

第1回 日本オープン・イノベーション・フォーラム

オープン・イノベーションにより
大きなインパクトを生み出すことができる技術課題をいかに見出すか
～ 討議結果のとりまとめ～

株式会社ナインシグマ・ジャパン

<http://www.ninesigma.co.jp>

<http://www.ninesigma.co.jp/oi-forum/>

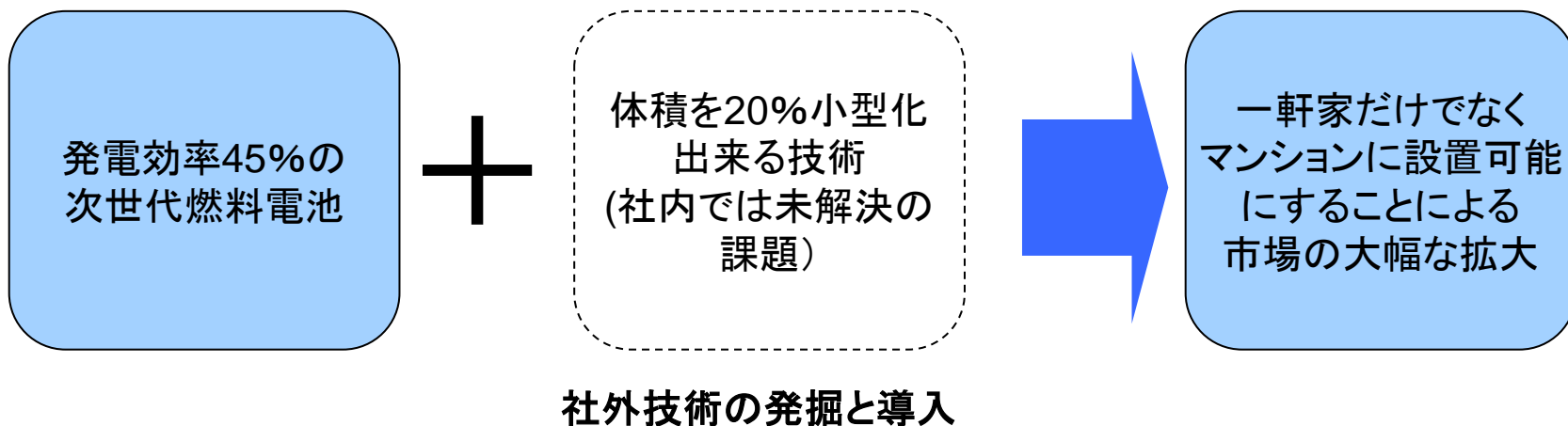
NINESIGMASM
Accelerating the Innovation Cycle

第1回日本オープン・イノベーション・フォーラムの概略

- 開催日時： 2010年7月2日(金) 15:00～18:00
- 議題：「オープン・イノベーションにより大きなインパクトを生み出すことができる技術課題をいかに見出すか」
- 参加企業： 13社16名
 - オムロン株式会社
 - 昭和電工株式会社
 - サントリーホールディングス株式会社
 - 帝人株式会社
 - 株式会社デンソー
 - 日東電工株式会社
 - ブラザー工業株式会社
 - メタウォーター株式会社 他
- 主催： 株式会社ナインシグマ・ジャパン



オープン・イノベーションによるインパクトのある課題解決策発掘の現状 (国内事例)



インパクトのある解決策を見出せている国内企業がすでにある

実践企業に共通する 大きなインパクトを生み出すことができる技術課題を見出す方法

オープン・イノベーションを複数年間実践している企業は、大きなインパクトを生み出すことができる技術課題をどのように見出しているのか？



- 多くの企業に共通していたことは、社内では解決できない技術ニーズを開示しやすい環境を整え、できるだけ多くの技術ニーズを洗い出しそこから課題解決により大きなインパクトが見込めるニーズを絞り込んでオープン・イノベーションを実践しているということ

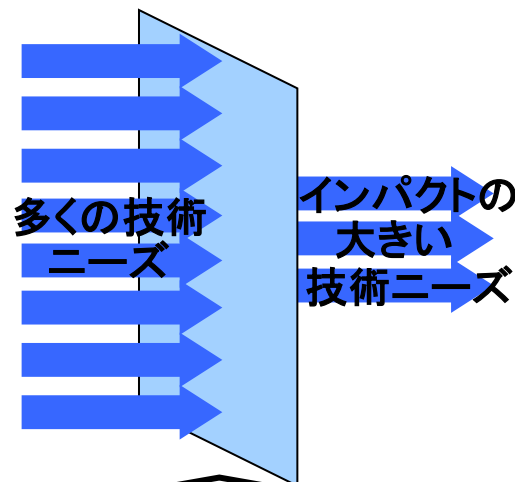
技術ニーズを開示しやすい環境の整備

社外技術導入を検討できる環境の整備

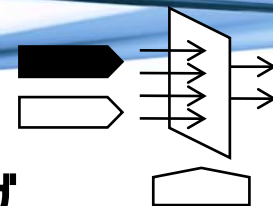
1. トップの号令
2. 社外技術調査費用の現場への負担軽減

担当者が主体的になるよう意識を喚起

3. 定期的かつ徹底的な働きかけ
4. 成功事例の社内共有



「重要性」でニーズをスクリーニング



「社外技術導入を検討できる環境の整備」とは ～第1回日本オープン・イノベーション・フォーラムからのラーニング

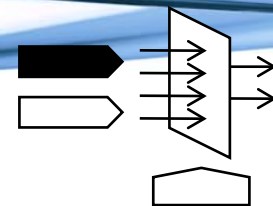
必要な理由

1. トップの号令

- 現場は、社外技術導入を行うことに上層部から反対される、認めてもらえないのでは、という不安を持っている
- トップが自ら号令をかけると、オープン・イノベーションの活用が実際に進むことがわかっている

2. 社外技術調査費用の現場への負担軽減

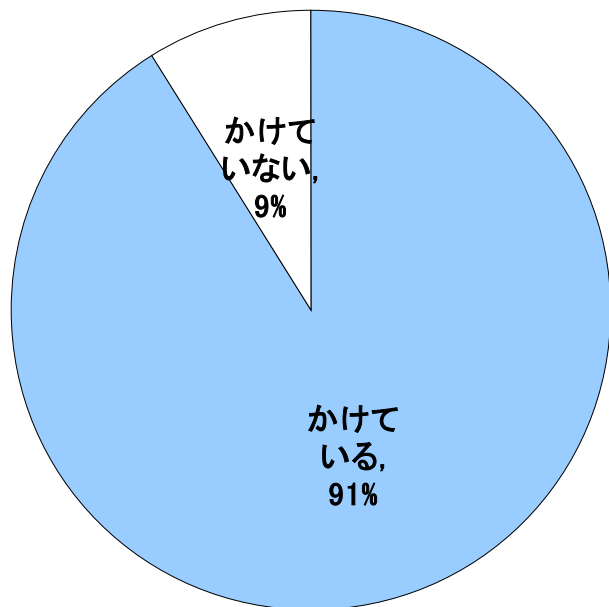
- 「成果が出るまでには時間がかかるため、その前の段階では費用対効果を説明できない。そのため、現場に予算を取らせようとすると、うまく行かない」
- オープン・イノベーションに限らず、新しい仕組みを確立するまでの投資は、現場では負担しにくい



1. トップの号令：実践企業の現状

トップがオープン・イノベーション推進の
号令をかけているか？

n=日本オープン・イノベーション・フォーラム
参加・回答企業11社



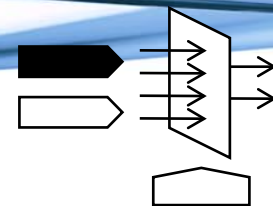
「『オープン・イノベーションによる迅速で効率的な技術開発』をトップが経営ビジョンに明記」

「トップが積極的に社外技術を求める分野を指定」

「トップが複数年かけてオープン・イノベーションを定着させることにコミット」

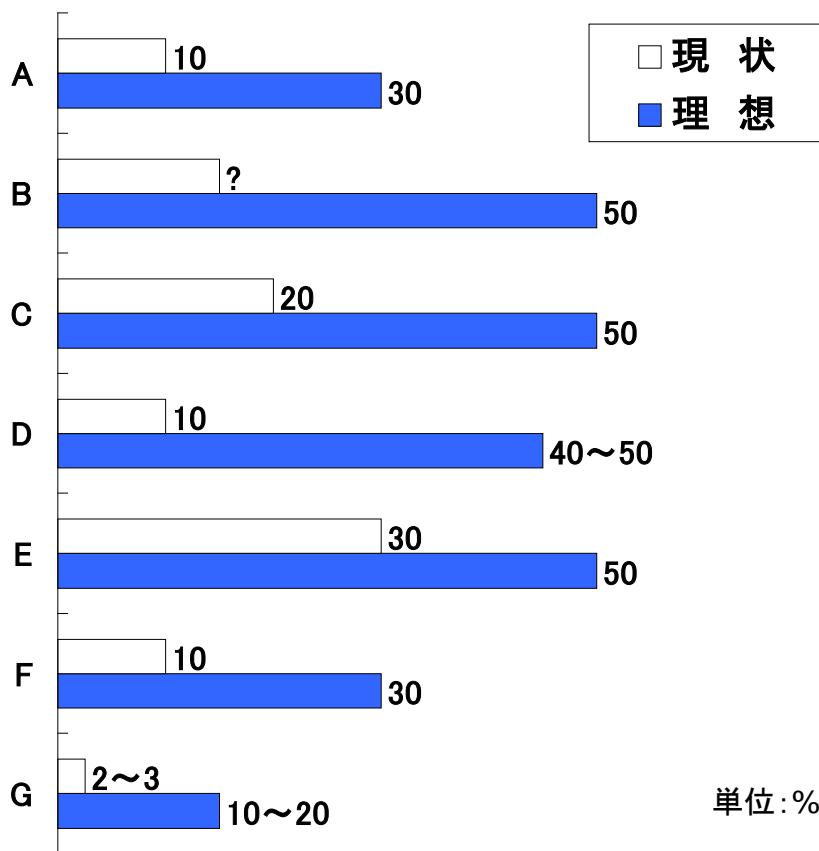
- トップが危機意識を持ち、オープン・イノベーション推進組織を作る企業も増えており、日本オープン・イノベーション・フォーラム参加企業の64%がオープン・イノベーションを推進する担当者や組織を設置している

経営ビジョンに明記する、推進部門を設置するなど、目に見える形でトップがコミットして号令をかけることが重要

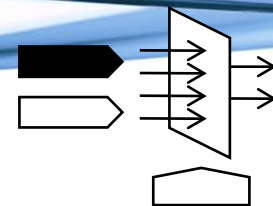


トップの号令：実践企業の現状(つづき)

トップが号令をかけている日本オープン・イノベーション・フォーラム参加企業のオープン・イノベーション推進者から見た、社外技術活用割合の現状と理想



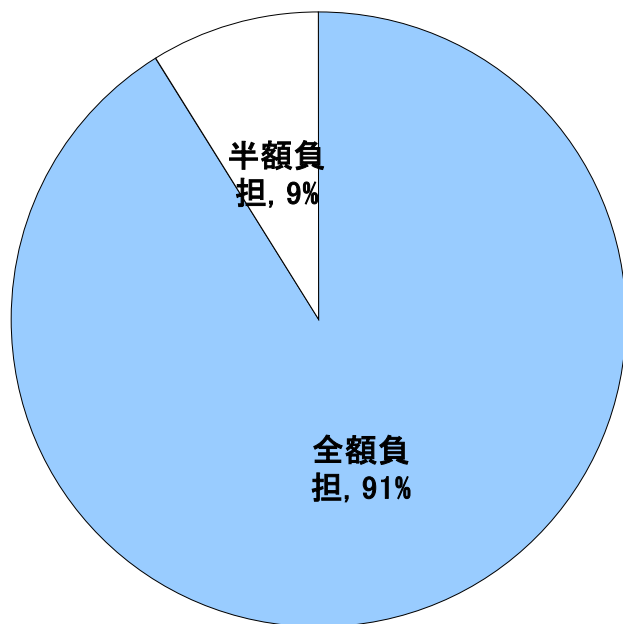
- トップがオープン・イノベーション推進の号令をかけている企業では、オープン・イノベーションの推進者が、現状の倍以上の割合で社外技術を活用すべき、という高い目標を持って活動していることが分かる



2. 社外技術調査費用の負担軽減

オープン・イノベーションを推進する部門
や企画部門が社外技術調査の費用を
負担しているか

n=日本オープン・イノベーション・
フォーラム参加・回答企業11社



「会社としてトライアルと位置づけて、コーポレートが協業先探索費用だけでなく協業費用まで負担しているため事業部門の積極的な技術導入活動につながっている」

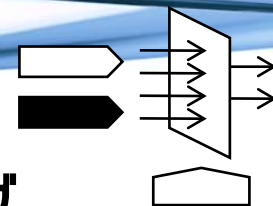
「それなりのコストをかけても技術導入により解決する必要がある戦略的課題であれば、企画部門が技術探索の費用を負担することにより、ニーズの抽出を促している」

「費用が発生することを踏まえ、重要かつ、特に難易度の高いものは企画部門が費用を負担している」

「社外技術導入の仕組みが定着する前に、現場に費用の負担を求めた結果、現場は動けなかった」

「成果が出るまでには時間がかかるため、その前の段階で、現場に予算を取らせようとすると、うまく行かない」

オープン・イノベーションによる実績が生まれ、定着するまでは、企画部門やオープン・イノベーション推進部門が、社外技術調査の費用を負担することが不可欠



「担当者が主体的になるよう、意識を喚起」とは ～第1回日本オープン・イノベーション・フォーラムからのラーニング

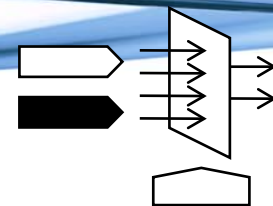
必要な理由

3. 定期的かつ徹底的な働きかけ

- 風土が定着するまでは、研究者・開発者の意識に、社外技術を取り込んで活用するという選択肢を意識的に繰り返し摺り込まない限り、従来どおりの自己完結型の進め方を継続し、オープン・イノベーションによる加速・強化の機会に気付かない
- オープン・イノベーションが普及していない段階では、直接話を伝えない限り、現場に正しくオープン・イノベーションの進め方やメリットが伝わらない

4. 成功事例の社内共有

- 自社内でオープン・イノベーションの成功体験が無いと、現場は自ら実践してみようという気持ちになりにくい
- 自社内で成功事例があっても、企画部門やオープン・イノベーション推進部門が社内共有化を進めなければ、そのプロジェクトの関係者以外には自然には広がらない



3. 定期的かつ徹底的な働きかけ

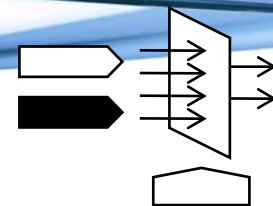
「キャラバン隊を組んで、定期的に部長、課長、担当者と各層の現場を回り、オープン・イノベーションのメリットや進め方について、成功事例を交えて説明する。当初、最も懐疑的だった部門から、オープン・イノベーションを活用するニーズが最も出されるようになった」

「現在検討している方法や提携先より優れた技術を持つ組織が、実際に存在し得ることを見せることで、研究者や開発者の意識改革を行う」

「オープン・イノベーションの経験豊富なエキスパートが説明してまわることで、現場に納得感、期待感を醸成する」

「定期的に部門長に社外技術を活用する仕組みがあることをアナウンスすることで、部門長への認知力を高めた。
さらに、部門長が現場に対して社外技術の活用を選択肢として示すことで、オープン・イノベーションの活用ニーズが出されるようになった」

説得力を持った人が、社内の各層に対し、具体的な根拠を示してオープン・イノベーションのメリットを説いてまわる、などの徹底した認知・啓蒙活動が重要になる



4. 成功事例の社内共有

「ROIが見えないと、社内を説得しにくい。しかし、事業化、あるいは売上計上までには時間がかかってしまう。成果をどう測ればよいのか？」

最初の成功例の構築

実施しようとする人も少なく、ノウハウも少ないため、最初の成功事例を築くのが最も難しい。

⇒「最初は、人脈を利用してやる気のある人をつかまえ、実行段階での予算確保を含めしっかりサポートすることにより成功例を創出する」

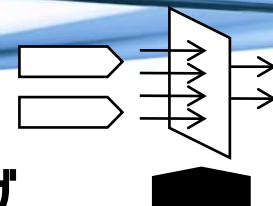
成果の測定と社内説明

高効率燃料電池例：

「まだ製品として上市されていないが、社外技術導入により、機器のサイズの20%小型化が見込める段階に到達

20%の小型化により今まで参入できていなかったマンション市場への参入が可能になること、さらにこれが社外技術導入により現実のものになるように伝える

オープン・イノベーションが具体的な製品の売上につながるには時間がかかる上、売上への貢献には他の要素も多く影響してくるため、事業的な成功がイメージできる技術が出来た段階で、インパクトを試算し、具体的な数字で技術導入の貢献を説明する



「オープン・イノベーションのニーズの絞込みの判断基準」とは ～第1回日本オープン・イノベーション・フォーラムからのラーニング

事業部門のニーズの場合

- 「比較的短期間で費用対効果がでるものを重要視している」
- 「事業インパクトがあるかどうかで選んでいる。ただし事業インパクトに関して明確な基準はない」
- 「新規事業は成功率が低いため、既存事業を伸ばすことができる、うまく進めば3年後に商品化できる技術課題を優先的に選んでいる」
- 「インパクト、実現性、緊急性について、解決策を求めている担当者と窓口の間で議論し、選定する」
- 「現場からオープン・イノベーションを活用するニーズが上がってくる時点で、インパクト、緊急性などが検討されたものがでてくる」

研究部門からのニーズの場合

- 「先端的なもののため、事業インパクトには換算できない。したがって、技術的にイノベティブであるか、という点に焦点をおいて選定する」
- 「探索の手間や費用、スイッチングコストを勘案の上、自分たちでは開発できない、見つけられない技術かどうか、という視点で選んでいる」