

News Release

『イノベーションマネジメント実態調査 2016』結果を発表

日本企業では経営トップ主導の“掛け声”を中心に取組みは進みつつあるが未だ限定的
一方で取組みを積極化する企業は成長率が高く、資本市場からの評価も高い傾向が明らかに

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社(以下 DTC、本社:東京都千代田区 代表執行役社長:近藤 聡)は、日本企業のイノベーションマネジメントの実態及びイノベーションマネジメント力向上に向けた課題の抽出を目的として実施した『イノベーションマネジメント実態調査 2016』の分析結果を発表しました。

本調査は、経済産業省からの受託事業として DTC が開発した「企業のイノベーションマネジメント力を評価する標準的な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)」に基づき実施した初の調査です。このフレームワークは、既存事業の経営とは異なる不確実性に基づき「実験と学習の反復」を前提とした経営(=イノベーションマネジメント)に対する社会的気運を盛り上げるとともに、企業経営者に自社のイノベーションマネジメントの自己評価、またはベンチマークとして他社との比較を通じて、経営改善・改革の動機づけに繋げることを目的として開発をしました。

調査は日本の上場企業のうち、株式時価総額 50 億円以上(2015 年 8 月時点)の計 2,838 社を対象に 2015 年 10 月より 2016 年 1 月まで郵送および Web により調査し、236 社より有効回答を得ました。

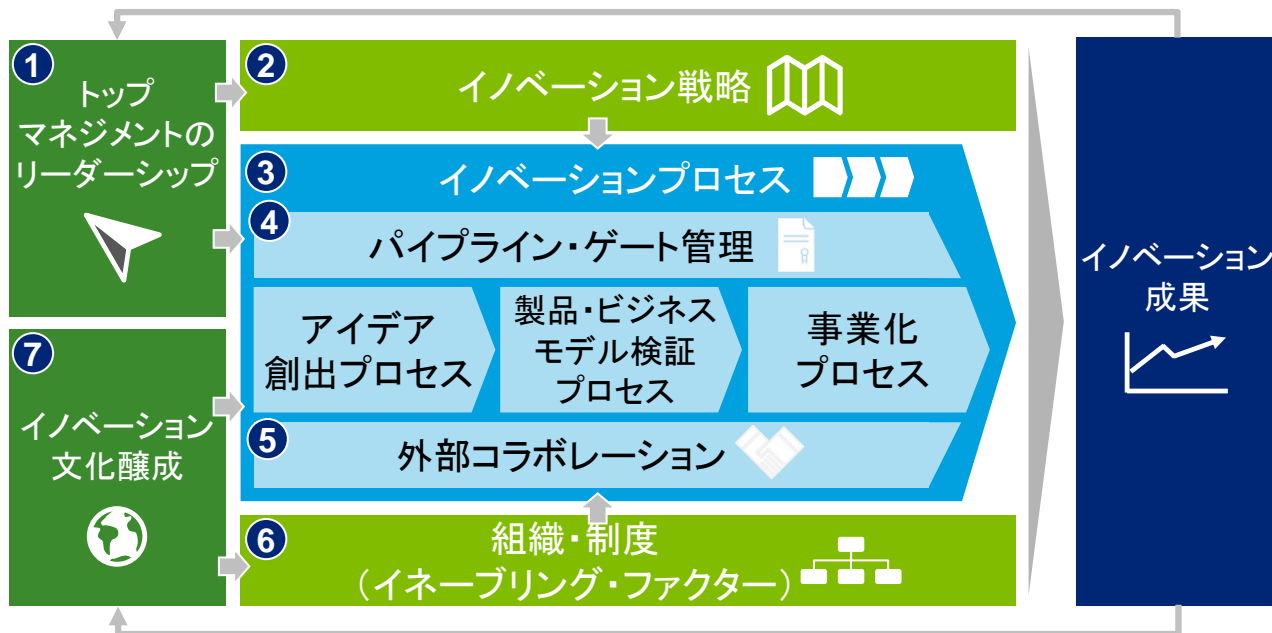
【イノベーションマネジメント調査結果のサマリー】

1. **イノベーションマネジメントの取組みを進める上位企業が存在するものの、改革の余地はまだ大きい**
 - 回答企業の約 1/4 が総合スコア平均で標準(2.0)以上となり、取組み上位企業と認識できる(図1)
 - 日本企業は大きく 5 つの取組みパターンに分けられる。トップの掛け声が効く取組みが先行して組織・制度の仕組みが伴わない「掛け声先行型」と、取組み方針が見えにくい「場当たり型」が合わせて 7 割強を占める(図 2、3)
2. **取組み上位企業の成長性は、上場企業平均を大きく超過**
 - 取組み上位企業の売上高成長率平均(CAGR10.1%)は上場企業平均(同 6.2%)を大きく上回り、各項目を有機的につなげる「メカニズム化」を進めることは成果と直結する可能性がある(図 4、5)
3. **イノベーションマネジメントの取組み上位企業は資本市場から高評価**
 - 取組み上位企業は下位企業に比べ、時価総額の伸びが上回っており、資本市場から高い評価を得ている(図 6)
 - イノベーションマネジメントの取組みは、資本市場との“対話”における共通言語として、積極的に開示することが企業価値向上につながる可能性がある

■ 【調査内容】

経済産業省からの受託事業として DTC が開発した「イノベーションマネジメントフレームワーク」では 7 つの項目から企業のイノベーションマネジメントのケイパビリティを分析・評価します。今回の調査では 7 つの項目をさらに 40 のサブ項目に分け、各評価項目について各企業の取り組み状況、実現度合いを 1 から 4 まで 4 段階の自己評価にした結果を、スコア化して集計、分析しました。

■ イノベーションマネジメントフレームワークの全体構造



■ イノベーションマネジメントフレームワークの 7 つの項目、40 のサブ項目

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 イノベーション創出への情熱・好奇心 1-2 イノベーションマネジメントの必要性の共通認識 1-3 イノベーションマネジメント担当役員	1-4 担当役員の時間的コミットメント 1-5 トップマネジメント選任基準 1-6 外部ステークホルダーとのコミュニケーション
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 2-2 メガトレンドの反映 2-3 戦略目標設定 (KGI: Key Goal Indicator)	2-4 戦略的資源配分 2-5 M&A活用 2-6 ルール形成
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 3-2 イノベーションプロセスの周知・啓蒙 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	3-4 アイデア創出プロセス 3-5 製品・ビジネスモデル検証プロセス 3-6 事業化プロセス
④ パイプライン・ゲート管理	4-1 標準ゲートの整備 4-2 意思決定基準 4-3 KPI(Key Performance Indicator)管理	
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 5-2 オープンイノベーション活動の実行機能・組織 5-3 オープンイノベーション推進施策	5-4 世界のイノベーションクラスターとの連携 5-5 ベンチャー企業との連携
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 6-2 イノベーションに適した人材の採用 6-3 イノベーション人材の育成 6-4 機動的な人事異動制度	6-5 自主的なイノベーション創出活動への支援 6-6 オープン・ブラックボックス戦略の実行 6-7 品質基準の緩和制度
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 社員の当事者意識 7-3 フラットな組織文化	7-4 失敗の許容 7-5 挑戦の奨励 7-6 多様性の受容

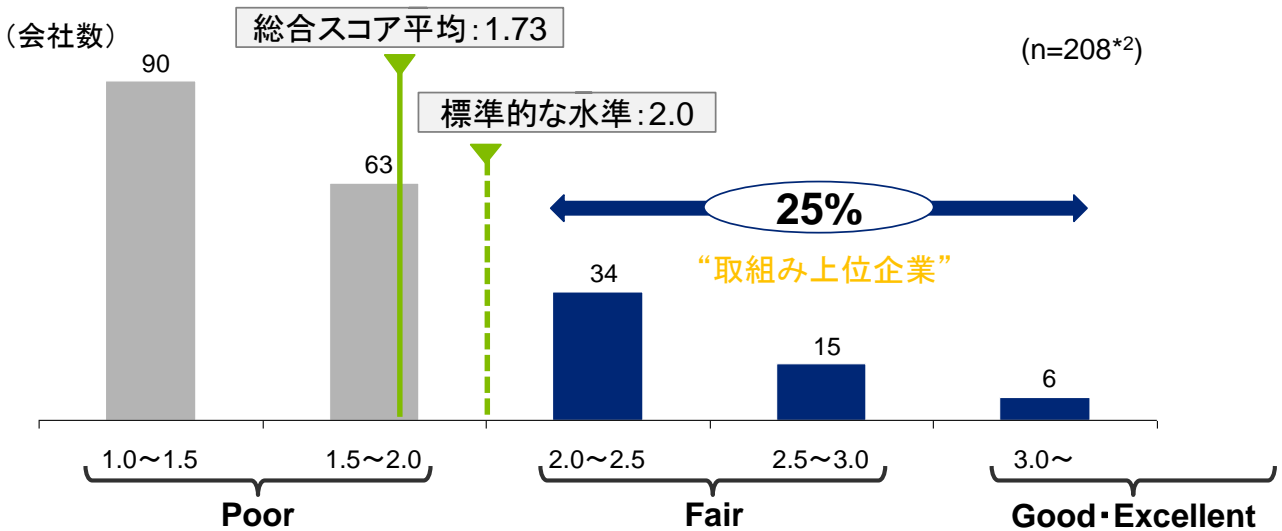
*経済産業省 平成27年度総合調査研究「企業・社会システムレベルでのイノベーション創出環境の評価に関する調査研究」の内容を活用

【調査結果】

【図1】総合スコア

全体の約4分の1にあたる企業が標準的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

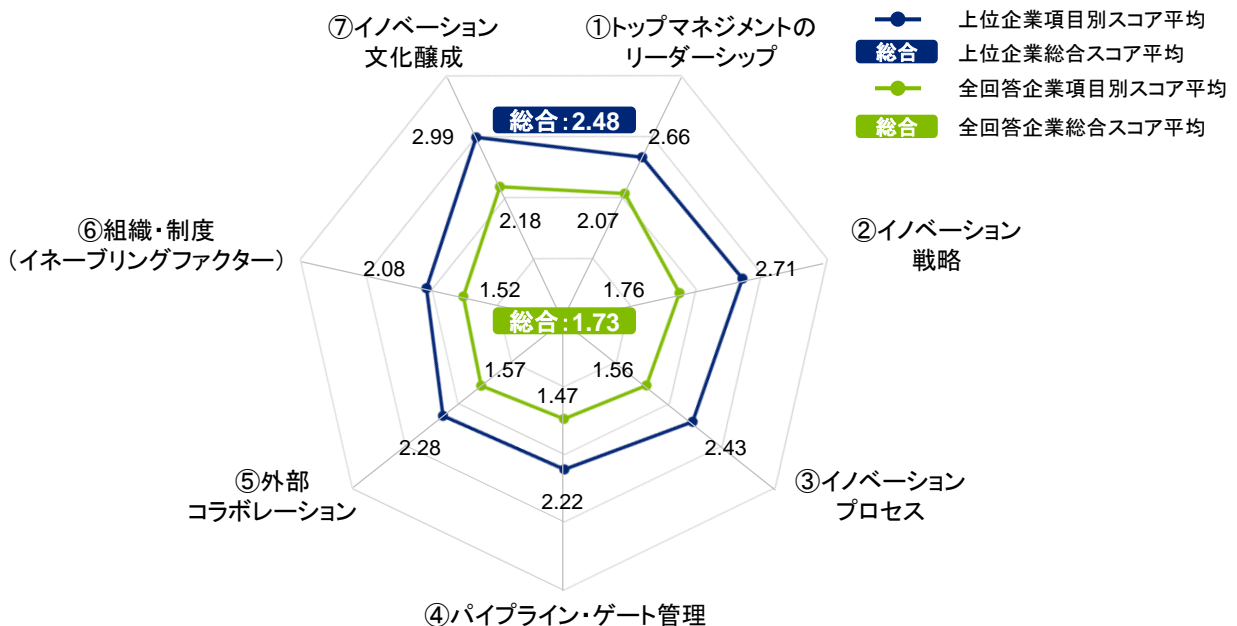
*2: ①~⑦までの回答項目に未回答項目のある企業(合計28社)は集計対象外とした(以下同様)

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

【図2】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)



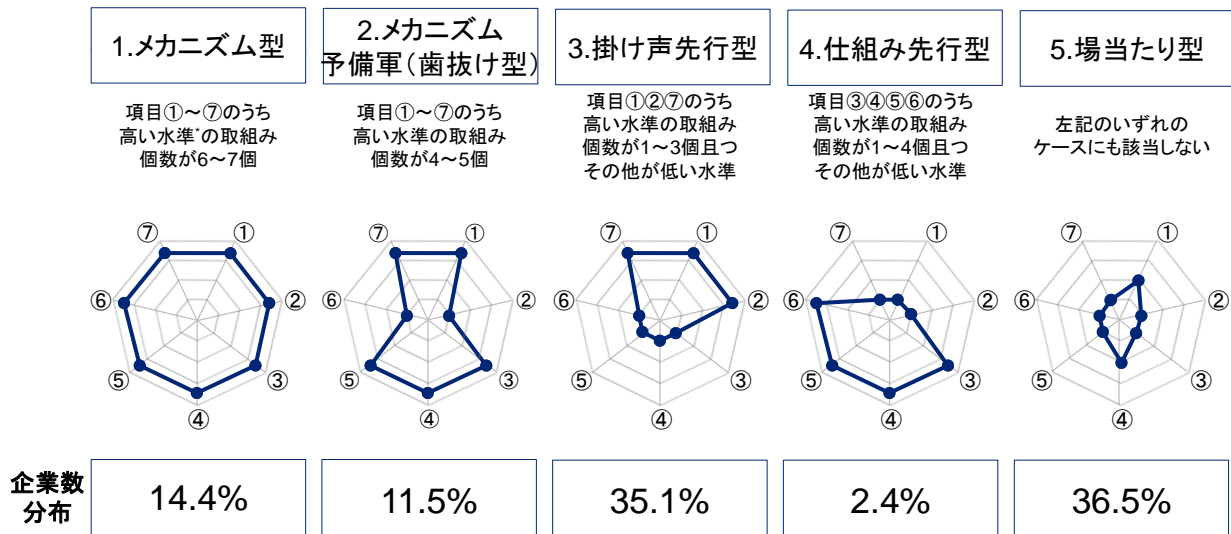
一方で、プロセスや組織・制度等の“仕組み”が必要となる取組みに、相対的に、改革の余地が大きい可能性

【図3】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

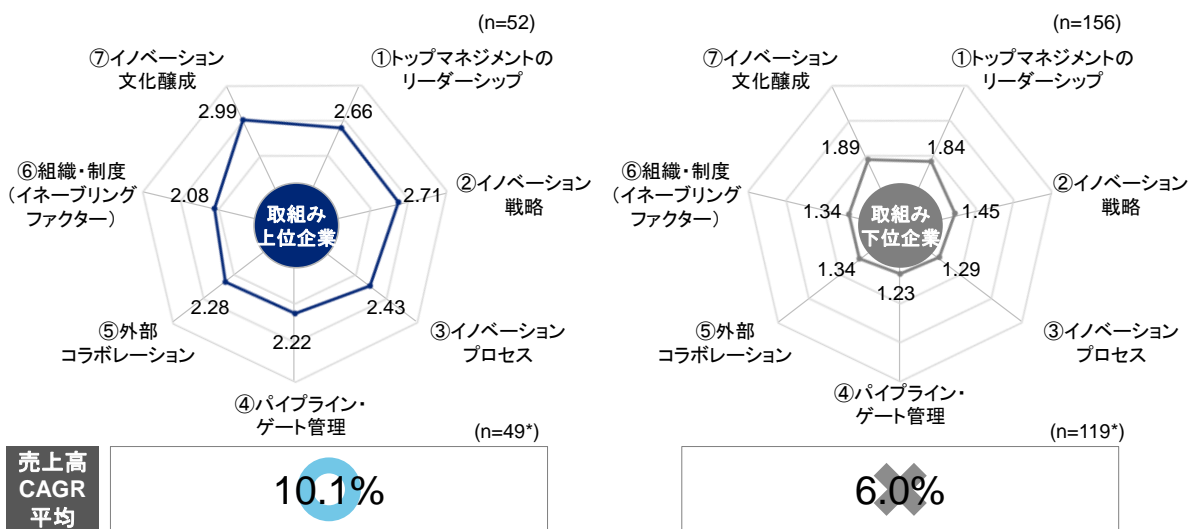
*各要素のスコア平均2以上を高い水準、2未満を低い水準と定義
*小数点第2位で四捨五入している為、表記上の誤差が生じる

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

【図4】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

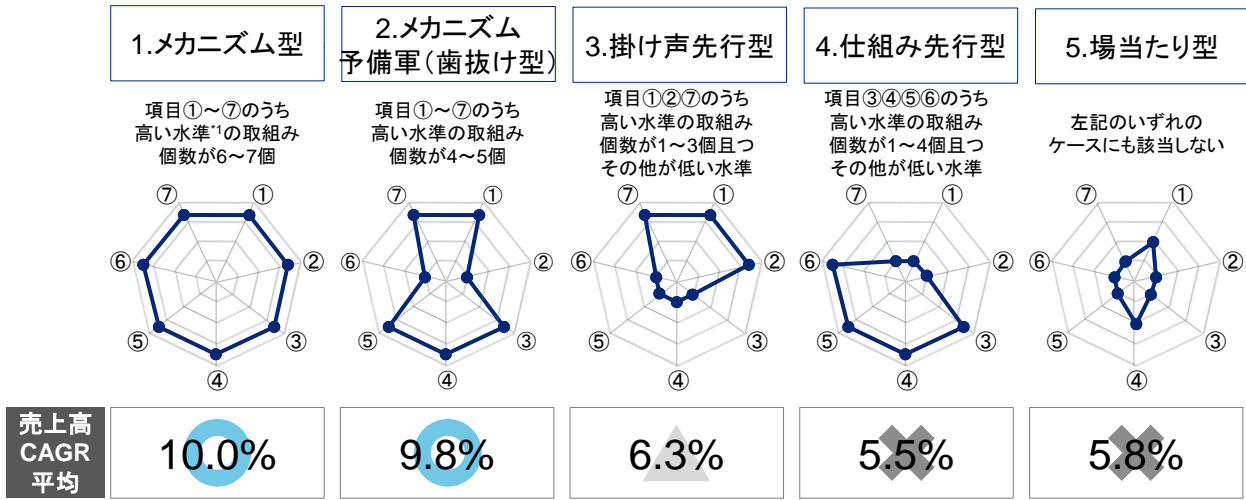
イノベーションマネジメントへの取組みと、成長性には一定の相関がある可能性

【図5】項目別スコア vs. 成果(成長性)

…中でも、全項目に取り組む企業ほど、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})



*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)

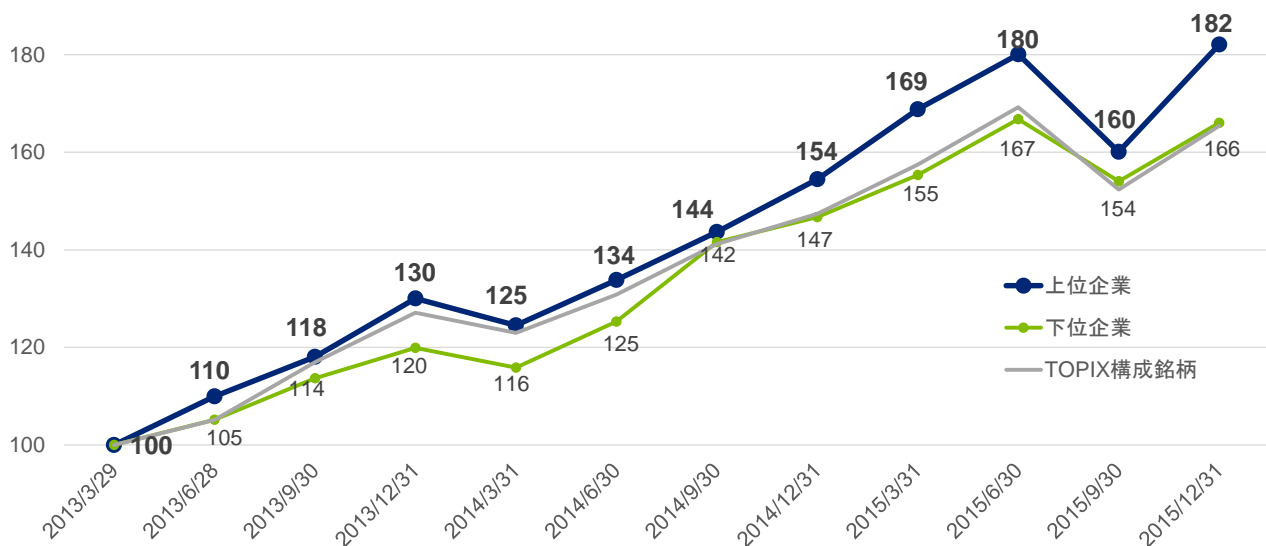
全項目の高水準化への取組みを通じて各項目を有機的に繋げる「メカニズム化」が、特に成果と直結する有効な手段である可能性

【図6】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})

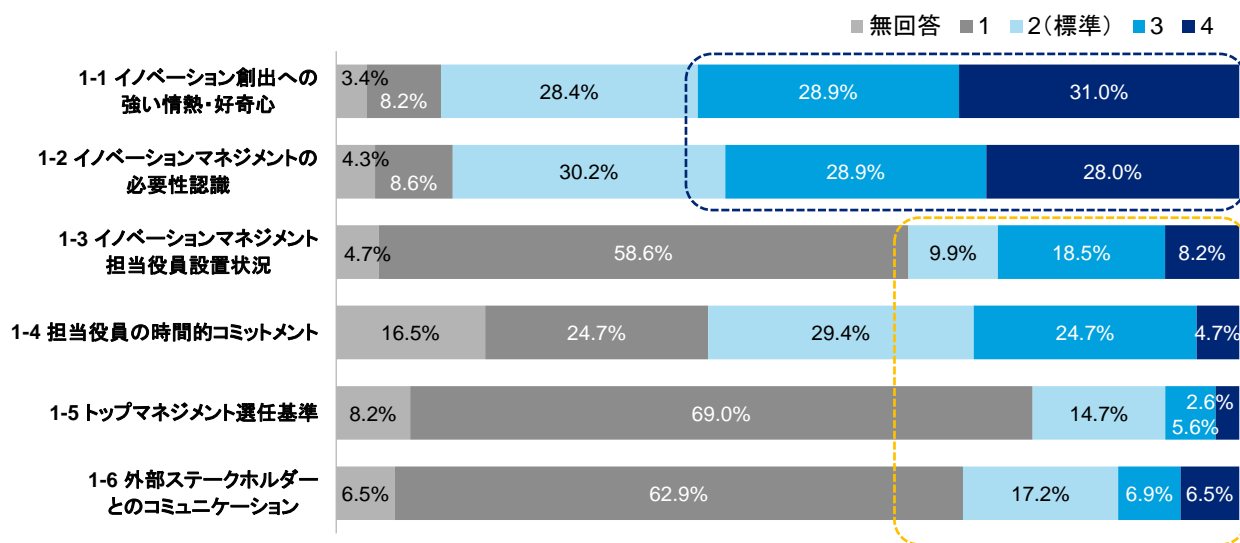


*1: 時価総額推移: 浮動株調整時価総額を使用し、2013年3月の時価総額を100として指数化
 *2: 2013年3月の時価総額の値が取得できない企業、2015年12月末時点の指数上位・下位各々5%の企業を集計対象外とした

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

【調査の単純集計】(参考資料)

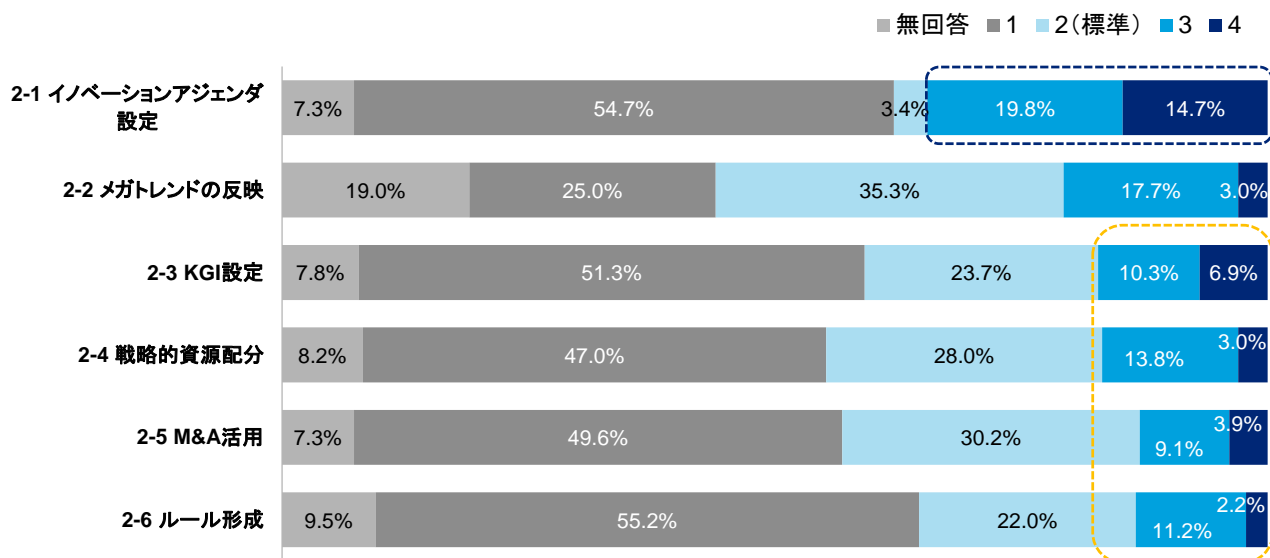
サブ項目別スコア分布: ① トップマネジメントのリーダーシップ (n=232*)



*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

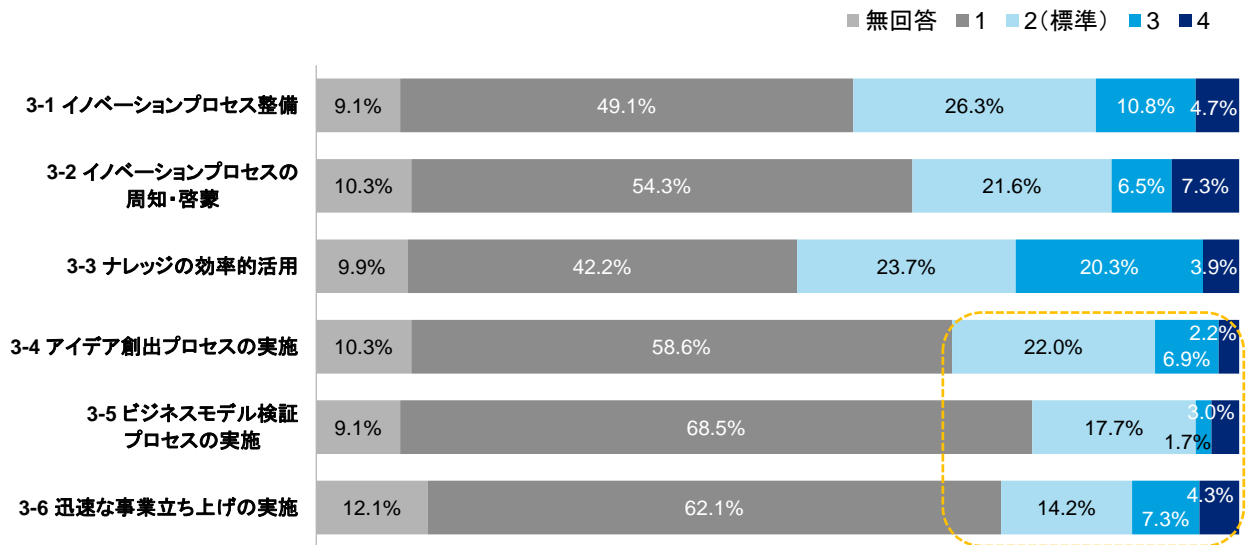
サブ項目別スコア分布: ② イノベーション戦略 (n=232)



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

サブ項目別スコア分布: ③ イノベーションプロセス

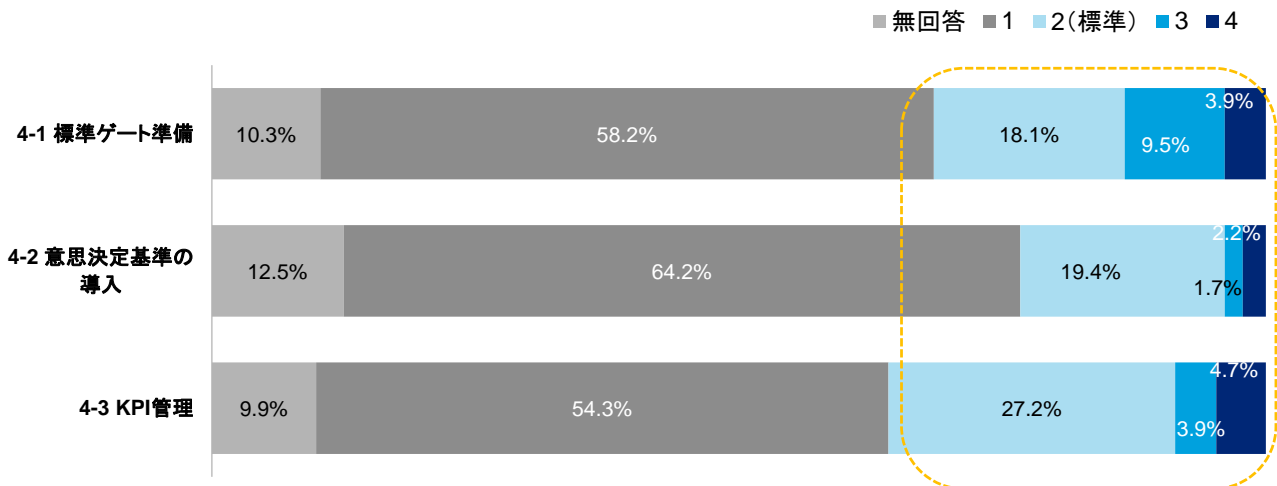
(n=232)



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

サブ項目別スコア分布: ④ パイプライン・ゲート管理

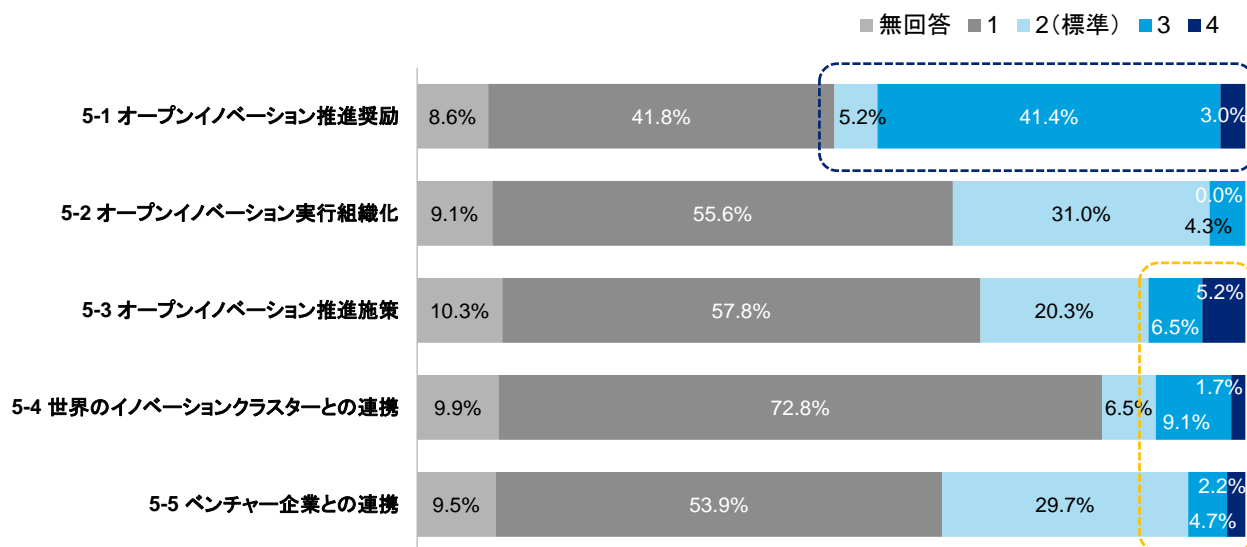
(n=232)



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

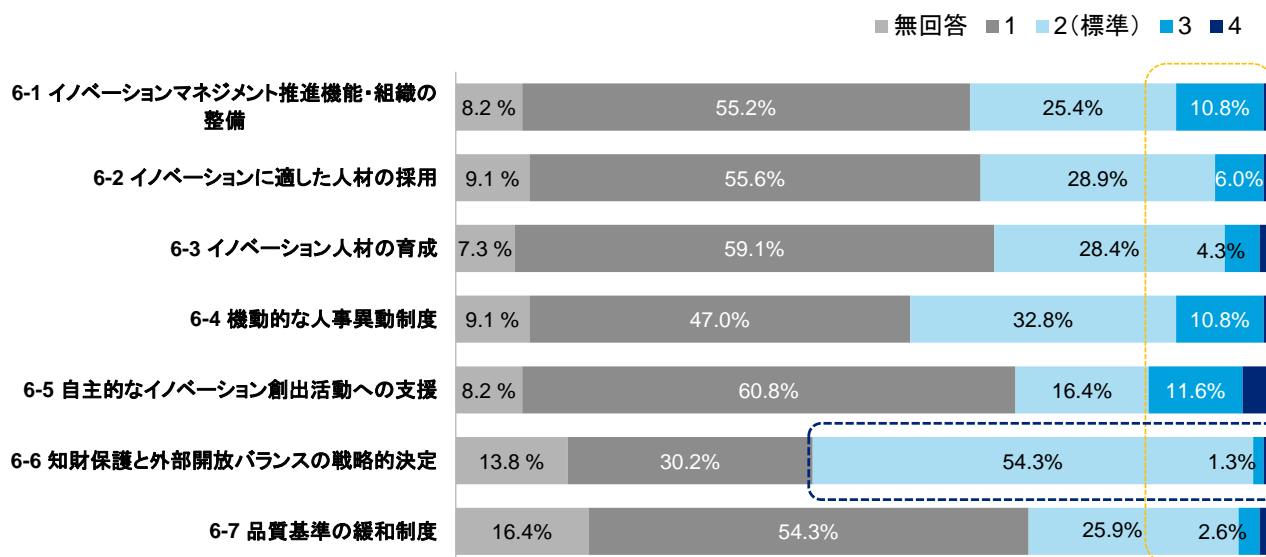
(n=232)



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

サブ項目別スコア分布: ⑥ 組織・制度（イネープリング・ファクター）

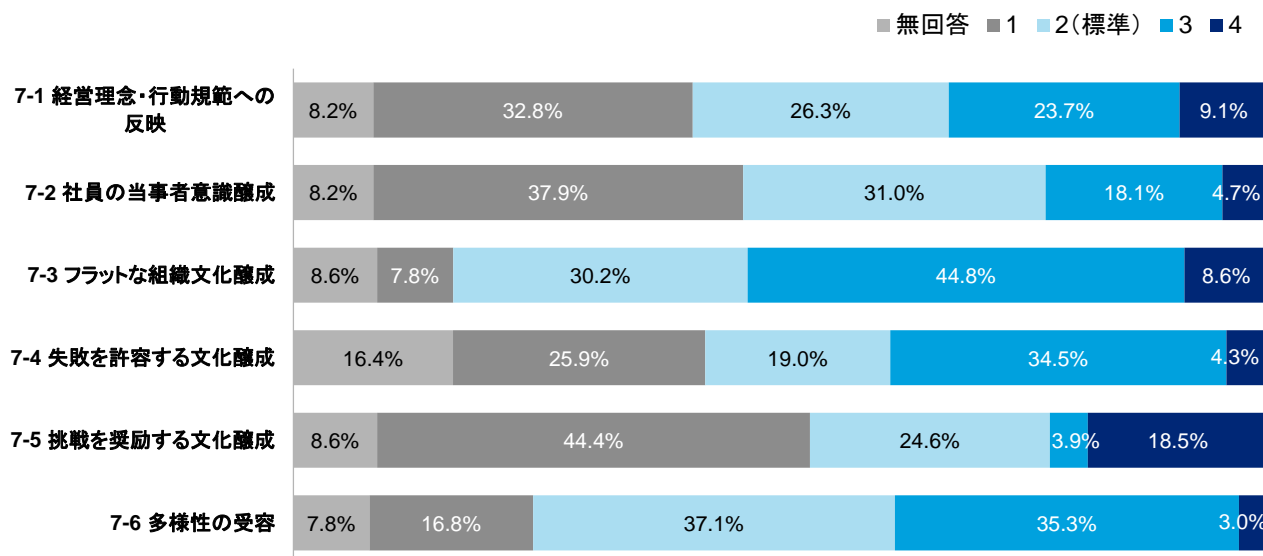
(n=232)



「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

サブ項目別スコア分布: ⑦ イノベーション文化醸成

(n=232)



取組み水準の高さに比して、実際の文化醸成が十分に進んでいない実感が仮にある場合は、⑦の取組みのみならず、①から⑥の取組みとの有機的繋がりも考慮することが必要

調査結果・分析レポートは以下のデロイト トーマツ コンサルティングのウェブサイトをご覧ください
www.deloitte.com/jp/innovation-strategy

【調査の概要】

目的: 日本企業のイノベーションマネジメントの実態及びイノベーションマネジメント力向上に向けた課題の抽出

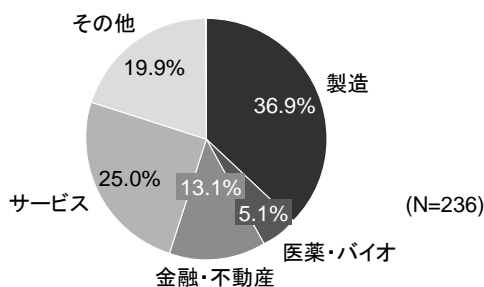
対象企業: 日本の上場企業のうち、時価総額 50 億円以上*の計 2,838 社 (*2015/8 時点)

実施期間: 2015 年 10 月～2016 年 1 月

手法: 郵送および Web により調査票を配布、回収

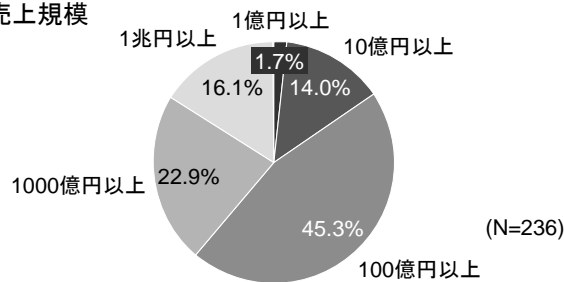
有効回答数: 236

■ 業種



※SPEEDA業界大分類を参考に、全企業を5業種に分類

■ 売上規模



※直近事業年度の連結売上高

【イノベーションの定義】

本調査での「イノベーション」の定義は諸種文献を参考に「新価値をビジネス上の対価(キャッシュ)に変換」するまでを含んだ次の定義としています。

研究開発活動にとどまらず、

- ・社会・顧客の課題解決に繋がる革新的な手法(技術・アイデア)で新たな価値(製品・サービス)を創造し
- ・社会・顧客への普及・浸透を通じて
- ・ビジネス上の対価(キャッシュ)を獲得

する一連の活動を「イノベーション」と呼ぶ

<報道機関の方からのお問い合わせ先>

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

マーケティング & コミュニケーション 高橋、真木

Tel: 03-5220-8600 Email: DTC_PR@tohmatu.co.jp

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て、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。