

イノベーション・マネジメント・システム

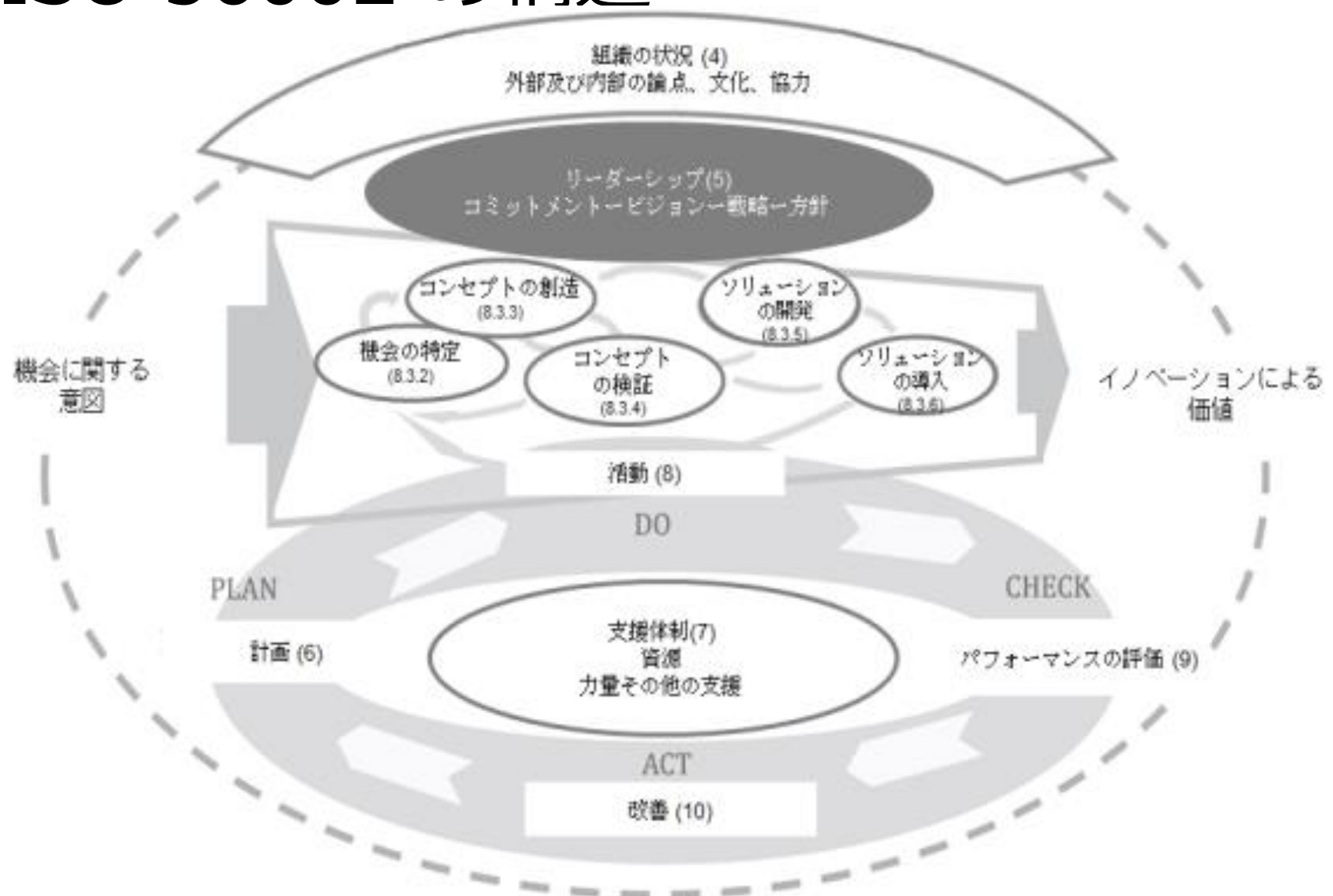
(経済産業省資料より)

ISO 56002

イノベーション・マネジメント・システムとは、企業において、組織的に系統立ててイノベーションを生み出すための仕組みである。

ISO（国際標準化機構）は59か国の参加による議論を経て、2019年に初めてのイノベーション・マネジメント・システム（ガイダンス）として、ISO 56002を発行した。

ISO 56002 の構造



<https://www.meti.go.jp/press/2019/10/20191004003/20191004003-1.pdf>

ゆめのりさあち

ISO 56002 章立て

- | | | | |
|-----|-----------|------|-------------|
| 【0】 | ： 序文 | 【8】 | ： 活動 |
| 【1】 | ： 適用範囲 | 【9】 | ： パフォーマンス評価 |
| 【2】 | ： 引用規格 | 【10】 | ： 改善 |
| 【3】 | ： 用語及び定義 | | |
| 【4】 | ： 組織の状況 | | |
| 【5】 | ： リーダーシップ | | |
| 【6】 | ： 計画 | | |
| 【7】 | ： 支援体制 | | |

主な章の内容

【4】：組織の状況

- 企業とその置かれた状況を理解する
- ニーズと期待されるものを理解する

【5】：リーダーシップ

- 覚悟を持ってリーダーシップを示す
- 方針、組織の役割、責任、権限を示す

【6】：計画

- 機会とリスクを見積もる
- 目的達成までの見通しを立てる

【7】：支援体制

- 資源、コミュニケーション、文書資料

主な章の内容

【8】：活動

- 機会を特定する
- コンセプトを創造する
- コンセプトを検証する
- ソリューションを開発する
- ソリューションを導入する

【9】：パフォーマンス評価

- 内部監査を実施する
- 経営層によるレビューを実施する

【10】：改善

- 不適合の是正措置によりシステムを継続的に改善する

価値創造マネジメントに関する行動指針

2019年10月、経済産業省はイノベーション100委員会（※）と共に、企業からのイノベーション創出を加速させる観点から、

日本企業における

価値創造マネジメントに関する行動指針

～イノベーション・マネジメントシステムのガイダンス規格
（ISO56002）を踏まえた手引書～

を取りまとめた。

（※）イノベーション100委員会とは、企業経営者が自社のイノベーション経営について自由闊達に議論する場。経済産業省、株式会社WiL、一般社団法人Japan Innovation Network（JIN）が2015年より共同運営している。

<https://www.meti.go.jp/press/2019/10/20191004003/20191004003.html>

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

～何を、目指すのか。～

行動指針 1：存在意義に基づき、実現したい未来価値を構想・定義し、価値創造戦略をつくり、社内外に発信する

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

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

～なぜ、取り組むのか。～

行動指針 2：自社の理念・歴史を振り返り、差し迫る危機と未来を見据え、自社の存在意義を問い直す

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

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

～誰が、取り組むのか。～

行動指針3：経営者自らが、戦略に基づき、情熱のある役員と社員を抜擢し、常に、守護神として現場を鼓舞し、活動を推進する

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

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

<https://www.meti.go.jp/press/2019/10/20191004003/20191004003-1.pdf>

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

～何に、取り組むのか。～

行動指針4：既存事業の推進と同時に、不確実な未来の中から、事業機会を探索・特定し、短期的には経済合理性が見えなくても、挑戦すべき新規事業に本気で取り組む

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

～どのように、取り組むのか。～

行動指針5：資金・人材等のリソース投入プロセスを、既存事業と切り分け、スピード感のある試行錯誤を実現する【意思決定プロセス・支援体制】

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

行動指針 6：経営状況に関わらず価値創造活動に一定の予算枠を確保し、責任者に決裁権限を付与する【財源・執行権限】

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

行動指針7：価値創造にむけ、社内事業開発と社外連携を通じて試行錯誤を加速する仕組みを設ける

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

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

～どのように、続けるのか。～

行動指針 8：価値創造活動においては、自由な探索活動を奨励・黙認すると共に、リスクを取り、挑戦した人間を評価する仕組みを装備する【人材・働き方】

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

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

行動指針9：価値創造活動においては、小さく早く失敗し、挑戦の経験値を増やしながら、組織文化の変革に取り組む【組織経験】

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

行動指針10：スタートアップとの協創、社内起業家制度の導入等により、創業者精神を社内に育む 【組織文化】

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

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

行動指針 1 1 : スタートアップや投資家に対して、価値創造活動を発信し、自組織の活動を支える生態系を構築する

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

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

経営者への7つの問いかけと12の推奨行動

～どのように、進化させるのか。～

行動指針 12：経営者が価値創造活動が見える化（文書化）し、組織として反芻（はんすう）し、活動全体を進化させ続ける

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