

# 大企業におけるオープンイノベーション

～ 生きた出島戦略 ～

株式会社 野村総合研究所 コーポレートイノベーションコンサルティング部  
ソリューションプリンシパル 柳沢 樹里



## 1 はじめに

### 1) 経団連が提言するイノベティブな

#### 新規事業創出のための出島戦略

「日本の大企業から社会に大きなインパクトを与える新規事業が生み出されていない」そういわれるようになって久しい。このような中、経団連は2018年11月、「大企業にはオープンイノベーションの重要性に対する認識は広まりつつあるが、より

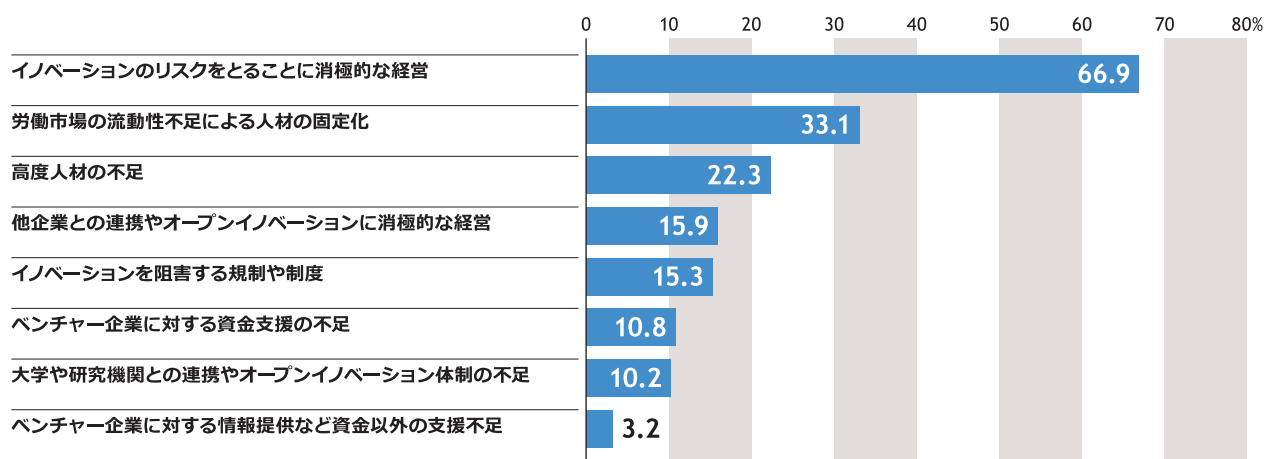
大胆な体制整備が必要であり、その一環として、会社本体と意思決定や評価制度を切り離れた異質な組織を『出島』のように立ち上げ、そこで自由に活動する方策が有効」と提言した（図表1）。この方策は江戸時代の鎖国の際に、唯一の貿易地として長崎に設けられた出島になぞらえて「出島戦略」と呼ばれている。

図表1 大企業による出島戦略に関する経団連の主な提言内容

- 会社本体と物理的に距離を置いた異質な組織を「出島」のように立ち上げること
- 会社本体と「出島」で意思決定や評価制度を切り離すこと
- 本体トップの意思のもとで、「出島」に権限、人材、資金、技術を投入すること
- 「出島」では全権委任かそれに近い形で自由に活動してもらうこと
- 「出島」の新規事業が既存事業との間で競合することをいとわないこと
- 「出島」において外部との協創も積極的に行うこと

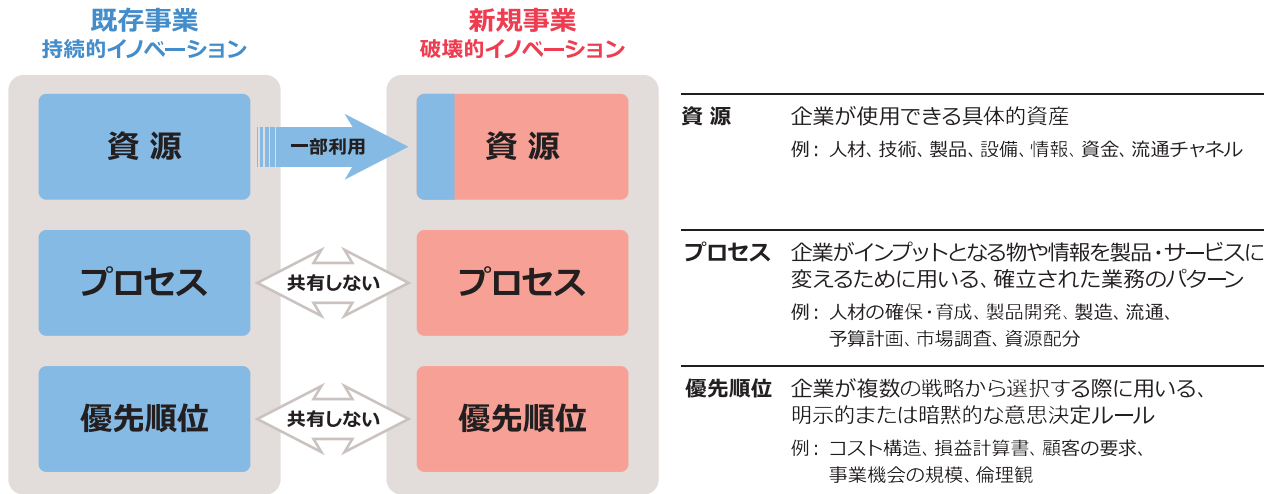
出所) (一社) 日本経済団体連合会「Society5.0—ともに創造する未来—」よりNRI作成

図表2 破壊的イノベーションの阻害要因に関する調査結果



出所) (公財) 日本生産性本部「イノベーションを起すための工夫に関する企業アンケート報告書」  
(調査対象: 上場企業および資本金3億円以上の非上場企業、2018年12月11日) よりNRI作成

図表3 クリステンセン教授が提唱するイノベーションマネジメント体制のイメージ



出所) クレイトン・M・クリステンセン教授『イノベーションのジレンマ』等よりNRI作成

## 2) 日本の大企業で急速に進む出島 (=イノベーション拠点) づくり

経団連が提言する「出島戦略」は大企業を中心に導入が進んでいる。(公財)日本生産性本部が2018年に約240社の大企業を対象に実施した出島の設置状況に関する調査結果を見ると、ここ3年程度で急速に大企業の出島づくりが進み、約2割の企業が出島を設置していることがわかる。

また、その背景として「日本企業は破壊的イノベーション<sup>※1</sup>を起こしにくい」と考える企業が多く、その要因については図表2に示すように、「イノベーションのリスクをとることに消極的な経営」をあげる企業が最も多く、次いで「労働市場の流動性不足による人材の固定化」や「高度人材の不足」といった人材面の要因をあげる企業が多い。

日本企業が抱える経営と人材の課題解決につながる出島戦略の展開が、破壊的イノベーションを起こす鍵と期待されている。

## 3) イノベーション研究の第一人者が提唱する 破壊的イノベーションのマネジメント

破壊的イノベーションを提唱したクレイトン・M・

クリステンセン教授は1997年に『イノベーションのジレンマ』の中で、イノベーションマネジメント先進企業研究を基に、既存事業の持続的イノベーションにおいて有効な「プロセス」と「優先順位」は破壊的イノベーションでは失敗をもたらすため、破壊的イノベーションを起こすには、既存組織の「資源」の一部を利用しながらも、既存組織とは異なる「プロセス」と「優先順位」を持つ体制が必要であることを示している(図表3)。

つまり、日本企業に限らず、既存企業が破壊的イノベーションを起こすには、経団連が提言する出島戦略のように、既存事業マネジメントを中心とする会社本体とは独立した形で新規事業マネジメント体制を整備する必要がある。

※1 「破壊的イノベーション」とは、クレイトン・M・クリステンセン・ハーバード・ビジネス・スクール教授が提唱するイノベーションモデルの一つ。既存市場により良い性能の製品・サービスを導入する「持続的イノベーション」とは異なるモデルで、既存市場の秩序を乱し、業界構造を激変させるイノベーションのこと。「破壊的イノベーション」にはローエンド型と新市場型の2種類がある。

## 2 大企業が抱える出島づくりに関する悩み

第1章で述べたように、大企業において（オープン）イノベーション推進部やイノベーションラボ、イノベーションセンター、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）といった出島の設置が進みつつあるが、同時に、出島に関する悩みを抱える大企業も増えている。

それら大企業の多くの悩みが、「目的・ゴール」「仕組み」「人材」に関するものであり、それぞれの具体例を図表4に示す。

第3章以降では、筆者がこれまで進めてきた日本のイノベーションマネジメント先進企業研究<sup>※2</sup>を基に、大企業が抱える「目的・ゴール」「仕組み」「人材」の悩みを解決する方策について論じていく。

## 3 「目的・ゴール」出島づくりを通じて何を 実現するのか？

出島では、全社経営方針・戦略の実現に向け、既存事業マネジメント体制で推進することが難しい新規事業創出に取り組む必要がある。その際、新規事業と既存事業では図表5に示すように、失敗の定義や不確実性の捉え方といった事業に関する基本的な考え方が異なるため、先進企業の多くは、出島の初期の目的・ゴールとして新規事業マネジメントに適したプロセスの整備を掲げ、取り組みを進めている。

また、そのプロセスを運用し、多数の新規事業案件を推進しながら、プロセスを運営・推進できる人材の確保・強化を目指す取り組みを展開することも、先進企業では重視されている。

図表4 大企業が抱える出島づくりに関する悩みの具体例

目的・ゴール に関する悩み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層の指示で出島を設置したが、「出島の目的やゴールが不明確」で、現場は何をしたらいいのかわからない。</li> <li>● 出島で推進する外部連携には既存事業部門でも取り組むことができる案件が多く、「出島の存在意義がわからない」。</li> </ul>
仕組み に関する悩み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 出島の案件も「従来の意思決定ルールで評価される」ため、不確実性の高い案件や事業化に時間がかかる案件は推進できない。</li> <li>● 出島に「投資の意思決定権限がない」ため、有望な技術を持つベンチャー企業を見つけても社内説明や意思決定に時間がかかり、ベンチャー企業が求めるスピード感に合わない。</li> </ul>
人材 に関する悩み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社本体にも出島にも「イノベーション活動経験を持つ人材が少ない」ため、効果的なイノベーション活動がわからない。</li> <li>● 「会社本体の組織文化に染まった人材が集まっている」ため、出島での活動も自前主義や前例主義を脱却できない。</li> </ul>

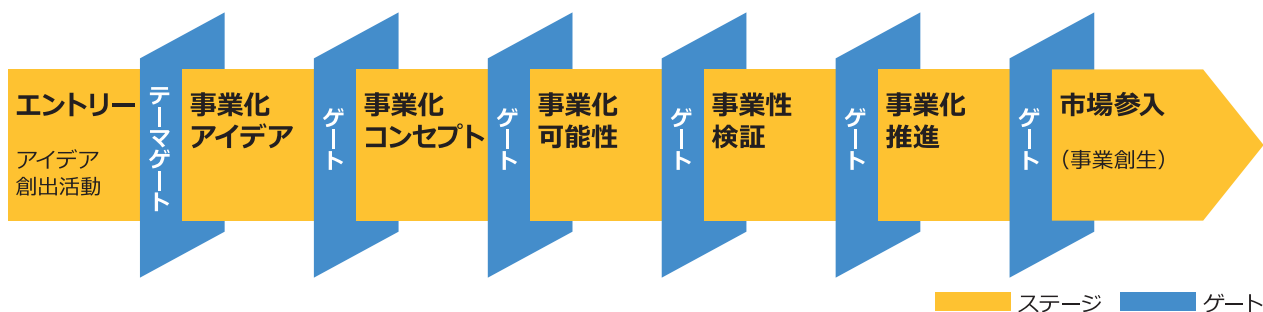
出所) NRI作成

図表5 新規事業マネジメントと既存事業マネジメントの基本的な考え方の違い

	新規事業マネジメント		既存事業マネジメント
失敗の定義	生産的な失敗は	善	失敗は
	小さく早く失敗する進め方が	○	失敗ゼロの進め方が
不確実性の捉え方	不確実性は	チャンス	不確実性は
	活動しながら不確実性を低減する進め方が	○	不確実性なしの進め方が

出所) NRI作成

図表6 富士フィルムステージゲートプロセスのイメージ



出所) 富士フィルム研究報告「『第二の創業』に貢献するR&D部隊」よりNRI作成

図表7 リクルートグループのステージゲート方式の事業開発マネジメントのイメージ



出所) (株)リクルートホールディングスのウェブサイト「リクルートの新規事業開発プログラム『Recruit Ventures』」(2016年10月3日)よりNRI作成

#### 4 「仕組み」どんな仕組みを整備するのか？

##### 1) ステージゲートプロセスの概要

第3章で述べた新規事業マネジメントに適したプロセスについて、多くの先進企業がステージゲートプロセスという仕組みを導入している。具体的には、新規事業開発プロセスを複数の活動「ステージ」に分割し、次のステージに移行する前に評価を行う場「ゲート」を設け、ゲート会議で通過と判断した案件のみを次のステージに進める仕組みで、ステージの定義やゲートでの評価は各社で異なる。

例えば、富士フィルム（株）は新規事業・新商品開発に「富士フィルムステージゲートプロセス」を導入し、アイデア創出活動を行うエントリーから市場参入までを七つのステージに分割し、各ステージで不確実な要因について仮説検証を行いながら不確実性を減らし、各ステージのゲート会議で、次のステージに進むかどうかを判断する仕組みを運用して

いる（図表6）。

また、リクルートグループは新規事業提案制度「Ring (Recruit innovation Group / 旧 Recruit Ventures)」において、エントリーから事業化3年目までを五つのステージに分け、各ステージで事業仮説の構築と検証を進め、ゲート会議では通過/落選の判断のほか、事業化1年目以降の審査でEXIT（グループ内事業への移管や子会社化等）の判断も行っている（図表7）。

※2 「イノベーションマネジメント先進企業研究」として、イノベーションマネジメントに関する先駆的な取り組みを進める大企業経営者をメンバーとする「イノベーション100委員会」の参画企業（30社以上）をはじめ、イノベーションマネジメントの実践に向け挑戦を続ける日本の先進企業を対象に研究を実施。

## 2) ステージゲートプロセス整備のポイント

ステージゲートプロセスは多数の新規事業案件から、事業化可能性の高いものを効率的に絞り込む仕組みであるため、投資対効果や事業化に至る確度の向上といった成果が期待できる。ただし、企業が陥りやすい失敗があり、成果を得るには、これらの失敗を避ける対応策を展開する必要がある。

### (1) 企業が陥りやすい失敗

企業が陥りやすい失敗には、ゲート評価とリソース投入に関するものが多く、それぞれの主な失敗について以下に示す。

#### 【ゲート評価に関する三つの失敗】

一つ目に、新規事業のマネジメントでは、事業化可能性の判断が難しい不確実性の高い案件も含めて、数多くの案件をプロセスに投入し、ステージを進めながら案件を絞り込む、多産多死を前提としたマネジメントが重要になる。そのため、プロセスの最初のゲートでの評価は簡易なものとする必要があるが、多くの企業は精緻な評価を行い、プロセスの入り口で案件を絞り込み過ぎてしまう。

二つ目に、各案件はステージで顧客ヒアリング等の活動を進めながら事業性の評価に必要な情報を集めていくため、初期段階では十分な情報がない。そのため、初期段階のゲートは市場性や実現性を重視し、収益性や自社の優位性の評価は中盤、後半に緻密化することが重要になる。しかし、初期段階のゲートで既存事業と同様に「いくらもうかるのか？」と収益性に関する問いを投げかけ、事業化に至る可能性がある案件を落選させてしまうケースが少なくない。

三つ目に、新規事業のテーマは社内の既存の知識や経験での判断が難しいものも多いため、社内外の多様な専門家の知見や経験を活用することが重要に

なる。そのため、ゲートでの評価は、経営幹部等の意思決定者が社内の関係部門のほか、業界やスタートアップ動向への知見を持つコンサルタントやベンチャーキャピタリスト等、社内外のアドバイザーの意見を基に判断を行う必要があるが、経営幹部の知見や経験だけで判断を行ってしまうケースが多く見られる。

#### 【リソース投入に関する二つの失敗】

一つ目に、案件に人材や資金といったリソースを投入する際、リスクマネジメントの観点から、不確実性の高い初期段階は案件へのリソース投入量を絞り、ステージを進めながら投入量を増やしていくことが重要になる。しかし、初期段階から案件にリソースを大量投入してしまうケースが少なくない。

二つ目に、新規事業のマネジメントでは、必要なリソースを的確なタイミングで投入できるかどうかことが事業化の成否を握る鍵となる。ただし、多くの企業は、既存事業が優先され必要な社内リソースを確保できない、社内リソースを確保するための社内調整に時間がかかる、リソース投入の意思決定に時間がかかるといった理由で、案件に必要なリソースを適切なタイミングで投入できなくなってしまう。

### (2) 失敗を避ける対応策

それでは、陥りやすい失敗に対して先進企業はどう対応してきているのかを2社の出島の具体例を基に見ていく（図表8）。

三井物産（株）は2012年に次世代ビジネス創造を後押しすることを目指して、経営幹部等からなる「イノベーション推進委員会」と経営企画部内の「イノベーション推進室」を設置した。そこでは、新規事業案件の必要条件を①重要な事業価値、②重要なニーズ、③不確実要因の三つに決め、③不確実要因を必要条件とすることで、プロセスの入り口時点で、

図表 8 企業が陥りやすい失敗とそれを避けるための対応策の具体例

		三井物産(株) イノベーション推進委員会と イノベーション推進室の取り組み例	コニカミノルタ(株) Business Innovation Center(BIC)の 取り組み例
ゲート評価に関する 三つの失敗	プロセスの入り口で案件を 絞り込み過ぎる	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 案件の必要条件を①重要な事業価値、②重要なニーズ、③不確実要因の三つに設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ①社会的価値・顧客価値、②持続可能性、③ビジネスプランの実現性の三つの観点で案件を評価し、ステージを進めながら①から③の順に評価</li> </ul>
	初期のゲートで 「いくらもうかるのか?」と 収益性を問う	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロセスの最初のゲートで予測不能な不確実要因を含み、従来の稟議制度で取り組み困難な案件を排除しない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロセスの最初のゲートでは「顧客の課題は何か? 提供価値は何か?」を問う</li> </ul>
	経営幹部の知見や経験だけで 案件を判断する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内外の大学・研究機関の研究者をはじめ、幅広い分野の識者とのネットワークを活用し、そこからの意見を基に、イノベーション推進委員会で経営幹部等が案件を判断</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゲートでの案件の評価に、外部アドバイザーを活用するほか、BICの人材に、事業開発経験やベンチャー投資経験、コンサルティング経験のある社外人材を積極的に活用</li> </ul>
リソース投入に 関する二つの失敗	初期段階から案件に リソースを大量投入する	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 通常の投資案件とは別に、業績影響を受けない専用の資金枠を確保し、ある程度の金額規模内であれば、イノベーション推進委員会で投資判断できる権限を付与</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● “Start Small, Grow Fast”を基本姿勢に掲げ、案件へのリソース投入は初期は少なく、段階的に増やす</li> </ul>
	案件に必要なリソースを 適切なタイミングで 投入できない		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 最速・最適な事業化を実現するため、社内リソースにこだわらず、積極的に社外リソースを活用</li> </ul>

出所) 各社のウェブサイト等よりNRI作成

予測不能な不確実要因を含み、従来の稟議（りんぎ）制度では取り組み困難な案件を排除しない仕組みを整備している。また、国内外の大学・研究機関の研究者をはじめ幅広い分野の識者とのネットワークを構築し、ゲートであるイノベーション推進委員会において経営幹部等が社外識者の意見を基に案件の判断を行うことができる体制を備えている。そして、通常の投資案件とは別に、業績影響を受けない専用の資金枠を設け、ある程度の金額規模内であれば、経営会議にかけずに投資判断できる権限をイノベーション推進委員会に付与することで、スピード感のある投資を可能にしている。

もう一つの例として、コニカミノルタ（株）は2014年に社長直轄組織として新規事業創造専門組織「Business Innovation Center(BIC)」を設置した。そこでは、①社会的価値・顧客価値、②持続可能性、③ビジネスプランの実現性という三つの観点

で新規事業案件の評価を行い、ステージを進めながら、①から③の順に評価する仕組みを整備している。これにより、プロセスの最初のゲートで「いくらもうかるのか?」という問いではなく、「顧客の課題は何か? 提供価値は何か?」といった社会的価値・顧客価値に関する問いが投げかけられている。また、“Start Small, Grow Fast”を基本姿勢に掲げ、案件へのリソース投入を初期は少なく、段階的に増やしていく方法をとるほか、最速・最適な事業化を実現するため、社内リソースにこだわらず、積極的に社外リソースを活用している。

### 3) ステージゲートプロセス導入の期待効果

ステージゲートプロセスの導入は、経営層と案件推進者・チームへの教育的効果も期待できる。経営層はゲートの評価者として評価項目に沿って多数の案件を評価する経験を通して、新規事業案件の評価・

意思決定のポイントを学ぶことができる。また、案件推進者・チームは各ステージの終わりのゲートの評価項目を意識しながら、必要な社内外の情報を収集・分析し、事業仮説の構築と検証を繰り返すことで、事業化に向けた効果的・効率的な活動方法の習得につながる。

## 5 「人材」誰が推進するのか？

新規事業マネジメントと既存事業マネジメントは、全社経営方針・戦略を実現する両輪であるため、誰が新規事業マネジメントを推進するかは経営を左右する重要事項といえる。

社長・最高経営責任者（CEO）のもとで、新規事業マネジメントのプロセスを運営し、案件全体をマネジメントする「イノベーションマネジメント人材」と、新規事業案件のアイデア創出から事業化までのプロセスを推進する「イノベーション人材・チーム」について、人材の選定と確保のポイントを整理する。

### 1) 人材選定のポイント

#### (1) イノベーションマネジメント人材の人材選定

先進企業では、新規事業開発経験（＝失敗経験）と新規事業投資の意思決定経験を持つ人材をイノベーションマネジメント人材として社内外から選定し、イノベーション推進担当役員やCIO（Chief Innovation Officer）、推進責任者に配置し、ステージゲートプロセスのゲート評価体制の最終意思決定者、または中核メンバーの役割を付与するケースが多い。

先進企業がこれらの経験を重視する理由として、新規事業開発経験を持つことは、新規事業で必要な、小さく早く失敗する進め方や、不確実性をチャンスと捉え活動しながら不確実性を低減する進め方を、自身の経験、特に失敗経験を通して体得してい

ることを意味し、イノベーション人材・チームの新規事業開発活動を的確に評価し、フィードバックすることができる。また、新規事業案件全体のマネジメントには、既存事業からの距離や事業化までの期間、事業規模、リスクと期待リターン、といった観点から案件全体のバランスを見て、プロセスに投入する案件やリソースを投入する案件を選定するポートフォリオ管理が求められ、新規事業投資の意思決定経験を持つことで、経験に基づいて案件全体のポートフォリオ管理を実践することができる。

このような経験にこだわった人選を行い、イノベーションマネジメントの権限を付与することが新規事業マネジメントを成果につなげる重要なポイントといえる。

#### (2) イノベーション人材・チームの人材選定

NRIは、日本企業のイノベーション事例を対象に、イノベーション人材・チームに必要な能力・素養について調査研究<sup>※3</sup>を行い、アイデア創出から事業化までのプロセスを推進するには、前半のステージを先導する「価値発見力」と、後半のステージを先導する「価値実現力」の両方の能力が必要であることを示した。大企業の既存事業のマネジメント体制では「価値実現力」が重視されているため「価値実現力」の高い人材は多数存在する。一方、「価値発見力」は重視されず能力開発が進んでいないため、イノベーションチームの人材選定の際、「価値発見力」の高い人材の確保に苦労する企業が多い。「価値発見力」の高い社内人材を確保しやすくするには、価値発見力の育成効果が期待されるデザイン思考のアプローチを活用した研修やワークショップを展開し、能力開発を進める取り組みが有効である。

また、先進企業は自薦・立候補でイノベーションチームの人材を集めることや、上司等が必要な能力

図表9 イノベーションを期待できる社外人材獲得手段の実施率と効果に関する調査結果

(n=238)	施策の実施率		施策の効果大との回答率
取引先や銀行からの紹介	32%	>	14%
いったん退職してキャリアを積んだ人材の再雇用	27%	>	16%
M&A	21%	<	31%
大学や研究機関からの採用	21%	>	18%
リファラル(社員による紹介)採用	19%	>	11%
インターンからの採用	18%	>	5%
ベンチャー企業等の他企業との兼業	15%	<	34%
大学や研究機関との兼業	10%	<	21%

出所) (公財) 日本生産性本部「イノベーションを起こすための工夫に関する企業アンケート報告書」  
(調査対象: 上場企業および資本金3億円以上の非上場企業、2018年12月11日) よりNRI作成

や経験を持った人材を選定する場合でも、本人の意思を確認した上で任命することが多い。その理由として、不確実性の高い案件を事業化につなげるには、失敗を恐れず挑戦を続け、事業仮説の構築と検証を何度も繰り返す活動が求められ、案件を自分ごととして捉え、案件が提供する価値を実現したいと願う本人の意思が、その活動を支える重要な要素となるからである。さらに、組織内の既存の知識や経験での推進が難しいテーマや、組織内のリソースだけではスピード感を持って取り組むことが難しい案件が多いため、企業内の部門や企業を超えた組織横断チームの組成も重要になる。

ただし、これらの取り組みを進める際、現業重視や自前主義の組織文化である場合には、現業が忙しいため自薦・立候補では人材が集まらない、上司等が優秀な人材を推薦しない、組織を超えた取り組みに優秀な人材を集めることができないといった問題にぶつかるケースが多く見られる。これらの問題を解決するには、組織文化醸成に向けた取り組みが重要になる。

## 2) 人材確保のポイント

イノベーションマネジメント人材とイノベーション人材・チームの人材確保については、必要な経験

や能力を持つ人材が社内にはいない、または少ない可能性が高い。そのため、社内人材に限らず、社外人材の活用を検討する必要がある。

第1章で紹介した日本生産性本部が大企業を対象に実施した調査では、イノベーションを起こすことが期待できる社外人材の獲得手段について、施策の実施率と効果が大きいと評価されている施策の回答率の比較を行っている。図表9に示すように、実施率に対して効果の評価が低い施策には「採用」に関する施策が多く、逆に、実施率は低いものの効果が大きいと評価されている施策には「ベンチャー企業等の他企業との兼業」や「大学や研究機関との兼業」「M&A」など組織間の取り組みがあがっている。

これより、イノベーションマネジメント人材に必要な新規事業開発経験や支援経験を持つ人材、およびイノベーションチームで不足しやすい「価値発見力」の高い人材について、大企業と、このような人材が集まるベンチャー企業やベンチャーキャピタル、コンサルティングファーム、他の大企業との兼業や協業といった組織間の取り組みを促進することが今後の重要人事施策といえる。

※3 柳沢樹里、山口高弘、磯崎彦次郎「イノベーションを創造する『人材』像および『組織』像」知的資産創造 2013年1月号



## 6 おわりに

出島で開発された新規事業の成長を加速するには、人材や技術、設備、資金、顧客基盤、流通チャネルといったリソースの確保、投入が必要になり、これらに多くのリソースを持つ大企業の強みを生かせるチャンスがある。しかしながら、大企業においては、新規事業の事業規模や収益は既存事業に比べると小さいため、新規事業を既存事業部門へ移管すると既存事業への投資が優先され、新規事業が成長しない、つぶされてしまうといったケースが多く見られる。そのため、出島で0⇒1の開発を行った新規事業を既存事業部門へ移す場合は、出島または別の事業開発を担う組織で新規事業を1⇒10と既存事業部門が受け入れやすい規模まで育てた上で移管する取り組みが重要になる。

これまで述べてきた企業が陥りやすい失敗をはじめ、イノベーションマネジメント先進企業は生産的な失敗を繰り返し、そこから得た知見を生かして、マネジメント活動を進化させている。本稿では、そのような先進企業が失敗から得た知見の蓄積を基に、イノベーションマネジメントの成功要因（=失敗を避ける要因）について論じてきた。今後、経団連加盟企業をはじめ日本の大企業が本稿で述べた成功要因を踏まえながら、生きた出島戦略を展開することで、「日本企業が次々に破壊的イノベーションを起こしている」そういわれるようになることを期待したい。

●…… 筆者

柳沢 樹里 (やなぎさわ じゅり)

株式会社 野村総合研究所

コーポレートイノベーションコンサルティ  
ング部

ソリューションプリンシパル

専門は、イノベーション(事業創造) マネ  
ジメント、人材育成、人材活用戦略など

E-mail: j-yanagisawa@nri.co.jp