

第156回 日経調セミナー

「日本型イノベーションを起こすために
企業トップのやるべきこと」

～ イノベーターを育てる社会研究
委員会(高橋委員会)報告書

2016年12月9日

杉浦 哲郎

一般社団法人 日本経済調査協議会

03-3442-9400

sugiura@nikkeicho.or.jp

1. 問題意識

(1) イノベーション停滞の理由

- 理工系高度人材の不足
- 研究開発の質的課題
- ベンチャーの少なさ

(H19年版 経済財政白書)

- 種々の政策が実施されてきたが、イノベーション停滞は続いた
- どのボタンを押せばイノベーションが動き出すのか？

(2) 委員会の認識

- イノベーションの定義:

- ... 経済価値を生み経済社会に大きな変革をもたらす技術、ビジネスモデル等の革新

- 日本型イノベーション・エコシステムの中核は大企業
(シリコンバレー型システムとの差異)

- ... 企業・組織・人的ネットワークの中心的結節点、
豊富な人材と資金力

- 大企業が変われば日本のイノベーションが動き出す

- では、誰がどうやって？

2. イノベーション停滞の理由(再考)

(1) オープンイノベーションへの対応力の欠如

- 大企業の自前主義

 - 社外イノベーション資源との連携を阻害

- 大企業のベンチャーに対する偏見、「上から目線」

 - 革新的技術、アイデアの事業化機会
(=イノベーション)を逸失

- 限定的な産学連携

 - 基礎研究、大学の技術シーズ活性化の遅れ
(大学も引きこもっている)

(2) 人材の不足と流動性の欠如

- 人材からみたイノベーション・エコシステム
 - ... 一握りの天才や起業家だけでイノベーションは起こせない
 - ... しかし、多様な人材(リーダー、目利き、プロジェクト・マネージャー、ベンチャー・キャピタリスト等)が不足し、連携も不十分
- 人材の流動性が低い
 - ... 組織間人材移動(大企業⇔ベンチャー等)、異質・異能者によるチームワークが不十分

(3) 組織の硬直化

- ・減点主義・前例主義でリスクを取らない官僚的組織
 - ... 新しいものが評価されない社内ヒエラルキー
 - ... リスクを取らない経営者
 - ... それらが、異質や異能を排除する風土、意思決定の致命的な遅れをもたらしている
- これまでの経営環境では一定の合理性。それらを強固なものにしてきたところに日本企業の強さ
- 一方で、環境変化への迅速な適応を阻んでいる
- それを変えることができるのは経営トップ

3. 企業トップがやるべきこと

(1) 新たな時代の経営者リテラシーを高める

- 経営トップは、管理者ではなく変革のリーダー
- 「リスクを取らないことのリスク」を認識すべし
- 求められる経営者リテラシー
 - ... 将来のビジネスモデルを語る見識と先見性
 - ... 国際的な社外ネットワークの構築
 - ... 経営者自身の人的ネットワーク構築
 - ... 客観データに基づく経営判断
 - ... イノベーションとそのインパクトに対する理解

(2) 経営リーダーシップとそれを実現する組織を構築

- 硬直的な組織の壁を打破
- 守りの部門と攻めの部門:それぞれの評価軸
 - ... 守りの部門 :メイン事業、本業、稼ぎ頭
 - 攻めの部門:新規事業、研究開発
 - ... 攻めの部門の活動を意識的に支える・守る
(CTOがリスクを取ることを可能にする)
- CEOとCOOの役割分担明確化
 - ... CEOが戦略立案、外部ネットワーク構築に
注力できるように
- 外部有識者の経営参画

(3) 人材育成拠点としての大企業の役割を認識せよ

- 大企業は社会全体の人材育成に貢献する「公器」
 - ... プロジェクトを完遂できるプロデューサー
人材の育成
 - ... 彼等／彼女等のスピリアウトを妨げない
 - ... 大学との人材交流、クロスアポイントメント
- それらを通じたイノベーション人材の深化・拡大は、
いずれ自社収益に還元される
 - ... ベンチャー企業との協働
 - ... 多様な人材との交流

(4) オープンでグローバルな企業風土を創る

- 大学など研究機関との組織的・多面的連携
 - ... 研究・人材交流、イノベーションの仕掛け
- 部下のアイデアを潰さない
 - ... それらが吸い上げられ実行される
 - 風通しのよい組織やシステム
- 社内イノベーション風土の醸成
 - ... 新規プロジェクトに体力を割ける環境
- ダイバーシティが進んだ職場の実現
 - ... 外国人・女性の採用拡大、幹部への登用

<ケーススタディ>

- トヨタ自動車(豊田中央研究所)
 - ... ニーズに振り回されない研究開発体制
 - ... トップが将来の種を播く
- 伊藤忠商事(ユーグレナへの出資)
 - ... ベンチャーが直面する「1社目の壁」を崩す
 - ... 失敗を許容する社風
- 3M
 - ... 社員の自主性の奨励
 - ... モチベーションを高める社内制度や不文律