

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ついての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化を通じていまままでの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。



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。

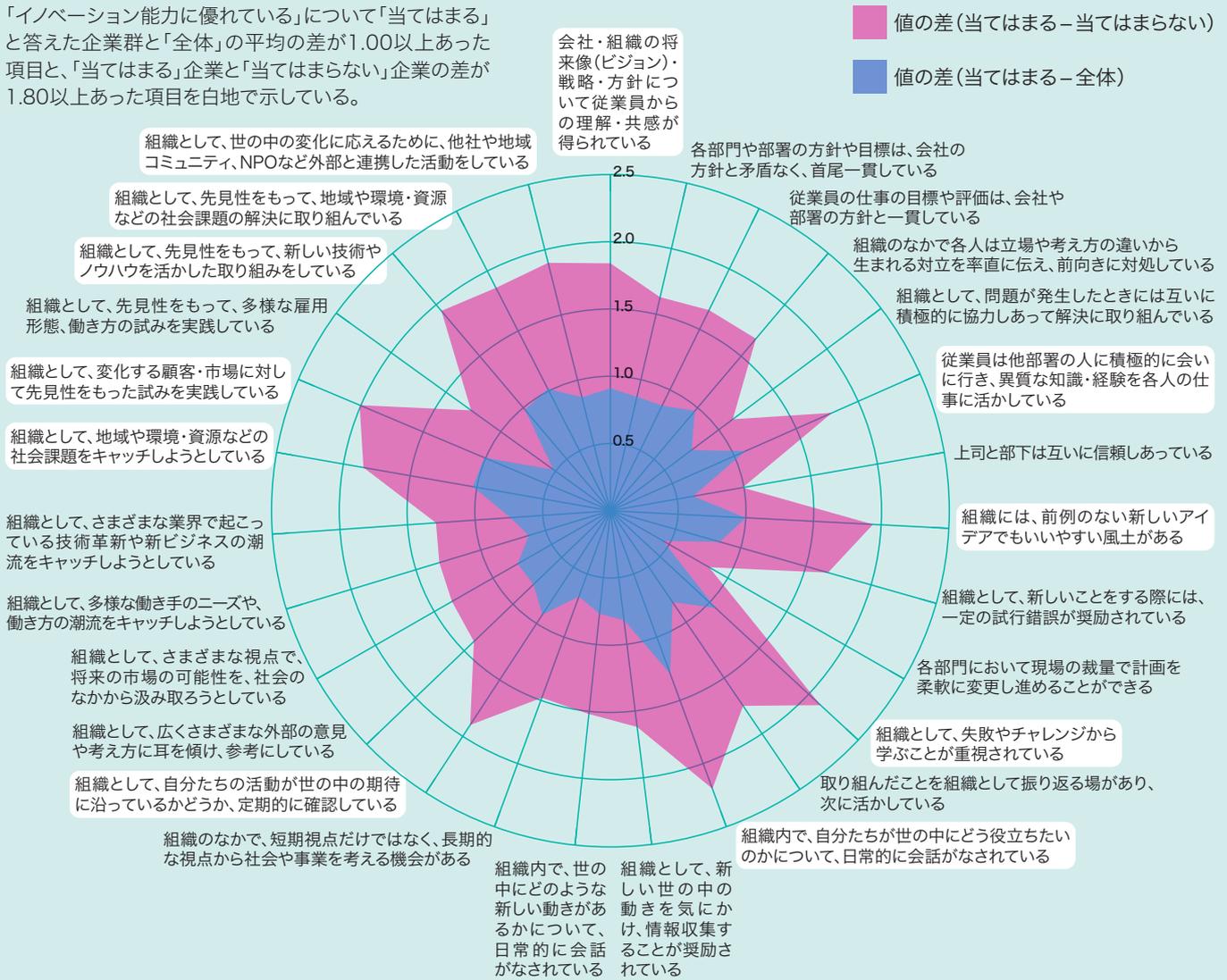


図2 イノベーション能力に優れた企業の特長

「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も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てイノベーション

図1 一般的な新規事業開発のプロセス

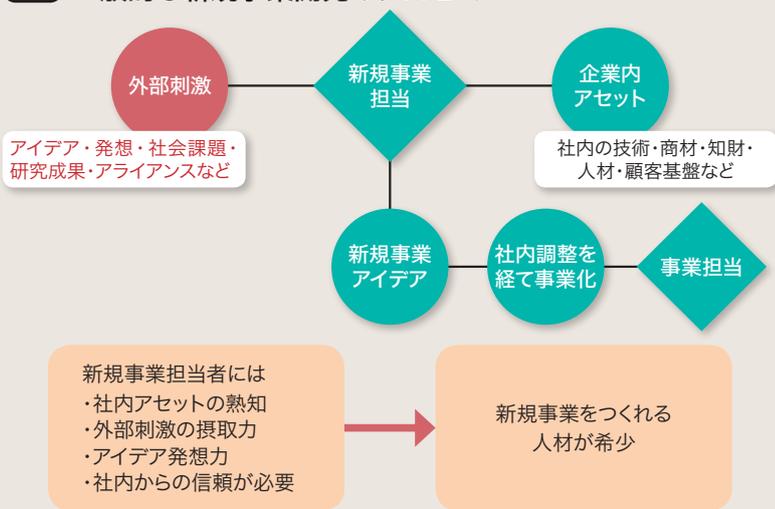
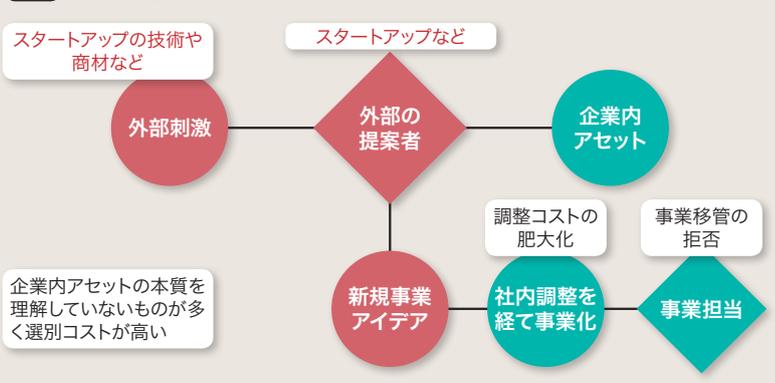


図2 よくあるオープンイノベーションのプロセス



「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。

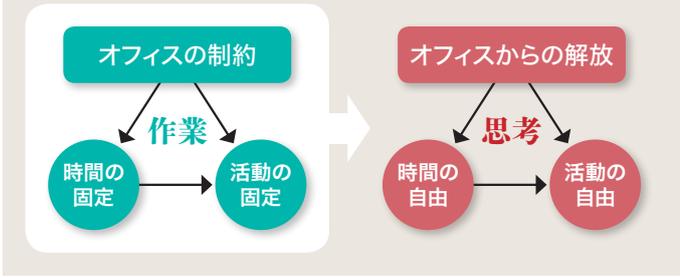
この場合、新規事業担当者には複数のスキルやマインドが求められますが、それらを兼ね備える人材は大企業においても非常にレアであり、その希少性が新規事業開発のボトルネックとなります。日本で広まったオープンイノベーションはこの「新規事業開発を

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があり、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労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



さらに、その進め方として、オープンイノベーションの専門部署を設ける企業も増えましたが、その組織構成が逆効果となる場合もあります。

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、そうでないのであれば、各部門がそれぞれに部門の目標（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、ひいては連携する社外のスタートア

ップ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。

コロナ禍の以前から、「現代はVUCAの時代」といわれています。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VUCAといえる状態となつています。

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。

VUCAの時代

コロナ禍の以前から、「現代はVUCAの時代」といわれています。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VUCAといえる状態となつています。

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。

コロナの影響

さらに、その進め方として、オープンイノベーションの専門部署を設ける企業も増えましたが、その組織構成が逆効果となる場合もあります。

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、そうでないのであれば、各部門がそれぞれに部門の目標（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、ひいては連携する社外のスタートア

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になりましたし、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。

ニューノーマル下での「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。

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、自社のコア技術を起点に、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。

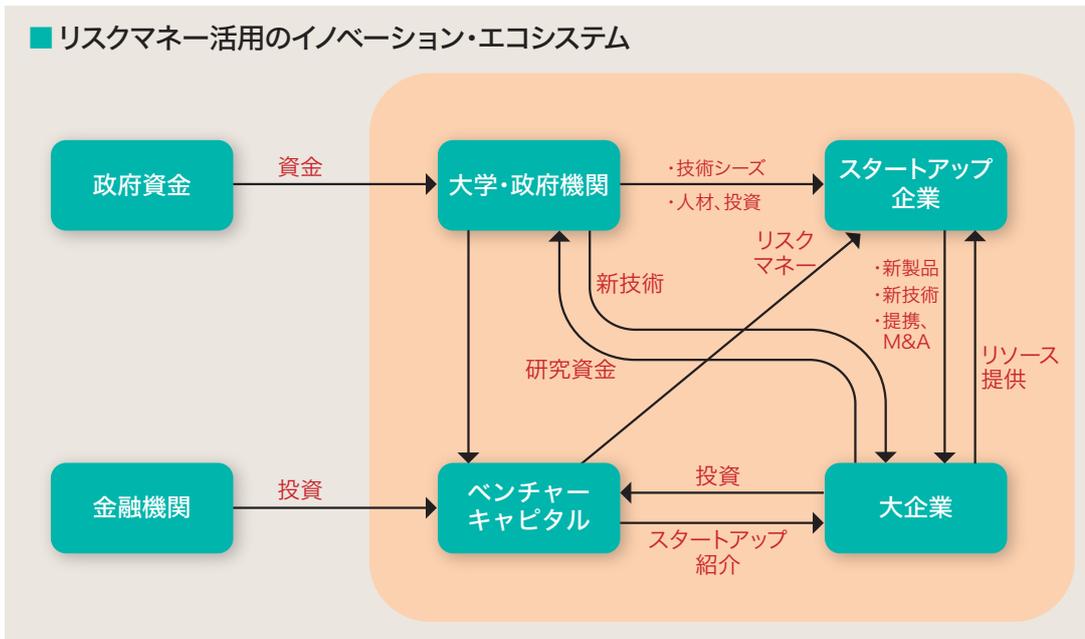
⑥ **CVCの設置**

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す。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、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もできる。

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。

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

