

平成30年度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」

第3回 価値共創TF ご参考資料（調査中間報告）

2019年2月4日

PwCコンサルティング合同会社



公開用資料

本日、共有させて頂きたい「価値共創」の観点

- 企業等に見受けられる「同質性が高い組織」が、価値共創に対してどのように向き合い、外部の場において活動すべきか、「組織内の在り方」と、「場の在り方」について調査。
 - 調査においては、既に本分野において多岐にわたる検討が実施され「すべきことは分かるが、できない」状態の解消につながる具体的提案を目指した。

調査事項

調査結果のポイント

1

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」など、局所療法や制度から始めない）

2

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）
- 資源を与え合うことから始める（Give中心。Wants drivenではない）
- 成果は共有する（Share中心。Result / Report drivenではない）

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

本調査の全体像

- 本調査では、価値デザイン社会の実現に向けた既存企業等の活動・場の在り方に関して調査研究を行った、

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

- 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

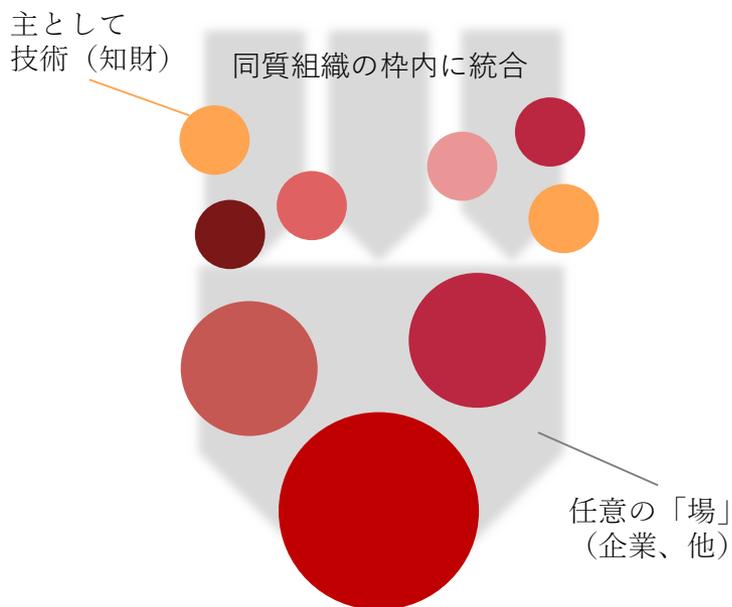
- オープンイノベーションを阻害するその他の要因（紛争等）を明確化

中間報告のスコープ

価値共創（実質的なオープンイノベーション）への期待

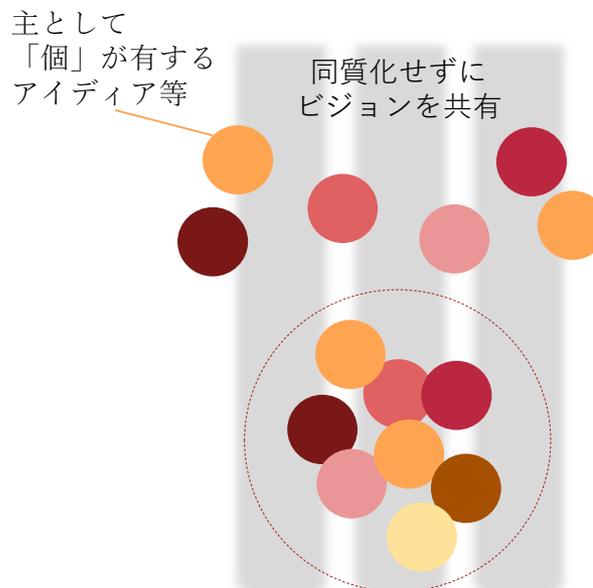
- 複雑化する社会課題の解決に向けては、巨大なプレイヤー間の競争から生まれる価値創造に加え、多種多様なプレイヤーによる共創（Co-Innovation）を通じた価値創造が求められている。
- ここでの「共創」は、コレクティブインパクト（Collective Impact）とも呼ばれ、これまで、主として価値創造を担ってきたプレイヤー（例：企業・自治体）は、自らの枠を超えて、社会全体の価値を意識しながら、「エコシステムからの価値創造」を行うことが求められている。

資源の獲得・集約を軸としたオープンイノベーション



共通・高度な技術的課題に対する
効率的なアプローチ

多様性からのアプローチ：価値共創



複雑な社会課題に対する
「多様性」からのアプローチ

価値共創の在るべき姿 (本TF 第二回議論)

- 本タスクフォースにおいては、「価値共創（実質的なオープンイノベーション）」を整理してきた。
- ここでは、「多様な価値観を有する組織又は人同士が、社会変革をもたらす新たな価値を創造するため、共有された明確な目的・ビジョンの下、多様性の調和がとれた場で、互いの資源を持ち寄って行う、日本らしさを活かした価値共創」というコンセプトが共有された所である。

第二回TFで議論した「価値共創（実質的なオープンイノベーション）」の在り方

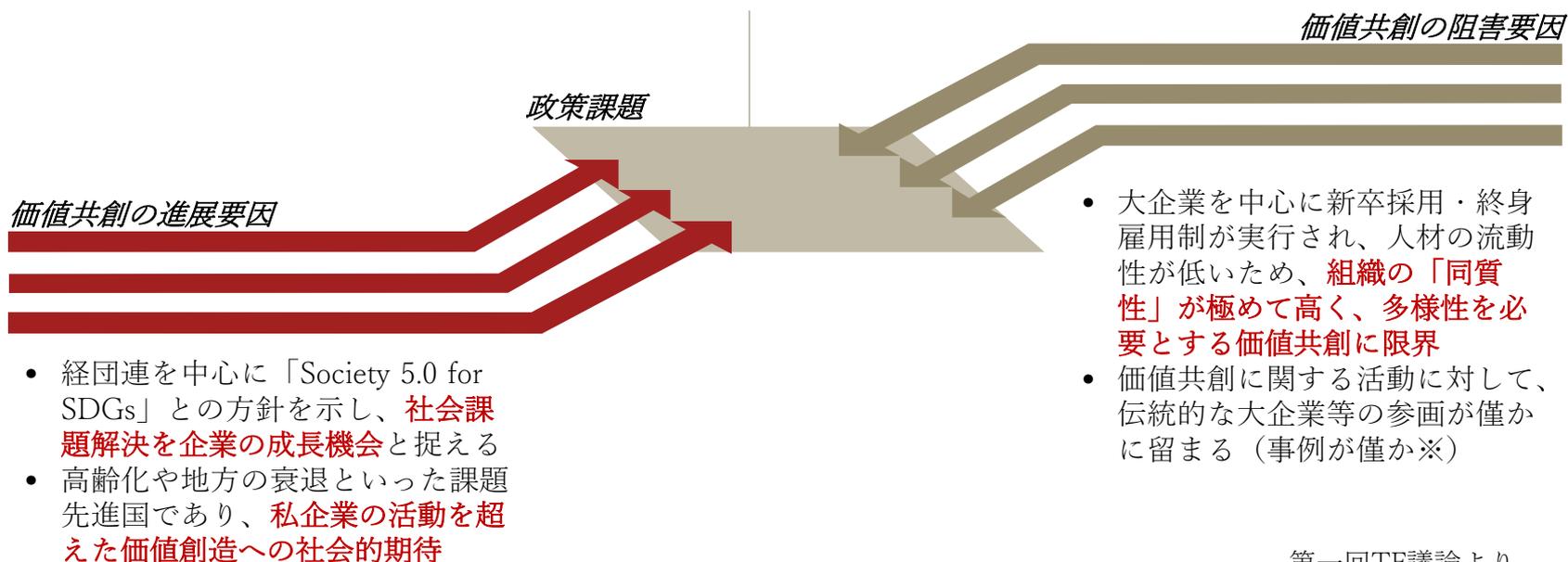


我が国における「価値共創」の現状

- 政府の知的財産戦略本部は「知的財産ビジョン」において価値デザイン社会への挑戦を表明し、短・中期的課題として「脱平均で価値を生み出すチャレンジをする人材・組織の育成・集積と彼らが力を発揮してイノベーションを生みやすい場の提供」を目標とした。
- また、昨今、企業等を中心に我が国においてはSDGs・Society 5.0等の実現に向けた主たるアクティビティとして「価値共創」への活動への注目度が高まり、実施に関連する活動もいくつか示されている所である。
- 一方、既存企業等が有する同質性等の構造的な阻害要因から、これらの本格的実行には至っていない。

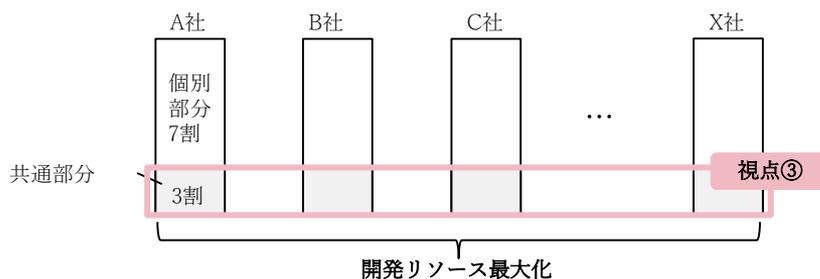
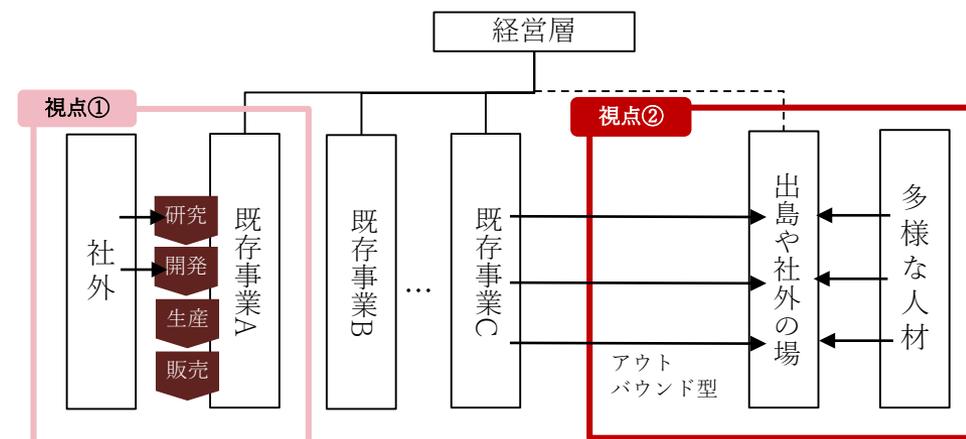
- **知的財産ビジョンにおける「価値デザイン社会」の提示**

- 短・中期的課題として「脱平均で価値を生み出すチャレンジをする人材・組織の育成・集積と彼らが力を発揮してイノベーションを生みやすい場の提供」が提示



我が国の既存企業※におけるオープンイノベーション・価値共創の現状

- 我が国企業においては、主として自社に知財を取込み、それを自社事業の競争力の強化に活用する「競争型（視点①）」「協調型（視点③）」のオープンイノベーションが企図され、十分とは言えないが進展してきた。
- 一方、外部に資源を放出するアウトバウンド型の動きを含む「共創（視点②）」への対応は、既存事業の強さに起因するカニバリゼーション等の観点から、遅れが見受けられる。



視点①：競争型

方策：既存事業部に資源（知財）を取り込む。中央研究所モデルの発展段階。

アウトカム：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：共創型

方策：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）。

アウトカム：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

視点③：協調型

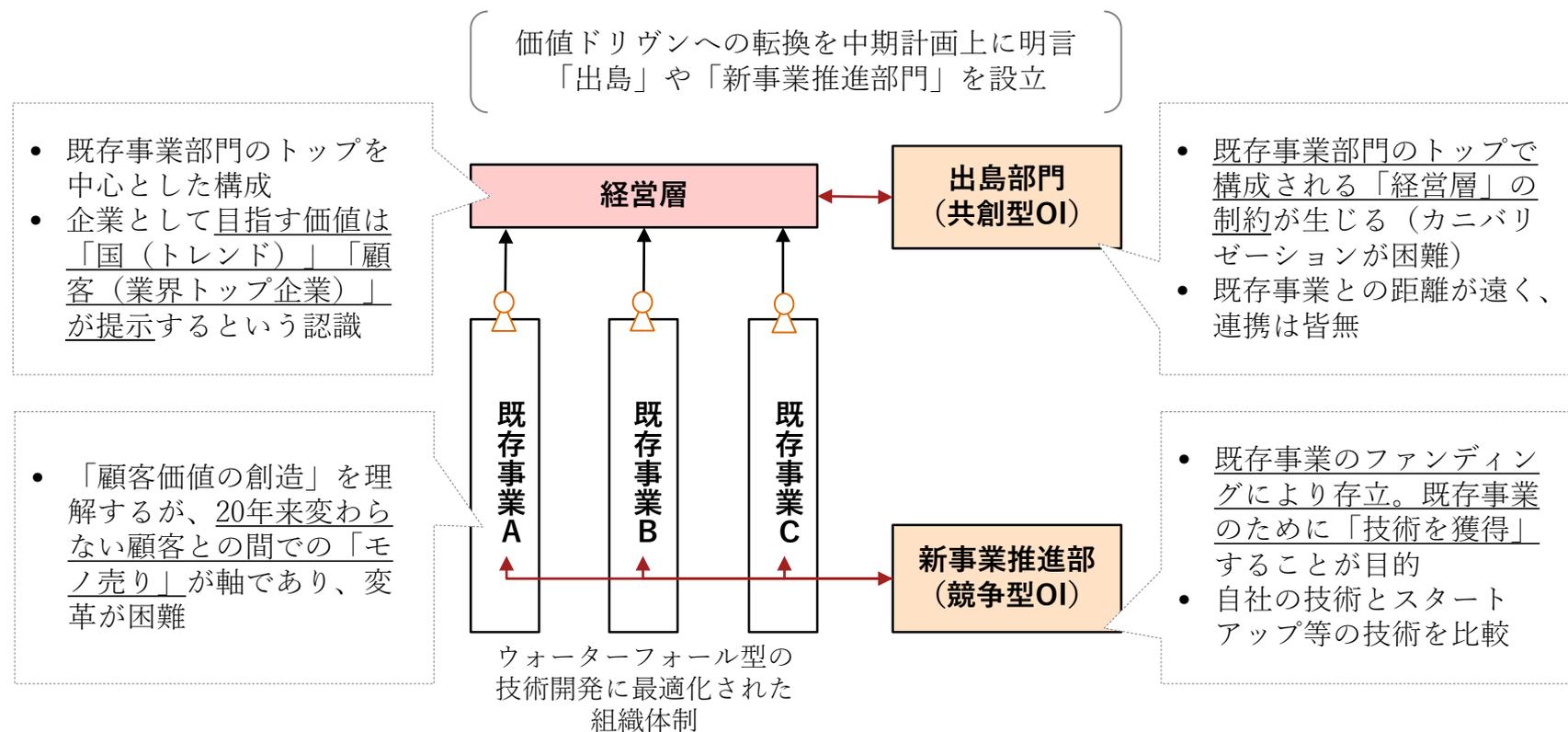
方策：各社が共通基盤技術等の研究開発を集約・効率化する。

アウトカム：市場競争力向上、成長領域へのリソース配分

価値共創の推進に関する既存企業の課題事例

X社においては、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構造的課題の可能性が見受けられる。

X社（大手製造業）の構造と課題



企業が価値共創に参画する課題に関する声（インタビュー結果）

- 各企業オープンイノベーション等担当者・有識者からは、以下のコメントをお寄せいただいた。
 - 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。

大手製造業 新事業部門担当者

- 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、結果的に私は社外に出ることでそれを免れていた。ベンチャー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。やっぱり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。

食品・飲料メーカー オープンイノベーション担当者

- 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くかが重要。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。

本テーマを専門とする大学教授

既存組織（企業等）が価値共創に参画する上での仮説と調査事項

- 本調査では、価値共創に対して既存の組織（企業等）がどのように向き合うべきかを明らかにする検討を実施した
- 価値共創を推進するための仮説として、課題ヒアリング等の結果に基づき、網羅的な環境整備を実現する環境整備としての「同質組織内における環境整備」と、実際の外部での活動の在るべき姿として「組織の枠を超えた『場』における環境整備」の大きく2点を設定した。

仮説	調査事項	調査方法
1 同質組織内（既存企業内）における環境整備	価値共創を実行する前提として求められる同質組織内の環境整備は何か。 <ul style="list-style-type: none"> • 日本型雇用（メンバーシップ雇用）を採用する日本企業等が、「価値共創」を推進するための前提として求められる「多様性を涵養する土壌づくり」や「実際に外部（共創の場）に人材を開く・共有する」の在り方 • 経営戦略および人事戦略の観点から分析 	<ul style="list-style-type: none"> • 国内企業を中心とした公開文献・ヒアリング調査

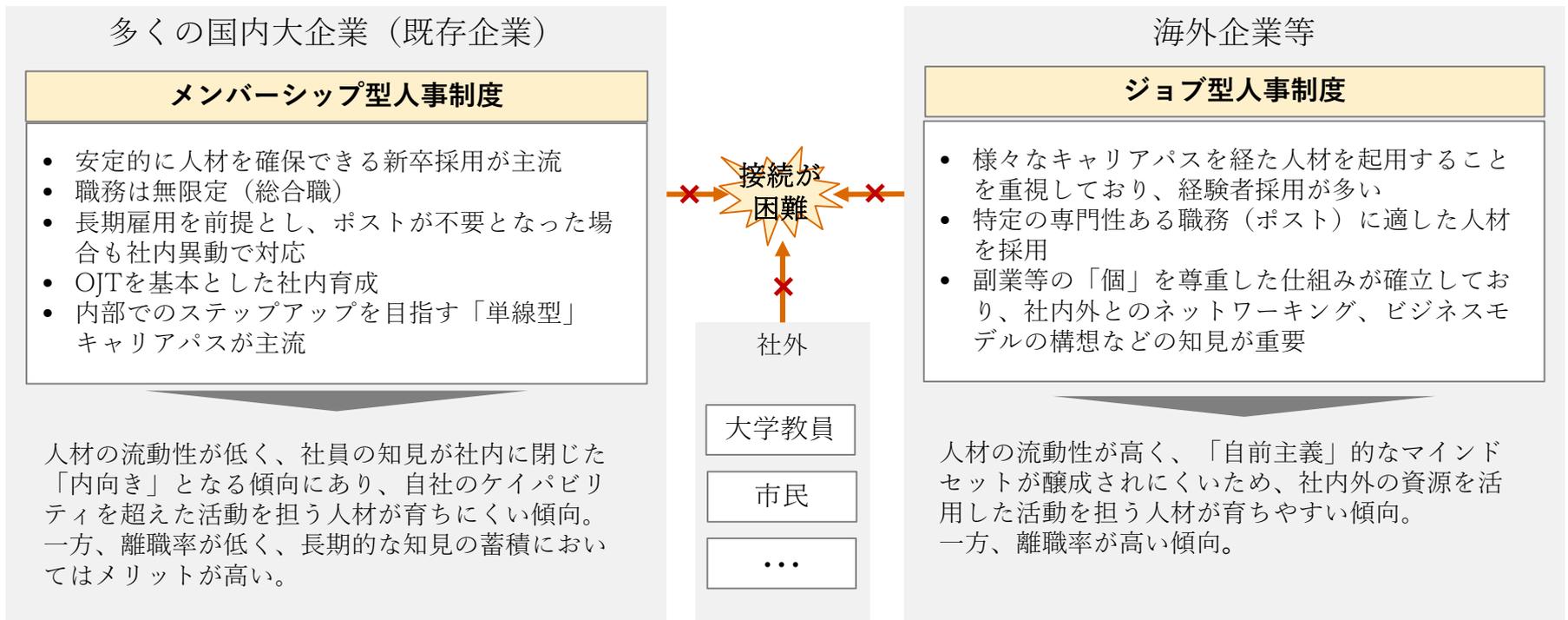
既存企業の同質組織（企業の一組織内）を超えたイノベーション創造活動への転換

2 組織の枠を超えた「場」における環境整備	価値共創を担う多様性ある「場」はどう在るべきか。 <ul style="list-style-type: none"> • 多様性を有する「個」が集い、ビジョンを共有して価値創造を行うための場の在り方（自治体、大学、企業等がリードするそれぞれの場における、ビジョンの共有、実行段階の活動 等） • それらの場に対する既存企業の関わりの在り方 	<ul style="list-style-type: none"> • 大企業等を巻き込んだ優れた価値共創を実行している海外（主に北欧地域）の文献・ヒアリング調査
--	---	---

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

(参考) 日本型雇用制度を取りまく課題・留意点

- 日本型雇用である「メンバーシップ型人事制度」と、海外企業等で一般的な「ジョブ型人事制度」の接続が困難である。これは、多様な組織・人材が重要な価値共創における構造的な課題要因と考えられる。
- この制度は日本独自であり、「個」の意思決定を軸に転職（Job Hopping）等も通じて自らの価値実現を目指す海外企業・海外人材等のモデルとは異なる。
- そのため本調査では日本型雇用制度に留意するため、特に仮説1「同質組織内（既存企業内）における環境整備」については日本企業を中心とした調査研究を実施した。



1. 同質組織内（既存企業内）における環境整備の在り方

同質組織内の環境整備の在り方（まとめ）

- メンバーシップ型雇用を中心とした日本企業における環境整備の在り方として、先進企業に対するヒアリング等の事例調査を通じて「多様性を涵養する土壌作り」「人材を外部に開く・共有する」施策が明らかになった。

①多様性を涵養する土壌づくり

「Diversity」「Inclusion」「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が重視される仕掛け。

外部人材の大胆な獲得と「サービスから開発」等、内部登用の多数実行。

多様な人材の積極的登用

明確かつ実質的な経営方針の提示

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、日常的に人材が「スクラム」を組む。

多様性の評価

「個」にフォーカスし、多様性を評価しやすい緩さや、複線化した仕組みの設計。

②外部に人材を開く・共有する土壌と仕組み

- 多様な所属・職階に応じた複数の仕組み
- 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（単なる「許可」ではない）

価値共創の「場」

事例：小松製作所におけるイノベーション戦略

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「ダイバシティの推進」を並行して実行。

イノベーション戦略の流れ

産学連携による技術力強化

1990年代後半～2000年代初め頃、日本でオープンイノベーションが注目される以前より、積極的に産学連携に取り組む。技術力の強化による商品価値の向上を目指す。

世界での新規技術開拓

2014年、CTO室を創設
イノベーション推進の専門組織として、
①世界での新規技術開拓、②新規技術を使ったビジョン策定を担う。シリコンバレーのベンチャー企業などとの連携を強化。

顧客視点の取り込み

2016年、CIO室を創設
CTO室と並んで、イノベーション創出の専門部隊として機能。
CIOのIはInformationとInnovationの意味を持ち、技術だけでなく顧客視点を考慮したイノベーションを推進するための体制を整備。

イノベーションとダイバシティ推進

強い会社＝顧客に価値を提供し続ける会社

顧客価値の多様化に伴い、
経営・人事・技術の多様化を推進

知・人材の多様性（ダイバシティ推進）

経営の多様性（経営層のグローバル化）

技術の多様性（オープンイノベーション）

1980～90年代 海外生産拡大を背景とした地域密着マネジメント

- 海外拠点拡大顧客密着のため海外拠点の現地マネジメント強化
- その国にあった人事制度を採用

2000年代～ 顧客価値の多様化を背景としたダイバシティ推進

- 顧客の多様化するニーズに応えるため**オープンイノベーション**（技術・サービスの多様化）と**ダイバシティ推進**（人材の多様化）に注力
- 経営層のグローバル化を進め、経営戦略や意思決定へのグローバルな価値観の取り入れを目指す（＝経営のダイバシティ化）

事例：小松製作所における「土壌作り」の施策

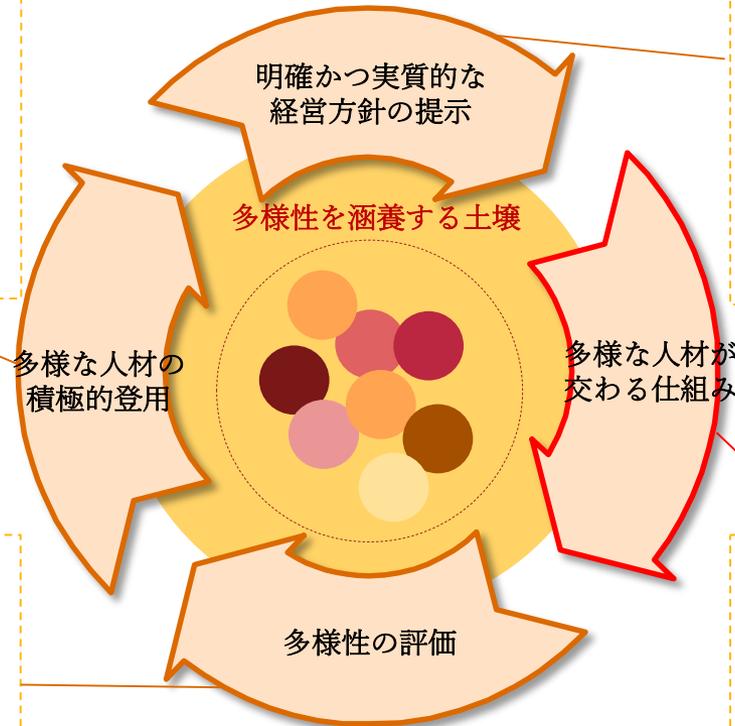
社長～本部長の上層部の実質的なコミット（参加）のもと、外部人材を交えた多様な人材による「スクラム」が、プロジェクト制度を通じてアジャイルに結成され、日常的に、社内外の異質・多様な人材の交わりを実現。

• 開発／サービス等の職種・部門を超えた人材の登用

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。

• トップメッセージの浸透

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。ダイバシティの推進に関して、歴代社長に海外経験などがあり、考え方に慣れている分、ポリシーとして浸透している。



• 目標管理の複線化

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。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。

• 多様な人材によるスクラムの結成（プロジェクト制度）

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。

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。（同社取締役・常務執行役員 浦野邦子氏）

事例：クレディセゾンにおけるイノベーション戦略

- 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掲げ、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む。
- 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。

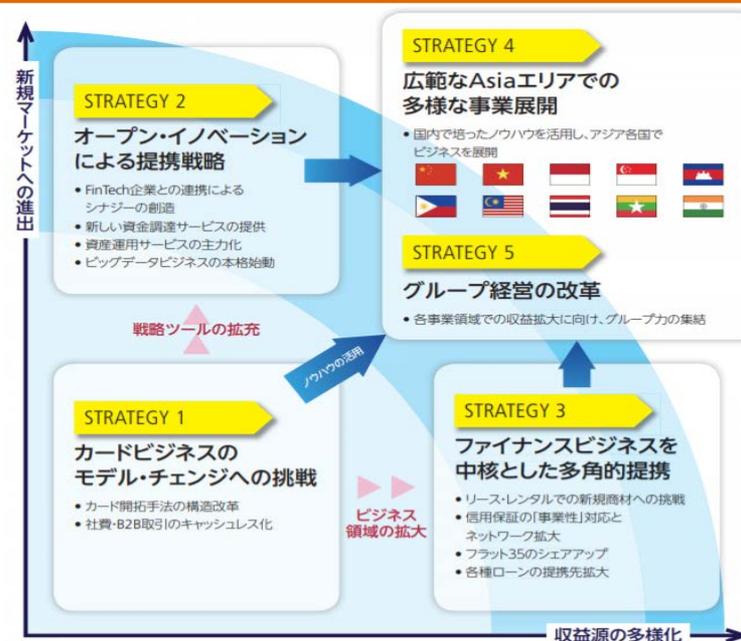
中期経営ビジョン

「サービス先端企業」として顧客ニーズに対して最適なソリューションを提供し続けることにより、永続的に成長できる企業へと生まれ変わる。危機感を持ち、今までの延長線上ではなく、**イノベーションにより既存のビジネスモデルを変える**ことで、競争力を確保し、「アジアにおいて他にない新たなファイナンスカンパニー」に挑戦する。

中期経営目標

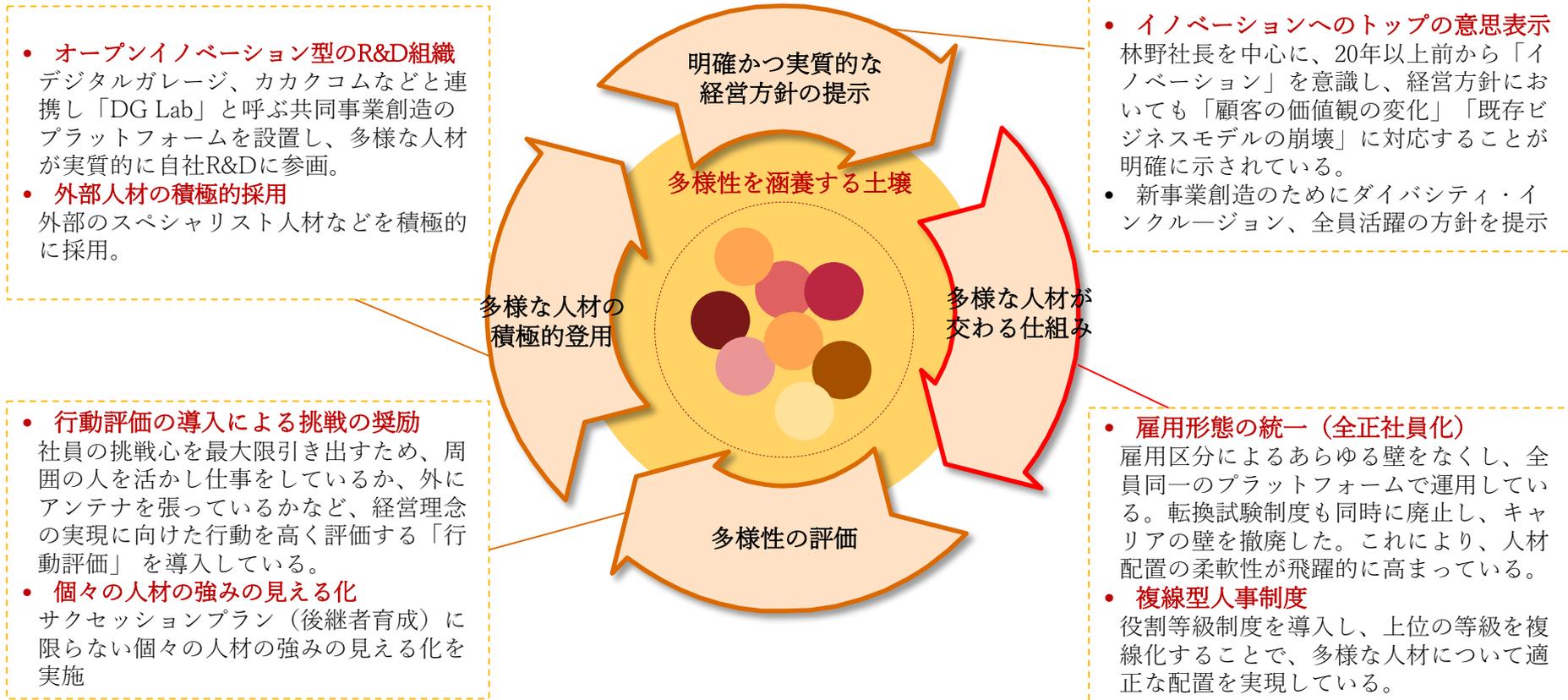
「**イノベーションの実現とビジネスモデル・チェンジ**」を実行することで、2018年度において「連結経常利益600億円」の達成を目指す。

中期経営ビジョン実現のための5つの戦略



事例：クレディセゾンにおける「土壌作り」の施策

- 全従業員を正社員化することで雇用区分ごとの壁をなくし、複線型人事を通じて人材の多様性を担保を実施することで、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、イノベティブな組織づくりを徹底して実行。



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（同社 戦略人事部長 松本憲太郎氏）

(参考) その他の参考企業事例

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事例が見受けられた。

	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

事例：パナソニックにおける「人材を開く・共有する」多様な施策

- 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。
- 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が実質的に運用されている。

外部人材の幹部登用

専務役員やビジネスイノベーション本部長に外部人材が就任するなど、トップ層を外部から獲得

(主に経営層)



パナソニック・スピン・アップ・ファンド

多様な新事業テーマへの挑戦を目的とした、社内ベンチャー等を支援する制度を整備

(主に新事業創造)



留職・複業・ベンチャー 出向

社内にはない新しい経験を積ませるなど、人材育成を目的とした、外部に人材を開く・共有する制度を整備

(主に若手、研修目的)



クロスアポイントメント 制度

研究者が大学や公的研究機関や民間企業の中で、2つ以上の組織と雇用契約を結ぶ制度を整備

(主に研究者)



土壌・場・日常的な外部交流機会の提供

One Panasonic

社員のモチベーションの向上・知識拡大・人脈形成を目的とした志を持った参加者が集まる有志のコミュニティ

100BANCH

2018年に創業100周年を迎えることを機に構想。若い世代(社外メンバー)を中心に、「次の100年」につながる新しい価値の創造に取り組む

事例：サイボウズにおける「人材を開く・共有する」多様な支援策

- サイボウズでは、“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”との経営理念、組織人事方針として「100人いれば100通りの働き方」と設定し、従来の業務以外の取り組み・活動をダイバ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”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。

勤務体系：希望の時間・場所に合わせた9通り
(残業なし、短時間勤務、週3日勤務が可能)

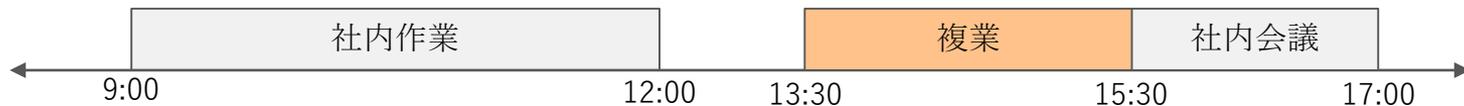
短 ↑ 時間 ↓ 長	A3	A2	A1
	B3	B2	B1
	C3	C2	C1
	自由	場所	オフィス

制度：副業(複業)の自由化（基本的に許可が不要）

- 正社員は、同社の資産を毀損する可能性がある場合を除き、副業をすることができる。
- 次の場合について会社の許可が必要
 - 会社の情報・ブランドを使用する場合は、所属部門長の承認が必要
 - 他の事業者に雇用される場合は、人事部門本部長の承認

同社就業規則を一部抜粋・要約

働き方：毎日、フレキシブルに働く場所と時間帯を選べるウルトラワーク（以下は例）



自身のワークライフバランス、会社／職場の理解を両立した「複業」の実現

(参考) その他「外部に人材を開く・共有する」制度と事例

その他、「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「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

出向	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
複業・兼業	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
副業	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
クロス アポイントメント	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
留職・留学	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



対象・目的別の具体例

研究者間の人事交流	<ul style="list-style-type: none"> 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
ベンチャー出向	<ul style="list-style-type: none"> 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）
留職プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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）

2. 組織の枠を超えた「場」におけるイノベーション創造

組織の枠を超えた価値共創のための「場」の在り方（まとめ）

- 多様な価値観の融合が起こる「場」において求められる活動について、**北欧調査（デンマーク・スウェーデン）**等に基づき以下の通り纏めた。
 - 「場」の形としては、「「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」の主たる3類型に基づいて検証した。
 - 加えて、企業からの場への関与を把握すべく、価値共創に世界に先駆けて取り組むグローバル企業2社に対するヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査から得られた価値共創の「場」においてポイントとなる3つの機能と活動のまとめ



事例：Innovationshuset

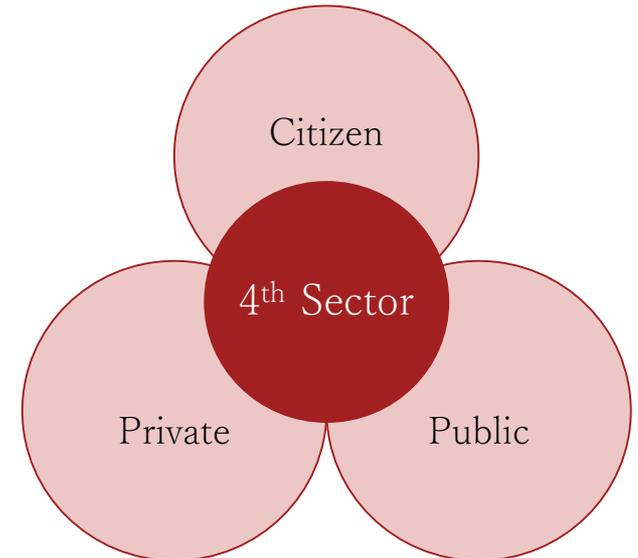
- Innovationshuset (Innovation House) は、デンマーク・コペンハーゲン市が自地域の政策課題の探索・解決を目的に、**市民・プライベートセクター・パブリックセクターの3つのセクターを跨ぐ「第4のセクター」**として、2015年に設立したリビングラボ（2018年12月閉鎖）。
- 共創活動は「誰が/どのような課題を解きたいのか」を検討することからはじめ、参加者と議論を重ねながら経済的価値と社会的価値の両立が可能となるソリューションを探る。
- 最終的には、企業等に成果を移管（共有）し、実際の市民サービス化することを目指す。

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する

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」での価値創出を目指す

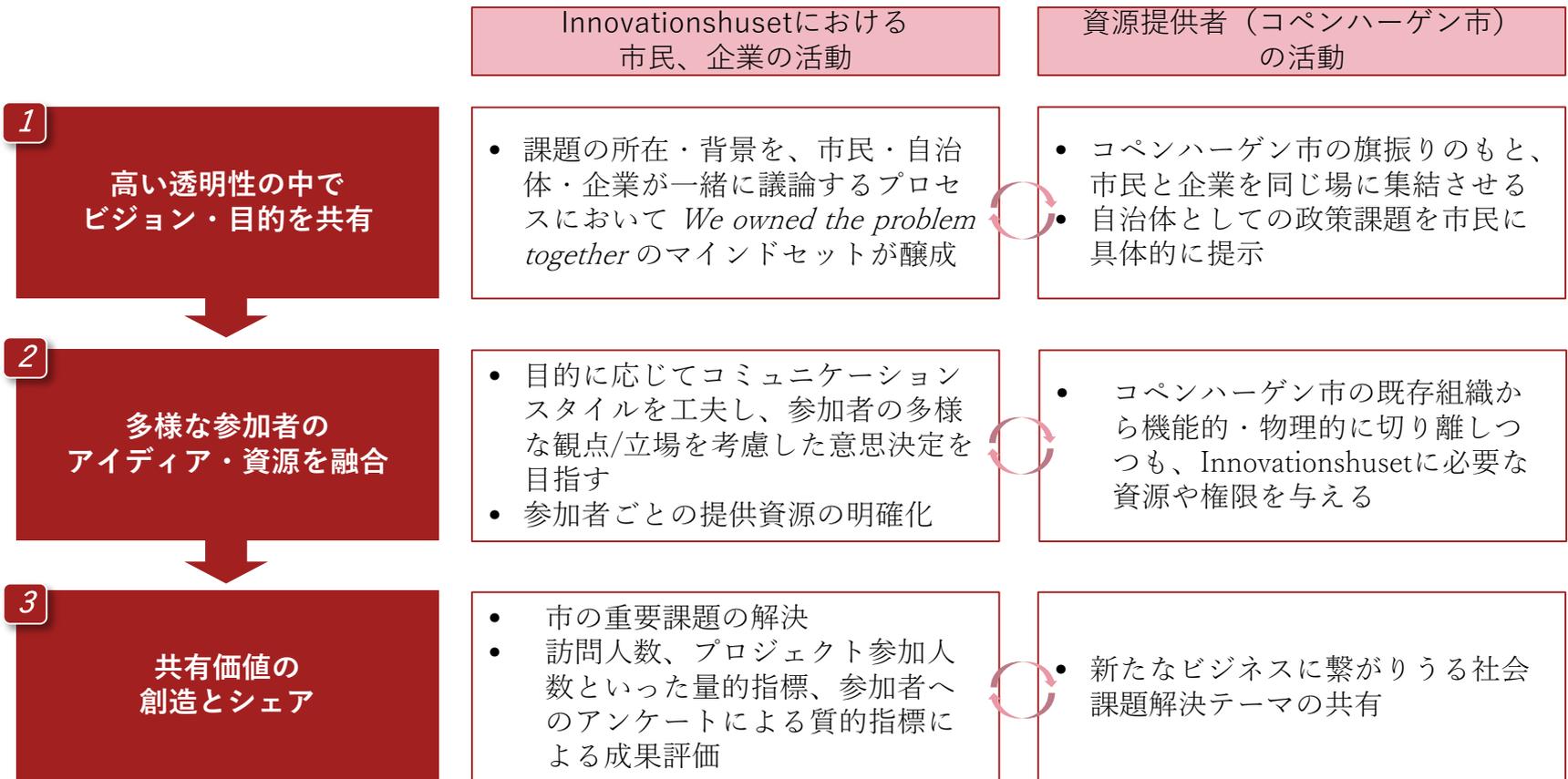
位置づけ：意思決定や課題解決プロセスに市民の声を巻き込むことで、従来の自治体によるセクターごとに分割された/トップダウン型の課題解決とは異なるあり方を促進

- 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を目指す
 - 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



事例：Innovationshusetにおける3つの機能

- 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ことに特徴がみられる。
- 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。



事例：IDEON Open

- IDEON Openは、大学・研究機関・企業等の研究所が集積するスウェーデン・ルンド市において、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キング支援や多様なコンサルティングサービスの提供を通し、企業と多様なステークホルダーによる共創活動を加速化する機関。
- 世界中から企業やスタートアップが集結するスウェーデンの「ルンド大学」を中心とするIDEON Science Parkに位置し、参加企業がIDEON Science Parkのエコシステムを基盤に共創活動を推進できる点に特徴がみられる。

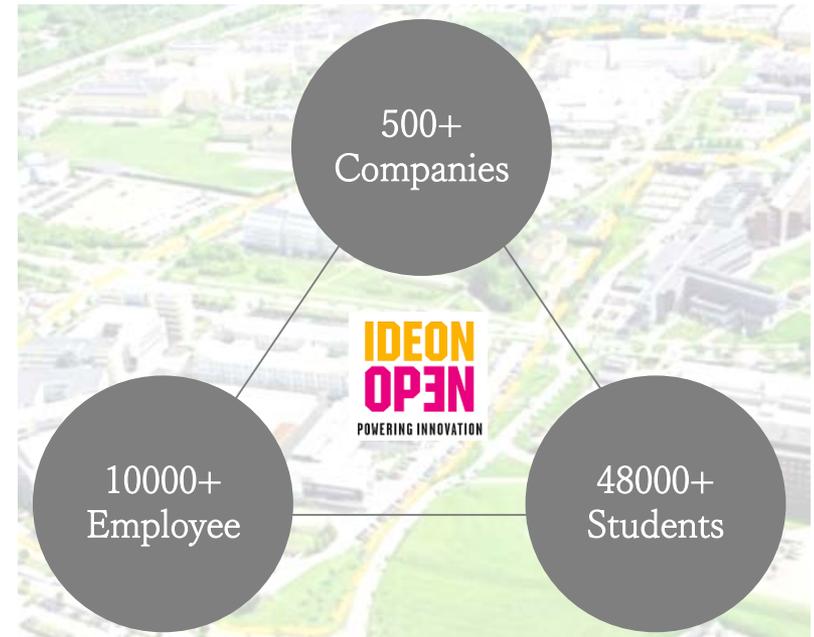
ミッション： 大企業と自治体、大学、スタートアップとの接点、共創を加速化させる

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を実現。

特徴：

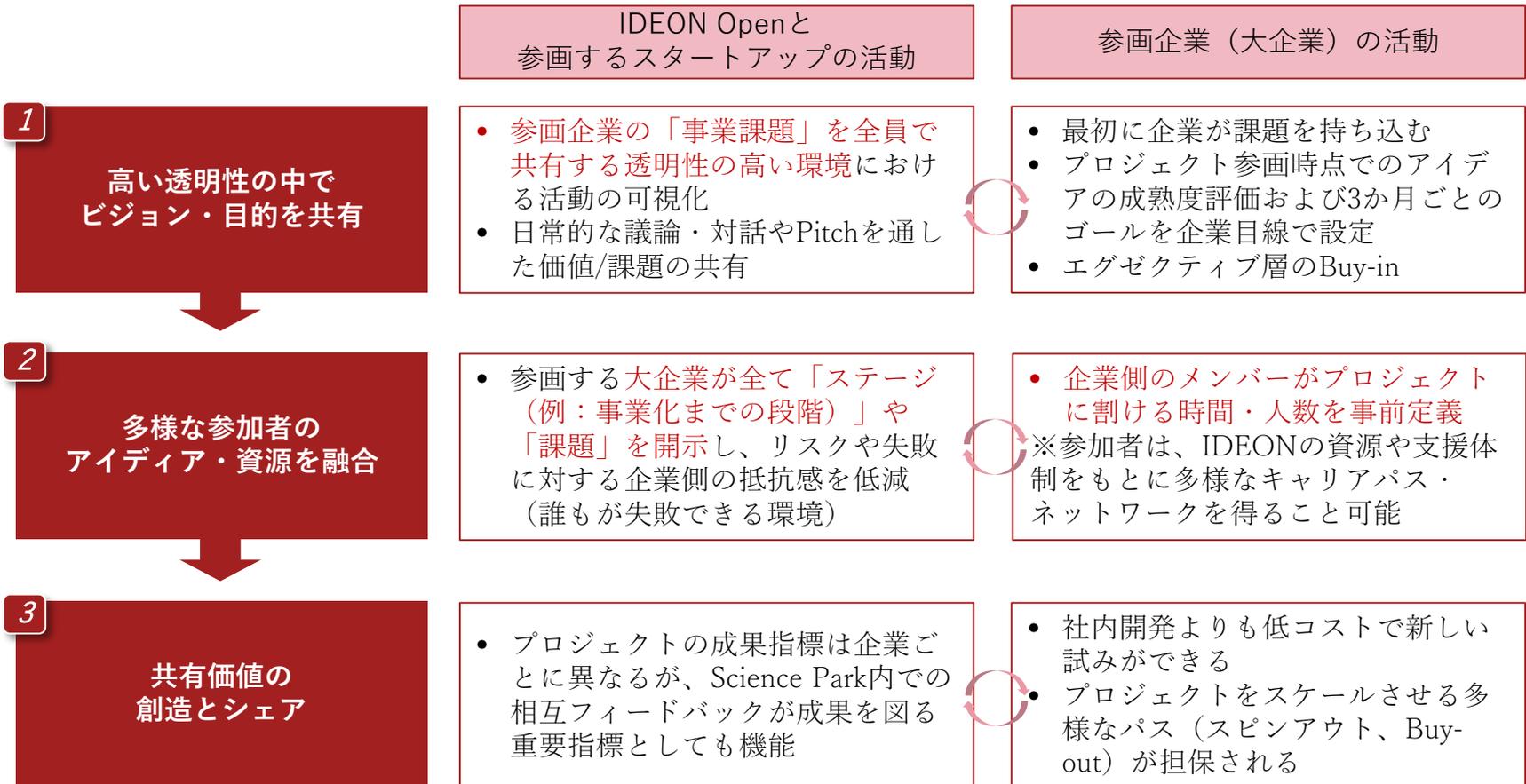
- スタートアップだけでなく、大企業を対象に、企業の枠を超えた価値創造を支援。企業が描くビジョン実現や課題解決に向け「どこと共創すればよいか」を考える、エコシステムにおけるネットワーキングが強味
- 企業の将来ビジネスに関わるプロジェクトでありながら、プロジェクト内容をオープンにするという透明性の高い活動を実施



IDEON Science Parkのエコシステムを基盤とした共創活動

事例：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。



事例：BLOX HUB

- 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において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された（3年間の構想を経て2018年5月に設立）。
- **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。

ミッション：新しい、サステ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ブ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



<https://www.blox.dk/>

事例：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。

BLOX HUBにおける活動

資源提供者 (コペンハーゲン市・企業)の活動

1

高い透明性の中で
ビジョン・目的を共有

- 都市課題の中でも「より良い暮らしとは何か」「どこで子どもを産み育てるべきか」等の、**普遍的課題・ビジョンを共有**

- 住みやすい都市としての世界的評価を「課題先進国」として認識
- テクノロジーと生活のインターフェースに着目した都市課題の解決という目的/ビジョンを提示

2

多様な参加者の
アイデア・資源を融合

- BLOX HUBにおけるピッチ、イベントでの意見交換のみならず、プロトタイプ作成等を通して、企業・スタートアップの共創が加速化（日常的な知の交わり）

- 課題の現場である都市中心部に拠点となる施設を設置
- 建築・デザインの展示施設を併設することで、建築・デザイン分野の最新の知見をBLOXに集結

3

共有価値の
創造とシェア

- 都市が抱える重要課題の解決に向けた具体的ソリューション（デジタル技術等を活用）
- 社会的インパクト、ネットワークの拡大

- 最先端の知見獲得/蓄積を通じた更なる発展可能性の探求

事例：Public Intelligence

- Public Intelligenceは、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。
- ユーザーを巻き込みリビングラボを基盤としつつ、アイデ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、成果を重ねてきた。

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：

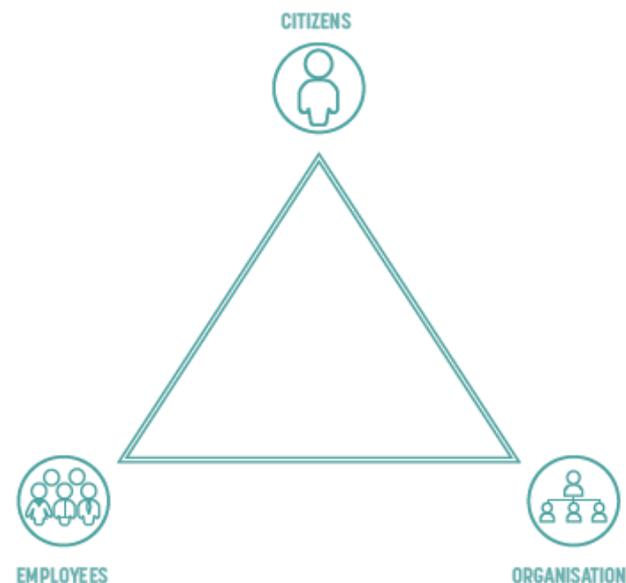
ヘルスケア領域において、自治体、市民、民間企業等を巻き込みながら、将来の人々にとってイノベーティブな医療福祉システム・サービスを創造する

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」へと発展させていく

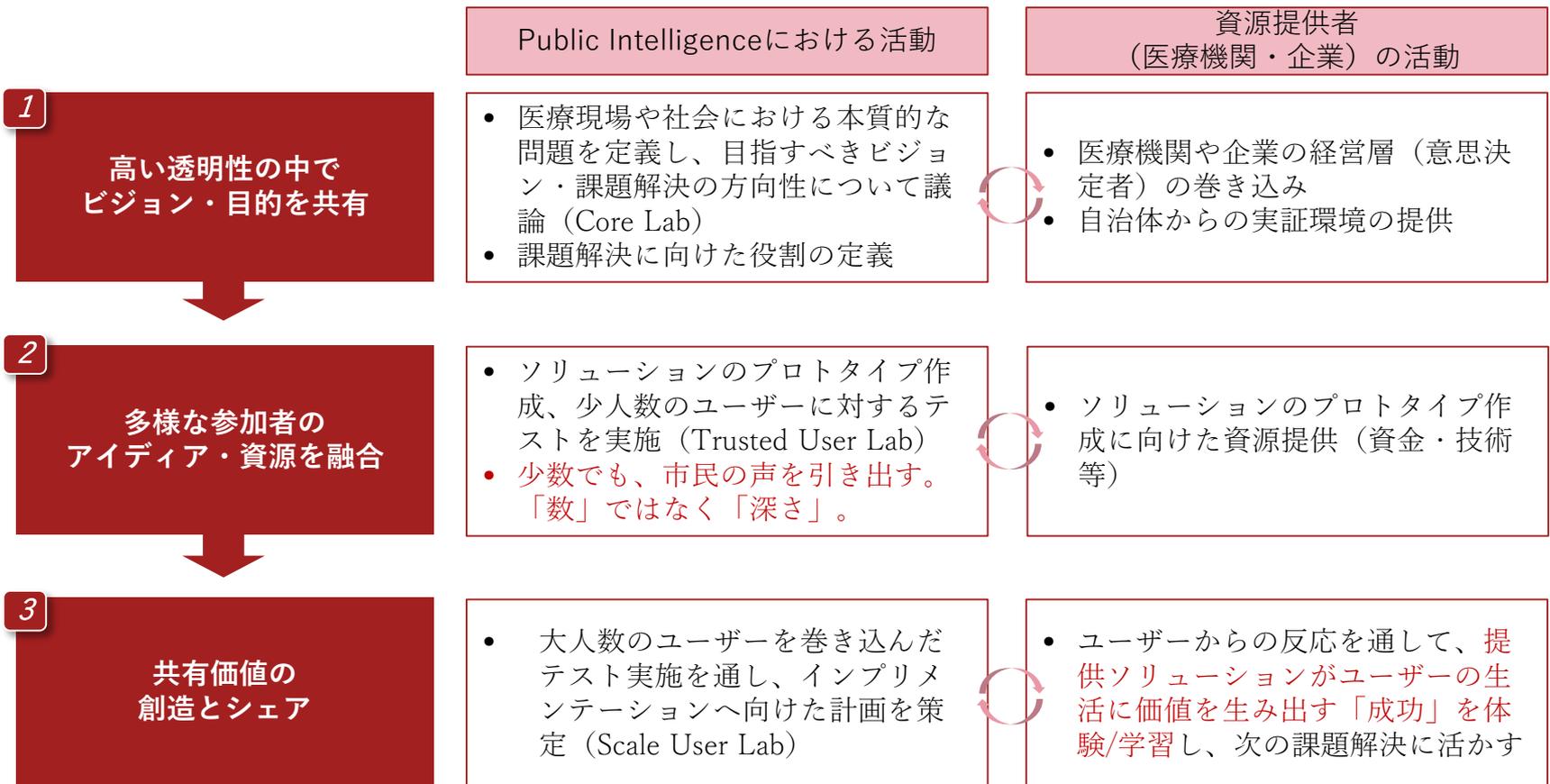


価値のトライアングル

市民、組織、従業員それぞれに価値あるソリューションを追求

事例：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んだ解決すべき課題の定義を起点とし、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。



事例：SPACE10 (IKEA)

- SPACE10は、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が実現。

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ティブ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する。

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、世界の注目を集める
- 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

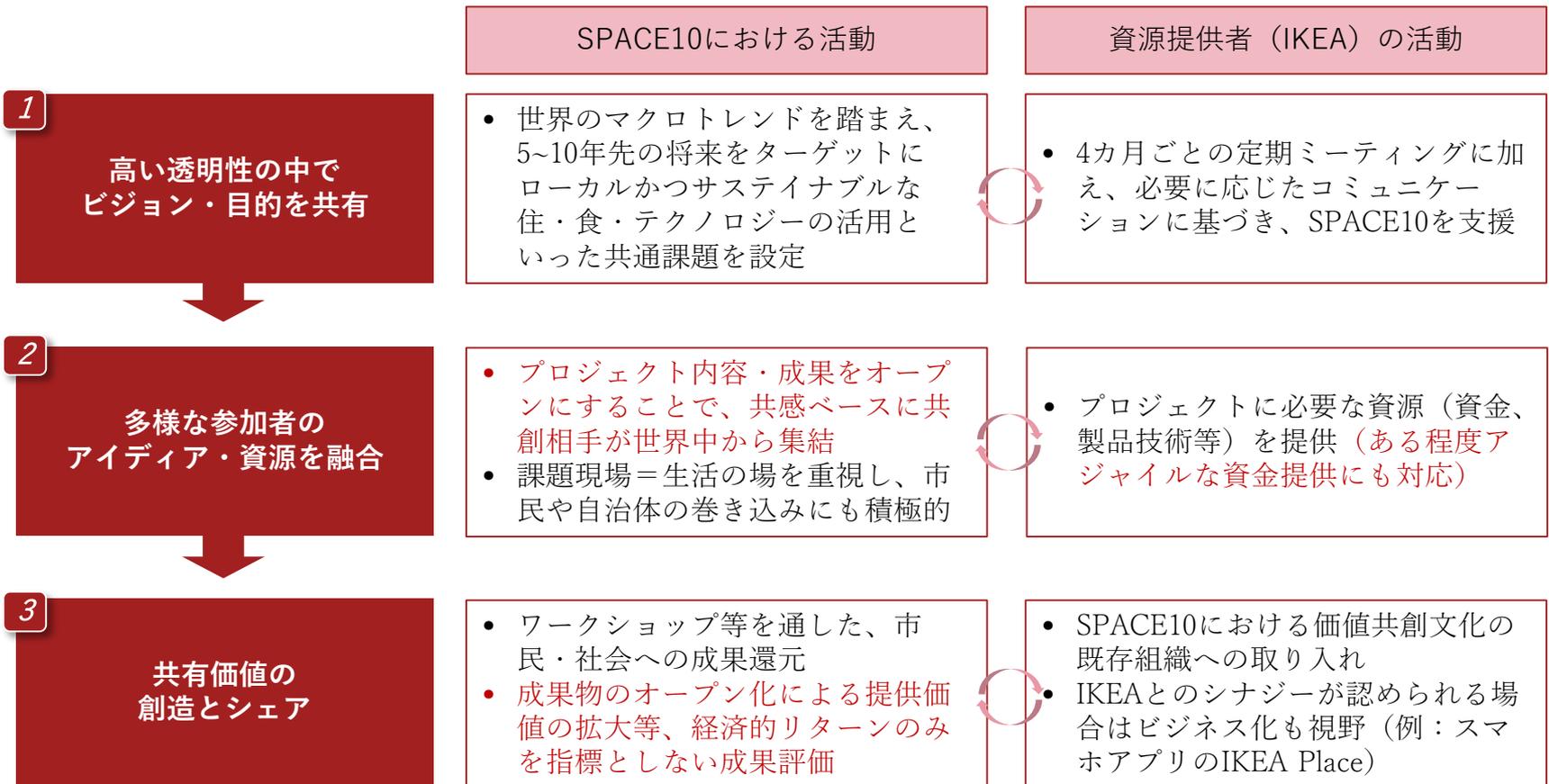


プロジェクト例：LOKAL

大勢の人の食をローカルに生み出す
オルタナティブな方法を探求するため
水耕栽培ラボを施設内に設置

事例：SPACE10（IKEA）における3つの機能

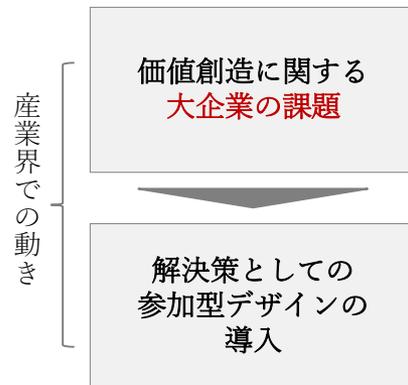
- 世界のマクロトレンドを踏まえ取り組むべき課題＝アジェンダを設定し、外部人材と内部人材（Space10およびIKEAの人材）を組合せ、全員で「ビジョンや社会価値ベース」での共創活動を推進。
- IKEAという大企業からの資源的なバックアップを受けつつも独立した権限を持つという立場が、長期的な視点の下での実験的なプロジェクトをある程度の規模において推進することを可能にする。



(参考) デンマークにおける価値共創の進展の流れ

- デンマークにおいては、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。
- 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。

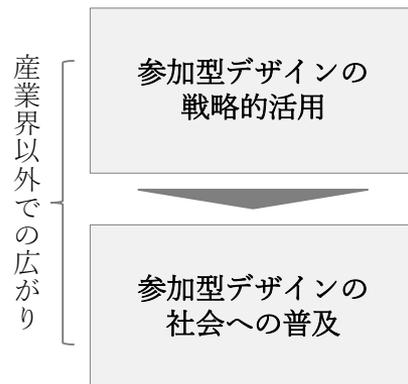
1990年代～



- 伝統的な大企業群が、規模・技術力ともにアメリカをはじめとする海外企業に勝てないという課題に直面。
- 企業が従来とは異なる価値創造メカニズムを探索し始める

- デザインプロセスに顧客を含む複数のステークホルダーを巻き込むことで、「顧客ドリブンな価値創造」のあり方を探索
- 伝統的な大企業である「Danfoss社」等の企業内に参加型デザインチームが設立され、具体的な活動が開始

2000年代～



- Danfoss社がその他企業とともに、デザインに注目した産業育成施策を進めるよう、同国の経済産業省に提案
- 大企業主導のもとでIDEO等の戦略デザイン企業の訪問が実施され、参加型デザインの戦略的活用の検討が進む

- 産業界で数多くの参加型デザイン手法が活用され、事例が蓄積（LEGO等の企業の成功体験が後押し）
- 参加型デザイン手法が産業界以外の教育・公民セクターにも普及
- Open Innovation 2.0や参加型デザインといった分野で先進的な取り組みが加速

調査結果のまとめ・本タスクフォースに対する提言

調査結果のまとめ：既存企業及び「場」における環境整備の在り方

- 本調査全体を通じて、「同質組織内（既存企業内）における環境整備」と「組織の枠を超えた「場」における環境整備」の両面において求められる活動は以下の通り明らかになった。

論点

調査結果

1

同質組織内
（既存企業内）
における環境整備

※国内大企業への
調査に基づき分析

「Diversity + Inclusion = Shared Value」とした考え方のもと、幅広い土壌作りの施策を実行

現在の組織の多様性を最大化することから経営・人事／組織等の土壌を作る（「出島部門への特化」など、局所療法や制度から始めない）

明確かつ実質的な
経営方針の提示

多様な人材が
交わる仕組み

多様性を評価する
人事制度

多様な人材の
積極的登用

外部に人材を開く・共有するため、多様な職階・所属を対象に、制度・支援策を両輪で実行

既存企業の同質組織（企業の一組織内）を超えたイノベーション創造活動への転換

2

組織の枠を超えた
「場」における
環境整備

※海外（北欧等）
調査に基づき分析

価値共創を担う多様性ある「場」において、場と資源提供者（既存企業等）・自治体が一体的に動く必要

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、場に多様性を取り込む
- 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

多様な参加者の
アイデア・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（既存企業等）が先んじて、「資源」を開示する

共有価値の創造とシェア

- 参加者間および資源提供者が「非金銭的」な成果を計測し、それをシェア

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

第3回TFの議論において特に重要と考えられる示唆（弊社考察）

第3回タスクフォースの議論において特に重要と考えられる視点を、調査結果に基づき、以下に纏めた。

価値共創に向けた「マインドセット」の在り方※

価値共創に対する個・企業体の理解深耕

- ・ 価値共創の本質的な意味合いの理解
 - ・ 必要性を認識する。価値共創を一般化する
- ※まだ認識に至っていない日本企業が一定数存在か

個・企業体のマインドセット

- ・ あらゆる相手に対し、徹底した透明性を持つ
- ・ 対話重視（話すことよりも、聞くことを重視）
- ・ Give First（得ることより、先に与える）

価値共創の活動において、 企業・場・政府／自治体が取るべきアクション

企業等

- ・ 場に透明性を持って課題、自社のGive（資源・アイデア）を示す
 - ・ 多様な人材を交え、評価し、登用することを通じ土壌を作る
- ※但し、大企業における内部の変革は海外企業においても道半ば

場

- ・ 多様性があっても、自然と共創が生まれることは僅か。
- ・ そのため、多様な人材、資源提供者と徹底した（時間・コストをかけた）対話と共通体験を実施

政府・自治体

- ・ 具体的な「公的な社会課題」の提示
- ・ 課題解決のための「場」「市民との連携機会」の提供

同質組織から資源を「開く」ために 既存企業・場・政府／自治体が取るべきアクション

企業等

- ・ 明確かつ実質的な経営方針の提示
 - ・ 多様な人材を交流・評価・登用の一体的運用（特に、社内外でスクラムが生まれ、他流試合が自然発生するメカニズム）
 - ・ 人材を開く制度整備
- ※出島部門の独立性は必須要素ではない

場

- ・ 資源提供者とビジョンを共有する（相互に高い透明性を持って共感を生み出す）
 - ・ 資源提供者に対して、成果・価値を共有する（非金銭的指標が中心）
- ※知財面の課題は特段、指摘されず

政府・自治体

- ・ 実証環境や資金支援を中心としたインセンティブ設計（インセンティブが無いと海外大企業においても、価値共創は僅か）

※本TF・調査のスコープ外であるが、知的創造教育の強化（価値共創に適した人材の底上げ・拡充）という課題も存在（但し、海外調査においても、「既存組織等の手による人材育成（きっかけを与える）」ことは可能との示唆が得られた）



© 2019 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.