

自前主義脱却し、共創を進めよ

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを採る連載「生産性改革 Next Stage」は、「イノベーション創出」をテーマに、東京大学特命教授・名譽教授で開志専門職大学学長の名務茂夫氏と、マクアケ代表取締役社長の中山亮太郎氏がインタビューに応じた。イノベーション創出のためには、企業が陥りがちな自前主義から脱却し、他社との共創が重要との認識を示した。

(2面に詳報)

WIPO（世界知的所有権機関）が発表した「グローバル・イノベーション・インデックス2025」によると、日本のイノベーション力は12位となつた。昨年より順位を1つ上げたが、アジアの中でも韓国（4位）、シンガポール（5位）、中国（10位）の後塵を拝している（以下表）。

Next Stage 生産性改革

⑫

各務氏は日本企業が競争力を高め、イノベーションを創出するためには、強いリーダーシップのもとで、自前主義を捨て、M&Aによる選択と集中を進めることが重要になると考へを示した。産学連携においても、トップの関与を強め、事業化に向けてリスクを取る覚悟が求められないと指摘した。

業家を育てる教育プログラムを組み、若い力を後押ししていきたい。日本は大企業中心の考え方からも脱却しなければならない」と意欲を示した。

その中で、中山氏は、多くの日本企業がBtoBに事業をシフトする一方、コンシューマービジネスでイノベーションを生み出す日本企業が減

一方、新商品や新サービスの企画から、テストマーケティング、マーケットデビュー、量産、そして売上規模の拡大した上で、「しがらみのない若

い人たちには、社会を大きく変える力がある。若い人たちを中心とした社会を作ること

が、今後の日本のイノベーションを形作る」と述べた。そして、「教育者として、起業家を育てる」として、起業の会社はもちろん当社としても経営の中では「一人当たりの粗利額を指標として重視して

いる。企業は、一人当たりの粗利が高くなるビジネスは何

でなく、BtoCにも事業領域を広げる企業が出てくる」とに期待感を示した。「ユニクロ」を展開するファースト

リティリングが、自社の顧客の声を聞き、新商品開発に反映させるなど、コンシューマービジネスを世界市場で成功させていることを例に出し、「100%目前でやうなくて

も、弊社のようなパートナーを見つけて、共創することができれば、生活者向け商品でイノベーションを起こせる」と述べた。

各務 茂夫氏

生産性改革

一方、日本の場合は「継続」が、社会にビルトインされてい。日本企業にはかつて系列があり、メインバンクが比較的リスクがある事業でも投資することができ、製造業を中心にイノベーションを生んできた。

日本社会は継続性を重視
米国の上場企業の平均寿命は、
17年程度だ。この新陳代謝は、
主にM&Aによってなされてお
り、生産性が高い企業が生産性
の低い企業を買収するのが一般
的だ。企業経営に失敗した場合
は、多くの場合はCEOが交代
し、大きな改革をするなど、社
会にダイナミズムが組み込まれ
ている。

顧客の声を商品開発に反映
かつては、大手量販店やスーパーと取引し、テレビCMを大量に流し、商品棚を押さえれば、モノが売れる時代があった。そのやり方が通用しなくなり、イノベーションの意思決定が、現場もトップもできなくなった。
多くの企業がBtoBに注力する意思決定を行い、素材や部品、インフラなど川上の分野に強みを持ち、イノベーションを起こしてきた。一方、BtoCでイノベーションを起こすプレイヤーがどんどん減ったのはもったいないし、悔しい。
イノベーティブな技術と顧客をどう繋ぐかがビジネスにとって重要だ。BtoBについては、企業の営業が顧客と近く、コミュニケーションを取りやすい。顧客のニーズを把握している自信があるから、イノベーション

かつては、大手量販店やスーパーと取引し、テレビCMを大量に流し、商品棚を押さえれば、モノが売れる時代があった。そのやり方が通用しなくなり、インベーションの意思決定が、現場もトップもできなくなつた。

過去を否定するリーダーが革新生む



(かがみ・しげお) 1982年、ボストン・コンサルティング・グループ入社。東京大学産学協創推進本部、工学系研究科教授等を経て2025年に現職。日本ベンチャー学会前会長。

もう一度、ヒット商品を日本から



の意思決定がしやすい。これに対し、BtoCで顧客との距離があつたり、の多様性がありすぎて、企マーケティング部や営業部把握しきれないか、把握しもりでも、自信を持てないこの作業をシームレスにしているのが、「ユニークロ」



(なかやま・りょうたろう) 2006年、サイバーエージェント入社。2013年にマクアケを創業。22年に第4回日本サービス大賞・経済産業大臣賞受賞。

■ 他社と共創しB to Cを展開
れば、一気に全国展開、全世界展開に持っていけることができ、ビジネスモデルは、当社が事業者支援を行う上でも参考にしていい。

上規模の拡大までを一気通貫で取り組めるかがカギを握る。私たちは、それを100%目前でやる必要はないといつこに気づいた。売る、広げる、知つてもらう、ニーズを知るなど得意とする企業と共創しながら構築していく手段があることを知つてもらいたい。

一人当たりの粗利を高く作れるビジネスを探す際に、もう一度、B to B、B to Cにこだわらず市場を広く捉えても良いのではないかと考えている。そうすれば、日本は、川上から川下までに強みを持った産業構造になれる。自社すべてを賄うなくとも、良きパートナーをつけて、共創することができれば、粗利の大きいB to Cでもノベーションを起こせる。

Aー時代も人間が意思決定一人当たりの生産性を高める

ために、AIは強力なツールになる。着眼点を整理する作業や、競合になりうる商品・体験を収集するといった作業を短時間でできる。空いた時間で、人間にしかできない作業に向き合うことができるので、これを取り入れない理由はない。

ただ、「イシューは何か」についての意思決定は人間が行うべきだ。解決したい課題が的外になると、AIが素晴らしいロジックを組んでも的外になると、「イシュー」を決めたら、それを解決するために何が必要かという課題は、AIが解決してくれる。

パソコンやインターネットが登場したときと同じで、AIを使うか、使わないかの議論は無意味だ。企業はトップダウンでAIの効果的な活用を積極的に進めていくべきだ。

■ 他社と共創しB to Cを展開
れば、一気に全国展開、全世界展開に持っていけることができ、ビジネスモデルは、当社が事業者支援を行う上でも参考にしていい。

る必要がある。東京大学では、産学協創推進本部に名称を変え、10年で100億から200億円規模の案件を作ることを目標に掲げた。

さらに、ほとんどが「共願特許」（共同出願特許）で行われていることも問題だ。企業の研究者にとっては、特許が生まれると、社内の評価が上がる。しかし、企業側で事業に結び付けるルートを持っていないと、ノベーションやプロダクトが生まれない。米国では早くからこの問題に気づき、MITやスタンフォードなどの大学は研究成果を単独特許で行い、スタートアップで事業化に取り組んでいる。日本でも、大学が単独出願特許を多く積み重ねて、その中で付くチャネルの構築に取り組むべきだろう。

上規模の拡大までを一気通貫で取り組めるかがカギを握る。私たちも、それを100%自分でやる必要はないといつて、前に気づいた。売る、広げる、知つてもらう、ニーズを知るなど得意とする企業と共創しながら構築していく手段があることを知つてもらいたい。

一人当たりの粗利を高く作れるビジネスを探る際に、もう一度、B to B、B to Cにござわらず市場を広く捉えても良いくのではないかと考えている。そうすれば、日本は、川上から川下までに強みを持った産業構造になれる。自社ですべてを賄ふなくとも、良きパートナーをつけて、共創することができれば、粗利の大きいB to Cでノベーションを起こせる。

■ A—時代も人間が意思決定一人当たりの生産性を高めな

日本は米国に比べて経営人材が乏しいという問題もある。研究成果を企業に橋渡しする役割を担うTLO（技術移転機関）などの組織は、米国ではP.h.D.を持った人材の集まりだが、日本では必ずしもそうではない。市場やビジネスを知り、研究者と科学についても対等に語れる人材を備えたTLO組織への改革が必要だ。

事業をスケールアップするには、豊富な資金がある米国ベンチャーキャピタルの目に留まることが重要だ。ディープテック系のビジネスは、最初からグローバル市場を目指して資金調達戦略を考えるべきだ。地場のベンチャーキャピタルを相手に、タームシート（基本条件書）を日本語だけで作ると、米国行きが遠のくこともある。

るために、AIは強力なツールになる。着眼点を整理する作業や、競合になりうる商品・体験を収集するといった作業を短時間でできる。空いた時間で、人間にしかできない作業に向き合うことができるので、これを取り入る理由はない。

ただ、「イシューは何か」についての意思決定は人間が行うべきだ。解決したい課題が的外になると、AIが素晴らしいロジックを組んでも的外になる。「イシュー」を決めたら、それを解決するために何が必要かという課題は、AIが解決してくれる。

パソコンやインターネットが登場したときと同じで、AIを使うか、使わないかの議論は無意味だ。企業はトップダウンでAIの効果的な活用を積極的に進めていくべきだ。