

# 競争力強化に関する研究会

## 中間報告

<要旨>

平成25年1月

事務局

## <目 次>

1. はじめに
2. 課題の所在
  - (1)わが国が直面する社会的課題
  - (2)市場環境の変化
  - (3)従来型経営モデルの限界
3. 「構想力」を高める方法論
  - (1)人を起点とするイノベーション
  - (2)イノベーション創出の方法論
  - (3)構想力を育む「協創の場」
4. 協創を事業化につなげる枠組み
5. 行動に向けての提言

## 1. はじめに

わが国経済は、「質」、「量」ともに世界の中での相対的地位が低下し、結果、国の産業競争力が低下していると言われて久しい。これまでも様々な政策的対応が講じられてきたが、低迷を抜け出せていない。低迷要因は様々に考えられるが、その本質的な要因を分析し抜本的対応策を講じることは、我が国の経済成長力の回復を果たし、産業競争力強化につなげていくためには欠かすことができない取り組みであり、日本の総力を挙げ取り組むべきことでもある。そこで当行は、競争力強化に向けた課題を明らかにし、その克服に向けた取り組みを企業や金融機関等が自らの課題とし、社会全体を巻き込み運動化していくことを目的として、「競争力強化に関する研究会（以下、本研究会）」を立ち上げた。

本研究会は、2012年11～12月にかけて、研究会（2回）とアドバイザー会議（2回）の4回にわたり議論を行い、2013年1月に中間報告を最終的にとりまとめた。中間報告では、競争力強化に向けた各種要因の因果関係を明らかにするとともに、新規事業を創出するためのメカニズムについて具体的な検討を行った。

本研究会では、産業競争力の強化というテーマを読み解くにあたり、新たな事業を創出する「土壌」という文脈から、多様な主体が創造性（構想力）と価値化（ビジネスとしての持続可能性）とを結びつけるメカニズムに着目している。「土壌」とは法制度、産業支援の枠組みのみならず、社会の風潮、ビジネス慣行、人の気持ちの持ちようなど、「マインドセット」と呼べるような広範な意味合いが含まれる。ここでは特に、後者である「マインドセット」に関わる「土壌」に潜む隘路に焦点を当てる。リスクを取り新たなことに挑戦するという意識変革こそが、ビジネスを次々と生み出しながら産業の新陳代謝を活性化し、産業競争力につながるものと考えた。以下では、中間報告の要旨について示すこととした。

## 2. 課題の所在

まず、わが国の産業競争力の低迷を招いている要因を3つの観点から整理した。1つめは、超高齢社会やエネルギー問題といった社会的課題に直面していること。2つめは、新興国との競争、円高、製品のコモディティ化等の競争環境の変化である。そして、3つめは、組織のタテ割り構造や効率性追求型の価値観、リスク回避性向などが事業環境の変化に柔軟かつ迅速に対応することを阻害していることである。

### **(1)わが国が直面する社会的課題**

国内では、超高齢社会という社会構造そのものの転換が着実に進行しており、人口数に占める高齢者の割合である高齢化率は2013年現在も世界で最も高い。また、高齢化のスピードも世界で最も早く、2050年には約40%に達すると予測されている。一方で、少子化も進展しており、人口総数も今後は減少期に入っていく。中長期的には人口減少によって国内市場（内需）が縮小し、産業の在り方にも大きな影響を及ぼす重要な課題である。

また、東日本大震災以後、安定供給の確保や割高なコスト等といったエネルギー問題が解決すべき課題として再認識されている。エネルギーをいざという時にも途切れず、しかも割高にならずに供給するためにはどうすればよいのであろうか。

この他、年金や医療といった社会保険制度、学校などの教育システムなど、様々な領域において既存システムの制度疲弊や陳腐化が進んでおり、ビジネスの大前提にゆらぎが生じている。

### **(2)市場環境の変化**

市場環境では、欧米企業のキャッチアップから新興国企業を交えた世界全体での競争へとパラダイム・シフトが起き、その度合いは日を追うごとに激しさを増している。その結果、競争条件の変化や多様化により内包されていた諸問題が顕在化している。例えば、インクリメンタルイノベーションによる製品開発は、内需低迷や新興国企業の躍進により熾烈なコスト競争や製品のコモディティ化に直面している。現在は、企業が売りたい、売れるものを作る時代ではなく、顧客やパートナーと協働して、市場が求めるモノやサービスを素早く商品化しなければ勝ち残れない時代である。市場に立脚した新たなイノベーションモデルの構築が不可欠である。

他方、新興国を中心に世界的な経済成長は続き、ICT（情報技術）の進展は、多様な文化・社会・市場をフラットにつなぎ、フロンティア（新天地）の機会を提供している。内に閉じこまらず、市場や顧客ニーズの変化を捉え、既存の事業領域から外へ一歩踏み出し、考え、行動することが切に求められる。

### **(3)従来型経営モデルの限界**

従来、我が国企業は技術・生産・販売の各現場における飽くなき改善（組織の縦割り構造による効率化）によってオペレーション力を高めることにより競争優位を確保する経営モデルが主流であった。市場が継続的に拡大傾向にあり作った分だけ売れるという環境下では、オペレーション重視の経営モデルは経済合理性を担保する有効なビジネスモデルであった。しかし、今やその優位性は、自前主義やリスク回避性向等の過去の成功体験に基

づく価値観や行動様式を強固なものとし、世界のビジネスモデルや市場構造への柔軟な対応力を阻害している。

歴史を振り返れば、わが国産業は、数々の苦難を経て、産業や企業の強みを維持・強化してきた。国際比較においても、人材が課題に粘り強く向き合う姿勢（顧客志向性）、すり合わせや品質管理等に代表されるニーズを具現化する知恵、依然として大きい国内市場規模やサプライヤーの質・量の産業ストック、優れた科学技術力など、競争優位の源泉となる強みを数多く保有している。産業競争力の低迷を招いている真の要因は、これらのよい「素材」を再編集し新たな価値創造に結び付けることが十分にできていないことにあり、競争優位性が完全に失われてしまったわけではない。今求められるビジネスモデルは、市場との対話を深め変化の兆しを素早く洞察することで顧客への提供価値をデザインし、大きな市場を開拓し（スケール）、継続的（サステナビリティ）に利益を稼ぎ出すモデルである。強みであるオペレーション力を活かしつつ、よい「素材」を再編集しながら価値創造を図る事業モデルをいかにして構築していくかが、本質的に問われていると言えよう。

### 3. 「構想力」を高める方法論

これまで見てきたように、市場が多様化し、事業環境の不確実性が高まる中でフロンティアを開拓するには、生活者や社会の共感を得て、価値として受容される新たなビジネス・コンセプトを提案することが第一に求められる。しかしながら、製品の多少の機能改善や机上で練った計画ではこのような本質的なニーズに応えることが難しくなっている。構造的環境変化に適応できる経営モデルでは、単に生産効率と短期的収益を追い求めるだけでなく、長期的、俯瞰的な視座から柔軟で創造的な構想を描き、多様なステーク・ホルダー（利害関係者）の共感と経営リソースを引き出しまとめ上げる力（エンジニアリング力とチーム力）が重要な意味を持つ。

本研究会では、このような力を「構想力」と呼び、以下のように定義した。

「社会環境の将来展望と人が抱く潜在的な思いを予見し、洞察しつつ、ありたい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、新たな事業コンセプトを創造していく力」

#### (1)人を起点とするイノベーション

パルミサーノ・レポートによると、イノベーションとは「社会的洞察に基づく社会的・経済的価値を生み出すもの」と定義される。単に技術革新だけの問題ではなく、人を起点

に技術とビジネスが融合して革新的な価値を創り出すことを意味する。つまり、今求められるイノベーションは、変化の兆しを捉え、人々の生活や価値観を深く洞察することによって、新製品やサービス、ビジネスモデル、社会システムなどを生み出し、人々のライフスタイルや価値観の革新を生み出す、「人間中心イノベーション（human-centered innovation）」である。経済開発協力機構（OECD）は、加盟国のイノベーション戦略において、ICT、バイオテクノロジー、新素材・ナノテクに認知科学が加えられ、これらの融合が戦略分野（イノベーションのキードライバー）として位置付けられると分析している。つまり、科学、テクノロジーと人とを結びつけることがイノベーションの前提となると指摘している。

変化の兆しは現場観察と将来の洞察から感得される。「現場力」とは、これまで工場内の専門用語であった。日本の製造業の強みと言われる工場の「現場力」は、全員が主体的に製造現場の問題解決に参加し、可視化や小集団活動といった手法を活用しながら、相互協力と創意工夫の中で培われてきた。この「現場力」を工場内の専門用語に留めておくべきではない。構想力は、社会の将来像の洞察、市場や生活者との対話、多様な知見や情報の摺り合わせを通じて課題解決の道筋を見いだすこと、つまり課題解決に向けた「現場力」に根ざす。まさに今取り組むべきは、構想力を高めるための「新たな現場力」の構築であり、そのための方法論を社会全体で議論し確立することである。企業のみならず、学、行政がそれぞれ「現場力」を発揮し、広く外部との対話力を高めることは情報の質を高め、人を起点とする発想・思考は新たな気付きを与えるだろう。

## (2)イノベーション創出の方法論

足下、産学を中心にデザイン・シンキングやシステムズ・エンジニアリングと呼ばれる思考の方法論が注目されている。対話や現場観察、事柄の洞察から、衆知を一つの可視化された体系として融合し、価値の本質とイノベーション創出のプロセスを分析するという研究である。言わば、価値化という観点から人とビジネスモデルを結びつけるものであり、前述の「新たな現場力」やイノベーションの方法論とも重なる。

これらは、価値を起点としてありたいビジネスを構想し、その実現にはどのような技術、ハード、サービスが必要になるかというバックキャストの思考法を意識させるものであり、技術的機能・性能の向上を目的化しがちな従来型の事業戦略からの意識改革という点でも、ビジネス現場での実証を広く展開すべきものである。

一部の先進的な企業ではこれら方法論を組織的に活用する取り組みが開始されている。また、教育プログラムを通じて実践的に方法論を習得できる大学も出てきている。海外に目を向けても、わが国と同様の競争力強化という問題意識を持つ地域では、イノベーショ

ン創出人材を輩出するために、すでにこれらの方法論を実践している企業や大学の事例が多く見られる。

### (3) 構想力を育む「協創の場」

構想力を発揮し継続的にイノベーションを創出して競争力強化を図るためには、「方法論」だけでなく、多様なステークホルダーが集い、オープンかつフラットな関係で対話を重ね知恵を集める「協創の場」が必要である。「協創」とは、「ビジネスチャンスの実現や社会変革の実現のために、人と人とを繋げネットワークを作り、そのネットワークを活用して人間の集団としての叡智や革新的なアイデアを生み出すこと」を指す。

しかし、「協創の場」をつくり、それを機能させるのは容易ではなく、様々な阻害要因が立ちはだかる。協創を阻む「壁」は、様々な階層に存在している。人と人之间、企業内部の部門と部門の間、企業と企業の間、国と企業の間、などである。これらの「壁」は思考の「殻」(行動を支配する既成概念)に閉じこもっているために生じる場合もあろう。また、縦割り構造(共通言語の欠如、異なる利害、組織の慣性など)ゆえに生じている場合もあるだろう。これが冒頭で述べた「マインドセット」に関わる「土壌」に潜む隘路の一つである。この「壁」を解消することは容易ではないが、「壁」を打ち破るにはこれまで述べてきたイノベーション創出の方法論に加えて、何よりも解くべき課題に対しての共感が大切になる。特定のテーマに関心と問題意識を共有する産・官・学・金融など多様な関係者や専門家が、生活者や社会が本質的に抱えている課題は何なのか、どういった課題を解決すべきなのか、といった問いに対して明確なコンセンサスを構築することが立ちはだかる「壁」を乗り越えるカギとなろう。

## 4. 協創を事業化につなげる枠組み

素晴らしいコンセプトを描いても実行が伴わなければ絵に描いた餅である。本研究会では、この点に関して、構想を実現する上での制度的な隘路や多様な利害関係者が連携し新たな事業を実施する上の課題についても検討した。

多様なステークホルダーが連携して事業運営するための企業体、会社形態の選択肢は十分に用意されている一方、そのような企業体を活用した連携の取り組みはあまり多くない。これは現行の制度に問題があるのではなく、むしろグランドデザインを描く人材や専門知識により事業をサポートする人材が不足していること、リスクマネーの不足といった金融面のサポートの低さこそ問題があるためと考えられる。したがって、連携型事業主体の活用を促すためには、「経営人材・サポート人材」と「ファイナンス」のあり方を改革する

ことにより、両面から連携事業主体を支えるプラットフォームを形成することが重要になる。

「経営人材・サポート人材」とは、コンセプト・シナリオをデザインし、その実現のために挑戦する意欲をもつ人材と、多様な関係者との対話・洞察・コンセプト策定をサポートする人材、各種専門家らである。このような人材の育成と活躍のため、例えば、経営・コーディネート能力を養うキャリアパスの設計や、各種の研修機会の創出、グローバルな視点を持つ人材確保と世界的な人的ネットワークの構築、また、これらの人材が能力を存分に発揮し活躍できる環境を整備することが必要になるだろう。

「ファイナンス」については、まずは中長期的な視点から健全なリスクマネーを提供する主体の裾野拡大が必要である。協創を事業化につなげるにはリスクマネーの供給が不可欠であるが、わが国ではリスクマネーの提供が他国と比較して極端に少ないという事情がある。新たな価値創造プロセスにおいては、通常、事業化の前に試行錯誤の反復によって製品・サービスの完成度を高めることが行われる。そのため、試行錯誤を許容する資金が供給されることも必要となる。同時に、コンセプトづく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・ネットワーク機能を活用した適切なリスクテイクや企業成長サポートを促進する等、金融機関のマインドセット・役割の変化を促すことも期待される。

## 5. 行動に向けての提言

企業（技術）と金融、さらに学が連携し、イノベーションを目指す具体的な運動を起こしたい。そこでは官も重要なステークホルダーであり、社会課題の解決に向けて協力関係を築くことを期待したい。「省壁」を超えた政策のイニシアティブとリスクマネーの提供などの金融機能が一体となり、多様なステークホルダーの協創を後押しすることは、骨太のビジネス・コンセプトの実現をより早く確実なものとするだろう。

いかなる運動もビジョンと具体的方策をつなぎ、実現への道筋を示すシナリオなしには成立しない。中間報告では、リスクを取り新たなことに挑戦するという意識変革を促し、わが国が「課題先進国」であることを逆手に、「科学力」、「蓄積された技術の裾野」、「固有の精神文化」、「人的資源」などの強み・独自性を最大限活用して、新たなイノベーションを喚起するための3つのシナリオを提言する。

（シナリオに基づいた具体的方策については中間報告を参照されたい。）



**(ア) 将来の社会・生活の課題をビジネスで解決することを目的としてタテ割り**

**(既成概念の壁) を排除する**

- わが国がビジネスで解決したいと考える社会的課題を広く国内外に開示し、異業種連携体からのソリューション提案を募る。採用されたアイデアに対しては省庁も一つの窓口で対応し、その実証事業に対してインセンティブをつける。

**(イ) 協創を大きなビジネスに組み上げる**

- 儲かるプロジェクトの迅速な取り組み(当初計画の遵守を目指すのではなく、試行錯誤を繰り返しながら柔軟かつ俊敏に完成を目指す開発スタイル)を金融機能としてもサポートし、グローバル市場での展開を視野に入れたビジネスモデルとして確立する。

**(ウ) 技術と投資家・ファイナンス・専門家を「場」でつなげる**

- 上のシナリオを具体的に推進するために、アイデア創出とビジネス検討の二つの機能を一つの「場」でつなぎ、課題抽出から課題解決までを一貫することで創造性と戦略性を結びつける。同時に人材育成の役割を担うことでノウハウの蓄積を図る。

3つのシナリオを広く運動化することは、ひいては、わが国の産業競争力の強化につながるものと考えられる。すなわち、課題先進国であることを強みに変え、「新たな現場力」に立脚した日本独自のイノベーションモデルを創出する。そして、グローバル市場で日本が信頼・認知され、経済的な成果も得るビジネスを数多く打ち立てて行く、といった成果が期待される。本研究会としては、我が国の産業・企業を中心に社会全体が一体となってこの運動に参画していただき、戦略の具体化を早急に進め、産業競争力を強化していくことを求めるものである。