

第1回 なぜ、日本企業にイノベーションが必要か



青嶋 稔

CONTENTS

- I なぜ、日本企業にイノベーションは生まれにくいのか
- II 本シリーズの概要

要約

- 1 かつて日本企業からは多くのイノベーションが創出されたが、製造業においては新しい技術に対するこだわりや自前主義が強すぎることから、昨今、イノベーションが生まれにくくなっているという問題意識を多くの経営者が抱いている。
- 2 その原因は、流動性の低い人材、失敗の許容度が低い組織、風土などイノベーションが生まれにくい環境にもあったともいえる。
- 3 こうした状況を打破し、日本企業がどうしたらイノベーションを創出していけるかについて、10回にわたって述べていく。
- 4 第2回以降、本シリーズは以下の構成で展開する予定である。第2回 企業理念とリーダーシップ、第3回 イノベーションを推進する組織・人材、プロセスのあり方、第4回 組織風土のあり方、第5回 オープンイノベーション、第6回 サステナビリティとイノベーション、第7回 デジタルの活用によるイノベーションの推進①、第8回 デジタル活用によるイノベーションの推進②、第9回 無形資産の考え方、第10回 まとめ。

I なぜ、日本企業にイノベーションが生まれにくいのか

日本企業の経営者の中には、長らく、日本企業発のイノベーションが生まれにくくなっているという問題意識が存在している。

戦後、日本は技術立国としてGDPを大きく成長させてきた。製造業では、オイルショック下で排気ガス規制が強まった最中に発売された本田技研の「CVCC」や、今でも世界中で利用されている「スーパーカブ」、日清食品の「チキンラーメン」や「カップヌードル」など、多くのイノベーションが創出された。サービス産業においても、米国発のコンビニエンスストアが日本で独自の進化を遂げ、その過程でさらに多くのイノベーションを創出してきた。

しかしながら「失われた30年」以後、日本企業発のイノベーションは目立たなくなっている。もちろん、トヨタ自動車のハイブリッド車や、「MIRAI」に代表される燃料電池車は大きなイノベーションであるが、とりわけ製造業では、ハードウェアからクラウド、AIといったソフトウェアへと付加価値の源泉がシフトするに伴い、イノベーションが生まれにくくなっている一面もある。そもそも、イノベーションとは何だろうか。

イノベーションを最初に唱えたのは、オーストリア出身でハーバード大学教授であったヨーゼフ・シュンペーターである。彼は、「イノベーションとは価値の創出方法を変革して、その領域に革命をもたらすこと」であり、「技術革新に限らず、社会に新たな価値をもたらす創造であればすべてがイノベーションである」といっている。彼によれば、イ

ノベーションは次の5つに分類される。

- ①新しい財貨の生産（世の中にまだ存在していない、あるいは消費者にまだ知られていない革新的な製品やサービス）。たとえば、ソニーの「ウォークマン」など全く新しい革新的製品やサービスなど
- ②新しい生産方法（製品の新しい生産方法や取扱方法を生み出すこと）。たとえば、トヨタ生産方式、フォードが発明した大量生産方式など
- ③原料の新しい供給源の獲得。たとえば、現在、希少性が問題となっているスマートフォン用のレアメタルのように新しい材料を使って品質や性能を格段に上げることや、東レの炭素繊維など
- ④新しい組織の出現。たとえば、コンビニエンスストアの全国展開を可能としているフランチャイズ方式のように、組織形態によりイノベーションを実現すること
- ⑤新しい販路の開拓

ポイントは、イノベーションは新しい技術には限らないという点である。イノベーションの重要性は、顧客にとっての新しい価値が創造されているところにある。つまり、既存の技術を組み合わせることによってもイノベーションすなわち新しい価値創造ができるのである。

日本の製造業は自前主義が強く、新しい技術からイノベーションを起こそうとする傾向がある。そのため、顧客にとっての価値を大きくできずに、俗にいわれる「技術で勝って商売に負ける」ことが起きやすい。この状況が変わらない限り、多様なイノベーションを

創出するのは難しい。

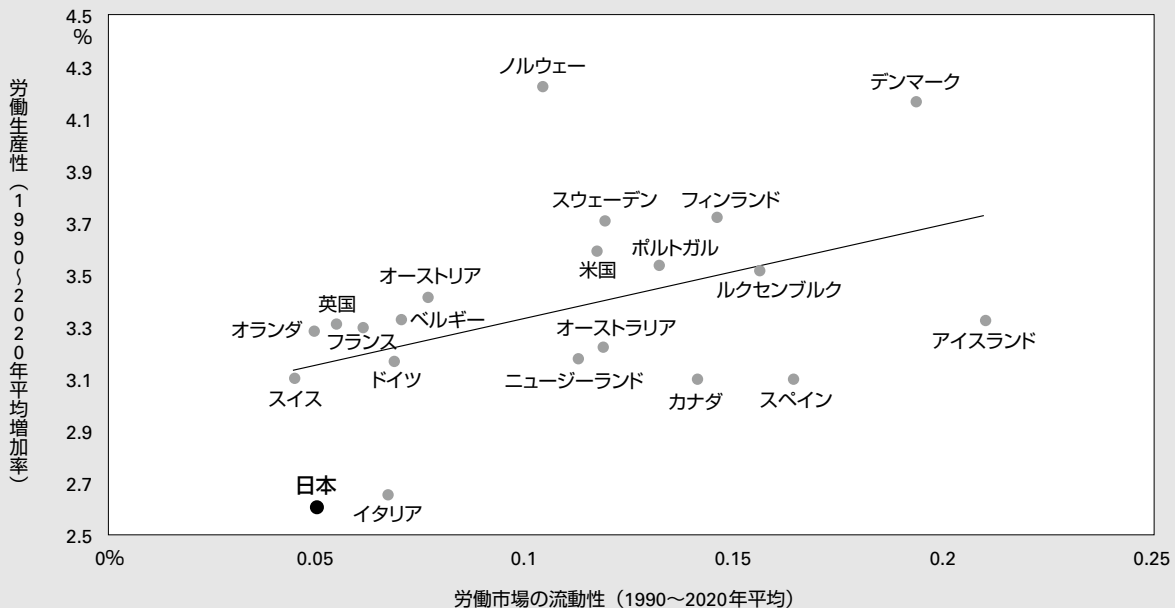
新技術に固執するのは、知財に対する捉え方の狭さに起因すると考えられる。たとえば、知財部門は特許の件数にこだわるため、眠っている特許が多い。これは無形資産という考え方が乏しいことと直結している。

次に人材・組織という観点から考えてみたい。人材の流動性が極度に低く、一つの企業の勤務経験しかないことも多い。図1は、経済協力開発機構（OECD）が出している労働市場の流動性と生産性の比較であるが、概して流動性が高い国が生産性も高い。日本は流動性が低く、生産性も低い。この図から分かることは、流動性が高い国は質のよい労働者を維持するために給与が上がる傾向にあり、流動性が低い国は給与を上げなくても人材の確保が容易ということである。

日本企業の強みは、終身雇用による企業と社員の長期にわたる雇用関係であった。しかし現在は、ヒエラルキーや組織間の壁が組織の硬直につながり、社員の視野の狭さや自身でキャリア形成する意識の乏しさ、さらには、士気の低さにもつながっている。実際、日本企業の士気、エンゲージメントレベルは非常に低いことが米国調査企業ギャラップの調査でも定量的に示されており、仕事に対する満足度はわずか5%となっている。このような状況がイノベーションを阻害しているとも考えられる。

昨今は労働市場の流動性が高まってきたが、それでも欧米、アジア諸国と比較すると日本は圧倒的に低い。この流動性の低さがものの見方を狭くしている可能性も高い。つまり日本では、企業の壁を越え、外部と結びつ

図1 主要先進国における労働市場の流動性と労働生産性の関係（1990年～2020年平均）



※「労働市場の流動性＝前年からの短期失業者（1カ月以内）の増減／当年の労働力人口」として算出
出所）経済開発協力機構のデータを基にした経済産業省の資料より作成
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/mirai_jinzai/pdf/001_04_00.pdf

き、さまざまな異種のを結合させながら新しい価値を生み出す人材が生まれにくい。もしくはそのような人材が組織のヒエラルキーの中で力を発揮できずに埋もれてしまうのである。その結果、日本企業は「失点が少ない人がヒエラルキーのトップに上り詰めることができる」という見方もできる。このような組織からはイノベーションが生まれにくいのは当然であろう。

次に、技術立国といわれた日本の技術について見てみる。技術力に強みがあるといわれてきた日本だが、今では中国や新興国にも追いつかれている分野が多く、何よりビジネスで勝てていない。技術を利益に反映できていないのである。そのため、技術基盤が大きく揺らいでいる。技術は社会基盤であり、これらが揺らいでいるということは、今後、イノベーションが生み出せなくなる可能性があるということを示唆する。

さらに、技術の根底にある人材について見ると、ポストドクの問題がある。日本では、ドクター（博士号）を取った人材の処遇が諸外国に比較して低い。1990年代から大学院重点化政策を起点に博士課程修了者が増えたが、大学院終了後に助手、准教授、教授へと上る階段が限定的なことから、期限付きの採用となってしまうなど不安定な環境に置かれている。こうした状況では、イノベーションの重要な一つの要素である技術力は揺らぎかねないため、大学側だけでなく、企業側もともに大学の研究者を支える仕組みを構築しなければならない。

さらに、法令が厳しいことからさまざまなイノベーションを日本で生み出しづらいという一面もある。たとえば規制緩和が問われる

問題の一つにシェアライドがある。筆者は2024年3月、AIベンチャーを巡るためサンフランシスコに出張し、Waymo社の自動運転タクシーを体験したが、人間の運転手よりスムーズで安全な運転に驚いた。これこそ、人手不足の日本が取り組むべきものだと思うたものである。だが、本シリーズでは、この国の法令について問題認識は持つものの、まずは企業自らの変革に焦点を当てたい。国の制度が変わらなくとも、民間でできること、つまり顧客価値の創造力を高めることから始めるのが先決と考えるからである。

II 本特集の進め方

本シリーズは全10回で構成する予定である。ここでは、第2回から第10回の概要を整理する。

第2回 企業理念とリーダーシップ

企業がイノベーションを推進する際には、その目的や内容が理念やパーパス、戦略と符合していなければならない。なぜならば、どのような目的でイノベーションに取り組んでいるのかについて、明確な拠りどころがないと、関係者はイノベーションにかかる幾多の苦難を乗り越えられないからである。

企業の新規事業組織は、飛び地の領域でのイノベーションを推進しがちだが、それでは大きな成果を上げることが難しく、責任者は「割に合わない感」や「やらされ感」を持つようになってしまう。既存事業のトップが無難に業績を上げて出世しているのに対し、飛び地領域でイノベーションを担当した新規事業責任者は昇進が遅れるだけというネガティ

ブな感想を持つこともある。このようにモチベーションの低い状態では成果を出すことはなおさら難しい。社員もこうした状況を見れば「新規事業＝割に合わない」と思うようになり、既存事業を無難に進める方が得策だと考えるようになるだろう。

このような組織に共通しているのは、全社の理念、パーパス、戦略と新規事業組織の理念、パーパス、戦略が符合していない点である。何のためにその組織が存在しているのか、どのような価値を創造しようとしているのかが不明確であるが故に、関係者が納得できていないのである。

全社および新規事業組織の理念、パーパス、戦略が一致している先進事例として、ソニーグループやオムロン、AGC、富士フイルムホールディングス、レゾナックが挙げられるが、ここではそれらの企業の特徴を簡単に紹介する。

筆者の見立てでは、ソニーグループは全社のパーパスと新規事業組織の事業活動は完全に符合している。同社にとってイノベーションの原点は「感動」であり、グループが持つ技術、顧客との接点、顧客体験を創造する力を、感動を軸に融合することが重要だと考えている。目的が極めて明確なのである。

オムロンも同様である。同社は、創業者・立石一真氏の創業理念の下、「社会課題を解決する」という企業理念を実践する経営を続け、その経営力を高めている。同社のイノベーションは、体温計などの製品を供給するだけでなく、データとの融合でゼロイベント化を目指しているように、社会課題解決に向けた製品・サービスの創出を目指していることが特徴である。

AGCは、既存事業と新規事業を両立させながらいかに新規事業を伸ばすかという両利きの経営で知られている。同社は、両利きの経営を軸とする経営のリーダーシップによりイノベーションを推進し、ガラス事業からの転換を果たし、現在は素材企業としてCDMO（医薬品受託製造）事業を大きく成長させている。

富士フイルムホールディングスもまた、フィルムの衰退から会社が危機的な状況に直面したが、現在はヘルスケアを中心とした事業に大きく転換している。同社は、技術や顧客基盤といった強みを棚卸しし、化粧品やメディカル領域ではAI技術を活用した医療イメージング事業を、ライフサイエンス領域ではバイオ医薬品の開発・製造受託であるCDMO事業を成長させている。こうした同社のダイナミックケイパビリティの背景には、トップの強い意思がある。

昭和電工と日立化成が統合したレゾナックホールディングスは、「創る」に強い昭和電工と、「混ぜる」に強い日立化成が一緒になり、会社を新しく立ち上げるくらいの大きな変革を起こしているが、イノベーションを推進して半導体材料事業を大きな柱にしようとしている。

シリーズ第2回では、このような企業の事例から、大きな成果を生み出すイノベーションを創出するに際して全社の理念と戦略を浸透させることの必要性について述べる。さらに、組織に求められるダイナミックケイパビリティを実現するためのトップの意識や活動浸透がどうあるべきかについて述べる。

第3回 イノベーションを推進する組織・人材、プロセスのあり方

日本企業の新規事業には、既存事業と離れた「出島」で行われる結果、既存の販売チャネルなどを使えず、規模を大きくできないケースがある。

逆に、新規事業部隊を既存事業の中に組み込んだ場合、既存事業とのスケールの違いから十分なリソースを割り当ててもらえず、規模を大きくできないケースもある。このように、イノベーションを担う組織、新規事業組織のあり方には多くの問題がある。シリーズ第3回では、こういった現状の打破に挑戦している事例を紹介する。

ソニーグループでは、10の技術領域で技術者が地域・事業を横断で束ねている。「技術戦略コミッティ」といわれるこの組織は、技術と市場の接点から異なる事業間でリソースが交じり合うことで、新しい発想による事業創造を目指している。

キーエンスでは、営業部門の前線が顧客の潜在的なニーズを発掘することをミッションとしているが、ここで集められた情報を基にイノベーション推進組織とともに対応策を検討し、顧客価値の創造につなげている。

日東電工の「三新活動」は、技術、市場、用途の新規性に対する「染み出し」を繰り返すイノベーションの取り組みであり、新しい事業を生み出す原動力となっている。

このように、既存の技術や製品から新しい用途を開発することは非常に重要である。キリンは妊娠中・授乳中の女性も飲むことができるノンアルコールビール「キリンフリー」を市場に投入し、新しい市場を開発した。ま

た、ヤクルトは「ヤクルト1000」を開発し、現代人が悩んでいる睡眠の質を向上させるという新たな市場を切り開いている。オムロンは、組織と人材を活かし、イノベーション創出のプロセスを進化させている。同社のイノベーション本部は、未来志向による社会課題解決を目指し、既存事業ではできない新しい事業開発を行っている。

イノベーションを推進するプロセスという文脈では、沖電気はISO56002の浸透を進めることにより会社を大きく変革しようとしている。同社はISO56002を導入し、イノベーションマネジメントシステムを取り入れ、中長期の事業創出を支える注力技術の研究開発やイノベーションの仕組み、そしてこれを実現するための社内文化を抜本的に改革した。具体的には、同社が取り組んでいる7つの社会課題解決に必要なすべての要素を、このイノベーションマネジメントシステムによって整理している。

これらの先進事例の紹介と考察を基に、第3回ではイノベーションを推進する組織と人材、そしてイノベーションのプロセスのあり方について論じる。「イノベーション＝新技術」という固定概念から脱却し、市場起点で価値創造を行う重要性を提言するとともに、早期に事業規模を拡大させるための仕組みを提示する。さらに、経営、研究開発部門(R&D)、事業開発部門(M&Aやベンチャー投資)、各種事業部門がどのように役割分担をすべきなのかについても言及する。

第4回 組織風土のあり方

イノベーションは幾多の失敗を基に生み出されるものであり、それ故、イノベーション

創出には積極的な失敗が許容される環境が必要である。しかし、日本企業の問題点としてこうした環境や組織風土が構築できていないところが指摘される。それは心理的安全性の乏しさに通じるものでもあり、イノベーションの創出に必ずしも適していないといった指

摘もある。

一方で、新しい技術を発明しても事業では成功できないという問題点が指摘されるが、これにも組織風土が大きく依存している。キャズム（顧客に新しい商品やサービスを浸透させる際に発生する大きな障害）を乗り越えるためにはトライ＆エラーを繰り返す必要がある。

こうした組織風土に関する問題点を乗り越えている企業として、レゾナックが挙げられる。同社はCEOとCHROが二人三脚で「モヤモヤ会議」なる会議を頻繁に開催し、失敗を許容する組織風土の醸成に向けて試行錯誤している。高橋秀仁社長はこの点について、個の能力を高めるための人材育成と組織文化を醸成することでイノベーションが創発され、企業価値が高まると考えている。そのために、共創型コラボレーションを強化するための研修なども開いている。モヤモヤ会議では、若手従業員20人程度が集まり、普段モヤモヤしていることを3つほど挙げてもらい、CEOとCHROがファシリテーションしながら自由闊達に対話を進める。参加者のモヤモヤについては、「一人で解決できる」「みんなと一緒にバリューで解決できる」「バリューで解決できない」というようにグルーピングし、その後、それらに実効性と重要性という観点から優先順位をつける。同社はこうした場づくりをすることで、若手が声を上げやすい組織風土づくりに努めている（図2）。

AGCも島村琢哉氏が社長時代に大きな改革を実施し、同社の未来はどうあるべきかを自分事として考える場をつくり、若手社員が意見を言いやすい風土を醸成している。

横河電機の「未来シナリオ」の活動も組織

図2 レゾナックのパーパス・バリュー

Purpose／存在意義

化学の力で社会を変える

先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、
グローバル社会の持続可能な発展に貢献する

Values／私たちが大切にしている価値観

プロフェッショナルとしての成果へのこだわり

仕事に情熱と誇りを持つ
実力主義、成果にこだわる
結果、グローバルで認められる一流としての実力を持つ

機敏さと柔軟性

挑戦を称賛し失敗に寛容になる
思考と行動に柔軟性とスピードを持つ
結果、組織としての基本速度をあげる

枠を超えるオープンマインド

互いへの信頼と尊重を示す
オープンに、領域を定めず関わりあう
結果、内外のステークホルダーとの共創を実現する

未来への先見性と高い倫理観

化学と真摯に向き合う
数世代先の未来を見通す先見性を持つ
化学技術への自律した倫理観と
全てのステークホルダーに対する誠実さを持つ

出所）レゾナックWebサイトを基に作成
<https://www.resonac.com/jp/corporate/philosophy.html>

風土の変革にかかる好例である。同社の未来共創イニシアチブという組織は、当初は人材育成を目的として設立されたが、同組織が構築した未来シナリオを通じて、早稲田大学をはじめとした大学、各種企業とのつながりを生み出した。この横河電機の事例からは、組織の中に「バウンダリースパナー」が必要であることを学ぶことができる。バウンダリースパナーとは、社内外の組織や個人をつなぎ、縦横無尽に組織行動に影響を及ぼす役割である。

イノベーションを生み出す企業風土には、このバウンダリースパナーは重要な役割を果たす。また、このバウンダリースパナーと企業内の各種組織機能を結びつけることで、大きな成果を生み出すことができる。しかしながら、日本企業にバウンダリースパナーは稀有な存在である。在籍していたとしても企業内では異質な存在になりがちであり、ほとんどその資質を活かされることがないというのが実情であろう。

このため、組織風土改革には、多様な人材の活用とインクルージョンが求められる。女性、中途採用者、海外拠点もしくは在日外国人など、多様な人材で構成するとともに、さまざまな意見を受け入れる姿勢も必要となる。イノベーションを生み出すには、そうした組織が限りなくピボットを繰り返し、さまざまな外部とのネットワークやチャネルを開拓し、そして内部組織との調整と融合を繰り返しながらトライ＆エラーを重ねることが望ましい。失敗を許容し、愛でる風土が何より必要となる。シリーズ第4回では、こうした問題意識の下、上記の先進事例を詳述しながら、イノベーション推進するうえでの組織風

土のあり方を提言する。

第5回 オープンイノベーション

製造業においては、巨額のR&D投資に対する効果が問われている。日本企業の場合、R&D投資の成果は企業内のR&Dに大きく依存している。

ドイツは、日本同様にモノづくりに大きく依存している国であるが、R&Dの事情は日本とは異なる。ドイツでは、フラウンホーファーに代表される研究機構が多く基礎技術を担っている。そのため、ドイツ企業はフラウンホーファー研究機構における基礎研究の成果を応用して事業を効率的に組み立てることができる。米国でも企業と大学のコラボレーションによるオープンイノベーションの仕組みが発達しており、米国企業はその成果を活用して新技術の用途開発、事業開発を推進している。

日本企業もまたオープンイノベーションを推進しているものの、十分な成果につながっていない。これにはいくつかの理由が考えられるが、前述したように、自前主義が強く外部技術との連携を好まないことが主たる原因である。大企業の多くは裾野の広いR&Dを推進しているため、他社の技術を活用する場合、自社内にある技術とのバッティングの懸念からオープンイノベーションを進められないという側面もある。

では、大企業とコラボレーションするベンチャー企業の実態はどうか。日本のインキュベーション市場においては、大きなベンチャー企業が育ちにくく、小粒なIPOが多いのが実情である。背景には、投資家が早い段階で採算を合わせようとしたことが挙げられ

る、そのため、起業家も中長期を見据えながら事業を大きく育てられずに、小規模なIPOを出口としてしまう傾向がある。設立10年以内で評価額が10億ドルを超えるユニコーン企業数は、日本では2023年4月時点で6社であり、米国の653社、中国の176社と比較して格段に少ない。

ベンチャー企業には、大企業にはない新しい事業を創出する強い意欲と社会課題解決に対する強い意欲がある。大企業はもっとベンチャー企業との協業を増やし、不足要素を取り込むべきである。この観点でいえば、オムロンのJMDCとのアライアンスは、社会課題解決を推進するものとして目的が非常に明確な好事例といえる。

また、日本の大企業が日本だけでなく海外のベンチャー企業に投資を行うCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）について見てみたい。その多くはシリコンバレーなどに拠点を持つが、何を目的とした投資であるかが明確ではないことに加え、投資に対する意思決定の遅さが問題点として指摘されている。また、日本企業の多くはシリコンバレーコミュニティに入り込めておらず、有望なベンチャー企業に関する核心を突いた情報を入手できていない。シリコンバレーなどから投資案件を日本本社に投げて温度差があるため話が進まないなど、日本企業のCVCは多くの問題を抱えているのが実情である。

そうした中、日本企業の成功例としてコマツが挙げられる。同社のCVCの目的は、「スマートコンストラクション」などのデジタル技術により、施工現場を大きく変革することである。そのため、投資に対する意思決定が速く、効果的なオープンイノベーションが展

開されている。また、クボタのアグジャクションへの投資も、農業をICT化するビジョンを実現するアライアンスとして狙いが極めて明確な成功事例である。

ソニーグループも社内にCVC組織を持ち、迅速な意思決定を行っている。同グループのイノベーションにとって重要なことは、前述したように感動の創出であり、そのために「感動バリューチェーン」を具体化し、コンテンツが生み出され、顧客が体験し感動するまでのプロセスで、どこに価値が最も大きく存在しているのかを捉えている。

そして時代の変化に合わせ、感動バリューチェーンを描き直し、投資対象を変更している点が特徴的である。テレビを受信波で視聴していた時代はトリニトロンテレビを、録画をして時間を問わず視聴することを可能としたβマックスを対象に投資してきた。その後、好きな時間に視聴できるようになった高速インターネット時代には、ブロードバンドの肝となる技術を持つGaikai社を買収し、視聴の形態を問わず感動の源泉となるコンテンツIPへの投資を行っている。こうした買収と投資は、同グループが目標とする事業の姿に対して、経営陣の間でコンセンサスが取れているからこそ実現できているといえる。

将来的には、企業が自社内だけでなく外部人材に対するイノベーションの場を創造し、その企業の経済圏を広めることも必要となる。DeNAは「デライト・ベンチャーズ」という仕組みにより、社員からの事業創造だけでなく、外部人材のインキュベーションを支援している。いってみればそれが日本におけるインキュベーション基盤となり、将来的に同社の大きな経済圏となることでイノベーシ

ョン力を高めようとしている。

シリーズ第5回では、日本の大企業がベンチャー企業や大学との連携を通じて、どのようにしてイノベーション力を高めることができるのかについて考察する。具体的には、上記した先進事例を詳述するほか、ベンチャー企業への投資を促進している産業革新機構へのインタビューを実施した。自社が解決したい社会課題や戦略に基づいた出資、ベンチャー企業との連携のあり方について、さらには、企業の経済圏形成に向けたインキュベーション基盤構築のあり方について提言する。

第6回 サステナビリティとイノベーション

日本企業もESGやSDGsを声高に叫ぶようになり、サステナビリティは経営と一体に推進すべきという意識が確実に高まっている。しかし実際は、事業戦略と別建てで報告書向けにサステナビリティが議論されていることも多い。

本社が主導するサステナビリティ戦略では、事業部門の主体性は醸成されない。事業部門が事業戦略を立案していくための社会課題の捉え方、解決すべき課題として、サステナビリティの観点で検討し、事業戦略と一体で考えることが必要になる。

サステナビリティと事業戦略を一体化させている事例として、シリーズ第6回では、ソニーグループが実施しているアクセサビリティへの取り組み、リクシルが進める新興国でのトイレの普及事業、また丸井グループが推進する多様性とイノベーション、インパクト投資について詳述する。これらの取り組みは事業戦略と一体となっており、事業者である

事業部門が自らの戦略の中核に位置づけ、主体的に推進しているところが特徴である。さらに事例の考察を基に、サステナビリティを起点としたイノベーションの醸成に向けて、「バックキャスティング思考での社会課題解決」「多様性への受容性を高めるイノベーション推進」について提言する。

第7回 デジタル活用によるイノベーションの促進 ①ビジネスモデルの革新

イノベーションを推進するうえでデジタル活用は欠かせないが、日本企業はこの点で大きく立ち遅れていることが指摘されている。製造業は過去の成功体験から、売り切りの発想から抜け出せていないところが多い。そのため、販売部門とサービス部門が分離されたままのケースもあり、イノベーションの推進における大きな障害になっている。そこで求められるのが、データを活用したビジネスモデルの革新である。

たとえば、シーメンス、シュナイダーエレクトリック、ジョンディアといった企業は、データを活用し、ビジネスモデルを大きく変革している。シーメンスは、「MindSphere」によりIoTプラットフォーム事業を推進し、さまざまな企業を買収してPLMを中心とした製造業向けのデータソリューションを強化している。シュナイダーエレクトリックも「EcoStrucutre」というプラットフォームを展開し、特にデータセンター向けのソリューションに強みを持つ。また同社は、産業用ソフトウェアプロバイダーのAVEVA社など、さまざまな企業を買収することで、もともと強いブレーカーやスイッチなどのハード

ウェアに加えて、ソフトウェアによる制御、クラウドによるデータ管理とマネジメントといった領域を強化している。農機メーカーのジョンディアは、データに基づき、より生産性の高い農業を実現するなど、ITによる農業革新を推進している。もちろん、日本にもコマツ、日立製作所、クボタといった先進事例はあるが、その数はまだ少ない。

イノベーションは製品そのものではなく、顧客の体験という観点から考えられるべきであり、顧客が抱えている課題に対する深い洞察が求められる。洞察を通じて、顧客体験をどのように刷新できるかという視点でイノベーションを推進しなければならない。そのプロセスにおいて、顧客体験に関するデータを可視化できるデジタル技術はビジネスモデルの革新に必須である。さらに、何をオープンにして何をクローズにすべきなのかというスタンスを持ちつつ、幅広い企業とのエコシステムを構築し、データの価値を高めていかなければならない。そのことがさらに質の高い顧客体験の創出につながるからである。

シリーズ第7回では、ビジネスモデル変革の手段としてどのようにデジタルを活用し、イノベーション創出を進めるのかについて、顧客体験の視点から考察する。

第8回 デジタル活用による イノベーションの促進 ②人材と組織

シリーズ第8回は、イノベーションの基盤であるデジタル化における人材と組織の問題について述べる。デジタルを用いて顧客体験を刷新し、データ事業を推進するためには、人材と組織の強化が不可欠だからである。

人材や組織の強化という点では、日立製作所、任天堂、ソニーグループはデザイン思考による事業開発に舵を大きく切っている。それを実現するには、顧客体験という考え方を強く浸透させていく必要がある。顧客体験という視点でデータを融合し、その結果から活動を起こせる人材や組織が求められる。そのため、マーケティング、販売、サービスとそれぞれ機能が分かれている組織ではなく、それらが融合した活動をする組織にしなければならない。

知財に対する考え方もオープン&クローズの戦略を取るべく、戦略的に守るべき領域とオープンで取り組むべき領域を分け、エコシステムを構築しなければならない。人材に求める役割を明確にし、個々人へのキャリア意識の醸成とともに人材育成のための教育・任用により、人をストレッチさせながら育てる仕組みが求められてくる。

第9回 無形資産の考え方

日本企業は、無形資産に関する考え方の弱さが知的資産に関する捉え方の狭さへとつながっている。常に新しい技術を求めようとするのは、そうした考え方によるものである。

電子決済を可能としたQRコードは、デンソーが発明したものである。しかし、それを大きく商業利用したのは中国企業である。露店などの小さな店舗でも電子決済を可能とすることで爆発的に普及した。このように日本企業は、新しい技術を発明できるが、その活用が不得手である。利活用を視野に入れてイノベーションを推進するには、技術だけでなく、ソフトウェア、用途の開発、顧客や調達先とのネットワーク、販売ノウハウ、ブラン

ドなどの知的資産が重要な要素となる。

そのためにはまず、ビジネスモデルを明確に描き出すことが必要である。実現したい価値に対して、自社が持つ顧客や設備稼働などのデータ、ノウハウ、サプライヤー、あるいは顧客のネットワークといったさまざまなものを組み合わせて価値提供するプロセスへと落とし込むことが求められる。これが価値創造プロセスとして明文化され、社内外に発信されていくことが望ましい。こうした活動の積み重ねが企業にとってのブランド価値へとつながる。このブランド価値は社外だけでなく、社内つまり社員にとってはインターナルブランディングとして社員のエンゲージメントを高め、人的資本を高めることにもなる。

知的資産を広く捉え、それらの有機的融合に向けて一歩踏み出せている企業として、日立製作所、ソニーグループが挙げられる。両社は知的資産に対する考え方が広く、知的資産を事業の拡大に有効に活かしているところが特徴である。日立製作所は、知的財産をデータ、著作権、営業秘密、意匠、ノウハウ、商標、ブランド、特許などと広く捉え、それらを知財戦略で束ね、イノベーションによる顧客価値向上につなげようとしている。その取り組みをリードするため、ステイブン・マネッタ氏がCIPOとなり、企業価値を高めるための知財ポートフォリオの強化を推進している。

同社が目指すのは、同社が推進するITとOT（オペレーショナルテクノロジー）の融合を通じ、データに基づいて顧客の課題解決

や事業成長を顧客と協創するビジネスモデルをより強く推進することである。こうしたビジネスモデルを同社は「Lumada」と称しており、Lumadaを軸としてグローバル規模での成長を目指している。ソニーグループも前述した「感動バリューチェーン」という考え方の下、無形資産の強化を進めている。

シリーズ第9回では、こうした企業の事例から無形資産を強化する方向性について考察する。具体的には、知的資本に関する考え方を再定義すること、それに基づき技術戦略を再構築することについて言及し、どのような価値を創造し提供していくのか、どのような価値創造プロセスを実現するのか、そのためにどのようなパートナーと推進することが必要なのかについても提言する。

第10回 まとめ：イノベーションを促進するために

第9回までの内容を第10回でまとめ、経営の視点から企業としてイノベーションを推進していくためには何を変革すべきなのか、何から着手すべきなのかについて述べる。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など