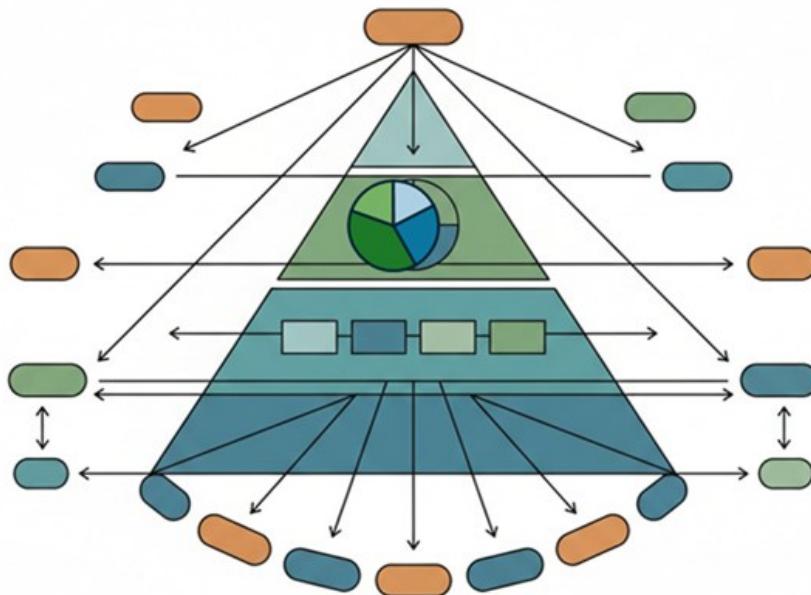


イノベーションマネジメント設計プログラム

－ イノベーションマネジメント改革方針の策定 －



ディスカッションペーパー

2026年1月29日

IDX研究所
江口隆夫

-
- 1. プログラムの概要
 - 2. イノベーションの仕組みが未整備である日本企業
 - 3. イノベーションマネジメントの仕組み整備における誤解と障害
 - 4. イノベーションマネジメントの世代の定義
 - 5. イノベーションマネジメント設計プログラムのアプローチ
 - 6. イノベーションマネジメント設計プログラムの日程

参考資料 ②イノベーション失敗原因分析

参考資料 ⑥イノベーションマネジメントの仕組み要素の現状/目標レベル

参考資料 本プログラムの仕組みの効果を示す実績

お問合せ

— 貴社のイノベーションの仕組みを可視化し、次の成長段階へ導く —

多くの日本企業では、新規事業の成功率が10%未満にとどまり、イノベーション活動が停滞しています。その最大の原因是、「仕組みの不備」にあります。本プログラムは、著書『戦略的イノベーションマネジメントの仕組み』で体系化したモデルをもとに、貴社の現状を診断し、イノベーションの成功率を高めるために、改善すべき領域を明確にし、イノベーションマネジメントの改革方針を策定することを目的としています。

対象部門：イノベーション実施部門（新規事業部門、研究開発部門、経営企画部門）

期間：約25営業日（標準コース）

方式：オンライン／オンサイト併用

成果物：分析レポート、成熟度マップ、仕組みの整備方針、ロードマップ概要

■ 分析の狙い

- ◆ 現状把握：イノベーションの仕組み（戦略、プロセス、ガバナンス、文化など）を可視化
- ◆ 課題特定：仕組み要素×失敗要因から、組織的課題を抽出
- ◆ 成熟度段階評価：仕組みの成熟度モデルのレベルと仕組み要素の現状、目標の設定
- ◆ 改革方針の提示：不足している仕組み領域を特定し、仕組み整備の優先度、ロードマップを提案

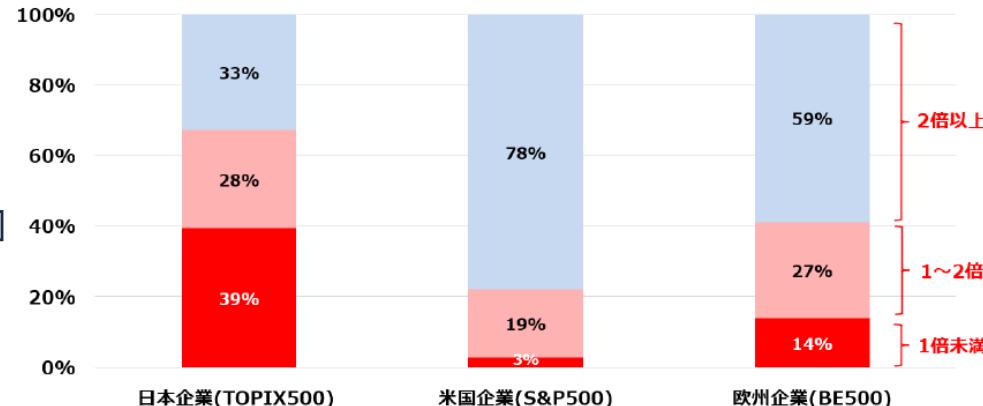
■ 期待効果

- ◆ イノベーション活動の現状を「見える化」
- ◆ 経営層と現場の認識ギャップの明確化
- ◆ 仕組み整備の優先順位づけ
- ◆ 将来の仕組み整備に向けた具体的な指針提示

2. イノベーションの仕組みが未整備である日本企業

日本企業は、欧米に比べて、PBR（株価純資産倍率）が異常に低く、「将来性がない」状況ですが、この原因に、高いイノベーションの失敗率があり、さらに、その真の原因としてイノベーションマネジメントの仕組みが欠如していることがあります。

日米欧主要上場企業におけるPBRの分布（2021年末時点）



(注) PBR=時価総額/純資産純資産がマイナスの企業を除く
(出所) 伊藤レポート3.0 (SX版伊藤レポート), 2022

BCG : The Most Innovative Companiesのランキング

| | 2009 | 2014 | 2019 | 2024 |
|-------------|--|---|--|--|
| 50位までの日本企業数 | 4社 | 5社 | 2社 | 4社 |
| ~10位の企業リスト | 1. Apple 2. Google 3. Toyota 4. Microsoft 5. Nintendo 6. IBM 7. Hewlett-Packard 8. Research in Motion 9. Nokia 10. Wal-Mart Store | 1. Apple 2. Google 3. Samsung 4. Microsoft 5. IBM 6. Amazon 7. Tesla Motors 8. Toyota 9. Facebook 10. Sony | 1. Alphabet/Google 2. Amazon 3. Apple 4. Microsoft 5. Samsung 6. Netflix 7. IBM 8. Facebook 9. Tesla 10. Adidas | 1. Apple 2. Alphabet 3. Amazon 4. Microsoft 5. Samsung 6. Huawei 7. Alibaba 8. Sony 9. Moderna 10. Siemens |
| ~50位の日本企業 | 14. Sony 22. Honda | 30. SoftBank 37. Hitachi 41. Fast Retailing | 36. NTT Docomo 37. Toyota | 33. Hitachi 41. Toyota 47. NTT |

BCG : The Most Innovative Companiesより作成

新規事業の事業失敗率

- ・71% 中小企業庁の調査 (2017年)
- ・93% アビームコンサルティングの調査 (2018年)

新規事業の黒字化率:

- ・15% リクルート社実績

日本企業、経営者に認識がない

(世界の常識)

会社として、イノベーションを支える仕組みがないと、イノベーションは実現できない

(多数の資料・論文の裏付け)

日本企業、経営者が取り組んでいない

- ◆ 日本企業は、イノベーションを支える仕組みが、整っていない (McKinsey、BCGほか指摘)
- ◆ BCG、時価総額ランキングで日本企業の凋落が明確に

3. イノベーションマネジメントの仕組み整備における誤解と障害

イノベーション実行の掛け声が大きいながら、イノベーションマネジメントや、その仕組みについての認識が薄く、誤解が多いことが、仕組みの整備における障害になっています。

① イノベーションを「属人的創発」と誤解する — 仕組みの設計思想そのものが存在しない —

失敗の内容：イノベーションを「一部の優秀な人材のひらめき」や「偶発的成功」に依存するものと捉え、経営として設計・管理すべき対象だと認識していない。

結果として起きること

- ・仕組み整備は常に後回し
- ・成功は再現されず、失敗は「運が悪かった」で終わる
- ・成熟度が上がらないまま、同じ期待を繰り返す

② 成熟度を測らず、成果だけを求める — すべての失敗を生む根本原因の未解決 —

失敗の内容：自社のイノベーションマネジメント成熟度を把握せず、先進企業の最終形（高度な新規事業、破壊的イノベーション）だけを目標に置く。

結果として起きること

- ・失敗確率の高い挑戦を制度的に量産
- ・「人がいない」「文化がない」という誤認に陥る
- ・仕組み整備の必要性が理解されない

③ 経営管理（経営者の仕事）とイノベーションを切り離してしまう — 経営者がリーダーシップを取らない —

失敗の内容：既存事業のロジック（確実性・効率・短期損益）をそのまま新規事業に適用するか、逆にイノベーションを「経営の外側の自由活動」として切り離す。

結果として起きること

- ・現場（運用レイヤー）と経営（経営管理レイヤー）が断絶
- ・良い芽が育っても、投資判断・評価の段階で潰される
- ・現場は「どうせ最後は否定される」とあきらめてしまう

3. イノベーションマネジメントの仕組み整備における誤解と障害

イノベーションマネジメントや、その仕組みについての認識が薄く、誤解が多い点については、イノベーション先進企業の事例を議論しながら、関係者と、この必要性を十分、共有する必要があります。

④ 仕組みより先に組織（ハコ）と予算を作る — リソースと効果的な運用の順序の逆転 —

失敗の内容：標準プロセス、判断基準、スキル養成の仕組みがない状態で、新規事業部門や用途開発組織を先に設置し、後から人と予算を投入する。

結果として起きること

- ・暗中模索の実行になり、属人的努力に依存
- ・成果が出ず、人材が疲弊・離脱
- ・「やはり新規事業は難しい」という誤った結論に至る

⑤ ビジネスコンテキストを前提条件として扱わない — 独りよがりの構想になる —

失敗の内容：自社の期待や技術都合を起点に構想し、産業構造、競争環境、顧客ニーズを「背景説明」で済ませて対策を怠る。

結果として起きること

- ・市場不確実性を過小評価
- ・勝てる確率の低い戦略に突き進む
- ・失敗後も「やり方が悪かった」で終わる

⑥ 失敗を「個人の問題」にして学習しない — 組織能力が蓄積されず、制度・プロセスが定着しない —

失敗の内容：失敗を避けるべきもの、不名誉なものと捉え、原因を個人の能力や姿勢に帰結させて対策を取らない。

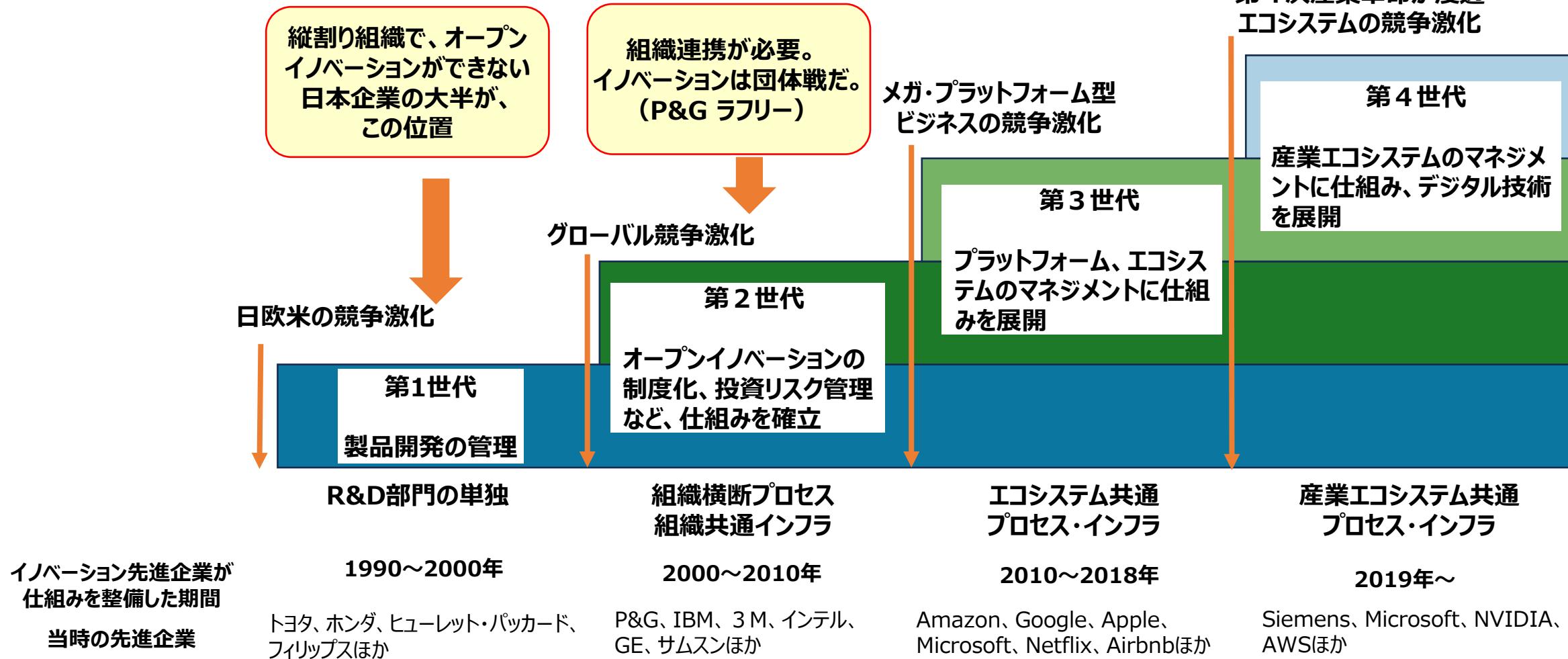
結果として起きること

- ・失敗がデータとして残らない
- ・仕組みや評価が修正されない
- ・数年後に、同じ構造で同じ失敗を繰り返す
- ・新しい制度やプロセスが定着しない

4. イノベーションマネジメントの世代の定義

IDX

イノベーションマネジメントの第2世代以降は、全社共通のイノベーションの仕組みを持ち、組織連携が前提になります。縦割り組織が強い日本企業の大半は、第1世代に位置付けられます。

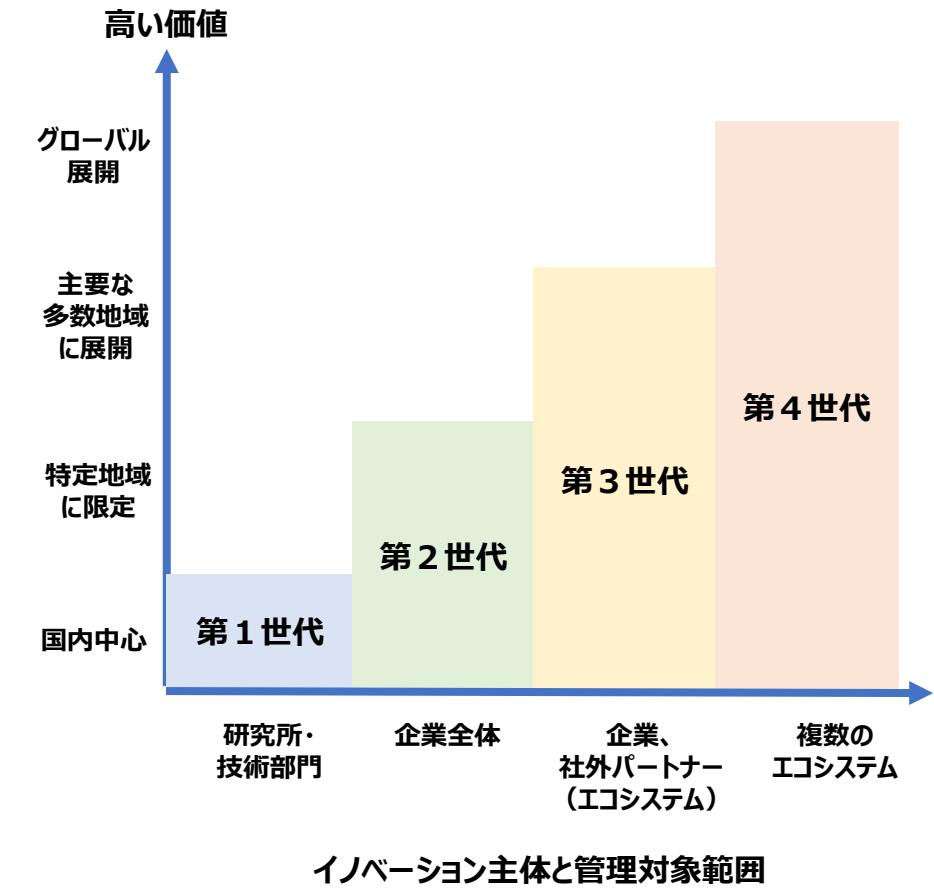


詳しくは、イノベーションマネジメントの進化と世代—イノベーションプロセス進化を超えたマネジメント世代論の提案—IDX研究所 Working Paper Vol.1 2025をご覧ください。

4. イノベーションマネジメントの世代の定義 重要な特徴

イノベーションマネジメントは、単一企業の内部で技術を生み出す段階から、全社で事業化を管理し、さらに社外と価値を共創する段階へと進化してきました。第3世代ではプラットフォームを軸にエコシステムを統治し、第4世代では複数のエコシステムが連結し、社会課題と経済価値を同時に生み出す循環が成立します。世代が進むほど管理対象は拡張し、イノベーションは個別の成果ではなく、構造そのものを設計する経営課題へと変化しています。

| 世代 | 第1世代 | 第2世代 | 第3世代 | 第4世代 |
|---------------|------------------|----------------------------|--------------------|----------------|
| 主な時代背景 | ～1990年代 | 2000年代～ | 2010年代～ | 2019年頃～ |
| イノベーション管理対象範囲 | 研究所・技術部門 | 企業全体 | 企業、社外パートナー | 複数のエコシステム |
| 価値創造単位 | 技術・アイデア | 事業・プロジェクト | エコシステム | 産業横断価値 |
| 管理対象 | 研究テーマ、技術シーズ、縦割組織 | 開発プロセス、ポートフォリオなど標準制度、組織の連携 | プラットフォーム、外部組織との連携 | 複数プラットフォーム間の連携 |
| 成果指標 | 技術成果、特許 | 自社業績、事業収益性 | エコシステム価値、将来オプション | 社会的価値、経済価値 |
| コア資産・基盤 | 個別技術、研究人材 | 標準プロセス、評価制度 | テクノロジー・プラットフォーム | データ・知識の連結基盤 |
| マネジメントの特徴 | 属人的・探索中心 | 社内完結・効率重視 | 協調・拡張重視 | 共進化・適応型 |
| グローバル展開 | 本社集中・技術移転 | 標準モデルの世界展開 | グローバル拠点ネットワーク | ローカル起点の価値循環 |
| グローバル展開の状況 | グローバル化が機能しない | 特定地域に限定 | プラットフォーム主導で多数地域に展開 | グローバルに価値循環 |



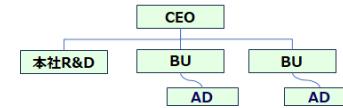
5. イノベーションマネジメント設計プログラムのアプローチ

IDX

既存の組織構造を把握した上で、過去のイノベーション失敗原因を多角的に分析します。失敗の頻度や関係組織を特定し、仕組みの不足を洗い出すことで、自社のマネジメント世代を客観的に特定します。イノベーションマネジメントの仕組みの現状、目標レベル、仕組みの整備方針を設定します

① イノベーションに関する既存の組織構造

- 既存技術・製品の開発の担当組織
- 新規技術・製品の開発の担当組織



② イノベーション失敗原因分析

- 失敗原因の発生頻度
- 関係した組織



③ イノベーション失敗原因に関する組織の課題

- 組織・制度・運用に関する課題リスト、
- 課題が発生している組織や階層の特定、
- 課題の性質の整理

④ 失敗原因となる仕組みの不足

- 失敗原因から特定された仕組みと要素の不足
- 機能していない既存の仕組み
- 仕組みが不足する組織

⑤ イノベーションマネジメント世代の特定

- 現在のイノベーションマネジメント世代の判定結果
- 世代判定の根拠となる特徴整理
- 組織全体の成熟度に関する定性的評価

⑥ イノベーションマネジメントの仕組みの整備方針

- 仕組み要素ごとの現状レベルと目標レベル
- 改善が必要な仕組み要素の優先度整理
- 仕組みの整備方針とロードマップ概要

5. イノベーションマネジメント設計プログラムのアプローチ

IDX

本プログラムのタスクは、イノベーションに関わる関係者へのアンケートとインタビューをもとに、各分析を実施し、事務局との協議をもとに、結果報告をさせていただきます。

| No | タスク名 | タスクの実施方法 | 会議名 | 貴社にお願いしますアクション |
|----|------------------------|--|-----------|---------------------------------|
| 0 | 事務局協議 | 進め方の協議 アンケート配布先、インタビュー対象者の設定 | 事務局会議 | 貴社のご説明（開発組織の構成、主要概要プロセス・関係システム） |
| 1 | オリエンテーション | イノベーションマネジメントの仕組み 説明会（90分） 本タスクの進め方・概要 | 全体会議 | 責任者、事務局、アンケート配布先、インタビュー対象者の参加 |
| 2 | アンケート配布 | イノベーション失敗原因のアンケート配布・回収（1週間） | | 事務局から配布、回収 |
| 3 | インタビュー | アンケート記入者への個別インタビュー（1人30~60分） | インタビュー | 事務局によるアポ調整、インタビュー対象者の参加 |
| 4 | イノベーション失敗原因分析 | アンケート、インタビューによる分析結果のご報告 | 事務局会議 | 事務局のご参加、レビューとディスカッション |
| 5 | イノベーション失敗原因に関する組織の課題 | アンケート、インタビューによる分析結果のご報告 | 事務局会議 | 事務局のご参加、レビューとディスカッション |
| 6 | 失敗原因となる仕組みの不足 | タスク4,5による分析結果のご報告 | 事務局会議 | 事務局のご参加、レビューとディスカッション |
| 7 | イノベーションマネジメント世代の特定 | タスク4,5,6による分析結果のご報告 | 事務局会議 | 事務局のご参加、レビューとディスカッション |
| 8 | イノベーションマネジメントの仕組みの整備方針 | 現状レベルと目標レベル、仕組み要素の優先度整理、仕組みの整備方針とロードマップ概要の議論 | 事務局会議（2回） | 事務局のご参加、レビューとディスカッション |
| 9 | プログラムの結果報告 | タスク4~8の結果のご報告（90分） | 最終報告会 | 責任者、事務局、関係者 |

6. イノベーションマネジメント設計プログラムの日程

本プログラムのタスクは、全体で 5 週間を想定しています。イノベーションに関わる関係者へのアンケートとインタビューにそれぞれ 1 週間をかけ、この結果をもとに、タスク4～7 の結果を導出します。タスク8 の仕組み整備方針は、貴社事務局との協議の結果をもと策定します。

| | タスク名 | 第1週 | 第2週 | 第3週 | 第4週 | 第5週 |
|---|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| 0 | 事務局協議 | ▲ | ▲ | | | |
| 1 | オリエンテーション | ▲ | | | | |
| 2 | アンケート配布 | | ↔ | | | |
| 3 | インタビュー | | ↔ | | | |
| 4 | イノベーション失敗原因分析 | | | ▲ | | |
| 5 | イノベーション失敗原因に関する組織の課題 | | | | ▲ | |
| 6 | 失敗原因となる仕組みの不足 | | | | ▲ | |
| 7 | イノベーションマネジメント世代の特定 | | | | | ▲ |
| 8 | イノベーションマネジメント仕組みの整備方針 | | | | | ▲ |
| 9 | プログラムの結果報告 | | | | | ▲ |

イノベーション失敗原因・アンケート例：戦略の欠如、資源配分の不適切さ、不確実性管理の不備といった項目を10点満点で評価します。特に「心理的障壁」や「失敗学習の欠如」など、現場の意欲と組織能力の蓄積を阻む要因を定量・定性で可視化します。

| 大項目 | 小項目 | 内容 | 関係した組織 | 点数/10 | 頻繁に発生 | 時々発生 | ほとんど発生しない | 不明 |
|----------------------------|-----------------------|---|--------|-------|-------|------|-----------|----|
| (1) イノベーション戦略の欠如、事業戦略との不整合 | 1) イノベーション戦略欠如による迷走 | イノベーション戦略が明確に定義されていないと、個別プロジェクトが成功しても事業成果に結びつかない。経営ビジョンや成長方針と連動しない場当たり的な取組みが増え、技術検証や市場投入の判断軸を失い、環境変化への適応も遅れる。 | | 5 | | | | |
| | 2) ビジネス戦略との不整合性 | イノベーション戦略が存在しても、事業戦略と整合していない場合、活動は実験的取組みに矮小化される。成長エンジンとして位置づけられず、探索的・革新的投資と漸進的改善のバランスが崩れ、資源配分や評価判断が不安定になる。 | | | | | | |
| (2) 経営資源の不適切な配分 | 1) ポートフォリオ未整備の悪影響 | イノベーション・ポートフォリオや評価指標が未整備なままで、短期圧力に左右され、検証不十分な案件の投入と撤退を繰り返す。結果として投資判断が一貫せず、リスク分散や重点投資ができず、長期的価値創出を阻害する。 | | 3 | | | | |
| | 2) 戦略連動性の欠如 | 資源配分が企業戦略と連動していない場合、将来成長に重要な案件が過小評価され、早期中止されやすい。既存事業重視やリスク回避志向が強まり、探索的・破壊的イノベーションへの投資が抑制される構造が生じる。 | | | | | | |
| | 3) 資源配分の誤り | 過去の成功体験や組織内政治により、収益性の低い既存事業へ資源が固定化されると、成長分野への再配分が進まない。限られた資金・人材が分散し、イノベーション案件の進捗遅延や品質低下を招く。 | | | | | | |
| | 4) リスク調整と情報不足 | リターンを重視する一方でリスク調整が不十分な場合、投資判断の質が低下する。初期段階での市場性や技術性に関する情報が不足したまま進行すると、仮説が検証されず、実行段階で失敗が顕在化する。 | | | | | | |
| | 5) 能力不足とガバナンス欠如 | 投資判断に必要なファイナンス、技術、市場に関する知識やスキルが不足すると、感覚的・政治的判断に依存しやすい。戦略的整合性や評価プロセスを担保するガバナンスが欠如すると、意思決定の一貫性が失われる。 | | | | | | |
| (3) 不確実性を抑制する戦略・仕組みの欠如 | 1) リスク管理プロセスやガバナンスの欠陥 | 不確実性に対応する明確なリスク管理プロセスや意思決定ルールがないと、成功・失敗の定義や評価基準が部門ごとにばらつく。初期仮説や中止判断が曖昧なまま進行し、是正が遅れて損失が拡大する。 | | 1 | | | | |
| | 2) 失敗学習とインセンティブの欠如 | 失敗を学習資産として扱う仕組みがないと、挑戦は抑制される。学習価値の高い失敗とそうでない失敗を区別せず、可視化や評価に結び付けない場合、同じ過ちを繰り返し、適応と改善の循環が断たれる。 | | | | | | |
| | 3) 心理的障壁と挑戦意欲の低下 | 失敗や批判、キャリアへの悪影響を恐れる心理が強いと、高リスクな挑戦が避けられる。心理的安全性が確保されない組織では、実験や提案が萎縮し、不確実性の高いイノベーションに取り組めなくなる。 | | | | | | |

15の仕組み要素ごとに、自社の現状、目標レベルをプロットします。

| 現状 レベル | 目標 レベル | 経営管理 レイヤー | 運用 レイヤー | 組織 レイヤー | 支援・ 推進 | 仕組み/レベル | レベル2 (第1世代：1990～2000年) | レベル3 (第2世代：2000～2010年) | レベル4 (第3世代：2010～2018年) | レベル5 (第4世代：2019～2025年) |
|-----------|-----------|--------------|------------|------------|-----------|-----------------------------------|-------------------------------|--|--------------------------------------|---|
| | ● | | | | | 1. ビジネス戦略と整合する仕組み | クロスファンクション型の並行開発を戦略と結合する制度 | 統合製品開発（IPD）で市場・技術・製品を戦略と結合する制度 | プラットフォーム戦略を顧客中心に展開し、事業戦略と直結させる制度 | AI・生成AIやESGを経営戦略に組込み、産業横断で実装する制度 |
| | ● | | | | | 2. 不確実性を評価して抑制する仕組み | ゲートレビューで市場適合性を早期確認しリスクを抑制する制度 | 案件を類型化し、リスク・投資配分を統合的に管理する制度 | アジャイルによる短サイクル実証で不確実性を抑制する制度 | AI・デジタルツインで将来シナリオを検証し、不確実性を低減する制度 |
| | ● | ● | | | | 3. 不確実性レベルに応じたプロセス選別・管理 | 全案件を標準ステージゲートで統一的に管理する制度 | 新技術導入（NTI）と新製品導入（NPI）を分離・連携させる制度 | 不確実性高案件はアジャイル、安定案件は従来型ゲートで管理する制度 | モジュラー型イノベーションと生成AIにより動的に選別する制度 |
| | ● | | | | | 4. イノベーションポートフォリオ管理 | 個別案件ごとに進捗・投資判断を行う制度 | Stage-Gateにポートフォリオ管理を統合し、案件を分類・評価する制度 | プラットフォーム・サービス・新規事業を多層で管理する制度 | 財務成果と社会価値を二軸で評価するポートフォリオ制度 |
| | ● | | | | | 5. イノベーションガバナンス | ゲート審査を通じ責任所在を明確化する制度 | 標準化された審査基準を導入し、多層ゲートで透明性を確保する制度 | データ駆動で外部パートナーも含めたガバナンスを行う制度 | ESG基準を組み、エコシステム全体で責任を共有する制度 |
| | | | | ● | | 6. 経営者やイノベーションプロジェクトを支援する仕組み | 経営層がゲート審査を通じ案件を直接支援 | 経営委員会や統合製品開発部門による横断支援制度 | 経営層主導でプラットフォーム戦略を推進、社内外プロジェクトを制度的に支援 | CEO直下に全社横断組織を設置し、産業横断プログラムを制度化 |
| | | | ● | ● | | 7. イノベーションのスキル養成 | 部門内OJTを中心とした属人的スキル育成制度 | 探索型手法・知財・契約管理などを教育制度に組込 | アジャイル・リーン・デザイン思考の研修制度を導入 | 生成AI・データサイエンス・ESG対応スキルを体系的に育成する教育制度 |
| | | | | ● | | 8. ナレッジマネジメントの仕組み | 部門内で文書や設計情報を共有する仕組み | 技術プラットフォームや社内知識共有フォーラムを制度化 | クラウド基盤で顧客データと知識を統合する仕組み | AI駆動ナレッジ基盤とデジタルツインを結合した知識循環制度 |
| | ● | | | | | 9. プロジェクト／プログラムマネジメント | 個別プロジェクトをクロスファンクションで調整する制度 | 統合製品開発（IPD）によりプロジェクトを一元管理し、プログラム型運用を導入する制度 | クラウド基盤を利用して複数サービスを統合的に管理する制度 | デジタルツイン／AIを用いて産業横断のプログラムをリアルタイムで管理する制度 |
| | | | ● | | | 10. 中長期の業績評価 | 短期成果（市場投入速度・シェア）を主指標とする評価制度 | 案件類型別に短期利益と長期成長を組み合わせて評価する制度 | 顧客満足度や継続率など中期KPIを導入する評価制度 | 財務成果と社会価値を両立させる二軸型評価制度 |
| | | | | ● | | 11. アナリティクス、AIによるイノベーション支援 | 制度なし（AIは未導入） | 制度化なし（データベースや検索システム利用に留まる） | データ分析AIを導入し意思決定やサービス最適化を支援する制度 | 生成AIを活用したアイデア創出・設計支援・自動化を制度化 |
| | | | ● | ● | | 12. 外部組織とイノベーションを協業する仕組み | サプライヤや顧客との協業を前提とした限定的制度 | 共同開発、スピノフ、ライセンス契約を制度化 | 外部開発者や企業との連携をプラットフォーム制度に組込み | 産業横断プログラムや共創基盤を制度化し、外部協力者を組織的に統合 |
| | ● | ● | ● | | | 13. ビジネスエコシステムの構築運用（プロセス観点） | 自社と主要顧客・サプライヤとの関係強化に留まる制度 | 外部企業との提携やスピノフを制度として導入する仕組み | プラットフォームを核に外部事業者を組織的に組込む制度 | クラウドやIoT基盤で業界横断の事業者を制度的に結合し、社会価値を反映する仕組み |
| | | ● | ● | | | 14. イノベーションエコシステムの構築運用（プロセス観点） | 外部研究機関との協力は限定的、制度化は未整備 | 大学・研究機関と共同研究を制度化し社内に組込む仕組み | 顧客や開発者コミュニティを制度的に育成し、共創プロセスを整備 | 産業メタバースや都市横断の協力者を制度化し、AI・デジタルツインを基盤に運用する仕組み |
| | | | | ● | | 15. Innovation Officer (CINO) の設置 | 制度なし、研究開発部門長が兼務 | 一部企業で役割を制度化するが限定的 | 一部企業でCINOを制度化し、経営層直結で統括 | CINOを正式制度として設置、CEO直下で戦略・投資・エコシステムを統括 |

(実施例 1 : 素材企業) 本社研究所の技術シーズの事業化

本社研究所の技術シーズを事業化するため、事業部門と連携した標準プロセスの詳細設計とゲート基準の策定を行いました。機会発見から顧客評価のフィードバックまでを制度化し、複数の商談獲得という成果を得ています。

(概要) 本社研究所が事業部門と連携し、本社研究所が開発した技術シーズの用途開発、事業化への展開を図る。

(実施タスク)

- ◆ 本社研究所と事業部門が連携したイノベーションプロセスの標準版を詳細に設定
- ◆ イノベーションプロセス各工程の定義、担当組織・役割の設定、リソースアサインの意思決定のためのゲート・基準設定
- ◆ 主要なプロセスは、適用市場の仮説設定、イノベーションの機会発見、派生技術の開発手順の設定、試作品作成の優先順位、顧客へのアプローチ、顧客評価のフィードバックと後続アプローチ

(効果) 複数の顧客と事業化につながる商談を獲得

実施例2 : 素材企業) 研究所、事業部の連携による開発戦略策定の仕組み

研究所、事業部が連携して開発戦略策定をする仕組みを確立し、研究の技術開発戦略と事業部ビジネス戦略の整合を図る

(概要) 研究所、事業部が連携して開発戦略策定をすることで、開発から事業化に向けた方向性が揃った技術開発を実施できる。

(実施タスク)

- ◆ 社内でも産業別版や事業別版が各々の事業の戦略を踏まえて作成されます
- ◆ 各事業部との意見交換、テーマのオーナーシップなどにより技術戦略の共有が実現されます
- ◆ 研究部門が研究戦略を策定する際の指標となります
- ◆ 研究成果を事業部に共同プログラムを提案する際に、技術ロードマップの裏づけになります

(効果) 技術開発、事業開発の死の谷を克服

本資料に関するご質問、ご意見がありましたら、下記へご連絡ください。

(E-mail: idx@i4.gmobb.jp)

参考資料

① 「戦略的イノベーションの仕組み」- 新規事業の成功率を高めるイノベーション・プラットフォーム - <提言レポート>

https://www.amazon.co.jp/dp/B0FWJPVQKR?ref_=pe_93986420_774957520

② IDX研究所 ホームページ (Paper・コラム)

<https://www.idxri.com/%E3%82%B3%E3%83%A9%E3%83%A0>

- ◆ IDX研究所 Working Paper Vol.1～3
- ◆ 戦略的イノベーションマネジメントの仕組み エグゼクティブサマリ（1）
- ◆ Note 連載記事 「戦略的イノベーションマネジメントの仕組み」
<https://note.com/idx/m/m9d0838c54a4e>



IDX研究所
代表 江口隆夫



IDX研究所 ホームページ
URL :
<https://www.idxri.com/>
E-mail: idx@i4.gmobb.jp