

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～

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社

デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社

2013年1月

調査概要

調査概要

■ 調査方法:

- 郵送による調査票送付
- Web回答もしくは郵送による調査票回収

■ 調査対象企業:

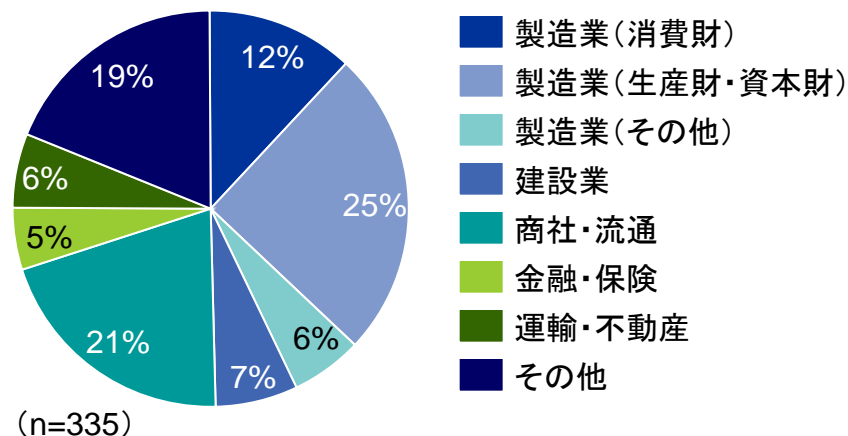
- 上場企業(時価総額50億円以上): 2,309社
- 非上場企業(単独売上高500億円以上): 726社

■ 有効回答数: 335社

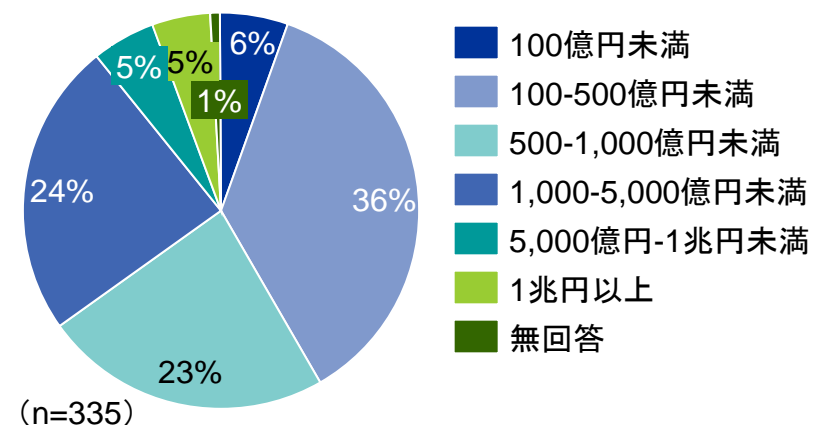
■ 調査実施期間: 2012年7月-8月

回答企業属性

【業種】 ※ 次頁に業種一覧掲載



【直近事業年度の連結売上高】



転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

Executive Summary

日本企業のイノベーション実態調査のまとめ

イノベーション に対する 「問い」

- 日本では、科学技術の観点でのイノベーションに関する議論が喧しいが、そもそも実際に「外部売上につながるイノベーション(新規事業／新商品・新サービス)」を日本企業はどの程度産み出せているのか？
- 日本企業が産み出すイノベーションは、「世の中にとって新しい」イノベーションなのか？
- なぜ日本企業は「世の中にとって新しい」イノベーションを産みだし、成果に繋がっていないのか？

日本企業に おける イノベーション 成果の実態

- 日本企業が過去3年に市場に投入した新規事業／新商品・新サービス(新規領域)における成果は米国に劣る
 - 新規領域の売上割合は、**米国企業11.9%に対し日本企業は6.6%と5ポイント以上下回る**
(参考;なお中国で行われている同種の調査では中国は12.1%)
- 特に「世の中にとって新しい」領域における成果(=革新的成果)創出では米国企業に大きく劣っていることが判明
 - 過去3年に市場に投入した新商品／サービスのうち、「世の中にとって新しい」領域が占める売上割合は、**米国企業51.5%に対し、日本企業は11.0%と大きく下回る**
- 日本企業の中でも革新的成果創出の割合が高い企業は、業界平均を上回る売上高成長を実現している傾向が強い
 - 革新的成果創出企業のうち、過去3年に市場に投入した「世の中にとって新しい」**新規事業／新商品・新サービスが占める売上割合が米国と同水準の50%以上の企業の82%が業界平均を上回る売上高成長を実現している**(以下、「成長企業」と定義)

日本企業が 革新領域で 「成長」を実現 できない要因

- 意図的にイノベーション人材を育成する活動をしておらず、ロールモデルが育たない
- 限定された「既存の延長」の情報の中からアイデアを収集しているため、新しい事業の種が生み出せない
- 計画の磨き上げプロセスが不十分なため、良質な新規事業を市場に投入できていない
- 新規事業創出がメカニズム化されずナレッジが属人化しているため、組織に根付かない
- 知的財産を「守る」ことが目的化しており、積極的な掘り起こしからの収益源化に至っていない

転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

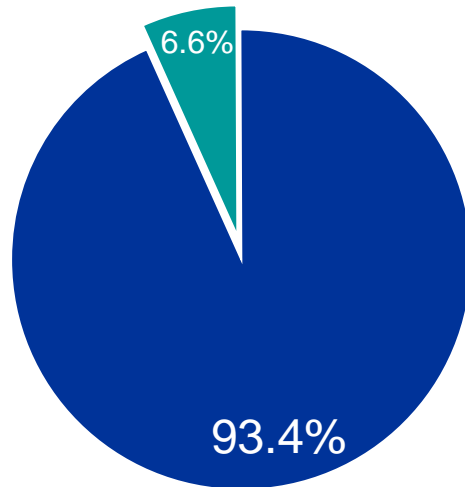
日本企業のイノベーションによる成果

日本企業が新規領域から産み出した成果の割合は米国に劣る

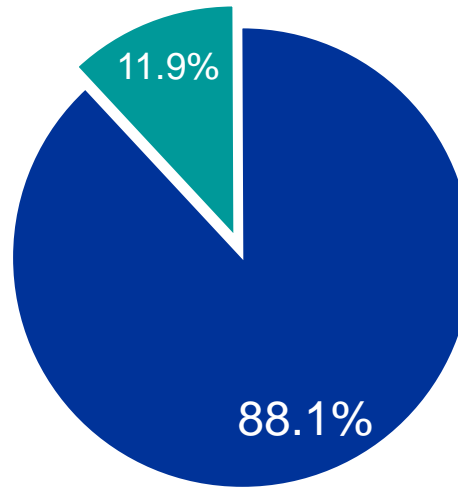
連結売上高に占める既存領域／新規領域の割合

問：直近事業年度の連結売上高について、既存領域、新規領域の各領域から産み出された売上高の割合

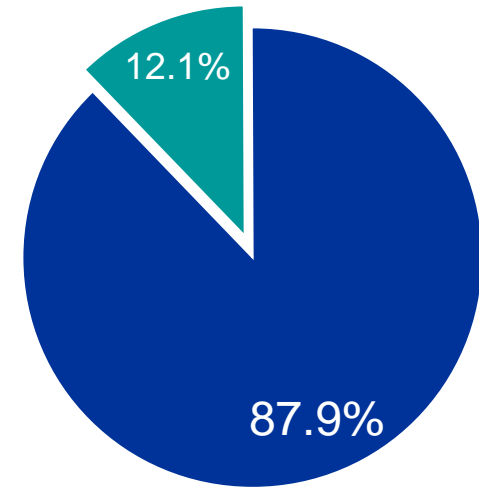
- 既存領域：過去3年以上前から、提供している商品／サービス、新規事業から産み出された売上割合
- 新規領域：過去3年の間に新たに提供を開始した商品／サービス、新規事業から産み出された売上割合



日本企業



米国企業*1



(参考)中国企業*2

持続的成長の両輪であるべき「既存」「新規」の最適なバランスに見直すべき

出所：*1.「Business R&D and Innovation Survey 2009」(米国商務省国勢調査局および国立科学技術財団)より

*2.「第1回 全国工業企業イノベーション調査 2007」(中国国家统计局)より

脚注：上記はいずれも総売上高に占める各領域別の総計の比較により算出している。なお、日本企業について回答企業の各領域割合の「平均値(全企業平均値)」でも8.6%と同様の傾向となっている。

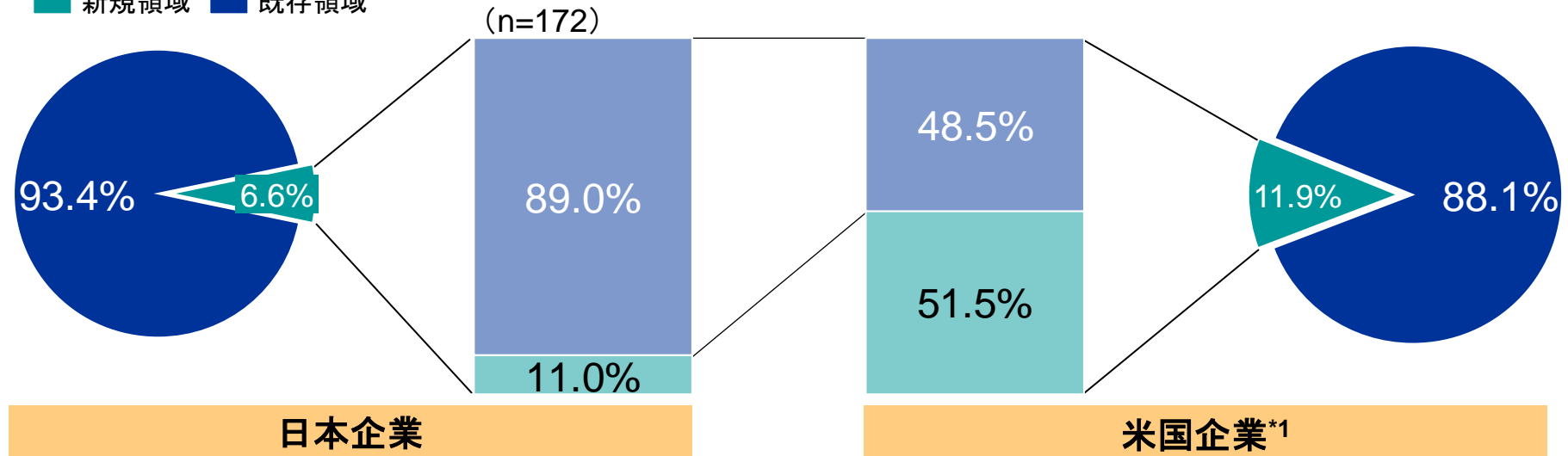
転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

「世の中にとって新しい」革新的成果創出 革新領域からの成果(革新的成果)が米国企業に大きく劣っている

新規領域のうち「周辺領域」と「革新領域」の割合

問: 新規領域の売上高のうち、「周辺領域」と「革新領域」の各領域から産み出された売上高の割合

- 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
- 新規領域 ■ 既存領域



**日本企業は、「世の中にとって新しい」か否かの目線から
成長戦略を捉え直すべき**

出所: *1.「Business R&D and Innovation Survey 2009」(米国商務省国勢調査局および国立科学技術財団)より

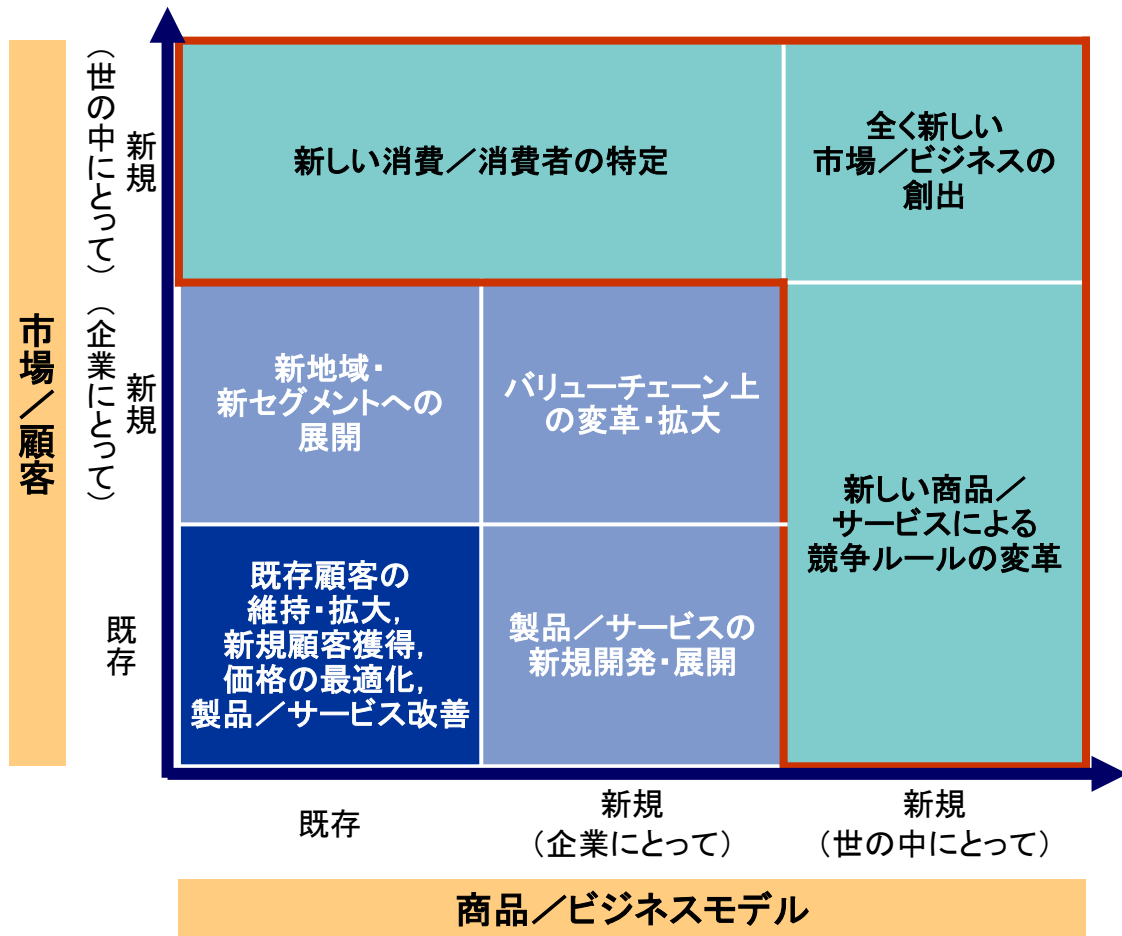
脚注: 上記はいずれも総売上高に占める各領域別の総計の比較により算出している。なお、日本企業について回答企業の各領域割合の「平均値(全企業平均値)」でも13.0%と同様の傾向となっている。

転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

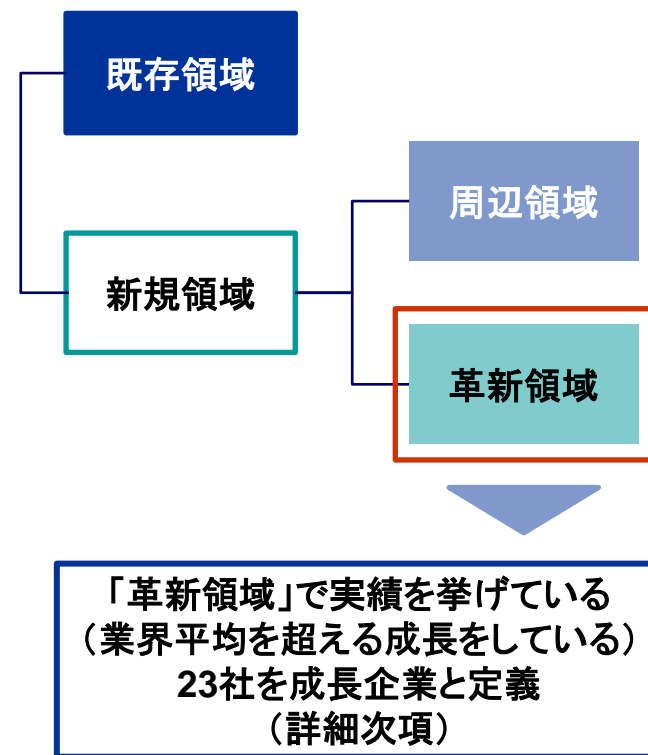
革新領域の位置付け

「革新領域」で実績を挙げている23社を成長企業と定義

企業の成長源泉マップ(Deloitte 7cellsSM)



<革新領域の位置付け>

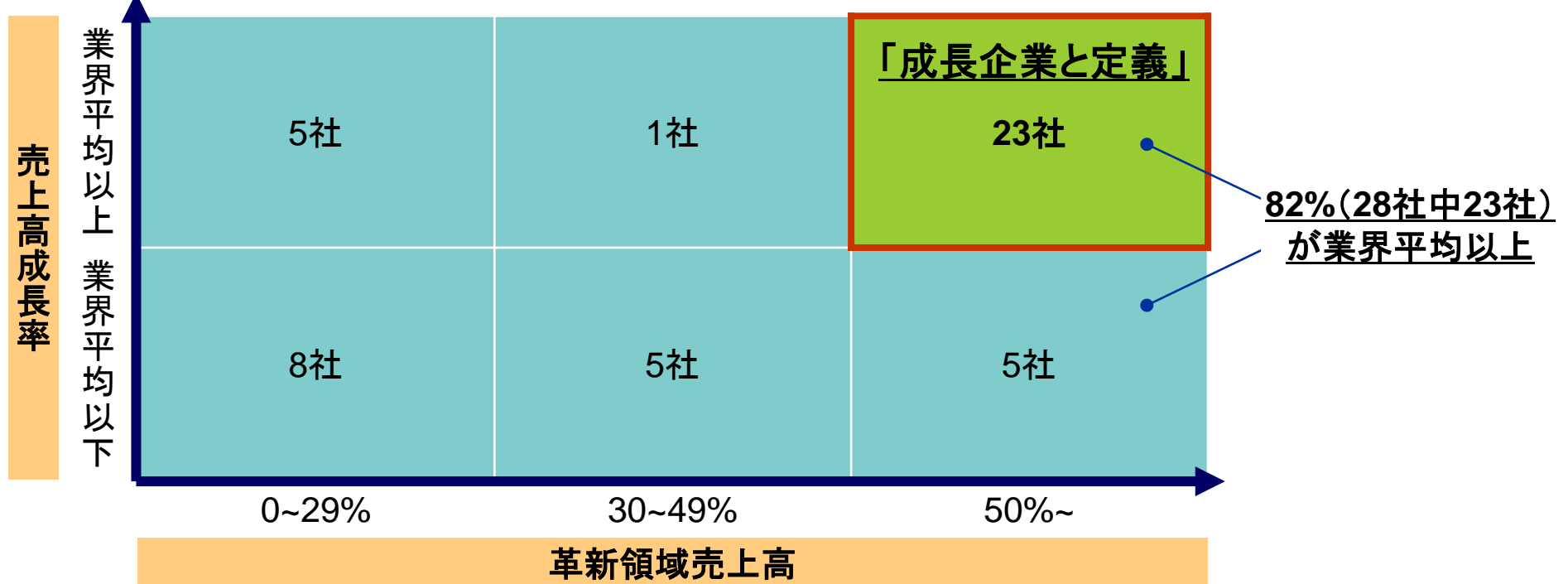


転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

(参考) 成長企業の定義

革新領域の売上割合上位企業と売上成長率との関係

「革新領域」の売上割合上位企業と、その他企業の売上高平均成長率(10年)を比較
 (各企業の10年間の売上高平均成長率と各企業が該当する業界平均の売上高平均成長率との値を比較)



脚注: 上場企業のみ対象に算出

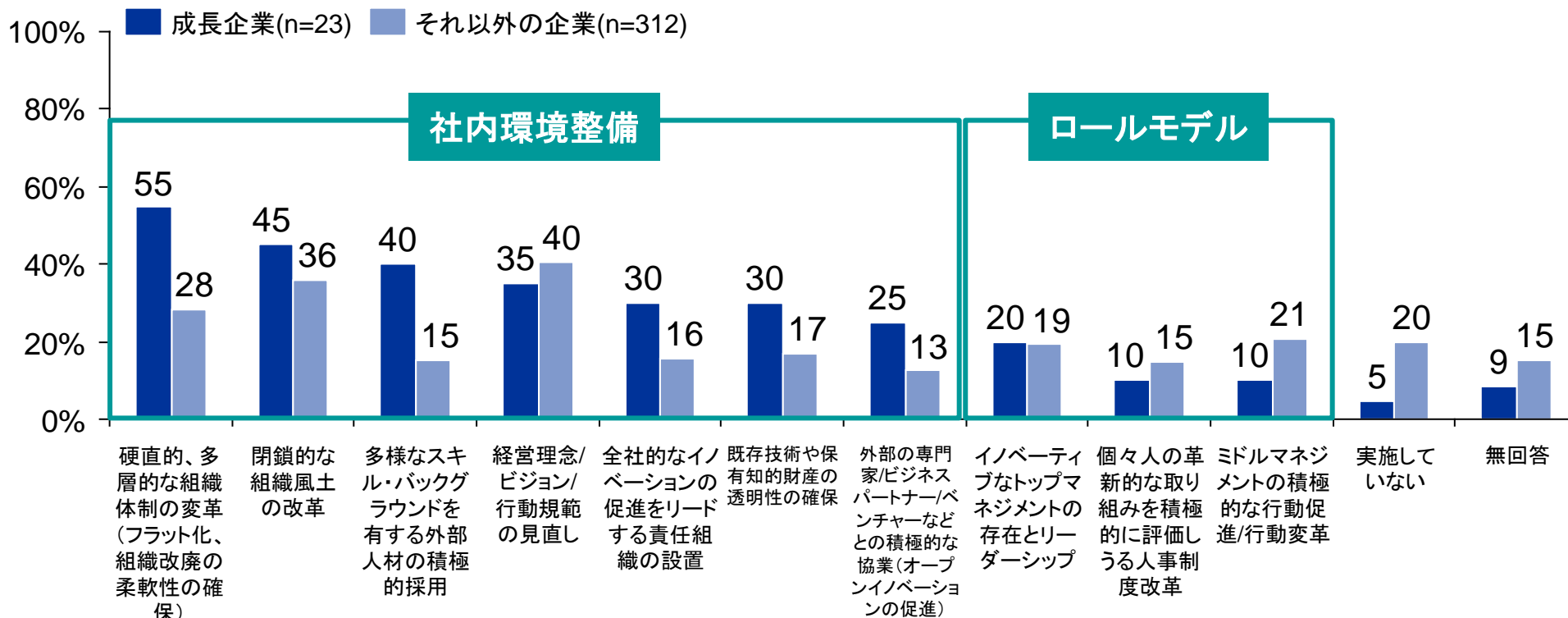
相対的に革新領域で成果をあげかつ業界平均を上回る「成長企業」の分析を通じて
 日本企業が抱えるイノベーション創出における先端課題を明らかにする

転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

日本企業が革新領域で成果を生み出せない要因(1/5) イノベーション人材のロールモデルの不在

革新領域を産み出せる「イノベティブな組織」を目指すための取り組み

問:「イノベティブな組織」を目指すために、既に、採用・実行している取り組み



脚注:各項目のスコアは無回答企業を除くn数に対する割合

**環境ばかりを整えても、ロールモデルが不在の中では
イノベティブ人材は生まれてこない**

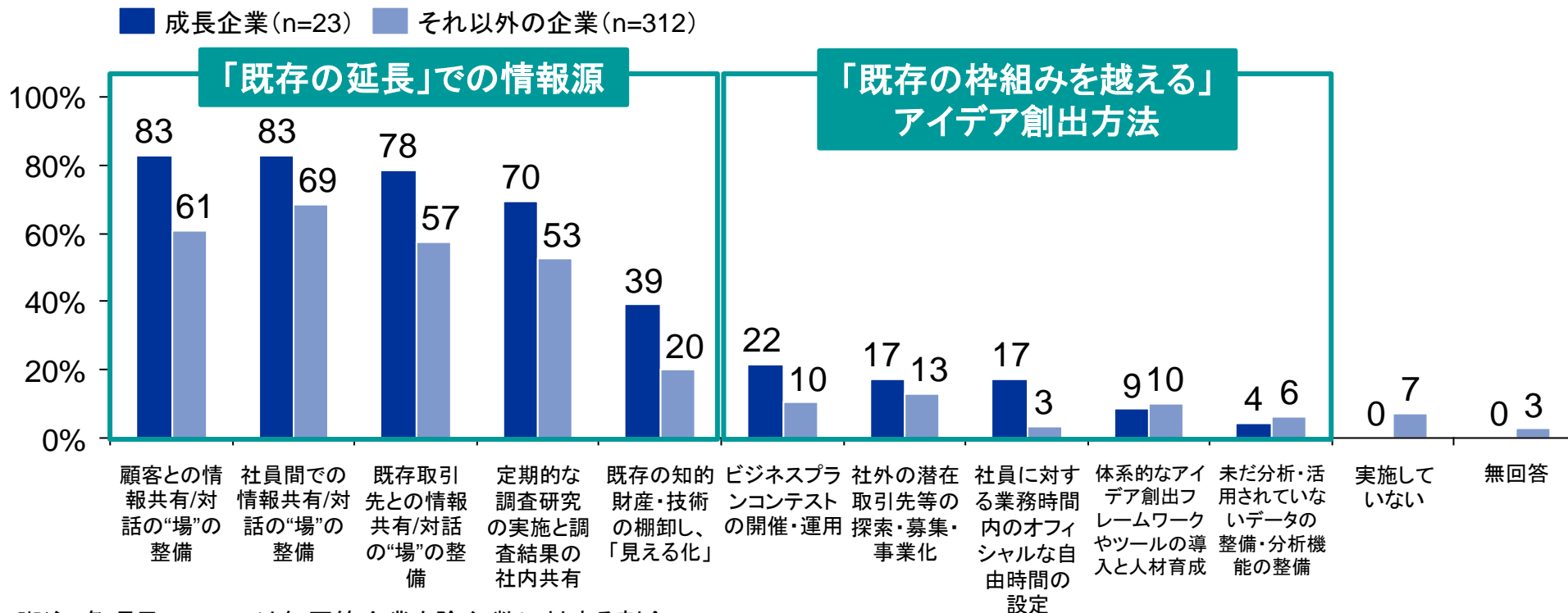
転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

日本企業が革新領域で成果を生み出せない要因(2/5)

既存の枠組みを越えた新たなアイデア創出活動が行われていない

新しいアイデアの発掘／共有などを促進するための取り組み

問：新しいアイデアの共有／発掘／具体化／企画を促進する施策として、既に採用・実行している取り組み



脚注：各項目のスコアは無回答企業を除くn数に対する割合

新たなアイデアを創出するための活動が「既存の延長」に留まっていたら、そこから生み出されるアイデアが既存領域中心になるのは必然か

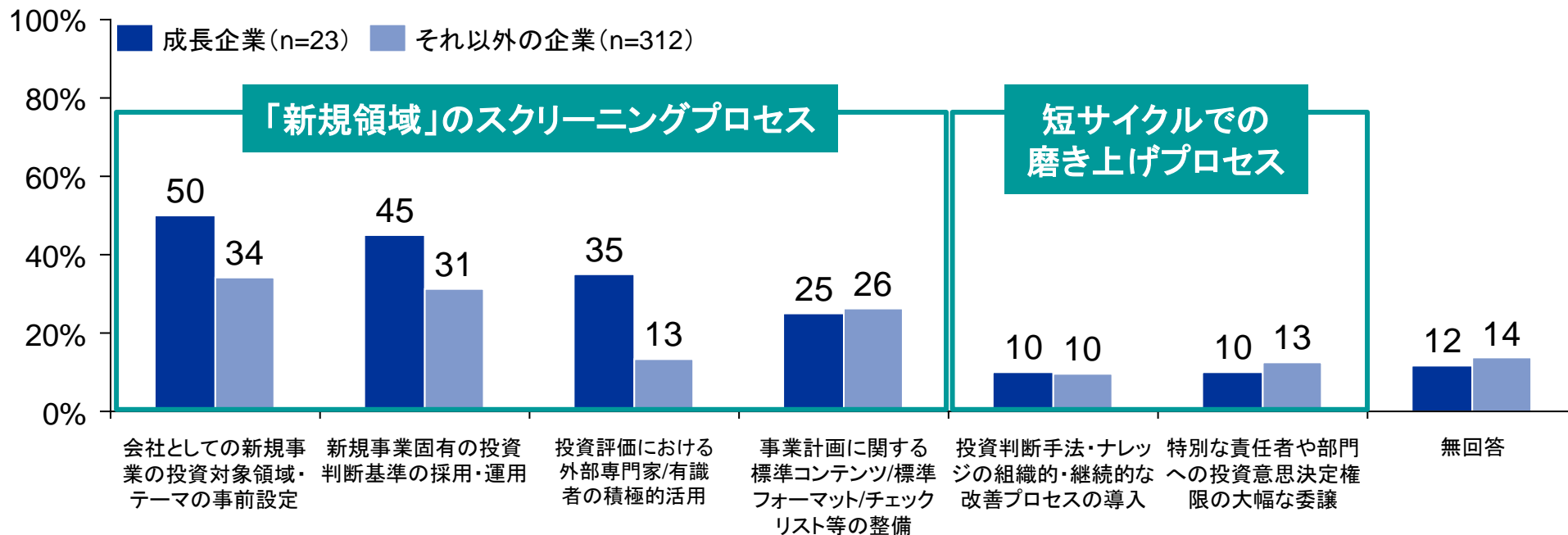
転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

日本企業が革新領域で成果を生み出せない要因(3/5)

良質な新規事業を市場に投入するための磨き上げプロセスが不十分

新規事業の投資評価・判断を有効かつ効率的に進めるための取り組み

問: アイデアの具体化により策定された新規事業の企画／戦略／計画に対して、投資評価・判断を行う一連のプロセスを、有効かつ効率的に進めるために、既に、採用・実行している取り組み



脚注: 各項目のスコアは無回答企業を除くn数に対する割合

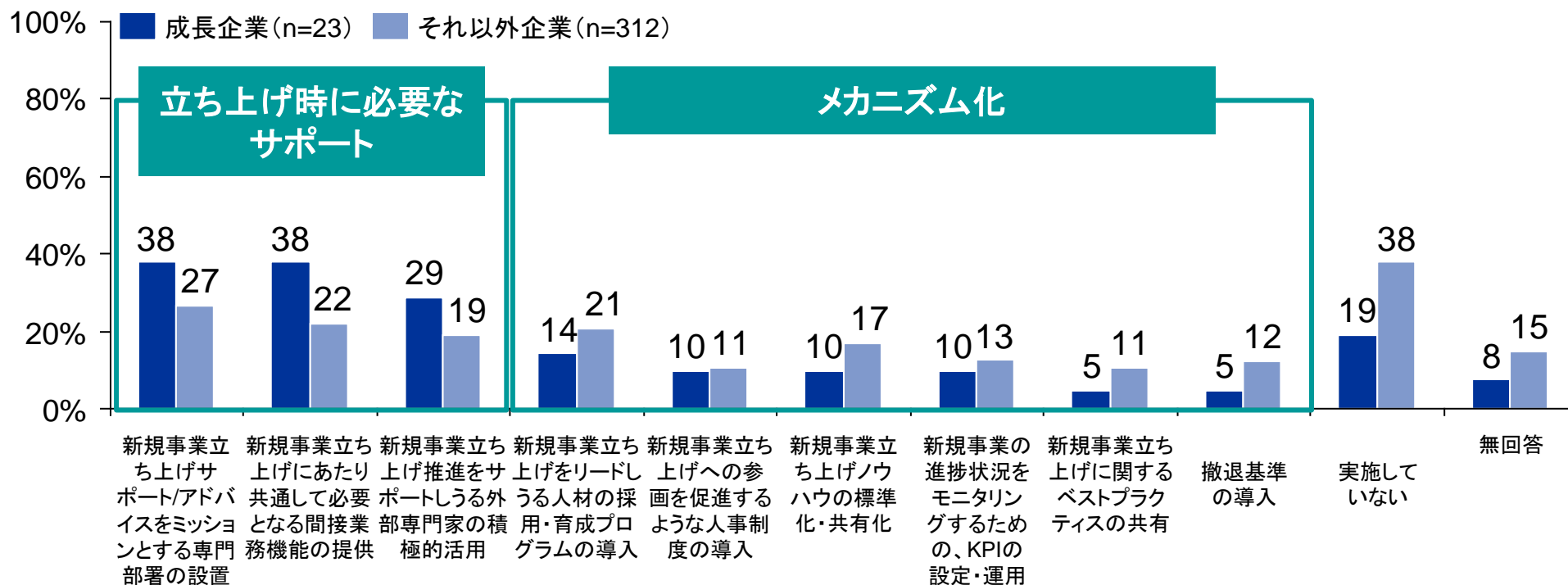
スクリーニングプロセスの整備は整いつつあるが、磨き上げプロセスがなければ成果につながる良質な新規事業を市場に投入することは出来ない

転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

日本企業が革新領域で成果を生み出せない要因(4/5) 新規事業がイベント化され、定常的なメカニズム化に至らず

新規事業の立ち上げ・モニタリングを円滑・効率的に進めるための取り組み

問: 新規事業の立ち上げとモニタリングを円滑かつ効率的に進めるために、既に採用・実行している取り組み



脚注: 各項目のスコアは無回答企業を除くn数に対する割合

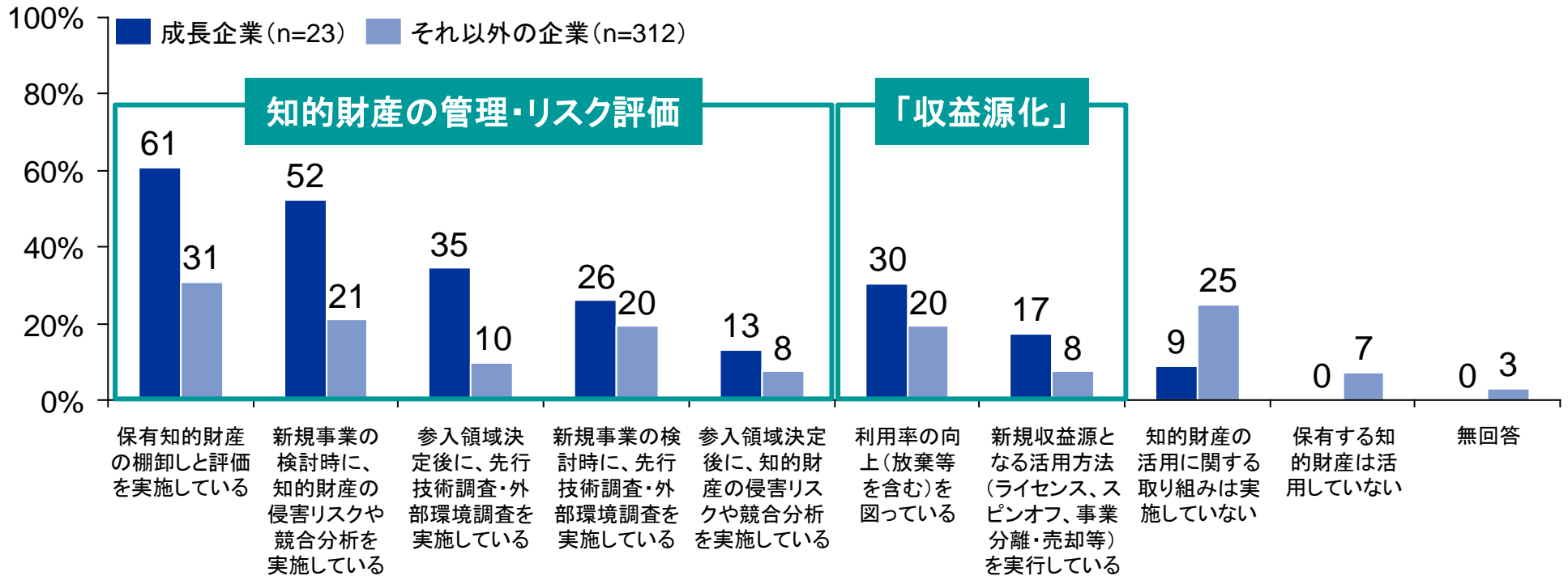
**新規事業をその場限りのイベントとして取り組み続ける限り、
新規事業を繰り返し生み出し続ける(メカニズム化)には至らない**

転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

日本企業が革新領域で成果を生み出せない要因(5/5) 知的財産の管理が目的化しており収益源化まで至らず

知的財産活用の取り組み

問: 保有する知的財産の活用に関する取り組み



脚注: 各項目のスコアは無回答企業を除くn数に対する割合

眠れる埋蔵金(知的財産)を「守る」だけでなく、積極的に掘り起こしてこそ革新領域での収益源化が促進される

転用の際は出所を記載いただきますようお願い致します

Deloitte. トーマツ.

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、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはデロイトの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、デロイトおよびトーマツグループで有する監査・税務・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、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。1,200名規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・福岡を拠点に活動し、海外では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、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種にわたる上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150カ国を超える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200,000人におよぶ人材は、“standard of excellence” となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、デロイトトウシュートーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイトトウシュートーマツ リミテッド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。その法的な構成についての詳細はwww.tohmatsum.com/deloitte/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。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited