

Title	何がイノベーション創出を阻むのか：ボトルネック解消に向けた日本企業への提言
Author(s)	隅藏, 康一; 桜場, 博文; 三原, 祐治
Citation	年次学術大会講演要旨集, 40: 42-46
Issue Date	2025-11-08
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	https://hdl.handle.net/10119/20149
Rights	本著作物は研究・イノベーション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 Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨



何がイノベーション創出を阻むのか： ボトルネック解消に向けた日本企業への提言

○隅藏康一（政策研究大学院大学）、柳場博文、三原祐治（MPUF R&D 研究会）
sumikura@grips.ac.jp

1. イントロダクション

何をイノベーションと判断するかについては、個人差あるいは国による差がみられる。米谷悠¹は、具体的に 25 個の事例を作成し、これらをイノベーションと思う程度を調査したところ、ある事例をイノベーションと思う程度は、アメリカで最も高く、次いでドイツ、日本の順になる傾向がみられた。

経済協力開発機構（OECD）のオスロ・マニュアルは、各国でイノベーションの調査を行うためのマニュアルであり、第 1 版が 1992 年、第 2 版が 1997 年、第 3 版が 2005 年、第 4 版²が 2018 年に刊行された。イノベーションについて調査し国際比較をするためには、イノベーションの明確な定義がなされている必要があり、オスロ・マニュアルの各版の作成時に検討がなされてきた。第 4 版において、イノベーションは以下のように定義されている。

イノベーションは、新しいあるいは改良されたプロダクトあるいはプロセス（あるいはそれらの組み合わせ）であり、（企業等の）ユニットのそれ以前のプロダクトあるいはプロセスとは本質的に異なるものであり、潜在的ユーザーが入手可能なものの（プロダクト）あるいは当該ユニットにより使われるようになったもの（プロセス）である。

日本において実施されている、上記の OECD オスロ・マニュアルに基づく調査が「全国イノベーション調査」であり、従業者数 10 人以上を有する企業（一部の産業を除く）を調査対象として、これまでに 2002 年度から 2024 年度まで 8 回にわたり実施された。2024 年調査³では、441,303 社を対象母集団として 32,489 社を標本抽出し、うち 12,577 社から有効回答を得た（有効回答率 39%）。2021 年から 2023 年までの 3 年間に、対象母集団のうち 36% の企業（156,960 社）がイノベーションを実現しており、プロダクト・イノベーション実現企業率は 12%（51,733 社）であり、このうち 10% の企業では世界初の新プロダクトを市場に導入していた。

このように、オスロ・マニュアルのイノベーションの定義は「当該企業にとってのイノベーション」であり、当該業界で世界初の新プロダクトを市場に導入することには限っていない。Arora ら⁴は、当該企業にとっての（オスロ・マニュアルに基づく）イノベーションを実現した企業のうち、他の企業に先んじて市場に新製品・サービスを生み出した企業を New To Market (NTM) のイノベーター企業とし、それ以外を模倣企業 (immitator) とした。

玉田俊平太は、『日本のイノベーションのジレンマ』⁵において、クリステンセン教授の『イノベーションのジレンマ』⁶の主旨を解説した上で、すでに知っていることを用いて収益を得たり、知識をさらに発展させたりする「知の深掘り」(exploitation) すなわち持続的イノベーション⁷を目指す活動と、既

¹ 米谷悠「「イノベーション」に対する認識の日米独比較」（文部科学省科学技術政策研究所 調査資料-208、2012）

² <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> (2025.9.30 閲覧)

³ 文部科学省科学技術・学術政策研究所第 1 研究グループ（2025）『全国イノベーション調査 2024 年調査統計報告』

⁴ Ashish Arora, Wesley M. Cohen, John P. Walsh “The acquisition and commercialization of invention in American manufacturing: Incidence and impact,” Research Policy 45 (2016) 1113–1128.

⁵ 玉田俊平太『日本のイノベーションのジレンマ』（翔泳社、2015）；同第 2 版（2020）。

⁶ クリステンセン『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』（伊豆原弓翻訳、玉田俊平太監修、翔泳社、2001）。

⁷ 漸進的イノベーションと言い換えることもできる。

存の知識基盤やスキルからシフトする「知の探索」(exploration) すなわち破壊的イノベーションを目指す活動を区別して論じている。

日本企業が国際的な競争環境の中で新たな価値を生み出すための方策を検討する際には、NTM のイノベーション創出、中でも特に、破壊的イノベーションを真のイノベーション⁸と捉え、その創出を目指す必要がある。もっとも、持続的イノベーションであっても、小さな改善の積み重ねが大きなイノベーションにつながるケースもあることから、これを生み出すための活動を否定するものではない。ただし本研究では日本企業のイノベーション投資の成否に着目しているため、破壊的イノベーションすなわち真のイノベーションを生み出すための方策について論じている。

昨年の報告⁹では、日本の大企業のイノベーション創出が国際的にみても過少となっている現状を踏まえ、日本企業のイノベーション投資とそのためのマネジメントについて、いくつかの質問項目を設定し対面インタビューを行った結果について述べた。その中で、イノベーションの創出を阻害する要因として、失敗を許容しないカルチャー、過度な効率主義、研究の途中段階で市場性や売上高の予測を厳密に求めすぎること、プロジェクトの継続を判断する立場の人に専門性がないこと、研究発足時の決定者がすぐに異動・昇進などで他部署に移ってしまい長い目で見た判断ができないこと、などが挙げられた。

特に、次の課題が抽出された。(1) 大きなイノベーションに結びつく可能性が高いプロジェクトほど採用されにくく、無難に売り上げに結び付きそうなプロジェクトが選ばれてしまう。(2) 業界や社会を変革する挑戦が推奨されにくく、企業内の研究者のモチベーションが低い。また、それに関連して、トップの関与が強いプロジェクトほど、研究者はやる気を失ってしまう傾向にある。

本報告では、その結果を踏まえ、MPUF R&D 研究会において開発された ACT 手法 (Agile Creative Thinking) を用いて検討を行い、ボトルネック解消に向けた日本企業への提言を行った。上記の(1)(2)のような状況を生んでいる要因として、イノベーション創出を統括する役員がリスクを回避し保身に走る傾向にあり、その結果として、大きなイノベーションに結びつくはずのプロジェクトに対して投資がなされていないことが挙げられる。本報告では、この状況を解消するための方策について論じる。

2. 先行研究

玉田は知の探索と知の深掘りの両立を図る経営方針として「両利きの経営」に言及している¹⁰。企業がイノベーションで成功を収めると、それを深掘りすることから抜け出せない「サクセス・トラップ」に陥ることが多いが、そうならないために必要な要素として、「探索と深掘りが必要であることを正当化する明確な戦略的意図」、「新しい事業の育成と資金供給に経営陣が関与し、監督し、その芽を摘もうとする人々から保護すること」、「新しい事業が無事に組織構造面で調整を図れるように、深掘り型事業から十分な距離を置くとともに、企業内の成熟部門が持つ重要な資産や組織能力を活用するのに必要な組織的インターフェースを注意深く設定すること」が挙げられている¹¹。

清水洋¹²は、探索と深掘りの両立は難しいものの、それを実現するための方法はあるとして、時間差で両立する（企業のライフサイクルにおける時期により探索と深掘りを分けて両立）、個人で時間を分けて両立（個人の時間のある特定の割合を自由に使うことを促す）、企業内の垂直分業で両立（新しいビジネスやそのやり方などの探索はトップマネジメントが担い、既存のビジネスの深掘りは現場に近いところが注力することで両立）、企業内の水平分業でポートフォリオにより両立（自社のシェアが低く市場の成長性が高い「問題児」の事業では探索をし、自社のシェアが高く市場の成長性が高い「花形」や自社のシェアが高く市場の成長性が低い「金のなる木」の事業では深掘りをする）、企業レベルでなく産業レベルで両立（探索は大学・研究機関・スタートアップが行い、企業はその中で期待できるものをビ

⁸ 筆者らの検討の中で、多くの日本企業においては、真の意味での「イノベーション」の「為」に実施しているはずのマネジメント活動が他社の模倣や持続的イノベーションに過ぎない「偽ノベーション」（にせのべーしょん：筆者らの造語である）を生み出す結果となってしまうのはなぜか、として新たなキーワードを用いて再設定されることをここに付記しておく。

⁹ 隅藏康一・柳場博文・三原祐治 (2024) 「日本企業のイノベーション・マネジメント：ボトルネックの解消に向けた方策」, 研究・イノベーション学会第39回年次学術大会要旨集, p.522-526.

¹⁰ 前掲注、玉田第2版、pp. 177-178.

¹¹ 前掲注、玉田第2版、pp. 178-179. オライリーら『両利きの経営』(東洋経済新報社、2019) 第6章を引用して論じている。

¹² 清水洋『イノベーション』(有斐閣、2022) pp. 157-166.

ジネスとして深掘りすることで両立)、という5つの方法を挙げている。

このうち企業内のポートフォリオにより両立する場合、事業の種類に応じた評価手法をとることが重要である。投資判断をする際に、「問題児」のような不確実性の高い事業領域で割引キャッシュフロー法(その事業が将来生み出すであろうキャッシュを、利子率を割り引いて現在価値に直したものであり、投資の現在価値を評価する方法)を用いてしまうと、新規性の高い試みが淘汰されてしまう¹³。また、プロジェクトへの投資がなされた後の事業や人事の評価についても、「問題児」の事業では新しいことを次々と試さなくてはならないため失敗を許容しなくてはならず、「花形」や「金のなる木」の事業では失敗を最小限にとどめる必要があり、異なる評価軸が必要となるが、多くの企業では「花形」や「金のなる木」の評価枠組が全社的なものとなっており、失敗が許容されず新たなチャレンジがしにくくなっている¹⁴。

一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門（第2版）』では、「技術戦略の策定・実行にともなう罠と課題」の一つとして「既存事業のルール・行動規範・評価基準」を挙げ、「しばしば企業において新規事業が期待通りに立ち上がらないのは、十分に経営資源が新規事業に割かれてないことも一因であるが、それ以上に深刻なのは、既存事業の経営慣行が新規事業に無意識的にもち込まれることに求められる。新規事業は、既存事業とは異なる合理性とルールや行動規範、そして評価基準に支配されるものである。それゆえ、経営層は、新規事業と既存事業とを明確に切り分け、異なるルールと基準でそれぞれを運営する必要がある。」としている¹⁵。

3. 方法

本研究では、日本企業のイノベーション・マネジメントについて、過去の傾向を打破するための方策を検討するために、革新的なアイデアを創出するための手法として開発された ACT (Agile Creative Thinking)¹⁶を用いた。

ACT の概要は、次のようなものである。第一に、問題・課題を決める。第二に、問題・課題の発生状況についての環境の記述を行う。すなわち、対象となる構成要素（モノ）、これらの間に働く作用（機能）、及びモノが有する性質を列挙する。第三に、上記の中で実現すべきことに関わる核となる最小限のモノを書き出し、中核モデルを作成する。第四に、縦軸にやるべきこと/無くしたいこと、横軸にこれらに影響する性質を列挙し、定性変化グラフを作成する。その際、現状のグラフ、ならびに理想的にこうありたいというグラフを描き、理想に近づけるためにどのような性質が必要かあるいは不要かについて考える。第五に、構成要素（モノ）、機能、定性変化グラフで用いた性質について、A)そぎ落とす、B)ずらす/変える、C)合わせる/併せる、D)分ける、という観点でアイデアを出し、解決策を生成する。

4. 結果・提言

昨年報告の日本企業に対するインタビュー調査の結果をベースに、上記の手順で議論・検討した結果、日本企業に対して次のような提言が得られた。

以下の提言は、日本のイノベーティブな成長企業に対して、真のイノベーションのためのマネジメントを提言するものである。提言内容を採用していただきやすくするため、イノベーション担当役員の意識改革を促すための方策も含んでいる。

大別して、「(1) リスクをとった人が評価されるようにするための方策」、「(2) イノベーションのための社内体制の変革」に分けられる。(1)はさらに「企業内評価」と「社会的評価」に分けられる。(2)はさらに「担当役員人事制度の改善」と「投資意思決定の質の向上」に分けられる。

(1) リスクをとった人が評価されるようにするための方策

真のイノベーションに結びつく研究開発プロジェクトは、ハイリスク・ハイリターンであり、失敗した時にはそのプロジェクトを提案し主導した研究者自身のマイナス評価となってしまう。また、当該プロジェクトの実施や継続を承認した決裁権限者（研究開発部長、イノベーションセンター長などのマネ

¹³ 前掲注、pp. 164-165.

¹⁴ 前掲注、pp. 164-165.

¹⁵ 一橋大学イノベーション研究センター編『イノベーション・マネジメント入門（第2版）』（日本経済新聞出版社、2017）pp. 242-243.

¹⁶ <https://www.triz-usit.com/docs/ACT.pdf> (2025.9.30 閲覧)

ージャー）もマイナス評価の対象となってしまう。そのため、企業における安定的な地位と雇用の継続を求める研究者やマネージャーにとっては、こうした挑戦的な研究開発プロジェクトの提案・承認を躊躇してしまう環境下にある。こうした状況を変革するためには、挑戦した研究者やそれを許容したマネージャーがプラスに評価される社内制度を作ること、ならびに、企業におけるこうした取り組みが社会においてもプラスに評価される機運を作り上げることが求められる。

挑戦した研究者にプラス評価を付与する社内制度については、イノベーションを実現したことに対する結果のみで評価するのではなく、たとえ結果的にはイノベーションに結びつかなかったとしてもハイリスク・ハイリターンの取り組みに挑戦したことならびにそのプロセスを評価し表彰するものである必要がある。リスクの高い挑戦へのプラス評価を人事評価に反映させて、給与面でのインセンティブとしたり、重要なポジションへの登用につなげたりすることも一案であるが、挑戦することを是とする文化を社内に浸透させるためには、プラス評価が可視化される表彰制度を設けることが望ましい。ただし、そのような表彰を行う際には、当初から失敗が想定されていたような無謀な挑戦と、大きなイノベーションを目指して妥当な準備・努力がなされた挑戦とを正当に区別する必要があり、多くの関係者が納得するプロセス評価の手法が確立されている必要がある。加えて、表彰への布石として、その挑戦的な取り組みを誰が発案したか、実現に向けた努力を先導したか、ということが正しく記録されている必要があり、社内におけるアイデアのトレーサビリティが確保されている必要があり、研究成果を記録しエビデンスとして残しておくラボノートの作成¹⁷を研究プロジェクト開始前のアイデア段階まで拡張することが考えられる。また、研究者だけでなくそれを承認して後押ししたマネージャーにもプラスの評価が付されることが必要であり、部下からの推薦により上長が表彰される制度があるとよいだろう。

こうした社内での取り組みが多く企業に浸透するためには、個々の企業の枠を超えて社会において挑戦をプラスに評価する機運を高めることが求められる。政府や地方自治体あるいは業界団体や学会が主催する、企業やその経営者に対するイノベーション表彰制度においては、審査基準として、イノベーションの実現のみならず、イノベーションに至るまでのプロセスも主要な検討事項とし、リスクの高い投資をしていることがプラス評価につながるものとすることが望まれる。また、企業の動向を報道するメディアにおいては、イノベーションに向けた挑戦を支援する企業の事例を取り上げてベストプラクティスとして広く周知することが求められる。

(2) イノベーションのための社内体制の変革

真のイノベーションを生み出すための社内の体制や制度の変革については、担当役員についての人事制度の改善、ならびに投資意思決定の質の向上のための方策が必要である。

多くの企業において、イノベーションにつながる研究開発の担当役員は、人事ローテーションの一環として数年で入れ替わるため、長期的な視野でハイリスク・ハイリターンの挑戦的な提案を承認するよりは、短期的な視野で費用対効果を求めてしまう傾向にあり、真のイノベーションの芽を生み出す新たな取り組みに対する投資の決定や継続がなされにくい状況を生んでいる。これを改善するためには、担当役員が真のイノベーションの創出を自分事として捉え支援するよう促すための制度変革が必要である。そのためには、イノベーションの担当役員として強力なリーダーシップを発揮できる適切な人材を確保したら、企業は当該役員を通常の人事ローテーションから外し、当該担当として関わり続けられる制度を構築することが求められる。それまでのしがらみを断ち切り企業風土を変革するためには、こうした人材を外部から登用することも一つの有効な手法となるであろう。その上で、イノベーション担当役員の行動指針を明示して挑戦的な取り組みを後押しするよう定めるとともに、役員として着任する前にそれに基づく目標を設定することにより、イノベーション創出を自分事として捉え長期的な視野に立った判断を促すことにつながるであろう。さらに、前節で述べたように、挑戦的な取り組みに対して社内表彰を行う際に、それを承認して後押しした担当役員も表彰対象として名を遺す機会を与えることで、イノベーション創出を自分事として捉える担当役員が増えることが期待される。一方で、挑戦的な取り組みを後押しするという面からの実績がみられない担当役員については、的確な期間で交代させることも必要である。

社内の役員会等においてイノベーションの芽を生み出すプロジェクトへの投資の意思決定を行う際に、過度なリスク回避に陥らず意思決定のその質を向上させるためには、リスク回避の観点を含めて意

¹⁷ 隅藏康一(2013)「ラボノート再考：大学のラボラトリーにおけるリーダーシップとナレッジマネジメント」、『日本大学知財ジャーナル』、6巻、47-58。

思決定を行う必要がある通常業務と、ハイリスク・ハイリターンであることを認識した上でそのプラス面を追求するための意思決定を行う必要があるものを、明確に切り分けで判断を行うことが求められる。そのためには、当該プロジェクトが成功した時に創出されるイノベーションの価値のみを議論する役員会と、リスクチェックを行う役員会を分けることが考えられる。あるいは、社内の投資ルールを改変し、担当役員に一定割合のイノベーション投資の予算枠を与え、その枠内でハイリスク・ハイリターンのプロジェクトへの投資を行うことも考えられる。ただし、無制約な投資決定ではなく、イノベーションへの投資のリスクヘッジのため、投資領域の決定や投資の分散性の決定については役員会で合議制により決めるといったルール設計もありうるだろう。一方で、イノベーション投資が成功裡に実を結ばなかつた際には、担当役員や承認者の責任を追及するという非難の文化を排除し、失敗の要因を役員会において出席者全員で当事者意識をもって分析し、失敗を見しらうる要素があつた場合は次の投資決定の際の判断材料として加えるといった、持続的な改善が求められる。

また、イノベーション担当役員を置いたとしても、当該役員のみに委ねて失敗の責任を負わせるのではなく、役員会全体がイノベーションに対して当事者意識を持つ必要がある。かりにイノベーション担当役員を置かない場合にも、会社としてイノベーションの芽を摘まないような方針をとることが必要であり、社長を含めて他の役員の行動指針にイノベーションの重要性を記載するなどの措置が必要である。

5. 今後の検討課題

上記の提言内容が多く企業において実践されるためには、多くの企業において活用しやすいツールの提供が求められるところである。

第一に、研究開発部門でイノベーションのシーズを育成するためには、初期段階からプロジェクトを絞り込みすぎずに、常識外れのようなものであってもすぐに切り捨てずに投資をする必要がある。また、外部の知識を導入する際に、社内で反対が出ても正当に評価できることが求められる。そのためには、多くの企業で活用できる標準化された評価ツールの提供が必要である。

第二に、新規事業開発担当役員や研究開発担当役員に対し、ハイリスクな提案に消極的になつていなかつて自己診断するためのツールを提供することで、イノベーションの芽を摘まない投資判断を促すことが求められる。たとえば、技術者に売上の見込み提出を義務化している、画期的なアイデアに対して理解できないからという理由だけで否定している、といった、真のイノベーションを阻害する行動や考え方の事例をリスト化し、自分がそれに該当していないかを自己診断することのできるツールがあるとよいだろう。それとは反対に、真のイノベーションが創出される環境を生み出すための担当役員の望ましい行動や考え方をワークシート化し提供すれば、それに基づいた実践を促すとともに、担当役員の評価指標としても用いることもできるだろう。

第三に、社会を変革した真のイノベーションを抽出して正当に評価するための指標を開発し、成功事例についての経緯・プロセスをケース・スタディーとして作成・公表するとともに、そうした成功の裏側には多くの失敗が蓄積されていることを明示することにより、社会においてハイリスクなイノベーション投資が称賛され、挑戦すること自体の価値に対する認識が高まるものと期待される。また、そうしたケース・スタディーにおいて、イノベーション担当者や担当役員の貢献にも着目して分析を行うことにより、望ましいイノベーション関連人材の採用や育成手法の開発につなげることも期待される。

また、それらと並行して、資金面だけではなく人材への投資として、イノベーションのプロデューサー人材を育て、配置するためのノウハウを確立することも求められる。望まれるイノベーション・プロデューサーの人材像は、リスクをとり挑戦することの意義を尊重した上で早期のシーズを選定し、イノベーション投資を先導しつつ、全社的な信頼を得た上でプロジェクトの継続を図ることができる人材である。日本政府の施策としてはそのような人材を認定・表彰してリスト化しておくことも考えられる¹⁸。

上記のような、ツールの作成、事例研究の蓄積、政策の提案等については、今後の検討課題と考えており、引き続き筆者らの調査・検討の中で実施してゆきたい。

謝辞

本研究は、政策研究大学院大学・政策研究センター・リサーチプロジェクト「日本における大企業のイノベーション・マネジメントに関する調査研究」の成果の一部である。

¹⁸ 地域的な取り組みの事例としては、福岡県CxOバンクがある (<https://fukuoka-cxo.jp/> 2025.9.30閲覧)