

国内企業におけるオープンイノベーション推進事例

9. 富士ゼロックス

9.1 概要

富士ゼロックスでは、長年研究開発部門において、研究機関や他企業との1対1の外部連携によるオープンイノベーションを推進してきた。一方、最近では一組織との協業に留まらず、「徹底したお客様視点での新たな価値創造」を目指し、顧客やコミュニティを基盤とした共創によるオープンイノベーションの取り組みを強化している。共創の場を設け、お客様との対話・相互理解を深め、一緒に新たな価値、製品・サービスを創っていく試みの他、地元の産業間のネットワーク構築をプロデュースし、地方創生を伴う地域のイノベーション活性化にも取り組んでいる。

9.2 課題・背景

同社においてお客様からのニーズは、従来、営業担当者がお客様と接点を持つ中で把握し、それを技術者へ伝達し、複写機等への設計・開発に反映して製品化に繋げるという流れを取っていた。しかし、従来の方法では、急激に変化する事業環境と、多様化する顧客の期待やニーズに迅速に対応できなくなってきた。そこで、2010年5月、研究開発拠点に研究・開発者自身がお客様のニーズを直接聞く場として「お客様共創ラボラトリー」を設立し、お客様と多様な部門の技術者を交えて、共に課題解決に向けて議論することで開発のスピードを上げていく試みを開始した。

また、2012年に創立50周年を迎えるにあたり、同社は2010年3月に横浜みなとみらい地区に富士ゼロックス R&D スクエアを開設し、研究開発拠点を集約させた。「お客様共創ラボラトリー」も同拠点に設置されており、このことが、オープンイノベーションの活動が加速することに繋がっている。拠点のコンセプトは「あつまる・ぶつかる・うまれる」であり、社外の研究組織との1対1の協業をベースにした活動から、より多様でオープンな協業関係の構築へと活動がシフトした。共創をコンセプトとしたオープンイノベーション2.0へ移行する中で、社外に富士ゼロックスが複写機だけではないということを周知するきっかけにもなっている。

9.3 取り組み

富士ゼロックスにおけるオープンイノベーションの取り組みは、「お客様共創ラボラトリー」を基盤とした顧客およびパートナーとの共創による新たな価値創造や社会的課題解決に繋がるソリューションや新たな製品化に向けた提案が中心となっている。「お客様共創ラボラトリー」では、同社が社内の経営課題解決に取り組んだ実践事例と関連技術を紹介し、それを基に、お客様・企業パートナー・大学・研究機関、官公庁・自治体などと議論することで、世の中の経営課題、潜在するニーズや将来の社会課題を明らかにし、新しい価値創造の種を見出す取り組みを進めている。主な取り組みを以下に示す。

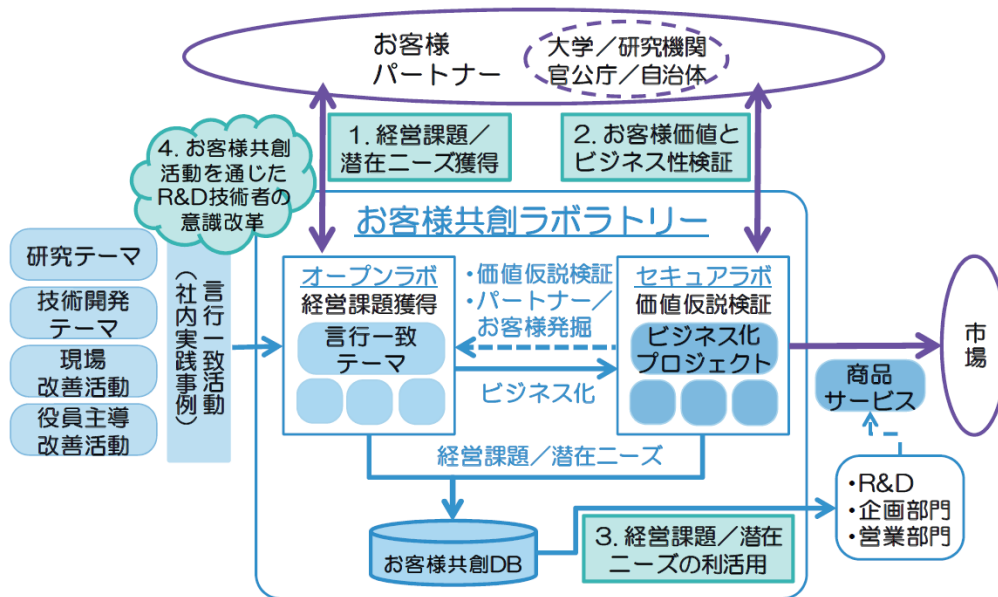
■ お客様共創ラボラトリー

お客様共創ラボラトリーは、お客様視点での新たな価値創造を、お客様やパートナーと共に目指す場として活用されており、次の2つのサイトから構成されている。

図表 1 お客様共創ラボラトリー

名称	取り組み内容
オープンラボラトリー	<p>「課題」を明らかにし、価値創造の種を見出す場</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 富士ゼロックスでの実践事例と技術の紹介（他社技術の事例も今後紹介予定） ● まだ気づいていないお客様の課題についてのディスカッション ● 明らかになった課題から新たな価値創造の種の検討
セキュアラボラトリー	<p>「課題」を深堀し、解決するための場</p> <ul style="list-style-type: none"> ● お客様のありたい姿を理解し、そこに向かうステップを共にデザインし、新たな価値創造の芽に育てる ● ステップ実践の結果を検証し、次の価値創造のサイクルに繋げる

図表 2 新しいお客様価値創造プロセスに基づいたビジネス創出

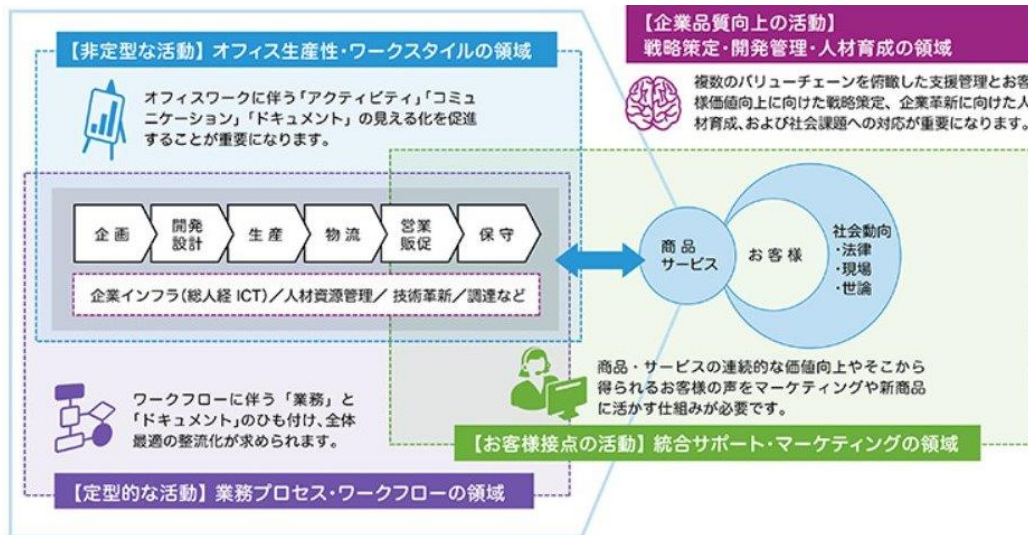


出所: 富士ゼロックス

取り組む課題の領域は、人間と情報の快適な関係（環境）づくりのためのドキュメントとコミュニケーサーサービスとコミュニケーションを軸に、次の 4 つの企業活動を重ね合わせて新たな価値創造を提供する。特定の製品の開発にとどまらず、お客様の業務課題や経営課題、ひいては社会問題の解決に繋がるようなテーマに至るまで、広く対象としている。

図表3 4領域からの顧客への経営課題アプローチ

◇ 定型的な活動	業務プロセス・ワークフローの領域
◇ 非定型的な活動	オフィス生産性・ワークスタイルの領域
◇ お客様接点の活動	統合サポート・マーケティングの領域
◇ 企業品質向上の活動	戦略策定・開発管理・人材育成の領域

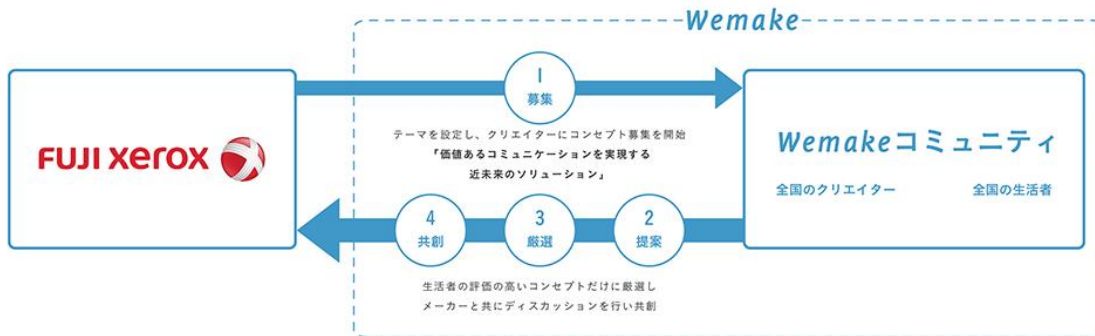


出所：富士ゼロックス

■ 共創ものづくりプラットフォーム「Wemake」を利用したアイデア公募

ベンチャー企業によって開発されたウェブコミュニティ「Wemake」を活用し、エンドユーザーから広くアイデアを公募し、共に創りあげるプロジェクトを実施。公募したアイデアやその審査結果は公開する。優秀なアイデアに対しては表彰し、応募者とともに事業化を検討していくプロジェクトである。当該ベンチャー企業とは、プロジェクトの中心者が参加する非業務の取り組み組織での活動がヒントとなり、連携に繋がった。この組織はさまざまな部署の社員が参加しており、過去にハッカソンの開催をするなどして、自主的に非業務の活動を実践して価値を見出すという土壌が社内でも育っていた。

図表 4 共創ものづくりプラットフォーム「Wemake」



出所: 富士ゼロックス

富士ゼロックスは、コピー機や複合機のメーカーであるが、その枠にとらわれず「価値あるコミュニケーション」を提供するソリューションビジネスを創り上げることが狙っている。プロジェクトを実施するにあたっては、公開審査することで情報が競合他社へも開示されてしまうことに対して、社内から反発もあった。競合への情報開示リスクはあるものの、中途半端なオープン化では新しい価値は見えてこないとし、変わるために必要な挑戦としてこのプロジェクトに挑むこととなった。

また、自社での発売に限定すると視野が狭くなり良いものが創れないとの考えから、サービスのシナジーを考慮して他社での販売もよしとしている。実際、このプロジェクトから生まれたアイデアは、これまで商品化に向けて複数の大企業に採用されている。

9.4 成果

■ 「お客様共創ラボラトリー」における成果

同社では、R&D スクエアにおける「お客様共創ラボラトリー」活動を通じて、商品・機器（モノ）の提供から、顧客の課題解決（コト）、多様に変化する顧客の要求への素早い対応を目指している。R&D スクエアにおける具体的な取り組みや実践事例として、「オープンラボ」、「セキユアラボ」がある。「オープンラボ」は「課題」を明らかにし、価値創造の種を見出す場、「セキユアラボ」は「課題」を深堀し、解決のための場として利用されている。

「オープンラボ」の来訪者は右肩上がりであり、2014 年には 6,000 人以上、お客様コラボ件数も 100 件以上となっている。お客様コラボ業種別比率をみると、製造業が 40%と最も大きく、次いでサービス業、教育が 15%を占めている。

図表5 「オープンラボ」と「セキュアラボ」



出所：富士ゼロックス

■ Wemake における成果

Wemake から誕生したのが「ROX」だ。ROXは「価値あるコミュニケーションを実現する近未来のソリューション」をテーマに同社が公募を行った。そのなかで、社外の人も含めた投票で竹中明教氏が提案した ROX が最優秀賞を受賞した。ROX の機能として、偉い人も若手も分け隔てなくコミュニケーションを促すことである。丸顔に大きな丸い目で人を観察し、発言を記録する。静かな人には話題を振り、意見をコロコロと変える上司にはツッコミを入れ、社長の居眠りを一喝する。愛嬌のある動きで雰囲気や和らげ、資料整理も手伝う。

審査過程なども全てオープンにした今回の富士ゼロックスのコンセプト公募は、“究極”のオープンイノベーションと言える。ここには、欲しい商品と一緒に創りたい生活者やクリエイターが参加している。応募者は、アイデアをコミュニティ内で公開し、アイデアを見た人たちは「ここを改良したら？」などの意見を書き込む。やりとりは、フェイスブックなどのように並べて閲覧でき、さらに他の人も意見を書き込んで、アイデアを完成させていく。また、提案者 1 組に 2～3 人の富士ゼロックス社員がメンターとなって支援を行なった。

図表 6 ROX イラスト図



出所: Wemake

■ 産学官連携を核とする価値創造

富士ゼロックスでは、都市型 R&D 拠点のメリットを生かして、近隣の様々な大学や研究機関、公的な産学官連携推進組織、企業を中心的パートナーとして、イノベーションが持続する場の構築を目指した連携をしている。

その一例として、岩手県遠野市と連携した「遠野みらい創りカレッジ」が挙げられる。当カレッジは、遠野市の地域住民と企業や団体、大学生などが連携し、対話や研修等を通じて地域の発展、産業の創出、人材育成等に結び付けることを目的とし、廃校となった中学校の建物を利用し、地元の産業間ネットワーク構築や共創の場をプロデュースすることで、農工サービスの 6 次産業化を促進しようという取り組みである。富士ゼロックスのコミュニケーション技術を活用して、地域の関係者同士の連携を支援し、新しい価値創造を伴う地域資源を活かした事業創出を促すなど、地域性を色濃く反映した未来を共創する地域振興を行っている。

9.5 成功要因

■ トップの理解

オープンイノベーションに対する意識が高くなりつつあり、経営層からもメッセージの発信が増えてきている。当初は、お客様共創ラボラトリーで自社のシーズを広く一般に公開することに対して、社内ではかなりの抵抗感があった。しかし、公開にあたって競合他社を恐れない姿勢を当時の生産技術部門トップが明確に発信したことによって、オープンに舵を切ることができた。

■ 自由闊達な組織風土

かつて資本関係が強かった米国のゼロックスとは、人材交流を盛んに実施していた時期があり、異なる企業文化を持つ技術者間の交流から新たな価値が生まれる実体験を経てきており、オープンイノベーションに繋がる影響となっている。また、富士ゼロックスの理念を核に、自由闊達な組織風土が社内に根付いていることも影響している。

<参考情報>

- 富士ゼロックス関係者へのインタビュー結果（2016年7月実施）
- 富士ゼロックス HP
<http://www.fujixerox.co.jp/company/technical/laboratory/vision.html>
<http://www.fujixerox.co.jp/company/technical/laboratory/>
- 富士ゼロックス サステナビリティレポート 2015 地域のみらいを創る
<http://www.fujixerox.co.jp/company/public/sr2015/highlight/02.html>
- 遠野みらい創りカレッジ HP
<http://tonocollege.org/>
- 共創ものづくりプラットフォーム「Wemake」HP
<https://www.wemake.jp/projects/4>
- ニュースイッチ 富士ゼロックスのオープンイノベーション「プロジェクト A」(2016年6月)
<http://newswitch.jp/p/4994>