



Reinventing Innovation イノベーションの再創造 戦略から実行までの指針となる 5つの知見

PwCイノベーション調査 (PwC's Innovation Benchmark) からの主なインサイト

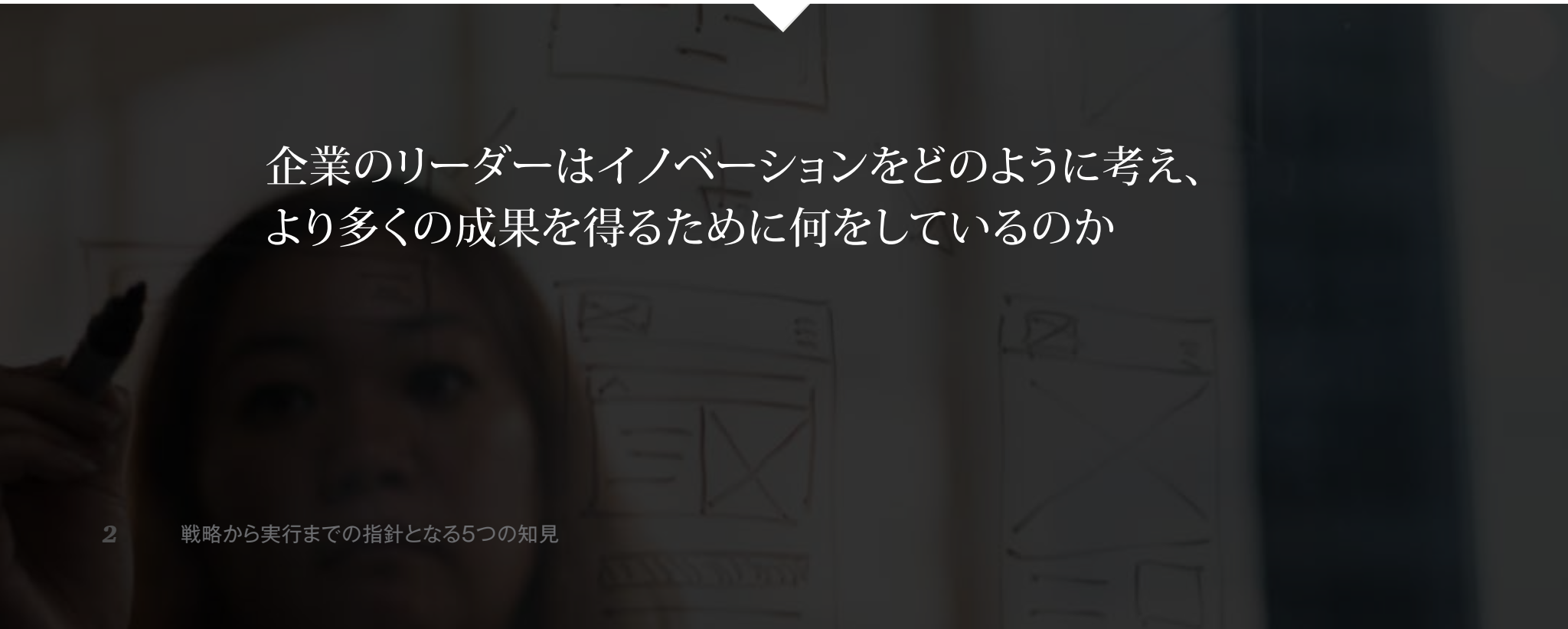
ビジネスのIT活用や急速なテクノロジーの変化が進む時代において、イノベーションはどの企業にとっても無視することのできない必須の命題である。対応しなければ、ビジネスを失うことに繋がる。

企業がどのようにこの命題に対応しているかを知るために、PwCは大規模なグローバル調査を実施した。44カ国、1,200人以上の企業幹部を対象に、大手企業でイノベーションのイニシアティブに取り組んでいる責任者との詳細な議論を行った。

本調査は、企業のリーダーがイノベーションをどのように考え、より多くの成果を得るために何をしているかを理解することを目的としている。イノベーションに取り組む企業がいかに事業価値の創出と財務リターンの獲得に努めているかを理解するために、イノベーション戦略、オペレーティングモデル、組織文化、測定基準など一連の複雑な課題について、イノベーションを考察した。

調査結果から、企業はイノベーションの取り組みと事業戦略との調整に奮闘していることが判明した。また、テクノロジーに対し、さまざまな業界の企業が、市場の変化やイノベーションの実現手段(enabler)としてのみならずドライバー(driver)としての役割を求めていること、またテクノロジーの価値は、顧客、従業員、ビジネスパートナーなどそれを活用する人によって異なると認識していることが分かった。

この点を踏まえ、企業はイノベーションのプロセスを初期段階から社内外の幅広いステークホルダーに公開している。例えば、回答者の過半数が、イノベーションプロセスのアイデア創出段階から顧客の参画が必要と答えている。



企業のリーダーはイノベーションをどのように考え、より多くの成果を得るために何をしているのか



さらに、アイデアの創出から製品／サービスのローンチに至るまで、デザイン思考やユーザー視点の要件を取り入れた顧客エンゲージメント戦略を適用している企業は、今後5年間で15%以上の成長を予想しており、その数はその戦略を適用していない企業の約2倍に達した。

「イノベーションサンドボックス」にできるだけ多くの関係者の参加を求めることは賢明なアイデアである。これにより、戦略的な提携を図り、より新しいアイデアや重要な人材を入手・活用でき、早い段階で試行錯誤を重ね（“fail fast”）、新たなイノベーションをより迅速に市場に投入できるなど、重要なメリットをもたらす。今回の調査結果で明らかになった傾向やインサイトが、イノベーターの今後の取り組みに役立つことを願っている。

1) イノベーションへの投資において重要なのは、その金額ではなく戦略

イノベーションの費用対効果 (return on innovation) を高めることが最も重要であることは間違いない。しかし、成果を上げるのに金額はあまり関係がない。重要なのは、戦略から実行に至るまで、いかに効果的に費用を投じることができるかである。

PwCイノベーション調査 (PwC's Innovation Benchmark) に参加した企業の約半数が、イノベーションへの取り組みは、売上に「大きな」インパクトを与えているだけでなくコストマネジメントにも同等のインパクトをもたらしていると考えている。また、ほぼ全ての企業が、少なくとも売上と収益の成長にある程度のプラスのインパクトが生じていると確信している。

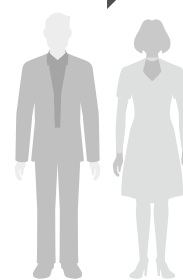
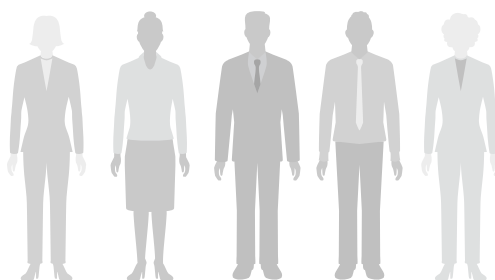
特に財務面での実績に関しては、コミュニケーション、テクノロジー、自動車、エンターテインメントやメディアなど、デジタル技術による急速な創造的破壊 (disruption) が起きているセクターの回答者は、他のセクターの回答者に比べて、過去数年間にわたってイノベーションが自社の売上成長に貢献していると答える傾向があった。しかし、調査結果を詳しく見ると、回答者の4分の1以上が、自社が業界でイノベーションリーダー (イノベーションを先導していると自負している企業) であると答えた。また、彼らはイノベーションへの再投資率が高い回答者と同様に、他の企業よりも高い成長率を予想している。

イノベーションリーダーは成長のリーダーでもある

回答企業の4分の1以上が、自社はイノベーションリーダーであると認識

イノベーションリーダーの20%が、今後5年間で15%以上の成長を予測

…一方、その他のイノベーションに取り組んでいる企業のうち、同レベルの成長を期待しているのは、わずか13%



Q: 貴社は競合他社に比べて、新たな商品／サービス／顧客エクスペリエンスを効果的にかつ効率的に開発する“イノベーション力”がどのくらいあると思いますか?

Q: 今後5年間の貴社の予想売上成長率をお答えください

出典: PwC's Innovation Benchmark

回答数: 1,222

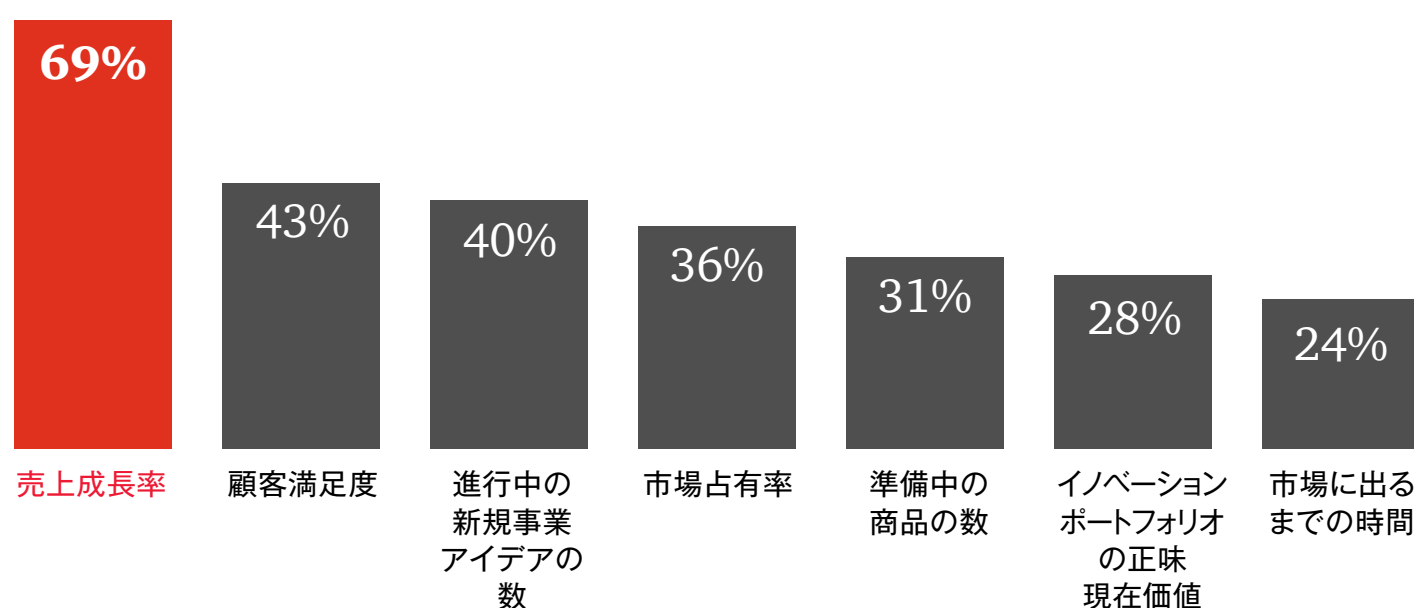
しかしながら、企業のイノベーション関連費用の金額と経済的な成功との関係性は弱い。過去十数年間にわたるPwCによる年次調査「[Global Innovation 1000](#)」においても、研究開発（R&D）費用と業績とは比例しない。イノベーション

のためにはいくら使ったかよりも、その使い方が重要という点である。本調査に参加した大多数の企業が、R&Dを超えさまざまな関係者をイノベーションサンドボックスに加える包括的なオペレーティングモデルに注目している。

本調査に参加した大多数の企業が、R&Dを超えさまざまな関係者をイノベーションサンドボックスに加える包括的なオペレーティングモデルに注目している

こうしたアプローチは、企業が売上の成長とコストの抑制という2つの目標を達成するのに役立つ。なぜなら、（1年目であっても10年目であっても）イノベーションによってもたらされるビジネス上のメリットは、財務面のメリットでなければならず、ブランドの健全性、製品の性能、顧客満足などの測定基準より優先されるべきだからだ。それは、回答企業の3分の2が最も重視しているイノベーションの測定基準として「売上成長率」を挙げており、他の測定基準を大きく引き離していることから明らかである。

イノベーションのインパクト： 最も重視される測定基準は売上成長率



Q：貴社でイノベーションの成果を測る際に、最も重視されている測定基準は何ですか？

（各パーセンテージは最も重要な測定基準であるとした企業の数を表す）

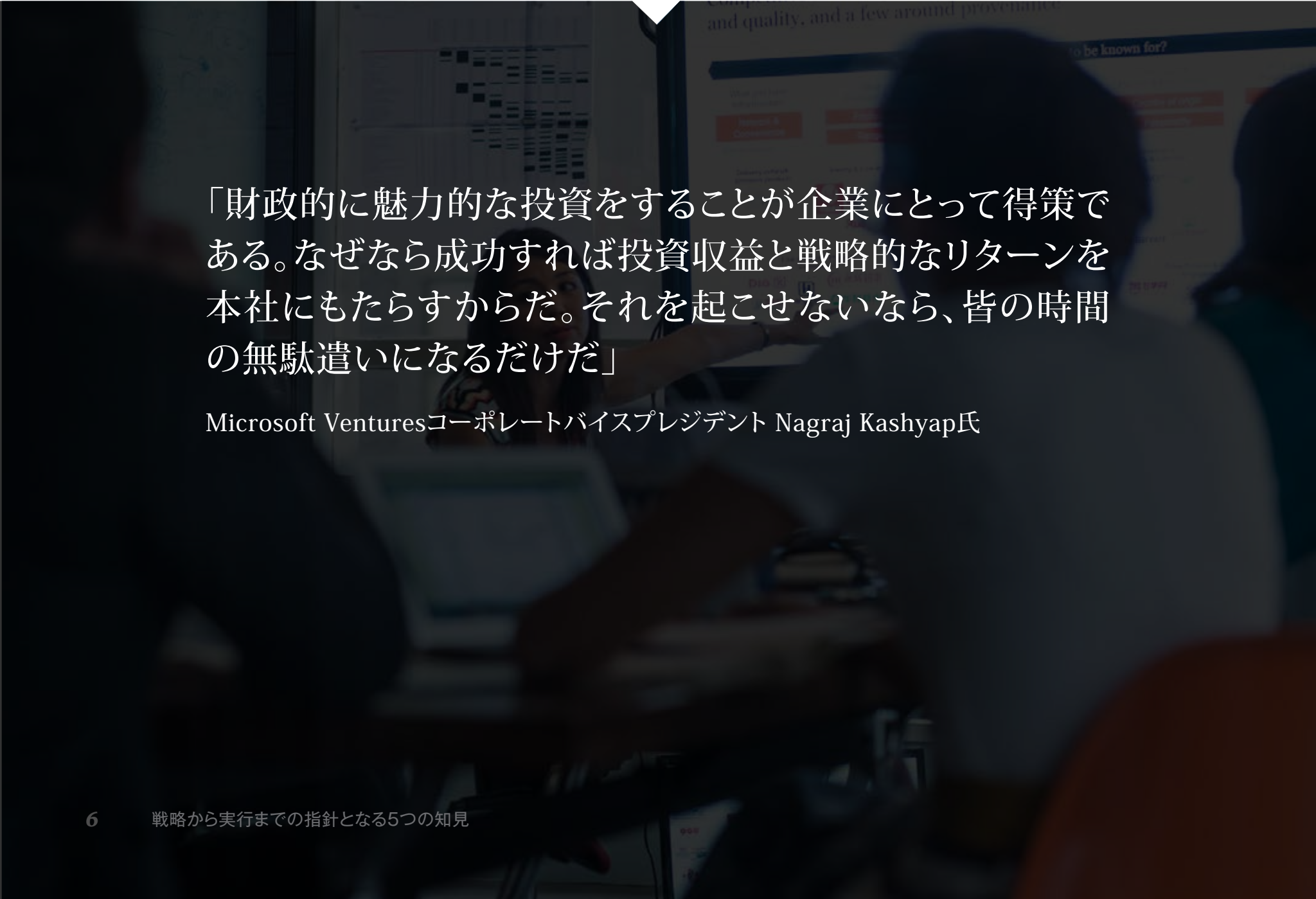
出典：PwC's Innovation Benchmark

回答数：1,222

JetBlue Technology VenturesのプレジデントであるBonny Simi氏にとって最も重要なイノベーション測定基準は、JetBlueグループが行う戦略的な投資により親会社のJetBlue Airwaysのビジネスモデルがどう進化していくかである。しかし、彼女はJetBlueの資金が適切に投資されているかを確認するために、財務リターンも考慮していると明らかにしている。

Microsoft VenturesのコーポレートバイスプレジデントであるNagraj Kashyap氏は、より率直にこう述べている。「誰に何を言われようと、財政的に魅力的な投資をすることが企業にとって得策である。なぜなら成功すれば投資収益と戦略的なリターンを本社にもたらすからだ。それを起こせないなら、皆の時間の無駄遣いになるだけだ」

全員がこうした見解に全面的に同意しているわけではないが、損失を出すためにイノベーションに取り組む企業は存在せず、また、永遠に損失を出し続けられる企業もない。この点を踏まえても、イノベーションを「いかに行うか」が「どれだけ投資するか」と同様に重要であると分かる。



「財政的に魅力的な投資をすることが企業にとって得策である。なぜなら成功すれば投資収益と戦略的なリターンを本社にもたらすからだ。それを起こせないなら、皆の時間の無駄遣いになるだけだ」

Microsoft Venturesコーポレートバイスプレジデント Nagraj Kashyap氏

2) 「blind bets (当て推量の投資)」から 実行可能なビジネスモデルへ

無計画なイノベーションの取り組みが成功することはまれである。どのような取り組みでも、真の価値をもたらすためには、企業の戦略に沿ったものでなければならない。しかし、イノベーション戦略と事業戦略との調整は、トップクラスの企業であってもうまくいかない場合がある。この課題をどう克服したらよいだろうか。

一つの方法は、GE Venturesのアプローチに倣うこと、それは「blind bets (当て推量の投資)」を行わないことである。GE VenturesのCEOであるSue Siegel氏は次のように述べている。「私たちは新しいビジネスモデルの再考と試行に注力する必要がある。新しいテクノロジーは非常に強力だが、理解しなければならないのは、組織の成長の加速に組み入れることができる、あるいは組織内で用いることのできる持続可能なビジネスモデルは何かという点だ。私たちは、これらの主要なトレンドとテクノロジーの実現 (enabler) を理解し、ビジネスモデルイノベーションに適用する試行を重ねることができた。これはGE VenturesがGEにおいて先陣を切る存在になるためにとても重要なことだ」しかし同氏は、「こうした取り組みが困難な企業もある」と認めている。

54%

イノベーションに取り組んでいる企業の54%が、自社のイノベーション戦略と事業戦略のギャップを埋めようと奮闘している

Q: 貴社がイノベーションを成功させるための、戦略に関連する最も重要な課題は何ですか？

出典: PwC's Innovation Benchmark

回答数: 1,222



GEだけではない。イノベーションに取り組む企業の半数以上が、イノベーション戦略と事業戦略のギャップを埋めようと奮闘しており、イノベーションに関する戦略上最大の課題であるとしている。これは、その他の戦略上の課題に比べて2倍以上の回答数であった。

この課題は全業界に当てはまるものであり、イノベーションにリソースを投じている大企業ほど、その傾向が顕著である。イノベーションに売上の15%以上を投資している企業の65%が、事業戦略とイノベーションにおけるビジョンの調整が、戦略上の最大の課題であると答えている。つまり、非常に多くの企業が、事業戦略との調整を終えないまま全くの（あるいはほぼ）当て推量で、多額の費用を投じているという状態である。

組織で事業戦略にかかわる人材をイノベーションサンドボックスに最初から（何か新しいイノベーションのアイデア創出段階から）組み入れることが、提案段階で却下されるよりは、長期的に見てイノベーションを成功させるのに重要である。これには、社内のサイロ（縦割り構造）を打破する必要がある。

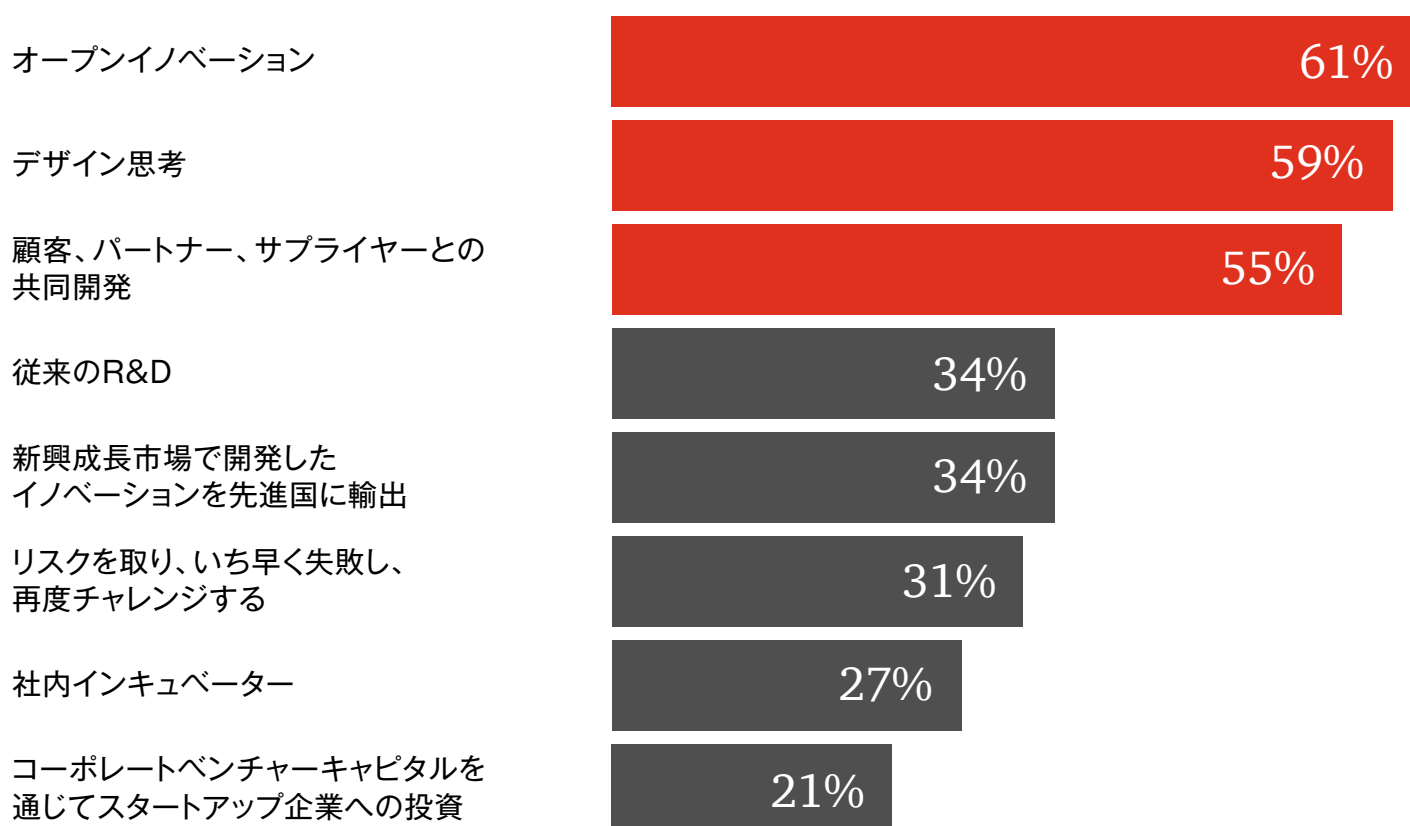
Siegel氏によれば、こうした取り組みは、GEの社内においてさまざまな業界を横軸で見ること、そして「縦軸（＝業界）におけるさまざまなトレンドから何を抽出し、一つの機会を創出できるか」を考えることを意味する。

3) サイロを打破するイノベーションモデル

イノベティブな企業は自社だけでイノベーションを推進しているのではない。むしろ、従来の障壁を壊し、アイデア、インサイト、人材、テクノロジーなど幅広いエコシステムを活用するとともに、イノベーションのプロセス全体を通じて顧客の参加を求め、組織内外のイノベーションの境界線を押し広げている。

現在、オープンイノベーションやデザイン思考、ビジネスパートナー・顧客・サプライヤーとの共同開発による、より包括的なオペレーティングモデルが伝統的なR&Dよりも受け入れられている。約2倍の数の企業が、従来型のR&Dよりこうしたオペレーションモデルを好んでいる。

より協力的なオペレーティングモデルが 従来のR&Dモデルに勝る

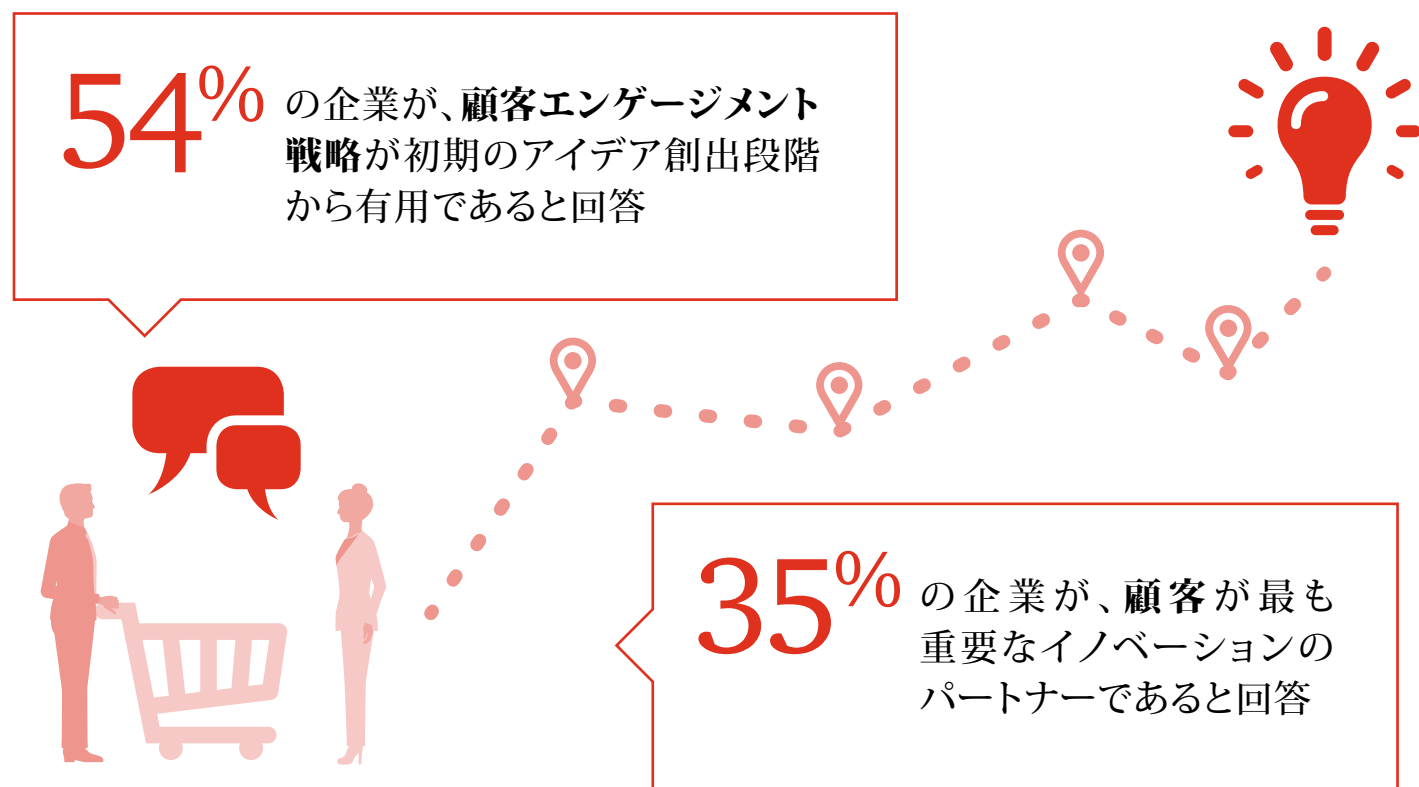


Q：貴社はイノベーションを推進するにあたり、どのオペレーティングモデルを活用していますか？
(各パーセンテージはこれらのイノベーションモデルを活用している企業を表す)

出典：PwC's Innovation Benchmark

回答数：1,222

顧客がイノベーションを定義し、推進する



Q：貴社のイノベーションの取り組みに関して、最も重要な社内外のパートナーは誰ですか？

出典：PwC's Innovation Benchmark

回答数：1,222

これらのより包括的なオペレーティングモデルの場合、3分の1以上の企業が、顧客がイノベーションの最も重要なパートナーであると答えている。そして大多数の企業が、顧客エンゲージメント戦略は、初期のアイデア創出の段階からイノベーションの要件定義に有用であると回答している。

特に、新たなテクノロジーのおかげで、リアルタイムでの顧客エンゲージメントの有効性は高まっている。Nissan Future Labのエグゼクティブディレクターである Rachel Nguyen氏は次のようにコメントしている。「私たちの自動車がスマートプロダクトへと進化する中で、リアルタイムの顧客エンゲージメントをより深く注視し始めている。そこでは、ビッグデータを用いてリアルタイムで車内の様子をマッシュアップすることができる」

Nissanの先進的な企画グループの拡張組織として設立されたFuture Labは、個人の視点だけでなく、より幅広い都市型モビリティの観点からもモビリティの未来を見据えている。同グループの調査では、運転手の行動観察を通じた知見を得るために、サンフランシスコを拠点とするスクーターレンタルのネットワークであるScoot Networksのような外部パートナーとチームを組んでいる。

目標とするのは、満たされていないニーズを解決する機会を見いだすことである。同氏は「まだ実証されていないことを見つけようと常に奮闘している」と述べている。

こうした未開拓の分野に乗り出そうとする意識は、多くの組織が共有しているものだ。そして、それは財務面のコミットメントによって支えられている。本調査では、イノベーションにより多くの投資を行っている企業は、「漸進的な(incremental)変化」よりも、「ブレイクスルーイノベーション」に焦点を当てることが分かっている。自社の売上の15%以上をイノベーションに再投資している企業のうち、多くが「ブレイクスルーイノベーション」に取り組んでおり、そのうち40%以上がそれに注力している。売上高10億米ドル以上の大企業は、中小企業よりもブレイクスルーイノベーションに注力している。また、中小企業よりもテクノロジーパートナーとの協業やリバースイノベーションへの取り組み、デザイン思考の適用、イノベーションに向けたオープンアプローチの推進などを行っている。

売上の15%以上をイノベーションに再投資している企業のうち、多くが「ブレイクスルーイノベーション」に取り組んでいる

大企業によるオープンイノベーションやデザイン思考の採用は、組織内の壁を打破するのに役立ち、事業戦略からテクノロジー分野まで社内のさまざまな専門家を集結させることに繋がるため、前向きな進展である。こうした取り組みは、より小規模で合理化が進んだ企業の方が実行しやすく頻繁にできる場合が多いが、大企業の場合は容易ではない。しかし、大企業は通常、デザイン思考の反復プロセスに必要な時間や忍耐に費やせる資金が豊富で、正しいソリューションにたどり着くまでさまざまなアプローチを試すことができ、小規模な企業よりもデザイン思考を活用するのに向いている。


反復的なアプローチでイノベーションに成功した大企業の一つにMarriott Internationalがある。同社のデジタル部門シニアバイスプレジデントであるGeorge Corbin氏は、イノベーションのサイクルを3つのリスク要因をテストするために策定された「プロトタイプパイロット(prototype-to-pilot)」プロセスであるとしている。同社は、パイロットプログラムとして少数のホテルでイノベーション創出のテストを行う。リスク要因について綿密な調査を行った後、それを数百軒のホテルに拡大して最終的に全世界で展開する。

このプロセスの一環として、チームはまず顧客による新サービスの採用度についてテストを行う。顧客は本当にそれを利用するか、利用しない場合は何が原因か？次に、新たな基盤技術が問題なく機能するだけでなく、スケールアップ可能であることを証明しなければならない。最終的に世界各地の数千軒のホテルにイノベーション創出を展開する必要があるからだ。多くの有望なテクノロジーがこの段階で難航することもある。最後に、ホテルにおけるイノベーションのコンセプトである「運用の可能性 (operationalization)」をテストする。すなわち、新サービスの全世界への展開後、従業員や施設は、適切かつ一貫性を持って、また高精度(98%から99%)でそのサービスを提供することができるかということである。「そのコンセプトがこれらの3つのテストをクリアすれば、全面的な資金投入および世界展開へと移行します」。通常、テストには数カ月を要する。

Marriottを含む多くの大企業が公開企業であり、よって投資収益率(ROI)や四半期業績報告時のプレッシャーに向き合う必要がある。株主が短期間での成果を望む場合、スピードが最も重視されることもある。そのような場合、例えばRenaultと提携しているNissan Future Labのように、協力的かつ迅速なデザインプロセスを実現することで、破壊力を秘めたスタートアップを寄せつけないようなオープンイノベーションを加速させたい企業もあるだろう。

しかし、迅速にソリューションを構築することは、必ずしも反復のプロセスにおける「失敗と再試行」の部分を省略することではない。失敗するならより早めに失敗しておき、多大な犠牲を払う前に、浮き彫りになった誤りから貴重な教訓を早めに得るということである。GE VenturesのCEOであるSue Siegel氏は次のように述べている。「1年から2年を要するプロジェクトに300万米ドルを費やすより、顧客を失うことなく早めに失敗しておく(failing fast)方がよい」

非公開企業は長期資本を事業に適用することができ、株主から時間重視のROIのプレッシャーを感じるものが比較的少ない。

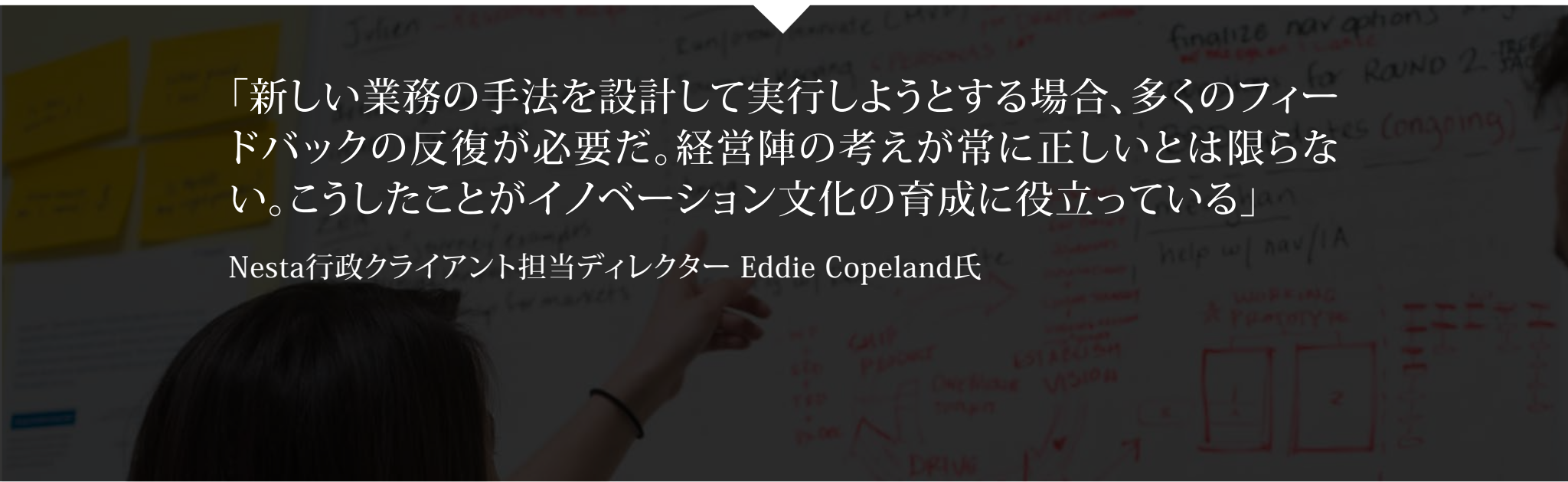


「1年から2年を要するプロジェクトに300万米ドルを費やすより、顧客を失うことなく早めに失敗しておく方がよい」

GE Ventures CEO Sue Siegel氏

しかし、そうした資本が限られている場合、非公開企業はスタート段階から優れたビジネス感覚やデザイン経験、テクノロジーのノウハウなどを有する適切な人員構成によって、イノベーションを加速することもできる。同じことがNPOにも当てはまる。例えば、英国に拠点を置くイノベーション基金であるNesta（国立科学・技術・芸術基金）は、革新的なアプローチを検討するために、従業員、エンドユーザー、その他のステークホルダーとのワークショップを設けている。

小規模な企業（売上高10億米ドル未満の企業）の場合、大企業と比べて学界や研究機関と組んで研究開発を行う傾向がある。こうした手段を取ることで、予算内に収まらない可能性もある社内でのイノベーションの開発コストを回避でき、その一方でR&Dにおける税額控除のメリットを享受できる。



「新しい業務の手法を設計して実行しようとする場合、多くのフィードバックの反復が必要だ。経営陣の考えが常に正しいとは限らない。こうしたことがイノベーション文化の育成に役立っている」

Nesta行政クライアント担当ディレクター Eddie Copeland氏

しかし、これは大企業がR&Dを十分に行っていないことを意味するものではない。他のイノベーションモデルの採用が増えているものの、R&Dが不可欠であることに変わりはない。Nissan Future LabのRachel Nguyen氏も、「私たちがモビリティや将来的な電気自動車、コネクテッドカー、自動運転車について語るとき、その創出に向けて多くの研究やそれに続く開発が必要です」と指摘している。

イノベーションが主に隔離されたプロセスであった時代は明らかに終わった。重要なのは、従業員、顧客、テクノロジーのパートナーなどと適切に協力し（enlist the right mix of）、シンクタンク機能やデザイン思考のどちらによるものかを問わず、考案されたイノベーション戦略を最終的に企業全体の事業戦略と確実に同期させ、測定可能な結果を得ることである。

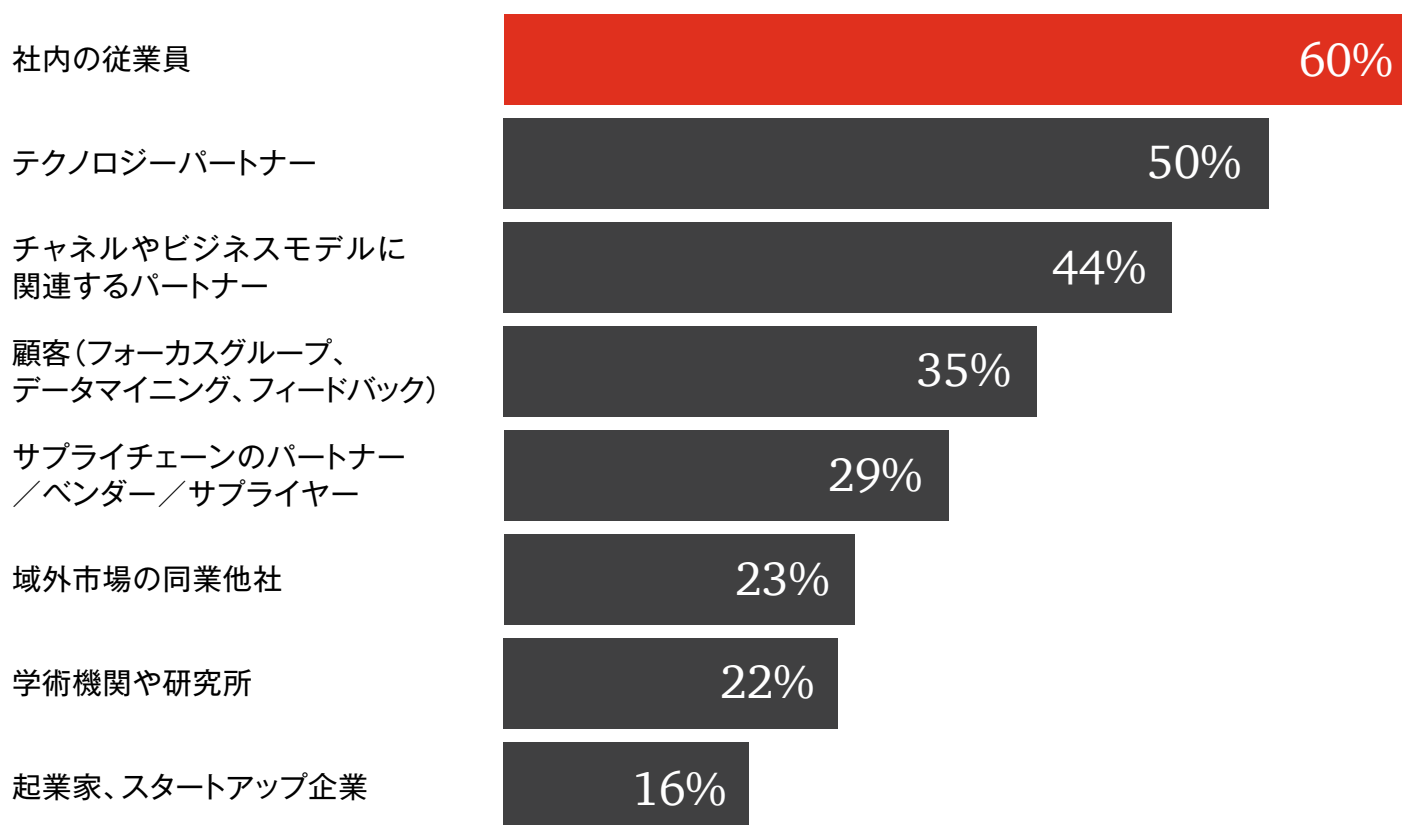
4) 未知の要因(X factor)? — 人の経験

イノベーションを成功させるには、優れたテクノロジーのスキルよりもはるかに多くのものが必要となる。人の経験とあらゆる種類の知見が、新たなアイデア、ソリューション、製品やサービスを形にして実現するのに役立ち、最終的には市場とビジネスに価値をもたらす。だからこそ、イノベーションチームは今、テクノロジー主導のスキルや知見を偏重するのではなく、多種多様な分野からのインプットを求めている。

例えば、ビッグデータから顧客がある特定の行動（イノベーションを受け入れている／拒否している）を取っていることは分かるが、その理由は明らかにはならない。イノベーションについて有用な知見を得るには、そのデータに人の目を通じた正しい判断力や直観的洞察（アナリティクス部門からのものだけではない）を加えることが不可欠である。

本調査対象の企業の幹部は、明らかにこうしたソフトスキルに価値を見だし、イノベーションにおける最も重要なパートナーは、社内の従業員であるとしており、テクノロジーパートナーよりも従業員が上位となった。Nestaの行政クライアント担当ディレクターのEddie Copeland氏は、経営陣が現場の最前線で働く人の声に耳を傾けないことは、政府機関におけるイノベーションを大いに妨げる可能性があるとして述べている。最前線にいる従業員は、コスト意識の強いマネージャーよりも課題とソリューションを明確に理解していることが多い。

人が原動力となるイノベーションは自社の従業員から始まる



Q：貴社のイノベーションの取り組みに関して、最も重要な社内外のパートナーは誰ですか？
（各パーセンテージは最も重要なパートナーであると示した企業の数を表す）
出典：PwC's Innovation Benchmark
回答数：1,222

従って、従業員は定められた業務やマネジメントスキルを持つ単なる雇用者ではないと理解することが重要だ。たとえ社内の主要なイノベーションチームに属していない場合でも、従業員はイノベーションプロセスの初期段階において、取り組みに価値ある貢献をすることが可能であり、単なる実行部隊としてイノベーションを与えられるだけの存在ではない。従業員は消費者でもあり、エンドユーザーとしての知見をイノベーションのプロセスに持ち込むことができる。一部の従業員は本質的に会社の事業戦略にもかかわっており、イノベーションの取り組み開始から彼らのインプットが不可欠なものとなっている。それ以外にも、テクノロジーに関する経験が豊富な従業員もいる。イノベーションチームは、プロジェクトの実行段階よりかなり前の時点で、こうした従業員の協力を仰ぎ、イノベーションの共同戦略家 ([innovation co-strategists](#)) としてその第一段階から彼らを参加させるべきである。

イノベーションを成功させるためには、しかるべき適性、スキルと創造性を持つ人材を育てる文化の組織を築くことが不可欠である。JetBlue Technology VenturesのプレジデントであるBonny Simi氏は、「優れたアイデアを持っているけど平凡な人間よりは、普段は平凡なアイデアしか持っていないが実は優秀な人間を採用する。イノベーションは『何を』ではなく『誰が』が重要だ」

そう考えるのはSimi氏だけではない。イノベーションに取り組む企業のおよそ3分の2は、新しい視点・思考でイノベティブな行動と文化を確立する従業員を採用することがイノベーションの最も重要な成功要因であり、イノベーション関連予算の増額や明確なビジネスモデルの確立などといった他の要素よりはるかに重要であると回答している。

「優れたアイデアを持っているけど平凡な人間よりは、普段は平凡なアイデアしか持っていないが実は優秀な人間を採用する。イノベーションは『何を』ではなく『誰が』が重要だ」

JetBlue Technology Venturesプレジデント Bonny Simi氏

しかし、自社の従業員がイノベーションへの取り組みにふさわしい経験を有するかという点については、全ての企業に自信があるわけではない。調査対象企業の32%は、しかるべきスキルを持ち合わせている人材の発掘が、イノベーション推進にかかわる人材登用の課題だと答えている。この回答を超えたのは、イノベーションへ導くリーダーシップ文化の確立のみであった(37%の企業が選択)。

しかし、この問題の一部はマインドセットの問題にすぎないのかもしれない。イノベーションはスタートアップ企業やエージェントと関連付けられることが多いが、それらに限定して考える必要はあまりない。GE VenturesのSue Siegel氏は、彼女が率いるチームについて、「起業家たちと密に協力しており、彼らの仕事のやり方についても深く理解している。時折、彼らとのミーティング後に『なんてクリエイティブだ』と感じる。では、自分たちはどうなのか。企業という枠の中で、なぜいろいろと実験してみないのか。思い切って行動することも責任の一つではないだろうか」と語っている。

こうした試みには、経営幹部レベルでの強力なリーダーシップが必要であり、調査対象企業の半数以上が、イノベーションを成功させるための最も重要な要因であるとしている。このようなリーダーシップは、正しい行動と文化を確立するという、企業がイノベーション実現の際に直面する最大の課題を克服するのに大いに役立つだろう。

人的な要因がイノベーションの重要な成功要因とされる



65%

イノベティブな
行動や文化



63%

新しい視点・
思考



52%

経営幹部による
強いリーダ
ー
シップ



47%

明確な
ビジネスモデル



32%

イノベーション
関連の予算増額

Q：貴社でイノベーションを成功させるために、最も重要な要素は何だと思いますか？

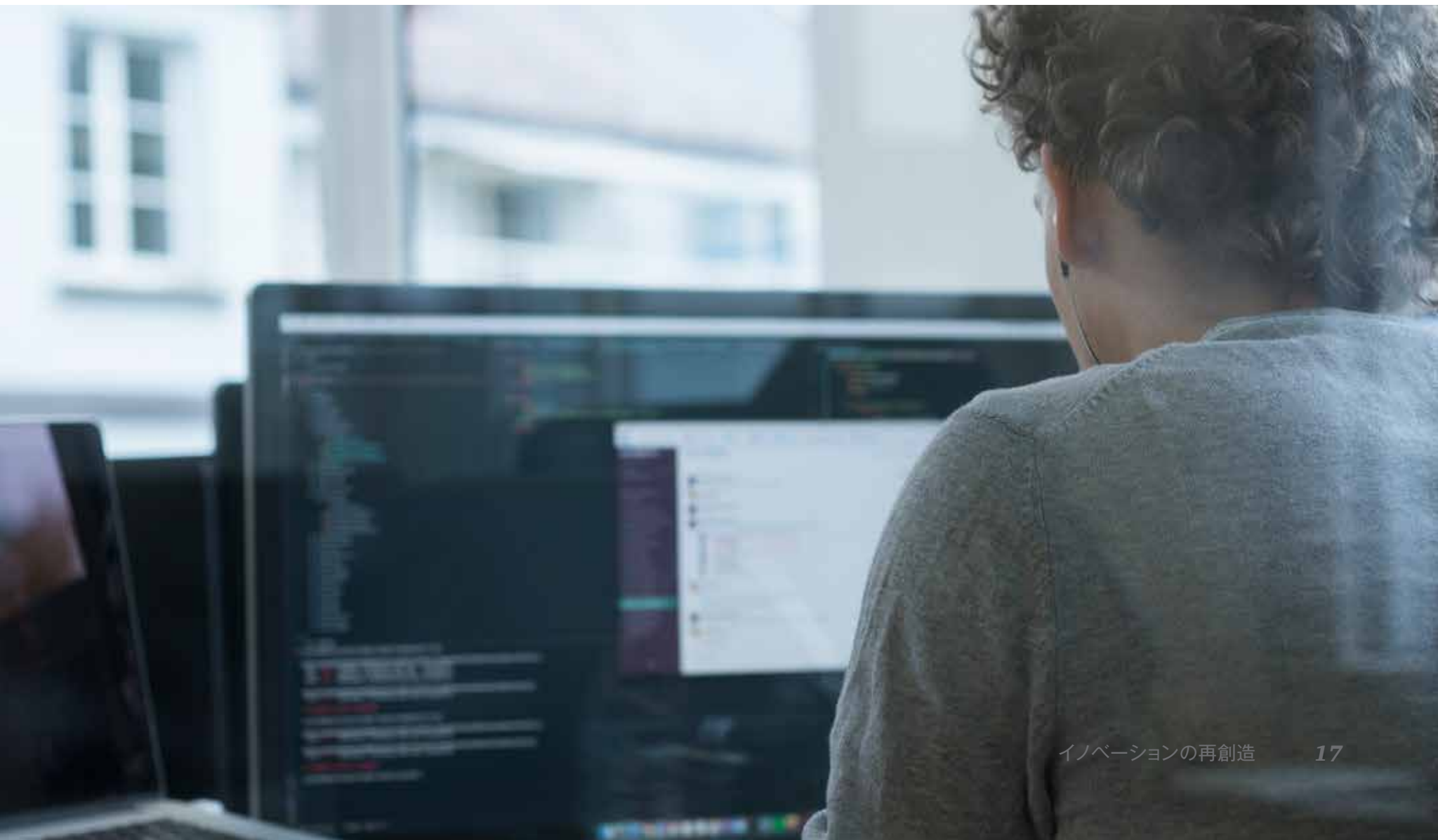
出典：PwC's Innovation Benchmark

回答数：1,222

5) テクノロジーイノベーションの「リーダー」か「フォロワー」か

テクノロジーは必ずしもイノベーションにおける最重要事項ではないが、ゲームチェンジャーとなるようなイノベーションにとって、テクノロジーが重要であることは否定できない。市場の需要拡大や他社のイノベーションに後れを取らないようテクノロジーに頼っていた時代は過ぎ去った。テクノロジーにより加速する創造的破壊や混乱 (dislocation) が特別なことではなく普通になった今、大半の企業が、イノベーションの「ドライバー」としてのテクノロジーに頼るようになっている。

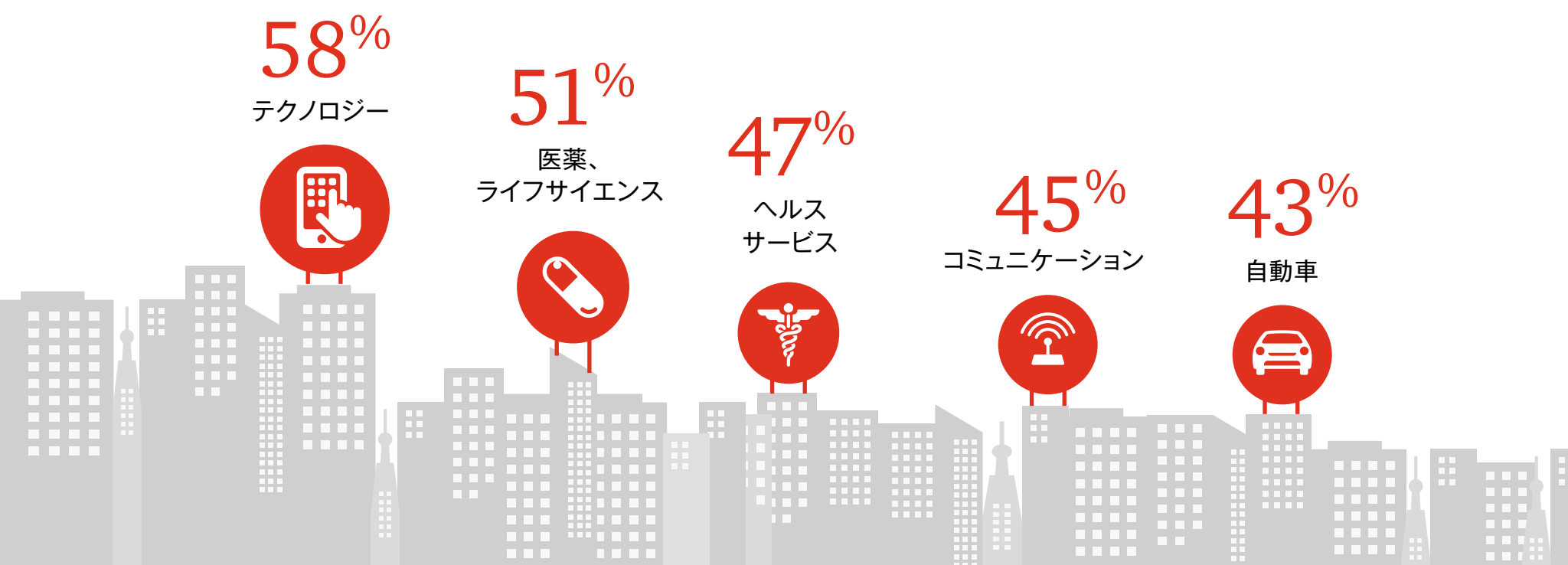
潜在的ニーズを満たすような新しい製品やサービス (例えば、スマートフォンやウェアラブルデバイスに対するニーズは、以前は消費者の意識に上がることはなかった) の市場の創出に役立てるため、テクノロジーに期待する企業が増加している。約3分の1の企業が、自社のイノベーションは全面的に、または主にテクノロジー先行型であると回答し、他の3分の1は、テクノロジー先行型およびマーケット先行型のイノベーションの組み合わせであると回答した。テクノロジー先行型企業の半数近くが、全面的にまたは主にブレークスルーイノベーションに注力しており、他の4分の1はブレークスルーイノベーションとインクリメンタル (漸進的な) イノベーションの組み合わせに注力している。



一般的にテクノロジーはイノベーションの重要な要素であり、テクノロジー企業がブレークスルーイノベーションをリードし、その約3分の2がイノベーションへの取り組みのほとんどまたは、全てを同イノベーションに充てているのは驚くことではない。それに続くのが、医薬品・ライフサイエンス、ヘルスサービス、通信、自動車産業に属する企業であり、これらのセクターでイノベーションに取り組む企業の約半数が、主にブレークスルーイノベーションに重点を置いている。

テクノロジーのセクターは、売上に占める割合から見ても、イノベーションに最も多くの投資を行っており、それに医薬品セクターが続いている。テクノロジー先行型の新たなビジネスモデルや製品がもたらす創造的破壊や混乱の高まりに企業が直面しており、他の業界でも多額の投資が不可欠になりつつある。

テクノロジー企業がブレークスルーイノベーションをリードする



Q：貴社は穏やかなイノベーション＝“漸進的な変化”を推進していますか？；
もしくは新たなテクノロジーや活用法を生み出すようなイノベーション＝“ブレークスルーイノベーション”を推進していますか？
(各パーセンテージは、ほぼまたは完全にブレークスルーイノベーションを推進している企業の数を表す)
出典：PwC's Innovation Benchmark
回答数：1,222

「これに130億米ドルの売上がかかっている」とMarriott Internationalのデジタル部門シニアバイスプレジデントであるGeorge Corbin氏は述べている。同社はシェアリングエコノミー分野の競合に破壊(disrupt)されないよう計画を立てている。「今や当社の顧客の4分の3は、ホテル滞在中いずれかの時点でデジタルのチャネルを利用する。これがさらなるイノベーションに繋がるデータの宝の山を生み出している。Marriott Rewardsに入会しているメンバー、特に最も重要で利益に繋がる顧客であるエリートメンバーが選ぶコミュニケーションチャネルの中で、圧倒的に多いのがデジタルであり、デジタルに多額の賢明な投資を行う必要があった」

テクノロジーへの依存度が高いため、調査対象企業の半数がイノベーションの最も重要な協業相手としてテクノロジーパートナーを挙げるのも不思議ではない。テクノロジーパートナーは、社内の従業員に次いで重視されている。また、従業員もテクノロジー面が重視されることに変わりはない。ほぼ全ての企業が、イノベーションに取り組む領域を決める際、技術力を持った人材の確保が非常に重要またはある程度重要であると回答した。これは費用対効果に次いで多かった回答である。

企業がイノベーションという大きな勝負の勝算を高めるには、戦略から実行までテクノロジーと人材の適切な組み合わせが必要不可欠なのは明確である。今後、企業はこのアプローチを考慮して積極的に行動することが増えるであろう。

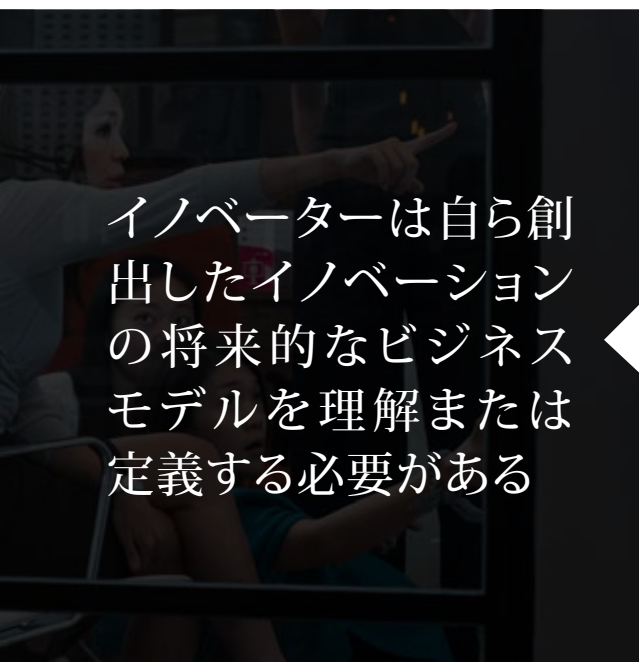
「今や当社の顧客の4分の3は、ホテル滞在中いずれかの時点でデジタルのチャネルを利用する。これがさらなるイノベーションに繋がるデータの宝の山を生み出している」

Marriott Internationalデジタル部門シニアバイスプレジデント
George Corbin氏

調査を終えて

イノベーションはもう少数の選ばれたメンバーによるものではない。テクノロジーと市場が急激に変化する時代において、事実上全ての産業、そして形態や規模を問わず、企業はイノベーション力を高める必要がある。

このように、イノベーションへの取り組みは、ほぼ普遍的な必須要件となっており、世界中の企業が戦略から実行に至るまでイノベーションを育成・管理・測定する最善の方法を見つけ、財務面での業績を上げなければならないというプレッシャーを抱えている。これは多くの企業にとって、イノベーションプロセスのより多くの部分を顧客、従業員、ビジネスパートナーにオープンにすることを意味する。



イノベーターは自ら創出したイノベーションの将来的なビジネスモデルを理解または定義する必要がある

切り離されたR&D拠点の中だけでイノベーションが生まれるという時代ではない。それどころか、今や企業は全社規模で勝利に繋がるイノベーション文化を創出し、内外からイノベーションへの取り組みに新しい思考法とアイデアを取り入れることに注力していると回答している。実際、デザイン思考や顧客、ビジネスパートナーやサプライヤーとの共同開発など、包括的なイノベーションのオペレーティングモデルの全てが従来型のR&Dよりも普及している。そして、こうした新しいイノベーションのアプローチが実を結びつつある。

しかし企業は、イノベーションへの投資を増やす中で、イノベーションへの取り組みと事業戦略との調整をうまく図る必要がある。イノベーションに投じた費用は、最終的に事業価値と財務的な業績の向上をもたらす必要がある。しかし、それを一貫して実現するためには、イノベーターは自ら創出したイノベーションの将来的なビジネスモデルを理解または定義する必要がある。

オープンな「イノベーションサンドボックス」は、イノベーションに取り組む企業のこうした課題に役立てることができる。それは、イノベーションプロセスの初期段階から顧客とかかわり、ビジネスパートナーやテクノロジーパートナーと手を組み、組織全体からしかるべきビジネスリーダー、戦略家や従業員を集結させ、戦略から実行までの間に存在するギャップを埋めるようなイノベーション文化とオペレーティングモデルの開発によって可能となる。こうしたことができる企業が真のイノベーションリーダーであり、長期にわたって活躍したいと望む企業が見習うべきモデルである。

お問い合わせ先

PwCイノベーション調査(PwC's Innovation Benchmark)に関する詳細は、
www.pwc.com/innovation-benchmarkをご覧ください。

PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1
丸の内パークビルディング
03-6250-1200(代表)

野口 功一

パートナー
グローバルイノベーションファクトリー
リーダー
koichi.k.noguchi@pwc.com

伊藤 恵

グローバルイノベーションファクトリー
マネージャー
meg.m.ito@pwc.com

渡辺 真知子

グローバルイノベーションファクトリー
シニアアソシエイト
machiko.watanabe@pwc.com

<グローバルイノベーションファクトリーについて>

PwCコンサルティング合同会社内の組織で、新規事業創出活性化のための専門チーム。
PwC Japanグループにおける従来のプロフェッショナルサービスとは異なる新規事業を開
発しています。国内外のスタートアップ、大企業その他、大学、NPO、政府、自治体などとも連携
し、AI、ブロックチェーン、ロボティクス、ドローンをはじめとする最新のテクノロジーを活用
して新しいビジネスやサービスの創出を行っています。

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2017年6月に発行した『Reinventing innovation Five findings to guide strategy through execution』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/en/advisory-services/innovation-benchmark-findings.html

日本語版発刊年月：2018年3月 管理番号：I201703-3

©2018 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.