

イノベーションの「場」の評価検証に関する  
調査研究プロジェクト 2

2020年5月25日(月)

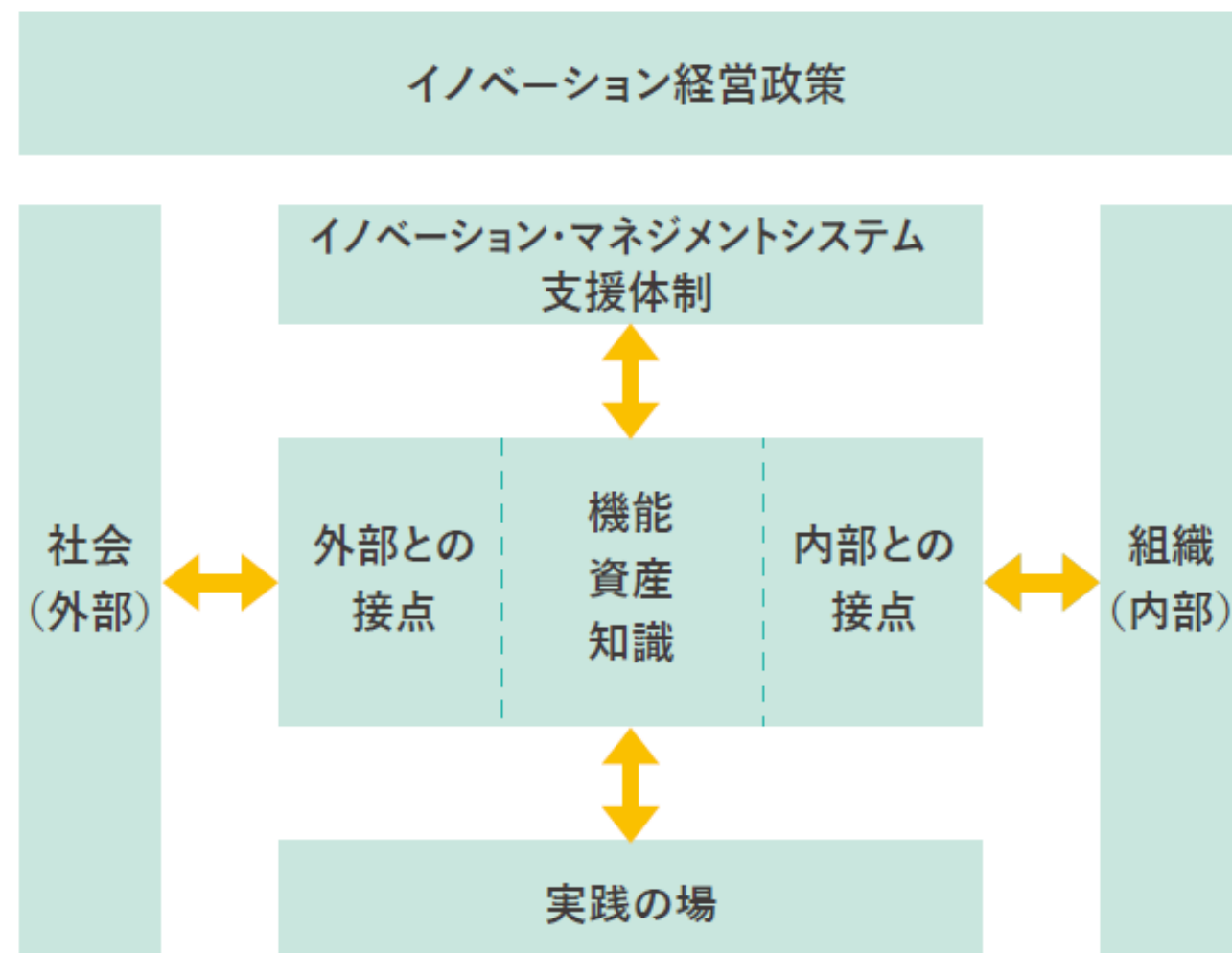
一般社団法人  
Future Center Alliance Japan



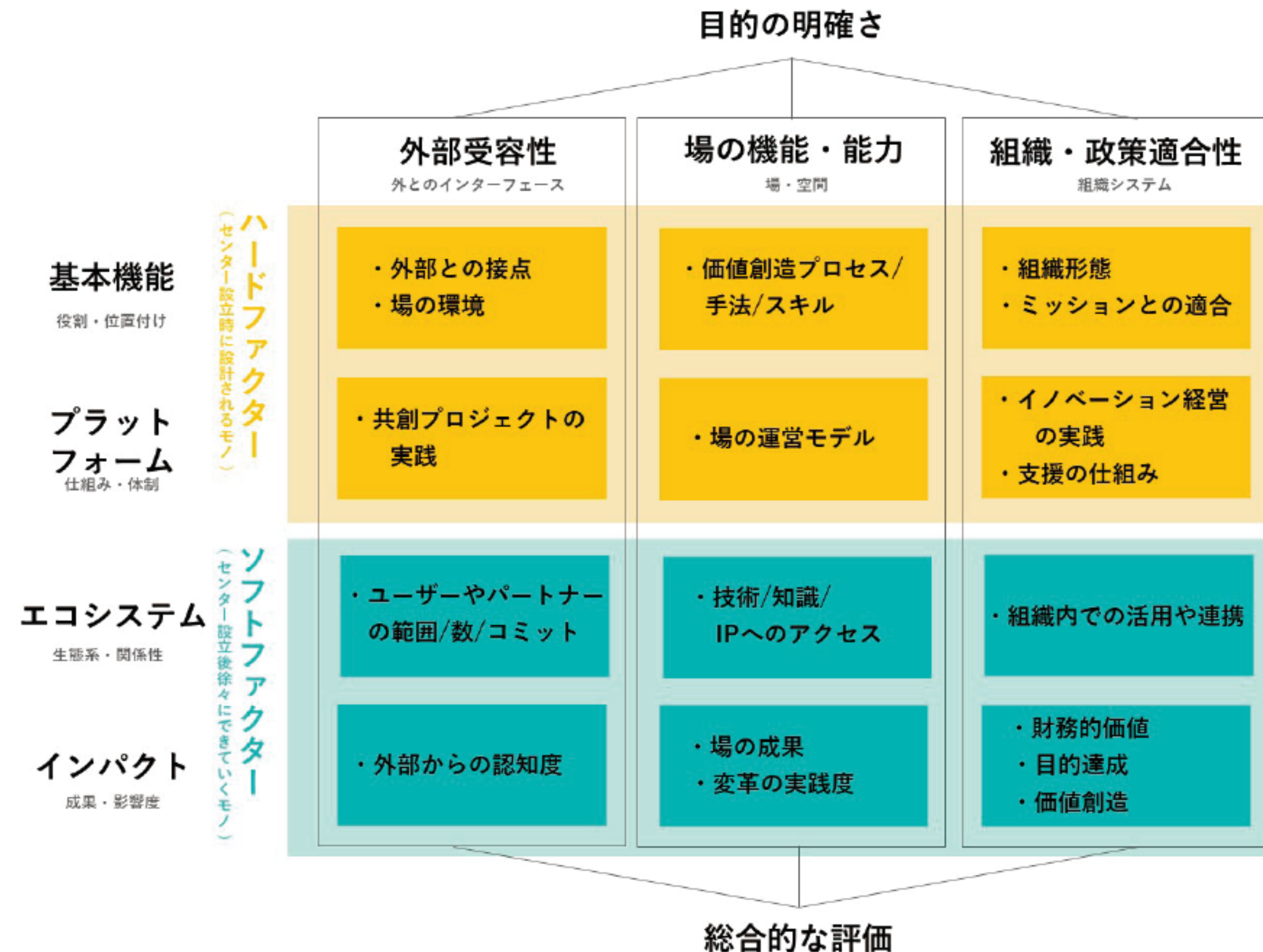
# EMICモデルの普及に向けて

効果的なイノベーションの場は、  
 ①イノベーション経営政策における  
 「立地（位置づけ・役割）」の明確化と、  
 ②「場の力」によって  
 効果あるものとなる。

イノベーションの場の構成と要素



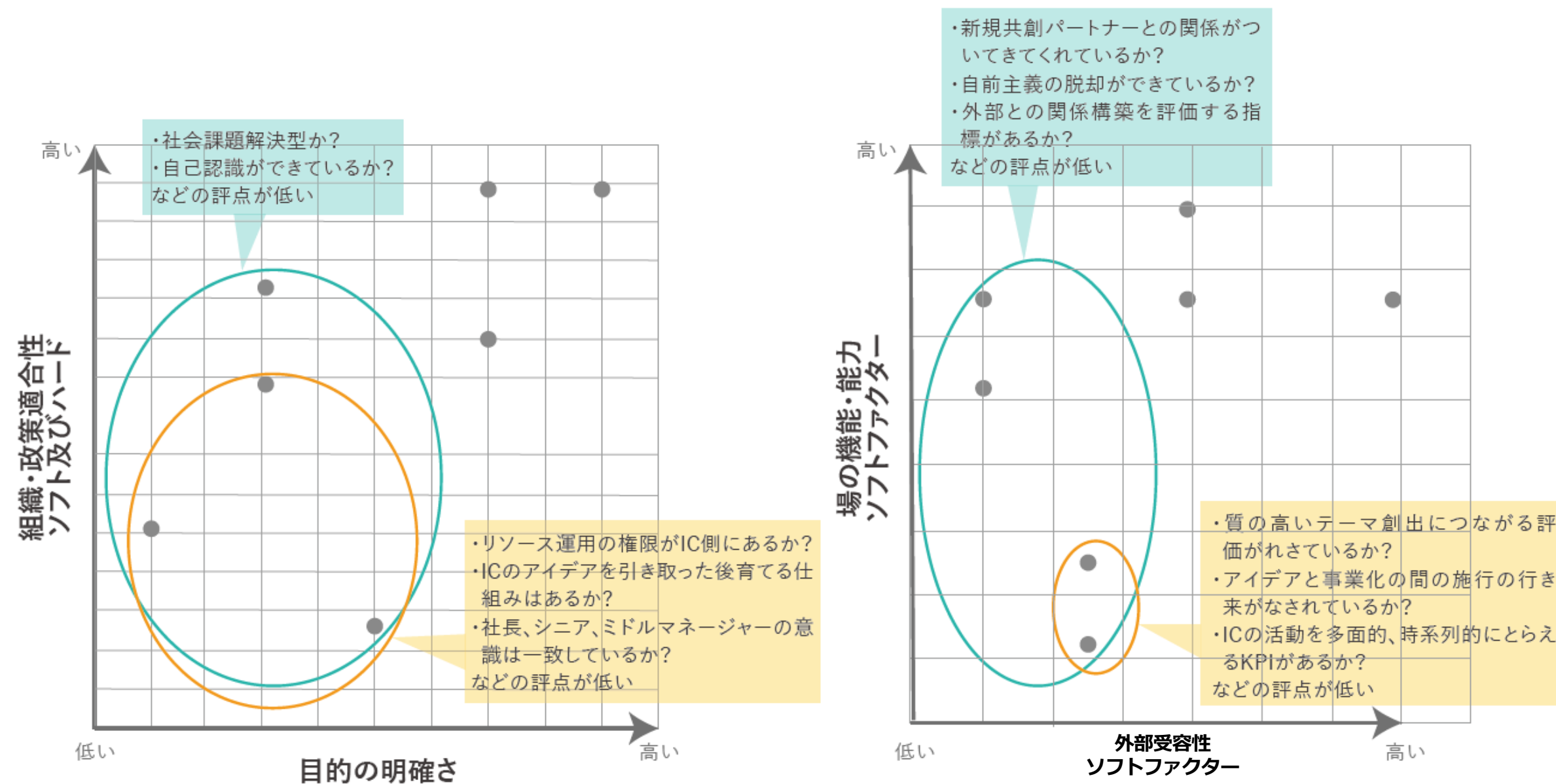
## EMIC : Evaluation Model for Innovation Centers 評価モデル



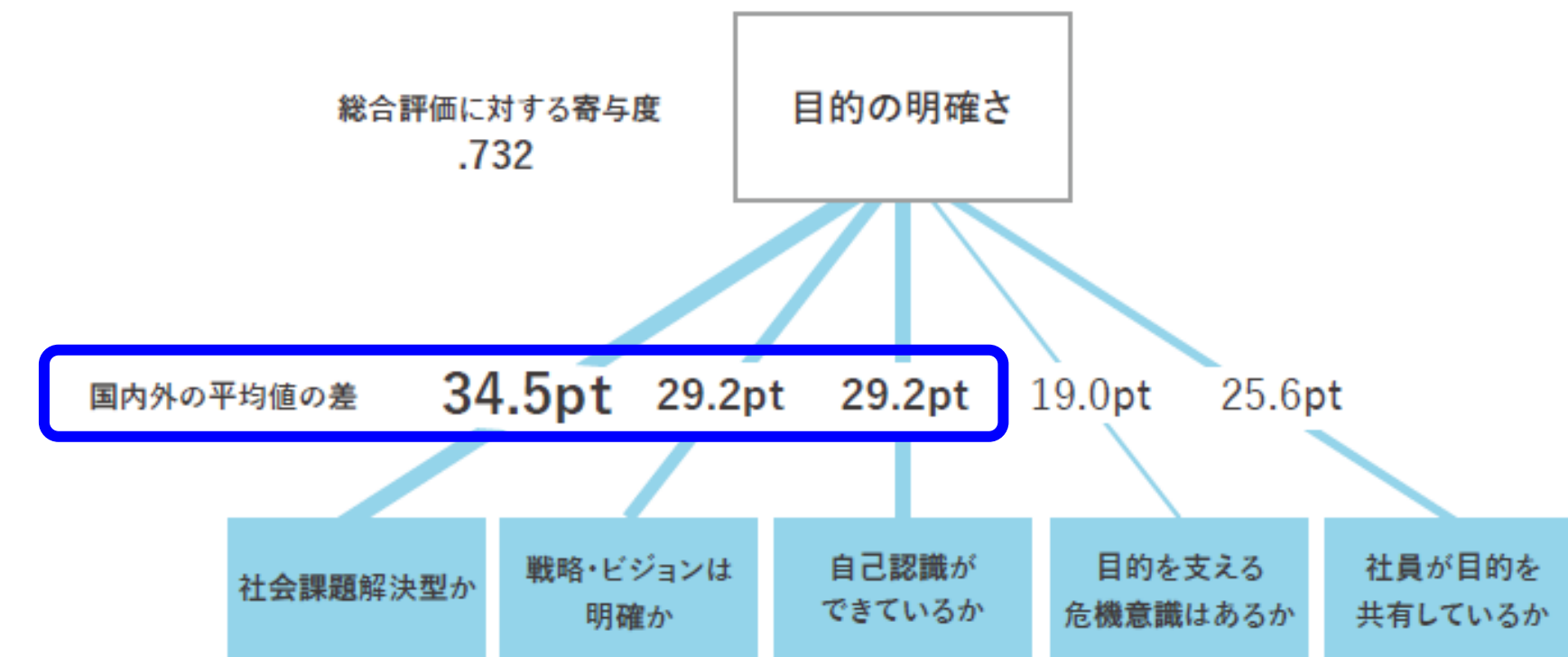
# 日欧のイノベーションセンターの大きな違いは何か？

## 評価シミュレーションから見えてきたこと

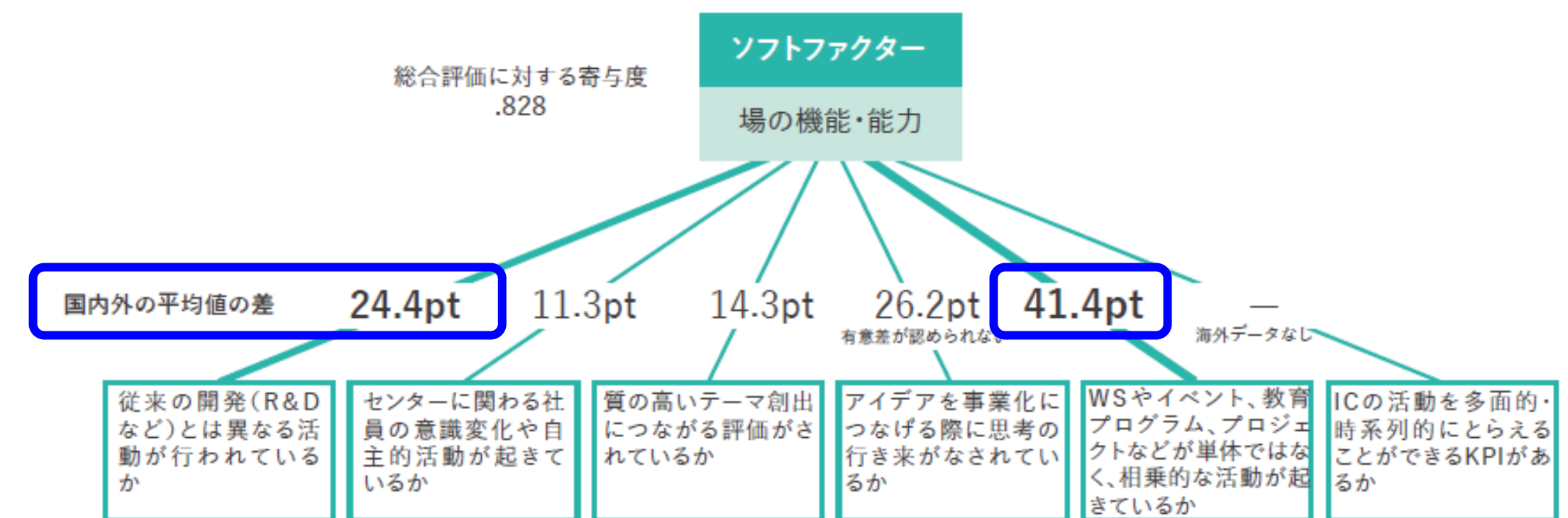
\*対象N数が少ないため試験的な意味合いが強く、絶対的なものではありません



図表7.5:「目的の明確さ」の差を決める主な要因(海外-国内 差分)

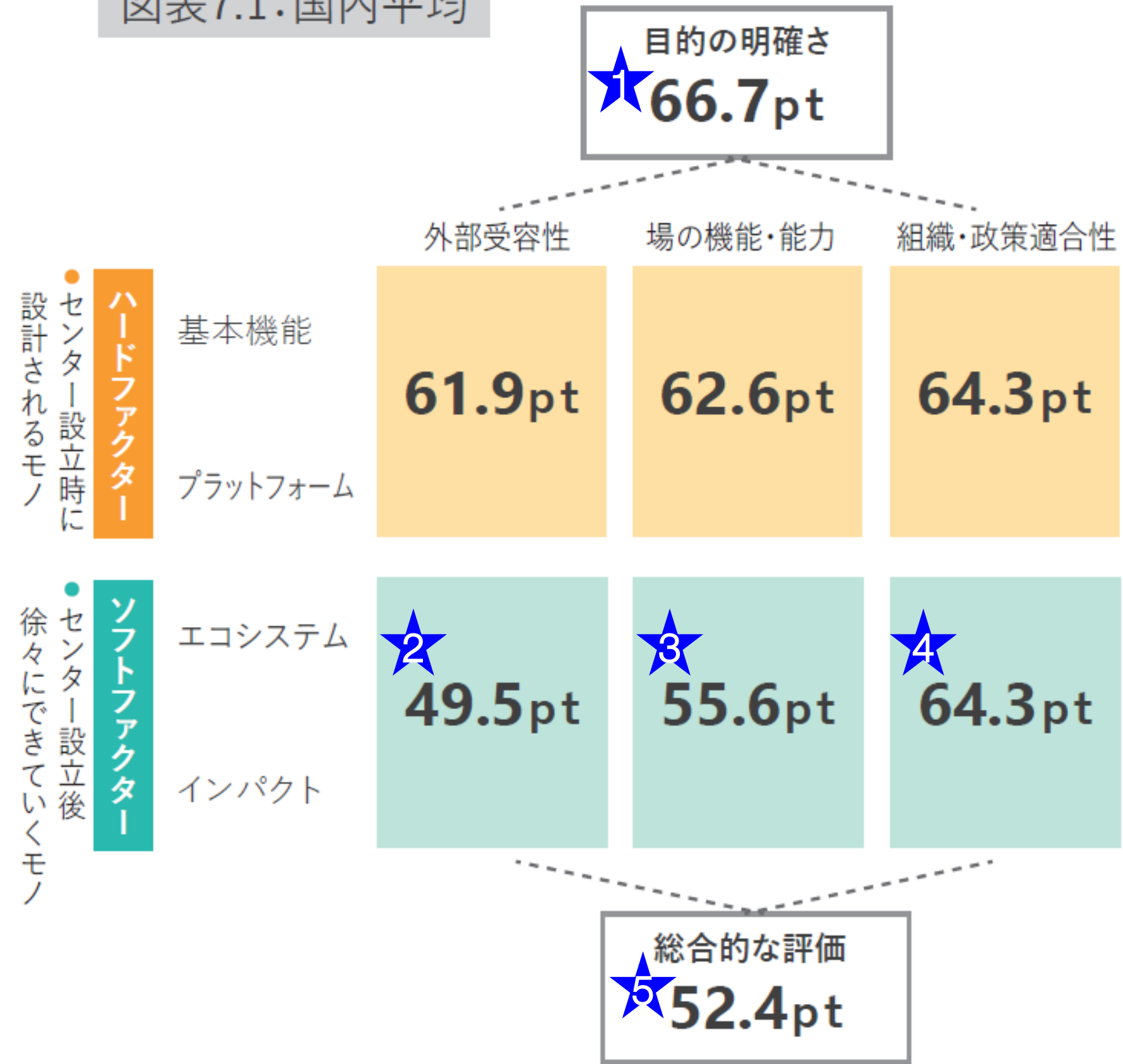


図表7.6:「ソフトファクター場の機能・能力」の差を決める主な要因(海外-国内 差分)

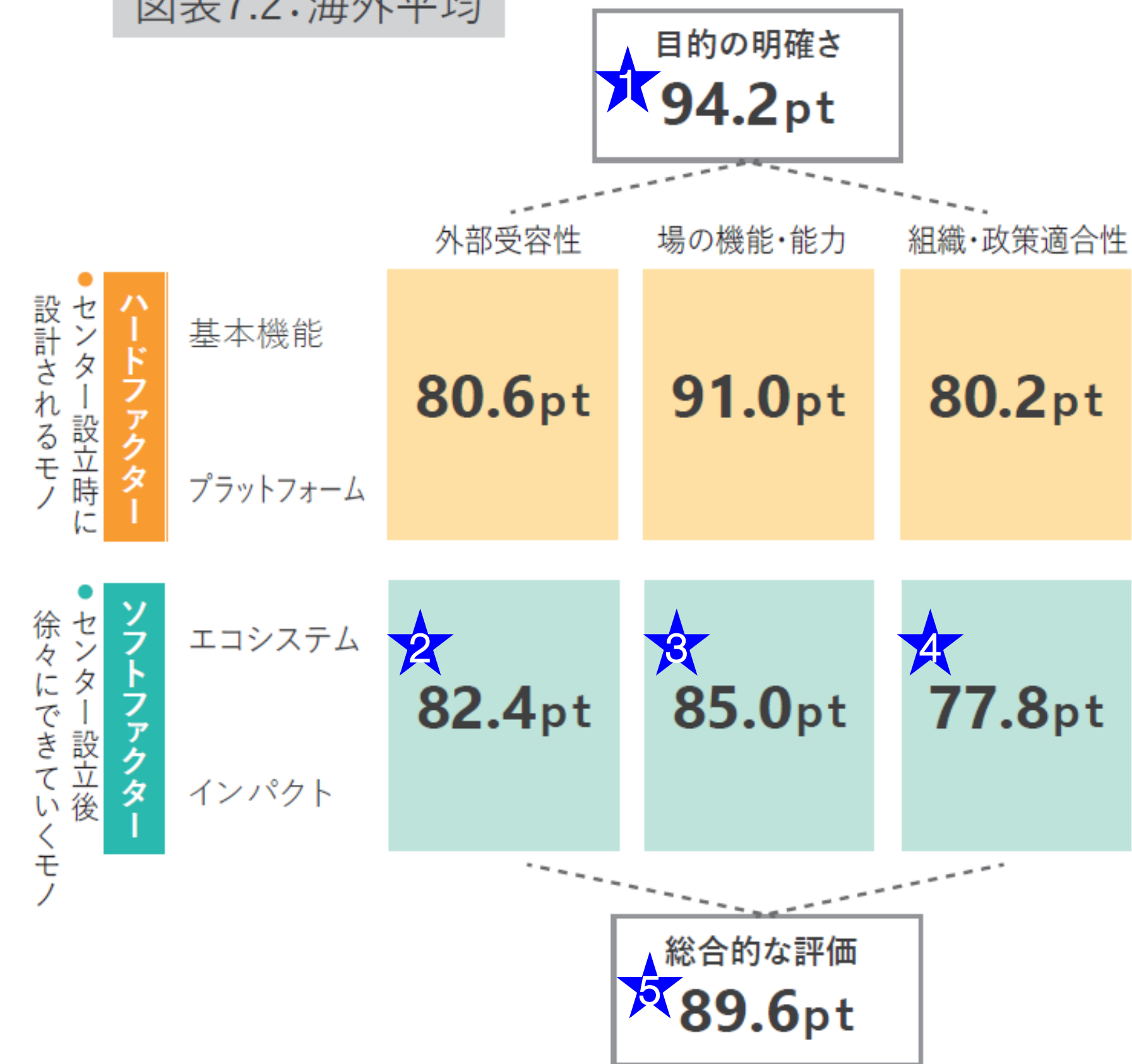


# ソフトウェアクターに差がある

図表7.1:国内平均



図表7.2:海外平均



〔目的の明確さ〕 目指す世界は何であるのか、なぜそこを目指すのかを明確にしているか

	5	4	3	2	1
1. 社会課題解決型か	5	4	3	2	1
2. 戦略・ビジョンが明確か	5	4	3	2	1
3. 自己認識ができているか	5	4	3	2	1
4. 目的を支える危機意識があるか	5	4	3	2	1
5. 社員が目的を共有しているか	5	4	3	2	1

その通りである  
そうとは  
言えない

**教訓 1**  
イノベーションの目的が共有されていない！

〔外部受容性〕 利害関係者とのインターフェースがどのようにデザインされているか

	5	4	3	2	1	
ハード ファクター	1. 関係を持つべき範囲が設定されているか	5	4	3	2	1
	2. 価値共創のために相手を選択する指標や仕組みがあるか	5	4	3	2	1
	3. 関係を持ちたい相手に関心を持ってもらうための活動があるか	5	4	3	2	1
ソフト ファクター	4. 既存顧客と新しい関係が築けているか	5	4	3	2	1
	5. 自社シーズ、自社利益に固執せず、新規共創パートナーとの関係がつくれているか	5	4	3	2	1
	6. 自前主義の脱却ができておりエコシステムの中で役割を果たしているか	5	4	3	2	1
	7. 取り組みに対する注目度があるか	5	4	3	2	1
	8. 外部との関係構築を評価する指標はあるか	5	4	3	2	1

**教訓 2**  
オープンイノベーションに徹し切れていない！

〔場の機能・能力〕 イノベーション実践の舞台としてどのように運営されているか

	5	4	3	2	1	
ハード ファクター	1. 目的と適合した立地か	5	4	3	2	1
	2. IC の活動範囲が明確か	5	4	3	2	1
	3. 活動範囲に対応するユーザーの経験価値を重視したプログラムや空間があるか	5	4	3	2	1
	4. 活動範囲に適したイノベティブな人材がいるか	5	4	3	2	1
	5. IC 内のリソース運用において、テーマオーナーの自主性が認められているか	5	4	3	2	1
	6. アイデアのプロジェクト化を加速させる仕組みがあるか	5	4	3	2	1
ソフト ファクター	7. 従来の開発とは異なる活動が行われているか	5	4	3	2	1
	8. 自社シーズ、自社利益に固執せず、新規共創パートナーとの関係がつくれているか	5	4	3	2	1
	9. IC に関わる社員の意識変化や自主的活動が起きているか	5	4	3	2	1
	10. 質の高いテーマ創出につながる評価がされているか	5	4	3	2	1
	11. アイデアを事業化につなげる際に思考の行き来がなされているか	5	4	3	2	1
	12. ワークショップやイベント、教育プログラム、プロジェクトなど、相乗的な活動が起きているか	5	4	3	2	1
	13. IC の活動を多面的・時系列的にとらえることができる KPI があるか	5	4	3	2	1

**教訓 3**  
組織的な行動が備わっていない！

〔組織・政策適合性〕 戦略や組織と整合のとれたイノベーションマネジメントがなされているか

ハード ファクター	1. IC が経営戦略の中に明確に位置付けられているか	5	4	3	2	1
	2. リソース（人・金）は十分か	5	4	3	2	1
	3. リソース運用の権限がIC側にあるか	5	4	3	2	1
	4. IC のアイデアを引き取ったあと育てる仕組みはあるか	5	4	3	2	1
ソフト ファクター	5. IC に関する経営戦略が社員に浸透しているか	5	4	3	2	1
	6. 社長・シニア・ミドルマネジャーの意識は一致しているか	5	4	3	2	1
	7. 部門をまたぐ協力関係ができていますか	5	4	3	2	1
	8. IC の企業価値への貢献を多角的に評価しているか	5	4	3	2	1

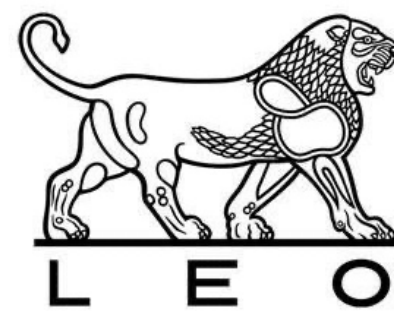
教訓 4  
戦略的意味づけが曖昧！

〔総合的評価〕 目的に見合ったイノベーション成果が挙げられているか

1. IC を通じた活動がイノベティブな組織文化の醸成（経営者・社員の行動や意識）に貢献しているか	5	4	3	2	1
2. IC を通じた活動が社会の変化に貢献しているか	5	4	3	2	1

教訓 5  
成果への期待度が低い！

1. 何のためのイノベーションか（「社会の変革」と謳いつつ「自社の繁栄」では？）
2. イノベーションをどう定義しているか（結局はプロダクトや技術開発では？）
3. イノベーションの担い手は誰か（社員の知 vs 多様な知、成功確率が高いのは？）
4. イノベーションに最適な組織開発をしているか（古い革袋のままでは？）
5. アウトプット（予測不可）をいかに評価するか（KPI症候群なのでは？）



# LEO Innovation Labの事例

<p><b>1. 何のためのイノベーションか</b></p>	<p><b>創薬よりもむしろスキンケアをめぐる社会課題に研究の焦点を当てる</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医療制度の状況改善・・・医者診察を受ける人をもっと増やす（70%は受診しない）</li> <li>・慢性的な皮膚病患者の幸福度を高める・・・乾癬患者の幸福度は正常者より20%も低い</li> <li>・皮膚科医のレベルにばらつきがあり、信頼できる医療を受けられない（誤診率50%）</li> </ul>
<p><b>2. イノベーションをどう定義しているか</b></p>	<p><b>肌に問題がある人々の状態（身体と心）を改善する／医療従事者の負担を減らす</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題を抱えている人の約60%はスマホアプリで、30%は遠隔診療で解決できる</li> <li>・時間軸で肌の状態を追跡するツール／副作用の報告を瞬時に獲得できるツール</li> <li>・医者の多くは個人の主観に頼って診療を行っており、不確実性を減らすこと</li> </ul>
<p><b>3. イノベーションの担い手は誰か</b></p>	<p><b>自社内の創薬の研究者に限らない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・医師、法律家、データ科学者、社会学者、人類学者など様々な人達と幅広く協働する</li> <li>・患者もまたイノベーションの重要な担い手である</li> </ul>
<p><b>4. イノベーションに最適な組織開発をしているか</b></p>	<p><b>私たちは独立しています</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ここではコーポレート・イノベーションは機能しません。ここでは100日間でプロトタイプングまでいくが、コーポレートだと何の決断にすら至らない</li> <li>・失敗の殿堂があり、毎年最も大きな失敗を選出しマクドナルドを賞品に出している</li> </ul>
<p><b>5. アウトプットをいかに評価するか</b></p>	<p><b>製薬会社は患者第一だと言いますが、実際はほとんどは株主を最重要視しています</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・14人の皮膚科医と開発したツールを世界の何百万人もの人々に届けられるようにする</li> <li>・儲けよりも大きな影響、といった方がよい。社会へより大きな影響を与える</li> </ul>

# ING Labsの事例



<p><b>1. 何のためのイノベーションか</b></p>	<p><b>銀行の提供価値を変える</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスとしての銀行業務（預金・貸出・為替）は残るが、FinTechの登場により銀行という事業形態（ビジネスモデル）は不要になる</li> <li>・伝統的な銀行から、データを用いた新しいビジネスを創造・開発するサービス業へ</li> </ul>
<p><b>2. イノベーションをどう定義しているか</b></p>	<p><b>本業（銀行業）をディスラプト（創造的破壊）する ⇒ データサービス業に変わる</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「融資」などの金融サービスを提供するのではなくソリューションを提供する。</li> <li>・銀行としてのデータ収集力、データタイプの幅広さがあるので、例えば不動産向けにどういう家族が家を買うのかがわかり（倫理的問題を含むが）離婚も予想できる</li> </ul>
<p><b>3. イノベーションの担い手は誰か</b></p>	<p><b>メインオフィスの一階に本業を破壊するラボを置くが、既存のビジネスからは切り離す</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・所属員は80名、うちINGプロパー社員は3割ほど、ほか7割は外部から登用されたリーンスタートアップの専門家等である。（外部との契約はフレキシブル）</li> </ul>
<p><b>4. イノベーションに最適な組織開発をしているか</b></p>	<p><b>世界のなかで最適配置を行う</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TradeTech（シンガポール）、PropTech, RegTech（ロンドン）、Housing（アムステルダム）など、顧客データ活用などの強みを活かした新領域でのビジネス創造に取り組む。案件ごとに社員と外部パートナーによるチームを編成し、独自の метод論である“PACE”に基づくイノベーションマネジメントを仕組み化している</li> </ul>
<p><b>5. アウトプットをいかに評価するか</b></p>	<p><b>ユーザーを参加させ、彼らの視点で売上アップ（or コストダウン）に貢献するかを評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創出された事業数を評価する（2年間で47の事業を創出）</li> <li>・5000万ユーロの投資からローンチされたサービスのユーザー数をウォッチする</li> </ul>





# Marineterreinの事例

<p><b>1. 何のためのイノベーションか</b></p>	<p><b>都市を生存可能にし、さらに繁栄させるための発見を行うこと</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 6つの都市課題(スマートアーバンモビリティ、都心の食料システム、都市エネルギー、都市のデジタル化、循環性/気候変動へのレジリエンス)にチャレンジする</li> <li>・ 世界中の都市が抱えている課題を生きた場 (リビングラボ) で実践検証して解決する</li> </ul>
<p><b>2. イノベーションをどう定義しているか</b></p>	<p><b>インタラクションによる知の発展であり、「実践－発見－学習」のサイクルである</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アクティビティ設定を行い、実験を繰り返しながら有機的な開発を進め、望ましい都市の形態を模索する</li> </ul>
<p><b>3. イノベーションの担い手は誰か</b></p>	<p><b>全てのステークホルダー (産官学民) に参加してもらうこと</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一番大切なのは、ユーザー (市民) である。ユーザーはペースメーカーの役割を持ち、実現へのキャスティング・ボートを握っている</li> </ul>
<p><b>4. イノベーションに最適な組織開発をしているか</b></p>	<p><b>リビングラボの条件は、公共度 × 共創度が高いこと</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アムステルダム市、ビジネス省、複数の大学からなるAMSが運営の軸となり、プロジェクトごとに有識者、市民等からアクティブなコミュニティが形成される</li> <li>・ 修士課程における8カ月の実践プログラムや、Webでのツールボックスの共有により、リビングラボ人材教育が行われる等、実践と学習という双方の機能を有する</li> </ul>
<p><b>5. アウトプットをいかに評価するか</b></p>	<p><b>単に製品をつくったり、技術が完成するだけでは成功とは呼ばない</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成功かどうかは、どのように実社会に影響を与えていくことができるか、スケーラブルな社会インパクトを重視して評価する</li> </ul>

# EMICモデルの普及と検証（ご提案）

## EMIC : Evaluation Model for Innovation Centers 調査シート

	5	4	3	2	1
<b>〔目的の明確さ〕</b> 目指す世界は何であるのか、なぜそこを目指すのかを明確にしているか					
1. 社会課題解決型か	5	4	3	2	1
2. 戦略・ビジョンが明確か	5	4	3	2	1
3. 自己認識ができていないか	5	4	3	2	1
4. 目的を支える危機意識があるか	5	4	3	2	1
5. 社員が目的を共有しているか	5	4	3	2	1
<b>〔外部受容性〕</b> 利害関係者とのインターフェースがどのようにデザインされているか					
1. 関係を持つべき範囲が設定されているか	5	4	3	2	1
2. 価値共創のために相手を選択する指標や仕組みがあるか	5	4	3	2	1
3. 関係を持ちたい相手に関心を持ってもらうための活動があるか	5	4	3	2	1
4. 既存顧客と新しい関係が築けているか	5	4	3	2	1
5. 自社シーズ、自社利益に固執せず、新規共創パートナーとの関係がうまくいっているか	5	4	3	2	1
6. 自前主義の脱却ができておりエコシステムの中で役割を果たしているか	5	4	3	2	1
7. 取り組みに対する注目度があるか	5	4	3	2	1
8. 外部との関係構築を評価する指標はあるか	5	4	3	2	1
<b>〔場の機能・能力〕</b> イノベーション実践の舞台としてどのように運営されているか					
1. 目的と適合した立地か	5	4	3	2	1
2. ICの活動範囲が明確か	5	4	3	2	1
3. 活動範囲に対応するユーザーの経験価値を重視したプログラムや空間があるか	5	4	3	2	1
4. 活動範囲に適したイノベティブな人材がいるか	5	4	3	2	1
5. IC内のリソース運用において、テーマオーナーの自主性が認められているか	5	4	3	2	1
6. アイデアのプロジェクト化を加速させる仕組みがあるか	5	4	3	2	1
7. 従来の開発とは異なる活動が行われているか	5	4	3	2	1
8. 自社シーズ、自社利益に固執せず、新規共創パートナーとの関係がうまくいっているか	5	4	3	2	1
9. ICに関わる社員の意識変化や自主的活動が起きているか	5	4	3	2	1
10. 質の高いテーマ創出につながる評価がされているか	5	4	3	2	1
11. アイデアを事業化につなげる際に思考の行き来がなされているか	5	4	3	2	1
12. ワークショップやイベント、教育プログラム、プロジェクトなど、相乗的な活動が起きているか	5	4	3	2	1
13. ICの活動を多面的・時系列的にとらえることができるKPIがあるか	5	4	3	2	1
<b>〔組織・政策適合性〕</b> 戦略や組織と整合のとれたイノベーションマネジメントがなされているか					
1. ICが経営戦略の中に明確に位置づけられているか	5	4	3	2	1
2. リソース（人・金）は十分か	5	4	3	2	1
3. リソース運用の権限がIC側にあるか	5	4	3	2	1
4. ICのアイデアを引き取ったあと育てる仕組みはあるか	5	4	3	2	1
5. ICに関する経営戦略が社員に浸透しているか	5	4	3	2	1
6. 社長・シニア・ミドルマネジャーの意識は一致しているか	5	4	3	2	1
7. 部門をまたぐ協力関係ができていないか	5	4	3	2	1
8. ICの企業価値への貢献を多角的に評価しているか	5	4	3	2	1
<b>〔総合的評価〕</b> 目的に見合ったイノベーション成果が挙げられているか					
1. ICを通じた活動がイノベティブな組織文化の醸成（経営者・社員の行動や意識）に貢献しているか	5	4	3	2	1
2. ICを通じた活動が社会の変化に貢献しているか	5	4	3	2	1

1. EMICの調査にご協力ください（FCAJ参加組織全体）



2. 自社のイノベーションセンターの強み／弱みを知る



3. 調査結果に基づき、強みをより活かし、弱点を強化する方法を、相互に学び合しましょう



4. 海外組織の実践に学ぶ“バーチャル・サイトビジット”が可能であれば開催する予定です



5. リサーチ結果を活かして「ソフトウェアの強化プログラム」を一緒にプロトタイプしましょう

\*一部有償になります

