News Release

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

平成 28 年 2 月 26 日

「イノベーション 100 委員会レポート」を公表します

経済産業省は、「大企業からイノベーションは興らない」という定説を覆すため、イノベーションに関して先駆的な取組を行っている日本の大企業経営者をメンバーとした「イノベーション 100 委員会」をベンチャー創造協議会の下に設立しました。昨年 10 月から、17 人の経営者に対して座談会とインタビューを実施し、イノベーションを生み出すための大企業経営のあり方等に関するレポートをとりまとめました。

1. 概要

経済産業省は、ベンチャー企業と大企業の連携等を目的として 2014 年 9 月から活動している「ベンチャー創造協議会」の下に「イノベーション 100 委員会」（座長：安藤国威　元ソニー株式会社代表取締役社長）を設立しました。

同委員会では、経済産業省、一般社団法人 Japan Innovation Network、株式会社 World Innovation Lab が事務局となり、昨年 10 月から、イノベーションについて先駆的取組を行っている国内大企業経営者が、イノベーションを継続的に生み出すための経営のあり方等について議論を行いました。具体的には、以下の賛同企業の経営者に対して座談会とインタビューを実施し、その場の議論、発言の内容やそれから導かれる経営上の課題と行動指針を「イノベーション 100 委員会レポート」としてとりまとめました。

なお、本レポートは、2 月 26 日（金）に開催される、「新事業創造カンファレンス＆Connect!」のイベントの中で発表され、併せて、本委員会委員の大企業経営者が参加するパネルディスカッションが行われます。

「イノベーション 100 委員会」は、引き続き、以下の活動を継続し、大企業発イノベーションの促進に貢献していきます。また、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構が事務局を務めるオープンイノベーション協議会等、関連する他の取組とも連携しながら、イノベーション活動の輪を日本全体に拡大していきます。

2. イノベーション 100 委員会の活動内容

①情報共有：イノベーションを生み出す上での、競争環境の認識、経営者の役割、具体的な組織・制度改革事例等について、経営者間で情報を共有
②行動指針の発信：①の情報を元に、日本の大企業がイノベーション創造力を強化するための行動指針を必要に応じて更新するとともに、国内外に情報発信し、賛同者を募る
③政策提言：企業のイノベーション活動における制度的課題を突破するための政策を提言

3. とりまとめレポートについて（詳細については別紙参照）

「イノベーションを興すためには、経営者の積極的なコミットメントが不可欠である」という参加者による共通見解を示すとともに、グローバル企業がイノベーションを継続的に生み出すための経営上の課題とそれを克服するための行動指針をとりまとめました。さらに、本レポートを手にとった経営者に具体的行動に繋げていただくよう、経営者に向けた 100 の質問を掲載しました。

＜イノベーションを興すための経営陣の 5 つの行動指針＞

① 変化を見定め、変革のビジョンを発信し、断行する。
② 効率性と創造性、2 階建ての経営を実現する。
③ 価値起点で事業を創る仕組みを構築する。
④ 社員が存分に試行錯誤できる環境を整備する。
⑤ 組織内外の壁を越えた協働を推進する。

（本発表資料のお問い合わせ先）
経済産業政策局　新規産業室長　福本
担当：石井、高谷
電　話：03-3501-1511(内線　2661～5)
03-3501-1569（直通）
03-3501-6079（FAX）
産業技術環境局　技術振興・大学連携推進課長　山田
担当：川上、宮武
電　話：03-3501-1511(内線　3381～6)
03-3501-1778（直通）
03-3501-7909（FAX）

委員（賛同企業経営者等）一覧（2016 年 2 月 26 日時点）

石井　直	株式会社電通　代表取締役社長執行役員
泉谷　直木	アサヒグループホールディングス株式会社　代表取締役社長　兼 CEO
岩本　敏男	株式会社 NTT データ　代表取締役社長
遠藤　信博	日本電気株式会社　代表取締役　執行役員社長
大宮　英明	三菱重工業株式会社　取締役会長
小野寺　正	KDDI 株式会社　取締役会長
片野坂　真哉	ANA ホールディングス株式会社　代表取締役社長
黒田　英邦	コクヨ株式会社　代表取締役　社長執行役員
古森　重隆	富士フイルムホールディングス株式会社　代表取締役会長・CEO
野本　弘文	東京急行電鉄株式会社　代表取締役社長　社長執行役員
杉山　博孝	三菱地所株式会社　取締役社長
中山　譲治	第一三共株式会社　代表取締役社長　兼　CEO　社長執行役員
日覺　昭廣	東レ株式会社　代表取締役社長　CEO　兼　COO
平井　一夫	ソニー株式会社　代表執行役社長　兼　CEO
平野　信行	株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ 代表執行役社長　グループ CEO
藤森　義明	株式会社 LIXIL グループ　取締役代表執行役社長　兼　CEO
山名　昌衛	コニカミノルタ株式会社　代表執行役社長

（五十音順）

企業にイノベーションを興すのは誰の仕事か?

イノベーションを推進する17人の経営者の言葉から導く
5つの行動指針

～Innovation100委員会レポート～

問：
企業にイノベーションを興すのは誰の仕事か？

答：
それは、経営者の仕事である。

私たちInnovation100委員会は、
日本の既存企業がイノベーション体質に進化する方法を探るために、
変革の思いを持つ企業の経営者17名に対し、イノベーションに対する意識と行動について
座談会とインタビューを実施した。

その結果、見えてきたのは「変革を起こす経営者」の姿である。
イノベーションは社内の特定の個人や集団から自然に生まれてくるものだけでは決してない。
イノベーションを興すためには、想いを持つ社員と共に、興るべく整備された
組織構造と環境と、改革を断行する強い意志が必要である。
つまり、経営者の積極的なコミットメントが不可欠なのだ。

現業を効率的に回すことのみが、経営者の仕事ではない。
イノベーションを興すことこそ、経営者の仕事である。
この考えに基づいて、わたしたちは経営者が実際に動くための手がかりになるよう、
このレポートを纏めた。

このレポートでは、イノベーションに対する企業トップの生きた知見を、
5つの課題と行動指針に集約し、さらに、具体的な行動につなげていくために、
それらの行動指針を、経営者に向けた100の質問にブレイクダウンしている。

1つ1つ、質問への回答を重ねていくことで、
自分ならでは、自社ならではの課題認識や、行動指針が生み出され、
社内の議論や変革への具体的な行動につながっていくことを期待してやまない。

イノベーション100委員会とは

「大企業からイノベーションは興らない」という定説を覆すため、イノベーションに関して
先駆的な取組みを行っている日本の大企業経営者をメンバーとした「イノベーション100委員会」を
ベンチャー創造協議会の下に設立した。まず、17名の経営者にご賛同をいただき、活動を開始したが、
先駆的な取組みを行っている経営者の中には、今回、お声掛けできなかった方々もいる。
是非委員会に加わっていただき、活動を発展させていきたい。

“日本をInnovation Nationにする”という高い志を掲げイノベーション100委員会は結成された。
かつての日本の成功モデルが全く通用しなくなったと言われ、
今また第4次産業革命の波に洗われようとしている中、日本の経営者に求められているのは、
時代の変化を見極め、勇気と覚悟を持って自社の進むべき方向性を示し、率先して行動することではないのか。
このレポートはイノベーション100委員会のメンバーでもある17名の経営者との直接の話し合いを通じて、
自社の変革における自らの思想と行動について存分に語ってもらったその内容を纏めたものである。
大企業であるが故に存在する無数の壁を乗り越え(或いは壊し)、
イノベーションを興し続ける環境を創り出すための具体的な活動を、
経営者自身が語った生の言葉や個性的な表現を可能な限り生かすように努めた。
その言葉の中から共通点として明確に浮かび上がってくるのは、
イノベーションを通じて新しい価値を創造する、企業としての強い使命感である。
今後 このような思いを持つ経営者を100名にまで増やすことができれば、
日本から新しいイノベーションの流れを作り出し、
イノベーションによって生み出された価値が世界の様々な場面で社会に貢献する。
それこそが日本の企業に世界が期待していることではないだろうか。
そのような流れが実現できたとき、冒頭に掲げた委員会の目的は達成されると信じている。



座長 安藤 国威
元ソニー株式会社　代表取締役社長
一般社団法人 Japan Innovation Network 常務理事

イノベーション100委員会における「イノベーション」の定義

研究開発活動にとどまらず、

1. 社会・顧客の課題解決につながる革新的な手法（技術・アイデア）で新たな価値（製品・サービス）を創造し
2. 社会・顧客への普及・浸透を通じて
3. ビジネス上の対価（キャッシュ）を獲得する一連の活動を「イノベーション」と呼ぶ

イノベーション100委員会　委員一覧（以下、五十音順に記載）

アサヒグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO
泉谷 直木

ANAホールディングス株式会社
代表取締役社長
片野坂 真哉

株式会社NTTデータ
代表取締役社長
岩本 敏男

KDDI株式会社
取締役会長
小野寺 正

コクヨ株式会社
代表取締役 社長執行役員
黒田 英邦

コニカミノルタ株式会社
代表執行役社長
山名 昌衛

ソニー株式会社
代表執行役社長 兼 CEO
平井 一夫

第一三共株式会社
代表取締役社長 兼 CEO社長執行役員
中山 譲治

株式会社電通
代表取締役社長執行役員
石井 直

東京急行電鉄株式会社
代表取締役社長 社長執行役員
野本 弘文

東レ株式会社
代表取締役社長CEO 兼 COO
日覺 昭廣

日本電気株式会社
代表取締役 執行役員社長
遠藤 信博

富士フイルムホールディングス株式会社
代表取締役会長·CEO
古森 重隆

三菱地所株式会社
取締役社長
杉山 博孝

三菱重工業株式会社
取締役会長
大宮 英明

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
代表執行役社長 グループCEO
平野 信行

株式会社LIXILグループ
取締役代表執行役社長 兼 CEO
藤森 義明

CONTENTS

1．　はじめに	1
2．　企業を取り囲む環境変化	2
3．　イノベーションを阻む5つの課題と5つの行動指針	4
4．　行動のための100 の質問	6
5．　5つの行動指針について	12
6．　イノベーション100 委員会賛同企業の主な取組み一覧	30
7．　今後に向けて	32

はじめに

アベノミクスの下、回り始めた経済の好循環を確実なものとし、戦後最大となる名目ＧＤＰ６００兆円の達成に向けて、「希望を生み出す強い経済」を実現していくことが、経済産業省の大きな使命です。そのためには、我が国の企業が、次々とイノベーションを生み出し、生産性を高めていかなければなりません。

安倍政権では、これまで法人実効税率の２０％台への来年度からの引下げやＴＰＰ協定の大筋合意など、ビジネス環境の改善に向けた政策を着実に実行してまいりました。また、電力、農業、医療等の成長分野の岩盤規制の改革も進めてきています。これらを活かして、更なる成長に向けて、設備、技術、人材への投資を決断し実行するのは、企業の皆様です。

自動走行、AI・ロボット、ドローン等、新たな技術の登場により、世界レベルで既存の産業のあり方が大きく変わろうとしている中、これまでの成功体験の延長線上には、更なる成長はありません。経済産業省では、こうした「第４次産業革命」のうねりの中で、「新産業構造ビジョン」の検討を通じて、我が国の産業構造等の変化の方向性を提示し、技術開発、実証、規制改革等を通じて、企業の大胆な挑戦を後押してまいります。

「大企業からはイノベーションは興らない」と唱える人がいます。しかし、大企業こそ、人材、設備、技術、資金といった我が国の貴重な経営資源を多く有しており、これらを大胆に成長分野に振り向けていくことが必要です。また、大企業が、高い技術・ノウハウを有する我が国の多様な中堅・中小企業やベンチャー企業、さらには、世界レベルの研究を行う大学、研究機関等と連携していくことにより、イノベーションの連鎖が多様な主体に広がっていきます。

本レポートには、「イノベーション１００委員会」において、我が国の名だたる経営者により議論された、大企業がイノベーションを生み出すための行動指針や優良事例がまとめられています。企業の皆様には、グローバル競争の最前線で戦う有益なヒントとして、ご活用いただきたく存じます。また、こうした取組みを通じて、経営者同士で互いに、情報を交換して、切磋琢磨して、意識を高め合っていっていただくことを期待しています。

主役は企業の皆様です。そして、今こそ行動の時です。皆様の持てる力を解き放ち、我が国を新たなイノベーションが次々と生み出される革新的な国にしていこうではありませんか。



経済産業大臣　林 幹雄

なぜ、今こそイノベーション

●日本はいま大きな環境変化の波にさらされている。
予想を超える速さと勢いで、変化の波が押し寄せる中、
企業は既存ビジネスに安住し続けることはできない。

今は、平時ではなく**異常時であり転換期。**
従来の経営戦略では通用しない。だからこそ経営戦略としてイノベーションが必要。

アサヒグループホールディングス株式会社 代表取締役社長 兼 CEO　泉谷 直木

コンピューティングパワーの進化は非常に激しい。その能力の本質を正しく理解しておかないと、
経営として**大きな判断ミスをする**可能性がある。

日本電気株式会社 代表取締役 執行役員社長　遠藤 信博

AIやIoTなどを使い、全体包括した事業展開を行う競合が出てくると、
自社は**単なる機器メーカーの一つ**になってしまう。

株式会社LIXILグループ 代表取締役社長 兼 CEO　藤森 義明

新興国はICT活用への意識の変換が速い。
これからはICT活用いかんで**ビジネスの将来が激変する。**

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 代表執行役社長 グループCEO　平野 信行

ョンが必要なのか。

●イノベーション100委員会の経営者は、急速なデジタル化やグローバル化の進展、新興国の台頭、他業界からの競合参入、顧客ニーズの多様化といった環境変化の中で、今までの成功モデルが通用しなくなっていることを実感している。

デジタライゼーションの進展は、企業に淘汰をもたらしうる。イノベーションを実現して**変革できない企業は消滅する**可能性すらある時代を迎えている。

株式会社電通 代表取締役社長執行役員　石井 直

非連続で破壊的な技術革新が、業界や業際を変えるような勢いで起こっている。**従来のビジネスを作り替える努力とスピード感**が必要。

コニカミノルタ株式会社 代表執行役社長　山名 昌衛

グローバル市場で競争力を高めていくことが極めて重要。今までのビジネスモデルを転換しないと**競合に潰されてしまうという危機感**がある。

三菱重工業株式会社 取締役会長　大宮 英明

技術や流通、顧客ニーズの変化が速く、過去から我々を支えてきた成功体験が、**ことごとくひっくり返っている。**

コクヨ株式会社 代表取締役 社長執行役員　黒田 英邦

地球規模で社会課題が顕在化し、産業構造が激変する中、
世界中の多くの企業が、いま求められるイノベーションを興せずにいる。

イノベーションを阻む5つの課題

課題1：

今までの成功モデルから脱却できない。

環境が激変する中、これまで生み出してきた価値の維持に注力している。結果、プロセスを含めた
既存の成功モデルから脱却できず、新しいモデルへの転換機会を逃している。

課題2：

既存事業による短期業績に注力し過ぎる。

短期業績に焦点を合わせ、既存事業にリソースを集中させている。結果、本来行うべき中長期戦略の
リソースが不十分になり、環境変化への経営的備えができず、成長機会を逃している。

課題3：

顧客の本質的なニーズを捉えられない。

目の前の顧客ニーズに応えようとするあまり、顧客自身も気付いていない課題や価値を探索できていない。
結果、将来顧客に訴求する製品・サービスの開発機会を逃している。

課題4：

現場のアイデアがことごとく弾かれる。

問題意識を持つ現場が集めた課題や課題解決のアイデアが、中間管理職や組織の壁に阻まれ、
組織の知見として吸い上げられていない。結果、将来の事業機会を逃している。

課題5：

内部リソースにこだわりすぎる。

内部リソースへの過信や、外部リソースへの機会探索意識の低さによって、自前主義に陥っている。
結果、社外（世界）に広がる巨大なリソースを活用できず、事業機会を逃している。

イノベーション100委員会の経営者たちは、企業の存続目的は、社会への価値創造であると口々に語った。
経営者たちは、新しい価値を生み出し続ける挑戦を続けている。

イノベーションを興すための経営陣の5つの行動指針

指針1：変革ビジョンの発信と断行

変化を見定め、変革のビジョンを発信し、断行する。

将来起こる様々な社会変化を独自の視点で見定め、それを乗り越えるための変革のビジョンを社員に発信し続けるとともに、自らも断固とした行動を起こすことで、新しい価値を生み出す事業モデルを構築する。

指針2：経営の増築

効率性と創造性、2階建ての経営を実現する。

短期的な業績を上げるための“効率性の向上”と中長期の事業機会を探索する“創造性の強化”を同時並行かつ異なる経営スタンスで行うことで、中長期の成長を実現する。

指針3：価値起点の仕組構築

価値起点で事業を創る仕組みを構築する。

潜在的なニーズを基に、価値起点でのソリューションやビジネスモデルを構築する動きを奨励し、必要な教育体制や組織的な仕組みを構築する。

指針４：挑戦の奨励

社員が存分に試行錯誤できる環境を整備する。

アイデアから事業化までのプロセスを整備するとともに、想いを持って試行錯誤を繰り返す人材の活動が評価され、支援される環境を整備する。

指針5：越境の奨励

組織内外の壁を越えた協働を推進する。

企業の内部の縦割り構造や、企業同士の壁を越えて、自組織以外の知恵や考え方、技術を積極的に活用し、内外の知見を組み合わせた協働による価値創出を推進する。

行動のための100の質問

ここに纏めた行動指針も、経営者が自ら行動を始めなければ意味がない。

経営者が自分なりの行動指針を見出せるよう5つの行動指針を

100の質問にブレイクダウンした。

一つ一つの質問に答えていくことで、自らと向き合い、

積極的なアクションを起こすための、

一つのプロセスになれば幸いである。

行動のための100の質問

指針1: 変革ビジョンの発信と断行

変化を見定め、変革のビジョンを発信し、断行する。

将来起こる様々な社会変化を独自の視点で見定め、それを乗り越えるための変革のビジョンを社員に発信し続けるとともに、自らも断固とした行動を起こすことで、新しい価値を生み出す事業モデルを構築する。

1　最近、あなたはいつ『将来』について議論をしましたか？

2　あなたが議論している『将来』は何年後ですか？

3　あなたは今起きている『社会変化』を、自分の言葉で語ることができますか？

4　その『社会変化』は、一過性のものですか？世界や業界を動かす構造変革ですか？

5　その『社会変化』が自社に与える影響を、本質的に理解できていますか？

6　あなたならではの『独自の視点』を持っていますか？

7　あなたのその『独自の視点』は本当に『独自』のものと言えますか？

8　あなたはその『独自の視点』を社員と共有できていますか？

9　あなたの会社は、変化を『乗り越える』強さを持っていますか？

10　あなたの会社が必要としている『変革』とは何ですか？

11　その『変革』は、これから何年以内に実現できますか？

12　『変革』を、本気で起こそうとしている社員は誰ですか？

13　あなたが『社員に発信し続けている』ことは何ですか？

14　その『発信』は、社員の心の底まで届いていますか？

15　『発信』が届いていない場合、あなたの伝え方に問題はありませんか？

16　あなたは今までに『断固とした行動』を起こしましたか？

17　あなたは本当に自分で『行動』をしていますか？実際には他人任せになっていませんか？

18　その『行動』は、自社や社員に影響を与えましたか？

19　あなたが生み出したい『新しい価値』は、これまでの価値と何がどのように違うのですか？

20　あなたは『新しい価値を生み出す事業モデル』と、今の事業モデルとの違いを説明できますか？

行動のための100の質問

指針2：経営の増築

効率性と創造性、2階建ての経営を実現する。

短期的な業績を上げるための“効率性の向上”と中長期の事業機会を探索する
“創造性の強化”を同時並行かつ異なる経営スタンスで行うことで、継続的な成長を実現する。

21　あなたにとって『短期的』とはどのくらいの期間ですか？

22　あなたの会社の『短期的な業績』はいつまで続くものですか？

23　あなたは『短期的な業績』にもっとも時間を費やしていませんか？

24　あなたは『効率性の向上』は何のために、何によってなされるべきだと思いますか？

25　あなたの会社は実際に『効率性の向上』を実現できていますか？

26　あなたは社員に『効率性の向上』を過剰に求めていませんか？

27　あなたにとって『中長期』とはどのくらいの期間ですか？

28　あなたはご自分の任期のみならず、次世代も意識して考え抜いていますか？

29　あなたが掲げる『中長期』的な業績の目標は十分高いと言えますか？

30　あなたは『中長期』の目標達成に向けて、口だけでなく、本気で取り組んでいますか？

31　今、あなたは具体的に『事業機会』を把握していますか？

32　新しい『事業機会』を最も捕まえている役員・社員は誰ですか？

33　今まで新規事業開発に成功、あるいは失敗したことがありますか？

34　その成功、あるいは失敗を、将来の『事業機会』にどのように活かそうとしていますか？

35　あなたが考える『創造性』とは具体的にどのようなものですか？

36　あなたは、本気で社員の『創造性』を活かし、自社の『創造性』を強化していますか？

37　あなたの会社で『創造性』が最もある場所、最もない場所を把握していますか？

38　あなたの『経営スタンス』は、効率性と創造性の両方を備えていますか？

39　『同時並行かつ異なる経営スタンス』を実現するには何が必要ですか？

40　あなたの『継続的な成長』に向けた戦略を端的に表現できますか？

行動のための100の質問

指針3：価値起点の仕組構築

価値起点で事業を創る仕組みを構築する。

潜在的なニーズを基に、価値起点でのソリューションやビジネスモデルを構築する動きを奨励し、
必要な教育体制や組織的な仕組みを構築する。

41　あなたは、顧客の『顕在的なニーズ』を正確に把握していますか？

42　あなたの会社は、その『顕在的なニーズ』にマッチした価値を提供できていますか？

43　あなたは、その『顕在的なニーズ』はいつまで続くものだと考えますか？

44　あなたは、顧客の『潜在的なニーズ』を把握していますか？

45　あなたが、それを顧客の『潜在的なニーズ』だと思う理由は何ですか？

46　あなたは、顧客の『潜在的なニーズ』を把握するためにどのような活動をしていますか？

47　『価値起点』とは具体的にどのように考えることだと思いますか？

48　あなたは、常に『価値起点』で考えられていると思いますか？

49　今、あなたの会社が提供している『ソリューション』とは何ですか？

50　そのソリューションは『技術起点』に偏っていませんか？

51　そのソリューションは本当に『価値』を生み出していると言い切れますか？

52　今、あなたの会社の『ビジネスモデル』とはどのようなものですか？

53　そのビジネスモデルは『価値起点』と呼びうるものですか？

54　あなたの会社の『ソリューション』や『ビジネスモデル』は、今後どのくらい通用すると考えていますか？

55　あなたは、『価値起点』の動きを、社員に奨励していますか？

56　あなたは、社員に対してどのような『教育体制』を設けていますか？

57　その『教育体制』で育成したいのは、どのような人材ですか？

58　その『教育体制』は、実際に価値起点の動きに繋がりましたか？

59　あなたの会社には価値起点の動きを奨励する『組織的な仕組み』がありますか？

60　その『組織的な仕組み』は、実際に価値起点の動きに繋がりましたか？

行動のための100の質問

指針4：挑戦の奨励

社員が存分に試行錯誤できる環境を整備する。

アイデアから事業化までのプロセスを整備するとともに、想いを持って試行錯誤を繰り返す人材の活動が評価され、支援される環境を整備する。

61　優れた『アイデア』とは何だと考えますか？

62　優れた『アイデア』はどうすれば生まれると考えますか？

63　あなたは現場の『アイデア』をどのような仕組みで吸い上げていますか？

64　あなたは迅速に『事業化』するためにどのような仕組みを設けていますか？

65　あなたの会社は『アイデア』から『事業化』までをどれだけ実現できていますか？

66　あなたは、アイデアから事業化までの『プロセス』を自分の言葉で説明することができますか？

67　その『プロセス』を見える化するための活動をしていますか？

68　あなたは大切にすべき『想い』を持っていますか？

69　あなたはその『想い』を社員に伝えていますか？

70　あなたの会社で『想い』を実現させたい社員はどれだけいますか？

71　あなたは、社員の『想い』をどのように大切にしていますか？

72　あなたの会社には『試行錯誤』が存在しますか？

73　その『試行錯誤』を行っているのは、個人ですか？組織ですか？

74　その『試行錯誤』は未来を創るためのものになっていますか？

75　あなたの会社は『試行錯誤』と言いながら、失敗した社員を非難していませんか？

76　あなたの会社ではどのような人材が最も『評価』されていますか？

77　その『評価』は、会社の未来を創るための『評価』になっていますか？

78　その『評価』に、社員はどの程度納得していると思いますか？

79　あなたの会社には試行錯誤を『支援する環境』がありますか？

80　その『支援する環境』は、実際に社員の試行錯誤に繋がりましたか？

行動のための100の質問

指針5：越境の奨励

組織内外の壁を越えた協働を推進する。

企業の内部の縦割り構造や、企業同士の壁を越えて、自組織以外の知恵や考え方、技術を積極的に活用し、内外の知見を組み合わせた協働による価値創出を推進する。

81　あなたの会社に『縦割り構造』は存在しますか？

82　あなたは、その『縦割り構造』のメリット、デメリットを把握していますか？

83　あなた自身は意図を持って『企業同士の壁』を越えた知見の共有をしていますか？

84　その『企業同士』の共有は、あなたの今までのつながりに留まっていませんか？

85　『企業同士』の共有を、情報交換会を越えて、意味のある行動につなげたことはありますか？

86　『自組織以外』の知見を、何のために、何を、どこに、どのように取りに行くのか、明確な言葉で表現できますか？

87　あなたは、『自組織』でやるべきことと、『自組織以外』でやるべきことを明確に理解していますか？

88　あなたの会社ならではの『知恵や考え方、技術』とはどんなものですか？

89　『知恵や考え方、技術』を会社の壁を越えて共有するために、どういう工夫をしていますか？

90　積極的に自組織以外の『知恵や考え方、技術』を活用している社員や部署がありますか？

91　あなたが自社にはないけれど必要だと考えている『知恵や考え方』とはどのようなものですか？

92　あなたには、この『技術』があれば未来が創れる、と言い切れる、手に入れたい具体的な技術がありますか？

93　あなたは、その『知恵や考え方、技術』が、どこにあるか把握していますか？

94　社員の『知見』獲得への動きを奨励する仕組みはありますか？

95　あなたは『内外の知見を組み合わせる』ことの価値を自分の言葉で語ることができますか？

96　今まで、『内外の知見を組み合わせ』て、実際に意味のある価値を生み出したことがありますか？

97　あなたは『内外の知見を組み合わせた』他社の事例を、どのくらい知っていますか？

98　あなたの会社が生み出すべき『価値』とは何だと考えますか？

99　あなたの会社がその『価値』を生み出す目的とは何だと考えますか？

100　あなたが本質的な『価値』を生み出すためにやるべきことは何だと考えますか？

指針1：変革ビジョンの発信と断行

変化を見定め、変革のビジョンを発信し、断行する。

将来起こる様々な社会変化を独自の視点で見定め、それを乗り越えるための変革のビジョンを社員に発信し続けるとともに、自らも断固とした行動を起こすことで、新しい価値を生み出す事業モデルを構築する。



時流を読み、手段を考え、断固として実行するのが経営者の仕事。

古森 重隆　富士フイルムホールディングス株式会社 代表取締役会長・CEO

「経営者には時流を読む力が必要だ」と古森会長は言う。「環境の激変や大問題が起きた状況を読む、これからどうなるかという未来を読む。未来を読むことができれば、未来に対する手立てを考えることができる。これが1番目」。「手段を決めたら、いくら投資してリターンを得るか数字を考える。何年で収益が得られるか経営計画を立てないといけない。これが構想の2番目だ。3番目は決めた経営計画を社内に明確に伝える。幹部に伝えるだけでなく、社内報やイントラネット等、色々なものを通じて繰り返し伝え、ゴールを示す。あとは4番目として実行する。断固としてやる」。とは言うものの「未来は100％はわからない。やるかやらないかという案が出てきた時には、成功確率が6割あったらやる。5割だったらギャンブル。ただし、経営として揺るがないギャンブルだったらやってみる選択もする」と本質を見てリスクを取り判断する度胸が経営には必要だと話す。



どのパラダイムシフトを選ぶか決める。正解はないがトップがリスクを取るしかない。

中山 譲治　第一三共株式会社 代表取締役社長 兼 CEO社長執行役員

製品開発サイクルが20年と長い製薬業界の中で舵を取る、中山社長は「20年の間には様々なパラダイムシフトがある。どれが本物かを見極めて決定するのはトップの役割。決断は遅すぎてもダメなので、トップがリスクを取るしかない。正解はない」と話す。「インフルエンザの吸入式の予防薬は、成功確率を考慮して算定した採算見込みは低かったが、社会的価値が高く、失敗しても想定されるリスクであれば負えると考えて、GOを出した。結果、予想以上の利益を上げた。こういうことは結構ある。どれを選んでどれを決断するかということがトップとして重要になる」。中山社長は決断に備えて、人口動態の変化を見て20～50年の単位で世の中を予測すること、現場の医師に話を聞きに行くこと、自社の研究者と話をすることを心掛け、トップとしての決断ができるよう情報を蓄えている。



社長が、これから行くところ“夢”を わかりやすく示す。

大宮 英明　三菱重工業株式会社 取締役会長

三菱重工業は、2015年11月11日、小型ジェット旅客機MRJ（三菱リージョナルジェット）の初飛行を成功させた。MRJの開発を推進してきた大宮会長は、新規事業を成功に導く上で、何より大切なことは「トップ自らが、ビジョンや事業方針などをわかりやすい言葉で丁寧に示すこと」だと説明する。「弊社には8万人を超える従業員がいるので、トップが示す方策がすっと従業員の腑に落ちるようにするためには、分かりやすい言葉を用いて丁寧に示すことが重要だ」。大宮会長は分かりやすさの鍵として「夢」の大切さを語る。「夢っていうのは原動力になりますよね。前に向かっていこうという。MRJの開発において、我々はそういう大きな声援をもらっている。声援に応えるという意味でのプレッシャーもあるが、きちっと成功させて、高品質でいい製品だねと世界中の人に認められる製品を作りたい」。初飛行を成功させた三菱重工業は、夢を現実にすべく、現在、量産に向けた準備を進めている。



トップが、精神論ではなく 具体的変化事実を起こしていく。

泉谷 直木　アサヒグループホールディングス株式会社 代表取締役社長 兼 CEO

泉谷社長は「今は平時ではなく、異常時であり転換期。転換期においては、従来の経営戦略では通用しない。経営戦略としてイノベーションが必要」と語る。そして、イノベーション創出に向けて「トップが責任者となりリーダーシップを発揮すべき」とし、トップが実践すべきマネジメントプロセスとして具体的変化事実を起こす重要性を説く。「頑張れ、考えろといった精神論ではなく、具体的な変化事実を部下に落としていく。商品にしろ戦略にしろ、それは誰が喜ぶんだと質問する。その次は、世界初か、世界初じゃなきゃ日本初か、あるいは日本一か。原料と製法の革新性はどこにあるのか、技術の革新性はどこにあるんだ。と、具体的な質問を繰り返し、トップの意識を下に伝えていく」。その上で、「イノベーションという言葉をうまく使いながら組織を盛り上げ、リーダーシップを発揮しイノベーションを推進する」と説く。

日本企業の底力は、経営者が社会的価値を考えて行動していることだ。株主への還元も、もちろん大切だが、社会的価値を創出することが、イノベーションへ繋がり、結果的に株主への貢献にもなる。また、社会的価値を創出するためには、全員経営、全員イノベーターで臨まなければならない時代になった。その際、トップダウンが重要なのは当り前のことで、ボトムアップとの適時適切な相互ダイナミックスが重要である。あらゆる知を触発しながら、決断できることは決断し、組織的に全員のエネルギーを躍動させる構想力とデザイン力がトップには求められる。



一橋大学名誉教授 野中 郁次郎



社員全員に1日10回も20回も、365日、5-6年言い続けないと変革は起きない。

藤森 義明　株式会社LIXILグループ
取締役代表執行役社長 兼 CEO

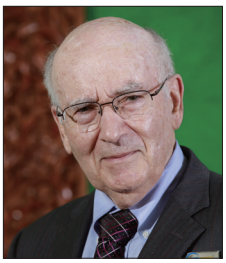
変革とは何か。藤森社長は「変革とは現状に満足せず、より高いものを求める文化であり、リスクを持って取り組むこと。リーダーは目指すべきビジョンを見つけて、そこまで全員を連れて行く必要がある」と言う。変革を実現するためには、「1万人いたら1万人に、10万人いたら10万人にビジョンを浸透するまで話し、リーダーが方向を示し、社員に語りかけ、動かさないといけない」。また、「社員全員に1日10回も20回も、365日、5〜6年言い続けないと変革は起きない。1番最初に話したことと、300回目、1,000回目に話したことが、同じパッションで、軸をぶらさずに言い続けないと社員はついていかない」とも話す。「トップは何度も同じことを言う。自分は100回目でも、聞く社員は1回目であるから集中して語る」。藤森社長はこの信念のもと、社内報やブログ、新聞、雑誌を通して語りかけ続けている。



トップが代わっても、同じ号令を出し続けること、揺るがない方針を出すことが重要。

片野坂 真哉　ANAホールディングス株式会社
代表取締役社長

グループ会社80社を抱える、ANAホールディングスの片野坂社長は、イノベーションを興す際に重要なことは「トップが代わっても、同じ号令を出し続けること」と説く。「グループ会社の社長は数年ごとに親会社から来て交代する。例えばITの会社で、今までの社長は外部の仕事を取れと号令を出していたのに、次の社長は、システムダウンもあるから、そんなことをせずに飛行機を飛ばす内部システムを固めろという号令を出したとしたら、現場は右往左往してしまう」。実際、歴代社長が号令を変えずに継続していたことで、赤字続きが黒字化したのが国際線事業だ。「1986年に国際線を開始したが、ずっと赤字が続き、黒字化したのは2004年。その間、国際線を止めたほうがいいという社内の声があった。国内が少子化に向かう中、辛抱して、国際線を継続した成果が上がっている」。



1970〜80年代、日本企業は世界的に華々しい活躍を見せていた。多くの巨大市場に日本製品が溢れ、その品質やデザイン、価値は、世界で群を抜いていた。日本企業は、欧米企業の製品よりも優れた製品をつくり、ソニーのウォークマンをはじめ、イノベーティブな新製品も生み出していた。私たちは、いまも日本製品の品質とデザイン、価値に恩恵を受けているが、より多くの日本企業に、新領域でのイノベーティブな製品やサービスを開発することへコミットしてほしい。日本製品への信頼と品質へのこだわりが、世界中での成功を後押ししてくれるはずである。

ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院教授　フィリップ・コトラー



社外取締役と議論しながら、今後の成長戦略を描く。

黒田 英邦　コクヨ株式会社 代表取締役 社長執行役員

2015年3月、経営のバトンを受け取った黒田社長は「ベテラン経営者3名に社外取締役をお願いし、経営としてどういう意思決定をしていくべきか、今後どういう成長を描いていくかといった議論にも入ってもらっている」と、イノベーションの実現に向けて、社外取締役の知見を積極的に活用する。取締役会についても改革を進める。「我々は取締役会をオープンに、ニュートラルに議論できる場所になるよう、こだわって取組みを進めている」と、マネジメント層の意識改革も並行する。



経済成長は労働力投入と生産性向上によりもたらされる。人口減少の進むわが国では、労働力投入には限界があり、イノベーションを通じた生産性向上こそが今後の経済成長のメインエンジンになる。イノベーションを興すには、アイデアを提案する個人と、それを実現するチーム力が必要になる。社員の提案を吸い上げ、提案した社員を評価し、アイデアを実現するチームをつくり、組織のイノベーションの芽を伸ばす、これこそが経営者の仕事であると思う。我々も自社で取組みを開始するとともに、多くの日本企業が工夫を凝らした取組みを進めることで日本経済の底上げにつながると信じている。

株式会社日本取引所グループ 取締役 兼 代表執行役グループCEO 清田 瞭



今日、グローバル社会で起こっている変化を傍観していては、取り残されるだけでなく、存在意義を失いかねない。価格と労働時間だけの競争は、企業も人も疲弊させてしまう。イノベーションこそが、価値による競争を引き出す。企業の中に眠る技術や人材を組織の壁から解き放ち、結び付け、組み合せるオープンイノベーションが産業の変革には不可欠である。そのため、経営者は、自らの心の岩盤を打ち砕く必要がある。産業革新機構は、オープンイノベーションに取り組もうとする経営者や起業家の決断を力強く後押ししていく。

株式会社産業革新機構 代表取締役会長 志賀 俊之

指針2：経営の増築

効率性と創造性、2階建ての経営を実現する。

短期的な業績を上げるためによる“効率性の向上”と中長期の事業機会を探索する
“創造性の強化”を同時並行かつ異なる経営スタンスで行うことで、中長期の成長を実現する。



長期の展望、中期の課題、今の問題と、しっかり分けて取り組む。

日覺 昭廣　東レ株式会社 代表取締役社長CEO 兼 COO

日覺社長は「社会貢献することが、結局、持続可能な会社経営に繋がる」とし、長期展望、中期課題、今の問題の3本柱で経営の手綱を取る。「10～30年先に地球規模でどういう変化が起こるのか。資源枯渇、少子高齢化、新興国の人口増などが考えられる。どういうニーズが出てくるのかを明確にし、自分たちがその変化・ニーズにコミットするため、まず、長期展望を作成する」。次に、長期展望を踏まえて3年単位で中期課題を設定。最後に「年間の収益をどうやって確保するのか。コスト競争力強化をどうすべきか」という視点で徹底的に今の問題を洗い出す。中でも、長期展望はトップが導くことが必要と説く。「現場は、目の前のことをしっかりやってもらわないといけない。ある程度の管理職になると、3年位をしっかり睨んでやっていく必要がある。だからトップが、いわゆる木を見て森を見るのではなく、この先森の出口に何があるかをしっかり掴んで導かないと、現場は森の中で迷ってしまう」。



短期の施策をきちんとやりながら、軸である中長期ビジョンを進める。

山名 昌衛　コニカミノルタ株式会社 代表執行役社長

「会社は10年、20年、30年と持続可能な経営をすべきなので、長期の視点で企業価値を上げるのが最も重要だ」と山名社長は言う。「今取り組んでいることが先に繋がっていると捉え、一喜一憂せずに、短期よりも中長期の方向を正しいと思ってくれる株主様に応援をしてもらいたい」。また、「強い力はビジョンだけでは作れない。短期の施策をやりながら、中長期ビジョンを進めるしかない」と話し、短期施策と中長期施策の両輪を回すことが重要だと説く。では、日々の短期施策を回しながら中長期をどう回すべきか。コニカミノルタではイノベーションを「仕組みも含めてまったく新しい事業を育て上げよう」とするものと、「本業そのものがトランスフォームして成長するもの」の2軸で捉える。そこで、中長期計画には、新しい事業だけをやるとの勘違いを避けるため、名前を「トランスフォーム」と名づけた。



経営者はダイナミクスを捉え、明確に方針を示さねばならない。

平野 信行　株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
代表執行役社長 グループCEO

三菱UFJフィナンシャル・グループでは、デジタルイノベーション推進部による破壊的なイノベーションと、既存ビジネスにおける持続的なイノベーションの両建てで経営を進める。平野社長は「経営者はダイナミクスを捉え明確に方針を示さねばならない」と語る。「ロケット打上げの際に1段ロケットで相当の噴射量が必要になるのと同じ。それをデジタルイノベーション推進部に期待している。ロケットだけ上がって中身がないのではしょうがないので、中身は両方がシンクロナイズするように動いていく必要がある」と、フィンテック分野の新しい技術によって既存の問題を解決するといった両建ての効果を期待している。



興すべきイノベーションは２つ。既存事業から興すものと、別の事業に参入するもの。

平井 一夫　ソニー株式会社
代表執行役社長 兼 CEO

平井社長は2012年4月の社長就任時から、実現すべき2つのイノベーションを意識してきた。「1つは既存事業の製品やサービスを、イノベーションで大きくして違う軸に持って行くもの。もう1つは、まったく違うビジネスに参入するもの」。特に、既存産業が常識と捉えている部分を見直して価値創出を目指している。「存在する業界において、ユーザーにとってペインポイントになっている業界常識に対して風を送り込み、マーケットポジションを取りたいと思っている」。現在、新たに導入したSony's Seed Acceleration Program（P25参照）が回り始め、業績が回復したことにより、既存事業やその領域外でもイノベーションを興そうと意識が変わり始め、ポジティブなスパイラルが回り出している。



組織、人の壁の上に目標を設定することがリーダーの仕事であり、役割。

遠藤 信博　日本電気株式会社
代表取締役 執行役員社長

遠藤社長は「組織を作ると、部分最適になる。組織はある目的を効率的に実現するために作られたものだから、当然その中で効率の最大化を考える。ある種致し方ない部分もあるが、組織の上に目標を設定すると組織の壁は自ずとなくなる。会社の価値を最大限に活かすことが経営者の役割」と話す。また、「イノベーションに向けて必要なのは、個別最適を全体最適にしていくこと」とし、リーダーシップを発揮する。Vメンバーと呼ぶ、トップマネジメントのチームを設立し、組織の壁を越えた目標を設定してディスカッションを重ねる場を設け、マネジメント層の意識改革に取り組む。



『コア事業だけに寄りかからない。新事業を興し、コアと絡めてこそ成長』と言い続けたい。

杉山 博孝　三菱地所株式会社 取締役社長

杉山社長は「コアビジネスがいつまでも盤石とは限らない」と将来を見据え、社員を後押しする。「丸の内エリアを持っていることは、良い面ばかりではない。悪い面は、社員全体がそこに頼ってしまうこと。コア事業は大事だけど、そこに寄り掛からず、新事業を興し、コアと絡めてこそ企業は成長する」と話す。成長のためには新事業創発をどう活性化するかがポイントになるが、そこにはリスクが伴う。「新しい取組みは、リスクを見通すのが難しい。でもリスクのない事業なんてない。幹部にはリスクをヘッジするだけではなく、それを乗り越えるマネジメントが大事」と伝える。一方、役員直轄で新事業創造の専門部署を創設するなど仕組み作りにも注力する。「不動産業もソフトの時代。加速度的に変化する顧客ニーズに対応するためには、様々な情報を汲み取りながら、先々のニーズを“想像”し、自らマーケットを“創造”していくことが大事」と、現場の変革とイノベーションの実現を目指す。



経営者が時間を割き、イノベーションを誘発する組織再編・リソース配分を進める。

大宮 英明　三菱重工業株式会社 取締役会長

イノベーション理論の大家、クリステンセン教授に「破壊的イノベーション」と評されたMRJ（三菱リージョナルジェット）の初飛行。三菱重工業がこの成功に到達するまでに、イノベーションを誘発する組織再編を進める長い道のりがあった。大宮会長は「製品視点の事業所・事業本部制から、顧客視点のドメイン制へ移行する組織再編を進めたほか、戦略的事業評価制度を導入し、人材・資金などのリソース配分の検討などに、相当な時間を割いてきた」と説明する。「市場性と財務健全性を評価し、全事業を伸長・維持、変革、新規、縮小・撤退に格付けした。例えば、新規に格付けされている事業は、当面、利益を生まないが注力する事業であることを示す。格付けに応じ、投下資本と要求リターンを明確にし、選択と集中を加速する狙いがある」。これにより、新規事業を抱えるドメイン長は、担当枠の中で新規事業と既存事業の力の入れ方を考えられるようになり、足を止めることなく新規事業を推進できるようになった。



1970～80年代、日本は破壊的・市場創造型イノベーションを連続して興してきた。しかし、この25年間は効率化イノベーションが中心になり、このようなイノベーションがほとんど起きていない。課題はイノベーションそのものではなく、新しい経営のやり方を試行錯誤し続けていくことが求められているのだ。だから、私たちは過去に対する誇りをもちつつ、将来への期待を膨らませて進まなければならない。イノベーション100委員会が、大企業からのイノベーションを促進する、新たな経営とファイナンスのやり方を提言することを期待している。

ハーバード・ビジネス・スクール教授 クレイトン・クリステンセン



既存ルールを無視して、イノベーションプロセスを構築できる別の場所を用意。

泉谷 直木　アサヒグループホールディングス株式会社
代表取締役社長 兼 CEO

泉谷社長は「既存のルールを無視してイノベーションのプロセスを構築できる別の場所を用意した」と話す。「20年ほど前、お客様の分析はよくできているが、それ以外の社会全体の変化や価値観の流れをほとんど取れてないことが不満だった」とし、お客様生活文化研究所を本社吾妻橋から離れた青山に設立した。「出てくるデータも必要だったが、そこに配置した人間が青山の事務所で仕事をしながら、外の風に触れて街の女性のファッション1つにしても語れることが重要だった」。その後、お客様生活文化研究所の責任者を本社に戻し、商品開発で手腕を発揮させ、新しい商品を世に送り出した。



今までのビジネスは絶対に継続しないといけない。その上でプラスアルファを進める。

小野寺 正　KDDI株式会社
取締役会長

小野寺会長は「今までのビジネスは絶対に継続しないといけない。従来をきっちり守った上でのプラスアルファを進める。どうしても、従来ビジネスは将来的に少しずつ縮小していく。そのとき、従来ビジネスを進めてきた人たちを新しいことに目を向けさせないといけない。今から人事交流を進めるなど、刺激を与えて育てている」と話す。新規と従来のビジネスを同時に進める二階建て経営を進めるにあたり留意しているのは、「経営としてどこに注力するかを明快にしておかないと、個別最適になる」ことだと話す。そのため「各事業部がどの役割にあるかということをきちんと説明している」。



自ら現場に行き仮説を掴み、顧客視点で新事業や新ドメインをスピード感を持って立上げる。

黒田 英邦　コクヨ株式会社
代表取締役 社長執行役員

黒田社長は「創業から110年続いた、コクヨの看板がかかった文房具屋さんと一緒に文具と家具を販売するビジネスモデルが、インターネット販売の波に押されて破壊されてしまった。成功体験がことごとくひっくり返っているのが我々の現状」と危機感を隠さない。イノベーションの必要性が高まる中、イノベーションに繋がる仮説を掴みに自ら現場に赴き、新規事業、新規ドメインをスピード感を持って立上げる。「現場の創造性が高まらないと、会社の社命もどんどん短くなっていく。現場の人たちが新しいことにチャレンジして、それをどう形にして事業として成功に結び付けていくか」。そのための仕組みを整備している。まず2015年10月に分社化していた会社を再統合した。「ドメインが文具や家具といった単体であると国内では需要が人口とともに減っていくことが予測され、新しい市場創造はできないと判断し統合した」。コクヨは、顧客の視点で、新たな事業を生み出す取組みを始めている。

指針3：価値起点の仕組構築

価値起点で事業を創る仕組みを構築する。

潜在的なニーズを基に、価値起点でのソリューションやビジネスモデルを構築する動きを奨励し、
必要な教育体制や組織的な仕組みを構築する。



現在の価値をベースに、その先の変化を見据える価値の推定能力が必要。

遠藤 信博 日本電気株式会社
代表取締役 執行役員社長

日本電気は、顧客から個別に求められた価値を提供する従来型のビジネスから、多くの顧客ニーズを反映させた1つのプラットフォームを軸に価値を提供するビジネスへと転換を進めている。この過程で重要視しているスキルが価値の推定能力だ。遠藤社長は次のように話す。「社会において価値が変化する方向を予測するのは難しい。むしろ、その価値変化を推定する能力を持つことが重要だと思っている。観察するだけでは現在の価値の枠にとどまりかねない。現在価値の変化傾向を理解することで、価値の変化を推定していきたい。価値の推定能力には、顧客とのコミュニケーションから何らかの情報を読み取るセンシティビティが欠かせない。センシティビティは『上げなさい』と命じても上がるものではない。顧客との対話の中で、貢献する意志を持ってコミュニケーション、ディスカッションをしていくことで、その能力をアップできる」と、社内では常にコミュニケーションや顧客起点を重視する教育を進めている。



答えは現場にある。現場で起きていることを把握、分析して、将来の方向性を見る。

日覺 昭廣 東レ株式会社
代表取締役社長CEO 兼 COO

日覺社長は「イノベーションというと、夢のようなことを描いて何かやると捉えている人もいるが、私が考えるイノベーションは現場の問題を解決することだ。徹底的に現状を把握し分析すれば新たな発見がある。大上段に構えて取り組むものではない」、顧客の求める価値は現場にあると説明する。重要なことは「やはり現場をしっかり見ること。営業の現場、生産の現場だけじゃなく、研究の現場でも世の中を見る。現場をすべてしっかり把握し分析していくと、将来の方向が出てくる。現在は過去からの連続なので、過去どういうことが起こってきたかを勉強することが大事。それを元に将来をしっかり把握すること」だとし、炭素繊維がいきなり航空機に採用されたわけではないことを説明する。まさしく炭素繊維は、釣り竿やゴルフシャフトなどの用途で性能を極限まで追求した結果、新たな価値が生み出された成功例だ。



会社の最大のステークホルダーは社会。トップが意識すべきは社会に与える価値。

古森 重隆　富士フイルムホールディングス株式会社
代表取締役会長・CEO

古森会長は、「トップとして意識すべきは、会社が持つ価値は何かということだ。それは社会に与える価値である。利益を与えることだけが会社の目的であるかのような風潮が一部にはあるが、そうではない。最大のステークホルダーは社会だ」と、会社のあるべき姿を語る。古森会長は、デジタルカメラという破壊的イノベーションの登場により、フィルムカメラを軸にした既存のビジネスモデルの崩壊を読み、多角化経営に舵を切っていった。その1つが薬の開発だ。「大きな薬になると、1,000億の開発経費と10年の開発期間がかかる。短期的なROE（株主資本利益率）を考えたらやっていられない。でも、富士フイルムには、いい薬を将来作れる可能性がある。社会的価値を世の中に与えることができる、その価値を発揮することがことが大事。それが結局収益を生む」。富士フイルムは「将来にわたって社会的な価値を提供し続ける」という信念のもと難局を乗り越えた。

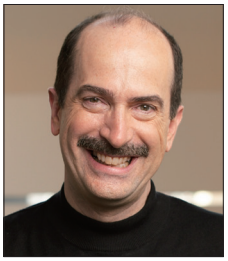


これだけ世の中が成熟してくると、世の中に役立つことでないと市場創造はできない。

石井 直　株式会社電通
代表取締役社長執行役員

情報通信技術の発達が企業のマーケティング活動のデジタル化を進める中、従来型ビジネスモデルが大きな転換点を迎える広告業界で電通を率いる石井社長は言う。「社会の成熟度合いがこれだけ上がってくると、『世の中の役に立っているかどうか』が、成功の鍵を握る。それが市場創造へのキーワードでもある」。実際、そうした潮流は若手社員の意識にも現れてきており、「Good Innovation.」を理念とする電通において、近年、若い社員を中心に「Good」に対して敏感に反応すると語る。「特に若い社員が世の中に貢献することを求める。クライアントの課題解決を通じて、今の日本、社会に対して良い働きかけができているか。そういう視点ですごく反応している」。時代が大きく変化する中、電通はコミュニケーション・デザインの対象を積極的に拡張させている。「介護や福祉に役に立つという目的の下、リアリティを持って懸命に取り組む社員もいる」と、同分野への適用も想定されるロボットの開発支援にも取り組んでいる。

日本人は元々創造性が高いはずである。2012年Adobe Systemsが実施した「世界中で一番クリエイティブな国はどこか」という調査で、日本が1位に選ばれた。だが、選ばれた日本人はそう思っていない。日本には世界最高の創造力があるのだから、それを具体化するために、もっと己のクリエイティビティに自信を持つべきだ。世界の常識は、効率性の向上もさることながら、創造性の強化へシフトしている。どちらも重要だが、効率性は日本の大企業のDNAに既に刻まれている。今こそ、潜在的な創造力を組織的に開花させて欲しい。



IDEO共同経営者　トム・ケリー



社員のマインドを育てるため、ベンチャーの空気を感じてもらう取組みを実施。

片野坂 真哉　ANAホールディングス株式会社 代表取締役社長

ANAホールディングスは、社員の起業家マインドを育成する取組みとしてシリコンバレーへの研修を展開している。片野坂社長は「シリコンバレーに常駐させた社員が送ったイノベーティブなアイデアを日本サイドがどこも受け止めないことがきっかけだった」と説明する。現在、4人が現地で研修を受けており、次回は6人の参加が決まっている。「ベンチャーの空気を感じてもらい、会社を変えたいという気持ちになることが大切。説明や報告はしなくていいから、自分で何かアイデアを出して、社内を変える提案をしてほしい」。このプログラムを足がかりに今後、本格的な社内ベンチャー創出を目指す。



マーケットに近いところに組織を作り、これまでとはまったく違う仕組みをスタートさせた。

山名 昌衛　コニカミノルタ株式会社 代表執行役社長

山名社長は「イノベーションを興すには、日本発の技術開発と事業計画の積上げでは世界のスピードに追い付かない」とし、世界5極にビジネスイノベーションセンター(BIC)を設立した。BICでは、顧客と共にマーケットインの発想でアジャイルに実践し、従来の開発とは異なる手法でソリューションの事業開発を行う。「本当の顧客価値は、マーケットがその技術をどう使ってどう価値にするかだ。BICでカスタマーエクスペリエンスを実証しながら、顧客価値につながるインサイトを身に付けることが大切」と、技術者をBICに送り込み、人材の育成も積極的に進める。

コニカミノルタ株式会社

Business Innovation Center (BIC)

Business Innovation Center（BIC）は、今まで誰もが実現し得なかった空想的なアイデアをサービスへと進化させ、人々の生活やビジネスに役立つ新しい事業を創造し続ける専門チーム。地域・市場やお客様ニーズに即した新規サービス事業の開発を目標に掲げ、世界5極（シリコンバレー／ロンドン／シンガポール／上海／東京）で、2014年にスタートした。より市場に近いところに組織を作り、権限を与え、アジャイルなソリューション開発を目指す。



多様性を重視し、コニカミノルタの経験者ではなく、すべて外部からの人材でチームを構成。“Giving Shape to Ideas”というスローガンのもと、よりよい社会作りへの貢献を目指す 。

指針4：挑戦の奨励

社員が存分に試行錯誤できる環境を整備する。

アイデアから事業化までのプロセスを整備するとともに、想いを持って試行錯誤を繰り返す人材の
活動が評価され、支援される環境を整備する。



自社の文化に染まっていない人間を集めて、新規事業創造部を作った。

杉山 博孝　三菱地所株式会社 取締役社長

三菱地所は、1999年に社員から提案を募る新事業提案制度をスタートさせた。しかし、この制度には課題があったと杉山社長は説明する。「提案した人間が、自分の仕事を抱えながら全てやらないといけなかったため、事務局のサポートだけでは足りなかった」。そこで、2014年4月に経営企画に新規事業専任の新事業創造室を作り、さらに10月、会社として新事業に取り組むメッセージを伝えるため『部』に昇格させた。提案制度は、この新事業創造部が事務局となり、合格者は兼務ながら自身の提案に専念できる体制を整備した。新規事業創造部は、事務局だけでなく自ら新事業を立ち上げる使命も担う。杉山社長は、新事業創造部のメンバーについて「面白い人材を集めた。誰にでもものを言うが喧嘩はしない、自社の文化に染まっていない人間」と話す。「ソフトづくりにはプロデューサー人材が必要」なので、社員には「もっと異業種と積極的に交流し、発想や視野を広げること」を求める。



アソビ心を育てる社内ファンドを導入し、トップがコミットしている。

岩本 敏男　株式会社NTTデータ 代表取締役社長

岩本社長は過去に社内の新規事業創出制度で成功した数が多くない原因を「優秀なメンバーを集めて、ITの先進技術をどこの業界でやろうか、金融なのか流通なのか、と考えるのだが、本人達がその分野に詳しくなかったり、顧客リレーションが弱かったりして、成功に結びつかなかった」と分析する。そこで、現場の人に向けて、通常の組織の意思決定や管理の仕組みの中では通りにくい新規事業の種を育てるためのイノベーションファンドを設置した。案件によりファンドの大小はあるが、最初にビジネス企画、次にお客様とのコンセプト検証と段階的に費用を渡すといったことをしている。この仕組みを岩本社長は、「現場主導で本人のやる気もアソビ心も育てるファンド」と表現する。「全体から見たら大きな額ではないが、この仕組みで現場を知っている社員から多くの提案が出てくるようになった」。社長自身もコミットして進めた結果、現在では会社として取組みを検討するフェーズに昇格するものも出てきている。



想いを持った社員が失敗を恐れず、思い切ってやれる仕組みを整備した。

野本 弘文　東京急行電鉄株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

東急電鉄は新規事業創出のため社内起業家育成制度を2015年4月に創設した。創設の背景について野本社長は「優秀な人材が起業するために会社を辞めていく。この人材流出がもったいない。サラリーマンの意識のままでは、本社から言われたことしかできず、新規事業も成功しない。この2つから、起業家マインドを強く持った人材を育てることが何よりも必要と考えた」と説明する。そこで、失敗しても元のポジションに戻れることを保証するという、特徴的な社内起業家制度を導入した。「3年経って1回様子を見て、順調ならばあと2年続ければいい。撤退するときは撤退していい。失敗してもマイナス評価になることはないので、とにかく思い切りやってほしい」。制度導入による効果は大きい。半年で約70の新規案件が集まり、既に一部は事業化検討中である。



元の会社のディスラプターになり、大きく育つことができる仕組みを作っている。

藤森 義明　株式会社LIXILグループ
取締役代表執行役社長 兼 CEO

藤森社長は、社内ベンチャーが成功する鍵は「帰ってこられない環境と、提案者にエクイティ（株式資本）を持たせることだ」とし、社内のイノベーターに出資して、ベンチャーとして独立させる仕組みを作った。ベンチャーには半分程度の資金を出資する。例えば、過去にはLIXILが49%を出資し、残りをパートナーから集め、1件80億円級のベンチャーを設立させた実績がある。外に出す最大の理由を「社内にいるとディスラプターになれないから」と藤森社長は説明する。「出資もするし退職金もあげるから、それを自分達の資本として会社に投資をして自分の会社にすることが必要。この環境によって会社が大きく育つ」。ただし、「複数名のマネジメントでエクイティを与えることが重要。やっぱり1人じゃ心細い。でも5人有志が集まったら非常に力強い」とも話す。LIXILではこの制度により、すでに1つの社内発ベンチャーを実現させた。まもなく2つ目も実現に向けスタートする。



日本が今後人口減少に直面する中でも成長していくためには、国民一人当たりが生み出す付加価値を高める必要がある。それを実現するのがデジタルマーケティングとホワイトカラーの生産性向上である。マーケティングとは、営業がなくても売れる仕組みをつくること。既に、データを活用し顧客をより理解できる仕組みづくりができるようになった。ホワイトカラーの生産性についても、ITにより圧倒的な効率化が図れる。雑務はITに任せ、人間しかできない創造的な仕事に時間が使えるようになること自体、働き方のイノベーションである。

ネットイヤーグループ株式会社 代表取締役社長 兼 CEO　石黒 不二代



パッションが一番大切。現場のアイデアをシステマティックに吸い上げている。

平井 一夫　ソニー株式会社
代表執行役社長 兼 CEO

平井社長は「イノベーションの実現に一番必要なことは社員のパッションだ」と断言する。「私はプライドやパッションが1番大切だと思っている。クリエイティビティや、イノベーションのその前にパッションだ、といつも言っている」。新規事業創出プログラムであるSony's Seed Acceleration Program(SAP)では、現場の社員のパッションを受け止め、アイデアをシステマティックに拾い上げ検証するシステムが整備されている。「現場との対話を進めると、若い人たちは色々なアイデアを持っている。ビジネスに繋がるかどうかをちゃんと検証して、新たなビジネスを創っていく方法を模索するSAPというプラットフォームを創り上げた」。「SAPの導入により、アイデアが駄目な場合でも次のアイデアを考える良いスパイラルが生まれた。また同時に、現場の不満を解消してモチベーションをアップさせ、新たな挑戦を促す効果も得られた」。

ソニー株式会社

Sony's Seed Acceleration Program(SAP)
チャレンジする人を応援するプログラム

平井社長が陣頭指揮を取って始まったSony's Seed Acceleration Program(SAP)は、若手開発者を中心に新規事業創出をめざすプログラム。新規ビジネスアイデアの実現に向けて、従来の事業の枠組みを超えて、スピーディーな事業化を支援・育成している。2014年の立上げ時には、イノベーションの評論家ではなく、自分自身で事業を立ち上げた実績のある十時裕樹氏(現ソニーモバイルコミュニケーション代表取締役社長)を担当役員に抜擢し、新規事業に対する意気込みを社内に周知した。現在SAPを通し、文字盤とベルトの柄が変わる腕時計「FES Watch」と、遊び心を形にできるブロック形状の電子タグ「MESH」が製品化され、クラウドファンディングとEコマースを兼ね備えたサイト「First Flight」で販売されている。また、SAPの活動の一貫で、本社の1階スペースに「Creative Lounge」を2014年8月にオープン。開放的な雰囲気のラウンジで、社内外の人材との交流やアイデアの創造をサポートしている。SAPの運営スタッフからの提案で実現した「アイデアを生む場」としてのオープンスペースだ。年間約2万人の利用者を誇る。



本社1階に設立されたCreative Lounge。3Dプリンタやレーザーカッター等の機材を揃える。

指針5：越境の奨励

組織内外の壁を越えた協働を推進する。

企業の内部の縦割り構造や、企業同士の壁を越えて、自組織以外の知恵や考え方、技術を積極的に
活用し、内外の知見を組み合わせた協働による価値創出を推進する。



自社だけでイノベーションを生み出そうという発想はもうない。

岩本 敏男　株式会社NTTデータ
代表取締役社長

「イノベーションを興すには、現場・現物・現実を知っているのが原則。過去にNTTデータが生み出してきた数々のイノベーションを紐解くとそうであるように、現場のお客様が悩んでいることと、私たちが持っている新しい技術が火花を散ったときにイノベーションが生まれる」。岩本社長はこの言葉を実現するため、毎年「NTT DATA Technology Foresight」を発表し、お客様や社会の課題とNTTデータの技術を繋げるための「共創ワークショップ」を推進しており、今年だけで90回を超えるお客様とのセッションが開催されている。NTTデータがオープンイノベーションを積極的に推進する背景には過去の歴史がある。「1990年代の終わりから、過去3回、200人～300人の社員を集めて予算をつけて、イノベーション創発を目指すプロジェクトも実施したが、残念ながらあまり大きな価値を生まなかった。自社だけでイノベーションを生み出そうという発想はもうない」。過去の経験からの学びは大きく、外部の知見を取り込む活動に力を入れている。



自社の研究開発にこだわることは重要であるが、こだわり過ぎてはいけない。

中山 譲治　第一三共株式会社
代表取締役社長 兼 CEO社長執行役員

製薬業界でのオープンイノベーションには特徴があると、中山社長は説明する。「1つの技術にこだわり続けていると、相手に追い越されてしまうこともある。理想はこだわりながら外の競争相手を見て、向こうが優秀だと思ったらぱっと切り替えて、そこと連携できること」。もちろん買収も候補だ。ただし、「何でもかんでも買収すると失敗する」と釘を刺す。そのほか、自社での研究開発が難しかった難病の筋ジストロフィーのための核酸医薬品開発が、外部からの資金調達で実現した例もある。「開発会議にかけるとリスクが高いから通らないことを研究者に伝えると、彼はへこたれず、資金調達先として産業革新機構と話をつけてきた」。この経験から「非常にリスクの高いプロジェクトでも外部からのお金を調達する手段があることを学んだ」と、研究開発のスピードアップや資金調達に向けて、積極的に外部との連携を進める。



1社の企業単独では解決できないことがあった際、自社がハブとなり、企業同士を繋ぐ。

石井 直　株式会社電通 代表取締役社長執行役員

電通は、Business Creation Center（BCC）に約250人を配し、顧客のイノベーション創出に取り組むほか、最新のテクノロジーや機材を揃えた「Dentsu Lab Tokyo」というオープンラボを発足させ、外部の企業や人材を広く受け入れ、自由な視点で新たなコミュニケーションやアイデア創発を促す活動を進めている。また、コーポレートVCファンド（電通デジタルファンド、電通ベンチャーズ）を通じた国内外のベンチャー企業との協業も積極的に進める。オープンイノベーションに取り組む背景について、石井社長は「電通だからこそできることを模索している。ほぼすべての日本企業にインターフェイスを持つという強みを活かして、例えば、1社の企業単独で解決できないことがあった際、電通がハブとなり、企業同士を繋ぐことで、課題解決に向けた新たな力を生み出すこともできる」と説明する。その結果生じる付加価値こそが、電通だからこそ生み出せる新たな価値でもあり、2020年東京大会も、オープンイノベーションの格好の舞台と位置づけている。



外部を活用することで、自分たちが気付かず眠らせていた宝を発見できる。

野本 弘文　東京急行電鉄株式会社 代表取締役社長 社長執行役員

東急電鉄は2015年6月から東急アクセラレートプログラムを実施した。同プログラムは、設立5年以内のベンチャー企業の育成支援と事業共創を目的としたオープンイノベーションの取組みだ。野本社長は開催趣旨を「外部の起業家の視点を活用することで、自分たちが気付かずに眠らせていた宝を発見できる。何もしないで眠らせているのは、もったいない」と説明する。また、「外部からの刺激によって、社員が自分のやりたいことを、夢を持ってやる風土になることも大事」と、外部の知見が社内にもたらす副次的な効果も期待した。「社内起業家育成制度」との内外両輪で社員の意識変革も促す。

東京急行電鉄株式会社

東急アクセラレートプログラム

東急アクセラレートプログラムは、東急線沿線の生活利便性を高める新規事業の創出と、渋谷を中心としたベンチャー企業の持続的な成長を支えるエコシステムの構築を目的に実施された。2015年11月、最終選考会が行われ、東急賞には人工知能で街を最適化する株式会社ABEJAが、渋谷賞にはIoT情報配信プラットフォーム「スマートプレート」の株式会社アクアビットスパイラルズが、二子賞には地域内エネルギー循環のサステイナブルエネルギー開発株式会社が選出された。



応募総数117社。最終選考は東急賞、渋谷賞のほか二子（玉川）賞の3社が通過した。テストマーケティングの結果を踏まえ、業務提携等の検討を行う。



持株会社に組織を作り、グループ内オープンイノベーションを誘発させる。

平野 信行　株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
代表執行役社長 グループCEO

平野社長は「イノベーションの推進にはトップダウンのアプローチと、組織的な対応が必要だ」とし、「グループ内のオープンイノベーションを誘発させようという戦略のもと、持株会社にデジタルイノベーション推進部を作った」と話す。経営管理が主体の持株会社に組織を作ったことを自らも「極めて例外的」と評する。デジタルイノベーション推進部は、「グループ内におけるクレジットカード会社、証券会社、モバイル銀行などのエクスパティーズ（専門知識）と顧客接点を活用して、グループ全体の中でイノベーションを推進していこうとする組織。破壊的なイノベーションを生み出すためには、外と繋がらないといけない」と、外部採用者が約1/3を占める。そのほか、グループ間の交流をより活発化させる目的でイノベーションラボも作った。「カニバリゼーションを恐れない組織でありたい」と、意識と仕組みの両面でイノベーションへの変革に取り組む。

株式会社三菱東京 UFJ 銀行

Fintech Challenge 2015

三菱東京UFJ銀行は、企業の枠組みを超えて社外からも広く知識・知見・技術を集める「オープンイノベーション」の取組みを拡大。その一貫として、2015年6月、「お客さまに選ばれる新しい金融サービス」をテーマにビジネスコンテストFintech Challenge 2015を開催した。「新モバイルサービス・Webプロモーション手法」、「個人のお客さま向けの新しい決済サービス」という2つのテーマでアイデアを募集し、優秀なアイデアには表彰を行い、事業化過程での協働を行っている。



ベンチャー企業や個人から技術・ビジネスモデル・サービスアイデアを広く募集。最終審査会である“DEMO DAY”には、勝ち残った計11組が参加した。



決済事業はお金を扱う事業で信頼が必要であるため、概して新興プレイヤーは信用されにくい。我々のビジネスではカード会社というパートナーが必要であるが、当初はなかなか信用してもらえず、会ってはいただけるものの話が進むペースはゆっくりだった。そんな中で出会ったのがクレディセゾン社。カード会社の多くは銀行系であるが、セゾンは流通系であるためカルチャー的にも攻めに強い。さらに、最初から役員の方が来られて話が早く、林野（宏）社長にもすぐに引きあわせていただき、トントン拍子で話が決まった。意思決定の速さが、大企業とベンチャーの連携の最重要ポイント。機動的な意思決定でベンチャーと連携する大企業が増えてほしいと考えている。

コイニー株式会社　代表取締役社長 佐俣 奈緒子



社員が外に目を向けるきっかけとなることを期待して、ベンチャーファンドを始めた。

小野寺 正　KDDI株式会社 取締役会長

KDDIは社員の意識改革も企図して、ベンチャーファンドを創設。小野寺会長は、創設の背景を「会社が大きくなってきて、少し内向きになってきている社員が増えた感覚がある。社員の目を外に向けるきっかけにしたかった」と説明する。その進め方は若手に任すスタンスだ。「当初は、1件1件、私自身が入って審査をしていたが、もう私が入っても意味がないと判断し、わかっている事業本部長以下の会議で決めるように指示を出した」。現在は、部長以下の若い人材に審査を任せ、積極的に外部との連携を進める。他にもKDDI ∞ Labo (ムゲンラボ)という、グローバルに通用するITサービスの創出を目指すベンチャーを支援するプログラムも実施している。小野寺会長は、ベンチャー企業との連携がもたらす本業への影響をこう話す。「まず、魅力的なコンテンツが出ればそれを通じて本業のボリュームが上がる。それだけでなく、新しいものに対する社員の感性が磨かれることを期待している」。

KDDI株式会社

KDDI ∞ Labo（KDDIムゲンラボ）／ KDDI Open Innovation Fund

KDDI ∞ Laboは、グローバルに通用するITサービスをつくり出していく起業家・エンジニアを支えるインキュベーションプログラム。「オリジナルプログラム」と、ハードウェアに特化した「ハードウェアプログラム」の2本柱で起業家を支援。2011年にスタートし、39社が卒業。KDDI Open Innovation Fundは国内外のベンチャー企業を支援するコーポレートベンチャーファンド。KDDIとのシナジーにより、ハイレベルな事業支援やイノベーティブな共同事業を創出。2012年にスタートし、約30社に出資。



KDDI ∞ Laboの第8期プログラムのDemoDayの様子。第8期プログラムには、OSHARECA、Bee Sensing、PU、LYNCUE、シンデレラシューズの5チームが参加。



（ミドリムシで世界を救うという事業を進めていく上で）08年に伊藤忠商事から業務と資本における協力を得たことは、弊社飛躍の大きなきっかけになった。大企業の信用を得て、新たなお取引先も拡大し、電通のサポートで事業は一気に加速した。加えて、日立製作所、ANAやJXホールディングス、清水建設などの大企業から研究におけるご支援を頂くことができた。我が国には弊社のように先端技術で勝負をするベンチャー企業は少なくないが、米国に比べると、ベンチャーの初期段階に支援をして下さる大企業が少ないと感じている。技術系ベンチャー、大学発ベンチャーを活用して大企業がオープンイノベーションを推進することは、我が国の経済発展に不可欠であると考え、益々の大企業とベンチャー企業の連携が加速することを願っている。

株式会社ユーグレナ　代表取締役　出雲 充

イノベーション100委員会

アサヒグループホールディングス株式会社	社会テーマに基づき社内からアイデアを集め、外部の知見を取り込んでブラッシュアップを行う「アサヒチャレンジ」やベンチャー企業のアイデアを集める仕組みをトップのコミットメントの下で構築し、運用している。
ANAホールディングス株式会社	株式会社WiLへ出資の上、WiLのシリコンバレー拠点へ若手を出向させ、ベンチャー連携の検討を開始している。本取組みを通じた企業文化の変革効果も期待している。
株式会社NTTデータ	「NTT DATA Technology Foresight」として近未来の情報社会と技術のトレンドを発表し、お客様と一緒にワークショップ形式で新規ビジネスの検討を実施。また、"「豊洲の港から」ビジネスコンテスト"を開催し、お客様、ベンチャー企業と共にオープンイノベーションを推進している。
KDDI株式会社	KDDI ∞ Laboはシード段階のベンチャー企業を育成するプログラム。現在は18社の大手企業と連携し、共同でベンチャー育成を行っている。KDDI Open Innovation Fundは投資先への支援や新規事業を共創することを目的にしたコーポレートベンチャーファンド。
コクヨ株式会社	中長期戦略などの改革に社外取締役など中立かつ専門性の高い外部の視座を積極的に取り入れている。新しい働き方についても研究を進め、そのプロトタイピングと実証実験を「ライブオフィス」で社員が実践し、顧客視点での創造性を引き出す取組みをしている。
コニカミノルタ株式会社	国内外5つの拠点にBusiness Innovation Center（BIC）を設立し、顧客に近いところでアジャイルな事業創出を進める仕組みを構築。BICの構成員には事業創出経験のある外部人材を積極的に起用している。
ソニー株式会社	Sony's Seed Acceleration Program (SAP) という社内からアイデアを集めて事業化を進める仕組みを構築・運用。教育プログラムと外部メンター、社内有識者による事業の加速支援も行い、アイデアの種と社内起業家を育てるプロセスを運用している。
第一三共株式会社	医療現場からのニーズを吸収するため、研究者を数名病院へ派遣し、研修を実施。また、時代の流れに合った治療薬の開発のため、社内外関係なく、大学やベンチャー企業の知見を活用している。
株式会社 電通	顧客のイノベーション創出を支援する専門組織（BCC）や「電通ベンチャーズ」等のコーポレートVCファンド等を通じたオープンイノベーションの推進と並行して、124の国と地域で展開するグローバルネットワークが持つ人材・知見の積極活用・還流を進めている。

賛同企業の主な取組み一覧

東京急行電鉄株式会社	社員自らが新規事業を立上げ推進する風土を醸成するため、従業員の身分を保証したまま起業に取り組める「社内起業家育成制度」を整備。また、ベンチャー企業の育成支援と自社との事業共創を目的とした「東急アクセラレートプログラム」も運用している。
東レ株式会社	目先のマーケットニーズではなく、本質的に時代の要請に合致しているかを問い、考え抜くことがイノベーション推進の前提。アングラ研究を推奨し、就業時間の2割を好きな研究に充てられるほか、チャレンジしやすいよう人事評価に加点主義を採用している。
日本電気株式会社	社会価値創造企業への変革を目指し、プロダクトアウト発想ではなく世界の顧客ニーズを深く理解し、より大きな価値を実現するために、役員率先によるトレーニングやビジネスモデル検討、必要な文化の見直しを強力に推し進めている。
富士フイルムホールディングス株式会社	事業環境が激変する中、自社技術の徹底的な棚卸しを行い、社会の求めるものと突き合わせた。その上で、「既存の成長事業の更なる強化」と「新事業の創出」の点から、自社が継続的に競争力を持ちうるものを判断して投資を進めた。
三菱地所株式会社	新事業を考える専任組織として新事業創造部を創設。社員による提案制度も担う。ビル事業部門では、「エコッツェリア」等の外部とネットワーク強化を図る“場”を活用。そうした交流の仕組み、情報が集まる仕組みにより丸の内のバリューアップを推進する。
三菱重工業株式会社	製品視点の事業所・事業本部制から顧客視点のドメイン制に組織を再編。事業性と財務健全性により全事業を伸長・維持、変革、新規、縮小・撤退に格付けし、バランスシート重視のリソース配分を通じ効率的かつ迅速にドメインCEOが事業を運営する体制を整備した。
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	2016年はオープンイノベーションの更なる強化を視野に、ベンチャー企業を主対象としたアクセラレータプログラムの設立と、銀行APIの可能性に着目したハッカソンの開催を予定。デジタル時代の到来を受け、ICTを駆使したイノベーション創出に向けた取組みを推進中。
株式会社LIXILグループ	社内のイノベーターに出資して、ベンチャーとして独立させる仕組みを整備。社内ベンチャーが自社のディスラプターになることを期待し、現業と切り離すことで、事業育成を進める。

今後に向けて

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

今後、我が国の経済成長を本格軌道に乗せるには、イノベーションを継続的に生み出すことができるエコシステムを構築することが必要不可欠です。イノベーション創出の担い手としては、大学やベンチャー企業同様、優秀な人材や資金等の経営資源が集中する大企業にも大きな役割が期待されます。経済産業省は、これまでにも、研究開発や設備投資の支援、規制・制度改革等によって、企業のイノベーション活動を後押しするための様々な施策を実施してまいりました。さらに、今後は、以下のような、企業の経営判断を後押しするための取組みや国内外の大学・ベンチャー企業等との外部連携を支援する取組み等を強化してまいります。引き続き、どういった施策を講じることが効果的か、不断に検討を重ね、見直しながら、企業の皆様によるイノベーション創出への大胆な挑戦をあらゆる政策を通じて応援していきます。

① 企業による未来投資に向けた経営判断を後押しするための取組み

・投資家側と会社側双方から企業の持続的な成長が促されるよう、それぞれの行動原則となる「スチュワードシップ・コード」（200程度の機関投資家が受入れ）と「コーポレートガバナンス・コード」（全上場企業に適用）を策定
・IoT・ビッグデータ・人工知能等技術革新による産業構造・就業構造の変革について官民で共有できる将来のビジョンを策定：経済産業省の産業構造審議会において、新産業構造部会を立ち上げて議論を開始、今春に中間とりまとめ予定
・法人税改革：平成28年度には法人実効税率を20％台に（平成25年度は約37％）

② 企業からの新事業創造を促進するための取組み

・日本とシリコンバレーの架け橋プロジェクト/始動Next Innovator：昨年10月、20名の企業内の新規事業担当人材や起業家をシリコンバレーに派遣し、現地企業やＶＣとネットワークを構築
・規制の緩和や適用の有無の事前確認を通じて、新事業へのチャレンジを応援：グレーゾーン解消制度、企業実証特例制度
・官民ファンドによる大企業発ベンチャーへの出資等の支援：大企業がノンコア事業をカーブアウトする場合に、産業革新機構が出資金を提供するとともに、経営面での支援を実施
例：LIXILから切り出した住宅建設会社向けのＩＴサービス会社（K-Engine）　　等

③ 企業の大学・ベンチャー企業との連携を促進するための取組み

・ベンチャー創造協議会／オープンイノベーション協議会：大企業・大学・ベンチャー企業が連携するためのプラットフォーム構築（マッチングイベントの開催やベストプラクティスの共有等）
・研究開発税制：企業の研究開発活動におけるオープンイノベーションの取組みに対してインセンティブを上乗せ
・ベンチャー投資促進税制：企業のベンチャーファンドへの資金提供に対する税制優遇（出資額の80％を上限に損金算入可能）
・クロスアポイントメント制度（研究者が複数機関に雇用される制度）のガイドライン策定、研究インターンシップの推進体制構築、学生が関与する産学共同研究における営業秘密ガイドラインの今後の改訂による学生の産学共同研究への参加促進等を通じて産学連携の深化を支援
・複数の大企業が協調してベンチャーファンドを設立・出資する場合に、官民ファンドがマッチング投資
例：素材・化学産業の大企業・ベンチャー・大学の技術の事業化支援を行うベンチャーファンド
(ユニバーサルマテリアルズインキュベーター)　　等

Japan Innovation Network

「大企業からイノベーションは興らないという世界の定説」を覆し、"Innovation Nation"を実現するために、経済産業省のフロンティア人材研究会を母体にJINを設立しました。そして、大企業からイノベーションを興し続けるために「二階建て経営」の普及活動や、具体的なプロジェクトの加速支援、海外エコシステムとの連携強化等の活動を続けてきました。イノベーション100委員会を立ち上げ、座談会モデレーターとして、経営者の皆様との議論や有識者からの激励の言葉より、日本には大変な潜在力があることを改めて実感いたしました。委員会の経営者は一人一人が輝いておられます。このような経営者が100名、1,000名とご活躍され、その何十倍もの人がイノベーション活動に従事している姿が、Innovation Nationが実現している未来像ではないか、と強く感じています。

一般社団法人Japan Innovation Network専務理事
西口 尚宏

WiL WORLD INNOVATION LAB

何のためにWiLを始めたのかを一言で言えば、多くのリソースを持つ日本の大企業のイノベーションを促進し、新しい産業を生み、社会のニーズや問題を解決するためです。社会の「チェンジ・エージェント」になるという理念が原点です。これは産業構造がAtom中心のモノづくりのビジネスから、Bit中心のコトづくりに変化し始めて20年経った今、産業の主役が交代しつつある中で感じた社会のニーズだと考えています。その上で、我々のミッションは、大企業の持つ強さを生かしながら、ベンチャー的な思考で創造性を惹起し、イノベーションを加速させること。そのために、大企業や社会を巻き込み、いかにイノベーションの精神を啓蒙するかということも忘れてはならないと考えています。イノベーション100委員会の取組みは我々の思いとも合致する素晴らしい取組みであると再認識しました。

株式会社WiL Co-founder and General Partner
松本 真尚

―日本をInnovation Nationに―

本レポートは、イノベーション100 委員会のメンバーである経営者17名との話し合いを通じて、経営者自身が語った生の言葉を綴ったレポートであり、今後も定期的に経営者との話し合いを続け、発展させていく予定です。
イノベーション100委員会は、“日本をInnovation Nationにする”という委員会の目的に賛同し、経営を変革させ、新しい価値創造を通じて社会に貢献する日本企業を100社にすることを目指し、引き続き、賛同企業を募集しています。
ご参画条件は以下の５点です。

1）“日本をInnovation Nationにする”という委員会の目的にご賛同いただけること
2）イノベーションを興すことは経営者の仕事であるという趣旨にご賛同いただけること
3）イノベーションを興すための取組みを行っていること
4）経営者座談会やインタビューに、経営者がご参画いただけること
5）イノベーション100委員会活動に、ご協力いただけること
本委員会へのご参画に関心のある方は、事務局へご連絡ください。

【イノベーション100委員会事務局】
経済産業省 経済産業政策局 新規産業室（ベンチャー創造協議会運営事務局）
経済産業省 産業技術環境局 技術振興・大学連携推進課（オープンイノベーション協議会運営事務局）
株式会社 WiL
一般社団法人 Japan Innovation Network （事務局窓口）

【発行日】
2016年2月26日

【発行】
イノベーション100委員会事務局
経済産業省
一般社団法人Japan Innovation Network
株式会社WiL

【編集協力】
株式会社電通
ビジネス・クリエーション・センター 未来創造グループ