

**【提言】**

# **「知の交流によるイノベーションの創出」**

**—Miracle Innovation Spiral KANSAI(MIS 関西)—**

平成 25 年(2013 年)4 月

サイバー適塾 第 11 期 関西の活性化グループ

## Contents

はじめに	… 1
<b>I. 関西経済の現状と課題</b>	<b>… 1</b>
1. 日本・関西経済の現状	
2. 経済発展単位の考え方	
3. 関西という都市の魅力 (参考:オーストラリア都市の考察)	
<b>II. 関西における需要創造</b>	<b>… 6</b>
1. 検討のアプローチ	
2. イノベーションとは	
<b>III. 活性化策の検討</b>	<b>… 9</b>
1. 活性化策の方向性	
2. フィールドワーク	
3. フィールドワークを通じた考察	
<b>IV. 提言内容</b>	<b>… 15</b>
1. 各企業が取り組むべきこと	
2. 我々メンバーが取り組む「第一歩」	
3. 「Miracle Innovation Spiral KANSAI(MIS 関西)」	
4. プログラム概要	
参考:フィールドワーク詳細	… 19
参考文献	… 28

## はじめに

2010年6月の閣議決定で国家戦略プロジェクトの一つと位置づけられた「国際戦略総合特別区域制度」の適用を受けるべく関西6府県市（京都府、大阪府、兵庫県、京都市、大阪市、神戸市）が共同申請を行っていた「関西イノベーション国際戦略総合特区」が、2011年12月に指定を受けた。

「関西イノベーション国際戦略総合特区」では、①研究、開発から実用化へのさらなるスピードアップと性能評価等による国際競争力の強化、②多様な産業・技術の最適組み合わせによる国際競争力の強化、③イノベーションを下支えする基盤の強化の取り組みを実現するため、特区内の9地区において32の事業が展開される。

これにより、ターゲットとなっているライフイノベーション分野・グリーンイノベーション分野を中心に、産業の活性化が期待されている。

この「関西イノベーション国際戦略総合特区」をプラットフォームとして、停滞していた関西経済も大きく動き出そうとしている中、今回の提言を通じて微力ながら我々も「関西の活性化」の一翼を担いたい。

## I. 関西経済の現状と課題

### 1. 日本・関西経済の現状

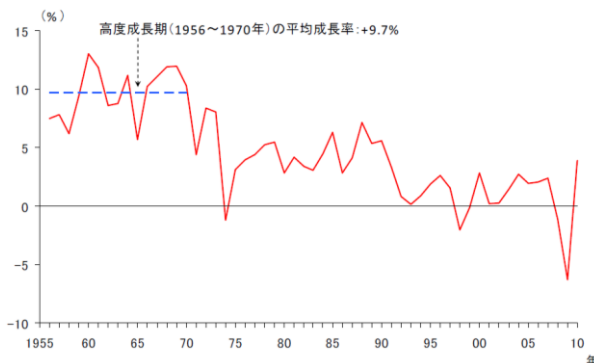
「関西の活性化」を論ずる前に、まず日本・関西の経済の現状について確認しておく。

1950年代中頃～1970年初頭のいわゆる高度成長期の日本の経済成長率は、実質GDPで年平均約10%に達していた。それ以降、1980年代にかけて成長率は徐々に低下し、年平均4%程度となったが、先進主要国の中では、相対的に高い成長率を維持していた。

しかし、1990年代以降は、バブル崩壊・金融危機を経験する中で、年平均1%程度の低成長となり、他の先進主要国を下回るようになった（図1-1、1-2）。

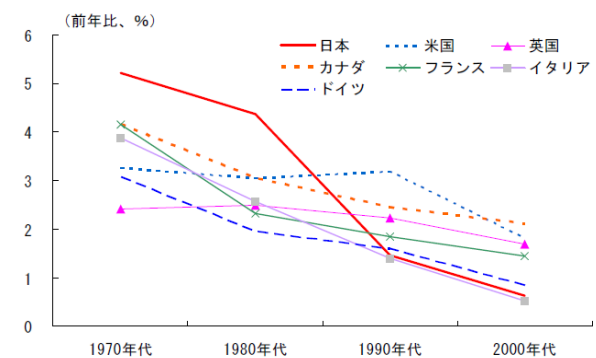
成長率が鈍化する日本経済とともに、関西の成長率も呼応する形で低下し、近年では全国に対して半分以下の成長率となり、関西経済の低迷が浮き彫りになっている。

【図1-1：日本の実質GDP成長率】



(出典：内閣府「国民経済計算」)

【図1-2：先進諸国と実質GDP成長率比較】



(出典：OECD「各国政府統計」)

では、なぜ、1990年以降日本経済は低迷するようになったのか、その要因について考察する。考察を進めるために、「①高度成長期（～1980年代）」と「②1990年以降」の2つの時代に大別して、その特徴を比較する。

「①高度成長期（～1980年代）」は、農村部からの労働人口の流入・相対的に安価な賃金に加え、ジャスト・イン・タイムと呼ばれる徹底した生産・在庫管理により生産性を向上させ、輸入置換を実現してきた。輸入置換とは、欧米などの先進国から新しい財・サービスを輸入した際に、当初はこれを作ることはできないが、部品の製造、組み立てのライン、技術の一つひとつ置換しその輸入財が作れるようになることを言う。さらに、その後、プロセスイノベーションにより生産性が向上し、コストダウンによる低価格化と高品質化が進むことでその置換財の輸出がはじまる。このように、この時期は、欧米という目指すべき目標があり、そこへのキャッチアップが優先課題であったため、国主導の一律的な経済政策も有効であった。

次に、「②1990年以降」になると、経済成長の結果として国民所得が上昇し、世界トップクラスの賃金となったことに加え、賃金が低いアジア新興国で同様な輸入置換が行われたことにより、日本の競争力は相対的に低下していかざるをえなかった。さらに、国内需要は、生活必需品の普及率の高まりにより1980年以降既に需要飽和が発生していた。

つまり、1990年以降、新たな価値を創造するプロダクトイノベーションが必要となったにも関わらず、高度成長期に成功した目標のあるキャッチアップ型から新しい目標・課題を自ら設定するトップランナー型への思考の転換がうまくなされなかったことが、長期に亘る経済低迷の大きな要因であると考えられる。

【表1：2つの時代の特徴比較】

	①高度成長期	②1990年以降
労働人口	第一次産業からの流入拡大	頭打ちのち、減少に転じる
賃金	相対的に安価・上昇	世界トップクラス・伸び悩み
国内需要	3種の神器・3Cなど旺盛	需要飽和
成長の駆動要因	生産性の上昇・輸入置換	需要創造
求められること	キャッチアップ プロセスイノベーション	トップランナー プロダクトイノベーション
政策	国を単位とした一律的な 経済政策	地域を単位とした政策概念 への転換

## 2. 経済発展単位の考え方

「①高度成長期（～1980年代）」・「②1990年以降」とも経済発展は、国を単位とした一律的な経済政策が展開されてきた。しかし、新しい目標・課題を自ら設定するトップランナー期には、より小さい「都市」（ここでいう都市とは、都市・都市地域を差し、行政単位ではな

く、経済単位での都市ととらえる必要があると考える)を単位とした多様な政策展開によるトライ&エラー(政策実験)が重要であると考えます。以降、「都市」という単位で経済発展を考える必要性・ポテンシャルについて、さらに詳しく考察する。

経済発展は都市単位で起こるという原理について、我々はアメリカの都市経済学者であるジェイン・ジェイコブズの発想や塩沢由典『関西経済論「原理と議題」』により理解を深めた。これらによれば、都市の機能そのものが、新たなイノベーションを生み出す過程や生み出された新たな財やサービスの発展のうえで、とても重要であることが論じられている。発展の単位は国家ではなく、経済の発展を先導するものは都市であり、よって発展や停滞や衰退を考えるうえでは、都市そのものを分析しなければならないということである。

そして、トップランナー期において必須とも言える経済発展の原動力すなわち新たな財やサービスの創出は、都市というある一定のエリア内で発生する。何故なら、都市には多くの多様な人が集まる。都市には新しい仕事の立ち上げを助ける様々な機能がある。そして、都市には創出された新たな財やサービスに対する需要がある。都市が大きければ大きいほど多様なサービスを支えることができる。この都市の機能をジェイコブズは、ローゼンタール夫人がブラジャーを開発した話として紹介している。ローゼンタール夫人はニューヨークの自分の洋裁店で顧客の着付けを手伝っていた時、どのようにすればドレスを綺麗に着付けられるか悩んでいた。それを解決する手段としてブラジャーが開発された。そのうちブラジャーの需要が伸び、洋裁店を閉めブラジャー生産を専業とすることになった。

ローゼンタール夫人のこのエピソードは、ニューヨークという大都市で起きた事象である。着付けることが可能な沢山の顧客から多くの話を聞き、彼女をブラジャーの開発という行動へ導いたわけである。そして、ニューヨークという大都市ゆえに多くの需要が内在しており、またビジネスを立ち上げるだけの多くの機能もこの大都市には備わっていたおかげで、彼女はブラジャー生産を専業とした新たなビジネスを立ち上げることができた。繰り返しになるが、このような人間の生活感を変えるようなとても大きなイノベーションでも、そのもとは国では無くニューヨークという都市で起きたのである。

よって都市そのものを経済発展単位ととらえ、その都市のポテンシャル、即ち人口密度や多様性、都市の規模、域内の交流状況を盛衰の要因として分析し、関西の活性化には何が必要であるかを検討することとした。

### 3. 関西という都市の魅力

都市の定義には、主に都市間の人口比較をする際に用いられるGeopolisとDemographiaという指標がある。Geopolisにおける都市的地域とは、建物が200メートル以上離れずに連続して存在する地域のことであり、Demographiaにおける都市的地域とは400人/km<sup>2</sup>以上の人口密度を有する建物が連続する地域のことである。いずれの指標においても都市的地域の推定人口の世界1位は東京(もしくは東京横浜)であることにあまり驚きはない。この指標の特徴は、新たな財やサービスが創出される可能性は都市の人口規模と人口密度の関係を反映している点である。

この指標によれば、関西は、Geopolisにおける都市的集積地域としての「大阪」の人口規模は世界第11位（約1,500万人）、「ロサンゼルス」（12位）や「パリ」（25位）よりも人口が多い。Demographiaでは都市的地域を「大阪・神戸・京都」とし人口規模世界第12位（約1,700万人）、同様に「ロサンゼルス」（17位）や「パリ」（25位）よりも人口が多いという結果である。（Geopolisが2005年、Demographiaが2012年の数値）Geopolisによれば、都市的集積地域の推定人口が1,000万人を超えている地域は全世界にわずか24しかない。

『関西経済論』では京阪神エリアを一日交流圏という言い方に置き換えている。一日交流圏とは、公共交通機関を用いて片道1,000円程度で、時間も一時間程度までで行ける範囲を言う。また、その起算起点は京阪神エリアの中心に位置し公共交通機関の大動脈の中心でもある大阪梅田とし、その範囲は概ね、東は草津や木津、北は保津や三田、西は西明石、南は関西空港近辺までが当てはまる。

経済発展には新たな財やサービスの創造が必要不可欠であるが、これを充足せしめるのが都市である。都市の構造や規模、人口密度・集積・交流状況、多様な生活様式など、都市が大きく人口が多いほど経済発展には有利である。以上より、関西（本提言書では、京阪神エリアを中心とした都市地域と定義する）における一日交流圏は、その人口密度や集積状況は申し分ないと考える。

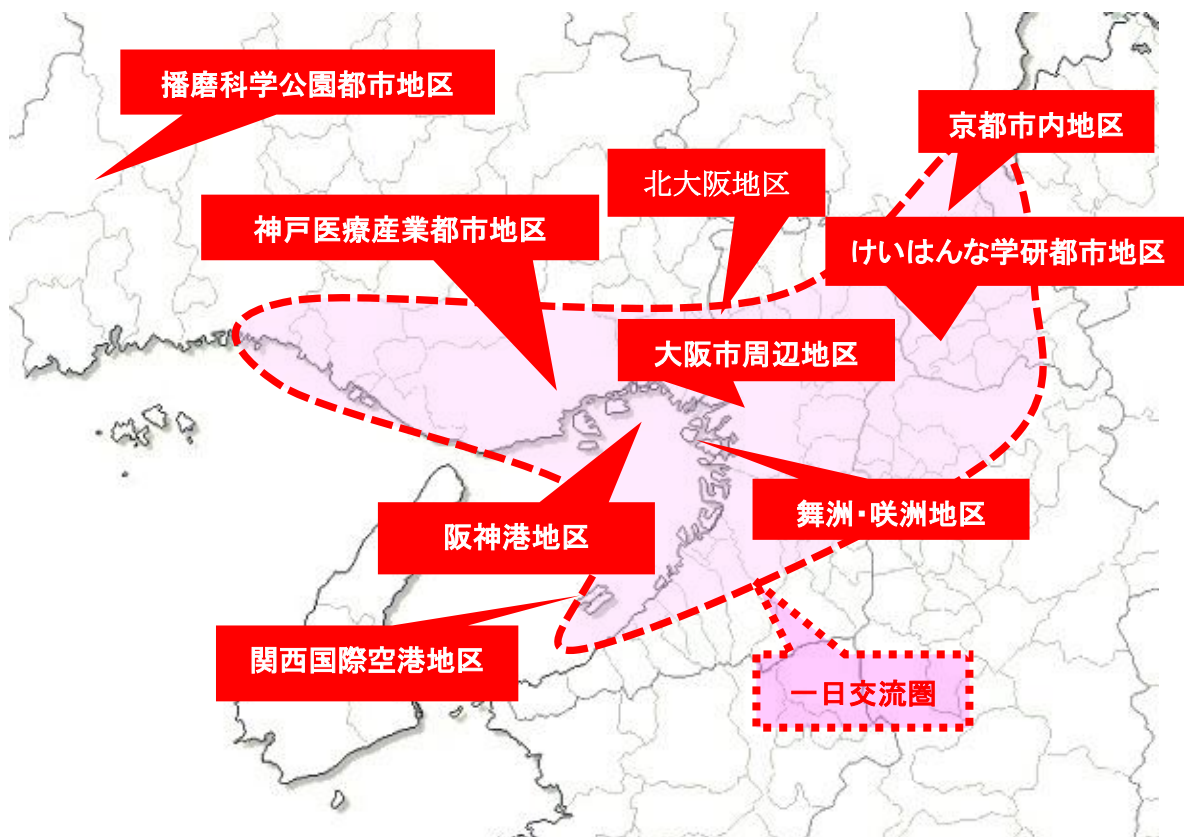
前述の「関西イノベーション国際戦略総合特区」の9地区（図2）もほぼこの一日交流圏の中に立地している。この地域には、エレクトロニクス・電気機器・製薬・医療関連など世界をリードするグローバル企業に加え、東部大阪地域をはじめとしたものづくりを支える中小企業が多く集積している。この関西企業は、先取の精神が高く、新しいものを多く生み出してきた。例えば、インスタントラーメン、カラオケ、スーパーマーケット、引っ越しサービスなどで、今では日本だけでなく世界に広がっている。

また、世界水準の大学・研究機関が集積していることも大きな特徴である。大学数（09年）は153校（対全国比：19.8%）、民間研究機関数（07年）は698機関（対全国比：21.2%）である。ここから、世界で初めてヒトiPS細胞の開発に成功しノーベル医学生理学賞を受賞した山中伸弥教授（京都大学）をはじめ多くのノーベル賞受賞者が輩出されていることを見ても、量だけでなくその質の高さが伺える。

そして、研究機関においても、播磨科学公園都市の大型放射光施設（Spring - 8）やX線自由電子レーザー（SACLA）、神戸ポートアイランドの京速コンピューター「京」など世界屈指の科学技術基盤が揃っている。

一方、京都・奈良の日本的歴史文化や神戸の西洋的文化、大阪ナニワの文化等様々な文化がその中に密集しており、これほどまでに多種多様な文化が東西南北わずか100km程度の範囲に収まっている地域は、他には見当たらない。この関西における一日交流圏は、経済発展の要素を充足するに足る十分な規模と機能を有しており、多様な人材が存在している。

【図2：「関西イノベーション国際戦略総合特区」の9地区と一日交流圏（イメージ）】



.....

### 《参考:オーストラリア都市の考察》

上述の「2. 経済発展単位の考え方」や「3. 関西という都市の魅力」について我々の提言する内容がはたして正しいか、海外視察先であるオーストラリアの首都キャンベラ並びに同国の最大経済都市であるシドニーとの比較から考察した。

関西と同程度の人口で、面積は関西の100倍近くあり、恵まれた状況と思えるオーストラリアにおいて、どのように都市が経済発展し、関西とのポテンシャルの違いは何であることを確認するという観点で視察を行った。

この国は日本に比較して物価水準が高い。例えばペットボトルの水1本が2.5ドル～3ドル（250円～300円、日本では120円～150円）、ランチにサンドイッチを注文すると9ドル（900円）、コーヒーは5ドル（500円）という物価の高さである。これら物価高は、世界的な資源高による鉱業部門（鉄鉱石・石炭等）の従業員給与の高騰がトリガーとなっている。同国の鉱業部門の平均週給は2,272.3ドル（22万7230円）であり年収は1,200万円を超える。この収入の高さに他の産業部門も引っ張られる形で、全国的に人件費が高騰している。（マクドナルドのアルバイトの時給は1,600円だそうである）

人件費の高騰は製造業の国際競争力を弱くし、また労働党政権により守られている労働者（労働環境）によって、鉱業部門以外の発展的な経済が見当たらない状態となっている。人件費の高騰そのものが問題なのではなく、経済そのものが鉱業部門に大きく依存しているこ

とが問題なのである。現存する財やサービスの殆どは輸入に頼っており、鉱物資源の輸出により獲得した豊富な外貨で賄っている。そのため、国全体としては輸入置換への動機が低い  
が、オーストラリア政府としては新たな財やサービスの創出こそが経済を発展に導くとの認識を持っているとのことであった。

一方、都市という単位を考察してみると、主にニュー・サウス・ウェールズ州のシドニー、ビクトリア州のメルボルン、クイーンズランド州のブリスベン、西オーストラリア州のパー  
ス、南オーストラリア州のアデレード、北部準州のダーウィン、そして首都特別区のキャン  
ベラの 7 都市があげられるが、広大な土地ゆえにいずれの都市間もかなりの距離があり、移  
動は飛行機か高速バス程度しかなく、都市間交流が行われているとは考えにくい。約 450 万  
人の人口を有する最大都市のシドニーと、それに次いで約 400 万人の人口を有するメルボル  
ンの二つの都市はおよそ 800 k m 以上離れている。京阪神エリアが一日交流圏の中に人口の  
大部分が存在し、域内における文化的交流や活発な経済活動がある状態とは大きく異なる。

国際的な都市として将来の発展可能性を考えた場合、今回訪問したシドニーやキャンベラ  
に対し、関西圏は優位性があると思われ、そのポテンシャルの高さを改めて感じた。

.....

## II. 関西における需要創造

### 1. 検討のアプローチ

では関西活性化のためには何が必要か。需要が増えない要因という切り口から、以下の 4  
分類による検討をはじめた。

- ①「必要がない」：お金も時間もあるが現状に満足しているいわゆる需要飽和の状態
- ②「時間がない」：必要なものはあるがお金を使う時間がない状態
- ③「お金がない」：必要なものはあるがお金がない状態
- ④「将来に備えお金を使わない」：必要なものもお金もあるが将来に備えお金を使わない状態

このうち、②については、その具体策としてサマータイム制の導入や鉄道・高速道路の運  
用見直し等のアイデアが出たが、これらは行政や特定の業種に委ねる部分が多いこと、③  
④については、税制・年金といった社会保障政策や金融政策によるところが多いことから、  
今回の検討対象からは除外し、①の需要飽和の状態を如何にして克服するか、という点にテ  
ーマを絞って検討を進めることとした。

そこで挙げたのが、

- ・企業誘致や観光産業を通じた需要創造
- ・シニア層への需要喚起

などであったが、これらについては既に様々な提言がなされ、具体的なプロジェクトとして  
展開しているケースも見受けられたため、我々は別の観点から、提案の検討を進めることと  
した。



また、かつて製造業で繁栄した海外の都市（バーミンガム、ピッツバーグ、オースチン）についても検証した結果、活性化に成功している事例も見受けられたが、公共投資（道路網の整備やコンベンションセンターの建設など）や誘致企業への補助金・減税といった行政主導の活性化策が中心であり、民間主導の活性化策を検討する我々にとって参考となるモデルは見当たらなかった。従って、特定のマーケットに絞った活性化策、あるいは、時間・時刻制約など、需要創造を妨げる外部環境を見直す活性化策ではなく、関西において新たな財やサービスをイノベーションによって自律的かつ持続的に生み出す仕組みが必要との認識に至った。

## 2. イノベーションとは

イノベーションという言葉は、オーストリアの経済学者シュンペーターがその著書『経済発展の理論』の中で、「新しいものを生産する、あるいは既存のものを新しい方法で生産することであり、生産とはモノや力を結合すること」とし、イノベーションの例として、①創造的活動による新製品開発、②新生産方法の導入、③新マーケットの開拓、④新たな資源（の供給源）の獲得、⑤組織の改革などを挙げている。また、いわゆる起業家（アントレプレナー）が、既存の価値を破壊して新しい価値を創造していくこと（創造的破壊）が経済成長の源泉であるとしている。すなわち、イノベーションとは技術的な革新に留まらず、世の中に普及する新しい概念を全般に指す言葉と定義されている。

さらに、イノベーションは、新製品の開発により差別化を実現し競争優位を達成する「プロダクトイノベーション」と、製造方法や工程の改良により費用を削減し競争優位を達成する「プロセスイノベーション」に大別でき、さらに、「プロダクトイノベーション」は「漸進的・プロダクトイノベーション」と「画期的＝ブレイクスルー型プロダクトイノベーション」に分けることができる。

これまでわが国が歩んできたキャッチアップ型の成長モデルにおいて、我々は家電製品や自動車に代表される既存商品の省コスト化、高機能化など「プロセスイノベーション」に注力し、経済発展を遂げてきた。しかしながら、前述のとおり、中国などの新興国の台頭により、わが国がこれまで得意としてきた「プロセスイノベーション」だけでは生き残りは難しく、今後は「プロダクトイノベーション」とりわけ「画期的＝ブレイクスルー型プロダクトイノベーション」が求められる時代を迎えている。（「漸進的・プロダクトイノベーション」による商品も「プロセスイノベーション」同様、短期間でコモディティ化が進み、価格競争に陥りもはや安心できない）

この厳しい状況を打開する活性化策の検討にあたり、国内外の文献を調査したところ、多数の事例が紹介されていた。これらの事例を検証した結果、「ブレイクスルー型プロダクトイノベーション」を生み出していくためには、潜在ニーズに「①気づく」こと、「②商品やサービスを具体化する」こと、さらに「③商品やサービスをエンドユーザーへ到達させる」ことが重要であることが分かった。それぞれのプロセスの特長は以下のとおりである。

### ①潜在ニーズに気づく（結果的に潜在ニーズにフィットしたケースもある）

- ・人々の行動を常に観察・意識している
- ・白紙で考える（当たり前と知っていることをあえて否定する）
- ・目線（ターゲット）を変える など

ソニーのウォークマン、GEアビエーションや富士ゼロックスのオープンサービス、スターバックス、ハードディスク市場の進化など枚挙にいとまがないが、これらのイノベーションが生み出されるにあたり共通しているのは単なる思いつきではなく、自らの幅広い知見（自社製品やサービス・技術はもとより業界動向や社会情勢など）をベースに、世の中の人々（顧客）が喜ぶ商品、サービスとは何か、ということを常に強く（潜在的かもしれないが）意識してはじめて「気づく」ものであるということであった。この点について、我々企業人として振り返ってみると、潜在ニーズを追求せずとも、短期的な事業運営には何ら支障はなく、直接業務に関係の無い領域にまで踏み込まなければならないこれらの行為は、むしろ避けられる傾向にあり、組織的に潜在ニーズに気づく行動を促すためには、一定のシステムが必要だと考えられる。

### ②潜在ニーズに応じた新たな商品やサービスを具体化する

- ・専任体制で取り組んでいる
  - ・様々な知見を持つ人材がアイデアを共有するブレインストーミングに時間をかけている
  - ・本格展開する前に小規模なものから始めて改良を重ねる（場合によっては撤退する）など
- 潜在ニーズに応じた商品やサービスの具体化については、クレイトン・クリステンセンがその著書『イノベーションのジレンマ』で、新たな商品・サービス化に向けての初期段階では、リスクがある上に、小規模なスタートとなることから、大企業にとっては収支全体への寄与度が相対的に低くなるため、投資対象の優先順位も低くなる傾向にあるとしている。これは、企業にとって合理的な行動であり否定されるものではないが、この点が大企業からイノベーションが生まれにくい要因の一つであり、これを克服するためには、分社化やトップダウンなど強力なリーダーシップ、ブレークスルーが求められると指摘している。

### ③具体化した商品やサービスをエンドユーザーへ到達させる

①、②のプロセスを経て実現した商品、サービスも必ずしも成功するとは限らない。この点についてはロン・アドナーがその著書『ワイド・レンズ』において事例と要因を紹介している。成功しなかった事例としては、ミシュランのPAX（パンクをしても使用できる商品としては画期的なタイヤ）やファイザー製薬の吸入式インシュリン、センハンメディア（韓国）のMP3プレーヤー（後発のアップルのipodが大成功した）などが挙げられており、これらの商品は機能的には優れており、顧客ニーズを捉えた画期的なものであったにもかかわらず成功しなかった。この要因として、一つの商品やサービスを成功させるためには、その商品やサービスを創り上げた企業に加え、エンドユーザーにたどり着くまでに多くのパートナーが存在し、それら全体（エコシステムと呼んでいる）が機能することが必要とのことであった。

言い換えると成功した企業は、自身の能力に明確に焦点を当てるのみならず、能力に関係する外部要素を組み合わせることに細心の注意を払っている。すなわち、今後、イノベーションを成功させるためには複数の企業による協業が必要不可欠となる。

「②商品やサービスを具体化する」については、企業のトップ、ミドルレベルの意識改革を通じて克服可能であり、キャッチアップ型成長モデルの道を歩んできたわが国において、（潜在ニーズを踏まえた）モノづくりという点においてはむしろ得意分野であり、その強みを発揮できるものと考えられる。

よって、今回の活性化策の検討にあたっては、企業単位では解決できない「①潜在ニーズに気づく」、「③商品・サービスを到達させる」に焦点を当てて検討を進めることとした。

### Ⅲ. 活性化策の検討

#### 1. 活性化策の方向性

「潜在ニーズに気づく」、「商品・サービスを到達させる」ことは、単独あるいは同じ価値観のものではなしえないのではないかと。これを打開するためには多様な価値観の交流、すなわち「知の交流」が必要であり、これこそがブレークスルー型プロダクトイノベーションの原動力となるのではないかと仮説に至った。そこで、「知の交流」について調査したところ、「サードプレイス」および「フューチャーセンター」の存在を知るところとなった。

「サードプレイス」とは、レイ・オルデンバーグというアメリカの都市生活学者が、1989年にその著書である『The Great Good Place』の中で、都市に暮らす人々が「心のよりどころとして集う場所」を「サードプレイス」と名付けたのが始まりである。イギリスのパブ、フランスのカフェ、ドイツのビアガーデンなどが例として挙げられており、都市生活者にとって、家庭と職場以外の「サードプレイス」が必要であると主張している。（これをビジネスコンセプトとして採り入れたのが、スターバックスである）

また、「フューチャーセンター」とは、資源の乏しい北欧において、海外からの投資を促すために必要な「知的経営資本」を持つことを目的とし、多様な専門家やステークホルダーを集め、オープンに対話する「未来の知的資本を生み出す場」をいい、スウェーデンのレイフ・エドビンソン教授がその名付け親である。現在、オランダの「カントリーハウス」、デンマークの「マインドラボ」、イタリアの「テレコム・イタリア・フューチャーセンター」など、欧州を中心に40以上のフューチャーセンターが存在し、「フューチャーセンターアライアンス」という創造的な相互学習コミュニティも生まれている。ここでいう「未来の知的資本」とは、「人の成長」、「ビジネスモデルなどのアイデアの創出」、「新しい人と人とのつながり」を言う。

関西においても、「サードプレイス」や「フューチャーセンター」のような場を通じて、企業人を始め、研究者や学生など様々な分野の人々が、家庭や職場といった日常とは異なる環境下で、多様な意見や考え方を共有し、自由闊達な議論ができる場、すなわち「知の交流の場」を増やしていく必要がある。

【写真1：サードプレイス・フューチャーセンター】



●サードプレイス



●フューチャーセンター

## 2. フィールドワーク

現在、「知の交流の場」としてどのようなものが存在し、どのような活動が行われているのか、日本の企業内及び企業外における事例を中心に、一部海外の事例も調査した。

### (1) 企業内を中心とした取り組み

#### (ア) 住友スリーエム

同社のカンパニービジョンは「3Mの技術であらゆる企業の発展に貢献し、製品はあらゆる家庭の生活を豊かにし、そして3Mのもたらすイノベーションが人々の生活を良くする」であり、多角的で多様な技術を持ち、常に変化し続ける会社を目指している。

具体的な取り組みとしては、事業部間の技術とアイデアの交流を図るため、3Mの全技術者が加入する「テクニカル・フォーラム」と呼ばれる組織を作り、技術開発や市場導入・拡大の成功例、また今後使えそうな技術の紹介などの情報交換を行っている。

また、イノベーションを育み、自主性を尊重する文化を維持するため、「15%カルチャー」という不文律が存在し、技術者がビジネスに役立つと考えることであれば、与えられた研究課題とは別に労働時間の15%を使って研究に取り組むことが認められている。15%はあくまで目安で、裁量によりその都度割合を決めてよいことになっている。

同社では、これらの他にもイノベーション創出のための様々な仕組みを整備しているが、大前提として能力と意欲に溢れた人材がいなければ機能しないという認識のもと、有能な人材の確保やモチベーション高揚のためのパフォーマンスマネジメントに精力を注ぎ込んでいる。そうした結果、「自主性と失敗の許容」や「アイデアの尊重」といった考えが綿々と受け継がれ、企業文化として定着している。また、これほどイノベーティブな会社であっても「放っておくと崩れる」という危機感を持ち、変化し続ける努力を怠らない姿勢に感銘を受けた。

#### (イ) バーチャルハリウッド[富士ゼロックス、ANAグループ]

自ら発想し行動を起こせる自律型人材の育成と、変革を常に生み出す企業風土の実現を目的として、富士ゼロックスで始められた組織横断的活動のプラットフォームであり、同社が

らのノウハウの提供を受けたANAグループなど10数社が同種の取り組みを行っている。毎年春にテーマを公募し、リーダーを集めてキックオフを行う。事務局の支援により、ビジネスモデルの構築方法等を学びながら、参加者を集め、役員や上司に企画を提案してオーナーを見つけ、年度末には社長も出席する場で成果発表会を行う。ゴーサインが出た件名は、既存組織に取り込まれ、場合により本人が異動し、事業化が進められていく。本業を100%こなすことが前提であるため、活動時間は、自分で捻出しなければならない。失敗を気にせずに取り組めるよう、原則として評価や報酬には反映しないこととしている。

富士ゼロックスでは、社内プロセス改善の実現のほか、新規事業の立上げなどで様々な成果が出ており、ヘルスケア事業のサービスメニューとして年商数億円のビジネスに成長した事例もある。両社によると、新規テーマの減少、参加者に対する周囲の理解、アウトプットの事業としての継続性などが課題であるとのことであった。

## **(ウ)フューチャーセンター[富士ゼロックス、大阪市ボランティア情報センター]**

フューチャーセンターとは、創造的な対話空間で、多様なステークホルダーとの対話を通して、複雑な問題解決や価値創造に挑戦する場であり、1990年代前半に北欧で生まれた。日本では、人口減少など将来の閉塞感を乗り越えるための、企業や大学、行政のオープンイノベーションの場、或いは未来に向けた市民参加の場として期待が集まっている。企業では富士ゼロックスが初めて導入し、知識経営コンサルティング事業の一環で、顧客企業によるフューチャーセンター実現に向けた運営モデルの設計やワークショップの企画を行っている。

フューチャーセンターでは、未来志向のテーマで多様なステークホルダーを招き、ファシリテーターが対話を促進するワークショップが、数時間から数日に亘り進められる。例えば、自動車部品メーカーが、未来のステークホルダーとして市の環境担当者、消費者問題研究者、エネルギー会社の社員等を集めて、「未来のモビリティ」をテーマに議論するというイメージである。

今回、(福)大阪市社会福祉協議会大阪市ボランティア情報センターが主催するフューチャーセンターのワークショップに参加した。対話の中で参加者から出たアイデアがそのまま具体化につながるというものではなかったが、多様な参加者同士の対話を通じて、様々な気づきや刺激、人とのつながりなど、参加者はそれぞれ得るものがあった。我々多くの企業人は、こういった場を認識していないのが現状であり、認知度の向上が課題であると感じた。

## **(2)企業外の取り組み**

### **(ア)ナレッジキャピタル**

建設中のグランフロント大阪の中核施設であり、多様な人間が集まることで、「感性」と「技術」が融合し、新たな知的価値を創り出す場の提供を目指している。施設内には、企業や大学の研究所、展示施設等のほか、多様な分野の専門家や企業人、研究者、クリエイターなどが一堂に会し、新しい価値を求めて活動する「ナレッジサロン」という会員制サロンが設置される。サロン内には、出会いの場となるカフェラウンジ、交流を深めるメインラウンジ、

さらに活動を支援するプロジェクトルームとワークスペースが設けられ、サロンマネージャーやコミュニケーターがビジネスや人脈形成を支援する。現在、開業に向けたプレ・サロンとして、毎週木曜夜に「木曜サロン」を開催し、様々な業界からスピーカーを招き、専門知識や経験、生活の知恵まで幅広い知の提供を図っている。

事務局としては、参加者が意識の転換を企業へ持ち帰り、企業の中に遺伝子を蓄積させていくことで、イノベーションが生まれることを期待しており、早く成功事例を生み出したいとしている。ナレッジキャピタルのブランド力を向上し、コアメンバーをどれだけ呼び込めるかが課題であり、我々が検討している「知の交流の場」との連携は大歓迎とのことであった。

## (イ)コワーキングスペース

コワーキングスペースとは、事務所、会議室、打合せ場所等を共有しながら独立して仕事するという働き方を実現する場所であり、世界中の都市に約400箇所以上存在する。コスト削減や利便性といった利点だけではなく、才能ある他の分野の人たちと刺激し合い、仕事上での相乗効果が期待できるという面も持つ。

フィールドワークとして、昭和初期の町家をできるだけ手を加えない形で活用した京都の「町家スタジオ」、コクヨファニチャーが運営する渋谷の「Creative Lounge MOV (モヴ)」を訪問した。いずれも、人が集まり、交流することで、新しいビジネスやムーブメントを生み出すことをコンセプト（集、交、創）としており、日常の対話や交流会等のイベントを通じて、利用者であるベンチャー企業や個人同士の交流が活発に行われていた。

また、オーストラリアのシドニーでは、「Fishburners」を訪問した。主にウェブデザイナーやプログラマーなどのIT関係の個人やベンチャー企業のオフィスとして活用されており、国内外で活躍する経営者や専門家による勉強会やワークショップ、交流会など様々なイベントが定期的に行われている。

ベンチャー企業同士のみならず、一般企業や学生との連携やコワーキングスペース間の連携など横のつながりが生まれれば、イノベーションを生み出す拠点になり得ると感じた。

【表2：フィールドワーク先のまとめ】

	特色	課題
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人材が集まり、交流することを通じて、アイデアが生まれるというコンセプト</li> <li>・コンセプト実現を目指すしっかりした事務局</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバーの多様性の確保</li> <li>・認知度の向上</li> </ul>
住友スリーエム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自発性を重視した人材の確保と動機付け</li> <li>・イノベーションを重視する思想の企業文化レベルでの浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・弛まぬ変化の継続</li> </ul>
バーチャルハリウッド	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織横断で変革を生むプラットフォーム</li> <li>・自発性を重んじ、性急に成果を求めない会社の姿勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規テーマの減少</li> <li>・参加者に対する周囲の理解</li> <li>・アウトプットの事業としての継続性</li> </ul>
フューチャーセンター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「未来の知的資本」を生み出す場</li> <li>・アイデアを促進するファシリテーターの存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ファシリテーターの力量</li> <li>・ワークショップで出たアイデアの具体化</li> </ul>
ナレッジキャピタル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「感性」と「技術」が融合する場</li> <li>・研究所や展示施設、ラウンジなど交流・アイデアを促進する設備の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・場のブランド力</li> <li>・コアとなるメンバーの呼び込み</li> </ul>
コワーキングスペース	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベンチャー企業のスタートアップの場</li> <li>・交流・アイデアを促進するイベントの場としての活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般企業や学生との連携</li> <li>・コワーキングスペース間の連携など横のつながり</li> </ul>

### 3. フィールドワークを通じた考察

フィールドワークを通じて、我々の想像以上に、企業内外で「知の交流」を図るべく様々な取り組みが行われ、広がりを見せていることを実感することができた。各々の「場」に共通するコンセプトは、「多様な人・情報が交流することで新しいアイデアを創出する」というものであり、まさに、我々が立てた「知の交流がイノベーションを創出する原動力となる」という仮説が間違っていないことを確信した。

また、「知の交流の場」が目指すコンセプトを実現し、うまく運営していく上で、重要な示唆を得ることができた。「知の交流の場」には、フィールドワーク先以外にも、いわゆる異業種交流会や自主勉強会など様々な形態のものが存在するが、そういった場は、長期間にわたり継続しているものもある一方で、我々の個人的な経験を振り返ってみても、あくまでも自発的な活動であるがゆえに、メンバーの多忙さや事務局の不在などにより、短期間でフェードアウトしてしまうケースが少なくない。そういった中で、今回のフィールドワーク先の取り組みが、一定の成果を生み出しながら継続している要因としては、①「多様な人材が集まり、交流することを通じて、アイデアを生む」というコンセプトが明確であること、②参加者がそのコンセプトを実感し、得るものがあること、③コンセプト実現を目指すしっかりした運営者や事務局が存在すること、④性急な成果を求めない、ある程度“ゆるい”場であるこ

となどが挙げられる。そして、何よりも、⑤「現状を変えたい・打破したい」という強い思い（パッション）を有する人材が集まることを痛感した。

また、これらの取り組みの中には、緒に就いたばかりのものもあり、さらに大きく育てていく上での課題も抱えていることが分かった。第一に、参加するメンバーの多様性が必ずしも十分でない場合があり、その要因としては、①様々な「知の交流の場」が広がっているにも関わらず、我々企業人の認知度は低く、参加者が限られていること、②各々の場が他の取り組みや横との連携が薄く、単独でのオペレーションになりがちのため、交流する人が固定化しやすいことなどが考えられる。第二に、多様なメンバーが集まるだけでは必ずしも画期的なアイデアが生まれるものではなく、それを上手に引き出すファシリテーターやプロデューサーをもっと増やしていく必要があることである。我々の今後の取り組みを検討する上では、こういったことにも留意しなければならないと感じた。

特に、第一の参加するメンバーの多様性の確保は、重要な課題である。なぜなら、高度成長期以降、大量生産を行うために生産性向上が目的とされ、企業内では「管理・秩序」「上意下達」「集団」「コンセンサス」といったことが重視されたことで、社員の「同質化」が求められてきた。これにより、企業内には「同質」な人が集まりやすい環境ができ、「異質」で多様な人と交流する機会が少なく、同一企業内での交流だけでは、イノベーションにつながるアイデアを創出することは限定的になる可能性が高くなるためである。

一方、需要飽和によって経済が停滞し、新たな需要創造が必要な現在においては、「自由・破壊的」「水平分散」「個人」「リーダーシップ」「異質」など今までと違った価値観が重要となっている。では、「異質」な価値観を有している人とはどのような人なのだろうか。一般的に、今までにない柔軟な発想をもっている「よそ者・若者・変わり者」と呼ばれる人が有していると言われている。「よそ者」は、従来の既成概念やしがらみにとらわれない。「若者」は、血気盛んでリスクを恐れず行動する。「変わり者」は、常識では考えられない異質な発想を打ち出すという気質を持っているためである。その代表格に、20世紀中には不可能と言われた「青色発光ダイオード」を世界で初めて実用化した中村修二氏（現カリフォルニア大学サンタバーバラ校教授）があげられる。中村氏は、年に360日出社し、人とほとんど口をきかず、たった一人で研究を続け、日本では独創的な研究が少ないと言われる中で、ほとんど可能性がないとされていた原材料に着目する、他人の論文をほとんど読まないという型破りな研究を続けてきたため、社内では「変わり者」扱いされていた。また、同様に前述のヒトiPS細胞の開発に成功した山中伸弥教授は、研修医時代「ジャマナカ」と呼ばれ、数々の挫折を味わいながらもそれを乗り越え、「世界の山中」と言われるまでになった「変わり者」である。

このような柔軟な発想を持っている人達といかに協働するかが、「イノベーション創出」のための鍵となるのではないかと考える。

フィールドワークで学んだ「知の交流」の現状と課題に留意しながら、次に「関西の活性化」のための我々の提言を行いたい。



## IV. 提言内容

「関西の活性化」に向け、各企業がイノベーティブな体質へと自己変革していくためには、その原動力となるイノベーティブなコア人材が存在することが不可欠である。そのためには、企業内外の様々な「知の交流」の場において、各企業における現状を変えたいという強い思いを持った人材同士が交わることにより、異質な価値観の融合を通じた化学反応を発生させる、そういった状況を創り出していく必要があると考える。そこで、我々メンバーは、以下のことを提言する。

### 1. 各企業が取り組むべきこと

企業内外における「知の交流」の意義及びその必要性を認識し、

- ①企業自体の活動として、企業内外における新たな「交流の場」創りを推進・協力するとともに、企業外における既存の「交流の場」との連携を進めていくこと。
- ②各企業に所属する個々の社員への後押しとして、活動する社員への理解や支援を深めるとともに、社内で「交流の場」に関する情報の発信や活動の誘導を行うこと。

### 2. 我々メンバーが取り組む「第一歩」

前述の『企業内外に様々な形の「知の交流」の場が生まれ、現状を変えたいという強い思いを持った人材同士が交わり、異質な価値観の融合を通じて化学反応が起こる』状況を創り出すための「第一歩」として、「**Miracle Innovation Spiral KANSAI (MIS 関西)**」プログラムを創設し、イノベーティブなコア人材を輩出していく。その人材を能動的かつ定期的に交流させ、有機的なネットワークを構築し、アウトプットの量・質を高めていくことで、企業や地域のポテンシャルを引き出す。これにより、今までに創造し得なかった新たな市場を創出することで、企業・経済に奇跡のスパイラルを起こし、「関西の活性化」が実現されることを目指す。

「時には踏みならされた道はずれて森の中に踏み入れなさい。きっと何か前に見たことのないものを見つけるだろう」

ーアレクサンダー・グラハム・ベル（電話を発明したアメリカの発明家）ー

### 3. 「**Miracle Innovation Spiral KANSAI (MIS 関西)**」

参加者のイノベーティブな発想力の向上、および、現状からの連続的発想ではなく画期的発想への転換を促進することを目的とした1年間のプログラムを実行する。

事務局は、我々第11期関西の活性化グループメンバーが交代制で担当し、各企業数名程度の社員を推薦し、イノベーティブな人材の輩出を目的とした取り組みを行う。参加者の選定にあたっては「現状を変えたい・打破したい」という強い思い（パッション）があり、イノベーティブな取り組みに対して自分で行動を起こすことができるいわゆる「自燃性」がある人材はもちろん、他者との交流をきっかけにして行動を起こすことができる「可燃性」があ

る人材とする。この取り組みに前向きな「自然性」・「可燃性」がある人材を多く輩出していく。

その後は、新たなメンバーとの知の交流を繰り返していき、軌道にのって来た段階で、サイバー適塾OB会の下部組織として継続的な取り組みができるような工夫も検討し、より大きなスパイラルを創り出していきたい。

「関西イノベーション国際戦略総合特区」の知の交流の拠点である「ナレッジキャピタル」を活動の中心の場とするとともに、そこに設置される「ナレッジサロン」のメンバーとの交流を積極的に図る。あわせて、より幅広いネットワークを構築するために、SNSの活用等を通じた情報発信や交流を行う。

このプログラムでは、

- ① 企業間の交流
- ② 「関西イノベーション国際戦略総合特区」内の大学・研究施設との交流
- ③ 「バーチャルハリウッド」などフィールドワークでパイプのできた企業内外の「場」  
との交流

などを月に1度、実施することで、多様な人材の交流、テーマに基づいた自由闊達な議論を促進する。それにより、キャッチアップ型からトップランナー型への思考転換やブレイクスルーのための気付きを与える。

ここでは、アウトプットは求めず未来を見据えた自由な対話を原則とする。また、単なる対話会に留まることなく、ジェイコブズの都市の原理・シュンペーターのイノベーション理論の深掘り、イノベーションに成功している優良企業訪問、最先端の科学施設見学など、革新的発想力を高める内容を盛り込むプログラムとする。また、「未来志向」と「対話」を通じて、発想を転換し論理的分析だけでは解決できない複雑に絡み合った問題をブレイクスルーする場とする。この場では、多様な視点を持ち込み、常識にとらわれずお互いの話に真摯に耳を傾け、頭だけでなく、身体や五感を使って発想することが重要である。

#### 4. プログラム概要

- ・ 第1回：[イントロダクション]  
「知の交流」についての問題認識の共有（サイバー第11期関西活性化G提言内容）  
ワークショップ「なぜ関西でイノベーションが起こらないのか？」
- ・ 第2回：[基礎学習①]  
「経済発展の原理」についての学習（ジェイコブズ）
- ・ 第3回：[基礎学習②]  
「イノベーション理論」についての学習（シュンペーター、クリステンセン）
- ・ 第4回：[企業の事例研究]  
イノベティブな優良企業への訪問
- ・ 第5回：[先端科学技術の体験]  
最先端の科学施設の視察（Spring8、京など）

- ・ 第6回：[外部との交流①]  
「コワーキングスペース」でのベンチャー起業家との交流(町家スタジオ、MOVなど)
- ・ 第7回：[外部との交流②]  
「企業内の組織横断型変革活動」についての意見交換  
(バーチャルハリウッド協議会など)
- ・ 第8回：[外部との交流③]  
「フューチャーセンター」のワークショップへの参加  
(大阪市ボランティア情報センターなど)
- ・ 第9回：[グループワークの発表]  
1年間の交流・研鑽の成果発表

上記プログラムとは別に、ナレッジキャピタルで開催される「ナレッジサロン」へ適宜参加することで、対象以外の企業および大学・研究機関の通常業務では交流が薄い方々との交流を促進する。

【図3：MIS 関西の目指す姿】



## さいごに

この1年間我々がサイバー適塾で学んだ内容を「イノベティブ」という志を同じくする仲間の方々と「**Miracle Innovation Spiral** KANSAI (MIS 関西)」の取り組みを通じて、若い人達に伝播させ、企業内に多くのイノベティブなコア人材が輩出され、イノベーションを創造できる企業が多くなることを期待する。

最後になりましたが、本提言書を作成するにあたり多大なご指導・ご助言を賜りました塩沢由典中央大学教授・福留和彦奈良産業大学教授、談論風発講座開講に際しご講話を賜りました三菱商事関西支社副支社長 小椋さま、ご多忙な中フィールドワークをご快諾いただきました関係各位の皆さまには、本当にお世話になりました。

この場をお借りし、厚く感謝申し上げます。

サイバー適塾 第11期 関西の活性化グループ一同

以上

## 《参考:フィールドワーク詳細》

### 1. 企業内を中心とした取り組み

#### (1) 住友スリーエム

(ア) 住友スリーエムにおけるイノベーションのねらい

同社は、ブーズアンドカンパニーの第8回グローバルイノベーション調査で、アップル、グーグルに次いで3年連続で3位に選ばれ、最もイノベティブな企業の1つと言われる米国3Mの子会社である。カンパニービジョンは「3Mの技術であらゆる企業の発展に貢献し、製品はあらゆる家庭の生活を豊かにし、そして3Mのもたらすイノベーションが人々の生活を良くする」であり、多角的で多様な技術を持ち、常に変化し続ける会社を目指している。

(イ) 取り組み内容

(a) アイデアを事業化する仕組み

アイデアが企画として認められると、各部門から人材が集められ、発案者をリーダーとするミニカンパニーでプロジェクト化が進められていく。プロジェクトでは、アイデア、コンセプト、フィジビリティ、開発、量産化、市場導入、市場拡大の7つのフェーズ毎に、次の段階へ進めるか否かが判断される。製品の売上が基準以上になると、マーケティング機能だけを持つ製品部となり、売上がその上の基準に達すると、1つの事業部として独立していく。

(b) アイデアの交流の仕組み

技術者同士のコミュニケーションを促進するため、ITによる情報共有を重視しており、進行中のプロジェクトの状況や失敗を含む過去の研究成果、特許情報、技術者略歴、等を蓄積したデータベースを構築し、世界中の研究員が自由にアクセスできるようにしている。

また、事業部間の技術とアイデアの交流を図るため、「テクニカル・フォーラム」と呼ばれる組織を作っている。3Mの全技術者が加入し、会社から資金等の支援を受けているが、運営は技術者の自主性に任されている。約20の分科会と、イベントの開催、会報の発行が活動の中心であり、「製品は事業部のものだが、技術は会社に帰属する」という考え方のもと、技術開発や市場導入・拡大の成功例、また今後使えそうな技術の紹介等の情報交換が行われる。

(c) イノベーションの種を生み出す仕組み

イノベーションを育み、自主性を尊重する文化を維持するため、「15%カルチャー」という不文律が存在し、技術者がビジネスに役立つと考えることであれば、与えられたテーマとは別に労働時間の15%を費やしてその研究に取り組むことが認められている。15%はあくまで目安で、裁量によってその都度パーセンテージを決めてよいことになっている。

また、15%カルチャーで行なった活動については、成否に関わらず人事考課の対象外となっている。研究開発が一定の段階に至ると、技術者はその成果に基づき、事業部に企画を提

出する。そして、管理職は確固たる反証材料がない限り、部下のアイデアを否定してはならないことを示す、「汝、アイデアを殺すなかれ」という不文律も存在する。モーゼの十戒になぞらえて11番目の戒律と呼ばれ、社内で共有されている。

その他、アイデアを見過ごさないための仕組みとして、「ディスカバープログラム」という、15%カルチャーで研究するテーマの中から、ユニークなものを選考し予算を付ける仕組みや、「ジェネシスプログラム」という、ディスカバープログラムのテーマが事業部門のニーズに合わなかったり、組織の枠を越えるため予算がつかなかったりした場合に、本社がビジネス価値を検討し、実現性ありと判断したテーマに予算を付ける仕組みがある。

#### (d) イノベーションを促す目標やインセンティブの仕組み

組織に対しては、各事業部の数値目標として、財務指標に加えて、「全売上高の数十%以上を過去5年間に新しく市場に投入した製品で占める」といった研究開発成果を求める明確な目標を設定している。

一方、個人に対する業績評価のポイントは、①目標の達成状況、②リーダーシップの発揮状況の2つであるが、管理職はアイデアを発案して事業を成功させた社員を支えるスポンサーとなることを奨励されており、この活動が業績評価の1つの要素にもなっている。

研究開発で成果を生み出した技術者には、「知恵には名誉で報いる」という考え方から、賞の授与で報いる。審査は社内の技術者から選ばれた委員によって行なわれ、受賞は技術者仲間から高い評価を受けたことを意味するため、非常に大きな名誉である。賞金はないが、通常は昇進につながるため、それに伴う給与増により間接的な金銭面のインセンティブになる。

#### (e) イノベーションを生み出す人材の確保

同社では、以上のようにイノベーション創出のための様々な仕組みを整備しているが、大前提として能力と意欲に溢れた人材がいなければ機能しないという認識のもと、有能な人材の確保やモチベーション高揚のためのパフォーマンスマネジメントに精力を注ぎ込んでいる。そうした結果、「自主性と失敗の許容」や「アイデアの尊重」といった考えが綿々と受け継がれ、企業文化として定着している。

#### (ウ) 所感

イノベーションの創出をカンパニービジョンの中心に据え、有形無形の様々な仕組みを用意するだけでなく、それ以上に重要な要素として、イノベーションを生み出す人材の確保と企業文化の継承に徹底して注力してきた結果として、独創的な製品が次々と生まれ、そして成長率、株価など業績面での成果にもつながっている。

他の企業がこれらの仕組みだけをコピーしても全く意味がなく、イノベーションを本格的に促進するためには、会社全体でイノベーションを生み出すベクトル合わせと施策の統合性、そして何よりもイノベーションを生み出す自発性の高い人材の確保とモチベーション高揚の

ためのパフォーマンスマネジメントが重要であると痛感した。また、これほどイノベーティブな会社であっても「放っておくと崩れる」という危機感を持ち、変化し続ける努力を怠らない姿勢に感銘を受けた。

## (2) バーチャルハリウッド

### (ア) バーチャルハリウッドのねらい

社員自ら発想し行動を起こせる「自律型人材」の育成と、変革を常に生み出すエキサイティングな企業風土の実現を目的として、1999年に富士ゼロックスで始められた組織横断的コミュニティ活動のプラットフォームであり、組織を超えた活動により、社内プロセス改善の実現のほか、新規事業の立上げなどで様々な成果が出ている。

同社はこのノウハウを顧客企業にも提供し、2006年には同様の活動を展開する10数社が加盟する「バーチャルハリウッド協議会」が設立され、活動成果の共有や、それらを題材としてイノベーションを生み出す企業風土を経営モデルとして体系化することに取り組んでいる。

### (イ) 取り組み内容

活動のプロセスは、富士ゼロックスの場合、毎年春にテーマを公募し、ディレクター（リーダー）を集めてクランクイン（キックオフ）を行う。事務局の支援により、ビジネスモデルの構築方法等を学びながら、メンバーを集め、役員や上司に企画を提案してオーナーを見つけ、年度末には社長も出席する場でクランクアップ（成果発表会）を行う。ゴーサインが出た件名は、既存組織に取り込まれ、場合により本人が異動し、事業化が進められていく。

本業を100%こなすことが前提であるため、活動時間については、残業手当等は支払われるものの自分で捻出しなければならない。失敗を気にせずに取り組めるよう、原則として評価や報酬には反映しないこととしている。

最終的に形になったテーマは、ビジネス貢献が5割、営業支援・社内業務プロセス改革が2～3割、組織力強化が1割、社会貢献が1割であり、ヘルスケア事業のサービスメニューとして年商数億円のビジネスに成長した事例もある。

ANAグループにおける活動プロセスは、富士ゼロックスとほぼ同様だが、皆で取り組むこと自体に意義があり、それを重視するANAらしさを意識した運営を行っている。メーカーとサービス業という違いもあってか、取り組みテーマは、社会貢献が6～7割、サービス改善が3割、新規ビジネスなどは1割弱と両社でかなり異なる。また、フロント部門などグループ会社からの参加が2／3を占めるという点も特徴的である。成果事例としては、過去の事故から教訓を学ぶ施設である「ANAグループ安全教育センター」の設立などがある。

### (ウ) 各社の課題認識

富士ゼロックスにおいては、若手や技術系、販売会社からの応募が少ないことを課題として認識しており、年次別研修やセミナー等の場を使った社内PRに努めている。その他、スタートから10数年経過する中でテーマが一巡し、新規テーマが減少傾向にあることや、上司や

同僚、関連部署など周囲の理解が不十分であることなどが課題として挙げられている。

ANAグループでは、件数は多いものの、3年後まで続いているケースが殆どないことから、「継続して取り組むこと」を課題と認識している。継続性の鍵はビジネス性を有していることであり、一方で、既存組織が扱うテーマに近過ぎるとうまくいかないことから、事務局としては、既存組織が「今は難しいが、面白いのでちょっと考えて欲しい」と思うようなテーマを増やしていきたいとのことであった。

#### (エ) 所感

イノベーションを実現するためには、それを求める会社のメッセージをはっきりと示す必要があり、その価値観を経営トップと各社員が共有するための具体的なツールとして、誰でも手を挙げられるプラットフォームが用意されていることは大変重要であると感じた。

ただ、両社とも様々な成果は上がっているものの、ブレークスルーにつながるイノベーションが継続的に生まれるような段階には至っていないと思われる。やはり、仕組みを作ったからと言ってすぐ顕著な成果が出るというようなものではなく、失敗も含めて得られた経験や他部門とのつながりが、次の仕事での成果（時としてイノベーション）に結び付くという具合に、息長く取り組む必要があるということを感じた。

### (3) フューチャーセンター

#### (ア) フューチャーセンターのねらい

創造的な対話空間で、多様なステークホルダーとの対話と協業を通して、複雑な問題解決や価値創造に挑戦する場であり、1990年代前半に「知的資本経営」の活発な北欧で生まれた。北欧で知的資本経営が活発であった背景には、北欧企業が米国等の巨大企業と比べ大きな資本を持っておらず、社員の質や知識、将来のポテンシャルを知的な資本として定量化しようとしていたことがある。知的資本経営では、現在の収益は過去の知的資本が生み出したものと考えことから、長期的成長には未来の知的資本を生み出す活動が必要になる。そこで考え出されたのが、「未来の知的資本を生み出す場」即ちフューチャーセンターであった。

知的資本は、人的資本・構造的資本・関係性資本の3つから成ると言われている。つまり、未来の人的資本は「人の成長」であり、未来の構造的資本は「ビジネスモデル等のアイデアの創出」、そして未来の関係性資本は「新しい人と人とのつながり」を生み出す。つまり、「未来の知的資本」を生み出すフューチャーセンターは、人が成長し、アイデアが創出され、人のつながりが生まれる場であると言える。

日本では、人口減少など将来の閉塞感を乗り越えるための、企業や大学、行政のオープンイノベーションの場、あるいは未来に向けた市民参加の場として期待が集まっている。(a)企業が主催し、消費者など社外のステークホルダーとともに、商品やサービスの開発を行うケース、(b)行政機関や大学が主催し、企業やNPO、市民との協働により政策課題などの解決を目指すケース、(c)NPOなどの団体がコワーキングスペース等を使って広く参加者を募り、社会的な課題の解決を目指すケースなど、主催者やテーマに応じて様々な種類の活動が行われ



ており、常設のものもあれば、単発で開催されるものもある。

フューチャーセンターでは、未来志向のテーマで多様なステークホルダーを招き、ファシリテーターが対話を促進するワークショップが、3時間位から数日にわたり進められる。その特徴は、「既存の関係者だけでなく未来のステークホルダーを招く」「客観的に議論するのではなく自分事に対話する」「議論が可視化される」「創造的なアイデアが生まれる」「アイデアが次々に実験・プロトタイプされる」ことなどである。

#### (イ) フィールドワークの概要

##### (a) KDIフューチャーセンターサービス

富士ゼロックスが展開する知識経営コンサルティング事業（KDI：Knowledge Dynamics Initiative）のサービスの一つであり、企業の知識経営の推進に向けて、その重要な変革装置となるフューチャーセンターを実装するための、運営モデルの設計、ワークショップの企画・運営・ファシリテーション等を実施している。

顧客企業への具体的なコンサルティングの内容としては、例えば、自動車部品メーカーが、未来のステークホルダーとして市の環境担当者、消費者問題研究者、エネルギー会社の社員等を集めて、「未来のモビリティ」をテーマに議論するワークショップの開催を企画・支援するというイメージである。

そういった知の結集と対話による価値創造の場として、自社内に「KDIフューチャーセンター」というスペースを設け、未来志向の創造的な発想を生み出す「非日常空間」と「ホスピタリティ」の演出と「ファシリテーター」「方法論」の提供を通じて、協力的・創造的な対話を行っている。

##### (b) 閃きフューチャーセンター

(福)大阪市社会福祉協議会大阪市ボランティア情報センターが主催するフューチャーセンターのワークショップに実際に参加した。地域課題やコミュニティビジネスなどのプロジェクトを実現させたい人と、それをサポートしたい人が、対話により相互に影響し合い、思いを実現に近付けることを目的として、会社員、自営業者、NPO代表、主婦、学生など多様なバックグラウンドを持つ約40名が参加し、2時間半にわたり開催された。

プログラムは、大学生による先駆的な取り組み（「アートが人の心の糧となる未来を作る」ことを目指し、病院・介護施設に絵画作品を展示する取り組み）の発表を口火として、チェックイン、実現したいテーマを持つ提案者によるプレゼンテーション、参加者との対話を通じた具体的なアクションの検討、議論結果の発表という順番で進められ、和やかなムードの中、活発な意見交換が行われた。

ワークショップの成果として、その場で実現性の高い具体案が生まれるというものではなかったが、対話を通じて、様々な角度からの気づき、他参加者の思いからの刺激、次のアクションに結び付く人とのつながりなど、参加者はそれぞれ得るものがあったように感じた。

## (ウ) 所感

フューチャーセンターが北欧で発展してきた背景は、我々が関西の活性化を図るために「知の交流」を掲げた理由と共通するものがあると感じた。北欧の知的資本経営がそうであるように、関西においても、人の成長、アイデアの創出、人のつながりをもっと生み出していくことが必要であり、フューチャーセンターのポテンシャルは非常に大きい。

企業の内外を問わず、何かを実現したいという思いや、それを支えたいという思いを持っている人は少なくなく、様々な立場の者がつながり、未来について自由に対話する場は重要である。しかしながら、我々多くの企業人は、企業の外にこういった場があることを認識していないのが現状である。もっと気軽にこういった場に参加できるよう、情報発信の充実や、参加しやすくするための企業としての後押しなども必要になってくると考える。

## 2. 企業外の取り組み

### (1) ナレッジキャピタル

#### (ア) ナレッジキャピタルのねらい

建設中のグランフロント大阪（2013年4月26日オープン予定）の中核施設であり、開発事業者が出資する(社)ナレッジキャピタルと（株）KMO等が運営し、多様な人間が集まることで、「感性」と「技術」が融合し、新たな知的価値を創り出す場の提供を目指している。

施設内には、企業や大学の研究所、展示施設などのほか、多様な分野の専門家や企業人、研究者、クリエイターなどが一堂に会し、新しい価値を求めて活動する「ナレッジサロン」という会員制サロンが設置される。サロン内には、出会いの場となるカフェラウンジ、交流を深めるメインラウンジ、さらに活動をサポートするプロジェクトルームとワークスペースが設けられ、コミュニケーターがビジネスや人脈形成をサポートする。

現在、ナレッジサロン開業に向けたプレ・サロンとして、毎週木曜夜に「木曜サロン」を開催し、幅広い業種業界から「ナレッジドナー（知の提供者）」としてゲストスピーカーを招き、専門知識や経験、取り組んでいるプロジェクトや生活の知恵まで幅広い知の提供を図っている。

イノベーションやビジネスのアイデアが実際のアクションに繋がっていくためには、当事者同士の信頼関係がベースとして無ければ長続きしないとの仮説の下で、お互いをよく知る場を提供し、対話を通じて信頼関係を創ることから始めるべく、参加者同士の交流や会話を尊重し、自由で気楽な会話を中心としたカジュアルなサロンを目指すこととしている。

#### (イ) フィールドワークの概要

ワールドカフェという手法を用いた木曜サロンのワークショップに参加し、「イノベーションが起こる場と起こらない場は何が違うのか」というテーマでの対話を体験した。

ワールドカフェは、「知恵は、機能的な会議室で生まれるのではなく、人々がオープンに会話し、自由にネットワークを築くことのできる『カフェ』のような空間でこそ創発される」という考えに基づく対話の手法である。①カフェのようにリラックスした雰囲気の中でテー

マに集中した対話を行う、②意見を否定されず、尊重される安全な場で、相手の意見を聴き、つながりを意識しながら自分の意見を伝えることにより生まれる「場の一体感」を味わう、③メンバーの組み合わせを変えながら、4～5人単位の小グループで対話を続ける、といった特徴があり、あたかも参加者全員が話し合っているような効果が期待できる。

ワークショップは、ファシリテーターの「多くの企業の会議は『目に見える情報』の交換に止まっている。これだけでは氷山の一角しか意思疎通できておらず、『目に見えない気持ち・想い・価値観』は通じていない。そのような場では新しい発想は生まれない。重要なのは場の一体感であり、そこで必要となってくるのが、議論と会話の間に位置する『対話』である」という導入挨拶で始まり、約30名の参加者が入り混じる中、活発な対話が行なわれた。

#### (ウ) 運営会社の課題認識

ビジネスパーソンを全体の7割集め、その他はデザイナーやクリエイター等感性豊かな人を交えることで、イノベーション系とマーケティング系が相乗効果をもたらす場を目指している。そして参加者が意識の転換を企業へ持ち帰り、企業の中に遺伝子を蓄積させていくことで、イノベーションが生まれることを期待している。最終的にはプロジェクトのテーマを設定し、アワードの設立も検討することで、この場から早く成功事例を生み出したいとしている。課題はナレッジキャピタルのブランド力だと考えており、人が人を呼ぶ場作りが重要であるため、今後コアメンバーをどれだけ呼び込めるかにかかっているとのことであった。

また、我々メンバーが検討している「知の交流の場」との連携は大歓迎とのことであった。

#### (エ) 所感

日本の経済が置かれている危機的状況をビジネスチャンスに変え、根本的解決を可能にし、そしてイノベーションを創出するには、企業・大学・地域・行政がそれぞれの「強み」を認識し、その強みを生かして、同時に「無いものは補う」という発想の「協働」が必要となる。対話を通じた知の交流により、始まりは小さくてもカタチにすることで、「本気の」参加者が集まり（「信頼」に基づくマグネット効果）、クオリティにこだわって、どんどん具現化し、予期せず「広がり」と「つながり」が生まれる。そして更に、どんどん大きな企画が展開され、ムーブメントが起こる。結果として、高い志を持った、信頼をベースとした有機的ネットワークが加速度的に形成され、それが新たなマーケット創出・新産業創造・地域活性化へとつながっていく。我々サイバー適塾参加企業内から参加者を募集し、他業界と方々とイノベーションへの知見を深めることは大いに意味があると改めて感じた。

## (2) コワーキングスペース

### (ア) コワーキングのねらい

コワーキングスペースは、事務所、会議室、打合せ場所などを共有しながら独立した仕事を行う協働ワークスタイルを実現する場所であり、一般的なオフィスとは異なる。

コワーキングは独立して働きつつも価値観を共有する参加者同士で社交や懇親が図れる働

き方であり、コスト削減や利便性といったメリットだけではなく、才能ある他の分野の人たちと刺激し合い、仕事上での相乗効果が期待できるという面も持つ。シェアオフィスやレンタルオフィスとは異なり、実務を行う場所が個室ではなく図書館のようなオープンスペースとなっている。また、全てのスペースを共有したり、イベントを行ったりといった試みを通じて、参加者同士のコミュニティ育成を重要視する傾向が強いことも大きな違いの一つであり、現在、世界中の都市に約400箇所以上存在する。

#### (イ) フィールドワークの概要

##### (a) 京都リサーチパーク町家スタジオ（京都市上京区）

「集・交・創」即ち、人が集まり、交流することで、新しいビジネス・プロジェクトを生み出す企業支援と地域交流を目指した「ビジネスシーズ創造スペース」として、1999年NPO法人西陣町家スタジオが運営を開始し、2010年に京都リサーチパークに事業承継した。昭和初期の町家をできるだけ手を加えない形で利用し、今では製造できない「すきガラス」などが残っているなど文化的にも貴重なものである。

オフィスに加え、セミナー会場、入居者の交流スペースやシェアオフィス、ギャラリーがあり、オフィスには現在IT系企業を中心に3社が入居している。

入居企業と運営側の交流を目的として月1回程度の交流会を実施している。当初各企業のサービス内容についてのプレゼンテーションを実施していたが、ネットワークを活用して外部企業に発信することがビジネスにもつながるため、現在は100名程度のメンバーを対象とした招待制で運営している。入居者同士の交流については情報交換程度であり、商品やサービスの共同開発などの事例は現時点ではないとのことであった。

また、学生を対象とした起業家によるスタートアップイベントや、学生制作映画をオールナイトで上映しその内容を議論する”マチヤ映画夜行”、企業から提供された商品について議論する商品開発セミナーなど多彩なイベントを開催している。さらに、京都にある他の4箇所のコワーキングスペースと共同で体験会を実施するなど、ヨコの連携も図っている。

「集・交・創」のコンセプトのうち、「集・交」はできつつあるが、「創」ができておらず、一般企業と連携した製品開発プロジェクトを立ち上げるのが理想とのことであった。そのために、知名度を高め、集客力とりわけ新規利用者数をアップすることが当面の課題であり、ブログやSNSなどウェブ媒体を中心としたPRを強化していきたいとのことであった。

##### (b) Creative Lounge MOV（モヴ）（東京都渋谷区）

「渋谷からはじまるクリエイティブなワークスペース」をコンセプトとし、渋谷に集まる多様な業種、世代、国籍の人たちが新しい刺激やアイデアを生み出し、ムーブメントを起こしていく新しいクリエイティブラウンジ、情報発信の場として2012年7月に渋谷ヒカリエと同時にオープンした。テーブル席やソファ席があり自由な場所を選べる「オープンラウンジ」、個人や企業のためのスモールオフィスの「レジデンスエリア」、打合せやプレゼンテーション、セミナーなどに利用する「ミーティングルーム」、外部に面するショーケースaiiima

(アイーーマ) から構成されている。MOVの名称の由来は”movement”である。

個人がビジネスの場として利用することはもとより、企業が顧客との商談やミーティングに、あるいは、プロジェクトの立ち上げの場として利用しており、社内とは異なる刺激的な環境であることや、MOVの人脈も使えることなどから、利用者の好評を得ている。さらに海外企業のスタートアップの拠点として既に2社が登録しており、我々が見学した際も熱心な議論がなされていた。また、起業して数年のベンチャー企業がビジネスの拡大を目的として利用するケースも多く、利用者は個人（クリエイター）と企業の利用割合は7：3程度である。年間約80回のイベント、2か月に1回の交流会を実施しており、仮装イベントなど遊び心のある企画もある。これらのイベントや交流会は10名のスタッフが工夫をこらして実施している。

オープンして間もないため、今は経営を軌道に乗せることと運営上に顧客ニーズを反映させることに注力している。料金メニューの工夫や、収容人数に限りがあるため、今後は会員数の制限についての検討が必要とのことであった。（我々が訪問した際も120席がほぼ満席に近い盛況ぶりであった）

#### (c) Fishburners (Sydney)

オーストラリアにもコワーキングスペースが存在することが分かり、その一つであるFishburnersを訪問した。アポイントなしの飛び込み訪問にもかかわらず、利用者の1人（Mikey氏）に快く対応していただいた。

場所はシドニー市内の古びたビルの1フロア（1100㎡）で、主にウェブデザイナーやプログラマーなどのIT関係の個人、あるいは数名程度のベンチャー企業のオフィスとして、またはコミュニケーションの場として現在61社が利用している。また、国内外で活躍する経営者や専門家による勉強会やワークショップ、交流会（meetup）など様々なイベントが定期的開催されている。

利用者はそれぞれ異なる会社であるがアットホームな雰囲気であり、お互いの仕事を尊重しながらも適度なコミュニケーションを取っていた。

帰国後、Mikey氏からオーストラリアのコワーキングスペースのリストを送付していただいたが、国内で約50箇所のワーキングスペースが存在する。日本政府観光局（JNTO）シドニー事務所の善木次長によると、オーストラリアはもともとイタリア系の移民が多く、その関係でオープンカフェやバーといったコミュニケーションスペースが文化として定着していることもあってか、コワーキングスペースもオーストラリアにおいては目新しいものではなく、既に根付いているようであった。

#### (ウ) 所感

今回3箇所のコワーキングスペースを訪問したが、我々メンバーの知らないところで予想以上に広がりを見せていることを肌で感じる事ができた。当初、我々は企業間連携の場と想像していたが、国内外ともに、利用者はゆるやかな連携、もしくは適度な刺激を期待して

利用していることが分かった。今後、日本国内においてコワーキングスペースが普及・定着するかどうかは未知数であるが、認知度が上がりベンチャー企業のみならず、一般企業や学生との連携や、コワーキングスペース間の情報交換などヨコのつながりが広がれば、「知の交流」すなわちイノベーションを生み出す拠点になり得ると感じた。

## 《参考文献》

- ・「関西経済論－原理と議題－」 塩沢由典著
- ・「関西人の正体」 井上章一著
- ・「大阪維新 橋本改革が日本を変える」 上山信一著
- ・「創造村をつくろう！－大阪・キタからの挑戦－」 塩沢由典・間藤芳樹著
- ・「変貌する日本主義－市場原理を超えて－」 宮本光晴著
- ・「発展する地域衰退する地域（地域が自立するための経済学）」  
ジェイン・ジェイコブズ著
- ・「都市の原理」 ジェイン・ジェイコブズ著
- ・「常識の天才ジェイン・ジェイコブズ」 G.ラング・M.ウンシュ著
- ・「イノベーションのジレンマ」 クレイトン・クリステンセン著
- ・「オープン・サービス・イノベーション」 ヘンリー・チェスブロウ著
- ・「リバーズ・イノベーション」 ビジャイン・ゴビンダラジャン著
- ・「カテゴリー・イノベーション」 デービットA.アーカー著
- ・「日本型イノベーションのすすめ」 小笠原泰・重久朋子著
- ・「ケインズかハイエクか」 ニコラス・ワプショット著
- ・「H.ミンツバーグ経営論」 ヘンリー・ミンツバーグ著
- ・「ストーリーとしての競争戦略」 楠木建著
- ・「良い戦略悪い戦略」 リチャード・P・ルメルト著
- ・「選択の自由 自立社会への挑戦」 M&R・フリードマン著
- ・「プロフィット・ゾーン経営戦略」 エイドリアン・J・スライウオツキー著
- ・「MAKERS」 クリス・アンダーソン著
- ・「The Art Innovation 発想する会社」 トム・ケリー&ジョナサン・リットマン著
- ・「フューチャーセンターをつくろう」 野村恭彦著
- ・「これからのリーダーの創り方」 バーチャルハリウッド協議会著
- ・「新しい市場のつくりかた」 三宅秀道著
- ・「ブレイクスルーのために」 市川惇信著
- ・「ザ・ダイヤモンド」 エイドリアン・J・スライウオツキー著
- ・「ハングリーであれ、愚かであれ」 竹内一正著
- ・「予想通りに不合理」 ダン・アリエリー著
- ・「世界の経営学者はいま何を考えているのか」 入山章栄著

- ・「地域活性化戦略」 小長谷一之・福山直寿・五嶋俊彦・本松豊太著
- ・「関西経済白書2012年版」 一般財団法人 アジア太平洋研究所著
- ・「高度成長から安定成長へー日本の経験と新興国経済への合意ー」  
日本銀行総裁 白川方明著
- ・「関西イノベーション国際戦略総合特区申請書」 同協議会事務局著
- ・「イノベーションを活性化させる経営管理システム  
ー3Mとグーグルの研究開発部門を比較しながらー」 西山茂著
- ・「THE WIDE LENS」 ロン・アドナー著
- ・「イノベーション オブ ライフ」 クレイトン・クリステンセン著

### 【多くの示唆をもたらした書籍】



### 《活動の足跡》

- 活動期間 : 9/10～2/28
- 経済界講師・担任講師からの問題提起 : 2回  
(三菱商事 小椋理事、中央大学 塩沢教授)
- Face to Face (塾生議論の場、合宿含む) : 18回
- フィールドワーク : 9ヶ所 (うち、東京5ヶ所、海外1ヶ所)
- Web掲示板スレッド投稿件数 : 340件
- 関西同友会 講演会「地域活性化の取組」受講 : 1日
- 関西財界セミナーへ参加 : 2日
- 読破した書籍数 : 35冊



## 《Member introductions》

- 塾生
- |       |                     |
|-------|---------------------|
| 石飛 雄高 | (西日本旅客鉄道株式会社)       |
| 岩男 貴之 | (パナソニック株式会社)        |
| 岡野 晃夫 | (株式会社りそな銀行)         |
| 久保 宏樹 | (株式会社日立製作所)         |
| 齊藤 哲也 | (株式会社クマリフトコーポレーション) |
| 田中 宏明 | (株式会社ミライト・テクノロジーズ)  |
| 千葉 一誠 | (株式会社電通)            |
| 原田 雄文 | (関西電力株式会社)          |
| 樋口 清一 | (大阪ガス株式会社)          |
| 藤本 章夫 | (西日本電信電話株式会社)       |
| 山口 雅也 | (日本電通株式会社)          |

## 《Teachers introductions》

- 担任講師
- |       |            |
|-------|------------|
| 塩沢 由典 | (中央大学教授)   |
| 福留 和彦 | (奈良産業大学教授) |
- 経済界講師
- |       |                    |
|-------|--------------------|
| 小椋 和平 | (三菱商事 理事 関西支社副支社長) |
|-------|--------------------|
- 事務局
- |       |                     |
|-------|---------------------|
| 鶴沢 正樹 | (サイバー適塾運営協議会 主任調査役) |
|-------|---------------------|



於：株式会社ミライト・テクノロジーズ 芦屋セミナーハウス (平成25年2月15日～16日)