

7.2.2 第2回：「オープンイノベーションの推進マインド」

7.2.2.1 開催目的

オープンイノベーションの必要性が指摘されて久しいが、スローガン先行になりやすい懸念がある。そこで、オープンイノベーションがなぜ必要か改めて問い直し理解を深めた上で、実際に推進するにあたって社内で行き当たる課題を参加者間で話し合い、さらにそれら課題を乗り越えるためのポイントを議論する。

【開催日】2015年11月25日（水）、12月15日（火）（計2回）

【開催場所】オフィス東京、NEDO本部（川崎）

7.2.2.2 実施概要

■ 1日目「オープンイノベーションの必要性和課題」

株式会社ナインシグマ・ジャパン 代表取締役社長 諏訪 暁彦氏による「オープンイノベーションの必要性、課題と成功の鍵」の講演と、有限責任監査法人トーマツ 瀬川 友史氏がファシリテータを務める「オープンイノベーションに係る自社の取り組みと課題」についてのワークショップが行われた。参加者数は38名（内訳はワークショップ参加数33名、オブザーバー数5名）。

■ 2日目「オープンイノベーション推進のポイント」

株式会社NTTデータ オープンイノベーション事業創発室 室長 残間 光太郎氏による「オープンイノベーション推進のポイント」の講演と有限責任監査法人トーマツ 本田 知行氏がファシリテータを務める「オープンイノベーションに係る自社の取り組みと課題」についてのワークショップが行われた。参加者数は33名（内訳はワークショップ参加数28名、オブザーバー数6名）。

7.2.2.3 講演者略歴



● 1日目講演：諏訪 暁彦氏

マサチューセッツ工科大学大学院 材料工学部修了マッキンゼー・アンド・カンパニー、日本総合研究所を経て、株式会社ナインシグマ・ジャパンを設立、代表取締役社長に就任（米国ナインシグマ社取締役兼務）



● 2日目講演：残間 光太郎氏

NTTデータ、NTTデータ経営研究所を経て、2014年より現職。NTTデータでは、新規サービス立ち上げに多数従事。現在は、3桁億円を目指した新規ビジネスの立上支援、オープンイノベーションフォーラム「豊洲の港から」、オープンイノベーションビジネスコンテスト“さあ、ともに世界を変えよう”を立ち上げ

7.2.2.4 1日目講演内容

■ オープンイノベーションの難しさ

(1) 技術探索型(インバインド型)

目利きが必要であり、求める技術が広過ぎる場合やピンポイントの場合は求める技術を探し出すのが大変。以前は日米欧の大企業をカバーすればよかったが、国も企業の規模も多様化。

(2) 技術提供型(アウトバウンド型)

自社で開発した新しい技術を社外へ発信して他社が有効に活用してくれることを期待しても、成功例は世界でも稀である。年間数十万件も発信される中から他社の目に留まることは困難である。目に留まっても、技術の強みを共有できず実際に事業に結びつかないことが多い。

■ 日本における「技術探索型」オープンイノベーションの必要性の高まり

(1) より高い目標を設定するために必要となる技術の多様化や難易度の高度化、開発期間の短縮

● 必要性

既存パートナーと提携しても目標を達成する新たな技術の発見は困難。また、競合同じような目標設定や開発結果になるリスクがある

● オープンイノベーションのメリット

M&Aと違い、オープンイノベーションは自社に必要な技術だけを取り込むことができる。新しい提携先でも自社の希望とぴったり合うところはないため一緒に改良するという姿勢が必要。欧米ではこのような手法を「インソーシング」という。また、積極的にオープンイノベーションを活用するということは研究者にとって技術力や発想力を強化するチャンスとなり、結果として研究開発期間が短縮できることになる

● 留意事項

新しい相手と組むには契約コストとコミュニケーションコストがかかるため、大きなテーマでなければ推進するインセンティブにならない

(2) 日本に入ってくる優れた技術の減少や遅れ、海外への人材流出による技術開発力低下

● 必要性

昔はまず日本に情報が入ってきていたが、今は他国へ先に持っていかれてしまう

● オープンイノベーションのメリット

国内だけでなく海外の会社にも目を向けると新しい技術や解決策の発見につながる

● 留意事項

日本企業はアイデアを得るためにオープンイノベーションを利用する傾向があるが、オープンイノベーションはあくまでも目標を達成するための手段である。

(3) オープンイノベーションの成功の鍵

● 成功例

- 過去の700件のオープンイノベーションの追跡調査(株式会社ナインシグマ)によると、目的、社外に求めた技術の種類、難易度は成功率に影響を与えない
- トップマネジメントが選定したテーマや重要なテーマの場合、協業に進む確率7割
- 優先度が高くインパクトが大きいと、注目され予算もつくためメンバーが頑張り、成功率が高まる
- 経験を積むと重要なテーマがイメージしやすくなり、その後の柔軟性を高め活用が可能になる
- 全社で短期、中長期の目標が具体的にっていると、トップマネジメントから現場まで積極的になり、オープンイノベーションが進みやすくなる

● 評価

- 新しい取り組みであり失敗の可能性もあるため、加点評価にする
- 業績ではなく行動を評価する
- 自前だけで世の中の流れに対応できないことをトップマネジメントが認識する
- 短期的な視点でパートナーを選んでも成功しないため、長期的に見る

● 人材

- プロジェクトリーダーに必要な力は既存の事業を引っ張る力と変わらず、社内コミュニケーション能力などが重要

7.2.2.5 1日目 ワークショップ内容

1グループ4~5名、計8グループで、それぞれの自社の課題と取り組みに関して議論した。各グループの議論内容を発表後、講演者より講評や他グループより質疑応答が行われた。

■ グループ発表

図表7-1 第2回ワークショップにおける議論内容(1日目)

大項目	小項目	発表内容
①組織	社内理解の不足	オープンイノベーションの定義が社内で理解・浸透していない
		ニーズや課題の合意がされていない
	人材	組織や人材が確立されていない
	運営	具体的に何をやればいいのかわからない
	資金	資金・予算が必要
		契約締結コストがかかる
②社外	文化理解	他社は文化が違うのもものわかれになる
	目利き	協業先の見つけ方がわからず目利きもできない。今までと変わらない協業になる
		そもそも協業に不慣れで、大企業とベンチャー企業間でWin-Winは実現可能か
④技術	社内における抵抗	自社の研究者が技術の情報を社外に出すことに抵抗がある。
		「オープン」という言葉に、すべて開示しなければならないのではという抵抗がある
	最近の傾向	ニーズを公開することが競合等へ弱みを見せることになるという抵抗がある
		コア技術自体をオープンイノベーションに求める傾向になっているのではないか
		他社との差別化ができない
⑤評価		加点方式の評価が必要。成果が出るまでに時間がかかる。成功時のリターン配分の難しさがある

■ 講評

(1) 戦略・組織

- 会社の中でのオープンイノベーションの位置づけを明確化
- オープンイノベーションにおける達成目標は実行しながら修正する
- 重要なテーマだと横断的にチームが組まれるので色々な視点で目利きができる。重要なテーマを選択的にやるとスピード感が出る
- オープンイノベーションは手段でしかない
- トップマネジメントの意識とコミットメントが重要
- 成功するまでに時間がかかるため、社内の啓蒙活動は毎年必要
- 現場をうまく説得している会社は、中央で仕組みを作る人と啓蒙をする人が連携していることが多い

(2) 成功事例

● 成功事例を作ることが重要

世界トップレベルの技術者と組んで製品開発できることはカッコイイという評判が出ると若手を中心に自分もやりたいという雰囲気が広がる



(ディスカッションの様子)



(発表の様子)

7.2.2.6 1日目総括

■ 講演より抽出したオープンイノベーションの課題

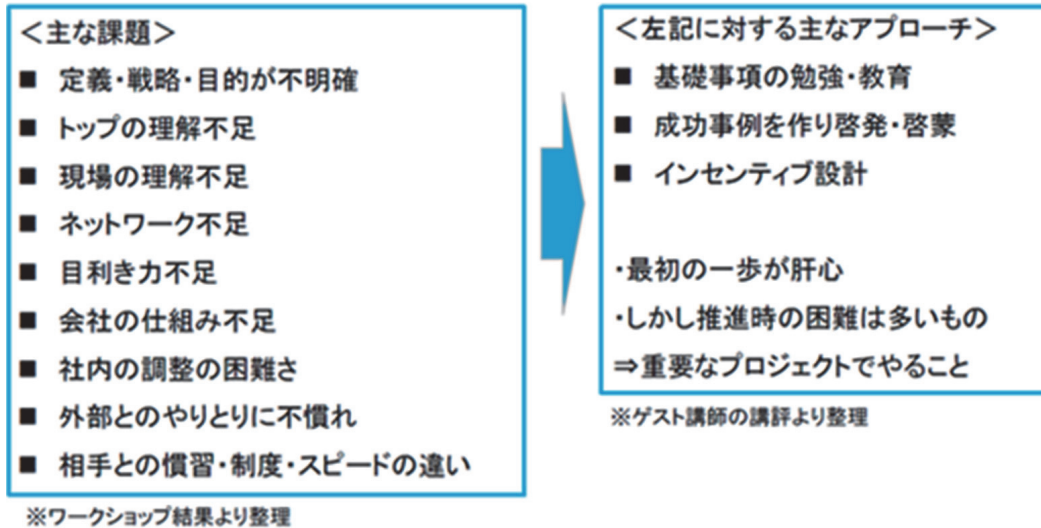
図表7-2 第2回ワークショップ講演内容から抽出したオープンイノベーションの課題

[講演まとめ]オープンイノベーションの課題:ナインシグマ諏訪代表

	課 題	ポイント
目的	目的が不明確なままやってしまう	✓ 「技術提供型」よりも「技術探索型」 ✓ 「提供型」では相手に対するメリットを強く意識
体制/ 仕組み	マネジメントに組み込まれていない	✓ 各部門で目標・KPI・行動原理が一貫 ✓ プロセスに明示的に組み込む (例: フィリップスのPower Questions)
人材/評価	リーダー・チームの推進力不足 インセンティブがない	✓ リーダーの適性評価、内的動機 ✓ チームの役割(啓蒙・PR、ツール・プロセス整備、資金・実務サポート) ✓ 推奨する文化と評価の仕組み(例: フィリップスの表彰制度) ✓ 挑戦のうえでの失敗を許容する、加点評価の仕組み(例: P&G)
探索	取り組みやすいがインパクトの小さいテーマでやってしまう 既に付き合いある相手や見つけやすい相手とだけやってしまう 自分たちが抱えているギャップにピッタリはまる企業を探してしまう	✓ リソース・コストがかかるのでインパクトが大きいテーマでやるべき ✓ 特に、適性のあるテーマであると成功体験を積み重ねやすい(例: 東レ) ✓ 同じ相手をいくら叩いても伸びしろ不足、見つけやすい相手は競合もリーチ ✓ ある程度以上ギャップを埋められる相手と、残りを一緒に埋める必要あり

■ とりまとめ

図表7-3 第2回ワークショップの総括内容(1日目)



7.2.2.7 2日目講演内容

■ NTTデータにおけるオープンイノベーションに関する取り組み

(1) 目的

- 新しいビジネスモデル、および新規事業の創出
- 外部連携による事業のスピード加速
- ベンチャー企業を育てる目的はない(ドコモベンチャーズの役割)。NTTデータとともに成長してくれるベンチャーを求めている

(2) OI推進室の位置づけ

- 現場に近い存在であるため、全社横断的ではなく、あくまで金融事業部というひとつの事業部に身を置いたままオープンイノベーションを推進
- ビジネス企画は行わず、アクセラレーターに徹する
- 企画・実証実験などはすべて事業部に任せる。そのため、各事業部を背負うだけの人材がいる部署に対してのみ支援し、レバレッジを利かせる役割として機能

(3) 新規事業創出の体制

- 20のサブワーキンググループ(SWG)形成、200~300人の社員が携わっている
- 各SWGに対して2週間に1回、事業モニタリング実施
- 月1回全SWGを集めた会議実施、重複する取組みや市場調査を行っている場合は連携するなど社内の取り組みの可視化につながる
- 基準:(a)3桁億円を超える事業、(b)事業部をまたがっている

(4) オープンイノベーション・フォーラム「豊洲の港から」

- 月1回開催。テーマ設定して、ベンチャー企業5社登壇(各社10分ずつプレゼン)
- 有識者とベンチャー企業のパネルディスカッション
- 懇親会は重要な位置づけ。NTTデータ、NTTデータの顧客企業、ベンチャー企業3者が集合する機会。ファーストユーザーがいることが前提で、3者連携できる場合は実証実験を進める
- 最新のテーマで開催 Fintech、O2O。マッチング件数22件、事業化件数2

(5) オープンイノベーション・コンテスト(年2回)

- NTTデータが取組みたいソリューション群を公開
- IoTやビッグデータ等、「こういうベンチャーと組みたい」という情報をHP上に開示
- 「NTTデータ×ベンチャー」のシナジーが鍵。NTTデータの複数の技術に対して、ベンチャー企業が有する技術を掛け合わせた場合、何が生まれるのかを提案させる
- 審査方法を工夫。技術を提示した事業部の社員に参加してもらうほか、著名な外部審査員を活用
- 優秀賞獲得の場合、NTTデータ経営研究所が3ヶ月張り付き、ビジネスプランをブラッシュアップ。再提案の後、可能性があるかと判断した場合、出資・実証実験など実施
- 目指すのは、「トリプルWIN=ベンチャー×NTTデータ×お客様」
- 社員にもビジネスモデルの仮説検証に対しスピード感を持って回すことを学んでもらう

■ オープンイノベーションを通して目指すもの

- (1) 今後5年間で、100億円以上のビジネス案件創発
- (2) 既存事業を脅かす破壊的イノベーションへの対応、コアコンピタンスの強化
- (3) 2015年度は、特にグローバルベンチャー企業発掘
- (4) 「グローバルハンター」設立 グローバルベンチャー企業訪問
特にFintech分野。Fintechタスクフォースを設置し、月1回の幹部会議で有望なベンチャー企業10社報告
- (5) 2020年に向けた社会インフラ改革×ベンチャースピリッツ＝「世界が変わる」
- (6) リーンスタートアップ同様、PDCAサイクルを高速に回す

■ 質疑応答

社内人材の集め方について質問があり、ボトムアップ型で公募するやり方とトップダウン型でアイデアを組成し、引き取る事業部を探すやり方が紹介された。

7.2.2.8 2日目ワークショップ内容

1グループ4~5名、計7グループで、それぞれの自社の課題と取り組みに関して議論を行い、各グループの議論内容を発表後、講演者より講評や他グループより質疑応答を行った。

■ グループ発表

図表7-4 第2回ワークショップにおける議論内容(2日目)

大項目	小項目	発表内容
①組織	トップのコミットメント	トップ(代表権を有する人間)の理解は重要。トップを説得するためにも顧客視点は重要
		トップ層と現場社員とのコミュニケーションの活発化が必要
		ボトムアップとトップダウン両方必要。ボトムアップに関しては意識改革、トップ層に対しては社内の啓蒙活動が重要
	専門部署・担当人材	専任組織や社内の窓口必要、入り口を設置して成功例を挙げる
		各事業部・研究開発部門に担当者を置く。担当者がニーズを収集して吸い上げる仕組み
	資金	オープンイノベーションの呼び水となるようなファンドが必要 予算・投資枠の確保。投資がないと業務提携はうまくいかない。CVC立ち上げなどを含めて
②人材	自発的人材の発掘	トップ層による指示ではなく、自発的に意欲のある人材をアサインする
	人材育成・教育	オープンイノベーションに対する教育も必要
		人材育成のためにも、オープンイノベーションを経験した社員やベンチャー企業経験者を入れるべきではないか
	運営	具体的に何をやればいいのかわからない
③領域	テーマ設定	短期・手頃な目標ではなく中長期のテーマ設定
		顧客が本当に解決したい問題は何か
④リソース	棚卸し	社内技術の棚卸し
		まずは「社内を知ること」。縦割り組織の中で、横串展開が必要。社内の技術を知った上で、コア技術は社内で、外部に何を求めるのかを明確にする
	社外との協業	ベンチャーとの協業方法は難しい。要望に対して具体性を持たせすぎると協業ではなく、サプライヤーという関係になってしまう
		社外との協業の際には目利きが重要
		イベント等を通して外部ネットワークを活用する
⑤評価	評価体制・仕組み	社内で取り組みを評価する体制は必要。人材を評価する体制がなければ誰もやろうと思わない
		PDCAをまわすための評価の仕組み
		成果が出て正しく評価・フィードバックを受けることができればオープンイノベーションの循環が回るのではないか

■ 講評

(1) 組織

- 資金面ではオープンイノベーションに関して全社的に取り組むためにCVC立ち上げのような仕組みもほしいと考える

(2) 人材

- 社内の「異分子」といえる人材をつかまえることが重要。結局は人で、社内で「誰を巻き込むか」が鍵と考えている
- 「豊洲の港から」に登壇してもらったベンチャーにNTT Data Universityに参加してもらい、若手人材向けに話をしてもらうことで、インスパイアする取り組みを実施している

(3) 領域

- 孫泰蔵氏はテーマ設定の際、皆がやるという領域・テーマは絶対やらない
- オープンイノベーションやFintechなど話題の領域・テーマがあるとトップ層から指示が出る場合もあるが、自発的に取り組む意欲のある人間が自身の関心を持つ領域・テーマでやるのが一番良い
- テーマ設定の際には改めて「顧客視点」に立ち、お客様が本当に何を必要としているのか再考することが重要
- さらに、社内で理解・説得を得るために、海外事例を調査し立証する

(4) リソース

- 複数意見が出るように、「社内を回る」ことは重要。その中で社内の技術・人材、さらにニーズを知りオープンイノベーションの活動につなげる

(5) 評価

- 失敗をしたが、チャレンジをしたことを評価する制度や表彰などをすることが重要



7.2.2.9 総括

図表7-5 第2回ワークショップのとりまとめ

[グループワークまとめ]オープンイノベーションは目的ではなく手段

	課 題	施策／講師フィードバック
マネジメント 理解	目的が不明確なままやってしまう 社内の大方針がない	✓ 中計への盛り込み ✓ 専門家／実務家の講演／勉強会 ✓ 外部ネットワークの活用
テーマ／ アイデア	新規事業テーマがあいまい 外部に何を求めるのかが不明確	✓ 誰もが良いと思うものは得られない ✓ まずは社内を知ることが必要
人材育成 人事評価 リソース	OIについての知見がない インセンティブがない 窓口・専任組織がない	✓ 新規事業人材にあった評価制度を用意すべき ✓ 社内ユニバーシティで起業家等に講演してもらう ✓ OIの専門組織・担当者を設置するべき
資金	OIを推進する予算がない	✓ 外の情報を収集するにはVCに出資したりが必要だが販管費から出している、経営企画の新規事業予算を出してもらおうとしている ✓ 投資枠／CVC設立 ✓ 外部ネットワークを用意（メディア戦略、イベント）
まず やること	取り組みやすいがインパクトの小さいテーマでやってしまう	✓ 社内を理解すること ✓ 異分子の人材を巻き込むこと

© 2015. For information, contact Tohatsu Venture Support Co., Ltd.

7.2.2.10 開催結果

ワークショップ後に実施したアンケートでは、回答頂いた22名の参加者からは全員満足以上という評価を得られた。

個別の評価としては、「グループワーク等を通してオープンイノベーションについて他社も同様の課題を抱えていることがわかった」、「講演内容からオープンイノベーションを進めるヒントを得られた」、「障壁や困難なことも多いが、今後も前向きに進めていきたい」、「オープンイノベーションは手段であり目的化してはいけない重要性に気付かされた」などの意見が寄せられた。