

「優れた」イノベーターから
「卓越した」イノベーターへ：
効果的なマネジメントプロセスの実践による
イノベーションのパフォーマンス改善

アーサー・ディ・リトル

第9回グローバル・イノベーション・エクセレンス・ベンチマーク



目次

エグゼクティブ・サマリー	4
1. マネジメントモデルを強化してイノベーションの パフォーマンスを高める	8
2. 画期的イノベーションに投資してポートフォリオの パフォーマンスを改善する	16
3. ビジネスモデル・イノベーション： まだ十分に活用されていないツール	24
4. 事業部門間のパフォーマンス・ギャップに対処して 価値を創造する	30
5. アジャイル開発に基づくイノベーションの メリットと落とし穴	34
6. イノベーション・リーダーシップにおけるエクセレンス —すべてを首尾よく成し遂げるには	40
結論	42

執筆者

BEN THURIAUX-ALEMAN

Partner, Technology & Innovation Management
ロンドン

thuriaux.ben@adlittle.com

DR. HABIB HUSSEIN

Principal, Technology & Innovation Management
ロンドン

hussein.habib@adlittle.com

PHILIP VAN BASTEN BATENBURG

Consultant, Strategy & Organization
アムステルダム

vanbastenbatenburg.philip@adlittle.com

FREDERIK VAN OENE

Associate Director, Technology & Innovation Management
ブリュッセル

vanoene.frederik@adlittle.com

KERSTIN WIDMANN

Consultant, Technology & Innovation Management
ストックホルム

widmann.kerstin@adlittle.com

ATSURO INOUE

Principal, Technology & Innovation Management
東京

inoue.atsuro@adlittle.com

DR. ARNAUD SIR AUDIN

Associate Director, Technology & Innovation Management
パリ

siraudin.arnaud@adlittle.com

MARTIN GL AUMANN

Partner, Technology & Innovation Management
ストックホルム

glaumann.martin@adlittle.com

ELIS WILKINS

Consultant, Technology & Innovation Management
ロンドン

wilkins.elis@adlittle.com

RAYHAAN SURVE

Consultant, Technology & Innovation Management
ロンドン

surve.rayhaan@adlittle.com

BEN VAN DER SCHAFF

Partner, Technology & Innovation Management
ニューヨーク・シティ

vanderschaff.ben@adlittle.com

DR. JAMES SEMPLE

Consultant, Technology & Innovation Management
ロンドン

semple.james@adlittle.com

DR. MICHAEL KOLK

Global Leader & Partner
Technology & Innovation Management
アムステルダム

kolk.michael@adlittle.com

IGNACIO GARCÍA ALVES

CEO, Arthur D. Little
ブリュッセル

garciaalves.ignacio@adlittle.com

SALMAN ALI

Principal, Telecommunications, Information
Technology, Media & Electronics
マドリード

ali.salman@adlittle.com

SHOTA MITSUYA

Partner, Technology & Innovation Management
東京

mitsuya.shota@adlittle.com

RUI IBUKI

Manager, Technology & Innovation Management
東京

ibuki.rui@adlittle.com

DR. ALBERT MEIGE

Director of Blue Shift, Arthur D. Little
パリ

meige.albert@adlittle.com

PHILIPP MUDERSBACH

Principal, Technology & Innovation Management
フランクフルト

mudersbach.philipp@adlittle.com

SIMON NORMAN

Manager, Technology & Innovation Management
ロンドン

norman.simon@adlittle.com

RICK EAGAR

Partner Emeritus, Technology & Innovation Management
ロンドン

eager.rick@adlittle.com

エグゼクティブ・サマリー

“無駄”のないイノベーション投資とは

世界が現在直面している問題を解決するためにも、収益性と成長につながる差別化された新しい製品とサービスを生み出すためにも、イノベーションは非常に重要である。例えば、アーサー・デイ・リトル（ADL）がスウェーデン・エンジニア産業協会のために 2023 年に実施した調査からは、研究開発への投資は 7 倍の投資対効果をもたらすことが明らかになった。資本をさまざまな使い道に投下した場合の長期的・平均的な株主トータルリターンを比較・分析すると、研究開発は総じて設備投資、自社株買い、企業買収、債務削減、または配当よりも効率的な投資先であることとされている¹。

ところがこの 10 年間で、イノベーションがもたらすリターンと満足度は低下している。

現状、多くの研究開発投資が「無駄」になっている。イノベーションに不確実性はつきものであり、多くのアイデアとプロジェクトは実現されないまま終わる。とはいえ、多くの投資を無駄にする必要はない。無駄な投資はイノベーション・マネジメント・プロセスの弱さに起因する。当社は以下の関係が成り立つと考えている：

- イノベーション・マネジメントに関する指標とイノベーションの成功率合い*との間には明確な相関がある。大半の企業にとって、イノベーション・マネジメントの改善が多くの見返りをもたらす（*新製品またはサービスの売上高への寄与度、EBIT（利払前・税引前利益）マージン、損益分岐点までの期間によって測定）。
- 研究開発への投資額とイノベーションの成功とは一般的には相関しない。イノベーション・マネジメントの評価スコアが上位 25%に入っていない企業が研究開発とイノベーションにさらに投資しても、投資に見合った成果は得られない。

当社の推定では、イノベーション・マネジメント・スコアが上位 25%に入っていない企業はイノベーションの成功率合いを優に 30%以上は改善できる。

¹ ブラックロック・インベストメント・インスティテュート、2016 年。

しかしながら、そのイノベーションアプローチがしばしロールモデルとして挙げられるアップルやテスラといったトップ企業における取組みが、他の全く異なる組織や業界にそのまま当てはまるとは限らない。

つまり、所属する組織にとって最も重要な慣行を特定し、組織がイノベーションを成功させるために具体的にどのような変化を起こす必要があるのかを理解するのは難しい。では、どこから始めるべきなのか。

ADL のグローバル・イノベーション・エクセレンス・ベンチマーク（GIEB）は、さまざまな業界におけるイノベーションの成功と最も強く関連するイノベーション・マネジメントを、確かな経験的証拠に基づいてを明らかにしようとする試みだ。GIEB は 25 年以上にわたり使用され、9 つの版が発行されており、企業はこれを使って、自社のイノベーションのパフォーマンスを同業他社と比較してランク付けし、分析できる。GIEB の最新版は、イノベーションを成功させる要因と、イノベーションと成長の関係に関する新たな知見を提供する。

本レポートは、ADL が独自に構築した実証済みのイノベーション・エクセレンス・モデルと 2018 年以降のデータから探り出した重要なトレンドに焦点を当てている。これらのトレンドが示唆しているのは、イノベーション・マネジメントを改善するための **5 つの重点領域** である。先進的なイノベーション組織はこれらの重点領域で優れたパフォーマンスを示しており、そのことは投資の非効率性の縮小とリターンの改善という形で示されている。5 つの重点領域とは：

- 1. 画期的イノベーションへの取り組み。** 企業はしばしば、画期的なイノベーションをあまり重視せず、漸進的または段階的なイノベーションを優先する。ところが ADL の分析結果は、画期的なイノベーションや新市場での新技術の構築など、確実とは言えないイノベーションを起こすために積極的に投資している企業の方がイノベーションを成功させる確率が総じて高いことを示している。

- 2. ビジネスモデル・イノベーション（BMI）の実践。** あらゆる規模の企業は BMI を通じて収益性を維持し、生産性を高め、成長機会を創出することができる。だが、BMI の意義が見過ごされていることが多く、BMI に取り組んで成功した組織は皆無に近い。企業が成功を妨げる共通の障害を打破するには、適切な管理ツールを導入し、企業内外の複数の利害関係者と連携する必要がある。
- 3. 事業部門間のギャップの解消。** ADL の調査は、同じ会社のさまざまな事業部門がそれぞれ導入しているイノベーション・マネジメントやその実践力の間には大きなギャップがあることが多く、それが原因で会社全体の業績が低下し、売上高と利益が減少することを示している。こうした問題には、適切なイノベーションガバナンス戦略を持ち、議論と協業のための共通の場をつくり、組織間でイノベーションへの取り組みを共有しやすくすることで対処できる。
- 4. イノベーションをアジャイルにマネジメントする実行力。** 適切なツールを用いてイノベーション・プロジェクトをアジャイルに実行する能力を備えた企業は、全体的にイノベーションを成功させる可能性が高い。学際的なチームによる反復的な働き方と、イノベーションのボトルネックとならないガバナンスプロセスを導入しなければならない。業界の性質に合ったプロセスを適切に導入した企業は、より優れたアイデアを見出し、アイデアをより短期間で発展させ、より大規模かつより効率的に実行することにより、競争上の優位性を築くことができる。
- 5. リーダーシップ。** こうした先進的なイノベーションに取り組むうえでの能力と行動は、イノベーションの有効性に非常に大きな影響を及ぼす。イノベーションにおけるリーダーシップと他の形態のビジネスリーダーシップとの間に違いはなく、必要とされるのは戦略的思考、優れたコミュニケーションスキル、問題解決能力、感情的知性、誠実さの組み合わせである。だが、イノベーションそのものが変化している。現在のイノベーション・リーダーシップが新たなニーズに応えるためには、5 つの重要な能力、すなわちビジョン・理念、メタ知識、人脈スキル、視点の独創性、デジタルファーストの考え方に注力する必要がある。

当社は、本レポートの全編を通してイノベーション・マネジメントの動向に関するエビデンスを提供し、弱点の対処に向けた取り組みに関する実践的な提言を提供したい。

ADLのGIEBは継続的な取り組みであり、当社はGIEB調査またはADLが今後発行するレポートに対する皆様のご意見を頂きたいと考えている。皆様がイノベーション・マネジメントに取り組み続けるうえで本レポートが参考になり、役立つことを願っている。

GIEBの第9版では、過去10年間で400人の調査回答者からデータを取得し、アーサー・ディ・リトルにおけるグローバルのエキスパートによる分析結果を掲載している



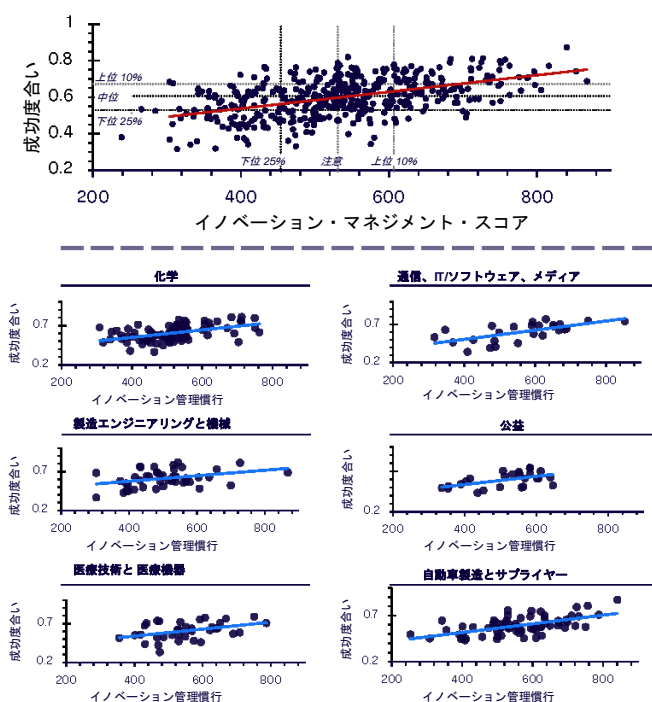
出所：アーサー・ディ・リトル

執筆者：Ben Thuriaux-Alemán, Dr. Habib Hussein, Dr. James Semple, Dr. Michael Kolk, Martin Glaumann, Rick Eagar, Frederik Van Oene

1. マネジメントモデルを強化し イノベーションのパフォーマンスを高める

イノベーションのマネジメント強化と成功の間には明確な相関がある。過去の研究によると、イノベーション・エクセレンス・モデルのイノベーション・マネジメントを適切に展開することと、それによって達成されるイノベーションの成功度合いとの間には、強い正の相関がある（図1）^{2,3}。この相関は、業界によって製品、サービス、顧客、業界固有の動向が大きく異なるにもかかわらず、あらゆる業界に当てはまる。こうした正の相関は基本的に、企業が有効なイノベーション・マネジメントを強化することでイノベーションの成功度合いを高められることを示している。

図1 イノベーションのマネジメントと成功度合いの間には正の相関がある



出所：アーサー・ディ・リトル

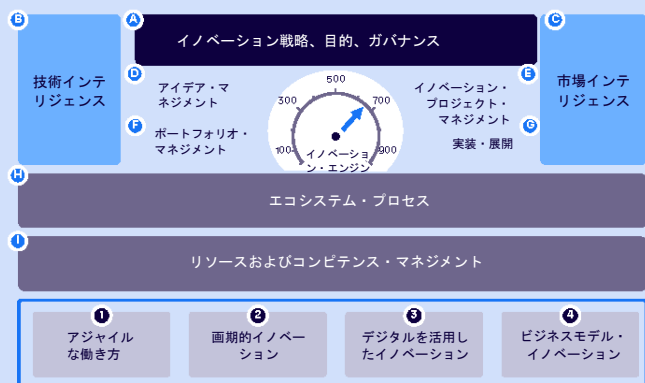
GIEBは500超の組織（企業と事業部門）を対象としており、それぞれの活動をADLイノベーション・エクセレンス・モデルの構成要素に分類している⁴。この確立されたモデルは、同業者が審査する一連の文献で有効性が確認されており⁵、イノベーション・システムのさまざまな構成要素と、この領域で企業が高いパフォーマンスを達成するために採用可能なイノベーション・マネジメントのベストプラクティスを検証するためのフレームワークを提供する（「ADLイノベーション・エクセレンス・モデル」を参照）。このモデルで測定する項目は以下の通りだ：

- イノベーション・マネジメントの取り組み - 貴社のイノベーション・マネジメントの洗練度合いを評価し、ADLイノベーション・エクセレンス・モデルの9つの要素と4つの分野横断的なテーマに貢献する取り組みをどのレベルで実行しているかを評価する。
- イノベーションの成功度合い - 貴社のイノベーションへの取り組みが事業への影響という点で何を達成しているのか。これは複合的なスコアであり、新しい製品/サービス/ビジネスモデルから創出される売上高、新しい製品/サービスからもたらされるEBIT（利払前・税引前利益）、イノベーション関連プロセスの改善によってもたらされる影響、損益分岐点に達するまでの期間、画期的イノベーションによってもたらされる売上高、イノベーションのパフォーマンスに対する経営陣の満足度に基づいている。重要なのは、利益率や損益分岐点に達するまでの期間といった指標は業界によって大きく異なるため、イノベーションの成功を支えるさまざまな要素の反応を業界または同等グループごとに正規化していることだ。

2 Ben Thuriaux-Alemán, Rick Eagar, Anders Johansson, “Getting a Better Return on Your Innovation Investment” (イノベーション投資のリターンを改善する)、アーサー・ディ・リトル、ブリズム、2013年。
 3 Joe Tidd, Ben Thuriaux-Alemán, “Innovation Management Practices: Cross-Sectorial Adoption, Variation, and Effectiveness” (イノベーション・マネジメント慣行：部門横断的な導入、バリエーション、有効性)、R&D Management, Vol. 46, Issue S3, 2016年10月。
 4 ダイナミック・イノベーション戦略モデルに関する詳細は、Rick Eagar, Michael Kolk, Fredrik Härenstam, “Dynamic Innovation Strategy: How to Develop a Strategy for Innovation in the Fast-Moving Digital World” (ダイナミック・イノベーション戦略：急激に進化するデジタル世界でイノベーション戦略を策定する方法)を参照。
 5 Tidd, Thuriaux-Alemán, 2016年。

ADL イノベーション・エクセレンス・モデル

図 A ADL イノベーション・エクセレンス・モデル



出所：アーサー・ディ・リトル

イノベーション・エクセレンス・モデル（図 A）は、企業（または事業部門）全体のイノベーション・マネジメントの展開状況に関する単一のスコアを算出し、「イノベーション・マネジメントへのアプローチとベストプラクティスはどの程度洗練されているか？」という問いに答えるために使用されている。このモデルは、9つの要素（図 A の文字 A~I）と、これら 9つの要素に共通する 4つの「ホットなトピック」（数字 1~4）で構成される。具体的には：

- A. **イノベーションの戦略と目標およびガバナンス**は、企業の目標を達成するために使用する長期的実行ロードマップの基本となる。イノベーション目標は、企業が自社の戦略に基づいて設定したイノベーションの目的を達成するまでのステップごとに設定する。
- B. 「テクノロジー・プッシュ」（技術主導のイノベーション）すなわち**技術インテリジェンス**とは、企業が技術情報を収集および利用し、関連する技術とツールおよびトレンドを特定し、これらの知見を技術採択に活用することである。
- C. 「**デマンド・プル**」（市場ニーズ主導のイノベーション）すなわち**市場インテリジェンス**とは、新しいイノベーション（例えば製品、サービス、プロセス、ビジネスモデル）を開発するための市場ニーズまたは業務上のニーズを直接的または（例えば顧客の声を通じて）間接的に分析することである。企業はこうした分析を行うことで「デマンド・プル」（需要にけん引された）のニーズに応えられる。
- D. **アイデア・マネジメント**とは、企業が独創的なアイデアの創出を促し、新しいイノベーション・プロジェクトを立ち上げるためにそうしたアイデアを発展させ、改良し、優先順位を付けるプロセスである。
- E. **イノベーション・プロジェクト・マネジメント**は、新しいイノベーション・プロジェクトの立ち上げを管理するために必要なすべてのステップで構成される。

- F. **ポートフォリオ・マネジメント**は、イノベーション・プロジェクト・ポートフォリオを構成するプロジェクトを、戦略との整合性、リソースの制約、リスク、潜在的な投資収益率に鑑みて分析し、優先順位を付け、リソースを配分し、終了させるプロセスである。
- G. アイデア検証後に始まるプロジェクトの**実装・展開**フェーズは、研究開発から始まり、試験運用、規模拡大、および製品の発売へ移行する過程である。このフェーズは、フィードバックを収集することでイノベーションを継続的に改善したりニーズに適応させたりする機会をもたらすため、イノベーション・モデルの必要不可欠な部分である。
- H. **エコシステム・プロセス**とは、内外の関係者（サプライヤー、顧客、委託研究機関、合併パートナーなど）を活用して企業のイノベーション能力を強化するアプローチである。
- I. **リソースおよびコンピテンス・マネジメント**は、イノベーション・プロジェクトに人員が効率的に配置するようにしてチームが適切な能力から恩恵を受けられるようにするとともに、人員配置プロセスがペースの速い環境に適応するための十分な柔軟性を提供できるようにする能力である。

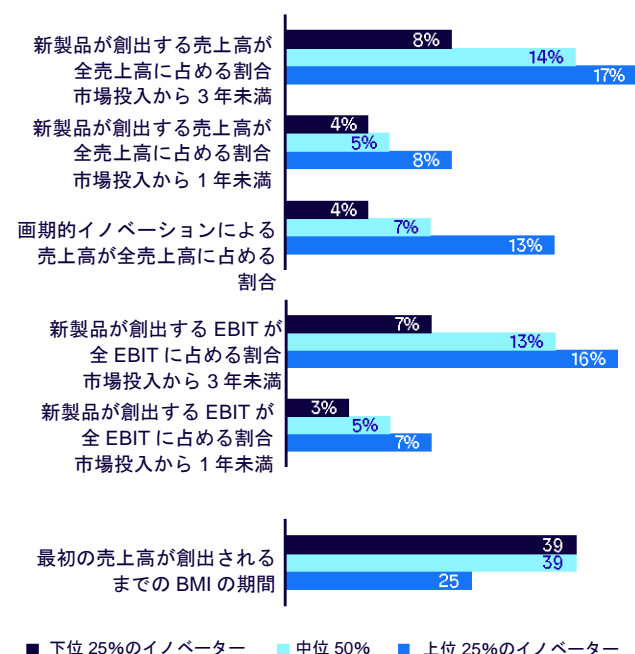
分野横断的な「ホットなトピック」

- 1. **アジャイルな働き方**は、重要な不確実性に対処するため、イノベーション・プロセスのできるだけ早い段階でスピーディーな反復ループを活用するイノベーション・マネジメント手法である。アジャイルなプロセスは通常、イノベーション・プロセスを目の前の具体的な課題に適応させる学際的チームに依拠する。
- 2. **画期的イノベーション**とは、（当該企業にとって新しいだけでなく）まったく新しい市場空間またはビジネスモデルを開発する活動である。場合によっては、パフォーマンスに寄与するまったく新しい一連の機能を構築するイノベーション、あるいは既存の機能のパフォーマンスを大幅に（5倍以上）高めるイノベーションの場合もある。画期的イノベーションは、製品、サービス、プロセス、またはビジネスモデルのイノベーション、またはこれらの組み合わせを指す場合もある。
- 3. **デジタルを活用したイノベーション・マネジメント**には、企業がデジタル技術を適切に展開して企業全体のイノベーション能力を強化し、イノベーション全体のパフォーマンスを高める能力が反映される。
- 4. **ビジネスモデル・イノベーション (BMI)** は、製品/サービスとプロセスのイノベーションと組織の変更またはバリューチェーン見直しの組み合わせによって達成される。BMIには、市場や顧客にアクセスするための新たな方法、新しいまたは強化された価値提案、顧客に価値を提供するためのパートナーおよび外部エコシステムの活用が含まれる場合もある。

最良のイノベーション・マネジメントの実践は利益を平均 30%増加させ、損益分岐点までの期間を平均 30%短縮する

図 2 に示すように、イノベーション・マネジメントの評価スコアが上位 25%以内の企業は、下位 25%の同業他社と比べ、新製品とサービスが市場投入から 3 年以内に創出する EBIT が平均 9%ポイント高く（絶対額は 56%多い）、新しい製品およびサービスが創出する売上高が全売上高に占める割合が平均 9%ポイント高く（絶対額は 2.3 倍多い）、ビジネスモデル・イノベーションへの投資が損益分岐点に達するまでの期間が 36%短い。

図 2 イノベーションの成功要因と企業の成功との関連性



出所：アーサー・ディ・リトル

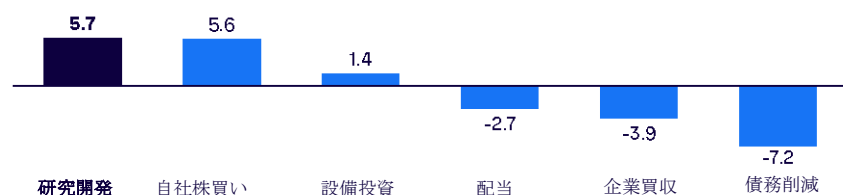
こうしたパフォーマンスの違いは、現在は上位 25%に入っていない企業の機会損失が非常に大きいことを示している。そうした企業は、イノベーション・パフォーマンスの改善余地が十分にあるため、ビジネスの成功度合いを大幅に高められる。同時に、同業他社や他の業界から学び、実証済みのベストプラクティスを採用することで、イノベーション・マネジメントの評価スコアを引き上げることができる。

例えば化学業界のベンチマークを見ると、最も革新的な企業のイノベーション・エクセレンスに関するスコアは 900 点満点中 763 点であるのに対し、平均的な企業のスコアは 513 点前後だ。化学業界全体が調査結果と同じ傾向にあると仮定し、平均的な化学会社が改善に取り組み、市場投入から 3 年未満の製品で上位 25%の企業と同じイノベーション・リターンを達成したとすると、新製品が創出する EBIT を最大 8%ポイント改善できることになる。新しい製品やサービスを開発するには莫大な投資を続ける必要があることに鑑みると、このことはイノベーション・マネジメントの改善によってかなりの額の利益を上積みできることを示唆している。

ブラックロック・インベストメント・インスティテュートは、ラッセル 1000 指数構成企業を対象に、研究開発を含むさまざまなタイプの資本活用が株主にもたらしたトータルリターンを比較するという興味深い分析を行った（図 3）。同社がリターンの長期平均を比較したところ、投資先としては、研究開発の方が設備投資や企業買収などよりも適していることが明らかになった。

イノベーション投資に対するリターンを得るのに苦労している組織にとって、研究開発部門に追加のリソースを割り当てることが具体的な解決策のように思えるかもしれない。実際、多くの調査が、研究開発投資と会社の業績との間に明確な相関があると主張している。ところが ADL の最新の分析結果は、こうした相関は以前考えられていたほど単純でないことを示している。

図 3 米国の株主リターン（ラッセル 1000 指数構成企業、1985～2015 年）、5 年間、平均との差



出所：アーサー・ディ・リトル

業界を問わず、データは研究開発の集約度（売上高に対する研究開発費の比率）とイノベーションの成功度合いとの間に有意な相関がないことを示している。だが、最良のイノベーション・マネジメントを実践している組織に注目すると、見方は変わる（図 4）。イノベーション・マネジメントの評価スコアが上位 25%以内の企業では、投資レベルとそれが企業にもたらすリターン（イノベーションの成功度合い）との間に明確な相関が見られる。この傾向はあらゆる業界に当てはまるが、重要なことに、上位 25%に入っていない企業には当てはまらない、つまり、イノベーションマネジメントの改善のないままでは研究開発投資を増やしても無駄に終わると考えられる。

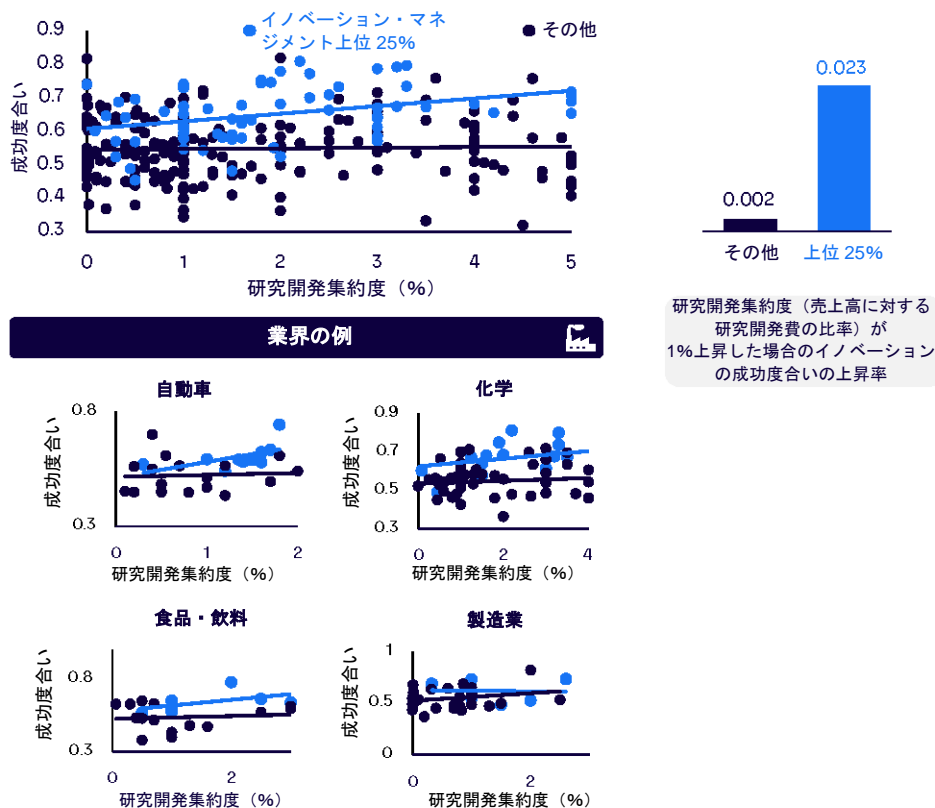
ベストプラクティスは業界によって異なる

イノベーションの成功を支える要素の相対的な重要性は業界によって明らかに異なる。例えば、食品および飲料会社のイノベーション・プロセスが重工業企業のイノベーション・プロセスと同じだと期待することはできない。例えば ADL のモデルはセクターデータに基づくアプローチを使用してこれらの違いを考慮に入れ、セクター間のパフォーマンスを正規化したうえでセクター同士を比較する。

このモデルはすべての業界に当てはまるが、イノベーションの成功度合いに最も大きな影響を与えるモデルの要素に関しては、セクター間である程度の違いがある。当社はこうした違いを理解するため、ベンチマークの参加者にさまざまな要素の相対的な重要性を評価してもらった（図 5）。その回答を分析すると、どの要素が最も重要と認識されているのか、それらの相対的な重要性が業界の性質とダイナミクスとどのように関連しているのかがより明確になった。得られた知見は以下の通りである：

イノベーション・マネジメントの評価スコアが上位 25%に入っていない企業が研究開発投資を増やしても、イノベーションの成功度合いは高まらない

図 4 マネジメントパフォーマンス別のイノベーション投資とリターンの関係



出所：アーサー・ディ・リトル

図5 イノベーション・マネジメントの重要性は業界によって異なる



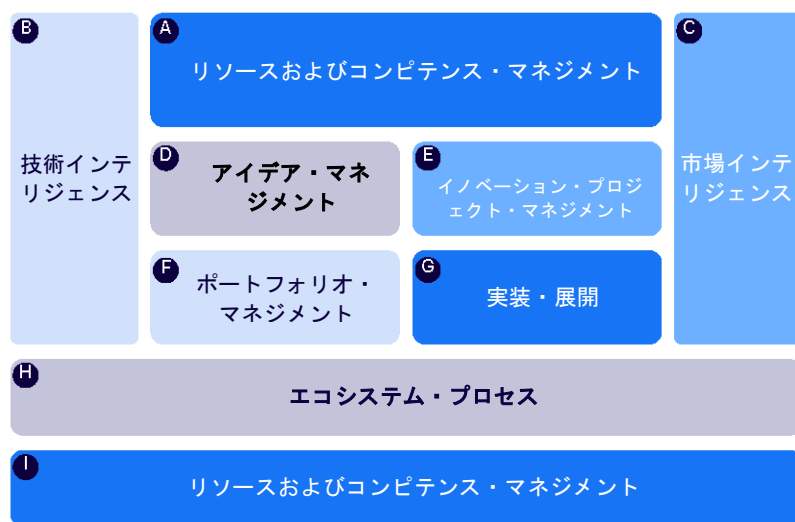
出所：アーサー・ディ・リトル

- ほぼすべての業界で技術インテリジェンスと市場インテリジェンスが重視されている。特に**通信**業界では技術インテリジェンスが重視されており、このことは、技術動向（特にデジタル技術とサステナビリティに向けた動き）が急速に変化しているこの業界の特質を反映している。
- **自動車、電気技術、および食品・飲料**の各業界ではイノベーション・プロジェクト・マネジメントが最も重視されている。このことは、これらの業界にはリーン・シックスシグマ、カイゼン、総合的品質管理などのツールを使用して価値創造イノベーションに注力する企業が多く、プロセスと効率性が幅広く重視されていることと一致する。
- **食品・飲料**会社にとって、イノベーションの展開も非常に重要なフェーズだ。この分野の製品開発サイクルが3カ月未満の場合があることを踏まえると、技術のイノベーションよりもマーケティングのイノベーションが重要である場合が多く、市場投入までの期間が非常に重視される。これらの要件はいずれも、イノベーションを成功させるにはスピーディーな展開が重要であることを物語っている。
- **自動車**業界はポートフォリオ・マネジメントを重要な要素と位置付けている。このことは、自動車業界では製品プラットフォームが重要であること、急速に進化する顧客ニーズに対応するために専用の製品ポートフォリオを構築することに注力していること、そして製品開発を支えるのに必要な技術が複雑であることを反映している。
- **化学**業界では相対的にアイデア・マネジメントが重視されている。このことは、この業界ではエンドツーエンドの製品開発が重要であることと、多様でダイナミックな顧客基盤に製品を提供するために順応性が必要とされることを反映している。さらにデマンド・プル、つまり市場インテリジェンスも重視されており、特に顧客がサプライヤーと製品を切り替えたりイノベーションにより多くの対価を支払ったりする意欲を持つかどうかへの関心が高い。

イノベーション・マネジメント・プロセスの一部のカテゴリーは、すべての業界にとって同程度重要である

業界によって違いはあるものの、イノベーション・マネジメント・プロセスの一部のカテゴリーはすべての業界にとって同程度重要だ。図6に示すように、さまざまな業界を見渡すと、エコシステムのアプローチやビジネスモデル・イノベーションといったマネジメント手法の多くが十分に活用されないままになっている。つまり、イノベーション・マネジメント・プロセスを実装してパフォーマンスを向上させる機会がある。

図6 業界を問わずパフォーマンスが低いイノベーション・マネジメント領域



相対的にパフォーマンスが低く、導入例も少ない パフォーマンスが高く、導入例も多い

出所：アーサー・ディ・リトル

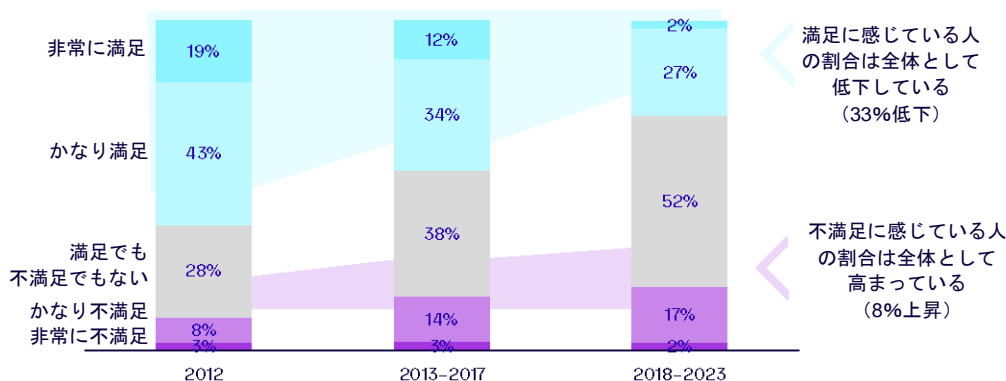
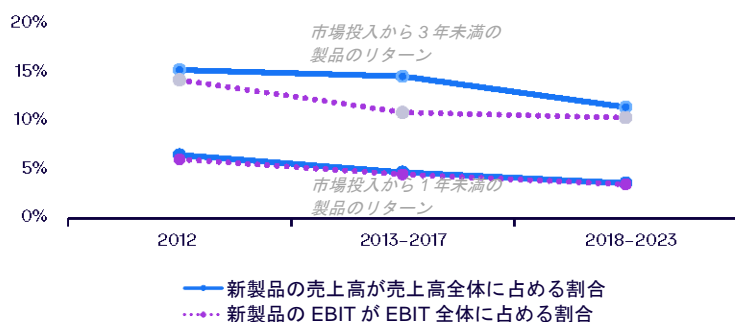
イノベーションのパフォーマンスへの満足度は低下している

図 7 に示すように、さまざまなビジネス指標で報告されているイノベーションの経済的リターンは 2012 年以降に低下している。こうしたリターンの低下は、デジタル化や技術の収斂などの他の要因と相まって、イノベーションをより複雑なものにし、中核事業以外の領域でのイノベーションを困難にしている。その結果、イノベーションへの投資に対する満足度を平均または低いと指摘する企業が増えている（図 7）。実際、最近の調査でイノベーションのパフォーマンスに満足していると回答した人の割合は 4 分の 1 強（29%）で、2012 年の 62% から低下している。ADL の分析によると、イノベーションの成功に影響を及ぼす要因には、イノベーション・コストの増加、リスクを取る意欲の低下（これは、変革をもたらす画期的なイノベーションではなく漸進的なイノベーションにより注力することにつながる）、多くの市場が成熟していること、などがある。顧客、サプライヤー、新興企業、大学、およびイノベーターの広範なエコシステムと十分に連携して成長を促進できていないことは特に注目に値する。

全体として、GIEB のデータは、従来のイノベーション・マネジメントが以前ほど恩恵をもたらしていないことを示唆している。変化し進化し続ける世界の要求に応えるには新しい取り組みが必要であることは明らかだ。重要なのは、この満足度の低下傾向が反転する可能性があることだ。なぜなら、さまざまな業界においてパフォーマンスが低下している取り組み（前掲の図 6）の改善を進めることで、研究開発を効率化できるからだ。

伝統的なイノベーション・マネジメントは、以前ほど恩恵をもたらしていない

図 7 イノベーションのリターンとイノベーションのパフォーマンスに対する満足度の推移（2012～2022 年）



出所：アーサー・ディ・リトル

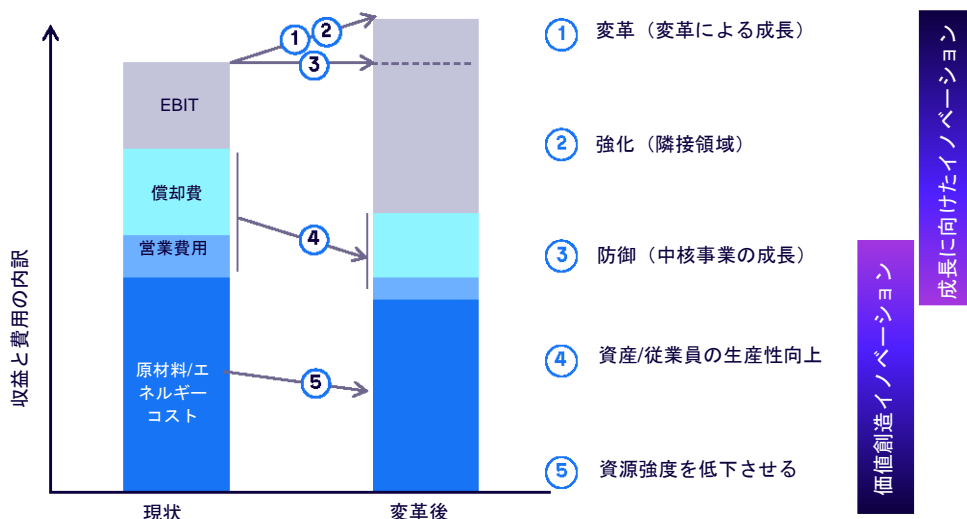
ADL のモデルは、成長と価値創造を実現するにはイノベーション・マネジメントを全体的に見渡すことがプラスに作用することを明らかにしている。図 8 は、以下のイノベーションの重要な 2 つの領域における 5 つの主な選択肢を示している：

1. Innovation for Growth : 成長のためのイノベーション - 守り、強化、または変革による収益性に焦点を当てる。アプローチには、新しい製品とサービスおよびビジネスモデルの開発、イノベーション・エコシステムの開発、挑戦しがいのある問題の解決、画期的イノベーションによるまったく新しいビジネスの開発などがある。画期的イノベーション（第 2 章を参照）とアジャイル開発に基づくイノベーション（第 5 章を参照）は、組織が成長に向けたイノベーションに注力するために採用できる 2 つの取り組みである。

2. Innovation for Value : イノベーションに向けた組織能力の強化 - 中核事業の成長、生産性、またはリソース集約度の削減に焦点を当てる。アプローチには、技術ニーズの理解と動的なイノベーション戦略の策定、生産性の最適化、最先端のイノベーション能力の構築などがある。大規模な組織が価値創造イノベーションを起こすための最もシンプルな方法は、事業部門の垣根を超えてイノベーション分析を行い、イノベーション・マネジメントを調和/最適化することにより、組織内部で優れた取り組みが実行されている領域を探し出すことだ（第 4 章を参照）。

以上のような 2 つのアプローチを取る以外に、ビジネスモデル・イノベーション（第 3 章を参照）により成長と価値創造の両方を追求することもできる。

図 8 イノベーションがビジネスにもたらす影響を管理する



出所：アーサー・ディ・リトル

執筆者：Dr. Habib Hussein、Simon Norman、Philipp Mudersbach、Dr. Arnaud Siraudin、Kerstin Widmann、Rick Eagar

2. 画期的イノベーションに投資して ポートフォリオのパフォーマンスを改善する

成功している組織が将来の成長の牽引役としてバランスのとれたイノベーション・ポートフォリオを活用していることは広く知られている（図 9）。しかし、短期的な目標しか設定していない、イノベーション・マネジメント・プロセスが貧弱である、経営幹部がリスク回避的であるといった要因によって、多くの企業は依然としてイノベーション・ポートフォリオにおける漸進的または段階的イノベーションの比重が高く、成長手段としての画期的イノベーションをあまり重視していないと考えられる。

破壊的イノベーションには、取り組みが失敗する可能性が高いという後ろ向きの見方と、企業が繁栄して長期的な成功と存続を可能にする新たな余地をもたらすという前向きな見方があり、多くの経営幹部はこうした 2 つの見方のバランスをうまく取れずにいる。残念ながら、短期的で低リスクかつ低リターンイノベーションを指向する認知バイアスが働く傾向があり、よほどの努力が払われない限り、最高技術責任者（CTO）は短期間でより信頼性の高いリターンが得られる段階的イノベーションを過度に優先することが多い。

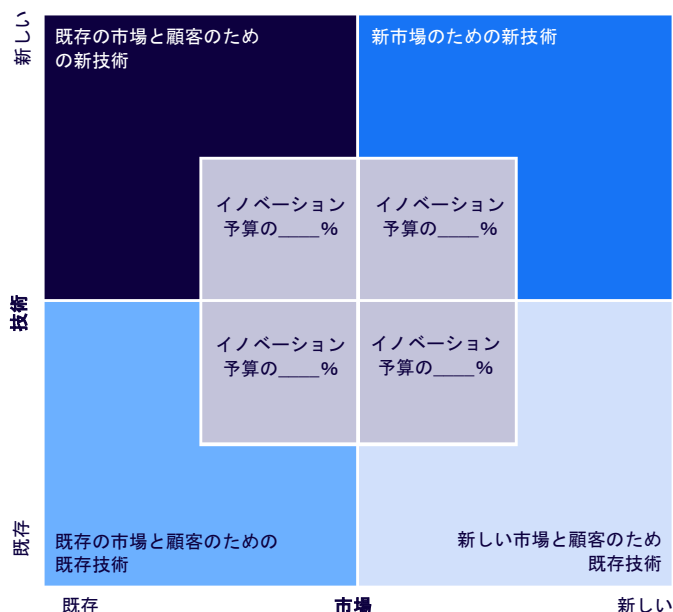
実際、ADL の最新の調査は、新市場で新技術を構築するなどリスクが相対的に高いイノベーションへの取り組みに積極的に投資する企業は、イノベーション成功スコアが相対的に高いことを示している。

画期的イノベーションは多くの場合、図 9 に示す新技術と新市場の象限と密接に関連している。画期的イノベーションは、（当該企業にとって新しいだけでなく）まったく新しい市場空間やまったく新しいビジネスモデルを開発する活動と定義される。画期的イノベーションには他に、パフォーマンスに寄与するまったく新しい一連の機能を構築するものや、既存の機能のパフォーマンスを 5 倍超に高めるもの、あるいはコストを 30% 超削減するものが考えられる。画期的イノベーションはあらゆるイノベーション・カテゴリーで起こすことが可能で、製品、サービス、プロセス、ビジネスモデルのイノベーション、またはこれらの組み合わせであることもある。

画期的プロジェクトはリスクが高いという通説がある。実際には、リスクが高いかどうかはどのような視点から見ることによって変わる。「リスク＝キャッシュフロー・エクスポージャー×不確実性」と定義すると、マイナス面はイノベーション・プロジェクトのコストのみであるため、画期的プロジェクトのリスクは限定的だ。リスクをもたらす本当の問題は、**市場の好機を逃すことだ。**とはいえ、画期的プロジェクトは本質的に不確実性が高い（そしてリターンも高い）ことは事実である。

そのため、画期的プロジェクトを立ち上げるには、異なる一連のイノベーション・マネジメント・プロセス、異なる一連の利害関係者、異なる指標と監視基準が必要だ。ADL のデータによると、画期的イノベーション・マネジメントで最も高い評価スコアを獲得した企業は、自社のイノベーション・ポートフォリオで画期的イノベーションと漸進的イノベーションを明確に区別し、異なる方法で管理している。先進的な企業は、画期的イノベーションの境界、期待値、割り当てるリソースを漸進的イノベーションと明確に異なるものになっている。

図 9 技術/市場イノベーション戦略立案のフレームワーク



出所：アーサー・ディ・リトル

GIEBの分析結果は、画期的イノベーションの成功が以下の2つの重要なメリットをもたらすことを示している：

1. 予算の一部を明確に画期的イノベーション・プロジェクトに割り当てている企業の方が**相対的により大きな成果**を得ており、破壊的影響力を持つ新製品やサービスおよびビジネスモデルから相対的に多くの売上高を創出している。
2. 画期的イノベーションがもたらす高いリターンと、**全体的なイノベーションの成功度合いの高さ**との間には、正の相関がある。画期的イノベーションによる売上高が売上高全体の5%を超える企業のイノベーション成功スコアの平均は0.61である。それに対し、この割合が0~5%の企業のイノベーション成功スコアの平均は0.53である。以上のことが示唆しているのは、画期的イノベーションの成功度合いが高まると全体的なイノベーションの成功度合いも高まるということだ。

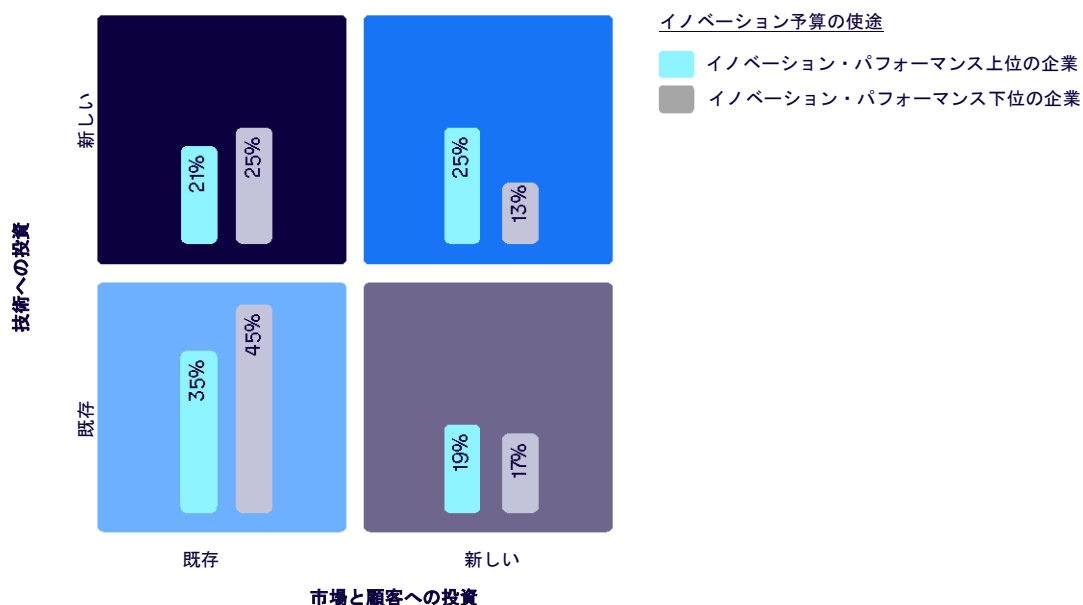
画期的イノベーションはあらゆるイノベーション・カテゴリーで起こすことが可能

画期的イノベーションに投資する

ADLの分析結果は、企業がどのイノベーションに投資するのかわりと、全体的な成功度合いの間には、明確な相関があることを示している。具体的には：

- イノベーション戦略の一環として画期的イノベーションに明確に焦点を当てている企業のイノベーション投資収益率は概してより高い水準にある。このデータは、イノベーション成功スコアが最も高く、新しい製品とサービスがもたらす売上高と EBITDA の割合が最も高い企業は、それに比例してより多くの予算を画期的イノベーションに投じていることを示している（図 10）。基本的に、新しい市場で新しい技術に焦点を絞ることがイノベーション投資による利益の中長期的な増大につながる。既存の技術を新しい市場に展開することによってもイノベーションの投資収益率を高められるが、グローバル企業の新市場への参入余地は限界に達していることが多く、これが当てはまるのは地理的拡大を継続している企業のみだ。

図 10 イノベーションの成功スコアが上位 25%以内の企業と下位 25%以内の企業のイノベーション予算の使途



出所：アーサー・ディ・リトル

- 画期的イノベーションの領域に投資する企業は全体的にイノベーションの成功度合いが高い。新市場で新技術に投資するだけでは大きな成果を上げるのに不十分だ。適切な領域に投資し、かつ適切なイノベーション・マネジメントを実行する必要がある。さもないと投資が無駄になる。図 11 を見ると、新技術を利用して新市場への参入を可能にする画期的イノベーションを実現した上位 25%以内の企業は、イノベーションの展開においても同等の高いスコアを獲得していることが分かる。このことから明らかなのは、アイデアから技術開発、製品開発、さらには市場の成功に至るまでのギャップを確実に埋めるには、イノベーションを支えるバリューチェーンとは何かを検討したうえで、バリューチェーン全体を巻き込むことの重要性だ。

当社の分析結果によると、新技術や新市場により多く投資している企業の画期的イノベーション・マネジメント・スコアは平均を 16%上回っている。「新市場で新技術」のための開発に最も多く投資している企業も、そうでない企業と比べ、画期的イノベーションに平均で 28%多く投資している。

上記の分析結果は理にかなっている。強力なイノベーション・マネジメントと相対的な成功度合いの高さとの間に相関があるため、経営陣と意思決定者は、不確実性の高いプロジェクトへの投資により大きな自信を持てるようになる。

画期的イノベーションの成功を支えるものは何か？

当社の分析結果によると、成長に向けたイノベーションを重視する企業にとって、画期的イノベーションへの注力は重要な手段であり、全体的なイノベーションの成功度合いを高めるうえで必要不可欠な基本的要素だ。ただし、画期的イノベーションを継続するための基盤づくりは容易ではない。そうした基盤をつくるには、以下の 6 つの重要な成功要因に重点的に取り組む必要がある：

1. 明確な戦略と経営幹部の支援

一般に、破壊的影響力を持つコンセプトを見出すためのボトムアップの検討プロセスを補完するには、トップダウンのアプローチを併用するのが有効だ。この新しい時代の中で企業が成功するには、安定性と一貫性を備えたプラットフォームを見出し、投資とリソースを臨機応変で柔軟かつダイナミックな方法で最大限に活用できるようにしなければならない。さらに企業は、その目的と方向性を、経営幹部が全面的にサポートしていることも含めて市場および自社の社員に周知できなければならない。

これらの課題に対処するため、ADL はイノベーション中心の研究開発体制を整えるための「イノベーション・パーパス」と呼ばれる方法論を開発した⁶。この方法論は、以下の 4 つの質問に答えることで構成される。

図 11 「新市場で新技術」に最も投資している企業のパフォーマンス



出所：アーサー・ディ・リトル

⁶ Bamberger および Vincent ら、"Innovation Purpose: Aligning Global R&D in Today's Fast-Moving Environment" (イノベーション・パーパス：現在の急速に変化する環境の中で世界の研究開発を整える)、アーサー・ディ・リトル、ブリズム、2019年。

- 「何もしない」のではなく研究開発を続ける理由は何か？
- 顧客価値の点で自社が最も優れているべきビジネス属性は何か？
- どの関連技術に投資すべきか？
- 市場の最先端を走り続けるための研究開発の DNA とはどのようなものか？

「イノベーション・パーパス」のアプローチは、変革のための自然なプロセスの中で研究開発を関与させ、研究開発がビジネスにもたらすメリットを明確にする。さらに、イノベーションを実行する部門の文化と仕事のやり方を生かしつつ、画期的コンセプトを開発し、リソースを最適化するために必要な技術を選択するのに役立つ。

画期的イノベーションへのコミットメントを明確に表明し、有意義な投資先と明確な目標を設定する、透明性が高く明確に定義された戦略がなければ、画期的イノベーションは起こらない。目標が明確であればあるほど、成功する可能性は高まる。目標は、組織によって定義されたハイレベルでのイノベーションの目的と、「Future of X」(Xの未来)の検討から明らかになるトレンド/破壊的イノベーションへの対応の両方から導き出すことができる。つまり、画期的イノベーションの性質に鑑みると、プロジェクトを遂行するためのリソースを確保して集中的に投下するには、不確実性が高くしてしばしば長期化する開発タイムラインを設定し、経営陣がコミットし、完全な投資計画を策定する必要がある。

顧客、サプライヤー、大学などの外部のパートナーを関与させる取り組みも必要だ。また、コーポレート・ベンチャー・キャピタル (CVC) による新興企業への投資は画期的イノベーションのシーズとしての役割を果たす。さらに、長期にわたるM&A(買収・合併)活動は外部リソースの獲得に役立つことがある。画期的イノベーションの成功とスピードは、戦略の中で考慮される上記の側面に依存しており、場当たりの解決は避けるべきだ。

2. 目標とする業務モデルを明確に示す

画期的プロジェクトの出発点は、目標とする成果物の特性を明確に示すことだ。それに際しては、成果に焦点を当て、高い目標を掲げ、ただし目標とするパフォーマンス/主要な機能/コスト/市場化期間など、製品の詳細については過度に制約しないようにする。この段階での中心的な考慮事項は製品のアーキテクチャーである。

複雑な製品やシステムの場合、特にアジャイル開発に基づくアプローチを採用する必要がある場合は、市場との接点の複雑さを緩和できるかどうか重要な基準となる。市場へのアクセスにも早い段階で注意を払う必要がある。例えば、取り組んでいるイノベーションで、市場にアクセスするための新たなチャンネルやブランディングが必要となるかどうかを見極めなければならない。こうした考慮事項の検討を後の段階に先送りすることが、有望な画期的イノベーションであっても規模の拡大と商業化につながらない共通の理由の1つである。

3. イノベーションへの科学的アプローチを明確に示す

ただし、本当の画期的イノベーションを実現するには、自由度だけでなく、アイデアや機能などを繰り返し試して検証する厳格な科学的アプローチも必要である。画期的なプロジェクトの不確実性は相対的に高いものの、構築-計測-学習のフィードバックループを開始することで不確実性にうまく対処できる。このアプローチでは、仮説が定式化され、適切なテスト設計手法が策定される。さらに実際の開発と実験はこれらの仮説と手法に沿って行われる。テスト結果と仮説を比較することで科学的な学習が可能になり、その結果に従ってさらなる開発が行われる。したがって、実験や市場テストなどでの失敗も、洞察に富んだ知見の源泉である。そうした知見を活用することで、画期的イノベーションの観点からプロジェクトをさらに進歩させることができる。

また、構築-計測-学習のアプローチでは、仮説を導出してテストするプロセスの一環として、早い段階で市場アクセスに注意を払う必要がある。例えば、取り組んでいるイノベーションでマーケティングおよび/またはブランディングのための新しいチャンネルが必要となるかどうかを見極めなければならない。こうした考慮事項の検討を後の段階に先送りすることが、有望な画期的イノベーションであっても規模の拡大と商業化につながらない共通の理由の1つである。簡単に言えば、画期的イノベーションへの科学的アプローチは、最終的には失敗に終わることを避け、サービス、プロセスなどを開発する際のリスクとコストを最小限に抑え、進捗状況の継続的な追跡を可能にする。そして、構築-計測-学習のフィードバックループを通じてサイクルタイムを最小限にすることに重点を置き続けるかどうか、卓越したイノベーターと優れたイノベーターの違いである。

4. 適切なオペレーションモデルを選ぶ

画期的イノベーションであれ、漸進的イノベーションであれ、要件と不確実性および複雑さのレベルはそれぞれ異なる。したがって、イノベーションを最も効果的な方法で管理するには、さまざまな運営構造、フレームワーク、スキル、考え方が必要になる。これは、基本的な方策のレベルでは、多くの場合、専任のブレークスルー・チームを設立することを意味する（ADLの過去の分析結果によると、このアプローチは専用のブレークスルー機能を持たない企業と比べて満足度を 15% 高める）⁷。GIEB の結果はこのことを裏付けており、明示的な境界線の設定、期待、リソース、そして画期的なイノベーションの成功との間に強い相関があることを示している。

チームを結成する際に展開できる潜在的なオペレーションモデルは複数ある（図 12）。最適なモデルを選択するには、最初に以下の 2 つの基準に従って選択する必要がある：

- ドメインの複雑さと技術集約度（例を挙げると、航空宇宙製品の複雑さと投資レベルは食品などより高い傾向にある）。
- 開発している技術、製品、またはサービスの新規性（「社内で知られている」ものから「世界で知られていない」ものまで）。

この考え方を適用すると、さまざまな状況で効果的な 4 つの包括的運用モデルが特定される。大企業では、事業のさまざまな領域で複数のモデルを同時に使用する必要がある場合がある。

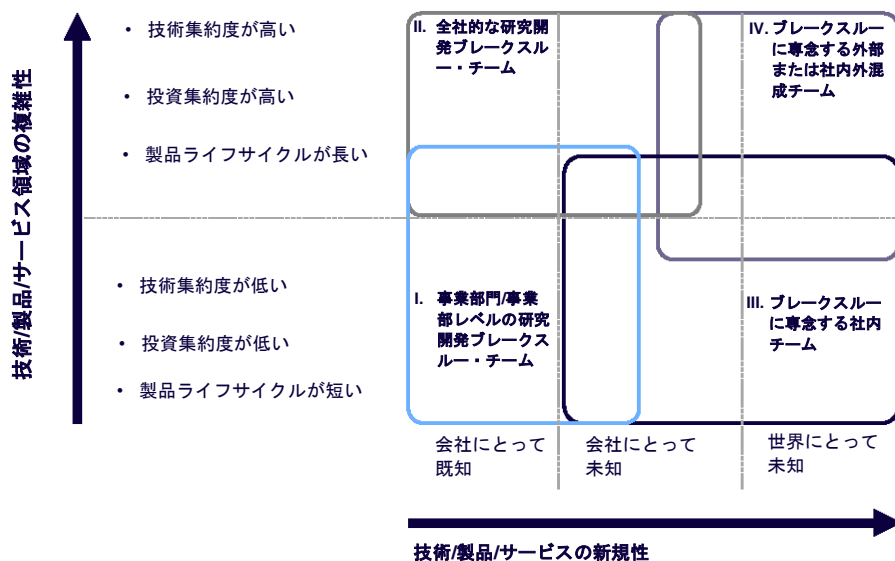
事業部門内のブレークスルー研究開発チーム

その分野が企業にとって既知のものであり、求めるブレークスルーの複雑さが比較的軽微で、必要となる投資が小さい場合は、画期的イノベーション・チームを事業部門の中に置くことが可能だ。ただし、ニーズが変化し、複雑さとリスクが高度化すると、こうしたチームが対処できる可能性は低下する。しかもリソースは、事業部門の優先順位を短期間で変えたいという要求や、時として事業部門の不適切で煩雑な手続きの影響を受けやすいことがある（第 4 章を参照）。

全社的なブレークスルー研究開発チーム

全社的なブレークスルー研究開発チームは、より技術集約度の高い、または多額の投資を必要とする既知の領域に適している。こうした領域でブレークスルーを開発するためには、長期的な視点、専門的技術スキル、および/または独自の企業資産の使用が必要であるからだ。しかし、チームを企業の研究開発部門の下に置くと、活発な画期的考え方が阻害される可能性がある。例えば、「テクノロジー・プッシュ」（技術主導のイノベーション）が過度に強調される場合があり、画期的イノベーションがビジネスから乖離したり、企業の統制や文化によって抑制されたりする可能性もある。重要なのは、優れたビジネススキルと技術に関する専門知識を備えたプロジェクトリーダーを見つけ出すことだ。

図 12 画期的イノベーションのための研究開発チームの構造には 4 通りが考えられる



出所：アーサー・ディ・リトル

⁷ Fredrik Harenstam, Ben Thuriaux-Alemán, Rick Eagar, “Systemizing Breakthrough Innovation: Findings from the Arthur D. Little Breakthrough Innovation Survey”（画期的イノベーションの体系化：アーサー・ディ・リトルの画期的イノベーション調査の結果）。

ブレイクスルーに専念する社内チーム

社内チームは企業の研究開発部門から独立した組織であり、技術またはビジネス研究開発部門の責任者に直接報告する。チームは複数の機能で構成され、中核的製品の開発手順や統制の枠外で自由に活動できる。不確実性の高い分野でイノベーションを起こすためには社内チームの方がより効果的かもしれない。だが、企業からの短期的な圧力に直面した場合でもチームの独立性と統一性が維持され、しかもチームがビジネスから切り離されず、その一方で継続的な投資を正当化するのに十分な短期的な価値をもたらすようにするためには、経営陣による強力なガバナンスが必要だ。

ブレイクスルーに専念する外部または社内外混成チーム

「グランドチャレンジ」（大きな課題）に主導された、科学の限界を押し上げる急進的または革新的なイノベーションでは多くの場合、社内ですべてできない専門家は外部の人材から登用する必要がある。チームは、社内外の人材で構成される混成チームの場合もあれば、ほぼ完全に外部のチームの場合もある。また、社内外混成チームであれば他の企業との戦略的提携を通じて強化でき、このことが後々、特に新しいチャネルやブランディングを通じた市場アクセスの点で有益となり得る。チームは、予想される投資ニーズの規模や企業戦略との適合性などの問題に応じて、別の法人として設立される場合と、現在の法的枠組みの中に維持される場合とが考えられる。中核事業との関わりが薄くて不確実性が高い、技術的に複雑なイノベーションの場合、ADL の「[Breakthrough Factory](#)」などのモデルを使用できる。このモデルでは、技術または科学に関する深い知識と起業家としての能力を備えたシニア・プロジェクト（またはプログラム）リーダーの主導の下、外部の世界クラスの専門家を特定し、期限付きの契約に基づいて雇用する。時間に制限を設けるため、企業が規定した典型的な人材プロフィールに適合しなくても能力次第で優秀な人材を雇用できる。グーグルの Advanced Technology and Projects（ATAP）と米国国防高等研究計画局（DARPA）はいずれもこうしたモデルを採用している。

あらゆる画期的イノベーション・プロジェクトは、選択したモデルが何であれ、戦略に基づいて推進されるべきであり、経営陣が関与する必要がある。プロジェクト・マネージャーは、（専任にできない）希少なリソースの管理や、プロジェクトのために法人を設立するか否かに関する重要な問題にも注意を払う必要がある。

5. 部門横断的アプローチを構築する

画期的イノベーションを推進するにはさまざまなスキルが必要であるだけでなく、組織のさまざまな部門から「賛同」を得る必要がある。したがって、企業は研究開発だけでなく、製造、マーケティング、調達、IT、顧客インサイトなどの機能を連携させなければならない。しかも、市場、ロードマップ、製品、リソース、ガバナンス、資金を最適に設計できるようにするため、こうした機能はプログラム開始時点で連携させなければならない。最も成功している企業は、機能横断的な業務グループを設置するだけでなく、最初に設立されたチームが、最終的に規模を拡大して新しいビジネスを立ち上げるチームの事実上の最初の組織活動（ファースト・アイテレーション）となるよう、部門横断的なリソースを積極的に参加させ、関与させている。

ただし、成功するためには、チームに概ね部門横断的なリソースを配置する前にやっておくべきもう一つの重要な側面がある。それは、画期的プロジェクトの立ち上げ方法に関することで、当社はこれを「アイテレーション・ゼロ」アプローチと呼んでいる。このアプローチではまず、通常のプロジェクトが直面する不確実性よりもはるかに高いレベルの不確実性を見定め、それを軽減するため、学際的なタスクフォースを設置する。重要な点は、タスクフォースが単なるコンセプト段階の研究グループではなく、創設される新しい「会社」のファースト・アイテレーションとして設立されることだ。

アイテレーション・ゼロのタスクフォースはまず、目的と最終的なゴールおよび範囲を明確にする。これには機能、コスト、市場化までの期間の目標が含まれる。次に、現状および能力と望ましい目標とのギャップを明確に示すとともに、主な不確実性とそれを段階的に軽減させる方法を特定するための最初の措置を講じる。リーダーは、こうした作業の結果に基づいて、プロジェクトのビジネス目標、特にリソースを大量に消費する実施フェーズに必要なリソースと資金、最適な組織と資金、および成功を確実なものにするためのガバナンスに関して、それまでよりもはるかに現実的なイメージを得ることができる。

資金の確保

画期的なプロジェクトやプログラムは通常（必ずではない）、漸進的なイノベーションよりも長い期間を必要とする。したがって、短期間で変化が起こると予算とリソースが脅かされることが大きなリスクとなる。したがって、安定した長期投資を可能にするにはプログラムのための資金を確保しなければならない。

画期的イノベーションのリーダーが適切なスキルを持つようにする

画期的なコンセプトを市場化するには、有能な起業家としてのスキルと考え方を備えたリーダーが必要である（ベストプラクティスの詳細は「エコシステム・マネジメント」を参照）。

プロジェクトは有能な社内起業家、すなわち商業的なビジョンを献身的に追求し、他者に活動への参加を呼びかけ、計算されたリスクを負い、市場化するまで一貫性のある取り組みを続け、途中で必要なリソースを確保できる能力を備えた個人によって主導されるべきだ。こうしたリーダーは、適切なスキルとサポートを持つ既存のスタッフメンバーである場合と、外部から雇用される場合がある。画期的イノベーションに取り組むチームとグループとの連携が大きな制約要因となる可能性があるため、リーダーが両者の仲介役と交渉役を務められなければならない。

エコシステム・マネジメント

表 A イノベーション・マネジメントのベストプラクティスの採用

しばしば適用される	ほとんど適用されない
正式なマイルストーンを確認するステージゲート・プロセス	全社的に（社外の研究開発やマーケティングを含む）イノベーション・ツールを配備
異なるタイプのプロジェクトのために調整されたプロジェクト管理アプローチ	エコシステム・マネジメントのための戦略が明確で周知され、優先されている
プロジェクトに関する一連の明確な最終目標	外部のエコシステムと連携して策定した新しいビジネスモデルと価値提案
競争相手と比べたイノベーション能力の強みを理解する	エコシステムに関与する献身的な賛同者
既存および将来の技術分野における強さと弱さを理解するためのプロセス	外部パートナーとの適切な協力方法（アウトソーシング、合併事業など）を決定するための明確なプロセス

出所：アーサー・ディ・リトル

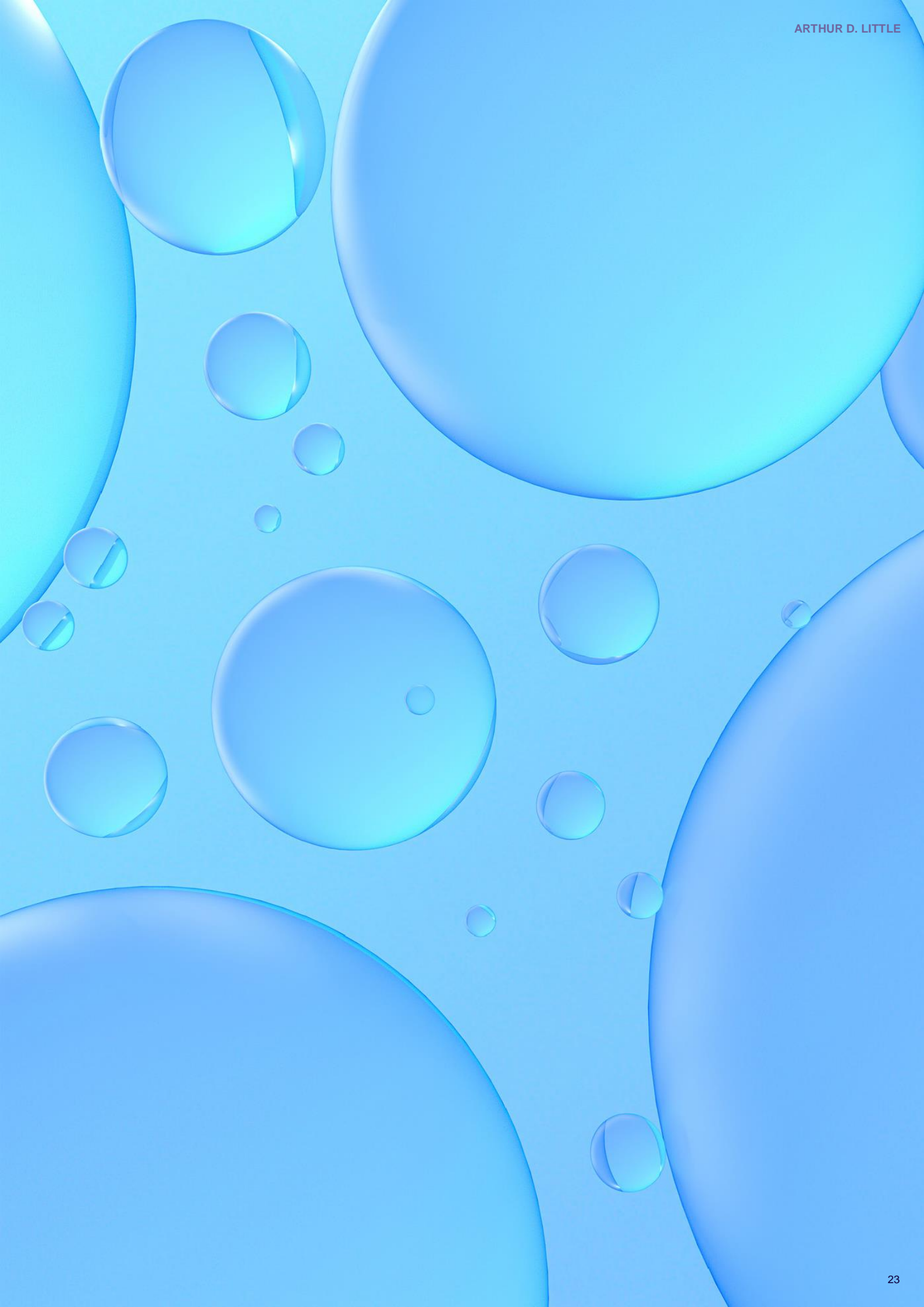
画期的イノベーションを起こすための重要な方法の1つは、よく知られたオープン・イノベーション・システムを通じて、またはブレイクスルー・ファクトリーなどのより抜本的で広範なアプローチを通じて、より広範なイノベーション・エコシステムを活用することだ。

積極的かつ効果的なエコシステム・マネジメントを実行することで、質の高いイノベーションに柔軟かつタイムリーにアクセスできる。ところが GIEB からは、エコシステム・マネジメン

トが回答者の中で最も知られていないことが明らかになった。

エコシステムに専従で関与する担当者/専門家は皆無に等しく、外部エコシステムと連携するための正式なプロセスの活動レベルは低い。

これが、成長のためのイノベーションを目指す企業が調査して解消すべき大きなギャップである。



執筆者：James Semple、Ben Thuriaux-Alemán、Salman Ali、Ignacio García Alves

3. ビジネスモデル・イノベーション： まだ十分に活用されていないツール

- イノベーションの文脈では、ビジネスモデルは破壊的技術から商業的価値を生み出すための手段として、あるいは新興企業が最も頻繁に使用するツールとしてしか見なされていなかった（ビジネスモデルの詳細については「ビジネスモデルとビジネスモデル・イノベーションの定義」を参照）。しかし現在は、あらゆる規模の企業で戦略とイノベーションを推進するリーダーが、ビジネスモデルのイノベーションに取り組むことで収益性を持続的なものにできることを知っている。それにより、生産性（価値）と成長の機会がもたらされる。
 - **より市場に適合した製品の開発。** ビジネスモデルを再構築すると、必ずしも製品/サービスそのものを変更することなく、ある価値提案が顧客にとってどの程度の価値を産み出しているのかをレベルアップできる。例えば価格帯、配送チャネル、リソース、顧客セグメントの変更はすべて、顧客との摩擦の減少や、市場での引き合いの増加につながる可能性がある。
 - **未活用の市場セグメントの開拓。** 既存の製品の市場との適合性を高めるのと同様、ビジネスモデルを見直すことによっても市場の中のまったく新しいセグメントを開拓できる。その場合、新しいセグメントに価値を提案する手段を見直すことが必要となることが多い。
 - **新製品の商品化。** 新しい技術が破壊的であればあるほど、創出される新たな価値（またはその一部）を獲得し、カンバライゼーションによる新事業の消滅を避けるため、ビジネスモデルの革新が必要となる。
 - **ビジネスの将来の保証。** 企業が自らに破壊的変革を起こすことができれば、予期せぬ外部の動向から身を守ることができる。イノベーションを起こすだけでなくビジネスモデルを変えられる組織や、多くの場合はバリューチェーン内部での立ち位置を変えられる組織が、地政学や気候および健康上の危機によってもたらされるもたらす市場の劇的な変化に対応できる。
- 多くの場合、有効なビジネスモデル・イノベーションが十分なレベルの支持を得るのは難しい。ビジネスモデル・イノベーションは 1 つの部門または事業部門の内部で起こることがあるものの、多くの場合は組織全体、さらには組織外部の複数の利害関係者から支持される必要があり、ひいては様々な当事者間で目的意識を共有し、ハイレベルで調整することが必要となる。それでも主導的役割を担う実践者は、ビジネスモデル・イノベーションによって以下のことが可能になることを知っている：
 - **ビジネスモデル・イノベーションはしばしば複数の利害関係者によって支持される必要がある**

ビジネスモデルとビジネスモデル・イノベーションの定義

ビジネスモデルとは、戦略的な選択結果を実行することであり、組織の戦略を表現したものと考えられる⁸。つまりビジネスモデルは、その企業がどのような顧客を相手に事業を行うのか、活用すべきリソースとして何を持っているのか、どのようなコストが発生するのか、どうやって収益を生むのかを具体化したものだ。ビジネスモデルは、バリューチェーンにおけるその企業の立ち位置に加え、顧客や主要パートナーは誰で、その企業は顧客や主要パートナーとどうやって対話するのかなど、より広い世界との接点がどのように管理されるかによって決まる。したがって、ビジネスモデル・イノベーション（BMI）は、上記のようなビジネスモデルの構成要素を再構成し、企業の価値創造構造を変えることを指す。

「ビジネスモデル」という用語は、2000年代初頭になるまで企業の言葉としてさえも広く使われるものではなかった。それを広く普及させたのはインターネットの台頭である。競争優位性の源泉としてビジネスモデルの見直しを重視する戦略的思考が

求められるようになったからだ。デジタル販売チャネル、デジタル・マーケットプレイス、発注から決済および配送に至るまでの取引課程を電子的に行う一貫受注プロセスにより、業務モデル、顧客との接点、市場を再構成する機運がかつてなく高まった。その結果、既存のバリューチェーンが解体され、ニッチ市場に特化したビジネスが台頭し、競争が激化した。企業は個々の変化を理解していたものの、変化の波に乗り、競争するために変化に効果的に対処できないことに気づいた。その結果、オンライン小売業者、フリーミアムモデル（特定のサービスを無料提供し、それ以上のサービスに対してのみ課金するビジネスモデル）、広告ベースの収益モデル、ストーリーミングサービス、「X as a Service」など、破壊的なビジネスモデルのあらゆる原型が登場して成長した。こうしたビジネスモデルに早くから取り組んだ企業が大きな利益を得た一方、動きの遅い既存企業は苦境に立たされた。

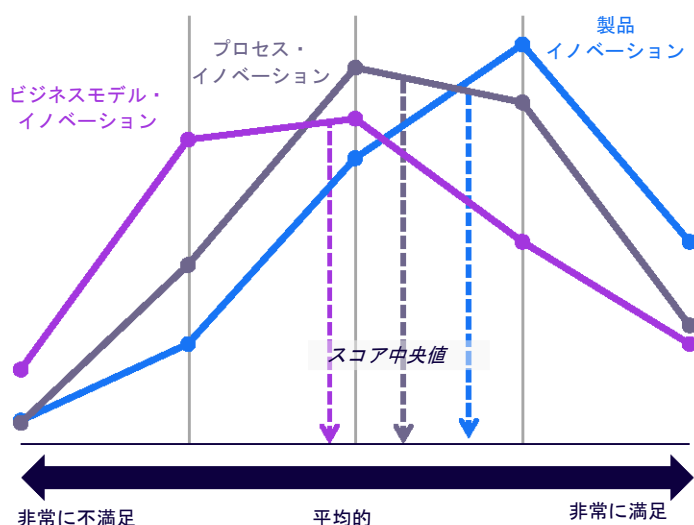
抵抗

新たな時代の到来により、組織にとってビジネスモデルの継続的な再活性化は不可欠となっている。ところがADLの調査は、それを実行している企業は非常に少なく、取り組みを成功させている企業はさらに少ないことを示唆している。率直に言って、ADLのベンチマークでは、イノベーションのリーダーと考えられている企業でさえビジネスモデルの継続的な再活性化に取り

組めずにいる。ただしその原因は、リソースと有能なマネージャーの不足、分析能力の欠如、またはイノベーションを求める市場の圧力によるものではない。

GIEBによると、各業界の先進的な企業の中でイノベーション・リソースの10%以上をBMIに割り当てている企業の割合は60%にすぎない。

図13 ビジネスモデル、製品、プロセスのイノベーションに対する満足度



注：ビジネスモデル・イノベーション、プロセス・イノベーション、製品イノベーションに関する自己評価満足度スコアの比較。平均スコア（5点満点）は、製品イノベーションが3.65、プロセス・イノベーションが3.34、ビジネスモデル・イノベーションが2.95。平均値の差は99%信頼水準で統計的に有意である
出所：アーサー・デュ・リトル

8 （ビジネスモデル・イノベーション：それはもはや技術に関することではない）、Strategy & Leadership, Vol. 35, No. 6, 2007年11月。

このプロセスに取り組むことのメリットと無視することのリスクを踏まえると、60%という割合は驚くほど低い。さらに懸念されるのは、大多数の企業（70%）のビジネスモデル・イノベーションに対する満足度が平均が平均未満と評価していることだ（図13）。これは、プロセスおよび製品イノベーションとは明らかに異なる評価である。ADLのベンチマーク調査では、製品イノベーションの平均満足度は5点満点で3.65であるのに対し、ビジネスモデル・イノベーションの平均満足度は同2.95である。

ここで、これほど多くの企業がビジネスモデル・イノベーションを成功させるのが難しいと感じている理由は何かという疑問が生まれる。GIEBの調査は、混乱と障害という主に2つの理由を明らかにしている。

混乱

ビジネスモデル・イノベーションを試みる多くの企業が直面する第一の課題は、組織全体から理解を得ることだ。第二の課題はどこから始めるべきかであり、第三の課題はそれをどのように実行するか（または誰が責任を負うのか）である。こうした混乱の根底にあるのは、非常に多くの場合、企業の現在のビジネスモデルをどのように説明するのかに関するコンセンサスの欠如だ。多くのビジネスモデルの枠組みが存在するが、組織内部に真実を語る統一された資料があるケースは驚くほどまれである。

ビジネスモデルに関する共通の理解が定まり、広く受け入れられると、主要な意思決定者はどこから始めるのが最適かを判断できるようになる。通常、最初に判断すべきことは、新しいビジネスモデルをテストするのか、それとも既存のビジネスモデルを調整するかであり（「BMIの概要」を参照）、それが決まれば新しいビジネスモデルの実験を開始するためのプロセスを導入可能になる。現在のビジネスモデルを侵食するビジネスモデルは通常、社内の非常に多くの人からの抵抗に直面するため、この判断は慎重に行うことが重要だ。上記の混乱と、既存ビジネスが脅威にさらされているという認識が、ビジネスモデル・イノベーションの実験を妨げている。

勢い

ビジネスモデルを革新する仕組みは単純ではない。長年にわたり成功を収めてきた製品系列と顧客を抱え、提供している製品やサービスに慣れ親しんでいる業界にいる確立された組織にとっては、なおさらである。

ビジネスモデルはその性質上、変化するようには設計されていない。より具体的には、ビジネスモデルは通常、当初は柔軟に運用されるが、時間が経つと臨機応変に対応できなくなり、変化に抵抗する力が強まる。本質的にビジネスモデル・イノベーターであるスタートアップを考えてみよう。スタートアップはビジネスモデルをゼロから設計または適用しなければならない。このことは、起業家教育家のスティーブ・ブランク氏によるスタートアップの定義が「再現可能で拡張可能なビジネスモデルを模索するためにつくられた一時的な組織」であることから理解できる。

だが、スタートアップが勢い付くと何が起こるだろうか。新興企業が市場で足場を築くと、流動的だったビジネスモデルが固定化される。重点は、価値提案、流通チャネル、製品、リソースの実験から、成長と利益へ、最終的には効率化とコスト最小化へ移る。時間が経つにつれて、ビジネスモデルの根幹部分で革新を起こし、既に勢いづいたビジネスの方向性に抗うのは、ますます困難になる。

大企業の場合、成功につながるただ1つの新しいビジネスモデルを模索する余裕はないため、他のビジネスモデルを複製しながら既存のビジネスモデルを維持することに注力しなければならない。独自のビジネスモデルでうまくいくリソースとプロセスは、そのビジネスモデルの優先事項を達成するために磨き上げられ、最適化されている。

BMIの概要

ビジネスモデル・イノベーションを起こすうえで企業が取るべき道筋は2つある。1つ目は**新しいビジネスモデルを構築すること**で、これにより組織は既存のビジネスモデルに依拠して現在の機会を活用しながら将来の成長のための新たな経路を模索できる。この経路は**戦略的起業家**が進む領域であり、通常は以下の3つのアプローチのいずれかによって目標を達成できる：

1. **インキュベート**：社内で新しいビジネスを立ち上げることであり、通常は企業インキュベーターが媒介役となって実行され、新鮮なビジネスモデルを新たに設計し、会社の資産と関係性および顧客を活用し、代表的な起業家精神育成ツールを使用する必要がある。
2. **パートナー**：十分に練られた調達手法とコーポレート・アクセラレーター（特定の企業がスタートアップ企業に対して企業価値を高めるための支援を短期間で集中的に行うプログラム）を使用して革新的なサプライヤーやスタートアップとのつながりを確立することにより、他社が開発した初期段階のビジネスモデルを自社のビジネスと接続することが可能になる。通常はその後もビジネスモデルを適応させるための作業が必要だが、外部の考え方を自社のビジネスに取り込めるようになるというメリットがある。

3. **買収：M&A**（企業買収）または、より一般的にはコーポレートベンチャーを通じて隣接領域の企業に投資し、企業のポートフォリオに新しいビジネスモデルを加えることを可能にする。

2つ目の経路は**既存のビジネスモデルの変更**である。これは、会社の資産、能力、境界、外部の当事者との関係、および/または会社が収益を生むための方法を変えることを意味する。既存のビジネスモデルを変更するための幅広いコンセンサスを得ている典型的な方法には、以下の3つがある⁹：

1. **収益イノベーション** - 収益の創出方法を再構築する。
2. **エンタープライズ・イノベーション** - バリューチェーンの中で企業が果たす役割を変える。
3. **業界モデル・イノベーション** - 既存の製品またはサービスを新しい業界に移転する、または既存の業界を再定義する、あるいはまったく新しい業界を創設する。

「悪夢の競争相手」で変化を起こす

混乱と障害という2つの課題を克服するためのシンプルだが有効な手法は、「**悪夢の競争相手(nightmare competitor)**」演習を採用することだ。

悪夢の競争相手とは、自社の中核事業と将来の成長事業に挑み、自社から顧客を奪い取るビジネスモデルを生み出す仮想的な存在である。この演習ではチームに対し、そうした競争相手が自分たちにとってどのようなものなのか、その競争相手がどのような特徴を持つのか、どうすれば競争相手に打ち勝てるのか、あるいは自分たちが他社の競争相手になれるのかを考えるよう促す。

仮定の新しいビジネスモデルや変更されたビジネスモデルを実際の組織の外側に置いてみることで、個人はより自由に想像したりアイデアを出したりできるようになり、ビジネスモデルの可能性を見えなくする一般的な認知バイアスを回避できる。こうした認知バイアスには、現状維持の罠（「現状は問題ない」）、サンクコストの罠（「しかし、Xに多額の投資をしてきた」）、自信過剰の罠（「だが、ビジネスモデルには将来性があることが分かっている」）などがある。

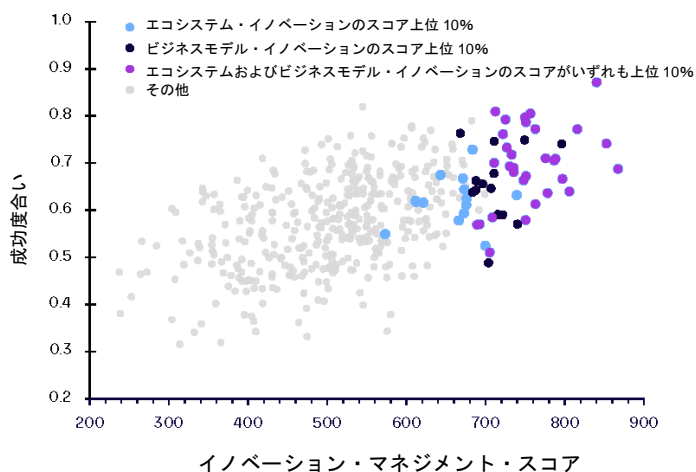
実際には、ワークショップの枠組みの中で、選ばれた個人が組織の破壊者を想定し、まずは破壊者の位置付けと目的およびビジネスモデルを定義し、最後に破壊者の重要な成功要因を定義する。次に、その他の参加者が、顧客には自社を支持するよう、従業員には自社の陣営につくよう、投資家には自社に資金を提供するよう、一般の利害関係者には自社に注目するよう説得する狙いで、想像上の「悪夢の競争相手」への対抗策をプレゼンテーションする。

9 Edward Giesen 氏ら、「Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model」（ビジネスモデルの革新に成功するための3つの方法）、Vol. 35, No. 6, 2007年11月。

異なる悪夢の競争相手の原型を想定した異なるワークショッ
プ・グループを設けると（表 1）、代替的なビジネスモデルの
包括的なリストが出来上がる。

非常に重要なことは、多様な意見を集約することだ。悪夢の競
争相手の演習で最良の結果が得られるのは、参加者を組織階層
とは無関係に機能（戦略、企業の見識性、運営、販売、マーケ
ティング、研究開発など）に関する専門知識を持つ人材である
ことを基準に選ぶとともに、デジタル技術とビジネスモデルなど
業界外の知識ドメインからの外部参加者、潜在的な顧客、サ
プライヤー、市場に破壊的影響を与えた起業家、移転可能なパ
ターンとソリューションを識別できる水平思考の持ち主に参加
してもらう場合だ¹⁰。

図 14 エコシステム・イノベーションの達成度合いとビジネス
モデル・イノベーションのパフォーマンス



出所：アーサー・ディ・リトル

表 1 「悪夢の競争相手」の一般的な原型

	BETTER THAN YOU	VALUEFOCUSED	INNOVATOR	NICHEFOCUSED	PREDATOR	FREEDOM TO CHOOSE
業界の前提条件	支配的なプレーヤーのサービスの質は結局のところ低下する	頻繁なモデルチェンジや新製品によって競争する業界	既存企業はマーケティングに多額の費用を費やしている理由は、顧客は忠実でも満足してもしないからだ	業界はもはや顧客定義の境界を問題にしない	業界は総じて営業力を重視している	業界には、顧客が期待する選択肢と権限を提供する準備ができていない
ターゲットとする顧客	価格以外の要素に敏感な顧客	コスト意識が非常に高い顧客	現状に飽きており、新しい経験を求めている顧客	業界が見落としていた、または向き合っていない顧客	業界の製品またはサービスを不完全とみなしている顧客	選択と透明性を基本的権利とみなしている顧客
悪夢の競争相手がすること	より良いサービスや十分に優れた製品を提供するビジネスモデルを構築	的を絞った製品またはサービス、合理化されたプロセス、モジュール性と再利用可能性の向上、低いマーケティングコスト	独自の工夫を加えた製品またはサービスを独自の流通システム内部で提供	これまで対象としていなかった顧客へのアクセスを可能にするビジネスモデル	顧客の視点で設計された製品またはサービスを提供	重要な市場プレーヤーが保有する製品またはサービスのプラットフォームを仲介者として提供するか、そうした製品またはサービスを代替的なプロバイダーとして提供する
例	エアフランス	ライオンエア、イケア	テスラ、アップル	任天堂、Airbnb	スポティファイ	エクスペディア、アマゾン

出所：アーサー・ディ・リトル

その理由は、ビジネスモデルの構築とビジネスモデルの変更の
根底にあるのが「組織が、顧客からサプライヤー、パートナ
ー、新興企業に至るまでのエコシステムのパートナーと手を携
え、いかに効果的に革新できるか」という繰り返し取り上げら
れてきたテーマであるからだ。ビジネスモデルそのものが本質
的にパートナー、顧客、販路と結びついているため、ビジネス
モデル・イノベーションは通常、企業活動と外部パートナーと
の接点で起こる。実際、中核的なイノベーション・マネジメン
トとしてエコシステム・イノベーションに注目すると、イノベ
ーションの成功という点で、ビジネスモデル・イノベーショ
ン・マネジメントとエコシステム・プロセスの両方で優れたパ
フォーマンスを発揮する企業が最高の成績を収めている（図
14）。

悪夢の競争相手というフレームワークは、ビジネスモデルに関
する共通の理解を構築し、新しいアイデアを探索するのに役立
つ。さらに、ビジネスモデル・イノベーションについて考える
ための時間とリソースをチームメンバーに割り当て、強力なコ
ラボレーション文化を醸成する。これらのメリットのいずれも
が、成功への重要な要素である。

要約すると、ビジネスモデル・イノベーションは戦略とイノベ
ーションの実践者との架け橋となる。効果的なビジネスモデ
ル・イノベーションは、参加者が協力して設計し考えることを
通じて、21 世紀のビジネスの価値と成長の原動力となる。ま
た、既存のビジネスモデルがやがて新しいビジネスモデルに取
って代わられることを踏まえると、ビジネスモデル・イノベー
ションは将来の失敗に対する唯一の防御策でもある。

10 Christian Stadler ら、「Open Up Your Strategy」（独自の戦略を構築する）、MIT Sloan Management Review、2021 年 12 月。



執筆者：Dr. Habib Hussein、Ben Thuriaux-Aleman、Elis Wilkins、James Semple、Shota Mitsuya、Rui Ibuki、Atsuro Inoue

4. 事業部門間のパフォーマンス・ギャップに対処して価値を創造する

このレポートで説明してきたように、組織は成長のためのイノベーションと並行して価値のためのイノベーションに取り組む必要がある。このイノベーションを達成する最もシンプルな方法は、優れたイノベーション・マネジメントを組織全体で共有することだ。だが、ADLの分析からは、同じ社内でも異なる事業部門の研究開発チーム間でイノベーション・マネジメントに大きな差異があることが明らかになっている。こうした差異は、企業全体の業績を低下させ、事業部門間の売上高に5%の格差を生じさせているだけでなく、EBITと損益分岐点に達するまでの期間にも影響を与えている。こうしたイノベーション・マネジメントのギャップはあらゆる業界で顕在化しており、取り組みの重複によるパフォーマンスの低下、研究開発ポートフォリオの透明性の欠如、売上高の減少につながっている。

同じ組織に属する2つの工場がベストプラクティスのプロセスを共有できなかった場合、最高執行責任者（COO）は怠慢とみなされるだろう。だが、当社の直近の調査によると、イノベーションに関するベストプラクティスの共有に対しては、それが成長と競争力にとって重要であるにもかかわらず、同じ考え方は適用されていない

同じ組織に属する2つの工場がパフォーマンスに大きな影響を与える可能性のある製造のベストプラクティスを効果的に共有できなかった場合、最高執行責任者（COO）は責任をとって交代せざるを得なくなるだろう。ところが、ビジネスが成功するうえでイノベーションが重要であるにもかかわらず、異なる事業部門間でイノベーション・マネジメントのベストプラクティスを共有する場合は、同じ考え方は適用されていないようだ。

イノベーション・マネジメントにおけるギャップ

GIEBの分析は、同じ組織内の事業部門間でイノベーション・マネジメントに大きなバラつきがあることを見出した（図15）。実際、バラつきが大きすぎて事業部門が同じ会社の組織かどうかを判別することさえできないケースが多かった。こうしたギャップは、複数の業界（自動車、通信、運輸、製造、医療機器、化学など）で見られた。イノベーションの推進者もこの調査結果を裏付けている。調査対象者の78%が課題としてベストプラクティスの標準化を挙げ、標準化の失敗はイノベーションのパフォーマンスに悪影響を与えると述べている。

こうしたギャップは以下のような幾つかの問題を引き起こす：

- 組織全体のイノベーション・パフォーマンスが低下する。イノベーション・マネジメントに一貫性がないせいで重要な価値が放置される。
- 市場化が遅れ、損益分岐点に達するまでの期間が長くなる。
- 企業全体のイノベーション・プロセスやプロジェクトに対する一貫した見通しがなく、それが透明性の欠如につながる。
- プログラムが重複して実行されたり、他の事業部門で機能していないプロセスが繰り返されたりすることで、障害が再び起こる。

当社はデータを掘り下げ、さまざまなセクターの企業における複数の組織を調査し、業界内の事業部門のパフォーマンスを比較して、セクターごとのバラつきを排除した（例えば図 16）。その結果、48 のサンプルの中で最もパフォーマンスの低い事業部門は、イノベーション・マネジメントが標準以下であるせいで、平均 5%（範囲は 1%~15%）の売上高を失っていることが分かった。こうした最もパフォーマンスの低い事業部門は、イノベーション・マネジメントを部門間の平均値に引き上げることで、EBIT を 3%ポイント（範囲は 1%~6.5%）増加させ、損益分岐点までの時間が短縮される可能性がある。上位 25% 以内のパフォーマンスを目指したり、上位 10% に入っている同業他社から刺激を得るよう努めたりすることで、さらなる改善を目指すことも可能だ。

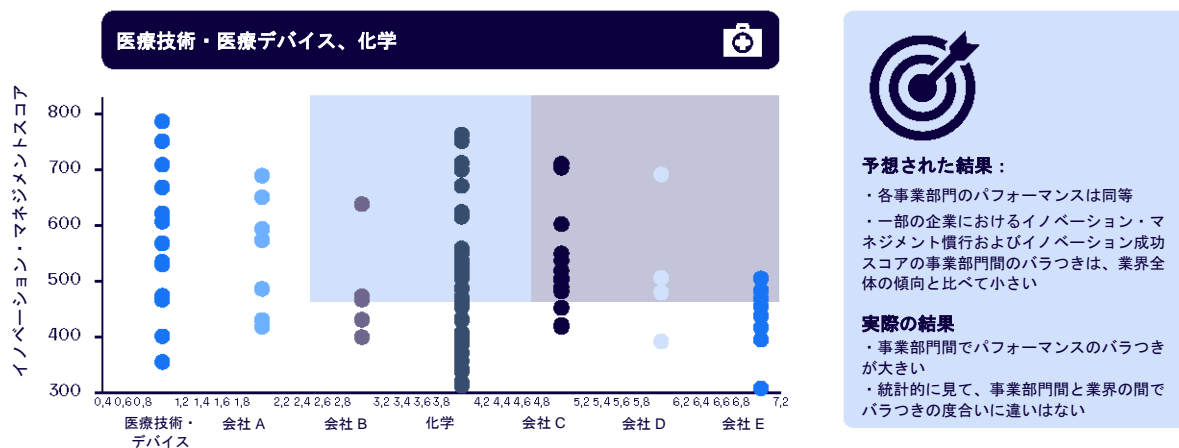
根本原因を理解する

顧客体験と学術研究およびイノベーション・マネジメントに関するワークショップが開催され、50 人を超える業界イノベーション・リーダーと著名研究者が集まり、以下の 3 つの根本原因が特定された。

1. リーダーシップとインセンティブ

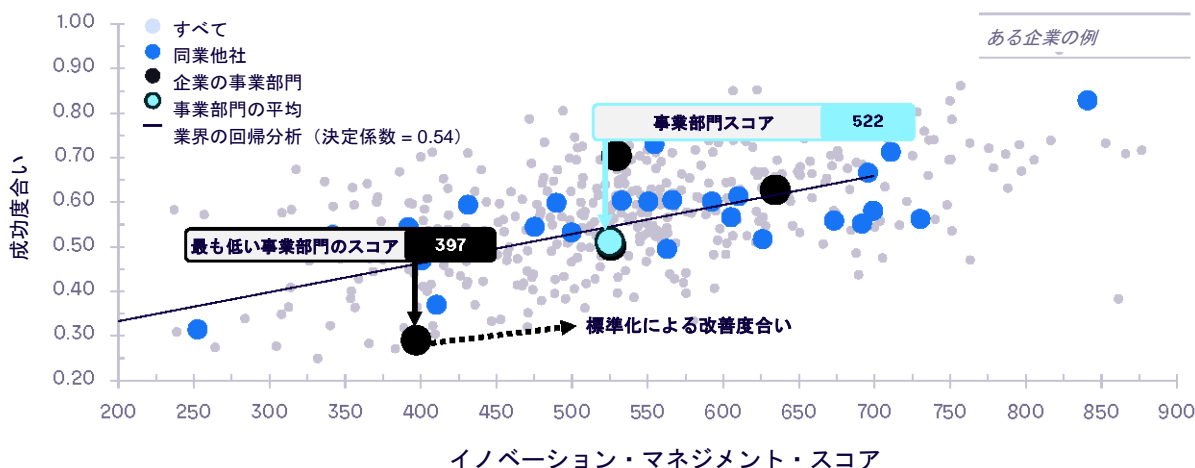
事業部門内で研究開発に取り組むことにより、イノベーションの事業との関連性が高まり、適用性が高まる。だが、事業部門内で研究開発は、特に事業部門に対して四半期の売上高目標の達成が奨励されている場合、事業部門自体の段階的であれば短期的なイノベーション目標に注力することにもつながる。

図 15 事業部門間のイノベーション・パフォーマンスのバラつき



複数の事業部門から回答のあった 12 社のそれぞれについて、企業としてのスコアのバラつきが業界全体の傾向と大きく異なるという帰無仮説（95%信頼区間）を否定することはできなかった。出所：アーサー・ディ・リトル

図 16 成果が十分に出ていない事業部門のイノベーション・パフォーマンスの改善が売上高と EBIT に与える影響



複数の企業の 48 の事業部門の分析結果は、最もパフォーマンスの低い事業部門のイノベーション・マネジメントスコアを平均値へ改善すると、売上高が 5%、年間の EBIT が 3%（いずれも平均値）増加することを示している。出所：アーサー・ディ・リトル

こうしたリスク回避的な考え方は、リーダーが潜在的なメリットを認識できない新しいアイデアや取り組みの実践に対して消極的になることにつながる。イノベーション・マネジメントのための組織横断的なガバナンス戦略の欠如、またはイノベーションへの注力に対する経営幹部によるサポートの欠如は、協力し、ベストプラクティスを共有するための取り組みを妨げる。中心的なチームのイノベーション担当経営幹部（最高技術責任者など）は多くの場合、事業部門の枠組みを超えた領域での技術開発を重視するものの、事業部門間でベストプラクティスをどうやって共有するのかに関する視点を持っていない。

2. 組織構造

事業部門はイノベーションに対する自治権を持ちたいと考えており、組織全体のベストプラクティスは事業部門のニーズ、目標、目的にそぐわないと考える可能性がある。また、特に事業部門が複数の地域にまたがって存在する場合や、買収によって組織に加わるなどして異なる伝統を持つ事業部門が存在する場合は、事業部門間でイノベーションのクロックサイクル（イノベーションのペース）や成熟度レベルに差が生じる可能性がある。これらの要因はすべて、組織共通のベストプラクティスに対する拒絶、事業部門間のアイデア共有の欠如、チーム間のコラボレーションの不足につながる。その場合、事業部門内のイノベーションへの取り組みに悪影響を与えるだけでなく、イノベーションを中心とした事業部門間のコラボレーションを妨げ、各部門の力を結集した新しい製品やサービスの創出を妨げる。

3. 事業部門の文化

それぞれの事業部門は独自の文化を築いており、同じ組織内の他の部門と競争することさえある。その場合、透明性の向上やベストプラクティスの共有といった取り組みが損なわれることがある。権力、政治、リソースをめぐる対立は、「この部門で発明されたものではない」という閉鎖的な考え方と、事業部門のイノベーション・マネジメントへの外部からの「干渉」に対する強い抵抗につながる。一元的な管理やセンター・オブ・エクセレンスは事業部門のニーズと乖離しているとみなされ、エンゲージメントの欠如につながる。多くの場合、事業部門は共有とコラボレーションを潜在的な弱点、または特定の目標の達成を妨げる歓迎されないものと見なしている。こうした文化の違いはさらに、イノベーションの説明の仕方や評価方法における大きな乖離、すなわち組織全体でイノベーションに関する共通の言語が存在しない事態となって顕在化する。その結果、特にコラボレーションのための共通の会議体や場を設けることが困難になる。

課題への対処

以上の課題を克服することは可能だが、経営幹部が支援する以下のような戦略的アプローチが必要だ：

1. リーダーシップとインセンティブ

経営幹部はまず、こうしたイノベーションのギャップの大きさを把握し、ギャップを埋めるために積極的な役割を果たし、組織全体に対するイノベーション・マネジメントのベストプラクティスの戦略的重要性を強調しなければならない。次に、ベストプラクティスが企業文化全体の一部となるよう支援しなければならない。それに際しては、ベストプラクティスの採用が脅威ではなく機会であることを実証し、事業部門との信頼を構築することが必要不可欠だ。そのための取り組みの1つとして、ベストプラクティスを導入してイノベーション目標を達成した事業部門が追加のイノベーション資金を利用できるようにするなどのインセンティブが考えられる。

さらに経営幹部は、短中長期のイノベーション目標を達成するための明確な計画と保護された予算を備えた、バランスの取れた部門横断的イノベーション・ポートフォリオを構築しなければならない。ポートフォリオには、事業部門間の力を結集する領域が含まれることもある。化学会社ジョンソン・マッセイは、イノベーションを監視・管理してリソースを割り当てるため、「信頼できる唯一の情報源」としてのイノベーション・ポートフォリオを持っている。この取り組みは、異なる事業部門間の多少のバラつきを許容しつつ、ベストプラクティスに基づくイノベーション・マネジメントに対して標準化されたアプローチを取ることを特徴としている。

日本のガラスメーカーAGC が実践している別のアプローチは、イノベーションと事業ポートフォリオに焦点を当てて重点的に投資し、中央のイノベーション組織と事業部門との摩擦にもより積極的に対処するというものだ。こうしたアプローチは事業部門に不満を抱かせる可能性があるが、AGC の場合はイノベーションを大成功に導いた。

経営陣はイノベーション・ポートフォリオの透明性に対して明確な期待値、例えば取締役会レベルのモニタリングに使用するダッシュボードの設置や主要業績評価指標（KPI）を設定するべきだ。例を挙げると、材料技術プロバイダーのユミコアはイノベーション・エクセレンス理事会（Innovation Excellence Board）を設置している。

2. 組織構造と文化

最初にすべきことは、事業部門の成熟度と地域のニーズの違いにより市場間で認識の違いがあるかもしれないことを理解したうえで、イノベーションの内容を説明し、組織のビジョンとミッションを設定するための共通言語を確立することだ。

具体的には、変更プロセスに事業部門を関与させ、本社機能が必要とする厳格さと透明性を提供しつつ、特定の地域のニーズに適應できる柔軟なイノベーション・マネジメントのフレームワークを作成する。このフレームワークには、ガイドライン、機動的なプロセス、一般的な取り組み要件などが含まれる。例えばユーティリティ企業のエンジーは、事業部門間のイノベーション慣行の連携/調整に時間を投資している。さらに、人の移動、ひいてはアイデアの移動を促すことで、コラボレーションを強化する。より抜本的なレベルでは、卓越したイノベーションを促進するために組織の構造を変更することも選択肢となり得る。例えば化学業界では、これまでは製品チームと機能（プロセス・エンジニアリングなど）が分離されていたが、今では顧客と社会のニーズに合わせて、または新しい価値を提供するように組織構造を変革する例が表れている。

3. 事業部門の文化

変化にはリスクがつきものだ。拒絶される可能性を最小限に抑えるため、事業部門の利害関係者は関与し、意見に耳を傾け、「新しい」ベストプラクティスに対する当事者意識を醸成すべきである。

ベストプラクティスの価値を示すため、成功を収めた影響力のあるイノベーション・プロジェクト・リーダーを（組織外または他の事業部門から）エバンジェリストとして採用するべきだ。さらに、サイロを破壊し、会合やコミュニティおよびその他の知識共有の場を通じてアイデアの相互交流を可能にする。ジョンソン・マッセイでは、知見を共有し、標準化したものとそうでないものとのバランスを取りながら最善の方法について合意を形成するうえで、事業部門と部門の垣根を超えたチームを編成することに真の価値があるとしている。全員を巻き込むための包摂性を育み、全社レベルの賞を通じて成功を表彰することも重要だ。

個人のための適切なインセンティブ制度と KPI を導入して、ベストプラクティスの共有と採用を促進する必要もある。さらに、卓越したイノベーションを目指して事業部門間の（健全な）競争を促進するべきだ。

価値を捉える

複数の事業部門で構成される組織のイノベーションの成功を妨げている原因は多くの場合、イノベーション・マネジメントのベストプラクティスを事業部門間で共有できていないことにある。その結果、個々の事業部門が影響を受け、各部門の力を結集した製品とサービスを開発するための部門横断的コラボレーションの機会が減少する。

こうしたギャップについては、イノベーション推進者の大多数が認識している。その根本原因は複雑だが、克服することは可能だ。成功するには、経営幹部による関わりとともに、文化の変容とインセンティブの調整に焦点を当て、調和を維持しながら信頼を築くアプローチが必要である。

事業部門間のギャップを埋めることにより、中央的でない研究開発機能を持つ組織が価値を生み出すイノベーションを成功させ、会社全体の成功をより大きなものにできる。

成功するには、経営幹部による関わりとともに、調和を維持しながら信頼を築くアプローチが必要である

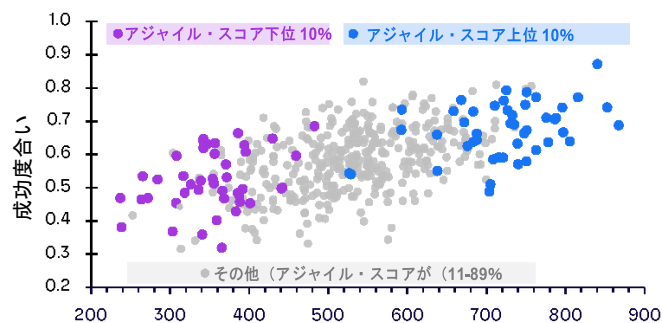
執筆者：Dr. Habib Hussein、Philip van Basten Batenburg、Dr. Arnaud Siraudin

5. アジャイル開発に基づくイノベーションのメリットと落とし穴

アジャイル開発を選択的に適用するとイノベーションの成功率が高まることが立証されている。チームはアジャイル開発を採用することで、顧客とエンドユーザーに徹底的に焦点を当てつつ、より壮大なアイデアを特定してよりスピーディーに発展させ、そのアイデアをより効果的かつ効率的に実現させることができる。

GIEB のデータはアジャイル開発に基づくイノベーションのパフォーマンスと成功度合いとの関係を示している（図 17）。アジャイル開発の使用に関して高いスコアを獲得した組織/事業部門は総じてイノベーション・マネジメント・スコアも高い。これは、アジャイル開発が一連のイノベーション手法とうまく統合されていることを示している。

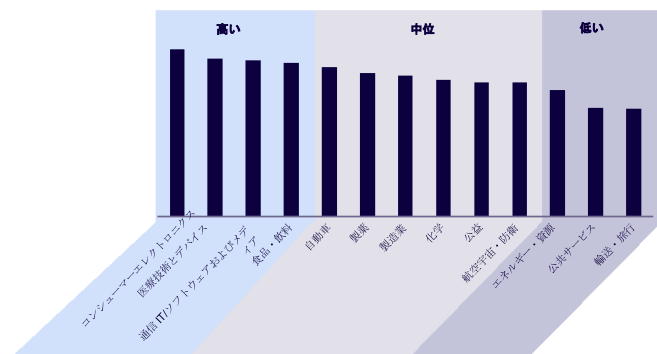
図 17 競争上の優位性を確立するためのイノベーションをマネジメントするためのアプローチとしてのアジャイル開発



イノベーション・マネジメント・スコア

出所：アーサー・ディ・リトル

図 18 GIEB から導出した、イノベーションをマネジメントするためのアジャイル開発の導入に関する業界別の違いの傾向



出所：アーサー・ディ・リトル

アジャイル開発はイノベーション・プロセスを合理化し、監視の負担を軽減する。これにより、自律的なイノベーション・チームはスピーディーに反復し、顧客と一緒にイノベーション、コンセプト、仮説をテストして、全体的により迅速なイノベーションを実現できるようになる。アジャイル開発は当初はソフトウェア開発で使用されていたが、特に**家庭用電化製品、電気通信、情報技術、メディアおよびエレクトロニクス、食品および飲料**など、他の分野に広がった。ただし、アジャイル開発がもたらすメリットは、イノベーションを実現するための特定の要件に依存するため、業界によって大きな違いがある（図 18）。アジャイル開発に基づくイノベーションは、資本集約型の産業、公共部門、ヘルスケアおよび製薬業界では導入が遅れる傾向にあるが、**コンシューマーエレクトロニクス、通信およびメディア、食品および飲料、医療技術/デバイス**では比較的幅広く導入されている。とはいえ、**製薬業界**においてさえ、さまざまなバイオテクノロジー関連の新興企業が非常にダイナミックな環境を生み出している。新薬の開発には時間がかかるの対し、新型コロナウイルス・ワクチンはごく短期間で開発された。このことは、強い圧力が加わり、不作為のリスクと迅速な開発がもたらすリスクとのバランスを取ろうとする中で、アジャイル開発に基づくアプローチが何を達成できるのか、を示している。

アジャイル開発のイノベーション・マネジメントへの適用方法

アジャイル開発に基づくアプローチをイノベーションに適用する場合の重要な原則は、ソフトウェア開発の場合と同じだ。ただし、以下のような特定の要素には別の焦点が必要である：

- **反復処理（イテレーション）アプローチ。** イノベーションにおけるアジャイル開発に基づくアプローチの中心は、ソフトウェアにおけるアジャイル開発に基づく反復処理と同様、一連のスピーディーな（2~4週間）の反復ループを使用することだ。反復ループは、不確実性や未知の問題に対処し、プロトタイプとコンセプトをテストし、さらにソリューション全体をさまざまな行程に分割して行程ごとに開発するのに役立つだけでなく、トンネル効果を回避し、チームに中間製品を提供するよう後押しし、ノウハウを増やし、開発のペースを加速させられる。
- **チーム。** アジャイル開発を実践するチームは、イノベーション環境の中で、現在のプロジェクトが焦点を当てている対象に応じて規模を拡大・縮小する学際的な専門家集団だ。例えばチームがビジネスモデルやその他のコンセプトをテストしている場合、財務、販売、行動経済学の経験と知識を持つ社内外の人材の関与を増やす必要に迫られることがある。
- **ガバナンス。** アジャイル開発に基づくソフトウェア開発の重要な要素としてガバナンスが認識されることはあまりないが、製品開発ではガバナンスは重要だ。アジャイル開発の環境では、ガバナンスは継続/中止の意思決定者としてではなく、プロジェクトチームの監督者として機能する。この場合、ガバナンスには機能の選択とリソース配分に際してのトレードオフを管理する責任が追加される。ガバナンスは顧客の声に耳を傾けるようにし、チームが組織の課題に対処するのを支援する。

アジャイル開発はイノベーションを成功させる確実な方法ではない

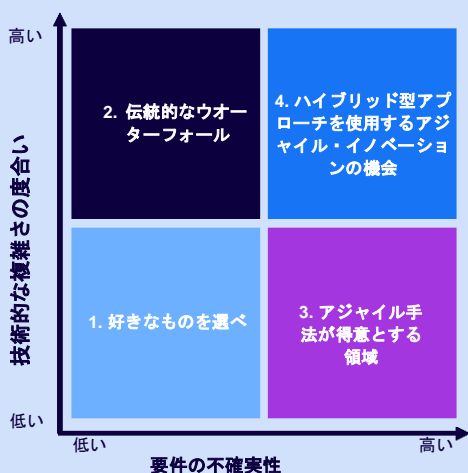
以上の知見に基づくと、イノベーションの成功率合いを高めたいと考えているすべての組織にアジャイル開発を推奨し、従来のフェーズゲート開発（プロジェクトの開始、組織編成、準備、作業の遂行、プロジェクトの完了などのフェーズが終了するたびレビューを実施する方法で、ウォーターフォール開発ともいう）プロセスを放棄させるのが論理的に思えるかもしれない。だが、アジャイル開発に基づくアプローチはフェーズゲートに基づくアプローチとは導入対象が異なる（「アジャイル開発に基づくイノベーションはどのような場合に価値を生み出すか」を参照）。つまりアジャイル開発は、イノベーション・プロジェクトのすべての課題を魔法のように解決できる特効薬ではない。企業はアジャイル開発を適用するかどうかを判断するに当たって、以下の3つの要素を考慮する必要がある：

1. **適用範囲の可変性。** アジャイル開発が最も効果を発揮するのは、自律的に行動するためのリソース、スキル、能力を備えた完成されたチームの内部で作業が行われ、しかもチームには外部との依存関係がない、または依存関係が限定的である場合だ。これがアジャイル開発と他の作業方法との根本的な違いだ。研究開発では活動が相互に依存し、しかも分離するのが難しい個別の技術要件に依拠しているため、導入しにくい場合がある。同様に、不確実性がなく、しかも短期間で成果を出す必要がある複雑な開発プロセスを伴うプロジェクトには、アジャイル開発に基づくアプローチよりもV字モデル（システム開発における開発の工程とそのテストの相関をVの字で表す手法）の方が効率的だ。
2. **期間。** ソフトウェア、特にウェブベースのサービスの開発プロジェクトは、短くて制約された期間内に作業が行われ、納期が数ヶ月または数週間以内とされる場合がある。アジャイル開発は、短いサイクルの反復を通じた開発を可能にするスピーディーな学習ループによってこうしたニーズに応える。対照的に、ADLの調査によると、すべての主要な産業イノベーションの半数で最初の収益を生み出すまでに5年以上かかっており、画期的な成功事例でさえ非常に長い時間を要することがある。こうした2つの根本的に異なる時間軸のバランスを取るのには、多くのイノベーションや業界にとって非常に困難だ。
3. **リスク・エクスポージャー。** アジャイル開発に基づく作業の基礎にあるのはスピードであり、「早い段階で失敗して失敗のコストを低くする」を信条としている。繰り返しになるが、これはソフトウェア開発などの活動にはうまく適合する可能性があるが、産業分野の多くの研究開発活動の状況に鑑みると、使用できないことが多い。イノベーションはソフトウェア開発と異なり、小刻みで段階的な開発ステップを踏むことができ、最終的な成果物の個別のコンポーネントが別々に開発される、円滑に進められるプロセスではない。投資を大幅に増やす、または対象市場を大きく広げる場合、コミットメントの点で大きく踏み出すよう求められることが多い。不確実性は様々な依存関係や複雑さのレベルに起因するため、常に測定して管理できるものではない。早い段階で失敗して失敗のコストを低くすることは選択肢ではないかもしれない。

アジャイル開発はどのような場合に有効か

企業はアジャイル開発に基づくイノベーションを選択的に採用する前に、前ページで説明した3つの要素を理解するだけでなく、直面している問題の相対的な複雑さと不確実性（図B）を検討する必要がある。

図B プロジェクト・マネジメント・アプローチにおける複雑性と不確実性のマトリックス



出所：アーサー・ディ・リトル

1. 複雑性と不確実性がともに低い。この場合、アジャイル開発がもたらす価値は従来のウォーターフォール（フェーズゲート）開発に基づくアプローチとさほど変わらない一方で、導入に必要な労力が原因でイノベーションの効率性が損なわれるというリスクを伴う。この領域のイノベーションには、例えば工業製品、川下のエネルギー資源、公共サービスなどのセクターにおけるイノベーションがある。こうしたイノベーションは、特定の既知の問題を解決する漸進的かつ予測可能なプロセスを中心に展開されるうえ、顧客の要件と市場状況が明確で安定しており、プロジェクトの方向性が大きく変わる可能性は低い。
2. 複雑性は高いが不確実性は低い。この象限のこの領域にあるイノベーションは非常に複雑だがよく知られている問題の解決を目指しており、セクターの例としては航空宇宙、製薬、ライフサイエンスなどがある。この領域のイノベーションには、より広範なチームが関与する可能性が高く、高レベルの依存関係が生じたりプロジェクトが長期化したりの可能性もある。変更が遅れると重大な問題が発生するため、早期の失敗は許容可能な結果である。この領域のイノベーションの場合、アジャイル開発がもたらす反復処理アプローチによるメリットはほとんどなく、アジャイル開発を特定の開発ポイントを超えて使用すると、コストがかかり、逆効果となる。

3. 複雑性は低いが不確実性は高い。これは、アジャイル開発が従来から得意としている領域のプロジェクトだ。この場合、組織は、未知の問題に対処し、不確実性を軽減し、さらにリスクを軽減するためのプロセスに顧客を巻き込みながら、常に反復して学習する必要がある。アイデアとコンセプトおよび事業計画策定の各段階にアジャイル開発のループを組み込むと、真の価値がもたらされ、イノベーション・プロセスのスピードが増す。また、この領域のイノベーションのタイムラインは電気通信セクターと同様に短い。アジャイル開発は飲食やファッションおよび小売など急速に変化する他の業界にも同様に適用できる。例えば、特定のプロジェクトを進捗、改善、または停止するに当たって顧客が本当は望んでいるかが分からない場合、企業は消費者やユーザーまたは受益者からのフィードバックを利用してコンセプトをスピーディーに繰り返しテストすることにより不確実性を軽減できる。

4. 複雑性と不確実性がともに高い。画期的イノベーションを生み出すには通常、高い複雑性と高い不確実性を克服する必要がある。この課題に対処するため、従来はフェーズゲート手法に基づくアプローチによって対処されてきたが、プロジェクトが達成できないリスクや予算を大幅に超過するリスクは高い。代わりに、アジャイル開発とフェーズゲート開発を組み合わせることで、スピード、コスト、要件に関する潜在的な問題を軽減できる。

通常、こうしたハイブリッド手法に基づくアプローチでは、アジャイル開発は開発プロセスのフロントエンドに適用される。これによりイノベーション・チームはコンセプトをスピーディーに調査・テストし、より深く理解することが可能になり、不確実性を軽減できる。例えば、プロトタイプやパイロットプログラムを作成したうえで、顧客とともに短期間でテストし、ニーズを満たすまでテストを繰り返すことができる。その後の詳細設計、製造、テスト、発売までの川下における複雑な開発活動は、伝統的なフェーズゲート開発に基づくプロセスで対処できる。

適切なプロセスを選択して使用する

GIEB が提示する証左は、アジャイル開発が適切な機会に適切な方法で導入された場合、イノベーション・プロセスのスピードアップを高められることを示している。ただしイノベーターは、それがすべてのプロジェクトに最適なアプローチであると期待すべきではない。具体的なプロジェクト、業界、地域のニーズに基づいて適切なイノベーション・プロセス（アジャイル開発、フェーズゲート開発、またはハイブリッド開発）を選択するにはポートフォリオ評価を行う必要がある。

以下の質問は、アジャイル開発がどのようなイノベーションで最もうまく機能するかを理解するのに役立つ：

- **市場環境。** 顧客の好みとソリューションの選択肢は頻繁に変化しているか、あるいは安定していて予測可能か。
- **顧客の関与。** 顧客との緊密なコラボレーションは必要で実現可能か、あるいは要件は最初から明確か。
- **イノベーションの種類。** イノベーションが対処する問題は複雑で解決策は分かっていないのか、あるいはイノベーションは漸進的なもので詳細な仕様に基づいて実行されるのか。
- **作業のモジュール性。** 顧客が製品を使用してメリットを感じる製品に反復的アプローチを適用できるのか、あるいは製品を提供する前にプロジェクトを完全に完了させる必要があるのか。

上記のそれぞれの質問に記された 2 つの基準のうち最初の基準を満たすプロジェクトの場合、アジャイル開発に基づくイノベーション・マネジメント手法に目を向けるべきだ。ただし、明確な要件または仕様が次第に増える可能性がある場合は、フェーズゲート/ウォーターフォール開発に基づくアプローチを使用し続けることでより大きな価値が得られる。

アジャイル開発の導入を成功させるための 3 つのルール

アジャイル開発の導入はそれほど難しいことではない。だが、アジャイル開発は組織の伝統的な規範や階層構造と必ずしも調和しないため、多くの大規模組織にとってアジャイル開発の導入を成功させるのは困難なものとなり得る。アジャイル開発の世界では、経営幹部は意思決定者ではなく推進者である。この変化は、成功を推進するためにチームを信頼し、力を与える必要があることを意味する。以下の 3 つのルールに従うことで、成功の可能性を最大限に高められる：

1. **小さなことから始める。** イノベーションのスピードと品質の向上を目指す多くの組織は、アジャイル開発に切り替えるため、大規模な変革に着手している。だがこれは、伝統的な階層構造に慣れている人々からの内部抵抗に遭う可能性がある。むしろ小さな規模から始め、適切なプロジェクトに携わる適切なチームでアジャイル開発を試験的に導入する方が、企業が求める短期間での成功をもたらし、エバンジェリストを育ててから長期的な成功を達成する可能性が高い。
2. **シンプルに始める。** アジャイル開発への取り組みを開始する場合、リーダーシップチームはアジャイル開発を組織に合わせて変更またはカスタマイズする前に、「バナナ」（簡素な）アジャイル開発の実行に専念することが重要だ。まず、数千社もの企業で成功を収めてきた標準的なアプローチを使用する。次に、すべての標準プロセスによって支えられ、明確に定義され固定された役割をプロジェクトの全期間を通して維持する、独立した自律的なチームを結成する。経営幹部がアジャイル開発の導入を真剣に考えているのであれば、そのパイロットプログラムを指導しサポートする経験豊富な社外のアジャイル・イノベーション・コーチを雇用することも、検討に値する貴重な投資である。
3. **パイロットプログラムから始める。** アジャイル開発には、不確実性の高い変化する環境でも安心して作業できる、自らを組織して管理する学際的なチームが必要だ。こうしたチームは、大規模な組織に属する多くの人々（リーダーを含む）にとって心地良い存在ではない。つまり、アジャイル開発のパイロットプログラムを意欲的な個人を中心に構築することが成功の決め手となる。アジャイル開発を正しく実行するためには、「すべてのプロジェクトが成功するわけではないが、そこから学ぶことはできる」という考え方を醸成することが不可欠だ。

以上のルールに従うことで、組織はアジャイル開発の採用に伴う苦痛を大幅に和らげ、成功に向けて準備を整えることができる。その結果、イノベーションのパフォーマンスが高まり、価値の高い製品をより短期間で提供できるようになる。

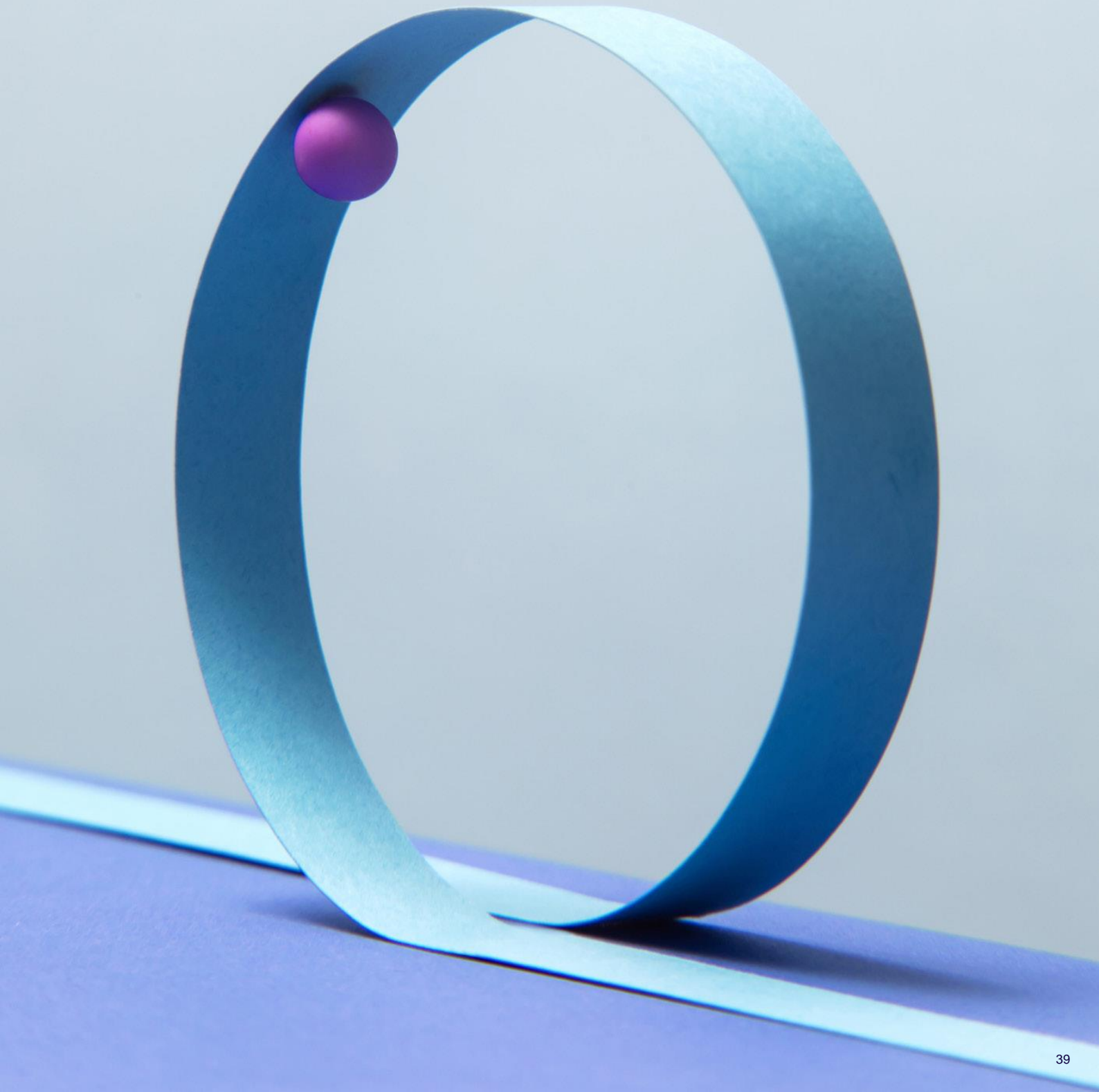
ケーススタディ：実践されているアジャイル開発

ある北欧の通信事業者は、ADL のサポートを得て、業界最高の顧客体験の創造を目指すデジタル・プロジェクトによる収益の増加を目的とした戦略を最近立ち上げた。この通信事業者は、イニシアチブの目標を達成し、市場投入までの速度と効率を高めるため、集中的かつ統合的なアジャイル開発を利用して機能する部門横断的チームを導入したいと考えていた。同社は ADL と協力することで以下の機能を導入した：

- **商業化チーム** — 顧客のライフサイクルの各フェーズを長期間にわたり担当する部門横断的なチーム。
- **技術チーム** — 商業集団の自律的な取り組みを可能にする機能を提供。
- **アジャイルな役割** — 例えばチームリーダー、チャプターリーダー、ギルドリーダー、ベンチャーオーナー、チームメンバー、プロダクトオーナー、スクラムマスター、プロダクト・インサイト・リード。

- **アジャイルな成果物** — チームのビジョン、チームのロードマップ、概要資料、製品バックログ、スプリント・バックログ、チャプターとギルドの優先課題など。
- **通信事業者の業務モデルとプロセスとの統合** — 効率および有効性を高めるため。
- **KPI** — 顧客体験、市場投入までの時間、幸福度、欠陥、速度、信頼性など。

アジャイル開発のパイロットプログラムを実施した結果、開発速度は急速に向上し、市場投入までの平均期間は **50%**短縮されて開始から **6** ヶ月以内となった。この手法によるプロジェクトの範囲は拡大され、開始後 **1** 年以内に同社の収益とコストに大きな影響を与えた。



執筆者：Dr. Albert Meige、Rick Eagar

6. イノベーション・リーダーシップにおけるエクセレンス — すべてを首尾よく成し遂げるには

以上見てきたように、GIEB はイノベーションをどのようにマネジし、ビジネス価値の観点から何が達成されようとしているかというエクセレンス（卓越性）に焦点を当てている。ただし、ビジネスの他の側面と同様、イノベーションの取り組みを主導する人間の能力や行動もイノベーションの有効性に大きな影響を与える。

最も基本的なレベルで見たイノベーション・リーダーシップは、戦略的思考、強力なコミュニケーションスキル、問題解決能力、心の知能指数、誠実さの組み合わせが必要という点で、他の形態のビジネスリーダーシップと何ら変わらない。現在のイノベーション・マネジメントの性質上、重視されている特定の能力や行動方法は他にもあるが、すべてのリーダーがそれを自然に身に付けているわけではない。こうしたことを理解するうえでまず役立つのが、イノベーションが長年の間にどの程度変化してきたのかを考えることだ。

イノベーションはどのように変化してきたか

20 世紀後半まで、ビジネス・イノベーションは主に学術機関や大企業の研究開発部門の専門研究者や開発者の領域だった。成功したイノベーション・リーダーは、固有の社内能力を構築し、絶対に必要な場合以外は他者との共有を避ける、「自分のシンクタンクの中で釣りをする」ことを最も得意とする人物だった。20 世紀後半になって産業システムと製品がより複雑化すると、イノベーション・リーダーは他者とのコラボレーションの必要性を認識するようになった。市場投入までの期間を短くし、創造的思考を活発化させ、差別化のための重要なノウハウを目指して社内の力を結集できるようにするためだ。それにより、サイロの中で働く深い知識を持つ専門家を補完する、より幅広い専門知識を備えたさまざまな種類のイノベーション・リソースが必要とされるようになった。

最も基本的なレベルでは、イノベーションのためのリーダーシップは他の形態のビジネスリーダーシップと何ら変わらない

現在、イノベーションはさらに変化している。ネットワークの成長に伴って知識は高度に分散化されており、企業は通常、必要な知識の大半を外部から取得する方がより低コストで速いことに気づいている。ビジネスサイクルが速まり、技術と産業が融合するにつれて、知識を効率的に探し出して整理し、あるドメインから別のドメインにすぐに移動する能力がなくなって必要不可欠となっている。

現在のイノベーション・リーダーにとって重要な能力

以上のような新たな要求に応えるため、イノベーション・リーダーは以下の 5 つの重要能力に焦点を当てる必要がある：

1. **ビジョン・理念**。すべてのリーダーは自分が何を目指しているのかを明確に理解する必要があるが、強力なイノベーション・リーダーシップに必要なのはそれだけではない。イノベーション・リーダーは、チームや外部の世界と共有できる挑戦的かつ刺激的で拡張性のあるビジョン、例えば「壮大な計画」や「大きな課題」を少なくとも 1 つ掲げる必要がある。それに加え、リーダーは自分がビジョンを実際に達成できると強く信じている、あるいは少なくとも強くそう信じていると他の人を納得させる必要もある。アップルの前最高経営責任者（CEO）、スティーブ・ジョブズ氏が言ったように、「自分なら世界を変えられると思っていないクレイジーな人が世界を変えられる」のである。

2. **メタ知識**。現代のイノベーション・リーダーは、ビジネスを支える中核的な技術領域だけでなく、複数の技術ドメインで気持ち良く働く必要がある。リーダーは、イノベーションへの取り組みが展開される知識ハブの中心となり、ある意味で現代の「ルネサンス的な万能型教養人」として行動する必要がある。これは、メタ知識（知識が存在する場所、知識へのアクセス方法、何が重要か/それほど重要ではないかに関する知識）が重要な能力であることを意味する。
3. **ネットワークスキル**。現代のイノベーションはネットワークの内部で起こるため、イノベーション・リーダーは優れたネットワークスキルを備えている必要がある。これは、複数のプレイヤーとの関係を構築するという、一般的に理解されている意味での（とはいえやはり重要な）「ネットワークキング」以上のことを意味する。つまり、おそらく数百人のプレイヤーが活動する大規模で頻繁に変化するネットワークをマネジメントする方法を理解する必要がある。重要な能力には、1) ネットワークを形成して動機づけ、ネットワークにおける会社の立ち位置を明確にして最大の価値を生み出す能力、2) 意外な場所でも有望なコラボレーションの機会を見つけ出す能力、3) 最先端のデータ分析手法と知識共有アプローチを確立する能力、4) ウィン-ウィンの関係を促進する知的財産フレームワークとともに、多様なパートナーを巻き込み、惹きつけるための適切な手法を導入すること、などがある。
4. **視点の独創性**。効果的なイノベーションにとって創造性が不可欠な特質であることは明らかだ。しかし、イノベーション・チームのメンバー全員が「創造的」である必要はない。実際、当社が GIEB で示してきたように、最高のイノベーション・チームは起業家やプロジェクト実行者といった多種多様な能力で構成されている。イノベーション・リーダー自身が創造的である必要があるとは限らないが、少なくとも一歩離れた場所から問題を客観的に捉え、理論的に考え、異なる視点や新鮮な視点を採用するための重要な能力を身に付ける必要がある。リーダーがそうした能力を身に付けるのに役立つ一連の戦術が存在する¹¹。例えば、さまざまな分野で類似性を引き合いに出す、「仮説に基づく」質問をする、他人の視点を意図的に採用する、問題に対して代替的な戦術または引き算の戦術を適用する、などだ。
5. **デジタルファースト**。今やあらゆるものがデジタル化され、デジタルを中核にしなければ効果的なイノベーションの実現は不可能だ。このことは、製品とサービスだけでなく、プロセス、アプローチ、仕事の進め方にも当てはまる。イノベーション・リーダーは、デジタル化の潜在力と、それに伴って急速に進化する技術をすべて受け入れる必要がある。エンドツーエンドのデジタルツインを通じてビジネスが管理される産業メタバースはまだ実現していないが、その一部はすでに存在している。デジタルは最終的に、イノベーション・マネジメントだけでなくビジネスマネジメント全体を変革するだろう。

結論

自社のイノベーション・パフォーマンスをベンチマークする

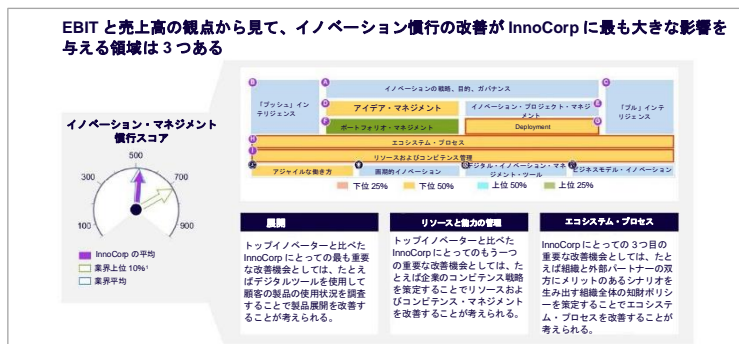
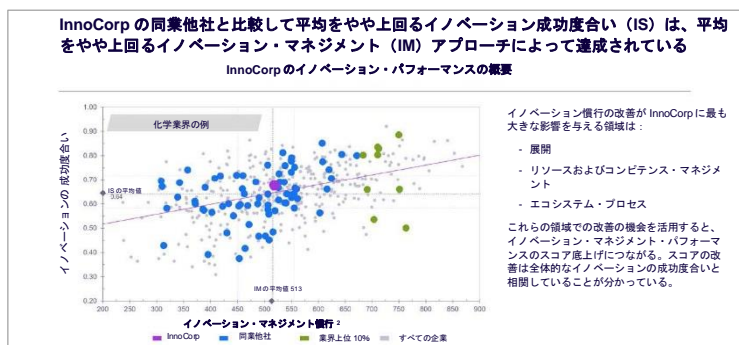
自社のイノベーションのパフォーマンスに興味がある方は、ADL のグローバル・イノベーション・エクセレンス・ベンチマークにご参加いただきたい。ベンチマークとの比較とこのレポートに使用されるツールキットは、イノベーションのパフォーマンスの調査に関心のあるすべての企業が利用することができる。これは、異なる事業部門についてイノベーション・パフォーマンスを特定の同業他社と比較して位置付けるまたとない機会となる。

どのようなマネジメントによって自社のパフォーマンスを上位 25%以内に引き上げられるのかを理解すると、市場投入から 3 年未満の新製品やサービスが創出する EBIT を、同業他社との比較で最大 9%ポイント改善できる。

カスタマイズされたフィードバックレポートの例を図 19 に示す。このツールキットには www.adlittle.com/innovex からアクセスできる。

ADL はオンラインでの評価に基づく高度な診断フィードバックを無料で提供している。ただし、多くの場合、複数の事業部門のパフォーマンスを比較したり、特定の問題について詳細に調査したり、業界固有のベストプラクティスのケーススタディを作成するには、より複雑な分析・考察・討議が必要となる。

図 19 ADL のグローバル・イノベーション・エクセレンス・ベンチマークによる個別のフィードバックの例



出所：アーサー・ディ・リトル





Arthur D. Little has been at the forefront of innovation since 1886. We are an acknowledged thought leader in linking strategy, innovation and transformation in technology-intensive and converging industries. We navigate our clients through changing business ecosystems to uncover new growth opportunities. We enable our clients to build innovation capabilities and transform their organizations.

Our consultants have strong practical industry experience combined with excellent knowledge of key trends and dynamics. ADL is present in the most important business centers around the world. We are proud to serve most of the Fortune 1000 companies, in addition to other leading firms and public sector organizations.

For further information, please visit www.adlittle.com.