

Title	日本企業におけるイノベーション・マネジメントの取組事例や課題
Author(s)	小沼, 良直; 今村, 努; 佐藤, 健生; 林, 隆臣; 隅藏, 康一; 古澤, 陽子; 枝村, 一磨; 福澤, 尚美
Citation	年次学術大会講演要旨集, 30: 853-856
Issue Date	2015-10-10
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/13408">http://hdl.handle.net/10119/13408</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## 2 G 2 4

### 日本企業におけるイノベーション・マネジメントの取組事例や課題

- 小沼良直（未来工学研究所）
- 今村努（未来工学研究所）
- 佐藤健生（未来工学研究所）
- 林隆臣（未来工学研究所）
- 隅藏康一（政策研究大学院大学/文部科学省 NISTEP）
- 古澤陽子（文部科学省 NISTEP）
- 枝村一磨（文部科学省 NISTEP）
- 福澤尚美（文部科学省 NISTEP）

#### 1. 概要

多様な業種に属する日本企業数十社に対して、ヒアリングを行い、イノベーションを測定するための定量化指標やイノベーションのガイドラインとなる事例の収集を行った。さらにイノベーションを生み出すためのマネジメントについて、その取組みや課題等を調査した。

#### 2. 調査実施方法と主な調査内容

本発表に使用するデータは、以下の調査結果のものである。（※調査対象は業種横断的に選定）

##### ①平成 24 年度；文部科学省 NISTEP 調査「イノベーションの定義づけと事例調査」

調査実施対象	主な調査内容
○ヒアリング調査 ・大手企業及び関係団体：計 26 社・団体 ・期間：2013 年 1～3 月	○イノベーションの事例と創出に向けた取組み ・イノベーションの具体的事例 ・イノベーション創出への取組み・苦労 ・国の政策に対する意見・要望

##### ②平成 25 年度；文部科学省 NISTEP 調査「イノベーションの定義づけと事例調査」

調査実施対象	主な調査内容
○ヒアリング調査 ・大手企業：計 15 社 ・期間：2014 年 1～3 月	○イノベーション創出に向けたマネジメント ・イノベーション創出への取組み・工夫 ・問題点・課題等 ○イノベーションの事例と定量化 ・イノベーションの具体的事例 ・イノベーションの定量化に関する状況・意見

##### ③平成 26 年度；文部科学省 NISTEP 調査「イノベーション事例調査」

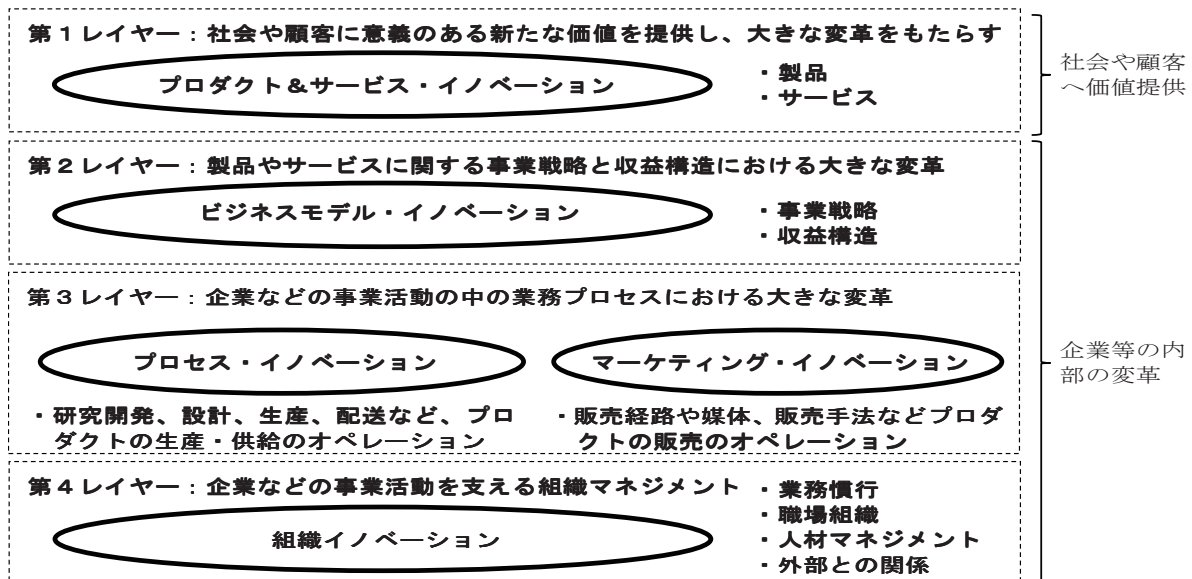
調査実施対象	主な調査内容
○ヒアリング調査 ・大手企業及び関連会社：15 社 ・ベンチャー系企業：7 社 ・期間：2015 年 1～3 月 ○アンケート調査 ・大手企業：250 社（うち回答：44 社） ・中小企業：250 社（うち回答：43 社） ※企業規模未回答企業 1 社 ・期間：2015 年 3 月 3 日～2015 年 3 月 20 日	○ヒアリング調査 〔大手企業及び関連会社〕 ・イノベーションの定量化の把握状況 ・イノベーション創出に向けた外部知識の活用状況 ・イノベーションと知財の関係 ・イノベーションの具体的事例 〔ベンチャー系企業〕 ・設立のきっかけ・経緯 ・成功に向けた取組みや課題等 ○アンケート調査 ・イノベーションの定量化の把握状況 ・イノベーション創出に向けた外部知識の活用状況

### 3. 主な調査結果

以下に主な調査結果を記す。

#### (1) イノベーションの分類分け

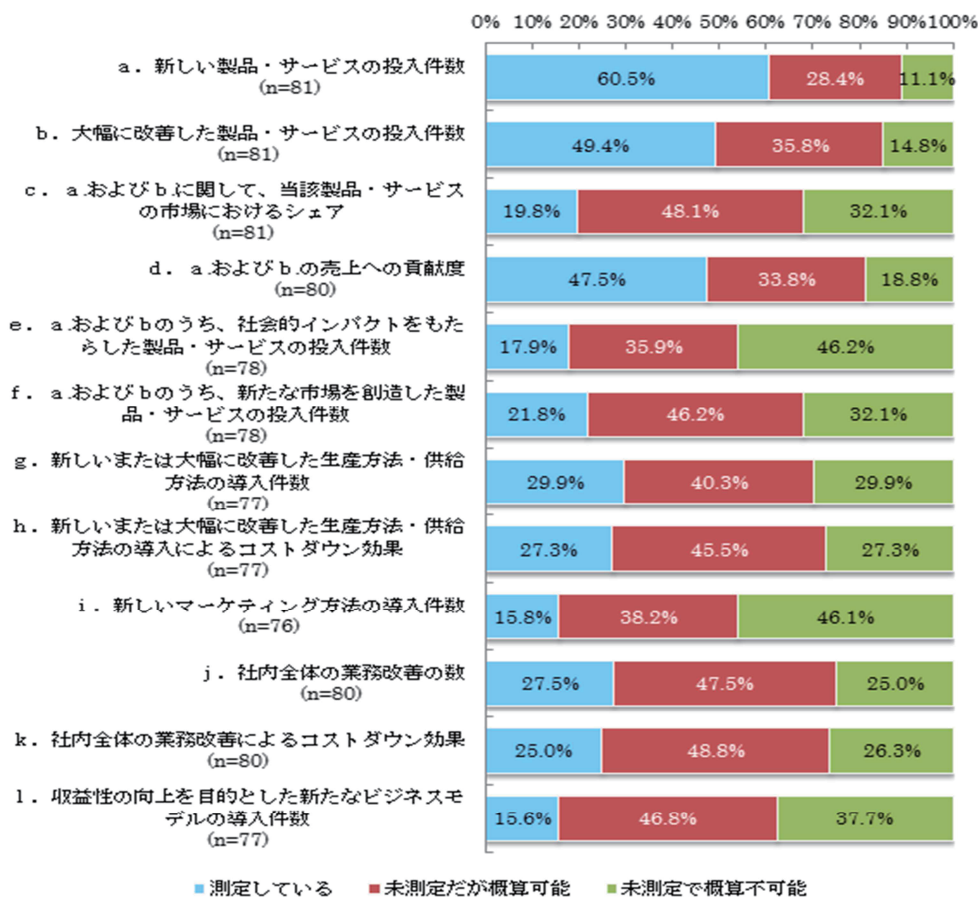
平成 24 年度にイノベーションを以下の図の様に分類分けし、平成 25・26 年度はこの分類を用いて調査を行った。



#### (2) イノベーション実現度の把握状況

企業によるイノベーション実現度の把握状況は、以下の図のとおり。

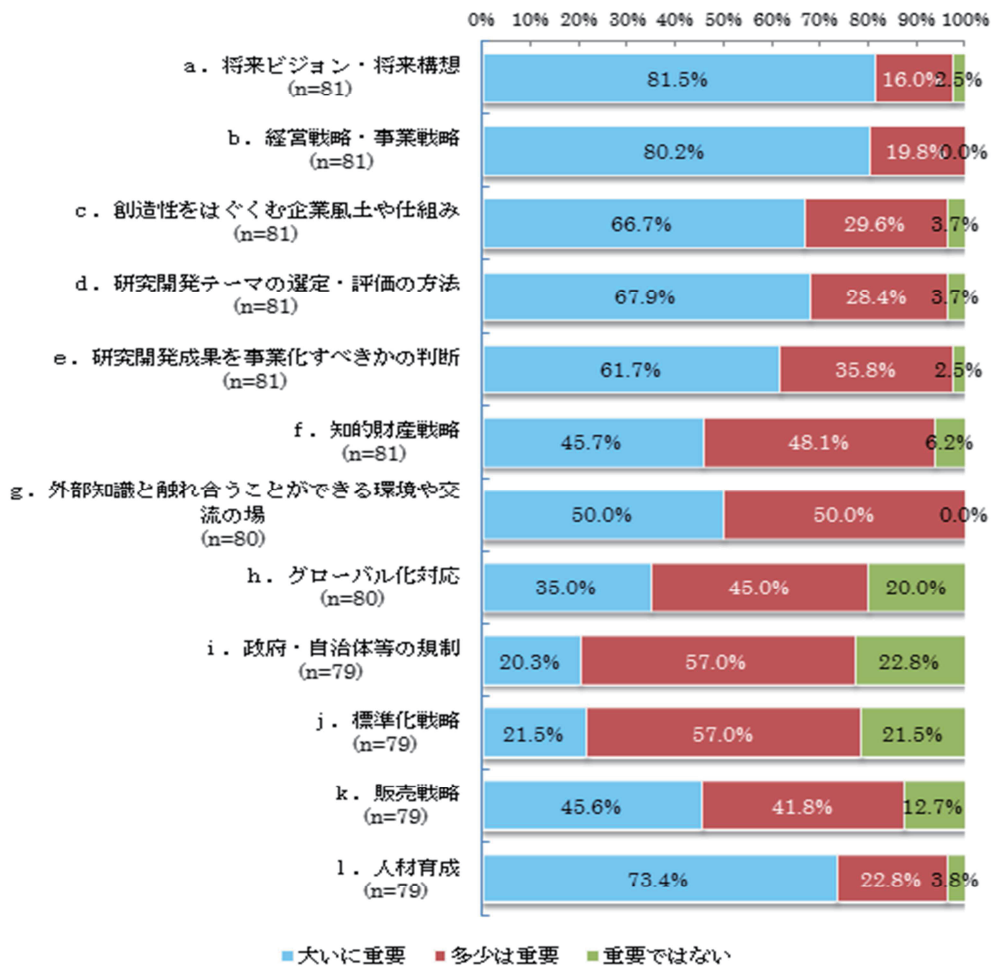
質問：一定期間内（たとえば昨年度内）における以下の各項目を測定、概算することが可能でしょうか。



(3) イノベーションの実現に影響を与える要因

イノベーションの実現に影響を与える要因について、各要因の重要度に対する企業側の認識については、下の図の様な結果が得られた。

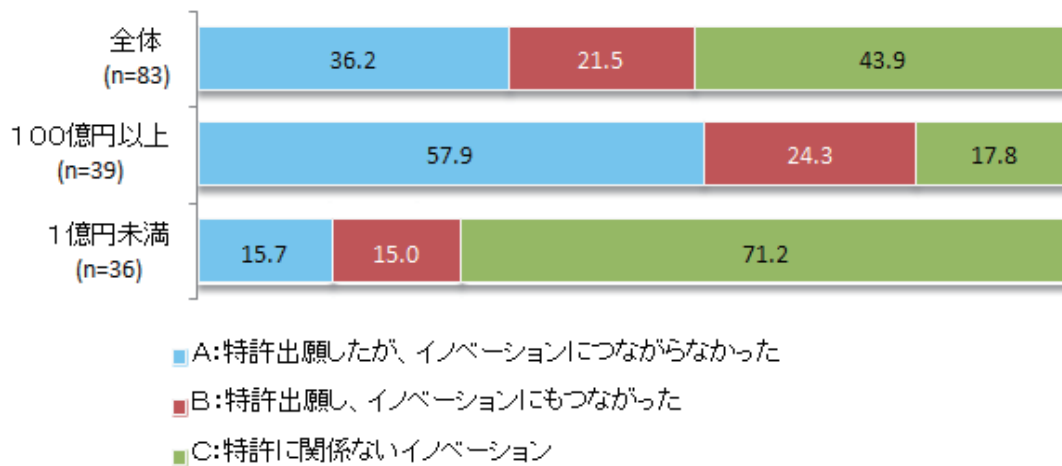
質問：「イノベーションの実現」に直接的あるいは間接的に影響を与えうる要因は何でしょうか。



(4) 特許出願とイノベーションの関係性

特許出願とイノベーションの関係性については、以下の結果が得られた。

質問：イノベーションと特許との関連性について、A・B・Cの割合がどの程度になっているか、合計が100%になるようにお答え下さい。



(5) イノベーション創出に向けた日本企業の問題点・課題の例

ヒアリング調査結果から浮かび上がってきた、イノベーション創出に向けた日本企業における問題点・課題の例を以下の表に整理した。

	問題点・課題の例
企業風土作り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大企業病。自由闊達・のびのびという訳にはいかなくなっている。</li> <li>・今の現役世代の人は非常に忙しく、失敗できなくなっている。</li> <li>・技術を取りに行くことはできるが顧客を取りに行くことをなかなか考え付かない。</li> <li>・短期に成果を期待するバイアスが強くなっている中で目先の利益追及が増え、長期的な視野で物考えたチャレンジをしなくなる部分があると思う。</li> </ul>
ビジョン作成・戦略立案	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略立案が弱いのが課題。</li> <li>・戦略立案において危機感はトップの方が強いと思う。事業部でミドル以下になってしまうと、日々やらなくてはいけない仕事が山積していて未来を考えるゆとりがない。</li> </ul>
アイデア出し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究開発成果をどう評価するかが難しい。</li> <li>・日本の技術などの助成制度は、最後の事象がフルスケールになってきて、お金がかかる時に金額が減る。最後の実証で本当にお金がある時お金を出してくれない。</li> <li>・方法論が増えてきていて、方法論に頼りすぎと感じる。</li> <li>・事業本部が決めるとなると長期的なテーマが出てきにくくなった。</li> <li>・事業の可能性をどう判断すべきか模索し始めているが、広すぎて前人未踏で問題山積状態。但しそこを通った人を増やし組織能力を高めることが今は重要と考えている。</li> </ul>
研究開発テーマの選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テーマをいつまで継続するか、やめる判断が難しい。</li> <li>・短期、長期テーマのバランスを取りたいが短期に偏りがち。</li> </ul>
研究開発成果の事業化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい事業を立ち上げるのは難しい。現行の事業の中に新しく始めようとする事が含まれない場合に、作りだしていく仕組みや組織・責任などをどうするのが一番難しい。</li> <li>・世の中やお客様のニーズが変わってしまったり、マーケットが変化したりする。</li> <li>・要素技術は強いが、顧客へのサービスを提供のシステム化は強くない。</li> <li>・研究開発部門のメンバーは、ビジネス開発といったスキルをあまり持たないケースが非常に多い所も悩み所。事業部でも新しい商品になるとあまり分っていない場合もある。</li> </ul>
知財・標準化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内でたたき合いをしてお互いをつぶしてしまう。</li> <li>・知的財産では、海外との訴訟で証拠を掴むのが難しい</li> <li>・無防備で学会発表して海外メーカに製品化を先行された苦い経験あり。</li> <li>・海外の人達のパワーのかけ方はすごく、勝てないのではないかな</li> </ul>
外部連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の大学の先生は論文を書くことが第一と思えることが多く、実用化の意識が低い。</li> <li>・オープンイノベーションのマネジメントをどうやってやるか検討が必要になっている。</li> <li>・日本ではアメリカのようにベンチャー企業が育たないことが課題。</li> </ul>
グローバル化対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・偽物がすぐ出来てしまう。</li> <li>・日本の企業は、国内市場でまず売ってそれから海外という形がグローバルを阻害。</li> <li>・ビジネスが成り立つ価格設定ができるかなど、戦略を検討し判断する必要がある。</li> </ul>
ビジネスモデル構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・垂直統合と言いながらも、オープン化の方向性への対応を無視はできない</li> <li>・ビジネスモデルでは強い会社でなく、以前は垂直統合型のビジネスモデルであったが、今はB to Bにおけるビジネスモデルでの収益化が必要でそれが課題。</li> </ul>
販売戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスとプロダクトが連携するケースが増えるはずでその対応を考える必要がある。</li> <li>・海外は、国によって流通の仕組みが違うので、それぞれ戦略を考える必要がある。</li> </ul>
人材マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーションを起こせるような人とは違うタイプが採用されがち</li> <li>・問題なのが女性をどう生かすかという所。</li> <li>・新しい事業領域に行こうとする時に、ビジネスも分っている人が会社にいない。</li> <li>・専門性強化と、ジョブローテーションのバランスが難しい。</li> </ul>