

自社のイノベーション・システムを再考する

《日本の読者の皆様へ》

イノベーションは、あらゆる企業が、いつの時代も望み、めざしてきたものですが、同時に、終わりのないテーマでもあります。本稿では、今までとは異なるやり方が必要であることを説いています。

第1に、継続的にイノベーションを起こすためには、偶発に頼らず、システムとして整えること。その構成要素は、戦略、プロセス、組織・ツールであり、それぞれを進化させることが求められる。第2に、スピードを重視し、そのためにはソーシャル・メディアなどの最新技術を活用すること。第3に、失敗を前提とし、その失敗を短時間・低コストで終わらせて、稀少リソースを有効に活用すること。第4に、少しずつ改良を加える「カイゼン」だけでなく、革新的な新商品や新規事業を起こすこと。そのために先進企業は、ビッグデータやコーポレート・インキュベーターなどの新機軸に着手している。最後に、知的財産(IP)の重要性を認識し、作るだけでなく活用すること。

要は、イノベーションに向けた「組織進化」が必要なのです。

シニア・パートナー&マネージング・ディレクター
井上 潤吾

多くの企業がイノベーションが成長のカギのひとつであることを理解している。世界の経営幹部を対象とした「BCG イノベーション調査」2014年版では、回答者の75%がイノベーションを「自社の優先課題の上位3つの中のひとつ」と答えており、優先課題のトップとした回答者も22%にのぼった。また、60%以上が自社には次年度にイノベーション投資を増強する予定があるとしていた。

では、イノベーション投資の成果はどうなっているだろうか。

改善の余地があることを企業も認識している。CEOは、投資に見合うリターンが得られているのか、疑問を抱いている。イノベーションを統括する役員の多くは、自社のチームが有望な新商品・サービスの開発、商品・サービスの強力な拡充といった期待通りの成果を出していないという不満を口にしている。

さまざまな要因によりイノベーションのハードルが引き上げられ、こうした課題をさらに深刻にしている。継続的な進歩や改善が行われることに慣れた顧客は、より多くを期待する。新たな技術、特にデジタル分野の進歩により、顧客は当然のようにさらなるスピードを求める。しかし、使い古されたイノベーション・モデルはもはや通用しない。硬直したステージやクリアすべきゲートがあまりにも多いため、プロセスは遅々として進まない。意思決定が複雑になりすぎ、多くの人のコンセンサスを得なければならぬために、成果物は現状の延長線上の尖りのないものとなり、大きなインパクトを生む可能性はほとんど見込めない。

顧客の期待が高まり、市場の進化が加速するなか、企業はこれまで通りのやり方ではイノベーションを実現できなくなっている。イノベーション・モデルそのものを体系的に革新、再考、更新する必要がある。

本稿では、数百社のイノベーション戦略・プロセスの再活性化をお手伝いしてきた私たちの経験を基に、イノベーション能力を高めるために留意すべき組織面のポイントをあげてみたい。

システムとして取り組む

イノベーションとは洞察力と創造力、そして進行を促進する規律あるプロセスを備えたシステムだと私たちは考えている。このシステムには3つの主要な構成要素がある(図表)。1つ目は戦略で、イノベーションを通して、どこで、どのように成長と価値を創出するか、ということに関わるさまざまな選択肢によって構成される。2つ目は、研究と商品開発を支える一連のプロセスである。そして3つ目は、イノベーションを実現させるためのシステム、ツール、組織能力である。このシステムは実験に根差したものであるべきで、あらゆる適応型システムと同様、時間の経過とともに、外的環境や社内のニーズの変化に応じて進化していかなければならない。

世界クラスの企業はイノベーションにシステムとして取り組んでいる

| イノベーション 戦略 | イノベーション・アジェンダ: どこでどのように成長と価値を創出するか | | | |
|-------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| | イノベーション のタイプ | 社内 vs 外部活用、 パートナー シップ | IP戦略 | ターゲット 領域 |
| 研究・ 商品開発プロセス | 研究、技術 | 新商品開発 | ライフサイクル・ マネジメント | ポートフォリオ・ マネジメント |
| | リーン(筋肉質)な商品開発(R&D、エンジニアリング) | | | |
| システム、ツール、 組織能力 | ツール、 マネジメント 体系 | 迅速な プロト タイプ | 人材、 カルチャー | 組織、 ガバナンス |
| | | | 管理 指標、 インセン ティブ | 外部 ポリシー・ マネジ メント |

出所:BCG分析

スピードを重視してシステムを設計する

後述するような、失敗をいとわずチャレンジできる仕掛けと、スピードを重視した組織作りが組み合わされば、イノベーションを再活性化するためのもっとも効果的な打ち手になりうる。

たとえば、新商品を迅速に市場に投入すれば、競合他社に早い段階で情報が漏れる、製品トライアルに影響をおよぼす行動を起こされる(たとえば同じ市場での既存商品の値下げなど)、といった事態を防げる。逆にトライアルや試験販売に時間がかかると、適した市場を見つけるチャンスを掴む前に自滅しかねない。ソーシャル・メディアとモバイル・コマースの時代においては、大々的に広告を出して派手に新発売を謳ってもインパクトは弱い。逆に今は、ソーシャル・メディアなどの安価なツールを用いて、新商品を迅速に売り出せる時代なのだ。

グローバルに展開する消費財企業、レキットベンキナーは過去15年間にわたり、売上成長と株主総利回り(TSR)の両方で競合企業に比べ優れたパフォーマンスをあげている。同社はアイデアの創出、迅速な意思決定、そして何よりもスピードを重視した組織とカルチャーを築き上げてきた。あらゆる階層のすべての従業員、さらにはサプライヤーやパートナー企業にまで、アイデアを生み出すことを奨励している。また、アイデアの収集、評価、実行、報奨をシステム化し、その各段階でスピードを最優先にしている。同社は新商品に重点的に投資を行っており、これが、競合企業と比較して、発売後3年未満の商品から得られる売上の割合が大きい理由の1つになっている。同社の英国部門のジェネラルマネジャーはこのことを次のように表現している。「スピードを武器に新たなセクターをつくり出し定義する。そうやって全カテゴリーを成長させる。私たちは先行者利益を利用してシェアを獲得し、競合企業がどうしたら追いつけるかを探す間に新しい市場に移っている」

失敗の時間を短縮し、失敗のコストを下げる

イノベーションには新しいアイデアと同様、失敗も不可欠だ。当然のことながら、すべてのアイデアが成功するわけではない。アディダ

スをはっきりと次のように認めている。「イノベーションに青写真はない。時にはトライ・アンド・エラーも必要だ。私たちはしばしば的を外す」。ドミノ・ピザは2014年4月、初めてメニューにチキンを取り入れた。この変革を支える広告キャンペーンの文句は「失敗はひとつの選択肢」だった。

しかし、多くの企業は開発とテストのプロセスを引き延ばし、結果として失敗に多くの時間と高いコストを費やしている。これらの企業はウォールストリートから学ぶとよいかもしれない。つまり「だめなら即座に売って切り替える」のだ。

失敗を短時間・低コストで終わらせるのは、希少なリソースをインパクトの大きいところに投入してリソースの効率的活用を図るためでもあり、失敗からの学びを迅速に取り込むためでもある。非生産的な方向のままプロジェクトが進み過ぎると無駄が生じてしまうが、効果的なイノベーション・システムはこうした無駄を抑えるように設計されている。また、システムとそれらを監督する経営幹部の支援により、商品開発およびイノベーションのチームが、標準的なケースよりも早く損失を食い止めリスクを抑える術を身につけられるようにする。これらのチームは実験から得た教訓を、その後のプロジェクトやチームで活かす。優れたイノベーション・システムは、適応型のアプローチをとることで、組織的により速く累積経験を積めるようにし、経験曲線の効果を活用している。

たとえば、米国の大手会計ソフト企業、インテュイットは「Design for Delight (D4D)」という反復型プロセスを採用している。これは、「顧客とともに短期間の実験」を行い、広範な選択肢からごくわずかな有力候補を絞り込む方法だ。途中で「失敗した」アイデアについては、教訓を学んだ上で断念することを厭わない。この顧客を巻き込んだ迅速な反復型実験により、開発プロセスのスピードを上げ、コストを抑えることができる。インテュイットはまた、参加チームが1週間以内にテスト用の実用最小限の商品を設計・作製することをめざす「インキュベーション週間」を定期的に催している。

壮大なアイデアに手を伸ばす

2014年度版の「BCGイノベーション調査」で「もっとも破壊的なイノベーション企業」に挙げられた企業の9割が、自社の将来の成功には「世界にまだない」商品の開発が重要だと回答した。一方、その他のイノベーション企業では、同様に答えた企業の割合は63%にとどまった。また、破壊的イノベーション企業の25%は投資の回収期間を3～5年とし、5年以上とした企業も21%にのぼっており、より長期的な視野を持っていることが浮き彫りになった。その他のイノベーション企業の場合、投資回収期間を5年以上とした割合は17%だった。

とはいえ、多くの企業はなお、慎重なカルチャー、戦略と合致していないインセンティブ、意思決定やガバナンス面の不安といった問題を抱えている。その結果、革新的な新商品をより多く発表するよりも、むしろ既存の商品に少しずつ改良を加える道をたどっている。多くの企業が、自社の価値観に「大胆さ」を取り入れる必要がある。

イノベーションの先進企業は、壮大なアイデアを求めてビッグデータにますます注目している。BCGの2014年の調査では、有力なイノベーション企業のほぼ6割が、新商品のアイデアを探るためにビッグデータを活用していると回答した。低位の企業では、その割合は19%にすぎなかった。ビッグデータの活用で先行している企業についてのBCGの研究によると、これらの企業はビッグデータの実験をしていない企業と比べて12%高い売上をあげている。また、イノベーションで他社に先行するための決め手がビッグデータの活用にあると考える傾向も2倍である(その他企業の41%に対して81%)。

再び注目されつつあるもうひとつの手法がコーポレート・インキュベーターだ。コーポレート・インキュベーターとは、事業会社が自社事業と関連のあるスタートアップ企業のインキュベーションに取り組むために設立する組織である。インキュベーターの多くはインターネット・バブルがはじけた時に消滅したが、BCGの調査によると、ひねりを加えた形で復活しつつあるようだ。新世代のインキュベーターは、金銭的リターンだけで投資の判断をするのではなく、支援する側である自社の競争優位性を高めるアイデアに重点的に投資を行う。育成対象

に選ばれたスタートアップ企業は、単なる資金援助を超えて支援企業と密接に関わり合い、企業レベルと事業部門レベルの両面で、支援側企業の研究開発やサプライチェーン、主要な顧客と接点を持つことになる。

6つのイノベーション重視型産業（通信、テクノロジー、メディア・出版、消費財、自動車、化学）のそれぞれ上位30社（時価総額ベース）を調べたところ、2013年だけでも、180社中19社がインキュベーター、あるいはそれに類似したアクセラレーターを設立していた。サンプル企業のなかでは、大企業（時価総額ベース）ほどそうした傾向が強く見られた。各産業の上位10社を合わせた60社では、3分の1以上に当たる26社がインキュベーターあるいはアクセラレーターをすでに設立していた。それに対して180社全体では、設立済みの企業は4分の1以下の42社にすぎなかった（詳細は、BCGレポート“*Incubators, Accelerators, Venturing, and More: How Leading Companies Search for Their Next Big Thing*”（2014年6月）をご覧ください）。

戦略的IP慣行を植えつける

イノベーションは知的財産（IP）を拠り所にすると同時に、IPを創出もする。これはテクノロジーに限ったことではない。業界を問わず、賢明な企業はIPを武器として攻守の両方にますます活用するようになっていくが、破壊的イノベーション企業は特に真剣に取り組んでいる。IP先進企業は6つの慣行を特徴とする戦略的アプローチをとっている。

第1の慣行は「**価値を重視**」すること。先進企業は、イノベーションによって創出された価値に対して価格をつけている。第2は、「**運用の自由**」を守り、推進すること。現在および将来、必要となるIPを低コストで活用できるよう、自社のポートフォリオを戦略的に管理している。第3は「**将来を注視し続ける**」こと。競合企業の動きを常に把握し、技術やイノベーションのトレンドを予測している。第4は「**リーン（筋肉質）で戦略的価値にフォーカスした組織**」である。これらの企業ではIP関連部門を、管理部門や本社スタッフ部門ではなく、事業部門の戦略的パートナーとみなしている。第5は「**スピードを非常に重視**」していることだ。イノベーションを保護するための特許申請においては特に

スピードが重要である。第6は「**量よりも質**」を重視していることである。（詳細は、BCGレポート“*The Most Innovative Companies 2013: Lessons from Leaders*”（2013年9月）のコラム“*Six Habits of IP Winners*”をご覧ください。）

IP資産を効果的に管理している企業は、特許の成立率が競合企業よりも高く、6割以上の確率で特許を取得している。そうした企業は、特許出願・請求の実数ではなく、実質的にカバーする範囲の広さや深さにおいて、業界内で不均衡なほどの割合でIPを掌中に収めている。

• • •

「勝利がすべてではない。勝利しかないのだ」とは、アメリカン・フットボールの有名な格言である。新商品・サービスを活力源としている企業にとっては、イノベーションにも同じことが言える。そのような企業はこの活力源を維持できる組織づくりに体系的に取り組み、定期的な診断を通じてシステムが然るべく機能していることを確認する。大きな構想を描き、迅速に行動し、失敗を恐れない。必要であれば躊躇なくイノベーション・システムを刷新し、イノベーションの流れが途切れないようにしている。

あなたの会社はどんな状態だろうか。

Andrew Taylor
BCG シカゴ・オフィス パートナー & マネージング・ディレクター

Kim Wagner
BCG ニューヨーク・オフィス シニア・パートナー & マネージング・ディレクター

原題: *Rethinking Your Innovation System*