

変革の時代に必要なイノベーションを実現するために

株式会社 野村総合研究所 公共経営コンサルティング部
上級コンサルタント 村岡 洋成

1. 求められるサービス分野のイノベーション

変化の激しい時代において、日本の産業界でも、イノベーション活性化の必要性が叫ばれて久しい。イノベーションという言葉からは、世にない新しいテクノロジーを生み出す技術イノベーションや、時代を革新するような製品の登場(例えば Apple 社の iPod など)をイメージすることは多いだろうが、サービス分野を含めたあらゆる経済活動でも、イノベーションの必要性が広く認識されてきている。サービス分野でのイノベーションは、民間企業が競争の中で優れたサービスをより安く提供するだけではなく、利用者が置かれた環境の変化に対して、新しい付加価値を革新的な方法で効率的に提供することと定義できるだろう。これは、公共サービス分野においても変化を生み出すことが求められていることを意味する。

1) なぜイノベーションが必要か

サービス分野におけるイノベーションの必要性の背景として、IT 技術の進歩やネットワーク型社会の発展に伴い、既存の仕組みや考え方では個人化し多様化する消費者やユーザーのニーズに、新しい価値提供が十分でなくなっていることが挙げられる。イノベーションの生みの苦しみは、単に、アップル、ソニー、サムスンの製品・技術開発の競争だけを指すのではなく、日頃から身近なサービスで起こしていくべきと認識する必要がある。

2) イノベーションを起こすために

多様化する社会では、より効率的にサービスを提供するだけではなく、すでに世の中にある素材を組み合わせ、個々のユーザーに新しいソリューションを作り出すこと、そして、その革新的な方法を製品やサービスとして市場に提供することが求められる。図表 1 は、過去に分断された商品・サービスを多くの利用者に均一に提供していた時代から、統合された商品・サービスを個々の嗜好に合わせて提供することへの変化を概念的に示したものである。例えば、航空機エンジンの製造・販売をしていたロールス・ロイスは、製品開発とメンテナンスサービスを統合し、飛行時間当たりの契約で「利用」そのものを付加価値としてビジネスモデルを変革した。この事例は、まさにイノベーションの方向性を表現している。

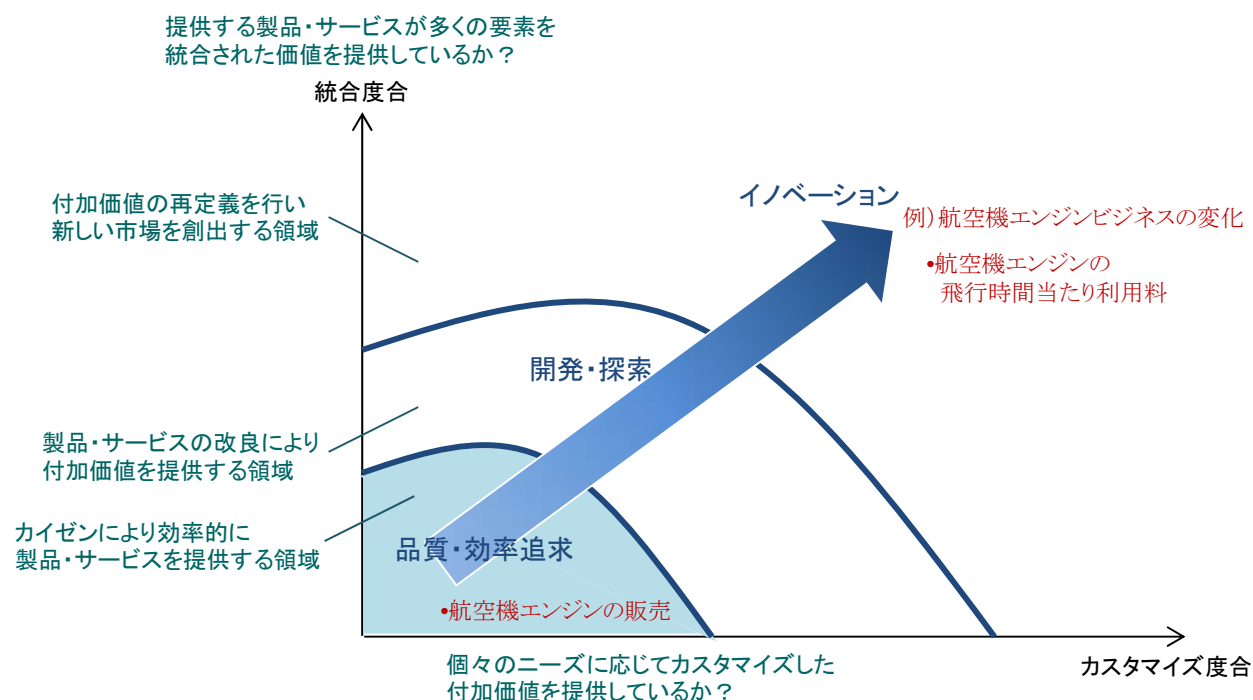
これまで日本の多くの組織は、優れた実行力で効率的なサービスを提供し、競争力を発揮してきた(図表 1 の左下の領域)。例えば、他国に類を見ない利便性の高い宅配便のサービスは実行力の賜物である。しかし、このような組織としての実行力だけでは、新しい環境に適用できなくなる可能性も指摘されている。ヒエラルキー^{*1}の明確な組織とされる軍隊でも、人材の価値のあり方について、実行(Execution)から変革(Transformation)へのシフトを認識した取り組みを始めている。例えば、アメリカ空軍は、2030 年には機械化が進むため、人材は実行以外の領域で能力を

*1 ピラミッド構造の上下の支配・被支配の関係となった位階制の組織をいう。

発揮できるように進化しなければならない、という方針を技術戦略の中で明記している。サービス分野でも、近い将来には、卓越した実行力はオートメーションに取って代わられるという危機感を持つ必要がある。このよう

に、技術革新によって加速する変化に対して、人材や組織がどのように対応していくか、特に、サービス産業では、常に変革を起こすべく人材と組織の育成が急務である。

図表 1 旧来の製品・サービス開発とイノベーションの違い



出所) ケンブリッジ大学 ジョナサン・トレバー氏講演資料より NRI 作成

2. 新興国におけるイノベーションから学ぶ

次の疑問は、「どのように持続的な変革を成し遂げる組織を作り上げるか」である。このテーマについては多くの研究がなされており、小誌でもイノベーション人材の育成について過去に論じているが、正解は一つではない。本稿では新興国におけるイノベーションの事例から、既存の枠組みの外側に、変革をリードする人材や組織を育てる「空間」や「場」を設ける方法論を紹介する。その上で、いくつかの製造業やサービス産業でこの方法論が効果を発揮していることから、パブリックを含むサービス産業に対する一つのアイデアとして提案したい。

1) 新興国でのイノベーションの事例

サムスンや LG などの韓国企業が、新興国市場で大きな競争力を発揮していることは有名である。それを支えるのは、既存、つまり韓国本社の枠組みにとらわれず、新興国における製品開発を行う人材と組織を育成したことにある。例えば、サムスンでは、新興国向けの製品開発のため、まず、対象市場のローカルエキスパートを育成している。時には、地元の家庭にホームステイし、潜在顧客の習慣やライフスタイルを徹底的に理解することもある。また、海外で獲得し成果を挙げた人材を本社で活躍させる制度を設けている。LG も、早い段階から現地市場に R&D (Research and development: 研究開発) 機能を設置し、かなりの裁量を与え製品開発を行っている。

インドにおける消費者向け空調機器の例を見てみよう。この市場でも、前述の韓国企業 2 社は、ローカライズ^{*2}した商品をいち早く投入し、高いシェアを獲得していた。ここに後れを取るパナソニックが、現地法人を本社の社長直轄の組織と位置づけ、現地で本格的に商品開発を実施した。現地の住空間やニーズを徹底的に調査し、既存製品の転用ではなく、インド市場専用の商品を 2010 年末に開発し、後発組ながら、先行者に迫る売り上げを実現した実績がある。

2) 事例から得られた示唆

この事例は、これまでの組織が及ばない範囲のユーザーや消費者に、できるだけ近いところで、製品やサービスの開発機能を持てるかが共通の要点である。さらに重要な点は、そのユーザーに近い組織に十分な権限を与えることで、自律性を担保し意思決定を早めることである。イノベーションを起こすための組織のヒントとして、この十分な権限付与は意思決定を加速するだけではなく、既存組織の慣習や文化、構造的・歴史的な制約にとられない行動を促す効果もある点に注目したい。つまり、イノベーションは、柔軟性を失った既存の枠組みを変えるだけでは不十分なため、既存の枠組みはそのままにし、その外側に、新しい発想を生むためのスペースを用意することが近道と捉えられる。この考え方は、新興国発のイノベーション（＝リバースイノベーション）の成功例として良く知られる GE メディカルが、インドにおける R&D 拠点を開設し、新興国での利用をターゲットとしたわずか 500 ドルの心電計を開発した事例にも見て取れる。

GE の事例では、新興国向けの製品開発のように新しい技術開発をするだけではなく、

既存の技術やノウハウを「カット＆ペースト」する、すなわち、必要な既存の技術を切り出し、他の技術と組み合わせることで、新しい製品をデザインするというアプローチを、新興国での開発活動を通じて組織全体で吸収しようとしていることがポイントである。

3) ジュガード (Jugaad) の精神

このような新興国と先進国のイノベーションの違いについて、「ジュガード・イノベーション」という概念をケンブリッジ大学のジャイ・ディープ教授を中心とする研究チームが打ち出している。2012 年に出版された著書「Jugaad Innovation」^{*3}では、多くの先進国でイノベーションに枯渇した企業が、新興国のイノベーションに学ぶことが多いと論じている。「ジュガード (Jugaad)」とは、「創造力や聡明さから生まれる革新的で即席の解決策」を意味する。ジャイ・ディープ教授によると、このジュガードの精神は、6 つの重要な原理で構成されるとしている。つまり、困難な状況にあってもシンプルに考え、柔軟性を持ち、現状を打破し成長を実現するという捉え方である。20 世紀後半に、先進国がイノベーションをマネジメントしようとした方法は、すでにデメリットを抱えていると指摘している。つまり、多額の予算を付け、標準化されたプロセスで管理し、コントロールされたナレッジへのアクセスを源泉とする構造的なアプローチは、変化の激しい 21 世紀ではフレキシビリティに欠けているということである。また、費用と時間を消費するために投資対効果が低く、均一と仮定した市場のすべてに当てはまる商品やサービスのアイデアを導き出す演繹的な考えで捉えるため、マスを対象にした限定的なソリューションしか生み出さないとしている。

^{*2} ある特定の国を対象に作られた製品を、別の国の法令・文化・慣習などに合わせて変更すること。

^{*3} Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth (2012)、Navi Radjou, Jaideep Prabhu, and Simone Ahuja

図表 2 ジュガード・イノベーションの 6 つの原理

原理1	逆境の中に機会を見いだす Seek Opportunity in Adversity
原理2	少ない要素で多くを生み出す Do More with Less
原理3	柔軟に考え行動する Think and Act Flexibly
原理4	シンプルさを保つ Keep It Simple
原理5	小さなグループを市場として捉える Include the Margin
原理6	直感を大切にする Follow Your Heart

このジュガード・イノベーションは、新興国でのイノベーションという文脈で語られる概念であるが、先進国、そしてサービス分野でも、十分に活用できる考え方である。過去の日本におけるサービス・イノベーションを振り返ってみると、ヤマト運輸が、重いスキー板や大きなバッグを持って電車で移動する人を対象に、既存の配送の仕組みでのスキー宅急便のサービスを着想した事例も、個々のニーズにあったシンプルなソリューションの発明というジュガードの精神との共通項が見いだせる。しかし、今、わが国を含む先進国で、多くの大企業や大規模な組織が直面しているのは、こうした柔軟でシンプルな発想を阻害する「既存」の仕組みであり、組織であろう。

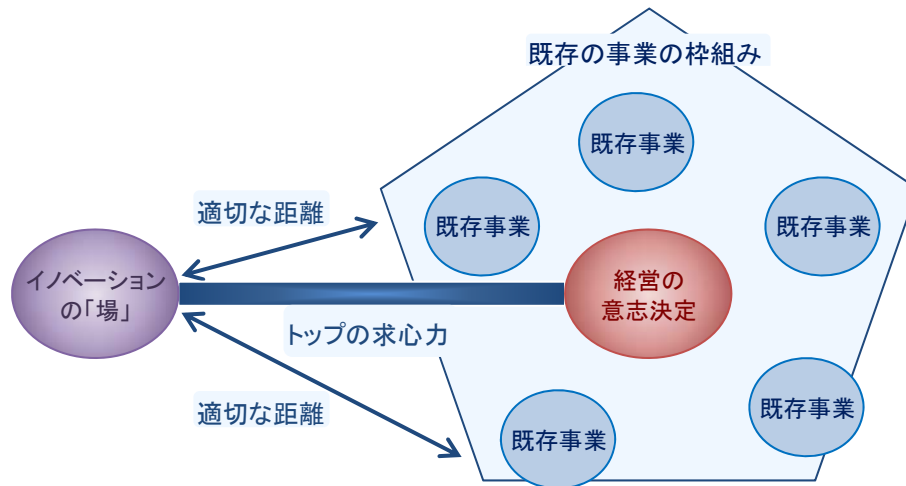
ジャイ・ディープ教授は、「日本のように大きく成熟した企業では、どのようにイノベー

ションを起こし得るのか」という問いに対して、「既存の企業とは別の場所を用意し、活用すること」という考えを示していた。やはり、イノベーションの源泉であるジュガードの原理を、既存の「枠組み」の中で実現させるのは、非常に困難ということであろう。

3. サービス分野のイノベーションの方法論

実際に、柔軟なイノベーションを起こす組織をどのように獲得するのか。ここでは、既存の人材と組織とは別に、イノベーションを起こす「場」を用意することを提案したい。つまり、サービス開発の機能を既存の仕組みの外側、例えば、海外拠点やまったく別の組織、場合によっては、企業や組織とは別の主体（出資したベンチャー企業など）に、新しい発想を作る役割を与えるということである。ただし、その際に気を付けるのは独立性である。独立性を実現するためには、①上層部のコミットメント（例えば、イノベーションの役割を担う組織にトップ直属の権限を与え、企業の上層部の意思決定に直結させること）、同時に、②既存の組織からの負の影響を受けないように十分な距離を保つこと、の 2 つが重要であると筆者は考える。この 2 つの条件は、求心力と距離のバランスと表現できる(図表 3)。

図表3 独立性を実現するための求心力と距離のバランス



同じくジャイ・ディープ教授が実施した世界 750 社に対する調査^{*4}では、国や地域による違いよりも、企業や組織の文化の違いの方が、イノベーションに与える影響がはるかに大きいとした上で、イノベーションを起こす際の企業のカルチャーとして、①未来の市場志向、②既存の成功商品とカニバリゼーション^{*5}を起こす意志、③リスクに対する耐性、実行レベルでは、④製品・サービスの擁護者を支持すること、⑤内部の競争を促進すること、⑥積極的な冒険に対して報償を与えること、という 6 つの条件が示されている。既存の組織がイノベーションの大きな障害となるのは、特にカニバリゼーション回避で、既存事業の規模が大きいほど、その傾向は強くなる。これらイノベーションを阻害しようとする既存事業の慣性を避けるためには、前述のトップのコミットメントと、本体とは適切な距離を保つ場を、企業が整えることが重要になると考えられる。

製造業の例ではあるが、シーメンスでは、イノベーションを担う主体として、小さな独立した権限のある部門を作り、ほぼ別会社として扱いながら、直接、CEO へ報告させる方式を取り、距離と求心力を両立させている。

適切な距離を保つことに失敗した事例としては、欧州において多くの大手航空会社が設立した LCC が挙げられる。そもそも旧来の航空会社の運営の発想を持った親会社の人材が、その組織と似通ったビジネスに取り組み、自由な発想への制約が多くなるであろう。実際に、LCC を研究した大手航空会社の社員は、ゼロベースで設立された LCC は既存の航空会社の考え方では絶対に発想できないような経営をしている、と非常に驚いていた。一方、ANA が設立した Peach Aviation は関西に本社を置き、関西国際空港をハブとしているため、東京に本社がある ANA の既存路線との競合による影響が少ない。さらに、香港資本を導入し、意思決定をする際に親会社である ANA から必要以上の影響を受けない状況にすることで適度な距離が保たれており、ここに成功要因があると言えよう。また、ある大手製薬企業は、買収したバイオサイエンスの企業からそのカルチャーを移植することで、変革を図ったとされる。

*4 The importance of a building a culture of innovation in a recession, Jaideep C. Prabhu, Strategic HR Review, 2010, Vol. 9 Issue 2, p5-11

*5 自社製品間で競合すること。

4. 「シンプルさ」を実現するには

このように、新興国で起こっているイノベーションの事例と考え方から、日本の成熟市場にも適用できる発想はあると考えられる。しかし、最も大切なことは、ジュガードの精神の原理4の「シンプルさを保つ」ことではないだろうか。

日本では、東京オリンピック開催決定もあり、特にサービス分野で「おもてなし」が日本の良さとして改めて注目を集めているが、もしかすると、今のサービスをより良くするという考え方に、さまざまなサービス要素の足し算をし続けることになるのではないかと。しかし、サービスをデザインする上で、既存のサービスに新しいものを加え続けると、複雑なサービスになってしまう可能性がある。結果として、提供されるサービスはわかりづらいものになり得る。それどころか、ユーザーにとって認知されない価値を提供し続けてしまう可能性さえあるだろう。

これに対して、サービスそのものをシンプルに考え直すことが、既存の延長には存在しないイノベーションが起こる可能性を秘めている。例えば、国内の旅行業や宿泊業、小売業などが、海外の大学生を対象にしたビジネス・コンペティションを開催しアイデアを獲得する。海外市場での新興ベンチャーを買収し、サービスや技術を取り込むだけでなく、ゼロベースの新しいビジネスアイデアを生み出す「場」の基礎とする、といった、組織を変えるべく大胆なアクションが必要である。

日本の製品・サービスが、潜在的なユーザーにもなる多くの海外の人々の目にさらされるこの機を捉えて、改めて、当事者以外の第三者を活用し、彼らに適度な距離を与える。それと同時に、最低限の求心力を働かせ、今一度、サービスそのものを提供する価値の視点で、当事者では着想できないようなサービ

スをゼロからイノベートする取り組みを行うことも重要ではないだろうか。

5. パブリックサービスのイノベーション

サービス・イノベーションは、民間に限られたことではない。パブリックサービスでも前述のような取り組みはできるはずである。例えば、PPP (Public Private Partnership : 官民連携) では、単に対象サービスを効率的に運営するだけでなく、行政や自治体のサービス運営にも、PPP で得られた資産を生かすことが挙げられる。つまり、PPP の過程を本稿で示したイノベーションを起こす「場」として捉え、公共がサービスを提供し続ける範囲も新しいカルチャーや考え方を取り込む副次的な効果として捉え、自らを変革することを目指してもよいのではないだろうか。

筆者

村岡 洋成 (むらおか ひろしげ)

株式会社 野村総合研究所

公共経営コンサルティング部

上級コンサルタント

専門は、運輸・交通分野等の事業戦略構築・実行支援、海外における事業統合支援 など

E-mail: h-muraoka@nri.co.jp