

# 100人の革新者にみる未来構築の パターンとキラークラス・スキル



齊藤義明

## CONTENTS

- I 100人の革新者プロジェクト
- II 革新者たちの未来構築パターンとキラークラス・スキル
- III 革新者を起爆剤として、衰退する日本の未来を変える

### 要約

- 1 革新というのは初めは小さな種でしかないから、大きな組織（企業）では消滅しやすい。他方、小さな組織では、大きく育ち難い。日本を改革するためには、この小さな種をいかに育む社会にできるかが問われている。
- 2 野村総合研究所（NRI）では、2012年9月より「革新者プロジェクト」を進めてきた。これは、従来の発想とは異なるユニークな切り口を持ったビジネスモデルを100パターン探索し、それを実践している経営者と深く対話し、人脈化するプロジェクトである。革新者プロジェクトを通じて、革新者の生態と革新のメカニズムを把握し、それを日本社会に根付かせ、拡張する方法を探ってきた。
- 3 ここでいう革新者とは、必ずしもハイテクベンチャーとは限らない。「革新者とは、社会課題を見据えながら常識を疑い、新しい切り口を見だし、埋もれている潜在価値を引き出して、それを事業として創造し、やり切り、進化させ、最終的に社会に驚きや感動を生み出す人」と定義した。
- 4 革新者たちによる事業構想のキラークラス・スキルとして、①「世の中の当たり前を疑ってみる目を持つ」、②「ニーズを探すのではなく、ウォンツを創造する」、③「出会ったことのない価値観や世界観を求める」、④「マイナスをプラスに逆転させる」、⑤「IT、デザイン、エンターテインメントを用いて顧客の体験を変え、既存産業を変える」を抽出した。革新者たちの異質な発想と価値創造力は、日本の社会課題を解くトリガーとなる可能性を秘めている。
- 5 日本の未来構築における一つの重要分野である「地方創生」は、事業創発が要である。これがないと、雇用の創出も人口の再生もない。その主役は、地域内の企業家であり人材であるが、それだけでは新しい事業を創造する上での刺激が足りない。本稿では、革新者と地域の企業家や人材とを「化学反応」させ、新しい事業を生み出すことをゴールとする、混血型の事業創発の仕組み作りを紹介する。

# I 100人の 革新者プロジェクト

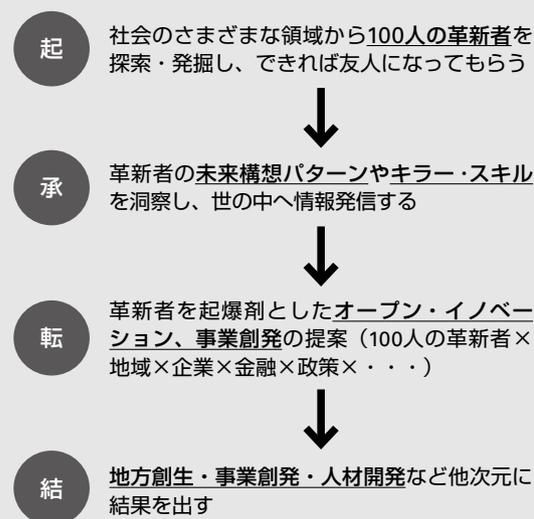
## 1 変革の最前線の現場から、 未来構築のパターンを探る

2012年9月、NRI未来創発センター内に「2030年研究室」が新設され、発足と同時に「革新者プロジェクト」を開始した。革新者プロジェクトとは、社会のさまざまな領域で、従来の発想とは違ったユニークな切り口を持つビジネスモデルを探索し、それを実践している経営者にお会いして深く対話し、できれば将来も継続的に協力し合える友人のようになってもらう、これを100人にしようというプロジェクトである（図1）。

未来を予測する場合、通常は統計的分析で将来の趨勢をシミュレートするやり方を取ることが多い。人口や財政、技術、消費傾向など数多くのシミュレーションが世の中に存在する。あるいは日本の未来の課題を討議し、対策や戦略を検討するために、有識者から構成される委員会やワーキンググループを設置する方法が取られることもある。だが今回、2030年研究室ではそのどちらでもない方法を選択した。

最前線の現場における革新的・創造的なビジネスモデルの中に、既に未来への萌芽が出現していると考え、それらを探索し、革新的経営者と対話することによって、未来構築のさまざまなパターンを洞察していく方法を取った。革新者プロジェクトとは、社会経済領域における変革の最前線の現場から、未来構築のための「パターンランゲージ」（建築家アレクサンダーによるまちづくりのパターン

図1 革新者プロジェクトの全体像



研究で用いられた概念)を帰納的に抽出する方法ということもできる。現状では、革新者たちのビジネスモデルは、マーケットのたかだか1%程度のインパクトしかないかもしれない。しかし、それらは日本の未来に向けたシンボリックなモデルであり、やがて社会や経済により大きなインパクトを与えていく可能性がある。

日本は成熟社会で頭打ち・閉塞感があり、さまざまな革新を必要としている。しかし、革新というものは初めは小さな種でしかないから、大きな組織（企業）では消滅しやすい。他方、小さな組織では大きく育ち難い。日本を改革するためには、この小さな種をいかに育む社会にできるかが問われている。革新者プロジェクトを通じて、革新者の生態と革新のメカニズムを把握し、それを日本社会に根付かせ、拡張する方法を開発していきたいと考えている。

## 2 さまざまな領域に革新的な切り口を持ったモデルが登場している

実にさまざまな領域に、革新的な切り口を持ったビジネスモデルが登場している。一例を挙げると、「中古物件の魅力を引き出すキュレーター的な不動産」（東京R不動産の馬場正尊共同創業者）、「情報検索エンジンから課題解決エンジンへ」（ヤフージャパンの宮坂学CEO、川邊健太郎COO）、「東大合格ではなく、日本再生のリーダーを育成する」（ナガセの永瀬昭幸社長）、「涙を減らす保険」（アニコム ホールディングスの小森伸昭社長）、「健診弱者3000万人のためのワンコイン健診」（ケアプロの川添高志社長）、「100年の時間軸を持った金融」（鎌倉投信の鎌田恭幸社長）、「業界横断型リサイクルインフラの構築」（日本環境設計の岩元美智彦社長）、「視覚障がい者と共に体験する真っ暗闇のソーシャルエンターテインメント」（ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの志村真介代表、ダイアログ・ジャパン・ソサエティの志村季世恵代表理事）、「人口減少時代に人口を10%増やし、若返らせたまち」（流山市の井崎義治市長）などである。

革新者の領域は、農業、環境、教育、医療サービス、福祉・介護、金融、ロボット、IT、モノづくり、行政など多岐にわたり、しかも中には分野を横断しているものや、従来の業界定義ではうまく括ることができないものもある。当プロジェクトでは特に分野を限定せず、さまざまな領域において既存の業界常識とは違う切り口から新たな価値創造をしているモデルを探し求めた。

## 3 「革新者」の定義

ここでいう革新者とは、必ずしもハイテク

ベンチャーである必要はない。将来、株式公開しそうな成長銘柄を探しているわけでもない。当室では革新者を次のように定義した。

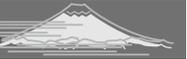
「革新者とは、社会課題を見据えながら常識を疑い、新しい切り口を見だし、埋もれている潜在価値を引き出して、それを事業として創造し、やり切り、進化させ、最終的に社会に驚きや感動を生み出す人」

この定義の中に革新者のエッセンスが詰まっている。つまり革新者とは、なんらかの社会課題と意識的にかかわりを持つ。しかもそのテーマに対し、他者と同じような当たり前のやり方ではなく、これまでになかった独自の切り口から解に迫っていく。この斬新な切り口がわれわれをハッとさせる。また新しい切り口から未来の事業を構築する上で、革新者たちはこれまで他者があまり注目しなかった資源に注目し、われわれが通常マイナスだと思っているものから、プラスの潜在価値を引っ張り出す。

そうした創造的な価値創造を武器に事業を立ち上げるわけであるが、そこにはいうまでもなく困難が山積している。革新者はこれらをしぶとく乗り越え、やり切り、そこで満足することなく事業モデルをバージョンアップし続ける。そしてそれが結実したとき、われわれは驚き、感動するのである。

## 4 経営管理者と革新者では、キラー・スキルが決定的に異なる

これから100人の革新者による具体的な未来構築のパターンについて紹介していきたいと思うが、そのすべてを紹介することはできないし、単なる事例の羅列になってもいけない。ここでは、革新者たちはなぜ革新を起こ



せたのか、そのキラー・スキル（超重要スキル）を基軸として、具体的な事例を交えながら考えていきたい。

その前に、あらかじめ結論を申し上げたい。革新者を革新者たらしめているキラー・スキルは、いわゆる大企業の経営管理者が持っているマネジメントスキルとは全く異なる。したがってこれから述べることは、大企業に所属する多くの方々にとっておそらく少し異質であり、違和感を持たれるかもしれない。大規模な経営システムの中でマネジメントを行う経営管理者の普段の頭の使い方とはかなり異なるためである。

通常、経営管理者は大きな事業体が抱える既存の事業モデルを向上させるために存在する。仮に、生まれたばかりの新しいビジネスモデルをバージョン1、成熟し、いわゆる大企業病に陥った企業（事業）をバージョン100とすると、一般に経営管理者たちが棲んでいるのは、バージョン50とか、70とか、場合によっては90といった世界である。なるべくリスクを取らずに、より利益率が上がるモデルが望ましく、そこへ向けてマネジメントをどんどん展開していく。PDCAをしっかりと回し、ビジネスモデルの完成度を高めていくのである。

これに対して革新者の世界は、ゼロからバージョン1を創り出す世界である。料理でいえば、既にあるレシピから料理を作るのではなく、新しいレシピを作ろうとしている人たちである。こういう人たちは、創造性と修正スピードこそが生命線であり、リスクや完璧性は二の次である。リスクはあって当たり前、成功とか失敗というよりも、当たるか外すかという方が肌感覚に近い。複数の弾を撃

ち、もし当たったら、どんどん攻める。外れたら、モデルを組み替える。雑な感じがするかもしれないが、そうでないとバージョン1を生み出すことはできない。

では、私たちは革新者に近づけるのであろうか。革新者とは一体どのような能力を持った人たちなのか。100人の革新者との対話（イノベーション・ダイアログ）から抽出した革新者のキラー・スキルを順に見ていきたい。

## II 革新者たちの未来構築 パターンとキラー・スキル

### 1 世の中の当たり前を 疑ってみる目を持つ

革新者が持つキラー・スキルの1つ目は、「世の中の当たり前を疑ってみる目を持つ」である。革新者は自らが取り組むテーマに対して誰よりも深く考え抜く姿勢を持ち、その出発点において哲学者のようなところがある。既存の概念や世の中の常識を疑い、本質を突き詰め、一般に人々が正しいと考えているのとは違ったものの見方を提示する。

アインシュタインは、「常識とは、18歳までに身に付けた偏見のコレクションである」と言った。考えてみれば、常識とは、ある時代に、ある空間で、大多数が正しいと信じていることの集合体に過ぎない。時代が違えば常識は変わるし、同じ時代でも日本と中国とアメリカでは常識が違うように、常識とは可変的なものだ。常識を疑い、本質を突き詰めることによって革新への扉が開かれるということであろう。

だが、血気盛んな時代にありがちな「常識なんて、くそ喰らえ」という青年の主張だけでは革新者になることはできない。常識を知らずして、常識は変えられない。ハッカーとは、現状のシステムを完璧に知り、その盲点を突く人のことをいう。革新者は、人々が考える常識をとことん考え抜き、その向こう側にある本質に則って、新しい常識を打ち立てようとする人たちである。

### (1) 子どもはいつでもどこでも

#### 勉強なんかしない

既存の常識を覆す際に、革新者がよく使う技に「定義や分類の変更」がある。一つのケースを見てみよう。

革新者の一人に、FLENS（フレンズ）の大生隆洋社長がいる。小学生などの学習用タブレットとコンテンツを提供している会社であり、いわゆるeラーニングベンダーの一つである。数百もあるeラーニングベンダーの中で、大生さんが革新者である理由は、その切り口にある。eラーニングは一般に「いつでもどこでも勉強できる」ことに価値があると考えられている。しかし大生さんは、「子どもはいつでもどこでも勉強なんかしない」と言う。世の中には勉強よりもっと楽しいことがいっぱいある。eラーニングのタブレットを配ったからといって、子どもたちが勉強をするわけではない。いつでもどこでも勉強できるという既成概念のもとで、どんなコンテンツを開発してみても効果は限定的である。

大生さんはむしろ、子どもたちが学習用タブレットのスイッチを入れるためのモチベーションを設計することが重要ではないかと考

えた。そこで、学習塾や学校の教室など、生徒が集まる場所で、タブレットを用いて3分間×4ラウンドでゲームのように勉強を競い合う方式を導入した。得点結果はリアルタイムに集計され、個人として何位か、教室として何位かが即座に分かる。ICTを使っているメリットを活かして、1ラウンド目で実力の近い10人が即座にグルーピングされ、2ラウンド目からはこの10人が競い合う。するとリアルタイムで実力の近いライバルが競い合うため、どの子どもにも1番になるチャンスが生まれる。誰だって1番になると嬉しいから頑張る。つまり、一人一人に祝福のスポットライトが当たる回数を増やすことによって、学びのモチベーションを高めているわけだ。

またこのシステムは教室対抗戦にもなっているため、ラウンド間のインターバルには、問題の解けなかった子どもに、解けた子どもが一生懸命に教えるという光景が生まれる。自分が属するクラスの順位を上げたいがために、子どもたちは物凄いスピードで互いに教え合うのである。思えば受験戦争では、自分の答えを誰かに見られないように隠したのだが、ここでは、全く逆のことが起こっている。

普通のベンダーは、eラーニングとはICTを使って知識（ナレッジ）を効率的に子どもに提供するものと定義する。大生さんはその常識を疑い、eラーニングとはICTを使って学びに対するモチベーションをいかに高めるかだと定義を変え、新しい分類（カテゴリー）を創造したといえる。

### (2) 高齢化社会に適応するか、

#### それとも脱高齢化に挑むか

つくばエクスプレスで秋葉原から20分程度



のところ、「都心から一番近い森のまち」をコンセプトとする千葉県流山市がある。井崎義治市長は2003年に同市の市長になり、この人口減少時代になんと人口を2万2000人、約15%も増やすことに成功した。具体的には、「母になるなら、流山市。」というキャッチコピーを用いて、都心に住む30代で子どもを持つ夫婦（DEWKS: Double Employed With Kids）を積極的に流山市に誘致した。10年以上も前から、他地域に先駆けて保育所を増やし、つくばエクスプレスの2つの新駅と各保育所を結ぶ専用バスによって、子どもたちを朝晩送迎する仕組みを整備した（送迎保育ステーション）。これによって、子どもを持つ共働きの30代の夫婦は、ストレスなく子育てができるようになった。

ほとんどの市では、その人口ピラミット（人口構成）を見ると、60代の団塊世代が最大のボリュームゾーンを形成している。過去、流山市のボリュームゾーンも同様であった。しかし「母になるなら、流山市。」の施策展開以降、同市のボリュームゾーンは30代に移った。しかも彼ら彼女らには子どもがいる。その子どもたちは将来も流山市に住み続ける可能性がある。井崎さんは、単に人口を15%増やただけではなく、将来に向けて持続可能な市の人口構造を再生したのだ。

これは、できそうでできない施策である。地域住民の大半は高齢者であり、選挙権を持っている。市長再選のためには、言葉は悪いが、高齢者住民の人気を取るのが得策だ。市外にいる30代子持ち夫婦をターゲットにした重点施策を打つなど危険である。議会も反対するし、自治体職員も付いてこない可能性がある。井崎さんの凄さは、全員を敵に回すリ

スクがありながら、本施策を断行したことである。このまま市の高齢化に受動的に適応していくだけでは、財政的に立ち行かなくなることを見通していたからである。井崎さんには流山市の近未来が見えていたのだ。よって高齢化に受動的に適応するのではなく、脱高齢化の道を切り拓く決断をした。決して派手なパフォーマンスをされない方であるが、井崎さんは行政の常識、政治家の常識を覆す革新者である。

### (3) 障がい者雇用で企業文化を変え、

#### V字回復

沖縄に、焼肉店「キングコング」など4店舗の居酒屋・飲食店を経営するナガイ産業という会社がある。従業員数は80人程度であるが、そのうち精神に障がいのある方が現在10人以上いる。過去、ナガイ産業では年商が3分の1程度にまで落ち込み、経営困難に陥ったことがある。当然、人件費、材料費などを削減し、生き残りを図った。

このとき、経営者も辛かったが、現場の従業員たちの気持ちもささくれ立っていた。洋食の調理師は和食の調理師を責め、厨房は接客係（フロア）を責め、従業員は経営者を責めるなど、あちこちで「他責の文化」が職場を支配した。もう後がない、従業員を使い捨てるような飲食業の文化はもう嫌だ。そう感じた砂川恵治社長（当時、部長）は思い切った決断をする。幼い頃からの親友で、作業療法士である仲地宗幸さんに相談し、精神に障がいのある人の採用を始めたのだ。

砂川さんは、企業と福祉とのコラボレーションを目的とする別会社NSP（ナガイ・ソーシャル・プロジェクト）を立ち上げた。NSP

では、精神に障がいのある従業員のことを「BIメンバー」と呼んでいる。BIメンバーとは「不器用だけど一生懸命」の略である。

NSPでは、BIメンバーに対し、陰の方で決まった作業をあてがうのではなく、接客など顧客最前線の業務にも積極的に登用した。そこには、おそらく日本でただ一人、自閉症のすし職人の姿もある。毎月開催する経営勉強会では、BIメンバーと健常者の従業員とが混ざり合って会議をする。統合失調症や自閉症の従業員もいるため、会議の進行は遅くならざるを得ないが、会議終了時にはちゃんと個人個人のアクションプランまででき上がっていた。

NSPはコング丸という釣船を持っている。この船で漁をして捕った魚を、居酒屋で刺身にして出すのだ。驚いたことに、このコング丸には精神に障がいのある方も乗る。私が一緒に乗ったのは、ある会社でリストラに遭って生きる気力をなくしていた高齢の男性であった。この男性は、船で釣った魚を家に持ち帰ることによって、奥さんやお子さんとの会話が久しぶりに生まれ、QOL（生活の質に関する精神的指標）が格段に上昇し始め、担当医も驚くような回復を見せた。だが、綺麗ごとだけでは済まない。精神面で不安のある人を船に乗せては危ないというのが世間の常識である。飛び込んだりしたら誰が責任を取るのか。NSPのやっていることは「非常識」なのである。

それでも考えてみたい。これから日本には広義の意味の障がい者が増えていく。歳をとれば誰でも、どこか身体が痛んだり、認知症になったり、心が弱って精神的な障がいに陥ったりする可能性がある。日本全体で障がい

者は700万人程度、高齢者は3000万人以上に上る。これから日本の人口が中期的に約1億人に減少していく中で、広義の障がい者が4000万人にも達するとなれば、従来のようにその人たちを分離し、固定的な作業をさせて、「福祉」として支援するやり方で国全体が回るであろうか。時代環境が変われば、常識は変わる。NSPが示す「非常識」は、実は日本の未来に向けた一つの重要な問題提起＝社会課題挑戦モデルであるように思われる。

一つ朗報がある。年商が3分の1にまで落ち込み、組織がガタガタになっていたこの会社は、精神障がい者を混ぜる経営によって組織の活力を取り戻し、V字回復を果たしたのだ。一体何が変わったというのであろうか。精神障がい者たちの働きが凄かったのであろうか。それもあるかもしれないが、彼ら彼女らの不器用だけど一生懸命に働く姿勢に影響され、健常者である残りの社員の気持ち、考え方、働き方が変化したことが大きいであろう。これは従来の障がい者雇用の「分け隔てる経営」の常識を覆す、「混ぜる経営」の勝利である。

## 2 ニーズを探すのではなく、 ウォンツを創造する

革新者が持つキラー・スキルの2つ目は、「ニーズを探すのではなく、ウォンツを創造する」である（表1）。ニーズを探しても、新しい事業創造は難しい。ニーズというのは表面的（顕在的）な欲求であり、多くの人が共通に求める要素や条件のことである。顧客のニーズを満たすことはビジネスの原理原則であるが、それは競合企業が誰でもやることであり、コストパフォーマンスの競争に陥り



表1 ニーズを探すのではなく、ウォンツを創造する

ニーズ	ウォンツ
必要なもの	欲しくてしようがないもの
表面的なもの	人の心の奥底に眠っている願望（ユーザーに聞いてみても、ウォンツは分からない）
多くの人が共通に求める要素・条件	個人の能動的な欲求から始まり、他者へも拡散
コモディティ化する世界コストパフォーマンスの競争	新しい欲望やライフスタイルを作り出す世界、高い価値を生み出す

やすい。他方、ウォンツというのは、表面的なニーズの奥底にある潜在的な願望である。残念ながら顧客に聞いてもウォンツは分からない。顧客自身ですらうまく言葉にできないことが多い。ウォンツは、ニーズのように多くの人が共通に求めるものではなく、個別で多様である。したがってウォンツは、特定の個人の主体的な欲求から始まるが、それはその個人だけにとどまらず、口コミやSNSなどを通じた共感によって拡散し、新しいマーケットを漸次形成していく。

ニーズへの適応は、今後もちろん重要であり続けるが、それはコモディティの世界、コストパフォーマンスの世界になっていくであろう。ウォンツを洞察し、創造することが、新しい価値を作り出していく。では、革新者はいかにしてウォンツを創造するのであるだろうか。

### (1) 顧客のボヤキから、

#### 驚きの商品を開発する

福岡県うきは市に、草刈り機などの動力機を製造販売する筑水キャニコムという会社がある。中小企業ながら世界40カ国以上に展開するグローバル企業である。革新者の一人、

包行均（かねゆきひとし）会長は、「お客さまを喜ばせたり、笑わせたり、驚かせたりするのが趣味」という。

草刈り機の顧客には、たとえば果樹園のオーナーやゴルフ場の経営者などがいる。彼らにとって草刈りとは、できればやりたくない、面倒な作業に過ぎない。草刈機に対するニーズを聞けば、多くの人からは、早く刈れるのがいい、値段は安い方がいい、丈夫で壊れないのがいい、あるいは他社の製品に付いている機能をおたくの製品にも付けてほしい、といった答えが返って来る。ニーズに適応して製品を開発してもコモディティ競争から免れ得ない。

筑水キャニコムはどうしたか。面倒くさい、やりたくない作業だった草刈りを、面白そうで、やってみたくなる作業へと変えてしまったのだ。まるでゴーカートのような草刈り機を開発し、「草刈機MASAO」と名付けた。MASAOは、荒地でもグングン走り、どんどん雑草を刈り取っていく。こうした製品はニーズ対応からは生まれえない。顧客の潜在的なウォンツを発掘し、創造的にカタチにしたからこそ生まれた。

では筑水キャニコムは、たまたまウォンツ

を創造できたのであろうか。いや、実は筑水キャニコムには20年以上も前から、営業職が顧客のボヤキをビデオに取めて会社に持ち帰り、それをヒントに創造的な製品を開発する「ボヤキズム」という経営手法が存在する。「受注できなくてもいい、顧客のボヤキを拾ってこい。ただし、顧客はいつボヤクか分からないよ。その瞬間を逃すなよ」と包行会長は営業職に発破をかける。もっとも、「ボヤいてください」とビデオカメラを向けられて、急にボヤク人はまずい。同社でも何年か苦労したのち、やがてこのボヤキズムが強力な武器になった。

今や世界各国からほとんど毎日、ボヤキのビデオレターが寄せられており、それを武器にウォンツの創造が行われている。

## (2) のどの渇きではなく、心の渇きを癒す

もう一つ、これは有名な事例になっているが、コカ・コーラが中東で行った秀逸なマーケティング・キャンペーンを取り上げたい<sup>1)</sup>。

中東には建設や製造や農業などに従事するため、海外から出稼ぎ労働者が数多く来ている。特に南アジア地域からの労働者が3割程度を占めるといふ。この人たちにコカ・コーラをもっと買ってもらうにはどうしたらいいか。味を変えるか、パッケージ・デザインを変えるか、それともプライシングを変えるか。

出稼ぎ労働者たちの日給は大体6～7ドル程度といわれる。では、この人たちのウォンツとは何であろうか。実は、母国に残してきた奥さんや子どもたちの声を聞くことである。ところが国際電話は1分あたり1ドル弱もする。日給6～7ドルではそうそう電話は

できない。せいぜい何日かに1度、少しの時間だけ家族と話す程度である。

そこでコカ・コーラがやったことは驚きだった。コカ・コーラのペットボトルのキャップを入れると3分間国際電話ができる、コカ・コーラ製の電話ボックスを設置したのである（Hello Happinessプロジェクト）。労働者たちは、コカ・コーラのキャップをポケットに入れ、電話ボックスに列を成すようになった。

コカ・コーラは、のどの渇きではなく、心の渇きを癒したのだ。炭酸飲料としてのコーラに対するニーズを聞いてもこうしたソリューションは出てこない。ウォンツを創造するとは、顧客の潜在的な欲求に寄り添うことである。相手の心の奥深くにある欲望や、怒りや、悲しみや他者への愛情などを掘り起こし、そこに向けてソリューションを企てる。ここで起点となるのは相手の言葉ではなく、心の奥底である。

## (3) 「面白い」から入って、

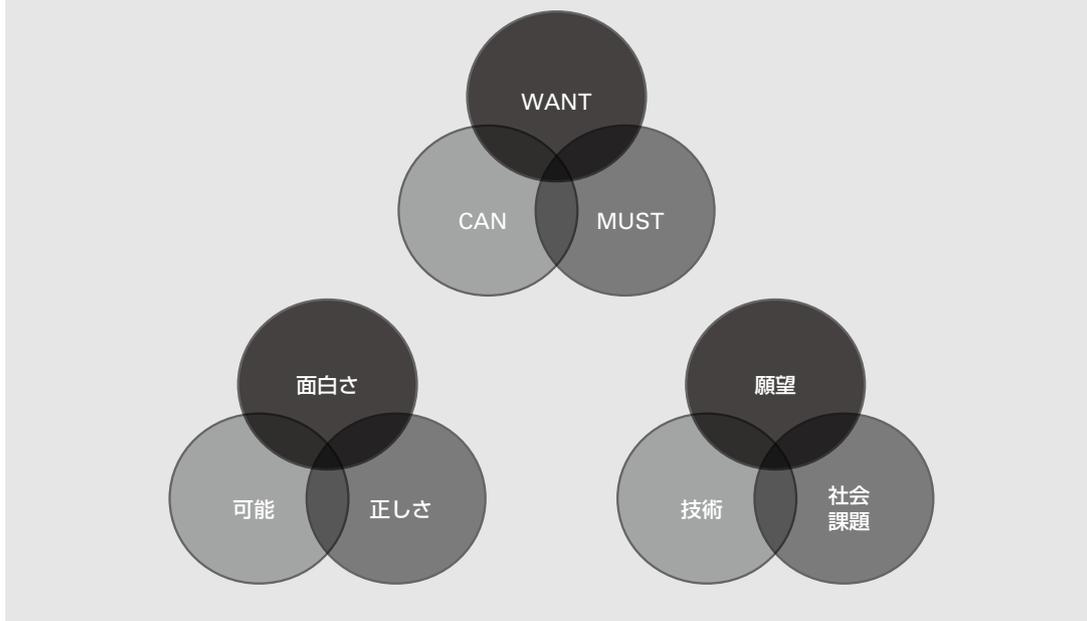
### 社会課題の解決につなげる

私たちは、何か新しい事業を創造しようとするとき、基本的な思考方法として、「WANT（やりたいこと）」、「CAN（できること）」、「MUST（やるべきこと）」という3つの枠組みから考えることが多い。「面白さ」と「可能」と「正しさ」と言い換えてもいいし、「願望」と「技術」と「社会課題」と言い換えてもいい。求めるべき答えは、これら3つの交点にあり、ここで問いたいのは、3つのどこから最初の思考に入っていくかである（図2）。

おそらく多くの人は、グレー（MUST、



図2 WANT、CAN、MUSTのどこから思考するか？



正しさ、社会課題など) から考え始める。真面目な人、常識のある人、優秀と評される人ほどグレーから入る傾向がある。大学院などで行われているイノベーションワークショップでも、「君の事業プランはまずどんな社会課題を解決しようとしているのか」と教授から問われることが多いであろう。しかし実は、これは他者依存の思考法である。顧客とか、社会とか、課題といった、自分の外側にある一般論に起業の動機を求めているのである。

お会いした革新者のほとんどは、実は黒(WANT、面白さ、願望など)から思考に入っていた。このようにいうと、革新者とは随分自分勝手な人たちで、軽い人たちだと思われるかもしれないが、そうではない。自分がどうしても欲しいものがある、自分がどうしても助けたい人や治したい病気がある、自分がどうしても見たい世界がある、そういう強い内的な動機を持っているからこそ、革新者

は黒から入っていくのである。

それは切なる願望だったり、社会の仕組みに対する義憤だったり、他者への愛情だったりする。革新者は、社会が必要としているかどうかを問う前に、まず自分が欲しいかどうかを問うのである。自分の財布のお金で買いたいと思えないものを、顧客が買うはずがない。自分にどうしてもやり遂げたいという情熱のない事業が、周囲からの否定の嵐の中で生き残れるわけがない。

以上見てきたように、ウォンツの創造には2つのアプローチがある。1つは特定の顧客の心の奥底にある願望や本音を掘り起こすこと。もう1つは自分自身の心の奥底にある願望や本音を掘り起こすことである。

### 3 出会ったことのない 価値観や世界観を求める

革新者が持つキラー・スキルの3つ目は、

「出会ったことのない価値観や世界観を求める」である。イノベーションは同質のムラ社会の中では起こり難い。異質な領域との触発から生まれる。このため革新者は同業者や同じような地位にある人たちとばかり交わることはせず、異なる領域の人々と接触し、新しい着想を学ぶ時間を自らのタイムラインの中に組み込む。そして異質な領域から得た着想を、自らの領域に新たに組み込むという創造性を発揮する。

多くの革新は、実はこのように異なる領域から自分の領域へとパターンを移植することによって成り立っている。ゼロからオリジナルな革新を起こす人は稀とあってよい。同じ領域において人真似することを「イミテーション」といい、異なる領域から真似することを「イノベーション」というのかもしれない。

### (1) 福祉介護×ファンキーな発想

全く違う領域の価値観やパターンを移植することによって業界を革新した事例の一つ挙げたい。2025年、日本の要介護人口は約700万人に達し、これに対応する介護支援職は約220万人が必要と推計されているが、介護支援職を現状から100万人近くも増やすことは極めて困難だといわざるを得ない。介護支援職は厳しい仕事のため、離職率も相当高い。このギャップをどう解消するか。移民やロボットという選択肢もあるが、それぞれに課題もあり、簡単には解決しないであろう。

革新者の一人、NPO法人Ubdobeの岡勇樹代表は、従来の福祉介護業界の常識とは全く異なる方法によってこの難問に挑んでいる。岡さんのバックグラウンドはパンクミュージックやヒップホップであり、若い頃はクラブ

やライブハウスに入り浸っていたという。しかし母親をガンで亡くし、祖父が認知症になったことで、その後の人生を変えていった。福祉介護業界に強い関心を抱き、自分なりの斬新な方法でこの業界の問題に取り組むようになった。

岡さんが仕掛ける数多くのプロジェクトの中の一つに、「SOCiAL FUNK! (ソーシャルファンク)」というものがある。クラブで、DJやライブの合い間にいきなり介護や福祉のトークショー（講演）を挟み込むものである。常識的に見て、この組み合わせはミスマッチだ。ふざけているのであろうか。いや、岡さんは、普段福祉の世界にあまり関係ない若者を巻き込もうとしている。福祉というのは、何も真面目な顔をして世のため人のために苦しい作業をしなければならない職業だと決まっているわけではない。笑いがあり、感動があり、驚きがあるもっと楽しい世界であることをメッセージしようとしている。若者たちは意外にも一生懸命に聴く。

介護という仕事は、強い使命感を持っていないとできない。労働の割には給与も安い。俗にいう3K業界の一つである。若者はいったんこの業界に入ったとしても、辛くて辞めてしまうという実態がある。このままでは100万人の需給ギャップは埋まらない。そこで岡さんは、この介護業界をもっと楽しいものに変えようとする。「カッコいい、カワイイ、けっこう面白い」新3K業界に変えたいという。業界の価値観を革新することによって、もっとこの業界に若者が定着するようになりたいのだ。こうした着想は、同質の業界集団からは生まれえない。全く異質な領域で等身大の若者と戯れながら生きてきた岡さんだか



らこそ、どうしたらこの業界に人が集まるかをリアルに想像できるのであろう。

おそらく岡さんが描くような業界風土になれば、「何だ、この若造は」といった、今とは違った行き違いや間違いなどのリスクも生じよう。しかし、岡さんはそうしたことも含めて人間として互いに許容し合い、学び合うような「人間福祉」の未来を想像している。

## (2) その年に収穫された有機栽培の

### 綿花のみから作られたタオルを味わう

ここで、タオル業界のことを考えてみてほしい。百貨店のタオル売り場に行くと、有名ブランドのロゴマーク、模様などのデザイン、触ったときの風合いなどで各社の商品が競い合っている。汎用タオルの7割以上は中国製といわれ、価格競争も厳しい。模倣類似品（コピー）がすぐに出回る。こんな競争環境の中で、もし読者がタオル会社の社長だったらどうするであろうか。革新を起こせるであろうか。

革新者の一人、IKEUCHI ORGANICの池内計司社長は、デザインのないデザインという戦略を選択した。つまり真っ白なタオルだ。真っ白ならば真似られない。真似ても価値がない。同社のタオルは100%風力発電で織られ、「風で織るタオル」と呼ばれている。材料の100%オーガニックコットンは、枯葉剤を一切使わない手摘みによる。2013年からは、その年に収穫された有機綿花のみから作る「コットンヌーボー」という新商品をデビューさせた。もちろん、ワイン業界のボジョレーヌーボーからの発想である。

池内さんはとても真摯な経営者である。ちょっとした目新しさや流行で商品を作りはし

ない。「コットンヌーボー」というタオルも、仮にこの年に生まれた赤ちゃんが使ってくれたとしたら、その子が成人するまでは供給し続けたいという。20年間作り続ける覚悟だ。手摘みの有機綿花のみから毎年タオルを生産するのは、非常に非効率かつ不安定で儲けが少ない。こんなタオル作りをする池内さんは、業界では異端であるが、IKEUCHI ORGANICには熱狂的な支持者が増え続けている。池内さんは百貨店のタオル売り場には行かないそうだ。「ほかのタオル会社がやっていることと、自分がやっていることがあまりに違いすぎるので、不安になって、怖くなるから行けない」と語っていた。池内さんもまた、同質の集団と交わるのではなく、異なる領域から価値観やパターンを移植する革新者なのである。

## 4 マイナスをプラスに逆転させる

革新者が持つキラー・スキルの4つ目は、「マイナスをプラスに逆転させる」である。ここでいうマイナスとは、一般に私たちにとって取るに足りないもの、厄介ものなどと捉えがちな資源を指す。社会課題先進国とは、こうしたマイナスが増大する社会である。革新者はこうしたマイナスの資源から潜在価値を引っ張り出し、プラスの経営資源へと変えていく創造性を持っている。

### (1) 中古物件から魅力を引き出す

#### キュレーター型不動産

高度成長期に整備された家やマンションが老朽化し、空家数が増大している。従来であれば、これらは既に無価値な資源と捉えられ、スクラップ・アンド・ビルドによって新

築のマンションなどに建て替えられていたが、最近では古い建物の風合いやストーリーを活かし、改装して棲むというストックリノベーションの動きが拡がり始めている。

この分野で活躍している革新者の一人に東京R不動産の共同創業者、馬場正尊さんがいる。普通の不動産屋は、駅からの距離、部屋の広さ、設備の新しさといった基準で価格を決めることが多いが、東京R不動産は、従来の不動産屋とは全く違った視点で物件の価値を捉える。たとえば、レトロな味わいがある、倉庫っぽい、改装できる、無料で屋上が付いてくる、水辺の景色がある、秘密基地っぽいといった切り口である。そんな独自の切り口をもとに、町中を宝探しのように探検して中古物件の面白さを引っ張り出す。やや極端な言い方をすれば、従来の不動産業は、物件を右から左へ流すことによって鞆を抜く商売であった。一方、馬場さんたちは、宝探しのように面白そうな物件を探索し、そこに独自のコンセプトやストーリーを見つけ出す。

そのコンセプトの魅力を引き出すようリノベーションを施して、東京R不動産というニッチなウェブメディアで発信し、標準的なマンション生活では飽き足らない個性的なライフスタイルを求めるユーザーとの間でマッチングを図るのである。

## (2) 真っ暗闇のソーシャル エンターテインメント

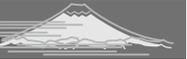
マイナスをプラスに変える2人目の革新者は、「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」という真っ暗闇のソーシャルエンターテインメント事業を展開する志村真介さんと志村季世恵代さん夫妻である。渋谷区外苑前の地下空間

にある照度ゼロ、純度100%の真っ暗闇の世界で、見知らぬ8人が1組となって中に入っていく。このグループを先導し案内してくれるのは生まれつき目の見えない方、つまり視覚障がい者である。全員、白杖をつけて暗闇の中に入っていく。中に入っている時間は1時間半くらいであろうか、暗闇の中でワークショップ的なことをやってみたり、ワインを飲みながら語り合ったりする。それだけのことだが、入場料は大人5000円。東京ディズニーランド並みといってよい。

もちろん暗闇の中に、ディズニーランドのような大規模なアトラクション施設はない。にもかかわらず、再訪希望率は95%を超え、友達に勧めたい人は98%にも達する。10年前にここで経験したことを覚えている人の割合も98%だという。一体、この空間の付加価値は何なのか。何が革新的なのか。

ダイアログ・イン・ザ・ダークでは、視覚が完全に奪われる。だが、実は奪われるものは視覚だけではない。年齢も、地位・肩書も、見た目も、名前も関係ない世界なのだ。現実世界でまとった鎧がすべてはがされる。頼りになるのは声ぐらい。そうするとどうなるか。子どもの頃の懐かしい気持ちになってくる。自分は無力だということをつくづく感じさせられる。手をとって助けていただき、人の温かさを感じる。丁寧なコミュニケーションの重要性に気付かされる。外形が無意味な中で自分は何者なのかということに思いを巡らせる。最も驚いたのは、たった1時間半で見知らぬ8人が非常に仲よくなることである。同窓会が続いているグループも多いそうで、結婚したカップルまでいる。

通常、私たちは新しいサービスを創造しよ



うとする時、足し算をしようとする。ところがダイアログ・イン・ザ・ダークは徹底的に引き算を行ったのである。視覚を奪い、地位や肩書を奪い、見た目を奪う。引き算によってもユーザーは新しい体験ができ、5000円を支払っても惜しくない付加価値を生み出せるのだ。これがダイアログ・イン・ザ・ダークの革新性の一つである。

もう一つ革新的なのは、先導するアテンダントに視覚障がい者を起用したことである。彼らは小さい頃から親御さんに、「周りの人、社会の人たちに助けてもらいなさい」と言われて育ってきた。しかしこの空間では完全に立場が逆転し、健常者を助ける立場になる。彼ら彼女らが頭の中に持っているマップや、視覚以外の五感の感受性は、私たちのものとは全く精度が違い、その能力に驚かされる。

つまりダイアログ・イン・ザ・ダークは、弱者と呼ばれマイナスと捉えられてきた人たちを、プラスの存在に反転させたのだ。障がいというマイナスをゼロに近づける親切を、私たちは「ノーマライゼーション」というが、ここでやっていることはゼロにすることではなく、プラスの方向へと大逆転させることである。これこそソーシャルイノベーションであり、革新者の真骨頂だといえる。このように増え続けるマイナスをプラスに逆転することができたなら、日本は凄く面白い国になっていくに違いない。

## 5 IT、デザイン、エンターテインメント を用いて顧客の体験を変え、 既存産業を変える

革新者が持つキラー・スキルの5つ目は、

「IT、デザイン、エンターテインメントを用いて顧客の体験を変え、既存産業を変える」である。

### (1) 恐怖の検査体験を

#### 宇宙旅行体験に変える

まず、デザインとエンターテインメントの力を用いた即効性ある革新事例を見てみよう。経験のある方は分かると思うが、MRI（磁気共鳴断層撮影）による検査では不気味な音が鳴り響き、ある種の恐怖感がある。乳幼児や小さな子どもは、嫌がり、泣き出す。この光景を見ていたGEヘルスケアの社員とIDEO（米国のデザインコンサルティング会社）のコンサルタントは、なんとかこの恐怖感を取り除いてあげたいと考えた。一体何をしたか。

この恐怖の検査体験を、ワクワクするような宇宙旅行体験に変えたのだ。室内や機器に宇宙旅行風の絵画を描き、検査オペレーターに対して子どもに語り掛けるための宇宙旅行用の台本を渡したのである。機器の機能は何一つ変わっていない。あの不気味な音もそのままだ。だが、デザインとエンターテインメントの力で、ユーザーの体験が180度変わった。結末はいうまでもない。それまで嫌がって泣いていた子どもたちは、次のように反応するようになった。「今度はいつ宇宙旅行に来れるの？<sup>※2</sup>」

### (2) この道35年の匠のノウハウをIT化し

#### 一粒1000円のイチゴを作り出す

次にITとデザインを用いて既存産業を創造的に革新した事例を紹介したい。宮城県山元町にあるイチゴ産地は、東日本大震災によ

って全壊してしまいました。革新者の一人、GRAの岩佐大輝社長は、当時東京でIT会社を経営していたが、即座に故郷の山元町に戻り、イチゴ産地の再生に挑戦することにした。ただし、岩佐さんは従来のイチゴ産地を単純に復活させる道を選ばなかった。そもそも付加価値がそれほど高くなかった産地を元に戻したところで、経営が厳しいことには変わりはない。

岩佐さんは、この道35年のイチゴ農家の匠の技をすべてデータ化し、最も美味しいイチゴを生育するために温度、湿度、風、栄養分などを完全制御する最先端のイチゴ栽培のシステムハウスとして蘇らせたのだ。

ここで作られたイチゴは、岩佐さんの友人たちから構成されるプロボノチームによる協力体制のもと、ミガキイチゴという洗練されたデザインパッケージのブランドで販売され、新宿の伊勢丹では正月に一粒1000円の値が付いた。驚くべき付加価値創造である。一粒1000円はさすがにご祝儀価格だとしても、ミガキイチゴは平均単価ベースでも震災前の1.5倍、収量も1.5倍に高まったため、合計2.25倍にまで生産性を高めたことになる。

岩佐さんはこれによって設備投資を回収し、次の新規事業へ打って出るという攻めの経営を展開している。一例を挙げると、これまで開発したイチゴ生産のノウハウをシステム化し、コンサルティングとセットで農業起業家に販売するアグリプラットフォーム事業を立ち上げた。岩佐さんは、山元町を中心として、新たに100社、1万人の農業関連の雇用（6次産業化を含む）創出をビジョンとして描いている。

## 6 マスター・オブ・ビジネス・ドリーム (MBD)

以上、革新者の未来構築パターンとキラー・スキルを見てきた。あらためて列挙すると次の通りである。

- ①世の中の当たり前を疑ってみる目を持つ
- ②ニーズを探すのではなくウォンツを創造する
- ③出会ったことのない価値観や世界観を求める
- ④マイナスをプラスに逆転させる
- ⑤IT、デザイン、エンターテインメントを用いて顧客の体験を変え、既存産業を変える

これらは、大企業を経営管理する際のスキルとは全く異なる種類のスキルである。MBA（マスター・オブ・ビジネス・アドミニストレーション）で授けられるスキルとも異なるため、われわれはこれらを、未完成ながらMBD（マスター・オブ・ビジネス・ドリーム）と名付けている。

革新者に近づくためには、これらのうちまず一つでも強く意識して自らの行動を変えてみることをお薦めする。たとえば、①〔世の中の当たり前を疑ってみる目を持つ〕を座右の銘のごとく掲げて常に意識する人は、常に他者とは違ったものの見方や、定義の仕方、新しいカテゴリーの創造に頭を働かせるようになり、従来の自分や、同業他社とは違った切り口から顧客提案する力が付いていくであろう。また②〔ニーズを探すのではなく、ウォンツを創造する〕に努める人は、顧客が口にする表面的な要求のみならず、潜在的に求



めている願望に意識が向くようになり、実は顧客自身も想像できていなかったようなソリューションを提示できる可能性が高まるであろう。③〔出会ったことのない価値観や世界観を求める〕を実践する人は、物事を考えるときの参照モデルの範囲が多領域に広がり、企画や提案の幅を広げるであろう。④〔マイナスをプラスに逆転させる〕を目指す人は、世の中でマイナスだと思われている資源の発見と利活用に敏感になり、常識的な人たちを出し抜きつつ、日本の未来に貢献することができるであろう。⑤〔IT、デザイン、エンターテインメントを用いて顧客の体験を変え、既存産業を変える〕を図る人は、直面する多くの問題を、辛いものから面白く楽しめるものへと変えていき、世の中から辛い顔をした人を減らし、笑顔の人を増やしていくであろう。どのキラー・スキルでもいい。それを強く意識することによって、革新者へ一歩近づることができる。

### Ⅲ 革新者を起爆剤として、 衰退する日本の未来を変える

#### 1 革新者は社会課題を解くトリガー

日本の未来には社会課題が山積みである。人口、財政、福祉など、このままの趨勢で推移すれば日本の未来は非常に厳しいものにならないを得ない。だとすれば、やらなければならないことは単に未来を予測分析することではなく、衰退する日本の未来を「変える」、または新たな未来を「創る」こと、すなわち未来を主体的に創発することであろう。待ち受ける厳しい未来を今から変えるトリガー

(引き金)が必要である。社会課題を解くトリガーとして、政策的な手立ても重要ではあるが、他方で新しい社会課題解決法を備えたビジネスモデルの開発が重要である。革新者たちは、日本の社会課題を解くトリガーとなる可能性を秘めている。

一つ一つは小さく、すぐに社会課題を克服し得るようなインパクトを持ち得ていないかもしれない。しかし革新者が示す斬新なモデルは、たとえその企業自体が途中さまざまな事情によって消え失せてしまう運命になったとしても、ほかの企業に引き継がれ、進化し、やがて社会に新しい価値創造パターンとして拡がっていく可能性がある。革新者たちは個々の企業体を超えて、集団として、未来を変えるパワークラスターである。

革新者は、「課題を機会に変え、欠点を個性に変え、マイナスをプラスに変え、ひいては宿命を使命に変える」力を持っている。この革新者のひねくれた魅力こそが、日本の未来を変える原動力である。社会課題先進国という日本の病は、まともに議論し対策を検討しても財政依存度が高くなってしまい、将来世代へますますツケを残しかねないという問題を孕んでいる。この超難題を突破するためには、革新者たちの異質な発想と価値創造力が必要である。

#### 2 革新者を含む異質者の コラボレーション環境

革新者を増やすためには、革新者やその予備生(革新者志向の人材)たちが交流し、刺激し合えるコミュニティが不可欠である。斬新な着眼に影響を受け、実践ノウハウを学び合い、直面する課題について相談し合える環

境が重要である。革新者は刺激的で、触発性があるため、今は革新者ではない人たちも、革新者との出会いの中で、革新者への第一歩を踏み出すきっかけをつかみ得る。このコミュニティは同質の集団ではなく、異質な経験やスキルを持った人たちが混在する方が有効であり、異質者が手を組み、コラボレーションすることによって、さらに新たな価値創造のパターンを生み出し得る。

数年前までと比較すれば、スタートアップやベンチャー経営者たちが交流するコミュニティは格段に増えており、革新者の増殖や異質者の交配を促進する環境が日本にも発生しつつある。また、革新者と、金融資本や大企業のビジネスインフラとの連携を促す各種のビジネスマッチングやアクセラレーション（成長加速）プログラムも増えてきており、革新者による価値創造をスケールアウト（拡張）させる仕組みも徐々に整ってきている。

だが、そうした環境はまだ東京を始めとした大都市圏だけに集中しており、地方においてこうした環境に生で接する機会は極めて限定的といわざるを得ない。他方で、地方こそ革新を必要としており、保守的な風土の中に、新しい事業の芽を育てていく仕組みが求められている。

### 3 革新者を起爆剤とした 地方創生の試み

「地方創生」は、事業創造が基盤である。これがなければ、雇用の創出も人口の再生もない。地方創生の主役は、地域内の企業家であり人材であるが、それだけでは新しい事業を創発する上での刺激が足りない。イノベーションは同質のムラ社会の中では起こり難く、

異質の血を混ぜて地域の企業家を触発することが有効であろう。

地域の企業家や人材は、外部の異質な革新者と混ざることによって、①目標像（ロールモデル）の発見、②着想（アイデア）の拡張、③挑戦心（モチベーション）の高揚、④経営資源の結合（コラボレーション）などの「化学反応」を引き起こし、その化学反応エネルギーがいくつかのプロセスを経て、起業や発展的事業転換、合併会社の設立といった具体的な事業創発へとつながっていく。

その仮説に基づき、試しに2つの地域で革新者と地域企業家・人材との混血による事業創発の場作りを実験的にキックオフしてみた。革新者は、ビジネスモデルの話のみならず、その背後にある自らの思想やビジョン、逆境克服の経験、独自の経営手法など、多面的に語ってくれた。そのリアリティや圧倒的スピード感は、多くの地域企業家に共感と驚嘆をもたらしていた。

その結果、地域の企業家の方々は非常に大きな刺激を受け、自分も何か新たにやってみようというモチベーションの高まりが見られた。中にはその場で、革新者とのコラボレーションの話に発展するケースもあった。終了後のアンケート結果では、こうした混血型の事業創発の場に対する満足度と継続希望率はほぼ100%に達した。

革新者と地域企業家・人材の触発は、新しい種を生み出す可能性を秘めている。今後、100人の革新者と地域の企業家や人材とを化学反応させ、新しい事業を生み出すことをゴールとする、混血型の事業創発の仕組み作りを、特定の地域フィールドにおいて試行してみたいと思っている。具体的には地域におい



て、起業、発展的事業転換などに取り組む意欲のある経営人材を対象とし、人数限定型の濃いコミュニティを作り、①革新者による刺激と交配のセッション、②地域企業家や人材による事業創発セッション、③それらから生まれたアクションプランを具体化させるための事業化支援セッション、といったプログラムによって事業創発を目指す予定である。

地域の企業家・人材が主役で、革新者が刺激源となるが、これだけではまだ足りない。地域の金融機関、大学、自治体、メディアなどにも、それぞれの得意機能を発揮してもらい、積極的、主体的に事業創発に向き合う必要がある。また、地域で産み落とされた事業の種は、いずれ全国や世界に販路を拡大することによって地域経済に対する真のインパクトを持ち得る。その意味では全国的、世界的な販路やビジネスインフラを有する超大企業

もまた、革新者の成長を支える有力なパートナーとなり得る。これらの関係主体が有機的に連携しながら、事業創発の種作りから成長までのプロセスを支える実践的な形を今後とも探っていきたいと考えている。

#### 注

- 1 出所：<http://www.coca-colacompany.com/coca-cola-hello-happiness-yt2la9txyxd8g>
- 2 出所：「IDEO流 創造性を阻む『4つの恐れ』を克服する方法」『ハーバードビジネスレビュー ウェブサイト』2014年10月15日

#### 著者

齊藤義明（さいとうよしあき）

未来創発センター2030年研究室室長

専門は社会構想、事業戦略、ワーク・モチベーション、イノベーション支援