

競争力強化に関する研究会

報告書

<要旨>

平成 25 年 8 月

事務局

<目次>

1. はじめに
2. 新事業創造の方法論としての協創力
 - (1) 社会的課題と成長分野の関連性
 - (2) オープン・イノベーションの意義
3. 大手町イノベーション・ハブ（iHub）のケーススタディ
 - (1) 超高齢社会における近距離モビリティ
 - (2) 生活者の健康な暮らしとコミュニティの役割
 - (3) 300m×300mの生活空間における持続可能性
 - (4) 3つのテーマに共通する要素
4. ワークショップ実施結果
 - (1) ワークショップ概要
 - (2) 参加者アンケート
 - (3) 研究会提言
 - (4) 大手町イノベーション・ハブ活動方針

1. はじめに

わが国経済は、「質」、「量」と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、日本政策投資銀行（以下、DBJ）は、競争力強化に向けた課題を明らかにするとともに、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に、「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、昨年11～12月にかけて研究会（2回）とアドバイザー会議（2回）を実施し、2013年1月に中間報告をとりまとめた。中間報告では、競争力強化に向けた各種要因の因果関係と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い、産業競争力強化に向けた行動ビジョンと行動ビジョンを具体化するシナリオ（行動指針）を打ち出した。すなわち、産業競争力のカギはイノベーション力の発揮に他ならないとの認識の下、多くの社会的課題を抱えるわが国が再興し世界に貢献するには、社会的課題とイノベーションとを結びつける「構想力」の強化が不可欠であり、そのためには、企業（技術）と金融、学、官がオープンかつフラットな関係で対話し知恵を集め（協創）、社会的課題を解決する骨太のビジネスコンセプトをデザインする方法論と「場（イノベーション・プラットフォーム）」を確立し、そして実際の行動に結び付けていかなければならないと訴えた。（中間報告の内容については、中間報告本文および要旨を参照されたい。

http://www.dbj.jp/ja/topics/dbj_news/2012/html/0000011880.html)

中間報告以降は、中間報告の提言シナリオを実行フェーズに落とし込むことを目的に、2013年4月に大手町イノベーション・ハブ（以下、iHub）を開設した。iHubは、社会的課題をビジネスで解決することを見据え、企業・官庁・社会（大学・市民・自治体等）と広く連携し、課題抽出（イノベーションのシーズ発掘）と課題解決（マネタイズのシナリオ、新たなバリューチェーン編集）を結び付け、広く「自らの殻」を打ち破る運動を興すとともに、新たな協創型ビジネスを構想する「場」を目指すものである。iHubでは、2013年5月～6月にかけて3つのワークショップを1回ずつ実施した。そして、2013年7月に第3回研究会を開催し、iHubの活動報告を踏まえて報告書を最終的にとりまとめたところである。以下において、報告書の要旨について示す。

2. 新事業創造の方法論としての協創力

本研究会は、中間報告以降、提言シナリオをより具体化する試みとして、まず、①社会的課題の解決と産業競争力（成長分野）との関連性、②社会的課題解決型ビジネスにおける価値創造のあり方の2点について事例分析に基づく考察を行った。

(1) 社会的課題と成長分野の関連性

わが国は数多くの社会的課題を抱える「課題先進国」である。これらの社会的課題はどれもが過去に類を見ないほど高度化・複雑化しており、社会のあらゆる領域や階層にまたがっている。本研究会では、わが国の将来の社会的課題を把握するにあたり、科学技術振興機構（JST）による先行研究を基に7つのカテゴリーに整理した。具体的には、①環境・エネルギー資源、②高齢化、③少子化、④健康・医療・介護、⑤地域資源の活性化、⑥教育、⑦都市型社会の諸問題である。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する中、都市型社会の脆弱性や年金や医療といった社会保障制度、学校教育システム等、様々な領域において既存システムの制度疲労や陳腐化が表面化している。

しかし、これら社会的課題の領域を詳細に見れば、今後20年間で市場の拡大が見込まれる成長分野に数多く該当していることが見てとれる。例えば、日本政府が掲げる近年の政策重点分野の領域は、「環境・エネルギー（グリーンイノベーション）」、「健康・医療・介護（ライフイノベーション）」、「都市活性化」、「農林水産活性」、「観光」、「アジア成長取り込み」、「科学技術・ICT」となっており、多くの実証実験プロジェクトが実施されているが、これらの成長分野は社会的課題とオーバーラップする部分が多い。したがって、わが国の社会的課題の解決を目指すことは、今後の成長分野に取り組むことに他ならないと解釈できる。

他方、大局的な視点から世界に目を転じると、先進国や新興国に関わらず、わが国と類似した社会的課題に直面する可能性の高い国々がいる。例えば、欧米諸国やアジア諸国の少子高齢化の予測をみると、わが国と同様の道を辿る国は多い。少子高齢化という社会構造のそのもののパラダイムシフトは、文化や価値観、市場性の違いを超えて、世界の多くの国々に共通する社会的課題を表出させる可能性を持つ。現に、国ごとに事情は異なるものの、多くの国々は同様の社会的課題を共有していることが窺える。したがって、諸外国に先んじて共通の社会的課題に直面するわが国は、課題解決の新たなノウハウやソリューションを蓄積し、その分野を強みとする稀有な立ち位置にいると理解できる。

既にインフラ分野では、諸外国へのソリューションが提供され始めており、今後は輸出・投資が可能な領域がさらに拡大していくことが期待されている。もっとも、日本社会特有の課題に対するソリューションを一部カスタマイズして海外に輸出するだけではグローバル市場の果実を得ることは難しい。重要なのは内需と外需を分断する発想をやめ、わが国の社会的課題の解決を通じて蓄積したノウハウ（エンジニアリング力）を活用して海外の現地事情に応じた社会システムを構築することである。そのためには、日本企業は技術的優位だけで勝負するのではなく、各国の市場の特徴や文化的背景を謙虚に学ぶ姿勢が重要となろう。

現在そして将来の社会的課題の解決を目指すビジネスを創造することこそ、次世代の成長の道筋を描きだし、グローバル市場で信頼・認知され、経済的な果実を得るビジネスを数多く打ち立てることができると思う。

(2) オープン・イノベーションの意義

高度化・複雑化する社会的課題をビジネスで解決するにはどのような価値創造の仕組みが必要なのだろうか。近年、顧客ニーズが複雑化・多様化し、企業単独で顧客価値を創造することがこれまで以上に困難になっている。そのため、顧客・市場との対話に立脚したオープン・イノベーションの必要性が強調されている。オープン・イノベーションとは、「研究開発」や「事業の構想・計画」そして「市場の創造」へと至る事業開発プロセスを複数企業で分担し、内外の技術、知識、アイデア、ノウハウ等の経営リソースを融合させるイノベーションである。

新興国企業の躍進による熾烈なコスト競争や製品のコモディティ化が急速に進展する厳しい市場環境の下では、プロダクトのイノベーションだけではすぐに陳腐化する可能性が高い。既存事業の範囲でこれまで扱ったことのない新技術を外から導入して革新的な商品開発を行うことは引き続き重要であるが、社会的課題の解決に求められるオープン・イノベーションとは、既存ビジネスの形態そのものに変革を起こすビジネスイノベーションである。このビジネスイノベーションの実現は極めてハードルが高く、企業経営者には相応の覚悟が要求される。しかし、そこに挑まない限り事業拡大は難しいと認識している企業は少なくない。

ビジネスイノベーション、その実現に向けたヒントを「ビジネス・エコシステム」という概念から捉えてみたい。ビジネス・エコシステムとは、「新しい価値創造の構想実現に貢献しようとするエージェント（製品・サービスの提供者、補完財提供者、サプライヤー、顧客など）の集合体」を意味する。近年の成長目覚ましい企業（アップル、アマゾン、イーベイ等）をみると、その競争力の源泉はその企業単独ではなく、周辺の多種多様な企業が参画し、協調と競争を織りなすシステムから生じている。企業間競争は個別企業間の競争から特定プラットフォームを中心にして形成された相互依存性の強い企業グループ間の競争へとパラダイムシフトしつつある。ビジネス・エコシステムはこのような競争環境の変化に着目し、新たなビジネスモデルの仕組みとして注目されているのである。例えば、ビジネス・エコシステムの代表格たるアップルの成功は、常に変化する情報通信の世界に対応して、どのような体験価値を創造すればいいか構想するとともに、その実現に向けて機能的にもデザイン的にも優れた製品を開発するだけでなく、それを支えるエコシステムを開発・構築している点に由来する（詳しくは報告書本編 26 頁を参照されたい）。

このビジネス・エコシステム論が提起するインプリケーションは、これからの新しい価値創造においては、顧客との協創（顧客や市場との対話）とパートナー企業との相互依存関係を核とする「新たなバリューチェーン」の構築が不可欠であると理解できる。すなわち、ビジネスイノベーションの実現には、①誰にどのような新しい価値を提供するかという価値創造における目的の共有とそれをデザインする構想力、②構想実現に必要なプレイヤーの多様性、③顧客を含む多様なステークホルダーの参画を促し、経営リソースを引き出しまとめ上げるエンジニアリング力、これらの3要素の融合がカギとなる。

ビジネスイノベーションを導く価値創造システム（イノベーションのプラットフォーム）

として、欧州で広く採用されている Living Lab（リビング・ラボ）の取り組みが注目される。Living Lab とは、新規プロジェクトの初期段階から消費者・大学・企業等がオープンに一体となって、ユーザー目線に立ったビジネスモデルの構築とサービスと一体となった技術開発を同時に行う取り組みである。民間企業で既に出来上がった製品や技術の機能性や安定性を評価する従来型の技術の実証実験とは異なり、ビジネスモデルと技術を同時に開発する点が特徴である。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転換という点でも、Living Lab の取り組みを広く展開するべきと考える。

3. 大手町イノベーション・ハブ（iHub）のケーススタディ

共に課題を考え、アイデアを練り、ソリューションを形作る。ワークショップは知識マネジメントの大事なプラットフォームだと考えられている。孤独な個人が出したアイデアを寄せ集めただけよりも皆でアイデア・知恵を出し合うほうが、創造性豊かでイノベティブなアイデアが出やすい。この「3人寄せれば文殊の知恵」の効用、すなわち「集合知」の存在は科学的に立証されている。

iHub では、集合知の効用とデザイン・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を組み合わせた、イノベティブで創造的な思考を誘発するワークショップを通じて、現在そして未来の多様なステークホルダーとともに社会的課題の解決を企図する新たな協創型ビジネスを構想・実現することを目的とする。このミッションに基づく最初の一步として、2013年5月下旬から6月上旬にかけて3つのテーマでワークショップを実施したところである。ここで、具体的実施内容について触れる前に、各テーマそれぞれの社会的課題の所在と、3テーマを貫く4つの共通項について整理しておきたい。

（1）超高齢社会における近距離モビリティ

われわれが安心・快適かつ豊かな日常生活を送る上で移動手段の確保は極めて重要なテーマである。移動手段の確保問題は、交通事業者の疲弊、公共交通網の未整備等が深刻な地方都市圏に焦点が当てられることが多い。しかし、大都市圏においても交通空白地帯の存在やクルマ所有に対するモチベーションの低下に加えて、高齢者人口の急激な増加に伴う「交通弱者」の増加を背景として、通院や日用品の買い物等の近距離移動に大きな課題を抱えている。超高齢社会を迎えた今、安心・安全かつ快適な移動手段の提供は、地方都市圏や大都市圏を問わず、重大な社会的課題である。

（2）生活者の健康な暮らしとコミュニティの役割

わが国では、高齢者単独世帯の割合が高まり、高齢者の医療・介護といった需要は大幅に増加すると見込まれている。特に、多くの高齢者は住み慣れた地域で晩年を過ごしたいという希望を持ち、在宅医療・在宅介護に対するニーズが高い。他方、在宅医療・介護業界は依然として労働集約的な色彩が濃く、人材不足等を理由として、拡大する需要に十分に対応しきれていない。この需給ギャップは今後も拡大することが予測され、結果として、医療・介護の担い手は社会から家庭にシフトしつつある。しかし、家庭は核家族化、単身

化が進んでおり、担い手の受け皿にはなりにくい。この在宅医療・在宅介護の課題を解決し、高齢者が自分らしく健康に生きる社会を実現するにはどのようなビジネスモデルを構築すればいいだろうか。

(3) 300m×300mの生活空間における持続可能性

人口減少によるまち中心部の衰退、高齢化によるクルマを運転しない人の増加、老朽化する社会インフラ、省エネ・CO₂排出削減等の環境負荷の低減。これらの環境変化を踏まえると、これまでとは異なる持続可能なまちづくりや都市機能のあり方が本質的に問われていると理解できる。少子高齢化という社会構造そのものが変化中、生活者を取り巻く生活環境と学び・働く環境の持続可能性を確保すること、そして誰もが快活でいられる社会を再び実現することが求められている。これらは、戦後30年かけて奇跡的な復興を遂げたわが国に今再び、創造的な解決策を要求する課題である。

(4) 3つのテーマに共通する要素

3テーマはいずれも超高齢社会という環境変化の下で社会インフラないしは社会システムに係るビジネスモデルの構想という点で共通している。そこで、各テーマそれぞれに対応した事業モデルを構想する上で着目すべき4つの共通項について整理したい。

①3つのA

超高齢社会がビジネスに与える影響を3つのキーワードから捉えると、まず、「購買力 (Affordability)」の変化である。給与所得水準の低下や年金支給開始年齢の引き上げなどの影響により、団塊世代や個人主義世代(現在48歳~60歳)の貯蓄額は、現在の高齢者より平均で1,000万円程度減少する。したがって、何百万円もする高価な製品・サービスを購入する余力は大きく損なわれるだろう。

次に、新しい製品・サービスへの「受容性 (Acceptability)」である。一般的に高齢者は「なくても困らない」「今は不要」と保守的に考えることが多く、この傾向は将来においても大きくは変化しないだろう。高齢者層が新たな製品・サービスを受け入れるまでの過程は予想が難しく、それらが革新的であるほど、社会に認知され普及するまでに時間がかかる可能性が高くなる。

そして、潜在ニーズの「多様性 (Availability)」である。将来の高齢者層は、生活環境も経済事情も主義主張も趣味もまちまちである。また、今後ますます人や社会とのつながりが重視され、同時に自己実現といった価値観が高まっていくことが予測される。画一的な製品・サービスでは、そのような潜在的な思いや気持ちを十分にくみ取ることがますます難しくなる。

多様で、ともすれば生活者自身も気づいていないニーズを掘り起こることで初めて将来の成長の種を得ることができる。超高齢社会において、市場が求める新たな価値を提供するには、単一の製品・サービスの視点から事業モデルを考えるだけでは不十分である。社会や生活者が求める価値全体を描きだし、複数の技術やモノ、ソフトウェア、サービス、さらには社会制度設計までを含めた全体的な価値設計図をデザインすることが求められよう。

②ソーシャル・キャピタルという概念

ソーシャル・キャピタルとはコミュニティ内の人々の協力関係を促進し、社会を円滑・効率的に機能させる信頼、互酬、ネットワークといった諸要素の集合体を意味する。したがって、ソーシャル・キャピタルの活用は、取引コストや情報コストの低減を通じて社会的受容性の向上などをもたらし、ビジネスモデルの基盤として機能するだろう。

③ホスピタリティという概念

技術の進歩は顧客、社員、ビジネスパートナー等の関係性を根本的に変化させ、ビジネスのあり方に大きな変容をもたらす。その1つとして、これまで人を介して提供してきたホスピタリティ（体験価値）の多くが技術（ICT）によって提供される可能性が広がっている。また、人の日常生活や活動に関するデータそのものが、経済価値につながる「資源」となり、さらにビッグデータを収集、解析してマーケティング情報に転換する「工程」が付加価値となる。ICTによるホスピタリティの提供は、労働集約的なビジネス形態からの脱却と新たな体験価値の源泉となり、サービス領域に大きな変革をもたらすだろう。

④シェアという概念

不確実性の高い今日では、資産を持つこと自体のリスクが高まっている。当初の目論見と事業実績が乖離すると、設備稼働率の低下により収益率が悪化し、バランスシートの減損リスクを抱えることになる。不確実性に対応するには、ビジネス上で必要な資産をパートナー企業と共有化し、早期に投資回収を図る工夫が求められる。また、生活者の消費形態も「所有」することから「シェア」することにシフトしつつある。つまり、資産を「シェア」することは、ビジネス上の資産リスクを抑えるだけでなく、消費者への新たな価値提供を可能とするだろう。

4. ワークショップ実施結果

(1) ワークショップ概要

上述の3テーマに沿って実施した、キーノートスピーチ及びグループワークの概要は以下の通りである。

iHub1 超高齢社会における近距離モビリティ

日時：2013年6月5日（水）14：00～17：00

キーノートスピーチ：①深澤直人氏（Naoto Fukasawa Design）

『兆しから予見する未来』

②関口克己氏（株式会社デンソー）

『車を運転しない人、できない人のための Last 1 mile 移動サービスの実現』

協力：前野隆司氏（慶應義塾大学大学院）、紺野登氏（多摩大学大学院）

参加者：47名[企業20名、官庁10名、学9名、金融等8名]

まず「iHub1」におけるキーノートスピーチでは、イノベーションは思いの共有からはじまること、「兆し」に注意を払うこと、生活者目線でニーズを洞察すること、モビリティを都市機能として位置付けることは、多様なサービスビジネスを生み出す「苗代」になること、などが示された。

グループワークでは、既存の安くて便利なモノに付加価値（サービス）をつけると面白さが生まれること、移動手段は何かしている間に自動的に目的地へ着くのが理想であること、サービスを日常化することや、無償と有償を組み合わせたアイデアはビジネスにつながりやすいこと、課題の解決にはアイデアが実現した時の背景をデザインすることが求められること、などの示唆が得られた。

iHub2 生活者の健康な暮らしとコミュニティの役割

日時：2013年5月31日（金）13：00～16：30

キーノートスピーチ：①郭士傑氏（東海ゴム工業株式会社）

『人と共生するロボット技術』

②清田敏恵氏（日本赤十字社）

『健康生活支援に関する取り組み』

③青山竜文（株式会社日本政策投資銀行）

『在宅医療、在宅介護の現状と今後の方向性』

協力：前野隆司氏（慶應義塾大学大学院）

参加者：40名[企業14名、官庁7名、学4名、金融等15名]

次に「iHub2」における、キーノートスピーチでは、商品化には介護する人の視点、介護される人の視点、経済性の3点が明確でなければならないこと、コミュニティでは、多様なパートナーが「すずめの学校（リーダーとフォロワー）」から「めだかの学校（リーダーは明確ではないが目的が共有されている）」へと関係性を変革する必要があること、今後医療需要の増加が見込まれるが、地域ごとに事情が大きく異なること、などが示された。

グループワークでは、「個の行き過ぎ」と「世代間の断絶」、「社会との隔絶」が課題であること、「良いIT」（ひきこもりでもコミュニケーションが可能）と「悪いIT」（ひきこもりや孤立の助長）がありえること、交流機会と共有できる目標設定はビジネスのきっかけになること、「共通善」を生み出すには、多様な人が集まり、対話することが必要であり、そのための「場」に意義があること、などが示唆された。

iHub3 300m×300mの生活空間における持続可能性

日時：2013年6月4日（火）14：00～17：30

キーノートスピーチ：①古谷純氏（株式会社日立製作所デザイン本部）

『将来期待される生活空間の質』

②前之園世紀氏（株式会社日立コンサルティング）

『都市・生活圏のOS（Operating System）』

③金洪太氏（株式会社ローソン）

『マチの新たな価値創造』

協力：前野隆司氏（慶應義塾大学大学院）、紺野登氏（多摩大学大学院）

参加者：30名[企業14名、官庁6名、学4名、金融等6名]

最後に、「iHub3」におけるキーノートスピーチでは、超高齢社会においてコミュニティで24時間過ごす人が増えること、300m×300mという空間は、公的空間であると同時に個人の価値観が反映される「中間領域」であり、現実感を踏まえた具体的なビジネスの対話が可能になること、都市空間は新たな産業創出のOSとして「人・モノの情報化」、「サービスの再構築と高度化」、「生活空間のデザイン」の融合が期待されること、などが示された。

グループワークでは、「人と人のつながり」に着目するとビジネスのヒントが見えてくること、「一人の場所」「自己実現」にもビジネスの可能性があること、都市機能における「共通善」は、ビジネスの目的につながる可能性があること、300m四方は小さな単位だが、日本の一画でイノベーションが起きればグローバルに伝播するパワーを持つこと、などが示された。

これら、各ワークショップの結果から得られた共通の示唆としては、以下のものが挙げられよう。

- ・「問い」の設定と参加者の目的意識の共有が大事。
- ・生活者基点からの発想によりアイデアの質が変化する。
- ・主体間のつながり（インターフェース）に新たなビジネスのヒントがある。
- ・アイデアが実現するストーリー（ビジネスモデル、関係性）をデザインすべき。

（２）参加者アンケート

グループワーク参加者に対して、以下の通りアンケートを実施することにより、その成果及び課題について考察を行った。

調査対象	iHub1～3 ワークショップ参加者 のべ 117 名
抽出方法	全数調査
調査方法	メール送付
調査期間	平成 25 年 6 月 5 日～6 月 14 日
回収結果	有効回収数 44 件 有効回収率 37.6%
調査項目	本日（ブレインストーミングセッション）の内容について 今後（アイデアデザインセッション等）について 大手町イノベーション・ハブのあり方について 自由意見

当日の参加動機、満足度について

- ・新たなアイデア・知見及び事業のヒントを得る、異業種とのネットワーク構築等の回答が最も多かった。
- ・補足コメント等では、ビジネスを前向きに進めるためにより深い議論を期待する、よりグループワークの時間を増やして欲しい、という意見も見られた。

ビジネスヒント、深堀り

- ・当日の議論からは、自社ビジネスのヒントを掴めたという回答は少なく、参考情報として有用との回答が大半となった。
- ・さらなるプレストが引き続き必要との回答が多かった。また、「メンバーを変えて議論を

したい」が「同じメンバーで議論を深めるのが良い」を上回った。

□今後の継続参加と紹介

- ・時間が合えば継続参加したい、という回答が最も多かった。
- ・まずは社内（同部門、他部門）に紹介したい、という意見が多かった。

□iHub に期待する機能・属性

- ・参加者の多様性ととも、信頼・安心できるネットワークの質、ビジネスを意識したテーマ設定、等を重視する回答が多かった。
- ・期待する属性は多様であったが、企業（異業種）、行政、学識者・専門家等の回答が比較的多かった。

□iHub の活動情報の発信

- ・HP、SNS 等を通じて広く外部に情報発信すべきとの意見が多かった。
- ・一方、補足コメントでは、一定の制限をかけるべきとの意見が見られた。

□自由意見

- ・自由意見は、発想の輪が広がり面白かった、産学官のネットワークとして有意義、質の高い安心できるネットワークを期待する、等となった。

□自由意見（課題編）

- ・iHub の機能として、「方法論を学ぶ場か、ビジネスとして前に進む機会なのか、位置付けを明確にすべきではないか」、「大きな発想から実務的レベルにどのように進めていくか」等、ビジネスにつなげるためにはさらにテーマを掘り下げるのが重要という意見が散見された。

（3）研究会提言

研究会提言① イノベーションによる長期価値創造メカニズムの構築

産業競争力強化のカギは、イノベーション力の発揮にある。新たな価値創造に向けて資金、人材、知識・情報を流動化（モビライズ）し、旧来のビジネスモデルやバリューチェーンを変革させることが求められる。また、長期的価値創造メカニズムを確立する上では、日本が世界に貢献すると同時に、社会的課題とイノベーションとを結びつける構想力も重要である。さらに、ブレークスルーとなるビジネスコンセプトをインキュベートするには、社会的課題の利害関係者の衆知を集め、対話と協創を通じて新たな価値をデザインするプロセスと場が不可欠である。

研究会提言② ビジネスを構想する力の向上と実現に向けての方法論

「協創の場」では、新たな企業を志す信頼でき、同時に多様で専門的な知見を持つ利害関係者（Stakeholder）を結びつけ、アイデアの創出（Desirability）とビジネスコンセプトの構想（Feasibility）などの方法論を柔軟かつ適宜適切に組み上げる機能が求められる。そして、金融機関、政策官庁、大学・研究機関等の専門家は、既成概念の「殻」にとらわれず持っている機能を、「協創の場」に活用することで、イノベーションを後押しする役割が期待される。

委員・アドバイザーのコメント

□イノベーション論

海外では資金・人材・知識の流動化（モビライズ）がイノベーションのカギとなるという議論がなされている。また、個人（ユーザー）の発想をどのようにイノベーションにつなげるかも重要となっており、リビング・ラボ、ファブラボなどはその流れの一環である。

イノベーションをめぐる議論においては、テーマの具体性向上や実践的なロードマップ作成が進めば、政府や産業界が協力して規制緩和や標準化等に取り組むことができるが、テーマ設定を間違えるとイノベーションではなく、単なる従来の延長になってしまう懸念もある。イノベーションを起こすためには、失敗を許容すること、多様性を高めること、衝突を厭わないことが重要である。

□iHub について

ビジネスモデルの前段階にあたるアイデア出し（フロントローディング）は重要なプロセスであり、まずはこの点にしっかり取り組むことが重要である。さらに、収益事業化を可能にするフルラインのイノベーションプロセスを実現できると良い。また、ラディカル・イノベーションを実現するには、異分野・異業種が一緒に取り組んでいくことが重要である。

イノベーションを進める中では、オープンであることは重要だが、クローズドで行わなければならない段階も出てくるため、ステージに合った関与のパターンが必要である。他方、中小企業が気軽に参加できるような、地域の「場」作りも重要である。また、こうしたアイデアが出やすい「場」を作るには、面白い人材がいて、面白い対話ができ、空間として魅力があることが必要である。

□リスクマネー供給

優れたアイデアにどのように資金を供給して、どのように具現化させるかを考えるのが重要である。このことには、リスクマネーの提供者とアイデアの実行者が協同することを通じて、イノベーションが生まれることが期待される。補助金、エクイティ、デットの組み合わせ方法など、資金供給の在り方を再考することを通じて、リスクマネー拡大を図っていくことも必要だろう。

ファイナンスの主体は、これまで大規模資本一辺倒だったが、クラウドファンディングのような小さな主体の存在感も増してきた。こうした中で銀行は、資金供給者としての役割を果たすとともに、コンソーシアム形成のファシリテーターのような役割を果たすことも必要になってきている。

また、ファンドのブランディング・認知度向上を進めるとともに、モラルハザードに繋がらないようなマネジメントも重要である。テクノロジーだけでなく、ファイナンスイノベーションでも、わが国が最先端の工夫をすることが重要だろう。

（４）大手町イノベーション・ハブ活動方針

ワークショップを踏まえての結論として、オープン・イノベーション推進の観点からは、課題共有及びアイデア創出のための「質の高い合目的な場」の設定は有効であることが分かった。これを受け、DBJは企業のオープン・イノベーションを後押しするため、産学官金との連携をさらに深めつつ、着実に「場」（大手町イノベーション・ハブ）の運営に取り組む。

具体的には、今後、「運動化」に向けて、着実に運営に取り組み継続するとともに、ビジネスを構想する方法論のブラッシュアップと情報発信に努める。また、地域での横展開を通じて全国でイノベーションを喚起することを目指す。さらには、SNS や他のフューチャーセンター等との連携を通じて「協創の場」同士のネットワークを拡げていく。

そして、具体プロジェクトの実現に向けた取り組みを進めるため、企業のビジネス構想に資する的確なテーマ（目標）設定と検討プロセスを提案し、「Living Lab」の主体となる企画会社等に対して審査機能、リスク評価機能、ネットワーク機能を提供することを通じて、企業のイノベーションに向けた取り組み、実証プロジェクトを後押しする。また、リスクマネー（競争力強化ファンド等）の提供により、ファイナンスを通じて具体プロジェクトの実現を後押しする。

「協創の場」としての大手町イノベーション・ハブに期待される機能を整理すると、1. 多様性から生まれる「ブレークスルーとなるアイデアの着想」、2. 新たなバリューチェーンを見据えたネットワークの「つなぎ役」、3. 具体的なテーマ設定による対話機会（場）の創出、4. ビジネスモデルの側面からのイノベーションの構想、等であろう。これら機能が十分に発揮されるよう、課題認識と目標の共有、ワークショップ全体プロセスの体系化、ネットワークの多様化と質の向上、プロジェクト支援の経験値の積み上げ、といった課題の改善にも真摯に取り組んでいく。

以上