

日本を活性化するイノベーションへの挑戦



日本アイ・ビー・エム株式会社
代表取締役会長
北城 恪太郎

Kakutaro Kitashiro
Chairman of the Board
IBM Japan, Ltd.

日本の社会や企業にとって、いまイノベーションの必要性がとて大きくなっています。国際競争力の比較では、日本は浮上傾向にあるものの17位に低迷し、第3次産業の生産性は米国の6割にとどまっています。

では、イノベーションによって国の競争力を強化し、企業や社会全体の持続的な発展を図るためには、どのような点が重要でしょうか。

企業のイノベーションを実現するには、まずその重要性を認識して推進しようとする企業文化が重要です。また、プロダクトやサービスのイノベーションだけでなく、ビジネスプロセスそのもののイノベーション、つまり仕事のやり方自体を変えていく必要があります。さらに、イノベーションには、社内外および産官学の枠を超えた幅広いコラボレーションが大きな役割を果たします。そうした議論から生まれたアイデアも、トップが決断して実行しなければ意味がありません。また、最新のテクノロジーを利用することも大切です。そして、イノベーションを推進する意欲的な人材の育成が必須でしょう。

イノベーションは企業だけにとどまらず、国家レベルでも重要な課題です。現在行われている、さまざまな政策による構造改革も国のイノベーションととらえることが可能です。多様な議論や提言を通して、日本の競争力強化を図らなければなりません。

Management Forefront ①

SPECIAL ISSUE: Innovation that matters

The Challenge of Active Innovation for an Invigorated Japan

There is a growing significant need for innovation in Japanese society and industries. Although an upturn in the economy is currently being seen, Japan is placed 17th in international competitiveness and its third industry productivity remains 60% of that of the United States.

What points, then, are important for the strengthening of the country's competitiveness with innovation and for the achievement of continuous development of enterprise and society as a whole.

In order to realize the innovation in enterprise, an enterprise culture which recognizes its importance and promotes it accordingly is needed. Not only the innovation of products and services, but also the innovation of business processes, namely the ways in which the jobs themselves are performed need to be changed. Furthermore, broad collaboration in and outside enterprise and beyond the boundaries of industry, government, and academia plays a large role. The ideas which are born as the results of these are meaningless unless the individuals in top management make decisions based on these ideas and implement them.

It is also important to utilize the latest technologies. In addition, it is necessary to develop highly-motivated people to promote innovation.

This innovation is not limited to enterprise, but is an important challenge at the national level as well. It is possible to consider the various policy-driven structural reforms as a nation's innovation. Through a variety of discussions and recommendations, we must endeavor to strengthen the competitiveness of Japan.

日本の社会も企業もイノベーションが必要

日本の社会の現状や将来のことを考えると、企業にとってだけではなく、産官学すべてにおいてイノベーションが必要ではないかと強く感じています。それはなぜなのか、そしてどのようなイノベーションが必要なのかについて、さまざまな意見が出されています。

最近、景気が回復してきている中で、日本の経済はどのような課題を抱えているのでしょうか(図1)。

まず挙げられるのは、非常に大きな財政赤字の存在です。GDP(Gross Domestic Product: 国民総生産)に比較して1.7倍の長期債務があり、これは先進国の中でも突出しています。2010年代初頭にプライマリーバランスの均衡を図るといっても、それで財政赤字が減るわけではありません。その時点での財政赤字が1,000兆円、GDPの2倍くらいになるのではないかといわれています。

一方で、既に人口が減少し始めています。財政赤字という巨額の借金を返済する人口が減っていく。特に、地方の過疎化がさらに進み、均衡ある国土の発展という政策が困難になったとき、どのような政策を採るかが大きな課題だと思います。

日本のサービス産業の生産性は米国の6割

人口が減っても1人当たりの生産性を上げれば成長を維持できる、財政赤字に対処できるという考え方があります。では、どうやって生産性を上げたいのか。そもそも、日本の生産性は他国と比べてどのくらいのレベルにあるのでしょうか。

国や地域別の国際競争力の比較を見ると、最も競争力があるのは米国。日本は、回復してきてはいるものの17位にランクされているのです。細かく見ると、特許の取得数や中学校への就学率などでトップをとっています。しかし、政府・政策の効率性や競争優位を確立するための大学教育、起業家精神、外国語の運用能力などは相当下のレベルです。

日本の全産業の生産性は、米国を100とすると70くらいといわれています。その中で、日本の第2次産業

1. 巨額な財政赤字	国と地方を合わせて約780兆円
2. 人口減少社会の到来	出生率 1.25 2005年総人口減少
3. 社会保障関係費の増大	一般歳出の44%
4. 国の国際競争力	60カ国 / 地域中 第17位
5. 低い労働生産性	OECD諸国30カ国中 第19位 主要先進7カ国中 最下位

図1. 持続可能な成長に向けた日本の課題

は非常に高い生産性を持っています。第2次産業全体で93と、米国に見劣りしないレベルです。特に自動車やエレクトロニクス、鋼板などの競争力のある分野では、米国の100に対して120と上回っています。ただし、そこで働いているのは全労働者の8%程度とごくわずかです。

これに対して、第3次産業全体の生産性は60程度にとどまっており、国際競争力の面で大きな問題があると言わざるを得ません。しかも、その就労人口は約6割にも上るため、サービス業に代表される第3次産業の生産性を上げることが、日本の競争力向上にも大きく貢献するでしょう。

また、1992～2002年までの10年間で、日米で雇用数がどのように変化したかを産業別に見ると、大きな違いがあることに気がきます。米国では第2次産業の雇用者数が139万人減っているものの、サービス業で1,800万人以上もの新たな雇用が誕生しています。これに対して日本では、第2次産業で348万人減少し、サービス産業の増加は320万人にとどまっています。ここでも、サービス産業で生産性を高めるとともに多くの雇用を作り出し、競争力を高めていくことが必要ではないかと思われます。

これらの課題に対してキーとなるのがイノベーションなのです。

イノベーションによる国の競争力の強化

世界の中でも、いま特に経済発展が著しいのは中国です。GDPが毎年9%前後の成長を続けており、このままいけば2020年くらいには日本の経済規模を上回る

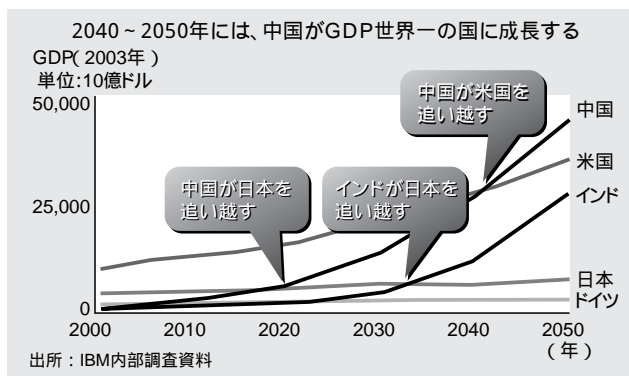


図2. グローバル化:中国・インドの台頭

だろうといわれています。さらに、2040年ころには米国のGDPを超える可能性があります。また、インドは2030年ころには中国の人口を追い越すと予想されます。米国は先進国で唯一、人口が増加しています(図2)。

このような環境の中で、中国やインドとの競争を意識しながら、いかに活力ある国をつくるかというのが米国の戦略課題です。経済競争という観点から対策を立てなければいけない状況にあります。

そこで米国の経営者と学者が集まり、イノベートアメリカという報告書を作成して、2004年12月に大統領に提出しました。報告書をまとめた共同議長の一人在IBM会長のパルミサーノであったことから、通称「パルミサーノレポート」と呼ばれています。

米国経済の競争力低下に対する強い危機感を背景に作成された「パルミサーノレポート」では、競争力を高めるためにはイノベーションが最大の力になると明言されています。その上で、イノベーションを実現するための三つの条件が提示されました。

条件の第1は、人材資源の確保です。教育を改革し、より優れた人材を育てるのはもちろんですが、米国の大学は国際競争力があり、海外から優秀な学生がたくさん集まります。そういった学生が卒業後に米国内にとどまって就業し、米国の競争力に貢献するような政策を採るべきだということです。

次に挙げられているのが、投資によってイノベーションを支援すること。そして最後に、インフラの整備が必要であると指摘しています。

このレポートに基づいて、米国政府は産業政策の面でイノベーションを元にした国際競争力の強化に取り組んでいます。

これを見ると、日本も持続的発展のために積極的にイノベーションに取り組んでいくことが、国としても企業としても必要だと痛感します。

イノベーションと改善で日本の優位性を

今日、企業を取り巻く環境は急激なスピードで変化しており、予測困難な状況ではないでしょうか。その原因の一つは、競争がグローバル化している、ということです。また、規制緩和が進められる一方で、日本版企業改革法や内部統制、個人情報保護法など規制が強化される分野もあります。技術的な面では、特にIT(情報技術)を中心として大きな変化が起きています。さらに少子高齢化など、社会全体が大きく変わっているまっ最中です。

このように予測が難しい状況下では、予測の精度を上げることに力を注ぐよりも、社会で起きている変化をいかに早く見つけて迅速に意思決定を行い、なおかつ持続的な発展につなげていくということが、企業経営にとって必要なのではないかと考えます。

変化をいち早く察知するためには、情報がスピーディーにトップへ上がる仕組みや風通しのいい社風が必要です。また、トップ自身もお客様と常に接点を持ち、変化をいち早くキャッチするよう心掛けなければなりません。その上で、迅速な意思決定ができる仕組みを作ることも重要です。

意思決定の際には、一時の対応ではなく、持続的な発展を目指すべきです。そのためにこそ、イノベーションに取り組まなければならないと思います。

イノベーションへの取り組みと同時に、日本の得意な「改善」も必要です。改善は日本の製造業における強さの要因の一つであり、日本の優位性を支えています。大きなイノベーションをしても、その後の改善が続かなければ継続的な向上が期待できません。

イノベーションによって業界の常識や社会の仕組みを変えるような大きな変革をつくり出し、そこで新しい事業をつくっていくことが求められています。イノベーションに加えて改善という日本ならではの方法で、企業の持続的な発展に挑戦していくべきではないでしょ

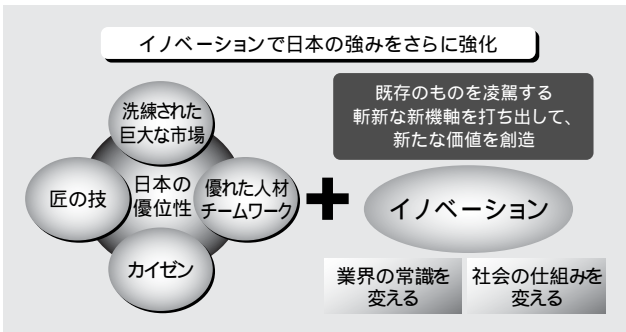


図3. 持続的発展のために

うか(図3)。

日本の経営者は大きな変革に積極的

イノベーションについて、企業の経営者の方々はどのようにとらえているのでしょうか。IBMではThe Global CEO Study 2006(詳細は41ページ解説2を参照)を実施し、世界の765名の経営トップの方にインタビューしていろいろなお意見をいただきました。日本からも91名の経営者にご参加いただきました。

その結果からは、世界中の経営者がイノベーションに対して非常に前向きな姿勢であることが分かりました。約65%のCEO(最高経営責任者)が、今後2年の間にイノベーションに取り組む必要があると考えています。日本の経営者の場合はもっと積極的で、約86%が大きな変革に取り組むべきだと話されています。

イノベーションの中身についても、製品やサービスのイノベーションも必要だが、ビジネスの進め方そのものを変えるようなビジネスモデルのイノベーションが重要だという意見が多く出されました。そして、イノベーションの推進はトップ自らが行うという声も多く聞かれました。

産官学の枠を超えたコラボレーションの重要性

企業経営のイノベーションを行う上で必要なポイントは、主に六つ指摘されると思います(図4)。

第一に、とにかくイノベーションを醸成する企業風土をつくらないと、イノベーションは前に進まないの

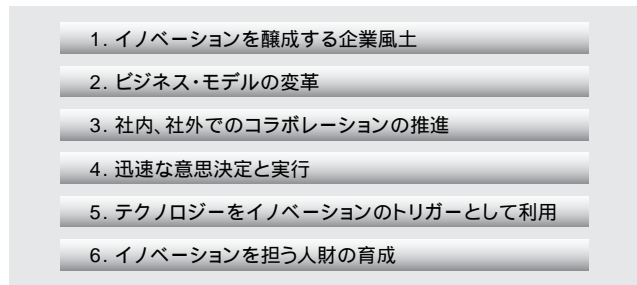


図4. 企業経営のイノベーション

はないでしょうか。イノベーションの重要性を正しく認識する企業文化をつくっていくことが大切であり、それをつくるのはやはり経営者しかいません。イノベーションに挑戦することが大事であり、そういう人を評価する企業文化をつくるためには、トップがメッセージを出し続けなければいけないのです。

次に、ビジネスモデルのイノベーションへの挑戦が挙げられます。既存事業の発展だけではなく、その既存事業をうまく組み合わせたり、新たな価値を見出すことにチャレンジする。しかも、新たなビジネスモデルというのは、自社の本業に近い分野で新しいビジネスをスタートさせて成功しているケースが多いようです。これは米国企業において多角化の反省から出てきた経営者の声でもあります。あまりに多角化をすると、経営のトップが自ら直感の働かない事業領域で優れた意思決定をしなければならず、その困難さが認識されたものといえるでしょう。

また、社内外的コラボレーションの重要性も指摘されます。価値観の違う人と話をする中で、新しいアイデアが生まれる。それがイノベーションには必要だということです。社内でも、営業や開発や管理部門など、異なるセクションの人同士が話をする。あるいはお客様や協力会社、さらには産官学の枠を超えて広く外部の人たちと議論をするといったように、話を続けることが大事です。そのためには、企業の場合はある程度の人が集まって議論できるスペースを作るといいでしょう。

コラボレーションしないところに、イノベーションのいいアイデアはなかなか生まれないとわれています。逆に言うと、コラボレーションできるような組織体制や運営の仕組みをつくることも、イノベーションでは大事になってきます。

最新のテクノロジーを積極的に利用

優れたアイデアが出てきても、トップが決断して行動しない限り成功する可能性はありません。トップの迅速な意思決定と実行は、企業のイノベーションにとって必要不可欠な条件です。米国の研究では、戦略構築に優れた企業と実行力に勝る企業の実績を過去50～60年にわたって比較すると、結局は実行力のある企業の方が成功しているといわれます。実行力のある企業風土をつくって会社を経営することが、イノベーションの上でも重要だといえるでしょう。

さらに、最新のテクノロジーをイノベーションに利用することも忘れてはならないポイントの一つです。特にコンピューターやインターネットのテクノロジーは日々急速に進化し続けており、それをイノベーションに効果的に使うことが大事です。例えば、インターネットが普及したからネットオークションが生まれ、これほど盛んになりました。または、ICタグのような非常に小さいコンピューターやメモリーを、さまざまなものに付けて利用する。あるいはブロードバンドの高速回線が家庭まで引かれたから、それを使って映画や音楽を届ける。このように、テクノロジーの進化を理解することと、それをどう利用するかという組み合わせが大事だと思います。少なくとも、最新テクノロジーの利用方法をいろいろと知っておくことがイノベーションのためには必須でしょう。

意欲的な人材を育成し評価する仕組みづくり

最後に挙げておきたいのは、プロダクトのイノベーションでもサービスのイノベーションでも、結局は人材が重要だということ。イノベーションに挑戦するような人材を、いかに見つけて育成していくかがキーポイントです。従来 of 年功序列の人事制度は、あまりイノベーションに適したものとはいえません。改革に挑戦する際には、過去の延長線上にはない創造的な思考ができる人材、あるいはその発想を実現しようとする意欲と実行力のある人を大切に、その成果を積極的に評価する仕組みをつくらないと、誰も活力を

持って仕事に取り組まないでしょう。

また、サービスのイノベーションについて、いまIBMが挑戦しているのは、サービスをどのようにしたらサイエンスすることができるのか、という点です。新たな学問領域ですが、長期的に発展するには欠かせないものだと思います。

人材の育成は国家レベルでも大きな課題です。日本では大学や国の研究所に研究資金がたくさん投じられ、多数の特許が取得されていますが、それがどの程度事業に結び付いているのか。国の発展に結び付いているかどうかは問題です。わたしは、既存の企業だけではなく、ベンチャーのような分野にも意欲ある人材を見つけて育てていかなければいけないと思います。挑戦する人材を育てていかないと、イノベーションというものはできないのではないのでしょうか。

こうして企業のイノベーションに必要とされるものを挙げていくと、人材の育成まで含めて、経営者の意識改革こそがイノベーションの中心ではないかという思いを強くします。

構造改革を国のイノベーションととらえて推進

数年前から、日本では構造改革が進められてきましたが、構造改革というのは国のイノベーションであるといえないのでしょうか。いろいろな政策を通して、官から民へという流れ、簡素で効率的な政府をつくるという施策は、国のイノベーションだと思います。同様に、中央から地方へ権限を委譲していく、いわゆる三位一体の改革を推進するというのもイノベーション。そして、新しい躍動の時代を実現するため成長戦略としての社会の仕組みづくりや次世代の人材育成、つまり教育の問題など、さまざまな側面があります。これらをイノベーションととらえて、推進していく必要があるでしょう。

業界や企業の利益を離れて自由に議論

わたしは社団法人 経済同友会(以下、経済同友会)

経営者自身が、
「イノベーション」と「企業価値向上」に取り組む

経営者の視点を活かし、
「小さな政府」と民間主導社会に向けた構造改革を目指す

国民の共感を得ながら、
「イノベーション立国・日本」というわが国の将来像を示す

図5. 経済同友会が取り組む日本のイノベーション

の代表幹事を務めさせていただいております。経済同友会は経営者が個人の立場で参加する団体であり、業界や企業の利益を離れて自由に議論を重ねています。

ここで取り組んでいるテーマが三つあります(図5)。まず、経営者自らが企業経営をどのように変えていくか。その中で経営者の果たす役割や、企業価値の向上などに関して、多角的に意見を交換しています。例えばNPO(Non Profit Organization)という形態に対して、従来はボランティア活動のようなイメージがありました。しかし、ちゃんと経営管理をして、収益を上げ、その収益を株主に還元するのではなく再投資して社会に貢献していく。ただ、プロフィットを目的としていないだけですから、企業経営者もNPOにもっと参加しようというような議論もしています。

また、企業の社会的責任、いわゆるCSR(Corporate Social Responsibility)について、その重要性を認識して取り組んでいます。すべての企業は、社会から見て好ましい活動をしない限り、持続的に発展することはできません。従って、コンプライアンスや情報開示、ガバナンス、機会均等、人材の採用、環境問題といったあらゆる面に配慮が必要です。従来は、企業の社会的責任というと社会貢献活動や文化支援などの面が語られました。それらもちろん大切ですが、本業そのものが社会に貢献するように経営することが大事であるというのがCSRの考え方だといえるでしょう。

2番目のテーマは、経営者としての視点を生かして行政へいろいろな意見を提出していくということ。財政改革や郵政民営化、道路公団、社会保障改革、政策金融の問題、経済政策や農業政策などに関して、提言を出しています。

そして3番目は、国民生活や社会、教育といったこ

とに関して議論し、意見を出していくということです。特に教育改革については、教育そのものに対する提言をするとともに、学校と経営者の交流活動も行っています。毎年100人くらいの経営者が中学校・高等学校や大学へ伺ってお話しています。

あらゆる面でイノベーションをサポート

経済同友会では、「日本のイノベーション戦略 多様性を受け入れ、新たな価値創造を目指そう」という提言を発表しました。

社会のグローバル化やIT革命など、すべての国を巻き込む大きな変化の中にあって、今の日本が活力を取り戻すために必要なのはイノベーション力です。提言では、日本の社会風土を変革してイノベティブにするための、三つの戦略を掲げています。

その第1は、開かれた社会をつくることです。多くの垣根を取り払い、新しい試みに挑戦するチャレンジ精神を奨励し、挑戦する機会をすべての人に平等に与える必要があります。

第2の戦略は、多様性のある社会をつくること。内外の多様な人材を積極的に受け入れることで価値観も多様化し、それに伴って制度や風土を変えていくことが重要です。

そして第3の戦略として、夢のある社会づくりを掲げています。目指すべきビジョンについて国民全体で幅広く協議し、その結果を共有すること。具体的なビジョンとしては、世界に対して知的リーダーシップを発揮し、持続的成長ができる自立した国の構築などが考えられます。魅力ある将来像を考える際のキーワードとして、「もの作り」「課題先進国」「ソフトパワー」を提唱しています。

景気が回復している今こそ、イノベーションを行う絶好のチャンスではないかと思えます。イノベーション推進には、他者とのコラボレーションが必要です。外部との協業も進めるべきでしょう。IBMも、お客様企業のイノベーションをあらゆる面でお手伝いしていきたいと思っています。