

新しい事業を創造するための 企業内の人材マネジメントの在り方を考える研究会 報告書

2013年3月
経済産業省

新しい事業を創造するための企業内の人材マネジメントの在り方を考える研究会 委員

【委員】(敬称略、50音順)

- 安藤 国威 ソニー生命保険株式会社 名誉会長(座長)
- 石黒 不二代 ネットイヤーグループ株式会社 代表取締役社長 兼 CEO
- 表 利彦 日東電工株式会社 取締役上席執行役員
- 紺野 登 多摩大学大学院 経営情報学研究科 教授
- 中塚 隆雄 産業競争力懇談会(COCN) 事務局長
- 西口 尚宏 株式会社産業革新機構 執行役員(ファシリテーション担当)
- 沼上 幹 一橋大学大学院 商学研究科 教授
- 船橋 仁 株式会社ICMG 代表取締役社長

新しい事業を創造するための企業内の人材マネジメントの在り方を考える研究会 事務局

【事務局】

- 株式会社野村総研究所 公共経営コンサルティング部
＜役割＞ 全体統括、研究会運営
事業創造人材の人材要件の定義と診断指標の作成(調査①)
新事業創造の社内エコシステムの在り方と診断指標の作成(調査②)
社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出(調査③)
- 株式会社博報堂 コンサルティング局イノベーションラボ部
＜役割＞ 社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出(調査③)
- 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
＜役割＞ 事業創造人材の人材要件の定義と診断指標の作成(調査①)
- 富士ゼロックス株式会社 GS営業本部 KDI
＜役割＞ 新事業創造の社内エコシステムの在り方と診断指標の作成(調査②)

2

はじめに

【背景】

- 2012年研究会においては、イノベーションの組織・人材に焦点を当てた研究を行い、その成果を2012年5月に発表した。その中で日本企業が継続的に新事業創造を実現・促進するためには、「事業創造を牽引する人材の人材要件の明確化」、「事業創造を牽引する人材を育成・活用する新事業創造の社内エコシステムの整備」、さらに「社会全体における新事業創造を活性化させる社会エコシステムの存在」が必要になることを明らかにした。従来のイノベーションに関する研究は科学技術面や特定製品に関する成功体験を研究するものが多かったが、当該研究ではイノベーションの源泉である人材や組織に焦点を当てた内容となっている。当研究結果は、産業競争懇談会や日本政策投資銀行などが行うイノベーション関連委員会等で多数引用されるなど、その研究成果には一定の価値があったものと考えられる。なお、2012年研究会報告書は適宜引用し、両報告書の一貫性を担保した。
- 2013年研究会においては、前研究会で問題提起を行ったものの、その詳細については調査が及ばなかった「人材を活かす経営の仕組み」と「人材発掘の仕組み」の具体例に焦点を当てた研究を行った。従って、2012年と2013年の研究は一貫した内容となっている。

3

はじめに

- グローバルに事業展開する海外企業にとって、新事業・新製品を生み出し続けることは企業存続・発展の死活問題である。本調査においては、この課題に経営者が明確な意思を持って取り組む具体例を複数取り上げながら分析と議論を進めてきた。
- これら企業は、既存のビジネスを維持・発展させつつ、それとは異なる経営手法で新事業創造に取り組んでいる。このような事例について、詳細な文献調査を踏まえつつ、その経営の在り方を系統立て、フレームワーク化したものを「新事業創造の社内エコシステム」と名付けた。
- 新事業創造推進の要諦は、『新事業の種を増やす』、『事業化スピードを速める』、『事業化確率を高める』の三つである。
- その実現の手段である社内エコシステムには、「経営者」、「事業創造人材・チーム」、「加速支援者」、「組織プロセス」、「組織インフラ」の5要素が必要であり、その5要素が相互に正の関連性を持つことが、継続的に新事業創造を行う鍵であると分析した。
- いま、新事業創造に向けて、目的と手段を明確に備えた経営手法の活用と、それによる成功体験の早期創出が求められており、とりわけ経営者の役割は重要である。
- なお、新事業創造においては人と人とのネットワーキングの重要性が強調されることが多いが、そのネットワークが個人レベルの段階に終始するか、事業の成果に繋がるかの分水嶺は、この社内エコシステムの存在の有無が大きく影響する。
- また、新事業創造の社会エコシステムの重要性は論をまたないが、個人間のネットワークで生まれた知の交流を事業へ転換していく上で、社内エコシステムが重要な役割を果たしている。いわば、社内エコシステム同士の連結が社会エコシステムとも定義でき、新事業創造を推し進める企業にとって、地球規模に点在する「知」・「人」のネットワークを貪欲に事業化へ繋げていくためには、社内エコシステムの早期構築こそが必要なのである。
- 社内エコシステムの中核を占める人材については、「発想」と「実行」の観点で論点を整理した結果、新事業を興す可能性が高い人材を早期に発掘するための指標（仮説）を構築することができた。今後、新事業創造人材の確保・発掘と育成に活用する中でブラッシュアップを図りたい。さらには、社内外での最適な人材再配置を通じた新事業創造の成功例の構築・蓄積や、新事業創造を軸とした人材の流動化についても取り組んでいく必要がある。

4

目次

I 研究会の問題意識	p.6
II 事業創造人材の人材要件の定義と診断指標の作成	p.12
1. 事業創造人材の人材要件	p.13
2. 事業創造人材診断指標の概要	p.19
III 新事業創造の社内エコシステムの在り方と診断指標の作成	p.22
1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方	p.24
2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要	p.34
IV 社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出	p.49
V 研究会としての提言	p.58
(参考)	p.67

5

I 研究会の問題意識

6

研究会の問題意識

- 日本企業は、過去20年コストカットによる「減量経営」が主軸。
真の顧客志向でグローバルに通用する新事業を創造するための「新事業創造経営」が必要とされているのではないか。
- 研究会では、新事業創造を構想・創造する人材を「フロンティア人材」と定義し、こうした人材の発掘・育成・活用を中心に、今後のイノベーション、企業経営、人材マネジメント、社会システムの在り方を議論し、産官学の取り組みの方向性と具体策について提言したい。

7

1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

日本企業が事業創造を牽引する人材を採用・発掘・育成するためには、
事業創造を牽引する人材の人材要件の明確化が必要である

(1) 人材マネジメントにおける共通課題

- ① フロントティア人材が不足している、特にサービスプロデュース力をもつ人材が少ない
～複眼思考(顧客視点と俯瞰的視点)とビジネスモデル設計力をもつ人材を育成する必要がある～

(2) 人材発掘における課題

- ② フロントティア人材に必要な能力・素養が分からない
- ③ フロントティア人材が埋もれている
- ④ フロントティア人材の発掘方法が分からない

(3) 人材育成における課題

- ⑤ フロントティア人材の育成方法が分からない

(4) 人材活用における課題

- ⑥ フロントティア人材の実践の場がない
- ⑦ 人事上のダイバーシティが不足している

※上記詳細については、参考(pp.69-78)参照

8

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

日本企業が継続的に新事業創造を実現・促進するためには、
事業創造を牽引する人材を育成・活用する、新事業創造の社内エコシステムの装備が必要である

- ① 経営者は新事業創造の重要性を理解しつつも、十分なリソース配分をしていない

- ② 「技術革新」に加えて、「ユーザー起点」という視点でイノベーションを実現するための新たな方法論が身についていない

- ③ 自社内に新事業創造のためのエコシステム※が装備できていない

- ④ トップマネジメントがリスクテイクできていない

- ⑤ 組織運営におけるKPIやコンプライアンスがイノベーションを阻害している

- ⑥ 社員の創造性を引き出せるようなオフィス環境が整備されていない

- ⑦ 新事業創造の軸足を技術起点から顧客起点へ移せていない
～海外先進企業が顧客起点の新事業創造に取り組む中で、日本企業は技術起点の新事業創造を続けている～

※上記詳細については、参考(pp.79-87)参照

※エコシステム：生態系(エコシステム)とは、ある地域に住むすべての生物とこれに相互に作用し合う非生物的環境をひとまとめにし、エネルギーの流れや物質環境に着目して一つの機能系とみなしたものである。(世界大百科事典)
ここでは、新事業創造に必要な人材とそれを取り巻く環境の諸要素を一まとめにして、それぞれが相互に作用しあう状況を説明する意図で用いている。

9

3. 日本企業の新事業創造に関する社会システムとしての課題

我が国が、事業創造を牽引する人材と新事業創造の社内エコシステムを活用し、イノベーション先進国となるためには、社会全体での新事業創造を活性化させる社会エコシステムの存在が重要になる

①人材育成・働き方における課題

- 大学等のイノベーション教育は開始されたばかりであり、産学によるプログラム開発や研究分野としての位置づけが未成熟
- 時間や場所に依存しない働き方ができない(労働時間規制等)
- 尖ったタイプの人材への受容度や社会的活用が不十分

②リスクマネー供給の課題

- 総量としてのリスクマネーが米国等に比べ不足し、VCのアーリー投資も不十分。人材育成機関との連携ができていない

③産官学連携上の課題

- 新事業創造のための社会エコシステムが産官学連携で形成されていない
- 産学官連携が機能したとしても、関係者以外がアクセスし取組状況を知ることは難しい

④新事業創造のプラットフォームの課題

- 人材の流動化が空回りしている
～各企業が新事業創造の社内エコシステムを持たないため、外部人材を活用できない～
- スタートアップ企業が育たない、増えない
～大企業が新事業創造の社内エコシステムを持たないため、スタートアップ企業の価値を高めることができない～
- 新事業創造に関して、グローバルに比較できるプラットフォームが必要
～コラボレーションや研究開発、大学のイノベーション度合いを評価したり、情報を発信する必要がある～

※上記詳細については、参考(pp.88-90)参照

10

研究会では、前述の課題意識の基で、以下の3点が連動する形で、今後の日本における新事業創造の実現・促進に向けた取り組みについて提言する

課題意識

本調査での取組内容

日本企業が事業創造を牽引する人材を採用・発掘・育成するためには、事業創造を牽引する人材の人材要件の明確化が必要である

①事業創造人材の人材要件の定義と、事業創造人材診断指標の作成

日本企業が継続的に新事業創造を実現・促進するためには、事業創造を牽引する人材を育成・活用する、新事業創造の社内エコシステムの装備が必要である

②新事業創造の社内エコシステムの要件の定義と、新事業創造の社内エコシステム診断指標の作成

我が国が、事業創造を牽引する人材と新事業創造の社内エコシステムを活用し、イノベーション先進国となるためには、社会全体での新事業創造を活性化させる社会エコシステムの存在が重要になる

③社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出

11

II 事業創造人材の人材要件の定義と診断指標の作成

12

1. 事業創造人材の人材要件

- 新事業創造を実現・促進するための人材の要件を明らかにすることを目的として、
- 既存の調査研究の成果を組合せ、「新事業創造につながる発想」「新事業創造につなげる実行」のそれぞれの側面と要素について仮説を構築した。
- 以下では、事業創造人材の定義をした上で、事業創造人材の要件についての考え方や求められる要素等について提示していく。

13

1. 事業創造人材の人材要件

事業創造人材の定義、人材要件モデルの考え方

- 事業創造人材の定義及び、事業創造人材(または、チーム)の人材要件モデルの考え方は以下の通り。

<事業創造人材の定義>

- 現場と市場ニーズを結びつけ、市場で売れる「価値」を生む事業を、新たに生み出すことができる（白地に絵を描ききる）人材と定義する

<事業創造人材の人材要件モデルの考え方>

- 事業創造人材(または、チーム)が新事業創造を実現するプロセスには、「価値発見⇒価値実現」、「発想⇒磨く⇒実行」、「課題設定⇒準備⇒ひらめき⇒正当性の検証⇒成果」といったように、いくつかのフェーズがあり、**フェーズにより事業創造人材(または、チーム)に求められる特徴が異なる。**
- 新事業創造プロセスを「**発想**」フェーズと「**実行**」フェーズの2つに分類し、それぞれのフェーズで求められる特徴を整理する。
- 人材においては、一人の人間が2つのフェーズを行う場合や、複数による役割分担もありうるが、それぞれの機能の違いを明らかにすることを目的とする。

14

1. 事業創造人材の人材要件

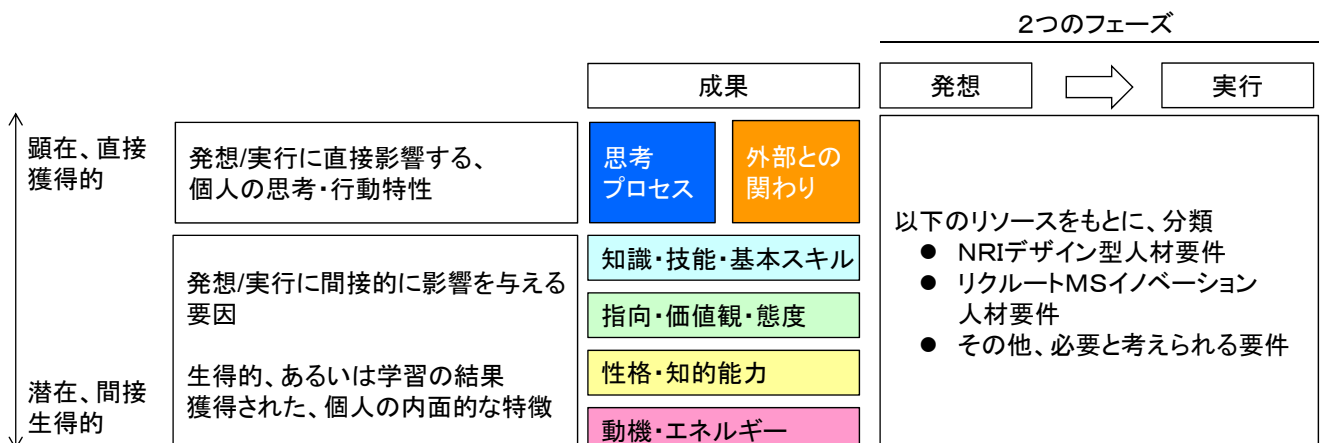
事業創造人材の人材要件について「フェーズ」と「レイヤー」の2軸で整理を行った

■ フェーズ

- 「発想」フェーズと、「実行」フェーズに分類

■ レイヤー

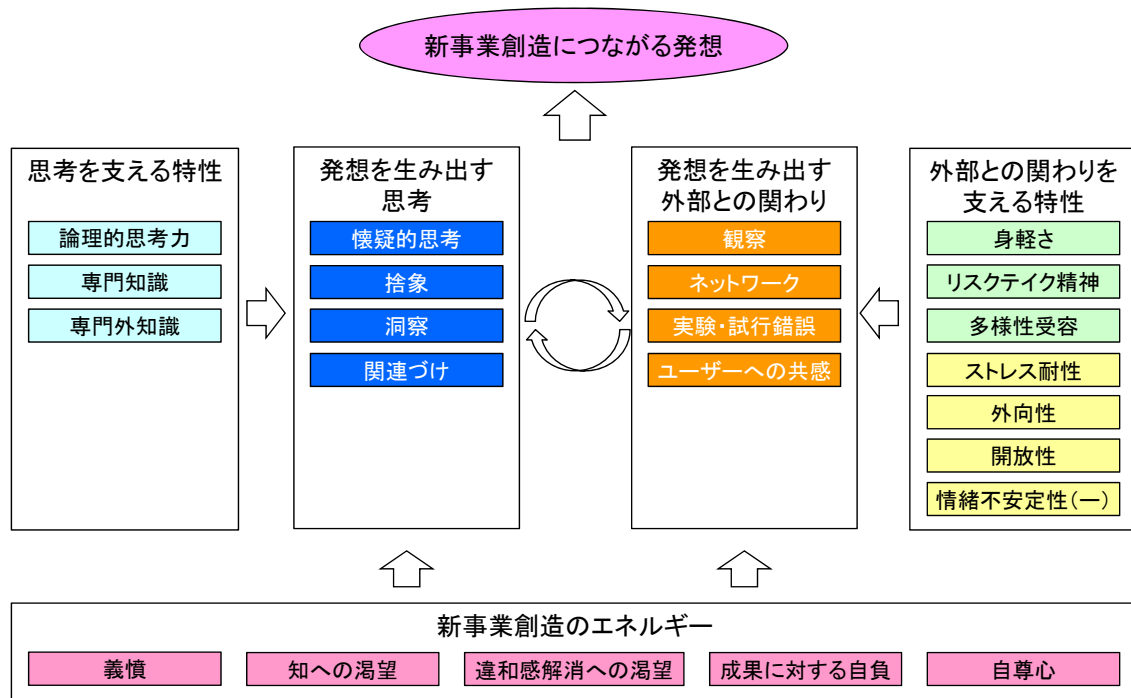
- それぞれのフェーズで求められる特徴について、発想/実行に直接影響を与える要因と、間接的に影響を与える要因について整理



15

1. 事業創造人材の人材要件

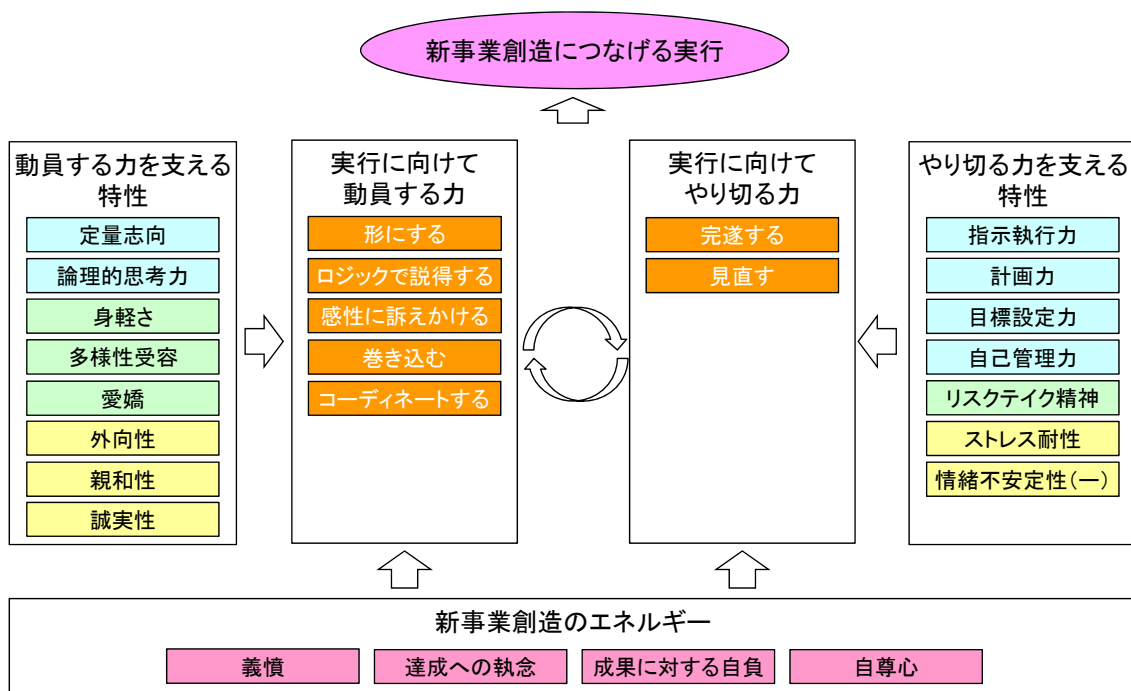
「発想」フェーズにおける事業創造人材の人材要件は以下の通り



16

1. 事業創造人材の人材要件

「実行」フェーズにおける事業創造人材の人材要件は以下の通り



17

1. 事業創造人材の人材要件

「発想」フェーズ、「実行」フェーズにおける事業創造人材の人材要件の定義は以下の通り

フェーズ	側面	要素
発想	発想を生み出す思考	【懐疑的思考】 前提にとらわれない思考スタイル
		【関連づけ】 複数の要素を組み合わせる思考スタイル
		【抽象】 本質とは関連ないものを排除する思考スタイル
		【洞察】 物事の本質を見抜く思考スタイル
	思考を支える特性	【論理的思考力】 ※実行フェーズと共通 筋道立ててものを考える力
		【専門知識】 発想の種となる専門知識の豊富さ
		【専門外知識】 発想の触媒となる専門外知識の豊富さ
	発想を生み出す外部との関わり	【観察】 事実を徹底的に観察する行動特性
		【ネットワーク】 人の知恵を借りる行動特性
		【実験・試行錯誤】 考えることにとまらず、実験をする行動特性
		【ユーザーへの共感】 ユーザーをリアルに思い描く特性
	外部との関わりを支える特性	【身軽さ】 ※実行フェーズと共通 行動を起こす素早さ
		【リスクテイク精神】 ※実行フェーズと共通 果敢にリスクを取る傾向
		【多様性受容】 ※実行フェーズと共通 さまざまなものに対する受容性
		【ストレス耐性】 ※実行フェーズと共通 ストレスに対する耐性
		【外向性】 ※実行フェーズと共通 外部に対する積極さ
		【開放性】 外部に対する好奇心
		【情緒不安定性(-)】 ※実行フェーズと共通 気分の不安定さ
	イノベーションのエネルギー	【戦慄】 ※実行フェーズと共通 道義から外れることに対する憤り
		【知への渴望】 知らないことを知りたいというエネルギー
		【違和感解消への渴望】 疑問に思ったことを解消したいというエネルギー
		【成果に対する自負】 ※実行フェーズと共通 積み重ねてきた経験に対する自信
		【自尊心】 ※実行フェーズと共通 自分に対する肯定的な感情

フェーズ	側面	要素
実行	実行に向けて動員する力	【形にする】 あいまいなアイデアを具体化する力
		【ロジックで説得する】 ロジックで人を引き付ける力
		【感性に訴えかける】 感覚的に人を引き付ける力
		【巻き込む】 プロジェクトに人を巻き込んでいく力
		【コーディネートする】 必要なリソースを組み合わせる力
		【定量化志向】 物事を定量的に取り扱う傾向
	動員する力を支える特性	【論理的思考力】 ※発想フェーズと共通
		【身軽さ】 ※発想フェーズと共通
		【多様性受容】 ※発想フェーズと共通
		【愛嬌】 人をひきつける愛嬌
		【外向性】 ※発想フェーズと共通
	実行に向けてやり切る力	【親和性】 他者と協調する傾向
		【誠実性】 まじめさ
	やり切る力	【死守する】 徹底してやり切る力
		【見直す】 現状に満足せず、改善する力
		【指示執行力】 指示を徹底する傾向
		【計画力】 計画的に物事を進める傾向
		【目標設定力】 明確で分かりやすいゴールを設定する傾向
	イノベーションのエネルギー	【自己管理能力】 自己を管理する傾向
		【リスクテイク精神】 ※発想フェーズと共通
		【ストレス耐性】 ※発想フェーズと共通
		【情緒不安定性(-)】 ※実行フェーズと共通
		【戦慄】 ※発想フェーズと共通
		【達成への執念】 何とんでもやり遂げようというエネルギー
		【成果に対する自負】 ※発想フェーズと共通
		【自尊心】 ※発想フェーズと共通

※赤字は、発想フェーズと実行フェーズの共通要素 18

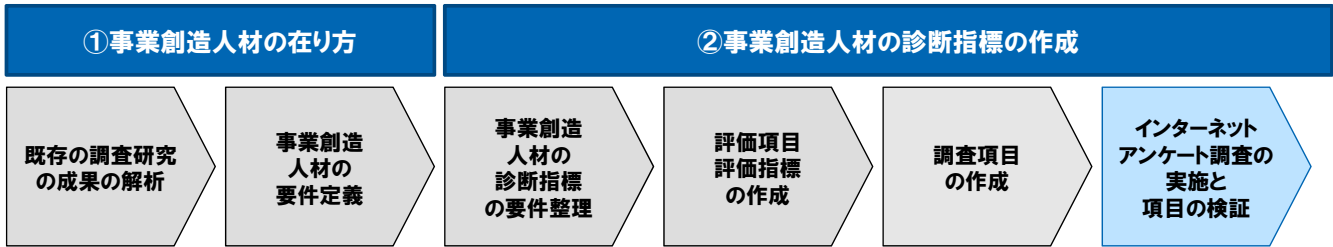
2. 事業創造人材診断指標の概要

- 前項で整理した要件から、事業創造人材の定量的に評価することを目的として
- 行動(傾向)、心理(感情、志向)、心理(意見)の観点から、調査票作成し、2日間・200人に対して、インターネットアンケート調査を行った。(⇒アンケート票は、参考資料1を参照)
- 自己評価をベースにすると、「発想」、「実行」などの各要素で事業創造人材が否かを評価できることがわかった。
- 以下では、人材診断指標の開発プロセスと仮説の検証結果についてみていく。

2. 事業創造人材診断指標の概要

事業創造人材診断指標は、以下の手順で開発を進めた

■ 事業創造人材の診断指標の開発は、以下の手順で実施。



■ 本事業期間内に実施したインターネット調査の概要と検証内容は以下の通り。

【インターネット調査の概要】 - 実施時期:2013年3月9日～10日 - 実施方法:インターネット調査(WEB画面) - 調査人数:200名 - 割り付け条件 ✓ 男:女=1:1 ✓ メーカー:メーカー以外1:1 ✓ 技術・IT系:それ以外=1:1	【検証内容】 「発想」に求められる要件と「実行」に求められる要件を確認 - 複数項目からなる尺度が成立するかを確認 - 事業創造人材診断指標として必要な項目を絞り込む
---	--

※評価項目・評価指標の作成、調査項目の作成、インターネットアンケート調査の実施と項目の検証の詳細については、参考(pp.92-95)参照

2. 事業創造人材診断指標の概要

インターネットアンケート調査データを基に、仮説検証を行った結果、以下の通り、自己評価をベースにした場合、発想・実行などの各要素で事業創造人材が否かを評価できることが明らかになった

■ 仮説検証の結果

- 「発想」、「実行」、「動員」の自己評価と、各尺度との相関は、一部仮説との不一致もあったが、概ね想定通りであった。
- なお、「義憤」については、「発想」との相関が高いグループと、「実行」との相関が高いグループがあった。

(例)「義憤」を新事業の「発想」「実行」との相関がみられた項目

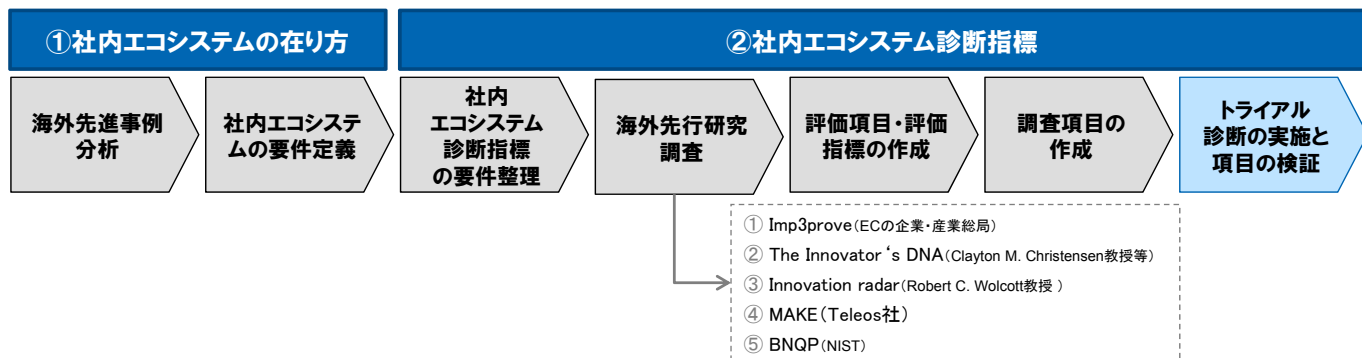
【義憤】 道義から外れること に対する憤り	義憤① 発想との相関が高い	社会や組織のルールや仕組み、既にある事実にある違和感、問題に気づき、改善するための行動をとる
		自分自身のためよりも、人や社会のために働いたり行動したりする
		自分なりに実現したい社会のイメージがある
		人の不満を解消するためのサポートがしたい
		ちょっとした身の回りの課題を解決したい
	義憤② 実行との相関が高い	社会のありように疑問を持つ
		信念とは異なることに対して強い憤りを感じることもある
		間違ったことが許せない
		納得できないことは、すぐに正そうとする
		道理が通らないことは許せない

Ⅲ 新事業創造の社内エコシステムの在り方と診断指標の作成

22

新事業創造の社内エコシステムの社内エコシステムの在り方の検討と診断指標の開発は、以下の手順で進めた

■ 新事業創造の社内エコシステムの社内エコシステムの在り方と、診断指標の開発は以下の手順で実施。



■ 本事業期間内に実施したトライアル診断の概要と検証内容は以下の通り。

【トライアル診断概要】

- ・ 実施時期: 2013年3月13日～21日
- ・ 実施方法: アンケート調査(紙面)
- ・ 回答者: 3社
 - ✓ 経営層: 1社 (化学メーカー)
 - ✓ 現場の事業創造推進者: 2社 (電機メーカー、総合印刷会社)

【検証内容】

- ・ 診断指標の狙いに合致した指標となっているかを確認
 - ✓ 経営者に新事業創造の社内エコシステムの目標を提示する
 - ✓ 経営者に自社の社内エコシステムの成熟度を示す
 - ✓ 経営者に自社の社内エコシステムの課題を示す
- ・ 質問項目・回答内容が回答者(経営者、現場の事業創造担当者)にとって回答しやすい質問項目・回答内容となっているかを確認

23

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方

- 新事業創造を実現・促進するための経営の在り方を明らかにすることを目的として、
- 海外先進企業の新事業創造のための経営手法を調査し、これらの企業が既存事業を維持・発展させつつ、それとは違う経営手法で新事業創造に取り組んでいることが明らかとなった。
- さらに、海外先進企業が実践している経営手法を系統立てた形で整理し、フレームワーク化したものを「新事業創造の社内エコシステム」と名付け、代表的な海外先進企業の新事業創造のための経営手法を「新事業創造の社内エコシステム」の5要素毎に整理した。
- 以下では、海外先進企業の調査対象の選定プロセスと、新事業創造の社内エコシステムの概要と必要な要素、訪問ヒアリングを行った代表的な海外先進企業3社の新事業創造の社内エコシステムの動向について提示していく。

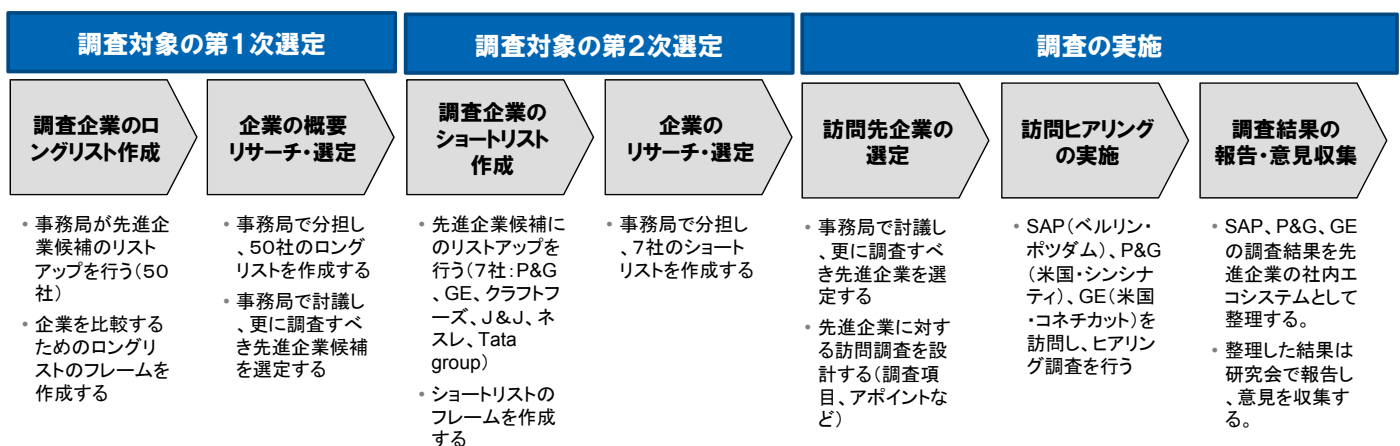
24

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方

海外の先進企業は、ロングリスト及びショートリストを作成した上で、訪問調査の実現可能性も考慮して、選定した

- 事務局を中心に海外の先進企業の選定を行い、訪問調査を経て、調査結果としてまとめた。

海外先進企業における社内エコシステムの調査プロセス



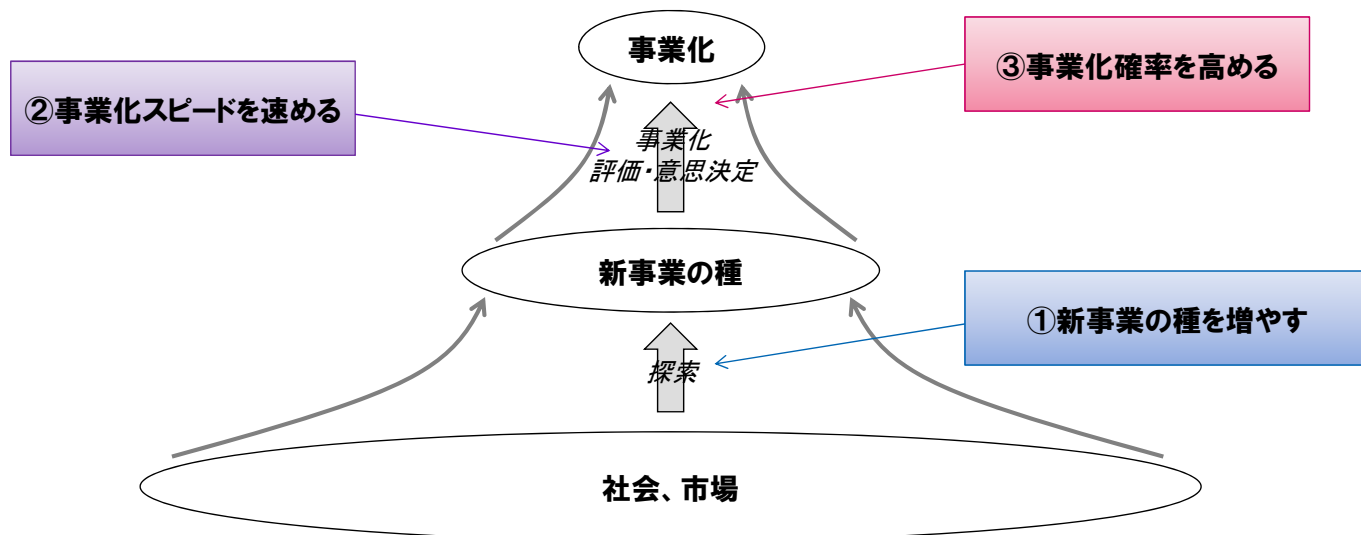
※調査企業のロングリスト作成とショートリスト作成のフレームについては、参考(pp.97-98)参照

25

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方

企業が継続的な新事業創造を実現・促進するためには、新事業の種を増やす、事業化スピードを速める、事業化確率を高める、という3つを実現する必要がある

- 新事業創造の加速に向け、プロジェクトの絶対数を増やす、マーケットへ導入するスピードを上げる、事業化の成功確率をあげる、という3つに取り組んでいる。スピードアップが重要な理由は、急激に変化する顧客課題を逃さないこと、また、早く失敗して、より顧客課題に合った商品・サービスを開発することであり、CEOイメルトはこの点を最も強調している。
(GE_Viv Glodstein ,GE Director, Innovation Acceleration)
- 新事業創造には、顧客の目的を理解し、製品化し、フィードバックするまでのサイクルを短くすることが重要になる。
(SAP_Cafer Tosum ,SAP Innovation Center,SVP, Managing Director)



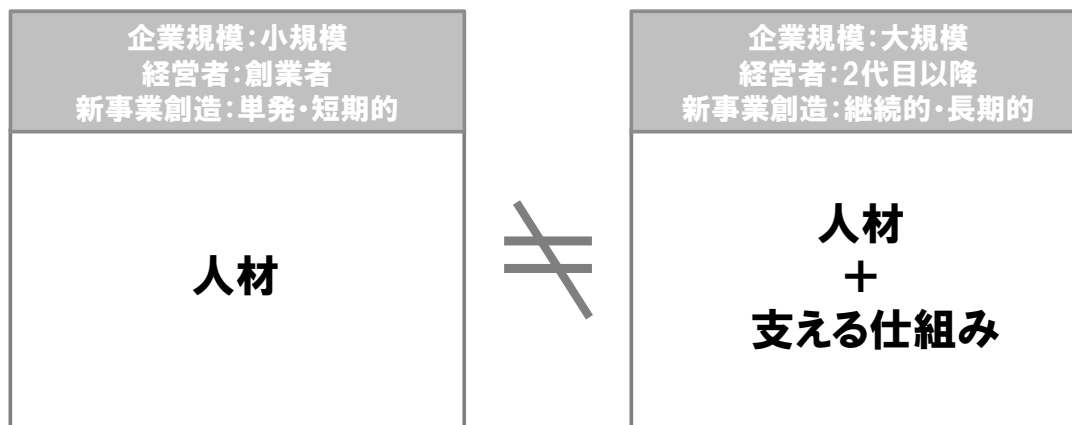
26

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方

大企業が新事業創造を実現するためには、また、継続的な新事業創造を実現するためには、新事業創造を実現する人材と、人材を支える仕組みが必要になる

- 小さい企業であれば人がいれば新事業創造を実現できるが、大企業の場合には人を支える仕組みが必要になる。
(GE_Viv Glodstein ,GE Director, Innovation Acceleration)
- 継続的な新事業創造を実現するためには、人だけでなく、それを支えるプロセスやインフラが重要になる。
(P&G_Lital Asher-Dotan,P&G Open Innovation Manager Global Business Development)

新事業創造を実現・促進する上で企業に求められる要素



27

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方

国内外の新事業創造の成功事例を分析し、海外企業は社内エコシステムを整備し、新事業創造を実現しているのに対し、国内企業では属人的な取り組みが新事業創造を支えていることがわかった

	海外企業		国内企業	
	IBM	P&G	飲料メーカーA社	自動車メーカーB社
経営者	経営トップが新事業創造担当役員を任命 担当役員が中心となり社内エコシステムを構築	経営トップが新事業創造の戦略を明確にし、それを実現する社内エコシステムを構築・運営	経営トップの声掛けにより活動がスタート 経営トップが活動にコミット	ほとんど経営層が反対する中、経営層の一人が味方となり活動がスタート
事業創造人材・チーム	経営層がリーダーを選定 リーダーがメンバーの選定権限を保有 チームに社内外のリソース活用権限を委譲	非連続な新事業創造のためのチーム組成方針を明示 チームに社内外のリソース活用権限を委譲	リーダーの目利きによりメンバーをアサイン 他部門のチームとコワークする体制を構築	提案者がリーダーとなり、メンバーを選定し、チームを組成
加速支援者	新事業創造担当役員が加速支援者の役職を有する新事業創造推進チームを組成	加速支援者の役職を有する、社内外の人材を配置	新事業創造の成功事例をもつ上司が本来の役職とは別にチームに社外リソースを紹介する等の支援を実施	経営層で味方となった人材が社内の反対から事業創造チームの活動を保護
組織プロセス	新事業創造固有の評価指標と評価体制を構築し、その基で評価	新事業創造固有の事業化プロセスを構築し、マニュアル化	新事業創造固有のプロセスはなく、既存事業と同様のプロセスを活用	新事業創造固有のプロセスはなく、既存事業と同様のプロセスを活用
組織インフラ	新事業創造のための社内外の情報収集・活用、予算、人事評価、企業文化等をチームの活動を支援	新事業創造のための社内外の情報収集・活用、予算、人事評価、人材教育、企業文化等がチームの活動を支援	チームは既存事業の組織インフラを活用 新事業創造成功事例をもつ人材が結果として出世している	チームは既存事業の組織インフラを活用 経営者のGOサインを受けて予算獲得

仕組み化された取り組み

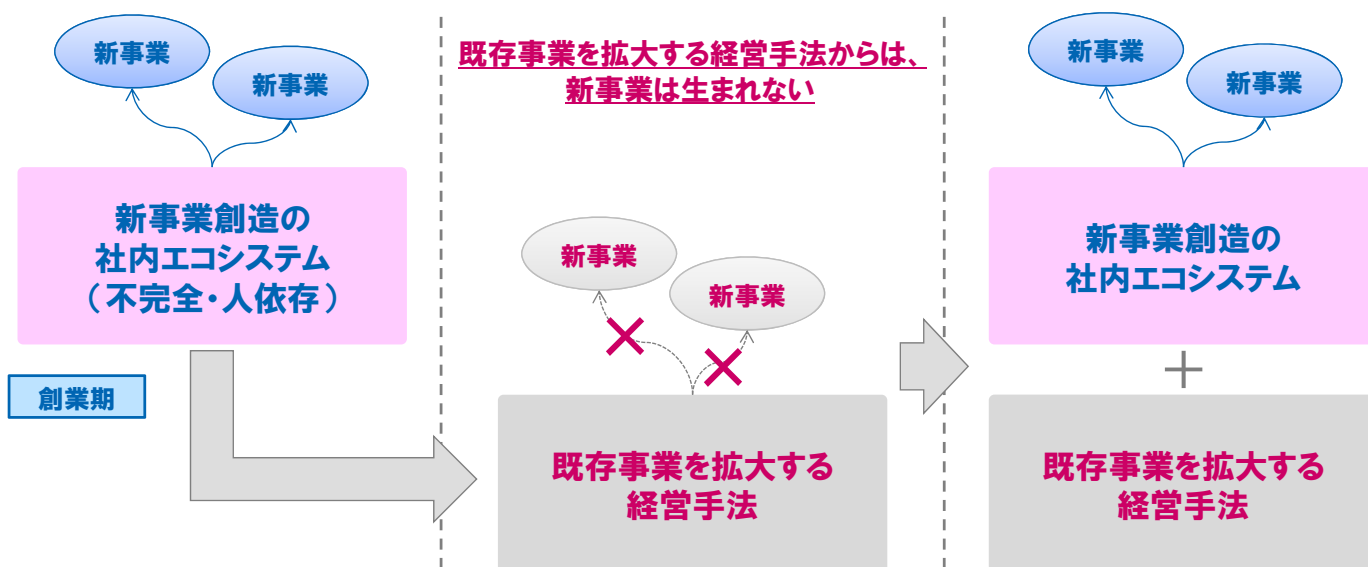
属人的な取り組み

28

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方

新事業創造を実現するためには、既存事業を拡大する経営手法とは別に、新事業創造を実現・促進する社内エコシステムを構築する必要がある

- 既存事業を拡大する仕組みの中で、新事業創造を実現することはできない。新事業は、既存事業のやり方とは分けて、別の方法、別のマネジメントのやり方で展開する必要がある。
- 新事業創造のエコシステムを会社・事業部全体に入れると、屋台骨(安定的に成長している既存事業)にひびが入る可能性がある。まずはトライアルプロジェクトを実施し、プロジェクト内で小エコシステムを構築する方法が有効である。
(GE_Viv Glodstein, GE Director, Innovation Acceleration)



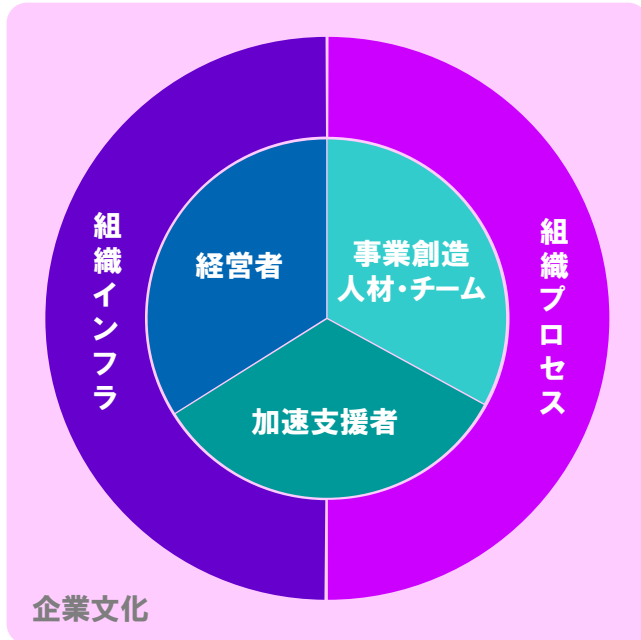
29

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方

新事業創造の社内エコシステムには、「経営者」、「事業創造人材・チーム」、「加速支援者」、「組織プロセス」、「組織インフラ」の5要素が求められる

- 新事業創造の社内エコシステムには、人材に関する「経営者」「事業創造人材・チーム」「加速支援者」という3要素と、支える仕組みに関する「組織プロセス」「組織インフラ」という2要素が求められる。

社内エコシステムの5要素



- ・ 経営者 :
新事業創造に対して明確なビジョン・戦略を提示し、社内エコシステムを構築し、新事業創造を牽引する
- ・ 事業創造人材・チーム :
事業創造人材を中心として、「発想」と「実行」のバランスの取れたチームを組成し、顧客課題の解決に向けた製品・サービスを開発する
- ・ 加速支援者 :
事業創造人材・チームに対してアドバイスや、社内外のリソース発掘・紹介を行い、新事業創造の加速を支援する
- ・ 組織プロセス :
新事業の種の探索、事業化、事業化の評価・意思決定を実現するプロセス
- ・ 組織インフラ :
社内外の情報収集・活用、予算、人事評価、人材育成、企業文化

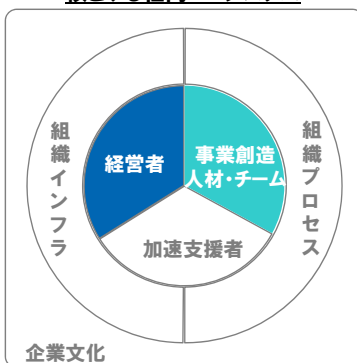
30

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～海外先進企業における新事業創造の社内エコシステムの動向～

海外先進企業事例1:SAP

SAPでは、経営者と事業創造人材・チームを核とする社内エコシステムを構築し、全社員にデザイン思考研修を行い、マインドセットとして定着させるとともに、アジャイル開発手法を組み込んでいる

経営者と事業創造人材・チームを核とする社内エコシステム



【組織プロセス】

【新事業の種の探索プロセス】

- ・ HANA(プラットフォーム)を活用することでアイデア創出をクイックかつ高度な水準で実現している

【事業化プロセス】

- ・ クイックなプロトタイプを繰り返し行い、テストしながら開発するプロセスを実践している。

【経営者】

【新事業創造ビジョン・戦略の設定・浸透】

- ・ 経営幹部が「SAPにドリームチームはいらない、全社員を事業創造人材にする」と発言

【新事業創造の牽引】

- ・ 経営者と事業創造人材を核とする新事業創造の社内エコシステムを構築・運営している
- ・ 新事業創造を牽引するSAP Innovation Centerを設置。30名の研究員を配置(2013年3月)。

【事業創造人材・チーム】

【事業創造チームの組成】

- ・ エンジニアと、ユーザー理解ができるドメインエキスパートが補完し合う体制を構築。
 - ・ ドメインエキスパートとは、医療やマーケティング等特定の領域の専門家。①ユーザー理解、②専門性の組み合わせによる優れたアイデア創出、③事業のフィジビリティや現場におけるインパクト理解ができる人材。

【組織インフラ】

【人材育成・能力開発】

- ・ 全社員にデザイン思考の研修を行い、マインドセットや共通言語として定着させている

【企業文化】

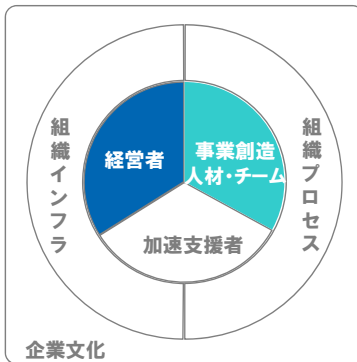
- ・ デザイン思考のマインドセットが企業文化として浸透してきている
 - ・ HANAの開発チームにデザイン思考を習得・徹底させ、HANAの成功を機にデザイン思考の浸透が正当化されていった。改革を加速した結果、業績、雰囲気、ESなど全てが改善。

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～海外先進企業における新事業創造の社内エコシステムの動向～

海外先進企業事例2:P&G

P&Gでは、経営者と事業創造人材・チームを核とする社内エコシステムを構築し、複数業務経験を通じた人材育成、社外人材の活用、デザイン思考の定着促進等、様々な取り組みを展開している

経営者と事業創造人材・チームを核とする社内エコシステム



【加速支援者】

- 事業創造人材の2ステージ程度上の人材(直属の上司が持たないネットワークや知見を持つ)が加速支援者となり、メンター機能を果たす
- VPが目をつけたプロジェクトは事業化プロセスを素早く通過できる。通常6か月かかるプロセスを2か月程度に短縮できる。

【経営者】

【新事業創造ビジョン・戦略の設定・浸透】

- 経営者が「一つ一つのイノベーションが人々の生活を向上させる」という強いメッセージを発信
- CEOが、イノベーションの半分以上を外部調達することを宣言。
- 重点戦略として、①40/20/10(既存市場/イノベーション/新興市場)、②非連続イノベーションを重視し、全く新しいカテゴリで全く新しいブランドを創造する、ことを明示。

【新事業創造の牽引】

- 経営者と事業創造人材を核とする新事業創造の社内エコシステムを構築・運営している
- オープンイノベーションを牽引するイノベーションセンターを設置。(イスラエル、シリコンバレー、ホストン等)

【事業創造人材・チーム】

【事業創造人材の発掘・選定・配置】

- 社内人材だけでなく、スタートアップ企業や大学等、社外人材も事業創造人材として発掘する。
- 社外人材は一律に社内に取り込むことはせず、JV設立等、社外人材毎に適した体制を構築する。

【組織インフラ】

【人材育成・能力開発】

- 異なる部署や開発商品、地域等での業務経験を積ませることで、社内人材を育成している
- 世界でデザイン思考のワークショップを開催し、マインドセットとして定着させている

【人事評価制度】

- 社内外の事業創造人材をプロモートするために、金銭的な報酬のほか、表彰等の社会的認知につながる取り組みも重要になる。

※P&Gの訪問ヒアリングメモについては、参考(pp.101-102)参照

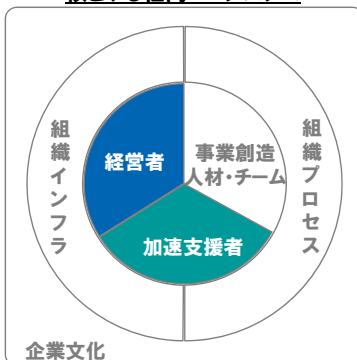
32

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～海外先進企業における新事業創造の社内エコシステムの動向～

海外先進企業事例3:GE

GEでは、経営者と加速支援者を核とする社内エコシステムを構築し、世界5千名のマネージャー層を対象に、新事業創造に焦点を当てた評価指標の認知・浸透を目的として研修を展開予定(準備18カ月、実施6カ月)

経営者と加速支援者を核とする社内エコシステム



【事業創造人材・チーム】

【事業創造チームの組成】

- チームリーダーに求めることは、チームをリードすること。チームリーダーがイノベーターである必要はなく、チームに一人イノベーターがいればよい
- 個人のアイデアに期待するより、正しいプロセスを通して、顧客課題を発見した上で、GEの強みを導入して早急に大規模事業に仕立てることが重要。

【経営者】

【新事業創造ビジョン・戦略の設定・浸透】

- 経営者が「イノベーションとは、世界をつくり、力を与え、動かし、助けること。イノベーションを行うことが我々の責任であり、我々の誇りの源である」という強いメッセージを発信
- 顧客課題を起点として、顧客課題を解決するために技術を活用した製品・サービスを開発する
- 経営者の役割はWhat is the Customer Challenge?という問いかけを続けること。成長率は?目標達成は?といった既存事業と同じ問いかけは、イノベーションを興らないよう誘導することになる。
- 経営者自身がイノベーターである必要はないが、イノベーションを推進する存在であることが重要。
- エコシステムの鍵は経営者。エコシステムからイノベーションを興すのも、減速させるのも経営者次第。

【新事業創造の牽引】

- 経営者と加速支援者を核とする新事業創造の社内エコシステムを構築・運営している
- 新事業創造の社内エコシステムを設計・運営する組織を設置し、プロジェクトの絶対数を増やす、マーケットへ導入するスピードを上げる、事業化の成功確率をあげることに取り組んでいる。

【加速支援者】

- 経営者と事業創造人材がいても、リーダー層が新事業創造の阻害要因となりうる。新事業創造を実現する上では、加速支援者となるリーダー層が重要な鍵となる。
- 現在、7千以上の事業化の目途のついていないパテントがあり、それらの事業化が求められているため、アイデアを発想する人材よりも、それらの事業化を牽引できるリーダーの育成が重要となる。

【組織インフラ】

【人材育成・能力開発】

- マネージャー層約5千名に対して、既存事業マトリクスではなく、新しく導入するイノベーションマトリクスを認知・浸透させることを目的として今後6ヶ月かけて研修を実施していく。(18ヶ月かけて準備)

※GEの訪問ヒアリングメモについては、参考(pp.103-104)参照

33

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

- 経営者が自社の「新事業創造の社内エコシステム」の成熟度を把握するために、自己診断ツールとして活用可能な診断指標のプロトタイプをつくることを目的として、
- 海外先進企業の社内エコシステムについて5要素毎に分析し、要件を定義すると共に、新事業創造の経営手法に関する海外先行研究を参考に、診断指標の要件を整理した。
- それを基に、研究会での議論内容を踏まえ、診断指標を作成し、トライアル診断を行った。
(⇒アンケート票は参考資料2を参照)
- トライアル診断の結果、診断指標の狙いに合致した指標となっていることがわかった。
- 以下では、社内エコシステムの5要素それぞれに必要な要件と、診断指標の概要、トライアル診断での検証結果を提示していく。

34

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

「新事業創造の社内エコシステムの17要件」と「成果に関する項目」を診断指標とする

- 「新事業創造の社内エコシステムの17要件」と「成果に関する項目」を診断指標として設定した。診断指標は以下の通り。



35

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

「経営者」に必要な要件は、「新事業創造ビジョン・戦略の設定・浸透」、「新事業創造を牽引する経営幹部の登用」、「新事業創造の牽引」の3つで、各要件について以下の内容が求められる

要件の内容(具体例:SAP、P&G、GE、IBM)

- 経営者が新事業創造に対するビジョン(なぜ自社が新事業創造に取り組むのか?という問いに対する答え)を持ち、ビジョンを全社員にわかりやすく伝える
- 経営者が人々の生活を向上させる新たな価値を生み出すことを目指し、新事業創造戦略として、新事業創造の活動方針と具体的な目標を定め、全社員及び社外関係者に対してわかりやすく伝える
- 既存事業を拡大する活動と、新事業創造に向けた活動とのバランスをとる
- 既存事業分野での連続した事業創造に向けた活動と、既存事業分野以外での非連続な事業創造に向けた活動とのバランスをとる
 - CEOがイノベーションの半分以上を外部調達することを宣言。重点戦略として、①40/20/10(既存市場/イノベーション/新興市場)、②非連続イノベーションを重視し、全く新しいカテゴリで全く新しいブランドを創造することを明示(P&G)
 - 経営者が「イノベーションとは、世界をつくり、力を与え、動かし、助けること。イノベーションを行うことが我々の責任であり、我々の誇りの源である」という強いメッセージを発信(GE)
- 経営幹部全員が新事業創造推進を自身の役割と捉え、新事業創造を推進する
- 事業創造人材・チームに対して、正しい問い(解決すべき顧客の課題は何か?)を投げかける
- 既存事業を拡大する経営手法とは別に、新事業創造の社内エコシステムを構築・運用する
 - 経営者の役割は、What is the Customer Challenge?という問いかけを続けること(GE)
 - 新事業創造の社内エコシステムを構築・運営している(全社)

要件

新事業創造
ビジョン・戦
略の
設定・浸透

新事業創造
の牽引

36

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

「経営者」に必要な要件は、「新事業創造ビジョン・戦略の設定・浸透」、「新事業創造を牽引する経営幹部の登用」、「新事業創造の牽引」の3つで、各要件について以下の内容が求められる(続き)

要件の内容(具体例:SAP、P&G、GE、IBM)

- 新規事業創造に適した経験や能力を有する経営者(CEO)・新事業創造推進担当役員を社内にて育成・選出するとともに、社外から採用する
- 新事業創造に向けて経営者(CEO)・新事業創造推進担当役員に求める経験、能力として以下を重視する(①複数部門の業務経験、②複数部門をまたがる事業をまとめた業務経験、③新事業創造成功実績)
- 経営層の人事評価基準に、新事業創造の牽引を組み込み、昇格基準において失敗による減点評価をしない
- 経営者に対して、新事業創造を牽引するマインドセットとスキルを教育する。
 - CEOが様々な製品Gの統括及び複数事業Gに跨る事業を続けた経験を有する人材を新事業創造担当役員に任命(IBM)
 - ホスト事業グループ長の年次業績評価に事業創造チームに対する支援という項目を盛り込み、事業グループ長が短期目標に焦点を当て、事業創造チームへの資本・人材提供を停止する危険を回避(IBM)
 - 2008年、CEOが戦略立案とレビューのプロセスを刷新し、CEO、CTO、CFOは全社戦略、事業戦略、イノベーション戦略を関連付けて評価する手法を採用(P&G)

要件

新事業創造
を牽引する
経営幹部の
登用

37

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

「事業創造人材・チーム」に必要な要件は、「事業創造人材の発掘・選定・配置」、「事業創造チームの組成」、「事業創造チームへの権限委譲」の3つで、各要件について以下の内容が求められる

要件の内容(具体例:SAP、P&G、GE、IBM)

- 事業創造人材に必要な要件を明確にする
- 事業創造人材に求める経験、能力として以下を重視する(①起業家精神、②発想力、③実行力、④複眼思考(顧客思考と俯瞰的に捉える思考)、⑤ビジネスモデル設計力、⑥社内人脈、⑦社外人材、⑧事業創造成功実績、⑨失敗から学んだ経験)
- 事業創造人材に必要な要件を有する人材を、社内から発掘・選定し、事業創造チームリーダーに配置する
- 事業創造人材に必要な要件を有する人材を、社外から採用し、事業創造チームリーダーに配置する
 - 事業創造チームリーダーの選定基準として、起業家精神、事業構築力、創造性のほか、社内システムに関する経験とスキルを重視する(IBM)
 - 社内人材だけでなく、スタートアップ企業の人材や大学研究者等、社外人材も事業創造人材として発掘する(P&G)
- 事業創造チームのメンバー構成条件を明確にする
- 事業創造チームのメンバー構成条件として以下を重視する(①経験やスキルの多様性、②受容性の高さ、③発想力と実行力のバランス、④複眼思考(顧客思考と俯瞰的に捉える思考のバランス)、⑤ビジネスモデル設計力、⑥やりきる力)
- 事業創造チームに必要なメンバーを社内から発掘・選定し、事業創造チームに配置する
- 事業創造チームに必要なメンバーを社外から採用し、事業創造チームに配置する
 - エンジニアと、ユーザー理解ができるドメインエキスパートが補完し合う体制を構築(SAP)
 - 事業創造チームリーダーは、メンバーの選出・任命権限を持ち、必要なメンバーからなるチームを組成できる(IBM)
- 事業創造チームが活動に必要な社内のリソース(知識、技術、人材、施設・設備、顧客関係等)を活用できるようにする
- 事業創造チームが活動に必要な社外のリソース(知識、技術、人材、施設・設備等)を活用できるようにする
 - 事業創造チームは社内の必要な資源を活用できる権限を持つ。事業グループの専門知識を利用しやすいよう、チームをホスト事業グループ内に配置(IBM)

要件

事業創造
人材の発掘・
選定・配置

事業創造
チームの
組成

事業創造
チームへの
権限委譲

38

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

「加速支援者」に必要な要件は、「様々な目利き」、「様々なアドバイス」、「社内外のリソース紹介」の3つで、各要件について以下の内容が求められる

要件の内容(具体例:SAP、P&G、GE、IBM)

- 事業創造チームに対して、以下の様々な目利きを行う加速支援者を立てる(①人材、②コンセプト、③ビジネスモデル、④事業計画)
 - VPが目をかけたプロジェクトは事業化プロセスを素早く通過でき、通常6か月かかるプロセスを2か月程度に短縮できる(P&G)
- 事業創造チームに対して、正しい問い(解決すべき顧客の課題は何か?)を投げかける加速支援者を立てる
- 事業創造チームに対して、事業化スピードを加速させる様々なアドバイスをする加速支援者を立てる
 - 2ステージ程度上のVPやシニアマネージャークラスの人材が社内の事業創造人材の加速支援者となり、メンター機能(通常プロセスに要する時間を短縮させる等)を果たす(P&G)
 - スタートアップ企業に対して、ガイダンス、メンタリング、VCの紹介等を実施している(P&G)
 - 事業創造チームを支援する指南役グループを結成。指南役グループには、社外人材(イノサイトの社員)をファシリテーターとして招請したり、失敗経験を有する人材という観点から起業家を数名招請している(IBM)
- 事業創造チームに対して、社内の異なる部門・部署のリソース(知識、技術、人材、施設・設備等)を発掘し、紹介する加速支援者を立てる
- 事業創造チームに対して、社外のリソース(知識、技術、人材、施設・設備等)を発掘し、紹介する加速支援者を立てる
 - スタートアップ企業に対して、ガイダンス、メンタリング、VCの紹介等を実施している(P&G)
 - 2009年、タイド・ドライ・クリーナーズ事業の開発に当たり、考案された事業がフランチャイズ事業をするに足る十分なリターンを生み出せるのかを検証するため、指南役の紹介によりカンザスシティにパイロット店を3店舗オープンした(IBM)

要件

様々な
目利き

様々な
アドバイス

社内外の
リソースの発
掘・紹介

39

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

(参考)「加速支援者」の人物像

加速支援者の人物像	
デモグラフィック特性	• 女性が多い(P&G、habraum) • Ph.D取得者が多い(特定分野で高い専門性を有する)(P&G、SAP) • 学生や起業家と接する機会が多く年齢は比較的若い、30代が中心(P&G、SAP、habraum)
サイコグラフィック特性	• 専門分野はもちろんであるが、それ以外の分野でも知的的好奇心・知識欲が旺盛(P&G、habraum) • 働く上で地域に縛られない・世界的視野と行動力を持つ(P&G、habraum) • 情報機器やSNSに精通し、日常的に情報発信・受信をしている(P&G、SAP) • 人を引きつける魅力を持っている(P&G、SAP、hubraum)

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

「組織プロセス」に必要な要件は、「新事業の種の探索プロセス」、「事業化プロセス」、「評価・意思決定プロセス」の3つで、各要件について以下の内容が求められる

要件の内容(具体例:SAP、P&G、GE、IBM)		要件
• 新事業の種となる社会や顧客の課題を探索する仕組みがある • 新事業の種となるシーズ(新技術、材料、サービス)を探索する仕組みがある • 新事業の種の探索に社内関係者を巻き込む仕組みがある • 新事業の種の探索に社外関係者を巻き込む仕組みがある • 事業創造アイデアの探索を目的として、年間4億ドル超を投資し、世界約100カ国、500万人を対象に消費者調査を実施(P&G) • 製品・サービス開発のスタートは、市場の問題、顧客の課題(カスタマーチャレンジ)を発掘すること。顧客課題を発掘し、それを解決するために、技術を活用した製品・サービスを開発する(GE) • グローバルテクノロジーアウトルック、イノベーション・ジャム、グローバル・イノベーション・アウトルック等の仕組みを活用し、社内外の関係者を巻き込み、社会課題や社会のシーズを探索している(IBM)		新事業の種の探索プロセス
• 事業化プロセス(コンセプト創造、ビジネスモデル構築、事業計画作成)を確立する • 事業化プロセスの各プロセスにおける思考法とツールを確立する • 事業化プロセスに社内リソースを充足する仕組みがある • 事業化プロセスに社外リソースを充足する仕組みがある • 事業化に向けステージ1(顧客課題発掘)、ステージ2(アイデア開発)、ステージ3(市場化テスト)の3段階を設定している(GE) • 思考法としてデザイン思考を、ツールとしてアジャイル開発手法を活用している(SAP、P&G、GE) • 「革新的なアイデアがあれば、アイデア毎にユーザー等とのコラボレーションのあり方を探り、ユーザーの近い所で推進する」という基本原則がある(SAP)		事業化プロセス

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

「組織プロセス」に必要な要件は、「新事業の種の探索プロセス」、「事業化プロセス」、「評価・意思決定プロセス」の3つで、各要件について以下の内容が求められる(続き)

要件の内容(具体例:SAP、P&G、GE、IBM)

- 新事業の種の事業化に向けた進捗状況を測る独自の先行指標(プロセス指標)を設定する
- 新事業の種の事業化に向けた進捗状況を測る独自の先行指標(プロセス指標)を測定する仕組みがある
- 独自の先行指標(プロセス指標)に沿って、新事業の種を評価し、事業化の意思決定を行う
 - イノベーションマトリクスとして、既存事業マトリクスとは異なる、イノベーションに焦点を当てた評価指標を作成している(GE)
 - 事業化に向けた3段階のステージ毎に評価基準を設定し、進捗状況を管理している。具体的には、テスト回数や、テスト対象者の何人が良いと言ったのかといった市場からの評価結果等を評価基準として設定している(GE)
 - 初期段階は「学習と実験」を重視した評価基準(顧客との接触件数、パイロットテスト数等)を用い、進捗状況に合せて、初回受注件数といった新しい評価基準を設定している(IBM)
 - 事業化の評価は、デザイナビリティ、パイアビリティ(売れるか)、フィージビリティ(実現できるか)の順に評価。どんなに売れる・実現可能な商品・サービスでもデザイナビリティがなければ承認されない(SAP)

要件

評価・
意思決定
プロセス

42

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

「組織インフラ」に必要な要件は、「社内外の情報収集・活用」、「事業創造推進予算」、「人事評価制度」、「人材育成・能力開発」、「企業文化」の5つで、各要件について以下の内容が求められる

要件の内容(具体例:SAP、P&G、GE、IBM)

- 社内にある無形資産(人脈、技術基盤等の知的基盤)を体系化し、可視化する仕組みがある
- 社内のコミュニティ形成やコミュニティ間の相互学習を促進する仕組みがある
- 社外ネットワークも含めたコミュニティ形成やコミュニティ間の相互学習を促進する仕組みがある
- 必要な知識や人脈の提供を行うなど、社内外の知識の仲介役となる機能がある
- 異なる視点や専門性を持つ人々が、領域を越えて相互にアイデアを交換し、創造的に議論をする機会と方法論がある
 - HANA(プラットフォーム)を活用することでアイデア創出をクイックかつ高度な水準で実現している(SAP)
 - Connect +Developサイトをはじめ、社内外のアイデアや技術、パートナー等をつなぐネットワークを構築・活用している(P&G)
 - グローバルテクノロジーアウトLOOK、イノベーション・ジャム、グローバル・イノベーション・アウトLOOK等の仕組みを活用し、社内外の関係者を巻き込み、社会課題や社会のシーズを探索している(IBM)
 - 非競合企業との人材共有による学習促進に取り組んでいる。2008年には、P&Gはオンライン・ビジネスモデルを、Googleはブランド構築を学ぶために約20名の社員を数週間交換した(P&G)
- 新事業創造戦略で定めた活動方針及び目標に沿って、事業創造推進予算を確保する
- 事業創造活動へ、継続的に予算提供する仕組みがある(短期利益を重視した判断による予算縮小・停止リスクを回避する仕組みがある)
 - R&D投資額は年間\$20億超。研究開発VPがスポンサーとなり、イノベーション・ネットでの技術の伝播や融合の促進等の活動に予算を付与(P&G)
 - 新事業推進担当役員が事業創造推進予算プールの整備を要求し、会社が1億ドルを用意(IBM)
 - 事業創造チームに対して、初期段階は本社戦略グループがまとめた資金を提供し、成熟に合せてホスト事業グループの負担を増加させる仕組みを構築。ホスト事業グループからEBOIに対する資金提供を継続させるアメとして、EBOの売上をホスト事業グループに計上(IBM)

要件

社内外の
情報収集・
活用

事業創造
推進予算

43

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

「組織インフラ」に必要な要件は、「社内外の情報収集・活用」、「事業創造推進予算」、「人事評価制度」、「人材育成・能力開発」、「企業文化」の5つで、各要件について以下の内容が求められる(続き)

要件の内容(具体例:SAP、P&G、GE、IBM)

- 管理職やリーダーの人事評価基準に、新事業創造の牽引を組み込み、昇格基準において失敗による減点評価をしない - 事業創造に取り組む社員に対する独自の人事評価の基準と仕組みがある - 事業創造に取り組む社員の評価基準において、失敗による減点評価をしない - 事業創造に取り組む社員の社会的認知を高める施策(表彰等)がある - 社内ネットワークの一つであるイノベーション・ネットにおいて、各分野やプロジェクトで最も活発だった人材をエキスパートとしてランキング(P&G)	要件 人事評価制度
- 管理職やリーダーに対して、新事業創造を牽引するマインドセットとスキルを教育する。 - 事業創造に取り組む社員に対して、新事業創造を推進するマインドセットとスキルを教育する。 - 全社員に対して、新事業創造を推進するマインドセットとスキルを教育する。 - 今後6カ月かけて、マネージャー層約5千名に対して、既存事業マトリクスではなく、これから新しく導入するイノベーションマトリクスを認知・浸透させることを目的として研修を実施していく。そのために2011年6月から18カ月かけて準備してきた(GE) - 全社員にデザイン思考の研修を行い、マインドセットとして定着させている(SAP、P&G、GE)	要件 人材育成・能力開発
- 社員の自発的な行動を促進する企業文化がある - 社員が失敗を恐れずに新たに挑戦を行うことを促進する企業文化がある - 多様な考え方の尊重と需要を促進する企業文化がある - 組織を越えた積極的な協業や相互貢献を促進する企業文化がある - 新たなアイデアをすぐに実践・検証する行動を促進する企業文化がある - デザイン思考のマインドセットが企業文化として浸透してきている(SAP) - 早く失敗し小さな失敗に抑えるという精神を重視。CEOが新規事業は利益をあげるまえにまず学習が重要であること、早く失敗し小さな失敗に抑えるという精神が重要であることを発信し、現場に浸透させた(IBM)	要件 企業文化

44

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

経営者が自己診断ツールとして活用可能な新事業創造の社内エコシステム診断指標のプロトタイプを作成し、経営者が社内エコシステムを構築することを支援する

- 経営者が自社の新事業創造の社内エコシステムの成熟度を把握するために、**自己診断ツールとして活用可能な診断指標のプロトタイプをつくる**ことを目指し、新事業創造の社内エコシステム診断指標を作成する。
- **診断指標により以下3点の見える化を図る**ことで、経営者が自社の新事業創造の社内エコシステムを構築し、新事業創造を実現・促進することを支援する。

- ① 新事業創造の社内エコシステムの目標
- ② 自社の新事業創造の社内エコシステムの成熟度
- ③ 自社の新事業創造の社内エコシステムの課題

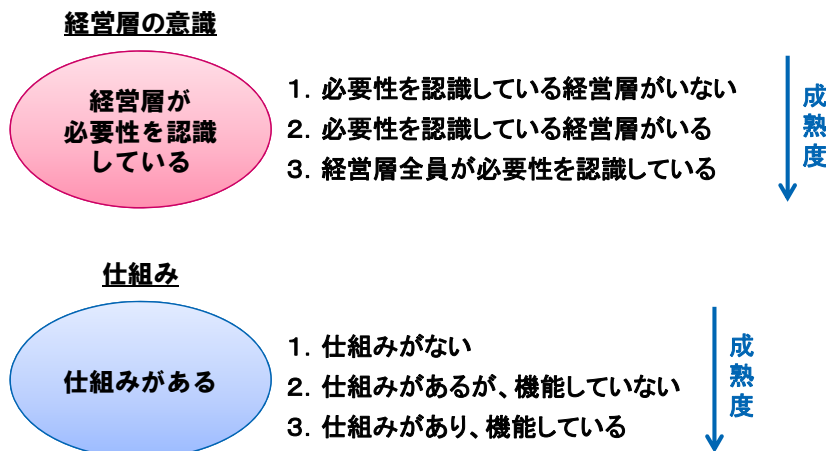
- また、社内エコシステムの成熟度に対する評価を多面的に捉えるために、経営者や新事業創造担当役員等の「経営層」と、事業創造チームリーダー(事業創造人材)等の「現場の事業創造責任者」の両方が回答者となることを想定し、診断指標を作成する。**社内エコシステムの成熟度に対する「経営層」と「現場の事業創造責任者」との評価のギャップを明らかにすることで、企業の課題の見える化につながる。**

45

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

診断指標の成熟度を把握するために「経営層の意識」と「仕組み」に関する質問項目を設定する

- 診断指標の成熟度を測定するために、「経営層の意識」と「仕組み」に関する質問項目を設定し、それぞれ以下の選択肢を用意した。



46

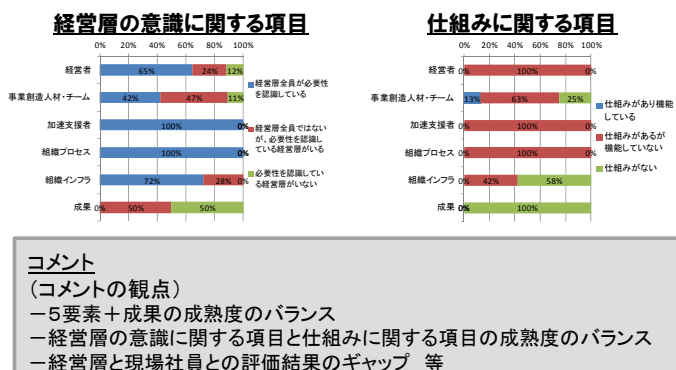
2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

新事業創造の社内エコシステム診断結果の整理イメージは以下の通り

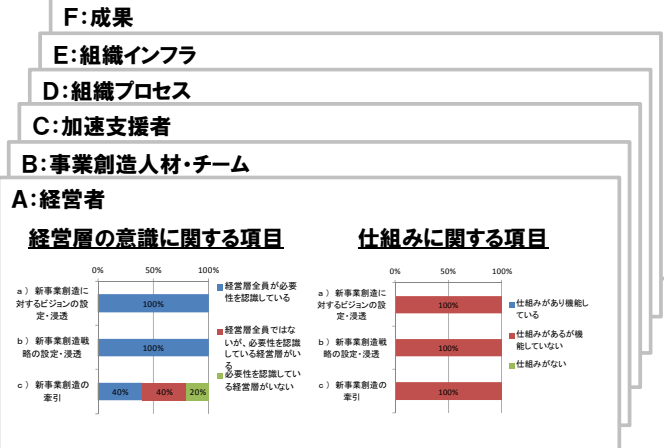
- 新事業創造の社内エコシステム診断結果として、
 - ✓ 経営者に対して「自社の社内エコシステムの成熟度」を示すために、社内エコシステムの全体及び要素別に、各要素・要件について経営層の意識に関する項目と仕組みに関する項目それぞれの成熟度を以下のように整理する
 - ✓ 経営者に対して「自社の社内エコシステムの課題」を示すために、要素・要件の成熟度のバランスや、経営層の意識に関する項目と仕組みに関する項目の成熟度のバランス、経営層と現場社員との評価結果のギャップ等の観点から分析した結果をコメントで整理する

新事業創造の社内エコシステム診断結果イメージ(全体)

【全体】



新事業創造の社内エコシステム診断結果イメージ(要素別)



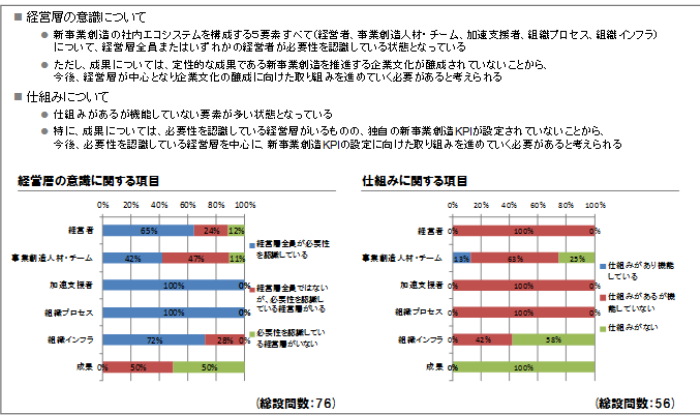
47

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要

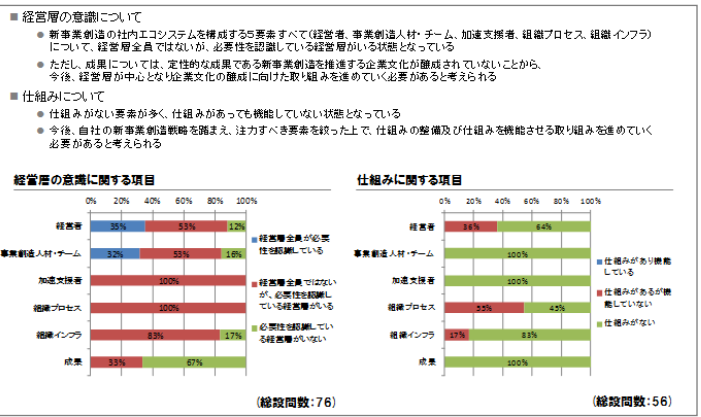
トライアル診断の結果、診断指標により、 自社の社内エコシステムの成熟度と課題を見える化できることが明らかになった

■ 以下に、参考として、2社のトライアル診断結果(全体)を提示する。

トライアル診断結果(全体) 回答者1:電機メーカー 事業創造推進者



トライアル診断結果(全体) 回答者2:総合印刷会社 事業創造推進者



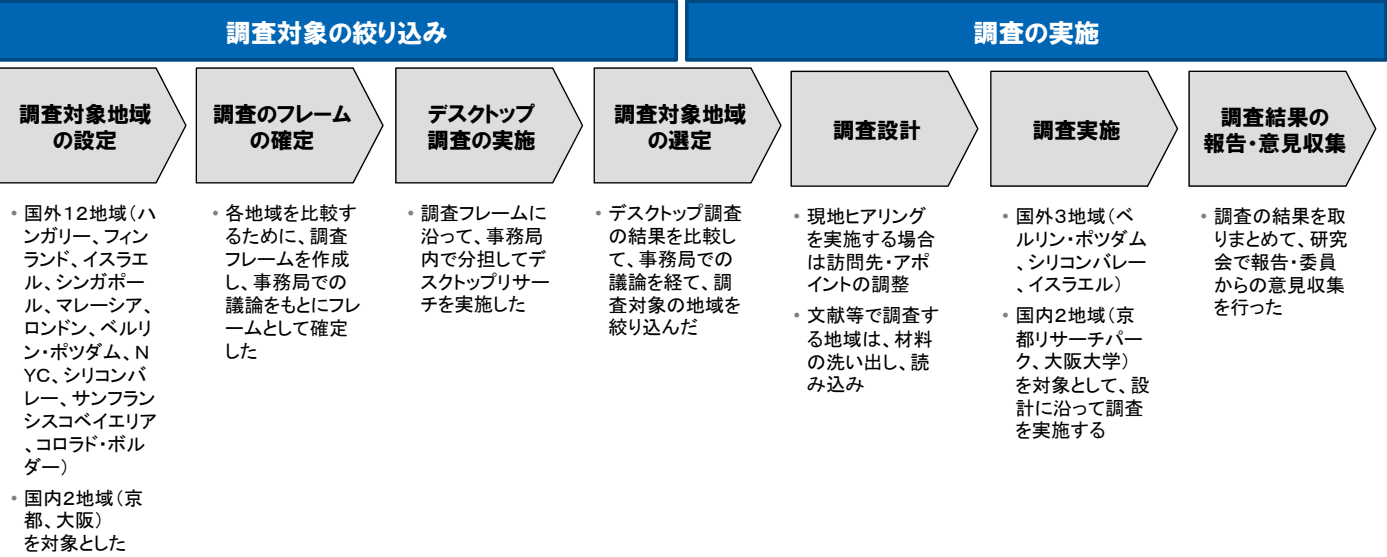
IV 社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出

- 企業の新事業創造を促進する企業を取り巻くプレーヤーを明らかにすることを目的として、
- 国内外の先進的な社会エコシステムをもつ地域を選定し、社会エコシステムを構成するプレーヤーと、各プレーヤーが果たす機能・役割を調査した。
- 以下では、先進的な社会エコシステムを持つ地域の選定プロセスと、代表的な国外3地域と国内2地域の社会エコシステムの動向、社会エコシステムを構成する各プレーヤーが果たすべき機能・役割を提示している。

大きく「調査対象の絞り込み」と「調査の実施」に分けて、社会エコシステムの現状を調査した

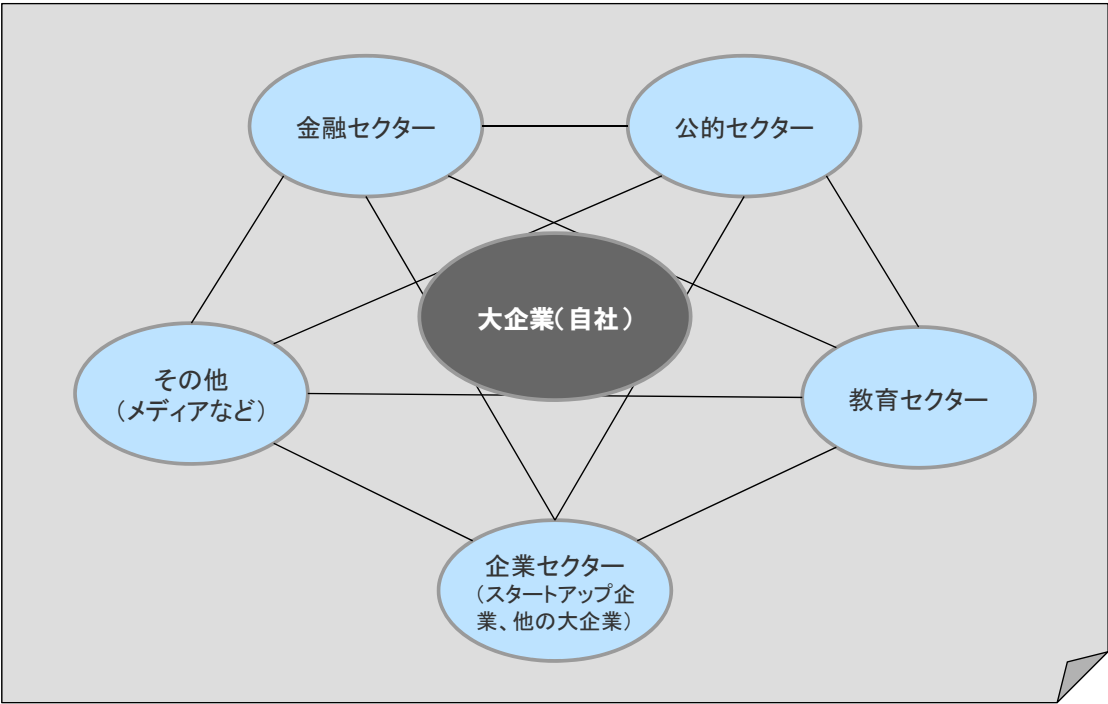
- 当初は調査対象候補を国内外14地域と広めにとり、デスクトップリサーチを行い、選定した。
- 選定先の地域に対しては、現地ヒアリング調査あるいは、詳細な文献調査を行った。

社会エコシステムの現状を把握するための調査プロセス



※調査対象地域の調査のフレームについては、参考(pp.107)参照

社会エコシステムを構成するセクターを、公的／金融／企業／教育／その他に分類して整理した



社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出

海外事例1:シリコンバレー

シリコンバレーは、挑戦を歓迎するといった起業家精神にあふれており、
各種のネットワーク、スタートアップ支援などの一流プレーヤーが集積している

セクター	具体的な団体・個人名	果たしている機能・役割
公的セクター	・Joint Venture Silicon Valley Network (1993年に発足した産学公民機関。1980年代後半、投資減少や頭脳流出によって悪化したSVの経済状況を改善するために結成) ・サンノゼ市、など	● (Joint Venture Silicon Valley Network) NPOと行政のパートナーシップのモデルともいわれる組織で、「トップダウンとボトムアップの過程により、 <u>世界において競争するという理念の下に、ビジネス、政府、教育、コミュニティから人々がSVに再投資するために集まった</u> 」ネットワークを展開している。
金融セクター	【金融セクター】 ・VC会社: Khosla Ventures、DAG Ventures、Menlo Ventures、Kleiner Perkins Caufield & Byers、Sequoia Capital等	● 投資家・金融セクターとして、 <u>企業への成長圧力(計画と成果)</u> を求める。
企業セクター	＜有名企業＞ ・HP ・Apple ・Google ・CISCO ・Genentech ・Yahoo! ・Intel等 ＜企業研究所＞ ・フォード ・パロアルト研究所(XEROX設立) ・IBM アルマデン研究所	● スタートアップであれ大企業であれ、 <u>良いものを評価する風土が規制されており、日常的に企業間の提携・買収が繰り返られる。</u> ● 数々のスタートアップを支援した広告会社・マーケティング会社、会計事務所、人材会社、不動産会社、法律事務所、その他(プロトタイプ開発など)、などの関連会社が集積している。
教育セクター	【教育機関セクター】 ・大学: スタンフォード大学、サンノゼ州立大学、サンタクララ大学、カリフォルニア大学(サンフランシスコ校、バークレー校、サンタクルズ校)等 ・国立研究所: ローレンス・バークレー、ローレンス・リバモア、NASAエイムズ研究所	● (スタンフォードリサーチパーク)スタンフォード大学の <u>広大な所有地をスタートアップ企業にリースするなど、有効利用が進む。</u> ● 理工系難関大学が技術系人材を起業家として輩出しており、卒業生のネットワークを利用できる。 ● <u>起業に関わる人的資源が狭い地域にプールされており、ビジネスチャンスがある</u> と一気に複数の人材が供給されるのではなく、適切なタイミングで必要な人材が供給される。

52

社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出

海外事例2:ベルリン・ポツダム

ベルリン・ポツダムは、HPIなどの教育セクター中心にデザイン思考を広く展開し、
共通言語として普及しつつあると共に、中長期で事業創造を捉える風土がある

セクター	具体的な団体・個人名	果たしている機能・役割
公的セクター	・Federal Ministry of Education and Research (BMBF) ・Federal Ministry of Economics and Technology (BMWi) ・その他 (Ministry for the Environment, Defence Ministry、Federal Chancelleryなど)	● 企業規模に応じた投資助成を行うなど、大企業・中小企業・ベンチャー企業などにあった助成制度を整備する。
金融セクター	＜VC＞ ・early bird ・point nine capital ・alex ljung (soundcloud創始者) ・Researchgate (テクノロジースタートアップ) ・Rocket Internet	● Christophe Maire (スイス人の起業家・エンジェル。Gate5 (ノキアに売却)、txtr CEOを経て、Soundcloud、Amen、brands4friendsなどに投資)、Alex Ljung (Soundcloud創業者で現在はエンジェル(個人投資家))などの投資家が集積。
企業セクター	＜ベルリンに本社・研究機関・ラボ設置企業＞ ・Deutsche Telekom ・habraum (インキュベーションセンター) ・SAP ・Daimler ＜スタートアップ企業＞ ・Sound Cloud ・6Wunderkinder ・Gidsy	● <u>社内ベンチャーを意識的に企業本体からのマネジメントから切り離して、中長期的に事業を育てることを重視する。</u> (Deutsche Telekom) ● 新事業のインキュベーションとアクセラレータを目的とし、 <u>出資元(企業)の事業創出につながるかは不問とする</u> (habraum)
教育セクター	・Hasso-Plattner Institutes (HPI) ・Technical University of Berlin (TU) ・Berlin University of the Arts (UdK) ・FH Potsdam (※他にもベルリンには4つの大学と27の私立の専門、技術大学がある) ＜その他＞ ・ハインリッヒ・ヘルツ研究所HHI、フラウンホーファー研究所IPKなど	● 大学は、企業からの潤沢な資金を受けて、プログラムの開発・運営を行う ● HPI内のHPI d-schoolでは、 <u>スタンフォード d-schoolの最先端プログラムを展開するとともに、ポツダム大学以外の学生を広く受け入れ、同地域に優秀な学生を引き付ける</u> 一因となっている

53

社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出

海外事例3:イスラエル

イスラエルは、公的セクターの関与やユダヤ人ネットワークを軸に、理系教育や先端技術をいかに企業の事業創造につなげるかという仕組みが充実している

セクター	具体的な団体・個人名	果たしている機能・役割
公的セクター	・産業貿易労働省、及び傘下のOffice of the Chief Scientist(OCS) ・科学技術省、科学技術振興機構 ・研究開発審議会・高等教育審議会 ・チーフサイエンティスト会議 ・教育省 ・農務省 ・イスラエル科財団 ・イスラエル科学人文アカデミー	● 多産多死を前提として 数多くの企業に支援を展開。ただ、闇雲に支援するわけではなく、 重点分野(バイオ、水、電気自動車など)を設定 しリソースを集中させる。 ● 「産業研究開発奨励法」を基本として、国内の研究開発を促進するための様々な優遇措置を設けている。 ● 本法の目的は、 政府がR&D事業のリスクをシェアすることで、民間のR&D事業への投資を奨励することにある 。国内の登記企業は、この法律による恩恵を受けることができる。 ● イスラエル国防軍の情報技術のレベルは高く、約3年の徴兵期間中に得た能力で事業創出につなげるケースが多発。徴兵中に知識開発に挑戦させるというシステムも設け 国防軍が起業家養成機関の様を呈している 。
金融セクター	<Five major venture funds> ・Pitango・Magma Venture Partners・Qumra Capital ・Israel Cleantech Ventures・Vertex Venture Capital <Angel Group>・2B Angels・Eureka Group、など <その他>・イスラエル・ベンチャー・キャピタル・リサーチ・センター	● 見込みのある技術や人材に投資する資金を集めやすい土壌がある。 (次世代のベンチャー企業に投資する文化が根付いている)
企業セクター	・P&G ・GE ・MS ・IBM ・CocaCola	● ユダヤ人ネットワークの中で、優秀な人材が連携するコミュニティを形成しやすい
教育セクター	<理系大学> ・Tel Aviv University・Hebrew University of Jerusalem ・Technion Israel Institute of Technology ・Weizmann Institute of Science	● 大学は 企業への技術提供が研究者の業績につながる評価制度を採用 ● 理系大学の人気が高く、イスラエル人技術者移民を含む、優秀な技術者が集まる

社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出

国内事例1:京都(京都リサーチパーク(KRP))

長寿企業を多く生み出した京都では、企業経営者同士のネットワークをベースとして、起業家・中小企業・研究者などのネットワークが形成され、関係構築がされている

セクター	具体的な団体・個人名	果たしている機能・役割
公的セクター	● 京都府産業支援センター (京都府中小企業技術センター、財団法人 京都産業21) ● 一般社団法人 京都発明協会 (京都府知的財産総合サポートセンター) ● 京都市産業技術研究所 ● 財団法人 京都高度技術研究所(ASTEM)	● 京都府と京都市の産業振興支援機関が集積し、層の厚い創業支援・育成支援機能を果たしている。 ● 研究開発を支援する試験分析、製品のデザイン開発、マーケティング、教育、研修から資金調達や経営相談まで、各機関の専門家と外部のアドバイザーがきめ細かな支援にあたる。 ● 高度技術研究所新産業担当、ワンストップ・サービスの清水輝久は自分なりに KRPの起業家間ネットワークを築いてきた。月末の金曜日にKRPの起業家と行政、大学教授の交流の場として「未金会」を主催する。
金融セクター	● 京都銀行 ● (株)アーバネックス(大阪ガス100%子会社)	● 京都銀行はベンチャー支援を重視。KRP内にも2000年に「京銀KRPベンチャーデスク」を開設、2003年10月には「ベンチャー企業支援室」を立上げ、法人金融部の行員2人が入居企業などの経営相談に当たっている。 ● KRPも出資するとともに、KRPの施設運営・管理に当たっている。
企業セクター	● 京都市ベンチャー企業目利き委員会(審査委員:株式会社堀場製作所最高顧問、京南倉庫株式会社 代表取締役社長、タカラバイオ株式会社 前代表取締役社長、他) ● 関西ティー・エル・オー株式会社(大学の研究成果を企業に橋渡しする技術移転機関)	● 信用度が低いベンチャー企業に京都の一流経営者がAランク企業の認定を与えることで銀行や取引先への信用度を高めるために一役買っている。 ● 企業側のニーズを広く掘り起こすために特許情報を近畿の中小企業に直接売り込む他、中小企業に人脈がある企業OB非常勤で雇用し、特許と企業ニーズとを結びつける「攻めの営業」を展開する。 ● 中小企業の技術ニーズを情報交換する会合も月1回のペースで開催。
教育セクター	● 同志社大学(けいはんな産学交流会:同志社大学教授陣による産学交流会等を開催) ● 京都大学大学院情報学研究科(2013年春までの間に、5研究室と1附属センターが入居) ● 京都大学(山中iPS細胞特別プロジェクト研究総括)	● 国際競争力のある新たな産業分野の開拓や新技術・新製品開発に対応するため、 同志社大学教授陣による産学交流会を開催し 、技術力向上と共同研究等に発展する活力ある企業群の形成を目的に、ニーズとシーズのマッチングと事業者の開発意欲達成を支援する。

社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出

国内事例2：大阪（大阪大学）

大阪大学は“学”発で産学連携を進める際に、海外の取り組みを参考に企業との共同研究モデル、大学と金融機関が事業プランの作成から協働する仕組みを実現した

セクター	具体的な団体・個人名	果たしている機能・役割
公的セクター	● 経産省、文科省	● 制度（例：共同研究講座）による普及を支援する。
	● 大阪府	● 阪大UIC “Gap fund”へ約500万の補助金を出す。
金融セクター	● テクノロジーシードインキュベーション ● 東京大学エッジキャピタル ● トーマツ、バイオ・サイト・キャピタル （大阪大学 産学連携本部新産業創出協働ユニット参加企業）	● 大学発ベンチャーの創出と育成を目的とした「新産業創出協働ユニット」は、 事業化プロジェクトの組成・サポート、ベンチャー企業の創設・成長支援、起業人材の発掘・育成等一連の事業化業務を協働で行う。 ● これまで大学の外部に起業支援団体を設置し、ネットワークにより支援する事例は多数あったが、 大学の産学連携部門と複数の金融機関（VC、銀行等）が協働で起業支援活動を推進することは、我が国では初めての取り組みである。
	● 池田泉州銀行 ● 三井住友銀行 （大阪大学 産学連携本部新産業創出協働ユニット参加企業）	● 三井住友銀行は「新産業創出協働ユニット」に資金面だけでなく、経営面、営業面でもグループ会社と連携して支援する。また、池田泉州銀も助成金制度や技術提携などで先進技術企業を支援する。
企業セクター	● コマツ、住友金属、日新製鋼、三井造船、新日鐵、三菱電機、日立造船、武田薬品、他 （共同研究講座参加企業）	● 大阪大学の「共同研究講座」制度は、企業が年間3千万円程度を負担して学内に研究室を設ける。 ● 企業が自社のニーズと人材を学内に持ち込み、大学からも研究者を充てて学内で共同で研究する。 ● 現在28 講座に達し、総額は年間8億円を超えている。大阪大学自前の事業として、大阪大学が受ける共同研究費の2割強を担っており、財政制約下での大学の活力維持の先例になる。
	● カネカ、日東電工、パナソニック （協働研究所設置企業）	● 協働研究所には企業側から200人近く常駐している。工学部の教員が500名で、そこに200名の企業の方が常駐していることは、非常に大きな影響力になる。
教育セクター	● 東京大学	● 2011年7月に東大とともに「共同研究講座」のシンポジウムを開いて運営のノウハウを公表する。

56

社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出

社会エコシステムを機能させるためには、エコシステムを構成する5つのセクターの各プレーヤーが社会エコシステムの一員として、主に以下の役割を果たすことが求められる

公的セクター	■ 多産多死を前提とした起業支援（起業家の集積、起業の大規模・広範囲な支援）をする。 ■ 地域としての重点分野・産業の設定（事業創造に向けたリソースの集中）をする。
金融セクター	■ 投資家・資本市場から企業へ健全な（短期的に捉えすぎない）成長圧力を与える。 ■ スタートアップや技術・パテントを正当に（将来価値で）評価する。
企業セクター （スタートアップ、他の大企業）	■ 大企業の持つ展開力とスタートアップの持つアイデアとスピードを相互に活用する。 ■ （カーブアウトの場合）社内ベンチャーの成果を短期的に刈り取らず、中長期で育てる。
教育セクター	■ 域内外からの優秀な人材（研究者・学生など）を引きつけ、集積させる。 ■ イノベーション教育を実践し、事業化支援人材を供給する。 ■ 事業創造に向けた人材レベルでの交流を促進する。 （パテント管理、研究者の評価制度、兼業の容認、スペースの提供など） ■ 大企業等の出資の受入れや共同でのプログラム開発を受け入れる素地を有する。
その他 （メディアなど）	■ 地域での事業創造の成果・取り組みを発信し、域内外へ周知させる。 ■ 人材交流や情報交換の場を設計し、域内での各プレーヤーの連携を促進させる。

57

V 研究会としての提言

58

はじめに

当研究会では、新事業創造という幅広い調査対象を「人」・「組織」・「社会」という座標軸を通して研究してきた。すなわち「事業創造人材の要件定義」や「社内エコシステムの在り方」の診断指標を作成し、「新事業創造活性化に向けた社会エコシステム」の先進事例も抽出した。

研究成果について各項目の概要を次頁以下で、改めて確認する。

59

人材

新事業を発想する人材、実現する人材を診断によって発掘するための視点を整理した。

人材採用や人材配置の場面で、減量経営の基準では評価の対象とならなかったタイプの人材も対象とし、事業創造の可能性のある人材を積極的に発掘・採用し、新事業創造の現場に配置すべきである。

また、人事考課指標や採用基準への新事業創造に焦点を当てた指標の採用が望まれる。

組織

発掘された人材が成果を出すためには「社内エコシステム」の存在が重要であることがわかった。

社内エコシステムにおいては、人材（経営者、事業創造人材・チーム、加速支援者）の役割が重要であるが、人材のみならず、組織プロセス、組織インフラの役割も等しく重要である。

社内エコシステムは、5つの要素が相互に関連しあって事業の成果に繋がると考えられ、その構築や運営にあたっては、経営者が鍵を握る。経営者におかれては、社内エコシステムの構築を主導し、診断指標を活用した社内エコシステムの定期点検及び見直しが望まれる。

なお、社内エコシステムの主な論点を次頁以降に示す。

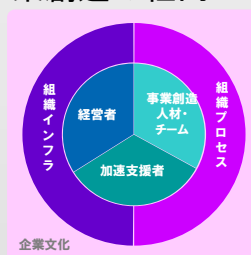
社内エコシステムの主な論点

日本企業がグローバルに付加価値を出し続けるためには、既存のビジネスの維持・発展と共に、新事業創造に焦点を当てた「社内エコシステム」の構築・活用が重要な武器となる

- グローバルに事業展開する海外企業は、新事業・新製品を生みだし続けることを企業存続・発展の死活問題と捉え、経営者が明確な意思をもち、既存のビジネスを維持・発展させつつ、それとは違う経営手法で新事業創造に取り組んでいる。
- これらの企業が実践している新事業創造に焦点を当てた経営手法のポイントは、以下のとおり。

- ① 新事業創造の目的を『新事業の種を増やす』、『事業化スピードを速める』、『事業化確率を高める』の3つにおいている。
- ② 上記の目的の実現に向け、既存のビジネスを維持・発展させる経営手法とは別に、以下の5要素からなる新事業創造の社内エコシステムを構築している。

「経営者」
「事業創造人材・チーム」
「加速支援者」
「組織プロセス」
「組織インフラ」



62

社内エコシステムの主な論点

日本企業が社内エコシステムを構築し、新事業創造を実現・促進するためには、社内エコシステムを構成する人材と他の要素が以下の役割を果たすことが重要になる

- ① 経営者： 明確な意思を持ち、自社の新事業創造ビジョン・戦略に沿って、新事業創造の社内エコシステムを構築し、運用する。
- ② 事業創造人材・チーム： 解決すべき顧客課題を発掘し、技術革新を目的化せず、顧客課題を解決するために社内外の技術等のリソースを活用した製品・サービスを開発する。
- ③ 加速支援者： 社内エコシステムの構築を支援すると共に、事業創造人材・チームに対して、社内外のリソース(知識、技術、人材、施設・設備等)を発掘・紹介することで、新事業創造の加速を支援する。
- ④ 組織プロセス： 属人化されがちな新事業の種の探索や意思決定のプロセスが明示的に構築されている。
- ⑤ 組織インフラ： 新事業創造に焦点を当てた人材の評価・育成のインフラや予算などのインフラや企業文化が存在している。

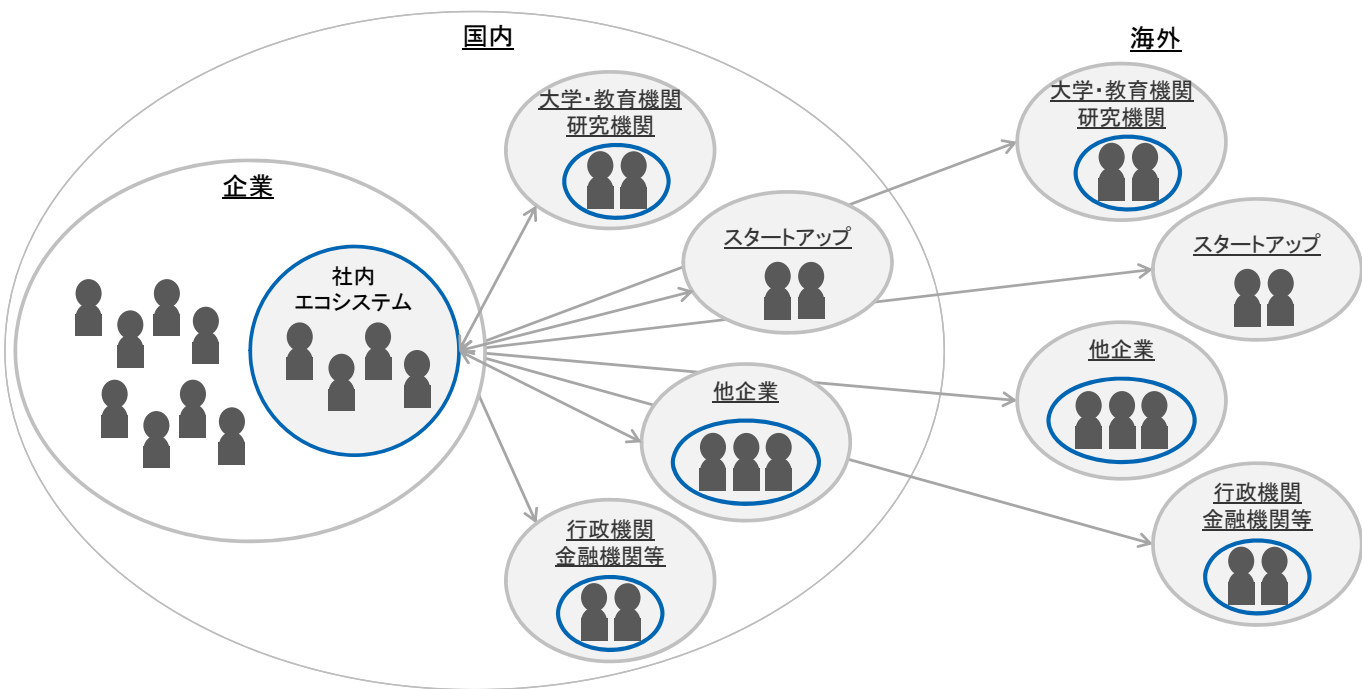
63

社会

社会エコシステムの先進事例の抽出を通して、社会エコシステムの構成員それぞれの独自の工夫の繋がりによって、社会エコシステムが構成されていることが明らかになった。例えば、企業と大学が単に連携契約を結んだり、個人同士が協働するだけでは不十分で、企業内の社内エコシステムと大学側の経営上の工夫（組織内エコシステム）が連動することにより、社会のエコシステムが構築されるのは一例だ。

いわば、各組織内エコシステム同士の連動によって社会システムが構築されるとも言え、産官学の各組織内に新事業創造を目指した社内エコシステムが数多く構築され、それらが連動することが、日本経済全体を成長軌道に乗せるための鍵である。

社会エコシステムのイメージ
日本社会の持続的発展のためには、企業が社内エコシステムを構築すると共に、他プレーヤーの社内エコシステムを連結させ、社会エコシステムに発展させていくことが重要になる



おわりに

- ① 日本経済にとって、イノベーションを通じた経済成長は最重要課題である。経済成長の実現は、個々の企業活動の積み重ねを通して実現するが、そのためには、個々の企業がグローバルな市場において様々な付加価値を提供することで、新たな市場や顧客を生み出す能動的な企業活動が必要である。一方、過去20年間の減量経営の中で現業の効率化を志向するあまり、グローバル市場において新たな付加価値を提供するための方法論を確立している企業はごく僅かである。しかしながら、日本経済全体が、地球規模の競争に益々直面していく中で、少数の企業だけが新事業・新製品創造の競争力をもつようでは、日本国経済の先行きは暗い。大企業から中堅・中小も含めた多数の企業が新事業創造の力を持ち、グローバル市場において競争力を発揮することが極めて必要である。
- ② 過去二回の研究会においては、既存企業が現業の維持に甘んじることなく、地球規模の新たな付加価値を生み出すための方法論を、人・組織・社会の三つの観点で研究を続けてきた。その結果、新事業を生み出すための「社内エコシステム」という概念を通して、三つの観点を俯瞰的に説明・実践できるとの結論に至った。多数の日本企業が新事業創造の社内エコシステムを構築・強化すれば、「人」「組織」「社会」の観点で正の連鎖を生み出す基礎条件が整い、各企業の社内エコシステム同士や海外企業の社内エコシステムとの連結により、組織内に埋もれた人も活かされ、強靱な新事業創造の社会エコシステムを構築することが可能となる。結果、「技術でも事業でも勝てる日本」の実現に近づいていく。
- ③ 現在取り組む事業を維持・発展させていく経営手法に加えて、新事業創造の経営手法が必要であること、そのためには新事業創造の「社内エコシステムの構築」が不可欠であることが今回の提言の骨子である。その実現のためには、「人」「組織」「社会」の三方に目を配りながら社内エコシステム構築・運用を実践する経営者のご理解と実践活動が不可欠であり、また、その母数が圧倒的に増える必要がある。研究会としては、当研究会の提言内容を具体的に実行していくことが、日本経済が新たな輝きを取り戻すために重要であると考えており、今後具体的な実践活動を行っていきたいと考えている。当研究会提言内容に共感し、実践して下さる産学官のリーダーの皆様、特に経営者や加速支援者の皆様と共に、具体的な取組例を増やし、幅広く産業界へ事例共有する推進役としてのプラットフォームを構築し、日本経済の潜在的な成長力を解き放つことが重要であることを提言し、研究報告としたい。

(参考)

(参考) I 研究会の問題意識

68

※(再掲)昨年度調査報告書

1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

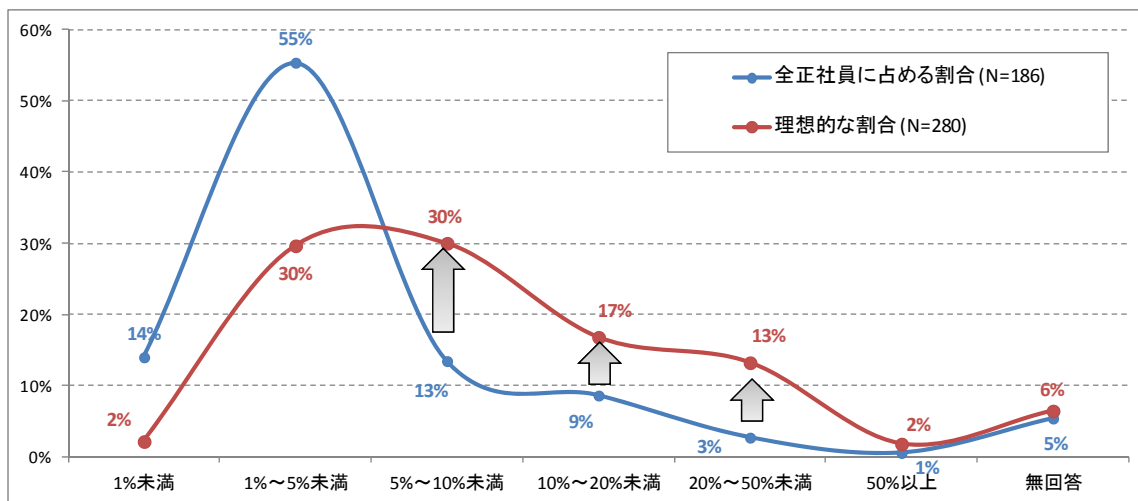
(1) 人材マネジメントにおける共通課題

① フロント人材が不足している、特にサービスプロデュース力をもつ人材が少ない
～人材に強い不足感。企業内で意識的な発掘・活用ができていない～

問12「貴社において、全正社員に占める「新事業創造を牽引する人材」の割合はどの程度ですか。」

問13「貴社において、全正社員に占める「新事業創造を牽引する人材」の理想的な割合はどの程度ですか。」

※割合を直接記入



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

69

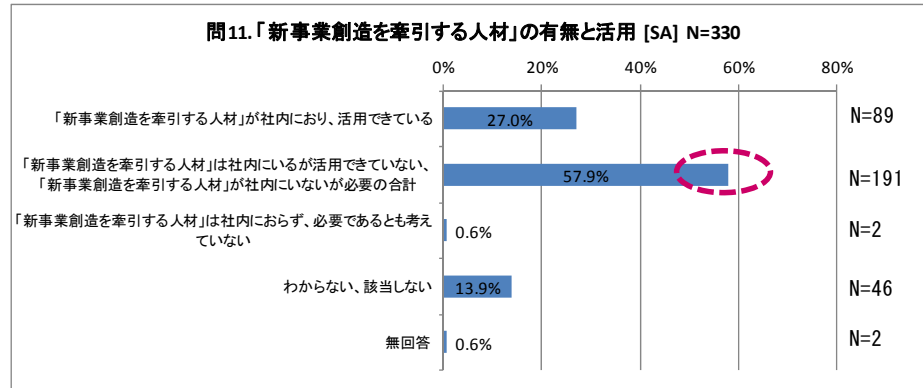
1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

(1) 人材マネジメントにおける共通課題

① フロント人材が不足している、特にサービスプロデュース力をもつ人材が少ない
～「新事業創造を牽引する人材」が社内にはいない、またはいても活用できていない～

問11. 貴社には、「新事業創造を牽引する人材」はいらっしゃいますか。また、その人材は活用できていますか。(〇は1つだけ)

※ここで、「新事業創造を牽引する人材」とは、生活者やマーケットを起点として課題を設定し、課題解決のためのビジネスモデルの構築ができる人材と定義しています。



注)「新事業創造を牽引する人材」を以下の通り定義したうえで質問している。

新事業創造を牽引する人材とは、生活者やマーケットを起点として課題を設定し、課題解決のためのビジネスモデルの構築ができる人材

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

1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

(1) 人材マネジメントにおける共通課題

① フロント人材が不足している、特にサービスプロデュース力をもつ人材が少ない
～複眼思考(顧客視点と俯瞰的視点)とビジネスモデル設計力をもつ人材を育成する必要がある～

研究会委員による意見

石黒委員	- 日本企業の問題点は、技術的なイノベーションを重視し、サービスイノベーションをおこす視点が欠けていること。新しいサービスを考える力「プロデュース能力」が欠けている。 - 日本企業がイノベーションを生み出すためには、人々の生活を変える新しいサービスをプロデュースする能力をもつ人材を育成する必要がある。 - サービスをプロデュースするためには、マーケティング力とビジネスモデル構築力が求められる。
沼上委員	- 良いビジネスモデルを構築していると言われる事業は、個々の顧客を見る視点と、顧客の動きや流れ、取引関係等、市場の全体像を見る俯瞰的視点の双方を複合的に見ている。(複眼思考) - 日本企業がサービスプロデュース力を高めるためには、複眼思考とビジネスモデル設計力を強化する必要がある。

1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

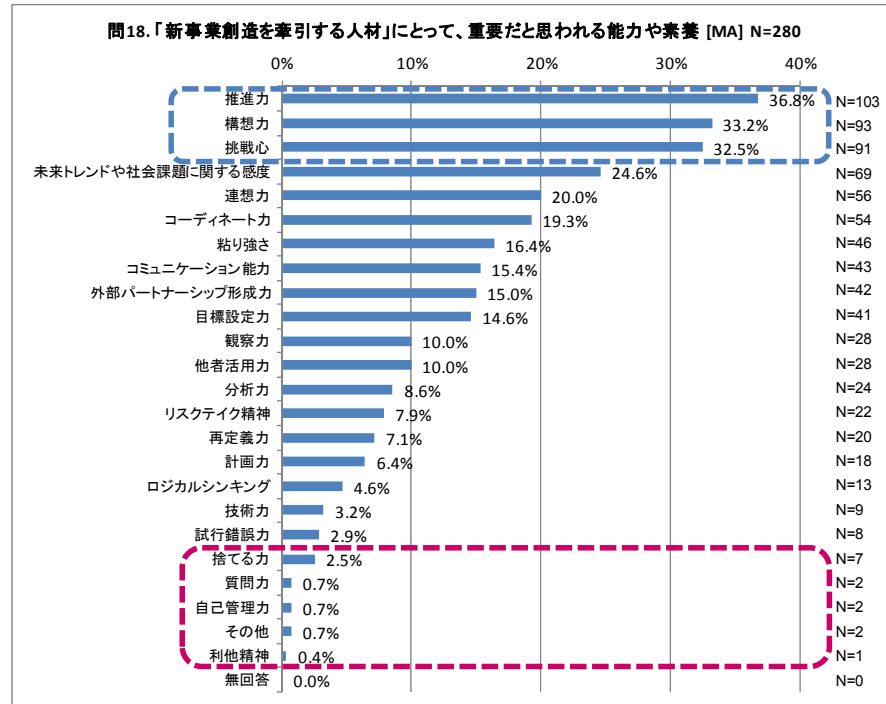
(2) 人材発掘における共通の課題

② フロント人材に必要な能力・素養が分からない

～経営者がフロント人材に求める能力・素養と、有識者が重視する能力・素養が異なる～

問18. 【問11で1または2を選択した方】 【問11で3を選択した方】

「新事業創造を牽引する人材」にとって、重要だと思われる能力や素養を以下の選択肢から最大3つまでお選びください。(〇は最大3つまで)



昨年度研究会委員のコメント

- アンケートで新事業創造をけん引する人材に重要な能力・素養として「推進力」、「構想力」、「挑戦心」が最上位層にあがっているが、これらの能力に秀でた「なりすましイノベーター」がイノベーションを阻害しているケースがある。
- 「真のイノベーター」に必要な能力は、「利他精神」、「自己管理能力」、「質問力」、「捨てる力」。これらはアンケートでは最下位層にあがっている。
- 経営者が「真のイノベーター」に必要な能力をわかっていないことが課題である。

注) 「新事業創造を牽引する人材」を以下の通り定義した上で質問
 新事業創造を牽引する人材とは、生活者やマーケットを起点として課題を設定し、課題解決のためのビジネスモデルの構築ができる人材

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

72

1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

(2) 人材発掘における課題

③ フロント人材が埋もれている

昨年度研究会委員による意見

安藤座長

- ・ 大企業では、よい人材がいるにもかかわらず、埋もれている。それが大きな問題である。
- ・ 最近の若い世代では、自らイノベーションを起こそうというタイプが減っている。

野田委員

- ・ イノベーションを起こす人材には、正しく怒れること(義憤を持つ)、面白がれる事が重要であるが、これらの人材が減ってきているのではないか。

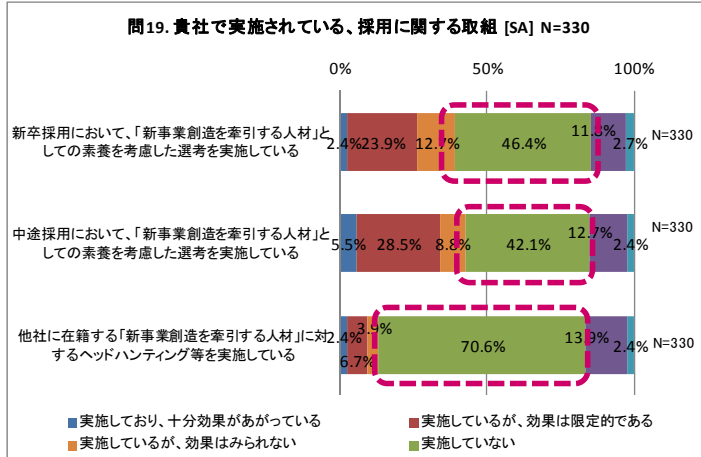
1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

(2)人材発掘における課題

④フロンティア人材の発掘方法が分からない
～フロンティア人材の発掘ができていない～

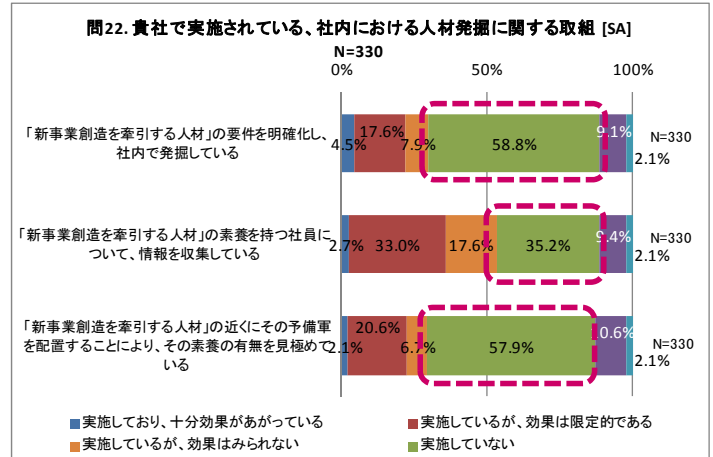
採用に関する取組

問19. 貴社で実施されている、採用に関する取組をご回答ください。(各取組について○は1つだけ)



社内における人材発掘に関する取組

問22. 貴社で実施されている、社内における人材発掘に関する取組をご回答ください。(各取組について○は1つだけ)



注)「新事業創造を牽引する人材」を以下の通り定義したうえで質問している。

新事業創造を牽引する人材とは、生活者やマーケットを起点として課題を設定し、課題解決のためのビジネスモデルの構築ができる人材

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)

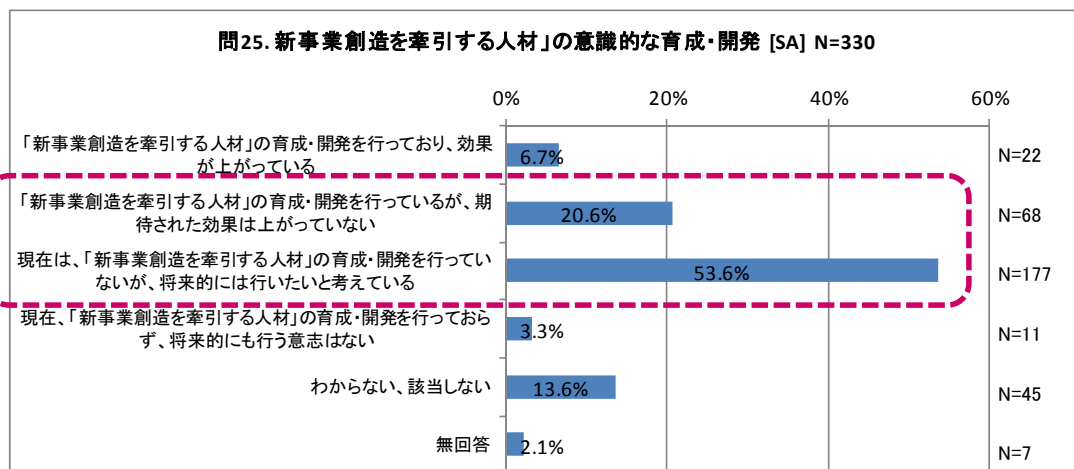
・送付対象: 東証、大証、名証一部・二部上場企業代表者、日本経済団体連合会及び経済同友会会員企業(一部)代表者

1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

(3)人材育成における課題

⑤フロンティア人材の育成方法が分からない
～フロンティア人材の育成に取り組んでいるが成果が出ていない～

問25. 貴社では、「新事業創造を牽引する人材」を、意識的に育成・開発していますか。(○は1つだけ)



注)「新事業創造を牽引する人材」を以下の通り定義したうえで質問している。

新事業創造を牽引する人材とは、生活者やマーケットを起点として課題を設定し、課題解決のためのビジネスモデルの構築ができる人材

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

1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

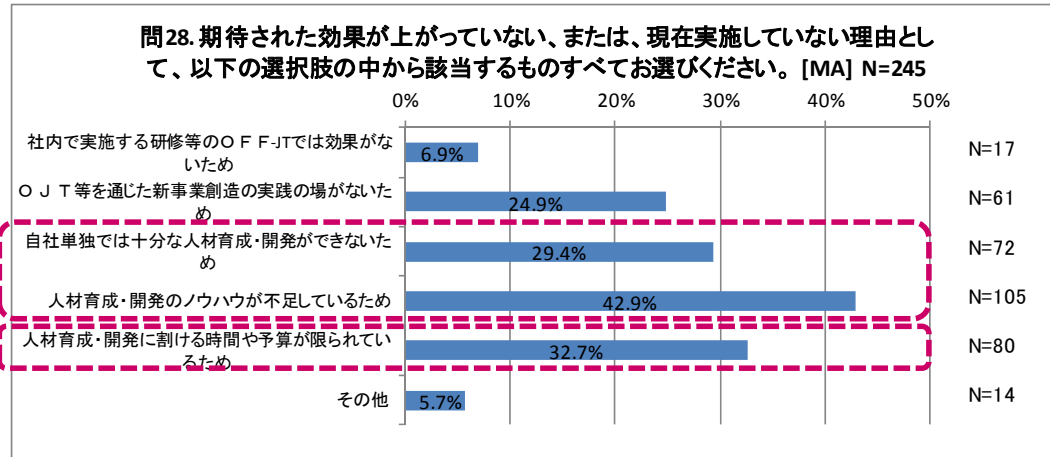
(3)人材育成における課題

⑤フロンティア人材の育成方法が分からない

～フロンティア人材の育成の方法論にノウハウがなく、自社のみでの対応は難しい～

問28.【問25で2を選択した方】【問25で3を選択した方】

期待された効果が上がっていない、または、現在実施していない理由として、以下の選択肢の中から該当するものすべてをお選びください。(〇はいくつでも)



注)「新事業創造を牽引する人材」を以下の通り定義したうえで質問している。

新事業創造を牽引する人材とは、生活者やマーケットを起点として課題を設定し、課題解決のためのビジネスモデルの構築ができる人材

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

1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

(4)人材活用における課題

⑥フロンティア人材の実践の場がない

～事業のリストラクチャリングにより、若手が修行できる新事業が少ない～

昨年度研究会委員による意見

安藤座長	- 昔は活躍の場があったことに加え、会社からは「自ら手を上げてやれ」、と言われていた。 - 今でもチャンスはある場合もあるが、リスクを取らない傾向が強い。失われた何十年で一般的な環境がそうになっているのかもしれない。
堀井委員	日本の教育は一般的に知識伝達型である。様々なことを知っていて成績が良い学生が評価されるが、実践する場が不足しているため実践力が見についていない
松本委員	- イノベーションを推進するリーダー(ミドル層)をどう育成するか、という点が課題である。 - 多くの大企業ではこのような人材の育成が滞っているが、これは「選択と集中」の時代があったためだと考えている。 「選択と集中」によって新たな事業を創造し実行する機会が減少し、結果として若手社員が伸びる場が不足している。
表委員	日本には若い優秀な人材がたくさんいる。このような人材を見つけた後には、多様性に触れさせる機会や、場を提供することが必要である。
亀田委員	日本の中には「イノベーション難民」が多い。すなわち、上から「イノベーションを起こせ」と言われ、何をしたらよいかかわからないという状況に陥っている人のことである。イノベーションを起こせと言われていたが、そのための場が不足しているため、さまよう傾向にあるのではない。
野田委員	日本人はポテンシャルは高いが、残念ながら(社会問題の解決等の)目的を持っていない場合が多い。そのような目的意識を持つための機会、場が求められている。

1. 日本企業の新事業創造に関する人材マネジメント上の課題

(4)人材活用における課題

⑦人事上のダイバーシティが不足している

～同質性が高い組織のためイノベーションが生まれにくくなっている～

昨年度研究会委員による意見

大久保 委員	- 採用時に一番いい人材を落としてしまっている。日本の新卒採用は、面接官が多様性を排除し、自分の範疇に収まる人材しか採用しない傾向にある。 - 本来はイノベーターが採用面接を行うべきである。
夏野委員	- 企業内のポジションにおいて、あまりに長い間「終身雇用と年功序列」という枠組みを前提としてきたために、才能や能力よりも年齢や年次をベースにしてポジションへの人材の配置が行われている。 - マネジメント層においても、生え抜き社員で固められるなど同質性が高い。外部経営人材の招聘なども進んでいない。 - 外部の人材を入れなければ、内部の人材だけではイノベーションは起こせない。

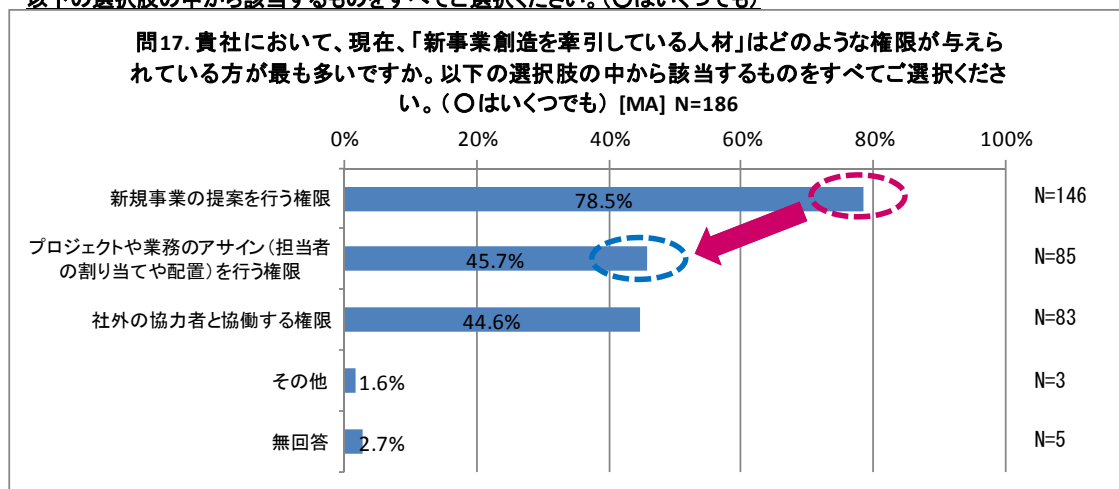
78

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

①経営者は新事業創造の重要性を理解しつつも、十分なリソース配分をしていない

問17.【問11で1または2を選択した方】

貴社において、現在、「新事業創造を牽引している人材」はどのような権限が与えられている方が最も多いですか。以下の選択肢の中から該当するものをすべてご選択ください。(〇はいくつでも)



注)「新事業創造を牽引する人材」を以下の通り定義したうえで質問している。

新事業創造を牽引する人材とは、生活者やマーケットを起点として課題を設定し、課題解決のためのビジネスモデルの構築ができる人材

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

79

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

②「技術革新」に加えて、「ユーザー起点」という視点でイノベーションを実現するための新たな方法論が身についていない

昨年度企業ヒアリング結果

マツダ
株式会社

- ・日本企業には、素晴らしいこだわりのある各々の要素技術があるが、それを商品化する際(商品化とは、要素技術を組み合わせ、新しい価値創造も含む)に、その価値(機能的な価値と意味的価値を含む)を理解して世に問うことができていない。本来持っているものづくりの力を価値に変える方法論を理解し、実践する人材が必要である。

日東電工株
式会社

- ・テクノロジーは「お金を使って知識にする」ことで、イノベーションは「知識をキャッシュ化する」こと。日本企業は「テクノロジー: お金を使って知識にする」は進んでいるが、「イノベーション: 知識をキャッシュ化する」ための方法論が確率されていない。

プラス
株式会社

- ・イノベーションは、顧客発以外にあり得ない。多くの企業が顧客の声を聴いていると言っているが、実は聴いていない。
- ・顧客の声を起点としたイノベーション創出の方法が定着していない。

B-C
製造業A社

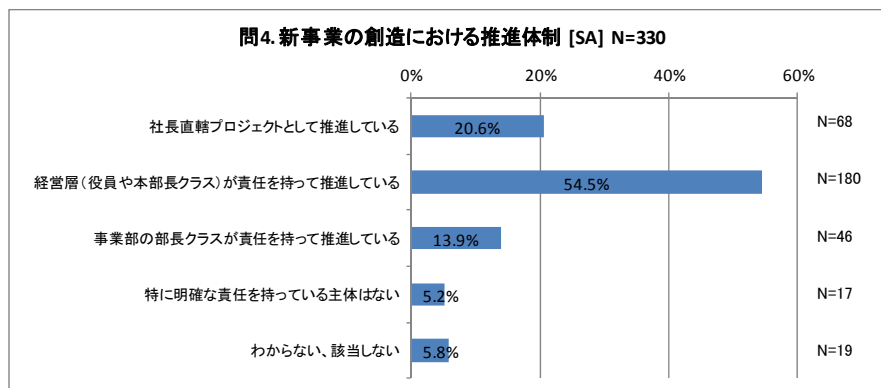
- ・新製品に向け、企画部門から技術を進化させず、ユーザー起点での技術活用をするという方針を社内で発表したところ、他のすべての部署から反対の声が上がった。
- ・理由は、同業他社が技術の高度化を進める中で、技術を進化させないことで他社に後れを取るのではないかという恐怖感があつたからである。
- ・また、ユーザー起点での技術活用に対する明確な方法論を示せていなかったことも要因である。

80

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

③自社内に新事業創造のためのエコシステムが装備できていない
～トップのコミットメントが不十分である～

問4. 貴社において、新事業の創造はどのような推進体制で進められていますか。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)

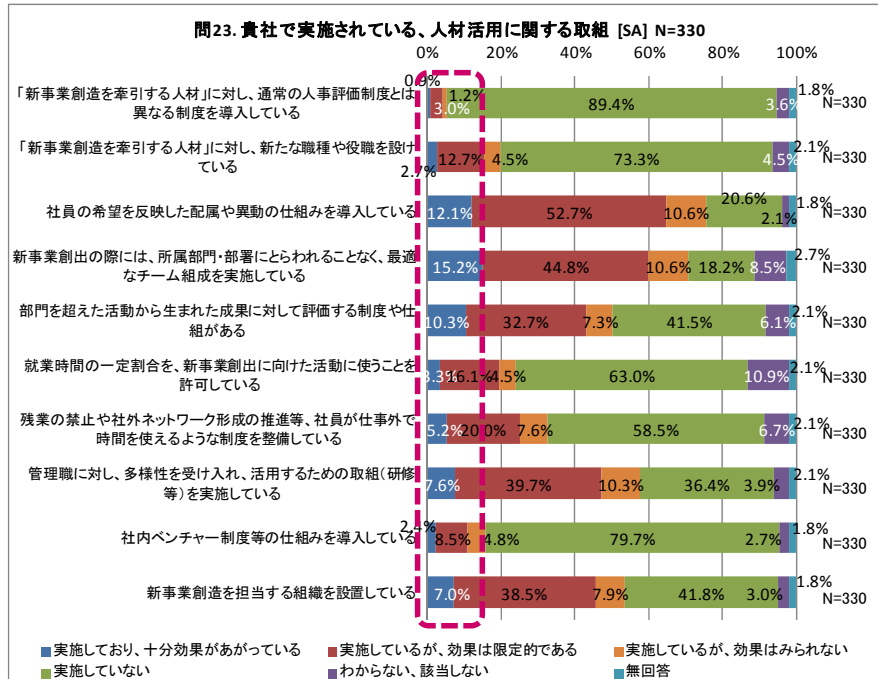
・送付対象: 東証、大証、名証一部・二部上場企業代表者、日本経済団体連合会及び経済同友会会員企業(一部)代表者

81

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

③自社内に新事業創造のためのエコシステムが装備できていない ～人材活用のための環境整備ができていない～

問23. 貴社で実施されている、人材活用に関する取組をご回答ください。(各取組について○は1つだけ)



注)「新事業創造を牽引する人材」を以下の通り定義したうえで質問している。

新事業創造を牽引する人材とは、生活者やマーケットを起点として課題を設定し、課題解決のためのビジネスモデルの構築ができる人材

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

82

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

③自社内に新事業創造のためのエコシステムが装備できていない ～技術や知識をお金に換えることができていない、そのための仕組みがない～

研究会委員による意見

安藤委員	日本企業は技術力があっても、それをビジネスに活かすことができていない
石黒委員	日本企業は、技術的なイノベーションが豊富にあるにもかかわらず、その技術を商業化できていない。
表委員	テクノロジーは「お金を知識に換えること」であり、イノベーションは「知識をお金に換えること」である。日本企業はイノベーションを起こせていない。

83

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

④ トップマネジメントがリスクテイクできていない

昨年度研究会委員による意見

夏野委員

- ベンチャーキャピタルでは、必ず2:8(2割成功、8割失敗)と言われている。2割も成功すれば素晴らしいのに、企業では「コンプラ」と称して、8割または10割成功を狙っている。経営側がリスクを取らないので現場はもっと萎縮してしまう。
- マネジメントのあり方について理解している人が経営者にいない。サラリーマン経営者(課長島耕作)が経営者になっている。経営者は自らリスクを取り、リターンを得るという形であるべきである。

野田委員

- 3Mでも成功確率20%としているが、事業を起こした人は、それほど高い確率で成功するのかと驚き、経験のない人は、そんなに低いのか、と言う。
- 同じカテゴリの中では先発企業は後発企業に絶対勝てない、という、流通業界の「マクネアの法則」は、よく見てみると、製造業にも当てはまるのではないかと思う。例えば、アメリカ企業では以前はテレビを作っていたが、今は作っていない。日本に追いつかれたため、テレビ製造を止め、違う産業の方に力を注いだ。日本も今さら振り向いて戦っても勝ち目はないのではないか。製品レベルではなく、産業レベルで別のことを考えないといけないのではないか。

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

⑤ 組織運営におけるKPIやコンプライアンスがイノベーションを阻害している

昨年度研究会委員による意見

野田委員

- 最近の新卒社員の80%が同じ会社で定年まで勤めたいと思っているという調査結果に驚いた。今の若い人は、将来に対して不安があるのでクビになりたくないということなのだろう。また、すごくまじめである。KPIがある、と言われればそれを守る。

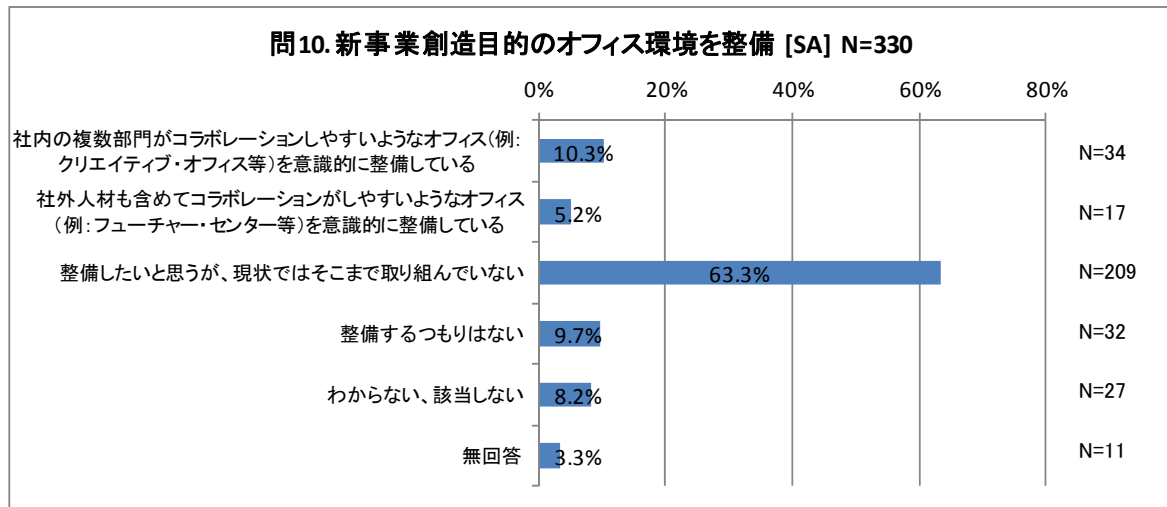
大久保委員

- 先日、リクルートの若手社員から、自分たちで考えた新しいアイデアを実現するNPOを作りたいという相談を受けた。なぜリクルートの新事業としてやらないのか、と尋ねたところ、リクルートのKPIに合わないため、と答えた。イノベーションの元ネタは大抵反対される。それを政治力を発揮し、説得して進めていくことが必要だが、そういうことを行っているロールモデルがいないことも問題である。個人個人は良いものを持っているが、イノベーションに仕立て上げることができない構造が企業の中にある。

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

⑥社員の創造性を引き出せるようなオフィス環境が整備されていない

問10. 貴社では、新事業創造を目的として、社員の創造性が引き出されるようなオフィス環境を整備していますか。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

2. 日本企業の新事業創造に関する経営マネジメント上の課題

⑦新事業創造の軸足を技術起点から顧客起点へ移せていない

～海外先進企業が顧客起点の新事業創造に取り組む中で、日本企業は技術起点の新事業創造を続けている～

海外先進企業アライング結果、及び研究会委員による意見

GE	顧客課題を起点として、顧客課題を解決するために技術を活用した製品・サービスを開発する
P&G	経営者が「一つ一つのイノベーションが人々の生活を向上させる」というメッセージを発信
SAP	- SAPにおけるイノベーションとは、「人(顧客)」「ビジネス」「テクノロジー」の3つが相互に影響しながら新たな価値を生み出すことと定義 - 技術発のイノベーションではなく、技術を適用する顧客の“Purpose(何を達成したいのか)”を研究し、イノベーションを実現する
石黒委員	- 日本企業の問題点は、技術的なイノベーションを重視し、サービスイノベーションをおこす視点が欠けていること。 - 日本企業には、どのような顧客体験を提供するかということを考えている企業が非常に少ない。サービスを作る上で、潜在顧客の生活をどう変えるかを考えることが重要ではないか。 - 事業の売上目標を考える際に、日本企業は「製品毎の単価×販売個数」で目標を設定するが、アマゾンなどの海外の成長企業は、「ライフタイムバリュー×顧客数」で事業目標を設定している。

3. 日本企業の新事業創造に関する社会システムとしての課題

人材の流動化が空回りしている

～各企業が新事業創造の社内エコシステムを持たないため、外部人材を採用しても活用できない～

研究会委員による意見

安藤委員	・ 現在の日本では人材の流動化は難しい。特に、製造業は社内に外部の人材を活用できる仕組みがないため、外部の人材を利用することが難しい。言い換えると、そのような土壌がないことが日本の決定的な弱点であると考ええる。 ・ 産業全体のインフラとして各企業に新事業創造の社内エコシステムを整備することが重要ではないか。 ・ 日本において各企業に外部の人材を活かす新事業創造の社内エコシステムが機能していなかったことが、中途採用市場がうまく育たなかった理由といえるだろう。
船橋委員	・ 日本では人材の流動化が空回りしているように感じる。以前に比べて人材の流動化は加速しているが、各企業に新事業創造の社内エコシステムがきちんと整備されていないため、転職した人材が転職後に活躍できているのかどうかは疑わしい。

88

3. 日本企業の新事業創造に関する社会システムとしての課題

スタートアップ企業が育たない、増えない

～大企業が新事業創造の社内エコシステムを持たないため、スタートアップ企業の価値を高めることができない～

研究会委員による意見

石黒委員	・ 大企業からの人材の流動化について考えると、金銭的報酬も大きな要因の一つといえる。例えば、グーグル社員が、外に出て新事業を興した場合、その後、その企業や事業をグーグルが買収するといったことが当たり前のように起こっている。このように大きな金銭的報酬が期待できるため、外に出て新事業を興す人材が多いのである。 ・ 起業人材の増加に加え、M&Aの市場を活性化する必要もあるのではないかと。例えば、大企業がスタートアップ企業を高い金額で買うことが重要なのではないかと。
船橋委員	・ 欧米企業はスタートアップ企業を買収する際、フューチャーバリューを見て買収している。 ・ 他方で、日本企業はそのような企業の現在の価値しか見出さずに、安値で買いたく傾向がある。その結果、人的資本が逃げ、箱だけ残ってしまう結果となる。
西口委員	・ 欧米企業がスタートアップ企業の持つ知恵を自社で大きく育てることを経営プロセスの一つとして確立しているのに比べると、日本企業は、自社開発に拘ったり、折角のスタートアップ企業の価値を判断できないまま、新事業創造の機会を失っているのではないかと。 ・ これも新事業創造の社内エコシステムの欠如が主因と考えられる。

89

3. 日本企業の新事業創造に関する社会システムとしての課題

新事業創造に関して、グローバルに比較できるプラットフォームが必要

～コラボレーションや研究開発、大学のイノベーション度合いを評価したり、情報を発信する必要がある～

研究会委員による意見

表委員	・ 筑波大学にイノベーションアリーナを設立した事例など、日本にも取り組みを行っている機関はあり、そのコミュニティの中では、関係者が連携し、ある程度うまく研究が進められている。 ・ 一方、コミュニティの外からは中で何をしているのかが見えないため、そのコミュニティをどう活用すればよいのかがわからないということが課題である。 ・ 加速支援者の気質を見抜くことが重要である。そのためには、加速支援者を見つけ、社内外とつなぐプラットフォームを国が整備することが求められるのではないか。
紺野委員	・ イノベーションについて諸外国と比較したり、コラボレーションや研究開発の進展をみることができると良い。例えばグローバルで比較可能にする、何らかのプラットフォームは必要である。
石黒委員	・ どの大学でどのような研究を実施しているかといった取組みを明らかにしてくれれば、企業の方で大学の研究内容について情報収集し、連携先となる教授・研究室を見つけることができる。

90

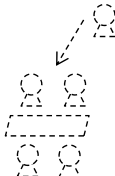
(参考)

II 事業創造人材の人材要件の定義と 診断指標の作成

91

2. 事業創造人材診断指標の概要 ～評価項目・評価指標の作成方法～

事業創造人材診断指標の測定方法について、低コストで大量のデータを取れることと、誤差リスクが小さくなることを勧奨して、自己回答による選択式またはSJ法を候補として選定した

方法	自己回答					他者回答		
	潜在的なものを測定					表面的な現象を測定		
	性格検査(型)			能力検査(型)		360度評価 行動評価	アセスメント センター	面接評価
	選択式	SJ法	自由記述式	選択式	自由記述式			
	「犬が好きだ」 a. あてはまる b. ややあてはまる ...	「目の前の人がお 金を落としました。 あなたなら、どうし ますか」 a. 声をかける b. 拾って手渡す ...	「この木の形から、 思い浮かぶイメージ を述べてください」	X=1, Y=1 X+Y=? a. 1 b. 2 ...	「哲学について、あ なたの知っている ことを800文字以 内で述べてくださ い」	Aさんについて回 答してください 「活動的だ」 a. あてはまる b. ややあてはまる		
誤差 要因	回答者		回答者 採点者	回答者	回答者 採点者	評価者	アセッサー 参加者	面接者
虚偽 回答 耐性	意図的な虚偽回答ができる			意図的な虚偽回答はできない		意図的な虚偽回答はできない		意図的な 虚偽回答が できる
					採点に時間がかかるうえ、 採点者自体が誤差になるリスクがある			
					評価に関わる人が多くなるため、 低コストで大量のデータを取るの難しい			

2. 事業創造人材診断指標の概要 ～評価項目・評価指標の作成方法～

最終的には、もっと経済的で、多様な側面での測定が可能なことから、自己回答による選択式での性格検査を主軸とする測定方法を採用した

方法	自己回答		
	潜在的なものを測定		
	性格検査(型)		能力検査(型)
	選択式	SJ法	選択式
	「犬が好きだ」 a. あてはまる b. ややあてはまる ...	「目の前の人がお金を落しました。あなたなら、どうしますか」 a. 声をかける b. 拾って手渡す ...	X=1, Y=1 X+Y=? a. 1 b. 2 ...
誤差要因	回答者		回答者
虚偽回答 耐性	意図的な虚偽回答ができる		意図的な虚偽回答はできない

虚偽回答の可能性はあるが、最も経済的で、多様な側面の測定が可能

一問あたりの回答負荷が高く、多側面の測定の際には回答時間がかかりすぎる
 さらに、問題の作成に時間・コストがかかる

2. 事業創造人材診断指標の概要 ～調査項目の作成方法～

調査項目として、測定の性質を勘案し、行動(傾向)、心理(感情、志向)、心理(意見)の3つの測定内容を前提とした項目を設定した

測定内容	調査項目イメージ	代表的な特徴
行動	事実	社外の人とディスカッションを行う頻度(回) ○ 客観的な情報が収集できる × この形式では捉えるのが難しいことが多い
	傾向	常識にとらわれないで考える ○ 具体的なイメージを想起しやすい × 虚偽回答の可能性がある × 行動化しにくい内面が捉えにくい
心理	感情、志向	人と会うのが好きだ ○ 個人の内面の情報が収集できる × 虚偽回答の可能性がある
	意見	自分とは異なる考えにも意義があると思う ○ 客観的な情報が収集できる × 虚偽回答の可能性がある × 意見と行動が一致していない可能性がある
	評価	事実を客観的に捉えるのが得意だ ○ 自分なりの強み・弱みの認識を捉えられる × 虚偽回答の可能性がある × 謙遜の影響で実態が正しくとらえられない

この3つで、おおむねのことが測定可能と想定

2. 事業創造人材診断指標の概要 ～インターネットアンケート調査の実施と項目の検証方法～

インターネットアンケート調査データを基に、以下の仮説検証を行った

■ 「発想」、「実行」、「動員」の得意／不得意の自己評価に関する項目を、心理統計的な分析の結果、以下の通り定義した。

要素	項目
発想	新たな価値を生み出すこと
	自らアイデアを生み出すこと
	創造的な成果を上げること
動員	人を巻き込んでいくこと
	さまざまな人の協力を引き出すこと
	多様な人と接点を持つこと
実行	目標を確実に達成すること
	計画通りに物事を進めること
	業務を着実に遂行すること

■ 発想、実行、動員の自己評価と調査各項目の相関、また因子分析によるまとまりの確認をもとに、尺度ごとに採用する項目をピックアップし、アンケート票(参考資料1)を作成した。(305項目→180項目の削減)

		※偏相関の高い項目を抽出			※因子負荷量の高い項目を抽出			
要素	項目	編相関			因子分析結			採用／不採用
		発想	動員	実行	Factor1	Factor2	Factor3	
【懷疑的思考】 前提にとらわれない思考スタイル	「本当だろうか」と、立ち止まって考える	0.11	-0.01	0.16	0.38	0.34	0.20	
	ちょっとしたことで疑問に思う	0.15	-0.01	0.26	0.60	0.17	0.30	
	人が正しいと言っていることでも、本当に正しいのかと疑問に思う	0.13	-0.02	0.14	0.52	0.08	0.29	
	常識にとらわれないで考える	0.33	0.12	-0.11	0.69	0.09	0.04	採用
	簡単には物事を信じない	0.09	-0.04	0.18	0.25	-0.07	0.76	
	なんでも疑ってかかる	0.06	-0.13	0.16	0.25	-0.10	0.47	
	人とは違うやり方を好む	0.27	0.00	0.06	0.55	0.07	0.30	採用
	人とは違った視点で考える	0.31	0.17	0.15	0.86	0.06	0.08	採用
	今までにない発想で考える	0.51	0.08	-0.03	0.69	0.04	0.12	採用
	人の考えに同調する（反転）	0.00	0.07	0.01	-0.17	0.59	0.14	
	人の言うことを素直に信じる（反転）	-0.06	0.21	-0.05	-0.01	0.70	-0.18	
	前例を重視する（反転）	0.00	0.10	0.21	0.23	0.53	0.22	
	物事を真に受ける（反転）	0.09	0.01	0.08	0.19	0.64	-0.17	
	素直だと言われる（反転）	0.11	0.24	0.02	0.28	0.56	-0.25	

(参考)

III 新事業創造の社内エコシステムの在り方と診断指標の作成

96

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～調査企業のロングリスト作成～

ロングリストは以下のフレームに沿って作成し、候補50社を比較した

ロングリスト作成における調査のフレーム

		会社全体										イノベーション関係			
		社歴			企業概要							経営層の 発言・コ ミットメント	イノベ ーション担当 役員の有 無・氏名	イノベ ーションの実 績(主要事 例を3つ程 度)と背景	イノベ ーションに関 する制度・ 社内ルー ルなど
#	企業名	設立年	創業者	現経営 者	企業規 模_売上 (百万ド ル)	企業規 模_従業 員数 (人)	決算期	連結 /単体	事業構 造_主業 種	主力事 業(企業 概要)	セグメン ト情報 (売上高 構成比)				
1															
2															
3															
...															
50															

97

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～調査企業のショートリスト作成～

ショートリストは以下のフレームに沿って作成し、候補7社を詳しく調査した

ショートリスト作成における調査のフレーム

			経営者	事業創造 人材・チーム	加速支援者	組織プロセス	組織インフラ	その他
会社（組織）概要・基礎情報、事業概要 （B2B,B2Cなどの事業内容）								
社内エコシステム構成要素毎の調査項目								
イノベーションの実績（※会社としてのイノベーションの実績について、時期とイノベーションの概要を記載する）								
事例単位で見たと きの調査項目	事例① （成功事例）	事例概要						
		当事例において各 エコシステムが果た した役割・機能						
	事例② （課題事例）	事例概要						
		当事例において各 エコシステムが果た した役割・機能						

98

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～海外先進企業における新事業創造の社内エコシステムの動向～

SAP訪問ヒアリングでの主なコメント（1／2）

【時期】

- 2013年2月、3月

【ヒアリング対象】

- Hasso-Plattner Institute_Ulrich Weinberg (Professor & Head of HPI School of Design Thinking), Dr. Isabel Kneisler (Relationship Management School of Design Thinking)
- SAP Innovation Center _Cafer Tosum (SVP, Managing Director), Dr.-Ing. Felix Salfner(COO & Senior Developer TIP Innovation Center), Dr. Matthias Uflacker, Dr. Marcus Krug, Dr. Matthias Steinbrecher
- SAP Japan Liaison Office_Asuka Arai

SAP Innovation Center



以下、主なコメント

【新事業創造の実績・成果】

- SAPと言えばERPというイメージが強いと思うが、現時点でSAPの事業の60％はERP以外である。事業の30％は3年前には無かった業務である。イノベーションやM&Aにより新事業を獲得してきた。
- 特にこの2,3年イノベーションという切り口で自社の改革を加速させてきたが、業績、会社の雰囲気、ES（従業員満足度）など全て改善している。

【新事業創造への方針・考え方】

- イノベーターは育成できる。MBAがビジネスパーソンに広がったように、イノベーション教育を叩きこめば、イノベーションのヒット率を高めることができる。
- SAPのイノベーションは、「人（顧客）」「ビジネス」「テクノロジー」の3つが相互に影響しながら新たな価値を生み出すことである。技術発のイノベーションではなく、技術を適用する顧客の「Purpose（何を達成したいのか）」を研究し、イノベーションを実現する。

【新事業創造の実現のポイント】

- SAPのイノベーションをドライブする鍵は、①社員全員にデザイン思考を浸透させ、共通言語やマインドセットとして定着させていること、②インメモリーデータベース「HANA」というプラットフォームを持っていて、HANAをベースにしたアイデア創出がクイックかつ高度な水準で実現できること、の2つである。
- デザイン思考が浸透した背景には、①トップダウンで推進したこと、②以前のままでは駄目になるという危機意識があったことの2点がある。グロースカルチャー（成長志向）が必要であるという認識の基で、デザイン思考を踏まえた改革が実施された。
- デザイン思考をマインドセットとして社員に定着させることは一朝一夕に実現できるものではなく、SAPの継続的な強みとなっている。

99

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～海外先進企業における新事業創造の社内エコシステムの動向～

SAP訪問ヒアリングでの主なコメント（2/2）

【新事業創造の社内エコシステム_経営者】

- ✓ Hasso Plattnerは、“Intellectual Renew”と“Empowerment”を社員に求める。企業のミッションや社員の行動指針に立ち返り展開している。
- ✓ Hasso Plattnerは、デザイン思考を浸透させる最初の取組みとして、学生起業プロジェクトを行った。学生を役員会に出席させ事業アイデアをプレゼンさせた。その場で学生・役員とで、フィージビリティよりもデザインビリティを重視して、徹底的に議論させた。
- ✓ デザイン思考の浸透に際しては、役員・マネジャー層が口をそろえて「デザイン思考」と言い始め、全社員が「学ばないといけない」と思うようになった。

【新事業創造の社内エコシステム_事業創造人材・チーム】

- ✓ エンジニアと、顧客理解ができるドメインエキスパートが補完し合う体制を構築している。このうち、エンジニアは、テクノロジーの専門家である。一方、ドメインエキスパートは（担当するドメインにおいて）、顧客の要望を理解していると共に、事業のフィージビリティや現場におけるインパクトを理解している人材であることが求められる。

【新事業創造の社内エコシステム_組織プロセス】

- ✓ 「革新的なアイデアがあれば、アイデア毎にユーザー等とのコラボレーションのあり方を探り、ユーザーの近い所で推進する」という基本原則がある
- ✓ 事業化の評価は、デザインビリティ、パイアビリティ（売れるか）、フィージビリティ（実現できるか）の順に評価。どんなに売れる・実現可能な商品・サービスでもデザインビリティがなければ承認されない。

【新事業創造の社内エコシステム_その他】

- ✓ SAPイノベーションセンターでは、プロトタイプをトランスファーする（事業部門に持ち込んで製品化する）ことはしない。プロトタイプは事業部門をインスパイアすることが重要であって、トランスファーすることに目的を置いてはならない。
- ✓ HPIは、ポツダム大学の中で100%民間資本（SAP創業者のハッソ・プラットナー氏が3,000万ドルを提供した）で設立された研究教育機関。例えば、SAPのデザイン思考の最初のイニシアチブはHPIアカデミー（HPIの中のプロフェッショナル教育）が担った。

Hasso-Plattner Institute



100

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～海外先進企業における新事業創造の社内エコシステムの動向～

P&G訪問ヒアリングでの主なコメント（1/2）

【時期】

- 2013年3月

【ヒアリング対象】

- P&G_Lital Asher-Dotan（Open Innovation Manager Global Business Development）
Shane Meeker（Associate Director, Corporate Storyteller & Company Historian）

以下、主なコメント

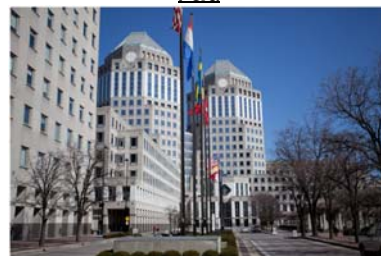
【新事業創造への方針・考え方】

- ✓ P&Gは2001年からオープンイノベーションに本格的に取り組む始め、2007年にP&Gはパイロットとしてイスラエルに世界初のイノベーションセンターを設立した。経緯は、P&Gのマクドナルド社長とイスラエル大統領との会談があり、イスラエル大統領からイスラエルにイノベーションセンターを設立するよう依頼があり、マクドナルド社長がイスラエルにイノベーションセンターを設立することを決断した。
- ✓ イスラエルイノベーションセンターでは、イスラエル政府が整備しているスタートアップ基金を活用し、P&Gとイスラエル政府が50%ずつ出資してベンチャー企業を設立している。P&Gのほか、GM、コカコーラ、フィリップス、マイクロソフト、IBM等もイスラエルで同様の活動を実施している。
- ✓ イノベーションセンターでは、大学との連携も実施している。学術志向の高い大学教授とはリサーチの面で連携し、ある程度ビジネス志向のある教授に対してはパテント使用料の30%というインセンティブを付与することでビジネス的な連携を進めている。
- ✓ スタートアップ企業や大学等との連携方法として、ジョイントベンチャーを設立する方法を取っている。スタートアップ企業が有する動きの速さは、大企業にはない強みであり、スタートアップを買い取ることで、スタートアップの持つ良さが失われてしまう可能性があり、それで人が辞めてしまえば終わりであるため、ジョイントベンチャーの設立は、それぞれの良さを活かすために有効な手段であると考えている。

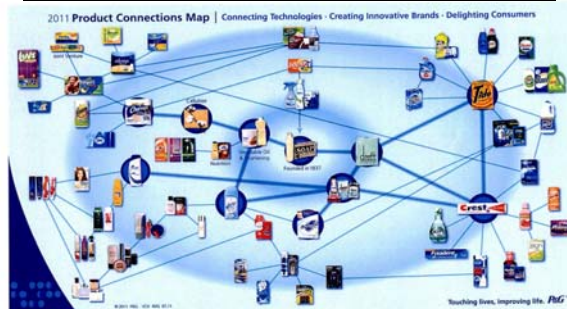
【新事業創造の社内エコシステム】

- ✓ 継続的な新事業創造を実現するためには、人だけでなく、それを支えるプロセスやインフラが重要になる。

P&G



P&Gのイノベーションを表現したProduct Connections Map



101

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～海外先進企業における新事業創造の社内エコシステムの動向～

P&G訪問ヒアリングでの主なコメント（2／2）

【新事業創造の社内エコシステム_事業創造人材・チーム】

- ✓ 事業創造人材は社内人材だけでなく、スタートアップ企業の人材や大学の研究者等、社外の人材も含む。Google やマイクロソフト、インテルといった企業もスタートアップ企業の人材や大学の研究者等、社外の人材をパートタイマーとして雇い、アドバイスをしながらイノベーションを起こしている。
- ✓ もともと、イノベーターの数は少なく、社内の母集団からアイデアを募ることは、経営としては成長の機会を失うことを意味しており、社内外の知恵を貪欲に探すが、ある種当たり前になっている。オープンイノベーションの目的は、その一点に尽きるといってもいい。

【新事業創造の社内エコシステム_加速支援者】

- ✓ P&Gの役職には9ステージあり、2ステージ程度上のバイスプレジデントやシニアマネージャークラスの人材が、事業創造人材・チームに対するメンター機能を果たしている。このような人材には、直属の上司がもっていないネットワークや知見を持つことが求められる。
- ✓ 社外のスタートアップ企業等に対しても、ガイダンス、メンタリング、VCの紹介等を実施し、イノベーションを加速させている。

【新事業創造の社内エコシステム_組織プロセス】

- ✓ P&Gの意思決定プロセスは長く、アイデアを事業化するまでの基本プロセスを通過するためには6カ月程度かかるが、バイスプレジデント(VP)が目をつけたプロジェクトについては事業化プロセスを素早く通過でき、通常6カ月かかるプロセスを2か月程度に短縮できる。

【新事業創造の社内エコシステム_組織インフラ】

- ✓ 社内外のイノベーターをいかにプロモートするかが重要になる。そのためには、金銭的な報酬はもちろんであるが、ソーシャルアワード、社会的な認知も重要である。
- ✓ 社内のイノベーターの育成に当たっては、複数の部署やステージ、地域等、色々な環境で業務経験を積ませる。部署異動に当たっては、ステージは維持されず、異動に伴いステージが下がることもありうるが、本人の業務経験の希望やライフステージを勘案して、ステージが上がり下がりするとしても、最終的にその人のステージが高くなればよいという考え方で育成している。
- ✓ 非競合企業との人材共有による学習促進にも取り組んでいる。2008年には、P&Gはオンライン・ビジネスモデルを、Googleはブランド構築を学ぶために約20名の社員を数週間交換した。

102

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～海外先進企業における新事業創造の社内エコシステムの動向～

GE訪問ヒアリングでの主なコメント（1／2）

【時期】

- 2013年3月

【ヒアリング対象】

- Jeff Immelt (Chairman) ※Israel Dealmakers Summit (2013/3/6) 登壇時のコメント
- GE_Viv Glodstein (Director, Innovation Acceleration)

以下、主なコメント

【新事業創造への方針・考え方】

- ✓ GEにおけるイノベーションとは、顧客課題を起点として、顧客課題を解決するために技術を活用した製品・サービスを開発することである。
- ✓ イノベーションを実現する上で必要なことは、プロジェクトの絶対数を増やす、且つマーケットへ導入するスピードを上げる、より成功確率をあげる、より大きな市場をつくることの3つ。スピードアップが重要である理由は明白で、市場の顧客課題は日々変化しているため、早く展開しないと顧客のニーズを逃してしまい、早く失敗しないとより市場にあったものを開発できない。CEOのImmelt氏はスピードアップを最も強調している。
- ✓ GEの強みは、地球規模で大規模な事業を構築、展開できる点にある。イスラエルをはじめ世界のスタートアップ企業との連携は重要なテーマであり、スタートアップ企業が実現したい夢をGEは実現することができる。

【新事業創造の社内エコシステム】

- ✓ 小さい会社であれば、人がいればイノベーションを起こせるが、大企業になるとプロセスやインフラといった仕組みが必要になる。
- ✓ イノベーションは既存事業の仕組みの中では実現できない。GEの既存事業では、マトリックス化された明確な業績目標があり、その達成のためにトップから事業部全体が取り組むという強烈なカルチャーがある。一方、イノベーションは、既存事業のやり方とは分けて、別の方法・マネジメントのやり方で展開していく必要がある。
- ✓ イノベーションのエコシステムを構築するためには、会社や事業部全体にエコシステムを入れようとするのではなく、まずはトライアルプロジェクトを実施することが効果的である。現状が安定的に成長していることは事業ポートフォリオとしては重要で、そこ全体に導入をすることで屋台骨にひびが入るリスクは取るべきではない。その際、イノベーションプロジェクト固有の、マネージメントストラクチャーやオペレーションマトリクスをつくる必要がある。

【新事業創造の社内エコシステム_経営者】

- ✓ 経営者に求められることは、What is the Customer Challenge?という問いかけをすること。イノベーションの始まりが顧客課題であることは自明のことであり、正しい問いかけを続けることが経営者の役割。経営者が成長率は、目標達成は?といった既存事業と同じ問いかけをするとイノベーションが興らなくなる。
- ✓ 経営者自身がイノベーターである必要はないが、イノベーションの推進を行う存在であることが重要。
- ✓ 経営者が企業文化をつくる。エコシステムの鍵は、経営者である。

103

1. 新事業創造の社内エコシステムの在り方 ～海外先進企業における新事業創造の社内エコシステムの動向～

GE訪問ヒアリングでの主なコメント（2／2）

【新事業創造の社内エコシステム_事業創造人材・チーム】

- ✓ チームリーダーに求められることは、チームをリードすること。チームリーダーがイノベーターである必要はなく、チームに一人イノベーターがいればよい
- ✓ 個人のすごいアイデアに期待するというよりは、正しいプロセスを通してCustomer Challengeを発見したうえで、GEの強みを導入して早急に大規模な事業に仕立ててあげることが肝要だ。

【新事業創造の社内エコシステム_加速支援者】

- ✓ 加速支援者は、事業創造人材・チームに対して理解してあげること、アドバイスしてあげることが重要。経営者とイノベーターがいても、加速支援者がイノベーションの阻害要因となりうるため、イノベーションを実現する上で重要な鍵となる。
- ✓ GEには、現在、7千以上の事業化の目途がついていないパテントがあり、それらを次々に事業化させることが求められている。そのため、アイデアを発想するイノベーターよりも、それらの事業化を牽引できるリーダーを育成することが重要と考えている。

【新事業創造の社内エコシステム_組織プロセス】

- ✓ 製品・サービス開発のスタートは、まずは、市場にある問題や顧客が抱えている課題を発掘すること。顧客自身は課題を認識していないのでこちらが課題を発見する必要がある。
- ✓ デザインシンキングはプロセスツールとして活用している。技術者がユーザーエクスペリエンスを深く知ったり、プロトタイピングのやり方を習得するには非常に優れた手法である。ただし、ビジネスモデル構築や財務面の検討には不向きであるので、用途を明確に定義して使っている。
- ✓ ステージ1-3の3段階があり、ステージ1は市場調査・カスタマーチャレンジ発掘、ステージ2はアイデア開発・市場創造、ステージ3は市場化テスト、それぞれのステージに評価指標を設定し、アイデアの事業化に向けた進捗状況を管理している。

【新事業創造の社内エコシステム_組織インフラ】

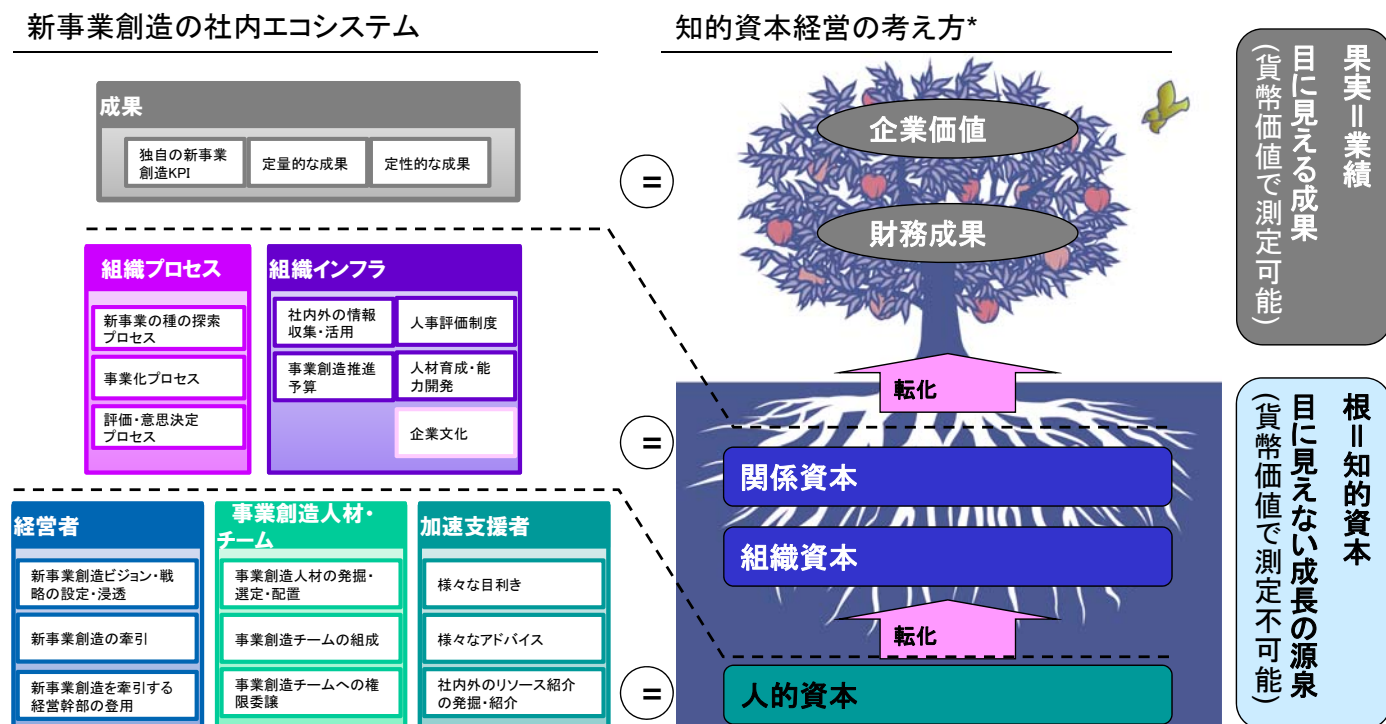
- ✓ 社員30万人、そのうちリーダー層の社員が5千人いる。今後半年かけて、5千人のリーダー層に対して、既存事業マトリクスではなく、これから新しく導入するイノベーションマトリクス（イノベーションに焦点をあてた評価指標）を認知・浸透させることを目的として、研修を実施していく。その準備のためにViv氏が総責任者となり、2011年6月から18カ月かけて準備してきた。
- ✓ 各社でイノベーション特有のKPIを設定することが重要。

104

2. 新事業創造の社内エコシステム診断指標の概要 ～関連事例～

事例：知的資本経営【船橋委員】

社内エコシステムの構築は、即ち企業の知的資本を高めること



*出所：株式会社ICMG。知的資本(Intellectual Capital)とは、財務数値だけでは表せない経営資源を指す。「知的資本経営」とは企業の知的資本を計画的に強め、持続的成果を生み出す経営の考え方

(参考)

Ⅳ 社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出

106

社会全体における新事業創造活性化に向けた社会エコシステムの先進事例抽出 ～調査のフレームの確定～

地域間の比較をするために、以下のような調査フレームを作成した

■ 国外12地域・国内2地域について、以下のフレームで情報を収集し、各地域の社会エコシステムを比較した

		公的セクター	金融セクター	企業セクター	教育セクター	その他
都市・地域の基礎情報						
各セクターに属する主要な法人・団体・個人のリストアップ						
ネットワークコミュニティの形成・維持においてキーとなっている法人・団体・個人						
ネットワークコミュニティの形成・維持においてキーとなっている法人・団体・個人						
本地域の特性、強み、全体での人的ネットワークの活動・場等						
本地域における人材育成の取組み (イノベーション人材・イノベーション支援人材)						
役割・機能	セクターとしての役割・機能					
	各法人・団体の役割・機能 (セクターの観点以外に追加があれば)					
代表事例① (本地域で生まれたイノベーション事例)	事例概要					
	果たした役割・機能					
代表事例② ...						

107