

## イノベーション・プログラムと共創型アドバイザー

ゼロレベルの起業家たちと共にもがき楽しみながら新事業を創発する新しい支援モデル

野村総合研究所 未来創発センター

2023年7月

## 目次

はじめに .....	2
1 地方創生の現場はドーナツ化現象.....	3
2 共にもがき楽しむ事業創発の場を.....	4
3 イノベーション・プログラムのユニークな特徴 .....	5
4 イノベーション・プログラムの構成.....	7
5 イノベーション・プログラムから生まれた新事業.....	9
6 ゼロからイチをつくる「共創型アドバイザー」への10の期待.....	11
7 一流の共創型アドバイザーを目指して .....	16
おわりに .....	19

## はじめに

### ゼロイチを共創する柔らかな挑戦の場の必要性

多くの地域でさまざまなスタートアップ支援策が整ってきたが、肝心の中身である自らリスクをとって新しい事業に挑戦する人材の母集団が足りない。優れた起業家と事業計画を待って、選んで、投資するというビジネスプラン・コンテストやアクセラレータ的なやり方だけでは地方創生は始まらない。地域にはまず、選ぶのではなく共にゼロイチで新事業を生み出していく柔らかな挑戦の場が必要だ。

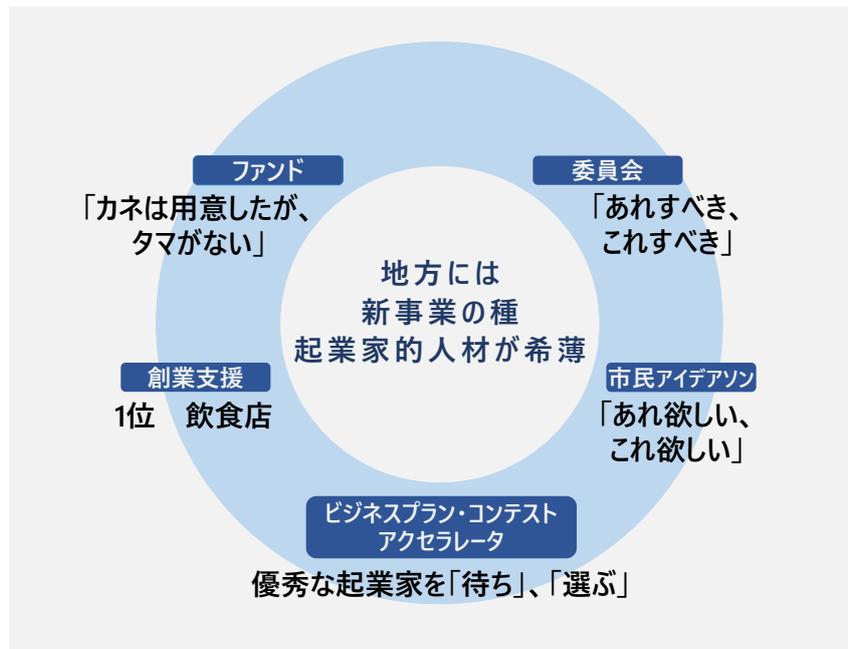
NRI 未来創発センターではこの8年間、全国各地域でゼロイチの新事業創造に向けて地域の挑戦者たちと共にもがき楽しむスタイルのスタートアップ創出支援として「イノベーション・プログラム」を開発・実践してきた。これまでに全国で約700名の起業家を輩出し、150以上の新事業構想がデビュー、新会社も25社設立されている。このプログラムでは、ビジネスアイデアもチームもまだない段階の地域の人々を集め、様々な刺激と化学反応を通じて創造的な起業家の卵としてデビューするところまでを支援している。

8年間、5圏域での実践を通じて、地域にはこのようなゼロ段階からの柔らかな挑戦の場、共創の場が必要であり、出来あがった突出した起業家を待望するのではなく幅広い起業家の母集団を中期的に育てていく地域戦略が重要だと実感している。そして、このような挑戦の場ではプログラムもさることながら、支援側人材による参加挑戦者たちへの関わり方が場の価値を何倍にも引き上げるほど重要だと感じている。ゼロ段階のあいまいな想いに寄り添いながら共に創造的・革新的事業アイデアを創りだしていくためには、上から目線で評価したり助言したりする従来型のビジネスアドバイザーとは違った役割が求められる。本稿ではこうした支援者像を「共創型アドバイザー」と呼び、その役割モデルや成長についても論じてみたい。

# 1 地方創生の現場はドーナツ化現象

地域の現場では地方創生の掛け声の中で、多くの地域金融機関がベンチャー支援のためのファンドを設立したが、実態は「金は用意したが、タマがない」と嘆いている。ここでいうタマとは投資に値する有望な事業計画とチームのことだ。また、創業支援制度も充実したが、地域における開業数の上位は依然として飲食店、小売業、美容室などの構造のまま、新しい魅力を持った事業はなかなか生まれてきていない。さらに、ビジネスプラン・コンテストやアクセラレータのような比較的新しい取り組みも動き出しているが、優秀な起業家を待ち、選び、投資するというやり方では地方ではほどなくタマが尽きてしまうのが現実である。行政も専門家や市民を巻き込みながら地方創生プランを作成するなど市民参加型のアプローチを積極化してきたが、専門家も市民も「あれすべき、これすべき」というオピニオン・リーダーであり、小さくとも自らリスクをとって新しい事業に挑戦する起業家的人材ではない。

図表1 地方創生の現場で起こっていること



つまり、地方創生のための資金や制度などの外側の枠組みは充実してきたものの、肝心の中身となる起業家人材や新事業の種が希薄であり、地方創生の現場はドーナツのような空洞化現象を起こしてしまっている。真ん中で自ら悪戦苦闘しながら新しい事業を生み出そうとする人たちがいなければ、いくら外側で支援制度を充実しても変化は何も起こらない。優秀な起業家を待ち、選び、投資するといった上から目線の支援アプローチでは地域に変化は起きないのだ。

## 2 共にもがき楽しむ事業創発の場を

必要なのはドーナツの輪の中に入り込み 0→1 の新事業の種の創出を一緒にもがき楽しみながら実践するスタートアップ支援である。私たちは急成長を目指すベンチャー育成や世界的規模で活躍するユニコーンの輩出ではなく、「普通の人たちが群として創造的起業家になる」ことが地域の活力創出のカギだと考えた。もっとも、新事業の種づくりは手間も時間もかかるし儲からない。ベンチャーとしての投資回収までの時間距離も長すぎて、ベンチャー・キャピタルも銀行もコンサルティング会社もビジネスの間尺に合わないため誰も相手にすることができない。しかし、ここに切り込まなければ地方創生の物語は始まらないのだ。なんとかして地域の普通の人たちが群として創造的起業家になっていくような「共にもがき楽しむ事業創発の場」を作れないだろうか。

実は私たちのチームでは 2012 年より全国様々な領域から 100 人の革新者（ビジネス・イノベーター）を発掘し、ネットワーク化するプロジェクトを開始していた。日本の未来を創る尖った切り口を持った革新者たちのモデルを業種・業態を問わず 100 パターン以上探し可視化することによって、小さな点から波紋が広がるように日本の未来を変えていきたいと考えたためだ。100 人の革新者にはスノーピークの山井太氏、GRA の岩佐大輝氏、ワクワーク・イングリッシュの山田貴子氏などが含まれる。100 人の革新者たちの未来創造のパターンや生き方については拙著『日本の革新者たち－100 人の未来創造と地方創生への挑戦』（BNN 出版）にとりまとめている。実際、革新者たちの着眼点、実践手法、生き方は既成の概念とはかなり違って、若い世代のこれからの働き方や生き方を大いに刺激し得る衝撃度を持っていた。もし、革新者のような人たちを地域にも増殖させることができれば、地域はもっと面白く、魅力的に変わっていけるはずだ。これら 100 人の革新者ネットワークを刺激源として、地域に共にもがき楽しむ事業創発の場を作りたいと考えた。

私たちは革新者たちと議論を重ねながら、地域のスタートアップ・エコシステムにおいてゼロレベルの起業家たちが共にもがき楽しむことができる事業創発の場として「イノベーション・プログラム」を企画開発した。各地域で 30 名～50 名程度の参加挑戦者たちを集め、約 5 か月間、10 数種類の異なるセッションを通してチームを作り、新しい事業構想を練り上げていく。これは一種のスタートアップ・スクールであるが、一般的な創業塾やアクセラレータとは異なる特徴を有している。

### 3 イノベーション・プログラムのユニークな特徴

#### (1) テーマは人生をかけて取り組みたいものを

第1にイノベーション・プログラムでは、追求する事業アイデアの原点を参加挑戦者たちの内面にある欲求（ウォンツ）に求めている。つまり、「あなたが人生をかけて取り組みたいテーマ」から事業アイデアを生み出していく。なぜかといえば社会課題、地域課題、成長市場などの分析から事業アイデアを考える一般的なやり方ではどれも似たような優等生的なアイデアになりがちであり、独自の尖った面白みに欠けるためである。また、なぜ、あなたがそれをやるのかという理由や情熱も弱くなる。イノベーション・プログラムでは外部要因から要請されるものではなく、自分自身の内面にある欲求や怒りなどを源泉として創業の物語を紡ぎ出していく。そうすればこの先の起業の困難に対しても折れず、逃げず、突破力が生まれるからである。

#### (2) クレイジーであれ

第2にイノベーション・プログラムでは、創業であれば何でもよいのではなく、これまでその地域にはなかった面白いビジネスアイデアを生み出すことを目標にしている。新鮮で面白いアイデアを生み出すために「クレイジーアイデア・セッション」など他ではあまり見られない手法も導入している。もちろんクレイジーなだけでは事業として成立しないので、プログラム後半では「スパーリング・セッション」と呼ぶアイデアの壁打ちを豊富に用意し、クレイジー（革新性）とリアリティ（現実性）を両立させる事業アイデアへと昇華させていく。

#### (3) チーム構想主義

第3にイノベーション・プログラムは「チーム構想主義」を旨としている。つまり、参加挑戦者の単独創業は支援せず、必ず共同創業者2名以上から構成される事業構想検討チームをプログラム参加者の中で作り上げなければならない。ひとりではアイデアは広がらず、現状の自分の殻を破ることもできないためである。この条件があるため参加挑戦者はプログラム期間中、誰とチームを組むべきか懸命に探し、もがくことになる。そこでは互いに相手を知ろうとする力学が場に働き、ひいては集団全体の一体感が生まれていく。これが地域において創造的起業家を「群」として作り出す上での一つのポイントである。単独ではなくチームづくりを条件として課すがゆえに、参加挑戦者は人間関係上の苦悩を味わうこともあるが、それが起業というものの現実だと考えている。なお、イノベーション・プログラムにおいて作るチームはプログラム終了後に解散し新しい創業チームを作ってもかまわない。

#### (4) ローカルイノベーターの群れをつくらう

第4にイノベーション・プログラムは、地域の普通の人々が数百名規模の創造的起業家の群れ

に変わっていくことを中期的な目標にしている。このため優れた創業チームと事業アイデアを待って、選んで、投資するというビジネスプラン・コンテストやアクセラレータのようなやり方はしない。イノベーション・プログラムでは参加挑戦者の心理的ハードルを下げ、幅広い人材が参加可能なよう裾野を広げている。そして、プログラム前半では、まず起業家としてのモチベーションを高めることに力点を置き、徐々にその力点をイノベーション（革新性）へと移動し、終盤でリアリティ（実現性）を磨くという3段階のプログラム運営で進めている。

一定規模の起業家の群れを作り上げるためには、1回だけのプログラム実施では無理だ。1期30名～50名の参加者として5期程度継続すると200名規模の起業家の群れができる。このくらいの規模になるとイノベーション・プログラム期間以外でも卒業生が互いに自由に連携してプロジェクトを起動し始めるといった動きが顕著になり始める。イノベーション・プログラムの導入・実践で先行する北海道十勝では次回9期目を迎えるが、卒業生の規模は既に300名を超え、いまや勝手に連携しコトを起こす創造的文化が醸成されてきている。

## （5）地域金融や経済界、行政と連携しワンチームで支援

第5にイノベーション・プログラムでは地域の中核的支援機関が連携し一体となったワンチーム型の運営体制の構築を図っている。具体的には地域金融機関、商工会議所等経済団体、地域産業振興系財団、行政などとNRIがタッグを組んで共同事務局を組成する。

参加挑戦者の視点からみると、地域の中核的支援機関が一体となって応援してくれることは心強いはずだ。地域連合軍的な事務局体制をとるがゆえに、イノベーション・プログラムから生まれた数々の事業構想は、その後、他のビジネスプラン・コンテストに出場し優勝したり、エンジェルから少額の投資と指導を受けたり、地域金融機関からスタートアップ融資を受けたり、行政の助成金を活用して開業投資に活用したりするなど、さまざまな支援機関の施策へと連動することを可能としている。

図表2 イノベーション・プログラムの特徴

ゼロからイチを生み育てる
普通の人が創造的起業家になる
ニーズを探すのではなく、ウォンツを創造する
クレイジーを尖らせ、リアリティを磨く（二律背反を超える）
ひとりではなく、チームで創造的化学反应を促す
生の革新者と遭遇する
個々バラバラな起業家ではなく、イノベーターの群れをつくる
支援者も共にもがき楽しむ

## 4 イノベーション・プログラムの構成

ここで、イノベーション・プログラムの具体的内容について紹介したい。このプログラムでは毎回、地域の参加挑戦者を30名～50名程度集め、約5か月間にわたって全12回～15回のセッションを実施する。

前章で述べたとおりイノベーション・プログラムでは普通の起業ではなく、その地域に今までなかった創造的・革新的なビジネスアイデアを生み出すことを目指しており、かつ単独ではなくチームとして事業案を検討・発表することを条件としている。プログラムの出口は創造的な事業案の発表である。

このゴールに向けたイノベーション・プログラムの特徴的なセッションについて以下では概略を説明する。なお、イノベーション・プログラムの詳細や運営ノウハウについては拙著『イノベーターはあなたの中にある』（東洋経済新報社）にとりまとめているので参考にさせていただきたい。

### （1）テーマ探索セッション

自らが起業を目指すテーマを探索し、自己決定するセッション。このテーマ探索は社会課題や地域課題などの外部要因からではなく、自らが生涯をかけて取り組みたいと思うような内的欲求をベースに設定することが特徴である。

### （2）相互理解セッション

30名～50名の参加挑戦者たちが互いの想い、個性、起業テーマ、リソースなどについて相互に理解し合うためのセッション。半合宿形式で行い相互理解を深めるとともに集団の一体感を醸成する。このセッションは続くチーム形成セッションの土台となる。

### （3）チーム形成セッション

今回のプログラムで共にチームを作り事業構想を立案するパートナーを探すセッション。参加挑戦者個々人が提案するアイデアの中から全員の投票と対話によっていくつかが選ばれ、アイデアごとにチーム形成が行われる。

### （4）クレイジーアイデアセッション

各チームの原型アイデアをもっと面白く、革新的なアイデアにするためのセッション。これまでイノベーション・プログラムから生まれた多数の事業アイデアの核となるコンセプトや100人の革新者たちの斬新な事業創造の核となるコンセプトをキーワード化したものをチームの原型アイデアと掛け合わせることで新しい発想を促す。

## (5) ビジネスモデル・セッション

各チームのアイデアを、ビジネスとしてのカタチにしていくセッション。起業家用に開発したビジネスモデル・キャンバスである「スタートアップ・キャンバス」を用いて具体的な商品・サービス、独自性、顧客、収益性などの検討を進める。

## (6) スパーリング・セッション

各チームの事業アイデアに対するいわゆる「壁打ち」を行うセッション。イノベーション・プログラムではボクシングの実践演習で使われる「スパーリング」という概念を用いている。第一段階はNRIのコンサルタントによるスパーリング、第二段階は革新者によるスパーリング、第三段階は投資家によるスパーリングを設定し、事業構想を徐々にブラッシュアップしていく。

## (7) 事業化支援セッション

各チームが事業構想を発表し、これから先の支援者を探す最終セッション。最終発表には金融機関、エンジェル、ビジネスパートナー、公的支援機関などから100名から200名程度の人々が集まる。これはイノベーション・プログラムとしては最終セッションになるが、起業家としては最初の一步となる。

図表3 イノベーション・プログラムのセッション構成例

	セッション名	所要時間
1	キックオフセッション	150分
2	テーマ探索セッション	180分
3	相互理解セッション	360分
4	アイデア創出・相互評価セッション	180分
5	チーム形成セッション	180分
6	クレイジーアイデアセッション	180分
7	ビジネスモデルセッション	180分
8	中間発表セッション	150分
9	NRI スパーリングセッション	150分
10	プレゼン資料作成セッション（表現手法開発）	150分
11	革新者スパーリングセッション	240分
12	スペシャルアドバイザースパーリングセッション	180分
13	発表リハーサルセッション	300分
14	事業化支援セッション	140分

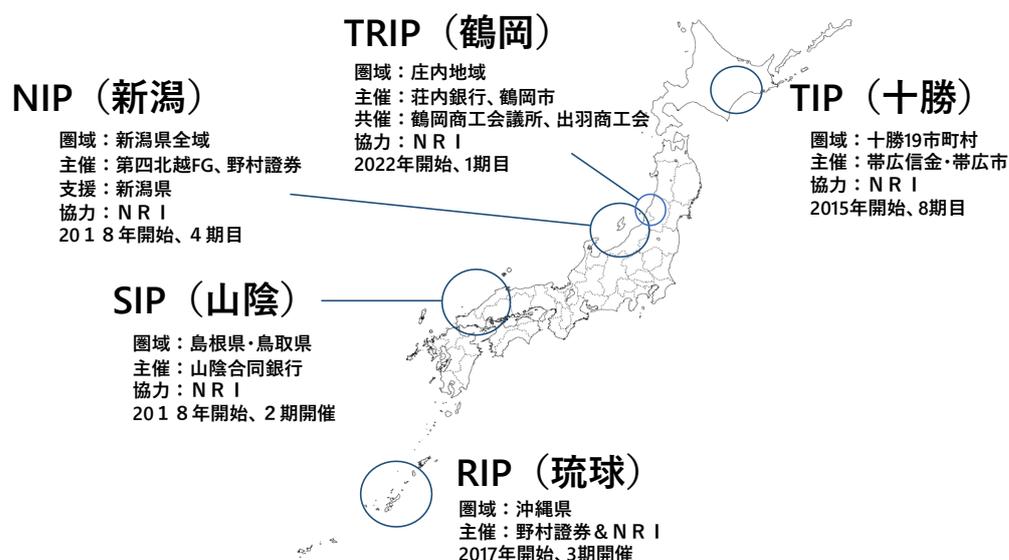
## 5 イノベーション・プログラムから生まれた新事業

イノベーション・プログラムは開始から8年間が経過し、これまで北海道十勝、沖縄、山陰、新潟、山形県鶴岡の5圏域に広がりを見せている。全国で約700名の起業家を輩出し、150以上の新事業構想が生まれ、新会社も25社設立されている。

図表5にイノベーション・プログラムから生まれた新事業の例をいくつか示す。「馬車BAR」は、ばんえい競馬の卒業馬を活かして鉄馬車で夜の街なかをゆっくりと散策する事業である。馬車の中では地域食材のつまみや地ビールが提供される。馬車に乗る側もそれを道端で見ている側も楽しく、帯広の夜の新しい観光資源になっている。この事業は馬をこよなく愛する男性によって生み出された。「Fant」は、スマホを用いて狩猟やジビエの産業を活性化させる事業である。鹿の獣害、ハンターの高齢化、ジビエ人気などの要因を複合的に結び付け、古い業界を活性化する仕組みを作り出した。この事業は自らもハンターである20代女性によって生み出された。

イノベーション・プログラムでは起業家の内面にあるウォンツ（生涯かけて取り組みたい事業テーマ）を起点に事業案を育てていくが、結果としてはそれぞれの地域の固有の資源を新しい視点から有効活用するアイデアの割合が高いように観察される。地域を愛する人たちは自分自身の想いと地域社会の資源や課題とを自ずと結び付けているということだろう。ゼロからイチを生み出すプログラムであるため全ての事業は生まれたてであり、その規模はとても小さい。地域の雇用や売上といった指標から見るとインパクトは小さい。このプログラムでは全国や世界にスケールする事業案を選んで支援しているわけではないため、投資家的な観点からみてもキャピタルゲインを狙うのに適したプログラムとは言えないだろう。この場合は地域に幅広い起業家の母集団を増やしていくことを狙いとしている。かつ、彼ら彼女らが個々バラバラではなく、つながり合い群れをつくり、起業家的な文化を地域に創り出すことを中期的な目標像としている。手間も時間もかかり投資対効果は悪いかもしれないが、こうしたゼロイチの起業家輩出の母体がなければ、その他のスタートアップ支援策は機能し得ないと考えている。

図表 4 地域金融や経済界、行政と連携したイノベーション・プログラムの広がり



図表 5 イノベーション・プログラムから生まれた新事業例

事業名	概要	地域	事業開始
馬車 BAR	ばんえい競馬の卒業馬を活かし、地元のビールとおつまみをお供に馬車で夜の繁華街を巡る事業	十勝	2019年4月
KOYA.lab	北海道十勝の絶景ポイントに泊まり、地域の食材も楽しめる移動式タイニーハウス事業	十勝	2017年1月
Fant	狩猟やジビエ産業を活性化させるスマホベースの仕組み事業	十勝	2019年7月
やさいくる	地域の廃棄野菜と古紙を活かした名刺製作などのアップサイクル事業	十勝	2020年10月
スマヒロ	十勝を対象にした地域密着型のWebメディア事業	十勝	2022年7月
新潟亀田蒸留所	日本酒のメッカ新潟で敢えてクラフト・ウイスキーの蒸留・販売に挑戦。ニューボッド部門で世界大会優勝	新潟	2019年3月
豊照ベース	新潟中心部にある旧小学校（廃校）を活用した高齢者の生きがい創造コミュニティの開発（大人の学校仕立て）	新潟	2023年準備中
サポスタ	地域の子どものためのスポーツ活動を支援する広告媒体やサンプルマーケティング事業	山陰	2020年4月
ワークアット	松江発のストレスサイエンスに基づくマインドフルネス・ワークーション事業	山陰	2020年3月
マツヤマジムキョク	老朽化した賃貸ビルを活用したクリエイターや起業家の活動支援事業（インキュベータ）	沖縄	2018年6月

## 6 ゼロからイチをつくる「共創型アドバイザー」への10の期待

イノベーション・プログラムでは地域の人々と共に革新的な事業構想をゼロから作り上げていくため、参加挑戦者たちに伴走するメンターやアドバイザーなどの支援者が重要な役割を持っている。それは創業塾の講師のような教師的役割とも違うし、ビジネスプラン・コンテストの審査員のような評価者的役割とも違う。参加挑戦者たちのゼロ段階のあいまいな想いに寄り添いながら共に創造的・革新的事業アイデアを創りだしていく彼らを、ここでは「共創型アドバイザー」と名付けてみたい。これまで8年間各地域でイノベーション・プログラムのメンターやアドバイザーを担ってきた仲間たちの経験を総合すると、共創型アドバイザーには次の10の役割が期待される。

### (1) 共にもがき楽しむこと

共創型アドバイザーへの第1の期待は「共にもがき楽しむこと」である。従来のアドバイザーにありがちな専門家や経験者として起業家の事業アイデアの不足や課題を指摘するという「上から目線の関わり方」ではゼロイチの共創はできない。共創型アドバイザーにはチームの輪の中に入り、共に悩み、共に汗し、共に楽しむくらいの「当事者性」が求められる。つまり、外側から客観的に助言するといったアドバイス・スタイルから、チームと共にもがき創造するというアドバイス・スタイルへの意識転換が第一に重要である。

とはいえ、アドバイザーはおしゃべり仲間ではない。チームと共にありながらも、事業構想の議論の方向づけや進捗スピードに気を配る必要がある。共創型アドバイザーは最終的に結果を出すこと（＝新たな事業構想とチームの創出）への責任感、執念を忘れてはならない。また、チームの議論や人間関係に入り込みすぎてアドバイザー自身が自己主張や自己承認欲求に溺れるようなことがあってはならない。

### (2) あいまいな想いを見える化すること

共創型アドバイザーへの第2の期待は、参加挑戦者たちの「あいまいな想いを見える化すること」である。イノベーション・プログラムの初期段階においては参加挑戦者たちのやりたいことはまだ曖昧で、モヤモヤとした抽象的な想いをめぐる議論をずっと続けてしまうことがある。こういうとき共創型アドバイザーはその想いをうまく整理し、言語化することが必要だ。ただし拙速に解釈を決めつけることはせずに、相手の考えていることをじっくり聴き引き出す姿勢が大事だ。ここで必要なのはコンサルタント的な解答スキルよりもカウンセラー的な傾聴スキルである。彼、彼女のテーマと一緒に掘り下げ、他の人にもわかるように言語化していくのだ。

そして、想いだけでなく、「具体的な商品・サービスは何なのか」がわかるようにしたい。起業家なのに自分の商品・サービスが何だかわからないなんて初歩的すぎると思うかもしれないが、プログラムの初期段階ではかなり多いケースである。さまざまな角度から質問したり対話したりしながら起業家チームの商品・サービスを目に見えるカタチにしていこう。このとき議論も

大切だが、事例をどんどん調べてみることをチームに促すのがよい。先行事例を調べることは自分たちの商品・サービスのイメージを具体化し、どこが違うのか新規性や差別化ポイントを明確化していくうえでも役立つことが多い。

### (3) まだない面白いアイデアにすること

共創型アドバイザーへの第3の期待は、参加挑戦者たちのアイデアを「まだない面白いものにする」とである。イノベーション・プログラムでは、今までにない面白いビジネスアイデアの創造を期待している。起業家チームも共創型アドバイザーも事業構想の革新性や面白さに対してこだわって欲しい。ここでいう面白さというのは、オモシロおかしいアイデアという意味ではなく、他人が聞いたとき非常に興味深く、ときに驚くようなアイデアという意味である。英語で言うと Funny ではなく Interesting のほうだ。

共創型アドバイザーは「クレイジーアイデア・セッション」の手法を活用したり、世界中の面白いケースを探索したりしながら、起業家チームと共に創造的なアイデア空間を十分に広げて欲しい。プログラムが終盤に入ると各チームに焦りが出てきてビジネスアイデアを収束させるケースが多いが、面白くないアイデアを精緻化したところでイノベーション・プログラムとしては価値がない。共創型アドバイザーは起業家チームによる面白いアイデアの探索が不十分なまま事業構想を固めてしまわないように、発表までの残された時間を考慮しながらギリギリまで革新性、創造性を追求して欲しい。

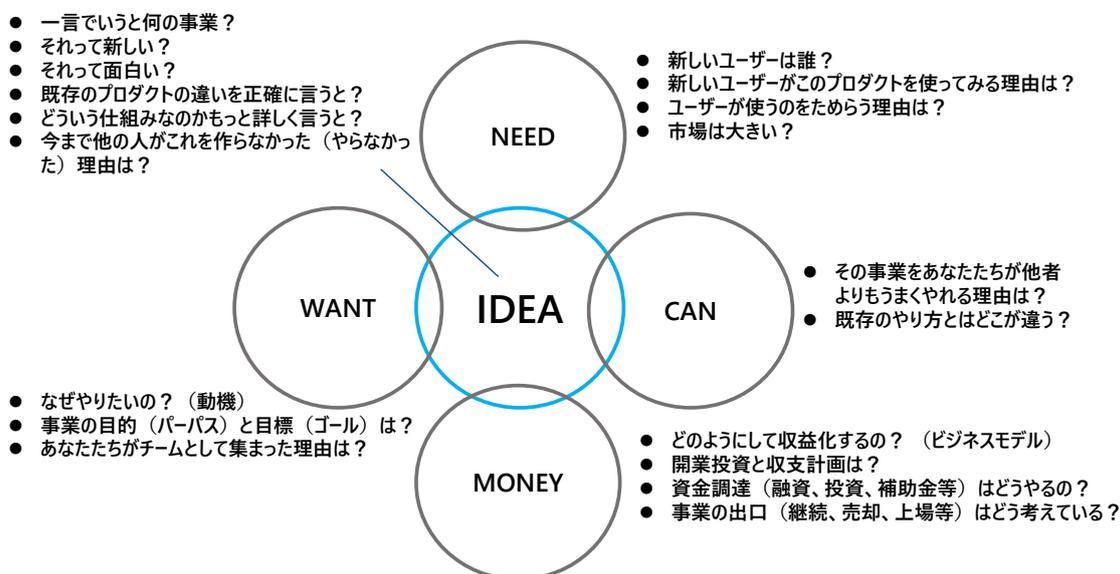
### (4) 創業計画としての要件を満たすこと

共創型アドバイザーへの第4の期待は、参加挑戦者たちのビジネスアイデアを「創業計画としての要件を満たす」ように共に作り込むことである。イノベーション・プログラムでは、図に示すように IDEA、WANT、NEED、CAN、MONEY の5つの観点から全ての問いに答えきることが起業家（創業計画）としての必須条件だと考えている。これらの問いは、日本のみならず米国西海岸のスタートアップ投資家たちが起業家に浴びせる質問を整理し、わかりやすい形に統合してみたものである。すなわち、これから先も投資家やビジネスパートナーなどから何度も何度も問われ続けるものである。私自身、起業家チームと向き合うときは常にこれらの問いが頭の中にある。これらの問いに答えられないものがあれば構想が未熟だということである。共創型アドバイザーは起業家チームと共に全ての問いに答えきれるようになるまで一緒に事業構想を練り上げて欲しい。

この段階で、もし定量的な検討が全くなされていない場合、いったん定量的なシミュレーションをしてみるようにチームに促して欲しい。前提や数値は仮置きでかまわない。収支を数値で表現する作業を通じて、起業家は様々な現実的な気づきを得られるはずだ。すなわち、明らかにこの事業モデルでは成り立たないことがわかったり、どこを考え直さねばならないかがはっきりしてきたりする。そうしてまた定性的なビジネスアイデアに戻り修正と工夫を重ねていく。定性

と定量の世界を行ったり来たりしながら事業アイデアをブラッシュアップしていくことが重要だ。

図表 6 創業計画で問われること



## （5）チーム・ビルディングの手助けをすること

共創型アドバイザーへの第5の期待は、参加挑戦者たちの「チーム・ビルディングの手助けをすること」である。イノベーション・プログラムではチーム構想主義を掲げているため、共同検討パートナーが見つけれない人は起業家として名乗りを上げることができない。このため、参加挑戦者たちはプログラム期間中にパートナーを見つけるために悩み懸命に努力する。チームづくりは本人たちの自発性に基いて行われるが、それがうまくいっていない場合、共創型アドバイザーは参加挑戦者全員の想い、経験、資源、性格などを俯瞰しながら新事業の仲間づくりを手助けする役割を担っている。

チームが形成されたあと、共創型アドバイザーは各メンバーが的確な役割を持ちチームに積極的に関与できているか、リーダーが孤立したり独走しすぎたりしていないか、チームとしてのコミュニケーションは充分にとれているかなどを把握し、問題があれば対応するという役割もある。

イノベーション・プログラムはゼロイチでプランを作り出すとともに、ゼロイチでチームを作り出すものであるため、参加挑戦者の中にはチームづくりについて悩み多大な時間を費やす人も少なくない。人間の悩みの9割が人間関係だともいわれるように起業においてもまた同様のことが起こるわけだが、共創型アドバイザーはあまりチームの人間関係面に意識をとらわれてしまうと革新的な事業構想づくりを支援するための時間が奪われてしまうので、ここはバランスを考えながら対処していくのがよいだろう。

## (6) 起業家チームの主体性を引き出すこと

共創型アドバイザーへの第6の期待は、「起業家チームの主体性を引き出すこと」である。最終的に事業構想をどうするか決めるのは起業家チームであり、今後事業を実際に進めていくのもそうである。起業家チームに強い当事者意識と主体性が育っていなければ起業案はけっして実現することはないだろう。したがって、共創型アドバイザーはプログラム全体を通じて常に起業家チームの主体性を引き出すように適切な関わり方をすることが求められる。

共創型アドバイザーが熱心になるあまりに、起業家チームの意思決定や行動について手出し口出しをし過ぎてしまうことがある。良かれと思ってのことではあるが、それがチームの主体性を減じてしまったり、メンバーが意見を言う機会を奪ってしまったりしていないか注意したい。何から何まで面倒を見て関与するというのはステージママのようであり起業家チームの育成としては望ましくない。共創型アドバイザーの関与や自己主張が強すぎる場合は、アドバイザー自身の自我や自己承認欲求が原因である可能性がある。

## (7) 弱者でも実現できる方法を考えること

共創型アドバイザーへの第7の期待は、「弱者でも実現できる方法を考えること」である。イノベーション・プログラムから生まれる事業構想は足りないものだらけ、課題だらけである。開発する人材がいない、営業する人材も足りない、普通のやり方だと赤字になる、金融機関からは投資も融資も受けられそうにないといったものが多い。それでも、どうやったら実現できるか道を探すのが共創型アドバイザーの真骨頂とも言える。

従来型のアドバイザーは起業家の事業構想の欠点や課題を指摘することを得意とする人が多いが、起業家側からみればそれらは言われなくてもわかっていたりする。起業家が知りたいのはその先であり、普通だとダメでも何か突破できる方法はないか、自分が気づいていないやり方があるのではないか、全部は無理でもどんな一歩を踏み出したらよいかといったことだ。共創型アドバイザーに求められるのは、できない理由や問題点の羅列ではなく、どうやったら実現できるかを共に探し続けることである。難しい状況の中でも選択肢を見つけ出すことである。共創型アドバイザーはこのように「弱者の戦略」に強くありたい。

## (8) 自分よりも有効な人間・資源につなぐこと

共創型アドバイザーの第8の期待は、「自分よりも有効な人間・資源につなぐこと」である。共創型アドバイザーはすべてを自分ひとりで助言・対応する必要はない。むしろ、必要に応じて自分以外の有効な人間につなぐことのできるアドバイザーのほうが起業家チームからみて、はるかに役に立つ。これを「リファー」という。起業家チームが今求めている専門知識や経験に応じてリファー先を機動的に紹介できる共創型アドバイザーでありたい。そのためには日頃からネットワークづくりが重要である。

## (9) 起業家としての人生へ背中を押すこと

共創型アドバイザーの第9の期待は、「起業家としての人生へ背中を押すこと」である。プログラム最終日に晴れやかに事業構想を発表したとしても、翌日からその事業の実現に向けて早速動き出すとは限らない。いや、むしろ発表したことで一安心して小休止モードに入ってしまう人たちの方が多いのではないだろうか。

イノベーション・プログラムでは最終発表の日に、「これは終わりではなく、始まりだ」と伝えている。小さくてもいい、ひとつでも多くのチームをスタートダッシュに導くのが共創型アドバイザーの役割である。発表だけで終わらせてはならない。

とはいえ、事業構想をつくり発表することと、実際に起業することの間には大きな壁がある。資金調達のリスクを背負わねばならない、チームをもっと実践的なメンバーに組み替える必要がある、今やっている仕事との関係性を整理しなければならないし、家族も説得しなければならないかもしれない。そういった現実の壁に向き合い、それでもやると決意を固めるのは容易なものではない。共創型アドバイザーは起業家の悩みに寄り添いながらも、起業家としての人生に向けて背中を押す存在でありたい。

## (10) アドバイザーチームで情報共有し、連携すること

共創型アドバイザーの10番目の期待として最後にあげたいのは「アドバイザーチームで情報共有し、連携すること」である。共創型アドバイザーは通常担当する起業家チームを持つことが多い。担当するチームを決めることによって個として責任感が高まる効果がある一方、アドバイザーが孤立して苦しんでしまうことがある。ひとりで悩まずにアドバイザー同志で相談することによって解決策を見出してほしい。また、参画型アドバイザーが意図的であれ無意識的であれ個人プレーに走って情報を囲い込んでしまい、起業家チームの状況が全体に共有されなくなることもある。この場合、問題が起こった時の対処が難しくなるし、そもそも何をしているのかわからないような蝸壺状況は全体に対して不信感を引き起こす。参画型アドバイザーはチーム主義で動くことを旨とすべきである。

## 7 一流の共創型アドバイザーを目指して

これまで述べてきたようにゼロイチで新事業を共に生み出していく柔らかな挑戦の場では、共創型アドバイザーの関与のあり方によって場の価値が何倍にも変わる。この場の価値を高めるためには共創型アドバイザー自身が常に学び続け成長していかなければならない。では、一流の共創型アドバイザーになるにはどうしたらよいだろうか。一流と二流を分けるものは何か。その答えは人によって違ってくるだろうが、私自身が考える一流の共創型アドバイザーへの方向性について自戒の念を込めて最後に示してみたい。

### (1) 何を言うかとともに、何を言わないか

共創型アドバイザーとして一流と二流を分けるものは「何を言わないか」である。共創型アドバイザーの中には気づいたときに、あれもこれも全てを伝えるタイプの人がある。たくさん伝えることがアドバイザーの付加価値だと考えているためである。私自身もこの傾向がある。

しかし、起業家チームの立場になってみよう。実際には一度にたくさんのことを指摘されても消化できない。十分に理解できないこともある。理解はできるが共感しないこともあるだろう。その結果、アドバイザーからの多くの指摘事項はその場限りとなり、きちんと受けとめられることなく流れていく。それをみて「私の言うことを聞いてくれない」と嘆くのは、むしろアドバイザーのほうが幼稚である。

もちろん全ての指摘を消化できる起業家もいる。いかなる指摘も肥やしにするタイプの起業家は真に優秀だといえる。しかし、残念ながらイノベーション・プログラムではそのような起業家を前提にはできない。むしろ伝わらない、曲解される、無視・軽視されるほうを前提にしたほうが現実的だ。

とするならば、共創型アドバイザーは起業家チームに対し、何を言うべきかとともに何を言わないかを十分に意識し、アドバイスを厳選するのが有効なアプローチとなる。指摘事項を絞り、重要性や優先順位を伝え、しかも最後に繰り返して確認するといったコミュニケーションをとることによって、今、絶対に必要なことを伝えることができる。気づいたことを何でも伝える私のようなアドバイザーは二流であり、相手の事業構想案のレベルを見極め、今最も必要な優先対策事項を選んで伝え、あとは言わないのが一流である。

### (2) 引き出しを豊かにすること

一流になるための2つめのポイントは「引き出し」だ。ビジネスプランは頭の中で考え、チームで議論していてもなかなか具体化できないことが多い。突破口はズバリ「ケース（事例）」である。共創型アドバイザーが起業家チームに具体的で有効なケースをインプットできないのとは、起業家チームの議論の次元（熟度）が全く違ってくる。この場合のケースとは類似事例だけでは限らない。異なる領域の面白いケースが起業家チームのプランに革新的なアイデアをもたらすこともある。

しかしながら、やみくもに自分が知っている事例を紹介するのは二流であり、このチームの議論の進展のために必要なケースを選択して提示できるのが一流といえるだろう。共創型アドバイザーとして自己の価値を上げていくためには日頃から情報収集や直接取材などを通じてケースの蓄積を進めるとともに、状況に応じて最適なケースを題材として提供できるように努力したい。

### (3) 起業家に憑依して考えること

一流の共創型アドバイザーになるための3つめのポイントは「起業家への憑依」だ。起業家がこれから背負うリスクや自己変革について、まるで自分事であるかのようにリアルな想像力を持つこと。その想像力が足りないアドバイザーの意見は、どんなにカッコよい意見でもあっても他人事であり相手には無価値であろう。起業家チームにとって本当に役に立つアドバイスをするためには、その起業家に憑依して（のりうつったつもりで）考える必要がある。起業家からすれば自分とは違う立ち位置からノーリスクで意見を言われると、たとえそれが正しい意見だとして心に響かない。私の家族や仕事、私の能力や経験、私の性格や苦手など、私と同じ環境条件か、あるいは私以下の環境条件であなたが考え抜いてくれた渾身のアドバイスであれば心を動かされる。一流の共創型アドバイザーとは相手に憑依するほどに相手の立場に立ち、それでいて相手が気づかないアイデアや策を生み出せるような存在だと思う。

### (4) 良きモチベーターになること

一流の共創型アドバイザーになるための4つめのポイントは、教師でも評価者でも共感者でもなく、「モチベーター」になることである。共創型アドバイザーとしては起業家チームの足りない部分を指摘し、ときに厳しく詰問せずにはいられなくなるものだが、それだと「このアドバイザーはコワい」という感覚になり心理的安全性が損なわれ、共創が難しくなっていく。かといって常に共感的な態度で傾聴しポジティブに褒めているだけでは起業家チームはなんら成長せず、この場合も共創は難しい。「否定してはいけない」などという人もいるが、ナンセンスでありアドバイザーの価値を減じかねない。

共に創造していくためには、足りない部分は足りないと、独りよがりな部分は独りよがりではないかと伝えることができなければ共創型アドバイザーとは言えないが、大事なものは単なる批評でも単なる共感でもなく、起業家の良きモチベーターであろうと努めることだろう。それは「一緒に頑張りましょう」などという表面的な態度や掛け声の問題ではない。キツイことを言ったり励ましたり褒めたり、その全てを使いながら相手の起業家精神を鼓舞し、実現に向けて前に転がし続けていくことだ。

## (5) 一個人としての共創型アドバイザーを超えたネットワークをつくること

一流の共創型アドバイザーになるための5つめのポイントは、「一個人としての共創アドバイザーを超えたネットワーク」をつくることである。一個人としての共創型アドバイザーはそれぞれに領域、経験などにおいて得意不得意があり、関わり方やコミュニケーションの技量も異なるはずだ。言ってみれば共創型アドバイザーとしての個性である。一流の共創型アドバイザーは自分がどのような個性を持ったアドバイザーであるかを客観的にポジショニング（自己認識）することができ、起業家チームの悩みや成長課題に応じて、それに応えられる経験や専門性を持った他の共創型アドバイザーにつなぐことができる。つまり、自らを起点とした共創型アドバイザーのネットワークを築く努力を日頃から意識しているといえる。

## おわりに

締めくくりにあたって、繰り返しになるが本稿で強調したかった論点を3つ申し上げたい。

第1は、地域におけるスタートアップやベンチャーの支援施策には、ゼロイチ段階の柔らかな挑戦の場が必要だということ。地方であればあるほどそうで、優れた事業のタマを「待って、選んで、投資する」といった選抜メカニズムでは十分に機能しえない。選ぶのではなく幅広い起業家の母集団を中期的に育てていく努力が必要である。それは短期的な投資対効果の議論には合わないものだが、この部分がないとスタートアップ・エコシステム全体が機能しないのだ。

第2は、そのようなゼロイチの挑戦の場においては、支援側のあり方として従来型の評価者的なアドバイザーではなく、起業家と共にもがき楽しむスタイルの「共創型アドバイザー」としての関わり方が必要だということ。

そして第3に、本論は基本的に自身が実践してきた地域におけるスタートアップ支援を念頭に述べているが、もしかしたら国レベルでも大企業内部でもスタートアップ創出やイノベーションを起こすことに失敗している原因のひとつは同じことなのではないかということである。

本稿では、ゼロからイチを生み出す「イノベーション・プログラム」のしくみとそれを支える共創型アドバイザーの役割について論じてみた。この共創型アドバイザー論はまだ未熟なたたき台であり、私自身、本稿をディスカッション・ペーパーと位置付けて、各地で活躍する共創型アドバイザーの皆様と意見交換を続け、将来さらに充実した論考にしたいと思う。このペーパーが地域の現場において起業家育成に尽力されている関係機関の方々や、地域経済をボトムアップから創造的に再生したいと努力している政策担当者の方々のお役に立てれば幸いである。

## 執筆者



**齊藤 義明**

株式会社野村総合研究所（NRI）

未来創発センター リージョナル DX 研究室長

2023年7月発行

### **NRI 未来創発センター**

NRI 未来創発センターは、「未来志向型シンクタンク」を目指しています。各領域で高い専門性を有したメンバーが、日本・世界が直面する社会課題・経済課題を洞察し、科学的な判断に基づき、その処方箋を提言・発信していきます。

<https://www.nri.com/jp/service/souhatsu>

E-mail : [miraisouhatsu-report@nri.co.jp](mailto:miraisouhatsu-report@nri.co.jp)



株式会社野村総合研究所 未来創発センター

〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-9-2 大手町フィナンシャルシティ グランキューブ