

「渋谷の窓から見た長崎の未来」第2回

そもそもイノベーションとは何か？



株式会社東急総合研究所 顧問 藤井 健

昭和58年、一橋大学経済学部卒建設省入省。都市局、住宅局、道路局等を経て、平成5年より岡山県庁に出向。平成12年扇大臣の秘書官。その後、土地情報課長等を経て、平成19年より長崎県副知事。平成23年に国交省に戻り、国土交通省大臣官房審議官（国土政策局担当）、関東地方整備局副局長を経て国土政策局長。平成29年国交省退官後、平成30年より東急総合研究所顧問。平成31年3月まで、十八銀行取締役を兼任。

第1回要旨

- 米国ではイノベーション関係が雇用の2割を超え、イノベーション無しに地域経済を支えられなくなっており、長崎でも今後イノベーションは不可欠となっていく。
- 今日、世界的ゲームチェンジが起きており、イノベーションは、限られた企業や研究所で起こす時代から、多様な主体の協働で起こすオープンイノベーションの時代に転換しようとしている。このため、多様性が集積する都市が重要性を増しているが、どのような街でもイノベーションを起こせるのではなく、イノベーションのための化学反応を起こせる街と起こせない街が存在する。
- イノベーションを起こせる街になるには、イノベーションのための一種の森の様な生態系（これを「イノベーションエコシステム」と言う）が必要とされ、長崎でもこのような森を形成していく必要がある。
- 渋谷は、多様で圧倒的人の集積を背景に、独自のイノベーションの森を形成しており、日本を代表するイノベーション都市になりつつあるが、昨年開設されたSHIBUYA QWS（「キューズ」：東大、東工大、早稲田、慶応、東京都市大も参画する共創拠点）を通じた長崎県と渋谷の同時イノベーションを推進する事業が検討されている。これらも活かしながら、長崎をイノベーションのための化学反応が起きる街に転換していく必要がある。

前回、長崎を化学反応が起きる街に転換することが重要であり、そのためには「イノベーションの森」づくりが欠かせないことを書いた。

今回は、そもそもイノベーションとは何かについて考えてみたい。

ウィキペディアでは、イノベーションは、『物事の「新結合」「新機軸」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」（を創造する行為）』と定義され、『それまでのモノ・仕組みなどに対して全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出して社会的に大きな変化を起こすことを指す。』とされている。

70年代、イノベーションは「技術革新」と訳された。しかし、技術革新はイノベーション（発

明)と混同され、本質を正しく表現していない。重要なのは、新技術の発明ではなく、むしろ、社会的インパクトをもたらす仕組みの革新である。

例えば、内燃機関や電気の発明は、社会的に大きなインパクトをもたらし、発明であると同時にイノベーションでもある。一方、既存技術の組み合わせであるスマホは新技術の発明とは言えないが、社会に大きなインパクトを与え、イノベーションの代表例である。同様に、点字ブロックは技術面の革新はないが、社会的インパクトという点でイノベーションの一つと言って良い。因みに点字ブロックは、三宅精一という岡山の発明家が1967年、県立盲学校近くの歩道に私費で敷設したことが始まりだ。地方の発明家が世界の街づくりにインパクトをもたらした事例で、イノベーションにとって地方、大都市は問題ではなく、解決しようとする課題こそが重要であることが分かる。

実は、この課題設定こそがイノベーションでは最も重視される。まずどれだけ重要な課題なのか？ その解決によって儲け以上にどのような社会的インパクトがもたらされるのか？ そこからバックキャストで何をなすべきなのか？ その解決の仕組みの革新性が問われ、それに資金やリソースが賛同してプロジェクトが組成されていく。これが今日、シリコンバレーなどで一般的に行われているイノベーションの手法だ。

イノベーションを起こす主体として良くスタートアップと言われるが、同じ起業でも例えば「街でパン屋を始めたい」という一般的起業との本質的な違いは、この課題設定と解決の仕組みの革新にある。パン屋にしるスタートアップにしる、それを始めるには資金が必要だ。パン屋の場合、まず地元の銀行に行って融資の相談をするであろう。しかし、スタートアップの場合は、その仕組みの革新性に対してベンチャーキャピタル等から「投資」を受けることになる。逆に言うと、投資を受けるに足るような課題設定をできるか否かがイノベーションにとっては非常に重要なのだ。お金を出す側からすると、事業が失敗したら紙屑になるというリスクも負うわけで、融資と違い投資はより積極的に事業に参画するという感覚がある。金融サイドもプロジェクトに参画したいと思えるような魅力ある課題設定をできるか否かが重要だ。

長く言われている日本の課題の一つに、「貯蓄から投資へ」ということがある。世界的金利低下が続き、人生100年時代で、投資の重要性はこれまで以上に高くなっている。しかし、その転換は遅々として進まない。その本質的原因は、金融サイドの問題以上に、事業構築側が、融資(debt)ではなく投資(equity)を受けるに足るプロジェクトメイキングができないことにある。その背景に、「魅力ある課題設定をし、そこからバックキャストでプロジェクトをメイキングしていく」というアプローチが不足している。後に述べるが、渋谷に新たに設置されたSHIBUYA QWSのQWSは、「Question with sensibility (問いの感性)」の頭文字を取ったもので、イノベーションにおいては、問い、課題こそが重要である、という考え方に立っている。長崎でイノベ

ションを進めていく上でも、このようなアプローチの転換が不可欠だ。

更に言うと、多くの事業者が、魅力ある課題を設定できたとしても、資金側がそこに投資できるためには、個々に見れば成功、失敗があっても、全体で見れば大きな収益が得られる、という広範で多様な投資環境が必要だ（勿論、その前提として、失敗も是とする文化が不可欠とされる。）。このような投資環境は、イノベーションのための森の構成要素の一つである。イノベーションが活発に行われるためには、このように多くの要素が変わっていかなければならない。この点については、本連載で後に詳しく述べたいが、ここでは、課題設定がイノベーションにとって極めて重要である、ということだけ留め置いて頂きたい。

さて、技術の話しに戻そう。上記の様に、イノベーションで新技術は必須ではないが、社会的革新である以上、新技術の最大活用は不可避である。例として、長崎さるくを考えてみよう。

近年の体験型観光需要の増大に伴い、ガイド観光が世界的に注目されている。長崎さるくは、ガイド観光を街のコンテンツに組み込んだ先進的取り組みだが、ガイド観光の国際動向を見ると、SNSでガイドのマッチングを行うプラットフォーム作りが活発に行われている。さるくも、今後、このようなプラットフォーム活用を考えていかなければならない。また、例えばFacebookがVR（Virtual Reality）のゴーグルを開発したオキュラスという会社を1,200億円で買収した様に、今日、SNSはVRと融合し進化しようとしている。さるくでもこうした新技術を積極活用していく必要がある。

では、どうしたら新技術を活用できるのか？ 答えは「他人の力を借りる」ということだ。

今日、利用できる新技術は、以前とは比較にならないほど巷に溢れている。大規模投資を行わなくてもクラウドでサーバーを持てるし、VRでも、数十億円も開発投資が必要だったゲームエンジンが極めて安価に利用できる。資金も、クラウドファンディング、ベンチャーキャピタル等多様化している。このようなりソースの世界的開放は、人類史上考えられなかった事象だ。

他人の力を借りる方式は、開発時間を短縮し、事業リスクを軽減する。商品サイクルが短い今日、素早い商品化はビジネスの要諦であり、生産性向上にも直結する。

実は、この他人の力を借りる方式こそがオープンイノベーションなのだ。かつては、このような他人の力が市場にほとんど無く、全てを自前で作る必要があった。しかし、今日、他人の力は市場に溢れ、開発に余分な時間をかけるよりも、既存ツールを組み合わせ、少しでも早く成果を挙げる必要があるのだ。

この様な変化は一時のものではなく、20世紀に入ってから世界同時進行で起こっている構造的なものだ。そして、この構造変化がイノベーションの方式を変え、世界的規模で働き方を変えようとしている（この点については、後に詳しく述べたい）。

ただし、重要なポイントが三つある。一つは、**他人の力を借りるには、まず、信頼を前提とした密な意思疎通が必要**ということだ。使える力は、仕様書もサンプルも無く、頭の中にしか存在しない場合が多い。それを引き出すには密な意思疎通が必要だが、そもそも信頼が無ければ引き出しようがない。信頼は、上から目線では得られない。規模の大小に拘わらず、相手をパートナーとして尊重するフラットな感覚が重要だ。更に言うと、Give and Takeではなく、Give and Giveのような精神が必要とされる。

第二は、**イノベーションでは、単なる組み合わせではなく、新たな価値を産み出す化学反応が肝要**という点だ。他人の力を借りる際、 $1 + 1 = 2$ ではダメで、 $1 + 1 = 3$ にしなければならない。そのためには、**多様性が必要**で、同じ1ではなく、異なる1をガラポンする必要がある。そして、組み合わせの革新性、新たな価値創造が求められる。つまり、イノベーションでは、多様な考えを持つ者の共創が重要だ。このような化学反応が次々と起こる街こそ、長崎が目指すべき街に他ならない。

第三のポイントは、**失敗を前提に貪欲にチャレンジを繰り返すスピード感**だ。オープンイノベーションの概念を初めて唱えたハーバード大学のヘンリー・チェスブロウ教授は、その著書の冒頭を「多くのイノベーションは失敗する。」という書き出しで始めている。まず、失敗を是としなければならない。しかし、失敗したら早々に引き揚げ再チャレンジ、それを素早く繰り返し成功に導く。世界を席卷したいという野心も重要だ。

このように失敗やリスクをいとわず、多様性を受け入れ、共に価値創造を目指す姿勢、これらをマインドセットと言うが、それが広がる土壌こそがオープンイノベーションでは欠かせない。

世界最大級のビジネス特化型SNSであるLinkedIn（リンクトイン）創業者で、ベンチャー投資家のリード・ホフマンは、「シリコンバレーは場所じゃなくて、心の在り方だ（Silicon Valley is a mindset, not a location.）」と表現している。イノベーションに相応しい土壌、文化を地域で醸成する必要がある。

今回は、渋谷発の一つの事例を紹介し、イノベーションについて具体的なイメージを持って頂くと共に、オープンイノベーションが世界的にどのように進行しているのか、そしてそのために何が必要なのかについて述べてみたい。