

## 競争力強化に関する研究会 第2回研究会 議事要旨

日時:平成 24 年 12 月 25 日(火) 13:00-16:00

### 議事概要

#### ■中間報告(案)について

事務局から資料説明後、委員、アドバイザーから概ね以下のような意見があった。

#### (構想力について)

- ・ 現在最も求められているのは、具体的でグローバルな世界で認知されるようなビジネスコンセプトを示すこと。それを誰がやるかが問題である。日本には優れた人材がいるが、具体的に動ける場がないために活動できていない。具体的に活動できる中立で公的に認知された場があると良い。既にあるプラットフォーム(場)より、さらに自由度が高いプラットフォームを作るという具体的な提言をしてほしい。
- ・ 「ことづくり」、「システム」等の言葉は広く使われている抽象的な用語であり、粒度が異なるため、検討の初期段階で共通の認識を作る工夫が必要である。
- ・ 中間報告(案)では大企業におけるイノベーション創出が議論の中心となっているが、大企業以外についても議論が必要である。大企業では日々のオペレーションをそつなく上手にこなす人が出世していく傾向が強く、新しい事業やビジネスモデルを考案し、市場を開拓していく力が弱体化しているように思う。
- ・ マイケル・ポーターは「日本企業には伸びる要素があるが、事業モデルを作る力が欠けている」と言っている。事業モデルを構築する力には「スケール(空間的規模)」と「サステナビリティ(時間的規模)」の2つの視点がある。この2つをどのように作るかを念頭に置く必要がある。
- ・ フューチャーセンターに関して、さらに詰めた議論をしてほしい。フューチャーセンターは社会課題を持ち込んで解決の場・プロセスのデザインをしていくものだが、中間報告(案)では社会課題の解決だけでなくビジネスに結びつけている点が新しい。既存のフューチャーセンターとどう違うのかについても触れておくことが望ましい。
- ・ 社会的課題の解決とは、理想的な将来像と現状とのギャップを解消するということであり、ビジョンを描いた上でバックキャストして解決策を分析することが必要である。しかし、これまでの科学技術政策は今ある技術の延長線として描かれており、ビジョンから現在に振り返ってブレークダウンしていくためには、方法論や考え方を変えていく必要がある。フューチャーセンターがそのような機能を果たすことを期待したい。

- ・ デザイン思考を導入する際に、第三者であるエスノグラファーが現場に入るだけでなく、プロジェクトの当事者がエスノグラファーとなり、課題解決につなげていくことが大事である。

#### (マインドセットの変革について)

- ・ 実際のプロジェクトでは社内での事務手続きを踏むことが必要となり、遅々として物事が進まないことが少なくない。プロジェクトや課題解決に際しては、手続きを簡素化し、適切な権限を担当者に与える必要がある。世界で活躍している企業では内部のエンパワーメント（権限委譲）が進んでいる。
- ・ 金融機関の持つコーディネーター能力を活用して「協創の場」を創っていくことが必要である。金融機関の意識には減点主義・自前主義が蔓延しているため、今後は加点主義、「顧客と共にビジネスを創り上げる」という意識に変えていくことが必要である。
- ・ 既成概念や行動様式の変革のためには、なぜそれが必要なのかについて説得的に語らなければならない。
- ・ 日本では「技術」の定義が狭すぎる。ハードに付随するテクノロジーだけが「技術」なのではなく、「目的を達成するためのシステム」として技術を認識する発想が必要である。人・組織・社会等も技術の一部である。技術への捉え方を変えることが行動様式を変えることにつながる。

#### (リスクマネーについて)

- ・ リスクマネーは損しろということではなく、事業自体を理解しなければ出せるものではない。「何をやっているか」がわかり、事業主体とファイナンス側との情報の非対称性を解消できる「場」を創ることが必要である。また、現状では金融機関内部に仮に事業を理解できる人がいても、組織決定としてリスクマネーを出すことは難しい。
- ・ リスクマネーの活用については従前から度々主張されているが進んでいない。現在、企業再生や事業再生を支援する専門家が1つの産業として成り立っているのは、産業再生機構等が多くの事例を扱い、関係する金融機関やアドバイザー等も試行錯誤を繰り返して経験値を積み重ねた結果である。リスクマネーについても多くの事例を扱える「場」が求められる。

#### (「現場」との接点について)

- ・ 「現場」についても触れるべきである。中間報告（案）では、「経済（直面する社会的課題）」、「企業（従来型経営モデルの限界）」、「産業（市場環境の悪化）」の点から課題を整理しているが、「現場」と「産業」、「企業」、「経済」は相互につながっている。

るがそれぞれに違いがあり、ダイナミクスが異なる。イノベーションも現場で起きているものである。

- ・ 中間報告（案）では、人材・金融面には触れてはいるが、商品市場との関わりが書かれていない。「適切な値段をつけて収益を上げ、次のイノベーションや人材育成につなげる」ことが日本企業のできていないところであり、その部分への言及が必要ではないか。
- ・ カスタマーの視点がない。サービスシステムを考える上では、顧客はイノベーションを協創するリソース（資源）である。中間報告（案）はプロダクトアウトのリニア的な発想で作られている感を受ける。

### （企業経営者について）

- ・ 本研究会のような議論はこれまでもなされていたが、結果に結びついていない。背景には、日本の株主が海外投資家と比べて利益や成長を強く要求しないということがある。特に上場企業には成長力を維持しようというインセンティブがなく、企業経営者のマインドは、このように日常接している環境が影響すると思われる。
- ・ 「場」はテクノロジー分野に限らず経営の面でも必要である。経営者が触発される場所がない。シリコンバレーは経営者が勉強する場所となっているが、日本にもそのような場所がほしい。

### （構想を具現化するために）

- ・ リーダーシップを取る人材がいないと事業は進まない。事業全体を企画し、関係主体をつなぐ「スーパー・プロデューサー」ないしは「スーパー・エージェント」を育成する必要があり、そのための仕組みが求められる。「スーパー・エージェント」に必要な資質は、新しい価値を創造する企画力を備え、マーケティングを理解していることである。
- ・ スマートシティの事業においては、各企業が連携して一つの社会システムを構築することが求められる。ハード、ソフト、サービスが最適に組み込まれた一つの社会システムをグローバルに展開させることで、日本の各業界が世界で戦っていくことができるはず。しかし、コンソーシアム全体を取りまとめるプロデューサー機能を担う企業がないため、単なる単一の機器の輸出に留まり、「システム」の輸出には至っていない。
- ・ 日本の株主はリスクテイクをせず、日本のファンドマネジャーは大企業中心の投資しかしない。このような大企業中心の仕組みを崩してフレキシブルな仕組みをどう作っていくという視点が重要である。
- ・ ドイツでは税制優遇により株の持ち合いが減少して資本効率が大きく向上した例がある。このように資本市場そのものを変えるような取り組みが、イノベーションとファイナンスの「場」の形成に有効ではないか。
- ・ 中間報告（案）の提案には金融機関が持つ審査機能を活用するとあるが、審査にも

世界的なスケールで審査ができる人材を入れるべきである（国内外の優れた企業経営者、有識者など）。

- ・ 事業立ち上げのプロセスでは、3つのステップが重要である。1つは社会的なニーズがあり、よいアイデアが浮かんだ時。2つは潜在的にその市場が大きいかどうか、競争優位性を継続的に確保できるかという点。3つは実行力・実現力であり、スピーディに最適な形で実行するという点。特に3つ目についてはファンディング、税制等の仕組みがあれば積極的に活用していきたいと考える。

#### （日本型イノベーションのあり方について）

- ・ 一般論としてのオープンイノベーションを議論するのではなく、日本の特性を活かしたオープンイノベーション「日本版オープンイノベーション」は何かを深く考えるべきである。
- ・ 日本の産業は今まで縦割り構造であったが、日本には「建て前と本音」のデュアルスタンダードがあり、本音の部分では競争相手同士が知恵を出し合うことで社会全体が強みを発揮していた。日本の強みを再構築する上で、お互いが協力し合える「場」を作り直すことが必要であろう。
- ・ 中間報告（案）は、近代合理主義的な自立した個人を前提としていると思われるが、日本人は「縄文文化」と近代の複数の考え方を持っており、欧米のように近代合理主義だけではない。人間観についての深い洞察力も必要である。「縄文的な文化」を最も強く持っているのは中小企業である。これらを引き出し事業の種を开花させていくことが日本型イノベーションになるのではないかと考える。

#### （「官」との関わり方について）

- ・ 政策を作っていくプロセスは、これまで産業界・学界・労働組合等がそれぞれ各省庁に意見を提出し、政府が調整してまとめていた。政策立案プロセスにフューチャーセンターの考え方を持ち込み、政府の調整機能を外に切り出して皆で合意形成し、一緒に政治に提案していくという仕組みにならないか。政治の世界に対して、関連省庁も一緒に提案していく形となるのが望ましい。
- ・ 意識改革のためには理論的なものの羅列では国民の理解は得られず、わかりやすい産業政策のキャッチフレーズが必要である。
- ・ 日本には国としての大きな戦略が弱いのではないかと思う。個々の要素技術は優れているにもかかわらず、最適に組み合わせ、1つのブランドとして確立させる力が不足している。日本にとって戦略的な分野については、政治と官によるリーダーシップ、「場」の提供、リスクテイクがどうしても必要になる。
- ・ 企業でも様々な事業に取り組んでいるが、成功したのもあれば失敗したのものもある。資金の問題だけではなく、多額の資金が供給されても失敗した取り組みがある

点に留意すべきである。実証実験を行う際には様々な障壁があり、現場の取り組みに政府が支援を行う時は、資金だけでなく規制等についても取り組んでほしい。

## ■その他のご意見

中間報告内容に加えて、今後の運営方法等について委員・アドバイザーから以下の意見があった。

### (意見のとりまとめ方法について)

- ・ イノベーションは限られた人数で議論し、濃密な時間を過ごす中から生まれる。委員会とは別に、分科会等の形式を設け議論を深める場がほしい。

### (具体的な行動に向けて)

- ・ なぜ従来から指摘されている課題が解決されていないのかを考えるべきである。課題が指摘されていても、その掘り下げが表層的で不十分であるために未解決になっている可能性はないか。
- ・ 中間報告(案)の提言内容については、個々の内容は正しいが多様な意見の総和になっている感を受ける。優先順位や時間軸を設定し、シナリオを複数準備しながら具体的なアクションに結びつくようにしてもらいたい。提言の中に具体的な形の見えるプロジェクトがあるのが望ましい。
- ・ ある程度方法論を詰めたところで行動に移し、現場で具体のプロジェクトを回していくことが大事である。現場には課題があり、企業・産業が技術を持っていても、販売チャネルや資金など様々な隘路があって進めないという現状がある。

以上