

中部地区のイノベーションマインド

－第5回「産業構造の転換を促すエコシステムの構築に関する研究会」報告

公益財団法人中部圏社会経済研究所 上席研究員・部長 藤井 康宏

2025年3月24日に開催された第4回研究会では、高元委員よりオープンイノベーションにおける企業側の取り組みに関する話題提供をいただき、さまざまなケースを含めた議論を行った。今回の第5回研究会(2025年7月4日開催)では、中部地域における製造業のオープンイノベーションの取り組み方、マインドセット、出向起業制度に焦点を当てた議論を行う目的で、研究会委員の田中裕章氏(株式会社バリューグロー 代表取締役CEO、元一般社団法人中部圏イノベーション推進機構 理事・事務局長)より「中部地区のイノベーションマインド」のテーマで話題提供をいただいたので、その内容の主要部分および討議内容について、以下の通り報告する。

【要旨】

- ◆日本の企業は、外部環境の変化に対する危機感が欠如していて、過去の成功モデルの延長線上に未来を描く傾向が払拭されていない。
- ◆既存の課題を解決するだけでなく、「そもそも何が課題なのか」「どうあるべきか」を根本から問いかねることが、イノベーションの本質であり、今後の中部圏の取り組みに必要な視点である。
- ◆出向起業において、シリコンバレーでは、失敗して戻ってきた場合でも、その経験がスキルとして評価される文化があるが、日本では、失敗者のレッテルを貼られ、新しいことに挑戦しづらい風土がある。
- ◆中部地区の企業は、同調意識が強く、「右へならえ」の体質が根強く残り、リーダーやスタートアップが育ちにくい環境である。また、若い世代も教育されることに慣れ、安定志向が浸透している。
- ◆企業の知財や社内で得た経験をベースに起業する場合、元の会社としてどのように関係性を保つかは重要な論点であり、海外の企業ではエクイティを持つケース、持たずにライセンス収入を得るケースなど、プロジェクトごとに判断する体制が構築されており、出向起業制度においても、このようなノウハウが必要である。
- ◆副業を通じて得られる経験や視点が、個人の意識に影響を与え、それが組織全体の変化につながる可能性があり、企業がこの変化をどう受け止め、どう取り込むかが、今後の課題である。
- ◆大企業全体にイノベーションマインドセットを広げないと、この地域で次のステップに進むのは難しいが、イノベーションによって事業成長を果たしていく意識が、企業の中で明確な課題として位置づけられていないことが、最大の問題である。

1. エコシステム形成拠点としての活動

(1) スタートアップ支援活動

帽山先生から企業とのコラボレーションについて

て触れてほしいとのご要望がありましたが、実際にはそれほど活発に起きているわけではありませんので、現在どのような取り組みが行われているかという観点からご説明できればと思います。

(※1) 中部圏研究 VOL.232 (2025.09) 参照

まずは、中部地区のエコシステムについてです。中部地区はスタートアップの数が非常に少ないという現状があります（図1）。今後、数を増やしていく必要があると考えています。

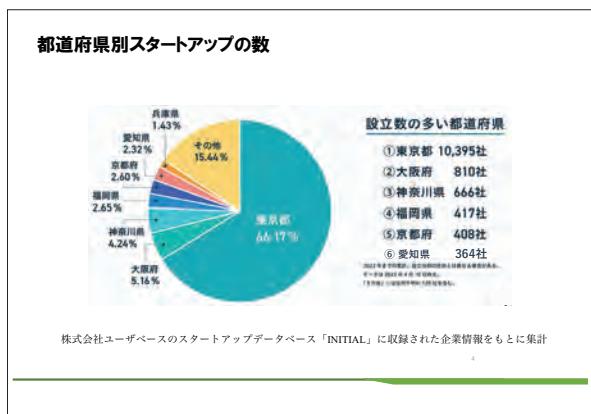


図1 都道府県別スタートアップの数

中部地区のスタートアップ支援活動としては、起業前の段階から起業後の成長フェーズに至るまで、ほぼ途切れることなく教育が行われています。図2の三角すいの図は、人数が段階的に減少しながらも育成が進み、最終的には大きな企業へと成長していくイメージを示しています。

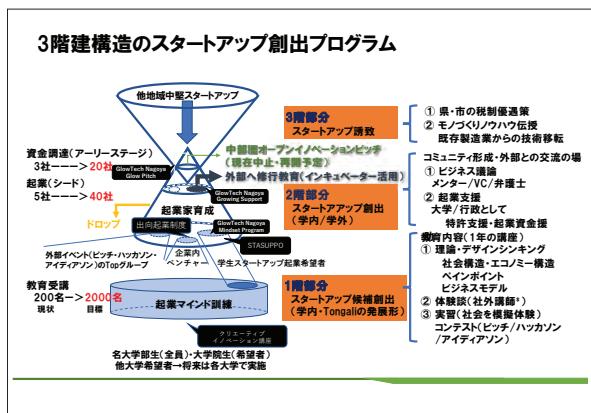


図2 スタートアップ創出プログラム

図2の最下部に記載されている「起業マインド訓練」は、大学においても教育が行われており、
(※2)Tongaliなどのプログラムでも実施されています。

左側に記載された人数の根拠についてですが、私がシリコンバレーから帰国した2020年当時、Tongaliの受講生は約200名で、そのうち3社がスタートアップとして立ち上りました。Tongaliを中部地区のエコシステムを構成する一つの拠点と位置づけ、20社程度のスタートアップ創出を目標とする場合、逆算すると約2,000人の教育が必要になります。この目標を達成するため、名古屋大学をはじめとするTongali関係者が教育の場を大きく広げ、現在では多くの大学がこの取り組みに参画しています。

起業マインド訓練のフェーズから次のステップに進もうとすると、そこにはギャップが生じます。このギャップには一定の意味があり、文部科学省による支援から経済産業省系の支援へと移行する際に、大学だけでは支えきれなくなる領域が存在します。

（※3）
その上位フェーズでは、STASUPPO（스타서포）や出向起業制度などの支援が始まります。中
部地区の最大の弱点は、スタートアップの先輩企
業が非常に少ないことです。そのため、若いスター
トアップが学べる場が不足しています。私は名古
屋市などに対し、「税制面での優遇措置によつ
てスタートアップの先輩企業を地域に呼び込み、若
手の育成に協力してもらうような仕組みが必要で
はないか」と提案しています。こうした取り組み
がなければ、スタートアップは十分に育たないば
かりか、地域外へと流出してしまう恐れがありま
す。

残念ながら、私が帰国してから5年が経過しましたが、この状況はあまり改善されていないという印象を持っています。

図3はTongaliの取り組みを示したものです。現在、参加メンバーは非常に多くなっており、中部地区のほとんどの大学が参画しています。それぞれが助成金などを活用しながら、各大学が積極的に活動を展開しています。

(※2) 東海地区の大学コンソーシアムによる起業家育成プロジェクト

(※2) 東海地区の大学コラボファームによる起業家育成プロジェクト
(※3) 名古屋市が推進する、東海地区のスタートアップをサポートするコミュニティ活動

(※ 4) 古賀市が推進する、東海地区のスマートプランをつくつと実現するコミュニティ活動 経済産業省が推進している、大企業の社員が就職せずに新規事業を立ち上げることを支援する制度



図3 大学を中心とした教育・育成活動

今年の6月21日にはアイデアコンテストが開催され、94チームが参加しました。北海道から岡山まで、非常に幅広い地域から多様な方々にご参加いただきました。コンテストは年々その規模と影響力を拡大しており、高校生の参加も増加傾向にあります。過去には大阪から多くの高校生が参加したこともありました。

活動自体は非常に活発ですが、中部地区の大学が受賞するケースはそれほど多くなく、やや寂しさを感じるところです。

次に紹介するのは「GLOW TECH NAGOYA」です（図4）。これは私が帰国後、名古屋市に働きかけて立ち上げていただいた取り組みです。シリコンバレーでビジネスやベンチャーキャピタル（VC）活動に携わっていた方々に個別に協力をお願いし、スタートアップ支援に取り組んでいただ



図 4 GLOW TECH NAGOYA

いています。

昨年度まで、このプログラムは3段階で構成されていました。まず「Global Mindset Program」では、世界を目指すマインドの育成を行います。次に「GLOW Pitch」では、VC向けのピッチを通じて資金調達の機会を提供します。そして「Glowing Support Program」では、VCからの資金獲得を目指し、より実践的な支援を行っていました。今年度は「Global Mindset Program」のみが実施されています。

昨年は高校2年生の参加者がいましたが、今年の募集では小学5年生の女子が手を挙げてくれており、若年層が起業するケースも徐々に広がっている印象です。

(2) ナゴヤイノベーターズガレージの取組み

ナゴヤイノベーターズガレージ^(※5)（以下、「ガレージ」）について、少し活動の紹介をします。

自動車産業を中心とする中部地区では、将来的に経済状況が大きく悪化する可能性があると予測されており、新たな事業創出とイノベーションの促進を目的として、ガレージが設立されました(図5)。

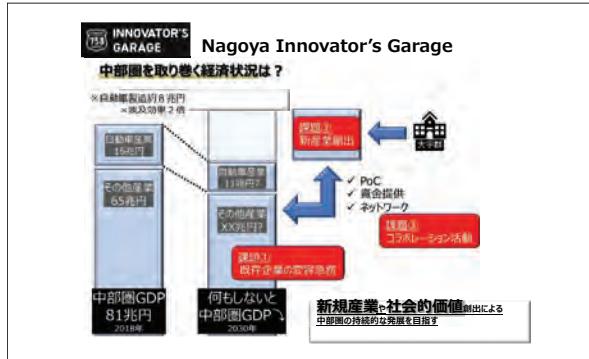


図5 中部圏を取り巻く経済状況は?

プログラムの立ち上げや拠点形成を通じて、エコシステムの構築を目指しており、特にコミュニティの形成を重視しながら、施策を順次拡充しています（図6）。

(※5) 名古屋市と一般社団法人中部経済連合会が共同で設立し、異業種・異分野の交流を通じて新たな価値や産業の創出を目指すイノベーション拠点

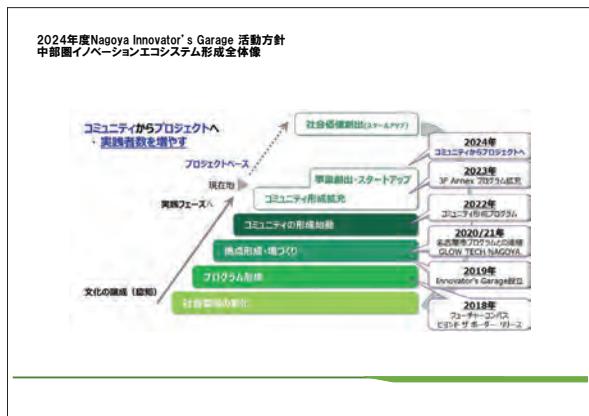


図6 中部圏イノベーションエコシステム形成全体像

2024年度の会員数は116社で1社増加しましたが、個人会員は78名と24名減少しています。減少の要因の一つとして、スタートアップ関係者がSTATION Aiへ移行したことが挙げられます。私たちとしては、これは自然かつ望ましい流れであると捉えています。

一方で、課題もあります。中にはガレージをオフィススペースとして利用していた方もおり、年間449回ものプログラムが開催されることで、業務に支障が出るという声も寄せられました。その結果、「使いづらい」として退会された方が二桁にのぼり、これは大きな問題であると認識しています。現在、名古屋市と協議のうえ、新たなエリアの確保を進めています。

ガレージ内では、「マインド形成」から始まり、「気づき・発見」「融合・成長」「共創・実践」と段階的にステップアップする構成となっています(図7)。

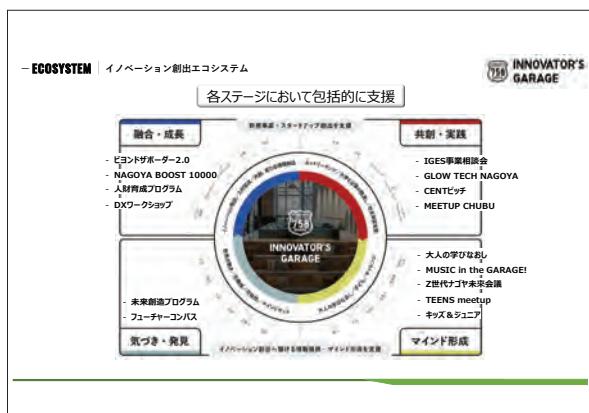


図7 各ステージにおける包括的支援

スタートアップを成長させるというよりも、スタートアップを生み出す支援を行い、STATION Aiに送り出すことを主な目的としています。STATION Aiで成長を促し、さらに一般社団法人中部経済連合会(以下、「中経連」)との連携を通じて企業との協業を進めることで、スタートアップの成長を支援する流れです。

「共創・実践」の段階では、スタートアップとして立ち上がるところまでは支援しますが、それ以降の成長支援については、現時点ではプログラムが整備されていないのが現状です。

2. 中部地区スタートアップの状況

私がシリコンバレーから帰国した当時、中部地区ではスタートアップによる本格的なピッチイベントがほとんど開催されていない状況でした。このままでは、芽が出るはずのスタートアップも育たないと感じ、中部圏オープンイノベーションピッチ(CENTピッチ)を立ち上げました(図8)。当時、私は名古屋大学の特任教授を務めていたため、大学の名前を冠して開催することができました。



図8 中部圏オープンイノベーションピッチ

登壇者として集めたのは、いわゆる「Level 1」の層、すなわち起業前、起業直後、あるいはマッチングや資金調達を目指すアーリー期の方々です。このイベントをきっかけに、彼らが成長していくことを期待しての取り組みでした。

しかし、初回の開催直後、シリコンバレー時代の部下から「ちゃんと内容を見ていますか？こんなレベルの低いものをやっていたら、すぐに誰も来なくなりますよ」と厳しい指摘を受けました。そこで、2回目以降はすべての内容を事前にチェックし、質が伴わない場合には「発表は不可」と伝え、場合によってはビジネスモデルの再構築まで支援するなど、かなり踏み込んだ対応を行いました。

その結果、参加者の皆さんからは「内容が分かりやすく、非常に参考になる」といった好意的な声をいただきました。これまでに150社が登壇し、延べ292社が聴講するなど、一定の成果を上げることができました。

しかしながら、残念なことに昨年（2024年）7月以降、開催を中断しています。理由は、対象となる起業前や起業直後の層が減少してきたためです。特に、起業前であっても起業の意思がない方も含まれており、そうした方々には登壇をお断りしていたため、結果的に登壇者が集まらなくなってしまいました。現在は、再開は難しいと判断し、開催を中断しています。

CENT ピッチで発表されたスタートアップの分野について調査を行いました(図9)。

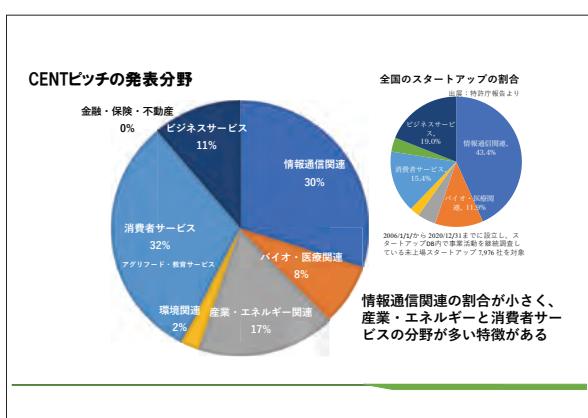


図9 CENTピッチの発表分野

登壇企業は約150社にのぼり、テーマを限定せずに募集を行っていたことから、スタートアップの事業形態を分類するうえで、データとして一定の信頼性があると考えています。

中部地区向けのイベントであることも影響し、情報通信分野のスタートアップが多く見られました。また、産業・エネルギー関連のスタートアップが全体の17%を占めており、これは中部地区ならではの特徴的な傾向といえます。

さらに、消費者向けサービス分野のスタートアップも多く見られ、これはDX（デジタルトランスフォーメーション）をはじめとした新しいビジネスモデルの展開が背景にあると考えられます。

全国的な傾向と比較して特に顕著だったのは、製造業分野に対応するスタートアップの多さです。中部地区は製造業が盛んな地域であり、その中でDXをどのように取り入れていくかという課題に對して、中小企業の方々が非常に積極的に取り組んでいる様子が見受けられました。

こうした流れの中で、スタートアップが中小企業のDX導入を支援する形で活用され、結果として製造業分野において多くのスタートアップが立ち上がってきたのではないかと考えています。

3. 中部地区のイノベーションマインド

(1) 畢業種交流会

次に、イノベーションに対するマインドについてお話ししたいと思います。

中部地区には、トヨタ自動車をはじめとする自動車関連企業が多数存在しており、企業間の情報は「マル秘」が非常に多いという特徴があります。そのため、人が集まても何も話さないのではないか、という懸念が以前からありました。企業同士でイノベーションを起こすにはどうすればよいのか、この課題を共有したいと考え、「マネージャー層向けイノベーション課題共有会」に取り組みました（図10）。

とはいっても、機密情報が多すぎて本当に何も話せないのでないのではないかという不安もありました。そこで、まずは「第0回」として試験的な会を開催することにしました。

結果として、告知からわずか3日間で約25名が集まりました。人数が多くなると議論が収拾しづ



図10 マネージャー層向け課題共有会

らくなるため、すぐに募集を締め切り、第0回は二十数名で実施しました。実際に開催してみると、参加者の皆さん非常に活発に発言されており、悩みや課題を率直に共有する姿が印象的でした。

参加者としてお招きしたのは、従業員数100人以上の企業でイノベーション創出に関わっている部長・次長・課長クラスの方々です。彼らは今後5～6年のうちに役員に昇進する可能性のある層であり、こうした方がイノベーション志向のマインドを持って経営層に上がっていけば、中部地区全体のイノベーション創出がさらに加速するのではないか、という思いを込めてこの取り組みを始めました。

「融合・成長」というテーマのもと、マネジメント層向けの交流会を2023年と2024年にそれぞれ開催しました（図11）。



図11 マネジメント層向け交流会

2023年の最初の回では、イノベーションを起こ

している現場の方々に集まっていた、「何が課題なのか？」というテーマで議論を行いました。次の回では、経営層と現場の方々を交えてディスカッションを行いました。これは、中経連のイノベーション委員会の開催後に、委員会メンバー（社長や役員クラスの方々）にそのまま残っていただき、部長・次長・課長クラスの方々と意見交換をしていただくという形式でした。

さらにその次の回では、現場の部下層を中心に集めてディスカッションを行い、各層の意見を擦り合わせる場を設けました。こうした交流会に参加される方々は非常に前向きな方が多く、活発な議論が展開されました。私たちが想定していたような緊張感のある議論にはならなかったものの、「やろう、やろう」という前向きな姿勢が多く見られたことは、非常に印象的でした。

2024年には、地域を越えたマネジメントの視点を取り入れるため、大阪地区や東京地区から講師を招きました。講師の方々には、中部地区をどのように見ているかを語っていただき、中部地区の参加者には、他の地域をどう捉えているかを率直に話してもらいました。

(2) 日本のマネジメントの課題

参加者の皆さんから出た意見を、私がまとめたものを図12に示しています。

過去の栄光が邪魔をする日本のマネジメント			
項目	邪魔な行動	シリコンバレー	コメント(つぶやき)
テーマ選定	それ、誰が欲しいと言っているんだ	どの普及モデルになるか考えましょう	聞けば答えが出るような簡単なことはしていない知恵くらい出してくれ！
情報収集	こちらの状況は極力話すな。相手の情報を取ることが今回の目的だ	Give & Give & Give	相手も一般的なことしか話しません
課題共有	秘密保持契約は結んだのか。法務部のチェックは済んだのか	ペインポイント議論がアクションを産む。その先が機密になる	それって、どれだけの機密ですか
市場調査	その製品はわが社として責任が取れるものなのか。誰が責任を取るんだ	嬉しさがあれば評価。いくら綿麗でも訴求しないとやらないのと同じ	責任を取らなければいけない状態まで誰が放っておいたのですか
ビジネス成立性検証	今検討中の案件は、売上はどれくらいを想定しているんだ。それくらいならやっても意味がないな	スケールするストーリーがなければ誰も相手にしない	分かっていたら会社を辞めて自分でやる。それを知るためにやっている

図12 過去の栄光が邪魔をする日本のマネジメント

たとえば、テーマ選定を社内に提案すると、「それ、誰が欲しいと言っているのだ？」と返さ

れることがある、という声がありました。普及モデルがすでに決まっているのであれば、「どれになるかを考えよう」といった前向きな姿勢で受け止めてほしい、という意見です。

情報収集に関しては、「こちらの状況は極力話すな。相手の情報を取ることが目的だ」といった発言がありました。これは非常によくある話ですが、シリコンバレーでは、人との交流は、「Give & Give & Give & Give」と言われるほど、相手に価値を提供する姿勢が重視されています。こちらが何も話さなければ、相手も深い話をしてくれず、結果として議論が進まない。つまり、発展は価値提供から始まるということが常識なのです。

課題共有の場面では、「秘密保持契約は結んだのか?」という話が必ず出てきます。契約締結に時間がかかると、スタートアップはすぐに離れてしまいます。実際には、それほど多くの秘密があるわけではないと私は考えており、シリコンバレーにいた頃は「契約を結びたいなら、結ぶと言って帰ってこい」と指示し、即座に契約を進めていました。それくらいのスピード感を持って対応しなければ、仕事が回らないのです。

市場調査に関しても、「その製品はわが社として責任が取れるのか? 誰が責任を取るのか?」という声がよく聞かれます。新しいものを開発した際に、責任の所在を過度に問う傾向があり、これは他の企業でもよく見られる課題です。

(3) 変革に向けた議論

次に、先ほど触れた内容を踏まえ、イノベーションの障害をどのように取り除いていくかという点について議論を行いました。

参加メンバーからは、自社のクラシカルな体質に関する意見や、中部圏の県民性や仕事の特徴が地域の働き方に影響しているという指摘がありました。また、コミュニケーションや人的な課題の解決が重要であるという認識も共有されました。

トップ層を含めたマインドチェンジに向けた教育の必要性についても議論がありました。上層部の成功体験が強く染み付いている点は、自動車業

界に限らず他の業種でも共通しており、「成功した人が上にいるため、成功するかどうか分からぬ提案には厳しい質問が飛ぶ」といった声が多く聞かれました。

また、「指示待ちの文化」が自立的な提案や思考を抑制しているという意見もありました。危機感が生まれにくい環境、すなわち「もうかかっている」、「良い顧客がいる」といった状況が、変革への意欲を削いでいるという指摘もあります。

自動車業界は非常に多忙で、仕事が自然に降ってくるため、「イノベーションを始めましょう」と提案しても、「田中さん、こんなに忙しいのに何を言っているのですか」といった反応が多く、なかなか広がっていないのが現状です。

「風通し」というテーマで議論したチームでは、社内の風通しの悪さが働きづらさやスピード感の欠如につながっているという意見が出ました。「人は変わらない」という前提のもと、上下の風通しを良くするための接し方や行動の工夫が必要だという指摘もありました。

また、企業内でポジションを守ることが過度に重視されていることや、ITリテラシーの低さが壁となり、風通しの良い職場環境の実現を妨げているという意見もありました。

「地域文化変革への提案」をテーマにしたチームでは、個人単位での取り組みとして、中部圏の硬直した文化を変えるために、個人が抱える課題に焦点を当て、「困りごとボード」の設置を提案する声がありました。

また、東京や大阪に比べて情報収集が難しいという中部地区の特性も指摘されました。

経営層へのアプローチとしては、「頭の固い経営層に対しては、外部の力を借りて影響を与えるべきだ」という意見がありました。経済産業省への働きかけや、有力な講演者を招いて経営層にアプローチし、地域の発展に貢献できる可能性を強調するような提案もありました。

社内だけでは変革が難しいため、外部の力を活用して変革を促そうという考え方が多く見られました。

「大企業の存在」をテーマにしたチームでは、大企業との関係性を中心とした自社マインドの変革について議論が行われました。大企業との関係性に慣れすぎていることが課題であり、ステークホルダーが見えづらく、上位の取引先や仕事の安定性が過度に重視されているという指摘がありました。

(4) 課題形成のあり方

次に、企業がイノベーションに積極的かどうかという点についてお話しします(図13)。

企業はイノベーションに積極的か			
項目	間違った概念	過去に囚われた考え方	結果
日本の現状の捉え方	過去の成功モデルを過信	「品質が良ければ売れる」「顧客は必ず日本製を選ぶ」	市場ニーズの変化、グローバル市場での価格競争への対応遅れ
外部環境の変化に対する危機感の欠如	EVや再生可能エネルギーへのシフトを単なる「一時的な流行」と見なす	EVや再生可能エネルギーへのシフトを単なる「一時的な流行」と見なす	内燃機関や従来技術に固執
国内市場への過度な依存	現状維持の幻想	国内需要の縮小や人口減少の影響を過小評価	国際市場での競争力強化や新興市場への進出が後手に回る
未来に対する認識と期待	過去の成功モデルの延長線上に未来を描く	「いずれ状況は回復する」「日本の技術はまだ優れている」という楽観的認識	世界的な競争の激化や環境規制の強化を過性の出来事として見て、対応を先延ばしにする
環境対応やデジタル化を後回し	環境問題やデジタル化を新興国や他国が先行するだけと捉え、「必要になった時に対応すれば良い」と考える	成功モデルが、今後も通用する「買うべき商品がない」という固定観念	「技術の技術の改良だけで、グローバル市場でリーダーシップを維持できる」と期待
イノベーションに無関心→国際競争力低下・従業員のモチベーション低下			

図13 企業はイノベーションに積極的か

日本の現状の捉え方として、過去の成功モデルへの過信が問題視されます。「品質が良ければ売れる」「顧客は必ず日本製を選ぶ」といった考え方方が根強く残っており、実際の市場とのギャップが生じています。その結果、市場ニーズの変化やグローバル市場における価格競争への対応が遅っています。

また、外部環境の変化に対する危機感の欠如も課題です。EVや再生可能エネルギーへのシフトを一時的な流行と見なす傾向があり、国内市場への過度な依存も見られます。人口減少の影響を過小評価し、「日本はやっぱり強い」という考えが根強く残っているのが現状です。

未来に対する認識と期待については、「現状維持の幻想」があると感じています。「いずれ回復する」といった意見がいまだに存在し、過去の成功モデルの延長線上に未来を描こうとする傾向が

なかなか払拭されないというのが、私の実感です。

課題形成のあり方について、私が関わっているシリコンバレーの方とのやり取りを例にお話しします(図14)。

シリコンバレー風ペイン発見の仕方

問い合わせ
福野市に「ウーブン・シティ」の設立に向け活動し始めました。
どんな都市になるか想像してみてください。
今聞こえてくる話は…
・どんな町ができるか楽しみ(周辺住民)
・多くのサービスを作り出したい(開発担当)
・具体化はこれからだが、多くの人が関わり開発する(参加技術者)

シリコンバレーの人は…
買い物はどうなっているか
学校はどうあるべきか
水道はどうなるべきか
食べ物は?
仕事を?
デリバリーは?
…
一体何が残るべきなのだろう?????

どうあるのが正しいかを考えることで、真のペインポイントに基づく課題形成ができる

図14 シリコンバレー風ペインの発見

私が「ウーブン・シティはどんな街になるのですか?」と尋ねた際、周辺住民からは「どんな街ができるか楽しみです」、開発関係者からは「多くのサービスを作り出したい」、技術者からは「具体化はこれからだが、多くの人が関わって開発する」といった声が聞かれました。

一方、シリコンバレーの方は全く違う視点を持っていました。彼は「買い物ってどうなるのでしょうか?」「学校はどうあるべきなのでしょうか?」といった問い合わせを投げかけてきました。中でも印象的だったのは、「水道をひねると何が出ますか?」という質問でした。私が「水に決まっているじゃないですか」と答えると、「いや、そうとも限らないのでは?」と返されました。さらに、「お風呂に入っていて、戸を開けたら何が見えると思いますか?」といった問い合わせもありました。

こうした問い合わせは、「どうあるべきか」を考えることこそが本質的な課題形成であるということを示しています。

このような視点を持たずに、「みんなで考えて、良いものにしましょう」といった抽象的な方向性だけで進めてしまうのは、日本、あるいは中部圏の文化的傾向なのかもしれません。

もう一つの例として、レジでの買い物客の支払

い時の課題を挙げます（図15）。行列ができる、時間がかかる、打ち間違いによる請求ミスがあるといった問題がありました。これに対して、日本ではレジの高度化やセルフレジの導入によって解決を図りました。



図15 「問題解決型」と「課題形成型」

私のような年配者が並ぶと、列が長くなってしまい、焦りながら操作することもあります。これは「問題解決型」のアプローチです。

一方、アメリカのAmazon Go（レジなし無人スーパー）では、コロナ禍で一時的に閉鎖されたものの、私がシアトルで体験した際には、何事もなくスムーズに買い物ができました。どんな行動をしても、正確に引き落とされる仕組みが整っており、非常に驚きました。

このような仕組みは、まさに「課題形成型」のアプローチだと感じています。

つまり、既存の課題を解決するだけでなく、「そもそも何が課題なのか」「どうあるべきか」を根本から問い合わせることが、イノベーションの本質であり、今後の中部圏の取り組みにも必要な視点だと考えています。

4. 出向起業制度の課題

最後の話題として、出向起業制度についてお話しします（図16）。

ご存じの方も多いかと思いますが、この制度は経済産業省が推進していたもので、まもなく終了

社外にスタートアップを作る

経産省が進める大企業の出向起業制度

出向起業に係る補助金について（再掲）

- ・大企業内では育てにくい新事業について、当該大企業社員が、隠匿せずに外部VCからの資金調達や個人資産の投下を経て起業し、起業したスタートアップに自ら出向・研修派遣[※]を通じて新事業を開拓することを、補助金交付により促進。
- ・2021年4月以降に、次回公募まで予定。
- ・子会社・関連会社ではないこと（起業するスタートアップの株式のうち、当該出向者の出向元大企業の保有率が20%未満であること）が条件。

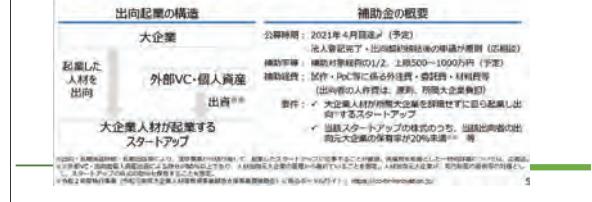


図16 大企業の出向起業制度

予定と聞いています。制度の立ち上げには、経済産業省の奥山恵太氏（現・出向起業スピノーアウトキャピタル代表パートナー）が中心的な役割を果たされました。彼の熱意に私も感化され、支援をさせていただきました。

私が企業に所属していた頃、経済産業省の出向起業制度の第1期生として参加されたT氏の支援を継続的に行ってきました。会社に提案を持ち込み、制度への参加が実現しました。

人事部と話し合い、社内に意思決定機関を設置し、出向起業にするかどうかをそこで判断する仕組みを構築しようと試みました。

出向起業後のキャリアパスとしては、失敗して戻るケース、自社が買収して再統合するケース、IPOやEXITによって外部に出るケース、別会社を設立するケースなど、複数の選択肢が考えられます。

会社が最も懸念していたのは、競合他社による買収の可能性でした。私は「競合他社が欲しがるほどの価値があるなら、自社が先に買えばいいじゃないですか」と答えましたが、性悪説に基づいた懸念が根強く残っていました。

また、出向起業後に戻ってきた人が社内で歓迎されるかというと、必ずしもそうではありません。

図17は、元スタンフォード大学の櫛田先生へのインタビューをもとに私が作成した、シリコンバレーにおけるキャリアの序列を示したものです。

起業家が最上位に位置し、その下にベンチャー・キャピタルなどの支援者、さらにFacebookや

Googleなどの企業が続くという構造です。たとえ失敗して戻ってきたとしても、その経験がスキルとして評価される文化があります。

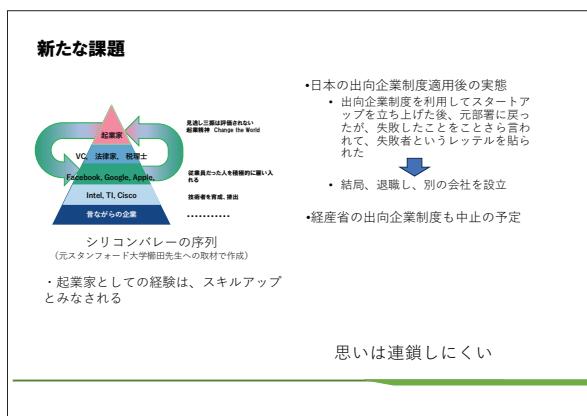


図17 シリコンバレーにおけるキャリア序列

一方、T氏の場合は、出向起業後にうまくいかず、社内に戻った際、「失敗した人」としてレッテルを貼られ、新しいことに挑戦しようとしても「どうせまた失敗するだろう」と言われる状況に直面しました。

このような風土がなかなか変わらないことが、スタートアップが信用されにくい背景の一つではないかと感じています。

図18に私が感じている中部地区の特徴をまとめました。企業は忙しく、自分を磨く努力をしない。同調意識が強く、「右へならえ」の体質が根強く残っており、こうした環境ではリーダーやスタートアップは育ちにくく感じています。

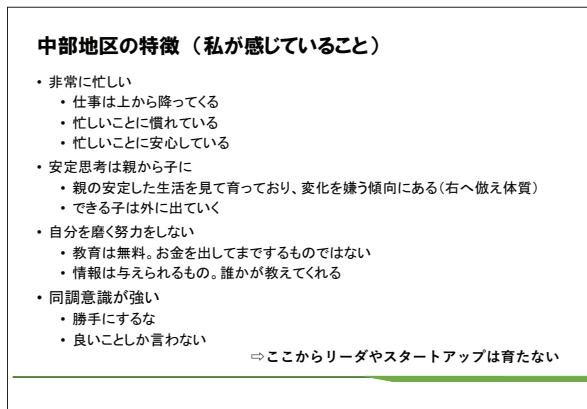


図18 中部地区の特徴

最後に、日本の現状とスタートアップの特徴について触れます（図19）。

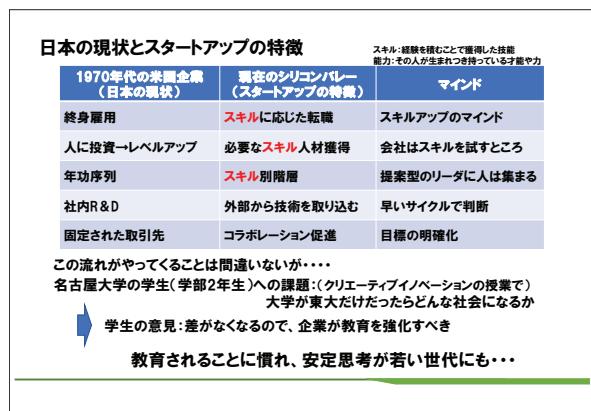


図19 日本の現状とスタートアップの特徴

1970年代のアメリカ企業が行っていたことが、今の日本企業の現状に近いと感じています。一方、シリコンバレーではスキル重視の文化が根付いています。

特に印象的だったのは、名古屋大学での学部の2年生を対象とした授業中のエピソードです。その回の講師の方が「大学が東京大学だけだったらどうなると思いますか？」と質問し、「平均化してしまうので、個人のスキルを磨くことが重要だと思います」といった答えを期待していました。しかし、実際には「差がなくなるから、企業が教育を強化すべきだ」という回答が返ってきました。

この反応から、教育されることに慣れ、安定志向が若い世代にも浸透していることを実感しました。

5. 議論

上記の「中部地区のイノベーションマインド」で紹介された課題に対して、研究会委員（図20）、オブザーバー（OBS）および事務局で討議した内容を以下に記す。

（1）出向起業制度の課題

梶山：今回は、イノベーターズガレージでの取り組み紹介を通じて、既存企業の中にイノベーショ

区分	氏名 (敬称略)	所属
委員長 (座長)	梶山 泰生	梶山女学園 理事長 梶山女学園大学 現代マネジメント学部 教授 京都大学 名誉教授
委員	山田 仁一郎	京都大学経営管理大学院 教授
委員	舟津 昌平	東京大学大学院経済学研究科 講師
委員	田中 裕章	株式会社バリューグロー 代表取締役/CEO 名古屋大学 客員教授
委員	秋元 信行	AT PARTNERS株式会社 Co-Founder & General Partner
委員	佐橋 宏隆	STATION Ai株式会社 代表取締役社長兼CEO
委員	高元 丈治	株式会社LEP 代表取締役CEO

図20 研究会委員

ンのマインドセットをどう浸透させていくかという点に焦点を当てて話題提供していただきました。

また、企業とスタートアップとの関係性も重要なテーマとして位置づけられており、今回はそのあたりを中心に議論を進めていければと思います。

いくつか論点が出てきましたが、まずは最後に触れられた出向起業制度について話を始めたいと思います。

この制度は鳴り物入りで始まったものの、実際にはあまりうまく回っていないのではないかという印象があります。

田中：はい、その通りです。

梶山：各社でこうした取り組みは一定程度行われているようです。私の知っている過去5年間ほどの事例で言えば、NECがシリコンバレーに人材を送り出すプロジェクトを実施しています。

「NEC X」という取り組みで、会社から一度人材を外に出し、シリコンバレーのエコシステムの中で育てるという方針です。

出向起業制度と直接つながっているかは分かりませんが、経済産業省の方々もこうした先行事例を参考にされたのではないかと感じています。

ただ、外に出た人材がどうなるのか。戻ってこないケースや、出た会社を買収して再統合するケースなど、企業側がそれをどう受け止めているのかが問われます。

NECの場合は、こうしたリスクも覚悟の上で取り組まれており、M&Aによるエグジットも視野に入れ、必要であればしっかり資金を投じて買

い戻すという方針を持っていたようです。

このような取り組みが本当に必要なのか、また有効なのかという点について、田中さんはどのようにお考えですか？

田中：梶山先生がおっしゃったように、マインドセットを変えるには、社内の人間自身が変わらなければならないという思いがありました。

そのため、経済産業省の制度に乗って、かなり積極的に動き出したのですが、私が制度導入を決めた時のトップと、帰任時のトップが変わってしまい、マインドが全く引き継がれていませんでした。

つまり、制度が根付く前に実行してしまったことで、結果的に制度を活かしきれず、前述のT氏には非常に申し訳ないことをしたと感じています。ただ、彼自身は前向きで、「辞めます！」と明るく宣言して辞めました。

山田：それは、むしろ社内外の有為な方の流動性という広い観点からすれば良かったのではないかでしょうか。

田中：私もそう思います。結果的には、非常に良い選択だったと思います。

山田：T氏の元会社が買い戻すケースになっても良いですし、仮に競合他社に買われたとしても、それはそれで良いのではないでしょうか。

会社におけるアルムナイ（同窓）的な視点で見れば、また元会社が競合他社から買い戻すことも可能ですし、出向後に退職して新たな道を歩むことも含めて、どれも前向きな展開だと思います。

これは見方の問題ですが、いずれにしても良いことが起きる可能性があると感じます。

田中：私がこの制度を立ち上げようと提案した当初、株主などへの配慮から実施は難しいと言われました。

しかし、1年ほど経って「問題ありません」という意見に変わりました。

さらに、「会社が買い戻したときに、個人に多額の利益が入ることに問題はありませんか？」と尋ねたところ、「それの何が問題ですか？株を持っている人が高値で売却して利益を得るのは普通のこと。会社とは関係ありませんよね？」と返され

ました。同じ会社でも、その時のマネジメント層の考え方によって対応が大きく異なることを実感しました。

帽山：リスクを取って事業化に挑む以上、成功した際のリターンがあるのは当然の議論です。

ただし、会社の知財や社内で得た経験をベースに起業する場合、元の会社としてどのように関係性を保つかは重要な論点になります。

この点について、早くから課題に直面し、仕組みを構築してきた代表的な事例がゼロックスです。

ゼロックスのパロアルト研究所では、1980年代にスピンオフした企業との関係性が希薄で、リターンがほとんど得られませんでした。代表的な例がアドビです。アドビはパロアルト研究所から生まれた企業ですが、ゼロックスはエクイティもライセンス契約も持っておらず、収益を得ることができませんでした。

その後、スリーコムなどの事例もあり、1990年代以降、ゼロックスはビジネスモデルを個別に構築するようになりました。

エクイティを持つケースもあれば、持たずにライセンス収入を得るケースもあり、プロジェクトごとに判断する体制が整えられています。

シリコンバレーの弁護士はこうした仕組みに詳しく、こうしたノウハウを活用すれば、より良い制度設計が可能だったのではないかと感じます。

売上ベースで少額でも返す仕組み、たとえば3%でもライセンス収入として会社に還元されるというのも、1つの方法だと思います。

ただし、エクイティを持つ場合、スタートアップが、出資した企業のひも付きに見えててしまうため、他社がそのスタートアップの技術や製品の採用をためらうことがあります。結果としてビジネスの広がりが阻害され、バリュエーションが下がるという問題もあります。

CVCがエクイティを持たないことを望むスタートアップがいますが、その理由と同じですね。

このような制度設計は非常に難しく、私が2000年代中盤にパロアルト研究所に3か月ほど参与観察で滞在した際にも、ビジネスディベロップメン

ト部門がプロジェクトごとに個別判断を行っていました。

出向起業制度のような取り組みにも、こうしたノウハウが必要になると感じています。

田中：おっしゃる通りです。

帽山：資金を外部から調達する場合、元の企業がエクイティを持たない方が良いケースも多く、制度設計の工夫が求められます。

「社内に種はあるが、自社のビジネスにはならない」というアイデアをどう外に出していくかについても、さまざまな方法が考えられると思います。

山田：制度設計と知財の扱いが気になります。社内で蓄積された技術が出向起業で外に出る場合、発明者主義の観点から帰属をどう扱うかが課題になります。

さらに、複数人を連れていくとなると、元会社としても言いたいことがいろいろあるでしょう。

田中：その通りです。人を連れていくのが最大の問題です。T氏の場合は1人で出向し、他のメンバーは副業として手伝う形を取りました。

山田：最近の傾向としては兼業の形態が緩和されて活性化しており、難しくもあり、面白いですね。

田中：それしか選択肢がありませんでした。

(2) 副業の影響

帽山：この話の続きとして、副業や兼業、あるいはハイブリッドアントレプレナーの方々が、この地域でどのように活躍できるかという点は、非常に重要な課題として議論すべきではないかと考えています。

私がつながりのある企業の一つに「ニューオーディナリー」という会社があります。社員全員が副業で構成されている会社です。地域の大手企業の方々が多く関わっており、スタートアップに副業として参画するというモデルです。

こうしたモデルは、この地域での新規事業創造において、もっと積極的に検討されても良いのではないかと思います。

山田：昨日は東京大学、そして一昨日は京都大学

でディープテック関連の話を聞いてきましたが、スタートアップのメンバー構成について「従業員は何人ですか?」と尋ねると、ほとんどが兼業や委託の方々でした。それでも本人たちはとてもやり甲斐を感じているということです。

佐橋：スタートアップの初期段階では、そうした構成が一般的ですね。

帽山：STATION Aiでも、大企業の社員が兼業として関わるケースもありますか?

佐橋：一部にはそうした方もいますが、まだ本格的には兼業を認めていない大企業が多いです。特に、平日のコアタイムは絶対に副業禁止という企業が多いのが現状です。

田中：就業時間を厳格に管理する企業が多く、「副業をされると管理できないので、何時間以上は禁止」といった制約があるケースが非常に多いです。

帽山：先ほども話に出ましたが、確かに本業が忙しい中で「今やるべき仕事があるのに、他のことをするのか?」という声は出ると思います。

ただ、私の印象では、副業で活動されている方々はうまく仕事を調整しながら本業もきちんとこなしており、周囲に迷惑をかけているような印象はありません。

田中：外部で活動されている方は、基本的に自分の責任で動いています。ただ、正式な社内手続きを通そうとすると、さまざまな制約や反対意見に直面することが多いです。

山田：当事者自身は問題なく活動できいても、上司や周囲の人間が不満を感じるケースがあります。以前、上層部の方にヒアリングした際、「彼のせいではないが、部署単位で業務が滞ると彼に対して不満が向く」といった話がありました。これはある種の他責性、つまり、言葉を選ばなければ「八つ当たり」のようなものです。

帽山：それは「帰属の誤り」と呼ばれるものですね。

山田：そうです。理屈では誤りと分かっていても、組織内では心理的にそうした反応が起きてしまうのが現実です。

事務局：T氏の話で最も重要なのは、これを中部地区の大企業の社員が聞いたときに、「T氏がうらやましい」と思わないことだと思います。

スタートアップに関心を持つ人は「T氏は、よかったですよね」と言いますが、同期や後輩からは「結局辞めちゃったんだね」という印象を持たれてしまう。だから、次の挑戦者が出てこない。

田中さんも指摘されていましたが、この地域では安定志向のイメージが非常に強く、誰かが辞めた瞬間に「新規事業なんてやっても大変なだけだ」と思われてしまう。

実際には、同時期に挑戦して残っている人もいますが、評価されていないのが現実です。

大企業の成功の時間軸は、百発百中の仕事を前提にしている。投資すれば必ず回収できるという前提で動いている。スタートアップの時間軸とは全く異なっていて、だからこそ広がらない。副業や新規事業に取り組んだ人が、周囲から「幸せそうに見えない」ことが、根本的な原因ではないかと思います。

高元：本年6月まで所属していたアクセラレーターの会社でも、ここ1~2年で相談内容が変化してきました。以前は、大企業の社員が自ら新規事業を立ち上げるという話が中心でしたが、最近は「ネタだけ出すので、外部から経営者候補を連れてきて、知財やアイデアを活用して事業化してほしい」という相談が増えています。

一部ではそうした取り組みが始まっていますが、うまくいくかどうかはまだ分かりません。

おっしゃる通り、これまで新規事業に挑戦した人たちがあまり成功していないため、優秀な社員ほど「それは出世につながらない」と考える傾向があるように感じます。

帽山：今のお話は、前回(第4回研究会)の議論とつなげて考えると非常に対比的だと感じます。

前回の議論では、新規事業に取り組む人材の処遇や評価をどう考えるかという話をして、その中で「出島組織」という考え方が出てきました。前回もこの出島についてはかなり議論しましたが、要は本体とは異なる評価基準を持ち、出島にいる

人たちには独自のキャリアパスがあるべきだという考え方です。ところが、出島で一定の成果や経験を積んだ人が本体に戻る際、また同じ評価の問題が発生してしまう。これが、今の議論の本質ではないかと思います。

出島側では、たとえ失敗したとしても、それはむしろ貴重な経験として次の挑戦に活かすべきだという考え方方が根付いています。しかし、現実には、いつまでも出島に留まることはできず、最終的には本体に戻る必要がある。そうした構造が、各社に共通して存在しています。

このような状況の中で、より広くイノベーションマインドセットを浸透させようとする試みが、既存事業の評価基準や、そこで暗黙の前提となっている価値観によって阻まれているのではないか、そういう問題意識を持っています。

その延長線上で、副業の広がりがどういう意味を持つのかという点も重要です。副業をしても何の得にもならないと感じる人がいる一方で、「あちらのほうが楽しそうだ」と感じる人も出てくる。つまり、副業を通じて得られる経験や視点が、個人の意識に影響を与え、それが組織全体の変化につながる可能性がある。各社がこのような変化をどう受け止め、どう取り込んでいくかが、今後の大きな課題になるのではないかと感じています。

田中：ただ、現時点では「取り込んでいく」という感覚は、正直なところ、まったくありません。

(3) イノベーションのマインドセット

帽山：イノベーションの議論でも、全社的にマインドセットを浸透させるべきか、それとも完全に切り離して「出島」のような独立組織で進めるべきかという議論があります。

前者のアプローチを取ろうとしている企業もありますが、あまりうまくいっていない印象です。代表的な例として、アメリカのベスト・バイがあります。ベスト・バイは全社的にイノベーションマインドセットを浸透させようとしましたが、最終的には経営が悪化し、倒産か民事再生法の適用を受けたと記憶しています。

山田：それをネガティブに捉えるかどうかが重要です。ベスト・バイが終わっても、そこから人材と知財が広く環流し、新たな企業が生まれる土壤が培われるというのが、エコシステムの考え方です。

帽山：ただし、企業が倒産するというのは、この地域では非常にネガティブに捉えられる傾向があります。

山田：それは労働流動性に対する感覚の違いかもしれません。もう少しだけ中期的な視座が必要ですね。

事務局：そもそも「倒産するような会社には就職しない」という前提が、この地域にはあります。

山田：東京大学・京都大学では、1～2年生で起業していく経験を積む、というトラックレコード意識が形成されています。

事務局：この地域では、「安定した企業に入ることが幸せ」という価値観が根強くあります。

山田：意識の高い大学生は、入社後に必ず転職することを前提にキャリアを考えています。

事務局：ただし、今の若い世代が言う「転職」は、ジョブ型ではなく、メンバーシップ型の転職がほとんどです。山田先生がおっしゃるようなジョブ型の流動性は、まだこの地域では一般的ではありません。人材の流動性は高まっていますが、実態としては、最初に入った企業で若手の価値が決まり、その後もメンバーシップ型で転職しているだけです。

20代～30代でジョブ型の転職をしている人は、私の周りではほとんど見かけませんが、どうでしょうか。

山田：興味深いことです。東京大学や京都大学の若者をみていると、経済産業省、商社、外資コンサル、起業といったキャリアをぐるぐる回っているような人たち、いわば“群れ”をよく見かけます。そういう流動的な人材の動きが見られます。

佐橋：ちなみに、STATION Aiでは現在、従業員が100人を超えてますが、この3年間で中部地域を中心に中途採用を積極的に行ってきました。新規事業やオープンイノベーションに携わってい

た方、製造業の営業経験者など、さまざまなバックグラウンドの人材が集まっています。

帽山：今、2つの世界が見えているように思います。

私は過去20年ほど、こうした領域の方々と関わってきましたが、イノベーションや新規事業、オープンイノベーションを担当している方々は、長くそのポジションに留まることが少ない印象です。

たとえば秋元さんのように、大企業でキャリアを積んだ後、この業界で仕事を続けたいと考え、ローテーションのタイミングで転職を決断されるケースが多く見られます。

一方で、私がオープンイノベーション担当部署と関わってきた中で、長く同じ方と付き合い続けられたケースはほとんどありません。多くの場合、「後任を紹介しますので、よろしくお願ひします」といった形で交代されていきます。

また、企業の本流で眞面目にキャリアを積んできた方々は、オープンイノベーションのような領域に関わることなく、仮に転職する場合も、メンバーシップ型の転職にとどまる傾向があります。

一方で、オープンイノベーションに関わってきた方々は、VCに転職したり、他社のオープンイノベーション部門に移ったり、支援組織に関わったりと、より流動的なキャリアを築いています。

今回、STATION Aiにも、そうした方々が一定数参加されているのではないかと思います。

佐橋：はい、その通りです。

帽山：このあたりの話は、先ほどの出島組織の議論ともつながっていると思います。

出島の中で独自の価値基準に馴染んでしまうと、そこに居続けたくなる。一方で、企業全体にイノベーションのマインドセットを広げようとしても、なかなか浸透しないというのが、今の構造ではないでしょうか。

田中：まさにT氏のケースがそれです。彼はその世界に居続けたいと思っていて、もう本体には戻れない。

帽山：高元さんも、少しそういう感覚があったのでは？今回の転職は別として、以前はそうだったのでは？

高元：そうですね。アクセラレーターの会社に移ったのも、外の世界を見ていると、そちらのほうが可能性を感じたからです。大企業の中で、稟議書を一生懸命書いていても、新規事業は生まれないと思ったので、外に出る決断をしました。

帽山：出島側では、制度や価値観、規範、習慣などが本体とは異なっていて、「基準を変えないと評価できない」という構造があります。

つまり、大企業の中で新規事業を育てようとしても、評価基準が合わないためにうまくいかない。出島をつくっても、そこにずっと居続けることはできないというのが、大企業側の課題であり、結果としてなじめずに困ってしまうケースがあるのではないかと思います。

今日の議論でもう一つ重要なのは、大企業全体にイノベーションマインドセットを広げていかなないと、この地域で次のステップに進むのは難しいという点です。

田中さんは、そうした課題意識のもとで、さまざまな取り組みをされてきたと思いますが、今のご感想やご意見はいかがでしょうか。

田中：ガレージで開催した異業種交流会に参加された方々のマインドは非常に高く、本来の目的であるスタートアップとのコラボレーションにも強い意欲を持っていました。

しかし、それを社内で上申しようとすると、上層部がその関係性を理解していないため、「それなら買えばいい」という話になってしまいます。

本来であれば、コラボレーションの中で一部を任せるという形にすれば、もっとスピード感を持って進められるはずです。特に自動車業界では内製化しないと安心できないという文化があります。

山田：つまり、買収してしまうということですね。

田中：そうです。すぐに買収してしまいます。

高元：1社買うくらいなら問題ないのでは？買収

(※6) 高元委員は今回、Plug and Play Japan株式会社からスタートアップの株式会社LEPIに転職

自体は悪いことではないと思いますが。

田中：ただ、買収すると、買われた側の人たちが企业文化に合わず、離れてしまいます。中に入ってしまっても馴染めず、結果的に退職してしまう。

山田：それを30年見てきました。複数の大企業でも同じ轍を踏む傾向がありました。

梶山：契約で縛ることはできないのでしょうか？

山田：ロックアップ期間を設けることはありますが、少し在籍しても、元社長が事業部長になって、役員に昇進するわけでもなく、「ここでは自分の居場所がない」と感じて辞めてしまう。そして、次の企業へ移っていくか、起業する。

事務局：なるほど。梶山先生がおっしゃったように、大企業の文化に馴染まず、居づらくなるということですね。

山田：買収後、周囲を見回して仲間が増えないという感覚もあったのだろうと思います。

田中：やはり、トップの考え方方が重要です。出島の話と同じで、トップがどれだけ守れるかが鍵になります。

事務局：名古屋の製造業では、上層部が定期的に交代するため、新規事業に前向きなトップがいても、3年ほどで交代してしまいます。その結果、戻ってきた頃には、以前の体制に戻ってしまっている。

田中：その通りです。マネジメントが変わることで、せっかくの取り組みが継続されないです。

梶山：イノベーションによって事業成長を果たしていくこうという意識が、企業の中で明確な課題として位置づけられていないことが、最大の問題ではないかと感じています。

「この領域を戦略的に伸ばさなければ将来が危うい」「新しい事業を創出することで株主の信頼を得なければならない」といった使命感に近い意識がなければ、なかなか本気の取り組みにはつながらない。

新規事業担当役員が「事業を一つ立ち上げなければ、自分の将来はない」と思っているかどうかが問われると思います。

山田：トップと握る“派閥”というか、それを支

えるチームが自然に形成されますよね。これは当然のことだと思います。

梶山：そのチームが社内で次世代のリーダーになっていくかどうかという点は、さまざまな企業で共通する課題だと思います。

では、こうした取り組みが次世代リーダーのマインドセットに影響を与えているのか。あるいは、副業を認めることで、新規事業に対する意識を持つ人材が社内に広がっていくのか。

この地域の製造業に限らず、企業がそうした人材をどう活用していくのか、また、そもそもその必要性を認識しているのか。これは非常に重要な論点だと感じています。

(4) コミュニティデザイン

山田：田中さんにぜひ伺いたいのですが、「コミュニティビルディング」に関するお話をされましたよね。

金井壽宏先生がMITの東海岸におけるルート128に関するプロジェクトの調査で、起業コミュニティには「クラブ型」と「フォーラム型」、つまりクローズ型とオープン型があり、それぞれを使い分けているという研究をされています。

1989年頃の博士論文だったと思いますが、レイヤーの異なるコミュニティがどうつながっているのか、アルムナイ（同窓会）的なネットワークが形成されているのか、大学がその中でどんな役割を果たしているのか。

田中さんが継続的に非常に良い取り組みをされ、ご苦労をされているので、そのあたりについてのご見解をぜひ伺いたいです。

田中：実は大きな問題があります。コミュニティをつくると、そこに集まる人たちがだんだん固定化されていきます。固定化されると、その中だけで楽しいことをして満足してしまい、まったく新しいことが起きなくなります。

私は「1人連れてきてください」と常にお願いしています。そうしないと広がっていかない。このグループと別のグループが融合すれば、もっと面白いことが起きるはずなのに、現状ではその

中だけで楽しんでしまっていて、逆に外から入りづらくなってしまいます。

山田：それはコミュニティ・ガバナンスの典型的な課題ですね。古くから研究されていて、どういうパワー構造で設計するかがとても重要です。

「おさ（リーダー）」がいるかどうか、そのリーダーを監督し、その世代交代を何の価値基準で行うか。京都でもそうした調査に継続的に取り組んでおり、リーダー交代のタイミングで経営体制が変わらるような仕組みになっています。

中部地区で、この取り組みのチャレンジ対象をコミュニティ内でどう評価して、大切なことを決めるか、不文律も含めて、中期的な目線で宝が育まれていると思うので、コミュニティデザインが非常に重要なと思います。

梶山：今回、田中さんがこの取り組みを進めてされました。田中さんがイノベーターズガレージを離れることで、このコミュニティが今後どうなるかという問題もあります。

田中：この活動は、私ともう1人のメンバーで運営してきました。2人とも離れることになるので、現状では引き継げる人がいません。それでも、せっかく皆さんのが集まって、あれだけ活発な議論ができたので、自社（バリューグロー）が引き継いで、続けたいと思っています。

梶山：こうした各社のリーダー層が集まり、コミュニケーションをとる場が、政策的にも主体を持って、予算が切れて終わるのではなく、継続的に新陳代謝しながら残っていく仕組みが必要です。

その場で、副業をしている人が多い状況下での人事施策や、社内でのキャリアパスのあり方などを議論できると良いですね。

（5）企業の採用プロセス

OBS：Tongaliの話に関して1点だけ補足させてください。

Tongaliのビジネスプランコンテストは現在9回目を迎えていますが、過去の上位入賞者の進路を追跡したところ、決勝に残った16チームのうち、約半数が起業しています。上位5チームに限れば、

起業率は50%を超えており、全体でも45～46%程度が起業しているという結果になっています。

山田：それは悪くない数字ですね。

OBS：残りの半分は就職していますが、最近の傾向として、「今は起業して社会でやっていく自信がないので、まずは就職します。でも、いずれ起業します。」という学生が増えています。

学生の中では、起業への関心は高まっていますが、副業としての起業のほうがハードルが低く、今後はこうしたスタイルが増えていくのではないかという肌感覚があります。

梶山：冒頭で副業の話をしたのも、まさにこの点を念頭に置いていました。

今の若い世代には、「経験が足りないのでまずは会社に勤めたい。でも、副業で起業を続けるなら、それがベスト」という考え方を持つ人が多くいます。

こうした人材を企業がどう処遇するかによって、彼らを「すぐ辞める人」と見るのは、「会社のネットワークの一員として活用できる人」と見るのはが分かれてくると思います。

事業の種類にもありますが、特に製造業では、技術系の研究をしている人が「まずはエンジニアとして就職し、いずれ起業する」というケースもあります。

その起業内容が、将来的に企業にとって価値あるものになる可能性もあるため、企業としてどう対応するかが重要になってくるでしょう。

これは採用の段階から見直す必要がある話でもあります。

山田：こうした人材を見極められる人が、新規事業開発担当の役員になってほしいですね。

田中：本当にそうであってほしいです。

梶山：ただ、現状では、こうした視点が企業の採用プロセスに組み込まれていることはほとんどありません。

新規事業担当の役員が採用活動に関わることはまずありません。「あの子、いいよね？」という話が非公式に伝わることはあります。

山田：こうした“斜めの”イレギュラーな動きこ

そが、イノベーションの創出につながると思います。従来通りの縦割りの物差しでのプロセスでは、むしろお門違いになってしまう可能性があります。

帽山：とはいえ、それを制度化するのは簡単ではありません。

田中：でも、帽山先生がおっしゃったような事例を、企業内で共有していかないと、そうした方向には進まないと思います。

知られていないと、どれだけすごいことをやってきた人でも「失敗した人」として扱われてしましますし、退職した人は「もう関係ない」と見なされてしまいます。一度辞めたら、二度と戻れないというケースがほとんどです。

山田：そうした人たちと、社会的にゆるやかにつながる仕組みがないのでしょうか？

「あれはあれで楽しそうだな」と思えるような交錯点が社会の中にあれば、組織に「ゆらぎ」を与える世界として分断されずに済むのではないかと思います。

帽山：企業の意思決定の中で、「あの事業は将来的に関係があるかもしれない」と思えるかどうかが、実は非常に重要なポイントだと思います。

山田：その“伸び代”を見極める力が必要です。

(6) 産業構造変化の把握

帽山：この話を通じて、社会的な合意として少し理解を深めておきたい点があります。

それは、コングロマリットや多角化された企業形態についてです。自動車部品を扱う企業など、この地域には複数事業を展開している企業が多く存在します。

たとえばデンソーも多様な事業を展開されていますが、「これは関係がある」とされる事業が、永続的に関係し続けるとは限らないという認識が必要です。

自動車部品が将来も自動車部品であり続けるかどうかは分からぬ。逆に、今は関係がないと思われている事業が、将来的に関係してくる可能性もあるのです。

山田：実際に、そうした変化が起きているのを私

たち何度も長い事、は目撃しています。

帽山：その通りです。実際に新しい技術や部品が入ってきて、自動車産業の構造が変化しているケースもあります。過去30年間で、どのような技術や部品が導入され、産業構造がどう変化してきたのかを明確に認識する必要があると感じています。

そうした産業の変化を踏まえた上で、今回のようないい議論も、10年後には自社の事業に関わる可能性がある人材を、今のうちに外に送り出しておくという感覚が必要になってくるのではないかと思います。

そうした視点で議論ができると良いと感じています。

田中：自動車部品に関して言えば、実際には非常に大きな変遷があります。

場当たり的に対応してきたように見えても、実は流れがあり、OEMがあまりにも忙しすぎるために、その変化が見えづらくなっているだけです。

実際には、異なる産業が入り込んできたり、部品メーカーでの仕事のやり方が変化したりと、さまざまな変化が起きています。

帽山：必要とされる技術領域も変化しており、エンジニアの役割も変わってきています。

ある技術領域のエンジニアが“旬”とされる期間も、領域によって異なります。

こうした状況の中で、外に出ていくという選択がどういう意味を持つのか。この地域での認識を少し変えていく必要があるのではないかと思います。

2000年代、日本企業は「選択と集中」を進めましたが、それ以前は「コングロマリット・ディスカウント」として多角化が批判されていました。

現在も、コングロマリット・ディスカウントの議論は続いているが、実際には不動産など一部の事業にしか焦点が当たっていない印象です。

昨年、セブン&アイ・ホールディングスがイトーヨーカ堂を手放すという話があり、カナダの企業が参入しました。それは一つの判断かもしれませんのが、多角化している企業が、その事業を持っている意味をどれだけ理解しているかが問われます。

事業には“旬”があり、タイミングを逃すと不要になることもある。逆に、本業のほうが不要になる可能性もある。

たとえば、ソニーは今や音楽、映像、ゲーム、半導体の会社です。私はもともとソニーにいましたが、今のソニーの事業は、かつての本業とは大きく異なっています。

新規事業として立ち上げたものが、結果的に企業の主力事業になっていく。

自動車という枠組みでは見えづらいですが、自動車部品の領域では、実際には大きなシフトが起きています。

こうした変化をこの地域でしっかりと捉え、人事施策にどう反映させるかを議論していく必要があると感じています。