

● ● ● 経営情報あれこれ ● ● ●

» » » » » » » » 令和 8 年 7 月号 « « « « « « « «

★イノベーション★

2026 年、中小企業庁は、イノベーション実証企業を募集し、イノベーション活動拡大のための実証事業を開始しました。

今月は、企業におけるイノベーションのあり方について紹介します。

1, イノベーションの背景

既存の重厚長大企業が低迷し、これまで各業界で当然とされていた前提を問い直し、事業を変革し、大きく成長する新興企業が続出し、産業・社会を変化させています。

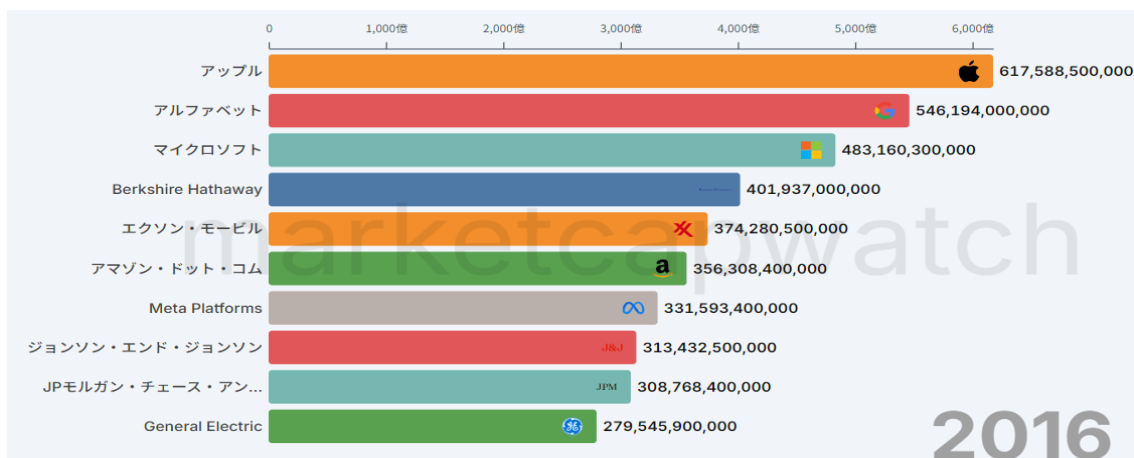
(1) 世界トップ企業の変遷

①2005 年の世界トップ企業

GE、ExxonMobil、Microsoft、Citigroup、BP、Walmart、Royal Dutch Shell、Johnson & Johnson、Pfizer、Bank of America 社で、「重厚長大（産業・資源・銀行）」が中心でした。

②2016 年

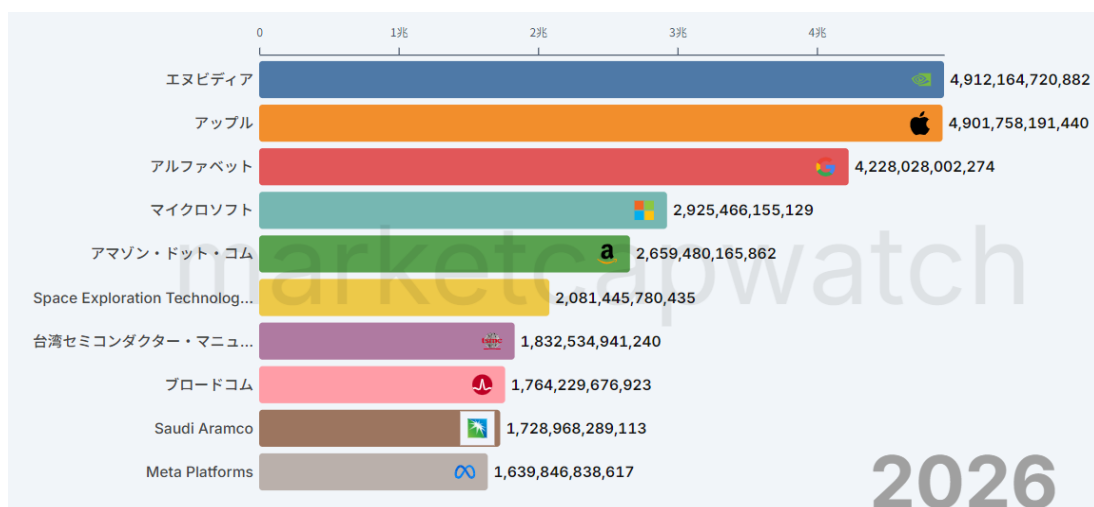
2016 年には、アップル（時価総額 6,175 億ドル）、アルファベット、マイクロソフト、バークシャ、エクソン、アマゾン、Johnson & Johnson、JP モルガン、GE 社となり、重厚長大企業の低迷が続き、IT・プラットフォーム関連企業が躍進しました。



③2026 年

2026 年になると、エヌビディア（時価総額 4 兆 9121 億ドル、785 兆 9 千億円）、アップル、アルファベット、マイクロソフト、アマゾン、スペース X、台湾セミコンダクター、ブロードコム、サウディ・アラコム、メタ社となり、重厚長大企業は失速し、A I ・半導体企業が大きく躍進しています。

1989 年の世界企業の時価ランキングでは、日本企業が上位 50 社中 32 社を占めていたが、2025 年にはトヨタ社（時価 2,365 億ドル）が 49 位で 1 社のみランクインされていたが、2026 年には、ランク外となる見込みです。



(2) 世界の産業界に変化

AI ・ロボット ・量子コンピュータ ・バイオ等の技術革新を背景に、世界の産業界に大きな変化が生じています。

①「モノ」から「データ・ソフトウェア・AI」

2000 年代は製造 ・ エネルギー ・ 銀行が市場価値の中心でしたが、クラウド ・ モバイル ・ ビッグデータ、そして 2020 年代の生成 AI ブームでソフト/プラットフォーム企業が急成長しました。

②AI/半導体の戦略的重要性

AI 技術革新により、各産業界で AI が実際に利用されるようになり、高性能チップを供給できる企業である NVIDIA や TSMC が急速に成長しています。

③資本市場の変化

資本市場では、以前は「設備 ・ 売上」で企業を評価していたが、今後、成長する可能性のある AI ・ IT ・ 半導体関連等の収益の拡大ポテンシャル、動画配信 ・ プラットフォーム等のネットワーク効果、業務効率を改善するソフトのマージン、

毎月、手額料金で利用できるサブスク的収益等が、企業評価の対象となり、テック企業の成長を実現させています。

④グローバル政治、サプライチェーンの再編、防衛

中国・米国間の競争、半導体・エネルギー安全保障、サプライチェーンの“脱中国化”トレンドが企業に影響し、地域別のリスク、防衛問題に対応した企業が成長しています。

⑤人の行動や価値観の変化

イノベーションを求めているのは、人の行動と価値観の変化です。技術革新（AI・IT・量子・バイオ等）と社会構造の変化（少子高齢化・人口減少、脱炭素、地政学リスク）の中で、行動（時間や手間を節約した行動）や価値観（利便性、個人を信用、所有より利用等）が変化しており、これが社会にイノベーションを進展させています。

（３）日本の産業界

米国企業や中国企業と比較し、日本では、上記（２）のような新技術・新サービス等で、世界をリードする企業が現れず、これらの企業に対し、多額の使用料等を支払う状況が続いています。

日本社会（企業）では、イノベーション（変革）が乏しく、世界の潮流から遅れをとり、地盤沈下を招いています。

政府（経産省・中小企業庁）は「イノベーションを創出し、新製品・新サービスを生み出すためには、自社の強みの認識・言語化を行うとともに、既存事業の関係先以外のニーズを探索し、得られたニーズと自社の強みの間を往復しながら新製品・新サービスの構想・具体化を行い、差別化戦略を構築する機能が必要」と認識し、企業におけるイノベーションを進めようとしています。

2、イノベーション（変革）の創出

（１）イノベーションとは

イノベーションとは、「従来の常識にとらわれずに、これまでのモノ、仕組みなどに対して、全く新しい技術や考え方を取り入れて、新たな価値を生み出し、新市場、新製品・サービス、新生産方法、新供給源、新ビジネス・組織を創造し、新たな価値を生み出し、社会（企業）に大きな変化を起こすこと」です。

技術革新や経営革新は、イノベーションの手段であり、新たなものや方法を創造し、新たな価値を生み出すことで、社会（企業を含む）に大きな変化を生み出すことです。企業の場合、具体的には、次のようなことです。

①新しい財貨・商品、・・・未知の商品や未知の新品質商品の開発

②新しい生産方法・・・その産業部門では、未知の生産方法の開発

- ③新しい販路の開拓・・・これまで参加していなかった市場の開拓
- ④原料、半製品の新しい供給源の確保
- ⑤新しい組織の実現

(2) イノベーションの創出

企業内の変革・刷新（イノベーション）は、どのようにして実現していくのか。その創出のプロセスと方法は次のとおりです。

①人の行動や価値観の変化

企業の行動は、最終需要者である人の行動や価値観の変化に大きな影響を受けます。技術革新や社会構造が変化する中で、人の行動や価値観も変化していきます。この変化を的確にとらえることが重要です。

②知識を偏在させない

上記①に加え、企業における各現場での顧客情報、市場情報、生産情報、開発情報、購買情報等の知識を企業内に偏在させず、知識を組織内で循環させ、共有し、誰もが理解し使用できるようにする。

③実際の経験

知識（各種情報）を理解した上で、現場で、実際に経験することで、顧客が本当に何を求めているのか、この生産方法より、この販売方法より、この販売市場より、この資源・材料の仕入方法より、この管理方法より、より多くの価値を生み出す方法があるのではないかと考えるようにする。

④因果関係の組織的学習

知識を理解し、経験することで、現在のあり方よりもより多くの価値を生み出す方法があるのではないかと考えるようになると、次の段階では、その具体的方法に関し、事業プロセス（開発・購買・販売プロセス等）における因果関係などを組織的に学習することで、具体的方法を見つけ出すことが可能となります。

⑤組織マネジメントにフードバック

上記①、②、③、④の学習成果を現場層から管理層に提案し、その成果を組織管理の中に組み込み、実際に実行することで、組織の中に変革（イノベーション）の芽を生み出していく。この①～⑤のサイクルを回し続けることで、イノベーション創出の可能性が高まるといわれています。

⑥組織のあり方

組織のあり方は、管理層と現場層との直接のやり取りができる組織（2重構造又は3重構造）が望ましく、中央集権的なピラミッド型の組織では、機能しなくなるといわれています。問題は、従来の常識にとらわれない方法・発想であり、前例を踏襲する官僚組織では、生まれにくい発想といわれています。

(3) 実例

創業50年以上の企業で、利益を出し続けている企業は、その企業歴史の中で、従来の常識を見直し、大小さまざまなイノベーションを経験し、その結果として、健全に存続・成長している企業が多くいます。

最近、従来の常識を見直し、イノベーションにより、価値を生み出し、成長している事例として、次のようなものがあります。

①従来・・・高品質ほど良い

しかし、顧客は、必要な品質が満たされておれば十分であり、それよりも顧客が望むのは、使いやすいこと（ダイソンの紙パックのない掃除機）

②従来・・・シェア（市場占有率）を奪う

しかし、同じ土俵で体力勝負するのではなく、新しい顧客層（市場）を創造する（Netflixは、動画をTV等で配信。ビデオレンタル店舗市場と異なる）

③従来・・・安く売る

高価格でも独自価値で選択される（アップル）

④従来・・・ものを売る

しかし、顧客が欲しいのは「もの」ではない、サービスや利用価値が欲しいのである（ロールスロイスの飛行機のエンジンを売るのではなく飛行時間を売る）

⑤従来・・・自社で保有

しかし、自社では保有せず、プラットフォームを構築し、仕入と販売を他の企業にやらせる。

⑥従来・・・技術を囲い込む

しかし、必要に応じて技術を開放して市場を育てる（armの半導体設計、テスラの特許解放）（ただし、最重要な部分は抑える）。

⑦従来・・・競争に勝つ

しかし、競争のない市場を創造し、競争の土俵そのものを変える（ユーチューブの顧客参加）。

★事務所から★

税制改正セミナーに多数ご参加いただき誠にありがとうございました。中東情勢の不安定、株価の乱高下、AIの社会への浸透等、多方面で変化が起きています。環境変化に対し、適切な対応が必要です。（公認会計士辻中事務所、税理士法人みらい）。