

## 国内企業におけるオープンイノベーション推進事例

### 10. 村田製作所

#### 10.1 概要

村田製作所は、既存事業に依存しては継続的な成長は難しいという考えから、新しいものを生み出すためのツールの一つとしてオープンイノベーションの取り組みを始め、自動車、ヘルスケアなどの新規分野に力を入れている。同社では、オープンイノベーションを推進する専属のチームが設置され、新規事業開発に取り組んでおり、他社と協働し、自社のコア技術を生かした新しい価値を生み出すオープンイノベーションを目指している。

#### 10.2 課題・背景

同社におけるオープンイノベーションの取り組みへの背景として、将来的な継続的成長に対する危機感や社内アイデアにより新規事業を生み出していく限界があった。他社ではオープンイノベーションを全社的に進めている組織も見受けられてきており、新しい事業を開発していく手段の一つとして、同社でもオープンイノベーション推進の検討を行った。それにあたり、同社では、まずボトムアップからトップに対して働きかけ、トップもオープンイノベーションの必要性について理解を示し、積極的に社内にメッセージを発した。トップダウンでもオープンイノベーションに取り組む姿勢が示されたことで、全社的にオープンイノベーションを推進する機運が高まった。

#### 10.3 取り組み

同社のオープンイノベーションは、2016年1月に設立された新規事業推進部のオープンイノベーション推進チームが活動の中心を担っている。同社は材料からプロセス、設計、生産までの技術を一貫して行っている垂直統合を強みとし、詳細は機密とする戦略を採用してきた。しかし、オープンイノベーションはその対極にあり、自社が保有する技術を公開する必要がある。そのために同社では、社内にどのようなコア技術があるか明確に把握するため最初に技術の棚卸しを行なった。商品と同社が保有する20のコア技術を併せて、技術と機能を両軸としたマトリックスを作成し、ニーズに対して社内のコア技術を探索しやすようにした。

同社がオープンイノベーションで狙うのは「技術は持っている・市場は形成されていない」という領域である。一社の保有する技術だけでは新たな市場を創出することは非常に難しく、異なるコア技術を保有する他社との連携による市場創出を目指している。同社では従来のオープンイノベーションを、外から技術を持って来る「課題解決型」と、保有技術の用途を探る「ニーズ探索型」の二つに分類している。それに加えて新規テーマ(価値)創出型オープンイノベーションに最も注力している。

新規事業開発としては、同社は新規事業のアイデアを生み出すことが得意な会社ではないものの、社外にいる新規事業に長けた会社や新しいアイデアを生み出すプラットフォームを運営している企業も存在している。このような企業とコミュニケーションをとり、新規事業の実現に必要な技術を同社が提供していく活動に興味があり、今後推進していく。

### ■ オープンイノベーションセッション

具体的な取り組みの一つにオープンイノベーションセッションという活動がある。このセッションは複数の企業が集まり、社会的な課題やニーズに対して、チームで新たな製品やソリューションとなるアイデアを提案することを目的としている。1社5人前後で構成し、まず全体のゴール、活動計画などを決める。次にバックキャストで考え、年代・地域を決め、課題やニーズを徹底的に洗い出す。例えば、2020年の東京で何が必要か、といったことだ。ニーズを満たすためにどんな商品やソリューションがあるのか、アイデアを出し尽くす。このプロセスによって、チームとしての一体感が生まれ、具体的に実働するフェーズで生きてくる。マーケティング活動としてみると、イノベーションマーケティングは3年から5年あるいはそれ以上の時間軸の中で、世の中の変化に対応するために、ビジョンを共有して一緒に考えていくというものである。この活動は、初めて付き合う企業にいきなり話を持って行ってもなかなか実行はできない。まずは既存の商品を紹介し、次に先方が現在抱えている課題やニーズを満たすための技術、開発商品などを提案する。こうした営業やマーケティング部隊の活動と連携しながら進めることが必要である。オープンイノベーションセッションのような取り組みを中心に、現在数社とプロジェクト的に活動を始めている。

### ■ オープンイノベーションセンターの設立

トップからの号令がかかった後に、マーケティングとオープンイノベーションの推進を目的にオープンイノベーションセンターが設立された。ここでは、社内技術者の交流やインキュベーションを目的とした施設に並んで、村田製作所の20のコア技術を紹介するスペースを設けている。当センターは広く一般に開放している訳ではなく、当社が協働関係を築いていきたい相手に直接コンタクトして、自社技術を紹介する場として活用されている。

図表1 オープンイノベーションセンターの取り組み内容

目的	取り組み内容
マーケティング	課題提案の場 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 来訪した企業から具体的な困り事をヒアリングし、村田製作所のコア技術で解決する方法を提案する</li> </ul>
オープンイノベーション	新たなアイデア創出の場 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 20のコア技術のうち来訪した企業が興味のある技術に対して、アニメーションや実物を見せて紹介し、十分に理解してもらう。</li> <li>● その後、当該企業側のコア技術等も紹介してもらい、両社のコア技術から新しいビジネスを創出できないか議論していく。</li> </ul>

### ■ 今後の課題

同社の抱える今後の課題としては、リソースの問題がある。同社においては、社内の人とのつながりを生かして、各プロジェクトのできるだけ最初の段階でモチベーションを持った人材を発掘して、アサインするようにしている。

また前述した「ニーズ探索型」については、社内技術の新規用途展開は難しいと捉えており、なかなか自社

技術をピンポイントで活用できるアプリケーションは見つかりづらいのが現状である。社内で用途先を考えるのではなく、社外に出て他の企業について知ることが重要であり、社外に出ることで用途開拓先が見つかる可能性も広がる。

#### 10.4 成果

同社では、異業種連携により鯖江市との共同プロジェクト・スマートグラス「Cool Design Smart Glass」を試作した。電子部品メーカーと自治体という組み合わせが生まれたきっかけとして、2014年のエレクトロニクスショーの展示会で、同社が開発中の小型スイッチを簡易的に取り付けたメガネをデモンストレーションしたことに遡る。鯖江市には同社の生産拠点があるという縁もあり、その後連携が本格化した。プロジェクトには、同社と鯖江市に加え、IT大手のSAPジャパンや、ウェブデザインを手掛けるサイトフォーディーが参画した。さらに、鯖江市が実施した公募によって、メガネ設計・製造のシャルマン、メガネのデザインを手掛けるポストクラブが加わり、異業種連携によってスマートグラスを開発した。

#### 10.5 成功要因

##### ■ 社外への情報発信

オープンイノベーションの取り組み事例等を様々な場で社外に発信することを意識している。これが、アンテナが高くモチベーションの高い人材が、オープンイノベーションチームに自発的にアプローチしてくることに繋がっている。

##### ■ 地理的に近い企業との協業

他企業との協働が成功している事例の多くは関西の企業であることから、地理的に近い組織と協業することは成功の鍵と見ている。例えば、プロトタイプ製作評価から量産を検討するようなプロセスにおいては、頻繁に議論することが要される。直接顔を合わせて密に議論することは、プロジェクトを円滑に進める上で重要としている。

##### ■ プロトタイプ予算の確保

新しいアイデアに対して、早い段階でプロトタイプを作成し、実物のイメージを具現化して進めることが実現性を高めることに繋がる。プロトタイプ作成において生じやすい問題の一つは予算確保できないことであるが、当該予算を研究・開発チームではなく、オープンイノベーション推進チームで持っており、プロトタイプ作成へ取り掛かりやすい仕組みとなっている。

<参考情報>

- 村田製作所関係者へのインタビュー結果 （2016年7月実施）
- ニュースイッチ 村田製作所のもう一つの強さ「オープンイノベーション」が価値を生む(2015年9月)  
<http://newswitch.jp/p/2164-2>
- 日本経済新聞「異業種連携で「スマートグラス集積地」へ、鯖江市」(2016年3月)  
<http://www.nikkei.com/article/DGXMZO97279800V10C16A2000001/>
- 日経テクノロジーオンラインスペシャル「異業種を超えた共感を大切にした開発で、ムラタは新しい体験をユーザーに提供する企業へ」  
<http://special.nikkeibp.co.jp/atcl/TEC/15/102800028/>