

- 大阪ガス株式会社 松本毅氏講演資料
「オープン・イノベーションで切り拓く新事業創造-大阪ガスが取り組む価値創造型オープン・イノベーション-」
- リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所
「組織の中でのイノベーション」研究 第23回 大阪ガス株式会社 松本毅氏インタビュー
http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/141126_02.html
- 大阪ガスHP オープン・イノベーション 技術シーズの募集
<http://www.osakagas.co.jp/company/efforts/rd/innovation/>
- 産業構造審議会 産業技術環境分科会 研究開発イノベーション小委員会(第2回)
「オープン・イノベーションで切り拓く新事業創造-大阪ガスグループが取り組む価値創造型オープン・イノベーション-」(2015年12月14日開催)
- 大阪ガス株式会社 松本毅氏講演資料
http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/sangyougijutsu/kenkyu_kaihatsu_innovation/pdf/002_04_00.pdf

5.1.2 オリンパス

5.1.2.1 概要

オリンパスに関しては、同社の事業のうち映像事業において近年注力しているオープンイノベーションの取り組みに焦点をあてて紹介する。オリンパスの映像事業では、ユーザーを巻き込んだ新たな製品開発の手法を取り入れ、自社製品のファン創出とファンとともに新たな価値を創造し製品を育てる取り組みを実施している。

5.1.2.2 課題・背景

昨今では、ユーザーの価値観が多様化し、一製品に対して多機能を要求するようになっていることに加え、テクノロジーの発達や業務効率の向上により、製品開発のリードタイムが大幅に短縮され、短期間で機能性の高い製品を生み出すためにも開発手法の見直しが迫られていた。そこで、新たな開発手法を検討した結果、社外連携の必要性を認識するに至った。

特に映像事業では、携帯電話のカメラ機能の高性能化による新たな競合参入により危機感を抱いていたと同時に、モノの差別化が困難な時代、製品自体よりも共感できるモノやコミュニティの重要性が増してきた。このような市場の変化に対応するため、ユーザーと製品を育てることで、製品ライフサイクルを延長するオープンイノベーションの試み「オープンプラットフォームカメラ (Open Platform Camera: OPC) Hack & Make Project」を開始した。

5.1.2.3 取り組み

OPC Hack & Make Projectにおけるこれまでの主要な取り組みは以下のとおりである。

図表5-5 OPCにおけるこれまでの主要な取り組み

| 年 | 取り組み | 具体的内容 |
|------|---------------------------|--|
| 2012 | ● MITメディアラボに参加 | ● OPCのアイデアワークショップ |
| 2013 | ● OPCのプロトタイプ作成 | ● MITメディアラボでプロトタイプを用いたワークショップ |
| 2014 | ● OPC Hack & Make Project | ● デベロッパー/クリエイター向けハッカソン開催 ● OPCコミュニティの開設 |
| 2015 | ● OPC発売 | ● 継続的なハッカソン・アイデアソンの開催 |

■ OPC Hack & Make Project

OPC Hack & Make Projectでは、「製品のオープンプラットフォーム化を通して新たなイノベーションを起こす」ことを目指し、カメラという通常パッケージ化された製品をパーツごとにオープンプラットフォーム化することで、レンズ・アクセサリ・アプリ開発をサードパーティに委ね、さらにコミュニティ形成につなげている。同プロジェクトの概略を以下にまとめる。

図表5-6 OPC Hack & Make Projectの概要

- オリンパスの技術をオープンにして、デベロッパー、クリエイター、ユーザーと共に新しい写真体験を開拓していくプロジェクト
- ラフスケッチの構想から約4年を経て、2015年2月5日、OPC「OLYMPUS AIR A01」を発表。スマートフォンと連動して撮影から画像の加工、SNSへのアップまでを行える新しいコンセプトのカメラが誕生
- 現在はカメラのメーカー（作り手）とユーザー（使い手）が別れているが、プラットフォームの提供により境目をなくし、イノベーションのヒントにつながる新しい写真体験を期待

| | | | |
|---|---|---|---|
|  <p>SDK / 3D DATA</p> <p>Android/iOSのアプリ開発キット (SDK) とOPCの3Dデータセット 詳しくはこちら</p> |  <p>COMMUNITY</p> <p>デベロッパー、クリエイター、ユーザーのためのコミュニティ</p> |  <p>EVENT</p> <p>OPCを実際に試せるタッチ&トライ、ハッカソンができるイベントをFabCafeで定期開催 詳しくはこちら</p> |  <p>PILOT PROJECTS</p> <p>OPCプロトタイプ機を使って新しい写真体験を開拓するパイロットプロジェクト 詳しくはこちら</p> |
|---|---|---|---|

出所： OPC Hack & Make Project

本プロジェクトは自社技術の一部をオープンにするという新たな取り組みであり、進めるにあたっては社内向けの説得や説明に尽力した。例えば、OPCでは様々なフェーズをオープンにしているが関係者によって「オープン」の意味合いやイメージが異なっていたため、どのフェーズの「オープン」なのかを社内で説明し、コンセンサスを得る必要があった。また、ユーザーが求める多様な価値観への対応は自社のみでは実現できず、オープンにすることで多様な価値を提供できるようになることを社内に説得するため、社外の熱意を利用するなどの工夫を行った。具体的には、社外にある熱意を社内に伝えるため、ハッカソンなどに事業部の現場リーダーやその上司を連れて行くなどを行っている。

また、カメラは外見デザインが重要なため、販売前からカメラのプロトタイプやスペックを公開して製品のコンセプトを募ることに対し、社内では競合他社へ情報を付与してしまうという懸念があった。これに対し、オープンにしてユーザーとともに製品をつくることでファンを増やし、製品価値を高めていくことができるというメリットを説明するなどの対応を講じた。また、プロトタイプの貸与にあたっての品質保証や知的財産の保護について懸念があったため、適宜社内の調整を行った。

さらに、一般のカメラとOPCの売り方・売れ方の違いについて、社内で理解を得る必要があった。OPCはライフサイクルが長い製品にするため、またプラットフォームをネット上に設けているため、一般のカメラと異なりネットのみで販売しており量販店では販売していない。グロースハックの手法を初めて取り入れ、話題になる事例づくり、コミュニティ形成、サードパーティ充実などに取り組むことで、アプリを増やしてユーザーを獲得するなど、潜在顧客を増やす方針としている。実際に、仮説が浮かんだユーザー層に対しては能動的にプロジェクトを仕掛けている(例:アウトドア、女性など)。

5.1.2.4 成果

上記の取り組みの結果、様々に展開される事象の中から「よいデザイン」を選び顕彰する、公益財団法人日本デザイン振興会主催のグッドデザイン賞において、「2015年度グッドデザイン・ベスト100」を受賞した。また、2014年9月に開設されたOPC HACK & MAKE Projectフェイスブックコミュニティへの「いいね」が、OPC販売日までに1000件、2016年2月時点で5000件超に上る。

さらに、社内で得られた成果として、コミュニティの盛り上げ方など新たなノウハウの取得、グロースハック手法の構築、さらに社外との人脈構築などが挙げられる。

5.1.2.5 成功要因の分析

これらの取り組みが進められている要因として、主に以下の点が挙げられる。

■ 企業グループ間の連携とトップの理解

企業グループ間の連携という点では、オリンパス株式会社研究センターのコンセプトや戦略の提案や、ワークショップやハッカソンの実施と、オリンパスイメージング株式会社のプロトタイプ、製品の開発がある。また、新しい開発手法に対するオリンパス、およびオリンパスイメージング株式会社の役員の理解があった。

■ 社外の巻き込み

これまで、数年間で複数回のワークショップやハッカソンを実施してきた。ハッカソンの様子を社内へ共有することによる社内の巻き込みが加速した他、ワークショップやハッカソンの実施にあたり、知見を持つ会社によるサポートを得ることで社外のカも巻き込んでいる。

<参考情報>

- オリンパス関係者へのインタビュー結果
- オリンパスHP「OPC Hack & Make Project」
http://www.loftwork.jp/case/detail/others/20150401_opc1.aspx
- 日経ビジネスオンライン「日本企業にオープン・イノベーションは有効か？オリンパスが再確認した世界の技術レベル」、ナインシグマ・ジャパン代表諏訪 暁彦(2009年3月12日)
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20090309/188511/>
- OPC Hack & Make Project <http://opc.olympus-imaging.com/about/>
- Web担当者Forum、「良い顧客体験(CX)を生み出すために必要な3つのポイントを、オリンパスの新製品開発プロジェクトに学ぶ」
<http://web-tan.forum.impressrd.jp/e/2015/04/15/19691>

5.1.3 KDDI

5.1.3.1 概要

KDDIでは、経営層の現場への理解・コミットメントのある環境の下、2000年初期から外部パートナーとの連携により蓄積した知見・経験を結集し、KDDI∞LaboおよびKDDI Open Innovation Fundと企業ステージ別にベンチャー支援を行うスキーム、大企業とベンチャー企業が抱える課題を相互に補完する外部連携体制の構築を推進する。また、今後さらにグローバルへの展開を強化していく方針である。