



JMA2003年提言 研究報告

# 米国における イノベーションマネジメントの最新動向

2003年3月

社団法人日本能率協会

## \* アメリカのイノベーションの基本的な特色

(「平成14年度科学技術白書」より)

- ① 圧倒的な研究開発投資 (32兆円：日本16兆円、2000年度)
- ② 政府の投資比率が大きい (27%：日本22%、2000年度)
- ③ 知財重視の政策  
(1980年代にプロパテントにシフト、日本は1997年から)
- ④ ベンチャー企業の比重が大きい  
(巨大な資本市場、人材流動性など)
- ⑤ 活発な産学連携  
(大学のライセンス数1万5千件以上：日本300件、過去10年間)

## \* アメリカの強みとは？ (1)

### 1 イノベーションが起きやすい国民的DNA (ピューリタニズムとフロンティア精神)

- ・ 自己主張は美徳 → 目立ちたがり屋が多い → 新商品・個性的商品が売れる
- ・ 商行為は美徳 → すべてが取引・調達の対象 → 人材・知財市場の発達
- ・ 挑戦は美徳 → 失敗を恥と感ぜない感性 → リスクへの挑戦が創造を生む
- ・ 開拓は美徳 → たった一人で大自然と闘う → 孤独に耐える精神力

## \* アメリカの強みとは？ (II)

### 2 今日のアメリカのイノベーションは、競争社会と多民族の存在が大前提

- ・ 明るい競争社会 → 拡大するパイの奪い合い → 努力応報・敗者復活
- ・ 多民族の共存 → 異質の発想、得意技の連係 → 創造の源泉が豊か
- ・ 新移民の流入 → 地位向上への取り組み → 新鮮な知力の供給源

## \* アメリカの強みとは？ (III)

### 3 技術的な環境も有利

多様な技術分野で競争優位を確立。特に情報、ライフサイエンス関連で、アメリカ主導の大きなイノベーションが進行中。インターネットが英語圏の情報交流をますます有利にしている。

### 4 国家による戦略的な取り組みがある

テクノ・グローバリズムとテクノ・ナショナリズムが並行する中で、アメリカの威信をかけた熱い取り組みが、この20年続いている。特に、特許戦略では日欧を圧倒。

### 5 州政府、市政府による産学官連携の促進

狙いは、地域間の優秀人材獲得（流出防止）合戦に勝って地域経済を活性化させること。このために、リサーチパークやベンチャー支援・育成プログラムが各地で盛んに実施されている。

## 《90年代の米国イノベーション事情》

- \* こうしたイノベーションの推進に適した環境の中で、アメリカ企業はこの十数年、大胆な事業構造改革と製品・プロセスのイノベーションを強力に推進してきた。
- \* 日本の優良企業のやり方を徹底的に学んで、アメリカ流に実践してきた。
- \* この結果、アメリカ企業の研究開発投資効率、開発リードタイムの短縮、企業収益の拡大が達成されてきた。
- \* ITバブルが崩壊する前は、情報・通信関連、インターネット関連のイノベーションがすさまじかった。一方、ニューエコノミーに乗り遅れたと考える経営者も多かった。

## 《最近の米国のイノベーション事情》

- \* ITバブルの崩壊とテロの脅威のなかで、経済回復が遅れているため、イノベーションよりも収益回復を優先する企業が多い。
- \* 大学・国研との連携が加速。連携のメリットを相互に認識したことが背景。狙いは、コストダウン（投資効率の向上）もあるが、最大の目的は開発スピードの短縮。一流人材の戦略的な囲い込みの可能性もある。
- \* 大学は膨大な基金と多彩なタレントを抱え、いまやアメリカ最大のR&D専門のコンサルティング・ファームと化している。
- \* 9・11テロ以降、国家主導の研究開発を強化。アメリカの技術戦略の重点も、覇権を押さえたIT、バイオから、ナノテク、新燃料へ。

今日の米国のイノベーションを読み解く  
3つのキーワード

1. スピード化
2. オープン化
3. チーム重視

今日の米国のイノベーションを読み解く3つのキーワード(1)

1 スピード化

- ・技術の自前主義は時間の無駄（90年代に常識として定着）
- ・開発期間をいかに短縮するか（IRIの過去5年間の最大関心事項）  
結論 ①イノベーションは全社規模で考えること  
②経営者がイノベーションに関心を持ち、積極的に関与すること  
③経営者がCTOと連携し、経営戦略と技術戦略の連動性を高めること
- ・ニュービジネスは事業化のスピードが勝敗の決め手
- ・大学や国の研究機関との共同研究が一般化→オープン化

今日の米国のイノベーションを読み解く3つのキーワード(II)

**2 オープン化**

- ・ 連携開発→開発のスピードアップが狙い  
例) デュボン社の産学連携 (ネットワーク化)
- ・ R&DからA&Dへ (技術は「育てる」から「買う」へ)  
例) シスコシステムズの買収戦略
- ・ 知財のオープン化→世界標準連合の早期形成  
例) IBMの特許戦略の大転換 (オープン化)  
ライセンス (プロパテントの追い風、  
優秀な弁護士部隊)  
外販収入の拡大と技術標準の獲得 (ハード市場の拡大)

今日の米国のイノベーションを読み解く3つのキーワード(III)

**3 チーム重視**

(背景)

- ・ 個人的な発明・発見の時代ではない——90年代に常識として定着
- ・ 一発主義的な大発明より、連続的な製品・サービスの開発を重視
- ・ 利益確保のためにスピード優先、開発期間短縮はチーム力が決め手
- ・ 人事評価も個人中心主義への反省からチームへの貢献重視へ

(特色)

- ・ 異質人材の化学反応 (スパーク) への期待
- ・ 性格や資質によるチームメンバーの最適な組み合わせ
- ・ チームによるアイデア出しからコンセプトにまとめ上げるプロセスを重視

今日の米国のイノベーションを読み解く3つのキーワード(Ⅳ)

\* アメリカの課題意識の強さ＝アメリカの弱点

スピード化・・・過剰なスピード圧力（貪欲な資本主義）

オープン化・・・移民パワー、ベンチャー、大学への高い依存

チーム重視・・・チームワークも個人が主役  
（脇役・つなぎ役・汚れ役の不在）

日本はアメリカから何を学ぶべきか(Ⅰ)  
《まねてはいけない視点》

- ① まねたくても日本に合わないこと、無理なことはまねてはならない。
  - ・アメリカ流の持てるがゆえの贅沢なやり方をまねてはいけない  
潤沢なベンチャーファンド、無責任な起業、人材の使い捨て
  - ・アメリカの贅沢なやり方がいつまで持つか疑問  
技術の調達市場の高騰、市場に流通する技術の枯渇の懸念  
「脱自前主義」の行きすぎを誰が止めるのか
- ② アメリカの弱点（個人中心、拝金主義、株主圧力など）から生まれたと思われる改革手法は、そのまままねても意味がない。
  - ・過剰なシステム依存（ナレッジ・マネジメントより直接情報が基本）
  - ・合意形成プロセスの形式重視（全員が必死に知恵を出し合うべき）
  - ・際限なき報酬格差の拡大（優秀人材の引止めコストの増大をどう防ぐか）
  - ・短期業績中心の改革（短期収益とサステナビリティの同時追求）

## 日本はアメリカから何を学ぶべきか(II)

### 《学ぶべき視点》

- ① トップの表現力、行動スタイルには学ぶべき点が多い。
  - ・ 社内外への直接的な情報発信・コミュニケーション努力
  - ・ 誰でも理解できるような明確な目標設定
  - ・ 目標を達成するための執念と徹底度とスピード
- ② 「スピード化、オープン化、チーム重視」のすべての面で学ぶべき点が多い。  
特に「オープン化」。競争優位を確立するための戦略的な視点を学びたい。
- ③ まずは、あらゆる産業の多彩な取り組みを虚心に学ぶ。そのうえで、自社にとっては 何を、どんな方法で適用することが最も適切かといった視点から十分に咀嚼して導入する。
- ④ 学んだことに、いかに独自の競争優位の仕組みを加味できるかがポイント。