

イベント報告

第33回イブニングセッション
『SDGs ESG 時代の会社の在り方を考える
B Corp とは？よいビジネスの計測・実践・改善』

鳥居 希 土屋 繼

B Corporation™（以下、B Corp）は、コスメから銀行、大企業からベンチャーまで 79 カ国で約 5,000 社が取得する認証制度です。非営利団体の「B Lab™」によって運営され、社会や環境などに配慮しながらビジネスを行うことを目指す営利企業における、国際的なムーブメントになりつつあります。

財務だけでは測れない会社の価値を、ワーカー、コミュニティ、エンバイロメント（環境）、ガバナンス、カスタマーの 5 つの領域から計測し、いかなる企業でも取得を目指すことができます。

今回、B Corp の概念を知るための認証取得の手引きとも言える書籍『The B Corp Handbook, Second Edition : How You Can Use Business as a Force for Good』の日本語翻訳版を出版するバリューブックスは 2015 年に B Corp と出会い、16 年に米国で認証 B Corp であるパタゴニアやベター・ワールド・ブックス、そして B Lab のサンフランシスコオフィスを訪問する機会に恵まれ、B Corp に関する理解を深めました。現在は認証申請に向けて最終の見直しを行っています。

その中心人物である、バリューブックス取締役の鳥居希氏をお招きし、B Corp 認証を通じて今後の社会で求められる、「新しい会社」の形について議論したいと思います。

■登壇者

鳥居 希

株式会社バリューブックス 取締役 いい会社探求

慶應義塾大学文学部（フランス文学専攻）卒業。モル

ガン・スタンレー MUFG 証券株式会社に 15 年間勤務。2015 年、古本の買取・販売を行う株式会社バリューブックス（長野県上田市）入社。

現在は同社にて、グローバルエコノミーをすべての人、コミュニティ、地球のためのものへと変えていく B Corporation™ の認証取得に向けて取り組む。自社の認証取得プロセスと並行して『B Corp ハンドブック よいビジネスの計測・実践・改善』を黒鳥社との共同プロジェクトによるコミュニティで翻訳。2022 年 6 月、バリューブックス・パブリッシング第 1 弾の書籍として出版。

■モデレーター

土屋 繼

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社黒鳥社 代表取締役

明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 非常勤講師

名古屋商科大学ビジネススクール 非常勤講師

名古屋商科大学経営学部 非常勤講師

東京国際工科専門職大学情報工学科 非常勤講師

■日時・場所

2022 年 8 月 24 日（水）19:00-20:00

オンライン

イベント報告

第 34 回イブニングセッション
『世界の政治・企業リーダーが目指す
Business for Nature 最前線』

東梅 貞義 淡輪 敬三

カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現は、一部の先進的な国の取り組みから日本や途上国を含むすべての国が目指す国際的政治目標となりました。これに伴い、化石燃料に依存した生産・流通・消費のビジネスモデルの大転換が世界規模で起きつつあります。これには、気候危機がグローバルリスクの最も深刻なものの一つという共通認識が、政治とビジネスを動かしてきた背景があります。

この数年で急速に政治リーダーやビジネスリーダーの間で認識が深まりつつあるもう一つのグローバルリスクが、生物多様性減少の危機です。過去 50 年間で生き物の数が世界的に約 7 割減少している深刻な危機であり、SDGs の目標のうち 35 の目標が、生物多様性の減少トレンドにより達成が困難となると政府間科学者会議により指摘されています。

一方、生物多様性減少の危機を、2030 年までにこれまでの減少のトレンドを転換し「ネイチャーポジティブ（生物多様性回復）」を実現する目標に対し、90 カ国以上の首脳や 1000 社以上の企業がネイチャーポジティブを目指すと言明しています。カーボンニュートラル社会およびネイチャーポジティブ社会へのモデル移行が連携して進めることの重要性が、この 1 年の間に急速に注目を集めています。

ネイチャーポジティブ社会への移行は、生物多様性減少の原因のうち 80% を占める主要な 3 つの産業群（1. 食糧生産・土地・海洋利用、2. インフラ・都市化、3. エネルギー・採掘）のビジネスモデルを転換する必要があると世界経済フォーラムが報告書を 2020 年に発表しま

した。それをふまえてグローバルに 15 の新たなビジネスモデルへの移行を図ることで、根本的な環境・社会課題の改善と、2030 年までに年間 10.1 兆ドルの事業機会・約 4 億人の雇用創出につながるとも予測されています。

果たして 15 のビジネスモデルの転換のうち、日本に関係の深いビジネスモデルはどれなのか、どんな企業セクターにどんな変革が求められているのか、自然環境保全の最前線からの実例を紹介します。

■登壇者

東梅 貞義

WWF ジャパン事務局長

1965 年岩手県生まれ。1990 年に国際基督教大学教養学部理学科（生物専攻）卒業後、英国エジンバラ大学で自然資源管理を専攻し 1991 年に修士号（Master of Science）取得。1992 年に WWF ジャパンに入局し、日本国内の重要湿地の保全活動に携わる。2011 年から自然保護室長として、また 2019 年から 2020 年まで、シニアダイレクターとして、野生生物、森林、海洋水産、気候・エネルギー、国内の自然保護活動を統括。

■モデレーター

淡輪 敬三

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

WWF ジャパン 代表理事副会長

■日時・場所

2022 年 10 月 26 日（水）19:00-20:00

オンライン

イベント報告

第 35 回イブニングセッション
『エンタメ 3.0: エンタメ x Web1 ~ 3 の
ビジネスモデルの変遷』

鈴木 貴歩 増田 剛

Web3 テクノロジーの登場により様々な業界に大きな変化の波が押し寄せています。そしてエンタメ業界においてもそれは例外ではありません。NFT (Non-Fungible Token、非代替性トークン) や、DAO (Decentralized Autonomous Organization、分散型自律組織) などのブロックチェーンアプリケーションをメタヴァース世界と掛け合わせた新しい価値提供も進んでいます。エンタメ業界のビジネスモデルは大きな転換期を迎えつつあります。このたび、エンタメ x Web3 に造詣の深い鈴木貴歩氏 (ParadeAll 株式会社 代表取締役 エンターテック・コンサルタント、MetaTokyo 株式会社 代表取締役 CEO) をお迎えし、Web3 時代におけるエンタメビジネスにおける新たなビジネスモデルの在り方、そしてそれが Web1・Web2 時代におけるそれとどのように異なるのかについてお話しいたします。

■登壇者

鈴木 貴歩

ParadeAll 株式会社 代表取締役 エンターテック・コンサルタント

MetaTokyo 株式会社 代表取締役 CEO

ゲーム会社、放送局でコンテンツ企画、事業開発を担当した後に、2009 年にユニバーサルミュージック合同会社に入社。デジタル本部本部長他を歴任し、音楽配信売上の拡大、全社のデジタル戦略の推進、国内外のプラットフォーム企業との事業開発をリードした後独立。

2016 年にエンターテック (エンタテインメント x テクノロジー) に特化したコンサルティング会社、ParadeAll を起業。日米欧の企業への NFT 他 Web3.0 活

用、事業戦略、事業開発、海外展開のコンサルティングに加え、日中のスタートアップのアドバイザーも務める。

2021 年に NFT を活用したオープン・メタバース内にグローバル文化都市「MetaTokyo」の開発を行うプロジェクトをアソビシステム株式会社、Fracton Ventures 株式会社と共同で立ち上げ。2022 年に合弁会社化し代表取締役 CEO を務める。

■モデレーター

増田 剛

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社ブロックチェーンハブ 代表取締役社長

■日時・場所

2023 年 2 月 27 日 (月) 18:00-19:00

オンライン

講演録

第1回 Pop Up Session

『新規事業を成功させる大企業の条件』

飯野 将人 小山 龍介

日本ビジネスモデル学会の新イベント「Pop Up Session」。このセッションでは、さまざまな領域の実践者をお呼びし、お話を伺いながらビジネスモデルという観点から分析を試みます。

第一回のゲストは、株式会社スケールアウトの飯野将人さん。アクセラレーターとして、新規事業開発の定番プロセスとなっている「顧客開発モデル」や「リーンローンチパッド」を日本に紹介し、実践されてきた方です。

今回は、特に大企業においてなかなか成功していない新規事業の立ち上げについて議論します。自社で新規事業に取り組むべきなのか、それともベンチャー投資やM&Aが最適なのか。変化の激しい時代における、大企業のビジネスモデルの変化について、実践者の立場から議論していただきたいと思っています。(2022年4月25日(月)20:00-20:50実施)。

小山龍介(以下「小山」) ビジネスモデルという学問は、現実の産業界での実践が先行して、あとから理論化していくかたちで研究が進んできました。その中で、ビジネスモデルという言葉で捉えられる領域もかなり広がってきています。元々はビジネス、つまり営利事業のモデルということだったのですが、病院や学校、NPOといった非営利事業のビジネスモデルも議論されますし、都市のビジネスモデル、国家のビジネスモデル—たとえばエストニアのビジネスモデル—という議論もされるようになってきています。そうした状況もあり、学問的な裏付けがなされていない領域についても学会で取り上げテーマにしていく意義があるのではないかと考え、そのカジュアルな対話の場として、Pop Up Sessionをスター

トしました。

第1回である本日のゲストは、株式会社スケールアウト 共同代表の飯野将人さんをお迎えします。飯野さんは日本興業銀行、米国GEを経て、2003年からはベンチャーキャピタルのパートナーとしてスタートアップ投資に取り組み、その後、2014年にラーニング・アントレプレナーズ・ラボを設立して、顧客開発モデル、リーンスタートアップの実践をされてきました。

今日は、新規事業のさまざまな場面に立ち会ってこられた飯野さんから、新規事業を成功させる大企業の条件について、ビジネスモデルに絡めながらお話を伺ってみたいと思っています。

飯野 将人(以下「飯野」) よろしくお願ひいたします。

小山 早速ですが、飯野さんは株式会社スケールアウトという会社を立ち上げられましたが、最近どんな活動をされているのか伺ってもいいでしょうか。

飯野 スケールアウトはちょうどあと数日で2期目が終わるタイミングです。だいたい3方向、お付き合いする先があって、ひとつは大企業。大企業の中で新規事業をどうしたら生み出せるのかという今日のテーマにもつながるところですけど、小山さんともいろいろな会社で一緒にさせていただいたことが過去にありましたが、そうしたお手伝いをしています。

それから、大学。私は早稲田大学の客員教員なのですが、早稲田大学以外でもいろいろな大学で教えています。そうして大学生が、就職だけが選択肢ではないと気づき、自分で事業を始めることに目覚めてしまうこともあります。そうすると、プレシードと呼ばれる、まだ生まれて間もないスタートアップも増えてきて、そういうところ

に投資をするお付き合いも始まります。大企業、大学、スタートアップという三つのお付き合い先がエコシステムになるような仕事をさせてもらっています。

小山 社名のスケールアウトというのは、スケラビリティを連想して、大きな企業を作るような印象がありますが……。

飯野 スケールアウトのスケールは、規模の意味ではなくて、ギターのルールに従った音の連なり（スケール）を外す（アウトする）こと。ちょっと変な緊張感や違和感を生み出すことなんです。

ルールをただ愚直に守るのではなくて、そこからアドリブでちょっと揺れることで創発を起こしたいという願いを込めて、スケールアウトと名付けました。

小山 このトークもスケールを外しながらやっていきたいと思います（笑）。3方向とありましたが、スケールにはめて杓子定規で進めようと思っても絶対にできませんよね。

形式知化されたプロセスの限界

飯野 2014年にこういう仕事を始めた当時は、暗黙知であったイノベーションとかアントレプレナーシップというものを形式知化することに僕自身も夢中になっていたし、大企業やスタートアップも、根性論ではなくて何かシステムティックなプロセスを欲しがっていました。僕がやっているリーンスタートアップは、ビジネスモデルの仮説検証を繰り返しながら打ち鍛えていって、だんだん確度の高いものに変えていくというもの。なので、0→1ではなく、1→10をやっていた感じです。

だけ最近では、問題意識がだんだん上流へと向かっています。磨くべきビジネスモデルやビジネスアイデアがない人たちがたくさんいる中で、ビジネスの着想としてオリジナリティがあって、インパクトが大きいようなものをどうやったら考えられるのだろうかというところに関心が移っているんです。さらに、スケールアウトが最近注力しているのが、アイデアを売るためのモチベーションや動機。そこが、大企業で決定的に欠けている要素だと思っています。

小山 飯野さんとご一緒する中で感じていたのが、たとえば社内の新規事業提案制度において事業を選ぶとき、本人の本気度合いが重要だということ。結局、0→1の段階ではビジネスモデルが優れているかどうかよりも、やっぱり人なんです。思いや柔軟性、マインドとかスタンス、アティチュードがすごく重要。

しかしそれを、その人に備わった天性のものに頼ってしまっていて、大企業側がそれをあまりサポートできていないんですよね。サポートもなく、形式知化されたそのプロセスにガツンとはめ込んだところで羽ばたかない。そういうパターンに気づき始めたのが2020年代なのかなという感じがします。

飯野 そうなんです。我々も、制度設計をお手伝いしたり、実際上がってきたビジネスモデルを打ち鍛えたり、審査してスクリーニングしたり、スクリーニングしたところでどのくらいのお金をどんなタイミングで投資するといった助言はたくさんするんですけど、多くの場合、そもそも球が上がってこない。笑えない冗談として、立派なキャッチャーミットを持って待っているのだけど、誰もボールを投げてこないという状態が頻発しているわけです。

何回かは、無理して各事業部から推薦してもらおうわけですが、でもセルフモチベートしてやる人と推薦されてくる人とは、マインドの部分でまるで違う。起業家のマインドがない人に教えてもちょっと続かないな、というのは思いますね。

小山 大企業の人たちは賢いので、やり方を教えてもらおうと忠実に進めていけるし、言われた通りちゃんとやる、レポートもしっかり上がってくる。その基礎能力は非常に高い。けれども、街場のベンチャーにあるような、何か得体の知れないエネルギーみたいな、なんでこのことにこんなに真剣なんだ、というところがどうしても欠けてしまう。

飯野 僕が子供のころ、フィギュアスケートに「規定」というものがありました。決められた軌道の上をきれいに滑り、その技術点だけで評価される。それと似ていて、大企業のリーンスタートアップで伴走すると、常にオントラックですかと聞かれる。プロセスに則っているかど

うかが大事なのではなくて、新しい事業を作るためにわくわくするかどうかが大事なんですよね。

それなのに、もうちょっときちっとプロセスを守りたいと言われてしまうと、僕たちは若干罪悪感もあるわけです。プロセスによってイノベーションが起きるという運動をかれこれ10年近くやってきて、旗を振ってきた張本人なので、チェックリストを埋めさえすれば一丁上がりでイノベーションができるような幻想を振りまいてきたのではないかと。片棒担いでいる感じの罪悪感も、正直こしばらくありました。

小山 そういう意味では、スケールアウトが学生とベンチャー、大企業をつなぐというのは、その相互補完を狙っているのでしょうか。

飯野 ええ、まったくその通りで、大企業は自分の中にないリソースとしての得体の知れないエネルギーを求めて、オープンイノベーションやコーポレートアクセラレータープログラムでいろいろなスタートアップを巻き込もうとしているし、大学は大学で、産学の連携を求めている。スタートアップももちろん顧客やチャネルとしてのパートナーを探している。大企業とスタートアップ双方お互いを求める要素があるので、そこをいねいにつなぐこともスケールアウトのミッションのひとつかな、と。

大企業とベンチャーの連携の要諦

小山 ベンチャーとの連携というのは難しく、アメリカでさえも、ベンチャーをM&Aしたのにサービスが発展せずに終わるようなことが、何度も繰り返されています。そのあたり、飯野さんが取り組んでこられた中で、こういうふうにやるといいんじゃないかっていうアドバイスがあるものなんでしょうか。

飯野 顧客開発とかリーンスタートアップ関係の本を翻訳した中に、『リーン顧客開発』という本があって、その本を書いたシンディ・アルバレスは、Yammerの創業メンバーなんですよね。Yammerがマイクロソフトに買収されて、エンタープライズの中に入った人なんです。今、彼女はマイクロソフトを辞めてしまっているんです

けども、マイクロソフトに買収されても彼女はすごくハッピーだったみたいなんです。

なぜなのか聞いたら、買収担当者自身がマイクロソフトの中で自分でベンチャーを興した人で、その人が自分のメンターとしてついてたからだ、と。マイクロソフトもいろんなスタートアップを買っては腐らせてしまっている例がたくさんあるので、そうはならないぞと。Yammerは、ちゃんと根付いているスタートアップの例だと思いますけど、その背景にはこういうことがあったんです。

大企業側でスタートアップとの窓口になる人が、いわゆる経営企画型のMBA系ではなく、まず最低限、転職経験者であることが大事で、生え抜きでずっと内部管理をやってきた人ではなく、どこか野良の気がある人。もしくは、社内で自分自身が新規事業の経験をしたことがある人—それが成功したか失敗したに関わらず—が、スタートアップとペアになるような座組みができることが大事かなと思っています。

けれども、コーポレートエリートみたいな人が受け皿になる例というのが少なからずあって、その場合、スタートアップの人とプロトコルが合わない感じがある。

小山 ベンチャーの人たちが必ずしもビジネスの知識を持っているわけではないのも確かで、大企業の人たちが知識武装をして指導するパターンがあります。スタートアップを自分で回した経験はないけれども知識として知っている。それで、いやこれは違うよとか、これはこうだとアドバイスすることの弊害も大きいと思います。

リーンスタートアップは、プロセスの型ではあるものの、実はものすごく柔軟で、状況に応じて、いやそこまでやらなくてもいいとか、ここで十分だとか、いろいろな経験の中で言えることがある。けれども、あれを厳密にパチンと当てちゃうと、むしろベンチャーの芽を摘んでしまう部分がある。

飯野 デザイン思考にしてもリーンスタートアップにしても何にしても、本で読もうと思えば読めてしまうし、頭のいいMBAスペックの人たちはみんな、なるほどといつてすぐわかってしまうと思うんですけど、それは、たとえばサッカーの教則本で、インステップキックはこ

うということだとか、エラシコというのはこうやってフェイントするのだといったことを、読んでわかったと言っているだけで、ボールを持ってグリップしたことが全然ないのと同じ。そんな人がお手本を見せてと言われても自分ではできない。やっぱり習熟しないと駄目で、本だけ読んで指導するのはもうNGというふうに、私が最近お付き合いする先には必ず言っています。スタートアップにも、経験がないことがわかってしまうんですよ。やっぱり、やってる人の言葉の方が重いなと思いますよね。

小山 このギャップを埋めるために、大企業へ提言するとすれば、単純に起業経験者を採用してその人にそのインターフェースになってもらうということ、これがやっぱり一番早いということなんでしょうね。

飯野 早道はそうなんでしょうね。ただ、今は起業経験者は増えているものの、そういう人が素直に大企業に就職するのかという問題ですよ。

小山 大企業もどうしてもプロパーでという気持ちがあると思うんですよ。プロパーで育てるのは難しいのでしょうか。

大企業で起業家人材を育成する方法

飯野 以前、小山さんと一緒にいた某大企業など、社内でプロジェクトを立ち上げた生え抜きの人がたくさんいましたよね。僕らが関わった提案制度の中でも、育てていましたよね。僕がすごいなと思ったのは、オーバープリパレーションさせないんですよ。習うより慣れろで、とにかくやってみろという感じがあった。型を意識させすぎないようにしていた。

翻って、その会社は今でもある程度、その流儀でいくつか成果を出していますが、最近になればなるほど型を気にしすぎてしまっていて、僕らもまさに先生として入り込むことで型をカチカチに決め過ぎてしまうから、オーバープリパレーションが起っちゃっている。ある形式基準を満たすまでは、スタートラインに立たせないみたいなことが起っちゃっている。

僕が今お付き合いしている某社も、社内での新規事業

の立ち上げに対して、既存事業の立ち上げを模倣する基準を作ったんですけど、PSF (Problem Solution Fit) する前にいくつもマイルストーンがあって、それをクリアしないと PSF に入らせてくれないという、とんでもないルールになっているんですよ。それなんかも、オーバープリパレーションの罠だなと思います。それをやると、要は人材が育たないんですね。

結局、雑草を抜いているうちに大事な作物まで全部抜いてしまうみたいなことが起っちゃっている。まずやってみなはれ、でやらないと経験者は育たない。うまくいっている会社は、それをやらせていますよね。そうして失敗して転んだり泥だらけになったりした人が、次の世代の人を育てるサイクルが回りつつある。転んでもよいタイミングで補助輪を外して、転ぶなら転べばいいという感じにした方がいいなと思っています。

小山 でも、そうやろうとしたときに必ず立ちはだかるのが、会社のブランドを毀損するのではないかという懸念です。ものづくりの会社は特にそうした志向が顕著で、中途半端なもの駄目だ。やっぱり一定のクオリティを達成しないといけないという要求が強い。

飯野 アメリカではよくある、Google Lab のようなフュージョンブランドを作って、そこでやれば良いという議論がよく上がるけど、日本の文脈で、たとえばトヨタ自動車はトヨタ〇〇でちょいちょい故障する車を売りました、みたいなことはできない。日本では、そうしたビジョンブランド系のアプローチはなかなか難しいんだろうなと思います。

とはいえ、いろいろなお付き合いをしていると、BtoBの世界ですらラピッドプロトタイプのような言葉もだんだん人口に膾炙してきているので、ほんの5年前には許されなかった MVP (Minimum Viable Product) 的な話が伝わらないこともない状況になってきています。そういう分野も出てきているような気がします。

小山 ビジネスモデル学会ということもあるので、ビジネスモデルの観点からこの話題に切り込んでみたいと思います。大企業の、特にものづくりのビジネスモデルは、製造品質に対するブランド価値がその根幹にあったんですよ。

不具合もいろいろ出そうな新規事業が、すごいハレーションを起こすというのは、大きな問題なんですけど、けれどもそこでしか人材が育たない。失敗を避けると人材が育たないので、結局また失敗するという負のスパイラルに行ってしまう。これを解決するような大企業の新たなビジネスモデルというのはどういうふうにあるのかを考えてみたとき、飯野さんのおっしゃったように、製造品質は維持してそのまま収益を上げつつ、実験的なものを取り組めるような組織体、フュージョンモデルでやっていくことを考えなければいけないのでしょうか。

飯野 製造品質がよいというときの品質というのは、必ず顧客のエクスペクテーションとの関係で決まってくるものじゃないですか。顧客のエクスペクテーションがはっきりと把握できているものについては、品質のよいものを作りようがあると思うんですね。

イノベーションの文脈で、顧客のエクスペクテーションがそもそもわかっていないのに品質のよいものを作ろうとすることのナンセンス。ストライクボールを投げると言われても、キャッチャーはどこにいるんですかという話になってしまう。

だから、まずはキャッチャーがどこに座っているのかをちゃんと確かめる必要があって、それとの相対関係の中で品質をどう考えるのかというふうにしないとダメだと思います。キャッチャーがどこにいるのか確かめるにはどうしたらいいのかといえば、リーンスタートアップ的な方法だと数打ち当たるということを言っているから、明後日の方向も含めていろいろな方向にボールを投げてみて、このあたりでスポッと音がした、というようなことをやっていくわけですよ。

自前主義からの脱却

飯野 製品品質で勝負してきた日本の会社がそれをやるとしたら、ひとつヒントになるのが、自前主義からの脱却です。私が最近お付き合いしている某モビリティの会社では、ハードウェアのモビリティをこの秋にリリースするんですけど、キャッチャーがどこに座っているのかを探すために、外から、それも中国製のものを輸入して

きて、もちろん品質は自分のところで確認するんですけど、それをそのままインテグレートして、世の中に出すんですね。

その会社にしたらずごく画期的なことで、Time to Market をいかに短くして実験するかということの表れなんです。自前主義からの脱却というのは「言うは易し」なのですが、そこに踏み込んだというのはひとつ象徴的だと思います。

品質で勝負しているのではないんです。インテグレートされたビジネスモデルの Viability を確認したいので、その勝負するところではないハードウェアは外から調達してしまうのだという割り切りをする会社も出てきました。ビジネスモデル的な観点で言うと、KP (Key Partners) に相当するところをシフトさせている。

小山 コーポレートベンチャーキャピタルが流行りで、ベンチャーに投資をすることで、自社では新規事業を立ち上げるノウハウがなくても外から取り入れていけばいいという話もあります。完全にその投資家として振る舞って、新規事業は諦めてしまっているようにも見えます。新規事業の立ち上げ諦めて、その後の大量生産のところまで、大企業らしさを発揮するよってということもよく言われます。

ただ、飯野さんの今の話は、そういう割り切りでもなくて、新規事業を立ち上げるところのいろんな格闘をしながら自前主義を外すという、少しハイブリッドな取り組みをしていくということなんですよ。

飯野 そういう感じになっています。

小山 一時、出島を作ることが流行って、会社内でも特別組織、社長直下の組織を作ったときに、ただ結果的に法務部や人事制度といったような会社の旧来の制度を、そこだけのために特別に作ることはできない。どうしても大企業の旧来の考え方が色濃く反映されて、結局出島は、島にいる人たちはちょっと楽しそうなことやってるね、というくらいで終わってしまう危険性を構造上、はらんでいると思うんですね。

ポップアップというイベントでもあるので思いつきで言うと、コーポレートベンチャーキャピタルが別組織で、本体から離して作っているのと同様に、コーポレートベ

ンチャーアクセラレーターを、お金は出すんだけど口は出さないという感じで、法務も人事も、完全に切り離して動かした方がやりやすいのではないかと。

飯野 今イメージしている社内の新規事業として話をすると、僕も出島の方がいいと思っているのですが、完全に島になりきってしまうと、小山さんが言った通りで、出島で起こっていることがなかなか本土の方にも還元されないし、距離がどんどん離れていってしまう。この出島との間にちゃんとした橋が架かってないといけな。

そこで少なからぬ人数、最低でも5人、場合によっては10人ぐらいがせわしなく行ったり来たりするような、そういう橋がかかっている必要があると思っています。完全に本社内にいるのはしがらみが多すぎて何もできないし、一方で出島もつらい。そのハイブリッドである架け橋付きの出島みたいなことをイメージしています。

ベンチャー側から見た大企業

小山 最近、ものすごく優秀な人が大勢ベンチャーに行っているじゃないですか。やる気があって熱量もあって、ノウハウもあってすごく勉強熱心で。昔であればベンチャーはスキルが足りないというようなこともあったんですが、今や優秀な人が集まって、かつお金もちゃんと集まるようになってきています。

大企業の場合、1億円投資するに大変な思いをしているのに、ベンチャーは3億円調達して、次に15億円調達してなんてやっている。ベンチャーが投資の対象を絞って開発した方が、大企業よりも人材的にも資金的にも強いという状況が日本でも起こっている。海外では当然、既に起こっていたことなんですけどね。

そうすると、大企業が強みを生かして新規事業を立ち上げる、大企業がスタートアップを活用する、というよりも、むしろスタートアップ側が大企業をどううまく使うのかという議論の方が重要なかもしれません。ただスタートアップの側から見たとき、大企業はリソースは多いものの、稟議ばかり多い。付き合うだけ無駄になっていたたり、プレーキになってしまっているというのが本音なんじゃないかな。

飯野 こういう場で言いづらい感じはしますけども。まさにさっき言ったような架け橋になりたいんですよ。

すごく正直に言うと、僕なんかも何回か大企業を紹介して、こういうことで話してみませんかという、またですか、たくさん面談ばかりあって何にも進まないですよ、とベンチャーに言われる。書類を出せ、特許と知財情報を出せと言われてたりするだけで、結局何の見返りもないです、みたいな話をされて、だんだん紹介しづらくなっています。

大企業も、なぜ外部のベンチャーキャピタルに出資するのかといたら、別にキャピタルゲインが欲しいからではなくて、提携先を探してるわけです。ただ、そのときに大企業側にストーリーがないんですよ。

かくかくしかじかこういうストーリーがあって、ミッシングピースがこれだから、何かこういう会社がベンチャーキャピタルのネットワークの中に入らないのか、というような言い方をすると、ベンチャーキャピタルも紹介のしようがあるんです。

でも、多くの場合、たとえばAIで10社20社を紹介すると、「GPT-3でしょ、うちにもっと詳しいやつがいるよ」とか、個別の技術の卓越性だけを見て判断してしまう。これでは縁が生まれませんよね。

大企業側にストーリーがないと駄目だなと思います。誰かいい人紹介してよと言われても無理なのですが、「画像の馬鹿よけをするためのAIを探していて、アルゴリズムのところはいいんだけど人間が入ってデータベースを常にアップデートしていくところが弱いので」というふうに言われれば、探しようもあるわけです。そのストーリーなしで、気の利いたベンチャー紹介してよというのが多すぎる。それでは、ベンチャーの方でも勘弁してくださいという感じになりますよね。

小山 さきほどコーポレートベンチャーアクセラレーターという外部組織に近い形にした方がいいんじゃないかというのは、会社の内部ロジックがちょっとでも入ってくると、プレーキになってしまう現状があるからです。社内に出島を作ったとしても、やっぱりそこに限界がある。いっそのこと、大型戦艦と機動力のある小さな船というふうに、組織を完全に別にしていく。その新しい小

さな船の設計方法みたいなものというのが必要ではないか。そうして大企業の中で、新規事業の触覚を持っている別組織をグループの中で持っておくということです。

飯野 有名なところだと、三菱地所さんなんかは、新規事業を作ったらすべて子会社化するんですよ。新規事業の担当者に、小さいポジションだけど株を持たせるんですよ。三菱地所は立派な会社ですし待遇もいいんだと思うけど、それとは一線を画したキャリアトラックを作っている。大変面白い取り組みだなと思っています。

小山 社内で育てるよりは社会の荒波に揉まれて、小さなボートで意思決定を早くして、まずは海へ漕ぎ出す。そういう意味では、島の比喩っていうのは不適切なのかもしれない。島は安定しているし、動きが取れない。だから、小舟を送り出していく。

飯野 船だとしても、船はわりと頻りに港に戻ってきてもよくて、乗組員が結構交代してもいいんですよ。僕がさっき言っていた島の橋というのは、本土の人が島に行ったり島の人が戻ってきたりみたいなことで、制度的には切り離されたとしても人的には行ったり来たりがありうるっていうことを意味していました。仮に島のアナロジーになったとしても、それは不可能じゃない気がします。これは、実践をやってナンボなので、小山さん一緒に何かやりましょうよ。

小山 ぜひぜひ。いろんな場面で一緒に船を漕ぎ出していきたいと思います。飯野さん本当にありがとうございました。

飯野 こちらこそ楽しかったです。

(文責・小山 龍介)

■登壇者

飯野 将人

株式会社スケールアウト 共同代表

東京大学法学部卒 米国ハーバード大学経営大学院修士
早稲田大学 上級研究員客員教授

株式会社リコー CDIO 付 DX エグゼクティブ

日本興業銀行、米国 GE を経て日米複数のスタートアップの立ち上げと経営、成功と失敗を経験。2003年から2012年までベンチャーキャピタルのパートナーとして

スタートアップ投資に取り組んだ後、2014年からラーニング・アントレプレナーズ・ラボ株式会社を設立し「顧客開発モデル」や「リーンスタートアップ」を中心とする講演やその実践で数々の実績。

新規ビジネスの立ち上げプロセスとして確立されたリーンスタートアップを包含しつつ、それに留まらない個人や組織の起業マインド・スキルの知行合一と熟達を促す概念「アントレフルネス」を提唱・普及するべく、株式会社スケールアウトを共同設立。趣味はヨーロッパサッカーの追っかけと、ヘビメタ（聴く方も弾く方も）。マラソンも嗜むがどうしても4時間が切れない万年オーバー4ランナー。

訳書に『スタートアップ・マニュアル』（翔泳社）、『リーン顧客開発』（オライリー・ジャパン）、『クリーンテック革命』（ファーストプレス）等。

■モデレーター

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

株式会社ブルームコンセプト 代表取締役

名古屋商科大学ビジネススクール 准教授

1975年福岡県生まれ。AB型。京都大学文学部哲学科美学美術史卒業。大手広告代理店勤務を経て、サンダーバード国際経営大学院でMBAを取得。卒業後、松竹株式会社新規事業プロデューサーとして歌舞伎をテーマに新規事業を立ち上げた。2010年、株式会社ブルームコンセプトを設立し、現職。翻訳を手がけた『ビジネスモデル・ジェネレーション』に基づくビジネスモデル構築ワークショップを実施、多くの企業で新商品、新規事業を考えるためのフレームワークとして採用されている。2014年には一般社団法人ビジネスモデルイノベーション協会を立ち上げた。著書に『IDEA HACKS!』『TIME HACKS!』などのハックシリーズなど、計20冊、累計50万部以上。

■日時・場所

2022年4月25日(月) 20:00-20:50

オンライン