



マネジメント・アイ

日置圭介

デロイトトーマツコンサルティング株式会社
グローバルマネジメントインスティテュート兼
トーマツグループCFOプログラム
パートナー

日本CFO協会 主任研究委員

永井真理子

デロイトトーマツコンサルティング株式会社
トーマツグループCFOプログラム
シニアマネジャー

持続的成長に向けた課題と

解決へのアプローチ③

アジエンダ2..
イノベーション

前回は、日本企業の持続的成長にとってプラ
イオリティの高いアジエンダのうち、一つ目
ある「グローバル化」を挙げた。今回は、二つ目
のアジエンダである「イノベーション」につい
て述べる。

日本企業に蔓延する、大いなる誤解

「イノベーション」というと、斬新感もあり、な
にやら格好よいイメージを持ちがちだ。また、

日本語では「技術革新」と訳されることも多い
ため、先進的な技術の創造のみを意味するかの
ように勘違いされている節がある。しかし、
ジョセフ・シュンペーターが示したもとの
定義は、「経済活動の中で生産手段や資源、労
働力などをそれまでとは異なる仕方
で新結合すること」であり、「非連続な変化」こそが最大
の特徴とされる。また、その後、ピーター・F・
ドラッカーは、その著書『イノベーションと企
業家精神』において、「事業とは市場において知
識という資源を経済価値に転換するプロセス
である」と定義し、イノベーションの本質は「価
値次元の転換」であることを示した。これら
を踏まえると、既存の概念の延長線にあるもの
は、たとえどんなに先進的な技術が使われてい
ようとも、単なる「技術進歩」にすぎない。イノ
ベーションに必要なのは、優れた「技術」ではな
く、これまでにない「発想(アイデア)」である。
しかし、日本企業の多くは、技術偏重のきらい
が強く、どうしても既存の延長線上で考えてし
まうために苦戦しているように見受けられる。

日本企業に「イノベーション」が生ま
れる土壌はあるか？

図は、日本と米国の企業で、売上に占める新
規領域の割合を示したものである。日本企業の
六・六％に対し、米国企業は一・九％と倍近く
あるが、特に注目すべきは、さらにその新規規

域とされるものの内容だ。新規領域とされるも
ののうち、自社にとって新しいが市場に類似の
ものがある場合は「周辺領域」、自社にとっても
市場にとっても新しい商品/サービスを「革新
領域」と定義すると、日本企業は、本当の意味
で新しいものは、新規領域の一・〇％、全体の
売上でみれば、〇・六％に過ぎないことになる。

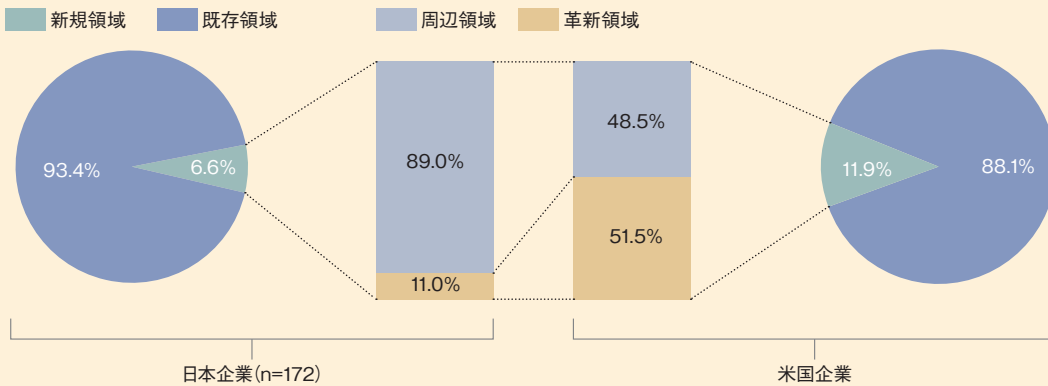
象徴的な出来事として、昨年二月の日本の
ロボット開発ベンチャーSCHAF(T(シヤフ
ト)のグーグルによる買収が挙げられる。買収
が公表された当時、なぜ日本企業は買収に乗り
出さなかったのか各方面で論じられた。詳細
は定かではないが、日本の企業は売上が出てか
ら検討するとして、この時点で投資を判断でき
るところはなかったと聞く。本来、イノベー
ションは非連続の変化をもたらすもので、当然、
その価値自体は未知数なのだが、既存に市場が
ないがゆえにその価値を理解できない。これは
ひとつの例ではあるが、日本企業がイノベー
ティブな企業となれない要因を探る中で、次の
三つが大きな課題として挙げられる。

その一「異質」を受け入れ、「同質」な考えに変
化を起こす

「イノベーション推進室」なるものを立ち上げ
る企業も多いと思うが、果たしてイノベーター
的なものを生み出せるチームであろうか？ 同
じ価値観を持ったもの同士が集まっても新しい
アイデアはなかなか生まれにくい。ベンチャー企

●売上高に占める「新規領域」の割合とその内訳(「周辺領域」vs「革新領域」)

周辺領域: 自社にとって新しいが、市場においては既に類似のものが存在する商品/サービス/事業から産出された売上高
 革新領域: 自社にとっても市場にとっても新しい商品/サービス/事業から産み出された売上高



出所: 日本企業の数値: 2012年 「イノベーションサーベイ」(デロイト トーマツ コンサルティング)より
 米国企業の数値: 2009年 「Business R&D and Innovation Survey 2009」(米商務省国勢調査局および国立科学技術財団)より

業や他社との共同プロジェクトを立ち上げるなど、積極的に外部の刺激を取り入れていくことが必要だ。しかし、日本企業の多くが「内製主義」の傾向が強く、他社とパートナーシップを築くこともなかなかままならない。もつと言え

ば、社内においてさえも部門縦割りの傾向が強く、部門の垣根を越えて議論し合える雰囲気があるかも疑わしい。このような閉鎖的な蛸壺状態の環境下では、たとえよいアイデアが出たとしても、ビジネスにまで昇華させることは難しいだろう。社内外を問わず、よいものは進んで受け入れ、オープンに知を連鎖していくことが重要である。

その二: アイデアを活かし、育む

社内外の知を集めた、潤沢なアイデアアンプールを持つことができたとして、それらを本当に活かすことはできるだろうか。「それは無理だ」「到底受け入れられない」の一言で片付けてしまっではないだろうか。または、むやみやたらに手をつけ始め、いくつもプロジェクトが立ち上がり、取捨がつかない事態に陥ってはいないだろうか。よりよいアイデアを育むには、より質の高いプロセスが必要である。自社の目指すビジョンやケープビリティに照らして、どのアイデアを活かすのか、または止めるのかを判断する、ビジネスにつなげるためのプロセスだ。そのような意思決定プロセスがあれば、自社に足りないケープビリティの特定もしやすく、アイデアを事業化するための実行手段についても、外から買ってくる

るといった検討が可能になる。その時々の場合たりの対応をしては、社内のリソースも分散してしまい、事業化する前に潰えてしまうだろう。

その三: 収益の柱は別にもつ

最後に、イノベーションへの投資のあり方について。「イノベーションを起こしてすぐにも儲ける」、このような無理難題に取り組んでいく企業はないだろうか。

投資したものをなるべく早く回収したい気持ちは分かるが、その考えは捨てるべきだろう。多くの場合、イノベーションがもたらす事業機会はあくまでも「将来のメシの種」であり、そうそう大当たりに出会うことはない。このような性格を持つイノベーションを、危機に陥ってからあれやこれやと取り組み始めているようでは遅すぎる。現業で勝負ができていた時こそ、新しい領域にチャレンジするべきである。非連続な変化や価値次元の転換の実現には、時間とお金が掛かるのだから。そして、このような活動を継続的に回し続けることで、事業の入れ替えが可能となり、企業に持続性をもたらす。決して、イノベーション＝起死回生の秘策とはせず、未来を見据えた取り組みであることをマネジメント自らが心得るべきであろう。

●

次回は、三つ目のアジェンダ「人材」について取り上げる。