

# JMA MANAGEMENT

[JMAマネジメント] Vol.8 No.4

JMA

一般社団法人日本能率協会

2020

10

[特集]

## これからの 新事業開発

不確実な時代を  
乗り越える  
イノベーション

ニューノーマル時代のオープンイノベーション

角勝 フィラメント

スタートアップ連携の新潮流を読む

福島彰一郎 東大IPC



# イノベーションを育む シリコンバレーのダイバーシティと“シェア文化”

**ひ**とりの人材の発想力をイノベーションに転化させビジネスとして育てていくためには、さまざまな強みを持った人材が相互に知恵を出し合う場が必要だ。

シリコンバレーのエコシステムはこの考えに則っており、それぞれの分野の専門家が強みを発揮することで小さなアイデアを巨大ビジネスに昇華していく。そのためにさまざまな考え方、経験、強みを持った人材の力を引き出すためのマネジメントをしていくことが必要なのはいうまでもない。

日本企業のダイバーシティというと、性別・年代・国籍といった属性に紐づいてしまっているが、シリコンバレーでは、それぞれがどのような専門性を持っているか、どのような価値観や背景をもっているかといった内面的な要素をダイバーシティとして捉えている。

多様な価値観をもったメンバーを纏めていくことが非常に難しいというのは現地でも共通認識がある。そのために、ベンチャー企業を支援する投資家やベンチャー企業を支援するアクセラレーターと呼ばれるプロフェッショナルは、ベンチャーの戦略や企業規模に合わせて、組織マネジメントの支援や助言を行っている。

またイノベーションは発想と発想の掛け合わせから生まれるという考えから、個人でもっているアイデアや情報を、IT ツールを活用しながら社員間でシェア（共有）するという文化が根づいている。これは多様な価値観をもったダイバーシティ組織におけるコミュニケーションの基本姿勢でもあり、マネジメントを円滑にするうえでも役立っている。

(一般社団法人日本能率協会 経営・人材革新センター 平井亜矢子)



本コラムで紹介したレポートの全文を  
右のWEBサイトよりご覧いただけます。

<https://jma-member.com/report2007/>

## ～シリコンバレー最新動向～日本企業の人材・組織課題とその解決策を探る

コロナ禍で事業の立て直し、採用の見直しを迫られているなかで、人材戦略はどうあるべきなのか。昨秋、シリコンバレーに長期滞在し、「シリコンバレーイノベーションプログラム」の受講と共に、HR テックの年次カンファレンスに参加した、日本能率協会の平井亜矢子がシリコンバレーのイノベーションを生み出すエコシステムの動向とカンファレンスをレポートします。

### レポート目次

- ベイエリアの人材マネジメント
- HR テック企業が模索する人事課題解決への道
- 「人の仕事」「テクノロジーの仕事」の棲み分けを
- 「新事業開発のための人づくり・組織づくり」のヒント
- イノベーション組織へ、日本企業の挑戦
- これからの日本企業の人材・組織マネジメントを考える

## 2 特集

## これからの 新事業開発

不確実な時代を乗り越える  
イノベーション

4 特集Part1 ニューノーマル時代のオープンイノベーション  
フィラメント 代表取締役 CEO 角勝氏8 特集Part2 スタートアップ連携の新潮流を読む  
東京大学 協創プラットフォーム開発(東大IPC)  
パートナー 福島彰一郎氏12 [Book Review] 書評コラム  
『パンデミックが露わにした「国のかたち」』  
評者 ● メッセ・デュッセルドルフ・ジャパン 代表取締役社長 小原暁子氏

## ■ ホームページ

日本能率協会トップページ  
<https://www.jma.or.jp/>



JMA 会員制度  
<https://jma-member.com>



JMA 調査・研究レポート  
<https://www.jma.or.jp/activity/report.html>



公開セミナー検索  
<https://school.jma.or.jp/>



## ■ お問い合わせ・ご意見

JMA MANAGEMENT ご意見フォーム  
ぜひ、皆さまのご意見・ご感想をお待ちしております。



## ■ 広告掲載のお申し込み

TEL 03-3434-8620

日本能率協会(JMA)は、1942年創立の「経営革新の推進機関」。産業界のあらゆる経営課題の解決を支援しています。社会や経済環境が大きく変わるいま、人材育成、産業振興(展示会ほか)、審査・検証事業などさまざまな活動を通じ、出会い・つながりの「場」をつくり、皆さまのイノベーション創出に貢献していきます。

## KAiKA

JMAでは、「人」「組織」「社会」の相互作用に着目し、価値を生みだすつづける次世代組織づくりによる経営革新「KAiKA」を推進しています。新しい知が花開き、新しい価値を共に生みだす。共に開花・開化していくことをめざし、皆さまの企業の人の成長と組織の活性化、社会化を応援します。

## JMA MANAGEMENT

(JMA マネジメント)

2020年10月号

発行人 中村正己  
発行所 一般社団法人日本能率協会  
企画・編集 「JMAマネジメント」編集室  
〒105-8522  
東京都港区芝公園3-1-22  
TEL 03-3434-8620  
ホームページ  
<https://www.jma.or.jp>  
編集・制作 株式会社 アーク・コミュニケーションズ  
印刷 ビー・エス印刷株式会社

非売品  
(本誌は、日本能率協会法人会員企業・団体にお届けしています)

## ■ 事業所案内

本部(東京)  
〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22  
TEL 03-3434-1601

関西事務所  
〒530-0001 大阪市北区梅田2-2-22  
ハービスENT オフィスタワー 19階  
TEL 06-4797-2050

中部事務所  
〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-26-25  
メイフィス名駅ビル6階  
TEL 052-581-3271

## ● JMAグループ会社・団体

公益社団法人 日本プラントメンテナンス協会  
TEL 03-6865-6081

公益社団法人 日本工業英語協会  
TEL 03-3434-2350

公益社団法人 企業情報化協会  
TEL 03-3434-6677

株式会社 日本能率協会コンサルティング  
TEL 03-4531-4300

株式会社 ジェーエムエーシステムズ  
TEL 03-3431-7401

株式会社 日本能率協会総合研究所  
TEL 03-3434-6282

株式会社 JMAホールディングス  
TEL 03-3436-4304

本誌に掲載された寄稿やインタビューなどにおける発言は、必ずしも小会の見解を表明しているものではありません。  
©一般社団法人 日本能率協会 本誌の無断転載を禁じます。

イノベーション能力に  
優れた組織の特長

日本能率協会（JMA）は、イノベーションの実現と企業組織のあり方にどのような関係があるのかを探るため「企業のイノベーション創出と組織活性化に関する実態調査」を実施した。

図1は「同業他社よりイノベーション能力に優れているか」の設問について「当てはまる」と回答

した企業群と、「全体平均」および「当てはまらない」企業群における組織風土の傾向値の差を示している。

分析の結果から、イノベーション能力に優れた組織の特長として、以下が確認できる。

- ① ビジョンが浸透している、② 部門間の協働がある、③ アイデアが創出され組織的に学習する、④ 社会課題への感度が高く能動的に行動している（図2）。

新規事業開発の緊急性・重要性が増すなか、こういった特長を組織に根付かせられるかが、企業の存続そのものに直結してきているのではないだろうか。

図2の通り、イノベーション能力に優れた組織は「世の中の変化に対応するために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている」。

他社との連携によるオープンイノベーションのニーズは今後ますます

高まり、コロナ禍によって進化したコミュニケーションのオンライン化、DX化を通じていままでと手法を変えながら量・スピードともに加速していくと考えられる。

今回の特集では、これからの不確実な時代をイノベーションを創出し、乗り切るために、企業の新規事業開発はいかにあるべきかを2つの異なる立場からひもといっていく。

M

# これからの新事業開発

## 不確実な時代を乗り越える

## イノベーション

コロナ打撃により既存ビジネスモデルからの脱却を余儀なくされる企業も少なくないなか、

新規事業の開発が喫緊の課題となっている。

いままでは以上に先行き不透明な時代において、

新規事業が成功する確度を上げ、イノベーションを実現するために、

企業にはどのような環境づくりが必要なのだろうか。



図1 イノベーション能力と組織風土の傾向(値の差の比較)

「イノベーション能力に優れている」について「当てはまる」と答えた企業群と「全体」の平均の差が1.00以上あった項目と、「当てはまる」企業と「当てはまらない」企業の差が1.80以上あった項目を白地で示している。

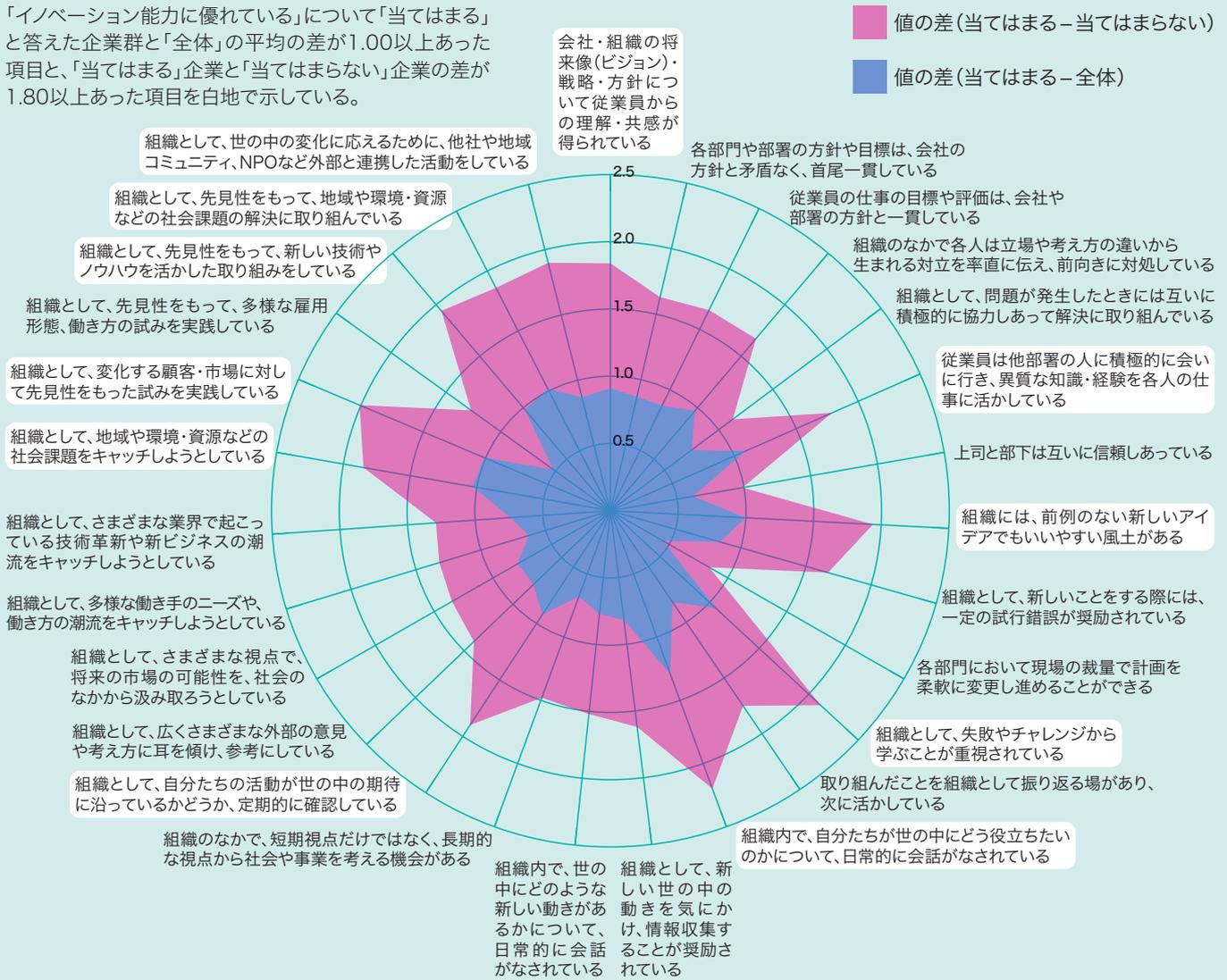


図2 イノベーション能力に優れた企業の特長

「同業他社よりイノベーション能力に優れているか」の問いに対して、「当てはまる」と答えた企業は、以下の組織風土の特長を持っていることがわかった。

ビジョンの浸透	将来像(ビジョン)・戦略・方針について従業員からの理解・共感が得られている
部門間協働	従業員は他部署の人に積極的に会いに行き、異質な知識・経験を各人の仕事に活かしている、失敗やチャレンジから学ぶことが重視されている
アイデア創出と組織学習	前例のない新しいアイデアでもいいやすい風土がある など
社会課題への高い感度と能動的行動	自分たちの活動が世の中の期待に沿っているかどうか、定期的に確認している 世の中の変化に応えるために、他社や地域コミュニティ、NPOなど外部と連携した活動をしている など

■「企業のイノベーション創出と組織活性化に関する実態調査」概要

調査時期	2020年1月16日～2月14日
調査対象	JMAの会員企業およびサンプル抽出した全国主要企業の経営企画・マーケティング・人事・総務部門の役員・部長クラスの役職者(計3,500社)

調査方法	郵送調査法(質問票を郵送配布し、郵送およびインターネットにより回答)
回答数・回収率	回答数240社・回答率6.9%

詳細はホームページ(<https://kaikaproject.net/>)をご参照ください。

寄稿

# ニューノーマル時代の オープンイノベーション

フィラメント

代表取締役 CEO

角勝氏

SUMI, Masaru



コロナ禍より前から、新規事業開発のため、  
オープンイノベーションはその重要性が指摘されてきた。  
しかし十分に理解・実施されているだろうか？  
オープンイノベーションとは何か、その巧みな実施方法と可能性について、  
事業開発コンサルティング・人づくり支援などを行う  
株式会社フィラメントの代表取締役CEO、角氏にご寄稿いただいた。



## はじめに

ビジネスの世界で「オープンイノベーション」という言葉をよく耳にするようになりましたが、実際にどのようなことをするのか、どのような効果があるのか詳しく説明できる人はまだそれほど多くはないように思います。

また、詳しくは知らないながらも語感の印象としてコロナ禍以降でオープンな活動は難しいのではないかと思われる方も多かろうと思います。

本稿ではオープンイノベーションとはどのような概念か、またコロナ後のいわゆるニューノーマルの世界においてオープンイノベーションの企業内での活かし方・可能性についてご説明したいと思います。

## オープンイノベーションとは何か

一般的にオープンイノベーションは「自社以外の有形無形のアセット（外部のさまざまな知見や発想、技術や商材など）を自社のアセットと組み合わせるイノベーション」

図1 一般的な新規事業開発のプロセス

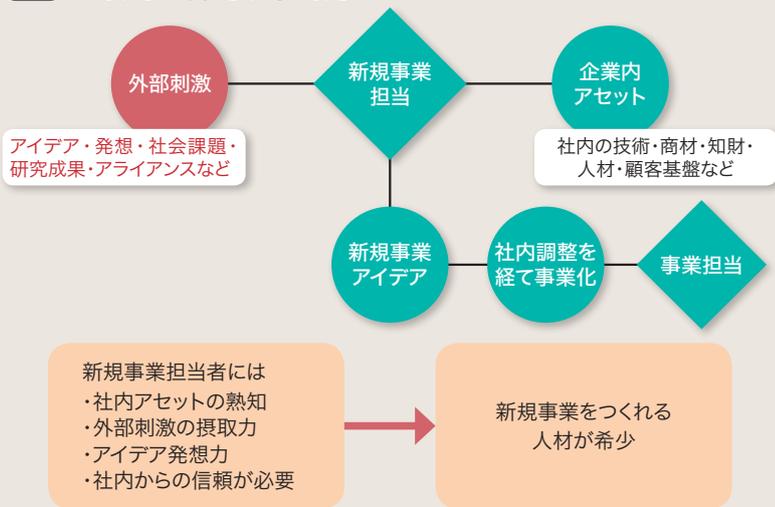
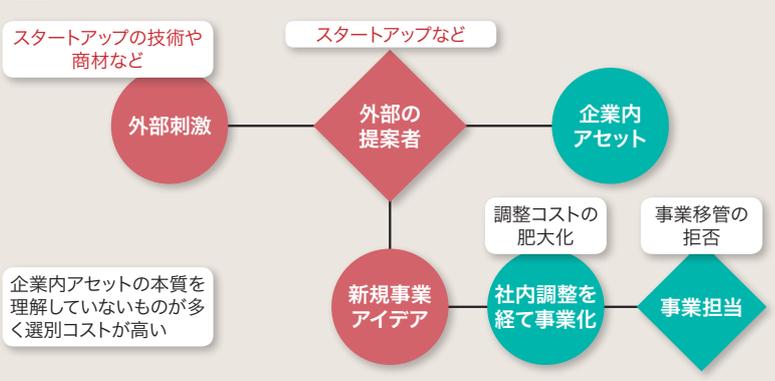


図2 よくあるオープンイノベーションのプロセス



「オープンイノベーションを生むための手法」と定義されます。

日本では、かつてはオープンイノベーション≠産学連携という認識が一般的でしたが、そこから製品開発のための技術探索であったり、最近では、オープンに参加者を募るアイデアソンやハッカソン（企画アイデアの試案を作成したり、試作的制作物を作成する開発コンテスト）といったイベント的

なもの、さらには技術や商材を解説してそれらを活用したビジネスプランを募るアクセラレータープログラムと称されるもので、さまざまなスタイルの取り組みがオープンイノベーションの名のもとに実施されています。

こうした取り組みの多くは、新規事業を目的として実施されているので、本稿では「新規事業創出の方法論」としての側面からオー

「オープンイノベーションを論じていきます。」

**オープンイノベーションはなぜうまくいきにくいのか**

オープンイノベーションがビジネスの世界で浸透していくにつれ、「オープンイノベーションはうまくいかない」という声も時折耳にするようになりました。

そう感じられるのはなぜなのか、その理由を解説したいと思います。

まず一般的な新規事業創出のプロセスを説明すると、図1のようになっています。

企業内の新規事業担当者が、自社の商材や技術・知財などのアセットを活用する新規事業アイデアを社外からの刺激をもとに生み出し、社内のさまざまな調整を経て事業化、それを事業部に移管するという流れです。

この場合、新規事業担当者には複数のスキルやマインドが求められますが、それらを兼ね備える人材は大企業においても非常にレアであり、その希少性が新規事業開発のボトルネックとなります。

日本で広まったオープンイノベーションはこの「新規事業開発を

担える人材の希少性」というボトルネックを解決するためのものであり、企業がもつアセットを広く知らしめて社外から優秀な人材を巻き込むことでその解消を図ろうとするものということができます。しかしながら、これによって新たな問題が生じてしまいます。

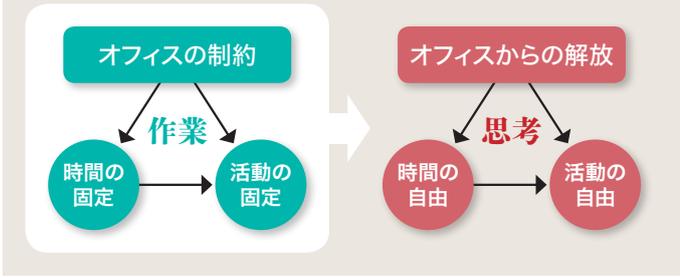
社外の人材を巻き込んだとしても実際には本場に優秀な提案者——スタートアップなどが提案者として想定されていることが多いですが——が巻き込めることは見込みよりも少なく、その選別のために大きなコストが発生してしまいます。

また良い提案があったとしても、提案者側のロジックで組み立てられたビジネスであることが多く、社内調整過程で頓挫してしまうことも多いです（図2）。

人材不足というボトルネックを解消しようとしても社内文化との整合性などまた別な課題が発生し、その解決のために別の苦勞が発生することとなっているわけです。

新規事業とはそもそもうまくいかない要素が多い、不確実性の高いものであり、その解決のための「魔法の杖」はないのです。

図3 オフィスからの解放



部門横断的に新規事業を創って  
いくことを共通認識としてもって  
いるのであれば良いのですが、そ  
うでないのでは、各部門が  
それぞれに自部門の目標（基本  
的に数値目標）を達成すること  
を優先するため、オープンイノベ  
ーション部門は孤立化し、社内  
調整のハードルは一段と上がり、  
成功事例は出にくくなり、ひい  
では連携する社外のスタートア

ppからのレピュテーションも悪  
化するという悪循環に陥ります。  
「オープンイノベーションがうま  
くないかない」をなくすためには、  
「手段の目的化」がされないよう  
に進めていく視点をもつことが重  
要なのです。  
**VUCAの時代**  
コロナ禍の以前から、「現代は  
VUCAの時代」といわれていま  
した。  
VUCA(ブーカ)とは、Volatility  
(変動性)・Uncertainty(不確  
実性)・Complexity(複雑性)、  
Ambiguity(曖昧性)の4つの頭  
文字から「先を見通しにくい不確  
実な時代」であることを象徴的に  
示した言葉です。  
現代は、テクノロジーの発展の  
スピードが速まり、それに伴って  
社会変化の度合いも加速・複雑化  
しています。世界中で生成される  
情報の量も加速度的に増大を続け、  
情報の新陳代謝の速度も驚くほど  
速くなっています。

しかも、今回のコロナの影響で  
未来の不透明感、不確実性も大幅  
に高まり、いま、まさに究極のV  
UCAといえる状態となっていま  
す。  
**コロナの影響**  
いま、コロナによって社会は大  
きな変化を余儀なくされ、影響を  
受けなかつた分野はないと思われ  
ますが、なかでも企業活動にとつ  
て大きな変化は「リモート」とい  
うキーワードに凝縮されると思い  
ます。  
直接的な接触をせず、遠隔での  
業務の遂行が求められるようにな  
り、それが企業内にとどまらず社  
会全体に普遍化しつつあるという  
ことです。  
オフィスという場所に出社し、  
そこで業務を遂行することが当た  
り前であった日常から、オフィス  
という空間的制約、出社に伴う時  
間的制約、そして行動の一つひと  
つに周りの目を気にしなければな  
らないという同調圧力からも解放  
され、大きな自由と時間を手に入  
れることができるようになったと  
いうことです(図3)。

これまでオフライン(リアル)で  
開催されていたイベントなどは  
ほとんどがオンラインに移行し、  
物理的移動コスト(時間も費用も)  
ゼロで参加できるようになりました。  
たし、出勤に使っていた時間をイ  
ベント参加時間にあてる人も格段  
に増えています。  
また、日本中がオンライン化し、  
「直接会う」という前提が取り払  
われたことで、普段は会うことが  
難しい人にも時間をとってもらい  
やすくなっています。  
こうした状況は「つながる自由」  
が拡大したともいえると思います。  
**ニューノーマル下での  
オープンイノベーション  
「テレコラボ」**  
ニューノーマル下でのオープン  
イノベーションはこのように格段  
に増した個々の社員の「つながる  
自由」を経営にどう取り込んでい  
くのかという点にあるといえるで  
しょう。  
新規事業創出だけでなく、営業  
活動、採用活動、組織管理など、  
さまざまな観点で、オープンかつ  
フレキシブルに動けるようになって  
た「個」の力を経営に活かしてい  
くことをオープンイノベーション  
的なアプローチで模索していくこ  
とが求められています。

M

# ウィズコロナ時代の 組織とビジネスの再考のヒント

■参加対象：人事・働き方改革・経営企画など関連部門のご担当者

組  
織

2020年10月13日 (火)

15:00～16:00【60分】

「COVID-19が加速する、新しい働き方と組織の変化」

～ビジネスパーソン2000名のパネル調査より～

稲水 伸行 氏 東京大学大学院 経済学研究科 准教授



みどころ：コロナウイルスによるビジネスパーソンの変化について時系列データに基づいて専門家が解説します

2020年10月30日 (金)

15:00～16:20【80分】

「リモートワーク時代の、人を活かし、  
組織を良くするデータ活用の在り方」

～組織のつながり方と働く人の幸せ～

大成 弘子 氏 ピープルアナリスト



みどころ：なぜいま、あらためて、幸福を問う必要があるのか？ ウィズコロナの時代だからこそ、考えていただきたいテーマです

■参加対象：経営企画・研究開発・新規事業など関連部門のご担当者

ビ  
ジ  
ネ  
ス

2020年10月16日 (金)

15:00～16:20【80分】

「ウィズ&アフターコロナ時代に加速するオープンイノベーション」

～テレラボ戦略～

角 勝 氏 株式会社フィラメント 代表取締役 CEO



みどころ：コロナを逆にオンライン会議ツールを使い、自らつながり価値を生み出す。リモート時代の新しい共創のあり方について語る

「フィラメント CEO 角 勝の周りになぜ人が集まるのか？」

伊藤 羊一 氏 ヤフー株式会社 コーポレートエバンジェリスト  
Yahoo!アカデミア学長  
株式会社ウェイウェイ 代表取締役



※導入部のみのご講演になります。

2020年11月6日 (金)

15:00～16:20【80分】

「アフターデジタル時代におけるあるべき企業の在り方」

藤井 保文 氏 株式会社ビービット 東アジア営業責任者



みどころ：「アフターデジタル」の著者が解説します。JMA会員向けに、「ものづくり」のサービス化についても触れていただきます

受講方法 Zoomミーティング、もしくはZoomウェビナーにて実施します

申込方法 お申込みはこちらをご覧ください。〈プログラム詳細、講師プロフィール有り〉

Manage201013

検索

<https://jma-member.com/manage201013/>

各回先着100名

会員企業無料

お問合せ先

一般社団法人日本能率協会 法人会員事務局  
電話：03 (3434) 2029 / FAX: 03 (3434) 6093  
E-mail: member@jma.or.jp



## いること

スタートアップとの連携を議論する前に、そもそも「何をしたいのか」を議論しなければなりません。たとえば、自社のコア技術の起点到、製品・サービス、ビジネスモデル、エコシステムを構想していく。この議論のなかで、社内でもかなう領域と社外に出す領域が明確化します。「このパーツは社内には足りないから、強力なパートナーが必要だ」と発想するわけです。

② **スタートアップとの連携の戦略的重要性が社内に啓蒙され、共有されていること**

大企業の経営トップが連携に積極的なのに、現場は白けていて非協力的。スタートアップにしてみれば「話が違う」というケースがしばしばあります。スタートアップの業界は一種の「村社会」ですから、ひとたび悪評がたつと一気に広まり、ほかのスタートアップからも相手にされなくなるおそれがあります。連携に動く前に「なぜスタートアップとの連携が重要なのか」社内の理解を深めておくことが欠かせません。

③ **経営トップのコミットメントがあること**

## あること

新規事業を生み出すイノベーターはえてして、変わった価値観、変わった思考の持ち主です。時には組織のなかで浮いてしまうことも。経営トップ自らがコミットし、彼らを守り、支援することが望まれます。

④ **自社開発だけでは達成しにくい、ストレッチ目標を設定すること**

社外との連携による新規事業開発をめざすからには、自社単独では達成できないレベルにあるストレッチ目標を設定する必要があります。これは「社外のスタートアップと連携するしかない」という意識を社内に醸成する助けにもなります。

⑤ **自社が行う開発領域、スタートアップを活用する領域の明確化**

自社の基本戦略①が明確になれば、外部のスタートアップと連携する領域と自社で担う領域も、おのずと明らかになります。研究開発部門や新規事業部門、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）が連携して議論しておくことです。

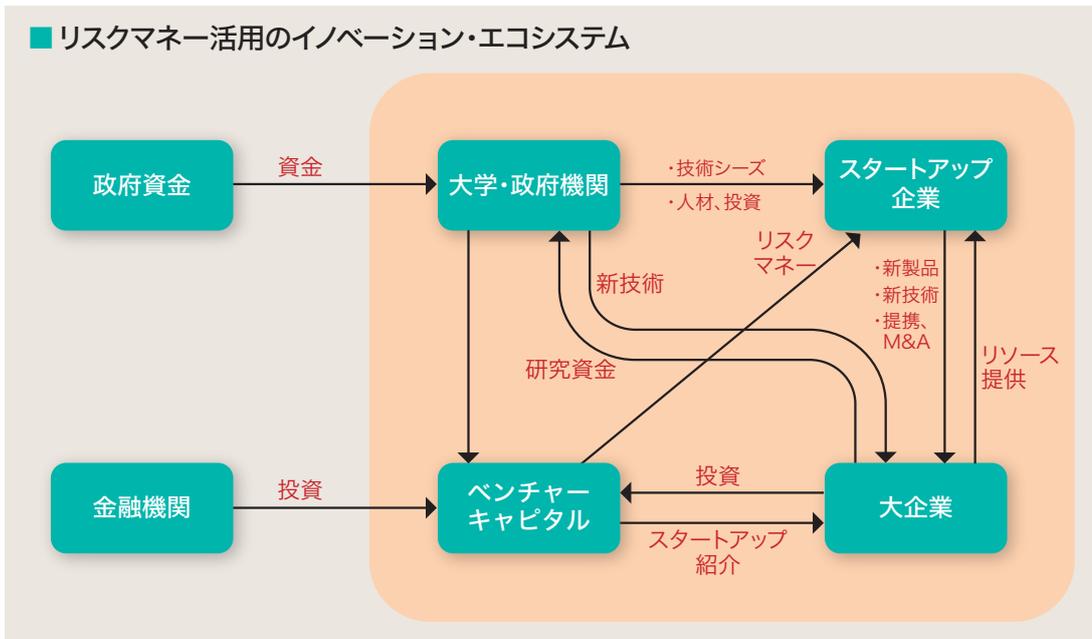
⑥ **CVCの設置**

CVCとは、事業会社が自己資金でファンドを組成し、スタート

## 事業会社とスタートアップとの連携の10のポイント

- ①…… 自社の**基本戦略が明確**になっていること
- ②…… スタートアップとの連携の**戦略的重要性が社内に啓蒙され、共有**されていること(特に事業部)
- ③…… **経営トップのコミットメント**があること
- ④…… 自社開発だけでは達成しにくい、**ストレッチ目標が設定**されること
- ⑤…… 自社が行う開発領域、**スタートアップを活用する領域の明確化**。研究開発部門や新規事業部門、CVCが連携して議論しておくこと
- ⑥…… **CVCの設置**
  - ・ 社外のVBの常時モニタリング、情報収集
  - ・ ノウハウ蓄積
  - ・ スタートアップとの連携における社内コーディネート
  - ・ 活動資金の用意、投資の一元管理
- ⑦…… **互いの違いを理解すること**
  - ・ スタートアップは局地戦で「フルスイング」の姿勢。大企業は「分散投資」の姿勢
  - ・ ベンチャーは経営者が第一、事業計画はその次
- ⑧…… 提携前から意識的にベンチャーと大企業との間で、**インフォーマル面の信頼関係**を醸成するための努力をすること。腹落ちするまで
- ⑨…… **互いに学びと成長**があること
- ⑩…… **スタートアップの急速な成長に柔軟に対応**できること

## ■ リスクマネー活用のイノベーション・エコシステム



アップへの出資や支援を行うための専門の部署のことで。スタートアップから見れば、CVCは大企業とワンストップで楽にやりとりできる窓口でもあります。人員

が不足しがちなスタートアップは大企業の複数の部署とやりとりするだけでも疲弊します。「CVCがあると、いいスタートアップが近づいてくる」ともいえます。

またCVCは、社外のスタートアップを常時モニタリングし、情報収集に努めるほか、スタートアップとの連携ノウハウを溜める役割も果たします。

### ⑦ 互いの違いを理解すること

大企業とスタートアップの違いはさまざまです。たとえば、スタートアップは1つの領域に絞り、「局地戦」をしかけています。しかも人生をかけて「フルスイング」している

ので、土日関係なく働きます。さらにベンチャーキャピタルからお金が入ると、彼らは「キツチンタイマーがスタートする」という言い方をするのですが、「〇〇までにお金を返す」「〇〇までに上場する」といった期日に向けてまさに命がけで頑張ろうとします。一方で大企業には「分散投資の一環」という姿勢があり、スタートアップとの温度差が

生じます。スタートアップの要望に対して大企業がのんびり対応しようものなら、その瞬間「大企業はわかっていないな」と見なされます。大企業とスタートアップとの連携においてはありがちです。

ベンチャーキャピタルの視点に立つなら、大企業の新規事業を評価するときは事業計画そのものを見るのに対し、スタートアップの新規事業は、事業計画よりも経営者あるいは経営チームを見る、という違いもあります。つまりスタートアップを評価するときは「人」を見ているのです。

十分なスキルや経験はあるか、コミュニケーションは取れているか、ビジョンは腹落ちしているか、「困難があってもこのチームならなんとかするだろう」と思えるか。そうした「人」の部分が確かなら、事業計画が多少粗削りでも、出資するという判断を下します。大企業の新規事業の場合は、やはり事業計画の精緻さを見ます。これには「大企業はそのチームがだめでも代わりの人間がいるから」という事情もあるかもしれません。

### ⑧ 信頼関係を醸成すること

提携前から意識的に、それもインフォーマル面での信頼関係の醸成に努めていただきたいと思えます。大企業とスタートアップの違いこそあれ、両者は一体となってイノベーションを起こすパートナーです。フォーマル/インフォーマル問わず、パートナーとしての信頼関係を培う努力を怠ると、不幸な結果に終わります。

### ⑨ 互いに学びと成長があること

両者の違いを理解したうえでリスペクトする。大企業とスタートアップが連携しシナジーや学びを生み出すには、夫婦関係にも似た姿勢が必要かと思えます。

### ⑩ スタートアップの急速な成長に柔軟に対応できること

スタートアップの成長スピードは急速です。設立時は経営チームだけだったのが、資金調達を経て、20人、50人、100人と従業員規模はみるみる拡大していきます。提携を続けるなら、そうした変化に対応できるだけの柔軟性が、大企業にも望まれます。

## 増えるカーブアウト

オープンイノベーションの新潮

流「カーブアウト・スタートアップ」をご紹介しましょう。これは企業が自社内の特定事業を独立させるものです。

NECは昨年、dot Data（ドットデータ）をカーブアウトさせました。ドットデータは、データ分析をAIで自動化するソフトウェアを開発・販売する会社です。AIといえば昨今のトレンドであり、「NEC社内で進めるべきでは？」と思われるかもしれませんが、これには事情があります。ドットデータのCEOは史上最年少でNECの首席研究員となった藤巻遼平氏。もともとNECがAIを推し進めていくにあたってのキーパーソンであり、本来は外に出したくはなかったはずの人材です。

しかし大企業ゆえの意思決定の遅さなどにより、優秀な人材が辞めていく危機感があったと思われる。こうした流れも、NECがカーブアウトを許した理由のひとつでしょう。給与体系も人事制度も、資金調達も藤巻氏の自由、ただしNECも出資し、ビジネスでも連携していきます。

以前はカーブアウトというと、ノンコア事業の切り離しが中心で

した。しかし現在はコア事業であっても、諸事情から社内を進めにくいものを本体から切り離す動きが出てきています。これにより異分野との協業が促進され、また既存事業とのカニバリを回避できるなどのメリットもあります。事業がうまくいけば母体となった企業が買い戻す選択肢も出てきます。

## 技術者に望む マインドセット

こうしたイノベーションにおける「技術者」の役割とは何でしょうか。単なる技術者ではなく、新たな価値を生み出し、イノベーションを起こす技術者に望むマインドセットがあります。

第一にはフィロソフィー、熱い思いです。スタートアップと大企業の最大の違いは、理念とビジョンがあるかないか。これまで私は大企業の新規事業のプロジェクトを山ほど見てきましたが、売上目標を掲げて事業計画をつくる方はいても、理念とビジョンを熱く語る方はそうはいませんでした。

一方スタートアップは、至らぬところは多々あれど、すさまじい熱さがあります。「困難があつて

も最後には乗り越えるはず」と期待させてくれます。また、そうした熱があるからこそ仲間が集まってくるともいえます。

また、顧客の重要課題の発見に時間をかけることです。技術者が敬遠する部分かもしれませんが、課題を深く理解し、課題解決のための具体的なアプローチを考えていく。その間、目立った成果はありませんが、急いではいけません。

加えて、課題解決に必要な知識の学習です。課題解決のプロセスにおいてはAIのことがわからないう、ファイナンスのことがわからないといった事態に遭遇するでしょう。しかし必要だと思えば自ら勉強すること。会社に研修を用意してもらわなければ学習できないようでは、新規事業など立ち上がりません。

意外と重要なのは社内ポリシークス対応です。大きな組織は、優秀な人材や設備に恵まれている一方で、多くのしがらみがあることも否定できません。そのなかでも仲間をつくり、味方を増やしていく。これも大切なスキルの一つです。最後に、こうしたイノベーシ

ョンをめざす技術者を守り、支援する経営トップの存在も欠かれないということを、付け加えたいと思います。

## 東大IPCの責務

東大IPCとしては引き続き、こうした取り組みを通じてイノベーションのお手伝いをしていきたいと考えています。

以前なら、社内のしがらみや予算が新規事業開発の妨げになったかもしれませんが、昨今、外部と連携するための環境が整い、新規事業開発をするにも選択肢が増えていると感じます。ドットデータの事例もあります。

母体企業から離れて自由にビジネスをしつつ、しかし母体企業の出資を受け、ビジネスを共にしていく。うまくいかなければ母体に戻ることできる。

こうした例を見ると、イノベーションのためのいいコミュニケーション、いいセーフティネットができていく、ともいえるのではないのでしょうか。

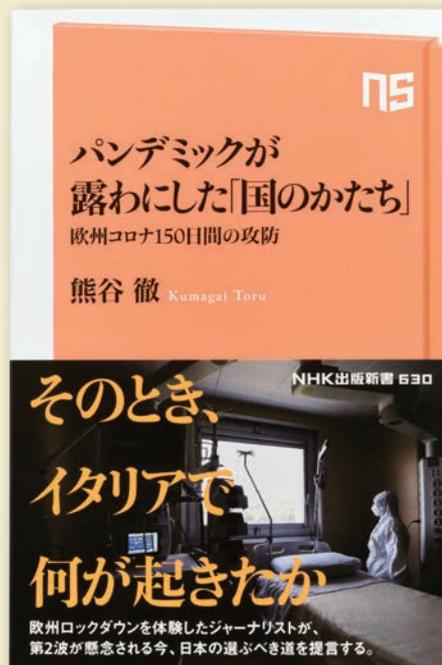
さまざまな選択肢を検討していただきたいと思います。

# パンデミックが露わにした「国のかたち」 欧州コロナ150日間の攻防

著者●熊谷 徹

## 概略

在独30年のジャーナリストが欧州各国の危機対応力を徹底分析。イタリアで何が起ったのか。ドイツはなぜ感染拡大を封じ込めることができたのか。懸念される第2波襲来に備え、日本と世界のとるべき「国のかたち」を提言する。



版元 ● NHK出版 定価 ● 990円(税込)

発売日 ● 2020年8月11日

判型 ● 新書判 ページ ● 272ページ

ISBN ● 978-4-14-088630-4

## 著者略歴

### 熊谷 徹

ジャーナリスト。1959年生まれ。早稲田大学政経学部卒業後、NHKに入局。90年に退職。以来、ミュンヘンに居を構えて取材を続ける。日独仏英の4カ国語を操る。著書に『欧州分裂クライシス』(NHK出版新書)、『メルケルはなぜ「転向」したのか』(日経BP社)、『日本とドイツ ふたつの戦後』(集英社新書)、『5時に帰るドイツ人、5時から頑張る日本人』(ソフトバンク新書)、『イスラエルはすごい』(新潮新書)など多数。

# 国が守らなくてはならない国益とは何なのか

評者……

……メッセ・デュッセルドルフ・ジャパン代表取締役社長

小原 暁子 氏

中国・武漢から端を発したコロナはあっという間に全世界を巻き込んだが、国によって結果に恐ろしく幅があり、各国のあり方がまるで漫画のようにわかりやすく見えちゃまっている。

「ちょっとした風邪」と軽視していたアメリカの死者数ははや18万人、ブラジルが12万人に達している。ベトナム戦争の死者

数は5万8千人。戦争の歴史上最大だった第2次世界大戦の死者数が29万1557人であり、アメリカ・ブラジル合計ですでに勝ち越している。

コロナに最初に警鐘を鳴らした医師を処分し、現在は徹底したデジタル監視と強制措置で感染を抑え込むことに成功したとアピールし、マスクや医師派遣などコロナ外

交を積極的に推し進めている国がどこか、明記する必要はないだろう。

本書に学んだ例としては、このコロナ危機に乗じて、議会のチェックなしに政策を運営し、かつメディアを黙らせる権限を首相に与える法案を可決した国がEU内にあった。ハンガリーだ。この法律は5月末で停止されたが、現在も独立系メディアへの



圧力は高まっている。

本書は、まだわれわれがそのさなかにあるコロナ禍の世界で何がどう起こったか、事実とその背景を欧州を中心に克明にレポートしている。第1部が各国での事象の紹介、第2部ではヨーロッパのなかで抑え込みに成功しているドイツにフォーカスし、その動きの根幹にあるものを示し、これから世界がどこに向かうのかの問いかけとなっている。

欧州でのコロナ危機が勃発したイタリア、その引き金となったのはベルガモでの欧州サッカーチャンピオンリーグの決勝トーナメントだった。そこからあれよあれよという間に死者が激増し、現場の医師がトリアージ、命の選択を迫られることになった。

実はイタリアの医療システムは、コロナ以前からすでに危ない状態にあった。ユーロ加盟国は、公的債務の累積残高を常にGDPの60%以下、財政赤字をGDPの3%以下に抑えなくてはならない。日本もダメだしをくろう基準だが、切羽詰まったイタリアは、「年金に手を出すよりはマシ」と保険医療支出をターゲットにした財政緊縮を行ったのだ。結果、イタリアの病院は膨大な待ち時間などの異常が常態化していた。一方、ドイツでは何が起こっていたか。本著で目を引いたドイツの特筆すべき能力の一つは「最悪のシナリオに対する行動が

とれる」ことだ。ドイツのロベルト・コッホ研究所が2012年に提出した「防災計画のためのリスク分析報告書」のなかに、大規模洪水と並んで「変種SARSによるパンデミック」が取り上げられていた。ドイツ連邦政府はこの報告書に基づき、州政府保健省に対して「パンデミック・プラン」を作成し、緊急事態へ向けた準備を整えるよう要請していた。

2002年のSARSはWHOからパンデミック指定も出ず、ドイツの感染者数はわずか9人、死亡者はゼロだった。しかしそのうえで、あらゆる点から検証し、将来的に考えうる最悪の状態を想定し、それに備えて行動するということがドイツにはできたのだ。

もう1つ違う側面として、コロナ以前を振り返ると、国家は経済とほぼイコールで捉えられていた。安倍首相に期待するのは「景気浮揚」と多くの人が答えていた。しかしここに来て、国家の役割・責任とは、国の守るべき国益とは何なのかが問い直されているのではないか。

ドイツ企業のすべての管理職は、部下の安全と健康を守る義務があることが法で定められている。ドイツの憲法については不勉強だが、企業でさえそうなのだから、国としても国民の生命・安全が最優先であることは容易に想像できる。国民皆保険の原

則と、保険医療費の支出の維持もこうして保たれてきたのだろう。

国の基本を憲法に探すと、日本の現状もある意味説明できる。日本国憲法は基本的人権の記載がある一方で、「公共の福祉に反しない限りにおいて」とその制限が明記されている。憲法を意識せずとも、私たちに公共の福祉の優先が染みついている。「ひとさまに迷惑をかけてはいけない」といわれたことのない人がいるだろうか。自衛隊と警察という行きすぎを生んだりもするが、この行動原理がコロナに対して有効に働いているのは間違いない。

ちなみにアメリカ合衆国憲法には、「何人も法の適正な手続きによらなければ、生命、自由または財産を奪われることはない」とある。逆にいえば、法律上の手続きが適正でありさえすればよいのだ。

ドイツは現在、借金大嫌いの原則を曲げて、EU加盟国支援のために、総額7500ユーロ(90兆円)のポスト・コロナ復興援助プランをフランスと共に提案するに至った。「自国がどこに向かうのか、何を優先すべきか」を議論してほしいというのが筆者のメッセージだ。本稿が世に出るころには決まっているだろう我が国のニューリーダーにもお読みいただき、間違っても「ブラック国家」とならないよう、道を示していただきたい。

M

イノベーション創出のヒント



JMAが培ってきた、イノベーションや  
新たなムーブメント創出の情報をホームページで発信中



## PROGRAM

グローバル最新情報や新規事業創出、イノベーションに関するイベント、カンファレンス、アクセラレータプログラム、現地視察プログラムなどを提供しています。



## ONLINE

期間内であればいつでも視聴可能な動画学習コンテンツを提供しています。



## COLUMN

グローバル最新情報や新規事業創出、イノベーションに関連するコラムを掲載しています。



## RESEARCH

企業の経営課題実態調査やDX、イノベーショントレンドに関連する調査情報を掲載しています。

大企業から、スタートアップ、官公庁、大学、研究機関など、国内外との“つながり”を促進しています。深圳、シリコンバレー、イスラエル、シンガポールなどのエコシステムに関するオンラインイベントも実施中。イベントの詳細はホームページでご確認ください。

**オンラインカンファレンス開催決定**



JMA GARAGE

検索

または

