

国内企業におけるオープンイノベーション推進事例

2. コニカミノルタ

2.1 概要

複合機など、情報機器の製造・販売を主軸にビジネス展開してきたコニカミノルタは、中期計画「TRANSFORM 2016」を掲げ、製造業からソリューション企業への変革を進めている。同社ではオープンイノベーションを通じた新規事業の創出を推進しており、その役割を担う組織として「ビジネスイノベーションセンター（Business Innovation Center: BIC）」がある。この BIC はイノベーションを興すための新組織として世界 5 拠点（東京、シリコンバレー、ロンドン、シンガポール、上海）に同時設立され、教育機関や研究機関、新興企業、投資家など幅広い分野のパートナーと連携し活動している。

2.2 課題・背景

2010 年以降、ペーパーレスが本格化し、世界的にも複写機ビジネスの縮小が起こるのではないかと同業界では警戒感が高まった。コニカミノルタは売り上げの 80%を複写機事業に依存しており、トップを中心に危機感を強めていった。2014 年には山名昌衛氏が社長に就任し、中期経営計画「TRANSFORM 2016」を打ち出し、次世代のコニカミノルタの事業の柱を生み出す活動の 1 つとして、BIC Japan が設立された。「TRANSFORM 2016」では、顧客重視の企業に大きく転換したときの姿を「5 年後に目指す姿」として描き、2016 年度（2017 年 3 月期）までの道筋を示している。同社は経営理念「新しい価値の創造」の下、顧客のことを知り尽くし、その「困りごと」を洞察し、顧客とともに課題を解決することにより、高い付加価値を提供することを目指している。

図表 1 顧客密着型企业への変革



出所:コニカミノルタ

2.3 取り組み

「ビジネスイノベーションセンター（BIC）」設立の背景には、先述した中期経営計画「TRANSFORM 2016」における顧客視点を機軸とした新規事業創出への舵きりと同時に、買収した米ベンチャーとの協業に試行錯誤し

た経験から、外の血を取り込みながら社内の意識変革を行い、グローバルレベルで新たなソリューションを生み出せる仕組みが必要という危機感があったためである。BIC 部門を管轄する執行役員 市村雄二氏は、大手 IT 企業の現地法人の副社長を経験したことで、米国ベンチャーから「折れない心」を学び、自ら楽しさと主体性を持って仕事に取り組むことが本質的エンジンになることを経験した。同氏は、各地域の顧客ニーズを深く理解した新規事業を生み出すという成長戦略の中核を担う組織として、また組織全体の変革を推進するエンジンとして、BIC の設立を提案した。

同氏は、最新テクノロジーの発出拠点である米シリコンバレー、コニカミノルタの顧客基盤が強い欧州でロンドン、社会制度を含めたプラットフォームとしてシンガポール、市場規模で中国上海に日本を加えた 5 拠点での設立を決定し、さらに新しい文化を創るため BIC は所長含めすべて社外の人材で組織することとした。そこで、市村氏が BIC Japan 所長として迎えたのが波木井卓氏である。波木井氏は、自身での起業経験を有するが社内起業家としての事業立ち上げ経験がなかったところに、いいタイミングで話が舞い込んだという。

波木井氏が 2014 年 5 月に就任した際には、市村氏からは売り上げなどの数値的な目標は設定されておらず、「10 人で 20 個のプロジェクトを回す」という使命だけを与えられた。同氏は、まず次世代の事業の柱を創り組織全体に変革をもたらすため、社内にはいないような「尖った人材」を社外より 10 名採用して体制を整えた。当初は手探りの状態であり、様々な部署に問い合わせ社内の状況把握やネットワークを徐々に開拓しながら、1 年を掛けて最初のメンバーの採用に至っている。

コニカミノルタでは、BIC を顧客ニーズをつかむ始点として捉えている。これまで同社の研究開発では、品質向上に注力することで顧客ニーズを把握しきれておらず、その結果どのプロジェクトを打ち止めすべきかの判断基準がなく複数のプロジェクトが社内で乱立・渋滞する状況となっていた。技術シーズを起点とするプロジェクトは研究開発部門が担い、顧客ニーズを起点とするプロジェクトは BIC で担うという棲み分けをしており、顧客ニーズを実現するために必要な技術はオープンイノベーションで積極的に社内外と連携するようにしている。また、顧客ニーズに密着するためにはプロジェクトの担当者自身が顧客視点で考えられることを重視しているため、BIC Japan に採用した 10 名はそれぞれの問題意識からアイデアを事業化できるメンバーを揃えた。

またコニカミノルタではカメラ事業を売却して以来、直接的に消費者に提供するサービスはプラネタリウム事業しかなく、BIC では B to C 向けで新規事業を創出するという目標がある。プロジェクトでは、顧客のニーズ調査を行い、顧客ニーズに密着した試作品の開発からテストマーケティングまでを一貫して行う。テストマーケティングの結果、事業化できると判断された場合は、関連する社内の事業部へ引き渡し、品質や量産体制を作り込むことで事業化を進める。「リーンスタートアップ」の手法で、当初は課題意識を持つメンバーが 1 人体制でプロジェクトを推進するが、事業化の過程で必要なリソースを徐々に拡充する方法をとっている。

現在、設立より 3 年が経過した BIC Japan では 20 件のプロジェクトを運営している。プロジェクト化する選定基準も顧客起点であり、①社会的価値があるか、②持続可能か、③ビジネスプランが成立するかという 3 つのポイントで判断している。以下に主要なプロジェクトを紹介する。

■ プロジェクト事例

(1) 「HANA」

ニオイの見える化プラットフォーム「HANA」プロジェクトは、人工嗅覚でニオイを数値化することによる新たなソリューションを提供することを目的としている。「HANA」は BIC Japan に最初に採用された秋山博氏が推進する。同氏は自らが汗っかきという体質から体臭チェッカーがあればという問題意識・ニーズから同プロジェクトを立ち上げた。ニオイをセンシングする技術は社内にはないため、社外の産学連携での共同研究開発などを通じてニオイチェッカー『Kunkun Body』のプロトタイプ開発および測定結果を確認できるスマートフォンアプリの開発を進めている。

図表 2 HANA の仕組み



出所:コニカミノルタ

また体臭チェックだけではなく、今後消費者の体調管理や外食産業向けの食品の品質管理、工場などの生産現場向けの環境管理用途で活用してもらうことを想定している。

(2) 「MIMI」

また、小山知大氏が進めるのが医療機関向けの外国人患者とのコミュニケーション支援サービス「MIMI」である。観光やビジネスで訪日外国人が急増する中、外国人患者が日本の医療機関を受診する際、通訳などの専門スタッフが不足し、言語の障壁により十分なサービスを受けられない場合が多い。この問題を解決し、医療機関における外国人患者対応を強化するため、来院から支払いまでの業務を一気通貫にサポートできるプラットフォームを目指している。

同プロジェクトでは、外国人患者の来院から退院までの一連のフローを、ICT とタブレット等のデバイスを活用し多言語でサポートするサービス提供にあたり、非営利法人や医療系シンクタンク、ベンチャー企業と連携して

いる。これにより、医療機関の負荷を削減し、併せて様々な国籍の外国人患者に対して均一の医療サービスを提供することが可能になる。

■ BIC Japan の社内変革の役割

先述のとおり、BIC Japan は顧客視点での新規事業創出という役割以外に、社内の変革を推進するという役割も担う。新しいことを始めなくてはならないという危機感は、社内の若手を中心に強く共有されているものの、全社的な意識改革を行いマインドとして浸透させるため、BIC Japan の存在や取り組みを社内に広く周知する目的も兼ねて、デモプロジェクトを実施している。また、社内の人材にも新たな事業アイデアを自ら発想してもらう機会として社内ハッカソンを開催している。社内ハッカソンは 2、3 ヶ月に一度のペースで行うが、毎回会議室が満員になる盛況ぶりを見せている。「未来のオフィス」というテーマで開催した際には、実際に提案されたアイデアを事業化するプロジェクトとして立ち上げており、ハッカソンに参加したチームには継続的にプロジェクトに携わってもらい、発想からデモとしての実装フェーズを体験してもらう良い機会となった。

■ 海外拠点

BIC を世界 5 拠点で設置した背景には、新たな顧客価値を創造するという BIC のミッションを実現するためには、現地の顧客が抱える課題を徹底的に把握するためマーケットに根差している必要がある。各地域において、現地の開発機関やパートナー企業と一体となり、市場のニーズに即したサービスの設計・開発を行っていくことを目指す。体制としては、日本同様、所長以下社外の人材で構成しており、各拠点の地域特性と、その人材の特性、コニカミノルタが実現したいことの「掛け算」を基準として採用している。

各拠点によって実施しているプロジェクトの特徴は異なり、日本は toC 向けに新製品を開発するものづくり系のプロジェクトが多いが、他拠点では、地域の性格を活かしたサービスやセールス、マーケティング色の強いプロジェクトが多い。例えば、ロンドン拠点では、欧州で元々コニカミノルタの複写機事業が強かったことから、既存の顧客基盤を活かしたサービス系のプロジェクトが多い。またシリコンバレーでは、新しいマーケットを創造するようなベンチャー企業への投資や連携をベースとしたプロジェクトが多い。

2.4 成果

コニカミノルタは、市場や顧客の課題を見つけ出し、社会に役立つ課題解決をより迅速に具現化するため、その分野で強みを持つパートナーとの連携や協業によるオープンイノベーションを実践しており、有望なスタートアップの発掘や、連携したビジネス開発の機会探索を目的で、起業やイノベーションをテーマとした欧州最大規模のスタートアップイベント「Pioneers.io」に 2011 年より協賛パートナーとして参加している。上述の「HANA」や「MIMI」は現在プロトタイプ開発中の段階にあるが、2016 年 3 月に開催された「Pioneers Asia」に「HANA」と「MIMI」の参考出展を行っている。

また、BIC Japan の体制強化および海外拠点との連携も進めている。これまでは社外からの人材採用のみだったが、2016 年下期には社内からも人材を公募し、社内外の人材を合わせた 14 名の「ハイブリッド体制」へと移行した。その後、さらにプロジェクトごとに協力してくれる派遣スタッフを追加し、現在全体で 20 名程度となっている。先述のとおり、社内ハッカソンなどを通じて BIC の取り組みも社内に広く周知され、社内での新規事業に対

する関心も高まっており、イントレプレナー人材の育成にも大きく貢献している。

2.5 成功要因

■ 社外からの人材調達

BIC の特徴の一つとして挙げられるのが、社外からの人材採用である。採用にあたっては、人材紹介会社などを利用せずさまざまなネットワークを駆使して募集し、市村氏自らが面談し採用活動を行った。海外拠点においても同様で、例えば、シリコンバレーでは、IT 革新の中心地として技術だけでなくコンシューマー・マーケットにも精通した人材や、欧州では欧州ならではの社会インフラづくりや標準化などの動向に明るい人材など、地域ごとの特性に応じて人材を広く探索・採用している。

■ 徹底した顧客起点「マーケットイン」型発想

コニカミノルタでは山名社長が掲げた「TRANSFORM 2016」を皮切りに、これまでの製造業からソリューション業への変革に取り組んでいる。近年、「モノからコトへ」は製造業における重要なテーマとなっているが、日本の製造業はプロダクトアウト型の発想から抜けきれず、実現している例は少ない。BICは「TRANSFORM 2016」における顧客ニーズを起点とした新たなサービス・事業の創出を体現する組織であり、徹底した「マーケットイン」の発想を実現するため、現地マーケットに BIC 拠点を設置、また明確な課題意識を持つ人材を登用する仕組みを講じている。

<参考情報>

- コニカミノルタ関係者へのヒアリング (2016年12月実施)
- Forbes Japan、「社外人材」が変革エンジン！コニカミノルタの新規事業創造(2016年10月)
<http://forbesjapan.com/articles/detail/13904>
- IT Leaders、「何でも自社で」への執着を断ち切ってこそ改革が成就する コニカミノルタが世界5極に展開するBICの意義(2015年5月)
<http://it.impressbm.co.jp/articles/-/12074>
- コニカミノルタ HP、「オープンイノベーションで新規ビジネスの開発を推進～パイオニアーズ・アジアで参考出展～」(2016年3月)
https://www.konicaminolta.jp/about/release/2016/0322_01_01.html
- ハーバードビジネスレビュー、「“社外のエンジン”でイノベーションを発火し既存組織の改革へつなげる」(2016年9月)
<http://www.dhbr.net/articles/-/4450?page=3>
- ITmedia エグゼクティブ、「意識を変えざるを得ない状態」を作ること意識変革を促しTransformationを実践する(2016年7月)
http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1607/13/news023_2.html