

Innovation Management College

イノベーション経営カレッジ

イノベーション経営研究会 2010年度報告書

2011年3月25日



IMCJ

Innovation Management College of Japan



目次

• イノベーション経営研究活動 – 全体の流れ	2
• 2010年度 研究調査概要	4
• イノベーション経営の重要性	10
• イノベーション経営研究活動	13
– 研究フレーム・全体サマリ		
– 分析結果		
I. ビジネス行動(従業員)		
II. 組織・プロセス		
III. IT		
IV. CIO		
– 全体サマリ(再掲)と今後の課題		
• (参考)アンケートデータ分析編	28

- イノベーション経営研究活動 – 全体の流れ
- 2010年度 研究調査概要
- イノベーション経営の重要性
- イノベーション経営研究活動
 - 研究フレーム・全体サマリ
 - 分析結果
 - I. ビジネス行動(従業員)
 - II. 組織・プロセス
 - III. IT
 - IV. CIO
 - 全体サマリ(再掲)と今後の課題
- (参考)アンケートデータ分析編



イノベーション経営研究活動 – 全体の流れ

イノベーション経営研究会は、2年間の活動を通じて、イノベーション経営に資する4つの要素（ビジネス行動、組織・プロセス、IT、CIO）の特徴を把握した。

イノベーション経営研究活動

	2009年度	2010年度
目的	<ul style="list-style-type: none">● 我が国におけるイノベーション経営の実態を把握。● イノベーション経営推進の手がかりを探索。	<ul style="list-style-type: none">● イノベーションへの取組みが企業経営に与える効果を検証。● イノベーション経営に資する4つの要素（ビジネス行動、組織・プロセス、IT、CIO）を対象に、特徴を把握。
成果	<ul style="list-style-type: none">● イノベーション経営度の高い企業の特徴を概要レベルで把握。<ul style="list-style-type: none">➢ プロセス指向性が高く、業務の改善にも積極的で、外部指向性（外部情報への感度）が高い。	<ul style="list-style-type: none">● 限定的ではあるが、イノベーションへの取組みの効果を実証。● プロセス指向性が、イノベーションに対する態度や意識を、行動や成果といった「かたち」にすることに寄与していることを実証。● イノベーションの効果を得ている企業における、組織、プロセス、IT、CIO等の特徴を把握。

- イノベーション経営研究活動 – 全体の流れ
- 2010年度 研究調査概要
- イノベーション経営の重要性
- イノベーション経営研究活動
 - 研究フレーム・全体サマリ
 - 分析結果
 - I. ビジネス行動(従業員)
 - II. 組織・プロセス
 - III. IT
 - IV. CIO
 - 全体サマリ(再掲)と今後の課題
- (参考)アンケートデータ分析編



2010年度 研究調査概要 一 調査手法

本年度も昨年に引き続き、企業向けのアンケート調査、及びヒアリング調査を実施した。

調査概要

アンケート調査

- 郵送調査法にて、企業向けのアンケート調査を実施。
- 対象は、東証1部、2部上場企業(全1,890件)、回収数は127件(回収率:7%)。
 - アンケートの項目数(ページ数)、形式(紙媒体の調査票)等の影響により、回答者の負荷が高かった可能性があり、回収数が低調であった。
 - 督促予定数、期間を大幅に増加して対応したが、回収数増加は困難であった。

ヒアリング調査

- CIO(経営者層)クラス、部課長クラスに対してヒアリングを実施。



2010年度 研究調査概要 – アンケート調査(調査項目)

今年度のアンケート項目は、大きく4つの内容から構成した。

イノベーション経営への 取組み状況／成果	組織能力	変革に対する 従業員の行動	経営方針 ／IT利用状況
構成	構成	構成	構成
<p>経営スタイル</p> <ul style="list-style-type: none"> 変革に対する企業としてのスタンス（自ら変革を率先／外部変化に追随等） 	<p>経営</p> <ul style="list-style-type: none"> 全社戦略 事業戦略 経営管理 	<p>変革に対するモチベーション</p>	<p>経営関連</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営、事業の基本方針や、グローバル展開状況を把握
<p>変革への取組状況</p> <ul style="list-style-type: none"> 変革（改革、改善）への取組み状況 プロダクト、プロセス、ビジネスモデルの区分別に確認 	<p>組織</p> <ul style="list-style-type: none"> 組織構造・制度 組織文化 	<p>変革に対する周囲の期待</p>	<p>IT活用</p> <ul style="list-style-type: none"> IT活用の状況を把握
<p>変革への取組成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 変革への取組みの成果（効果） プロダクト、プロセス、ビジネスモデルの区分別に確認 	<p>人材・人事</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材開発 人事制度 <p>業務</p> <ul style="list-style-type: none"> 企画・開発 調達・生産・販売 <p>情報流通</p> <ul style="list-style-type: none"> 内外情報連携 情報発信 <p>IT利活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 企画 活用 	<p>変革に必要となる資源</p> <p>変革を起こそうとする意志</p> <p>変革を起こそうとする行動</p>	<p>IT関連</p> <ul style="list-style-type: none"> IT組織 CIO <ul style="list-style-type: none"> IT組織の状況を把握 CIOの状況を把握



(参考)2010年度調査 – 昨年度アンケート調査との違い

本年度と昨年度の違いは、メッセージの明確化、用語説明の明確化、客観性の向上、事例との紐付け、モデルの適用、回答者の特定である。

昨年度

本年度

メッセージ
の明確化

• 試験的に実施したこともあり、明確なメッセージが得られにくかった。

• 前回研究会にて挙げた4点を中心に、メッセージ仮説を定め、最終的に整理する予定。

用語説明の
明確化

• プロセス志向性の用語説明と取組内容を問う設問の用語に重複があり、トートロジ的であった。

• 用語説明と設問項目の重複をなくし、回答者に混乱のない設問とした。

客観性の
向上

• KSF設問を主観的に問うているため、回答者がポジティブかネガティブかによって、全ての設問が同様の傾向となり易かった。

• KSF設問について、成熟度的な尺度を用意して問うことにより、客観性の向上を目指す。

事例との
紐付け

• 経営内容を問う設問が網羅的に挙げられているものの、具体性に乏しかった。

• KSFを整理するにあたり、具体的な事例をベースに抽出しており、KSF項目が特定後、具体的な事例を基に、深堀可能。

モデル
の適用

• 試験的に実施したこともあり、特に概念的なモデルを適用することなく、全方位的に設問を設けていた。

• 昨年度調査の分析結果に傾向が見て取れた、TPB+BPOモデル(計画的行動理論モデル)を適用した設問を設ける。

回答者
の特定

• 経営企画部宛に送付はしているものの、役職を記載する設問がないため、誰が回答しているのか不明であった。

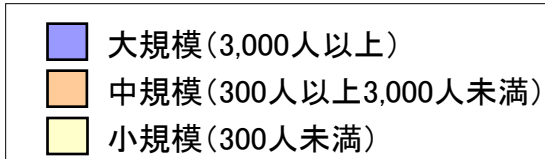
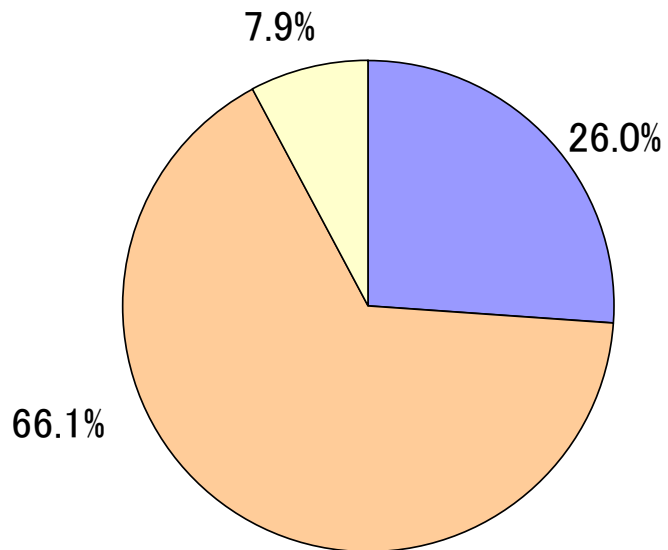
• 役職を記載する設問を追加し、回答者の特性を捕捉可能とした。



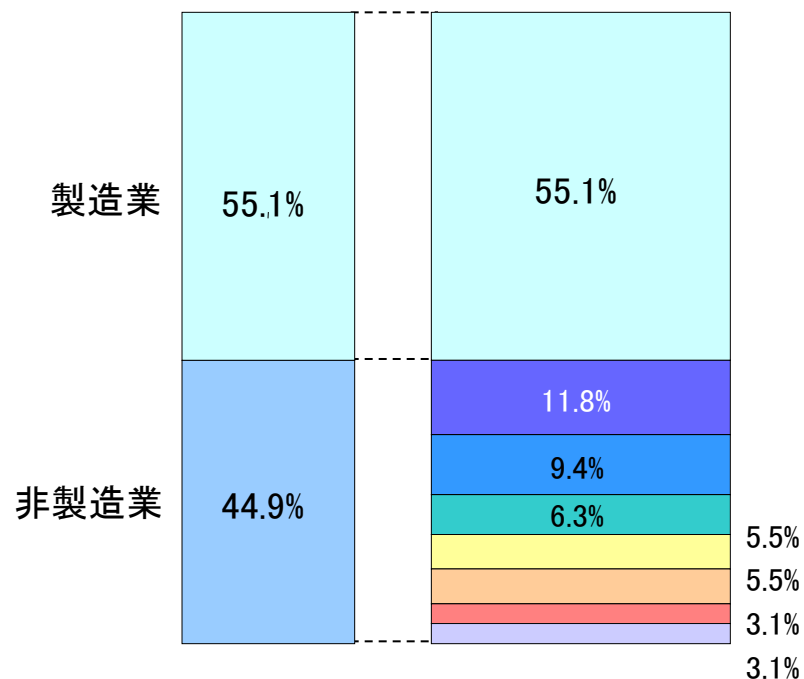
2010年度 研究調査概要 – アンケート調査(回答企業属性)

大企業が約4分の1、大部分が中規模の企業となった。製造業が非製造業よりもやや多く、非製造業では、流通、建設・不動産が多い結果となった。

回答企業 従業者数規模 構成比



回答企業 業種 構成比



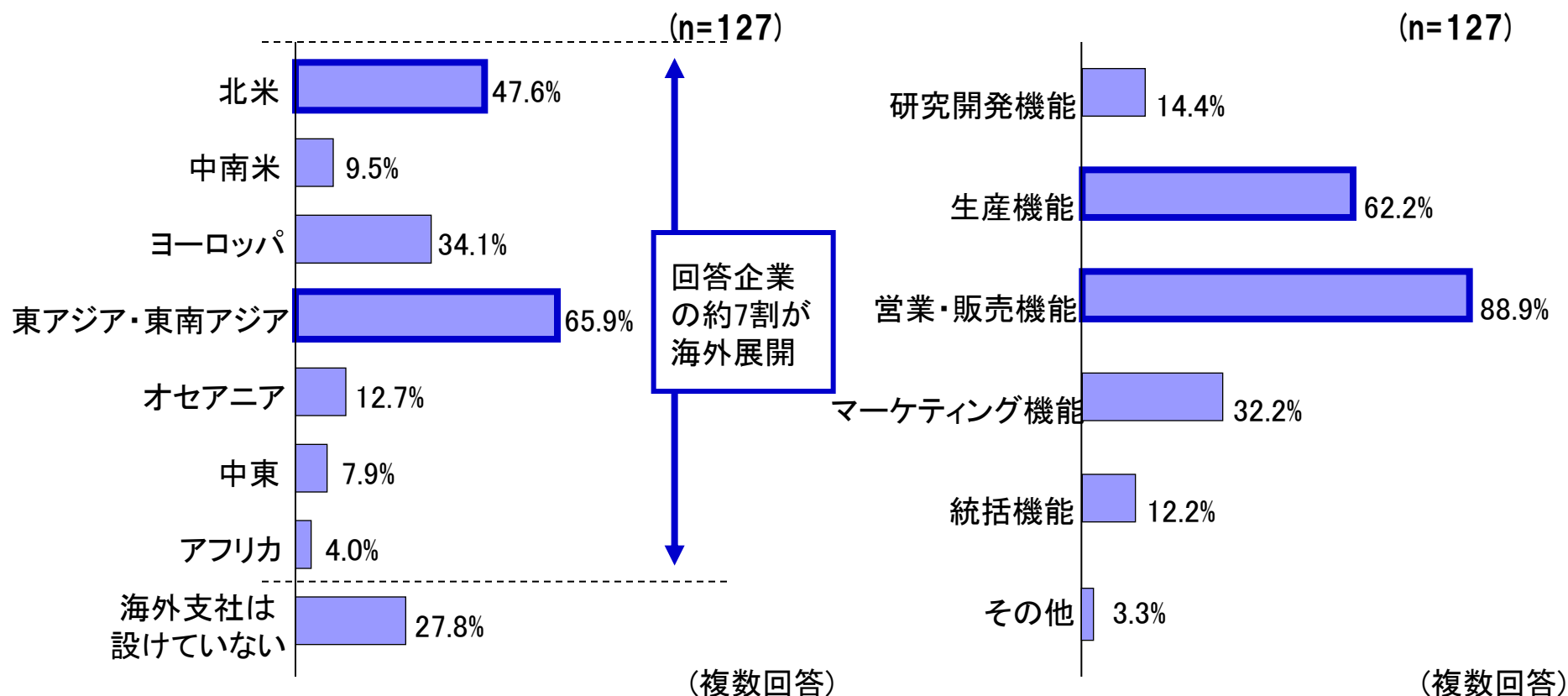


2010年度 研究調査概要 – アンケート調査(回答企業属性)

回答企業は、約7割が海外に展開している。展開地域は、北米、アジア地域が多く、機能としては、営業・販売機能、生産機能が多数である。

展開地域

海外拠点の機能



- イノベーション経営研究活動 – 全体の流れ
- 2010年度 研究調査概要
- イノベーション経営の重要性
- イノベーション経営研究活動
 - 研究フレーム・全体サマリ
 - 分析結果
 - I. ビジネス行動(従業員)
 - II. 組織・プロセス
 - III. IT
 - IV. CIO
 - 全体サマリ(再掲)と今後の課題
- (参考)アンケートデータ分析編



イノベーション経営の重要性(1/2) -イノベーション取組効果

企業のイノベーションへの取組は、売上高成長率、ROS向上に結びつく。

イノベーションのタイプ			向上効果*			
タイプ	概要	例示	製造業		非製造業	
			売上高成長率	ROS	売上高成長率	ROS
プロダクトイノベーション	・ 新製品または新サービスの市場への投入	・ ウォークマン(ソニー)	0.32 (P=0.065)	0.30 (P=0.009)	0.22 (P=0.10)	—
プロセスイノベーション	・ 新プロセスの導入または既存プロセスの改良	・ サプライチェーン効率化(ウォルマート)	0.23 (P=0.062)	0.25 (P=0.039)	0.30 (P=0.03)	—
ビジネスイノベーション	・ 新しいビジネスモデル等による、市場の競争ルール再構築	・ デル・ダイレクト・モデル(Dell)	0.36 (P=0.002)	0.22 (P=0.063)	0.20 (P=0.14)	—

→ プロダクト/プロセスイノベーションの実現は特に原価低減に寄与し、ビジネスイノベーションは新市場開拓により売上に寄与するものの、実現が難しいため原価低減効果への影響はそれほど高くないと推測される。

* :2008-2009の業種別データを基に算出

※:数値は単相関係数/P値。○は、相関のある可能性が高い項目

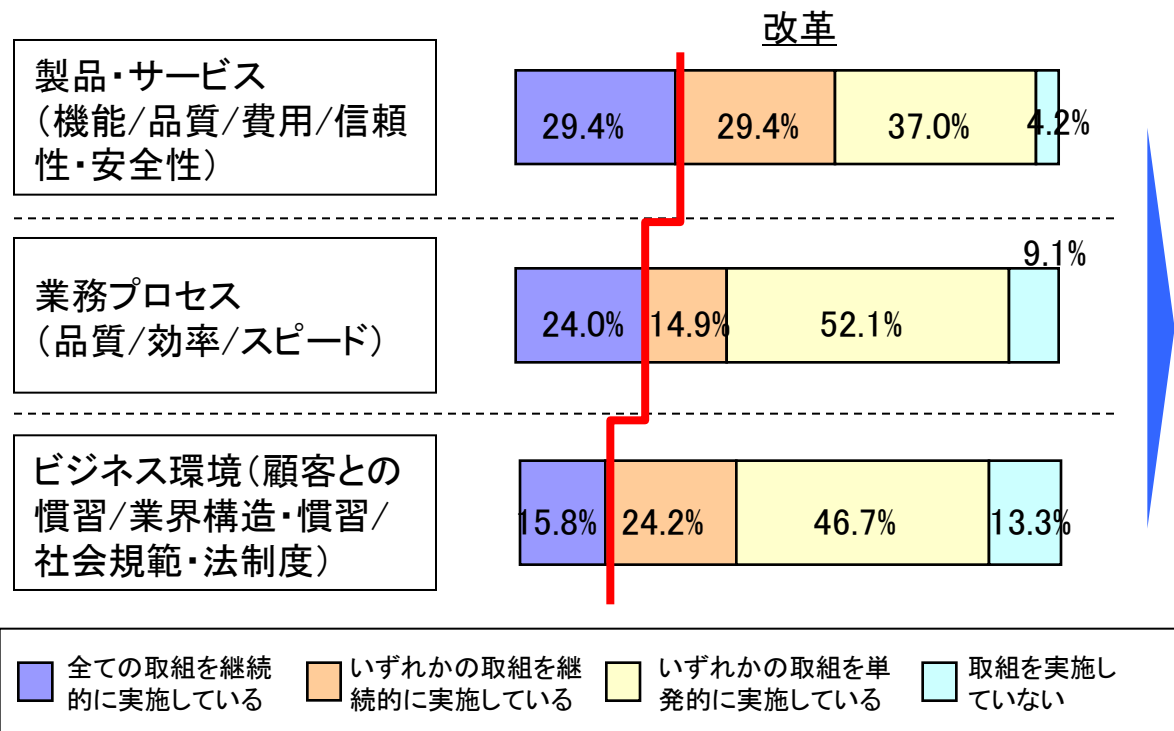


イノベーション経営の重要性(2/2) – 取組み状況

アンケート回答企業では、「改革」に継続的に取り組んでいる企業は限定的である。特にビジネスイノベーションについて、取組が薄い。

イノベーション取組状況

取組の成果



取組実施している企業でも・・・

- ・「自社の成果が非常に高い」企業はほとんどない。
- ・取組のレベルが低下するにつれ、効果を得ている企業の割合は低下。

イノベーションへの取組みは、企業成長に貢献する。但し、イノベーションは成功率が低い活動であり、効果を楽しむためには、更なる取組みの活性化が重要。

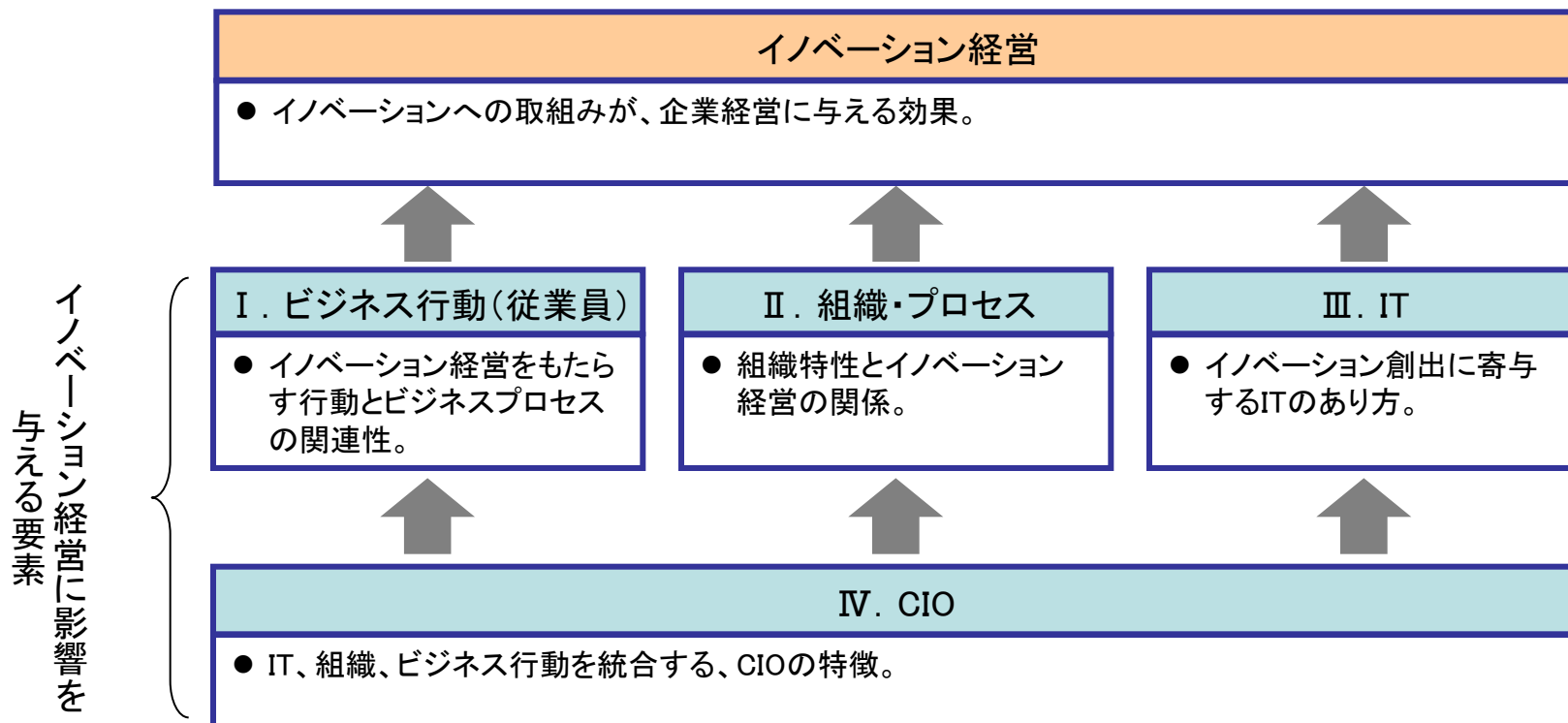
- イノベーション経営研究活動 – 全体の流れ
- 2010年度 研究調査概要
- イノベーション経営の重要性
- イノベーション経営研究活動
 - 研究フレーム・全体サマリ
 - 分析結果
 - I. ビジネス行動(従業員)
 - II. 組織・プロセス
 - III. IT
 - IV. CIO
 - 全体サマリ(再掲)と今後の課題
- (参考)アンケートデータ分析編



イノベーション経営研究活動 - 2010年度の研究フレーム

2010年度は、イノベーション経営を構成する要素を「Ⅰ. ビジネス行動」、「Ⅱ. 組織・プロセス」、「Ⅲ. IT」、「Ⅳ. CIO」と定義し、これら要素のイノベーション活動への影響を研究した。

イノベーション経営のフレームと各要素毎の研究テーマ





イノベーション経営研究活動 – 2010年度の研究 全体サマリ

2010年度 研究結果サマリ

イノベーション経営

- イノベーションへの取組みは、売上成長率、ROSに効果をもたらす(一部で確認)。
- 但し、現状、企業のイノベーションへの取組みは、限定的であり、今後更なる取組みの活性化が望まれる。

I. ビジネス行動(従業員)

- イノベーションに向けた活動を活性化し、成果を得るためには、組織構成員(社員)が自社の業務を一連のプロセスとして広い視野で捉えている必要がある。

II. 組織・プロセス

- コミュニケーションの活性化、外部情報の活用、計画管理、アイデア創出文化・モチベーション向上に関する取組はイノベーションのために特に重要な項目である。

III. IT

- IT活用により競争優位を獲得している企業には、「業界構造／慣習(周辺企業との関係)の変革」、「社会慣習の変革」のイノベーションで成果を上げている企業が存在する。

IV. CIO

- 専任CIOと兼任CIOの企業では企業のITに関する取組状況に違いがある。
- 特に兼任CIOはより幅広な領域での課題を認識しており、従って権限の拡大意向もより広いものとなっている。



イノベーション経営への影響要素 – 1. ビジネス行動(従業員):サマリ

- 組織構成員(社員)のビジネスプロセス志向性*が、イノベーションに対する態度や意識を、行動や成果といった「かたち」にすることに寄与している。
 - ビジネスプロセス志向性が低い場合、「イノベーションの重要性に対する認識」が、実際の行動に結びつかず、仮に「イノベーション行動」があっても、成果に結実しない。
 - また、非製造業では、現状、「イノベーションの重要性に対する認識」が、行動に結びついておらず、イノベーション行動も成果に結実していない。

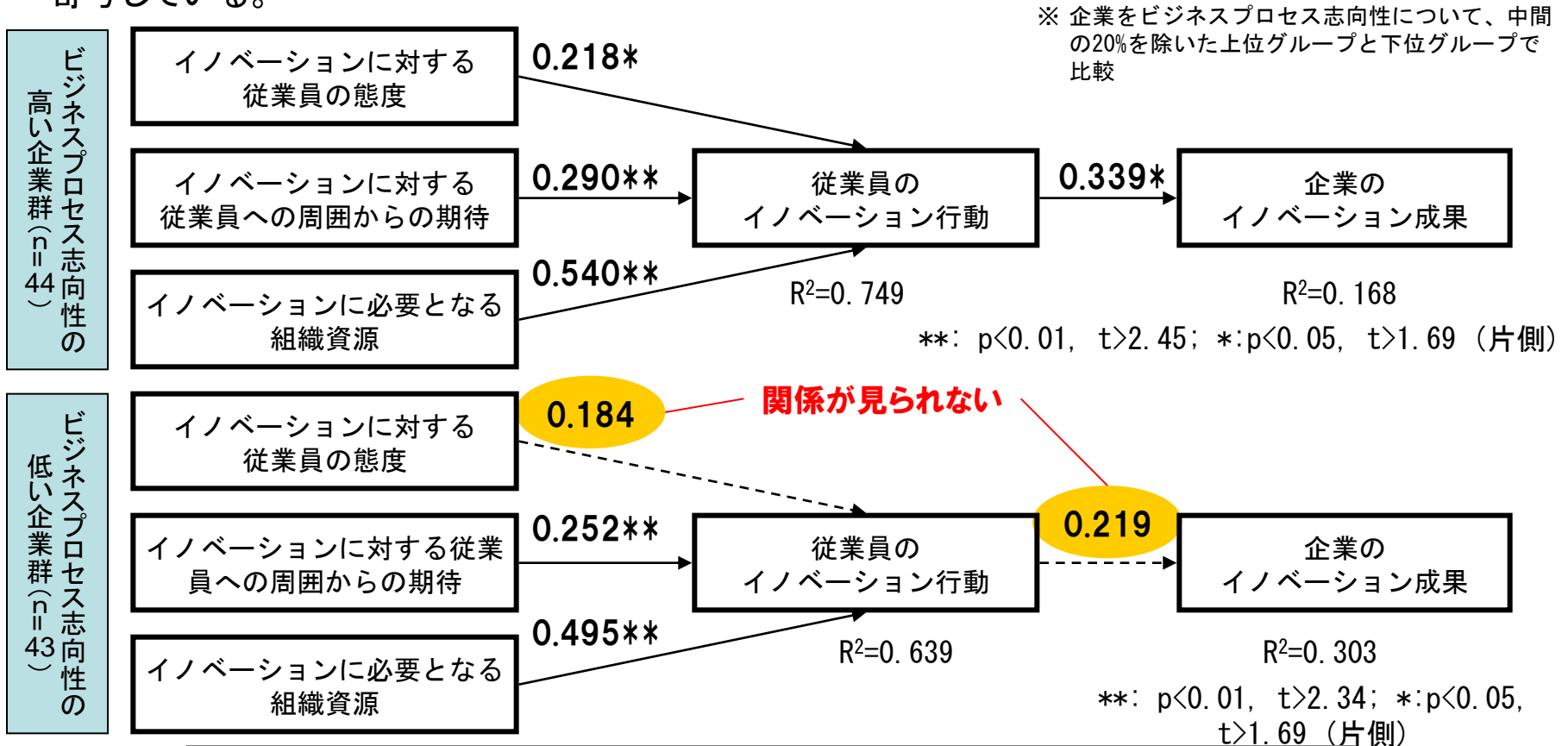
イノベーションに向けた活動を活性化し、成果を得るためには、組織構成員(社員)のビジネスプロセス志向を高める必要がある。

*:プロセス志向性:業務を一連のプロセスとして捉えているかの傾向



イノベーション経営への影響要素 - 1. ビジネス行動(従業員)

組織構成員(社員)が、業務を一連のプロセスとして捉えていること(=ビジネスプロセス志向性が高い)が、イノベーションに対する態度や意識を、行動や成果といった「かたち」にすることに寄与している。



イノベーションに向けた活動を活性化し、成果を得るためには、組織構成員(社員)が自社の業務を一連のプロセスとして広い視野で捉えている必要がある。



(参考) I. ビジネス行動(従業員) – 質問項目(1/2)

ビジネスプロセス志向性の高い企業群、低い企業群を分ける際には、「プロセス的観点」、「プロセスとしての仕事」、「プロセス管理と測定システム」に関する12個の質問項目を使用している。

分類	ビジネスプロセス志向性の高低を分けるのに用いた質問項目	
ビジネスプロセス志向性	プロセス的観点	<ol style="list-style-type: none">1. 平均的な従業員は、活動のつながりとして業務を捉えている2. 組織における会話の中で、「入力」、「出力」、「プロセス」、「プロセス所有者」などの用語が用いられる3. 組織内のプロセスは、顧客へあるいは顧客からの入力や出力を用いて定義され、文書化されている4. ビジネスプロセスが明らかになっているので、一般的な従業員は、自分の仕事の中でどのような意味を持っているのかを知っている
	プロセスとしての仕事	<ol style="list-style-type: none">1. 仕事は通常多次元であり、単純な作業ではない2. 仕事はしばしば問題解決を含んでいる3. 人々は仕事において常に新たな事柄を学んでいる
	プロセス管理と測定システム	<ol style="list-style-type: none">1. プロセスの業績が組織内で測定されている2. プロセスに対する何らかの測定基準が定義されている3. 資源がプロセスにもとづいて割り当てられている4. プロセスに対する特定の業績目標が整っている5. プロセスの成果が測定されている



(参考) I. ビジネス行動(従業員) – 質問項目(2/2)

イノベーション経営への影響要素は、それぞれ4つの質問項目を用いている。

影響要素	分析に用いた質問項目
イノベーションに対する従業員の態度	<ol style="list-style-type: none">1. 一般的にわが社の従業員は、「仕事における革新的行動」に加わることは楽しいことであると思っている2. 一般的にわが社の従業員は、「仕事における革新的行動」には価値があると思っている3. 一般的にわが社の従業員は、「仕事における革新的行動」は何らかの利益をもたらすことであると思っている4. 一般的にわが社の従業員は、「仕事における革新的行動」は好ましいことであると思っている
イノベーションに対する従業員への周囲からの期待	<ol style="list-style-type: none">1. 一般的にわが社の従業員は、社長(CEO)から、仕事において何らかの革新をすることが推奨されている2. 一般的にわが社の従業員は、上司から、仕事において何らかの革新をすることが推奨されている3. 一般的にわが社の従業員は、仕事において何らかの革新をすることに対する同僚からのプレッシャーを感じている4. 一般的にわが社の従業員は、仕事において何らかの革新をすることに対する顧客からのプレッシャーを感じている
イノベーションに必要な組織資源	<ol style="list-style-type: none">1. 一般的にわが社の従業員は、仕事において何らかの革新をするための機会が多い2. 一般的にわが社の従業員は、仕事において何らかの革新をするための、(たとえば、技術的あるいは金銭的な)強いサポートがある3. 一般的にわが社の従業員は、仕事において何らかの革新をするための自由が与えられている4. 一般的にわが社の従業員は、仕事においてどの程度革新を行っているかによって評価される
従業員のイノベーション行動	<ol style="list-style-type: none">1. 一般的にわが社の従業員は、「仕事における革新的行動」を能動的に起こしている2. 一般的にわが社の従業員は、しばしば「仕事における革新的行動」を起こしている3. 一般的にわが社の従業員は、関係者による「仕事における革新的行動」をサポートしている4. 一般的にわが社の従業員は、「仕事における革新的行動」にかなりの時間を割いている



イノベーション経営への影響要素 – II. 組織・プロセス:サマリ

- イノベーションに関する取組成果の獲得状況に応じて企業の類型を分類することができ、企業類型の特徴からこれらを分化させる要因としての組織能力が存在する。
 - 組織の特徴の違いを生む要素は4つのパターンに分類することができる。
 - コミュニケーションの活性化
 - 外部情報の活用
 - 計画管理
 - アイデア創出文化・モチベーション向上

コミュニケーションの活性化、外部情報の活用、計画管理、アイデア創出文化・モチベーション向上に関する取組はイノベーションのために特に重要な項目と考えられる。



イノベーション経営への影響要素 – II. 組織・プロセス

コミュニケーションの活性化、外部情報の活用、計画管理、アイデア創出文化・モチベーション向上に関する取組はイノベーションのために特に重要。

取組分類	具体的施策
コミュニケーション 活性化	<ul style="list-style-type: none">● 顧客に対し、「継続的なイノベーション創出を目指す」ことを訴求するコミュニケーション施策● 経営層と社員の双方向コミュニケーションを促進する仕組み● 社内外の研究・開発情報を収集・蓄積し、社内でも共有する情報システム
外部情報 の活用	<ul style="list-style-type: none">● 重要なサプライヤーに関する情報を収集し、共有する仕組み● 研究開発や製品・サービス展開を検討する際、他社との協業を検討するプロセス
計画管理	<ul style="list-style-type: none">● IT活用の方向性を全社的に統制するため、経営戦略と整合の取れたIT戦略を立案している● 戦略実行状況と成果を定期的に評価し、戦略を修正する経営管理制度
アイデア創出文化・ モチベーション向上	<ul style="list-style-type: none">● アイデア創出について、従業員のモチベーションを鼓舞する報酬制度● 新しいアイディアの創出、従来とは異なるものの考え方を推奨し、失敗を許容する企業文化

イノベーション活性化に向けては、上記の取組を有機的に実施し、機能させる必要がある。



イノベーション経営への影響要素 ーIII. IT:サマリ

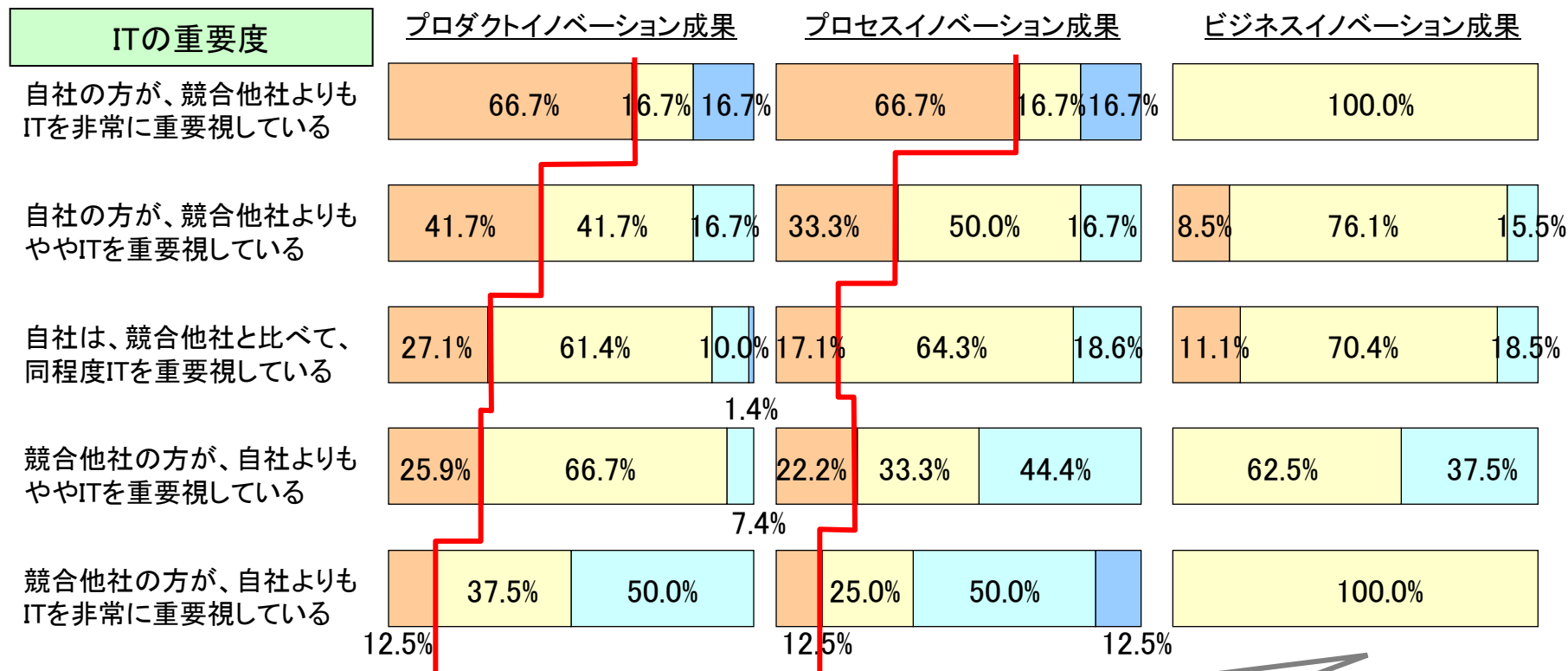
- 企業経営におけるIT重視意識と企業における多くのイノベーションの直接的な影響はあまりみられないが、「業務プロセスの品質改善」及び「業務プロセスの効率性の実現」のイノベーションに関しては一部、関連の傾向も見られる。
 - ・ ITにより情報セキュリティの強化を実現していることと「製品・サービスの機能」「製品・サービスの品質」「業務プロセスの効率」のイノベーション
 - ・ ITにより災害やシステムダウンへの対応が実現していることと「製品・サービスの信頼性・安全性」「業務プロセスの品質」、「社会慣習の変革」のイノベーション

IT活用により競争優位を獲得している企業には、「業界構造／慣習（周辺企業との関係）の変革」、「社会慣習の変革」のイノベーションで成果を上げている企業が存在する。

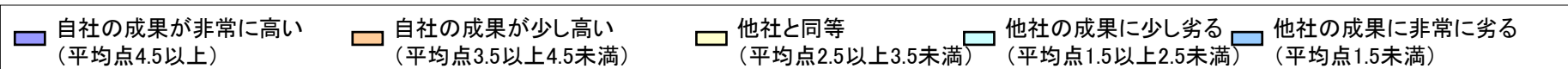


イノベーション経営への影響要素 - III. IT

プロダクトイノベーションやプロセスイノベーションへの取組みについては、ITを重要視している企業ほど、優れた成果を挙げている。



但し、IT活用により競争優位を獲得している企業には、ビジネスモデルイノベーションで成果を上げている企業が存在する。





イノベーション経営への影響要素 -IV. CIO:サマリ

- 専任CIOと兼任CIOの企業では企業のITに関する取組状況に違いがある。
 - ・ ITの実現事項、CIOによる今後の課題認識、権限の拡大意向について特に違いがあり、特に兼任CIOのほうが幅広い権限を持っている傾向にある。

専任CIOと兼任CIOの企業では企業のITに関する取組状況に違いがある。特に、兼任CIOはより幅広い領域において課題を認識しており、従って権限の拡大意向もより広いものとなっている。



イノベーション経営への影響要素 -IV. CIO (1/2)

専任CIOと兼任CIOでは経営への関与の状況に違いが存在する。兼任CIOはより幅広い領域において課題を認識しており、従って権限の拡大意向もより広いものとなっている。

社内ITの実現事項

今後の課題認識

CIOの特徴・権限の拡大意向

専任CIO
企業

- 情報セキュリティやコンプライアンス、社内システムの構築などに満足度が高い。

- 業務プロセス改善や営業力強化を今後の課題として認識。

⇒ 現状のさらなる改善が課題

- IT部門の業務経験のみの存在が若干多い。
- 経営全般と業務プロセスのところでのみ、権限強化を望む回答あり。

兼任CIO
企業

- 社内の業務プロセス改善における満足度が非常に高い。

- 顧客満足度の改善や新規顧客開拓などへの応用についてはまだ不十分との認識。

⇒ より高次の課題への対応が課題

- 経営全般、組織の運営、人材・人事の関心が高い。

⇒ 希望する権限はより幅広い

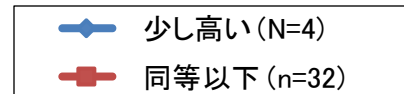
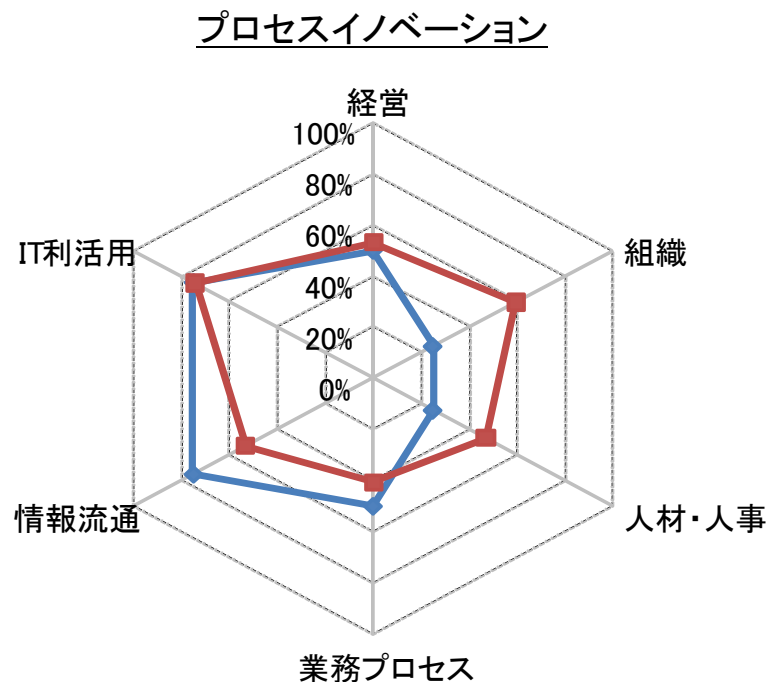
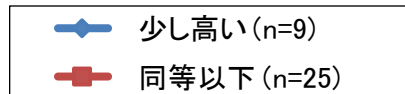
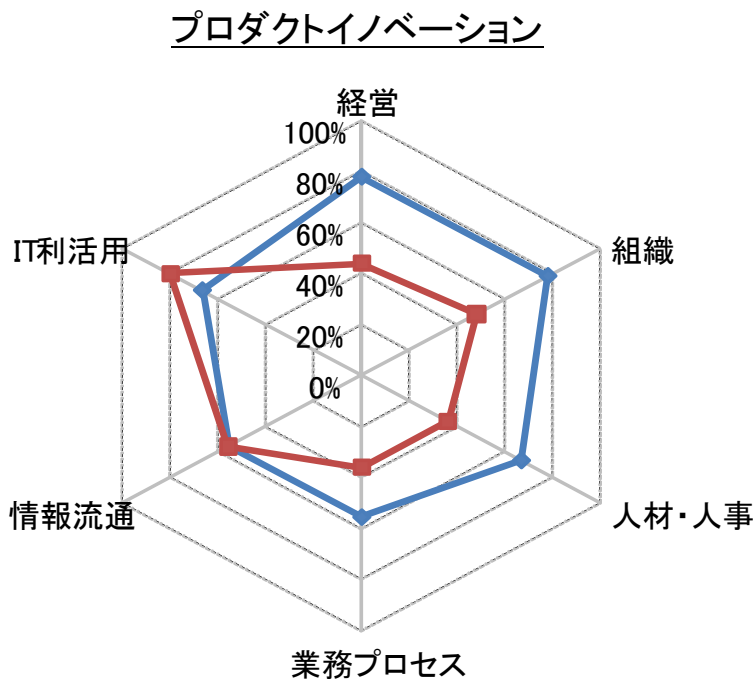
専任CIOと兼任CIOの企業では企業のITに関する取組状況に違いがある。特に、兼任CIOはより幅広い領域において課題を認識しており、従って権限の拡大意向もより広いものとなっている。



イノベーション経営への影響要素 -IV. CIO (2/2)

プロダクトイノベーション、及びプロセスイノベーションの取組成果とCIOの責任権限の関係をみると、特にプロダクトイノベーションではCIOの責任権限が広いほうが成果が高い傾向がある。

CIOの責任権限とイノベーションの取組成果の比較(CIO設置企業のみ)





2010年度 研究結果サマリ

イノベーション経営

- イノベーションへの取組みは、売上成長率、ROSに効果をもたらす(一部で確認)。
- 但し、現状、企業のイノベーションへの取組みは、限定的であり、今後更なる取組みの活性化が望まれる。

I. ビジネス行動(従業員)

- イノベーションに向けた活動を活性化し、成果を得るためには、組織構成員(社員)が自社の業務を一連のプロセスとして広い視野で捉えている必要がある。

II. 組織・プロセス

- コミュニケーションの活性化、外部情報の活用、計画管理、アイデア創出文化・モチベーション向上に関する取組はイノベーションのために特に重要な項目である。

III. IT

- IT活用により競争優位を獲得している企業には、「業界構造／慣習(周辺企業との関係)の変革」、「社会慣習の変革」のイノベーションで成果を上げている企業が存在する。

IV. CIO

- 専任CIOと兼任CIOの企業では企業のITに関する取組状況に違いがある。
- 特に兼任CIOはより幅広い領域での課題を認識しており、従って権限の拡大意向もより広いものとなっている。

《更なる発展に向けた改善ポイント》

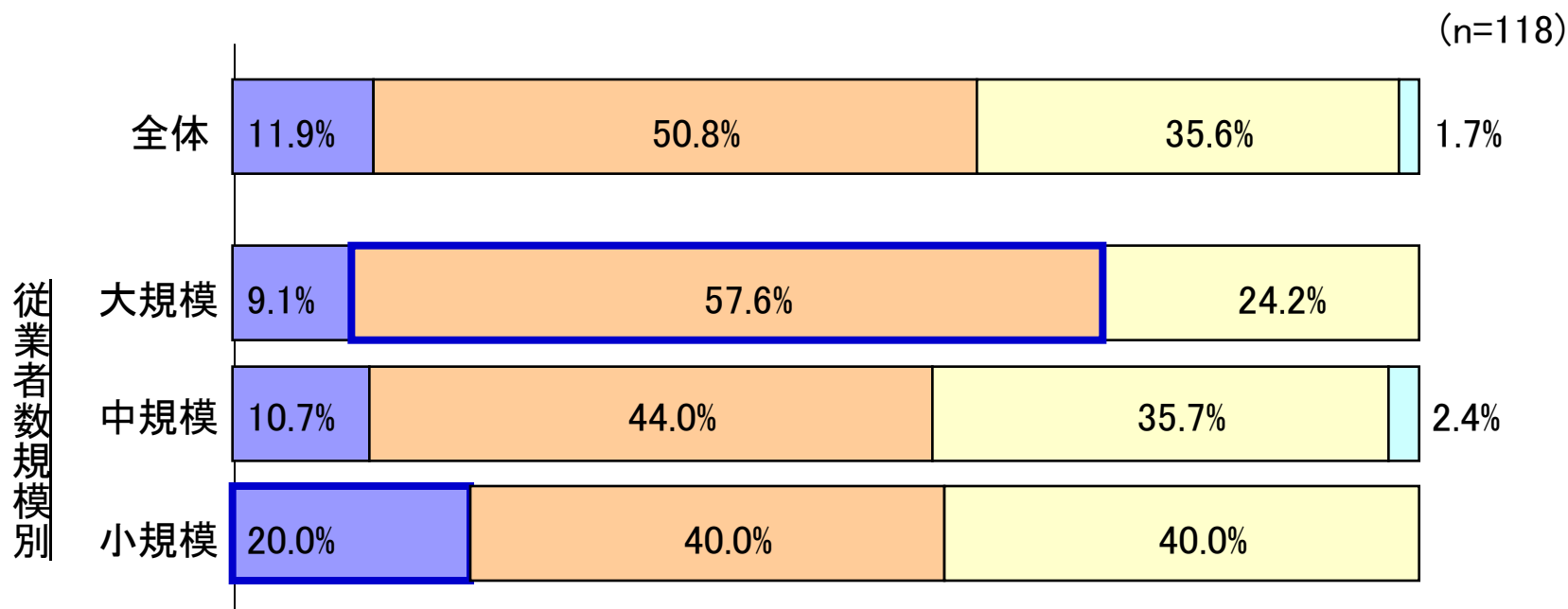
- イノベーション経営に関する四者モデルの視点からの分析の深耕。
- アンケート設計の見直しによるより精緻な調査、分析の実施(適切な項目数、設問方式、回収方法等)。

- イノベーション経営研究活動 – 全体の流れ
- 2010年度 研究調査概要
- イノベーション経営の重要性
- イノベーション経営研究活動
 - 研究フレーム・全体サマリ
 - 分析結果
 - I. ビジネス行動(従業員)
 - II. 組織・プロセス
 - III. IT
 - IV. CIO
 - 全体サマリ(再掲)と今後の課題
- (参考)アンケートデータ分析編



規模別経営スタイル

社会変化をリードすべく変革する経営を志向する企業の割合は、小規模企業が高い。大規模企業は、外部環境にいち早く追随して変革する経営を志向する企業の割合が高い。

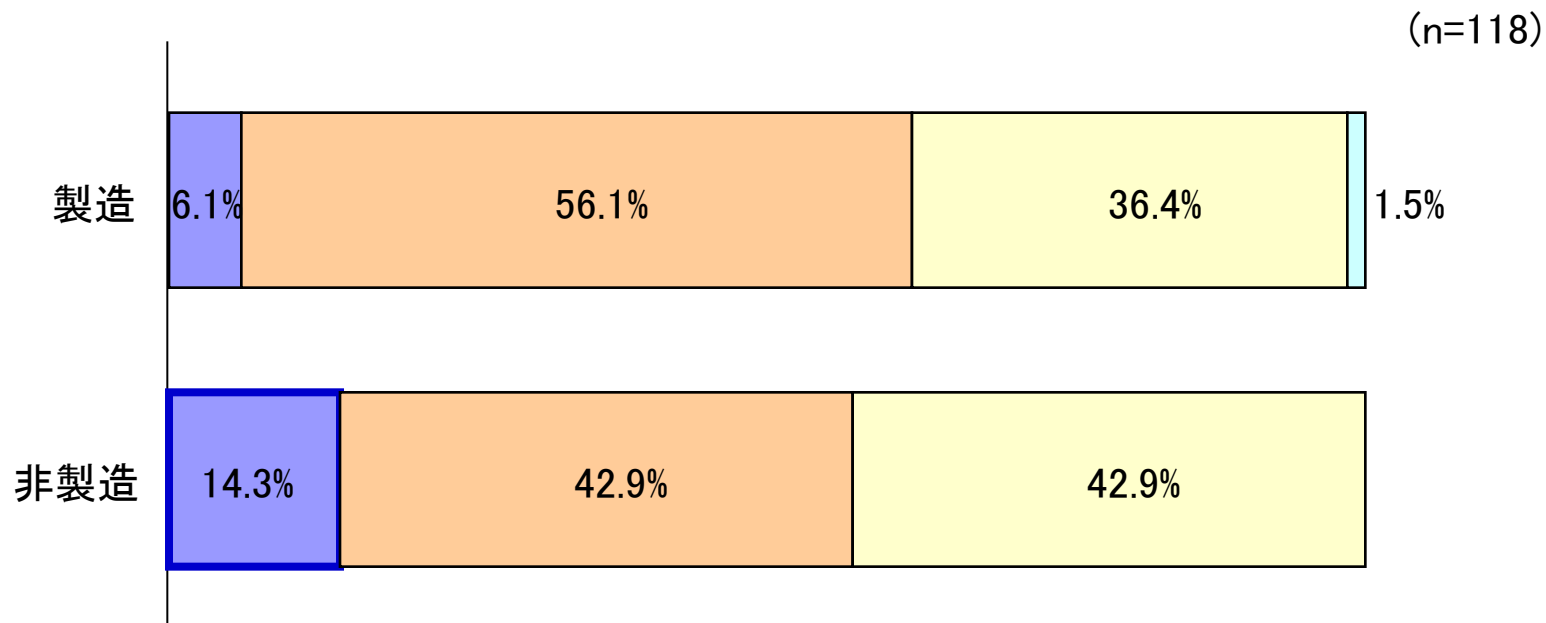


- 社会変化をリードすべく自ら率先して変化の創出を目指し、その実現に向けて変革を継続していく経営
- 外部環境(市場環境、競争環境等)の変化をいち早く捕捉し、対応に向けた変革を継続していく経営
- 外部環境の変化等を受け、自社内の課題が顕在化した後、対応に向けた変革を継続していく経営
- 現状を維持する経営



業種別経営スタイル

業種別では、非製造業で、率先して変化を創出する経営スタイルの企業の構成比が高い。



- **社会変化をリードすべく自ら率先して変化の創出を目指し、その実現に向けて変革を継続していく経営**
- **外部環境(市場環境、競争環境等)の変化をいち早く捕捉し、対応に向けた変革を継続していく経営**
- **外部環境の変化等を受け、自社内の課題が顕在化した後、対応に向けた変革を継続していく経営**
- **現状を維持する経営**



経営スタイル別の事業展開方針

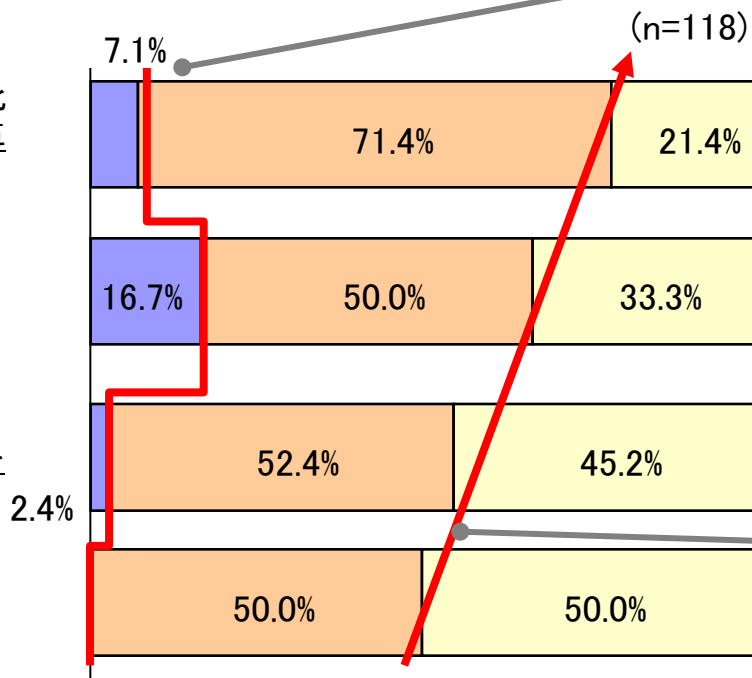
「変革を継続する企業」は、多角化を推進する傾向にあるが、「社会変革をリードする」変革を推進する企業では、「関連の薄い」多角化を推進している割合は低い。

社会変化をリードすべく自ら率先して変化の創出を目指し、その実現に向けて変革を継続していく経営

外部環境(市場環境、競争環境等)の変化をいち早く捕捉し、対応に向けた変革を継続していく経営

外部環境の変化等を受け、自社内の課題が顕在化した後、対応に向けた変革を継続していく経営

現状を維持する経営



社会変革をリードする企業では、「関連の薄い」多角化を推進する企業の割合は低い。

変化を継続する企業は、多角化を推進する傾向あり。

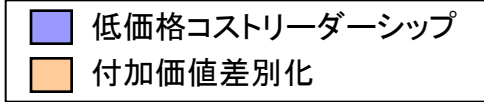
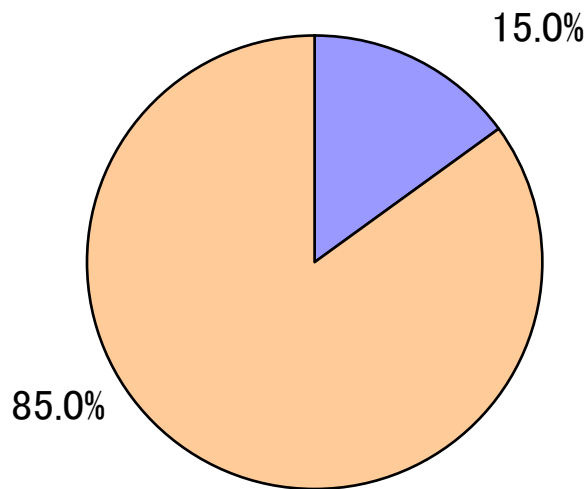
- どちらかと言えば 広範囲な事業領域での多角化(事業間の関連が薄い多角化)を推進している
- どちらかと言えば 同種の事業領域での多角化を推進している
- どちらかと言えば 特定事業への集中を推進している



経営スタイル別事業戦略

企業の多くは付加価値付与による差別化戦略を採用している。コストリーダーシップ戦略は、経営スタイル別に見ると、変革を継続する経営を行っている企業のみが取っている。

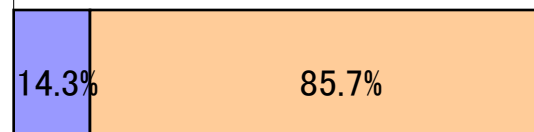
事業戦略



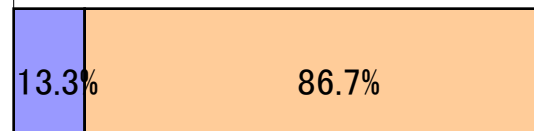
経営スタイル別 事業戦略

(n=118)

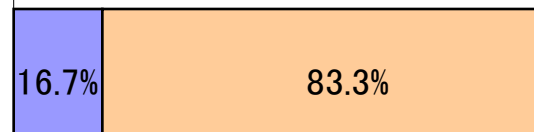
社会変化をリードすべく自ら率先して変化の創出を目指し、その実現に向けて変革を継続していく経営



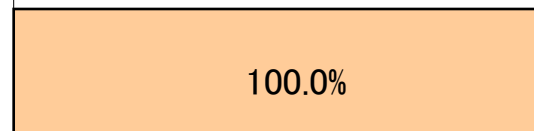
外部環境(市場環境、競争環境等)の変化をいち早く捕捉し、対応に向けた変革を継続していく経営



外部環境の変化等を受け、自社内の課題が顕在化した後、対応に向けた変革を継続していく経営



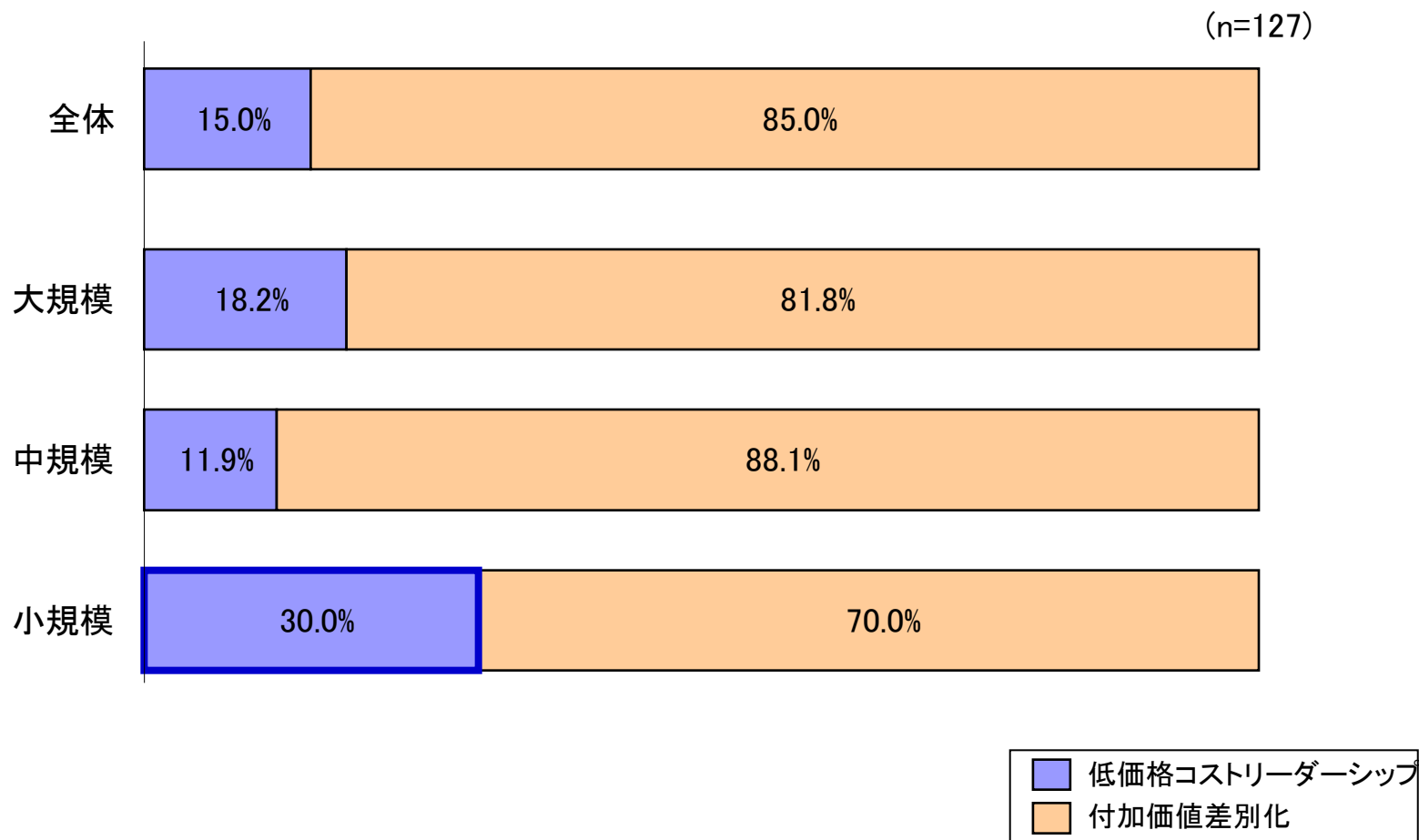
現状を維持する経営





規模別事業戦略

規模別に見ると小規模企業で低価格コストリーダーシップ戦略をとっている企業の比率が高い。

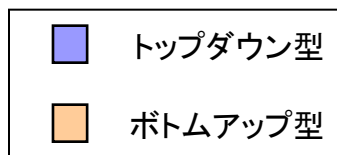
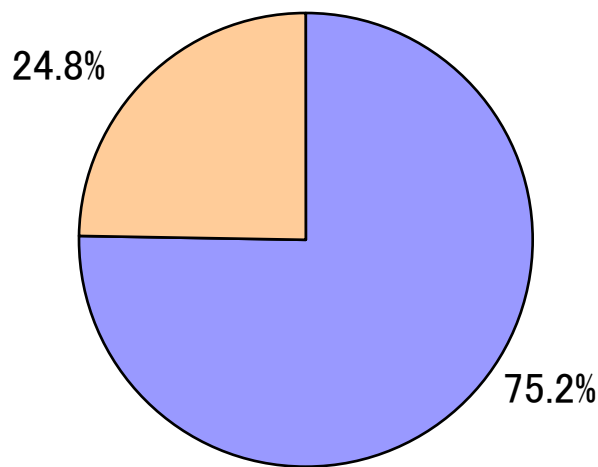




経営スタイル別新規取組へのアプローチ方針

変化に対応する方針の企業では、率先して変化する企業ほどボトムアップ型のアプローチを取る企業の比率が高くなっている。

アプローチ方針



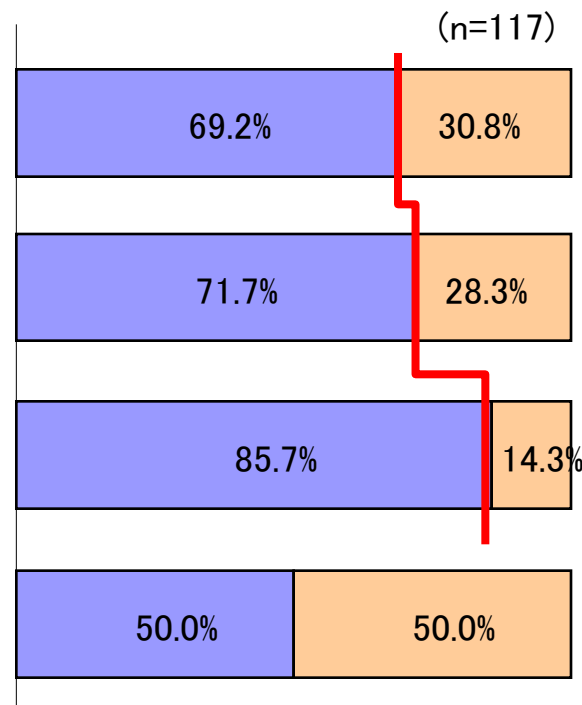
経営スタイル別 アプローチ方針

社会変化をリードすべく自ら率先して変化の創出を目指し、その実現に向けて変革を継続していく経営

外部環境(市場環境、競争環境等)の**変化をいち早く捕捉**し、対応に向けた変革を継続していく経営

外部環境の**変化等を受け、自社内の課題が顕在化した後、対応**に向けた変革を継続していく経営

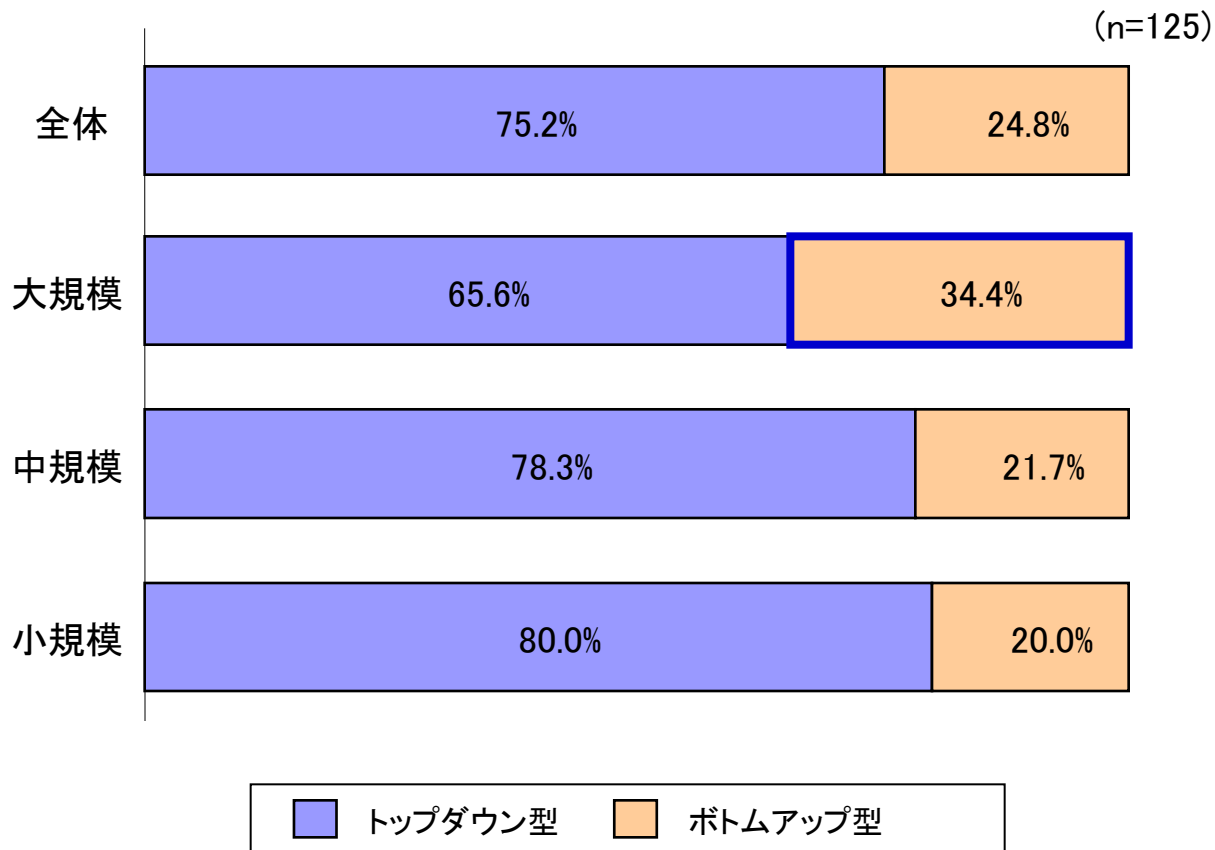
現状を維持する経営





規模別新規取組へのアプローチ方針

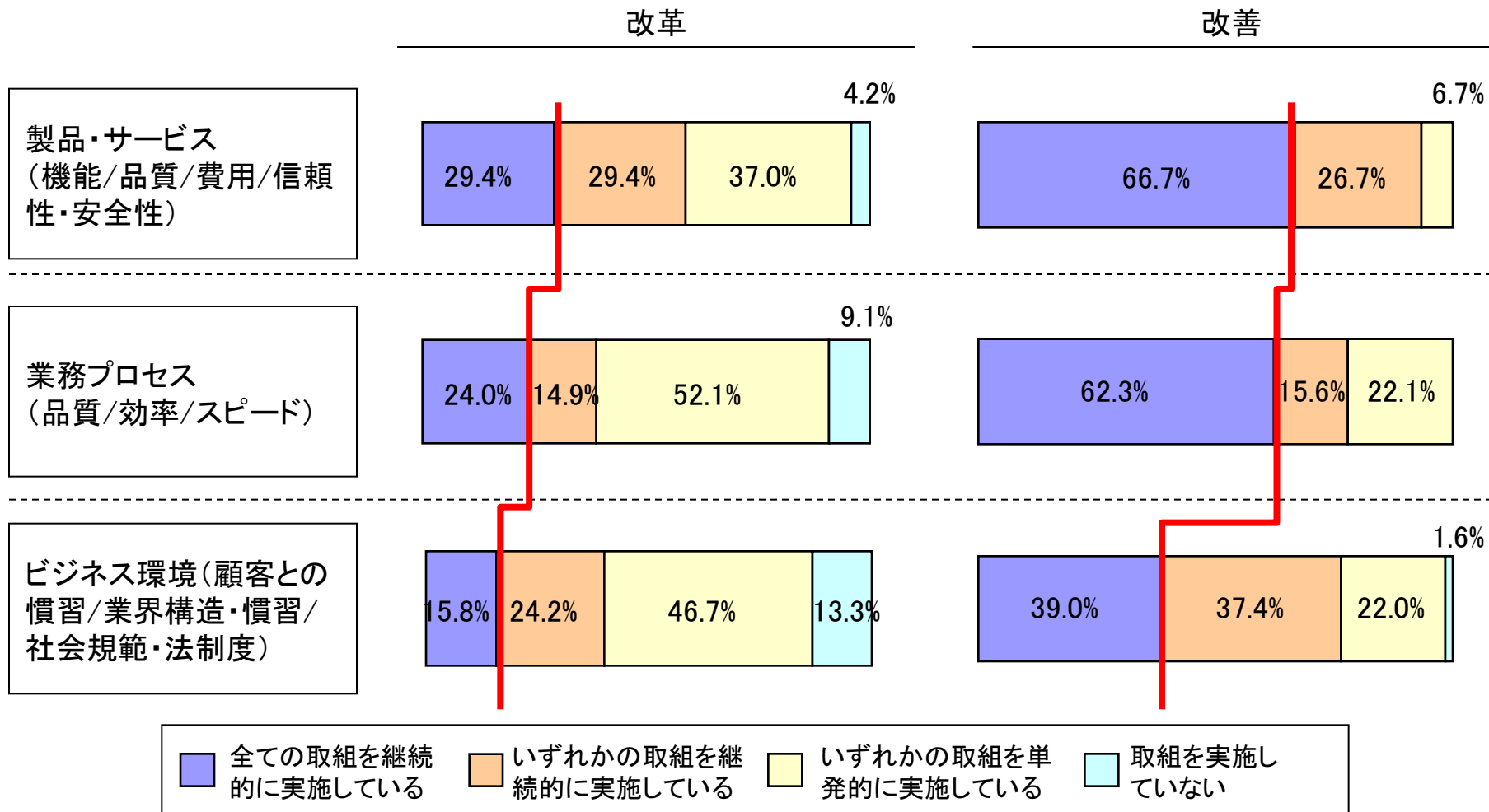
規模別に見ると、大規模企業で、ボトムアップアプローチを取る企業の割合が高い。





イノベーション種類別 施策取組み状況

改革、改善のいずれにおいても、ビジネス環境に関するイノベーションに取り組んでいる企業の割合が低い。





(参考)取組状況の集計

	アンケート選択肢		集計後選択肢
製品・サービス (機能/品質/費用/信頼性・安全性)	・ 機能/品質/費用/信頼性・安全性の各項目が全て「継続的に実施している」	→	全ての取組を実施している
	・ 上記以外で、機能/品質/費用/信頼性・安全性のいずれかが「継続的に実施している」	→	いずれかの取組を継続的に実施している
	・ 上記以外で、機能/品質/費用/信頼性・安全性のいずれかが「単発的に実施することがある」	→	いずれかの取組を単発的に実施している
	・ 上記以外で、機能/品質/費用/信頼性・安全性が全て「実施していない」	→	取組を実施していない
業務プロセス (品質/効率/スピード)	・ 品質/効率/スピードの各項目が全て「継続的に実施している」	→	全ての取組を実施している
	・ 上記以外で、品質/効率/スピードのいずれかが「継続的に実施している」	→	いずれかの取組を継続的に実施している
	・ 上記以外で、品質/効率/スピードのいずれかが「単発的に実施することがある」	→	いずれかの取組を単発的に実施している
	・ 上記以外で、品質/効率/スピードが全て「実施していない」	→	取組を実施していない
ビジネス環境 (顧客との慣習/業界構造・慣習/社会規範・法制度)	・ 顧客との慣習/業界構造・慣習/社会規範・法制度の各項目が全て「継続的に実施している」	→	全ての取組を実施している
	・ 上記以外で、顧客との慣習/業界構造・慣習/社会規範・法制度のいずれかが「継続的に実施している」	→	いずれかの取組を継続的に実施している
	・ 上記以外で、顧客との慣習/業界構造・慣習/社会規範・法制度のいずれかが「単発的に実施することがある」	→	いずれかの取組を単発的に実施している
	・ 上記以外で、顧客との慣習/業界構造・慣習/社会規範・法制度が全て「実施していない」	→	取組を実施していない



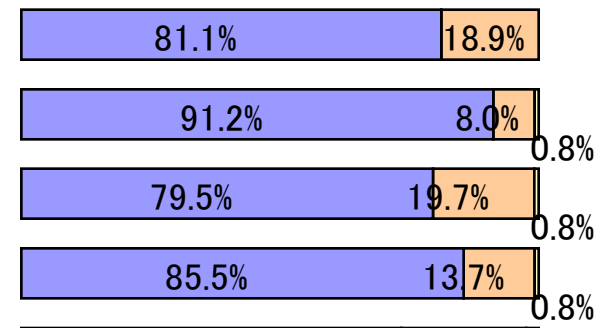
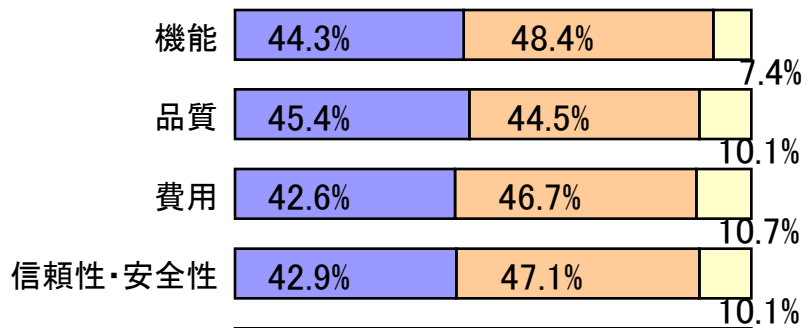
イノベーション種類別 施策取組み状況(詳細)

取組みを個別に見ると、ビジネス環境の取組みの中でも、「業界構造／慣習」に関する取組みを実施していない企業の割合が高い。

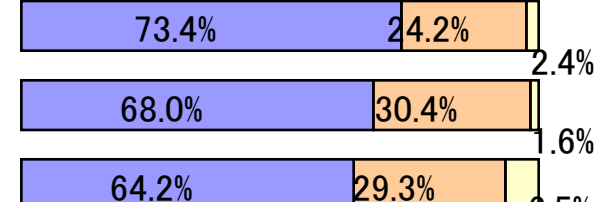
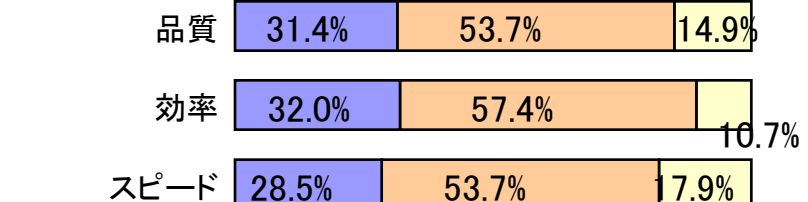
改革

改善

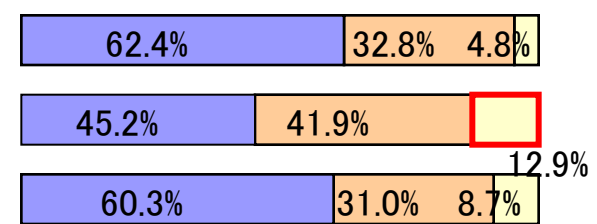
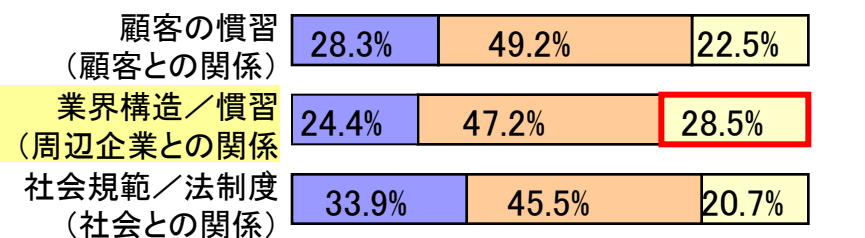
製品・サービス
(機能/品質/費用/信頼性・安全性)



業務プロセス
(品質/効率/スピード)



ビジネス環境(顧客との慣習/業界構造・慣習/社会規範・法制度)

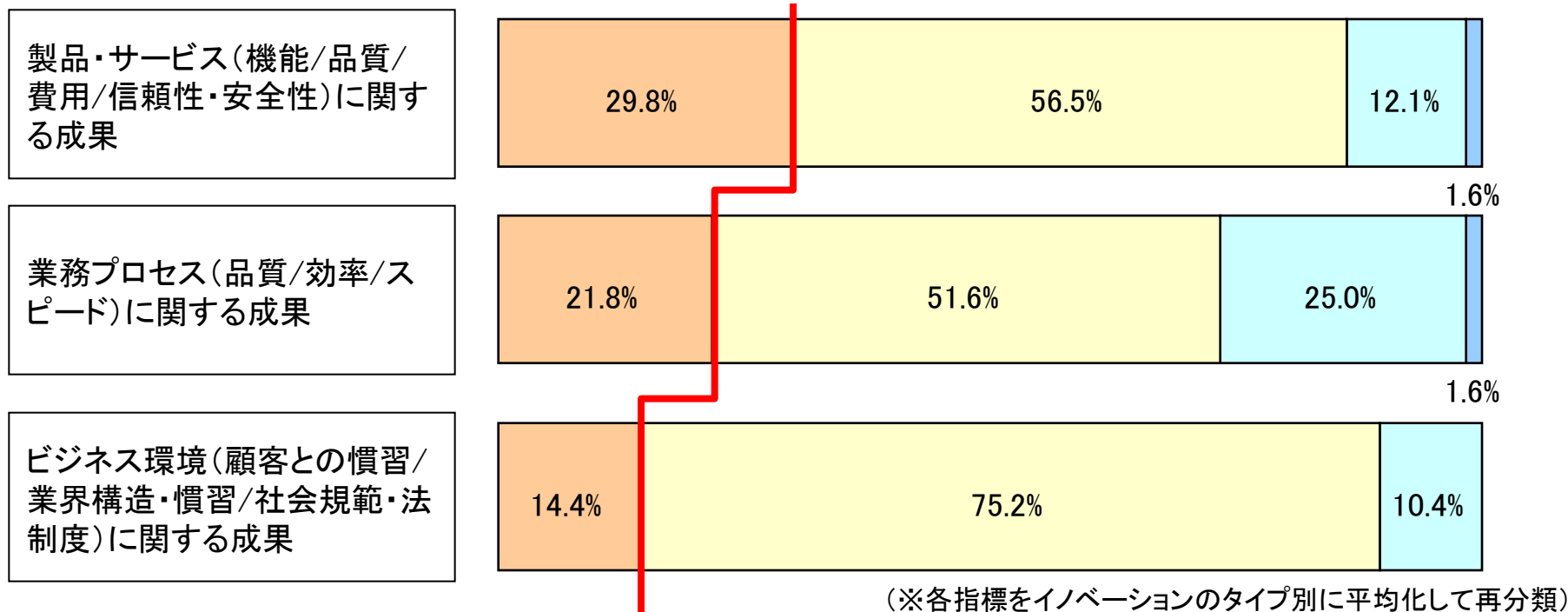


■ 継続的に実施している ■ 単発的に実施することがある ■ 実施していない



変革への取組成果

イノベーションは、製品・サービス、業務プロセス、ビジネス環境の順に、取組の成果を挙げることに困難となる傾向にある。

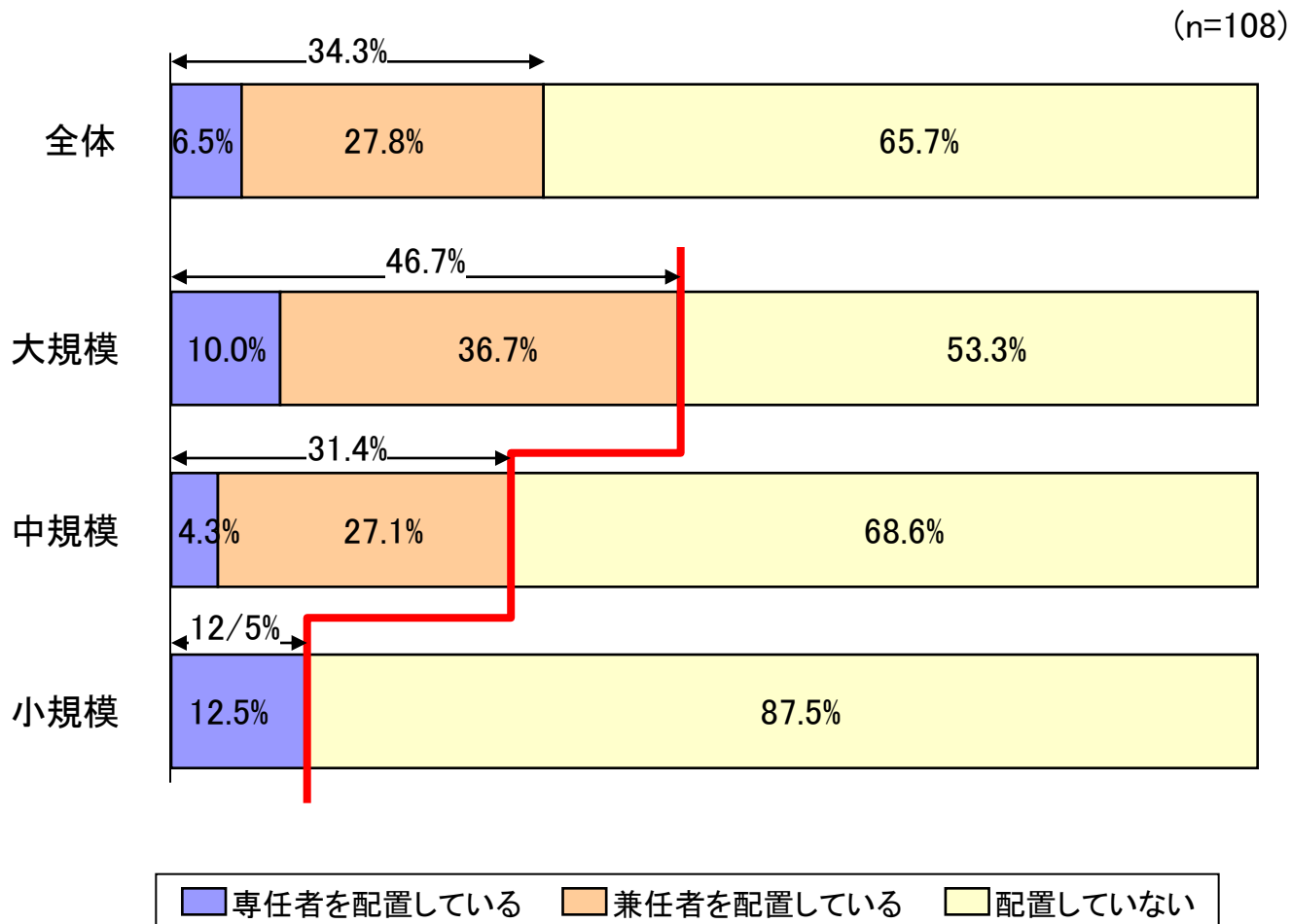


■ 自社の成果が非常に高い (平均点4.5以上) ■ 自社の成果が少し高い (平均点3.5以上4.5未満) ■ 他社と同等 (平均点2.5以上3.5未満) ■ 他社の成果に少し劣る (平均点1.5以上2.5未満) ■ 他社の成果に非常に劣る (平均点1.5未満)



規模別CIO設置状況

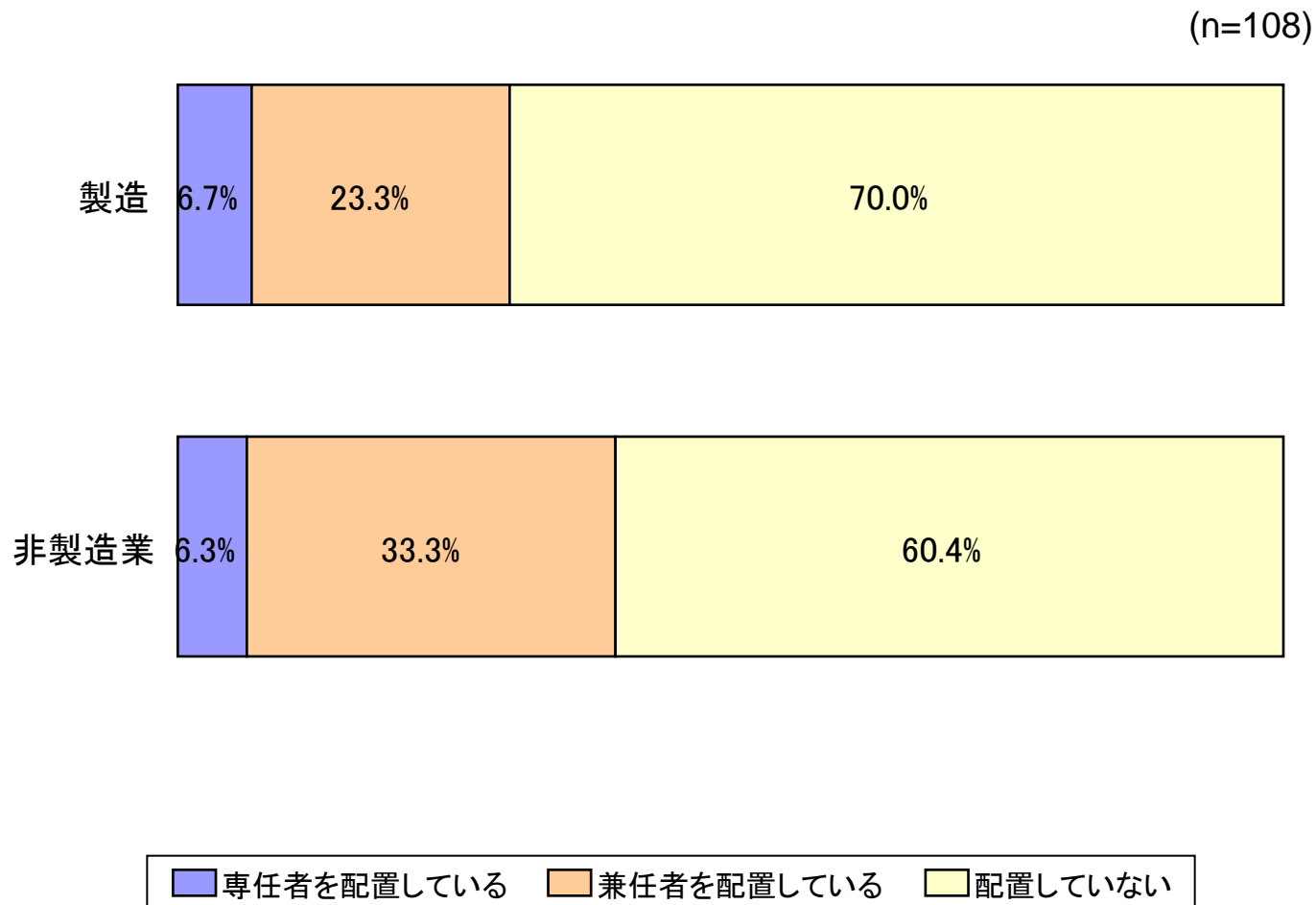
CIOの設置率(兼任含む)は、全体で**34.3%**。規模別に見るとCIO設置率(兼任含む)は、大規模企業ほど高い。





(参考)業種別CIO設置状況

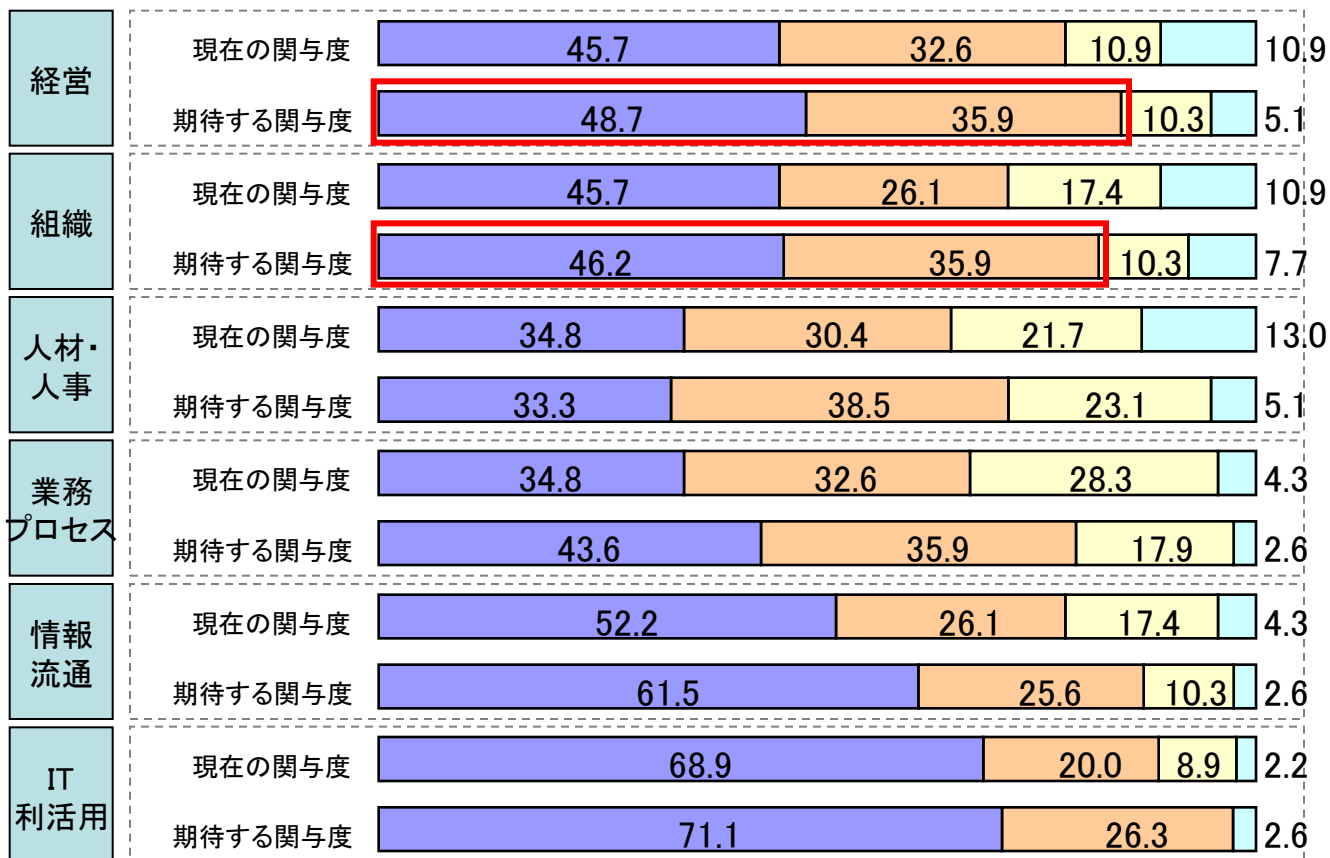
業種別では非製造業のCIO(兼任含む)設置率が高くなっている。





CIOによる経営への関与度(現在と期待の比較)

CIOには情報流通やIT利活用への関与および期待は当然高いが、経営や組織、業務といった領域への関与の期待も高い。



■ 責任者として関与している

■ 責任者ではないが、他の協力を求められた際に副次的/消極的に関与している

■ 責任者ではないが、主体的/積極的に関与している

■ 責任者ではなく、あまり関与することはない



CIOによる経営への関与度(現在と期待のポイント差)

CIOによる経営への関与に関して、現在の関与度のポイントと今後の期待の割合を比較すると、業務プロセスの差が最も大きく、次いで組織となっている。

現在と期待の差(期待-現在)

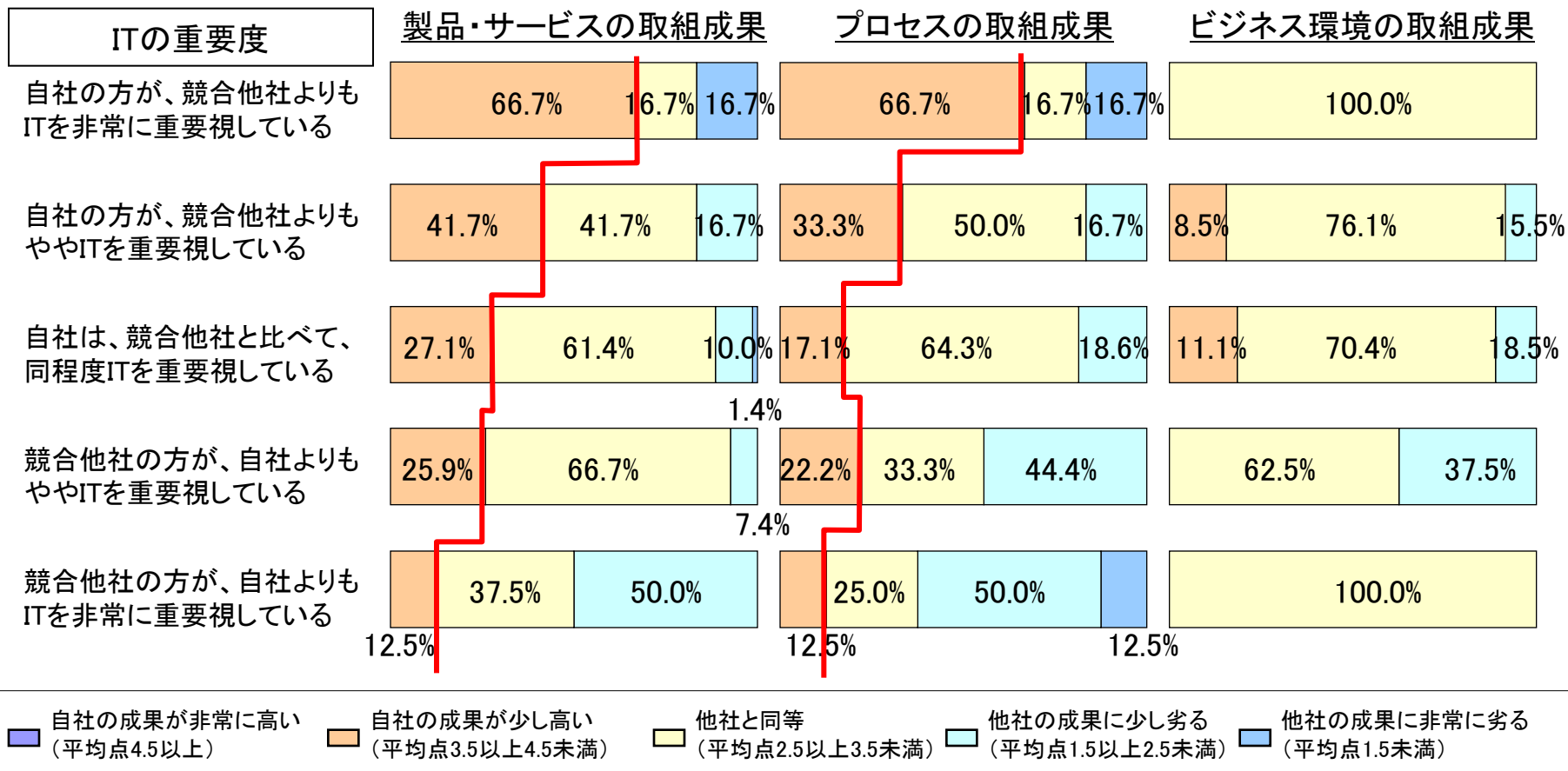


(「責任者として関与」、「主体的/積極的に関与している」の合計のポイント差)



ITの重要性と取組成果

製品・サービスやプロセス変革への取り組みについては、ITを重要視している企業ほど、優れた成果を挙げている。

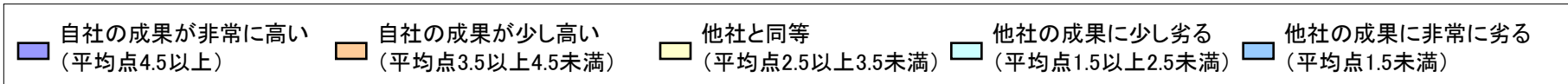
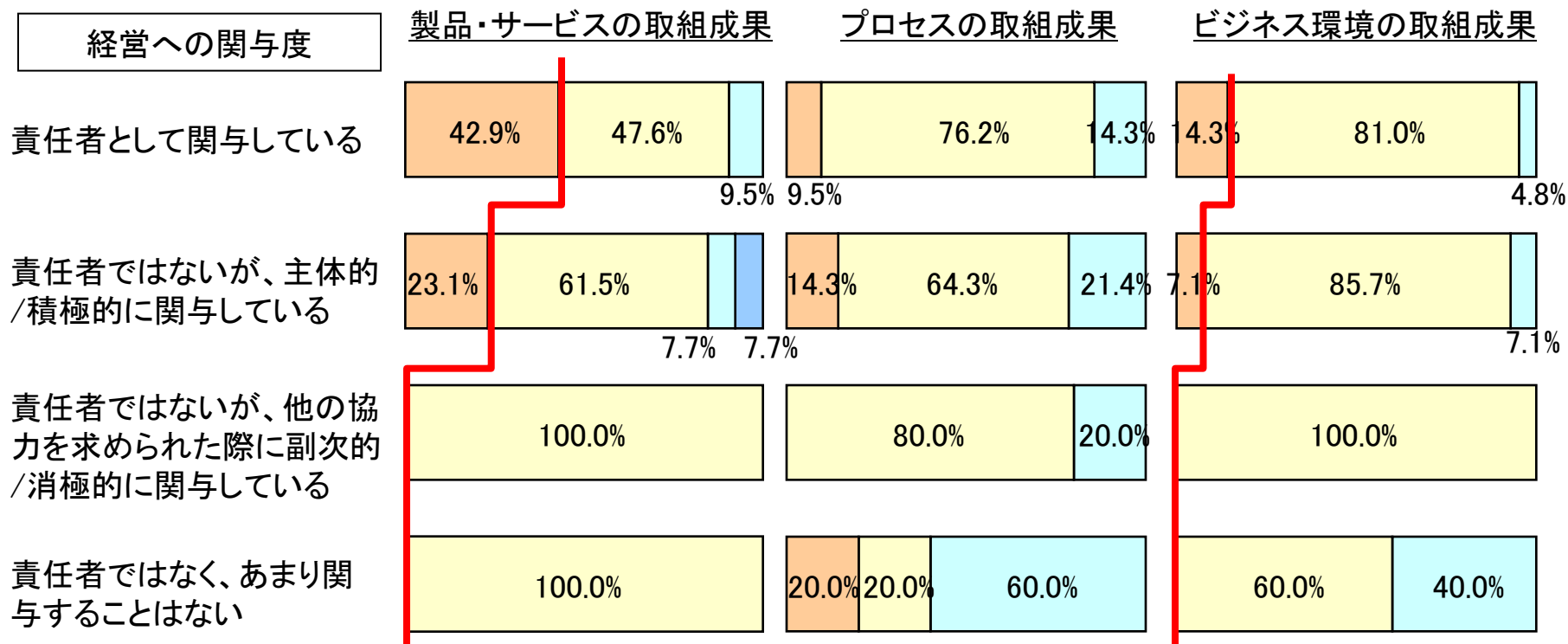


➡ ビジネス環境については、IT重視度の影響が少ない＝ITを利用した取り組みが少ないか。



CIOによる経営への関与度と取組成果

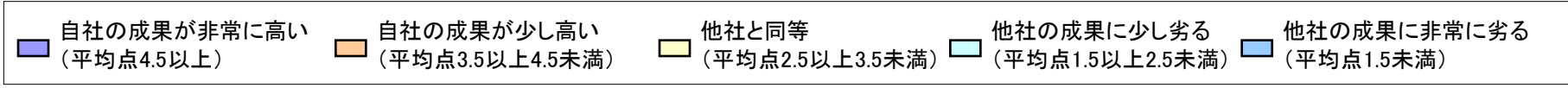
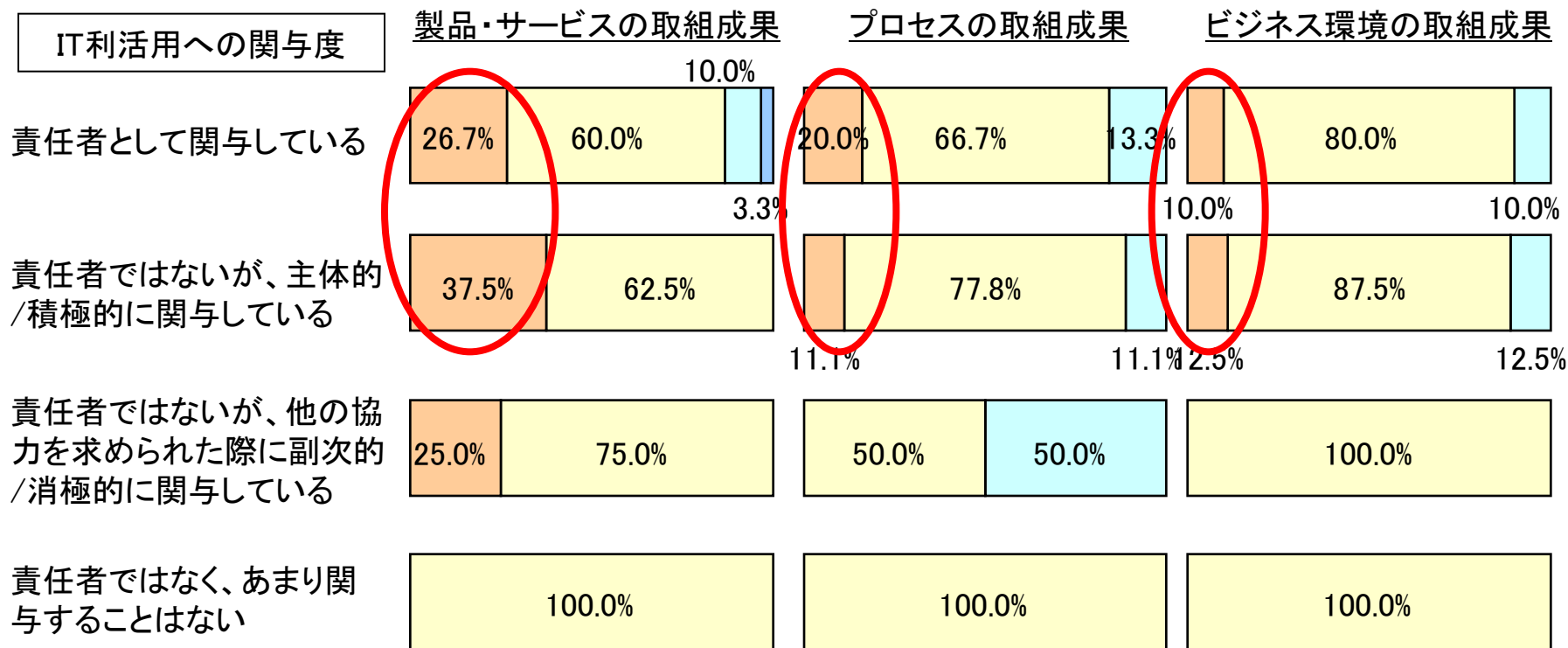
製品・サービス、ビジネス環境に関する変革への取り組みでは、CIOの経営への関与度が高いほど、成果が出る傾向にある。





CIOによるIT利活用への関与度と取組成果

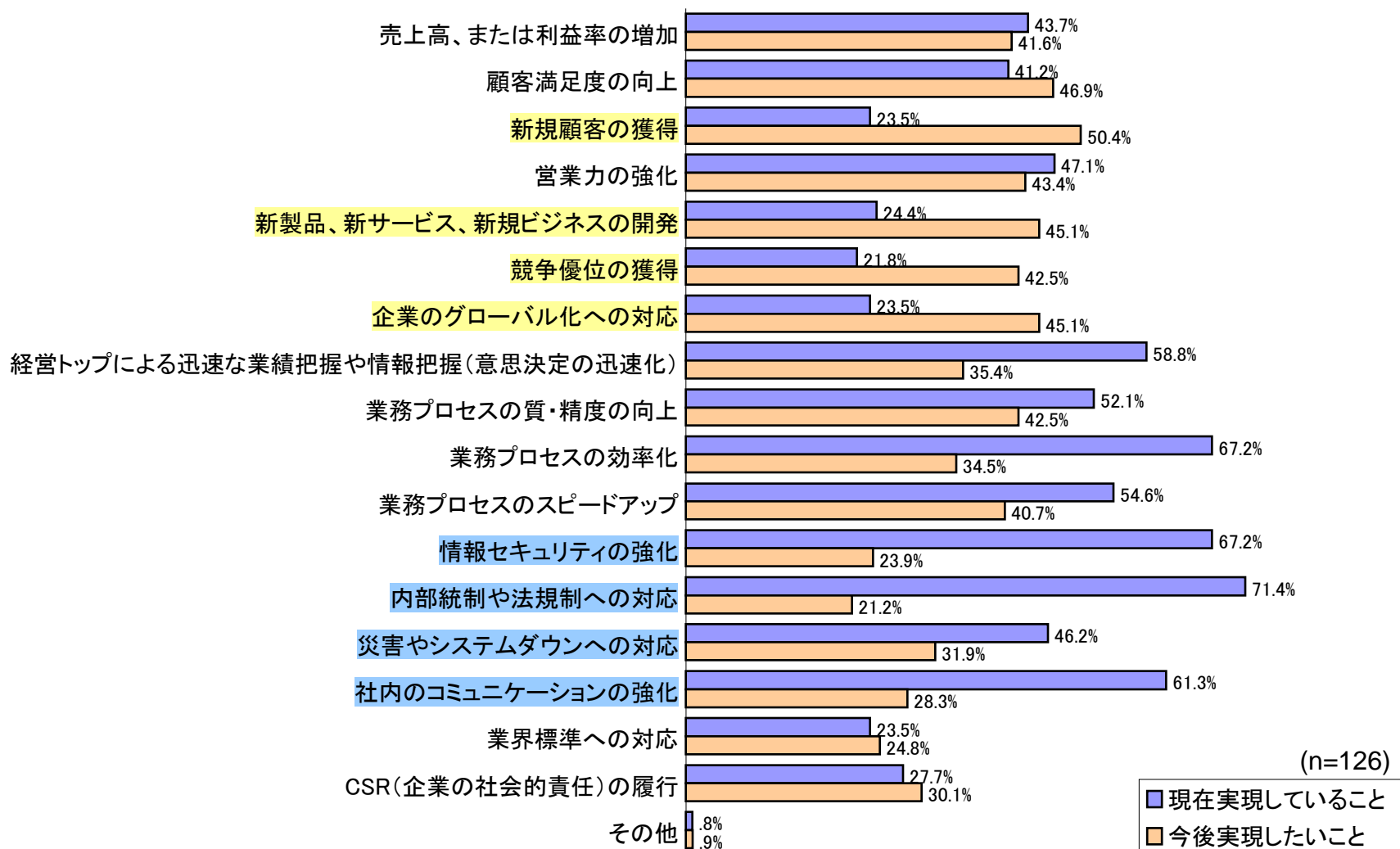
IT利活用にCIOが責任者として、もしくは主体的／積極的に関与している場合、そうでない企業の場合と比較して、競合より高い取り組み成果を得ている企業の割合が高い。





ITで実現していること/今後の実現したいことの比較

既の実現している事項は情報セキュリティ等の「守り」のITであり、今後実現したい事項としては新規顧客の獲得や、新製品・新サービス・新規ビジネス等の「攻め」のITの傾向が強い。





IT組織形態 – 業務プロセス変革提案パターン

業務プロセス変革の提案部署はIT部門ではなく、業務、その他部門が担っている比率が高い。
IT部門が変革を提案する企業では専任のCIOの設置比率が比較的高い。

※出現数が2以上のパターンを抽出

企業内部								企業外部				採用企業数	比率	CIO設置状況			
経営企画部門		その他管理部門		IT部門		事業部門		関連会社		外部ベンダー				専任	兼任	なし	無回答
実行	責任	実行	責任	実行	責任	実行	責任	実行	責任	実行	責任						
						○	○					14	12.1%	0.0%	28.6%	64.3%	7.1%
		○	○									12	10.3%	16.7%	8.3%	41.7%	33.3%
○	○											11	9.5%	9.1%	9.1%	72.7%	9.1%
				○	○							6	5.2%	33.3%	0.0%	66.7%	0.0%
			○			○						5	4.3%				
	○					○						4	3.4%				
	○			○								3	2.6%				
	○	○										3	2.6%				
						○	○	○	○			2	1.7%				
	○	○		○		○						2	1.7%				
	○											2	1.7%				
○	○	○				○						2	1.7%				
				○			○					2	1.7%				
				○								2	1.7%				

(n=116)



IT組織形態 – システム企画パターン

システム企画については、全体の約3割の企業においてIT部門が担っている。経営企画がシステム企画の責任を持ち、且つCIOのいる企業ではCIOは兼任となっている。

※出現数が2以上のパターンを抽出

企業内部								企業外部				採用企業数	比率	CIO設置状況			
経営企画部門		その他管理部門		IT部門		事業部門		関連会社		外部ベンダー				専任	兼任	なし	無回答
実行	責任	実行	責任	実行	責任	実行	責任	実行	責任	実行	責任						
				○	○							36	29.5%	11.1%	22.2%	55.6%	11.1%
	○			○								10	8.2%	0.0%	30.0%	60.0%	10.0%
		○	○									5	4.1%	(n=122)	49	49	49
			○	○								4	3.3%				
					○					○		4	3.3%				
				○	○					○		3	2.5%				
		○		○	○	○						2	1.6%				
				○			○					2	1.6%				
					○							2	1.6%				
										○	○	2	1.6%				
		○			○							2	1.6%				
				○						○		2	1.6%				
○					○							2	1.6%				
				○								2	1.6%				
					○	○						2	1.6%				
○	○			○	○							2	1.6%				
						○	○					2	1.6%				



因子分析によるイノベーション成果指標

1-3 貴社の中核事業における、変革へ取組成果についておうかがいします。変革に取り組んだ結果、貴社は競合他社と比べてどの程度の成果を挙げているとお考えですか？

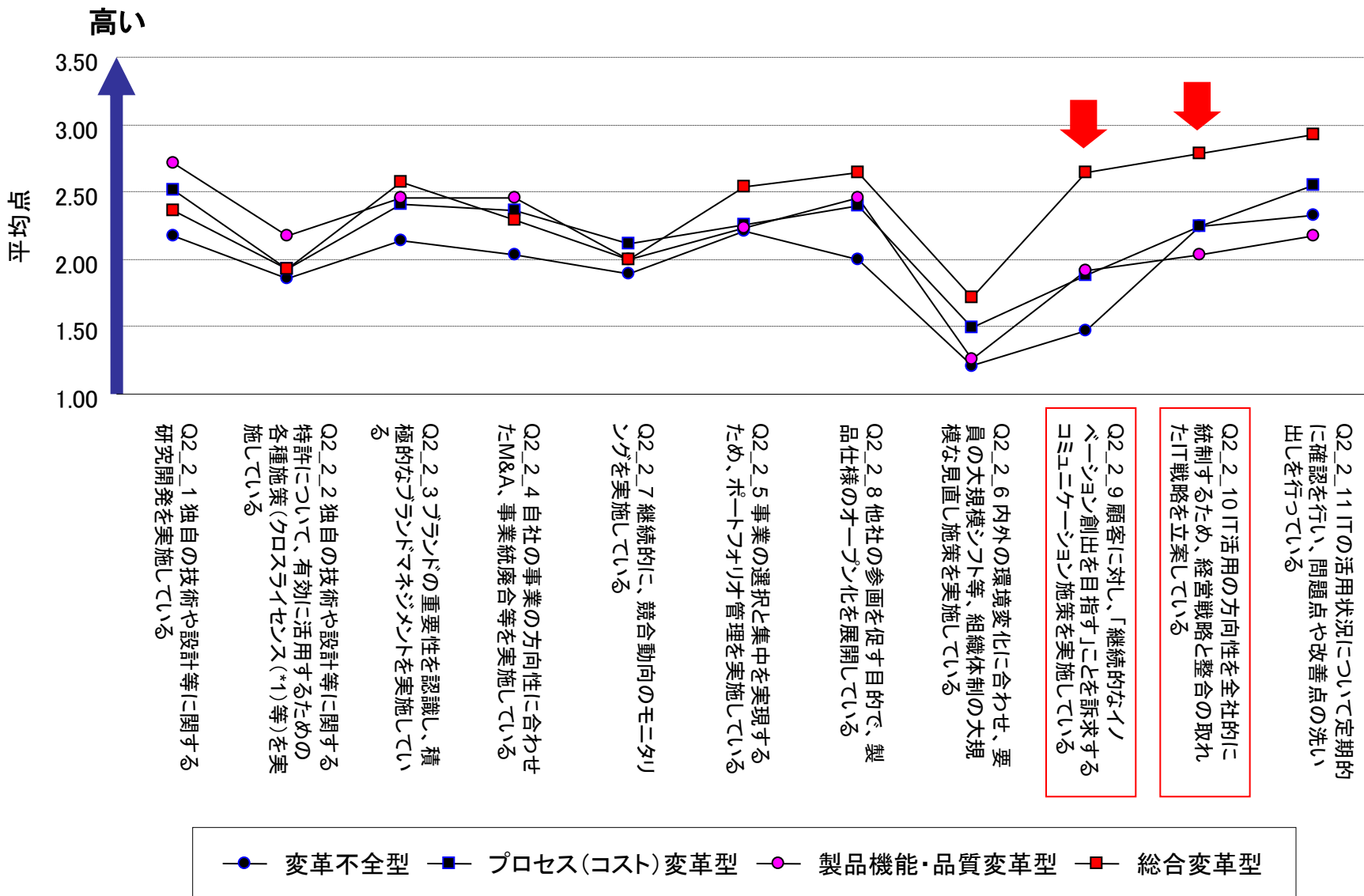
	因子	
	1	2
※2因子の分散合計 = 61.9%		
Q1_3_1 製品・サービスの機能に関する取組みの結果	.386	.730
Q1_3_2 製品・サービスの品質に関する取組みの結果	.319	.825
Q1_3_3 製品・サービスの費用に関する取組みの結果	.562	.424
Q1_3_4 製品・サービスの信頼性・安全性に関する取組みの結果	.205	.805
Q1_3_5 業務プロセスの品質に関する取組みの結果	.774	.316
Q1_3_6 業務プロセスの効率に関する取組みの結果	.863	.279
Q1_3_7 業務プロセスのスピードに関する取組みの結果	.865	.242
Q1_3_8 顧客の慣習（顧客との関係）に関する取組みの結果	.584	.411
Q1_3_9 業界構造／慣習（周辺企業との関係）に関する取組みの結果	.391	.485
Q1_3_10 社会規範／法制度（社会との関係）に関する取組みの結果	.209	.519

プロセス(コスト)
変革度

製品機能・品質
変革度



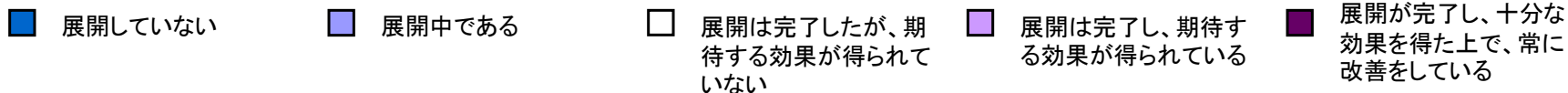
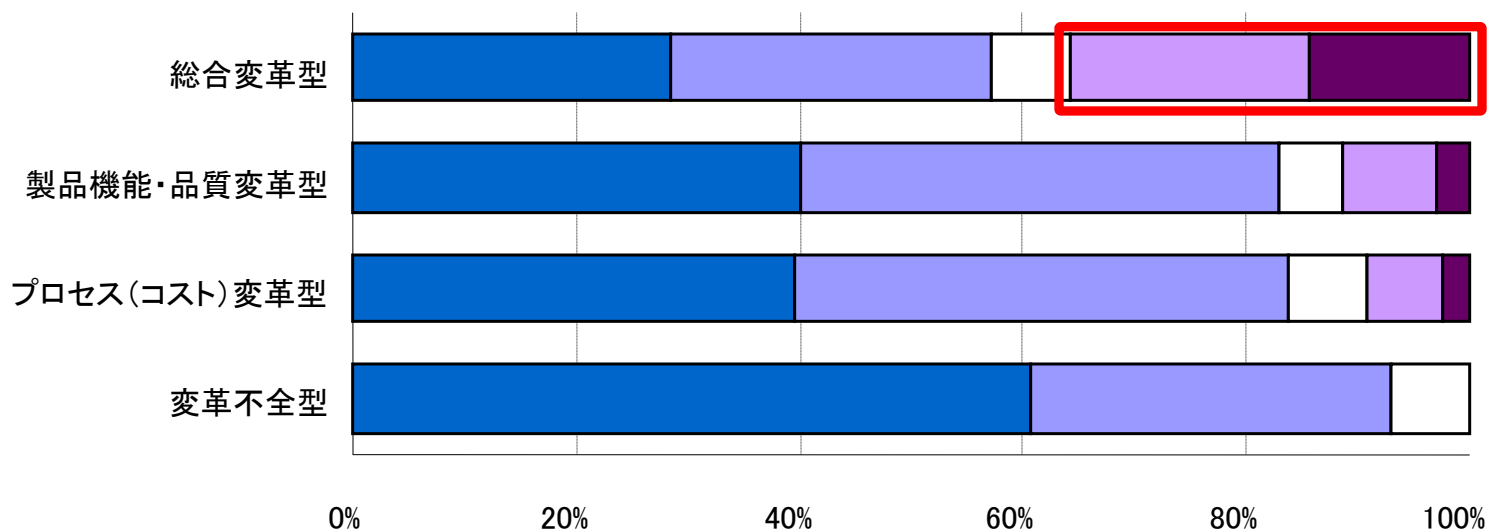
経営上の特徴 - 施策(タイプ別平均)





経営上の特徴 - 施策

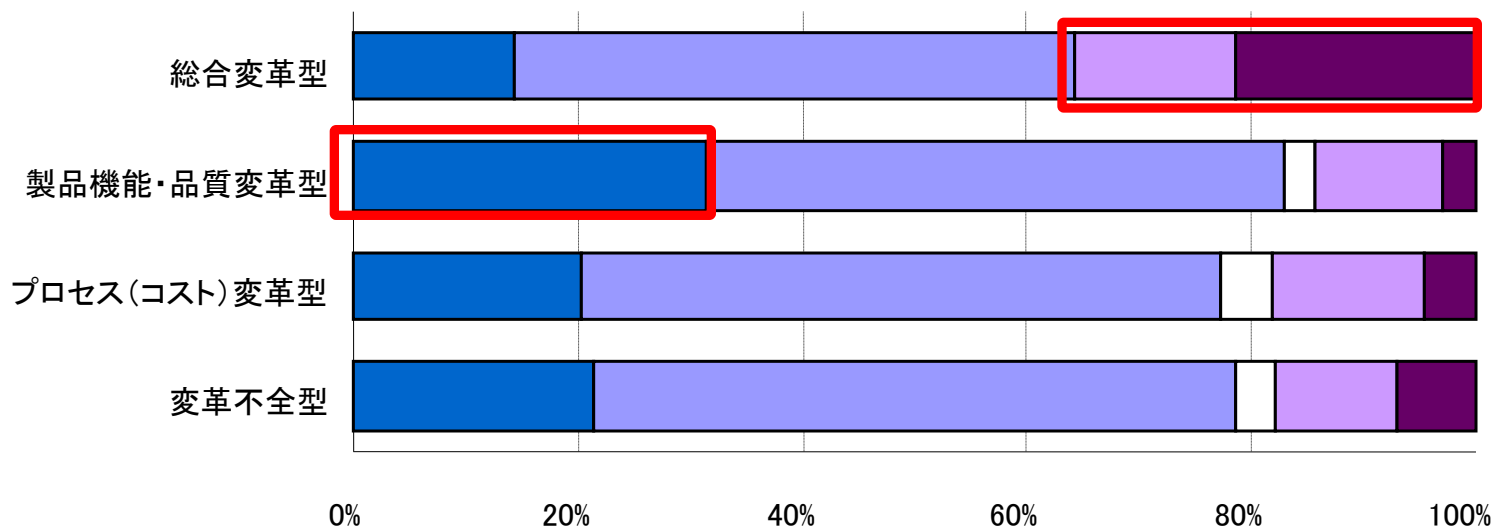
2-2-9 顧客に対し、「継続的なイノベーション創出を目指す」ことを訴求するコミュニケーション施策を実施している





経営上の特徴 - 施策

2-2-10 IT活用の方向性を全社的に統制するため、経営戦略と整合の取れたIT戦略を立案している



■ 展開していない

■ 展開中である

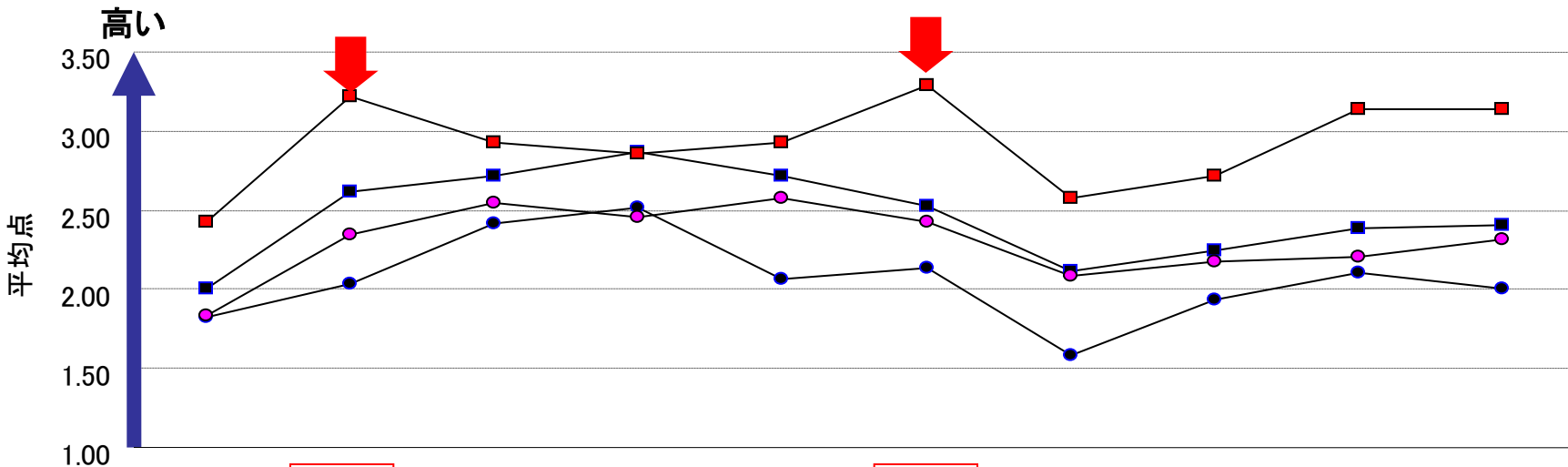
□ 展開は完了したが、期待する効果が得られていない

■ 展開は完了し、期待する効果が得られている

■ 展開が完了し、十分な効果を得た上で、常に改善をしている



経営上の特徴 - 仕組み(タイプ別平均)



Q2_3_1 新規事業に対する、長期的視点での投資を促進する仕組みが存在する

Q2_3_2 経営層と社員の双方向コミュニケーションを促進する仕組みが存在する

Q2_3_3 市場の動向や政策等に関する情報を収集し、共有する仕組みが存在する

Q2_3_4 市場情報や、顧客ニーズを収集し、共有する仕組みが存在する

Q2_3_5 重要な競争相手に関する情報を収集し、共有する仕組みが存在する

Q2_3_6 重要なサプライヤーに関する情報を収集し、共有する仕組みが存在する

Q2_3_7 (戦略的提携先、コンサルタント、R&D研究所などの)戦略的パートナーからの新しいアイデアや情報を収集し、共有する仕組みが存在する

Q2_3_8 市場の動向等に合わせ、柔軟に業務を変更する仕組みが存在する

Q2_3_9 社内の必要なスキル、ノウハウを持った人材の活用を促進する仕組みが存在する

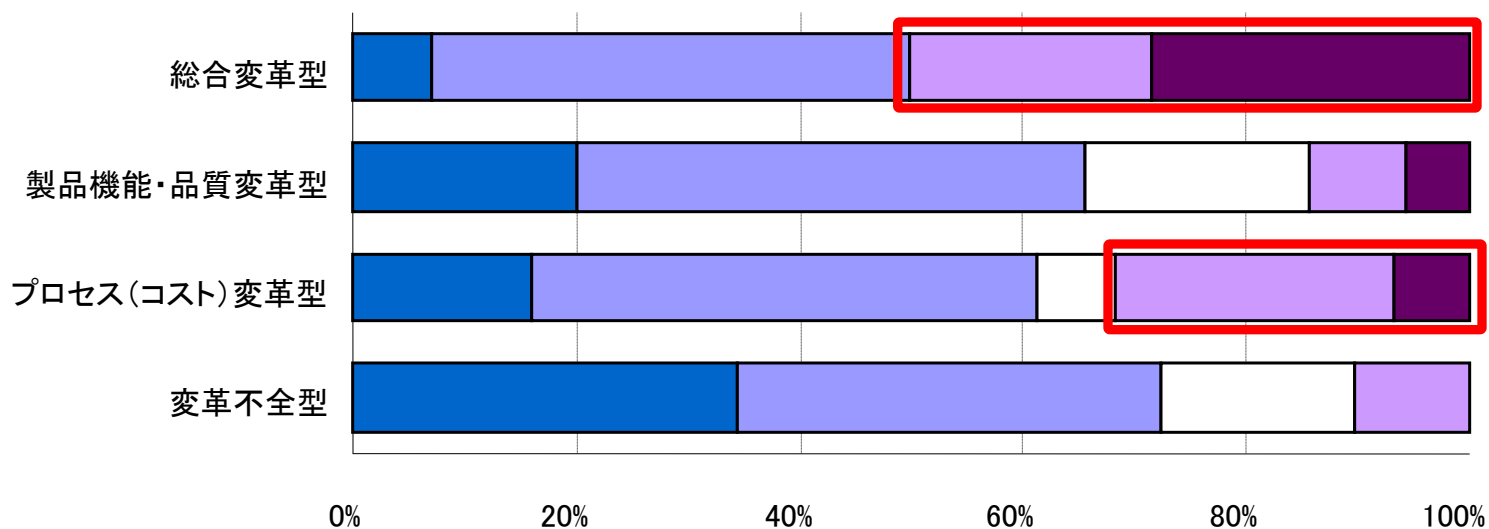
Q2_3_10 新製品・新サービスに関する情報を、消費者に積極的に発信する仕組みが存在する

● 変革不全型 ■ プロセス(コスト)変革型 ● 製品機能・品質変革型 ■ 総合変革型



経営上の特徴 - 仕組み

2-3-2 経営層と社員の双方向コミュニケーションを促進する仕組みが存在する



■ 展開していない

■ 展開中である

□ 展開は完了したが、期待する効果が得られていない

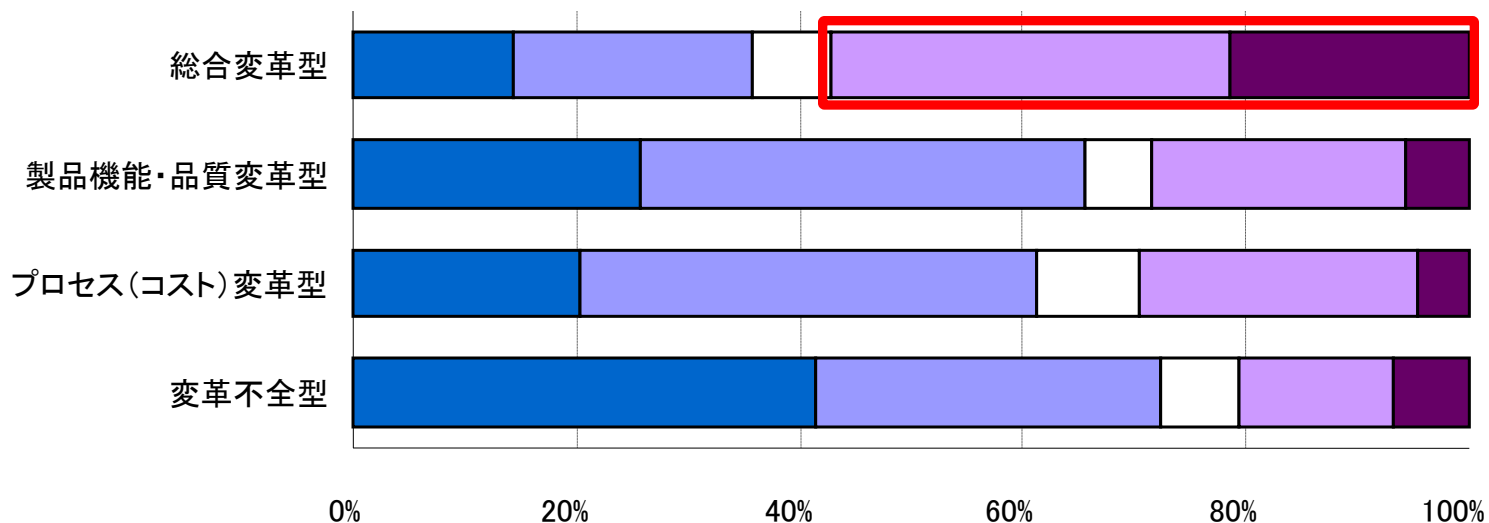
■ 展開は完了し、期待する効果が得られている

■ 展開が完了し、十分な効果を得た上で、常に改善をしている



経営上の特徴 - 仕組み

2-3-6 重要なサプライヤーに関する情報を収集し、共有する仕組みが存在する



■ 展開していない

■ 展開中である

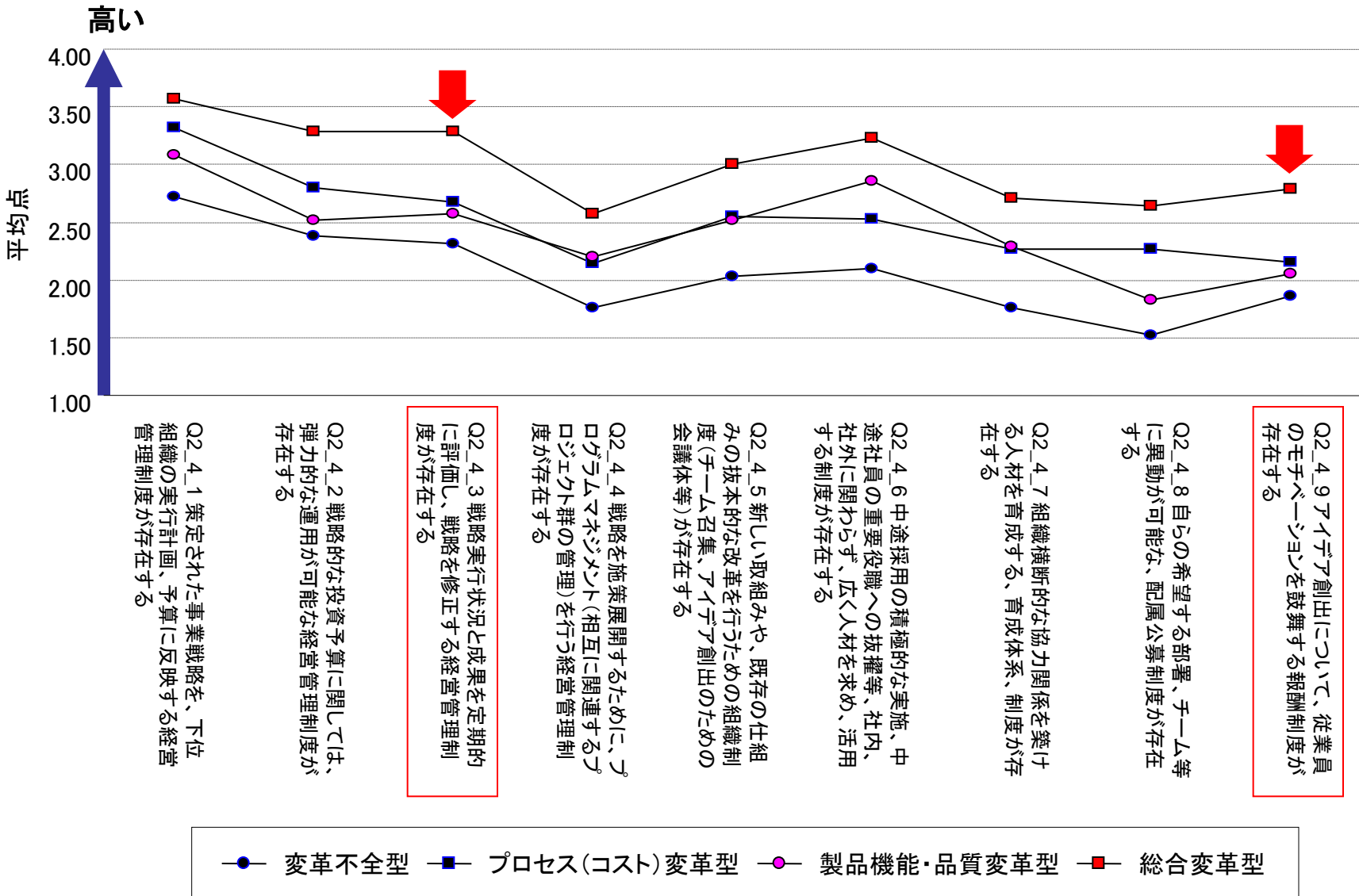
□ 展開は完了したが、期待する効果が得られていない

■ 展開は完了し、期待する効果が得られている

■ 展開が完了し、十分な効果を得た上で、常に改善をしている



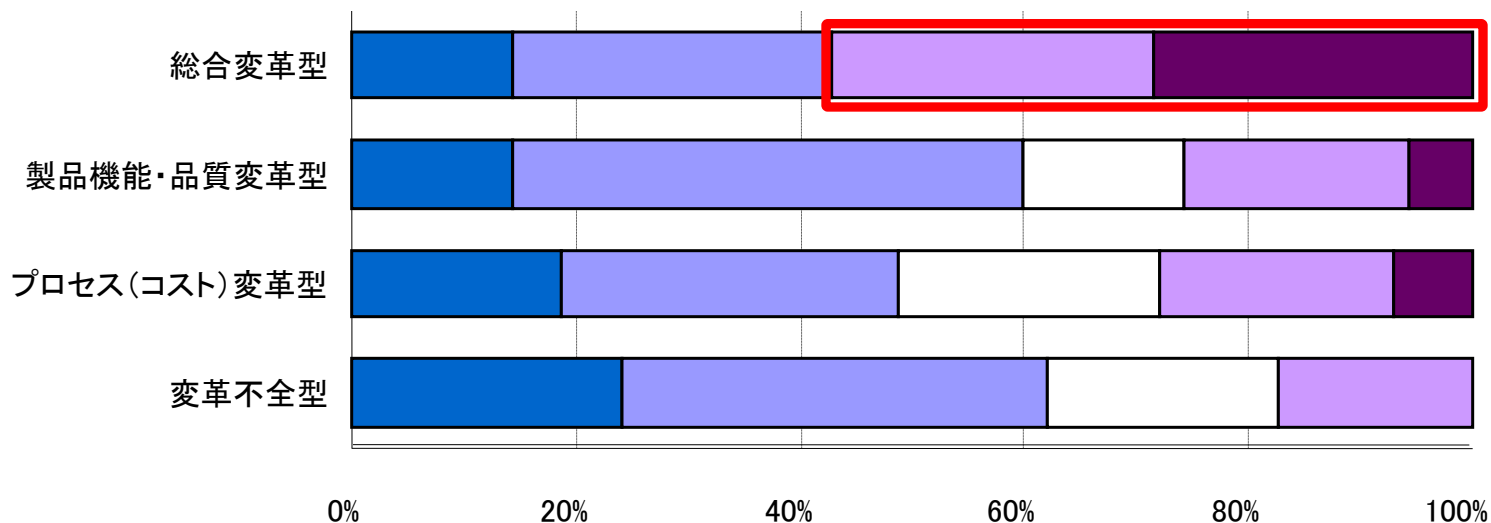
経営上の特徴 - 制度(タイプ別平均)





経営上の特徴 - 制度

2-4-3 戦略実行状況と成果を定期的に評価し、戦略を修正する経営管理制度が存在する



■ 展開していない

■ 展開中である

□ 展開は完了したが、期待する効果が得られていない

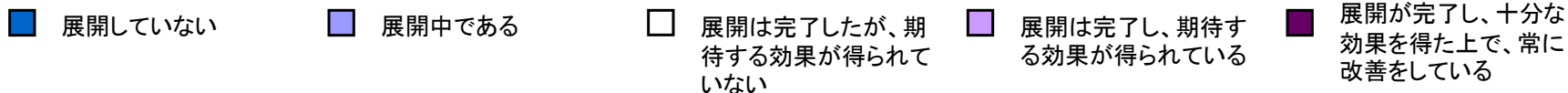
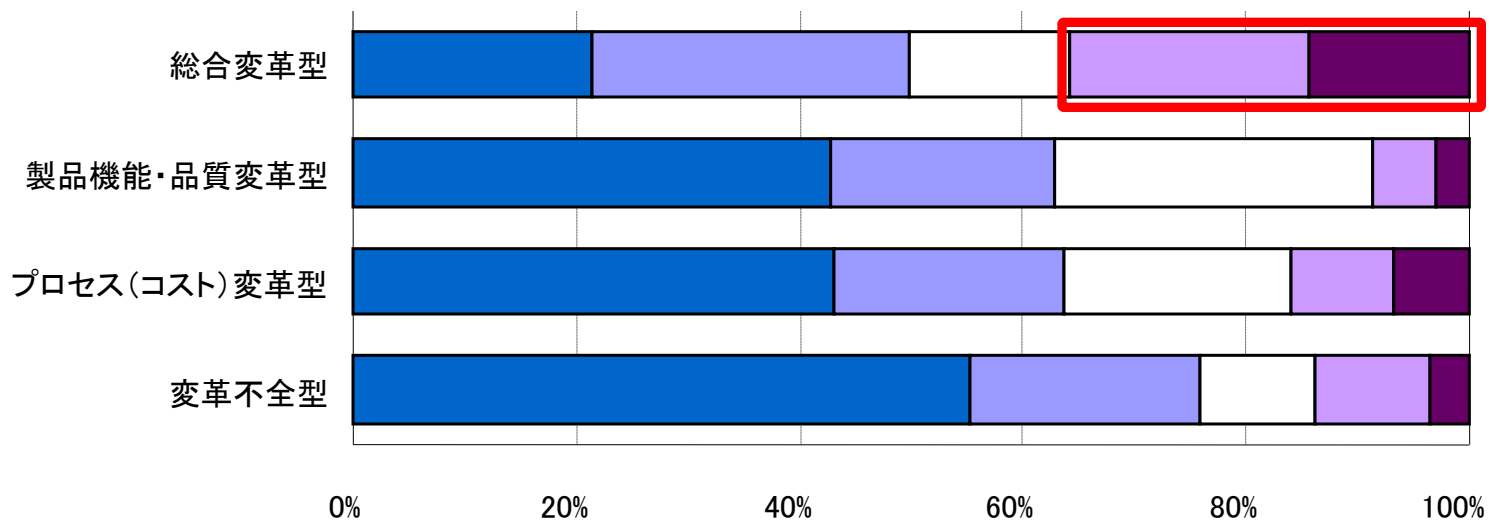
■ 展開は完了し、期待する効果が得られている

■ 展開が完了し、十分な効果を得た上で、常に改善をしている



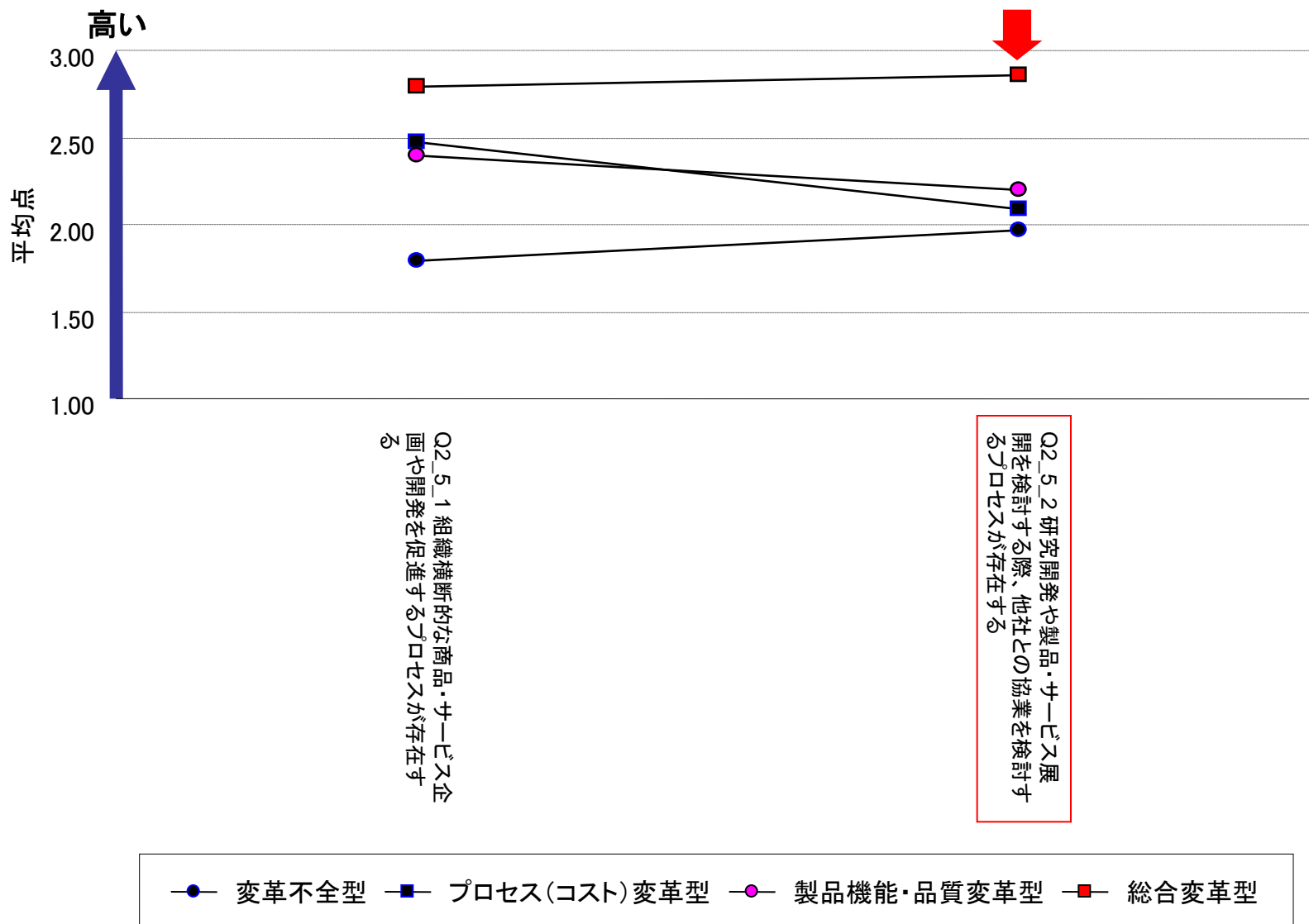
経営上の特徴 - 制度

2-4-9 アイデア創出について、従業員のモチベーションを鼓舞する報酬制度が存在する





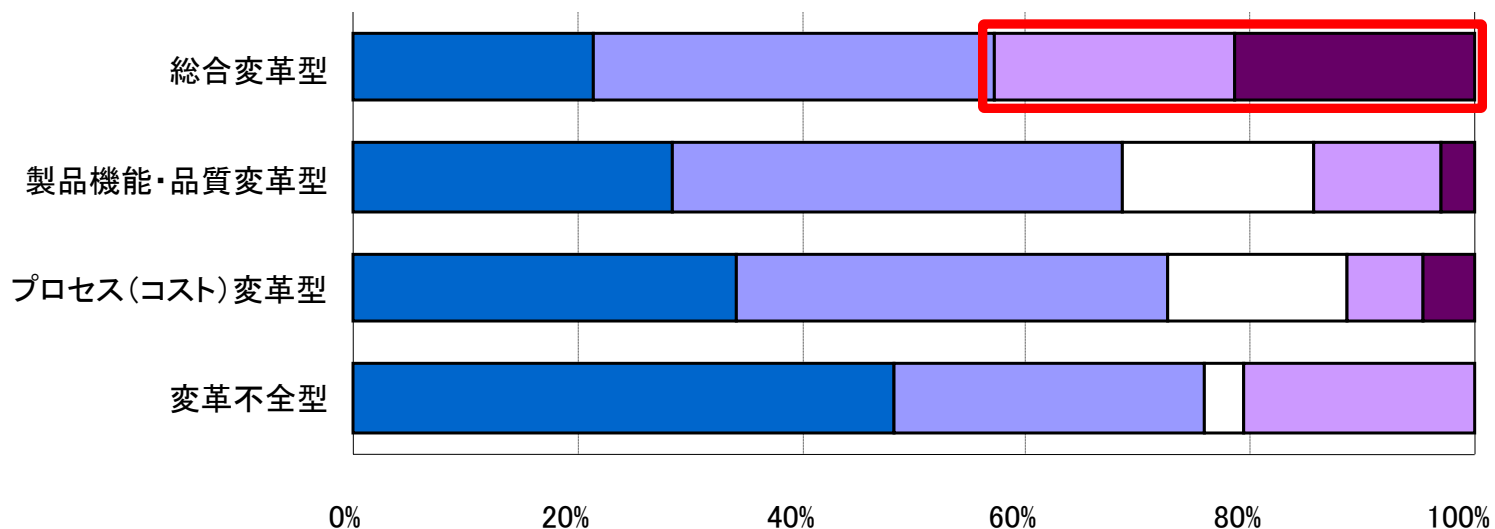
経営上の特徴 - プロセス(タイプ別平均)





経営上の特徴 - プロセス

2-5-2 研究開発や製品・サービス展開を検討する際、他社との協業を検討するプロセスが存在する



■ 展開していない

■ 展開中である

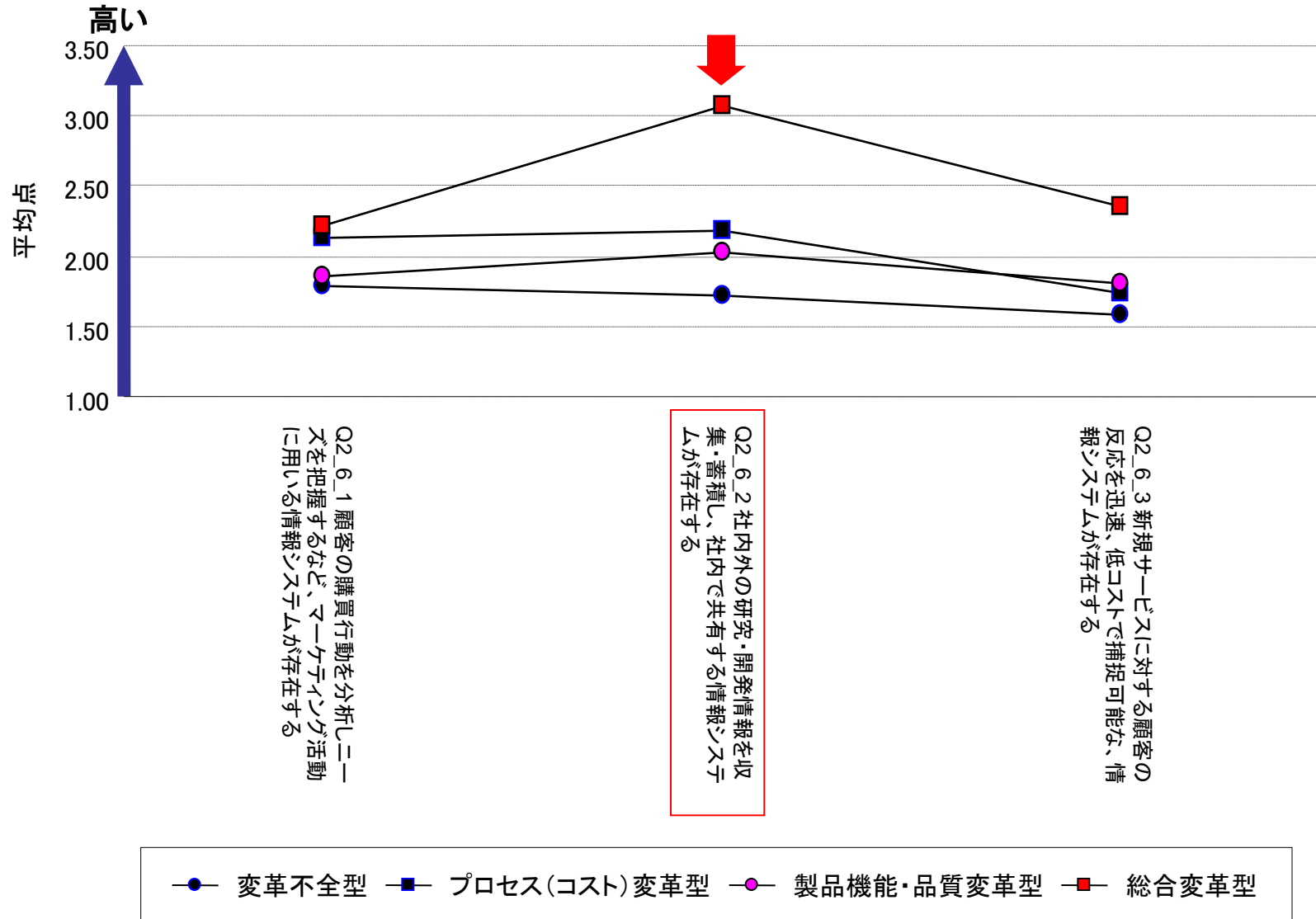
□ 展開は完了したが、期待する効果が得られていない

■ 展開は完了し、期待する効果が得られている

■ 展開が完了し、十分な効果を得た上で、常に改善をしている



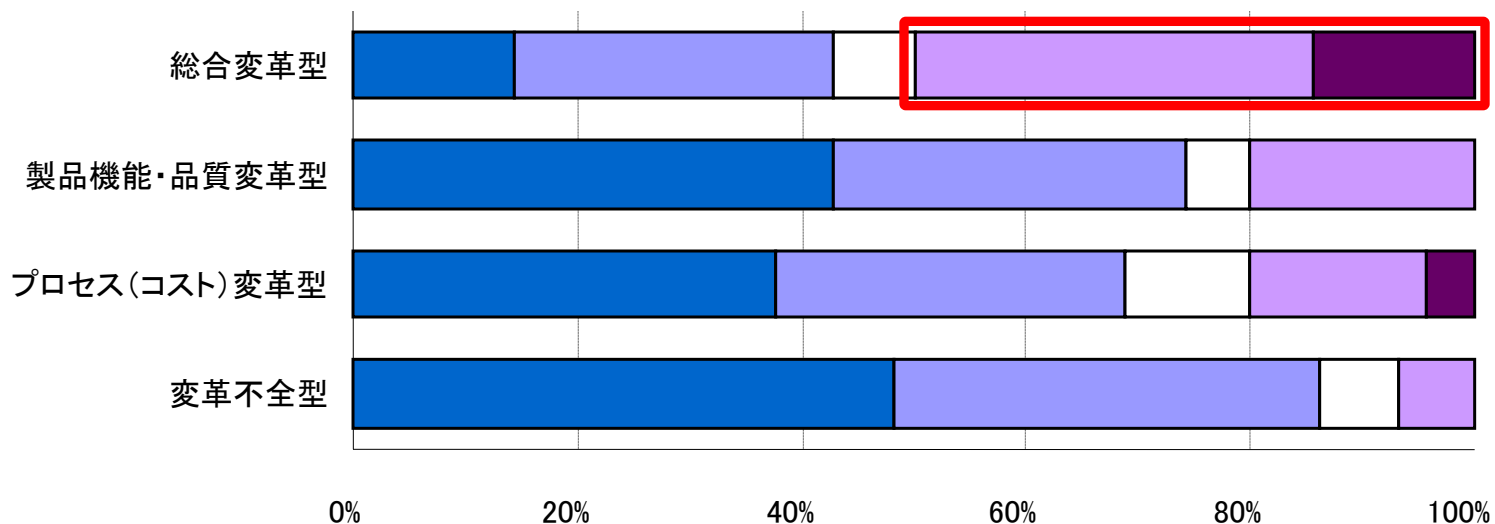
経営上の特徴 - システム(タイプ別平均)





経営上の特徴 - システム

2-6-2 社内外の研究・開発情報を収集・蓄積し、社内で共有する情報システムが存在する



■ 展開していない

■ 展開中である

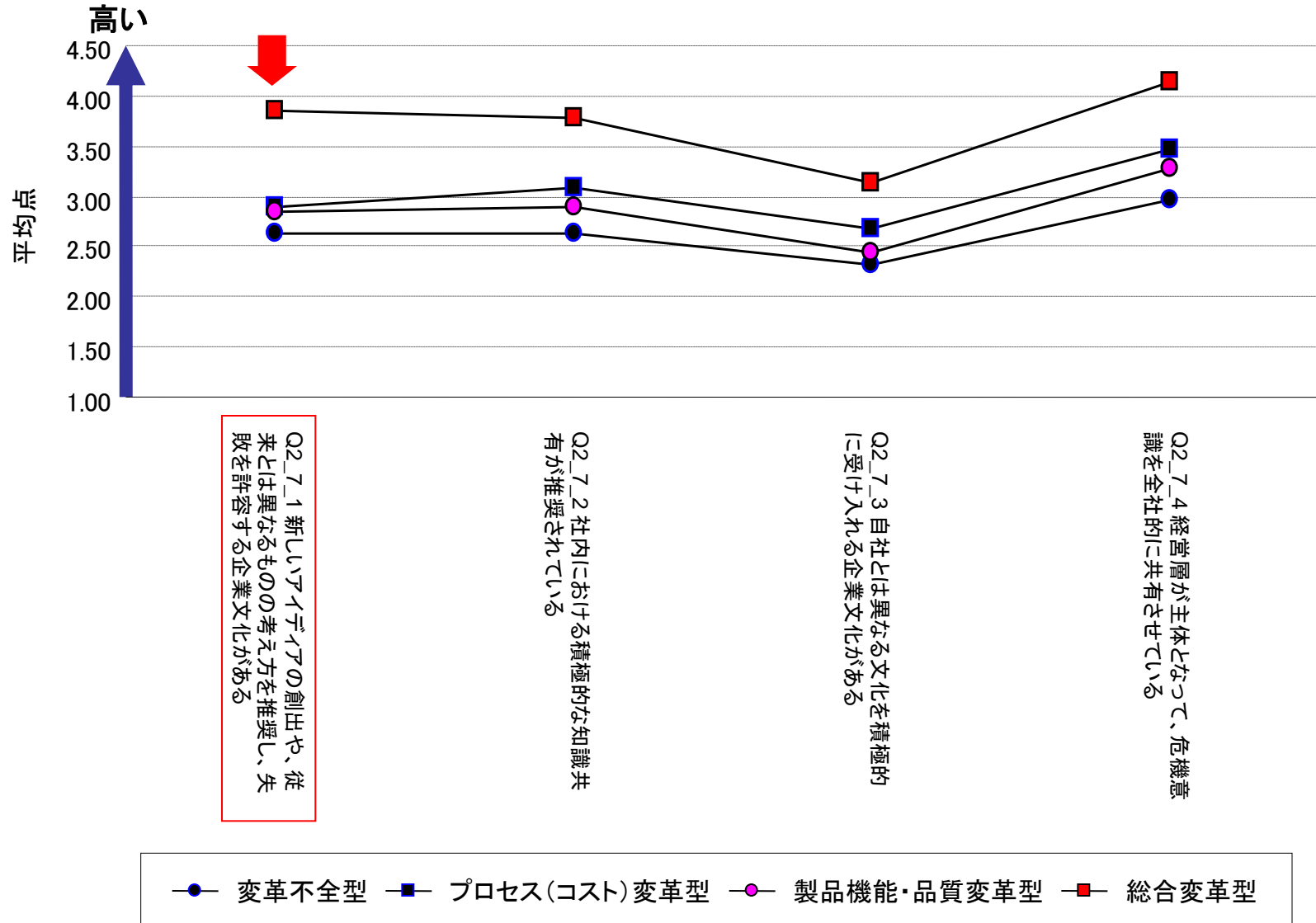
□ 展開は完了したが、期待する効果が得られていない

■ 展開は完了し、期待する効果が得られている

■ 展開が完了し、十分な効果を得た上で、常に改善をしている



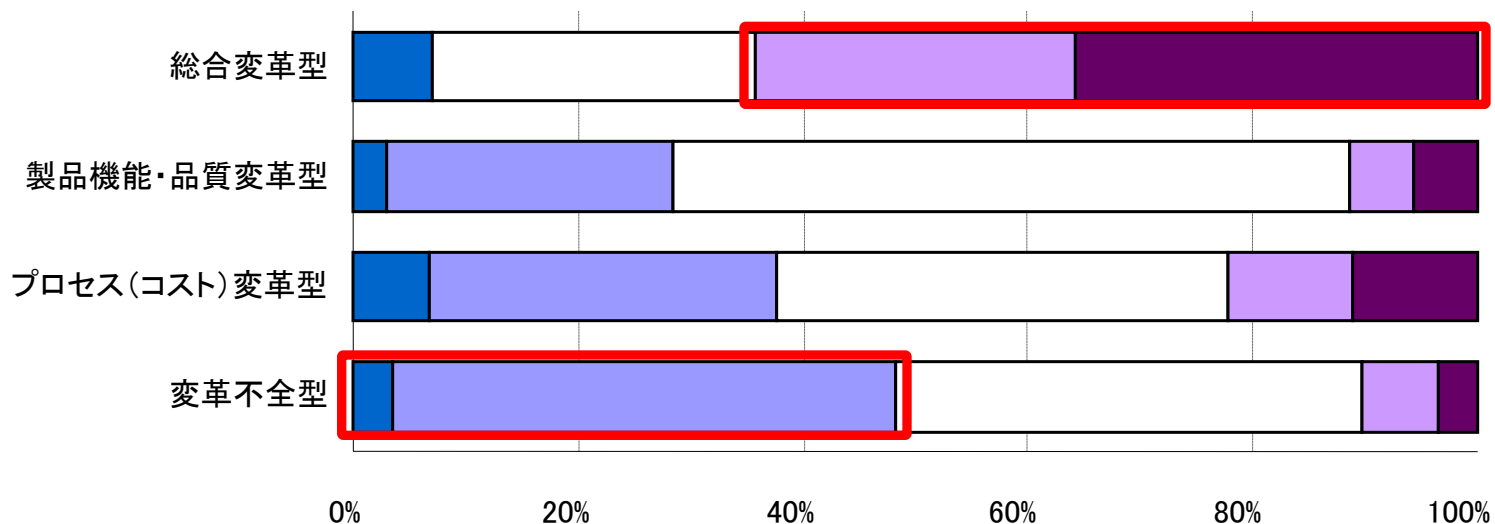
経営上の特徴 - 企業文化(タイプ別平均)





経営上の特徴 - 企業文化

2-7-1 新しいアイデアの創出や、従来とは異なるものの考え方を推奨し、失敗を許容する企業文化がある



■ 当てはまらない

■ あまり当てはまらない

□ ある程度当てはまる

■ かなり当てはまる

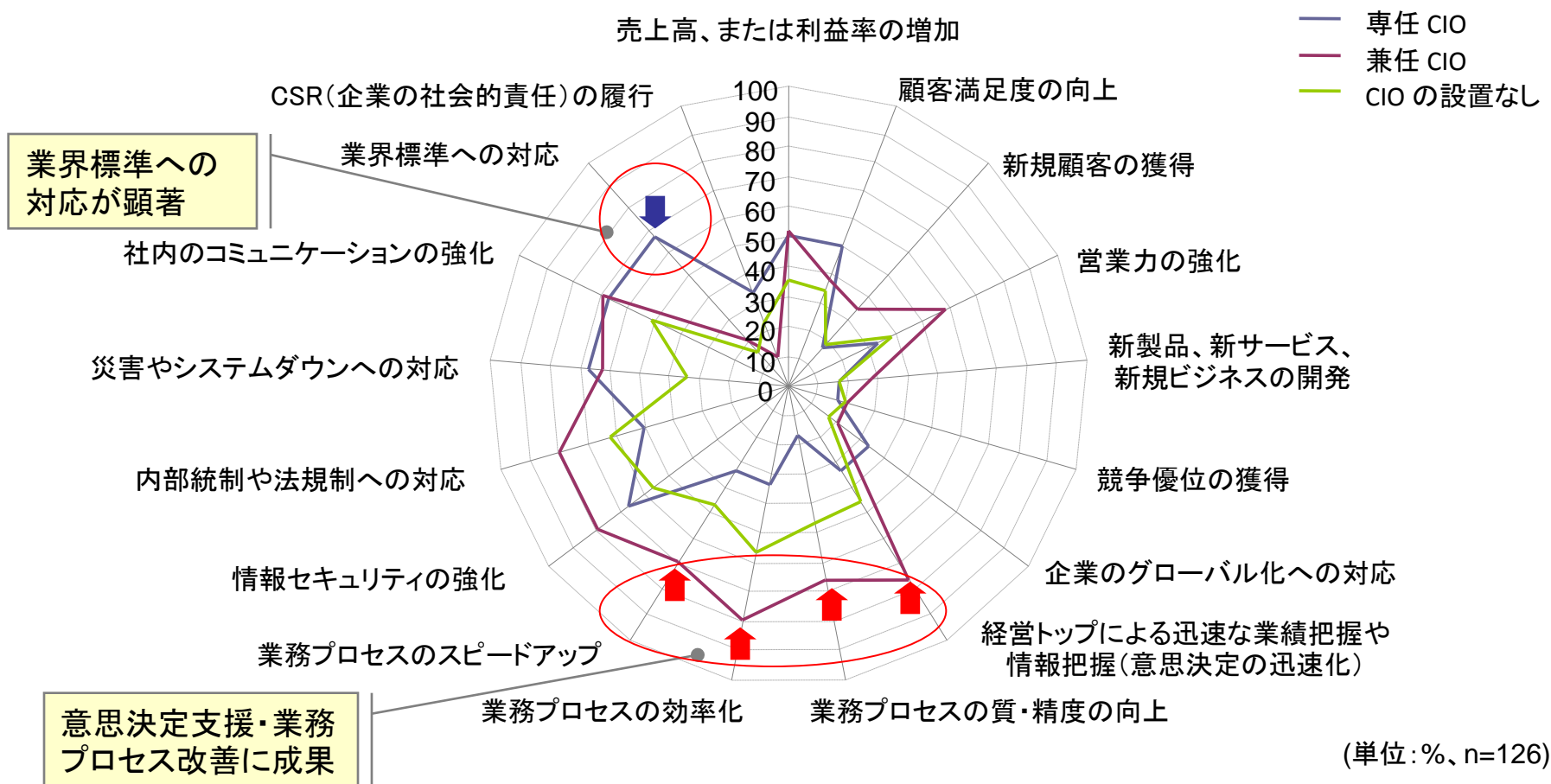
■ 当てはまる



ITによって現在すでに実現している事項 – CIOの兼務状況による違い

CIOの兼務状況の違いによって実現している事項に差が存在する。

ITによる実現事項





ITによって今後実現したい事項 - CIOの兼務状況による違い

今後実現したい事項についても兼務状況によって差が存在する。兼任CIOは特に今後の競争力強化に関する項目への関心が高い。

ITによって今後実現したい事項

