

イノベーションマネジメント実態調査2016

「イノベーションを組織に根付かせる経営力」に関する我が国企業の現在地

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社
イノベーションストラテジー

2016年3月7日

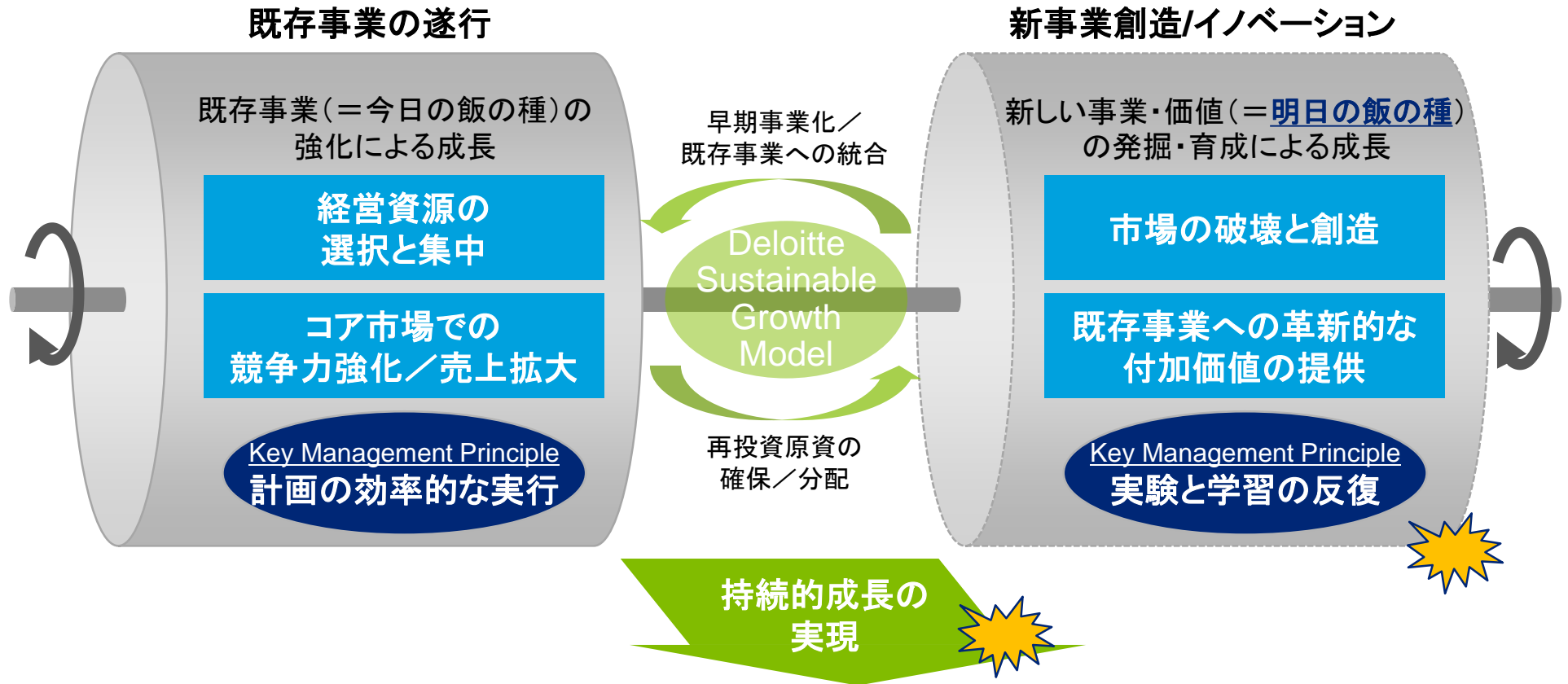
調査背景

【問題意識】

“日本企業発イノベーション”の阻害要因は、長年染みついた「片輪走行経営*」では？

*「片輪走行経営」とは？ : 既存事業における“計画の効率的な実行”にマネジメントが最適化し、“実験と学習の反復”が求められる新事業創造/イノベーションのマネジメントが実質的に存在しない状態

Deloitte Sustainable Growth Modelにおける「車の両輪」

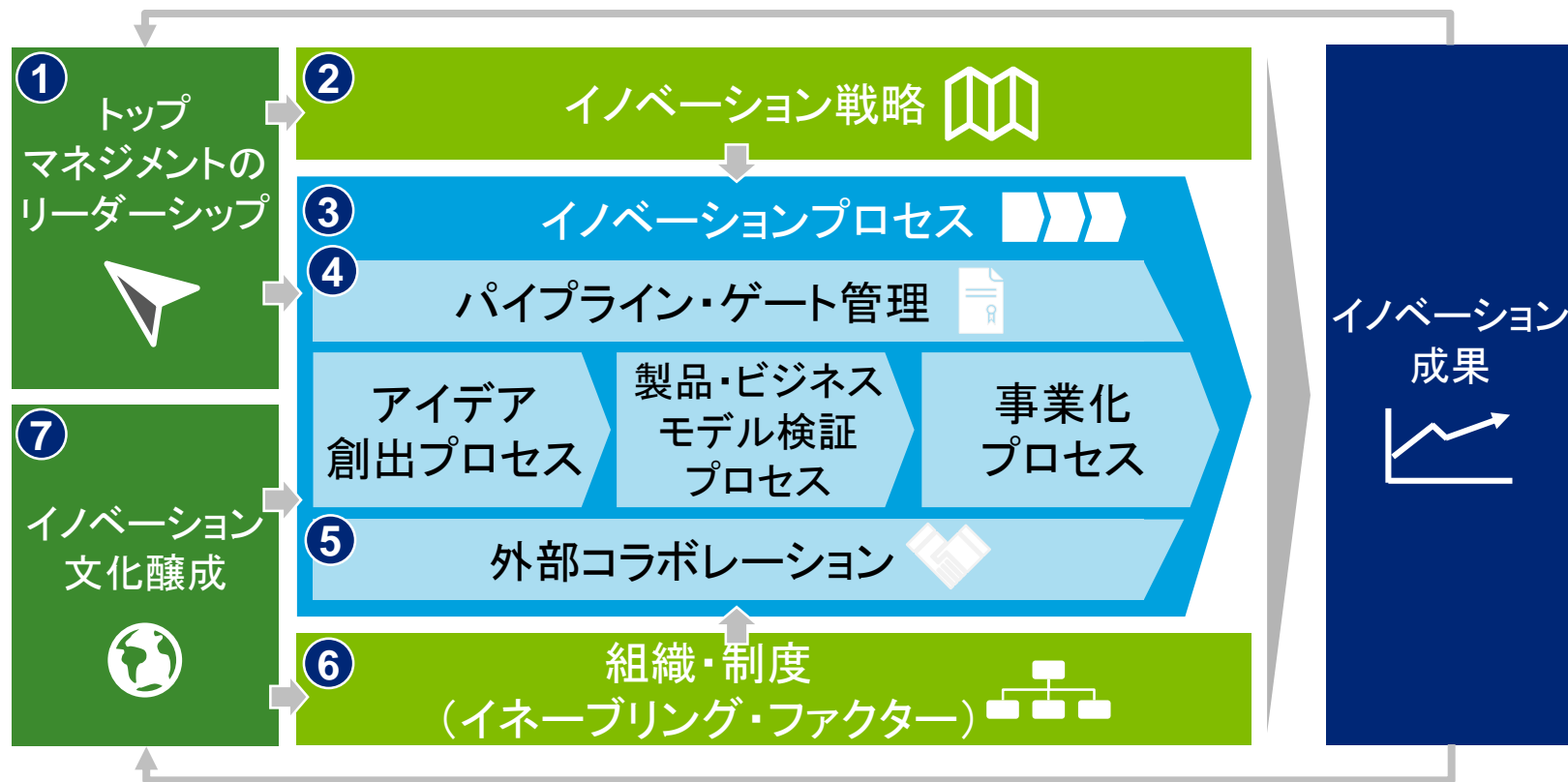


新事業創造/イノベーションの促進を組織に根付かせるためのマネジメント(=イノベーションマネジメント)を既存事業と「並立」させることが、片輪走行経営からの脱却による日本企業発のイノベーション創出の促進に必要

【調査の目的】

日本企業の「イノベーションマネジメント力」の実態を可視化し、課題を抽出する

「イノベーションマネジメント力」を測る評価フレームワーク：イノベーションマネジメントフレームワーク*の全体構成



イノベーションマネジメントは7つの項目で構成され、各項目に対して高水準に取組み、項目間の有機的な繋がりにから「メカニズム」を形成することにより、効果的・持続的なイノベーションの創出が組織に根付く

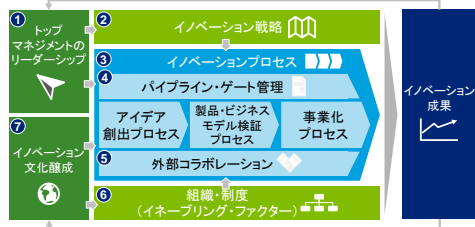
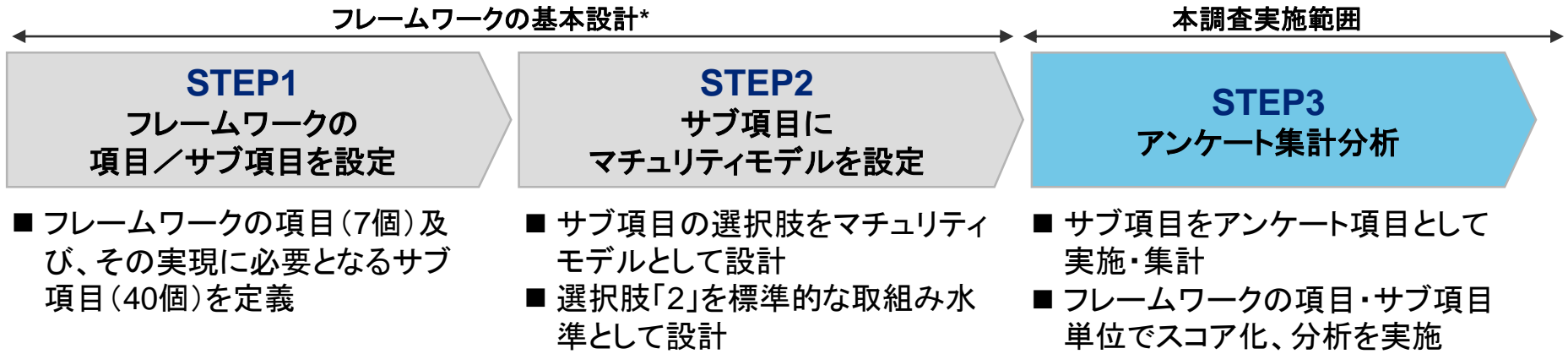
*出所：経済産業省 平成27年度総合調査研究「企業・社会システムレベルでのイノベーション創出環境の評価に関する調査研究」

※当フレームワークは、イノベーションマネジメントに関する国内外先進企業のベストプラクティスや、先進各国やEU,ISO等の国際的枠組みにおいて活用・検討されている類似フレームワークの調査/分析を基に策定されている

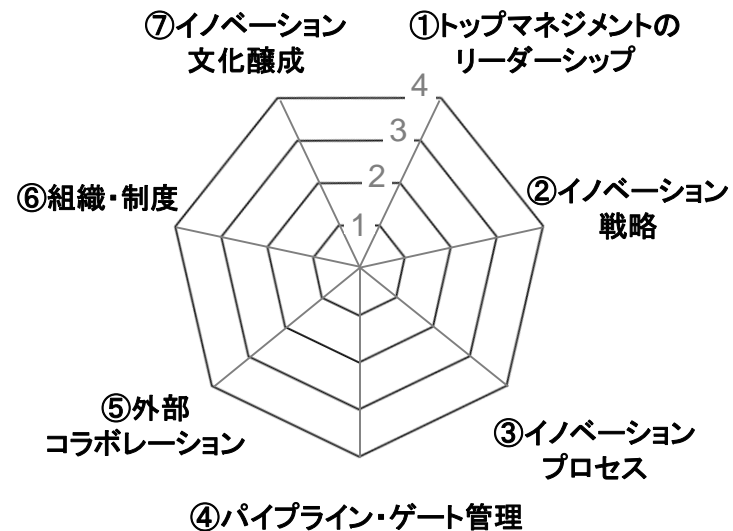
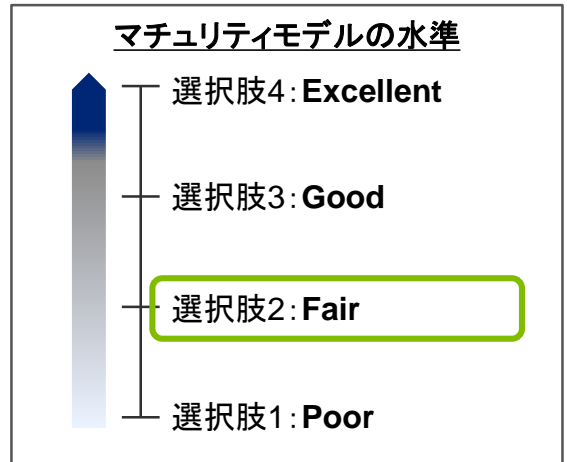
【調査設計】

フレームワークの設計思想であるマチュリティモデルに沿って各項目を集計・分析

イノベーションマネジメント実態調査の基本設計・アンケート分析の進め方



| 項目 | サブ項目 |
|-------------------------|---|
| ① トップマネジメントのリーダーシップ | 1.1 イノベーション推進への意思・方針 1.2 イノベーションマシンの必要性の共通認識 1.3 イノベーション推進の責任の明確化 1.4 イノベーション推進の推進体制 |
| ② イノベーション戦略 | 2.1 イノベーション戦略の策定 2.2 中長期的目標 2.3 経営戦略との整合性 |
| ③ イノベーションプロセス | 3.1 提案/イノベーションの仕組み 3.2 イノベーションプロセスの透明性・標準化 3.3 イノベーション推進のための人的資源 |
| ④ パイプライン・ゲート管理 | 4.1 提案の受理 4.2 提案の審査 4.3 KPI/Ky (Performance Indicator) 管理 4.4 提案の推進 |
| ⑤ 外部コラボレーション | 5.1 オープンイノベーションの推進 5.2 オープンイノベーションの推進体制・組織 5.3 オープンイノベーションの推進施策 |
| ⑥ 組織・制度 (イネープリング・ファクター) | 6.1 イノベーションマシンの推進体制・組織 6.2 イノベーション推進のための人的資源 6.3 イノベーション推進のための人的資源 6.4 組織の柔軟性 |
| ⑦ イノベーション文化醸成 | 7.1 経営理念・行動規範への反映 7.2 社内コミュニケーション 7.3 革新的な組織文化 |



*経済産業省 平成27年度総合調査研究「企業・社会システムレベルでのイノベーション創出環境の評価に関する調査研究」の内容を活用

【調査設計】

(参考)グローバルに広がる「イノベーションマネジメント」の国際標準規格化の動き

イノベーションマネジメントの標準規格化の流れ

| フェーズ | Phase1 欧州各国における規格化 | Phase2 EU域内における規格化 | Phase3 ISO化 |
|-------|---|---|--|
| 取組み範囲 | 各国レベル | 地域レベル | グローバルレベル |
| 発行時期 | 2000年代～ | 2013年 | 2018年？ |
| 内容 | <ul style="list-style-type: none">■ 欧州各国が標準規格を策定■ 各国にてガイドラインとする場合と認証制度にする場合があるが、ポルトガルでは認証制度となっており、公的補助の条件にも採用<ul style="list-style-type: none">➢ スペイン<ul style="list-style-type: none">- UNE 166002➢ イギリス<ul style="list-style-type: none">- British Standard Institution 7000➢ ポルトガル<ul style="list-style-type: none">- NP 4457➢ ドイツ<ul style="list-style-type: none">- IMP3rove Project | <ul style="list-style-type: none">■ 特に欧州の中小企業を対象に、技術仕様書(Technical Specification)として欧州委員会にて規格を策定■ 当初より欧州主導のISO化を視野に入れており、発行前にISO化を準備(TC設立を申請)<ul style="list-style-type: none">➢ CEN/TS 16555-1 | <ul style="list-style-type: none">■ CEN/TS 16555-1を元に、欧州各国が主導となり規格を検討中■ ガイドラインを提示する規格を作成することで合意するも、各国判断で認証(Certificate)を発行することは可能 |

欧州を中心に「イノベーションマネジメント」を国際的標準規格化の動きが進展しており、国によっては公的補助の条件に採用するケースも

【調査概要】

調査概要

■ 対象企業

- 日本の上場企業のうち、時価総額50億円以上*の計2,838社 (*2015/8 時点)
- 有効回答数236社

■ 調査手法

- 「イノベーションマネジメントフレームワーク」をもとにしたアンケート調査

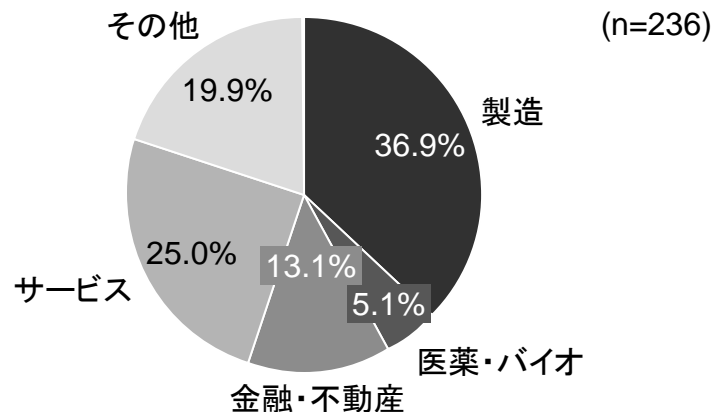
■ 実施期間

- 2015年10月～2016年1月

※本調査の分析にあたり、一橋大学イノベーション研究センター特任講師 吉岡(小林)徹氏より、有益な助言を頂いた。

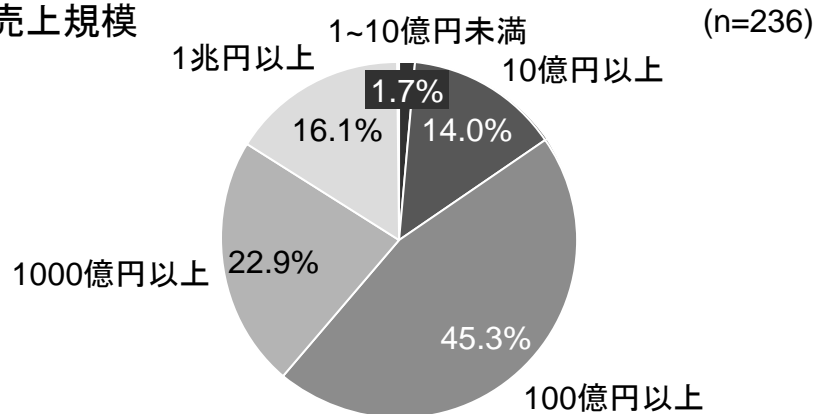
(参考)回答企業属性

■ 業種



※回答企業を上記5業種に分類

■ 売上規模



※直近事業年度の連結売上高

調査結果

本調査を通して明らかにしたい3つの問い

① 日本企業の「イノベーションマネジメント」への取組みの実態・特徴は？

② 「イノベーションマネジメント」への取組みは成果につながっているか？

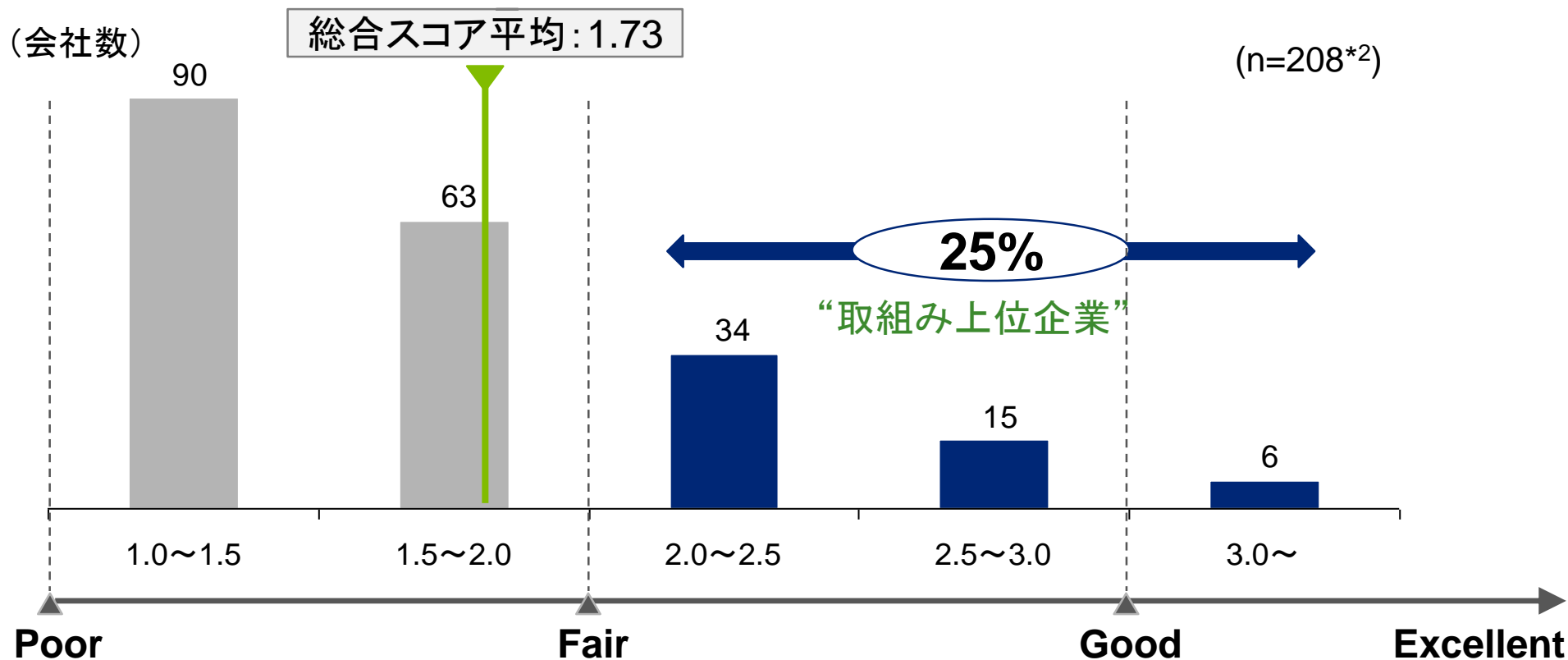
③ 「イノベーションマネジメント」への取組みは資本市場からも評価されうるか？

① 日本企業の「イノベーションマネジメント」への 取組みの実態・特徴は？

【総合スコア】

全体の約4分の1にあたる企業が標準（Fair）以上の水準で取組みを進めている

総合スコア*1の分布



*1: ①~⑦までの項目の平均スコア

*2: ①~⑦までの回答項目に未回答項目のある企業(合計28社)は集計対象外とした(以下同様)

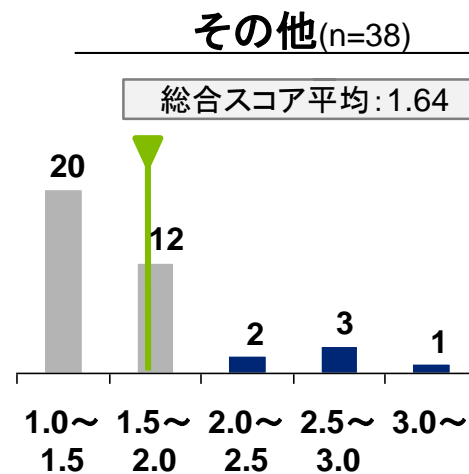
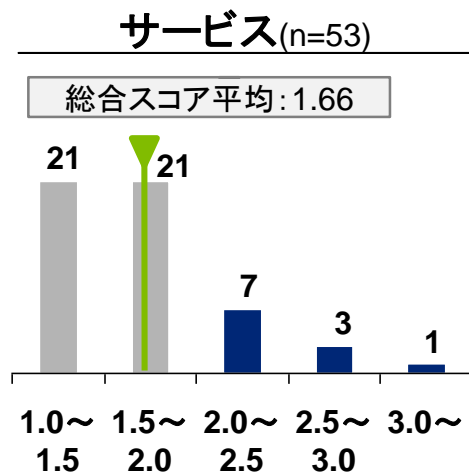
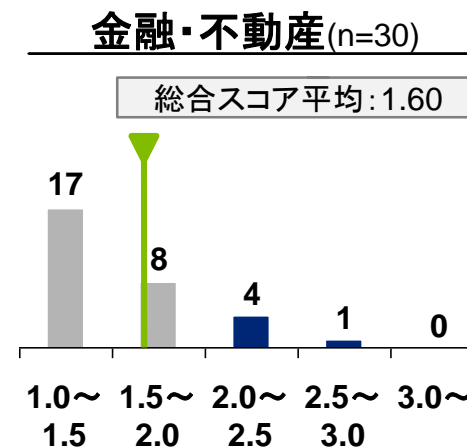
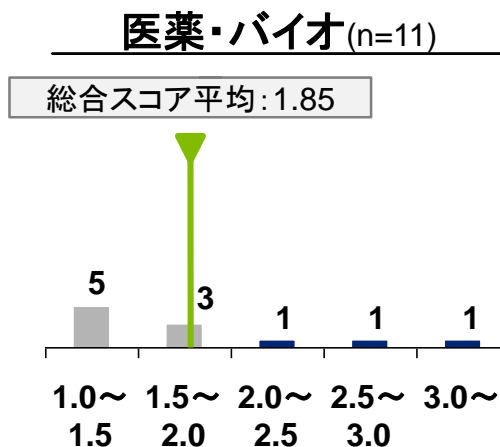
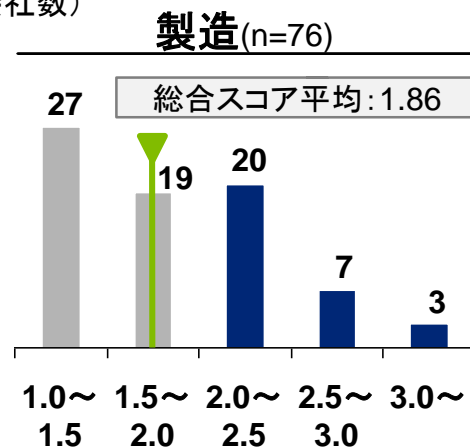
標準的な取組み水準を上回る企業が上位企業には存在する一方で、
全体の平均としてはスコア1.73となっており取組みを推進する余地が残されている可能性

【総合スコア】

(参考)業種別に見ても、全業種で総合平均は未だ標準以下の水準

業種別総合スコア分布

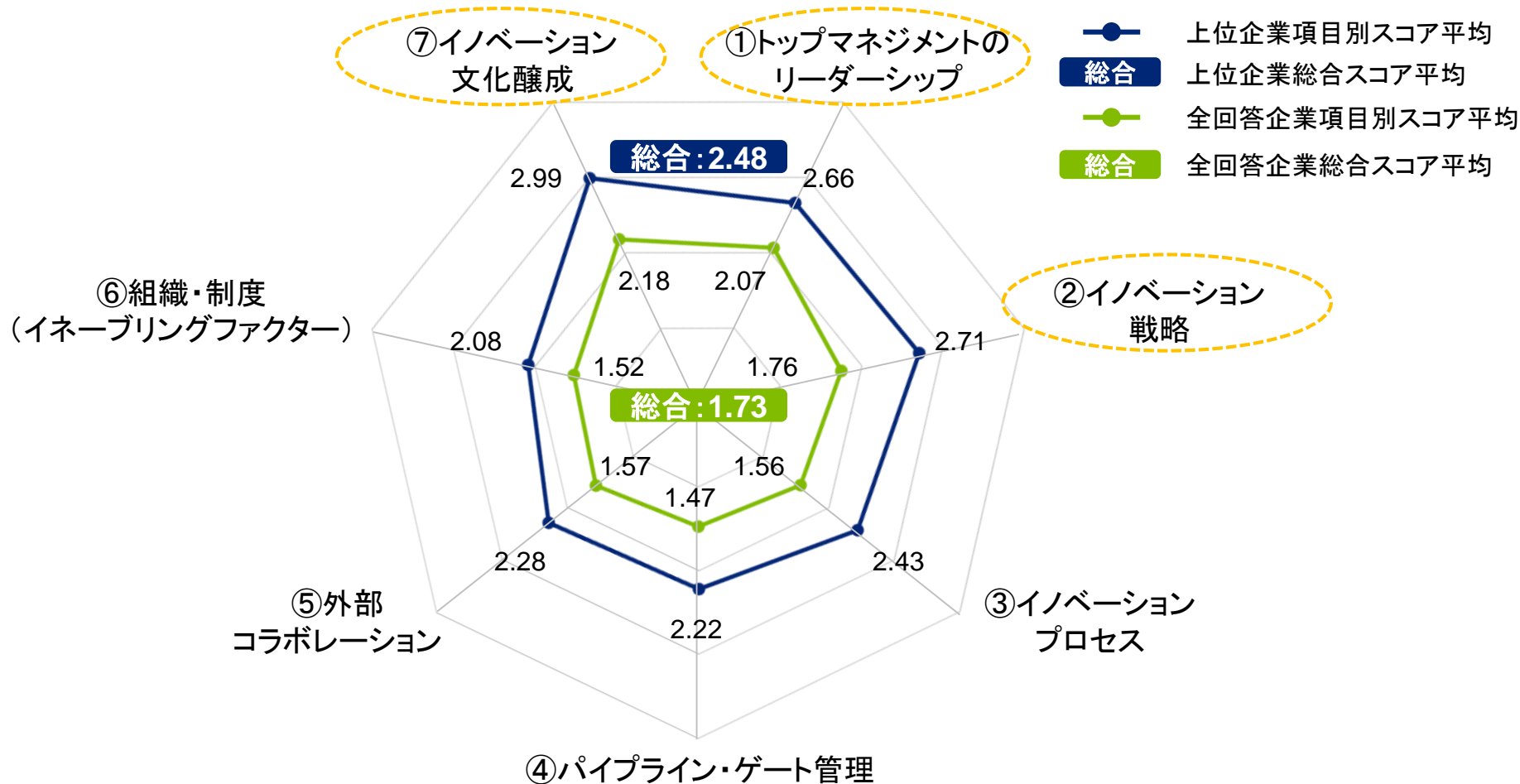
(会社数)



【項目別スコア】

リーダーシップや戦略、文化醸成等、トップの“掛け声”が効く取組みが先行する傾向

項目別スコア(全回答企業平均・上位企業平均)



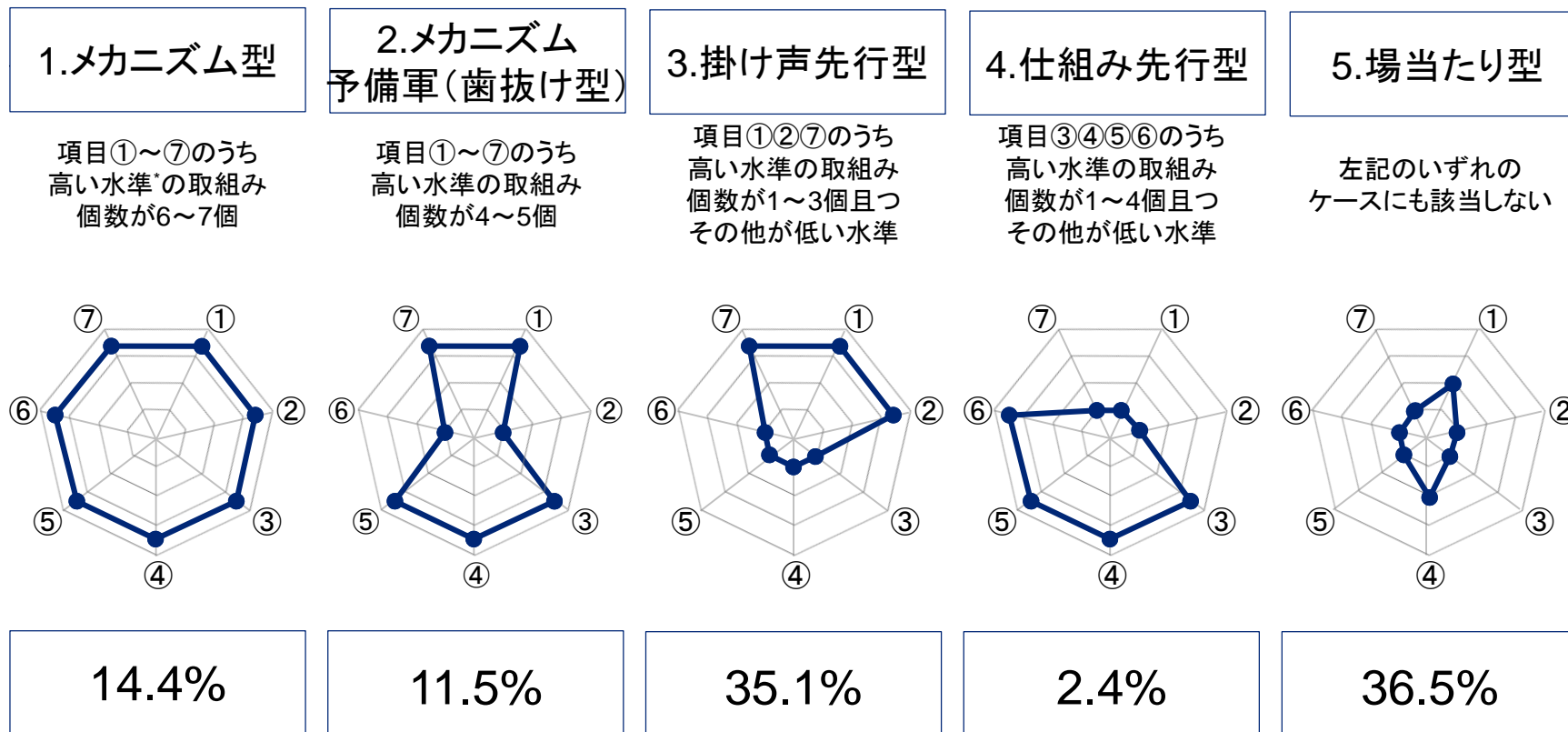
一方で、プロセスや組織・制度等の“仕組み”が必要となる取組みに、相対的に、改革の余地が大きい可能性

【項目別スコア】

項目別スコアから、日本企業には大きく5つの取組みパターンがあることが判明

取組みパターン別分布

(n=208)



総合スコアでの“取組み上位企業”の9割が該当

*各要素のスコア平均2以上を高い水準、2未満を低い水準と定義

一部企業でメカニズム化が進む一方で、組織・制度等の仕組みづくりが伴わない“掛け声先行型”やイノベーションマネジメントに対する取組み方針が見えにくい“場当たり型”が、7割強を占めている

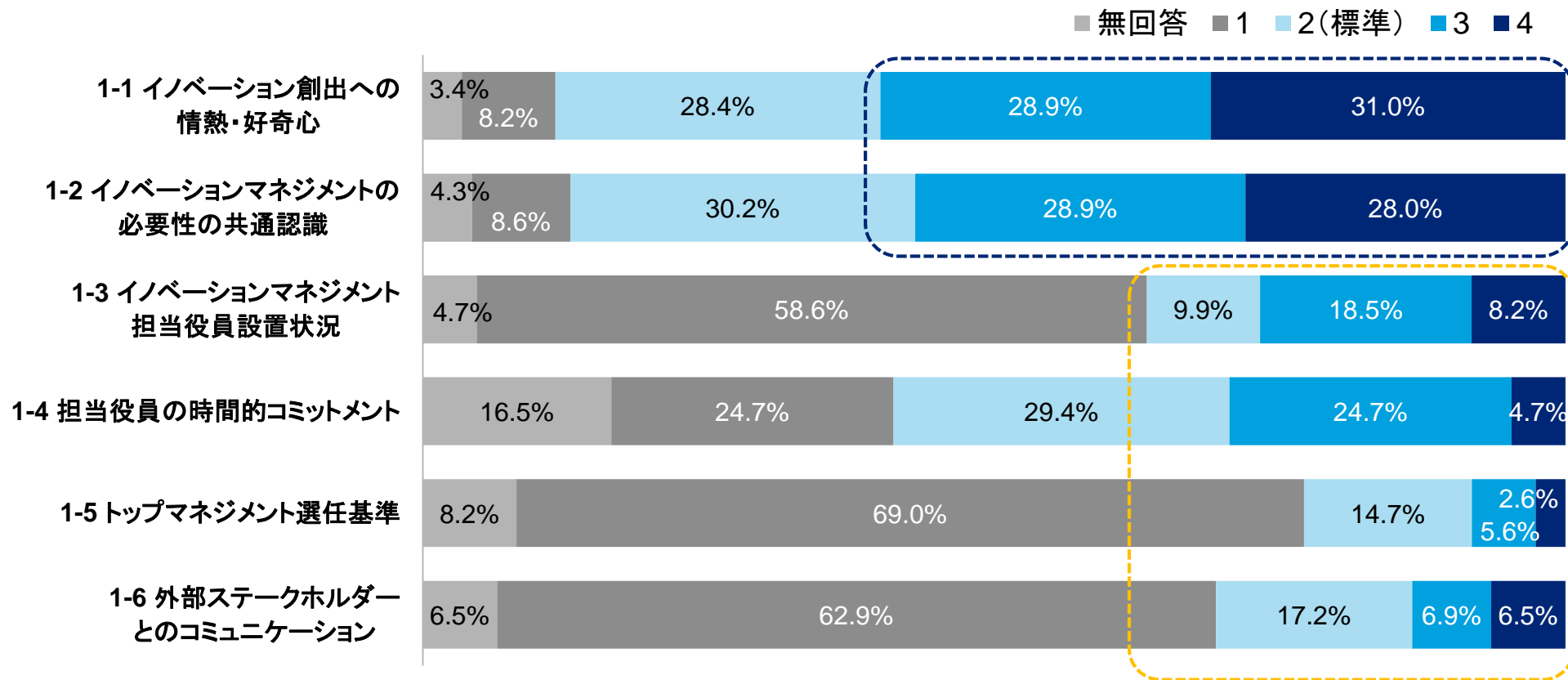
【サブ項目別スコア:①トップマネジメントのリーダーシップ】

トップマネジメントの問題意識(情熱・好奇心・必要性)を示す項目は高水準



サブ項目別スコア分布:①トップマネジメントのリーダーシップ

(n=232*)

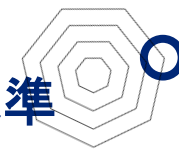


*回収数236社のうち4社は全問無回答(以下同様)

トップマネジメントの問題意識を、担当役員の設置や時間的なコミットメント等の具体的アクションにつなげる取組み余地は、未だ相対的に大きい可能性

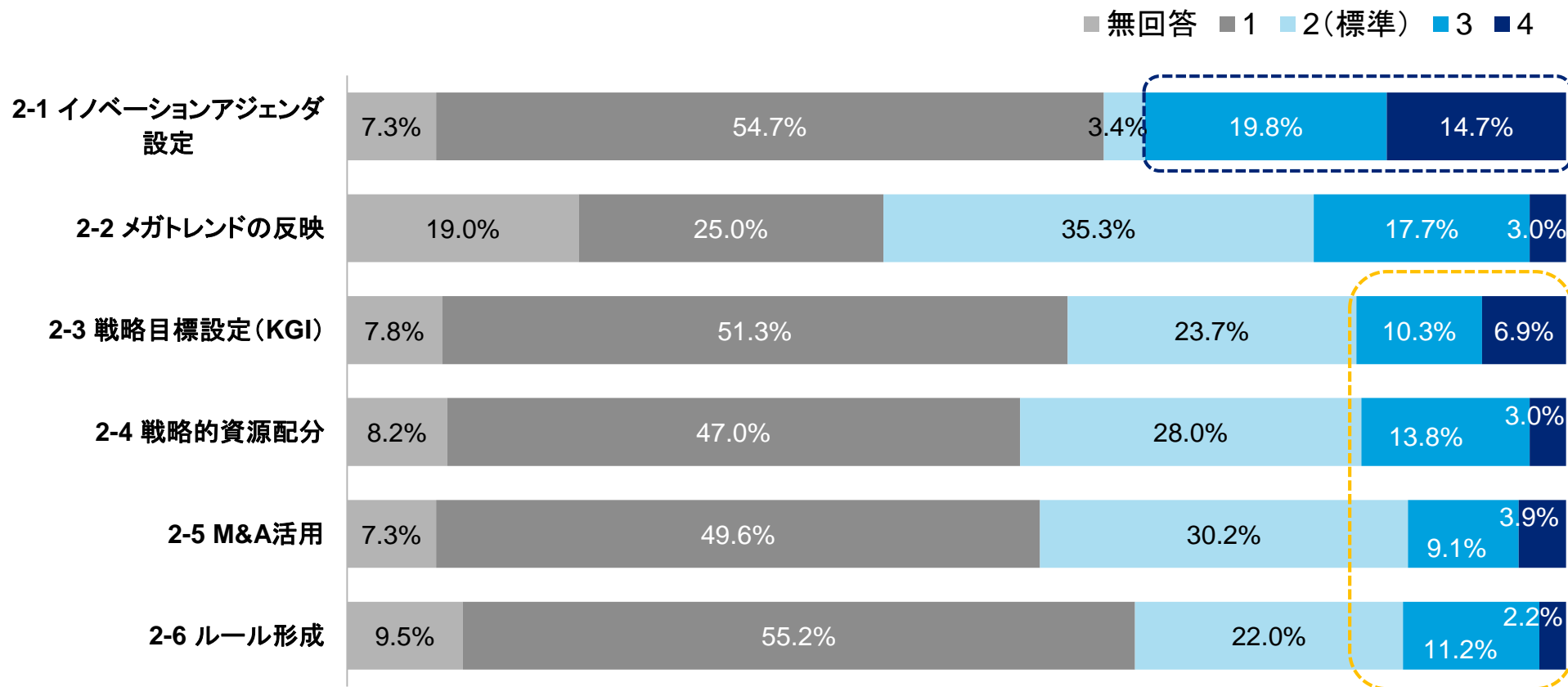
【サブ項目別スコア：②イノベーション戦略】

会社としてのイノベーションの方向性(アジェンダ)への取組みが相対的に高水準



サブ項目別スコア分布：② イノベーション戦略

(n=232)



戦略をKGIや資源配分などの定量項目に落とし込む取組みや、M&A・ルール形成戦略等との連携強化には
未だ大きな取組み余地が残されている可能性

【サブ項目別スコア: ③イノベーションプロセス】

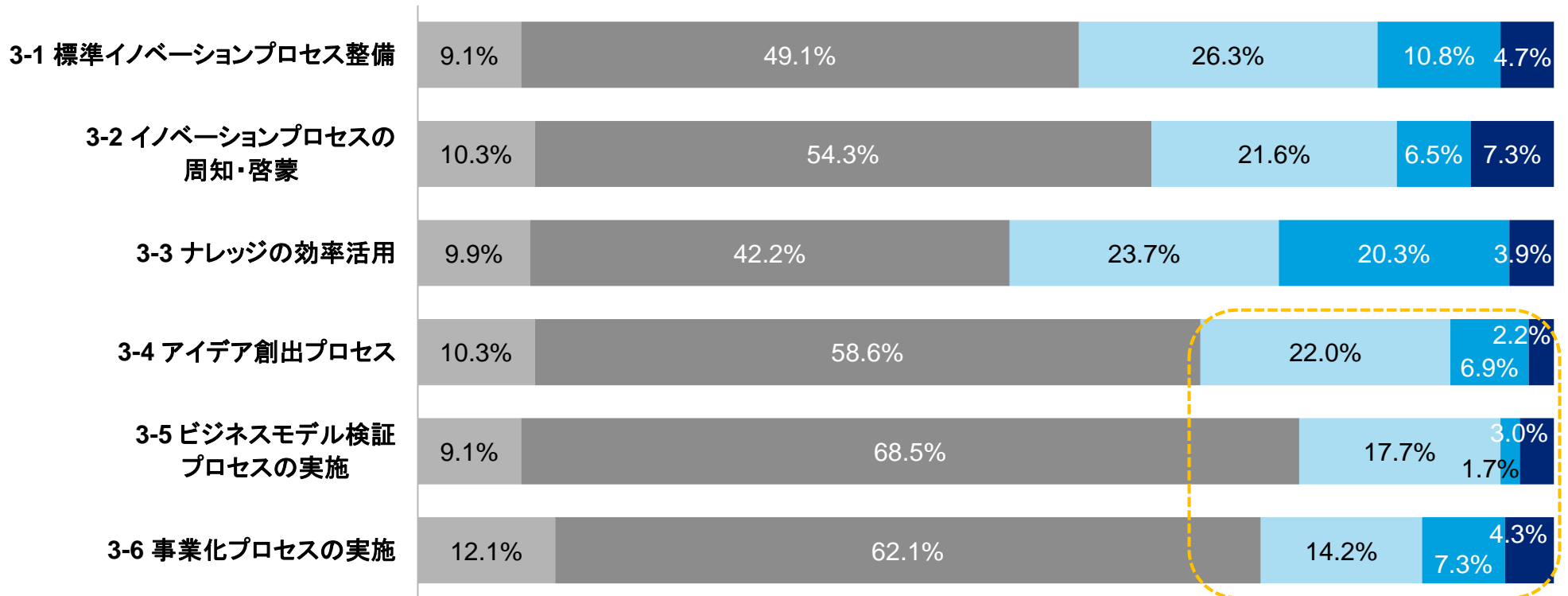
イノベーションプロセスへの取組みは現時点では総じて低水準



サブ項目別スコア分布: ③ イノベーションプロセス

(n=232)

■ 無回答 ■ 1 ■ 2(標準) ■ 3 ■ 4



特にイノベーションプロセスの実施の度合い・浸透化については、未だ底上げの余地が残されている可能性

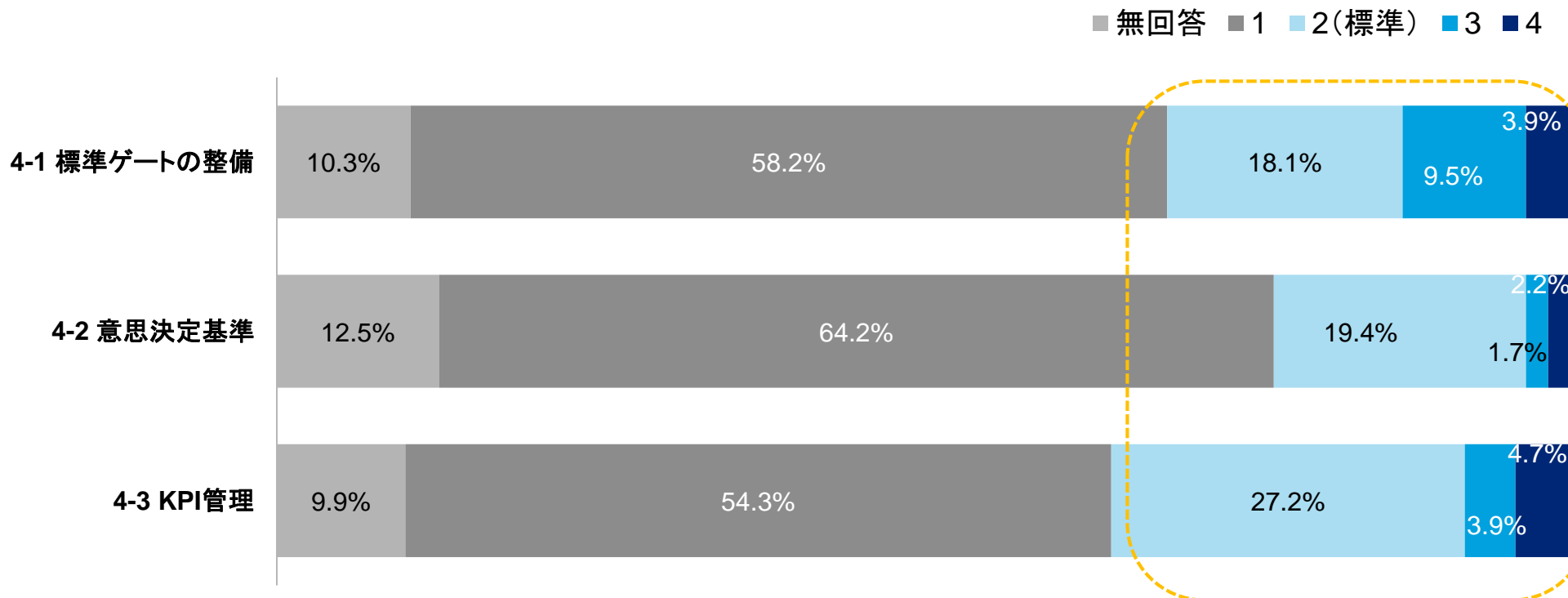
【サブ項目別スコア:④パイプライン・ゲート管理】

パイプライン・ゲート管理への取組みは現時点では総じて低水準



(n=232)

サブ項目別スコア分布: ④パイプライン・ゲート管理



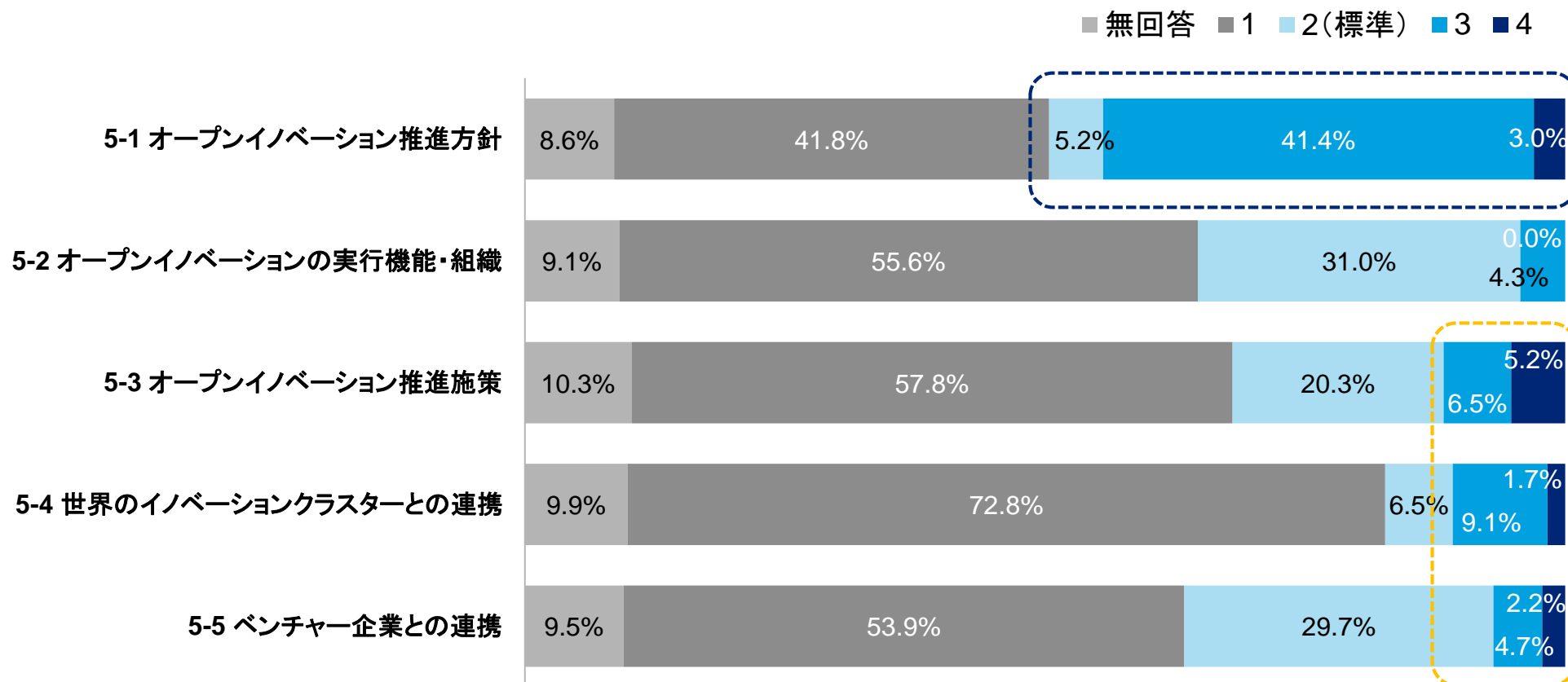
トップがイノベーションマネジメントする上で重要な要素たる、①意思決定基準/体制作り(ゲート管理)、②イノベーション創出過程のKPIモニタリング(パイプライン管理) には、未だ大きな取組み余地が残されている可能性

【サブ項目別スコア: ⑤外部コラボレーション】 オープンイノベーションの奨励(掛け声)が相対的に高水準



サブ項目別スコア分布: ⑤ 外部コラボレーション

(n=232)



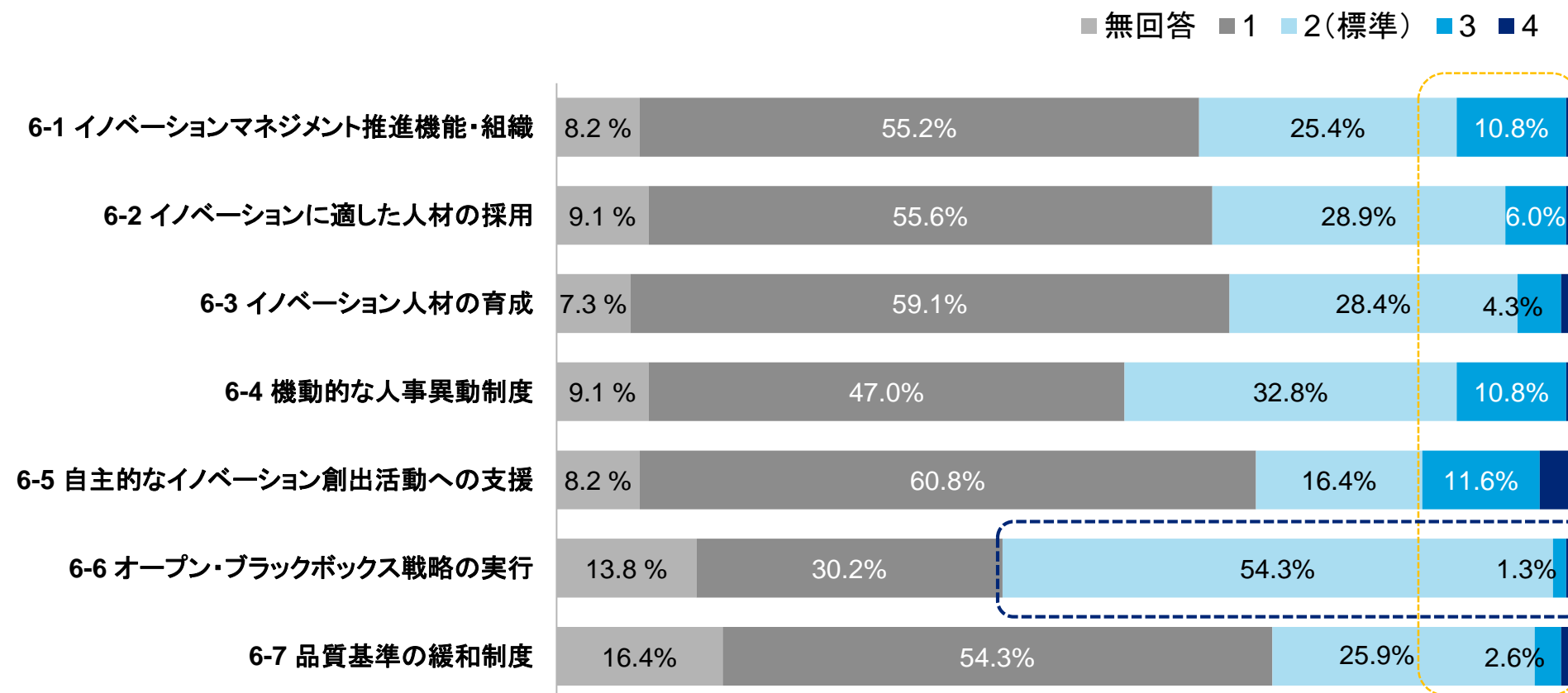
一方で、奨励に比して、実行面での整備は相対的に改革余地あり；特に、世界のイノベーションクラスター（シリコンバレー、イスラエル等）との連携においては、未だ大きな取組み余地が残されている可能性

【サブ項目別スコア：⑥組織・制度（イネーブリング・ファクター）】 総じて低水準ななか、相対的に知財戦略への取組みは高水準



サブ項目別スコア分布：⑥ 組織・制度（イネーブリング・ファクター）

(n=232)



「既存事業に最適化された組織・制度」を乗り越える打ち手には、未だ大きな取組み余地が残されている可能性

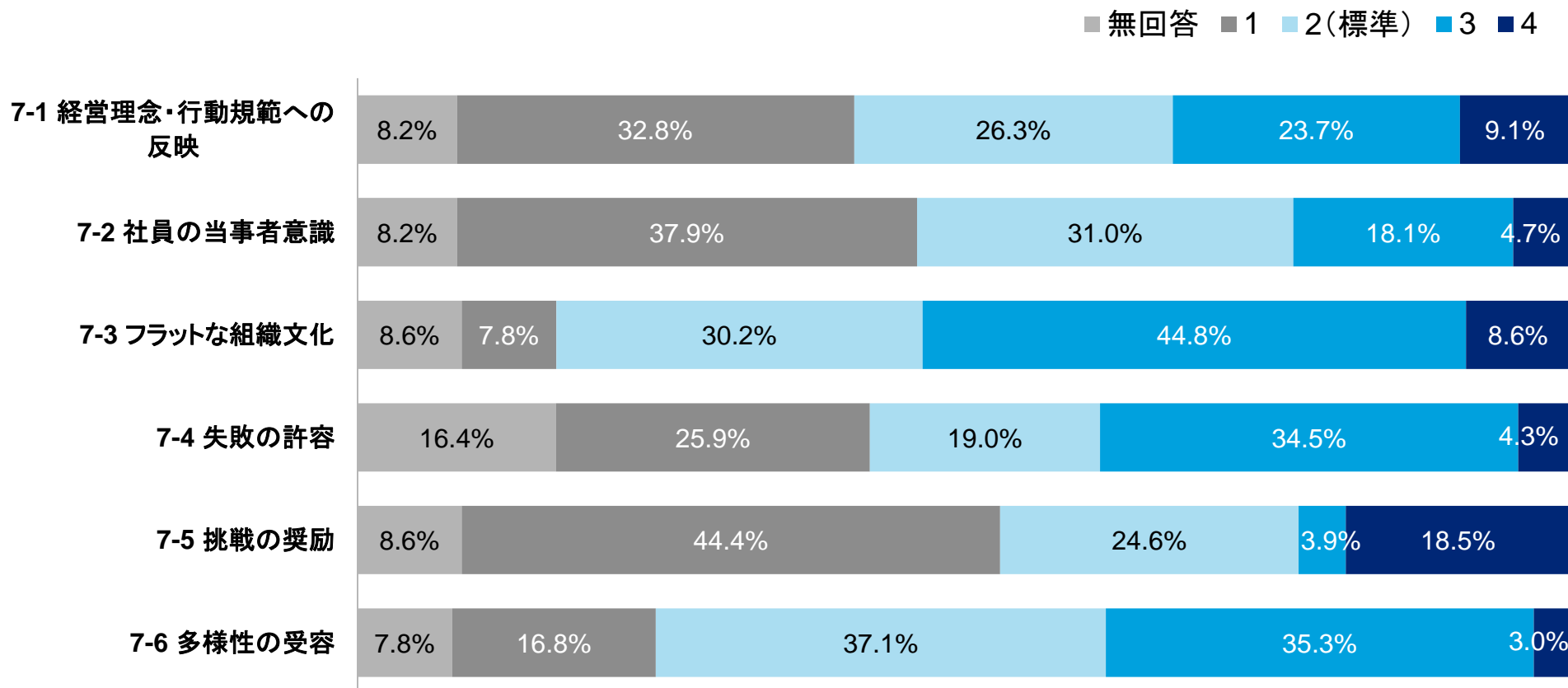
【サブ項目別スコア: ⑦イノベーション文化醸成】

高い問題意識からか、イノベーション文化醸成への取組み水準は総じて高い



サブ項目別スコア分布: ⑦ イノベーション文化醸成

(n=232)



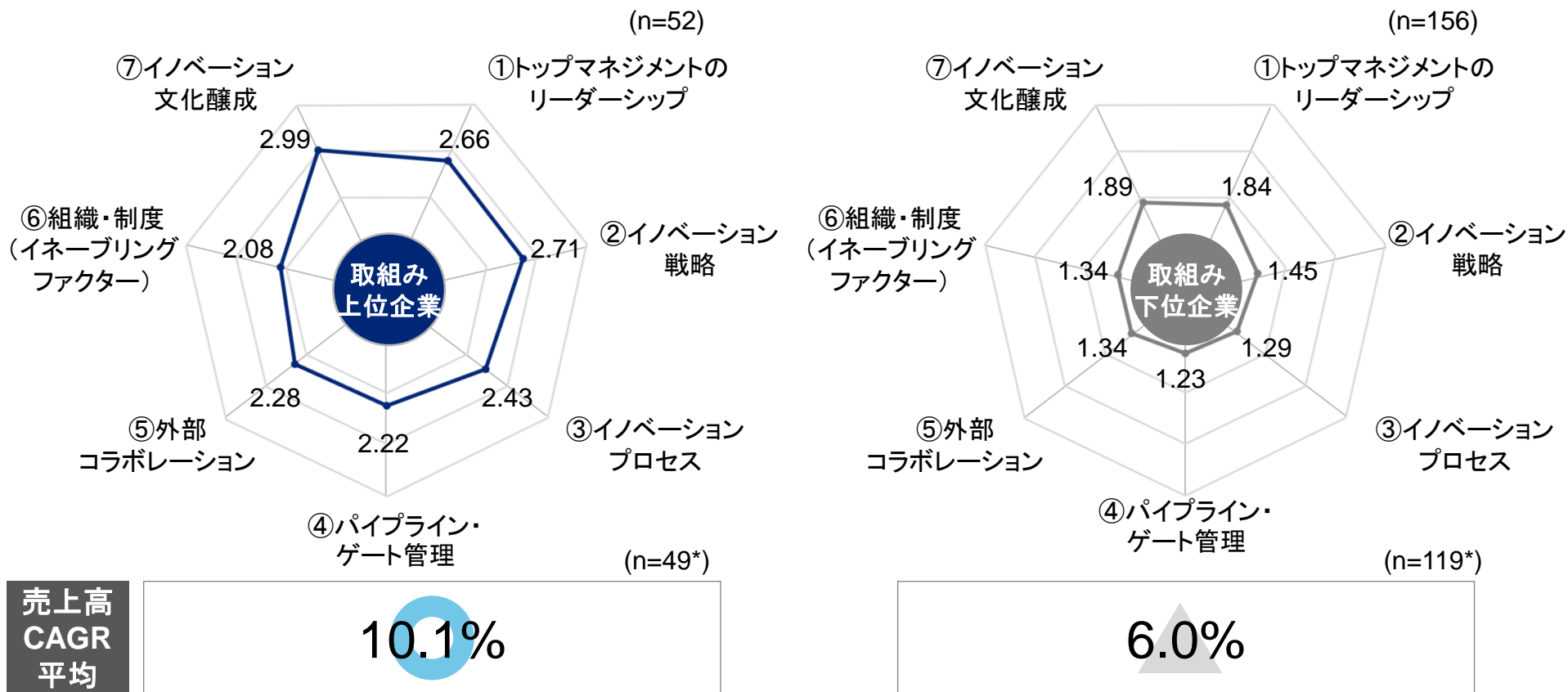
取組み水準は高いものの、①から⑥の取組みと有機的なつながりを持たせ
“掛け声”だけでなく、実行力ある取組みとしていくことが必要

②「イノベーションマネジメント」への取組みは
成果につながっているか？

【総合スコア vs. 成果(成長性)】

“取組み上位企業”の売上高成長率は、上場企業平均を大きく超過

総合スコアでの取組み上位企業(25%)／下位企業(75%)の売上高平均成長率(CAGR:2013/3~2015/3)



(参考) 上場企業全体の売上高CAGR平均: 6.2%

*2013年、2014年、2015年3月に売上高を発表していない企業および売上高CAGR上位・下位各々5%の企業を集計対象外とした

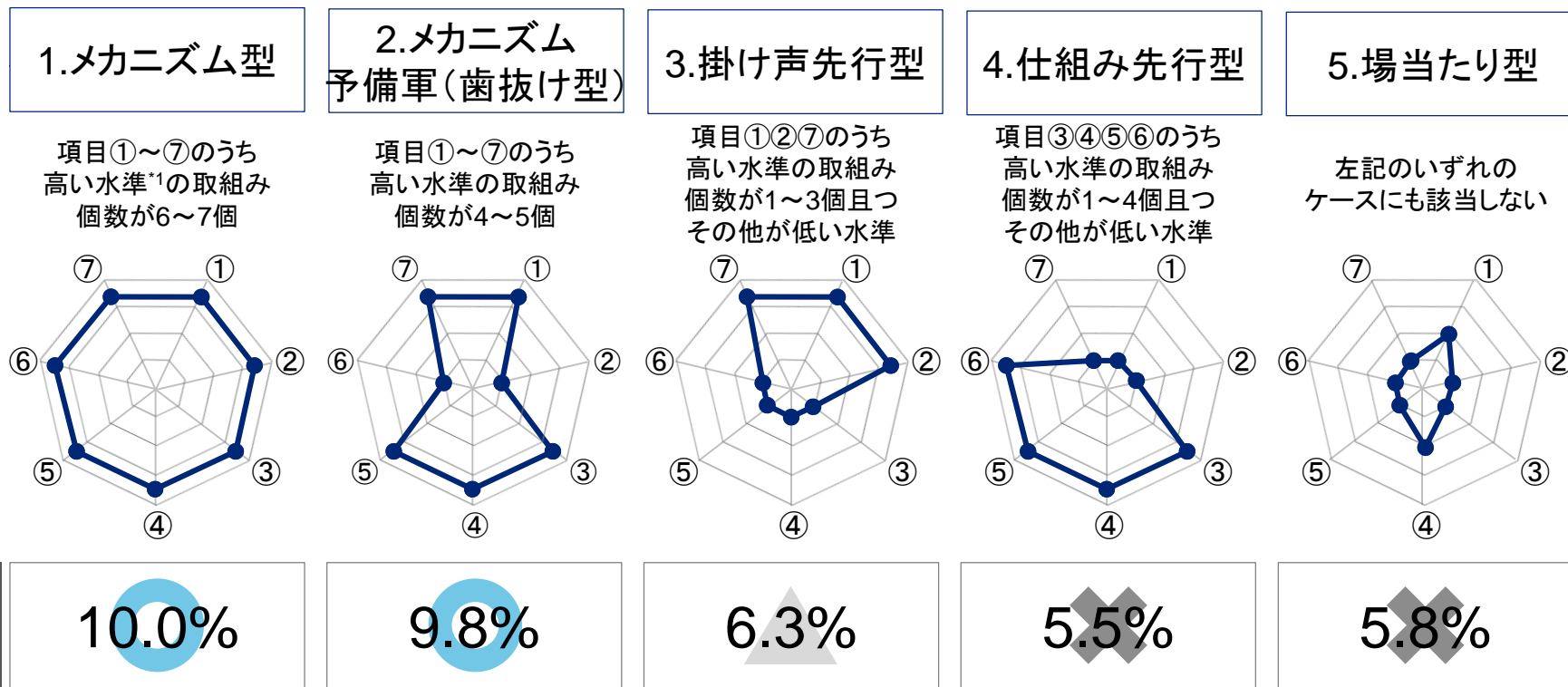
イノベーションマネジメントへの取組みと、成長性には一定の相関がある可能性

【項目別スコア vs. 成果(成長性)】

...中でも、全項目に取組む企業ほど、売上高成長率が上場企業平均を大きく超過

取組みパターン別の売上高平均成長率(CAGR:2013/3~2015/3)

(n=193*2)



(参考)上場企業全体の売上高CAGR平均: 6.2%

*1: 各要素のスコア平均2以上を高い水準、2未満を低い水準と定義

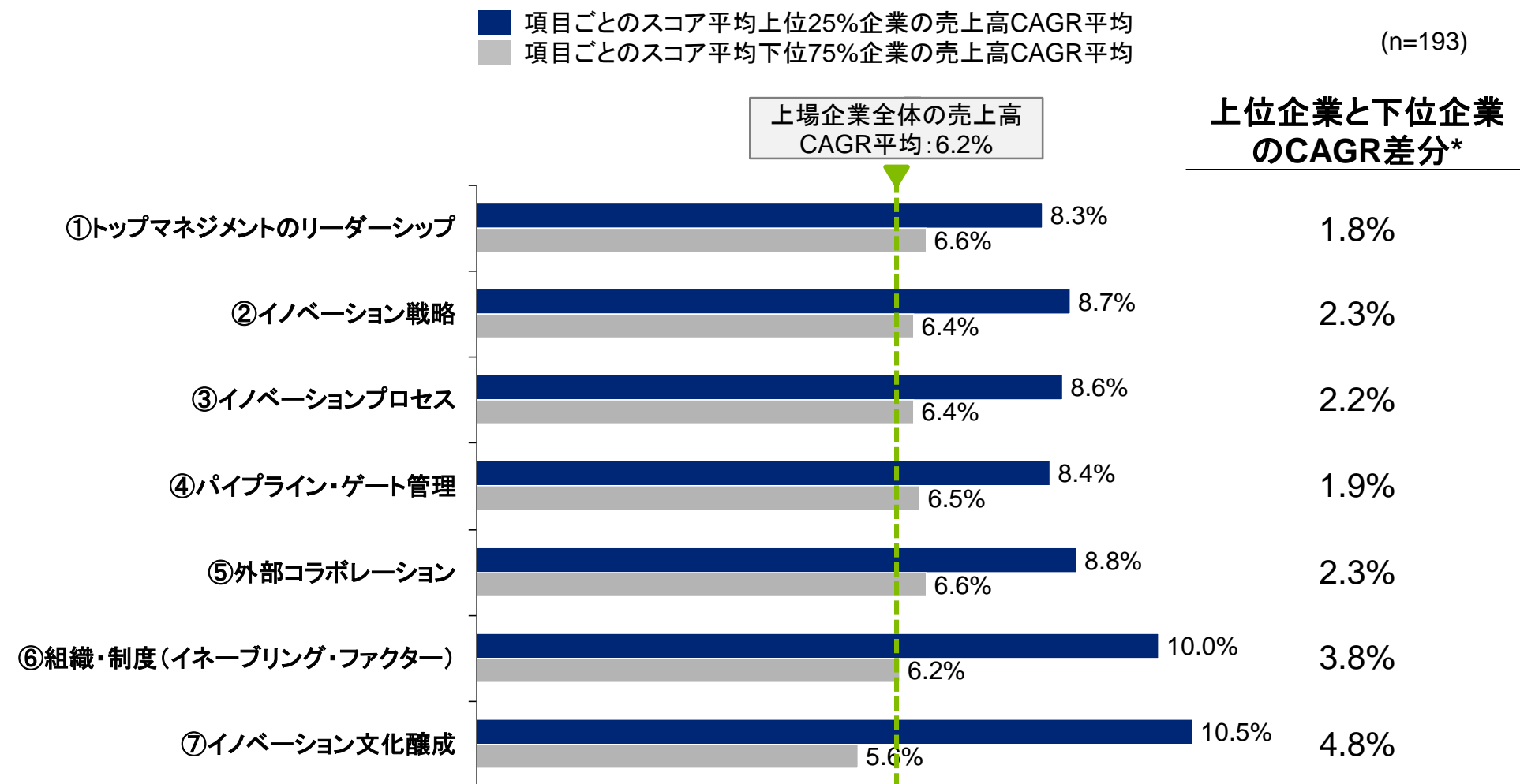
*2: 2013年、2014年、2015年3月に売上高を発表していない企業および売上高CAGR上位・下位各々5%の企業を集計対象外とした(以下同様)

全項目の高水準化への取組みを通じて各項目を有機的につなげる「メカニズム化」が、特に成果と直結する有効な手段である可能性

【項目別スコア vs. 成果(成長性)】

項目毎に見ても、全項目で、取組み水準の高さと成長性に高い相関がある可能性

項目別スコア上位企業と下位企業の売上高平均成長率(CAGR:2013/3~2015/3)



*項目ごとのスコア平均が上位25%の企業と下位75%の企業の売上高平均成長率の差分を算出(小数点第2位で四捨五入している為、表記上の誤差が生じる)

【サブ項目別スコア vs. 成果(成長性)】

サブ項目別に見ても同様の傾向；中でも強い相関があるサブ項目を抽出

サブ項目別スコア上位企業と下位企業の売上高平均成長率(CAGR:2013/3~2015/3)

(n=193)

| 項目 | サブ項目 | 差分* | サブ項目 | 差分 |
|---------------------------|--------------------------------------|------|---------------------------|------|
| ①トップマネジメントのリーダーシップ | 1-1 イノベーション創出への情熱・好奇心 | 1.2% | 1-4 担当役員の時間的コミットメント | 2.4% |
| | 1-2 イノベーションマネジメントの必要性の共通認識 | 2.1% | 1-5 トップマネジメント選任基準 | 2.1% |
| | 1-3 イノベーションマネジメント担当役員の設置状況 | 2.1% | 1-6 外部ステークホルダーとのコミュニケーション | 0.9% |
| ②イノベーション戦略 | 2-1 イノベーションアジェンダ設定 | 1.2% | 2-4 戦略的資源配分 | 4.1% |
| | 2-2 メガトレンドの反映 | 0.8% | 2-5 M&A活用 | 1.2% |
| | 2-3 戦略目標設定(KGI: Key Goal Indicator) | 2.2% | 2-6 ルール形成 | 1.9% |
| ③イノベーションプロセス | 3-1 標準イノベーションプロセスの整備 | 2.5% | 3-4 アイデア創出プロセスの実施 | 1.2% |
| | 3-2 イノベーションプロセスの周知・啓蒙 | 1.0% | 3-5 製品・ビジネスモデル検証プロセスの実施 | 3.4% |
| | 3-3 イノベーションプロセスにおけるナレッジの効率活用 | 2.3% | 3-6 事業化プロセスの実施 | 1.6% |
| ④パイプライン・ゲート管理 | 4-1 標準ゲートの整備 | 1.7% | | |
| | 4-2 意思決定基準 | 0.2% | - | - |
| | 4-3 KPI(Key Performance Indicator)管理 | 1.5% | | |
| ⑤外部コラボレーション | 5-1 オープンイノベーション推進方針 | 1.2% | 5-4 世界のイノベーションクラスターとの連携 | 3.1% |
| | 5-2 オープンイノベーション活動の実行機能・組織 | 1.3% | 5-5 ベンチャー企業との連携 | 0.5% |
| | 5-3 オープンイノベーション推進施策 | 1.6% | | |
| ⑥組織・制度 (イネープリング・ファクター) | 6-1 イノベーションマネジメントの推進機能・組織 | 1.9% | 6-5 自主的なイノベーション創出活動への支援 | 2.1% |
| | 6-2 イノベーションに適した人材の採用 | 2.4% | 6-6 オープン・ブラックボックス戦略の実行 | 1.6% |
| | 6-3 イノベーション人材の育成 | 2.9% | 6-7 品質基準の緩和制度 | 2.7% |
| | 6-4 機動的な人事異動制度 | 1.6% | | |
| ⑦イノベーション文化醸成 | 7-1 経営理念・行動規範への反映 | 3.3% | 7-4 失敗の許容 | 2.1% |
| | 7-2 社員の当事者意識 | 3.5% | 7-5 挑戦の奨励 | 5.1% |
| | 7-3 フラットな組織文化 | 2.9% | 7-6 多様性の受容 | 3.9% |

*各サブ項目ごとの回答が3あるいは4(高水準企業)と回答が1あるいは2(低水準企業)に分類した上で、それぞれの売上高平均成長率の差分を算出

(参考) そもそも約半数の企業で成果管理自体がされていない状況

イノベーションプロセス上のKPI平均

(n=236)

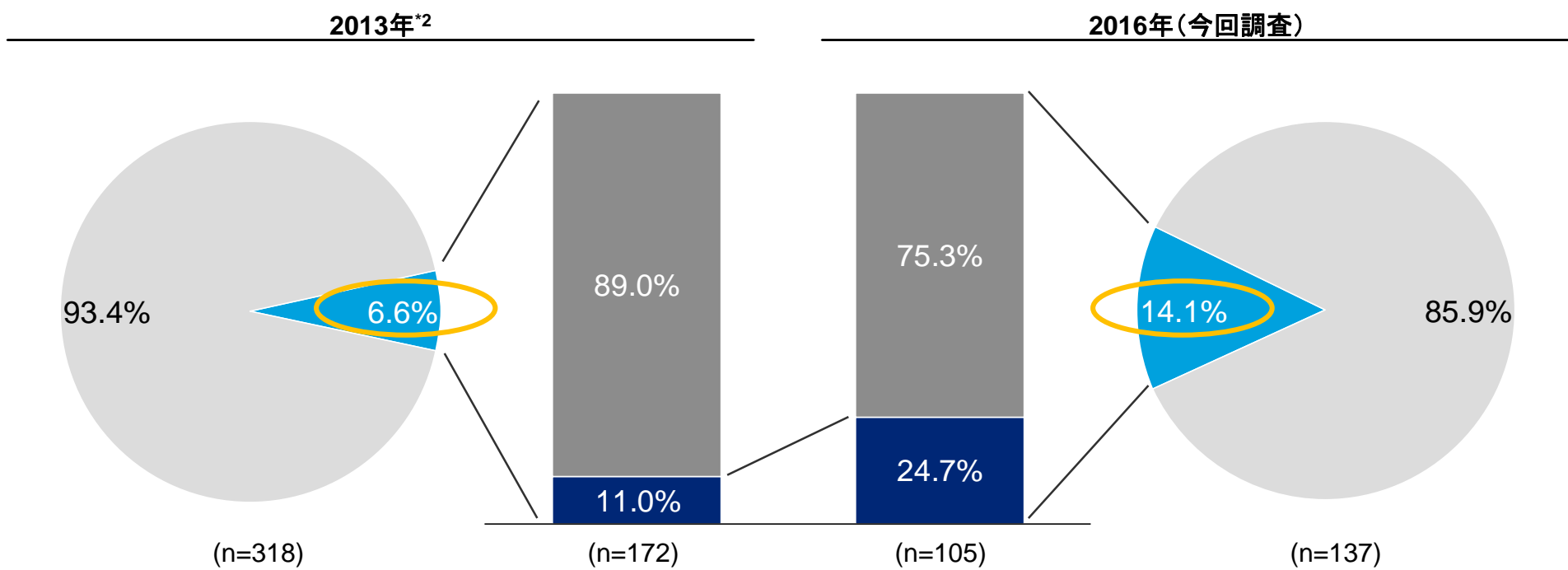
| イノベーションプロセス上のKPI | | 平均件数 | 対象企業数 (成果を管理している企業数*) |
|------------------|----------------|------|--------------------------|
| プロセス別成果件数 | アイデア創出成果 | 594件 | 108社 (46%) |
| | 製品・ビジネスモデル検証成果 | 43件 | 110社 (47%) |
| | 事業化成果 | 2.5件 | 122社 (52%) |
| イノベーションプロセス平均期間 | | 15か月 | 101社 (43%) |

*当該、成果管理に該当するKPIを設定、運用している企業の数

(参考) 日本企業のイノベーション創出成果のトレンド(1/2) 売上高に占める新規領域割合と革新性(時系列比較)

新規領域のうち「周辺領域」と「革新領域」の売上高に占める比率*1のトレンド(時系列)

- 既存領域
- 新規領域
- 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、事業から産み出された売上高
- 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



*1: 総売上高に占める各領域別の総計の比較により算出(以下同様)

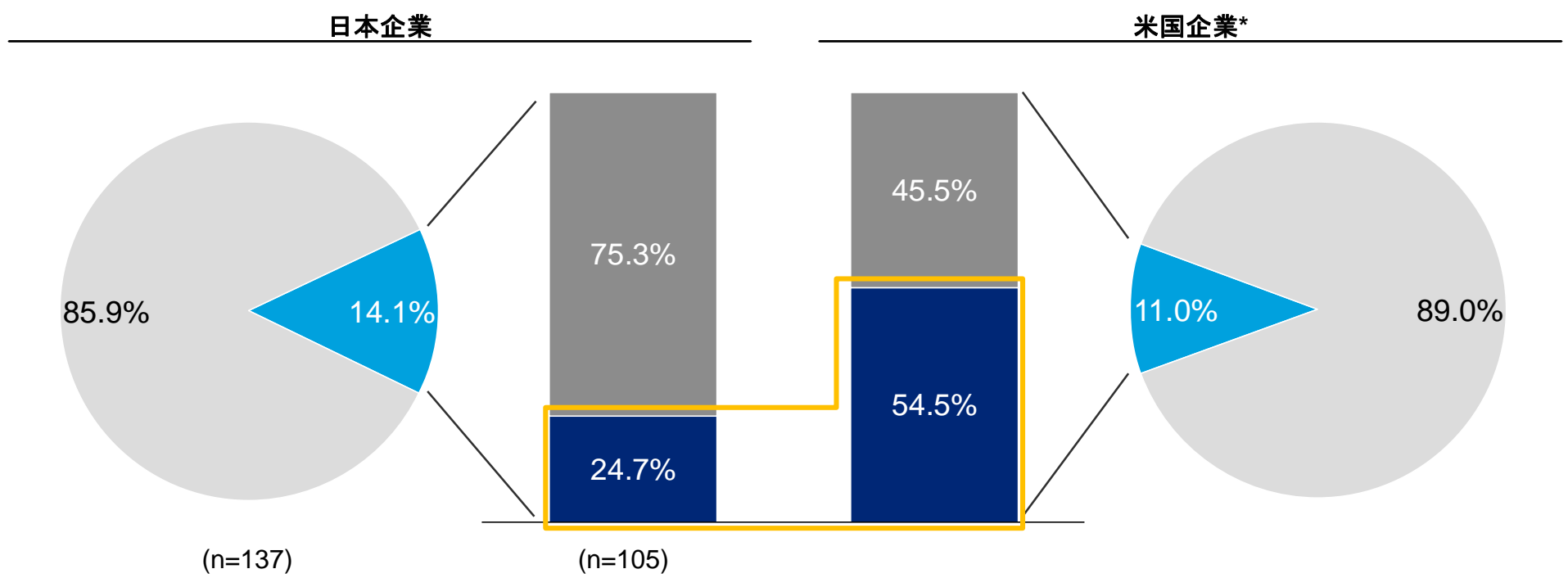
*2: 出所 デロイトトーマツコンサルティング「日本企業のイノベーション実態調査～「成長企業」の創出に向けて～」(2013年1月)

近年の企業の新規事業領域への取組みが活発化されてきたことで、
新規領域全体から得られる成果や、その中での革新性の高い領域での成果の割合は双方、増加傾向に

(参考) 日本企業のイノベーション創出成果のトレンド(2/2) 売上高に占める新規領域割合と革新性(日米比較)

新規領域のうち「周辺領域」と「革新領域」の売上高に占める比率のトレンド(日米比較)

- 既存領域
- 新規領域
- 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、事業から産み出された売上高
- 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: 「Business R&D and Innovation Survey 2012」(米国商務省国勢調査局および国立科学技術財団)

新規領域からの売上比率は米国と同水準まで上がってきている(※米国結果は2012年時点であることに留意)が、その革新性においては、未だ米国企業に水をあけられている状況

(参考) 投資割合としては業種共通して、既存:周辺:革新領域は7:2:1の比率

領域別投資額の割合

(N=137)

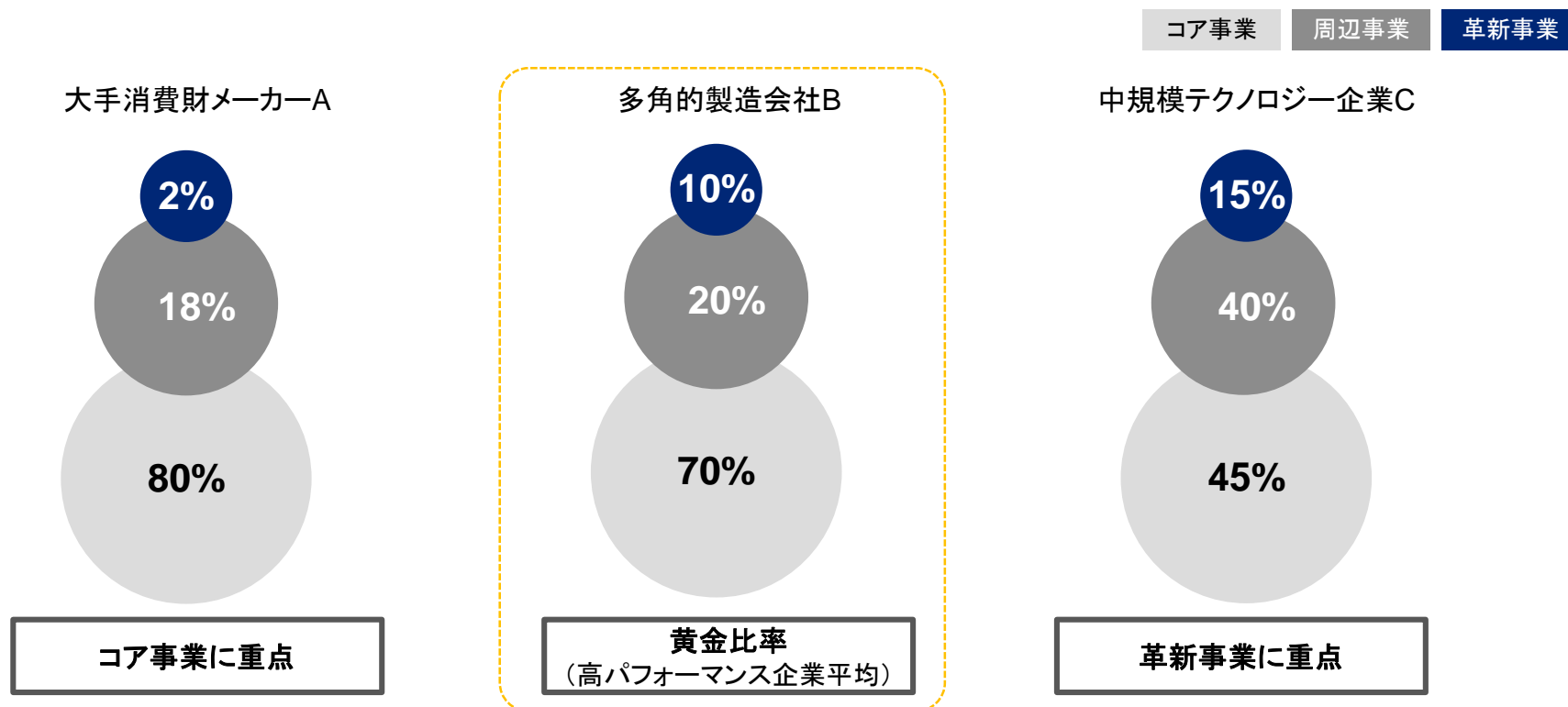
| 業種 | | 既存領域への 投資割合* | 新規領域への投資割合 | |
|-----|--------|-----------------|------------|------|
| | | | 周辺領域 | 革新領域 |
| 全体 | | 75.8% | 17.0% | 7.2% |
| 業種別 | 製造 | 69.6% | 22.3% | 8.1% |
| | 医薬・バイオ | 72.5% | 20.8% | 6.8% |
| | 金融・不動産 | 89.2% | 5.0% | 5.8% |
| | サービス | 72.8% | 18.2% | 9.0% |
| | その他 | 84.6% | 11.2% | 4.2% |

*直近事業年度における投資額(R&D、M&A、設備投資等に占める当該投資領域への投資割合(小数点第2位で四捨五入している為、表記上の誤差が生じる)

各業種ともに新規領域への投資割合を一定のバランスで確保しているが、
成果につなげる“質”の面で、イノベーションマネジメントへの総合的な取組みが重要と考えられる

(参考) 企業及びその取り巻く環境により異なるものの、7:2:1が黄金比率とされる

高パフォーマンス企業^{*1}のイノベーション資源配分^{*2}の事例



資源配分率が各社で異なる主な背景:

■ 業種 (製品ライフサイクル):

製品ライフサイクルが早い業種 (テクノロジー系など) は革新事業に重点を置く傾向

■ 成熟度:

スタートアップ等、コア事業が未熟な企業は革新事業に対する資源配分が大きくなる傾向

出所: Monitor Deloitte

*1. 株価収益率が平均より高い企業

*2. 全社の活動 (人的) 配分及び資金の配分を指す

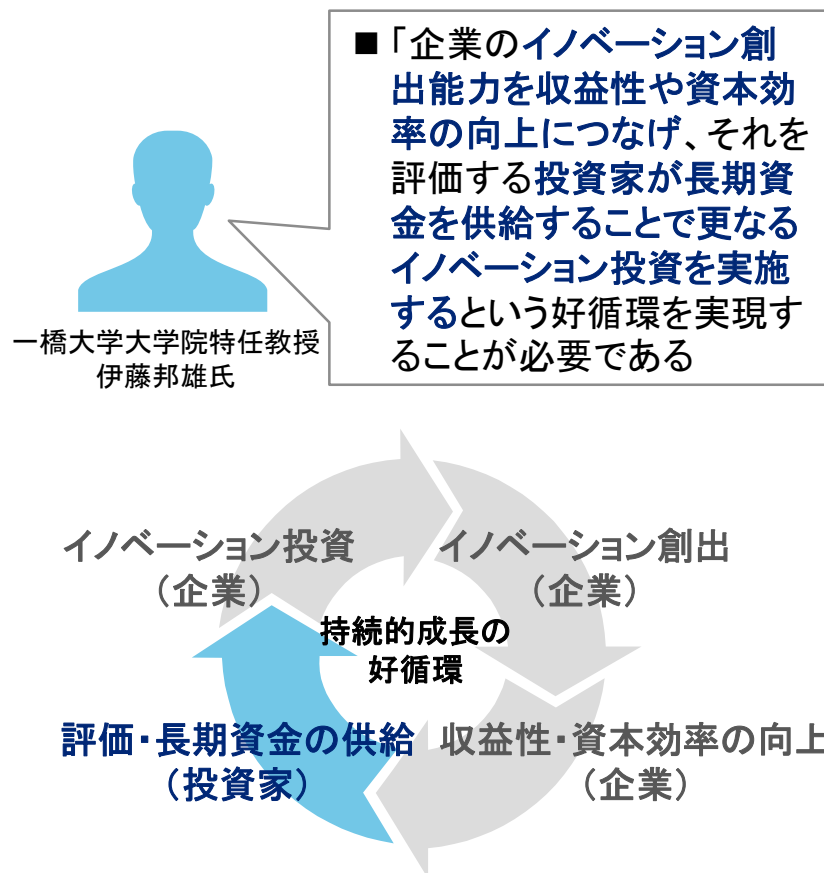
③ 「イノベーションマネジメント」への取組みは
資本市場からも評価されうるか？

【前提として捉えておくべき潮流】

日本企業の中長期成長に向けた経営者と投資家の“対話”の充実が国家的課題に

企業と投資家の対話に関する変遷

- **2013年12月**
IIRC*1が国際統合報告フレームワークを公表
 - 「中長期的な企業価値」の観点から戦略ストーリーとして企業を語るコミュニケーション(統合報告)の国際標準化
- **2014年2月**
日本版スチュワードシップ・コードの公表
 - 機関投資家に企業の状況を的確に把握することを要求
- **2014年8月**
経済産業省より「伊藤レポート*2」公表
 - 短期的な業績に偏ることなく、非財務情報も含めた企業の現状や将来の価値創造に向けた企業と投資家の対話を提言
- **2015年6月**
コーポレートガバナンスコードの施行
 - 株主の権利を適切に行使できる環境を整備を行うことを定めた上場企業に向けた行動指針



*1: IIRC (International Integrated Reporting Council: 国際統合報告評議会)

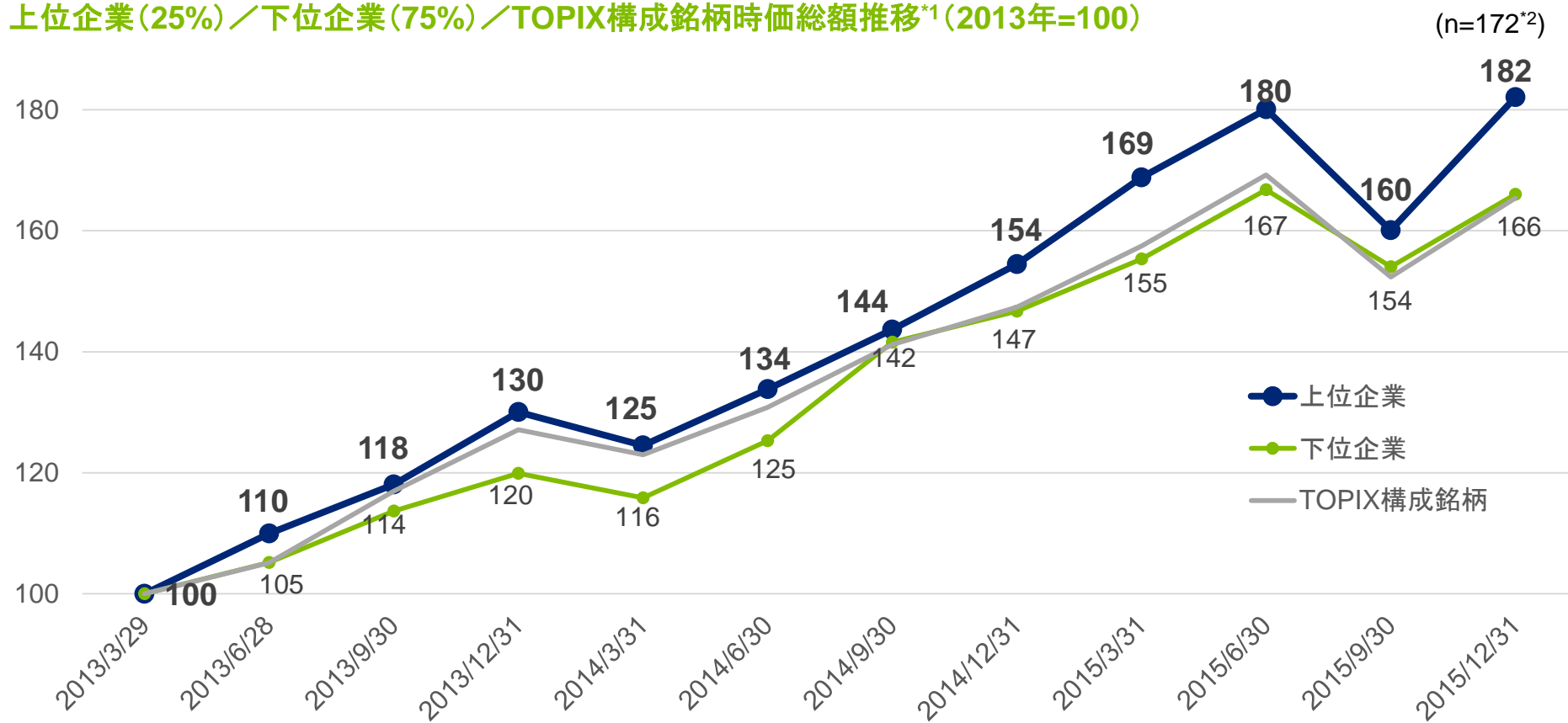
*2: 経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト「最終報告書」

経営者と投資家の対話における“新たな非財務情報の共通言語”の1つとして、
企業のイノベーションマネジメントへの取組みが今後注目される可能性

【総合スコア vs. 時価総額】

イノベーションマネジメント“取組み上位企業”は総じて資本市場からも高評価

上位企業(25%)／下位企業(75%)／TOPIX構成銘柄時価総額推移*1(2013年=100)



(n=172*2)

*1: 時価総額推移: 浮動株調整時価総額を使用し、2013年3月の時価総額を100として指数化

*2: 2013年3月の時価総額の値が取得できない企業、2015年12月末時点の指数上位・下位各々5%の企業を集計対象外とした

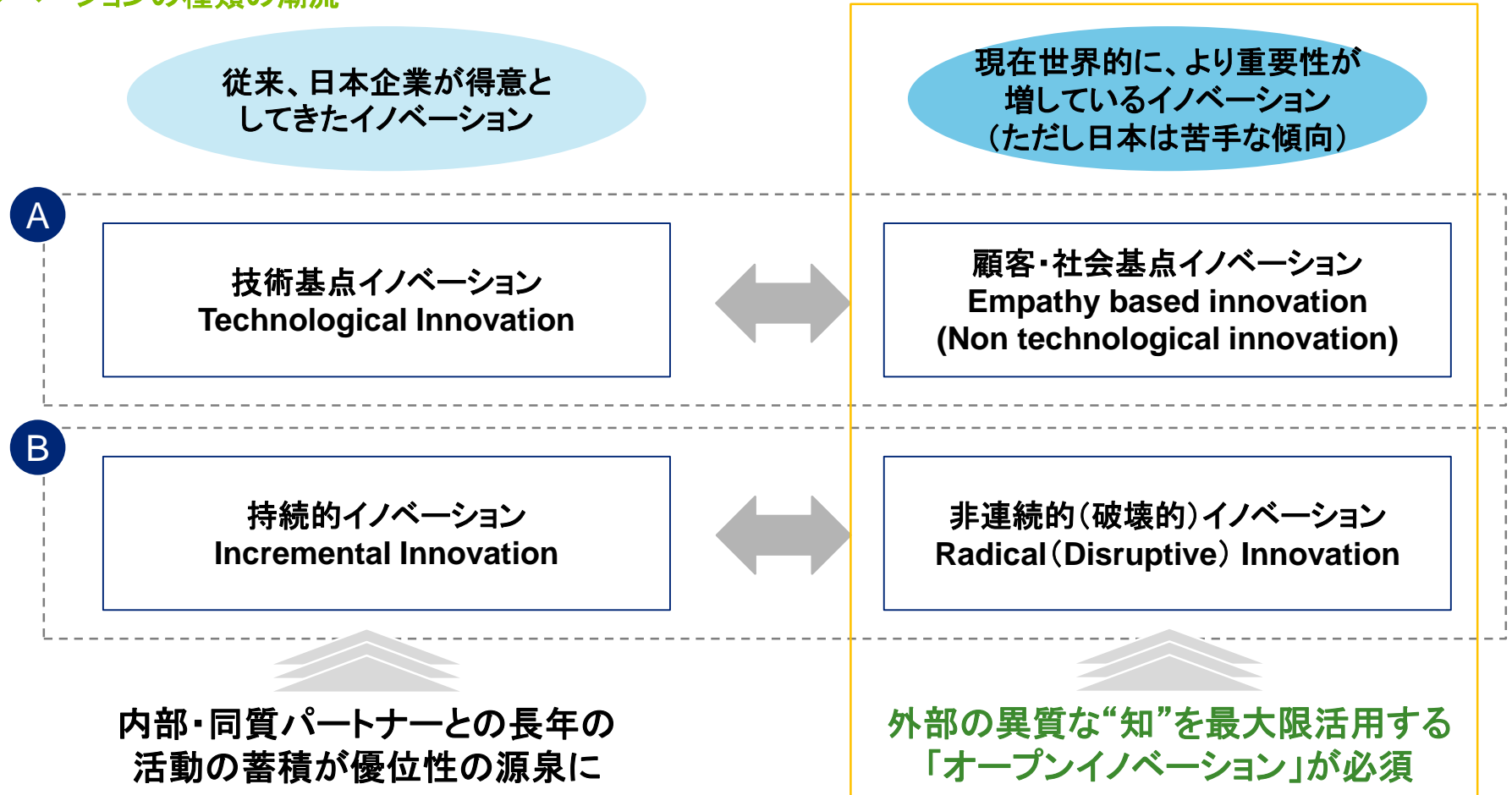
イノベーションマネジメントへの取組みは、ポジティブな投資活動として資本市場に評価される可能性があり、資本市場との対話における共通言語化として、今後積極開示することが企業価値向上につながる可能性

(附言)オープンイノベーションを加速する“レバー”は？

【捉えておくべき潮流】

日本企業は、イノベーションの“質的变化”へのキャッチアップが十分でない可能性

イノベーションの種類の流れ

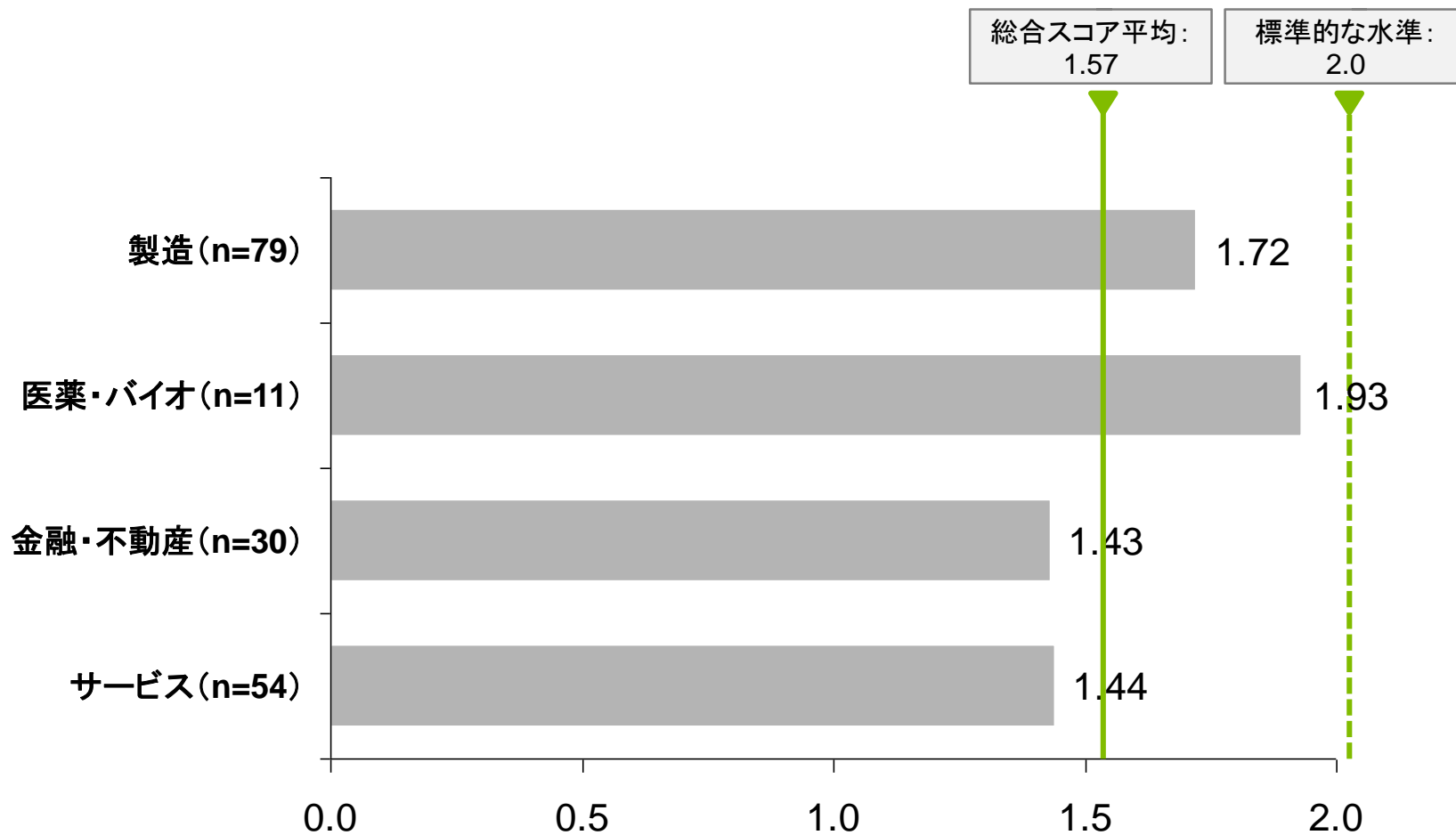


変化の激しい市場においては、「顧客・社会基点」「非連続的(破壊的)」イノベーション創出のために外部の異質な“知”を活用する⑤外部コラボレーションは、日本企業にとって特に重要な課題に

【⑤外部コラボレーションの現状/項目別】

業種別に見ると、製造/医薬・バイオが先行も、総じて標準的水準に未達

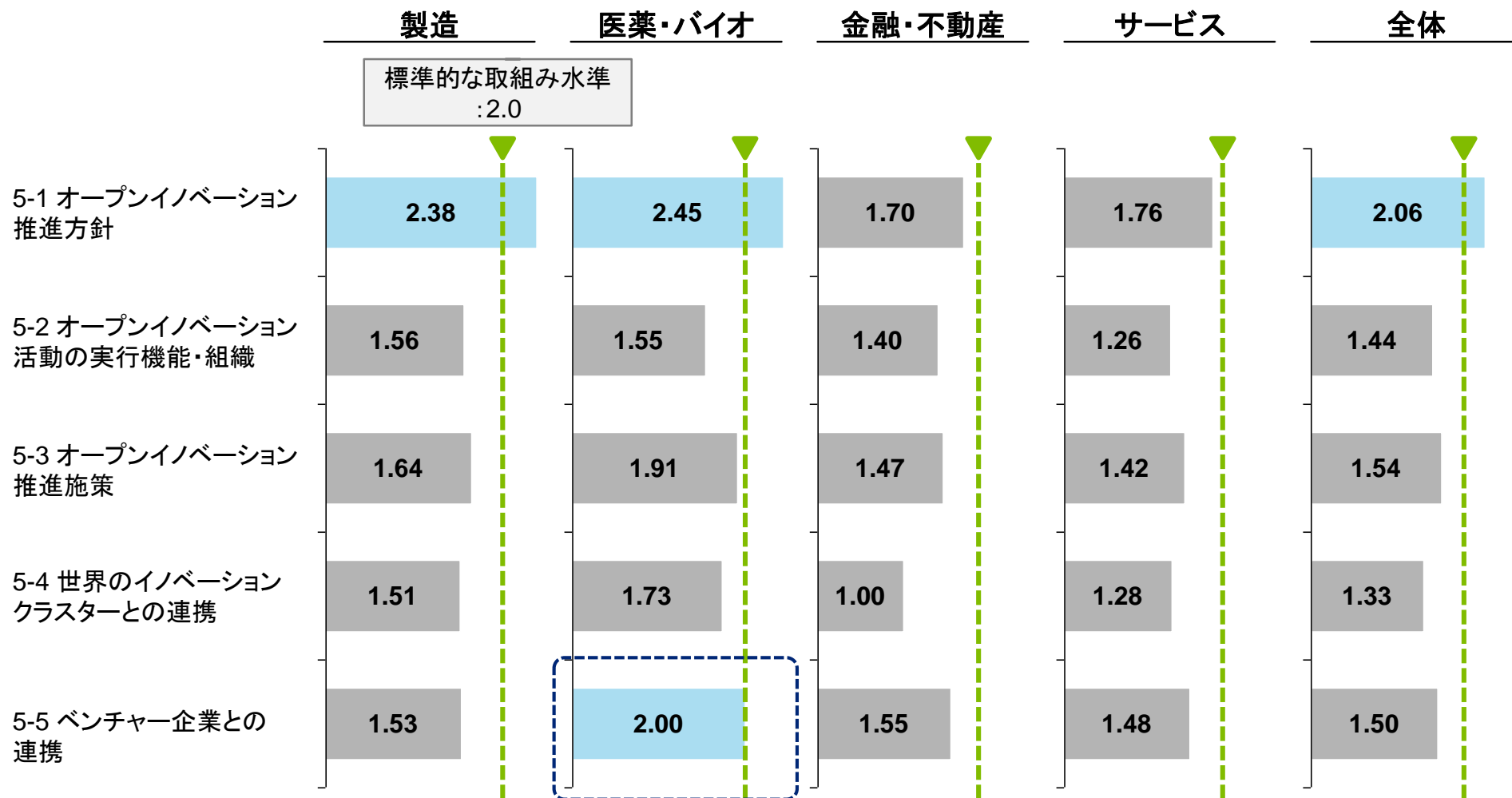
項目別スコア業種比較*: ⑤外部コラボレーション



*⑤外部コラボレーションに未回答な企業(合計24社)は集計対象外とした

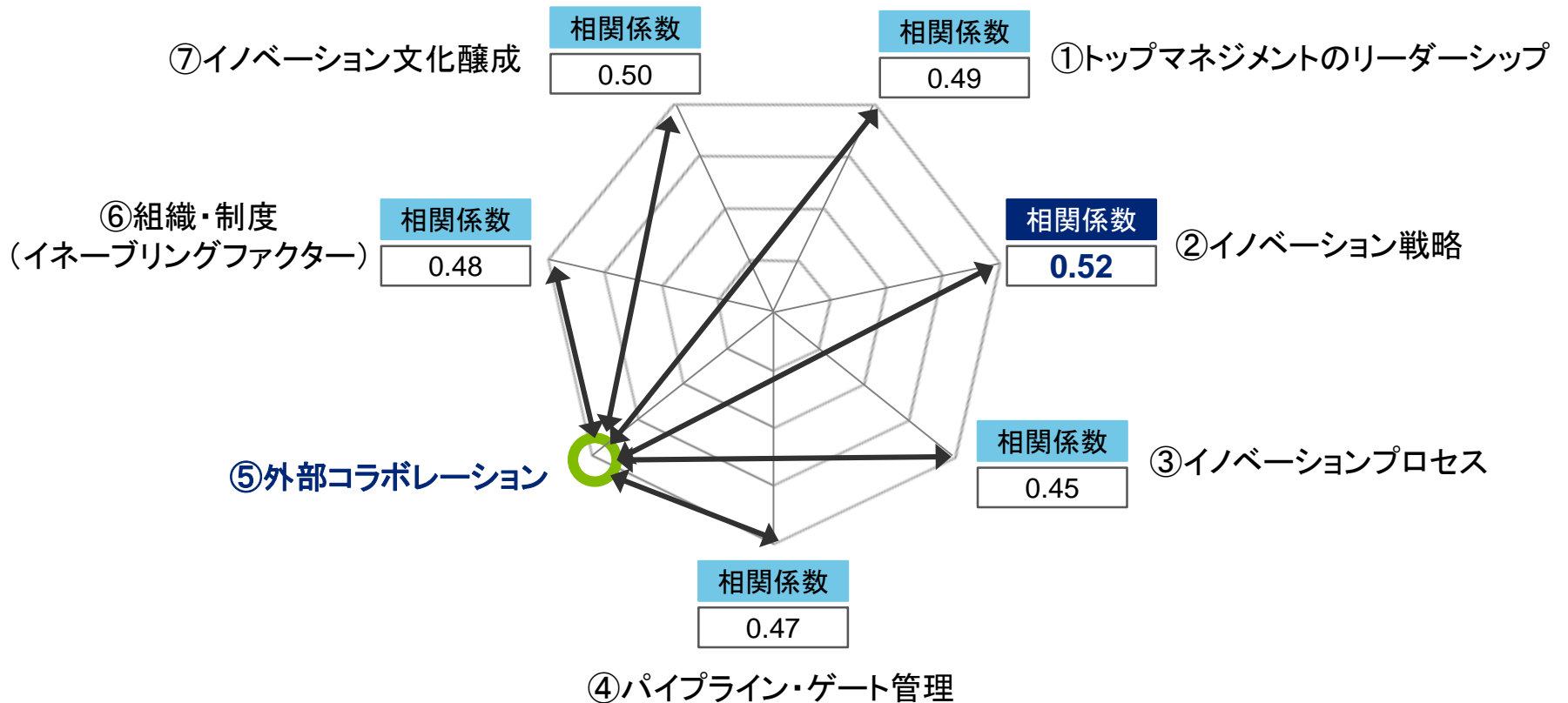
【⑤外部コラボレーションの現状/サブ項目別】 特に医薬・バイオにおいてVBとの連携が進んでいる

サブ項目別スコア業種比較:⑤外部コラボレーション



【取組み上位企業の⑤外部コラボレーションの現状/他項目との相関(1/2)】 「⑤外部コラボレーション」と「②イノベーション戦略」が相対的に高い相関

取組み上位企業*の各項目との相関係数(⑤オープンイノベーションスコア⇄項目)

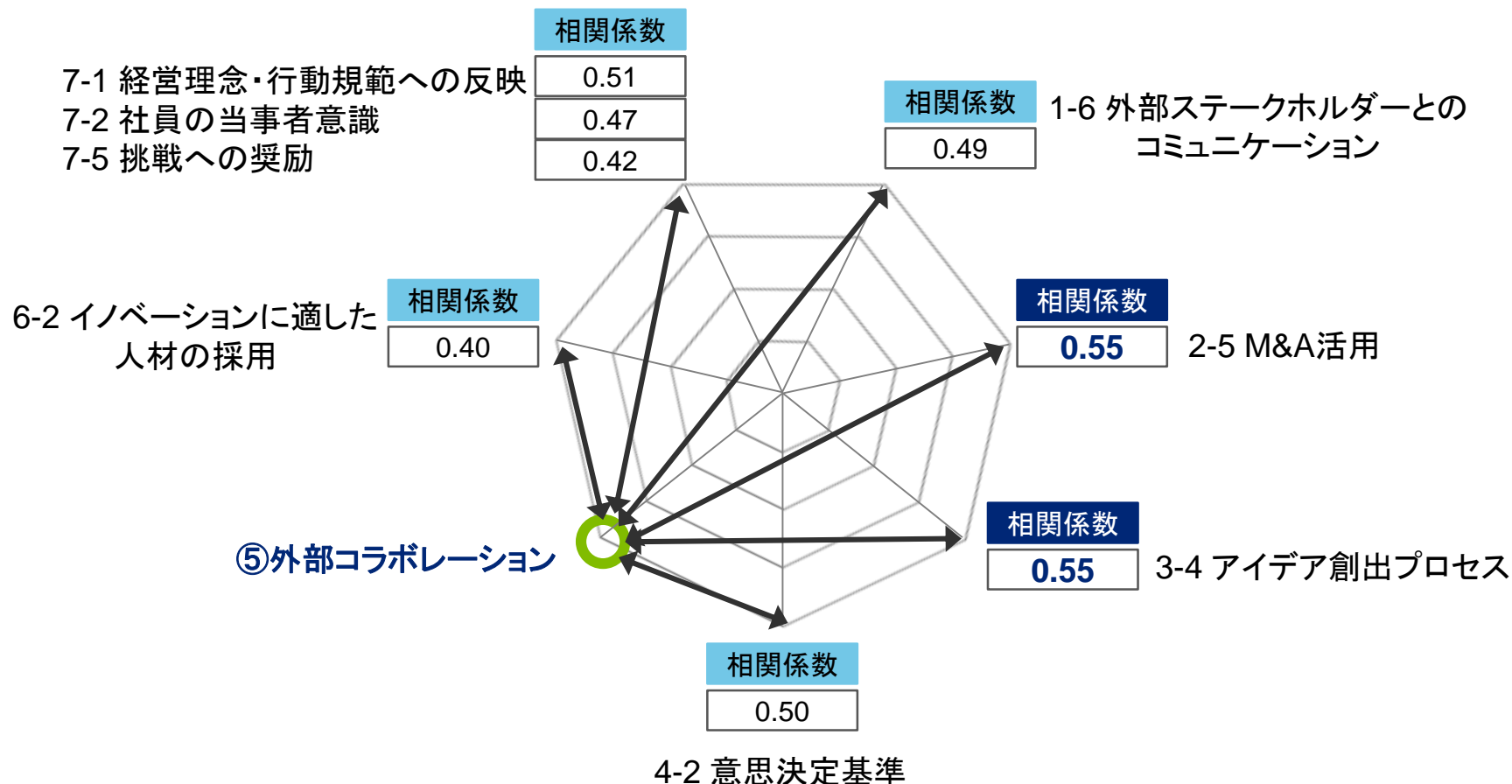


*オープンイノベーションに積極的な企業(要素⑤のスコア上位25%企業)における項目間の相関係数

取組み上位企業は、VB等の協業相手が協業内容を具体的に想定できる状態を作るために、外部コラボレーションと並行して、特にイノベーション戦略具体化を進めている可能性

【取組み上位企業の⑤外部コラボレーションの現状/他項目との相関(2/2)】 サブ項目レベルでは、「M&A戦略」「アイデア創出プロセス」等と高い相関

取組み上位企業*の各項目との相関係数(⑤オープンイノベーションスコア⇔サブ項目)



*オープンイノベーションに積極的な企業(要素⑤のスコア上位25%企業)における項目間の相関係数0.4以上を掲載(⑤との相関は除く)

取組み上位企業は、外部コラボレーションへの取組みと並行して、自社内のアイデア創出プロセスとの融合による活動促進や、VB等の協業相手への迅速な投資(M&A)スキーム構築を進めている可能性

まとめ

日本企業の「イノベーションマネジメント」への取組みは道半ば

まとめ：3つの問い(再掲)と調査から得られた示唆

1

日本企業の「イノベーションマネジメント」への取組みの実態・特徴は？

標準以上の取組みをしている企業は1/4；
5つの取組みパターンがあるが、
「掛け声先行型」「場当たり型」が未だ7割

2

「イノベーションマネジメント」への取組みは成果につながっているか？

イノベーションマネジメントの取組み水準が高い企業ほど(中でも“メカニズム化”まで進めている企業ほど)高い成長性を実現

3

「イノベーションマネジメント」への取組みは資本市場からも評価されうるか？

イノベーションマネジメントの取組み水準が高い企業ほど、資本市場でも高評価；
資本市場との“対話”における共通言語へ

資本市場を含む社会システム全体で、企業の「イノベーションマネジメント力」を高めていくことで、
日本企業のイノベーション創出力はまだまだ大きく底上げしうる余地が残っている

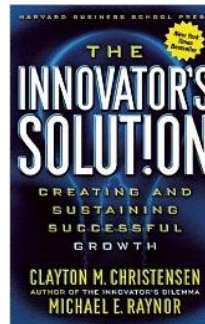
Appendix

Deloitte Global Center of Excellence of 'Innovation'

Deloitte Innovation Theme Leader Michael E. Raynor



Michael E. Raynor is a Director at Deloitte Services LP and the Innovation Theme Leader. In addition, Raynor is an advisor to senior executives in many of the world's leading corporations across a wide range of industries. His client projects and research focus on questions of strategy and innovation.



Innovation Consulting "Doblin"

DOBLIN

Doblin helps leaders innovate. We foster growth, design new businesses and drive transformation.



FEATURED

TEN TYPES OF INNOVATION



Leadership of Deloitte Japan Innovation Strategy



デロイトーマツコンサルティング合同会社

執行役員 パートナー

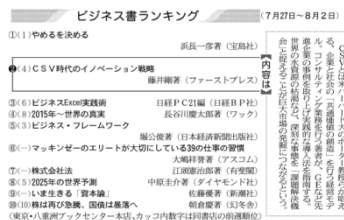
Innovation Strategy Leader / Deloitte Japan - Israel Corridor Leader

藤井剛 (Takeshi Fujii) tfujii@tohmatu.co.jp

Profile

電機、自動車、航空、消費財、ヘルスケアなど幅広い業種の日本企業において、「成長創出」「イノベーション」を基軸に、成長戦略の策定や新規事業開発、海外市場展開等のコンサルティングに従事。食糧、水、ヘルスケア、エネルギー、都市化、宗教(ハラール)などの社会課題を起点にした新事業創造や、地方自治体・複数企業を核とした地域産業創造に多くの経験を有する。'起業国家'たるイスラエルと日本を繋ぐ活動にも精力的に取り組んでいる

主な著書に「CSV時代のイノベーション戦略」(ファーストプレス 社2014年7月)。Diamond Harvard Business Review 特設WEBサイトCogitansにて、「CSVが加速するトライセクターイノベーションの未来」を連載中。その他著書、メディアへの寄稿、セミナー講演多数



書籍『CSV時代のイノベーション戦略』



(上) 日本GE社発刊のWebマガジン GE Reportsインタビュー記事
(左) ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー連載記事

Service Coverage of Innovation Strategy

1

CSVイノベーション
創出支援
(トライセクターイノベーション)

- ビジョンを体現する社会課題解決型の新事業創造と、それを突破口としたCSV経営変革
- 政府機関、NGO含むオープンイノベーション型事業創造の触媒役
- アグリ、水、宗教(イスラム)、ヘルスケア等の個別の“武器”のCoE

×

2

組織イノベーション
加速支援

- 「イノベーションを産み出し続ける組織」への抜本的な経営変革とイノベーションケイパビリティビルディング
(顧客/市場起点発想、リーンマネジメント、オープン化等の組織的改革)
- 非連続イノベーションに関するアイデア創出・ビジネスモデリング・事業立ち上げの「並走」による成果創出

×

3

“世界のイノベーション
クラスター”とのオープ
ンイノベーション支援

- 新事業戦略立案から、技術/ベンチャー企業スカウティング、(選定後の)共同プロジェクト化支援、投資/M&A関連支援までを一貫してカバー
- VC, Accelerator等の最適パートナー選定や現地拠点設立等の、継続的なオープンイノベーション機能構築を推進
- 世界の大学/研究機関/ベンチャー等の独自ネットワーク/DBが核に

×

4

都市イノベーション
創出支援
(都市デザイン/地方再生/特区)

- 企業より大きな“都市”という目線でのイノベーション創出の起点に
- 社会課題起点/トライセクターでの、都市デザイン/産業集積コンセプト化
- 国家戦略特区/地域創生特区等の活用によるLabo-City化の推進
(=企業へのイノベーション実証実験の場の提供)

イノベーション領域におけるデロイトグループの独自性

個別案件支援から 組織改革までの 実績と“実効性”ある 知見

- デザイン思考、リーンスタートアップなどを含む人材育成プログラムや、クライアント常駐でのハンズオン型新事業プロジェクトに関する豊富な経験/実績
- イノベーションに関する組織のメカニズム/ケイパビリティ整備に関する方法論と豊富な経験/実績

オープンイノベーション を加速させるデロイト 独自のネットワーク

- イスラエル、シリコンバレーなど、世界のイノベーションクラスターにおける独自ネットワークと、オープンイノベーションの実行支援に関する豊富な経験/実績
- トーマツベンチャーサポートによる国内2,500社のベンチャーネットワーク
- デロイトグループが有する世界各国の政府/NGO等との豊富なネットワークに基づく、骨太な新事業創造のキーと成りうる“ルール形成力” など

イノベーションをドライブ する先進技術/テーマ への深いリーチ

- Silicon ValleyにあるCenter For the Edgeにおける、ビジネスとテクノロジーの両面で発生している最先端のイノベーション事例の収集と発信
- Deloitte Digitalを核とした、デジタル分野のイノベーションテーマのカバー
- Singularity Universityとの提携によるAI (人工知能) 分野での先端研究 など

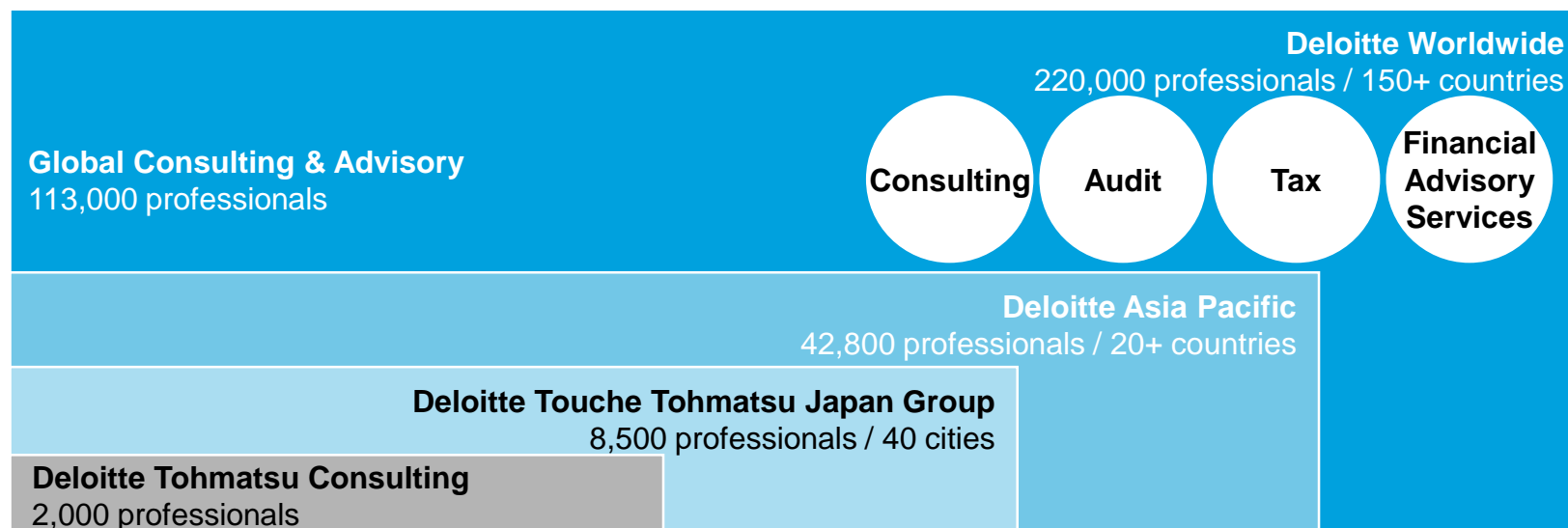
独自のイノベーション 方法論の構築・提唱

- イノベーション専門コンサル部隊DoblinによるBusiness Model Innovation (Ten Types of Innovation) の方法論の提唱
- HBRマイケルポーター教授のCSV論を軸とした新たなイノベーション論「社会課題を起点にしたCSVイノベーション」の提唱 など

全世界150カ国に20万人を超えるエキスパートでビジネスをサポートします

Global Network

デロイトトーマツコンサルティングは、国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるデロイトのメンバーで、デロイトおよびデロイトトーマツグループで有する監査・税務・法務・コンサルティング・ファイナンシャルアドバイザーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、提言と戦略立案から実行まで一貫したサービスを提供するコンサルティングファームです。



社 名 : デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

設 立 : 1993年4月

本 社 : 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル
+81 (3) 5220-8600

資 本 金 : 5億円

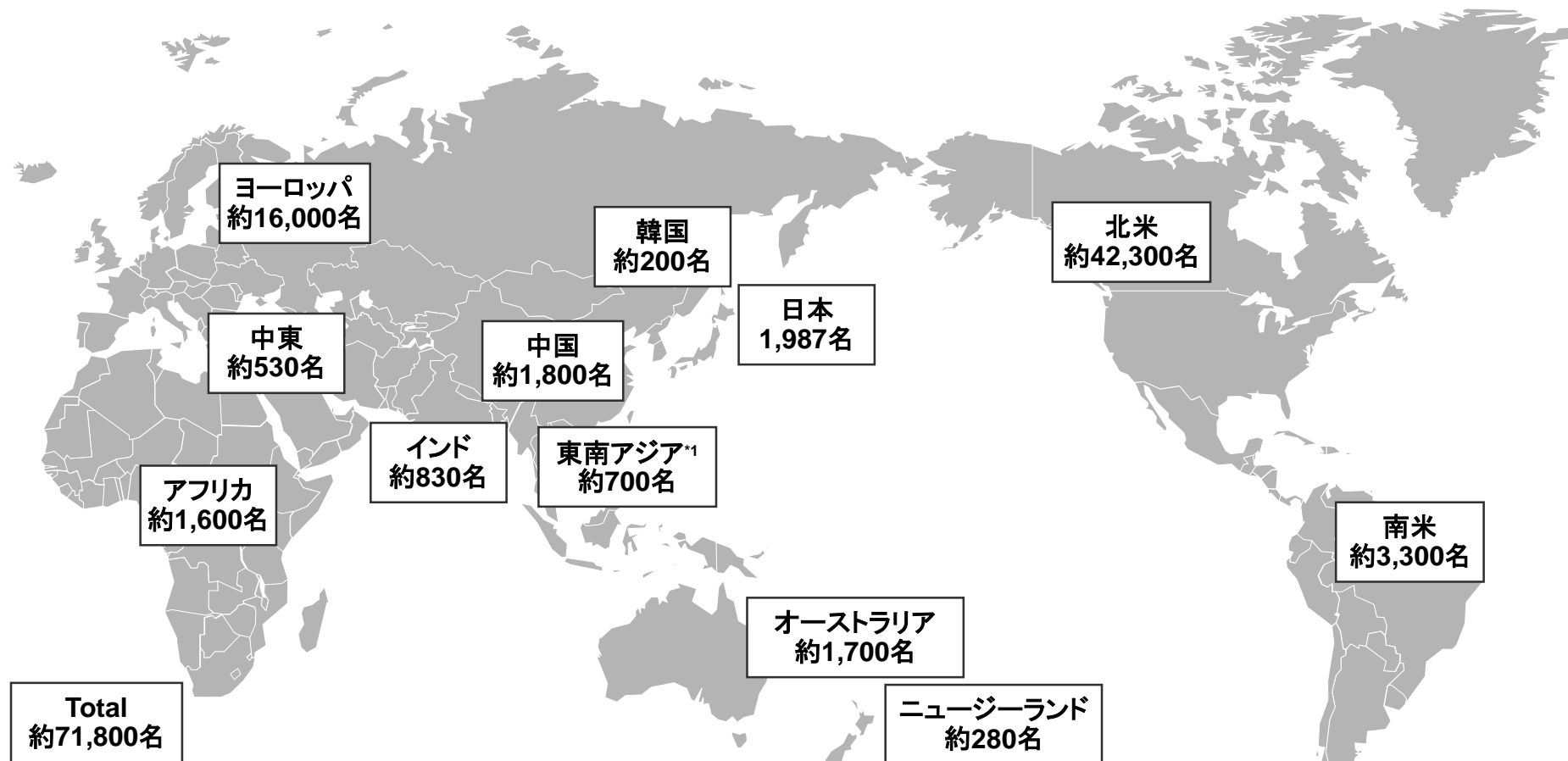
代 表 者 : 代表執行役社長 近藤 聡

メンバー数: 1,987名

(2015年7月1日現在)

全世界に拠点を有し、国境を越えたサービスの提供が可能

Deloitteコンサルティング部門の全世界の拠点・陣容



脚注：数値は概数(2015年7月時点)。日本以外の一部の地域は、Financial Advisoryの人員数を含む

*1：東南アジア：グアム、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム

コンサルティング業界において、世界第1位の事業規模

コンサルティングマーケットランキング (Global)

| Providers | | | Total Consulting Revenue (\$M) | | |
|-----------|----------|-----------------------------|--------------------------------|------------------|--------------|
| Ranking | Position | Firm Name | CY2012 | 2012 Growth Rate | Market Share |
| 1 | ➡ | Deloitte | \$17,050.00 | 8.6% | 8.0% |
| 2 | ➡ | PwC | \$14,635.00 | 7.1% | 6.8% |
| 3 | ➡ | EY | \$12,434.00 | 10.5% | 5.8% |
| 4 | ➡ | KPMG | \$10,247.00 | 6.7% | 4.8% |
| 5 | ➡ | Accenture | \$7,618.03 | 0.9% | 3.6% |
| 6 | ➡ | IBM | \$6,479.43 | -3.8% | 3.0% |
| 7 | ➡ | McKinsey & Company | \$5,717.02 | 6.4% | 2.7% |
| 8 | ➡ | Booz Allen Hamilton | \$3,465.53 | -0.3% | 1.6% |
| 9 | ➡ | The Boston Consulting Group | \$3,357.80 | 8.7% | 1.6% |
| 10 | ➡ | Mercer | \$3,195.00 | 4.8% | 1.5% |

出所: Kennedy Consulting Research & Advisory; Global Consulting Index 2013; Kennedy Consulting Research & Advisory estimates © 2014 Kennedy Information, LLC. Reproduced under license

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人 および DT 弁護士 法人 を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー 等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

デロイト トーマツ コンサルティング (DTC) は国際的なビジネス プロフェッショナル のネットワークである Deloitte (デロイト) のメンバーで、日本ではデロイト トーマツ グループ に属しています。DTC はデロイト の一員として日本のコンサルティング サービス を担い、デロイト および デロイト トーマツ グループ で有する 監査・税務・法務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリー の総合力と国際力を活かし、あらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆるセクターに対応したサービスで、提言と戦略立案から実行まで一貫して支援するファームです。2,000名規模のコンサルタントが、デロイトの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト) は、監査、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク マネジメント、税務 および これらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約225,000名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTL および 各メンバーファーム はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTL および そのメンバーファーム についての詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。