

令和元年度産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費（イノベーション経営の普及及びオープンイノベーション促進に係る調査））

報告書

2020 年 3 月

MRJ 株式会社三菱総合研究所

目 次

1. 本調査の目的と内容	1
1.1 調査の背景と目的	1
1.2 調査内容	1
2. 諸外国におけるイノベーション・マネジメントの規格化、認証制度化、効果	3
2.1 イノベーション・マネジメント規格	3
2.1.1 歴史的概観	3
2.1.2 スペインの UNE166002 等	5
2.1.3 欧州規格 CEN/TS16555 の概要	6
2.1.4 国際規格 ISO56000 シリーズの概要	8
2.2 イノベーション・マネジメント規格に基づく認証、自己診断、調達等への活用 ...	10
2.2.1 イノベーション・マネジメント規格に基づく認証制度	10
2.2.2 イノベーション・マネジメントシステムの自己診断ツール	11
2.2.3 認証と公共調達、各種事業の採択との関連付けの事例	13
2.3 イノベーション・マネジメント導入による効果	14
2.3.1 イノベーション・マネジメント認証を受けた企業の業績に関する研究	14
2.3.2 イノベーション・マネジメント認証を受けた企業における経営の変化に関する研究	20
2.3.3 イノベーション・マネジメントシステム規格の効果	24
3. 「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」の普及状況、活用の可能性に関する検討	25
3.1 「行動指針」の理解	25
3.1.1 「行動指針」の項目	25
3.1.2 「行動指針」の図式化	26
3.2 「行動指針」の英訳	27
3.3 「行動指針」に関するインタビュー結果	27
3.3.1 インタビュー実施方法	27
3.3.2 「行動指針」の意義に関する意見	28
3.3.3 「行動指針」の各項目に対する取り組み状況、意見	29
3.4 「行動指針」に関するアンケート結果	35
3.4.1 アンケート実施方法	35
3.4.2 「行動指針」の 12 の推奨行動の重要度、取り組み状況	35
3.4.3 「行動指針」の重要度×実践状況	37
3.5 今後の「行動指針」の普及、活用に向けての課題等	38
4. イノベーション経営の「銘柄化」の可能性に関する検討	39
4.1 銘柄化の先行事例	39
4.1.1 健康経営銘柄	39
4.1.2 攻めの IT 経営銘柄/デジタルトランスフォーメーション銘柄 2020	42

4.1.3 銘柄化の先行事例に関する考察（「イノベーション経営銘柄」を構想するための示唆）	46
4.2 銘柄化に関する意見	47
4.2.1 「銘柄化」に関する期待	47
4.2.2 「銘柄化」に関する懸念	48
4.3 「銘柄化」に向けての今後の課題	50
5. イノベーション経営の銘柄化のための「チェックリスト」素案の作成、素案に基づくアンケートの結果	52
5.1 イノベーション経営の銘柄化のためのチェックリスト素案作成、企業意見の聴取	52
5.1.1 チェックリスト初案（第1案）の作成	52
5.1.2 チェックリスト初案（第1案）に関するインタビュー、それに基づく修正	53
5.2 チェックリスト素案（第2案）の作成、アンケートの実施	57
5.2.1 チェックリスト素案（第2案）（アンケート形式）の全体構成	57
5.2.2 アンケートの実施	57
5.3 「イノベーション経営の診断に関するアンケート」調査結果	58
5.3.1 回答者の基本情報	58
5.3.2 イノベーション経営の全社方針（設問 A-1）	60
5.3.3 外部トレンドのイノベーション経営への反映状況（設問 A-2）	65
5.3.4 アイデンティティのイノベーション経営への反映状況（設問 A-3）	67
5.3.5 知的財産に関する対応方針（設問 A-4）	69
5.3.6 社外へのイノベーション経営の情報発信（設問 A-5）	71
5.3.7 投資家とのコミュニケーション（設問 A-6）	73
5.3.8 経営トップのイノベーション経営への取り組み状況（設問 B-1）	77
5.3.9 イノベーション経営の推進を統括する組織（設問 C-1）	82
5.3.10 イノベーションの文化（設問 D-1）	86
5.3.11 イノベーションのポートフォリオ（設問 D-2）	89
5.3.12 オープンイノベーションに関する方針（設問 D-3）	93
5.3.13 イノベーション創出のための社外連携の姿勢（設問 D-4）	96
5.3.14 イノベーション創出プロセス（設問 E-1）	98
5.3.15 イノベーションを推進する人材の確保・処遇・チーム形成（設問 F-1）	102
5.3.16 イノベーション経営の評価と改善（設問 G-1）	107
5.3.17 イノベーション経営推進の定量指標（設問 H-1）	111
6. イノベーション経営の銘柄化のための「チェックリスト」案の作成	116
6.1 チェックリスト作成の考え方	116
6.2 チェックリスト案の作成	117
6.2.1 【行動指針 1】価値創造戦略の策定と発信	117
6.2.2 【行動指針 2】自社の存在意義	119
6.2.3 【行動指針 3】経営者自らによる推進	122
6.2.4 【行動指針 4】挑戦すべき新規事業に本気で	123
6.2.5 【行動指針 5】意思決定プロセス・支援体制	125
6.2.6 【行動指針 6】財源・執行権限	127

6.2.7 【行動指針 7】 社外連携、試行錯誤の加速	129
6.2.8 【行動指針 8】 人材・働き方	132
6.2.9 【行動指針 9】 組織経験	134
6.2.10 【行動指針 10】 組織文化	135
6.2.11 【行動指針 11】 価値創造活動の発信、生態系の構築	136
6.2.12 【行動指針 12】 見える化、反芻と進化	138
6.2.13 イノベーション経営の定量指標	140
6.3 チェックリスト案	142
7. イノベーション経営の銘柄化に関する今後の課題	150
7.1 チェック項目の内容に関する課題	150
7.1.1 客観性に関する課題	150
7.1.2 個々のチェック項目の妥当性に関する問題	150
7.2 項目間のウエイト付けに関する課題	150
7.3 企業の把握単位に関する課題	150
7.4 企業外のデータの活用可能性に関する課題	150
8. オープンイノベーションを促進する制度に関する検討	152
8.1 我が国におけるオープンイノベーションの課題	152
8.2 事業法人等によるスタートアップへの投資の現状	152
8.3 オープンイノベーションに関する今後の課題	153

図目次

図 2-1 スペイン、ヨーロッパ、国際的な研究開発・イノベーション（R&D&i）規格の進化	4
図 2-2 スペインのイノベーション・マネジメント規格 UNE166000 シリーズの構成	5
図 2-3 CEN/TS 16555-1：イノベーション・マネジメントシステムの全体像	7
図 2-4 UNE166002 認証企業が表示できるマーク	11
図 2-5 イノベーション・マネジメント規格の分析モデル	15
図 2-6 分析フレームワークの検証結果	17
図 2-7 分析フレームワークの検証結果	20
図 2-8 テキストマイニングプロセスの分析フロー	21
図 3-1 「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」の図式化....	27
図 3-2 「行動指針」の 12 の推奨行動について自社における重要度	36
図 3-3 行動指針」の 12 の推奨行動に関する自社の取り組み状況	36
図 3-4 「行動指針」の 12 の推奨行動について「重要度」×「取り組み状況」	37
図 4-1 「健康経営銘柄 2019」の選定プロセス	40
図 4-2 「攻めの IT 経営銘柄 2019」と「DX 銘柄 2020」の評価視点	43
図 5-1 チェックリスト初案（第 1 案）の構成案	53
図 5-2 アンケートの構成（チェックリスト素案（第 2 案）は設問 A～I）	57
図 5-3 回答者の上場・非上場の別（単数選択）	58
図 5-4 回答者の業種（単数選択）	59
図 5-5 回答者の従業員数（単独）	59
図 5-6 回答者の資本金額（直近または直近決算期末）	60
図 5-7 イノベーション経営の推進、全社方針明文化状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	61
図 5-8 イノベーション経営開始からの経過年数（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	62
図 5-9 従業員の理解や行動を促すために実施している取り組み（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	64
図 5-10 全社方針への外部トレンド反映状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	66
図 5-11 アイデンティティの全社方針への反映、明文化状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	68
図 5-12 イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	70
図 5-13 外部パートナーとのネットワーク構築のための取り組み状況（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	73
図 5-14 自社からの発信による投資家とのコミュニケーション（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	75
図 5-15 投資家からの質問対応によるコミュニケーション（複数選択）【上：全数、中	

央：上場／非上場、下：製造業／その他】	77
図 5-16 経営レベルでの会議におけるイノベーション経営に関する議題（複数選択） 【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	79
図 5-17 経営トップや経営陣のイノベーション経営への関与（複数選択）【上：全数、 中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	81
図 5-18 イノベーション経営の推進を統括する組織（複数選択）【上：全数、中央：上 場／非上場、下：製造業／その他】	83
図 5-19 イノベーション経営の推進を統括する組織に所属する人数（数値回答）【上： 全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	85
図 5-20 イノベーション経営の推進を統括する組織の決裁権限（単数選択）【上：全数、 中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	86
図 5-21 イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学び（単数選択）【上：全数、 中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	87
図 5-22 イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びに関する取り組み（複 数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	88
図 5-23 イノベーションのポートフォリオのマネジメント状況（単数選択）【上：全数、 中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	91
図 5-24 イノベーション創出活動に対する予算措置（単数選択）【上：全数、中央：上 場／非上場、下：製造業／その他】	92
図 5-25 オープンイノベーションの推進に対する全社方針の策定と明文化状況（単数 選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	94
図 5-26 オープンイノベーションの推進状況（複数選択）【上：全数、中央：上場／非 上場、下：製造業／その他】	95
図 5-27 イノベーション創出のための社外連携の状況（複数選択）【上：全数、中央： 上場／非上場、下：製造業／その他】	97
図 5-28 イノベーション創出プロセスにおけるリソース配分（各単数選択）【1 つめ： 全数、2 つめ：上場、3 つめ：非上場、4 つめ：製造業、5 つめ：製造業以外】	100
図 5-29 イノベーション創出プロセスに関する知見の共有や、プロセスの見直し、改 善の取り組み状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／そ の他】	101
図 5-30 イノベーション創出プロセスの管理方法（単数選択）【上：全数、中央：上場 ／非上場、下：製造業／その他】	102
図 5-31 イノベーションを推進する人材の確保・処遇・チーム形成に関する取り組み 状況（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】 ...	104
図 5-32 イノベーション創出に必要な人材要件に関する検討、整理（単数選択）【上： 全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	105
図 5-33 イノベーション経営の評価と改善に当たり設定している指標（複数選択） 【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	108
図 5-34 イノベーション経営を評価した結果（複数選択）【上：全数、中央：上場／非 上場、下：製造業／その他】	110
図 5-35 イノベーション経営推進の定量指標（自社において把握可能なもの）（複数選	

択)【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	112
図 5-36 イノベーション経営推進の定量指標（自社のイノベーション経営にとって重 要なもの）（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】	114
図 6-1 <再掲>イノベーション経営推進の定量指標（自社において把握可能なもの） （複数選択）【上場／非上場】	142
図 8-1 事業法人によるスタートアップ企業への投資額の推移.....	153

表 目 次

表 2-1	イノベーション・マネジメント規格の国家規格を制定した国.....	3
表 2-2	ISO のイノベーション・マネジメント規格（ISO56000 シリーズ）の構成 ..	8
表 2-3	ISO56002（イノベーション・マネジメントシステム）の構成.....	9
表 2-4	スウェーデン規格協会「IMCA2019」の診断項目	12
表 2-5	スウェーデン規格協会「IMCA2019」の自己診断基準の例（外部トレンドの把握）	13
表 2-6	認証後に出現頻度の増加率が高かったマネジメント概念用語.....	22
表 2-7	2003-2006 のイノベーション能力に関する指標の推移.....	23
表 3-1	「7 つの問いかけ」「12 の推奨行動」と ISO56002 との関係.....	25
表 3-2	「行動指針」の意義に関する意見（インタビュー結果）	28
表 4-1	「健康経営銘柄 2020」の選定要件.....	41
表 4-2	「健康経営銘柄 2020」の選定要件の詳細.....	41
表 4-3	「DX 銘柄 2020」におけるアンケート項目と概要の一覧	44
表 4-4	「銘柄化」に期待する意見（インタビュー、アンケート結果）	47
表 4-5	「銘柄化」に関する懸念（インタビュー、アンケート結果）	49
表 5-1	チェックリスト初案に関するインタビューでのご指摘と修正方針	53
表 6-1	行動指針 1（価値創造戦略の策定と発信）におけるブレイクダウンした記載	117
表 6-2	行動指針 1（価値創造戦略の策定と発信）に関するチェックリスト案	118
表 6-3	行動指針 1（価値創造戦略の策定と発信）の「その他」の自由記述による配点案.....	119
表 6-4	行動指針 2（自社の存在意義）におけるブレイクダウンした記載	119
表 6-5	行動指針 2（自社の存在意義）に関するチェックリスト案	120
表 6-6	行動指針 2（自社の存在意義）の自由記述による配点案.....	121
表 6-7	行動指針 3（経営者自らによる推進）におけるブレイクダウンした記載 ..	122
表 6-8	行動指針 3（経営者自らによる推進）に関するチェックリスト案	123
表 6-9	行動指針 4（挑戦すべき新規事業に本気で）におけるブレイクダウンした記載	124
表 6-10	行動指針 4（挑戦すべき新規事業に本気で）に関するチェックリスト案	125
表 6-11	行動指針 5（意思決定プロセス・支援体制）におけるブレイクダウンした記載.....	125
表 6-12	行動指針 5（意思決定プロセス・支援体制）に関するチェックリスト案	126
表 6-13	行動指針 6（財源・執行権限）におけるブレイクダウンした記載	127
表 6-14	行動指針 6（財源・執行権限）に関するチェックリスト案	128
表 6-15	行動指針 7（社内外連携、試行錯誤の加速）におけるブレイクダウンした記載.....	130
表 6-16	行動指針 7（社内外連携、試行錯誤の加速）に関するチェックリスト案	131
表 6-17	行動指針 8（人材・働き方）におけるブレイクダウンした記載.....	132
表 6-18	行動指針 8（人材・働き方）に関するチェックリスト案.....	133
表 6-19	行動指針 9（組織経験）におけるブレイクダウンした記載	134

表 6-20	行動指針 9（組織経験）に関するチェックリスト案	135
表 6-21	行動指針 10（組織文化）におけるブレイクダウンした記載	135
表 6-22	行動指針 10（組織文化）に関するチェックリスト案	136
表 6-23	行動指針 11（価値創造活動の発信、生態系の構築）におけるブレイクダウンした記載.....	137
表 6-24	行動指針 11（価値創造活動の発信、生態系の構築）に関するチェックリスト案.....	138
表 6-25	行動指針 12（見える化、反芻と進化）におけるブレイクダウンした記載	138
表 6-26	行動指針 12（見える化、反芻と進化）に関するチェックリスト案	140
表 6-27	イノベーション経営推進の定量指標の候補（アンケート設問）	141
表 6-28	イノベーション経営の「銘柄化」のチェックリスト案.....	143

1. 本調査の目的と内容

1.1 調査の背景と目的

第四次産業革命の急速な進展に伴い、企業経営においてイノベーションを生み出す環境の構築は喫緊の課題となっている。特に、社会構造が複雑化していく中では単純に良質な製品・サービスを生産するだけでは国際競争力に劣後するという課題に直面している現状を踏まえ、社外のステークホルダーと重層的な協力関係を構築しながら価値創造を行うオープンイノベーションを実現するための従来の経営とは異なる対応が必要となっている。

こうした中、アベノミクスの成果により、企業収益が最高水準となっており、国内大企業によるアクセラレーション・プログラムの創設、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）の拡大、スタートアップと連携するための「出島」型組織の設置など、オープンイノベーションの取り組みが活況となっている。

日本経済団体連合会においては、2019年2月に「Society 5.0 実現に向けたベンチャー・エコシステムの進化」を発表し、大企業の経営において、「既存事業の継続・成長」と「新規事業の探索・投資・開発」を明確に区別して経営判断を行うことや、大企業に集積する人材、資金、技術、知識・データなどの資産をスタートアップに開放して成長を促進することなどを提言している。

また、国際的な動向としては、2013年頃からISOでイノベーション・マネジメントシステムに関する技術委員会（ISO/TC 279）が立ち上がって議論が始まり、2019年にInnovation Management Systemに関する国際標準（ISO56002）が発行された。

このISOの考え方を基に、経済産業省が、我が国大企業が新たな事業創造をする際に直面している課題を踏まえて、これまでの既存事業の維持だけではなく、新たなイノベーションを生み出すための変革を目指し、挑戦を行うための「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」（以下、「行動指針」という。）を策定しており、その普及・啓発及び評価・検証を行う必要がある。

加えて、オープンイノベーションの推進において、既存企業の役割は非常に重要となっている。日本企業において、既存企業とスタートアップ企業との協働、あるいは既存企業同士の協働といった企業間連携も少ない。第四次産業革命の可能性を最大限引き出すためには、新たなベンチャー企業の創業支援を図るとともに、既存企業が人材・技術・資本の閉鎖的な自前主義、囲い込み型の組織運営を脱し、開放型、連携型の組織運営に移行する必要がある。

こうした中、「行動指針」で示す経営の在り方に限らず、既存企業における人材・技術・資本の活用といったオープンイノベーション促進のためにはどのような環境整備が必要なのかを調査・分析し、仕組み化する。

以上を踏まえ、本調査研究では、(1)「行動指針」の普及・促進のための方策の検討及び実行、(2)既存企業における人材・技術・資本の活用といったオープンイノベーション促進のために必要な環境の調査・分析及び仕組みの検討等を行うことを目的とする。

1.2 調査内容

経済産業省担当者と調整の上、以下の通り、オープンイノベーション促進にかかる方策

について調査することとした。

(1) 「行動指針」の普及・啓発のための方策の検討及び実行

「行動指針」の普及・啓発に向けた方策を検討するとともに、実際に「行動指針」に沿った経営を各企業が行っているかの評価検証を行うための評価基準・指標の検討から策定及び当該評価基準・指標を用いて、当該指針に沿った経営を行っている企業と他の企業との比較等の調査を行うこととした。

(2) 既存企業における人材・技術・資本の活用といったオープンイノベーション促進のために必要な環境の調査・分析

既存企業において人材・技術・資本といった経営資源を活用したオープンイノベーションの促進に向け、既存企業だけではなく、ベンチャー企業からみた既存企業におけるオープンイノベーションを行いやすい環境について検討した。

具体的には、事業法人からスタートアップへの投資の状況についてのデータ収集を行い、現状を把握する。具体的には、2009年度から2018年度までのスタートアップへの投資の状況について、データベース（株式会社INITIALの「entrepedia」）により把握することとした。

2. 諸外国におけるイノベーション・マネジメントの規格化、認証制度化、効果

2.1 イノベーション・マネジメント規格

2.1.1 歴史的概観

(1) 最初のイノベーション・マネジメントシステム規格であるスペイン規格の制定

スペインでは、2000 年、スペイン規格協会(AENOR)が独自の RDI¹に関する専門家で構成される技術基準委員会(AEN/CTN 166)を設置した²。

AENOR は、世界に先駆けて、2006 年、スペインのイノベーション・マネジメント規格「UNE166002:2006. R&D&I Management System Requirements」を制定した。本規格は、クラインの研究開発・イノベーションのモデルをベースに作成され、CEN 16555-1 の主要なインプットとなった模様である³。

(2) スペイン以外の国による国家規格の制定

スペインに引き続き、2007 年にはポルトガル、2008 年には英国、コロンビア、2009 年にはアイルランド、2010 年にはデンマーク、ロシア、2011 年にはブラジル、2013 年にはフランスでイノベーション・マネジメントの国家規格の制定が相次いだ。

さらに、2013 年には欧州規格が制定されることとなった。

表 2-1 イノベーション・マネジメント規格の国家規格を制定した国

Standardized Innovation Management Systems (SIMSs) in alphabetical order by region.

Geographical scope	Year of publication	Standard
Brazil	2011	ABNT NBR 16501:2011 – Guidance for the research, development and Innovation (R&D&I) management system.
Colombia	2008	NTC 5801:2008 – R&D&I Management: Requirements of the R&D&I management system.
Denmark	2010	DS-hæfte 36:2010 – User oriented innovation management.
Europe	2013	CEN-TS 16555-1:2013 – Innovation management: Innovation management system.
France	2013	FD X50-271:2013 – Innovation management – Guide for innovation management implementation.
International	2018 forecasted	ISO 50501 – Innovation management system guidelines.
Ireland	2009	NWA 1:2009 – Guide to good practice in innovation and product development processes.
Mexico	2008	NMX-GT-003-IMNC-2008 – Technology management system – Requirements.
Portugal	2007	NP4457:2007 – R&D&I Management: Requirements of the R&D&I management system.
Russia	2010	GOST R 54147:2010 – Strategic and innovation management. Terms and definitions.
Spain	2006	UNE 166002:2006 – R&D&I Management: Requirements of the R&D&I management system. (New version available in 2014)
United Kingdom	2008	BS 7000-1:2008 – Design management systems – Part 1: Guide to managing innovation.

注) “International” で表記されている「ISO50501」は、名称変更により後に「ISO56002」となった。

出所) Moises Mir et al., 'Standardised innovation management systems: A case study of the Spanish Standard UNE 166002:2006', Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales · August 2011

(3) 欧州規格の制定

2008 年 11 月、AENOR (スペイン標準化認証協会、スペイン規格協会ともいう) 主導

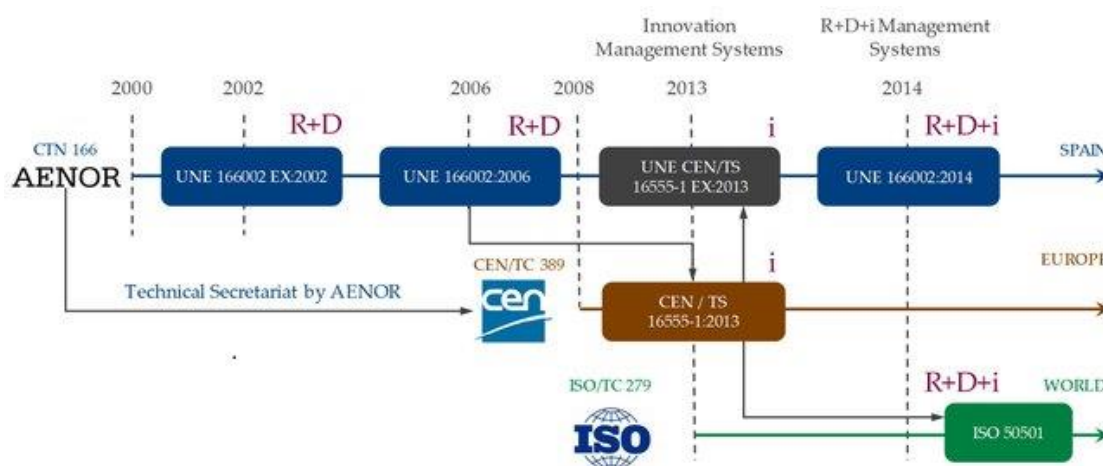
¹ Research, technological development and innovation の意味

² 経済産業省委託「平成 27 年度総合調査研究 「企業・社会システムレベルでのイノベーション創出環境の 評価に関する調査研究」」2015 年 8 月 (デロイトトーマツコンサルティング実施) より

³ 同上

(4) ISO 規格の制定

スペイン規格の制定から ISO の制定に至るまでの経緯について、Alberto Cerezo-Narváez(2019)⁶は、「ヨーロッパ標準化委員会 (CEN) が主にスペインの規格に基づいてヨーロッパレベルの規格である CEN/TS16555 を開発している。最近では、国際標準化機構 (ISO) も国際レベルの規格である ISO50501 を開発しており、これは主にヨーロッパの規格に基づいており、したがってスペインの標準に基づいている。」と記述しており、以下の図を提示している。



出所) Alberto Cerezo-Narváez et al. “Standardizing Innovation Management: An Opportunity for SMEs in the Aerospace Industry”(2019)⁷

⁷ Alberto Cerezo-Narváez et al.(2019)では、2006年時点のスペインの規格は研究開発のみでイノベーション

2.1.2 スペインの UNE166002 等

(1) 経緯

スペイン規格協会 AENOR に設置された AEN/TC166 研究開発とイノベーション活動 (R&D&i) において研究開発イノベーション・マネジメント規格「R&D&i management: R&D&i management system requirements」⁸が開発され、2006 年に発効した。直近では 2014 年に改訂されている。

(2) シリーズの構成

UNE166000 シリーズの構成は、次の図のようにになっている。

FIGURE 1. Scheme of the family of UNE 166000 standards and relationship with other systems

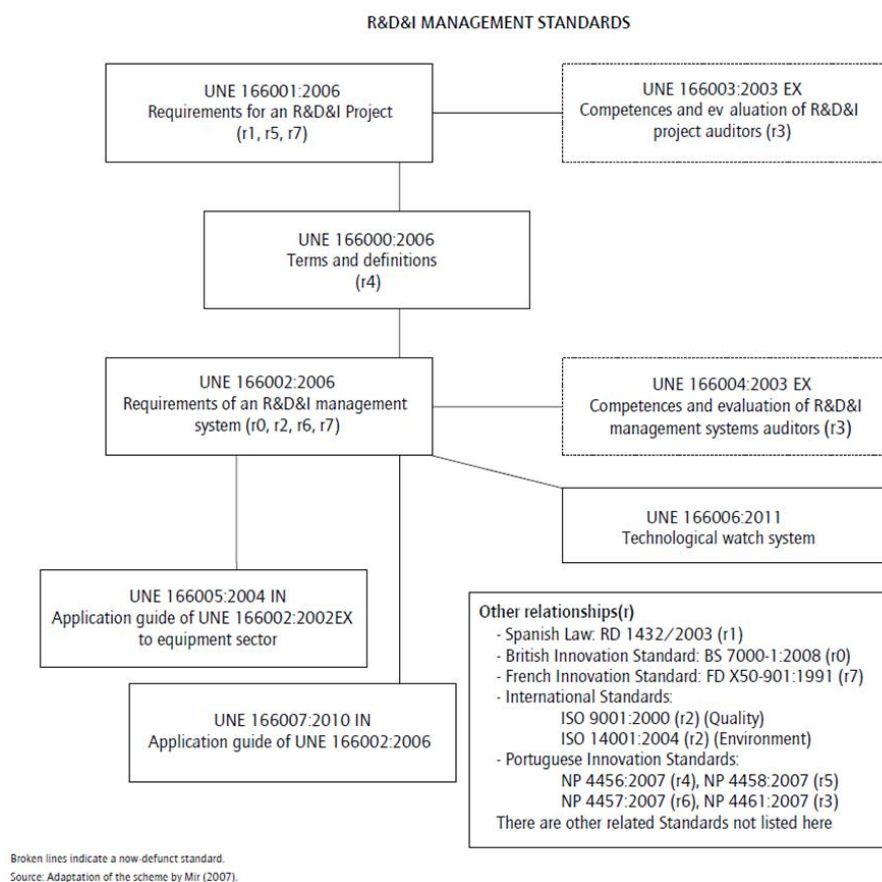


図 2-2 スペインのイノベーション・マネジメント規格 UNE166000 シリーズの構成

出所) Moises Mir et al., 'Standardised innovation management systems: A case study of the Spanish Standard UNE 166002:2006', Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, August 2011

ョンが含まれていない記載になっているが、他の複数の論文では 2006 年時点で研究開発イノベーション・マネジメント・システムとなっている。

⁸ UNE166002 : 2006 の英訳が 2014 年に発行されている。「R&D&i」の「i」は小文字表記となっている。

(3) 「UNE166002」の内容

UNE166002 の構成は、後述する ISO56002 の構成とほぼ同じである。主な相違点は、① UNE166002 が「研究開発とイノベーション」のマネジメントシステムであるのに対して、ISO56002 は「イノベーション」のマネジメントシステムになっているという点、②「活動」の内容が若干異なるという点である。

● UNE166002

- ✓ 0: 序文 (Introduction)
- ✓ 1: 適用範囲 (Scope)
- ✓ 2: 引用規格 (Normative references)
- ✓ 3: 用語及び定義 (Terms and definitions)
- ✓ 4: 組織の状況 (Context of organization)
- ✓ 5: リーダーシップ (Leadership)
- ✓ 6: 計画 (Planning)
- ✓ 7: 研究開発とイノベーションの支援 (R&D and innovation support)
- ✓ 8: 研究開発とイノベーションの活動プロセス (R&D and innovation operational process)
- ✓ 9: 研究開発とイノベーションのマネジメントシステムのパフォーマンス評価 (Performance assessment of the R&D and innovation management system)
- ✓ 10: 研究開発とイノベーションのマネジメントシステムの改善 (Improvement of R&D and innovation management system)

UNE166002 の活動プロセス (8 項) は、「活動」として、次の 4 つを挙げている。

- ✓ 1. アイデアのマネジメント
- ✓ 2. 研究開発とイノベーションのプロジェクトの開発
- ✓ 3. 結果の保護と活用
- ✓ 4. マーケットへの導入

一方、ISO56002 の活動プロセスでは、「活動」として、次の 5 つを挙げている。

- ✓ 1. 機会の特定
- ✓ 2. コンセプトの創造
- ✓ 3. コンセプトの検証
- ✓ 4. ソリューションの開発
- ✓ 5. ソリューションの導入

2.1.3 欧州規格 CEN/TS16555 の概要

CEN/TS16555-1:2013 ではイノベーションについて、「事業推進、業務組織や外部との関係において、新しい、または著しく改良された製品・サービス、プロセス、新たなマーケティング手法、新たな組織的手法を導入すること」と定義されている⁹。現状では、以下のシ

⁹ 経済産業省委託「平成 27 年度総合調査研究 「企業・社会システムレベルでのイノベーション創出環境の評価に関する調査研究」」2015 年 8 月 (デロイトトーマツコンサルティング実施) より

リーズが発効している。

- CEN/TS 16555-1:2013 Innovation Management - Part 1: Innovation Management System
- CEN/TS 16555-2:2014 Innovation management - Part 2: Strategic intelligence management
- CEN/TS 16555-3:2014 Innovation management - Part 3: Innovation thinking
- CEN/TS 16555-4:2014 Innovation management - Part 4: Intellectual property management
- CEN/TS 16555-5:2014 Innovation management - Part 5: Collaboration management
- CEN/TS 16555-6:2014 Innovation management - Part 6: Creativity management
- CEN/TS 16555-7:2015 Innovation management - Part 7: Innovation Management Assessment

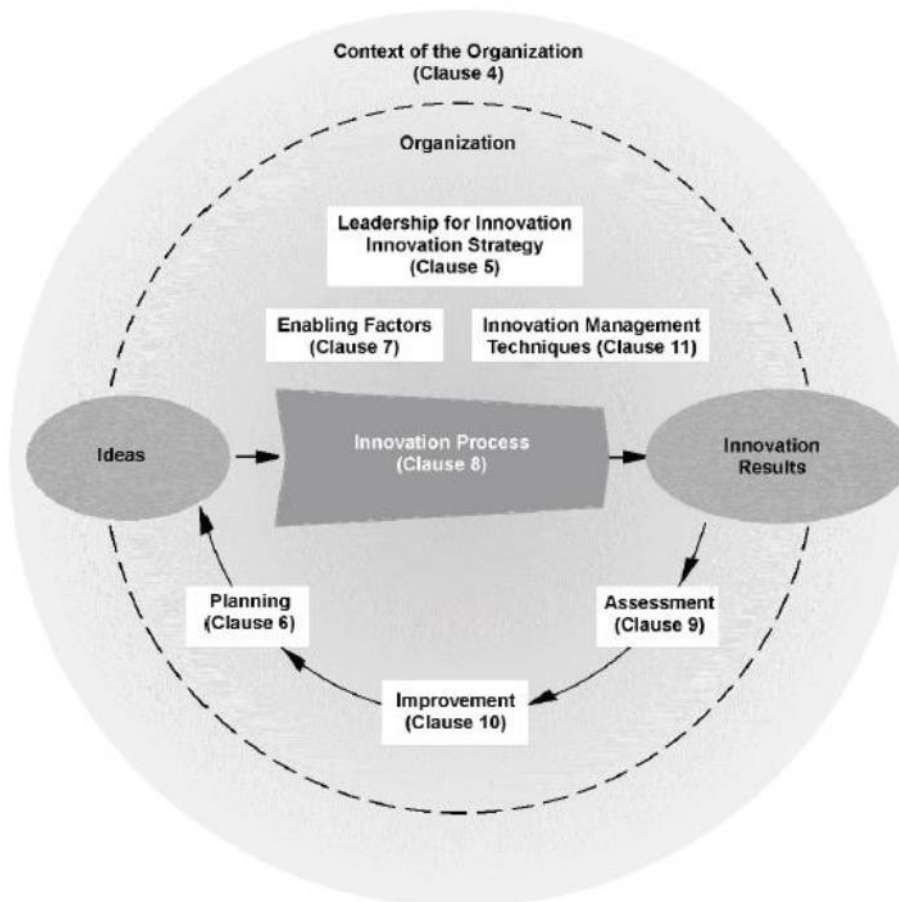


図 2-3 CEN/TS 16555-1 : イノベーション・マネジメントシステムの全体像

出所) 経済産業省委託「平成 27 年度総合調査研究 「企業・社会システムレベルでのイノベーション創出環境の評価に関する調査研究」」2015 年 8 月 (デロイトトーマツコンサルティング実施) より

2.1.4 国際規格 ISO56000 シリーズの概要

(1) シリーズの構成

ISO/TC279（イノベーション・マネジメント）では、イノベーション・マネジメントの国際規格の開発を進めている。同 TC では、8 つの規格の開発を進めており、現時点で発行されているのは、ISO56002、ISO56003、ISO56004 の 3 つである。

表 2-2 ISO のイノベーション・マネジメント規格（ISO56000 シリーズ）の構成

番号	規格名	発行年
ISO56000	Innovation management -- Fundamentals and vocabulary	2020 年予定
ISO56002	Innovation management -- Innovation management system -- Guidance	2019 年 10 月
ISO56003	Innovation management - Tools and methods for innovation partnership -- Guidance	2019 年 3 月
ISO56004	Innovation management -- Assessment -- Guidance	2019 年 2 月
ISO56005	Innovation management -- Intellectual property management -- Guidance	2020 年予定
ISO56006	Innovation management -- Strategic intelligence management -- Guidance	2020 年予定
ISO56007	Innovation management -- Idea management -- Guidance	2021 年予定
ISO56008	Innovation management -- Metrics -- Guidance	2021 年予定

出所) ISO/TC279 のウェブサイトによる¹⁰

このうち、イノベーション・マネジメントのメインとなる規格は ISO56002 である。

ISO56000（基本及び用語）は、ISO56000 シリーズの各規格の記載を適切に理解し、実施するための予備知識を提供することを企図するものである。

ISO/TR56004（イノベーション・マネジメントアセスメント）は、ISO56002 に基づくイノベーション・マネジメントの評価の計画、実施及びフォローアップを行う組織のための手引きを提供している。

(2) ISO56002 の概要

この規格は、イノベーション・マネジメントの 8 つの原則に基づいている。

- 価値の実現
- 未来志向のリーダー
- 戦略的な方向性
- 組織文化
- 洞察の追求
- 不確実性のマネジメント
- 柔軟性
- システムアプローチ

¹⁰ <https://committee.iso.org/sites/tc279/home/projects.html>（2020 年 3 月 6 日閲覧）

イノベーション・マネジメントシステムは、「価値の実現を目的とした、相互に関連及び作用する要素の集合体である。このシステムは、イノベーションを興す能力を開発及び導入し、パフォーマンスを評価し、並びに意図した成果を達成するための共通の枠組みを提供する。」とされている¹¹。本規格の構成は、次の通りである。

表 2-3 ISO56002（イノベーション・マネジメントシステム）の構成

項目		備考
0 序文		
1 適用規格		
2 引用規格		
3 用語及び定義		
4 組織の状況		
	4.1 組織及びその状況の理解	外部の論点、内部の論点
	4.2 利害関係者のニーズ及び期待の理解	
	4.3 イノベーション・マネジメントシステムの適用範囲の決定	
	4.4 イノベーション・マネジメントシステムの確立	
5 リーダーシップ		
	5.1 リーダーシップ及びコミットメント	価値実現の重視、ビジョン、戦略
	5.2 イノベーションの方針	
	5.3 組織の役割、責任及び権限	
6 計画		
	6.1 機会及びリスクへの取り組み	
	6.2 イノベーションの目的及びそれを達成するための計画策定	
	6.3 組織構造	
	6.4 イノベーションのポートフォリオ	
7 支援体制		
	7.1 経営資源	人材、時間、知識、財務、インフラストラクチャ
	7.2 力量	
	7.3 認識	
	7.4 コミュニケーション	
	7.5 文書化した情報	
	7.6 ツール及び方法	
	7.7 戦略的インテリジェンスのマネジメント	
	7.8 知的財産のマネジメント	
8 活動		
	8.1 活動の計画及び管理	
	8.2 イノベーションの取り組み	
	8.3 イノベーションのプロセス	機会の特定、コンセプトの創造、コンセプトの検証、ソリューションの開発、ソリューション導入
9 パフォーマンスの評価		

¹¹ 日本規格協会による ISO56002 の邦訳版の項目 0.3 による。

	9.1 監視、測定、分析及び評価	
	9.2 内部監査	
	9.3 マネジメントレビュー	
10 改善		
	10.1 概論	
	10.2 逸脱、不適合及び是正処置	
	10.3 継続的改善	

出所) ISO56002 の日本規格協会による邦訳による

2.2 イノベーション・マネジメント規格に基づく認証、自己診断、調達等への活用

イノベーション・マネジメント規格に基づく認証制度、自己診断ツールの提供、調達や減税措置との関連付けは一部の国で実施されている。

2.2.1 イノベーション・マネジメント規格に基づく認証制度

(1) スペイン規格協会 AENOR による UNE166002 の認証

スペイン規格協会 AENOR は、規格制定とともに認証も行っている。

AENOR は、2008 年にスペインの認定機関であるスペイン国家認定機関 ENAC (Spanish National Accreditation Body) から、研究開発イノベーション・マネジメントシステム (UNE166002) の認証スキームについての認定を受けた¹²。

AENOR は、企業がイノベーション・マネジメントシステム (UNE166002) の認証を受けるメリットとして、次のことを挙げている¹³。

- 研究開発イノベーションを体系化し、企業の経営の中に統合できるようになる。
- 研究開発イノベーションの部門の計画、組織化、制御を可能とし、そこから生まれる製品のポートフォリオの管理も可能となる
- 研究開発イノベーション部門と他の部門との相互関係を構築できるようになる
- 研究開発イノベーションの活動の見える化することができる
- 企業の研究開発活動の信頼を高め、企業イメージの向上や競争力向上に役立つ
- 他のマネジメント規格との互換性がある

¹² AENOR ウェブサイト (<https://www.en.aenor.com/certificacion/idi/gestion-idi>) 2020 年 2 月 9 日閲覧

¹³ 同上

認証を受けた企業では、次のようなマークを表示できる。



図 2-4 UNE166002 認証企業が表示できるマーク

出所) AENOR ウェブサイト¹⁴

(2) UNE166002 の認証取得企業

AENOR は、現在までに約 600 機関（社）の認証を行った¹⁵。

2.2.2 イノベーション・マネジメントシステムの自己診断ツール

(1) スウェーデン規格協会の Innovation Management Capabilities Assessment 2019

スウェーデン規格協会（SIS）は、ISO56002 に自己診断を可能とするチェックリストとして“*Innovation Management Capabilities Assessment 2019*”（IMCA2019）を作成している。チェックリストは、24 項目の要素からなる。

このチェックリストは、イノベーション・マネジメントの熟度（*maturity levels*）を評価（*assessment*）するためのツールとして開発されたもので、ISO56002 とあわせて活用されることを想定している。開発に当たっては、カーネギーメロン大学の研究も参考にした¹⁶。また、ISO9004:2018（組織の品質）の自己診断ツールのフォーマットも参考にされた。なお、このツールは、ISO/TR 56004:2019（イノベーション・マネジメント・アセスメント）のガイダンスと一緒に活用されることも想定している。

24 項目は、状況、リーダーシップ、計画、支援、プロセス、評価と改善という大項目の下に整理されている。また、ISO56002 との対応関係も示されている。具体的には、次の通りである。

¹⁴ AENOR ウェブサイト (<https://www.en.aenor.com/certificacion/idi/gestion-idi>) 2020 年 3 月 6 日閲覧

¹⁵ AENOR ウェブサイト (<https://www.en.aenor.com/certificacion/idi/gestion-idi>) 2020 年 3 月 6 日閲覧

¹⁶ approach of the Capability maturity model integration (CMMI), developed by the Carnegie Mellon University

表 2-4 スウェーデン規格協会「IMCA2019」の診断項目

分類	診断基準の項目	ISO56002 の該当箇所
状況 (Context and conditions)	1. 外部トレンドの把握 (Understanding of external trends and drivers)	4.1.1 4.1.2
	2. 内部のケイパビリティと資産の把握 (Understanding of internal capabilities and assets)	4.1.1 4.1.3
	3. 創造と展開をサポートする文化 (Culture supporting creativity and deployment)	4.4.1 4.4.2
	4. 外部・内部のイノベーションの連携 (External and internal innovation collaboration)	4.4.1 4.4.3
リーダーシップ (Leadership)	5. 経営トップのコミットメント (Top management commitment)	5.1.1
	6. 価値実現へのフォーカス (Focus on value realization)	5.1.2
	7. イノベーションのビジョンと戦略 (Innovation vision and strategy)	5.1.3 5.1.4
	8. イノベーションのポリシー (Innovation policy)	5.2
	9. 組織の役割、責任 (Organizational roles, responsibilities)	5.3
計画 (Planning)	10. イノベーションの目的とアクションプラン (Innovation objectives and action plans)	6.1 6.2
	11. イノベーション活動に向けた組織の構造 (Organizational structures for innovation activities)	6.3
	12. イノベーションのポートフォリオ (Innovation portfolios)	6.4
支援 (Support)	13. イノベーション活動のためのリソース (Resources supporting innovation activities)	7.1
	14. 能力 (Competence)	7.2
	15. コミュニケーションと認知 (Communication and awareness)	7.3 7.4
	16. イノベーションのツールと方法 (Innovation tools and methods)	7.6
	17. 知的財産のマネジメント (Intellectual property management)	7.8
プロセス (Processes)	18. イノベーションのイニシアチブとプロジェクト (Innovation initiatives and projects)	8.1
	19. イノベーション・プロセスの構造 (Configuration of innovation processes)	8.2
	20. 機会の特定のプロセス (Processes to identify opportunities)	8.3.1
	21. コンセプトの創造と確認のプロセス (Processes to create and validate concepts)	8.3.2
	22. 開発と展開によるソリューションのプロセス (Processes to develop and deploy solutions)	8.3.5 8.3.6
評価と改善 (Evaluation and improvement)	23. イノベーションのパフォーマンス指標 (Innovation performance indicators)	9.1.1.1
	24. パフォーマンス評価と改善 (Performance evaluation and improvement)	9 10

出所) Swedish Institute for Standards" Innovation Management Capabilities Assessment 2019"2019

この自己診断ツールでは、24 項目のそれぞれについて、概ね次の 5 段階を示している。

- 1 なし、非公式、アドホック
- 2 基礎的なレベルでのマネジメント
- 3 定義され、マネジメントされている
- 4 体系的にマネジメントされている
- 5 最適化されている

例えば、次のようになっている。

表 2-5 スウェーデン規格協会「IMCA2019」の自己診断基準の例（外部トレンドの把握）

【例】外部トレンドの把握（Understanding of external trends and drivers）	
1	外部トレンドとドライバーを特定していない、又は非公式あるいはアドホックな形で特定されている (External trends and drivers are not determined or determined in an informal or ad hoc manner.)
2	外部トレンドとドライバーを特定する基本的なプロセスが構築されている (Basic processes for determining external trends and drivers are established.)
3	組織の目的に関連する外部トレンドとドライバーが決定され、分析されている。潜在的な価値実現の機会の領域が決定されている。 (External trends and drivers that are relevant for the purpose of the organization are determined and analyzed. Areas of opportunity for potential value realization are determined.)
4	外部トレンド、ドライバー及び機会の領域は、さまざまな側面に関連して体系的に決定されている。例：経済的、社会的、技術的、法的、政治的側面、過去の経験、現在の状況、潜在的な将来のシナリオを含む、 (External trends and drivers, and areas of opportunity are systematically determined related to different aspects, e.g. economic, social, technological, legal, and political aspects, including past experience, present situation, and potential future scenarios.)
5	外部トレンドとドライバーの継続的なモニタリング、レビュー、分析のプロセスが確立、実装、維持され、継続的に改善されている。機会に優先順位が付けられ、それに基づいて行動している。 (Processes for the ongoing monitoring, reviewing and analysis of external trends and drivers are established, implemented, maintained, and continuously improved. Areas of opportunity are prioritized and acted upon.)

出所) Swedish Institute for Standards”Innovation Management Capabilities Assessment 2019”2019

2.2.3 認証と公共調達、各種事業の採択との関連付けの事例

(1) 調達要件への活用事例

Eugenio(2008)によると、「政府の産業規制機能を考慮して（Gann,1997）、スペインの中央政府は、Inventiveness-2010 プログラムに従って、建設工事およびサービス契約の入札プロセスを通じて UNE 166000 規格に基づいたイノベーションの測定を行い、イノベーションを評価している¹⁷。」とのことである。調達プロセスにおいて、プロジェクト（建設工事およびサービス）を対象にイノベーションを評価する中央政府の姿勢、及び、その基準とし

¹⁷ Eugenio Pellicer et al. “Enhancing R&D&i through standardization and certification: the case of the Spanish construction industry”, 2008

て UNE166000 規格を用いていることが、建設業の企業が UNE166000 規格の認証取得のインセンティブになっている可能性がある。具体的には Eugenio(2008)において、「2005 年末には 42 の認証取得企業のうち、建設業はおらず、建設関係のサプライヤーが 1 社だけだった。2007 年末には 10 社の建設関連企業からの申請があがっている。うち、8 社は請負業者、1 社は品質管理会社、1 社はコンサルティング会社である。」と示されている。

さらに、Eugenio(2008)では、研究開発イノベーション・マネジメント (UNE166002) 規格の認定企業数と研究開発イノベーション・プロジェクト (UNE166001) 規格の認定プロジェクトの数が一致するという事実を踏まえ、「企業が、研究開発イノベーション・プロジェクトのみ認定を受けるのでは十分とは言えず、研究開発イノベーション・マネジメントシステムを確立して統合することを望んでいる可能性があることを示唆している。」としている。したがって、調達プロセスにおいて評価対象としているのは、プロジェクト単位 (UNE166001) であるものの、企業の意向は、イノベティブなプロジェクトを生み出すため、マネジメントシステムを対象として認定を受けることにあり得る可能性がある。

また、Eugenio(2008)では「以前の ISO9000 や ISO14000 シリーズの規格と同様、研究開発イノベーション・マネジメントシステムの実行は着実に増加しており、認証に向かう傾向がある。この傾向は、基本的に、建設会社ができる競争優位性と財政的インセンティブによるものである。」とあり、公共調達の入札プロセスで優位に働くこと、財政的インセンティブが得られることを指摘している。財政的インセンティブが、公共調達を受注しやすくなることを意味しているのか、補助金が交付されやすくなる等の別のインセンティブを意味しているのか、具体的な記述は確認されなかった。

(2) 税制優遇への活用事例

スペイン規格協会 AENOR では、規模や経済セクターに関係なく企業や組織が実施しようとしているプロジェクトが UNE166001 に該当する R&D&i 活動かどうかの特定をおこなっている。R&D&i 活動として特定され、証明書を受け取れば、法人税法上の税控除を受けることができる。同法 (改正法) 35 条に明記されている。後述する Moises Mir et al.(2011)においても、UNE166000 規格が、「特定の国内法規制の枠組みの中でスペイン企業が使用するために作成されたものであり、組織がイノベーション能力を証明できれば、税控除の対象となることができる」との記載があり、さらに注書きとして「必ずしも UNE166002:2006 を通過する必要はない」としている。

2.3 イノベーション・マネジメント導入による効果

以下では、イノベーション・マネジメントシステム規格の認証を受けた企業における経営業績について分析した論文を紹介する。

2.3.1 イノベーション・マネジメント認証を受けた企業の業績に関する研究

(1) Moises Mir et al. “The impact of standardized innovation management systems on

著者の Moises Mir¹⁸は、スペインのイノベーション・マネジメント規格の効果に関する分析論文を多く発表している人物である（2013年から ISO/TC279 のメンバー）。

Moises Mir et al.(2016)では、スペインのイノベーション・マネジメント規格（以下、SIMS と略）である UNE166002:2006 が認証の規格としては各国にさきがけており、すでに 500 を超える企業が認証を受けていることから、認証取得企業及び認証未取得企業に対する調査を行い、パス解析を行っている。この実証研究の目的は、「規格化されたイノベーション・マネジメント・システム(SIMS)と企業のイノベーション能力(innovation capability(IC))、業績(business performance(BP))の間に相関があるかどうかを調査すること」である。

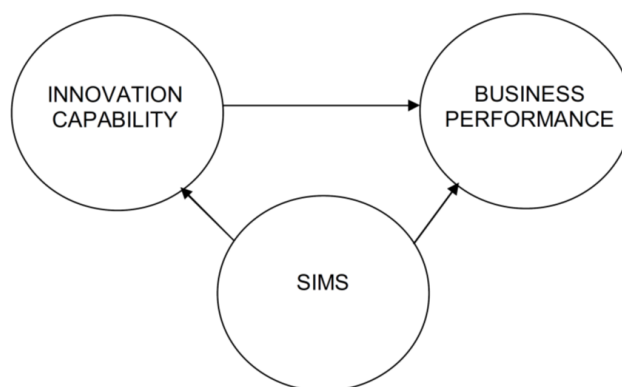


図 2-5 イノベーション・マネジメント規格の分析モデル

出所) Moises Mir et al.(2016)

Moises Mir et al.(2016)は、上記 Lawson and Samson(2001)で示された分析モデルをベースに、「6 つの次元を持ったダイヤモンド型」の分析モデル、すなわちイノベーション類型とイノベーションのパフォーマンスを経由させることで、業績までのパスを詳細に分析しようとするものである。なお、イノベーション能力については、「企業内での実践とプロセスを強化することにより形作られるもの」であるため、「さまざまな提案があったにもかかわらず、数年前までイノベーション能力に影響を与える変数についての合意はなかった」が、「2008 年以降、欧州協定 CWA15899:2008（中小企業に対するイノベーション能力の評価規格）が公開規格の形で利用可能となっている」ことから、CWA15899:2008 で示された 9 つの要素（イノベーションの文化、戦略、コンピタンス、知識、テクノロジー、商品やサービス、プロセス、構造、ネットワーク、マーケット、プロジェクト・マネジメント）で構成される 37 項目を活用している。

調査の概要について、「調査では 347 社のターゲット企業にリーチし、107 社が回答した。不完全な回答を除くと、すべての質問項目に回答があった 73 社が残った。この数字は返答率が 21%で 95%の信頼度で標準誤差が±8.3%である。全体の 57.5%が認証を取得している」と示されている。

質問項目は 51 項目であり、その内訳は、イノベーション類型、業績、イノベーション・

¹⁸ Moises Mir は、2013 年から ISO/TC279 のメンバー。カタロニア自治政府の教師。技術コンサルタントをしながら、2018 年までジローナ大学博士課程在学（Universitat de Girona）LinkedIn 掲載情報より（<https://www.linkedin.com/in/moises-mir-mauri-0b128511/>）。

パフォーマンスに関する 12 指標に対する 5 段階評価、財政危機の影響についての 5 段階評価、イノベーション能力を問う 37 の項目、UNE166002 の取得の有無である。追加の質問として全体的な業績の改善の有無や認証取得の目的、回答者の属性等を問うている。

認証取得と業績との相関について、「総数の約半分が結果（業績）の改善を経験し、残りの半分は改善を経験しなかった。SIMS 認証を取得した企業では 66.7%が過去 4 年間で業績が改善したと報告した一方で、SIMS 認証を取得していない企業では 28.6%のみが業績改善を報告している」として、「この結果は、SIMS と業績の間に正の関係がある可能性があることを示している。」と結論づけている。

分析フレームワークの検証結果は以下の図のとおりである。「既存研究のとおり、SIMS がイノベーション能力に影響を与えていると同時に業績にも影響を与えている」ことが確認された。さらに、「イノベーション類型のファクターがイノベーション能力、業績のいずれにも直接的に正の影響を与えている。対照的に、イノベーション能力は業績に直接影響を与えないが、代わりにイノベーション・パフォーマンスによって仲介されているように見える」としており、さらに、「イノベーション能力は直接的かつポジティブにイノベーション・パフォーマンスに影響を与え、イノベーション・パフォーマンスは直接的かつポジティブに業績に影響を与えている」ことが確認された。「SIMS がイノベーション能力と業績に直接かつポジティブに影響を与えている。ただし、SIMS は意外にもイノベーション・パフォーマンスに直接影響を及ぼしていない。それゆえ、イノベーション能力に仲介されている可能性があることは明らかである」としている。

また、追加的な質問への回答結果から、「企業は、規格の実装の最も重要な動機は、より良い企業イメージや認証取得費用の公的な補助金を得ることではなく、より多くのイノベーション・プロジェクトを創出するために、企業のイノベーション・プロセスを体系化し、効率化することであると主張している」ことを示している。

イノベーション・マネジメント規格を認証制度にするのかガイドライン形式にするのかについては、議論のあるところである。ヨーロッパの規格である CEN-ISO 16555-1:2013 は認証制度ではなくガイドライン形式となっている。これは、「イノベーション・プロジェクト向けの公的助成金にアクセスするために、規格認証を条件とすることを避けたい」という意識が反映されている」と推察している。

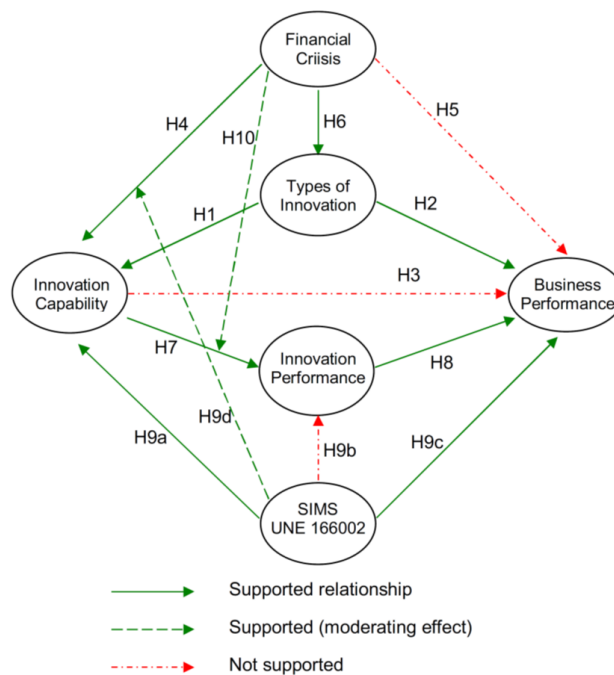


図 2-6 分析フレームワークの検証結果

出所) Moises Mir et al.(2016)

以下のパフォーマンス指標について、過去 4 年間（2007-2010 年）の「増加・向上している」「横ばいである」「減少・悪化している」を回答。

● 業績（ビジネス・パフォーマンス）

- ✓ 従業員数
- ✓ 研究開発、イノベーション部門の従業員数
- ✓ 年間売上高

● イノベーション・パフォーマンス

- ✓ 研究開発、イノベーションへの投資
- ✓ 研究開発、イノベーションへの割り当て予算
- ✓ 集計し評価されたイノベティブなアイデア数
- ✓ 進行中のイノベーション・プロジェクト数
- ✓ 終了したプロジェクト、成功して終わったプロジェクトの数

● その他

- ✓ 過去 3 年以内のイノベーションによる売上の全体における割合
- ✓ 特許申請数

ただし、その他とした指標は、アンケートの項目になっているが、分析の対象とはなっていない指標である。

イノベーション能力に関する指標は、CWA15889:2008（CEN ワークショップで開発および承認された協定に基づく中小企業のイノベーション能力を評価する標

準規格)で設定された37の質問項目を用いている。

加えて、「財政状況が悪化してもイノベーションへの投資を減らすことはないか」等の意向についても設問を設定。

● モチベーションに関する追加質問 (以下の要因につき重要度の高い順に並び替え)

- ✓ 実装の収まり(implementation subsided)
- ✓ イノベーション・プロセスの体系化と効率化
- ✓ 企業イメージの向上
- ✓ よりイノベティブなプロジェクトの開発

(2) Micaela Martínez-Costa¹⁹ et al. “The performance implications of the UNE 166.000 standardised innovation management system (2019)”²⁰

本研究は、Moises Mir et al.(2016)での研究を踏まえ、スペインのイノベーション・マネジメント規格 (以下、SIMS と略) である UNE166002:2006 が、イノベーションの4類型 (オスロマニュアルにおいて定義された、プロダクト・イノベーション、プロセスイノベーション、組織イノベーション、マーケティング・イノベーション) のそれぞれにいかに関与を与え、結果、業績にいかに関与したかを検証するものである。

本研究では、「従業員 100 人以上の製造業企業を対象として」おり、中小企業が対象である。100 人未満の小企業は「イノベーションに投資するためのリソースが不足しており、結果をゆがめてしまう」との認識から対象から外している。有効なアンケート数に到達するために、計 1,044 企業に連絡、うち 200 社から回収し²¹、その回答者属性は「6 社が CEO、172 社が研究開発部門責任者、14 社が業務管理責任者、8 社が品質管理責任者であり、標本企業は中企業 (全社の従業員数平均は 467 人)」である。

設問は先行文献を踏まえて設計されており、以下の指標について回答者の主観により 5 段階で評価された。

- イノベーション・マネジメントシステム: イノベーション・マネジメント規格の適用に使用される方法論を踏まえ、このシステムをトレーニング構成として処理し、適切なイノベーション・マネジメントのための企業の主要要件を収集する 15 の指標から作成した。これらの指標は AENOR の UNE166002 規格から直接導出されるものである。
- イノベーション: この研究では、製品 (5 項目)、プロセス (5 項目)、組織 (6 項目)、マーケティング (5 項目) の異なるイノベーション類型ごとに 4 つの異なる指標を採用している。これらのスケールは Gunday et al.の研究から取得した。
- 業績 (パフォーマンス): 先行文献で頻繁に採用される 6 つの指標を収集し、過去 3 年間の市場シェア、収益性、生産性、顧客満足度、企業イメージとその商品、商品の品質の変化を参照した。

¹⁹ Universidad de Murcia

²⁰ 以下ウェブサイトよりダウンロード。 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-02-2018-0028/full/html>

²¹ 有効回答率は 19.16%である。

本研究での結論は以下の通りである。

まずは UNE166002 規格に基づくイノベーション・マネジメントシステムとイノベーション類型の相関について、「UNE166002 規格に基づく SIMS が、イノベーションの発展(the development of innovations)に有効であることが確認された。具体的には、SIMS とプロダクト・イノベーション ($\beta^{22}=0.455$, $p < 0.001$)、プロセスイノベーション ($\beta = 0.265$, $p < 0.001$)、組織イノベーション ($\beta = 0.445$, $p < 0.001$)、マーケティング・イノベーション ($\beta = 0.436$, $p < 0.001$) の各イノベーションと正の相関があることの強力な証拠が得られた」としており、また、媒介分析により、「このシステムがイノベーションを支援するだけでなく、プロダクト・イノベーション ($\beta = 0.130$, $p > 0.05$; 95% CI ranges²³=0.046-0.231) やマーケティング・イノベーション ($\beta = 0.099$, $p < 0.05$; 95% CI ranges=0.041-0.178) の開発により間接的に企業の業績の改善に寄与している」としている。

次に検証したのが、「非技術系イノベーション(administrative innovation) (組織イノベーション、マーケティング・イノベーション) が技術系イノベーション (プロダクト・イノベーション、プロセスイノベーション) に正の効果を与えているという主張」である。まず、組織イノベーションはプロセスイノベーションと正の相関があることが確認された。一方で、「組織イノベーションはプロダクト・イノベーションの発展を説明できない ($\beta = 0.085$, $p > 0.05$)」という結果を得た。この結果について、「企業の内部改革が、必ずしも生産性向上や知識創造のプロセス改善を意味するわけではないことを示していると考えられる。これらの改革の多くは、企業の効率性の改善やコスト削減を目的としている。それゆえ組織イノベーションとプロセスイノベーションの間に相関がある ($\beta = 0.383$, $p < 0.001$) という証拠を得た」と推察している。また、もうひとつの非技術系イノベーションである「マーケティング・イノベーションは両方の技術系イノベーションの改善に貢献している」という結果を得ている。

最後に、「イノベーションが会社の業績に影響を及ぼしていること」が検証された。「イノベーション類型ごとの暗黙の戦略は異なるが、既存の製品とは異なる優れた製品を製造する、あるいは生産性の向上やコストの削減により、プロダクト・イノベーションとプロセスイノベーションが企業のボトムラインを改善し、持続可能な競争優位を達成する可能性を向上させる」として、技術系イノベーションが業績に正の影響を及ぼしている結果に言及している。

²² β はパス係数(path coefficients)を意味する。

²³ CI ranges は信頼区間を意味する。

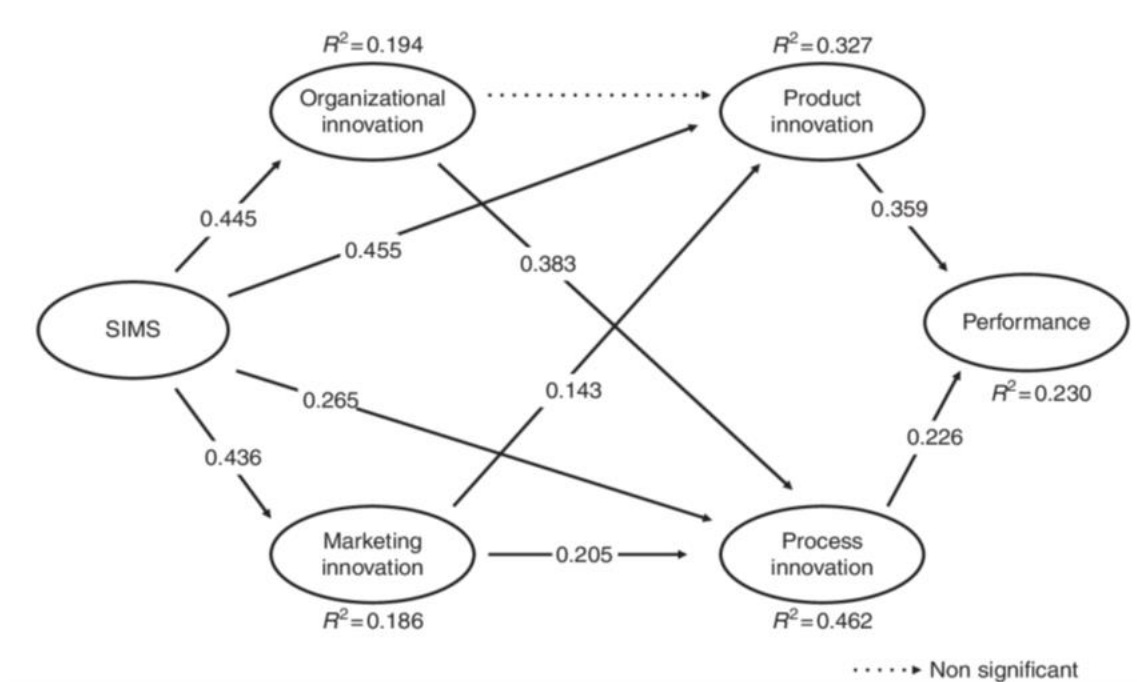


図 2-7 分析フレームワークの検証結果

出所) Micaela Martínez-Costa et al.(2019)

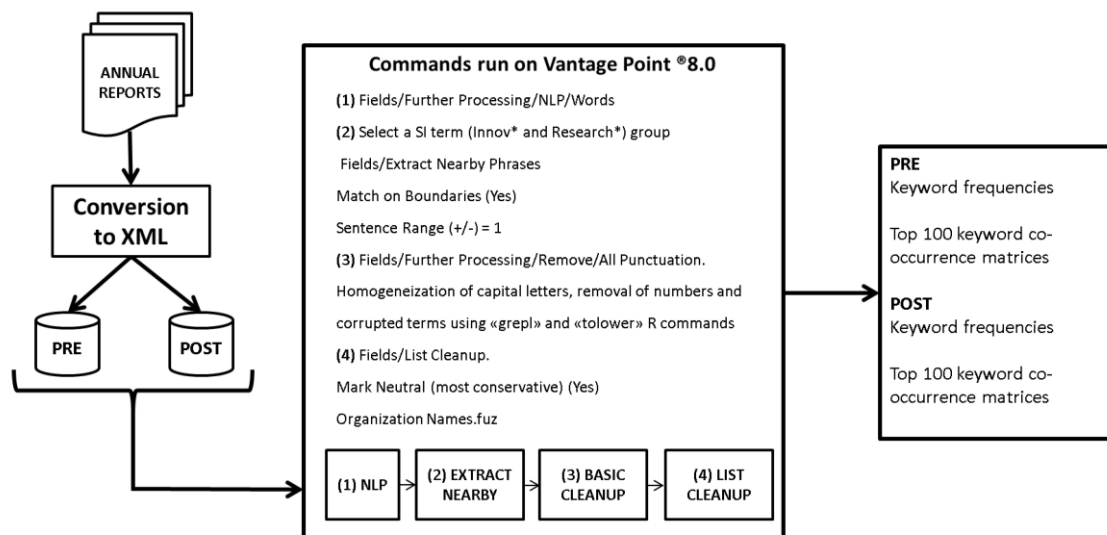
2.3.2 イノベーション・マネジメント認証を受けた企業における経営の変化に関する研究

(1) Gaizka Garechana et al. “Effects of innovation management system standardization on firms: evidence from text mining annual reports (2017)”

本研究は、テキストマイニングツールを利用して、イノベーション・マネジメント規格である UNE166002 の認証を受けた企業の年次報告書に存在する概念を分析し、UNE166002 のガイドラインに従って、規格化されたイノベーション・マネジメントシステムを実行した後のイノベーション・マネジメント上の変化を特徴づけようとするものである。

認証機関(AENOR)²⁴ が提供する 243 社が研究の出発点になる。これらの企業は 2002 年から UNE166002 に基づいて AENOR から認証を受けた企業である。「各企業の年次報告書はインターネット上のウェブサイトを開覧することにより確認されるが、多くの企業が廃業していたり他社に吸収又は合併され、独立したアイデンティティを失って」おり、「研究を実施するのに十分な年次報告書（認証前と認証後の 2 年分）を入手できるのは 12 社」であった。

²⁴ スペイン規格協会（AENOR）は認証業務も実施している。



出所) Gaizka Garechana et al.(2017)

図 2-8 テキストマイニングプロセスの分析フロー

集められた文書データは「自然言語処理（NLP）機能を使用してデータを処理し、単語の頻度を抽出し、Innovation および Research という単語（その変化形を含む）をイノベーションに関する重要な用語（SI 用語）として選択し、それに基づき文書からイノベーションに関連する主要な概念を抽出した。このステップは、VP の「近くのフレーズを抽出」（“Extract nearby phrases”）コマンドを使用して実施され、イノベーションに関連するテキストパターンと感情を識別することでさらに SI 用語の近くに存在する主要な概念を探索し、次いで、不要な情報のクリーニングが行われ、「認定前後の両方のデータセットから、頻度順にイノベーション関連の用語を含むフィールドが生成された。さらに、最も頻繁に出現する 100 の用語の共起行列が構築され、それらのコサイン類似性が計算され、イノベーション関連の概念間の関係をネットワーク可視化が生成」された。

その結果、認証取得後に、新しい技術や製品に関連する用語が多く増えたことがわかった。認証後に出現頻度の変化率が高かった用語が、「スタートアップ」や「アウトソーシング」などの用語であり、このことから「イノベーションのために外部ソースへの依存が高まったことを示している」としている。また、EU のイノベーションと研究開発のプログラムである「第 7 期フレームワークプログラム」の出現頻度が高まっていることから、「研究のために外部資金源の獲得を志向したことを示している」としている。

表 2-6 認証後に出現頻度の増加率が高かったマネジメント概念用語

Term	% change in proportion
startup	9,89
constant evolution	9,89
second generation	9,89
Seventh Framework Programme	9,05
outsourcing	6,54
environmental setting	6,54
total budget	6,12
RDi activities	5,7
inception	5,7
leading global company	5,7

出所) Gaizka Garechana et al.(2017)

以上から、本研究は、「認証前後の相対的な単語比率の分析により、イノベーションのよりオープンで協調的な概念を示す用語の出現」を明らかにした。これは、「UNE166002 規格に組み込まれたオープンイノベーションの哲学と一致して」いる。また、「オープンイノベーションの概念の実装、研究開発部門が縦割りで孤立した概念から横断的な概念への移行が企業のいくつかの活動に組み込まれている」ことが確認できた。

(2) Moises Mir et al. “Standardised innovation management systems: A case study of the Spanish Standard UNE 166002:2006 (2011)”

この論文は、スペインでイノベーション・マネジメントシステムの認証を取得した電子・照明向け金属部品製造販売会社を対象としたケーススタディである。同社の活動には、新製品の設計と製造プロセスの再設計が含まれる。「同社は UNE 166002 : 2006 の実装に成功し、この規格に基づく認証を受けた最初の 10 のスペイン企業の 1 つ」である。ケースの詳細な調査の結果、「他の企業が UNE 166002 : 2006 規格の要件に従ってイノベーション・マネジメントシステムの実装を検討する際に有用な結論が得られる」としている。

同社では、イノベーション・マネジメントシステムの認証を受けるまで、R&D&I の取組は散発的で不明確な方法で実施されていたが、(当時はまだ試行段階だった) UNE166002 の認証を 2003 年末に受けている²⁵。「認証後、特に 2004 年に、同社のイノベーション能力が向上したことがわかる」としている。以下の表では、2003 年から 2006 年までの同社のイノベーション能力に関する 6 つの指標の分析を示している。イノベーション・プロジェクト提案の提出数の増加、イノベーション・プロジェクトの承認・ローンチ数の増加、R&D&I 活動やプロジェクトへの投資率の増加している。

ただし、「R&D&I 活動への企業の投資額が増加し従事者数も増加しているにもかかわらず、2005 年からわずかな減少傾向を示している。これについては、同社のプロジェクトが通常 2 年以上、平均 3 年、長い場合は 10 年も継続するということで説明される。つまり、2004 年のように多くのプロジェクトが開始され、翌年のイノベーション能力が減少したことを意味する(利用可能なリソースに変化がないと仮定した場合、既に開始されたプロジェクトに人々が集中したため)」と分析している。「このケーススタディ企業の R&D&I 活動の

²⁵ UNE166002:2006 が発行されるまで、2002 年から 2006 年半ばまで、試験版の UNE166002:2002ex が存在した。2005 年までに UNE166002:2002EX の認証を受けた企業数は累積で 23 件である。

増加は、規格の認証が決定的であったと合理的に推測できる。ただし、検出された R&D&I の初期の成長が規格の認証にのみ帰することはできない」としている。

表 2-7 2003-2006 のイノベーション能力に関する指標の推移

INDICATOR	YEAR			
	2003	2004	2005	2006
Number of proposed innovation projects presented	26	29	20	22
Number of project specifications to evaluate	17	17	17	11
Number of innovation projects accepted and launched	13	17	10	6
Number of patents as a consequence of innovation projects	0	0	1	2
Number of people dedicated to R&D&I tasks	1	1	2	3
Percentage of turnover invested in R&D&I tasks and projects	0.95%	1.82%	2.8%	2.17%

出所) Moises Mir et al.(2006)

このケーススタディから、規格の利点と課題が整理されている。

- 利点
 - ✓ 投資の割り当てと R&D&I プロジェクトの開始に関する意思決定に役立つ。
 - ✓ R&D&I プロジェクトのより良い計画、文書化、管理とモニタリング。
 - ✓ 組織のイノベーション文化を強化する。
 - ✓ 会社でノウハウの活用を促進する。
 - ✓ より良く整理された文書、情報とプロジェクトが構造化され基準主導となった組織、その組織によるプロジェクトのモニタリングとコントロール。
 - ✓ 使用するフォーマットの標準化。
 - ✓ ISO9001:2000 や ISO14000:2004 といった他の規格との両立性。
 - ✓ クリエイティビティ、テクノロジーの監視と予測、またこれらのタスクを容易にするナレッジ・マネジメントのため TRIZ メソッド²⁶を使用したサポートソフトウェアの存在。
 - ✓ 認証取得は良い企業イメージになると同時に公表可能な優秀の証になる。
 - ✓ 補助金やソフトクレジットを受け取るため、また R&D&I プロジェクトの税控除を正当化するために政府機関との関係性を促進する。この認証を持つ企業はより高い評価を得る。
 - ✓ 企業のイノベーション能力を向上する。
- 課題
 - ✓ イノベーション文化が弱い人々は適応するのが難しい。
 - ✓ 合理化されていないと官僚主義的になりかねず、維持するのが難しい。
 - ✓ 創造性を難しくさせる；アイデアは計画を立てず予期せぬ瞬間に浮かぶことがあるため、プロセスがあまりにも自動化される。
 - ✓ 組織統合を難しくさせる；イノベーションは、どこにでもあって特定の場所がない横ぐし機能である。
 - ✓ 与えられるべき重要性が与えられないことがある。

²⁶ ソビエト連邦で開発された発明支援手法のこと。Segmentation（分けよ）、Taking out（離せ）など 40 の発明原理からなる（Wikipedia をもとに記載）。

- ✓ 毎年の監査が増える。
- ✓ 情報中毒の危険性；情報が多すぎて消化不良、同化できない、またはシステムが意識的かつまともな方法で実装されていない場合、実際には役に立たない情報が存在する。

2.3.3 イノベーション・マネジメントシステム規格の効果

イノベーション・マネジメントシステム規格に早くから取り組んできたスペインを中心に既存文献調査を行った。その結果、これまで紹介した論文では、イノベーション・マネジメントシステム規格を導入し、認証を受けた企業においては、イノベーション能力（innovation capacity）が向上し、ひいては業績が向上していることが示されている。

なお、Moises Mir et al.(2016)において、「スペインは認証制度があり、かつ認証取得企業が認証を取得してからある程度の時間を経験したデータを収集できる唯一の国」であるとしている。また、その他の国について「イギリスの BS7000-1:2008 が UK で有効だが認証ではない。ポルトガルはたった 150 社がポルトガルの規格である NP4457:2007 の認証を得ているのみである」ため、分析対象として不十分と整理している。特にガイドライン形式の規格としている場合、企業の裁量がある分、どの程度ガイドラインを踏まえてイノベーション・マネジメントシステムを確立したのかが不明瞭であり、イノベーション能力や業績への効果評価が難しいと推察される。

3. 「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」の普及状況、活用の可能性に関する検討

3.1 「行動指針」の理解

3.1.1 「行動指針」の項目

経済産業省とイノベーション 100 委員会は、2019 年 10 月に「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針～イノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格（ISO56002）を踏まえた手引書～」を策定した。

本文書は、2019 年 7 月に発行されたイノベーション・マネジメントシステムに関する国際規格（ISO56002）の考え方を基にして、我が国の大企業が新たな事業創造をする際に直面している課題を踏まえ、これまでの既存事業の維持だけでなく、新たなイノベーションを生み出すための変革を目指し挑戦をしている企業向けに策定したものである。

本指針の核心は、「経営者への 7 つの問いかけ」と「12 の推奨行動」である。

「7 つの問いかけ」は、次のとおりである。

- 1) 何を、目指すのか
- 2) なぜ、取り組むのか
- 3) 誰が、取り組むのか
- 4) 何に、取り組むのか
- 5) どのように、取り組むのか
- 6) どのように、続けるのか
- 7) どのように、進化させるのか

7 つの問いかけの下位に、「12 の推奨行動」が示されている。12 の推奨行動は、それぞれ ISO56002 と関連付けて整理されている。

本調査は、イノベーション経営の「チェックリスト」の作成を狙いとしている。その際、基本的には「行動指針」の記載に準拠し、必要に応じて ISO56002 の記載を参照している。

表 3-1 「7 つの問いかけ」「12 の推奨行動」と ISO56002 との関係

		ISO56002 における該当箇所					
		4 組織の状況	5 リーダーシップ	6 計画	7 支援体制	8 活動	9 パフォーマンス評価 10 改善
7 つの問いかけ	12 の推奨行動						
何を、目指すのか	① 存在意義に基づき、実現したい未来価値を構想・定義し、価値創造戦略をつくり、社内外に発信する	●	●	●			
なぜ、取り組むのか	② 自社の理念・歴史を振り返り、差し迫る危機と未来を見据え、自社の存在意義を問い直す	●	●	●			
誰が、取	③ 経営者自らが、戦略に基づき、情熱			●			

り 組 む の か	のある役員と社員を抜擢し、常に、 守護神 として現場を鼓舞し、活動を推進する						
何に、取 り 組 む の か	④ 既存事業の推進と同時に、不確実な未来の中から、事業機会を探索・特定し、短期的には経済合理性が見えなくても、挑戦すべき 新規事業に本気で取り組む			●			
ど の よ うに、取 り 組 む の か	⑤ 資金・人材等のリソース投入プロセスを、 既存事業と切り分け 、スピード感のある試行錯誤を実現する【 意思決定プロセス・支援体制 】		●		●	●	
	⑥ 経営状況に関わらず価値創造活動に一定の予算枠を確保し、責任者に決裁権限を付与する【 財源・執行権限 】		●		●	●	
	⑦ 価値創造にむけ、社内事業開発と社外連携を通じて 試行錯誤を加速 する仕組みを設ける				●	●	
ど の よ うに、続 け る の か	⑧ 価値創造活動においては、自由な探索活動を奨励・黙認すると共に、 リスクを取り、挑戦した人間を評価 する仕組みを装備する【 人材・働き方 】				●	●	
	⑨ 価値創造活動においては、 小さく早く失敗 し、挑戦の経験値を増やしなが ら、 組織文化の変革 に取り組む【 組織経験 】	●				●	
	⑩ スタートアップとの協創、社内起業家制度 の導入等により、 創業者精神を社内 に育む【 組織文化 】	●				●	
	⑪ スタートアップや投資家 に対して、 価値創造活動 を発信し、自組織の活動を支える生態系を構築する				●		
ど の よ うに、進 化 さ せるのか	⑫ 経営者が 価値創造活動 に見える化（ 文書化 ）し、組織として反芻（はんすう）し、 活動全体を進化 させ続ける						●

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針～イノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格（ISO56002）を踏まえた手引書～」(2019 年 10 月) より三菱総合研究所において作表

3.1.2 「行動指針」の図式化

「行動指針」は、文章で記載されているが、関係者インタビュー等の際には、概要を一覧できる図式があったほうがわかりやすい。

そこで、「行動指針」の概要を 1 枚で把握できるように次のような図式化を行った。この図式をもとに後述のインタビュー、アンケートを実施した。

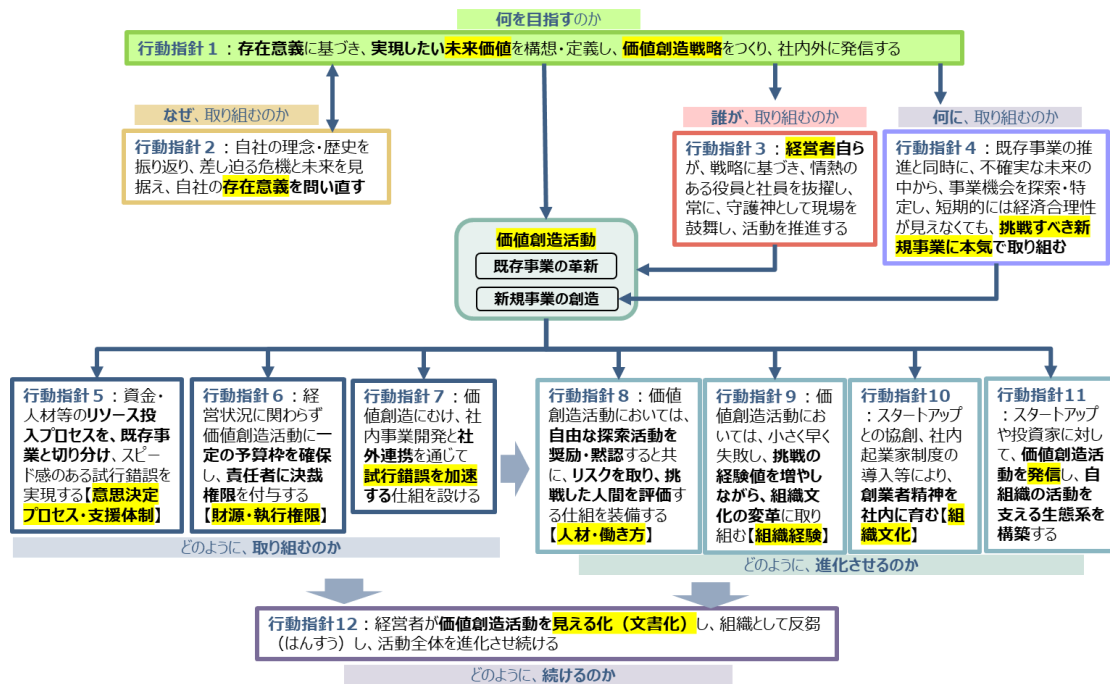


図 3-1 「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」の図式化

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針～イノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格（ISO56002）を踏まえた手引書～」(2019 年 10 月)より三菱総合研究所において作表

3.2 「行動指針」の英訳

「行動指針」の普及・啓発に向け、イノベーション経営に関する有識者や企業との意見交換の際に活用できるように、英訳を行った。

英訳に当たっては、一次案を作成した後、指針に事例として掲載されている企業、指針作成に協力した企業、作成者（経済産業省及びイノベーション 100 委員会）に文面を確認いただき、英訳版として確定させた。

英訳版のタイトルは、「Guidelines of Value Creation Management for Japanese corporations- Based on ISO 56002 Innovation Management System -」とした。

3.3 「行動指針」に関するインタビュー結果

3.3.1 インタビュー実施方法

本調査を通して、11 社へのインタビューを実施し、行動指針の意義、並びに行動指針の各項目に関する意見を得た。

インタビューを実施した企業の業種は、次の通りである。これら企業の中には、「行動指針」の作成時にインタビュー等で協力していた企業とそうでない企業が含まれる。

- 製造業
- 商業

- 金融・保険業
- 不動産業
- 情報通信業
- 運輸業 1 社

インタビューは、①「行動指針」について、②イノベーション経営の銘柄化について、③イノベーション経営のチェックリストについて、という 3 点について実施した。銘柄化に関するインタビュー結果は本報告書の 4. に掲載している。チェックリストに関するインタビュー結果は、5. に掲載している。

3.3.2 「行動指針」の意義に関する意見

各社における「行動指針」の活用可能性、活用する場合の活用方法についてインタビューを行ったところ、経済産業省が行動指針を公開していることで、イノベーション経営を推進する立場の人間からすれば、対社内でのコミュニケーションツールとしての活用が期待できるとの意見があった。また、行動指針の項目自体は、イノベーション経営において重要な内容が取り上げられているといった肯定的な意見が多かった。

また、行動指針の内容については、よく整理されているという意見がある一方、イノベーション創出方法が示されていないといった意見もあった。行動指針は、イノベーションを起こす可能性のある企業が持つ要素を示しているという特性を考慮すると、ベストプラクティスの共有が有用ではないかと考えられる。

以上から、「行動指針」の普及・啓蒙を推し進めることで、わが国のイノベーション経営の推進につながる可能性が見出された。また、イノベーション創出方法を学ぶ機会を提供する施策の必要性が見出された。

表 3-2 「行動指針」の意義に関する意見（インタビュー結果）

<行動指針の経営への活用に関する意見>

- 行動指針策定による経営層への影響は直接的にはない。経営層に対して「行動指針が策定され、当社も関わっている」ということは報告し、理解は得られているが、経営判断に活用されるには至っていない。
- 社内説明材料として行動指針が活用されているという話は聞いたことがない。

<今後の行動指針活用方法に関する意見>

- 社内で説明する際に「行動指針」の存在は有効である。行動指針がより広く認知されればさらに良いと感じる。
- イノベーションに取り組む大企業の担当組織は苦勞している。そのため、イノベーションを進める際に気を付けるべきポイントを国がまとめていることで、あまり即効性は期待できないが、財源等のより戻しに対する予防策になるかもしれないと感じる。また、大企業でイノベーション創出に取り組む際の抵抗勢力は社内のミドル層であると感じているが、ミドル層がイノベーションの重要性を認識するきっかけとなり得るかもしれない。
- 経営者が読み、経営者自身のアクションにつながるきっかけとなればよいと感じ

た。

＜行動指針の記載内容に関する意見＞

- 行動指針は機能的に整理されていると感じた。
- 一つ一つの内容は正しいと思う。できていなければイノベーションが生まれないことは確かだろう。ただし、方法が重要かつ困難なところだがそれは当然書かれていない。

＜行動指針の活用上の課題に関する意見＞

- 「行動指針」に似た概念はどの会社でも自社の行動指針に落とし込まれていると感じる。例えば経営理念、グループ全体の行動指針が当社にもあり、「行動指針」と同じ概念にもとづくものは網羅されている。ただし、各階層の日々のオペレーションに反映できていないことが課題と感じる。

出所) インタビュー結果をもとに整理 (以下同様)

3.3.3 「行動指針」の各項目に対する取り組み状況、意見

(1) 何を指すのか

1) 行動指針 1：存在意義に基づき、実現したい未来価値を構想・定義し、価値創造戦略をつくり、社内外に発信する

行動指針1については、多くの企業において、中期経営計画が該当するとの回答であった。また、社内外への発信については、トップが積極的に発信を行っているという企業が多かった。他方、社内外に発信するために明文化すること自体には、あまり意味がなく、明文化した目標を実現に結びつけることが重要だという意見があった。

＜実現したい未来価値の構想・定義について＞

- 当社としてのイノベーションの定義はあり、経営計画でも明文化されている。
- 中期経営計画において明確に示している。

＜目指すべきゴールと自社との関わりについて＞

- 「社会課題を自社の強み・アセットを活用して解決する」と定めている。また、コア技術も明確に定義している。

＜社内外への発信について＞

- 社外向けには経営計画で発信している。
- 社内向けには、トップ自らがプロジェクトに入ってきて、自らの言葉で意識改革を浸透させていく。経営層にも自ら研修を行い自身の思いを伝えている。そうすることで、技術者も本気で何かしようとする風土ができていると感じる。

＜その他＞

- 行動指針 1、2、3 については、イノベーションを抜きにしても普遍的なことであると思う。

- 社内外への情報発信の際には明文化されると思うが、明文化自体に意味はないと感じる。

(2) なぜ、取り組むのか

1) 行動指針 2：自社の理念・歴史を振り返り、差し迫る危機と未来を見据え、自社の存在意義を問い直す

行動指針2については、自社の理念・歴史を踏まえ、差し迫る危機に対応し未来に事業を繋げようとしているとの意見が多かった。差し迫る危機の例としてはデジタルトランスフォーメーション（DX）による事業環境の変化を挙げる企業が多く、特に金融業といった、既存事業への影響が大きいとされる業種では、自社の存在意義を問い直して戦略を作成しているとの意見があった。

<自社の理念とイノベーション創出について>

- 創業時の理念は現在も息づいており、イノベーション創出に取り組む際にもベースとなっている。

<差し迫る危機とその対策について>

- 経営陣が本業の収益環境、環境変化の中で危機を感じ、新事業のプロジェクトチームを発足。未来を見据えて複合的なチャネル戦略に取り組んでいる。

<未来を見据える方法について>

- 手段として、2030年に世の中はどうなっているか、当社はどのような会社でありたいかをバックキャストして、やるべきことをプランに落とし込んでいく取り組みをしている。

(3) 誰が、取り組むのか

1) 行動指針 3：経営者自らが、戦略に基づき、情熱のある役員と社員を抜擢し、常に、守護神として現場を鼓舞し、活動を推進する

行動指針3については、トップとイノベーション創出に取り組むチームとの距離が近く、トップが守護神として現場の鼓舞や活動の推進に寄与していると答える企業が多かった。

他方、社長や上級役員が既存事業の片手間で新規事業推進を実施しているというケースでは、マイナスに働く可能性もあるのではないかという意見もあった。

<経営者の存在について>

- 当社ではトップとイノベーション創出に取り組むチームとの距離感が近いと思う。案件を進めるのにも社長、役員の関与があり、適宜相談できる環境である。

<経営者の在り方について>

- 守護神の存在はその在り方によってイノベーション活動にプラスにもマイナスにも働く。多くの企業では、社長や上級役員が既存事業の片手間で新規事業推進を実施しているというケースであり、中途半端になりがちであると思う。

(4) 何に、取り組むのか

1) 行動指針 4：既存事業の推進と同時に、不確実な未来の中から、事業機会を探索・特定し、短期的には経済合理性が見えなくても、挑戦すべき新規事業に本気で取り組む

行動指針 4 については、新規事業を複数の視点で捉え位置づける例があった。また、新規事業開拓やイノベーション創出に係る取り組みに対して、短期的な経済合理性を求めず本気で取り組むことにトップがコミットしている例が多く見られた。

<新規事業の位置づけについて>

- トップ主導で組成されたプロジェクトチームでは、既存業務のデジタル化、サービスの拡張、全くの新規テーマの 3 つを新規事業と捉えている。既存事業をベースにしつつ、シナジーがどう起こるか、お客様が何を求めているかによって、3 つのテーマをフレキシブルに運用するべきと考えて取り組んでいる。
- 当社では、未来研究テーマ、全社戦略テーマ、事業部テーマという 3 つの階層で新事業開発に取り組んでいる。未来研究テーマは将来何らかの事業になると期待できるテーマ、事業部テーマは隣地拡大等の特定領域を成長させるテーマ、これら 2 テーマの間を繋ぐのが、全社戦略テーマであり、会社全体として育てていく方針である。

<新規事業の収益性について>

- 新規事業における利益は、既存事業と比較すると微々たるものであり、既存事業とは目標や評価軸を明確に切り分けているため、何か言われることはない。
- イノベーション投資枠を設けている。経営層は、本投資枠をリスクマネーと認識しており、収益性を求めてくることはない。

(5) どのように、取り組むのか

1) 行動指針 5：資金・人材等のリソース投入プロセスを、既存事業と切り分け、スピード感のある試行錯誤を実現する【意思決定プロセス・支援体制】

行動指針 5 については、専任の部隊を組成し、既存事業との切り分けができていると答える企業が多かった。専任部隊の所属に関しては、企業ごとに考え方が異なり、出島型で取り組む企業、本社内で事業部間を横串で繋ぎつつ取り組む企業といった多様な取り組み方があった。また、案件の評価・管理プロセスについては、ステージゲート方式（研究開発から事業化までを複数の活動（ステージ）に分割し、各ステージ終了時に評価を行い、次のステージに進むか否かを判断する方式）を採用している企業の例も見られた。

＜既存事業との切り分けについて＞

- 出島部門として、既存事業とは切り離された環境で新規事業に取り組んでいる。
- 出島として既存事業に差し障りのないよう進める企業は多いだろうが、既存事業に近い領域の改革を進めることも重要である。当社では従来、部署ごとにウォーターフォール型でサービスの構築から展開までを進めてきていたが、分業制をやめ、エンジニア、デザイナー、企画担当が同じ会議に出席し、議論するスタイルに変えつつある。当社が定義するデジタルトランスフォーメーションとは、こうした働き方によるものだと考えている。

＜案件の評価・管理プロセスについて＞

- 複数ある新規事業テーマのうち、全社戦略テーマについては、コーポレートが費用を負担し、ステージゲート方式で取り組んでいる。

2) 行動指針 6：経営状況に関わらず価値創造活動に一定の予算枠を確保し、責任者に決裁権限を付与する【財源・執行権限】

行動指針 6 については、3 年程度の期間で予算枠を確保している企業の例が見られた。また、権限の付与については、企業ごとに差が見られた。

＜予算枠の確保について＞

- R&D に一定水準の投資を続けており、M&A にも取り組んでいる。
- R&D 予算は年間、3 年間で決める。M&A を含めたリソースアロケーションという資金枠を設けている。経営状況に関わらず、3 カ年で予算枠を確保している。ただし、赤字に陥りそうな状況下では聖域にできるかはわからない。
- 一つのプロジェクトをやるにあたって、期間、投資規模、プロフィット感はあらかじめ決めている。既存業務は、年度ごと、案件ごとに予算が決められており、他の事業にはありえない部分である。

＜権限の付与について＞

- スタートアップ連携については、本社から相当な権限を与えられているためやり易い。年 1 回、本社取締役会への報告の機会はあるが、それ以外は任されている。ただし、ここまで任されている背景には、出資枠が本社から見れば、小額であることも関係していると思う。
- 出資先については CVC に任されており、CVC がジャッジしている。CVC はフリーハンドではないが、ビジネスイノベーション室が見て投資を決定している。
- 大幅な権限移譲はないが、経営と距離が非常に近く、高頻度に今の状況を共有している。そのために、裁量どうのという点での課題感はあまりない。

3) 行動指針 7：価値創造にむけ、社内事業開発と社外連携を通じて試行錯誤を加速する仕組みを設ける

行動指針 7 については、社外との接点となる拠点や組織を整備し取り組む例や、オープン

イノベーション支援企業の活用、大学への社員派遣等、様々な手法が取られている。

＜社外連携の取組みについて＞

- 拠点を開設し、オープンイノベーションに取り組んでいる。
- CVC を組成し、オープンイノベーションに取り組んでいる。
- オープンイノベーションの支援企業の助けも借りつつ、オープンイノベーションに取り組んでいる。
- 社員を派遣することで、大学との連携に力を入れて取り組んでいる。

(6) どのように、進化させるのか

1) 行動指針 8：価値創造活動においては、自由な探索活動を奨励・黙認すると共に、リスクを取り、挑戦した人間を評価する仕組みを装備する【人材・働き方】

行動指針8については、各社ともに挑戦した人間を評価する取り組みを推進しているが、既存事業従事者との相対評価の面では課題があり、現状では十分には反映できていないとの意見が多かった。

＜新規事業に関する評価の取組みについて＞

- 既存事業より新規事業の方が難しいと分かっているが、組織としては既存と新規のバランスで組織・人事の評価をどうするかが課題で、当社でも評価には入っていない。
- これは難しい。現場のマネージャーが同じ採用基準の中でも中長期の取り組みをいかに評価するかであり、上手にやる必要がある。当社では、現場に裁量が与えられている。
- イノベーションに関する取り組み自体が評価に結びついている。例えば、当社との事業化を検討した件数が KPI の例として挙げられる。
- 社員の個人目標として「S 目標」というリスクをとり挑戦した者を評価するための全社的な目標設定がある。ただし、人事評価よりもどういった人材が昇進するのかが、社員に与える影響は大きい（人事異動は視聴率の高いコンテンツ）。挑戦を評価するとは言っても、失敗していない人材が昇進している現状があることは大きな課題である。新規事業に挑戦し、事業を畳んできた人材を昇進させられるかが大きいと考えている。近年の様子を見ると、1 の成功の裏で 10 の失敗をしている人材であれば昇進できるかもしれないと感じられるようになってきたが、いずれにせよ成功していることが必須条件となっていることに変わりはない。シリコンバレーでは失敗そのものが勲章である。近年の傾向として、クリエイティブ部門が増加していることから、イノベーション系ポスト比率が大きくなってきたことが、経営からのイノベーション推進メッセージと言えるのではないかな。
- 組織業績評価の項目として、イノベーションへの取り組み、本部またがりを含めて定性的に評価する仕組みは持っている。組織としての評価はある。人の評価は、個別の成果は人事評価で見ているが、チャレンジして失敗したものをどう評価しているかは

課題。

**2) 行動指針 9：価値創造活動においては、小さく早く失敗し、挑戦の経験値を増やしなが
ら、組織文化の変革に取り組む【組織経験】**

行動指針9については、小さく早く失敗する仕組みとしてステージゲート方式の活用が挙げられた。また、失敗に対する許容についても、失敗を責めるのではなく次の挑戦に取り組みと指示される文化があるとの意見があった。

＜小さく早く失敗する仕組みについて＞

- ステージゲート方式が多くなってきている。以前は失敗するとバツがつくので止めるに止められない状況もあったが、ここ10年ぐらいで文化が変わってきている。

＜失敗に関する許容について＞

- 失敗することで怒られることはない。次の挑戦を早くしろと言われるくらい。失敗経験を共有するようなことはしていない。

3) 行動指針 10：スタートアップとの協創、社内起業家制度の導入等により、創業者精神を社内に育む【組織文化】

行動指針10については、創業者精神の醸成に関する取り組みとして、若手社員を抜擢し、連携先への出向や、CVCの責任者を任せるといった方法で経験を積ませるという回答があった。他方、社内起業家制度については、取り組んでいると回答した企業はなかった。

＜社内起業家制度による創業者精神の醸成について＞

- 社内起業家制度やビジネスコンテストといった取り組みはないが、社内公募制があり、若手はその制度を使ってイノベーション関連部署に異動することができる。

＜スタートアップ等への出向による創業者精神の醸成について＞

- 若手研究者を産学連携先に駐在する課長に、財務・経理部門に入社し、一時、証券会社に出向していた若手社員をCVC室長に抜擢するといった人事を行っている。
- スタートアップへの出向はあるが、案件によりけりである。

4) 行動指針 11：スタートアップや投資家に対して、価値創造活動を発信し、自組織の活動を支える生態系を構築する

行動指針11については、自社の価値創造活動の発信方法として、イノベーション拠点での情報公開やCVCと通じた情報発信があるとの例があった。

＜価値創造活動の発信方法について＞

- 情報発信も直近3年ぐらいで増えてきている。イノベーション拠点に外部の人を招待して、4年間で10万人の来客があった。
- 社外向けには、CVCとのコミュニケーションが主であり、ビジネスコンテスト等に

は踏み込めていない。社内向けには、社内報でビジネスアイデアを共有したりしているが、外部への情報公開まではしていない。

出所) インタビュー結果をもとに整理

(7) どのように、続けるのか

1) 行動指針 12：経営者が価値創造活動が見える化（文書化）し、組織として反芻（はんすう）し、活動全体を進化させ続ける

行動指針 12 については、年度初めや中期経営計画策定のタイミングで反芻の機会を設けているとの意見があった。

<見える化について>

- 年度方針で見える化を行い、トップ自らが表明することで、反芻を行っている。
- スタートアップへの発信は、今後テーマごとではなく、会社単位で取り組むことを次期中期経営計画で明記する予定である。
- 経営者が考えを文書化して社内全体に発信する。また、トップはマスコミを活用して社内に周知する手法も取っているように感じる。

出所) インタビュー結果をもとに整理

3.4 「行動指針」に関するアンケート結果

3.4.1 アンケート実施方法

アンケートの実施方法は、後述（5.2.2）の通りであり、ここでは紹介を省略する。

3.4.2 「行動指針」の 12 の推奨行動の重要度、取り組み状況

アンケートによって、12 の推奨行動に関する重要度の意見を収集した結果を図 3-2 に示す。

行動指針 1 については、非常に重要との回答が 95%であり、12 の推奨行動の中でも最も重要視されている。また、行動指針 2、3、4 についても非常に重要との意見が多く、イノベーション経営に取り組む意義や何に取り組むかといった前提に重要性を感じる意見が多かったと考えられる。

他方、「どのように取り組むか」（行動指針 5~7）、「どのように進化させるか」（行動指針 8~11）については、行動指針 9（組織経験）が非常に重要な割合が高かった。

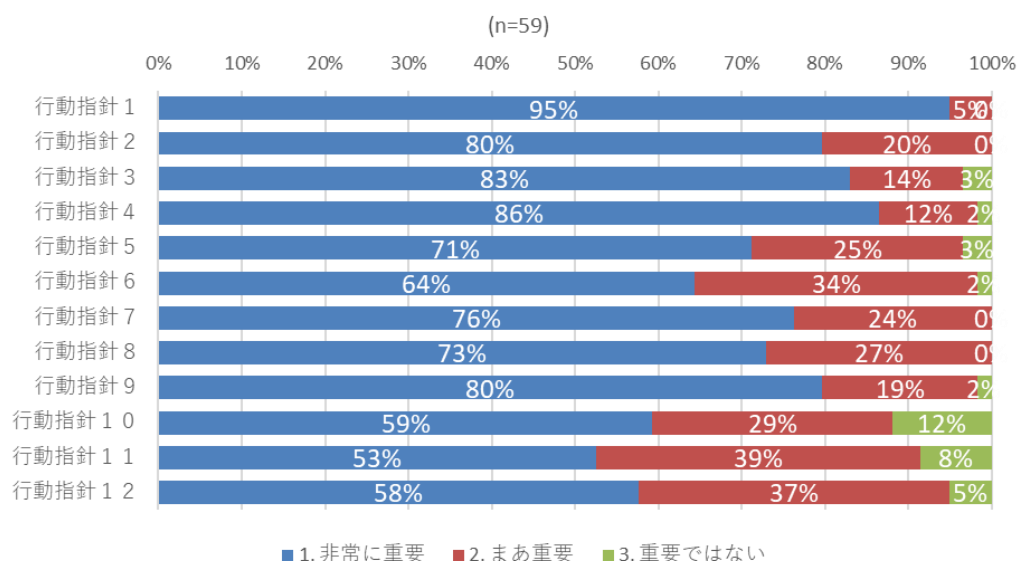


図 3-2 「行動指針」の12の推奨行動について自社における重要度

出所) 三菱総合研究所実施「イノベーション経営の診断に関するアンケート」(2020年2月実施) 結果

次に、12の推奨行動に関する取組状況の意見を収集した結果を図 3-3 に示す。

行動指針1～7については、十分・まあできていると回答する比率が高いが、行動指針8～12については、できていない回答する比率が高い結果となった。

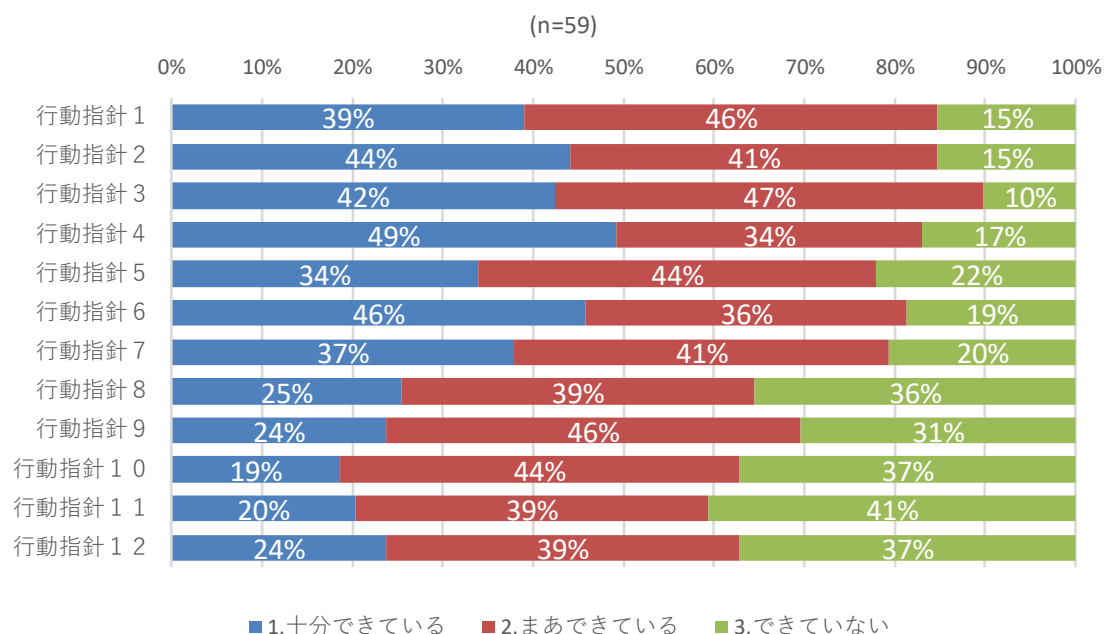


図 3-3 「行動指針」の12の推奨行動に関する自社の取り組み状況

出所) 三菱総合研究所実施「イノベーション経営の診断に関するアンケート」(2020年2月実施) 結果

3.4.3 「行動指針」の重要度×実践状況

12 の推奨行動について、アンケート回答企業はどの項目を重視しているのか、実践できているのかを俯瞰的に整理することを目的として、重要度×実践状況を散布図として整理することとした。

散布図上で表示するにあたり、12 のそれぞれについて、以下のように選択肢ごとの配点を行い、平均点を算出した。

- 貴社において重要なもの

- ✓ 1.非常に重要 =10 点
- ✓ 2.まあ重要 =5 点
- ✓ 3.重要ではない =0 点

- 貴社における取組状況"

- ✓ 1.十分できている =10 点
- ✓ 2.まあできている =5 点
- ✓ 3.できていない =0 点

重要度が高く、比較的实践されているのは、行動指針 1（価値創造戦略）、同 4（新規事業に本気で）、同 3（経営者自ら）、同 2（存在意義）、同 7（試行錯誤の加速）であった。

重要度が高いものの実践状況が低いのは、行動指針 9（組織経験）、同 8（人材・働き方）であった。

行動指針 10（組織文化）、同 11（発信）、同 12（見える化）は重要度の認識が相対的に低く、実践状況も低い。

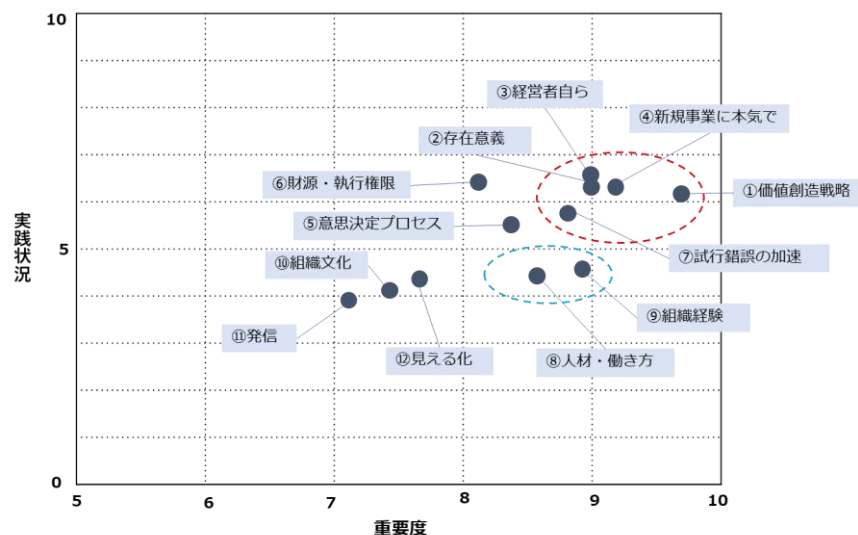


図 3-4 「行動指針」の 12 の推奨行動について「重要度」×「取り組み状況」

出所) 三菱総合研究所実施「イノベーション経営の診断に関するアンケート」(2020 年 2 月実施) 結果

3.5 今後の「行動指針」の普及、活用に向けての課題等

インタビュー、アンケートの結果を踏まえると、今後の「行動指針」の普及、活用に向けての課題としては、次のものが挙げられる。

- 「行動指針」の趣旨、内容については、社内で参照する際に有効であるといった肯定的な意見が多いものの、本指針自体は、一般的に認知されている状況でない（「行動指針」の策定時に協力していた一部企業を除く）。そのため、行動指針の趣旨やエッセンスをわかりやすく紹介する、何らかの制度（銘柄化等）と結びつけて普及を図る、といった課題があると考えられる。
- 本行動指針には、多くの知見が含まれており、示唆的な点が多いが、文章中心の構成であるため、一覧ですぐに理解できる文書とはなっていないため、担当者が社内で説明する際に扱いにくい面もあると思われる。そのため、本報告書 3.1.2 で作成したような 1 枚の概要図とエッセンスをまとめた資料があったほうが理解、普及が進みやすいと考えられる。
- 「行動指針」の各項目の内容についての、否定的な意見はなかったが、実際に取り組むとなると担当者が悩む場面もあると思われる。例えば、「行動指針 2：経営者自らが・・・守護神として・・・推進する」を具体化する場合、何でも経営者が関与すれば良いわけではなく、「価値創造活動の経営者への報告・フィードバックで「聞くこと/聞かないこと」を決める。」（指針の「課題克服のための具体アクション」に記載）といったことが必要である。そのため、こうした具体的な課題についてベストプラクティスをさらに共有するような取り組みがあれば、さらに指針の理解が進み、普及が進みやすくなると考えられる。

4. イノベーション経営の「銘柄化」の可能性に関する検討

近年、特定のテーマをもとに、優れた経営を行う企業を選定し、「銘柄化」する取組が進んでいる。例えば、「健康経営銘柄」、「デジタルトランスフォーメーション銘柄 2020」である。ここでは、「イノベーション経営」について銘柄化をすることを念頭において、先行事例のサーベイ、企業意見の徴取等を行い、課題を整理することとした。

4.1 銘柄化の先行事例

4.1.1 健康経営銘柄

(1) 銘柄化の経緯、目的

経済産業省と東京証券取引所は、日本再興戦略に位置付けられた「国民の健康寿命の延伸」に対する取り組みの一環として、「健康経営銘柄」を選定している。

その趣旨は、以下のように説明されている。

「健康経営」とは、従業員等の健康保持・増進の取り組みが、将来的に企業の収益性等を高める投資であるとの考えのもと、従業員等の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に取り組むことです。健康経営の推進は、従業員の活力や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績や企業価値の向上につながると期待されます。

また、国民の QOL (Quality of Life=生活の質) の向上やあるべき国民医療費の実現など、社会課題の解決に貢献するものであると考えられます。

本取り組みでは、東京証券取引所に上場している企業の中から健康経営の取り組みが特に優れた企業を選定し、長期的な視点からの企業価値の向上を重視する投資家にとって、魅力ある投資対象であるものとして紹介することで、企業における健康経営の取り組みの促進を目指しています。」²⁷

※健康経営は、NPO 法人健康経営研究会の登録商標。

(2) 銘柄化の対象企業

「健康経営銘柄」は、アンケートに回答し、東京証券取引所上場会社 (TOKYO PRO Market 上場会社を除く) の中から選定する。経済産業省及び東京証券取引所が共同で選定しており、東証の業種分類 (33 種) をもとに評価結果が業種内で最高順位の企業および各業種最高順位企業の平均より優れている企業を「健康経営銘柄 2020」として選定する (該当なしの業種もありうる)。

同時に、非上場企業も対象として、「健康経営優良法人 (大規模法人部門)」、「健康経営優良法人 (中小規模法人部門)」の認定も行っている (日本健康会議において認定)。

²⁷ 経済産業省・東京証券取引所「健康経営銘柄 2020 選定企業紹介レポート」2020 年 3 月

(3) 選定プロセス

「健康経営銘柄 2020」は、以下のステップを経て選定された²⁸。

1) 「令和元年度 健康経営度調査」の実施

経済産業省が、「令和元年 健康経営度調査（従業員の健康に関する取り組みやその成果についての調査）」を実施。

令和元年度の回答企業数は 2,328 社となり、前年度から約 1.3 倍、初年度から約 4.7 倍に増加した。

2) 評価基準に基づき「健康経営」に優れた企業を選出

前記の調査に回答のあった企業を、評価基準に基づいて評価。このうち、東京証券取引所上場会社（TOKYO PRO Market 上場会社を除く）であり、評価結果が上位 20%かつ必須項目をすべて満たしている企業を「健康経営」に優れた企業（選定候補）として選出（重大な法令違反等がある場合は選定候補から除外する）。

3) 財務指標スクリーニングを経て「健康経営銘柄 2020」を選定

前記で選定候補として選出され、ROE（自己資本利益率）の直近 3 年間平均が 0%以上の企業のうち、ROE が高い企業には一定の加点を行う。また、前年度の調査回答企業に対しても一定の加点を行うほか、社外への情報開示状況についても評価する。評価結果が業種内で最高順位の企業および各業種最高順位企業の平均より優れている企業を「健康経営銘柄 2020」として選定。選定候補がない業種は非選定とする。



図 4-1 「健康経営銘柄 2019」の選定プロセス

出所) 経済産業省・東京証券取引所「健康経営銘柄 2020 選定企業紹介レポート」2020年3月

²⁸ 経済産業省・東京証券取引所「健康経営銘柄 2020 選定企業紹介レポート」2020年3月

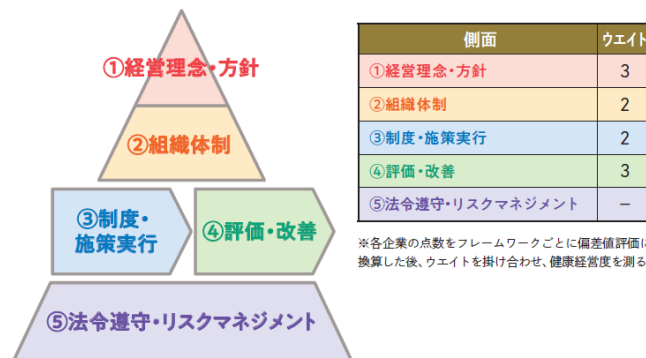
(4) 評価基準

評価基準は、以下のように説明されている。

「健康経営度の評価モデルは令和元年度健康経営度調査基準検討委員会での検討を経て決定されています。健康経営の実践度合を、「①経営理念・方針」「②組織体制」「③制度・施策実行」「④評価・改善」「⑤法令遵守・リスクマネジメント」の5つのフレームワークから評価しています。

それぞれのフレームワークには、健康経営の取り組み度合いに関する社会的な現状を踏まえて評価配点のウエイトを設定し、最終評価を算出しています。」²⁹

表 4-1 「健康経営銘柄 2020」の選定要件



出所) 経済産業省・東京証券取引所「健康経営銘柄 2020 選定企業紹介レポート」2020 年 3 月

表 4-2 「健康経営銘柄 2020」の選定要件の詳細

大項目	中項目	小項目	評価項目	選定要件
1.経営理念(経営者の自覚)			健康宣言の社内外への発信(アニュアルレポートや統合報告書等での発信) トップランナーとして健康経営の普及に取り組んでいること	必須
2.組織体制		経営層の体制	健康づくり責任者が役員以上	必須
		保険者との連携	健保等保険者と連携	
3.制度・ 施策実行	従業員の 健康課題の把握と 必要な対策の検討	健康課題の把握	①定期健診受診率(実質100%)	左記 ①～⑮の うち 12項目 以上
			②受診勧奨の取り組み	
		対策の検討	③50人未満の事業場におけるストレスチェックの実施	
			④健康増進・過重労働防止に向けた具体的目標(計画)の設定	
	健康経営の 実践に向けた 基礎的な土台づくりと ワークエンゲイジメント	ヘルスリテラシーの向上	⑤管理職または従業員に対する教育機会の設定 ※「従業員の健康保持・増進やメンタルヘルスに関する教育」については参加率(実施率)を測っていること	
		ワークライフバランスの推進	⑥適切な働き方実現に向けた取り組み	
		職場の活性化	⑦コミュニケーションの促進に向けた取り組み	
		病気の治療と仕事の両立支援	⑧病気の治療と仕事の両立の促進に向けた取り組み(⑮を除く)	
	従業員の心と身体の 健康づくりに向けた 具体的対策	保健指導	⑨保健指導の実施および特定保健指導実施機会の提供に関する取り組み ※「生活習慣病予備群者への特定保健指導以外の保健指導」については参加率(実施率)を測っていること	
		健康増進・ 生活習慣病予防対策	⑩食生活の改善に向けた取り組み	
			⑪運動機会の増進に向けた取り組み	
		感染症予防対策	⑫女性の健康保持・増進に向けた取り組み	
			⑬従業員の感染症予防に向けた取り組み	
		過重労働対策	⑭長時間労働者への対応に関する取り組み	
		メンタルヘルス対策	⑮メンタルヘルス不調者への対応に関する取り組み	
		受動喫煙対策	受動喫煙対策に関する取り組み	
	取り組みの質の確保	専門資格者の関与	産業医または保健師が健康保持・増進の立案・検討に関与	必須
4.評価・改善		取り組みの効果検証	健康保持・増進を目的とした導入施策への効果検証を実施	必須
5.法令遵守・リスクマネジメント			定期健診の実施、健保等保険者による特定健康診査・特定保健指導の実施、50人以上の事業場におけるストレスチェックの実施、従業員の健康管理に関連する法令について重大な違反をしていないこと、など	必須

出所) 経済産業省・東京証券取引所「健康経営銘柄 2020 選定企業紹介レポート」2020 年 3 月

²⁹ 経済産業省・東京証券取引所「健康経営銘柄 2020 選定企業紹介レポート」2020 年 3 月

4.1.2 攻めの IT 経営銘柄/デジタルトランスフォーメーション銘柄 2020

(1) 銘柄化の経緯、目的

経済産業省は、中長期的な企業価値の向上や競争力強化に結びつく戦略的 IT 投資の促進に向けた取り組みの一環として、過去 5 回（2015～2019 年）にわたり東京証券取引所と共同で「攻めの IT 経営銘柄」の選定を実施してきた³⁰。2020 年からは、「デジタルトランスフォーメーション銘柄 2020（DX 銘柄 2020）」とした。

DX 銘柄 2020 の趣旨は、以下のように説明されている。

「2020 年も、これまで実施してきた「攻めの IT 経営銘柄」と同様、東京証券取引所と共同で「デジタルトランスフォーメーション銘柄 2020」を実施します。※近年、デジタル技術を前提として、ビジネスモデル等を抜本的に変革し、新たな成長・競争力強化につなげていく「デジタルトランスフォーメーション（DX）」のグローバルな潮流が起こってきていることを踏まえ、2020 年の銘柄では、選定の焦点を DX に絞り込むとともに、名称を変更しました。」

DX 銘柄 2020 において重視する視点としては、次のものが挙げられている³¹。

- ① ビジネスの変革機会とリスクを踏まえたビジネスモデル
- ② 戦略的取組
 - A) 経営戦略に位置付けられた取組（PoC 止まり×）
 - B) 組織・人材・企業文化変革への取組
 - C) 計画的にレガシーを刷新し、攻めの投資ヘシフト
 - D) 適切な KPI の設置
- ③ 経営者のリーダーシップ→経営者自ら全体戦略をステークホルダーと議論する準備があるか

「攻めの IT 経営銘柄 2019」と「DX 銘柄 2020」の評価視点の違いは、以下の図のように表現されている³²。

³⁰ 経済産業省「攻めの IT 経営銘柄」ウェブサイト

(https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/keiei_meigara.html) 2020 年 2 月 9 日閲覧

³¹ 経済産業省「攻めの IT 経営銘柄」ウェブサイト

(https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/meti_meigara2020.pdf) 2020 年 3 月 5 日閲覧

³² 経済産業省「攻めの IT 経営銘柄」ウェブサイト

(https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/keiei_meigara/sentei_meigara2020.pdf) 2020 年 3 月 5 日閲覧

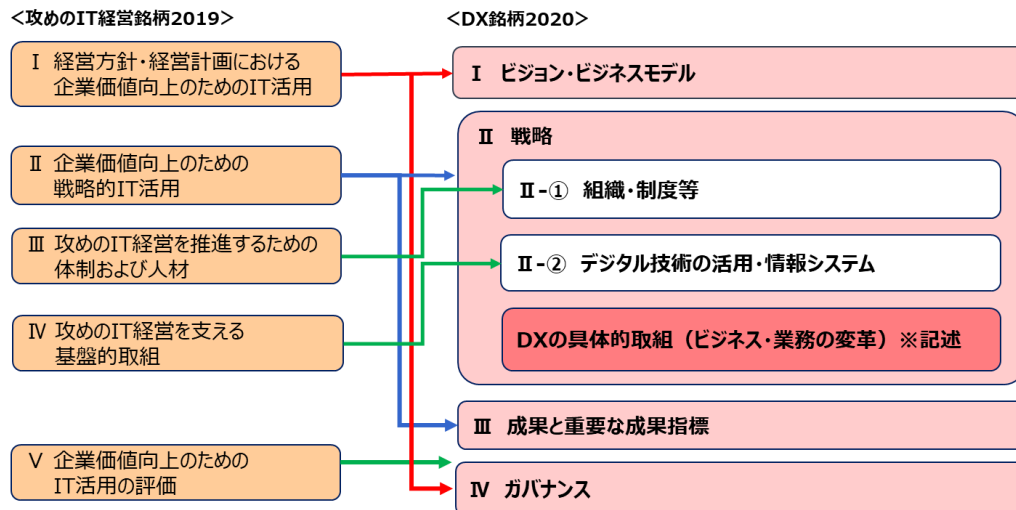


図 4-2 「攻めの IT 経営銘柄 2019」と「DX 銘柄 2020」の評価視点

出所) 経済産業省「攻めの IT 経営銘柄」ウェブサイト

(2) 銘柄化の対象企業

「DX 銘柄」2020 は、東京証券取引所の国内上場会社（一部、二部、マザーズ、JASDAQ）約 3,700 社を対象とする。過去に「攻めの IT 経営銘柄」、「IT 経営注目企業」に選定された企業も対象となる。

銘柄として、次の 3 種を選定することとしている。

● DX グランプリ

- ✓ 業種の枠を超えて、“デジタル時代を先導する企業”を選定

● DX 銘柄

- ✓ 原則として、業種別に選定
- ✓ 1 業種 1 社～2 社、各種条件を満たし、総合評価点が最も高い企業を選定

● DX 注目企業

- ✓ DX 銘柄に選定されなかった企業について下記の条件で選定
 - 全体として総合的評価が高かった企業（総合順位 50 位以内を目安）
 - 注目されるべき取組を実施している企業
 - マザーズ、JASDAQ 市場で最上位の企業（DX 銘柄に選定されなかった場合）

(3) 選定プロセス

「DX 銘柄 2020」の選定は、企業がアンケートに回答した後、アンケート結果（選択項目）と ROE によるスコアリング評価を行い、委員会が最終選考するというものである。

1) アンケートへの回答

「DX 銘柄 2020」での銘柄化を希望する企業は、まずアンケートに回答する。アンケートは、次の表のように 38 項目あり、全ての設問が選択肢と自由記述により構成されている。選択肢で肯定的回答をした場合には、エビデンスとして文書名、取組名・概要、制度名・概要等を自由記述で記載することが求められる。

設問の中には、イノベーション経営の観点と類似するものもある。例えば、経営方針および経営計画 (Q1)、エコシステム・企業間連携 (Q3)、新規ビジネス創出 (Q7)、人事評価制度 (Q16)、予算 (Q18)、評価基準 (Q19)、改善・見直し (Q26)、KPI (Q28-29) などである。

表 4-3 「DX 銘柄 2020」におけるアンケート項目と概要の一覧

分類	Q	設問名 (選択肢と自由記述で構成)	自由記述の内容 (選択肢で肯定的回答の場合必要)
I ビジョン・ビジネスモデル	1	経営方針および経営計画における企業価値向上のための DX の推進	ビジョン等の文書名と記述箇所
	2	ビジネスモデルにおける DX の推進	ビジネスモデルの概要
	3	エコシステム・企業間連携	企業間連携等の実施概要
II 戦略	4	企業価値向上のための DX 推進計画	DX 推進計画の名称等
	5	革新的な生産性向上を実現する取組	経営戦略における生産性向上の取組のタイトルや概要
	6	既存ビジネスの変革を実現する取組	取組のタイトルや概要
	7	新規ビジネス創出	取組のタイトルや概要
	8	Q5～7 で回答した取組について、統合報告書等でステークホルダーに開示していますか。	公開資料・その URL
	9	経営状況のリアルタイムでの見える化	導入している仕組みやシステムの名称
	10	ヒューマンリソースの見える化	導入している仕組みやシステムの名称
	11	モノ・コトの動きの見える化	導入している仕組みやシステムの名称
II-①組織・制度等	12	DX 責任者、CIO、データ責任者の位置づけ	該当する方の役職
	13	企業価値向上のための DX 推進体制	組織名とミッション
	14	DX 推進組織における情報収集の機会・場や仕組み	交流の機会・場の名称、仕組みの名称やテーマ内容、頻度
	15	DX 推進を支える人材	必要な人材の概要・確保のための取組概要
	16	DX 推進における人事評価制度の見直し	人事制度の概要
	17	最新のデジタル技術の評価や適用の検討体制	組織の名称
	18	DX 推進のための予算	DX 推進予算について記載されている資料名
	19	実験的な投資に関する評価基準	ルール・プロセスの名称または概要
	20	DX についての普及啓発・育成の取組	取組の概要
	21	挑戦を促進する制度・仕組み	制度の名称、仕組みの概要等
	22	外部リソースの活用・外部組織との協調	実施・検討内容の概要
	23	共創の場	名称または概要
II-②デジタル技術の活用・情報システム	24	最新デジタル技術と既存の情報システムとの連携	関連するデータ定義書等の名称
	25	戦略実現のための情報システムの分析・評価	確認・見直しの報告に関する文書の名称・概要
	26	情報システムの改善・見直し	実施した対応策

	27	情報システムの 全社最適化の取組	関連するデータ定義書等の名称
Ⅲ 成果と重要な成果指標の共有	28	DX 推進における各種取組の KPI	KPI の概要
	29	企業価値向上に関する KPI の開示	公開されている資料
Ⅳ ガバナンス	30	経営トップのメッセージ	そのメッセージが記載された資料名・メディア名称
	31	企業価値向上のための DX 推進についての 経営トップのコミットメント	コミットしている具体的な取組（プロジェクト等）の名称
	32	DX 推進ミッションの 責任者の任命	該当される方の役職
	33	企業価値向上のための DX 推進についての 経営会議での議論	議題となる頻度、議題の例
	34	経営トップのサイバーセキュリティリスクについての認識	責任者の役職
	35	サイバーセキュリティリスクの把握と対策	リスク対策やその対応に関する規定やドキュメント
	36	サイバーセキュリティポリシーの策定と体制の構築、PDCA サイクルの構築	即応体制の組織名、見直し結果の報告資料名
	37	サイバーセキュリティへの取組に関する開示	掲載されている資料名
	38	DX の推進および IT 活用の状況に関する 報告書の開示	最新の報告書の名称と作成年月

出所) 経済産業省「デジタルトランスフォーメーション調査 2020 設問項目一覧」をもとに三菱総合研究所において作成

「攻めの IT 経営銘柄 2019」の際のアンケートの回答企業は、448 社であった。2015 年には 210 社であったが、2016 年 347 社、2017 年 382 社、2018 年 491 社と増加傾向で推移している³³。

攻めの IT 経営銘柄 2019 の選定企業とその他企業においては、次のような項目で大きな差があった。

- 経営トップが企業価値向上のための IT 活用、特に DX の推進について、強くコミットメントしている（選定企業 100%、その他企業 28%）（以下、同順で示す）
- DX を推進する具体的な計画がある（97%、30%）
- 経営層（取締役会メンバー）が責任者として任命され、具体的な取組をリードしている（90%、24%）
- 最新のデジタル技術がすでにビジネスの中に組み込まれ、活用されている（93%、23%）
- データとデジタル技術を活用した新たな取組等について、新しい挑戦を促すとともに、継続的に挑戦し、積極的に挑戦していこうとするマインドセット醸成を目指した、活動を支援する制度、仕組みがある（97%、16%）
- 企業価値向上のための IT 活用、特に DX の推進に関して、経営会議で頻繁に報告・議論される（100%、26%）
- 企業価値向上のための IT 活用、特に DX の推進を検討する、事業関係者・デジタル技術担当者が一体となった推進組織（部署・チーム・専任者・専門会社などの組織体）やプロジェクトチームがある（87%、24%）
- 情報セキュリティリスクとして守るべき情報を特定し、リスクに対応するための計画（システムの・人的）を策定するとともに、防御のための仕組み・体制を構築している（100%、50%）

³³ 経済産業省・東京証券取引所「攻めの IT 経営銘柄 2019 選定レポート」2019 年 4 月

- 最新のデジタル技術の活用などの実験的な投資について、定量的なリターンやその確度を求めすぎて挑戦を阻害しないような意思決定プロセスや判断基準がある（97%、22%）

攻めの IT 経営の取組と、ROE/キャッシュフローの改善には相関が見られる³⁴。以下は、一部の例である。

- 企業価値向上のための IT 活用計画、特に DX を推進する計画の有無（資本生産性及びキャッシュフローが共に改善している割合は、計画が「ある」場合は 45%、「今後の課題である」場合は 14%）
- 企業価値向上のための IT 活用、特に DX の推進について、経営トップ自らがその取組にコミットしているか（同、「強くコミットしている」場合は 46%、「経営トップの関与は少ない」場合は 14%）

2) 審査

アンケートの提出後、アンケートでの選択項目+ROE によるスコアリング評価がなされる（詳細は、公開されていない）。

次いで、「銘柄評価委員会」による最終選考がなされる。

3) 回答企業へのフィードバック

アンケート回答企業には、フィードバックがなされている。アンケート回答を募るウェブサイト画面では、「選定されなかった場合でもフィードバックによって自社の課題を認識するきっかけになります」として回答を促している。

また、本調査にエントリーした企業については、DX を積極的に推進する企業として、公表を辞退される場合を除いて原則公表することとしている。

(4) 評価基準

アンケートでの選択項目+ROE によるスコアリング評価がなされることになっているが、詳細は不明である。

4.1.3 銘柄化の先行事例に関する考察（「イノベーション経営銘柄」を構想するための示唆）

健康経営銘柄の参加企業は 2,328 社、攻めの IT 経営銘柄（現 DX 銘柄）の参加企業は 500 社弱と、参加企業はかなりの数に上っており、企業に広く定着した感がある。

選定に当たっては、それぞれ、最初に、多岐にわたる設問のアンケートへの回答を求め、自由記述でエビデンスを示すことを求めている。曖昧な事項についても、エビデンスの提供を求めることで、回答の是非を一定程度外部者が見ても判断できる状態にしている。イノベ

³⁴ 同上レポートによる。

ーション経営の銘柄化を行うに際しても、同じように、多岐にわたる設問設定、エビデンスとなる文書の提供、エビデンスを含む自由記述を求めることが必要と考えられた。

健康経営銘柄、DX 銘柄と「イノベーション経営銘柄」との間で異なると思われる点もあった。健康経営銘柄、DX 銘柄はそれぞれ、経営の中に健康を位置付ける、DX を全社戦略として大きく位置付けるという方向性を是として、健康経営、DX にかかる取り組みを、「やればやるほど」評価が良くなるという視点に立っている。一方、「イノベーション経営銘柄」の場合には、企業の規模、業種、社風等によって最適解が違うように思われ、「やればやるほど」というよりは「やり方」が重要と考えられる。そうであれば、銘柄化に当たっては、その企業に適した「やり方」をしているか、という点を評価する必要がある、アンケートとエビデンスデータだけでは一定の限界があるとも考えられた。

4.2 銘柄化に関する意見

イノベーション経営の「銘柄化」について、インタビュー調査、アンケート調査を行い、銘柄化への期待や懸念等に関する意見を収集した。

4.2.1 「銘柄化」に関する期待

「銘柄化」については、多くの企業から期待するとの意見が寄せられた。各企業から挙げられた銘柄化により期待される便益は、主に以下の4項目に集約された。

- ① 銘柄付与により、企業価値の向上につながるるとともに、投資家から適正な評価、支援が期待できる。
- ② 銘柄付与により、経営者や担当者のモチベーションアップ・活動のしやすさにつながるると期待できる。
- ③ 銘柄化により、イノベーション経営において目指すべき企業モデルを体系的に示すことで、その後続く企業の指針となることが期待できる。
- ④ 銘柄企業が選定されることにより、銘柄企業同士、銘柄企業とその他企業の交流・連携による機会創出が期待できる。

表 4-4 「銘柄化」に期待する意見（インタビュー、アンケート結果）

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">● 経済産業省から社会に「イノベーション経営銘柄」を明示することにより、イノベーションの推進は間違いなく進むと思う。また、「イノベーション経営銘柄」の経営トップと自社経営トップとの意見交換の場を期待する。「イノベーション経営銘柄」の知見、ノウハウがそれ以外の企業に広まることがあれば日本全体の成長につながると思う。● 銘柄化によりオープンイノベーションが経営戦略の一つとして位置づけられれば、担当者のモチベーションアップ・活動のしやすさにつながるると考える。● 当社にとって「イノベーション銘柄」の列に加わることは重要な意味をもつ。スタートアップ企業をはじめとする社外パートナー候補に対する誘引力や、銘柄企業同士の交流・連携による機会創出などが期待できる。● イノベーション経営において目指すべき企業モデルを体系的に示すことで、その後続く企業の指針となることを期待する。 |
|--|

- イノベーション経営銘柄の創設に賛成する。イノベーション力を見える化することにより、投資家から適正な評価、支援が得られるようになることを期待する。また、イノベーション経営銘柄企業間の、より緊密な連携ができるような場の設定を期待する。
- 「価値創造マネジメントに関する行動指針」に即したイノベーション経営関連の取組を実施し、イノベーション経営に向けた不断の努力を継続することは、将来的な当社の企業価値向上につながると考えている。イノベーション経営銘柄化は、社内外のステークホルダーに対して当社取組み内容の発信となり、また、銘柄化の暁には、それを維持すべく、当社として更なる改善を推進する原動力にもなるものと考えている。
- 弊社は特にベンチャーと同等目線での協業（＝ストラテジックリターン）ということを重要視しているが、短期視点での成果が困難な中で、持続的な活動にしていけるためには、外部からの評価（＝投資家）があがることも非常に重要である。
- 「イノベーション経営銘柄」選定の取り組みは、我が国の企業の価値創造、中期的な企業価値向上に資する取り組みとして賛同する。よりインパクトのある取り組みにするには、例えば GPIF の投資にあたっての判断基準への追加やグローバル投資家に向けた情報発信などがあると考ええる。併せて、本銘柄指定が企業価値の向上に結びつくよう「イノベーション経営」を正しく広報・推進していただきたい。そのための具体的な後押し（共創企業のご紹介、イノベーション人材流動化と教育支援、国研究機関特許の優先利用、税制優遇など）を併せて期待したい。
- イノベーション創出促進には、自社単独での取り組みには限界があるため、イノベーション経営銘柄の創設を通じて、先進企業の取り組み・失敗事例などを広く共有することで、日本企業全体のイノベーションが加速し、閉塞感すらある日本社会の社会課題の解決、持続的成長につながると考える。
- 結果の未だ出ていない活動/先行投資に対して、本業での先行投資とは分けた形での指標として、「イノベーション経営銘柄」の創設は前向きに捉えている。
- 銘柄付与により企業価値の向上につながるし、その付与のために各社イノベーション経営活動を活発にさせるという意味も働き、日本全体のイノベーション活動が活発化が図れる良い取組と思料する。
- 趣旨に賛同する。本銘柄が実現し当社が選定された場合は、投資家とのコミュニケーションに活用していきたいと思う。
- イノベーション経営を積極的に推進している企業が市場から評価され、イノベーション創出が促進されることを期待する。
- くるみんマークのように名刺に載せるなど対外的にアピールできる術となることを期待する。
- イノベーション経営銘柄認定企業のプロモーションや認定企業価値向上へ向けた政策の落とし込み等を期待する。

出所) 本調査におけるインタビュー、アンケート結果より整理

4.2.2 「銘柄化」に関する懸念

「銘柄化」については、多くの企業から懸念や要望に関する意見も寄せられた。各企業から挙げられた銘柄化により想定される懸念点は、主に以下の4項目に集約された。

- ① 銘柄化自体への懸念：イノベーション創出において有効な施策は各企業の置かれている事業環境によって様々であり、選定基準を明確に定め、客観的相対評価を行うことは困難ではないかとの指摘があった。

- ② 銘柄選定基準に関する懸念・要望：前提として、イノベーション創造を達成できている状態という定義付けが重要との意見があった。また、銘柄選定の評価方法に関しては慎重に検討すべきとの意見が多く、特定業種や大企業に有利とにならないように注意すべきとの意見があった。さらに、評価基準の公開も公平性の観点から重要との指摘があった。
- ③ 銘柄付与の目的化によるイノベーション創出の阻害：銘柄化により、銘柄に選定されることが目的化してしまい、「選定基準に準拠すればよい」という意識に陥り、イノベーション創出が阻害される状況となることを懸念する意見が多くあった。
- ④ 選定企業の幅広さに関する事項：銘柄に選定される企業は、大企業に偏ることなく幅広く選定されるべきであるとの意見があった。

表 4-5 「銘柄化」に関する懸念（インタビュー、アンケート結果）

<銘柄化自体への懸念>

- 何が有効な施策かは各企業の置かれている事業環境によって様々であり、同じ答えではないし、正解は無い。客観的相対評価、銘柄化は難しいのではないかと考える。
- ESG 経営等に同じく、企業に対する評価指標としては一定の効果があると考えられるものの、銘柄化するほど基準を明確化できるか疑問がある。
- 銘柄化以外の手段で ISO56002 のメリットを会社経営者に周知させることが望ましいと考える。
- 行動指針の存在は、本インタビュー依頼を受けるまで知らなかった。DX 銘柄等、最近では類似の銘柄が多いと感じている。

<銘柄選定基準に関する懸念・要望>

- 「イノベーション創造を達成できている状態という定義付け」が大変難しいと感じる。当社の場合、既存事業での特許権利獲得は価値のあるイノベーションと考えるが、本銘柄での定義が外部との連携のみであった場合、当社は対象外になってしまう。
- 「イノベーション経営銘柄」に選定される際の定義の明確化が必要と考える。
- 真にイノベーション創出が行われている企業が選定されるよう、選定基準を慎重に検討する必要があると考える。
- 実際にはイノベーションを生み出している会社であるにもかかわらず、審査項目の基準から該当しないと判断されるケースが生まれないこと。
- 投資金額(=件数)が注目されてしまうと、大企業主導の評価になってしまうこと。
- 評価方法に関して、企業が目標とし、改善施策が取りやすい様、可能な限り開示すべき。また、業態間で公平な評価方法（特定業種に有利としない）が望ましい。
- 選定されることによる投資家視点での評価基準や企業に期待される動きなどの明確化も必要と考える。
- イノベーションによる中長期的な成長のあり方は、企業によって多種多様であり、一律に比較が難しい点に留意していただきたい。
- イノベーションに積極的な企業が選定されるのは投資家にとって一つの視点を提供すると思われ喜ばしいが、評価は慎重に行うべきと考える。特に評価指標（例えば事業化の定義）は業種や規模などで一律でなく、また定性的な場合にはブレが生じる可能性が高い。またある一つの評価がその企業の良し悪しというわけでなく環境や個社の状況なども加味すべきと思われ、安易な評価方法の策定はすべきではない。

- チェックリストによる主観的評価のほかに客観的評価の仕組みや指標が必要と考える。また、経産省から投資家への銘柄に関するコミュニケーションプランも必要と考える。
- CVCを含めたスタートアップへの出資、アクセラレータープログラムの推進、スタートアップを含めた外部提携自体を定量的に評価するのではなく、既存事業の延長線上にはない新しい価値を創造するための活動をどれだけできているかで銘柄の評価をしてほしい。
- 長期視点での経営について評価できる仕組み作りをお願いしたい。

<銘柄付与の目的化によるイノベーション創出の阻害>

- 銘柄に選定されることが目的化してしまい、結果的にイノベーション創出が促進されなくなることを懸念する。
- イノベーションは、型（教科書的な事）を知ったうえで、型を突破するような状況から生まれる面もあるが、銘柄化するとその状況が起きずらくなる事を懸念。（具体的には、ISO56002は、他のISO（9000など）のルールとは違い、企業経営改善の教科書やチェックリストにすべきと理解する。しかし、銘柄化の動きにより、硬直化した「ルールを守ればよい」というマインドになり、イノベーションそのものが起きずらくなる状況を懸念する。）（ISO56002≡日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針、として記載）
- イノベーション経営銘柄の選定はあくまでも手段であるはずであるため、銘柄選定自体を目的化した動きが起こらないよう制度設計・運営面には工夫いただきたい。
- イノベーションマネジメントシステムは価値創出のための有効な手段であるが、イノベーションの本質は新たな価値の創出である。銘柄化を目的とした、手段が目的化した仕組みの整備とならないような評価項目の設定が必要と考える。

<選定企業の幅広さに関する事項>

- 良い取り組みであると思うが、期待しているような効果が実際に発現するかは少々疑問に感じる。もし選定される企業が、誰もが知っている有名企業(全社的な知名度に於いても、イノベーション推進の取り組みに於いても)ばかりであれば、あまり実効性が無いようにも思える。
- 「イノベーション経営」に関しては個々の経営状況によって取り組み方が異なっていることが予想される。余裕のある会社が資金にモノを言わせてイノベーション経営を標榜する展開になる懸念がある。
- 大手と中小、製造業とサービス業などバラエティに富んだ銘柄にしてほしい。中小だけに固まると中小銘柄のイメージがついてしまうので、あらゆるジャンルからイノベーションに力を入れている会社を集めてほしい。

出所) 本調査におけるインタビュー、アンケート結果より整理

4.3 「銘柄化」に向けての今後の課題

4.2で整理したように、銘柄化については、企業価値の向上やイノベーション経営の促進といった点で多くの期待が寄せられた。

一方、銘柄化の実施においては、銘柄選定基準の設定や銘柄付与の目的化によるイノベーション創出の阻害等の懸念も寄せられた。

今後、銘柄化に向けて、特に 4.2.2 において各企業より寄せられた懸念を解消するような銘柄選定基準を策定できるかどうかが課題となるとともに、銘柄付与自体がゴールとならないような工夫が課題となると考えられる。

さらに、銘柄選定されることにインセンティブにつながる政策的な支援（グローバル投資家に向けた情報発信等）を期待する意見も挙がっていることから、銘柄化に連なるイノベーション推進施策の検討も課題として挙げられる。

5. イノベーション経営の銘柄化のための「チェックリスト」素案の作成、素案に基づくアンケートの結果

5.1 イノベーション経営の銘柄化のためのチェックリスト素案作成、企業意見の聴取

5.1.1 チェックリスト初案（第1案）の作成

本調査では、イノベーション経営の銘柄化を念頭に置いて、銘柄化の際に企業に回答いただく事項をチェックリストとして作成することを目標とした。

まず、各種の先行文献を参考にしながらチェックリストの初案（第1案）を作成し、企業の意見を聴取し、その後素案（第2案）を作成することとした。

具体的には、初案（第1案）の構成・内容は、経済産業省・イノベーション100委員会の「行動指針」をベースに、質問の仕方は、主にスウェーデン規格協会の“**Innovation Management Capabilities Assessment 2019**”を参考とした。また、経済産業省委託による先行調査の結果も参考とした³⁵。

チェックリスト初案（第1案）の構成は、図5-1のように設定した。構成は定性指標と定量指標からなり、定性指標として、大きくは、

- 経営理念・全社方針
- 経営トップのコミットメント
- 組織体制
- 仕組み
- 評価と改善

の5つを設定した。定量指標としては、

- 事業へのインパクト（過去3年の売上高の成長率平均、過去3年以内に提供開始した製品・サービス・技術ライセンスの売上高の割合、直近3年間で事業化に至った事業コンセプト（もしくは事業アイデア）の総件数・総売上額）
- イノベーション活動（総投資額（R&D、M&A、設備投資等）に占める、新事業領域への配分額、直近3年間で創造した事業コンセプト・事業アイデアの件数、創造した事業コンセプト（もしくは事業アイデア）を基に進行しているイノベーションプロジェクトの件数）

について具体的な指標を記入していただくものとした。

³⁵ 経済産業省委託「平成27年度総合調査研究「企業・社会システムレベルでのイノベーション創出環境の評価に関する調査研究」最終報告書、2015年8月（実施：Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.）

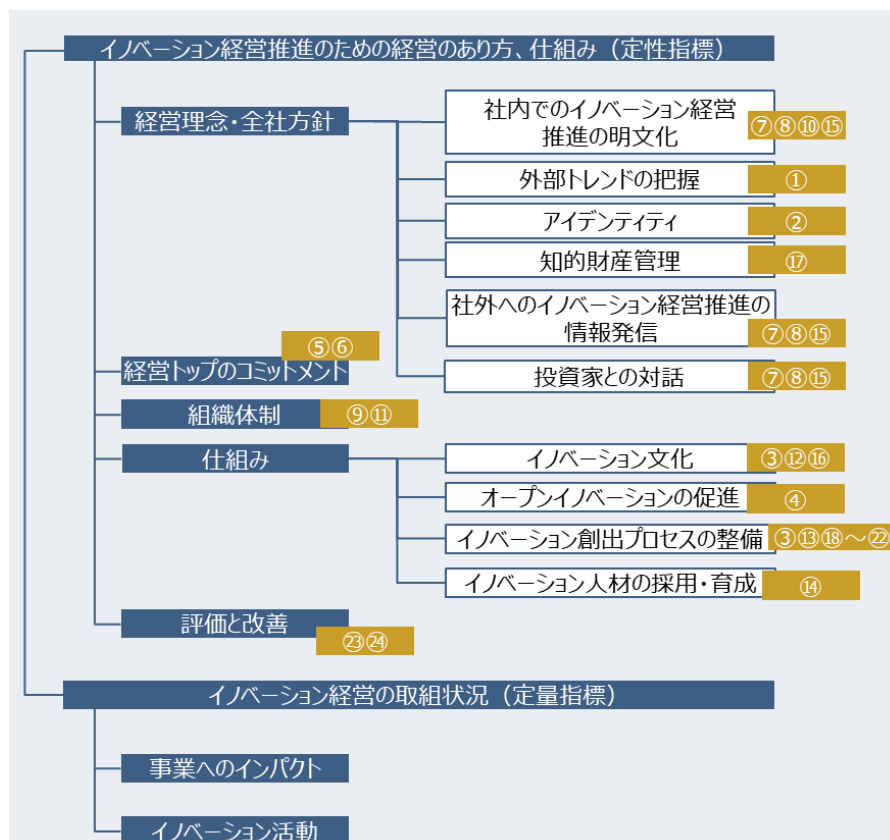


図 5-1 チェックリスト初案（第1案）の構成案

注）数字は、参考にしたスウェーデン規格協会の“Innovation Management Capabilities Assessment 2019”の掲載されている24項目のチェックリスト（表 2-4 参照）の番号である。
出所）三菱総合研究所作成

5.1.2 チェックリスト初案（第1案）に関するインタビュー、それに基づく修正

チェックリストの初案（第1案）をもとに、企業インタビューを行い、回答の可否、回答するとした場合の懸念事項、より適切な質問の仕方等について伺った。インタビュー先は、3.3.1 で述べた11社である。

インタビューにおいてご指摘いただいた点を踏まえて、チェックリスト初案（第1案）を修正し、素案（第2案＝アンケート票）を作成することとした。いただいたご指摘と修正方針は表 5-1 の通りである。

表 5-1 チェックリスト初案に関するインタビューでのご指摘と修正方針

ID	アンケート該当箇所	内容	素案（第2案＝アンケート票）での修正方針
1	回答対象者	本社経営企画に依頼するのがよいだろうが、経営企画だけではすべて回答できない可能性がある。	宛先をイノベーション組織長、経営企画部長とした。 趣旨説明で、回答者個人としての回答で構わない旨、記載した。

2	全般	安直に評価材料を企業に与えても、外部認証機関等による評価の質保証ができていなければ、単なる点数遊びだと捉えかねない。現状の設問では、「○をつけているけど本当にできているか？」という指摘に耐えられないと思う。	例えば、単に文書作成の有無を問うだけでなく、本格的な取り組みを実施しているかを尋ねる設問をなるべく入れる。根拠については、自由回答で記載いただく。
3	全般	全体的に設問で問われている内容のレベル感がばらばらであると感じた。調査結果から何が導けるのかが回答側には伝わってこない。	ご指摘を踏まえて、「どう認識しているか→どんな行動をしているか」という流れを意識できる構成に変更した。設問の前に「行動指針」の該当記述を置き、質問の意図をわかりやすくした。
4	全般	ボリュームが多く、回答に大きな負担を感じる。真面目に全設問に回答しようとする2時間程度かかるのではないかな。	ご指摘を踏まえて、回答の負担感を少しでも減らせるよう「行動指針」の設問をスリム化した。一部設問を削除。プロセスの質問（問E）の見た目をコンパクトに修正した。自由回答の記入欄の面積を少し小さくした。
5	全般	1テーマに対して、認識、what/how評価に分けて聞くとよいのではないかな。	ご指摘を踏まえて、「どう認識しているか→どんな行動をしているか」という流れを意識できる構成に可能な範囲で変更した。
6	全般	自社の状況をしっかりと把握できるチェックリストとなることを主目的とするといふ。	ご指摘の通り、自社の状況チェックに活用できるという狙いを考慮している。
7	全般	実施しているかではなく、何が不足しているかを認識しているかを炙り出せるような設問とするのがよいのではないかな。	注目視点としては、ご指摘の通りだが、銘柄化を前提とすると感覚的な聞き方は避けたいので、その種の設問は新設しないこととした。
8	A-1 経営理念	明文化を最初に聞くことに違和感がある。	ご指摘を踏まえて、A-1の設問は「イノベーション経営を推進しているかいないか」を尋ね、あわせて明文化しているかいないかを把握する選択肢に変更した。
9	A-1 経営理念	この設問で企業の本気度を測ることは難しい。聞き方は難しいが。	ご指摘を踏まえて、取組の本格度がある程度把握するため、A-1-3で社内浸透のための取組の選択肢を修正した。
10	A-1-3 従業員理解促進の取組	選択肢が細かすぎる印象。	ご指摘を踏まえて、再整理し、数を削減した。
11	行動指針④ ⇒A-1-3で考慮	新規事業に「本気」については、（当社は単年度予算だが）、例えば、複数年度のリソースアロケーションがコミットされていれば本気と評価されるのではないかな。また、レポートラインが重要であり、社内のヒエラルキーのどこに位置付けられるかという点もあるのではないかな。	ご指摘を踏まえて、取組の本格度がある程度把握するため、A-1-3で社内浸透のための取組の選択肢を修正した。
12	A-5 情報発信	なぜ情報発信するのかを聞かなければ意味がない。	「行動指針」での記載を参考と示し、設問の意図をわかりやすくした。

13	C-1 組織	既存・新規事業を推進するかで組織の在り方はまったく異なるが、分けずに聞いてよいのか。 横串機能があることが必ずよいわけでもないだろう。 新規事業推進組織の担当者が回答者であれば、既存事業推進組織のことは回答できないと思う。	ご指摘を踏まえて、既存事業、新規事業の違いについて把握できるよう選択肢を変更した。
14	C-1 組織	横串機能が正解というわけではないだろう。横串、出島、カニバリゼーション等様々ある。	ご指摘を踏まえて、「横串機能」という用語は削除し、専任部署があるか、部署・事業所ごとの運用なのか、アドホック的に行われているのかを把握するよう C-1-1 の選択肢を修正した。
15	D-1 挑戦・失敗からの学び	明文化を最初に聞くことに違和感がある。	ご指摘を踏まえて、まず「奨励しているかいらないか」を問い、あわせて「明文化しているかいらないか」を把握する選択肢に変更した。
16	旧 D-2→削除 イノベーション手法	例示されている手法を推奨しているように捉えられかねない。イノベーション手法に優劣はなく、多ければよいものでもない。	ご指摘を踏まえて、設問を削除した。
17	旧 D-3→新 D-2 ポートフォリオ	予算枠は設けつつ、内容のアロケーションは期中でも柔軟に変更できるような予算措置を評価できるとよい。	ご指摘を踏まえて、ISO56002 の「6.4 イノベーションのポートフォリオ」を参考に、ポートフォリオ・マネジメントしているかという設問に修正した。
18	旧 D-4→新 D-3 オープンイノベーション	オープンイノベーションは所管部署が推進するのではなく、既存事業部で当たり前のように外部連携がなされていることが理想の姿なのではないか。そうすると明文化もされていないのが理想の姿なのではないか。	ご指摘を踏まえて、オープンイノベーションの推進についてどのような状況にあるかを把握するよう（修正後）D-3-2 の選択肢を修正した。
19	旧 D-4→新 D-3 オープンイノベーション	〇〇会社の A さん、△△会社の B さんと、外部の人にイメージしてもらえないとオープンイノベーションは進まない。組織の名前しか出てこない会社では、スタートアップとの連携はうまくいかない。	ご指摘の点を把握したいため、（修正後）問 D-3-2 をオープンイノベーションの状況を尋ねる設問に差し替えた。
20	旧 D-5-1 スタートアップ連携方針	ナレッジは千差万別であり、それをまとめて聞いてよいのか。	「行動指針」の記載を踏まえて、設問を修正した。
21	旧 D-5-3→削除 スタートアップ連携方針	スタートアップとの特別な契約ひな形は必須ではない。スタートアップとの連携に関する当社の法務部門の経験値が上がってきており、スムーズになってきている。	ご指摘を踏まえてこの問いは削除した。問 A-4 の知財の設問で、スタートアップを考慮した運営をしているかを尋ねることとした。
22	E-1 プロセス	いきなりこんな細かいことを聞かれてもという唐突感がある。背景を追記した方がよい。	ご指摘を踏まえて、5 段階に応じて 5 つの設問があるので、一つの表にコンパクト化した。ISO56002 の記載を見て、修正した。
23	E-1 プロセス	プロセスがないことが理想ではないか。柔軟であることが重要。	ご指摘を踏まえて、問 E の設問を、画一的な基準を当てはめると誤解されないように修正した。ISO56002 では、非線形（リニアでない）プロセスを強調している。
24	E-1-4 事業コンセプト	事業コンセプト創造プロセスは部署により異なるため、全社経営企画は回答できないのではないか。	ご指摘を踏まえて、回答者がわかる範囲で回答いただくこととした。

	ト創造プロセス		
25	F イノベーション人材	起業家人材確保について、起業家人材そのものの獲得と起業家管理者の2つの方向の人材が必要である。おしなべて起業家でなければならないという認識が強すぎるのではないか。起業家とうまく付き合え、かつ社内調整もできるというサラリーマンも必要である。	ご指摘を踏まえて、設問を修正する。イノベーション創出のための人材の確保・処遇・チーム形成等についての取組を選択肢で選んでもらう設問を追加した。
26	F イノベーション人材	チャレンジをした人が尊重され評価される風土になっている。月に1回、企画発表会をしており、参加は任意であるは、よく発表している人は評価しており、KPI となっている。	同上
27	F イノベーション人材	アイデアを思いつく人は不要で、そこはスタートアップに期待できる。むしろ、スタートアップと連携しつつ、社内調整等を行うタフな人、やりきる人が必要である。事業開発の経験者の経験は活かせる。	同上
28	H 定量指標	当社では集計していない。銘柄化評価には外部から捕捉可能な定量指標を含めるとよいのではないか。蓋然性のある基準とした方がよい。新製品と新事業は異なる。解釈の余地ができるだけ少ない指標で評価しなければ公平性を問われる。	ご指摘を踏まえて、数字を書くのではなく、捕捉可能か、重要かどうかという設問に修正した。
29	H 定量指標	「2.新製品・サービスの貢献」は設問に含めてよいのか。イノベーションの定義に新製品・サービスと含めたいかという決めの問題だと思う。具体的な数値を聞くより、数値管理をしているか否かを聞いた方がよい。	ご指摘を踏まえて、数値を書くのではなく、把握可否と重要度を把握するよう設問を修正した。
30	J 銘柄化への意見	銘柄化評価をより正確に実施するためには経営層から事業部門まであらゆるレイヤーの事情を把握している人に回答してもらう必要がある。	ご指摘の点については、今回アンケートでは、社内回覧まで求めることは難しいので見送りとした。
31	J 銘柄化への意見	「イノベーション経営」という言葉はわかりやすい。旧態依然とした企業が並ぶと銘柄への評価が下がってしまう。銘柄化のような外部圧力で社内を変えていくことは狙えるだろう。チェックリスト診断による気づきから、イノベーション経営の取組が進むようになる。経営企画では回答しきれない場合、担当部署に回す必要があるが、強制力やインセンティブがないと厳しい。	ご指摘の点は理解した。問Jの設問は変えず、そういうご意見が出ることを期待することとした。
32	該当箇所なし	現場が経営層の意向を把握できているかをどのように確認しているかを聞く設問を設けた方がよい。	注目視点としては、ご指摘の通りだが、銘柄化を前提とすると感覚的な聞き方は避けたいので、問A-1・4で、どのような成果があったかを自由回答で記入いただくこととした。

出所) インタビュー結果に基づき、三菱総合研究所において検討、整理

5.2 チェックリスト素案（第2案）の作成、アンケートの実施

5.2.1 チェックリスト素案（第2案）（アンケート形式）の全体構成

企業からいただいた意見を踏まえて、チェックリスト初案を修正し素案（第2案）を作成した。素案はアンケート形式とし、チェックリスト素案に関する設問以外に、「行動指針」に関する設問（設問0）、銘柄化に関する意見（設問I）を聴取することとした。

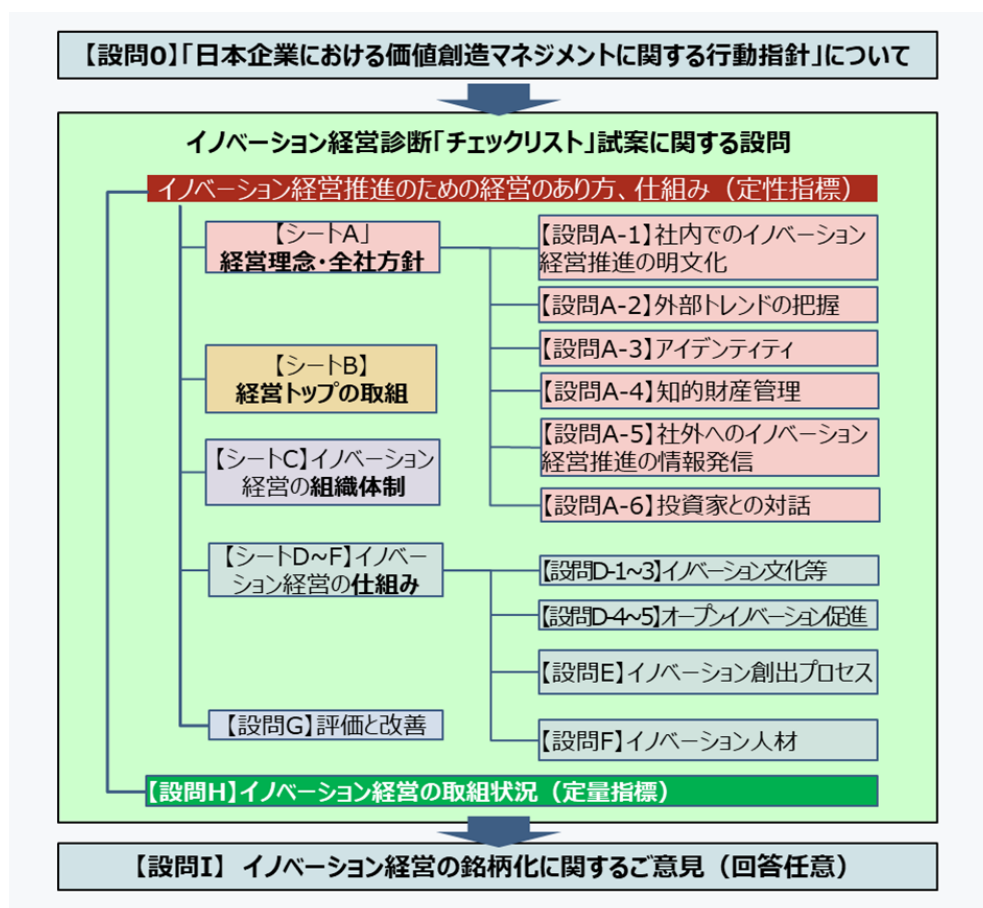


図 5-2 アンケートの構成（チェックリスト素案（第2案）は設問A～I）

出所）三菱総合研究所において作成

5.2.2 アンケートの実施

アンケートは、電子メールでイノベーション経営に関心が高いと思われる企業の担当者宛に電子メールで案内を送付し、調査票の電子ファイルの特設ウェブサイトダウンロードしていただき、事務局宛に電子メールで送付いただく形とした。

アンケートの実施概要は次のとおりである。

実施：2020年2月10日～21日（ただし、2月28日まで回答期間を延長した）

送付：以下のルートで、電子メールにより担当者宛に依頼した³⁶。

- オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会（JOIC）会員企業：約 900 社
- 関東経済産業局 地域経済部 産業技術革新課（オープンイノベーション担当）経由：282 社
- 「行動指針」策定の協力企業
- インタビュー調査の協力企業：11 社
- その他、イノベーション経営に関心が高いと思われる企業：16 社

回収：59 社

回答企業は、全般的にイノベーション経営への関心の高い企業が多く、アンケート結果を見る際にも留意が必要である。

5.3 「イノベーション経営の診断に関するアンケート」調査結果

5.3.1 回答者の基本情報

(1) 上場・非上場の別

上場・非上場の別については、「上場」の回答者が 68%、「非上場」の回答者が 32%であった。

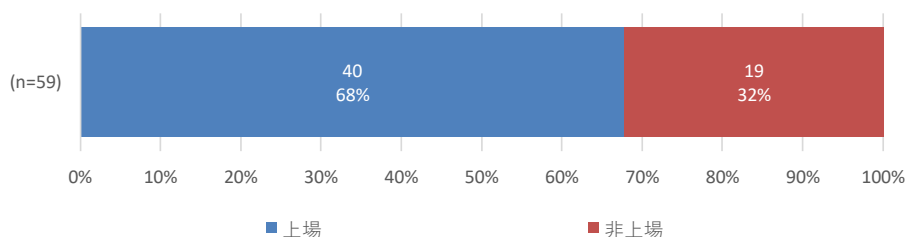
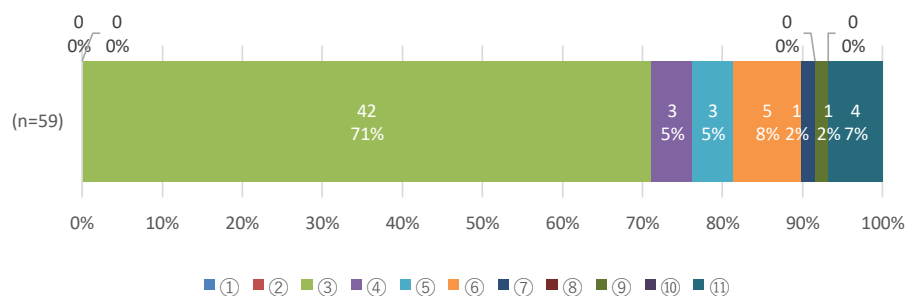


図 5-3 回答者の上場・非上場の別（単数選択）

(2) 業種

業種については、「③製造業」の回答者が最も多く 71%であった。

³⁶ 各数値間に重複があることに留意が必要である。



- ① 農業、林業、漁業
- ② 鉱業、建設業
- ③ 製造業
- ④ 電気・ガス・熱供給・水道業
- ⑤ 情報通信業（通信、放送、情報サービス、インターネット付随サービス、映像・音声・文字情報制作業）
- ⑥ 運輸業、郵便業
- ⑦ 卸売業
- ⑧ 小売業
- ⑨ 金融業、保険業
- ⑩ 不動産業、物品賃貸業
- ⑪ その他のサービス業（学術研究、専門・技術サービス業／宿泊業・飲食サービス業／生活関連サービス業、娯楽業／教育、学習支援業／医療・福祉／複合サービス事業／サービス業（他に分類されないもの）

図 5-4 回答者の業種（単数選択）

(3) 従業者数

従業員数（単独）については、「10,000人以上」の回答者が最も多く 16 件、次いで「1,000人以上 5,000人未満」の回答者が 14 件であった。

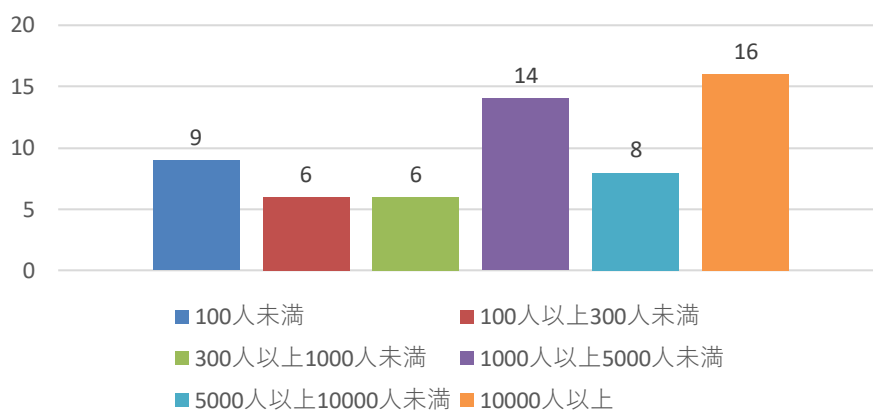


図 5-5 回答者の従業員数（単独）

（注）「概算で可」として回答を依頼。

(4) 資本金額

資本金額（直近または直近決算期末）については、「100 億円以上」の回答者が最も多く 36 件、次いで「1 億円未満」の回答者が 11 件であった。

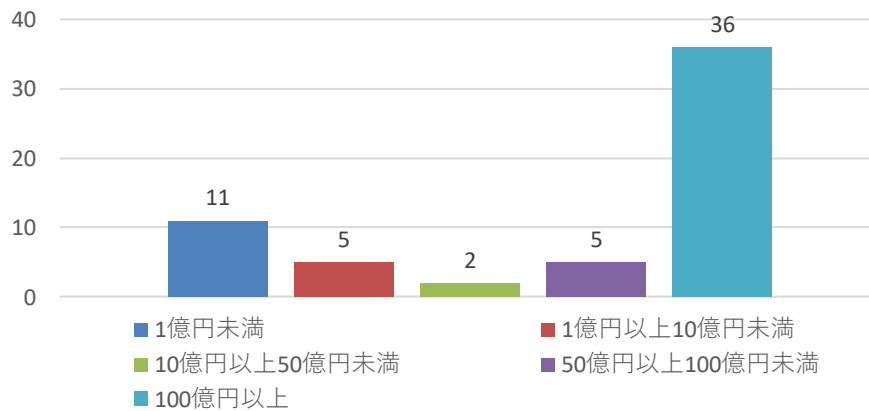


図 5-6 回答者の資本金額（直近または直近決算期末）

（注）「概算で可」として回答を依頼。

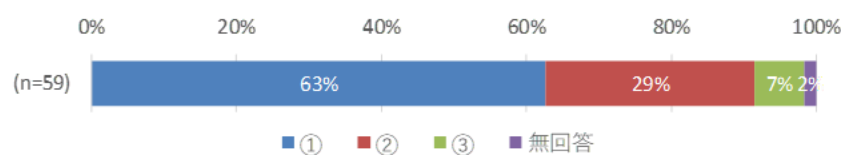
5.3.2 イノベーション経営の全社方針（設問 A-1）

(1) イノベーション経営の推進、全社方針明文化状況

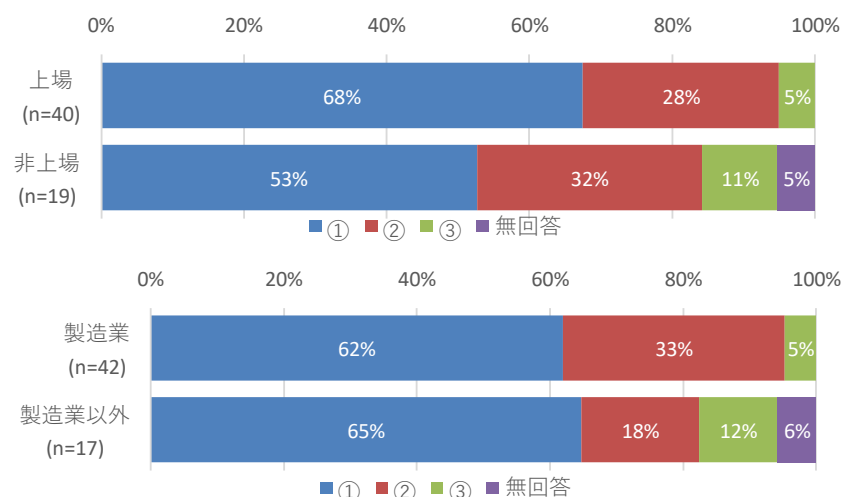
【設問 A-1-1】貴社では「イノベーション経営³⁷」を推進していますか。また、イノベーション経営の全社方針を社内向けに明文化していますか。（単数選択）

明文化している／いないに関わらず、イノベーション経営を推進している回答者は 92% であり、回答企業においてはイノベーション経営への取り組みは浸透していることが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①イノベーション経営を推進しており、その全社方針を社内向けに明文化している」回答者は 63% であった。
- 上場、非上場の別で見ると、「①イノベーション経営を推進しており、その全社方針を社内向けに明文化している」回答者は、上場企業の方が多く 68%、非上場企業で 53% であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、「①イノベーション経営を推進しており、その全社方針を社内向けに明文化している」回答者は、製造業以外で 65%、製造業で 62% であった。



³⁷ アンケートにおける定義は『イノベーション・マネジメント』とも言い、『新規事業創造・イノベーションの促進を組織に根付かせるための経営の方法論』を総称した言葉」とした。



- ① イノベーション経営を推進しており、その全社方針を社内向けに明文化している。
 ② イノベーション経営を推進しているが、その全社方針を社内向けに明文化していない
 ③ イノベーション経営を推進していない

図 5-7 イノベーション経営の推進、全社方針明文化状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) イノベーション経営開始からの経過年数

【設問 A-1-2】貴社では、「イノベーション経営」をこれまでに何年程度推進していますか。（単数選択）

イノベーション経営開始後の経過年数については、上場企業では半数が 10 年以上と回答しており、イノベーション・マネジメントシステムが国際標準化される以前からイノベーション経営に取り組んでいたと認識している企業が多いことがうかがえる。

- 全体で見ると、「④10 年以上」の回答者が最も多く 48%、次いで「②3 年以上 5 年未満」が 22%、「①3 年未満」が 17%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業では「④10 年以上」の回答者が最も多く 50%であり、非上場企業は「④10 年以上」の回答者が最も多く 44%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「④10 年以上」の回答者が最も多く 53%であり、製造業以外では「②3 年以上 5 年未満」が最も多く 43%であった。

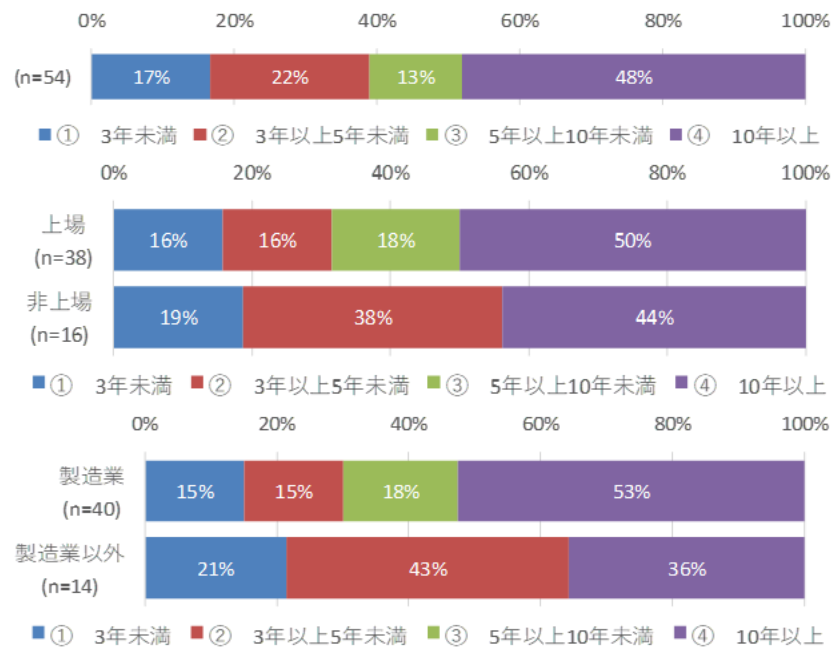


図 5-8 イノベーション経営開始からの経過年数（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(3) 従業員の理解や行動を促すために実施している取り組み

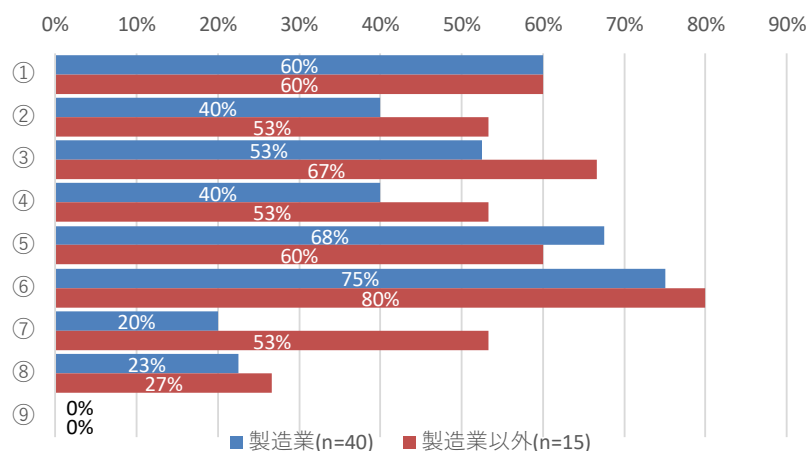
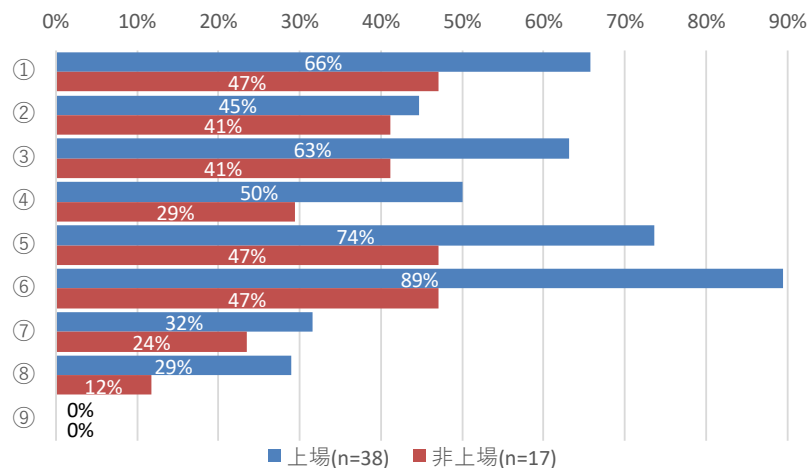
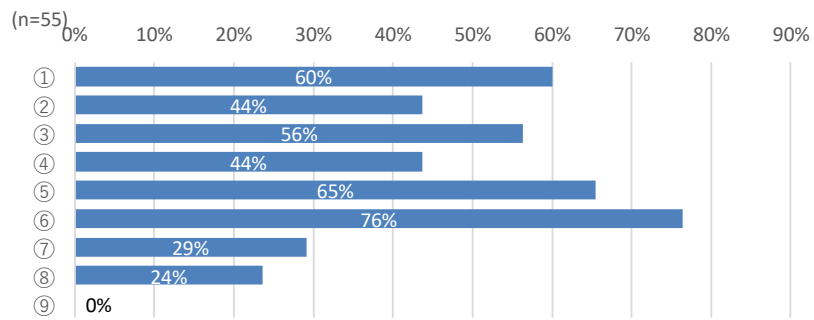
【設問 A-1-3】イノベーション経営の全社方針について、従業員の理解や行動を促すためのどのような取り組みを実施していますか。（複数選択）

イノベーション経営の全社方針に関する従業員の理解や行動を促すための取り組みについては、組織再編やイノベーション推進部署新設の取り組みが多かった。また、全体的に上場企業の方が非上場企業より取り組みが多いこと、権限移譲や別会社新設等の大幅なルール変更は製造業以外の方が製造業より取り組みが多いことが明らかとなった。

- 全体で見ると、「⑥組織再編、イノベーション推進部署を新設する等の取組を進めている」が最も多く 76%、次いで「⑤イノベーション推進に必要な人材の社内登用、採用を積極的に進め、組織風土改革を進めている」が 65%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業は全体と概ね同様の傾向であったが、非上場企業では「①従業員向けの通達の発信、説明会開催等をしている」「⑤イノベーション推進に必要な人材の社内登用、採用を積極的に進め、組織風土改革を進めている」「⑥組織再編、イノベーション推進部署を新設する等の取組を進めている」が最も多く 47%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「⑥組織再編、イノベーション推進部署を新設する等の取組を進めている」が最も多く 75%、次いで「⑤イノベーション推進に必要な人材の社内登用、採用を積極的に進め、組織風土改革を進めている」が 68%であった。製造業以外では「⑥組織再編、イノベーション推進部署を新設する等の取組を進めている」が最も多く 80%、次いで「③経営トップが頻繁に社内向けの発信をしたり、優れた取り組みを紹介している」が 67%であった。

「⑧その他の取り組みをしている」に関する自由記述では、以下のような事例が挙げられた。

- 全社方針への理解を社内外に促進させるため動画等のコンテンツ制作【上場企業／金融業、保険業】
- 全社員が応募可能な新規事業創出プログラムの実施【非上場企業／その他サービス業】
- イノベーションに関する社員教育の実施【上場企業／製造業】
- イノベーション関連予算枠の設定【上場企業／卸売業】



- ① 従業員向けの通達の発信、説明会開催等をしている
- ② 従業員が主体的に課題や方向を深く理解するための機会を作っている（ワークショップ等）
- ③ 経営トップが頻繁に社内向けの発信をしたり、優れた取り組みを紹介している
- ④ 組織・人事評価の要素を変える等、行動を促す制度を導入している
- ⑤ イノベーション推進に必要な人材の社内登用、採用を積極的に進め、組織風土改革を進めている
- ⑥ 組織再編、イノベーション推進部署を新設する等の取組を進めている
- ⑦ 大幅なルール変更（推進部署への大幅権限移譲、別会社新設等）等を進めている
- ⑧ その他の取り組みをしている
- ⑨ 実施していない

図 5-9 従業員の理解や行動を促すために実施している取り組み（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(4) 従業員の理解や行動を促すために実施している取り組みによる効果

【設問 A-1-4】 問 A-1-3 の取り組みの結果、どのような効果がありましたか。主な効果等について、簡潔にご記入ください。（自由記述）

イノベーション経営の全社方針について、従業員の理解や行動を促すために実施している取り組みによる効果として比較的多く挙げられた事例として、社員のイノベーションマインド醸成が感じられるようになってきた、社内アイデアを発端とする新規事業開発の取り組み等が活性化し、事業化案件が創出されるようになった、産学連携等やオープンイノベーション等の連携が増加した、スタートアップへの投資や協業が増加した等があった。具体的な取り組み事例の一部は以下のとおり。

- ベンチャー企業との連携が生まれるなど、グループ全体でイノベーションに向けたマインドが上昇しつつある。【上場企業／運輸業、郵便業】
- 社内起業提案プログラムにより多くの事業提案があり、またそれを支えるサポーター制度などで、コミュニケーションやアイディア創出が活性化した。【上場企業／製造業】
- 業務時間の一部を使用しての新規事業創出活動が行われており、直接本来の業務と関係ないアイデアであってもエントリーすることができる体制になっている。活動によっては、ピッチでの発表後に正式に社内プロジェクトに昇格するものが出るなど活発な活動が行われている。【上場企業／製造業】
- 部署新設により新規事業の推進が本格的に始まり、また徐々に経営トップからオープンイノベーションやビジネスモデル変革による新たな価値創造につき繰り返しコメントが発信され、組織トップにもイノベーションに向けた考え方と動きが浸透しイノベーションの取り組みが増加している。【上場企業／製造業】
- スタートアップとの協業を通じて、長年にわたり培われた企業文化が、スピードや失敗を恐れないように変化しつつある。【上場企業／金融業、保険業】

その他には、以下のような回答があった。

- 既存事業領域における技術を応用し、新規事業領域へ参入した。【非上場企業／その他サービス業、上場企業／製造業】
- 大規模な事業成長につながった。【上場企業／製造業】
- 新規事業創出をミッションとする組織の規模拡大。【上場企業／情報通信業】
- 人材多様性を確保するためキャリア採用に積極的となった。【上場企業／金融業、保険業】

5.3.3 外部トレンドのイノベーション経営への反映状況（設問 A-2）

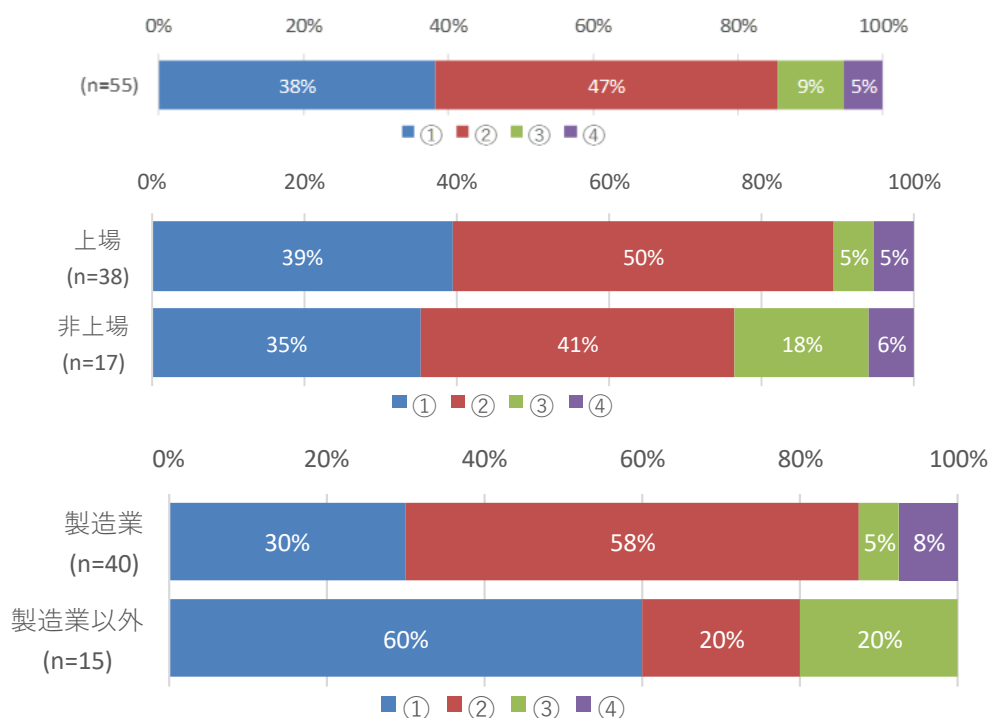
(1) 全社方針への外部トレンド反映状況

【設問 A-2-1】 イノベーション経営の全社方針の検討に当たり、外部トレンドを反映して自社固有の方針を作成できていますか。（単数選択）

イノベーション経営の全社方針への外部トレンド反映状況については、その他業種の方

が製造業より自社固有の方針作成の取り組みが多いことが明らかとなった。

- 全体で見ると、「②外部トレンドの調査実施及び自社への影響を分析し、全社方針に一部反映できている」回答者が最も多く 47%、次いで「①外部トレンドの調査実施及び自社への影響を分析し、自社固有の全社方針として十分反映できている」回答者が 38%であった。
- 上場、非上場の別で見ても、全体と概ね同様の傾向であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「②（前略）全社方針に一部反映できている」回答者が最も多く 58%であったが、製造業以外においては「①（前略）自社固有の全社方針として十分反映できている」回答者が最も多く 60%であった。



- ① 外部トレンドの調査実施及び自社への影響を分析し、自社固有の全社方針として十分反映できている
 ② 外部トレンドの調査実施及び自社への影響を分析し、全社方針に一部反映できている
 ③ 外部トレンドの調査は行っているが、全社方針に反映できていない
 ④ 外部トレンド自体を把握できていない／わからない

図 5-10 全社方針への外部トレンド反映状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) 全社方針へ外部トレンドを反映できている点

【設問 A-2-2】 貴社のイノベーション経営の全社方針の中で、外部トレンドを反映して自社固有の方針を作成できているのは、どのような点でしょうか。簡潔にご記入ください。（自由記述）

イノベーション経営の全社方針の中で、外部トレンドを反映して自社固有の方針を作成できている取り組みとして多かったのは、外部トレンドを中期経営計画検討の際の参考情

報とした事例であった。

その他、以下のような回答があった。

- 自社にとっての既存事業領域を破壊する新規事業を認識し、自ら参入することを追求している。【上場企業／運輸業、郵便業】
- 外部トレンドから将来の世界を想定し、自社のあるべき姿を設定したうえでバックキャストし、経営方針へ落とし込んでいる。【上場企業／製造業】
- 外部トレンドから課題を設定し、産学連携によるイノベーション創出活動を実施している。【上場企業／製造業】
- 自前主義からの脱却を目指したビジネスモデル変革を推進している。【上場企業／製造業】
- 長期ビジョンを策定し、既存事業と注力する事業へのリソース配分を検討した。【非上場企業／製造業】

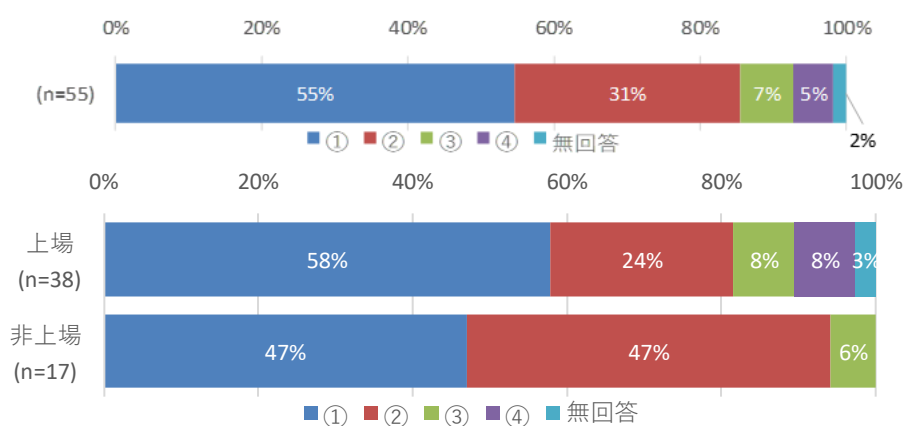
5.3.4 アイデンティティのイノベーション経営への反映状況（設問 A-3）

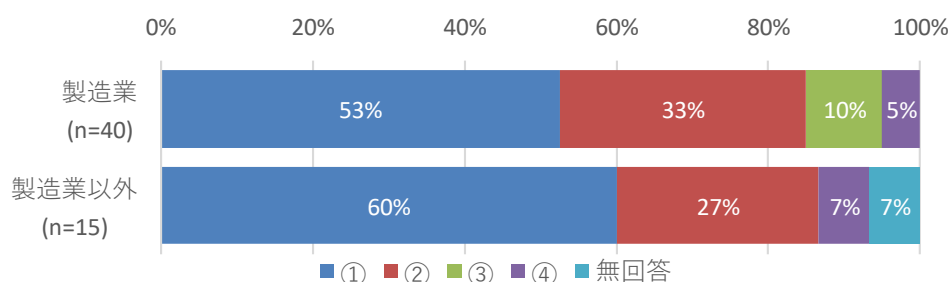
（1）アイデンティティの全社方針への反映、明文化状況

【設問 A-3-1】イノベーション経営の全社方針を検討するに当たり、自社の理念や歴史を振り返るなどして、自社のアイデンティティ（もしくは存在意義（ミッション））を明確化して反映できていますか。（単数選択）

アイデンティティ（もしくは存在意義）の明確化とイノベーション経営への反映状況について、全体のおよそ半数が自社固有の全社方針として十分反映できていると認識していた。

- 全体で見ると、イノベーション経営の全社方針の検討にあたり、「①アイデンティティ（もしくは存在意義）を明確化できおり、自社固有の全社方針として十分反映できている」回答者が最も多く 55%、次いで「②アイデンティティ（もしくは存在意義）を明確化し、全社方針に一部反映できている」回答者が 31%であった。
- 上場、非上場の別や、製造業、その他業種の別で見ても、概ね同様の傾向であった（非上場企業のみ①②が同数）。





- ① アイデンティティ（もしくは存在意義）を明確化できており、自社固有の全社方針として十分反映できている
- ② アイデンティティ（もしくは存在意義）を明確化し、全社方針に一部反映できている
- ③ 理念策定や歴史の振り返り等の取り組みはしているが、今後再検討が必要である
- ④ 明確化できていない

図 5-11 アイデンティティの全社方針への反映、明文化状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) 全社方針へアイデンティティを反映できている点

【設問 A-3-2】貴社のイノベーション経営の全社方針の中で、貴社のアイデンティティに基づいて、方針として反映できているのはどのような点でしょうか。簡潔にご記入ください。（自由記述）

イノベーション経営の全社方針の中で、自社のアイデンティティに基づいて、方針として反映できている取り組みとして非常に多かった事例として、企業理念をイノベーション経営の全社方針に関連させていることがあった。

具体的には、以下のような回答があった。

- 企業理念をイノベーション創出の際の唯一のルールとして柔軟な活動を奨励している。
【上場企業／運輸業、郵便業】
- 企業理念の解釈を拡大し、既存事業領域にとどまらないイノベーション創出活動を促進させている。【上場企業／情報通信業】
- イノベーション創出と企業理念を関連させることで人材交流を活性化させている。
【上場企業／製造業】

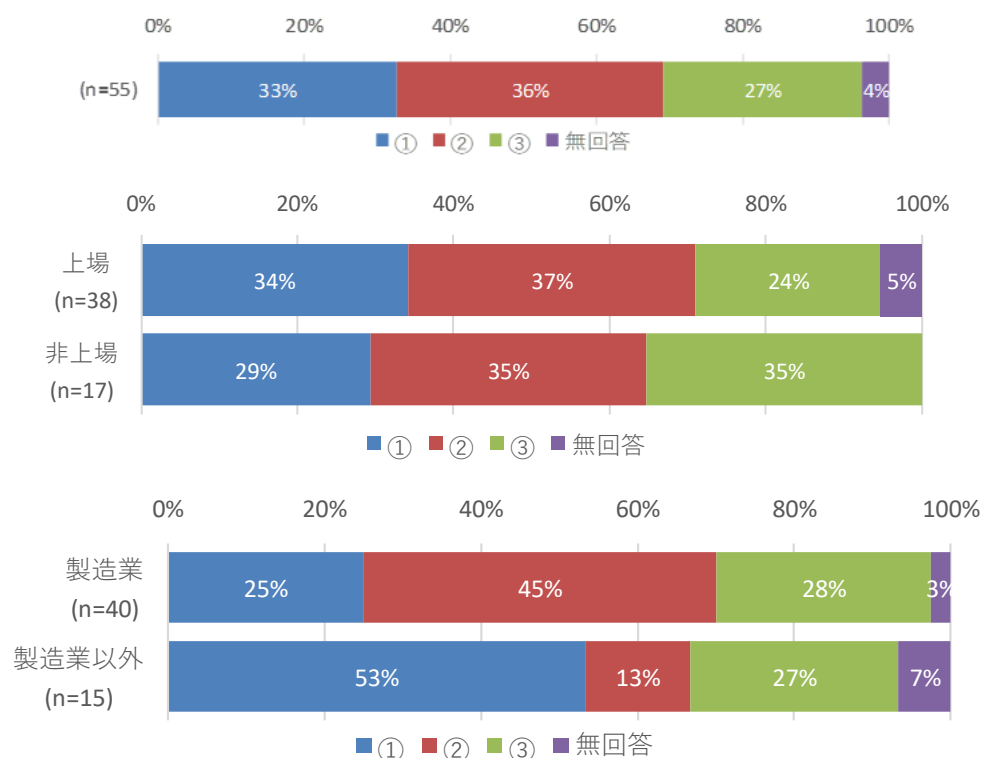
5.3.5 知的財産に関する対応方針（設問 A-4）

(1) イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針

【設問 A-4-1】イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針を持っていますか。（単数選択）

イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針の有無について、具体的方針の有無は同様の傾向であったものの、製造業以外の方が製造業より知的財産管理の具体的方針とイノベーション経営の全社方針との関係整理が進んでいることが明らかとなった。

- 全体で見ると、「②知的財産管理の具体的方針はあるが、イノベーション経営の全社方針との関係整理は十分ではない」回答者が最も多く 36%、次いで「①はい（イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針がある）」の回答者が 33%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業は概ね同様の傾向だが、非上場企業は「③イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針はない」の回答者が 35%と多くなった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「②知的財産管理の具体的方針はあるが、イノベーション経営の全社方針との関係整理は十分ではない」回答者が最も多く 45%であり、製造業以外では「①はい（イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針がある）」回答者が最も多く 53%であった。



- ① はい（イノベーション経営の全社方針に基いた知的財産管理の具体的方針がある）
 ② 知的財産管理の具体的方針はあるが、イノベーション経営の全社方針との関係整理は十分ではない
 ③ イノベーション経営の全社方針に基いた知的財産管理の具体的方針はない

図 5-12 イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) 知的財産管理の具体的方針について特筆すべきこと

【設問 A-4-2】知的財産管理の具体的方針について、特筆すべきことがあれば、簡潔にご記入ください。（自由記述）

知的財産管理の具体的方針に関連する特徴的な取り組みとして、イノベーション経営の推進に伴い、知的財産管理の具体的方針を見直し、変更したという事例がいくつか聞かれた。

- 受注生産を中心としてきた業態から、新製品・サービスを生産する業態へと変化させていく過程で知的財産保護の重要性を認識し、積極的に保護するようになった。【非上場企業／製造業】
- スタートアップ連携のための具体的方針やガイドラインを策定した【上場企業／製造業、上場企業／金融業、保険業、上場企業／情報通信業】
- 自社技術はできるだけ保護するという方針から、イノベーション創出における連携相手や事業内容に応じて柔軟に方針を検討するようになった。【上場企業／製造業】

5.3.6 社外へのイノベーション経営の情報発信（設問 A-5）

(1) 外部パートナーとのネットワーク構築のための取り組み状況

【設問 A-5-1】外部パートナーネットワークを構築するため、自社のイノベーション経営の方針、価値創造活動を積極的に発信していますか？貴社で取り組んでいるものについて、ご回答ください。（複数選択）

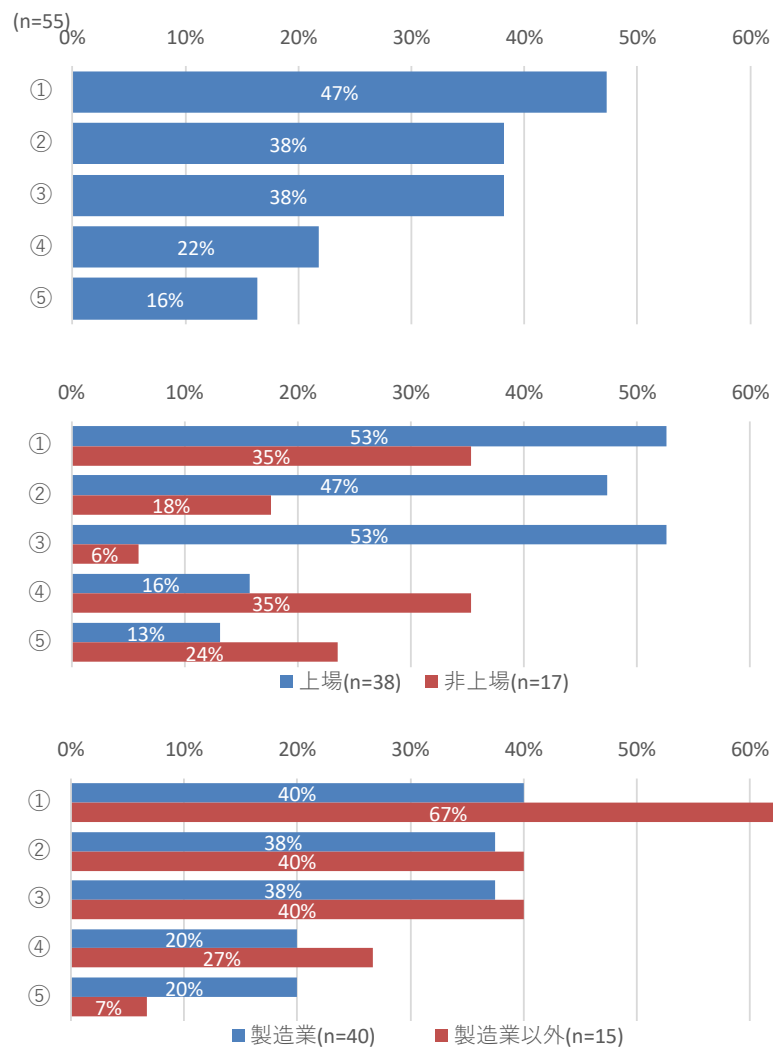
外部パートナーとのネットワーク構築のための取り組み状況については、自社の価値創造活動を発信している取り組みが多かった。また、上場企業の方が非上場企業より全体的に取り組みが多かったこと、その他業種の方が製造業より自社の価値創造活動を発信している取り組みが多いことが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①スタートアップが活用する外部イベントやメディアを見極め、積極的に自社の価値創造活動を発信している」が最も多く 47%、次いで「②プロジェクトのテーマや実施状況を公表することで、スタートアップが参画しやすい状態をつくっている」「③自社の価値創造戦略と活動の内容について、投資家が理解できるような情報公開を行い、情熱をもった責任者自らが投資家へ説明している」が 38%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、各取り組みの実施状況には大きな差があり、非上場企業の方が限定的な傾向が見られた。上場企業では「①スタートアップが活用する外部イベントやメディアを見極め、積極的に自社の価値創造活動を発信している」「③自社の価値創造戦略と活動の内容について、投資家が理解できるような情報公開を行い、情熱をもった責任者自らが投資家へ説明している」が最も多く 53%、次いで「②プロジェクトのテーマや実施状況を公表することで、スタートアップが参画しやすい状態をつくっている」が 47%であった。非上場企業では「①スタートアップが活用する外部イベントやメディアを見極め、積極的に自社の価値創造活動を発信している」「④その他」が最も多く 35%、次いで「⑤そのような取り組みはしていない」が 24%であった。
- 製造業、その他業種の別で見ると、製造業では「①スタートアップが活用する外部イベントやメディアを見極め、積極的に自社の価値創造活動を発信している」が最も多く 40%、次いで「②プロジェクトのテーマや実施状況を公表することで、スタートアップが参画しやすい状態をつくっている」「③自社の価値創造戦略と活動の内容について、投資家が理解できるような情報公開を行い、情熱をもった責任者自らが投資家へ説明している」が 38%であった。製造業以外では「①スタートアップが活用する外部イベントやメディアを見極め、積極的に自社の価値創造活動を発信している」が最も多く 67%、次いで「②プロジェクトのテーマや実施状況を公表することで、スタートアップが参画しやすい状態をつくっている」「③自社の価値創造戦略と活動の内容について、投資家が理解できるような情報公開を行い、情熱をもった責任者自らが投資家へ説明している」が 40%であった。

「④その他」に関する自由記述では、スタートアップに対するネットワーク構築の取り組みが多く挙げられた。具体的な事例は以下のとおり。

- ターゲットを絞らない取り組みとして、ポータルサイトを開設し、オープンイノベーションへの取り組みを取りまとめて発信している。【上場企業／製造業】

- ターゲットを絞らない取り組みとして、自社 Web サイトにスタートアップとの協業に特化した Web ページを作成し、新規連携等の情報発信を行っている。【上場企業／製造業】
- ターゲットを絞った取り組みとして、自社の事業領域に合わせ、ターゲットを絞った限定的な情報発信を実施している。【上場企業／製造業】
- ターゲットを絞った取り組みとして、有力なパートナーを見定め協力している。【上場企業／製造業】
- スタートアップ以外に対する取り組みとしては、事業プロデューサーに対してアライアンス構築モデルを積極的に発信している。【非上場企業／製造業】



- ① スタートアップが活用する外部イベントやメディアを見極め、積極的に自社の価値創造活動を発信している
- ② プロジェクトのテーマや実施状況を公表することで、スタートアップが参画しやすい状態をつくらせている
- ③ 自社の価値創造戦略と活動の内容について、投資家が理解できるような情報公開を行い、情熱をもった責任者自らが投資家へ説明している
- ④ その他
- ⑤ そのような取り組みはしていない

図 5-13 外部パートナーとのネットワーク構築のための取り組み状況（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

5.3.7 投資家とのコミュニケーション（設問 A-6）

(1) 自社からの発信による投資家とのコミュニケーション

【設問 A-6-1】＜自社からの発信＞投資家との対話の中で、イノベーション経営をどのように話題にしていますか。（複数選択）

投資家との対話の中でイノベーション経営をどのように話題にしているかに関し、自社

からの発信については、イノベーション経営を成長戦略の中に位置づけ、投資家に対して説明しているという取り組み、経営トップ自らが投資家に対して方針を説明しているという取り組みが多かった。

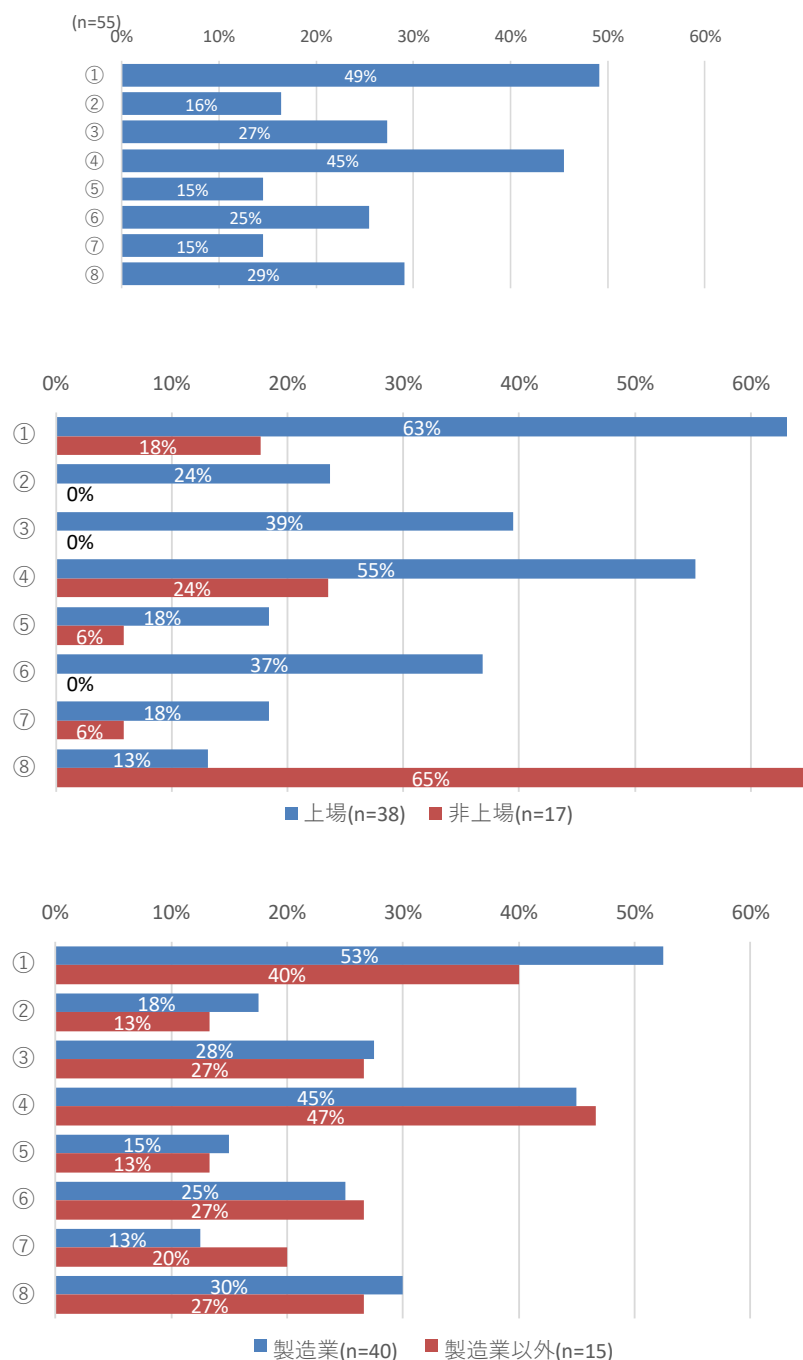
- 全体で見ると、「①イノベーション経営を企業の成長戦略の中に位置づけ、投資家に対して説明している」が最も多く 49%、次いで「④経営トップ自らが投資家にイノベーション経営についての自社の方針を説明している」が 45%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業は概ね同様の傾向であり、「①イノベーション経営を企業の成長戦略の中に位置づけ、投資家に対して説明している」が最も多く 63%、次いで「④経営トップ自らが投資家にイノベーション経営についての自社の方針を説明している」が 55%であったが、非上場企業は「⑧自社からはイノベーション経営を話題にしていない」が最も多く 65%であった。
- 製造業、その他業種の別でも、全体と概ね同様の傾向であった。

「②イノベーション経営の具体的な KPI を設定し、投資家との対話を行っている」に関する具体的な KPI としては、以下のような事例が挙げられた。

- 新規事業全体の売上【上場企業／製造業】
- 新製品・サービスの売上【上場企業／情報通信業】
- ROE【上場企業／製造業】
- 業種別の特徴として、自社創薬の比率【上場企業／製造業】

「⑦その他」に関する自由記述では、以下のような事例が挙げられた。

- ターゲットとする投資家を絞らない取り組みとして、中期経営計画を通じて新規事業に取り組む姿勢を示している。【上場企業／電気・ガス・熱供給・水道業】
- ターゲットとする投資家を絞らない取り組みとして、統合報告書で CTO をはじめとする経営陣が説明している。【上場企業／製造業】
- ターゲットとする投資家を絞る取り組みとして、自社の経営理念等に共感する投資家のみに絞った対話を実施している。【非上場企業／製造業】
- ターゲットとする投資家を絞る取り組みとして、支援してほしい投資家に対して個別ミーティングを実施している。【上場企業／運輸業、郵便業】



- ① イノベーション経営を企業の成長戦略の中に位置づけ、投資家に対して説明している
- ② イノベーション経営の具体的な KPI を設定し、投資家との対話を行っている
- ③ 投資家向けの説明会やミーティングを開き、イノベーション経営についての詳しい情報を投資家に説明している
- ④ 経営トップ自らが投資家にイノベーション経営についての自社の方針を説明している
- ⑤ イノベーション経営を評価軸に含めている投資家を訪問している
- ⑥ IR 部門と、イノベーション経営の推進の担当部門が連携して発信している
- ⑦ その他
- ⑧ 自社からはイノベーション経営を話題にしていない

図 5-14 自社からの発信による投資家とのコミュニケーション（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) 投資家からの質問対応によるコミュニケーション

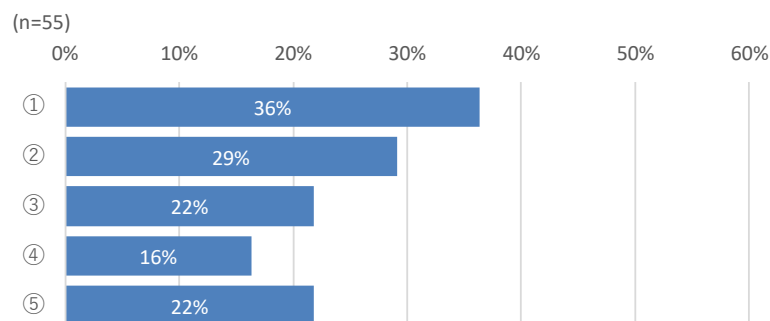
【設問 A-6-1】＜投資家からの質問対応＞投資家との対話の中で、イノベーション経営をどのように話題にしていますか。（複数選択）

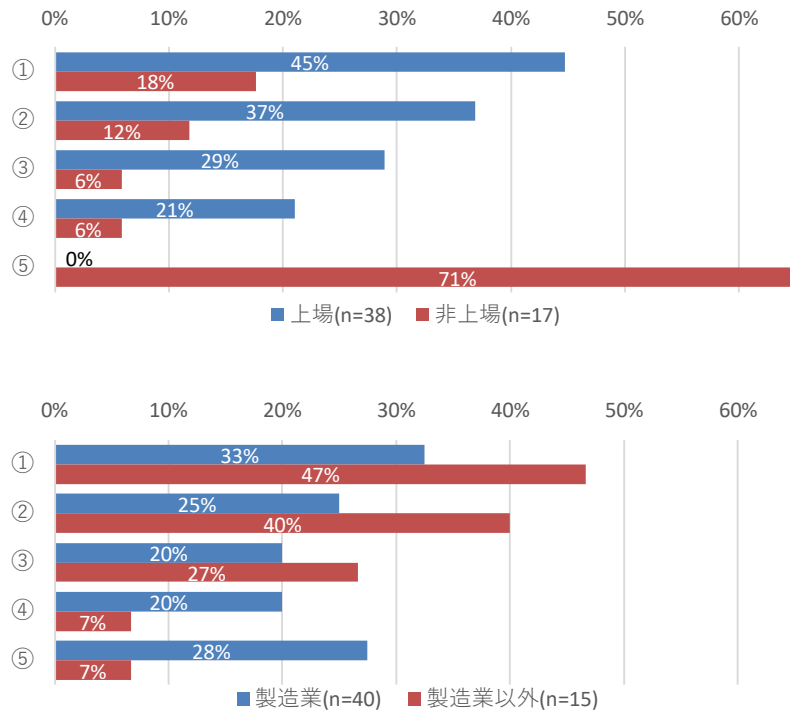
投資家との対話の中でイノベーション経営をどのように話題にしているのかに関し、投資家からの質問対応については、投資家から説明を求められ個別に説明した取り組みが多かった。

- 全体で見ると、「①投資家からイノベーション経営の方針等について説明を求められ、個別に説明したことがある」が最も多く 36%、次いで「②投資家からイノベーション経営に関するアンケートや取材があり、対応したことがある」が 29%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業は概ね同様の傾向であり、「①投資家からイノベーション経営の方針等について説明を求められ、個別に説明したことがある」が最も多く 45%、次いで「②投資家からイノベーション経営に関するアンケートや取材があり、対応したことがある」が 37%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「①投資家からイノベーション経営の方針等について説明を求められ、個別に説明したことがある」が最も多く 33%、次いで「⑤株式を上場していない」が 28%であった。製造業以外は全体と概ね同様の傾向であり、「①投資家からイノベーション経営の方針等について説明を求められ、個別に説明したことがある」が最も多く 47%、次いで「②投資家からイノベーション経営に関するアンケートや取材があり、対応したことがある」が 40%であった。

「③上記以外でイノベーション経営の話題になったことがある」に関する自由記述では、イノベーション経営の話題のきっかけとして、以下のような事例が挙げられた。

- 統合報告書に掲載した経営陣対談により理解が深まったという投資家の意見があった。
【上場企業／製造業】
- 中期経営計画に新規事業への挑戦を記載した結果、投資家からの質問があり、対話につながった。【上場企業／製造業】
- 株主総会や投資家向けの決算説明会等での質疑応答や投資家との勉強会で質問があった。【上場企業／製造業】





- ① 投資家からイノベーション経営の方針等について説明を求められ、個別に説明したことがある
 ② 投資家からイノベーション経営に関するアンケートや取材があり、対応したことがある
 ③ 上記以外でイノベーション経営の話題になったことがある
 ④ 投資家からイノベーション経営を話題にされたことはない
 ⑤ 株式を上場していない

図 5-15 投資家からの質問対応によるコミュニケーション（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

5.3.8 経営トップのイノベーション経営への取り組み状況（設問 B-1）

(1) 経営レベルでの会議におけるイノベーション経営に関する議題

【設問 B-1-1】全社におけるイノベーション経営の推進に関して、取締役会や経営会議等、経営レベルの会議（以下、取締役会・経営会議等と呼称）でどのような内容を議題にしていますか。（複数選択）

取締役会や経営会議等、経営レベルの会議でどのような内容を議題にしているかについては、イノベーション経営の推進にかかる施策（実施事項）の検討、決定、実施結果の共有（報告）と回答した企業が多かった。属性別に見ると、上場企業の方が非上場企業よりも、また、製造業の方が製造業以外よりも、イノベーション経営の推進に関して経営レベルの会議で議題に挙げていることが明らかとなった。

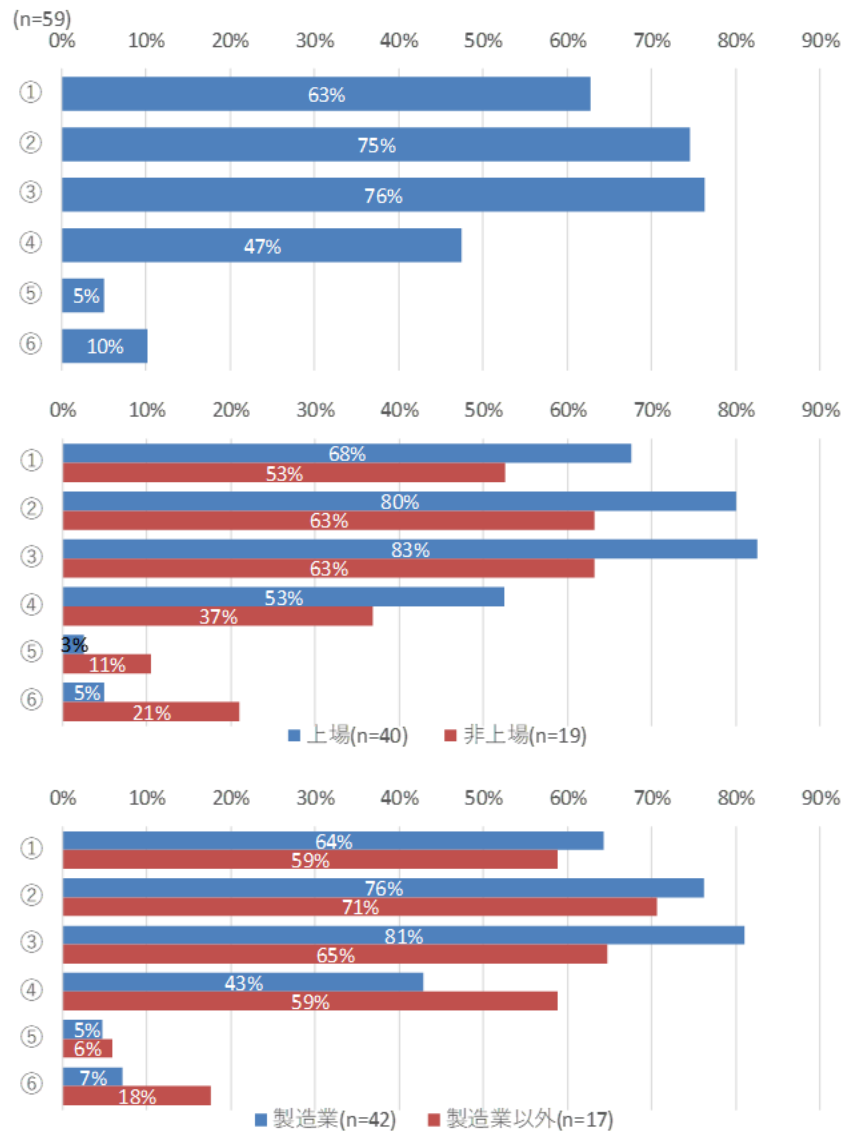
- 全体で見ると、「③イノベーション経営の推進にかかる施策の実施結果の共有（報告）」が最も多く 76%、次いで「②イノベーション経営の推進にかかる施策（実施事項）の検討、決定」が 75%であった。
- 上場、非上場の別を見ても、概ね同様の傾向であったが、非上場企業では「⑥議題に

していない」が 21%と多くなった。

- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業は全体と概ね同様の傾向であったが、製造業以外では「②イノベーション経営の推進にかかる施策（実施事項）の検討、決定」が最も多く 71%、次いで「③イノベーション経営の推進にかかる施策の実施結果の共有（報告）」が 65%であった。

「⑤その他事項を話題にしている」に関する自由記述では、以下のような事例が挙げられた。

- 経営課題をまとめたアクションプランの下、PDCA の管理を行っている【非上場企業／製造業】
- ISO 56000 に関して経営会議で情報共有し、イノベーション経営に反映【上場企業／製造業】



- ① イノベーション経営の推進についての方針の検討、策定
 ② イノベーション経営の推進にかかる施策（実施事項）の検討、決定
 ③ イノベーション経営の推進にかかる施策の実施結果の共有（報告）
 ④ イノベーション経営の推進にかかる施策の効果の分析にかかる報告、検討
 ⑤ その他事項を議題にしている
 ⑥ 議題にしていない

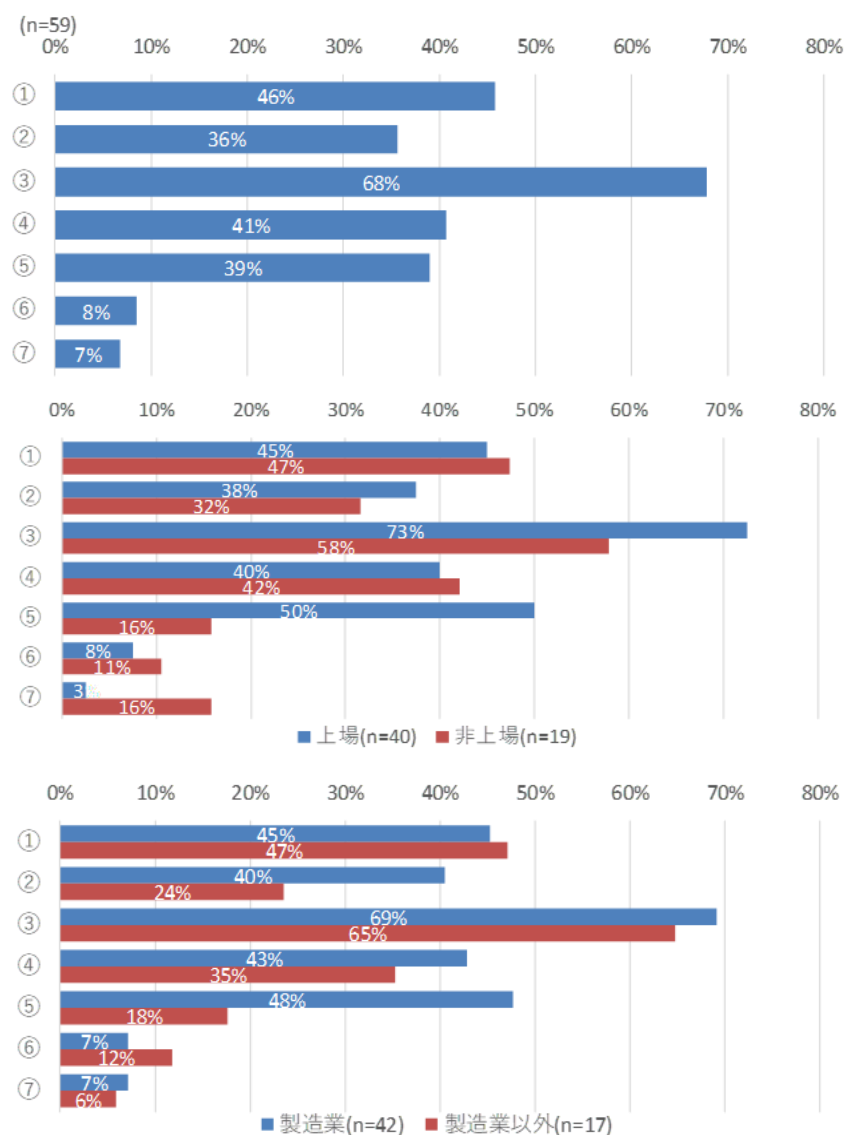
図 5-16 経営レベルでの会議におけるイノベーション経営に関する議題（複数選択）
 【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) 経営トップや経営陣のイノベーション経営への関与

【設問 B-1-2】 全社におけるイノベーション経営について、経営トップや経営陣はどのように関与していますか。貴社において当てはまるものをご回答ください。(複数選択)

経営トップや経営陣の関与については、約 9 割の企業が、経営トップは何かしらのかたちでイノベーション経営の推進に大きな役割を果たしていると回答した。属性別に見ると、上場企業の方が非上場企業よりも、また、製造業の方が製造業以外よりも、既存の社内組織とは大きく異なるルールでの新規事業部門運営や、イノベーション推進のための専任役員の配置等、体制面の整備が充実していることが明らかになった。

- 全体で見ると、「③経営トップは、新規事業部門への人材配置、権限移譲、予算配分の面で強力な後ろ盾となっている」が最も多く 68%、次いで「①経営トップが直接、新規事業部門を管轄している」が 46%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業では「③経営トップは、新規事業部門への人材配置、権限移譲、予算配分の面で強力な後ろ盾となっている」が最も多く 73%、次いで「⑤イノベーション推進のための専任役員がいる」が 50%であった。非上場企業では「③経営トップは、新規事業部門への人材配置、権限移譲、予算配分の面で強力な後ろ盾となっている」が最も多く 58%、次いで「①経営トップが直接、新規事業部門を管轄している」が 47%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「③経営トップは、新規事業部門への人材配置、権限移譲、予算配分の面で強力な後ろ盾となっている」が最も多く 69%、次いで「⑤イノベーション推進のための専任役員がいる」が 48%であった。製造業以外では「③経営トップは、新規事業部門への人材配置、権限移譲、予算配分の面で強力な後ろ盾となっている」が最も多く 65%、次いで「①経営トップが直接、新規事業部門を管轄している」が 47%であった。



- ① 経営トップが直接、新規事業部門を管轄している。
- ② 経営トップが所管する新規事業部門は、既存の社内組織とは大きく異なるルールで運営されている
- ③ 経営トップは、新規事業部門への人材配置、権限移譲、予算配分の面で強力な後ろ盾となっている
- ④ 経営トップは、新規事業部門と既存事業部門との軋轢を積極的に調整している
- ⑤ イノベーション推進のための専任役員がいる
- ⑥ 経営トップが直接、新規事業部門を管轄しているが、その運営の仕方は、既存事業部門とあまり変わらない
- ⑦ 経営トップは、イノベーション経営の推進に大きな役割を果たしていない

図 5-17 経営トップや経営陣のイノベーション経営への関与（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

5.3.9 イノベーション経営の推進を統括する組織（設問 C-1）

(1) イノベーション経営の推進を統括する組織

【設問 C-1-1】イノベーション経営の推進を統括する組織※について、貴社に当てはまるものをお選びください。（複数選択）

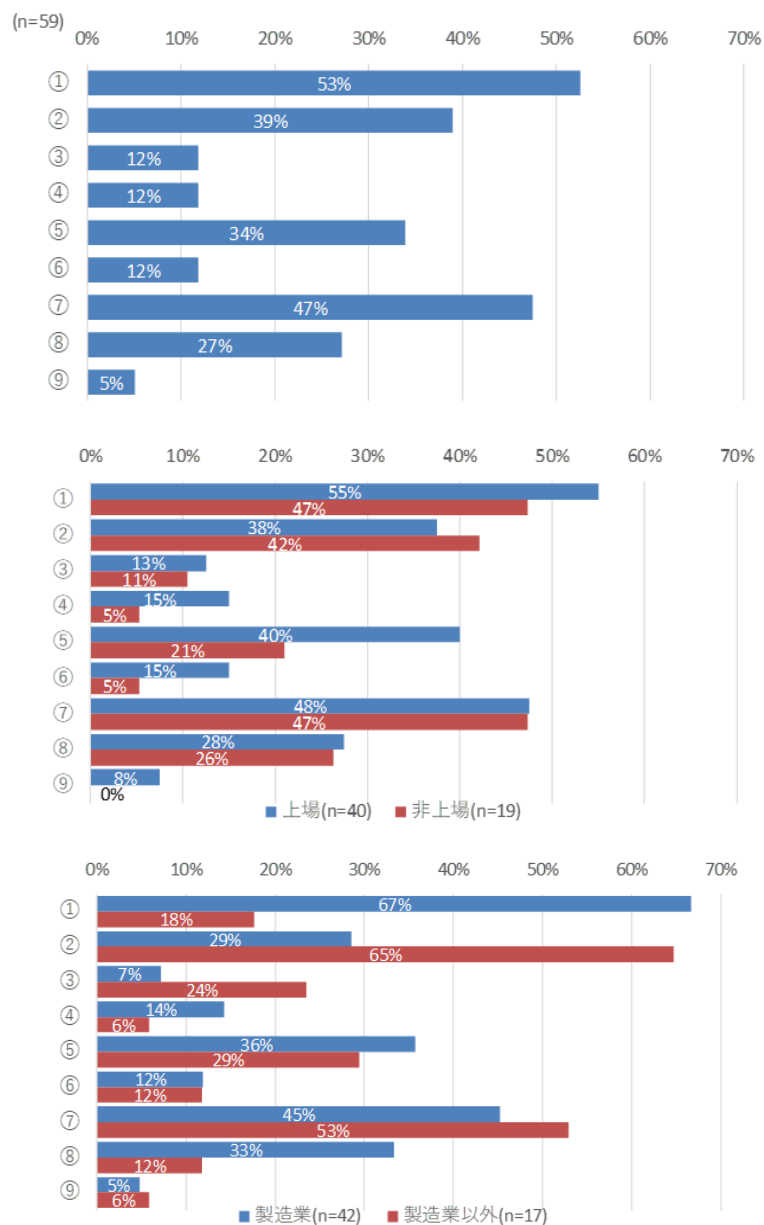
※イノベーション推進部、事業開発センター、ビジネスインキュベーション推進部、スタートアップ連携のための別会社、経営企画部の一部等を想定

イノベーション経営の推進を統括する組織については、イノベーション経営の主な統括組織が研究開発部門、技術開発部門にある企業、新規事業推進組織が経営トップ直轄である企業が多かった。また、製造業では研究開発部門、技術開発部門に、製造業以外では経営企画部門に、イノベーション経営の主な統括組織があることが多いことが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①イノベーション経営の主な統括組織は、研究開発部門、技術開発部門にある」が最も多く 53%、次いで「⑦新規事業推進組織は、経営トップ直轄である」が 47%であった。
- 上場、非上場の別で見ても、概ね同様の傾向であったが、「④イノベーション経営の統括組織は、新規事業部門と既存事業部門のそれぞれにある」は上場企業が 15%に対し非上場企業が 5%、「⑤新規事業推進のために、既存の社内ルールによる制約を大幅になくした推進組織を社内に設けている（いわゆる「出島」組織）」は上場企業が 40%に対し非上場企業が 21%、「⑥新規事業推進のために、既存の社内ルールによる制約を大幅になくした推進組織を別会社として設けている（いわゆる「出島」組織で、別会社化したもの）」は上場企業が 15%に対し非上場企業が 5%であり、差があった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「①イノベーション経営の主な統括組織は、研究開発部門、技術開発部門にある」が最も多く 67%、次いで「⑦新規事業推進組織は、経営トップ直轄である」が 45%であった。製造業以外では「②イノベーション経営の主な統括組織は、経営企画部門にある」が最も多く 65%、次いで「⑦新規事業推進組織は、経営トップ直轄である」が 53%であった。

「⑨その他」に関する自由記述では、以下のような事例が挙げられた。

- 経営企画、事業開拓、技術本部に役割責任を分けて部署を設置。【上場企業／製造業】
- 従来の新規事業部署と研究開発部署を統合し、イノベーション経営の推進を統括する組織を設置した。【上場企業／製造業】



- ① イノベーション経営の主な統括組織は、研究開発部門、技術開発部門にある
 ② イノベーション経営の主な統括組織は、経営企画部門にある
 ③ イノベーション経営の統括組織は主に1つで、新規事業部門と既存事業部門の両方を統括している
 ④ イノベーション経営の統括組織は、新規事業部門と既存事業部門のそれぞれにある
 ⑤ 新規事業推進のために、既存の社内ルールによる制約を大幅になくした推進組織を社内にて設けている（いわゆる「出島」組織）
 ⑥ 新規事業推進のために、既存の社内ルールによる制約を大幅になくした推進組織を別会社として設けている（いわゆる「出島」組織で、別会社化したもの）
 ⑦ 新規事業推進組織は、経営トップ直轄である
 ⑧ 新規事業推進組織は、経営トップ直轄ではない
 ⑨ その他

図 5-18 イノベーション経営の推進を統括する組織（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) イノベーション経営の推進を統括する組織の名称

【設問 C-1-2】イノベーション経営の推進を統括する組織の名称を上部組織も含めご記入ください。(自由記述)

イノベーション経営の推進を統括する組織の傾向と特徴については、(1) (設問 C-1-1) に記載したため、割愛する。

(3) イノベーション経営の推進を統括する組織に所属する人数

【設問 C-1-3】イノベーション経営の推進を統括する組織に所属する人数をお答えください。(数値回答)

イノベーション経営の推進を統括する組織に所属する人数については、全体で見ると「10 名未満」「10 名以上 100 名未満」と回答した企業がほぼ同じ割合であったが、非上場企業や製造業以外の企業は、10 名未満の少人数の組織を編成している場合が多いことが明らかとなった。

- 全体で見ると、「10 名未満」の回答者が最も多く 36%、次いで「10 名以上 100 名未満」の回答者が 34%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業では「10 名以上 100 名未満」の回答者が最も多く 35%、次いで「10 名未満」「100 名以上」が 23%であった。非上場企業では「10 名未満」が最も多く 63%、次いで「10 名以上 100 名未満」が 32%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「10 名以上 100 名未満」の回答者が最も多く 38%、次いで「10 名未満」26%であった。製造業以外では「10 名未満」が最も多く 59%、次いで「10 名以上 100 名未満」が 24%であった。

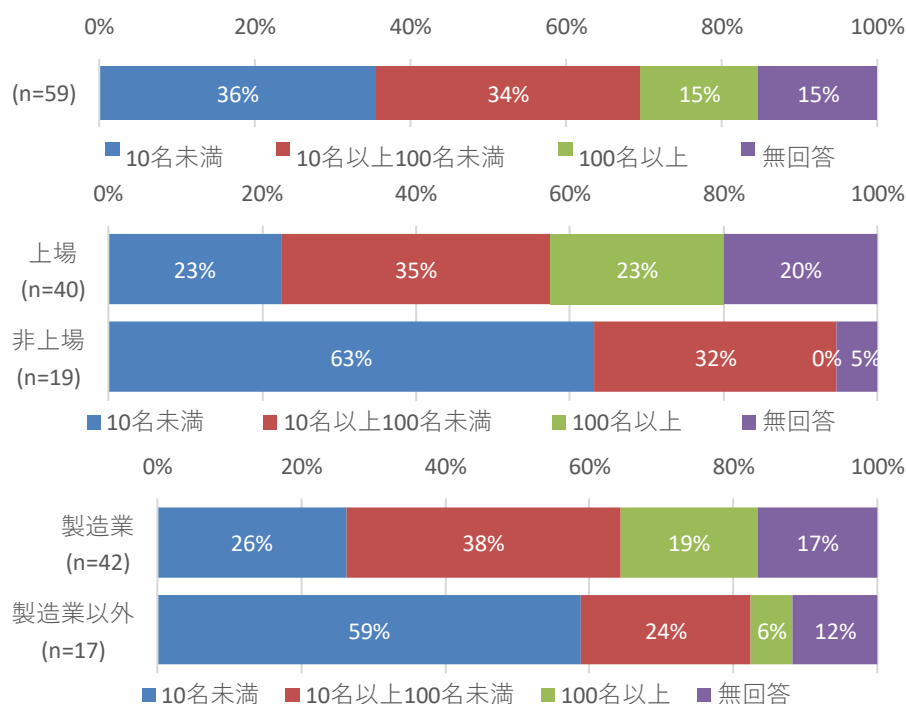


図 5-19 イノベーション経営の推進を統括する組織に所属する人数（数値回答）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(4) イノベーション経営の推進を統括する組織の決裁権限

【設問 C-1-4】イノベーション経営の推進を統括（推進）する組織に決裁権限（単独で決済可能な予算額等）はどの程度割り当てられていますか。（単数選択）

イノベーション経営の推進を統括（推進）する組織の決裁権限（単独で決済可能な予算額等）については、属性によらず、約半数の企業が、通常の社内ルールとほぼ同じ決裁権限としていることが明らかとなった。

- 全体で見ると、「③通常の社内ルールとほぼ同じ決裁権限となっている」が最も多く54%、次いで「②通常の社内基準と比べ、決裁権限が大幅に担当部署に委譲されている」が29%であった。
- 上場、非上場の別、製造業、製造業以外の別で見ても、概ね同様の傾向であった。

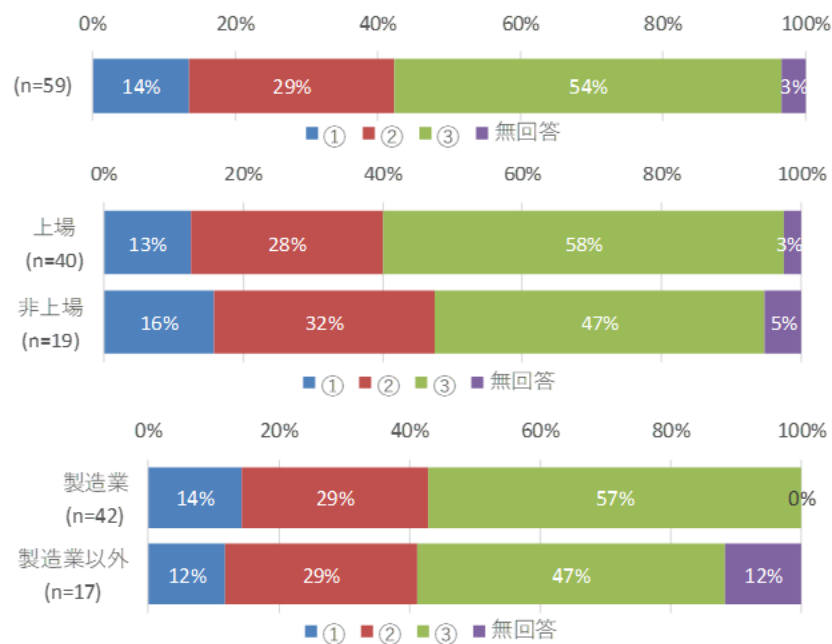


図 5-20 イノベーション経営の推進を統括する組織の決裁権限（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

5.3.10 イノベーションの文化（設問 D-1）

(1) イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学び

【設問 D-1-1】イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗から学ぶことを従業員に奨励していますか。（単数選択）

イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びを従業員に奨励しているか否かについては、属性によらず、大半の企業が奨励していることが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①奨励している」回答者が最も多く 83%、「②奨励していない」回答者は 12%であった。
- 上場、非上場の別、製造業、製造業以外の別で見ても、概ね同様の傾向であった。

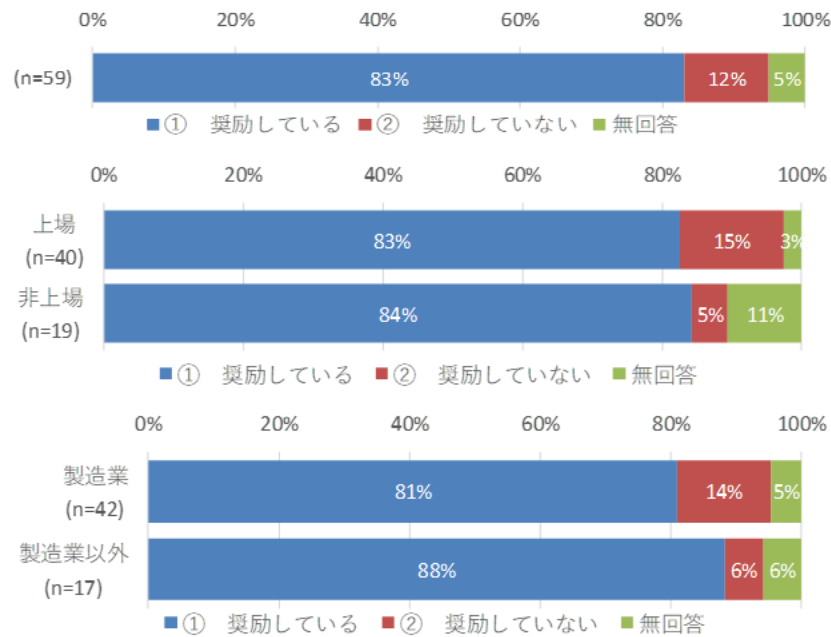


図 5-21 イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学び（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びに関する取り組み

【設問 D-1-2】イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びについて、どのような取組をしていますか。（複数選択）

イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びに関する取り組みについては、属性によらず、学びの状況を把握できるようにしている企業が多かった。回答の多かったものを属性別に見ると、上場企業や製造業では、それらの学びを組織評価や人事評価に組み込んでいる企業が多く、非上場企業や製造業以外では、それらの学びについて行動指針、経営方針等に記載し、奨励している企業が多いことが明らかとなった。

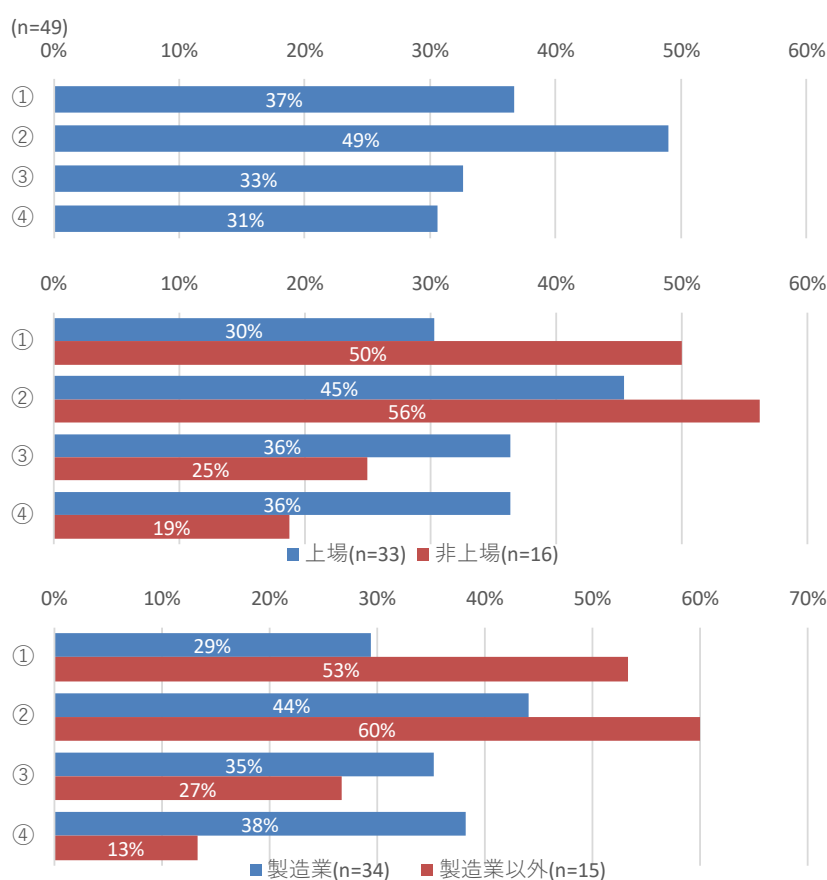
- 全体で見ると、「②挑戦・失敗からの学びの状況を把握できるようにしている」が最も多く 49%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業では「②挑戦・失敗からの学びの状況を把握できるようにしている」が最も多く 45%、次いで「③挑戦・失敗からの学びについて組織評価、人事評価に組み込んでいる」「④その他」が 36%であった。非上場企業では「②挑戦・失敗からの学びの状況を把握できるようにしている」が最も多く 56%、次いで「①挑戦・失敗からの学びについて、行動指針、経営方針等に記載し、奨励している」が 50%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「②挑戦・失敗からの学びの状況を把握できるようにしている」が最も多く 44%、次いで「④その他」が 38%であった。製造業以外では、「②挑戦・失敗からの学びの状況を把握できるようにしている」が最も多く 60%、次いで「①挑戦・失敗からの学びについて、行動指針、経営方針等に記載し、奨励している」が 53%であった。

「④その他」に関する自由記述のうち、上場企業や製造業に多かった組織評価や人事評価に組み込んでいる事例は以下のとおり。

- 挑戦・失敗からの学びについて評価に組み込もうとしている。【上場企業／製造業】
- 挑戦・失敗をさらに積極的に評価するための人事評価ガイドラインを策定予定である。【上場企業／製造業】

また、自由記述のうち、経営陣による取り組み事例も多く挙げられた。具体的には以下のとおり。

- 経営会議にて各イノベーション関連投資の進捗状況の確認及びフィードバックを実施している。【上場企業／卸売業】
- 挑戦することの重要性を組織方針のメッセージとして発信している。【上場企業／運輸業、郵便業】



- ① 挑戦・失敗からの学びについて、行動指針、経営方針等に記載し、奨励している
 ② 挑戦・失敗からの学びの状況を把握できるようにしている
 ③ 挑戦・失敗からの学びについて組織評価、人事評価に組み込んでいる
 ④ その他

図 5-22 イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びに関する取り組み（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(3) イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びを奨励している例

【設問 D-1-3】イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びを奨励している例が

あれば、簡潔にご記入ください。(自由記述)

イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びを奨励している例については、経営理念等に明記したうえで経営陣が奨励している事例や、ナレッジシェアとしての失敗事例の共有事例が多く挙げられた。特徴的な取り組みとして、人事評価等の社内制度に組み込んでいる事例が挙げられた。

経営理念等に明記したうえで経営陣が奨励している具体的な事例は以下のとおり。

- 行動指針に「挑戦」を掲げ、リスクを恐れず常にチャレンジし続けることを奨励している。【上場企業／情報通信業】
- 行動スローガンに掲げる等、様々な機会・方法でメッセージを発出している。【上場企業／製造業】

ナレッジシェアとしての失敗事例の共有に関する具体的な事例は以下のとおり。

- 各技術部門からチャレンジした内容の報告を半期に一度実施しており、情報共有がなされている。【非上場企業／製造業】
- ナレッジマネジメントシステムを構築し、失敗事例の積極的な共有を促している。【非上場企業／製造業】
- 各事業部門にイノベーション推進責任者を設置し、定期的に集まることにより失敗事例を含めた情報共有を実施している。【上場企業／金融業、保険業】

人事評価等の社内制度に組み込んでいる具体的な事例は以下のとおり。

- 研究者の勤務時間の約 20%を自由な研究に充て、試行錯誤することを推奨している。【上場企業／製造業】
- 通常に人事評価に加え、新たな取り組みや組織横断、外部連携等チャレンジしたことに対して評価する制度を導入した。【上場企業／製造業】
- 新規事業提案制度規程ガイドラインや人事評価制度の評価基準に失敗を恐れずチャレンジする姿勢を奨励する内容を明文化している。【上場企業／電気・ガス・熱供給・水道業】
- 人事評価・業績評価の中で、挑戦を通じた成長、失敗から得られた成長を評価している。【上場企業／製造業】

5.3.11 イノベーションのポートフォリオ（設問 D-2）

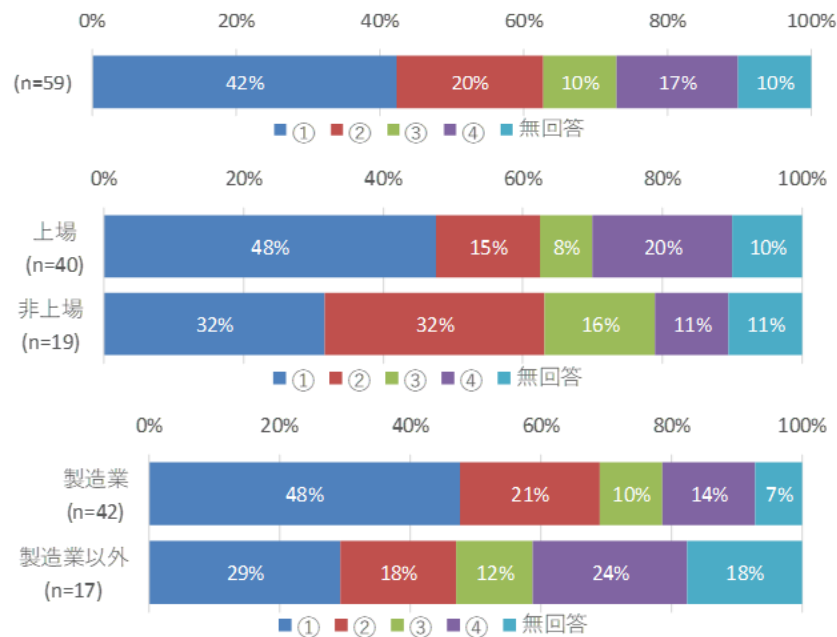
(1) イノベーションのポートフォリオのマネジメント状況

【設問 D-2-1】イノベーションのポートフォリオのマネジメントについてどのような状況にありますか。(単数選択)

イノベーションのポートフォリオのマネジメントについては、案件等の構成が全社の方針、戦略に合致しており、構成の改善、見直しも進めていると回答した企業は4割程度にとどまり、改善や見直しが不十分、全社方針や戦略との合致が不十分、案件ごとのアドホックな管理を行っているといった企業も、合わせると同程度あった。属性別に見ると、上場企業の方が非上場企業よりも、また、製造業の方が製造業以外よりも、ポートフォリオのマネジ

メントが充実していることが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①案件等の構成（分野、期間、本業との関連等）は全社の方針、戦略に合致しており、構成の改善、見直しも進めている」回答者が最も多く 42%、次いで「②案件等の構成は全社の方針、戦略に合致しており、一貫性があるが、改善・見直しは不十分」の回答者が 20%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業では「①案件等の構成（分野、期間、本業との関連等）は全社の方針、戦略に合致しており、構成の改善、見直しも進めている」回答者が最も多く 48%、次いで「④案件ごとのアドホックな管理となっている」回答者が 20%であった。非上場企業では「①案件等の構成（分野、期間、本業との関連等）は全社の方針、戦略に合致しており、構成の改善、見直しも進めている」「②案件等の構成は全社の方針、戦略に合致しており、一貫性があるが、改善・見直しは不十分」の回答が最も多く、32%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業は全体と概ね同様の傾向であったが、製造業以外では「①案件等の構成（分野、期間、本業との関連等）は全社の方針、戦略に合致しており、構成の改善、見直しも進めている」回答者が最も多く 29%、次いで「④案件ごとのアドホックな管理となっている」が 24%であった。



- ① 案件等の構成（分野、期間、本業との関連等）は全社の方針、戦略に合致しており、構成の改善、見直しも進めている
- ② 案件等の構成は全社の方針、戦略に合致しており、一貫性があるが、改善・見直しは不十分
- ③ 案件等の構成を把握、管理しているが、全社方針、戦略との合致は不十分
- ④ 案件ごとのアドホックな管理となっている

図 5-23 イノベーションのポートフォリオのマネジメント状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) イノベーション創出活動に対する予算措置

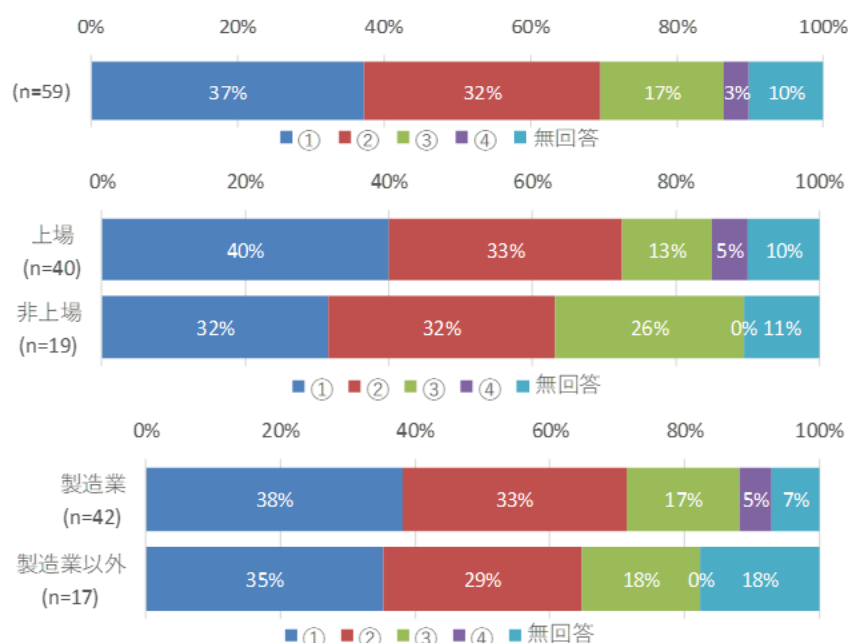
【設問 D-2-2】イノベーション創出活動に対して、中長期的な活動が可能となる予算措置を取っていますか。（単数選択）

イノベーション創出活動に対し、中長期的な活動が可能となる予算措置をとっているか否かについて、属性によらず、中長期的あるいは単年度での予算措置を行っている企業が 7 割程度であったが、非上場企業では案件ごとの予算措置のみとなっている企業の割合も相対的に大きいことが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①イノベーション創出活動全般について中長期的な予算措置をしている」回答者が最も多く 37%、次いで「②イノベーション創出活動全般について単年度の予算措置をしている」回答者は 32%、「③イノベーション創出活動全般についての予算措置はしておらず、案件ごとの予算措置のみとなっている」回答者は 17%であった。
- 上場、非上場の別で見ても、概ね同様の傾向であったが、「③イノベーション創出活動全般についての予算措置はしておらず、案件ごとの予算措置のみとなっている」は上場企業が 13%に対し非上場企業は 26%であり、差が見られた。
- 製造業、製造業以外の別で見ても、概ね同様の傾向であった。

「④その他」に関する自由記述では、以下のような事例が挙げられた。

- 予算外の社長決裁で実施している。【上場企業／製造業】



- ① イノベーション創出活動全般について中長期的な予算措置をしている
 ② イノベーション創出活動全般について単年度の予算措置をしている
 ③ イノベーション創出活動全般についての予算措置はしておらず、案件ごとの予算措置のみとなっている
 ④ その他

図 5-24 イノベーション創出活動に対する予算措置（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(3) イノベーションのポートフォリオのマネジメントにおけるポイント

【設問 D-2-3】イノベーションのポートフォリオをどのようにマネジメントしていますか。主なポイントを簡潔にご記入ください。（自由記述）

イノベーションのポートフォリオのマネジメント方法は製造業に特徴が見られ、研究開発予算の配分方法に関する取り組みや、イノベーション推進担当部署統括のもと、各事業部門がイノベーション推進に関するリソース配分を決定している取り組みが多く挙げられた。業種によらない特徴的な取り組みとして、全社における投資額に対しイノベーション推進に係る予算額はそれほど大きくないと認識しているため、必要に応じて柔軟に予算配分している事例があった。

製造業による具体的な取り組み事例は以下のとおり。

- 社長をリーダーとする全社横断プロジェクトにて大型テーマを決定し、リソースを集中的に投入している。うち、研究開発予算を事業部門負担と本社負担に分けて管理している。【上場企業／製造業】
- 大別して、基盤事業領域、新規事業領域、チャレンジングな事業領域に分け、事業部門ごとにその比率を変え、管理している。【上場企業／製造業】
- 研究開発部門では依頼研究、先行研究、先端・基盤研究の3セクションの配分と戦略

策定、見直しを実施している。事業部門では社会価値、環境価値、経済価値の3価値向上への戦略策定と見直しを実施している。さらに、両部門共通でグローバル視点を重視している。【上場企業／製造業】

業種によらない特徴的な取り組み事例は以下のとおり。

- 全社的な投資額に対しては微小な割合のため、発生都度予算確保している。【上場企業／運輸業、郵便業】
- 研究開発費用の対売上高比率は決して高くはないこと、投資余力があることを認識しているため、限定された投資枠での資源配分議論はしておらず、必要な新規投資案件が認められれば純増できる環境にある。【上場企業／製造業】
- 事業開発統括、技術統括、コンシューマ統括ごとにポートフォリオを割り当てマネジメントしている。【上場企業／情報通信業】
- 別会社としてスタートアップを設立・運営していることと、社内部門としてイノベーション推進部門を設置することにより、役割を分けている。【上場企業／運輸業、郵便業】

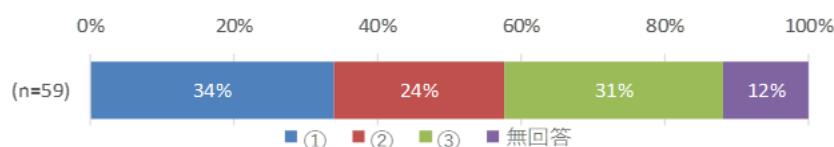
5.3.12 オープンイノベーションに関する方針（設問 D-3）

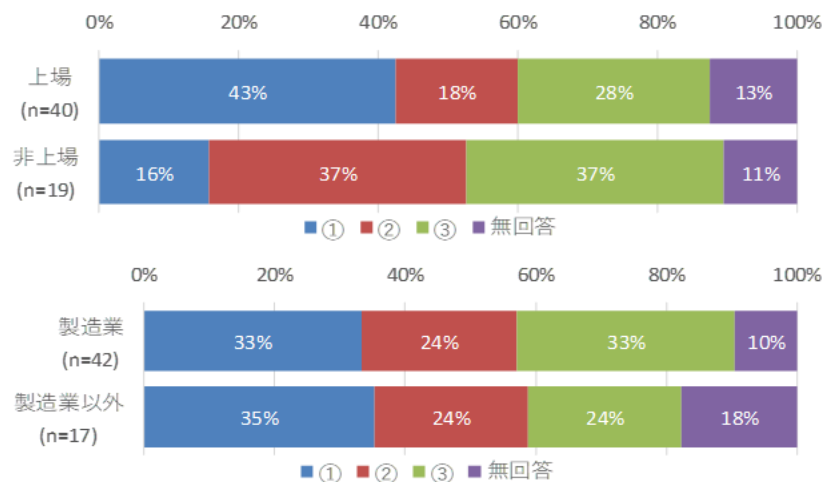
(1) オープンイノベーションの推進に対する全社方針の策定と明文化状況

【設問 D-3-1】オープンイノベーションの推進に対する全社方針を策定していますか？また、社内（社外向け文書に記載されている場合を含む）向けに明文化していますか。（単数選択）

オープンイノベーションの推進に対する全社方針の策定と明文化の状況について、明文化している／していないに関わらず、6割程度の企業が全社方針を策定していた。属性別に見ると、非上場企業は明文化している企業の割合が小さいことが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①オープンイノベーションの推進の全社方針を策定しており、明文化している」回答者が最も多く34%、次いで「③オープンイノベーションの推進の全社方針はない」回答者が31%、「②オープンイノベーションの推進の全社方針を策定しているが、明文化していない」回答者が24%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、「①オープンイノベーションの推進の全社方針を策定しており、明文化している」回答者は上場企業が43%に対し非上場企業は16%、「②オープンイノベーションの推進の全社方針を策定しているが、明文化していない」回答者は上場企業が18%に対し非上場企業が37%であり、差が見られた。
- 製造業、製造業以外の別では、大きな違いは見られなかった。





- ① オープンイノベーションの推進の全社方針を策定しており、明文化している
 ② オープンイノベーションの推進の全社方針を策定しているが、明文化していない
 ③ オープンイノベーションの推進の全社方針はない

図 5-25 オープンイノベーションの推進に対する全社方針の策定と明文化状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

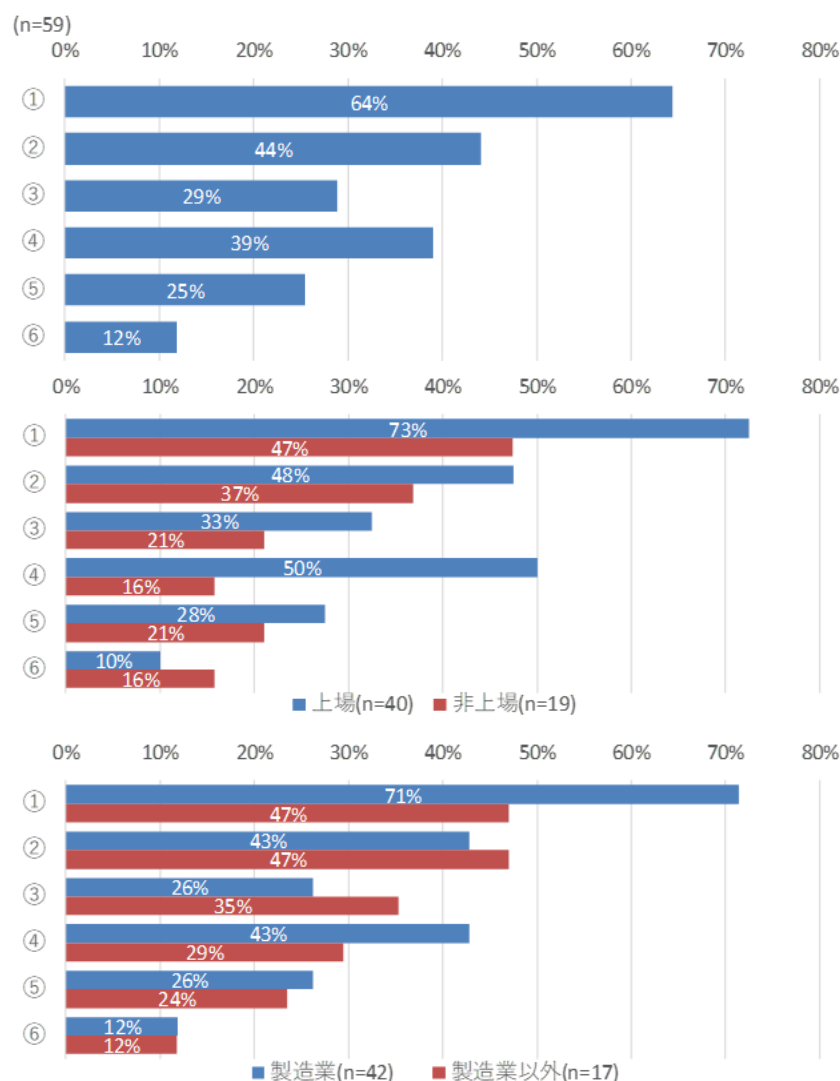
(2) オープンイノベーションの推進状況

【設問 D-3-2】 オープンイノベーションの推進については、どのような状況にありますか。（複数選択）

オープンイノベーションの推進状況については、オープンイノベーションを中心的に推進する部署を設置している企業は 6 割程度、社外への窓口の明確化や、スタートアップとの連携方針や取組状況の社外公開を行っている企業は 4 割程度であった。属性別に見ると、上場企業の方が非上場企業よりも、また、製造業の方が製造業以外よりも、中心的な推進部署の設置や、スタートアップとの連携方針や取組状況の社外公開を行っていることが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①オープンイノベーションを中心的に推進する部署を設けている」が最も多く 64%、次いで「②オープンイノベーションに関する社外への窓口を明確化している」が 44%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業では「①オープンイノベーションを中心的に推進する部署を設けている」が最も多く 73%、次いで「④スタートアップとの連携の方針や取組状況を社外に公開している」が 50%であった。非上場企業では「①オープンイノベーションを中心的に推進する部署を設けている」が最も多く 47%、次いで「②オープンイノベーションに関する社外への窓口を明確化している」が 37%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「①オープンイノベーションを中心的に推進する部署を設けている」が最も多く 71%、次いで「②オープンイノベーションに関する社外への窓口を明確化している」「④スタートアップとの連携の方針や取組状況を社外に公開している」が 43%であった。製造業以外では「①オープンイノベーションを中心的に推進する部署を設けている」「②オープンイノベーションに関する社外への窓口を明確化している」が最も多く 47%であり、次いで「③オープンイノベーシ

ョンについて、会社としてブレない方針を持っている」が 35%であった。



- ① オープンイノベーションを中心的に推進する部署を設けている
- ② オープンイノベーションに関する社外への窓口を明確化している
- ③ オープンイノベーションについて、会社としてブレない方針を持っている
- ④ スタートアップとの連携の方針や取組状況を社外に公開している
- ⑤ 社外でも名前を知られたオープンイノベーションの推進者がいる
- ⑥ その他

図 5-26 オープンイノベーションの推進状況（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(3) オープンイノベーションの推進のための方針、体制

【設問 D-3-3】オープンイノベーション推進のための方針、体制はどのようになっていますか。簡潔にご記入ください。（自由記述）

オープンイノベーション推進のための方針、体制について、オープンイノベーションを推進する部署を設けている事例が多く挙げられた。設置場所は、主にイノベーション推進部署

内と研究開発部門内の大きく 2 種類に分類された。一方、各事業部門で個別かつ積極的にオープンイノベーションを推進しているという事例も挙げられた。特徴的な推進体制として、新規事業担当部署とファンドによる投資を担当する部署を統合し、事業化の効率を高めている事例が挙げられた。

特徴的な取り組み事例は以下のとおり。

- オープンイノベーションを推進する専門部署は設置していない。それぞれの部署が事業の必要性に応じて、顧客、サプライチェーン等の企業、大学等と積極的に連携している。【上場企業／製造業】
- 副社長直轄のイノベーション推進組織、出資先探索やポートフォリオ管理を実施する事業開発本部をそれぞれ設置している。【上場企業／情報通信業】
- スタートアップとの共創へ向けての接点構築や支援を実施するアクセラレータプログラムを統括する部門、ファンドによる投資・その後の新規事業を創出する部門を一つの部門に統一し、一気通貫で事業立ち上げまで進められるような体制にしている。【上場企業／情報通信業】

5.3.13 イノベーション創出のための社外連携の姿勢（設問 D-4）

(1) イノベーション創出のための社外連携の状況

【設問 D-4-1】イノベーション創出のための社外連携について、貴社はどのような状況にありますか。あてはまるものをご回答ください。（複数選択）

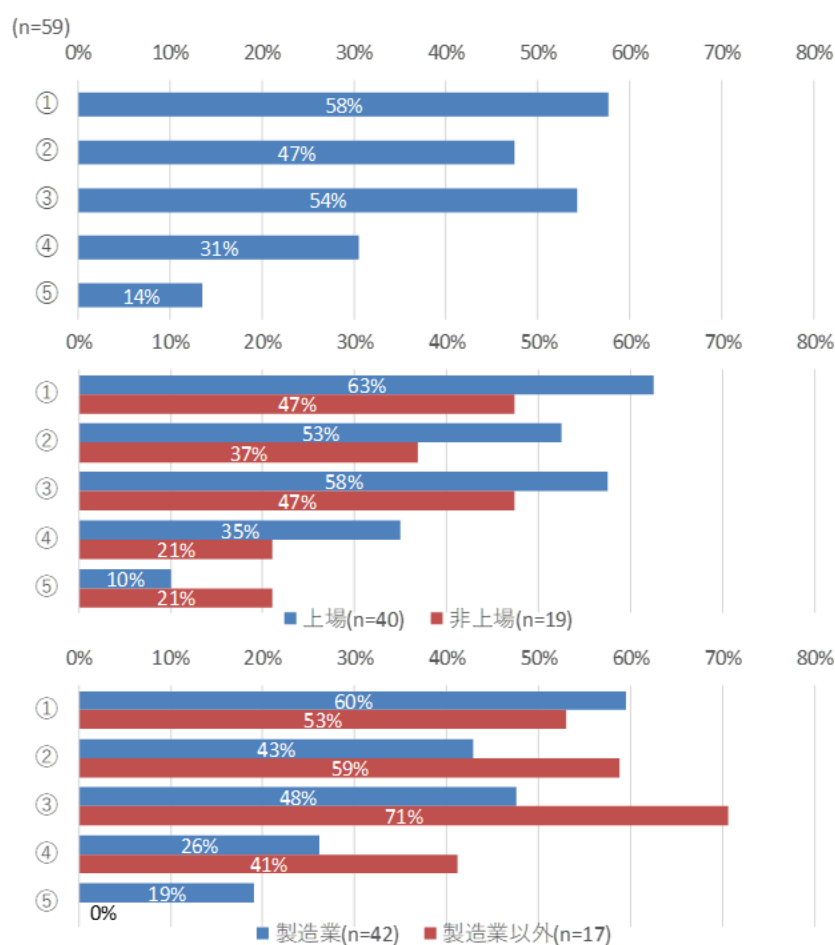
イノベーション創出のための社外連携の状況については、スピードアップ等のために積極的に社外と連携する意識の浸透、自社が提供することと連携先に期待することの明確化ができている企業は 5 割程度であった。属性別に見ると、上場企業の方が非上場企業よりも各状況が実現されており、製造業以外の方が製造業よりも、連携目的の明確化や自社が提供することと連携先に期待することの明確化、段階的な活動の評価・管理プロセスの決定、活動期間の設定、推進を実施していることが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①イノベーション創出のスピードアップ等のために積極的に社外と連携する意識が浸透している」が最も多く 58%、次いで「③社外との連携にあたっては、自社が提供すること、連携先に期待することを明確にできている」が 54%であった。
- 上場、非上場の別で見ても、概ね同様の傾向であったが、各状況には差があり、非上場企業の方が限定的な傾向が見られた
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業は概ね同様の傾向であったが、製造業以外では、「③社外との連携にあたっては、自社が提供すること、連携先に期待することを明確にできている」が最も多く 71%、次いで「②社外との連携にあたっては、連携の目的を明確化できている」が 59%であった。

「⑤その他」に関する自由記述では、以下のような意見が挙げられた。

- 社外連携は実施しているが、意識浸透、プロセス、目的の明確化はまだ【上場企業／製造業】

- 「連携する意識は一部で浸透している」。必ずしも全社ではない。【上場企業／製造業】
- 明確化していると記載したが、現状一部に限る。【非上場企業／製造業】



- ① イノベーション創出のスピードアップ等のために積極的に社外と連携する意識が浸透している
 ② 社外との連携にあたっては、連携の目的を明確化できている
 ③ 社外との連携にあたっては、自社が提供すること、連携先に期待することを明確にできている
 ④ 社外の連携先とともに段階的に活動を評価・管理するプロセスを決め、活動期間を設定し、推進している
 ⑤ その他

図 5-27 イノベーション創出のための社外連携の状況（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) イノベーション創出のための社外連携における工夫

【設問 D-4-2】イノベーション創出のための社外連携として、どのような工夫をしていますか。特筆すべきことがあればご記入ください。（自由記述）

イノベーション創出のための社外連携における工夫として、スタートアップ連携においてネックとなる意思決定スピードを意識した取り組みやアクセラレータープログラムの企画・実施、オープンイノベーションの場の設置が多く挙げられた。

特徴的な事例は以下のとおり。

- 協業先にも魅力的な共通テーマの選定がキープポイント。協業先とのブレインストーミング実施など、この決定に工夫をこらしている。【非上場企業／電気・ガス・熱供給・水道業】
- スタートアップの特性（資金繰り、マンパワー等のリソース面）を十分に理解して付き合うことに留意している。事業化判断に至るまでの POC をいくつかの段階に区切り、一つずつクリアしながら進めていくような契約内容としている。【上場企業／運輸業、郵便業】
- 社外メンバーも参加可能なチームでの新規事業提案を可能としている。【上場企業／情報通信業】
- スタートアップへの積極的な投資を実施している。投資実行にあたっては、全体を統括する専門チームを設置し、グループ全体方針と個別連携案件との整合性確保、連携の目的・両者の役割の明確化、グループ内でのリソースマネジメント等の観点から一元的に管理している。【上場企業／金融業、保険業】
- 社外連携のためには、トップ、ミドル、現場の多様な層での信頼性構築が重要であると考え、深い人材交流に注力している。【上場企業／製造業】

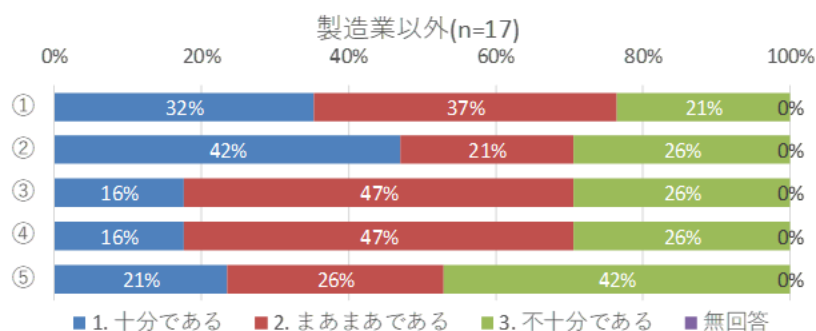
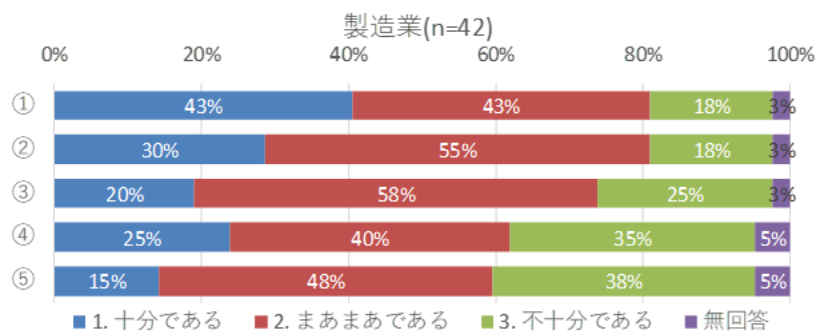
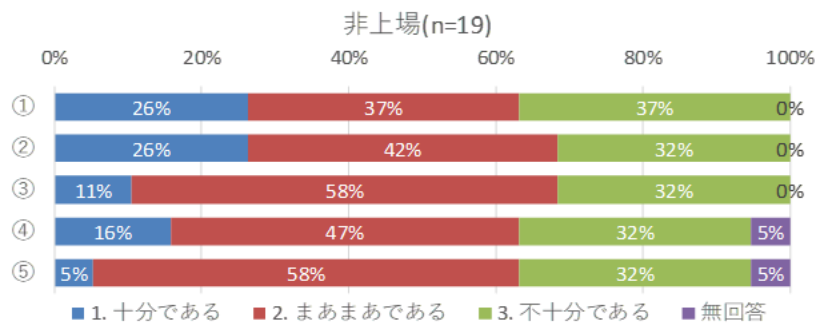
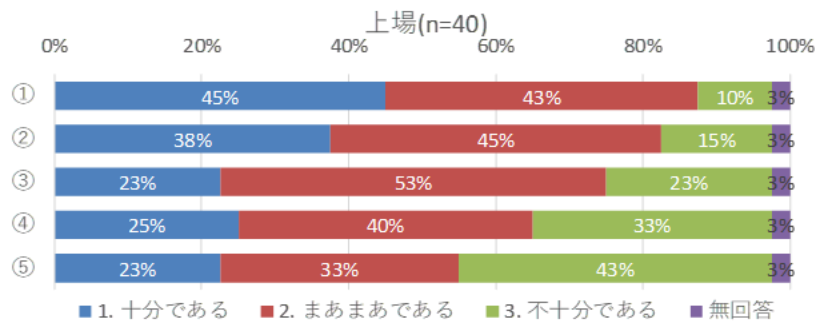
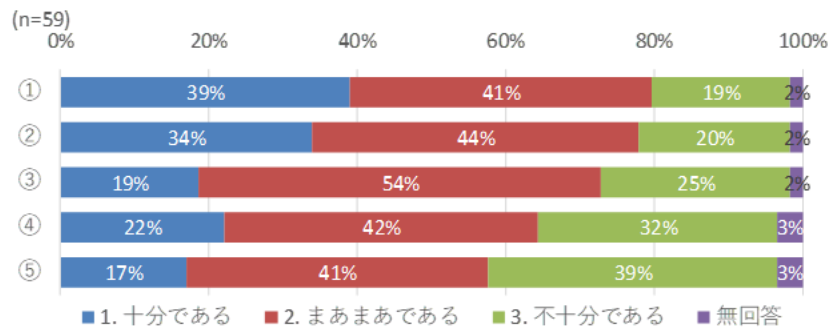
5.3.14 イノベーション創出プロセス（設問 E-1）

(1) イノベーション創出プロセスにおけるリソース配分

【設問 E-1-1】イノベーション創出のプロセスのそれぞれについて、リソースの配分（資金、人材、既存事業部の協力）は十分されていますか。①から⑤について、それぞれご回答ください。（各単数選択）

イノベーション創出プロセスにおけるリソース配分については、過半数の企業が各プロセスへのリソース配分を肯定的に評価していたが、その割合はプロセスが事業化に近づくにつれて小さくなる傾向にあった。属性別に見ると、非上場企業は各プロセスへのリソース配分への肯定的評価は6割強となっていたが、「十分である」という回答の割合が相対的に小さいという特徴が見られた。

- 全体で見ると、各プロセスすべてにおいて「1. 十分である」「2. まあまあである」という回答者が過半数を占めていたが、プロセスが後半になるにしたがい、その割合が小さくなる傾向があった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業は全体と概ね同様の傾向であったが、非上場企業は各プロセスすべてにおいて「2. まあまあである」の割合が「1. 十分である」の割合より大きかった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では全体と概ね同様の傾向であったが、製造業以外では「②事業コンセプトの創造（ビジネスモデル、製品等の仮説形成）」へのリソース配分が「1. 十分である」との回答者が多く、42%であった。



- | | |
|---|--------------------------------------|
| ① | イノベーション創出のための事業機会の探索、特定 |
| ② | 事業コンセプトの創造（ビジネスモデル、製品等の仮説形成） |
| ③ | 事業コンセプトの検証Ⅰ（特定顧客への有効性検証、リーンスタートアップ等） |

- | |
|--|
| ④ 事業コンセプトの検証Ⅱ（事業コンセプトに基づく試作、検証（プロトタイピング、疑似利用体験の試行等）） |
| ⑤ 事業化プロセス（迅速な事業立ち上げ） |

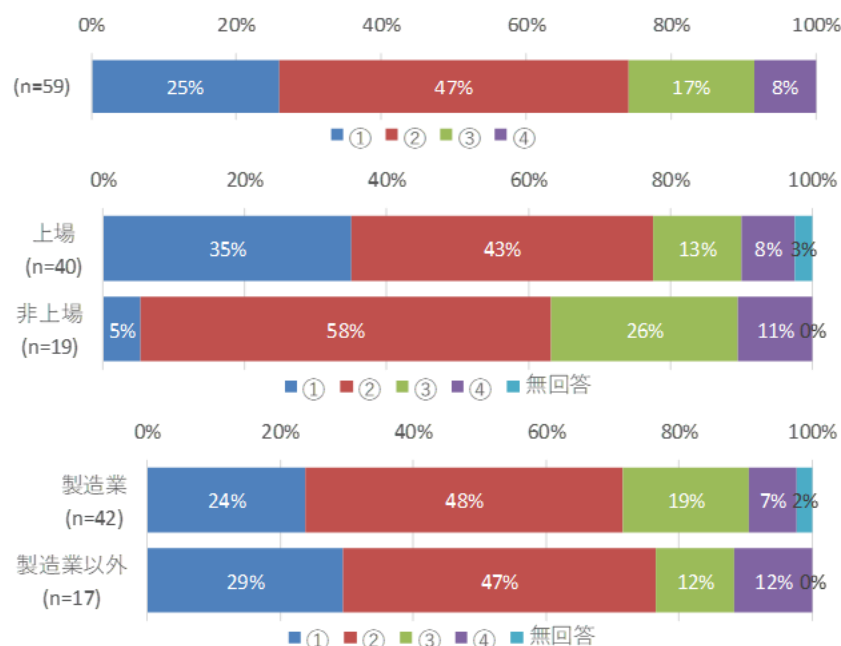
図 5-28 イノベーション創出プロセスにおけるリソース配分（各単数選択）【1 つめ：全数、2 つめ：上場、3 つめ：非上場、4 つめ：製造業、5 つめ：製造業以外】

(2) イノベーション創出プロセスに関する知見の共有や、プロセスの見直し、改善の取り組み状況

【設問 E-1-2】イノベーション創出のプロセスについて、社内で知見（ベストプラクティス等）が共有されていますか。また、プロセスそのものを見直し、改善する活動を進めていますか。（単数選択）
--

イノベーション創出プロセスに関する知見（ベストプラクティス等）の共有や、プロセスの見直し、改善への取り組み状況について、7 割程度の企業が、全社的にあるいは一部で取り組んでいると回答した。属性別にみると、非上場企業では全社的に取り組んでいるとの回答割合が非常に小さいという特徴が見られた。

- 全体で見ると、「②イノベーション創出プロセスの知見共有と改善について、イノベーション推進部署など一部で取り組んでいる」回答者が最も多く 47%、次いで「①イノベーション創出プロセスの知見共有と改善について、全社的に取り組んでいる」が 25%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、「①イノベーション創出プロセスの知見共有と改善について、全社的に取り組んでいる」の回答者が上場企業は 35%に対し非上場企業は 5%、「③イノベーション創出プロセスの知見はある程度共有されているが、プロセスの改善活動は進んでいない」の回答者が上場企業は 13%に対し非上場企業は 26%であり、差が見られた。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、全体と概ね同様の傾向であった。



- ① イノベーション創出プロセスの知見共有と改善について、全社的に取り組んでいる
 ② イノベーション創出プロセスの知見共有と改善について、イノベーション推進部署など一部で取り組んでいる
 ③ イノベーション創出プロセスの知見はある程度共有されているが、プロセスの改善活動は進んでいない
 ④ イノベーション創出の知見は共有されていない

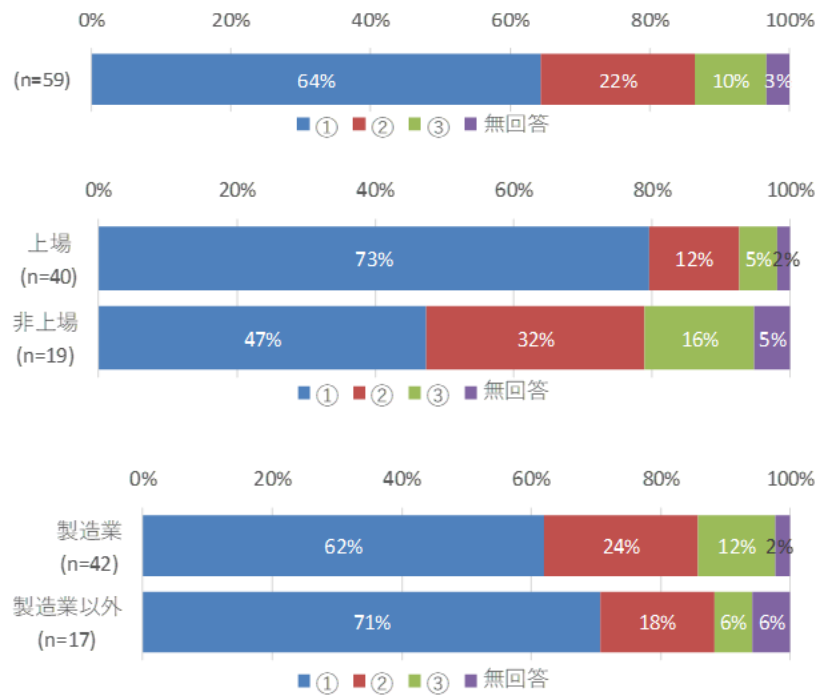
図 5-29 イノベーション創出プロセスに関する知見の共有や、プロセスの見直し、改善の取り組み状況（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(3) イノベーション創出プロセスの管理方法

【設問 E-1-3】イノベーション創出のプロセスについて、貴社の新規事業部門では、既存事業部門とは異なる方法で管理していますか。（単数選択）

イノベーション創出プロセスの管理方法については、6割程度の企業が、既存事業部門と異なる方法で、新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスを管理していた。属性別に見ると、特に上場企業において、その傾向が強いことが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、既存事業部門とは異なっている」が最も多く 64%、次いで「②新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、基本的には既存事業部門と変わらない」が 22%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、「①新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、既存事業部門とは異なっている」が上場企業は 73%に対し非上場企業は 47%、「②新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、基本的には既存事業部門と変わらない」が上場企業は 12%に対し非上場企業は 32%と、差が見られた。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、全体と概ね同様の傾向であった。



- ① 新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、既存事業部門とは異なっている
 ② 新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、基本的には既存事業部門と変わらない
 ③ 新規事業部門、既存事業部門のいずれでもイノベーション創出の体系的なプロセスは存在しない

図 5-30 イノベーション創出プロセスの管理方法（単数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

5.3.15 イノベーションを推進する人材の確保・処遇・チーム形成（設問 F-1）

(1) イノベーションを推進する人材の確保・処遇・チーム形成に関する取り組み状況

【設問 F-1-1】イノベーション創出に必要な人材の確保・処遇・チーム形成等についてどのような取組をしていますか。（複数選択）

イノベーションを推進する人材の確保・処遇・チーム形成に関する取り組み状況については、5割程度の企業が、事業開発経験者、アイデア創出が得意な人材、多様なタイプの人材の採用・配置を実施していた。属性別に見ると、上場企業の方が非上場企業よりも取り組みを実施しているという回答割合が大きいものが多く、特に上記の3つについては、回答割合に相対的に大きな差が見られた。

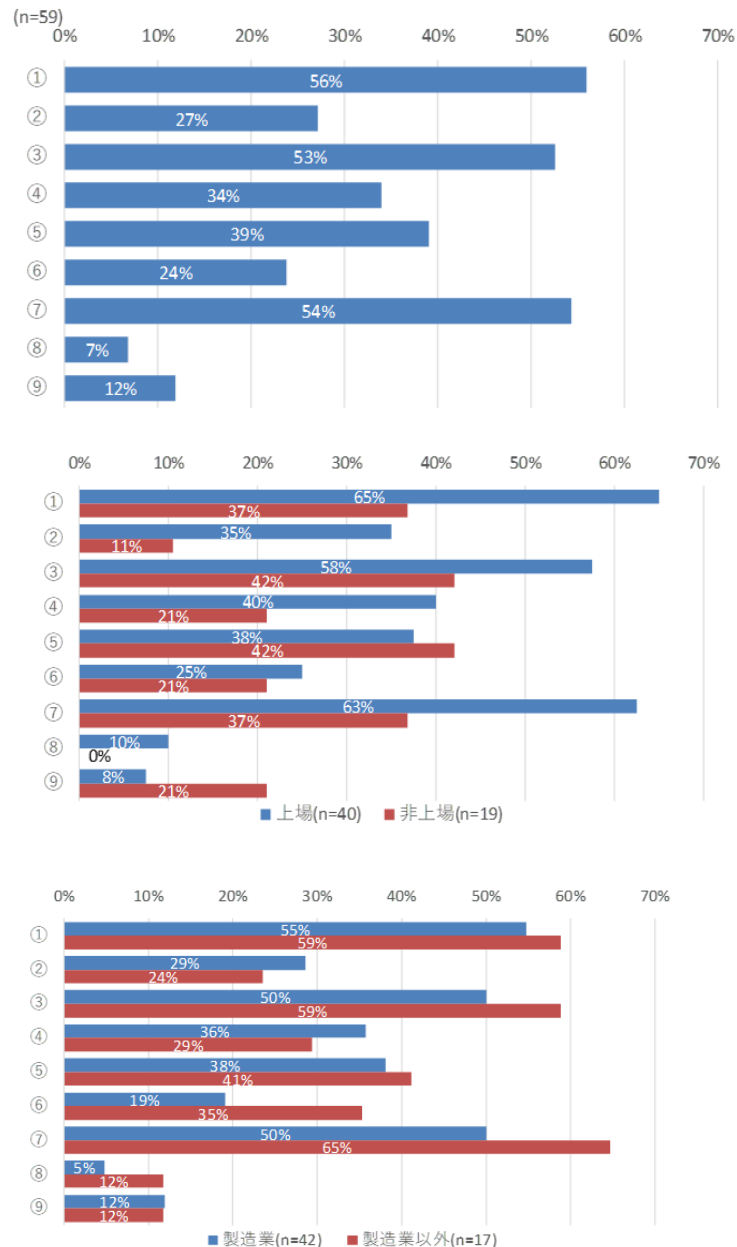
- 全体で見ると、「①事業開発の経験者を採用・配置している（社内異動、中途採用含む）」が最も多く56%、次いで「⑦イノベーション創出のために多様なタイプの人材を採用・配置している」が54%、「③アイデア創出が得意な人材の採用・配置を重視している」が53%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業は概ね同様の傾向であったが、非上場企業では「③アイデア創出が得意な人材の採用・配置を重視している」「⑤短期的成果につながる」だけでなく、企画提案、スタートアップとの交渉等の活動状況を考慮した人事評価を

している」が最も多く 42%、次いで「①事業開発の経験者を採用・配置している（社内異動、中途採用含む）」「⑦イノベーション創出のために多様なタイプの人材を採用・配置している」が 37%であった。

- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業は全体と概ね同様の傾向であったが、製造業以外では「⑦イノベーション創出のために多様なタイプの人材を採用・配置している」が最も多く 65%、次いで「①事業開発の経験者を採用・配置している（社内異動、中途採用含む）」「③アイデア創出が得意な人材の採用・配置を重視している」が 59%であった。

「⑧その他」に関する自由記述では、「⑥能力や業績が秀でている人材に高額報酬を与えることを可能とする制度がある」に関する具体的な取り組みとして、以下が挙げられた。

- 能力や業績に加え、スキルや市場価値が高い人材に対して、高額報酬を与える採用の仕組みと認定制度がある。（上場企業／情報通信業）



- ① 事業開発の経験者を採用・配置している（社内異動、中途採用含む。以下同様。）
 ② スタートアップの経験者を採用・配置している
 ③ アイデア創出が得意な人材の採用・配置を重視している
 ④ スタートアップとの窓口役、社内調整を得意とする人材の採用・配置を重視している
 ⑤ 短期的成果につながらなくても、企画提案、スタートアップとの交渉等の活動状況を考慮した人事評価をしている
 ⑥ 能力や業績が秀でている人材に高額な報酬を与えることを可能とする制度がある
 ⑦ イノベーション創出のために多様なタイプの人材を採用・配置している
 ⑧ その他
 ⑨ 特に取組はしていない。

図 5-31 イノベーションを推進する人材の確保・処遇・チーム形成に関する取り組み状況（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) イノベーション創出に必要な人材要件に関する検討、整理

【設問 F-1-2】イノベーション創出に必要な人材要件について検討したり、体系的な整理をしたことがありますか。(単数選択)

イノベーション創出に必要な人材要件に関する検討や体系的な整理をしたことがあるか否かについて、属性によらず、過半数の企業が整理したことがあることが明らかとなった。

- 全体で見ると、「①はい」(したことがある)の回答者は58%、「②いいえ」(したことがない)の回答者は39%であった。
- 上場、非上場の別、製造業、製造業以外の別で見ても、大きな違いは見られなかった。

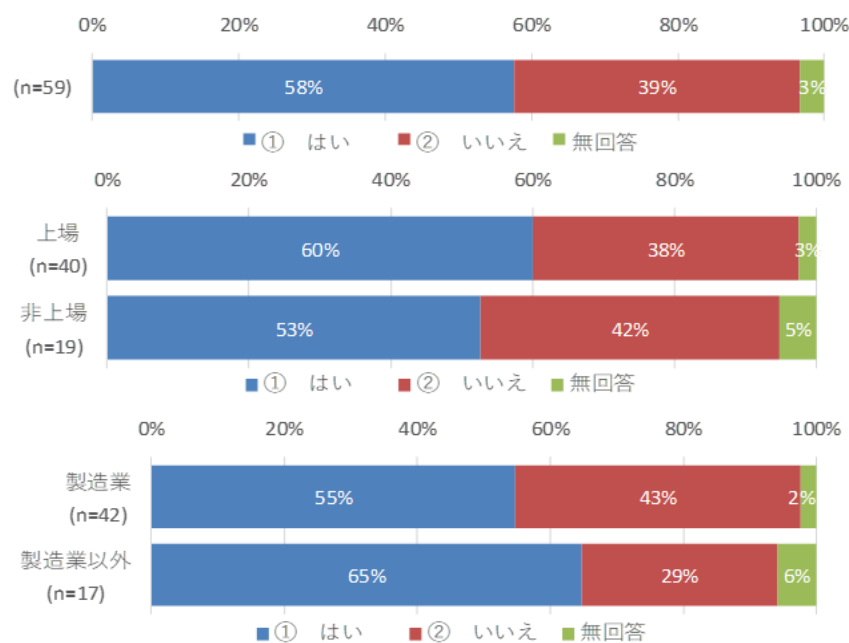


図 5-32 イノベーション創出に必要な人材要件に関する検討、整理(単数選択)【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(3) イノベーション創出に必要な人材の確保・処遇・チーム形成に効果的な取り組み

【設問 F-1-3】イノベーション創出に必要な人材の確保、処遇、チーム形成等において、効果的だった取組例があれば、ご記入ください。(自由記述)

イノベーション創出に必要な人材の確保・処遇・チーム形成に効果的な取り組みとして、社外からの人材採用が多く挙げられた。ほかには、外部とのネットワーク構築、社内の人材流動性の向上(社内公募、越境学習、部門を超えた異動等)、人事制度の改訂(退職者再雇用制度、副業・兼業の容認、ジョブ型の人事制度等)や若手の登用等が挙げられた。

- 人員を生え抜きプロパー社員のみならず、中途採用や外部企業からの出向受け入れなど異分子の投入による組織の活性化を図っている。社内規定上の組織の枠組みを超えたタスクフォースやプロジェクト組成により各組織の持つアセットの融合や様々な視点によるアイデアの終結が可能になり、プロジェクト自体の活性化につながった。

【上場企業／情報通信業】

- 長期的な人間関係の構築により、イノベーション推進時に連携可能な人の情報などを得られることが多く、特に国内外の学会において、紹介を得ることができ、非常に効果的だった。【非上場企業／製造業】
- 基本的な価値観として、実際に事業やアイデアを次々と生み出す人材を重視している。その上で、やりがいを持たせる仕事の割り振りや、社会人基礎力をもとにした採用、視野を広げる越境学習などを重視している。【非上場企業／その他のサービス業】
- 内的動機分析や個々人のキャリア開発と連動させ、部門を超えた異動を実施している。

【上場企業／製造業】

- 既存事業のエース級人材を登用しないこと。目立ちたがりでアウトプットにこだわる人材を登用すること。鈍感力の高いチームメンバーによる関係部署との軋轢等を黙って飲み込むこと。【上場企業／運輸業、郵便業】
- 社内人材確保として、「新規事業の立ち上げ」、「成長事業の強化」、「意欲ある社員へのチャレンジ機会の提供」を目的としてジョブポスティング（社内公募）制度を全社的に導入した。これまでに累計 100 件以上の新規事業に対し、数百名単位の社員の異動を実現した。また、チーム形成の工夫として、社内起業を目指すメンバー同志が、勉強会・イベントへの参加やメンバー間の情報共有等によりノウハウを蓄積し、新規事業の実現を目指すプログラムを実施している。登録者数が数千名超となり、イノベーションを醸成する社風を醸成している。【上場企業／情報通信業】
- 高度プロフェッショナル人材の確保のため、従来の職能型の人事制度と評価・処遇体系も異なるジョブ型の人事制度を新設した。【上場企業／金融業、保険業】
- 外部優秀人材向けプロフェッショナル有期雇用形態（現在の枠組みを超えた高処遇を可能とする）の新設、ジョブリターン制度（退職者再雇用制度）の導入、副業・兼業の容認等を実施している。【上場企業／製造業】
- 20 代の若手優秀人材をイノベーション関連の副センター長に抜擢。【上場企業／製造業】

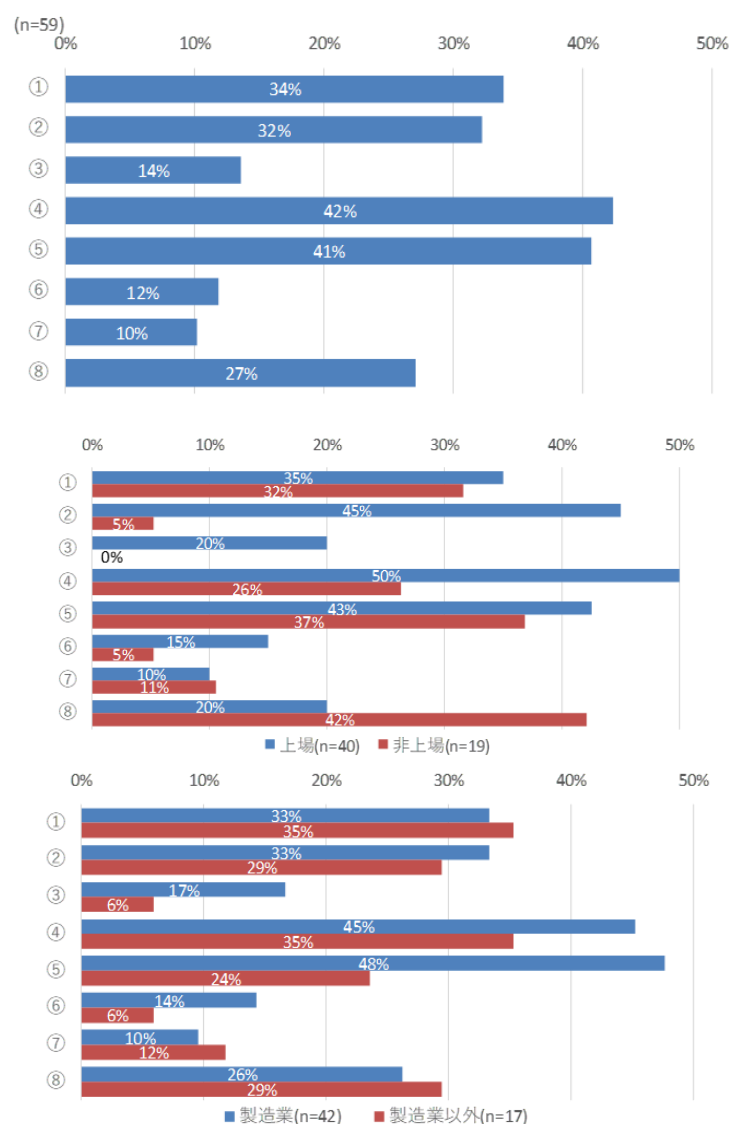
5.3.16 イノベーション経営の評価と改善（設問 G-1）

（1）イノベーション経営の評価と改善に当たり設定している指標

【設問 G-1-1】イノベーション経営の評価と改善にあたり、どのような指標を設定していますか。（複数選択）

イノベーション経営の評価と改善にあたり設定している指標については、73%の企業が、何かしらの指標を設定しており、特に市場投入した製品や事業の数、市場投入による売上、利益等、市場投入を重視していることが明らかとなった。属性別に見ると、非上場企業では、指標を設定していない企業が4割程度あるという特徴が見られた。

- 全体で見ると、「④市場投入した製品や事業の数」が最も多く 42%、次いで「⑤市場投入による売上、利益等」が 41%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業では「④市場投入した製品や事業の数」が最も多く 50%、次いで「②スタートアップをはじめとした外部との連携交渉の数、NDA（秘密保持契約）の数等」が 45%であった。非上場企業では「⑧特に設定していない」が最も多く 42%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「⑤市場投入による売上、利益等」が最も多く 48%、次いで「④市場投入した製品や事業の数」が 45%であった。製造業以外では「①アイデアの数、新たな知識源の数等」「④市場投入した製品や事業の数」が最も多く 35%、次いで「②スタートアップをはじめとした外部との連携交渉の数、NDA（秘密保持契約）の数等」「⑧特に設定していない」が 29%であった。



- ① アイデアの数、新たな知識源の数 等
 ② スタートアップをはじめとした外部との連携交渉の数、NDA（秘密保持契約）の数 等
 ③ 試作したプロトタイプの数 等
 ④ 市場投入した製品や事業の数
 ⑤ 市場投入による売上、利益 等
 ⑥ 上記をはじめとした達成数字の単位当たりのパフォーマンス指標（人員当たり、時間当たり）
 ⑦ その他の指標その他
 ⑧ 特に設定していない

図 5-33 イノベーション経営の評価と改善に当たり設定している指標（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) 設定している KPI

【設問 G-1-2】設定している KPI について、具体的にご記入ください。特に貴社の取組の特徴を反映しているものがあればご紹介ください（例示で構いません）。（自由記述）

設定している KPI に関する自由記述では、新規事業創出の前段階となるものが多く挙げ

られた。例えば、案件組成数、スタートアップの探索数、具体的な協業検討数、共同開発開始・出資等のアクションに至った数、アイデア数、PoC 数である。一方で、KPI という数値目標を定めることにより、無理やりアウトプットを出そうとしたり、イノベーションが阻害されたりするのではないかという考えのもと、目標は定めていない、という回答も数件挙げられた。

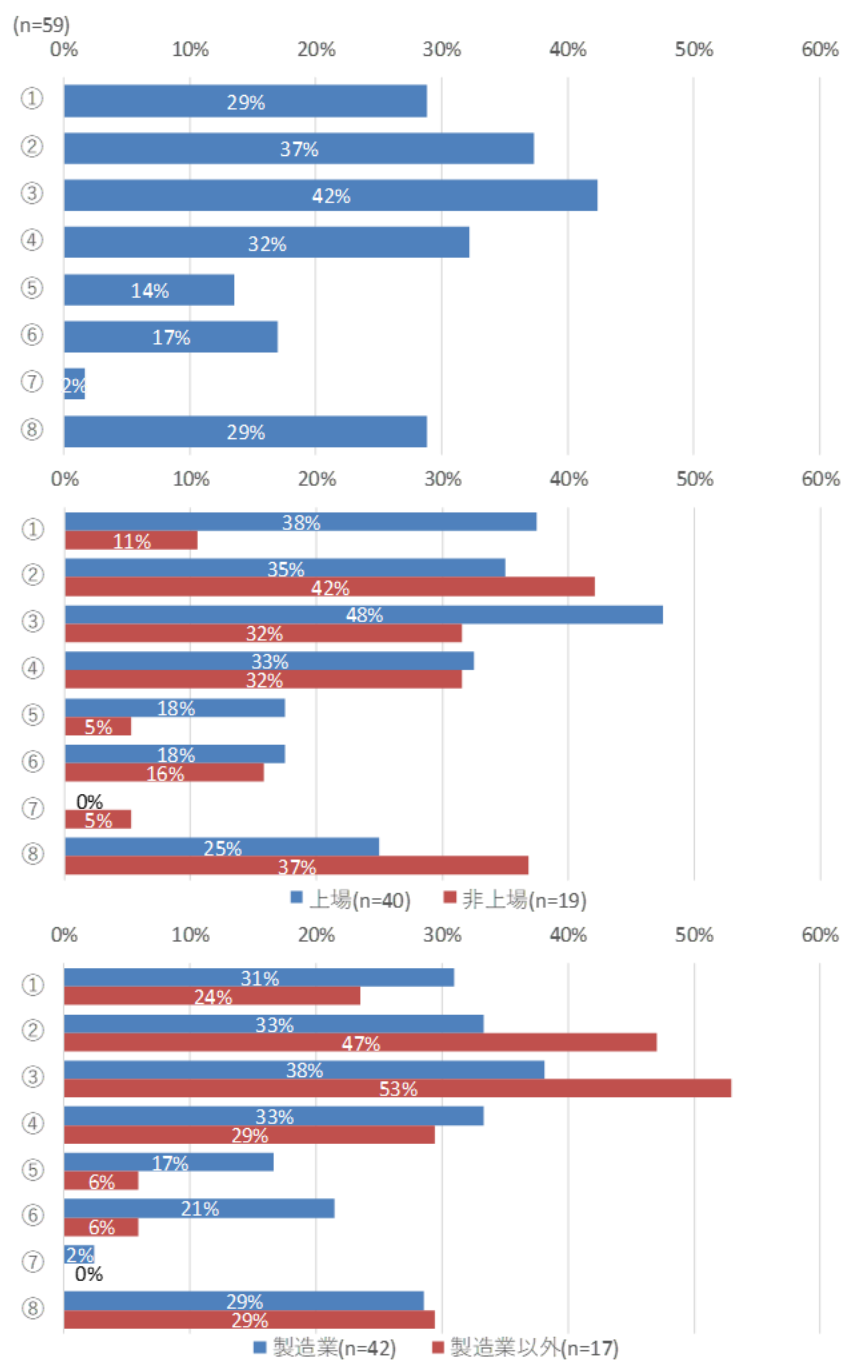
- 案件組成数、引き合い数、売上等【非上場企業／その他のサービス業】
- スタートアップの探索数、具体的な協業検討の数、共同開発開始・出資などのアクションに至った数【上場企業／製造業】
- アイデア数、PoC 実行数等を設定し進捗を追っている。【上場企業／金融業、保険業】
- KPI を設けることがイノベーションを阻害するであろうとの仮説のもと、KPI を設けていない。【非上場企業／製造業】
- 無理矢理なアウトプットをさけるために「目標管理しないこと」を方針としている。【上場企業／運輸業、郵便業】

(3) イノベーション経営を評価した結果

【設問 G-1-3】イノベーション経営を評価した結果として、不足している点、今後の課題の明確化につながったことがありますか。（複数選択）

イノベーション経営を評価した結果については、71%の企業が、何らかの評価を実施しており、組織運営の問題や不足する人材タイプ等の課題の特定につながっていた。属性別に見ると、非上場企業では4割程度の企業が評価を行っていないという特徴が見られ、また、製造業以外の方が製造業よりも、組織運営の問題や不足する人材タイプの特定につながったという回答割合が大きいという特徴が見られた。

- 全体で見ると、「③イノベーション推進のために組織運営の問題を特定できた」が最も多く42%、次いで「②イノベーション推進のために不足する人材タイプを特定できた」が37%であった。一方、「⑧イノベーション経営の評価は行っていない」も多く29%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業では「③イノベーション推進のために組織運営の問題を特定できた」が最も多く48%、次いで「①イノベーション創出のプロセスにおいて、特に問題があるプロセスを特定できた」が38%であった。非上場企業では「②イノベーション推進のために不足する人材タイプを特定できた」が最も多く42%、次いで「⑧イノベーション経営の評価は行っていない」が37%であった。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業は「③イノベーション推進のために組織運営の問題を特定できた」が最も多く38%、次いで「②イノベーション推進のために不足する人材タイプを特定できた」「④イノベーション経営の戦略についての課題を特定できた」が33%であった。製造業以外では「③イノベーション推進のために組織運営の問題を特定できた」が最も多く53%、次いで「②イノベーション推進のために不足する人材タイプを特定できた」が47%であった。



- ① イノベーション創出のプロセスにおいて、特に問題があるプロセスを特定できた
 ② イノベーション推進のために不足する人材タイプを特定できた
 ③ イノベーション推進のために組織運営の問題を特定できた
 ④ イノベーション経営の戦略についての課題を特定できた
 ⑤ イノベーション創出のためのベストプラクティスの発見につながった
 ⑥ 上記以外の点で不足している点、今後の課題の明確化につながった
 ⑦ イノベーション経営の評価を行っている（行った）が、成果はなかった
 ⑧ イノベーション経営の評価は行っていない

図 5-34 イノベーション経営を評価した結果（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

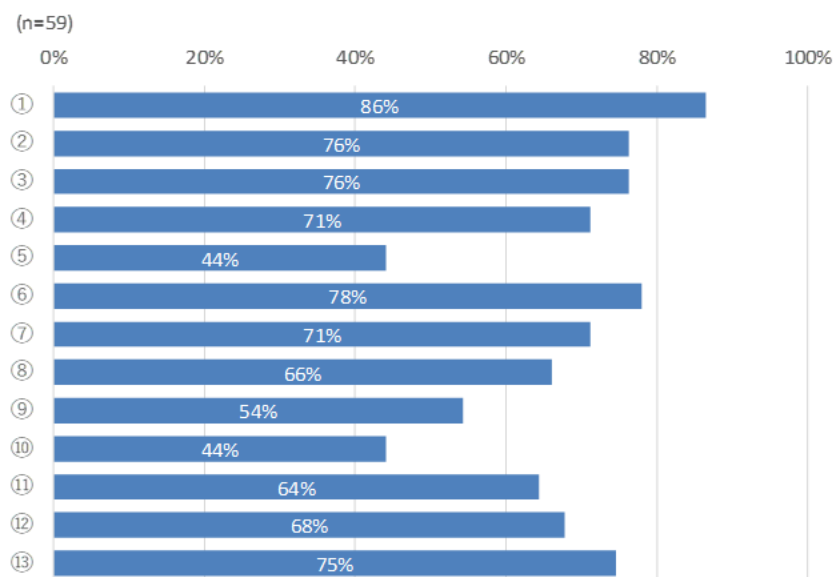
5.3.17 イノベーション経営推進の定量指標（設問 H-1）

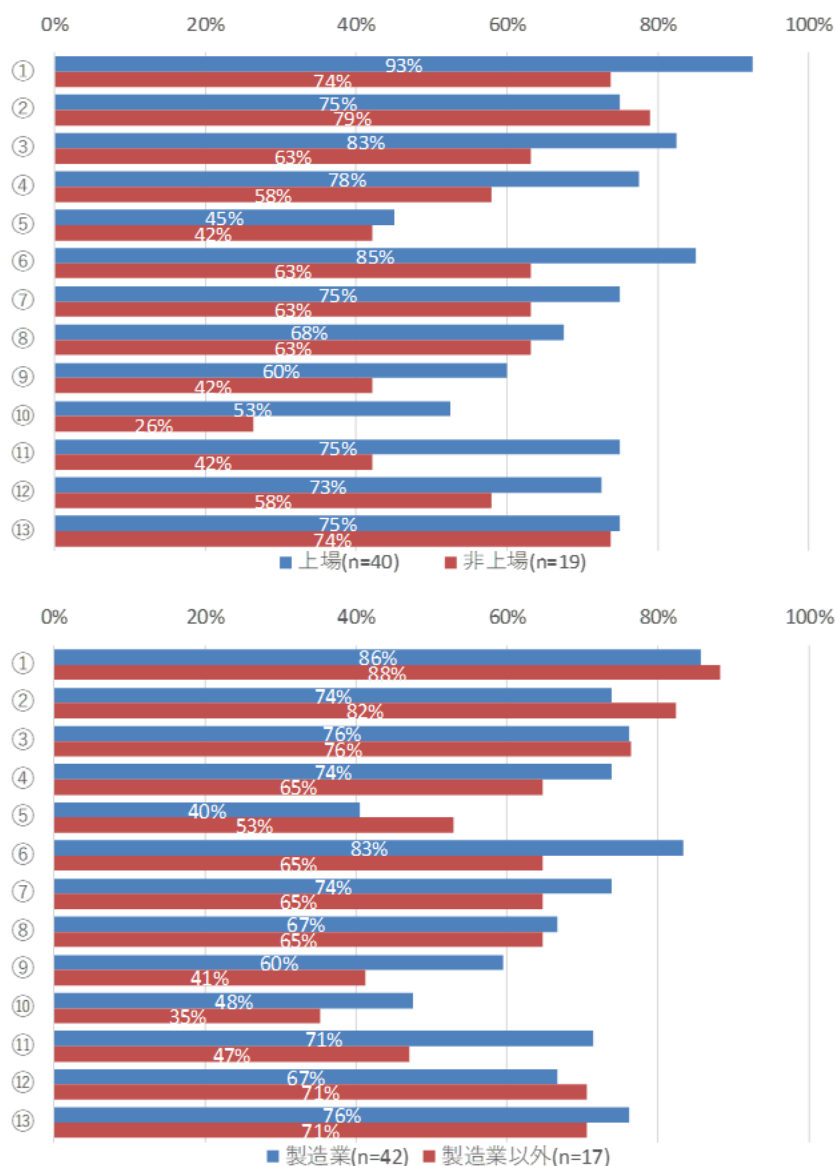
(1) 自社において把握可能なもの

【設問 H-1-1】イノベーション経営推進に関連する主な定量指標について、貴社における把握の可否をお答えください。（複数選択）

イノベーション経営推進の定量指標で自社において把握可能なものについては、「新規事業創出による事業化成果（売上高）のうち外部連携の貢献」と「プロセスイノベーションによる改善効果（既存事業部門を含む全社）」を除いて、過半数の企業が把握可能と回答した。

- 全体で見ると、いずれも概ね把握できるという傾向が見られた。ただし、「⑤新規事業創出による事業化成果（売上高）のうち外部連携の貢献」「⑩プロセスイノベーションによる改善効果（既存事業部門を含む全社）」は少なく 44%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、概ね同様の傾向であったが、非上場企業の方が限定的な傾向が見られた。特に「⑩プロセスイノベーションによる改善効果（既存事業部門を含む全社）」は上場企業が 53%に対し非上場企業が 26%、「⑪新たな商品・サービス等の開発を目的とした投資への配分比率」は上場企業が 75%に対し非上場企業が 42%であり、差が見られた。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業は全体と概ね同様の傾向であったが、製造業以外では「⑨プロセスイノベーションの件数（既存事業部門を含む全社）」「⑩プロセスイノベーションによる改善効果（既存事業部門を含む全社）」が少なかった。





- ① イノベーション創出のための外部連携の件数
- ② 新事業創出のための事業コンセプトの創造件数
- ③ 新規事業創出のために着手したプロジェクトの件数
- ④ 新規事業創出による事業化成果（売上高）
- ⑤ 新規事業創出による事業化成果（売上高）のうち外部連携の貢献
- ⑥ 新製品・サービスの件数（既存事業部門を含む全社）
- ⑦ 新製品・サービスの売上高（既存事業部門を含む全社）
- ⑧ 新製品・サービスの売上高比率（既存事業部門を含む全社）
- ⑨ プロセスイノベーションの件数（既存事業部門を含む全社）
- ⑩ プロセスイノベーションによる改善効果（既存事業部門を含む全社）
- ⑪ 新たな商品・サービス等の開発を目的とした投資への配分比率
- ⑫ 新規事業部門の売上高比率
- ⑬ 全社の売上高の成長率

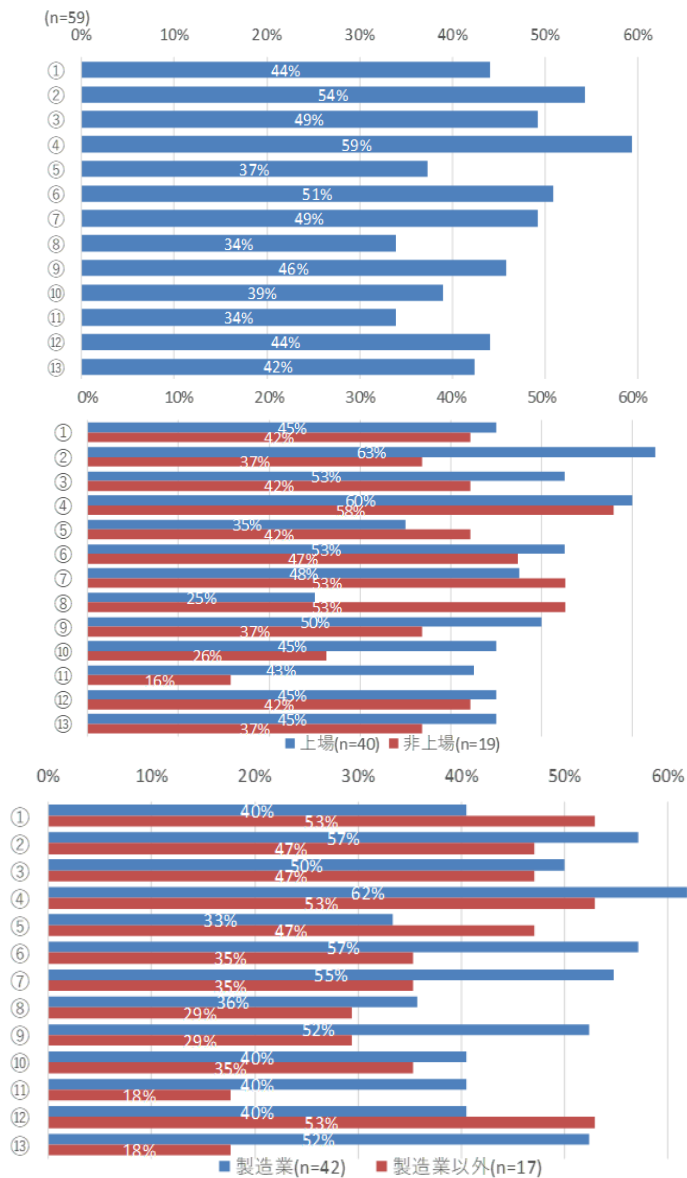
図 5-35 イノベーション経営推進の定量指標（自社において把握可能なもの）（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(2) 自社のイノベーション経営にとって重要なもの

【設問 H-1-2】イノベーション経営推進に関連する主な定量指標について、貴社において重要と考えるものをお答えください。（複数選択）

イノベーション経営推進の定量指標で自社において重要なものについては、新事業創出のための事業コンセプトの創造件数や新規事業創出による事業化成果（売上高）、新製品・サービスの件数（既存事業部門を含む全社）等、事業単位での指標が重視されていることが明らかとなった。

- 全体で見ると、「④新規事業創出による事業化成果（売上高）」が最も多く 59%、次いで「②新事業創出のための事業コンセプトの創造件数」が 54%であった。
- 上場、非上場の別で見ると、上場企業では「②新事業創出のための事業コンセプトの創造件数」が最も多く 63%、次いで「④新規事業創出による事業化成果（売上高）」が 60%であった。非上場企業では「④新規事業創出による事業化成果（売上高）」が最も多く 58%であり、次いで「⑦新製品・サービスの売上高（既存事業部門を含む全社）」「⑧新製品・サービスの売上高比率（既存事業部門を含む全社）」が 53%であった。また、「⑧新製品・サービスの売上高比率（既存事業部門を含む全社）」は上場企業が 25%に対し非上場企業が 53%、「⑪新たな商品・サービス等の開発を目的とした投資への配分比率」は上場企業が 43%に対し非上場企業が 16%であり、差が見られた。
- 製造業、製造業以外の別で見ると、製造業では「④新規事業創出による事業化成果（売上高）」が最も多く 62%、次いで「②新事業創出のための事業コンセプトの創造件数」「⑥新製品・サービスの件数（既存事業部門を含む全社）」が 57%であった。製造業以外では「①イノベーション創出のための外部連携の件数」「④新規事業創出による事業化成果（売上高）」「⑫新規事業部門の売上高比率」が最も多く 53%であった。また、「⑪新たな商品・サービス等の開発を目的とした投資への配分比率」は製造業が 40%に対し製造業以外が 18%、「⑬全社の売上高の成長率」は製造業が 52%に対し製造業以外が 18%であり、差が見られた。



- ① イノベーション創出のための外部連携の件数
- ② 新事業創出のための事業コンセプトの創造件数
- ③ 新規事業創出のために着手したプロジェクトの件数
- ④ 新規事業創出による事業化成果（売上高）
- ⑤ 新規事業創出による事業化成果（売上高）のうち外部連携の貢献
- ⑥ 新製品・サービスの件数（既存事業部門を含む全社）
- ⑦ 新製品・サービスの売上高（既存事業部門を含む全社）
- ⑧ 新製品・サービスの売上高比率（既存事業部門を含む全社）
- ⑨ プロセスイノベーションの件数（既存事業部門を含む全社）
- ⑩ プロセスイノベーションによる改善効果（既存事業部門を含む全社）
- ⑪ 新たな商品・サービス等の開発を目的とした投資への配分比率
- ⑫ 新規事業部門の売上高比率
- ⑬ 全社の売上高の成長率

図 5-36 イノベーション経営推進の定量指標（自社のイノベーション経営にとって重要なもの）（複数選択）【上：全数、中央：上場／非上場、下：製造業／その他】

(3) イノベーション経営における KPI

【設問 H-1-3】 貴社のイノベーション経営において KPI としているものを、可能な範囲でお答えください。（自由記述）

イノベーション経営における KPI に関する自由記述では、新規事業に関するものや、新規事業創出の前段階となるものが多く挙げられた。前者の具体例としては、新規事業数、新規顧客数、新規事業の売上高や全体の売上高に占める割合等、後者の具体例としては、協業先や連携先の件数、PoC 件数、技術検証件数等である。一方、KPI 設定によるイノベーション推進の意義は一定以上あると認識しつつも、KPI 達成が目的化してしまうことを懸念し、敢えて設定していないといった意見もいくつか挙げられた。

- 新たに創出された新事業の数・売上高、社外連携の推進数、全社売上高成長率【上場企業／製造業】
- 新規顧客及び連携先件数【非上場企業／製造業】
- 新規事業の売上高及び全体に占める売上高比率、売上高成長率【非上場企業／製造業】
- 協業先の数、商談に発展したプロジェクトの数など【非上場企業／電気・ガス・熱供給・水道業】
- スタートアップへのソーシング件数、具体的なプロジェクトの進捗状況、PoC の数など【上場企業／運輸業、郵便業】
- 協業検討回数、NDA 件数、技術検証件数、事業化件数【上場企業／製造業】
- KPI 設定は、社内向けに新規事業推進の価値を説明するためには効果的だが、KPI 達成とイノベーション創出に相関関係はないため、敢えて設定していない。【非上場企業／製造業】
- 明確な KPI は設定していない。参考数値として、外部連携テーマ数、外部連携への投資比率、新商品・サービス比率等を参照している。【上場企業／製造業】

6. イノベーション経営の銘柄化のための「チェックリスト」案の作成

6.1 チェックリスト作成の考え方

「行動指針」、ISO56002、関係企業へのインタビューやアンケートの結果を踏まえて、イノベーション経営の「銘柄化」のための「チェックリスト」の案を作成する。

チェックリスト作成に当たっては、以下の点を方針とした。

(1) 「行動指針」の項目に沿って整理する

「行動指針」における「7つの問いかけ」、「12の推奨行動」に沿って整理する。項目間のウエイト付けについては、仮案としてほぼ一律に設定する。今後、有識者を含めた検討等により、ウエイト付けの検討が期待される。

なお、「行動指針」は、ISO56002を踏まえて作成されているが、ISO56002とイコールではない。例えば、「行動指針」で記載されている新規事業と既存事業の切り分けは、ISO56002では具体的には記載されていない。一方、ISO56002に記載されているイノベーションのポートフォリオ・マネジメント、イノベーションのプロセスについては、「行動指針」では記載されていない。

(2) 推奨行動の全体像とともに検証可能なチェック項目を提示する

「行動指針」では、12の推奨行動を示しているが、その中には、当事者が感覚的に把握するしかない内容も含まれる。それらは、イノベーション経営において重要ではあるが、外部から検証可能ではないため、「銘柄化」の要素にするのは不適である。

一方、外部から検証可能な要素は、社外に情報開示されている文書、アンケートの結果等に限られており、それらは推奨行動のごく一部でしかない。

こうした状況で、「銘柄化」の基準として検証可能なものだけを提示すれば、ただ単に関連文書を増やすだけの誤った対応を招きかねない。

そこで、検証不可能な要素も含む形で推奨行動の全体像を示し、その一部として検証可能なチェック項目を提示することとする。

(3) イノベーション経営の実施状況の各項目について段階を付ける

チェックリストの各項目について、実施の程度に応じて3段階程度で配点できるようにする。

(4) 留意点

イノベーション経営の研究は発展途上であり、未解明の部分も多い。

今回作成するチェックリストは、主には従業員数千人規模の大企業をイメージして作成しているものであり、規模の小さな企業には必ずしもフィットしていない。

また、分野別の違い、研究開発活動とイノベーション推進活動の重なり程度、事業分野の多さ（多数の事業を抱える企業/単一事業の企業）、事業部制/カンパニー制等の企業の組織

形態の違い等、考慮すべき点は多くある。

こうした点については、今後さらに検討を深めていく必要がある。なお、健康経営銘柄、DX 銘柄においては、回を重ねるごとに評価視点を少しずつ変えている。イノベーション経営銘柄という事業を開始した後も、同様に、少しずつ評価視点を見直すといった改善は必要と考えられる。評価基準を少しずつ変えるというのは、マネジメントシステム規格の認証においてはあり得ず、「銘柄化」ならではのやり方である。

6.2 チェックリスト案の作成

以下では、「行動指針」、ISO56002、インタビュー、アンケート結果をもとにしつつ、チェックリスト案を作成することとした。

6.2.1 【行動指針 1】価値創造戦略の策定と発信

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 1 は、「存在意義に基づき、実現したい未来価値を構想・定義し、価値創造戦略をつくり、社内外に発信する。」である。

これは、抽象的な言葉ではなく、「自社だからこそ」目指す意味を、経営トップが自ら語れるような未来価値を発信するということである（表 6-1 参照）。

表 6-1 行動指針 1（価値創造戦略の策定と発信）におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 経営ビジョンや自社の目指すべき社会像を策定したものの、実現したい未来価値の具体度が低く、自社との関係が見えにくい社会善に留まっている。 ◆ 策定したビジョン等が抽象的で、<u>価値創造のゴール、活動領域、自社らしさや差別化要素が定まっておらず、具体的なアクションが想起できない。</u> ◆ 実現したい未来価値や戦略が現場社員や外部企業には伝わっておらず、思いを共にして活動できる社内外のパートナーが見つからない。	◆ 不確実性への備えを行うため、未来洞察やシナリオ・プランニング等の手法も活用して、超長期の実現したい未来像に関する議論を、経営トップのイニシアチブの下、多層的に行う。 ◆ <u>「自社だからこそ」目指す意味を、経営トップが自ら語れるような未来価値を構想・定義する。</u> ◆ 価値創造活動の実行チームがゴールと活動内容を設定する際に指針となるような価値創造戦略をつくる。 ◆ 社内外のイベントやコミュニケーション媒体を通じて、経営者が自社の描く未来価値と価値創造戦略についてコミュニケーションを取り続ける。

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋（下線は、三菱総合研究所において付与（以下同様。））

ISO56002 では、【4】組織の状況、【5】リーダーシップ、【6】計画に関連記載がある。ISO56002 では、各組織を取り巻く内外の個別の状況をよく分析した上で、組織として生み出したい価値の方向性を特定しながら、価値実現を行っていくための戦略を構築し、方針や具体的な計画を設定することの重要性を強調している（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針 1 については、Ⅰイノベーション経営の推進と明文化、Ⅱイノベーション経営の社内への普及、という 2 点でチェックできると考えられる。

1) Ⅰイノベーション経営の推進と明文化

インタビューでは、多くの企業で、中期経営計画が「価値創造戦略」に該当するとの回答であった。アンケートでは上場企業の 68%が、イノベーション経営を推進し、社内向けに明文化している。上場企業である限り、同様になる可能性が高いと思われ、差が出るものではないが、この観点、基礎的なチェック項目をして位置付けることが適当と考える。

配点は、イノベーション経営の推進と明文化の状況に応じて 3 段階とする。

外部から確認可能なエビデンスとしては、中期経営計画、行動指針、その他関連文書が想定される。

2) Ⅱイノベーション経営の社内への普及

Ⅱについては、インタビューでは、社内外への発信について、トップが積極的に発信を行っているという企業が多かった。その他にも、人事・組織の評価、組織再編、大幅なルール変更等を通じて、社内外に浸透させていく取り組みがなされている。イノベーション経営が進んでいると思われる企業では、アンケートの選択肢 8 項目中多くが該当していた。

そこで、8 項目のうちいくつが該当するかによって、配点を変える案とする。

外部から確認可能なエビデンスとしては、プレスリリースした情報及び未公開の社内情報が該当する。社内情報は、開示が難しい面もあるが、可能な範囲で開示していただくことを想定する。

なお、規模が小さい企業、経営者と従業員が直接会う機会が多い等、従業員が経営者の姿勢を直接感じられるような企業においては、形で示す部分の必要性はそれほど大きくないとも考えられる。

表 6-2 行動指針 1（価値創造戦略の策定と発信）に関するチェックリスト案

項目	設問、配点		エビデンス
Ⅰイノベーション経営の推進と明文化	趣旨	企業としてイノベーション経営を推進しており、社内向け（社外向け含む）に明文化していることが望ましい。	
	設問	貴社では、「イノベーション経営」を推進していますか。また、イノベーション経営の全社方針を社内（社外向け文書に記載されている場合を含む）向けに明文化していますか。（一つ）【本調査アンケート問 A-1-1】	
	配点	【3 点】イノベーション経営を推進しており、その全社方針を社内向けに明文化している 【2 点】イノベーション経営を推進しているが、その全社方針を社内向けに明文化していない 【1 点】イノベーション経営を推進していない	
Ⅱイノベーション経営の社内への普及	趣旨	イノベーション経営に関する文書を従業員向けに発行するだけでなく、イノベーション経営の方針に基づいて、組織・人事評価への反映、ルール変更、組織改編など様々な形を伴って、浸透させることが望ましい。	

及	設問	イノベーション経営の全社方針について、従業員の理解や行動を促すためのどのような取り組みを実施していますか。(いくつか【本調査アンケート問 A-1-3】) / 効果についての自由記述【本調査アンケート問 A-1-4】	
	配点	【3 点】 8 項目中 (注) 6 項目以上実施 【2 点】 同 4 項目以上実施 【1 点】 3 項目以下	具体事例 (公開情報、非公開情報)

注) 8 項目は、以下。①従業員向けの通達の発信、説明会開催等をしている、②従業員が主体的に課題や方向を深く理解するための機会を作っている (ワークショップ等)、③経営トップが頻繁に社内向けの発信をしたり、優れた取り組みを紹介している、④組織・人事評価の要素を変える等、行動を促す制度を導入している、⑤イノベーション推進に必要な人材の社内登用、採用を積極的に進め、組織風土改革を進めている、⑥組織再編、イノベーション推進部署を新設する等の取組を進めている、⑦大幅なルール変更 (推進部署への大幅権限移譲、別会社新設等) 等を進めている、⑧その他の取り組みをしている

出所) 三菱総合研究所作成

表 6-3 行動指針 1 (価値創造戦略の策定と発信) の「その他」の自由記述による配点案

項目	自由記述の例	
II イノベーション経営の社内への普及	1 項目としてカウント	➤ 厳格な審査なしに小さく試し評価できる R&D 資金のプール ➤ イノベーション関連投資枠 ➤ ISO56002 に基づいたイノベーション・マネジメントシステムの構築 ➤ 社内外向けの動画等のコンテンツを制作
	カウントしない	—

出所) 三菱総合研究所作成

6.2.2 【行動指針 2】自社の存在意義

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 2 は、「自社の理念・歴史を振り返り、差し迫る危機と未来を見据え、自社の存在意義を問い直す」である。

これは、単に一般的な社会貢献ということにとどまらず、時代の変化の中でも自社として保ち続けるべき点 (会社の根底にある DNA のようなもの) を明確にし、将来にわたって事業活動を続けられるようにするということである。

表 6-4 行動指針 2 (自社の存在意義) におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 存在意義を見直しているが、自社のアイデンティティが明確になっていない。(例: 新しい価値の創造、社会貢献という内容にとどまる。) ◆ 自社内で将来の事業環境や自社にとっての危機を調査・検討してはいるが、存在意義と結びつけて経営方針にまで落とし込めていない。	◆ <u>自社の創業の歴史を紐解くことで時代を超えた自社の DNA やコアコンピタンスを明確にし、見える化する。</u> ◆ 危機や未来を社内だけでなく、社外取締役や株主、有識者といった第三者の視点・支援も取り入れながら、<u>長期視点で起こり得る世の中の潮流を洞察し、時代を超えた自社の DNA に基づき、将来 (例えば 20-30 年後) に亘って事業活動を続ける上で重視する提供価値 (ミッション) を規定する。</u>

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋

ISO56002 では、【4】組織の状況、【5】リーダーシップ、【6】計画に関連記載がある、

ISO56002 では、イノベーション活動とは生み出したい価値に関する意図に基づき結果を生み出す活動であると考えている。価値を生み出す分野や意図は各組織の組織内部や顧客や利害関係者からの期待値などの個別状況をよく踏まえた上で、決めていくものとしている（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針 2 については、Ⅰ 自社のアイデンティティの明確化、Ⅱ 外部トレンドの自社方針への反映、という 2 点でチェックできると考えられる。

1) Ⅰ 自社のアイデンティティの明確化

どの企業にもアイデンティティはあり、創業以来の理念といったものも存在する。しかし、社内外に自社のアイデンティティをより浸透させ、危機にあっても最後のよりどころとするためには、創業者の理念だけではなく、自社が軸とする領域、自社特有の課題解決の視点、自社のコア技術といった要素でも表現されることが望ましいと考えられる。

配点は、アイデンティティの明確化の程度によって 3 段階とする。

外部から確認可能なエビデンスとしては、中期経営計画、行動指針、その他関連文書が想定される。

2) Ⅱ 外部トレンドの自社方針への反映

外部トレンドの自社方針への反映は、どの企業も多かれ少なかれ実施している。インタビューでは、デジタルトランスフォーメーション（DX）による事業環境の変化を挙げる企業が多かったが、個々の企業への影響の仕方は異なる。社内外に明確にメッセージを伝えるには、具体的なキーワードを用いて自社の危機、自社の対応方向を表明することが重要と考えられる。

配点は、外部トレンドの明確化、自社方針への反映の状況に応じて 3 段階とする。

外部から確認可能なエビデンスとしては、中期経営計画、行動指針、その他関連文書が想定される。

なお、多数の事業部門を抱える総合企業においては、特徴あるメッセージを打ち出しにくく、不利な面もあるが、社内外にアピールするためには特徴あるメッセージは不可欠と考えられる。

表 6-5 行動指針 2（自社の存在意義）に関するチェックリスト案

項目	趣旨、設問、配点		エビデンス
Ⅰ 自社のアイデンティティの明確化	趣旨	自社のアイデンティティの表現に当たっては、創業者の理念だけではなく、社外からも理解が容易にできるように、自社が軸とする領域、自社特有の課題解決の視点、自社のコア技術といった要素でも表現されることが望ましい。	
	設問	イノベーション経営の全社方針を検討するに当たり、自社の理念や歴史を振り返るなどして、自社のアイデンティティ（もしくは存在意義（ミッション））を明確化して反映できていますか。（一つ）【本調査アンケート問 A-3-1】／自由記述【本調査アンケート問 A-3-2】	

	配点	【3点】自社固有の特徴まで示し、外部からもわかりやすいもの（次表参照） 【2点】外部からわかりにくいもの（次表参照） 【1点】記載なし	中期経営計画、行動指針、他の文書における記載
Ⅱ 外部トレンドの自社方針への反映	趣旨	印象に残るメッセージを社内外に発信するには、一般的な外部環境のキーワードだけでなく、自社の戦略を考えるにあたって注目する具体的なキーワードを用いて自社の危機、自社の対応方向を表明することが望ましい。	
	設問	イノベーション経営の全社方針の検討に当たり、外部トレンドを反映して自社固有の方針を作成できていますか。（一つ）【本調査アンケート問 A-2-1】／自由記述【本調査アンケート問 A-2-2】	
	配点	【3点】自社固有の方針まで踏み込んだ記載（次表参照） 【2点】一般的な外部トレンドの把握（次表参照） 【1点】記載なし	中期経営計画、行動指針、他の文書における記載

出所）三菱総合研究所作成

表 6-6 行動指針 2（自社の存在意義）の自由記述による配点案

項目	自由記述の例		
Ⅰ 自社のアイデンティティの明確化	3点(自社固有の特徴まで示し、外部からもわかりやすいもの)	➤ これまでは××を使ってヒトやモノをつないできたが、ここからもっと発想を広げて「新しいつなぎ方」を見つけていることを明確なミッションとしている。 ➤ 創業以来培われてきた「××」「××」「××テクノロジー」に「××テクノロジー」を加えた4つのコア技術をベースとしている。 ➤ 企業理念に基づき、××を中心とした領域での顧客価値創造に注力している点。 ➤ 「科学技術」をアイデンティティとして、「××」「××」「××」に貢献するという方向性を示している	
	2点(外部からわかりにくいもの)	➤ 創業者の精神に基づく経営理念および従業員に求められる価値観・行動原理 ➤ 創業の精神にイノベーションマインドが織り込まれており、それが企業理念に組み込まれている。 ➤ 会社設立の背景や歴史を振り返り、企業理念と社会貢献を明確化している	
	1点(記載なし)	—	
Ⅱ 外部トレンドの自社方針への反映	3点(自社固有の方針まで踏み込んだ記載)	➤ 既存の××事業にとって破壊的な存在を認識して、それを将来の収益事業として自社内に取込む可能性を追求している。例としては××事業／××事業／などがこれにあたる。また、シェアリングエコノミーの社会浸透を見越して、××の構築準備や、××による新規顧客層の獲得を図っている。 ➤ 企業理念に基づき、××を中心とした領域での顧客価値創造に注力している点。	
	2点(総論的な外部トレンドの把握)	➤ SDGs 重要事項の検討や未来予測を通じてイノベーションの意図の作成を行っている。 ➤ 現有事業の施策として成長市場や地域、対競合の戦略を反映している。新しい事業機会を探索すべき領域と価値提供の方向性を示している ➤ 技術のマクロトレンドを押さえ、技術開発ロードマップや事業機会探索に活用している。	
	1点(記載なし)	—	

出所）三菱総合研究所作成

6.2.3 【行動指針3】経営者自らによる推進

(1) 行動指針、ISO56002における関連記載

行動指針3は、「経営者自らが、戦略に基づき、情熱のある役員と社員を抜擢し、常に、守護神として現場を鼓舞し、活動を推進する」である。

これは、単に経営者直轄の組織を作るということではなく、経営者自らが情熱を持った役員や社員を見極め、抜擢すること、自らが現場に足を運び生の状況を把握することである。形式的に経営者と現場をつなぐだけでは、かえって柔軟な新規事業探索活動等を阻害することにもなりかねず、現場から「聞くこと/聞かないこと」を決めるのも重要である。

表 6-7 行動指針3（経営者自らによる推進）におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 役員と社員を配置する際、新規事業に関するコンピテンシーを確認せず、既存事業のエース級人材を選んでいる。経営トップが自らの目で、価値創造活動に対する役員・社員の熱意を確認していない。 ◆ 価値創造活動報告に対し、すぐに、「儲かるのか?」、「3年で黒字化するのか」、「全てのリスクはつぶしたか?」と聞いてしまっている。 ◆ 経営トップがイノベーション創発のイニシアチブは取った形になっているが、実際は、選定した役員・社員に価値創造活動を任せ、自分の時間を割いていない。	◆ 経営者自らが役員、社員とのコミュニケーションを取り、<u>情熱を確認し、見極め、抜擢する。</u> ◆ 価値創造活動の経営者への報告・フィードバックで「<u>聞くこと/聞かないこと</u>」を決める。 ◆ 経営者が時間を確保し、<u>現場に足を運び、生の状況を把握し、役員と社員に自らの言葉で情熱と戦略を伝える。</u>

出所) 経済産業省・イノベーション100委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019年10月より抜粋

ISO56002では、【5】リーダーシップに関連記載がある。ISO56002では、経営者の役割の重要性について詳述している。経営者が方向を示すのみでは不十分で、イノベーション・マネジメントシステムの有効性を、全階層のリーダーも巻き込みながら、組織文化や支援体制の構築も含めて行うこと上での留意事項を詳述している（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針3については、経営トップの関与でチェックできると考えられる。

1) 経営トップの関与

経営トップの関与については、本来は、経営者自らが情熱を持った役員や社員を見極め、抜擢すること、自らが現場に足を運び生の状況を把握すること、現場から「聞くこと/聞かないこと」を決めるといった点が重要であるが、客観的なチェックはほぼ不可能である。

そこで、チェック可能と思われる項目として、「経営トップが所管する新規事業部門は、既存の社内組織とは大きく異なるルールで運営されている」（上場企業の53%が該当）、「イノベーション推進のための専任役員がいる」（上場企業の58%が該当）の2つを設定する。

配点は、両方該当、1つ該当、いずれも該当なしの3段階とする。

外部から確認可能なエビデンスとしては、中期経営計画、行動指針、その他関連文書が想定される。

表 6-8 行動指針 3（経営者自らによる推進）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
経営トップの関与	趣旨	経営者自らが情熱を持った役員や社員を見極め、抜擢すること、自らが現場に足を運び生の状況を把握すること、現場から「聞くこと/聞かないこと」を決めるといった行動が望ましい。ただし、これらをチェックするのはほぼ不可能なため、次善の策として、新規事業部門のルール運用、イノベーション推進のための専任役員の存在のみをチェック項目とする。	
	設問	全社におけるイノベーション経営について、経営トップや経営陣はどのように関与していますか。貴社において当てはまるものをご回答ください。（いくつでも）【本調査アンケート問 B-1-2】	
	配点	【3点】「経営トップが所管する新規事業部門は、既存の社内組織とは大きく異なるルールで運営されている」と「イノベーション推進のための専任役員がいる」 【2点】上記2つのうち1つに該当 【1点】両方とも該当なし	役員の所掌リスト、新規事業部門の運用に関する資料開示

出所）三菱総合研究所作成

6.2.4 【行動指針 4】挑戦すべき新規事業に本気で

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 4 は、「既存事業の推進と同時に、不確実な未来の中から、事業機会を探索・特定し、短期的には経済合理性が見えなくても、挑戦すべき新規事業に本気で取り組む」である。

表 6-9 行動指針 4（挑戦すべき新規事業に本気で）におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 既存事業と同様の時間軸で新規事業の収益性を評価してしまう。経営トップは方針を示しても、経営企画・財務・法務部門が不確実な領域での事業は失敗するリスクが高いと捉え、結果的に、芽が摘まれてしまう。 ◆ 自社の稼ぎ頭の中核部門から、「いつまで無駄な投資をしているんだ」という話が強くなり、短期的な経済合理性が見えにくい価値創造活動の縮小圧力に対して、経営陣が踏ん張れない。 ◆ 新規事業は失敗の確率が高いことを理解せず、自社の唯一の新規事業が「社長肝いり案件」のみとなっている。	◆ 新規事業を一本足打法とせず、成功のためには“如何に多く打席に立ってスイングしたか”が重要との考え方を社内に徹底する。 ◆ 短期的には経済合理性が見えない分野であっても、一度、中長期の視点に立って、取り組むべき課題なのかどうか、それが社会を変えるのか、ビジネスによる持続可能性がどの程度で見込まれるか、など、<u>将来の事業機会になりうる分野を探索・特定させ、中長期の事業戦略へ組み込む。</u>

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋

ISO56002 では、【6】計画に関連記載がある。ISO56002 では、組織の個別の状況に応じて機会やリスク分野を特定して、不確実性を前提としながらイノベーション活動を推進していく計画を立て、イノベーションの取り組みのポートフォリオをマネジメントしながら、確実に実行していくことの重要性が強調されている（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針 4 については、イノベーションのポートフォリオ・マネジメント、でチェックできると考えられる。

1) イノベーションのポートフォリオ・マネジメント

上場企業では、イノベーションの案件の構成（分野、期間、本業との関連等）を把握している企業が 70%であった。うち、「案件等の構成（分野、期間、本業との関連等）は全社の方針、戦略に合致しており、構成の改善、見直しも進めている」のは 48%であった。

d は、研究開発テーマについて、コーポレート所管／事業部所管といった管理を従前からしている場合が多く、研究開発テーマベースで案件管理をしているとの回答もあった。材料メーカーの場合は、新規事業開発と新材料の研究開発がほぼ同義になっている場合もあると見受けられた。しかし、このチェックリストでは、研究開発テーマの管理だけではなく、新事業開発のポートフォリオも含めたマネジメントが必要と考える。

配点としては、研究開発テーマと事業開発の両方のポートフォリオ（分野、期間、本業）マネジメントをしている場合を最も望ましいものとし、どちらか 1 つだけの場合、いずれもない場合の 3 段階とする。

外部から確認可能なエビデンスとしては、イノベーションのポートフォリオについて数値とともに開示した資料が想定される。

なお、新規事業開発を始めて間もない企業では、案件数も少なく、ポートフォリオを設定するよりも、個別案件ベースでの判断のほうが効率的な場合があるが、今後、案件の数が増

えていくとすれば、ポートフォリオ・マネジメントの必要性が生じるため、ポートフォリオ・マネジメントは現状では不必要、といった事情は考慮しないこととする。

表 6-10 行動指針 4（挑戦すべき新規事業に本気で）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
イノベーションのポートフォリオ・マネジメント	趣旨	研究開発テーマと事業開発の両方についてポートフォリオを把握し、全社方針のもと運用していることが望ましい。また、分野、時間軸、既存事業との関係等の構成比を開示していることが望ましい。	イノベーションのポートフォリオについて開示した資料
	設問	イノベーションのポートフォリオのマネジメントについてどのような状況にありますか。（一つ）【本調査アンケート問 D-2-1】／自由記述【本調査アンケート問 D-2-3】	
	配点	【3点】 研究開発テーマと事業開発の両方についてポートフォリオを把握し、全社方針のもと運用し、情報開示している 【2点】 研究開発テーマまたは事業開発のポートフォリオのどちらか1つをマネジメントしている 【1点】 いずれもしていない	

出所) 三菱総合研究所作成

6.2.5 【行動指針 5】意思決定プロセス・支援体制

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 5 は、「資金・人材等のリソース投入プロセスを、既存事業と切り分け、スピード感のある試行錯誤を実現する【意思決定プロセス・支援体制】」である。

表 6-11 行動指針 5（意思決定プロセス・支援体制）におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 既存事業と同じ基準で案件評価が行われ、不確実性の高い案件は排除される。経営者の知見がない分野の案件は評価されない。評価に時間がかかる。 ◆ 価値創造プロセスに案件が集まらない。プロセス内での案件の中止はマイナス評価、再チャレンジ不可。プロセス内で案件が滞留。 ◆ 案件推進にあたり、必要な資金と人材が集まらず活動が停滞する。知財活用の観点で本社からストップがかかり活動が中止する。	◆ <u>既存事業とは別に、価値創造のための意思決定プロセスを整備し、経営者の既存知見に基づく判断が難しい案件でもスピード感のある意思決定ができる体制を整備する。</u> ◆ ステージゲートプロセスを用いて段階的に案件を評価・管理するプロセスを設計し、多くの案件を拾い上げ、プロセス内での案件の試行錯誤を促進する仕組みを整備する。 ◆ プロセス内の案件がスピード感のある試行錯誤をできるよう、<u>研究開発をはじめとした価値創造活動のための資金と人材、知財といったリソース投入を可能にする支援体制を整備する。</u>

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋

ISO56002 では、【5】リーダーシップ、【7】支援体制、【8】活動に関連記載がある。ISO56002 では、イノベーション活動は非線形(non-liner)な活動と定義して、その活動を既存組織の

中で行うには経営資源を提供するための様々な支援体制を確立していくことの重要性が強調されている。特にその中でも、資金や人材などのリソース投入の必要性は特記事項となっている（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針 5 については、Ⅰイノベーション経営の推進を統括する組織の存在、Ⅱ新規事業部門と既存事業部門の管理方法の違い、という 2 点でチェックできると考えられる。

1) Ⅰイノベーション経営の推進を統括する組織の存在

イノベーション経営の推進を統括する組織は、上場企業においては、経営企画部門にある場合（例：ビジネスインキュベーション室）（38%）、研究開発部門にある場合（55%）、両方にある場合がある。「新規事業推進組織は、経営トップ直轄である」とする上場企業は 48% であった。

また、新規事業推進のために、既存の社内ルールによる制約を大幅になくした推進組織（いわゆる「出島」組織）を設ける例もある（「出島」を社内に設置しているのは 36%、別会社化して設置しているのは 12%）。「出島」組織は、効果的に活用すれば、有効な仕組みである。インタビューでは、専任の部隊を組成し、既存事業との切り分けができていると答える企業が多かったが、出島組織を設けて取り組む企業、本社内で事業部間を横串でつないで取り組む企業など多様な取り組み方があった。

以上を踏まえて、「出島」組織の有無、経営トップ直轄か否かに注目し、配点基準とする。

外部から確認可能なエビデンスとしては、組織図、部署の名称、機能、規模について開示した資料が想定される。

なお、規模が大きい企業では、形式的に「出島」を設けるよりは、経営トップ主導のもとそれに近い運用がなされていると考えられる。

2) Ⅱ新規事業部門と既存事業部門の管理方法の違い

上場企業では、「新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、既存事業部門とは異なっている」が 73% であった。

この点に注目し、イノベーション創出のため新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、既存事業部門とは異なっているかどうかで段階を付ける。

外部から確認可能なエビデンスとしては、組織図、部署の管理方法の違いについて開示した資料が想定される。

表 6-12 行動指針 5（意思決定プロセス・支援体制）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
Ⅰイノベーション経営の推進を統括	趣旨	新規事業推進のために、既存の社内ルールによる制約を大幅になくした推進組織（いわゆる「出島」組織）があること、新規事業推進組織は経営トップ直轄であること等により、社内で強い推進力のある新規事業推進体制があることが望ましい。	

する組織 の存在	設問	イノベーション経営の推進を統括する組織※について、貴社に当てはまるものをお選びください。(いくつでも)【本調査アンケート問 C-1-1】／名称【本調査アンケート問 C-1-2】／人員【本調査アンケート問 C-1-3】 ※イノベーション推進部、事業開発センター、ビジネスインキュベーション推進部、スタートアップ連携のための別会社、経営企画部の一部等を想定	
	配点	【3点】新規事業推進のために、既存の社内ルールによる制約を大幅になくした推進組織(いわゆる「出島」組織)を設置している & 新規事業推進組織は経営トップ直轄 【2点】「出島」設置、新規事業推進組織は経営トップ直轄のいずれか1つ 【1点】どちらも該当しない	組織図、部署の名称、機能、規模について開示した資料
Ⅱ 新規事業部門と 既存事業部門の 管理方法の違い	趣旨	新規事業部門において、イノベーション創出のため既存事業部門とは異なる方法で管理していることが望ましい。	
	設問	イノベーション創出のプロセスについて、貴社の新規事業部門では、既存事業部門とは異なる方法で管理していますか。(一つ)【本調査アンケート問 E-1-3】	
	配点	【3点】－(配点対象外) 【2点】イノベーション創出のため新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、既存事業部門とは異なっている 【1点】該当なし	組織図、部署の管理方法の違いについて開示した資料

出所) 三菱総合研究所作成

6.2.6 【行動指針 6】財源・執行権限

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 6 は、「経営状況に関わらず価値創造活動に一定の予算枠を確保し、責任者に決裁権限を付与する【財源・執行権限】」である。「行動指針」では、具体アクションとして、既存事業とは別に社内外の財源から一定の予算枠を確保、一定の金額と総額の中であれば稟議なしで投資できる権限を責任者に付与、といった例が記載されている。

表 6-13 行動指針 6 (財源・執行権限) におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 価値創造活動費はコストと捉えられ、経営状況が悪化するとコスト削減対象として活動費が削られ、活動が停滞、停止する。 ◆ 案件投資は稟議を通す必要があり、案件状況の社内説明用資料作成に多くの時間を要する。稟議に時間がかかり、投資タイミングが遅れ、活動スピードが落ちる。	◆ 研究開発をはじめとした価値創造活動を中長期投資と位置づけ、<u>既存事業とは別に社内外の財源から一定の予算枠を確保し、持続的な活動を可能にする。</u> ◆ <u>一定の金額と総額の中であれば、稟議なしで投資できる権限を責任者に付与し、各案件の進捗状況に応じて、適切なタイミングで資金投入できる体制を整備する。</u>

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋

ISO56002 では、【5】リーダーシップ、【7】支援体制、【8】活動に関連記載がある。ISO56002

では、イノベーション活動は非線形(non-linear)な活動と定義して、その全ての活動の推進のためには適正な資金提供が必要であることが強調されている。特に、イノベーション活動のための専用の財務資源の配分の原則を定めることの必要性が明記されている（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針 6 については、Ⅰ 中長期的な予算措置、Ⅱ イノベーション推進組織の決裁権限でチェックできると考えられる。

1) Ⅰ 中長期的な予算措置

上場企業では、「①イノベーション創出活動全般について中長期的な予算措置をしている」のは 40%であった。インタビューでは、3 年程度の期間で予算枠を確保している企業の例が見られた。

この点に注目し、イノベーション創出活動全般について中長期的な予算措置をしているか、その情報を具体的に開示しているかという点に基づき配点する。

外部から確認可能なエビデンスとしては、イノベーションのための中長期的な予算措置について開示した資料が想定される。ただし、現状、多くの企業は開示していない。

2) Ⅱ イノベーション推進組織の決裁権限

上場企業では、イノベーション経営を統括（推進）する組織に決裁権限について、「一定の予算プールの中で、案件の大きさに関わらず担当部署の判断で決裁可能となっている」が 13%、「通常の社内基準と比べ、決裁権限が大幅に担当部署に委譲されている」が 28%であった。インタビューでは、権限の付与については、企業ごとに差が見られ、「大幅な権限移譲はないが、経営と距離が非常に近く、裁量の点での課題感はない」という声もあった。

この点に注目し、イノベーション経営を統括（推進）する組織に決裁権限（単独で決済可能な予算額等）が通常の組織よりも大きいのか、その情報が開示されているかをもとに段階を付けることとした。

外部から確認可能なエビデンスとしては、イノベーション経営の推進組織の決裁権限について開示した資料が想定される。

なお、推進組織の決裁権限については、トップ直属である場合であれば、意思決定のスピード面で問題ない場合もあり得ることから、個別に勘案する余地を残す。

表 6-14 行動指針 6（財源・執行権限）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
Ⅰ 中長期的な予算措置	趣旨	イノベーション創出活動に対して、中長期的な活動が可能となる予算措置を取っており、情報開示していることが望ましい。	
	設問	イノベーション創出活動に対して、中長期的な活動が可能となる予算措置を取っていますか。（一つ）【本調査アンケート問 D-2-2】	

	配点	【3点】 イノベーション創出活動に対して中長期的な活動が可能となる予算措置を取っており、数値を含む情報を開示している 【2点】 イノベーション創出活動に対して中長期的な活動が可能となる予算措置をしているが、数値の情報開示はしていない 【1点】 以上のような措置はない	イノベーションのための中長期的な予算措置について開示した資料、または調査票の自由記述での説明
Ⅱ イノベーション推進組織の決裁権限	趣旨	イノベーション経営を統括（推進）する組織に決裁権限（単独で決済可能な予算額等）が通常の組織よりも大きく、部署単独の決裁のもと、迅速で柔軟な意思決定が可能な体制が望ましい。	
	説明	イノベーション経営の推進を統括（推進）する組織に決裁権限（単独で決済可能な予算額等）はどの程度割り当てられていますか。 （一つ）【本調査アンケート問 C-1-4】	
	配点	【3点】 イノベーション経営を統括（推進）する組織に決裁権限（単独で決済可能な予算額等）が通常の組織よりも大きく、その情報が開示されている ※個別事情も考慮 【2点】 イノベーション経営を統括（推進）する組織に決裁権限（単独で決済可能な予算額等）が通常の組織よりも大きい、その情報は開示されていない 【1点】 以上のような措置はない	イノベーション経営の推進組織の決裁権限について開示した資料、または調査票の自由記述での説明

出所）三菱総合研究所作成

6.2.7 【行動指針 7】 社外連携、試行錯誤の加速

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 7 は、「価値創造にむけ、社内事業開発と社外連携を通じて試行錯誤を加速する仕組みを設ける」である。

社外との連携を含む「オープンイノベーション」については、昨今、ほとんどの企業に取り組んでいるが、本格的な事業展開につながっている例はまだ少なく、より本格的な取り組みが求められる。

具体的な行動としては、例えば、社内外のリソースを活用し、既存事業部に移管することが難しい案件を育てる手段を複数用意し、価値創造に向けた試行錯誤を継続させることが重要である。また、スタートアップ、大学、国研、他企業等との社外連携においては、自社の目指す姿と、自分たちが連携先に提供すること、期待することを明確にし、連携先に共有し、互いの将来の事業戦略をつくることもポイントとなる（「行動指針」より）。

表 6-15 行動指針 7（社内外連携、試行錯誤の加速）におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 既存事業部の P/L を痛める案件や事業領域が複数部門にまたがる様な案件は、既存事業部へ移管できず、価値創造活動が中断してしまう。 ◆ 社外連携が目的化しており、連携数は増えるが、案件が塩漬けになることや、期待どおりの成果が得られない。 ◆ スタートアップとの連携の際、大企業はスタートアップを下請けとして扱うマインド（権利帰属は大企業、瑕疵はスタートアップに持たせる等）が残っている。また、スタートアップも大企業との協創に関して「スタートアップは使われる側」と見ている。 ◆ 大学との連携の際、「名刺代わり」「おつきあい程度」の小規模な案件に終始するなど、自らのビジネスに積極的に活用することを考えず、大学を新たな価値創造のためのパートナーとして考えない。	◆ 社内外のリソースを活用し、既存事業部に移管することが難しい案件を育てる手段を複数用意し、価値創造に向けた試行錯誤を継続させる。 ◆ スタートアップ、大学、国研、他企業等との社外連携においては、<u>自社の目指す姿と、自分たちが連携先に提供すること、期待することを明確にし、連携先に共有し、互いの将来の事業戦略をつくる。</u> ◆ 活動開始前に、連携先と、段階的に活動を評価・管理するプロセスを決めて、活動期間を設定し、推進する。 ◆ 大学等との連携は、「組織」対「組織」の本気の連携を含め積極的に活用する姿勢で、長期的な関係を構築する。その際、『産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン』を参照しつつ、成果へのコミットやスピード感、柔軟な契約等において変わりつつある大学の現状を十分理解する。 ◆ スタートアップとの協創の際は、大企業はスタートアップが系列・下請けとは全く異なり、スケラブルかつ急速な成長の戦略を持ち、イノベーションの推進に最適化された組織であるという特徴を十分理解した上で、関係構築・協創の検討を行う。（例：スタートアップとの NDA の締結や提携・委託等に関する契約形態・内容の検討等）

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋

ISO56002 では、【7】支援体制、【8】活動に関連記載がある。ISO56002 では、非線形(non-linear)なイノベーション活動の全体像を解説し、各ステージにおける鍵となる事項を定義すると同時に、これらが経営として適切にマネジメントされることの重要性が強調されている。また、その効果的な実現のために必要とされる活動内容の留意事項や支援体制の内容が定義されている（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針 7 については、Ⅰオープンイノベーションの推進に対する全社方針、Ⅱイノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針、という 2 点でチェックできると考えられる。

1) I オープンイノベーションの推進に関する全社方針

上場企業では、「オープンイノベーションの推進の全社方針を策定しており、明文化している」のは43%であった。

インタビューでは、社外との接点となる拠点や組織を整備し取り組む例や、オープンイノベーション支援企業の活用、大学への社員派遣等、様々な手法が取られていた。「自社の目指す姿と、自分たちが連携先に提供すること、期待することを明確にし、連携先に共有し、互いの将来の事業戦略をつくる」（「行動指針」より）という点では、自社の持つインフラを活用した事業提案をスタートアップ等から募り、ともに事業化を進めるという特徴的な取り組みもあった。

そこで、オープンイノベーションの推進に対する全社方針を策定し、社外向けには「自社の目指す姿と、自分たちが連携先に提供すること、期待すること」を具体的に周知している場合を最も良い状態として配点する。

外部から確認可能なエビデンスとしては、オープンイノベーションの推進に関する全社方針を記載した文書、一般向けにアピールしている資料が想定される。

2) II イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針

上場企業では、「イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針がある」のは34%であった。インタビューでは、オープンイノベーションのため、スタートアップとの連携のための特別な方針があるケースは見られなかったが、法務部門の管理においてスタートアップとの契約の経験を蓄積し、より円滑に連携できる体制ができているとの指摘もあった。

ここでは、イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針があるかどうかに着目して配点する。

外部から確認可能なエビデンスとしては、開示可能な文書またはアンケートでの自由記述による説明が想定される。

表 6-16 行動指針7（社内外連携、試行錯誤の加速）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
I イノベーションのポートフォリオ・マネジメント	趣旨	オープンイノベーションの推進に対する全社方針を策定し、社外向けには「自社の目指す姿と、自分たちが連携先に提供すること、期待すること」を記載して周知することが望ましい。	
	設問	オープンイノベーションの推進に対する全社方針を策定していますか？ また、社内（社外向け文書に記載されている場合を含む）向けに明文化していますか。（一つ）【本調査アンケート問 D-3-1】	
	配点	【3点】オープンイノベーションの推進に対する全社方針を策定し、社外向けには「自社の目指す姿と、自分たちが連携先に提供すること、期待すること」を具体的に周知している 【2点】オープンイノベーションの推進に対する全社方針しているが、社外向けの周知に内容には具体性がない。 【1点】オープンイノベーションの推進に対する全社方針を策定していない	オープンイノベーションの推進に関する全社方針を記載した文書、一般向けにアピールしている資料

Ⅱ イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針	趣旨	イノベーション経営の全社方針に基づき、スタートアップ等との迅速な連携を可能とする知的財産管理体制がとられていることが望ましい。	
	設問	イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針を持っていますか。(一つ)【本調査アンケート問 A-4-1】／自由記述【本調査アンケート問 A-4-2】	
	配点	【3点】－(配点対象外) 【2点】イノベーション経営の全社方針に基づいた知的財産管理の具体的方針がある 【1点】該当しない	開示可能な文書またはアンケートでの自由記述による説明

出所) 三菱総合研究所作成

6.2.8 【行動指針 8】人材・働き方

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 8 は、「価値創造活動においては、自由な探索活動を奨励・黙認すると共に、リスクを取り、挑戦した人間を評価する仕組みを装備する【人材・働き方】」である。「行動指針」では、価値創造活動に一定割合の時間を費やせるような制度、人事評価制度への反映、成果が出る前の活動指標を設けた評価等を例示している。

表 6-17 行動指針 8 (人材・働き方) におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 業務時間外にボランティアベースで活動しているため、推進主体が価値創造活動を行う時間がない。 ◆ 社外プログラムやネットワーキングなどの活動一つ一つに細かな説明を求められる。 ◆ 価値創造活動を奨励しておきながら失敗を許さない風土がある。	◆ 自社の組織文化に即した自由な探索活動を支援するルールをつくり、適用対象を決めて、活動内容を細かく管理しない。 ◆ 価値創造活動の成果は、既存事業の評価基準(売上、顧客数、ROI、市場シェアなど)ではすぐに成果が見えにくいことを理解し、価値創造戦略に基づいた<u>成功の予兆を見える化できる指標(挑戦に係る活動量、失敗からの学びと活かし方など)</u>を設け、評価する。 ◆ <u>勤務時間のうち一定割合(例えば20%)を本業以外に費やすことができるような働き方や、オープンイノベーション推進のための兼業や副業などの制度環境を整備する。</u> ◆ <u>本業に加えて、価値創造活動に挑戦することを奨励するような人事評価制度を整備する。</u>

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋

ISO56002 では、【7】支援体制、【8】活動に記載がある。ISO56002 では、非線形(non-linear)なイノベーション活動をマネジメントする上での留意点と、その支援体制を多面的に整えることの重要性を強調している。特に、人材の力量を伸ばしていく上での評価制度も含む目標設定の考え方について詳細な解説が行われている(「行動指針」より)。

(2) チェックリスト案

行動指針 8 については、Ⅰ 挑戦・失敗からの学びの従業員への奨励、Ⅱ 人材確保、チーム形成の取組みという 2 点でチェックできると考えられる。

1) Ⅰ 挑戦・失敗からの学びの従業員への奨励

アンケートでは、「イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗から学ぶことを従業員に奨励している」のは 83%で、大半を占めた。具体的な取り組みとして、挑戦・失敗からの学びについて、「行動指針、経営方針等に記載」しているのは 25%、「学びの状況を把握できるようにしている」のは 38%、「組織評価、人事評価に組み込んでいる」のは、30%であった。

価値創造活動において、リスクを取り、挑戦した人間を評価する仕組みとしては、経営者がメッセージを発することがまず必要であろう。さらに、具体的な挑戦の行動を促すため、組織・人事評価に組み込まれていることが望ましいと考えられる。

そこで、配点は、「行動指針、経営方針等に記載し、奨励」と「組織評価、人事評価に組み込んでいる」の両方に取り組んでいる場合を最高として、段階をつける。

外部から確認可能なエビデンスとしては、行動指針、経営方針等の文書、組織評価・人事評価の具体的方法（自由記述）が想定される。自由記述では、例えば、以下のような情報があれば可とする。

- 新規事業提案制度規程のガイドラインや人事処遇制度の評価基準として失敗を恐れずチャレンジする姿勢を奨励する内容を明文化している。【某社回答】
- 4 半期ごとに実施している目標管理面談において、目標未達（失敗）していても、その内容が評価されるようになっている。（評価者の意識変革）【某社回答】

2) Ⅱ 人材確保、チーム形成の取組み

アンケートでは、イノベーションを推進する人材の確保・処遇・チーム形成に関する取り組み状況について尋ねている（問 F-1-1）。このうち、主観的な認識に依存する選択肢を除くと、「事業開発の経験者を採用・配置している（社内異動、中途採用含む。以下同様。）」65%、「スタートアップの経験者を採用・配置している」35%「能力や業績が秀でている人材に高額な報酬を与えることを可能とする制度がある」25%であった。

そこで、これら 3 つをすべて満たす企業を最高として配点する。

外部から確認可能なエビデンスとしては、アンケートの自由記述（該当者の簡易なプロフィール）、報酬制度や概要が想定される。

表 6-18 行動指針 8（人材・働き方）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
Ⅰ 挑戦・失敗からの学びの従業員への奨励	趣旨	価値創造活動において、リスクを取り、挑戦した人間を評価する仕組みとしては、経営者がメッセージを発することがまず必要である。さらに、具体的な挑戦の行動を促すため、組織・人事評価に組み込まれていることが望ましい。	
	設問	イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びについて、どのような取組をしていますか。（いくつでも）【本調査アンケート D-1-2】／自由記述【本調査アンケート D-1-3】	

	配点	【3点】 「行動指針、経営方針等に記載し、奨励」と「組織評価、人事評価に組み込んでいる」 【2点】 行動指針、経営方針等に記載し、奨励している 【1点】 以上の取組がない	行動指針、経営方針等の文書、組織評価・人事評価の具体的方法（自由記述）
Ⅱ 人材確保、チーム形成の取組み	趣旨	価値創造活動においては、多様な経験を持つ人材（事業開発、スタートアップの経験者、アイデア創出が得意な人材、調整が得意な人材等）を採用・配置するとともに、特に重要な人材の確保のためには必要に応じて高額な報酬を可能とする制度を導入する等が望ましい。	
	設問	イノベーション創出に必要な人材の確保・処遇・チーム形成等についてどのような取組をしていますか。（いくつでも）【本調査アンケート問 F-1-1】／自由記述【本調査アンケート問 F-1-3】	
	配点	【3点】 「事業開発の経験者を採用・配置」と「スタートアップの経験者を採用・配置」と「能力や業績が秀でている人材に高額な報酬を与えることを可能とする制度がある」 【2点】 上記のうちいずれか1つか2つを実施 【1点】 いずれも実施していない	アンケートの自由記述（該当者の簡易なプロフィール）、報酬制度名称や概要

出所）三菱総合研究所作成

6.2.9 【行動指針 9】組織経験

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 9 は、「価値創造活動においては、小さく早く失敗し、挑戦の経験値を増やしながらか、組織文化の変革に取り組む【組織経験】」である。

表 6-19 行動指針 9（組織経験）におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 自社内に自分の経験を基に、価値創造活動に関してアドバイス出来る人材が少ない・少ない。 ◆ 価値創造活動を募集する仕組みをつくったが、手を挙げる社員が少なく、提案数が減っている。	◆ <u>より多くの役員・社員に小さく早く失敗する考え方と進め方を学ぶ機会を提供する。</u> ◆ <u>小さく早く失敗し、挑戦出来る機会を与え、価値創造活動の経験者を増やし、組織文化として定着させる。</u>

出所）経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋

ISO56002 では、【4】組織の状況、【8】活動に記載がある。ISO56002 では、組織文化をイノベーション・マネジメントシステムの重要な要素として捉えている。特に、イノベーション活動においては、創造的な考え方や行動と、決まった行動を確実に行う考え方および行動が組織内に共存することが重要であることを明記して、イノベーション活動を奨励する組織文化の促進を推奨している（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針 9 については、実際に社内でどのように運用されているかが重要であり、外部から確認可能なチェックリストに落とし込むことができなかった。価値創造活動の経験者何人くらいであり、どの程度増えたか、といった点についてはアンケート形式で確認できる可能性がある。

表 6-20 行動指針 9（組織経験）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
価値創造活動の経験値	趣旨	より多くの役員・社員に小さく早く失敗する考え方と進め方を学ぶ機会を提供すること、価値創造活動の経験者を増やし、組織文化として定着させることが望ましい。	
	設問	なし（価値創造活動の経験者何人くらいであり、どの程度増えたか、といった点についてはアンケート形式で確認できる可能性がある。）	
	配点	—	—

出所) 三菱総合研究所作成

6.2.10 【行動指針 10】組織文化

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 10 は、「スタートアップとの協創、社内起業家制度の導入等により、創業者精神を社内に育む【組織文化】」である。行動指針では、具体的アクションとして、「社内起業家制度、スタートアップ等への出向等を通じて、創業者精神を育み、自発的に事業機会探索に取り組める能力を養い、社内で活躍の場を与える。」等が記述されている。

表 6-21 行動指針 10（組織文化）におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 創業者精神を持ち、自発的に行動する社内人材が少ない・育たない。 ◆ スタートアップとの協創の際、大企業はスタートアップを下請けとして扱うマインド（権利帰属は大企業、瑕疵はスタートアップに持たせる等）が残っている。また、スタートアップも大企業との協創に関して「スタートアップは使われる側」と見ている。（再掲：行動指針 7）	◆ <u>社内起業家制度、スタートアップ等への出向等を通じて、創業者精神を育み、自発的に事業機会探索に取り組める能力を養い、社内で活躍の場を与える。</u> ◆ スタートアップとの協創の際は、大企業はスタートアップが系列・下請けとは全く異なり、スケーラブルかつ急速な成長の戦略を持ち、イノベーションの推進に最適化された組織であるという特徴を十分理解した上で、関係構築・協創の検討を行う。（例：スタートアップとの NDA の締結や提携・委託等に関する契約形態・内容の検討等）（再掲：行動指針 7）

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋

ISO56002 では、【4】組織の状況、【8】活動に関連記載がある。ISO56002 では、組織の内外との協力関係をマネジメントするための方法論の確立をすることを推奨している。行き当たりばったりの協力関係ではなく、イノベーション戦略などに基づいた協力関係の構築とイノベーション活動が連動することを強く推奨している（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針 10 については、社内起業家制度、スタートアップ等への出向制度の有無等によりチェックできると考えられる。

1) イノベーションの組織文化

単に制度があるだけでなく、従業員のどの程度が経験したかといった点、自身が起業しなくてもスタートアップと連携経験のある者がどの程度いるか、といった点も重要と考えられるが、一律に望ましい水準を設定するのは難しい。

表 6-22 行動指針 10（組織文化）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
イノベーションの組織文化	趣旨	社内起業家制度、スタートアップ等への出向等を通じて、創業者精神を育み、自発的に事業機会探索に取り組める能力を養い、社内で活躍の場を与えることが望ましい。	
	設問	イノベーション推進の組織文化をはぐくむため、社内起業家制度、スタートアップ等への出向等の制度を導入していますか。従業員の何%が経験しましたか。【本調査アンケートの設問にはなし】	
	配点	【3 点】社内起業家制度、スタートアップ等への出向制度があり、経験者の割合が上位（例：回答企業のうち上位 1/3） 【2 点】社内起業家制度、スタートアップ等への出向制度がある 【1 点】いずれもない	制度の名称と概要、経験者数

出所）三菱総合研究所作成

6.2.11 【行動指針 11】価値創造活動の発信、生態系の構築

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 11 は、「スタートアップや投資家に対して、価値創造活動を発信し、自組織の活動を支える生態系を構築する」である。

表 6-23 行動指針 11（価値創造活動の発信、生態系の構築）におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ スタートアップを探しまわっているが、うまく協業できそうな企業が一向に見つからない。 ◆ 投資家から短期収益への影響を指摘されることを懸念し、価値創造活動への経営資源の投資が不十分となり、活動が思うように進まない。	◆ <u>スタートアップが活用する外部イベントやメディアを見極め、積極的に自社の価値創造活動を発信する。</u> ◆ <u>個々の価値創造プロジェクトのテーマや実施状況を公表</u>することで、スタートアップが参画しやすい状態をつくる。 ◆ <u>自社の価値創造戦略と活動の内容について、投資家が理解できるような情報公開を行い、情熱をもった責任者自らが投資家へ説明する。</u>

出所) 経済産業省・イノベーション 100 委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019 年 10 月より抜粋

ISO56002 では、【7】支援体制に関連記載がある。ISO56002 では、組織の内外へのコミュニケーションを強化することにより支援体制を強化していくことを推奨している。特に、コミュニケーションによりイノベーションに関わる取り組みへの社外の人々の認知度を上げていくこと、積極的な参加を強めていくこと、ブランド価値を強化することなどの重要性を強調している（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針 11 については、Ⅰ 価値創造活動の外部パートナー等への発信、Ⅱ 投資家との対話という 2 点でチェックできると考えられる。

1) Ⅰ 価値創造活動の外部パートナー等への発信

アンケート（問 A-5-1）では、スタートアップが活用する外部イベントやメディアにおいて「自社の価値創造活動を発信している」が 50%、「プロジェクトのテーマや実施状況を公表」が 45%、「責任者自らが投資家へ説明」は 50%であった。

チェック項目としては、スタートアップが活用する外部イベント等での自社の価値創造活動の発信状況、プロジェクトのテーマや実施状況の公表状況に応じて配点する。

外部から確認可能なエビデンスとしては、外部イベントでの発表実績、プロジェクトのテーマや実施状況の公表状況が想定される。

2) Ⅱ 投資家との対話

アンケート（問 A-6-1）では、上場企業のうち「イノベーション経営を企業の成長戦略の中に位置づけ、投資家に対して説明している」は 60%、「イノベーション経営の具体的な KPI を設定し、投資家との対話を行っている」は 23%等であった。また、「投資家からイノベーション経営の方針等について説明を求められ、個別に説明したことがある」は 43%で比較的多かった。

チェックリストとしては、行動指針 1~10 に示す事項やイノベーション経営の KPI が統

合報告書等で情報開示されており、その開示の状況によって配点を変える方法が考えられる。

外部から確認可能なエビデンスとしては、統合報告書等が想定される。

表 6-24 行動指針 11（価値創造活動の発信、生態系の構築）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
Ⅰ 価値創造活動の外部パートナー等への発信	趣旨	自社の価値創造活動を外部パートナー等に広く発信し、プロジェクトのテーマや実施状況を具体的に公表することで、スタートアップを含めた生態系の構築につながることを望ましい。	
	設問	外部パートナーとのネットワークを構築するため、自社のイノベーション経営の方針、価値創造活動を積極的に発信していますか？	
	配点	【3点】 スタートアップ向けの外部イベントでの発表が一定回数以上あり、プロジェクトのテーマや実施状況が具体的に公表されている 【2点】 スタートアップ向けの外部イベントでの発表、プロジェクトのテーマや実施状況の公表がなされている 【1点】 いずれもない	外部イベントでの発表実績、プロジェクトのテーマや実施状況の公表状況
Ⅱ 投資家との対話	趣旨	投資家がイノベーション経営の状況を把握して、投資活動ができるように、イノベーション経営の情報開示が進んでおり、様々な説明機会が設けられていることが望ましい。	
	設問	統合報告書等で、イノベーション経営の状況についてどの程度開示していますか（項目を提示）。【本調査アンケートにはない】	
	配点	【3点】 行動指針 1~10 に示す事項やイノベーション経営の KPI が統合報告書等で情報開示されている。（開示度上位） 【2点】 同開示度中位 【1点】 同開示度下位	統合報告書等

出所）三菱総合研究所作成

6.2.12 【行動指針 12】見える化、反芻と進化

(1) 行動指針、ISO56002 における関連記載

行動指針 12 は、「経営者が価値創造活動を見える化（文書化）し、組織として反芻（はんすう）し、活動全体を進化させ続ける」である。

表 6-25 行動指針 12（見える化、反芻と進化）におけるブレイクダウンした記載

企業が陥りやすい「あるある課題」	課題克服のための具体アクション
◆ 価値創造活動が属人的な活動に留まり、組織的な活動につながらない。経営者と推進責任者の交代が、活動継続の最大の懸念事項。 ◆ 価値創造活動を加速する仕組みが次第に使われなくなる。複数部署で多様な活動が展開され、組織内で活動重複が起きている。	◆ 経営層が、価値創造活動を組織の知として蓄積・活用できるよう、<u>各活動を通じて得た知識やノウハウ、ネットワークを見える化し、活用を促す施策を展開する。</u> ◆ 価値創造活動に対して、<u>測定可能な指標（KPI）を設定し、測定・分析、評価を行い、活動と評価結果を見える化（文書化）する。</u>

	◆ 経営者が定期的に、活動評価結果と内外環境変化を踏まえて、 <u>社外取締役と共に活動全体を振り返り、ビジョン・方針の見直しと、より効率的な価値創造活動を実現する仕組みを再構築する。</u>
--	--

出所) 経済産業省・イノベーション100委員会「日本企業における価値創造マネジメントに関する行動指針」2019年10月より抜粋

ISO56002 では、【9】パフォーマンス評価、【10】改善に関連記載がある。ISO56002 では、イノベーション活動に対してパフォーマンス指標を設定し、その結果を分析し、マネジメントによるレビューが行われ、常に改善を続けていくことが組織のイノベーション・マネジメントシステムを進化させていくために必須であると定義している（「行動指針」より）。

(2) チェックリスト案

行動指針12については、Ⅰイノベーション経営のKPIの設定、Ⅱイノベーション経営の評価に基づく改善内容の2点でチェックできると考えられる。

1) Ⅰイノベーション経営のKPIの設定

アンケートにおいて、上場企業では、イノベーション経営の評価と改善にあたり設定している指標としては、「市場投入した製品や事業の数」50%、「スタートアップをはじめとした外部との連携交渉の数、NDA（秘密保持契約）の数等」45%、「市場投入による売上、利益等」43%、「アイデアの数、新たな知識源の数等」35%が多く挙げられた。

一般に、イノベーション創出の全体のプロセスを改善するためには、最終的な事業化、売上だけでなく、途中段階のアイデア創出、外部連携等、途中段階での状況も把握し、対処していくことが望ましい。

そこで、外部連携、新事業創出のための取組、新製品・サービス、プロセスイノベーション、新規事業への投資比率、新規事業による売上高比率といった一連の指標を把握・管理しているか、開示しているかに注目して配点する。

外部から確認可能なエビデンスとしては、統合報告書等開示されている資料が想定される。

2) Ⅱイノベーション経営の評価に基づく改善内容

アンケート（問E-1-2）では、上場企業の場合「イノベーション創出プロセスの知見共有と改善について、全社的に取り組んでいる」は35%であった。

また、イノベーション経営を評価した結果（問G-1-3）としては、上場企業の場合、イノベーション推進のために「組織運営の問題を特定できた」48%、「特に問題があるプロセスを特定できた」38%、「人材タイプを特定できた」35%、「イノベーション経営の戦略についての課題を特定できた」33%等が多かった。一定程度、改善活動が進んでいる。

今後、イノベーション経営の現状評価に基づいて、体制、プロセス、リソース配分等、様々な事項の改善する行動につながることを望ましい。

そこで、チェック項目としては、改善内容を具体的に記載しているかどうか注目し、配点基準とする。

外部から確認可能なエビデンスとしては、アンケートの自由記述が想定される。

表 6-26 行動指針 12（見える化、反芻と進化）に関するチェックリスト案

項目	設問、得点配分		エビデンス
Ⅰ イノベーション経営の KPI の設定	趣旨	イノベーション創出のプロセスと成果の発現に関する一連のプロセスについて総合的に KPI が設定されていることが望ましい。具体的には、外部連携、新事業創出のための取組、新製品・サービス、プロセスイノベーション、新規事業への投資比率、新規事業による売上高比率。	
	設問	イノベーション経営の評価と改善にあたり、どのような指標を設定していますか。（いくつでも）【本アンケート調査問 G-1-1】／自由記述（具体的な KPI）【本アンケート調査問 G-1-2】	
	配点	【3 点】イノベーション創出の一連のプロセスを把握するための KPI が設定され、時系列的な推移も把握・分析し、情報開示している 【2 点】複数の KPI が設定されている。 【1 点】KPI の設定は限定的	統合報告書等開示されている資料
Ⅱ イノベーション経営の評価に基づく改善内容	趣旨	イノベーション経営の現状評価に基づいて、体制、プロセス、リソース配分等、様々な事項の改善する行動につながることを望ましい。	
	設問	イノベーション経営を評価した結果として、不足している点、今後の課題の明確化につながったことがありますか。（いくつでも）【本アンケート調査問 G-1-3】（自由記述は、本アンケートでは実施していない）	
	配点	【3 点】評価・改善について、具体的な記載がある 【2 点】評価・改善について概論的な記載 【1 点】記載がない	アンケートの自由記述

出所）三菱総合研究所作成

6.2.13 イノベーション経営の定量指標

(1) チェック視点の検討

銘柄化の先行事例では、定性指標と定量指標のセットで構成している。イノベーション経営の銘柄化においても、定量指標を組み入れることが適切と考えられる。

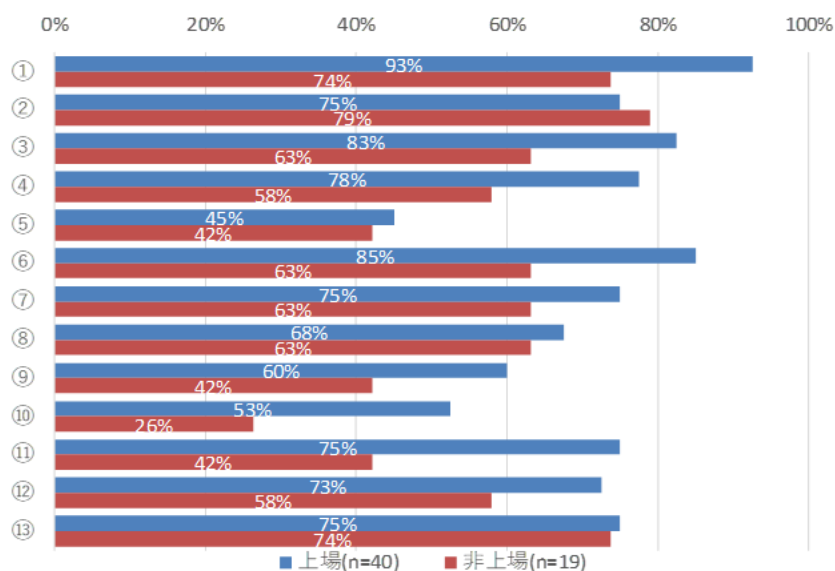
定量指標は、イノベーション経営の結果としての全社的な経営指標（売上、利益率、ROE 等）よりは、イノベーション創出のプロセスに応じて、ある程度細かく設定することが必要と考えられる。

本調査では、企業における定量指標の把握可否を確認するため、次の表の 13 項目について把握可否を尋ねた。その結果は、図 6-1 の通りであり、一部項目（⑤新規事業創出による事業化成果（売上高）のうち外部連携の貢献、⑩プロセスイノベーションによる改善効果（既存事業部門を含む全社））を除いて、6 割以上の上場企業で把握可能との結果であった。

表 6-27 イノベーション経営推進の定量指標の候補（アンケート設問）

外部連携	①イノベーション創出のための外部連携の件数 ・過去5年以内の <u>共同事業数、NDA 締結数、共同研究数等</u>
新事業創出のための事業コンセプト数 / プロジェクト数 / 売上等	②新事業創出のための事業コンセプトの創造件数 ・過去5年以内に創造した <u>事業コンセプト・事業アイデアの数</u>
	③新規事業創出のために着手したプロジェクトの件数 ・（事業コンセプト等をもとに）過去5年以内に <u>着手したプロジェクトの数</u>
	④新規事業創出による事業化成果（売上高） ・過去5年以内で事業化に至った事業コンセプト等による <u>売上高</u>
	⑤新規事業創出による事業化成果（売上高）のうち外部連携の貢献 ・新規事業創出による事業化成果のうち外部連携によってもたらされた <u>売上高</u>
新製品・サービス	⑥新製品・サービスの件数（既存事業部門を含む全社） ・過去5年以内に提供開始した製品・サービスの数
	⑦新製品・サービスの売上高（既存事業部門を含む全社） ・過去5年以内に提供開始した製品・サービスによる <u>売上高</u>
	⑧新製品・サービスの売上高比率（既存事業部門を含む全社） ・新製品・サービスの売上高÷全社売上高
プロセスイノベーション	⑨プロセスイノベーションの件数（既存事業部門を含む全社） ・新技術導入等により自社の製造・サービスプロセスを革新した件数（導入数）
	⑩プロセスイノベーションによる改善効果（既存事業部門を含む全社） ・前問の革新によってもたらされた改善率（資本効率等）
新規事業への投資の比率	⑪新たな商品・サービス等の開発を目的とした投資への配分比率 ・分子：新たな商品・サービス等の開発を目的とした投資（新規事業に限る） ・分母：R&D、M&A、設備投資等の総投資額
売上高	⑫新規事業部門の売上高比率 ・新規事業部門の売上高÷全社売上高
	⑬全社の売上高の成長率 ・過去3年の売上高の成長率平均

出所) 三菱総合研究所作成



- ① イノベーション創出のための外部連携の件数
- ② 新事業創出のための事業コンセプトの創造件数
- ③ 新規事業創出のために着手したプロジェクトの件数
- ④ 新規事業創出による事業化成果（売上高）
- ⑤ 新規事業創出による事業化成果（売上高）のうち外部連携の貢献
- ⑥ 新製品・サービスの件数（既存事業部門を含む全社）
- ⑦ 新製品・サービスの売上高（既存事業部門を含む全社）

- | | |
|---|---------------------------------|
| ⑧ | 新製品・サービスの売上高比率（既存事業部門を含む全社） |
| ⑨ | プロセスイノベーションの件数（既存事業部門を含む全社） |
| ⑩ | プロセスイノベーションによる改善効果（既存事業部門を含む全社） |
| ⑪ | 新たな商品・サービス等の開発を目的とした投資への配分比率 |
| ⑫ | 新規事業部門の売上高比率 |
| ⑬ | 全社の売上高の成長率 |

図 6-1 <再掲>イノベーション経営推進の定量指標（自社において把握可能なもの）（複数選択）【上場／非上場】

出所）三菱総合研究所作成

(2) 定量指標のチェック方法

イノベーション経営の定量指標に基づいて、個別企業の状況を診断する際に問題となるのは、新規事業、新製品などの定義が異なっており、並列では比較できないことである。また、業界によって、新製品比率等の平均的な水準は異なっていると考えられ、業界横断的な比較も難しい。

そこで、個々の指標については、企業ごとの定義の違いを容認し、同一企業内では同一基準で時系列的に数値を把握することを求め、時系列的に数値が改善しているかどうかをもってチェックすることが考えられる。具体的な方法については、今後検討が必要である。

6.3 チェックリスト案

以上の検討をもとに作成したチェックリスト案は次の表の通りである。

全体構成としては、

- 定性指標の 12 項目 80%
- 定量指標（未確定） 20%

というウエイト付けをして整理する案とした。

本チェックリストでは、本調査でサーベイした情報をもとに整理したものであり、今後さらなる精査が必要なことに留意が必要である。特に次の点については、今後、有識者の意見聴取などを行いつつ、検討を深める必要があると思われる。

- どのような側面に注目し、配点するか
- 項目間のウエイトをどのように付けるか（今回のチェックリスト案では、「行動指針」の「7つの問い」をベースに、問の下に1つの推奨項目があるものは10%、3~4つあるものは15%としてウエイト付けした）。

表 6-28 イノベーション経営の「銘柄化」のチェックリスト案

経営者への7つの問いかけ	12の推奨行動	チェック項目					配点とウエイト	
		項目	趣旨 (望ましい姿)	設問	配点 (最高点の場合)	エビデンス	配点	ウエイト
何を指すのか	【1】存在意義に基づき、実現したい未来価値を構想・定義し、価値創造戦略をつくり、社内外に発信する	I イノベーション経営の推進と明文化	企業としてイノベーション経営を推進しており、社内向け（社外向け含む）に明文化していることが望ましい。	「イノベーション経営」を推進していますか。イノベーション経営の全社方針を社内（社外向け文書に記載されている場合を含む）向けに明文化していますか。	【3点】イノベーション経営を推進しており、その全社方針を社内向けに明文化している	中期経営計画、行動指針、他の文書	3点 ÷2	10% (3点)
		II イノベーション経営の社内への普及	イノベーション経営に関する文書を従業員向けに発行するだけでなく、イノベーション経営の方針に基づいて、組織・人事評価への反映、ルール変更、組織改編など様々な形を伴って、浸透させることが望ましい。	イノベーション経営の全社方針について、従業員の理解や行動を促すためのどのような取り組みを実施していますか。効果についての自由記述。	【3点】8項目6項目以上実施	具体事例（公開情報、非公開情報）	3点 ÷2	
なぜ、取り組むのか	【2】自社の理念・歴史を振り返り、差し迫る危機と未来を見据え、自社の存在意義を問い直す	I 自社のアイデンティティの明確化	自社のアイデンティティの表現に当たっては、創業者の理念だけではなく、社外からも理解が容易にできるように、自社が軸とする領域、自社特有の課題解決の視点、自社のコア技術といった要素でも表現されることが望ましい。	イノベーション経営の全社方針を検討するに当たり、自社の理念や歴史を振り返るなどして、自社のアイデンティティ（もしくは存在意義（ミッション））を明確化して反映できていますか。自由記述。	【3点】自社固有の特徴まで示し、外部からもわかりやすいもの（別途例示）	中期経営計画、行動指針、他の文書における記載	3点 ÷2	10% (3点)

経営者への7つの問いかけ	12の推奨行動	チェック項目					配点とウエイト	
		項目	趣旨 (望ましい姿)	設問	配点 (最高点の場合)	エビデンス	配点	ウエイト
		Ⅱ外部トレンドの自社方針への反映	印象に残るメッセージを社内外に発信するには、一般的な外部環境のキーワードだけでなく、自社の戦略を考えるにあたって注目する具体的なキーワードを用いて自社の危機、自社の対応方向を表明することが望ましい。	イノベーション経営の全社方針の検討に当たり、外部トレンドを反映して自社固有の方針を作成できていますか。 自由記述。	【3点】自社固有の方針まで踏み込んだ記載（別途例示）	中期経営計画、行動指針、他の文書における記載	3点 ÷2	
誰が、取り組むのか	【3】経営者自らが、戦略に基づき、情熱のある役員と社員を抜擢し、常に、守護神として現場を鼓舞し、活動を推進する	経営トップの関与	経営者自らが情熱を持った役員や社員を見極め、抜擢すること、自らが現場に足を運び生の状況を把握すること、現場から「聞くこと/聞かないこと」を決めるといった行動が望ましい。ただし、これらをチェックするのはほぼ不可能なため、次善の策として、新規事業部門のルール運用、イノベーション推進のための専任役員の存在のみをチェック項目とする。	全社におけるイノベーション経営について、経営トップや経営陣はどのように関与していますか。貴社において当てはまるものをご回答ください。	【3点】「経営トップが所管する新規事業部門は、既存の社内組織とは大きく異なるルールで運営されている」と「イノベーション推進のための専任役員がいる」	役員の所掌リスト、新規事業部門の運用に関する資料開示	3点	10% (3点)
何に、取り組むのか	【4】既存事業の推進と同時に、不確実な未来の中から、事業機会を探索・特定し、短期的には経済合	イノベーションのポートフォリオ・マネジメント	研究開発テーマと事業開発の両方についてポートフォリオを把握し、全社方針のもと運用していることが望ましい。また、分野、時間軸、既	イノベーションのポートフォリオのマネジメントについてどのような状況にありますか。 自由記述。	【3点】研究開発テーマと事業開発の両方についてポートフォリオを把握し、全社方針のもと運用し、情報開	イノベーションのポートフォリオについて開示した資	3点	10% (3点)

経営者 への7 つの問 いかけ	12の推奨行動	チェック項目					配点とウエイト	
		項目	趣旨 (望ましい姿)	設問	配点 (最高点の場合)	エビデンス	配点	ウエイト
	理性が見えなくても、挑戦すべき新規事業に本気で取り組む		存事業との関係等の構成比を開示していることが望ましい。		示している	料		
どのよう に、取 り組 む か	【5】資金・人材等のリソース投入プロセスを、既存事業と切り分け、スピード感のある試行錯誤を実現する【意思決定プロセス・支援体制】	I イノベーション経営の推進を統括する組織の存在	新規事業推進のために、既存の社内ルールによる制約を大幅になくした推進組織（いわゆる「出島」組織）があること、新規事業推進組織は経営トップ直轄であること等により、社内で強い推進力のある新規事業推進体制があることが望ましい。	イノベーション経営の推進を統括する組織※について、貴社に当てはまるものをお選びください。／名称／人員	【3点】新規事業推進のために、既存の社内ルールによる制約を大幅になくした推進組織（いわゆる「出島」組織）を設置している & 新規事業推進組織は経営トップ直轄	組織図、部署の名称、機能、規模について開示した資料	3点 ÷4	5% (1.25点) 【5~7 合計 で4.5点】
		II 新規事業部門と既存事業部門の管理方法の違い	新規事業部門において、イノベーション創出のため既存事業部門とは異なる方法で管理していることが望ましい。	イノベーション創出のプロセスについて、貴社の新規事業部門では、既存事業部門とは異なる方法で管理していますか。	【2点】イノベーション創出のため新規事業部門でのイノベーション創出のプロセスの管理は、既存事業部門とは異なっている（最高点を2点とする）	組織図、部署の管理方法の違いについて開示した資料	2点 ÷4	
	【6】経営状況に関わらず価値創造活動に一定の予算枠を確保し、責任者に決裁権限を付与する【財源・執行権限】	I 中長期的な予算措置	イノベーション創出活動に対して、中長期的な活動が可能となる予算措置を取っており、情報開示していることが望ましい。	イノベーション創出活動に対して、中長期的な活動が可能となる予算措置を取っていますか。	【3点】イノベーション創出活動に対して中長期的な活動が可能となる予算措置を取っており、数値を含む情報を開示している	イノベーションのための中長期的な予算措置について開示した資料、また	3点 ÷4	5% (1.5点)

経営者 への7 つの問 いかけ	12の推奨行動	チェック項目					配点とウエイト	
		項目	趣旨 (望ましい姿)	設問	配点 (最高点の場合)	エビデ ンス	配点	ウエイト
						は調査票 の自由記 述での説 明		
		Ⅱイノベーション 推進組織の決裁権 限	イノベーション経営を 統括（推進）する組織に 決裁権限（単独で決済可 能な予算額等）が通常の 組織よりも大きく、部署 単独の決裁のもと、迅速 で柔軟な意思決定が可 能な体制が望ましい。	イノベーション経営を統 括（推進）する組織に決 裁権限（単独で決済可能 な予算額等）はどの程度 割り当てられていますか。	【3点】イノベーシ ョン経営を統括（推進） する組織に決裁権限（単 独で決済可能な予算額等） が通常の組織よりも大き く、その情報が開示され ている ※個別事情も考 慮	イノベー ション経 営の推進 組織の決 裁権限に ついて開 示した資 料、また は調査票 の自由記 述での説 明	3点 ÷4	
	【7】価値創造に むけ、社内事業開 発と社外連携を 通じて試行錯誤 を加速する仕組 を設ける	Ⅰイノベーション のポートフォリ オ・マネジメント	オープンイノベーショ ンの推進に対する全社 方針を策定し、社外向け には「自社の目指す姿 と、自分たちが連携先 に提供すること、期待す ること」を記載して周知 することが望ましい。	オープンイノベーショ ンの推進に対する全社 方針を策定していますか？ また、社内（社外向け文 書を含む）向けに明文化 していますか。	【3点】オープンイ ノベーションの推進に 対する全社方針を策定し 、社外向けには「自社の 目指す姿と、自分たちが 連携先に提供すること、 期待すること」を具体的 に周知している	オープン イノベー ションの 推進に関 する全社 方針を記 載した文 書、一般 向けにア ピールし ている資 料	3点 ÷4	5% (1.25点)
		Ⅱイノベーション 経営の全社方針に 基づいた知的財産 管理の具体的方針	イノベーション経営の 全社方針に基づき、スタ ートアップ等との迅速 な連携を可能とする知 的財産管理体制がとら れていることが望まし	イノベーション経営の 全社方針に基づいた知的 財産管理の具体的方針 を持っていますか。	【2点】イノベーシ ョン経営の全社方針に 基づいた知的財産管理の 具体的方針がある（最 高点を2点とす	開示可能 な文書ま たはアン ケートで の自由記 述による	2点 ÷4	

経営者 への7 つの問 いかけ	12の推奨行動	チェック項目					配点とウエイト	
		項目	趣旨 (望ましい姿)	設問	配点 (最高点の場合)	エビデ ンス	配点	ウエイト
			い。		る)	説明		
ど の よ うに、進 化 さ せ るのか	【8】価値創造活動においては、自由な探索活動を奨励・黙認すると共に、リスクを取り、挑戦した人間を評価する仕組みを装備する【人材・働き方】	I 挑戦・失敗からの学びの従業員への奨励	価値創造活動において、リスクを取り、挑戦した人間を評価する仕組みとしては、経営者がメッセージを発することがまず必要である。さらに、具体的な挑戦の行動を促すため、組織・人事評価に組み込まれていることが望ましい。	イノベーション創出活動に伴う挑戦・失敗からの学びについて、どのような仕組みをしていますか。(いくつかでも)。自由記述。	【3点】「行動指針、経営方針等に記載し、奨励」と「組織評価、人事評価に組み込んでいる」	行動指針、経営方針等の文書、組織評価・人事評価の具体的方法(自由記述)	3点 ÷4	5% (1.5点) 【8-11合計 で4.5点】
		II 人材確保、チーム形成の取組み	価値創造活動においては、多様な経験を持つ人材(事業開発、スタートアップの経験者、アイデア創出が得意な人材、調整が得意な人材等)を採用・配置するとともに、特に重要な人材の確保のためには必要に応じて高額な報酬を可能とする制度を導入する等が望ましい。	イノベーション創出に必要な人材の確保・処遇・チーム形成等についてどのような仕組みをしていますか。自由記述。	【3点】「事業開発の経験者を採用・配置」と「スタートアップの経験者を採用・配置」と「能力や業績が秀でている人材に高額な報酬を与えることを可能とする制度がある」	アンケートの自由記述(該当者の簡易なプロフィール)、報酬制度名称や概要	3点 ÷4	
	【9】価値創造活動においては、小さく早く失敗し、挑戦の経験値を増やしなが、組織文化の変革に取り組む【組織経験】	価値創造活動の経験値	より多くの役員・社員に小さく早く失敗する考え方と進め方を学ぶ機会を提供すること、価値創造活動の経験者を増やし、組織文化として定着させることが望ましい、	なし(価値創造活動の経験者何人くらいであり、どの程度増えたか、といった点についてはアンケート形式で確認できる可能性がある)	—	—	—	—

経営者 への7 つの問 いかけ	12の推奨行動	チェック項目					配点とウエイト	
		項目	趣旨 (望ましい姿)	設問	配点 (最高点の場合)	エビデ ンス	配点	ウエイト
	【10】スタートアップとの協創、社内起業家制度の導入等により、創業者精神を社内に育む【組織文化】	イノベーションの組織文化	社内起業家制度、スタートアップ等への出向等を通じて、創業者精神を育み、自発的に事業機会探索に取り組める能力を養い、社内で活躍の場を与えることが望ましい。	イノベーション推進の組織文化をはぐくむため、社内起業家制度、スタートアップ等への出向等の制度を導入していますか。従業員の何%が経験しましたか。	【3点】社内起業家制度、スタートアップ等への出向制度があり、経験者の割合が上位(例: 回答企業のうち上位 1/3)	制度の名称と概要、経験者数	3点 ÷2	5% (1.5点)
	【11】スタートアップや投資家に対して、価値創造活動を発信し、自組織の活動を支える生態系を構築する	I 価値創造活動の外部パートナー等への発信	自社の価値創造活動を外部パートナー等に広く発信し、プロジェクトのテーマや実施状況を具体的に公表することで、スタートアップを含めた生態系の構築につながることを望ましい。	外部パートナーとのネットワークを構築するため、自社のイノベーション経営の方針、価値創造活動を積極的に発信していますか。	【3点】スタートアップ向けの外部イベントでの発表が一定回数以上あり、プロジェクトのテーマや実施状況が具体的に公表されている	外部イベントでの発表実績、プロジェクトのテーマや実施状況の公表状況	3点 ÷4	5% (1.5点)
		II 投資家との対話	投資家がイノベーション経営の状況を把握して、投資活動をできるように、イノベーション経営の情報開示が進んでおり、様々な説明機会が設けられていることが望ましい。	統合報告書等で、イノベーション経営の状況についてどの程度開示していますか(項目を提示)。	【3点】行動指針1~10に示す事項やイノベーション経営のKPIが統合報告書等で情報開示されている。(開示度上位)	統合報告書等	3点 ÷4	
どのよう に、続 けるの か	【12】経営者が価値創造活動に見える化(文書化)し、組織として反芻(はんすう)し、活動全体を進化させ続ける	I イノベーション経営のKPIの設定	イノベーション創出のプロセスと成果の発現に関する一連のプロセスについて総合的にKPIが設定されていることが望ましい。具体的には、外部連携、新事業創出のための取組、新製	イノベーション経営の評価と改善にあたり、どのような指標を設定していますか。 自由記述(具体的なKPI)。	【3点】イノベーション創出の一連のプロセスを把握するためのKPIが設定され、時系列的な推移も把握・分析し、情報開示している	統合報告書等開示されている資料	3点 ÷2	10% (3点)

経営者 への 7 つの問 いかけ	12 の推奨行動	チェック項目					配点とウェイト		
		項目	趣旨 (望ましい姿)	設問	配点 (最高点の場合)	エビデ ンス	配点	ウェイト	
			品・サービス、プロセス イノベーション、新規事 業への投資比率、新規事 業による売上高比率。						
		Ⅱイノベーション 経営の評価に基づ く改善内容	イノベーション経営の 現状評価に基づいて、体 制、プロセス、リソース 配分等、様々な事項の改 善する行動につながる ことが望ましい。	イノベーション経営を評 価した結果として、不足し ている点、今後の課題の明 確化につながったことが ありますか。 自由記述。	【3 点】評価・改善 について、具体的 な記載がある	アンケ ー トの自由 記述	3 点 ÷2		
定量指標（未確定）									20%

出所) 三菱総合研究所作成

7. イノベーション経営の銘柄化に関する今後の課題

今後、イノベーション経営の銘柄化のためには、以下のような課題がありさらなる検討が必要である。

7.1 チェック項目の内容に関する課題

7.1.1 客観性に関する課題

本調査では、銘柄化を念頭に置いて客観的に整理可能な項目としてチェックリスト案を作成した。その場合、文書や資料で確認可能なものが中心となってしまう、イノベーション経営の本質とのずれが生じる可能性がある。一方で、イノベーション経営の自己診断ツールとして捉えるならば、主観的な回答になってしまう回答も含めて自己診断できる。

7.1.2 個々のチェック項目の妥当性に関する問題

本調査では、先行事例、インタビュー、アンケートをもとに、最適と思われるチェック項目、配点基準を設定したが、より適切なチェック項目、配点の視点がないか、有識者意見等も踏まえてさらなる検討が必要である。

7.2 項目間のウエイト付けに関する課題

今回のチェックリスト案では、「行動指針」の「7つの問い」をベースに、問の下に1つの推奨項目があるものは10%、3~4つあるものは15%としてウエイト付けしたが、明確な根拠があるわけではない。今後、有識者の意見等も踏まえつつ、適切なウエイト付けについてさらに検討することが必要である。

7.3 企業の把握単位に関する課題

一般的には、株式市場の上場企業を対象として、銘柄化をする場合、基本的には連結決算ベースで、上場企業と連結対象企業のグループを単位として評価することが考えられる。しかし、イノベーション経営という側面において連結対象企業群の全体を対象としてマネジメントがなされているとは限らない。連結対象企業群全体を対象としてデータ収集を強いるとすれば、過度な負担となりかねない。

また、持株会社をどう位置付けるか、カンパニー制を導入している企業をどう扱うか、といったテクニカルな課題がある。

7.4 企業外のデータの活用可能性に関する課題

今回作成したチェックリスト案は、企業を保有している情報をもとに整理を行ったが、企業外のデータを活用できる可能性も考えられる。

例えば、企業の外側から見た当該企業のイノベティブ度といったランキングが発表されているが、スタートアップに対してどの程度アピールできているかという指標になることも考えられる。

また、特許データ等をもとにしてイノベーティブな企業ランキングといったデータが作成されているが、そうした客観データに基づくデータを活用する可能性についても検討余地がある。

8. オープンイノベーションを促進する制度に関する検討

8.1 我が国におけるオープンイノベーションの課題

第4次産業革命が進展している中、インターネット上のみならず、実空間の情報も含み、クラウドサービスの範囲を拡大するような「デジタルからリアル」へのビジネスモデルの転換や、逆に得意な製造業のノウハウを堅守し、技術を武器に世界へ展開するような「リアルからデジタル」へのビジネスモデルの転換といった、これまでとは全く異なる新たなビジネスモデルが急速に創出されつつある。

そんな中、①自らのコアビジネスのデータ利活用モデルへの変革と、②自らに無い新領域（デジタル由来のリアル、リアル由来のデジタル）への挑戦の双方を同時に行う「両利き経営」が重要。研究開発や設備投資によるコア技術の継続強化に加え、革新的で雨後お氣が早いベンチャー企業とのオープンイノベーションこそ、今後の競争のカギとなる。

しかし、我が国企業は従前より自前主義的発想が強く、特に革新性のあるベンチャー企業とのオープンイノベーションが遅れている。

一方、革新的な技術や知識を有し、イノベーションの担い手となるベンチャー企業との連携の重要性が理解され始めており、事業会社等からベンチャー企業への投資は増加傾向にあるものの、世界と比較するとまだまだ不十分である。事業会社等による投資は、1件あたり5,000万円前後と伸び悩んでしまっており、件数はもちろんのこと、事業会社による単なる「お試し」では無いベンチャー企業への本気の貢献を促し、また、ベンチャー企業のレベルを世界で通用するレベルまで引き上げるためにも、我が国事業会社による1件あたりの投資額を引き上げることが重要である。

これまで述べてきたとおり、第4次産業革命に伴う急激な事業環境変化を背景として、企業自らが有する人材・技術・資本などのリソースを活用し、革新的な技術や知識を有するベンチャー企業と連携することにより、新たな付加価値の創出・獲得に向けたオープンイノベーションの促進が必要である。

これまで、コーポレートガバナンス改革をはじめ、様々な施策を実施してきたところ、企業の成長投資の実践に向けたプレッシャーを一層強化しつつ、オープンイノベーションに対する直接的な税制上のインセンティブ措置を講ずることにより、第4次産業革命に対応したビジネス変革を通じた次の経済成長に向けた基盤づくりを強力に促進していく必要がある。

8.2 事業法人等によるスタートアップへの投資の現状

以上の背景をもとに、事業法人によるスタートアップへの投資状況を2009~2018年の10年間にわたって把握することとした。

事業法人によるスタートアップへの投資額は、2009年から2016年にかけて年間100億円から200億円程度で推移していたが、2017年には急増して400億円を越え、2018年にはさらに増加した。この10年間の累計投資額は、2,007億円であった。

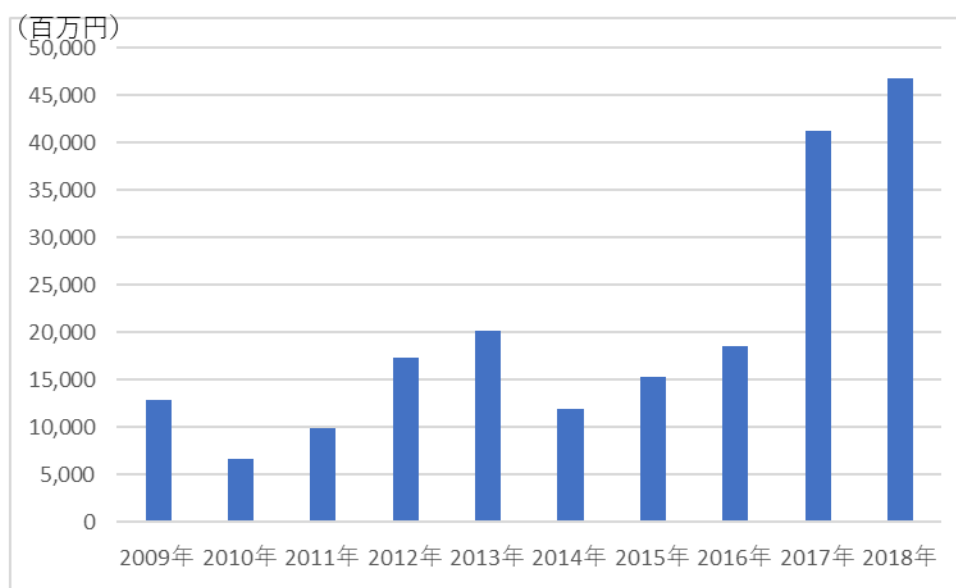


図 8-1 事業法人によるスタートアップ企業への投資額の推移

注) (株)INITIAL 社の分類に基づく事業法人（非上場）と金融法人の合計である。
出所) (株)INITIAL のデータベースのデータに基づき三菱総合研究所において集計

8.3 オープンイノベーションに関する今後の課題

令和 2 年度の税制改正により、新たなオープンイノベーション促進税制が創設されることとなっている。アベノミクスの成果により増加してきた現預金等を活用して、イノベーションの担い手となるスタートアップへの新たな資金の供給を促進し成長につなげていくため、国内の事業会社や CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)から、設立 10 年未満・非上場のベンチャー企業に対する 1 億円以上の出資について、25%の所得控除を講ずるものである。

事業法人の投資額は、2017 年以降急増したが、現在の規模を維持、拡大させることが重要であり、オープンイノベーション税制がそれを促進することが課題となる。

令和元年度産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費（イノベーション経営の普及及びオープンイノベーション促進に係る調査））
令和2年3月

株式会社 三菱総合研究所
科学・安全事業本部

二次利用未承諾リスト

報告書の題名 令和元年度産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費（イノベーション経営の普及及びオープンイノベーション促進に係る調査））報告書

委託事業名 令和元年度産業経済研究委託事業（経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費（イノベーション経営の普及及びオープンイノベーション促進に係る調査））

受注事業者名 株式会社三菱総合研究所

頁	図表番号	タイトル
3	表2-1	イノベーション・マネジメント規格の国家規格を制定した国
4	図2-1	スペイン、ヨーロッパ、国際的な研究開発・イノベーション規格の進化
5	図2-2	スペインのイノベーション・マネジメント規格UNE166000シリーズの構成
11	図2-4	UNE166002認証企業が表示できるマーク
12	表2-4	スウェーデン規格協会「IMCA2019」の診断項目
13	表2-5	スウェーデン規格協会「IMCA2019」の自己診断基準の例（外部トレンドの把握）
15	図2-5	イノベーション・マネジメント規格の分析モデル
17	図2-6	分析フレームワークの検証結果
20	図2-7	分析フレームワークの検証結果
21	図2-8	テキストマイニングプロセスの分析フロー
22	表2-6	認証後に出現頻度の増加率が高かったマネジメント概念用語
23	表2-7	2003-2006のイノベーション能力に関する指標の推移