

日本企業を取り巻く競争環境は、以前とはまったく異なるものになっている。そこで重要性を増しているのが、企業におけるイノベーションである。継続的にイノベーションを生み出すことで、企業は長期的に競争優位を維持することが可能になるのだ。では、イノベーションを促進するために、日本企業はどのような取り組みを求められているのだろうか。その課題と解決へのアプローチを、一橋大学大学院 国際企業戦略研究科の石倉 洋子教授に聞いた。

イノベーション促進のカギは 「スピード」と「多様性」にあり

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
総合科学技術会議議員

石倉 洋子氏

競争優位を維持するため 継続的なイノベーションは不可欠

企業経営にとって、イノベーションの持つ意味はますます大きくなっている。経営者の関心も急速に高まっているが、その背景にはどのような時代の変化があるのだろうか。一橋大学大学院 国際企業戦略研究科の石倉 洋子氏は次のように説明する。

「企業が競争優位を維持するためには、『付加価値を高める』『コストを下げる』という大きく2つの方法があります。日本のように高度に発達した社会では、コスト面での勝負は難しい。グローバル競争の中で、一層安く供給できる企業が次々に出現する可能性が高いからです。また、コスト競争は最低コストを実現する1つの勝者に収斂する方向性を持っているため、勝者となる企業はわずか。そこで、多くの日本企業にとって、付加価値の向上が重要な戦略になります。この分野では様々

な勝ち方が考えられ、正解は1つではありません」

ただし、付加価値の向上もまた、険しい道のりとなる。画期的な新商品を発売しても、すぐに別の企業が同じことをするからだ。長期的に競争優位を維持するためには、継続的なイノベーションが欠かせなくなっているといえるだろう。

一度成功したからといって、安住することのできない厳しい時代。

しかし、逆の視点から見れば、世界中のどの企業にもチャンスがあるということもできる。このような競争環境が生まれた背景には、ITの進化があると石倉氏は指摘す





Innovation of enterprise

イノベーション促進のカギは「スピード」と「多様性」にあり

る。

「IT革命は産業革命に匹敵、あるいはそれ以上のインパクトを持つ出来事だと思います。誰でも、どんな企業でも世界に情報を発信できる時代。それは何か新しいことをやっても、すぐにマネされるといってもあります。マネされないやり方をするか、それとも常にライバルよりも先に新しいものを提示し続けるか。また、ITの発展によって、国境の壁や業界の壁がなくなり、様々なレベルでボーダレス化が進んでいます」

独自の強さを磨けば世界で戦える 世界とのコラボレーションができる

では、企業はいかにイノベーションを生み出し、それを競争力に変えていくことができるだろうか。石倉氏が指摘するのは、スピードと多様性の重要性である。

「まず、新しいものを市場に投入するスピード。画期的なアイデアであっても、世界中を見渡せば同じようなことを考えている人はどこかにいる。完璧に仕上げたから発売するのではなく、少々荒削りでも早い時期に世に出すことが求められます。また、何がヒットするのか分からない時代ですから、あれこれ時間をかけて検討するよりも、まず実行することが大事です」

日本のとりわけ製造業の中には、完成度の高さにこだわりを持つ企業が多

い。それは大きな成功をもたらしたが、新しい競争環境の中では発想の転換が必要になるかもしれない。次に多様性について、石倉氏はこう語る。

「ある分野の中だけで考えても、すぐにアイデアは枯渇してしまいます。そこでカギになるのは、異分野の考え方を取り込むこと。様々な分野をタテ、ヨコに組み合わせてみることで、新しい発想を得ることができるのです」

この観点でも、日本企業の課題は多い。日本の大企業の多くは、自社内に幅広い分野の技術を抱えており、その融合の中からイノベーションを生もうとする傾向が強い。しかし、自前主義へのこだわりが足かせになる場合もある。世界を視野に入れて、場合によっては他社のリソースを活用すべきケースも少なくないはずだ。

「製品やサービスを構成するすべての要素を1社で持つと、大変なコストがかかります。現代においてはコア領域に集中し、周囲のパートナーと連携するというオープンなシステムが有効です。コアに専念することによって、グローバルニッチを狙うこともできる。堀場製作所の計測器や日本電産の精密小型モーターなどは、典型的な例でしょう」

企業でも個人でも、独自の強みがあれば世界と戦うことも、世界の企業とコラボレーションすることもできる。

「素晴らしい技術があっても日本市場だけを見ていて、結果として宝の持ち腐れになっている企業は多いと思います。もっと世界に目を向けてもらいたい。世界では、独自の強さが評価さ

れるセグメントも数多く存在します」と石倉氏。世界の企業とコラボレーションすることによってゼロサムではなくプラスサムの価値を創出する。そんなイノベーションの例として、石倉氏が挙げたのがアップルの「iPod」である。

「iPodには日本メーカーの部品がたくさん使われていますが、付加価値のほとんどは単体のハードウェアではなく、音楽や動画をダウンロードできるというシステムであり、どこへ行くにもこれだけ持っていけば良いという新しい生活スタイルのコンセプトにあります。独自のコンセプトやシステムを自社で創造し、それ以外の活動は世界と協働する。iPodはその成功例といえるでしょう」

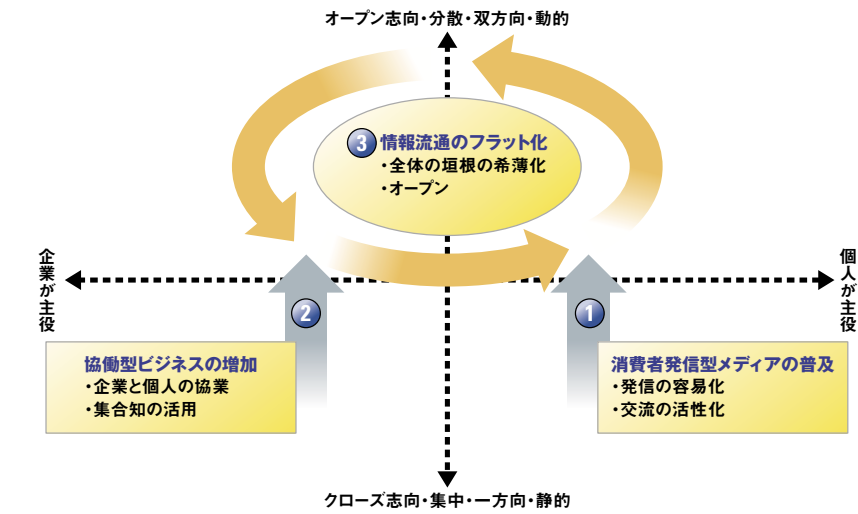
こうしたコラボレーションのチャンスはどこにでもある。国境や業界を越えたパートナーシップの組み合わせも無限にある。その基盤となるのはITだ。これを活用することで、今では消費者である個人とのコラボレーションも可能になっている。

「これまでは消費者の声を聞こうとしても、現実的な手段はありませんでした。そこで、『このような人たちが買ってくれるはず』という推測に基づいて、商品を企画するほかありませんでした。しかし、いまでは本当に消費者に参加してもらうことができる。『こんな商品が欲しくないですか』と消費者に直接聞いて、損益分岐点をクリアした段階で商品をつくる。そんなビジネスモデルがすでに現実のものになっています」と石倉氏は語る。

上智大学外国語学部英語学科卒業、フリーランスの通訳を経て、1980年にバージニア大学大学院でMBA、1985年にハーバード大学大学院でDBAを取得。同年、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社。企業の戦略、組織、企業革新のコンサルティングに従事。2000年より一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。2008年より総合科学技術会議議員。



図 ITにより変化した社会システムの方向性



ITの進化によって、商品づくりやサービスの形も変化しつつある。クローズ志向の自前主義からオープン志向へ。様々な分野でコラボレーション型のビジネス、個人を巻き込んだビジネスが台頭しつつある。 出典：平成19年版 情報通信白書より改版して作成

試行錯誤を経て得られる 多様性のマネジメント能力

先に石倉氏は多様性の重要性を指摘したが、それは組織の構成員についていえることだ。また、少子高齢化が加速し労働力人口が減少に向かう中で、日本企業が従来通りの採用方針を続けることは難しい。イノベーションだけでなく、労働力確保という観点からも、組織の中に新しい仲間を加える必要がある。

「特に重要なのは、外国人と女性の活用でしょう。例えば、外国人の受け入れ。どんな試みでも、最初はしばしば失敗するものです。思い切って外国人を採用しても、その人が期待通りの成果を上げられないこともある。ただ、このプロセスを経験しなければ、いつまでも目利きの力は身に付きません」

“授業料”を払わなければ、多様性をマネージする能力を持つこともできない。試行錯誤を避けては何もできない。それは商品開発のイノベーションにも通じる姿勢だろう。幸い、多様な人たちと仕事をするための環境は大きく変化している。

「私は海外のエディターやリサーチャーと一緒に仕事をする機会が多くあります。メールを使えば、どこにいても仕事ができる。そんな環境があるのですから、都合のいい場所で都合のいい時間に働くというワークスタイルは、日本でももっと普及していいはずです。日中の時間を拘束される働き方は、特に子育て中の女性にとっては制約が大きすぎます」と石倉氏。多様性を前提とした組織のあり方とはどのようなものか。日本企業は、それを真剣に検討すべき時期を迎えている。

Innovation Summit 2008

調和と成長を実現するイノベーション

IT革命がその幕を開けた新しい時代に対して、では、日本企業の経営者はどのような態度で臨むべきだろうか。石倉氏のメッセージは2点に集約される。

「大きな変化が起こっても、変わらないものがあります。企業にとっては理念や高い志などがそれにあたるでしょう。それを常に考え、皆に伝える、過去の形にこだわらず、新しい環境の下、ITなど最新の技術を用いて、その理念をどう実現していくか、これこそ経営者の役割だと思います」

もう1つは、「自分で体感すること」である。

「ITの力は自分で使ってみないと実感できません。メールでも検索エンジンでも良いのです。メールを使えば世界中の個人とコンタクトがとれますし、個人が世界に直接発信できます。検索エンジンを使えば、世界からあっという間に膨大な情報が得られる時代です。自らこうしたITの力を経験しなければ、こうした技術がどれだけ社会を変革する可能性があるか、その圧倒的な力を理解することはできないと思います」(石倉氏)

世界中の個人と直接つながることができる時代。当然のことだが、社員の一人ひとりとも直接コミュニケーションをとることができる。経営者がその環境に肌で触れていれば、例えばITを使った組織のシンプル化といったテーマを、より深く考えられるに違いない。イノベーションをサポートする仕組みを構築する上でも、経営者がそんな実感を持つことが重要だろう。