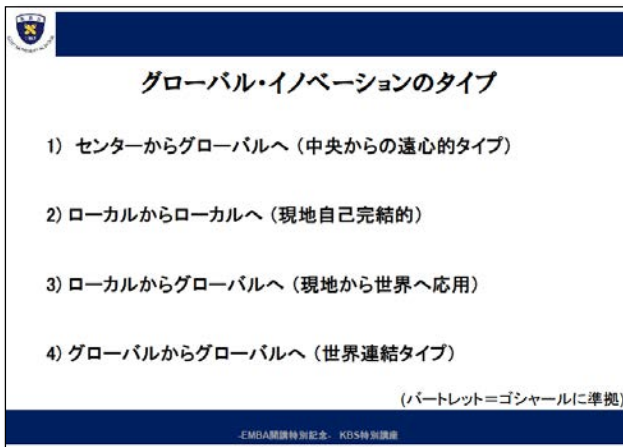
例えばビジネススクールの教材にも出ている有名な話ですが、ヒューレットパカードやGEの、米国のそうそうたる多国籍企業において実際に起こっている話です。社長が「今後あの地域が重要だ。」と言っているにも関わらず、「社内では四半期ごとに評価されるから、そんなことをしているわけではありません。もっと確実な市場で勝負したい。」と事業部は答える。あるいは既に「十分勝負ができています。」これが組織論と戦略論のギャップとなります。そして非常に大きなイノベーションを阻む要因となります。そのため、野心的な社長がいくら唱えたとしても現場がついていかない。あるいは、通常の場合は、現場が「ここの地域は非常に重要です。」と言ってもトップがあまり評価しない。現場かトップのどちらかがブレーキになっています。そのためほとんど、現地環境の重要度と海外子会社の能力というのは合致しない。これらをどのように Strategic Leader に子会社を仕立てていくか。これが非常に重要な論点です。

GE社のJack Welch氏はインセンティブとトップのビジョンをリンクしました。これがWelch氏からImmelt氏の流れに繋がっていますが、簡単にこのようにはなりません。多くの企業は社長がビジョンを示したとしても、インセンティブが伴わない。もしも失敗した場合は事業部に責任を負わせる。これは事業戦略上マイナスになります。国際製品事業部制という構造を採っている企業であればあるほど、事業部の自己責任になってしまう。ここが大きな問題です。

というわけで、海外子会社の役割をどう考えるか、これはグローバル・イノベーションを考えていく上で非常に重要となります。そこで1980年代のいわゆる、Transnational 経営以降に、現場の声を最大限生かしたグローバル・イノベーションのあり方を考えるべきだ。そして、1990年代以降いわゆる Subsidiary

Initiative(子会社イニシャティブ)という概念が出てきました。「現場の声を大事に聞こうではないか。」という話になっていきました。

### <グローバル・イノベーションのタイプ>



イノベーションのグローバル化にも様々なパターンがあります。

1 番目に、多くの場合、本国や本社で起こしたイノベーションを現地に展開している Center for Global。

2 番目に、ローカル・イノベーションという概念ですが、「Local for Local」これは然程難しいとされてはおりません。「徹底して現地にコミットし、現地のために現地に向けたイノベーション。」割り切れば良いのです。

問題は、ローカルなイノベーションを今度はグロー

バルに生かし展開することです。

例えば、ローカルで起こしたイノベーションをグローバル市場に展開しようとする時に、大きな障害があります。現地の他部門、他国・他の市場で通用するはずがない。「思い込みや反発、その価値すら気づいていない。気づいたとしても半信半疑で、気づこうとしない。認めようとしない。あるいは実際にカルチャーが違った。市場のニーズが違った。」とローカルで起こしたイノベーションをグローバルに展開するということは、様々な障害に直面し重要な課題となります。

欧州企業のように、連邦化してローカライズした企業は、歴史的に世界展開している。本社、本国が非常に小さいため現地化せざるを得ない。また、歴史的に本国主導で行ってきた、日本企業や米国企業も難しい。なぜならローカル・イノベーションに至るまで、様々な段階があります。ローカルでもイノベーションを起こせるかもしれないけれど、中核な部分は本社・本国でできる。こういう本国中心主義・本社中心主義のマインドセットがあり、ローカルを各論としか見られない。ローカルを各論以上にグローバルに通用するイノベーションの源泉であるとは見ない。

Local for Global という表現は、グローバル・イノベーションの世界で有名な概念です。それは最大の障害要因となっています。例えばある企業が、数十年間で多くの企業を買収しました。食品ビジネスでグローバルプレゼンスを持ちます。問題はどのようにローカル・イノベーションからグローバル・イノベーションに繋げていくのか。

そこには様々なメカニズムがあります。コミュニケーションの活性化です。R&D の情報共有機関で専従部隊を使い、社内インセンティブや社内市場メカニズムを導入し、デマンドサイドとサプライサイドをいかに連結した上で、評価システムを導入しインセンティブをそこに与える。このようなことをしない限り、あらゆる企業にとって Local for Global は難しいのです。

しかし新興国企業は最も得意だと言われています。本国に技術や経験がなく、先進国の最先端で大学や企業とコラボレートしてイノベーションし、それを本国に持ち帰る。これには大きなインセンティブがあります。新興国企業は、Local for Global イノベーションが最も得意だと言われています。

## <グローバル・イノベーションの環境変化>

**グローバル・イノベーションの環境変化**

80年代の以降急激な環境変化

- イノベーション活動の世界的分散化
  - Local-for-Globalがより現実化
- 新興国へのイノベーションの展開
  - 新興国からのReverse Innovation
- イノベーション活動のオープン化
  - 現地子会社を介さないLocal-for-Globalも可能に
- 新興国MNCsによるグローバル・イノベーション展開
  - 新興国MNCsによる先進国海外子会社発イノベーション
- 本社イノベーション機能の一部海外移転
  - Local-for-Globalがcenter-for-Globalのひとつのパターンにもなりうる

EMBA副議長特別記念 KDS特別講演

その中で Local for Global というのは非常に多面的な側面を持つようになりました。新興国のイノベーション、そしてオープン・イノベーションです。ローカルで起こすイノベーションが我が社の子会社で起こる保証はない。何でも自社の子会社拠点でイノベーションを起こすという必要は全くありません。M&A、アライアンス、あるいはインフォーマルなコラボレーションがあります。ところがこれらも難しいのです。知識の共有というのをオープンに行う。これは「総論賛成、各論反対」があります。知識の漏えい、競合他社への流出、などデリケートで

す。実施をしないと進まない。(後半に様々なメカニズムについてこの議論に若干触れたいと思います。) いかに不安を削減しながら、オープン・イノベーションをグローバルに実践していくのか。難しい問題です。

## <重要な知的資源の所在と特徴が変化>

**重要な知的資源の所在と特徴が変化**

今まで	今後
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 知識・能力の所在は一定地域に偏在し、知識の優位性は安定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重要な産業知識の所在と特性が時間とともに大きくシフト</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リードマーケットと知識・能力の所在は通常同一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ デジタルの知識ベースが世界規模で分散化し、地域特有の文脈に密着</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ノウハウは標準化された製品やサービスに内包される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 製品・サービスに内包される知識のタイプが時間とともにシフト</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロダクト・ライフサイクルが比較的長くゆっくり進行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ライフサイクルは短縮され、競争優位は迅速なサービス、システム、解決の提供により奪われる</li> </ul>

EMBA副議長特別記念 KDS特別講演

グローバルなイノベーションの世界を見ますと、かつてのようにどこに行けば、「どういう人材がいる。どうゆう知識情報がある。どういう技術がある。重要な市場がある。」それらが分かっていたら容易です。我が社・我が国が、不足している知識、情報、ノウハウがあれば、世界中のどこに第2拠点を作り、そこで重点的にイノベーションを起こせば良かがわかります。

ところが最近は変動しています。10年から20年単位で見ても、国の競争力が変わっていますので、半導体、液晶ディスプレイ産業、どれを見ても競争優

位が変遷しています。かつては米国、日本または韓国、台湾でした。それ以降はアジアに徐々に推移しています。そのため、このロケーションに、「このようなイノベーションの源泉があると考える」その固定概念では非常に難しいのです。

## <メタナショナル企業経営>

**メタナショナル企業経営**

(Doz2001, 浅川2003)

- ・ 本国のみでなく世界中で価値創造を行なう経営
- ・ 自国の優位性のみでなく立脚した戦略をとらず、世界中で優位性を確保
- ・ 世界規模で分散傾向にある重要な知的資源を世界中でアクセスし、社内で融合し、戦略的に活用
- ・ 世界中の各地点で現地特有の知的資源のアクセスを行なうことのできる対外的知識・情報ブローカーが活躍
- ・ 世界各地に分散した知的資源を社内で結合する知識ブローカーの社内ネットワークの活性化・流動化
- ・ 結合された知的資源を社内で有効活用できるだけの組織能力の向上

そこで「メタナショナル経営という論点」が出てきます。

これは、本国のみではなく世界中で価値創造を行わないといけない。「自国の優位性は勿論活用するが、自国の優位性のみでなく立脚せず、世界中で優位性を確保しましょう。」、このような経営が重要になってきます。その際に「誰がどこで世界中に点在した、知識や情報を、察知し感知し、それを取り込み全社

に共有し活用するのか。そして誰が担うのか。」、国際的なノベーションのリレーです。

ここで重要なキーワードとして、「対外的知識情報ブローカー」、「対内的知識情報ブローカー」という概念があります。

「対外的知識情報ブローカー」というのは、世界中に張りめぐらす高感度のアンテナです。(張り巡らすことが重要)

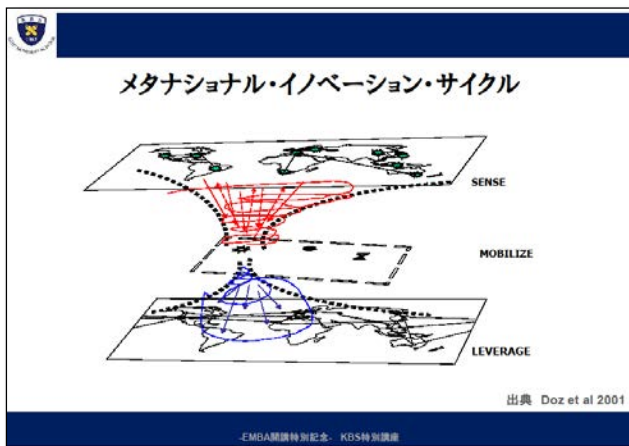
問題はここには固定観念があります。「この分野であれば、あそこにアンテナを張っておけば良い。」、このような思い込みがあり、重要なアンテナを集中的に先進国(米国や欧州など)へと張る。ところがスポンと新興国が抜けてしまいます。一部の企業があえてリスクを取る形でアンテナを張ることにより、競争優位と比較優位を獲得します。

そして、アンテナを張ったとしても今度は取り込んで活用しないといけない。これが「対内的知識情報ブローカー」です。これはアンテナを張る拠点です。先ほどの例でいうと新興国です。

イノベーションに関する限り、あまり重視されてこなかった国の拠点で、「このようなものが出ました。」と報告があった時、本社の事業部長、あるいは製品部長はどのように評価をするのでしょうか。「まさか。まぐれでしょう。」とそれらを見過ごしてしまう問題があります。そのため、対内的知識情報ブローカーは必要です。「まさかの場所」を含めたアンテナにかかった、知識・情報・ノウハウをいかに適切に取り込み、デマンド情報・仕様・イノベーション・技術を使って製品化し事業化していく。

これらをつなぎ合わせるため、対外的知識情報ブローカーと対内的知識情報ブローカーの両方が重要となります。

### <メタナショナル・イノベーション・サイクル>



図に2つの世界地図があります。通常アンテナは思い込みで広範囲に張りません。特にコストの問題があります。そのため、トップマネジメントをはじめとする本社は、現状のバイアスや、今までここでしかイノベーションは起こらなかった。「いくら実施したって、あの場所で実施しても無駄だ。ポテンシャルを削除していく。」と。(「実績と可能性を巡るジレンマ」、という点については後で申し上げます。)そこで、問題となるのが「いかにオープンマインドで行えるか?」です。自社、自国が技術力不足やビジネスの未経験など弱さがあることにより、広範囲

にアンテナを張ろうじゃないかという謙虚な思考になります。

ところが、「我が国が強い分野、我が社が強い分野。」、それらには謙虚さはありません。「我が国が最高だ。我が社は実績がある。何で新興国なのだ。」と、アンテナを張らない。そこで大きな Opportunity を失ってしまう。このような話しは多くあります。「どこに行けば重要なノウハウが獲得できるか、わからない分野」、そして自社のその部分が弱い場合は困りますね。いかにデマンドサイドとサプライサイドをリンクするか。世界各地から取り込んだ偉大なる知識・情報・ノウハウのコレクターになる。しかし、使うことは得意だが、ぬるま湯をかき混ぜているような状況で活かせない企業もあります。

両方得意でないといけないのです。「アンテナを張る作業。それを実際に活用する作業。これらを繋ぐ作業。」これらを「メタナショナル・イノベーション・サイクル」と言われています。いかに流動させるか。一見簡



単そうに見えて多くの企業では、順調に進行していないのです。

### <現地発イノベーションの概念整理>

メタナショナル・イノベーション	フルーガル・イノベーション	リバース・イノベーション
世界中いたる場所で潜在的に有効な知識・ノウハウを探索・獲得し、活用	現地特有の制約条件を克服するためのイノベーション	新興国向けに開発した低機能・低価格製品を先進国で需要を発掘し、製品投入

浅川 和宏(2013年)日本経済新聞・経済教室「経営塾」筆者作成  
EMBA講義特別記念・KBS特別講義

昨今では新興国を含めたイノベーションというのが、非常に重要になっていますが、概念整理として、メタナショナル・イノベーション、フルーガル・イノベーション、リバース・イノベーションがあります。似ている概念ですが、教科書的には下記のような整理になっております。

#### ○メタナショナル・イノベーション

世界中いたる場所で潜在的に、有効な知識・情報・ノウハウを、探索し獲得して活用する。

(参照：世界地図(メタナショナル・イノベーション・サイクル))

#### ○フルーガル・イノベーション

現地特有の制約条件を克服するためのイノベーション。必ずしもフルーガル・イノベーションを Local for Global に持って行く必要はない。

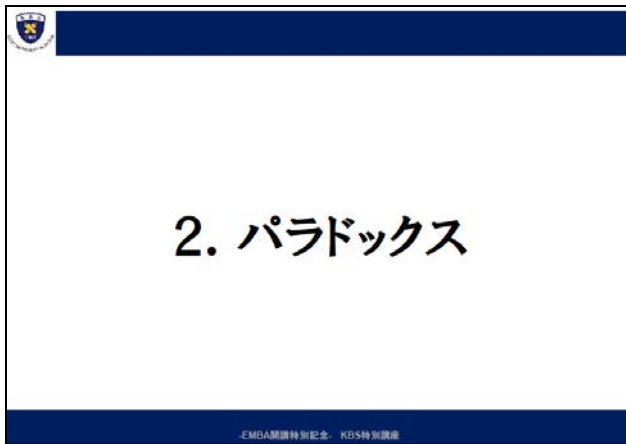
#### ○リバース・イノベーション

新興国向けに開発した低機能・低価格製品を先進国で需要を発掘し、製品を投入していく。

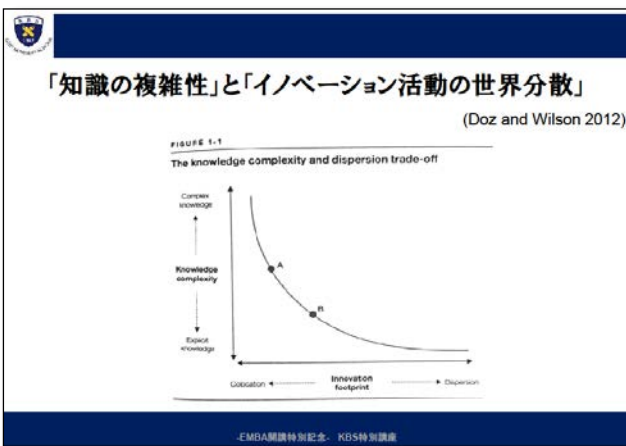
このような概念になります。多少の違いはありますが、Local for Global イノベーションの新興国版としても理解できますね。

以上、第一章は、グローバル・イノベーションの概念が多くあるうちの最も重要だと思うものを、いくつかピックアップし整理をさせていただきました。

## 【第2章：パラドックス】



### ＜「知識の複雑性」と「イノベーション活動の世界分散」＞



グローバル・イノベーションを行っていく上での、パラドックスですが、これは非常に重要だと思います。イノベーションを起こすというのは扱う知識が複雑です。そうするとどうしてもローカルになってしまいます。Collocation（同じ場所でFace to Faceで場を共有しながら、時間・空間を共有しながらイノベーションを起こす。）になってしまいます。扱う知識がシンプル（標準化・コード化・形式化）になればなるほど、グローバルに展開できます。ところが、グローバル規模で複雑な知識を獲得し移転し、活用することがグローバル・イノベーションです。

これが「知識の複雑性と、イノベーション活動の世界分散をめぐる、パラドックス」と言われています。

### ＜「総論」賛成・「各論」反対＞

非常に砕けた表現になりますが、「「総論」賛成、「各論」反対、ジレンマ」、何かというとグローバル・イノベーションは素晴らしいと大体は言います。「我が社もグローバルにイノベーション展開しないとイケない。」、大体が「それはそうだ。」、では「おたくの部門どうですか？」というと「No thank you」となります。なぜなら「いや、そんなことをしている場合ではない。今の体制で最適化がなされている。」それは本社中心・本国中心・先進国中心、あるいは我が部門において「実際に有効であると証明済みの、ロケーションとのビジネス展開。」これは

非常に効率的です。

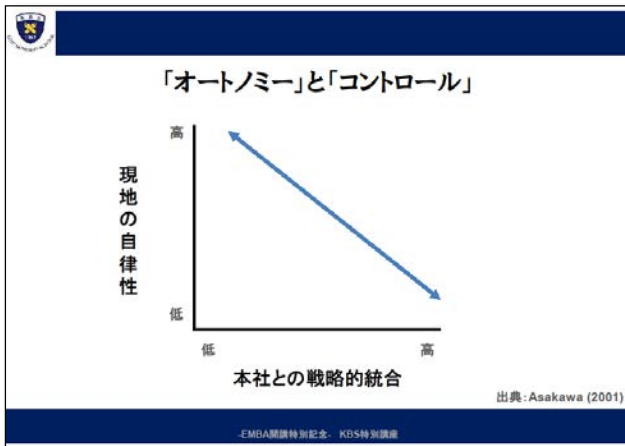
グローバル・イノベーションというのは常にリスクを伴います。会社全社の話としては賛成ですが、自部門

に振られてくると「ちょっと待ってください。」となります。

もし社長が「優良な事業部だから、今度グローバル・イノベーションを行ってください。」という、「なぜ我が部門が？ちょっと待ってください。一番順調に進んでいるではないか！」という話になります。

こういった事例がたくさんあります。どうしても本社・本国のバイアスがあります。

### <「オートノミー」と「コントロール」>



「オートノミー」と「コントロール」を巡るジレンマがあります。これは何かというと、イノベーションというのは、ある程度ローカル・イノベーションが重要となります。そうすると「オートノミー自律性」が重要になってきます。ところがこの自律性を放棄するというのは難しいことです。

よくある大きな問題ですが、「自律性を放棄する」と「パワーを放棄する」が、同一現象になってしまっている。グローバル・イノベーションにはローカル・イノベーションを行うことが非常に良いから、権限移譲しなければいけない。しかし権限移譲するとい

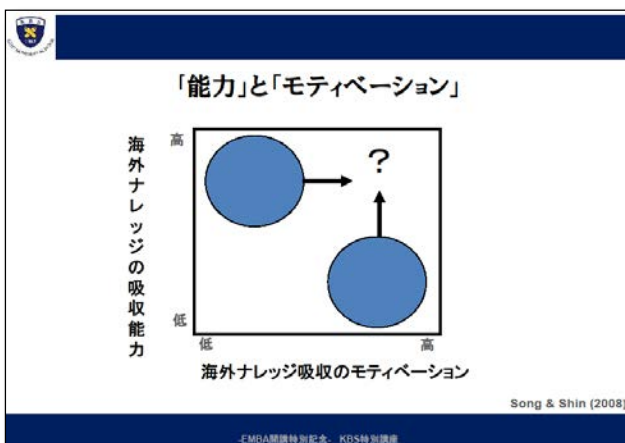
うことは「本社のパワーが現地に奪われる。」と被害者意識があります。そのため知識レベルとパワーレベルが独立していないのです。

私は様々な日本企業が、現地（アジア地域）に技術移転をしているという「技術移転の調査」をしています。その時に「総論」賛成、「各論」反対と「オートノミー、コントロール」のテンションの大体が見られます。

「社長に表彰された。元をたどると本社の技術だ。なぜ我が社の技術が流されて現地（新興国）で評価を受けるのか？権限移譲なんてするものか。」と、大体ジェラシーになる話しです。

しかし、一般論では「あなたの企業にとって新興国イノベーションはどうですか？それは素晴らしいことで非常に重要だ。」という話になります。ところが、「皆さんの事業部門を中心として、新興国イノベーションのプロジェクトは実施しませんか？」となると、「ご勘弁ください。他の事業部門で実施してください。」となってしまいます。多くの事例がありますが、特に米国や日本の企業で多く見られます。

### <「能力」と「モチベーション（意欲）」>



能力のある企業が意欲を失う。グローバルなイノベーションを起こそうというのは、本社に技術評価能力と活用能力がある企業です。

本社・本国に技術評価能力や技術構築能力が無ければ、グローバル・イノベーションは難しい。能力があるからこそ、現地特有の知識・情報・ノウハウを選別し、そして評価し取り込んで活用することができます。

ところが問題は、本社・本国の、技術力の実力が弱い企業ほど、必死にグローバル・イノベーションし

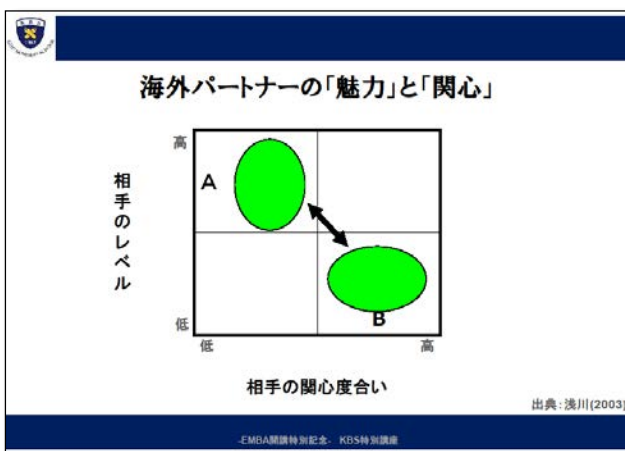
ようします。「キャッチアップしたい。我が社は弱い。我が国は弱い。だから何とかしなければならない。」ところが、我が国・我が社の技術力が非常に弱いために、やる気が独り歩きしてしまう。

その意欲ばかりで能力が伴わないため、成り立ちません。

逆に、国内や本社であらゆる変化に適応できる強い企業は、グローバル・イノベーションを実施しようと思えば、有効に機能します。吸収能力があり、評価能力があり、獲得能力がある。しかし、「もう十分我が国・我が社は強い。なぜ海外でイノベーション起こす必要があるのでしょうか?」となります。これらを「能力」と「意欲」を巡るパラドックスと言われています。

本社能力のある企業は、グローバル・イノベーションの意欲が低い。能力や実績がない企業ほど、必死にグローバル・イノベーションを実施しようとし空回りしてしまう。「能力」と「意欲」の両方がセットでグローバル・イノベーションが機能をするのです。

### <海外パートナーの「魅力」と「関心」>



「海外パートナーと連携しながら、M&A や、アライアンスを組み、グローバル・オープン・イノベーションを行わなければいけない。」というのが今日の状況です。

ところが、パートナーにおける魅力と関心をめぐるジレンマというものがあります。これはグローバル・イノベーションを考える際に、魅力のある相手ほど、こちらに対する関心が低いのです。

「我が国の我が社が、あの企業と組むことにより、イノベーションを活性化したい。だからあの企業と組みたい。」とパートナーセクションをする。と

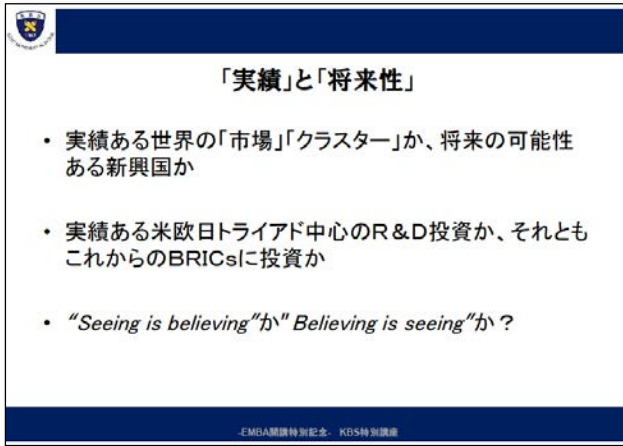
ところが、こちらから勝手にセレクトされた相手の企業は、「あの国のあの企業には関心がない。」と、Win-win の関係を結ぶということは難しい。

大体言い寄ってくる企業というのは、こちらからするとあまり興味のない企業です。本当に組みたい企業というのは、簡単には相手にしてくれない。そのため、グローバル・オープン・イノベーションを実施しようとしたときに、非常に難しく注意が必要です。そこには「ポジショニングアライアンス」という概念があります。

戦略は一旦組んだら、より高いところと組むと自分のポジションを上げる。低いところと組むと自分のポジションを下げてしまう。「ポジショニングアライアンスの、正の効果と負の効果」と言われています。

グローバル・オープン・イノベーションにおけるパートナー選定の魅力と関心をめぐるパラドックスがあるがゆえに、グローバル・イノベーションが進歩しません。これは非常に大きな問題です。

## <「実績」と「将来性」>



「実績」と「将来性」

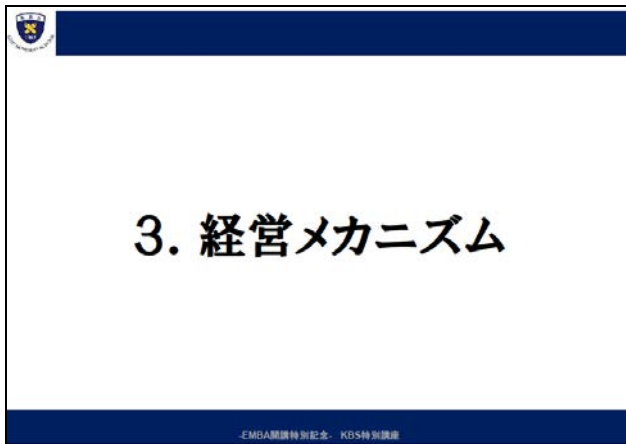
- 実績ある世界の「市場」「クラスター」か、将来の可能性ある新興国か
- 実績ある米欧日トライアド中心のR&D投資か、それともこれからのBRICsに投資か
- “Seeing is believing”か“Believing is seeing”か？

EMBA副議長特別記念・KBS特別講演

将来性のある市場に入って、将来性のあるパートナーとコラボレートしたい。しかし実際は、意思決定の段階になると「実績」がどうしても出てくる。実績のある国で実績のある企業と、パートナーシップを組む。リスクを承知で新たなイノベーションにチャレンジするということができない。

本来、グローバル・オープン・イノベーションというのは、自国や自社ではできないことをチャレンジしたいのです。ところが過去の実績に引っ張られる。大きな問題です。

これらが、私が今整理したグローバル・イノベーションを行う上でのパラドックスです。



〈グローバル・イノベーションの3つのアプローチ〉



グローバルなイノベーションを行う上では、3つのアプローチがあります。1つ目は滞在型、2つ目は訪問型、3つ目は招聘型という類型があります。

○1つ目：滞在型「現地密着型 (Localization)」

イノベーションを起こす上で、現地にどっぷりと浸かることが重要です。「現地長期滞在なくして現地イノベーションは不可能である。」というパターンがある。そのため、現地拠点をベースに活動します。

○2つ目：訪問型

現地に「どっぷり浸かる」というのはマイナスである。むしろ距離をおいた方が良い。出張型と考えても良い。

イノベーションを起こすためには、定期的（頻繁）に、お互いに訪問する。しかしどちらかに現地化してしまうとローカリゼーションになります。ローカル・イノベーションで、グローバル・イノベーションにはなりません。

現地化しない。これで済む場合は効率的ですね。しかし現地化しないと本当の意味でのグローバル・イノベーションの出発点にならないという場合もあります。その観点からすると訪問型というのは善し悪しがあります。中途半端なグローバル化になってしまう場合もあります。これは状況次第です。

ある海外企業で訪問型を実践しました。学会、ワークショップ、大学に共同研究などの形で、差別化された技術を取り込みました。これは訪問型でイノベーションを進めたひとつの典型的な例だと思います。

### ○3 つ目：招聘型

現地訪問はなく、本社ヘイノベーション・プレーヤーを招聘する。

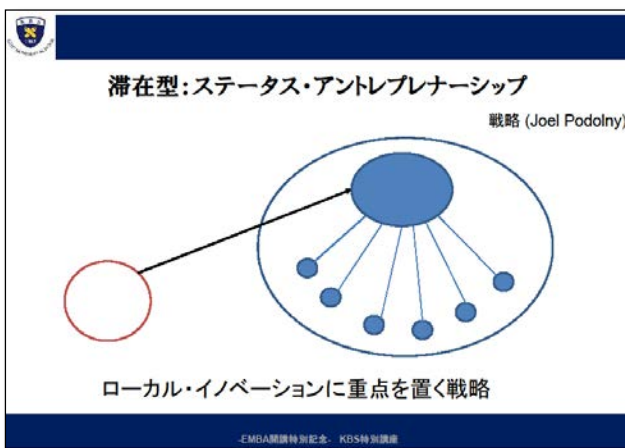
例えば P&G 社は、C&D(Connect and develop) というメカニズムを使いました。これは例えると WEB 上に、「こういう情報を探している。こういう技術を開発しようとしている。こういう製品を開発しようとしている。ノウハウを求めている。」、それらの貢献者を募っていました。ある種、効率的です。物理的には海外拠点を持つ必要がないし、現地に出張する必要もない。ただこれを公表し、アナウンスし、提供者を求むことにより世界中からアプローチが来ます。

これにはメリット・デメリットもあります。

メリットは効率的であるという点。デメリットは本当に必要な情報は、企業秘密となり開示できない点。

「こういうことを我が社は来年を目途に新製品を開発しようと思っている。だからこれに対するこういう技術を求むということは開示できません。」こういう技術は我が社にはない。この技術を求む。と開示することにより、会社の弱点を開示しています。そのため招聘型というのは、効率的ではありますが比較的難しい。来る情報やノウハウが、本当に信頼性があるかどうかわからない。その観点からすると完璧なモデルではありません。それから、その企業がどれくらい定評のある企業かどうかです。優れたレピュテーションを持つ企業であれば積極的にコラボレートしようという、世界中のエンジニアや情報提供者がアプローチしてきます。または「全く来ない。」という問題があります。「ここと仕事をしたい。」と思わせるような企業かどうかということが重要となります。

### <滞在型イノベーション>



それぞれ様々な考え方がありますが、最初の滞在型イノベーションという場合に、1つの考え方をここで提示させていただきたいと思います。

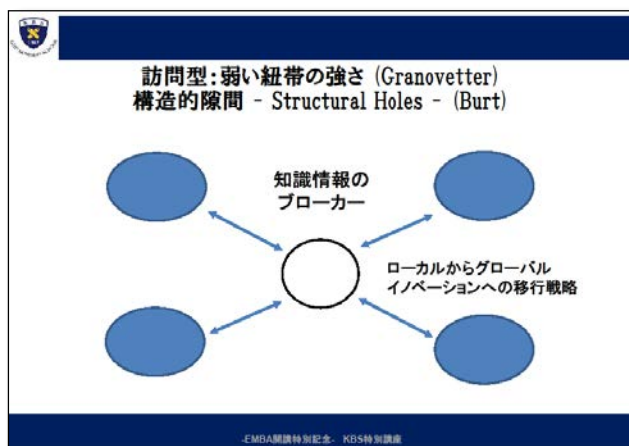
多くの場合、その地域や国でイノベーションを起こしたいと思う背景としては、我が社が不足している知識・情報・ノウハウ・技術などを獲得したいと思います。

「その地域や国に深く浸かることにより、良質なネットワーキングや人脈や企業間関係を醸成し、その場所で技術を獲得したい。イノベーションを起こしていきたい。」と思いますが、そうは簡単にいきませ

ん。5年から10年とその場所においても簡単には相手にされないという場合もあります。いくらシリコンバレーに行っても、お互いが弱小外国企業とコラボレートして帰ってくるという場合もあります。

本当に重要な社外のコラボレーションができるかどうか、そこで言われている「概念」を指摘した J・Podolny 教授の知見から考えると、ローカル・イノベーションに重点を置く戦略としては、ステータス・アントレプレナーシップというのが非常に有効であるということが言えます。これは何かというと、いくら長期間、拠点を置いて周辺部から攻めても、ネットワークの中心性のあるパートナーと交流ができないのなら意味がない。ど真ん中を攻め込み企業や人物の接点を持ち、そこの協力を勝ち得た場合には、その他の企業や人物と協力関係をいとも簡単に構築できるからです。

## <訪問型イノベーション>



訪問型の場合は、滞在型のどっぷりとした密度の濃い現地化のもたらす負の側面を回避することができます。これは経営学的観点、社会学的な観点から言うと、ネットワーク理論で考えることが有効です。「弱い紐帯の強さ」という概念は、Granovetter という社会学者により出される。あるいは構造的隙間 (Structural Holes)、これはシカゴ大学の Burt 教授が出した概念です。

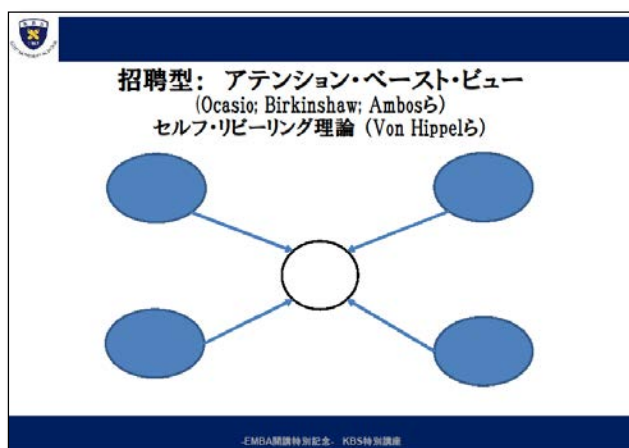
これは、イノベーションはあまり密接に浸かると思考停止状態になる。イノベーションを行うにはある程度距離を置いた訪問型の方が良い。滞在は go native

です。それは独自のクリエイティブな発想が停止される。「ある程度距離を置くことにより、自分の見方と現地の見方を融合できる。だからあまり密接に関わると良くない。」という話があります。

訪問型のメリットは、複数の拠点の知識・情報・ノウハウを組み合わせることができる点です。それにより「知識・情報ブローカー機能」の仲介機能というものがあるのではないかと考え始めます。訪問型のイノベーションパターンというのが非常に有効であることを、理論的な観点からも考えることができます。これは、ローカル・イノベーションからグローバル・イノベーションへ移行する戦略としては極めて有効です。最初のローカル・イノベーションとしては密接に関わる。グローバルに展開する場合には、滞在型のみならず訪問型を組み合わせると良い。

これが非常に有効であると考えられております。

## <招聘型イノベーション>



招聘型ですが、グローバル・イノベーションを行う上で敢えて訪問しない。メリットは効率性です。「我が社と組むなら来てください。」、来てくれる企業にしかできないでしょう。しかしこれはその通りです。そしてこれは超巨大企業、超優良企業にしかできないかということ、そうではありません。新興国企業でも可能です。実は、後発の企業でキャッチアップしたいという企業でもよく使われている事例です。

当然、色んな事例で、「我が社の将来必要な知識・情報・ノウハウ・技術は、こういうもので提供求む。」

とホームページ上に公開されています。ただ本当に革新的なものは開示が難しく、限界があるのではないかという話です。

逆に、あまり自社に蓄積のない企業が、失うものはないとよく行います。この時に重要になってくるのは WEB 上でのアピールです。素晴らしいホームページを作って、そこでいかにも興味をそそるような文言・表現で、「とにかく我が社は、こういう企業でまだ新興国で発展途上企業であるが、こんなに皆さんにとって魅力の



ある会社であり、今我が社はこういうことを求めている。皆さんの協力やコラボレートすることにより、このような世界が待っている。協力しましょう。」などと文言を出して、技術を公表しながら実践する。これは、失うものは何もないので良く使われています。

これを「アテンション・ベースト・ビュー」と経営学では言います。実績よりも注目度を重視しています。実績に基づく経営戦略はリソース・ベースト・ビュー経営資源的アプローチと言われています。「実際に我が社がこれだけ強い、これだけ優れている、これだけ実績のある企業です。皆さんは我が社と協力するとメリットがあります。」、これは伝統的な経営学、1990年代からの core competence 経営です。しかし、こういう形では弱小企業は委縮し搾取されないかと思うのです。あるいは、協力企業というのは世の中に数少ないです。弱小企業に騙されるリスクもあります。

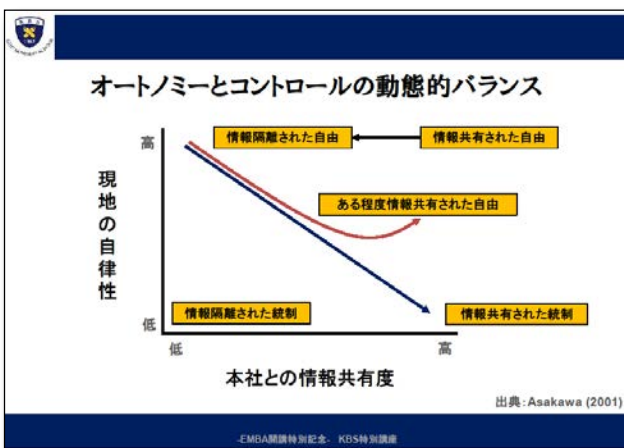
それに対して、中堅企業、後発企業がよくアテンション・ベースト・ビューに依拠しています。常にアテンションを集めるために発信すると注目を集める。そうすると実績がなくても非常に目立ったシグナリングをすることにより、徐々にアンテナにかかってくるのです。これをきっかけに徐々に実力を上げるパターンがあります。

実は招聘型というのは、そう諦める戦略ではない。「セルフ・リビリーング理論」に関連して MIT の Von Hippel が言っています。「セルフ・リビリーング、これは、自分が発信しないと相手から情報を取れない。」、それは give and take です。

まずは自分から希少価値のある情報を出す必要がある。それをしないとそれに匹敵する情報・知識・ノウハウは入らない。「もし招聘型のイノベーションを行うなら発信する情報をもっと際どい情報まで出さない。」という話です。「こういうことを求めています。」と発信しても駄目です。「我が社にはこういう技術があって、今こういうことに取り組んでいる。こういうことが他社にない優れた面です。現在水面下で開発している技術はこういう技術です。こういう企業さんと将来的にコラボレートする可能性があります。」というところまで出すか、「特許も公開します。困り込みません。我が社と協力しましょう。」、アテンションを引くことにより、そしてコアのものをセルフ・リビリーング（自己開示）する。「注目を得て、ある程度コアになる情報を開示する」、この2つがセットになると招聘型イノベーションが比較的实施可能だということになります。そのセットがないと難しいのです。

(※一部の優良企業とは異なります。)

## <オートノミーとコントロールの動的バランス>



グローバル・イノベーションには、ローカル・イノベーションの側面とグローバル・イノベーションの側面の両方あります。

ローカル・イノベーションは現地の自律性が高く、本社との情報共有度は下げる。一方、グローバル・イノベーションは、本社との情報共有度を高めないとはいけない。

しかし情報共有度を高めると自律性はどうしても下がります。だから下げないような仕組み作りをしましょう。という話です。

情報共有のレベルと、統制と自律の次元を適切に

分ける仕組みです。

「意思決定は現地化しますが、機密情報は本社が囲い込みます。」というパターンもあれば、「情報は現地に流しますが意思決定は本社でやります。」というパターンもあります。

問題は、経営の通常パターンで、「機密情報を現地化することは権限移譲する。縦の次元と横の次元が一体化している。」というパターンは、トレードオフである必要はない。

これが非常に重要だと思います。

### <方向性とインセンティブ>

方向性とインセンティブ

- トップによる全社方向性の提示 (ドミナント・ロジック)
- その方向に沿ったインセンティブの組織内部への徹底

EMBA開講特別記念・KBS特別講座

「トップが出すいわゆる、ドミナント・ロジックとされている、本社のグローバル・イノベーションの根幹にかかわる方向性」と、「その方向に沿ったインセンティブの徹底化」、方向性とインセンティブを組み合わせることが非常に有効な策です。

### <エスノセントリックな考え方を克服>

エスノセントリックな考え方を克服

- ◆ Making Japanese managers less ethnocentric
  - Sogo-Shosha (trading firms)
  - Unicharm
- ◆ Hiring non-Japanese as local sensing nodes
  - Shiseido
  - Kumon
  - QB House
  - Muji

EMBA開講特別記念・KBS特別講座

日本的な、日本重視、日本人中心の考え方を克服する。

これは2つのパターンがあり、1つは日本人を中心として使い、日本人をコスモポリタンマネージャー（あまり日本的で無く）にすることです。

総合商社モデルも実際に同様で現状、日本人中心の体制で、ダイバーシティを増して、様々な国籍の人員のみの体制にすると、日本の総合商社ではなくなってしまう。日本の総合商社の競争優位性は何かということ、日本人が軸となってコスモポリタン、あるいは、グローバルなバックグラウ

ンドを持った日本人が軸となり、グローバルビジネスを行っている。日本人を外国人に入れ替えたら、総合商社の比較優位性が無くなると言われていています。なぜなら総合商社は日本に特化し、日本に軸足を置いたグローバルビジネスを行っているのです。

実際には日本人以外のスタッフに依存する企業もあります。この場合はある種、上述とは違うパターンです。ある日本企業例ですが、役員クラスは日本企業離れした役員構成になっています。ボードメンバーをどうするかという点でない。コアになる人材は日本人だけれども、非常にグローバルなマインドセットを醸成する。これらには様々なパターンがあります。

第1章は、理論的なバックグラウンドについての若干の解説。

第2章は、グローバル・イノベーションを展開する上で様々な障害要因があるパラドックス。

第3章は、それに関連してどのような経営管理上のメカニズムがあるのか。と三部構成で説明しました。

ビジネススクールですので、経営学的なフレームワークに基づいた形でのお話をさせていただきました。

(但し、具体的な最新の事例は掲載しておりません。)



慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
慶應義塾大学ビジネス・スクール

<http://www.kbs.keio.ac.jp/>