

# 今こそイノベーションを実現させるために

The Global CEO Study 2006



## **THE GLOBAL CEO STUDY 2006**

世界のCEOは変化を恐れているようには見えない。  
変化に身を任せるわけでもない。  
むしろ、こうした変化を積極的に受け入れようとしている。  
CEOはイノベーションの実現に  
どのように取り組もうとしているのか。  
CEO 765人のイノベーションへの想いをここに明らかにする。

表紙：香港島の中央を走る山脈の最高峰ビクトリア山頂に位置し、  
「ザ・ピーク」として知られるビクトリア・ピーク。  
写真はビクトリア・ピークから、西方向、ランタオ島(大嶼山)と  
夕陽の眺め。



## CONTENTS

3	はじめに
4	要約
5	調査の方法
9	セクション1 なぜ今、「イノベーション」が脚光を浴びるのか
13	セクション2 注目されるビジネスモデルのレベルでのイノベーション
23	セクション3 求められる社外組織とのコラボレーション
31	セクション4 イノベーションの「指揮者」としてのCEO
39	セクション5 今こそイノベーションを実現させるために
45	セクション6 集計結果
54	謝辞
57	参考文献



写真：上海の浦東（ブドン）区は1990年に経済特区に指定された。  
以来、同地区は沼地の倉庫地帯から、超近代的な高層ビルが  
立ち並ぶビジネス街へと変貌を遂げた。

## はじめに

今から2年前、我々が行った「The Global CEO Study」では、世界中のあらゆる業界あらゆる地域のリーダー達の関心が、経費・コスト削減から売上成長にシフトしたこと（成長回帰）が認められました。同時に、売上成長・ブランド価値向上の実現のためには、従来にない発想での変革、すなわち「イノベーション」が最も重要な経営課題であると認識されていることが明らかになりました。

これをふまえて、本年度の調査「The Global CEO Study 2006」では、各企業の「イノベーションを実現しようとする試み」に焦点をあて、その推進状況、また効果的にそれが実現された場合の機会を検証しました。

今回の調査では、全世界765人ものCEOの皆様にご直接インタビューさせていただくことができました。その中で、CEOの皆様が期待されるイノベーションが、研究開発や新商品開発といった従来のイノベーションの概念にとどまらないこと、グローバル化を含むさまざまなマーケット要因の変化がイノベーションを駆動していること、さらには、継続的なイノベーションの実現のために企業文化の変革が必要であることなど、多くの価値ある洞察が得られました。

また、CEOの皆様の実に65%の方々が「今後2年の間に、自社ビジネスの抜本的な変革が必要である」と考えられているという興味深い結果が得られました。イノベーションを推進する領域としては、「市場/商品/サービス」が依然重要視されている一方、新たな差別化手段としての「ビジネスモデル」に注目が集まり始めていることが特筆されます。こうした変革には、社外の組織とのコラボレーションが不可欠であるとされ、従来は発想し得なかったような多くの画期的なアイデアが社外組織から提供されていることが示されています。また、業績の好調な企業ほど、社外組織とのコラボレーションを積極的に推進していることが明らかになりました。

イノベーションは、「発明(Invention)」と「洞察(Insight)」が交差するところに生まれるとIBMは考えます。世界に価値あるイノベーションを実現する仕組み、その構築こそがIBM自らが長年培ってきたコア・バリューです。

本調査が、経営課題への新たな洞察を提示し、CEOの皆様が自らのイノベーションを形づくお手伝いとなれば幸いです。

IBMコーポレーション 会長兼 CEO  
サミュエル・J・パルミサーノ



# 要約

「イノベーションは譲渡できない資産である」(CEOインタビューより)

「The Global CEO Study 2006」は、全世界の多くのCEOおよび公共機関のリーダー<sup>1</sup>(以下、総称して「CEO」とする)が2004年度の調査時点において最重要課題と指摘した「イノベーション」について、その取り組み状況を調査し考察している。

今回の調査では、全世界765人ものCEOに参加いただき、イノベーションへの期待の大きさ、現在の取り組み状況などについて議論させていただいた。皆様は気さくに、その熱い想い、構想、課題、ときには自社の弱みまでも語ってくださった。そして我々は興味深い回答を得た。3人に2人のCEOが「今後2年の間に自社ビジネスの抜本的な変革が必要である」と考えているということである。CEOは今、さまざまな変化を前向きなビジネスチャンスとしてとらえ、その享受に向けて積極的にイノベーション推進に取り組んでいる。CEOからいただいた言葉は、ひょっとしたら従来のイノベーションに関する概念を覆すものになるかもしれない。

## ●注目されるビジネスモデルのレベルでのイノベーション

より高度な差別化や飛躍的な成長を実現するためには、ビジネスモデルのレベルでのイノベーションが必須だとCEOの多くが認識している。全く新しい概念のビジネスモデルの確立のために、ビジネスパートナーはもとより、ときには競合企業までを考慮に入れたコラボレーションを模索し始めている。むしろ、これは「市場/商品/サービス」あるいは「オペレーション」の変革といった、従来のイノベーションを否定するものではなく、それらとの複合によって実現されるものである。

## ●求められる社外組織とのコラボレーション

社外組織とのコラボレーションは、業界の壁をも越えた広範囲な領域を対象に検討を進める必要があると強調されている。すなわち、新たなアイデアの源泉として、社内の研究開発部門への期待以上に、ビジネスパートナーや顧客など社外組織にそれを期待しているということである。ただし、社外組織とのコラボレーションのアイデアがあっても、その実行の難しさにCEOは悩んでいる。

## ●イノベーションの「指揮者」としてのCEO

CEOの多くが、イノベーションを推進する責任者は自分であると認識している。イノベーションを実現するために注力すべき領域が「市場/商品/サービス」、「オペレーション」、「ビジネスモデル」の3つの領域に広がり、かつそれらの複合的な取り組みが求められているため、CEO自らがオーケストラの「指揮者」のようにその統制を図る必要がある。従来のイノベーションの実現にあたっては、個人の力量によるものが大きいという印象があったが、このように複合化した取り組みにおいてはチーム単位の活動を促す必要がある。但し、業績の評価については個人が

果たした貢献をきちんと認識すべきとしている。また、イノベーションの実現にもっとも効果的な方法は最先端技術をビジネスへ適用することであり、CEO自らが最先端技術の動向に注意を払う必要がある。

我々は、この議論の中で、イノベーション実現のための提言として次の5つを導き出した。これらが今後のCEOの的確なる意思決定に貢献することを期待する。

## ●CEOは「指揮者」である。自ら大きな構想を描き、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づけていかなければならない

「市場/商品/サービス」、「オペレーション」、「ビジネスモデル」の3つの領域は、単独で考えるのではなく、それを複合した形での戦略が必要である。顧客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である。

## ●ビジネスモデルの革新性は固定観念の排除から生まれる

自社のビジネスモデルを従来の延長での効率化やコスト削減といった改善レベルで考えるのではなく、そのあり方を抜本的に変革する。そのビジネスモデルは、同業にとどまらず他業界への価値提供機会の可能性をも含む。

## ●最先端技術を新しいビジネスの起爆剤とする

最先端技術はビジネスモデルの実現のためだけでなく、既存の発想を覆すようなアイデアを発想させる。最先端技術の存在についていつも着目し、それをビジネスモデルの変革機会として適用できるよう洞察力を磨いておく必要がある。

## ●コラボレーションの可能性に壁はない

社外の組織とのコラボレーション方法の検討においては、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の固定観念を排除して考える。

## ●社員がいつでも社外に目を向けるようにさせるのはCEOの役割だ

CEOは、社員に対し、社外の状況に興味を持ち、社外ネットワークとのコラボレーションの機会を模索することを奨励する必要がある。その活動は、最終的に「積極的なコラボレーション」を自社の企業文化として定着させることとなろう。

イノベーションについて本音でその想いを語ってくださった765人のCEOの皆様は深く感謝の意を表したい。また、本調査の結果を通じて、イノベーションの実現に真剣に取り組んでいる世界のCEOの皆様の少しでもお役に立てれば幸いである。

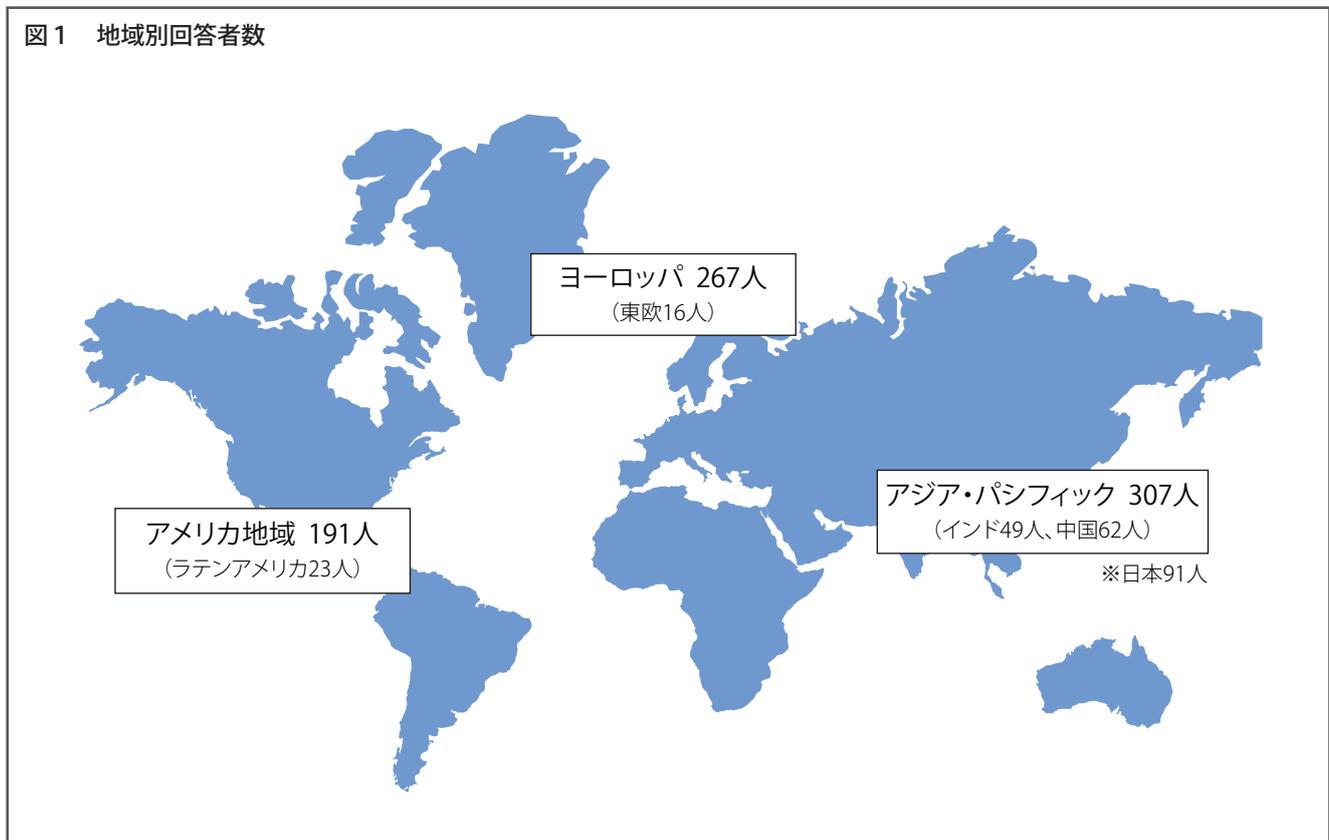
## 調査の方法

本報告書は、全世界のCEO 765人との直接インタビューをもとにまとめられた。

本調査は、IBMのコンサルタントがCEOとの直接インタビューにより実施した。また、外部調査機関、エコノミスト・インテリジェンス・ユニット社の協力を得て、一部、電話によるインタビューを行った。

本調査の目的は、CEOのイノベーションの実現に向けた取り組みを明らかにすることである。そのために、CEOが持つイノベーション実現のための構想、注力すべき領域や現在の取り組みを分析した。なお、議論の前提として、イノベーションを「新規性の高いアイデアあるいは既成概念を、今までとは全く異なる発想で実行し、大きな変革を実現させること」と定義した。

図1 地域別回答者数



本調査は、20業種、新興成長市場を含む11地域のCEOを対象に実施した(図1参照)。

調査結果の分析に加え、公開されている財務データをもとに、イノベーション実現のための取り組みと業績との相関を分析した。イノベーションの実現効果を数量的に評価することにより興味深い結果が得られた。

参考) 本調査での財務データをもとにした分析の方法  
調査対象企業の業績を同業他社(同程度の売上を持つ最大10社)の業績と比較した。次に、売上成長、営業利益率の伸び、および過去5年間の営業利益率推移を分析し、その同業他社と比較し、同業他社の上位50%に入るグループと下位50%に入るグループに分類した。この2つのグループについて、イノベーションの実現への取り組みと業績との相関を分析した。

# セクション1





「絶えざるイノベーションの推進と果てしない個人の能力が、  
日本経済の再生および活性化に不可欠だ」

Junichiro Koizumi, Japanese Prime Minister<sup>2</sup>

「世界は急速な勢いで変わっている。  
もはや大が小を打ち負かす時代ではない。  
俊敏に行動するものが行動の遅いものを打ち負かす時代だ」

Rupert Murdoch, Chairman and CEO, News Corporation<sup>3</sup>

「勝負はアイデアです。経費削減ではない」

Klaus Kleinfeld, President and CEO, Siemens AG<sup>4</sup>

写真：テムズ川の南側、タワー・ブリッジ近くに位置するロンドン・シティ・ホールは、  
エネルギー消費量が通常の高機能オフィスビルの4分の1である。  
環境制御システムの使用と、同じボリュームの四角いビルより表面積が  
25%少ない半球状の形体が省エネルギーを実現している。

# なぜ今、「イノベーション」が 脚光を浴びるのか

「大企業の成功体験はもはや『自己満足』だ。  
この急激かつ徹底的な変革には何の役にも立たない」  
(CEOインタビュー回答者)

それは時代をリードしつづけるためである。そして、  
それこそが企業を持続的成長に導く唯一の方法である。

我々のインタビューによれば、CEOの3人に2人が「今後2年の間に、自社のビジネスへの抜本的な変革が必要である」と考えている。トーマス・フリードマンは「経済のグローバル化、インターネットの普及により、知識やアイデアが瞬時に共有できるようになった。それにより、世界中のありとあらゆる場所でイノベーションが起きている」と語る。これはすなわち「世界のフラット化」であると論じている。一方で、リチャード・フロリダは、発展する都市とそれ以外の都市を比較した場合、両者の格差が世界中で広がっていると言う。いずれにせよ、世界の状況が根本的に変わりつつあることは誰しもが認める事実であろう。<sup>5</sup> 現状を打ち破ろうとする要因は数多く、そして多様化している。CEOは、競争環境の激化、顧客ニーズの高度化、もはや予測困難となった市場動向など、各種外部要因が大きな変革を強いていると語った。さらに彼らは、雇用問題、法規制対応、技術革新への追従、グローバル化の推進などの内部要因が、企業に大きな変革を余儀なくさせているとつづけた。

CEOの予感は的中している。ここで世界はどのくらい変わってきているのかを確認したい。中国とインドは、両国合わせて年間50万人のエンジニアと科学者を世界に送り出している。例えば、これが米国ならば年間約13万4千人に過ぎない。中国には、今や100社を超える自動車メーカーが生産拠点を置いている。<sup>6</sup>

2005年、新興成長市場全体のGDPは1兆6千億ドル増加した。これは、先進国全体のGDPの伸びに比べ、2千億ドル以上も上回る。しかも、中国とインド両国の新興成長市場のGDPの伸びに占める割合は20%に過ぎない。<sup>7</sup> 新興成長市場は、世界の外貨準備高の3分の2を保有し、世界の石油生産量の47%を消費するまでに拡大しているのである。<sup>8</sup>

世界の人口構成の変化は経済変動に影響をおよぼす。2000年から2050年の間に、世界の人口に占める60歳以上の割合は倍増し20%を超えると予測される。特にヨーロッパと北米でこの傾向は顕著だ。2050年に60歳以上が人口に占める割合は、ヨーロッパで35%、北米で27%に達すると予測されている。<sup>9</sup> 日本では、すでに人口の17%が65歳を超える高齢化社会となっており、その割合は2020年までにほぼ30%に達するとまで予測されている。<sup>10</sup>

それと同時に、最先端技術の活用は加速している。現在インターネット・ユーザーは全世界ですでに10億人を超えている。<sup>11</sup> うち、2005年の時点では2億1,500万人がブロードバンド利用者である(1999年のブロードバンド利用者は500万人弱)。<sup>12</sup>

このように、企業を取り巻く環境が大きく変化している中、世界のCEOは変化を恐れているようには見えなかった。変化に身を任せるわけでもない。むしろ、こうした変化を積極的に受け入れようとしている。すなわち、この機をチャンスととらえて、CEOは一気に自社のイノベーション実現を進めようとしているのだ。それは従来の伝統の延長線上にはない。従来にない新しい発想を求めて社内外に広くそして深く目を向けるものである。かつCEOが自社組織、ときには業界全体にまで影響をおよぼすようなイノベーションを実現させるという責任を自らに課すものである。

## セクション2





「絶えざる発明。それがGEの命だ。一步先はもうコモディティー地獄だ」

Jeffrey Immelt, Chairman and CEO, GE<sup>13</sup>

「我々は自らの道を行く。  
それは、コモディティー化という名の横道でなく  
イノベーション追求という王道だ」

Howard Stringer, Chairman and CEO, Sony<sup>14</sup>

「イノベーションは一言で片づけられない多次元概念のようだ。  
例えば技術革新、それはただそう表現されるだけのものではなく、  
流通、マーケティング、デザインなど、さまざまなものを一新する。  
イノベーションは、『成長』を推進するありとあらゆる要素の集合体だ」

Erkki Liikanen, EU Commissioner for Enterprise and Information Society<sup>15</sup>

写真：高さ468メートルの上海オリエンタル・パール・タワーは  
アジアでもっとも高いテレビ塔である。  
その印象的な大きさとデザインで、近代上海市のランドマークとなっている。

# 注目されるビジネスモデルの レベルでのイノベーション

「我々は、ビジネスモデルそのものを変革の対象とすべき  
今まさに重要な時期に差しかかっている」

(CEOインタビュー回答者)

一般に、事業といった場合には、それは商品あるいはサービスといったものを中心に論じられることが多い。恐らく、イノベーション実現についてもその領域を中心に議論がなされる傾向にあるのではないだろうか。しかしながら、昨今の技術革新やグローバル化が、ビジネスにもたらすチャンスおよび脅威はきわめて大きい。CEOは従来の「市場/商品/サービス」、「オペレーション」の範疇を超え、さらに「ビジネスモデル」レベルでのイノベーション実現へとその視野を広げつつある(図2参照)。あるCEOは「3つの領域はいずれもイノベーションの実現には不可欠で重要だ。切り離して考えることはできない」と提言する。また従来、ビジネスモデルの変革にあまり着目してこなかったというCEOの方々は、その時機が来たことを感じ始めている。あるCEOはこう強調する。「我々は、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」。

## イノベーションの実現にあたり注力すべき3つの領域

### 「ビジネスモデル」

事業構造および(または)収益構造に関するイノベーション

### 「オペレーション」

事業のコア・プロセスおよび業務機能のサービス水準や効率性を向上するイノベーション

### 「市場/商品/サービス」

新市場への進出の方法、あるいは製品・サービスのあり方そのものに関するイノベーション

ビジネスモデルへの着目度が3割にもおよぶというその事実は我々を驚ろかせた。さらに我々の分析によって明らかになった事実がある。営業利益率の伸びという観点から、上位に入る企業はそれ以外に比べ、ビジネスモデルのレベルでのイノベーション実現を重視する割合がほぼ2倍に達している(図3参照)。

ビジネスモデルがCEOにとって重要な課題であることは明らかだが、それは複合領域の1つであると考えべきである。したがって、CEOが現時点で、「市場/商品/

サービス」、「オペレーション」、「ビジネスモデル」の3つに関していかなる形でイノベーションを推進してきていたかを把握する必要がある。後続のセクションで、イノベーションの実現を促進する要因、具体的な取り組み、期待される効果などについて説明していきたい。それが読者の方々がイノベーションを実現する際の何らかの参考となるであろう。

「どういったビジネスモデルを選択するか。それが戦略の成否を左右することとなる」

(CEOインタビュー回答者)

CEOは、来たる脅威の回避あるいは自社の競争優位確立の手段として、ビジネスモデルのイノベーションをとらえている

競合企業の生み出す新たなビジネスモデルはその業界の競争環境を一変させる可能性がある。実際、ビジネスモデルのイノベーション推進者の4割がそのことを恐れている。あるCEOは、自社の苦境を差し迫った口調でこう語った。「当社のサービスの70%は、今の形のまま存続するとは思えない。生き残りをかけて会社を今の環境に適合させなくてはならない」。

変わることへの恐怖、待つことのリスクの間に立ち躊躇することがあるならば、イーストマン・コダック社の事例をご覧いただきたい。60%の利益率を持つ従来のフィルム事業からの撤退、デジタル市場への進出という戦略転換は、同社にとって大きな決断であった。2003年、同社の株価は、過去20年間で最安値となった。<sup>16</sup>しかし、同社はひるむことなく一気にビジネスモデルの転換を図りつづける。そして、2年後の2005年、変革はついに峠を越えた。デジタル分野の売上が同社史上初めて全体の54%に達し過去のフィルム事業の売上を上回った。<sup>17</sup>このビジネスモデル転換の決断がなければ、現在の売上を達成することは困難だったであろう。

何か新しい差別化の要素はないか。CEOはその探索にあたり見事なまでに固定観念を排除していた。それは、自社の聖域とされるビジネスモデル部分についても

図2 イノベーション実現にあたり注力する領域  
全体を100としたときの各領域の重要度の割合

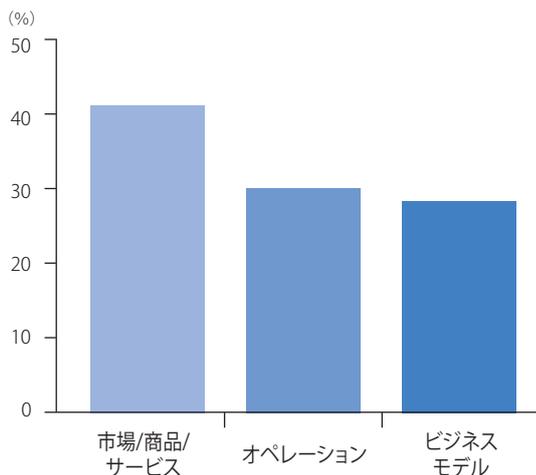
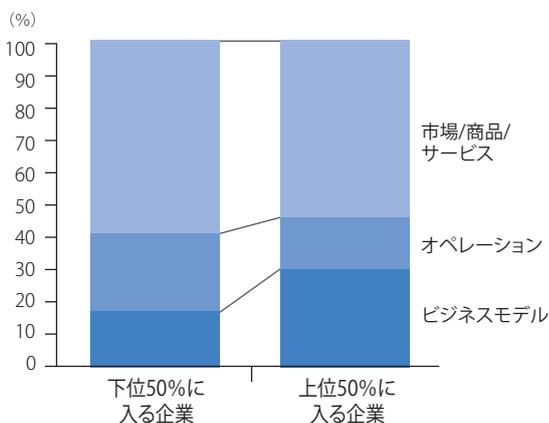


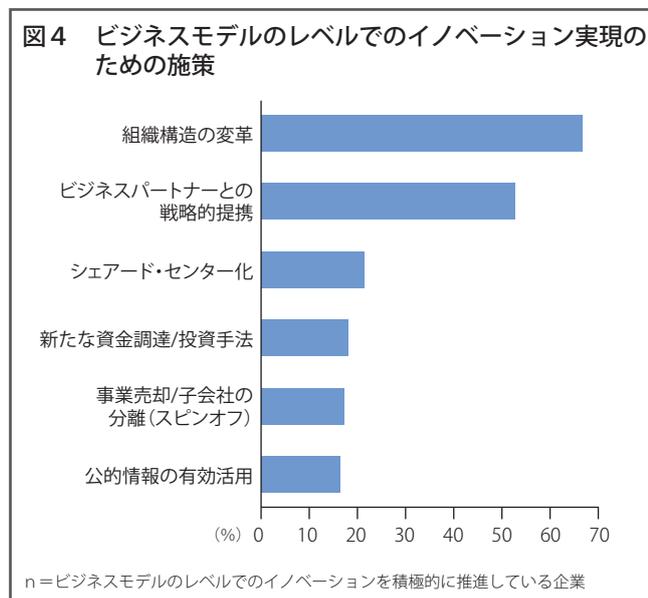
図3 企業業績から見たイノベーションの実現を最も優先する領域



注：営業利益率の伸び(過去5年間)の同業他社比較をもとに企業グループを分類  
n = 全回答者

例外ではなかった。「オペレーションの領域での業務効率化やコスト削減に関してはすでにやるべきことはやり尽くしている。今の最大の関心事はビジネスモデルのイノベーションである。ここにはただならぬ効果が潜んでいると確信している」。「もはや製品の品質やその提供スピード、生産能力での差別化は無理だ。我々は今までと違うスキルの獲得や提携を駆使して、競争がとてつもない領域でのビジネスを確立したい」。また、近年、テレコミュニケーション、ITインフラ、オープン・スタンダードなどの技術革新により、世界中のさまざまな人材やサービスを連携させる基盤が提供されることとなった。ここではこれを「グローバル・コラボレーション基盤」と呼ぶこととしたい。これは、今までにない全く新しい概念のビジネスモデルの実現を可能にしている。この「グローバル・コラボレーション基盤」は自社のみならず、競合相手に対しても同様の機会を提供することとなる。これにより全く別の新たなビジネスモデルを確立した競合相手がコスト競争力をもって自社に挑みかかってくることもある。そしてそれが再び新たなビジネスモデルを発想させることにつながっていくわけである。

競争激化の脅威ばかりを心配するわけにはいかない。それを超えるビジネス上最大限の効果をビジネスモデルの変革がもたらすことを多くのCEOは指摘している。



あるCEOはこう断言した。「我々が変わると同時に業界そのものが変わらなければこれ以上の成長は見込めない」。

では、CEOは、新しい概念でのビジネスモデルを確立するためにどのようなアクションを採っているのだろうか。

それについては、「ビジネスパートナーとの戦略的提携」および「組織構造の変革」が上位に挙がった(図4参照)。あるCEOは「ビジネスパートナーとの戦略的提携の成否は、双方にとっていかにメリットのある仕組みが作れるかにかかっている」とし、「我々がビジネスパートナーとの戦略的提携を追求するのは、単に自社の利益のためだけではない。業界全体の利益をも同時に追求するものである。選択と集中の時代において、我々は何から何まで自前でできるわけではない」と述べている。

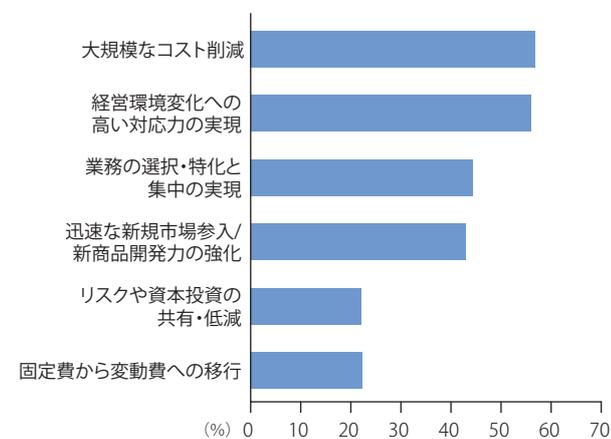
#### 柔軟に変化するバーチャル・カンパニー

米ラム・リサーチ社は戦略的にアウトソーシングを活用したビジネスモデルを確立し、「バーチャル・カンパニー」を作り上げている。同社は半導体プロセス装置を設計、製造、販売し、北米、ヨーロッパおよびアジアで40を超えるサポート・センターを通じてカスタマー・サポートを提供している。2001年より同社はアウトソーシングによるコストの変動費化に着手した。現在は、人事、IT、財務・経理、総務、顧客サービス、間接材購買、モジュール・エンジニアリング、製造といったあらゆる機能をアウトソーシングするに至っている。2003年には、半導体関連の企業向けに、購買集約を目的とした非営利組織「CapOneSource」を設立し、自社自らがアウトソーシング・サービスを業界企業向けに開始することとなった。これにより、業界企業は各機能分野のベスト・プラクティスに基づき標準化されたビジネスプロセスを利用可能となり、コスト削減に成功した。同社はフォーブス誌2005年12月号で、「2005年米国における最もうまく経営されている会社」26社の1つに選ばれている。<sup>18</sup>

「グローバル・コラボレーション基盤」の存在がさまざまな調整やそれに伴う業務処理のコストを低減させたことが、自社内に隠れていた異才を発見させたり、世界に散在する専門家たちの活用を急激に促進させた。こうした企業は高度に専門化された能力集団の組み合わせにより構成される。真に差別化されたビジネスをデザインする拠所は、特定分野の専門家を集約化しスケールメリットを得たビジネスパートナー達と、自社内の専門家とをいかに組み合わせるかに依存している。<sup>19</sup>

ビジネスモデルのイノベーションに求められる成果は何か。その推進者の半数が「コスト削減」と「経営環境変化への高い対応能力の実現」を挙げている(図5参照)。そのイノベーションは、新たなビジネス機会に対し即座に必要な要件を満たし反応することが期待されている。CEOの声を総括すれば、ビジネスモデルのイノベーションには、企業が経営環境変化に応じてより迅速によりの確に対応することと同時に、それによりさらなるコスト削減を行うといった、経営変革に求められるすべての要素の同時実現が期待されているといえよう。あるCEOは次のように説明する。「ビジネスモデルのイノベーションは、コスト削減だけを求めるものではない。むしろ売上拡大をもたらす機会の創出と考えるべきだ」。

図5 ビジネスモデルのレベルでのイノベーション実現がもたらした効果



n = ビジネスモデルのレベルでのイノベーションを積極的に推進している企業

### ビジネスパートナーとのコラボレーションは、新たなビジネスモデル構築の手段である

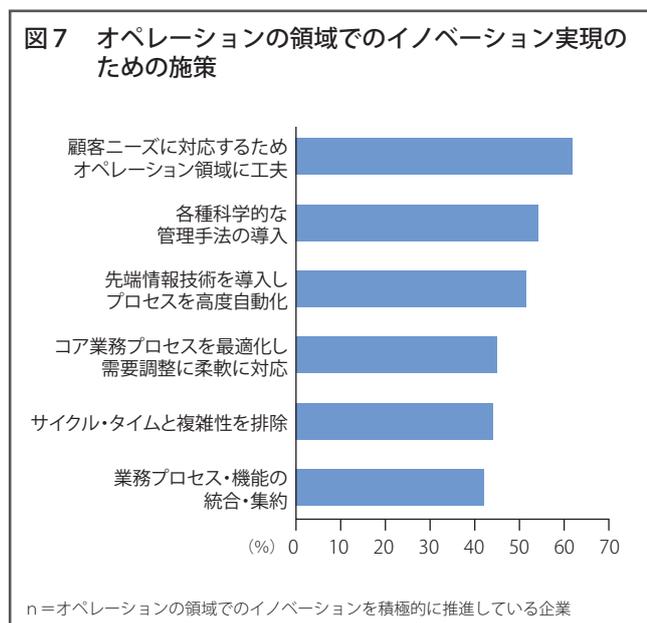
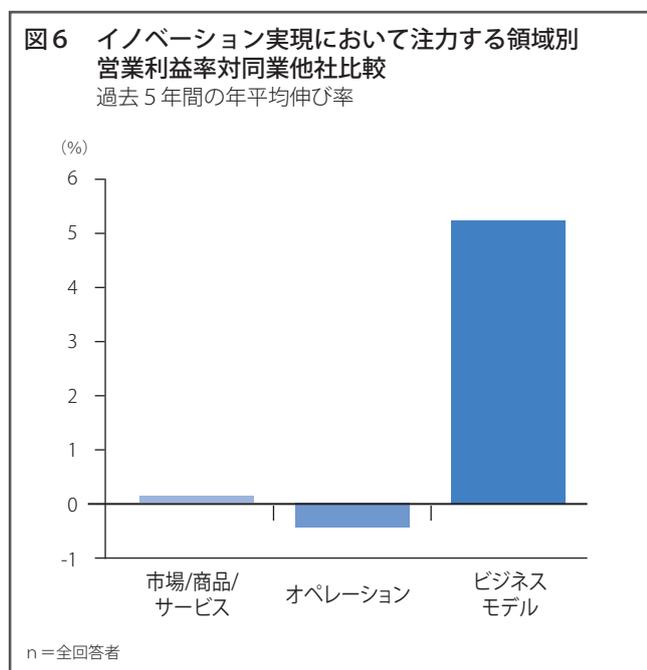
アイルランドのPorto Media社は、新しいビジネスモデルの構築にビジネスパートナーとの提携を積極的に進めている。同社は、デジタル・コンテンツをフラッシュ・メディア・カードに高速ダウンロードするための独自の技術を開発した。この技術は、ユーザーが店頭の小売端末から音楽や映画をダウンロードし、コンテンツを携帯プレーヤー、携帯電話、家庭のメディア機器など、複数のデバイスで再生することを可能とする。この新しいビジネスモデルの成功には、コンテンツ・プロバイダーにとってコンテンツの著作権が保護され適切な利用が保証されること、そして、店頭のネットワークへのコンテンツ配信方法を確立すること、の2つの実現が必須であった。

Porto Media社はこうした背景の中、4C(インテル、IBM、東芝および松下の4社コンソーシアム)との提携を模索した。4Cは同社の要求に見事に応え、音楽のオンライン配信に適した著作権保護機能「CPRM」(Content Protection for Recordable Media)を確立し、再生回数、再生有効期間の設定を可能にした。同社の独自のローディング技術と4Cのコンテンツ保護機能との組み合わせは新しいビジネスモデルを成立させ、コンテンツ・プロバイダーにとって非常に魅力的な提案となった。現在では、同社は新たな提携により、再び新たなビジネスモデルの構築に成功し、その核となるコンテンツ配信のインフラ開発・管理業務に参入している。<sup>20</sup>

イノベーション実現の一環として、CEOは自社の組織モデルや事業構造の変革に着手し始めている。その妥当性を本調査による分析で確認してみたい。

「市場/商品/サービス」、「オペレーション」、「ビジネスモデル」領域それぞれを主体とするイノベーションについて、過去5年間の業績を分析したところ、我々はある大きな違いに気づいた。ビジネスモデルのイノベーションを推進する企業は営業利益率の伸びが他の2つ

の領域に比べきわめて高いという傾向を示した(図6参照)。それをさらにイノベーション実現手段という切り口から見ると、とりわけ「戦略的提携」を推進している企業にその傾向が顕著であった。あるCEOが述べるように「自社のコスト競争力を強化するということは、企業間の連携上自社がより良いポジションに位置づけられるための重要な要因である。そしてそれが自社ビジネスの成長につながっていく」のである。



## CEOは今、さらに大きな効率化を目指しオペレーションの領域に着目する

少なからずのCEOが依然としてオペレーション領域のイノベーションを生き残りへの最優先課題としている。あるCEOは「当社は大きな営業損失を抱えている。財務状況の改善がまずは最優先課題だった」と振り返る。別のCEOはオペレーションの特徴を、高コスト、対応の遅さ、非効率、老朽化とかつては表現していた。自社のオペレーションの状況を「まるで行政法人と教会を足して2で割ったようなものだ」と表現しその非効率性ぶりを強調するCEOもあった。

オペレーション領域におけるイノベーションといった場合、どうしても効率性の追求ということに目が行きがちだが、実はそうばかりともいえない。新たに発見された効率化と効用はコスト管理ばかりを期待されるものではなく、競争力を手堅く強化し、市場シェアを上げ、売上成長をもたらす手段ともなり得る。「主目的は明らかに売上機会の創出であるが、その継続的拡大のためには、まずはオペレーション部分と技術基盤を再構築する必要がある。そうすれば、必然的に肥沃な土地に商品戦略や顧客戦略の種が蒔かれることになる」と、あるCEOは説明する。

こうした背景の中、オペレーション領域のイノベーション推進者達がどのようなアクションを採ってきたのかをここに紹介したい。CEOは多岐にわたるアクションを採っている。しかしその中でも最も重視されているのは顧客サービスに関連するプロセスへの変革、すなわち「顧客ニーズへの対応力の強化」である(図7参照)。さらには「プロセスの自動化」、「各種科学的な管理手法の導入」といったいかに対応力を高めるかという意味でのアクションがそれにつづく。先ほどのビジネスモデルと同様な分析を行ってみたが、オペレーション領域については営業利益率との相関関係は見受けられない。しかし、これがオペレーション領域のイノベーションを軽視する理由にはならない。なぜなら、「オペレーション」の領域および「市場/商品/サービス」の領域は、いわばポーカーゲームの勝負に参加するための最初の賭け金のようなものだ。まずは市場が

求める水準を満たさない限り勝負には参加できない。しかし、ある特定局面に着目すれば興味深い結果もある。例えば、施策別に企業業績を分析してみた。それによれば、オペレーションを改善し顧客ニーズへの対応力やサービス水準を高めた企業は営業利益率が競合他社を上回っていることが判明した。

### RFIDを活用しオペレーションの効率を最大化する

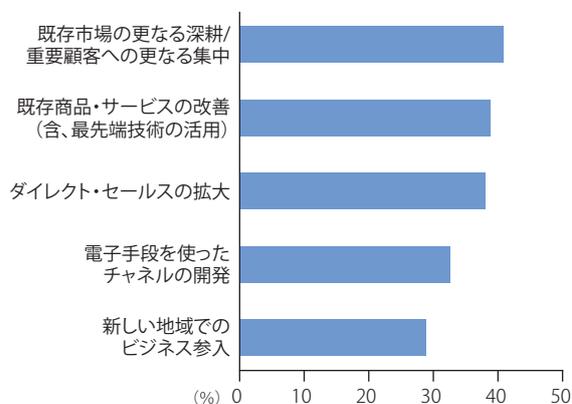
オーストラリアの農産物会社Moraitis Fresh社は、国内でスーパーマーケット、フルーツ市場を運営し、レストラン・チェーンを展開している。同社はかねてより小売業者や消費者からの農産物の鮮度に対する要求が高まっていることを認識しており、RFIDタグを利用することによる食物のトレーサビリティ確保と安全な食物サプライチェーンのための仕組みの構築を検討した。例えば、同社が販売するトマトのパッケージには、すべてRFIDタグが取り付けられており、毎日出荷される膨大な数量のトマトの産地、箱詰日、種類、品質等級、サイズなどがすべて即座に確認できるようになっている。これにより、今、サプライチェーンのどこに、どれだけ、どの品質等級のトマトがあるかを正確に追跡できるため、一定量・一定品質のトマトが小売業者のリクエスト通りに正確かつ迅速に配送されているかを把握することが可能になった。また、同様に農産物がいつ、どこで生産・収穫され、箱詰めされ、出荷されたかを正確に伝えることができる。一方生産者に対しては、従来は品質にかかわらずトン単位で代金を支払っていたが、現在は実際に納品されたトマトの品質等級別の出荷数に基づいて支払いを行うことが可能になっている。<sup>21</sup>

### 「市場/商品/サービス」の領域はイノベーションの屋台骨である

多くの業界、例えば、マスコミ、消費財、ファッション業界などでは、商品・サービスの鮮度維持がビジネスの生命線を握っている。「イノベーション(変化)こそが我々のビジネスそのものだ」とこれらの業界のCEOは語る。消費財企業のCEOは「去年の商品は、今年のお金で買われることはない」とつぶやく。結局のところ、「市場/商品/サービス」はこうしたビジネスの核である。この業界のCEOはさらにこう語る。「市場/商品/サービスは、オペレーションおよびビジネスモデルに関するイノベーションのとっかかりだ」。いうならば「市場/商品/サービスが整理できていなければ他に何を検討しても無駄だ」。

市場/商品/サービスのイノベーションに関しては、さまざまな施策が講じられている(図8参照)。CEOは、市場参入、商品改廃、チャンネル政策のいずれにも同じ位の関心を示している。一般に商品・サービスへの投資は市場への投資と同様に重視されている。一方、チャンネルへの投資はそれほど重視されていない。しかし、企業が新規市場への参入あるいは新規顧客層開拓を検討するといった場合には話は変わってくる。「当社の既存ビジネスに関するチャンネルは十分整備されている。しかし、例えば新しい地域への参入を考える場合

図8 市場/商品/サービスの領域でのイノベーション実現のための施策



n=市場/商品/サービスの領域でのイノベーションを積極的に推進している企業

にはチャンネル政策面でのイノベーションは必須だ」。CEOはまた「今までとは違うお客様に違う方法でアプローチするという点においてはチャンネル政策はきわめて重要だ」と言及している。

「市場/商品/サービス」の領域はどの程度期待できるのか。我々の分析では「市場/商品/サービス」の領域と営業利益率の業界平均値を上回る割合とは若干の相関関係が見受けられた。これは、過去5年間を見ると競合他社の営業利益率を1%強上回っているということである(図9参照)。

いふなれば、営業利益率の伸びについては「ビジネスモデル」、営業利益率の維持については「市場/商品/サービス」と「オペレーション」ということになる。

ただ、もしCEOがこのままビジネスモデルのイノベーションにこだわりを持ちつづけければ、それは早晩、現在の「市場/商品/サービス」と「オペレーション」のイノベーションのような状況、すなわち営業利益率の伸びにはあまり期待できないという状況に収束していくことになる。

因果関係はまだはっきりしないが、「市場/商品/サービス」領域でのイノベーションとして、既存商品・サービスの改良、例えば既存商品のラインアップもしくはサービスの拡大あるいは商品・サービスの改良・改廃という手段を採った企業は、営業利益率では競合他社を上回っている。この相関関係は、図8に示した他の手段の場合には見られないものである。

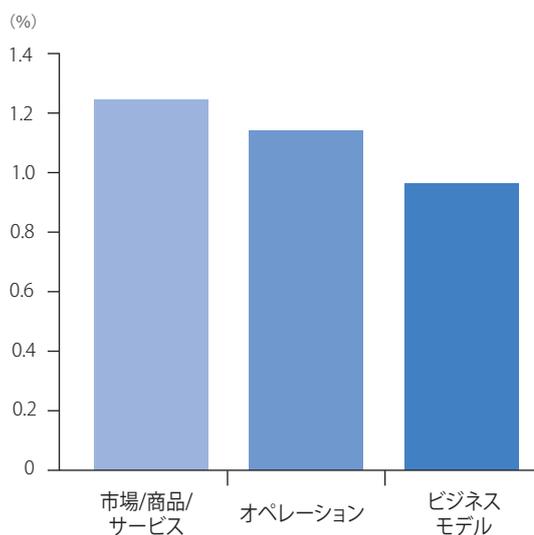
**「市場/商品/サービスが整理できていなければ  
他に何を検討しても無駄だ」**

(CEOインタビュー回答者)

### 新たな発想でサービスを開発し市場を拡大する

VISA国際的なCEMEA(Central and Eastern Europe, Middle East and Africa)は携帯電話の普及を契機に決済市場でのシェアを伸ばし、モバイル・ペイメントの利用拡大に拍車をかけた。利用者は、VISAカードあるいはデビット・カードを事前に登録しさえすれば、パソコンに接続したハンドセットから携帯電話料金の支払いやプリペイド携帯電話料金の再チャージができる。料金は登録されたVISAカードやデビット・カードから引き落とされる。通信キャリアにとってもこれは魅力的な提案となった。技術面でのパートナー、Upaid社と共同で、VISAは市場ごとに複数の銀行と通信キャリアをコンソーシアムとしてまとめる標準プラットフォームによりこれを実現した。今後の携帯電話関連サービス料金のリモート・ペイメントの普及に合わせ、VISAは広範囲な決済サービスを展開する予定である。<sup>22</sup>

図9 イノベーション実現において着目する領域別  
営業利益率が同業他社を上回る比率



n = 全回答者

## CEO TO CEO

### 複合的にイノベーションを推進する

「市場/商品/サービス」、「オペレーション」、「ビジネスモデル」  
各々の領域のイノベーションを複合的にとらえそれを推進することが肝要である。

それが事業目的を達成させ、継続的な差別化をもたらす。  
ビジネスモデルのレベルまでのイノベーションが検討の俎上にはないならば  
それを今すぐ取り組むべきだ。

### セクション3



「街を越え、国境を越え、文化さえも越え、即座に協業できるか。  
グローバル・レベルでのイノベーションのネットワークがそれを現実にする」

Tony Affuso, Chairman, CEO and President, UGS<sup>23</sup>

「私にとって最高に刺激的で、業界にとって最も重要なこと、  
それは1つのアイデアを1つの現実へと変える懐の深いコラボレーションだ」

Rashid Skaf, President and CEO, AMX Corporation<sup>24</sup>

「今日、我々は、市場において  
さまざまな専門能力や新規性に富んだアイデアを自由に利用できる。  
新たな発想の商品を単独で創出するなど考えられない時代になった」

Maggie Wilderotter, Chairman and CEO, Citizens Communications<sup>25</sup>

写真：早朝のバンド・プロムナードで太極拳をする人達。

バンドは黄浦江の西側に位置し、約一世紀にわたり上海を象徴する観光地区である。  
背景に新しい上海の象徴となった浦東(ブドン)区の高層ビル群を望む。

# 求められる社外組織との コラボレーション

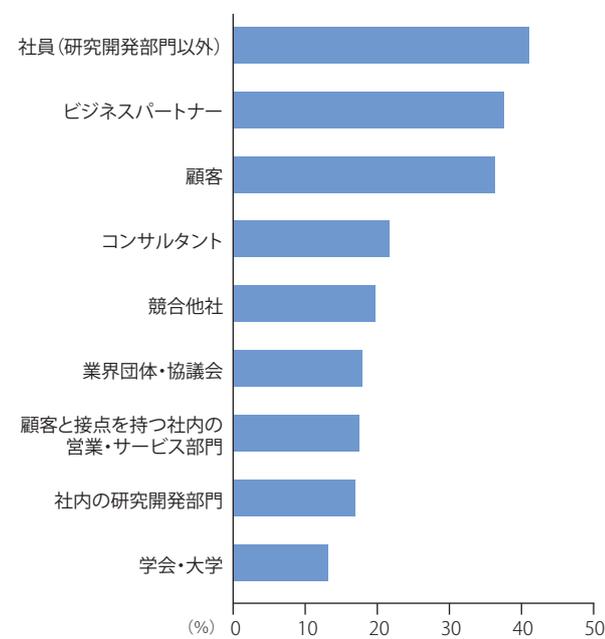
「戦略的な連携こそが、価値を最大化する最良の策だ」  
(CEOインタビュー回答者)

新たな発想をもたらすのは誰か。この質問に対して意外な答えが返ってきた。ビジネスパートナーが思いのほか重視されている。これは自社社員に次ぐものである。そして顧客がそれに次いでいる(図10参照)。これはすなわち、トップ3のうち2つの情報ソースが社外にあるということである。

あるCEOによれば、「当社の最も画期的な戦略構想は、当社とは全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」と説明した。逆に、ビジネスパートナーとしての立場から、自社を「顧客にとっての研究開発部門」と位置づけたCEOも見受けられた。

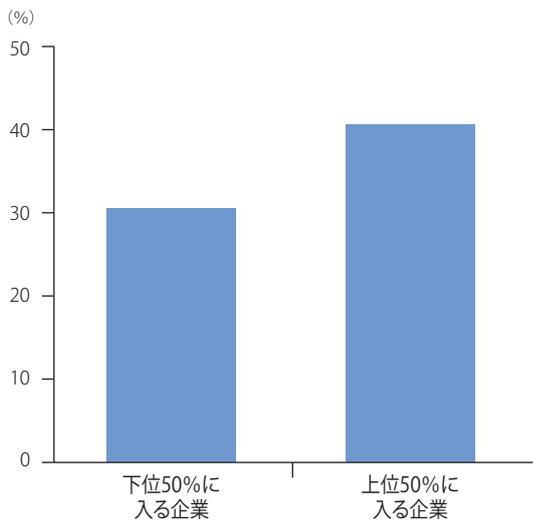
では、社内の研究開発部門はどのような位置づけにあるのだろうか。予想に反し、社内の研究開発部門を挙げたCEOは17%に過ぎなかった。これは、すでにCEOの頭にあるイノベーションのスケールが、商品・サービスを超えているものであることを示しているのではないだろうか。また、オペレーションの変革や、今注目され始めているビジネスモデルのレベルでのイノベーションの実現において、新たに社内の研究開発部門が果たすべき役割を模索していることの意味も表われかもしれない。

図10 新たな発想をもたらす源泉として重視するもの



注：3つまでの複数回答  
n = 全回答者

図11 社外の組織によりもたらされた発想を適用している割合



注：営業利益率の伸び(過去5年間)の同業他社比較をもとに企業グループを分類  
n = 全回答者

CEOが新たな発想を求める際に社外組織を重要視することは先に述べたが、重要性のみならず、アイデアの数という面でも社外組織はもはや大きな割合を占めている。この傾向は業績という側面からも裏づけられる。営業利益率の伸びの大きい企業はそうでない企業に比べ、社外からのアイデアをより多く活用しているという(図11参照)。あるCEOは「社内にすべての答えがあると思うのは大きな間違いだ」と強調する。

社内外の組織とのコラボレーションに積極的な企業においては、社外からもたらされたアイデアは社内からのそれと肩を並べるまでになっている。これは業種にかかわらない。社外からのアイデアの割合は、消費財業界で43%、官公庁/地方公共団体で44%、生産財業界で42%におよぶ。石油/化学業界(62%)、通信業界(54%)の2業界においては半数を超えている。

**コラボレーションに壁はない。それは競合他社を含めすべての関係者にメリットをもたらす**

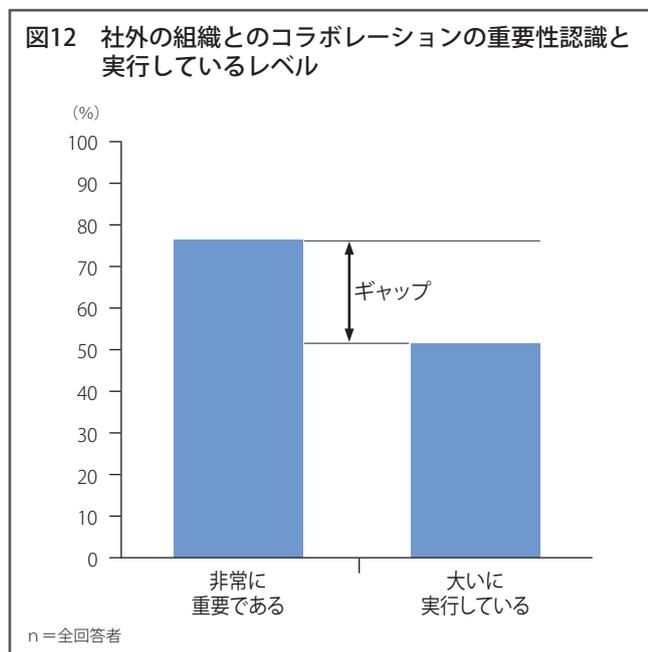
妥当な金額で最高級のサービスを提供したい。米国第4位の電力・ガス会社であるXcel Energy社は、社外のさまざまなビジネスパートナーとこれを実現すべく「電力業界イノベーション・プロジェクト」を開始させている。その中の1つは、Xcel Energy社の戦略的パートナーの各社(その中には競合どうしも含まれる)を最先端技術を駆使することでお互いに補完しコラボレーションし合うことでイノベーションを実現しようとするものである。その目的は顧客満足の向上とコスト削減である。Xcel Energy社はそれぞれのビジネスパートナーから資金調達を行い、そのイノベーション・プロジェクトに投資した。当初は、やはり数社が自社の現在の直接競合相手との密接な協業を嫌がったが、最終的には、知的財産権侵害のリスクを考え、お互いの補完・コラボレーションのメリットを選んだ。「電力業界イノベーション・プロジェクト」は、現在、参加企業が“real-world laboratory”(今となっては彼らの有力顧客でもある)の利用を可能にしている。これにより、製品開発力の強化は実現され、それぞれの企業は競合から協調へとその関係を変化させた。<sup>26</sup>

先に述べた「社外アイデア重視」という考え方とこの他組織との「コラボレーション重視」という考え方には、共通した意図が感じられる。どのイノベーションの領域についても、75%以上のCEOが、社外組織との協働あるいは提携の重要性を指摘している。その中の1人は「まさに重要だ。5段階評価で6と評価したいほどだ」とまで述べる。

しかし、ここで問題がある。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、現実にそれを実現しているという事実は少ない(図12参照)。我々が話しをする機会を得たCEOのうち、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のは半数に満たない。

CEOが解説するように、まさに「言うは易く、行うは難し」である。たとえそれが社内であろうが社外であろうが、コラボレーションの実現には並外れて強い意思が必須だ。あるCEOの言葉を借りるなら「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だ」。

コラボレーションがうまくいかない理由が個人の能力や経験の不足にあるとCEOは語る。例えば、あるCEO



にとって「市場から外部と組織対組織でのコラボレーションの実行を突きつけられたことがかつてあった。その時は自分達が戦略的に何かをコントロールするなどということは到底無理で、とにかくそこにある条件をのむ以外に我々に道はなかった。我々は未だ『リレーションシップ構築のいろは』を学んでいるような状態だ。あの時はひどかった。改善が早急に望まれる」。

### 社内外でコラボレーションを推進する

スイスの製薬会社、ノバルティス社は、社内外の専門家を結集して新しい事業機会の創出を追求している。その組織形態は「透過性」を重視し、分野、役割、地域や企業の壁を越えて、それぞれのチームが自由に協業することを可能にしている。そしてさらに一層の研究開発力を強化すべく、他業界および学術界の専門家とのコラボレーションを日常的に進めている。リーダーたちは業界を超えたネットワークを築くことが奨励されている。この試みが成果となって現れた1つの例が同社のがん治療薬「グリベック」である。<sup>27</sup>

通常、がん治療はがん細胞だけでなく正常細胞にも悪影響を与え、その結果、患者を著しく衰弱させるというリスクを持つ。同社のある研究開発者のがん患者の身体への負担が少なくなるように、異常細胞だけに働きかけを行うがん治療薬の開発が可能であると考えていた。彼の社外協業ネットワークのメンバーの1人でボストン、ダナ・ファーマーがん研究所の研究者が自分の研究からある手がかりを彼に提供した。それは、この治療法が慢性骨髄性白血病という特定のタイプのがんに対し最も効果的であるということだ。研究の進捗の中で、彼の協業ネットワークの他のメンバー達はその臨床試験のための病院を紹介してくれることとなった。こうした数々のコラボレーションの末、グリベックはがん治療薬としては世界でも未だかつてない速さでFDA(米国食品医薬品局)の認可を受けるものとなった。2005年にはがん治療薬の売上第1位を記録し、全世界で22億ドルの売上を達成した。社内外のシームレスなコラボレーションにより、ノバルティス社は臨床開発段階に76の新薬候補を持つ業界最大級のR&Dパイプラインを保有するに至った。<sup>28</sup>

社外組織とのコラボレーションには悩みはつきものだ。「内部での調整の方が、外部との調整よりもはるかに難しいということが時々起こる」とあるCEOは語る。お客様への画期的なサービスをせっかく思いついたにもかかわらず、社内調整の末にそれが頓挫するという話はよく耳にする。

例えば、ある巨大メディア・コングロマリットは、広告主に対し新しい広告サービスを企画した。同社は、地上波テレビ・ネットワーク、ケーブル・テレビ、ラジオおよびインターネット分野に幅広く事業を展開している。新たなアイデアは、さまざまなフォーマットや機材に対応した多種多様の広告宣伝サービスを提供しようとするものであった。このサービスは広告主から見れば自社のターゲット顧客にさまざまな媒体を組み合わせアクセスできるというものだが、一方、この戦略を担当する役員はその実現に大きな困難を感じた。その理由は、組織内で独自に業務プロセスやシステムが存在するため、各々の広告を統合し販売する際の調整に大きな拘束がかかるというものだった。各媒体を横断しての広告の効果測定は難航、事業性や契約事項に関する見解の相違、あるいは営業管理者の間で価格設定に関する合意が得られないなど、問題は至るところで発生した。残念ながら、対応スピード面での課題、間違いの発生、何よりもあまりにも多くの調整作業が上級管理職にのしかかり、この試みはほとんど成果を上げることがなかった。

「(イノベーションの実現に社外組織との協働あるいは提携は)まさに重要だ。

5段階評価で6と評価したいほどだ」

(CEOインタビュー回答者)

### 公共機関のリーダーは、オペレーションに関しては外部との連携力は民間よりも高いと自負する

公共機関のリーダーの皆様は本調査の回答者の14%もの割合を占めきわめて重要な貢献をいただいた。民間機関のCEO同様、公共機関でもいかなるイノベーションを実現させる上でも連携が非常に重要だとしている。一方、「ビジネスモデル」、「市場/商品/サービス」の領域での他組織との連携能力が十分備わっていないという回答は公共機関と民間機関とで共通であった。

オペレーション領域でのイノベーション実現については、公共機関と民間機関とで意見の相違が見受けられた。この領域に注力する公共機関のリーダーの40%以上が、自らを「連携の積極推進派である」と自負する。一方、民間機関ではこの割合は18%に過ぎない。増えつづける財政赤字への対応、(顧客としての)住民からの要求への積極的対応、民間手法の導入などが、オペレーション領域でのイノベーションを強力に後押しした結果といえよう。

多くの公共機関のリーダーの回答からは、彼らがすでにオペレーションの領域についてはやるべきことを終え、今やその関心が「市場/商品/サービス」に移行している様子が窺えた(実際この領域での公共機関の着目度は民間機関を上回るものであった)。あるリーダーはこのような言葉でそれを説明する。「我々は『やり方を変える』ことで予算節約を達成した。これからは『やることを変える』段階に入っていく」。

## 社外組織とのコラボレーションの推進は予期せぬ効果をもたらしている

他組織との協働ネットワークの構築や複数企業との提携は、実にさまざまな範囲で効果をおよぼすとCEOは語る。その効果は予測できたものと予期せぬものの両方が混在する。効果として最初に狙ったものはコスト削減だった(図13参照)。しかし、徐々にその目的は収益拡大へと移り変わっていった。

例えばあるCEOは、ビジネスパートナーとの連携・協業が顧客へのサービス・レベルを飛躍的に向上させ、それが結果的に売上拡大につながったと語る。「昨今のコモディティ化の流れの中、コラボレーションに着目したイノベーションは、カスタマー・ロイヤリティーの大幅な向上をもたらす。それは売上の拡大でもあり、顧客離脱リスクの回避でもある」。

コラボレーションへの賞賛は、今まで紹介してきたCEOのコメントだけによるものではない。本調査の分析によっても裏づけられている。社外組織との提携に積極的な企業はそうでない企業に比べ、平均営業利益率の伸びが上回った。例えば、社外組織との提携に積極的な企業群を分析すると、その過半数が同業において好業績グループに属する(図14参照)。

図13 社外の組織とのコラボレーションがもたらす効果

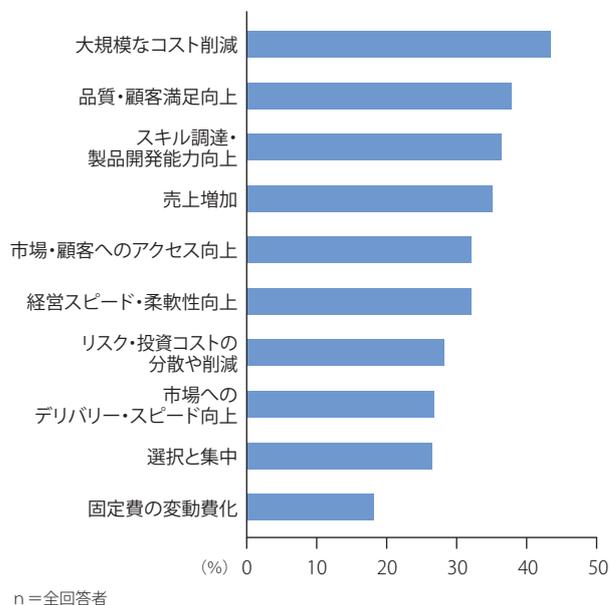
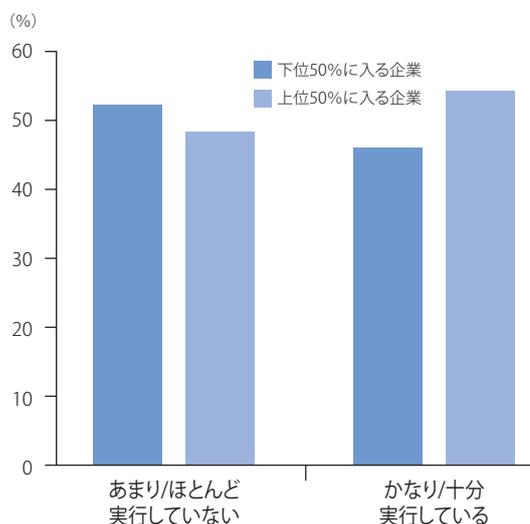


図14 企業業績から見た社外の組織とのコラボレーションを実行しているレベル



注：営業利益率の伸び(過去5年間)の同業他社比較をもとに企業グループを分類  
n = 全回答者

## **CEO TO CEO**

コラボレーションに着目したイノベーション、  
その重要性はあなたの予想をはるかに超える

コラボレーションへの期待と実現の難しさとのギャップ、  
それはイノベーション実現の大きな障害となって横たわる。

新しい発想の多くは社外からもたらされる。  
他企業との連携能力を高めることにCEOは最大の注意を払うべきである。

# セクション4



「就任以来、私が口を酸っぱくして言ってきた言葉、それは『イノベーション』である」

Ed Zander, Chairman and CEO, Motorola<sup>29</sup>

「現状に満足すべきではない。それを全員に理解してほしい。  
人間は大人になるにつれ現状に妥協していく。だが、それは間違いだ」

Katsuaki Watanabe, President, Toyota<sup>30</sup>

「『ついて来い』と言うCEOは多い。私は『一緒に行こう』と言う」

Suh Doo Chil, CEO, Eastel Systems<sup>31</sup>

# イノベーションの 「指揮者」としてのCEO

「イノベーションのリーダーシップに関しては、  
まずはCEO自らが手本を見せるべきだ」

(CEOインタビュー回答者)

「イノベーション推進の責任者は誰か」という質問に、  
CEOの多くが「それは自分だ」と即座に回答された。

次に多かったのは「特定の個人ではない」という回答であった。つまり、イノベーションは、特定の個人にその実現を託すにはあまりにも大き過ぎる取り組みであるということであろう。ただし、「リーダーシップ、イノベーションの方向性の提示、変革への動機づけ、これはCEOの仕事に違いない」とある役員は言っている。(イノベーションのリーダーとして社内の研究開発部門のトップを挙げたCEOは3%未満であったことは意外であった。)

イノベーションの追求に向けて現状の組織を活性化しようと力を入れれば入れるほど、それは難しい状況をもたらすことがある。変革への重圧を組織にかければかけるほど、社員、株主、取締役会などが性急に結果を求めるようになってくる。結果が思わしくなければ厳しい判断が下される。2000年以降、フォーチュン1,000社のうちの約半数の企業でCEOが交代している(2005年には過去最高の129人が交代した<sup>32)</sup>。

あるCEOは、イノベーション推進における理想的なリーダー像をゴルフに例えて次のように説明する。「チーム・メンバーに、まずグリーンがどこにあるかを示す。そして、広いフェアウェイを確保しその距離に合わせてクラブを選ぶ。そこまでが私の責任だ。その上で、彼らに自由にコースを攻めさせる」。しかし、現実には多くのCEOが、社員に自ら率先して行動を起こさせることの難しさを経験している。「誰もが波風を立てたくないとも思っているようだ」とあるCEOは嘆く。社員の中にはイノベーションのリーダーに全責任を押しつけようとするものさえいよう。あるCEOはこう打ち明けた。「イノベーションのリーダーは社員の協力を得られず、往々にして孤立してしまう」。

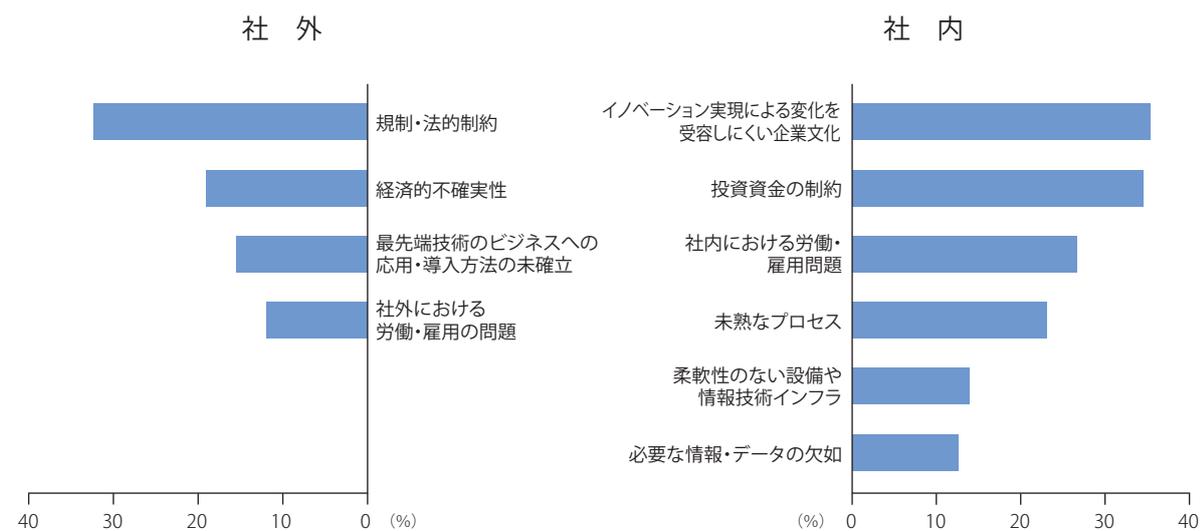
イノベーションの実現を奨励するような企業風土を醸成する責任は自らにあると、CEOは感じ取ってはいる。しかし、どのようにすればうまくいくのかという確信が必ずしもあるわけではない。ここでCEO自らがイノベーションの「指揮者」となってそれを推進するために必要と考える2つの要素に着目したい。

- チーム単位での活動を重視する。しかし、貢献については個人別に評価する
- ビジネスと最先端技術の融合に徹底的にこだわる

### イノベーションの実現に際しての障害。その多くはCEOが解決可能である

CEOが挙げたイノベーションの実現に際しての障害要因。その上位10項目を見る限り、企業文化、予算、人材およびプロセスなど、その大半は組織内に存在している。CEOにとってこれは『良くもあり悪くもある』といえよう。つまり、内部であるがゆえに、CEOが直接手を出しやすい。しかし、それにより問題がさらに複雑化したという話も少なくはない。

図15 イノベーションの実現に際しての障害要因

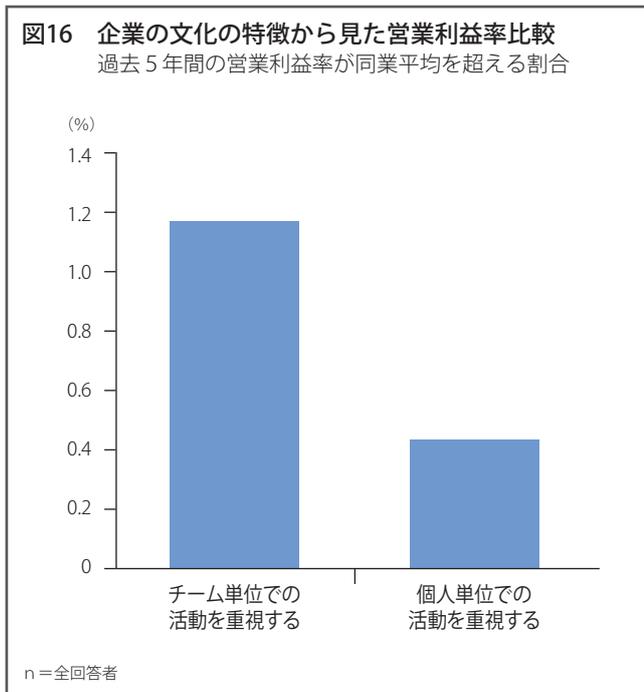


n = 全回答者

### チーム単位での活動と個人の共存

ほとんどのCEOは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という文化であると説明している。すなわち、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ようなものは想定していないようである。ちなみに、チーム単位での活動を重視するとした企業は、特定のグループを専任させるという企業に比べ高い営業利益率を上げている(図16参照)。

チーム単位での活動を重視すると言っている一方、77%のCEOが、個人が果たした貢献をきちんと認識することの重要性を唱えている。このことと業績には相関関係がある。もちろん多くの要因があるだろうが、貢献を個人単位に評価することを重視してい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、売上増加のスピードも約3%ほど速いという結果が出ている。



### 自由闊達な意見交換。それが新たなアイデアを創出する

グーグル社はインターネットの使い方を劇的に変えたサーチ・エンジンの開発で知られる企業である。多くの人が日常あたり前のように使うそのツールの裏では、今も5,000人が新たなアイデアの実装に取り組んでいる。その「ネットワーク化された組織」ではアイデアとデータこそが「王様」である。社内では「アイデア・メーリング・リスト」、社内イントラネット、あるいは直接的な意見交換など、時間・場所・方法を問わない思いつくままの意見交換が日常的に行われている。同社はフラットな組織構造を好み(マネジャー1人が管理する社員数は業界平均7に対しグーグル社では20)、社員に情報アクセスを始めとして権限委譲が徹底されている。同社のカリフォルニア・オフィスは、チームの一員として働くことのプライドと熱気であふれている。数十人のエグゼクティブを例外として、社員は個別のオフィス・スペースを持たず、少人数のチーム単位で作業が行われる。「すべての議論はデータの裏づけがなくてはならない」および「どんなコンセプトも馬鹿にしてはいけない」という同社の2つの指針は、有益な意見交換と迅速な意思決定を重視する自由でユニークな企業文化を育てている。<sup>33</sup>

「リーダーシップ、イノベーションの方向性の提示、  
変革への動機づけ、これはCEOの仕事に違いない」  
(CEOインタビュー回答者)

## 最先端技術とビジネスの融合

最先端技術とビジネスの融合。それはイノベーション実現にもはや不可欠だとCEOは感じている。あるCEOの言葉を借りれば「海上交通に水が必要なと同様だ」。近年の技術革新のスピードの加速化と対象領域の拡大は一般のビジネスマンの予想をはるかに超えている。CEOは、最先端技術とビジネスの融合が自社のあらゆる事業分野での戦略策定にインパクトを与えることを十分認識している。

技術革新が千載一遇の事業機会をもたらすことは間違いない。これらは「思いもよらないアイデアを提供する」。例えば、オフィスから物理的な広さや距離の問題を取り去ったり、顧客特性を従来では到底考えられなかったような細かさやスピードで分析できたり、競合他社が見逃してしまう新しいトレンドをいとも簡単に把握させたりもしよう。あるCEOは次のように説明した。「自社のビジネスの効率性を大きく左右するような技術、あるいは顧客ニーズの把握に関連する技術については、その立ち上がりの時期から、自らが関わることにしている。どの技術がいつ実を結ぶかは未知数だ。したがって、さまざまな分野の最先端技術に関しそれらの動向を見逃さないように注意している」。

ここでいう最先端技術とビジネスの融合を重視するとするCEOの割合は8割にも上る。しかし、その重要性は十分認識しているものの、先に述べた社外組織とのコラボレーションに関する実践の困難さと同様、CEOは必要性と適用可能性とのギャップに悩んでいる(図17参照)。CEOは、最先端技術のビジネスへの適用を飛躍的に向上する方策を模索している段階である。あるCEOは、最先端技術は未知の大きな可能性を秘めているとし、次のように言っている。「最先端技術には、決して使いきることができない魅力がある」。

図17 最先端技術をビジネスに適用することの重要性認識と実行のレベル

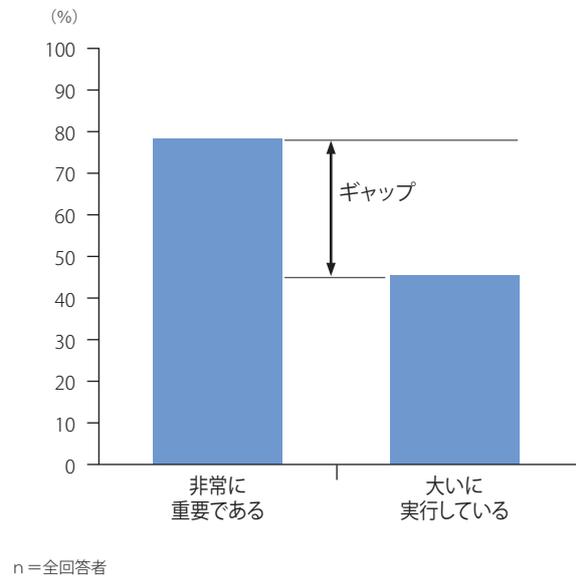
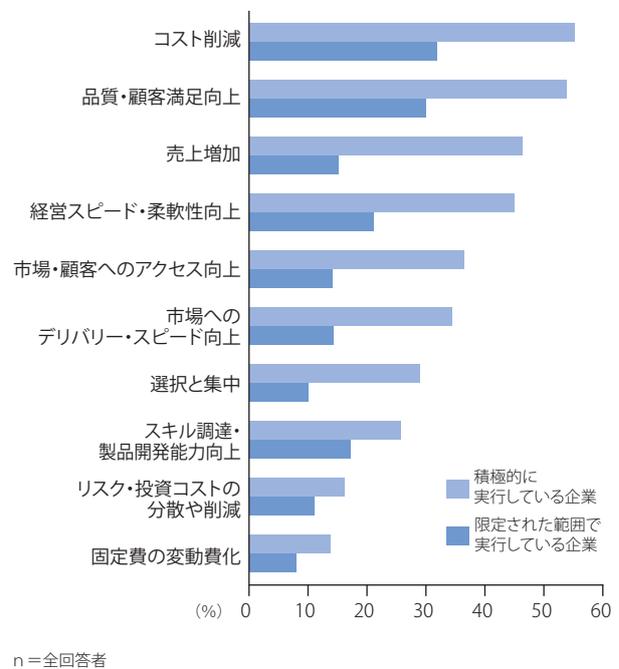


図18 最先端技術をビジネスに適用することによりもたらされる効果



一方、ある程度以上のレベルで最先端技術を自社ビジネスに取り込んでいるという企業は、すでにその効果は十分に享受されているという。これら先進的な推進者達は、楽しそうにその効果を語ってくれた(図18参照)。最も効果の上がったものはコスト削減であるとされているものの、それ以外の効果については売上拡大に関係するものである。これら推進者達は「顧客満足の向上」、「収益の増加」、「経営全般のスピードと柔軟性の向上」などを特に大きな効果だと回答している。

これら推進者達が売上拡大に成功したと言及した回数は、そうでない企業に比べ3倍も多いということが判明した。また、これら推進者達は競合他社に比べ売上高成長が5%ほど速いという結果も得られている。

「自社のビジネスの効率性を大きく左右するような技術、あるいは顧客ニーズの把握に関連する技術については、その立ち上がりの時期から、自らが関わることにしている。どの技術がいつ実を結ぶかは未知数だ。したがって、さまざまな分野の最先端技術に関しそれらの動向を見逃さないように注意している」

(CEOインタビュー回答者)

### マーケット・ニーズに既存技術を組み合わせることで、他では得られないような価値を顧客に提供する

長距離電話の料金水準の高さへの不満は、スカイプ社に事業機会をもたらした。VoIP(Voice over Internet Protocol)技術の存在は、従来の料金に比べてはるかに安いコミュニケーション・ツールをユーザーに提供することを可能にした。

電話線やコンピューター・サーバーの代わりに、スカイプ社はインターネットを利用して音声やメッセージ、最近では通話相手の動画の通信サービスを提供している。スカイプ社のサービスのイノベーションは、従来の通信手段をインターネットに置き換えたことである。それによりスカイプ社は低価格でサービスを提供することができた。

2003年に登場した同社の存在は、広告を出さなかったにもかかわらず、低価格な電話サービスを求めるユーザーの口コミであっという間に広がった。2006年初めの時点で登録ユーザーは7,400万人を超えた。ちなみに、2005年に同社は現金と株式交換により推定総額26億ドルでeBay社に買収された。<sup>34</sup>

## **CEO TO CEO**

**CEO自らが変革の「指揮者」となるべきである**

CEO自ら変革を促進し  
イノベーションを追求する企業風土を醸成することが求められている。  
イノベーションをリードすることは  
チーム単位での活動を重視しつつ  
評価においては個人が果たした貢献をきちんと認識すること、  
また、最先端技術とビジネスの融合を組織的に実行することに  
確固とした意思を持って臨むことである。

## セクション5





「魅力的な発想と未知の技術を組み合わせイノベーションは実現する。  
それを何年も継続できる会社を作るには多くの困難を伴う」

Steve Jobs, CEO of Apple Computer, Inc. and CEO of Pixar Animation Studios<sup>35</sup>

「イノベーションの本質は大きく変わった。  
もはや個人が研究室に閉じこもり1人で苦勞して  
すばらしい発明を思いつくというものではない。

個人の仕事ではなく、複数の個人が集まって実現するものだ。  
イノベーションはさまざまな領域にわたり実現され、その規模もグローバルにおよぶ。  
さらに、他社とのコラボレーションによって実現するものである」

Sam Palmisano, Chairman, President and CEO, IBM

「皆行き止まりまで行って見た方がいい。  
行き詰まる度、道が開ける。だからどんな袋小路にも意味があるのだ」

Jeffrey P. Bezos, Chairman, President and CEO, Amazon.com Inc.<sup>36</sup>

写真：米アリゾナ州ユマ市北西部のインペリアル灌漑区(IID)に

GPSを使って植えられた農作物。

IIDはインペリアル・バレーの50万エーカーの農地に給水している。

冬の間、インペリアル・バレーは米国内で消費される農作物の大半を供給する。

# 今こそイノベーションを 実現させるために

「現状を破壊し否定した瞬間、そこからイノベーションは始まる」

(CEOインタビュー回答者)

グローバル化と技術革新の急激な進展が競争を一層激化させている。しかし、それはかつてないほどの差別化の機会を提供している。金融市場は各企業に対し爆発的な成長を要求してきている。今この成長機会を無にすれば、その存続さえ危うい。だから今こそ「イノベーション」だ。

努力、試行錯誤、そしていくばくかの幸運がもたらす発明、これらとここでいうイノベーションは異なる。その実現には、選択と集中、新たなスキル、そして何よりもCEOのリーダーシップが求められる。もちろん、個人のひらめきもときには必要であろう。しかし、より重要なことがそれ以外にもある。それは、イノベーションを組織的に実現する仕組みの構築だ。かつて、経営戦略・事業戦略を実行してきたときと同様に、イノベーションの実行においても、多くの意思決定オプションが存在し、その中から確実に結果を生むであろうアクションの的確な選択、そして実行への確実な着手が求められる。すなわち、今イノベーションに必要なのは「実行力」に他ならない。

世界のCEO 765人もの皆様の意見を分析することにより、イノベーションの実現にあたり注力すべき領域、リーダーシップのあり方について明確なイメージを得ることができた。ここで、戦略の実現(実施)を成功させる上で必要なアクションを提言したい。

CEOは「指揮者」である。自ら大きな構想を描き、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づけていかなければならない

- 「市場/商品/サービス」、「オペレーション」のみならず、「ビジネスモデル」のレベルまで踏み込んだ上での新たな競争優位の基盤確保を図っているか
- 複合されたイノベーション領域において、優先すべきイノベーション領域が識別できているか
- あえて全く新たな発想で急進的な仕組みを創る部分と、現状の考え方をあえて残さなければいけない部分が明確に識別できているか

イノベーションの議論はややもすれば、新市場への進出方法の検討および全く新しい概念の商品・サービスの開発という議論に終始してしまいがちだが、圧倒的な競争優位の確立や成長には、ビジネスモデルのレベルでのイノベーションの検討が必須であろう。

より高度なイノベーションを実現するためには、より大胆な取り組みが必要であることは自明である。それは、一般的にイノベーション・ミックスと呼ばれる「市場/商品/サービス」、「オペレーション」、および「ビジネスモデル」といったイノベーション要素の複合体で形成される。とりわけ、ビジネスモデル領域にいかにか従来の固定観念を取り去った顧客サービスや差別化に関する新しい発想を持ち込めるかが鍵である。また、CEOはその実現の範囲と実行の期限を明確に示し、社員自らが責任を持ってイノベーションを実現するように動機づける必要がある。

「より高度なイノベーションを推進したければ『選択』することだ。その選択された領域に思い切って集中することで実行力は高まり、かつ圧倒的な差別化が生まれる」

(CEOインタビュー回答者)

ビジネスモデルの革新性は固定観念の排除から生まれる

- 自社のビジネスモデルの脆弱性の高い部分を認識しているか。業界内のバリューチェーン上で自社は正しいポジションにいるか
- 白紙からビジネスを始めるとしたら自社のビジネスモデルをどうするかと考えたことがあるか(例えば、現在の事業をマレーシアで起業するとしたらどうするか、など)
- 他業界のバリューチェーンを根本的に変革するためには、どのような能力を持たなければならないか

企業の競争優位性は、実は企業全体のビジネスモデルの中のある特定部分が大きく左右しているに過ぎない。今やるべきことは、その真の競争優位性を構成するコンポーネントのみを確保することだ。そして、それ以外の部分については、そのサービス水準を維持したまま、シェアード・サービス・センター、アウトソーシングなどより効率的な外部委託手段に置き換えるということだ。その外部委託の考え方は、例えば、同業における有力な企業どうしで業界共通ソリューションを提唱し、業界レベルでの効率化に貢献するというような発想が求められる。

さらには、こんな考え方もある。それは、自社のコア・バリューそのものを変更するというものである。例えば、業界のバリューチェーンの中で、誰もが付加価値の源泉ではないと信じている領域についてこそ、最先端技術の適用を検討したり、他業界のプレーヤーの参画を検討することにより、従来にない新たなビジネス領域を創出するという可能性もあろう。

業界への脅威からビジネスモデル変革に着手する企業もあろうが、それは推奨できない。むしろ、ビジネスモデル変革は、その脅威を上回って余りある圧倒的なビジネス機会の方に目を向けるべきである。この場合、追求すべきビジネスモデルは自社のコア・ビジネスに限定する必要は全くない。例えば、極端な例ではあるが、今まで自社の経験のない他業界においても自社の能力が適用できる部分がないかなどといったことも含め、社外に広く目を向けることが肝要である。

## 最先端技術を新しいビジネスの起爆剤とする

- 自社のビジネスの概念を一新するような最先端技術がどのようなものであるか明確に認識しているか。技術革新が起きた場合に、そのインパクトに基づき自社の経営戦略を修正するプロセスを持ち合わせているか
- ビジネスサイドと技術サイドが日常自然にコミュニケーションし起業が行われるような雰囲気を作り出すために今までどのような施策を採ってきたか
- 業界の中で、自社は積極的に技術トレンドをリードすべきか、それとも他社により確立された技術への追従に注力すべきか

最先端技術は、イノベーションの発想、その実現、の両者を引き起こす触媒である。最先端技術は、新商品・新サービス開発、チャンネル戦略の見直し、市場参入戦略の策定、オペレーションの変革、業界のビジネスモデルの一新など、あらゆる面で重要な役割を果たすことになる。また、その存在は社内のみならず社外組織とのネットワークを通じたコラボレーションを効果的に実現する重要な要素でもある。

最先端技術の価値を最大限に活かすには、ビジネスや市場に関する洞察力が不可欠である。<sup>37</sup> 起業時点においては、最先端技術の市場にもたらすインパクトは不明確である。むしろ、最先端技術をいかにうまく使って価値あるビジネスを創るかに議論を集中させる。しかし、事業がすでに成長段階に入っている場合には話は異なる。その場合においては、最先端技術が市場におよぼす効果を厳密に分析し、事業戦略を策定する必要がある。

長年にわたりオペレーションで活用されてきている技術については、その維持のための投資が継続されている。これは、最先端技術への投資と明らかに違う特質を持つものである。しかし、今一度、現在の既存技術へのそれぞれの投資が、どの業務とどのように結びついているか、また、どの商品・サービスにどのように関係しているかを客観的に評価する必要がある。この評価こそが技術投資をより確かなものとするであろう。

## コラボレーションの可能性に壁はない

- 商品別、地域別、機能別といった特色の異なるチームがいかなるコラボレーションを実践したのか。それによって、どのような結果が生まれたか
- 他業界および他社における先端事例の収集や、自社にない新しい能力を手に入れるために、いかなるコラボレーションを社外組織と、あるいは社内において実践したのか
- 他業界での革新的なビジネスモデルの存在を認知した場合、それをどこまで、どうやって自社で実現できたか

今日、我々はすばらしい道具を手に入れた。それは、1つのアイデアをかつてないスピードで形にしビジネスに結びつけることを可能にするコミュニケーション基盤だ。時間、場所は当然として、自社内の人間がやるかやらないかということまで物理的な制約は排除されつつある。もはや、ビジネスにおいて、この時点での自社の能力の有無や地域特性は大きな問題ではなくなった。世界に散在する専門家たちがお互い離れたところからネットワークを通じて議論を始めアイデアを生み出す。一人ひとりが単独で活動し、物理的なミーティング等で議論を重ねていた時の生産性とは比較にならないほどの新たな価値を生み出している。

この動きはあらゆる企業に「世界規模でのビジネス」を意識させる重要な要因となっている。これは、商品、サービス、プロセスおよびビジネスモデルの(再)設計に無限の可能性をもたらすことになる。以前は考えるまでもなく否定された制約、例えば、距離の長さ、規模の違い、言語の違い、企業文化の壁などは、すでに取り除かれているといえよう。

最後に残された唯一の障害、それは恐怖だ。つまり、イノベーションという大きな変革に着手しようとすることへの「心の抵抗」である。これがどういったコラボレーションを阻害しているのだろうか。まずはそれを明らかにすべきである。思わぬ障害は我々の意識の中にある。恐怖の克服、そこがイノベーションへのスタートラインである。

## さまざまな障害を克服するコラボレーション

今日のコラボレーションは参加企業数、社員数、物理的な距離による制限を受けない。イーライリリー社の子会社InnoCentive社は、会員企業の科学者によるオンライン・フォーラム、InnoCentiveウェブを立ち上げた。巨額の研究開発費を投資してきたボーイング社、ダウ・ケミカル社、イーライリリー社、プロクター・アンド・ギャンブル社などの会員企業は、ウェブ上に自社が抱える研究開発に関する課題を機密扱いで掲載する。登録された世界の8万5千人の科学者や研究所が課題解決案を提示する。最適な解決案を提示した科学者・研究所は、最高10万ドルの報酬を得ることができる。<sup>38</sup>

カナダの金鉱山保有会社、Goldcorp社は、同社が長年掘削してきた良質な金鉱山のどこかに、まだ発見されていない金鉱脈があると考え、700万ドルの懸賞をかけ、社外の地質学者を対象に金の埋蔵場所を推測させるコンテストを実施した。対象となる金鉱山の地質情報をウェブ上に公開すると、51カ国から1,400人の地質学者が応募した。その誰一人として実際にその金鉱山を訪れたことはなかったにもかかわらず、勝ち残った地質学者が指定した5カ所のうち、4カ所から金鉱脈が発見された。<sup>39</sup>

物理的に協業する際も、必ずしも同じ場所にいる必要はない。2005年、オーストラリアの科学者達はカリフォルニアにいる患者に対しマイクロ・サージャリー（顕微手術）を行った。<sup>40</sup>

連携・協業は頭脳だけでなくコンピューターにも当てはまる。グリッド・プロジェクト(The World Community Grid)は、ボランティアとして登録した個人、あるいは法人により提供された27万台を超えるコンピューターのCPU資源を結びつけ、ヒトを構成するたんぱく質の構造と機能に関する研究や抗HIVの新薬開発などに利用している。<sup>41</sup>

## 社員がいつでも社外に目を向けるようにさせるのはCEOの役割だ

- イノベーションを目的に、どれぐらいの頻度で社外に目を向けているか。どのレベルのどのような人物にコンタクトしているか
- ビジネスパートナーとの既存の提携はイノベーションの実現を行うために計画されたものか。あるいは、コスト削減を主目的にするものか
- 自社の顧客との接点となるプロセスは、顧客からの声やアイデアを収集し、それを考察するような機能を含んでいるか

多くの部門は問題が発生するとそれを部門内で解決しようとしがちだ。いうなれば、これはテリトリー意識であり、それがアクションを採るには一番簡単な方法であるという気持ちはわからなくはない。しかしながら、リーダーとなるべき人材は、こうした風潮の中、あえて自部門のスタッフの目を外に向けさせる役割を担うべきだ。例えば、新製品・新サービスの開発、新市場に向けての開発やその業務のあり方、さらにはビジネスモデル確立のための調整、すべての状況において、自部門のサービス水準の変化が他の部門に及ぼす影響を与えるものか、常に問いつづける習慣を作り出す必要がある。ここで注意したいのはコラボレーションの生命線は継続にあるということだ。かつて社内外とうまく連携し、大きな成功を納めた企業が、知らない間に元の鎖国状態に戻ってしまっている例は少なくない。

そうはならないために、例えば、全く違う業種から経営者をお呼びして、全く新鮮な視点で自社ビジネスを語ってもらうのも良いかもしれない。学んだり教えたりのこうした関係が、その後、何倍にもなってお互いの会社に成果をおよぼすことだろう。

## 結論

繰り返しになるが、3人のうち2人のCEOが、今後2年の間に自社ビジネスの抜本的な変革が必要であると回答している。また、この変革の成就には、従来の延長線上にない発想、すなわちイノベーションの実現が不可欠であると異口同音に語っている。しかし、現場でそれを実際に実践するリーダー達の姿や施策は極めて多岐にわたるものであった。我々はビジネスモデル・レベルでのイノベーションが必須であると認識したが、その実現はさまざまなイノベーションの複合形態で行われていることが判明した。さらに我々は、社内外のコラボレーションとテクノロジーの2つがイノベーション実現の重大な鍵を握っていると理解している。自社がこの2つの鍵のどちらかに弱みを持っていないか、その確認が急務だ。また、我々は新たな現実と直面した。それは、イノベーションにあたって周りを鼓舞し、それを実行するCEOの「指揮者」としての人的側面の存在の必要性である。それこそがその企業において、他にない革新的なアイデアを生み出しつづかせ、その実行への執念となるものであろう。

本調査にご協力いただいたCEOの皆様は、きわめて広い視野でイノベーションを模索されている。まさに事業機会獲得への執念が窺えた。全世界の765人のCEOならびにその組織の方々により巻き起こされたこのイノベーションの風は瞬く間に世界中に広がることであろう。

地球の人口は2030年までには80億人を超える<sup>42</sup>といわれる。この世界の繁栄がイノベーションとともにつづくことを切に願うものである。本調査を「今こそイノベーションを実現させるために」と題し、CEOが大きな構想を描き、それを実現するための一助となれば幸いである。

皆の未来はイノベーションの実現にかかっている。

## セクション6

---

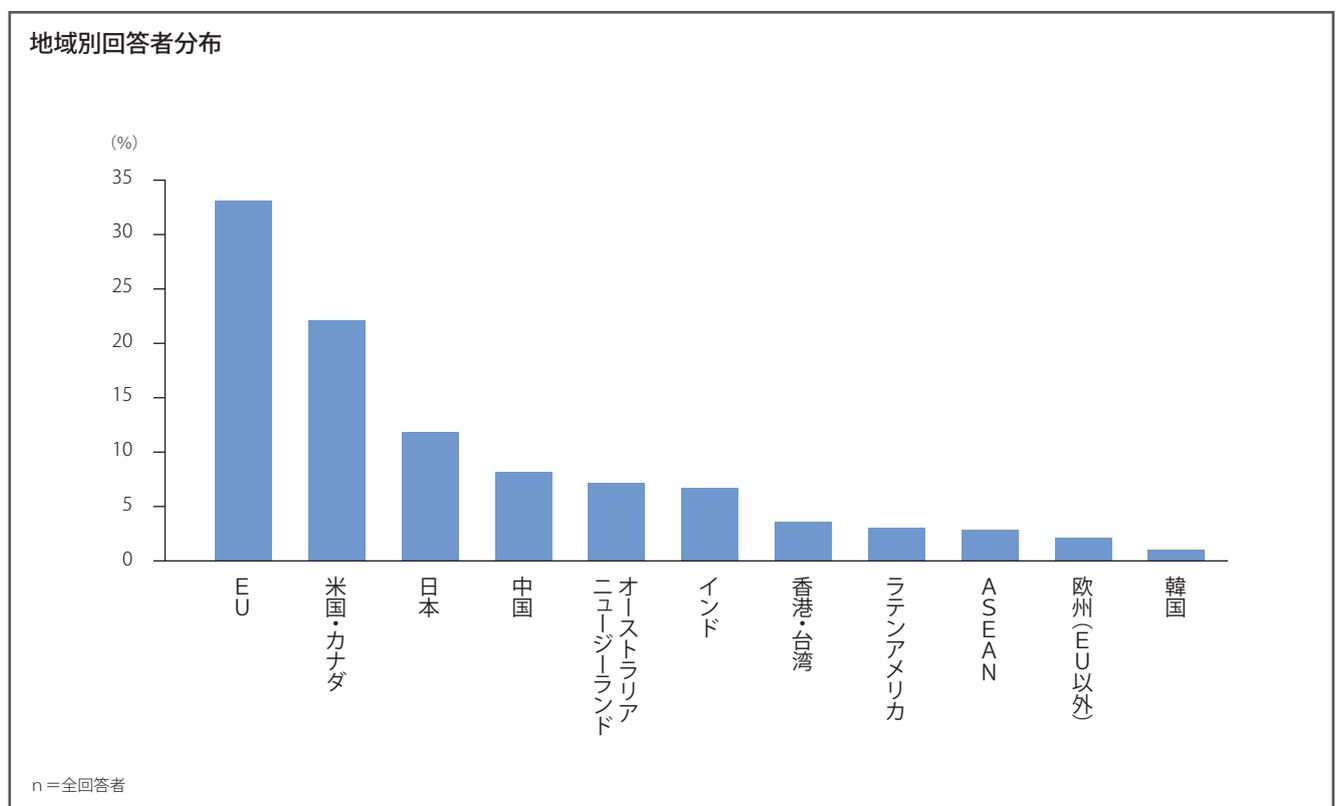




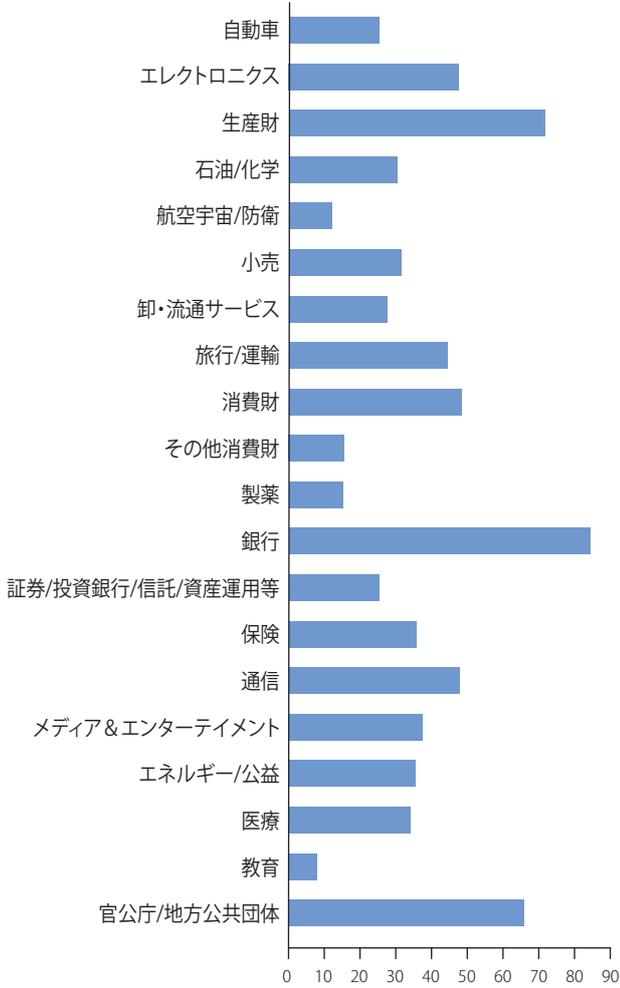
写真：米メリーランド州ボルチモア市の国立水族館の新館は、  
クロコダイルやバタンインコが多く生息するオーストラリアの  
ウンブラワッラ峡谷自然公園の生態環境をイメージして作られた。  
街のスカイラインに新たに加わったこの建物の中で  
10万リットルを超える水槽にメリーランドの魚達が遊泳している。

# 集計結果

## 回答者属性

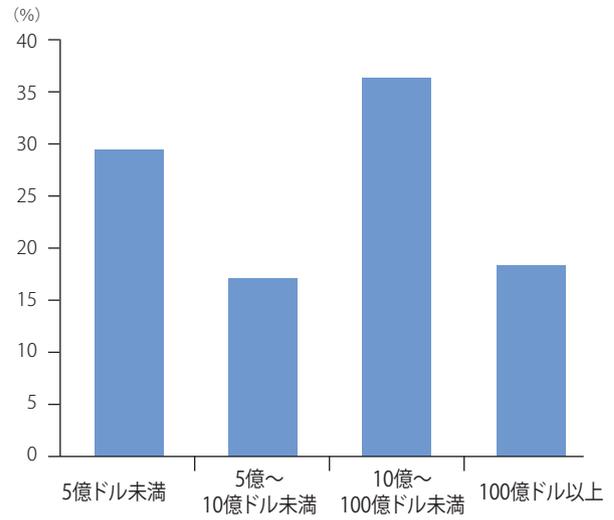


### 業種別回答者分布



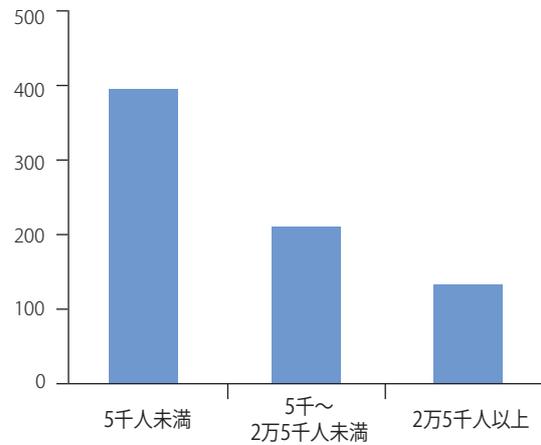
注：16人は上記以外の業種  
n = 全回答者

### 年間売上高・取扱高別回答者分布



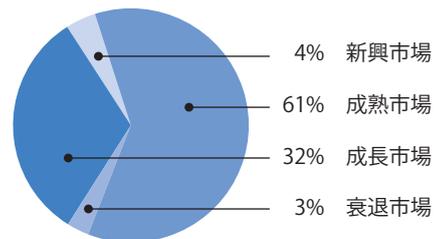
n = 全回答者

### 従業員数別回答者分布



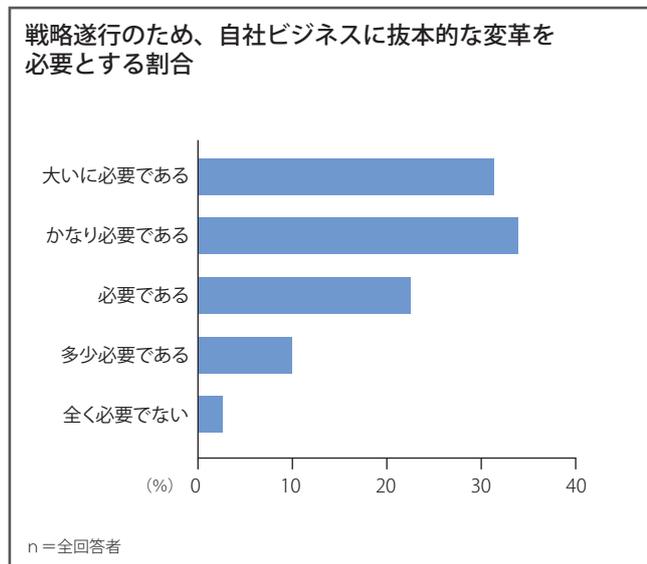
n = 全回答者

### 市場成熟度別回答者分布

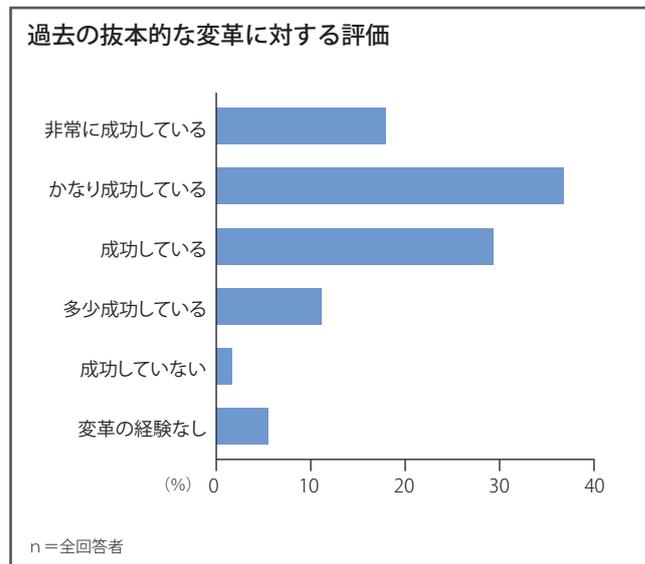


n = 全回答者

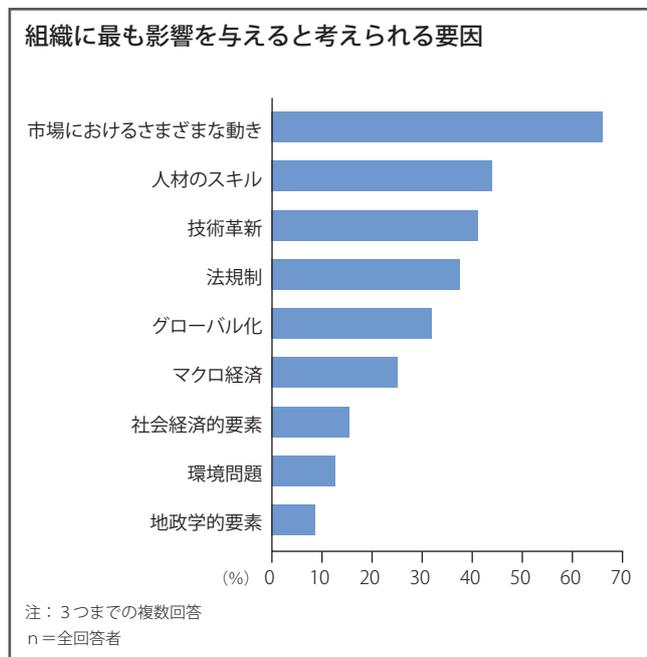
今後2年の間に、抜本的な変革がどの程度必要だとお考えになりますか？



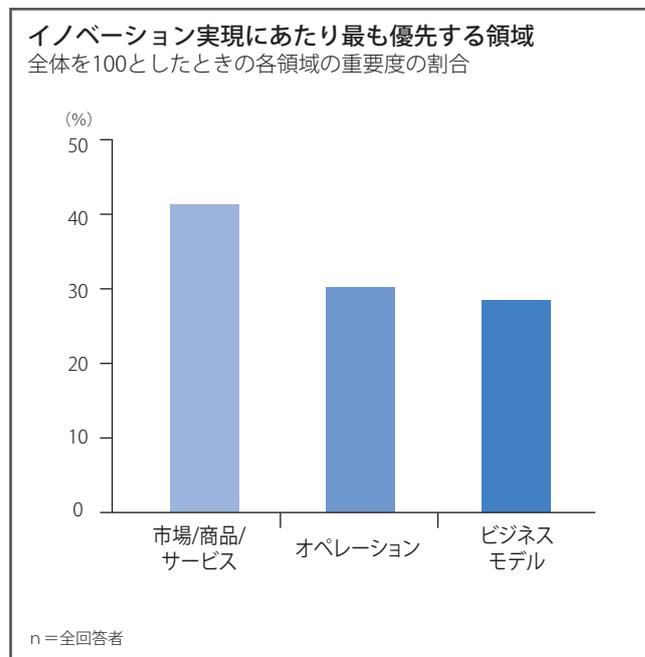
抜本的な変革はどの程度成功しているとお考えになりますか？



今後2年の間に、自社に最も影響を与える要因はどのようなものとお考えになりますか？



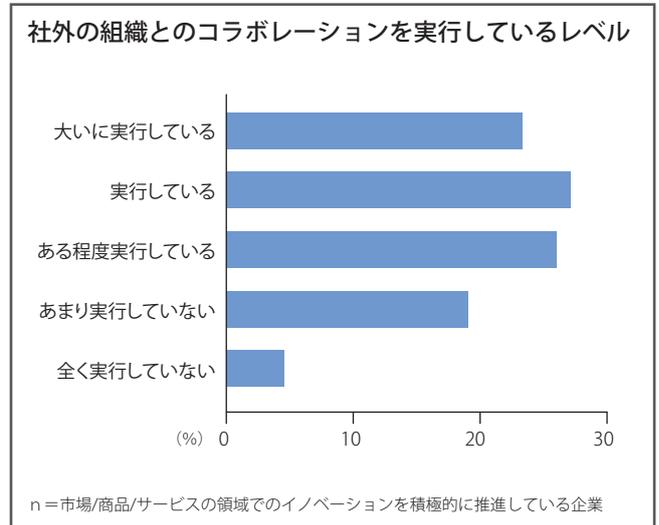
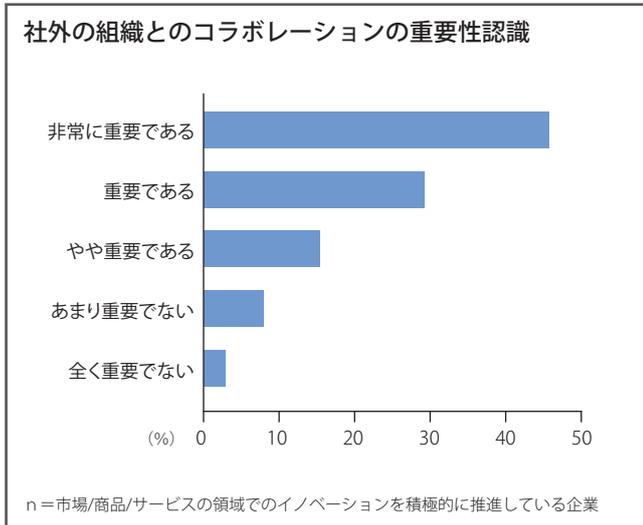
イノベーションの実現にあたり、次の3つのどの領域が最も重要だとお考えになりますか？



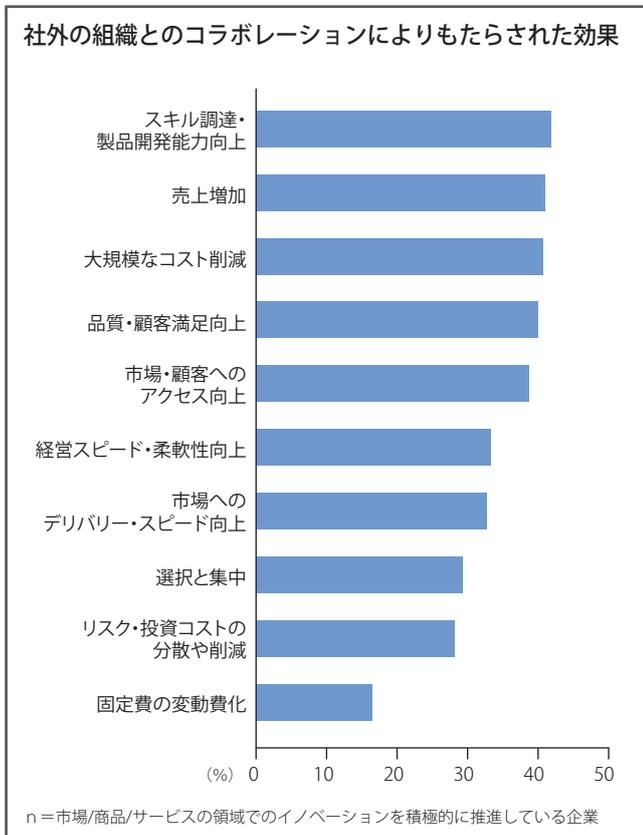
## 「市場/商品/サービス」の領域でのイノベーションを重視する企業への質問

イノベーションの実現に社外の組織とのコラボレーションはどの程度重要だと思いますか？

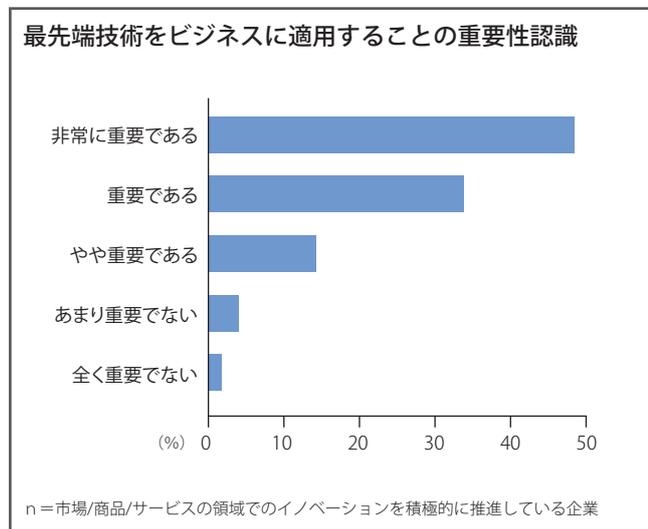
イノベーションの実現にあたり、社外の組織とのコラボレーションをどの程度実行していますか？



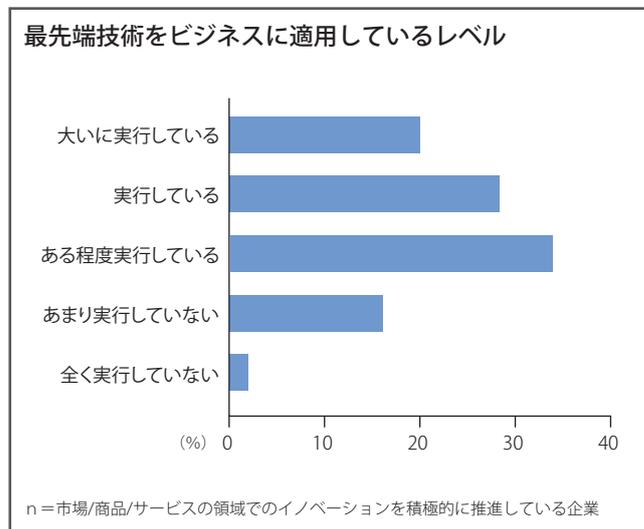
イノベーションの実現にあたり、社外の組織とのコラボレーションにより、どのような効果をもたらされたとお考えになりますか？



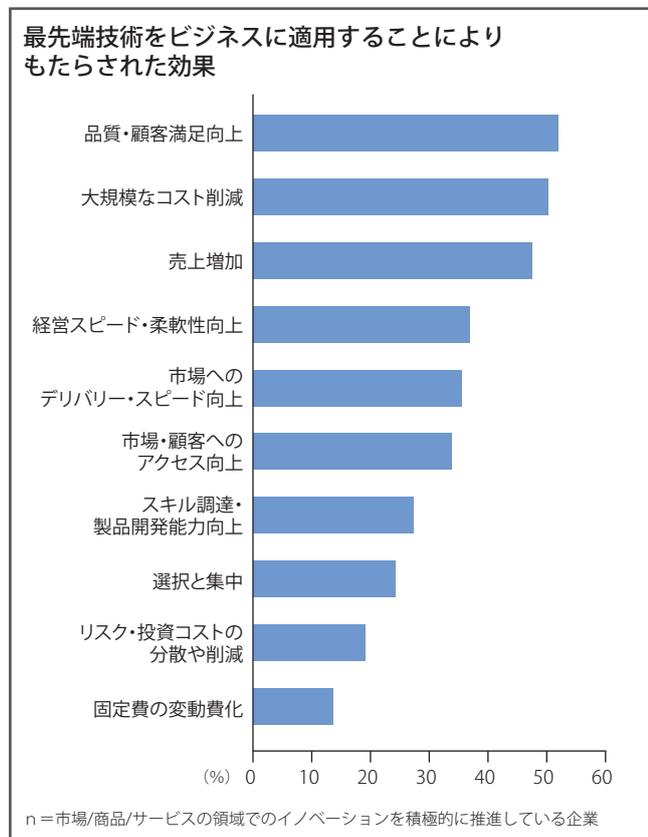
イノベーションの実現に最先端技術をビジネスに適用することはどの程度重要だと思いますか？



イノベーションの実現にあたり、最先端技術をどの程度ビジネスに適用していますか？

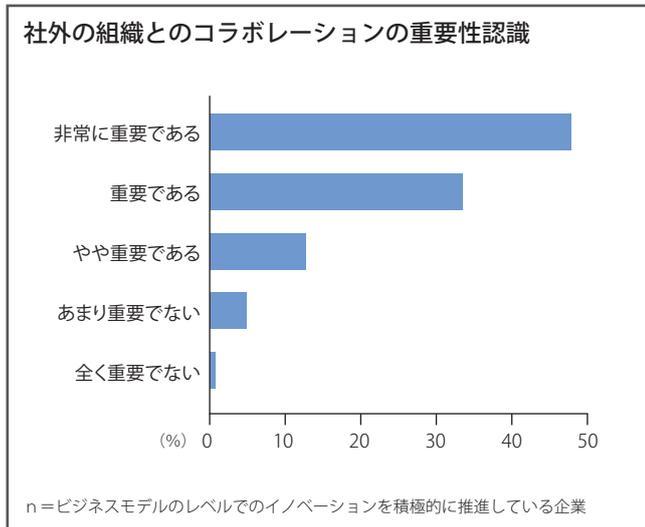


イノベーションの実現にあたり、最先端技術をビジネスに適用することにより、どのような効果もたらされたとお考えになりますか？

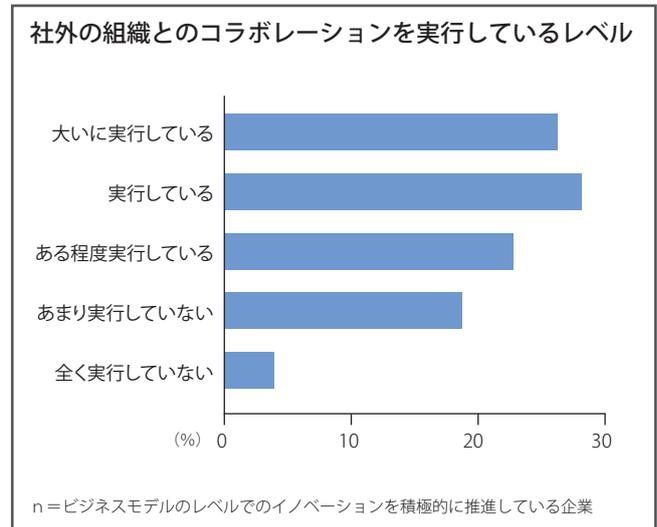


## 「ビジネスモデル」のレベルでのイノベーションを重視する企業への質問

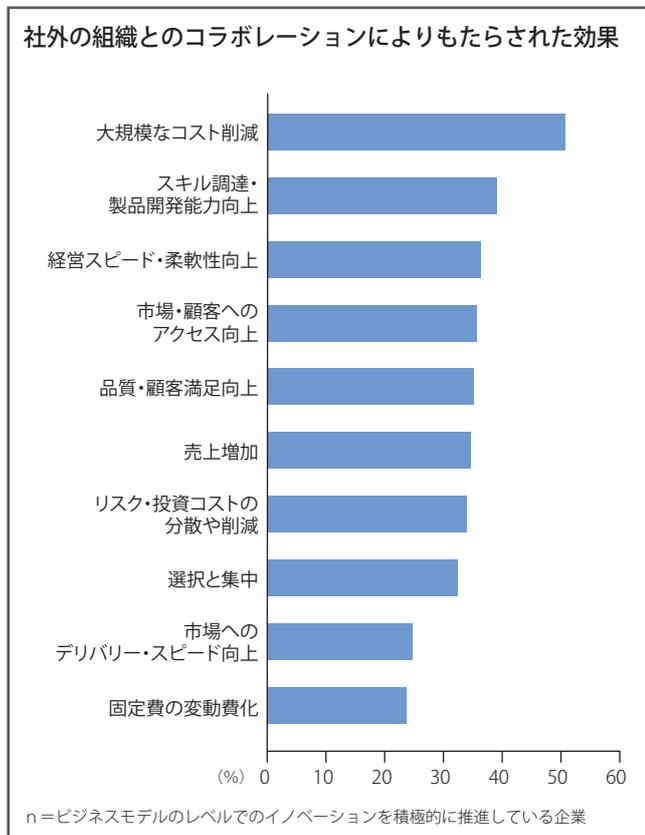
イノベーションの実現に社外の組織とのコラボレーションはどの程度重要だと思いますか？



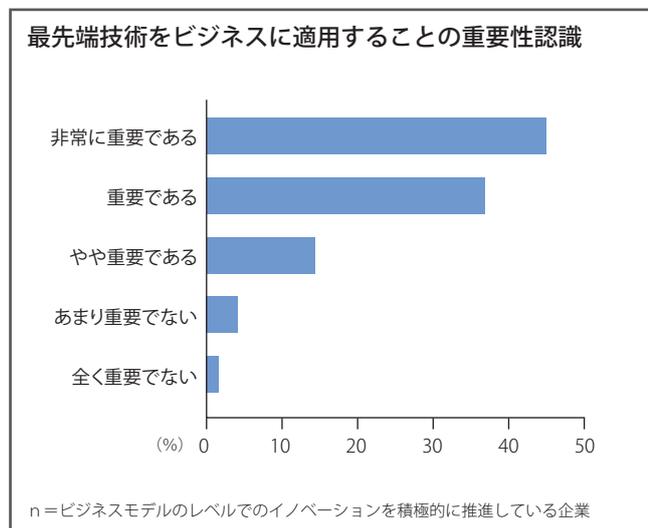
イノベーションの実現にあたり、社外の組織とのコラボレーションをどの程度実行していますか？



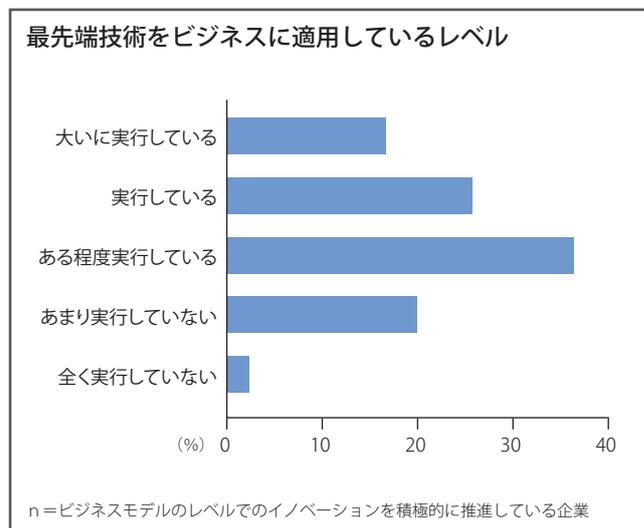
イノベーションの実現にあたり、社外の組織とのコラボレーションにより、どのような効果をもたらされたとお考えになりますか？



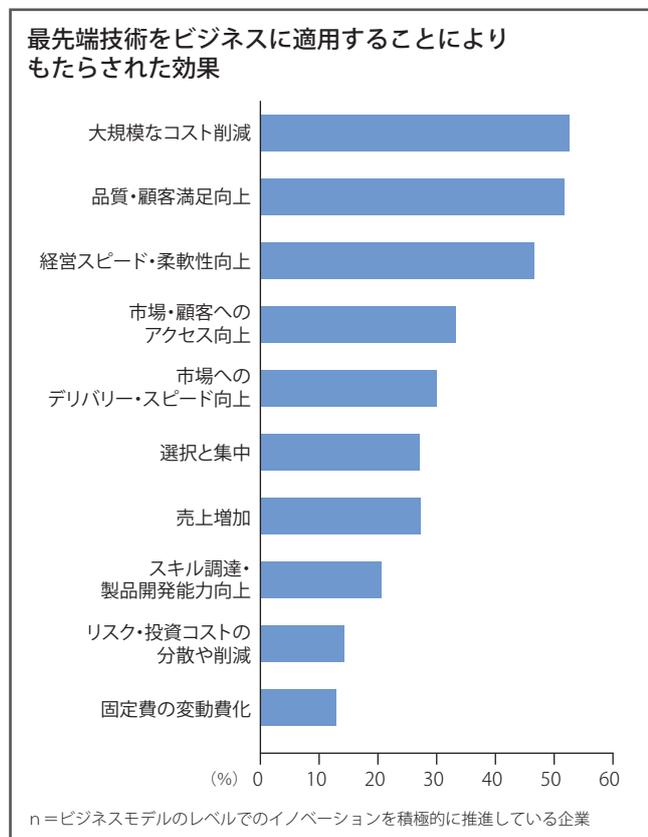
イノベーションの実現に最先端技術をビジネスに適用することはどの程度重要だと思いますか？



イノベーションの実現にあたり、最先端技術をどの程度ビジネスに適用していますか？

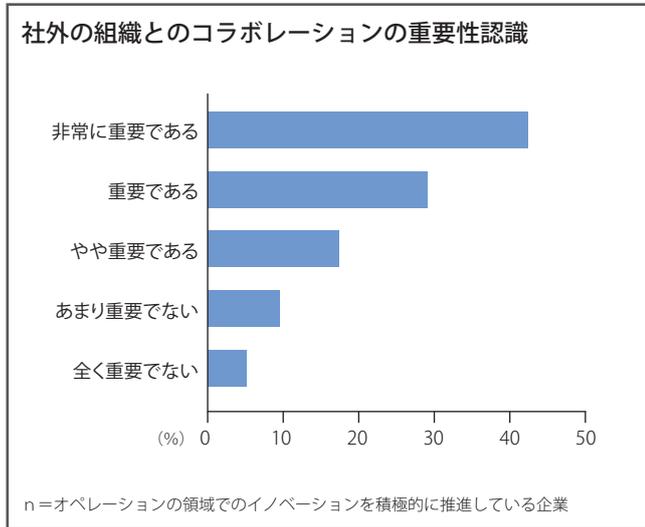


イノベーションの実現にあたり、最先端技術をビジネスに適用することにより、どのような効果もたらされたとお考えになりますか？

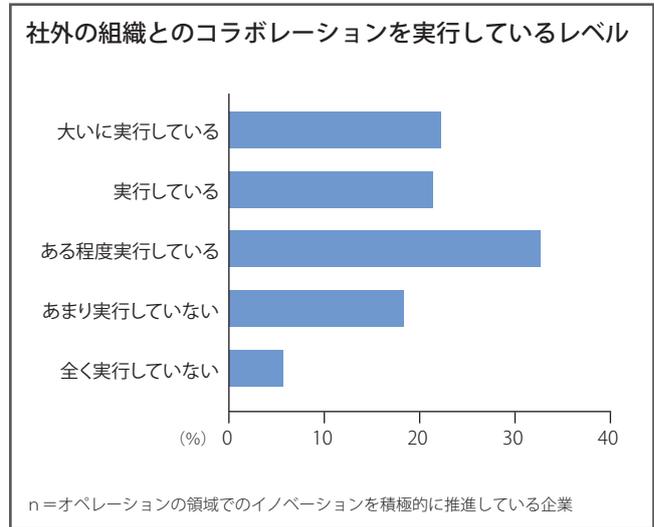


## 「オペレーション」の領域でのイノベーションを重視する企業への質問

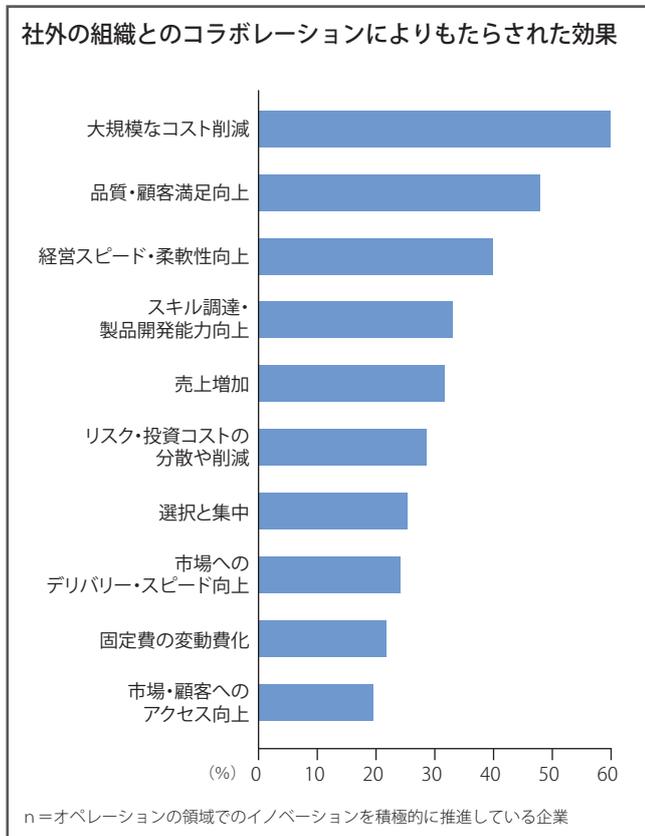
イノベーションの実現に社外の組織とのコラボレーションはどの程度重要だと思いますか？



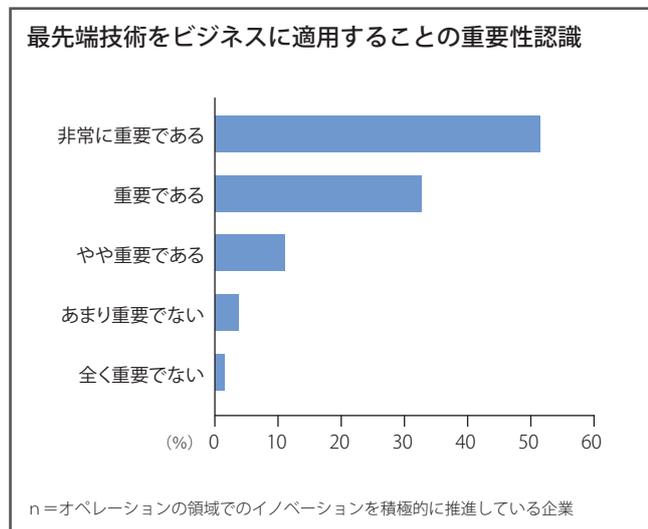
イノベーションの実現にあたり、社外の組織とのコラボレーションをどの程度実行していますか？



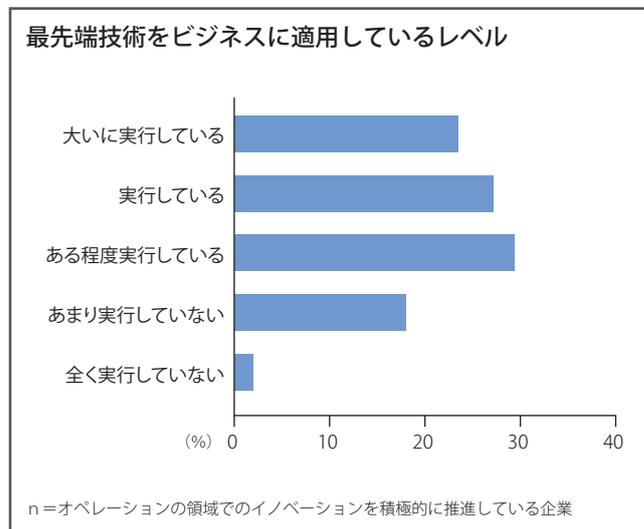
イノベーションの実現にあたり、社外の組織とのコラボレーションにより、どのような効果をもたらされたとお考えになりますか？



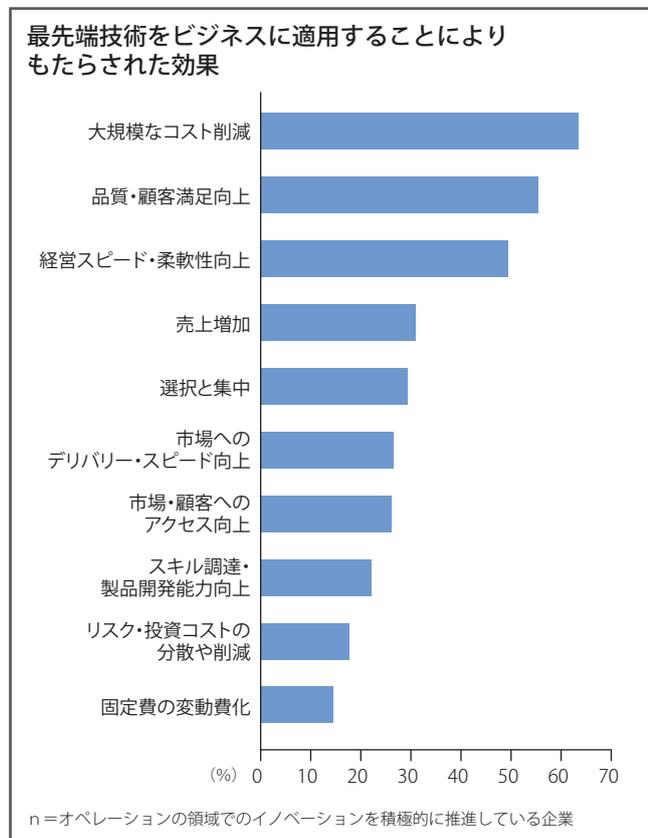
イノベーションの実現に最先端技術をビジネスに適用することはどの程度重要だと思いますか？



イノベーションの実現にあたり、最先端技術をどの程度ビジネスに適用していますか？



イノベーションの実現にあたり、最先端技術をビジネスに適用することにより、どのような効果もたらされたとお考えになりますか？



## 謝辞

「The Global CEO Study 2006」は、世界のCEOの皆様とIBMとの、まさに組織の壁を越えたコラボレーションの成果です。

何よりも、ご多忙な中、貴重な時間を割いてご協力いただき、イノベーションの実現に向けた取り組みや過去の経験をお話くださった全世界765人のCEOの皆様にお礼を申し上げます。皆様との議論を通して得られた洞察、イノベーションへの想いが、この調査を完成させ、他に類を見ない価値あるものとして結実させました。

また、電話インタビューでご支援いただいたエコノミスト・インテリジェンス・ユニット社にも感謝します。

ご協力くださった多くの方々に、この場をお借りして深くお礼を申し上げます。





写真：世界最大の観覧車、BAロンドン・アイは  
近代デザインとエンジニアリングの結晶である  
(高さ135メートル、重さ2,100トン)。

## 参考文献

- 1 For readability, we refer to this collective group as “CEOs” throughout this report.
- 2 “Koizumi Structural Reform: Accomplishments and Strategic Roadmap.” September 2002. <http://www.keizai-shimon.go.jp/english/pamphlet/0209/img/text.pdf>
- 3 “Business innovation - changing companies for a changing world.” Principal Voices. <http://www.principal-voices.com/business.html>
- 4 “Siemens CEO: Fast Innovation As Key For Cos Future-Report.” Dow Jones International News. June 25, 2005.
- 5 Friedman, Thomas L. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. United States: Farrar, Straus and Giroux, 2005; Florida, Richard. “The World Is Spiky.” *The Atlantic Monthly*. October 2005.
- 6 Engardio, Pete. “China and India – The Challenge: A New World Economy.” *BusinessWeek*. August 22, 2005; Newman, Richard J. “Motorcars for the masses.” *U.S. News & World Report*. June 21, 2004. <http://www.usnews.com/usnews/biztech/articles/040621/21china.htm>.
- 7 “Climbing back: The economies of what used to be called the ‘third world’ are regaining their ancient pre-eminence.” *The Economist*. January 21, 2006.
- 8 “Climbing back: The economies of what used to be called the ‘third world’ are regaining their ancient pre-eminence.” *The Economist*. January 21, 2006.
- 9 “A Demographic Revolution.” United Nations Program on Aging. <http://www.un.org/esa/socdev/ageing/agewpop1.htm>
- 10 Engardio, Pete and Carol Matlack. “Global Aging.” *BusinessWeek*. January 31, 2005. [http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_05/b3918011.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_05/b3918011.htm)
- 11 “Worldwide Internet Users Top 1 Billion in 2005.” Computer Industry Almanac Press Release. January 4, 2006. <http://www.c-i-a.com/pr0106.htm>
- 12 “USA Leads Broadband Subscriber Top 15 Ranking. Worldwide Broadband Subscribers Will Top 215M in 2005.” Computer Industry Almanac Press Release. November 14, 2005. <http://www.c-i-a.com/pr1105.htm>
- 13 Schonfeld, Erick. “GE Sees the Light By learning to manage innovation: Jeffrey Immelt is remaking America’s flagship industrial corporation into a technology and marketing powerhouse.” *Business 2.0*. July 1, 2004.
- 14 “Sony’s Revitalization in the Changing CE World.” Howard Stringer’s remarks, CEATEC, Tokyo, October 4, 2005. [http://www.sony.com/SCA/speeches/051004\\_stringer.shtml](http://www.sony.com/SCA/speeches/051004_stringer.shtml)
- 15 “Innovation Policy in Europe.” <http://www.cordis.lu/innovation/en/policy/communications/communications1.htm>
- 16 Kher, Unmesh. “Getting Kodak to Focus.” *Time*. February 7, 2005. <http://www.time.com/time/insidebiz/print-out/0,8816,1025191,00.html>
- 17 “Kodak’s 4th-Quarter Sales Rise 12% to \$4.197 Billion.” Kodak Press Release. January 30, 2006. [http://www.kodak.com/eknec/PageQuerier.jhtml?pq-path=2709&pq-locale=en\\_US&gpcid=0900688a8048b92f](http://www.kodak.com/eknec/PageQuerier.jhtml?pq-path=2709&pq-locale=en_US&gpcid=0900688a8048b92f)
- 18 Described with permission from IBM client; “Forbes Names Lam Research Corporation a “Best Managed” Company Among “Platinum 400: Best Big Companies in America.” Lam Research Press Release. January 4, 2006.
- 19 Pohle, George, Peter Korsten, Shanker Ramamurthy and Steven Foecking. “The specialized enterprise: A fundamental redesign of firms.” November 2005. <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1009224?cntxt=a1000401>
- 20 “Porto Media speeds time to market with standards-based solution.” IBM Case Study. February 2006. <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/casestudy/imc/a1023486?cntxt=a1000062>
- 21 “Moraitis Fresh’s RFID implementation improves productivity and retailer relationships.” IBM Case Study. April 2005. <http://www-306.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/GJON-68S3DG?OpenDocument&Site=default>
- 22 “Visa International CEMEA extends innovative mobile payment solution.” January 13, 2004. [http://www.upaid.net/press\\_release\\_det.asp?art\\_id=2867&sec\\_id=581](http://www.upaid.net/press_release_det.asp?art_id=2867&sec_id=581); “Mobile operators across Central & Eastern Europe, Middle East & Africa CEMEA sign up to Visa’s Mobile Service.” July 6, 2005. [http://www.upaid.net/Press\\_Release\\_det.asp?id=3059&sec\\_id=581](http://www.upaid.net/Press_Release_det.asp?id=3059&sec_id=581)
- 23 “World’s Best Innovators Are ‘Six Times More Successful’ in Getting Better Products to Market Faster, UGS Chairman, CEO and President Tony Affuso Tells Fellow Automotive Industry Leaders.” PR Newswire. October 12, 2005. <http://sev.prnewswire.com/computer-electronics/20051012/DAW04212102005-1.html>
- 24 Skaf, Rashid. “Passion for Innovation.” Residential Systems. November 4, 2005. [http://resmagonline.com/articles/publish/article\\_988.shtml](http://resmagonline.com/articles/publish/article_988.shtml)
- 25 Rothfeder, Jeffrey. “The CEO’s Role in Innovation.” Chief Executive. November 2, 2005. <http://www.chiefexecutive.net/ME2/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&id=72BE9E54B57B4CB8A3E4AB15D5D7A72A>
- 26 “How to ‘Xcel’ at Technology-Driven Business Innovation.” Energy Insights, “In the Know” Newsletter. June 20, 2005; “Chartwell’s Best Practices for Utilities and Energy Companies.” Volume 7, No 7, July 2005.
- 27 Cross, Rob, Jeanne Liedtka and Leigh Weiss. “A Practical Guide to Social Networks.” *Harvard Business Review*. March 2005.

- 28 "Novartis delivers strong performance with record results in 2005." Novartis International AG Investor Relations Release. [http://www.novartis.com/downloads\\_new/investors/Q4%202005%20REPORT%20-%20ENGLISH%20-%20FINAL\\_CORRECTED.pdf](http://www.novartis.com/downloads_new/investors/Q4%202005%20REPORT%20-%20ENGLISH%20-%20FINAL_CORRECTED.pdf)
- 29 "At Motorola, 'a Hop in Everybody's Step.'" BusinessWeek Online. August 22, 2005. [http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_32/b3946107\\_mz063.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_32/b3946107_mz063.htm)
- 30 Green, William and Michiko Tomoya. "Toyota's Tough Boss." Time. September 18, 2005. <http://www.time.com/time/globalbusiness/article/0,9171,1106335,00.html>
- 31 Macintyre, Donald. "The New Breed: The Time/CNN 25 Business Influentials: Suh Doo Chil EASTEL SYSTEMS." Time. December 20, 2004. <http://www.time.com/time/archive/preview/0,10987,1009734,00.html>
- 32 "Record-breaking CEO Churn in 2005." Burson Marsteller Press Release. January 31, 2006. <http://www.burson-marsteller.com/pages/news/releases/2006/press-1-31-2006>
- 33 Hardy, Quentin. "Google Thinks Small." Forbes. November 14, 2005. <http://www.forbes.com/excepicks/global/2005/1114/054A.html>
- 34 "New model networks." Management Today. February 7, 2006. <http://www.clickmt.com/public/news/index.cfm?fuseaction=fulldetails&newsUID=50dc8c4f-d4e5-4b9e-862b-f039f3e648e4>; "Young upstarts are ringing the changes in telephony." Computing. February 2, 2006; Sullivan, Mark "Skype's Still Talking to Itself." February 7, 2006. [http://www.lightreading.com/document.asp?doc\\_id=87839&WT.svl=news1\\_1](http://www.lightreading.com/document.asp?doc_id=87839&WT.svl=news1_1); "eBay to Acquire Skype". eBay Press Release. September 12, 2005. [http://investor.ebay.com/downloads/eBay\\_PressRelease.pdf](http://investor.ebay.com/downloads/eBay_PressRelease.pdf)
- 35 "Speaking Out: Apple's and Pixar's Steve Jobs." BusinessWeek Online. August 25, 2003. [http://www.businessweek.com/magazine/content/03\\_34/b3846633.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/03_34/b3846633.htm)
- 36 Hof, Robert D. "Building An Idea Factory." BusinessWeek Online. October 11, 2004. [http://www.businessweek.com/magazine/content/04\\_41/b3903462.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/04_41/b3903462.htm)
- 37 McCurry, Kevin, Saul J. Berman and Jeff Hagan. "Eliminating the strategic blind spot: Technology-driven business strategy spurs innovation and growth." March 21, 2005. <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1009225?cntxt=a1000401>
- 38 "Dr. Alpheus Bingham, InnoCentive's President and CEO, Receives 'Business Processes Award' at the Economist's Fourth Annual Innovation Summit." InnoCentive Press Release. November 30, 2005. [http://www.innocentive.com/about/press/20051130\\_DrWinAward.html](http://www.innocentive.com/about/press/20051130_DrWinAward.html)
- 39 "US\$575,000 Goldcorp Challenge Awards World's First 39 "US\$575,000 Goldcorp Challenge Awards World's First 6 Million Ounce Internet Gold Rush Yields High Grade Results!" Goldcorp, Inc. Press Release. March 12, 2001. [http://www.goldcorpchallenge.com/challenge1/mediaclips/media\\_frameset.html](http://www.goldcorpchallenge.com/challenge1/mediaclips/media_frameset.html); "Toronto, Ontario's Goldcorp Inc. launched the Internet gold rush..." Innovation in Canada. <http://www.innovation.gc.ca/gol/innovation/stories.nsf/vengss/ss01056e.htm>
- 40 Jaques, Robert. "Doctors perform surgery over the web." vnunet.com. August 9, 2005. <http://www.vnunet.com/vnunet/news/2140922/internet-link-remote>
- 41 World Community Grid. <http://www.worldcommunitygrid.org>; Statistics: By Members. <http://www.worldcommunitygrid.org/stat/viewMembers.do>
- 42 "World Population: 1950 to 2050." U.S. Census Bureau. April 2005. <http://www.census.gov/ipc/www/img/world-pop.gif>

「今こそイノベーションを実現させるために – The Global CEO Study 2006」は、英語版「Expanding the Innovation Horizon – The Global CEO Study 2006」の日本語訳として提供されるものであり、引用文は以上の参考文献において英文で提供されています。翻訳には細心の注意を払っておりますが、弊社は引用文の日本語訳の正確性等については一切保証せず、また責任を負いません。



## IBM グローバル・ビジネス・サービスについて

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、世界160カ国以上において、業界知識と洞察、そして高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、お客様のビジネスの分析、最適化、そして変革を可能にします。

私たちは、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

## 戦略コンサルティングサービス

IBM グローバル・ビジネス・サービスの戦略コンサルティングサービスは、世界最大級の規模を有する戦略コンサルティング集団です。4つの戦略コンサルティング領域から構成されており、グローバルでの豊富な先端プラクティスと各種経営改革手法により、企業変革、M&A経営統合、新事業開発、プロフェッショナル人材管理など、お客様のビジネスの成長を実現するさまざまな場面で、イノベーションをお届けいたします。

また、経営戦略の立案のみならず、それを従来にないスピードで実現するために変革プログラムオフィスを設置運営し、実行フェーズの専門家たちがお客様の成功を最後までご支援できる体制を整えております。

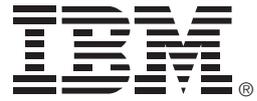
- 事業戦略コンサルティングサービス
- 企業変革コンサルティングサービス
- 業務戦略コンサルティングサービス
- 技術戦略コンサルティングサービス

## お問い合わせ

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  
〒100-6318 東京都千代田区丸の内2-4-1  
丸の内ビルディング18階  
Tel. 03-6250-8500 (代)  
<http://www.ibm.com/bcs/jp/>  
E-mail : [ibcsmktg@jp.ibm.com](mailto:ibcsmktg@jp.ibm.com)

写真：ロンドンの新旧2つの顔。

写真は伝統的な建物に覆いかぶさるようにそびえ立つ  
スイス・リー・タワー。新旧のビルが立ち並ぶ風景は、  
現在のロンドンを象徴する「伝統と格式」と  
「力強さと斬新さ」という2つのスタイルの調和を  
表現している。



**IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社**

〒100-6318 東京都千代田区丸の内2-4-1  
丸の内ビルディング18階  
06-06 Printed in Japan

© Copyright IBM Corporation 2006  
All Rights Reserved

IBM、IBMロゴは、IBM Corporationの商標。  
他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ  
各社の商標。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っ  
ているすべての国・地域でご提供可能なわけではあり  
ません。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版  
掲載時のものであり、変更されている可能性があります。