



澤田 拓子

SAWADA Takuko

塩野義製薬
副社長

ベンチャー企業との連携の鍵は、企業における「文化と人材」



関経連に昨年創設された、ベンチャー・エコシステム委員会の委員長を拝命しています。シリコンバレーや深圳に代表されるようなエコシステムを関西において構築していくにあたっては、さまざまな観点がありますが、関経連の取り組みとしては、大企業とベンチャー企業との連携に一つの焦点を置くべきではないかと考えています。

環境や箱物を作るのは、日本は得意だと思いますが、結局、ハードができてもソフトの部分が欠けていれば持続しませんし、発展もしていません。ではどうやってソフトを強化するか、ポイントは「文化と人材」ではないでしょうか。ベンチャー企業と協業していく際には、大企業側の「文化と人材」が整っていないと、いくらオープン・イノベーションと声高に叫び、建物を作り共用スペースを設けたとしても実際にはうまく進みません。

文化的な部分では、まず、「失敗を許容しない文化・減点方式」は改めるべきだと思います。ベンチャー・エコシステムの構築が成功していると定評のある米国やイスラエルでも、「失敗」はまったく経験の傷にはなりません。「失敗」から不死鳥のように立ち上がり、また新たなチャレンジを始めるなどを心から賞賛する文化があります。新しいことには必ずリスクが伴います。日本も評価体系を含めて見直していくなければ、いつまでも「リスクをどうするか」という議論に終始し、次の段階に進むことはできないでしょう。

また、長期視点を持った上の横断的な取り組みを重視する文化も必要になってきます。日本企業は一定の枠の中で事業を進めることに関しては非常に能力が高く、縦組織としてはうまく機能してきました。一方でどうしても視野が狭くなっている傾向があります。新しいことをしようと思えば、中長期のゴールを的確に見据えることがすべてのスタートです。いまの

ご時世、すべてを自前で用意できるわけではありませんので、エコシステムを使って世界中から集めた一番良いテクノロジーをうまく合わせて、“ゴールにあわせて創り上げる”ことをしなければなりません。しかし日本企業は縦組織の縛りがきつく、1つの企業の中でもプロジェクトが進まないという話をよく聞きます。

人材の話にも関連してきますが、このようなプロジェクトを進めるには、部署を横断してプロジェクトを動かせる人材が不可欠です。ましてや異分野、しかも企業風土の違うベンチャー企業を相手に、対話しながら一つのゴールに向かわなければならぬとなれば、普段の業務とは違う発想で進めなければなりません。トップのコミットメントを取り付けること、そしてベンチャー企業の人たちと互いに言いたいことを言い合える場・関係性を作ることも最低限必要です。

いかに視野を広く持ち、部署の垣根や社内外の壁を乗り越え、新しいことにチャレンジしていくのか、そうした価値を自分で見出していける人材がこれからは求められるでしょう。多様な視点に立って話ができる、共感力や想像力がある人材といえるかもしれません。すでに動き出している大企業とベンチャー企業間の人材交流なども一つの解決方法になり得るでしょう。大学でもエコシステムをけん引できる人材の育成を検討しておられますので、そこでも連携は重要になると思います。

大阪・関西万博には期待しています。当社の領域である創薬系に関しては、関西には京都大学・大阪大学・神戸大学／先端医療研究センターという3つの大きな核に加え、さまざまな技術を持った多様な企業が数多くあります。万博では創薬に關係する分野も出てくると思いますので、そこにはいろいろな方々に参画いただき、関西としての集大成を作ることができれば、それが実質的なエコシステムの活用につながると思っています。

(談)