

2015年1月

第36回

当面する企業経営課題に関する調査報告

企業の経営課題

[事業開発編]

CEO's
major
report
on
business
development

事業創造活動の 仕組みづくり

2015年1月

第36回

当面する企業経営課題に関する調査報告

企業の経営課題

[事業開発編]

corporate
management
issues

事業創造活動の 仕組みづくり

はじめに

日本能率協会（JMA）では1979年から毎年、企業の経営課題を調査し、時代の環境変化にあわせた企業経営のあり方を提起してまいりました。今年度の経営課題調査では、急激なグローバル化のなかで経営の多様化と個別化が進む現状を鑑み、各企業に共通した経営課題テーマに焦点を合わせ調査を実施いたしました。

本調査では、ここ数年の経営課題調査で常に上位にランクされる『新製品・新サービス・新事業の開発』にフォーカスし、「(事業開発編) 事業創造活動の仕組みづくり」をテーマとしております。特にグローバル競争においては、「技術では勝っているが、事業では負っている」と評されることが多い日本企業ですが、ポテンシャルは高いものがあります。そのポテンシャルが開花しにくいのは何故でしょうか。時代とともに、社会や市場の変化をふまえ、事業を通じて提供する価値を変えていかなければならないことは企業の宿命であり、その意味では、事業創造をし続けられる企業であることが持続的成長の条件であるといえます。

しかしながら、成果に直結する事業創造活動、特に革新的なイノベーションによる新事業創造活動は容易ではないことも周知の通りです。このような認識のもと、本調査では、企業における「事業創造活動の仕組みづくり」の実態について探り、事業創造活動で成果をあげるためのキーファクターについて考察いたしました。

小会では初めての調査テーマであり、各論まで深掘りして追究することは今後の使命とさせていただきます。まずは本調査報告書が企業の課題解決に向けた羅針盤的な役割を果たすことができれば幸いです。

最後に、ご多用のなか、今回の調査研究にご協力いただきましたご回答企業各位、ならびにご教示をいただきました専門家ならびに実務家の皆さまに誌面を借りて心より厚くお礼申し上げます。

一般社団法人 日本能率協会

事業創造活動の仕組みづくり

<調査結果の要約>

- ✓ 国際競争力の視点からみた自社の競争力は、約6割の企業が「事業創造力は不足している」と評価している。具体的には、「革新的な新技術の開発を主体とする新商品開発」について5割強の企業が順調ではないとし、また「革新的な新ビジネスモデルの開発による新事業の開発」については約7割の企業が順調ではないとしている。事業創造の課題が大きい実態が明らかになった。
- ✓ 事業創造活動が進まない理由として、「事業創造を推進する実行力の不足」、「意識改革や発想の転換が不十分」、「ビジネスモデルの構想力の不足」、「競争力としての自社の独自性や強みの発揮不足」を課題として認識している企業が多い。
- ✓ 事業創造活動の仕組みの課題として、「新事業の種探しと、その種を事業化して成果を創出する仕組み」、「事業創造活動に必要な人材の発掘・育成・活用の仕組み」、「組織が保有する能力を最大発揮する仕組み」、「社内外において創発活動を活発に行う仕組み」が十分ではないと認識している企業が多い。
- ✓ 革新的な新事業創造活動による最近の成果として、「期待通り」か「期待を上回る」企業は2割弱しかなく、5割近くの企業が「期待をやや下回る」か「ほとんど期待に反する」と苦戦している。一方、革新的な新事業創造活動を、「既存事業以上」か「既存事業と同等」に重視している企業は5割近くあり、そのための先行投資を強化したいとする企業も3/4を占め、今後の意欲は高い。
- ✓ 事業創造活動で成果をあげるためのキーファクターは、事業創造を中核とする経営理念・ビジョンの浸透、社内外における創発活動、時代にマッチしたビジネスモデルの構築、そして人と組織の多様性にある。

目次

はじめに

I. 「事業創造活動の仕組みづくり」調査分析編	5
1. 「事業創造活動の仕組みづくり」の実態に関する結果概要	6
1. 企業における事業創造活動の現状と課題を俯瞰する	6
2. 企業における革新的な新事業創造活動のポリシーと取り組み状況を俯瞰する	13
2. 事業創造活動で成果をあげる仕組みづくりのキーファクターについて考察する	16
1. イノベティブ企業における革新的な新事業創造活動の特長について考察する	16
2. イノベティブ企業の事業創造活動における強みの特長について考察する	18
3. 事業創造活動で成果をあげるためのキーファクターについて考察する	23
3. 〈コラム〉ビジネスモデルの構造と変曲点を見極めよう	25
II. 「事業創造活動の仕組みづくり」調査データ編	27

I. 「事業創造活動の仕組みづくり」 調査分析編

1. 「事業創造活動の仕組みづくり」の実態に関する結果概要
2. 事業創造活動で成果をあげる仕組みづくりのキーファクターについて考察する

一般社団法人 日本能率協会 理事
JMA マネジメント研究所長
柴野 陸裕

3. 〈コラム〉 ビジネスモデルの構造と変曲点を見極めよう

一般社団法人 日本ビジネスプロセス・マネジメント協会
理事 事務局長
横川 省三

1. 「事業創造活動の仕組みづくり」 の実態に関する結果概要

一般社団法人 日本能率協会 理事 JMA マネジメント研究所長 柴野睦裕

1. 企業における事業創造活動の 現状と課題を俯瞰する

はじめに

回答企業279社のプロフィールの主な概要は次の通りである。

○企業規模別の割合

従業員数1万人以上の 大手企業	約28%
同3,000人～1万人未満の 準大手企業	約17%
同301人～3,000人未満の 中堅企業	約29%
同300人以下の 中小企業	約26%

○製造業／非製造業別の割合

製造業	約60%
非製造業	約39%

※無回答1.4%あり

○海外売上比率（2013年度）の割合

海外展開なし	10%未満	10～30%未満
約25%	約20%	約11%
30～50%未満	50～70%未満	70～100%
約13%	約13%	約5%

※無回答11.5%あり

回答企業の対前年比の業績推移は下記の通りであるが、参考までに、企業規模別で見ると、大手・準大手企業では拡大した企業がより多くなり、中堅・中小企業では横ばいか低調であった企業がより多くなっている<巻末データ参照>。

○対前年比の業績推移割合

拡大	横ばい	低調
約52%	約36%	約12%

※無回答1.1%あり

※注：「事業創造活動」および「革新的な新事業創造活動」の定義を、下記の通りに定めて調査を実施した。

①「事業創造活動」の定義

価値創造による事業開発を推進する活動全般。

新商品開発（既存商品の改良を含む）やビジネスモデルの開発（既存のビジネスモデルの改良を含む）などの事業創造を推進する活動。

②「革新的な新事業創造活動」の定義

革新的イノベーションによる価値創造活動。

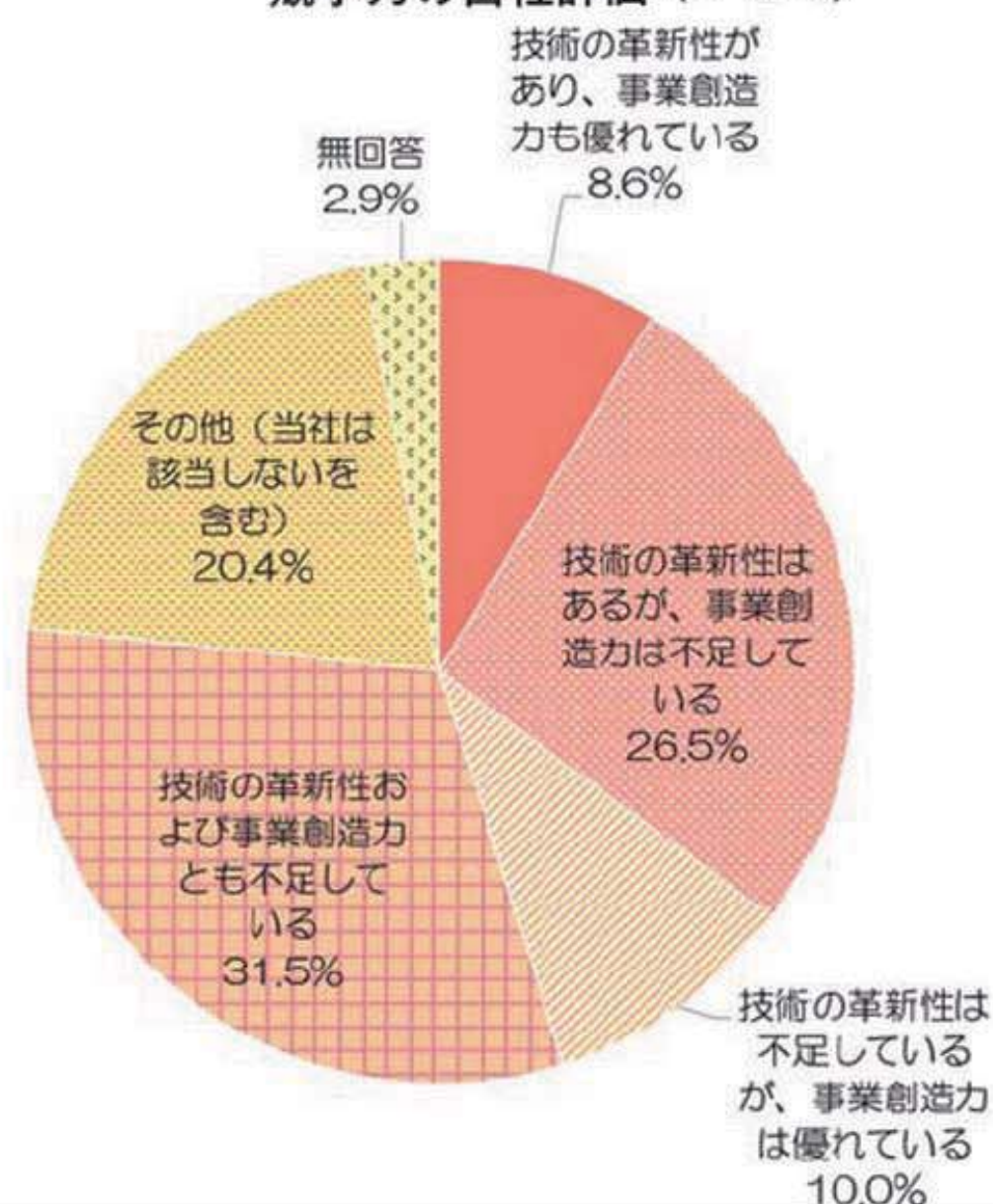
現在保有している技術やビジネスモデルの改良だけでは生み出すことができないほど革新的な価値創出により新事業を創造する活動。

国際競争力の視点からみた競争力の自社評価

ここ数年、事業の国際競争力の視点から、日本企業は「技術では勝っているが、事業では負けている」と評されることが多い。

現状はどうか。企業はどのように自社を評価しているかを尋ねた結果が図表1-1である。

図表1-1 国際競争力の視点からみた競争力の自社評価 (n=279)



- ①1/3近くの企業が、「技術の革新性および事業創造力とも不足している」と自社を評価している。
- ②約6割の企業が、「事業創造力は不足している」と自社を評価している。
- ③1/3強の企業が、「技術の革新性はある」と自社を評価している。
- ④「技術の革新性があり、事業創造力も優れている」と自社を評価している企業は、約9%と残念ながらわずかである。ただし、大手企業に限れば約17%となり、国際競争力に自信をもっている企業は多くなっている<巻末データ参照>。

その他の回答が2割ほどあることと、あくまでも自社評価であるため、この調査結果が一概に実態を表しているともいえない。だが、国際競争力のうえで自信をもっている企業はまだ少数であり、特に事業創造力が不足していると認識している企業はかなり多いという状況にあるといえよう。

事業創造活動の取り組み成果の状況

各社における事業創造活動の取り組みについて、商品とビジネスモデルの2つの観点からその成果状況を尋ねた結果が図表1-2（市場開拓関係は省略）である。

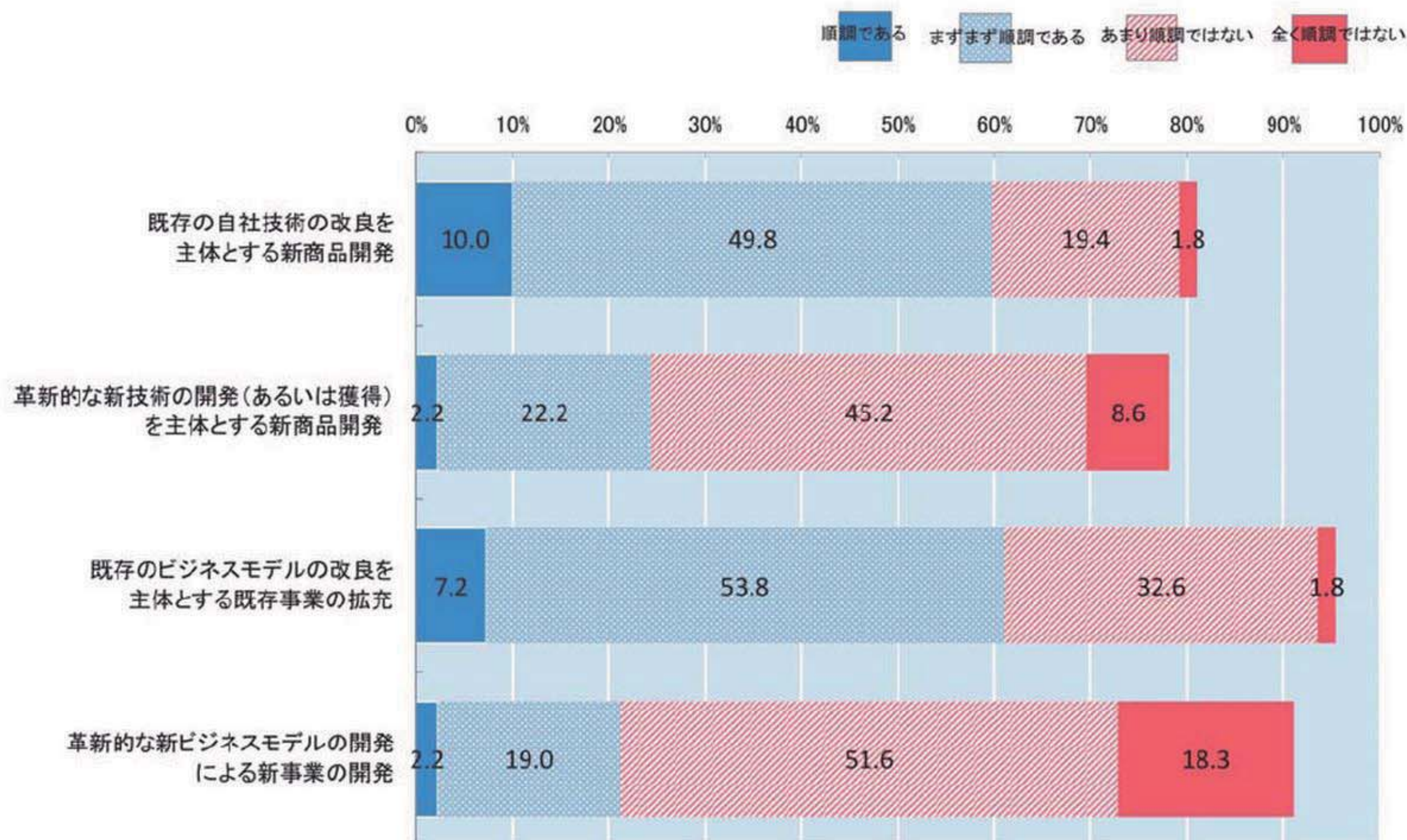
まず商品であるが、「既存の自社技術の改良を

主体とする新商品開発」については、約6割の企業が『まずまず順調である』（49.8%）か『順調である』（10.0%）と回答した。『あまり順調ではない』（19.4%）か『全く順調ではない』（1.8%）と回答した企業は2割強であるので、既存技術の延長での新商品開発は概ね順調な企業が多いといえよう。また、企業規模が大きくなるほどに順調度の割合が増えており、企業規模間格差がみられる（『まずまず順調である』+『順調である』：中小37.5%、中堅59.3%、準大手72.4%、大手73.1%）<巻末データ参照>。

一方、「革新的な新技術の開発（あるいは獲得）を主体とする新商品開発」については、5割強の企業が「あまり順調ではない」（45.2%）か「全く順調ではない」（8.6%）と回答しており、『まずまず順調である』（22.2%）か『順調である』（2.2%）と回答した企業は1/4ほどにすぎない。革新的な新技術の開発による新商品開発では苦戦している企業が多いという状況である。ただし、大手企業に限れば、『まずまず順調である』（35.9%）か「順調である」（3.8%）とする企業と、「あまり順調ではない」（41.0%）か『全く順調ではない』（2.6%）とする企業とがそれぞれ約4割で拮抗しており、2極化している状況にある<巻末データ参照>。

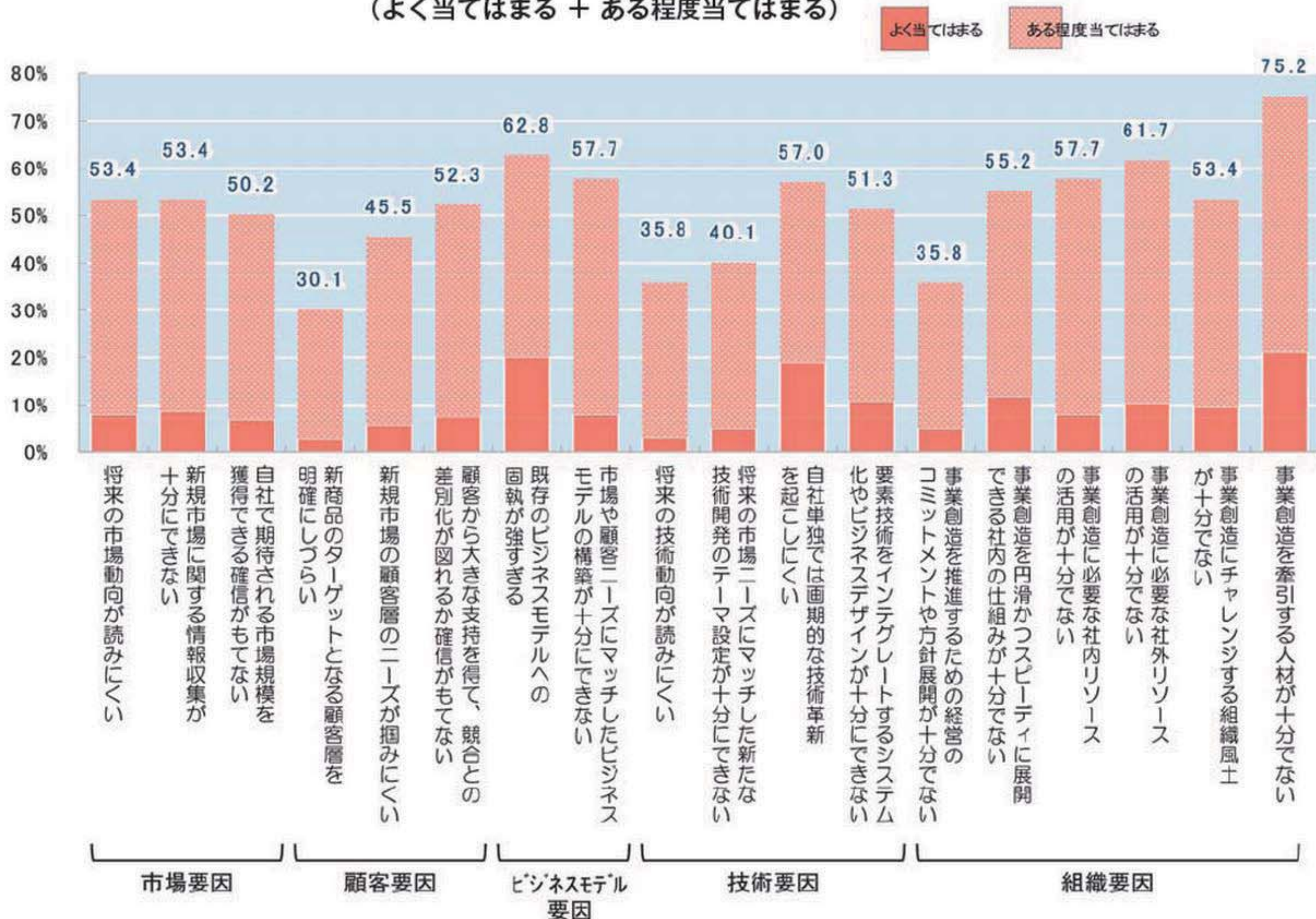
次にビジネスモデルであるが、「既存のビジネス

図表1-2 事業創造活動の取り組み成果の状況について (n=279)



※当社は該当しない、無回答を除く

図表1-3 事業創造活動を推進するうえでの阻害要因について (n=279)
(よく当てはまる + ある程度当てはまる)



モデルの改良を主体とする既存事業の拡充」については、約6割の企業が『まずまず順調である』(53.8%)か「順調である」(7.2%)と回答した。

しかしながら、『あまり順調ではない』(32.6%)か「全く順調ではない」(1.8%)と回答した企業は1/3強であり、既存の自社技術の改良を主体とする新商品開発よりも苦戦している企業の割合が増えている。また、ここでも企業規模が大きくなるほどに順調度の割合が増えており、企業規模間格差がみられる(「まずまず順調である」+「順調である」: 中小50.0%、中堅51.8%、準大手68.1%、大手75.6%) <巻末データ参照>。

一方、「革新的な新ビジネスモデルの開発による新事業の開発」については、約7割の企業が「あまり順調ではない」(51.6%)か「全く順調ではない」(18.3%)と回答しており、「まずまず順調である」(19.0%)か「順調である」(2.2%)と回答した企業は2割強にすぎない。やはり革新的な新ビジネスモデルの開発による新事業の開発でも、革新的な新技術の開発を主体とする新商品開発以上に苦戦している企業の割合が多くなっている。また、

大手企業の場合をみると、「まずまず順調である」(28.2%)か「順調である」(3.8%)とする企業が3割強あり大手の強さがうかがえるが、『あまり順調ではない』(52.6%)か「全く順調ではない」(9.0%)とする企業も6割強となっており、大手といえども新商品開発以上に苦戦している企業の割合が多いことが確認できる<巻末データ参照>。

以上のことから、日本企業は全般的に、技術ベースの新商品開発以上に、ビジネスモデルベースの新事業開発の方により苦戦しているといえる。

事業創造活動を推進するうえでの阻害要因

それでは、事業創造活動がうまく進まない理由は何だろうか。事業創造活動の推進を妨げている要因についての認識を尋ねた結果が図表1-3(海外関係の要因は省略)である。

阻害要因を、市場との関係要因(市場要因)、顧客との関係要因(顧客要因)、自社のビジネスモデルに関する要因(ビジネスモデル要因)、自社の技術に関する要因(技術要因)、自社の組織に関する要因(組織要因)の5つに分類したうえで、分析

結果を以下に示す。なお、図表1-3は、各要因について『よく当てはまる』と『ある程度当てはまる』との回答を抽出した集計結果である。

①まず5つの要因分類ごとに比較すると、特に組織要因とビジネスモデル要因に課題意識が高いことがわかる。

②次に課題意識が高い要因分類の順に分析する。組織要因では、「事業創造を牽引する人材が十分ではない」(75.2%：『よく当てはまる』と『ある程度当てはまる』の合計、以下同)が突出しており、以下「事業創造に必要な社外リソースの活用が十分でない」(61.7%)、「事業創造に必要な社内リソースの活用が十分でない」(57.7%)、「事業創造を円滑かつスピーディに展開できる社内の仕組みが十分でない」(55.2%)、「事業創造にチャレンジする組織風土が十分でない」(53.4%)と続く。5割以上の企業が、人材、社外リソース、社内リソース、社内の仕組み、組織風土が不十分であり、それゆえに事業創造活動がうまく進まないとしている。一方、「事業創造を推進するための経営のコミットメントや方針展開が十分ではない」は35.8%である。トップダウンによる旗振りはそれなりに行われているにもかかわらずうまく進まないのは、事業創造を推進する実行力が伴っていないことが大きな理由の一つといえよう。

③ビジネスモデル要因では、5割以上の企業が、「既存のビジネスモデルへの固執が強すぎる」(62.8%)、「市場や顧客ニーズにマッチしたビジネスモデルの構築が十分にできない」(57.7%)としている。過去の成功体験や既存のビジネスモデルからの脱却がなかなかできないがゆえに、事業創造活動がうまく進まないとしている。ビジネスモデルの構想力の不足、そしてそれを打破するための意識改革や発想の転換がうまくできないことも大きな理由の一つであろう。

④技術要因では、5割以上の企業が、「自社単独では画期的な技術革新を起こしにくい」(57.0%)、「要素技術をインテグレートするシ

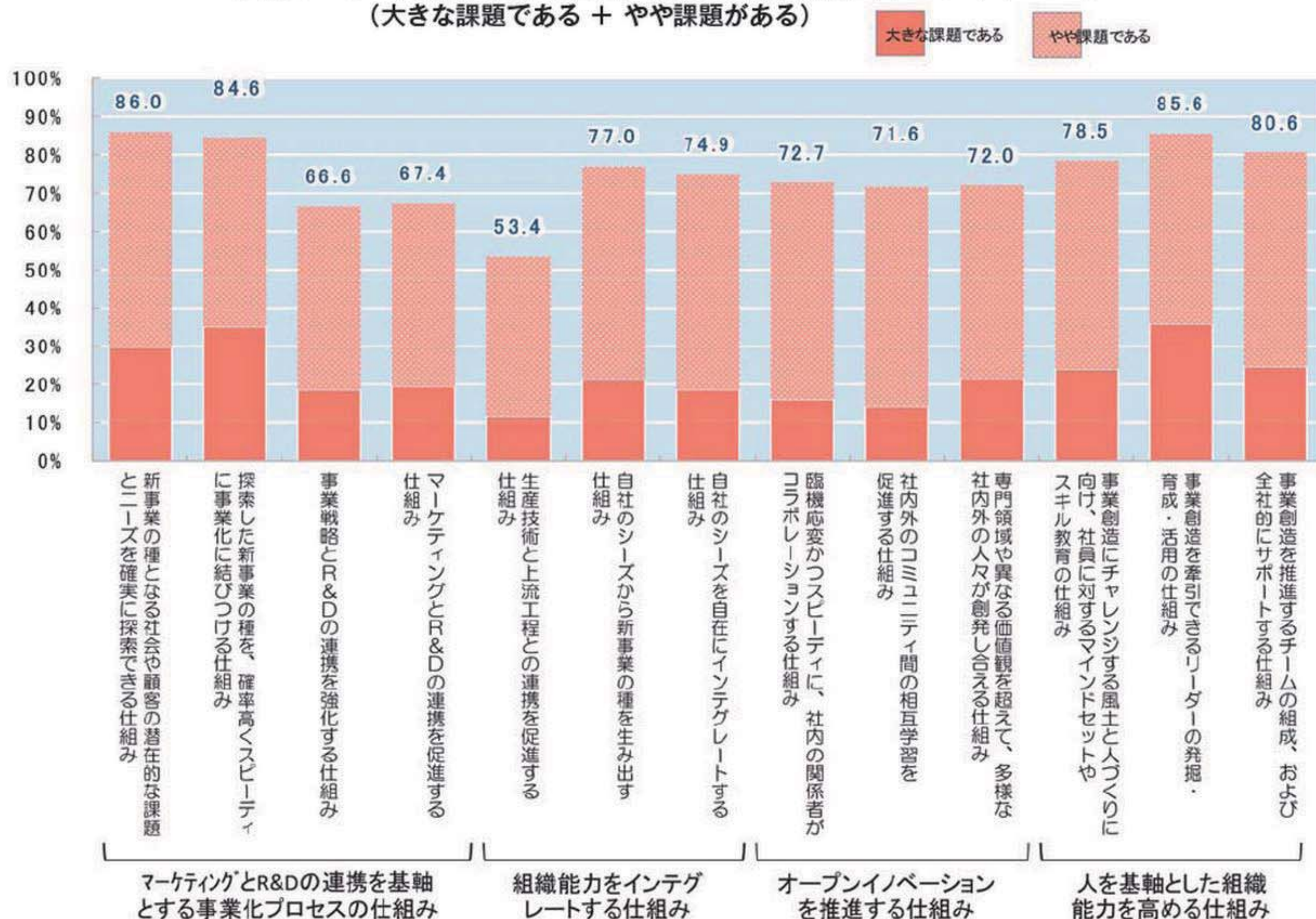
ステム化やビジネスデザインが十分にできない」(51.3%)としている。一方、「将来の市場ニーズにマッチした新たな技術開発のテーマ設定が十分にできない」は40.1%、「将来の技術動向が読みにくい」は35.8%である。自社技術を基盤とした延長での技術開発はそれなりに対応できても、画期的な技術革新あるいは技術をインテグレートするビジネスデザインとなると限界を感じている企業が多いようである。技術要因の視点からもビジネス構想力の不足とともに、自前主義からの脱却がうまくできないことが理由の一つとして浮上する。

⑤市場要因と顧客要因では、5割以上の企業が、「新規市場に関する情報収集が十分にできない」(53.4%)、「将来の市場動向が読みにくい」(53.4%)、「顧客から大きな支持を得て、競合との差別化が図れるか確信がもてない」(52.3%)、「自社で期待される市場規模を獲得できる確信がもてない」(50.2%)としている。新規市場の情報収集および将来の市場動向については、業種・業態や国内市場・海外市場などの違いがあり一様ではない。ここで注目されるのは、競合との差別化および市場規模の獲得に確信がもてないとする企業が多いことである。同質的な競争関係から多様な競争関係にシフトしていること、商品はもちろんビジネスモデルでもコモディティ化するスピードが速くなっていること、さらには市場規模の獲得の基準度合いや失敗に対する許容度合いなどがプレッシャーとなっている可能性が高いように思われる。このような状況において、日本企業に求められていることとして、自社の独自性や強みの発揮が重要であることはいうまでもない。

以上の結果から、事業創造活動が進まない大きな原因は以下のように考えられる。

- 1) 事業創造を推進する実行力の不足
- 2) 意識改革や発想の転換が不十分
- 3) ビジネスモデルの構想力の不足
- 4) 競争力としての自社の独自性や強みの発揮不足

図表1-4 事業創造活動を推進するための組織の仕組みについて (n=279)
(大きな課題である + やや課題がある)



事業創造活動を推進するための組織の仕組み

次に、事業創造活動についての組織としての具体的な取り組みの状況について検証する。組織的な仕組みとしての課題認識を尋ねた結果が図表1-4（海外関係の仕組みは省略）である。

組織の仕組みを、マーケティングとR&Dの連携を基軸とする事業化プロセスの仕組み、組織能力をインテグレートする仕組み、オープンイノベーションを推進する仕組み、人を基軸とした組織能力を高める仕組みの4つに分類したうえで、分析結果を以下に示す。なお、図表1-4は、各仕組みについて「大きな課題である」と「やや課題がある」との回答を抽出した集計結果である。各仕組みともこれでよいという状態になることは容易ではないため、「やや課題がある」とする企業が多くなりがちだが、「大きな課題である」とする回答結果にも着目して分析する。

- ①まず4つの分類ごとに比較する。特に、マーケティングとR&Dの連携を基軸とする事業化プロセスの仕組み、および人を基軸とした組織能力を高める仕組みに課題認識が高いこ

とが確認できる。

- ②次に課題認識が高い仕組みごとに分析する。マーケティングとR&Dの連携を基軸とする事業化プロセスの仕組みでは、「新事業の種となる社会や顧客の潜在的な課題とニーズを確実に探索できる仕組み」(86.0%：『大きな課題である』と『やや課題がある』の合計、以下同)、および「探索した新事業の種を、確率高くスピーディに事業化に結びつける仕組み（モニタリング、評価<目利き>、意思決定、組織間連携、ICTの活用等）」(84.6%)を課題としている企業が8割を超える。「大きな課題である」に着目すると、後者（新事業の種を事業化に結びつける仕組み）の方が高く、1/3強の企業が大きな課題としている。この結果から、新事業の種探し、そしてその種を事業化して成果を創出することに苦戦している企業がかなり多いことがわかる。
- ③人を基軸とした組織能力を高める仕組みでは、「事業創造を牽引できるリーダーの発掘・育成・活用の仕組み」(85.6%)、および「事業

創造を推進するチームの組成、および全社的にサポートする仕組み」(80.6%)を課題としている企業が8割を超え、「事業創造にチャレンジする風土と人づくりに向け、社員に対するマインドセットやスキル教育の仕組み」(78.5%)を課題としている企業も8割近い。

『大きな課題である』に着目すると、リーダーの発掘・育成・活用の仕組みについて1/3強の企業が大きな課題としている。組織能力を醸成する仕組みが共通した大きな課題であり、特に事業創造を牽引できるリーダー不足が問題となっている。前述の阻害要因として課題認識されていた事業創造を牽引する人材不足とあわせ、事業創造活動に必要な人材をいかにして発掘・育成・活用するか、その仕組みづくりが重要な経営課題といえよう。

④組織能力をインテグレートする仕組みのうち、自社が保有しているシーズ(技術力・サービス力・ナレッジ)を基盤とする組織能力をインテグレートし、新事業の種を生み出す仕組みについて尋ねたところ、いずれも7割を超える企業が課題としている。組織が保有する能力が十分に発揮されていないとの認識が多いことがわかる。

⑤オープンイノベーションを推進する仕組みでは、「臨機応変かつスピーディに、社内の関係者がコラボレーションする仕組み」(72.7%)、「専門領域や異なる価値観を超えて、多様な社内外の人々が創発し合える仕組み(フューチャーセンター等)」(72.0%)、「社内外のコミュニティ間の相互学習を促進する仕組み(ワイガヤ、SNSの活用、異業種交流、コンソーシアム参画等)」(71.6%)とも、7割以上の企業が課題としている。社内外における創発する仕組みについての取り組みは十分ではないとの課題認識はまだ多いようである。

以上の結果から、事業創造活動の仕組みとしての大きな課題は以下のように整理できる。

- 1) 新事業の種探しと、その種を事業化して成果を創出する仕組みが不十分
- 2) 事業創造活動に必要な人材の発掘・育成・

活用の仕組みが不十分

- 3) 組織が保有する能力を最大発揮する仕組みが不十分
- 4) 社内外において創発活動を活発に行う仕組みが不十分

事業創造活動を推進するための人材の必要度

事業創造活動を牽引するリーダーをはじめとする人材不足が重要な課題としている企業が多いことは前述したが、それでは具体的に求められる人材を明らかにするために、8つの人材像を提示してその必要度について尋ねた。

次稿で詳述しているので、ここでは全社回答結果から、4割以上の企業が『かなり必要としている』と回答した上位3タイプの人材像を紹介する。

- ①組織をあるべき姿に変革できるチェンジリーダー (47.7%)
- ②事業コンセプトを構想し、必要なリソースを整えて、新事業プロジェクトを立ち上げられるプロデューサー (47.3%)
- ③顧客価値起点での事業創造を提案できるマーケティング能力に優れた人材 (40.5%)

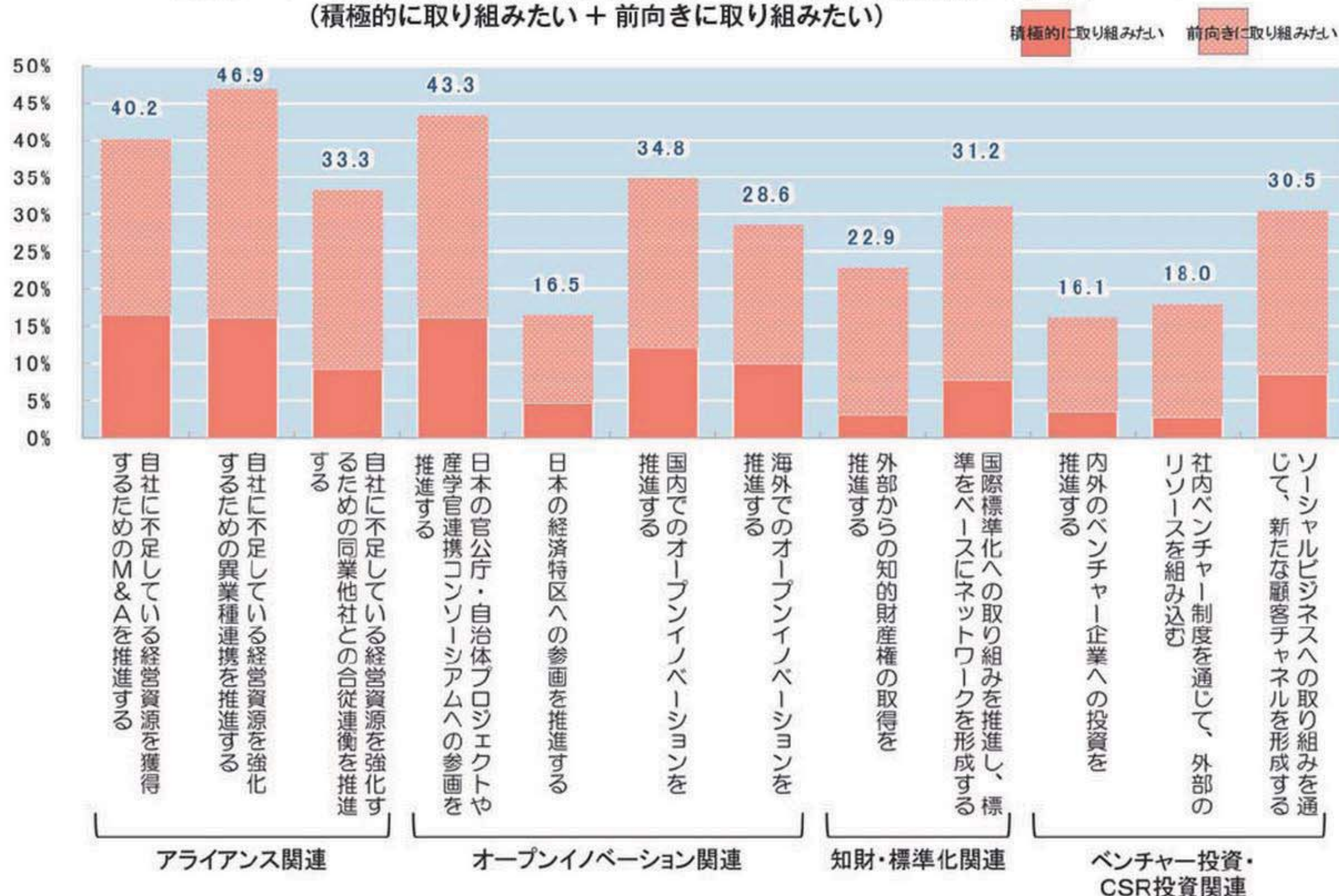
この結果を、前述の事業創造活動推進の阻害要因や組織としての仕組みの課題認識と合わせて考察すると、新しいビジネスモデルを構想する力、新事業を創造し推進する力、そしてその実現のためにあるべき組織に変える力が求められているからといえよう。

事業創造活動を加速的に推進するための外部資源の有効活用

事業創造を自前主義だけで推進することには限界があり、特にグローバル競争力を高めるためには、加速的に推進するための外部資源をいかにして有効に活用するかが重要な経営課題である。外部資源の有効活用には様々な方法があるが、その代表的な手段ごとに今後の取り組みの方向性について尋ねた結果が図表1-5である。

外部資源を有効活用する手段を、アライアンス関連、オープンイノベーション関連、知財・標準化関連、ベンチャー投資・CSR投資関連の4つ

図表1-5 事業創造を加速的に推進するための外部資源の有効活用について (n=279)
(積極的に取り組みたい+前向きに取り組みたい)



に分類したうえで、分析結果を以下に示す。なお、図表1-5は、各手段について「積極的に取り組みたい」と「前向きに取り組みたい」との回答を抽出した集計結果である。

- ①4つの分類ごとに比較してみると、アライアンス関連が比較的取り組み意欲が高めであることがわかるが、それ以外で特徴的な差異はない。外部資源の有効活用は、業種・業態やグローバル戦略を含む経営戦略に拠るところが多く、企業個別的な要素が高い結果であろう。
- ②個別の各手段ごとに分析すると、「異業種連携を推進する」(46.9%：「積極的に取り組みたい」と「前向きに取り組みたい」の合計、以下同)、「産学官連携コンソーシアムへの参画を推進する」(43.3%)、「M&Aを推進する」(40.2%)、「国内でのオープンイノベーションを推進する」(34.8%)、「同業他社との合従連衡を推進する」(33.3%)、「国際標準化への取り組みを推進し、標準をベースにネットワークを形成する」(31.2%)、「ソーシャルビジネスへの取り組みを通じて、新たな顧客チャネ

ルを形成する」(30.5%)の順に、3割を超える企業が取り組み意欲を示している。

なお参考までに、大手企業ではすべての各手段において全社合計より高くなっており、特に「M&Aを推進する」(69.2%)、「異業種連携を推進する」(69.2%)、「海外でのオープンイノベーションを推進する」(57.7%)、「国内でのオープンイノベーションを推進する」(56.4%)、「国際標準化への取り組みを推進し、標準をベースにネットワークを形成する」(51.2%)では5割を超える企業が取り組み意欲を示している。大手企業では、海外でのオープンイノベーションの推進を含め、グローバル競争力を高めるために、外部資源の有効活用にかなり積極的である<巻末データ参照>。

外部資源の有効活用は、資金面や人材面からみて大手企業だからできるという側面があることは否めないが、企業規模にかかわらず、企業の独自性や強みを生かせる事業創造活動のやり方は必ずあるはずである。自社のコア・コンピタンスを磨くとともに、もっと外向きの指向を強める必要があるだろう。

2. 企業における革新的な新事業創造活動のポリシーと取り組み状況を俯瞰する

革新的な新事業創造活動の基本的なポリシー

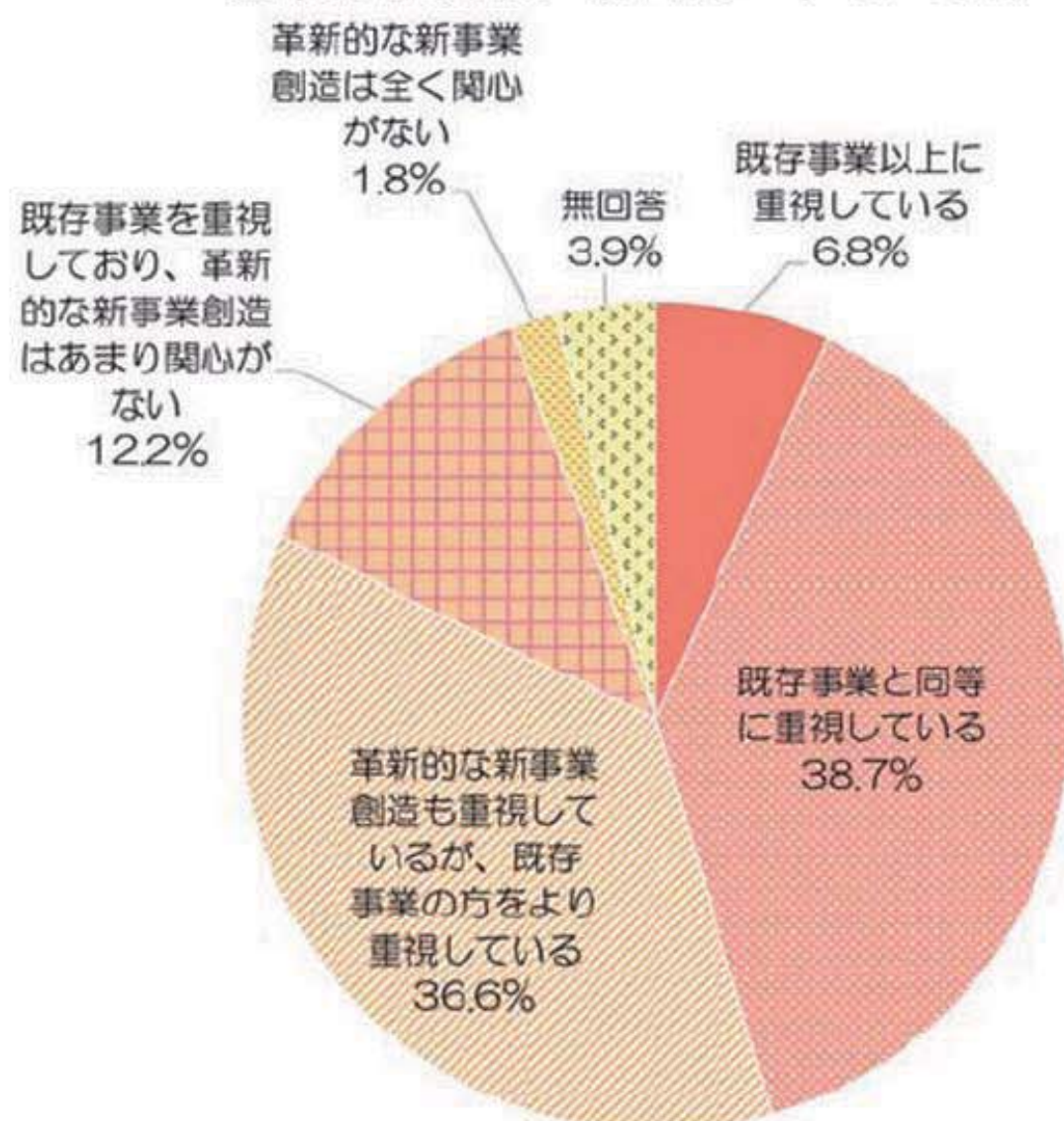
革新的な新事業創造活動について、既存事業との関係においてどの程度重視されているかを尋ねた結果が図表2-1である。

「既存事業以上に重視している」企業（6.8%）と「既存事業と同等に重視している」企業（38.7%）の合計は45.5%である。なお、大手企業では6割近くになる〈巻末データ参照〉。

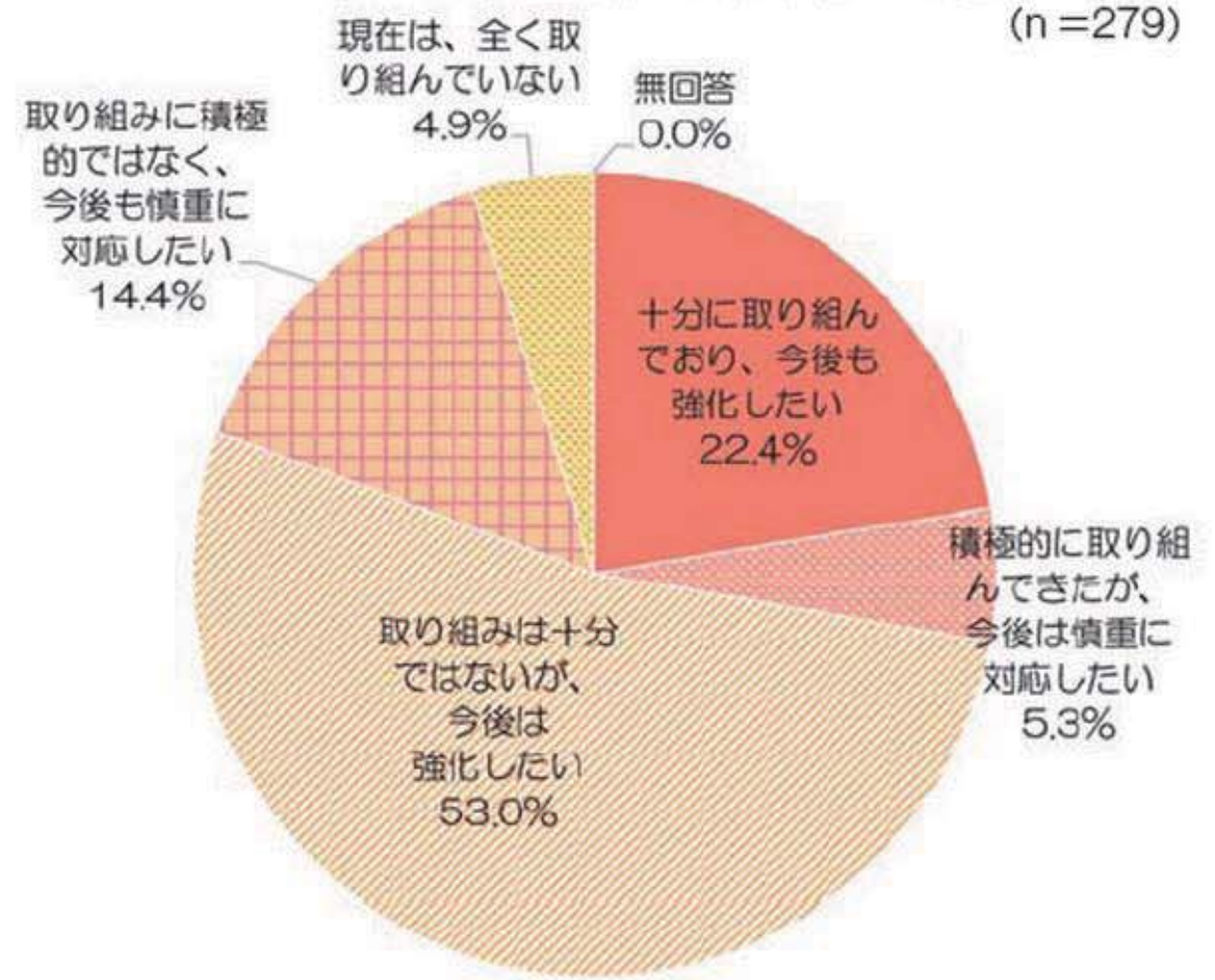
一方、「革新的な新事業創造も重視しているが、既存事業の方をより重視している」企業（36.6%）と「既存事業を重視しており、革新的な新事業創造はあまり関心がない」企業（12.2%）および「革新的な新事業は全く関心がない」企業（1.8%）の合計でほぼ半数となる。なお、大手企業では4割弱である〈巻末データ参照〉。

このように、全般的には既存事業重視型の企業の方が若干多いが、半数近い企業が新事業創造に意欲的である。特に大手企業では、6割近い企業が新事業創造に意欲を示しており、かつ新事業創造重視型企業が既存事業重視型企業の1.5倍強あることから、新事業創造重視型企業の方が主流であることがわかる。

図表2-1 革新的な新事業創造活動についての基本的な考え方（ポリシー）（n=279）



図表2-2 革新的な新事業創造活動における先行投資（人員や資金等）の取り組みの程度（n=279）



革新的な新事業創造活動における先行投資（人員や資金等）の取り組み

革新的な新事業創造活動の取り組みにおいて、人員や資金等の先行投資リスクの負担は経営意思決定のうえで極めて重要である。その取り組みの状況と今後の意向について尋ねた結果が図表2-2である。

「取り組みは十分ではないが、今後は強化したい」とする企業が半数強である。一方、「十分に組み込んでおり、今後も強化したい」とする企業も22.4%あり、これらの「強化したい」とする企業で3/4を占める。

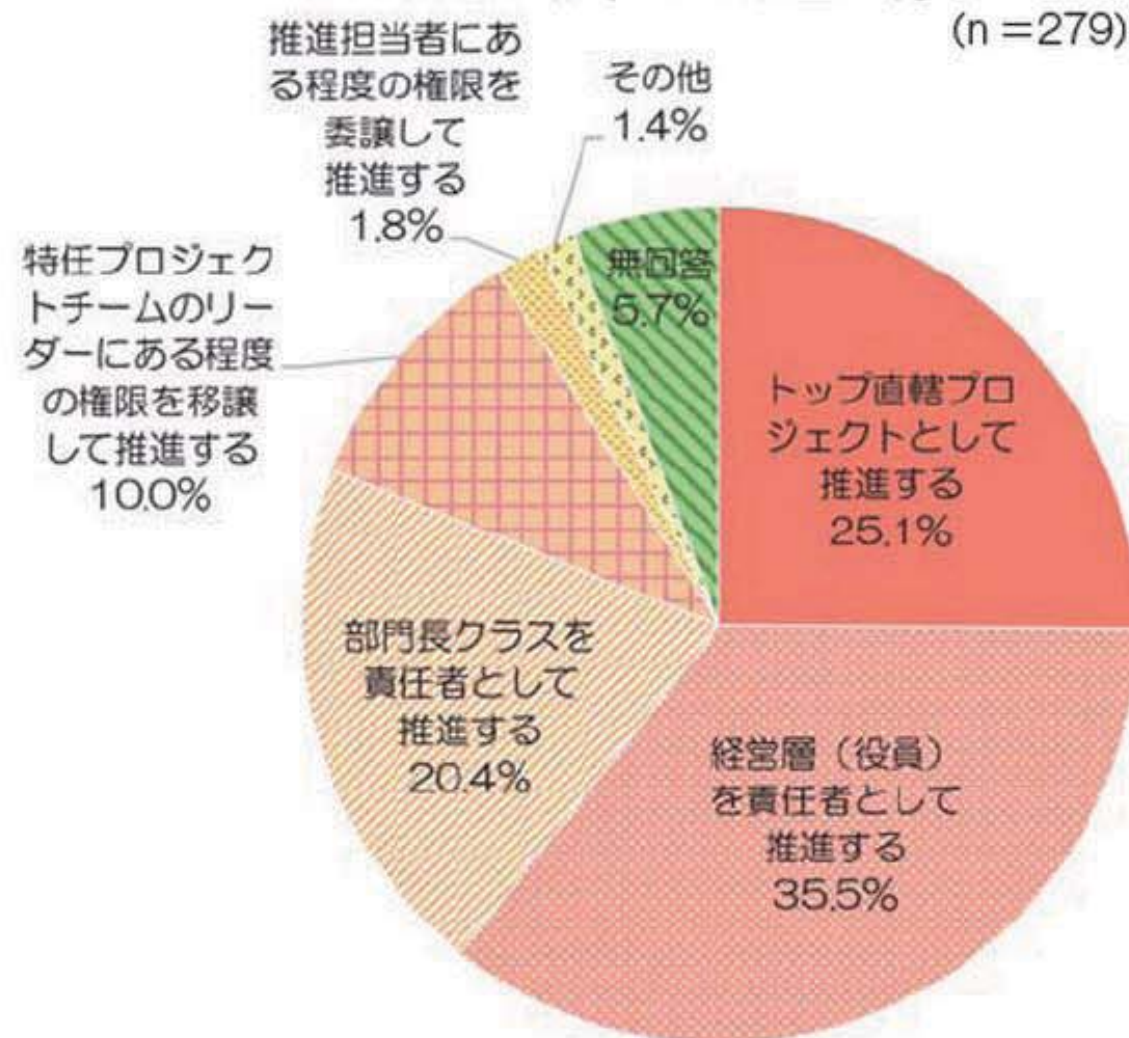
なお、大手企業では、「十分に組み込んでおり、今後も強化したい」とする企業が1/3強あり、「強化したい」とする企業は9割近くに達する〈巻末データ参照〉。

このように、十分な先行投資を既に行っている企業は少なからずあり、今後についてはかなりの企業が強化していく意向を示していることから、大手企業を中心に先行投資意欲は高い状況にある。

革新的な新事業創造活動を実行に移す時の推進体制

革新的な新事業創造活動を推進する体制により、その実行成果に及ぼす影響は極めて大きい。その推進体制について尋ねた結果が図表2-3である。

図表2-3 革新的な新事業創造活動を
実行に移す時の推進体制



「トップ直轄プロジェクトとして推進する」企業（25.1%）と「経営層（役員）を責任者として推進する」企業（35.5%）の合計で6割強となり、革新的な新事業創造活動は会社を挙げて本気で取り組む企業が主流であるといえよう。

革新的な新事業創造活動の実行段階における 方策に関するポリシー

革新的な新事業創造活動の実行段階においては、既存事業との関係性をどうするかがよく問題になる。その方策に関するポリシーについて尋ねた結果が図表2-4であり、その回答結果は以下の通りである。

①新事業創造を担う組織の組成

「既存事業とは全く異なる思想により設計する」ポリシーの企業（47.4%：『同じ考え方である』と『近い考え方である』の合計、以

下同）の方が、逆のポリシーの企業（32.6%：『どちらかといえば逆の考え方である』と『全く逆の考え方である』の合計、以下同）より主流である。

②新事業創造を担う組織の枠組み

「既存事業の枠組みと完全に分離する」ポリシーの企業（46.3%）の方が、逆のポリシーの企業（33.7%）より主流である。

③新事業創造を担う組織の運営方法（業務プロセス、KPI、等）

「既存事業の運営方法とは別のルールとする」ポリシーの企業（40.9%）と、逆のポリシーの企業（39.1%）とにほぼ分かれる。

④新事業創造を担う組織の人事（人選、肩書、評価、報酬、等）

「既存の人事とは別の運用ルールとする」ポリシーの企業（27.2%）より、逆のポリシーの企業（51.2%）の方が主流である。

⑤新事業創造活動への投資

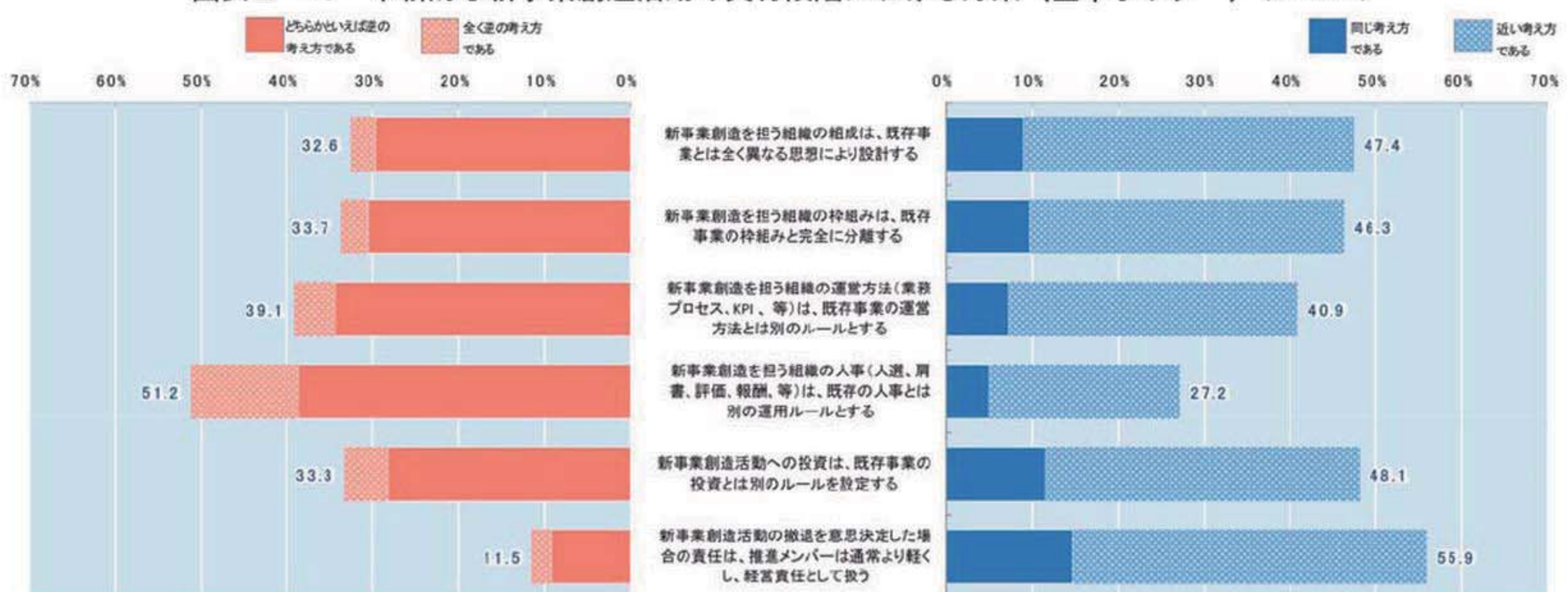
「既存事業の投資とは別のルールを設定する」ポリシーの企業（48.1%）の方が、逆のポリシーの企業（33.3%）より主流である。

⑥新事業創造活動の撤退を意思決定した場合の責任

「推進メンバーは通常より軽くし、経営責任として扱う」ポリシーの企業（55.9%）の方が、逆のポリシーの企業（11.5%）より主流である。

これらの結果から、新事業創造を担う組織の組成や枠組み・投資のルール・撤退の際の責任につ

図表2-4 革新的な新事業創造活動の実行段階における方策（基本ポリシー）（n=279）



※分らない、無回答を除く

いては、既存事業のそれらとは別のポリシーで運用するが、組織の運営方法については企業により分かれ、組織の人事処遇ルールについては既存のルールと同じくして運用する企業が主流であることが確認できる。

革新的な新事業創造活動による成果

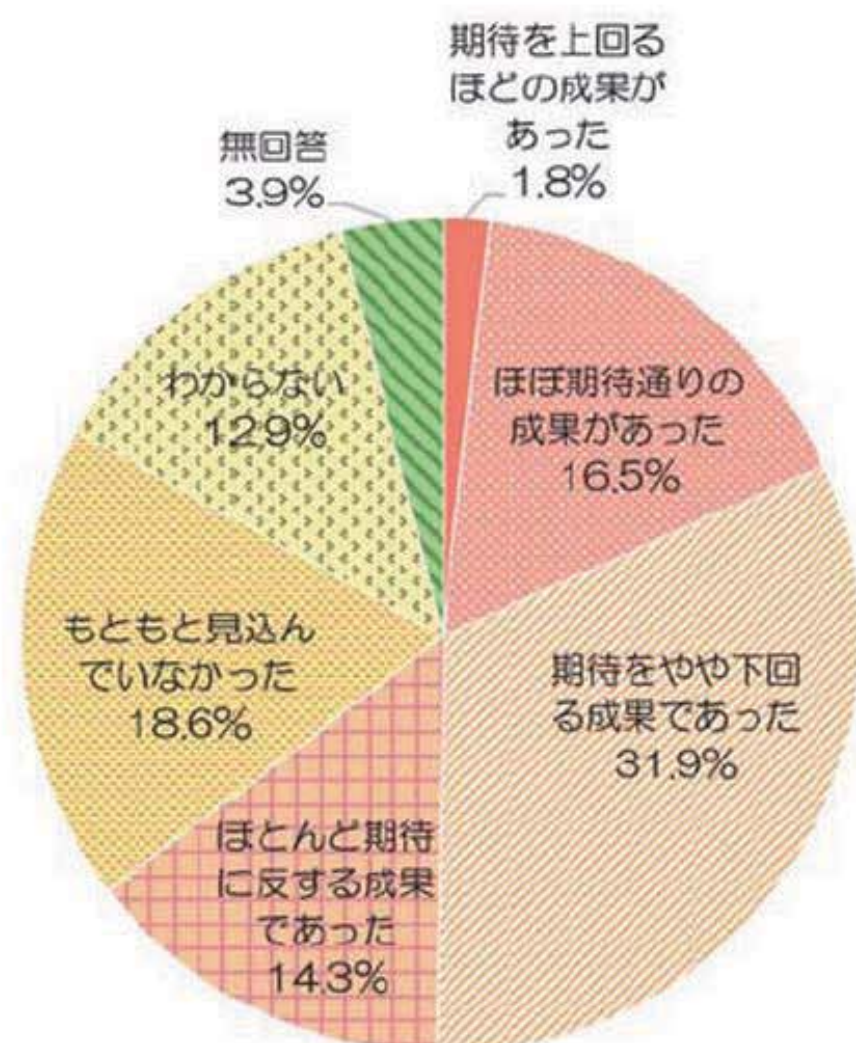
それでは実際に、各企業は革新的な新事業創造活動の成果をどれくらいあげているのだろうか。最近5年間ほどの間で、その活動成果の実績について尋ねた結果が図表2-5である。

「期待を上回るほどの成果があった」とする企業（1.8%）と「ほぼ期待通りの成果があった」とする企業（16.5%）の合計で2割弱（18.3%）である。一方、「期待をやや下回る成果であった」とする企業（31.9%）と「ほとんど期待に反する成果であった」とする企業（14.3%）の合計で半数弱となる。

それなりに成果をあげている企業もある一方、その倍以上の企業が期待通りの結果を出せていない状況にある。より多くの企業が革新的な新事業創造活動による成果をあげ、少なくともこの状況が逆転することを期待するところである。しかしながら、成果に直結する事業創造活動、特に革新的な新事業創造活動は容易ではないことは周知の通りである。

以上が、調査結果からの「事業創造活動の仕組みづくり」の実態に関する結果概要である。

図表2-5 革新的な新事業創造活動による成果（最近5年程度の実績）（n=279）



2. 事業創造活動で成果をあげる仕組みづくりのキーファクターについて考察する

1. イノベティブ企業における革新的な新事業創造活動の特長について考察する

はじめに

本稿のねらいは、事業創造活動の成果をあげるためのキーファクターについての探究である。

今回の調査結果から事業創造活動による成果をあげている企業を抽出するにあたり、前稿の「図表1-2：事業創造活動の取り組み成果の状況について」（7ページ）に着目した。この回答企業のなかから、「既存の自社技術の改良を主体とする新商品開発」、「革新的な新技術の開発（あるいは獲得）を主体とする新商品開発」、「既存のビジネスモデルの改良を主体とする既存事業の拡充」、「革新的な新ビジネスモデル開発による新事業の開発」の4項目全てにおいて、「順調である」もしくは「まずまず順調である」と回答した企業を抽出した。さらに、「ビジネスモデル」と「事業開発」とともに、「技術」と「商品開発」が主要なキーワードとなるため、製造業にフォーカスすることにより分析の精度を高めることとした。

以上の条件から抽出された企業は21社あり、成果をあげているこれらの企業を「イノベティブ企業」と称したうえで、その特長について分析・考察していく。なお、分析・考察のための比較検討対象は、回答企業のうちの製造業全体とした（167社）。

イノベティブ企業21社のプロフィールの主な概要は次の通りである。

○業種別の社数内訳

農林・水産	食料品	繊維	化学	医薬品
1	5	1	4	2
一般機械	精密機器	電気・電子機器	輸送用機器	
1	2	3	2	

○企業規模別の社数内訳

大手企業	準大手企業	中堅企業	中小企業
11	3	4	3

○海外売上比率（2013年度）別の社数内訳

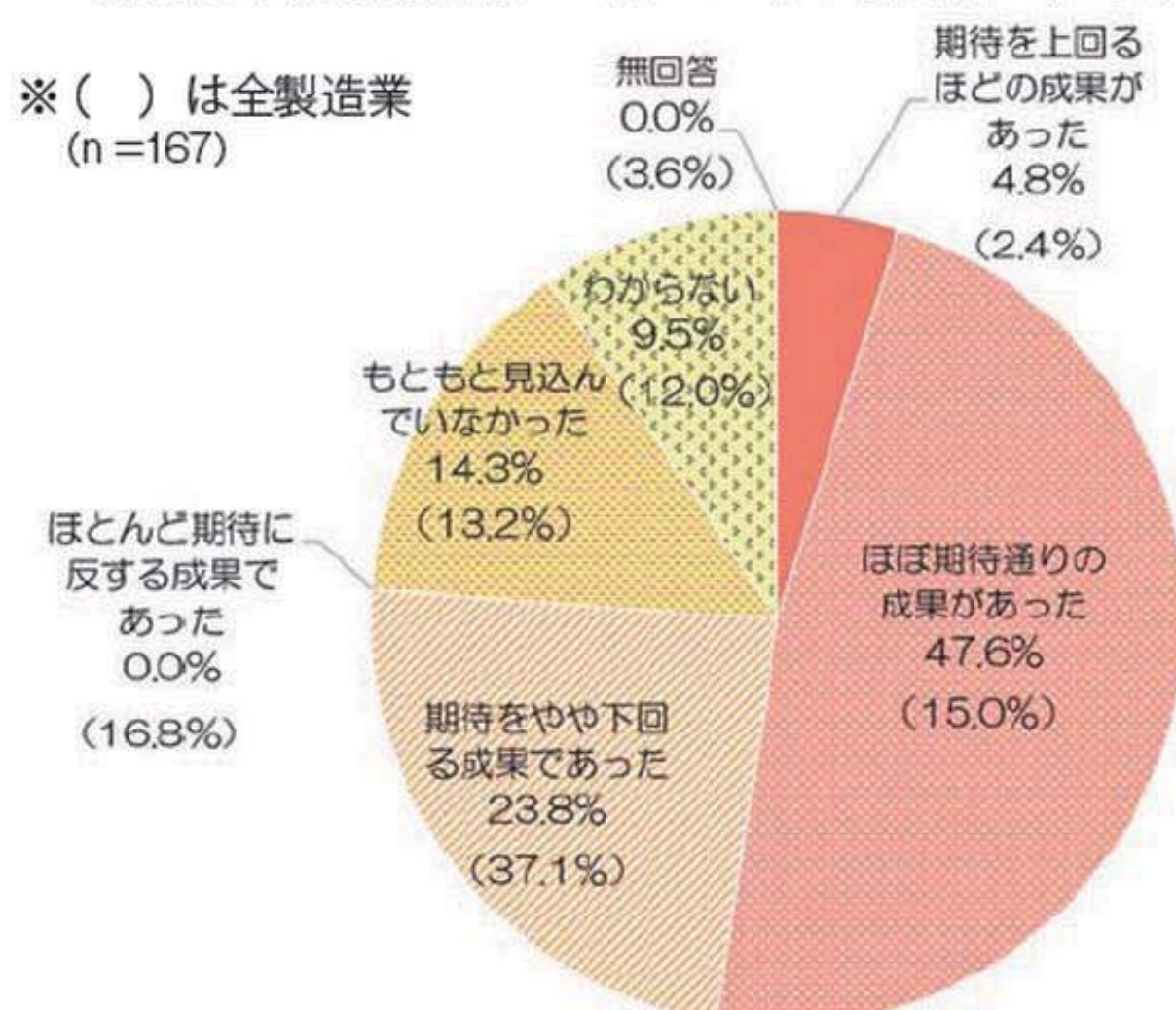
海外展開なし	10%未満	10~30%未満
3	0	5
30~50%未満	50~70%未満	70~100%
9	1	3

まず、イノベティブ企業がそう称するにふさわしい成果をあげているかを検証する。前稿の図表2-5と同様に、最近5年間ほどの間における革新的な新事業創造活動成果の実績について尋ねた結果が図表3-1である。

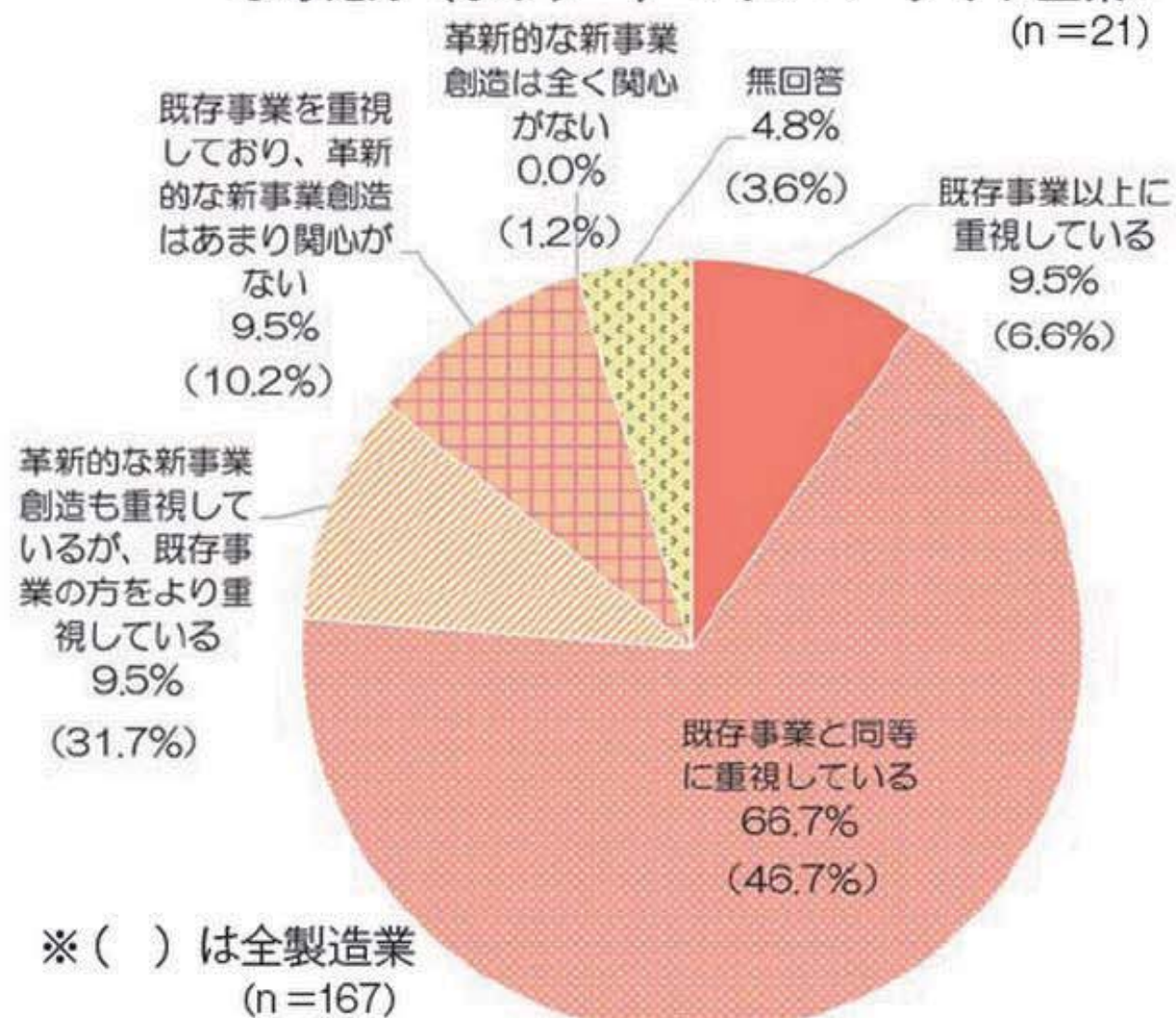
「期待を上回る成果があった」とする企業（4.8%）と「ほぼ期待通りの成果があった」とする企業（47.6%）の合計で半数強となる。なお、製造業全体の合計では17.4%しかない。一方、「期待をやや下回る成果であった」とする企業は23.8%で、「ほとんど期待に反する成果であった」とする企業はない。なお、製造業の合計では53.9%もある。

この結果から、イノベティブ企業は革新的な新事業創造活動において成果をあげている企業がかなり多いことが確認でき、実態としても、ほぼイノ

図表3-1 革新的な新事業創造活動による成果（最近5年程度の実績）＜イノベティブ企業＞（n=21）



図表3-2 革新的な新事業創造活動についての基本的な考え方（ポリシー）＜イノベティブ企業＞（n=21）



イノベティブな企業群であるといえよう。

イノベティブ企業は、革新的な新事業創造活動を経営の中心においている

前稿の図表2-1と同様に、革新的な新事業創造活動について、既存事業との関係においてどの程度重視しているかを尋ねた結果が図表3-2である。

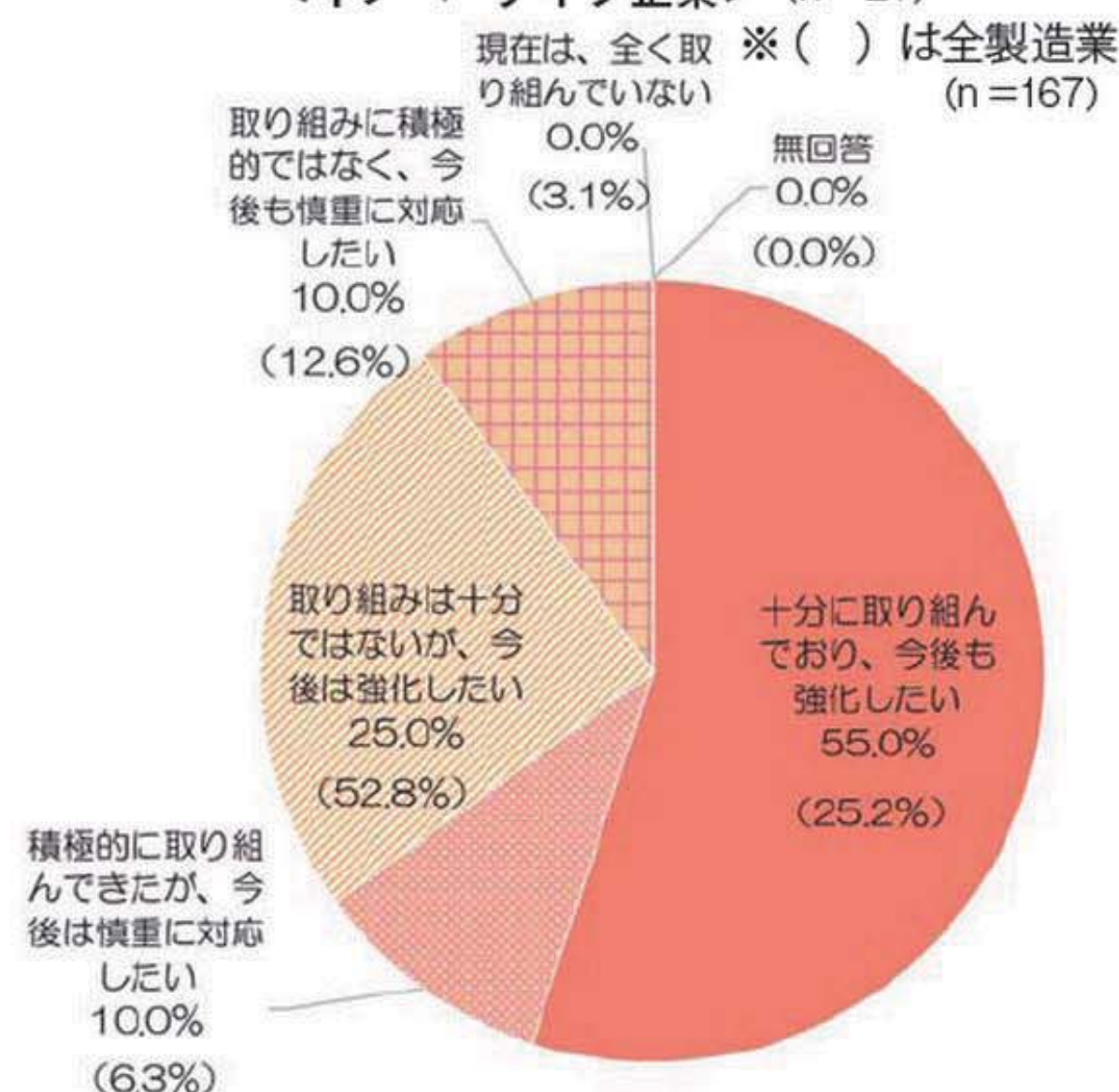
「既存事業以上に重視している」企業（9.5%）と「既存事業と同等に重視している」企業（66.7%）の合計で3/4に達する。製造業全体の合計53.3%と比べかなり高い。革新的な新事業創造活動を経営の中心においていることが特長の一つといえよう。

イノベティブ企業は、革新的な新事業創造活動の先行投資に積極的である

前稿の図表2-2と同様に、革新的な新事業創造活動において、人員や資金等の先行投資の取り組み状況と今後の意向について尋ねた結果が図表3-3である。

「十分に組み込んでおり、今後も強化したい」とする企業が55.0%もあり、製造業全体の合計25.2%と比べかなり高い。「取り組みは十分ではないが、今後は強化したい」とする企業も25.0%あり、先行投資に積極的に取り組んでいることも特長の一つである。

図表3-3 革新的な新事業創造活動における先行投資（人員や資金等）の取り組みの程度＜イノベティブ企業＞（n=21）



イノベティブ企業では、革新的な新事業創造活動は特別なことではない

前稿の図表2-4と同様に、革新的な新事業創造活動の実行段階における方策に関するポリシーについて尋ねた結果が図表3-4である。

その回答結果から、製造業全体との比較も参考にしながら、イノベティブ企業のポリシーの特長をみると以下のようなになる。なお、参考として製造業全体の合計は※で記す。

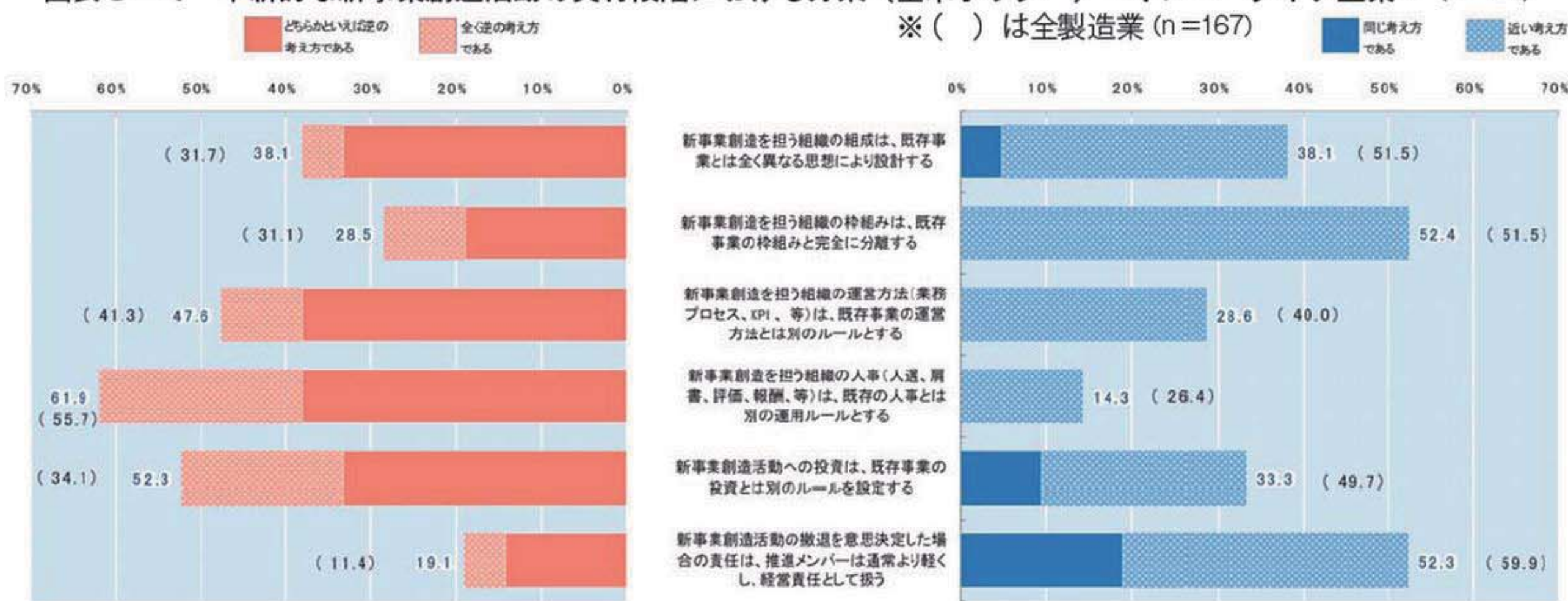
①「新事業創造を担う組織の組成」についてのポリシーは、イノベティブ企業としての定石はない

「既存事業とは全く異なる思想により設計する」ポリシーの企業（38.1%：「同じ考えである」と「近い考えである」の合計、以下同）と、逆のポリシーの企業（38.1%：「どちらかといえば逆の考えである」と「全く逆の考えである」の合計、以下同）で半々に分かれる。
※製造業合計：51.5% / 31.7%

②「新事業創造を担う組織の枠組み」についてのポリシーは、既存事業の枠組みと分離する傾向がより強い

「既存事業の枠組みと完全に分離する」ポリシーの企業（52.4%）の方が、逆のポリシーの企業（28.5%）より明らかに主流である。
※製造業合計：51.5% / 31.1%

図表3-4 革新的な新事業創造活動の実行段階における方策（基本ポリシー）＜イノベティブ企業＞（n=21）



※分らない、無回答を除く

③『新事業創造を担う組織の運営方法（業務プロセス、KPI、等）』についてのポリシーは、既存事業の運営方法と同じルールとする傾向がかなり強い

「既存事業の運営方法とは別のルールとする」ポリシーの企業（28.6%）より、逆のポリシーの企業（47.6%）の方が主流である。

※製造業合計：40.0% / 41.3%

④『新事業創造を担う組織の人事（人選、肩書、評価、報酬、等）』についてのポリシーは、既存の人事と同じルールとする傾向がより強い

「既存の人事とは別の運用ルールとする」ポリシーの企業（14.3%）より、逆のポリシーの企業（61.9%）の方が明らかに主流である。

※製造業合計：26.4% / 55.7%

⑤『新事業創造活動への投資』についてのポリシーは、既存事業の投資と同じルールとする傾向にある

製造業全体の傾向とは逆で、「既存事業の投資とは別のルールを設定する」ポリシーの企業（33.3%）より、逆のポリシーの企業（52.3%）の方が主流である。

※製造業合計：49.7% / 34.1%

⑥『新事業創造活動の撤退を意思決定した場合の責任』についてのポリシーは、経営責任として扱う傾向に特に変わりはない

「推進メンバーは通常より軽くし、経営責任として扱う」ポリシーの企業（52.3%）の方が、逆のポリシーの企業（19.1%）より明らかに主

流である。※製造業合計：59.9% / 11.4%

この結果から、イノベティブ企業は、組織の枠組みとしての分離はより強く意識されているが、その運用ルールとしては既存事業と区別して特別扱いするということではないということが確認できる。前項で確認したように、新事業創造が経営の中心であるため、当たり前前の組織風土であるとの見方が妥当であろう。

2. イノベティブ企業の事業創造活動における強みの特長について考察する

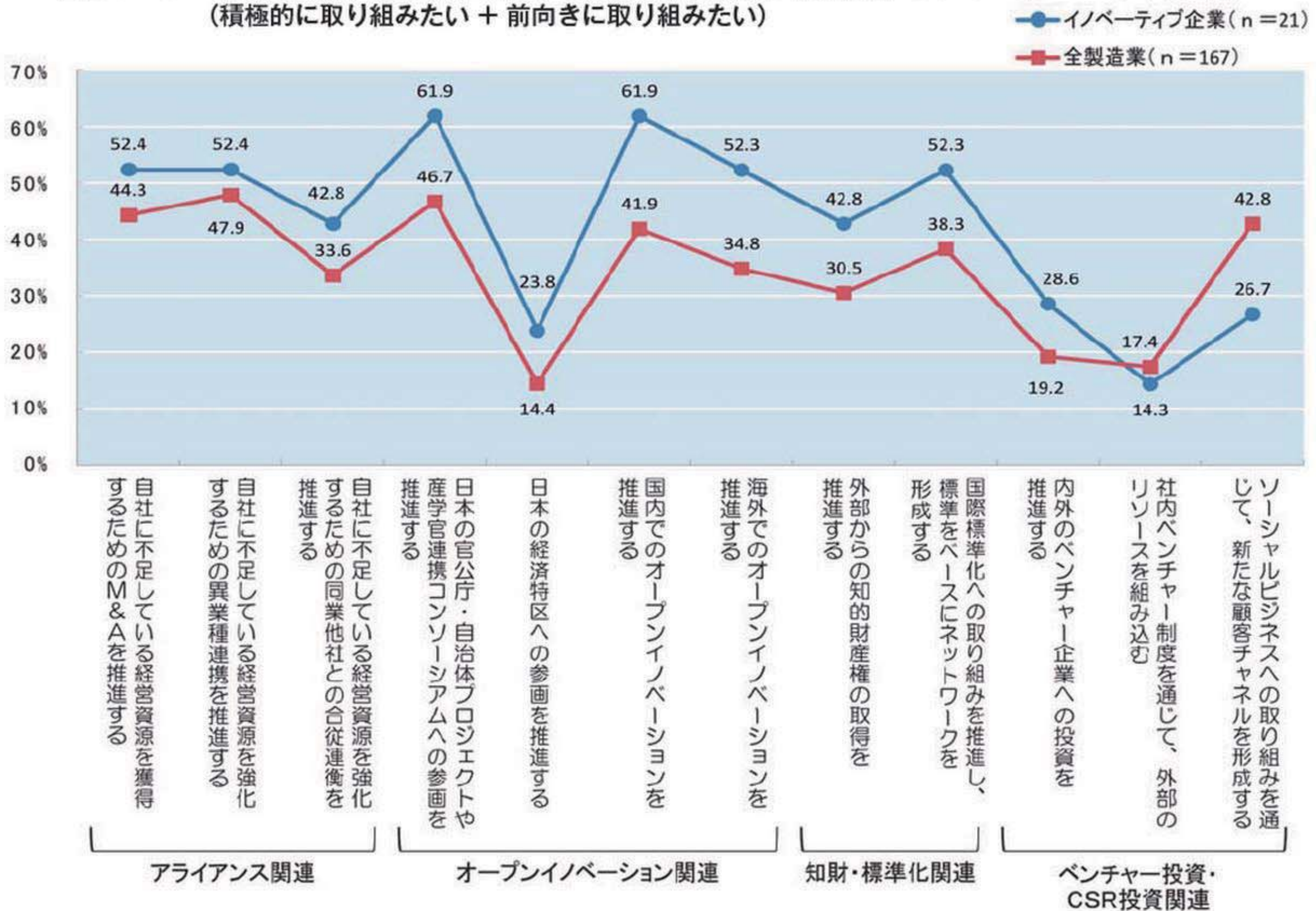
事業創造活動の推進にあたり、イノベティブ企業の強みは何か。事業創造活動の取り組み状況や課題認識について、イノベティブ企業と製造業全体との回答結果を比較することにより、イノベティブ企業の強みの特長を明らかにしていく。

イノベティブ企業は、事業創造を加速的に推進するための外部資源の有効活用に積極的である

事業創造活動を加速的に推進するための外部資源の有効活用について、その取り組み姿勢を尋ねた結果が図表3-5である。前稿の図表1-5と同じく、各手段ごとに『積極的に取り組みたい』と『前向きに取り組みたい』との回答結果にフォーカスする。

その回答結果から、イノベティブ企業が製造業全体との優位差として比較検証できることは以下の通りである。

図表3-5 事業創造活動を加速的に推進するための外部資源の有効活用について<イノベティブ企業>
(積極的に取り組みたい+前向きに取り組みたい)



- ①イノベティブ企業は、製造業全体と比べ、ほぼ全ての手段において取り組み意欲が高い。なお、4つの分類ごとでの比較においては、オープンイノベーション関連と知財・標準化関連での優位差が比較的大きい。
- ②次に、各分類ごとに10%以上の優位差がある手段をみていく。まずアライアンス関連では、10%以上の優位差はみられない。
- ③オープンイノベーション関連では、「国内でのオープンイノベーションの推進」(20.0%差)、「海外でのオープンイノベーションの推進」(17.5%差)、「産学官連携コンソーシアムへの参画の推進」(15.2%差)の順に優位である。
- ④知財・標準化関連では、「国際標準化への取り組みを推進し、標準をベースにネットワークを形成する」(14.0%差)、「外部からの知的財産権の取得を推進する」(12.3%差)の順に優位である。
- ⑤ベンチャー投資・CSR投資関連では、9.4%差ではあるが「内外のベンチャー企業への投資を推進する」に優位差が認められる。

以上の結果から、イノベティブ企業では、オープンイノベーションや知財・標準化への取り組みをはじめ、外部資源の有効活用には、より積極的であることが特長の一つであるといえる。

イノベティブ企業は、事業創造活動の推進を阻む要因の課題認識があまり高くはない

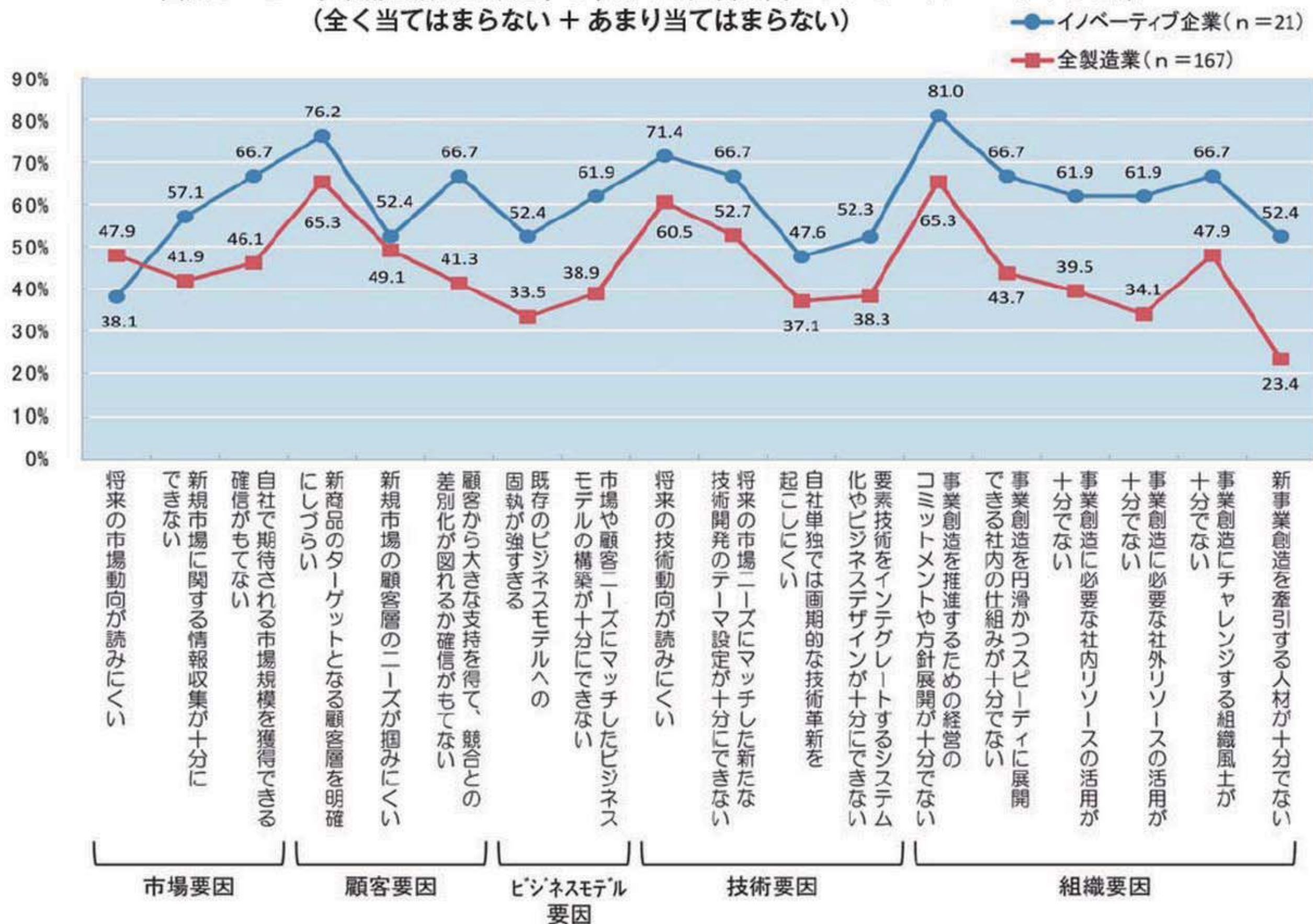
次に、事業創造活動の推進を妨げている要因について検証する。その課題認識について尋ねた結果が図表3-6であるが、前稿の図表1-3と見方を変え、阻害要因として『全く当てはまらない』と『あまり当てはまらない』との回答結果にフォーカスする。

その回答結果から、イノベティブ企業と製造業全体との優位差として比較検証できることは以下の通りである。

①イノベティブ企業は、特に組織力とビジネスモデル力に優れている

イノベティブ企業は、製造業全体と比べ、ほぼ全ての要因において阻害要因としての認識が低いことが確認でき、特に優位差が大きい

図表3-6 事業創造活動を推進するうえでの阻害要因について<イノベティブ企業>
(全く当てはまらない+あまり当てはまらない)



要因は、組織要因とビジネスモデル要因である。以下、優位差が大きい分類順に10%以上の優位差がある要因をみていく。

②イノベティブ企業は、人材力、社内外リソースの活用力、スピード力に優れている

組織要因では、「牽引する人材」(29.0%差)、「社外リソースの活用」(27.8%差)、「スピーディに展開できる社内の仕組み」(23.0%差)、「社内リソースの活用」(22.4%差)、「チャレンジする組織風土」(18.8%差)、「経営のコミットメントや方針展開」(15.7%差)の順に優位であることが確認できる。

③イノベティブ企業は、市場や顧客ニーズにマッチしたビジネスモデルの構築力に優れている

ビジネスモデル要因では、「市場や顧客ニーズにマッチしたビジネスモデルの構築」(23.0%差)、「既存のビジネスモデルへの固執」(18.9%差)の順に優位であることが確認できる。

④イノベティブ企業は、競争力としての自社の独自性や強みの発揮に優れている

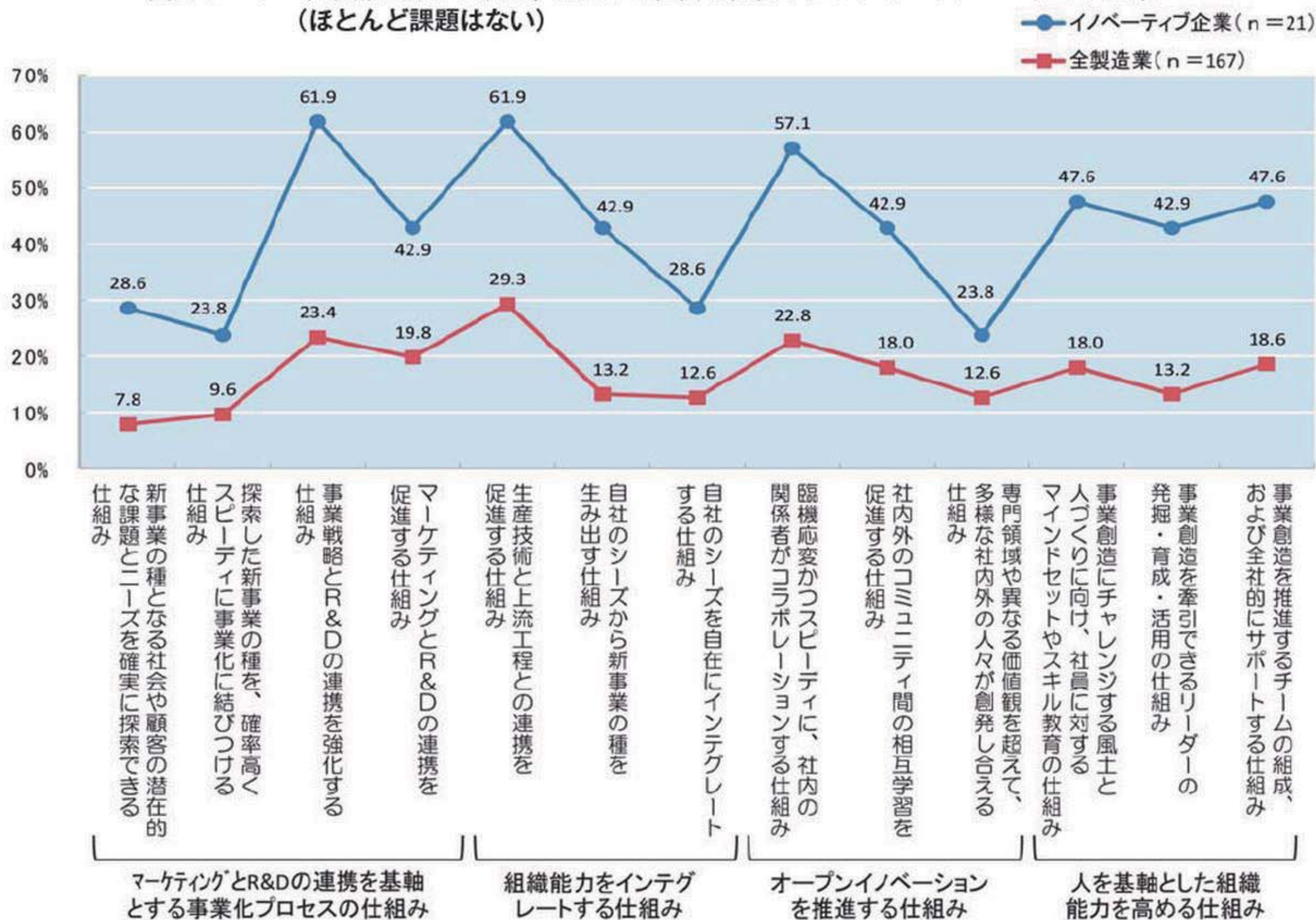
市場要因と顧客要因では、「顧客から大きな支持を得て、競合との差別化が図れるかの確信」(25.4%差)、「自社で期待される市場規模を獲得できるかの確信」(20.6%差)、「新規市場に関する情報収集」(15.2%差)、「新商品のターゲットとなる顧客層の明確化」(10.9%差)の順に優位であることが確認できる。

⑤イノベティブ企業は、技術開発力、システム化やビジネスデザイン力に優れている

技術要因では、「将来の市場ニーズにマッチした新たな技術開発のテーマ設定」(14.0%差)、「要素技術をインテグレートするシステム化やビジネスデザイン」(14.0%差)、「将来の技術動向の読み」(10.9%差)、「自社単独での画期的な技術革新」(10.5%差)の順に優位であることが確認できる。

以上の結果から、イノベティブ企業は、前稿で事業創造がうまく進まない原因としてあげられた「事業創造を推進する実行力の不足」、「意識改革や発想の転換が不十分」、「ビジネスモデルの構想力の不足」、「競争力としての自社の独自性や強みの発揮

図表3-7 事業創造活動を推進するための組織の仕組みについて<イノベティブ企業>
(ほとんど課題はない)



不足」という課題認識があまり高くはない状態にあるといえる。

イノベティブ企業は、事業創造活動を推進するための組織の仕組みづくりに優れている

次に、事業創造活動推進のための組織の仕組みについて、図表3-7から検証する。ここでは、前稿の図表1-4と見方を変え、各仕組みごとに『ほとんど課題はない』との回答結果にフォーカスする。

その回答結果から、イノベティブ企業と製造業全体との優劣差として比較検証できることは以下の通りである。

①イノベティブ企業は、組織の仕組みにおける課題認識が低めである

イノベティブ企業は、製造業全体と比べ、ほぼ全ての仕組みにおいて「ほとんど課題はない」とする割合が高い。以下、各分類ごとに、イノベティブ企業が製造業全体より優れている仕組みを順次みていく。

②イノベティブ企業は、事業戦略やマーケティングとR&Dとを連携する仕組みに優れている

マーケティングとR&Dの連携を基軸とする事業化プロセスの仕組みでは、「事業戦略とR&Dの連携を強化する仕組み」(38.5%差)、「マーケティングとR&Dの連携を促進する仕組み」(23.1%差)、「新事業の種となる社会や顧客の潜在的な課題とニーズを確実に探索できる仕組み」(20.8%差)、「探索した新事業の種を、確率高くスピーディに事業化に結びつける仕組み」(14.2%差)の順に優れている。

③イノベティブ企業は、組織能力をインテグレートする仕組みに優れている

組織能力をインテグレートする仕組みでは、「生産技術と上流工程(開発・設計、商品企画等)との連携を促進する仕組み」(32.6%差)、「自社のシーズから新事業の種を生み出す仕組み」(29.7%差)、「自社のシーズを自在にインテグレートする仕組み」(16.0%差)の順に優れている。

④イノベティブ企業は、社内外において創発する仕組みに優れている

オープンイノベーションを推進する仕組み

では、「臨機応変かつスピーディに、社内の関係者がコラボレーションする仕組み」(34.3%差)、「社内外のコミュニティ間の相互学習を促進する仕組み」(24.9%差)、「専門領域や異なる価値観を超えて、多様な社内外の人々が創発し合える仕組み」(11.2%差)の順に優れている。

⑤イノベティブ企業は、人を基軸とした組織能力を高める仕組みに優れている

人を基軸とした組織能力を高める仕組みでは、「事業創造を牽引できるリーダーの発掘・育成・活用の仕組み」(29.7%差)、「事業創造にチャレンジする風土と人づくりに向け、社員に対するマインドセットやスキル教育の仕組み」(29.6%差)、「事業創造を推進するチームの組成、および全社的にサポートする仕組み」(29.0%差)の順に優れている。

以上の結果から、イノベティブ企業は、前稿で事業創造活動の仕組みの課題としてあげられた「新事業の種探しと、その種を事業化して成果を創出する仕組みが不十分」、「事業創造活動に必要な人材の発掘・育成・活用の仕組みが不十分」、「組織が保有する能力を最大発揮する仕組みが不十分」、「社内外において創発活動を活発に行う仕組みが不十分」といった課題認識もそれほど高くない状態にあるといえよう。

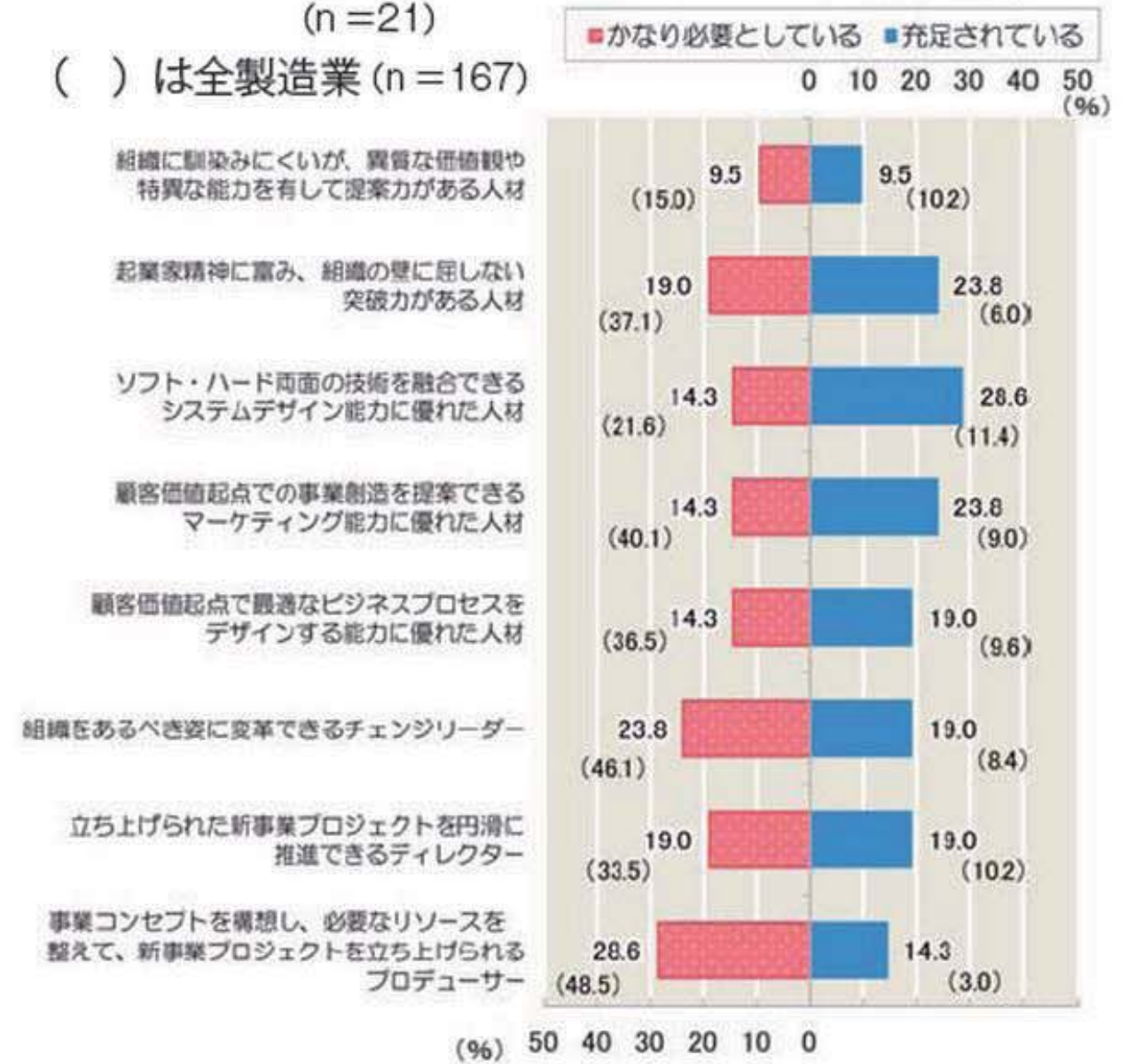
イノベティブ企業は、事業創造活動の推進に必要な人材がより充足されている

次に、前稿では概略のみ記したが、事業創造活動を推進するために、具体的にどのようなタイプの人材を必要としているかについて検証する。ここでは、各人材タイプごとに「かなり必要としている」と「充足されている」の2つの回答結果にフォーカスする。

その回答結果から、イノベティブ企業と製造業全体との優劣差として比較検証できることは以下の通りである。

- ①イノベティブ企業は、製造業全体と比べ、ほぼ全てのタイプの人材について、充足度がより高く、必要度はより低い。
- ②イノベティブ企業で求めている人材タイプ

図表3-8 事業創造活動を推進するための人材の必要度について<イノベティブ企業> (n=21)



「かなり必要としている」との回答で20%前後ある人材タイプ)の順は、「事業コンセプトを構想し、必要なリソースを整えて、新事業プロジェクトを立ち上げられるプロデューサー」(28.6%)、「組織をあるべき姿に変革できるチェンジリーダー」(23.8%)、「立ち上げられた新事業プロジェクトを円滑に推進できるディレクター」(19.0%)、「起業家精神に富み、組織の壁に屈しない突破力がある人材」(19.0%)である。なお、製造業全体と比べて求めている人材タイプに大きな違いはないが、必要度は最大25%程度の差でイノベティブ企業の方が低い。

- ③イノベティブ企業が、製造業全体と比べ、充足度が高い人材タイプ(「充足されている」との回答で10%以上の差がある人材タイプ)の順は、「起業家精神に富み、組織の壁に屈しない突破力がある人材」(17.8%差)、「ソフト・ハード両面の技術を融合できるシステムデザイン能力に優れた人材」(17.2%差)、「顧客価値起点での事業創造を提案できるマーケティング能力に優れた人材」(14.8%差)、「事業コンセプトを構想し、必要なリソースを整えて、新事業プロジェクトを立ち上げられるプロデューサー」(11.3%差)、「組織をあるべき姿に変革できるチェンジリーダー」(10.6%差)となる。

以上の結果から、イノベティブ企業が必要としている人材についてまとめると、「起業家精神に富んだ人材」、「システムデザイン能力に優れた人材」、「マーケティング能力に優れた人材」は比較的充足度が高いが、「プロデューサー」や「チェンジリーダー」として活躍できる人材を必要としている傾向にあるということは同じであることがわかる。

3. 事業創造活動で成果をあげるためのキーファクターについて考察する

これまで考察してきた結果をあらためて整理しながら、事業創造活動で成果をあげるためのキーファクターについて考察する。

事業創造が経営理念・ビジョンや経営戦略の中核として明確に位置づけられており、社内に浸透していること

イノベティブ企業が革新的な新事業創造活動を経営の中心に据えていること、先行投資に積極的であること、またその実行段階においては特別な運用ルールとする傾向が低いことから、このことが重要なキーファクターといえよう。

この関連で補足すべき論点として、新事業と既存事業との関係における組織の問題がある。これまでイノベーションに関して多数の専門家や実務家が、イノベーションを創出する組織戦略の常道として「辺境に組織をおく」あるいは「慣行の外にでる」ことを必須条件としている。一方、本調査におけるイノベティブ企業では、新事業創造を担う組織の枠組みは既存事業と完全に分離する企業の方が主流であるが、組織の運用ルールについては特別扱いしない企業の方が主流という結果であり、組織の調和を重んじる日本的な組織運営の特徴といえよう。ここでキーファクターとして着目すべきは、有名な3Mの15%ルールやグーグルの20%ルールに象徴されるように、新事業創造は研究開発部門や新事業開発部門だけのミッションではなく、社員全員が事業創造を自分ごととして当たり前と考えている組織カルチャーであるかどうか、またそのような余裕や遊びが日常業務のなかで育まれているかど

うかということであろう。

オープンイノベーション指向が強く、社内外における創発活動に熱心であること

このことがキーファクターであることは明らかである。ただし、図表3-7の組織の仕組みで、「新事業の種となる社会や顧客の潜在的な課題とニーズを確実に探索できる仕組み」、「探索した新事業の種を、確率高くスピーディに事業化に結びつける仕組み」、「自社のシーズを自在にインテグレートする仕組み」、「専門領域や異なる価値観を超えて、多様な社内外の人々が創発し合える仕組み」については、他の仕組みと比べ課題としての認識が高いことに着目しなければならない。新事業の種を探索し、事業化する仕組みに関して、グローバル市場や見えない市場（いわゆる非連続型イノベーションにより創出される新市場）に対しては、イノベティブ企業としても大きなチャレンジ課題であろう。前者は徹底的な現地化努力やリスクマネジメントが必要であり、後者はその領域における先端知や異分野の知とのオープンイノベーション努力が必要である。また、自社シーズのインテグレートと、知財マネジメントが重要であることはいうまでもない。

その意味では、海外でのオープンイノベーションの動きや、内外のベンチャー投資の動きが活発化していることは注目される。一方、「専門領域や異なる価値観を超えて、多様な社内外の人々が創発し合える仕組み」に関して、これまではオフィス環境など環境整備の動きが先行してきたが、ここにきて大手の研究開発・技術開発型企業を中心に、本格的なイノベーションセンターの建設が活発に行われていることは注目される。

時代にマッチしたビジネスモデルの構想力と、市場や顧客のニーズにマッチしたビジネスモデルの構築力があること

社会の変化や市場の変化をふまえ、顧客起点により事業を通じて提供する価値を変えていくこと、そしてその新たな考え方に適合したビジネスモデルを構築することがイノベティブ企業の特長である。これまでにない新しい考え方や手法を取り入れ

るならば、それに応じた新しい様式や組織のあり方が必要であり、その対応力が重要なキーファクターといえる。特に、事業創造の重要なポイントであるので、専門家のコラム（25ページ）を参考にさせていただきたい。

人と組織の多様性があり、価値創造し続けることにより成長する組織であること

これまでみてきたように、イノベティブ企業の最大の特長は、人を基軸した組織能力を高める仕組みに優れていることである。人材面では、「チェンジリーダー」とともに「プロデューサー」人材を最も必要としているとの結果であったが、民間の知恵が盛り込まれた現在の科学技術イノベーション政策の仕組みは企業にも参考になるので紹介する。

安倍政権では「世界で最もイノベーションに適した国づくり」をスローガンに掲げ、その司令塔機能である総合科学技術・イノベーション会議のもと、イノベーション創出に向けた国家重点プログラムとして、SIP（戦略的イノベーションプログラム）とImPACT（革新的研究開発推進プログラム）が創設された。SIPは連続的イノベーションを目指しており、エネルギー、次世代インフラ、地域資源、健康医療の4分野を対象に日本の第一人者がプログラムディレクターに任命され、短中期的に研究開発から産業化までの成果が出るものには産業界からプログラムディレクターが選出されている。一方、ImPACTはパラダイムシフトを起こすような非連続型イノベーションを目指しており、イノベーションのシーズを探索し、研究者や研究機関をキャスティングして企画を実行するプロデューサー（プログラム・マネジャー）を中心とするプログラムである。大きな権限が付与されるプログラム・マネジャーには、これまでは研究者が中心であったが、公募により12名が採択され、その内訳は産業界、大学、国立研究機関と多彩なバックグラウンドを持つ逸材が選出されている。

そのポイントは、プロデューサーには大きな権限が付与され、多彩なバックグラウンドを持つ人材であることである。多様なチームのアイデアを磨き、事業化していくプロセスで多くの経営資源の投入

が必要であり、プロデューサーの役割は大きい。多くの日本企業では、過去の事業のリストラで、そのような実践の場が少なくなり、プロデューサー人材が育ちにくかったという経緯はあるが、外部資源の活用を含めた意図的な仕組みづくりが重要である。

また、ダイバーシティの問題もポイントである。

「日本は同質のチームワークが多く、欧米は異質のチームワークが常識である。イノベーションで真に強いのは、異質のチームワークである」と小会（JMA）の評議員からの示唆があったが、まさに多様性ある組織体質づくりも重要である。海外拠点が多い企業では、ローカル人材と日本人材の交流機会を意図的に増やしたり、海外でのオープンイノベーションの動きも活発化してきているが、さらなる工夫による組織的な取り組みが求められている。

最後に、企業活動を多様な社会システムとの関係性でとらえる「生態系（エコシステム）」の考え方が一般的な時代となり、ビジネスにおいて競争と共生の両立が求められるなかで、企業活動が生み出す価値のあり方や、組織とビジネスパーソンの関係性のあり方を見直すことも必要となってきた。小会（JMA）では、「個の成長・組織の活性化・組織の社会性」を同時に高める運動として、KAICAプロジェクトを推進し、開放型組織マネジメントへの転換を推奨している。社会的価値と経済的価値の創造の両立を目指し、個人と組織の成長機会の促進を支援する活動であり、事業創造活動推進の参考になるであろう。

以上、事業創造を中核とする経営理念・ビジョンの浸透、社内外における創発活動、時代にマッチしたビジネスモデルの構築、そして人と組織の多様性こそが、事業創造活動で成果をあげるためのキーファクターであることを本調査からの考察結果とする。

3. ビジネスモデルの構造と変曲点を見極めよう

一般社団法人 日本ビジネスプロセス・マネジメント協会 理事 事務局長 横川省三

1. ビジネスモデルづくりに苦勞する日本企業

今回の調査結果をみると、日本企業の過半数で新事業の創出力が不足していると回答している。その阻害要因に関してみると、「事業創造を牽引する人材が十分でない（約75%）」、「既存のビジネスモデルへの固執が強すぎる（約63%）」、「事業創造に必要な社内外のリソースの活用が十分でない（約60%）」、「市場や顧客ニーズにマッチしたビジネスモデルの構築が十分にできない（約58%）」ということが、5割以上の企業で該当するとしている。

新事業創出にあたって、新しいビジネスモデルを構築することとともに、既存ビジネスモデルからの転換に苦勞している様子がうかがえる。

2. ビジネスモデルには、階層と変曲点がある

事業の定義は、シンプルにいうと以下の3点が求められる。

- ①誰を顧客とするか
- ②何を商品（商材）とするか
- ③どのように提供するか

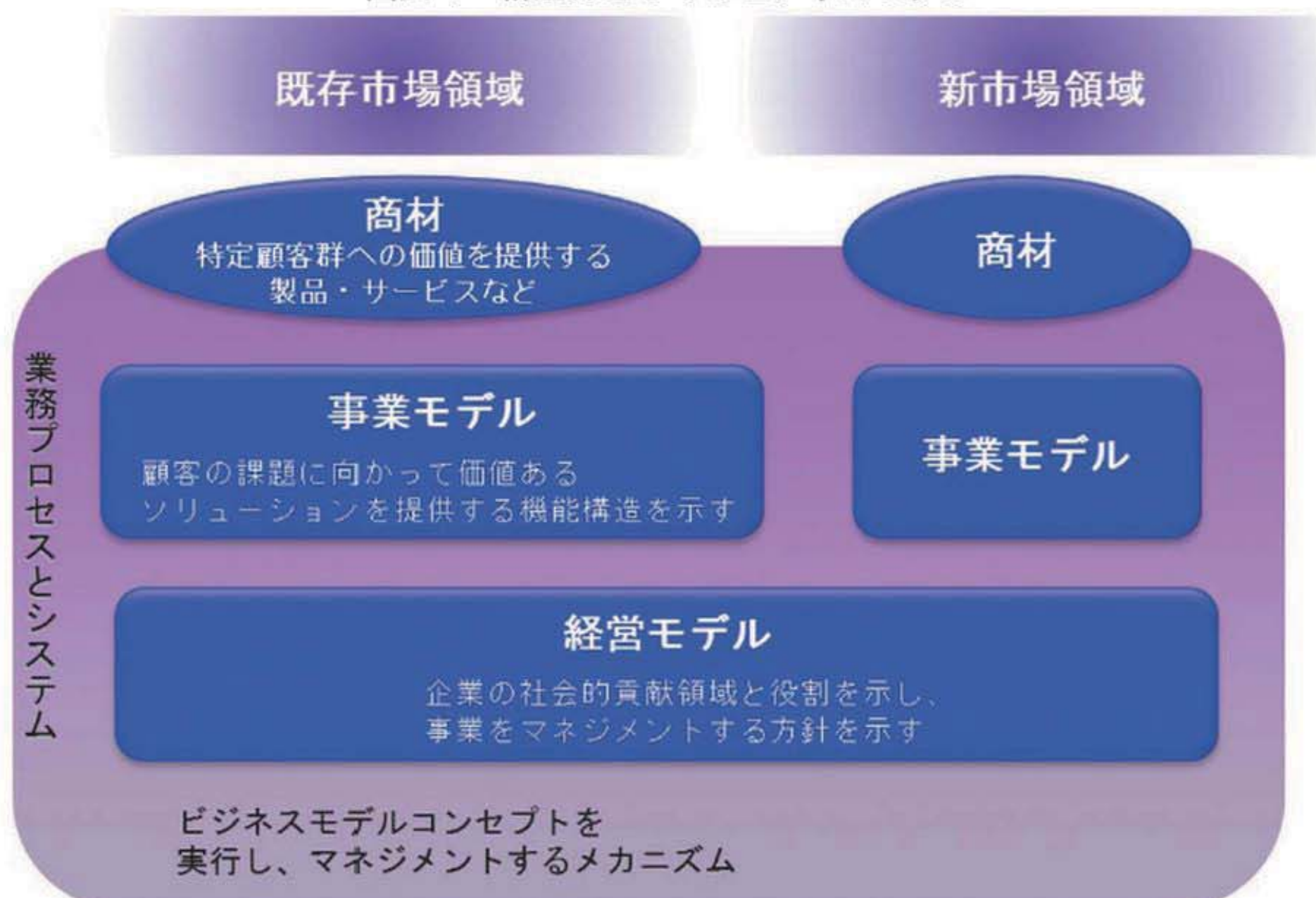
ビジネスモデルは、③のどのように提供するかに該当するものであるが、このビジネスモデルをどのように理解すればよいだろうか。ビジネスモデルのフレームワークは様々に語られているが、以下のように市場に向かって商材を提供する構造体とみることができる。

まずビジネスモデルは、経営モデル、事業モデル、業務プロセスとシステムに区分できる。

- ・事業モデルは、商材を提供する事業機能の連鎖構造を示す。
- ・経営モデルは、商材を通じて企業の社会的貢献領域と役割を示すとともに、マネジメントの基本方針を示す。

このようなコンセプト群に対して、実行は、業務プロセスと情報システムという具体的かつ現実的に動かす仕組みが担うことになる。ビジネスモデルとその実行をこのような枠組みで考えると、新事業創出において、何をどのように設計するのか、ある

図表4 構造体としてのビジネスモデル



いは既存のビジネスモデルのどの部分を拡張して利用し、どの部分は新たに作り直す必要があるのかがわかりやすくなる。

経営モデルの役割は、具体的には価値基準の浸透（事業リーダーの評価）、事業ミックス、リソースミックスの管理となる。新事業においては、同じ経営モデルで事業マネジメントしてよいのかどうか問題になる。

事業モデルは、新事業において提供価値、ポジショニング、コアメカニズムの変革が必要になるため、通常は作り直しになる。

業務プロセスは、提供価値を実現する現場業務の実現が第一義であるため、再構築の対象となる。情報システムは、バックオフィスシステムについては、同一のERPでの管理で可能な場合があるが、フロントオフィスの業務プロセスは作り変えになるため、その部分の業務システムの構築は必須となる。

3. 顧客の将来課題を見極め、 ビジネスモデルの変曲点を捉える

新事業のためといっても、一つの経営体が一つの経営モデルの中で事業展開を行っている以上、顧客軸、技術軸、装置軸のどれかの軸の延長上に事業をつくることになる。既存の経営資源の延長線と、新市場に立ち向かう事業の何が違うのかを、客観的に理解しておかないと、人は安きに流れて、既存のビジネスプロセスでとりあえず対応し、それが制約条件になり、すぐさま成長の限界を迎えることになる。

この時に具体的に捉える必要があるのは、既存のビジネスモデルをどのような背景により変えねばならないのか、そしてどのような変曲点を迎えているのかという事実である。この変曲点を捉える視点で最も重要なのは、顧客の選択基準の変化である。マーケティングの世界では顧客にとっての「真実の瞬間」ともいわれるが、顧客が具体的にどのような状況の中で、どのように情報を収集し、どのような理由で何を判断し、そしてどのように行動するのかといったことである。

4. 具体的に変曲点を捉えて、新しい 事業モデルに挑戦した事例からの考察

例えば、ある製造治具の小規模メーカーは、従来はカタログベースのビジネスモデルであったが、景気低迷の中で、顧客は自社工場設備にフィットしたカスタムオーダー需要が強いというニーズを捉え、自社ビジネスプロセスを標準品の製造販売モデルから、受注設計モデルに転換した。しかし、現場は仕事がパンクすると大反対であった。そこで経営者は、ビジネスプロセスを可視化し、再設計したうえで、簡易なウェブツールを使い、顧客のニーズのチェックリストを整備した。このチェックリストは、営業担当者が徹底して顧客の要求仕様を聞き出し、確定させ、これに基づく設計を迅速に行うという、カスタムオーダーの事業に不可欠なプロセスの鍵となるツールである。もちろん新人営業担当者にも使いこなせるように、ウェブツールを動く業務マニュアルのように便利なものにした。

これにより、設計部門は案件の難易度に応じて、オプション対応、流用設計などの設計プロセスを使い分けることができ、設計部門の負荷を増やさず、また新人育成も可能になった。人を増やさずに付加価値と処理能力を増大することを実現し、売上倍増を実現した。これに使ったウェブツールは、自前で構築・メンテナンス可能なもので、変更を繰り返しながら、常に商売にフィットさせている。このような反復型の開発手法は、プロトタイピング、あるいはラウンドトリップ・エンジニアリングといわれ、製品開発やシステム開発において生み出されてきた。

ビジネスモデルおよびそのビジネスプロセスの開発においても、顧客の要求を引き出したり、あるいは具体的に特定したりするためにも強力な手段である。また、このアプローチによって、新しいやり方に疑いを持っている既存勢力に対して、成功の兆しを伝え、新たな事業投資の合意を取りつけるためにも必須のアプローチなのである。

**Ⅱ．「事業創造活動の仕組みづくり」
調査データ編**

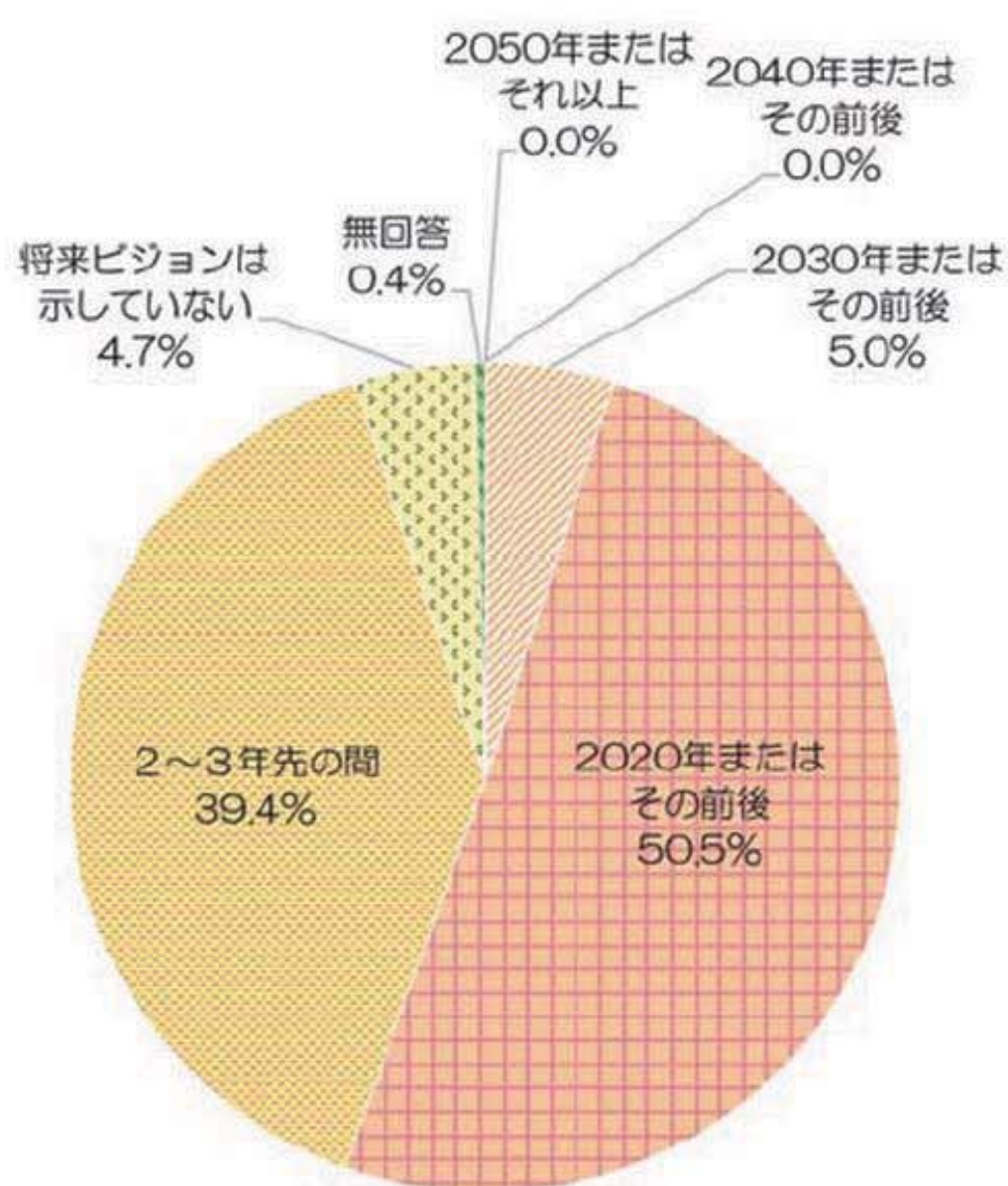
[調査概要]

- 調査名称：企業の経営課題調査 [事業開発編] 事業創造活動の仕組みづくり
- 調査対象：日本能率協会会員企業、他 1,333社
- 回答数：279社 ○回答率：20.9%
- 調査期間：2014年8～9月 ○調査方法：郵送留置法

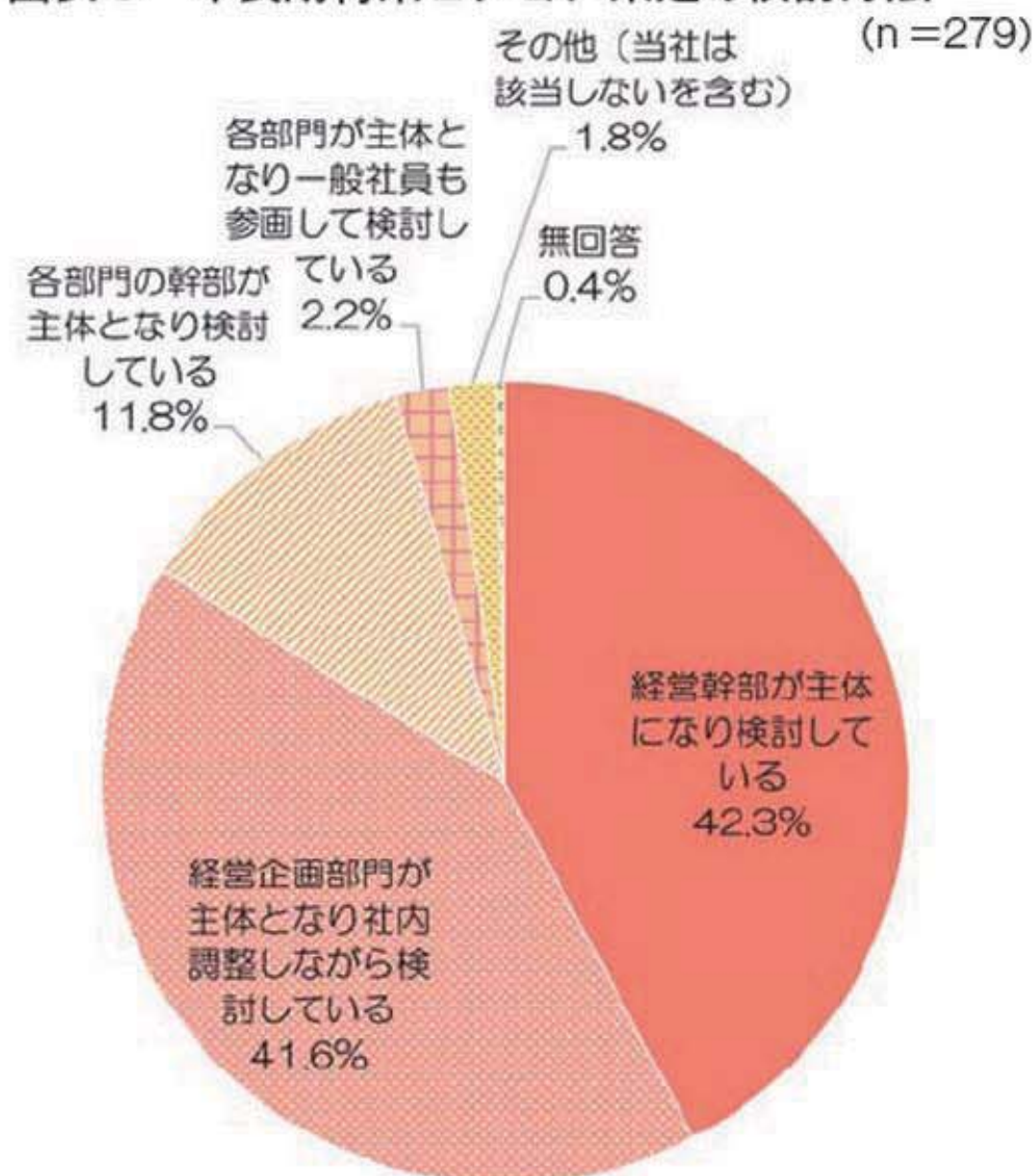
※ I章で提出以外の図表のみ掲載しています

1. 中長期の将来ビジョン

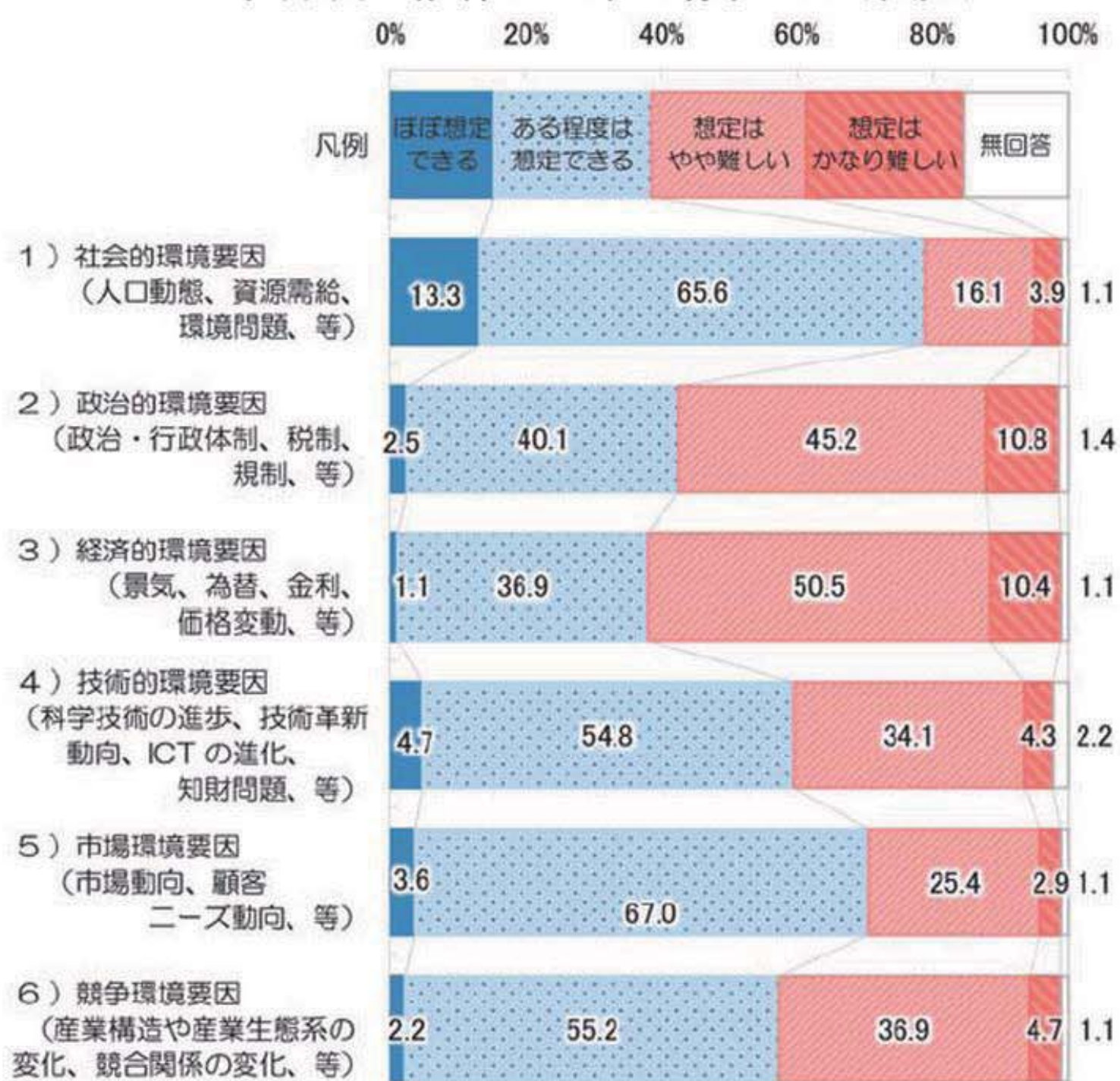
図表5 中長期の将来ビジョンの明示時期 (n=279)



図表6 中長期将来ビジョン策定の検討方法 (n=279)

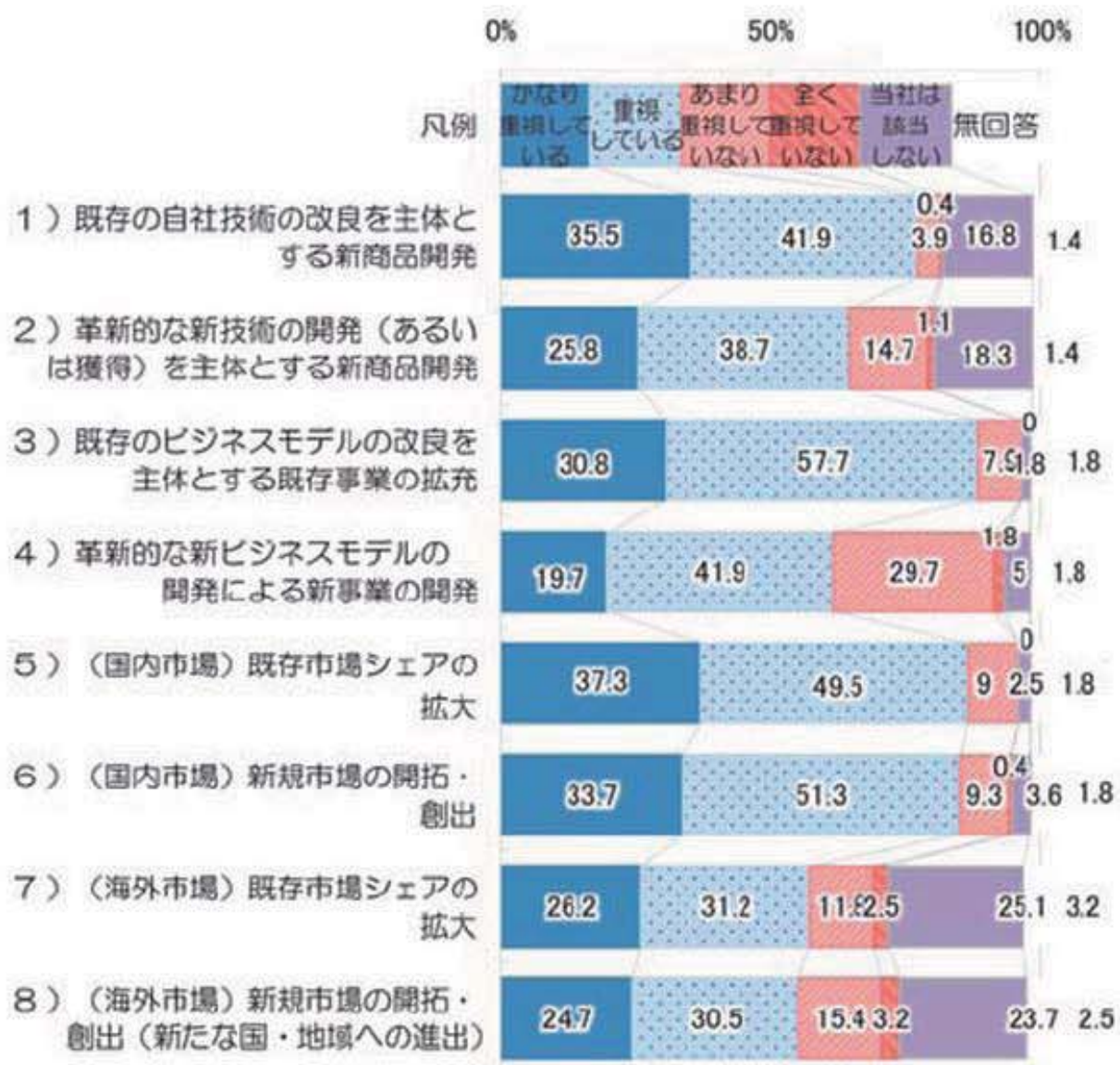


図表7 中長期の将来ビジョンや経営計画策定時における経営環境(世界レベル)の将来想定(難易度) (n=279)

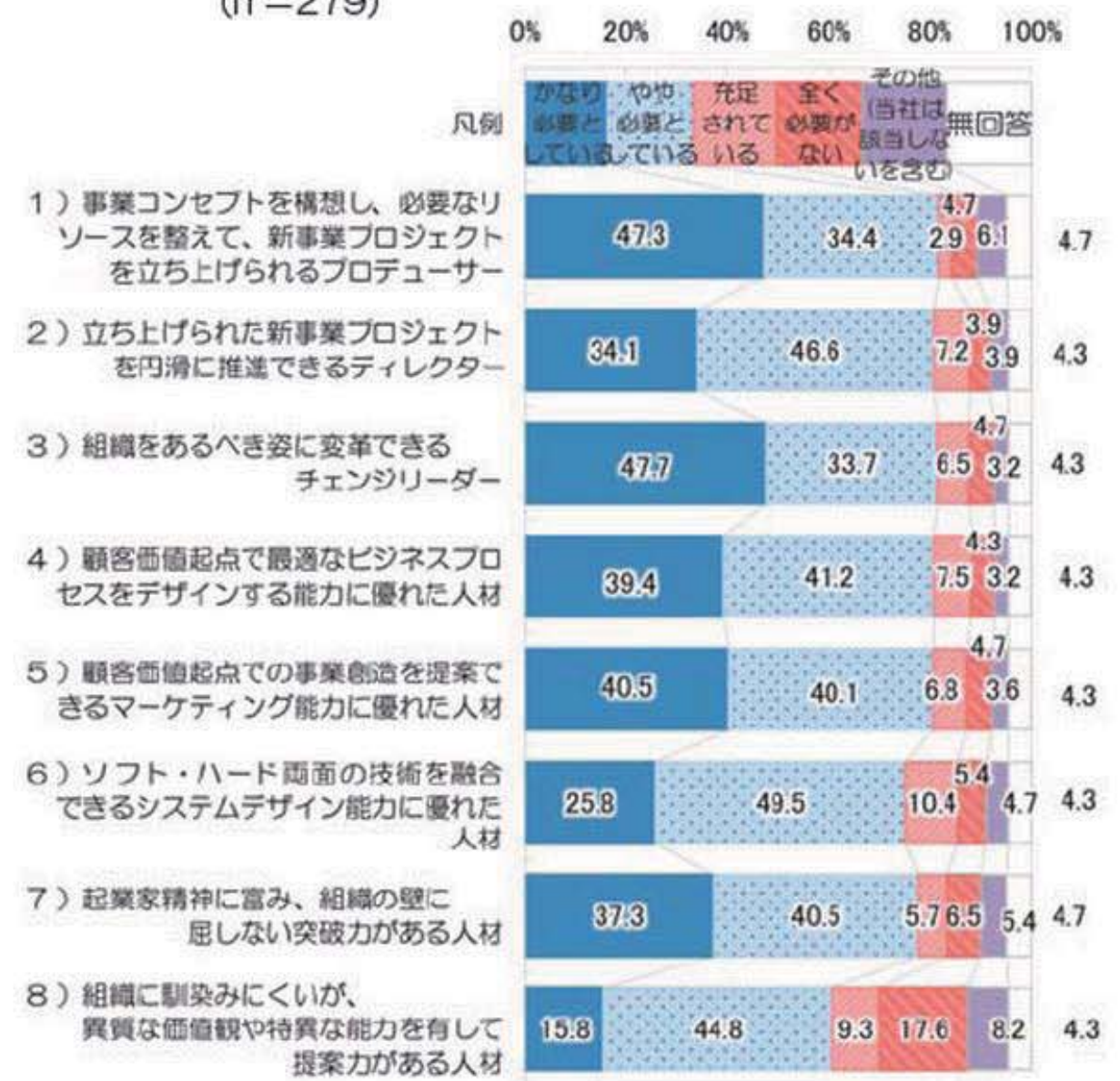


2. 事業創造活動

図表8 事業創造活動の重視度 (n=279)

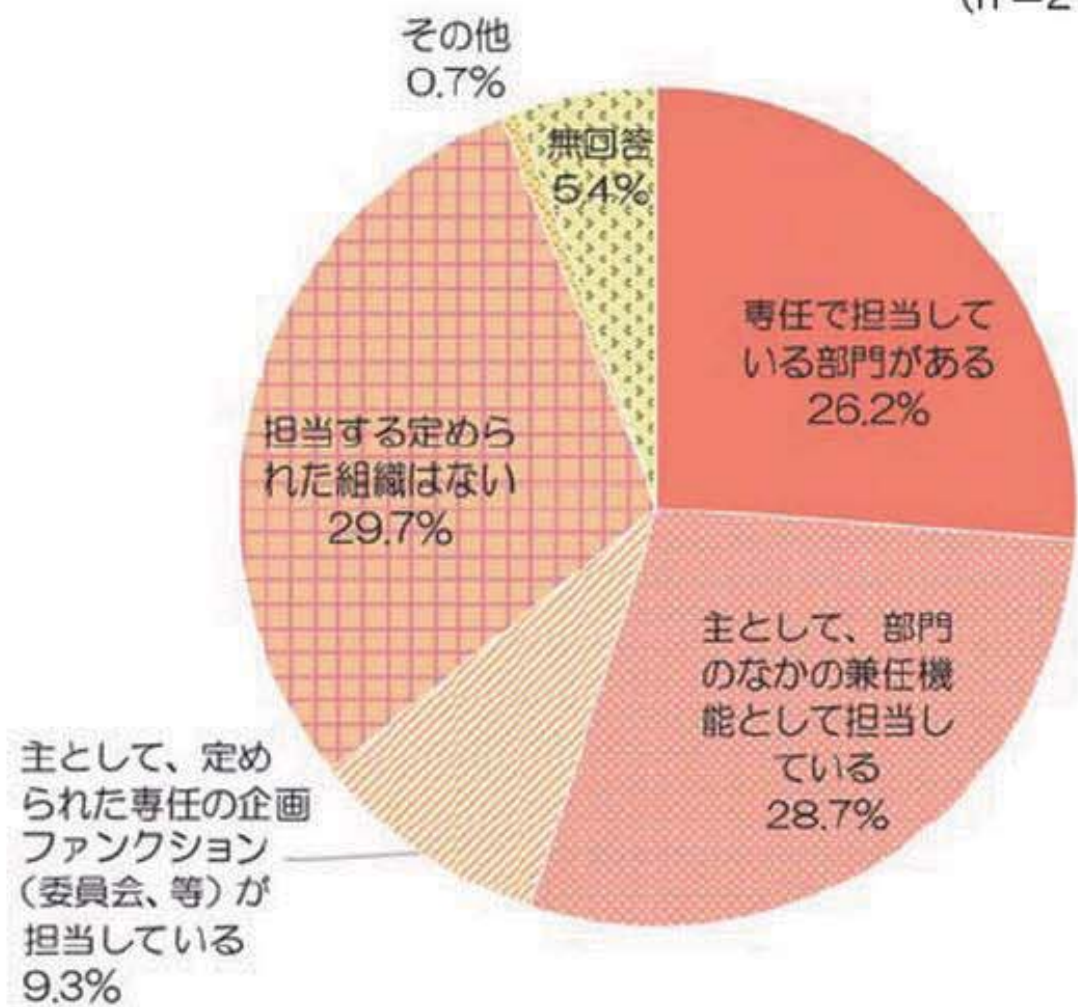


図表9 事業創造活動を推進するための人材の必要度 (n=279)

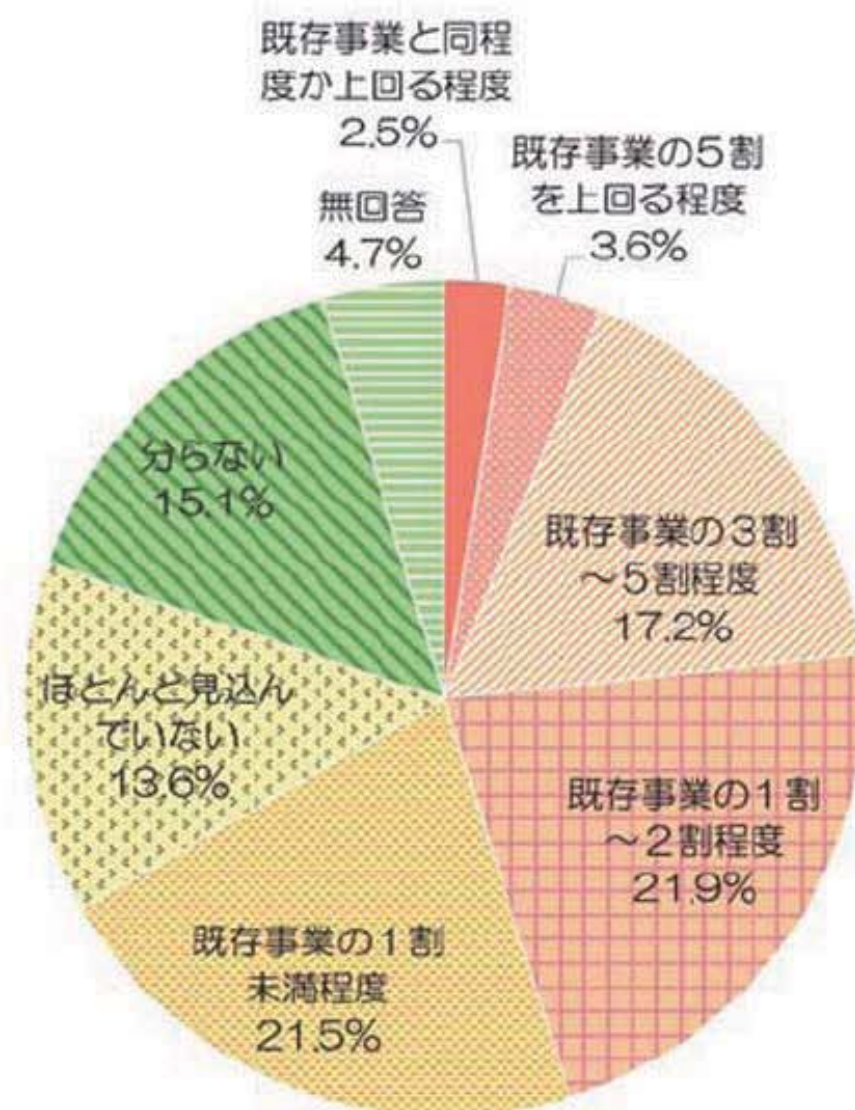


3. 革新的な新事業創造活動

図表10 革新的な新事業創造を企画する組織 (n=279)



図表11 革新的な新事業創造活動による成果創出期待 (2020年度想定の上構成比) (n=279)



	(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別			
		全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上
問1 業種		279	167	108	72	81	47	78
	農林・水産・鉱業	0.4	0.6	-	-	-	2.1	-
	食料品	8.2	13.8	-	6.9	11.1	10.6	5.1
	繊維	1.8	3.0	-	-	2.5	2.1	2.6
	パルプ・紙・紙加工	0.7	1.2	-	1.4	-	-	1.3
	化学	5.4	9.0	-	1.4	7.4	6.4	6.4
	医薬品	4.3	7.2	-	4.2	2.5	6.4	3.8
	石油・石炭	0.4	0.6	-	-	1.2	-	-
	ゴム・窯業・土石	1.1	1.8	-	-	2.5	-	1.3
	鉄鋼・非鉄・金属	3.2	5.4	-	-	3.7	4.3	5.1
	一般機械	5.7	9.6	-	5.6	4.9	6.4	6.4
	精密機器	3.6	6.0	-	1.4	2.5	8.5	3.8
	電気・電子機器	10.0	16.8	-	6.9	6.2	6.4	19.2
	輸送用機器	7.9	13.2	-	2.8	4.9	10.6	14.1
	その他製造	7.2	12.0	-	12.5	7.4	6.4	2.6
	小売	1.1	-	2.8	-	1.2	-	2.6
	商社・卸	4.3	-	11.1	6.9	4.9	2.1	2.6
	金融・保険	2.9	-	7.4	1.4	2.5	6.4	2.6
	不動産	1.1	-	2.8	1.4	2.5	-	-
	土木・建設・建築	5.0	-	13.0	6.9	4.9	8.5	1.3
	輸送サービス(陸運・海運・空運)	5.0	-	13.0	1.4	2.5	8.5	9.0
	倉庫・埠頭	-	-	-	-	-	-	-
	ソフト開発・情報サービス	6.8	-	17.6	13.9	9.9	-	1.3
	通信サービス	1.1	-	2.8	-	-	2.1	2.6
	出版・放送・報道	0.7	-	1.9	2.8	-	-	-
	公共サービス(電気・ガス・水道)	0.4	-	0.9	-	-	-	1.3
	宿泊・飲食・給食サービス	1.1	-	2.8	-	2.5	-	1.3
	人材・教育関連サービス	1.8	-	4.6	1.4	2.5	-	2.6
	警備・ビル・設備等のメンテナンス	1.4	-	3.7	5.6	-	-	-
	広告・宣伝・ディスプレイ	1.4	-	3.7	4.2	1.2	-	-
	その他サービス	4.7	-	12.0	8.3	6.2	2.1	1.3
	無回答	1.4	-	-	2.8	2.5	-	-
問2 2013年度売上高	50億円未満	20.1	13.8	28.7	73.6	3.7	-	-
	50億円～100億円未満	6.5	5.4	8.3	9.7	13.6	-	-
	100億円～500億円未満	19.7	18.0	22.2	15.3	54.3	-	-
	500億円～1,000億円未満	6.5	7.2	5.6	1.4	9.9	14.9	1.3
	1,000億円～5,000億円未満	20.4	26.3	12.0	-	14.8	51.1	26.9
	5,000億円～1兆円未満	7.2	10.2	2.8	-	1.2	12.8	16.7
	1兆円以上	18.3	18.6	18.5	-	-	17.0	55.1
	無回答	1.4	0.6	1.9	-	2.5	4.3	-
問3 従業員数	300人以下	25.8	18.6	36.1	100.0	-	-	-
	301人～1,000人未満	16.5	13.8	20.4	-	56.8	-	-
	1,000人～3,000人未満	12.5	13.8	10.2	-	43.2	-	-
	3,000人～1万人未満	16.8	19.8	13.0	-	-	100.0	-
	1万人以上	28.0	33.5	20.4	-	-	-	100.0
	無回答	0.4	0.6	-	-	-	-	-
問4 日本人の比率(パーセント)	平均	80.9	70.8	96.1	94.9	92.3	77.5	54.2
	10%未満	1.8	2.4	0.9	2.8	-	-	3.8
	20%未満	2.5	3.6	0.9	-	1.2	2.1	6.4
	30%未満	3.9	6.6	-	-	3.7	4.3	7.7
	40%未満	5.0	8.4	-	1.4	1.2	4.3	12.8
	50%未満	5.0	8.4	-	-	-	8.5	12.8
	60%未満	2.9	4.8	-	1.4	-	2.1	7.7
	70%未満	2.9	4.2	0.9	-	1.2	6.4	5.1
	80%未満	3.6	4.8	1.9	-	2.5	6.4	6.4
	90%未満	1.8	1.8	0.9	1.4	4.9	-	-
	90%以上	62.0	46.7	85.2	90.3	82.7	48.9	21.8
	無回答	8.6	8.4	9.3	2.8	2.5	17.0	15.4
問5 対前年比の業績推移	拡大	51.6	58.1	41.7	34.7	38.3	61.7	74.4
	横ばい	35.8	31.7	42.6	48.6	40.7	31.9	21.8
	低調	11.5	10.2	13.9	15.3	18.5	6.4	3.8
	無回答	1.1	-	1.9	1.4	2.5	-	-
問6 2013年度 の決算時にお ける海外売上 比率について	2013年度 海外展開していない	25.4	13.2	43.5	47.2	29.6	14.9	6.4
	10%未満	20.4	17.4	25.0	20.8	33.3	17.0	9.0
	10～20%未満	7.5	6.6	9.3	5.6	7.4	6.4	10.3
	20～30%未満	3.9	4.8	2.8	4.2	3.7	6.4	2.6
	30～40%未満	6.8	9.6	2.8	1.4	2.5	17.0	10.3
	40～50%未満	6.5	10.2	0.9	-	3.7	8.5	14.1
	50～60%未満	7.9	12.6	0.9	-	3.7	4.3	21.8
	60～70%未満	5.4	9.0	-	-	3.7	12.8	7.7
	70～80%未満	2.9	4.8	-	-	-	6.4	6.4
	80～90%未満	1.4	2.4	-	-	-	-	5.1
	90～100%未満	0.4	0.6	-	-	-	-	1.3
	100%	-	-	-	-	-	-	-
	無回答	11.5	9.0	14.8	20.8	12.3	6.4	5.1

		(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別			
			全体	製造	非製造	300人以下	301人～3,000人未満	3,001人～1万人未満	1万人以上
	2014年度		279	167	108	72	81	47	78
		海外展開していない	23.7	12.0	40.7	45.8	25.9	14.9	6.4
		10%未満	19.0	14.4	26.9	18.1	30.9	14.9	9.0
		10～20%未満	7.9	8.4	7.4	6.9	11.1	6.4	6.4
		20～30%未満	3.2	4.8	0.9	1.4	2.5	6.4	3.8
		30～40%未満	4.7	6.6	1.9	1.4	4.9	8.5	5.1
		40～50%未満	5.7	9.6	-	1.4	2.5	10.6	10.3
		50～60%未満	7.5	12.0	0.9	-	3.7	6.4	19.2
		60～70%未満	7.9	13.2	-	-	4.9	17.0	12.8
		70～80%未満	3.6	6.0	-	-	1.2	8.5	6.4
		80～90%未満	1.1	1.8	-	-	-	-	3.8
		90～100%未満	0.7	1.2	-	-	-	-	2.6
		100%	-	-	-	-	-	-	-
		無回答	15.1	10.2	21.3	25.0	12.3	6.4	14.1
問7 中長期の将来ビジョンをどの程度先まで示されていますか。		2050年またはそれ以上	-	-	-	-	-	-	-
		2040年またはその前後	-	-	-	-	-	-	-
		2030年またはその前後	5.0	5.4	4.6	4.2	3.7	6.4	6.4
		2020年またはその前後	50.5	55.1	43.5	36.1	44.4	57.4	65.4
		2～3年先の間	39.4	37.1	42.6	51.4	50.6	31.9	21.8
		将来ビジョンは示していない	4.7	2.4	8.3	8.3	1.2	4.3	5.1
		無回答	0.4	-	0.9	-	-	-	1.3
問8 中長期の将来ビジョンの策定にあたり、社内ですべてのようにして内容を検討していますか。		経営幹部が主体になり検討している	42.3	38.9	48.1	69.4	44.4	14.9	32.1
		経営企画部門が主体となり社内調整しながら検討している	41.6	43.7	39.8	6.9	44.4	70.2	53.8
		各部門の幹部が主体となり検討している	11.8	13.2	8.3	16.7	9.9	12.8	9.0
		各部門が主体となり一般社員も参画して検討している	2.2	2.4	0.9	1.4	1.2	2.1	2.6
		その他(当社は該当しないを含む)	1.8	1.8	1.9	4.2	-	-	2.6
		無回答	0.4	-	0.9	1.4	-	-	-
問9 中長期の将来ビジョンや経営計画の策定にあたり、経営環境(世界レベル)の将来想定における難易度について	1)社会的環境要因(人口動態、資源需給、環境問題、等)	ほぼ想定できる	13.3	12.6	14.8	8.3	9.9	19.1	17.9
		ある程度は想定できる	65.6	65.9	64.8	55.6	63.0	68.1	75.6
		想定はやや難しい	16.1	17.4	13.9	23.6	22.2	10.6	6.4
		想定はかなり難しい	3.9	3.0	5.6	8.3	4.9	2.1	-
		無回答	1.1	1.2	0.9	4.2	-	-	-
	2)政治的環境要因(政治・行政体制、税制、規制、等)	ほぼ想定できる	2.5	1.2	4.6	2.8	2.5	2.1	2.6
		ある程度は想定できる	40.1	38.3	43.5	33.3	44.4	44.7	38.5
		想定はやや難しい	45.2	49.1	38.9	44.4	42.0	48.9	47.4
		想定はかなり難しい	10.8	9.6	12.0	15.3	9.9	4.3	11.5
		無回答	1.4	1.8	0.9	4.2	1.2	-	-
	3)経済的環境要因(景気、為替、金利、価格変動、等)	ほぼ想定できる	1.1	0.6	1.9	-	-	2.1	2.6
		ある程度は想定できる	36.9	36.5	38.9	31.9	35.8	44.7	37.2
		想定はやや難しい	50.5	52.1	47.2	48.6	53.1	48.9	51.3
		想定はかなり難しい	10.4	9.6	11.1	15.3	11.1	4.3	9.0
		無回答	1.1	1.2	0.9	4.2	-	-	-
	4)技術的環境要因(科学技術の進歩、技術革新動向、ICTの進化、知財問題、等)	ほぼ想定できる	4.7	6.0	1.9	4.2	4.9	4.3	5.1
		ある程度は想定できる	54.8	61.7	46.3	44.4	44.4	70.2	66.7
		想定はやや難しい	34.1	27.5	42.6	38.9	45.7	23.4	23.1
		想定はかなり難しい	4.3	2.4	7.4	8.3	2.5	-	5.1
		無回答	2.2	2.4	1.9	4.2	2.5	2.1	-
	5)市場環境要因(市場動向、顧客ニーズ動向、等)	ほぼ想定できる	3.6	2.4	5.6	2.8	2.5	2.1	6.4
		ある程度は想定できる	67.0	70.1	63.0	55.6	69.1	85.1	64.1
		想定はやや難しい	25.4	24.0	26.9	33.3	27.2	10.6	25.6
		想定はかなり難しい	2.9	2.4	3.7	4.2	1.2	2.1	3.8
		無回答	1.1	1.2	0.9	4.2	-	-	-
	6)競争環境要因(産業構造や産業生態系の変化、競合関係の変化、等)	ほぼ想定できる	2.2	1.2	3.7	4.2	-	-	3.8
		ある程度は想定できる	55.2	58.7	50.9	41.7	56.8	66.0	59.0
		想定はやや難しい	36.9	36.5	37.0	41.7	39.5	29.8	34.6
		想定はかなり難しい	4.7	3.0	6.5	9.7	3.7	2.1	2.6
		無回答	1.1	0.6	1.9	2.8	-	2.1	-
問10 国際的な競争力の視点からみた競争力の評価		技術の革新性があり、事業創造力も優れている	8.6	10.8	5.6	5.6	3.7	8.5	16.7
		技術の革新性はあるが、事業創造力は不足している	26.5	37.1	10.2	9.7	22.2	27.7	46.2
		技術の革新性は不足しているが、事業創造力は優れている	10.0	9.6	11.1	12.5	8.6	21.3	2.6
		技術の革新性および事業創造力とも不足している	31.5	29.3	35.2	37.5	44.4	25.5	16.7
		その他(当社は該当しないを含む)	20.4	10.8	34.3	31.9	19.8	17.0	11.5
		無回答	2.9	2.4	3.7	2.8	1.2	-	6.4
問11 事業創造活動の取り組みに関して、重視度について	1)既存の自社技術の改良を主体とする新商品開発	かなり重視している	35.5	45.5	21.3	22.2	30.9	44.7	46.2
		重視している	41.9	46.7	35.2	36.1	51.9	40.4	38.5
		あまり重視していない	3.9	2.4	6.5	11.1	1.2	2.1	1.3
		全く重視していない	0.4	-	0.9	1.4	-	-	-
		当社は該当しない	16.8	4.2	34.3	25.0	16.0	12.8	12.8
		無回答	1.4	1.2	1.9	4.2	-	-	1.3
	2)革新的な新技術の開発(あるいは獲得)を主体とする新商品開発	かなり重視している	25.8	32.3	15.7	11.1	18.5	31.9	43.6
		重視している	38.7	47.3	26.9	30.6	51.9	34.0	35.9
		あまり重視していない	14.7	12.6	18.5	23.6	11.1	21.3	6.4
		全く重視していない	1.1	-	2.8	4.2	-	-	-
		当社は該当しない	18.3	6.6	34.3	26.4	18.5	12.8	12.8
		無回答	1.4	1.2	1.9	4.2	-	-	1.3

	(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上	
		279	167	108	72	81	47	78	
問11 事業創造活動の取り組みに関して、成果の状況について	3)既存のビジネスモデルの改良を主体とする既存事業の拡充	かなり重視している	30.8	31.1	31.5	25.0	25.9	31.9	41.0
		重視している	57.7	56.9	57.4	55.6	61.7	59.6	53.8
		あまり重視していない	7.9	9.0	6.5	12.5	11.1	2.1	3.8
		全く重視していない	-	-	-	-	-	-	-
		当社は該当しない	1.8	1.2	2.8	2.8	-	6.4	-
		無回答	1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3
	4)革新的な新ビジネスモデルの開発による新事業の開発	かなり重視している	19.7	19.2	20.4	9.7	17.3	25.5	28.2
		重視している	41.9	40.7	44.4	37.5	44.4	38.3	46.2
		あまり重視していない	29.7	31.7	26.9	34.7	33.3	29.8	21.8
		全く重視していない	1.8	2.4	0.9	5.6	1.2	-	-
		当社は該当しない	5.0	4.2	5.6	8.3	2.5	6.4	2.6
		無回答	1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3
	5)(国内市場)既存市場シェアの拡大	かなり重視している	37.3	35.3	40.7	30.6	40.7	38.3	38.5
		重視している	49.5	51.5	45.4	47.2	46.9	55.3	51.3
		あまり重視していない	9.0	10.2	7.4	12.5	8.6	4.3	9.0
		全く重視していない	-	-	-	-	-	-	-
		当社は該当しない	2.5	1.2	4.6	5.6	2.5	2.1	-
		無回答	1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3
	6)(国内市場)新規市場の開拓・創出	かなり重視している	33.7	34.7	32.4	33.3	33.3	31.9	34.6
		重視している	51.3	51.5	50.9	43.1	50.6	57.4	56.4
あまり重視していない		9.3	10.2	8.3	11.1	9.9	8.5	7.7	
全く重視していない		0.4	-	0.9	-	1.2	-	-	
当社は該当しない		3.6	1.8	5.6	8.3	3.7	2.1	-	
無回答		1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3	
7)(海外市場)既存市場シェアの拡大	かなり重視している	26.2	34.1	13.9	9.7	18.5	31.9	46.2	
	重視している	31.2	37.1	22.2	16.7	30.9	38.3	41.0	
	あまり重視していない	11.8	11.4	13.0	12.5	16.0	14.9	5.1	
	全く重視していない	2.5	1.2	4.6	5.6	2.5	-	1.3	
	当社は該当しない	25.1	12.6	43.5	48.6	29.6	14.9	5.1	
	無回答	3.2	3.6	2.8	6.9	2.5	-	1.3	
8)(海外市場)新規市場の開拓・創出(新たな国・地域への進出)	かなり重視している	24.7	29.3	17.6	4.2	18.5	27.7	48.7	
	重視している	30.5	37.7	19.4	20.8	24.7	40.4	38.5	
	あまり重視していない	15.4	16.2	14.8	15.3	24.7	14.9	6.4	
	全く重視していない	3.2	2.4	4.6	2.8	3.7	4.3	2.6	
	当社は該当しない	23.7	12.0	40.7	50.0	27.2	12.8	2.6	
	無回答	2.5	2.4	2.8	6.9	1.2	-	1.3	
問11 事業創造活動の取り組みに関して、成果の状況について	1)既存の自社技術の改良を主体とする新商品開発	順調である	10.0	15.0	2.8	1.4	3.7	12.8	21.8
		まずまず順調である	49.8	61.1	33.3	36.1	55.6	59.6	51.3
		あまり順調ではない	19.4	16.8	24.1	25.0	23.5	14.9	12.8
		全く順調ではない	1.8	1.2	2.8	6.9	-	-	-
		当社は該当しない	16.5	4.2	33.3	26.4	16.0	10.6	11.5
		無回答	2.5	1.8	3.7	4.2	1.2	2.1	2.6
	2)革新的な新技術の開発(あるいは獲得)を主体とする新商品開発	順調である	2.2	2.4	1.9	1.4	1.2	2.1	3.8
		まずまず順調である	22.2	27.5	14.8	16.7	16.0	19.1	35.9
		あまり順調ではない	45.2	51.5	36.1	31.9	51.9	61.7	41.0
		全く順調ではない	8.6	10.2	6.5	15.3	11.1	4.3	2.6
		当社は該当しない	19.4	6.6	37.0	30.6	18.5	10.6	14.1
		無回答	2.5	1.8	3.7	4.2	1.2	2.1	2.6
	3)既存のビジネスモデルの改良を主体とする既存事業の拡充	順調である	7.2	7.2	7.4	4.2	4.9	6.4	12.8
		まずまず順調である	53.8	57.5	46.3	45.8	46.9	61.7	62.8
		あまり順調ではない	32.6	29.3	38.9	40.3	42.0	25.5	20.5
		全く順調ではない	1.8	2.4	0.9	2.8	3.7	-	-
		当社は該当しない	1.8	1.2	2.8	2.8	-	6.4	-
		無回答	2.9	2.4	3.7	4.2	2.5	-	3.8
	4)革新的な新ビジネスモデルの開発による新事業の開発	順調である	2.2	1.8	2.8	1.4	1.2	2.1	3.8
		まずまず順調である	19.0	16.8	22.2	18.1	16.0	10.6	28.2
		あまり順調ではない	51.6	56.9	43.5	41.7	55.6	59.6	52.6
		全く順調ではない	18.3	16.8	21.3	22.2	22.2	21.3	9.0
		当社は該当しない	6.5	6.0	6.5	12.5	3.7	6.4	2.6
		無回答	2.5	1.8	3.7	4.2	1.2	-	3.8
5)(国内市場)既存市場シェアの拡大	順調である	3.9	4.2	3.7	2.8	1.2	8.5	5.1	
	まずまず順調である	56.6	58.7	51.9	41.7	58.0	57.4	67.9	
	あまり順調ではない	32.3	34.1	30.6	40.3	34.6	31.9	23.1	
	全く順調ではない	1.8	-	4.6	4.2	2.5	-	-	
	当社は該当しない	2.5	1.2	4.6	5.6	2.5	2.1	-	
	無回答	2.9	1.8	4.6	5.6	1.2	-	3.8	
6)(国内市場)新規市場の開拓・創出	順調である	2.9	3.6	1.9	1.4	1.2	4.3	5.1	
	まずまず順調である	31.9	33.5	29.6	27.8	29.6	40.4	32.1	
	あまり順調ではない	52.3	54.5	49.1	45.8	59.3	46.8	55.1	
	全く順調ではない	6.1	4.2	9.3	11.1	3.7	6.4	3.8	
	当社は該当しない	4.3	2.4	6.5	9.7	4.9	2.1	-	
	無回答	2.5	1.8	3.7	4.2	1.2	-	3.8	
7)(海外市場)既存市場シェアの拡大	順調である	2.9	4.2	0.9	2.8	1.2	4.3	3.8	
	まずまず順調である	38.7	51.5	19.4	11.1	32.1	44.7	67.9	
	あまり順調ではない	23.3	24.6	21.3	22.2	24.7	31.9	17.9	
	全く順調ではない	3.9	3.6	4.6	5.6	6.2	2.1	1.3	
	当社は該当しない	26.9	12.6	48.1	50.0	33.3	14.9	6.4	
	無回答	4.3	3.6	5.6	8.3	2.5	2.1	2.6	

	(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上	
		279	167	108	72	81	47	78	
問12 事業創造活動を推進するうえでの阻害要因について	8) (海外市場) 新規市場の開拓・創出(新たな国・地域への進出)	順調である	2.9	3.6	1.9	1.4	1.2	-	7.7
		まずまず順調である	26.9	34.7	15.7	5.6	22.2	29.8	48.7
		あまり順調ではない	31.2	35.3	24.1	25.0	28.4	46.8	30.8
		全く順調ではない	9.0	9.0	9.3	6.9	13.6	6.4	7.7
		当社は該当しない	25.8	13.8	43.5	52.8	30.9	14.9	2.6
		無回答	4.3	3.6	5.6	8.3	3.7	2.1	2.6
	1) 将来の市場動向が読みにくい	よく当てはまる	7.9	6.0	11.1	9.7	8.6	6.4	6.4
		ある程度当てはまる	45.5	44.9	45.4	47.2	45.7	34.0	51.3
		あまり当てはまらない	43.7	47.9	38.0	34.7	45.7	57.4	41.0
		全く当てはまらない	0.7	-	1.9	2.8	-	-	-
		その他(当社は該当しないを含む)	1.1	-	2.8	2.8	-	2.1	-
		無回答	1.1	1.2	0.9	2.8	-	-	1.3
2) 新規市場に関する情報収集が十分にできない	よく当てはまる	8.6	8.4	9.3	6.9	6.2	19.1	6.4	
	ある程度当てはまる	44.8	47.9	40.7	44.4	56.8	27.7	43.6	
	あまり当てはまらない	42.7	40.7	44.4	41.7	33.3	51.1	47.4	
	全く当てはまらない	1.4	1.2	1.9	1.4	2.5	-	1.3	
	その他(当社は該当しないを含む)	1.1	-	2.8	2.8	-	2.1	-	
	無回答	1.4	1.8	0.9	2.8	1.2	-	1.3	
3) 自社で期待される市場規模を獲得できる確信がもてない	よく当てはまる	6.8	9.6	2.8	2.8	7.4	12.8	6.4	
	ある程度当てはまる	43.4	41.3	46.3	51.4	49.4	38.3	33.3	
	あまり当てはまらない	41.2	41.9	39.8	34.7	38.3	38.3	52.6	
	全く当てはまらない	5.4	4.2	7.4	4.2	2.5	8.5	6.4	
	その他(当社は該当しないを含む)	1.8	1.2	2.8	4.2	1.2	2.1	-	
	無回答	1.4	1.8	0.9	2.8	1.2	-	1.3	
4) 海外市場は変動要因が多く市場動向が読みにくい	よく当てはまる	9.0	10.2	7.4	5.6	8.6	10.6	11.5	
	ある程度当てはまる	39.8	46.7	28.7	22.2	44.4	36.2	53.8	
	あまり当てはまらない	20.8	26.3	13.0	13.9	13.6	34.0	25.6	
	全く当てはまらない	2.2	2.4	1.9	1.4	2.5	-	3.8	
	その他(当社は該当しないを含む)	26.9	12.6	48.1	52.8	30.9	19.1	3.8	
	無回答	1.4	1.8	0.9	4.2	-	-	1.3	
5) 新商品のターゲットとなる顧客層を明確にしづらい	よく当てはまる	2.9	3.6	1.9	2.8	2.5	6.4	1.3	
	ある程度当てはまる	27.2	27.5	26.9	26.4	24.7	23.4	33.3	
	あまり当てはまらない	52.3	55.7	48.1	51.4	56.8	46.8	52.6	
	全く当てはまらない	11.8	9.6	14.8	12.5	8.6	19.1	9.0	
	その他(当社は該当しないを含む)	4.7	2.4	7.4	4.2	7.4	4.3	2.6	
	無回答	1.1	1.2	0.9	2.8	-	-	1.3	
6) 新規市場の顧客層のニーズが掴みにくい	よく当てはまる	5.7	6.6	4.6	6.9	2.5	8.5	6.4	
	ある程度当てはまる	39.8	40.7	38.9	31.9	49.4	29.8	43.6	
	あまり当てはまらない	43.7	44.3	43.5	45.8	37.0	48.9	46.2	
	全く当てはまらない	6.1	4.8	7.4	8.3	4.9	8.5	2.6	
	その他(当社は該当しないを含む)	3.2	1.8	4.6	4.2	4.9	4.3	-	
	無回答	1.4	1.8	0.9	2.8	1.2	-	1.3	
7) 顧客から大きな支持を得て、競合との差別化が図れるか確信がもてない	よく当てはまる	7.5	7.2	8.3	6.9	11.1	10.6	2.6	
	ある程度当てはまる	44.8	49.7	37.0	34.7	50.6	46.8	47.4	
	あまり当てはまらない	38.4	37.1	40.7	45.8	30.9	29.8	44.9	
	全く当てはまらない	6.8	4.2	10.2	8.3	6.2	8.5	3.8	
	その他(当社は該当しないを含む)	1.1	-	2.8	1.4	-	4.3	-	
	無回答	1.4	1.8	0.9	2.8	1.2	-	1.3	
8) 海外市場における顧客層の特性やニーズ把握に関する情報収集が十分にできない	よく当てはまる	8.6	9.0	8.3	5.6	9.9	10.6	9.0	
	ある程度当てはまる	36.9	44.3	25.9	26.4	39.5	38.3	43.6	
	あまり当てはまらない	23.7	29.3	15.7	12.5	17.3	27.7	37.2	
	全く当てはまらない	3.6	3.6	2.8	4.2	2.5	2.1	5.1	
	その他(当社は該当しないを含む)	25.8	12.0	46.3	47.2	30.9	21.3	3.8	
	無回答	1.4	1.8	0.9	4.2	-	-	1.3	
9) 既存のビジネスモデルへの固執が強すぎる	よく当てはまる	20.1	19.8	21.3	15.3	25.9	19.1	19.2	
	ある程度当てはまる	42.7	44.3	39.8	31.9	45.7	51.1	44.9	
	あまり当てはまらない	26.9	28.7	24.1	36.1	22.2	21.3	25.6	
	全く当てはまらない	7.5	4.8	11.1	11.1	4.9	4.3	9.0	
	その他(当社は該当しないを含む)	1.4	0.6	2.8	2.8	-	4.3	-	
	無回答	1.4	1.8	0.9	2.8	1.2	-	1.3	
10) 市場や顧客ニーズにマッチしたビジネスモデルの構築が十分にできない	よく当てはまる	7.9	9.0	6.5	5.6	9.9	8.5	7.7	
	ある程度当てはまる	49.8	48.5	52.8	38.9	58.0	48.9	52.6	
	あまり当てはまらない	34.4	35.9	31.5	41.7	27.2	31.9	35.9	
	全く当てはまらない	4.3	3.0	5.6	6.9	2.5	6.4	2.6	
	その他(当社は該当しないを含む)	2.2	1.8	2.8	4.2	1.2	4.3	-	
	無回答	1.4	1.8	0.9	2.8	1.2	-	1.3	
11) 海外市場特性にマッチしたビジネスモデルづくりが十分にできない	よく当てはまる	8.6	9.6	7.4	6.9	11.1	4.3	10.3	
	ある程度当てはまる	36.2	41.9	26.9	15.3	35.8	46.8	50.0	
	あまり当てはまらない	21.5	28.1	12.0	18.1	16.0	19.1	30.8	
	全く当てはまらない	4.3	5.4	2.8	4.2	2.5	6.4	5.1	
	その他(当社は該当しないを含む)	27.6	12.6	50.0	51.4	33.3	23.4	2.6	
	無回答	1.8	2.4	0.9	4.2	1.2	-	1.3	
12) 将来の技術動向が読みにくい	よく当てはまる	3.2	1.2	6.5	5.6	1.2	6.4	1.3	
	ある程度当てはまる	32.6	35.3	29.6	27.8	38.3	38.3	28.2	
	あまり当てはまらない	47.0	55.1	34.3	43.1	45.7	42.6	53.8	
	全く当てはまらない	5.4	5.4	4.6	5.6	4.9	4.3	6.4	
	その他(当社は該当しないを含む)	10.4	1.2	24.1	15.3	8.6	8.5	9.0	
	無回答	1.4	1.8	0.9	2.8	1.2	-	1.3	

	(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人以下	301人～3,000人未満	3,001人～1万人未満	1万人以上	
		279	167	108	72	81	47	78	
13) 将来の市場ニーズにマッチした新たな技術開発のテーマ設定が十分にできない	よく当てはまる	5.0	4.2	6.5	5.6	6.2	8.5	1.3	
	ある程度当てはまる	35.1	40.1	27.8	37.5	44.4	25.5	29.5	
	あまり当てはまらない	41.2	47.9	31.5	30.6	33.3	53.2	51.3	
	全く当てはまらない	5.7	4.8	6.5	6.9	6.2	4.3	5.1	
	その他(当社は該当しないを含む)	11.1	1.2	25.9	15.3	8.6	8.5	11.5	
	無回答	1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3	
14) 自社単独では画期的な技術革新を起こしにくい	よく当てはまる	19.0	17.4	21.3	26.4	28.4	8.5	9.0	
	ある程度当てはまる	38.0	41.9	33.3	26.4	34.6	55.3	42.3	
	あまり当てはまらない	22.9	27.5	15.7	25.0	17.3	17.0	30.8	
	全く当てはまらない	7.9	9.6	4.6	5.6	8.6	10.6	6.4	
	その他(当社は該当しないを含む)	10.4	1.8	23.1	12.5	9.9	8.5	10.3	
	無回答	1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3	
15) 要素技術をインテグレートするシステム化やビジネスデザインが十分にできない	よく当てはまる	10.8	12.0	9.3	12.5	11.1	10.6	9.0	
	ある程度当てはまる	40.5	44.9	34.3	33.3	44.4	44.7	41.0	
	あまり当てはまらない	28.7	32.3	24.1	31.9	22.2	27.7	32.1	
	全く当てはまらない	5.0	6.0	2.8	2.8	6.2	4.3	6.4	
	その他(当社は該当しないを含む)	12.9	2.4	27.8	15.3	13.6	12.8	10.3	
	無回答	2.2	2.4	1.9	4.2	2.5	-	1.3	
16) 海外市場特性にマッチした技術開発が十分にできない	よく当てはまる	7.2	7.2	7.4	11.1	11.1	4.3	1.3	
	ある程度当てはまる	28.3	38.3	13.9	12.5	27.2	38.3	38.5	
	あまり当てはまらない	25.1	34.1	12.0	11.1	19.8	34.0	37.2	
	全く当てはまらない	5.4	6.0	3.7	5.6	6.2	2.1	6.4	
	その他(当社は該当しないを含む)	31.2	10.8	61.1	54.2	32.1	21.3	15.4	
	無回答	2.9	3.6	1.9	5.6	3.7	-	1.3	
17) 事業創造を推進するための経営のコミットメントや方針展開が十分でない	よく当てはまる	5.0	4.2	6.5	8.3	6.2	-	3.8	
	ある程度当てはまる	30.8	28.7	32.4	33.3	35.8	31.9	23.1	
	あまり当てはまらない	47.0	46.7	49.1	44.4	43.2	46.8	53.8	
	全く当てはまらない	15.1	18.6	9.3	9.7	13.6	19.1	17.9	
	その他(当社は該当しないを含む)	0.4	-	0.9	-	-	2.1	-	
	無回答	1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3	
18) 事業創造を円滑かつスピーディに展開できる社内の仕組みが十分でない	よく当てはまる	11.8	10.2	14.8	11.1	17.3	6.4	10.3	
	ある程度当てはまる	43.4	43.7	41.7	40.3	43.2	46.8	44.9	
	あまり当てはまらない	35.5	36.5	35.2	36.1	28.4	38.3	39.7	
	全く当てはまらない	6.8	7.2	5.6	8.3	8.6	6.4	3.8	
	その他(当社は該当しないを含む)	0.7	0.6	0.9	-	1.2	2.1	-	
	無回答	1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3	
19) 事業創造に必要な社内リソースの活用が十分でない	よく当てはまる	7.9	7.2	9.3	9.7	7.4	6.4	7.7	
	ある程度当てはまる	49.8	50.9	47.2	45.8	51.9	55.3	48.7	
	あまり当てはまらない	35.5	35.9	35.2	34.7	33.3	36.2	37.2	
	全く当てはまらない	3.9	3.6	4.6	4.2	4.9	-	5.1	
	その他(当社は該当しないを含む)	0.7	-	1.9	1.4	-	2.1	-	
	無回答	2.2	2.4	1.9	4.2	2.5	-	1.3	
20) 事業創造に必要な社外リソースの活用が十分でない	よく当てはまる	10.4	11.4	9.3	8.3	13.6	14.9	6.4	
	ある程度当てはまる	51.3	50.3	51.9	48.6	46.9	51.1	59.0	
	あまり当てはまらない	31.2	31.1	32.4	33.3	30.9	31.9	28.2	
	全く当てはまらない	3.2	3.0	2.8	4.2	4.9	-	2.6	
	その他(当社は該当しないを含む)	1.8	1.8	1.9	1.4	1.2	2.1	2.6	
	無回答	2.2	2.4	1.9	4.2	2.5	-	1.3	
21) 事業創造にチャレンジする組織風土が十分でない	よく当てはまる	9.7	6.6	14.8	12.5	11.1	6.4	7.7	
	ある程度当てはまる	43.7	43.7	44.4	40.3	46.9	40.4	46.2	
	あまり当てはまらない	36.9	40.1	31.5	38.9	33.3	40.4	37.2	
	全く当てはまらない	7.5	7.8	6.5	4.2	7.4	10.6	7.7	
	その他(当社は該当しないを含む)	0.4	-	0.9	-	-	2.1	-	
	無回答	1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3	
22) 新事業創造を牽引する人材が十分でない	よく当てはまる	21.1	18.6	25.0	20.8	29.6	8.5	20.5	
	ある程度当てはまる	54.1	56.3	51.9	54.2	44.4	66.0	57.7	
	あまり当てはまらない	19.0	19.8	16.7	16.7	22.2	19.1	16.7	
	全く当てはまらない	3.6	3.6	3.7	4.2	2.5	4.3	3.8	
	その他(当社は該当しないを含む)	0.4	-	0.9	-	-	2.1	-	
	無回答	1.8	1.8	1.9	4.2	1.2	-	1.3	
問13 事業創造活動を推進するための組織の仕組みについて	1. 新事業の種となる社会や顧客の潜在的な課題とニーズを確実に探索できる仕組み	大きな課題である	29.7	28.1	33.3	37.5	33.3	25.5	21.8
		やや課題がある	56.3	57.5	52.8	40.3	56.8	66.0	65.4
		ほとんど課題はない	8.6	7.8	10.2	11.1	3.7	6.4	11.5
		関心はない	2.2	3.6	-	5.6	2.5	-	-
		その他(当社は該当しないを含む)	1.4	1.2	1.9	2.8	1.2	2.1	-
		無回答	1.8	1.8	1.9	2.8	2.5	-	1.3
	2. 探索した新事業の種を、確率高くスピーディに事業化に結びつける仕組み(モニタリング、評価<目利き>、意思決定、組織間連携、ICTの活用、等)	大きな課題である	35.1	35.9	34.3	26.4	43.2	40.4	32.1
		やや課題がある	49.5	47.9	51.9	50.0	44.4	44.7	57.7
		ほとんど課題はない	8.2	9.6	6.5	5.6	6.2	12.8	9.0
		関心はない	2.5	2.4	1.9	6.9	2.5	-	-
		その他(当社は該当しないを含む)	2.5	2.4	2.8	6.9	1.2	2.1	-
		無回答	2.2	1.8	2.8	4.2	2.5	-	1.3
3. 事業戦略とR&Dの連携を強化する仕組み	大きな課題である	18.6	15.0	24.1	11.1	25.9	21.3	16.7	
	やや課題がある	48.0	53.9	38.9	41.7	48.1	51.1	52.6	
	ほとんど課題はない	20.4	23.4	16.7	19.4	13.6	23.4	25.6	
	関心はない	2.9	1.2	4.6	8.3	2.5	-	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	7.9	4.2	13.9	16.7	6.2	4.3	3.8	
	無回答	2.2	2.4	1.9	2.8	3.7	-	1.3	

	(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人以下	301人～3,000人未満	3,001人～1万人未満	1万人以上	
		279	167	108	72	81	47	78	
4. マーケティングとR&Dの連携を促進する仕組み	大きな課題である	19.4	14.4	26.9	16.7	27.2	14.9	16.7	
	やや課題がある	48.0	57.5	33.3	34.7	40.7	61.7	60.3	
	ほとんど課題はない	19.0	19.8	18.5	19.4	19.8	17.0	17.9	
	関心はない	3.9	1.8	6.5	11.1	3.7	-	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	7.5	4.2	13.0	15.3	4.9	6.4	3.8	
	無回答	2.2	2.4	1.9	2.8	3.7	-	1.3	
5. 生産技術と上流工程(開発・設計、商品企画、等)との連携を促進する仕組み	大きな課題である	11.5	10.8	13.0	13.9	14.8	6.4	9.0	
	やや課題がある	41.9	50.3	29.6	31.9	49.4	40.4	44.9	
	ほとんど課題はない	26.9	29.3	23.1	23.6	23.5	25.5	33.3	
	関心はない	2.9	3.6	1.9	4.2	1.2	6.4	1.3	
	その他(当社は該当しないを含む)	15.1	4.2	30.6	23.6	8.6	21.3	10.3	
	無回答	1.8	1.8	1.9	2.8	2.5	-	1.3	
6. 自社のシーズ(技術力、サービス力、ナレッジ)から新事業の種を生み出す仕組み	大きな課題である	21.1	16.8	28.7	22.2	25.9	19.1	16.7	
	やや課題がある	55.9	62.3	46.3	44.4	64.2	51.1	61.5	
	ほとんど課題はない	13.3	13.2	13.0	15.3	6.2	17.0	16.7	
	関心はない	1.8	2.4	0.9	2.8	1.2	4.3	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	6.1	3.6	9.3	12.5	-	8.5	3.8	
	無回答	1.8	1.8	1.9	2.8	2.5	-	1.3	
7. 自社のシーズ(技術力、サービス力、ナレッジ)を自在にインテグレートする仕組み	大きな課題である	18.6	12.6	27.8	15.3	25.9	19.1	14.1	
	やや課題がある	56.3	65.9	42.6	51.4	56.8	48.9	65.4	
	ほとんど課題はない	14.0	12.6	15.7	13.9	12.3	12.8	16.7	
	関心はない	2.9	4.2	0.9	2.8	1.2	10.6	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	6.5	3.0	11.1	13.9	1.2	8.5	2.6	
	無回答	1.8	1.8	1.9	2.8	2.5	-	1.3	
8. 海外市場創出のために、組織機能・事業・国(地域)の3軸を自在にインテグレートする仕組み	大きな課題である	20.4	24.0	14.8	12.5	25.9	21.3	21.8	
	やや課題がある	32.6	37.7	25.9	19.4	25.9	38.3	48.7	
	ほとんど課題はない	14.7	19.8	7.4	11.1	9.9	17.0	20.5	
	関心はない	5.7	6.0	5.6	11.1	6.2	6.4	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	24.4	10.2	44.4	41.7	29.6	17.0	7.7	
	無回答	2.2	2.4	1.9	4.2	2.5	-	1.3	
9. 臨機応変かつスピーディに、社内の関係者がコラボレーションする仕組み(全社機能横断的な協働)	大きな課題である	16.1	13.8	20.4	13.9	21.0	25.5	7.7	
	やや課題がある	56.6	59.3	52.8	45.8	55.6	48.9	73.1	
	ほとんど課題はない	21.9	22.8	19.4	27.8	18.5	23.4	17.9	
	関心はない	1.4	0.6	2.8	4.2	1.2	-	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	2.2	1.8	2.8	5.6	1.2	2.1	-	
	無回答	1.8	1.8	1.9	2.8	2.5	-	1.3	
10. 社内外のコミュニティ間の相互学習を促進する仕組み(ワイガヤ、SNSの活用、異業種交流、コンソーシアム参画、等)	大きな課題である	14.3	13.8	15.7	6.9	22.2	12.8	14.1	
	やや課題がある	57.3	59.3	55.6	54.2	55.6	59.6	61.5	
	ほとんど課題はない	18.6	18.0	19.4	25.0	17.3	12.8	17.9	
	関心はない	3.9	3.0	5.6	5.6	-	12.8	1.3	
	その他(当社は該当しないを含む)	3.6	3.6	1.9	5.6	1.2	2.1	3.8	
	無回答	2.2	2.4	1.9	2.8	3.7	-	1.3	
11. 専門領域や異なる価値観を超えて、多様な社内外の人々が創発し合える仕組み(フューチャーセンター、等)	大きな課題である	21.5	22.2	21.3	12.5	28.4	19.1	24.4	
	やや課題がある	50.5	52.7	48.1	40.3	50.6	55.3	56.4	
	ほとんど課題はない	15.1	12.6	18.5	25.0	11.1	10.6	12.8	
	関心はない	6.8	6.6	7.4	12.5	3.7	10.6	2.6	
	その他(当社は該当しないを含む)	3.2	3.0	1.9	5.6	1.2	4.3	2.6	
	無回答	2.9	3.0	2.8	4.2	4.9	-	1.3	
12. 事業創造にチャレンジする風土と人づくりに向け、社員に対するマインドセットやスキル教育の仕組み	大きな課題である	24.0	19.2	32.4	20.8	32.1	19.1	21.8	
	やや課題がある	54.5	56.3	50.9	50.0	50.6	57.4	61.5	
	ほとんど課題はない	16.1	18.0	13.0	18.1	13.6	17.0	15.4	
	関心はない	1.4	2.4	-	1.4	1.2	4.3	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	2.2	2.4	1.9	6.9	-	2.1	-	
	無回答	1.8	1.8	1.9	2.8	2.5	-	1.3	
13. 事業創造を牽引できるリーダーの発掘・育成・活用の仕組み	大きな課題である	35.8	31.7	43.5	33.3	42.0	38.3	30.8	
	やや課題がある	49.8	50.9	46.3	43.1	48.1	51.1	57.7	
	ほとんど課題はない	10.4	13.2	6.5	15.3	6.2	8.5	10.3	
	関心はない	0.7	1.2	-	1.4	1.2	-	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	1.4	1.2	1.9	4.2	-	2.1	-	
	無回答	1.8	1.8	1.9	2.8	2.5	-	1.3	
14. 事業創造を推進するチームの組成、および全社的にサポートする仕組み	大きな課題である	24.7	21.6	30.6	20.8	33.3	27.7	17.9	
	やや課題がある	55.9	55.1	55.6	50.0	53.1	55.3	65.4	
	ほとんど課題はない	14.7	18.6	9.3	18.1	9.9	14.9	15.4	
	関心はない	1.4	1.8	0.9	4.2	1.2	-	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	1.4	1.2	1.9	4.2	-	2.1	-	
	無回答	1.8	1.8	1.9	2.8	2.5	-	1.3	
問14 事業創造を加速的に推進するために、外部資源を有効に活用する手段の重視度について	1. 自社に不足している経営資源を獲得するためのM&Aを推進する	かなり重視している	15.8	16.8	14.8	-	8.6	17.0	37.2
		重視している	27.2	34.7	16.7	11.1	24.7	38.3	38.5
		あまり重視していない	22.9	22.2	25.0	22.2	32.1	23.4	14.1
		全く重視していない	15.1	11.4	21.3	31.9	12.3	10.6	5.1
		当社は該当しない	14.3	10.8	16.7	26.4	18.5	8.5	2.6
	2. 自社に不足している経営資源を強化するための異業種連携を推進する	かなり重視している	14.3	14.4	14.8	4.2	7.4	17.0	29.5
		重視している	35.8	35.9	35.2	31.9	35.8	31.9	42.3
		あまり重視していない	29.7	33.5	24.1	29.2	34.6	36.2	21.8
		全く重視していない	7.5	4.8	12.0	13.9	9.9	4.3	1.3
		当社は該当しない	7.9	7.2	8.3	12.5	8.6	8.5	2.6
無回答	4.7	4.2	5.6	8.3	3.7	2.1	2.6		

	(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,001人～ 1万人 未満	1万人 以上	
		279	167	108	72	81	47	78	
3. 自社に不足している経営資源を強化するための同業他社との合従連衡を推進する	かなり重視している	9.0	6.6	13.0	6.9	7.4	12.8	10.3	
	重視している	28.3	31.1	24.1	22.2	30.9	34.0	28.2	
	あまり重視していない	35.1	39.5	28.7	31.9	33.3	34.0	41.0	
	全く重視していない	14.3	12.6	17.6	19.4	12.3	10.6	14.1	
	当社は該当しない	8.6	6.0	11.1	11.1	12.3	6.4	3.8	
	無回答	4.7	4.2	5.6	8.3	3.7	2.1	2.6	
4. 日本の官公庁・自治体プロジェクトや産学官連携コンソーシアムへの参画を推進する	かなり重視している	15.4	14.4	16.7	5.6	13.6	17.0	25.6	
	重視している	28.7	31.7	25.0	12.5	29.6	36.2	38.5	
	あまり重視していない	33.7	37.1	29.6	30.6	35.8	36.2	33.3	
	全く重視していない	8.6	5.4	13.9	20.8	8.6	4.3	-	
	当社は該当しない	8.6	6.6	9.3	22.2	7.4	4.3	-	
	無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	4.9	2.1	2.6	
5. 日本の経済特区への参画を推進する	かなり重視している	4.7	1.8	9.3	1.4	2.5	8.5	7.7	
	重視している	10.4	8.4	13.9	2.8	7.4	12.8	19.2	
	あまり重視していない	42.7	49.1	33.3	27.8	49.4	42.6	50.0	
	全く重視していない	18.3	19.8	16.7	25.0	18.5	23.4	9.0	
	当社は該当しない	19.4	16.8	21.3	34.7	18.5	10.6	11.5	
	無回答	4.7	4.2	5.6	8.3	3.7	2.1	2.6	
6. 国内でのオープンイノベーションを推進する	かなり重視している	11.5	12.6	9.3	1.4	9.9	10.6	23.1	
	重視している	21.5	25.1	16.7	9.7	19.8	29.8	29.5	
	あまり重視していない	35.1	38.9	28.7	37.5	35.8	34.0	33.3	
	全く重視していない	11.5	8.4	16.7	16.7	13.6	10.6	5.1	
	当社は該当しない	15.4	10.2	23.1	26.4	16.0	12.8	6.4	
	無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	4.9	2.1	2.6	
7. 海外でのオープンイノベーションを推進する	かなり重視している	8.6	9.6	6.5	1.4	6.2	6.4	19.2	
	重視している	18.3	23.4	11.1	2.8	16.0	21.3	33.3	
	あまり重視していない	28.0	34.7	18.5	19.4	29.6	40.4	26.9	
	全く重視していない	11.8	10.8	13.9	18.1	13.6	8.5	6.4	
	当社は該当しない	28.3	16.8	44.4	48.6	30.9	21.3	11.5	
	無回答	5.0	4.8	5.6	9.7	3.7	2.1	2.6	
8. 外部からの知的財産権の取得を推進する	かなり重視している	2.2	3.0	0.9	-	1.2	4.3	3.8	
	重視している	19.4	24.0	12.0	11.1	18.5	21.3	26.9	
	あまり重視していない	39.8	46.1	31.5	25.0	40.7	48.9	47.4	
	全く重視していない	16.5	12.0	24.1	26.4	16.0	12.8	10.3	
	当社は該当しない	17.2	10.2	25.9	29.2	18.5	10.6	9.0	
	無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	4.9	2.1	2.6	
9. 国際標準化への取り組みを推進し、標準をベースにネットワークを形成する	かなり重視している	7.9	9.6	4.6	2.8	4.9	4.3	17.9	
	重視している	26.5	32.9	17.6	15.3	25.9	29.8	35.9	
	あまり重視していない	29.0	32.3	25.0	22.2	33.3	42.6	23.1	
	全く重視していない	10.0	5.4	17.6	15.3	14.8	4.3	3.8	
	当社は該当しない	21.9	15.6	29.6	36.1	17.3	17.0	16.7	
	無回答	4.7	4.2	5.6	8.3	3.7	2.1	2.6	
10. 内外のベンチャー企業への投資を推進する	かなり重視している	3.9	4.8	2.8	-	-	8.5	9.0	
	重視している	13.3	15.6	10.2	5.6	8.6	17.0	23.1	
	あまり重視していない	30.5	31.1	30.6	18.1	27.2	36.2	42.3	
	全く重視していない	25.8	27.5	24.1	25.0	35.8	29.8	14.1	
	当社は該当しない	21.9	16.8	26.9	43.1	24.7	6.4	9.0	
	無回答	4.7	4.2	5.6	8.3	3.7	2.1	2.6	
11. 社内ベンチャー制度を通じて、外部のリソースを組み込む	かなり重視している	1.8	1.2	2.8	-	1.2	-	5.1	
	重視している	12.9	13.8	12.0	6.9	7.4	14.9	23.1	
	あまり重視していない	32.6	37.7	25.9	20.8	28.4	48.9	38.5	
	全く重視していない	24.4	25.1	24.1	25.0	32.1	21.3	17.9	
	当社は該当しない	23.3	17.4	29.6	38.9	25.9	12.8	12.8	
	無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	4.9	2.1	2.6	
12. ソーシャルビジネスへの取り組みを通じて、新たな顧客チャネルを形成する	かなり重視している	7.5	6.6	9.3	2.8	7.4	8.5	11.5	
	重視している	20.4	19.8	21.3	16.7	19.8	17.0	26.9	
	あまり重視していない	38.0	43.1	29.6	26.4	37.0	51.1	42.3	
	全く重視していない	13.6	11.4	17.6	18.1	14.8	14.9	7.7	
	当社は該当しない	15.8	15.0	16.7	27.8	17.3	6.4	9.0	
	無回答	4.7	4.2	5.6	8.3	3.7	2.1	2.6	
問14 事業創造を加速的に推進するために、外部資源を有効に活用する手段の今後の取り組みの方向性について	1. 自社に不足している経営資源を獲得するためのM&Aを推進する	積極的に取り組みたい	16.5	17.4	15.7	2.8	9.9	17.0	35.9
		前向きに取り組みたい	23.7	26.9	19.4	9.7	17.3	40.4	33.3
		慎重に取り組みたい	28.3	30.5	25.9	23.6	42.0	23.4	21.8
		全く取り組むつもりはない	11.8	10.8	13.9	26.4	8.6	8.5	3.8
		当社は該当しない	14.7	9.6	19.4	29.2	18.5	6.4	2.6
		無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	3.7	4.3	2.6
	2. 自社に不足している経営資源を強化するための異業種連携を推進する	積極的に取り組みたい	16.1	15.0	18.5	11.1	9.9	14.9	28.2
		前向きに取り組みたい	30.8	32.9	27.8	18.1	30.9	34.0	41.0
		慎重に取り組みたい	32.3	35.9	25.9	31.9	40.7	31.9	24.4
		全く取り組むつもりはない	7.9	4.8	13.0	16.7	7.4	6.4	1.3
		当社は該当しない	7.9	6.6	9.3	13.9	7.4	8.5	2.6
		無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	3.7	4.3	2.6
3. 自社に不足している経営資源を強化するための同業他社との合従連衡を推進する	積極的に取り組みたい	9.3	9.0	10.2	8.3	8.6	10.6	10.3	
	前向きに取り組みたい	24.0	24.6	23.1	19.4	22.2	27.7	28.2	
	慎重に取り組みたい	38.4	43.1	31.5	30.6	42.0	44.7	38.5	
	全く取り組むつもりはない	14.7	13.2	17.6	20.8	11.1	8.5	16.7	
	当社は該当しない	8.6	5.4	12.0	12.5	12.3	4.3	3.8	
	無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	3.7	4.3	2.6	

	(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上	
		279	167	108	72	81	47	78	
4. 日本の官公庁・自治体プロジェクトや産学官連携コンソーシアムへの参画を推進する	積極的に取り組みたい	16.1	15.6	16.7	4.2	14.8	17.0	28.2	
	前向きに取り組みたい	27.2	31.1	22.2	11.1	28.4	31.9	38.5	
	慎重に取り組みたい	33.7	34.7	33.3	34.7	32.1	40.4	30.8	
	全く取り組むつもりはない	9.3	7.2	13.0	19.4	12.3	4.3	-	
	当社は該当しない	8.2	6.0	9.3	22.2	7.4	2.1	-	
	無回答	5.4	5.4	5.6	8.3	4.9	4.3	2.6	
5. 日本の経済特区への参画を推進する	積極的に取り組みたい	4.7	1.8	9.3	1.4	2.5	6.4	9.0	
	前向きに取り組みたい	11.8	12.6	11.1	-	7.4	19.1	23.1	
	慎重に取り組みたい	39.1	41.3	36.1	26.4	45.7	36.2	46.2	
	全く取り組むつもりはない	20.4	24.0	15.7	29.2	21.0	25.5	9.0	
	当社は該当しない	19.0	15.6	22.2	34.7	19.8	8.5	10.3	
	無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	3.7	4.3	2.6	
6. 国内でのオープンイノベーションを推進する	積極的に取り組みたい	12.2	13.8	9.3	1.4	9.9	10.6	25.6	
	前向きに取り組みたい	22.6	28.1	14.8	11.1	23.5	25.5	30.8	
	慎重に取り組みたい	32.6	34.1	29.6	30.6	34.6	36.2	30.8	
	全く取り組むつもりはない	11.8	9.0	16.7	19.4	12.3	12.8	3.8	
	当社は該当しない	15.4	9.6	24.1	29.2	14.8	10.6	6.4	
	無回答	5.4	5.4	5.6	8.3	4.9	4.3	2.6	
7. 海外でのオープンイノベーションを推進する	積極的に取り組みたい	10.0	11.4	7.4	1.4	6.2	6.4	24.4	
	前向きに取り組みたい	18.6	23.4	12.0	2.8	18.5	19.1	33.3	
	慎重に取り組みたい	26.5	31.7	19.4	16.7	30.9	40.4	23.1	
	全く取り組むつもりはない	11.8	11.4	13.0	18.1	12.3	10.6	6.4	
	当社は該当しない	27.6	16.8	42.6	51.4	28.4	19.1	10.3	
	無回答	5.4	5.4	5.6	9.7	3.7	4.3	2.6	
8. 外部からの知的財産権の取得を推進する	積極的に取り組みたい	3.2	4.2	1.9	1.4	1.2	4.3	6.4	
	前向きに取り組みたい	19.7	26.3	10.2	6.9	21.0	17.0	32.1	
	慎重に取り組みたい	39.8	43.7	34.3	27.8	40.7	51.1	43.6	
	全く取り組むつもりはない	15.1	10.8	22.2	26.4	13.6	14.9	6.4	
	当社は該当しない	16.8	9.6	25.9	29.2	18.5	8.5	9.0	
	無回答	5.4	5.4	5.6	8.3	4.9	4.3	2.6	
9. 国際標準化への取り組みを推進し、標準をベースにネットワークを形成する	積極的に取り組みたい	7.9	9.6	4.6	2.8	4.9	4.3	17.9	
	前向きに取り組みたい	23.3	28.7	15.7	15.3	17.3	29.8	33.3	
	慎重に取り組みたい	33.3	36.5	29.6	22.2	46.9	36.2	28.2	
	全く取り組むつもりはない	9.7	4.8	17.6	16.7	11.1	6.4	3.8	
	当社は該当しない	20.4	15.0	26.9	34.7	16.0	17.0	14.1	
	無回答	5.4	5.4	5.6	8.3	3.7	6.4	2.6	
10. 内外のベンチャー企業への投資を推進する	積極的に取り組みたい	3.6	4.2	2.8	-	-	4.3	10.3	
	前向きに取り組みたい	12.5	15.0	9.3	5.6	9.9	12.8	21.8	
	慎重に取り組みたい	33.3	34.7	32.4	15.3	27.2	51.1	46.2	
	全く取り組むつもりはない	23.3	25.1	21.3	26.4	33.3	23.4	10.3	
	当社は該当しない	22.2	16.2	28.7	44.4	25.9	4.3	9.0	
	無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	3.7	4.3	2.6	
11. 社内ベンチャー制度を通じて、外部のリソースを組み込む	積極的に取り組みたい	2.9	2.4	3.7	-	1.2	-	9.0	
	前向きに取り組みたい	15.1	15.0	15.7	5.6	11.1	17.0	26.9	
	慎重に取り組みたい	31.5	36.5	25.0	18.1	34.6	42.6	34.6	
	全く取り組むつもりはない	22.9	24.6	21.3	29.2	23.5	25.5	15.4	
	当社は該当しない	22.2	16.2	28.7	38.9	24.7	10.6	11.5	
	無回答	5.4	5.4	5.6	8.3	4.9	4.3	2.6	
12. ソーシャルビジネスへの取り組みを通じて、新たな顧客チャネルを形成する	積極的に取り組みたい	8.6	7.8	10.2	4.2	7.4	10.6	12.8	
	前向きに取り組みたい	21.9	21.0	23.1	8.3	23.5	19.1	34.6	
	慎重に取り組みたい	32.6	37.1	25.0	29.2	33.3	40.4	30.8	
	全く取り組むつもりはない	14.3	13.2	16.7	19.4	11.1	19.1	10.3	
	当社は該当しない	17.6	16.2	19.4	30.6	21.0	6.4	9.0	
	無回答	5.0	4.8	5.6	8.3	3.7	4.3	2.6	
問15 事業創造活動を推進するための人材の必要度について	1) 事業コンセプトを構想し、必要なリソースを整えて、新事業プロジェクトを立ち上げられるプロデューサー	かなり必要としている	47.3	48.5	46.3	36.1	51.9	48.9	52.6
		やや必要としている	34.4	32.9	38.0	29.2	32.1	36.2	41.0
		充足されている	2.9	3.0	2.8	1.4	1.2	6.4	3.8
		全く必要がない	4.7	5.4	2.8	13.9	2.5	2.1	-
		その他(当社は該当しないを含む)	6.1	5.4	5.6	11.1	8.6	4.3	-
		無回答	4.7	4.8	4.6	8.3	3.7	2.1	2.6
	2) 立ち上げられた新事業プロジェクトを円滑に推進できるディレクター	かなり必要としている	34.1	33.5	35.2	27.8	39.5	31.9	35.9
		やや必要としている	46.6	44.3	51.9	41.7	49.4	48.9	47.4
		充足されている	7.2	10.2	2.8	1.4	1.2	14.9	14.1
		全く必要がない	3.9	4.2	2.8	12.5	2.5	-	-
		その他(当社は該当しないを含む)	3.9	3.6	2.8	8.3	4.9	2.1	-
		無回答	4.3	4.2	4.6	8.3	2.5	2.1	2.6
3) 組織をあるべき姿に変革できるチェンジリーダー	かなり必要としている	47.7	46.1	50.9	36.1	55.6	38.3	56.4	
	やや必要としている	33.7	33.5	33.3	27.8	33.3	42.6	34.6	
	充足されている	6.5	8.4	3.7	6.9	6.2	8.5	5.1	
	全く必要がない	4.7	4.8	4.6	12.5	1.2	6.4	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	3.2	3.0	2.8	8.3	1.2	2.1	1.3	
	無回答	4.3	4.2	4.6	8.3	2.5	2.1	2.6	
4) 顧客価値起点で最適なビジネスプロセスをデザインする能力に優れた人材	かなり必要としている	39.4	36.5	44.4	26.4	46.9	34.0	47.4	
	やや必要としている	41.2	42.5	39.8	34.7	43.2	46.8	42.3	
	充足されている	7.5	9.6	4.6	11.1	2.5	10.6	7.7	
	全く必要がない	4.3	4.2	4.6	12.5	2.5	2.1	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	3.2	3.0	1.9	6.9	2.5	4.3	-	
	無回答	4.3	4.2	4.6	8.3	2.5	2.1	2.6	

	(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上	
		279	167	108	72	81	47	78	
5)顧客価値起点での事業創造を提案できるマーケティング能力に優れた人材	かなり必要としている	40.5	40.1	41.7	27.8	49.4	38.3	44.9	
	やや必要としている	40.1	40.1	40.7	36.1	40.7	38.3	44.9	
	充足されている	6.8	9.0	3.7	6.9	2.5	12.8	7.7	
	全く必要がない	4.7	3.6	6.5	13.9	2.5	2.1	-	
	その他(当社は該当しないを含む)	3.6	3.0	2.8	6.9	2.5	6.4	-	
	無回答	4.3	4.2	4.6	8.3	2.5	2.1	2.6	
	6)ソフト・ハード両面の技術を融合できるシステムデザイン能力に優れた人材	かなり必要としている	25.8	21.6	32.4	13.9	34.6	21.3	30.8
		やや必要としている	49.5	55.1	41.7	43.1	49.4	46.8	57.7
		充足されている	10.4	11.4	9.3	9.7	7.4	19.1	9.0
		全く必要がない	5.4	4.8	6.5	15.3	2.5	4.3	-
		その他(当社は該当しないを含む)	4.7	3.0	5.6	9.7	3.7	6.4	-
		無回答	4.3	4.2	4.6	8.3	2.5	2.1	2.6
	7)起業家精神に富み、組織の壁に屈しない突破力がある人材	かなり必要としている	37.3	37.1	38.0	23.6	42.0	31.9	48.7
		やや必要としている	40.5	42.5	37.0	38.9	35.8	51.1	41.0
		充足されている	5.7	6.0	5.6	5.6	4.9	8.5	5.1
		全く必要がない	6.5	5.4	8.3	15.3	7.4	2.1	-
		その他(当社は該当しないを含む)	5.4	4.2	6.5	8.3	6.2	4.3	2.6
		無回答	4.7	4.8	4.6	8.3	3.7	2.1	2.6
	8)組織に馴染みにくいが、異質な価値観や特異な能力を有して提案力がある人材	かなり必要としている	15.8	15.0	17.6	11.1	19.8	14.9	16.7
		やや必要としている	44.8	44.9	44.4	23.6	45.7	48.9	61.5
充足されている		9.3	10.2	8.3	8.3	7.4	14.9	9.0	
全く必要がない		17.6	18.6	15.7	37.5	14.8	14.9	3.8	
その他(当社は該当しないを含む)		8.2	7.2	9.3	11.1	9.9	4.3	6.4	
無回答		4.3	4.2	4.6	8.3	2.5	2.1	2.6	
問16 革新的な新事業創造活動について、基本的な考え方(ポリシー)	既存事業以上に重視している	6.8	6.6	6.5	4.2	8.6	6.4	7.7	
	既存事業と同等に重視している	38.7	46.7	27.8	31.9	33.3	38.3	51.3	
	革新的な新事業創造も重視しているが、既存事業の方をより重視している	36.6	31.7	43.5	31.9	42.0	44.7	30.8	
	既存事業を重視しており、革新的な新事業創造はあまり関心がない	12.2	10.2	14.8	19.4	12.3	8.5	7.7	
	革新的な新事業創造は全く関心がない	1.8	1.2	2.8	5.6	1.2	-	-	
	無回答	3.9	3.6	4.6	6.9	2.5	2.1	2.6	
問17 革新的な新事業創造活動について、先行投資(人員や資金等)の取り組みの程度	十分に取組んでおり、今後も強化したい	22.4	25.2	18.0	11.1	20.5	21.7	34.2	
	積極的に取組んできたが、今後は慎重に対応したい	5.3	6.3	3.0	7.9	7.7	2.2	2.6	
	取り組みは十分ではないが、今後は強化したい	52.9	52.8	55.0	52.4	50.0	58.7	52.6	
	取り組みに積極的ではなく、今後も慎重に対応したい	14.4	12.6	17.0	19.0	14.1	15.2	10.5	
	現在は、全く取組んでいない	4.9	3.1	7.0	9.5	7.7	2.2	-	
	無回答	-	-	-	-	-	-	-	
問18 革新的な新事業創造を全社的に企画(リサーチ&プランニング)する組織の有無	専任で担当している部門がある	26.2	31.7	17.6	5.6	25.9	25.5	46.2	
	主として、部門のなかの兼任機能として担当している	28.7	28.1	30.6	23.6	33.3	40.4	21.8	
	主として、定められた専任の企画ファンクション(委員会、等)が担当している	9.3	10.2	7.4	2.8	7.4	17.0	12.8	
	担当する定められた組織はない	29.7	25.1	36.1	54.2	30.9	14.9	15.4	
	その他	0.7	0.6	0.9	1.4	-	-	1.3	
	無回答	5.4	4.2	7.4	12.5	2.5	2.1	2.6	
問19 革新的な新事業創造活動を実行に移す時の推進体制	トップ直轄プロジェクトとして推進する	25.1	23.4	26.9	38.9	32.1	17.0	10.3	
	経営層(役員)を責任者として推進する	35.5	37.1	33.3	22.2	32.1	36.2	51.3	
	部門長クラスを責任者として推進する	20.4	20.4	21.3	18.1	16.0	31.9	20.5	
	特任プロジェクトチームのリーダーにある程度の権限を移譲して推進する	10.0	11.4	8.3	2.8	14.8	8.5	12.8	
	推進担当者にある程度の権限を委譲して推進する	1.8	1.8	0.9	4.2	1.2	2.1	-	
	その他	1.4	1.2	1.9	1.4	-	2.1	2.6	
問20 革新的な新事業創造活動の実行段階における基本的な考え方(ポリシー)	1)新事業創造を担う組織の組成は、既存事業とは全く異なる思想により設計する	同じ考え方である	9.0	9.0	9.3	5.6	8.6	10.6	11.5
		近い考え方である	38.4	42.5	29.6	29.2	37.0	48.9	42.3
		どちらかといえば逆の考え方である	29.7	28.7	32.4	27.8	29.6	29.8	32.1
		全く逆の考え方である	2.9	3.0	2.8	4.2	6.2	-	-
		分らない	12.9	11.4	15.7	18.1	13.6	8.5	10.3
		無回答	7.2	5.4	10.2	15.3	4.9	2.1	3.8
	2)新事業創造を担う組織の枠組みは、既存事業の枠組みと完全に分離する	同じ考え方である	9.7	10.2	9.3	8.3	9.9	6.4	12.8
		近い考え方である	36.6	41.3	26.9	29.2	40.7	38.3	38.5
		どちらかといえば逆の考え方である	30.5	28.1	35.2	25.0	28.4	36.2	34.6
		全く逆の考え方である	3.2	3.0	3.7	4.2	4.9	4.3	-
		分らない	12.9	12.0	14.8	18.1	11.1	12.8	10.3
		無回答	7.2	5.4	10.2	15.3	4.9	2.1	3.8
	3)新事業創造を担う組織の運営方法(業務プロセス、KPI、等)は、既存事業の運営方法とは別のルールとする	同じ考え方である	7.2	7.8	6.5	6.9	1.2	10.6	11.5
		近い考え方である	33.7	32.3	34.3	29.2	35.8	31.9	37.2
		どちらかといえば逆の考え方である	34.4	35.9	33.3	29.2	28.4	46.8	38.5
		全く逆の考え方である	4.7	5.4	3.7	2.8	11.1	-	2.6
		分らない	12.9	13.2	12.0	16.7	18.5	8.5	6.4
		無回答	7.2	5.4	10.2	15.3	4.9	2.1	3.8

	(調査数)	製造業・非製造業別			従業員規模別				
		全体	製造	非製造	300人 以下	301人～ 3,000人 未満	3,000人～ 1万人 未満	1万人 以上	
		279	167	108	72	81	47	78	
4)新事業創造を担う組織の人事(人選、肩書、評価、報酬、等)は、既存の人事とは別の運用ルールとする	同じ考え方である	5.0	4.2	6.5	9.7	-	4.3	6.4	
	近い考え方である	22.2	22.2	20.4	19.4	27.2	25.5	17.9	
	どちらかといえば逆の考え方である	38.7	43.7	32.4	26.4	39.5	44.7	46.2	
	全く逆の考え方である	12.5	12.0	13.9	11.1	11.1	12.8	15.4	
	分らない	14.3	12.6	16.7	18.1	17.3	10.6	10.3	
	無回答	7.2	5.4	10.2	15.3	4.9	2.1	3.8	
	5)新事業創造活動への投資は、既存事業の投資とは別のルールを設定する	同じ考え方である	11.5	9.6	13.9	13.9	6.2	10.6	15.4
		近い考え方である	36.6	40.1	30.6	31.9	39.5	40.4	35.9
		どちらかといえば逆の考え方である	28.3	28.1	29.6	15.3	30.9	29.8	37.2
		全く逆の考え方である	5.0	6.0	3.7	5.6	4.9	6.4	3.8
		分らない	11.5	10.8	12.0	18.1	13.6	10.6	3.8
		無回答	7.2	5.4	10.2	15.3	4.9	2.1	3.8
	6)新事業創造活動の撤退を意思決定した場合の責任は、推進メンバーは通常より軽く、経営責任として扱う	同じ考え方である	14.7	13.8	16.7	20.8	7.4	21.3	12.8
		近い考え方である	41.2	46.1	33.3	30.6	46.9	40.4	46.2
		どちらかといえば逆の考え方である	9.3	9.6	9.3	8.3	6.2	12.8	11.5
全く逆の考え方である		2.2	1.8	2.8	1.4	3.7	-	2.6	
分らない		25.1	22.8	27.8	23.6	29.6	23.4	23.1	
無回答		7.5	6.0	10.2	15.3	6.2	2.1	3.8	
問21 革新的な新事業創造活動による成果	期待を上回るほどの成果があった	1.8	2.4	0.9	2.8	1.2	2.1	1.3	
	ほぼ期待通りの成果があった	16.5	15.0	17.6	15.3	16.0	10.6	20.5	
	期待をやや下回る成果であった	31.9	37.1	25.0	22.2	27.2	42.6	39.7	
	ほとんど期待に反する成果であった	14.3	16.8	11.1	15.3	12.3	12.8	16.7	
	もともと見込んでいなかった	18.6	13.2	26.9	22.2	21.0	21.3	11.5	
	分らない	12.9	12.0	13.9	15.3	16.0	10.6	9.0	
	無回答	3.9	3.6	4.6	6.9	6.2	-	1.3	
	問22 革新的な新事業創造活動による成果創出について、2020年度を想定した売上構成比率でどの程度の期待をされていますか	既存事業と同程度か上回る程度	2.5	3.0	1.9	2.8	2.5	2.1	2.6
既存事業の5割を上回る程度		3.6	3.0	4.6	5.6	6.2	2.1	-	
既存事業の3割～5割程度		17.2	16.8	16.7	19.4	17.3	14.9	16.7	
既存事業の1割～2割程度		21.9	23.4	20.4	31.9	17.3	19.1	19.2	
既存事業の1割未満程度		21.5	24.6	17.6	12.5	12.3	29.8	34.6	
ほとんど見込んでいない		13.6	11.4	16.7	15.3	18.5	12.8	7.7	
分らない		15.1	13.8	16.7	5.6	19.8	17.0	16.7	
無回答		4.7	4.2	5.6	6.9	6.2	2.1	2.6	

第36回 当面する企業経営課題に関する調査報告書

**企業の経営課題調査[事業開発編]
事業創造活動の仕組みづくり**

2015年1月19日

発行者 一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所

表紙デザイン 土屋デザイン室

印刷・製本 西谷印刷株式会社

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22

TEL 03-3434-6270 FAX 03-3434-6330

<http://www.jma.or.jp/keikakusin/management>

《お問合せ》内容、引用について jmalab@jma.or.jp

無断複製転載を禁ず

