

『マーベリック・カンパニー』常識の壁を打ち破る超優良企業

ウィリアム・C・テイラー&ポール・ラバール著 日本経済新聞出版社

第5章イノベーション株式会社 百二十一ページ十二行目〜百三十一ページ三行目

ラリー・ヒューストンはプロクター&ギャンブル(P&G)のイノベーション担当副社長である。

ヒューストンは筋金入りの会社人間である。消費財のメーカーとしては世界最大のP&Gへの帰属意識が強く、猛烈な忠誠心を抱いている。P&Gといえれば世界有数の大企業であり、ありとあらゆる家庭用品を世に送り出している。どこの家庭でもおなじみの名前だ。しかしながらヒューストンは社内を攪乱し衝撃を与えるリーダーである。一九八〇年代のグローバル戦略、一九九〇年代のウォルマートら強力な小売店での「安売り革命」への対処法など、P&GのビジネスのやりかたについてCEOと上級役員との間で幾度となく彼自身が「大きな亀裂」と呼ぶものを深めた。「私ははぐれ者です。これまで昇進に昇進を重ねてキャリアを築いてきましたが、昇進して得た仕事はほぼすべて、自分自身でつくり出したものです。誰かの『後釜』に座ったことは一度もない。自分自身のための新しいスペースをいつも自分でつくってきたのです」ヒューストンの言葉は誇らしげだ。

シンシナティにあるヒューストンのオフィスはアイボリーデールという名で知られる(むろんアイボリー石鹸にちなんだ名前)八〇万平方メートル以上の製造工場群に隣接している。ここはP&Gが一二〇年以上前に製品開発を開始したまさにその場所である。地味な外観、長い廊下、ほの暗い照明飾り気のないオフィスは一九世紀の研究所そのものだ。P&Gにとつて大企業の歴史の象徴ともいえるこの建物で、ヒューストンは陣頭指揮をとり研究開発の手法を変えている。それを支えているのがオープンソース・ソフトウェアの論理だ。「これは非常に大きな転換です。私たちはこれまでとはまったく違うアプローチのしかたで、イノベーションを実現しようとしています」ヒューストンは熱心に持論を展開する。

「現在の研究開発のビジネスモデルは破綻しており、このままでは絶望的です。たいいていの企業で研究開発の予算は売上の伸びより早い速度で増えています。これではもつはずがない。そしてテクノロジは爆発的な発展をしています。P&Gは現在バイオサイエンスに注目し、ナノテクノロジに注目し、最先端のソフトウェアとコンピュータを使わなくてはならないのです。これだけの先端技術を自分たちだけの力ですべてを一から構築できると思いますか？」

むろん、そんなことは無理だ。P&Gほどの規模と資金力にめぐまれた企業でも、自前でイノベーションに取り組む余裕はない。なにしろロシア、中国、インドの研究室では無数の熟練研究者がP&Gの多彩な製品に通じるイノベーションに取り組んでいるのだ。

だからこそP&Gは由緒ある研究所の壁の外を見なければ、自社の専門の研究者の成果だけにこだわらず世界中の頭脳に協力を仰がなくてはとヒューストンは考える。P&Gはその分野ではトップクラスの研究者、エンジニアを数多く雇用しているが、世界中の人材に比べればどうも太刀打ちできない。と、いって、優秀な人材がこぞつてP&Gのために働いてくれるわけではないとヒューストンは認める。

「わが社の研究開発部門には七五〇〇名が所属し、一五〇の科学の分野で研究をしています。しかしこの一五〇の分野に関して世界を見渡せば、わが社の社員と同等あるいはそれ以上の訓練を受けた人材が一五〇万人もいます。いいかえれば、ある領域をわが社の研究員が一人で取り組んでいるとしたら、社外では同等あるいはもっと優秀な二〇〇人も取り組んでいるということです。一人よりも二〇〇人のほうがすばらしい発明をするに決まっています。天才ではなくても、それはわかります」

ヒューストンの任務は、P&Gと社外の天才をつなぐ仕組みを編み出すことである。まずは『コネクト+デベロプ(結合と開発)』(R&Dの向こうを張ってC+D)という取り組みを始めた。消費者向け製品をつくる巨大企業が、新しいテクノロジと新しいアイデアの半分を社外から取り込もうという試みである。この大転換が果たして何をもたらすのか、部外者は理解に苦しむだろうとヒューストンを見る。「一七〇年ちかい歴史を誇るわが社は技術とマーケティングに絶大なるプライドを持っています。そんな私たちが、外の世界を自分たちの研究開発部門の一部としてしまったのです。それ

はもう地面がひっくり返るほどの大転換なのです」

「この大転換の精神で社内を改革しようと、ヒューストンはプログラムをスタートさせた。その一つが、もっと社外の世界を見て耳を傾けよう、オープンマインドになろうという戦略である。ヒューストンはP&Gの研究所から六〇名の科学者とエンジニアを厳選し、彼らを試験管と顕微鏡から引き離して「テクノロジージャー・アントレプレナー」の肩書きを与えた。テクノロジージャー・アントレプレナーたちはヨーロッパ、中国、日本、インド、ラテンアメリカに派遣され、そこで社外のイノベーションを発掘する任務を負う。最前線で活躍する精鋭のスカウト集団だ。彼らは政府や大学の研究所を訪れ、これぞという科学者や教授に話をきき、見本市の会場を歩きまわり、果てはスーパーマーケットの通路を徘徊した。P&Gの新製品あるいは現存の製品の改良に役立つイノベーションを探し求めた。

同社の初のテクノロジージャー・アントレプレナーの一人エド・ゲティは博士号をもつ科学者で、P&Gでは勤続一七年のベテランだ。いまでは、各地で活動する総勢六〇名の仲間がたがいに、そして外の世界とアイデアをスムーズに交換できるように調整するのが彼の仕事である。「私たちは外部の豊富なアイデアを社内を持ち帰ります。世界中で型破りなテクノロジージャーと製品を発掘するのです。この会社のイノベーションをイノベートしているというわけです。まさにゲームの流れを変えているのです」ゲティは語る。

二つ目の戦略は、外部のアイデアを惹きつける磁石になってしまふことだ。ベンチャー・キャピタリストが価値あるビジネスプランの案件数を増やすように「ディールフロー」をつくり出しP&Gで独占することをめざす。ヒューストンは第三者機関「イノベーション・ネットワーク」をつくった。これは世界中からアイデアを集めるパイプラインのようなものであり、P&Gは世界規模のクリエイティブイティの流れをつかむことができる。たとえばP&Gは製薬会社の大手イーライリリーと組みユア・アンコールをつくった。インディアナポリスに本社を置くこの会社は、退職した科学者とエンジニア——まだじゅうぶんに活力とアイデアと才能がある人々——とアイデアを求める企業、社外の専門家、スキル、経験を取り入れたい企業を結びつける。さらにクリーブランド州で急成長しているナインシグマという組織もヒューストンの肝いりだ。これはインターネットをベースとした世界規模のネットワークで、企業はナインシグマを通じて世界中の研究者に問題解決のための協力を呼びかけ、研究者が応募し、企業は応募者のなかから適任者を採用できる。このシステムは「マグネット・エクステンション」と名づけられている。従来は代わり映えのしないRFP(依頼書を代わり映えのしない取引先各社に送られていたが、このシステムの導入でがらりと変わった。ナインシグマはウェブ経由で多様な分野の最高の人材に狙いをつけ、世界のどこへでもRFPを送る。それも論点を絞ったRFPを。要するに、あなたの会社の優秀な研究者が取り組んでいる問題の解決法は、すでに世界のどこかで聡明な研究者が発見している可能性が非常に高いという発想からスタートしている。その聡明な研究者を見つけ出し、協力してくれと口説こうというのである。

「イノベーションとはつまり、ネットワークなのです。重要なのは、つなげてゆくことなのです。ものごとを結びつけ、一つの領域から別の領域に移すのです。P&Gはこれまでずっと社内でものごとをつなげてゆくことに長けていました。たとえば、創業当時、私たちは石鹸をつくっていました。やがてカルシウムの研究を進めて石鹸から歯の手入れへと仕事をつなげ、さらに骨粗羅症の分野へとつながり、一〇億ドル規模の薬の事業を手がけるまでになりました。私たちにはこういうつながりを対外的につくっていくことができます。まちがいなく研究開発に大変革をもたらすことができるでしょう」ヒューストンは語る。

ナインシグマの事業は、さほど革命的には感じられないかもしれない。が、クリーブランド州の同社の本社でしばらく過ごすと、同社の世界規模の活動に驚嘆し高く評価するにちかいない。ナインシグマは研究開発のための世界規模の検索エンジンといったところである。最適のアイデアを探し出すための、人手によるグーグルのようなものだ。ナインシグマのCEOポール・ステイロスはずぎのように述べる。「私たちは世界でもっとも能力のある研究者のネットワークを確保しているのです。しかもそのネットワークは自己展開してゆくのです。こちらのことをいっさい知らない相手を、私たちは見つけ出してしまふのです。そして彼らを取り組んでいるテクノロジージャーの概要を手に入れることができます。しかも、単純明快で説得力のある方法で。クライアントが必要としている知識、経験、スキルのある人材を、地球規模で直接あるいは間接的に発掘する力が私たちにはあります」

これが単なる自慢でないことは、統計を見ればわかる。ナインシグマのマーケティング部門のトップに立つ経営幹部チャールズ・ブレツによれば、全米科学財団の概算では、科学およびテクノロジの一流レベルの人材は世界に三〇〇万人いる。ナインシグマは彼らのうち一〇〇万人以上の名前、所属、バックグラウンド、関心のある領域、そしてメールアドレスをすでに手に入れている。同社のデータベースに収められるメールアドレスの数はちかぢか一五〇万を突破するだろう。

それはまるで、地球のありとあらゆる場所に連なる科学的専門知識の主脈のようなものだ。P & G、ゼネラル・モーターズ、エイブリー・デニソンをはじめ五〇社以上の大手クライアントが自社では解決できない問題にぶちあたった場合、あるいは新分野のリサーチに乗り出す場合、ナインシグマは専門技術に関する概要をまとめ、関心を持ってもらうような、あるいは経験のありそうな科学者とエンジニアを何千人もピックアップしてデータを送る。やりたいという希望者には提案書の提出を求める。

「大規模な一斉調査方式です」と説明するのはナインシグマの業務担当副社長、シヨーナ・ブラメット。博士号を持つ分子生物学者だ。「私たちは何千人もの人々にコンタクトを取り、きわめて内容を絞り込んだ要求を提示します。『この会社に協力して働くチャンスを提供します。すばらしいアイデアを提出してみませんか?』という誘いの言葉とともに」(ナインシグマは一件につき通常五〇〇〇人から一万五〇〇〇人の研究者にコンタクトを取り、寄せられる提案は少なくて数件、多くて一〇〇件ほどだ)。

延々と続いてきた自社開発主義症候群とこれほど対照的な方法はないだろう。科学がとことん発達しているこの時代、単独の組織が自分の研究所で発明に取りかかることに果たして意味はあるのか。もしも、よそですでに発明されているとしたら? 「私たちは企業に強く訴えかけます。新しいプロジェクトを立ち上げる、新しい技術的問題にぶつかる、そんな時は無駄足を踏む前にまずは壁の外を見るべきだと。イノベーションのプロセスにおいて、これは当たり前の手続きとなるべきでしょう。解決法がすでに外にあり、それが手に入るのなら持ち込めばいいのです。大企業が何百万ドルもかけて、すでに地球上に存在する知識を再発見するなんてもったいない!」CEOのステイロスはいう。

これはナインシグマのボスという立場からだけの発言ではない。ステイロス自身、これまで顧客の立場で満足してきた。二〇〇四年九月に正式に同社の経営者となる以前、彼は二八年間P & Gで過ごしキャリアを積んできた。ラリー・ヒューストンとC + Dの人間にとって彼は長年の同僚であり共鳴者だったのである。P & Gが外部の力を取り入れてつくった革新的な商品——掃除用モップのスウィップファー、洗車用スプレアーのミスター・クリーン・オートドライ、ファブリーズ・セントストーリーズなど——にステイロスは一役買っている。世界中の頭脳に徹底してアプローチするナインシグマの手腕にすっかりとりこになり、実際に自分の仕事にプラスに働くのを確信したステイロスは、ナインシグマの経営者の話が舞い込むと一も二もなく承知した。二〇〇五年六月時点でナインシグマはP & Gから一〇〇以上のプロジェクトを受注している。「ナインシグマは、すでに解決法を発見していた研究者を発掘したのです。わざわざこの問題のために研究されたわけではなく、研究者はすでに開発費用のもとをとっていました」

それではナインシグマとC + Dは外部委託を言葉巧みにいい換えただけではないのか。ラリー・ヒューストンはこの質問にもっとも神経をとがらせる。果たしてこれはアメリカを代表するP & Gという企業が、低コストで技術を使える人材を抱えるインド、中国といった国に体よく業務を押しつける巧妙な仕組みなのだろうか。「まったく違います」とヒューストンは反論する。「私たちはアウトソーシングしているのではなく、外の人々のアイデアをインソーシングしているのです。すでにやっている業務をインドに送っているわけではありません。私たちが実現したいのは、たとえばインドで誰かがすばらしいアイデアを持っている、そのアイデアはP & Gのビジネスを成長させてくれる、となったらそのアイデアを持ち帰り、わが社の研究者が知恵を絞ってそのアイデアをもとに市場で価値をつくり出すということです。あくまでもP & Gが社外の誰かのアイデアに働きかけて価値を引き出すのであり、社外の人が私たちのアイデアに取り組みむわけではありません」

わかりやすい例としてヒューストンはインド、バンガロールの技術者との関わり合いをあげる。バンガロールといえばアウトソーシングにおける世界の中心的存在であり豊富な技術を持つ技術者が多

く、フォーチュン五〇〇にランクインするコングロマリットの大半が業務を委託している。巨大企業の上級管理職としては珍しく、ヒューストンはインドに立派な研究開発部門を移転させようとは考えていない。それよりもインドの教授や企業が独自に行っている最新の研究に一刻も早く接触しようとする。巨大な研究所を建ててそこで何千人ものフルタイムの研究者を雇うのではなく、P&Gはバンガロールに六〇人の小さな「情報収集所」を建てている。そこを拠点としてC+Dのチームが大学の研究室や政府の機関、小さな会社の研究部門を対象に社外のイノベーションを探し、P&G社内で製品化しているというわけだ。

ヒューストンは、自分はいくまでも「調理済み」の製品と「すぐに使える」技術を探しているのだと主張する。P&Gがそれを発見して改作し、応用し、より迅速に新しい製品として売り出せるものを。キーワードは「迅速」である。ヒューストンが率いるC+Dはわずか一年の間に、世界中で多様な取り組みを実行し、社外から集めた一万にのぼるアイデアを取捨選択し、そのうちの二〇〇〇のアイデアを価値があるものと特定し、そこから技術的な評価の高かった五〇〇のアイデアを選び、一〇〇の新製品の発売にこぎつけた。「私たちは現在、世界中にネットワークを張り巡らせています。わが社の研究開発部門にターボチャージャーを取りつけているようなものです」

求められるものは、SF小説のプロットや複雑なインターネットのオペレーティングシステムからはほど遠いが、主軸となる事業に直結する重要なイノベーションだ。たとえば小さな例だがミスター・クリーン・マジック・イレイサーは、水だけで汚れを落とせる台所用のスポンジとして大ヒットした。ヒューストンはこのマジック・イレイサーの話になると顔を輝かせる（「私の妻はこの製品にぞっこんなんですよ」）。P&Gはなぜマジック・イレイサーで大儲けをすることができたのか？ヒューストンのテクノロジー・アントレプレナーの一人が日本で新しい種類の発泡剤の知識を得た。もともとは車の断熱材や包装資材として使われていたものだが、濡れると研磨剤のような性質を帯びることに日本のビジネスマンが目をつけて家庭向けの汚れ落としとして商品化していた。この知識を得たテクノロジー・アントレプレナーはさらに、この発泡剤はP&Gの取引先でもあるBASFという大手の化学メーカーが日本市場向けにつくったという情報も得た。P&Gはその物質のライセンスを取得しBASFと契約を交わし、そこからはあつという間に進み、新製品はアメリカのキッチンをかびかにした。事実上、P&G社内の研究開発部門はいっさい関与しなかった。

もう一つ、ささやかな例をあげてみよう。プリンクルズ・プリントチップスはP&Gの看板商品ともいえる成型ポテトチップスである。そのプリンクルズに映画のキャラクター（『マダガスカル』などの家族向け映画）の絵、雑学（「テレビアル・パースト・ジュニア」といったクイズゲームやギネスブックからより抜かれたもの）、テレビ・シリーズの豆知識、ボードゲームをネタもととするクイズなどが食用色素を使って印刷されて新しく売り出された。このプリンクルズ・プリントチップスのアイデアは、P&Gの外ではなく社内で作られた。ある日、ある社員が自分のアイデアに気をよくして紙のように薄いポテトチップスの生地をインクジェット式のプリンターにかけてみた（「彼女がコンピュータのサポート担当に電話した時の反応、想像できますか？」ヒューストンは愉快そうに話す）。どうすれば大量のポテトチップスに絵をプリントできるのか。その技術開発のために社内で研究者のチームが結成されることはなかった。P&Gはヒューストンが率いるテクノロジー・アントレプレナーに「すぐに使える」解決法を世界のどこかから調達するように命じた。P&Gがやろうとしていることに近いことを、どこかですでに実行している人物を発見しろと。

すぐにイタリア、ボローニャのパン屋が見つかった。その店では食用色素を利用してインクジェット方式でケーキなどの食べ物に印刷していた。むろんイタリアの無名のパン屋がP&Gの大量の業務を請け負えるはず越えない。P&Gはその店の技術のライセンスを取得し、大手の取引先と協力してテネシー州ジャクソンの工場での生産体制を整えた。「私たちは一年もしないうちに製品化して市場に出したのです。求めていた解決法がこんなにも早く、しかも思いもよらないところから出てくるとは、まったく夢のようです」ヒューストンは語る。