The Global CEO Study 2006
― 今こそイノベーションを実現させるために ―

The Global CEO Studyは、世界のトップ企業のCEO（最高経営責任者）や経営層、公共機関のトップ（以下、CEO）を対象とし、その戦略的課題、ビジョンおよび関心事を理解・分析することを目的に、直接インタビュー形式の調査で、IBMが隔年で実施しています。今回のテーマは前回2004年の調査時点でCEOが最重要課題に挙げた「イノベーション」です。全世界の計765人のCEOの方々にご参加いただきました（日本からは91人）。

調査結果では、激化する市場の競争環境に対応するために今後2年間に抜本的な変革（イノベーション）を必要としているCEOが全世界で65%に上ることが分かりました。日本ではこの数字が86%で、全世界の調査対象の地域で最も高い数字です。また、イノベーションについての従来の通説が必ずしも当てはまらず、以下の三つの注目点が判明しました。（1）ビジネスモデルにまで踏み込んだイノベーションが必要と認識されています。（2）イノベーションの実現には社外組織とのコラボレーションが求められています。（3）CEOは、イノベーションを自ら指揮する役割を求められています。驚いたことに日本のCEOはこれらに対して非常に積極的な取り組みの意思を示しています。

Article 2

The Global CEO Study 2006 Overview

"The Global CEO Study" aims to capture and examine the strategic agenda, visions and concerns on the minds of leaders of major global companies and the public sector (referred to collectively as "CEOs"). This report, published every two years, is based on face-to-face interviews conducted by IBM Business Consulting Services. We spoke at length with 765 CEOs from around the world (91 from Japan) to hear their views on innovation - a topic that our 2004 study revealed to be at the top of CEO agendas. Results show that 65 percent of CEOs expect fundamental changes (innovation) in their businesses over the next two years. In Japan, this number reached 86%, the highest among the global regions covered by the survey. Findings from our report reveal that commonly held notions about innovation simply don't stand up:

1) Business model innovation matters.
2) External collaboration is indispensable.
3) Innovation requires orchestration from the top.

CEOs acknowledged that they have primary responsibility for the fostering of innovation.

Surprisingly, CEOs in Japan demonstrated positive attitudes about facing the innovation challenge. We offer insight to help leaders meet this challenge.

**アイ・ビー・エム
ビジネスコンサルティング サービス株式会社
戦略コンサルティング サービス
マネージング・コンサルタント**

桃谷 英樹 Eiki Momotani

［プロフィール］
国立共同研究機構・基礎生物学研究所、外資系マーケティングファーム、独立系戦略コンサルティングファームを経て2005年、IBMビジネスコンサルティング サービス入社し、現職。新規事業開発、事業戦略、M&A、営業・マーケティング戦略を主な専門領域とし、幅広い業界で戦略コンサルティングを多数経験。理学博士。

❶ The Global CEO Study 2006とは

2年前に実施されたThe Global CEO Study 2004では、全世界のCEOの関心が、コスト削減から売り上げ成長へシフトしたことが認められました。同時に、この成長回帰の実現のためには従来にない発想での変革、すなわち「イノベーション」が最重要の経営課題として認識されていることが明らかになりました。

今回の調査The Global CEO Study 2006は、これを踏まえ、CEOの方々が抱えている「イノベーション」についての戦略的課題、ビジョンおよび関心事を理解・分析することを目的として、世界のトップ企業

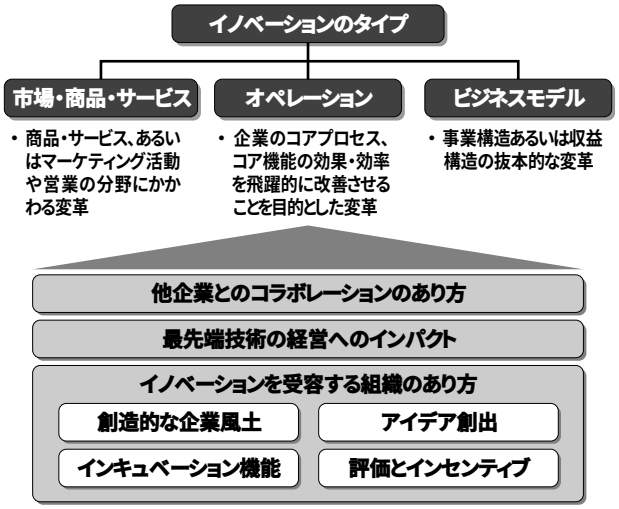

図1.　インタビュー内容

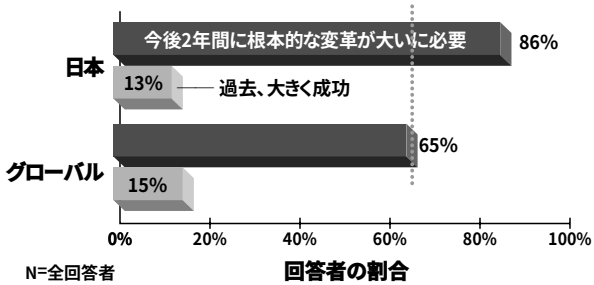

図2.　今後2年間に根本的な改革を必要とする度合いは

のCEOや経営層、公共機関のトップ計765人を対象に、直接インタビュー形式で調査しました。CEOクラスを対象にしたこの形式の調査としては世界最大級のもので、北米・中南米（191人）、欧州・中東・アフリカ（267人）、日本およびアジア太平洋地域（307人）にて実施しました。日本では91人のCEOクラスに日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本IBM）のコンサルタントが直接インタビューしました（**図1**）。

今回の調査では、激化する市場競争に対応するため、向こう2年以内に企業の抜本的な変革（イノベーション）を計画しているCEOが、世界全体では65%であるのに対し日本では86%と、調査実施の全地域の中でイノベーションに最も積極的であることが分かりました（**図2**）。

本稿では、The Global CEO Study 2006の判明事項と日本独自の分析を併せて紹介していきます。

❷ ビジネスモデルにまで踏み込んだイノベーションが必要とされている

一般に、事業は、商品あるいはサービスを中心に論じられることが多いと思います。恐らく、イノベーションの実現についてもこの領域を中心に議論がなされる傾向にあるのではないでしょうか。

今回の調査では、CEOが従来の「市場・商品・サービス」「オペレーション」の範囲を超え、「ビジネスモデル」のレベルでのイノベーションが注目されていることが判明しました。実に3割のCEOがこのレベルでのイノベーションの実現に意欲を示しています（**図3**）。また、ビジネスモデルのイノベーションの推進者の8割は、競合企業が生み出す新たなビジネスモデルが業界の競争環境を一変させる可能性があると考えています。これは、自社の競争優位の確立もしくは脅威の回避の手段として、ビジネスモデルのイノベーションをとらえているといえます。あるCEOは「わたしたちは『ビジネスモデルそのもの』を変革しなければならない重要な時期に差しかかっている」と述べています。実現手段としては、組織構造の変革・戦略的提携が挙がりました。また、その効果として、コスト削減と経営環境変化への高い対応力の実現が挙がっています。さらに興味深いことに営業利益率の成長率で見

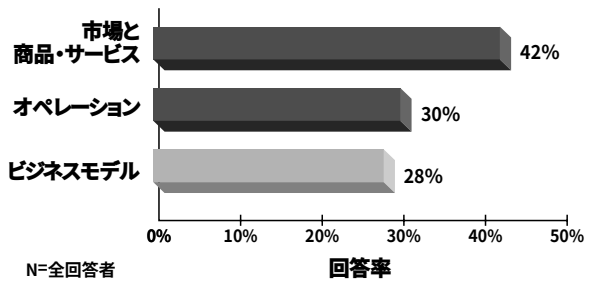

図3.　イノベーションを実現する領域は

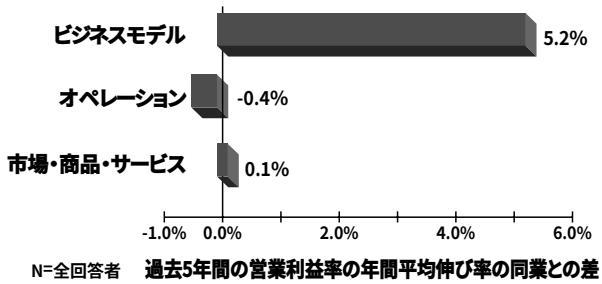

図4.　イノベーションの注力領域と営業利益率の分析

ると、ビジネスモデルのイノベーションを推進する企業は、そのほかの領域に比べ、高い数値を示しています(**図4**)。

本稿では詳しくは触れませんが、本レポートでは「ビジネスモデル」以外の「市場・商品・サービス」「オペレーション」のイノベーションの重要性にも触れています。強調されているのは、より高い競争優位や飛躍的な成長を実現するためには、商品・サービスのイノベーションとオペレーションのイノベーションも複合的に取り入れ、社外組織とのコラボレーションを推進し、ビジネスモデルのレベルに踏み込んだイノベーションが必要と考えられていることです。

❸ イノベーションの実現には社外組織とのコラボレーションが求められている

新しいアイデアを誰に求めたか。この質問に対しても意外な回答が返ってきました。上位には、一般社員、ビジネスパートナーと顧客が挙がりました。情報源の上位3位までのうち二つが社外です(**図5**)。「当社の最も画期的な戦略構想は、当社とはまったく違う業界に属する提携予定企業らとのコラボレーションにより練られたものだ」。あるCEOはこう説明しています。一方、社内の研究開発部門に新たな発想をもたらすことを期待したCEOは、全体の17%にすぎませんでした。また、後述するイノベーション実現のリーダーは誰か、という問いに対して研究開発部門のトップを挙げたCEOは3%未満でした。これらから考えると、既にCEOの頭にあるイノベーションのスケールが商品・サービスといった領域を大きく超えているのかもしれません。逆に、研究開発部門も従来の枠組みを超えて、外部との協業、他部門との連携など模索する時期にきているといえます。

例えば、米国第4位の電力・ガス会社であるXcel Energy社は、社外のさまざまなビジネスパートナー(その中には競合企業同士が含まれる)と「電力業界イノベーションプロジェクト」を開始しました。お互いを補完しコラボレーションし合うことで、サービス提供の品質向上・コスト削減を実現するイノベーションを実現させつつあります。

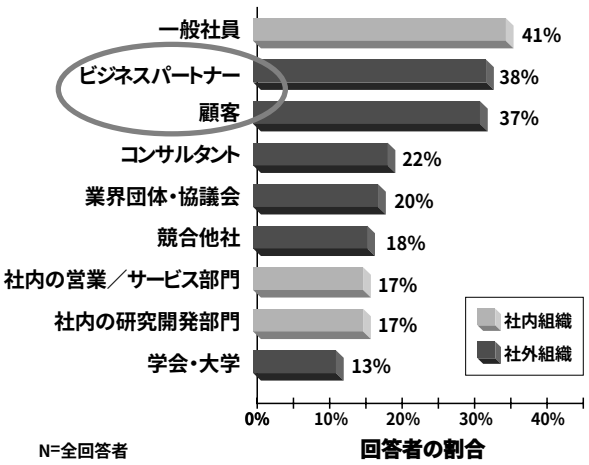

図5. CEOは新しいアイデアを誰に求めたか?

さらに今回の調査では、営業利益率の伸びの大きな企業はそうでない企業に比べ、社外からのアイデアを多く活用していることも判明しています。あるCEOは「社内にすべての答えがあると考えるのは大きな間違いだ」と強調しています。

多くのCEOにとって他組織とのコラボレーションは魅力的である反面、社外組織とのコラボレーションの実現状況に満足しているという回答は半数に届きませんでした。社内外を問わずコラボレーションの実現には強い意思が必要です。CEOからの回答を引用すると「和気あいあいと仲間同士でビールを飲むことがコラボレーションではない。それは教育と訓練により実現される組織としての原理原則である」といえるでしょう。

❹ CEOは、イノベーションを自ら指揮する役割が求められている

では、イノベーションの実現を推進していくのは、誰でしょうか? 多くのCEOが「それは自分だ」とお答えくださいました。確かに、上述のビジネスモデルのレベルでのイノベーション、企業間のコラボレーション、いずれもCEO自らが企業全体を「指揮」するような取り組みが必要になると考えられます。ここでは、さらに企業文化、最先端技術のビジネスへの適用と併せてCEOの役割について見てみます。

まず企業文化。イノベーション実現の継続的な取り組みの障害については、変化を受容しにくい企業文

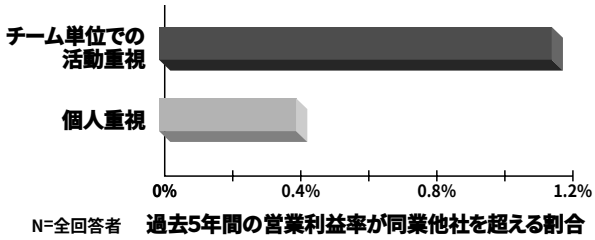

図6. チームワークを重視する文化vs.個人重視の文化

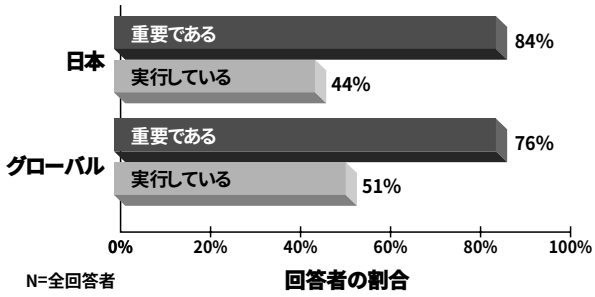

図7. 社外組織とのコラボレーションの積極的推進の重要性認識とその実行度合いは?

化が第一に挙がっています。また、創造性強化のための企業文化はどのようなものかという質問に対し、組織間連携に協力的であり、フラットであること、チーム単位での活動を追求する文化であると説明しています。新たな創造というと、特定の個人あるいはグループが強力に専門性を推し進めるといった印象がありますが、CEOはこのような想定はしていません。ちなみに、チーム単位での活動を重視するとした企業は、特定のグループもしくは個人に専任させるという企業に比べて高い営業利益率を挙げています(**図6**)。一方、個々の貢献の評価については、77%のCEOが個人の果たした貢献をきちんと認識することの重要性を主張しています。また、貢献を個人単位で評価することを重視する企業はそうでない企業に比べ、営業利益率が平均2%高く、売り上げ増加のスピードも約3%速いという結果も出ています。

次に最先端技術とビジネスの融合。調査では、これを重視するというCEOの割合は8割にも上っており、CEOはイノベーションの実現に不可欠だと感じています。しかし77%が重要性を認識しているにもかかわらず、実行しているという回答は約4割にすぎません。イノベーション推進の障害要因について技術のビジネスへの適用スキルの不足も挙がっています。このように、IT(情報技術)の活用に際しても、CEOは、イノベーションをリードする必要に迫られています。

❺ 日本とグローバルの比較

冒頭でも述べたように、イノベーションに積極的な姿勢を示している日本のCEOは、三つの注目点についても積極的な姿勢を示しています。一方、その実現は道半ばといえます。

(1)ビジネスモデルのレベルにまで踏み込んだイノベーションの実現が必要と、より強く認識されています。この結果においては、日本のCEOが34%で、世界のCEOの28%よりも高い関心を示しています。日本のCEOは、もはやコスト削減に代表されるようなオペレーションモデルの領域ではなく、ビジネスモデルのレベルでのイノベーションを重要視しています。

(2)イノベーションの実現のために社外組織とのコラボレーションの重要性を認識していますが、現状では外部とのコラボレーションをうまく推進できていません。

世界のCEOはイノベーションを実現するためには、社外組織とのコラボレーションが必要であると認識しています(ビジネスパートナー:38%、顧客:37%に対し、社内の研究開発機能:17%)。一方、日本のCEOの35%(世界:17%)が社内の営業/サービス部門や研究部門にイノベーションのアイデアを期待しており、社内組織を中心にイノベーションを実現しようとしています。

日本のCEOの84%がコラボレーションの重要性を認識していますが、実行しているのは44%と、認識とのギャップが40%あり、社内の現場に頼りがちで外部組織とのコラボレーションをうまく推進できていません(**図7**)。

(3)日本のCEOはイノベーションを自ら指揮しようとする意欲をより強く示しています。

上述のように世界の3分の1以上のCEOが、イノベーションを自ら推進しようとしています。日本のCEOは、世界の平均を上回り、42%が自らのリーダーシップでイノベーションに取り組む意欲を示しています。

また、イノベーションの取り組みを継続するに当た

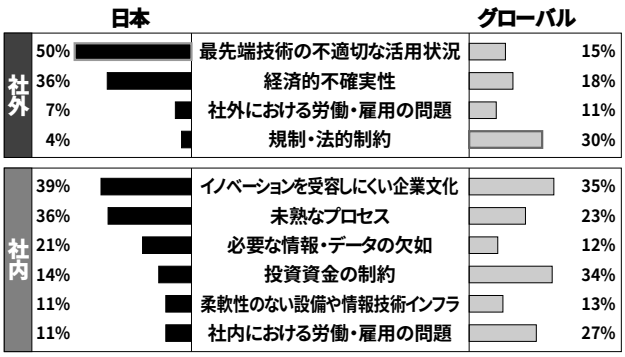

図8.　イノベーション実現の阻害要素は何か?

り、日本のCEOの50%(世界:15%)は、最大の阻害要因として、最先端技術のビジネスに十分には活用されていない状況を挙げています(**図8**)。

日本のCEOはイノベーションの実現に積極的な姿勢を見せ、自らそれをリードしようともしていますが、組織間のコラボレーション、最先端技術の応用・導入には壁を感じています。

❻ イノベーションを実現するために

今、成長の機会を逃さないために「イノベーション」が不可欠とされています。今回のThe Global CEO Study 2006では、三つの着目点が明らかになりました。さらにこれを踏まえて、イノベーションの実現を成功させるために次の提言を示しています。

- CEOはイノベーション実現のための「指揮者」である。
- ビジネスモデルの革新性を固定観念の排除から生み出す。
- コラボレーションの可能性に壁はない。社外に目を向ける。
- 最先端技術を新しいビジネスの起爆剤とする。

CEOは、大きな構想を描き、さまざまな種類のイノベーションを複合的に推進するよう社内を動機付けしていく必要があります。「市場・商品・サービス」「オペレーション」「ビジネスモデル」の三つの領域を複合した形での戦略が必要と考えられます。お客様への提供価値を今までにない水準にまで高め、競合他社に対し、圧倒的な優位性を確保するには、このスケールでのイノベーションの実現が不可避になっているのではないでしょうか。そして、ビジネスモデルのレベルに踏みこみ、固定観念を排して変革を実現することが重要であると考えられます。また、社外とのコラボレーションにおいては、事業領域や地域といった制約についてなど、そのスケールを阻害する従来からの固定観念を排除して考えることが必要です。社外の状況に興味を持ち社外のネットワークとのコラボレーションを模索すること。このような活動は最終的に積極的なコラボレーションを企業文化として定着させることになると考えられます。最先端技術を既存の発想をくつがえすアイデアの発想に活用し、これに着目してビジネスモデルの変革機会として適用できるように洞察力を磨くことも必要と考えられます。

今回の調査では、多くのCEOの方々の思いを伺うことができました。あらためてご協力いただいた皆様には感謝いたします。また、本稿でサマリーさせていただいた内容が、読者の皆様のイノベーションの実現の一助となれば幸いです。

[参考文献]

[1] "今こそイノベーションを実現させるために: The Global CEO Study 2006, " IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社 戦略コンサルティングサービス, 2006

[2] "Your Turn: The Global CEO Study 2004," IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社 戦略コンサルティングサービス, 2004

[3] "How to 'Xcel' at Technology-Driven Business Innovation." Energy Insights, "In the Know" Newsletter. June 20, 2005