

解説：GE グローバル・イノベーション・バロメーター

一橋大学イノベーション研究センター 米倉誠一郎

はじめに

「GE グローバル・イノベーション・バロメーター」は世界 25 市場の 3100 人のシニアエグゼクティブたちのイノベーションに対する認識を調査した貴重な記録である。とくに、このエグゼクティブたちが自社のイノベーション戦略に直接関わっているという点で、回答すべてにリアリティがある。すでに、調査のハイライトはまとまっているので、ここではとくに気になった結果をもとに、日本の課題について述べてみたい。

1) 低すぎるイノベーションに対する優先度

まず、もっとも気になる数字は、Q1「あなたの会社経営にイノベーションは？」という問いに対して、米国 36%、ドイツ 50%、韓国 37%、中国 55%、世界全体 44%が「大変重要な戦略的優先課題」と答えているのに比較して、日本が 29%と低くなっていることである。さらに、イノベーションは「あまり、あるいは全く優先的な課題ではない」と否定的だった割合が、米国 12%、ドイツ 5%、韓国 5%、中国 6%、世界全体 9%程度だったのに対して、日本では 20%ものエグゼクティブがさらに否定的だったことである。イノベーション戦略担当者がこれだけイノベーションに対して悲観的だということは、かなり由々しき結果である。

この結果について、かなり好意的に推測するならば、日本の経営者たちがイノベーションの意味をかなり狭義にとらえている可能性である。日本経済新聞でさえ紙面で「イノベーション」と表記した後に必ずカッコ付きで（技術革新）と入れている事実からしても、日本ではイノベーションが技術に限った狭い範囲でとらえられがちである。調査では、イノベーションについての定義を「新規製品や大幅に改善された製品（商品またはサービス）、プロセス、新しいマーケティング方法、またはビジネス手法、職場組織、対外関係において、新たな組織的方法を導入すること」と説明しているとのことだが、調査対象者の先入観があった可能性も否定できない。

事実、Q4「企業がイノベーションを成功させるため、これらの能力の重要性は？」という質問に対して、日本が世界平均と比較して過大に評価しているのが「新しいビジネスモデルを開発する (+6)」と「新しい技術を開発する (+3)」という結果になっている。日本の経営者は世界の経営者よりも、「新しい技術やビジネスモデル開発」をイノベーションの中心課題だと考えているのである。

一方同じ設問で、世界と比較して 20 ポイント以上マイナスに乖離しているのが、「イノベーションをもたらす環境と文化を作り出す(-21)」、「イノベーション活動に予算を配分する(-28)」、「イノベーション開発に資金を集める(-24)」、「長期的なイノベーションプロジェクトに投資する(-19)」などである。日本の経営者はイノベーションという幅広い活動に資金・予算を積極的に配分したり、社内をイノベティブにするような環境・文化づくりを評価していない。イノベーションは根気強く長期的に育てたり投資したりするものというよりは、「新しい技術やビジネスモデル開発」する方がより重要だと考えているのである。また、後で触れるように、「成功の可能性の低い技術を早期に見切りを付ける(-22)」というイノベーションにとって重要な意思決定項目も、世界から大きく乖離して低い評価となっている。

周知のように「イノベーション」とは技術革新にとどまらず、「社会経済に新しい価値をもたらす革新的な諸活動」という広い概念であり、社会経済が成長を続けるためにどうしても必要な行為なのである。古くはシュムペーターの見解を持ち出すまでもなく、それは新しい製品や新しい生産方法を導入することにとどまらず、新市場の開拓、新素材の導入、新しい組織を構築することなどを含み込んだ幅広い概念であった。また、最近のソーシャル・イノベーションという言葉が示すように、これまで政府や地方自治体あるいは国際機関が税金を使って行ってきた社会的課題の解決を、企業や NPO が新しい手法を使って代替することも重要なイノベーションと理解されている。例えば、貧困を削減するためにマイクロ・ファイナンスというビジネス手法を考案したグラミン銀行や、病児保育を推進する NPO 法人フローレンスの活動なども十分イノベーション活動として評価されてよい。

日本の経営者たちは、技術としてだけイノベーションを見ているために、自社の改善改良手法や新たなマーケティング活動、企業提携などをイノベティブな活動と見なしていない可能性があるのである。例えば、JAL を再生させた稲盛氏のアメーバ経営や、三越・伊勢丹の統合などは世界に誇るべき日本のイノベーション活動である。したがって、日本の経営者がもう少し広い範疇でイノベーションをとらえていれば、もう少し高い評価が下ったかもしれない。しかし、それにしても驚くほど低い結果であることは間違いないが。

2) 社会全体がイノベーションを支持していない？

さて、より深刻な数字は Q6.8 「社会全体がイノベーションを支持しており、若い世代にイノベーションへの熱意がある」という問いに対して、米国 84%、ドイツ 81%、韓国 74%、中国 72%、世界平均でも 77% が強く同意しているのに対して、日本では 24% と驚くほど低い。日本に次いで低かったメキシコ、ポーランドでさえも 64% だったことからして、これは悲しいほどの低い数字である。

さらに、Q6.6 「イノベーションに対する政府援助は、効果的に計画実行されている」という

問いでは、米国 25%、ドイツ 35%、韓国 34%、中国 55%、世界平均 39%に対して、日本は 10%と最も低く、日本に次いで低かったポーランド 22%の半分にも満たない。

もう一つダントツの最下位は、Q6.3「大学は、将来のイノベーションを推進する人材を育成する教育を行っている」という設問である。日本ではわずか 20%しか同意していないが、米国 70%、ドイツ 72%、韓国 33%、中国 45%、世界平均 55%は自国のイノベーション教育制度をそれなりに評価している。日本に次いで最下第2位のポーランド 31%というスコアに比較しても日本の 20%はあまりにも低すぎる。われわれ文科系はともかく、毎年ノーベル賞を輩出し、それなりに高い技術力を保っている大学に対してなぜこれほど不満なのであろうか。

以上の分析結果から理解されるのは、世界の経営者に比較して、日本の経営者たちはイノベーションを最優先課題とも思っていないし、日本の社会、若者、政策そして大学に対してほとんど評価も期待もしていないということになる。しかも、そのスコアが世界平均と比較してかなり低いことからして、絶望的な自己評価となっているといわざるを得ないのである。

3) 低すぎる中小企業とオープン・イノベーションへの期待

かつて日本経済の強靱性はまさに足腰の強い中小企業が柔軟な生産力を維持していたからであった。系列を中心としたジャスト・イン・タイム生産方式もフレキシブル・マニュファクチャリングも力強い中小企業との分業で実現されてきた。それが日本の競争力だったのである。

今回の調査で気になるのは、日本の経営者が Q5.3 で、「これまで以上に中小企業は大企業と同じようにイノベーションを生み出すようになる」という設問に対して、日本がもっとも低い期待を示していることである。昨年は中国が 57%（日本 60%）でもっとも低かったが、今年は日本が 61%（中国 74%）ともっとも低くなっている。これがベンチャー企業に対する期待の低さだけでなく、これまでの強い中小企業に対する不信感であるならば、これも深刻な事態である。

さらに、Q16「あなたの会社が他社との協業によるイノベーションに躊躇する理由は？」に対して、世界から大きく乖離しているのは「協業のプロセスやツールが整っていない」、「協業をマネージする時間がない」といった項目であるが、中でも「自社は閉鎖的な企業文化だから」が 25 ポイントも多く肯定されている。日本の経営者は自社が閉鎖的だということを強く自覚していると解釈できないこともないが、悲しいほど現状肯定をしていると考えられなくもない。

4) 認識ギャップ

以上の結果からは、日本の経営者はイノベーションに対して懐疑的であり、また日本社会、

若者、国、大学さらには中小企業もイノベーションに対して有効には機能していないという認識を持っていることが理解された。しかも、いずれのスコアにおいても世界でもっとも評価が低いのである。ただし、この調査でもっとも面白い点は世界の経営者は決してそうは思っていないということである。

Q7「イノベーションを最も牽引する国は？」では、世界の経営者は米国 35%、ドイツ 15%、中国 12%に次いで、日本 11%と世界第 4 位に評価し、第 5 位の韓国 5%の 2 倍近い支持を示している。また、Q8「各国について、どの程度イノベーション環境が整備されていると思いますか？」では、ドイツ 85%、米国 84%に続いて日本 81%と第 3 位に評価され、第 4 位の韓国 71%、第 5 位のイギリス 63%より 10 から 20 ポイント以上も高い結果となっているのである。

数字から見る限り、イノベーション力やイノベーション環境にかなり否定的な日本の経営者に比べて、世界の経営者は日本のそれを高く評価しているのである。このギャップはいついどこから来るのだろうか？

まず考えられるのは、この失われた 20 年の間における自信喪失である。中国に抜かれたとはいえ日本の GDP 総額はいまだ世界第 3 位であり、80 円前後で推移した円高でも日本企業は恐るべき強靭さで競争力を保持してきた。これからの円安でその実力は大きく見直されることになるだろう。また、東日本大震災での打撃からも早々と立ち直り、震災前のビジネス・プロセスに戻っている。

また、アジアでは希少な科学系ノーベル賞受賞者を輩出し、今年度受賞の iPS 細胞はまさに先端医療に革命的な変化をもたらしている。また、アップルの iPhone の中味の 70%以上は日本製部品で占められている事実や、トヨタのプリウスが世界のハイブリッド車市場を席卷し、日産リーフや三菱ミエブも電気自動車の実用化で一步先行している。コマツの Komtrax を駆使したハードとソフトにわたるイノベーションやキヤノンのデジタルフォトというデジカメ単体ではなくプリンターとインクを含み込んだ複合商品開発も素晴らしいイノベーションである。さらに、工場レベルでの省エネ能力も世界屈指であり、製鉄所、セメント工場、発電所など新興市場へのプラント輸出の可能性もまだまだ高い。また、新幹線を筆頭に世界に誇るインフラ製品や技術力も十分に有しているのである。

確かに、これまで日本経済を牽引してきたテレビや半導体で大きく後退はしたものの、部品や素材ではまだまだ強い。液晶テレビや携帯電話の素材は高い競争力を持っているし、東レの炭素繊維はボーイングの基幹素材となり、ユニクロ＝東レのヒートテックも世界的なイノベーションである。

さらに、中国をはじめ東南アジアに展開するコンビニ革命も日本のサービス・イノベーションの代表である。以上の事例を冷静に考えれば、日本のイノベーション力は底堅いし、卑下すべきものでもない。したがって、世界とのギャップはこの 20 年間における自信喪失の結果とい

えないこともない。問題はなぜそうした喪失が起こったかである。それについては、以下の課題と提言でまとめてみたい。

5) 課題と提言（グローバル経営力の強化）

自信喪失に拍車をかけているのが技術力ではなく、経営能力の低さである可能性が高い。日本のテレビや半導体が技術として優れていないなどは到底考えられない。技術で勝って、ビジネスで負けているのである。「日本企業の技術はいいのに、利益率が低い」とよくいわれるが、それには理由がある。一つの産業に企業数が多すぎるのだ。一つの産業内で何社にもものぼる企業が技術を巡って競争すれば技術水準は上がる。しかし、プレーヤーの数が多ければ多いほど利幅は薄くなる。日本の産業構造を見れば、どの産業でもプレーヤーの数が多すぎることは一目瞭然である。したがって、日本企業こそ選択と集中や M&A を通じた業界再編をしなければならぬのである。

しかし、Q4 の「成功の可能性の低い技術を早期に見切りを付ける(-22)」という項目が世界平均から 22 ポイントも乖離しているように、日本の経営者は「見切りを付ける」という決断に弱い。また、世界のファンドを使った業界再編も不得意であるし、半官半民のような国策ファンドが存在感を増している。こうした M&A には経験を積んだ世界の叡智を利用した方がいいに決まっている。いま日本の経営者に求められている仕事は、「他社がやるから自社もやる」といった横並びの競争をやめ、大胆な選択と集中を進めることであり、企業数を減らすために自ら業界の再編を先導することなのである。

一方、デジタル技術とモジュール化の進展も日本の勝ちパターンを毀損した。アナログ技術の時のように、互いに切磋琢磨しきめ細かい擦り合わせを競うことで品質に差が出にくくなったのである。PC、テレビ、携帯電話などの商品では過剰品質を競うことより、グローバル・マーケットにおける量産効果の方が重要である。例えば、薄型テレビの 2012 年国内シェアではシャープが 33.7%とダントツの 1 位であった。しかし、世界で見るとシャープのシェアはたった 6.5%でサムスンの 26%の 4分の 1 に過ぎない。サムスンの生産台数約 1381 万台に対してシャープの約 325 台では、その量産効果における価格競争力で圧倒的な差がでているのである。これは携帯電話でも同じである。多くの日本企業はガラパゴス化を排して、いかにより大きなグローバル・マーケットで戦うことが重要な課題なのである。

しかし、日本の経営者はきわめて内向きである。例えば、Q9「あなたの国が、イノベーションを促進するために注力すべきことは何ですか？」という質問において、日本の経営者ももっとも保護主義的な回答をしている。「市場開放を進め貿易や投資を促進して、革新的な技術を輸入する」という開放主義的選択肢と、「国内調達を推進して、海外からよりも国内で技術開発を進める」という保護主義的選択肢と間の乖離が 27 ポイントと調査国中もっとも大きいのである。

さらに、Q5.5「当社は破壊的なイノベーション（全くこれまでに存在しない新製品・サービスを生み出すこと）を、これまで以上に取り組んでいる」という設問にもっとも同意していないのが日本 18%である。これは2番目に同意していないオーストラリアの 38%に比較しても 20ポイントも低い。また、Q5.6「当社はイノベーションに“ビッグデータ”を活用している」といった新しい話題でも日本の経営者の同意はわずか 20%で、日本に次いで低いオーストラリア 42%の半分にも満たない。イノベーションや新しい技術動向に対する感受性がきわめて低いのである。協業やオープン・イノベーションに関する回答にも日本の経営者は否定的である。

Q11「パートナーシップへの取組意欲」における「他社との協業によっての方が、単独よりもイノベーションを加速できる」という設問に、世界平均が 53%と強く同意するのに対して、日本は 39%となる。また、「当社では、イノベーションのための社内外のパートナーシップの重要性をより認識するようになった」では、世界平均が 38%と強く同意するのに対して、日本はわずか 16%しか強く同意しない。これでは、素晴らしい技術が日の目を見ずに眠っている可能性も高い。

今回のバロメーターを詳細に検討すると、日本の経営者のイノベーションに対する認識の低さは、「より広い概念であるイノベーションに対する認識不足」と「社会、若者、国策、大学、中小企業に対する不信感」が根底にあることが分かる。しかし、日本の経営者が日本のイノベーション力や環境整備に関して低い評価をつけているのに対して、世界からの評価はむしろ高い評価を付けていた。この乖離は技術力への自信のなさではなく、グローバル経営力の低さから来るものではないだろうか。日本の多くの経営者の多くが閉鎖的な保護主義的選択肢をイノベーション促進にとって重要と考えている一方で、破壊的イノベーション（すなわち全くこれまでに存在しない製品やサービスを出すこと）やビッグデータといった新しい動向にも無関心であることを示している。結論から言えばこうした経営者がイノベーション戦略を担当している以上、日本企業に明るい期待は持てない。彼らにはもう退場願うしかなく、一方でグローバルなマーケットで経験を積んだ若くてオープンな経営者の台頭を期待したい。技術力だけに頼むのではなく、予算配分や、プロセス、社外との関係構築など、イノベーションを育む仕組みを構築し、製品、サービス、プロセス、ビジネスモデル、マーケティングなど、ビジネス活動の様々な局面においてイノベーションを生み出すことが肝要であり、日本にはそれを実現する力があると信じている。