

令和 3 年度企業による価値共創事業の実態調査
報 告 書

令和 4 年 3 月

経済産業省 近畿経済産業局
(調査委託機関：株式会社 地域計画建築研究所)

目 次

序章 本調査の概要	1
(1) 背景と目的	
(2) 調査フロー	
第1章 イノベーションを取り巻く社会動向	3
(1) イノベーションの現状と課題	
(2) オープンイノベーションにおける価値共創	
第2章 価値共創委員会を通じた調査研究	16
(1) 価値共創の定義	
(2) 価値共創に必要な要素・ポイント	
(3) 価値共創のプロセス	
(4) 価値共創に必要な3つの要素の「重み付け」	
(5) つなぎ手に求められる要素・ポイント	
(6) 価値共創事例の紹介	
第3章 価値共創の普及に向けて	41
(1) 価値共創を普及させるために必要な視点等	
(2) 次年度以降の展開に向けて	
資料編	47

序章 本調査の概要

（１）背景と目的

デジタル化の進展等による国内外における急激な情勢変化や、新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延によりウィズコロナ／ポストコロナ時代に求められる構造転換への対応、我が国が目指す社会（Society5.0）の実現に向け、大手企業を始めとしてオープンイノベーションに取り組む企業は増加し定着しつつある。

従来、オープンイノベーションは研究開発領域を中心に組み込まれてきたが、企業の持続的成長のための経営戦略の重要な柱として、製品・サービス開発、ビジネスモデル構築など幅広い領域に活用され、新事業・新市場創出にも活用が拡大している。また、持続可能な社会の実現に向けた企業の社会的責任は益々重視されており、SDGsの達成等を目標とした社会課題解決のためにオープンイノベーションを活用する企業も現れている。

その場合には、従来のような企業が自社内で対応できない技術課題について、1対1で解決できる相手先を求める「ニーズオリエンテッド」や、自社技術を他社の研究開発課題解決のためにライセンスしたりする「シーズオリエンテッド」のような形態では課題解決が難しく、自社内だけでは生まれ得なかったアイデアやネットワークを求め、多対多の形で異業種やスタートアップなどと積極的につながる動きも見られるようになっている。一部の大手企業では、イノベーションを促進するために、イノベーションラボの設置やコワーキングスペースの開放により、多様なステークホルダーとの接触を増やすための仕掛け作りを行ったり、自治体やユーザーとしての市民など多様なステークホルダーを巻き込んだリビングラボへ参画する例も見られる。

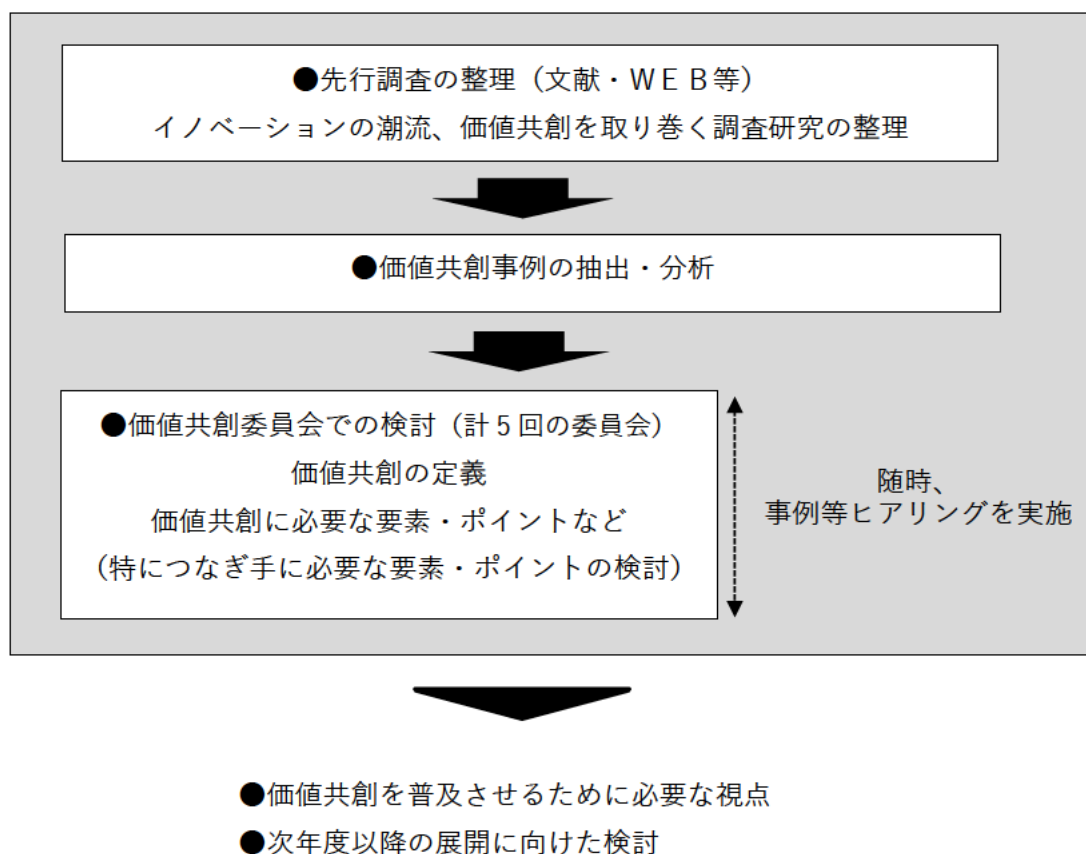
消費者ニーズも多様化し経済的価値だけでなく多様な価値が重視される中、企業においては、従前のサプライチェーン構造における大企業・中小企業といった系列関係にとらわれず、実現したい将来の「あるべき姿」を目指し、共に価値を創造する（＝「価値共創」）パートナーとともに、イノベーションを生み出す新しい形を作っていくことが期待されるが、そうした形態が明らかになっている事例が少なく、「価値共創」の概念は企業に浸透していないのが現状である。

そこで本調査では、企業を中心とした価値の共創事例を収集・分析することを通じて、企業の価値共創事業の実態を明らかにすることで、関西の企業が価値共創によるオープンイノベーションに取り組む一助とすることを目的とする。

(2) 調査フロー

本調査では、文献調査の整理やヒアリング調査等をもとに、有識者を交えた計5回の委員会を開催し、価値共創の定義や要素・ポイント、価値共創の普及に向けた方策等の検討を行った。

図表1 本調査全体のフロー



第1章 イノベーションを取り巻く社会動向

(1) イノベーションの現状と課題

①イノベーションの歴史的展開

イノベーションの歴史的展開を振り返ってみると、マクロでの社会環境の変化は、イノベーションの在り方にも大きく影響を及ぼしている。20世紀は供給力よりも需要が上回る時代であり、より高機能、高品質なものを求めて供給力を高めてきた時代であったが、21世紀は供給力が需要を上回る時代であり、市場や消費者が自らの価値でモノを選ぶ時代となっている。

これらの変化をより詳細にみていくと、20世紀前半（1900年～1949年）は、ヨーロッパとアメリカが中心の経済であり、モノを作れば売れる時代であり、新技術や新商品の開発など、企業がイノベーションを主導する時代である。

20世紀後半（1950年～1999年）は、冷戦中の分断と冷戦後の経済連携が加速すると同時に、世界的な貿易ルールの確立により、世界へ製品・サービスを展開することが可能となった。生活様式が大量生産・大量消費に変化し、社会全体や、社会の中で多数を占める層に訴求する製品・サービスを提供することがイノベーションにつながった。また、モノづくりだけでなく、サービス業のイノベーションも進展していった。

「オープンイノベーション」という「手段」が注目されるようになったのは、1990年代からである。IT技術の進歩やグローバル化の進展により、すべてを自社で準備する「自前主義」には限界があることから、外部リソースも活用したオープンイノベーションの重要性が叫ばれるようになった。ただし、この時期のオープンイノベーションは、研究開発領域など、ごく限られた領域であり、連携の形態も大企業同士などに留まるものであった。

図表2 イノベーションの変遷

	1900年-1949年	1950年-1999年	2000年-2019年
政治	- 軍事技術転用によるイノベーション - 戦争による閉鎖的な環境の醸成	- 冷戦中の分断と冷戦後の経済連携の加速 - 世界的な貿易ルールの確立、世界へ製品・サービスを伝播可能に	- 二国間でのFTAの進展 - データ規制の進展 - 社会課題解決への機運の高まり
経済	ヨーロッパとアメリカが中心の経済	- 先進国間での投資の実施 - 国際的分業体制の確立	- スタートアップの台頭 - 新興国の投資活動への参加 - 新興国の経済活動の活性化
社会	- 作れば売れる時代 - 企業主体のイノベーションの増加	- マスマーケティングのイノベーション - サービス業のイノベーションの発達	- ニーズの多様化 - リバースイノベーションの登場 - シェアリングエコノミーの発展
技術	- 電気エネルギーを活用した工業生産や輸送実現 - 基礎科学の知見に根差した研究開発手法の登場	- 基礎科学の確立を礎にした研究開発の促進 - コンピューター・ITによる生産・物流の自動化	- インターネット・デジタル化の進展 1to1のニーズに即した生産・物流・マーケティング - 外部リソースを活用したR&D手法の普及

「イノベーション・エコシステム」、「価値共創」といったキーワードの登場

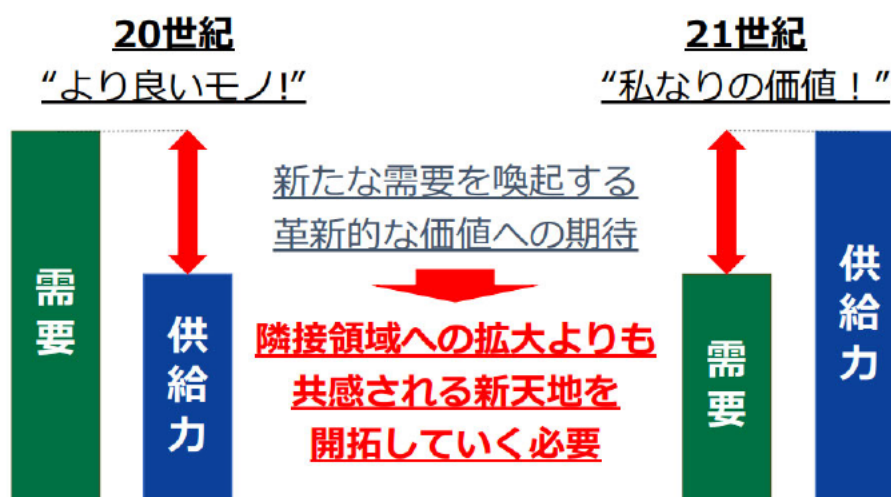
[出所] オープンイノベーション白書第三版 日本におけるイノベーション創出の現状と未来への提言 を一部改変

21 世紀に入ると、需給バランスの世界的逆転が起こり、モノを作れば売れる時代ではなくなった。供給側が市場や消費者に共感され、選ばれるための「価値」を提供するために、新天地を開拓していくことが求められる時代になっている。

時代が変化する中で、新興国の経済活動の活性化やスタートアップの台頭といった新たな経済主体の出現や、持続可能な開発を重視する SDGs 等をはじめとする社会課題解決への機運の高まりが顕著となっている。技術的進歩も目覚ましく、インターネット・デジタル化の進展によるマーケティング手法も多様化し大きく進展した。こうした 21 世紀の環境変化の中で、「イノベーション・エコシステム」や今回のテーマである「価値共創」といったキーワードも注目されるようになった。

図表 3 20 世紀と 21 世紀における需給バランス比較

需給バランスの世界的逆転



〔出所〕 内閣府 ワタシから始めるオープンイノベーション（価値共創タスクフォース報告書）

②オープンイノベーションの加速と多様化

また、近年の新型コロナウイルス感染症の影響により、新たな社会的価値を創出するイノベーションへの取組がますます重要になっている。世界経済の停滞、既存市場の飽和、大国間の国際競争が激化する中で、国際社会の動向は地域経済にも影響を及ぼすようになってきている。こうした中で、新たな社会的価値を創出するイノベーションへの取組が注目されるようになってきている。

図表 4 コロナ禍による社会変化と今後のイノベーション像



[出所] NEDO「コロナ禍後の社会変化と期待されるイノベーション像」をもとに作成

そのような中で、オープンイノベーションをめぐる取組も研究開発領域から新事業創出領域への拡大、ユニークな技術をもつスタートアップ企業との連携、社会課題解決への対応といった裾野の広がりが見られるようになり、多様化している。

欧州では「オープンイノベーション 2.0 (OI 2.0)」の流れが進展しており、産官学に一般市民を取り込んだユーザー中心の新たなオープンイノベーションモデルの構築が進んでおり、これまでの1対1の外部連携 (OI 1.0) から、複数の関係先が相互に混じり合う連携体制とエコシステムの構築が進展している。

図表5 オープンイノベーションの多様化

① 研究開発から新事業創出のオープンイノベーションへ ■ “Why Companies Should Have Open Business Models” (Henry Chesbrough, 2007) に指摘されるような、OIの対象領域の拡大（技術領域から製品開発およびビジネスモデル、サービス領域へ）	③ 大企業とベンチャー企業間の協業・連携の増加 ■ 世界的な潮流として、大企業とベンチャー企業間の協業・連携が急速に増加 ➢ 破壊的アイデアが生まれにくい企業体質や意思決定プロセスの煩雑化の問題を抱える大企業 ➢ 自社にない技術やイノベーションを生み出すことのできる風土・環境を持つベンチャー企業 ■ コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）、ベンチャー企業を支援するインキュベーション施設、アクセラレータープログラムの設置などの取り組みは、日本企業においても加速
② オープンイノベーションの創出方法の成熟（インバウンドだけではなくアウトバウンドや連携型） ■ 外部技術を社内に取り込むインバウンド型 ■ 内部資源を外部チャネルを活用し、開発および製品化につなげるアウトバウンド型 ■ 社内外で幅広く連携して新製品や技術を共同開発する連携型（インバウンドとアウトバウンドの統合）	④ 欧州では「OI1.0」から「OI2.0」へ ■ 欧州に見られる「オープンイノベーション2.0」の流れ ➢ 産官学に一般市民を取り込んだユーザ中心の新たなOIモデル、Quadruple Helix Modelに基づき2.0を定義 ➢ これまでの1対1の外部連携によるOI1.0から、複数の関係先が相互に混じり合う連携体制であるエコシステム構築が特徴

【出所】オープンイノベーション白書第二版（概要版）

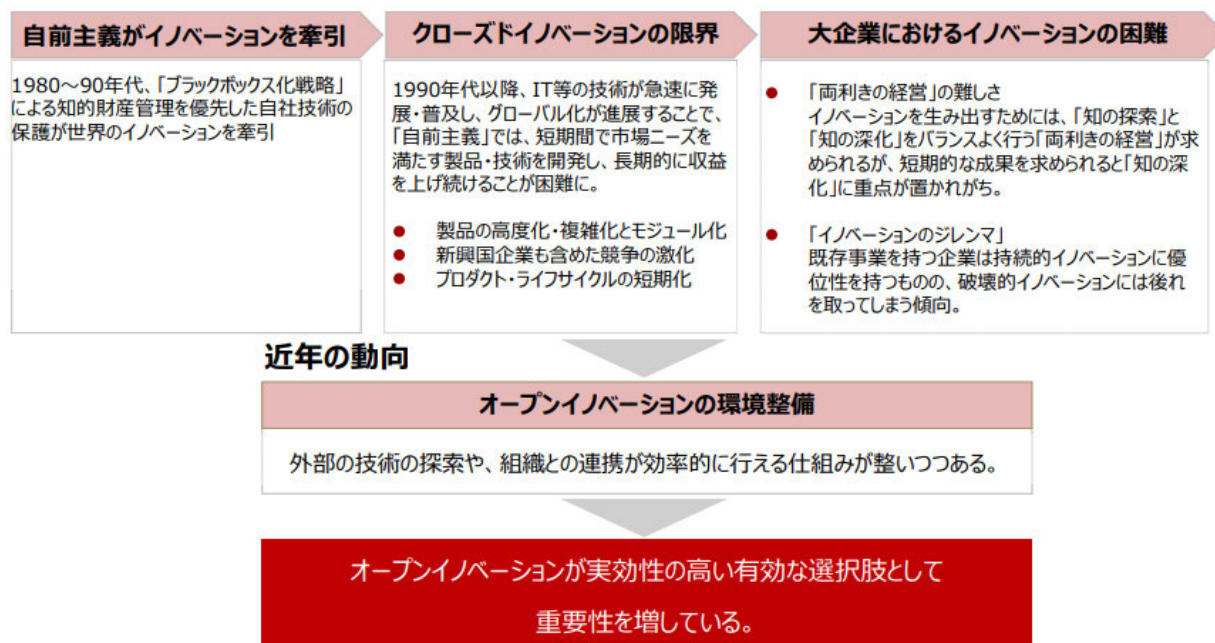
③オープンイノベーションの浸透状況

オープンイノベーションへの取組は社会構造の変革とその重要性と相まって、日本国内でも浸透しつつある。大企業では、クローズドイノベーションが限界となる中で、オープンイノベーション施設の設置やピッチイベントの開催など、近年になり外部の技術探索や組織との効率的な連携ができるような環境整備を進めており、オープンイノベーションが実効性の高い有効な選択肢として、重要性が高まっている。

大企業を中心に、オープンイノベーションへの取組は様々な試行錯誤のもと定着しつつある一方で、中小企業に目を向けると、大企業のようにオープンイノベーションへの取組が進んでいない点に課題が残る。

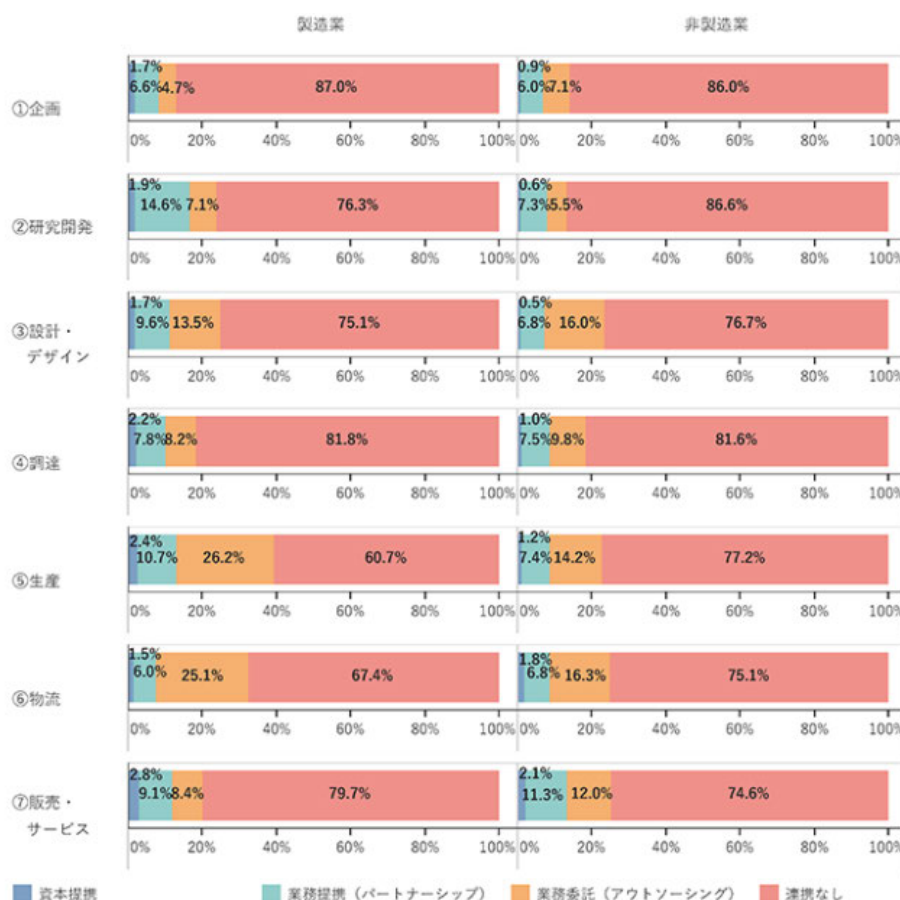
中小企業による外部連携状況をみると、製造業・非製造業ともにどの部門でも「連携なし」が多くなっており、外部連携は限定的であることがうかがえる。部門別に詳細をみると、生産や物流、販売・サービスは一部で連携が進んでいるが、企画など事業の根幹に関わる部分では「連携なし」の割合が高くなっている。

図表 6 大企業におけるオープンイノベーションへのシフト



[出所] オープンイノベーション白書第二版（概要版）

図表 7 中小企業による外部連携状況



[出所] 2020 年版中小企業白書

（２）オープンイノベーションにおける価値共創

①価値共創への関心の高まり

日本国内におけるオープンイノベーションへの取組は、徐々に進展してきているが、21世紀は需給バランスの逆転が起こっており、新たな需要を喚起する革新的な価値の創造が求められるようになっていく中で、オープンイノベーションにおける新たな形態の一つとして、価値共創が注目されるようになっていく。

価値共創すなわち、画一的でない価値観を有する者同士が、共有された明確な大きな目的の下、互いに資源を持ち寄って、社会からの共感が得られる革新的な価値の創造・提供が求められるようになってきている（内閣府「価値共創タスクフォース報告書」）。

また、多様な個性が生まれ・活躍することで新しい価値を生み出す「価値デザイン社会」を日本が目指す中で、多様な主体と価値を共創することが重要となってくる（内閣府「知的財産戦略ビジョン エグゼクティブサマリー」）。

図表 8 知的財産戦略ビジョン（エグゼクティブサマリー）

未来では、どんなことが社会的価値として共有されるのだろうか？個人の多様性や多面性が重視され、サイバー時代だからこその価値が高まり、「新しい」を生むことがますます必要になる。そしてそれらを可能にするのは、**多様な個性が生まれ・活躍しやすい環境であり、「新しい」ことの源となるプラットフォームであり、多様な価値を包摂する社会の仕組みだ。**

・・・そのためのポイントになるのは、新しい価値を次々に構想し、発信し、これが価値だと定義してしまうくらい世界にも認められるようになることだ。 そんな「価値デザイン社会」を日本は目指したい。

〔出所〕 内閣府「知的財産戦略ビジョン」

②価値共創に関するこれまでの取組状況

価値共創という言葉は、近年になって注目されている概念であり、関西でも少しずつこれに取り組む動きが出てきている。ここでは、主に関西における価値共創の取組として、大学、企業、自治体等における取組事例を紹介する。

■関西の大学における取組状況

関西の大学における価値共創は、まだ数は限られているものの、様々な価値共創への取組が進んでいる。立命館大学では、2021年から「未来創造プロジェクト+R」として、新しいアイデアや最先端技術などで、課題解決に率先して取り組む企業や自治体、教育機関、団体などに、大学の各キャンパスを実証フィールドとして提供する取組を行っている。関西大学でも2019年7月に「関西大学リビングラボ」を立ち上げ、北大阪健康医療都市を活動の出発点としつつ、幅広い課題に産学官民が取り組む拠点づくりを進めている。

また、奈良先端大学院大学では、2021年4月に南都銀行とともに「地域共創推進室」を設立し、自治体や企業のニーズやシーズを紡ぎ、地域の「課題の解決」や「社会の発展」に向けた産官学金共創による地域共創エコシステムの構築を進めている。まだ、取組が始まってから日は浅いものの、産官学金による様々な共創プロジェクトの組成に向けて活動が進められている。

図表 9 地域共創エコシステムの構築



[出所] 奈良先端大学院大学ホームページより

こうした関西の大学における取組の中でも、特徴的なものとして、2020年4月に設立された神戸大学バリュースクール（V.School）がある。バリュースクールは、新しい価値を生み出すためにアバンギャルド（実験的、挑戦的、そして枠にとらわれないこと）、インクルージョン（多様性を包含した社会を俯瞰し、多様性を尊重すること）、ハピネス（人の希望を叡智をもってかなえること）であることを大切にし、価値をキーワードに分野横断的な研究・教育・社会貢献のプラットフォームの実現を目指す組織であり、他の大学には見られない取組である。

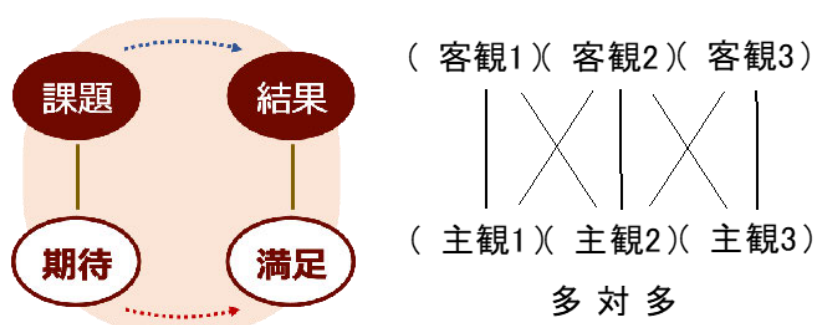
図表 10 神戸大学バリュースクール



〔出所〕神戸大学統合報告書 2020 より

バリュースクールでは、価値創造を学術的に調査・研究している点も特徴的である。バリュースクールに関わる教員たちによる書籍「価値創造の考え方」では、価値とは「期待」、「満足」と「課題」、「結果」が存在する場から生まれてくるとされ、その場は「価値創造スクエア」と名付けている。多様な価値観や経験を持つ人間・組織の「期待」から様々な「課題」が生まれ、得られた「結果」から「満足」が生まれることから価値は生まれてくるとされる。様々な人物・組織の「期待」と「満足」という主観、「課題」と「結果」という客観が、「多対多」の関係でつながり合う。これが価値創造スクエアの中での「共創」だとしている。この「共創」はビジネス創出だけでなく、多様な学生や教員が集まる場としての教育の現場にも当てはまるものであり、価値創造スクエアでの価値共創の概念を様々な状況で考えてみることで、価値を生み出すための具体的なアプローチを考えることができるとしている。

図表 11 価値創造スクエアと多対多の共創関係



〔出所〕國部 克彦、玉置 久、菊池 誠 編「価値創造の考え方～期待を満足につなぐために」

■企業における取組状況

関西においても、大企業を中心に自社独自の共創空間の設立や各種共創イベントが実施されるなど、価値共創に向けた取組が進んでいる。こうした企業独自の取組とは別に、企業を中心として価値共創に取り組むアライアンス組織として、一般社団法人 Future Center Alliance Japan（以下、FCAJ）があり、全国的に活動を実施している。FCAJは、フューチャーセンター、イノベーションセンター、リビングラボなどの場を通じてイノベーションの実践に取り組む企業、自治体、官公庁、大学、NPO等が相互連携する組織である。

FCAJは、2012年にフューチャーセンター研究会として発足し、4年間にわたり官民含め約30の企業や組織とともに、フューチャーセンターをはじめとするイノベーションを加速・創造する環境について研究してきた。価値観の多様化や社会課題の複雑化、テクノロジーの急速な発展などに伴い、企業や組織は単独でイノベーションを興すことが難しくなっている中、研究の域に留まらず実践を促すプラットフォームとするために2016年5月に一般社団法人となっている。

図表 12 FCAJ の沿革

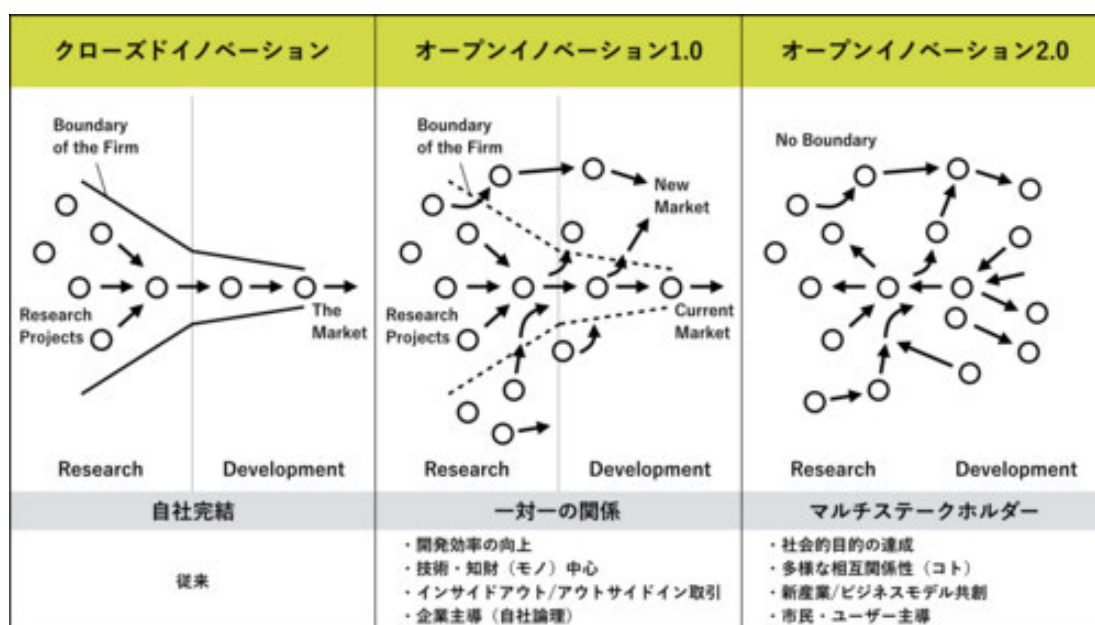


〔出所〕一般社団法人 Future Center Alliance Japan ホームページ

FCAJ では、価値共創に関する体系的な調査・研究も実施しており、価値共創へのアカデミックなアプローチや提言も行っている。FCAJ によれば、現代はオープンイノベーション 2.0 の時代といわれており、欧州共同体の「オープンイノベーション 2.0 白書」では、複雑で不確実性が高い未来に向けて、企業内に閉じたイノベーションから、社会に開かれたオープンイノベーションの必要性が指摘されている。オープンイノベーションは、企業間のコンソーシアムや産学連携、企業の共同開発を通じて、相互のリソースを共有し、共創を促す方法として多くの企業に取り入れられている。

SDGs など社会システムの変革を伴うオープンイノベーション 2.0 は、産学官民の多様なセクターによるエコシステムにおける共創を通じて、経済価値と社会価値を生み出すマルチステークホルダーのイノベーションとしている。

図表 13 オープンイノベーション 2.0 の時代へ



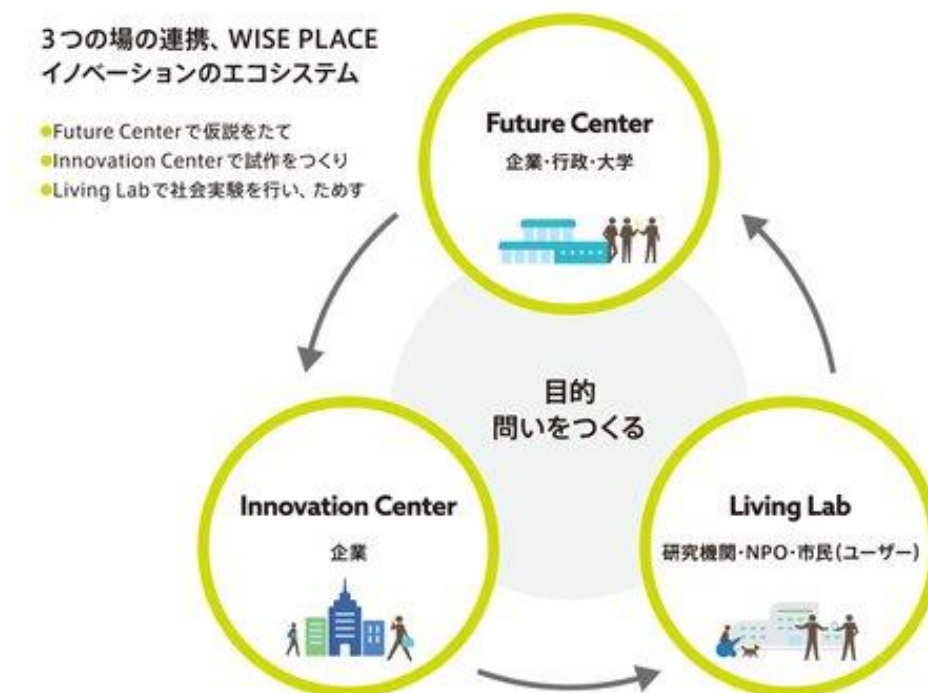
〔出所〕一般社団法人 Future Center Alliance Japan ホームページ

また、21 世紀型の社会、知識経済社会では、「個」によるネットワークが価値を生み、共創することが求められており、これからは労働の場ではなく、知識創造の場が重要となる。共創的知識の場となるのが、仮説を立てる「フューチャーセンター」、プロトタイプを行う「イノベーションセンター」、社会実験を行う「リビングラボ」であり、この 3 つが大事だと指摘している。

知識経済社会は、利益重視の協業から、社会的意義を中心とした共創が重視される。一企業では解決できない複雑で横断的な課題が多い現状の中で、複数のステークホルダーによる共創が重要とされているのである。そして、その解決策としてのビジネスは、経済合理性だけではなく社会性がバランスよく備わっていないといけない。ビジネスで社会課題を解

決する目標を掲げている企業でも、その企業の利益のみにつながる協業しか意識できず、横につながっていないようなオープンイノベーションがまだまだ多い。自組織の目的だけではなく、より広く社会的意義のある目的を共有したマルチステークホルダーでの共創が求められている。

図表 14 Work Place から Wise Place へ



[出所] 一般社団法人 Future Center Alliance Japan ホームページ

■自治体における取組状況

関西の自治体においても、比較的人口規模の大きい自治体を中心に価値共創に向けた様々な取組が進み始めている。

大阪市東成区では、2018 年から区内で活動する企業や団体、区民が協働して、SDGs や地域・社会貢献に取り組むためのプロジェクトである「ひがしなりソケット」を実施している。企業などあらゆる主体が SDGs への取組を通じて、自らの社会的価値を向上させることで、地域全体のブランディングにつなげるとともに、持続可能なまちづくりに資することを目的に、「ひがしなりソケット LAB (ラボ)」でのワークショップやセミナー活動を通じて、異業種で異なる視点を持つ人たちがアイデアを持ち寄り形にしていく実験場として取組が進められており、2021 年 4 月からは活動が自走化している。

図表 15 ひがしなりソケット



〔出所〕 大阪市東成区ホームページ

兵庫県神戸市では、2021 年 4 月にビジネススクエア「ANCHOR KOBE」を設立し、スタートアップや医療産業都市進出企業、神戸の地場ものづくり企業、大学、市民などが自らのアイデアや想いを多様な人々とともにカタチにし、イノベーションを創発することを目指している。そのため、社会課題や企業課題に対し、一定期間内に解決策を探り、社会実装に挑戦する「課題解決プロジェクト」などのプログラムを実施している。

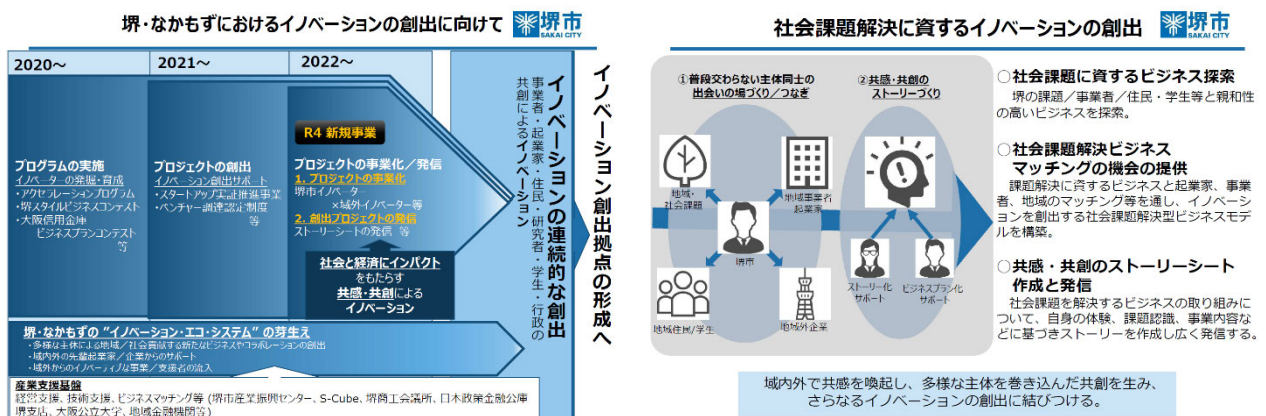
図表 16 ANCHOR KOBE



〔出所〕 ANCHOR KOBE ホームページ

大阪府堺市でも、2022 年度から「イノベーション創出促進事業」の実施が予定されている。持続的で発展的な地域の活性化に向けて、市内外のスタートアップや企業・大学・地域・行政等、多様な主体の共創により、社会課題解決など共感を喚起するイノベーションのプロジェクトの創出を目指すもので、普段交わらない主体同士の出会いの場づくりや共感、共創のストーリーづくりなどに取り組むこととしている。

図表 17 イノベーション創出促進事業



〔出所〕 堺市 ホームページ

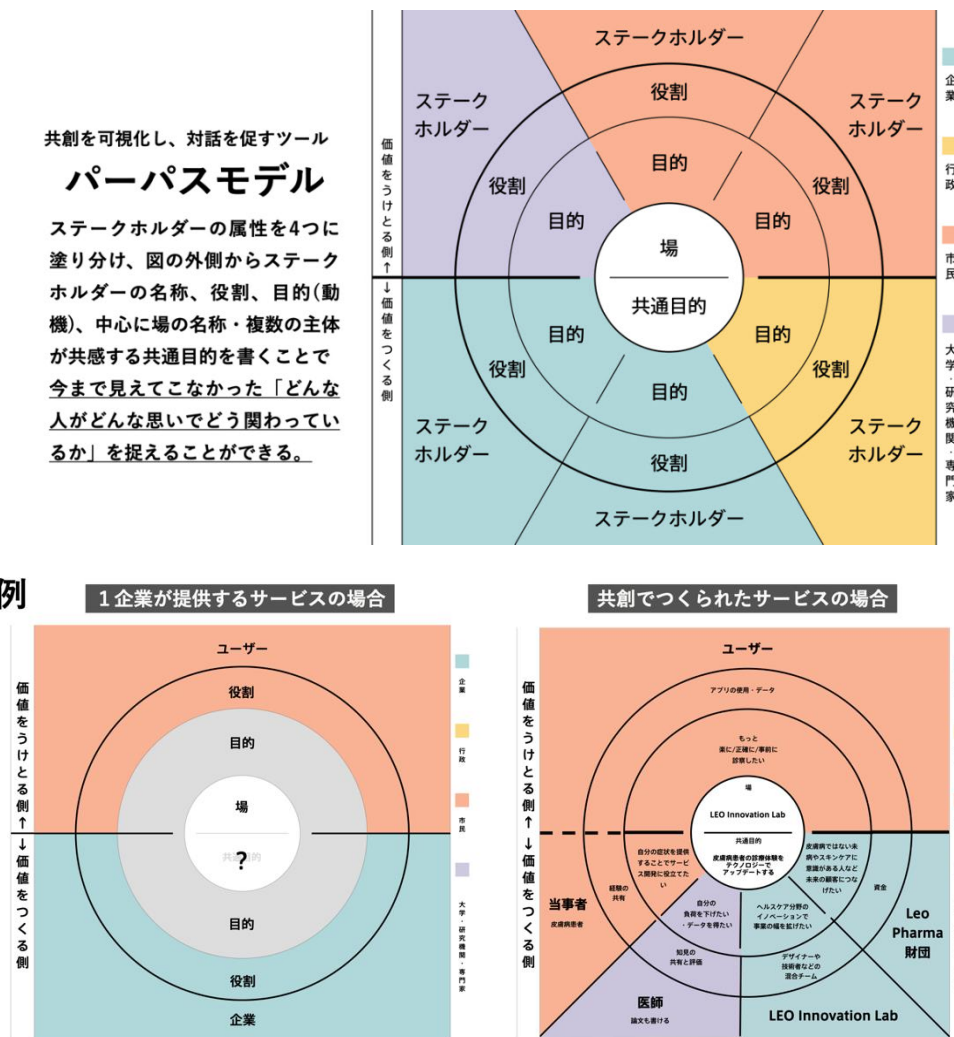
③価値共創に係る分析モデル

価値共創への関心が高まる中で、共創でプロジェクトや事業をどう行っていくかという実践に課題がある。そのため、既にある共創事例を体系化し、その知見を共有していくことが重要である。FCAJの研究プロジェクトから派生して生まれたフレームワークとして、パーパスモデルがある。

パーパスモデルは、共創を可視化し対話を促すツールである。ステークホルダーの属性を4つに塗り分け、図の外側からステークホルダーの名称、役割、目的（動機）、中心に場の名称・複数の主体が共感する「共通目的」を書くことで、今まで見えてこなかった「どんな人がどんな思いでどう関わっているか」を捉えることができる。

経済性のバランスをみるものが「ビジネスモデル」なら、社会性のバランスをみるのが「パーパスモデル」という位置付けで、複数の関係者が同じ方向を向けるようにするものである。

図表 18 価値共創を捉えるパーパスモデル



このように、ツールを用いることで、アウトプットを見るだけでは見えてこなかった「どんな人がどんな思いでどう関わっているか」を捉えることができる。

第2章 価値共創委員会を通じた調査研究

(1) 価値共創の定義

①本調査における価値共創の定義

価値共創の取組を広げていくためには、価値共創というものの特徴や特性を明らかにし、価値共創を実現できる条件を地域に備えていくことが必要であるが、現状においては、そもそも価値共創とは何かという明確な定義があるわけではない。そこで、本調査では委員会において、「ワタシから始めるオープンイノベーション（内閣府 価値共創タスクフォース）」の内容をふまえて、価値共創とは何かという議論を行い、各委員の知見や経験を共有し、価値共創を実現したと考えられる事例を検証することで価値共創を定義した。その定義は以下のとおりである。

【本調査における価値共創の定義】

- ・ **社会に変化をもたらす新しい価値を共に生み出す活動**。そのために、画一的でない価値観を有する**多様なステークホルダー**と、共有された大きな目的のもと、**創造的対話を継続的に実施**する。**各々が貢献（提供）できる資源を持ち寄り、組み合わせる**ことで、**実験・実装**を行い、地域社会の共感と呼んでいくもの。

【委員会等での意見より】

- ・ 難しいかもしれないが、定義はできるだけシンプルに分かりやすいものにしたい
- ・ 自分たちや身近な仲間だけで作り上げたものではなく、様々なステークホルダーを巻き込み、仲間を拡大していくプロセスがあるもの。
- ・ 社会に変化をもたらすような新しい価値を生み出すもの。
- ・ それまでの自分の領域を超えて、お互いが一歩踏み出して知を組み合わせることで新しい価値を作ること。
- ・ 対話を持続させるだけでなく、「実験を重ねる」という要素もあった方がよい。
- ・ 異業種で異なる視点を持つ方々がアイデアを持ち寄り、形にしていくこと。
- ・ 問い（互いに答えを知らない）により創造的対話が生まれていること。
- ・ 創造的対話が生まれることで、0→1の物語を生んでいく（＝この部分が価値共創）。

②価値共創と他の概念の比較

第1章で見たように、「価値共創」という概念はオープンイノベーションの一種という位置付けだが、他の類似する事柄や概念（ビジネスマッチング・異業種交流会・オープンイノベーション1.0）とそれらの目的や効果をパラメーターとして比較を行うと、価値共創の特徴がより鮮明となる。価値共創の特徴は、自身の従来までの領域にとらわれず、ステークホルダーと目的を共有する点や、地域のコミュニティとのつながりと地域社会発展への貢献という「地域への視点」などが存在することだと言える。

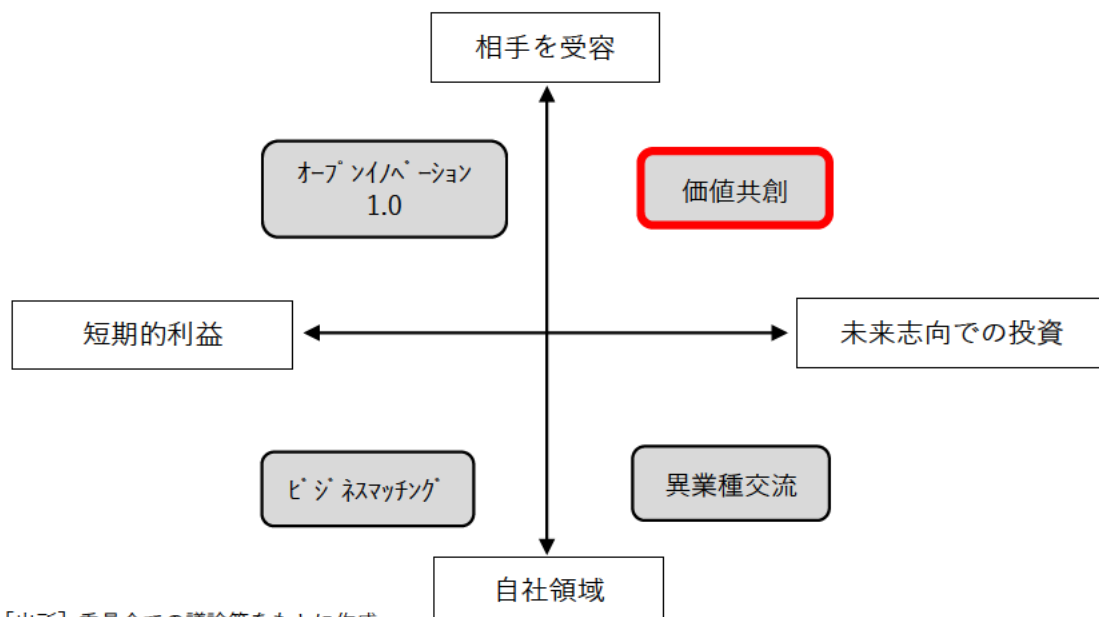
図表 19 価値共創との比較（パラメータ）

	パラメーター	ビジネス マッチング	異業種 交流会	オープン イノベーション 1.0	価値共創
主体の意識	主体性・マインドセット	○	○	○	○
	多対多の関係性	×	△	×	○
	相手との目的の共有	△	×	○	○
	前提にとらわれない	△	○	△	○
	自身の境界を超える	×	△	△	○
成果指標	成果目標やKPIが緩やか	△	○	×	○
	未来志向での投資	×	△	×	○
地域への視点	地域社会との接点・貢献	×	×	×	○

〔出所〕委員会での議論等をもとに作成

また、価値共創を類似の事柄や概念とともに、四象限の中に記述すると、自社の領域にこだわることなく相手を受容しつつ、未来志向で投資を行うという特徴がある。

図表 20 価値共創との比較（ポジショニング）



〔出所〕委員会での議論等をもとに作成

(2) 価値共創に必要な要素・ポイント

価値共創は他の類似する事柄や概念（ビジネスマッチング・異業種交流会・オープンイノベーション 1.0）とは異なる性質を持つものであることは分かったが、まだどのようなものかは理解しにくい。ここでは、委員会での議論や価値共創事例をふまえて、価値共創に求められる要素とポイントの整理を試みる。

なお、価値共創事例としては、委員会での議論もふまえて、以下のとおりヒアリング先を選定した。

社名	所在地	主な製品・サービス等
株式会社クロスエフェクト (P33)	京都府 京都市	プロダクトデザインおよび樹脂筐体設計、3D スキャニング 光造形による 3D 開発試作モデルの製作、真空成型品製作 その他新製品開発に係わるトータルサービス 臓器シミュレーター開発 CT スキャンサービス
成光精密株式会社 (P34)	大阪府 大阪市	産業用機械の設計および製作、精密部品の製作・量産 各分野における技術開発・研究開発 等
鍼灸 Medirian 烏丸 (P36)	京都府 京都市	鍼灸施術
株式会社オカムラ 関西支社 (P38)	大阪府 大阪市	オフィス家具、用品の製造・販売等
京都信用金庫 QUESTION ※本委員会の委員として参加	京都府 京都市	コワーキングスペース、レンタルスペース等の運営 各種共創イベントの企画・実施

まず、委員会での議論や価値共創事例をふまえて、価値共創に必要な要素としては、大きく以下の 3 つが存在することが分かった。

■価値共創に必要な要素

- ・主体（価値共創に取り組もうとする企業や団体）
- ・つなぎ手（価値共創に必要なつなぎ手・空間）
- ・地域（価値を実験・実装する領域）

また、3 つの要素の中には①～⑦のようなポイントが存在しており、それらを整理すると、以下の図のようになる。それぞれのポイントの詳細については、次頁以降で詳しく見ていく。

図表 21 3 つの要素と 7 つのポイント



【出所】委員会での議論等をもとに作成

■「主体」に係るポイント

主体とは、価値共創に取り組もうとする企業や団体といった実施主体に関わる要素である。主体に関わるポイントは、以下のとおりである。

①主体性・マインドセット

- ・自社の強みや弱みを把握し、他力本願ではなく、想いをもち自分事として主体的にプロジェクトに参加する（＝他者からの要請やトップダウン等といった従来のプロジェクトへの関わり方からマインドセットを変える）。

【委員会等での意見より】

- ・主体のマインドセットは価値共創の前提であり、主体性については、あらゆる企業や団体が持つべきものである。

【事例ヒアリングより】

- ・試作に特化した中小企業が集まる「京都試作ネット」の中で、「ドラッカー塾」等の学びを得ながら、自社技術の棚卸しを行い、自社技術の強みや弱みを徹底的に分析。心臓シミュレーターに取り組んだのも、こうした試作ネットでの活動や出会いを通じて、経営者としてのマインドセットを高められたことが大きい（クロスエフェクト）。
- ・町工場の技術力は自負しつつも、それだけでは町工場に未来がないことを意識。未来を変えることのできるつなぎ手と出会うチャンスを常日頃から探していた（成光精密）。
- ・本業だけでなく、様々な業界とのつながりを持ち社会課題解決への意識を持っていたため、共創パートナーを探して、様々な窓口に相談するなど精力的に活動していた（鍼灸 Meridian 烏丸）。
- ・自社で bee という価値共創空間を設置しているが、そのテーマは、「ラクワーク（楽 Work）」である。関西の特徴は「自然体であること（なるべく素のコミュニケーションを取りたい）」、「面白いことが好きなこと」であり、自分たちで設定した（オカムラ）。

②自身の領域から踏み出す

- ・「前提（レギュレーション）」にはとらわれない。
- ・業界や商慣習にとらわれず、自社や自身の領域（バウンダリー）から飛び出す。

【委員会等での意見より】

- ・価値共創と似た言葉に「創発」があるが、日本企業の中で理解されている「創発」とは、経営陣の意向や考え方が上段にあり（＝一種のレギュレーションが存在）、その中でスタッフがアイデアを考えることである場合が多い。レギュレーションに盲目的に依存した状態では、価値共創は生まれない。
- ・価値共創のポイントは、プロジェクトに参画する各々が自分の領域を超えていくことが大事だ。

【事例ヒアリングより】

- ・主力事業は工業製品の試作であり、3D プリンターを使った高速試作が強みだが、当初医療分野は全くの未体験ゾーンであった。国立循環器病研究センターから心臓シミュレーターの相談を受けた際には、医療機器業界のハードルの高さは認識しつつも、果敢にチャレンジすることを決めた（クロスエフェクト）。
- ・本業は金属部品の切削加工だが、自社の経験がない領域に踏み込んで、共創空間を設置し、自らがプロジェクトマネージャー（つなぎ手）となり、様々な共創プロジェクトを立ち上げている（成光精密）。

■「つなぎ手」に係るポイント

つなぎ手は、企業や行政、NPO、市民など様々な主体を巻き込み、互いにつなぎ合わせることで価値共創につなげるキーパーソンを指す。近年では、企業や自治体等による共創空間やコワーキングスペースなどが設置されているが、そうした空間が上手く機能するために、必要不可欠な要素である。そのポイントは、以下のとおりである。

③異質なものが集まる場や空間を創出

- ・想像もつかないような主体同士を引き合わせるつなぎ手の存在が必要。
- ・異質な主体が集まる場や空間（共創空間）が必要。

【委員会等での意見より】

- ・主体の要素はもちろん大事だが、価値共創を進めるには、本当は人をつなぐつなぎ手が大事であり、つなぎ手の素養や力量が不可欠である。
- ・様々な関係者の間を取り持ってくれる「つなぎ手」の存在が必要である。
- ・共創空間という場とつなぎ手の存在の両方が必要であり、共創空間が上手く機能するためには、つなぎ手の存在が不可欠である。
- ・つなぎ手と共創空間はセットでないといけない。つなぎ手のいない共創空間というのは機能しないのではないか。
- ・共創空間については、企業・大学・金融機関など様々な設置主体がおり、その目的も様々である。そうした空間を多く作ることで価値共創が空間同士でつながっていくことも重要である。

【事例ヒアリングより】

- ・つなぎ手に相談することで、ポジティブな課題意識者と出会えたことは大きな成果である。京都信用金庫 QUESTION のつなぎ手が間で入ってくれることで、そうした人間と出会うことができた。知人・友人だけでなく、真剣に課題に向き合う仲間と出会えたのが成功のポイントである（鍼灸 Meridian 烏丸）。
- ・共創空間 bee では、オカムラのスタッフ自らがコミュニティマネージャーとして、企画・運営を担当しており、社内外の様々な主体のつなぎ手として活躍している（オカムラ）。
- ・Garage Minato の設立を契機として、代表者自らもつなぎ手（プロジェクトマネージャー）として、様々な価値共創プロジェクトを地域内外の企業と生み出している（成光精密）。

④多対多の関係性を促す

- ・つなぎ手が多様な主体（企業や行政、NPO、市民など）を巻き込み、多対多の関係性を意識的に作り出すことが重要となる。主体の側からみると、自社単独ではなく複数の主体が存在する場所に身を置いて、多対多の関係性の中で創造的対話を行うことが重要となる。

【委員会等での意見より】

- ・実際の価値共創のプロセスでは、プロジェクトや活動が作られていく中で、多対多の関係性が重要である。そうした関係性をつなぎ手が意識することは重要だろう。

【事例ヒアリングより】

- ・プロジェクト組成時は、2社だけであったが、プロジェクトを進めるために、様々な分野の専門家に入ってもらった必要があった。京都信用金庫 QUESTION のつなぎ手にも相談しつつ、睡眠の研究者や寝具、食事に関する専門家をそれぞれのネットワークで連れてくることで、最終的に7~8名のメンバーとなった（鍼灸 Medirian 烏丸）。

⑤目的の共有を行う

- ・共創空間において、多様な主体が共通の目的を持つことができるように、共創空間の機能としてつなぎ手が上手くコーディネートすることが求められる。

【委員会等での意見より】

- ・目的は当初、主体の中にしかなく、つなぎ手が主体の目的をどこまで広げていくか、共有化していくかという流れになる。つなぎ手自身が多様な主体をつなぎ合わせる中で、目的が共有されるよう働きかけていくことが重要である。

■「地域」に関わる要素

地域は、価値共創によって生まれた新たな価値を実際に実験・実装する領域である。地域に関わる要素は、以下のとおりである。

⑥地域や生活者への貢献

- ・価値共創で生まれた事業やアイデアが、自社だけでなく、地域や生活者にどう影響し、どんな意義があるかという視点を持つことが重要である。たとえ中長期的にでも、地域の発展につなげる視点が必要である。

【委員会等での意見より】

- ・価値共創では、自社のビジネスで完結せず、社会的な目的のもと、生活者を含む他のステークホルダーとも関係を作っていくため、地域への波及効果も重要となる。
- ・地域の産業になるかどうかは次の議論かもしれないが、価値共創で生まれた事業やアイデアを実験していく過程で、地域をうまく巻き込んでいくのが一つのポイント。
- ・社会問題の解決や地域活性化を掲げる上で、解決策を見出すにはその地域のことをよく理解している必要がある
- ・企業と地域社会が接点を持つ場をどう作るのかが大事である。それを継続的に運営することが今後は求められる。

【事例ヒアリングより】

- ・将来的には、大阪や港区のまちそのものを変えていきたい。地域の社会課題を発掘し、それを地域内外の様々な主体（町工場・事業者・研究者・ベンチャー企業・Garage Minato という場 etc…）と連携しながら解決策（アイデア）を見つけていく（成光精密）。
- ・日本には多くの過疎地域があり、各自治体には集落支援員がいる。日本全国には約10万人の鍼灸師がいるが、そうしたメンバーが横で連携することで、地域コミュニティを元気にすることができる。地域の見守りや安心、安全につながる新しい形につながると期待している（鍼灸 Medirian 烏丸）。

⑦地域での実験や実装

- ・価値共創から生まれた事業やアイデアの地域社会での実験が大事である。
- ・トライアルを経て最終的に地域社会での実装を目指すことが重要である。

【委員会等での意見より】

- ・価値共創で生まれた成果を実装する場が地域ではないか。
- ・価値共創における時間の観点は面白い。アムステルダムのリサーチ機関のペーパーでは、「探究・実験・実装」の3つのフェーズで価値共創を分析している。そうしたフェーズや時間の要素は重要であり、成果を実装する場所も重要である。

【事例ヒアリングより】

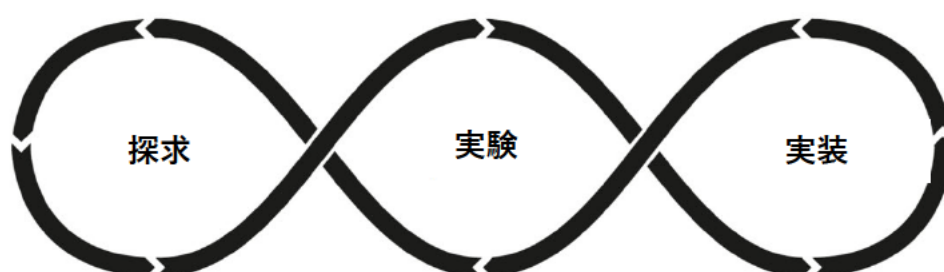
- ・地域で生まれたアイデアが実装されるというサイクルを生み出すことで、新しい産業のタネをどんどん生み出すまちになっていく必要がある。地域で社会課題解決につながるモデルを構築していく必要がある（成光精密）。
- ・近畿経済産業局事業でつながった東大阪のものづくり中小企業と意気投合し、東大阪のオープンファクトリーである「こーばへ行こう！」と連携した取組を展開している。オカムラは東大阪市内に工場を設けているものの、地域との接点はほとんどなかったが、bee でつながったご縁で地域との共創に向けて歩みを進めている。社内報でもフィーチャーされるなど、大きな反響があった。工場で働くスタッフにも良い影響が出ている（オカムラ）。

（３）価値共創のプロセス

ここまでで、価値共創にはいくつか必要な要素とポイントがあることを述べてきたが、それぞれがどのように作用して実際の価値共創が進んでいくのか、というプロセスも重要となる。その起点となるのは価値共創に取り組む企業や団体という「主体」の部分であり、まずは主体が価値共創の特徴や特性を理解したうえでこれに取り組むことが重要となる。

オランダ・アムステルダムの研究機関（Waag technology & society）では、「探求」、「実験」、「実装」という３つのプロセスが循環することで、価値共創が進んでいくものと分析している。

図表 22 価値共創における３つのプロセスの循環

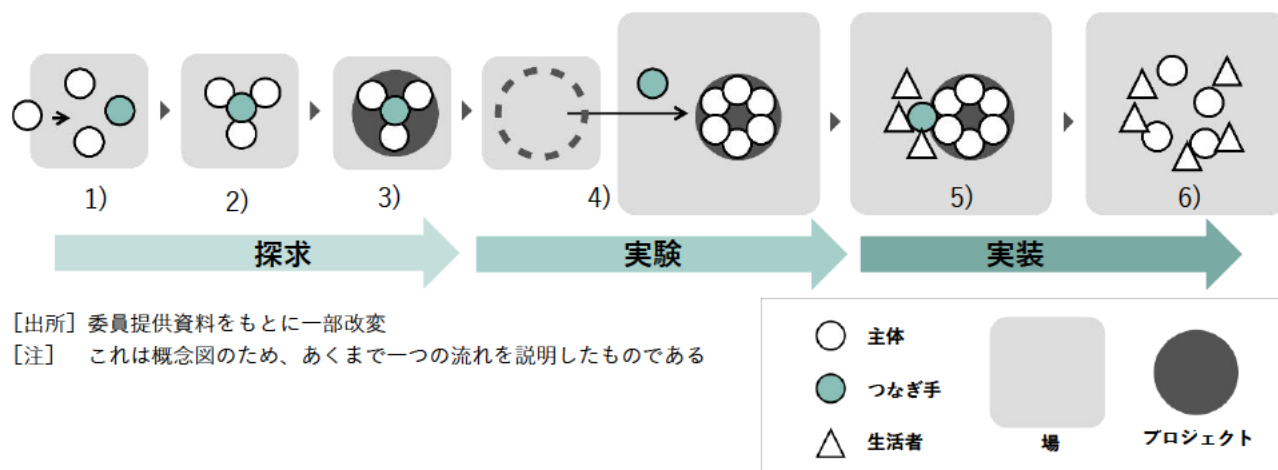


〔出所〕 Waag technology & society（オランダ・アムステルダム）資料をもとに一部加工

このモデルをベースに、本報告書では「探求」、「実験」、「実装」の３つのプロセスに着目し、委員会での議論や価値共創事例をベースに、価値共創のプロセスをより詳細に分析したモデルを以下に示す。

このモデルでは、具体的にどのようなプロセスで価値共創が進んでいくかを6つのステージに分けて分析している。

図表 23 価値共創の3つのプロセス



「主体」が共創に取り組むため「場」に参加して、「つなぎ手」による支援を受けながら、目的を共有できるステークホルダーと出会い「プロジェクト」を形成し、実験を繰り返しながら「生活者」がいる地域社会への実装を行うプロセスを示している。

【探求】

- 1) 主体が共創空間などの場に参加する
- 2) つなぎ手による支援を受けながら、関係をつくり課題を探索する
- 3) ステークホルダーと目的を共有し、プロジェクトを形成する

【実験】

- 4) ステークホルダーを増やしていき、小さく実験できる場で実行していく

【実装】

- 5) 実験を重ね、地域の生活や社会への実装を行う
- 6) 課題解決に向けて、つなぎ手やプロジェクトの枠がなくても自律し、地域に根付く

こうした「探求」、「実験」、「実装」という3つのプロセスが循環しながら有機的につながることで価値共創につながっていくと言える。

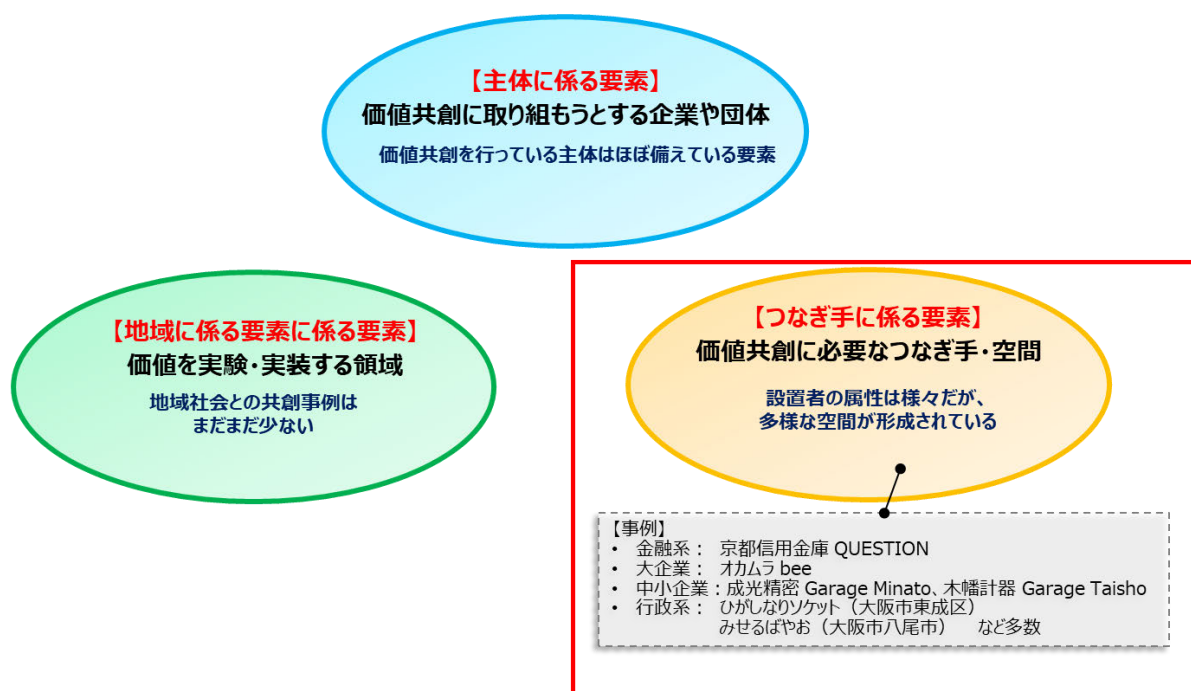
(4) 価値共創に必要な3つの要素の「重み付け」

価値共創の要素・ポイントとともに、そのプロセスも確認してきたが、価値共創を促進させ地域に根付かせるためには、特にどの要素を強化して支援すべきか、という重み付けの視点も重要となる。委員会では、いずれの要素も重要だが、重み付けという意味では「つなぎ手」の要素が特に重要ではないかという声が多く見られた。

【委員会等での意見より】

- ・つなぎ手の要素が大事であり、そこを行政的に支援していくという構図は分かりやすいだろう。そうしたつなぎ手や空間を作っていないといけない。主体や地域の要素も重要だが、人と人をつなぎ存在が価値共創にとっては一層重要である。
- ・主体とつなぎ手、地域という3つの視点での整理は良い。重要なのは、これら3つの重み付けではないか。行政の立場からすると、主体も地域も大事だが、つなぎ手の部分をどう耕していくか、盛り上げていくかが大事だと思っている。

図表 24 価値共創に必要な3つの要素の「重み付け」



[出所] 委員会での議論等をもとに作成

共創空間については、大企業、金融機関、中小企業、行政など様々な主体によって設置されており、関西においてもすでに多く共創空間が存在している。それらを広く周知させることでより、新たな主体やステークホルダーの巻き込みが可能となり、地域の価値共創の取組が広がっていく。

以下の図を見ると、大企業の共創空間は社内のスタッフも豊富なため、自社で共創空間を運営し、つなぎ手となるケースも多い。一方、中小企業や行政ではスタッフの数やノウハウを持つ人材も限られているため、共創空間の運営やつなぎ手の面では、外部へ委託するケースも多くなっている。また、各共創空間では働き方や地域課題解決、リビングラボといった異なったテーマ設定がなされているため、それぞれの共創空間が緩やかにつながり、相互に補完できる関係が望ましい。

図表 25 価値共創空間の類型

区分	共創空間	運営主体	つなぎ手	共創テーマ キーワード
大企業	オカムラ関西支社 bee	自社	自社	働き方 ワークプレイス
大企業	大日本印刷 DNP プラザ	自社	自社	社会課題解決
中小企業	成光精密 Garage Minato	自社 外部（リバネス）	自社 外部（リバネス）	ものづくり ベンチャー連携 地域課題解決
中小企業	木幡計器 Garage Taisho	自社 外部（リバネス）	自社 外部（リバネス）	ものづくり ベンチャー連携 地域課題解決
中小企業	ウエダ本社 TRAFFIC	自社 外部（一社リリース）	自社 外部（一社リリース）	働き方 ワークプレイス
金融機関	京都信用金庫 QUESTION	自社 外部 （ツナグム、グローバル）	自社 外部 （ツナグム、グローバル）	問いから始まる 共創空間
行政	みせるばやお	自治体 外部（㈱みせるばやお）	自治体 外部（㈱みせるばやお）	ものづくり
行政	ひがしなり ソケット	自治体 外部（一社リリース）	自治体 外部（一社リリース）	リビングラボ 地域課題解決

【出所】 ホームページ公開情報等をもとに作成

図表 26 ウエダ本社 TRAFFIC



【出所】 ウエダ本社ホームページ

図表 27 京都信用金庫 QUESTION



【出所】 京都信用金庫 QUESTION ホームページ

（５）つなぎ手に求められる要素・ポイント

関西各地に共創空間は生まれているが、上手く機能する空間にはつなぎ手の存在が不可欠となる。ここでは、つなぎ手に求められる要素・ポイントの整理を行う。

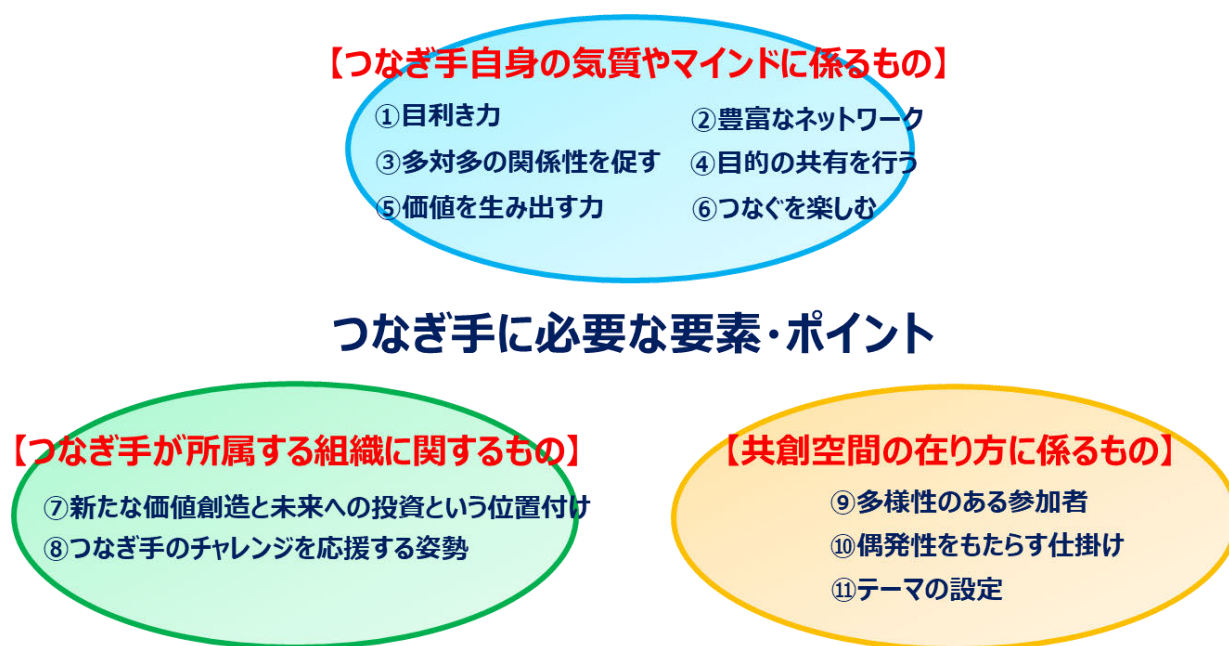
共創空間を持つ企業等へのヒアリングや委員会での議論をもとに、つなぎ手に求められる要素・ポイントを整理すると、大きく以下の３つが存在する。

■つなぎ手に求められる要素

- ・つなぎ手自身の気質やマインドに係るもの
- ・つなぎ手が所属する組織に関するもの
- ・共創空間の在り方に係るもの

また、それぞれの要素の中には①～⑪のようなポイントが存在しており、それらを整理すると、以下の図のようになる。それぞれのポイントの詳細については、次頁以降で詳しく見ていく。

図表 28 つなぎ手に必要な要素・ポイント等



〔出所〕 委員会での議論等をもとに作成

■つなぎ手自身の気質やマインドに係るもの

つなぎ手自身の気質やマインドは、共創空間で活動するつなぎ手が共通して有している特性である。

①目利き力

- ・共創空間に持ち込まれた相談内容をもとに、将来的に価値創出につながりそうか、またどういったパートナーとつなぎ合わせることで価値創出が実現できるかを目利きする力を持つ。

【委員会等での意見より】

- ・顧客がビジネスマッチングか、価値共創のどちらを求めているかを入り口段階で整理することも大事である。つなぎ手がそこを捌くことになる。
- ・どういったパートナーとつなぐことで価値創出につながるか、「目利き」することも重要である。

②豊富なネットワーク

- ・日々の活動を通じて、人と人をつなぐために必要なパートナーとのネットワークを豊富に有している。これは、それぞれの相談者の個性や関心事への理解や、多くの相談に関わった経験に基づくネットワークである。

【委員会等での意見より】

- ・相談者の属性や関心、悩みなどの情報を細かくストックし、ありとあらゆる分野の情報を増やすことが重要である。手助けしたい方が出てきた場合、その方にふさわしい方を紹介するためにも、ストックを増やすことは不可欠である。
- ・連携できるパートナーとしては、150～200人くらいは抱えている。もちろん数を増やすことも大事ではあるが、これまでのパートナーとは違う問題意識を持った人を探しに行くこと（＝違う属性の方を探す）も多い。パートナーの多様性も重要である。

③多対多の関係性を促す

- ・つなぎ手が多様な主体（企業や行政、NPO、市民など）を巻き込み、多対多の関係性を意識的に作り出す。主体の側からみると、自社単独ではなく複数の主体が存在する場所に身を置いて、多対多の関係性の中で創造的対話を繰り返すことで、多様な主体とネットワークを構築する。

【委員会等での意見より】

- ・空間が上手く機能するためには、多様性を作り出すことが重要だと思っている。参加者が織りなす多様性でテーマを膨らませることが大事である。

④目的の共有を行う

- ・共創空間において、多様な主体が共通の目的を持つことができるように、議論の場を設けたり、議題の提示や雰囲気づくりを含め、一緒になって考える。
- ・価値共創は自社単独ではなく複数の人間で成果を生むため、成果を個社が独占するのではなく、関わった人たちが共有できるように丁寧にコミュニケーションする。

【委員会等での意見より】

- ・価値共創は自社単独ではなく、複数の人間で成果を生むものであるため、成果を個社の独りよがりではなく、複数で共有できる視点に落とし込む。

【事例ヒアリングより】

- ・共創がうまくいかなそうとを感じるのは、自分もしくは誰か1人のアイデアがそのまま実行されそうなきときである。それぞれのステークホルダーのアイデアの間にあるようなものが実行されそうなきときはうまくいきそうと感じる（フューチャーセッションズ）。

⑤価値を生み出す力

- ・相談者の企業など、一定数のステークホルダーに共創に取り組む意義を伝え、価値を生み出すための対話や試行錯誤をともにする。

【委員会等での意見より】

- ・つなぎ手には価値を生み出す力が大事である。各ステークホルダーにとって、共創プロジェクトに取り組むことで、こういった価値やメリットがあるかを分かりやすく伝えていくことが求められる。

⑥つなぐを楽しむ

- ・人と人をつなぎ、新しい価値を生むことに面白さや楽しさを感じており、好奇心旺盛で良い意味で「おっせかい」な気質を持っている。相談者の側からも信頼を獲得しており、自身も人とながり、様々なアイデアを膨らませることを楽しむことができる。

【事例ヒアリングより】

- ・共創スペースを担う人材には、おせっかい力があること、先に Give できる人というのが求められる（ウエダ本社）。

■つなぎ手が所属する組織に関するもの

つなぎ手がいる共創空間には、それを設置した企業や団体等が存在するが、つなぎ手が所属している組織において、その共創空間がどのような位置付けがなされているか、という点も重要となる。

⑦新たな価値創造と未来への投資という位置付け

- ・短期的な利益のみを追求するのではなく、未来への投資や一組織では得られない機会の獲得、新たな価値を創造するために必要と位置付けられていることが重要である。そのため、短絡的な KPI や数値目標にとらわれすぎない。

【事例ヒアリングより】

- ・短期的利益だけを追求するのでは、価値共創は難しいだろう（ウエダ本社）。

⑧つなぎ手のチャレンジを応援する姿勢

- ・つなぎ手のチャレンジを組織として応援する姿勢が組織での心理的安全性を高め、その創造性を育む。組織の応援があつてこそ、つなぎ手は自由に動き回り、人や場をつないでアイデアを生み出し、プロジェクト化していくことができる。

【委員会等での意見より】

- ・共創空間の運営について、つなぎ手に大きな裁量を認めていることが多く、新しいことにチャレンジすることを支援してくれる雰囲気がある。
- ・組織側が共創空間の運営に必要な人員を配置し、それぞれが強みや得意分野を持ち、互いに補完しあうことができる関係が望ましい。

■共創空間の在り方に係るもの

共創が生まれるためには、共創空間の在り方も重要である。共創空間がどんなテーマに取り組み、どんな主体に参加してもらい、どんなプログラムを行うかといったことも考える必要がある。

⑨多様性のある参加者

- ・様々な価値観を持つ多様な主体（企業や行政、NPO、市民など）が参加しており、多対多の関係性が創り出されるための土壌があることが必要となる。

【委員会等での意見より】

- ・共創空間における多様性は重要であり、企業家、学生、中小企業、大企業、個人など様々な人が参加することが望ましい。

【事例ヒアリングより】

- ・共創空間は「マグネットスペース」である。想いを持った人、価値共創に積極的な人が多く来ており、そういった人を留まらせることが重要である。（ウエダ本社）。

⑩偶発性をもたらず仕掛け

- ・多様性がゆえに、当初は思いもしなかった組合せや成果につなげていくために、会議室のような堅い空間ではなく、肩書きを外して対話ができるような空間のしつらえや、様々なセミナーやワークショップといった、人と人との出会い、偶発性を生む仕掛けが取り入れられている。

【委員会等での意見より】

- ・偶然性は混ぜた時に何か面白いものができるかどうかである。多様性があるがゆえに、偶然性が生まれるイメージである。そこを上手にかき混ぜるイベントやプログラムを打ち込むことが大事である。

⑪テーマの設定

- ・人と出会う、問いを深める、形にする、実験をするといった共創空間の役割と、何を目指して共創するかという明確なテーマ設定をする。

【委員会等での意見より】

- ・共創空間にはテーマの設定は大事であるが、世の中や社会情勢など大きな流れにマッチしないといけない。
- ・テーマをガチガチに縛り過ぎることは良くないが、テーマ設定はあった方がよい。テーマはそれぞれの共創空間の特徴とも言えるだろう。

（６）価値共創事例の紹介

これまで見てきた価値共創の３つの要素について、実際の価値共創事例に当てはめて検証を行う。ただし、各事例によりそれぞれの要素が含まれている度合いについては濃淡があるため、十分な検証ができていない要素は記載を割愛している。

①株式会社クロスエフェクト ～超軟質実物大 3D 心臓モデル」の開発～

- ・本社所在地：京都府京都市伏見区南寝小屋町 57 番地
- ・主な製品等：プロダクトデザインおよび樹脂筐体設計、3D スキャニング
光造形による 3D 開発試作モデルの製作、真空注型品製作
その他新製品開発に係わるトータルサービス
臓器シミュレーター開発 CT スキャンサービス など

■主体に関わる要素

- ・ドラッカーマネジメントによる徹底した自社の強みと弱みの棚卸し
- ・京都試作ネットの活動の中で、経営者としてのマインドセットを高める

【ヒアリングでの内容】

- ・試作に特化した中小企業が集まる「京都試作ネット」の中で、「ドラッカー塾」等の学びを得ながら、自社技術の棚卸しを徹底。その中で高速光造形技術を磨いていく。経営者のミッションは、「問題」を見つけることなく、ビジネスになる「機会」を見つけることが重要だということを理解する。
- ・心臓シミュレーターに取り組んだのも、こうした試作ネットでの活動や出会いを通じて、経営者としてのマインドセットを高められたことが大きい。
- ・主力事業は工業製品の試作であり、3D プリンターを使った高速試作が強みだが、当初医療分野は全くの未経験ゾーンであった。2009 年に国立循環器病研究センターから心臓シミュレーターの相談を受けた際には、医療機器業界のハードルの高さは認識しつつも、果敢にチャレンジすることを決めた。

図表 29 高精細臓器シミュレーター開発



【出所】株式会社クロスメディカル ホームページより

■つなぎ手に関わる要素

- ・当初は一人の医師との出会いであったが、心臓シミュレーターの開発に着手した後は、医療系の学会等にも参画し、様々な共創チャンスを獲得
- ※本事例では、明確なつなぎ手の存在はいないものの、自社のアプローチにより、学会等の共創空間を自ら切り開いている点に特徴がある

【ヒアリングでの内容】

- ・当初は、国立循環器病研究センターの医師とのつながりだったが、心臓シミュレーターの開発に取り組む中で、日本小児心臓学会の先生方とは幅広くネットワークを構築できている。また、この事業が始まった当初から学会の展示会への出展を進めており、医療分野の裾野は着実に広がっている。
- ・こうした積み重ねもあり、国立循環器病研究センターとの連携が進んだことで、2019年には、大阪府吹田市の国立循環器病研究センターの中にラボを設置しないかという話があり、実際に院内ものづくり拠点となる研究所を設置するまでに至っている。従来までは先生方とのアポを取ろうとすると、2週間先、1ヶ月先というのもザラであったが、休憩時間や移動の前後でちょっと立ち寄ってもらうなど、スピード感を持った対応ができるようになっている。

②成光精密株式会社 ～共創空間 Garage Minato での取組～

- ・本社所在地：大阪府大阪市港区波除 1-4-35
- ・主な製品等：産業用機械の設計および製作、精密部品の製作・量産
各分野における技術開発・研究開発 等

■主体に関わる要素

- ・町工場の技術力は自負しつつも、それだけでは町工場に未来がないことを意識
- ・未来を変えることのできるつなぎ手と出会うチャンスを常日頃から探していた

【ヒアリングでの内容】

- ・切削加工が本業の会社であり、削り出しの技術、治具を開発する技術に自信を持っている。仕様検討→構想設計→試作検証のサイクルの速さに強みを持つ。
- ・町工場には卓越した技術はあるが、技術がマニアックすぎて受けない部分もある。メーカー側は取引先の強みを把握しているが、町工場同士の連携はほとんどなく、隣の会社が何をやっているのかも良く分からない状況が多い。そこを変えていかないと町工場の未来はないという考えを持っており、変えることのできるチャンスを探していた。

■つなぎ手に関わる要素

- ・ つなぎ手と出会うことで新しい価値を創造する必要性を強く認識
- ・ 自社にオープンイノベーション施設である「Garage Minato」を設立し、地域内外の様々な企業が集う共創空間を設置。自身がつなぎ手として活躍。

【ヒアリングでの内容】

- ・ 株式会社リバネスや大阪市港区長との出会いが転機となった。このままでは町工場はダメになるという問題意識は持っていたが、両者と出会うことで一気に視野が広がり、ベンチャー企業や地域と連携しながら、自社でも新しい価値を創造する必要性を意識するようになった。
- ・ 株式会社リバネスや大阪市などからの支援を受けて、自社内にものづくりイノベーション拠点である「Garage Minato」を設置。研究者やベンチャー企業のアイデアをより早く具現化するためのプラットフォームとして、2階にオープンイノベーションスペース、コワーキングスペース、個室のインキュベーションスペース、1階に町工場＝ものづくり空間を設置している。一つの建物内で、クリエイティブが実現する。
- ・ Garage Minato の設立を契機として、代表者自らもつなぎ手（プロジェクトマネージャー）として、様々な価値共創プロジェクトを地域内外の企業と生み出している。

図表 30 ものづくりイノベーション拠点 Garage Minato



【出所】 成光精密株式会社ホームページより

■地域に関わる要素

- ・ Garage Minato で生まれた様々なプロジェクトの結果を地域社会に還元
- ・ 地域で生まれたアイデアで地域の社会課題解決につながるモデルを構築していく

【ヒアリングでの内容】

- ・ 将来的には、大阪や港区のまちそのものを変えていきたい。地域の社会課題を発掘し、それを地域内外の様々な主体（町工場・事業者・研究者・ベンチャー企業・Garage Minato という場 etc…）と連携しながら解決策（アイデア）を見つけていきたい。
- ・ そうした地域で生まれたアイデアが実装されるというサイクルを生み出すことで、新しい産業のタネをどんどん生み出すまちになっていく必要がある。

③鍼灸 Medirian 烏丸 ～京都信用金庫 QUESTION で生まれた共創事例～

- ・ 所在地：京都府京都市下京区二帖半敷町 646
- ・ 主なサービス等：鍼灸施術

■主体に関わる要素

- ・ 本業だけでなく、様々な業界とのつながりを持ち社会課題解決への意識を持つ
- ・ 共創パートナーを探して、様々な窓口で相談するなど精力的に活動

【ヒアリングでの内容】

- ・ 本業は鍼灸院の経営だが、製薬会社やホテル業界、行政など様々な業界と連携を進めている。鍼灸の重要なコンセプトである「陰陽五行」を活用して、日本のまちを元気にできないかという問題意識を持っていた。高齢社会と健康寿命の延長、それに伴う医療費の高騰など日本は元気がなく、Well-being を掲げた社会づくりが重要となっている。
- ・ そうした課題意識を持ちつつ、鍼灸と組み合わせた地域でのリトリートコンテンツ（心身ともに安らげる体験）の開発に向けて、コラボレーションできるパートナーを探して、様々な共創空間や相談窓口で話をもち掛けていた。

図表 31 京都信用金庫 Question で生まれた共創事例

複数のアソシエイトパートナーと協業するケース：リトリートコンテンツ開発

●プロジェクトテーマ

「地域のウェルビーイングを向上するためのコンテンツ作り」



鍼灸クリニック経営者よりメッセージ
(要約)

これまで東洋医学・陰陽五行に基づき、事業をしてきました。現代社会において、多くの人が自身の健康状態を見失っており、自身の身体のことを知り、向き合い方をすることで心身ともに「ちょうど良い」状態を作れる人を増やしていきたいと考えています。

そのためには、人が暮らしの中で取り入れられるアクションを体験できるコンテンツを異業種の方と作る必要があると思っています。
どんなコンテンツが良いか一緒に考えて、可能性のある人を紹介してほしいです。

●2021年3月

- ・ プロジェクトを組成
- ・ 協業のイメージと可能性がありそうな業種についてプレスト会議を実施

●2021年3月

- ・ プレスト結果に合うQUESTION “Associate Partner” を選定
- ・ 京北町で自然体験プログラムの提供とゲストハウス運営のA社紹介

●2021年4月

- ・ A社と話が進み、リトリート体験宿泊コンテンツ開発へと進展
- ・ コンテンツ開発に必要な分野を「食」「睡眠」に設定

●2021年6月

- ・ 食と睡眠の協力事業者B社、C社を紹介、基本コンテンツ完成

●2021年10月

- 京北を舞台にした宿泊型リトリートコンテンツとして、一般の方へのトライアルを2泊3日で実施
→ 今後、再度トライアルを実施し、宿泊プランの販売へと進む

[出所] 委員提供資料より

※関係者からの公開許可のうえ、本事例を紹介しています。

■つなぎ手に関わる要素

- ・つなぎ手が間に入ることで共創パートナーの搜索や連携もスムーズになる
- ・意識が高く、相談者にあったパートナーをつなぎ手が引き合わせることで、共創プロジェクトの組成につながる

【ヒアリングでの内容】

- ・QUESTION に相談する前には、他の団体にも相談したことはあったが、QUESTION は母体が信用金庫であり、地域企業を支援することで地域活性化することをモットーにしていることから、相談先として魅力的であった。
- ・2021 年 3 月のプロジェクト組成時は、2 社だけであったが、プロジェクトを具現化するためには、その分野の専門家に入ってもらい必要があった。QUESTION のコーディネーターにも相談しつつ、睡眠の研究者や寝具、食事に関する専門家をそれぞれのネットワークで連れてくることで、最終的に 7~8 名のメンバーとなった。
- ・つなぎ手に相談することで、ポジティブな課題意識者と出会えたことは大きな成果である。QUESTION が間で入ってくれることで、そうした人間と出会うことができた。知人・友人だけでなく、真剣に課題に向き合う仲間と出会えたのが成功のポイントである。
- ・最終的には、約半年で複数パートナーによるリトリートコンテンツの開発につながっている。

■地域に関わる要素

- ・QUESTION で生まれたプロジェクトの結果を地域社会に還元
- ・地域社会への視点が将来的には自社のビジネス領域の拡大につながる

【ヒアリングでの内容】

- ・2021 年 10 月に、京都市京北を舞台にした宿泊型リトリートコンテンツを組成し、実証実験を 2 泊 3 日で実施した。7 名の参加者がいたが、いわゆるインフルエンサーや雑誌・広告社の担当者の方である。再度トライアルを実施し、実際のプランとして販売へと進む予定である。
- ・日本には多くの過疎地域があり、各自治体には集落支援員がいる。日本全国には約 10 万人の鍼灸師がいるが、そうしたメンバーが横で連携することで、地域コミュニティを元気にすることができる。地域の見守りや安心、安全につながる新しい形につながると期待している。

④株式会社オカムラ 関西支社 共創空間 bee での取組

- ・本社所在地：神奈川県横浜市西区北幸 1-4-1（本社）
大阪府大阪市北区大深町 4-20（関西支社）
- ・主な製品等：オフィス家具、用品の製造・販売等

■主体に関わる要素

- ・「働く」をキーワードに新たな価値を提供する仕組みとして、共創空間 bee を設置
- ・スタッフ自らが主体的に共創空間のテーマを設定

【ヒアリングでの内容】

- ・2012年に東京で、有志メンバーにより共創空間を自社オフィスにボトムアップで開設。空間の企画運営を通じて、「共創」を業務外で実証実験するものである。オフィス家具販売やオフィス設計など、いわゆるビジネスでの受発注の関係性ではなく、「面白い」を主軸とし、興味関心や趣味で顧客をはじめ多様なステークホルダーとつながり、巻き込みながら様々な活動をつくりだすことを目指した。そのような関係性、プロセスから外部とともに新しい価値を創造する想いや挑戦から活動が始まった。
- ・2015年頃から働き方改革が叫ばれるようになり、働くということにフォーカスを当てた場づくりが始まった。関西支社にも2017年に bee が設立された。
- ・bee のテーマは、「ラクワーク（楽 Work）」であるが、関西の特徴は「自然体であること（なるべく素のコミュニケーションを取りたい）」、「面白いことが好きなこと」であり、自分たちで設定した。

図表 32 共創空間 bee



【出所】上段の写真は同社提供。下段は同社ホームページより

■つなぎ手に関わる要素

- ・ 自社のスタッフがつなぎ手として、様々なイベント・プロジェクトを組成
- ・ 信頼できる共創パートナーを多数抱えており、信頼から始まる価値共創を実践
- ・ 人が人を呼ぶ好循環が生まれており、bee を中心とする共創の輪が拡大

【ヒアリングでの内容】

- ・ オカムラのスタッフ自らがコミュニティマネージャーとして、bee の企画・運営を担当しており、社内外の様々な主体のつなぎ手として活躍している。bee については、会員制をとっておらず、また企業ともパートナーシップ協定を締結しているわけではないが、共創できるパートナーは 50 人くらいいる。
- ・ bee での活動を通じて、人が人を呼ぶという好循環が生まれており、信頼できる共創パートナーの輪も着実に増えている。良いご縁がどんどん生まれているイメージである。
- ・ つなぎ手として意識していることは、「何をするか」よりも「誰とするか」である。お互いが良い信頼関係を結ぶことで、新しい取組やアイデアがどんどん生まれてくる。出会って、気が合った方とはどんどん新しい取組を進めている。
- ・ 信頼から始まる価値共創が重要である。bee 経由でつながった信頼感があると、「最適な商い」にもつながる。すでに関係性ができあがっていることで、パートナーシップからビジネスへつながっていく。

■地域に関わる要素

- ・ bee での活動から自社の地域へのまなざしが生まれ、地域との連携事業に発展
- ・ オープンファクトリーを通じた大企業－中小企業の連携が進展

【ヒアリングでの内容】

- ・ 近畿経済産業局事業でつながった東大阪のものづくり中小企業と意気投合し、東大阪のオープンファクトリーである「こーばへ行こう！」と連携した取組を展開している。オカムラは東大阪市内に工場を設けているものの、地域との接点はほとんどなかったが、bee でつながったご縁で地域との共創に向けて歩みを進めている。社内報でもフィーチャーされるなど、大きな反響があった。工場で働くスタッフにも良い影響が出ている。

⑤各事例と要素の整理

ヒアリングした価値共創事例をもとに、主体・つなぎ手・地域という3つの要素について、対応状況を整理すると以下ようになる。

図表 33 各事例と要素の整理

要素		クロス エフェクト	成光精密	鍼灸烏丸	オカムラ
主体	①主体性・マインドセット	○	○	○	○
	②自身の領域から踏み出す	○	○	○	○
つなぎ手	③異質なものが集まる場や 空間を創出	—	○	○	○
	④多対多の関係性を促す	—	○	○	○
	⑤目的の共有を行う	—	○	○	○
地域	⑥地域や生活者への貢献	—	○	○	—
	⑦地域での実験や実装	—	○	○	○

【出所】 各社へのヒアリングから作成

【注】 ヒアリングした価値共創事例では含まれないものには、「—」を入れている

主体に関する要素は、どの事例にも共通して含まれているものであり、主体性があることが価値共創を生むために必須の要素であることが分かる。つなぎ手に関する要素では、ヒアリング対象とした価値共創事例では含まれていないものもあるが、多くの事例でつなぎ手の存在があり、成光精密の事例のように、自社で共創空間を設置し、つなぎ手となるケースも見受けられる。地域に関する要素では、同様に一部含まれないものはあるものの、多くの事例に共通して確認された。

今回取り上げた事例については、数が限られていることや、既に価値共創が行われ生み出された「アウトプット」が中心となっており、価値共創のプロセスは分析しても見えにくい部分はあるものの、おおよそこうした要素は、価値共創に共通して見られるものと推察される。

第3章 価値共創の普及に向けて

(1) 価値共創を普及させるために必要な視点等

本調査では委員会での議論を通じて、価値共創の定義や価値共創に必要な要素・ポイント等について議論を行ってきたが、これまで見たように、価値共創は広い意味ではオープンイノベーションに包含されるものの、企業対企業が1対1で行う、従来のオープンイノベーション(1.0)とは以下の点で異なるものであることが分かった。

■オープンイノベーション(1.0)との違い

- ・ 答えがない問いに対して創造的対話を繰り返して価値を生み出す
- ・ 価値共創に関わるものは、個々の目的より一段上の社会的意義を共有している
- ・ 自身の領域だけで議論するのではなく相手のフィールドを受容する姿勢が必要
- ・ 組織において、未来への中長期的な投資やこれまでにない新しい発想や機会を得るためのものとして位置付けられている
- ・ 企業だけでなく、生活者や地域に接点を持ち、多様な人々と共に価値を作る

図表 34 価値共創とオープンイノベーション(1.0)との違い

パラメーター	オープンイノベーション 1.0	価値共創
主体性・マインドセット	○	○
多対多の関係性	×	○
相手との目的の共有	○	○
創造的対話による価値の創出	×	○
社会的意義の共有	×	○
前提にとらわれない	△	○
自身の境界を超える	△	○
成果目標やKPIが緩やか	×	○
未来志向での投資	×	○
地域社会との接点・貢献	×	○

〔出所〕委員会での議論等をもとに作成

そのため、価値共創に取り組むにあたっては、従来のオープンイノベーションと同一の方法やマインドの転換を促進し、その特性を理解して取り組むことを促すことが求められる。これらをふまえて、今後、価値共創を普及させていくためには、以下4つの視点が重要となると言える。

■視点1 価値共創を理解する中小企業等を増やす

- ・本調査の結果をもとに、価値共創の定義や効果、特徴を広く発信することで、どうすれば価値共創に取り組むことができるかを伝えていくことが必要である。
- ・まずは、価値共創への理解を深めるとともに、価値共創に取り組む主体のマインドを高めることが重要であり、その結果、価値共創に取り組む中小企業等が増えることを期待する。

■視点2 共創空間に関する情報を見える化する

- ・価値共創に取り組む「入口」とも言える各地の共創空間情報を視覚的に整理し、発信することで見える化し、中小企業等が一步を踏み出しやすい環境を創出し、価値共創に取り組む流れを作っていくことが求められる。
- ・同時に、そのような多様性のあるステークホルダーが集まる共創空間の創出を促進することも必要となる。

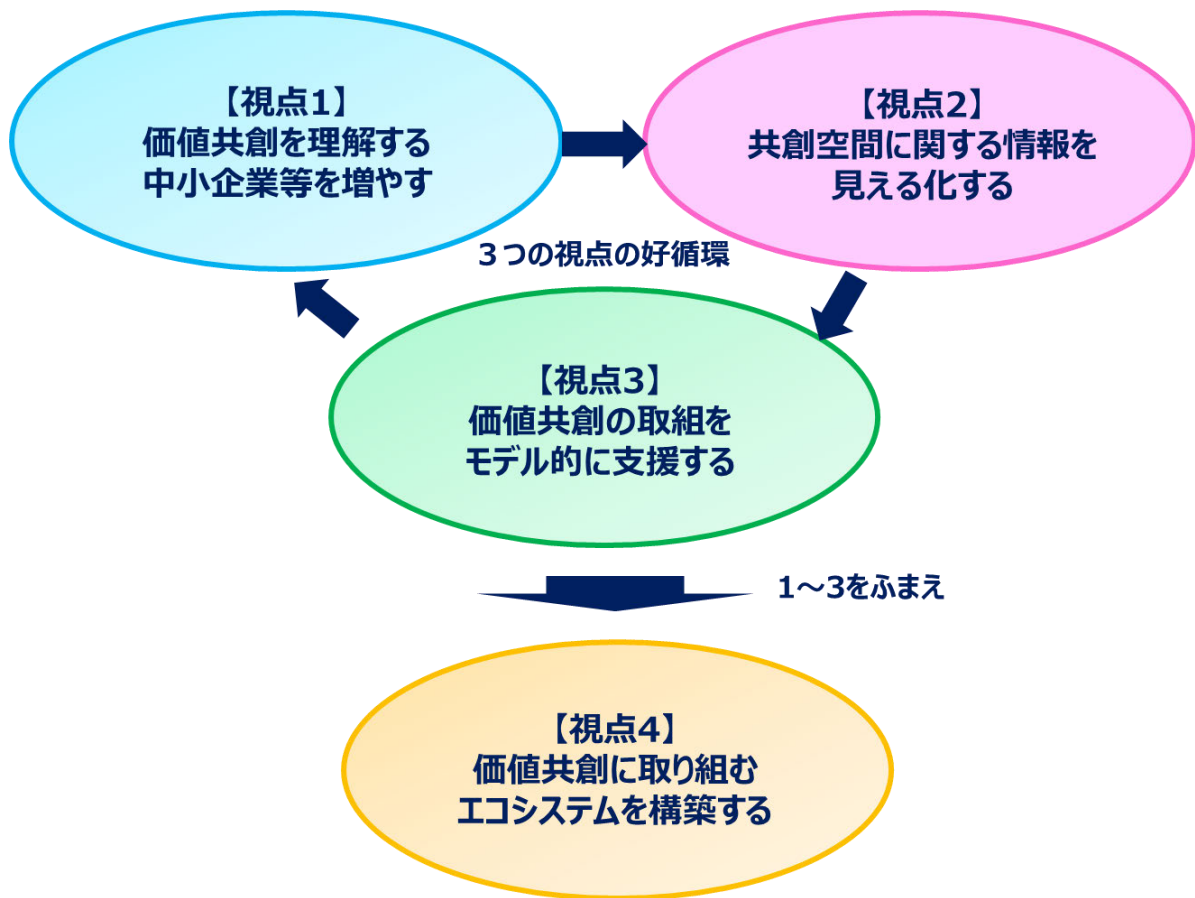
■視点3 価値共創の取組をモデル的に支援する

- ・実際に価値共創の取組をモデル的に支援する（＝モデル事例を構築する）とともに、価値共創のプロセスを分析し、その取組や効果をより分かりやすく発信していくことが必要となる。

■視点4 価値共創に取り組むエコシステムを構築する

- ・上記、1～3の視点を上手く循環させるとともに、価値共創に取り組んだ中小企業等の成功事例を継続的に情報発信し、その結果として新たに価値共創に取り組む仲間を増やしていくといった好循環により、関西における価値共創エコシステムを作っていくことが重要である。

図表 35 価値共創を普及させる 4 つの視点



[出所] 委員会での議論等をもとに作成

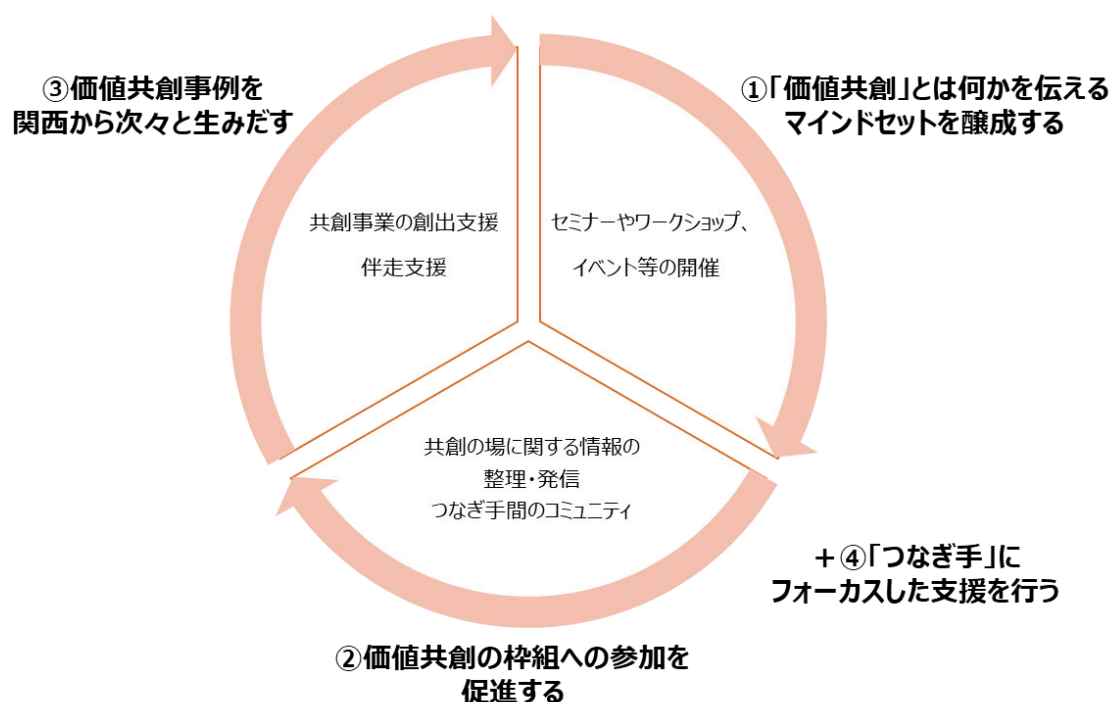
（２）次年度以降の展開に向けて

2025 年大阪・関西万博はテーマを「命輝く未来社会のデザイン」として、SDGs の達成と Society5.0 の実現を目指しており、「People's Living Lab」をコンセプトとして掲げている。大阪・関西万博の終了後もそのムーブメントを継承し、様々なステークホルダーが共創するイノベーション創出に取り組むことが重要となる。

価値共創の取組は緒に就いたばかりであるが、価値共創を「手触り感」のあるものとして、中小企業等に浸透させていくためにも、関西から価値共創型のイノベーションが生まれる仕組みづくりに取り組む必要がある。

関西全域としてムーブメントを作っていくためにも、近畿経済産業局だけでなく、価値共創の概念を理解し取組を進める企業、団体、自治体、大学等の「パートナー」を巻き込みながら、以下の 4 つを中心に可変的かつアジャイルに取り組んでいくことを提唱する。

図表 36 次年度以降の展開（４つ）



[出所] 委員会での議論等をもとに作成

こうした①～④の取組のサイクルにより、関西の中小企業等がより多く、より深く価値共創に取り組む仕組みを作るとともに、近畿経済産業局と関西を中心とした様々な共創空間が連携し、関西全体として価値共創のムーブメントを創出、発信していく（＝関西価値共創イニシアチブ（仮称））。

■取組１ 「価値共創」とは何かを知る・マインドセットを醸成する

- ・パートナーとともに、価値共創とは何かを普及していくためのセミナーやイベントを開催する。

【取組例】

- ・近畿経済産業局／関西・共創の森におけるイベントやセミナーでの普及
- ・先進的に共創事業に取り組む自治体との連携セミナー、イベントの開催
- ・地域共創を進める大学との連携イベントの開催 など

■取組２ 価値共創の枠組への参加を促進する

- ・関西各地の共創空間をマッピング等により情報の整理・発信を行うことで、中小企業等が価値共創に参加しやすい環境を整備する。

【取組例】

- ・近畿経済産業局のホームページ等を活用し、関西に所在する共創空間の所在地、テーマ・目的や特徴などの情報を整理し情報発信を行う。また、近畿経済産業局が主導し、中小企業やスタートアップ等がリーチしづらい、大手企業、大学関係者、自治体関係者等が参加する多様性のある空間共創の場を新たに設置することを検討する。
- ・「共創空間パートナーシップ」を締結する機関同士をネットワーキングすることで、仮に訪れた共創空間で共創が生まれなくても、次のより適切な共創空間につながりやすくする仕組みを構築する。

■取組３ 価値共創事例を関西から次々と生み出す

- ・中小企業等を中心とした価値共創の取組を試験的に伴走支援することで、共創が起こるプロセスを細かく分析し、そのアウトプットを事例として更なる価値共創の普及、啓発につなげていく（価値共創型イノベーション創出のモデル事業）。

【取組例】

- ・地域未来牽引企業等と連携した価値共創事例の創出 など

■取組４ 「つなぎ手」にフォーカスした支援を行う

- ・取組２にてパートナーシップを締結した共創空間同士のつなぎ手をつなぐ緩やかなコミュニティ（＝つなぎ手コミュニティ）を構築し、テーマやプロジェクト、ノウハウ、ネットワークなどを相談・融通・シェアできる仕組みを形成する。これにより、各地の共

創空間の担当者が変更になっても、関西全体として継続的に価値共創を生み出す仕組みを構築する。

【取組例】

- ・ 関西各地の共創空間のつなぎ手が参加するネットワーキングイベント、セミナー
- ・ つなぎ手人材育成のトライアル的实施 など

資料編

■各種調査の概要等

本事業で実施した各種調査等の概要は以下の通りである。

(1) 先行研究及び事例調査等

①調査目的

価値共創に関する先行研究や取組等を整理することで、本調査までの到達点を把握し、今後の価値共創の普及に向けた施策検討の基礎情報とすること。

②活用した調査レポート・文献等

- ・ 國部克彦、玉置久、菊池誠 編 2021 「価値創造の考え方～期待を満足につなぐために」
- ・ 神戸大学 2020 「統合報告書 2020」
- ・ 中小企業庁 2020 「2020 年版中小企業白書・小規模企業白書」
- ・ NEDO2020 「オープンイノベーション白書 第三版～日本におけるイノベーション創出の現状と未来への提言」
- ・ NEDO 技術戦略研究センター2020 「コロナ禍後の社会変化と期待されるイノベーション像」
- ・ 内閣府知的財産戦略推進事務局 2019 「価値共創タスクフォース報告書～ワタシから始めるオープンイノベーション」
- ・ 内閣府 2018 「知的財産戦略ビジョン」
- ・ NEDO2018 「オープンイノベーション白書 第二版」

[WEB サイト]

- ・ 奈良先端科学技術大学院大学 ホームページ
<https://www.naist.jp/>
- ・ 一般社団法人 Future Center Alliance Japan ホームページ
<https://futurecenteralliance-japan.org/>
- ・ ひがしなりソケット ホームページ
<https://higashinari-socket.com/>
- ・ ANCHOR KOBE (アンカー神戸) ホームページ
<https://anchorkobe.com/>
- ・ 堺市 ホームページ
<https://www.city.sakai.lg.jp/>
- ・ 株式会社ウエダ本社 ホームページ
<https://www.ueda-h.co.jp/>
- ・ 京都信用金庫 QUESTION
<https://question.kyoto-shinkin.co.jp/>
- ・ 株式会社クロスメディカル ホームページ
<https://www.xcardio.com/>
- ・ 成光精密株式会社ホームページ
<https://www.seikouseimitsu.com/>
- ・ 株式会社オカムラ bee ホームページ
<https://bee.workmill.jp/about>

（２）ヒアリング調査概要

①調査目的

企業等における実際の価値共創事例をもとに、価値共創に取り組んだ背景や共創が生まれる要素・ポイント等をヒアリングすることで、継続的に価値を生み出すためのカギを把握する。また、自社で共創空間を保有する企業については、共創空間やつなぎ手に求められる要素・ポイント等もヒアリングを行う。

②主なヒアリング項目

主なヒアリング項目は、以下のとおりである。

【主なヒアリング項目】

- ・ 自社の製品・サービスの概要
- ・ 自社で生み出された価値共創事例
- ・ 価値共創に取り組んだ背景
- ・ 他者とのつながりで得られた視点・着想、自身の変化
- ・ 共創空間を設置した背景
- ・ 共創空間におけるつなぎ手の役割、必要な要素・ポイント
- ・ 上手くワークする共創空間のポイント など

③ヒアリング調査先

- ・ 2021 年 12 月 17 日 成光精密株式会社（大阪府大阪市）
- ・ 2022 年 1 月 6 日 鍼灸 Meridian 烏丸（京都府京都市）
- ・ 2022 年 1 月 7 日 株式会社 クロスエフェクト（京都府京都市）
- ・ 2022 年 2 月 1 日 株式会社オカムラ 関西支社（大阪府大阪市）
- ・ 2022 年 2 月 28 日 京都信用金庫 QUESTION（京都府京都市）
- ・ 2022 年 3 月 4 日 株式会社フューチャーセッションズ（東京都渋谷区）
- ・ 2022 年 3 月 8 日 株式会社ウエダ本社（京都府京都市）

（３）価値共創委員会

①目的

価値共創によるイノベーション創出の実態を把握し正しく整理するために、有識者による委員会を設置し、各委員の専門性やこれまでの活動から価値共創について、多面的に検討することを目的とする。

②委員一覧（敬称略）

- ・鶴田 宏樹 【委員長】 神戸大学 バリュースクール 准教授
- ・奥本 秀樹 大阪市東成区役所 総務課 課長
- ・吉備 友理恵 一般社団法人 Future Center Alliance Japan リサーチャー
- ・津田 郁太 京都信用金庫 QUESTION 副館長
- ・森下 剛志 近畿経済産業局 地域経済部 次長

③開催概要

１）第１回委員会

- ・日時：2021年11月30日(火)10:00～12:00
- ・会場：アルパック大阪事務所 大会議室
- ・内容
本事業の趣旨説明
参加者の自己紹介&所属組織での取組の紹介
各委員が考える価値共創、価値共創のイメージ
価値共創事例のうち、ヒアリング先候補の選定
ヒアリング時に聞いておくべき項目、視点など

２）第２回委員会

- ・日時：2022年1月18日(火)13:00～15:00
- ・会場：アルパック大阪事務所 大会議室
- ・内容
価値共創を生み出す要素・ポイント等について
事例紹介と意見交換（２社）
意見交換のとりまとめ

３）番外編委員会

- ・日時：2022年2月3日（木）9:30～11:00
- ・会場：オンライン（Microsoft Teams）
- ・内容
価値共創を生み出す要素・ポイント等について
ヒアリング先となりうる価値共創事例について

4) 第3回委員会

- ・日時：2022年2月15日(火)13:00～15:00
- ・会場：アルパック大阪事務所 大会議室
- ・内容
 - 事例紹介と意見交換（1社）
 - 価値共創の定義について
 - 価値共創の要素・ポイントについて（第2回及び番外編をふまえた修正）
 - 要素の整理と重み付け など
 - 価値共創の普及に向けて

5) 第4回委員会

- ・日時：2022年3月7日(月)13:00～15:00
- ・会場：アルパック大阪事務所 大会議室
- ・内容
 - 価値共創の定義について
 - 価値共創の要素・ポイントについて
 - 3つの要素（主体・地域・つなぎ手）の整理と重み付け
 - 上手くワークする共創空間・つなぎ手の要素・ポイント
 - 価値共創を普及させるために必要な視点等

謝辞

本調査を実施するにあたり、多くの方々にご協力をいただきました。ここに、心より感謝の意を表します。

「令和3年度企業による価値共創事業の実態調査」

報 告 書

令和4年3月

経済産業省 近畿経済産業局

(調査委託機関：株式会社 地域計画建築研究所)

(様式 2)

二次利用未承諾リスト

報告書の題名
令和 3 年度企業による価値共
創事業の実態調査 報告書

委託事業名
令和 3 年度企業による価値共
創事業の実態調査

受注事業者名
株式会社地域計画建築研究所

頁	図表番号	タイトル
4	図表 3	20 世紀と 21 世紀における需給バランス比較
6	図表 5	オープンイノベーションの多様化
7	図表 6	大企業におけるオープンイノベーションへのシフト
7	図表 7	中小企業による外部連携状況
9	図表 9	地域共創エコシステムの構築
10	図表 10	神戸大学バリュースクール
10	図表 11	価値創造スクエアと多対多の共創関係
11	図表 12	FCAJ の沿革
12	図表 13	オープンイノベーション 2.0 の時代へ
13	図表 14	Work Place から Wise Place へ
14	図表 15	ひがしなりソケット
14	図表 16	ANCHOR KOBE
14	図表 17	イノベーション創出促進事業
15	図表 18	価値共創を捉えるパーパスモデル
27	図表 26	ウエダ本社 TRAFFIC
27	図表 27	京都信用金庫 QUESTION
33	図表 29	高精細臓器シミュレーター開発
35	図表 30	ものづくりイノベーション拠点 Garage Minato
38	図表 32	共創空間 bee