

## イノベーションを生み出すには

上席研究員 湊 一郎

現代は経営者の力量が厳しく問われる時代である。経営の巧拙によって、同じ産業に属していても業績には大きな格差が生じる。ハイテク産業でなくても、技術やアイデアを駆使して高収益を上げる企業も存在する。イノベーションを生み出す力が、企業の収益力を規定する重要な要素となっている。さまざまな経営課題のなかでも、イノベーションの実現は、経営者が最優先で取り組むべきものだろう。

他方、イノベーションは従来のやり方では解けない問題に答えを出すことであるがゆえに、持てる知識やノウハウを総動員して、試行錯誤を経なければ実現することができないものでもある。イノベーションを生み出すのに手本はないのだから、努力を傾けても結果は保証されない。仮説を立て、その検証結果を信じて「賭け」をするようなものともいえよう。

### 日本企業とイノベーション

ところで、日本企業は、世界に伍してイノベーションを実現しているのだろうか。米マサチューセッツ工科大学の機関誌『テクノロジー・レビュー』が選定する「スマート・カンパニー 50」を見ると、結果は明らかである。このランキングは、革新的なテクノロジーと、効果的なビジネスモデルを組み合わせている企業を世界中からリストアップしている。2017年版の上位には、エヌビディア(半導体)、スペースX(宇宙ロケット)、アマゾン(ECクラウド)など米国のハイテク企業が並ぶが、50社のなかに日本企業は皆無である。アジアからは、中国の7社、台湾の2社、インドの

1社がランクインしている(図表1)。過去に遡ってみても、日本企業は2015年にLINEが、2016年にはトヨタ、ファナック、LINEの3社が入ったのみである。

日本企業がランクインしていないのは、テクノロジーを用いたビジネスモデルを生み出せていないからである。これまでグローバル市場で展開してきた日本企業は、家電業界や自動車業界に多かった。これらの業界は、事業環境が比較的安定していて、将来もある程度見通せる環境にあった。その環境に適応してきた結果、直面する課題の解決に注力しても、新たなビジネスを創造することへの関心は低かったのではないだろうか。いまはIT技術の急速な発展、グローバル化の進展、規制緩和などにより、環境変化のスピードが速くなっていて、多くの業界において将来を見通せない状態になりつつある。この状況で

図表1 スマート・カンパニー 50  
(国別内訳)

アメリカ	31社
中国	7社
ドイツ	2社
イギリス	2社
台湾	2社
アルゼンチン	1社
デンマーク	1社
インド	1社
ケニア	1社
ナイジェリア	1社
スイス	1社
合計	50社

(出典) MIT Technology Review July/August 2017をもとに筆者作成

イノベーションを生み出すには、人材の多様性に富み、創造性を高める工夫をすすめてきた欧米企業などが有利であることは間違いない。

翻って、我が国の状況はどうだろうか。

『きずなと思いやりが日本をダメにする』（2016年）で、著者の1人、社会心理学者の山岸俊男氏が喝破するとおり、「個性的であれ、多様性を歓迎せよ、これくらい今の日本に欠けているものはない」といえるだろう。日本企業は、もともと同質的な集団であるうえに、失敗を犯すことや他人と違うことを極端に恐れる文化が浸透している。イノベーションを生み出すには不利な状況にあることは否めない。むしろ、他社の模倣に走っているうちに、自分たちでは新しいものを生み出せなくなってしまう可能性がある。

### 経営学からみたイノベーション

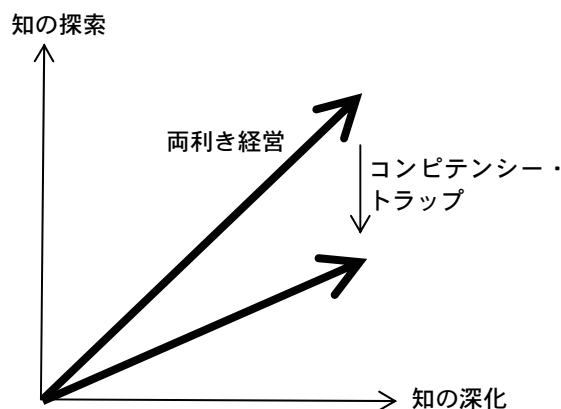
視点を変えて、経営学がイノベーションの問題をどのように捉えているか、確認してみよう。イノベーションとは、つまるところ知識（技術や市場、原材料や流通など）である。イノベーションを生み出すこととは、経験やサーチで外部から新たに取り込んだ知識と、自社がすでに持っている知識を組み合わせ、新たな知識を生み出すことに他ならない。イノベーションは、経営学の範疇では、「組織学習」の一部と考えられている。そして、「組織学習」には「知の深化」と「知の探索」の2つ方向性があるというのが、経営学者のコンセンサスとなっている。

ここで、「知の深化」とは、すでに持っている知をさらに深めることであり、単なるアイデアを利益を生むビジネスにまで昇華させるプロセスである。一方、「知の探索」とは外部の知を求め、知の範囲を広げることであり、

そこで得た知識がイノベーションを生み出す源泉となるのである。この両者を高いレベルでバランスさせることができれば、企業は短期的な利益と、中長期的な成長の両方を獲得できることになる。この理想の経営スタイルは、右手と左手を同じように使える人になぞらえて「両利き経営」と呼ばれる。実証研究においても、両利きの度合いが高い企業・事業部ほど、パフォーマンスが高いことが示されている。

ところが、企業を観察すると、「知の深化」に傾注する一方で、「知の探索」が疎かになっている企業が少なくない。「知の深化」のほうが取り組むのに容易であり、目先の業績をあげるのに役立つからである。これに対して「知の探索」は手間やコストがかかる割に利益に結びつくかどうか不確実である。「知の探索」にはこのようリスクがあるため、企業はこれを避けがちとなる。だが、「知の探索」を怠れば、企業が利用できる知識の範囲は狭くなってしまふ。この状態が継続すると、短期的な業績には影響を与えなくとも、中長期的にはイノベーションを停滞させる「コンピテンシー・トラップ」に陥ることになる（図表2）。

図表2 コンピテンシー・トラップ



### 提携戦略 オープン・イノベーション

イノベーションを生み出すには、「知の深化」に偏らず、「知の探索」を活性化させる必要性が示唆された。そのために企業で採用されているのが、オープン・イノベーションである。技術やノウハウの取得、ライセンスの導入、顧客との共創、企業買収などを通じて、企業の認知の範囲外にある知識を探索して、自社が持つ知識と組み合わせるのである。オープン・イノベーションのメリットは、知識の幅を広げる、開発期間を短縮する、新たな知識を生み出す確率を高めることである。逆に、これを採用せず、従来からの自前主義的な取り組みに固執すれば、スピードが鈍り、コストがかかるだけでなく、魅力的な市場を他社に取られてしまうことも懸念される。

いまだ日本企業は、このオープン・イノベーションをうまく活用できていないようだが、P & G（世界最大の消費財メーカー）はこの戦略の採用によって、イノベーションの成功率を2倍にし、研究開発効率を6割上昇させたという。同社は消費者ニーズのトップ10リストを作成することから始める。次に、消費者ニーズに応えるための製品・サービスの企画立案と、それを実現するための技術課題の落とし込みが行われる。そこで整理された技術課題について、まずは社内に関連する技術を探索し、社内になければ社外からの獲得を目指すのだという。ここで注意を要するのは、社内を無視して社外に知識・アイデアを求めるわけではないということである。同社は社内探索を効率的に行うため、日頃から社内にある技術の棚卸しや技術・特許マップなどによる「見える化」作業を実施している。この事前準備なしに外部との提携を急ぐと、かえって遠回りになってしまうからだ。

### 組織戦略 スピンイン

新たな市場の獲得を目指した画期的なイノベーションを生み出すには、外部との提携戦略ばかりでなく、自社の組織改革にも目を向ける必要がある。新規事業部門を設立して、「知の探索」部門を「知の深化」部門から分離し、人事制度や報酬制度から、組織文化にまで踏み込むことを検討すべきだろう。失敗を恐れない文化を確立しようと思えば、人事制度、報酬制度など基本的なルールまで、本体とは異なるものを採用したほうが早道である。外部から新たな人材を採用することも容易になり、人材の多様性もすすむだろう。ビジネスに必要な開発・生産・販売などの機能を持たせて、独立性を確保できれば、ベンチャー企業と同様の自由度を手にもすることも可能になる。

このスピンイン戦略を着実に実行してきたのが、シスコシステムズである。ネットワーク機器の開発で有名な同社は、変動の激しいIT業界にあって、つねに業界の先頭に立ってきた。同社のスピンイン戦略では、特定のプロジェクトに携わるエンジニアと開発者を社外へ異動させ、スタートアップ企業のように行動させる。事業を成功に導けば、メンバーは本体で得られた以上に金銭的な報酬が得られる。起業家精神を身に付けられるうえ、人材採用の腕も磨かれる。プロジェクトが終了したら、メンバーは本体に戻る。この戦略によって、同社は革新的な製品を素早く、またライバルとは異なる方法で販売して、業績を向上させてきた。

同じような戦略の採用は、すでに日本でも見られる。セイコーエプソンの確井稔社長は「大企業では、スタートアップ精神の欠如から、イノベーションが停滞することが一番の悩み」と語り、大企業でイノベーションを起

こすことを目指して経営を行っている（日経ビジネス 2018年12月10日号）。社員には「ベンチャーのように、1人ひとりのユニークなアイデアを躍動させて、活躍してもらおう」。そのため、「挑戦するときは既存の事業部から別組織にして、自由にやらせます。そしてある程度形になったら既存の組織に戻す」という。なぜなら、会社が大きくなり「社員の動きが規律に縛られて標準化してくると、個人の発想を押し殺してしまい、新しいことに挑戦できなくなる」からだ。碓井社長は「今は、自由な発想でいろいろなことに取り組むベンチャー精神と、規律を持って商品を良くする、コストを下げるという大企業としての基礎力を両立しないとイケない時代」と考え、この方法を「うまく継続できれば、大企業とベンチャーの良さを両立できる」と断言する。実際、同社の最新のイノベーションである『Paper Lab（ほとんど水を使わずに紙を再生する製品）』も別組織で開発された。

### 経営者がカギを握る

これまで見てきたように、イノベーションの創発には「環境づくり」が大切なのだが、そのカギは経営者が握っていることにも注目すべきである。たとえば、経営者は「知の探索」と「知の深化」のバランスをとることに配慮を欠いてはならない。「知の探索」はコストがかかる割に、成果が出てこないのが普通である。当初は十分な予算がついていても、しばらくすると、成果が出ないとの理由で予算が削減されてしまうことが多い。ここで経営者が関与しないと、成果を出している「知の深化」部門に予算は回されてしまう。一見、合理的と思われる決定が、「知の探索」を自ら放棄することになってしまうのだ。

生き残りが危ぶまれる企業ともなれば、経

営者はより大胆な行動が必要になる。IBMは1980年代まで、コンピューターのメインフレームにおいて世界の業容を誇ったが、主流がサーバー、PCに移行すると、累積赤字を積み上げるまでの業績不振に陥ってしまった。1993年、同社ははじめて外部からCEOを招聘、大胆な変革を実施した。従来のハード事業から、ソリューション中心のソフト事業へと転換した。この時期、新たな事業機会を獲得・育成するための施策として、新規事業に対する予算制度も創設された。そこには、「新規事業は常に失敗がつきものであり、通常の予算編成からは独立させるべき」というCEOの意思が働いたという。その結果、新規事業には業績と連動しない独立した予算が配賦され、既存事業からは完全に独立した組織運営が行われることになった。1998年から2005年の6年間で、IBMはブレードサーバ、デジタルメディアなどの20件弱の新規事業に乗り出した。そのうちのいくつかの事業（ライフサイエンス事業など）は、いま大きなビジネスへと成長している。この事例こそ経営者の関与があってはじめて、イノベーションが実現することの証左といえよう。