

特集：2017年を振り返る

第4章 若者の活躍が示唆する、 これからの中小企業の教育 ——オープンイノベーションの活用



柳内 茂樹

東京都中小企業診断士協会三多摩支部

1. 若者の活躍を生み出した背景

図表1を見ていただきたい。これはすべて2017年に起こった出来事だ。そして、彼らはすべて10歳代の若者だ。

将棋界では、最年少プロ棋士の藤井聡太4段が破竹の29連勝を記録。

卓球界では、平野美宇選手がアジア選手権で世界ランク1位の中国・丁寧選手を撃破。

高校野球では、清宮幸太郎選手が高校通算本塁打記録を更新した。

これはほんの一部の出来事を表にまとめたにすぎない。2017年は、若者の活躍を伝えるニュースがお茶の間にぎわえてきた。ただ単にメディアへの露出が増えただけと思われる人もいるかもしれない。しかし、彼らが活躍できた背景を考えていくうちに、興味深いことが見えてきた。

藤井聡太四段に関しては、AI（人工知能）という新しい技術を将棋の手に活用しているという。つまりAIを搭載した将棋ソフトで棋譜を分析し、従来の定跡にとらわれない攻めで勝ちを積み重ねてきたというのだ。

平野美宇選手に関しては、JOCエリートアカデミーの所属選手として、日々練習に励んできた。

JOCエリートアカデミーとは、「国際競技力向上及びその安定的な維持の施策の一環として、将来オリンピックをはじめとする国際競技大会で活躍できる選手を恒常的に育成するために、中央競技団体の一貫指導システムとの連携により、ジュニア期におけるアスリートの発育・発達に合わせ、トップアスリートとして必要な『競技力』、『知的能力』、『生活力』の向上を目的とした事業（日本オリンピック委員会 HP）」である。

図表1 2017年の若者の活躍例

種目	氏名	内容
将棋	藤井 聡太さん	破竹の29連勝を記録
卓球	平野 美宇さん	アジア選手権で世界ランク1位の中国・丁寧選手を撃破
卓球	張本 智和さん	史上最年少で世界卓球選手権8強
野球	清宮 幸太郎さん	111本塁打を放ち、高校通算本塁打記録を更新
水泳	池江 璃花子さん	競泳の世界ジュニア選手権で3冠達成

出典：筆者作成

ジュニア期の選手が異種競技の日本のトップアスリートと同じ施設でトレーニングを積み重ねることで、お互いに刺激し合い、練習効果を高めてきた。

このように、彼らはこれまでの活動範囲を越えて、新しい技術の活用や新しい環境に身を置くことによって、自身の能力の壁を越えて成長しているように思われる。こうした殻を破る、既成概念にとらわれない、ということこそ、人が成長するためのポイントだと考えられる。

2. オープンイノベーションの活用

(1) オープンイノベーションとは

これまでの活動範囲を越える、新しい技術を取り入れる、新しい環境に身を置く。こうした今年活躍した若者たちの能力を成長させたキーワードは、人と組織の違いはあるものの、オープンイノベーションと通じるものがある。

オープンイノベーションベンチャー創造協議会 (JOIC) 発行のオープンイノベーション白書によれば、「オープンイノベーションとは、組織内部のイノベーションを促進するために、意図的かつ積極的に内部と外部の技

術やアイデアなどの資源の流出入を活用し、その結果、組織内で創出したイノベーションを組織外に展開する市場機会を増やすことである」と定義されている。

既成概念にとらわれずに企業を成長させるには、オープンイノベーションの活用がカギになるといえる。

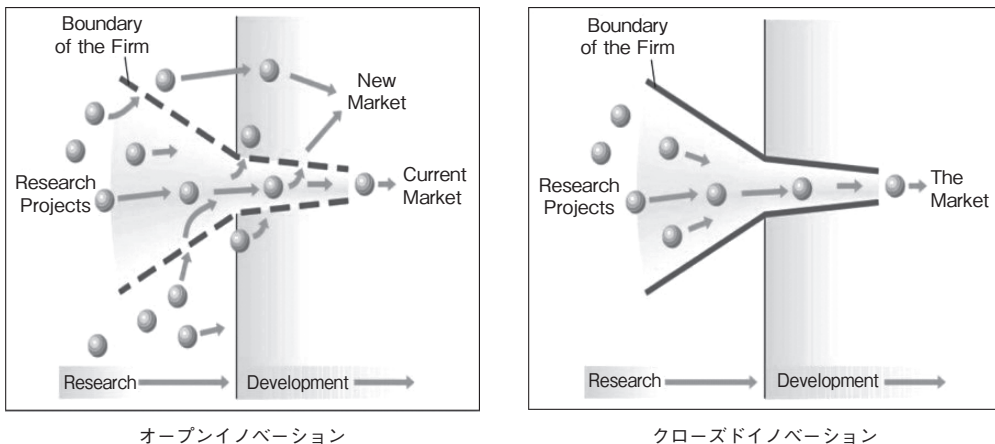
(2) 中小企業こそオープンイノベーション

現在日本国内においては、大企業に比べて、中小企業のオープンイノベーションの取組みは、まだまだ不十分である。しかし、経営資源に限りがある中小企業こそ、オープンイノベーションを積極的に取り入れるべきだと考えられる。

特に、労働人口が減少して各地で人手不足が叫ばれている中、従業員不足という問題への対応策は、従業員のパフォーマンスを向上し質で補っていくほかない。そのためには、従業員の教育が重要だが、オープンイノベーションの取組みが一助になると思われる。

実際に、オープンイノベーションの取組みを通じて、従業員のモチベーションアップや能力開発、業績向上を実現している企業が存在する。今回、そうした企業を直接取材し、取組みの実際を伺えたので紹介したい。

図表2 オープンイノベーションの概略図



出典：JOIC「オープンイノベーション白書」

3. 株式会社遠藤製館の実例

株式会社遠藤製館は東京・池袋に本社を持つ、資本金1,000万円の中小製造業だ。主に、餡子やその関連製品の製造販売を手がけている。

主力商品の1つ「ゼロカロリー水ようかん」をご存じだろうか。過去に、楽天市場で1位を獲得した実績もある商品だ。

水ようかんの主要原料の小豆にはでんぷんやたんぱく質が含まれているため、これまではゼロカロリーは不可能だと思われていた。しかし、同社はオープンイノベーションの取組みを通じ、業界初となる「ゼロカロリー水ようかん」の開発を実現したのである。

同社の従業員の教育方針は「自主性」の醸成だ。常日頃から、会社という枠にとどまらずに、積極的に外部と情報交換をし、アンテナを張るよう従業員を指導している。

その1つの形が食品展示会への積極参加だ。自社の新製品の発表や新製品開発のアイデア入手が主な目的だが、従業員の教育の場としても活用している。

同社では、単なる過去の商品のブラッシュアップではなく、将来を見据えた商品開発をするように、通常の業務とは切り離して定期的に商品開発会議を開いている。

開発会議では従業員が中心となり、自主的・自発的に発言し、議論する。どんなアイデアに対してもNGは出さず、自由な発想で失敗を恐れずチャレンジさせるようにしている。

チャレンジ精神が芽生えたと意欲も向上し、開発のために必要な課題を自ら抽出するようになるという。つまり、必要な情報を自主的に入手したり、足りない能力を補おうと努力したりするのだ。

「ゼロカロリー水ようかん」もチャレンジ精神から生まれた商品だ。食品展示会で、大手パンメーカーが「35キロカロリーの水ようかん」を発表しているのを見て、ある従業員

が「自社ならゼロカロリーが実現できる」と発言したという。直ちに開発会議の議題に上げ、社内技術担当者を中心としたプロジェクトチームを結成し、新商品の開発に取り組んだ。

しかし、すぐに壁にぶつかることになる。主原料の小豆にはでんぷんやたんぱく質が含まれているため、これを取り除かなければゼロカロリーは実現不可能だったのだ。

小豆の生豆の一部を特殊加工すれば理論上は可能なのだが、食品メーカーの加工機械では限界があった。試行錯誤する中、ある従業員が「食品加工向けではないが、特殊加工装置なら理論上可能かもしれない」と漏らした。本来なら人の口に入るものだから、特殊加工装置を使うなどという発想自体、あり得ない。

しかし、わずかな望みをかけてメンバーで特殊加工機械メーカーを訪問し可能性を模索した。そして、メーカーと技術連携を図り、特殊加工装置を食品加工向けにアレンジした。その後も何度も試作を重ね、小豆の生豆の一部を特殊加工することに成功した。ついに、滑らかな触感とカロリーゼロの水ようかんを実現したのだ。

4. 株式会社オハラの実例

株式会社オハラは石川県金沢市に本社を持つ、資本金8,000万円の中小企業だ。事業内容は、くずきり、ゼリー、プリン、農産物加工品などの食品製造販売だ。

同社では異種の食品製造メーカーと人材交流を図ることによって、繁忙期の人手不足の解消と組織の活性化を図っている。

同社では夏場に売れる通販向けの「くずきり」や「ゼリー」が主力商品である。最近では、夏～初秋までに行う農産物の加工依頼も年々増えてきている。

しかし、冬場に売れる商品の取り扱いが少なく、繁忙期と閑散期の差が激しいため、稼働率の平準化が長年の課題となっていた。

そこで、同じ金沢市の異種の食品製造メー

カーと連携し、お互いの繁忙期が異なることを利用して、リーダークラスの人材派遣を実施し人手不足への対応を行った。自社の繁忙期（夏～初秋）では人材を受け入れ、自社の閑散期（秋冬）では人材の派遣を実施した。

その結果、夏場の売上が10%も向上したほか、他企業の優秀な社員との人材交流で、自社の従業員が刺激を受け、モチベーションアップにもつながったという。

5. オープンイノベーションをきっかけに

オープンイノベーションと聞くと、壮大な取組みだと誤解されやすい。実際に産学官連携を推進しイノベーションを起こしている中小企業も存在する。しかし、時間と費用がかかる難しい取組みをしなければいけないという訳ではない。その企業の身の丈に合った取組みで十分だ。

前述の遠藤製餡では、意図的かつ積極的に従業員を食品展示会に参加させ、外部の開発アイデアや技術を取り入れ、商品開発会議でイノベーションを起こし、その結果、業界初の「ゼロカロリー水ようかん」を開発し市場機会を獲得した。その過程で従業員の自主性醸成や成長が促された。

オハラにおいては、繁忙期の相違を逆手に取った他企業との人材派遣の取組みで、業績向上に寄与したほか、組織の活性化を実現している。

重要なのは、これらの企業のように、扉を開けて、新しい風を取り入れることだ。それが企業内部でさまざまなイノベーションを引き起こし、新たな価値の創造に寄与する。そして、イノベーションの過程で自主性の醸成やモチベーションアップなどの従業員教育が実現されるのだ。

柳内 茂樹

(やない しげき)

横浜市立大学大学院医学研究科修士課程修了。大手コンビニエンスストアにて、オリジナル商品向けの原料調達業務に従事。地産全消をモットーに、商品開発ニーズにマッチした全国各地の農産物を調達。農工商連携などにも力を入れ、農産物の高付加価値化に貢献。

