

# オープンイノベーションを 実現した異能人材レポート VOL.01

本企画では、今、日本企業でイノベーションを起こすために求められる異能人材とはどのような人材か、イノベーション、知識創造論を専門に研究する、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授・一條和生氏を監修に迎え、考察していく。

## 今、異能人材の再定義が求められる 連携で生まれる衝突を創造的に解決する

日本企業では、これまで異能人材を、人とは違う発想をし、自らの信念のもと周囲との軋轢も恐れずにその発想を推進しようとする人材と捉えてきたようだ。しかし一條氏は、企業を取り巻く環境変化を背景として、異能のあり方が変わったと再定義の必要性を説く。まず環境変化とは何か、一條氏は次のように語る。「1990年代のITの発達によりグローバル化が進み、“変化とスピード”の時代に突入しました。価値観の多様化に加えて、ITが情報流通の距離を物理的、時間的になくしたからです。企業が勝ちぬくには、独創的な商品・サービスを生み出すために必要な知識、技術、資金をもつ組織や個人といかにスピーディに連携を取れるかが鍵となりました。日本企業はこうしたグローバル化による変化に対応できず、イノベーションが起きにくくなったと思われます」

社外と連携することで  
いち早く競争優位を高める

従来、日本企業は優秀な人材を社内で多数抱え、自前主義で独創的かつ高品質な商品・サービスを開発することで大きな利益を得てきた。しかし、変化とスピードの現代においては、自前主義が必ずしも利益の最大化につながらない。むしろ自社にない知識や技術をもつ社外と協業することで、スピーディにビジネスモデルを構築して競争優位を得る必要がある。これを“オープンイノベーション”と呼ぶ。

「たとえば、中国は自動車産業において、電気自動車の分野でイノベーションを起こして世界のリーダーになろうとしています。その戦い方は、1社単独で戦う日本企業とはまるで違う。中国は、国家戦略として13都市を対象にインフラを整備するなど

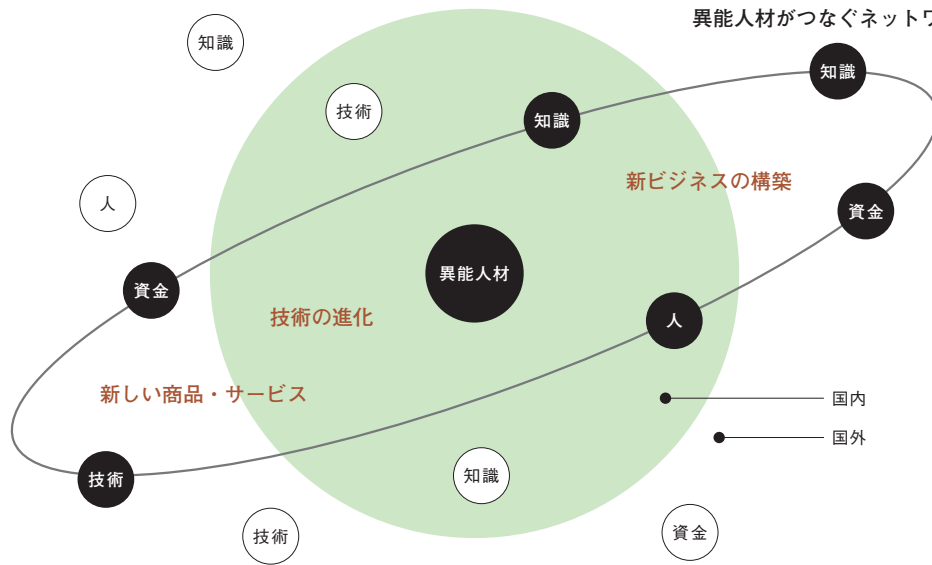


一條和生氏

一橋大学大学院  
国際企業戦略研究科 教授

Kazuo Ichijo\_1958年東京生まれ。一橋大学大学院社会学研究科、ミシガン大学経営大学院を卒業。経営学博士（ミシガン大学）。現在、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授、IMD Adjunct Professor（兼任教授）。専攻は組織論（知識創造論）、リーダーシップ論、企業変革論。主な著書として『ナレッジ・イネープリング:知識創造企業への五つの実践』『MBB:「思い」のマネジメント』（ともに共著、東洋経済新報社）など。現在、シマノ社外取締役、パンダイナムコホールディングス社外取締役、カルビー社外取締役、電通国際情報サービス社外監査役、東芝経営諮問委員会委員も務める。

## ◆ 異能人材が促すオープンイノベーション



未来への構想をもって、異能人材が中心となり、海外も含めた他企業、異分野、国・自治体とネットワーキングすることでスピーディな事業構築を目指す。ネットワークのなかで多様性によって生まれる衝突を創造性に変えて、新ビジネスの構築、技術の進化、新しい商品・サービスの開発など、さまざまなイノベーションを起こす。

出典：一條氏の取材をもとに編集部が作成

普及計画を進め、国内外の企業、国、大学と一体となった総力戦で戦っています。イノベーションの定義はもともと“新結合”。中国のほかに韓国などもこのような国、企業、人の新結合で、戦いを挑んでいきます。これでは1社単独で戦う日本企業は勝てません」(一條氏)

イノベーションの本質を理解し、そこに向けた戦い方が変わったと再認識するならば、求められる異能人材も変わる。異能人材には、国内だけではなく、国外も含めた社外とのさまざまな“ネットワーク”をつくれる能力が欠かせないだろう。

### 連携で発生する衝突を 創造的に解決する

しかし、社外とネットワークをつくれるだけでは異能人材と定義づけられない。ネットワークで生まれたチームの多様性を、創造性に変えら

れる能力も重要だと一條氏は語る。「異文化のなかで、違う視点や経験をもつ人が集まって議論することで生まれる、アイデアの相違やコンフリクト（衝突）を融合したり、解消したりし、創造性につなげることができてはじめて、グローバルイノベーション時代の新しい異能人材と定義づけられます」(一條氏)

実際、そのような人材は日本で少ないという。なぜなら、多くの日本人はオープンな議論に慣れてないからだ。「欧米を筆頭に海外では、アイデアの相違や衝突が起こった場合に、何か情報の落ち度がある、または誤解があるはずだと判断し、すぐに全員でオープンに議論します。しかし、日本では、表立って議論したがないため、本質的な問題解決につながりにくいのです」(一條氏)

国内市場が縮小し続けるなか、異能人材の活用は単なる人事課題では

なく、経営の最重要課題だと一條氏は説く。

今後、日本企業は異能人材を社外から獲得するだけではなく、社内で育てる必要があるだろう。

「育つ見込みがある人材は、若いうちから国内外との接点をもたせ、新しいことに次々と挑戦させるべきです。また、日本企業自らが、国や他企業とのネットワークづくりをしかけ、総力戦で戦うことで、異文化や異なる価値観の人たちと議論する機会が自然と増えれば、異能人材が育ちやすくなります」(一條氏)

次ページからは、オープンイノベーションを実現した異能人材に取材し、“異能”をどう獲得し、またその“異能”ぶりをどう発揮してきたのかをレポートする。さらに、一條氏の分析をもとに、今後の異能人材とはどのような人材か、また彼らをどう育てるのかを深めていきたい。

## 2度の巨額買収を成功に導き 海外販売比率を約10年で10倍に押し上げる

新貝康司氏  
JT International 副CEO

1999年の7%から2010年の74%へ。日本たばこ産業（以下、JT）のたばこ海外販売比率は、下図のように約10年で10倍に飛躍的に伸びた。この海外事業の伸展に大きく貢献したのが、米国企業のRJRナビスコの米国以外の海外たばこ事業RJR International（以下、RJRI）と英国たばこ企業のギャラハーという2社の買収であった。後者を指揮したのが、今回登場する現在JT International（以下、JTI）副CEOの任にある新貝康司氏だ。

買収金額は、それぞれRJRIが約9400億円、ギャラハーが約2兆2000億円であった。ギャラハー買収は、現在でも日本企業が行った史上最高額の買収である。今回、社外と連携を図ることで巨額のM&Aを成功に導いた新貝氏の動きが、編集部がイメージする異能人材に近いのではないかと考え、買収の背景にどのよう

な動きがあったのかレポートする。

### 1989年はターニングポイント 国内たばこ総需要を予測

今から約20年前の1989年、JTは大きなターニングポイントを迎えていた。日本の人口統計をもとに、国内のたばこ総需要の動きをシミュレーションしたのだ。その結果、10年後の1998年をピークに、その後は下がり続けるという予測となった。そのとき、同社は2つの経営方針を決定する。1つは海外たばこ事業への注力、もう1つは事業の多角化だ。

また、1989年は新貝氏個人にとっても転機を迎えた年である。ニューヨーク事務所所長代理として、初の海外転勤を命じられ、上司からは、「何でも勉強してこい」とミッションもないまま送り出された。

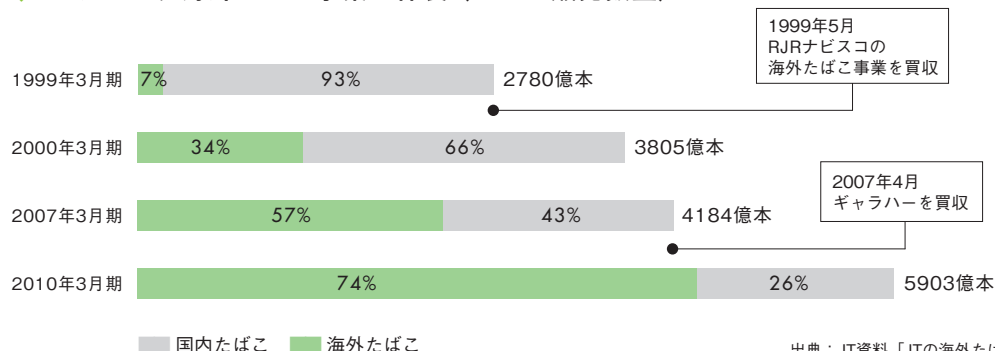
「実はもともと弊社に入社した理由は、専売公社という組織の性格上、

海外勤務をしなくても済むだろうと考えたからです。当時は、英語へのコンプレックスが強かった。しかし突然の打診があったとき、何か新しい経験ができそうな知的な好奇心が、英語への苦手意識を上回り、妻にも相談せず「行きます」と即答していました」と新貝氏は振り返る。

この米国での経験が、海外で人や知識、技術をつなぎ、新たな事業をつくり出すという新貝氏の“異能”ぶりを生み出す契機となる。

赴任してしばらくの間、知的な好奇心から見るもの聞くものに心を奪われた。そのような毎日のなかで、新貝氏は新聞で続々と発表される生命科学分野の新発見を目にし、医薬分野での事業提携を模索する。民営化以降始めた医薬事業はJTにとっても新事業。知識、技術ともに蓄積がない。そこでJTが資金を提供し、同社に足りない知識、技術を補完で

### ◆ JTグループ海外たばこ事業の伸展（たばこ販売数量）



RJRナビスコの海外たばこ事業とギャラハーを買収したことで、現在ではJTグループのたばこ販売数量の7割以上を海外事業が占めるまでに成長した。2度の巨額買収にかかわり、ギャラハー買収の指揮をした新貝氏の組織への貢献は大きい。

出典：JT資料「JTの海外たばこ成長戦略と今後のグローバル経営への示唆」

Yasushi Shingai\_京都大学大学院電子工学課程修士課程修了後、1980年日本たばこ産業（JT、当時：日本専売公社）に入社。製造部門および経営企画部門のポストを歴任後、1989年にはJTニューヨーク事務所所長代理、1990年にはJT America Inc.社長に就任。1996年にJT本社に戻り、経営企画部部長に就任。2001年には財務企画部部長、2004年には執行役員最高財務責任者（CFO）に就任。2005年、JT取締役（現任）に就任。2006年6月、スイス・ジュネーブのJTIに移り、上級副社長（現任）、CEO補佐に就任し、主に事業開発と経営戦略を担当。2008年1月、副CEO（現任）に就任。2008年1月から2009年9月までの間、同社最高財務責任者も兼務。



きる米国の製薬・バイオベンチャー企業と、研究開発において提携することを本社に提案し、実現に至った。「製薬研究は、生物学研究と化学研究を組み合わせることで、はじめて成果が得られます。にもかかわらず、米国時代に訪れたあるグローバル展開する製薬会社には、生物学研究所と化学研究所のビルが各々あり、移動にバスで15分くらいかかるほど距離がありました。しかし、私が提携した製薬ベンチャー企業は、短冊形の細長いラボが横に連なり、互い違いに生物学用、化学用と配置されていました。つまり、何か課題や論点があれば、すぐに隣のラボに行き、異分野の研究者と議論ができる構造だったのです」（新貝氏）

新貝氏が、このベンチャー企業のCEOにラボのあり方について聞くと、「肝心なのは何よりもスピード。新たな価値を創造するために、異なる機能の協働の量が大切なのだ」と語ったという。「多様な人材を工夫して協働させる。それが生み出す最先端の技術力を目の前で見せつけられました」（新貝氏）

新貝氏が進めた米国での提携のなかで、製品化に至ったのはこの1社との事業のみ。とはいえこの提携は、ロイヤリティだけでも総計約10億ドルの利益を挙げるビジネスへと成

長した。また、彼が手がけた提携での技術は後にJTに移管され、1993年より本格的に研究開発を開始した医薬事業に大きく貢献した。このような共同研究開発提携を通して、自らも、また提携相手も利益を得る提携スタイルを学んだという。

「当時このプロジェクトには、1億ドル近い金額が投資されていました。失敗したら、一生タダ働きをしても返せない額です。そのプレッシャーが、仕事へのオーナーシップをいやがおうでも高めました」（新貝氏）

新貝氏が同プロジェクトを提案した当初、本社は提携相手がベンチャー企業のためリスクを感じ、懸念を示していたという。しかし、結局は新貝氏の度重なる説得に応じてくれた。そのような、“信頼して任せてみよう”という会社の懐の深さが“異能”ぶりを生み出す土壌になったのだろう。

## 2度の買収で得たのは何よりも貴重な“時間”

新貝氏は1996年に本社へ戻ると、経営企画部部長としてRJRIの買収に関わる。1999年に買収が完了したRJRIは、JTIへと名称を変え、スイスのジュネーブに世界本社を置き、JTの海外たばこ事業全般を担うこととなる。その後新貝氏は2004年からJTのCFOになり、東京で次の買収の準備を行った。2006年からは、働く拠点をジュネーブに移し、巨額のM&Aに取り組む。このために、東京とジュネーブの社員約20人と投資銀行、弁護士、会計士などでチームを結成した。いくつかの候補のうち、どの企業を買収すると最も売上増やコスト削減のシナジー効果が生まれるのかを検証するために、2006年まで各社の決算内容が四半期で発表されるたびに情報を更新し、

買収のシミュレーションを繰り返した。そこで買収対象として挙がったのが英国に本社を構えるギャラハーだった。

「M&A成功の要諦は、統合によって企業体力を充実させ所期のシナジーをしっかりと挙げることです。M&Aやビジネスの提携のようにともに何かをつくり上げる場合には、契約の締結は終着点ではなくはじまり。そのようなWIN-WIN型の提携をする考え方は、1989年から米国で共同開発を進めたなかで得た経験や知識が基礎となっています」(新貝氏)

JTは、RJRIやギャラハーの買収で、世界トップ級のブランドを手中にしたり、完結したビジネス・ユニットや有能な人材を獲得した。しかし、“時間”を手に入れたことが何より貴重だったという。現在JTのたばこ事業は、WTO加盟後も市場が閉ざされている中国のたばこメーカーを除き、世界第3位のグローバルプレイヤーになるまで売上規模を伸ばし、グローバル企業へと成長している。

### 多様性のマネジメントは 相手への敬意と尊重が出発点

新貝氏に、多様な人材を活かすた

めに何を心がけているか何うと、信頼関係を構築することだという。そのためにも、相手に“敬意”をもつこと。相手の価値観や仕事の組み立て方の違いを尊重できてはじめて信頼関係が構築されると語る。

JT本社は、1999年に買収したRJRIと信頼関係を最初うまく築くことができなかった。たとえば、財務部門では、即戦力しかない元RJRIの社員は、日本特有の新卒採用の仕組みと“わからないことは何でも聞きなさい”という風土を知らなかった。そのため、仕事を協働して行う際“なぜ私が彼らの教育をしなければならないのか”と不満を抱き、JT側とギクシャクした関係に陥ったという。そこで新貝氏は、東京とジュネーブという距離をいとわず、顔を突き合わせたミーティングを繰り返した。そうすることで、お互いに制度、仕組み、そして文化の違いに対する理解が深まり、個々人の力量に対しても敬意の念が芽生え、信頼のある関係を構築できたのだ。

「劇作家の平田オリザ氏が語っています。それは“会話”と“対話”は違うということ。会話とは、わかり合える人がわかり合える文化を背景として行うコミュニケーション。一

方、対話は、互いに異なる価値観の人たちの間で説明し合うためのコミュニケーションです。グローバル化が進む今こそ、説明しわかり合う能力と、対話し続ける体力が求められると思います」(新貝氏)

また、新貝氏は多様性がもたらす利点を活かすために、2008年に「不断の改善を通じた価値創造」というテーマで世界中から150名を超える財務機能のコアメンバーを集めた。たとえ“生煮えアイデア”でも気軽に相談できる信頼関係を数多くつくり、多様性という財産をフルに活用することで、強い組織力をもつ企業へと進化できると考えている。

今、新貝氏は、新たな後進人材の育成に取り組んでいる。現在、海外たばこ事業2万5000人のなかで、日本人は約120人。平均して4年滞在する計算で、10年で約300人の日本人が、さまざまな国籍をもつ人々と仕事をし、日本だけでは得られない経験を積むため、彼らを次代を担う人材として輩出できると語る。

1989年にシミュレーションによって明らかになった危機を社員で共有し、活路を切り開くためにグローバル化を進めてきたJT。2000年より順次、職能資格制度を廃止して、職務価値によるポジションの大きさを報酬を決める仕組みを導入するなど、年次に関係なく有能な人材を登用してきた。そのような、JTの“任せてみよう”という風土を背景として、知的好奇心あふれる新貝氏が米国で得た経験を糧にしたことで“異能”ぶりが発揮され、海外事業の大きな成長につながったのだろう。



スイスのジュネーブにある海外たばこ事業世界本社のJTオフィス。ジュネーブは、世界のビジネスパーソンが働いてみたい都市の上位に挙げられている。多様な人材を惹きつける観点から海外たばこ事業の世界本社を日本からジュネーブに移した。現在、50カ国を超える国籍の社員が700名在籍する。

写真提供：日本たばこ産業

“異能人材”が活かされた背景を一條和生氏はこう見る >>>

## 米国での経験が異能人材の能力を養った それを支えた変革へのトップ・マネジメントの決意

新貝氏の取材を通じて、異能人材の再定義とその戦略的活用に関して、次の3点がまとめられる。(1) グローバリゼーション、ITなどの影響で、企業にはイノベーションが求められる。そのため自社を新しい世界に導く異能人材が必要になる。(2) 近年の特徴はオープンイノベーション。つまり、多様な組織、利害関係者とつながりながらイノベーションを起こさなければならない。したがって異能人材に求められる力も、“コネクション構築能力”“多様性のマネジメント能力”となる。(3) 異能人材を企業変革の推進者と位置づけ、彼らを育てながら企業変革を実行するという決意が、トップ・マネジメントには求められる。

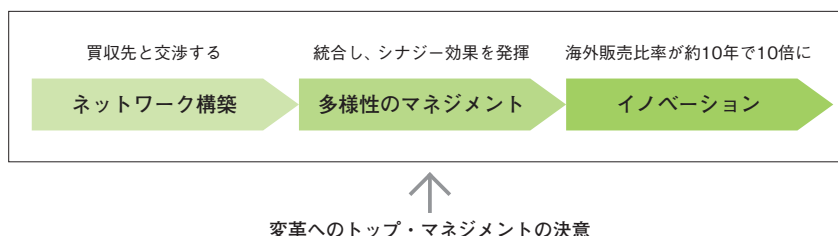
### 異能人材の育成は企業戦略と不可分

新貝氏は現在、JT、JTIのグローバルな成長のためにリーダーシップを発揮している。しかし、そもそもグローバル事業に携わりたくてJT（入社当時は日本専売公社）に入社したわけではない。逆に英語コンプレックスがあり、この会社なら英語を使わなくて済むと判断して入社した。大きな転機が訪れたのは1989年。ニューヨーク事務所所長代理としての海外への

転勤である。新貝氏は、自身を「好奇心が強い」と語る。好奇心の強い若者がニューヨークに行けば何が起ころか、想像に難くない。新貝氏は、多様な人々が出会いイノベーションが起こる世界を実感した。いわば体感的に新貝氏は、イノベーションには何が大切かをつかみとった。多様な人材とのネットワーク、多様な人材のもつ能力にシナジーを起こし、創造性を発揮する異能人材の能力はこうして養われた。好奇心の強さとは、次の異能人材を見極めるうえで大切なヒントの1つになりうるかもしれない。

ところで、このような能力の開花は、当時JTのトップ・マネジメントが変革を決意したからであることを忘れてはならない。国内たばこ市場が10年後ピークに到達する、JTの未来はグローバル事業の推進にかかっている、そのためにリーダーシップを発揮する人材の育成が必要である。このようなトップ・マネジメントの決意のもとに、新貝氏の米国転勤があった。異能人材の発掘、育成、活躍が、企業戦略と不可分であることがここからわかるだろう。ただし、異能人材を日本だけに求めるのは間違いである。国籍、働く地域を問わない、異能人材の活用が企業の未来を握っている。

### ◆ 新貝氏がリードしたオープンイノベーション



新貝氏は、米国転勤の経験を糧に、買収したギャラハーとのシナジー効果を発揮させ、海外販売比率を約10年で10倍にすることに貢献した。それらの行動を支えたのは、1989年にグローバル事業の推進に向けて変革するというJTの強い決意があった。

出典：一條氏が作成