

# イノベーションの社内エコシステムのあり方 現場の声とイノベーション企業事例に注目して



柳沢樹里



北島大士



中村 哲

## CONTENTS

- I 日本企業における「イノベーション」へのアプローチ
- II イノベーション課題解決の先にある「持続可能企業」
- III 日本企業におけるイノベーションに対する期待と実態
- IV イノベーション企業のケーススタディー
- V 本稿に基づく提案

## 要 約

- 1 日本企業にとって「イノベーション」は重要な経営課題であり、常に継続的に取り組まなくてはならない。本稿では、イノベーションを興し続けるために社内に設けられるべき仕組み「社内エコシステム」の議論に立脚しながら、その仕組みがイノベーションの現場で機能するために求められる取り組みを具体的に整理した。
- 2 まず、国内企業の社員を対象にアンケート調査を行い、社内エコシステムの5要素（経営者、加速支援者・チーム、イノベーター・チーム、組織プロセス、組織インフラ）について、現在の充足度と会社への期待を把握した。その結果、特にイノベーションの現場では、①イノベーション文化の醸成、②適時適切な経営判断、③継続的かつきめ細やかなコミットメントの3点に強い期待が寄せられていることが分かった。
- 3 併せてイノベーション企業3社のケーススタディーを実施したところ、いずれの企業も、今回のアンケートで把握された期待に対して、何らかの対応を行なっているものの、各社が重点的に取り組んでいる点はそれぞれ異なっていることが分かった。このことから、イノベーションに対する自社の特性をきめ細やかに観察しながら、それに合った取り組みを実施していくことが重要と考えられる。
- 4 今後、経営者が取り組むべきことは、自身の分身となり、イノベーションの現状を観察しながらきめ細やかな支援を提供する加速支援者・チームを任命し、加速支援者・チームを中心としたイノベーション環境を整備することにあると考える。

# I 日本企業における「イノベーション」へのアプローチ

## 1 日本企業にとって「イノベーション」は常に重要な経営課題

一般社団法人日本能率協会が、1979年以来毎年「企業の経営課題調査」を実施している。この調査は、日本の経営者に対して、自らが特に重要と考えている経営課題について質問するものであり、その結果からは、各時代の重要な課題を見てとることができる。

この調査において、この10年間、常に一定の割合（約5分の1）で「重要な経営課題」と回答され続けている項目がある。それが、「新製品・新サービス・新事業の開発」である。この調査結果を見る限り、日本企業において、「イノベーション」は常に重要な経営課題として取り上げられ、継続して取り組むべき課題として認識されている状況が推測できる（図1）。

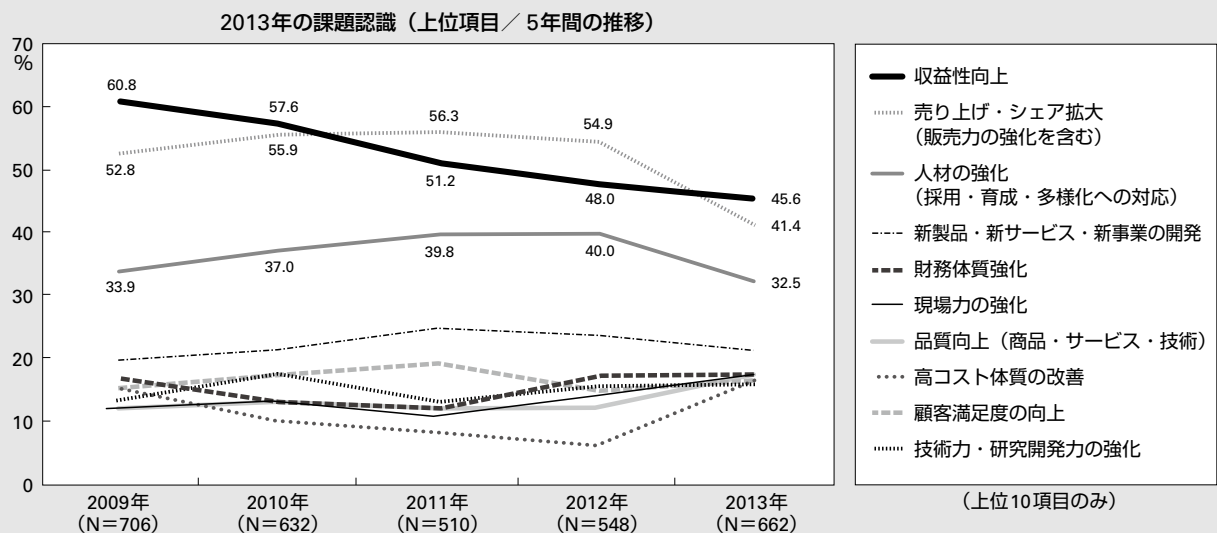
## 2 「イノベーション」という重要課題に対する近年のアプローチ

長年、重要な経営課題として取り上げられてきている「イノベーション」に対して、これまでも、経営の現場において、さまざまな取り組みがなされてきた。特に近年、イノベーションに関する課題を実践的に解決するための議論が進められている。その一つとして、「社内エコシステム」という仕組みについての議論が挙げられる。

「社内エコシステム」とは、一言で表現すると、「イノベーションを興し続けるために社内に設けられるべき仕組み」である。日本企業のイノベーションについて調査・研究を実施している経済産業省の「フロンティア人材研究会」は、社内エコシステムについて、以下のように整理している。

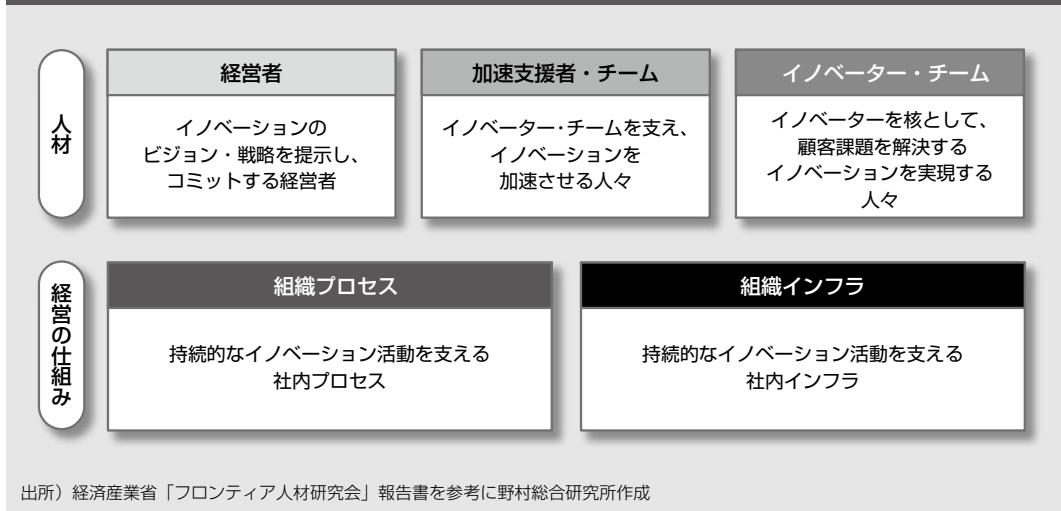
- ①社内エコシステムとは、人材に関する3つの要素（経営者、加速支援者・チーム、イノベーター・チーム）と経営の仕組みに関する2つの要素（組織プロセス、組織インフラ）の5つの要素からな

図1 日本企業の経営課題認識



出所) 第36回企業の経営課題調査 (一般社団法人日本能率協会)

図2 イノベーションの社内エコシステムの5要素



り、これら5つの要素が関係し合い、持続的なイノベーションを実現させる仕組みである(図2)。

- ②企業が持続的にイノベーションを興し続けるためには、既存事業の経営の仕組みとは別に、イノベーションを興すための社内エコシステムを整備する必要がある。

### 3 本稿のねらい

本稿では、前項の社内エコシステムの議論に立脚しながら、さらに、その仕組みがイノベーションの現場で機能するために、現場レベルでどのような行動が必要なのかについて、現場の声や事例をもとに、具体的なオペレーションレベルまで踏み込んだ論考を進めていく。これによって、各企業のイノベーション担当者(担当組織)に「まず何から着手すればよいか」を理解してもらい、イノベーションの実現に向けて具体的な一歩を踏み出してもらうことがねらいである。

## II イノベーション課題解決の先にある「持続可能企業」

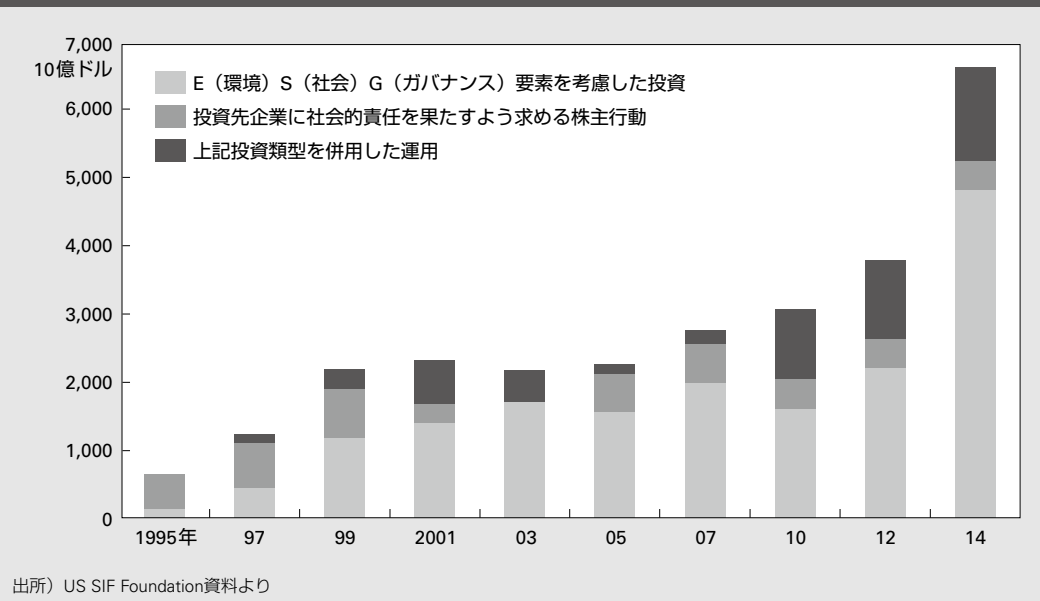
ここで「持続可能企業」という言葉に触れたい。「持続可能企業」とは、『環境』『社会』『ガバナンス』の観点から見て、持続的な成長が期待される企業」と定義される。ここでも、イノベーションが非常に重要なキーワードとして関係してくる。

### 1 グローバルトレンドとしての「持続可能企業」

「持続可能企業」という言葉は、特に近年、世界的に注目されている。一例として、グローバルな資金調達で、「持続可能企業」への注目を見ることができる。

図3は米国におけるSRI(Socially Responsible Investment:社会的責任投資)の規模の推移を示している。SRIは「企業の持続可能性(もしくは持続可能な成長に向けた取り組み)を考慮した投資」である。図3を見て分かる通り、米国において、この規模は近

図3 米国のSRIの伸び



年、急激に増加しており、主要な投資資産残高の10%以上を占めるほどとなっている。この傾向は欧州でも同様であり、欧州では主要な投資資産残高の約半分がSRI投資となっている。すなわち、グローバルな資金調達の際、「持続可能企業か否か」によって、資金調達の難易度が変わってくるということである。今後、日本企業がグローバル展開をさらに加速させていくに当たって、「持続可能企業」は非常に重要なキーワードとなっているといえる。

## 2 「イノベーション」は「持続可能企業」の一つの重要な要件

毎年1月に開催される世界経済フォーラム年次総会（通称ダボス会議）において、コーポレートナイツ（Corporate Knights）社は「Global 100 Most Sustainable Corporations in the World」（Global 100 Index）というランキングを発表している。

同社の定義によると、持続可能企業の要件は、以下の4つに大別される。

- ①環境負荷低減に積極的であること
- ②持続可能な組織作りに積極的であること
- ③長期投資の取り組みに積極的であること
- ④社会責任を果たしていること

同社は、上記4つの要件に対して、それぞれ細かく指標を設定し、企業の持続可能性を評価している（次ページの図4）。

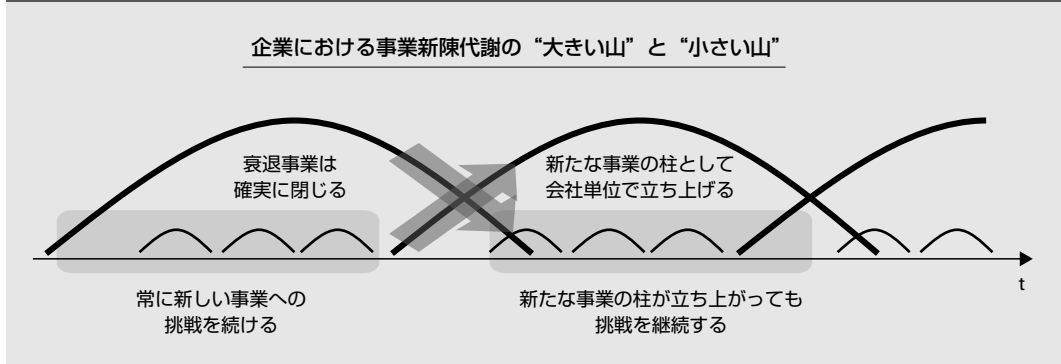
ここで注目したいのは、指標の中に「イノベーション能力」という項目があることである。企業が持続的に成長していくためには、常に新しい技術や領域を開拓しながら、自社事業の新陳代謝を行い、企業としての持続性を担保していくのが理想的と考えられる。イノベーションはこの原動力となる取り組みであり、この観点から、「イノベーション能力」が持続可能企業の重要な要件の一つとして挙げられていると考えられる（次ページの図5）。

図4 コーポレートナイツ社の「持続可能企業要件」の指標

分担	項目	評価算定式
環境負荷低減	エネルギー生産性	売上÷直接および間接的エネルギー消費量
	炭素生産性	売上÷二酸化炭素排出量
	水生産性	売上÷水使用量
	廃棄物生産性	売上÷廃棄物排出量
持続可能な組織作り	リーダーシップ多様性	女性役員の割合
	役員報酬制度	サステナビリティ指導に連動した報酬制度の有無
		CEO報酬と従業員平均報酬の比率
	年金保護	未積立年金債務÷時価総額
	離職率	離脱者数÷総従業員数
安全生産性	事故死亡者数+20万人時間当たりの労働喪失時間数	
長期投資への取り組み	イノベーション能力	R&D投資÷売上
社会責任の実施	税納付	税金納付額÷EBITDA*

\* EBITDA=税引前当期純利益+支払利息+減価償却費(出所) コーポレートナイツ社資料より作成

図5 イノベーションをきっかけとした事業新陳代謝のイメージ



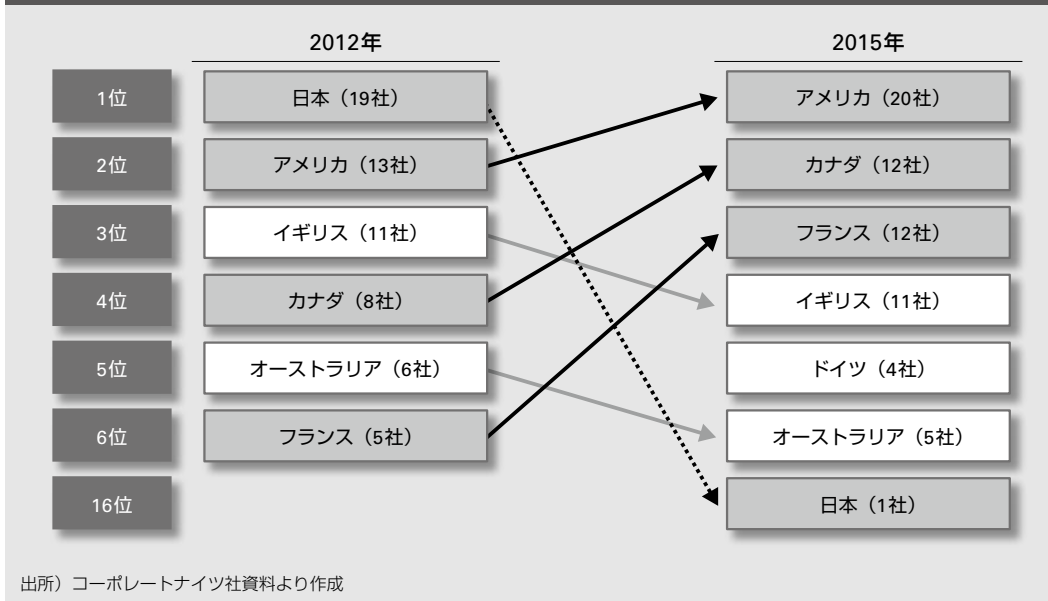
### 3 日本企業の「持続可能企業」 としての地位は相対的に低下

前述のコーポレートナイツ社の発表するランキング（「Global 100 Most Sustainable Corporations in the World」(Global 100 Index)）において、日本企業に関する注目すべき変化が起きている。2012年にはランキング100社の内に日本企業が19社ランクインしており、日本は世界第一位の「持続可能企業保有国」であったが、15年の最新のランキングには1社

しかランクインしておらず、世界における相対的地位が大きく後退している（図6）。

しかし、評価点数を見ると、この4年間で特に日本企業の評価点が下がったわけではない。近年、海外企業におけるサステナビリティ（持続可能性）への取り組みが急激に進み、海外企業の点数が上がったことで、相対的に日本企業の持続可能性に対する評価が下がったと考えられる。いずれにせよ、日本企業の持続可能性が国際的に低下していると判

図6 Global 100 Index 2012 ~ 15年の持続可能企業ランキング変化



断される状況になっているということであり、由々しき事態と捉えるべきである。

前述の通り、同社が企業の持続可能性を測る指標は複数の領域にわたっており、必ずしもイノベーション能力の高低だけが持続可能企業としてのランキングを決めるものではない。ただ、イノベーション能力が持続可能企業の重要な要件の一つであることは事実であり、その向上は日本企業にとって重要な課題である。

### Ⅲ 日本企業におけるイノベーションに対する期待と実態

本章では、アンケート調査を通じて得られた日本企業の現場の声に基づき、日本企業の経営者がイノベーションを興すために、特に優先的に着手すべき項目を明らかにする。

#### 1 アンケート調査の概要

アンケート調査は、20歳から59歳までの日本企業に勤務する正社員対象にインターネット経由で実施し、1179人から回答を得た。アンケートは、以下の5つの大項目について合計20問の質問からなる。

- ①回答者の属性について
- ②自社の成長性とイノベーションの関係について
- ③自らが社内でイノベーションを興すために会社に期待すること
- ④イノベーションを興すために会社が実施している取り組みの実態
- ⑤イノベーション推進に向けた組織の現状

特に、上記③および④の質問については、先述の社内エコシステムに必要な5つの要素（経営者、加速支援者・チーム、イノベーター・チーム、組織プロセス、組織インフラ）について、それぞれの構成要素を具体的に整

図7 社内でイノベーションを興していくために必要な環境

人材	経営者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新事業の方向性の提示</li> <li>・経営者とのコミュニケーション機会・方法の明確化</li> <li>・思い切った経営決断（既存事業からの撤退、新事業の主力事業化）</li> </ul>
	加速支援者・チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業化ノウハウを持った人・組織からのアドバイスを受ける機会付与</li> <li>・適切な社内人材の紹介</li> <li>・社外の組織や人材、技術の紹介</li> <li>・チーム内の人間関係の円滑化・活発化</li> <li>・新事業立ち上げ経験者との情報交換・悩みの共有機会の設定</li> <li>・既存事業部門の抵抗からの保護</li> </ul>
	イノベーター・チーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・責任者としての役割・権限の明確化</li> <li>・チームメンバーの選出に対する権限付与（自分の意見が反映される）</li> <li>・チームメンバーの専従化（およびそれに向けた調整）</li> </ul>
経営の仕組み	組織プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新事業立ち上げに向けた速やかな意思決定</li> </ul>
	組織インフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新事業立ち上げに特化した人事評価制度の設計</li> <li>・新事業立ち上げに向けたスキル獲得機会の付与（異動、研修など）</li> <li>・適切なタイミングでの資金投入</li> <li>・社内技術資産の活用権限付与</li> <li>・新事業への興味・関心</li> <li>・失敗を許容し、挑戦を奨励する文化</li> </ul>

理し、それらの項目について、会社への期待（③）と現在の充足度（④）を質問するという調査を実施した（図7）。

次節において調査結果を整理していく。

※なお、調査結果の集計に当たっては、年齢構成による結果の偏りが発生しないように、就業者全体の年齢構成に補正を行った上で集計を実施している。また、調査結果において、「満足度」と「期待度」という表現を用いているが、それらは以下のように定義したものである。

「満足度」：アンケート調査において、回答者には「現在所属する企業が、図7の各項目についてどの程度充足していると感じるか」に対して4段階で評価してもらった。このうち、最高評価である「満足するレベルである」と回答した人の割合を「満足度」と定義した。

「期待度」：アンケート調査において、回答者には「自身が責任者として新事業を推進する場合、図7の各項目に対してどの程度必要性を感じるか」を4段階で評価してもらった。このうち最高評価である「とても必要だと思う」と回答した人の割合を「期待度」と定義した。

## 2 アンケート調査結果に基づく整理

### (1) 役職者層と一般社員層で大きく異なる

#### 「満足度」（役職と満足度の関係）

まず、役職層と満足度（イノベーションに向けた自社の取り組みへの満足度、以下同じ）との関係についての分析結果を整理する。

本調査において、回答者には、自らの役職を回答してもらった。それを「経営層（社長～部長クラス：全体の約8%）」、「ミドル層

(次長～課長クラス：全体の約13%)、「一般層（主任以下クラス：全体の約79%）」の3つに分類して、それぞれの層における満足度を整理したところ、経営層で12.1%、ミドル層で9.2%、一般層で5.2%という結果を得た(図8)。

本来、イノベーションを興す環境は一般層(イノベーター・チームとして活動する層)のために整備されるべきである。しかし、現実には、その一般層と、イノベーションのために経営資源を分配していく役割の経営層との間で、2倍以上の満足度の差が発生している。これは、イノベーションに向けた環境整備の遅れに少なからず影響を与えるものと考えられる。

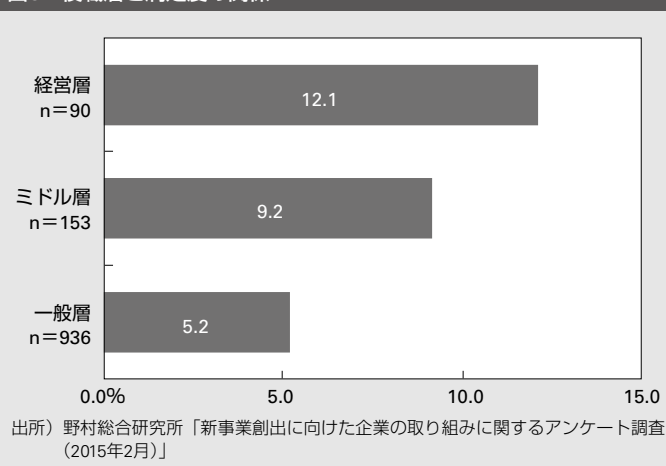
以降は、一般層の意識および考えをより詳細に掘り下げるべく、一般層からの回答に絞って分析および整理を進める。

## (2) 「問題意識を持つ社員」は自社のイノベーション現状を厳しく見ている(問題意識と満足度の関係)

一般層の中でも、特にイノベーションの必要性を強く感じている社員(=問題意識を持つ社員、以下同じ)は、自社におけるイノベーションの推進と課題に対して、より具体的な考えを持っており、社内で主体性を持ってイノベーションに取り組む可能性のある人材(イノベーター候補人材)と考えられる。よって、アンケート調査への回答者から、以下のようなパターンで回答した人を「問題意識を持つ社員」として抽出し、満足度および期待度について整理を行った。

※自社の成長性に関する質問について「今後の成長を期待するのは難しい」と回答

図8 役職層と満足度の関係



※自社のイノベーションに関する取り組みの必要性について「今すぐ具体的な取り組みに着手すべき」と回答

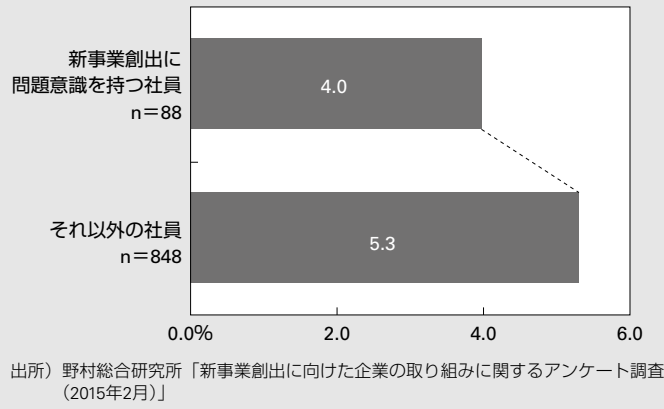
上記の方法で、一般層の社員を、問題意識を持つ社員とそれ以外の社員に分類した上で、それぞれの満足度について整理を行った結果、問題意識を持つ社員(一般層の約1割)は、それ以外の社員と比較して、満足度が若干低いという結果が得られた。すなわち、問題意識を持つ社員は、イノベーションに関する自社の現状を、一般的な社員よりも、より厳しく見ているといえる(次ページの図9)。

## (3) 「問題意識を持つ社員」はイノベーション環境への期待が高い(問題意識と期待度の関係)

では、「問題意識を持つ社員」が、主体的に動ける環境を整備するために、日本企業はどこに注力する必要があるのだろうか。前述の「社内でイノベーションを興していくために必要な環境」の各項目について、問題意識



図9 新事業創出への問題意識と満足度の関係

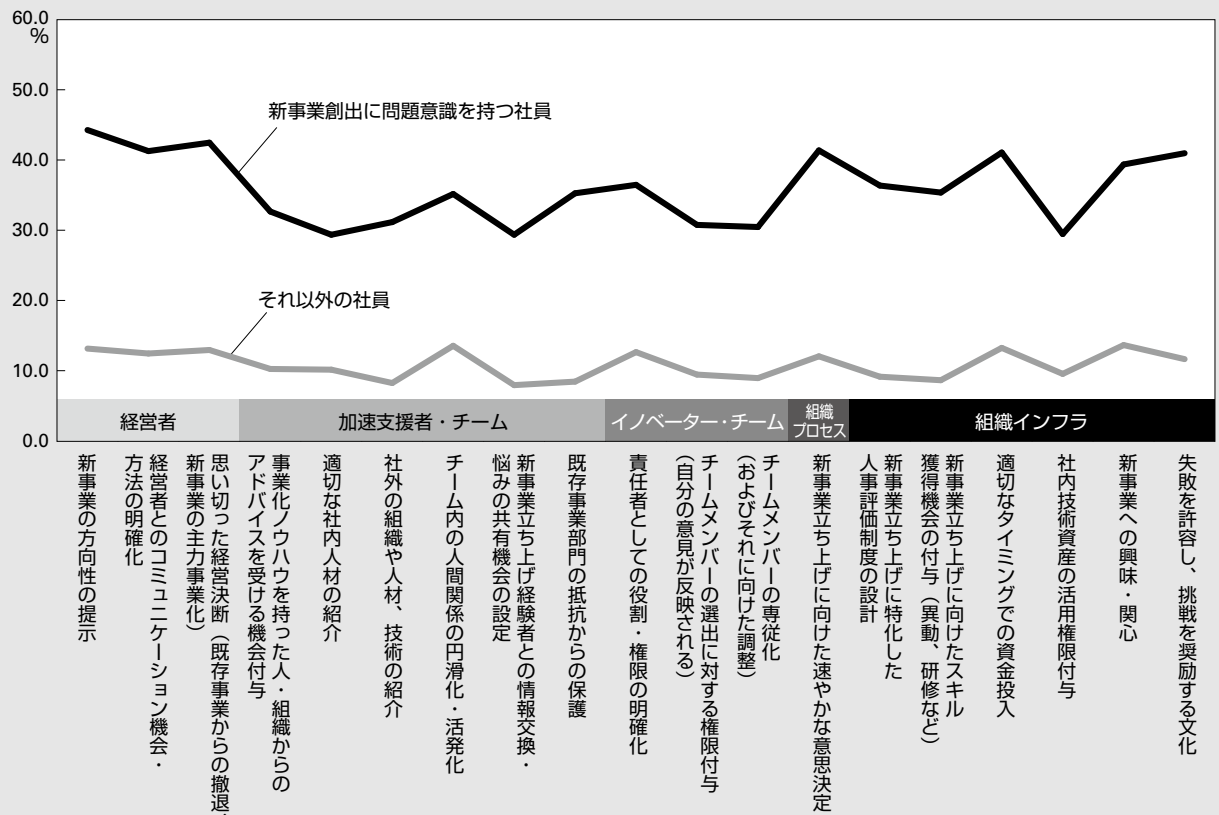


を持つ社員とそれ以外の社員の期待度を比較した(図10)。

すべての項目において、問題意識を持つ社員の期待度は、それ以外の社員よりも高いことが分かる。特に、「新事業の方向性の提

示」「経営者とのコミュニケーション機会・方法の明確化」「思い切った経営決断」といった「経営者」に関する項目や、「新事業立ち上げに向けた速やかな意思決定」という「組織プロセス」に関する項目、「適切なタイミングでの資金投入」「新事業への興味・関心」「失敗を許容し、挑戦を奨励する文化」といった組織インフラに関する項目において高い期待度が見られる。一方で、「加速支援者・チーム」や「イノベーター・チーム」に関する項目への期待度は相対的に高くない。このことから、問題意識を持つ社員は、会社に対してイノベーションの中身を期待する以上に、イノベーションを興すきっかけやその後のコミュニケーションおよび会社としての判断といった、イノベーションを興していく

図10 新事業創出への問題意識と期待度の関係



出所) 野村総合研究所「新事業創出に向けた企業の取り組みに関するアンケート調査 (2015年2月)」

環境に高く期待していることが分かる。

#### (4) 「イノベーション実績を持つ企業の社員」と「問題意識を持つ社員」とでは期待に異なる部分がある(イノベーション実績と満足度・期待度との関係)

前項では「問題意識を持つ社員」の会社への期待度を整理した。ここでは、イノベーションを実際に進める際に有効な施策を抽出していくために、さらに、「イノベーション実績を持つ企業の社員」の満足度・期待度について整理を行う。

「イノベーション実績を持つ企業の社員」については、以下のような方法で抽出した。

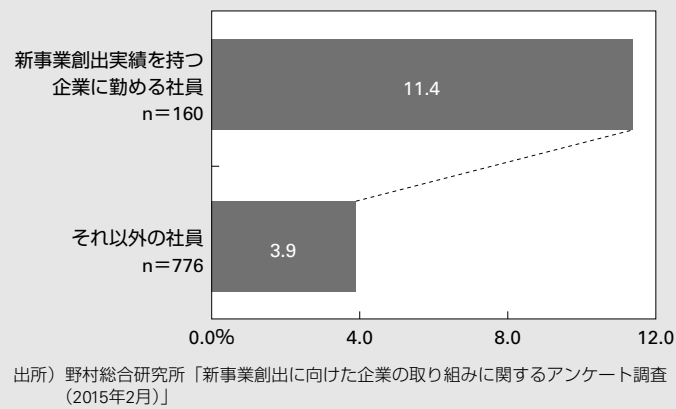
※現在勤める企業が過去に創出した新事業が「新たな事業分野・領域と入れ替わった」もしくは「新たな事業分野・領域に追加された」と回答した人

まず、上記をもとに、一般層の回答者を「イノベーション実績を持つ企業の社員」と「それ以外の社員」に分類した上で、それぞれの満足度について整理を行ったところ、イノベーション実績を持つ企業の社員（一般層全体の約2割）は、それ以外の社員よりも、高い満足度を感じているという結果が得られた。すなわち、イノベーション実績を持つ企業は、イノベーションを興すために必要な環境の整備が進んでいると考えられる（図11）。

さらに、「イノベーション実績を持つ企業の社員」の期待度について、前述の「問題意識を持つ社員」の期待度と比較する形で整理を行った（次ページの図12）。

両者の期待度を比較すると、特に「イノベーション実績を持つ企業の社員」の特徴とし

図11 新事業創出実績と満足度の関係



て、以下のような点が整理される。

- 各項目に対する期待度の傾向は類似しているものの、「イノベーション実績を持つ企業の社員」の期待度は、「問題意識を持つ社員」の期待度よりも全体的に低く、いずれの項目においても、「問題意識を持つ社員」が所属する企業よりも満足する環境が整備されていることがうかがえる。
- 特に両者の差が大きいのは、「既存事業部門の抵抗からの保護」と「失敗を許容し、挑戦を奨励する文化」という項目。このことから、「イノベーション実績を持つ企業」においては、イノベーションを奨励する文化が醸成されていることがうかがえる。
- 逆に、両者の差が小さいのは、「チーム内の人間関係の円滑化・活発化」という項目。上記のようなイノベーションを奨励する文化が醸成されていても、イノベーションを興すためのチームは都度構成されるため、常に課題として挙げられるものと考えられる。

今回の期待度に関する調査結果を踏まえ、

イノベーションを推進しようとする経営者は、まず、以下のような取り組みに着手することが有効と考えられる。

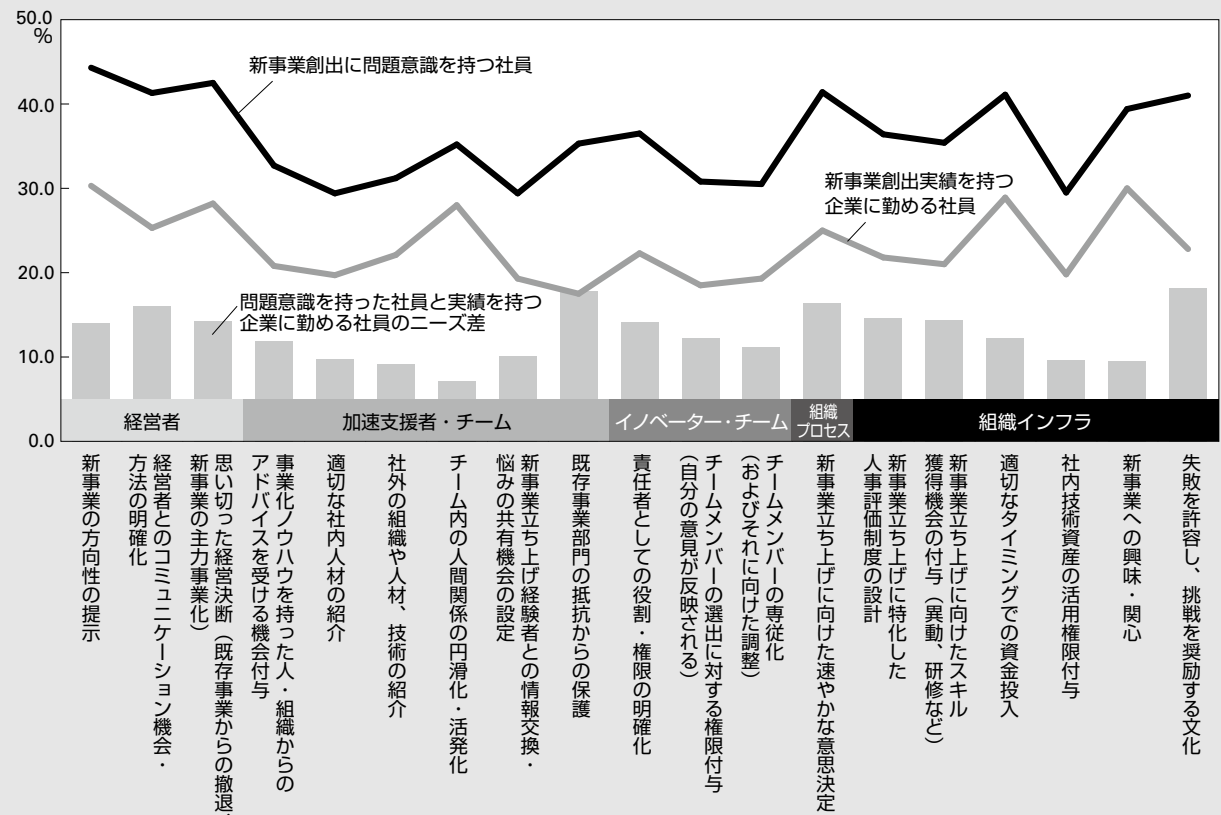
- 経営者として、「新事業の方向性の提示」「経営者とのコミュニケーション機会・方法の明確化」「思い切った経営決断」といった部分で、イノベーションの推進に確実にコミットする姿勢を見せること。
- また、「新事業立ち上げに向けた速やかな意思決定」や「適切なタイミングでの資金投入」を可能とする仕組みを導入すること。
- その上で、「チーム内の人間関係の円滑化・活発化」にある程度、手を入れていくこと。ただし、この点については、経

営者が直接細やかに対応することは困難と考えられるため、経営者を補佐する役割（加速支援者・チーム）による実施を検討する。

- 上記の前提として、「失敗を許容し、挑戦を奨励する文化」の醸成は必須。イノベーションが進んできた段階でも、「新事業への興味・関心」を常に示すことが重要。
- なお、イノベーション実績が生まれるまでは、既存事業部門の抵抗も想定されるため、イノベーター・チームを保護することも重要。

次章では、実際にイノベーションを興している企業において、前述のような取り組みが

図12 新事業創出実績と期待度の関係



出所) 野村総合研究所「新事業創出に向けた企業の取り組みに関するアンケート調査 (2015年2月)」

どのように進められているかを、より具体的に見ていきたい。

## IV イノベーション企業の ケーススタディー

本章では、イノベーション企業として、ワールプール（Whirlpool）社、P&G社、富士フイルム社の3社を対象に、各社が社内エコシステムの5要素（A経営者、B加速支援者・チーム、Cイノベーター・チーム、D組織プロセス、E組織インフラ）に関して実施している取り組みを整理し、今後、日本企業に求められる取り組みについて論考を深めていく。

### 1 ワールプール社

ワールプール社は、1911年に設立された100年を超える歴史を有する米国の家電メーカーである。1999年に、イノベーションの社内エコシステムの整備に取り組み、約7万人の社員に対し、イノベーションを組織風土として定着させることに成功している。

#### A 経営者

1999年、デビッド・R・ウィットワムCEOはイノベーション企業への変革を目指し、「あらゆる人、あらゆる場所からのイノベーション」というビジョンを掲げ、イノベーションの社内エコシステムの整備に取り組み始めた。

まず、ヴァイスプレジデントのナンシー・T・シュナイダーをCIO（Chief Innovation Officer）に任命し、イノベーションを組織に根付かせる役割を付与した。

#### B 加速支援者・チーム（経営層、現場）

経営層の加速支援者であるCIOは、上長の推薦と自薦をもとに、役職・地域を問わず世界中から加速支援者の候補者を募集し、外部のイノベーション研修会社の支援のもとで9カ月間、徹底してイノベーション思考（デザイン思考）の基本プロセスを習得させるイノベーター教育訓練プログラムを提供し、現場の加速支援者の育成に取り組んだ。また、受講者にイノベーションメンター（I-mentor）という呼称を付与することで、現場での役割の明確化を図った。2013年時点で、約7万人の全社員のうち約1000名がI-mentorとなっている。

研修を受講したI-mentorは3チームに分かれ、現場のイノベーション定着に取り組んでいる。1つ目のチームは、イノベーションプロセスにあるプロジェクトにフルタイムで参画し、メンター・社内コンサルタントとしてプロジェクトを支援している。2つ目のチームは、フルタイムで社員に対するイノベーション研修を実施している。3つ目のチームは、元の職場に戻り、パートタイムで実務プロジェクトにおけるイノベーション活動を支援している。

#### E 組織インフラ

ワールプール社はイノベーション定着を図る人事評価制度を整備している。全社員に対するインセンティブとして、全社のイノベーション成果を評価し、全社員の期末賞与金額に反映させている。イノベーション成果の評価指標には、収支貢献のほか、I-mentorの人数や研修を受けた社員数、見直しを行ったビジネスプロセス数、イノベーションプロセス

にあるアイデア数、プロジェクト数といったプロセス指標が設定されている。また、イノベーターやI-mentorに対して、個人のイノベーション達成状況を評価し、処遇に反映させるとともに、プロジェクトチーム単位でプロジェクト成果に応じた業績賞与を支給している。

ほかにも、実験と失敗を許容する文化の定着を目指し、現場の小規模な実験を支援する仕組みとして、イノベーションの小規模な実験に充てることのできる少額の資金（2.5万～10万ドル）を準備している。社員が簡単な事業申請書で申請できるようにするとともに、決裁権をミドルマネージャーやマネージャー委員会、I-mentorに付与し、通常必要な経営層の審議をなくすことで、社員が必要とするタイミングに、スピード感を持って資金提供できる仕組みを整備している。

## 2 P&G社

P&G社は、1837年に石鹼・ローソク会社として設立され、現在では約13万人の社員を抱える世界最大の日用消費財メーカーに成長した米国企業である。インターネットの普及や消費者ニーズの多様化により、自前主義による技術革新・製品開発のスピードアップとコスト削減が課題となる中で、2000年からオープンイノベーションの社内エコシステムの整備に取り組み、外部とのコラボレーションによるイノベーションを成功させている。

### A 経営者

2000年、アラン・ラフリーCEOは、「5年以内にイノベーションの半分を社外の経営資源を活用して生み出す」という目標を掲げ、オープンイノベーションの社内エコシステム

の整備に取り組み始めた。

まず、自社ホームページで技術革新・製品開発ニーズを提示し、サプライヤー・パートナーや大学・研究機関、技術者などからアイデア募集するコネクト・アンド・ディベロップという仕組みを整備し、社外の技術・ノウハウ活用や共同開発を促進させた。

### B 加速支援者・チーム（社内、社外）

イノベーターに対し、直属の上司が持たない人脈や知見を持つ、2ステージ程度上の役職の人材を加速支援者として配置し、メンタリングや社内外のネットワーク紹介などを行っている。

また、新規事業開発失敗経験を持つ起業家やコンサルティング会社のファシリテーターなどの社外人材で構成される指南役グループを設置し、イノベーションプロジェクトチームに対し、テーマの目利きやプロジェクト遂行へのアドバイス、事業化に向けた外部リソースの紹介などの支援を行う体制を整備している。

### C イノベーター・チーム（社内、社外）

P&G社は、本人の希望をもとに、異なる部署や開発商品、地域などで多様な業務経験を積ませることで社内イノベーターを育成している。また、イノベーションプロジェクトチームには、イノベーション思考（デザイン思考）の基本プロセスを体験する2泊3日のワークショップを提供し、イノベーション思考をチームのマインドセットとして定着させている。

さらに、イノベーターは数が少ないため、社内の母集団のみからのイノベーター発掘

は、企業の成長機会損失につながるという考えのもとに、社外イノベーターの発掘に取り組んでいる。2007年から、世界の主要拠点にオープンイノベーションを牽引するイノベーションセンターの設置を開始し、現地のスタートアップ企業や大学・研究機関などからイノベーターを発掘し、連携を進めている。

#### D 組織プロセス

P&G社ではアイデアを事業化するまでの事業化プロセスに通常6カ月程度を要するが、スピードアップという観点から、加速支援者の判断のもと、各プロセスを短縮・簡略化することで事業化プロセスをショートカットさせ、2カ月程度まで短縮できる仕組みを整備している。

### 3 富士フイルム社

富士フイルム社は、1934年に設立された、約8万人の社員を抱える日本の精密化学メーカーである。2004年に、主力商品市場の消失という危機的状況に対して、第二の創業に向けた取り組みを開始した。取り組みの柱には「新たな成長戦略の構築」と「経営全般にわたる徹底的な構造改革」の2つがある。本項では前者の「新たな成長戦略の構築」に関する取り組みについて整理する。

#### A 経営者

2004年、古森重隆CEOは、自社の強みは技術にあるという信念に基づき、R&D部門のトップに対して、技術シーズと市場ニーズを突き合わせて新規事業重点事業分野を策定するよう命じた。それをもとに、6つの事業分野を重点事業分野として明示し、そこに集

中の資源投下する成長戦略を設定した。設定したビジョンは、CEOが直接、社員に発信する場を設け、社員一人一人と対話することで現場への浸透を図っている。

また、R&Dを新事業推進の要とし、利益増減にとらわれずR&D投資を行う方針を示している。

#### B 加速支援者・チーム

富士フイルム社では、加速支援者の役割を担う人材が明示されていないが、CEOは変革ビジョンを明示した後、関係するリーダー層と議論を重ね、ビジョンを共有し、変革の方向性を共に作り、変革活動を推進している。このようなCEOとリーダー層との議論の積み重ねが、変革の加速支援者の育成につながっていると考えることができる。

#### C イノベーター・チーム

加速支援者・チームと同様に、イノベーターの役割を担う人材も明示されていないが、全社員の意識変革には組織の要となる課長クラスの人材の変革が重要であるとして、課長クラスの人材に対する研修を行い、スピード感を持って挑戦する人材を育成している。この取り組みは、課長クラスのイノベーター育成と捉えることができる。

#### E 組織インフラ

富士フイルム社では、R&Dのスピードアップに向け、オープン・イノベーションを強化する方針を掲げ、企業や大学・研究機関との連携やM&Aを推進している。また、2014年には、顧客と技術者の接点を増やすために、本社に「Open Innovation Hub」という

図13 イノベーションの社内エコシステム5要素の要件



場を設けている。

#### 4 イノベーション社内エコシステム 5要素の要件

イノベーション企業として挙げた、ワールプール社、P&G社、富士フイルム社の3社事例をもとに、社内エコシステム5要素に必要な要件を整理した結果を図13に示す。

3社の取り組み内容を見ると、各社が重点的に取り組んでいる要素は異なることから、社内エコシステム5要素の整備に当たっては、自社の特性に応じて、濃淡をつけた取り組みが必要になるといえる。また、3社すべてが、経営者と加速支援者・チームの2要素についてさまざまな取り組みを進めていることから、特に、経営者と加速支援者・チームに関する取り組みは重要になると考えられる。

さらに、加速支援者やイノベーターに関する役割明示や権限付与など、日本企業と海外企業で取り組み内容に差が見られることか

ら、日本企業と海外企業との違いについては今後も検証を進めていく必要があると考えている。

#### V 本稿に基づく提案

本稿では、現場の声とイノベーション企業事例をもとに、今後、日本企業が持続的にイノベーションを興すために必要な取り組みについて論考してきた。

第Ⅲ章で示した通り、イノベーションの現場では、イノベーションを興すための環境整備として、以下の3点に強い期待を持っていることが分かった。

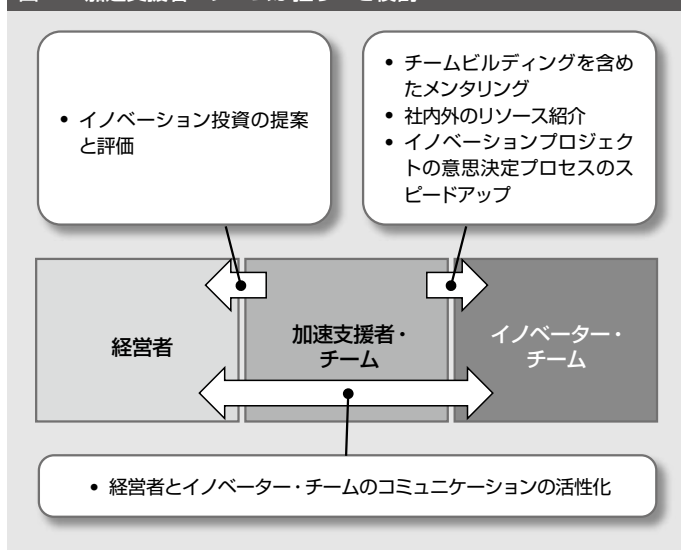
- ①イノベーション文化の醸成（「失敗を許容し、挑戦を奨励する文化」など）
- ②適時適切な経営判断（「新事業の方向性の提示」「思い切った経営決断」「適切なタイミングでの資金投入」など）
- ③継続的かつきめ細やかなコミットメント（「既存事業部門の抵抗からの保護」「チ

ーム内の人間関係の円滑化・活発化」など)

経営者としては、前述の期待に応えながら、イノベーション環境の整備を進めていくことが理想である。しかしながら、前述の期待に真に応えようとする、イノベーションに対する深いコミットメントが必要である。会社全体の舵を取る立場である経営者として、イノベーション環境の整備だけに深くコミットすることは、現実的に困難であると考えられる。よって、経営者が取り組むべきこととしては、自身の分身となり、イノベーションを牽引する加速支援者・チームを経営層において任命し、図14に示すような加速支援者・チームを中心としたイノベーション環境を整えることと考える。

日本企業が持続的にイノベーションを興すために、経営者に求められる取り組みは、社内エコシステムの整備状況（≒イノベーションに対する企業の熟度）と共に変化する。本稿における議論は、あくまで、現場の声を基に日本企業の現状を想定しながらの議論であり、エコシステムの整備状況に合わせた議論の余地が残されていると考えている。今後、継続的に日本企業の社内エコシステムの整備状況とそれぞれのケースにおける必要な取り組みについて検証を続けていきたい。

図14 加速支援者・チームが担うべき役割



#### 著者

柳沢樹里 (やなぎさわじゅり)

業務革新コンサルティング部上級コンサルタント  
専門はイノベーション・マネジメント、人材育成・活用戦略

北島大士 (きたじまだいし)

ICT・メディア産業コンサルティング部専門職コンサルタント  
専門はPMO実行支援、事業計画の策定支援

中村 哲 (なかむらてつ)

業務革新コンサルティング部上級コンサルタント  
専門は業務改革