

# 創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの연구원と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> [登録解除はこちら](#)  
当メールマガジンは、HTML形式で配信させていただいております。うまく表示されない方は>> [こちらからご覧ください](#)

[日本総研-創発戦略センター](#) | [연구원紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#)

これまで企業は社会貢献活動の一環としてアートを支援する活動をしてきました。  
ここ最近、海外ではアートとビジネスの間に新しい関係性をもたらす活動が生まれているようです。  
今回の創発Eyesでは、そんな新しい関係性の一つ、Artist in Residence (AIR) プログラムの事例を御紹介します。

## 1. Ikuma Message

[・大企業の管理職がベンチャーに学ぶもの](#)

## 2. 創発Eyes

[・アートが職場のイノベーションの触媒となる可能性](#)

## 3. 連載\_次世代農業

[・農業ビジネスを成功に導く10のヒント](#)  
[~有望な新規事業の種はどこに埋まっているのか?~](#)  
[第3回-ヒント \(2\) 植物工場を儲かるビジネスにするための戦略](#)



創発戦略センター  
所長  
[井熊均](#)

## IKUMA Message

### 大企業の管理職がベンチャーに学ぶもの

創発戦略センターはDOタンクを標ぼうし、ベンチャーを含む新しい事業の立ち上げを手掛けてきました。そうした活動理念もあってか、毎年のようにベンチャーやNPOに身を転じる人がいます。人生のある時期を共にし、新たな場所で奮闘している人とコミュニケーションを続けていくことは大事だと思っているので、毎年10回くらい、こうした人達と意見を交わす機会があります。そこで感じるのは、創発戦略センターのように自由度の高い組織から見ても、彼らが元気でエネルギーギッシュに活動している、ということです。

日本にはもっとベンチャーが必要で、大企業もベンチャースピリットを取り込まなくてはならない、という指摘はバブル経済崩壊以降、幾度となくされてきました。日本のベンチャースピリットの低さを若者の気質に帰する人もいましたが、ベンチャーに身を転じた人を見ると、問題の根源が彼らにあるようには思えません。原因は我々管理職にあるのかもしれない。

年齢的にも若者からの距離的にも、大企業の管理職に相当する立場にあるのがベンチャーの経営者です。彼らは、明確な目標をかけた、自らをモチベートし、積極的に判断し、若者に想いを語り、共に現場に出かけ、社外でも積極的に時間を共にしようとしています。ベンチャーの事業内容以上に、そうした姿勢が若者にエネルギーを与えているように思うのです。大企業の管理職にベンチャーにはない制約があるのは確かですが、その中でも、何ができるかを問い続けるべきなのでしょう。

日本には若く優秀な人材がたくさんいます。次の時代に向けて、彼らが元気でエ

ネルギッシュに活躍するために、年齢や立場の壁を越えて気持ちと体を動かしていきたいと思います。



創発戦略センター  
コンサルタント

菅野文美

## 創発eyes

### アートが職場のイノベーションの触媒となる可能性

多くの日本企業が、これまで、社会貢献活動の一環としてアートを熱心に支援してきた。バブル期にブームになったメセナ（企業の文化支援活動）はやや下火となったものの、資生堂、ベネッセホールディングス、トヨタ自動車、アサヒビール、大林組など、信念を持ってアートを支援し続けている企業は少なくない。ただ、アートと本業との間に直接的な関わりが明示されることは必ずしも多くはなかった。

それが近年、海の向こう側に目を凝らすと、アートとビジネスのあいだに新しい関係性が生まれているように見える。世界の先進企業が、アーティストとの協働を通じて、イノベーション創出のための土壌作りに取り組んでいるのだ。その代表例が、世界最大のソーシャル・ネットワーク・サービス企業であるFacebookによる取り組みである。Facebookは、2012年に、Artist in Residence (AIR) プログラムを始めた。Facebook専属のキュレーターに選ばれたアーティストが、数カ月にわたってFacebookという企業に身を置き、そこで起きていることを観察し、社員と交流しながら、オフィスの壁、階段、廊下、カフェ、自転車置き場、など至る所に作品を直接描く。Facebookの狙いは、社員の働き方にポジティブな影響をもたらすことだという。アーティストの現状批判を恐れないイノベティブな思想や、作品ができあがるまでの試行錯誤のプロセスに社員は常に触れ、それに囲まれることで、自身の冒険心や創造性も高まる効果を期待する。

Facebookを皮切りに、アメリカの企業の間では、本業との化学反応を狙ったAIRプログラムが広がりつつある。例えば、2D・3D設計ソフトウェアを開発するAutodeskは、アーティストに同社のソフトウェアを使った創作活動をしてもらい、アーティストからのフィードバックに基づいて新しい機能を開発した。アーティストは同社が想定しない用途にソフトウェアを使うことが多いため、全く新しい観点からフィードバックを提供できるということだ。

実は、日本企業の間でも、イノベーション創出に対する問題意識が高まる中、企業内人材の感性や創造性を高めるために、アートを活用する動きが出現している。マネックス証券は、AIRプログラムを実施する数少ない日本企業の一つだ。2008年から毎年1名のアーティストに会議室を2週間解放して創作活動を依頼し、会議室の壁を作品展示の場として一年間提供している。アーティストが制作過程で社員向けに開催したワークショップで社員が意外な能力を発揮する、アート作品に触れて社員の既存概念に揺さぶりをかける、といった効果が感じられるそうだ。

こうした活動は、従来のアート支援や、商品デザイン、マーケティングの次元を超え、イノベーションを創出する企業文化構築を目指した新たな動きと言える。企業がアートのエッセンスをイノベーション創出に活かすためには、短期的な効果を求めず長期的な投資と捉えること、アーティストの独立性を担保することが重要と考える。日本企業もアートとの新たな関係性を模索してみるのはいかがだろうか。

## 連載プログラム

## —— 次世代農業 ——

農業ビジネスを成功に導く10のヒント

～有望な新規事業の種はどこに埋まっているのか？～



創発戦略センター  
コンサルタント

[清水久美子](#)

### 第3回 ヒント (2) 植物工場を儲かるビジネスにするための戦略

現在、日本国内における植物工場は400件近くあります。家電メーカー、ゼネコン、鉄道事業者等の大手企業を中心に、異業種からの農業参入として取り組むケースも多く見られます。小売・外食産業では農業ビジネスそのものへの関心の高まり、製造業では自社工場等の余剰エネルギーや遊休資産の有効活用、経営多角化などが主な理由です。私たちは数多くのマーケット調査、事業計画策定の支援を行ってきましたが、事業計画策定にあたっては、各社「何を育てれば儲かるのか」が高い関心事項の1つとなっています。

植物工場は、土地面積あたりの生産性が高く、制御した環境下で栽培が可能のため、品質・供給量が安定しているというメリットがあります。マーケットにおいても、新鮮さ、無農薬、洗浄不要、歩留まりの良さといった点が評価されています。一方で、リーフレタスなどコモディティ化した品目については、一部の消費地で供給過多の兆候が見られ始め、露地栽培品との価格競争が激化し価格が低下することが予測されています。ある試算では、日本国内における植物工場産汎用リーフレタスのマーケットは2022年に100億円を超え、2025年時点で120億円程度になるという予測結果が出ています（2015年時点の植物工場産レタスの生産者価格をベースとした場合。生産量は汎用レタスマーケット全体の2.3%程度の見通し）。植物工場での栽培が定着している汎用リーフレタスでさえ、ようやく100億円を超える程度の規模に過ぎないのが現状です。市場飽和の兆候が見える中、中途半端な戦略では低価格化の波に飲み込まれることは避けられないでしょう。

このような市場環境下で、(1)事業規模を大幅に拡大・単一品目大量生産を実現しコスト競争力を高めるか、(2)露地栽培品との差別化を図りやすい高付加価値商品へシフトするか、取るべき戦略は2択です。特に注目が高いのが、(2)の高付加価値マーケットです。高付加価値商品では、有機野菜、高精度野菜、伝統野菜などが代表的ですが、最近は機能性表示が開始されたことから機能性野菜への関心の高まりや、本来日本の気候では育ちにくいヨーロッパ野菜・果実等を求める声が聞こえてきています。価格についても、汎用野菜と比較し120~180%程度高値で売れており、特に異業種からの参入でストーリー性を打ち出したい企業にとっては、魅力的なマーケットとなっています。

ただ、高付加価値商品は、汎用的な商品と比較し市場規模が小さいため、単一品目で採算性を確保することは非常に困難です。高付加価値マーケットで採算性を確保するには、ターゲットとする商圏における需要、導入する技術の強み、既存事業との親和性等と合致する品目を複数選定した上で、実際のニーズに合わせて栽培品目の種類・生産量を柔軟に変更していく体制が不可欠になります。他方、1棟で複数品目を日産2000~3000株（もしくは年間数十トン）単位で生産するポर्टフォリオ設計が前提となるこの戦略は、ライン単位で栽培品目に応じた制御が可能な植物工場の設備ポテンシャルを活かせる選択でもあると言えます。

これまでの植物工場は汎用野菜を1~2品目を生産するだけという、植物工場の高い設備ポテンシャルを活かせていないケースも多く玉石混交でした。これからの植物工場ビジネスは、大規模化が高付加価値化という明確な戦略に徹することで、「儲かるビジネス」として成立させることができるでしょう。

この連載のバックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター  
Mail Magazine (第2・第4火曜日配信)

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】株式会社日本総合研究所 創発戦略センター  
【編集】株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部

〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目18番1号

大崎フォレストビルディング

TEL：03-6833-1511 FAX：03-6833-9479

<配信中止・配信先変更・配信形式変更>

<http://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright (C) 2016 The Japan Research Institute, Limited.