

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～

令和元年 10 月 4 日

経済産業省

イノベーション 100 委員会



## <目次>

1. はじめに .....	3
2. 策定の目的・意義 .....	6
3. 「イノベーション・マネジメントシステムの産業史上初の国際規格 ISO56002」... 7	
4. 第四期イノベーション 100 委員会登壇経営者の主な声 .....	9
5. 経営者への7つの問いかけと12の推奨行動 .....	13
1) 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.....	13
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 .....	17
3) 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.....	19
4) 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 ..	23
5) 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】.....	27
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】 .....	30

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 .....	32
<b>6) どのように、続けるのか</b>	
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】.....	36
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】.....	39
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】 .....	42
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.....	45
<b>7) どのように、進化させるのか</b>	
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.....	47
<b>6. 今後に向けて.....</b>	<b>52</b>
<b>7. ヒアリング協力企業等一覧.....</b>	<b>56</b>

## 1. はじめに

「イノベーション100委員会」で経営者との対話から発せられた言葉を紹介する。

「顧客が気付いている問題を解決してできるものはイノベーションでなく、リノベーションに過ぎない。では、イノベーションは何かから出てくるかというと、聞いても出てこない。要するに顧客が気付いていない、もっと言うと、諦めている問題からです。この諦めている問題を私たちが発見して、それを解決した時にできるものだけがイノベーションである」

(ネスレ日本株式会社 代表取締役社長兼 CEO 高岡浩三)

「市場そのものが変わるので、CEO そのものが変わらなければ決して守護神にはなれない。ものすごくやっぱり熱い思いを持っている。神ですから、ある意味では。守護神としてリードする場面もあれば、大きな懐で守る場面もある」

(沖電気工業株式会社 取締役会長 川崎秀一)

「大会社になると、意思が伝わるのが5、6階層になってくる。自分のメッセージが、32分の1、64分の1になる。だから、言い続けて声を大きくしてやるか、何回も言い続ける。加えて、途中で同じような理解者を作って、外からも増幅させる」

(東京急行電鉄株式会社 代表取締役会長 野本弘文)

イノベーションの意味、経営者の重要性、やり続けることの価値、この3点が、本手引書で最も発信したいポイントである。

この数年、アベノミクスの成果により、企業収益が最高水準となる中、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への取り組みが活況となっている。

経団連においては、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解放して成長を促進することなどを提言している。

また、政府でも、「成長戦略実行計画」（令和元年 6 月 21 日閣議決定）において、オープンイノベーションの推進を掲げ、「第 4 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」としている。

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、今年 7 月にイノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格（ISO56002）が発行されている。

このような状況認識の元、経済産業省では、我が国におけるイノベーション・マネジメントシステムの状況を把握するため、昨年秋から約 40 社の経営層・ミドル・現場担当者との対話を重ね仮説作りを行った。その上で、本年 4 月から、第四期の「イノベーション 100 委員会」を開催し、ISO に準拠した形での「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」について、大企業経営者、アクセラレーター、スタートアップ経営者をお招きして、6 回の議論を行い、今回、とりまとめるに至った。

#### <第四期「イノベーション 100 委員会」の概要>

日程	テーマと内容
第 1 回 4 月 12 日 10:30-12:00	[テーマ] 大企業におけるイノベーション経営の現状と動向① 【登壇者】コニカミノルタ 山名社長、OKI 川崎会長
第 2 回 5 月 8 日 15:30-17:00	[テーマ] 加速支援者から見た大企業イノベーションに必要な要素 【登壇者】アルファドライブ 麻生氏、plug & play 藤本氏、Mistletoe 中島氏
第 3 回 5 月 21 日 13:00-14:30	[テーマ] スタートアップから見た大企業イノベーションに必要な要素 【登壇者】Global Mobility Service 中島社長、ユージェナ 出雲社長
第 4 回 6 月 4 日 16:30-17:30	[テーマ] 大企業におけるイノベーション経営の現状と動向② 【登壇者】ネスレ日本 高岡社長
第 5 回 6 月 20 日 15:30-17:00	[テーマ] 大企業におけるイノベーション経営の現状と動向③ 【登壇者】東急電鉄 野本会長、日本郵便 横山社長
第 6 回 6 月 26 日 10:00-11:30	[テーマ] 指針を活用した今後の取り組みについて（指針とりまとめ） 【登壇者】ソニー 平井シニアアドバイザー

※ファシリテーター：一般社団法人 Japan Innovation Network 代表理事 西口  
尚宏（TC279 ISO56002 日本代表エキスパート 国内審議委  
員会 委員長）

### <「イノベーション 100 委員会」とは？>

企業がイノベーションを興すための方法を探るために、変革の思いを持ち、行動を起こしている企業経営者が自社のイノベーション経営について自由闊達に議論する場であり、議論は経済産業省内の会議室で行われている。

「イノベーション経営を進める大企業経営者が 100 人になれば、日本は再びイノベーション国家になる」との思いを持ち、経済産業省、株式会社 WiL、一般社団法人 Japan Innovation Network（JIN）が 2015 年より共同運営し、これまで第 4 期まで開催（計 44 社参加）。今後も年間を通して開催していく予定。

### <「イノベーション」の定義>

研究開発活動にとどまらず、

1. 社会・顧客の課題解決につながる革新的な手法（技術・アイデア）で新たな価値（製品・サービス）を創造し
2. 社会・顧客への普及・浸透を通じて
3. ビジネス上の対価（キャッシュ）を獲得する一連の活動を「イノベーション」と呼ぶ

## 2. 策定の目的・意義

新たな事業創造は、トップマネジメントの理解及び実践が最重要であることは言うまでもない。他方、その方法論については、これまで確立したものはなく、各企業で試行錯誤の中で実践されてきており、その教訓については必ずしも形式知化されてこなかった。

本手引書は、2019年7月15日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。

具体的には、この手引書の中では、企業が新規事業創造を行う際に直面する課題に対して、それを克服するための重要項目、我が国企業の先進的な取り組み、ISOにおける該当箇所等について、今後の経営の変革の一助となるような、考え方や実践方法等を紹介させていただいている。

当然、企業が直面する環境は業種・業態により異なっており、また、変革の方向性についても、その企業独自の組織風土や文化に大きく依存するものである。他方、AI、IOT、ビッグデータ、ブロックチェーンといったデジタル技術の革新が組織変革に与える影響は大きく、新たな事業創造をするためには、各組織が時代に合わせてスピード感をもって進化していくことが必要となっている。

こうした組織変革を行うためには、組織内外での多層的な対話が重要となってくる。経営層同士、経営層とミドル、ミドルと現場など、組織内で重層的な対話を行うとともに、顧客、投資家、スタートアップ等の外部関係者との協創も必要不可欠である。本手引書で提案した各行動指針に関して、組織内でのイノベーション活動の確認を行うとともに、こうした対話により、自組織の理念、目指す方向性、それを実行するための活動計画を、ホームページやアニュアルレポート等で積極的に情報発信することを期待したい。



### 3. 「イノベーション・マネジメントシステムの産業史上初の国際規格 ISO56002」

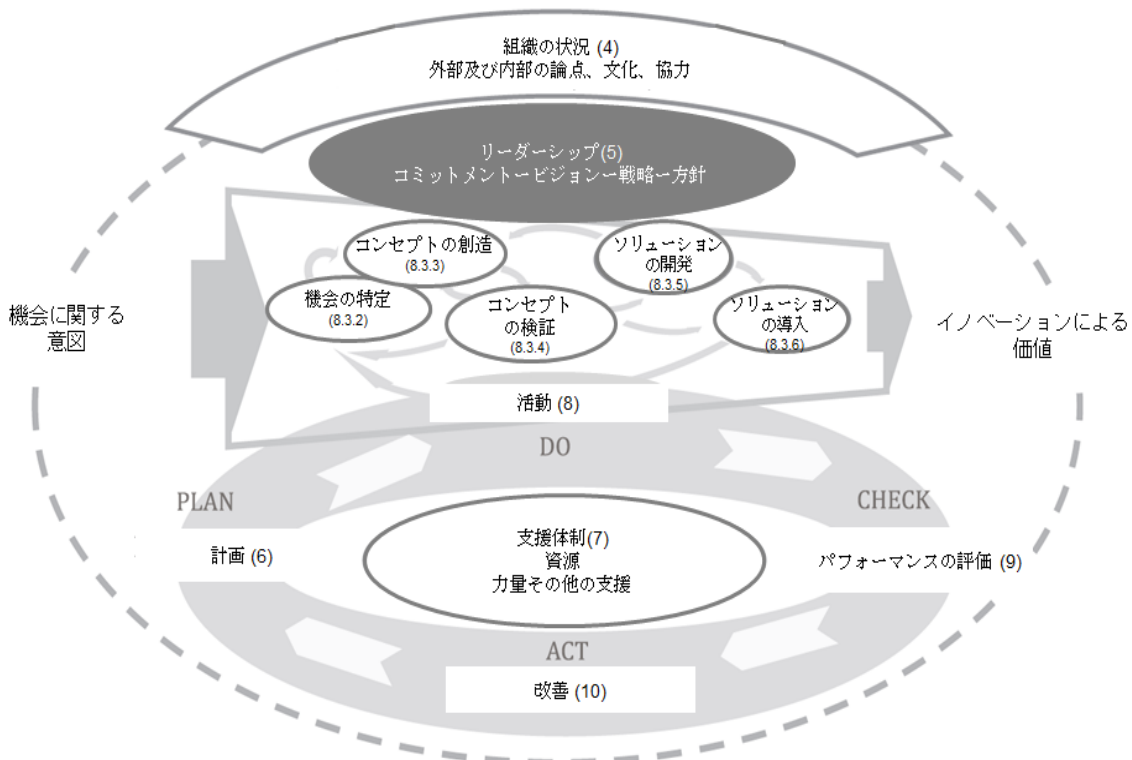
既存組織（大企業・中堅・中小企業含む）からイノベーションを生み出すことは、どの国の組織にとっても難しい。その世界共通の課題に対して 2013 年から ISO（国際標準化機構）にてイノベーション・マネジメントシステムの国際規格の設計が行われてきた。欧州主要国、アメリカ、カナダ、南米各国、日本、中国などの 59 カ国により規格設計が行われ、2019 年に産業史上初のイノベーション・マネジメントシステムの国際規格が発行された。

イノベーション経営の国際規格化が求められるようになってきた背景は次の 2 つ。

- 1, 世界各国で既存組織からイノベーションを起こす必要性が高まり、問題意識が醸成されてきたこと。
- 2, 各国から持ち寄れる実践的な知恵が蓄積されてきたこと。

既存組織からイノベーションを起こす活動は世界各国でこの数年加速しており、成功例、失敗例を含む知見が世界各国に蓄えられてきた。問題意識の醸成と経験値の蓄積が相まって、イノベーション・マネジメントの新しい規格を作る機運が高まり、世界の知恵を総動員した極めて実践的な国際規格がこの度発行されるに至った。

ISO56002 の構造は次の通り。



これらはマネジメントシステムの構成要素であり、これらがシステムとして連携して初めてイノベーションによる価値創造が実現するという考え方が特徴である。

- 【0】：序文
- 【1】：適用範囲
- 【2】：引用規格
- 【3】：用語及び定義
- 【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：イノベーション活動を5段階の非線形（non-linear）の活動と定義。
  - 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
- 【9】：パフォーマンス評価
- 【10】：改善

世界各国が当規格を活用して「既存組織からのイノベーション創出の加速」をする時代が始まっている。各国でスタートアップの勃興と既存組織からのイノベーションの二本足の活動が活発化しており、当規格は今後のイノベーション活動の共通言語になっていくと予想されている。

#### 4. 第四期イノベーション 100 委員会登壇経営者の主な声

イノベーションを起こすためには、完全に自己否定しなければならない。非常識だと思わないことが常識化していると、何かを変えなければならないという発想・モチベーションは出てこない。

日本郵便株式会社 代表取締役社長 横山 邦男

大きな会社からイノベーションが出ないというのは、スタートアップのやっている仕組みがないということ。

ネスレ日本株式会社 代表取締役社長兼 CEO 高岡 浩三

比較的規模の大きい会社がイノベーションを起こすことのゴールは、出島が3つできました、4つできましたではない。本丸そのものが変われるかどうかということ。

コニカミルタ株式会社 代表執行役社長兼 CEO 山名 昌衛

トップの役割で重要なことは3つ。ビジョンを示し共感させること。様々な意見を取り入れ、決断し行動に移すこと。リスクに対応すること。

東京急行電鉄株式会社 代表取締役会長 野本 弘文

新規事業は全く利益が出ていない段階で覚悟して投資することが必要。揺るがぬ意志が大事。まいていない種は絶対に芽は出ない。

ソニー株式会社 シニアアドバイザー 平井 一夫

ただ2階建てにすればいい訳ではない。経営者が先頭に立って全社教育を行い、理解を浸透させて1階のリソースで2階を支援する体制を作ることが必須だ。

沖電気工業株式会社 取締役会長 川崎 秀一

イノベーションに対する経営トップの強い意志を発信し続けることが大事。社員が行動を起こすには、トップの求心力、マネジメントからの惜しみないサポートと環境整備が不可欠。

ソニー株式会社 シニアアドバイザー 平井 一夫

思い切った決定には、強い起業家マインドが必要。まあまあじゃやっぱり勝てない。

東京急行電鉄株式会社 代表取締役会長 野本 弘文

事業を興すのは、最後は人財。グローバルなタレントマネジメントを作らないと最後は勝てない。

コニカミノルタ株式会社 代表執行役社長兼 CEO 山名 昌衛

イノベーションは人のアイデアでは絶対成功しない。最後まで自分でやらないといけない。

ネスレ日本株式会社 代表取締役社長兼 CEO 高岡 浩三

社長の経験をどんなに小さな規模でも良いのでやってみることが必要。最終責任者として自分で考えてやってみると、次のステージでも力を発揮できるようになる。

日本郵便株式会社 代表取締役社長 横山 邦男

お客様とお互いの SDGs への取組を話し合う。お互いの課題を共有し、協力して解決しようという現場での地道な対話が、事業機会にもつながっていく。

沖電気工業株式会社 取締役会長 川崎 秀一

他社の採用実績がない中、08年伊藤忠商事から業務と資本における協力が得られた。伊藤忠商事という大企業の信頼を得ることで、ミドリムシで世界を救うという事業が一気に加速した。スタートアップでは、5年で0から10億のビジネスを立ち上げる、5年で10倍にする等を経験することができる。スタートアップの活力や技術を大企業にうまく取り込んでいただくとともに、大企業とスタートアップの連携が加速していくことを願っている。

株式会社ユーグレナ 代表取締役社長 出雲 充

未来のあるべき社会創造を透けて見ることが重要。それは大企業もスタートアップも同じであり、創業の理念が大切である。スタートアップの事業拡大には大企業との協業が必要であり、弊社は数多くの大企業等からの業務・資本における協力で新たな金融の仕組みを構築している。長期的目線でイノベーションを進めるには、両社の理念の下、同じ方向を向いていることが重要。このような出資関係が増えるとともに、大企業とスタートアップの連携が増えることを願っている。

Global Mobility Service 株式会社 代表取締役 社長執行役員/CEO 中島 徳至

---

大企業の現場発の新規事業開発活動を通して、いかに大企業がイノベティブになるかこそがポイント。起業家よりもイノベティブなサラリーマンは作れるという信念で活動している。社内起業家を育成するための人財育成プログラムおよび新規事業創出プログラムに予算をしっかりと投下し、実際に新規事業をやる・やらせるという経験を継続していくことが重要。たとえば、会社全体で毎年10%の社員が5%のパワーでも価値創造活動に取り組むことができれば、10年続ければ、社員で1回も価値創造活動をしたことがない人の方が少なくなる。すべての大企業は新規事業開発力を備えることができると確信し、大企業から数々のイノベーションが起こる日本経済をつくりたい。

株式会社アルファドライブ 代表取締役社長 兼 CEO 麻生 要一

大企業で新規事業をやろうとすると初年度売上の壁にぶつかることが多い。そのような呪縛を離れた上で、予算を投下し、10年くらいコミットして続けることが重要。また、経営者は、価値創造活動を黙認しつつ、時には防御壁になることで、NANDフラッシュのような新たな技術が生まれやすくなる。経営者が価値創造活動を行う社員を見守り、大企業から新しい事業が生まれることを願っている。

MISTLETOE Chief Investment Officer 兼 Spirete 代表取締役 中島 徹

取り組みが進んでいる企業は大きな投資をしている。

数多くの事例（小さい失敗）から、次の勝ち筋を早く見つけることができる。スピーディに新規事業をビジネス化するにはオープンイノベーションが重要。一緒に作る、パートナーシップの意味での対等な関係を築き、大企業同士、大企業とスタートアップとのオープンイノベーションが加速することを願っている。

Plug and Play Japan 株式会社 執行役員 CMO 藤本 あゆみ

---

<ファシリテーター総括コメント>

イノベーション 100 委員会において、優れた経営活動を進めている経営者の皆さんや加速支援者の皆さんと率直な議論を行うことが出来た。経営者の皆さんの鋭い時代感覚、変革へのコミットメント、具体的な事例に触れることにより、変革がすでに始まっていることを実感した。今後は、経営者のみならず、ミドルも含めた変革の事例が多数生まれることにより暗黙知が実践知に昇華されることで、日本の産業界の一層の飛躍が可能であると強く感じた。

一般社団法人 Japan Innovation Network 代表理事 西口 尚宏

## ～何を、目指すのか。～

### **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**

経営者は、自社のミッションを実現した時の社会像（未来価値：ビジョン）を設定し、その実現を推進する主体が具体的なアクションを取れるよう、方向性を示すことが重要。

そのため、経営者は、実現したい未来価値の領域や価値創造への資源配分方針、部門間や社内外連携の考え方を価値創造戦略として策定することが望ましい。さらに、経営者は、これらを社内外に発信することで、社内だけに固執することの無い、柔軟な推進体制の構築を促すことも求められる。変わらずに価値し続ける価値を見直すことが重要。

#### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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、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。
- 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。

#### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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。
- 「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。

- 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。



## <企業の挑戦事例>

### 【花王株式会社】

#### 自社だからこそ目指す、中長期かつ具体的な未来価値を設定し、社内・外に周知

- ✓ 自社の中長期的な R&D 戦略の方向性として、圧倒的な強みの源泉技術である「精密界面制御」を中核と位置づけた上で、12 の大テーマを羅針盤として提示している。一部は他企業とも共有。メール 1 本、電話 1 本で呼ばれてつながる関係でなく、理念を共有することで、協業が進む。
- ✓ また、既存事業の境界領域、現事業領域視点では到達できないが今後めざすべき分野を具体的に挙げ、社内イノベーターが自身のテーマの現ポジションと今後の展開方向性について考えることができている。
- ✓ オープンイノベーションに取り組み始めて 30 年になる。作る人、売る人を一気に巻き込む仕掛けとして、2018 年 11 月、技術イノベーションをオープンにする発表会を開催。従来の新商品開発のタイミングで新技術を発表する形ではなく、新技術を先に公開した。スピードが鈍いと追いつかれるし、その日までに動かなければならないという社内プレッシャーをかけながら、社外連携を加速させている。
- ✓ 発見しただけ、見つけただけのイノベーションではなく、社会に実装したというイノベーションをいかに実現するかが目指すところ。社長は、「ある程度の母数を作って泳がせる」ことが重要と考え、細かい成果は黙認、いい成果はとにかく褒める。

### 【トヨタ自動車株式会社】

#### 2050 年までの未来シナリオを構想・更新し、これを社内外と共有して、価値創造を共創

- ✓ 価値観が多様化し、より不確実な世の中になっていく中、時代のトレンドや世代の特徴という軸だけでは新しいコンセプトが生み出しにくくなっているとの認識の下、未来の兆しを集めてそこからヒントを得るために、トヨタ自動車未来プロジェクト室は、表参道オフィスの壁一面に、様々な社会変化のシナリオを記したカードを 2050 年までの時間軸の中で年表化している。
- ✓ 単発のビジョンづくりではなく、変化の兆しに着目し、「未来」を更新し続けることにより、未来の姿が創造され、これが発想を刺激する装置となっている。この年表は社内外にオープンし、仲間作りを進めながら様々な未来の可能性を幅広く取り込む活動を展開。

- ✓ ここ最近では、未来年表を策定している他の組織体とのコミュニティ形成も開始。異業種、国の組織などとも連携を加速させ、不確実性への備えやイノベーションの種の収集を、業種横断的なネットワークを構築することにより、チャレンジしている。

#### <ISO56002 における該当箇所と解説>

【4】組織の状況

【5】リーダーシップ

【6】計画

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。

## ～なぜ、取り組むのか。～

### **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**

これまでの成功体験による成長・存続が見通せない不確実な世の中において自社が存在し続けるためには、自社の方針を検討・判断する時に、常に立ち戻ることの出来る“ブレ”ない存在意義を持つ必要がある。

さらに、存在意義に基づき、将来起こり得る外部環境変化を踏まえ、自社が将来も変わらずに提供し続ける価値を見直すことが重要。

#### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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。

#### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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。
- 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、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。

## <企業の挑戦事例>

### 【オムロン株式会社】

#### 企業理念の達成を事業の実施判断基準とした経営と SINIC 理論<sup>1</sup>による社会に対する先進的な提案

- ✓ 「企業は社会の公器である」の考えに基づいて創業者が制定した社憲を企業理念へと発展させ、時代に合わせて進化させてきた。その実践を通じ、社会的課題の解決や人々の生活の向上に貢献することで、企業価値の向上を図っている。独自の SINIC 理論を経営の羅針盤として、未来を見据えたバックキャスト型の価値創造を実践。
- ✓ 2018年4月、イノベーション創出力を向上するためのプラットフォームとしてイノベーション推進本部を立ち上げ、近未来デザインから戦略策定、事業検証までを一気通貫で実施。現場の担当者が案件を自由に持ち込み、プラットフォームの予算で新しいことに挑戦できる。その実施判断基準はどれだけ企業理念を達成できるかという点を重視。
- ✓ プラットフォームを活用することで、社内横断的な価値創造活動が加速。さらに、社外との連携も強化しつつ、既存事業に含まれない領域の社会課題への取り組みも行いやすくなった。IoT で社会課題に向き合っている企業や自治体など幅広いパートナーと連携し、課題解決に向け、事業開発を行っている。

## <ISO56002 における該当箇所と解説>

【4】組織の状況

【5】リーダーシップ

【6】計画

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。

---

<sup>1</sup> SINIC…Seed-Innovation to Need-Impetus Cyclic Evolution

## ～誰が、取り組むのか。～

### **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**

価値創造活動には、短期的な事業上の成果を期待することは出来ない。また、成果を出すことに固執するあまり、尖った事業アイデアが“無難な”アイデアに落とし込まれることも避けるべきである。このため、当該活動には“既存事業の基準で評価される人材”が適任とは限らず、推進主体の価値創造に対する情熱と経験値が重要な要素となる。さらに、このような価値創造活動の特性により、既存部門からの理解を得られにくいことも考慮する必要がある。

経営者は、価値創造活動の特徴を理解し、自社の価値創造戦略に基づいた適切な人材を抜擢すると共に、彼らの守護神として、活動の奨励や価値創造活動の正当性を社内外に発信することが重要。

#### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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。

#### **<課題克服のための具体アクション>**

- 経営者自らが役員、社員とのコミュニケーションを取り、情熱を確認し、見極め、抜擢する。
- 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。

- 経営者が時間を確保し、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。

## <企業の挑戦事例>

### 【SOMPO ホールディングス】

#### デジタルトランスフォーメーションのため社外から役員を招聘するとともにイノベーションに取り組みやすい環境を整備

- ✓ 経営陣がデジタルディスラプションに強い危機感を抱いており、中期事業計画においてもデジタル戦略は柱の1つであると明記。外からビジネスモデルが壊されるくらいなら自分たちで壊しに行く、変革を自ら仕掛けるため、2016年、デジタルトランスフォーメーションを推進する「デジタル戦略部」を立ち上げ、責任者は社外から招聘した役員を配置した。
- ✓ 責任者に一定の裁量を与えることでデジタルトランスフォーメーションに取り組みやすい環境を作っている。
- ✓ 東京の拠点を「ニーズラボ」、シリコンバレー・イスラエルの海外拠点を「シーズラボ」と位置づけ、自社の今後の成長に必要なデジタル技術やビジネスモデルの「種」の発掘に取り組んでいる。
- ✓ デジタル活用に関する予算はPOCまでをデジタル戦略部、その後の本番化はグループ内の事業会社が負担。このため、すぐに利益のでないもの、リスクの高いものに挑戦しやすい。企画段階から既存の事業部を巻き込むことで、ウォーターフォール型から、アジャイル開発やデザイン思考のモデルへ変化を促している。

### 【日東電工株式会社】

#### 技術ファンドを通じて、社員の挑戦を促進

- ✓ 変革しなければ生き残れないという強い危機意識があった。2017年、日東電工の今後100年を見据えたスピーディな変革を実現するために全社技術部門の中に新規事業創出部を設置。次の柱となる事業を生み出すこと、事業のトランスフォーメーションを行うことを目指し、CTOが自社の次なる事業に向けた重要技術のコンセプトをつくりあげ、それらを実現するための「重要技術プロジェクト」を立ち上げ、部門横断的にプロジェクトメンバーを抜擢している。
- ✓ CTO自身が一定の金額範囲内の決裁権限を有する「技術ファンド」を設け、本業を持つ社員が、新たな事業検討にチャレンジする機会を提供している。この取組では、申請した社員がしっかりとシナリオを描けて取り組めるのであれば、たとえその時点の成功

確率が低くとも CTO の判断で、スピーディに go サインを出し、仮説検証のサイクルを早くまわすようにしている。

#### <ISO56002 における該当箇所と解説>

##### 【5】リーダーシップ

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。



## ～何に、取り組むのか。～

### **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**

自社のコア事業から離れた領域の新規事業は、短期的な経済合理性がないので社内でも潰され易く、投資家にも理解されがたい。しかしながら、一見して経済合理性がない分野でも、経営トップの大胆な意思決定と、途中であきらめず、継続的に投資を行うことが、イノベーションへとつながる。経済合理性のある分野（既存事業）の安定的な事業拡大を行いつつ、そこで成果を、大胆に、経済合理性の見えにくい分野（新規事業）に投入していくことが重要。

#### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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。

#### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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、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。

## <企業の挑戦事例>

### 【ANA ホールディングス株式会社】

#### 自社のミッションを問い直したうえで、その達成のための新たな事業領域を特定・本気でコミット

- ✓ 「そもそも ANA は何をしてきたのか」議論を行い、結論は「距離と時間と文化を超えて、人をつなげる、距離を短くする」ことだった。長距離移動する場合に飛行機は最も効率的でほぼ唯一の手段だが、世界人口 70 億人のうち 6 %にしか提供できていない。長距離移動を 6 %以外に広げるためには、新しい技術を取り入れないとならないと考えた。破壊的イノベーションを起こすことを目的に、2016 年、デジタル・デザイン・ラボ（DD-Lab）を設置。副社長直轄の独立した組織で、予算は既存事業部とは別枠。事業化になった場合は、立上者が引き続き事業を担当。2017 年度で 10 個、2018 年度は 20 個を超えるアイデアを検証し、半数以上が事業化準備中。
- ✓ 遠距離にいる人たちをつなげる新たな手段として、生身の身体とは別の自分、分身ロボット（アバター）が世界を自由に活動するという技術開発に本気で乗り出し、XPRIZE 財団<sup>2</sup>と共に、2018 年に「ANA AVATAR XPRIZE」という賞金レースをスタートさせた。（優勝賞金 1,000 万米ドル/世界 58 か国 430 チームが参加）この「ANA AVATAR XPRIZE」を主体として高度な AVATAR 技術の開発に取り組みつつ、既存の要素技術やアイデアを取り入れ、さまざまなユースケースでのサービス化ならびに ANA グループ内のオペレーションにおける活用を図る。
- ✓ IT・デジタルの活用によるイノベーションを通じ、持続的な顧客体験価値の向上を目指す。運航情報等既存ビッグデータの分析・仮説検証や、IT・デジタルイノベーションの視点を持つ人材の積極活用等に取り組んでいる。IT 部門自らが、既存事業やシステムの将来像を考えながらサービスをデザインし、PoC を進めている。将来事業をつくる DD-Lab 等とも密に連携。デジタル時代を先導する企業として、攻めの IT 経営銘柄 2019 の選定 29 社の中から「DX グランプリ」を受賞。

---

<sup>2</sup> 人類に利益を与える技術の開発を促進し、世界が直面する課題の解決を目的とした賞金レースである“X PRIZE”を運営している非営利団体。過去の賞金レースとしては、資産家アンサリ氏がスポンサーとなり、民間による最初の有人弾道宇宙旅行を競った“Ansari X PRIZE”や、現在日本からのチームも参戦していることで話題を呼んでいる、月面への民間ロボット探査機着陸を競う“Google Lunar X PRIZE”（Google 社がスポンサー）などがある。

## 【富士フイルム株式会社】

### 事業を通じた社会課題の解決という目標と経営戦略の共有

- ✓ 「事業を通じて社会課題の解決に貢献する」ために、化粧品、医薬品や再生医療といったヘルスケア事業に参入、トータルヘルスケアカンパニーを目指すなど、実現したいことを明確にしている。
- ✓ これまでに培ってきた幅広い分野の技術を徹底的に棚卸し、技術や事業の連続性を生かした隣地に新規事業ターゲットを広げ、時間をかけて事業構造の転換を図っていった。写真と化粧品では一見全く違う分野に見えるが、技術には連続性があるように、土地勘のある事業分野と既存事業とのシナジーを生み出していくことで、期待値がリスクを上回るような納得できるシナリオを策定、最終的にはトップの決断により参入。
- ✓ 自社のコア技術から新たな価値を導き出す分野として、デジタルイメージングやヘルスケア、高機能材料などへと多角的に発展させている。重点領域であるヘルスケア事業や高機能材料事業で画期的な新商品・サービスや新規事業を創出するために、それまでの自前主義から、幅広い他分野の知見と融合するコラボレーティブなオープンイノベーションを推進している。
- ✓ 幅広い領域の技術者を一堂に結集することにより、知識や技術・手法のダイナミックな融合を図る「先進研究所」を開所、また自社の基盤・コア技術やそれを応用した製品に直接触れながら、アイデアについて自由に議論することが可能な Open Innovation Hub を開設。顧客のみならず社内でもニーズや技術を共有する場、仕組みの実践により、全社的に新規ビジネス加速の意識改革が浸透している。

### <ISO56002 における該当箇所と解説>

#### 【6】計画

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。

～どのように、取り組むのか。～

## **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】**

効率性と実行を重視する既存事業に対し、価値創造は創造性と探求を重視する活動が必要になるため、既存事業とは別に、価値創造のためのリソース投入プロセスを設け、各案件でスピード感ある試行錯誤を行うための支援体制の整備が重要。

### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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。

### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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。
- 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、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。

## ＜企業の挑戦事例＞

### 【KDDI 株式会社】

#### 組織を3層構造にすることで、スピード感のある意思決定を行うとともに、スタートアップとの事業共創活動を持続的に展開

- ✓ 組織の全てがイノベティブになるのではなく、出島的に壁を立てて、イノベティブな環境を構築。組織構造は0→1を作る組織（数十名規模）、1→10を作る組織、（1,000名規模）10→100を運用する組織（20,000名規模）の3層構造組織。0→1でうまくいった事業は、人もあわせて1→10に移管。（人が不足すれば公募で補充。）それぞれの組織は独立しており、KPIも異なる。
- ✓ 端末からOS、サービスに至るすべてを携帯キャリアがコントロールできたフィーチャーフォンから、スマートフォンへの移行に対する経営の危機感が高まる中、KDDIは2011年にスタートアップを対象にしたアクセラレーションプログラム「KDDI∞Labo」を、翌年にコーポレートベンチャーファンド「KDDI Open Innovation Fund」を開設。2014年から既存企業と「パートナー連合」をつくり、各社の持つ多様なアセットやノウハウを結集し、スタートアップとの事業共創を目指す活動へ発展。現在、30社を超えるパートナー企業と共に活動を推進している。
- ✓ これまでスタートアップ企業約20社とM&Aを行い、買収後は、スタートアップのスピード感や風土を保ちながらKDDIのリソースにフルアクセスできる「ハイブリッドスタートアップ」という新たな企業形態やデジタルマーケティングはSupership、IoTはソラコム等、グループ会社自らがスタートアップを目利きし、出資・事業共創まで行うような独自のエコシステムを構築している。（イノベティブ大企業ランキング<sup>3</sup>では、2018年に引き続き2019年も第1位）

---

<sup>3</sup>スタートアップ連携を通じたオープンイノベーションに積極的な大企業を、スタートアップ企業483社が選出（回答率48%）（調査主体：イノベーションリーダーズサミット（ILS）実行委員会と経済産業省）

## 【株式会社みずほフィナンシャルグループ】

### CDIO 管轄の下、新規ビジネス創出機能を社外に新規設立し、意思決定を加速化

- ✓ 社内の事業カンパニーと社外のフィンテック企業等の連携促進のため、2017年、社長直下のCDIO（Chief Digital Innovation Officer）管轄下にデジタルイノベーションを設立。単にPoCをまわして終わりではなく、事業化までのポテンシャルがある案件が実績。目に見える形で実績を積んできた結果、社内で公募をかけると100人程度応募があり、社内からの見え方が変わりつつある。今後は、デジタルイノベーション部で経験を積んだ人を既存事業部に戻し、既存事業部を変え・成長させていく。
- ✓ また、社内のみで新規事業を行おうとすると社内プロセスで時間がかかる。金融関連だけでなく、あらゆる産業・業種に視野を広げ、新たなテクノロジーを活用し、新規事業生み出し、社外連携等でスピーディに行うため、2017年、CDIO管轄下にBlue Labという会社をマイナー出資で設立。社外に設立することで、アジャイル形式でトップダウンにスピーディな決定をできる。案件毎に既存出資者がファンディングする方式。一定程度スケールさせ、事業部として受け取れるくらいの規模にすることが大事。

#### <ISO56002における該当箇所と解説>

【5】リーダーシップ

【7】支援体制

【8】活動

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 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】**

価値創造の実現には、数多くの案件に対して適切なタイミングで資金投入を行う必要があるが、経営状況の変化と通常稟議がそれらの阻害要因となる。そのため、経営状況に関わらず資金投入を可能にする予算枠の確保と、案件状況を理解する責任者への決裁権限の付与が重要になる。

### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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。

### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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、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。
- 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。



## <企業の挑戦事例>

### 【AGC 株式会社】

#### 既存事業の枠を超えた成長を加速するために「戦略投資枠」を設定

- ✓ 戦略事業分野として3つの分野を特定し、経営陣のコミットの下、経営企画本部（資源配分・M&A）事業開拓部（インキュベーション）、技術本部（技術企画）が連携して主導。新事業のマネジメントは既存事業と大きく異なることから、既存事業の延長上ではない長期視点の投資予算を「戦略投資枠」として確保し、IR資料で明確に位置づけて公表。戦略投資枠はFY2016-2020で3,000億円。
- ✓ 事業開拓部がインキュベーション機能を担い、黒字化の目途を立てて事業部門に移管。法務や経理、知財の人材も専任・兼務の形で事業開拓部に配置。新規事業メンバーにはきわめて高いレベルの自己管理能力を求めるとともに、どこのステージまで進めることができたかという点を主に評価。戦略事業のさらなる拡大に向け、素養のある若手に経験（小さな失敗）を積ませることに加え、中途採用の拡大、M&Aを通じた人材獲得も積極的に行っている。
- ✓ また、自前主義の限界、社会変化の加速により、開発スピードをあげる必要性を認識し、オープンイノベーション戦略を推進。2018年11月、協創プロジェクト「SILICA（シリカ）」を始動。AGCの技術を社外へ提示し、社内にはないユニークな視点を持つクリエイターと協業。また、2020年には新研究開発施設を稼働し、社内外にオープンかつシームレスな開発体制を築き、新たなビジネス分野の一層の拡大を目指す。

## <ISO56002における該当箇所と解説>

### 【5】リーダーシップ

### 【7】支援体制

### 【8】活動

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 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

企業が持続的に成長していくためには、社内で価値創造活動が継続的に行われるようになる必要がある。一方で、自社のリソースだけで価値創造活動に取り組もうとしても、人材の不足やスピード感の欠如から、軌道に載らないケースもある。

そのため、社内リソースと、スタートアップ・大学・国研・他企業等の社外リソースを適切に組み合わせ（オープンイノベーション）、価値創造活動を推進するべきである。

### <企業が陥りやすい「あるある課題」>

- 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ルド（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。

### <課題克服のための具体アクション>

- 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、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。
- 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）

## ＜企業の挑戦事例＞

### 【JR 東日本スタートアップ株式会社】

#### 自社が持つ社会インフラと社外の先進技術を掛け合わせることで創出した新たな価値を試行錯誤な取組を通じて事業化に導く

- ✓ トップの危機感が強く、新たな時代の社会インフラを作り上げていくには、自社のリソースだけでは不十分で社外との連携が必要不可欠であると認識。2017年、スタートアップや優れた事業アイデアを持つ人との協業によるビジネス創造活動「アクセラレータープログラム」を開始。2018年、オープンイノベーションによる協創活動を加速するため、スタートアップに対する出資および協業推進を行う「JR 東日本スタートアップ株式会社」を設立。（東日本旅客鉄道（株）100%出資の子会社）予算は50億の出資枠。5年で黒字化が目標。
- ✓ 2017年度の「JR 東日本スタートアッププログラム」の最優秀賞受賞企業であるサインポスト社と、駅の利便性向上に向けて協業を進めてきた。無人AI決済店舗の開発を加速させるため、2019年7月、ジョイント・ベンチャー「株式会社 TOUCH TO GO」を設立。今後は、小売店舗の労働力不足、地域店舗の維持等の課題を解決する無人AI決済システムソリューションを展開していく。他にも、シームレスな移動社会の実現を目指しAIトラベルと、先端テクノロジーを現場実装するためピクシーダストテクノロジーと資本業務提携等、社外との協業により新たな価値創出に取り組んでいる。

### 【ダイキン工業株式会社】

#### ビジョン・テーマ創出から大学と連携する「組織」対「組織」の共同研究に、トップから担当者までが一体となって取り組む

- ✓ 事業売上の約9割を占める空調事業は、デジタル化により急激に競争環境が変化し、新たなパートナー、ライバルが登場しつつある。現状の強みを維持して社会に貢献しつつ、新分野創造型のイノベーションによる新たな顧客価値の創造を目指すことを、経営方針として位置づけた。
- ✓ これを実現するため、従来の具体的な技術課題の解決を目指した研究者同士の産学連携に加えて、ビジョン・テーマを創出・設定するところから大学と連携する「組織」対「組織」の課題設定型の産学連携に取り組みはじめた。目指すのは「大学は基礎、企

業は社会実装」というような“分業”ではなく、企業も基礎研究に、大学も社会実装まで参画して協業する真の“協創”。

- ✓ 協創において最も重要なことは人間同士の信頼関係であるという考えのもと、経営トップから「一人ひとりの技術者が、本当に自前主義を脱却せよ」、「技術幹部自身が、意思を持って大学にも入り込め」、「企業は（大学にも）必要な大型出資をするべき」等の明確なメッセージを発信し、トップから担当者までが一体となって大学との「協創イノベーション」に取り組む。
- ✓ トップ同士の信頼関係を基盤として、東京大学（約 100 億円）や大阪大学（約 50 億円）をはじめとした大学との大型の連携を開始したところ。
- ✓ 阪大連携では、既に AI 技術者教育が 300 名規模で進捗し、阪大からの 3 名のクロスアポイントメントの実現、AI を活用した空調ソリューション技術も製品化が進んでいる。また、次世代の環境規制に対応可能な新たなフッ素樹脂による低摩擦材料も開発された。
- ✓ 東大連携では、200 人規模の技術者が東大を訪問し、研究テーマの交流・議論を進めている。また、50 名規模の東大の学生が、ダイキンの海外拠点で実施するグローバルインターンシップを実施した。さらに総長・幹部の海外拠点訪問、空気・環境・エネルギー分野でのビジョン構築の議論、10 件以上の共同研究テーマ化、東大・北京大の連携センターの立ち上げなどが進んでいる。

## <ISO56002 における該当箇所と解説>

### 【7】支援体制

### 【8】活動

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。

～どのように、続けるのか。～

## **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】**

価値創造の成功確率を高めるためには、非線形な価値創造プロセスの活動量を増やし、その活動を絶やさないことが重要。また、価値創造活動量は、推進主体の情熱の度合いに密接に関係する。

経営者は、推進主体が自社の価値創造戦略と紐付いて行う活動を邪魔せず、情熱を維持出来る環境を整備することが求められる。

### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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。

### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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成功の予兆が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）を設け、評価する。
- 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。
- 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。

## <企業の挑戦事例>

### 【コニカミノルタ株式会社】

#### 早く失敗する活動を評価し、失敗を恐れて案件が塩漬けになることを防ぐ

- ✓ 会社が変わらなければ存続できなくなるという強い危機意識から、2014年、成長戦略の中核を担う社長直轄組織「ビジネスイノベーションセンター（BIC）」を世界5拠点到に設立。BIC設立時は、全て外部人財で構成。BICで足りないリソースは全てスタートアップとの協業、産学連携で行う。
- ✓ 既存事業部と新規事業部のKPIは明らかに違う。BICでは、失敗しても、失敗から学びを得たものがあれば1つの成果と考える。センター長は個別案件の進捗評価ではなく、案件全体の活動量を評価する。評価指標の1つに「ステージゲート通過数」を設定し、ゲートを戻ることも通過数としてカウントすることで、特定のステージで案件が塩漬けになることを防いでいる。
- ✓ 本社でも事業開発を行えるようするため、「KM-Way」（コニカミノルタのイノベーションマニュアル）を使った啓蒙活動、デザインシンキングの導入、BICと本社の人的交流（3年計画180人）等に取り組んでいる。本社でも、この6年間で82件のM&Aを行っており、変わりつつある。

### 【ネスレ日本株式会社】

#### イノベーションの定義を明確にし、社内への浸透を図る

- ✓ 先進国の日本で持続的な成長を実現するためには、マーケティングとイノベーションが必須。全社員にマーケティングを実践させるためには、誰にでも理解できるマーケティングとイノベーションの説明が必要。マーケティングを「顧客の問題解決」、顧客が認識している問題を解決するのは「リノベーション」、顧客が気づいていない問題、あきらめている問題に答えを出すのが「イノベーション」と定義した。
- ✓ 「マーケティング＝顧客の問題解決」のプロセスは、自分が関わる仕事の中で顧客が誰かを定義したうえで、その顧客を取り巻く新しい現実から生まれる問題を発見し、それに対する解決策を見つけて実行することで、付加価値を生み出すという流れである。また、21世紀のビジネスモデルの多くはインターネットによって実現されている。21世紀における顧客の問題解決にはインターネットの活用が必須である。
- ✓ 日本では人口が減少しているものの1～2人世帯数が増え、個人消費の機会が増えていることに着目し、「1杯ずつ抽出可能な『ネスカフェ』システム」を開発、コーヒーを1

杯分ずつ作ることが面倒であるという問題を解決している。また、共働き世帯の増加により、家庭外の消費が拡大していることから、オフィスに注目。オフィスで淹れたてのおいしい手軽な価格でコーヒーが飲めないという問題に対して、「ネスカフェ アンバサダー」というEコマースの定期便サービスを提供し、新たな市場を一気につかんだ。

- ✓ 全社でマーケティングの実践を根付かせるために2011年から「イノベーションアワード」を実施。社員一人一人が「顧客の問題解決」プロセスを実行し応募する。人事評価にも組み込み、2018年は約5,000件集まる。大賞の案件は、次年度の全社的な戦略に組み込み、実行される。

### **【パナソニック株式会社 アプライアンス社 Game Changer Catapult】 価値創造活動を“課外活動”ではなく本業に組み込み、実施させ、評価する 仕組を構築**

- ✓ 自社の将来に対する強い危機感から、2016年、未来の「カデン」をカタチにするための活動「Game Changer Catapult（GCカタパルト）」を開始。新規事業と企業内起業家を発掘するため、ビジネスコンテストを実施。年間50件程度の応募があり、参加者数も増加。参加者同士のコミュニティも形成されつつある。
- ✓ コンテストの応募選出チームは、勤務時間の25%を使って参加。生み出された事業アイデアは、社内で検討を重ね、展示会等の反応もアジャイルに反映。撤退基準を決めた上で事業フェーズに移行する。イグジット先として、既存事業部での取り込み、新規事業部門でのインキュベーション、テーマに関心のある他企業やVCにカーブアウトさせる等。
- ✓ GCカタパルトの専門メンバーは、活動数で評価。具体的には、ビジネスパートナーとのネットワーク数やプロトタイプの“予約注文”をどれだけ取り付けられたかということの評価している。

#### <ISO56002における該当箇所と解説>

##### 【7】支援体制

##### 【8】活動

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 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しながら、組織文化の変革に取り組む【組織経験】**

リスクを回避し、継続した活動を前提とする既存事業に対し、価値創造活動では、素早く、積極的にリスクを取りに行くことが求められる。そのため、リスクある事業に挑戦することを善とする文化を社内に醸成する必要がある。

### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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。

### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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。
- 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。

## <企業の挑戦事例>

### 【沖電気工業株式会社】

**イノベーションが日常的な活動となる社内文化改革を図るため、イノベーション・マネジメントシステム「Yume Pro」を導入。試行錯誤を高速回転させるイノベーション創出活動と社内文化改革を車の両輪で進める。**

- ✓ 2017年、イノベーション推進プロジェクトチーム（PT）を設置し、組織の現状と課題を分析。社長とPTの膝詰め論議を経て、ISO 56002を先取りしたイノベーション・マネジメントシステム「Yume Pro」を立ち上げる。プロダクトアウトではなくSDGsに掲げられた社会課題から事業機会を発掘し、試行錯誤を高速回転する「Yume Proプロセス」でイノベーション創出に取り組む。
- ✓ イノベーション・チーム（2階）と既存事業部（1階）間で密接な連携が図れるよう、キーパーソンをイノベーション推進部に配置。PoC予算はイノベーション推進部が持ち、事業部に発注する形にすることで連携を図るなど、新たな事業を事業部に円滑に移行できる仕組みを導入。
- ✓ イノベーションの必要性を社内に浸透させ、イノベーション・チームに対する社内の支援体制を確立するため、社内文化改革を進める。社内にOKIイノベーション塾を立ち上げ、社内で1000人研修を開催。研修は、経営層・部門長・部長と上から展開することでグループ内に浸透を図る。非イノベーション部門も参加し、既存事業の革新とエセ正義の味方撲滅を目指す。
- ✓ 社長の想いを現場に伝え、現場の課題を社長自身が認識できるようにするため、社長と部課長クラスの直接対話「イノベーション・ダイアログ」を実施し、膝詰めでコミュニケーションを図る。様々な取組を通じて、社内文化が徐々にだが着実に変わりつつある。

### 【株式会社日立ハイテクノロジーズ イノベーション推進本部】

**イノベーション教育プログラムを全社研修に取り入れ、長期的に組織文化変革に取り組みつつ、新事業に挑戦する機会と支援制度を整備**

- ✓ 日立ハイテクノロジーズは、2016年に全社イノベーションを推進するため、「イノベーション推進本部」を設置。トップのメッセージである「Challenge to Change」を掲げ、「新事業の創生」と「既存事業の革新支援」と「それらに必要な技術獲得」を推進する。

- ✓ 意識向上と共通言語の普及を目的に、全社イノベーション研修を人事と合同で企画。イノベーションに取り組む意義を e-learning で全社員に継続的に受講させつつ、顧客課題起点イノベーションの考え方が現場に浸透するよう、部課長層選抜者に対する半年間の集中研修を実施。また、文化づくりと並行して新事業公募制度を刷新し、「Hitachi High-Tech INnovation Challenge program (INC) 」を2018年にローンチ。社外の加速支援者を巻き込みながら新事業に挑戦する機会と支援の場を社内に提供している。

### <ISO56002 における該当箇所と解説>

#### 【4】組織の状況

#### 【8】活動

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 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】**

社会課題ドリブンのアプローチやスピーディな活動を行うスタートアップの企業文化を学ぶことは、自社内に価値創造の機会探索といった活動をスピーディに行うことのできる文化・能力を醸成出来る可能性がある。

これを実現するには、大企業とスタートアップが互いに win-win となるような協創環境や手段を、自社の組織文化や価値創造の経験値に応じて適切に採ることが重要。

### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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）

### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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。
- 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）（再掲：行動指針 7）

## <企業の挑戦事例>

### 【東京急行電鉄株式会社】

#### 社内外への公募によって、社員やベンチャー企業のアイデアから案件を発掘し、自社のリソースを活用した試行錯誤を可能とする仕組みを設置

- ✓ イノベーション創出に重要なことは1人1人のマインドセット。新規事業の提案者が最後までやり遂げる仕組みが重要との考えから、2015年「社内起業家育成制度」を導入。採用後は、発案者自身がプロジェクトリーダーとして実行。通常業務と違い、自分で考え判断し、先に進めていくという事業化プロセスの経験ができる。応募数は約160件。東急線各駅の券売機で銀行預金を引き出せる「券売機でのキャッシュアウト・サービス」等、4つの企画がビジネス化。
- ✓ イノベーションは組み合わせることで生まれる。デジタルの進展で、社内で時間をかけて育てる余裕がない。スピードを上げるためには、オープンであることが大事。社内にはないものは外部と連携することで顧客に満足できるサービスをスピーディに提供できるよう、2015年、「東急アクセラレートプログラム（TAP）」を開始。過去4年間で延べ510社の応募、うち6者との業務・資本提携を実現。2018年度からは通年応募に切り替え、取り組みの質・量・速度をさらに加速。

### 【富士通株式会社】

#### 事業部門幹部がスタートアップと組む理由を自分ごと化できる仕組の構築

- ✓ 富士通では、2015年、スタートアップとの共創プログラム（FUJITSU ACCELERATOR）を立ち上げた。4ヶ月という期限を設け、富士通グループの事業部門とスタートアップとのマッチング、協業アイデアの開発・検討、ファンドからの出資を行う。
- ✓ 当初は、自社の目的・主体性が不明確なままスタートアップとのマッチングを行っていたため、協業に結びつかず、「支援者側」のスタンスから抜け出せなかった。2015年からは「スタートアップに選ばれる企業」に方向転換。スタートアップとの事業化に本気の事業部門のみが参加し、事業部門の事業責任者が募集テーマ設定を行い、ピッチコンテストの審査員として参画する体制を構築することで、事業化への確度を上げることに成功。2019年9月に完了した第7期では、23の富士通グループ内事業部門がプログラムに参加。AI、モビリティ、ヘルスケアの分野での協業検討が行われた。

- ✓ また、FUJITSU ACCELERATOR 事務局メンバーが、参加事業部門の中長期計画を理解し、社内外との協業検討活動等をフルコミットで伴走。事業部門責任者と共に協業検討を進めることにより、FUJITSU ACCELERATOR 第7期（2019年9月現在）までの実績として協業検討 120 件以上 協業実績 70 件以上となっている。

#### <ISO56002 における該当箇所と解説>

##### 【4】組織の状況

##### 【8】活動

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 1 1 : 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**

変化が激しく不確実な市場では、競争優位を築くためにあらゆる資源を囲い込み、製品やサービスの生産効率を重視する従来型の方法では立ち遅れてしまう可能性がある。

そのため、このような市場で競争優位を築くためには、スタートアップや投資家からの共感を獲得し、あらゆる資源がフレキシブルに組み合わせることで新たな価値創出をスピーディに実現できる外部パートナーとのネットワークを構築することが重要。

### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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。

### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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。
- 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。
- 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。

## <企業の挑戦事例>

### 【ソニー株式会社】

#### 社内アクセラレーションプログラムで培ったノウハウを、社外に開放

- ✓ 2014年、CEO直轄組織として新規事業創出部を設立し、社内の新規事業創出プログラム「Seed Acceleration Program (SAP)」をスタート。社員が応募した新規事業のアイデアがオーディションを通過すると、短期集中育成プログラムで育成。事業化前のニーズ検証では独自に立ち上げたクラウドファンディングプラットフォーム「First Flight」を活用。5年間で約750件の新規案件を審査、34件を育成し、14の事業を創出し、社内起業の仕組みを構築。
- ✓ その間、多くの社外からの問い合わせを受けソニー外でも同様の課題があることを認識。新しい価値を世に出したいという熱い想いをもった「人」に機会と支援を提供し、社会の発展を促進できないかと考え、これまでのノウハウやプロセスを整備。2018年度後半より、スタートアップの創出と事業運営を支援するプログラム「Sony Startup Acceleration Program(SSAP)」へリブランドし、アイデア創りから商品化、事業運営、販売、拡大まで一気通貫でスタートアップを支援するAll Inclusive型のサービスを社外に提供。
- ✓ 社外へのサービス提供開始から1年未満で、京セラや東京大学など、社外への提供実績は19件を突破。スタートアップ創出やオープンイノベーションを一過的なブームに終わらせずに、永続的に継続できることを目的とした様々な施策やインフラ、サービスを構築し、外部との連携の基盤を構築。

## <ISO56002における該当箇所と解説>

### 【7】支援体制

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。



～どのように、進化させるのか。～

## **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**

効率的かつ持続的な価値創造活動を実現するには、個人が試行錯誤を通して得た知を組織の知として蓄積・活用できるよう見える化（文書化）することが重要。また、活動結果と内外環境変化に合わせて、活動全体を進化させ続けることも必須。

### **<企業が陥りやすい「あるある課題」>**

- 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。

### **<課題克服のための具体アクション>**

- 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、各活動を通じて得た知識やノウハウ、ネットワークが見える化し、活用を促す施策を展開する。
- 価値創造活動に対して、測定可能な指標（KPI）を設定し、測定・分析、評価を行い、活動と評価結果が見える化（文書化）する。
- 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、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。

## <企業の挑戦事例>

### 【日本電気株式会社】

#### 自社の新規事業開発における課題を解決する為、先行事例を参考に新たなスキームを構築

- ✓ 新規事業領域では、パートナーと双方の強みを掛け合わせ、課題解決策を「共創」していく姿勢が重要。
- ✓ AI 領域は市場の動きが早く、従来のように社内で時間をかけて製品化しても、1,2年経てばキャッチアップされてしまう。これに対抗すべく、市場で戦える強い製品をまず社外で育て、その製品を核に本社が本来狙うべきコンサルティングなど新たな事業領域を開拓していくほうが確実と考え、2018年4月、カーブアウトにより「dotData, Inc.」の設立を発表。この結果、従前に比べ早期に事業が立ち上がり、短期間で多くの顧客を獲得できた上、今後の事業開発手法に新たなオプションを持つことができた。
- ✓ dotData 社の設立事例を参考に、2018年7月、シリコンバレーに NEC X を立上げた。研究所が開発した技術を製品化する前に市場に開放し、シリコンバレーのエコシステムを活用し、起業家や投資家などと一緒に新事業の立ち上げを目指している。尚、NEC 本体として事業化できそうな案件はカーブアウトではなく、スピンインを目指している。また事業の立ち上げ後、既存事業部で引き取れない場合は、ビジネスイノベーションユニットで事業が安定するまで責任をもって育成する。
- ✓ 新規事業の立ち上げの際、既存事業と同様の目標（売上、利益）を求められることが多いが、市場におけるスタートアップ企業の評価と同じく、事業が生み出す将来のキャッシュフローから事業価値を算出し評価することが重要と考え、新事業の評価指標として CFO の承認を得た。新事業開発を進めると、社内規制の壁にぶつかることが多いが、経営トップや関係部門に粘り強く働きかけながら、1つ1つ、前例を塗り替えていくことが重要。

## <ISO56002 における該当箇所と解説>

### 【9】パフォーマンス評価

### 【10】改善

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。

## <加速支援者のコメント>

### 【Plug and Play Japan 株式会社】

#### 経営トップと事業部が目線を揃え、スタートアップの成長と自社の伸ばしたいテーマを重ねることが必要

- ✓ 経営トップのコミットメントだけだと、事業部の出来ない言い訳を許してしまう。イノベーション事業継続の上でのポイントの一つは、経営トップと事業部の両方がコミットしていること。理想は会社の将来の方向性が事業部にまで降りている、または事業部が独自で考えており、会社と事業部の目線が揃っている必要がある。
- ✓ 組みやすい大企業とは、スタートアップのテーマに寄り添い、スタートアップの成長と自社の伸ばしたいテーマを重ねられているかどうか。スタートアップとの連携で、大企業は成長スピードが上がる。この成長ギャップという時間を目的として捉えた上で、スタートアップの成長カーブに自社のリソースを載せることで両者の成長が加速するという絵を描けている必要がある。

### 【グローバル コーポレート アドバイザリー株式会社】

#### 新規事業における成功の“打率”と“打数”の考え方を既存事業と別にする

- ✓ 日本企業における新規事業は、暗黙的に6割くらいの成功確率を求められている感がある。かなり高い打率だ。これでは新しいものを発想するどころか、今あるものの形を変えたり機能を追加したりするので精一杯だろう。しかし、もし打率1割でいい、いやむしろ「1割程度のものを考える」と言われたらどうだろうか。今までになかったものを考えなければ座りが悪い。ただ、確率1割でも、それを10個平行して実行すれば確率10割だ。おまけにそのうち一つでも成功すれば、残り9個のコストなど易々と回収してあまりあるだろう。暗黙の6割ルールが、組織の発想する気持ちを止めているように思う。しかし、このあたりは実はヒントがある。
- ✓ 3ホライズンモデルの採用だ。事業を「新規事業開発」「成長事業」「中核事業」の3つのフェーズに分け、それぞれの特性に応じて管理方法を変える。違いは「不確実性」の取扱いだ。事業開始直後は、不確実性を「コントロール」しようとする。この場合の管理方法はシェア管理だ。その後、その事業が中核化してくれば、不確実性は排除したい。管理方法は利益管理となる。新規事業開発はどうだろうか。今まで世の中になかったものを作るわけだから誰もが躊躇する。でももし当たれば大きい。つまりは不確実性

を「武器とする」べきだ。この時の管理法はマイルストーン管理。企画側も承認側も、さながら「のど自慢」のように、未知の領域について一つずつ段階を重ねながら相互理解を深めていき、もしある時点で、その事業が望み薄だとわかれば、即座にそれを取りやめ、そのリソースをまた違うプロジェクトに投下する。発想力を求める前にやるべきことは、「組織として発想を促す仕組み」の整備だろう。

## 【株式会社 quantum】

### 大企業の新規事業開発のための「出島」を提供。大企業との共同創業（ジョイントベンチャー）やスタートアップへの投資や支援を実施

- ✓ 日本の大手企業や中堅中小企業の新規事業開発には、早期にプロダクトを開発して、潜在マーケットにβ版で上市して、ユーザーフィードバックを獲得しながらアジャイル開発ができる人材やクリエイティブ、デザイン、エンジニアリングのリソースや環境が整備されていない。
- ✓ quantum では、企画、撮影、キャスティングなど、様々なプロフェッショナルが結集して世界的大作を作り上げるハリウッドの映画スタジオのように、革新的なスタートアップや新規事業を次々に輩出するためのスタジオを運営している。ソフトウェア / ハードウェアエンジニア、プロダクトマネージャー、プロダクトデザイナー、UIUX デザイナー、アートディレクター、インタラクティブデザイナー、戦略系コンサルタント、ビジネス・ディベロップメント、戦略 PR チーム、投資家、そして起業家を内製し、大手企業やスタートアップと共同事業開発、新規事業開発を支援している。
- ✓ 製品の実証段階では、「出島」として、スピン・アウト・インという独自のアジャイル開発の方法論で quantum の名義でローンチする。そのため、仮に事業が失敗しても、大企業は自社ブランドが毀損されるリスクを回避できるメリットだけでなく、社内の稟議・リーガル調整・資金繰りを回避でき、早期に実証実験ができる。

## 【株式会社アルファドライブ】

### M&A、CVC、アクセラレーションプログラム、社内事業開発の権限を CIO に移譲し、価値創造活動をマネージさせる

- ✓ 新規事業を創出しスケールさせる場合、事業部や扱うアセットなどによって、M&A、CVC、アクセラレーションプログラム、社内事業開発のどの機能を活用できるかは様々で

あるため全手法を扱えることが重要。しかし、日本企業はそれぞれの機能に担当役員が分散して配置されていることが多く、戦略的に連携出来ていない（日本は昔から職能・スキルで部門を分けてしまう傾向がある）。

- ✓ 日本企業が新規事業による成長を目指すには、取締役会が CIO（チーフイノベーションオフィサー）を任命し、4 機能に係る権限を移譲し、手法を横断して全体をマネージさせることが理想。また、新規事業はひとつひとつの活動をすべて事前に握った計画通りに進めることが難しく、走りながら、常に修正を繰り返して進めることが必要。そのため、CIO にはひとつひとつの事柄に対するアカウントビリティは持たせず、活動全体、または新規事業群全体のポートフォリオ全体に対するアカウントビリティのみを要求する経営マネジメントを適用し、自由に色々なことを試すことのできる環境を構築することも大切である。

### 【三井不動産株式会社（BASE Q）】

#### 事業環境の変化を具体的にイメージするとともに、内向きと外向きのイノベーション人材の配置が必要

- ✓ 大企業の課題は、「戦略の不在」、「人材の不足」と考えている。一見、イノベーション活動に取り組んでいるように見えるが、流行に乗っかっているだけの活動が多い。どこかで聞いてきたような危機感では曖昧すぎる。また、多くの企業では、サラリーマン人材が多く、イノベーション人材（イントレプレナー（社内起業家））が不足している。
- ✓ 大企業は、どのような技術の出現によって、どのように世界が変わり、顧客が変化するか。それが何年後に起こり得るのかを明確にしなくてはならない。また、イントレプレナーには内向きと外向きの人材がおり、外部連携のためには、両者の人材配置が必要。外向き人材はアイデアを外で発散させ、外部と連携するための存在であり、内向き人材は、社内の事業部に新規事業を受け入れてもらうためのインセンティブ設定や、社会で事業を育てていくために必要な関係各所への説明や具体的な業務をこなせる人材。

## 6. 今後に向けて



経済産業省

第4次産業革命の変化のスピードは早く、かつ、急激であり、世界は大きく変化している。全ての産業に幅広い影響を及ぼす汎用技術としての性格を有するデジタル化やグローバル化の進展にともない、これまで存在しなかった新たな製品・サービスが出現し、更に新しいビジネス・企業・雇用が創出されるサイクルが加速化している。このような第4次産業革命下では、同質的なコスト競争から付加価値の獲得競争への構造変化が起こるため、デジタル化を企業経営者が本格活用し、差別化をはかり、付加価値の高い製品・サービスをスピーディに創出・獲得することが重要。

我が国が第4次産業革命の新たな汎用技術を最大限にいかし、生産性向上や経済成長につなげるためには、企業によるイノベーションの実行が重要。イノベーションの担い手としては、大学やスタートアップ同様、資金面・人材面で豊富なリソースを有する既存企業・大企業にも大きな役割が期待される。経済産業省は、これまでも、研究開発や設備投資の支援、規制・制度改革等によって、企業のイノベーション活動を後押しするための様々な施策を実施してきた。

世界の中で日本が存在感を発揮するための新しいイノベーションエコシステムを構築する方策について、2018年12月から、産業構造審議会 研究開発・イノベーション小委員会にて議論を重ね、2019年6月に中間とりまとめを行った。

今後は、以下のような、取組み等を強化していくとともに、どういった施策を講じることが効果的か、不断に検討を重ね、見直ししながら、企業の皆様がイノベーションを生み出し価値創造へつなげられるようあらゆる政策を通じて応援していきたい。

### ① 新たなイノベーションエコシステム構築

イノベーションのプレイヤーは急激に変化。大企業からのカーブアウトによるスタートアップも増える中、次の産業の担い手として期待されるスタートアップが自律的・連続的に大規模に創出・成長するための支援や環境の整備が重要。

- ・大企業がノンコア事業をカーブアウトする場合に経営面での支援を行う起業家候補人材支援事業（NEP）を含めたNEDOのスタートアップ支援事業の抜本的強化。
- ・大企業の人材が、大企業で蓄積した知見や社会課題解決に係る内発的動機等に基づき、自らが外部資金を調達して創設するスタートアップへの出向や、既存スタートアップへの

出向により、大企業的意思決定が及ばない場で、新規事業を創出できる環境を整備する施策の検討を行う。

## ② オープンイノベーションの深化に向けた経営者の意識改革・ネットワーク構築の強化

多様性やスピードに対応するためには、自前だけでなく他者の人材・技術・資本といった経営資源の活用（オープンイノベーション）が重要。この動きは日本においてもみられるが量もスピードも圧倒的に不足。また、企業の意識改革・行動変容も道半ば。急激に変化する状況に対応するためにも、あらゆる手段を活用し、一層の企業の行動変容を促すことが重要。

- ・経営者の意識・行動を一層迅速に、イノベーションを創出する方向に促すため策定した本指針を企業に周知・徹底するとともに、イノベーション経営に挑戦する大企業が資本市場等から評価されるため、銘柄化等の実施の検討を行う。
- ・企業のオープンイノベーションの取組（行動指針 7）を推進するため、国内最大のオープンイノベーションプラットフォームである JOIC（オープンイノベーション・ベンチャー創造協議会）を拡大するとともに、マッチング、課題検討、周知活動等の事業拡大を行う。
- ・大企業とスタートアップが対等な関係を築き、連携の取組（行動指針 7・行動指針 10）を加速させるため、大企業などの事業会社と研究開発型スタートアップの連携における課題・対応策をまとめた「事業会社と研究開発型ベンチャー企業の連携のための手引き（初版）（第二版）（第三版）」を周知する。並行して、今後は、第三版までの調査の結果、連携の妨げになっている要因の一つとして契約のノウハウ不足が浮き彫りになったことから、契約面での課題の検討を行い、事業会社と研究開発型ベンチャー企業の契約に関するガイドライン（仮称）を策定する。
- ・2019 年度税制改正において、研究開発投資の「質」の向上に向け、オープンイノベーションや研究開発型ベンチャーの成長を促す措置が講じられた研究開発税制の制度の周知・徹底を行う。

## ③ 産学連携・産学融合の推進

大学と産業界が、役割分担論を超えて、一体的・融合的に研究開発・人材育成を行う産学連携の新たなステージ（産学連携 3.0「産学融合」）の取組みが生まれつつある。大学・企業の双方が自らを改革し、相手方の状況を十分理解し、スピード感をもって連携・融合に向けた取組みを進められるよう、環境整備等を行う必要がある。

- ・産学連携を行うためのテキストとして整理された『産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン』に基づき、先進的な大学では「組織」対「組織」の連携を行うための素地が相当程度形成されつつある。大学・企業の双方が歩み寄る好循環形成のため、ガイドラインの産業界向けの記載の充実を図る。
- ・これに加え、産業界、大学等や公的機関等のセクター間の人材流動性を高める方策のひとつとして、クロスアポイントメント制度の活用を促進するため、『クロスアポイントメント制度の基本的枠組と留意点』に最近の事例を加える等の見直しを行う。
- ・さらに、企業と大学のマッチング機会の充実が期待されるため、官民協調により、民間の事業化・実用化という目的志向型の創造的な研究を行う若手研究者を発掘し、育成する。その際、どのようなシーズがあるかの「見える化」や、どのような分野のどのような研究者を支援するのを見極める「目利き」（マッチング・サポート）機能の充実に取り組む。



## ISO56000 シリーズが世界に与える影響について

世界各国でスタートアップの勃興とそのエコシステムの拡充が進んでいる。一方、既存組織（大企業・中堅企業）からイノベーションを起こす活動も加速している。これからは、スタートアップの勃興と既存組織からのイノベーションの二軸が各国の経済成長や競争力強化に直結していくだろう。

その大きな流れの中で、世界各国で「既存組織によるイノベーション創出」を競う時代が始まっている。そして、共創により競争力を高めていくオープンイノベーションが主流活動になってきた。自前主義では競争に勝てないという気づきが世界各地で同時に起こったのだ。既存組織からイノベーションを起こすことは、効率性と創造性という一見相反する活動を並存した上で、さらにそれらを連動させなければならない高度な経営活動である。決して、組織内の変わり者や意欲ある個人だけに任せるものではなく、企業の中長期の成長のための本来は主流の経営活動であるのだ。



しかし、概念としてはそう分かっていたものの、そのやり方については匠の技のように一部のみにしかそのやり方は理解されていなかった。振り返ってみると、この10年ではかつては暗黙知であった様々なイノベーション活動の知恵が方法論化されてきた。デザイン思考やリーンスタートアップのようなイノベーション活動は、10年前は一部のみにしか知らなかった匠の技だったが、今や再現性のあるノウハウにまで昇華されている。ただし、これらの活動を既存組織の中で効果的に行うのは引き続き難しいのが現実だ。

既存組織の中からイノベーション活動を行うための経営システムの方法論の国際規格の議論が始まったのが2013年だ。これは、スマートフォンのアプリを使いこなすためのOSの開発に例えることができる。今までは、新しいアプリ（産学連携、スタートアップとの連携等のオープンイノベーションやデザイン思考、リーンスタートアップなどのイノベーション活動のノウハウ）を使いこなすためのOS（経営システム）が時代遅れであったためアプリが機能しない企業が多かった。その中で、どの国もイノベーション活動のための新しいOS（具体的に経営マネジメントやアクションを継続的に動かすためのシステム）や共通言語を求めていたが、2019年から発行が始まったISO56000シリーズはまさに新しいOSの原型と言えるだろう。

今回の「行動指針」は、日本企業の典型的な弱みをISO56002に基づいて考えたという意味でOSの強化ポイントともいえ意義深い。この行動指針とISO56000シリーズの両方を活用して、日本のすべての組織がイノベーション競争力を強化することを願っている。

## 7. ヒアリング協力企業等一覧

AGC 株式会社

ANA ホールディングス デジタル・デザイン・ラボ

Global Mobility Service 株式会社

JR 東日本スタートアップ株式会社

KDDI 株式会社 経営戦略本部 ビジネスインキュベーション推進部

Mistletoe 株式会社

Plug and Play Japan 株式会社

S O M P Oホールディングス株式会社 デジタル戦略部

Spirete 株式会社

アセットマネジメント One 株式会社

オムロン株式会社

グローバル コーポレート アドバイザリー株式会社

コニカミノルタ株式会社

ソニー株式会社

ダイキン工業株式会社

トヨタ自動車株式会社

ネスレ日本株式会社

パナソニック株式会社

ブラックロック・ジャパン株式会社

一般社団法人日本経済団体連合会 産業技術本部

一般社団法人 Japan Innovation Network

沖電気工業株式会社

花王株式会社

株式会社 quantum

株式会社アルファドライブ

株式会社オートバックスセブン ICT商品部

株式会社シグマクシス

株式会社ユーグレナ

株式会社日本取引所グループ

株式会社野村総合研究所

株式会社日立ハイテクノロジーズ イノベーション推進本部

株式会社みずほフィナンシャルグループ  
株式会社守屋実事務所  
株式会社りそな銀行  
大日本印刷株式会社 情報イノベーション事業部 ビジネスデザイン本部  
東京急行電鉄株式会社  
東洋製罐グループホールディングス株式会社 イノベーション推進室  
日東電工株式会社  
日本電気株式会社  
日本郵便株式会社  
富士フイルム株式会社 経営企画本部 ビジネス開発・創出部  
富士通株式会社 FUJITSU ACCELERATOR  
三井不動産株式会社 (BASE Q)  
三井物産株式会社

(五十音順)