

組織でつかむ

日本型ビジネス創出モデル

― 地域ぐるみで未来を描く、自主独立のスキーム

岡田直樹
Okada Naoki



疲弊する地域経済活性化のカギを握るのは、ベンチャーだけではない。40年にわたり、多くの事業創造に携わってきた岡田直樹研究員が、地域における大企業・大学がアイデアを核にして目指すべき、日本ならではのミドルアップダウン型、地域一丸の事業創造のかたちとメソッドについて提案する。

「おかだ・なほき」
大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所研究員。1982年大阪ガス(株)入社。ベンチャー支援、大手企業のオープンイノベーション支援が専門。入社3年目から新分野開発部志願(期生として、遊休不動産賃貸開発に関わった後、京都リサーチパーク、アジア太平洋研究所、大阪商工会議所などを経て2020年より現職。事業創造と地域への定着について考察を続ける。

地域に留まらない世界的ビジョンが、地域産業の未来を描くには必要となる。事業の方向としては、マーケットの明確な「研究開発系」ではなく、アライアンス等を通じて外部のIT系ベンチャーがもつ技術を援用、潜在的なマーケットを「0→1」で「共創」するスタイルが、大手企業の知名度を最大限活用する意味でもアドバンテージとなるに違いない。

変革へ向かう

3つの人財マネジメント

しかし現状では、一部の大手企業にそうした取り組みがあるだけで、残念ながら未だ大きな成果を上げるには至っていないように見える。根本には、大手企業内部に外部ベンチャーとの「共創」で事業創造へ邁進すべき人、すなわち日本型のミドルアップダウンにより自社とベンチャーの調整やマネジメントを行える人財が欠如しているという問題があるのではなからうか。ここでは、地域の事業創造を担う人財を育てるためのマネジメントがどうあるべきか、3つ

のステップに分けて考察してみる。前提として大事なものは人財のポテンシャルを徹底的に発揮させること、いわば人を解き放つことだ。

STEP1

中堅ホワイトカラーを再評価する

まず、人財の対象となる層を考えてみる。大手企業は優秀でありながら適正に評価できていない中堅層を抱えているのではないだろうか。そこで実務経験も豊富な彼らを再評価し、ミドルアップダウン型の事業創造のエンジンとすべきだ。NHKの人気番組『プロジェクトX 挑戦者たち』で主役となる人々やチームの多くがそうだったように、光るものを秘めながらも社内の評価が低いまま燻ぶっている彼らには、右肩上がり時代の「攻め」とも、低位均衡時代の「守り」とも違う、変化の時代を自社のチャンスに変えられる可能性がある。そうした層に白羽の矢を立て、活かしていくマネジメントをしなければならぬ。

人財の供給という点では、そもそもこれを行う大学においても、優秀な学生を集め、広く浅く知識を供給してはきたが、経営者や指

大手企業がリードすべき 地域の産業構造変革

時代の変化に伴い、地域の産業構造転換は喫緊の課題となっている。その担い手としてはベンチャー企業への期待が大きいとされるが、むしろ内部留保の大きい大手企業こそが率先し、それらベンチャー育成・支援の主役になるべきではないかというのが私の考

えだ。ここでいう大手企業とは地域に育てられたことに感謝し、どこまでも地域と共にあらんとする「地域エクセレントカンパニー」型の企業であり、こうした企業が原資を地域の事業創造へ向けて積極的に振り向けることで、当の企業は経営基盤をより強固なものとし、育成されたベンチャーはアジアをはじめ海外へと飛躍するチャンスを開くことができるだろう。そのような、地域発でありながら

導者づくりの面では不足するところが多かったと考える。しかし、地域で事業創造を行いたいと考える大手企業では、経営者的な視点をもった人財が欲しいはずである。ならば、とりわけ地域に根差す大学はビジネスの醍醐味を教え、経営者たらんと野心をもつ者に学びの場を提供するべきではないか。幸い、最近は大企業側も単なる経営学の範疇を超え、リーダーに必須の哲学や矜持を幅広く教えるところが少しずつ増え、京都大学のエグゼクティブ・リーダーシップ・プログラムをはじめ東京大学、慶應義塾大学、早稲田大学による試みが目を集めている。

STEP2 「解き放たれた人」に学ぶ

次は、実際に中堅層のなかに事業創造に適した人物を発掘・育成する。それには、新しい挑戦につきものの厳しい逆境を乗り越える力があるかどうかを見極める必要があるだろう。そこで私は、そのヒントを得るべくITサービ系のベンチャー企業の社長に注目してみた。具体的には、上場企業を中心とする142社とその創業者

を対象に、2020年時点から5年前に遡って、詳細なライフヒ

ストリーを約90のデジタルメディアによりウォッチ。インタビューや発言記事収集に加え、うち15%には私が直接面談して聴き取った結果をもとにプロファイリングすることで、彼らの何を大手企業が範とすべきかについて、かなりの精度でつかむことができた。なかでも注目したいのは、彼らの多くが示す生き方の「姿勢」であり、それはたとえ幼い時から培ってきた依存心の低さ、そして気持ちを切り替える力など事に向き合う強さの部分。学びの点にも共通する面があり、座学などの理論よりもまず実践、たとえば幼時から家計を助けるなどで儲けを得、かつ喜ばれる商売の醍醐味の「体験」が、常に高みを目指し、怯むことの無い情熱の原点になっている例が多い。紙幅の都合でこれ以上の詳細は記せないが、大手企業においては彼ら「解き放たれた人」に共通の要素をもとに、社内の中堅層に適性の高い人財を求め、これに先ほどあげた哲学や矜持をトップ自らに注入するなどの育成を行うこ

とが有効となるはずだ。

STEP3 地域の積極的関与による舞台づくり

最後は、人財がその能力を十分に発揮するための舞台となる、地域の役割について述べる。ここでは地域の行政、地場金融機関にも登場してもらい「総力戦」にしなければならぬ。従来のように、一生懸命育てたベンチャー企業が成功すると東京に出てしまう、また大きくなった事業の工場が他地域に転出していく状況では、地域は育てた果実を見送るばかりだ。行政としても、せっかく税金を投入しても雇用と税収を東京や他地域にもついでいかれて、再投資の原資を得られない。そうではなく、本来は活躍の舞台、言い換えるとビジネス立地の優位性を故郷につくり、人が住んで働き、資金が還流する自立した産業創造サイクルを回していく。そこに生まれる配当をもとに、特徴を活かした未来を描くことの方がずっと重要なはずだ。そのためには、やはり地域の強みを活かすほかに道は無い。そのカギを握るのが、人が生き、人が働く実感がリアルに抱ける地

場の企業群であり、それを支える多様な地域のポテンシャルだ。2000年代からの経済と産業のバーチャル化で空洞化した地域を再生する点でも、先にあげた地域大手企業の人財再活用によるベンチャー支援をはじめ、地域に根付いたリアルな人的交流、地域を知悉した新たなプレーヤーの活躍を支える地域ぐるみの成功モデル探求が必要となる。関西においては、その大きなチャンスになると期待できるのが、2025年の大阪・関西万国博覧会である。もともと対アジア貿易では日本全体の22%(GDP15%)を占め、日本とアジア(64の国と地域は成田・羽田の合計路線数を優に上回る)のゲートウェイである関西国際空港をもつ当地で、半年にも及ぶ海外(特に若い世代)とのリアルな文化・経済交流の場が開かれることは、単なるインバウンド集めとはまったく次元の違う意味をもつ。その点で、この先数十年の関西経済の浮沈がかかる巨大でリアルなビジネスの実証実験の場となる好機を、地域ぐるみで最大限バックアップする価値は計り知れない。