

知創の杜

FUJITSU

2019 Vol.2

未来洞察起点のイノベーション

—変化の予兆を捉え、機会を見出す組織への進化と深化—

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズに合わせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング



国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



経営革新

Business Transformation

ビジネス・トランスフォーメーション

激しい環境変化に応じた企業・行政の経営改革や、事業構造の変革

業務改革

Process Innovation

プロセス・イノベーション

より効率的なビジネス・プロセスや、顧客起点の業務改革

新規事業

Business Creation

ビジネス・クリエーション

企業連携や新たなビジネスモデルによる新規事業の創出

リスク管理

Business Assurance

ビジネス・アシュアランス

ガバナンスとリスクマネジメントを見直し、経営基盤をさらに強化

ICTグランド デザイン

ICT Grand Design

ICTグランドデザイン

経営と一体化し、競争力を高めるICT環境と情報戦略をデザイン

社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2019 Vol.2

CONTENTS

- 4 ● **イントロダクション**
未来洞察起点のイノベーション
ー変化の予兆を捉え、機会を見出す組織への進化と深化ー
- 5 ● **フォーカス**
次の100年を見据えたイノベーションマネジメント
ーライオンイノベーションラボの取り組みからー
- 14 ● **特集**
実現したい未来は、
洞察を起点に構想する
- 18 ● **ケーススタディ1**
未来洞察から描き出す、ありたい姿と新事業企画
ーPFU様「未踏プロジェクト」ー
- 21 ● **ケーススタディ2**
戦略性が問われるオープンイノベーション2.0
- 26 ● **あしたを創るキーワード1**
巻き込み力2.0
- 30 ● **あしたを創るキーワード2**
介護ビジネスにおける新たな価値創造：
介護ビジネスエコシステム

未来洞察起点のイノベーション —変化の予兆を捉え、 機会を見出す組織への進化と深化—

日本、そして世界において、新しいビジネスが生まれては瞬く間に広がり、新たな産業が生まれようとしている昨今、既存の優位性にこだわらずに独自の価値を生み出し続けること、そして、それを持続可能な社会につなげていくことが現代の企業の価値観として求められていると考えます。

このような背景のもと、デジタルテクノロジーを有力な手段として既存の事業モデル変革や新たな事業創出に踏み出したいというご相談が増えています。

日頃、お客様やパートナーと接していて、将来に対するビジョンを目標けて迅速にアクションを起こしている組織は強いと感じます。その理由は、目的と手段を行き来し、日々の失敗を学びに変えながら、マーケットから必要とされる事業に昇華させるべく、組織的に経験を蓄積しているからです。

そこでは、経営トップだけが将来を見通すのではなく、関わるメンバー全員が現場の最前線で活動するとともに、マーケットの動きから社会や業界に大きな影響を与え得る変化の予兆を捉え、主体的に未来を洞察できることが成功要因になると考えます。そういった意味で、機会を組織的に見出せるように進化を遂げることはもちろん、日々の活動の積み重ねから洞察力を深化させていくことが必要不可欠になると言えるのではないのでしょうか。

本誌では、これらを踏まえて未来洞察、オープンイノベーション、関係者の巻き込み方など、いくつかの切り口から、市場に適合して、いかに価値の高い事業を創っていくかについて、事例を交えながら特集しています。皆さまが市場に向き合い、事業課題を創造的に解決していくための議論のきっかけになれば幸いです。

次の100年を見据えたイノベーションマネジメント —ライオンイノベーションラボの取り組みから—

ライオン株式会社様は2018年にイノベーションラボを設立し、新規事業創造に向けた活動を推進されています。表情筋にアプローチする新美容機器VISOURIRE^(注1)はクラウドファンディングで392%を達成し、口臭リスクを判定するアプリRePERO^(注2)はビジネス分野向けの新サービスとしてローンチするなど成果を上げられています。

これらの取り組みについて、イノベーションマネジメントという視点から、イノベーションラボ宇野所長、藤村副主席研究員にお話を伺いました。対談は、2019年7月にオープンし、ライオン様も運営に携わるpoint 0 marunouchi^(注3)で行われました。進行は、富士通総研（以下、FRI）の黒木チーフシニアコンサルタントです。

（対談日：2019年7月17日）



対談者（敬称略 右から）

藤村 昌平：ライオン株式会社 研究開発本部 イノベーションラボ 副主席研究員

宇野 大介：ライオン株式会社 研究開発本部 イノベーションラボ 所長

黒木 昭博：株式会社富士通総研 コンサルティング本部 ビジネスデザイングループ

※所属・役職は対談当時のもの

1. 全社のイノベーションに向けたハブとなり、新規事業を生むための専門組織

黒木：ライオンさんとは、イノベーションラボが設立される前にプロジェクトでご一緒させていただきました。設立後の取り組みは多くのメディアで取り上げられて、新規事業に取り組む他の企業からも多くの注目を浴びていると思います。一連の取り組みを見ていると、ただ連打されているだけでなく、自分たちがどうありたいかを考えながら進められている印象があり、ぜひお話を伺いたいと思っていました。まずは、イノベーションラボ設立の背景とミッションを教えてください。

宇野：ライオンは創業から128年、洗剤や歯磨剤を作ってお客様に届ける事業を続け、様々なブランドの戦略に基づいて商品を開発してきました。一方で、時代が急激に変化する中、これまでと同じやり方だけでお客様にとって価値があるものを作り続けられるのか、という疑問がありました。今までと同じことが100年続くとは思えないという危機感の中で、中期経営計画では



宇野 大介 (うの だいすけ)

ライオン株式会社 研究開発本部 イノベーションラボ 所長
1990年入社。歯磨剤の開発、クリニカブランドブランドマネージャー、オーラルケア製品の生産技術開発を担当。
2018年より、イノベーションラボ所長。ライオンが掲げる「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」を目指し、新規事業の創出をミッションとする新組織を率いる。現在、未経験の領域に挑戦する、試行錯誤、一喜一憂の日々を送る。

次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーになるという目標を掲げ、お客様の習慣をリ・デザインしようとして発表したのに伴い、社員の働き方の常識やモノづくりの仕方とも考え直す必要がありました。そこで、イノベーションに取り組む象徴的な部署として、2018年に我々の部署が立ち上がりました。ミッションは2つあります。1つは全社のイノベーションに向けて活動の量と質、そしてスピードを高めるためのハブになること、もう1つは既存事業にとらわれずに驚きのある新規事業を作ることです。

黒木：新しい組織を立ち上げるときにはどのようなことを大事にされましたか？

宇野：所長になった初日に皆に言ったことは「既存事業の仕事はしない」「皆で起業家を目指そう」「僕を所長と呼ぶのは禁止」の3つです。1つめは、既存事業のことをやってしまうと、そればかりになってしまうからです。社内発表されたばかりの頃はまだイノベーションラボが何をするのか明確に打ち出せてはいませんでした。そのため、社内では当然、既存事業のサポートもすると思われていました。このままだと、それを請け負うための部署になってしまう懸念があったので、それはやらないと宣言しました。2つめは、新規事業は今のマインドでは作れないので、起業家を目指してとにかくアクションを起こすことを重視して皆で努力しよう。3つめは、新規事業は簡単にうまくいくとは思えないので、試す母数を増やすことを考えていました。そのための組織風土として、フラットでオープンな組織にしたいので、所長と呼ぶのを禁止したのです。その後、ビジョンや今着ている青のデニム地の白衣を作り、特異な部署であることを表現していきました。

藤村：宇野の3つの言葉は今も大事にしています。所長呼び禁止はティール組織^(注4)を目指すことに発想が近いですね。こういう組織ではマネジメント層が型にはまったマネジメントをするとうまく回らないので、チーム

にマネージャーがいなくても自分がオーナーになって、どんどん立ち上げて良いとしました。1年目は「うまくいかないことの方が多いのだから、どんどん散らかそうぜ」というメッセージを出し、皆が自由にテーマを沢山立ち上げてくれて、よかったと思います。

黒木：皆さんのバックグラウンドは研究開発だと思いますが、他にはどのような方がいらっしゃるのですか？また、クラウドファンディングや他企業とのコラボレーションにも積極的ですが、現在はどれくらいの案件を動かされているのでしょうか？

宇野：発足時は研究員だけでしたが、多様性を広げるために、いろいろな部署の人や、文系採用の新人や、キャリア採用のメンバーにも来てもらっていて、現在では数十名の専任体制になっています。案件については、昨日思いついたアイデアも含め30～40個くらいを同時並行的に動かしています。

黒木：30～40個を回すにあたっての指針やこういうやり方をしているといったものはありますか？

藤村：デザイン思考やリーンスタートアップの手法を参考にしています。既存事業のやり方と異なり、社内にナレッジやノウハウがなかったのも、他社を真似るところから始めました。イノベーションラボは部署のビジョンを作っていますが、これまでと違う方法論で物事を決めていくので、目指すところも自分たち自身で作り出しました(写真1)。

宇野：ラボという名前にもあるとおり、この取り組み自体が大きな実証実験だと思っています。ルールややり方も試してフィードバックを受けて改良して、どんどん新しく良いものにしていく作業を延々繰り返していかなければいけません。各案件を進めていく際は、想定する課題に反応するお客様がいるのかという話からスタートしています。



●写真1 イノベーションラボのビジョンとして“変わり続けること”を明言している

2. オーナーシップとマーケットを起点としたアクション重視のマネジメント

黒木：お二方はイノベーションをマネジメントするお立場です。イノベーションの主体となるメンバーによる現場での試行錯誤をどうバックアップするかは極めて重要だと思っています。この手の取り組みで現場とマネジメントが残念ながら噛み合わないケースも散見されますが、この点はいかがでしょうか？

藤村：プロジェクトの起点は「こういう課題で困っている人を自分たちが作るサービスで助けたい」というものが多く、メンバーの「ニーズを捉える能力」は高いと思っ

ています。ですので、彼らが思いついたアイデアをその形のまま議論できるよう、心理的安全性を確保することを大事にしています。お客様を起点に取り組むと、ライオンらしくないアイデアが多数思いつくので、それを受け止めてライオンらしい形にチューニングするのがマネジメントの役割です。ライオンらしさを表現するストーリーを考える部分は僕らがやり、彼らはお客様だけ見ていればいい状態にしたいと思っています。



藤村 昌平 (ふじむら しょうへい)

ライオン株式会社 研究開発本部
イノベーションラボ 副主席研究員

2004年入社。R&D部門で新規技術開発、新規訴求開発、新ブランド開発を経て、2016年よりプロジェクトベースの新規事業創出業務に従事。

2018年より創設されたイノベーションラボにて新規事業の実現とイノベーションを生み出す組織創りに注力。2019年4月より新価値創造プログラム「NOIL」事務局。

宇野：それを成り立たせるためには現場の推進主体者のオーナーシップがあることが大前提ですね。

藤村：これまでの方法だと、所長が全体管理して、それぞれのプロジェクトにマネージャーが付き、数名単位のチームで動かしますが、イノベーションラボではマネージャーがマネジメントしすぎないことで、良い意味で主従が逆転しています。従来のライオン流のマネジメントだけでは、新規事業では通用しない部分があると考えていました。顧客、ソリューション、技術

など何らかが自社にとって新しい場合、正解があるかもわからないという前提を置いています。その中で若いメンバーがフロントに立って決めて、僕たちマネージャークラスがバックアップする役割分担になっています。何かを意思決定するときも、レポートラインで上がっていくというより、常に許可と推進のラリーの形です。

黒木：ラリー型とは興味深いです。オーナーシップとマーケットを起点としてアクションを起こすことを重視したマネジメントですね。そういう動き方をする場合、前例がない局面も増えるのではないかと思います。既存の社内ルールが壁になってしまい、スピードが落ちてしまうということがよくあります。そのあたりは何か工夫されていますか？

宇野：そこは物量で社内の難しい壁を突破している感じです。社内に技術がないこともやるので、様々な会社と組むことになり、膨大な量の契約書や決裁案件を関連部署に回しています。当然経験がないことも多いので混乱は起きますが、コミュニケーションを取りながら何とか進めています。こうすることによって、これをやらないとどうにもならないからという気運が生まれ、新しい社内ルールを作る動きも出てきました。実績という意味ではまだまだですが、膨大な案件を動かして組織にダイナミズムを生み出す。それで突破してきたのです。

藤村：世の中にある事例を社内のチームで試してみて、組織や運営自体も日々変えていっています。事業開発のステージが進めば、私たちにとって未知の領域に入り、足りないところが出てくるのが常です。事業開発に適したKPIはどう立てるのか、何をクリアしたら次の投資をやっていいのかという話を1つ1つ小さくルール化して組織にインストールしている状態です。僕らの取り組みは少数だからできることもあるので、試して良ければ全社展開するし、うまくいかなければやめるとい

うスタンスで、とにかく試しています。

3. 戦略的な意思決定のポイントは、 いかに自社の領域を拡張されるか

黒木：日々のマネジメントも試行錯誤なのですね。様々な企業の取り組みを見ると、確たる戦略なしに自社と無関係なところに手を出してしまうケースも見受けられます。ライオンさんの場合、いろいろな案件を一步引いて俯瞰してみたときに、全体として何らかの狙いがあるように見えます。そこはどのような狙いがあるのでしょうか？あるいは何かポートフォリオのようなものをお持ちでしょうか？

藤村：ポートフォリオについては、設立当初からかなり議論しました。具体的に取り組む前までは、ライオンにとって未知の領域でも、一度世の中に出すことによって既存領域になります。そうすると既存領域の面積が広がるので、我々は常にエッジ部分を考えて拡張していかないといけないと思っています。その意味で、イノベーションラボは会社のやれる範囲を外に広げるテーマを持つ必要があります。テーマ全体の1~2割はライオンらしくないと言われるものもOKできますし、未来テーマなので異なる考えを持つ人とネットワークを作って進めるといったように、いろいろな判断ができます。

黒木：1度ポートフォリオを作って終わりではなく、取り組みながら常に見直しをかけて、自社の領域が広がるかどうかを意思決定の1つのポイントとされているということですね。

宇野：そうですね、最初に立てたビジョンで「イノベーションラボは変わり続ける」と宣言しています。イノベーションラボの下期戦略も「本部戦略にとらわれない新しいものを作る」として、拡張していかなばという思いは上司と共有しています。ただ、「この路線で」とは具体的に示しませんし、各メンバーがやりたいと持ってきたものが

ライオンとかけ離れていても、僕らが面白がれるか、無理と言うかの違いだと思います。



黒木 昭博（くろき あきひろ）

株式会社富士通総研 コンサルティング本部
ビジネスデザイングループ チーフシニアコンサルタント

事業変革の構想立案やそれに伴うデジタル活用、新規事業・サービス企画コンサルティングを手掛ける。修士（経営学）。
著書：『0から1をつくる まだないビジネスモデルの描き方』（日経BP社・共著）、『徹底図解 IoTビジネスがよくわかる本』（SBクリエイティブ社・共著）

4. 外部連携の鍵は目標の共有と、 Give&takeを続けること

黒木：外部企業との連携も多いようにお見受けします。オープンイノベーションや共創という言葉こそ浸透してきたように思いますが、文化や考え方の違いもあったり、要件を決めて発注する経験しかなかったりするので、思ったようにうまくいかないことがあると思います。その点で何かお感じになることはありますか？

宇野：一昨年の末にシリコンバレーに行きました。そのとき日本企業の失敗やダメなところ、現地のベンチャーからどう見られているかを聞かされて、今言われたような受発注の関係ばかりでカッコ悪いと思いました。ただ、それを避けるために具体的にどうやればいいのかというのは、そのときはわからなかったのです。し

かし、まずはチームを作って一緒に進めていくと、同じ目標を共有できるかどうかが大事だと気がつきました。そこは社外でも社内の他部署でも同じです。自分のチームになれば面倒があっても乗り越えられると思っています。

黒木：同じ時間と空間を過ごしていく中で、会社の枠を越えて「これは自分のチームだ！」と思えることは素敵なことですね。

藤村：Possiのケースでは、京セラさんがソニーさんのSSAP（Sony Startup Acceleration Program）を使って「嫌がる子どもの歯磨きを変える歯ブラシ」というアイデアが生まれました。それに対して我々が技術提供だけでなく、子どもの歯磨きシーンのペインポイント明確化やコミュニケーションデザインにも入ったので、京セラさん、我々の事業、ソニーさんの取り組み、各々Winになりました。こういうケースが今後求められると思います。結局のところ、経験して繰り返していくしかないと思っています。



●写真2 Possi（ポッシ）

京セラとライオンは、ソニーが展開するスタートアップの創出と事業運営を支援するプログラム「Sony Startup Acceleration Program」を通じて、子ども向け仕上げ磨き専用歯ブラシ「Possi（ポッシ）」（写真2）^{（注5）}を開発。クラウドファンディングサイト「First Flight」にて、事業化に向けた支援募集を行っている。

黒木：頭では大事だと思っていても、実際にやってみないことには本当の意味では理解できないものがあるということですね。

藤村：はい、Giveを繰り返してTakeできる真の意味でのオープンイノベーションは、続けなければわかりにくいことがあります。例えば、自分たちがサポートに回るケースもやってみるべきだと考えています。Curio Schoolさんが主催するMono-Coto Innovationという中高生向けの取り組みがあります。中高生が考えたアイデアを、企業が一緒になって実現を目指すのですが、若い社員にとってはUX（User Experience）の考え方を教えながら身につける場になります。加えて、ここで狙いは中高生のテーマを受ける側に立ったときの経験を積むこともあります。彼らの想いを企業としてどうサポートするかは、プレーヤーがスタートアップや大学生や企業に変わっても生かされると思っています。

5. 行動量と判断の質を高める、議論と評価の場のデザイン

黒木：どうにもこうにもうまくいかなかったらやめると、口で言うのは簡単なのですが、いざプロジェクトを止めるべきかどうかとなったときに、現場のメンバーが決断しきれずにズルズルと続けてしまい、結果プロジェクトがゾンビ化するケースがあります。勇気をもってプロジェクトを止め、その経験を学びに変えるということが必要になると思いますが、何か工夫はありますか？

宇野：これはもう本当に難しいです。進めば進むほどやめられなくなります。どういう仕組みでやめるかについては、まだ確立できてはいません。始まったばかりだと、メンバーの熱量が下がり自然消滅ということもありますが、ある程度進んだときには難しいので、期限を切って何らかの成果や次のステージに進める材料を評価して次に移ろうというのを試行している段階です。

黒木：期限を明確に区切るのは1つの手ですね。評価とはどのようなものでしょうか？

宇野：先月、書籍「スタートアップウェイ」に書かれている「成長委員会」を作りました。リソースの変更が必要になったときにエントリーして、このテーマはここまで進んだから、予算を付けてプロトタイプを作りたいとか、調査をしたいとか、人数を増やしたいといった判断をする仕組みで、メンバーと合意が得られない場合はやり直し、それがダメで次の段階に行けなければやめる、というのを取り組んでいます。

藤村：今までにない技術を使ったアイデアだと、モノづくりを先にやりたいという場合もあるのでケースバイケースですが、ビジネスの検証のために必要と判断できるならOK、そうでないならNGというのが成長委員会のジャッジポイントです。例えば、プロトタイピングはビジネス検証のために実施するのだから、1年後に1件でもお客様のご支持をいただくこと、できなければテーマ自体を見直すというルールがあってもいいと議論しています。現状は3〜4か月ペースで見直しをしていますが、サイクルを早くして1か月を1週間に、1週間を1日に、10倍のスピードで見直しをする必要性を感じています。

黒木：行動の量、判断の質をいかに上げていくかが重要になりますね。決断する場ということですが、検討をより深める場というのは設けられていますか？

宇野：以前は月1回、1か月何をやったかプレゼンして、質問するという「報告会」をやっていましたが、テーマが多いと1つにかけられる時間が少なかったため、「相談会」という名前にして、皆から意見を聞きたい、議論したいという案件に絞って月1回出してもらおうやり方に変えました。

藤村：相談会には「困っているのを助けて」と来るので、

こちらも前のめりで聞いて、失敗も成功も含めて事例を提示してあげて、何をやるかは彼らに選ばせるという、報告ではなく推進のための会議にしようとしています。事業会社でウォーターフォール的にやると、会議で約束したことは次の会議で前提を変えられませんが、報告した翌日に別の意見が出て変えたと言える状態にした方が健全なので、テーマオーナーが自由に進められる環境を用意するのがポイントです。



●写真3 point 0 marunouchi (ポイントゼロ マルノウチ)

ライオンも参画するpoint 0 marunouchi (写真3)は、新しいオープンイノベーションの形を生み出すこと、空間とそこにいる人によって形成される様々な「場」を再定義する起点となることを目指している。

黒木：議論する場と、判断・評価する場を分けるわけですね。うまくいかなかったものを組織の学びに変えるという点ではどうでしょうか？

藤村：そもそもやめる議論をしていること自体が健全だと思っています。学びに変えるという点では、やめたものを失敗事例として共有しても、聞いている側からすると自分はそうならないと思いがちです。その意味では、自分事になったとき初めて失敗ケースが役に立ちます。そのため、「我々が覚えている中では、以前のケースでこういう結論を出してこうなった」といった感じで、当事者を連れてきてチームで議論していけば失敗ケースが役に立つと思っています。

6. イノベーションへの駆動力は 個人のユニークな原体験

黒木：私の印象なのですが、お二人からはライオン愛をすごく感じるんですね。

藤村：(笑) それよく言われます。なんでなんだろう、醸し出しているんですかね？

黒木：よく言われておられるのですね！ 最後にお聞きたいことがあります。会社の上層部からイノベーションの部署を作って、それはこんなビジョン、ミッションがある、ということも大事だと思うのですが、会社の業務指示だけでは成し遂げられないような気がしています。それだけではなくて、メンバー一人ひとりが一個人として本当にやりたいことは何なのかを自問自答し、向き合うことも大事ではないかなと思っています。お二人からは「自分がやらねばならぬ」というオーラを感じています。一個人として今回の取り組みの駆動力ともいべき原体験は何かありますでしょうか？

藤村：私は小学生からバレーボールをやっていて、当時はライオンがスポンサーをしていたライオンカップという大会を目指していました。その頃の刷り込みもあって、就職するときも自然とこの会社に来た感じです。イノベーションラボを立ち上げる前には改めて社史を読んで、創業者はいくつも事業を失敗して場所とテーマを変えて今の会社の礎を作ったという内容から、まさにイノベーターだと実感しました。今では、先人たちはこう考えて会社を作ったのだから、今の事業ドメインを広げても構わないじゃないかと、創造期のストーリーをなぞらえて考えています。ライオンの創業200年になる、今から72年後でも皆から「いいね」と言われる会社になるにはどうすべきかを考えて、今から種を植えておこうと。その実現は曾孫くらいに託すことになるので、どんな時代になるかわからないですが、その可能性を広げるための仕事をしています。

宇野：私は新しいことをするのが大好きなんです。バックグラウンドで大きいのはラグビーですね。子どもの頃から皆がやっているものはやりたくなくて、中高一貫の高校の先輩がラグビー部を作ったとき、中学でもラグビー部を作ることになり、そこに携わりました。新しいものを作ろうと思えば作れる、というのが原体験としてあります。入社してからはモノづくりがしたくて製品開発をする研究員になって、歯磨剤を作る研究所で、そこでも新しいものを作ることを20年しました。さすがに20年やるとまた新しいものに飢えてきて…(笑)そしてまた、なぜか今までのキャリアの中では、新しいポジションを作るというときに僕がアサインされることが多くて、クリニカという商品があるのですが、会社で初めてブランドマネージャーというのができたときに初代のブランドマネージャーになる機会をいただきました。そういうことが3回くらいあって、結構そういう巡り合わせが多いと感じています。ここは新しいことしかやらないところなので、楽しくてしょうがないです。

黒木：お二人ともまさに自分の生き方と今の活動がつながっていますね。

藤村：そういうのを自分に課して「やるんだ、やるんだ」と思い込んでいるだけかもしれませんけどね。

宇野：そう、本当はこれがやりたかったと意味づけしているだけかもしれません(笑)。

黒木：そういう思い込みも大事かもしれませんね。いずれにせよ、お二人なりのユニークな原体験があつてのことだと感じました。本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。

(対談日：2019年7月17日)

(対談場所：point 0 marunouchi)

-
- (注1)：VISOURIRE (ヴィスリール)： <https://www.lion.co.jp/ja/company/press/2018/2650>
- (注2)：RePERO： <https://repero.lion.co.jp/>
- (注3)：point 0 marunouchi：会員型コワーキングスペース『point 0 marunouchi (ポイントゼロ マルノウチ)』。未来のオフィス空間づくりに向けた実証実験を2019年7月16日より開始。 <https://www.point0.work/>
- (注4)：ティール組織：階層などのシステムに依存せず、従業員が各自の最大限の力を発揮しながら仲間と協力し、結果を出す組織モデル。著者フレデリック・ラルーによれば、ティール(進化型)組織は自主経営、全体性、存在目的を重視する独自の慣行をもつ。
- (注5)：Possi (ポッシ)： <https://first-flight.sony.com/pj/possi>



特集

実現したい未来は、洞察を起点に構想する

株式会社富士通総研
ビジネスデザイングループ

チーフシニアコンサルタント 黒木 昭博

企業の中長期戦略や新規事業の企画の際に重要になるのは、いかに5年後、10年後の未来を描き切るかということではないでしょうか。いわゆる「ありたい姿を構想する」、「自社の将来ビジョンを明確にする」必要性はいつの時代にも否定されることはありません。一方、昨今では立案する力そのものが不足していることも指摘されています^(注1)。また、単なる声かけやスローガンのみで終わってしまうケースや、売上・利益のストレッチ目標や改善指標ばかりが前面に出ているケースも少なくありません。これらを踏まえると、未来を描くということは、言うは易し、行うは難しと言っても過言ではないかもしれません。

本稿では、他社とは異なる“ユニークな未来を構想する”ことに焦点を当て、改めてその意義や押さえないポイントを紹介します^(注2)。

■ 執筆者プロフィール



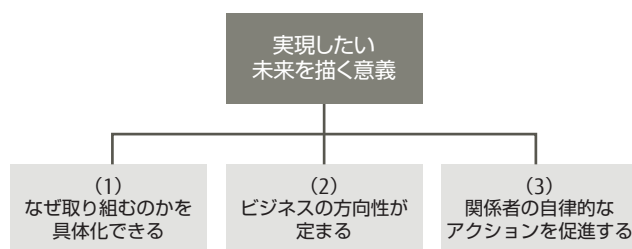
黒木 昭博 (くろき あきひろ)

株式会社富士通総研 ビジネスデザイングループ チーフシニアコンサルタント

事業変革の構想立案やそれに伴うデジタル活用、新規事業・サービス企画コンサルティングを手掛け、電機、消費財、化学、学術研究機関など幅広い業界で実績を有する。企業と顧客が一体となって価値を生み出す「共創」を促進する手法の研究開発や実践にも取り組む。修士(経営学)。著書に『0から1をつくる まだないビジネスモデルの描き方』(日経BP社・共著)、『徹底図解 IoTビジネスがよくわかる本』(SBクリエイティブ社・共著)がある。

実現したい未来を描く意義は3つある

「ありたい姿」、「ビジョン」を描く必要性が強まるタイミングは様々ですが、そういった実現したい未来を描く意義はそもそもどこにあるのでしょうか？ 大きく3つあると考えています(図)。



●図 実現したい未来を描く意義

(1)は、自分たちの「ありたい姿」を追求した結果につながります。これは、どのような事業を営むかだけでなく、それを通してどのような業界や社会にするのか、ということまでを含むものだからです。これにより、今後施策を立案する際、なぜ取り組むのかの認識が関係者間で揃うという意義があります。そうすると、(2)のビジネスや施策の方向性が考えやすくなります。つまり、実現したい未来に資するかどうかという視点から施策の要不要の判断ができるようになるのです。そのような判断基準を得られれば、(3)にある関係者の自律的なアクションにつながります。これは1つの施策がうまくいかなかったとしても、目指すところは1つであるため、それに向けた別ルートを考えやすくなるという点でも有効になると言えます。

注意したいことは、実現したい未来は、売上・利益目標、改善指標とは分けて考えるべきだということです。この手の数値は未来とは紐づくものの、あくまで到達水準としての結果指標と言えます。そのため、実現したい未来を現場が動き出すものにするためには、数値指標だけでは不十分であると言えます。

予測するのではなく、洞察する

実現したい未来を描くときに忘れてはいけない前提として、企業は絶えずコンテキストの中にあるということが挙げられます。政策・規制、社会やマーケットの状況、技術などのいわゆる外部環境に囲まれた中で企業は存在し、その関係は切っても切り離せません。そのため、このコンテキストをいかに読むかが大切です。この中で、自社の機会を見出すとともに、社会の中でどのような存在になりたいかを表現することが、実現したい未来を考える醍醐味になると言えます。

これは、今すでに存在している情報をもとに、それをそのまま延長・拡大してシミュレーションする「予測」よりも、様々な視点から情報を捉え直し意味を見出す「洞察」がより重要になるということを意味しています。市況が数年先にわたってそのまま線形で推移するであろうという何らかの予測に頼る場合、自社の機会を現状の延長線上で捉えることになり、可能性を狭めてしまいます。結果的に、業界内の企業と同質的な競争に陥りかねないと言えます。

一方で、多種多様なマーケットの情報からコンテキストの変化を洞察できれば、将来の自社の機会を拡げることにつながります。言い換えれば、洞察は市場に根差しつつ、他社とは異なる独自の価値を提供する存在になるためのきっかけを与えてくれるものと言ってもいいでしょう。

未来を洞察し、アクションにつなげた取り組み事例

主体的かつ組織的に未来を洞察することに取り組む事例を2つご紹介します。1つは有人宇宙システム株式会社(JAMSS: Japan Manned Space Systems Corporation)です。JAMSSは国際宇宙ステーション計画における「きぼう」「こうのとりの開発から運用に携わる企業です。特定テーマのもとで、業界の変化を洞察し、宇宙のあり方や自社のあり方を構想することに取り組んだもの

です。

もう1つは国立大学法人香川大学様です。大学院改革を開始するにあたり、産学官民を交えて未来社会に思いを馳せて、そこからの逆算で将来の大学院像を検討したケースです。いずれも経営幹部だけでなく若手までが参画し、社外の多様な視点を取り入れることを志向し、私たちと共同で取り組んだものでもあります。

ケース1 宇宙のあり方をクオリティオブライフの視点から問い直す-JAMSS

JAMSSでは、宇宙政策の見直しや、スタートアップの参入など業界の構造変化が起こる中で、「今できること」からではなく「自分たちがやりたい未来」から構想し、自社の姿を見直し、アクションにつなげていく必要性を感じていました。プロジェクトは社内公募でメンバーを募り、部署もバックグラウンドも異なる計18名にて発足しました。

10年後の宇宙空間におけるクオリティオブライフをテーマに、どのような社会・業界が本来望ましいのかを問い直し、自社のビジネス領域を拡張することに取り組んでいます。



●写真1 検討の様子。描いた将来像の実現に向けて、顧客やパートナーとコンタクトを取り始めている。

約3か月間かけてプロジェクトを推進し、顧客動向や関連しそうなテクノロジー動向など約500もの変化の予兆を収集して未来シナリオ描き、潮流を読み解く作業を行いました。そこから未来に起こり得るシーンを描き、

今後顕在化するであろう課題やニーズを抽出し、将来像を描いていきました。また、プロジェクトそのものをオープンにし、計9社の企業に声がけし、ディスカッションを行うことで多様な視点を取り込むことも行いました(写真1)。

最終的に、目指したい世界観と4つの将来の事業ドメインにおける活動像を描き、それらに向けた最初の一歩としての行動計画に落とし込みました。将来像は冊子にまとめられ、今後、社内外の関係者に問いかけるとともに、描いた未来からの逆算で価値提供先の絞り込み、その有効性を検証することや研究開発を行うことに着手されています。

ケース2 2040年からの逆算で大学院改革への視点を獲得する-香川大学

———人類の寿命は延び続けており、大学を卒業した後もいつでも自分に再投資したい人々に学びの機会を提供することも大学の大きな使命となりつつある。(筧 善行 学長所信表明より一部を抜粋)

このような考えのもと、香川大学では、将来の大学のあり方やビジョンなど大学改革に向けた検討、とりわけ令和4年に向けた大学院改革の検討が開始されました。学内に閉じて検討しては、これからの社会からの要請に十分に答えられないのではないかとという危機感を持たれていた筧学長をはじめとする執行部のメンバーは様々な視点から広く、また、大胆に未来の可能性を探索することで自分たちに新たな視点を獲得する必要性を感じていました。

大学院改革の入口として、産学官民の多様な人々計40名を交えて、2040年の未来社会の変化を読み取り、今後の大学像をアイデアとして出し合うことを検討しました。今回は短期間で行われるということもあり、予め未来に予見されるキーワードをカード化したものを準備し、2040年に起こり得る未来を想定する作業からスタートしました(写真2)。



●写真2 カード化された予見される未来キーワードを組み合わせ、2040年に起こり得る未来に想いを馳せた。

最終的に10グループに分かれて、個人が“複”業を行うのが当たり前になるという未来や、AIやVRなどのテクノロジーにより言語や地理の制約がなくなる未来の中で、誰がどのような学びを得ているかのシーンを新聞形式で発表し、相互評価しました。

このプロジェクトにおいて重要だったのは、実施後に各アウトプットを咀嚼し、これからの大学に“何が問われるか”を改革に携わるメンバーと議論し、見出すことでした。いわば、未来社会における重要な課題、そして大学の価値が何かについて一度、仮説を立ててみるということです。こうした産学官民共同での未来検討を入口に、現在では本格的な大学院の姿の検討を進めています。

アクションにつなげるために、盛り込みたい4つの要素

これらのケースにおいて大切にしたのは以下の4つの要素を盛り込むことでした。プロジェクト期間や注力するポイントがそれぞれ異なるため濃淡はあるものの、実現したい未来の解像度を上げてクリアにし、アクションにつなげるためにも重要な要素だと考えています。

- 将来の変化と機会をどのように捉えているのか(前提としての将来認識)
- 誰にどのような価値を提供するのか、実現したいのか(顧客と提供価値)

- その価値を追求することで、社会や業界をどのように発展させる存在になりたいのか(自社の存在意義)
 - その価値を提供するために、どのような仕組みや能力を保有したいか(自社の経営リソース、業務プロセス)
- こうした要素を盛り込むことができれば、現状から実現したい未来に到達する道筋としての、いわゆる変革シナリオや施策を練りやすい状態になります。また、複数の製品・サービスがある場合は、そのポートフォリオの検討も容易になります。つまり、バックキャスト型でアクションを立案することが可能になるというわけです。

最も大切なことは、行動を起こし、実現したい未来のさらなる具体化やその意味の深掘りをしていくことです。4つの要素から構成することで、行動を起こしたことによって書き換える必要があったとしても、どの部分に変更を加えるべきかが検討しやすくなります。

富士通総研では、このようなユニークな未来を描くことをご支援すべく、様々な人が知恵を持ち寄りながら次のアクションへ結びつける、未来洞察プログラムを提供しています。これは、お客様の価値提供の可能性を最大限に引き出すことを念頭において取り組んでいるものです。経営幹部のみで実施するだけでなく、多様な視点を取り入れて組織的にビジョンづくりを行う場合はぜひご相談ください。

(注1)：例えば、『構想力の方法論』（野中・紺野 2018）では、目の先の効率を重視する現場主義への信仰が構想力の抑制につながるとし、ひいてはそれが競争力の低下を招くことを指摘している。また、今後求められる視点として自社の経営戦略といったその企業に限った構想ではなく、より善い社会をつくることを射程に入れた構想力が鍵となると述べている。

(注2)：何を対象とした「ありたい姿」や「ビジョン」なのかを明確にして検討することが必要になるが、本稿では主に企業の中長期戦略や新規事業としてプロダクトやサービスを企画・立案する際の初期の段階で何をを目指すものかという文脈で使われる場合を主に指している。そのため、経営理念や社是などの恒久的なものとは異なる位置づけとなる。



ケーススタディ 1

未来洞察から描き出す、 ありたい姿と新事業企画 —PFU様「未踏プロジェクト」—

世界シェアNo.1^(注)のドキュメントスキャナーをはじめとして、数多くの顧客から支持されている組込みコンピュータ、運用保守サービスなど、ICTに関するソリューションをトータルにご提供されている株式会社PFU様。市場競争激化や顧客ニーズ多様化など、昨今の目まぐるしい環境変化によって、既存マーケットにとらわれず自社の本来の「ありたい姿」を考える必要性を強く感じられていました。

そこで、次世代を担う中堅メンバーを中心に、ヘルスケア業界を対象とした未来洞察を実施。ありたい姿としてのビジョン・ミッション・バリューおよび新規事業企画の立案に取り組みました。富士通総研は、富士通デザインと連携して、プロジェクト全体企画、プログラム推進、新規事業開発に関わるコンサルテーションを行いました。

背景・課題

「同じことをやり続けるだけでは企業の寿命は30年しかもたない」という危機感のもと、PFU様は成長し続ける会社であるためのアクションを起こす必要性を感じておられました。また、事業の拡大とともに組織も大きくなり、専門・細分化を進めることによりマーケットへの適合性を高めていく一方、でき上がった縦割り構造によって部門を横断しての意見交換がなされる機会が少ない、といった課題（組織間の壁）も感じておられました。

そこで、事務局である戦略推進部と検討を重ね、以下の狙いを設定しました。

1. 既存事業の延長線ではない未来のプロダクト・サービスの検討を通して自社のありたい姿を構想する
2. 検討メンバーと経営層による対話を通して、部門や立場を超えて未来に目を向け、PFU全体としての組織活性化施策に反映する

そして、各部門より選抜された計15名のプロジェクトメンバー自らの手で、自社にとっての新しい領域に勇気をもって踏み出していこうという想いを込めて、「未踏プロジェクト」と冠してスタートすることになりました。

解決策

新規事業の創出に取り組む場合、市場動向調査・分

析やシナリオプランニングなど様々なアプローチがありますが、今回は統計資料等に基づく予測にとどまらずに将来の可能性を主体的に描く「未来洞察」によって、ありたい姿と新規事業企画に昇華させる取り組みを実施しました。

未来洞察を行う対象テーマとして、今後の市場構造に大きな変化が予想され、プロジェクトメンバーにとっても身近なヘルスケア業界を選択しました。そこに以下の流れのもとで取り組みました(図)。

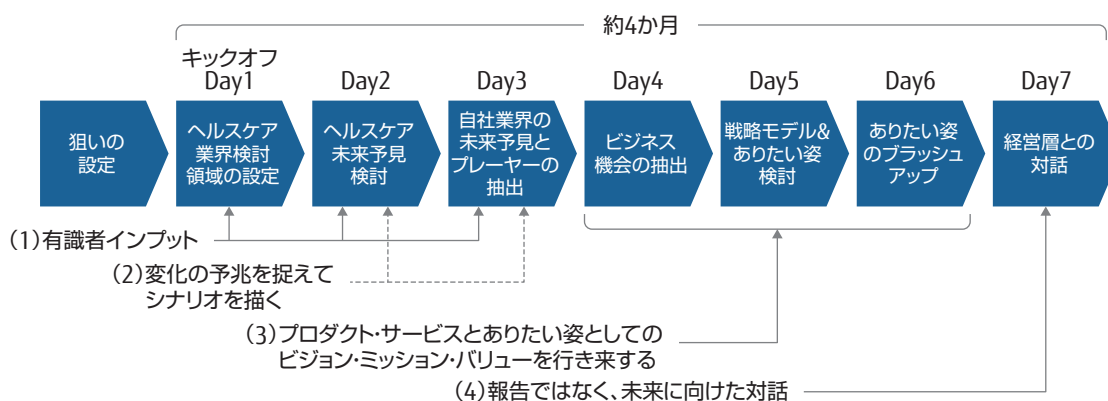
プロジェクト推進のポイントは4つありました。

(1) 有識者からのインプット

ヘルスケア情勢に精通する富士通総研経済研究所の研究員や、組織風土改革に長けた外部有識者ら計3名から、プロジェクトメンバーに対して最新動向のインプットを行うことにより、検討の視点や持つべきマインドを醸成しました。

(2) 変化の予兆を捉えてシナリオを描く

ヘルスケア業界および自社業界の変化の予兆を探り、約1,200個のドライバー(変化をもたらす可能性がある兆候)を抽出。そこから今後起こり得る25のシナリオを作成。これを起点に、未来に顕在化する課題を検討し、約130のサービスアイデアを描きました。いわゆるバックカスティング型のアプローチです(写真1)。



●図 「未踏プロジェクト」の流れと4つのポイント



●写真1 計25の未来シナリオから今後顕在化し得る課題やニーズについて洞察し、解決策としての事業アイデアに落とし込んだ。

(3) プロダクト・サービスとありたい姿としてのビジョン・ミッション・バリューを行き来する

130のサービスアイデアから有力なものを絞り込んだ上で、そのアイデアの可能性を膨らませては絞り込むという発散と収束のプロセスを繰り返しました。また事業アイデアとしてのプロダクト・サービスという“具体”と、それらを通してどのような社会・業界を作りたいのかというビジョンやミッション・バリューという“抽象”を行き来しながら、詳細な内容に落とし込んでいきました。

(4) 報告ではなく、未来に向けた対話

未来を探る本取り組みの区切りとして、プロジェクトメンバーが役員に対してプレゼンテーションする一方的な報告会ではなく、メンバーと経営層全員がインタラクションすることで、自社が目指したい姿をさらにブラッシュアップしました(写真2)。

また、各回の検討の様様を写真付きの開催レポートとして記事化し、全社に共有することで、直接関わっていない方々に詳しく経過を伝えました。さらに、メンバーに対して新規事業開発の課題についてアンケートを実施するなど、活性化に向けた工夫も行いました。



●写真2 経営層とメンバーの対話。ありたい姿と新事業企画の内容を壁に貼り出し、スタンディングで対話を行った。

成果

7回にわたる検討を通して、描き出した無数のサービスアイデアを最終的に介護、医療、社員の創造性という3分野での具体的な企画として収束させ、ビジョン・ミッション・バリューへと昇華しました。また、ここに至る過程で、所定の検討会に限らず、事業化のために自ら有識者へコンタクトして情報を集め、社内体制作りに動き出される方や、3Dプリンターで試作品を制作し価値検証に取り組むチームもあり、自発性と熱量の高いプロジェクトとなりました。このような結果を受けて、PFU様では個人の強い思いを大事にしながら組織的にアイデアの実行支援を行うとともに、社内の新規事業創出プロセスや制度の見直しがなされることが決まり、継続した活動となっています。

(本プロジェクトの担当コンサルタント：黒木 昭博、川口 紗弥香、山本 寛人、樋口 あるの)

(注)： 世界シェアNo.1：ドキュメントスキャナーを対象とする。日本・北米はKEYPOINT INTELLIGENCE社 (InfoTrends) により集計 (2017年実績)。ドキュメントスキャナー集計よりMobile/Microを除く6セグメントの合計マーケットシェア (主に8ppm以上のドキュメントスキャナー全体)。欧州はInfoSource社 (2017年実績) の集計に基づき、西欧地区 (トルコとギリシャを含む) におけるシェア。



ケーススタディ 2

戦略性が問われるオープンイノベーション2.0

株式会社富士通総研
ビジネスデザイングループ
アシスタントコンサルタント 池田 健介

常に新しい価値創出を求められる現在、外部の力を活用し素早く市場へ新商品・サービスを提供するオープンイノベーションは注目を浴びてきました。1巡目を終えた日本のオープンイノベーションの状況を考察し、大企業とスタートアップの連携を持続的な取り組みにするポイントを紹介します。

■ 執筆者プロフィール



池田 健介 (いけだ けんすけ)

株式会社富士通総研 ビジネスデザイングループ アシスタントコンサルタント

アイデア発想から実ビジネス立ち上げまでの新規事業創出やスタートアップ企業とともに事業創出するオープンイノベーションの戦略設計・実行のコンサルティングに従事。その傍ら、富士通アクセラレータプログラム (FUJITSU ACCELERATOR) の事務局を兼任し、主体者としてもスタートアップ連携に取り組む。

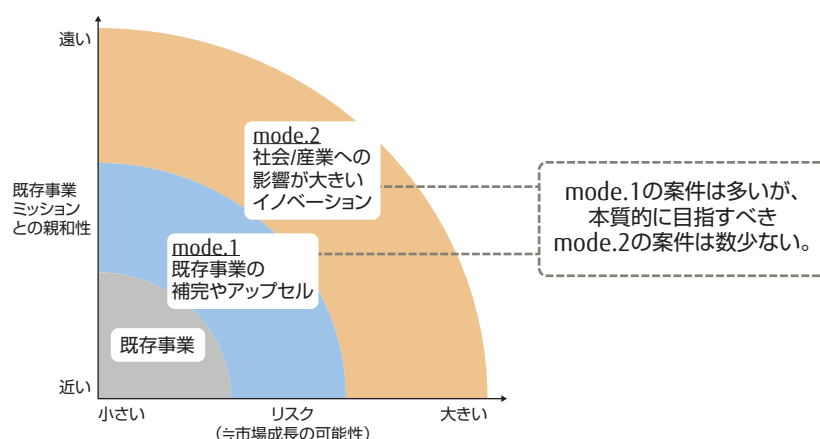
1. はじめに

2018年、日本におけるスタートアップ企業の資金調達額は過去10年で最高を更新し、空前のスタートアップブームが巻き起こった^(注1)。同年経済産業省は、国内既存企業に対し「競争環境が厳しさを増す中、自社のリソースのみで、新たな顧客の価値を生み出すイノベーションを起こすことはもはや困難であり、世界中に広がるリソースを活用するオープンイノベーションは、企業にとって必須の戦略」^(注2)だと言及した。このような背景から、スタートアップ連携の機会は増加しており、eiiconによると、大企業が開催するコーポレートアクセラレータプログラムは「2016年度には約50社だったものが2017年度に約90社になり、2018年度は前年比4割増の130社を超え^(注3)」、2年で倍増した。多くの企業でオープンイノベーションが実施されてきたが、一方で、その施策により利益創出や株価上昇に貢献する例は残念ながらまだ多いとは言えないのが実情だ。また、多発したアクセラレータプログラムは単年で終了するケースも多く、持続的にオープンイノベーションに取り組む企業は一部である。本稿では、1巡目を終えた日本のオープンイノベーションの取り組み状況を考察し、大企業とスタートアップの連携を一時的なブームとせず、持続的な取り組みにするためのポイントを紹介する。

2. 日本のオープンイノベーションの現状とその課題

プロダクトライフサイクルの短期化や顧客ニーズの多様化に伴い、現在の日本企業は常に新しい価値の創出が求められるといっても過言ではない。その1つの手段として、外部の力を活用し、早く市場へ新商品・サービスを提供するオープンイノベーションは注目を浴びてきた。さらに、縦割りによる専門化が過度に進んだ組織に風穴をあけ、多様性を取り込み、新たな視点や着想をもたらすことが可能になるという意味でも有用だと考えられている。

一方で、オープンイノベーション施策としてアクセラレータプログラムを実施する企業からは、「多くの社内関係者を巻き込んだものの、案件が小粒化し、大きなビジネスメリットを得られなかった」、「PoCを複数実施して一定の社内評価を得たが、事業化に至らなかった」、「大きな負荷がかかる一方で、大きな実にはなりにくい」など、想定より成果が得られなかったという趣旨の声を聞くことがある。いわば、既存事業の補完や投資リスクの少ない案件が実証実験の対象となり、本質的に顧客価値を飛躍的に高め、社会や産業へ大きな影響を与えるところまでは至っておらず「小さくまとまってしまっている」と言えるのではないだろうか。(参考：図1)



● 図1 スタートアップ連携案件の領域イメージ

なぜ小さくまとまり、大きな成果を生むことができなかったのか、筆者は日本におけるオープンイノベーションの構造にその原因があると考ええる。

A. 企業の組織構造により、短期成果が求められる

この手の取り組みは、「a.経営層や上層部からトップダウンの勅令が下る」か、「b.現場が死に物狂いで予算を確保」するかして、スタートすることがほとんどだ。そのため、新しい取り組みとして難易度が高い反面、成果を出すことに対する社内圧力が大きい。また、既存事業部の巻き込みが必要な場合、最終意思決定者は既存事業部にあり、直近の利益につながりにくい案件は敬遠される。つまり、企業担当者は実施初年度であっても、高度なマネジメントが求められる傾向がある。

B. 意思決定しやすい案件が先行し、リスクが大きい案件は優先度が落ちる

スタートアップ連携において、“スピード感”は大切なキーワードである。一方で、既存事業部のミッションから遠い案件や技術リスクが高い案件は、意思決定が難航し、スピード感が損なわれる。そのため、意思決定が比較的容易な、既存事業の延長線上にある案件が優先され、どこか新規性に欠けるような結果に陥りがちである。

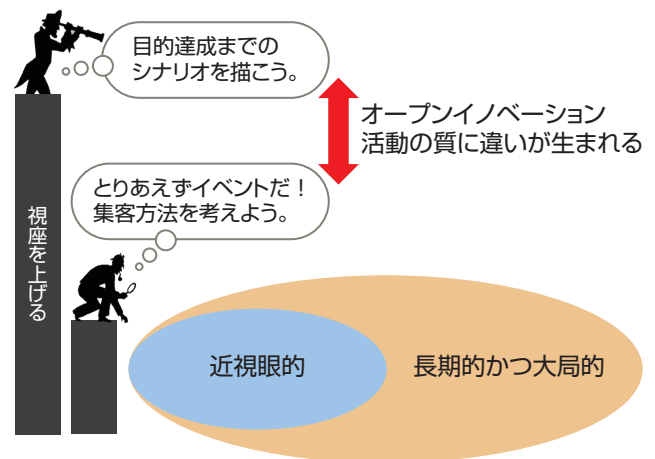
C. 施策に関する情報が先行し、全体戦略の重要性が希薄化している

アクセラレータプログラムやアイデアソンなど、多くのオープンイノベーション施策が存在する。また、そういった企画の支援プレーヤーやハウトゥー本/記事は増加傾向にある。この傾向自体はエコシステム拡大にあたり望ましいものだが、近視眼的な施策のみ注視してしまうという副作用がある。長期視点の戦略がないまま、コンテンツ過多の企画を実行することが目的化すると、連続性ある持続的な取り組みにならない。

3. オープンイノベーション2.0に向けて戦略を再考する

上記のような課題に対応すべく、大企業のオープンイノベーション担当者はこれまでの反省を踏まえ、今

一度視座を上げ、長期的かつ大局的な戦略を再考するべきではないだろうか。（イメージ：図2）



●図2 視座を上げるイメージ

欧州では、事業成長を目的とした1対1の企業連携を「オープンイノベーション1.0」とし、社会や産業の課題に目を向け、多様なプレーヤーを巻き込んだ連携を「オープンイノベーション2.0」と位置付ける。日本企業も自社や既存事業が中心の「オープンイノベーション1.0」から脱却し、社会や産業へ大きな影響を与える「オープンイノベーション2.0」への転換が求められている。

以下のポイントを踏まえ、オープンイノベーション2.0に向けた戦略を策定したい。

i. 持続的な活動とするために土台や仕組みを作る

持続的に活動するために、狙いをもって仕組みを準備したい。企業において、経営方針の変更や人事異動など、担当者の範疇を超える事象は避けられず、属人的な取り組みの場合は継続できなくなる恐れがある。例えば、アクセラレータプログラムなどのイベント型の施策は恒例化に適しており、持続的な活動に昇華させるための有効な手段の1つだ。

また、社内人材のネットワーク拡大や社外への積極的な発信により社内外の認知が広がり、廃止させにくい状況を意識的に作り上げることも必要だ。長期的な

視点を持ちながら、恒例化させるまでの仕組みや風土作りを戦略的に取り組みたい。

ii. ポートフォリオによる戦略的マネジメントプロセスの構築

先述したとおり、リスク案件にチャレンジできる環境を意識的に用意しない限りは、成果の見込みが立ちやすい案件が優先される。一方で、成果なくして組織の維持も難しいため、短期成果で（社内）貢献しながら、チャレンジ案件を仕掛けるといったバランスを取ることが重要である。単年ではなく数年単位で案件ポートフォリオの計画を立て、その年にチャレンジしたい案件数、それに必要な予算規模を担当者間で合意しておきたい。

iii. 組織的に関係資産を積み上げる

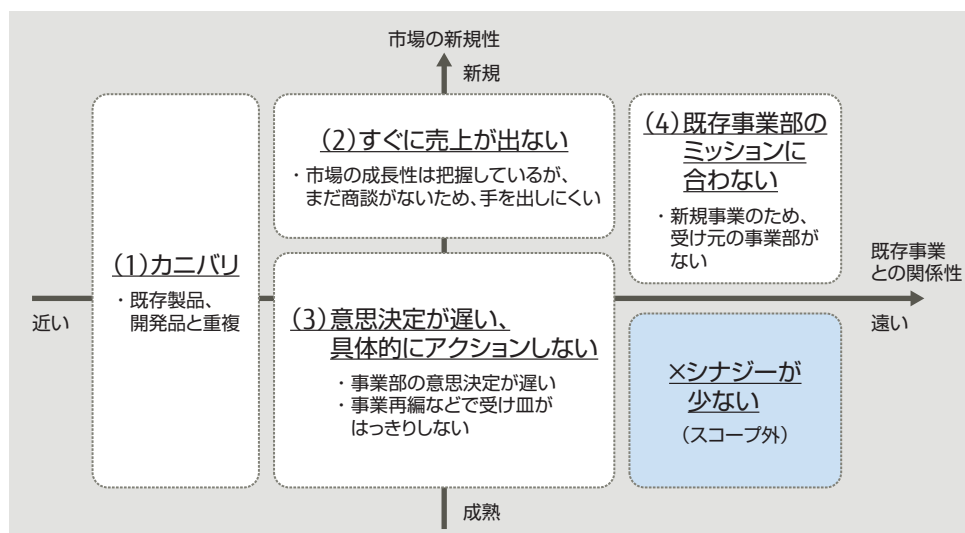
オープンイノベーション担当者は新しい出会いを求めて、ミートアップイベントや他社のプログラムイベントに参加し、人的ネットワークを拡大させる。そのネットワークによって新規協業に至るケースも少なくない。一方で、そういった関係資産は個人に紐づくことが多いため、組織資産として管理することは難しい。富士通のスタートアップ連携チームでは、大型イベントでの名刺交換情報を一元管理し、どのように生かしてい

くかを適宜検討している。また、当チームでは新しく出会った人を他のメンバーに共有・紹介し、組織のネットワークに変換することを強く意識している。場合によっては、他社に他社を紹介するような仲介も行い、まずはネットワークを広げることを大事にする。こういった関係資産の拡大が数年後に大きなメリットとなって返ってくることが多いからだ。

4. ケース：富士通における中長期的視座によるスタートアップ連携の機能強化

ご紹介した課題は、富士通のスタートアップ連携においても発生している。富士通では2015年から富士通アクセラレータプログラム（FUJITSU ACCELERATOR）^{（注4）}を半年に1度開催し、これまで7回開催してきた。既存事業部からテーマを募集し、テーマごとにスタートアップを募集する形式である。目指すべきはスタートアップ×●●事業部の座組みであり、富士通側の意思決定は最終的に事業部に委ねられる。これまでの取り組みの中で図3に示す課題が散見しており、従来のプログラム形式での限界が見えている。

そこで2018年に、事業部とのマッチングが不成立の場合でも、直接の事業責任を持たないマーケティング



●図3 富士通アクセラレータプログラムでマッチングが成立しない原因パターン

部門などの事務局組織が新たな受け皿となり、将来有望なスタートアップを長期案件として独自支援する機能を追加した。新機能では、起業経験者や新規事業開発経験のあるメンバーがスタートアップの経営状況も鑑みながら併走支援を行い、短期的な事業部マッチング以外の方法で、富士通と協業できる座組みを構築することを目指す。中長期的にチャレンジできる環境が用意されたため、現場担当者も思い切った判断やこれまでのやり方にとらわれない試行錯誤ができるようになった。

実際に、既存事業部とスタートアップの市場開拓の方針が異なり、短期的な連携が見込めないケースにおいて、マーケティング部門と海外のR&D組織がスタートアップの方針に協調し、双方のアプローチにより中長期的視点で市場開拓を開始している。これにより、事業部の市場開拓が不調に終わっても、協調関係にあるスタートアップとともに、顧客へサービスを提供できる可能性を残すことができるようになった。

5. おわりに

オープンイノベーション2.0に向けた変化の予兆も感じられる。例えば、SDGs等の社会課題や産業のリデザインをテーマにしたイベントやプログラムなど、大企業がよりチャレンジングな領域へ舵を切った例が散見される。冒頭で述べたように、スタートアップエコシステムは年々拡大している。しかし、アメリカや中国などのイノベーション先進国と比べると、出遅れていることも事実だ。スタートアップの成長にとって、オープンイノベーションに前向きな大企業は、初期顧客やパートナーとして欠かせない存在である^(注5)。今後の日本のエコシステムには、本気度が高い大企業の継続的な参加が肝要である。

富士通総研では、企業における新規事業創出支援と富士通で実践してきたスタートアップ連携のノウハウの双方を生かしながらオープンイノベーションの戦略から実行までを広く支援し、さらなるノウハウの蓄積

から日本のエコシステム構築に貢献していきたいと考えている。

(注1)：株式会社ジャパンベンチャーリサーチ社「2018年の国内スタートアップの資金総調達額は昨年を上回り、3,800億円を突破」(2019/1/31)

(注2)：経済産業省「「オープンイノベーション白書第二版」を取りまとめました」(2018/6/27)

(注3)：ASCII STARTUP「「とりあえずアクセラレータープログラム」で事業を創ることはできない」(2019/3/28) 当記事上のデータより引用

(注4)：富士通アクセラレータープログラム(FUJITSU ACCELERATOR) 詳細を参照。

(注5)：馬田隆明「大企業とスタートアップの連携に関する4つのベストプラクティス」(2018/1/15)を参照。

あしたを創るキーワード1

巻き込み力2.0

株式会社富士通総研
ビジネスデザイングループ
シニアマネジングコンサルタント 佐々木 哲也

新しいビジネスの創造に重要な要素として挙げられる「巻き込み力」。一言で言われがちだが、明確な定義がない「巻き込み力」のこれまでとこれからを比較し、求められる「巻き込み力」について提示します。

■ 執筆者プロフィール



佐々木 哲也 (ささき てつや)

株式会社富士通総研 ビジネスデザイングループ シニアマネジングコンサルタント

製造業や通信業の企画業務を中心としたコンサルティングを手掛ける。複数の企業や団体の技術、アイデアを組み合わせて革新的な製品やサービスを生み出す「オープンイノベーション」に、企業や研究機関と共同で取り組んでいる。著書に『0から1をつくる まだないビジネスモデルの描き方』（日経BP社・共著）、『徹底図解 IoTビジネスがよくわかる本』（SBクリエイティブ社・共著）がある。

構想を実現するために必要な「巻き込み力」

新しいビジネスの創造は、どのような業種や職種でも、もはや当たり前の行為となっています。様々な方法論が日々開発・実践され、インターネットを介して簡単に学べるようになりました。しかし、プロセスを学び、フレームワークやツールに習熟しただけでうまくいくものではありません。これらの知識は物事を効果的・効率的に進める助けにはなりますが、それだけでは新しいビジネスの創造はできません。実際にはもっと重要な要素があります。それは、こういった知識を活用しながら生まれたアイデアや構想を実現するために協力者を得て共に創造するための関係を構築し、大きな構想を成し遂げていく力、「巻き込み力」です。

これまでの「巻き込み力」では 新規ビジネスはうまくいかない？

この「巻き込み力」は、おそらく多くの人が学生時代、そして社会人になってから、何度も必要性を感じてきたものであり、ビジネス書や研修などでも重要とされてきたのではないのでしょうか。リーダーシップを発揮し物事を進めた実績のある人を指して「あの人は巻き込み力がある」と評することもよくあります。ただし、この「巻き込み力」ですが、これまでの組織の中で必要とされてきたことと、現在、新しいビジネスを創り出す際に必要とされることが、似ているようで実は違うのです。もちろん、これまでの「巻き込み力」が必要な局面もあると思います。一方で10年ほど前から、インターネットやAI、IoTによって新たな市場が生まれては瞬く間に競争激化し、目まぐるしく変化していくと言われており、私たちはまさしく今、変化の渦中にいるわけです。環境が大きく変わる中で、それ以前の「巻き込み力」では通用しない場面に直面することも増えてきました。これまで必要とされてきたものと比較してみます。

(1) ポジティブシンキングの罠

まず、「巻き込み力」に必要な考え方でよく挙げられる「ポジティブシンキング」について取り上げます。これは、何事にも前向きで積極的に行動し、物事を着実に実行していく際に持ち合わせるべき思考とされています。一方、新しいビジネスを創造するということは、本質的な価値を追求し、現状を否定して変えていくことでもあります。決められたことに対し何でも前向きに捉えるのではなく、当たり前とされることに疑問を抱き、信念を持って、時に批判していくような思考が、現在の「巻き込み力」には必要なのです。

(2) 戦術に長ける＝競合と戦うだけでは足りない？

つまり、新しいビジネスを創造するということは、これまでのやり方や決められたルールが適切でないのであれば大胆に変えていく、もしくは新たにルールを定める取り組みでもあると言えます。これまで「巻き込み力」があるとされていたのは、決められたルールを熟知し、その上で競合と戦う術を立てられるということでもありました。これは一方で既存のルールに縛られているという見方もできます。「戦術に長けている」、つまり戦うために思考を巡らせ、あらゆる状況を想定して行動できることが得意という部分では共通ですが、決められたルールに則って戦うことと、ルールを変えるために戦うことは大きく異なります。

(3) 社内調整力があるからといって社外で通用するわけではない

戦術を実行に移す際においても、従来は企業内での調整を円滑に行う力が重宝されていました。そのため各組織のリーダーの方針や目標を正しく理解し、全員の人となりや性格、人間関係までを把握し、適切に交渉することが求められてきました。しかし、新規ビジネスの創造には同じ企業の中で縦割り化された組織間の調整だけでなく、企業間や企業と行政などのセクターを跨いだ、より大きな枠組みでの調整が必要な場面に直面することが多くあります。実際に今、物事を動か

している人たちは組織内の調整は後回しで、とにかく社外の人と会いながら、関係性を作り出し、行動を起こそうとしています。その際に社内で培った調整力がそのまま通用するということはありません。

(4)「自社のために」というストーリーでは人材確保も困難

チーム作りもこれまでとは異なってきていることを数々の現場で感じています。「自社の命運をかけた/社長特命、肝入りのプロジェクト」という謳い文句でチームに人を誘い入れる、もしくは誘われることもあったかと思えます。「巻き込み力」があるとと言われる人ほど、こういった動機付けがうまいとされ、優秀な人もそれに付いてきたのかもしれませんが。ところが、昨今ではそのような会社中心のストーリーでは共感が得られなくなってきています。特にこの傾向は優秀な若手人材であればあるほど顕著であり、社会にとっての価値創出を第一に置いていることも多いです。「自社のために」というストーリーから優秀な部下を増やすのではなく、「社会のために」というストーリーで同志、仲間を作るという姿勢が必要です。

(5) 明確な役割分担が裏目に出ることも

そうして獲得できた仲間に対しても、これまでのような明確な役割分担がうまく機能するかというと、それが裏目に出ることも多くあります。変化が激しく学習コストが極めてゼロに近くなってきている現在、ある時点でその人が持つ知識や技能は、極端に言えば、その瞬間で通用するものでしかありません。役割分担を明確にしたがために、各人のできることを固定化してしまい、成長が鈍化してしまうこともあり得ます。必要なことは明確な役割分担よりも、時に重複しても役割を超えて各自が主体的に成長し、各々の役割を広げていけるようなチーム作りです。

(6) 巧みに操作しているつもりで、すぐ離れてしまう関係性

さらに、新しいビジネスを創造するためには自分たちのチームだけでなく、多くの人たちから協力を得ていく必要があります。これまでは、例えば仕入先やビジネスパートナーなど、すでに利害関係のある相手とうまく動かしていくことが「巻き込み力」と表現されてきたこともあると思います。この関係はうまくいっているときは強固ですが、本業での関係がなくなると瞬く間に離れて関係が弱まってしまいうとも言えます。直接的な利害関係がなくとも、ビジョンに共感して協力してくれる人がどれだけいるかが大きな力になってきます。

(7) 既存の技術、自社の強みに縛られることがリスクに

「巻き込み力」を支える情報活用や意思決定についても触れておきましょう。従来どおりのビジネスを維持・向上するためには、確立している技術や自社の強み、個人の成功体験を前提とするのは当然です。一方で、新しいビジネスを創造するには、常にこれから発展していく可能性があるが未成熟な技術を積極的に取り入れることも必要です。これらは不確定要素が多く前例も乏しいため、リスクが大きく敬遠されかねません。しかし、だからこそ大きな変革の可能性を秘めているとも言え、むしろ未成熟・不安定なものを敬遠することが機会損失のリスクになることもあるのです。

(8) 一人に情報を集約・統合することは非現実的

チーム内での情報の扱い方も異なります。以前はリーダーにはすべての情報が集約・統合されていることが良しとされ、その情報の量や質の違いで部下を統制するようなマネジメントが優れているとされてきました。情報爆発の時代とも言われる現在では、すべての情報が集約・統合された一人のリーダーが適切に判断することは現実的ではありません。むしろチーム全員が活発に情報を共有し、議論し合い、新たな知識を生み出し続けるような環境をつくることこそ、「巻き込み力」を

最も発揮すべきリーダーに必要な素養であると言えます。

(9) 合理的な意思決定が必ずしも正解ではない

最後は、人を巻き込む上で最も重要なこととも言える、意思決定についてです。時に巻き込んだ人の責任として、大きな決断を迫られることもあるでしょう。その際に、誰もが合理的に判断できることが必ずしも正解であるとは限りません。特に新しいビジネスについては顕著と言えます。決断を迫られ、組織内で理解が得られる合理的な判断を選択したために大きな後悔をしている起業家を筆者は知っています。物事を俯瞰し、大局的かつ長期的な視点で何を選択すべきなのかを熟慮し、時には合理的とは言えない意思決定ができる力、これは決して簡単に身に着けられるものではありませんが、極めて大切なことです。

まとめ：巻き込み力2.0は「行動」から はじまる

これまで重要とされてきた巻き込み力を「巻き込み力1.0」、新規ビジネスのために必要な巻き込み力を「巻き込み力2.0」と題して、表にまとめてみました。いずれも方法論のように即座に習得できるものではありません。しかしながら、筆者がこれまでご支援をさせていただいた企業や共にプロジェクトに取り組んだパートナー、取材をさせていただいた起業家の方々の共通点として感じたものです。まとめに際しては、マネジメントという仕事の役割を「情報」「人間(チーム)」「行動」という3つの次元で捉える、ヘンリー・ミンツバーグ教授のモデルを意識しながら整理しました。こうしてまとめてみると、巻き込み力2.0ではまず「行動」することで、「人間(チーム)」が周りに集まり、そこから生まれた関係が価値ある「情報」や成果を生み出していくということも新規ビジネスの現場では肌で感じていることと言えます。蛇足ですが、同様に「巻き込まれ力2.0」とも言える、このような新しいことを創造しようとするリーダーを適切に見極め、上手に巻き込まれていく能力、これ

からのフォロワーシップもますます重要になってくると感じています。こちらはまたの機会に整理してみようと思います。

●表 巻き込み力1.0 VS 巻き込み力2.0

	巻き込み力1.0	巻き込み力2.0
行動	何事も前向きに捉えることができる	「当たり前」に疑問を抱き批判できる
	ルールに従って戦う術に長けている	ルールを作り変えるための戦いに挑む
	社内での調整を円滑に行える	社内調整は後回しで組織外に越境していく
チーム	会社中心のストーリーで部下を獲得する	社会中心のストーリーで仲間を獲得する
	各自の能力を適切に見極めチームを作る	各自が役割を超えて取り組めるチームを作る
	利害関係のある相手を巧みに動かす	利害関係のない協力者が支えてくれる
情報	自社の技術や自身の成功体験を生かす	未開拓・不安定な領域や技術を好む
	情報を集約し統制することに注意を払う	情報が活発に行き交う環境を作る
	合理的に判断できる意思決定をする	時に合理的とは言えない意思決定をする

あしたを創るキーワード2

介護ビジネスにおける新たな価値創造： 介護ビジネスエコシステム

株式会社富士通総研
経済研究所

上級研究員 中島 正人

近年、介護分野でも共創による新たな価値創造を目指す動きが広がっています。現在では、異業種大手企業が参入し、介護施設の経営が盛んに行われ、さらに、介護用品のベンダーや開発メーカーだけでなく、流通・小売業が介護施設への入所の取次や相談のサービスを行うなど、介護分野に間接的に参入する大手企業も増えています。介護分野の課題解消や新たな価値の創造は、新たな枠組みで考えることが重要だと言えます。介護分野の共創の新たな取り組みと枠組み（介護ビジネスエコシステム）について紹介します。

■ 執筆者プロフィール



中島 正人（なかじま まさと）

株式会社富士通総研 経済研究所 上級研究員

専門は認知科学、サービス科学。ICTを活用したサービス現場のスキル・知識の理解技術の開発などに従事。現在は医療・介護サービスのイノベーション創出に関する研究を進めている。博士（工学）。

1. 背景

近年様々な分野でオープンイノベーションの取り組みが広がっている。一方で、医療や介護などのヘルスケア分野では、サービスが一方向に提供されるイメージが強く、共創やイノベーションとは縁が薄いように思われる。しかしながら、最近、介護分野ではケアから自立支援という介護観の変化があり、双方向性が重視され、共創の意識が高まっている。それと呼応するかのように、ビジネスサイドでも変化が見られ、異業種企業が介護分野に積極的に参入し、共創（オープンイノベーション）による新たな価値創造を目指す動きが広がっている。

介護ビジネスの新たな潮流：異業種参入

超高齢社会の到来は、介護業界に様々な課題を与える一方、介護事業の必要性から新たなビジネスの機会にもなっている。こうした中で近年、異業種大手企業が介護施設の経営に盛んに乗り出している（表）。事業規模や資本力が大きい異業種大手の参入は、自社本業の特徴や資本力を生かした利便性の高い独自のサービスを提供でき、保険制度の持続可能性の向上につながる

るなど、新たな価値創出主体として期待がもたれている。さらに、経営管理体制が強化されることで介護人材を厚遇できたり、設備投資を行えたりするなど、介護業界の様々な課題を解消する大きな役割を果たす可能性がある。利用者側にとっても大手企業を持つ信頼感や充実したサービスは魅力的なものと言えるだろう。

介護分野の課題解消の鍵：間接参入

これまで介護業界とは関係が薄かった企業が、介護に関する新たなサービスを始めたり、介護事業者へのサプライヤーとなって製品や技術を開発したりするなど、間接的な参入も増加している。例えば、前者では、流通・小売業であるイオングループがベネッセスタイルケア運営の介護施設への取次サービスを提供したり、大手コンビニエンスストアのローソンがケア拠点併設型店舗として介護相談を行ったりする事例が挙げられる。後者では、大和ハウス工業が介護関連の機器や必需品などの代理販売を手掛けるほか、自動車や電気産業の大手企業がロボット介護機器などの開発に乗り出していることが挙げられる。ロボット介護機器の開発については、介護人材不足や介護現場の生産性向上を目指し、2013年から国が政策^(注1)として積極的に支援し、新規企業の参入を促している。

●表 介護事業売上高順位（2018）

	法人名	売上高 (億円)
1	ニチイ学館（介護・ヘルスケア事業のみ）	1,511
2	SOMPOホールディングス（介護・ヘルスケア事業のみ）	1,250
3	ベネッセホールディングス（介護・保育事業のみ）	1,118
4	ツクイ	817
5	ユニマットリタイアメント・コミュニティ	491
6	セントケア・ホールディング	394
7	ALSOK（介護事業のみ）	256
8	シップヘルスケアホールディングス（介護事業のみ）	227
9	ソラスト（介護事業のみ）	200
10	ウチヤマホールディングス	161

売上高は億円未満切り捨て
※色付きは主力事業が介護事業以外の企業

間接参入の課題

一方、ロボット介護機器や業務を支援するためのICT機器のような、いわゆる現場で使われる製品や技術の開発に関しては、現場への導入に向けた現実的で大きな壁が存在する。その1つが、開発側が現場との接点を持ちにくいことである。多くの現場では、試用段階でも実利用の安全性や操作性の担保が求められ、現場の意見を直接取り込んだ開発が難しい。現場でどのような課題が生じるかなど実際の利用を想定した検討ができない。つまり、実際のユーザーとなる職員のニーズやウォンツがわからないまま、「技術ありき」で機器やサービスが開発されているのが現状と言える。また、「介護は人手でやるもの」という考えや機器操作に対する職員

の抵抗感があることなどから、現場での利用がさらに遠ざけられるという、ある種の悪循環が生じている。

2. 介護分野におけるエコシステム型 価値創造

施設×企業：リビングラボ

こうした障壁を取り払い、現場職員がより充実したケア（サービス）ができるようになることを目指して、介護現場と開発者が一体となり、現場で活用でき、施設利用者の役に立つ機器や必需品、サービスを開発する取り組みが始まっている。

経済産業省は「ビンテージ・ソサエティ・プラットフォーム形成事業」の中でサービスイノベーションを生む場としてリビングラボの取り組みを始めた。その1つが「川崎リビングラボ」（社会福祉法人伸こう福祉会）である。リビングラボ（以降、LLと呼ぶ）は、新しい技術やサービスの開発にユーザーや市民も参加する共創活動、またはその活動拠点のことを言い、近年ヨーロッパを中心として盛んに行われている。

川崎LLでは、参加者による「共創」と「共進化」を掲げ、施設が企業とコラボレーションして「介護イノベーション」を創出するための取り組みが行われている。参加企業は、真のユーザーとなる現場の職員や施設利用者の方々とともに課題を発見し、意見やアイデアを取り入れながら製品やサービスの開発を行っている。また、このLLでは現場、企業、大学や研究機関、行政が参加した勉強会やワークショップなどが開かれ、介護イノベーション創出に向けた全体的な方法論となる枠組みづくりが行われている。こうした取り組みは、関与者全体で課題解消や目的の実現に向けた取り組みを行う点で介護の現場をプラットフォームとした「エコシステム型」の価値創造と捉えられる。

3. 地域ぐるみの高齢者生活支援の共創

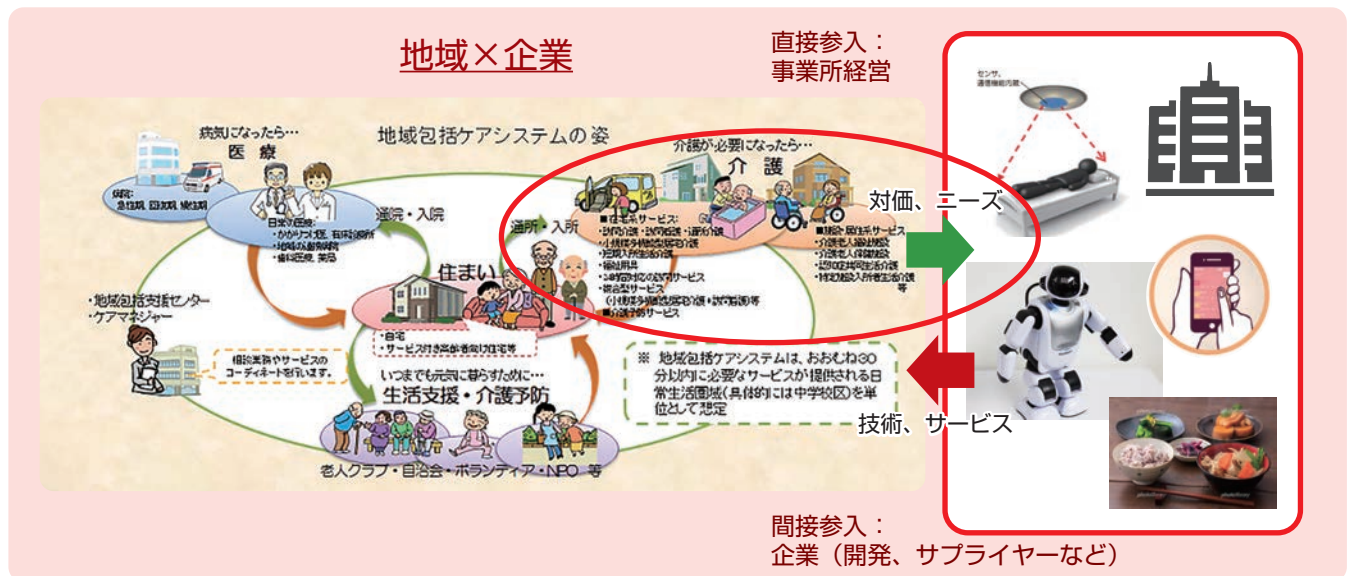
地域包括ケアシステム

介護においては、このエコシステム型の価値創造をより大きな広がりで見ることができると言える。国は超高齢社会に向けて、地域の関与者（医療・介護施設、住民、行政など）が一体となって地域全体で高齢者の生活を支援する「地域包括ケアシステム」という考えを提案し、その実現に向け、各自治体や地域が独自にその取り組みを進めている^{（注2）}。

地域包括ケアシステムでは、一体的で継続的な医療と介護の連携サービスを提供できるようになるだけでなく、医療依存度が高い人や認知症を持つ人も自宅で今までどおりの生活を続けられるように、買い物や掃除など多様な生活支援を個別のニーズに応じて必要なタイミングでサービス提供できるようになる。地域包括ケアは、地域の施設・病院を中心とした住民との相互関係を作り出し、行政や市民、さらに他の多くの関係者を含み互いを支援し合う「介護エコシステム」へと拡張されることになる。

地域×企業：介護ビジネスエコシステム

重要なこととして、施設を経営する異業種大手企業は、今後このエコシステムの一部を担い、貴重なプラットフォームとして加わることになる。エコシステムでのサービスを多様化する可能性が広がり、新たな価値を創出する。利用者となる地域住民は、新たな価値を授受できるようになる。例えば、施設の新たな価値として、実際に地域住民に施設の一部を開放し、地域住民が様々な活動ができるよう支援する介護事業者もある。シルバーウッドが運営するサービス付き高齢者向け住宅「銀木犀」では、入所者が施設内で駄菓子屋などの店舗を開き、地域の子どものがそれを購入するといった活動などが見られる。介護サービスのユーザー（入所者）がプラットフォーム上で補完事業者（駄菓子屋の店主）になり、地域の子どものに新しい価値を提供するという介護施設の1つの新しい姿となっている。



●図 介護ビジネスエコシステム
厚生労働省「地域包括ケアシステム」^(注2)資料に基づきFRI作成

このように、地域のエコシステムの中で異業種企業がプラットフォームとして活動することで、介護の課題解消に大きく寄与するだけでなく、既存の産業構造に変化がもたらされ、新たなビジネス機会になると期待できる。施設を経営する企業は、その資本や経営力を生かすだけでなく、企業間協力をうまく活用できる可能性があり、介護に関わる製品の開発やサービスの創出がより促されることになるだろう(図 介護ビジネスエコシステム)。開発側は自身もエコシステムに寄与する重要なプレーヤーの1つとなる。地域住民はこの恩恵を受けつつ、エコシステムの共同体として自分たちの役割を果たすことにもなる。これらの相乗効果として、より良い社会の形成につながる期待が持てる。

4. おわりに

地域住民、行政、企業の協働による強力な介護事業のエコシステムの形成は、今後の社会やビジネスにおいて重要な鍵を握るものと考えられる。このような動きは、介護だけでなく、医療などのヘルスケア分野や他の消費者向けサービスなどの領域で起きつつあるこ

とと共通点が多い。また、コミュニティでの子育て支援やフードロス対策など社会課題解決型の事業のビジネスモデルを考える際にも有用な観点を与えるものになるだろう。

(注1)：AMED「ロボット介護機器開発・導入促進事業(開発補助事業)」

(注2)：厚生労働省「地域包括ケアシステム」

知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索



<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/knowledge/magazine/>

知創の杜

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提議、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。
冊子体の販売はしておりませんのでご了承下さい。

× シェア

2019年

2018年

2017年

2016年

2015年

2014年

FRIコンサルティング最前線

(2013年以前)

知創の杜 2019 Vol.1 >

信頼が確かなデータの数々
データを管理できること、正しいデータであること
2019年3月7日発行

メルマガ会員登録

知創の杜メールニュース

検索



<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

トレンドや事例など、お客様のビジネスに役立つ情報を毎月お届けします。

→ オピニオン

→ コンサルティング事例

→ 研究レポート

→ サービス紹介

→ セミナー案内

→ 最新トピックス

知創の杜メールニュース

トレンドや顧客事例など、お客様のビジネスに役立つ情報を毎月お届けします。
無料メルマガ登録



知創の杜メールニュースとは

知創の杜メールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メルマガです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポートなどを掲載してお届けします。

| コンサルティング事例

お客様のビジネス課題や戦略的IT活用をご支援したコンサルティング事例をご紹介します。

| オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、世の中で話題のテーマやコンサルティング現場で解決を求められる課題について、独自の視点から考察します。

| 研究レポート

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の杜」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。