

7.1.2.5 開催結果

イスラエル登壇者側より、「とてもいいオーディエンスだった。日本の優良企業が参加しており、役職としても適切な人材が参加していた。名刺交換を通じて、参加企業のイスラエルとの連携強化に向けた期待値の高さを感じた。有意義なイベントだった」との評価であった。

7.1.3 第3回セミナー

【開催日】2016年2月25日(木)

【開催場所】東京コンファレンスセンター・品川

7.1.3.1 講演内容

■ 「なぜオープンイノベーションなのか？ ～P&Gの15年間のOIの旅～」

P&G オープンイノベーション 日本・韓国ヘッド J. ラダーキリシャナン ナーヤ氏

(1) グローバルな連携促進

P&Gにとってオープンイノベーションとは、イノベーションを継続するための外部との協力関係である。P&Gでは企業目標を「世界的な消費者生活の向上」と位置付けているが、消費者ニーズが多様化する中でイノベーションの速度が不足していた。そこで、2001年当時CEOだったアラン・ラフリー氏が「50%のイノベーションは社外から」を目標にコネクト+デベロップ(C+D)というオープンイノベーション戦略を打ち出した。C+Dでは、ウェブサイト上でP&Gが求める技術ニーズリストを公開、グローバルネットワークでパートナーを探索し世界中の優れた技術やアイデアを結び付け、内部・外部資産を有効活用して、多様化する消費者ニーズを満たす製品・サービスを迅速に開発する。

(2) 過去15年間、C+Dがもたらした影響

最も重要な変化が、オープンイノベーション文化をP&Gに根付かせたことである。C+Dを通して全社員にオープンイノベーションを創出する意識が浸透し、企業文化が変容した。また、社内外の連携を効率化するためオープンイノベーションの専任組織を設置したことで、社内でも多くのオープンイノベーション人材が生まれ、人材交流や異動を通して、各部署に専門家人材が散らばり水面下で活動を推進している。さらに、オープンイノベーションを推進する上では戦略策定が重要であり経営トップのコミットメントの強化や、効果的なパートナーシップや手法(技術導出、ライセンス、買収など)を開発してきた。

成功事例の1つとしてファブリーズが挙げられる。イタリア企業と連携して開発した「ファブリーズアロマ」など、C+Dを通して最も急成長を遂げたブランドである。イノベーションで鍵となるのはスピードであり、C+Dで製品上市への速度を向上した好事例である。

(3) 次の10年間の目標

さらなるオープンイノベーション創出のため、戦略的かつ長期的なパートナーシップに集中、オープンイノベーション組織の強化、産学連携パートナーシップの構築、さらにクラウドソーシングなど新しいIT技術やツールを活用して潜在的なアイデアへアクセスすること。P&Gにおける長期目標は、あらゆる組織にとってのベストパートナーになることである。

(4) オープンイノベーションのキーポイントとは

オープンイノベーションとは、全く新しい産業や機能を持つ企業や大学機関と共同開発することで破壊的イノベーションにつなげることであり、企業ではビジネス戦略においてオープンイノベーションをどう位置付けるか明確にしなければならない。P&Gの取組みを通してオープンイノベーションのキーポイントと考えられる点を以下に挙げる。

- 社内文化の変革

これまで社内開発か社外に技術を求めるかに焦点が置かれていたが、オープンイノベーションの利点を「製品化と上市までの期間短縮」に明確化した。さらに、競争環境が激化する中でオープンイノベーションが必要であるというメッセージを発し続けたことで、全社員の理解と意識が変わった

- トップダウンのサポート

トップからのメッセージ発信とトップダウンのコミットメントがなければ組織的にオープンイノベーションは進まない

- 小さいプロジェクトから始める

小さく始め1つの成功事例をつくることで、企業にとって刺激となる

- 情報共有

最も重要なのが、社内の横連携。対外向けだけでなく、社内のC+Dを意識して情報共有を推進するようにしている

- どこにフォーカスするか、焦点を明確にする

P&Gの場合製品開発のアイデアは外部でも構わない、自社のコア技術に関してはケースバイケースで「製品上市の短縮化」という目標に最適な対応をとる。企業によりフォーカスポイントは異なるため、そこを明確にしコミットすることが重要である

- パートナー間同士で、長所と短所をつなげることでWin-Win関係を構築

- 人材、考え方、アプローチなど様々な面での多様性

- アイデアだけではなく、潤沢な予算、組織、経営戦略、さらに幅広いビジネスモデルが必要

- 社内のOI組織と社外のパートナーがチームとして連携・協力

パートナーシップ間で互いにニーズをしっかりと把握・理解、社内外両面での組織のコミュニケーションとネットワーク能力、さらにリスクと報酬を分かち合うことが重要である



■「企業におけるイノベーションとコミュニケーション ～イノベーションを生む、仕組、コミュニケーション、人材～」

株式会社ソルエルブ 代表取締役(元日本たばこ産業株式会社 経営企画部 部長)

東 信和氏

(1) イノベーションエコシステム

イノベーションが起こる企業と起こらない企業の違いを考えた際、前者の場合、①グーグルやフェイスブックのようにイノベーター集団で構成、②アップルなど創業者が強いリーダーシップを発揮するトップダウン型意思決定、③イノベーション創出が仕組み化されているという3つのタイプがある。日本企業には、③が最も合っていると思われる。

イノベーションが生まれる仕組み(イノベーションエコシステム)のポイントは、研究開発(基礎と応用)と開発(コンセプト、人材、コミュニケーション、戦略など)のプロセスの接点がどうなっているかということ。研究開発から開発のプロセスにつなぐには、シーズ・要素技術をどう取り上げるか、その為にはコンセプトづくりへの人材配置が必要である。さらに、その後の過程においては組織内で意思決定の仕組みがしっかりできているかが鍵となる。また、研究開発(長期投資・時間・自由決裁が必要)と開発プロセス(スピード、意思決定が必要)は時間軸が異なるため、イノベーションマネジメントは両方の時間軸で考える二重人格でないとけない。

(2) コミュニケーションとイノベーションHUB人材

イノベーションエコシステムの循環を作る組織の血液となる要素が、コミュニケーションとイノベーションHUB人材である。

● コミュニケーション

企業におけるイノベーション創出の鍵はコミュニケーションと考えている。基幹事業や既存事業の場合、企画(提案)者と意思決定者で「共通言語」がすでに存在するが、新商品・新事業創出の場合、両者間で見ているところが違うためコミュニケーションが通じない状態(「非言語」)であり、互いに接点を認識する必要がある。新事業創出の場合、企画者と意思決定者がそれぞれ狙いや目標を明確化できていないことが多いため、高頻度のコミュニケーションを通じて両者間に共通する領域を認識していくしかない。特に、意思決定者はコミュニケーションが頻繁には必要でない既存事業よりも、新規事業に取り組む社内部署や人材の元に足を運んで声を聞く必要がある。自身の持ち込んだ企画・提案が1年という期間を経てようやく意思決定者と噛み合うようになったという。

● イノベーションHUB人材

コミュニケーションのみでは、血液の流れ・循環は生まれない。コンセプトづくりや意思決定ができて、組織内ではやらない・できない理由が複数存在するものであり、乗り越えるためには全社の要所要所にイノベーションHUB人材を配置・連携させることが重要である。従来型人材とイノベーションHUB人材の特徴の違いとしては、①過去の失敗ではなく、現在から未来を

見る視点、②プロジェクト管理においてスケジュールではなくコンテンツを重視、③無傷ではなく致命傷を回避するリスク管理、④専門領域が明確、⑤社内外の人脈において「誰が、何を知っているか、何を持っているか(Know What)」を把握しているなどの点が挙げられる。

イノベーションHUB人材は組織内で育成しなければならない。その育成方法としてのポイントとして、①メンバーから一目置かれ、自身の拠り所となる専門性、②成功体験、③既存事業でのプロジェクトリーダーの経験の付与、④経営層の近くでの経験というベースの経験を付与しつつ、社内の各部署を回り、さらに社外に出掛け知見を増やすことでイノベーションHUB人材として成長する。人材育成は経営かつ人事の仕事であり、人事側も従来型の人材育成方法を変えていく意識が必要である。

(3) イノベティブな発想法

イノベティブな発想には、バイアス崩しが必要である。企業・顧客含めて既存の考え方に固執しており、先回りして固定概念を特定し崩す(ずらす)ことでイノベーションが生まれる。iPhoneやWalkmanなどはいずれも固定概念を打ち崩したことで生まれたイノベーションである。バイアスを壊し、バイアスが掛かったリニアから意識的に外れることで新奇性を持ったアイデアやビジネスにつながる。



7.1.3.2 開催結果

セミナー後に実施したアンケートでは、セミナー全体について、大変満足32.2%、まあまあ満足57.4%という回答で、9割近くの参加者から満足という評価を得られた。

個別の評価としては、P&Gの取り組みに対して「グローバルな事例を知ることができて参考になった」、またソルエルブ東氏の講演に対して「イノベーションHUB人材の育て方の参考になった」、「バイアスに振り回される話は現実味があり目からウロコだった」、「バイアス崩しの発想法が面白く参考になった」などの意見が寄せられた。

参加企業のオープンイノベーションへの取り組み状況についてもアンケートを実施した。既に取り組んでいる企業が過半数を占めたが、取り組みにおいて様々な課題を抱えていることがわかった。特に社内人材の不足、組織構造といった組織面に課題を感じている企業が多いことがうかがえる。