

マッキンゼーで学んだ、イノベーションの生み出し方 ～一橋大学ビジネススクール 国際企業戦略専攻 客員教授 名和高司先生

2020/10/15

さまざまなジャンルで活躍されている方々に、広く SDGs にどう取り組んだらいいかというヒントを聞くインタビュー企画。

今回は、一橋大ビジネススクールの教授であり、ファーストリテイリング、味の素、SOMPO ホールディングス、NEC キャピタルソリューションズの社外取締役でもある名和高司先生に話を伺いました。

三菱商事、マッキンゼーで学んだイノベーションの創出法や、サステナブルな企業になるために欠かせない超長期と超短期の「遠近複眼思考」とは？

環境ビジネス、CSV 経営、国際企業戦略のプロとして企業を支援し続けてきた名和先生に、SDGs 時代の組織に求められる考え方について聞きました。



名和高司氏

一橋大ビジネススクール国際企業戦略専攻 客員教授

1980 年、東京大法学部卒業、三菱商事に入社。

1988 年、ハーバード・ビジネス・スクールに留学。

1990 年に同校で MBA（経営学修士）を取得し、

日本人として2人目のペーカー・スカラー（最優秀学生賞）受賞者となる。

1991 年、三菱商事を退社。その後、マッキンゼー・アンド・カンパニーに入社し、約 20 年間、コンサルティング業務に従事。

2010 年に一橋大大学院国際企業戦略研究科教授、

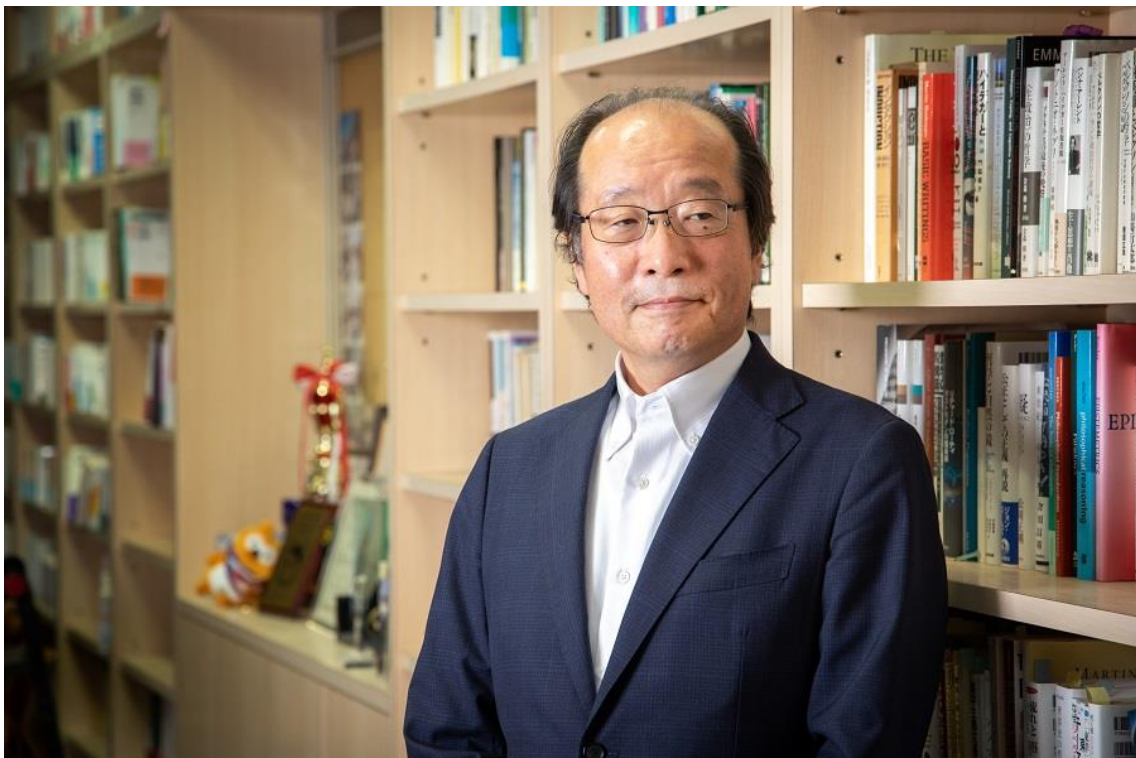
ボストン・コンサルティング・グループ シニアアドバイザーに就任。

ファーストリテイリング、味の素、SOMPO ホールディングス、

NEC キャピタルソリューションズの社外取締役を兼任する。

さまざまな企業の次世代成長戦略や構造改革を支援し続けてきた。

環境ビジネス、CSV に早くから着目し、関連する著書も多い。



世界最大のごみ処理会社の、ごみを出さない環境ビジネス

——名和先生は2015年に、著書『CSV 経営戦略』を発表されています。
早くから環境ビジネスやCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）に着目して企業のコンサルティング業務に取り組んでいらしたとのこと。まずは環境ビジネスに興味を持たれたきっかけを教えてください。

名和：三菱商事でプラントビジネスに関わったことがきっかけです。

当時、私はアメリカで、製鉄所や自動車工場などをつくるプロジェクトに携わっていました。こうした事業は、取り組みば取り組むほど、大量の廃棄物を生み出します。今でいう「サーキュラーエコノミー」（循環型経済）が成り立たないと、いずれ破綻するであろうことは目に見えていました。

だからといって、NPOやNGOのような動きを取るわけにはいきません。

私たちは商社ですから、利益を上げなければ意味がないのです。

それで、動脈となるビジネスを動かし続けるための、いわば静脈といえる、サーキュラーなビジネスに関心を持つようになりました。

ちょうどこのとき、私たち三菱商事は、世界最大のごみ処理会社であるウェイト・マネジメント社（Waste Management, Inc./以下、WM社）と取引をしていました。

主に、日本を中心とするアジア各国とWM社の契約を取りまとめる仕事をしていたのですが、当時は、ごみを第三国に持って行って処理するという、“ごみを移動させる枠組み”をつくるところで終わってしまった。
サーキュラーなところまで持っていくことができず、忸怩たる思いでした。

そしてそのまま、私はハーバード・ビジネス・スクールに留学してしまうわけですが…。

卒業後マッキンゼーに転職し、そこでWM社が素晴らしいサーキュラービジネスを始めたと知って感嘆したことを覚えています。

WM社が始めたのは、ごみを処理することでお金を取るのではなく、ごみを減らすためのコンサルティング事業や再生可能エネルギー事業でお金を取るという、まったく新しいビジネスモデル。

ごみ処理会社が、ごみをなくすことでお金を取るというのは、まさにイノベティブな発想です。

大いに刺激を受け、以降、顧客との会議や講演会などさまざまなところで、この事例を紹介するようになりました。

マッキンゼーで学んだ「大前研一流・知識のイノベーション」

創出法

——マッキンゼー時代は、経営コンサルタントとして知られる大前研一さんの下でお仕事をされていたと聞きました。

印象に残っている出来事や、環境ビジネス、CSVにつながるエピソードはありますか？

名和：最も印象に残っているのが、当時の新人が必ず通るとされていた「大前研一プロジェクト」です。

大前さんは『PRESIDENT』誌に、マッキンゼーの新しいものの見方や考え方を紹介する連載を持っていました。

その執筆をお手伝いするプロジェクトで、たまたま私がアサインされたのが「環境ビジネス」というテーマだったのです。

そこで、マッキンゼーの北欧チームが取り組んでいた環境プラントビジネスの手法を紹介することになり、その後、前職の経験もあって、日本の鉄鋼会社で環境ビジネスモデルを構築するプロジェクトに参加することになりました。

大前さんとの仕事は、とても面白く刺激的でした。

当時はインターネットがなかったので、世界中からマッキンゼー社員に、ペラ1枚のフライヤーのようなもので情報が集まってきたのです。

大前さんは、それらをいつもスーツケースに入れて持ち歩いていらっしゃった。中をあさって、「これとこれとこれ！」というように複数の情報を組み合わせ、ストーリーをつくり出してしまうこともよくありました。要は大前流に編集をしてしまうんですね。

実は大前さん、ESG投資のはしりのようなことも提唱していらっしゃったんですよ。

（財務情報だけでなく、環境：Environment・社会：Social・ガバナンス：Governance も考慮した投資のこと）

金融と環境問題を結び付けてビジネスとして成立させる方法を、ヨーロッパの企業や組織と共に検討されていました。

クロスインダストリーにグローバルな発想を採り入れて、うまく編集してしまう。これが大前流の価値創造方程式。

「異結合」によって「知識のイノベーション」を起こす素晴らしい手法を学ばせていただきました。

——大前さんのように「複数の情報を編集してアウトプットする」ということを行う際、意識すべきことはありますか？ コツやポイントを教えてください。

名和：究極の最終形を考えて、そこからバックキャストをするというのがポイントだと思います。例えば、自動車産業の場合。いずれ必ずガソリンはなくなります。「なくなるのはいつか」とか「当分はあるわけだから大丈夫」とかでなく、「なくなる」という大前提から逆算して、現在の行動を決めていく。そういう、超長期の正しいトレンドを考えることが大切だと思うのです。大前さんは究極を考えていらっしゃった。ブレないビジョン、考え、志や北極星のようなものがあったからこそ、多くのイノベーションを導き出したのだと思います。

サステナブルな企業になるには、超長期と超短期の視点が 必要だ



——名和先生は著書や講演の中で、これからの企業には超長期と超短期の視点が欠かせないとおっしゃっています。
なぜ、これらの視点が必要なのでしょうか？

名和：現代の社会は、非常に複雑で変化が激しいものですよね。
3年先、5年先のことなんて考えても分からないし、考えたところで予測通りにいくはずがありません。
ですから、もっともっと先を見て、30年後、50年後の未来や真理から進むべき道を見いだす姿勢が必要だと思うのです。
孫正義さんは、「近くを見ているから船酔いをしてしまう。先の先を見ていれば船酔いしない」という素晴らしいことをおっしゃっています。
彼方にある、決してブレることのない志や北極星をしっかりと見つめるというのは、長く企業を経営する上で、とても大切なことだと思います。

一方の超短期の視点というのは、デイリー、ウィークリーでの視点のこと。
今回のコロナのように、社会や地球を取り巻く環境は、日々、刻々と変化していきます。
そこに合わせて自分たちも変化していく。
そういう適応性や順応性を持ってやっていかないと、私たちは、日々の移り変わりに取り残され、どんどんズレていってしまいます。
相当の気合を入れて、今起こっていることをしっかりと見つめなければなりません。
その時々状況判断のもとに即効性のある戦略を立てて、素早く実行するというサイクルを回し続ける必要があるのです。

私は、超長期と超短期の組み合わせでものを見ることを
「遠近複眼（ズームイン・ズームアウト）思考」と呼んでいます。
まずズームアウト思考で企業のあるべき姿や価値を見据えたうえで、現実をズームインして戦略を構築・実践していく。
これが、これから生き残っていく組織、サステナブルな企業になるための第一歩であると思います。

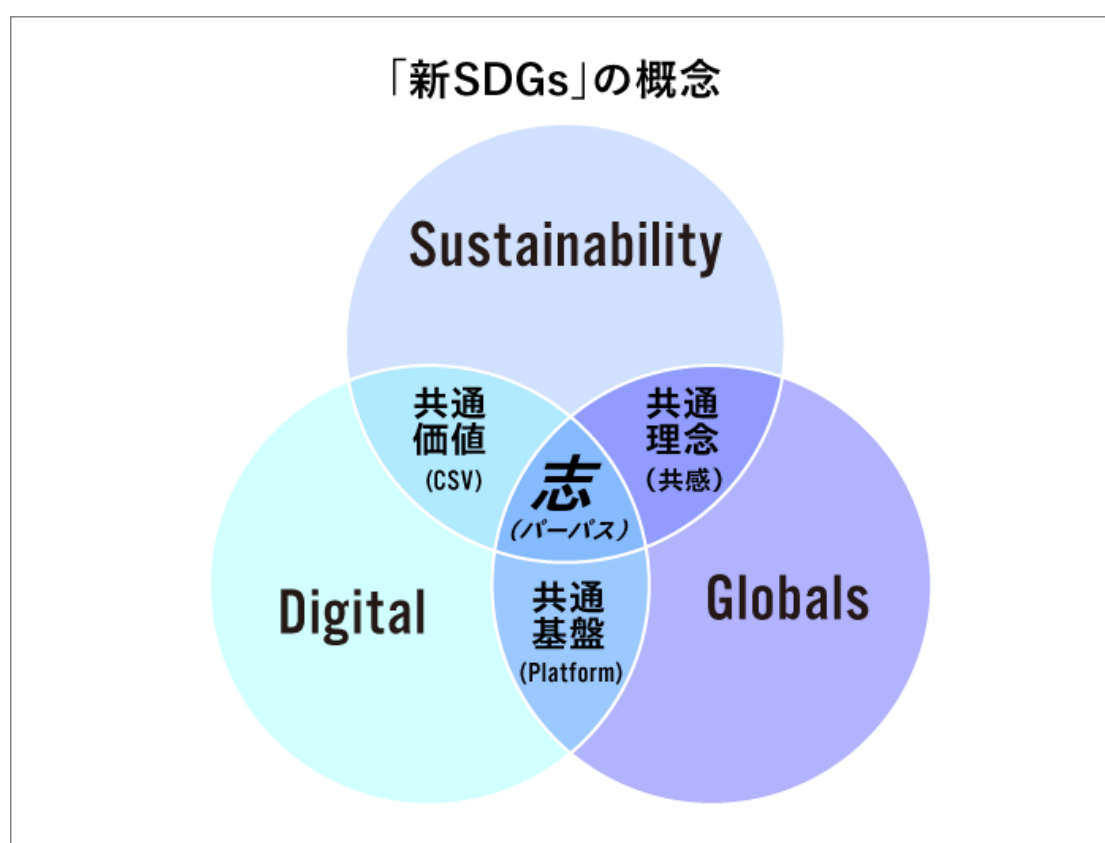
——他にも名和先生は、「新 SDGs」 という概念を提唱していらっしゃると思います。これはどのようなものなのでしょうか？

名和：これからの企業に欠かせないと思われる心構えや条件を、「新 SDGs」と銘打って端的にまとめました。

S は通常の SDGs と同じく「Sustainability」としていますが、

D は Development でなく「Digital」、G は Goals ではなく「Globals」に置き換えています。

そして、これら三つの要素の中心にあるべきものが「志」（Purpose）であると考えています。



名和：「志」とは、企業の原点であり、普遍的なスタンスであり、北極星ともいふべき、究極のビジョンのこと。

これを明確にし、ブレずに、デジタルの力を活用しながら

世界の情報や価値観とつながってイノベーションを起こすことが必要なのです。

イノベーションの鍵を握るのは「よそ者、若者、ばか者」と 「STEAM 人材」

——名和先生は多くの企業で、志や北極星、つまり企業にとって究極のビジョンを明らかにするワークショップを実践しています。

志を見いだすために、ワークショップで工夫されていることや大切にされていることがあったら教えてください。

名和：まずは先にも述べた通り、超長期的な視点で未来について考えるようにしてもらっています。

よくやるのが、SF 関連の本を読んでもらうこと。

「2050 年には 1 人につき 5 台のロボットが当たり前になっている」とか、「バーチャル世界の中で過ごす時間が生活の大半を占める」とか、そういうことを話題にしつつ、「こういう未来の中で、なにができると思う？」「どんな価値を生み出せるんだろう」といったことを想像していくのです。

一方で、過去にどんな危機があり、それをどうやって乗り越えたかを確認することも欠かしません。

変化のきっかけや瞬間には、企業の思いや考えが詰まっている。

ですから、未来だけでなく、過去にも思いを巡らせて、時間軸を行き来しながらワークショップを行うようにしています。

もう一つ大切にしているのが、「わくわく、ならでは、できる」というキーワードです。「どんな仕事ならわくわくするのか」「この会社ならではの価値はなんなのか」「どのようなことが実現できるのか」、こういったことを、いろいろな人が集まって議論する。私はよく「空間をずらす」という言い方をしていますが、経営陣やマネジメント層だけでなく現場の従業員や、子会社や海外に出向した経験を持つ人など、「外に出て実際の社会に触れているさまざまな立場の人」の意見を重視してディスカッションをしてもらうようにしています。

1 回のワークショップで集ってもらうのはだいたい 20 人程度。

1000 人以上の方を対象に、50 回近くワークショップを行ったこともありました。多くの人に参加してもらうことで、企業の未来や社会との関係が自分ゴト化していき、そしてマネジメント層だけでは生まれ得なかったようなイノベティブな発想が生まれるのです。

特に、若い人や、ちょっと変わった人たちの感性が抜群にいい。

よく「よそ者、若者、ばか者」が大切だといわれますが、こうした人たちの、新しい現実に取り添った豊かな発想は、本当に素晴らしいと感じます。

経営者や管理職の方々は、決して NO と言わないようにしてくださいね。

どうしてもなにか言いたいときは、質問に変換すること。

現場の方々の意見を丁寧に拾い上げ、みんなで、知識や発想のイノベーションを起こすことで、磨き上げられた志にたどり着ける。私はそう思っています。

——企業や社会を引っ張るのは、経営者ではなく、外からやってきた人たちや若い人たちなのですね。

では最後に、これからの時代の主役となる若者に向けて、メッセージをお願いします。

名和：若者は素晴らしい存在だと思いますが、一方で、少々グローバル意識が足りないなと感じます。

今は、ネットで、世界中の人たちと簡単につながれる時代です。

臆せずに日本だけでなく世界の人たちとつながってほしい。

そこで問題意識や感性を磨いてほしいなと思っています。

それから、アートの心を大切にしてほしい。

数年前まではサイエンスやテクノロジーの知見を持つ STEM 人材が重要だと盛んに言われていましたが、現在は、STEM に A (ART) を加えた、STEAM 人材が求められています。

AI や IoT などさまざまなテクノロジーが高度に発展したことで、科学や技術を有機的に結び付けられる志を持った人材、デザイン思考やリベラルアーツ的なリテラシーを持った人材に注目が集まっているのです。

デジタルネイティブだからってあぐらをかいていたらダメ。

とにかくグローバルとアートを磨いてください。

そして、なにより、自信をもってもらいたい。

「よそ者、若者、ばか者」のど真ん中にいるのが若者です。

思い切って、のびのびと、大きなイノベーションを巻き起こしてほしいと願っています。