

全ての経営者が 覚悟を持って実践 「イノベーション元年」に

科学技術・イノベーション委員会 (2020年度)

委員長／石村 和彦・栗島 聡

(インタビューは2月15日に実施)

日本が、一人当たり所得が安定的に増加する国になるためには、企業の創意工夫による付加価値の増大やデジタル技術の活用などを通じて、生産性を向上させることが不可欠である。イノベーションが集積する国に転換する上で、経営者の役割は大きい。石村和彦・栗島聡両委員長が語った。

イノベーション創出のため 経営者が改めるべき行動を軸に提言

石村 残念ながら、日本はイノベーションが集積している国とは言い難く、経済同友会でもイノベーション創出への提言を重ねてきました。日本型エコシステムを構築する上で、経営トップの役割は大きく、今回はこの点を軸に提言を行いました。

栗島 提言ではイノベーション・エコシステムの創造に向けて三つの課題を整理しました。一つは、オープンイノベーションの重要性は認識され、いろいろな共同研究が行われているが、多くが研究費300万円程度の小粒なものにとどまっていること。二つ目は、イノベーションのアイデアやシーズがあっても、それが社会実装され、世の中を変えるまでに至っていないこと。三つ目は、イノベーションは多様な人材が集まって起きるものであり、それが日本では徹底されていないことです。

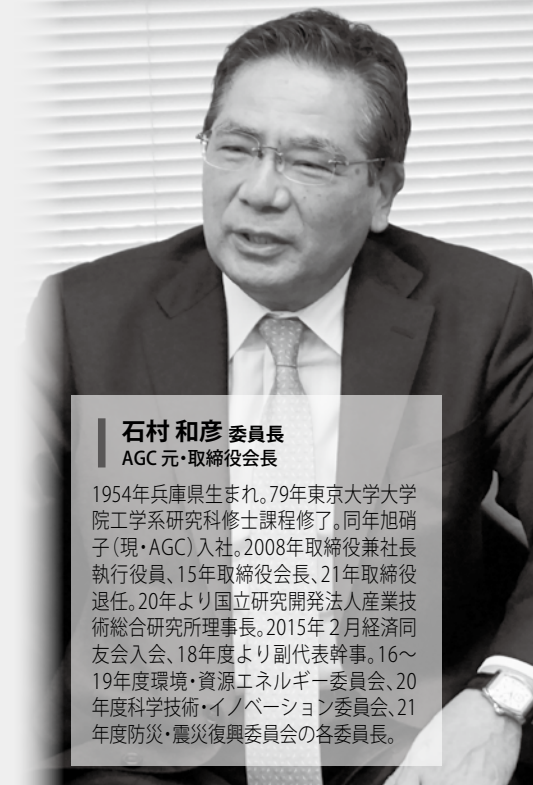
石村 それらの課題を克服し、経営者が取るべき行動変容について、提言では八つの項目を挙げています。特に重要だと考えるのは、オープンイノベ

ションを推進する経営トップの覚悟です。イノベーションは一人だけの力では生まれません。ダイバーシティを進めて異能な人材を集め、新しいものが生まれる土台を作らなければなりません。また自社だけでなく、他社や大学、研究機関などと交わることで、新しいイノベーションが次々と生まれ、それが加速する可能性が高まります。そうした環境づくりに経営トップが覚悟を持ってコミットして、新しい事業を支える気概を示す必要があります。

栗島 トップが自ら行動を起こすことと同時に、権限委譲も重要です。そのためには目指す方向を示した事業ポートフォリオを明確にし、現場にも理解させ、担当者任せにすることが求められます。同時に、失敗を許容し、諦めず、改善しながら継続させていくという姿勢が大切です。日本企業では、失敗すると退場させるという文化が残っていますが、失敗も学びの一つとしてみる文化への変革を起こす必要があります。

共同研究投資額の決定は 生み出す価値への期待値をベースに

石村 日本企業の共同研究が小粒な理



石村 和彦 委員長
AGC 元・取締役会長

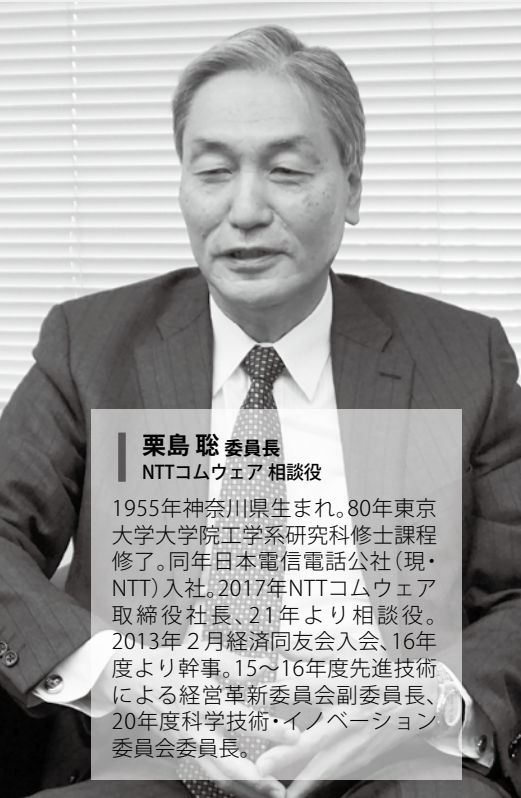
1954年兵庫県生まれ。79年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。同年旭硝子(現・AGC)入社。2008年取締役兼社長執行役員、15年取締役会長、21年取締役退任。20年より国立研究開発法人産業技術総合研究所理事長。2015年2月経済同友会入会、18年度より副代表幹事。16～19年度環境・資源エネルギー委員会、20年度科学技術・イノベーション委員会、21年度防災・震災復興委員会の各委員長。

由は、共同研究の投資額を研究者の人数や期間、装置などの費用から決定するコスト積算型で行っていることにも起因します。本来は、共同研究の社会へのインパクトや生み出す価値への期待値から投資額を決めていくべきです。積算型では再投資ののり代がなく、イノベーションのタネを作り続ける正のスパイラル生まれません。

栗島 企業の競争領域における協創ということも大事です。日本のグローバルな立ち位置を考える際、国内で争うのではなく、強い企業同士が連合することで、日本発のイノベーションを創出していかねばならないと思います。そのためには、競争領域を極力絞り込み、企業同士が技術やデータを出し合う共同研究を行うことで、付加価値を生み出していく潮流をつくっていくべきだと考えます。

企業連合による共同研究促進に向け 独占禁止法の指針の見直しを

石村 経営者が変革を進めるにあたり、政府に期待したいこととして、例えば、競争関係にある事業者間で研究開発を共同化する場合、独占禁止法上問題と



栗島 聡 委員長
NTTコムウェア 相談役

1955年神奈川県生まれ。80年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。同年日本電信電話公社(現・NTT)入社。2017年NTTコムウェア取締役社長、21年より相談役。2013年2月経済同友会入会、16年度より幹事。15～16年度先進技術による経営革新委員会副委員長、20年度科学技術・イノベーション委員会委員長。

なり得るという指針がありますが、企業連合による協創を促進するために、その見直しを求めたいと思います。

栗島 一方で、契約形態についても現状は時間管理型の準委任契約が主流ですが、共同研究によって新しい価値を生み出すためには、時間に縛られない、互いが対等な関係になる契約形態が必要です。協創のための新しいタイプの契約形態の確立も、政府に実現してほしいことです。

石村 イノベーションを起こすためには、多彩で異質な人材が集まるダイバーシティが非常に重要とあらためて強調しておきます。経済同友会の皆さんにも、ダイバーシティを徹底的に推進していただきたい。

栗島 多くの企業が産業横断的にオープンイノベーションを進めるエコシステムが必要です。会員の皆さんも「一人／一社・1イノベーション」を目標に、自社に当てはまるものを実践していただければ幸いです。

提言概要(2月8日発表)

イノベーションが集積する日本の実現に向け、求められる経営者の覚悟と行動変容

経済同友会は「新しい資本主義」の起動に不可欠な社会課題を解決するイノベーション力を向上するため、2022年を「イノベーション元年」と位置付けた。その実現に向け、経営

者自身の行動変容により変化と成果を生み出すことを重視し、私たち経営者が改めるべき行動、経営者や企業が行動変容を起こすに際し、制約となる法制度などについて提言した。

I イノベーション創出にまつわる三つの課題

- **共同研究が小粒**: 企業間あるいはスタートアップや大学・国立研究開発法人などとの共同研究に取り組んでいるが、日本が強みを有する分野にフォーカスした大規模なエコシステムにはなっていない。
- **最終的な出口戦略がない**: イノベーションの

シーズは豊富にあるが、ビジネスモデル構築やDXをはじめとした変革ができていない。

- **Inclusion & Diversityの徹底不足**: イノベーションの創出には、人材の多様性が不可欠だが、硬直的な労働法制なども背景として、組織内に徹底することができていない。

II 経営者・企業自身の行動変容

※は産業横断的に該当する事項

- **オープンイノベーションを推進する経営トップの覚悟**: ①経営者が覚悟を持ってオープンイノベーションにコミットし、経営戦略として位置付ける、②既存事業とはリスクプロファイルが異なることを前提に、組織としてリスクポートフォリオを明確化し、組織の末端まで浸透させるとともに、権限移譲を進める、③ダイバーシティを推進する。
- **トランスフォーメーションの推進と事業の新陳代謝**(※): ①デジタル技術を根幹に事業と組織を変革する、②イノベーションに時間を費やすことができる企業文化やインフラを創造するため、トランスフォーメーションの経験・知見を有する外部人材の積極的な登用などを進める。
- **産学連携におけるコスト積算型の発想からの脱却**: ①コスト積算型の発想から脱却し、当該プロジェクトが生み出す価値の期待値から投資額を決定する、②自社の産学連携プロジェクトのうち何%でイノベーションの創出を目指し、何%がアウトソーシングなのか、息の長い基礎研究とプラクティカルな研究開発のポートフォリオを戦略的に決定する。
- **競争領域における協創の実現**: ①国内市場における競争にとらわれることなく、競争領域を極力絞り込むことで、プラットフォーム部分に各社が各々投資することを避ける、②自社が強みを有する領域におけるオープンな共同研究を促進するため、強い企業同士が技術やデータを出し合い、大学を含む公的研究機関を基軸とした産業横断的な共

同研究投資を行う。

- **スタートアップとの対等な関係構築**(※): ①社員のマインドセットを変えるためにも、オープンイノベーションにかかる意思決定の場に経営トップが出席するか、徹底した権限移譲を行う、②経営トップのコミットメントを自社の社員に示すことで、スタートアップにとって貴重な資源である時間を浪費させない、など
- **出島の徹底的な活用**(※): ①長期的な成果を踏まえた評価を行うなど、完全な別組織として運営し、現場のマインドセットを変革する、②スタートアップなどと対等に活動できるよう、本体とは異なるマネジメントを行う、③出島で生まれた事業を本体に戻して大きくする場合も、事業ポートフォリオにおける位置付けを明確化し、既存ビジネスとは異なる尺度で評価する、など
- **失敗を学びへと昇華させる企業文化への変革**(※): ①諦めるまでは失敗ではなく学びの機会であるという風土を創る、②組織に学びという価値を提供した人材を評価する評価・報酬制度へと変更する、③短期的な成果を追わず、事業領域やイノベーションの種類に応じた中長期の成果で評価する。
- **ダイバーシティの推進とオープンな人材育成**(※): ①副業・兼業の積極的推進、②博士号保有者の採用促進を含め、大学・国立研究開発法人などを含む研究、マネジメント、販売など社内外の幅広い部門を行き来するキャリアパスを用意する、など

III 政府への期待

- 競争分野における共同研究・データ共有などを促す独占禁止法上の指針の見直し
- 時間管理型でない働き方を可能にする新たな契約形態の確立
- 人への投資が評価される資本市場の形成・新陳代謝の促進

- 社会のDX実現に向けたデジタル庁の権限強化・役割拡大

詳しくはコチラ

