

大企業における出島戦略について

成功のための要件とは

今、世界では第4次産業革命が進行している。私の住むシリコンバレーでは、自動走行の車が走り回り、小売は無人店舗化し、現金での決済は生活から消えつつある。金融機関では事務作業や調査作業をコンピューターが行い、業務の時短を進めている。

デジタルの世界とアナログの世界がインターネットにつながることで、社会の効率化はべき乗のスピードで進み、既存産業は大きな環境変化に直面する。シリコンバレーではこの変化を、エクスポネンシャルの時代と呼んでいる。ソフトウェアが世界を飲み込み、従来の産業構造がかつてないスピードで急速に変わるなか、大企業の経営戦略も大きく見直されるべきタイムイングを迎えている。

加速する出島拠点設立の動き

エクスポネンシャル時代の特徴は、変化が早く将来の予測が難しいことだ。俗にVUCA^(注)と表現される。不確実性が高く、複雑で曖昧な社会では、今までのように、社内で慎重

に調査や議論を重ね、すべての製品開発やサービスづくりを自前で行う手法が通じなくなっている。そこで、ベンチャーをはじめとした外部の知見や力を借りるオープンイノベーションを用いた経営に大きな注目が集まっている。外の力を活用することで、自社だけでは間に合わない新規事業の立ち上げや最新技術の導入を機動的に行う試みだ。昨今の自動車業界では盛んな動きである。

最近では先端技術や新しいビジネス機会の探索のために、シリコンバレーをはじめ本社の外に出島拠点を設立する動きが加速している。本社がなかなか変えられない(「鎖国状態」)であれば、新規性の高いプロジェクトを行うために、治外法権としてのオフィスを外に構える発想である。ここでは、外部の新しい技術や考え方を取り入れることで、今までにない新しい価値を生むイノベーション活動が期待される。

ところが、出島組織を活用したイノベーション活動の成果を出すことはそう簡単ではな

WILL創業者CEO

伊佐山 元

じまやま

げん



い。ワークスペースをつくってベンチャーとの交流を増やしたが、何も生まれない。POC(Proof of Concept)・概念実証ばかりが乱立し、きちんと事業化されるものがない。ベンチャーに出資してみたが、その後何をすれば価値になるのかわからない。シリコンバレーベンチャーのスピード感とクオリティーに大企業のプロトコルが合わない、等々よく聞く悩みである。

出島を活用したイノベーションの鍵

しかしながら、出島を活用したオープンイノベーションの成功にはいくつか鍵となる要素があると考えている。

第1に、本社側で、イノベーション活動に対しての期待と目的が明確に定義されているかどうかである。業務の効率化(コストカット)のためにするのか、本業に代わる新しい事業を立ち上げるのか、ベンチャーへの出資や買収を通じて収益力を強化したいのか、宣伝効果をねらったマーケティング活動の一環

(注)VUCA: Volatility(激動)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(不透明性)

図表1 大企業のための共同研究所：出島(WiL)の活用

イノベーションの推進を目的とし、異業種やベンチャーとの知と知の組み合わせを促進



図表2 WiLの主な活動

大企業のチェンジエージェント

	インベストメント	ビジネスクリエーション	エンパワーメント
何をやっているのか?	<ul style="list-style-type: none"> 優良ベンチャーの調査と投資 日米を中心にグローバル拠点 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の切り出し(カープアウト) 共同での新規事業創出(インキュベーション) 	<ul style="list-style-type: none"> 出向者の受け入れ 幹部・役員研修 異業種交流
貴社にとっての意義は?	<ul style="list-style-type: none"> 先端テクノロジー情報の獲得 ベンチャー企業へのアクセス 	<ul style="list-style-type: none"> 社内IPの利活用 社内イノベーション促進 事業を通じた人材育成 	<ul style="list-style-type: none"> シリコンバレー拠点 イノベーション人材の育成 事業アイデアや気づき創発
WiLの優位性は?	<ul style="list-style-type: none"> 日本最大級の投資資金 投資実績豊かなメンバー(日米ともに) 事業会社知見との連携 	<ul style="list-style-type: none"> 事業立ち上げや事業経験豊かなメンバー 挑戦が奨励され、失敗が許される環境 	<ul style="list-style-type: none"> 日本の企業文化を理解した人材による社内変革の支援 シリコンバレーネットワーク

ベーターは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

なかつた人間より
も評価するような
仕組みをつくらな
い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

それを実践するイ
ノベーション人材
の育成だ。何かに
挑戦して失敗した
としても、何もし
なかつた人間より
も評価するような
仕組みをつくらな
い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

自ら発見し、解決
する方法を考え、
それを実践するイ
ノベーション人材
の育成だ。何かに
挑戦して失敗した
としても、何もし
なかつた人間より
も評価するような
仕組みをつくらな
い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

を描くエキスパート
を育成する人事制
度ではなく、変化
する社会の課題を
自ら発見し、解決
する方法を考え、
それを実践するイ
ノベーション人材
の育成だ。何かに
挑戦して失敗した
としても、何もし
なかつた人間より
も評価するような
仕組みをつくらな
い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

延長線上に未来を
描くエキスパート
を育成する人事制
度ではなく、変化
する社会の課題を
自ら発見し、解決
する方法を考え、
それを実践するイ
ノベーション人材
の育成だ。何かに
挑戦して失敗した
としても、何もし
なかつた人間より
も評価するような
仕組みをつくらな
い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

す必要がある。従
来のように過去の
延長線上に未来を
描くエキスパート
を育成する人事制
度ではなく、変化
する社会の課題を
自ら発見し、解決
する方法を考え、
それを実践するイ
ノベーション人材
の育成だ。何かに
挑戦して失敗した
としても、何もし
なかつた人間より
も評価するような
仕組みをつくらな
い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

来のように過去の
延長線上に未来を
描くエキスパート
を育成する人事制
度ではなく、変化
する社会の課題を
自ら発見し、解決
する方法を考え、
それを実践するイ
ノベーション人材
の育成だ。何かに
挑戦して失敗した
としても、何もし
なかつた人間より
も評価するような
仕組みをつくらな
い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

す必要がある。従
来のように過去の
延長線上に未来を
描くエキスパート
を育成する人事制
度ではなく、変化
する社会の課題を
自ら発見し、解決
する方法を考え、
それを実践するイ
ノベーション人材
の育成だ。何かに
挑戦して失敗した
としても、何もし
なかつた人間より
も評価するような
仕組みをつくらな
い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

来のように過去の
延長線上に未来を
描くエキスパート
を育成する人事制
度ではなく、変化
する社会の課題を
自ら発見し、解決
する方法を考え、
それを実践するイ
ノベーション人材
の育成だ。何かに
挑戦して失敗した
としても、何もし
なかつた人間より
も評価するような
仕組みをつくらな
い限り、真のイノ
ベーションは生まれ
ない。変化を是認
してトライする企

なのか、企業文化を変えてイントレプレナー(企業内起業家)を育成したいのか。アウトプットが不明確で、経営レベルでのコンセンサスを得ていないイノベーション活動は、結局イノベーション祭りになって何も残らない。次に、出島組織がCEOをはじめとした経営トップの全面的な支援とコミットを得ているかどうか極めて重要である。探索部隊の活動は、奇抜なアイデアや技術に抵抗する社内勢力との戦いだ。すぐに成果の出ないものに対しての財務側の不信も強い。社内の精鋭で構成される出島部隊の人材が社内調整に明

け暮れ、成果を出す前に心が折れてしまう場面を何度も見てきた。このような課題に対し、経営トップが出島組織を直下に置いて活動の指揮を行うことは必須だ。さらに、本社内に、出島組織の提案をきちんと受け止めて多少の不都合を容認しながらも実践する、根回し上手な「キヤッチャー」組織を設けることが望ましい。出島でどのような素晴らしいピッチャーを育て、ドラフトしたところで、素晴らしいキヤッチャーが存在しなければ、良い野球チームは成り立たない。最後に、人材育成のあり方を根本的に見直す必要がある。従来のように過去の延長線上に未来を描くエキスパートを育成する人事制度ではなく、変化する社会の課題を自ら発見し、解決する方法を考え、それを実践するイノベーション人材の育成だ。何かに挑戦して失敗したとしても、何もしなかつた人間よりも評価するような仕組みをつくらない限り、真のイノベーションは生まれ

いはシリコンバレーの風を感じ、健全な危機感を持つために訪問してもらいたい。

経営にかかわる人間はぜひ、年に1度くらいはシリコンバレーの風を感じ、健全な危機感を持つために訪問してもらいたい。

それができる。

そして、それぞれの企業の幹部をシリコンバレーに集めて、先端ベンチャーの経営を理解し、デザイン思考をはじめとしたイノベーションのツールを体得してもらうことで、出島組織への追い風を強化し、自ら未来を創造するという前向きな機運を確実に生み出すことができる。

また、起業体験や事業開発経験の多い当社の社員が大企業と伴走し、新規事業の立ち上げやベンチャーとの協業を支援することで、失敗のリスクを軽減し、本社側の根回しに協力することは効果的だ。ある企業での成功事例は、研究所に集う他の企業への良い刺激にも、学びにもなる。まさに知を共有することでイノベーション活動は加速する。

また、起業体験や事業開発経験の多い当社の社員が大企業と伴走し、新規事業の立ち上げやベンチャーとの協業を支援することで、失敗のリスクを軽減し、本社側の根回しに協力することは効果的だ。ある企業での成功事例は、研究所に集う他の企業への良い刺激にも、学びにもなる。まさに知を共有することでイノベーション活動は加速する。

また、起業体験や事業開発経験の多い当社の社員が大企業と伴走し、新規事業の立ち上げやベンチャーとの協業を支援することで、失敗のリスクを軽減し、本社側の根回しに協力することは効果的だ。ある企業での成功事例は、研究所に集う他の企業への良い刺激にも、学びにもなる。まさに知を共有することでイノベーション活動は加速する。

また、起業体験や事業開発経験の多い当社の社員が大企業と伴走し、新規事業の立ち上げやベンチャーとの協業を支援することで、失敗のリスクを軽減し、本社側の根回しに協力することは効果的だ。ある企業での成功事例は、研究所に集う他の企業への良い刺激にも、学びにもなる。まさに知を共有することでイノベーション活動は加速する。

また、起業体験や事業開発経験の多い当社の社員が大企業と伴走し、新規事業の立ち上げやベンチャーとの協業を支援することで、失敗のリスクを軽減し、本社側の根回しに協力することは効果的だ。ある企業での成功事例は、研究所に集う他の企業への良い刺激にも、学びにもなる。まさに知を共有することでイノベーション活動は加速する。

また、起業体験や事業開発経験の多い当社の社員が大企業と伴走し、新規事業の立ち上げやベンチャーとの協業を支援することで、失敗のリスクを軽減し、本社側の根回しに協力することは効果的だ。ある企業での成功事例は、研究所に集う他の企業への良い刺激にも、学びにもなる。まさに知を共有することでイノベーション活動は加速する。

また、起業体験や事業開発経験の多い当社の社員が大企業と伴走し、新規事業の立ち上げやベンチャーとの協業を支援することで、失敗のリスクを軽減し、本社側の根回しに協力することは効果的だ。ある企業での成功事例は、研究所に集う他の企業への良い刺激にも、学びにもなる。まさに知を共有することでイノベーション活動は加速する。