

平成30年度 特許庁産業財産権制度各国比較調査研究等事業

オープンイノベーションを活性化するための体制や
環境整備に関する調査研究報告書

平成31年3月29日

PwCコンサルティング合同会社

要 約

本調査では、価値デザイン社会に資する実質的なオープンイノベーション（価値共創）の促進に向け、企業等の既存組織の活動、価値共創の「場」の在り方、その際の知財活用 の在り方等に関する調査を実施した。

調査を通じて、先進的な企業においては、価値共創に向け、多様性を涵養するための組織の土壌づくりや、資源（人材・知財等）を共創の「場」に開くための制度整備が進められていた。また、共創の「場」に関しては、北欧諸国等を中心に、企業や自治体などが、共通の目的・課題を提示し、その下に多様な人材・知財が組織の枠を超えて結集することで、新しい価値の創出に向けた活動が社会において実質化、活発化していることが明らかとなった。

課題・仮説

目指すべきゴール：価値デザイン社会を実現する実質的なオープンイノベーションに参画する既存企業、実行の「場」が形成され、経済的価値・社会的価値を創造。

↑ギャップ

現状

我が国では、価値デザイン社会に対応した「実質的なオープンイノベーション」の活動が限定的。

仮説（総論）

先進的な企業では、価値デザイン社会を担う人材や、それら人材が活躍する環境整備、地域等の外部の場の活用が進展。

本事業の成果

価値デザイン社会に対応した価値共創の活動、活動の「場」を拡大するための事例等が我が国に展開される。

調査の全体像

- 我が国において「価値共創」が実質化するための現状認識と課題の全体像の整理
- 本調査の主たるスコープとしての「既存の同質組織から成る企業」が有する課題の整理
- 上記における知的財産の在り方について整理

- 既存の大企業（長期雇用型）が価値共創（実質的なオープンイノベーション）に参画する際のあるべき姿
 - 組織の土壌作り
 - 人や資源が外に開く仕組み

相互影響

- 価値共創を最大化する場（社会）のあるべき姿と、そこへの企業の関わり方
 - 戦略設計・全体設計
 - ビジョンの共有
 - 具体的活動

- TFと連携し「我が国におけるオープンイノベーションのあるべき姿」を企業・政府等に対して具体的に提言

あるべき経営戦略・R&D戦略
(O/I戦略)

あるべき組織・人事・
知財戦略

イノベーションが創発される
「場」の在り方

- オープンイノベーションを阻害するその他の要因（知財紛争等）を明確化

調査結果：同質組織で描ける・実現できる「価値」を超えたイノベーション創造に向け、以下の2点が明らかになった

同質組織内（既存企業） の在り方

ダイバシティ・インクルージョンを通じ共有価値を生む方針に立ち、現組織の多様性を最大化することから経営・組織等の土壌を作る（出島部門への特化等、局所療法や制度ではない）

組織の枠を超えた 「場」の在り方

- 目的に多様性が集う（Purpose中心。Business drivenではない）
- 人材・知的財産を与え合うことからのオープンイノベーション推進（Wants drivenではない）
- 成果の共有する（Share中心。Result / Report drivenではない）

目次

I 調査結果概要.....	1
1 調査の全体像と課題認識.....	1
1.1 調査目的.....	1
1.2 調査内容.....	3
1.3 調査事務局.....	4
2 調査結果概要.....	5
2.1 調査結果全体のまとめ.....	5
2.2 オープンイノベーションが促進及び阻害されている要因と影響機序.....	6
2.3 オープンイノベーション先進企業における人材マネジメントの在り方.....	6
2.4 我が国におけるオープンイノベーションが促進される場の在り方.....	7
2.5 我が国におけるオープンイノベーションの在り方.....	7
2.6 オープンイノベーションの場における紛争の解決手段.....	8
II オープンイノベーションが促進及び阻害されている要因と影響機序.....	9
1 オープンイノベーションの潮流.....	9
2 我が国におけるこれまでのオープンイノベーション.....	11
3 これからのオープンイノベーション.....	15
3.1 これからのオープンイノベーションの在るべき姿.....	15
3.2 企業におけるこれからのオープンイノベーション.....	18
3.3 これからのオープンイノベーションの活動例.....	20
4 これからのオープンイノベーションに向けた課題.....	24
4.1 社会における課題.....	24
4.2 企業における課題.....	27
III オープンイノベーション先進企業における人材マネジメントの在り方.....	35
1 調査内容.....	35
1.1 公開文献調査.....	35
1.2 ヒアリング調査.....	35
2 調査結果.....	37

2.1	調査結果まとめ	37
2.2	各社取組の調査結果	40
IV	我が国におけるオープンイノベーションが促進される場の在り方	50
1	調査内容	50
2	調査結果	52
2.1	調査結果まとめ	52
2.2	各取組の調査結果	54
V	我が国におけるオープンイノベーションの在り方（我が国への導入可能性とその方法）	66
1	価値共創の実現に向けて求められる事項の全体像	66
2	価値共創の実現に向けて企業等に求められる事項（組織・人事的視点）	68
2.1	出島の拡大と既存事業との接続に向けた施策	69
2.2	オープンイノベーションを加速化する人事・組織制度	70
2.3	各ケースにおける企業の代表的な状態	78
3	価値共創の実現に向けて企業等に求められる事項（知的財産の視点）	80
VI	オープンイノベーションの場における紛争の解決手段	83
1	諸外国における動向	83
2	国際仲裁機関/各国における取組み	84
2.1	WIPO における取組み	84
2.2	ICC における取組み	85
2.3	シンガポールにおける取組み	86
2.4	香港における取組み	87

I 調査結果概要

1 調査の全体像と課題認識

1.1 調査目的

我が国においては、オープンイノベーションを活性化する要因に関する研究が随所で進められつつある。これらの研究においては、かかる要因について、経済政策といった企業にとっての他律的要因の他にも、組織の戦略（ミッション、ビジョン、資源配分等）、知的財産（ビジネスプロセス、ビジネスモデルや技術等）、関係資本、ハードインフラ（ワークプレイス、施設等）、ソフトインフラ（労働環境、人事制度等）等があることが指摘されている。そして、これら企業内要因は、いずれも人材及び組織風土との相互作用によって形成されるものと考えられる。

従来から、新しい価値創造を担うイノベーション人材については、能力要件、行動特性、またその活躍を促進する場の環境、風土等についても研究が進められてきたところである。しかし、従来は自前主義に基づくことも多かったイノベーションのあり方は、近時急激に見直されてきた。そうした中、オープンイノベーションの重要性に対する認識が深まり、一部の先進的企業においては、オープンイノベーションの潮流と情報通信インフラの急激な進展とが相まって、従来になかった人事評価制度等も導入されはじめている。また、オープンイノベーションを活性化する人材（以降、「オープンイノベーション人材」）に関しても、優れた技術・ノウハウ等の創造やその権利化による保護を行うだけでなく、それらを活用するビジネスモデルの創出等により、「円滑な企業化を図り、知財を基軸とする新たな事業分野の開拓並びに経営の革新及び創業を促進する」ビジネス価値の最大化に貢献することが期待されているが、企業等における対応は不十分であった。

そこで本調査研究は、以下の2点を目的とした。

まず、我が国の産業国際競争力を強化するためのオープンイノベーションを推進するため、諸外国におけるオープンイノベーションの成功及び失敗要因をベンチマークし、我が国への成功要因の実装及び失敗要因の排除の在り方を検討する。

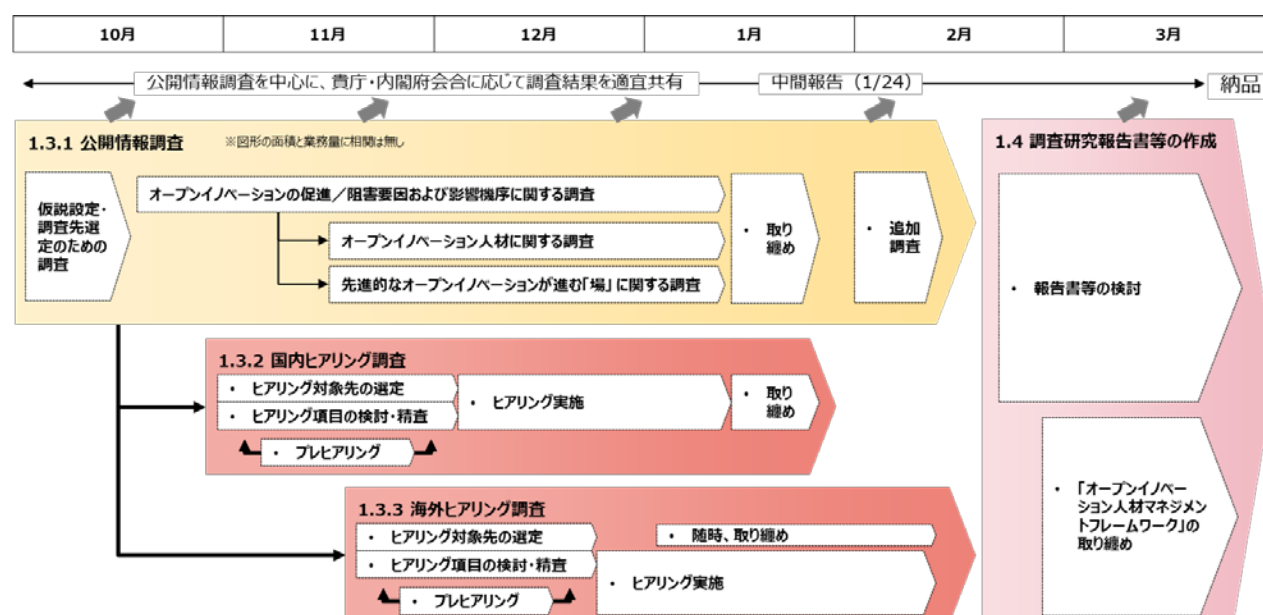
次いで、そのうち特に、多様な人・組織が集う場においてその風土をイノベーティブにし、オープンイノベーションを推進する人材について、求められるマインドセット、スキルセット及び働き方、並びにそうした有為の人材がモチベーションを高められるようなインセンティブ制度・組織体制等の環境を明らかにする。これらの調査結果を、人材の獲得、育成及び活用の観点から企業の具体的な対応策に落とし込むことで、最新のオープンイノベーションを巡る情勢も踏まえた「21 世紀型モデル」の社会・経済環境に適した企業風土への改革を促すことに資することを目指す。

1.2 調査内容

本調査では、諸外国において、オープンイノベーションに対して有為の成果を上げている（又は何らかの取組を行ったが失敗している）企業等 17 件、及び国家、都市・地域、複数主体が集うコンソーシアム等におけるオープンイノベーション促進の取組 5 件、合計 22 件を対象とした公開文献調査を実施した。これらの他に、我が国についても同 17 件及び都市・地域、複数主体が集うコンソーシアム等におけるオープンイノベーション促進の取組 5 件、計 22 件の事例に関する公開文献調査を実施した。加えて、本調査の仮説に合致する活動を推進する企業・組織等については、国内 6 者、諸外国 9 者に対するヒアリング調査（国内・海外）を実施した。

なお、本調査全体のスケジュールは以下の通りである。

< 調査スケジュール >



1.3 調査事務局

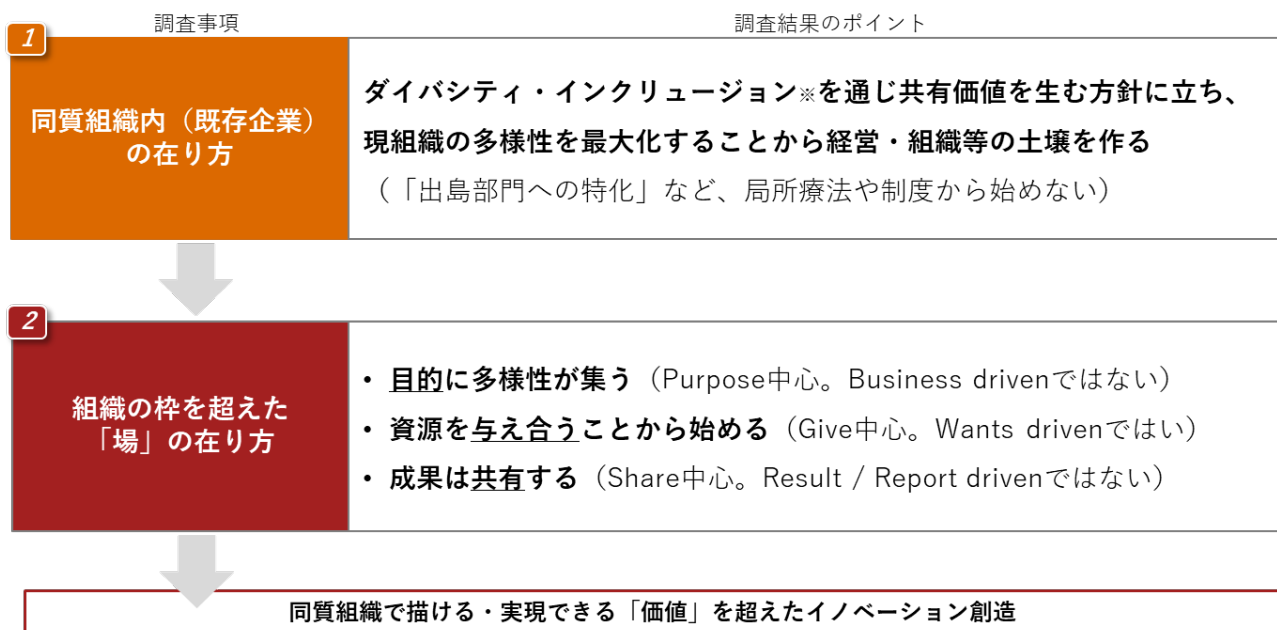
- ・ 篠崎 亮 PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト
- ・ 篠塚 友香子 PwC コンサルティング合同会社 アソシエイト
- ・ 森川 大智 PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト
- ・ 松原 光代 PwC コンサルティング合同会社 マネージャー

2 調査結果概要

2.1 調査結果全体のまとめ

本調査においては、我が国の産業国際競争力を強化するためのオープンイノベーションを推進するため、諸外国におけるオープンイノベーションの成功及び失敗要因をベンチマークし、今後、我が国において促進していくべき実質的なオープンイノベーションとして「価値共創」を掲げた。その上で、価値共創時代における企業の在り方、および、価値共創の「場」の在り方を、国内外の先進事例の調査に基づき明らかにした。

本調査研究を通じて、同質組織で描ける・実現できる「価値」を超えたイノベーション創造に向け、「同質組織（既存企業）の在り方」「組織の枠を超えた『場』の在り方」との両面において、以下の2点が明らかになった



2.2 オープンイノベーションが促進及び阻害されている要因と影響機序

本調査においては、第一に、我が国においてオープンイノベーションが促進及び阻害されている要因と影響機序を明らかにした。

まず、産学官における技術の移転を主たる目的とする「技術ドリブン」なオープンイノベーションに関しては、昨今の制度整備等により、その活動が徐々に活発化しつつある。しかし、諸外国においては、社会において実現したい価値や、社会課題解決を見据えた「価値ドリブン」なオープンイノベーションが促進されつつあり、企業等の既存組織が、社会価値を意識しながら、エコシステムを活用したイノベーション創出に取り組む動きが見受けられる。このことを踏まえ、本調査では、「価値ドリブン」なオープンイノベーション（以降、「価値共創」）を我が国においても促進していく必要があるとの立場から、価値共創を実質化するうえでの阻害要因について調査した。

阻害要因としては、まず、社会の課題として、創造性の低さ、異文化に対する受容性の低さ、人材流動性の低さが指摘された。また、既存企業の課題については、組織戦略、オペレーション（人事・知財等の機能）、風土・文化の観点で課題を整理した。そこでは、同質性の高い組織のマインド・機能が、新しい価値を描き、それを外部と共有・実現していく活動の阻害要因となっていることが明らかとなった。

2.3 オープンイノベーション先進企業における人材マネジメントの在り方

本調査では、前述の調査に加え、オープンイノベーションにおいて先進的な取り組みを実施している企業を対象とし、そこでの組織・人事的な取り組みを調査した。これらの調査から、我が国企業が抱えるオープンイノベーションを促進する上での本質課題を解決するための方向性を検討した。

その結果として、先進企業においては、ダイバーシティ・インクルージョンを通して共有価値を生む方針に立ち、現組織の多様性を最大化することから経営・組織等の環境整備が進められていることが明らかとなった。これらの企業における取り組みの特徴としては、新しい挑戦を行う際に、「出島部門への特化」等、組織論・正論的な局所療法からはじめるのではなく、企業全体で「多様性を涵養する土壌づくり」および「社外活動

を促進する施策整備」を実行し、個起点の多様な社内外活動を促進していることが明らかとなった。このことから、我が国企業において、新しい挑戦にアジャイルに資源（資金・人材・技術等）を結集させていくためには、まずもって、同質性の高い風土から多様性を涵養する風土を備えた組織への変革に取組み、そのうえで、企業の価値実現を担う多様な人材が外部との共創活動に参画することを後押しするような施策を整備する必要があることが示唆された。

2.4 我が国におけるオープンイノベーションが促進される場の在り方

本項では、組織の枠を超えた「価値共創」が促進される「場」の在り方について、デンマークをはじめとする北欧諸国での取組みを調査し、「場」の機能および資源提供者側の取組みを明らかにした。

その結果として、まず、デンマーク等の北欧諸国では、価値共創の「場」と資源提供者（既存企業や自治体等）の一体的な活動が促進されていることが明らかとなった。

「場」の類型としては、主として、「自治体主導」「第三者主導（コンサルティングファーム等）」「企業主導」「大学主導」の4類型が見受けられた。そして、これらの「場」においては、①高い透明性の中でビジョン・目的を共有、②多様な参加者のアイディア・資源を融合、③共有価値の創造とシェアの3つの共通機能が認められた。

また、デンマークでは、既存企業や自治体等が外部の共創活動に積極的に参与しており、課題やビジョンを設定する段階から、高い透明性の中で、外部（社会）との関りを密に保っていた。そして、外部の価値共創に参加することで新たな価値実現を目指す企業は、外部での活動を促進するのみならず、従来型の自前主義に基づく価値創造文化を変えるべく、社内コミュニケーションや意思決定プロセスの変更等、社内変革にも注力していることが明らかとなった。

2.5 我が国におけるオープンイノベーションの在り方

本調査においては、我が国において価値共創を実質化するために、既存企業に求められる事項について、経営、組織・個、資源（知的財産等）の観点から明らかにした。

既存企業が、同質組織で描ける・実現できる「価値」を超えたイノベーションを創造していくためには、既存組織内における変革「外に資源を開きうる組織・人材や経営資源の見える化」、また、これらの資源を「外部に開く・提供する仕組みの整備」が求められることを提言し、各企業の取組みを参考にしながら、その具体施策をまとめた。

2.6 オープンイノベーションの場における紛争の解決手段

本調査では、オープンイノベーションの阻害要因（心理的萎縮）のひとつとして挙げられる知財紛争に関して、その紛争解決に取り組む国際仲裁機関の取組み（専門家人材育成を含む）について調査を実施した。

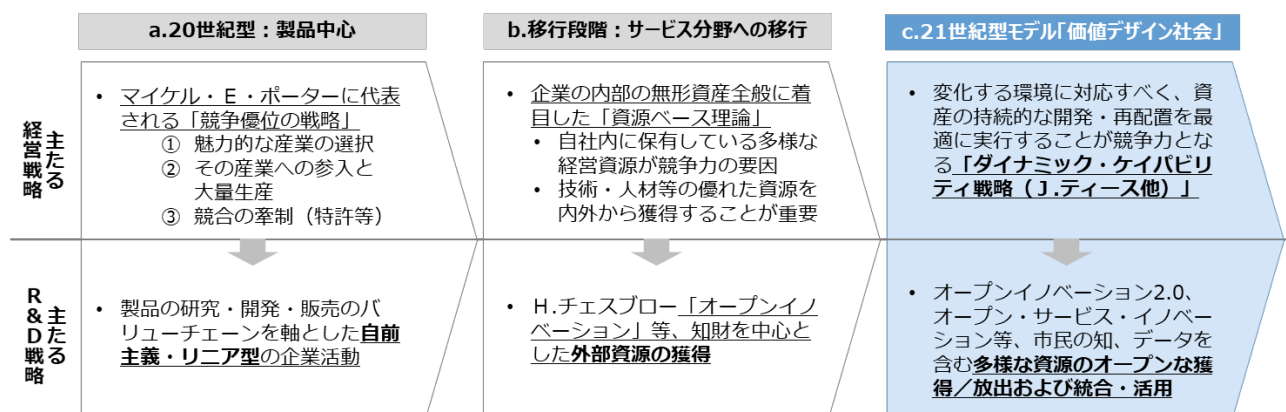
国際仲裁機関においては、紛争解決プロセスの効率化、仲裁人データベースの整備、知財紛争に関する情報発信・共有が共通的な取組みとして見受けられ、紛争解決に要する時間・コストを軽減することによる仲裁機能の強化が進められていることが明らかとなった。

Ⅱ オープンイノベーションが促進及び阻害されている要因と影響機序

1 オープンイノベーションの潮流

元来、オープンイノベーションは、企業等の組織が、組織内部のイノベーションを促進するための方法論として理解されてきた¹。企業の経営戦略との関係で言えば、これまでは、「資源ベース理論」の下、自社内に保有している多様な経営資源が競争力の要因であるとされ、技術・人材等の優れた資源を内外から獲得する手段としてオープンイノベーションが重視されてきた。一方、昨今では、欧米を中心に、外部の環境変化に対応すべく企業内外の資源の獲得と最適な統合を図ることで競争力を確保する「ダイナミック・ケイパビリティ戦略²」の導入が進む。それに伴い、技術等の資源の獲得にとどまらない、より多様な資源の統合・活用としてのオープンイノベーションへの期待が高まっている。

< 企業の経営戦略の変化とオープンイノベーション >



¹ Henry W. Chesbrough, “Open Innovation - the New Imperative for Creating and Profiting from Technology”, 2003 年.

² デビット・J・ティース著、『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』, 2013 年.

事実、その目的に応じ、オープンイノベーションの在り方や方法論は多様化してきた。企業内活動で言えば、その目的や対象が、研究開発のみならず新事業創出へと、拡大しつつある。また、大きな潮流としては、欧州を中心として、企業と外部パートナーの1対1の連携（オープンイノベーション1.0）から、エコシステムにおける複数アクター間の連携（オープンイノベーション2.0）へのシフトが見られる。具体的な活動例としては、市民を巻き込みリビングラボ型の活動の広まり等、多様なアクター同士の共創活動が活発化している。

＜オープンイノベーションの変遷³＞

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

つまり、組織内の活動であったオープンイノベーションは、組織が置かれている社会環境の変化を踏まえたより俯瞰的な視点の下で再定義され、組織の枠を超えた価値創出活動として、その位置づけや重要性が変化しつつあると言える。

³ NEDO「オープンイノベーション白書 第2版 概要版」

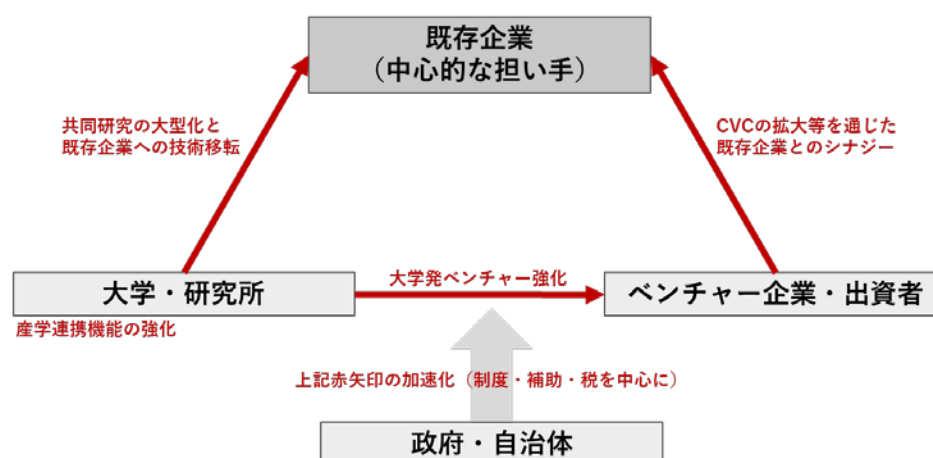
（<https://www.nedo.go.jp/content/100879991.pdf>）最終アクセス日：平成31年3月22日

2 我が国におけるこれまでのオープンイノベーション

我が国では、グローバル化、市場ニーズの多様化、新興国の台頭等を背景として、自前主義に基づく従来型の研究開発体制では、社会に価値を生み出し続けることに限界があるとの認識が高まりつつある。その中で、企業等がスピード感を持って新しい価値を生み出していくための方法論として、オープンイノベーションが重視され、オープンイノベーションの活性化に向けた研究や施策整備が随所で進められてきた。

これまで、我が国において、オープンイノベーション促進に向けて取組まれてきた研究や施策整備を概観すると、そこでは、既存企業を中心的な担い手とし、大学やスタートアップ企業等の外部パートナーから企業への技術移転に焦点が当たってきたことがわかる。

< 我が国のオープンイノベーション促進のために取組まれてきた主な事項 >



例えば、既存企業と大学の連携としては、産学共同研究の拡大により、「組織」対「組織」の連携によるアイデア創出、また、大学改革による産学連携機能の強化やイ

ノベーションエコシステムの創出に対する取組みが進んできた⁴。また、既存企業とスタートアップ企業の連携は、CVC（Corporate Venture Capital）の拡大等の動きが活発化し、大学発スタートアップの強化や大学や企業によるスタートアップ支援が促進されてきた⁵。このように、既存企業、大学、スタートアップ企業間の連携の加速化に向けた仕組みや補助金等の制度が整備されてきたところである。

では、企業におけるオープンイノベーション活動の現状はどうか。日本企業でのオープンイノベーション活動は、前述の通り、既存企業においてもその重要性が認識され、支援制度の整備が進められてきた。しかし、研究開発における外部との連携は、件数ベースで全体の3割未満に留まり、とりわけスタートアップ企業との連携が少ないのが現状である⁶。また、オープンイノベーションに取り組む主な目的としては、「研究開発活動のスピードアップ」、「プロトタイプ・施策品の開発」、「新しい技術トレンドの探索」等が挙げられ、既存企業においては、研究開発における何らかの成果獲得に向けてオープンイノベーションが推進されてきたことがわかる⁷。

以上の通り、これまでの日本企業におけるオープンイノベーションの活動は、研究開発における技術獲得の色が強く、R&D部門の「技術ニーズ」が起点となっているケースが多く見受けられた。

⁴ 内閣府「総合イノベーション戦略」

(https://www8.cao.go.jp/cstp/tougosenryaku/tougo_gaiyo.pdf) 最終アクセス日：平成31年3月13日

⁵ 平成28年 経済産業省農業技術環境局「イノベーション政策について」

(http://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/pdf/004_02_00.pdf) 最終アクセス日：平成31年3月13日

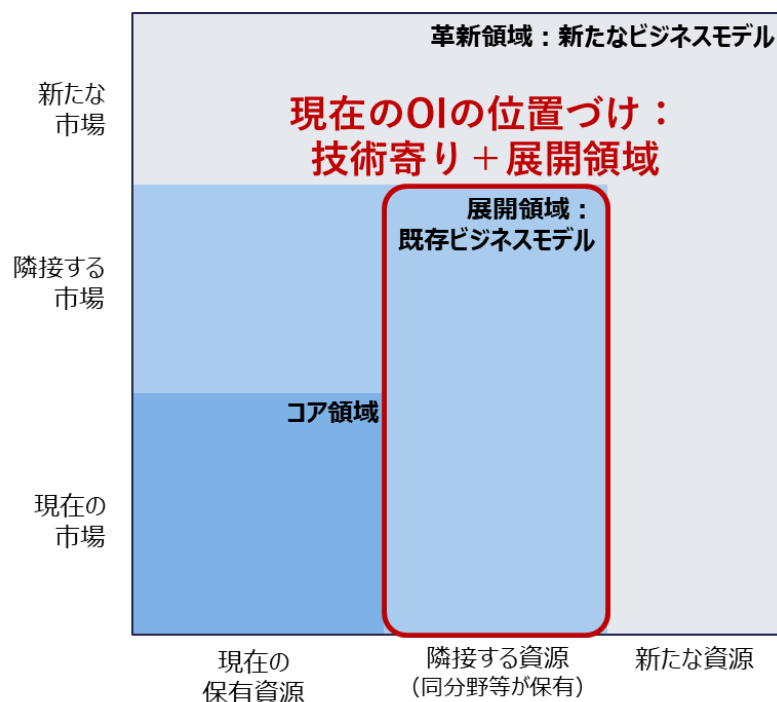
⁶ 平成28年度 経済産業省産業技術調査「企業の研究開発投資性向に関する調査」

(http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000763.pdf) 最終アクセス日：平成31年3月13日

⁷ 平成28年度 経済産業省産業技術調査事業「我が国企業の研究開発の支援のあり方に関する調査」

(https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000018.pdf) 最終アクセス日：平成31年3月13日

＜我が国企業におけるこれまでのオープンイノベーションの位置づけ＞

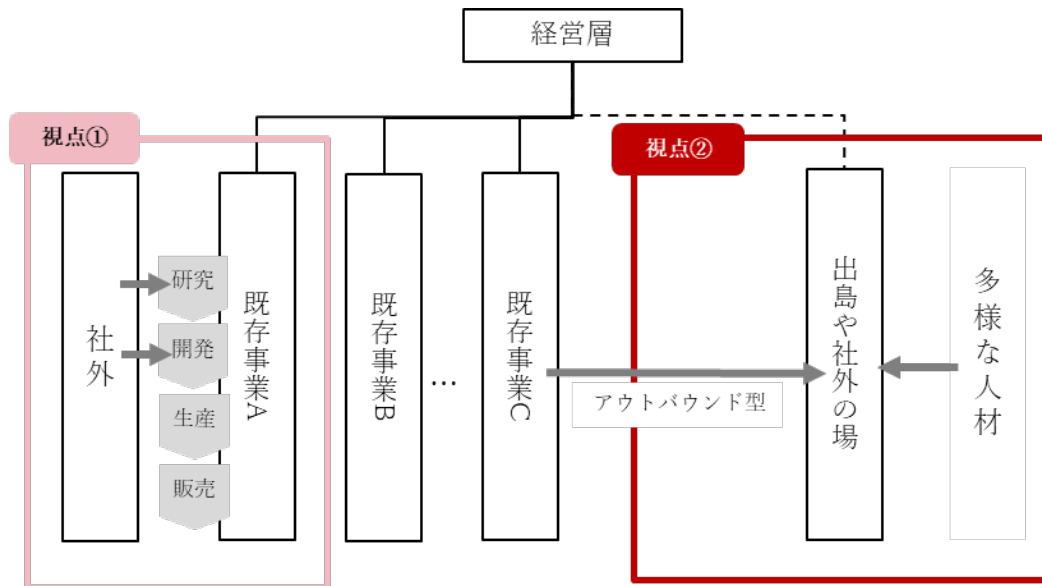


その中で、昨今、既存事業部の R&D 部門を中心としたオープンイノベーション活動のみならず、新規事業創出に特化した組織（出島）を設置し、新たなビジネスモデルや価値創出に取り組む活動が推進されつつある。これは、事業の効率的な開発・生産体制に最適化された既存組織と一定の距離を置く「出島」等において、非連続なイノベーションによる新たな価値創出を目指す試みである⁸。

⁸ 日本経済団体連合会「Society 5.0 -ともに創造する未来-」

(http://www.keidanren.or.jp/policy/2018/095_honbun.pdf) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 13

＜我が国企業におけるオープンイノベーション推進体制＞



	方策	アウトカム
視点①	既存事業部に外部資源（知財等）を取り込む。中央研究所モデルの発展段階	自社のアイディアに基づく、優れた技術の開発（テクノロジーイノベーション）等
視点②	大企業から大胆に切り離された社外で事業を創造、または、飛び地での新事業創出に取組む専門組織を組成（出島）	新たなビジネスモデルにもとづくソリューション創造 等

しかしながら、このような非連続なイノベーションによる新たな価値創出は、現在、大企業を中心に、専門組織の設置等による大胆な体制整備とともに取組まれているところであるが、まだ十分な成果が見られているとは言い難いのが現状である。総じて、我が国企業におけるオープンイノベーションは、新規技術の獲得を通じた既存事業の展開を目的とした「技術ドリブン」な活動が多く、新たな価値創出に繋がりうる活動の促進は、まだ道半ばであると言える。

3 これからのオープンイノベーション

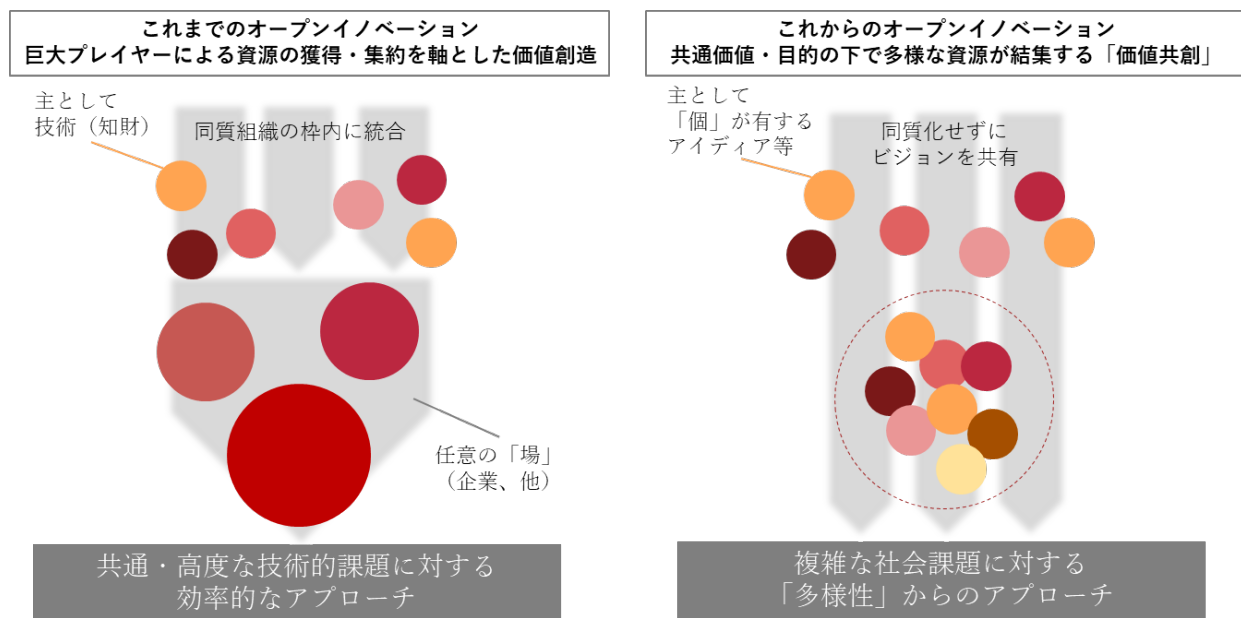
3.1 これからのオープンイノベーションの在るべき姿

本項では、外部環境の変化や諸外国における価値創造の動向を踏まえながら、これからのオープンイノベーションとして、共通の目的の実現に向けて多様なアクターが共創する「価値共創」に着目し、その在るべき姿についてまとめた。

既に述べた通り、これまで我が国で推進されてきたオープンイノベーションの多くは、既存企業の R&D 部門が中心となり、技術獲得を主たる目的とする「技術ドリブン」な活動であった。昨今では、大企業を中心に、新たなビジネスモデル創出や新規市場開拓等の「破壊的イノベーション」を視野に入れた、技術獲得に限らない外部連携が進められつつあるが、その活動が成果に結びついているとは言い難い。

他方、諸外国においては、複雑化する社会課題解決に向けて、大企業等の巨大なプレイヤーによる資源の獲得・集約を軸とした価値創造に加え、多種多様なプレイヤー間の共創（Co-Creation）を通じた価値創造への期待が高まっている。

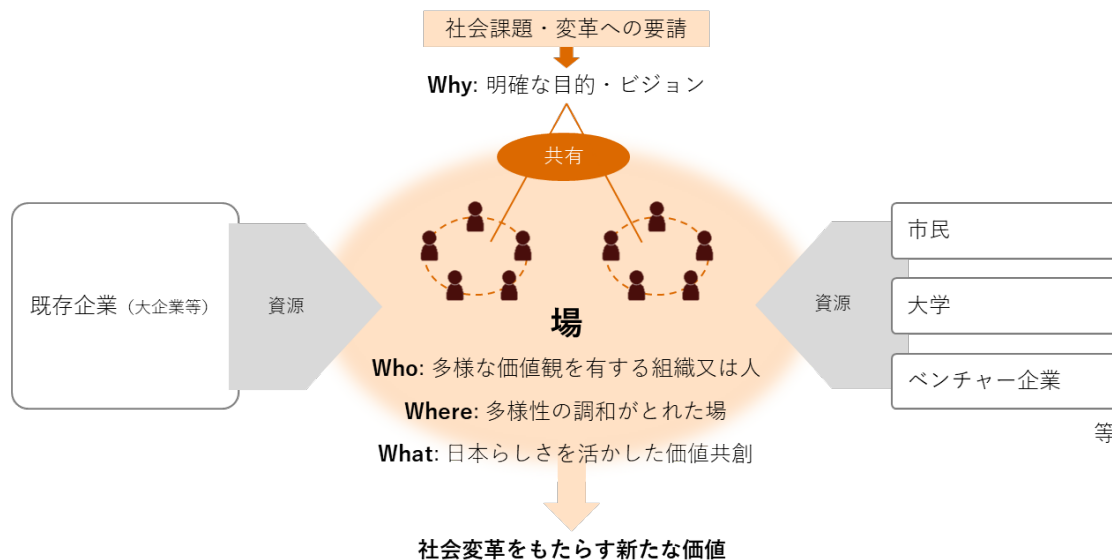
<オープンイノベーションのこれまで/これから（概念図）>



ここでの「共創」は、コレクティブ・インパクト（Collective Impact）⁹とも呼ばれ、これまで主として価値創造を担ってきた企業や自治体などのプレイヤーが、自らの枠を超え、社会全体の価値を意識しながら、エコシステムからの価値創造を行うことが期待される。

このように、諸外国では、社会が高度化・複雑化するに伴い、実現したい目的・価値を起点とする「価値ドリブン」な共創活動が勃興しつつある。これまで、我が国におけるオープンイノベーションに関する研究や施策は、産・学・官といった組織間の連携を促進・加速化することを目的としていたが、これからは、この組織間の連携の更なる加速化のみならず、目的・価値を起点に多様な個人が組織の枠を超え、エコシステム内の「共創」に参画することが求められるのではないかと。ここでの「共創」は、それぞれの組織における活動成果や技術の移転に限らず、組織の枠を超えて多様な人材・資源が結集し、価値の実現に向けた一体的な活動を推進していく点に特徴がある。

＜これからのオープンイノベーションの在るべき姿¹⁰>



⁹ 社会価値創出に向けた社会課題解決等、共通の目的の下、多種多様なプレイヤー集まり、共に目的達成を目指す取組みのこと。

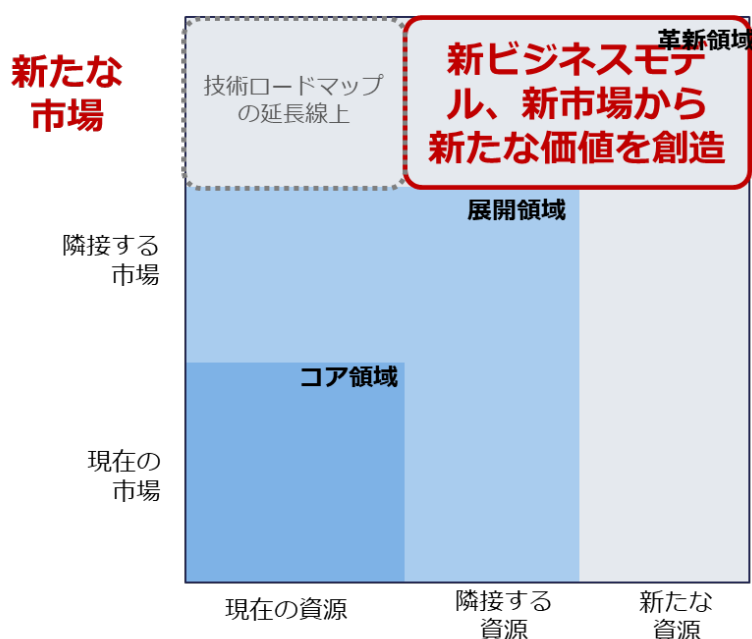
¹⁰ 平成 30 年度内閣府知的財産戦略本部「価値デザイン社会に資する実質的なオープンイノベーションの実施に関するタスクフォース」における議論より弊社整理

そして、これらの共創活動を実質化するためには、既存組織の変革や、イノベーションエコシステムの強化、とりわけ、価値共創が促進される「場」づくりが必要である。共創の「場」においては、社会課題解決等の明確な目的・ビジョンの下、多様な価値観を有する組織や個人がその多様性を活かしながら目的達成に挑む。そして、「場」の活性化に向けては、大企業等の資源を保有する既存組織が、「場」に人材等の資源を開くことで、多様なアクターとの価値共創活動を加速化・スケールさせていくことが期待される。

3.2 企業におけるこれからのオープンイノベーション

企業におけるオープンイノベーション活動には、R&D 部門を中心とした技術探索・獲得から、社会で実現したい価値を起点とする、（部門を超えた）組織全体での価値共創活動への移行が求められる。これは、昨今、大企業を中心に促進されはじめている、既存事業の改善の延長線上にない、非連続な価値創出の取組みと軌を一にする。つまり、社会課題解決、新ビジネスモデル・新市場の創造等、同質組織では描けない価値の実現に向け、多様な人材が集まる社内外の「エコシステム」「場」を活用しながらイノベーション創造を目指すことが、複雑化する社会における企業の競争力向上へと繋がると考えられる。

<企業におけるこれからのオープンイノベーションの位置づけ>



なお、オープンイノベーション等の活動では、新たな市場・資源の創出に加えて、新たなビジネスモデルが生まれることもある。その際、新たに創出されるビジネスモデルが、既存ビジネスと競合関係となる（カニバリゼーション）リスクが存在する。しかし、自社市場を破壊しうるスタートアップ企業等との将来的な競争も見越し、現時点ではカニバリゼーションである製品・サービスへの投資の戦略的な実行、自己変革の実行も、企業にとっての重要課題になりうる。

本項のまとめとして、企業におけるこれまでのオープンイノベーションとこれからのオープンイノベーションの違いを、以下の表の通り整理した。

	これまでのOI（技術ドリヴン）	価値D社会に向けたOI（価値ドリヴン）
起点	内部のアイデア（開発目標 等）	外部のアイデア（将来の社会で実現したい価値、ビジョン）
目的	同質組織で描ける「価値」に対して、組織外の資源を用いてイノベーション創造活動を高度化する	同質組織では描けない、実現できない「価値」に向けたイノベーション創造
活動	インバウンド型（人材・知財等の外部資源を取り込む）活動	外部と「価値」を共有し、主にアウトバウンド型（人材・知財等の内部資源を外部に開く）で活動
場	同質組織（社内、または、同一分野等の社外連携）	多様な価値観を有する人材、多様な資源が集う組織・場

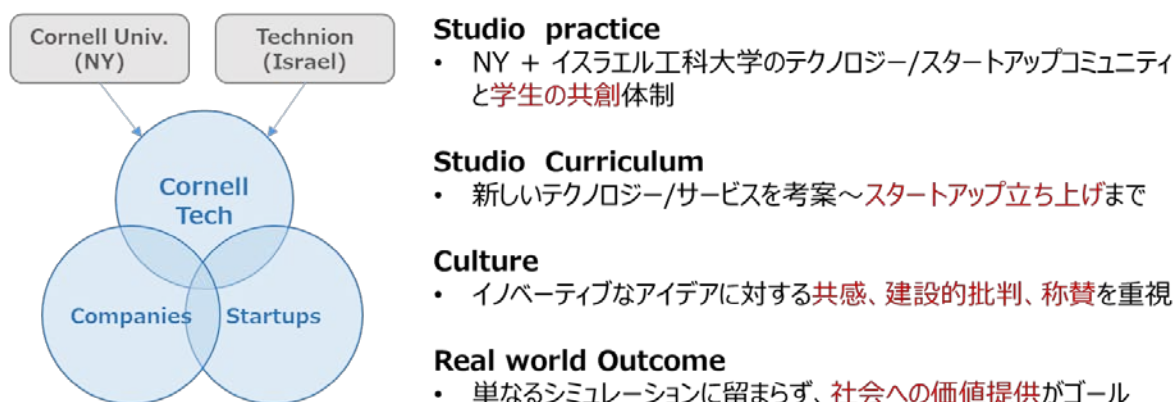
3.3 これからのオープンイノベーションの活動例

本項では、「目的」や「価値」を起点とする、価値ドリブンなオープンイノベーション（価値共創）の具体的な取組事例を、公開文献調査に基づき紹介する。

(1) 海外事例：米国ニューヨーク市「コーネルテック¹¹」

コーネルテックは、コーネル大学とイスラエル工科大学が共同で設立するテックキャンパスであり、デジタル時代においてリーダーとなる人材の育成と新たなテクノロジーの創出を目指す。特徴としては、多様な知の交流が自然と促進されるようなオープンなキャンパス設計、学科を跨いだチームで数ヶ月間をかけてゼロからプロダクト政策に組む「Studio カリキュラム」等が挙げられる。この「Studio カリキュラム」は企業・デザイナーとの連携の下で実施され、当該カリキュラムやポスドクプロジェクトから Studio カリキュラムやポスドクプログラムからのスピナウトスタートアップが多数創出されている。

多様なアクターがキャンパスに集い 共創から人材と価値が生まれる

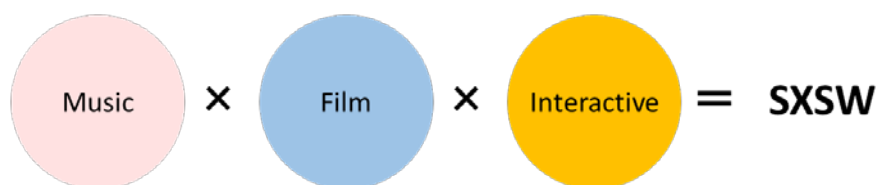


¹¹ コーネルテック HP (<https://www.tech.cornell.edu/>) より弊社まとめ、最終アクセス日：平成31年3月13日

(2) 海外事例：米国「サウスバイサウスウェスト」¹²

サウスバイサウスウェスト（SXSW）とは、ミュージック、フィルム、インタラクティブ、コメディの4部門にわかれて開催される、世界的なスタートアップイベントである。インタラクティブ部門では、IT関連企業、スタートアップの新規事業アイデア、プロトタイプ紹介が目玉となり、過去には、Twitterが当部門での受賞をきっかけに世界的に注目される等、次世代の価値が生まれるイベントとして、メディアからの注目も高い。

多様な人材が学び、アイデアを共有し合い、
非連続な価値を創造する



音楽、映画、インタラクティブ※といった、領域を跨ぎ多様な知が集結する場

時代の潮流をとらえ、革新的な技術を用いた作品を表彰する**インタラクティブイノベーションアワード**、AIやBlockchainといった革新的な知見、または、社会的課題解決に寄与する知見を有するスタートアップを対象としたアクセラレータープログラム**SXSW Pitch**等が世界から注目

(3) 海外事例：北欧型リビングラボ¹³

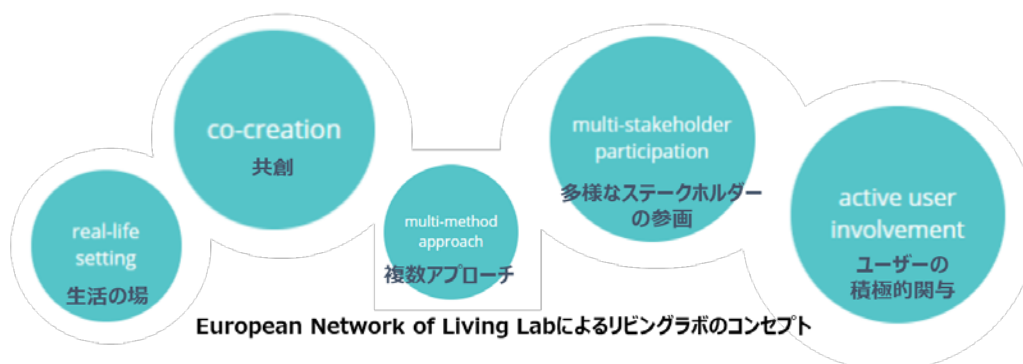
デンマークやスウェーデン等の北欧諸国では、課題を抱える市民（ユーザー）を価値創造や課題解決のプロセスに巻き込みリビングラボ型の共創活動が推進されている。と

¹² サウスバイサウスウェスト HP (<https://www.sxsw.com/>) より弊社まとめ、最終アクセス日：平成31年3月13日

¹³ European Network of Living Lab HP (<https://enoll.org/>) およびその他の公開文献調査より弊社まとめ、最終アクセス日：平成31年3月13日

くに、その取組みは都市計画やヘルスケア領域において活発化し、例えば、高齢者の生活の質を向上するための行動補助製品・テクノロジーの開発・展開が、市民・企業・自治体の一体的な活動により進められている。

課題の現場から、 生活を豊かにするイノベーションを創出する



北欧を中心としたヨーロッパでは政府が積極支援

- 課題を抱える「市民/ユーザー」を解決策立案のプロセスに巻き込む、**リビングラボ**
- デンマーク等の北欧諸国では、ヘルスケアや福祉の領域においてもリビングラボの取組が普及し、例えば高齢者の生活の質を向上するための行動補助製品・テクノロジーが開発・提供

(4) 国内事例：産学官の共創活動

諸外国のみならず、国内においても、産学官の共創活動が進められつつある。代表的な活動事例としては、Future Center Alliance Japan (FCAJ)、Code for Kanazawa (CfK)、福岡地域戦略推進協議会 (Fukuoka D.C.) 等が挙げられ、自治体と企業・市民が一体となり、地域の課題解決等に取り組んでいる。

団体名	活動内容
Future Center Alliance Japan (FCAJ)	企業や官庁、自治体、大学、NPO等がイノベーションを創出・加速するための「場」すなわちフューチャーセンター、イノベーションセンター、リビングラボ等のイノベーション加速支援環境の構築と活用に資するアライアンス組織。リビングラボでは、人々が生活する「まち」で社会実験を重ねるオープンイノベーション2.0を推進する。
Code for Kanazawa (CfK)	市民から課題を集め、その課題を整理・分析した上で、メンバーが実際に課題解決となるソフトウェアやハードウェア（仕組みや方法）を開発・提供する。自治体に腕利きのプログラマーを派遣し、市民と地域が抱える問題を解決するアプリやサービスを開発するサービスを提供するCode for America（非営利団体）がモデルとなっている。
福岡地域戦略推進協議会 (Fukuoka D.C.)	福岡の新しい将来像を描き、地域の国際競争力を強化するために成長戦略の策定から推進までを一貫して行う、産学官民一体のシンク＆ドットタンク。福岡都市圏を核として、九州、さらには隣接するアジア地域との連携を図り、事業性のあるプロジェクトを推進する。

(5) 国内事例：産学官による価値起点の活動推進¹⁴

我が国における産学連携でも、技術の移転に限らない「価値ドリブン」な活動が勃興しつつある。例えば、東京大学と日立製作所の「日立東大ラボ」では、Society5.0の実現に向けたプロジェクトを推進する等、共通の目的・ビジョンに基づく活動を行っている。また、大阪大学とパナホームの「大阪大学グローバルビレッジ」では、大学の宿舍跡地をひとつのコミュニティモデルとし、多様な人材の共創が実現する社会・コミュニティの一体的な構想が進められている。

名称	日立東大ラボ	大阪大学グローバルビレッジ
設立年	2016年	2017年
設立趣旨	「産学協創」の新たなスキームとして、東京大学と日立製作所が連携し、Society5.0の実現に向けたビジョンを創出し、イノベーションを創出する	- 大阪大学とパナソニックホームズ等が連携し、共創社会・支え合うコミュニティを構想、推進する、産学連携の「まちづくり」事業 - グローバルビレッジ（津雲台）をひとつのコミュニティモデルとし、大阪大学人間科学部の研究活動にも生かす
事業内容	- ハビタット（住居） 「ものづくり（工学・技術開発）」と「まちづくり（適地展開・社会デザイン）」の統合的アプローチによるハビタット（人間住居）のイノベーションを通じ、Society5.0を実現 - エネルギー Society5.0におけるエネルギー駆動型社会を支えるエネルギーシステム、特に電力システムの技術的、政策・制度的課題の検討を行う	- 大阪大学の津雲台宿舍（大阪府吹田市）を廃止し、外国人留学生や高齢者らさまざまな住民が支え合うモデル地区「グローバルビレッジ」を整備する - 職員宿舍と学生寮のほか、一般向けの賃貸住宅などを整備し、小売店や病院、学習塾も併設する、多世代共生、多様性を尊重するコミュニティづくりに取り組む

¹⁴ 日立東大ラボ（<http://www.ht-lab.ducr.u-tokyo.ac.jp/>）、大阪大学グローバルビレッジ施設設備運営事業（<https://homes.panasonic.com/company/news/release/2017/1027.html>）より弊社まとめ、最終アクセス日：平成31年3月13日

4 これからのオープンイノベーションに向けた課題

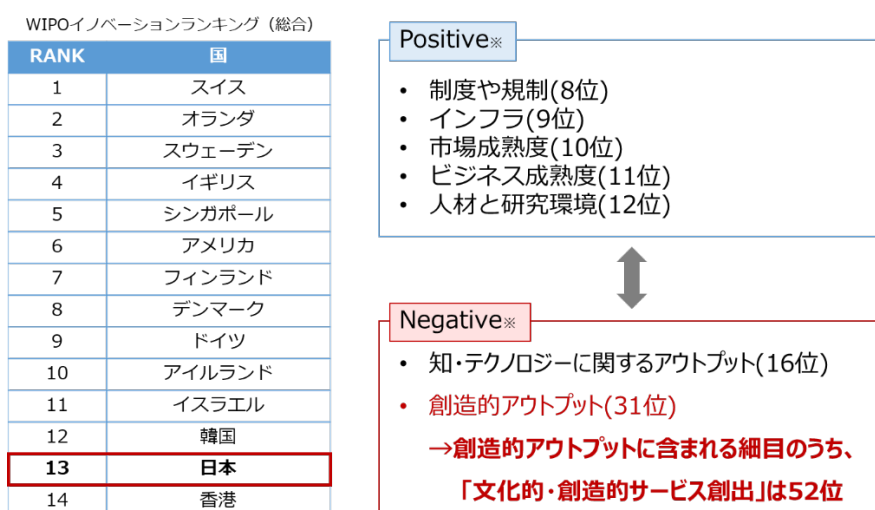
本項では、これからのオープンイノベーションである「価値共創」を促進する上で、社会および企業が抱える課題について整理する。

4.1 社会における課題

4.1.1 創造性の低さ

まず、国際機関等の調査から、我が国においては、創造性の低さがイノベーション創出の弱みとなっていることが指摘されている。例えば、WIPO のイノベーションランキングにおいて、我が国は総合 13 位と高順位に位置しているものの、その内訳を見ると、知・テクノロジーに関するアウトプット（16 位）や創造的アウトプット（31 位）等、実際の取組みを成果に繋げていく点に課題があることがわかる。イノベーション創出によって国際競争力を高めていくためには、市場やビジネスの成熟度や高度な人材育成といった強みを活かしつつ、現在進行中の取組みを新しい価値創出へと繋げていくことが求められている。

<WIPO イノベーションランキングにおける日本のイノベーション力¹⁵>



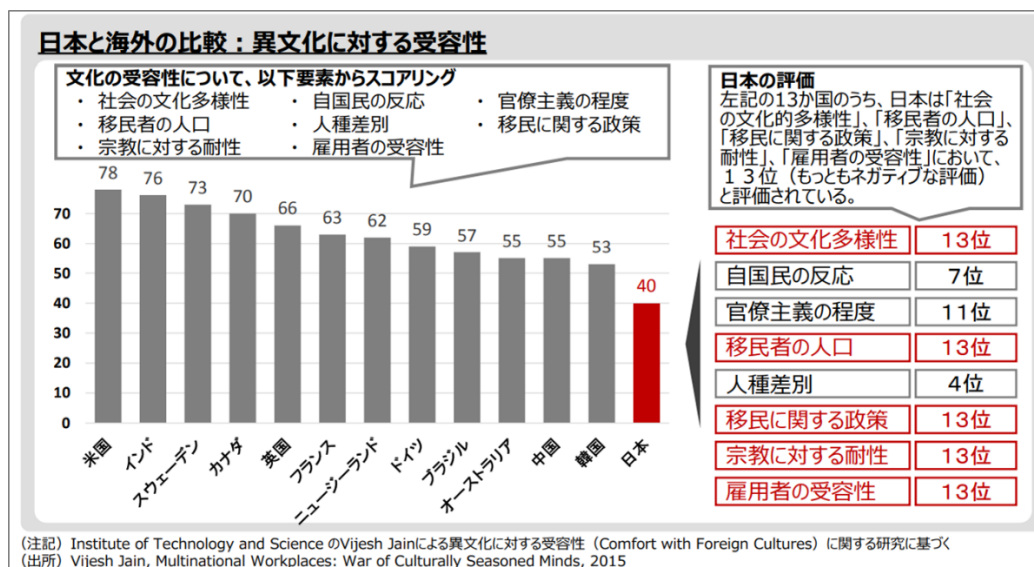
¹⁵ WIPO Global Innovation Index rankings 2018

(https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf) より弊社整理、最終アクセス日：平成 31 年 3 月 25 日

4.1.2 異文化に対する受容性の低さ

また、社会全体における課題として、異文化に対する受容性が低いことが挙げられる。同質性が高い社会は、それ自体としては問題ではないものの、イノベーションが多様な知の掛け合わせによって創発すること、また、急速に進行するグローバル化の流れを踏まえると、社会全体として異なる文化を受容し、多様性を涵養する環境をいかに整備していくかが、我が国における創造性の向上、ひいては、産業競争力向上にとっての重要課題であると考えられる。

< 我が国の異文化に対する受容性（海外比較）¹⁶ >



なお、イノベーションと多様性に相関関係があることは、企業等の組織のダイバーシティが進むにつれてイノベーションによる収入の割合が増加する等、昨今の調査結果からも明らかとなっている¹⁷。

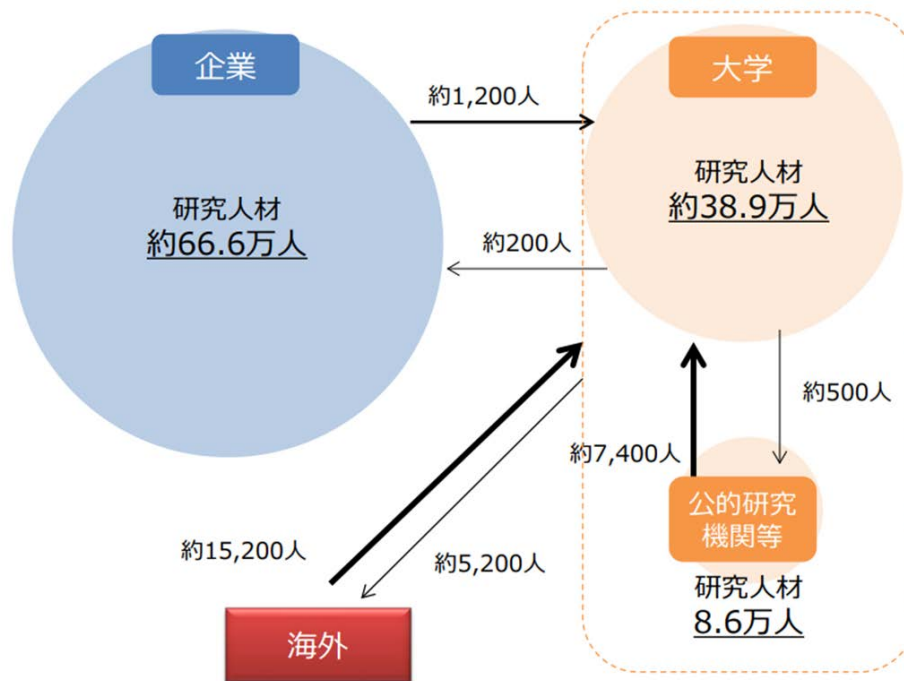
¹⁶ 平成 28 年 11 月 経済産業省経済産業政策局「ダイバーシティに関する各種調査」
(https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/diversity/pdf/004_05_03.pdf) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 22 日

¹⁷ BCG HOW DIVERSE LEADERSHIP TEAMS BOOST INNOVATION
(<https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>)、最終アクセス日：平成 31 年 3 月 14 日

4.1.3 人材流動性の低さ

異文化に対する受容性が低いことに加え、我が国では人材の流動性が低く、多様な知の活発な交わりが進んでいないことも課題として挙げられる。企業・大学間の組織を超えた人材の流動性が低さは、これまでも指摘されてきた問題であり、大学改革や産学連携をめぐる施策を通してその交流が促進されてきたところであるが、マクロな動きとしては、十分に活性化しているとは言い難い状況である。

＜組織別研究人材の流動化の状況¹⁸



¹⁸ 平成 28 年 8 月 経済産業省 産業技術環境局「イノベーション政策について」
(http://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gi_jutsu/pdf/004_02_00.pdf) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 14 日

4.2 企業における課題

次に、我が国社会でオープンイノベーションを実質化し、外部との共創を通じた価値創出に向けて、既存企業が抱える課題について述べる。

総論としては、①組織戦略、②オペレーション（人事・知財等の機能）、③風土・文化の側面から、以下の通り課題が指摘されている。

<オープンイノベーションを促進するうえでの企業の課題（総論）¹⁹>

1 組織戦略	・ 経営トップのコミットメントが不十分 ・ オープンイノベーション戦略の位置づけが不明瞭 ・ 外部連携が全社的な取組となっていない
2 オペレーション	・ 人員を確保できない、確保できても活用できない ・ 外部連携を進めるうえでの判断基準が不明瞭ゆえ、費用分担や知財の取扱いで合意できない ・ 予算確保、意思決定のスピードなど、従来の仕組みに依存してしまう
3 風土・文化	・ 社員の「自前主義」志向が強い ・ 社内の機運が高まっていない

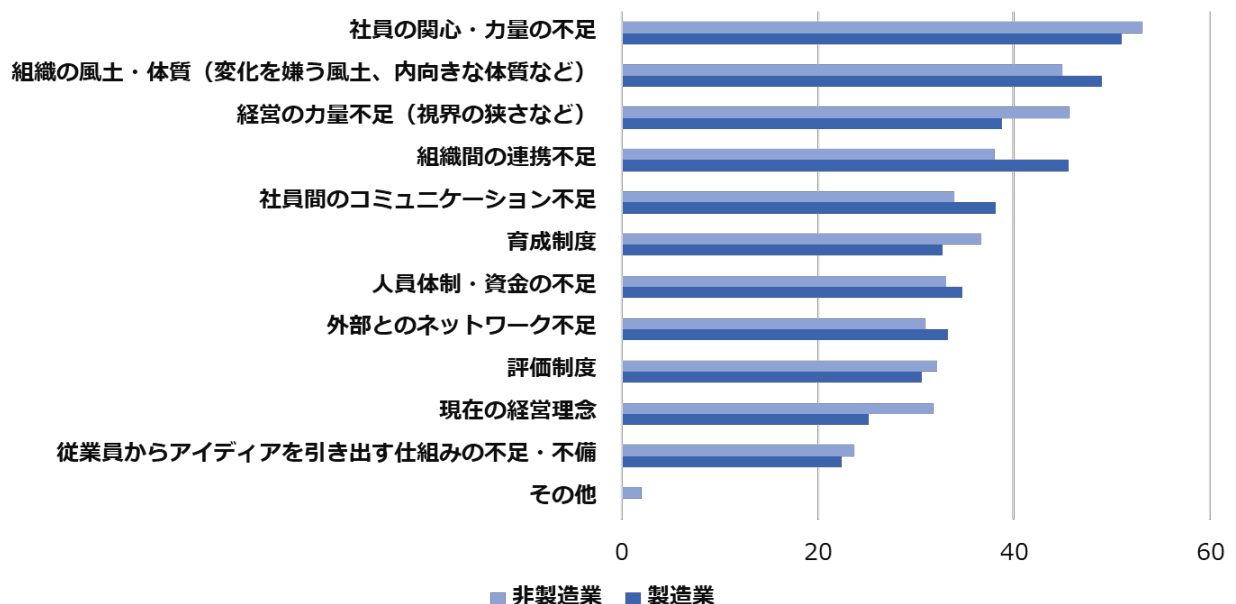
次頁から、公開文献調査に基づき、①～③の3つの観点で、課題を整理していく。

¹⁹ 「オープンイノベーション白書 第2版」から弊社整理

4.2.1 組織戦略

組織戦略に関しては、「経営の力量」「社員の関心」「組織風土」等、経営層から社員までの幅広いレイヤー、また、組織全体の環境に対する様々な課題が指摘されている。とくに製造業においては、「組織間の連携不足」が課題として認識されており、効率的な開発・生産に最適化された縦割りの体制が、新しいアイディアを生み出すうえでの阻害要因となっていることがわかる。

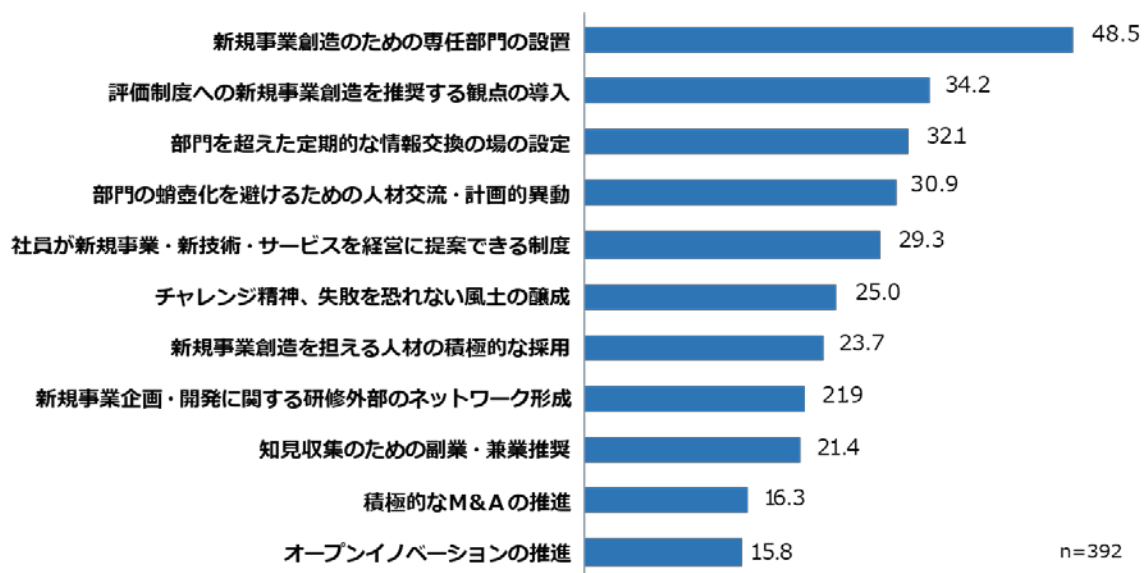
＜新規アイディア・新事業創造を妨げている要因（複数回答可）²⁰＞



²⁰ 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ「新規事業創造に関する人事の実態調査、RMS Vol. 40」 (https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201511/m40_all.pdf) 最終アクセス日：平成31年3月14日

また、新規アイデア・新事業創出へ向けては、現状の組織体制を変革していく必要性が認識されているものの、新規事業創造へ向けた組織・人事的施策の実施率はいずれも 50%以下と、その取組みは道半ばである。

＜新事業創造のための取組み（複数回答可）²¹＞

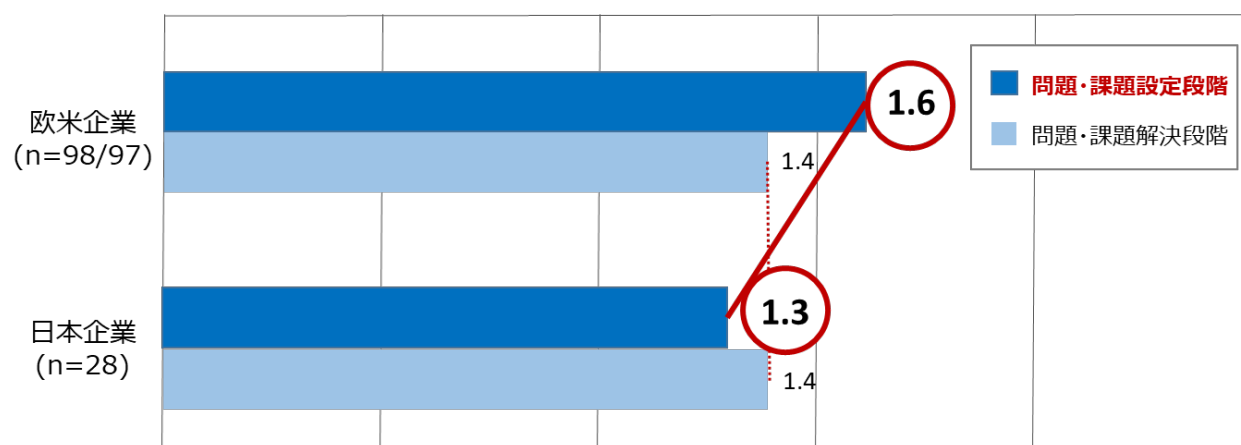


²¹ 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ「新規事業創造に関する人事の実態調査、RMS Vol. 40」 (https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201511/m40_all.pdf) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 14 日

4.2.2 オペレーション

次に、新事業創造に向けたオペレーション上の課題として、我が国の既存企業においては、「問題・課題設定段階」で顧客との連携が少ないことが、調査研究を通して指摘されている。市場のニーズが多様化する中、顧客の潜在的ニーズを把握する重要性は、デザインシンキング等の手法においても強調されてきたことである。しかし、欧米企業と比べると、「問題・課題設定段階」で顧客の声を取り入れる仕組みの整備に遅れが見られる。

＜顧客をパートナーとしたオープンイノベーションの日米欧比較²²⁾＞



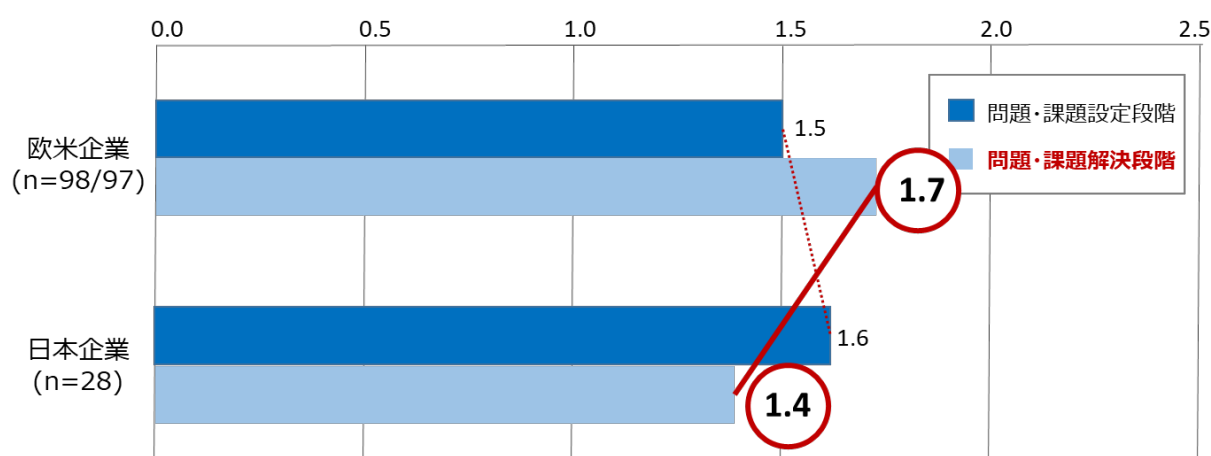
- ・ 横軸は、イノベーションのプロジェクト以外の外部人材・組織との知識・ノウハウのやり取りに費やしたすべての時間に占めるそれぞれの時間に占めるそれぞれの時間割合のカテゴリ値（0＝0%、1＝0超～25%未満、2＝25～50%未満、3＝50～75%未満、4＝75%以上）の平均

他方、「問題・課題解決段階」に関しては、欧米企業と比べて大学等との連携が少ないことが指摘されている。これは、我が国の産学連携が要素技術の取り込み等、大学から既存企業への技術移転が中心であることと関係して、「問題・課題設定段階」（研究

²²⁾ 平成 29 年 米山・渡部・山内・真鍋・岩田著 「日米欧企業におけるオープンイノベーション活動の比較研究」より弊社まとめ

開発段階)での連携は進んできたが、実際にビジネスに繋げていく段階での連携はまだ少ないことを示唆するデータである。

<大学・研究機関をパートナーとしたオープンイノベーションの日米欧比較²³⁾>



- ・ 横軸は、イノベーションのプロジェクト以外の外部人材・組織との知識・ノウハウのやり取りに費やしたすべての時間に占めるそれぞれの時間に占めるそれぞれの時間割合のカテゴリー値（0=0%、1=0超～25%未満、2=25～50%未満、3=50～75%未満、4=75%以上）の平均

加えて、実際に生み出された新規事業アイデアの6割以上が、事業化されずに消滅していることも報告²⁴⁾されており、多くの企業が、アイデアの事業化する方法としてのスピンオフに対する支援を実施していない等、新規事業創出に取り組んでも、それを事業化という成果に繋げていくためのオペレーション整備が不十分であると考えられる。

²³⁾ 平成29年 米山・渡部・山内・真鍋・岩田著「日米欧企業におけるオープンイノベーション活動の比較研究」より弊社まとめ

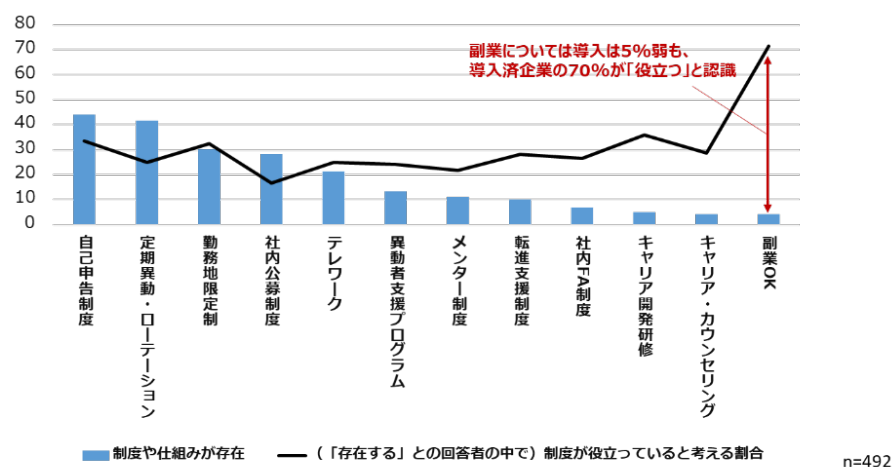
²⁴⁾ 平成27年度 経済産業省産業技術調査「企業の研究開発投資性向に関する調査」
http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2016fy/000583.pdf 最終アクセス日：平成31年3月14日

4.2.3 風土・文化

終身雇用を前提とした雇用制度を採用する日本企業においては、人材の流動性が低く、結果として、組織の「同質性」が高まる。そして、「同質性」の高い組織内で多くの時間を過ごす個人は、自社の風土・文化を所与のものとして捉え、自ら挑戦に踏み出そうとする意欲を持ちにくくなると言われている。例えば、大企業に勤める社員の半数以上が、主体的な判断・行動、創造や変革に対する食欲さよりも、ルールに従った判断を重視するような、一般に「大企業病」と言われる性格を備えた人材として自己を認識している²⁵。

このような「同質性」の高い組織、および社員のマインドを変革しようとする動きは、ダイバーシティ推進や働き方改革等にも見られ、昨今では、副業・兼業の許可等、状況は少しずつ変わりつつあるかに思われる。しかし、以下の通り、運用による成果は言うに及ばず、制度整備すら十分でないのが企業の実態であることが指摘されている。

<「適材適所」につながる制度の整備状況（複数回答可）²⁶>



²⁵ 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ「『大企業病』を患う組織の実態、RMS Vol.41」 (https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201602/m41_all.pdf) 最終アクセス日：平成31年3月14日

²⁶ 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ「『大企業病』を患う組織の実態、RMS Vol.41」 (https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201602/m41_all.pdf) 最終アクセス日：平成31年3月14日

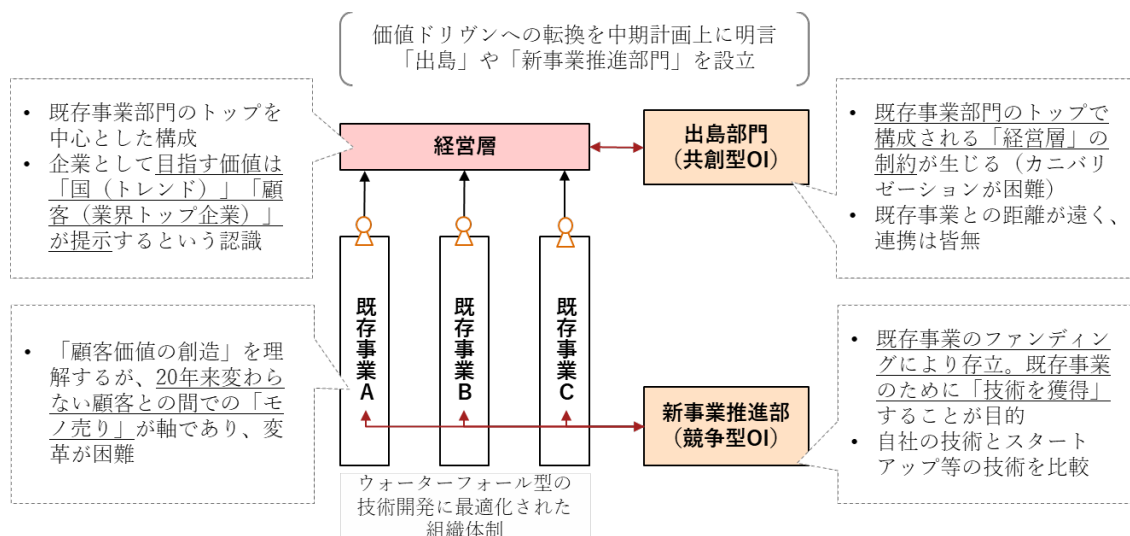
4.2.4 日本企業における「本質的な課題」とは何か

これまで、公開文献調査に基づき、組織戦略、オペレーション、風土・文化ごと課題を整理した。しかし、これらの側面は相互に関連しており、完全に切り離すことはできない。そのため、各側面の影響関係を理解することが重要であり、その上で、企業においてオープンイノベーションが促進されない「本質的な課題」を深掘りしていく必要がある。

本調査を進めるにあたり、オープンイノベーションを推進する上で企業が抱える「本質的な課題」を把握するため、大企業の新事業等担当者に話を聞いたところ、我が国においては、そもそも「価値起点」でビジョン・目的を描く風土・文化が十分に育っていない企業が多い可能性が指摘された。

とりわけ、これまで安定的に成長してきた企業や、分業体制でモノづくりに取組んできた企業においては、価値の実現手段である技術の発展が重視され、外部の環境の変化を考慮したうえで企業としてのビジョン・目的を描くことが困難になっている、あるいは、それらを自ら描く必要性を感じていない場合も散見されるのではないかと。

<我が国の既存企業におけるオープンイノベーションの本質的課題例²⁷⁾>



²⁷⁾ 有識者からのコメント、各社調査結果より弊社まとめ

このように、自社技術により安定的に成長してきた企業等においては、経営戦略や組織はオープンイノベーションに対応しているものの、「経営」「既存事業」「出島」「新事業推進部門」のそれぞれにおいて、「価値起点」でビジョンを描く上での構造的な課題が存在する可能性が見受けられる。したがって、本調査では、オープンイノベーションに特化した視点から、組織戦略、オペレーション、風土・文化といった側面を深掘りするだけでは、オープンイノベーションが実質的に推進されないという視点の下、自社だけでは実現できない価値創出に向け、企業全体としていかに変革を促していけるのかという観点で、ヒアリング等の調査を実施した。次頁以降に、その調査結果をまとめる。

Ⅲ オープンイノベーション先進企業における人材マネジメントの在り方

1 調査内容

1.1 公開文献調査

公開文献調査では、Ⅱの結果のうち、人材との関連が強い部分を抽出し、オープンイノベーションの取組みが先進的である企業等において、ビジネス価値を最大化する人材マネジメントがどのように行われているかを調査し、どのような人材マネジメントが個人のオープンイノベーションへのモチベーションを喚起し、また組織や場の風土を醸成し、それがどのようにして、こういった形態のオープンイノベーションの結果に結びついているかを分析、検討した。

調査に関しては、有識者からの示唆を踏まえ、我が国独自の雇用制度（終身雇用制等）を有する大企業への適用を前提として、オープンイノベーションが進んでおり、オープンイノベーションの実行に資する組織・人事制度を有する国内企業を中心に調査を実施した。

1.2 ヒアリング調査

公開文献調査を踏まえ、調査目的に合致する国内大企業 計6事業者に対してヒアリング調査を実施した。あわせて、大企業に対するオープンイノベーションの実行支援を行う3名の有識者に対してヒアリングを実施した。

企業に対するヒアリングは、明確な経営目的の下、人事やR&D等の組織全体の変革に取り組む大企業のオープンイノベーション担当者や人事担当者を対象とした。

なお、ヒアリング対象とした企業および有識者は以下の通りである。

カテゴリ	対象企業/対象者	所属部署等	選定根拠・調査目的
企業	株式会社クレディセゾン	人事担当	企業戦略と人事戦略が一体となった社内変革を推進しており、その取組をヒアリングするため
	大手電機メーカー	人事担当	新事業創出に向けた、社外人材の積極採用等の全社的な取組をヒアリングするため
	株式会社小松製作所	人事担当	オープンイノベーションを通して新たな顧客価値提供の実績があり、その取組をヒアリングするため
	大手化学メーカー	人事担当	経営理念の実行力やイノベーション牽引力を重視した人材ポートフォリオ策定等、経営・R&D・人事が一体となった取組みについてヒアリングするため
	大手製造業	新事業部門担当	オープンイノベーション活動における課題をヒアリングするため
	大手食品・飲料メーカー	オープンイノベーション担当	オープンイノベーション活動における課題をヒアリングするため
有識者	A 氏	大学教授	新事業立ち上げの豊富な経験を有する立場から、本調査の方向性について意見を伺うため
	水野智之 氏	株式会社Creww 取締役	企業とスタートアップ連携を支援する立場から、企業側の課題をヒアリングするため
	加藤遼 氏	株式会社パソナ ソーシャルイノベーション 部長	企業の「枠」を超えた活動を展開する立場から、その取組や課題をヒアリングするため

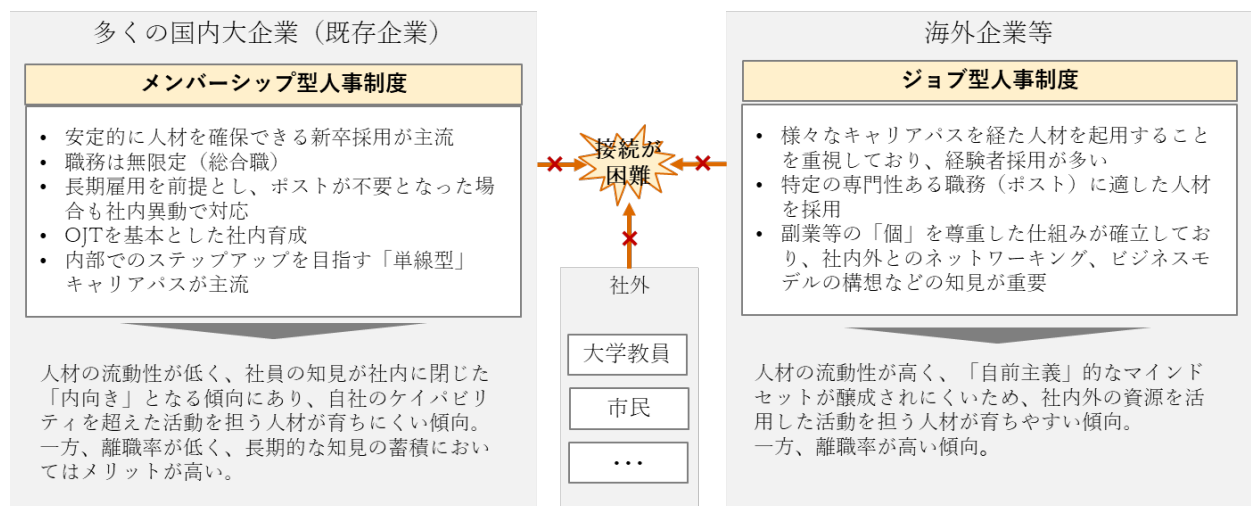
2 調査結果

2.1 調査結果まとめ

本項では、調査結果に基づき、調査対象企業において取組まれている、新しい価値創出へ向けた組織・人材マネジメントについてまとめる。

なお、本調査では、メンバーシップ型雇用を前提とする日本企業における環境整備をスコープとしている。現在、多くの日本企業は、終身雇用を前提とし、職務や勤務地が無限定なメンバーシップ型雇用と呼ばれる雇用形態を採用している。この雇用形態は、長期的な知見の蓄積においては利点があるものの、既に述べた通り、人材の流動性が低く、企業戦略の変化に応じて多様な人材を、柔軟に獲得していくことが難しい。本調査では、このような現行の雇用制度を踏まえつつ、メンバーシップ型雇用の「廃止」といった極論ではなく、メンバーシップ型雇用を前提とした日本企業が、いかに自己変革を促進していくことができるのかという観点から、検討を進めた。

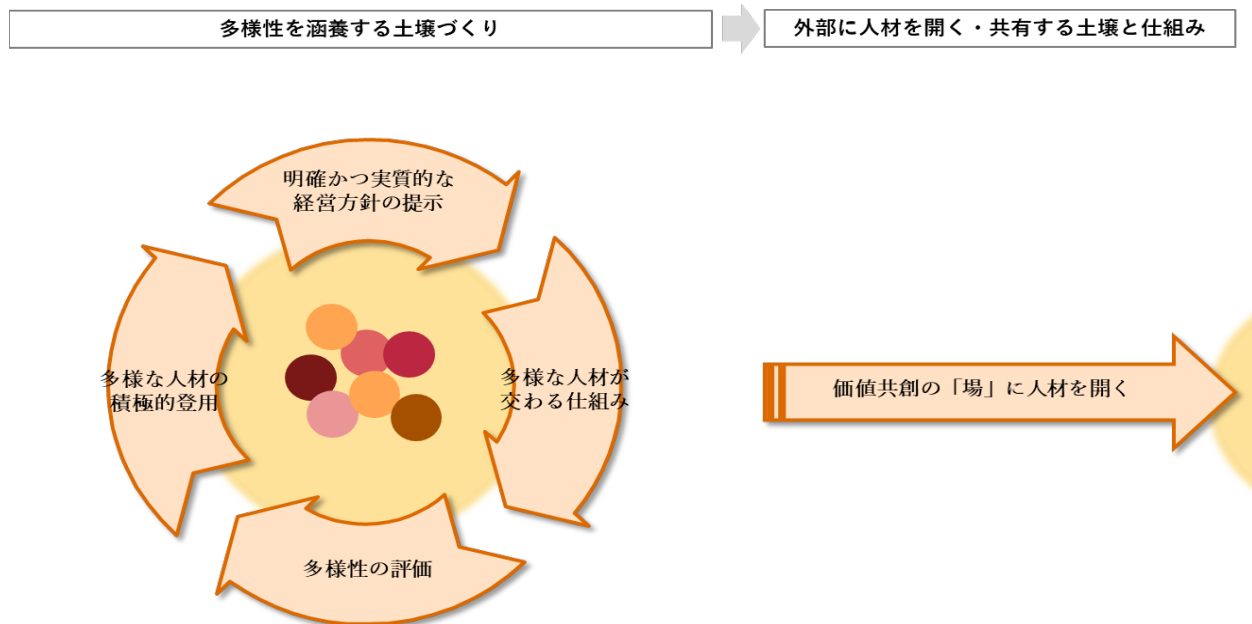
<参考：我が国におけるメンバーシップ型人事制度の特徴>



調査結果から、先進企業においては、ダイバーシティ・インクルージョンを通して共有価値を生む方針に立ち、現組織の多様性を最大化することから経営・組織等の環境整備が進められていることがわかった。

特徴としては、「出島部門への特化」等、組織論的・制度論的な局所療法から始めるのではなく、企業全体で「多様性を涵養する土壌づくり」および「社外活動を促進する施策整備」に取組み、個起点の多様な社内外活動を促進していることが挙げられる。

＜価値共創活動の促進へ向けた企業における施策全体像＞



以下に、多様性を涵養する土壌づくり、社外活動の促進のそれぞれについて、そのポイントを記載する。

カテゴリ		ポイント
多様性を涵養する土壌づくり	明確かつ実質的な経営方針の提示	「ダイバシティ」「インクルージョン」「顧客起点」を打ち出し、企業戦略としての必要性の下に多様性を重視する組織づくりを実行
	多様な人材の積極登用	外部人材の大胆な獲得と、「サービスから開発」等、部門の壁を超えた内部登用を多数実行
	多様な人材が交わる仕組み	既存組織内に多様性が「ある」前提で、日常的に多様な人材がスクラムを組む
	多様性の評価	「組織」ではなく「個」にフォーカスし、多様性を評価しやすい緩さや、複線化した仕組みを設計
社外活動の促進		多様な所属・職階に応じた複数の仕組みを整備。職場の理解、ワークライフバランス確保のための重層的支援を実施（単なる「許可」ではなく、挑戦を促進するためのマネジメント上の工夫を含む）

2.2 各社取組の調査結果

2.2.1 企業が価値共創に参画するうえでの課題

本項では、各社のオープンイノベーション促進に向けた取組みについて、調査結果に基づきまとめる。

先進企業における取組みを紹介する前に、まず、各企業のオープンイノベーション等担当者や有識者から指摘された、企業が価値共創に参画する上での課題を参照したい。ここでは、日本企業に根づく自前主義を脱し、価値起点でのビジョンづくりや活動をいかに促進していけるか、また、組織の同質圧力や人材の内向きなマインドをどう変えていくかが、価値共創の促進に向けた主たる課題として指摘された。

大手製造業 新事業部門担当者

- ・ 本質的には日本企業は「コト売り」はできないと思っている。（米国の大手IT企業のように）製造機能を有さない企業が行うならわかるが、日本に持ってきても合わない。
- ・ 当社のこれまでのスタンスは、「価値・ビジョン（在るべき姿）」を描くのは、国や、業界を代表する大きい企業。大きい企業が描くモデルに乗っかって、モノを作ってきた。たとえロードマップを描けたとしても、でも「それって当社の役割だけ？」っていうのがある。長年、その体質が染みついている。

食品・飲料メーカー オープンイノベーション担当者

- ・ 私（出島部門担当者）はかつて企業外に出向していた。大企業の人材育成って「プレス機」的なもので同質圧力が働くが、私は社外に出ることで、結果的にその圧力を免れていた。スタートアップと関わっていたこともあり、戻ってきた時は当社の中の人材とは全く違う人になっていた。
- ・ そろそろ社内の若手を外に出してしまおうという意識はある。外でやってこないピンとこない。ピンとこない人が30人集まって新事業をやっても意味がない。

本テーマを専門とする大学教授

- ・ 人材マネジメントという観点では、雇用の安定とイノベーションは二律背反なので、ハイリスクハイリターンの人事制度をどうつくっていけるかが課題である。人材「育成」というのが古い考え方で、多様な経験をどのように積ませるかが重要。
- ・ 今後、世界のスピードについていくためには、外から経営人材を呼びイノベーション創出プラットフォームをつくり、そこに人材と資金などを投入するパターンを目指すべき。

このように、各企業のオープンイノベーション等担当者や有識者からは、同質性の高い組織をいかに変革していくかが、企業が価値共創に参画するうえでの主たる人事的課題であることが指摘された。多くの日本企業では、長期雇用を前提とした雇用制度を前提としているため、人材の流動性が低く、組織が同質化する傾向にある。したがって、企業には、同質性の高い組織から多様性を受容・活用する組織へと変革させ、社内のあらゆる個が社内外の価値共創活動に参画することを促進する環境整備が求められる。

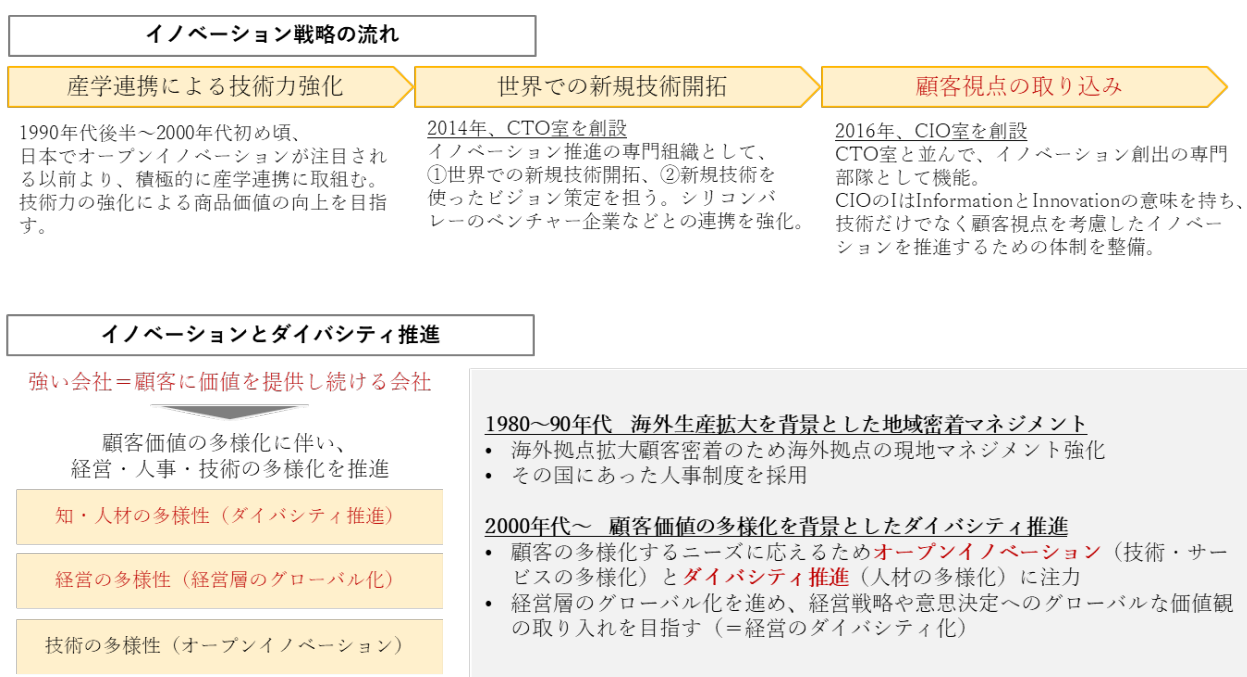
2.2.2 「多様性を涵養する土壌づくり」の取組事例

本項では、先進企業が、メンバーシップ型雇用を前提としながらも、新たな価値創造を加速化するため、多様性を涵養する土壌をどのように整備しているか、その取組みについて、ヒアリング調査結果を中心にまとめる。

(1) 小松製作所

小松製作所は、かねてより「KOMTRAX」「Smart Construction」等、オープンイノベーションを通じて新たな事業の創造に連続的に成功しているが、同時に「顧客視点の取り込み」や「ダイバーシティ推進」を並行して実行するなど、経営戦略に基づき、イノベーション戦略と人事戦略が一体となり、新たな価値創造に取り組んでいる。

<小松製作所におけるイノベーション戦略²⁸⁾>



²⁸⁾ 小松製作所「中期経営計画（2016～2018年度）」「コマツレポート2018」より弊社まとめ

多様性を涵養する土壌づくりに関しては、社長～本部長等の上層部の実質的なコミット（参加）のもと、外部人材を交えた多様な人材による「スクラム」が、プロジェクト制度を通じてアジャイルに結成され、日常的に、社内外の異質・多様な人材の交わりを実現している。

なお、小松製作所における多様性を涵養する土壌づくりに関して示されたポイントは以下の通りである。

明確かつ実質的な経営方針の提示

先輩が築きあげてきた、成功・失敗の経験、強さを支える価値観、心構え、行動基準が明文化されている「コマツウェイ」が社内に浸透。ダイバーシティの推進に関しても、歴代社長に海外経験などがあり、考え方に慣れている分、トップメッセージがポリシーとして社内に普及・理解されている。

多様な人材の積極的登用

開発／サービス等の職種・部門を超えた人材の登用を推進。新規事業であるスマートコンストラクション部門では、その中核人材として、関係会社に所属していた「顧客サポート」部門の人材を登用し、顧客の声を活かした製品作りにつなげるなど、多様な人材を積極的に登用している。

多様な人材が交わる仕組み

多様な人材によるスクラムの結成（プロジェクト制度）が促進。経営戦略上必要な取り組みに関して、アジャイルに部門を超えたプロジェクトが結成されている。アドバイザーとして、社長～本部長が複数人アサイン。また、プロジェクトでの評価は元部署のトップが行う形式を取っている。

多様性の評価

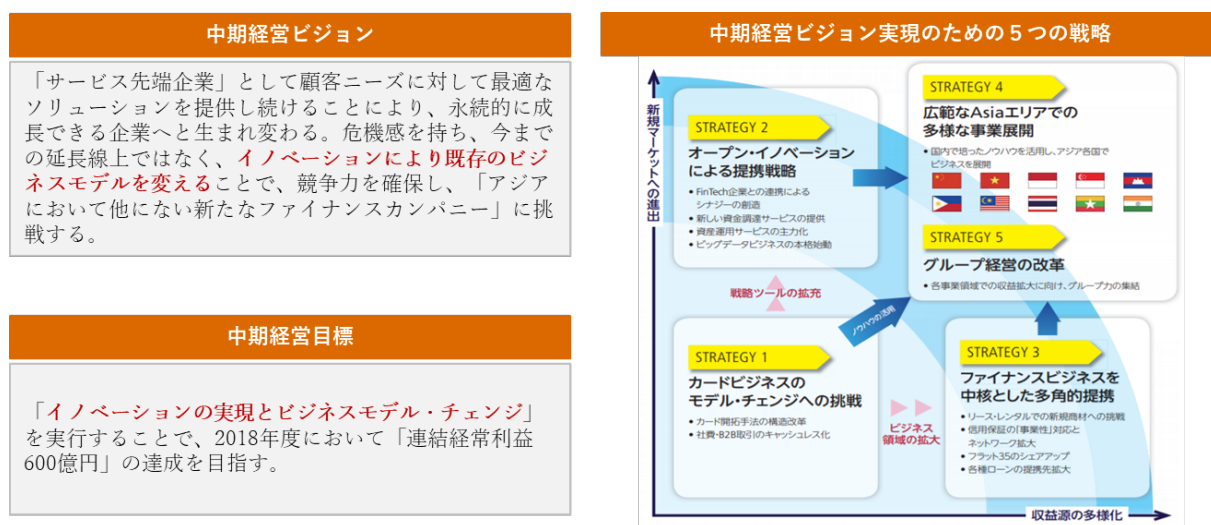
目標管理制度の中に事業目標とチャレンジ目標の2つを導入し、目標管理を複線化。行動評価的な手法と目標管理の複線化を通じて、各メンバーのチャレンジ（＝強み）を最大化する取り組みを実施している。

ヒアリングを行った人事担当役員は、「機能間のローテーションだけでは、良い売り方はできても、イノベーションは生まれにくい。目の前の成果到達に精一杯となり、納期管理に追われてしまう。そこに巻き込まれない人間を用意していきたい」と、その取組みの要諦を語った。

(2) クレディセゾン

クレディセゾンは、「Neo Finance Company in Asia」を企業ビジョンに掲げるクレジットカード会社である。コアビジネスであるカードビジネスのモデルチェンジを目指し、そのための戦略ツールの拡充としてオープンイノベーションの推進に取り組んでいる。昨今、FinTech等の導入による変化が激しい金融業界において、イノベーションによるビジネス領域の拡大と新たなマーケットへの参入を目指す。

＜クレディセゾンにおけるイノベーション戦略²⁹⁾＞



²⁹⁾ クレディセゾン「中期経営計画（2016～2018）」より弊社まとめ

多様性を涵養する土壌づくりに関しては、全従業員を正社員化することで雇用区分による社員の壁をなくし、複線型人事を通じて人材の多様性を担保することで、社内での多様な人材による交わりを実現。加えて、行動評価・外部人材の登用などの施策も一貫通貫で実行し、イノベーティブな組織づくりを徹底して実行している。

なお、クレディセゾンにおける多様性を涵養する土壌づくりに関して示されたポイントは以下の通りである。

明確かつ実質的な経営方針の提示

社長を中心に、20年以上前から「イノベーション」を意識し、経営方針においても「顧客の価値観の変化」「既存ビジネスモデルの崩壊」に対応することが明確に示されている。また、新事業創造のためにダイバーシティ・インクルージョン、全員活躍の方針が提示されるなど、トップの明確な意思表示がなされている。

多様な人材の積極的登用

デジタルガレージ、カカクコムなどと連携し「DG Lab」と呼ばれるオープンイノベーション型の R&D 組織を設置し、多様な人材が実質的に自社 R&D に参画している。また、外部人材の積極的採用を通して、外部のスペシャリスト人材等を活用している。

多様な人材が交わる仕組み

雇用形態の統一（全正社員化）により、雇用区分によるあらゆる壁をなくし、全員同一のプラットフォームで人材をマネジメントしている。また、転換試験制度も同時に廃止し、キャリアの壁を撤廃したことにより、人材配置の柔軟性が飛躍的に高まっている。加えて、役割等級制度を導入し、上位の等級を複線化することで多様な人材について適正な配置を実現する複線型人事制度が整備されている。

多様性の評価

社員の挑戦心を最大限引き出すため、周囲の人を活かし仕事をしているか、外にアンテナを張っているかなど、経営理念の実現に向けた行動を高く評価する「行動評価」

を導入している。また、サクセッションプラン（後継者育成）に限らない、個々の人材の強みの見える化を実施している。

ヒアリングを行った人事担当者は、「カード事業を柱とした事業構造を今後、多角化していく目標を達成するために、人事制度を変えた。また、会社を変えるのは制度だけではないので、経営戦略・事業戦略にまたがる多様な取り組みを同時多発的に動かす必要がある」と、経営戦略・事業戦略と一体となり、人事・組織の仕組みづくりを推進する重要性について語った。

（４）その他企業（公開文献調査）³⁰

その他、公開文献調査から、日本企業がオープンイノベーションを加速化するための活動のアイデアとして、以下の取り組みが見受けられた。

	明確かつ実質的な 経営方針の提示	多様な人材が 交わる配置	多様性の評価	多様な人材の 積極的登用
カルビー	経営層が、ダイバシティ推進は「会社の成長に必要不可欠」と強く公言し、座談会を通じた管理職の意識改革も実施	自らプレゼンして部署や職階を希望できる「チャレンジ制度」（職階チャレンジ、海外武者修行チャレンジ等）が数年ごとに存在	2010年からプロセスではなく数値の結果で評価される仕組み「コミットメント&アカウンタビリティ(C&A)」を導入	費用補助を含む、仕事と家庭の両立支援制度が豊富に存在
丸紅	社長が「多様性がなければイノベーションが生まれず、サバイブできない」と強調し、社内外の人材交流プログラムが多数存在	将来の経営幹部候補社員を対象に、各業界のトップ企業へ数年間派遣し、実戦のなかで成果を追求する社外人材プログラムが存在	2018年4月より、就業時間の15%を新規事業創出に向けた活動に充てられる15%ルールが存在	世界中のグループ社員から、グローバルで多様なキャリアと個性をもつ人材を集め、イノベーションを思考・議論する丸紅アカデミア
リクルート	競争戦略としてのD&Iをトップのコミットメントのもと、推進。進捗をモニタリングし、経営戦略会議で報告される	各事業がイントラネット上で求人広告をアップし、従業員が自由に応募できるキャリアウェブ制度を導入	年齢や入社年次に関わらず、任されるミッションのレベルとそのアウトプットによって報酬を決定するミッショングレード制度	社内新事業の提案に「社外の人材」を組み込むことを許可
KDDI	「KDDIフィロソフィ」を策定し、特に「経営の意思決定の場に女性社員を増やす」ことに取り組みの重心を置いている	社員のやる気やチャレンジ精神喚起のため、自らの意思で異動をプロデュースできる制度「セルフキャリアプロデュース」が存在	管理職に対する会社貢献度を評価し報酬に反映する仕組みや、非管理職に対する目標管理制度を導入	新しいサービスを推進するスタートアップと共に、豊富なアセットを有するパートナー連合と連携した共創プラットフォームを設立

³⁰ 公開文献調査より弊社まとめ

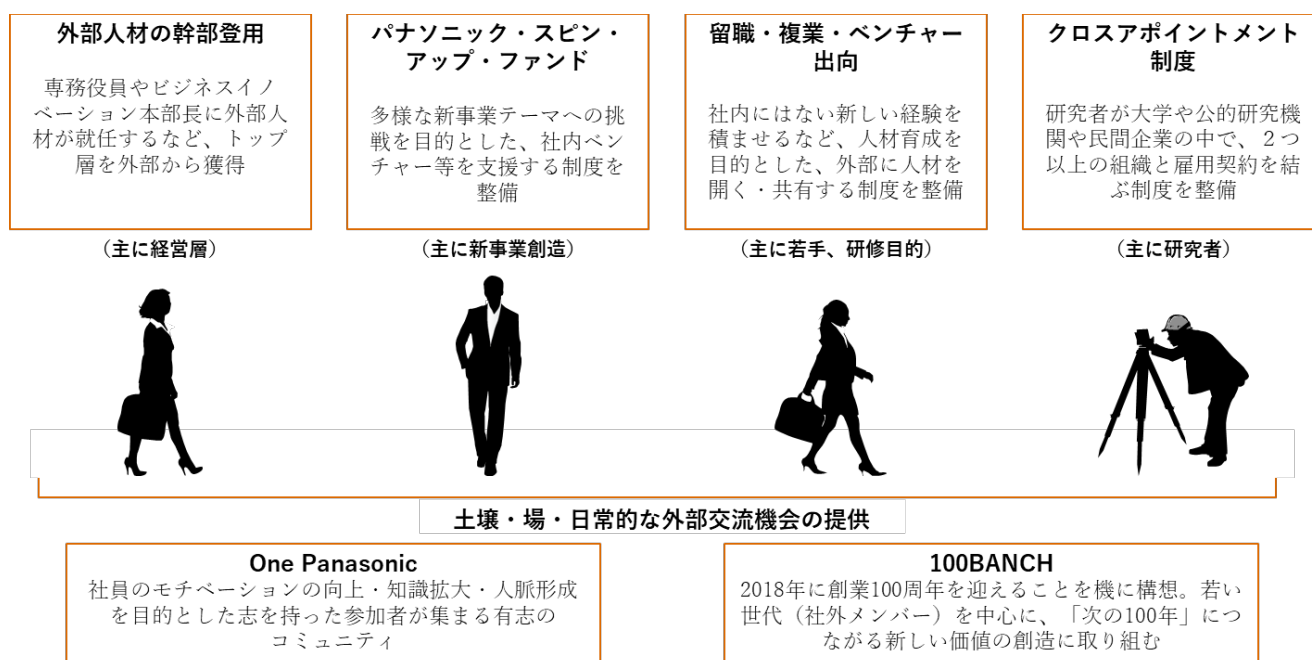
2.2.3 「社外活動の促進」の取組事例

本項では、社外活動の促進に向けた、社内人材を外に開く仕組みづくりについて、公開文献調査結果を中心にまとめる。

(1) パナソニック

パナソニックでは、従業員のレイヤーに応じて、外部に人材を開く共有する施策が網羅的に整備されている。また、経営層に出戻りの外部人材が就任するなど、外部に人材を開く共有する施策の実質的な運用が行われている。

＜パナソニックにおける社外活動の促進に向けた施策例³¹⁾＞

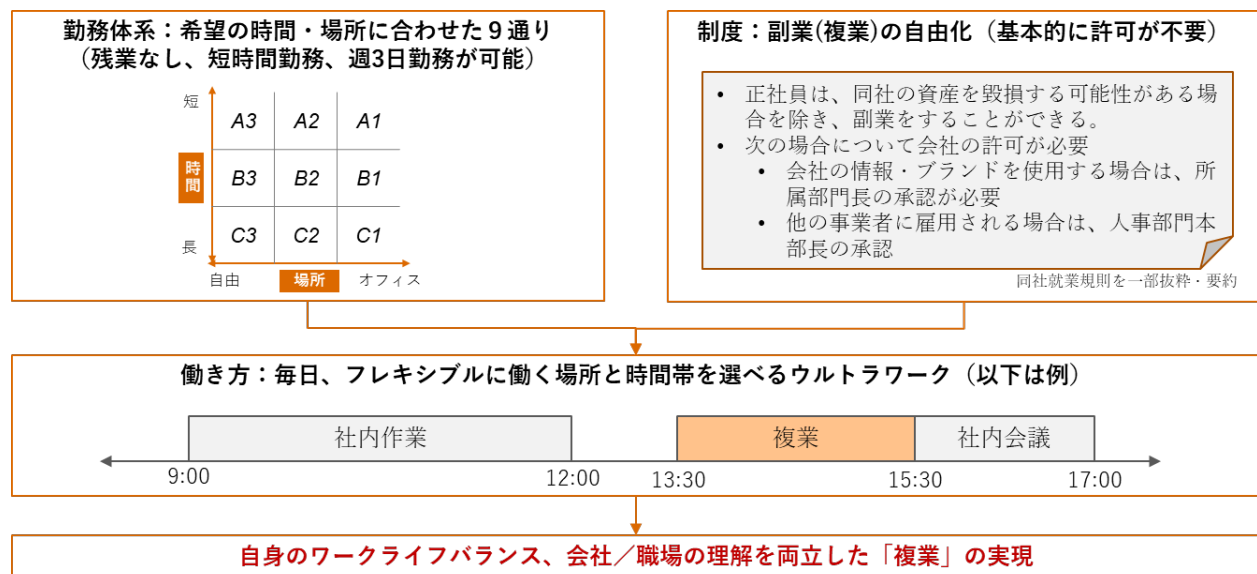


³¹⁾ 公開文献調査より弊社まとめ

(2) サイボウズ

サイボウズでは、経営理念として「チームワークあふれる会社を創ること」「チームワークあふれる社会を創ること」、組織人事方針として「100 人いれば 100 通りの働き方」を掲げ、従来の業務以外の取り組み・活動をダイバーシティマネジメントにてサポート。「働き方を変えるツールは現場で生み出されている」という視点から、自社社員に多様な働き方を求め、そこから出た「課題」を製品・サービス化することで、多様な働き方（ダイバーシティマネジメント）とオープンイノベーション活動、イノベーション創造の成果創出が Win-Win の関係となっている。

＜サイボウズにおける社外活動の促進に向けた施策例³²⁾＞



³²⁾ 公開文献調査より弊社まとめ

(3) その他企業³³

その他、外部活動の促進に向けた「外部に人材を開く・共有する」代表的な制度と実運用事例として、以下のものが挙げられる。なお、以下の制度に加え、「15%ルール」等、制度外での柔軟な外部連携も存在する。

外部に人材を開く・共有する仕組み		対象・目的別の具体例	
出向 複業・兼業 副業 クロス アポイントメント 留職・留学	自身の能力を試す機会や成長を促す目的で、関係会社や出資先のベンチャー企業に社員を送る出向制度	研究者間の人事交流	
	本業と同程度の時間や労力を投資し、収入を得る複業制度	- Panasonicは、立命館大学の教授を20%の従事比率で同社ビジネスイノベーション本部の客員総括主幹技師として受け入れ - 小松製作所は大学等教員の自由な発想に期待し、大阪大学内の協働研究所で20%従事する形で、大阪大学工学研究科教授を受け入れ	
	自社での業務がおろそかにならない範囲で認める副業・兼業制度	ベンチャー出向	
	研究者等が大学や公的研究機関、民間企業の間で、それぞれと雇用契約関係を結び、それぞれの機関での役割に応じて研究開発や教育に従事することを可能にする制度	出資先のベンチャーへ社員を1年間派遣する「ベンチャー留学」が存在。(森永)	
	企業で働く人材が新興国のNPO等で本業のスキルを活かして社会課題の解決に挑む留職プログラムや、学位取得や研究を目的とした社費留学制度	留職プログラム	
		一定期間、新興国のNPOに社内人材を積極的に送り込む留職プログラムの実績を豊富に有する(日立)	
		社内ベンチャー制度+スピンアウト	
		- 能力やアイデアを活かした新規ビジネス創出の活性化を目的とした、社内ベンチャー制度が存在。(富士通) - 公募型の社内ベンチャー制度(AD+VENTURE)があり、それを通じて設立された企業が10社以上存在する。(博報堂)	

³³ 平成29年度中小企業庁「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する研究会とりまとめ」
<http://www.meti.go.jp/press/2017/05/20170531005/20170531005-1.pdf> 最終アクセス日：平成31年3月13日、および、各社公開文献調査より弊社まとめ

Ⅳ 我が国におけるオープンイノベーションが促進される場の在り方

1 調査内容

海外調査においては、仕様書記載の北欧諸国のうち、「価値」起点での共創活動が促進されるデンマークを中心に、ヒアリング調査を実施した。ヒアリング対象は、北欧における価値共創に詳しい有識者にアドバイスを受け、網羅的に、各専門分野でのエキスパートを選定した。

カテゴリ	往訪先	国名	選定根拠・調査目的
共創の場・団体	Ideon Open	スウェーデン	企業に対して価値共創に向けた変革の支援をしており、企業に対する施策の方向性を検討する上で参考になると考えたため
	Innovationshuset	デンマーク	日本が発展途上にある市民を巻き込んだ課題解決・価値共創の場として、その取り組みや課題をヒアリングするため
	BLOX		目的・課題起点の価値共創の場としてのコワーキングスペースに、どのような企業が結集し、課題解決に挑んでいるかをヒアリングするため
	SPACE 10		新しい価値創造に向けた企業の出島づくりとして、その設計思想や既存組織との距離感のデザインについてヒアリングするため
	Public Intelligence		日本において発展途上にあるユーザーを巻き込んだ課題解決における実績があり、独自メソッドや活動についてヒアリングするため
	Specialisterne		SDGsが掲げる課題解決に向け、社会課題とビジネス課題を繋ぐ「ソーシャルイノベーション」の活動についてヒアリングするため
企業	Novo Nordisk	デンマーク	顧客価値の追求、また、「Impact beyond Medicine」という自社のみでは実現できない価値創造に向けた、外部との共創活動についてヒアリングするため
	Danfoss	デンマーク	デンマーク企業におけるデザイン思考導入のきっかけとなった大企業であり、これまでの活動についてヒアリングすることで、大企業の変革に対する示唆を得られると考えたため

	大手 IT メーカー	米国	デザインシンキングの導入や出島づくりなど、非連続にイノベーションを創造する活動や組織づくりについてヒアリングするため
	大手製薬メーカー	ドイツ	課題やビジョンの共有を起点とする外部との共創活動やそれに向けた具体施策（知財の扱いを含む）についてヒアリングするため
有識者	北欧研究所 安岡美佳氏	デンマーク	北欧諸国におけるイノベーション戦略や価値共創活動に詳しい有識者として、デンマークとスウェーデンの往訪に関してアドバイスを仰いだ

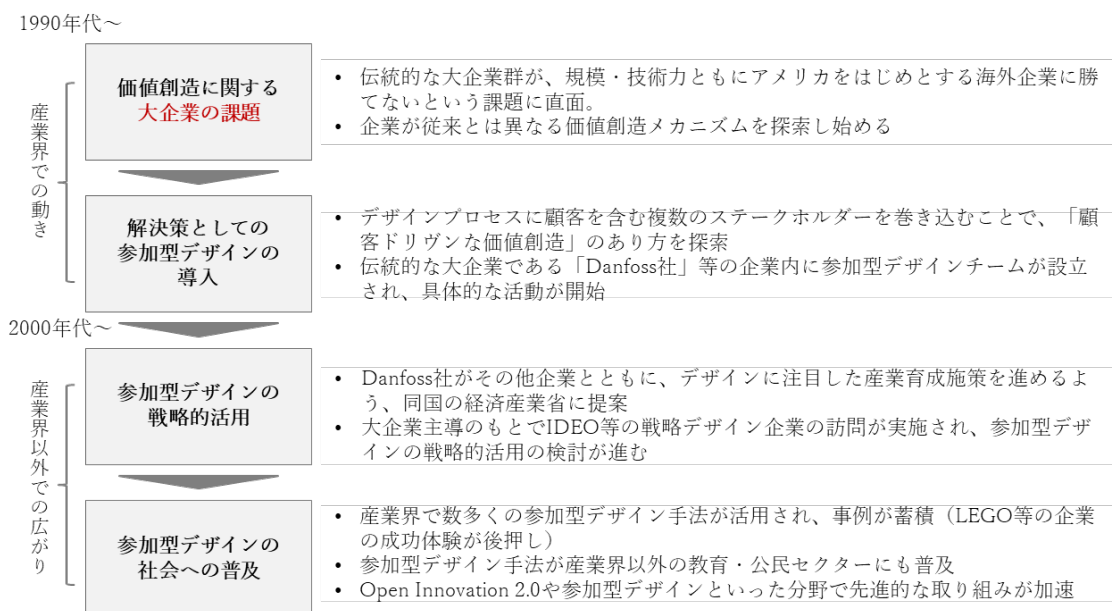
2 調査結果

2.1 調査結果まとめ

本項では、北欧諸国（デンマーク・スウェーデン）を中心とする調査結果に基づき、多様な価値観の融合が起こる「場」の在り方についてまとめる。

まず、今回、主たる調査対象としたデンマークにおける社会的・産業的な背景について確認する。デンマークは、伝統的な大企業群が課題に直面したことをきっかけに、「価値共創」を主体とした価値創造メカニズムへの変革が、世界に先駆けて進展してきた国である。また、伝統的な労働組合の強さ等、我が国との制度的近似性も一定程度有している。以上より、我が国での価値共創促進へ向けた変革、主に、「場」づくりを中心とした社会での環境整備について、デンマークにおける取組みが参考になると考えた。

＜デンマークにおける価値共創の進展の流れ³⁴>



デンマークを中心とする北欧諸国での調査結果から、当該地域においては、社会価値を起点とする多様なアクター同士の共創活動に、大企業や自治体が積極的に参画してい

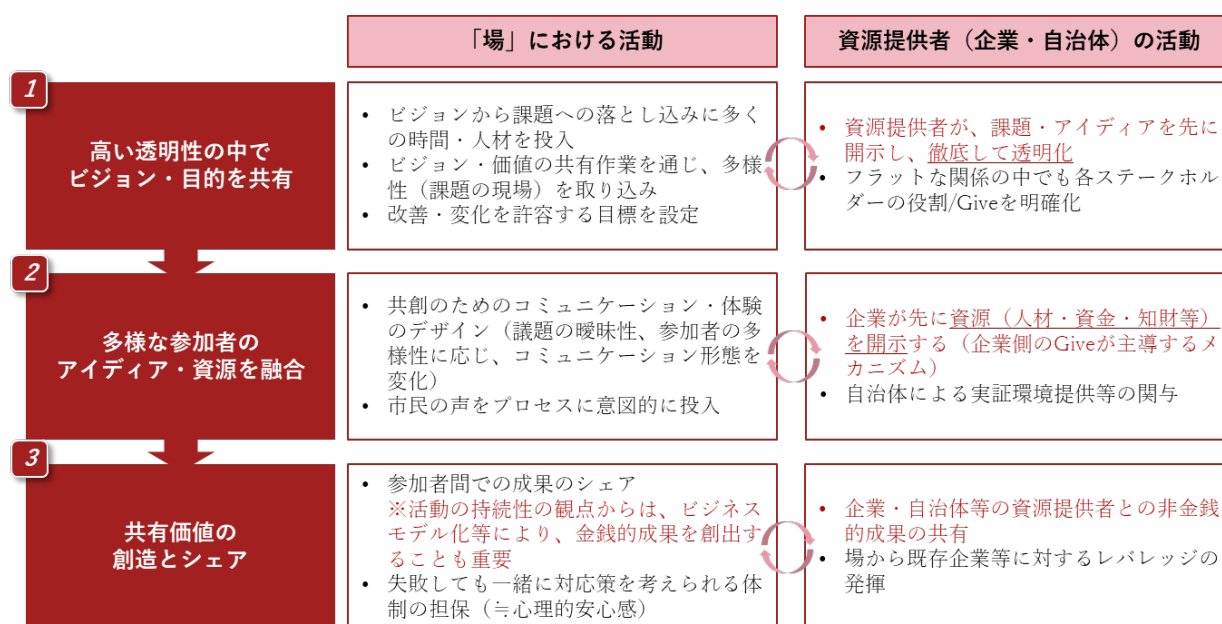
³⁴ 平成 26 年 安岡美佳著、『デンマーク流戦略的参加型デザインの活用』より弊社まとめ

ることが明らかとなった。また、価値共創の「場」の形としては、主として、「自治体主導」「第三者主導（コンサルティングファーム等）」「企業主導」「大学主導」の4類型が見受けられた。

以下に、「場」における機能と活動について、ポイントとなる点をまとめる。

- ・ デンマーク等の北欧諸国では、価値共創の「場」と資源提供者（既存企業や自治体等）の一体的な活動が促進
- ・ 共創の「場」の機能としては、次の3つが共通的に見られた
 - ① 高い透明性の中でビジョン・目的を共有
 - ・ ビジョン・価値の徹底した共有作業を通じて、場に多様な参加者を取り込む
 - ・ 資源提供者が、透明性を持って課題・ビジョンを明らかにする
 - ② 多様な参加者のアイディア・資源を融合
 - ・ 多様な参加者を跨ぐコミュニケーション・共通体験をきめ細かくデザイン
 - ・ 資源提供者（既存組織等）が先んじて、場に「資源」を開示・提供する
 - ③ 共有価値の創造とシェア
 - ・ 参加者間および資源提供者が金銭的・非金銭的な成果を計測し、それをシェア

＜価値共創の「場」における3つの機能と活動のまとめ＞



2.2 各取組の調査結果

2.2.1 価値共創の場

本項では、デンマーク等の北欧諸国でのヒアリング調査結果に基づき、共創の場の在り方について、場の機能と資源提供者側の活動をまとめる。

(1) Innovationshuset（自治体主導）

- ・ デンマーク・コペンハーゲン市が自地域の政策課題の探索・解決を目的に、市民・プライベートセクター・パブリックセクターの3つのセクターを跨ぐ「第4のセクター」として、2015年に設立したリビングラボ（2018年12月閉鎖）
- ・ 共創活動は「誰が/どのような課題を解きたいのか」を検討することからはじめ、参加者と議論を重ねながら経済的価値と社会的価値の両立が可能となるソリューションを探っていく。ここでの活動の最終的な目的は、企業等に成果を移管（共有）し、実際の市民サービス化することにある

< Innovationshuset の概要 >

ミッション：コペンハーゲン市におけるイノベーションの可能性を最大化し、市が抱える重要課題を解決

ビジョン：市の課題解決に市民、企業等の多様なステークホルダーを巻き込みながら、課題が存在する「生活の場」における価値創造を目指す

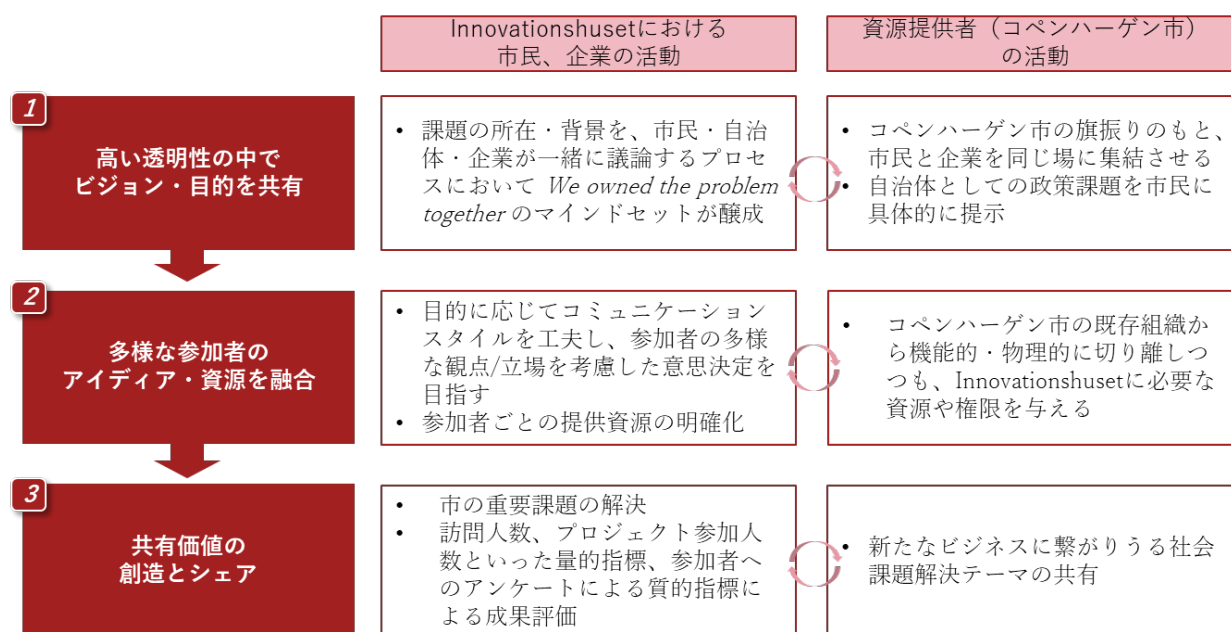
位置づけ：意思決定や課題解決プロセスに市民の声を巻き込むことで、従来の自治体によるセクターごとに分割された/トップダウン型の課題解決とは異なるあり方を促進

特徴：コペンハーゲン市の組織でありながら、本体機能とは切り離された組織・拠点を設け、市民の声を反映した民主主義的な課題解決に取り組む。解決策の検討段階では、参

加者の役割/提供資源を明確化することで、各者の主体的な関与を担保する等、議論の進め方を工夫

＜Innovationshuset における 3 つの機能＞

Innovationshuset は、コペンハーゲン市が「どのような課題解決が社会価値に繋がるのか」というターゲット策定から多様なステークホルダーを巻き込み、議論を重ねていく「民主主義的手法」を重視して課題定義する点に特徴がある。目的に応じたコミュニケーションツール、各々が「どのような資源を提供できるか」という役割/提供資源を明確化の中で、市民や資源提供者等の参加者の主体性を担保しつつ、Win-Win の関係になる共創のあり方を探る。



(2) IDEON Open (大学主導)

- ・ 大学・研究機関・企業等の研究所が集積するスウェーデン・ルンド市に位置し、大企業のイノベーション創出を支援する組織
- ・ 新事業創造に対して課題を有する大企業に対し、スタートアップ企業等とのネットワーク支援や多様なコンサルティングサービスを提供することで、企業と多様なステークホルダーによる共創活動を支援する
- ・ 世界中から企業やスタートアップが集結する、「ルンド大学」を中心とするIDEON Science Parkの「エコシステム」を活用しながら、企業の共創活動を支援する点に特徴がある

< IDEON Open の概要 >

ミッション： 大企業と自治体、大学、スタートアップとの接点・共創を加速化する

ビジョン： 大企業に対し共創を通じたイノベーションを推進、企業の枠を超えた価値創造を支援する

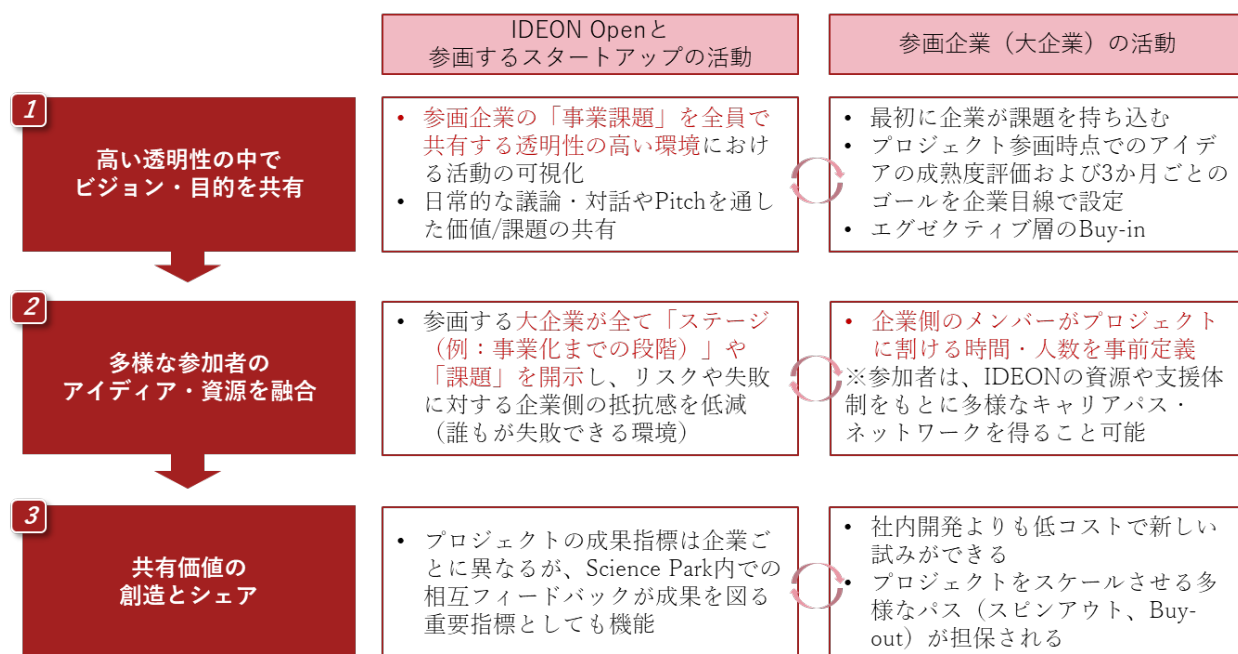
位置づけ： ルンド大学を中心に企業、スタートアップが集結する IDEON Science Park に位置することで、IDEON Science Park のエコシステムを活用した価値共創が実現

特徴： スタートアップだけでなく、大企業を対象に、企業の枠を超えた価値創造を支援。企業が描くビジョン実現や課題解決に向け「どこと共創すればよいか」を考える、エコシステムにおけるネットワークが強み。企業の将来ビジネスに関わるプロジェクトでありながら、プロジェクト内容をオープンにするという透明性の高い活動を実施している

< IDEON Open における 3 つの機能 >

IDEON Science Park における大企業を巻き込んだオープンかつ透明性の高い活動を実践。企業側は実現したい価値・解決したい課題を場に集う他の大企業、スタートアップ

プ企業に開示することで、IDEON Science Park のエコシステムを活かし、共創のための「スクラム」を組むことが可能となる。



(3) BLOX HUB（自治体主導）

- BLOX HUB は、テクノロジーの発展により都市のあり方が急速に変化する中、持続的かつ住みやすい都市のあり方を検討する目的で、デンマーク・コペンハーゲン市主導の下、都市やデザインにまつわる知見を集約した総合施設として設立（3年間の構想を経て2018年5月にオープン）
- 都市課題の解決という「目的ドリブン」なコワーキングスペースには、都市・建築の分野において世界をリードする課題認識に共感したスタートアップや企業が世界中から集結する

<BLOX HUB の概要>

ミッション：新しい、サステイナブルな都市ソリューションの創造

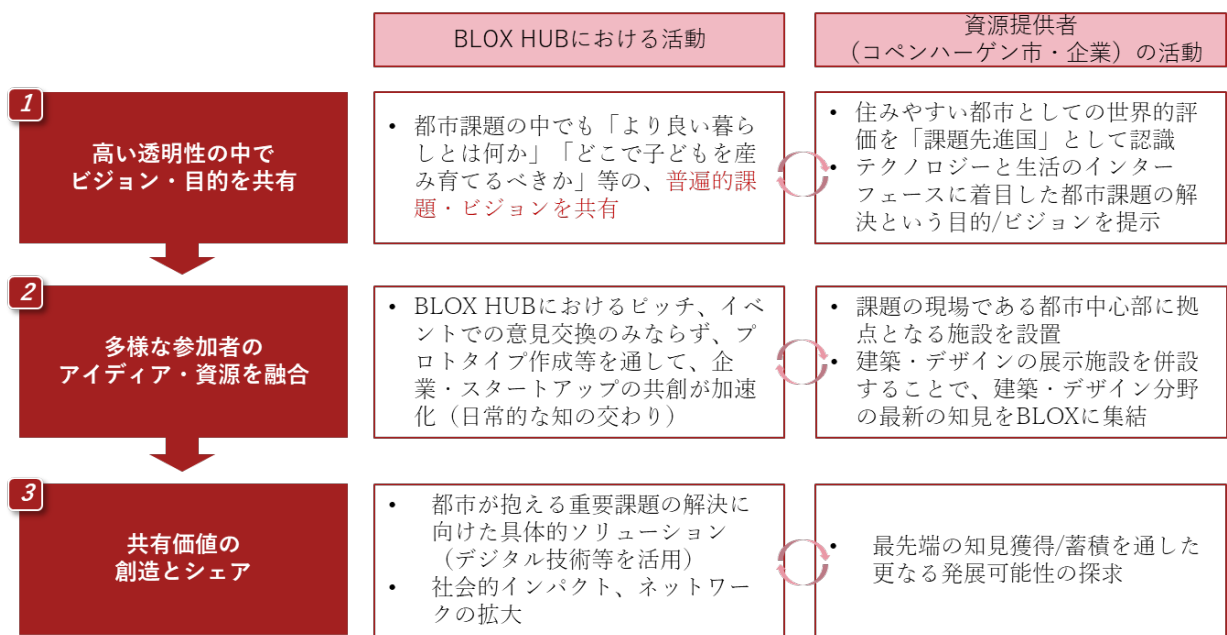
ビジョン：新しいコラボレーションを通して、将来の都市を共創する

位置づけ：建築、デザイン、建設、テクノロジー等の都市に関する専門知と、意思決定者、サイエンティスト、市民を繋ぐことで、新しい都市ソリューションを創造・発信するための総合施設

特徴：都市課題の解決という目的ドリヴンのコワーキングスペース BLOX HUB には、世界中の企業やスタートアップが拠点を設け、都市にまつわる最先端の知見が集結。コペンハーゲン市の街中に位置し、Danish Architecture Center やコワーキングスペース BLOX HUB の他、子供たちの遊び場やカフェなどを併設し、市民との交流を重視

<BLOX HUB における 3 つの機能>

建築やデザインの分野で世界をリードするコペンハーゲンにより提示された「将来の都市課題の解決」というビジョンに共感し、世界中から企業・スタートアップが集結。課題を抱える現場＝コペンハーゲン市の街中に拠点を設け、建築など都市づくりにまつわる最先端の知見を集結させることで、複雑な問題にアプローチできる環境が整備されている。



(4) Public Intelligence (第三者主導)

- ・ ヘルスケア領域において、自治体・市民・医療機関・企業を巻き込みながら、イノベーティブなサービス・システムづくりを目指す、デンマークに本社を置くコンサルティング会社
- ・ ユーザーを巻き込むリビングラボを基盤としつつ、アイディア出しに留まることなく着実に課題解決に至るために独自のメソッドを発展させ、成果を重ねている

<Public Intelligence の概要>

ミッション： 将来の人々にとってより良い生活を創造する

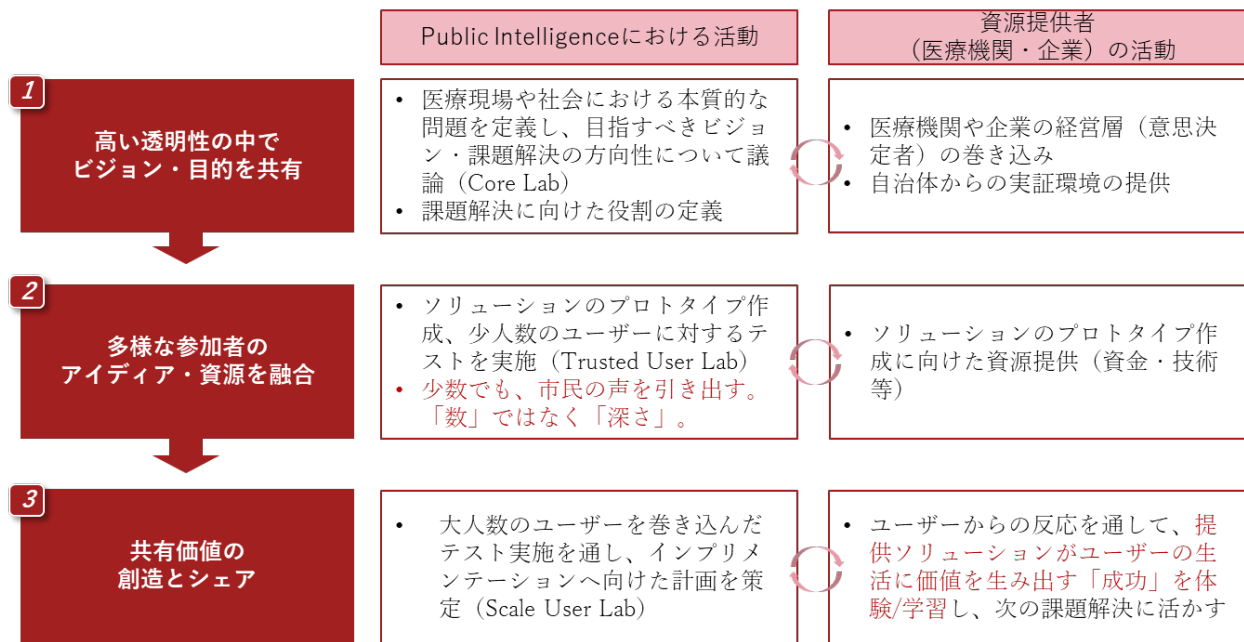
ビジョン： ヘルスケア領域において、自治体、市民、民間企業等を巻き込みながら、将来の人々にとってイノベーティブな医療福祉システム・サービスを創造する

位置づけ： コンサルティング会社として、市民・組織（医療機関）・従業員それぞれにとって価値ある課題解決を促進する

特徴： ソリューションよりも先に課題を話し合うことを徹底する等、解決すべき課題の定義に時間をかける（課題定義の段階では組織の経営層を巻き込み、高いレイヤーでビジョンや方向性を共有）。プロトタイプ作成、ユーザーテストに市民を巻き込むことで、ソリューション案を着実に「ユーザーにとっての価値」へと発展

<Public Intelligence における 3 つの機能>

医療機関の意思決定者を巻き込み、解決すべき課題を定義することからはじめ、ソリューション（テクノロジー）ドリブンではなく、課題ドリブンの価値共創を推進。多様な参加者のアイディア・資源の結集を着実に価値創造へ繋げるため、フェーズごとに巻き込む参加者やプロセスを定義した独自の метод論を活用している。



(5) SPACE10 (企業主導・出島づくり)

- 世界的家具メーカーIKEA (本社：オランダ) による 100%出資でコペンハーゲンに設立された、将来の生活のあり方を探求する「フューチャーリビングラボ」
- IKEA からの資源的バックアップがありながらも、ビジョン・環境において IKEA の既存ビジネスからは距離を保ち、長期的な視点での価値共創を推進

<SPACE10 の概要>

ミッション： より良い、よりサステイナブルな生活の創造

ビジョン： 将来の人々の生活に影響を与える社会変化・社会的課題に対するイノベーター的なソリューションを研究およびデザインする

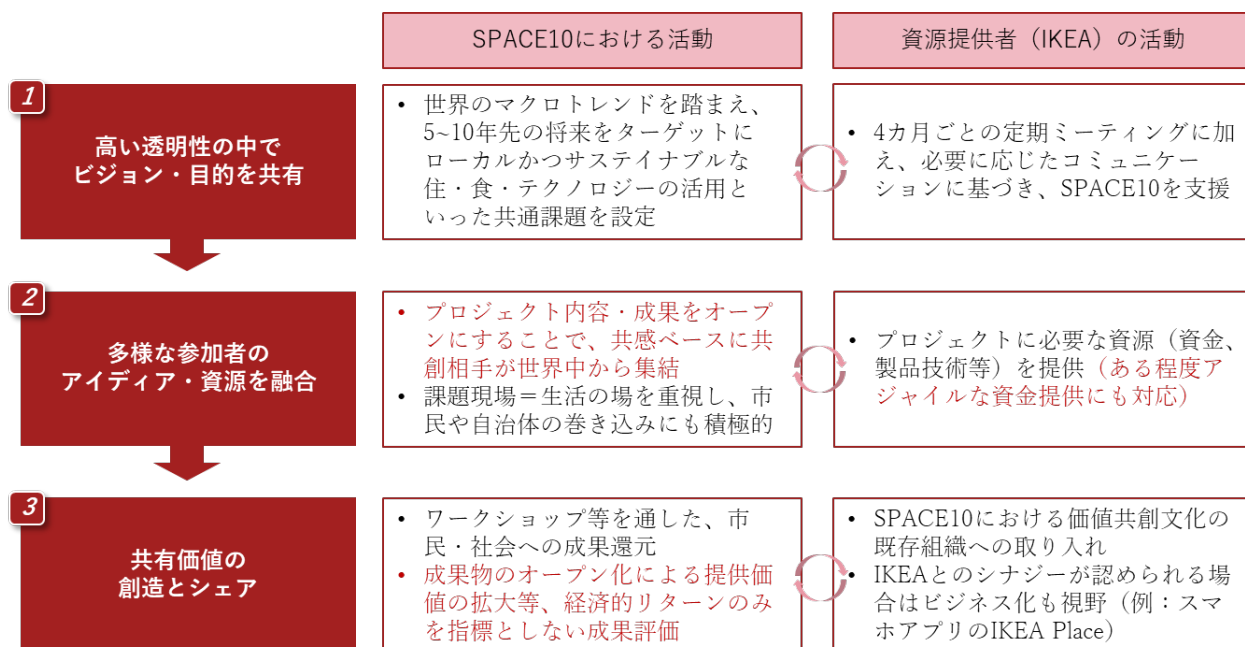
位置づけ： IKEA から 100%出資があるものの、IKEA のコアビジネスからは物理的・制度的に切り離された場において、長期的な視点の下、新たな価値創造に取り組む。社会へ

の価値ベースで共創活動が進むコペンハーゲンにその拠点を置き、スタートアップ等との連携の他、市民を巻き込みながら将来の生活を考察

特徴：IKEA から資源的なバックアップを受けつつも、活動に関しては独立性を担保。マクロトレンドを踏まえた先進的なビジョン/コンセプトが話題を呼び、世界から共創仲間が集結。活動内容・成果をオープンにすることで、SPACE10 を中心とした共創のエコシステムが拡大傾向にある

<SPACE10 における 3 つの機能>

世界のマクロトレンドを踏まえ取り組むべき課題＝アジェンダを設定し、外部人材と内部人材（Space10 および IKEA の人材）を組合せ、全員で「ビジョンや社会価値ベース」での共創活動が推進。IKEA という大企業からの資源的なバックアップを受けつつも独立した権限を持つという「場」の位置づけが、長期的な視点の下での実験的なプロジェクトをある程度の規模において推進することを可能にしている。



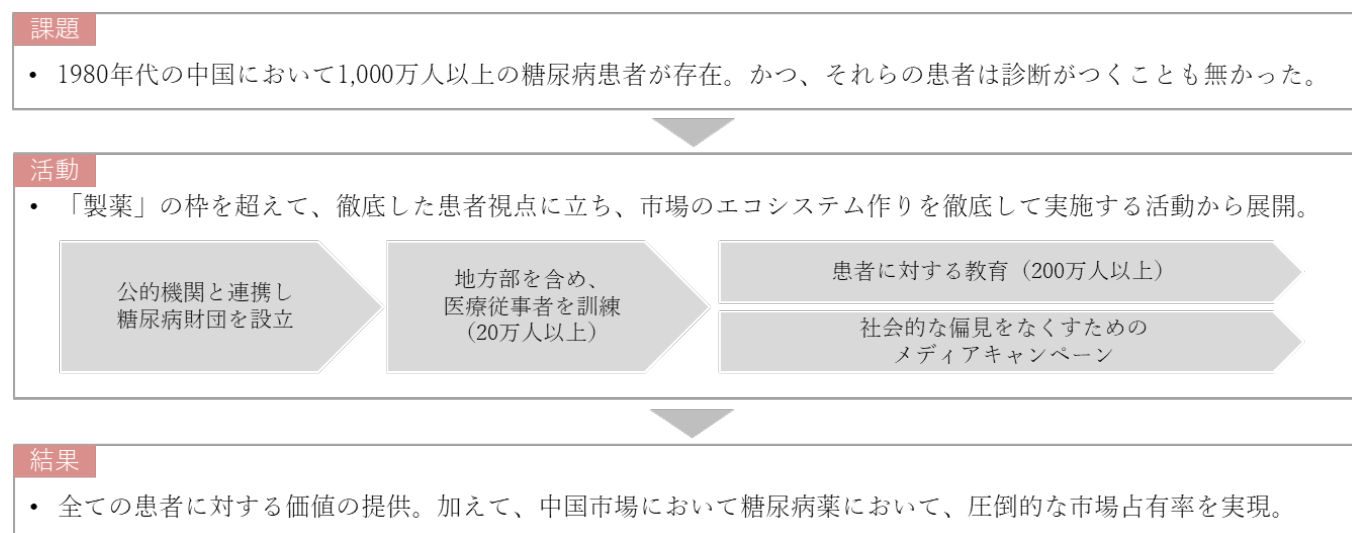
2.2.2 価値共創に取り組む企業の活動

本項では、価値共創に臨む企業の活動として、デンマークを代表する大企業2社における取組についてまとめる。

(1) Novo Nordisk

グローバルなヘルスケア企業である Novo Nordisk は、79 カ国、4 万 2682 人の従業員が、変革を推進し、糖尿病やその他の深刻な慢性疾患を克服するという目的を追求してきた。ビジネス上の意思決定が財務、社会、環境に対してバランスよく配慮した上で行われ、常に患者の利益を最優先するための原則に立っている。同社は歴史的に「Impact beyond Medicine」のポリシーのもと、中国における糖尿病に関する活動等、コレクティブ・インパクトや「価値共創」の思想のもとで事業の成功に繋げてきた。

<Novo Nordisk の中国市場での活動³⁵>



³⁵ Novo Nordisk “Changing diabetes in China – The Blueprint for Change Programme”、「コレクティブ・インパクトを実現する5つの要素」、マーク.R. クラマー他著『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』平成31年2月号より弊社まとめ

かねてよりユーザー起点の価値創造に取り組んできた同社の直近の活動としては、Impact beyond Medicine のビジョンの下、より広い社会価値提供へ向け、外部との新しい共創活動を推進していることに特徴がある。顧客価値向上に向けたユーザードリヴンな研究開発の促進から、糖尿病や肥満等の社会課題解決に向け、共創のエコシステムを拡大するとともに、社内のカルチャー変革に取り組んでいる。

＜Novo Nordisk における価値創造活動の変遷＞

	これまで ユーザー起点の価値創造	現在～これから（出島づくり） より社会起点の価値創造を追究
組織内の土壌づくり （カルチャーづくり）	企業ビジョンを患者第一主義をノボノルディスクウェイ等の行動指針として明文化	- 内部コミュニケーションの促進のため、経営層とイノベーションチームが実現したい価値について共有 - 外部に・社内に「実現したい価値」をナラティブな映像等で繰り返し共有。外部に価値を問う重要性を深耕
主たる共創の パートナーシップ	製品・サービス改善のため、研究開発プロセスに患者（ユーザー）を巻き込む	Impact beyond Medicineの観点から、患者、大学、公共機関、スタートアップ等、共創先を拡大
共創のあり方の変化 （方法論）	患者（ユーザー）に対する人類学的調査、アンケート調査等によるニーズ探索	- 患者に対する調査に加え、自社の資源（金・知見・人材）を外に提供し、課題解決に挑む - ピッチ、ワークショップ開催を通じた課題共有、プロジェクトベースでのパイロット開発等

(2) Danfoss

Danfoss は、デンマークに本社を置き、冷凍冷蔵、空調、暖房、モーター制御、モバイル機器などの分野で使用する部品（圧力センサ、湿度スイッチ等）を生産するメーカーである。創業家を中心としたファミリービジネスであり、現在では世界 26,000 人の従業員を抱えるデンマークを代表する「歴史的な大企業」のひとつである。多くの従業員が同社に対するコミットの下に勤務しており、日本企業と風土的な近似性を有している。同社の業績の悪化がデンマークにおける「デザイン思考を活用したイノベーション」の導入のきっかけとなったこともあり、歴史的にオープンイノベーションや顧客価値のデザイン等に対して注力している。

< Danfoss におけるビジネスの概要 ³⁶ >

ビジネスセグメント

Danfoss Power Solutions	Danfoss Cooling	Danfoss Drives	Danfoss Heating
6,815 employees worldwide 22 factories in 11 countries More than 20 sales offices in 17 countries	6,396 employees worldwide 13 factories in 10 countries More than 100 sales offices in 37 countries	4,652 employees worldwide 11 factories in 7 countries More than 80 sales offices in 50 countries	5,339 employees worldwide 26 factories in 12 countries More than 100 sales offices in 57 countries
			
			
			

2017年度の業績等

Sales DKKbn	Sales EURbn	Growth in local currency	EBIT margin	Employees worldwide	Patent families
43.3	5.8	12%	11.1%	26,645	1,399

歴史的に顧客との対話（デザインシンキング）、オープンイノベーションをデンマーク政府と一体的に推進してきた同社においては、多様なオープンイノベーションの取り

³⁶ Danfoss 「2017 Annual Report」 等より弊社まとめ

組みの中から、「（トランスフォームの遅い）歴史的な大企業が成功するオープンイノベーションの在り方」を現実的に見極め、共創の「場」を活用している。

＜Danfoss における価値共創の促進に向けた挑戦＞

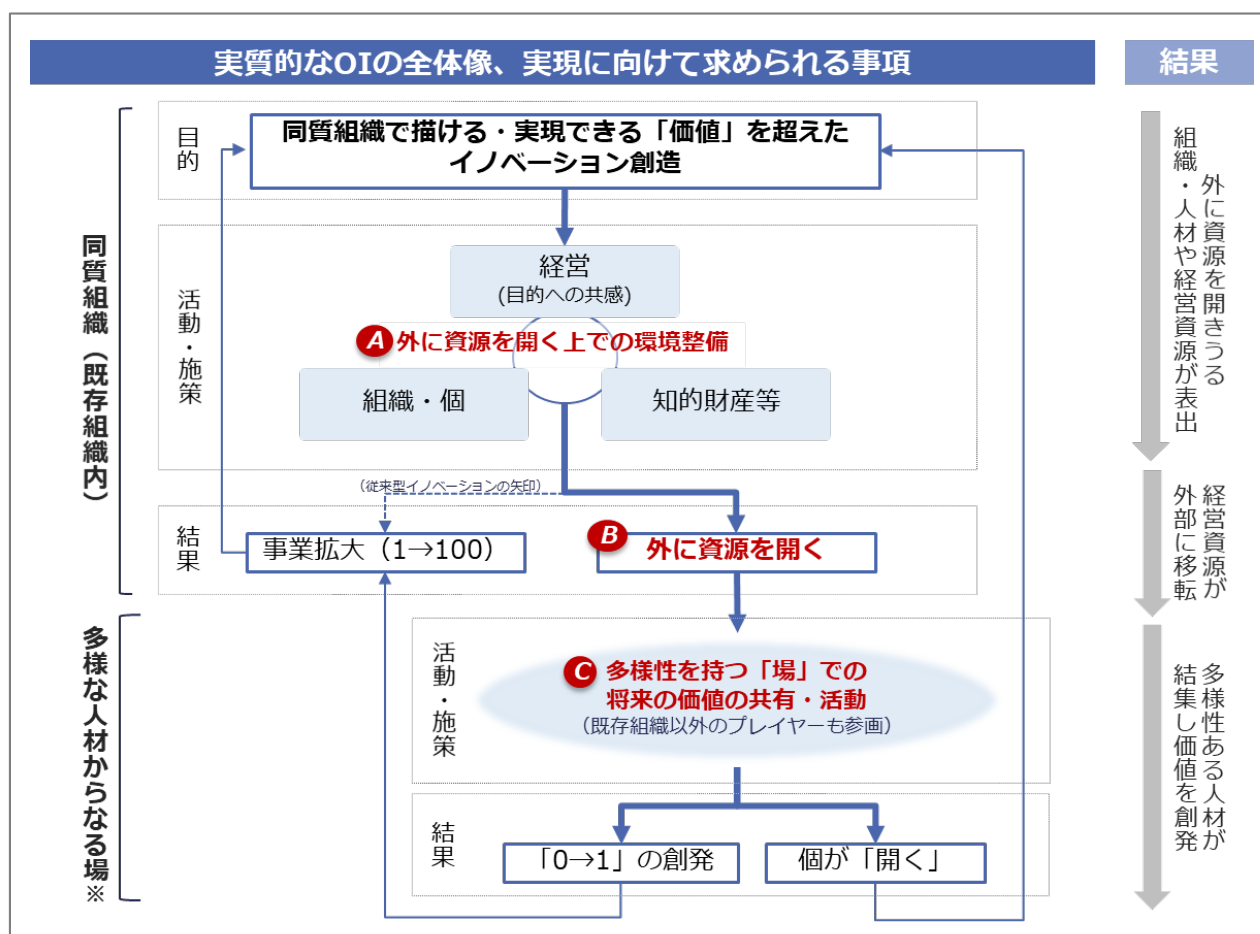
現在～これから：より現実的なオープンイノベーションの推進	
組織内の土壌づくり (カルチャーづくり)	- 当社のオープンイノベーションの中心は、社内のエンジニアの意識改革。 「オープンイノベーションはすべての人に向けたもの。自分が良い考えだと思っていることを人に伝えるスキルがオープンイノベーション。」 - エンジニアにメンターをつけたり、定期的なトレーニングをして顧客にビジネスを語らせようとしている。 - ハッカソン、ピッチ、MVPなど既存のツールを活用している。
主たる共創の パートナーシップ	- 国のイノベーションポリシーとDanfossの目的を合致させることで、パートナーを見出す。例えば同社と地域のスーパー、地域暖房企業が一つのパイロットプロジェクト（場）に参加して、ステイクホルダーを巻き込む（ファンドは公的資金中心）。 - 政府はインセンティブを作り出すが解決策は作らない。政府が用意した枠組みに一般企業が入り込んで新しい「場」を作り出す。
共創のあり方の変化 (方法論)	- 多くのDanfossの技術を開示し、Danfossのコンポーネントを使わせることからスタート。その上で、さらにOpenにしていくかという試みを始動。 - 特に、同社が強みを持つ「領域のナレッジ」や「モデルづくり」を軸にパートナーと共創。ひいては、その強みをより伸ばすことに注力 - 直近は、Customer Innovationが最重要テーマ。開発プロセスに顧客を入れる新しいアジャイルスプリントを実行。

V 我が国におけるオープンイノベーションの在り方（我が国への導入可能性とその方法）

1 価値共創の実現に向けて求められる事項の全体像

本調査において検討を行ってきた、大企業等の同質組織内で描ける・実現できる「価値」を超えたイノベーション創造（＝価値創造、実質的なオープンイノベーション）を社会にインストールする上で、既存組織に求められる事項について、調査結果を踏まえ、以下の通り示す。

< 価値共創の実現に向けて求められる事項の全体像 >



また、上記の全体像において、各施策の詳細分類と想定される施策例を以下に示す。

求められる事項	施策対象	具体的な施策例
A. 既存組織の外部に資源を開くための環境整備 <u>→資源を外部に動かす前提としてのインセンティブの設計、リスク³⁷を下げる等の施策</u>	経営戦略（経営層）	経営層の「外部に資源を開く」活動への理解醸成、所与の投資や権限を付与
	組織（各事業組織内のマネジメント層）	価値観の多様化、多様な価値観を受け入れるマネジメント力、外部に出ることによる理解の醸成
	個（人事部門等）	外部に出ることによるリスクを下げ、インセンティブを与える評価や処遇の設計
	知的財産等（知財部門等）	外部に知財を放出する際のリスクを下げ、提供者（発明者）へのインセンティブを与える制度等整備
B. 外に資源を開く <u>→具体的な「動き」を作り出す施策</u>	人材の移転、共有、開放	出向、クロスアポイントメント、外部の場での活動の許容等の各種制度整備・個への機会提供
	知財の移転、共有、開放	ライセンスアウト、オープン化、パテント共有のハブの設計、アイデア共有等の各種の機会提供
	資金の移転	CVC等による投資、シナジー効果を意図した購買、クラウドファンディング、場への資金提供

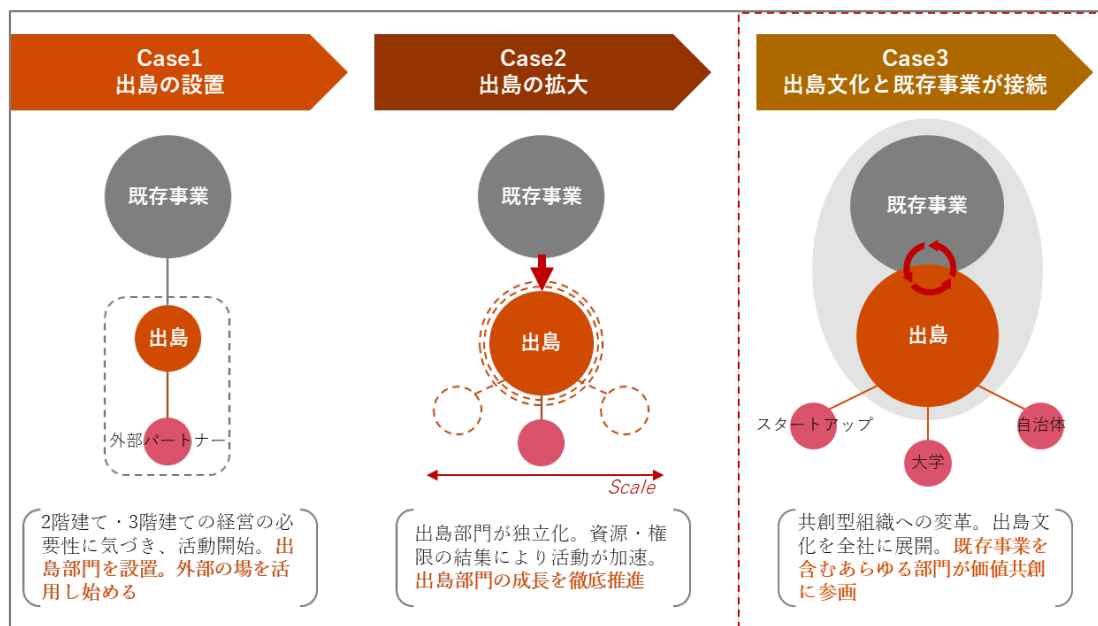
³⁷ ここでのリスクとは、社外の活動に参画している個人が、職場からの理解を得られず孤立してしまうリスク（社外への活動や新しい挑戦が「現業への裏切り」とみなされる）や、社外の活動に十分な資源が結集しないリスク等、本来であれば発生すべきでない、不合理な「リスク」を指している。現状、このような不合理な「リスク」により、オープンイノベーション等の社外の活動に参画することが、個人にとっては「ハイリスクローリターン」の選択になっていることが問題である。

C. 多様性を持つ「場」での将来の価値の共有・活動 →同質組織外の「場」のあるべき姿と活動	場の環境整備	ビジョンや目的を共有する、中立性の保つ
	多様な参画者の巻き込み	「生活者」「市民」、「ヒト・カネを抱えている既存の組織」等の参画
	多様な資源の結集	知的財産、資金等の集約

2 価値共創の実現に向けて企業等に求められる事項（組織・人事的視点）

前述の全体像を踏まえ、特に「企業」を対象に、日本企業全体に共創の文化をインストールし、社内外の多様な価値共創に企業の「個」が参画することを目指した際、将来的な「出島」活動の拡大（Case2）、または、出島と既存事業の融合が図られた企業組織の将来像（Case3）を見越して、企業全体・企業の各機能（人事・知財等）に具体的に求められることを整理した。

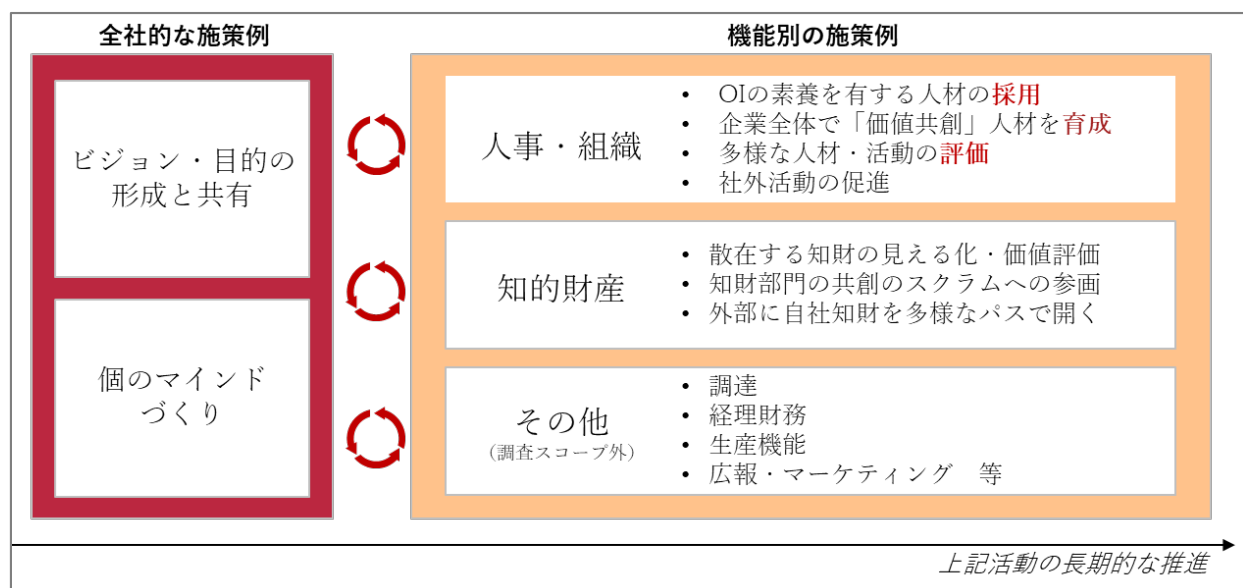
< 企業等における出島部門の設置～既存事業との接続に至るケース >



2.1 出島の拡大と既存事業との接続に向けた施策

本調査において調査対象とした「オープンイノベーションに先行する企業群」においては、出島の有無に関わらず、既存組織（事業部等）と出島の両方に対して、多様性を包摂しうる組織文化の形成に資する共通機能（人事・組織・知財等）の整備を図っていた。この共通機能の整備の全体像は以下の通りである。

<オープンイノベーションの拡大に向けた企業の取り組みの全体像>



2.2 オープンイノベーションを加速化する人事・組織制度

企業のビジョン・目的の達成に向け、外部との多様な共創を促進する組織・個をつくるために求められる人事とは、個の「強み」を活かし、異なる「強み」の掛け合わせにより新たな価値を生み出すような組織をデザインする機能を担うと考える。

この際、従来、一般的に見受けられてきた人事・組織等の特徴例として、「これまで一般的であった人事・組織の特徴」「今後求められる人事・組織の特徴」の両面から、次の通り整理した。

＜オープンイノベーションを加速化する人事・組織制度＞

	従来、一般的に見受けられてきた人事・組織等の特徴例	今後、「価値共創」のために必要とされうる人事・組織等の特徴例※
採用	「愛社精神」や「高い組織コミットメント」を有する可能性を持つ人材の採用 - 訓練可能性に基づいた新卒採用を基軸とした人材獲得	- 従業員一人一人が企業のビジョン・目的を自ら理解し、その実現に向けて行動する「エンゲージメント」の資質のある多様な人材の採用 - 新卒採用に加え、中途採用等の職能・スキル別の採用の推進
育成	- 自社内でのステップアップを前提としたキャリアモデルと支援 - 企業人としての基礎的な力向上のため、先達の経験や既知の知見を基にした教育・研修（OJT・Off-JT等）	- 個人起点のキャリア形成を支援 - 自社の理解とともに新しい知への関心を高めるための教育・研修（社外活動を含む） - 個人による挑戦（自発的な育成機会）を奨励
評価	既存ビジネスにおいて求められるコンピテンシーの総合的評価（ジェネラリスト重視）	- 既存の評価軸とは異なる、価値共創に必要なコンピテンシーの明確化 - 個人の行動・強みにフォーカスした評価
社外活動の促進	現業へのリターンを前提とした推奨（多くの場合、目的・期間が設定）	個人起点の多様な活動の促進（現業との関連性を問わない場合も含む）

ヒアリング調査・公開情報調査よりPwCまとめ

以降、「採用」「育成」「評価」「社外活動の促進」の論点に沿い、企業等に求められる制度整備等の在り方を提言する。

2.2.1 オープンイノベーションに資する「人材の採用」の在り方

オープンイノベーションに資する人材の採用においては「外部人材の採用」「社内人材の登用」を両面から行うことが求められる。外部人材の採用においては、いわゆる「出島向き」な人材を、出島部門のみならず、組織全体に配置することが挙げられる。また、既存事業と出島部門での交流を促進するため、出島部門での活動に社内人材を積極的に登用する工夫が求められる。具体的な施策は次の通りである。

＜オープンイノベーションの素養を有する人材を採用・登用する施策例＞

ポイント	施策例	企業での活動例
多様な外部人材の採用	社外からの中途採用	- 一定の権限（自由度）を有するポジションへの登用 - トップ・管理職レベルでの外部人材登用 - 特定のポジション/役割への経験者採用 - 出島部門の「顔」となるキーマンの採用
	イノベーションの素養がある新卒社員の採用	- 採用枠/ルートの多様化・柔軟化 - 既存の組織文化への適合性を重視した新卒一括採用を廃止し、新卒採用段階から通年採用、随時採用を導入 - 事業部/出島部門での直接採用の実施 - 新卒段階での「強み」を見た採用（非ポテンシャル採用） - 特定の知識・スキルを備えた人材の採用 - 採用枠の拡大（博士学生・第二新卒等） - 技術系部門へのクリエイティブ職（デザイン等）の採用
	社内外での人材の共有	- 社内外の多様な人材が参画可能な共通プラットフォームの設置 - 社内の多様な人材が自社の新事業創造のための活動に参画 - 社外人材が社内の新事業開発プロジェクトに参画

多様な社内人材の登用	内部からの人材登用 (個人単位)	- 本社／グループ会社の壁、職種の壁を超えた人材登用 - 現場の「課題」を熟知している社内人材の登用 - 出島部門のスケールのために活用可能な資源への知識・ネットワークを有する社内人材の参画
	新事業の候補事業部門を出島化（チーム単位）	- 社内スタートアップ制度 - 多様な新事業テーマへのチーム単位での挑戦 - 選考を経たチームへの権限譲渡

2.2.2 オープンイノベーションに資する「人材の育成」の在り方

人材育成の場面では、「企業内」における人材育成・経験づくりと、「企業外」における人材育成・経験づくりの両面からの施策の実行が必要である。特に、個人が目的意識を持ち、主体的に外部との活動に参画するための社内での人材育成・意識づくり、自社内では獲得できない知見・経験に触れるための社外での人材育成・経験づくりの重要性が高いことが示された。具体的な施策例を以下の通り示す。

<既存事業部を含め、企業全体で「価値共創」の素養を醸成するための施策例>

ポイント	施策例	企業での活動例
企業内における人材育成・経験づくり	教育・研修の実施	- 個起点のキャリア形成のための教育プログラム - 自律的なキャリア形成に向けた意識醸成 - 自己/他己評価に基づく定期的なキャリア見直し - イノベーションの基礎体力を養う研修の実施 - グローバルな環境でのビジネスケーススタディ研修 - 外部講師を招いた研修・ワークショップ

社外における 人材育成・経 験づくり		「自分の仕事（提供する価値）を外部に対して語る事が出来る」ための教育研修
	部門・組織の枠を超えた活動の促進	- 部門交流の促進 - 部門を超えたプロジェクトのアジャイルな結成 - 社内 SNS や交流会等、部門を超えたネットワーキング活動 - 既存部門への外部の視点の取り込み - 外部人材との交流による既存事業部の意識改革 - 開発プロセスへの顧客視点の取り込み
	社外経験値の向上	- 出向・留職制度の整備 「経営幹部候補」となる適任者の抽出 - 社外での特定のスキル/経験の獲得 - 社内外の経験/スキルの掛け合わせ
	異業種との日常的な交流の促進	- 共創機会・共創先の拡大 - 全てのエンジニアが外部（異業種・異分野）との連携活動を実施するようなルール設定（20%ルール等の発展版） - 課題の現場との連携機会の形成（市民との連携等）

2.2.3 オープンイノベーションに資する「人材の評価」の在り方

オープンイノベーション活動やそれを担う人材を評価するためには、日常業務での「挑戦」および、中長期的視点（キャリア全体）の中での「挑戦」の奨励が共に求められる。具体的には、日々の業務における個人の「多様な」挑戦を応援する目標管理・評価制度の整備に加え、中長期的なキャリアプランのもと、個人が自分に合った環境で挑戦し続けることのできる仕組みづくりが求められる。具体的な施策例を次の通り示す。

＜多様な人材・活動を包摂して評価を行うための施策例＞

ポイント	施策例	企業での活動例
日常業務での「挑戦」の奨励	個人の挑戦を考慮した目標管理	- チャレンジ目標の導入 - 個人の「チャレンジ」を目標として明確化 - 管理職と社員の対話を通じた目標共有 - OKR（Objectives & Key Result）の導入 - 企業の目的と紐づく「個人の実現したい価値＝what」の策定
	挑戦を認める評価制度	- 行動評価の導入※ - 社員の「挑戦」の評価 - チームワーク・共創活動自体の評価 - 社外ネットワーキングに対する評価 - 評価機会／目標設定機会の増大 - 年に複数回の見直し - 管理職と社員の対話を通じた見直し - 固定的なKPIから可変目標への変更 ※運用上の工夫として、評価者である各部門の管理職に権限を与え、本人との対話ベースで評価を実施する等
中長期的な視点での	多様な人材の可視化	- 個人の強みの見える化 - 後継者育成型（サクセッションプラン）ではなく「個」にフォーカス

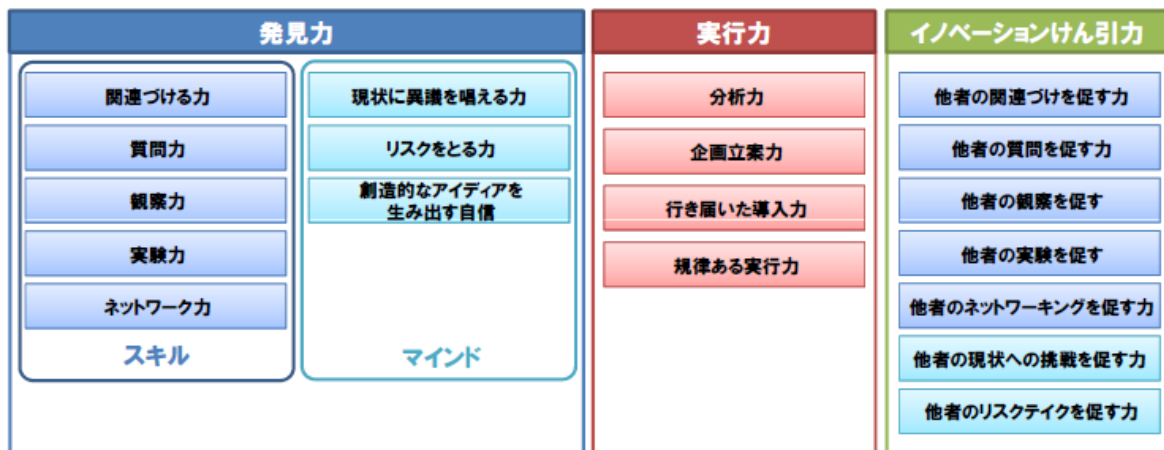
「挑戦」の奨励		職種・事業部と紐づく知識・スキルではなく、経営理念を実現するうえで必要な人材・コンピテンシーを明確化
	処遇の複線化 (雇用区分の複線化を含む)	- 個人の希望に基づく処遇選択 - 職位に限らず、個人の希望に応じた一般/裁量労働制の選択

なお、オープンイノベーション活動・人材を評価する際には、多様な人材を評価する際の工夫として、「人材のコンピテンシー・評価軸の変化」と「評価手法の変化」という2つの視点からのアプローチが必要になることに留意が必要である。

(1) 人材コンピテンシー・評価軸の変化

既存組織の業績やオペレーションを重視した従来のコンピテンシーを、価値共創を促進するためのコンピテンシーに変化させる。

<イノベーション指標例³⁸：The Innovator's DNA Skill Assessment>



³⁸ 平成 22 年 3 月 経済産業省「フロンティア人材研究会報告書」より抜粋。

(<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/frontier-jinzai/chosa/innovation23.pdf>)

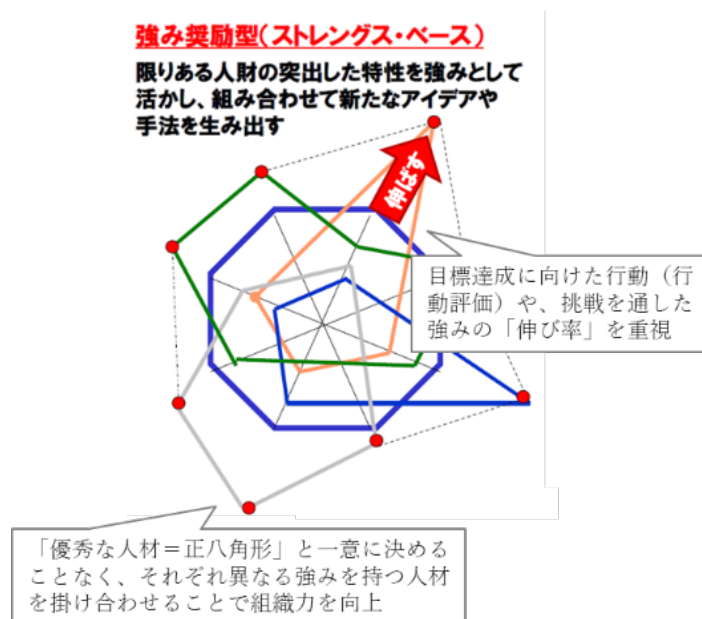
最終アクセス日：平成 31 年 1 月 5 日

ここで例として挙げた The Innovator' s DNA Assessment³⁹とは、「イノベーションのジレンマ」著者であるクリステンセン氏が中心となり世界 75 カ国以上の 500 名以上のイノベーターと 5,000 名以上の企業幹部のデータを基に導き出した指標である。この指標は、Coca Cola や Cisco 等のグローバル企業でも導入されている。

(2) 評価手法の変化

コンピテンシーの平均値や総合点を評価する手法を、個人の強みに着目し、その強みを活かした挑戦を評価する手法に変化させる。

< ストレングスベースの評価の考え方⁴⁰ >



³⁹ Innovator' s DNA HP (<https://www.innovatorsdna.com/>) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 27 日

⁴⁰ 内閣府知財戦略推進本部「価値デザイン社会の実現に資する実質的なオープンイノベーションの実施に関するタスクフォース 第 1 回事務局資料」より抜粋。

(https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/2019/openinov_tf/dail/siryoul-3.pdf) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 27 日

2.2.4 オープンイノベーションに資する「社外活動の促進」の在り方

オープンイノベーション活動やそれを担う人材を企業の外（社外活動）に従事させ、価値共創に「個」起点で参画する環境整備のために、企業においては、まず個人の活動を制限する勤務形態を柔軟化することで、個人の自発的な活動を奨励することが必要と考えられる。また、目的に応じて個人が柔軟に社内外を行き来できるよう、社外への多様なパス・活動を整備することも求められる。具体的施策は次の通りである。

＜社外活動を促進するための施策例＞

ポイント	施策例	企業での活動例
日々の勤務形態の柔軟化	社外での活動の許可	- 兼業・副業制度の導入 - 許可基準の明確化（許可が必要な基準を明確に定義） - 承認プロセスの明確化 - 個人起点での兼業・副業を許可（自社に対する貢献の有無を精緻に問わない）
	社内での勤務形態の柔軟化	- 一日単位・週単位での勤務体系の変更制度 - 個人が働く場所と時間帯を選択（ウルトラワーク） 20%ルールの導入 - 現業以外の取組み・活動に従事する時間の半強制的な創出
社外への多様なパス整備	外に出る多様な仕組みの整備	- 目的/職位に応じた仕組みづくり - 他企業（スタートアップ企業等）への出向・留職 - 大学との兼業（クロスアポイントメント） - 社内スタートアップによるスピニアウト制度 他
	外に出て戻る仕組みの整備	- ジョブリターン制度の導入 - 離職した人材が戻るルートを整備

2.3 各ケースにおける企業の代表的な状態

前述の施策の導入が進んだ姿として、Case1 から Case3 における人事・組織等の一般的な状態を、ヒアリング等に基づいて以下の通り整理した。オープンイノベーションを促進する先進的な企業においては、新たな価値創造に向けた変革の発端となる「出島」の設置の有無に変わらず、組織全体の変革を見越した人事・組織上の仕組みづくりを進めている点に特徴があった。

＜Case ごとの組織の状態例＞

	Case 1	Case 2	Case 3
企業等の経営戦略の状態	2 階建て経営 ⁴¹ の必要性に気づき、活動開始	出島部門に資源・権限が集約し、活動が加速	共創型組織への変革（出島文化を全社に展開）
ポイント	出島部門を設置、外部の場を活用し始める	出島部門の成長を徹底推進	既存事業と出島を接続
採用	出島部門の「顔」となる人材が参画（外部からの採用を含む）	社内の文化を理解しつつ、過去のキャリア上、社外での経験を有する優秀な社内人材が可視化 優秀な社内人材の出島部門への参画	既存事業部を含め、社内外の OI 人材が可視化 事業所別・部門別採用の採用枠の拡大 必要に応じた柔軟な採用・登用が可能な状態を形成
育成 （業務遂行体制、配置を含む）	（外部からの人材獲得が中心）	既存事業のエンジニア等、オープンイノベーションを担う人材を対象とした教育・研修が実施	日常的に人材が「スクラム」を組むメカニズムが存在 全マネジメント者への OI 支援が徹底 出島・既存事業の人材ローテーションが統合

⁴¹ 一般社団法人 Japan Innovation Network は「2 階建ての経営」を提唱している。「1 階」は計画に従った着実な実行が求められ、「2 階」は新規事業に向けて「探索」や「実験」を行うものとされる。

評価・雇用区分	(外部からの人材獲得が中心)	社内において OI に関するコンピテンシーが明確化 出島が十分な裁量・資源を持つ 既存部門/出島部門で複線化した仕組みが整備	幅広いチャレンジを評価する「緩さ」を持った人事評価制度が整備 雇用区分が複線化（企業内プロフェッショナル等）
社外活動の促進 (人材を外に開く)	兼業・副業等、制度的なグレイゾーンの解消	企業のリーダーシップのもと、研修目的を中心に、内部の OI 人材候補が外に出る（スタートアップ企業への出向）	個人の意思のもと、多様なパスで社外での活動が可能 職場の理解、ワークライフバランス確保のための重層支援

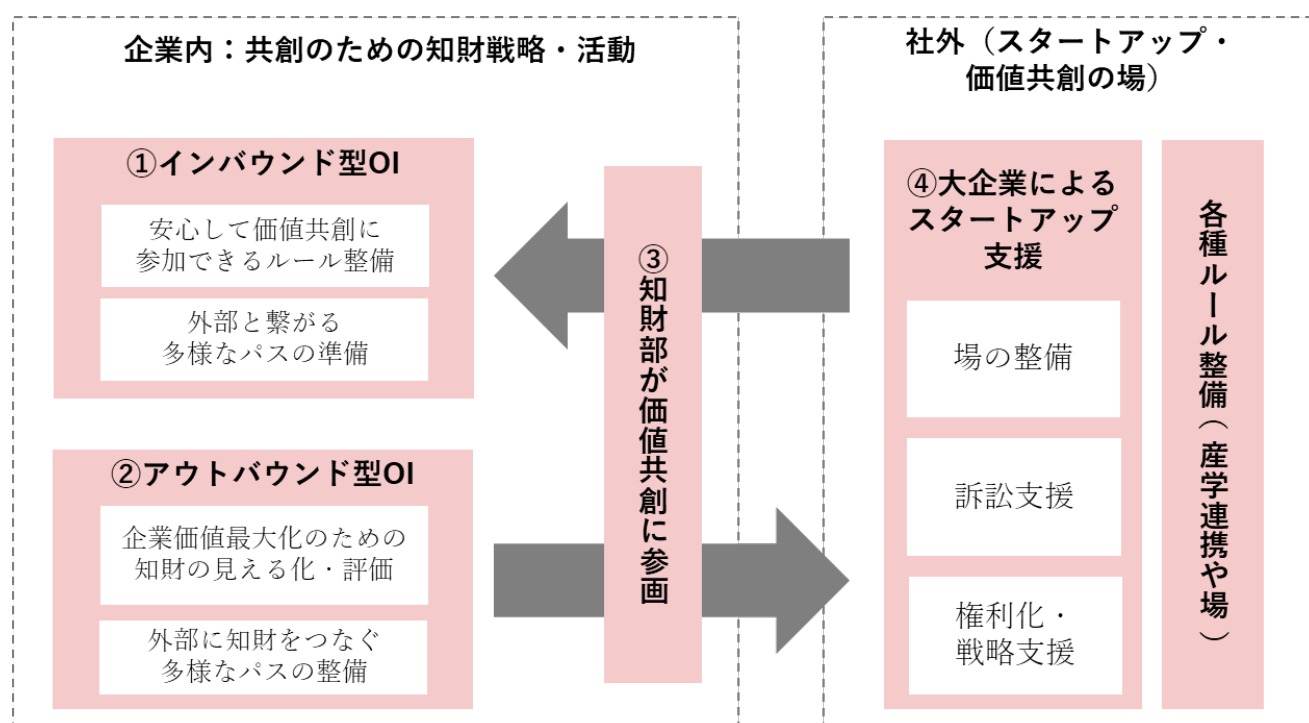
3 価値共創の実現に向けて企業等に求められる事項（知的財産の視点）

価値共創を通じた企業のビジョン・目的の達成に向け、外部との多様な共創を促進する知財戦略および知財機能（知財部門等）においては、インバウンド型／アウトバウンド型の両方向のオープンイノベーションや、スタートアップに対する多様な支援などを実施することが必要である。

本調査研究でのヒアリング調査においては、知的財産の観点から、価値共創の進展の中で重要なイネープリングファクターや阻害要因として、オープンイノベーション等の担当者より示されることは無かった。

他方、企業における知財部門の活動として、オープンイノベーションの加速化に向けていくつかの活動が見受けられたため、その結果を以下図・表の通り示す。

< 価値共創を加速化する知財戦略・活動の全体像 >



＜価値共創を加速化する知財戦略・活動の具体例⁴²>

ポイント	施策例	企業での活動例
①インバウンド型オープンイノベーション	安心して事業共創できる場を形成	オープンイノベーション活動の成果について、連携するスタートアップ・大企業等との活動に関して、その成果である知財を連携先に帰属させたり、共有知財でも自由に利用可にすることで、「安心感」や「自由度」を確保する。
	スタートアップから自然にアイデア・知財が持ち込まれる仕組みの構築	大企業とスタートアップ企業が、高質かつスピーディな連携体制構築のため、スタートアップとの多様なパスを整備してアイデア・知財が自然と持ち込まれる土壌作りに特化。 「知財で稼ぐ」方針は取らず、同社とスタートアップでの共同出願・共同保有は基本的に実施しない。
②アウトバウンド型オープンイノベーション	知財を介してスタートアップと事業創造	同社は、保有するオープンイノベーション拠点（スタートアップ企業のアクセラレーター）を中心に、アウトバウンド型のアウトバウンド活動を実施。 過去に蓄積した自社アセット（休眠特許等）をスタートアップ企業にライセンスアウト／譲渡し、これらの企業と連携しながら新たなサービスを開発している。
	外部への多様なパスの確保	知財戦略は事業戦略の基本として位置づけられているが、特にユニークな知財の創造に向けて、産学連携、官民連携（Public Private Partnership）といった研究アライアンス活動、およびオンライン上での知財開放等のオープンイノベーション活動をイノベーションのパイプラインに積極的に組み入れている。
③知財部門の価値共創への参画	アジャイル・スクラムへの知財部の参画	オープンイノベーションへとイノベーション戦略を大胆に変革し、その過程で、新事業創造スキームが「製品」単位ではなく「アジャイルなスクラム（顧客・開発・営業等々が一体となった新事業創造チーム）」に移行した。 その結果、知財部の人員は製品単位／機能単位ではなく、スクラム単位にアサインされる形で活動

⁴² それぞれ公開文献調査より弊社まとめ

④大企業等に依るスタートアップ支援		が実施され、その場で、顧客等と連携したオープンイノベーションに参画。 顧客・開発者に加えてデザイナーや知財担当者が集い、新事業創造活動を推進するスキーム作りに成功した。
	つながるサービスのための知財	IoT 時代の「つながるサービス」を高度化するための知財活動を戦略・活動を再定義。 現在、SDGs への貢献、ハッカソンの支援、オープンライセンス活動、OSS 支援などを実施。特に新事業創造の場面では、知財部門自らが、顧客との実証実験への参画するなどをしている。
	スタートアップ企業の集結・支援拠点への人材派遣	スタートアップ企業が集結するオープンイノベーションの拠点（キャンパス）において、大企業主導で、権利化や知財戦略策定の支援を行うための人材を派遣し、スタートアップ・ファーストで多様な支援を行っている。
	スタートアップの係争支援	大企業の既存市場を破壊しうるスタートアップ（ディスラプター）に対して、大企業側が訴訟を仕掛け、その訴訟を通じてスタートアップを消耗させて事業を潰す動きが見受けられている。 これに対して、スタートアップが同社に対して一定の株式（エクイティ）を与え、その見返りに同社はスタートアップに対し、特許紛争が生じた際に特許ポートフォリオや知財の知見を提供し、知財に係る係争リスクから保護される仕組みを提供。

VI オープンイノベーションの場における紛争の解決手段

1 諸外国における動向

オープンイノベーションを阻害（心理的萎縮）する要因のひとつとして、知財紛争リスクが挙げられる。知財取引が国際規模・複数業界に跨る場合、知財紛争の解決に要する時間・コストは増大する。そのなかで、単一プロセスにより紛争処理を効率的に進めることのできる国際仲裁、とりわけADR（Alternative Dispute Resolution；法廷外紛争解決）への注目が高まっている。

ADRは、各国の法律による影響を受ける法廷裁判とは異なり、複数国・複数手続きを単一で行うことができるため、効率的な紛争手段として認識されている。また、紛争当事者である企業等は「手続きの公平性」を重視するため、各国の法的システムから中立的な立場にある国際仲裁機関への需要が高まっている⁴³。

調査結果のまとめとして、代表的な国際仲裁機関に共通して見られた特徴および取組みを以下の通り整理する。

< 国際仲裁機関における取組みまとめ >

カテゴリ	取組み例
紛争解決プロセスの効率化	・ 知財仲裁に係る規則・マニュアルを整備することで、手続きを簡略化・効率化 ・ 手続きの電子化等、利用者の利便性を考慮したサービスの提供

⁴³ Queen Mary University of London, “2018 International Arbitration Survey” (<http://www.arbitration.qmul.ac.uk/media/arbitration/docs/2018-International-Arbitration-Survey--The-Evolution-of-International-Arbitration.PDF>) 最終アクセス日：平成31年3月14日

仲裁人データベースの整備	・ 国別/領域別の豊富な仲裁人データベースの整備 ・ 利用者が自身のケースに適した仲裁人を指名するための支援
知財紛争に関する情報発信・共有	・ 調査研究やニュースレター等を通じた外部への情報発信 ・ ワークショップ等の開催による専門家同士の知見共有（専門人材育成の観点を含む）

2 国際仲裁機関/各国における取組み

本項では、各国の国際仲裁機関における取組みについて、まとめる。国連の専門機関である WIPO に加え、英国ロンドンの Queen Mary University of London Law School が策定している国際仲裁機関に関する調査である「2018 International Arbitration Survey」等により、世界的にその存在や取組が評価されている専門機関を網羅的に洗い出し、知財紛争解決を通して各国のイノベーションエコシステム強化に寄与する取組み（仲裁人材育成を含む）を中心に、公開情報に基づき調査を実施した。

2.1 WIPO における取組み

WIPO Arbitration and Mediation Center は、国連の専門機関である WIPO が 1994 年に設立した ADR を専門に扱う機関であり、ジュネーブとシンガポールの 2 都市に拠点を構える⁴⁴。当センターでは、WIPO のルール・規定に則った手続きを進めることで、紛争当事者の時間・コストの効率化に取り組んでいる。手続き効率化のその他の取組とし

⁴⁴ WIPO HP (<https://www.wipo.int/amc/en/center/background.html>) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 14 日

ては、WIPO Electronic Case Facility (WIPO RCAF)によるオンライン上での手続き等が挙げられる。

また、当センターでは 1500 名以上の仲裁人のデータベースを備えるとともに、当事者が自身のケースに適した仲裁人を選択できるような支援を提供している。ADR では、中立的な立場から紛争解決に携わる仲裁人が重要な役割を担う。そして、企業等の紛争当事者が仲裁人を指名することが可能なため、仲裁機関が有する仲裁人の国際的ネットワークにアクセスできることは、当事者にとって大きなメリットとなる。

その他、当センターでは、知財仲裁の手続きに焦点を当てたワークショップやオンラインコースを開催することで、仲裁に関する知見を共有し、専門家人材の育成に取り組んでいる。

2.2 ICC における取組み

フランスのパリに本社を置く ICC (International Chamber of Commerce) は、100 年余りの歴史を持ち、世界的に有名な国際仲裁機関として機能している⁴⁵。ICC には、ADR に特化した ICC International Center for ADR があり、裁判所から独立した組織として、ビジネス上の調停および仲裁手続きの完全な機密性を保持するとともに、費用対効果の高い解決方法を紛争当事者に提供する。当センターでは、紛争の解決のみならず、紛争当事者にとってどのようなサービス・手続きが適しているのかという、契約を草稿することから支援を受けることができる。

ICC の HP では、Global Issues & Trends のひとつとして、Innovation & IP を位置づけ、IP システムがイノベーションを加速化させ、企業を成功へと導くうえで重要な役割を担っていることを、IP ロードマップ等の掲載を通して発信している。そこでは、そのシステムをいかに効果的・効率的にできるか、どのように政策に織り込み、新しい挑戦に踏み出すことができるか、という IP システムのポジティブな側面を強調し

⁴⁵ ICC HP (<https://iccwbo.org/>) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 22 日

ている。国際取引の複雑化に伴う紛争が生じるリスクは、ある意味で、避けられないものである。そのような中、ICC は、適切な環境整備をしたうえで、新たな挑戦を行っていく重要性を、世界へと発信している。

その他、人材育成の観点では、国際仲裁に関するオンラインコースの開講や、弁護士向けの研修の実施を行っている。

2.3 シンガポールにおける取組み

シンガポールの国際仲裁機関である SIAC (Singapore International Arbitration Center)⁴⁶は、アジア圏における代表的な仲裁機関である⁴⁷。SIAC は、一定の要件の下で「簡易仲裁」や「緊急仲裁」といった通常よりも簡略な手続きによる紛争解決を行うなど、仲裁機関としての使いやすさに配慮したサービスを展開している。そして、シンガポールに限らず、世界各国における仲裁人が登録されているデータベースを備えており、アジアを中心した人材ネットワークに大きな強みがある。

また、SIAC は、専門家（仲裁人材）育成にも力を入れており、専門家に対するワークショップやカンファレンスの開催に加え、シンガポール国際大学での授業の開講等、仲裁人材の育成に取り組んでいる。シンガポール国際大学の法学研究科での授業では、国際仲裁における仲裁機関の役割と機能、仲裁解決で直面する複雑な課題（例えば、仲裁人の任命、仲裁ルール等の発行、国際仲裁の発展の牽引等）を扱うことで、SIAC が保有する知財仲裁のノウハウをカリキュラム化することで、将来の仲裁人材の育成に力を入れている。

⁴⁶ SIAC HP (<http://www.siac.org.sg/index.php>) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 14 日

⁴⁷ シンガポール政府は、2013 年に IP Hub Master Plan を発行し、同国が知財においてアジアを中心とする国際的ハブとなるための 10 か年プランを策定した（2017 年改訂）。IP Hub Master Plan では、1. 知財取引・管理としてのハブ、2. 知財出願審査のハブ、3. 知財紛争解決のハブの 3 つが重点テーマとして掲げられており、国内外の専門家ネットワークの拡大や知財活動の活性化のための環境整備を通して、イノベーションエコシステムを強化していくことが宣言されている。

また、シンガポールにおける専門家人材の育成は、SIAC 以外にも、シンガポールの知財本部 IPPOS (Intellectual Property Office of Singapore) が設立した IP Academy 等の教育機関を通して取組まれている⁴⁸。

2.4 香港における取組み

香港においては、香港、上海、ソウルに拠点を持つ HKIAC (Hong Kong International Arbitration Center)⁴⁹は、が代表的な仲裁機関として機能している。HKIAC は、国際取引の中でも中国企業との取引に関する紛争仲裁を強みとし、中国ビジネスに詳しい専門家人材が紛争解決に従事している。その他の仲裁機関としては、CIETAC (China International Economic and Trade Arbitration Commission)⁵⁰が香港に拠点を構え、香港の知財仲裁のハブとしての国際競争力向上に寄与することが期待されている。

その他、人材育成の観点では、香港、ソウルを中心に研修やセミナーを頻繁に開催し、他機関・団体でのセミナー開催支援等も実施している。また、将来の国際仲裁を担うアジアを中心とする若手専門家コミュニティでは、HKIAC 所属以外の人材のネットワークが形成され、研修の実施、ニュースレターの発行等の取組を行っており、知財仲裁を牽引する次世代のリーダーを育成するとともに、香港を中心とした知財仲裁の活性化に寄与することが期待される。

⁴⁸ IP Academy HP (<https://www.ipacademy.com.sg/>) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 14 日

⁴⁹ HKIAC HP (<http://www.hkiac.org/>) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 14 日

⁵⁰ CIETAC HP
(http://www.cietachk.org/portal/showIndexPage.do?pagePath=%5Cen_US%5Cindex&userLocale=en_US) 最終アクセス日：平成 31 年 3 月 14 日

平成31年3月

平成30年度 特許庁産業財産権制度各国比較調査研究等事業

オープンイノベーションを活性化するための
体制や環境整備に関する調査研究
調査研究報告書

本調査研究報告書の著作権は特許庁に帰属します。

作成： P w C コンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1

電話 (03) 6250-1200 FAX (03) 6250-1201

<https://www.pwc.com/jp/>