

I 研究会の問題意識

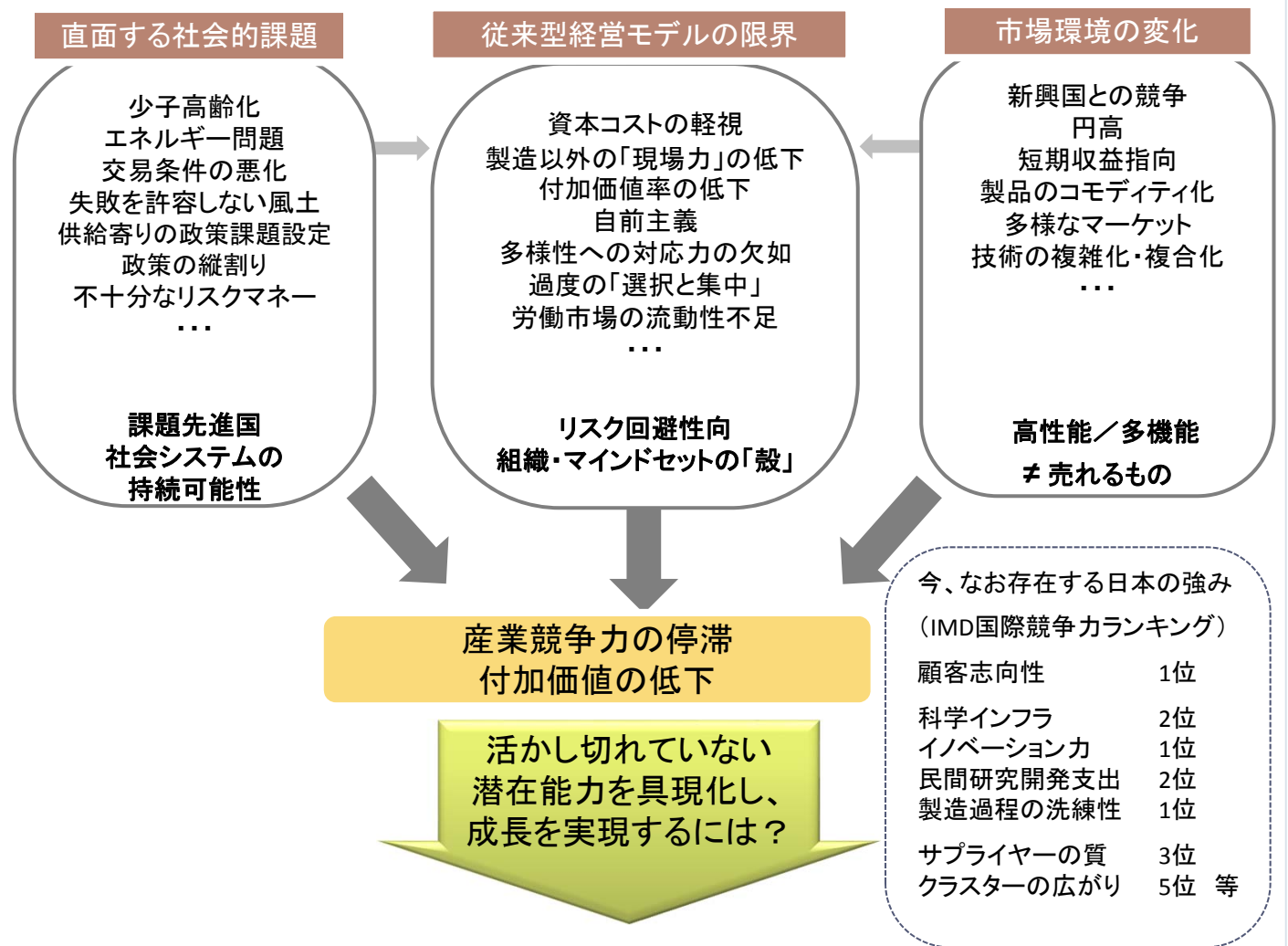
▽競争力の戦略的な強化のため、新しい事業創出に向けての新陳代謝の活性化、人が起点となる価値創造のプロセス作り、新たな挑戦を促すマインドセットを変えることが喫緊の課題。

▽研究会では、とすれば閉じこもりがちな自らの「殻」を破り、新たな価値を創造するため、まずは複数の関係者をつなげるビジネス化に向けた「構想力」(※)を強化し、そのための「場」(プラットフォーム)を作ることを提言。

▽「場」での協創を大きなビジネスに組み上げる上で、挑戦を支援する政策との連携、リスクマネーなど金融機能による後押しが一体となった運動化が必要。

(※)「構想力」:研究会では、「社会環境の将来展望と人が持つ潜在的な思いを予見、洞察しつつ、新たな提供価値をデザインし、内外の利害関係者を巻き込みながら適切な経営資源を組み合わせ、事業コンセプトを実現化していく力」と定義。

II 課題の所在

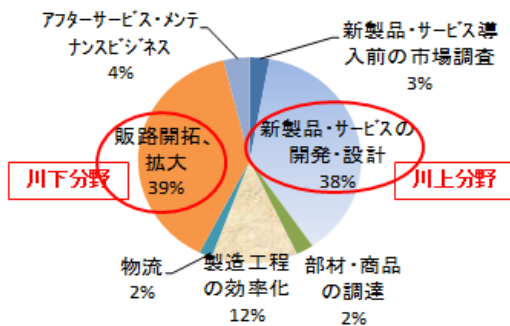


設備投資アンケート調査(2012年8月)からの示唆

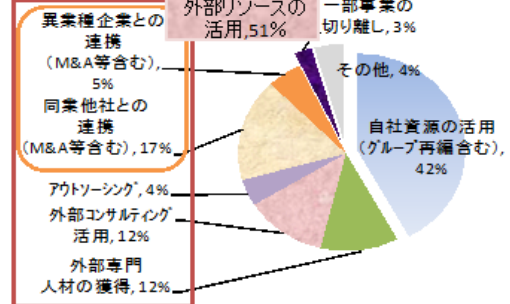
▽競争力強化に向けて、川上・川下分野に注力する企業が多い。

▽自社課題への対応としては、外部リソースの活用に活路を求める。

図表1. 競争力強化に向けた注力業務



図表2. 自社課題への対応

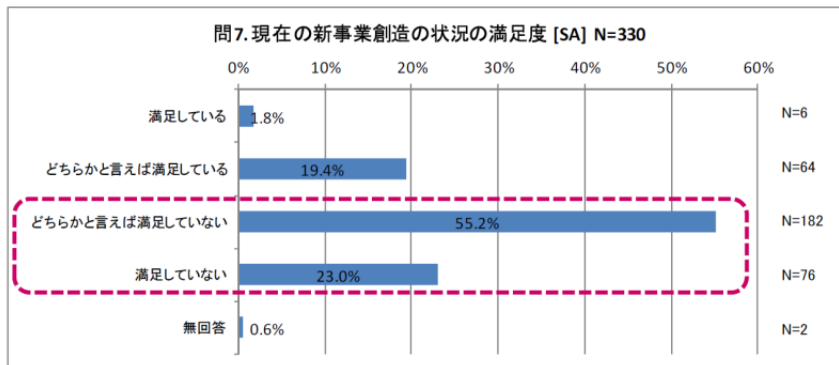


▽企業経営者の声

- ・ 下流ビジネス(販売・維持管理)に注力。川下のニーズを川上に取り込み。
- ・ 川中を整理し、コンポーネントからソリューションにシフト。
- ・ 一定の国内需要確保のため、内需喚起策が必要。

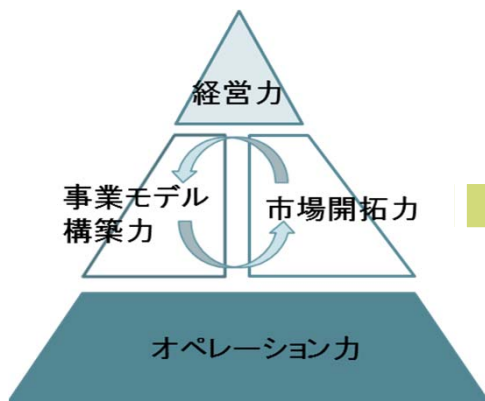
※(参考)新事業創造に対する満足度 (経済産業省「フロンティア人材研究会報告書」平24/3より)

問7. 貴社における現在の新事業創造の状況について満足されていますか。以下の選択肢の中から最も近いものをお答えください。(〇は1つだけ)

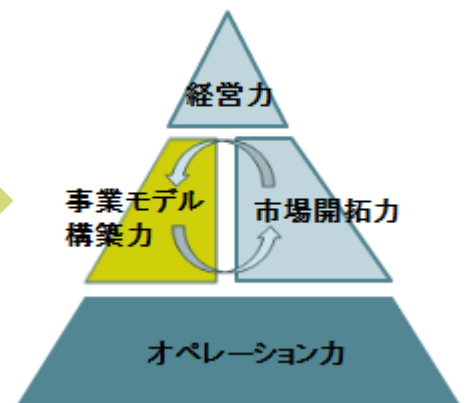


出所)「新事業創造と人材の育成・活用に関するアンケート調査」
 ・実施期間: 平成23年12月14日～平成24年1月13日回収分まで集計
 ・送付数: 2,451社(集計数330社)
 ・送付対象: 東証、大証、名証一部・二部上場企業代表者、日本経済団体連合会及び経済同友会会員企業(一部)代表者

右肩上がり期の経営モデル



構造変化期に適した経営モデル



備考)名和委員提供資料を基に当行作成

Ⅲ 構想力を高める方法論

イノベーションの定義

米国では、イノベーションを「社会的洞察に基づく社会的・経済的価値」と定義。

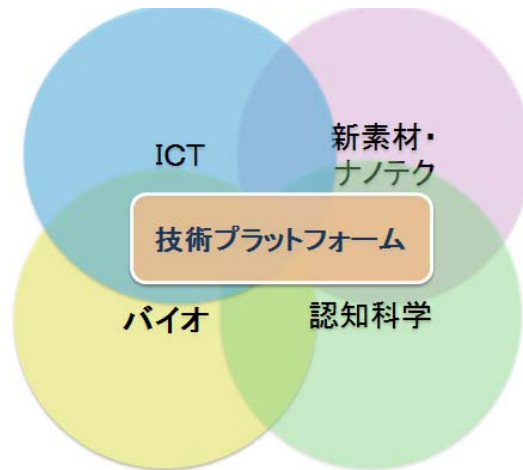
技術、ビジネス、デザインを融合した「人間中心イノベーション」を展開。

(経済産業省「フロンティア人材研究会報告書」平24/3より)

OECDにおける戦略的技術分野

- ◆OECDの研究開発は、①ICT、②バイオテクノロジー、③ナノテクノロジーの3分野に集中。
- ◆認知科学分野(※)との融合が進展し、この4領域の融合がイノベーションを促す「基盤」となる可能性が高いと指摘。

(※) 情報処理の観点から知的システムと知能の性質を理解しようとする学際的な研究。
哲学、心理学、言語学、人工知能、神経科学、人類学といった分野を含む。



サービス・ドミナント・ロジック

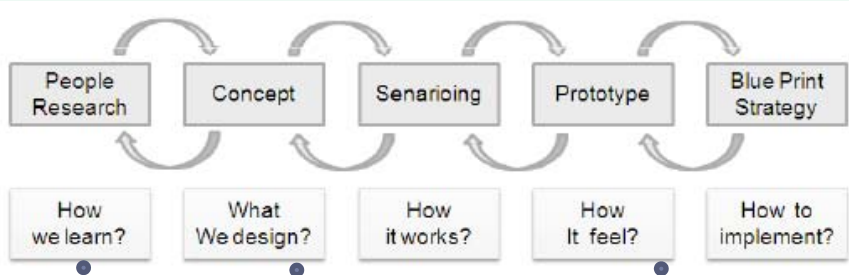
Vargo and Lusch : Evolving to a New Dominant Logic for Marketing (2004)にて提示された概念

- ◆従来マーケティングにおけるモノ、サービスの視点ではなく、すべての活動を「サービス」の視点からマーケティングを考えるもの。従来型の有形財である「モノ」を中心として考えたものをGDL (Goods-dominant logic)と称する。



デザイン思考

◆ CIID (Copenhagen Institute of Interaction Design) による、イノベーション創出の「型」としてのデザイン思考プロセス



- イノベーション
- チームでの協働
- 第一人称の重視
- やりながら考える

エスノグラフィックな質的なアプローチにより、対象を観察

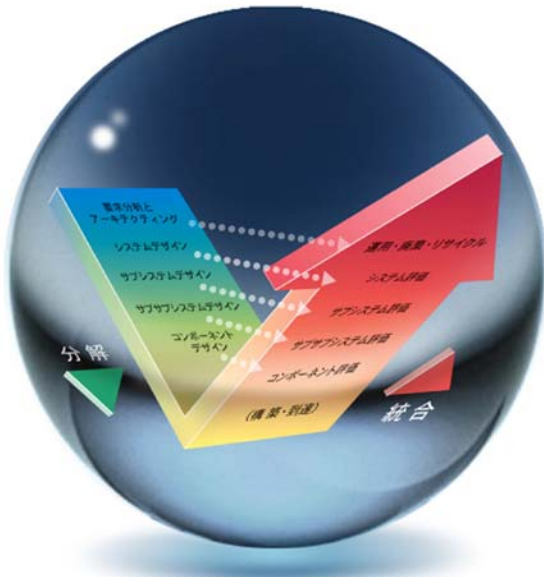
集合知に基づく協働を重視。ブレインストーミングなどチームで発想

何度も試してみるプロトタイピングによるアプローチ

(経済産業省「フロンティア人材研究会報告書」(平24/3)及び慶応義塾大学大学院SDM研究科 前野隆司教授作成資料より当行作成)

システム思考(システムズ・エンジニアリング)

◆ システムズエンジニアリング国際協議会 (INCOSE) によると、システムズエンジニアリングとは、「システムを成功裏に実現させることができる、複数の専門分野にまたがるアプローチおよび手段。"An interdisciplinary approach and means to enable the realization of successful systems." (INCOSE Handbook, 2000)」



- 木を見て森を見る
- システミック
- システムティック
- 計画的なデザイン
- 確実な評価・検証

(慶応義塾大学大学院SDM研究科ホームページ及び前野隆司教授作成資料より当行作成)

事業化プロセスの経験値を形式知化することで、事業化の成功確率を高める

IV 競争力強化の方向性

競争力強化の方向性

「根幹維持」

- ◆ 人材・サプライチェーン、研究開発及びマザー工場的機能等の生産基盤の確保
- ◆ 産業集積の維持
- ◆ 資本ストック更新や一定の規模を持つ国内市場の存在が前提

「戦略的強化」

- ◆ 高付加価値で競争力の高い製品・サービスの提供、新たなバリューチェーンの創造
- ◆ 異業種連携(M&A含む)など自社以外の外部リソース活用

今ある事業領域をバリューチェーンの中で捉え直し、外へ一歩踏み出して考え行動することが必要

フロンティアの開拓

社会課題に対し、各企業の強みを結びつけたり、組み合わせをし易くする新たな仕掛けが必要

共感する多様な企業や人が集まってビジネスを構想する場と、それを事業化するためのプラットフォームが必要

戦略的連携の推進

場の創出

競争力と協創力の「創造」

- ◆ 人口減・高齢化、エネルギー問題など社会課題を事業領域ととらえ、その解決につながる価値(新製品・サービス)の創出
- ◆ マインドセットの変革
- ◆ 製品単体の売り切りから、機器、情報、サービス等を一体的に融合させたソリューション型ビジネスへの発想転換
- ◆ 新たな事業創造に向けての「場」の創出と意識とプロセスの変革

あるべき姿の実現(達成ビジョン)

- ◆ 課題先進国を強みに変え、社会課題を解決するビジネスモデルを牽引する世界的な情報発信拠点として、世界中の人・モノ・カネを誘引する魅力ある国へ
- ◆ 技術の蓄積とサービス品質の融合により、模倣されにくく高付加価値のビジネスモデルを世界に展開する
- ◆ 日本文化の特徴である創意工夫と公益の精神を再現し、ワクワク感のある創造性を取り戻す
- ◆ 政策・社会制度改革との連携を通じて縦割りを廃し、多様な人が自由かつ柔軟に協力し合える社会を実現する

企業、政府、学が「自らの課題」として取り組み、運動化を目指す

マインドセット
の革新

人材育成・
創造的な働き方

多様性の取り込み
行動観察・分析

社会的課題の
ビジネスへの転換

新たなバリュー
チェーンの創出

価値創造につながる「構想力」を高め、
人間起点のストーリーとしてビジョンを表現した
ビジネスコンセプトを描き、実践する「場」を構築

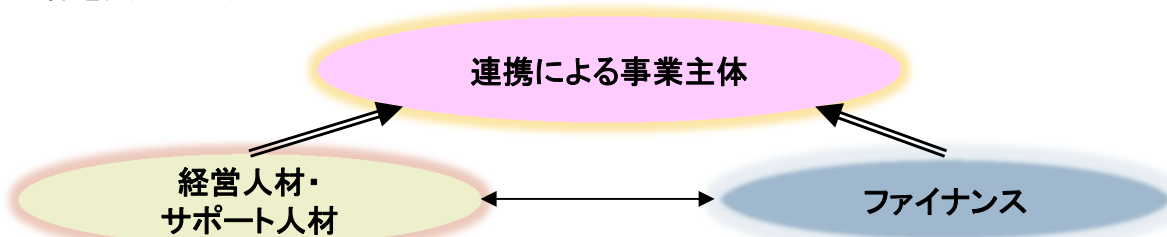
- 自らの「殻」を破り、協創を大きなビジネスへと組み上げる
- 将来の社会・生活の課題をビジネスで解決していく

「省壁」を超えた政策イニシャティブ

金融機能(リスクマネー、リスク評価)の後押し

V 協創を事業化につなげる枠組み

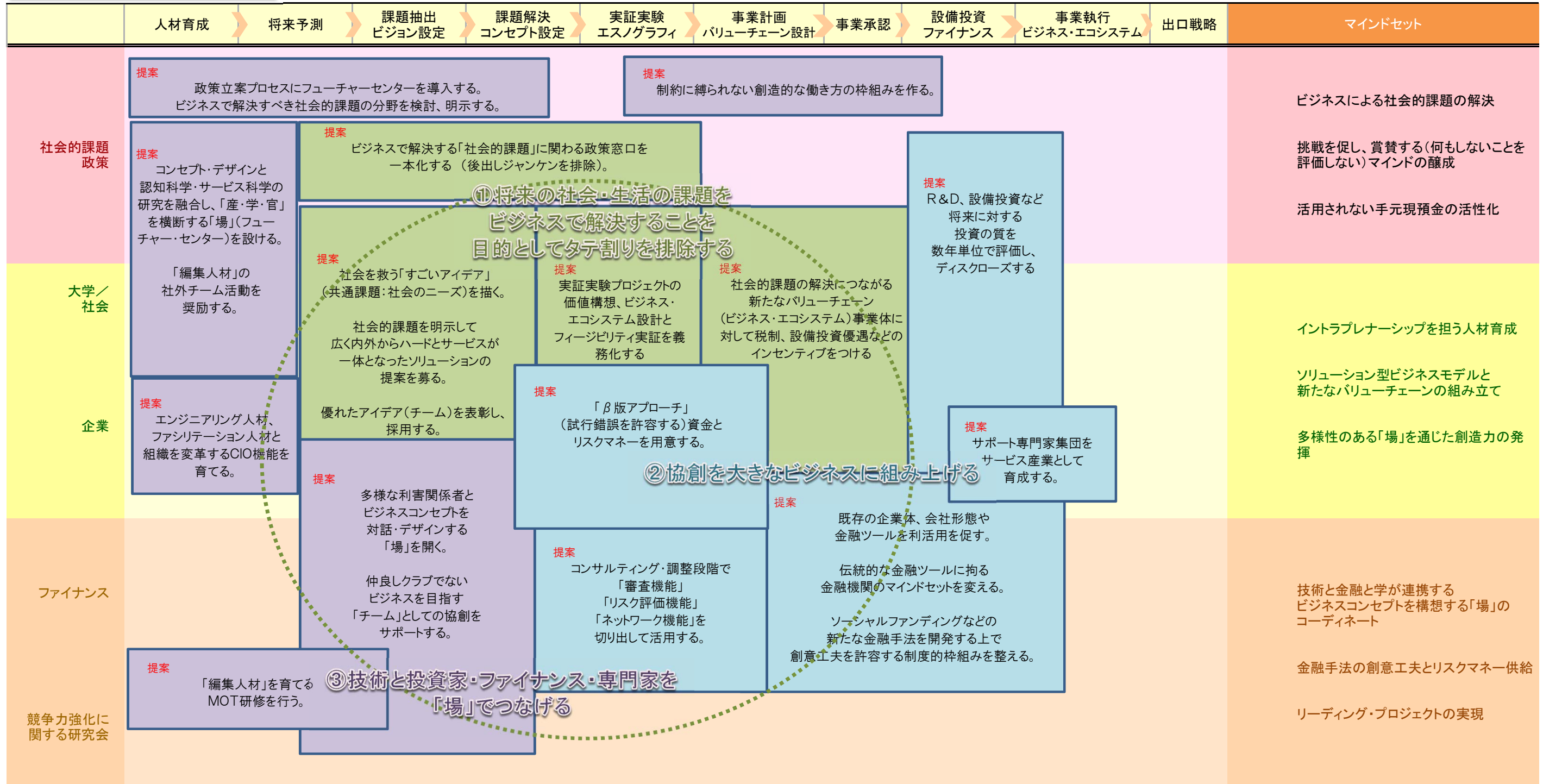
事業主体を支えるプラットフォーム



- 多様な関係者束ねるコンセプトとシナリオをデザインできる経営人材
- コンセプトを実現するための新たな挑戦に意欲を持つアントレプレナーシップを持つ人材
- 多様な関係者との対話や経済社会の洞察、コンセプト策定をサポートする触媒となる人材
- 事業化を支える各種の専門人材

- 中長期的な視点から健全なリスクマネー(エクイティ)提供する主体の裾野拡大
- コンセプト作りをサポートする銀行家マインドを持つ金融人材の育成
- 銀行が持つリスク評価機能、ネットワーク機能等の活用

VI 行動に向けての提言(サマリー)



(注)

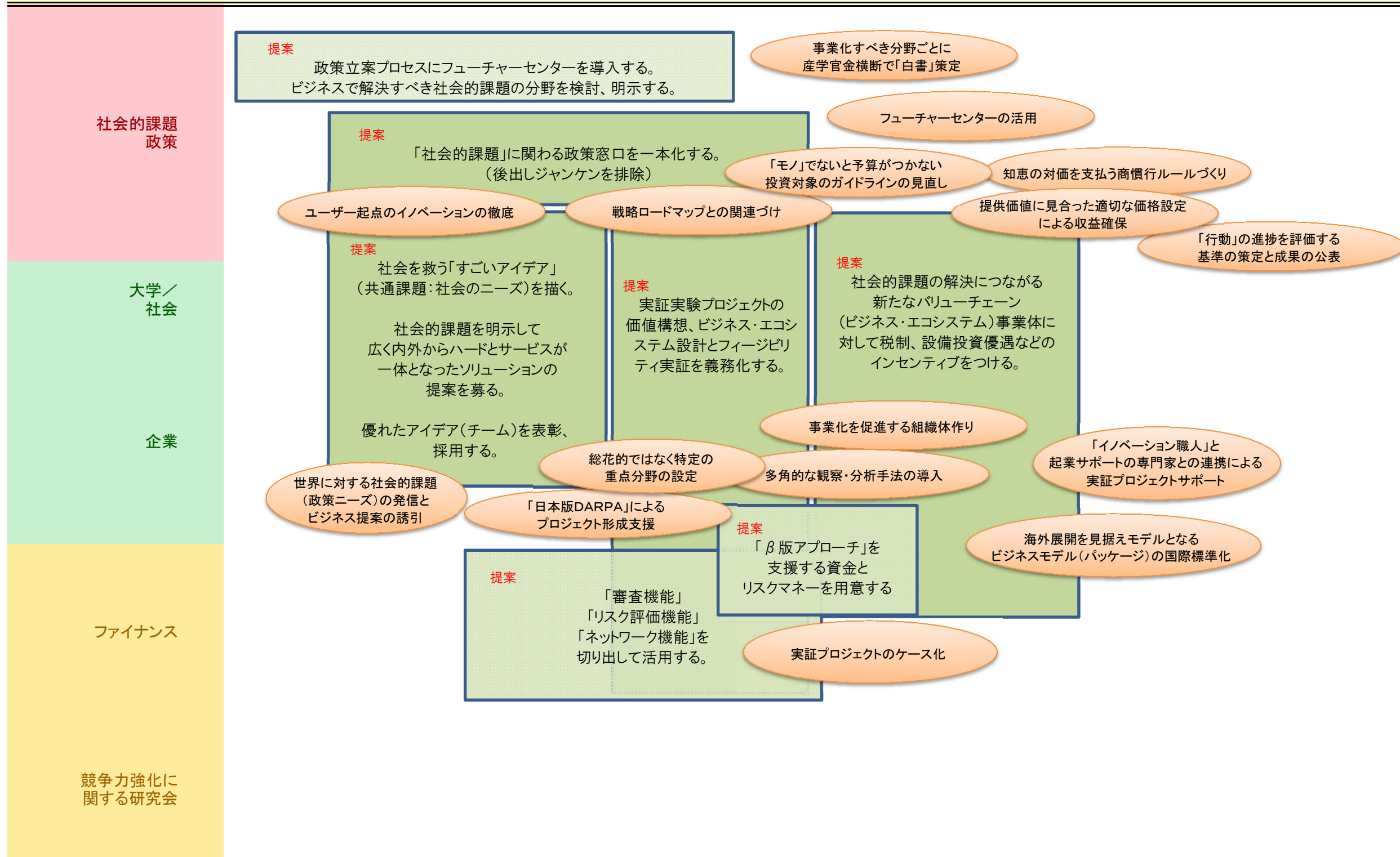
マインドセット
 Intrapreneurship
 フューチャー・センター
 エンジニアリング人材
 ファシリテーション人材
 CIO
 「編集人材」
 MOT
 デザイン思考
 ビジネス・エコシステム
 「β版アプローチ」
 ソーシャルファンディング

経験、教育、先入観などから形成される思考様式、心理状態。人の意識は一面的ななどらえ方はできず、多面的に見てセットしたものがマインドの全体像を表しているとの意。
 企業内部からの「アントレプレナーシップ(起業家精神)」を意味する造語。企業内部で新しいビジネス創造に取り組む風土、人事・組織体制、人材育成等を意味する。
 企業、政府、自治体などの組織が中長期的な課題の解決を目指し、様々な関係者を幅広く集め、対話を通じて新たなアイデアや問題の解決手段を見つけ出し、相互協力の下で実践するために設けられる「場」。
 複数の関係者が共有できるコンセプトやシナリオを描き、その目的を達成するために多岐にわたる技術、情報、人脈、経営資源を統合して新たな価値やプロジェクトを構築し、俯瞰的に管理できる人材。
 会議やミーティング等の場で、発言や参加を促したり、話の流れを整理したり、参加者の認識を確認したりするなど合意形成や相互理解をサポートすることにより、組織や参加者の活性化、協働を促進させる人材。
 最高情報責任者。経営戦略に沿った情報戦略やIT投資計画の策定などに責任を持つ。ICT技術を活用し、企業に適切な経営戦略を提案したり、部門間や外部との調整を行い業務組織や業務プロセスを改革する役割を担う。
 多様な文脈(コンテキスト)、人脈、情報を組み合わせ、結びつけることで、新たな意味づけや価値を構想する能力を持つ人材の意。
 技術経営(Management of Technology)。技術を価値に変換するために必要となる経営戦略、財務、マーケティング、品質管理、知財管理などのマネジメントにかかる学問。
 イノベーションを達成する思考、方法論の一つ。「観察のためのフィールドワーク」「プロトタイプ作成」「ユーザーによる試用」「グループによるブレインストーミング」などを通じて試行しながらアイデアを事業に結びつける。
 本来は生態系を指すEcosystem(動物の食物連鎖や物質循環といった生物群の循環系)という元の意味から転化し、経済的な依存関係や協調関係といった、企業間の連携関係全体を指して用いられる。
 β(ベータ)版とは、正式版をリリースする前にユーザーに試用してもらうためのサンプルのソフトウェアの意。不確実性が高い、あるいは多額の設備投資を伴うプロジェクトのリスクを低減するため、試験的に小規模のプロジェクトを立ち上げ、それを実際にユーザーに試用してもらうことで使い勝手や性能に関する意見を汲み上げ、本プロジェクトの改善を図ることの意。
 不特定多数の人がインターネットなどを通じて、特定の事業に対して資金の提供や協力を行う仕組みを指す。

VI 行動に向けての提言 社会的課題をビジネスで解決するプロジェクトを創出する

■ ソリューション型ビジネスコンセプト(サービス・ドミナント・ロジック)のパッケージ輸出 (技術的価値と雇用開発システムの輸出)

■ 実証プロジェクト→ビジネスの歩留まりを上げ、新たなエコシステムの再編集を加速

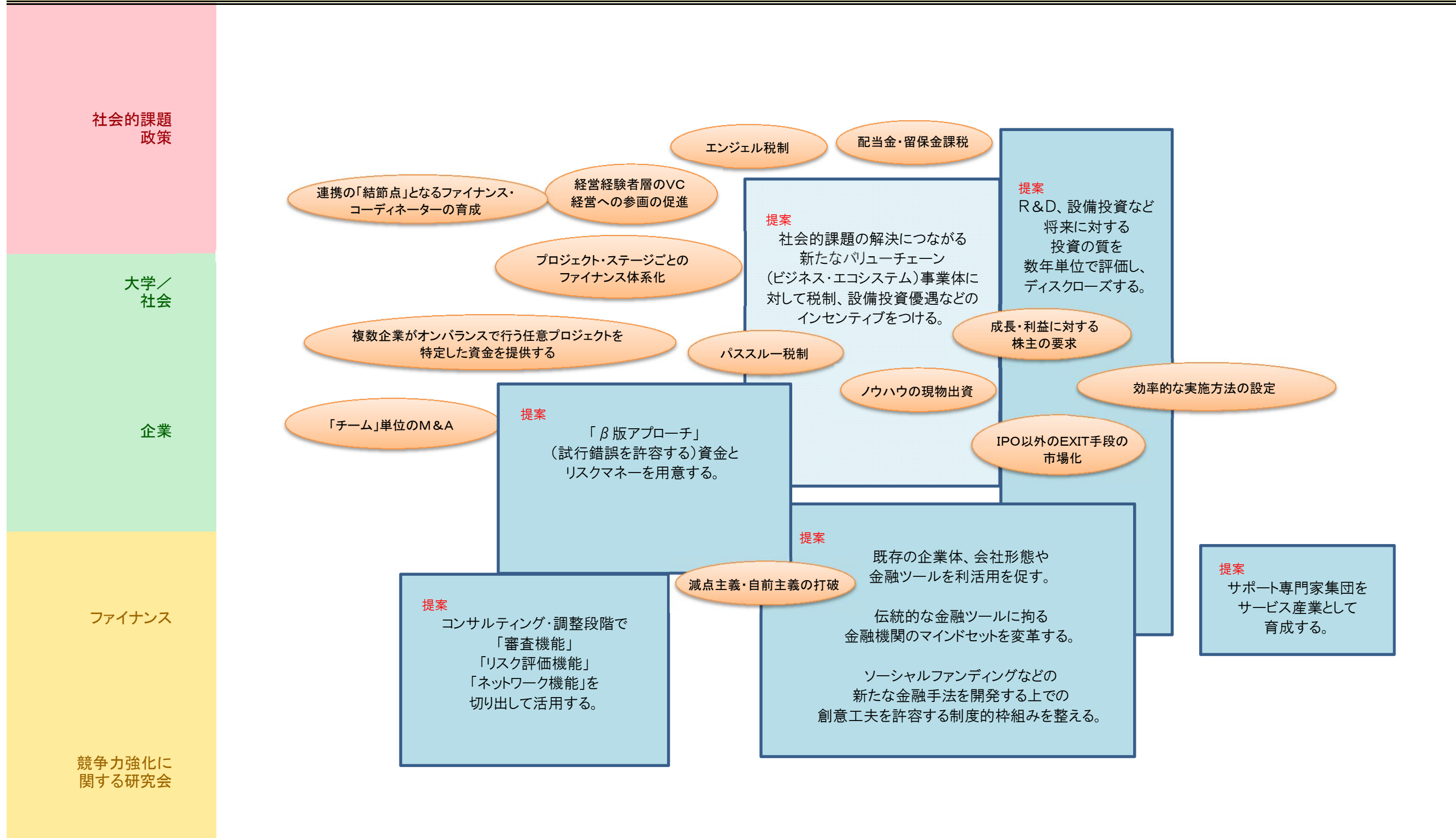


(注) ユーザー起点イノベーション

潜在的な社会や生活者のニーズを観察、洞察することを通じて、新しい製品、サービスを開発しようとするイノベーション。技術革新による技術シーズの用途開発とは逆の流れを意味する。ユーザー起点イノベーションでは、チームワーク、3現主義(現地・現物・現場)が重視される。

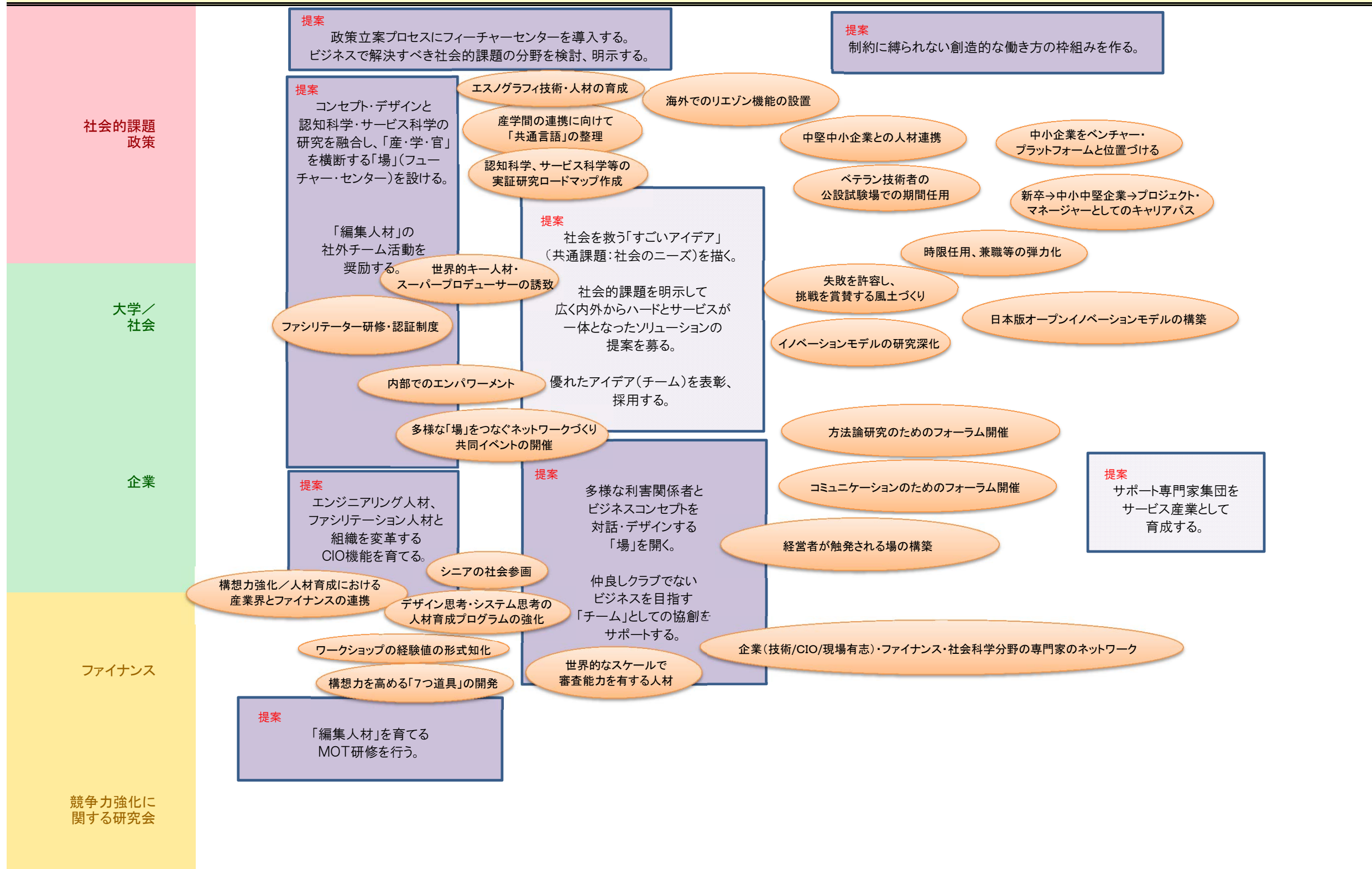
DARPA

米国防高等研究計画局(Defense Advanced Research Projects Agency)。最先端科学技術の軍事技術への転用を担う。無人自動車による競技大会などを定期的に開催し技術の公募を行う。



(注) **エンジェル税制** ベンチャー企業への投資を促進するためにベンチャー企業へ投資を行った個人投資家に対して税制上の優遇措置を行う制度。
パススルー税制 構成員課税。LLP等の企業体が得た所得に対して課税するのではなく、その出資者(構成員)に対して課税がなされる課税方法。
IPO IPO(initial public offering)。株式公開。

VI 行動に向けての提言 __思考の「殻」を打ち破る人材を育成し、多様な対話の「場」をつくる



(注) **リエゾン** 「仲介、つなぎ、橋渡し」を意味するフランス語。産学連携などにおいて窓口となる機能。組織を指すときなどに用いられる。
エスノグラフィ 文化人類学、社会学で用いられる行動観察、インタビューなどフィールドワークにより集団で起きている現象をモデル化する調査分析手法。最近ではマーケティング調査に応用される。
認知科学 哲学、心理学、言語学、人工知能、神経科学、人類学の融合により、情報処理の観点から人間の「心」「意識」「思考」「行為」「知覚」をシステムとして理解しようとする研究分野。
サービス科学 Services Sciences, Mngement and Engineering。サービスを科学的に追究・体系化し、生産性の向上を図ろうとする学問分野。
システム思考 独立した事象単体ではなく、一連の事象の間にある相互依存性や相互関連性に着目し、全体像とその動きをとらえる思考方法。