

2017 年度
成長フロンティア開拓委員会

<報告書>

2018 年 6 月

公益社団法人 経済同友会

目次

1. はじめに.....	1
2. 成長フロンティアはどこにあるのか?	1
(1) 成長フロンティアはどこにあるのか?	
(2) フロンティア発の破壊に直面する世界	
3. 迫り来る破壊とは何か?	2
(1) 新興国: 新興国発のリバース・イノベーション	
(2) デジタル・ボルテックス: デジタル・ディスラプターによる破壊的イノベーション	
(3) 科学技術・基礎研究: 自壊する日本のイノベーション創出力	
4. 破壊の時代を乗り切る戦略とは	7
(1) 「技術・製品」起点のイノベーションの概念からの脱却を	
(2) 「Japan 2.0 型組織」への変革がサバイバルの鍵	
(3) 日本が総力を挙げて取り組むべきこと	
① Focus: 何に焦点をあてるのか	
② Execution: 何から実行するのか	
③ Leadership: 卓越したリーダーシップの発揮	

参考資料

2017 年度 成長フロンティア開拓委員会 活動実績	12
2017 年度 成長フロンティア開拓委員会 委員名簿	14

1. はじめに

2017年度成長フロンティア開拓委員会は、ビジネスや技術革新を通じた世界のBOP（Base of the Pyramid）層の課題解決、イノベーション創出に向けた産官学連携に関する調査・研究を当初の目的として、1年間にわたる活動を開始した。【参考資料:P1】

年間を通じて、計12名の専門家から、最先端の事象に関する問題提起、情報提供を受け、委員の間で活発に議論を行った。

この度、1年間の活動を締めくくりにあたって、主に、企業経営者である経済同友会会員に対して、新たな気付きをもたらし得るような情報・知見を提供することを目的に、報告書を取りまとめることとした。

当報告書では、まず、成長フロンティア（イノベーションの震源地）を「新興国」、「デジタル化の渦（デジタル・ボルテックス）」、「科学技術・基礎研究」という三つのキーワードでとらえ、そこで生まれるイノベーションの最新動向を紹介している。その上で、日本のイノベーション創出力・国際競争力が劣後している現状を分析し、課題を掘り下げる。そして、現状を克服するため、日本総体として、焦点を当てて取り組むべきことについての意見・示唆を提示する。

これらの知見が、会員それぞれ、そして、社会の様々なステークホルダーの皆様にも価値ある気付きをもたらし、組織・行動変革の一助となることを願っている。

2. 成長フロンティアはどこにあるのか？

（1）成長フロンティアはどこにあるのか？

経済同友会は、「Japan2.0 最適化社会にむけて」（2016年11月21日）において、「過去の延長線上に未来はない」という現状認識を示した。【参考資料:P2】

グローバル化、デジタル化、ソーシャル化という大変革のうねりの中にあって、日本は、過去の成功体験に安住することなく、未開の領域＝フロンティアを開拓し、そこからイノベーションを引き起こして行かなければならない。

このような問題意識に基づいて、成長フロンティア開拓委員会では、これから日本に成長をもたらす新たなフロンティア（イノベーションの震源

地)を、三つの軸でとらえて調査を行った。

具体的には、開発課題や生活・産業に対する多大な制約を梃子に、イノベーションの震源地となっている「新興国」、デジタル化の波、サイバー／フィジカルの融合により、あらゆる産業を巻き込む「デジタル化の渦（ボルテックス）」という、今まさに足元で起こりつつあるイノベーションの波、そして、より長期的な時間軸に立って、社会課題の解決や新産業の創出に至る最先端の知・技術を生み出す「科学技術・基礎研究」、この三つである。

これらの領域から生み出される価値を最大化して行くことで、日本はイノベーション立国として世界を再びリードできるはずである。

(2) フロンティア発の破壊に直面する世界

調査の結果、得られた認識は、日本そして日本企業は、三つのフロンティアにおいて、所与の前提と見なしてきたビジネス環境、ゲームのルールが過去に類を見ないスピードで激変する、破壊の時代に直面しつつある、というものである。そして、この変化と破壊のスピードは今後、ますます加速の一途をたどるだろう。

新興国からは、固有の環境下で生まれた製品・サービスが、先進国市場に攻めのぼる「リバーシ・イノベーション」が起こりつつある。サイバーの世界では、最新のデジタル技術を活かした創造的破壊者、「デジタル・ディストラクター」が、既存の製品・産業を急速に代替していく。国の競争力、イノベーション力の基盤である科学技術の世界では、基礎研究力の面で、世界主要国と日本のギャップが拡大しており、このままでは、日本は「自壊」と言うべきワースト・シナリオに落ち込みかねない。

三つのフロンティアは、我々、企業経営者に、新たな成長の可能性と、来るべき破壊がもたらすリスクの両方を突き付けている。このような時代に、日本そして日本企業は対処できるのか、どう立ち向かうのか。

本報告書では、我々の危機感や現状認識と、三つのフロンティアで顕在化しつつある新たな動き、そして、今後の方向性を提示したい。

3. 迫り来る破壊とは何か？

(1) 新興国：新興国発のリバーシ・イノベーション

世界中の新興国に存在する BOP (Base of the Pyramid) 層は、2005 年は約 45 億人、所得総額約 5 兆ドルの規模であった。各国の経済成長を背景に、この層は 2030 年には約 55 億人の中間層の巨大市場に成長すると見込まれて

いる。【参考資料:P4】

このような潜在的な成長性と市場規模によって、世界的な注目を集める新興国は、新しいタイプのイノベーションの震源地、既存市場の「破壊者」の揺籃という、新たな顔を見せ始めている。

これらの国の多くは、電力などの基礎インフラや社会サービスを欠き、貧困・健康・衛生など厳しい課題を抱えている。このような規制・社会システムが未整備な環境を逆手にとり、新興国の環境に適した低価格・超高効率な製品や、革新的なサービス、ビジネスモデルが産み出されている。

こうした新興国発のイノベーションは、ビジネスを通じて社会課題を解決し、「SDGs」¹達成に貢献する。そして、その波及する先は、他の新興国市場への横展開に留まらない。先進国市場にも攻め上がり、ニッチな需要、新たなニーズを開拓し、先進国市場の趨勢をドラスティックに変えてしまう、「リバース・イノベーション」も起こり始めている。この好例として、四つの事例を紹介したい。【参考資料:P5】

一つは、新興国発の省機能・低価格な農機が、米国市場を席卷した事例である。【参考資料:P6】

米国の農機市場は大型農機が主流で、この分野に強い世界最大手・ディア社の独占状態にあった。そこに、インドのマヒンドラ社が、自国で開発した省機能・低価格・低燃費の小型トラクターを投入したところ、小規模農家や園芸家、個人ユーザーなど、従来製品に満足していなかったニッチ層に浸透していった。ディア社は、当初は歯牙にもかけていなかった新興国企業によって、自国のみならず、世界市場でもシェアを奪われることとなった。

同じくインドのアラヴィント眼科病院は、一見、医療との接点を見出しにくい「マクドナルド式」の導入により、新しいビジネスモデルを確立した。

【参考資料:P7】

医療が普及していないインドでは、貧困層の多くが医療アクセスを持たず、白内障による失明が膨大な数に至っていた。同院は、「大量・低価格・高品質」をモットーに、手術の工程を分業化することで、複数の患者を同時並行的に手術するシステムを確立し、徹底的に無駄を省いた超高効率の病院経営モデルを生み出した。結果、これまで医療の恩恵に預からなかった最貧困層に無料で医療を提供するなど低価格化を実現し、多くの患者を取り込み、臨床数を蓄積したことで、同院を品質面でも世界トップレベルに押し上げた。同様のモデルは、他の新興国や先進国への展開も進むに至っている。

ケニアのサファリコムは、世界初のモバイルマネー「M-PESA」を導入し、

¹ 持続可能な開発目標（SDGs）は、2015年9月の国連サミットで採択された2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成。発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル（普遍的）なもの。（外務省）

人々の生活を一変させた。【参考資料:P8】

アフリカの貧困層の多くは信用力がなく、銀行口座を開設できない。また、治安上、多額の現金を持ち歩くことには危険が伴った。こうした中、携帯電話を介した新たな決済システムとして、M-PESA が導入されたところ、遠方への送金や日常的な買い物・各種支払のツールとして、人々の間に爆発的な勢いで普及した。固定電話や小口金融サービスといった既存インフラが整わないところに、新しい技術が投入されることで、革新的なサービスが誕生した例である。サファリコムはアフリカ各国やインドなどにも事業を展開しており、類似のサービスが世界中に広まり、影響を及ぼしている。

先進国企業からも、このような「新興国発のリバース・イノベーション」の成功例が生まれている。例えば、GE ヘルスケアは、研究・開発段階から新興国の「現場」に溶け込み、徹底してその現実に向き合う中で、世界初の携帯型の心電計「MAC400」やポケット型の超音波診断装置「Vscan」を誕生させた。【参考資料:P9】

新興国の多くでは、国民に十分な医療サービスを提供する環境が整っていない。医療機器を導入しようにも、現地にとって多機能・高価格な先進国モデルにはなかなか手が届かない。GE ヘルスケアの超音波診断装置では、従来、先進国で行っていた研究開発を、思い切って中国、インドを含む5カ国で役割分担する体制に一新した。そうすることで、現地のニーズと経済水準に寄り添い、機能面では先進国モデルの50%、価格は15%という水準を実現するVscanの開発に成功した。このVscanは新興国で急速に普及し、低価格で簡単に健診ができる環境を整え、医療面での課題解決に貢献した。同時に、先進国では、遠隔医療・救命救急医療の現場で新たなソリューションとして大きな支持を獲得した。GE ヘルスケアはこうした追い風を背景に、Vscanの無線化、小型・軽量化など、更なる進化を進めている。

これらの事例に代表される新興国発のイノベーションを成功させる要因は、第一に、新興国の現場に深く入りこんで、現地の実態や顧客をよく理解し、得られた知見を元に高速でプロトタイプを作り、実証的な検証と調整、試行錯誤を繰り返すことである。また、既存の製品・サービスを出発点とする漸進的な成長・改善ではなく、飛躍的な成長・展開（リープフロッグ）を追求する姿勢も重要と指摘される。さらに、現地パートナー、多国間・クロスセクターの連携と互恵的なパートナーシップを通じて、エコシステムを構築することも、成功のカギと言われる。【参考資料:P10】

他の先進国企業が、このようなビジネスを学習し、組織やビジネスプロセスの変革に取り組み、成果を上げているのに対し、日本企業からは、まだ

世界を席卷するような「リバース・イノベーション」は生まれていない。【参考資料:P11】

そもそも、日本は新興国市場への浸透度合いにおいて、欧米のみならず、他の新興国にも大きく出遅れている。このことは、日本が将来の中核市場を取り込めていないこと、そしてそれ以上に、新しいリバース・イノベーションを起こすような学び・知見を得られていないことを意味する。この状況が続けば、日本は、新興国発のリバース・イノベーションに攻め込まれたり、「ゲームのルール」の変化に立ち遅れたりするリスクにさらされることになるだろう。

リスクを取って新興国市場に飛び込むこと、現地の顧客・関係者や海外のパートナーと、通訳やコンサルタントを介さず直接コミュニケーションを取ること、計画ありき、既存の製品・ビジネスモデルありきのスタイルから脱却し、多様なパートナーシップを構築することなど、日本企業にとっての課題は非常に大きい。【参考資料:P12】

(2) デジタル・ボルテックス：

デジタル・ディスラプターによる破壊的イノベーション

デジタル化を中心とする技術革新が、急速な変化をもたらしている。その変化の渦（デジタル・ボルテックス）は拡大を続け、あらゆる業界は、時間差はあっても、いずれその波に巻き込まれるのが必然である。【参考資料:P14】

このことは、製品・サービスのコンセプトからビジネスモデルまで、コスト、エクスペリエンス、プラットフォームという三つのバリューにおいて、圧倒的な変化をもたらし、従来の勝者を一気に敗者に転じさせるような、根本的な破壊をもたらすことに着目する必要がある。

サイバー空間を主戦場に、デジタル技術で革新的な製品・サービスを生み出し、創造的破壊を引き起こす「デジタル・ディスラプター」が台頭することにより、既存企業の主力製品は、デジタル代替の攻勢にさらされていく。代替の速度と範囲を予測することは極めて難しく、このことが、既存企業の対応を鈍らせている。

例えば、出版業界では、デジタル化の波、インターネット書店の登場に対する危機感を募らせた結果、書籍卸・出版社・既存書店が連携し、「ネットで本を注文し、書店で受け取れるウェブサービス」を立ち上げたものの、Amazon などの自宅配送サービスを提供するプラットフォーマーに追いつかれ、あっという間に比較優位を失う結果になった。【参考資料:P15】

カメラ業界は、フィルム・カメラからデジタル・カメラへのシフトの後、スマートフォンのカメラ機能による急速な代替にさらされた。さらに、ソー

シャルメディアでの共有など、コミュニケーション・ツールとしての写真、という流れに乗り遅れることとなった。結果、多くのカメラメーカーは、コンパクトデジタルカメラなどのボリューム・ゾーンに見切りをつけ、ハイエンドな一眼カメラなどニッチ市場への縮小・撤退を選択した。

自動車業界も、ガソリン車からハイブリット車、電気自動車への代替が進行中で、内部機構、製造過程の急速な置き換えと、コネクテッドカーなど、ソフトウェア化・ネットワーク化が進んでいる。世界的にガソリン車が完全に代替されるには、まだ時間を要するだろうが、こうしたトレンドが逆戻りすることはない。

このようなディスラプターに対し、既存企業が取るべき戦略として、退却戦略、収穫戦略、破壊戦略、占領戦略の四つがあると言われる²。【参考資料:P16】

退却戦略は、自らの強みが通用するニッチ市場への縮小・撤退であり、カメラ業界・出版業界はこの例に相当する。【参考資料:P17】

部分的にデジタル化を図りつつ、既存事業の「延命」を図る収穫戦略は、紙版から電子版への移行が徐々に進む新聞業界が典型例と言える。

「他に食われる」前に、既存事業をデジタル化することで、自ら代替していく破壊戦略の好例は、自社の紙媒体事業を迅速にネットに切り替えていくリクルートである。同社はさらに、データ活用を中核とするビジネスモデルへの脱皮を図るなど、ディスラプターへの道を志向しているように思える。

デジタル対応で他に先行し、新たなビジネスモデルを創出する占領戦略は、土木建築の分野でオープンプラットフォーム構築を目指すコマツの戦略に他ならない。

業種・業界を問わず、全ての企業は、いずれデジタル化の渦に巻き込まれる。そして、既存のビジネスの前提が破壊されるまで残された時間に限りがある。経営者は「心の岩盤」を打破し、自ら資源を集中すべき分野において、自らが先手を取って創造的破壊に挑み、取るべき戦略を決断しなければならない。

このような状況の中、日本には、もともと既存企業における事業や組織の新陳代謝が緩慢であること、デジタル・ディスラプターとなりうるような新興企業、ユニコーン企業³の輩出が遅れていること、の二つの問題がある。

国全体として、創造的破壊によって世界市場に打って出るユニコーン企業やディスラプターの創出を支援するとともに、個々の既存企業が、それぞれ

² マイケル・ウェイド (著)、根来龍之 (解説)「対デジタルディスラプター戦略」(2017年、日本経済新聞出版社)

³ 企業価値が10億ドルを超える未上場企業 (日本経済新聞)

思い切ったリソースの再配分に踏み切り、新陳代謝を高めることが必要だろう。こうした二重の挑戦に、今以上の遅れをとることは、日本が「食われる」側、敗者の側に転落することを意味するのではないか。

(3) 科学技術・基礎研究：自壊する日本のイノベーション創出力

新興国、デジタルという二つのフロンティアでは、足元での破壊が着実に進行している。ここでは、日本がかねて得意としてきた技術力、きめ細かなハードウェアの力とは異なる力学が、勝敗を決する要因として作用しており、これが多くの日本企業にとって、新たな挑戦となっている。【参考資料:P19】

その一方、新しい「知」を発見し、生み出す科学技術・基礎研究というフロンティアは、新技術・新産業の創出、国の競争力とイノベーション力にとって、極めて重要な要素である。より長期的な時間軸に立ち、将来を見据えてたゆみなく基盤強化も図っていくことが不可欠である。ただ、我々、企業経営者としては、この分野に対してより一層の危機感を持たざるを得ない。

当然のことながら、各国は、この分野の強化に力を入れており、中でも米国・中国は、論文引用数、国際的な共同研究へ参画、特許出願数など、あらゆる面で目覚ましい存在感を示している。加えて、伝統的な研究領域に留まることなく、そこから遠く離れた未開の先端領域にも資源を投入し、戦略的に未来の成長産業の主導権を握ろうとしている。【参考資料:P20】

それに対し、従来、科学技術立国として世界トップレベルに位置付けられていた日本は、精彩を欠いているとしか言いようがない。最先端分野の研究が国際連携を通じて活発化する世界的なトレンドに対して、日本だけが孤立してしまっており、多くの研究分野において、最先端分野でのトップ論文のシェアは下がっている。【参考資料:P21・22】

国際的に注目される研究領域の広がりという観点で比較すると、日本は伝統的領域に留まっており、非連続の新たな領域への展開は停滞している。まさに、日本の科学技術・基礎研究は、二重の意味で「引きこもり」状態に陥っているように見える。【参考資料:P23】

結果として、この分野では、「外からの破壊者」よりも、むしろ、科学技術研究費の削減や若手研究者が自立出来ない環境など、戦略性や先見性を欠くがゆえに悪化の一途を辿っていること、いわば「自壊への道」を辿りかねないことが真の問題、真の敵と言えるのではないか。

4. 破壊の時代を乗り切る戦略とは

(1) 「技術・製品」起点のイノベーションの概念からの脱却を

新興国、デジタル・ボルテックス、科学技術・基礎研究という三つの領域のいずれを見ても、日本は来たるべき破壊の時代への備えを欠いたまま、熾烈な生存競争に巻き込まれつつあるように思える。本格的な破壊の渦が足元に及ぶ前に、新たな成長フロンティアを開拓し、イノベーションを生み出せる国を目指す覚悟を固め、変革に取り組むことが必要だ。【参考資料:P25】

そのためにまず必要なことは、今後の国際競争を制する「イノベーション」の本質を理解し、どのようにイノベーションを生み出すかを見直し、社会課題の解決を起点とした発想に転換していくことだと考える。このことは国連の掲げる SDGs 達成にビジネスを通じて貢献する世界的な潮流とも一致している。

日本は、これまで、自らの伝統的な強みである科学技術、ものづくりの技術を起点に、製品や機能面での洗練化を目指す姿勢に偏り過ぎていたように思える。それに対し、昨今、世界を席卷しているイノベーションは、社会課題や人々の潜在的なニーズを起点に、既存の要素技術を組み合わせ、ビジネスモデルそのものを刷新するところに強みがある。【参考資料:P26】

「なぜ日本企業は iPhone を生み出せなかったのか」という問いかけが象徴するように、こうした新しいイノベーションモデルに挑戦することは、既存の日本企業にとって未知の挑戦であり、決して容易なことではない。ただ、新たな「仕組み」やビジネスモデルを作り出す気概や発想を欠いたまま、技術的な進歩にばかり固執しては、日本は、世界的なイノベーション競争の中で、追従者または下請の立場に追いやられることになるだろう。

(2) 「Japan 2.0 型組織」への変革がサバイバルの鍵

もう一つの鍵は、組織にある。現在の延長線上に価値を増大していくことに最適化された従来組織——仮に「Japan 1.0 型組織」——から、全く新しいものを生み出すことは難しい。絶え間ない自己革新と非連続な成長を実現する、これからの時代に即した組織——「Japan 2.0 型組織」——という方向性を模索することが課題である。【参考資料:P27】

先行する企業の取り組みを調査した結果、「Japan2.0 型組織」に必要な要素がいくつか見えてきた。

その一つは、目指すべき未来・社会像を起点に、企業として生み出す価値やビジネスモデルを構想する“Outside-In”の発想を取り入れていること、

そのような発想で、社会課題解決とビジネスを両輪に成長する戦略を持っていることだ。

組織の内外において多様性を重んじ、「異質」同士の交流から新しい価値を生み出すことの重要性も、多くの先進的な企業において、広く認識されている。

また、新たな価値を発掘するための組織を既存の組織から切り離し、全く異なる文化・風土・評価軸を設定する、新興国など現地・現場に権限を委譲するといった工夫も行われている。

さらに重要なのは、完全性・無謬性を是とせず、不完全であっても早急にプロトタイプを作り、試行錯誤をしながら正解を追求する文化、挑戦を尊重し、失敗を許す文化である。

来たるべき破壊の規模や速度は、業種・業界によって大きく異なるので、一概に、今すぐに「Japan1.0型組織」を全否定せよと主張するつもりはない。ただ、迫りくる破壊のスピードを読みながら、「Japan2.0型組織」の要素を果敢に取り込み、進化すること、さらには自ら「破壊者」となる覚悟を持つことが、これからの日本、そしてさまざまな組織にとって生存の鍵である。

(3) 日本が総力を挙げて取り組むべきこと

経済同友会は、その設立趣意書において、「日本国民は旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的、道徳的、思想的頹廢、混乱の暴風を乗切って全く新たなる天地を開拓しなければならない」と謳った。

いま、我々、企業経営者は、未知のフロンティアの開拓と迫りくる破壊への対応によって、持続的な成長を確実なものにできるかどうかの瀬戸際に立っている。

このような中、日本が自滅・敗北への道を回避し、持続的な成長に向けた道のりを着実なものとするため、産・官・学がお互いの相違や垣根を超えて、それぞれの立場で実践すべきことを、Focus・Execution・Leadershipという三つの観点から提示したい。

① Focus : 何に焦点をあてるのか

- 自前主義の「オールジャパン」から脱却し、グローバルな連携を生み出す「日本発のイニシアティブ」を目指す

成果を生み出すためのリソースや、勝敗が決するまでの時間的猶予に限りがある中、全ての物事を自国・自社だけでまかない、あらゆる分野で「日本オリジナル」を生み出そうとするのは現実的ではない。

「All made by Japan」という意味合いでの「オールジャパン」的な発想を脱却し、国境を超えたオープンな連携に委ねる部分は開き、捨てざるを得ないものは思い切って切り捨てるのが、競争力の強化につながる。

他国が圧倒的なリードと比較優位性を持つ分野で、何が何でもキャッチアップと図ろうとするのは現実的ではない。自ら勝ちに行ける分野、コア領域に焦点を当て、他に先駆けて新しい構想や仕組みを打ち出し、自らのイニシアティブの下に、国境を越えた相互補完的な連携を生み出す、「日本発のイニシアティブ」の確立を目指す姿勢への転換が重要だ。

そのためにも、まずは、日本／自社で行うこと、生み出すべきもの、他に開示したり、捨て去ったりすることなく、守り磨くべきものは何かを見極めることが最も重要である。

● 世界と戦い、新しい価値を生み出せる人材を囲い込み、活用する

これからより一層注力すべきことは、世界と戦い、新しい価値を生み出せる人材を惹きつけ、確保し、知を集積させること、そのための競争である。

例えば、従来延長線上にはない、新たな仕組みを作り出せる人材、一点突破的に他の追随を許さない能力を発揮できる人材は希少である。そのようなエッジの効いた「異才・異能」を、既存の組織風土や常識の下で陳腐化する愚を犯してはならない。その「才」が最も活きる環境を整え、特別な処遇で囲い込むことが必要だ。

この点は、セクターの壁を超えて、日本が総体として注力すべき課題だが、特に科学技術・研究の分野で、抜本的な見直しが必要と考える。現状では、若い研究者に対して、未知の研究領域に挑むインセンティブや安定した研究環境・処遇が担保されているとは言い難いのではないか。

人材の集積なくして、イノベーションは起こりえない。アカデミアを筆頭に、若い才能、異才を日本にとどめ、惹きつけ、活躍させるための場を作り出すことが急務である。

② Execution : 何から実行するのか

● 意思決定のスタイルを変える

最初から完全・無謬を目指すことなく、「課題の特定→仮説立案→プロトタイプ策定→実行→検証→調整」というサイクルをアジャイル（俊敏）に回すプロセスを導入する。また、「プラン」を起点とするPDCAのサイクルとは別途、想定外への臨機応変な対処を可能とするOODA（Observe-Orient-Decide-Act）のような意思決定スタイルを取り入れ、対応すべき課題の性質に応じて、使い分ける柔軟さを持つ。

● 未知の領域に挑むための組織、体制、仕掛けをつくる

解決すべき課題の宝庫である新興国、サイバーとフィジカルの接点など、従来の「主戦場」とは異なる領域に成長フロンティアを見出すため、人と組織、仕組みを刷新する必要がある。

例えばそれは、組織内におけるダイバーシティを推進し、将来のイノベーターとなり得る構想力・発想力を持った人材に、果敢にチャレンジできる活躍の場を与えるため、組織の壁を超えて「異邦人」と交流・連携できる枠組みを構築することである。また、新興国というフロンティアに徹底して寄り添い、「Business as usual」とは異なる時間軸で、卓越した成果創出に取り組める組織体制を作ることである。さらに、「オールジャパン」を超え、国境を超えた産業クラスター形成を主導することで、自らの強みを軸に、世界的な優位性を獲得するための仕掛けづくりである。

③ Leadership : 卓越したリーダーシップの発揮

● 結果を出すことにこだわる卓越したリーダーシップを発揮する

そのためには、達成すべき KPI とマイルストーンを明確に示し、困難を乗り越えてそれを達成するマネジメント・システムを整え、徹底してやり抜く意思・勇気を持つことが必須である。

● リーダーの哲学を組織のビジョンに落とし込み、結果に繋げる

ビジョンと哲学を持ったリーダーだけが、未開のフロンティアに向けて舵を切り、人々を動かすことができる。

例えば、企業経営者は、これからの企業の存在意義や成長の源泉は、社会課題解決と付加価値創出・利益追求の両立であるという軸を示し、SDGs 達成をビジネス・事業の本流に取り込む経営への進化を目指す必要がある。同時に、「心の岩盤」を打破する新たな哲学を企業のビジョンに落とし込み、組織全体に浸透を図ることが、リーダーの最大のミッションであるという自覚を新たにしなければならない。

以上

成長フロンティア開拓委員会 活動実績

日程	会合名	テーマ・講師等
2017年 7月12日	第1回 会合	「BoP1.0/2.0からBoP3.0/SDGsビジネスへ」 平本 督太郎 氏 一般社団法人 BoP Global Network Japan 代表理事 金沢工業大学 経営情報学科 講師 2017年度の委員会運営等について
2017年 7月21日	第1回 正副委員長会議	2017年度の委員会運営等について
2017年 8月1日	第2回 会合	「イノベーション・産学官連携の現状と課題」 橋本 和仁 氏 国立研究開発法人 物質・材料研究機構 理事長
2017年 9月14日	第3回 会合	「BOP市場開拓を目指したJETROの取り組み」 水井 修 氏 日本貿易振興機構（ジェトロ）理事 「BOPビジネス支援からSDGsビジネス支援へ」 富吉 賢一 氏 国際協力機構（ジャイカ）理事
2017年 9月21日	第2回 正副委員長会議	事例紹介「キッコーマン」 中間報告に向けた議論、今後の講師選定について
2017年 10月11日	第4回 会合	「SDGs達成に貢献するビジネス・モデル」 エドウィン・マチャリア 氏 ダルバーク社 パートナー・アフリカ代表 古山 修子 氏 ダルバーク社 パートナー・日本担当・ナイロビ事務所長
2017年 11月14日	第5回 会合	「持続可能なSDGs」 有馬 利男 氏 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 代表理事 「企業力で社会を変える」 伊藤 征慶 氏 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス ヘッド・オブ・コミュニケーション
2017年 11月29日	第3回 正副委員長会議	「Japan2.0」の具体化に向けた検討について 現状の整理と今後の方向性、今後の講師選定について
2017年 12月19日	第6回 会合	「ドイツ企業がシリコンバレーで学んだ本当に大切なこと ～デザイン思考による企業変革の道程～」 小松原 威 氏 SAP Labs Silicon Valley Principal

2018年 1月30日	第7回 会合	「近年の日本企業の経営戦略課題 ～新興国からのリバース・イノベーションにどう対応すべきか」 小林 喜一郎 氏 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 ビジネス・スクール 教授
2018年 2月14日	第8回 会合	「科学技術イノベーションによる未来の産業創造」 濱口 道成 氏 国立研究開発法人 科学技術振興機構 理事長
2018年 3月8日	第9回 会合	「対デジタル・ディスラプター戦略：既存企業の戦い方」 根来 龍之 氏 早稲田大学ビジネススクール 教授
2018年 3月8日	第4回 正副委員長会議	報告書の論点整理・骨子（案）に関する意見交換
2018年 4月10日	第5回 正副委員長会議	報告書（案）に関する意見交換
2018年 4月18日	第10回 会合	報告書（案）に関する意見交換

（注）所属、役職は当時

2018年5月現在

成長フロンティア開拓委員会

(敬称略)

委員長

橋本孝之 (日本アイ・ビー・エム 名誉相談役)

副委員長

諫山 滋 (三井化学 取締役)

北地 達明 (有限責任監査法人トーマツ パートナー)

昌子 久仁子 (テルモ 顧問)

田久保 善彦 (グロービス経営大学院大学 常務理事)

西川 久仁子 (ファーストスター・ヘルスケア 取締役社長)

本田 博人 (日本キャタピラー 代表職務執行者 社長・CEO)

茂木 修 (キッコーマン 取締役常務執行役員)

委員

石田 建昭 (東海東京フィナンシャル・ホールディングス
取締役社長 最高経営責任者)

伊藤 秀俊 (ズッフィアレクサンダー Inc. 取締役会長)

井上 明義 (三友システムアプレイザル 取締役相談役)

井上 哲 (フィリップ モリス ジャパン 職務執行役 副社長)

宇治 則孝 (第一三共/横河電機 社外取締役)

内田 士郎 (SAPジャパン 取締役会長)

海野 忍 (NTTコムウェア 取締役相談役)

遠藤 直紀 (ビービット 代表取締役)

大石 英生 (日本政策投資銀行
取締役常務執行役員兼設備投資研究所長)

大江 匡	(プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)
大岡 哲	(大岡記念財団 理事長)
大久保 和孝	(新日本有限責任監査法人 経営専務理事)
大庭 史裕	(ICMG 取締役兼CSO)
大橋 光博	(MRI 代表取締役)
小笠原 範之	(シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役会長)
尾崎 弘之	(パワーソリューションズ 取締役)
小野 俊彦	(お茶の水女子大学 学長特別顧問)
川上 登福	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
川崎 弘一	(JSR 取締役専務執行役員)
河本 宏子	(ANA総合研究所 取締役副社長)
栗島 聡	(NTTコムウェア 取締役社長)
栗原 美津枝	(日本政策投資銀行 常勤監査役)
黒田 康裕	(コクヨ 取締役副会長)
桑原 茂裕	(日本銀行 理事)
高乗 正行	(チップワンストップ 取締役社長)
幸田 博人	(みずほ証券 理事)
小林 洋子	(NTTコミュニケーションズ 常勤監査役)
斉藤 剛	(経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)
鷲谷 万里	(セールスフォース・ドットコム 常務執行役員)
佐久間 万夫	(Eパートナー 取締役社長)
島田 太郎	(シーメンス 専務執行役員)

清水 弘	(アーサー・D・リトル・ジャパン シニア・アドバイザー)
杉野 尚志	(レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)
鈴木 廣太郎	(モーレン 代表取締役)
曾谷 太	(ソマール 取締役社長)
反町 勝夫	(東京リーガルマインド 取締役会長)
高橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)
淡輪 敬三	(ビービット 顧問)
辻 伸治	(SOMPOホールディングス 取締役副社長執行役員)
常陰 均	(三井住友信託銀行 取締役会長)
手納 美枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)
富田 純明	(日進レンタカー 取締役会長)
中野 敏光	(WDBホールディングス 取締役社長)
長久 厚	(DNAパートナーズ 代表社員)
野田 智義	(至善館 理事長)
鉢嶺 登	(オプトホールディング 取締役社長グループCEO)
林 明夫	(開倫塾 取締役社長)
半田 純一	(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
東田 幸樹	(日本レジストリサービス 取締役社長)
ハリー・A・ヒル	(オークローンマーケティング 取締役社長)
廣瀬 駒雄	(オーエム通商アクト 取締役社長)
福川 伸次	(東洋大学 理事長)
藤岡 誠	(新化学技術推進協会 専務理事)

藤 崎 清 孝	(オークネット 取締役社長)
藤 重 貞 慶	(ライオン 相談役)
藤 本 昌 義	(双日 取締役社長)
布 施 達 朗	(セコム 常務取締役)
古 川 紘 一	(わらべや日洋ホールディングス 社外取締役)
古 河 建 規	(S O L I Z E 取締役会長)
古 橋 和 好	(感動創造研究所 エグゼクティブ フェロー)
堀 新 太 郎	(ベインキャピタル・ジャパン シニア アドバイザー)
牧 浦 真 司	(ヤマトホールディングス 常務執行役員)
益 戸 宣 彦	(G C A 統括執行役員 マネージングディレクター)
松 井 敏 浩	(大和証券グループ本社 取締役 兼 代表執行役副社長)
三 村 亨	(損保ジャパン日本興亜総合研究所 理事長)
森 正 勝	(国際大学 特別顧問)
森 川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
湯 川 英 明	(C O 2 資源化研究所 代表取締役 C E O)
吉 田 知 明	(個別指導塾スタンダード 代表取締役)
吉 丸 由 紀 子	(ニフコ 執行役員)
渡 部 一 文	(アマゾンジャパン バイスプレジデント)
鰐 渕 美 恵 子	(銀座テーラーグループ 取締役社長)

以上80名

事務局

齋藤 弘 憲	(経済同友会 政策調査部 部長)
樋口 麻紀子	(経済同友会 政策調査部 次長)
坂本 茂	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)
宮 寄 加津美	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)