

SUNDRED株式会社の新産業共創の取り組み

SUNDRED株式会社

自己紹介 – 留目 真伸

留目 真伸（とどめ まさのぶ）

SUNDRED株式会社 (<https://sundred.co.jp/>) 代表取締役社長 パートナー
株式会社HIZZLE (<http://hizzlenation.com/>) 代表取締役
VAIO株式会社 (<https://vaio.com/>) チーフイノベーションオフィサー
VFR株式会社 (<https://vfr.co.jp/>) 代表取締役社長
Curations株式会社 (<https://curations.co.jp/>) 取締役
シェアメディカル株式会社 (<https://www.sharemedical.jp/>) 取締役
情報経営イノベーション専門職大学 (<https://www.i-u.ac.jp/>) 超客員教授



1971年生まれ、49歳

早稲田大学政治経済学部卒業。総合商社（トーマン、現豊田通商）、戦略コンサルティング（モニターグループ、現モニターデロイト）、外資系IT（デル）、日系製造業（ファーストリテイリング）等において要職を歴任。レノボ・ジャパン株式会社、レノボ・エンタープライズ・ソリューションズ株式会社、NECパーソナルコンピュータ株式会社 元代表取締役社長。株式会社資生堂 元チーフストラテジーオフィサー。

大企業のマネジメント（代表取締役社長、チーフストラテジーオフィサー）、グローバル企業の戦略部門トップ（M&A、PMI）、数々の新規事業の立ち上げ、スタートアップの立ち上げ、スタートアップ投資・支援の経験を通じて、日本の経済成長・発展、および人間中心の新しい社会（Society 5.0）の実現のためにはオープンな対話を通じた目的共創・エコシステム共創からスタートする新産業共創が必要であると実感。

2019年7月に100個の新産業の共創を目指すSUNDRED/新産業共創スタジオをローンチし、新産業の共創プロジェクトをスタート。アカデミアの研究とプロジェクトでの実践をベースに独自の新産業共創プロセスを開発・実装。ユビキタスヘルスケア産業、フィッシュファーム産業、ハピネスキャピタル産業、パーソナルデータ産業、フライングロボティクス産業、スマートアウトドア産業等、現在約10個のユニークな新産業共創プロジェクトを推進中。

エコシステム構想にもとづきエコシステムの中核となるトリガー事業を創出・成長させていくモデルを確立。ゼロからトリガー事業を創出する共創会モデル、大企業からカーブアウトするカーブアウトモデル、スタートアップをトリガーとするスケールアウトモデル、の3つのモデルでトリガー事業を創出し、出資を含む成長加速を実施。トリガー事業の成長加速とともにエコシステム構築を加速。

- SUNDREDの由来

- 「SUN (太陽) + HUNDRED (100個) の造語」
- 実現すべき明るい未来に向けて、100個の新産業を共創するために、新産業のモデルを構想・共創・実装することを企図して設立
- 『新産業共創スタジオ』を運営



『実現すべき未来』をともに想像することができると、多くの人がやりたい気持ちを持っているのに、なぜ社会としてそれを実現することに力を集約していけないのか。

CEO | Partner 留目 真伸



SUNDREDが実現したい4つのこと

1

『実現すべき未来』のための100個の新産業の共創

『実現すべき未来』のイメージを共有し、社会起点での目的共創・エコシステム共創からスタートする新しい産業創造の仕組み（本質的なオープンイノベーション）を確立し、『100個の新産業の共創』を実現する

2

Society 5.0『人間中心の社会』の実現

あらゆる産業領域をアップデートし、企業中心・サプライヤー中心ではない、一人ひとりの人間のためにソリューションが提供され、人がもっと豊かに、自分らしく、幸せに生きていくことができる社会を実現する

3

『インタープレナー』の理想郷

社会起点の目的を優先して行動する『インタープレナー』達が自在に活躍し、学び合い、価値創造を行うことができる環境を整備し、誰もが望めば『クエスト』を始めたり、参加したりできるようにする

4

誰もが前を向いて、自信を持って、共に歩んでいける世界へ

様々な目的共創やエコシステム共創に携わることにより、地球上の全ての人がメタ認知を高め、自らの中にも存在する多面性を認め、他者への理解を深め、共に歩み、未来を共創することができる世界を実現する

推薦の言葉

“「新産業共創」を掲げるSUNDRED（百の太陽）の活動は、閉塞している日本の社会と経済のなかでまさに光を放っている。**将来のエコシステムの構想を描きながら、これまでのストーリーをなぞるのでなく、みずから語っていく、そして「こさえていく」ナラティブの実践である。**その主役はインタープレナーという勇者たち。ずいぶん前に某グルが言っていた：「戦略などみな、わかっている。戦略について学んだりすることと実践することは無関係とっていい。その間にあるのは勇氣である」。”

紺野登（多摩大学大学院教授、一般社団法人Japan Innovation Network 理事/Chairperson）

“最後に紹介したいのが、SUNDRED（サンドレッド）である。新産業共創スタジオ（Industry-up Studio）を立ち上げ、100の産業をつくることを目的に、レノボ・ジャパンのCEOや資生堂のCSOを歴任した留目真伸氏が19年に設立した。20年2月の同社主催のカンファレンスでは、導入として6つの産業とプロジェクトの進め方が提示された。食分野では「リジェネレーティブフードシステム産業」というプロジェクトが発足しており、**新産業創造のステップにおいて同社が最初に挙げたのは「目的の共創」であった。**留目氏は同社Webサイトのメッセージで、次のようなコメントをしている。「すべての企業・個人がフレキシブルに協業し、社会起点で産業創造を行い、自信をもって前を向いて進んでいく世界を皆さんと一緒に実現していくことができれば、これに勝る喜びはありません。」

こうして見てきたように、とんでもない高いビジョンを掲げるスタートアップに大手が集うモデルや、共通の目的を掲げて様々なプロジェクトを組成する会社など、今後は個人の力が高まり、そして企業の在り方も大きく変わっていかざるを得ないと思う。いずれの場合も、**主体となる母体に強烈なビジョンがあるということが、成功のカギとなるのではないかと我々は考えている。**”

「フードテック革命」田中宏隆/岡田亜希子/瀬川明秀 著、外村仁 監修

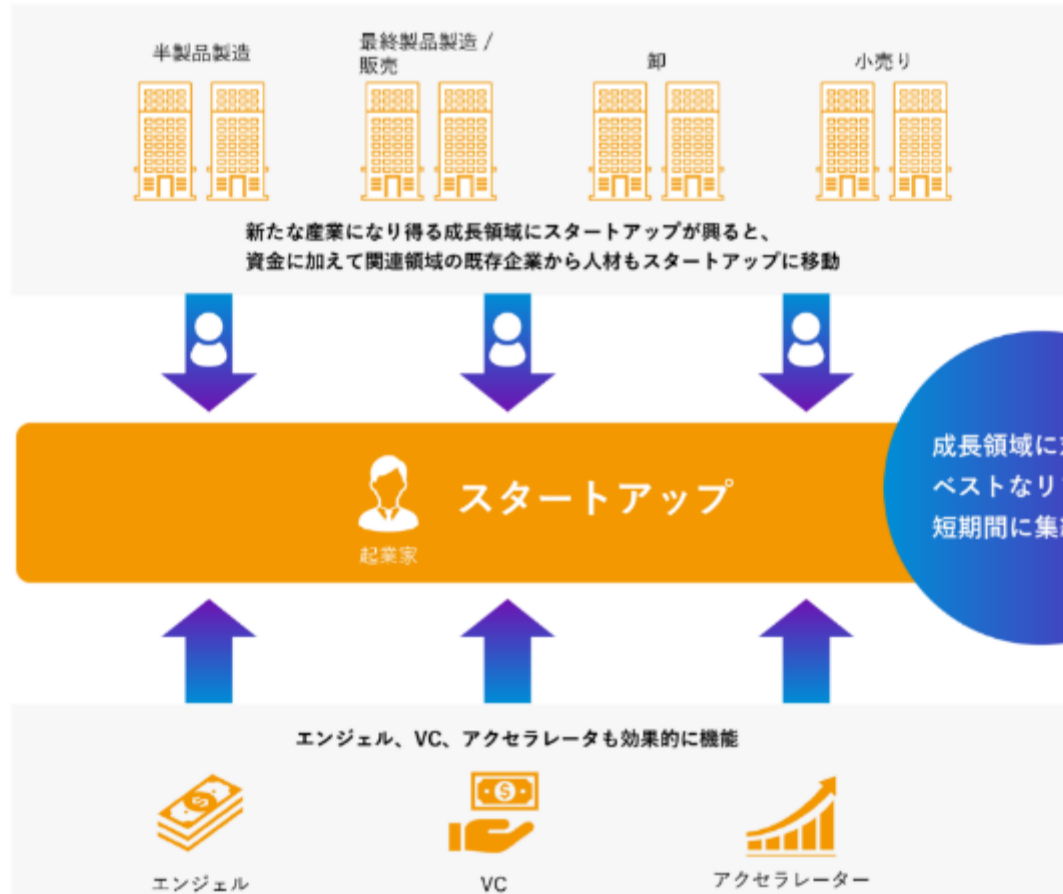
2/12 Industry-Up Day 2020 Spring



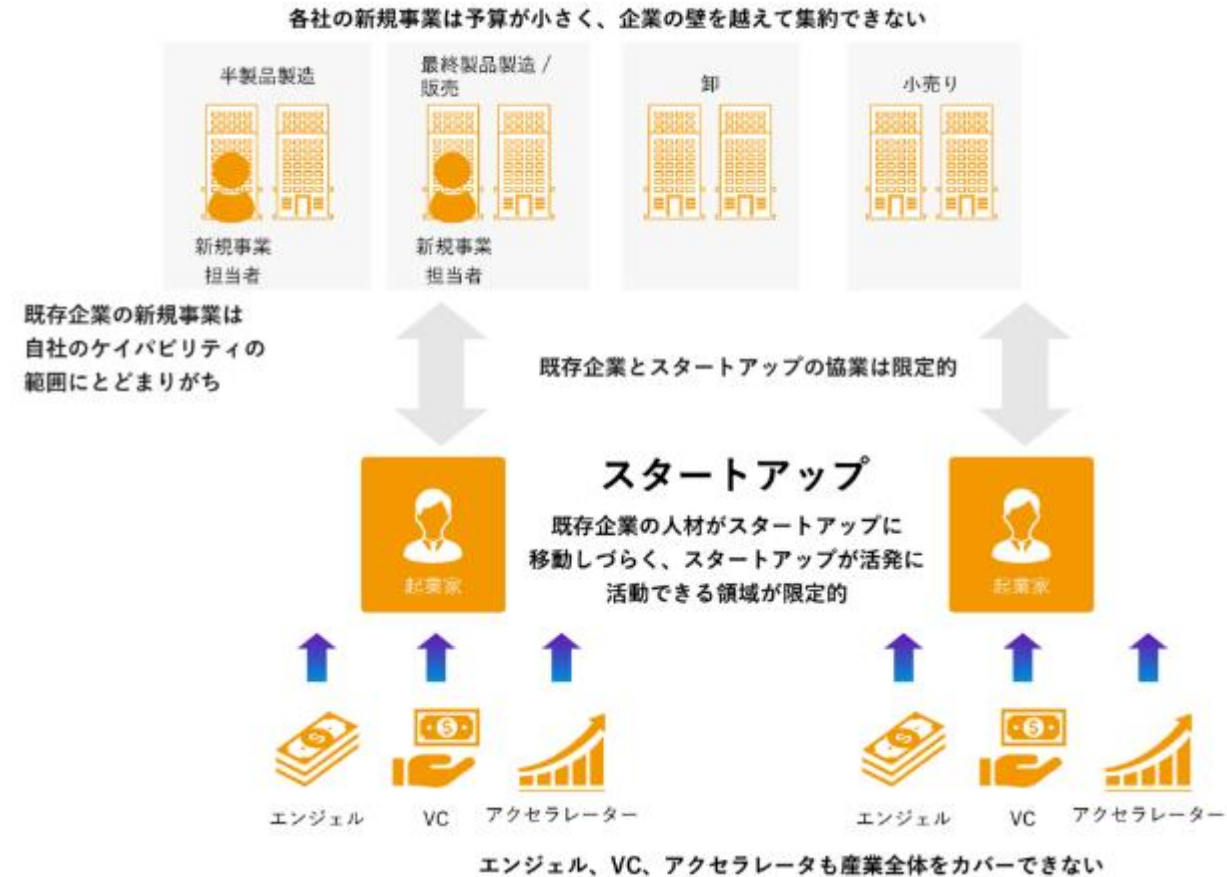
日本における新産業創出にあたっての課題 (1)

- 日本においては成長領域にリソースの集約が行われず、産業創造が機能不全に陥っています

米国等におけるスタートアップエコシステム



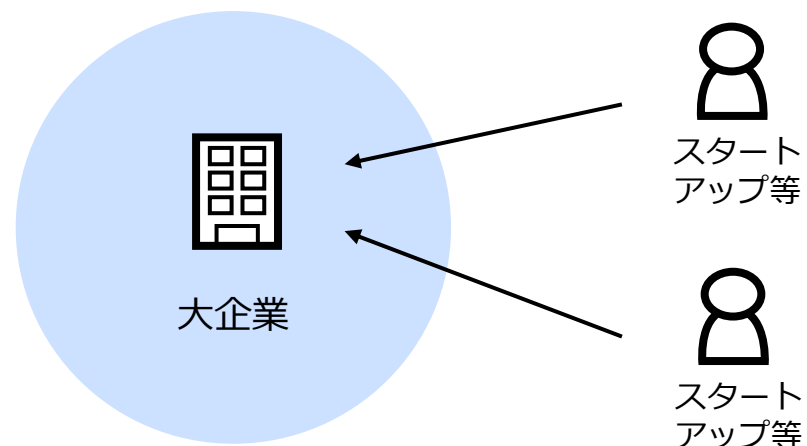
日本における環境



日本における新産業創出にあたっての課題 (2)

- オープンイノベーションも多くの場合上手く進んでいません（目的、関係性、共通言語に問題あり）

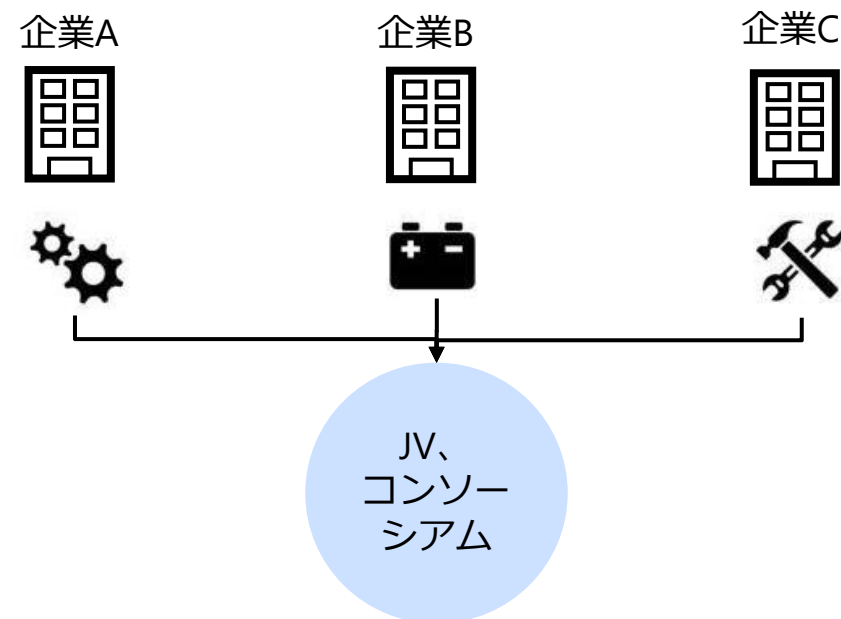
自社のための新しいネタ探し



- マッチング相手（ネタ）を探して自社のオペレーションに取り込む

→ 既存の自社の目的
 → 自前主義（自社のためのネタの取り込み）
 → 既存の共通言語の延長

持っているものの寄せあわせ

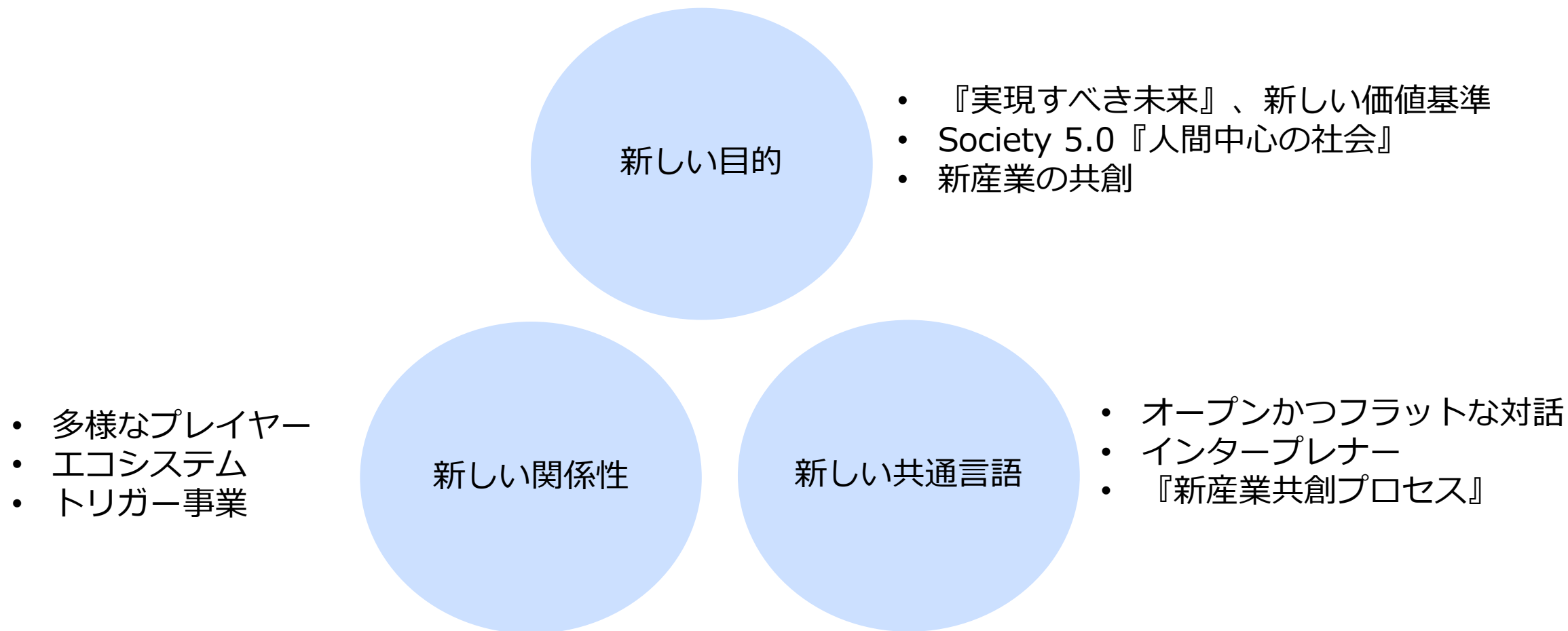


- それぞれが持っているものを持ち寄る、組み合わせる

→ 曖昧な目的（持ち寄ることが優先）
 → 既存の取引関係に基づく契約関係
 → 既存の共通言語の適用

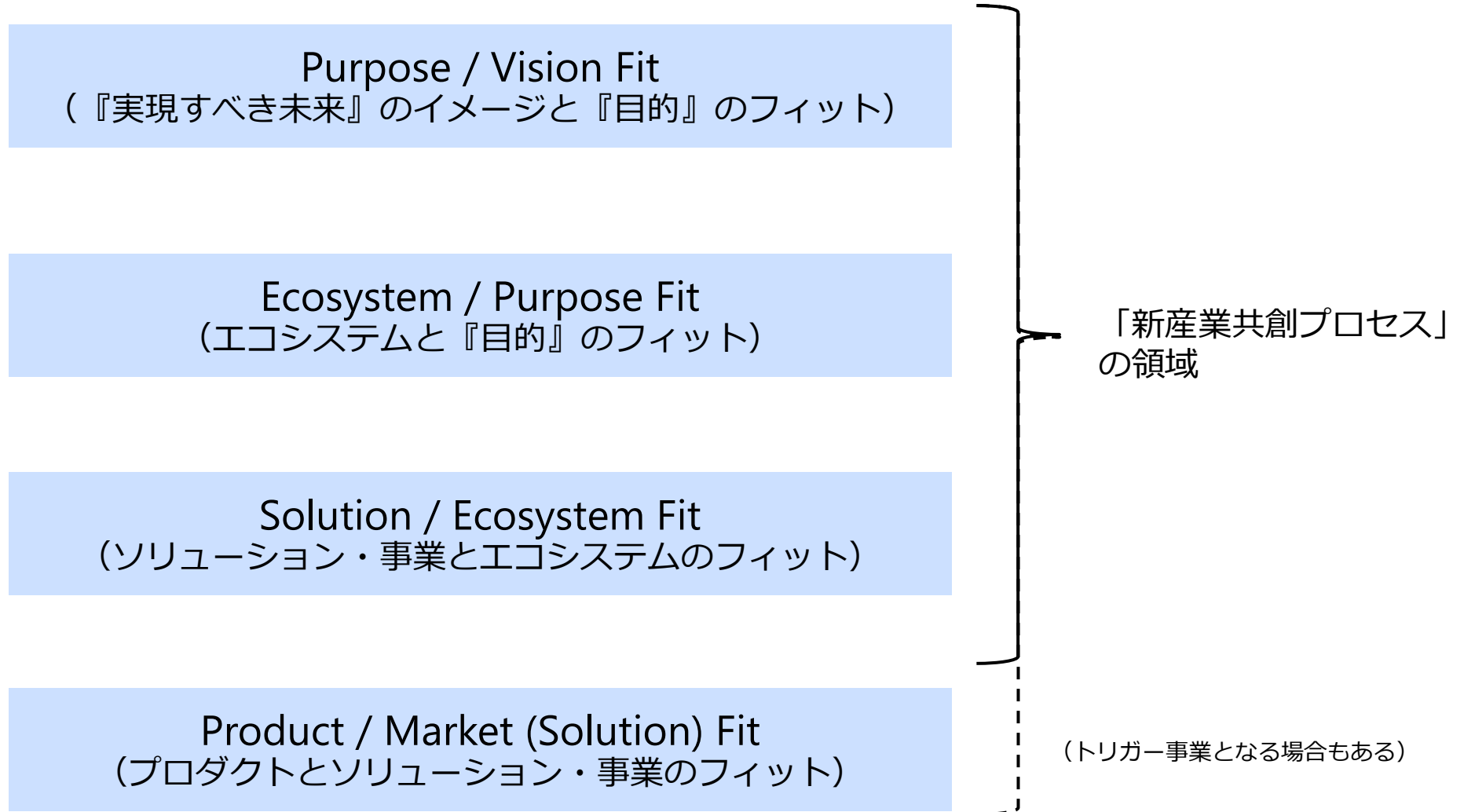
『新産業共創』のために

- SUNDREDでは、共創とは、新しい目的を実現するために新しい関係性を構築することであると定義し、参画する企業・個人にとっての新しい共通言語となる『新産業共創プロセス』を提供しています



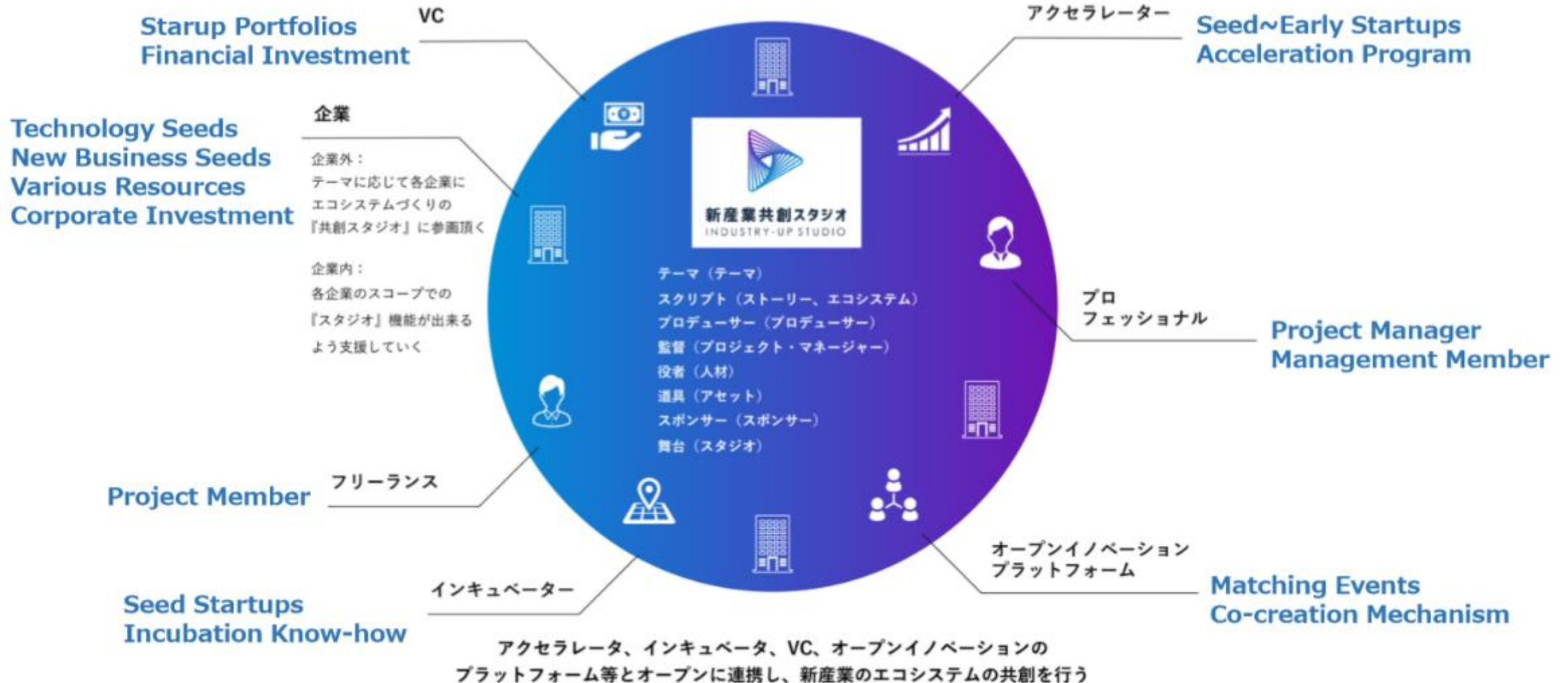
スタートアップ理論と「新産業共創プロセス」

- 『目的』『エコシステム』（フューチャーマーケット）創りと、フューチャーマーケットにフィットするプロダクト創りの両方を進めていく必要があります



新産業共創スタジオのシステム全体像

- 映画を創り上げるイメージで、共創を通じて新産業を創り上げていくプロジェクトを進めています



- 目的（新産業テーマ）の共創、エコシステムの共創を行い、スケールする事業を創り出していきます
- アカデミアの研究とプロジェクトでの実践を通じて有効なプロセスを確立しています

①目的の共創

トリガーとなるアイデアやSDGs等の大目的をきっかけに、プロジェクトのゴールとなり得る中目的をオープンな対話の場を通じて共創する

②チームの組成

「新産業プロジェクト」を自分ごととして推進する「勇者」をあぶり出し、賢者・戦士・魔法使い等を含めた「クエストチーム」を組成する

③エコシステム仮説の共創

「クエストチーム」を中心に新産業のエコシステム（プラットフォーム型事業 / アプリケーション型事業の組み合わせ）の仮説を共創する

④共創会の設立

ステークホルダーとなる企業等を集め、「共創会」をスタートし、エコシステムのデザインの具体化を進める

⑤事業体の強化

エコシステムの中核となる「トリガー事業」を特定し、強化を行う

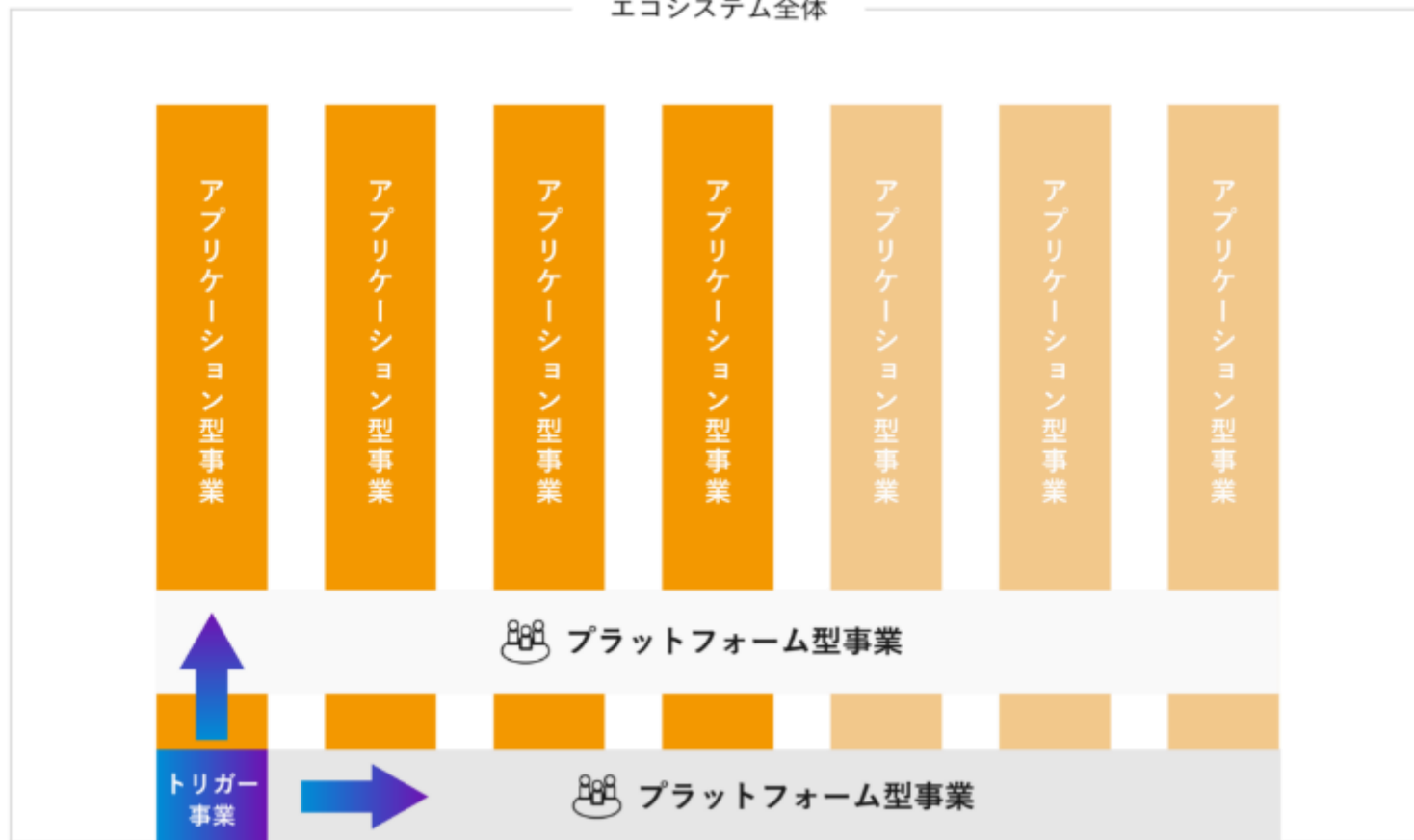
⑥エコシステム構築の加速

「トリガー事業」の加速を支援するとともに、共創によるエコシステムの構築を各社の事業推進を通じて加速していく

エコシステム（新産業）のイメージ

- プラットフォーム型事業とアプリケーション型事業の連携が上手く駆動するようなトリガー事業を創出します

1 エコシステム全体をデザインし、
トリガー事業とエコシステムパートナーを特定する



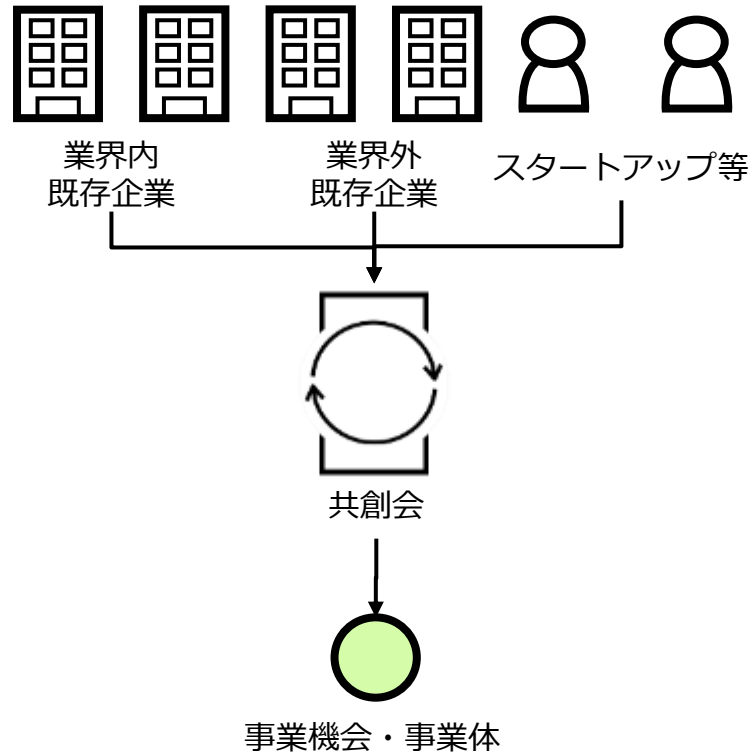
2 エコシステムのデザインをもとにエコシステムパートナーを中心にスポンサーシップ / 出資を集め、トリガー事業を確立する

3 トリガー事業を成長させるとともに、エコシステムパートナーとエコシステム全体を新産業として発展させていく

トリガー事業の強化のための3類型

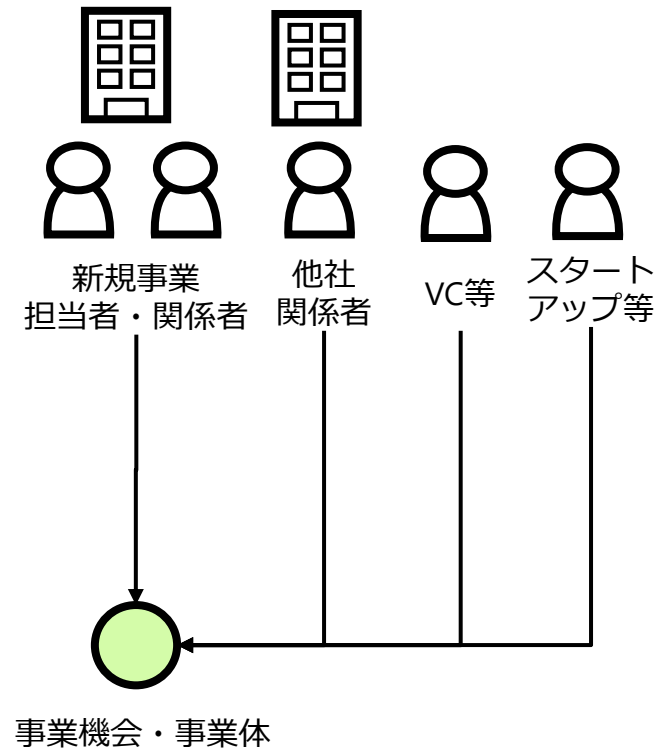
- 大企業の新規事業やスタートアップをトリガー事業として特定する場合もあれば、ゼロからトリガー事業を立ち上げていく場合もあります（トリガー事業の創出方法はあくまでも手段であり、目的ではありません）

共創会モデル



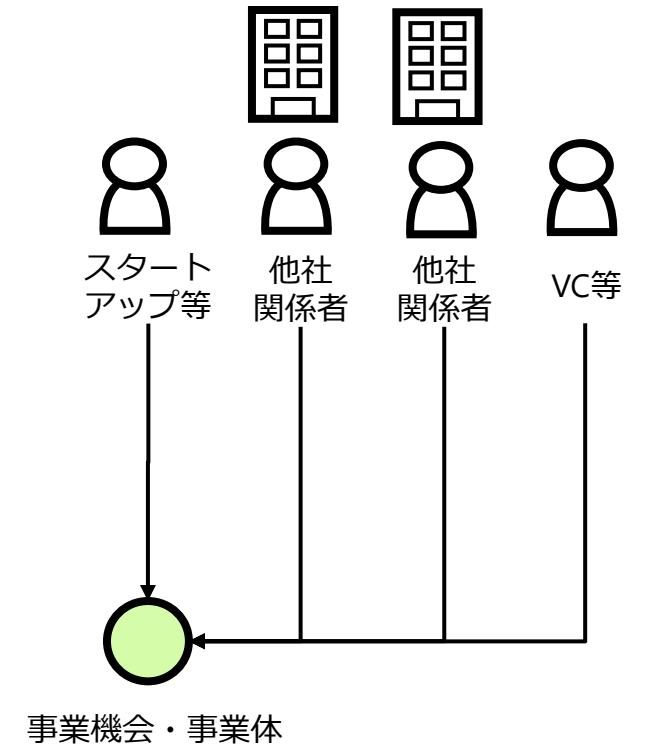
例：「フィッシュファーム産業」

カーブアウトモデル



例：「フライングロボティクス産業」
「ハピネスキャピタル産業」

スケールアウトモデル



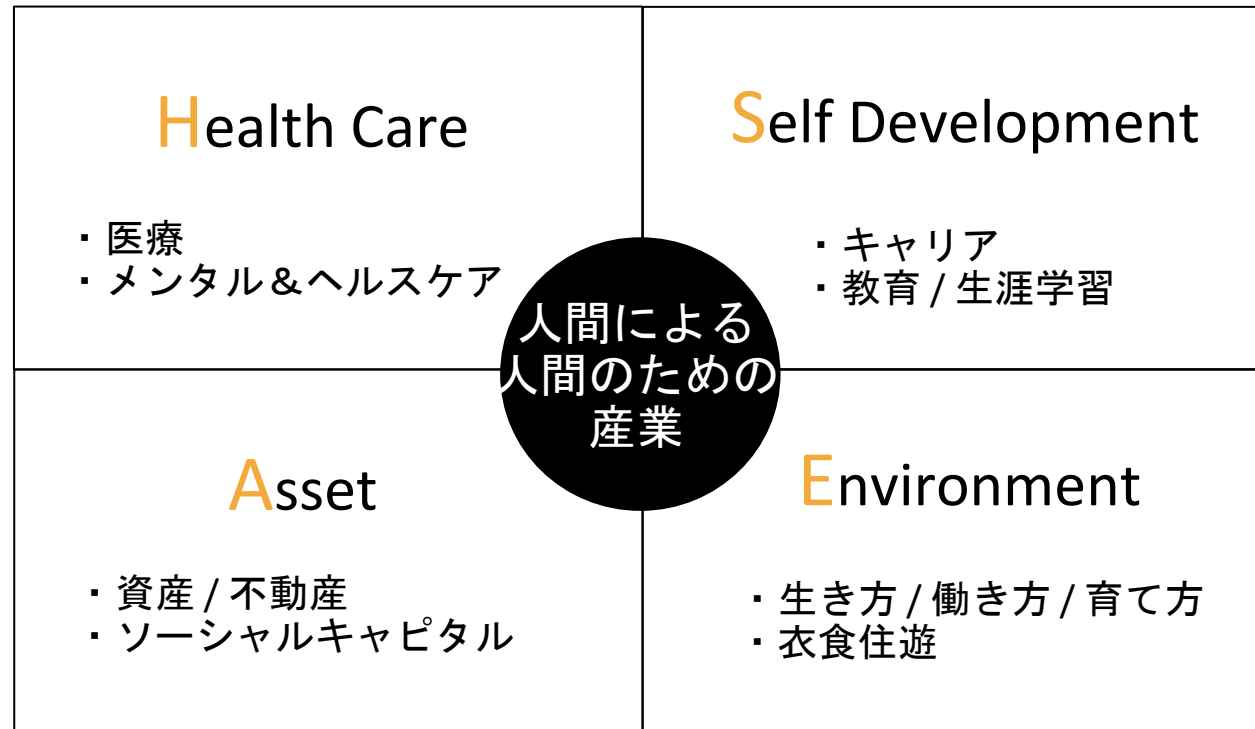
例：「ユビキタスヘルスケア産業」
「リジェネレーティブフードシステム産業」

新産業テーマの創出：Society 5.0の実現のために

新産業テーマ創出のフレームワーク（HASEモデル）を開発し、新産業テーマの量産を可能にきています

1. 人の関心が高まっている心身的なサービスの要素（新たなデータ基盤が必要）の拡充（成長領域）
2. 新しい価値基準（セルフアウェアネス、レジリエンス、サステナビリティ、ハピネス）に基づく最適化
3. 働く人（サービス提供者）・生活者としての人間、両面において新しい価値基準を適用

人間中心の社会の4つの領域



新しい価値基準

- セルフアウェアネス：自己理解を促進する、自分で管理する、自分で選択できる
- レジリエンス：柔軟性を与える、フレキシブルに組み替えられる、コミュニティ化を促進する
- サステナビリティ：稼働率を上げる、無駄をなくす、トレースができる、地球環境に良い
- ハピネス：誰かを幸せにする、誰かの苦痛や我慢にもとづくものではない、提供者・生活者が繋がる

心身的

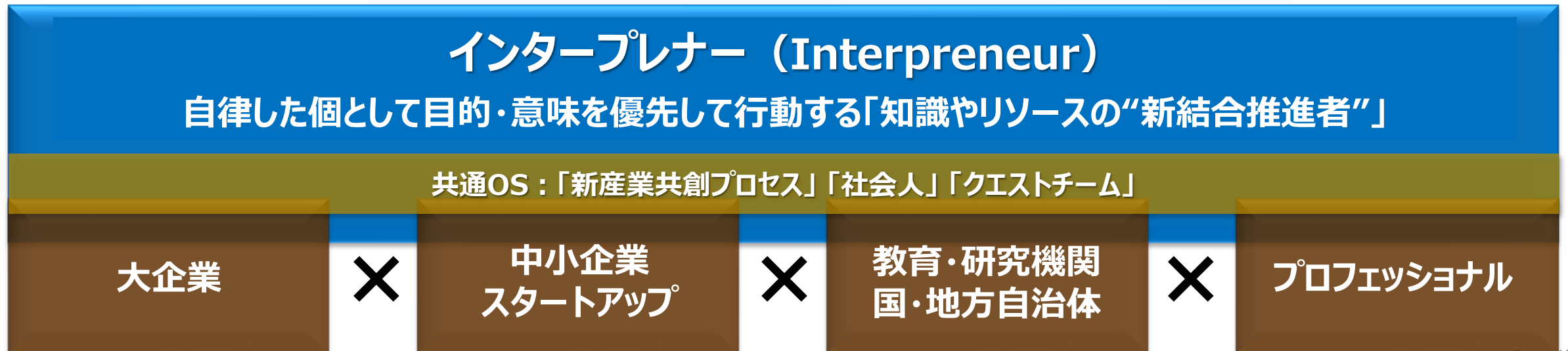
物質的

生活基盤

ウェルビーイング

SUNDREDが実現したい世界

- SUNDREDは『インタープレナー』達が目的・エコシステムの仮説を共創し、『クエストチーム』としてプロジェクトを推進し、想像した未来を実現していくことのできる仕組みを確立・提供していきます

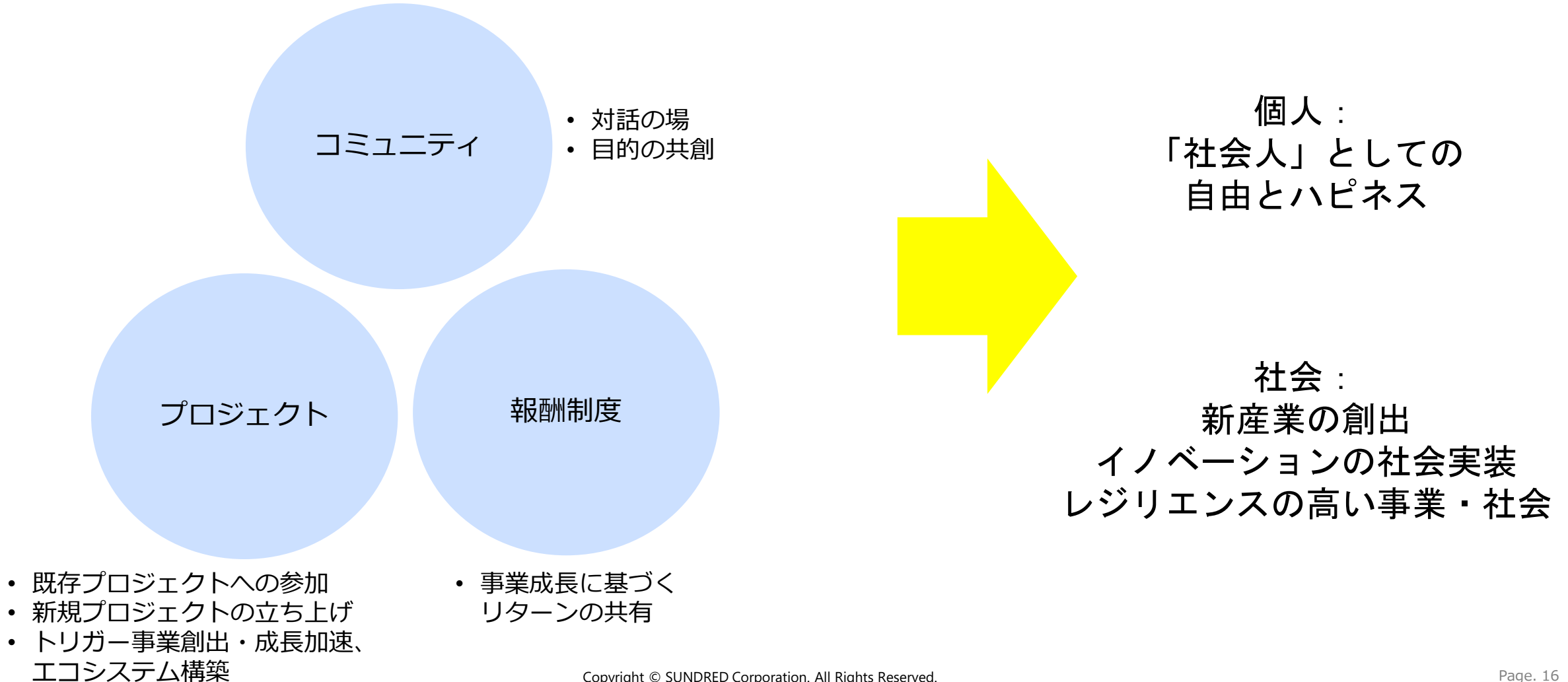


インタープレナーの活躍

- インタープレナーを中核とした新産業共創のエコシステムを構築し、個人と社会を次のステージへ

インタープレナーを中核とした新産業共創のエコシステム

実現するもの



進行中の新産業共創プロジェクト

- 多様な領域で新産業共創プロジェクトを進めています

ユビキタスヘルスケア産業

ビューティインテグレーション産業

フィッシュファーム産業

リジェネレーティブフードシステム産業

フライングロボティクス産業

共感トラベル産業

ハピネスキャピタル産業

プレコンセプションケア産業

パーソナルデータ産業

アクティブエイジング産業

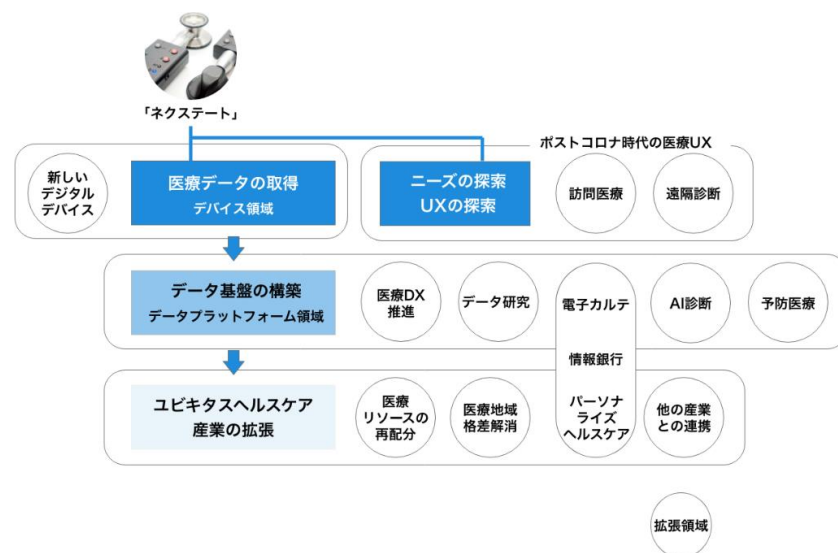
セルフデベロップメント産業

スマートアウトドア産業

<https://www.industry-up.com/>

エコシステム共創の例 – ユビキタスヘルスケア産業

- 有効なトリガー事業は、エコシステム構築の強力なドライバーとなり、新産業の共創が促進されます



3. 医療とヘルスケアの融合

1と2のサブエコシステムの融合

1. 遠隔診療／医療サービスのDX

デジタル聴診デバイスをトリガーにした
遠隔診療モデル

生活者のエクスペリエンスと医療リソースの
最適配分の視点から考える医療サービスのDX

2. パーソナライズドヘルスケア

「情報銀行」を活用したヘルスケアに関する
パーソナルデータの蓄積・管理・活用モデル

生活者のエクスペリエンスから考える
ヘルスケアおよび周辺サービスの再編成

- デジタル化がなかなか進展しない医療の領域において、最初にデジタル化が求められていくであろう遠隔診療におけるエコシステムを構想
- プラットフォーム型の事業を狙っているプレイヤーが多く存在する一方で、臨床現場のオペレーションのデジタル化が進展していないことに着目。シェアメディカル社で開発中だった「ネクステート」をキラーアプリケーションとなるトリガー事業に特定
- ネクステートを中心にエコシステム構想を進め「ユビキタスヘルスケア産業」としてエコシステムパートナーを拡大。4Kの音質・画像の伝送技術、次世代デバイス、AI活用などの検討を進めるとともに「聴診データ研究会」「ユビキタスヘルスケア部会」を設立
- 医産連携により新産業化を推進中。トリガー事業のシェアメディカル社は新たな成長軌道を実現し、著しく企業価値を向上

エコシステム共創の例 – フィッシュファーム産業

- 産業化が困難であった領域も適切なエコシステム共創を通じて、各事業者の成功確度を高め、投資領域としていくことが可能です

Ecosystem

どのようにフィッシュファーム産業を共創していくのか？
陸上養殖を大きな産業に育成するために必要なリソースを提供します



- 世界中の人口増加・食糧需要増加により減少を続ける水産資源を守るために必要なのが養殖技術。国内では漁業生産が危機的に減少している一方で養殖の産業化が不十分で成長していないことの課題を共有
- 養殖の中でもテクノロジー活用の余地の大きい陸上養殖は「モノづくり」や「カイゼン」が得意な日本企業との相性も良いことから、陸上養殖を産業化し成長させるためのエコシステム仮説の共創を開始
- 日本随一の陸上養殖の成功事例である金子コード社のチョウザメの陸上養殖・キャビア事業を参考に、産業化のためにプラットフォーム化すべき要素を抽出・トリガー事業のイメージを共創
- 養殖事業者・大学との連携を通じて実証を実施。効果が検証できたことから陸上養殖のプラットフォーム事業会社『さかなファーム』を設立。事業者・企業・シェフ等との共創を推進

セルフディベロップメント産業の立ち上げ

- 人間中心の4領域のモデル（HASEモデル）の有効性を確認しながら、新産業テーマの立ち上げを実践中です



留目 真伸

8月3日 23:54 · 🌐

100個の新産業の共創を目指すSUNDRED (<https://sundred.co.jp/>) の新産業共創プロジェクト『セルフディベロップメント産業』がスタートします！！

100年人生（長寿化）、終身雇用の事実上の崩壊、予測困難な環境変化、副業兼業・ジョブ型・プロジェクト型等の新しい雇用・勤務形式の普及、複数コミュニティに参画することによるメタ認知の向上、危機が起きた際に動ける人・動けない人の顕在化、ハピネス/セルフアウェアネス/レジリエンス/サステナビリティ等の新しい価値軸、データの繋がりによる産業構造の変化、社会における個人のエンパワーメント、インタープレナー（どのような組織に所属しているかというまいと、目的を優先・共有して動く個人）の台頭、情報銀行を通じた個人によるデータのオーナーシップの可能性、などなど。学習・教育・研修・キャリアアップ・自己啓発・社会との価値交換の機会に関わる環境は大きく変化しています。

一方、これまで、これらの領域におけるサービスは別々の産業としてバラバラに提供され、学習履歴や様々な関連サービスのデータは集約されていません。学習すべき領域とその変化の全体像と自分が学習したことのマッピング、性格や特性など自分自身の本質の理解、各サービスへの投資とリターンの関係性、学習と人生の選択肢との相関等、全ての生活者・個人にとって非常に重要な領域（もしかすると最も重要な領域）であるにも関わらず「セルフディベロップメント」は生活者・個人が統合して理解し、マネージしていくことが極めて困難という深刻な状況にあります。

これらをサービスの提供者側のロジックではなく、「人間中心」にあるべき姿（実現すべき未来）を考えるとどのような産業になっていくのかを想像し、変化の軸となるビジョン、方向性となるもの、そしてそれを実現するためのエコシステムの仮説を創り出していくことが「セルフディベロップメント産業」のコンセプトです。

プロジェクトの初期の目的共創の対話がスタートしたところですが、既に全体のスコープやコアとなるコンセプトについてとても面白いアイデアが生まれてきています。ご興味のある方は是非ご連絡下さい！！

新産業は創れる。それはオープンでフラットな社会起点での目的共創の対話から始まる。

- 人間中心の4領域のモデルから、Society 5.0を実現していく上でセルフディベロップメント産業の構築が求められていると認識
- SUNDREDのメンバー、インタープレナー等と、目的、スコープやトリガーとなる事業の仮説など、初期のアイデア出しを実施
- SNS等で呼びかけを行ったところ、強力なメンバーが集う可能性が見えてきた
 - 日本を代表するMBAの教授
 - 大手人材紹介系企業の新規事業担当者
 - 大手企業の人事担当者
 - 教育系スタートアップ
 - 大手総研の役職者
 - その他、インタープレナー多数
- 目的共創・チーム創り、エコシステムの初期仮説の共創を進め、9/17のカンファレンスにて発表を実施

インタープレナーの定義

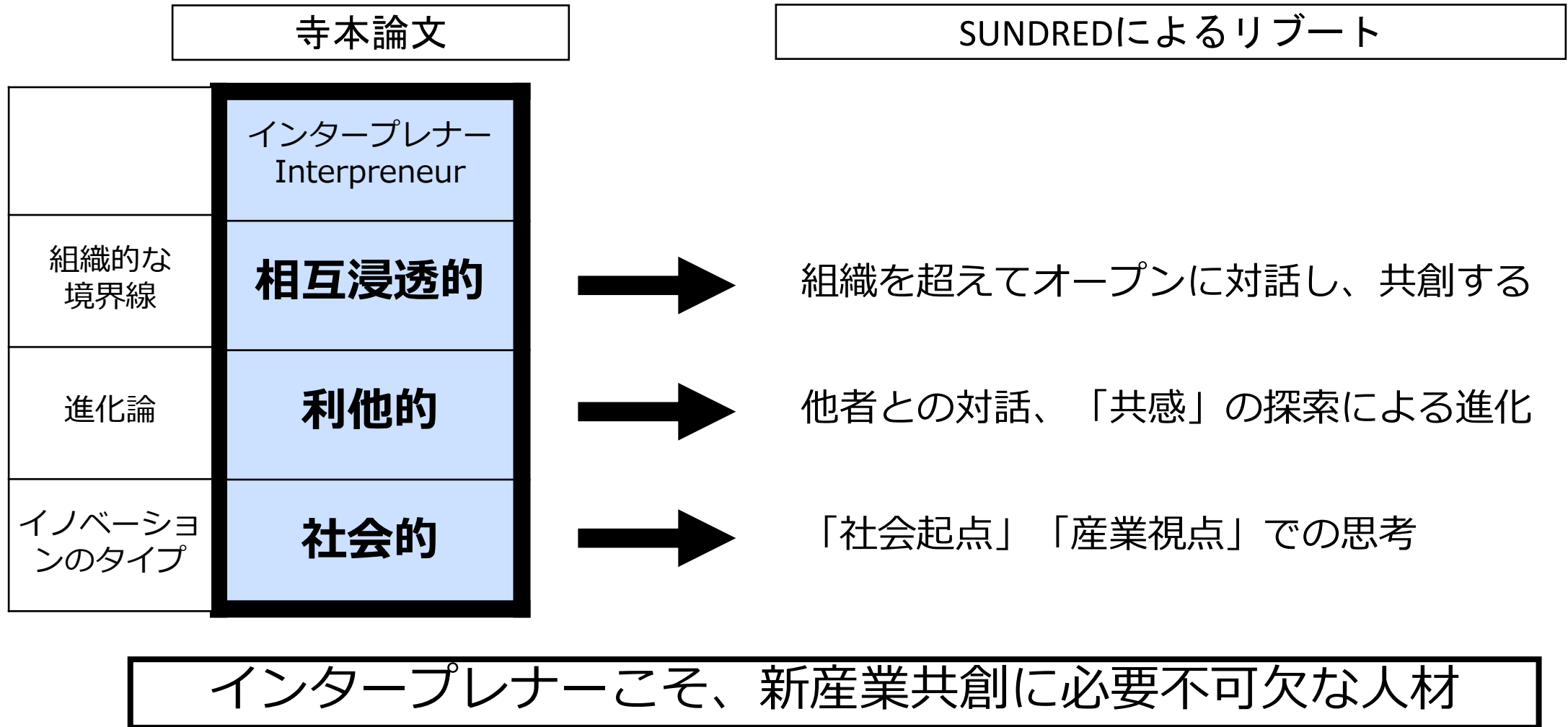
- 「インタープレナー」は1995年に「失敗の本質」の共著者である寺本義也先生が論文で発表されたコンセプト
- 相互浸透的、利他的、社会的であるなど、SUNDREDが意図する「インタープレナー」とほぼ同義

	起業家 (Entrepreneur)	企業内起業家 (Intrapreneur)	インタープレナー (Interpreneur)
組織的な境界線	オープン	クローズド	相互浸透的
進化論	ダーウィンの	自己主導的	利他的
イノベーションのタイプ	技術的	文化的	社会的

寺本(1995)より作成

SUNDREDによるインタープレナーのリポート

- 1995年から25年を経て、今まさに「インタープレナー」が価値創造の主役になるとき



日本型の新しいイノベーションモデルの創出に向けて

1. 目的志向

DX、大企業のイノベーション、スタートアップ育成はあくまで手段の話

社会起点で目的を共創し、目的を実現するために、新しい関係性（エコシステム）を構築していくことが重要

2. インタープレナーの活用

人材の流動性の低い社会において、スタートアップ頼みでも、大企業頼みでもダメ

新結合のガイド役として目的志向で行動する社会人「インタープレナー」が主役となるイノベーションモデルが有効

3. 「新産業共創プロセス」の普及

オープンな対話を通じた目的共創からエコシステム仮説を共創

ステークホルダー間にて共有されたエコシステム構想をもとに中核となるトリガー事業、周辺事業を創出

4. Society 5.0「人間中心の社会」

サービス提供者側の論理ではなく、生活者・働く人のための「実現すべき未来」がイノベーションの起点

心身的な領域へのフォーカス、情報基盤の整備、新しい価値基準による再構築により新産業テーマが量産可能



新産業共創スタジオ
INDUSTRY-UP STUDIO