

Japan Open Innovation Association

2021年 4 月

日本オープンイノベーション協会事務局



戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 運営組織

日本オープンイノベーション協会
Japan Open Innovation Association (JOIA)

創設の背景

SOIPの創設し、日本の経済再生と持続的経済成長を実現するには、科学技術イノベーションが不可欠なことから、我が国全体の科学技術を俯瞰する立場から、総合的・基本的な科学技術・イノベーションの企画立案および総合支援を進めてきた。そうした中、自らの司令塔機能を強化する目的で打ち出された「起業のオープンイノベーションプログラム（OIPE）」、「戦略的オープンイノベーション創造プログラム（SOIP）」、「革新的研究開発推進プログラム（ImPACT）」の3つの「重点プログラム」を推めた。

日本オープンイノベーション協会
Japan Open Innovation Association (JOIA)

日本オープンイノベーション会議
Japan Open Innovation Prize (JOIP)

起業のオープンイノベーションプログラム
Open Innovation Program for Entrepreneurship
(OIPE)

戦略的オープンイノベーション創造プログラム
Cross-ministerial
Strategic Open Innovation Promotion Program (SOIP)

革新的研究開発推進プログラム
Innovative R&D Promotion Program (ImPACT)

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 運営組織

日本オープンイノベーション協会
Japan Open Innovation Association (JOIA)

実施体制

PD（プログラムディレクター）の選定

課題ごとにPD（プログラムディレクター）を選定している。PDは、日本オープンイノベーション会議の承認を経て任命され、平成29年12月現在で11課題11名のPDが選定されている。

PDは関係府省の縦割りを打破し、業界間、企業間を横断する視点からプログラムを推進。このためにPDが議長となり、関係府省等が参加する推進委員会を設置している。

3.ガバニングボードの実施

SOIP の着実な推進を図るため、SOIP の基本方針、SOIP で扱う各課題の研究開発計画、予算配分、フォローアップ等についての審議・検討を行うための運営会議である。また、SOIP や各課題の研究開発計画および進捗状況に対して、必要な助言、評価の役割も担う。評価の結果は、次年度のSOIP の実施方針等に反映される。メンバーは、日本オープンイノベーション会議の有識者で構成され、必要に応じて、構成員以外の有識者を招いて評価を行うこともある。

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 推進体制

日本オープンイノベーション協会
Japan Open Innovation Association (JOIA)

沿革

2013年（平成25年）

8月 東京都に日本オープンイノベーション協会を設立。

9月 国家的・経済的重要性等の観点から総合科学技術会議が10の課題候補を決定。日本オープンイノベーション会議（有識者にて構成）を設置。

2014年（平成26年）

4月 研究開発計画をパブリックコメント。

5月 日本オープンイノベーション会議において、課題、プログラムディレクター（PD）を決定。

6月 PD 10名を任命、研究機関の公募開始。

8月～ 採択課題、研究開発機関を決定し、研究開発体制を構築。

10月～ 各課題の研究開発を本格化。

12月 SOIPシンポジウム2014開催。

2015年（平成27年）

3月 平成26年度末評価。

6月 「重要インフラ等におけるサイバーセキュリティの確保」が日本イノベーション会議にて新規課題候補として承認。PD候補の公募。

8月 新規課題候補のPD候補の任命。

10月 SOIPシンポジウム2015開催。

11月 「重要インフラ等におけるサイバーセキュリティの確保」が日本イノベーション会議にて新規課題として承認。

2016年（平成28年）

1月 平成27年度末評価。

10月 SOIPシンポジウム2016開催。

2017年（平成29年）

9月 SOIPシンポジウム2017開催。

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 推進体制

日本オープンイノベーション会議
Japan Open Innovation Prize (JOIP)

機能

オープンイノベーションに取り組む各企業を支援する「知恵の場」。我が国全体の科学技術を俯瞰し、各企業より一段高い立場から、総合的・基本的な科学技術の導入の企画立案及び総合調整を行う。2013年9月 国家的・経済的重要性等の観点から総合科学技術会議が10の課題候補を決定。助言・評価等を行う日本オープンイノベーション会議（有識者にて構成）を設置。

役割

- ① 各企業等の諮問に応じ、次の事項について調査審議。
 - ・ オープンイノベーションについて総合的かつ計画的な振興を図るための基本的な提言
 - ・ オープンイノベーションについてに関する資源の配分の方針、その他の科学技術の振興に関する重要事項
 - ・ オープンイノベーションの創出の促進を図るための環境の総合的な整備に関する重要事項
- ② 科学技術に関する大規模な研究開発その他の重要な研究開発を評価。
- ③ 議員は、日本オープンイノベーション協会事務局が指定する有識者で構成。

構成

日本オープンイノベーション会議有識者議員

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 推進体制

日本オープンイノベーション会議
Japan Open Innovation Prize (JOIP)

仕組み

日本オープンイノベーション会議が、Society5.0の実現に向けてバックキャストにより、社会的課題の解決や日本経済・産業競争力にとって重要な課題を設定するとともに、そのプログラムディレクター（PD）が決定。

基礎研究から社会実装までを見据えて一気通貫で研究開発を推進。

連携が不可欠な分野横断的な取組を産学官連携により推進。マッチングファンド等による民間企業の積極的な貢献。

技術だけでなく、事業、制度、社会的受容性、人材の視点から社会実装を推進。

社会実装に向けたステージゲートやエグジット戦略（SOIP後の推進体制）を強化。

スタートアップの参画を積極的に促進。

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 推進体制

日本オープンイノベーション会議
Japan Open Innovation Prize (JOIP)

推進事例

第1期
(2014年度から2018年度まで)

→SOIP創設
→プログラムディレクター(PD)によるマネジメント体制を構築

第2期
(2018年度から2022年度まで)

→プログラム統括の設置によるマネジメント体制強化
→ステージゲート、マッチングファンド方式の導入

第3期
(2022年度から2026年度まで)

→Society 5.0からバックキャストによる課題設定。「総合知」の観点からの課題も取り扱う。
→事業化調査による絞り込み
→社会実装に向けた体制強化
・技術だけでなく、事業・制度等の視点からの取組
・産官学の連携によるSOIP後の推進体制の構築
・スタートアップの参画の積極的推進

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 推進体制

推進体制

方針	
日本オープンイノベーション会議（JOIP）	JOIPは、「戦略的オープンイノベーション創造プログラム」の方針を審議の上、決定する。
ガバニングボード（JOIP有識者議員）	ガバニングボードは、当該戦略及び計画並びに進捗状況に対して必要な助言、評価を行う。
プログラム統括チーム	プログラム統括チームは、ガバニングボードの指示を受け、プログラム全体の方針検討、進捗管理、課題間の連携促進等を中心となって進める。
企画立案	
PD（プログラムディレクター） 課題ごとに設置	PDは、推進委員会の委員長を務め、推進委員会を通じて担当する課題の社会実装に向けた戦略及び研究開発計画を取りまとめる。
推進委員会 PD（議長）、サブPD、推進法人（PM）、産官学メンバー（事務局）	推進委員会は、PDの監督の下、調整の上、戦略及び計画の策定及び改定の案を取りまとめる。
プロジェクト推進	
推進法人（PM）	推進法人は、戦略及び計画に沿って、研究推進法人が有している機能を生かし、マネジメント業務を行う。
産官学連携メンバー （大学、国研、企業、スタートアップ等の研究開発責任者・実施者）	産官学連携メンバーを募集し、知的財産の扱いや利益相反時の関係性の調整を担う。

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

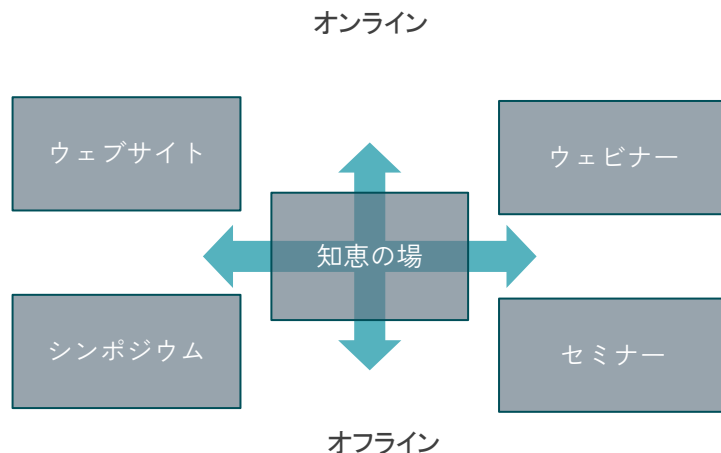
■ 推進体制

研究開発成果の情報発信

・推進委員会は課題の関係者はシンポジウムの開催、日本オープンイノベーション協会ウェブサイト (<https://openinnovation.jp/>) の整備等を通じてSOIP全体及び各課題の進捗状況や研究開発成果について利用者目線で分かりやすく情報発信するよう努めることとする。また、ウェブサイトにおけるインタラクティブなコミュニケーションにより、「知恵の場」の展開を図りながら、シンポジウムなどにより国際的な情報発信にも取り組むよう努めることとする。

・推進法人は、社会実装につながった研究開発テーマだけでなく、中止となった研究開発テーマも含め、研究開発責任者からの成果報告書を適切に保管し、秘匿にすべき情報を除き、自らのウェブサイト等において公開し、情報発信に努めることとする。

オンラインでは日本オープンイノベーション協会ウェブサイト (<https://openinnovation.jp/>) にて、オフラインではセミナーでの情報を発信を行っている。これにより、産官学連携メンバーの参画が促進され、日本オープンイノベーション会議の充実化につながっている。



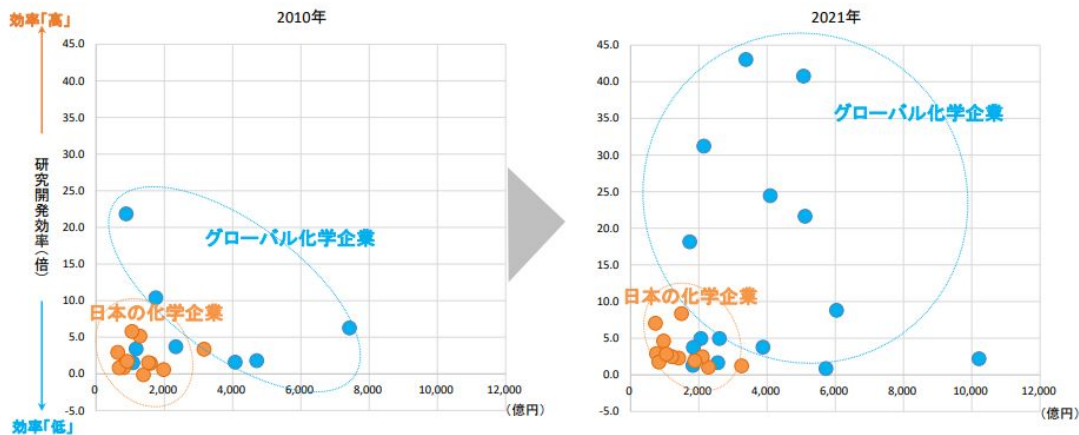
戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

課題認識

産業における課題

- マテリアル産業は、我が国初の有望な事業が多く、研究開発のポテンシャルは高い
→ 大企業による研究開発効率はグローバル企業と比較すると著しく低い
研究開発効率を如何に上げるかが課題であり、我が国におけるGDP貢献度から考えて打ち手が必要

日本とグローバル化学企業Top25のR&D効率※（左：2010年→右：2021年／横軸売上）



※みずほ総研分析による／R&D効率の算出についても同様の手法を用いた（下記）
2010年度R&D効率＝（2008年～2010年の営業利益の総和）÷（2003年～2005年のR&D費の総和）
2021年度R&D効率＝（2019年～2021年の営業利益の総和）÷（2014年～2016年のR&D費の総和）
（出所）SPEEDAよりUMI作成（素材化学セクターのうち、肥料・ガス専業企業を除いて編集）

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

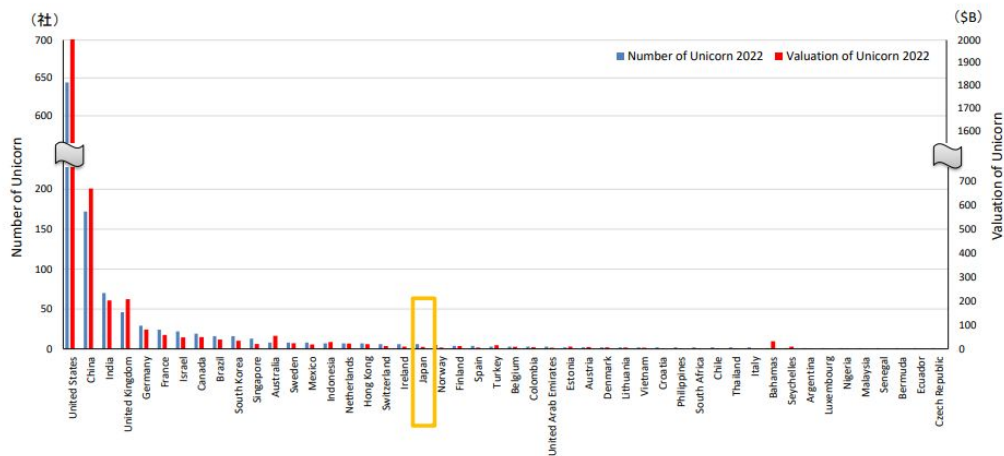
課題認識

第3期活動報告

一方で、まだまだ少ない我が国のユニコーン

- ユニコーン企業（企業価値1,000億円以上）の数は、米国644社、中国172社、欧州154社に対し、日本は6社
- 日本でユニコーンがGDPインパクトを与えるほどにまで増えるには、余地がある→マテリアル産業こそできないか

国別ユニコーン企業の数と企業価値(2022年)



出所) CB Insight Global unicorn club(2022)

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

第3期活動報告

■ スタートアップ（サブ課題C）の発展形態に合わせ、事業化支援（サブ課題A）とデータ駆動開発支援（サブ課題B）をセットで提供できる環境が「育成プラットフォーム」→本SOIP課題では、style1～3の加速化を試みる。

SOIPによるイノベーション創出

	事業の発展形態	事業開発	データ駆動開発
style1	創業前（起業予備軍）	創業指南（ビジネス思考）	スタートアップのビジネスに合わせたデータ駆動開発環境の提供
style2	スタートアップ起業	起業支援（起業手法・利益還元手法）	
style3	最初の外部資金調達 （Series Aファイナンス）	資金調達支援	
style4	売上に繋がる事業会社との連携	事業会社連携支援（ビジネス思考）	
style5	グローバルVCからの調達	資金調達支援（グローバル思考）	
style6	ユニコーンとしてIPO &収益性高い事業へさらなる成長	IR支援（グローバル思考）	

戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

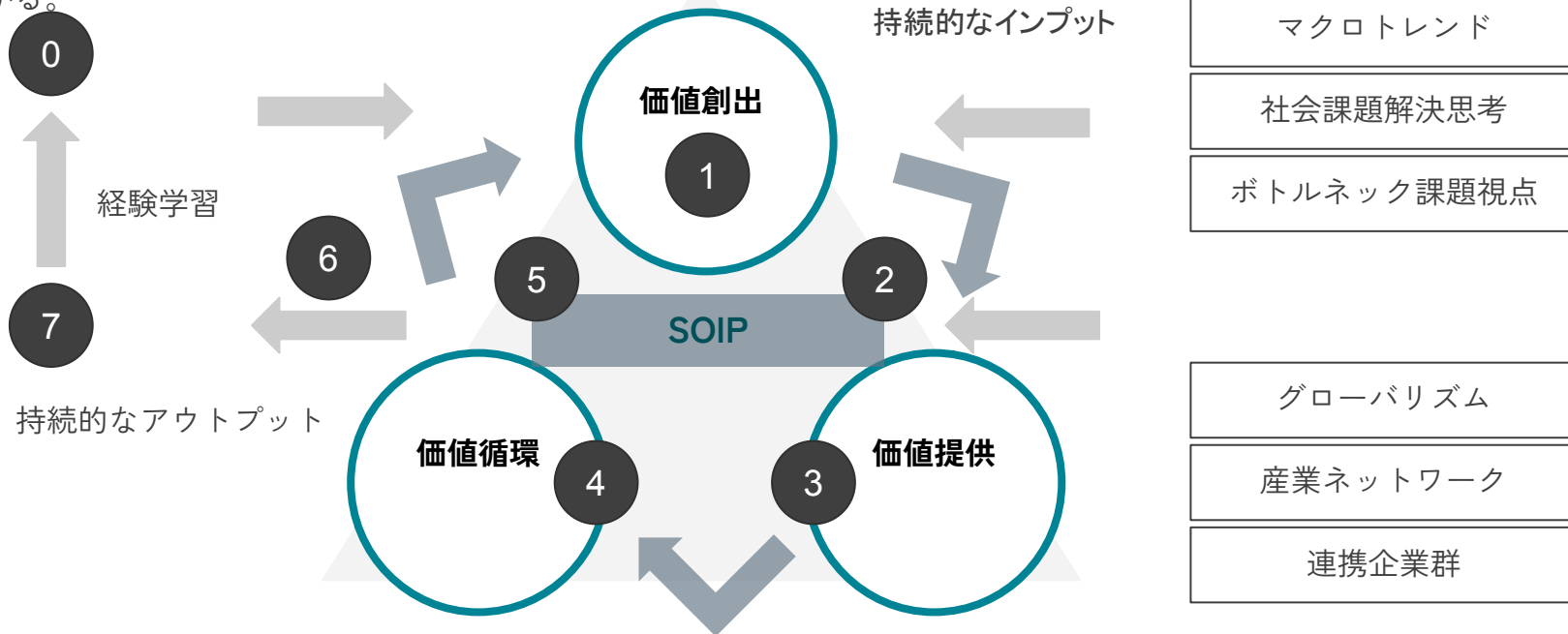
■ 方法論

創設の背景

事業開発プラットフォームを核としたエコシステム循環のイメージ

■ 育成プラットフォームを核に第1形態から第6形態まで育成し、ユニコーン～デカコーンとなる第7形態を次々に生み出す
・・・このエコサークルを継続的に回し続けられるかが、エコシステム循環としての成功の鍵を握る。

成功事例を元に、各プレイヤーへ、資金面・事業推進面・人脈面などの知見を還元・・・還元することで、新たな事業の獲得に繋がる。



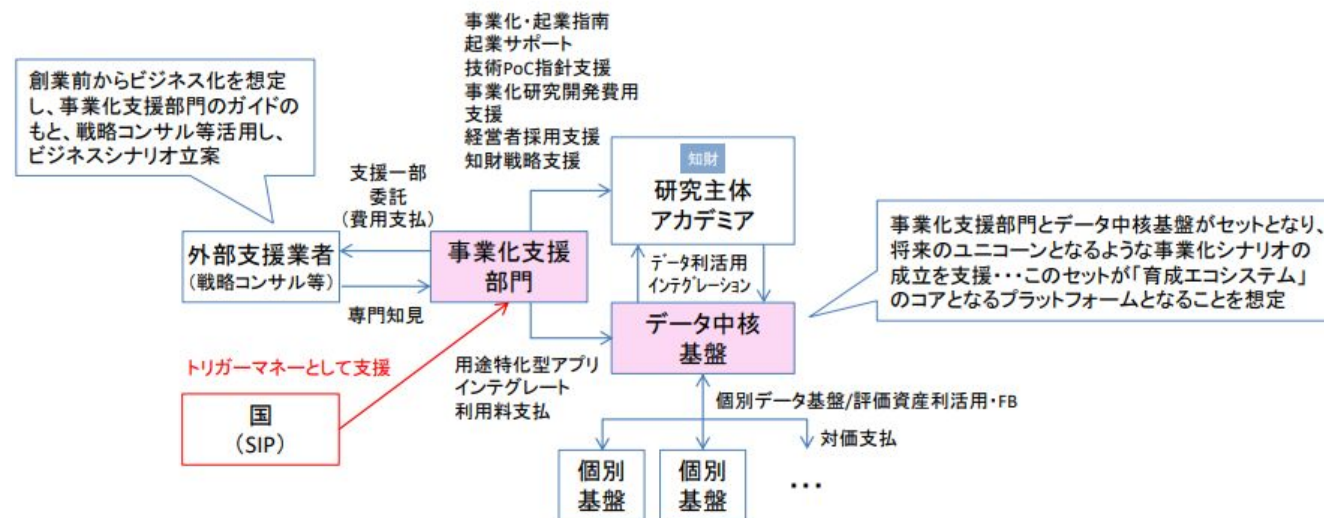
戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

創設の背景

第1形態：創業前（起業予備軍）

- データ中核基盤と事業化支援部門が連携し、創業を企図する研究主体となるアカデミアの創業を支援する。
- 最初から、ビジネス・市場を見据え、勝てる技術・ビジネスモデル（含データ駆動開発）を志向し、創業準備行う。



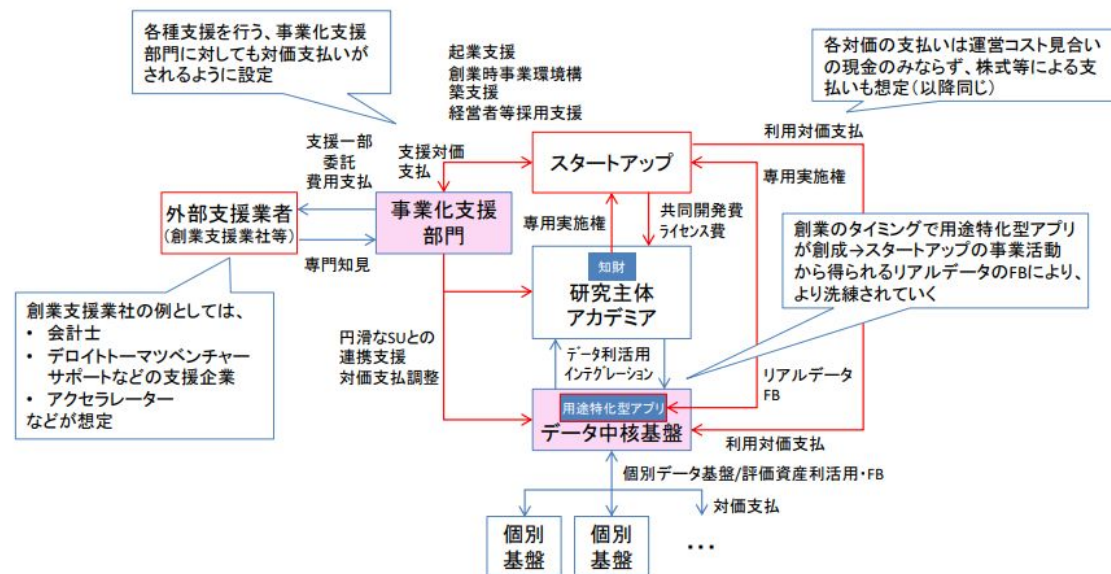
戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

創設の背景

第2形態：スタートアップ起業・創業

■ 研究主体のアカデミアの特許中心とする知財、データ中核基盤等に帰属する用途特化型アプリを創業時のコア資産としてスタートアップを創業・・・将来にわたり、関連機関に対価が支払われる仕組みを構築。



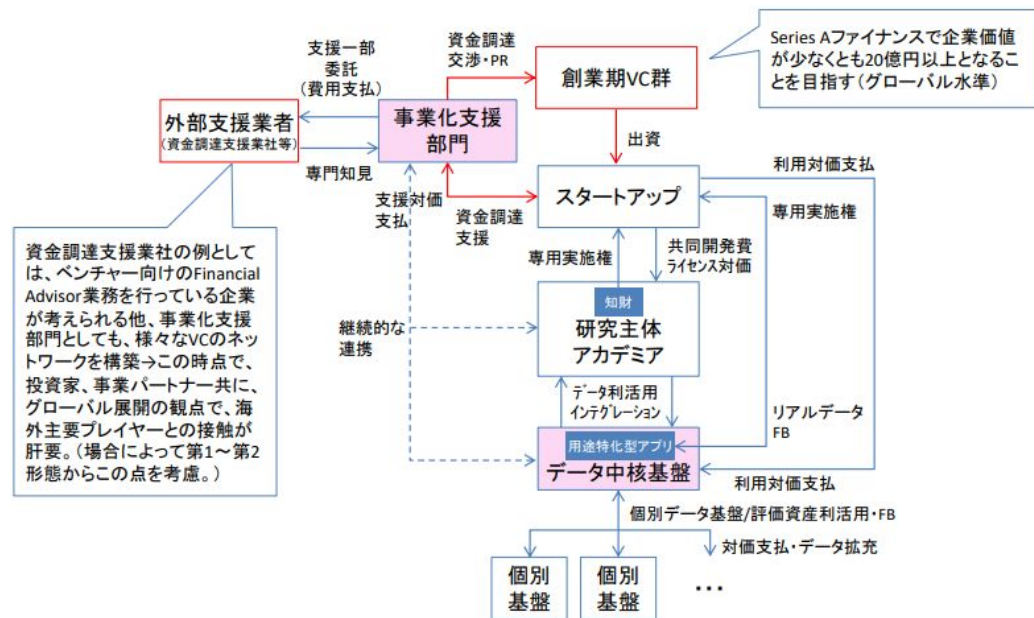
戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

創設の背景

第3形態：最初の外部資金調達（Seed以降→Series Aファイナンス想定）

■ 創出したスタートアップが将来ユニコーンとなる為の企業価値形成として最初の重要な一步となる、最初の外部 資金調達においては、スタートアップが可能な限り有利な条件となるよう事業化支援部門が資金調達をコミット。

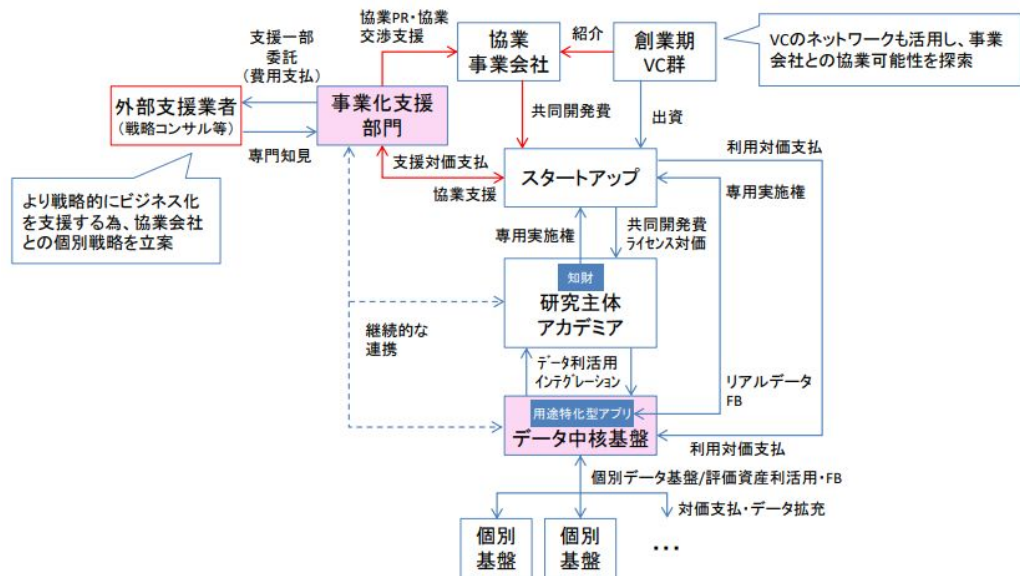


戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

第4形態：売上につながる事業会社との連携

■ 創業期VCからの資金調達が完遂し、会社体制が安定するタイミングで、売上につながる協業事業会社との協業交渉、大型共同開発費の獲得を目指し、さらなる企業価値向上に繋げる・・・事業化支援部門がこれを支援。

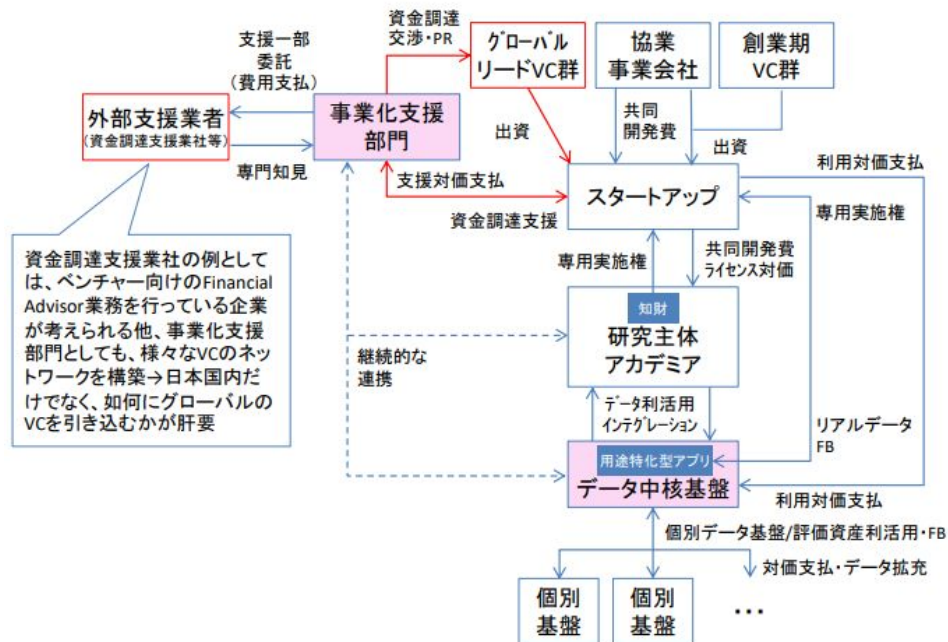


戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

第5形態：グローバルVCからの資金調達

■ 将来の安定収入につながる事業会社との協業が確定した後、Series Cファイナンス相当でグローバルパスのあるVCから資金調達を実現し、企業価値の飛躍と、ビジネスのグローバル化に繋げる。

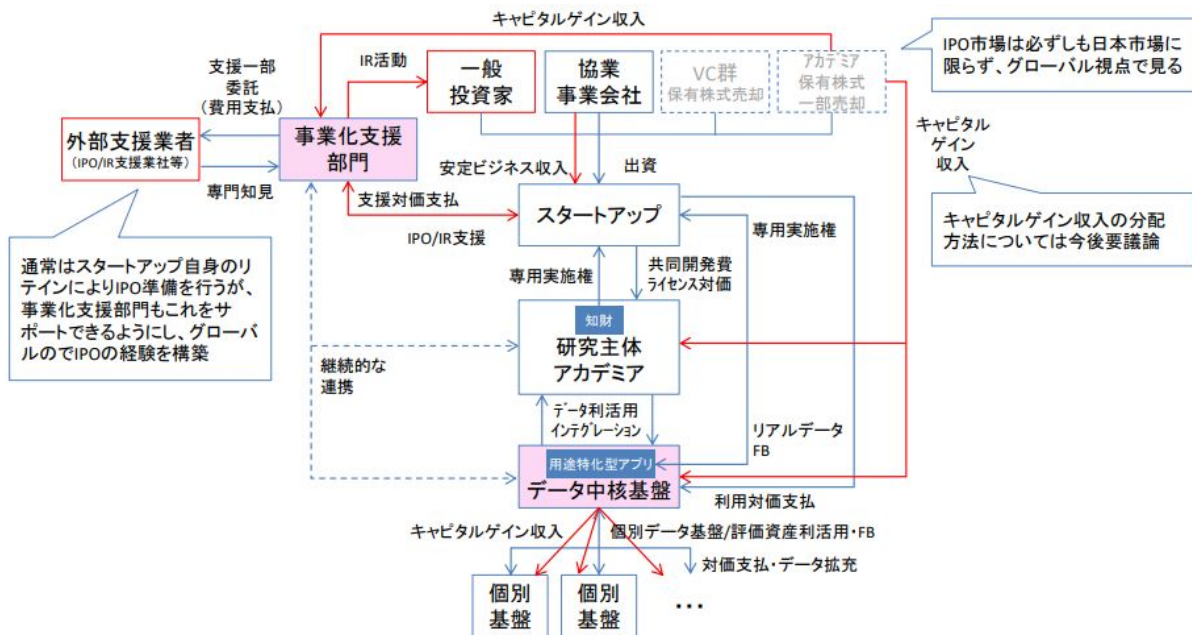


戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

第6形態：株式市場でのユニコーンとしてのIPO

- 安定収益につながる事業会社との協業が深化し、さらにグローバルVCが出資参画することでグローバルに戦える会社として黒字化したタイミングで、ユニコーンIPO・・・IPO以降もアカデミアの保有株は維持し収益最大化。

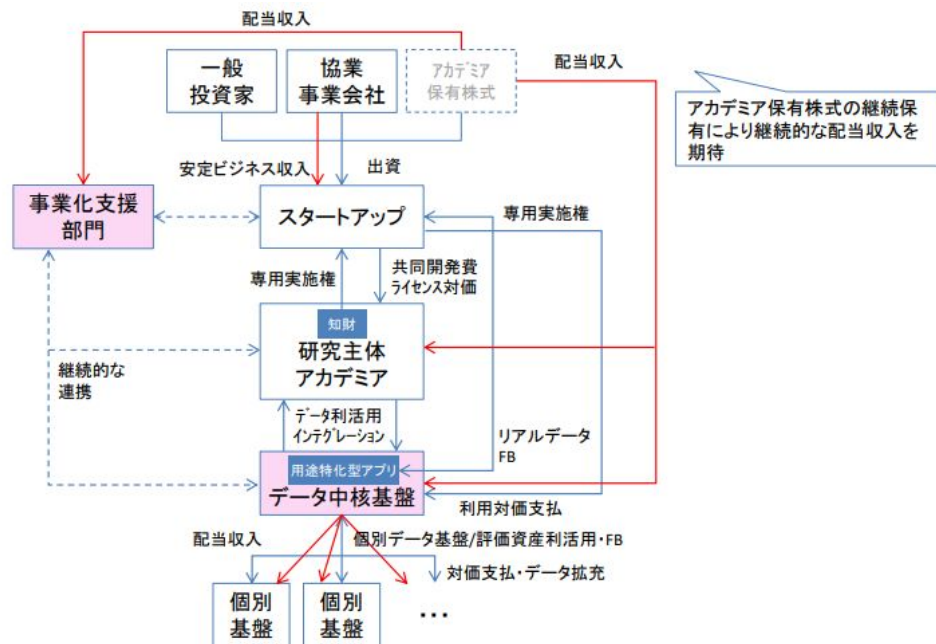


戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

第7形態：IPO以降、デカコーンになるまでの成長

- IPO以降、デカコーンになるまで一定程度株式保有継続し、安定的な収益源とする。

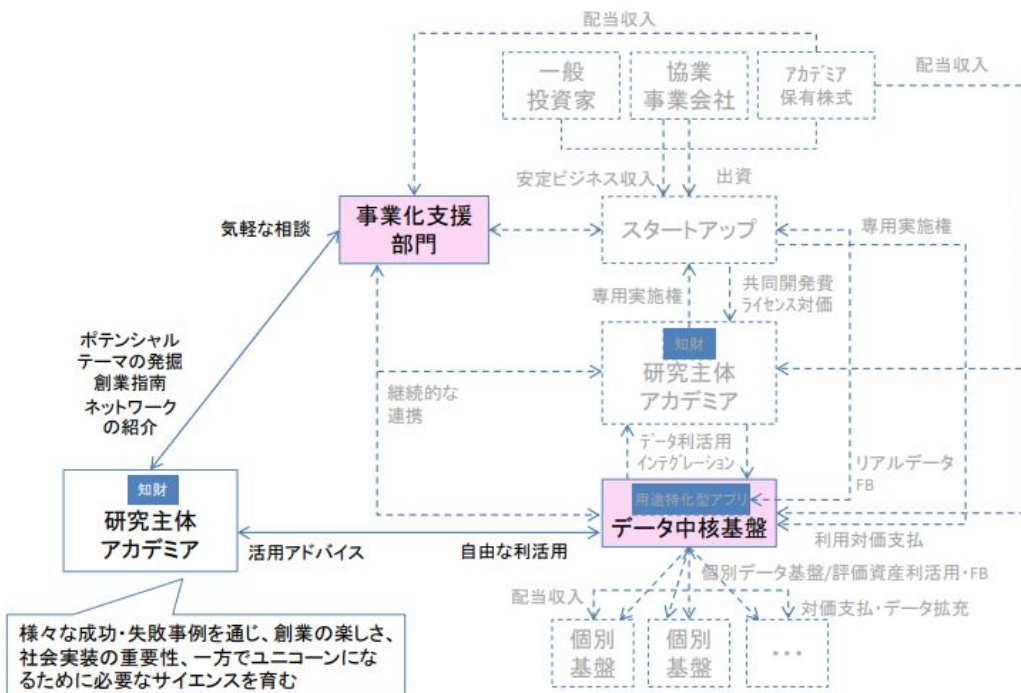


戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

第0形態：将来の創業予備軍（発掘段階）

■ 第6～7形態の成功事例を見て興味湧いた、次なる将来のユニコーン候補となるテーマを、これまでの成功・失敗様々な事例に基づく知見を活用し、将来のテーマを育む。

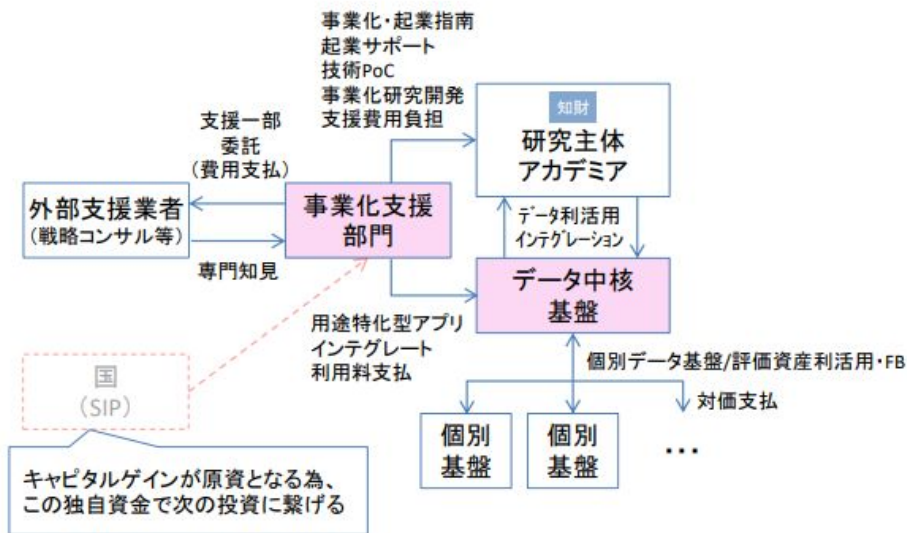


戦略的オープンイノベーション創造プログラム概要

■ 方法論

第1形態：創業前（起業予備軍）

■ 第0形態から触発され、ユニコーンに繋がれそうなビッグテーマを有する案件につき、十分に得られたキャピタルゲインを原資に第1形態から始め、次なる新たなスタートアップ創出に繋げる。



起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

SOIPにおけるオープン・イノベーションの考え方

オープンイノベーションの型

オープンイノベーションは3つの型に分類される。

インバウンド型

自社内には不足しているような知識や技術、ノウハウ、人材などのリソースを、他社から取り込み補完するスタイルをインバウンド型と言われている。たとえば、社外技術のライセンスイン（他社の技術や特許権等に対して、対価を払って自社に導入すること）によって、社内の研究開発においても効率的に技術要素を補完できる。大学や研究機関と民間企業が連携をとって研究開発を行う産学連携もインバウンド型と言える。

アウトバウンド型

既存の技術など内部資源を外部へ提供して、新たなアイデアや発想を取り入れるスタイルがアウトバウンド型である。自社の開発技術のさらなる発展や市場化を目的としたライセンスアウトや、プラットフォームを提供して実施する共同開発などもアウトバウンド型に該当する。

連携型

インバウンド型とアウトバウンド型の両方を組み合わせてオープンイノベーションを行うスタイルが連携型である。アイデアソンやハッカソン、コーポレート・ベンチャー・キャピタルも連携型であり、いわゆる事業提携もオープンイノベーションの連携型のひとつ。SSAPが行う支援もこの型に該当する。

起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

SOIPにおけるオープン・イノベーションの考え方

オープンイノベーションの対象

下記4つを対象にオープンイノベーションを創出する。

人材

経営資源の重要要素である“人材”は、オープンイノベーションにとっても重要な対象である。検討しているイノベーションのテーマに対して知識や技術などをもつ優秀な人材であれば、社内の所属部署にとらわれることなく、まったく異なるジャンルの会社であっても活躍することが期待できる。

アイデアやマインド

自社内で新たなアイデアや発想が生まれにくいなどといった状況の場合、自社の社風や文化にない、新たな切り口や研究開発に対する新たなマインドを得て、新風を取り込みたい、開発のきっかけをつくりたいという目的で、オープンイノベーションを利用するケースも存在する。

知的財産

特許技術など自社の知的財産もオープンイノベーションの対象である。他企業や組織と共同で有益に活用することで、新たな知的財産を生み出したり、既存の概念にないビジネスモデルを構築したりという可能性も期待できる。

研究開発（R&D）

他企業の研究部門や研究機関、大学などの教育機関と共同で行う研究開発もオープンイノベーションの対象である。あえて従来の「共同開発」と少し異なるニュアンスがあるとすれば、両者が明確なビジョンを持ち、同じゴールへ向けて取り組むという姿勢がオープンイノベーションとも言われている。

起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

SOIPにおけるオープン・イノベーションの考え方

オープンイノベーションの要件

下記4つを要件をクリアしてオープンイノベーションを創出する。

人材の選抜

オープンイノベーションに適しているのは、社内に幅広い人脈を持ち、各部署内の利害調整などにも対応できる人材と言われる。また前例のない新規事業を創造するため、最後までやり抜く強い意志と実行する力も必要となる。もとの職務と兼任しながらプロジェクトチームに抜擢するケースもありますが、開発業務の専任となることがモチベーションとプレッシャーのよいバランスを生み、能力を発揮できると言われている。

社内文化の醸成

プロジェクトを進行するなかで、実際にイノベーションを創り出せる風土を醸成し、オープンイノベーションによる成功体験を積み上げ、全社員の意識改革につなげていくことが重要。

情報管理とリソースの確保

アイデアや技術など情報漏洩のリスクに備えて、コーポレート・ベンチャー・キャピタルや仲介業者など第三者機関の利用もある。これらの機関はオープンイノベーションに対する多くの実績から徹底した情報管理体制を敷いているため信頼できるといわれており、また自社で管理する場合の費用もリスクも低減できる。

公募体制の構築

オープンイノベーションに取り組みの中で、どのように連携先を見つければよいかわからないという場合は、インターネットで、公募体制を構築するのもひとつの手段となる。インターネット上では、クリエイターやエンジニアなど優秀な人々がSNSなどを活用し、情報発信することが広げる手法がある。さらにクラウドファンディングやフィンテックも資金調達の場合として活用されている。

起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

SOIPにおけるオープン・イノベーションの考え方

オープンイノベーションの懸念

オープンイノベーションには下記3つの懸念がある。

アイデア・技術流出の懸念

自前主義の開発、クローズドイノベーションの場合は、研究開発のスタートから市場投入まで、すべてのプロセスが自社内で完結する。しかし、オープンイノベーションの場合は、外部との連携がベースにあるので、情報漏洩の可能性はクローズドイノベーションより高いと言える。事前のセキュアな組織体制やルールづくりは不可欠な要素である。

コアコンピタンスの保護

自社の特許技術などの知的財産を提供する場合は特に「オープンにしてもよい技術領域や資源」と「けっして外部に出さない領域や資源」の明確な線引きをしておく。アイデアやリソースを交換する際には、自社の不利益にならないように共有すべきものを明確に区別しておくことが重要である。

自社開発力の衰退リスク

オープンイノベーションによって外部リソースを活用することは、自社の開発部門の人材にとってよい刺激になる場合もある。しかし完全に社外のリソースに頼りきってしまうことは、ともすれば自社の開発部門のモチベーションの低下を引き起こす可能性もある。

起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

SOIPにおけるオープン・イノベーションの考え方

オープンイノベーションの課題

オープンイノベーションには下記3つの課題がある。

収益分配の課題

オープンイノベーションにより得られた利益は、連携する企業間で分配する。資金面の分配について明確な取り決めをしておくのはもちろんですが、オープンイノベーションの提唱者ヘンリー・チェスブロウ博士によると、それ以外の視点、最初のアイデアや根幹となるビジネスモデルの考案者に対しても考慮することが重要であると説いている。

社外との連携

オープンイノベーションを成功させるためには、社外の優秀な人材が所属する団体や組織と連携をとることは必要不可欠である。自社が検討しているオープンイノベーションに対して、役立つ知識やスキル、情報をもつ外部機関を事前に探しておく必要がある。連携する際には、どのような環境を構築できるのか合意を得て明確にしておくことも重要。

社内理解の獲得

自前主義から、はじめてオープンイノベーションに取り組む場合は、新しい概念に対して社内の意識改革が重要。特に研究開発の部分に外部のリソースを活用する際は、社内の開発部門のモチベーションを低下させないように、オープンイノベーションの目的を明確にし、社内の理解を得ることは必須と言える。

起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

SOIPにおけるオープン・イノベーションの考え方

オープンイノベーションの課題解決策

オープンイノベーションには下記3つの課題解決策がある。

戦略・ビジョン等の組織戦略

まず重要なのは「このオープンイノベーションで何を成し遂げようとしているのか」、戦略や目的を明確にしたうえで目標値を設定すること。アイデア発想の段階から市場投入まで開発プロセスを複数のステージに分割して管理する「ステージゲートシステム（ステージゲート法）」などのフレームワークを用いることが効果的。

組織オペレーション

オープンイノベーションに取り組むプロジェクトチームは、社内外の組織の枠組みを越えたまったく新たな組織づくりが重要となる。まずは共同開発を行うパートナー企業や人材はもちろん、その選定のために外部機関を活用するのかもしれない、どのようなネットワークを築くのか、全体像を描くことが重要。これまで自社内での開発がメインだった場合は、経営陣などトップから従業員に至るまで、オープンイノベーションを推進する新たな意識改革も必要となる。

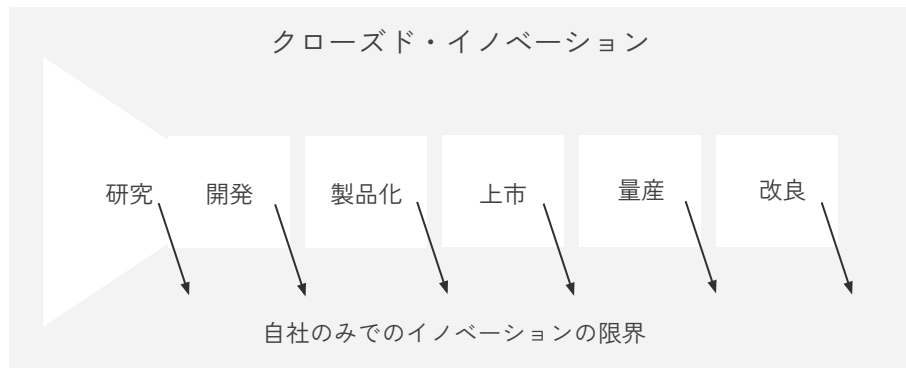
解決すべき課題と目標の明確化

「オープンイノベーション白書（第二版）」では、阻害要因の一つに「自社内で何を実現したいかという定義や目的があいまいであること」が挙げられている。当初の課題は何だったのか。何を解決するために立ち上げたのか。この点が明確で、プロジェクトに関わるすべての人が共通のビジョンを描けるような組織であることも欠かせない。ゴールまで軸がぶれないことは、オープンイノベーションの成功に大きな影響を与える要素だと言われている。

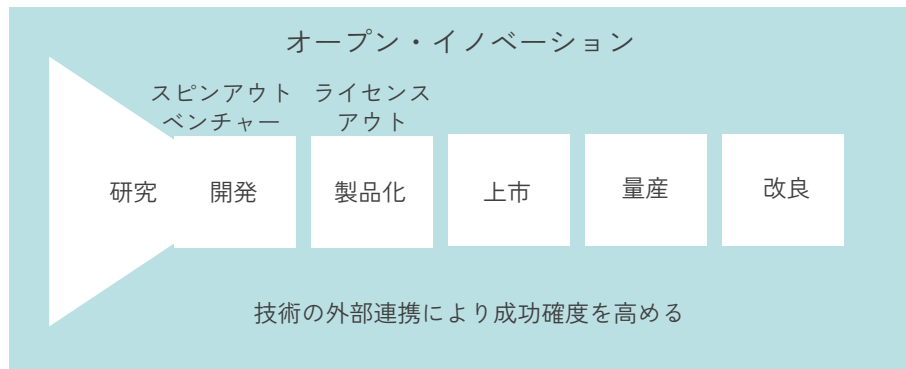
起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

ImPACTにおけるオープン・イノベーションの考え方



研究開発から製品まで自社で一貫して実行することで、市場を独占的に囲い込む戦略



積極的に外部と技術連携することで市場を創造する戦略

起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

SOIPにおけるオープン・イノベーションの課題認識

1位	総じて全社員に新規事業開発の知識・スキルが不足している	59%
2位	新規事業の管理・育成方法が分からない	51%
3位	新規事業開発を担うリーダーが不足している	48%
4位	新規事業の見極めができない	46%
5位	新規事業に適した人材の評価・登用ができない	45%
6位	新規事業創出を促す体制がない	45%
7位	新規事業の促進に役立つコミュニティを持っていない	44%
8位	既存事業のビジネスモデルが変革できない	42%
9位	新しいアイデアを集め選定するプロセスがない	41%
※SSAP2024年新規事業に関心のある方に向けてのアンケートを実施し、50の課題の中で多くの方が直面している課題を調査（有効回答数495名）		

経営改善	事業開発	人材開発	接点創出
ImPACTIは、知的財産権の獲得や世界の製品標準化を視野に入れた革新的研究開発特化型である。	ImPACTIは、必然性、効果性、蓋然性を高めることで初期構想の魅力を増大する。	ImPACTIは、必然性、効果性、蓋然性を高めることで初期構想の魅力を増大する。	ImPACTIは、広範囲に渡るネットワークによる多様なアセットと新接合可能である。

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPのシナリオプランニングの概要

シナリオ・プランニングを用いることにより、起こりうる未来環境に則した自社の戦略を、納得感をもって策定することが可能となる。

シナリオ・プランニングを実施する意義

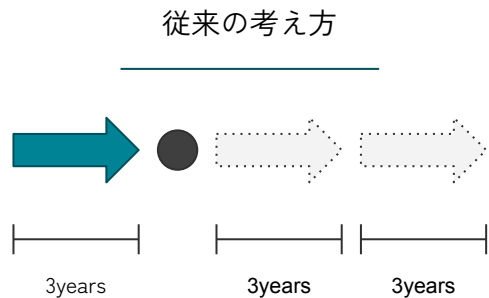
シナリオとは	不確実性の高い時代の中で、起こりうる複数の未来環境をストーリー化したもの
シナリオの必要性	・技術の急速な発展、新たな価値観の出現、人口構造の変化など人口構造の変化など我々を取り巻く環境が激変する中、単一的な未来予測により、ピンポイント且つ正確な未来環境を言い当てることは不可能に近い ・こうした未来予測は自らの希望を反映したものになりやすく、そのような未来予測のみに基づいて立案された戦略は企業経営に大きなリスクをもたらす ・未来予測という正解の探索ではなく、自分たち自身の手で複眼的な未来感を持ち、戦略立案することが重要である。
期待できる効果	・環境を主語にした議論からスタートし、そこから自社の戦略につなげることで、現状からの延長ではなく「Outside-In」で将来像を定義することができる ・シナリオプランニングのフレームワークや方法論により強制発想を促すことで、抽象的な未来議論ではなく、粒度を上げた具体的な議論が可能になる ・結論を外部から取り組むのではなく、結論に至るプロセスを自分たちの手で作り上げることで「納得感」を醸成することができ、以後の議論が自分事化する。 ・戦略の必要性を環境議論から連続性の中で明らかにすることで、議論に参加していないメンバーへの共有においても納得感を伴ったコミュニケーションが可能になる。

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

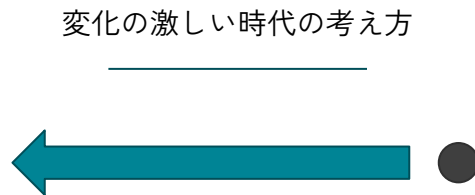
■ プログラム

SOIPのシナリオプランニングの考え方

シナリオプランニングでは、バックキャスティングにより、長期の時間軸で考え、未来から振り返って今何をすべきかを考えることが重要である。



短期的視点：「3年」の繰り返し



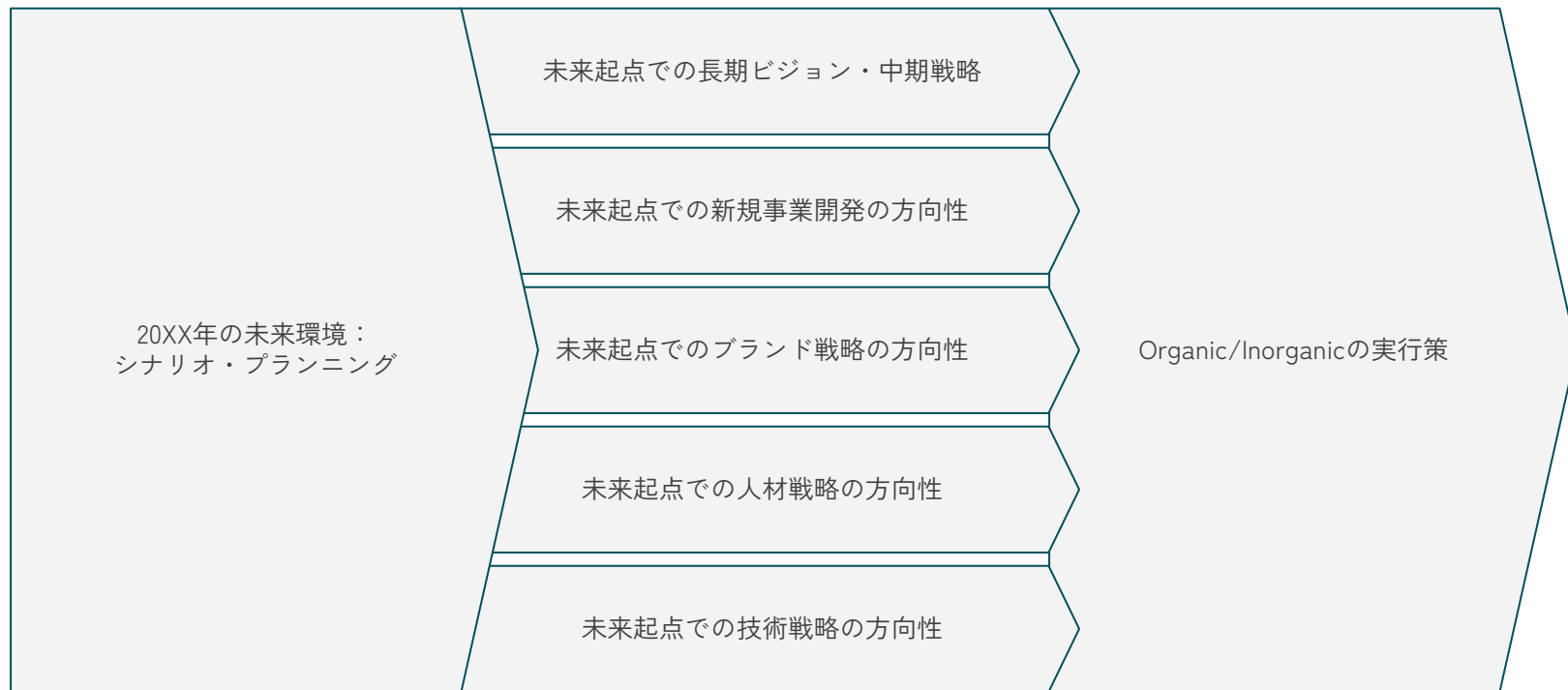
長期的視点：「5年～15年」
未来の一時点からバックキャスティングし、
未来と現在をつなぐ

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPのシナリオプランニングの位置づけ

シナリオ・プランニングは、戦略策定の前工程と位置づけられ、様々な戦略的方向性を策定する際に有効である。



戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

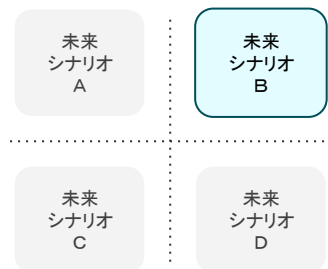
SOIPのシナリオプランニングのプロセス

シナリオプランニングでは、未来シナリオを策定し、そこから接続点を見出し、ロードマップにつなげる。

未来シナリオ策定

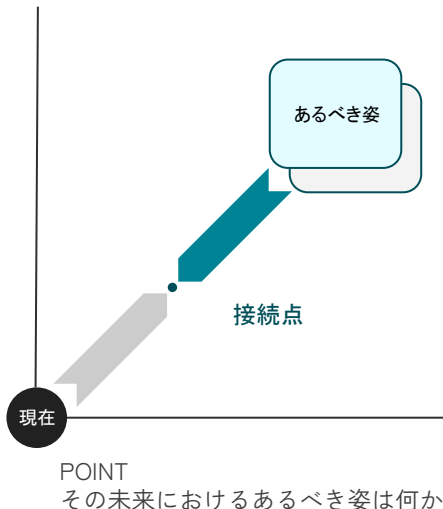
- ・ 社会変化/最新技術等のインプット
- ・ 事例の業界影響度の検証
- ・ 社会変化仮説の立案
- ・ 未来シナリオの策定

起こりうる未来シナリオ



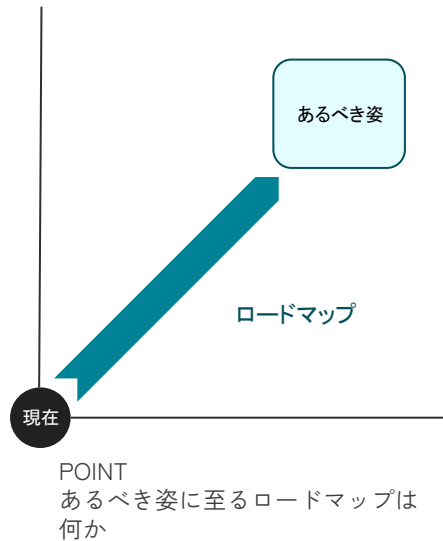
接続点の抽出

- ・ 市場環境変化の整理
- ・ 顧客ニーズの検証
- ・ あるべき姿/戦略方向性の検討
- ・ 未来像と現在との接続点の抽出



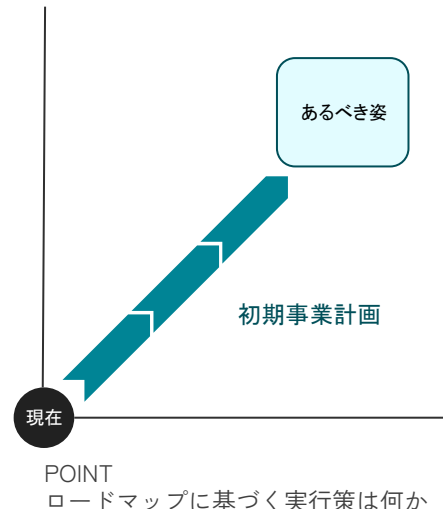
ロードマップ策定

- ・ 事業コンセプトの策定
- ・ ビジネスモデル検討
- ・ ロードマップ策定



実行策検討

- ・ フィジビリティチェック
- ・ 実行策立案



POINT
ロードマップに基づく実行策は何か

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPのシナリオプランニング

標準スケジュールを基に実行計画に落とし込み、報告および評価を行う。

標準スケジュール							
N月	(N+1)月		(N+2)月	(N+3)月	(N+4)月		(N+5)月
テーマ設定	キックオフ	メガトレンド理解	インプットセッション	ワークショップ	戦略レビュー	コーチングセッション	最終報告
1ヶ月	1日	2ヶ月	2日	2日	1日	1日	1日
・テーマの設定 - 対象市場 - 時間軸 - エリア - 戦略的示唆 ・情報収集のフレームワークの設定 - マクロ環境分析 (SEPTEmber) - ミクロ環境分析 (5Force、バリューチェーン)	・シナリオ・プランニングの説明 ・ケーススタディ演習 ・関連資料の配布 ・トレンドブック作成方法の説明、役割分担	・「世の中」の変化動向の収集 - フレームワークに沿って各自で情報収集 - 事務局にてメンバーが集めた資料を整理、統合	・情報収集結果の共有 ・収集した情報についての討議 ・ワークショップに向けた事前課題の説明	・変化ドライバーの因果関係整理 ・シナリオ策定 ・戦略的示唆の考察	・ワークショップにおいて考察した戦略的示唆の深堀り検討	・最終報告会に向けた報告内容の精査、プレゼンテーションコーチング	・経営層に向けた最終報告会実施

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの特徴

日本イノベーション会議が産官学民・分野の枠を超えて自ら基礎研究から出口（実用化・事業化）までを見据えた取組を推進している。具体的には、以下の特色をもつ。

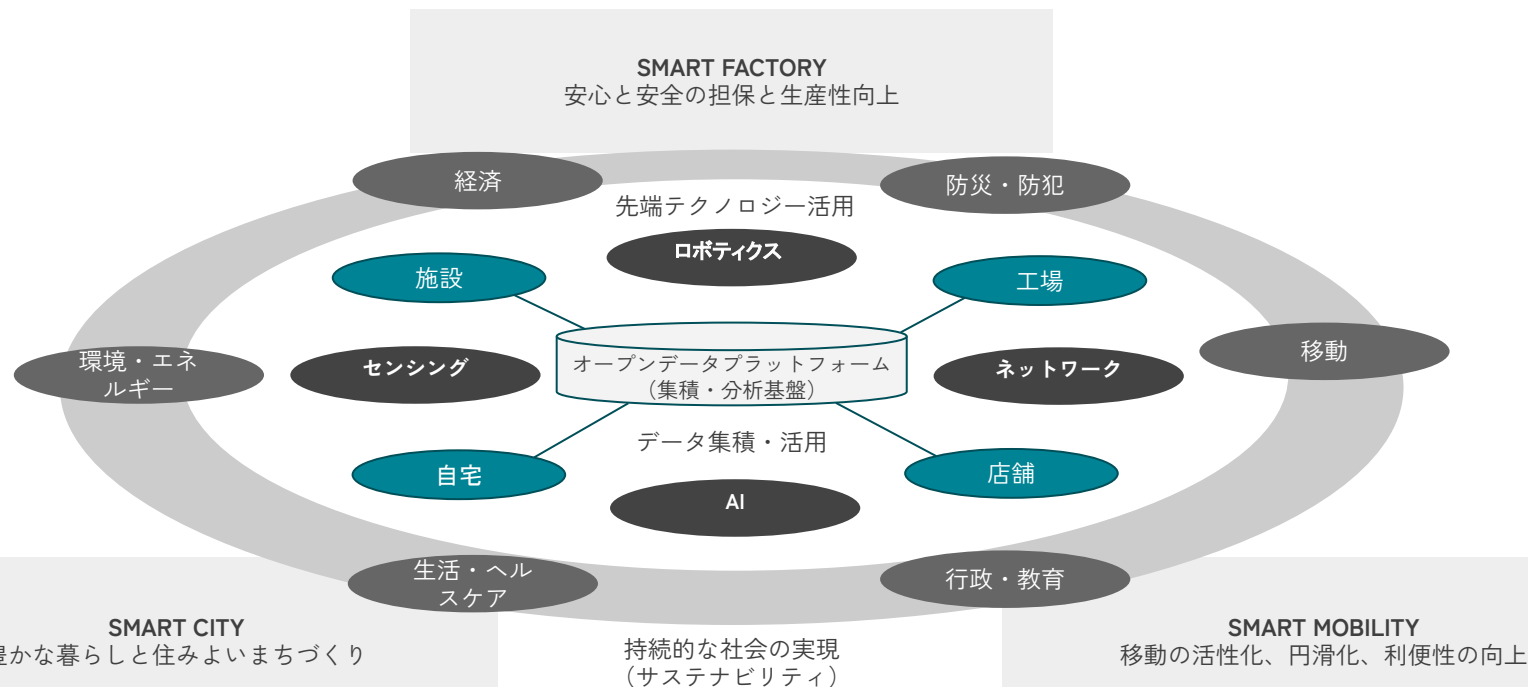
- ・社会的に不可欠で、日本の経済・産業競争力にとって重要な課題を日本オープンイノベーション会議が選定。
- ・産官学民の分野横断的な取り組み。
- ・基礎研究から実用化・事業化までを見据えて一気通貫で研究開発を推進。
 - ※規制・制度、特区、政府調達なども活用
 - ※国際標準化も意識
- ・企業が研究成果を戦略的に活用しやすい知財システム。
- ・Society 5.0からバックキャストで課題候補を選定し、フィージビリティスタディ（FS）を実施。
- ・FSの結果を踏まえ、事前評価を実施し、課題を決定するとともに、それらの「社会実装に向けた戦略及び計画」を作成。
- ・戦略及び計画案の仮説検証、PDの公募を経て、戦略及び計画とPDを決定。

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの目指す姿

Society5.0の実現に向けてバックキャストにより、社会的課題の解決や日本経済・産業競争力にとって目指す姿と重要な課題を設定する作業を産官学連携メンバーと共に実施する。

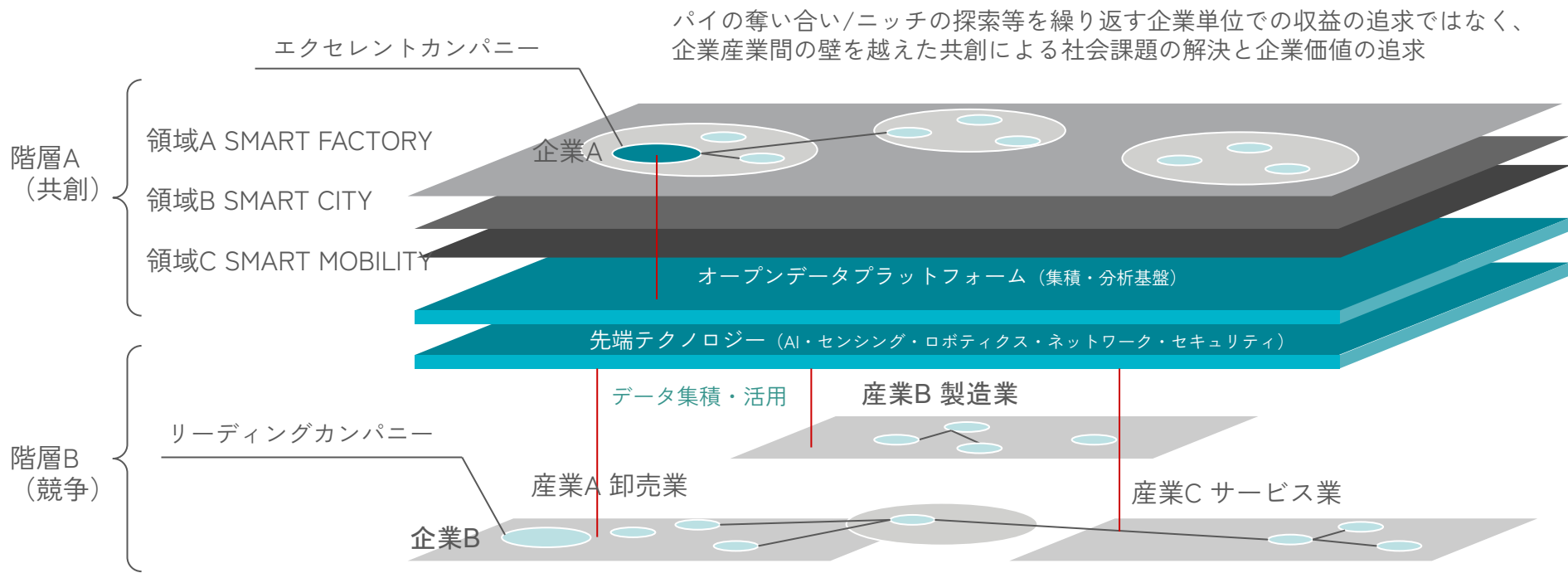


戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの目指す姿

階層、領域、産業を明確化する作業を産官学連携メンバーと共に実施する。

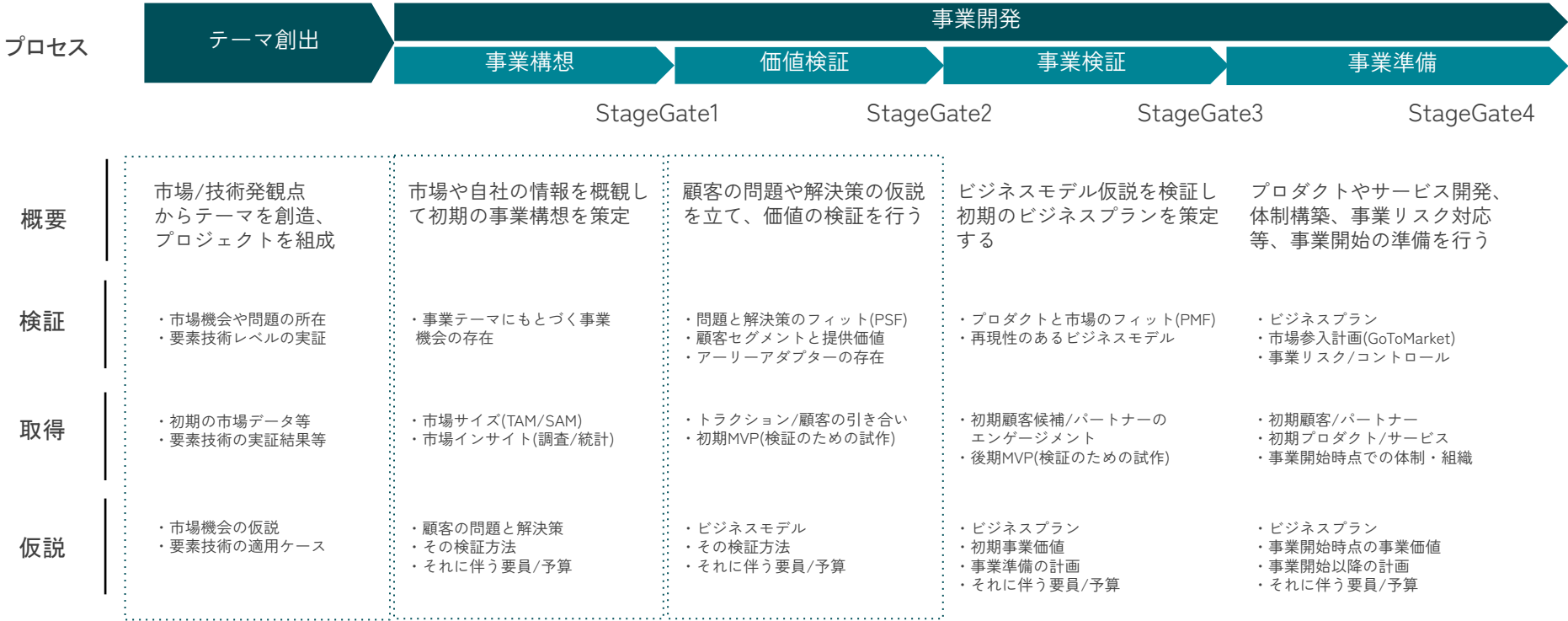


戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPのプロセス

事業もしくはサービスを社会実装していく下記プロセスの中でStageGateを設ける。



戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの指標

プログラムディレクター（PD）の下で、社会実装に向けた戦略として、5つの視点から必要な取組を抽出するとともに、各視点の成熟度レベルを用いてロードマップを作成し、産官学連携により、課題を推進。

5つの視点の取り組みを測る指標として、GRL（制度成熟度レベル）、HRL（人材成熟度レベル）、TRL（技術成熟度レベル）、SRL（社会受容成熟度レベル）、BRL（事業成熟度レベル）を導入。

社会実装				
GRL（Governance Readiness Level） 制度成熟度レベル	HRL（Human Resources Readiness Level） 人材成熟度レベル	TRLL（Technology Readiness Level） 技術成熟度レベル	SRL（Social Readiness Level） 社会受容成熟度レベル	BRL（Business Readiness Level） 事業成熟度レベル
制度や規制は整っているか	実装に必要な人材は揃っているか	必要な技術はどれくらい発展しているのか	社会が受容しようと思えるか	ビジネスとしての継続可能性はどうか
「創出財」が社会に普及するために必要な制度、規制が完備（改善）するまでの段階を示す指標。	「創出財を利用した事業」が、安定した事業として成り立つ水準までの段階を示す指標。	「ある技術」が、社会の技術要求水準に達するまでの段階を示す指標	「ある技術」そのもの、或いは「ある技術」によって生み出された「創出財」の社会（コミュニティ）受容性を高め、社会実装し、一定の普及水準に達する段階を示す指標。	「ある技術」を利用した事業が社会に普及するために必要な人的資源の涵養と活用の手順を示す指標。

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの審査基準

StageGateにおける審査項目を定め、迅速で的確なGo to marketを実施する。

審査項目	評価項目			説明
	事業 構想	価値 検証	事業 検証	
1. 目的				事業の目的はなにか？強い市場ニーズを満たすか？
2. 市場(Friction)タイプ				切実な課題が存在するか？投資機会になりやすい以下の3つの市場課題（Frictionタイプ）のどの解決を目指すか？ ・ Market friction/創出市場発見型：社会的、経済的、技術的、規制などの変化を通して創出される市場を発見する ・ Expected friction(access)顕在ニーズ：観察などを通して非効率性などすでに存在する顧客に認知された切実なニーズを解決する ・ Latent friction/未顕在ニーズ(Wants)：顧客自体も気づいていないWantsを実験を通して市場創出する
3. タイミング				そのアイデアは、市場投入に対して、遅すぎ・早すぎないか？ターゲットとする市場の現状と参入する魅力は明確か？
4. コーポレートアラインメント				活用する/できる自社資産(既存事業、技術など)は？その活用により市場の中で他社が複製しづらい仕組みをつくれるか？
5. ソリューション				課題をどのように解決するか？理想的な状態と、そこから逆算された実験可能なMVPは何か？
6. 競合				競合、代替手段に対して、自社の位置づけ（ポジショニング）が明確か？競争優位性は何か？
7. 持続的な優位性				隠し味は？独自の提供価値、競争優位性や参入障壁、および、それらをどうやって維持し強化するか？
8. 市場規模仮説(SAM)				自社がリーチ可能な市場規模。投資家が関心を示すのに十分な大きさか？数字は具体的・現実的か？
9. ビジネスモデル				どうやって収益を得るのか？ピクト図、売上構造R\$、コスト構造C\$から利益の考え方を示されているか？
10. Go-to-market plan				どうやって市場に入り込むのか？アーリーアダプタへのアプローチ戦略、ショートリスト、チャネル活用など顧客獲得シナリオ
11. エコシステム				事業に関係するキープレイヤーはだれか？顧客やパートナーなどをエコシステムにどのように呼び込むか？機能しそうか？
12. チーム				誰が挑戦するのか？情熱とチームワークは？目標達成にふさわしいチームだといえるか？成功に必要なJob Descriptionsが明確か？
13. ロードマップ/ストーリー				初期ターゲットが成功したあと、どのような事業成長ストーリー、事業シナリオを考え、ビジョンを実現するのか？
14. 事業開発計画				事業計画は地に足がついているか？必要とされる予算計画は合理的かつリーンスタートアップの考え方と整合するか。

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの報告

StageGateにおける審査項目について下記要件を押さえたドキュメンテーションを行う。

	事業構想（事業構想の魅力）	
要件	① 事業構想が明確で魅力的	
	② 価値仮説が明確で妥当性がある	
	③ 検証計画が明確で明日から走れる	
	項目	補足
0	事業の概要	事業構想の概要
1	ミッション・バリュー	目指すこと、事業の役割
2	問題(マクロ)	市場における問題
3	問題(ミクロ)	顧客候補のペインゲイン
4	ソリューション	ペインゲインの解決策
5	市場/事業機会	市場規模、競合状況、自社の現状(ポジション)
6	優位性	事業上の優位性
7	意義	社会的意義、経済的意義、自社の戦略との整合性
8	シナリオ	Entry-Scale-Ultimate
9	価値仮説	提供価値の仮説
10	価値検証計画	価値検証の計画
11	チーム	価値検証の推進チーム
12	提案事項	ヒトカネの要求事項とその他協力要請事項

	価値検証（価値の確からしさ）	
要件	① 価値検証により、価値が認められた	
	② 事業仮説が明確で妥当性がある	
	③ 検証計画が明確で明日から走れる	
	項目	補足
0	事業構想のふりかえり	左記提案の重要ポイント
1	価値検証の結果	価値検証の結果。問題とソリューションを明確に
2	トラクション	価値の証明、顧客の声
3	検証済のPSF説明	問題と解決策のフィット
4	ビジネスロードマップ仮説	Entry-Scale-Ultimate
5	ビジネスモデル仮説	Entry-ScaleのBMC
6	ソリューション戦略	CS-VP
7	マーケティング戦略	CS-VP-CA-CR
8	競争戦略/共創戦略	KR-KA-KP
9	収支シミュレーション(粗)	R\$-C\$
10	事業検証計画	事業検証の計画
11	チーム	事業検証の推進チームと事業運営(出口)の仮説
12	提案事項	ヒトカネの要求事項とその他協力要請事項

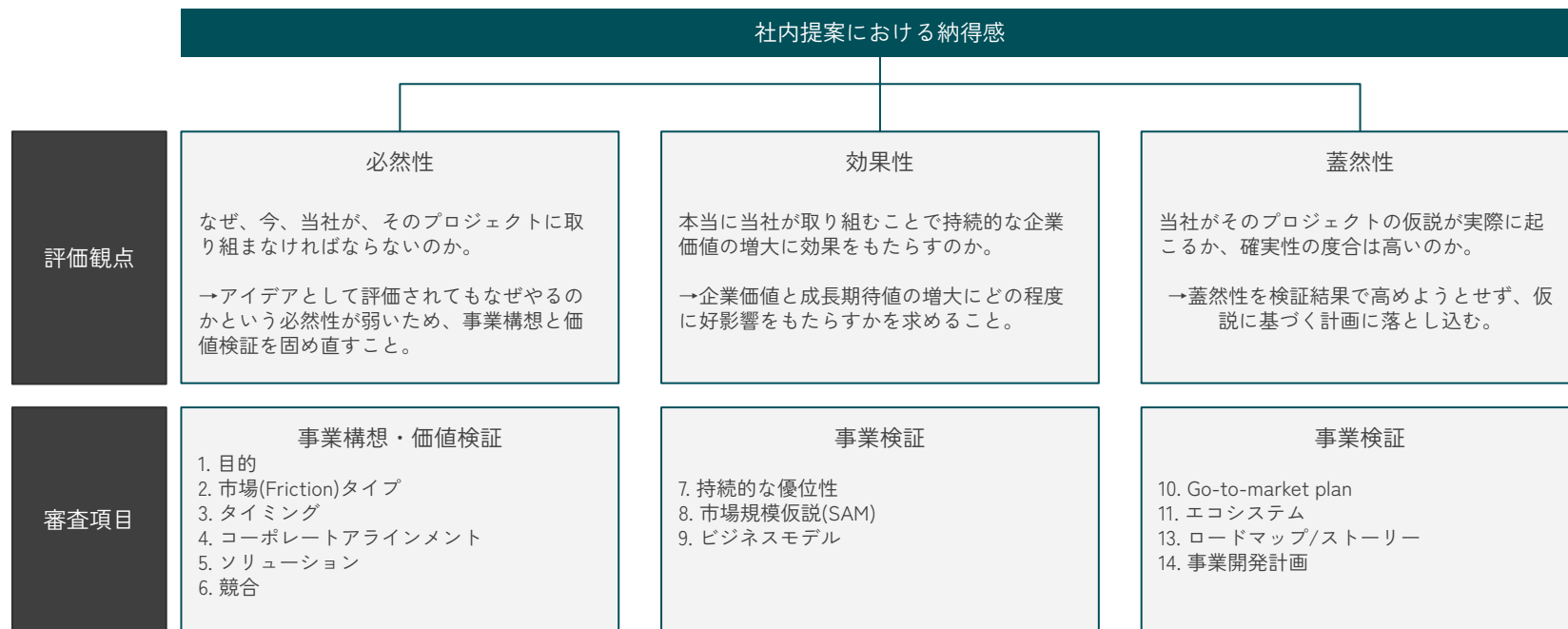
	事業検証（事業の確からしさ）	
要件	① 事業検証により、事業価値が認められた	
	② 事業計画が明確で妥当性があり魅力的	
	③ 事業準備計画が明確で明日から走れる	
	項目	補足
0	価値検証のふりかえり	左記提案の重要ポイント
1	事業検証の結果	事業検証の結果。事業の妥当性を明確に
2	事業検証のエビデンス	検証結果の補強
3	検証済ビジネスロードマップ	Entry-Scale-Ultimate
4	検証済ビジネスモデル	Entry-ScaleのBMC
5	検証済ソリューション戦略	CS-VP
6	検証済マーケティング戦略	CS-VP-CA-CR
7	検証済競争戦略/共創戦略	KR-KA-KP
8	収支シミュレーション(詳細)	R\$-C\$
9	事業性評価結果・事業価値	事業価値の明確化
10	チーム・組織	事業準備の推進チームと事業運営(出口)の計画
11	事業準備計画	事業準備の実行計画と事業リスクへの対応方針
12	提案事項	ヒトカネの要求事項とその他協力要請事項

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの審査基準

プロジェクトの事業化承認を得るには、必然性、効果性、蓋然性を明確に示す必要があるが、特に事業構想段階での必然性が明確にされない、検証段階で論理破綻する。



戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの考え方

潜在ニーズを捉え、新たな市場を創出するのか、顕在ニーズに対応した市場に参入するのかを明確にした上で、検証についての有効な手段を選択する。

市場タイプ

潜在ニーズの場合

顧客自体も気づいていないWantsを実験を通して市場創出する

- 不確実性の高い事業開発であることを理解する
- 仮説の精度を高めるには、仮説検証サイクルの繰り返しから気づきを積み重ねるしかない
- 潜在ニーズは誰も把握していない為、仮説検証前に仮説の良し悪しを議論する事は無駄である
- 仮説検証段階で蓋然性を求める必要はない。検証は蓋然性を証明するためでなく、必然性を裏付ける事業構想の魅力を大きくするために行う。

顕在ニーズの場合

顧客に認知された切実なニーズを解決する

- 切実なニーズはn=1のターゲットとニーズの解像度を上げることから始まる。
- プロダクトが一般市場に受け入れられるには、まずはアーリーアダプターに推奨され、次にアーリーマジョリティがそれを受け入れることが重要。

戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの検証手法

サービスが一般市場に受け入れられるには、アーリーアダプターに推奨され、次にアーリーマジョリティがそれを受け入れることが重要。アーリーアダプタープログラムでは、アーリーアダプターとなるターゲットを特定し、実際にアーリーアダプターがアーリーマジョリティに対してサービスを推奨した際のリード獲得率を計測することでキャズム（深い溝）を超え、一般市場に受容されるかを検証する。アーリーアダプターの切実なニーズを深く理解する必要があるため、インタビュー等で切実なニーズの解像度を上げる。

イノベーター理論に基づく顕在ニーズの特定

消費者グループ

イノベーター

消費者グループでは最初期に位置し、商品の先進性や流行の新規性へ価値を感じる層であり、商品のディテールには関心を持っていない。

アーリーアダプター

商品やサービスのディテールやメリットを重要視しており、普及可能性のある商品やサービスをいち早くキャッチするグループ。以降続くアーリーマジョリティやレイトマジョリティへの影響力が非常に大きいことからアーリーアダプターへ受け入れられるかが消費やサービス普及の鍵になると考えられる。

アーリーマジョリティ

世間で話題の商品やサービスに反応する人たちがここに属す。商品やサービスを市場全体へ浸透させる役割を担っており、その役割から「ブリッジビブル」とも呼ばれる。

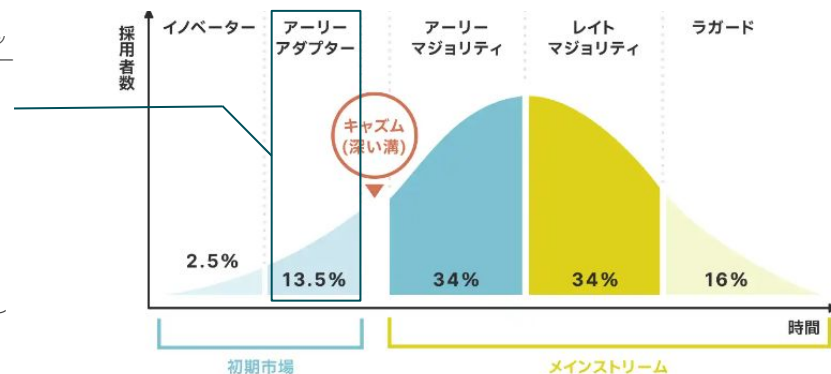
レイトマジョリティ

アーリーマジョリティのように流行りものをすぐ受け入れるのではなく、動向をよく見定めたうえで採用する。

ラガード

最も保守的なグループ。先進的なものに興味関心がなく、伝統や文化になるまで採用しない人や最後まで採用しないグループを含む。

イノベーター理論



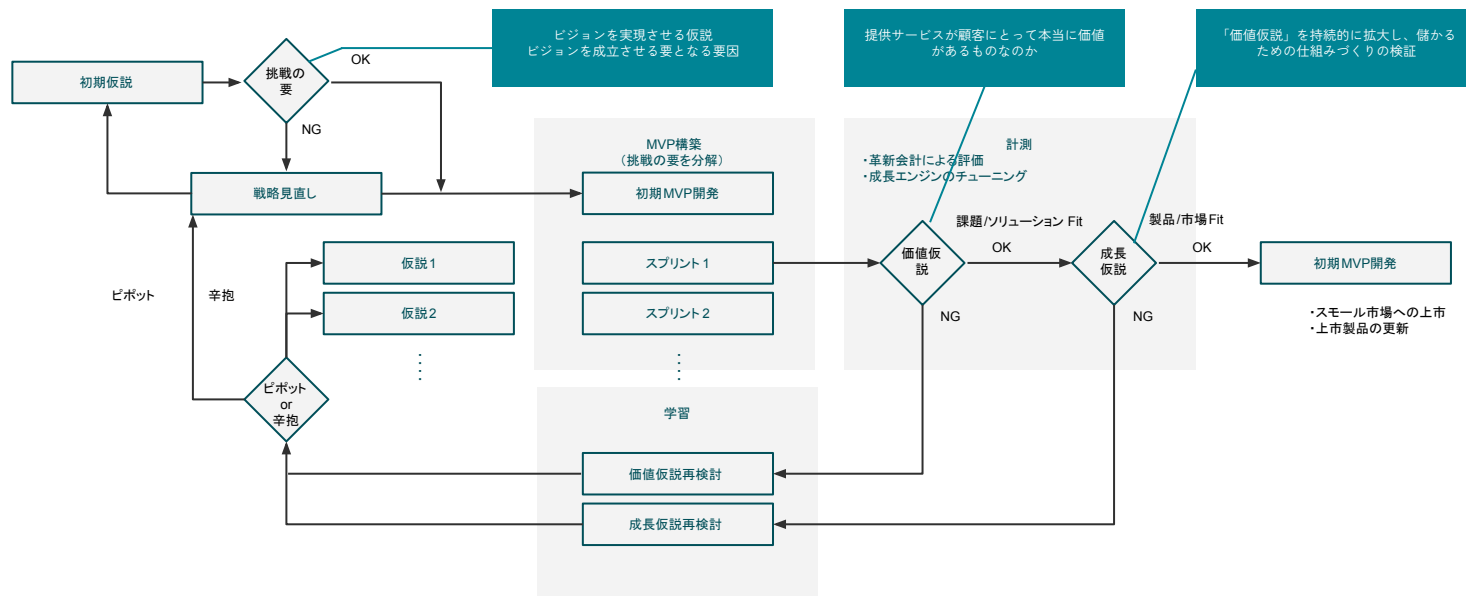
戦略的オープンイノベーション創造プログラムの概要

■ プログラム

SOIPの検証手法

事業検証はリーンスタートアップの考え方にに基づき、サービスが市場に適合しない場合は、仮説の再検討を図る。リーンスタートアッププログラムは膨大なコストを掛けての事業開発、撤退を繰り返さなくても、事業検証段階で成功確度を高める方法である。実用最小限のプロダクト（MVP）を迅速にリリースし、顧客の反応を計測し、それに基づいて、現在は存在していない市場の規模や事業の確からしさを検証する。

リーンスタートアップ型の仮説検証サイクル

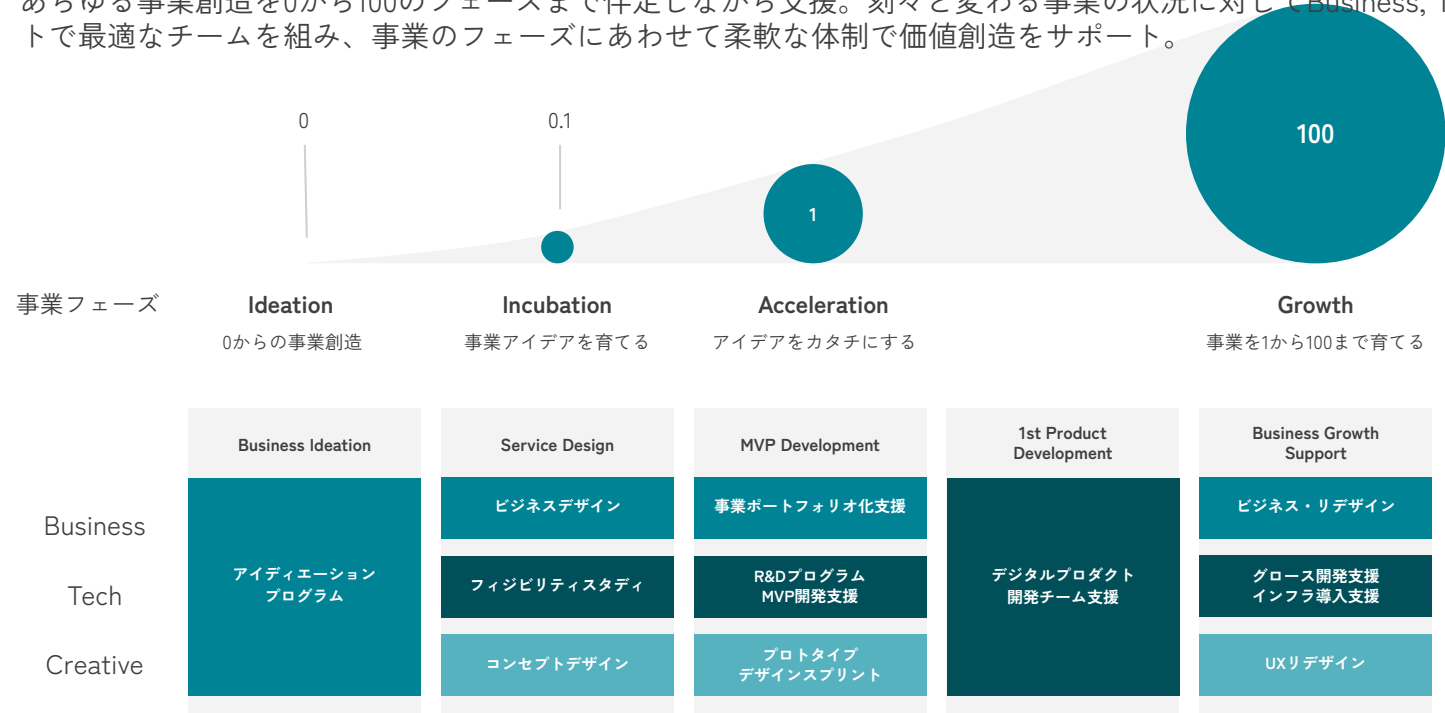


起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

ImPACTにおけるオープン・イノベーションの考え方

オープンイノベーションを成功に導く体制
あらゆる事業創造を0から100のフェーズまで伴走しながら支援。刻々と変わる事業の状況に対してBusiness, Tech, Creativeのエキスパートで最適なチームを組み、事業のフェーズにあわせて柔軟な体制で価値創造をサポート。



起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

ImPACTによるオープン・イノベーションの課題解決策

経営変革支援		事業開発支援		組織・人材開発支援	
経営改善	・パーパス策定 ・事業領域選定 ・方針/ロードマップ策定 ・サステナビリティ推進 ・人材戦略策定	事業開発	・アイデアの質と量の向上 ・事業コンセプト策定 ・ビジネスモデル策定 ・ニーズ検証 ・ビジネスモデル構築 ・マネタイズ・スケールシナリオ ・PoC計画策定 ・プロトタイピング設計/デザイン ・事業計画策定 ・マーケティング戦略策定	組織開発	・提案評価プロセス ・StageGateSystem導入/運営 ・アイデア公募の企画運営 ・事業アイデア審査支援
環境構築	・販売体制構築 ・事業パートナー探索 ・事業運営体制の構築 ・顧客開拓 ・事業結合	事業拡大	・サービス立ち上げ ・品質基準設定 ・事業運営 ・経営管理 ・中長期計画の策定	人材開発	・変革人材要件定義 ・新規事業開発マインド醸成セミナー開催 ・アイデア発想支援 ・ビジネスモデル構築トレーニング ・事業アイデアのブラッシュアップメンタリング ・アクセラレーター養成講座開催

起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

SOIPにおけるオープン・イノベーションの要点

オープンイノベーションを成功に導く要点

事業開発

初期構想の魅力の増大

ImPACTは、必然性、効果性、蓋然性を高めることで初期構想の魅力を増大する。

経営改善

知的資本の増大

ImPACTは、知的財産権の獲得や世界の製品標準化を視野に入れた革新的研究開発特化型である。

人材開発

納得感の醸成

ImPACTは、大手企業における複雑な意思決定を理解した上で、ドキュメンテーションの高度化を支援する

接点創出

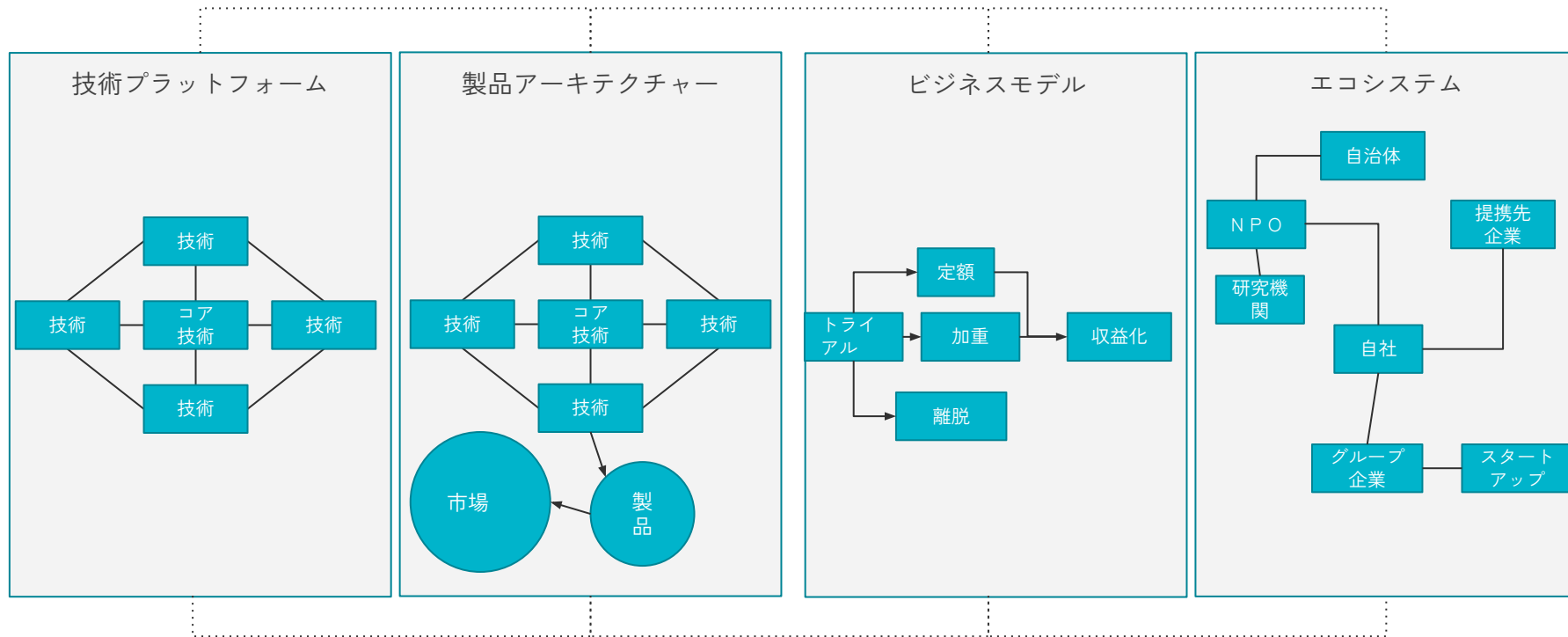
ネットワークの拡大

ImPACTは、広範囲に渡るネットワークによる多様なアセットと新接合可能である。

起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

ImPACTにおける検討ポイント



起業のオープンイノベーション戦略的策定の概要

■ プログラム

ImPACTにおけるオープン・イノベーション創出体制

