

## 海外企業におけるオープンイノベーション推進事例

### 2. Electrolux (エレクトロラックス)

#### 2.1 概要

エレクトロラックス (Electrolux) は、スウェーデンのストックホルムに本社を置き、世界 150 カ国において、白物家電を中心に年間 5,000 万台以上の製品を販売している世界最大級の家電メーカーである。同社ではオープンイノベーションを、社外のイノベーターやアイデアを社内のリソースとつなげることでシナジーを生み出すことと捉え、ビジネスモデルの 1 つと考えているという。この考えに基づき、同社では、研究開発以外の分野、例えばマーケティング、製造、品質管理、調達、総務・人事関連業務に至るまで、会社におけるバリューチェーン上において新しいビジネスの機会を見出すためにオープンイノベーションを活用している。

#### 2.2 課題・背景

同社では、イノベーションの領域を「消費者にとって有意である領域」と定義し、「料理の楽しみ、健康、持続可能な生活」を現在取り組むべきイノベーションの領域として、消費者にとって有意な価値創出のため外部組織や社外のイノベーターとの連携を積極的に推進している。同社のオープンイノベーションの取り組みは、2011 年頃より開始された。オープンイノベーションを新たなビジネス手法として注目した CEO および CTO によりトップダウンの戦略で推し進められ、同社とイノベティブなアイデアを持つ外部ネットワークとの連携を推進する、社内でのスタートアップ的組織であるオープンイノベーション専任チームを発足させた。同チームを率いるリーダーとして、同社の R&D 部門のマネージャーであった Lucia Chierchia 氏をマネージャーに据え、オープンイノベーションによる外部専門家との連携促進や社内の改革にも取り組んでいる。

#### 2.3 取り組み

エレクトロラックスではオープンイノベーションを、社内と社外のネットワークのシナジーを通じたビジネス手法と位置づけ、Targeted challenges と Inspired challenges という 2 つの軸で取り組みを行っている。Targeted challenges は技術開発のロードマップが明確なもので、目標と現実のギャップを埋めるためにオープンイノベーションを活用するものを対象としている。他方、Inspired challenges は自社として求めるものが明確でない課題やテーマに関して、アイデアや答えを探索するためにオープンイノベーションを活用する。

Inspired Challenge では、外部の仲介業者などのサービスを活用し、社外にエレクトロラックスが探索する技術やニーズを公開することで、外部イノベーターとの接点が増えることを期待している。同社では外部ネットワークを使わず自社リソースのみで開発を行うことも可能ではあったが、優れた技術を持つ外部組織が競合と手を組んだ場合のリスクの方が高いと考え、自社と協業することで競合に対する優位性を生み出すという点でもオープンイノベーションの活用を進めている。さらに、ハッカソンなど社内外におけるイベントを実施することで、社内の新たなアイデア創出につながる改革を行うと同時に、外部のアイデアに触れる機会を設けている。

同社におけるオープンイノベーションの主な取り組みを、図表 1 に示す。

図表 1 エレクトラックスのオープンイノベーションにおける主な取り組み

概要	内容
仲介業者を活用したアイデア・技術の募集	SkispoLabs や Expernova、ナインシグマなど複数のオープンイノベーションにおける仲介業者のプラットフォームを通じ、自社の課題を公開し、ソリューションとなる技術やアイデアを公募
ハッカソンの開催	産業デザイナー、消費者サービスの専門家、事業開発者など幅広い業界・業種から人材を募り、2016 年同社初のハッカソンを実施
Electorlux Ideas Lab	消費者のニーズや趣向、アイデアを認識することを目的に、世界中の消費者より創造力豊かな新たなアイデアを募るオンライン・コンペティションを開催
iJam	2012 年に開始した社内向けの取り組みで、全社員を対象に特定テーマに関して 72 時間内に新たなアイデアをつくるブレインストーミング・セッション。事業部を超えた連携強化を促進する目的もある
銀行・ベンチャーキャピタルとの連携	銀行やベンチャーキャピタルなどと提携することで新技術や新事業の発掘に取り組む

出所： エレクトラックスHPから作成

また、同社では様々な外部組織と組むため、各組織のニーズに応じて多岐に渡る選択肢から提携・協業の可能性を模索できるよう、協業方法も複数用意している。主には、①特許の取得またはライセンス契約、②共同研究、③ブランドのライセンス契約、④部品の購入契約、⑤OEM 契約、⑥その他のパートナーシップ連携である。

#### ■ 仲介業者を活用した外部からのアイデア・技術公募

例えば SkispoLabs 上では、自動運転や省エネ、社内スキルのマトリックス化などエレクトラックスがアイデアを募集する多種多様なテーマ・領域を公開しており、一方で各領域に共通した新しい価値を創造できるソリューションを「Open Innovation Guidelines」として定義し、適切な協業先からの提案を募集している。「Open Innovation Guidelines」において、新たな価値として想定しているのは下記の 6 つのタイプである。

1. 製品のデザインを向上させ、コストを低減する新技術
2. 製品の差別化を推進する新技術
3. 顧客満足を創出する新たな製品やサービスのコンセプト
4. 完成品や工程に組み込むことのできる新たな部品・コンポーネント
5. 製造領域で新たな付加価値創造を可能とする手法
6. 業務プロセス改善を可能とする手法

さらに、オープンイノベーションの取り組みの中で提案を受けたアイデアを適切に評価し、社内との連携を促すため、同社ではアイデアを 3 つのカテゴリーに分類している。1 つ目は PACS (製品、アクセサリ、消費財、

サービス)であり、直接的に同社の顧客に価値を提供できるものである。2 つ目は、「Enabler」と呼んでおり、直接的な製品アイデアはないが、例えば同社の工場現場に導入可能な特徴がある要素である(製品の長寿命化に貢献できるコーティング技術など)。そして、3 つ目は「Synergy」と呼び、技術ではないが、会社全体をアセットとして提案してくるものである。これは、各社の知見・経験や販売チャンネルというような技術以外の観点でエレクトロラックスとシナジーを生み出せるものである。

### ■ ハッカソンの開催

2016年6月にストックホルムで開催された同社の新たな取り組みである。異なる経験やスキルを有する様々な業界のリーダーや専門家を招き、「料理の楽しみ、健康、持続可能な生活」の領域において24-48時間でアイデア創出を行う。多数の応募者がいる中、最終的に30人が選出され、同領域において最高の顧客体験を生み出すための議論が行われた。今後、このハッカソンの議論内容をプロトタイプ開発につなげるために継続的な活動を行っていくという。

### ■ Electrolux Ideas Lab

元々は、「Electrolux Design Lab」という同社がデザイン専攻の学生を対象として実施しているデザインコンテストが起点となっており、Ideas Labでは消費者を対象としたオンライン上で実施されるビジネスコンテストとなっている。同社が提示する課題テーマに関して、18歳以上であれば誰でも参加することができ、消費者の意見やアイデアを積極的に取り込もうとする姿勢が表れている。また、Design Labを通じては、未来の製品デザインのアイデアを募集するだけでなく、最終選考に選出された学生を同社が雇用するなど、イノベーション人材の獲得にも寄与している。

## 2.4 成果

エレクトロラックスにおけるオープンイノベーションの取り組みを通して実現された、主な活動の成果を以下に記載する。

### ■ Electrolux Ideas Lab

2016年8月に開催されたコンテストでは、世界27カ国からプレゼンテーションを募り、約4万人が投票するなど大規模に展開された。審査員投票によりスーパーで食材をスキャンしレシピを作成するスマートウォッチが事業化の権利を獲得しており、今後同社と連携した製品化が期待される。

### ■ iJams の他社への拡散

2012年より開始された社内でのアイデア創出の取り組みであるiJamsでは、これまで同社の社員2万8,000人が参加し、約7,000もの新たな製品アイデアが提案された。2016年においては、「いかに持続的に、消費者が食物をより健康的においしく味わえるか」をテーマに約9,000人の社員が参加した。72時間の社内イントラネットを活用したアイデア考案から、社内クラウドを活用した投票を経て、最終的には経営層による議論の結果、3つのアイデアが優秀賞として選出された。同社の取り組みは社外からも高く評価されており、スウェーデンの投資会社Axel Johnsonでの導入支援にも貢献している。当初社員2万3,000人のうち参加者300人、提

案アイデア 100 件を目標としていたが、想定を大きく上回り 1,200 人以上の社員より 900 件のアイデアが寄せられた。

#### ■ 他企業の買収

長期的なワインキャビネット需要の増加を見込み、2016 年 6 月に、アジア太平洋地域で気候調節ワインキャビネットを提供する Vintec を買収しており、今後の同社の同地域における事業展開の加速を目指している。また、2017 年 2 月には Bluetooth/WiFi 機能が内蔵された第 2 世代の低温調理ヒーターなどのスマート調理器具を開発する Anova を 2 億 5000 万ドルで買収している。スマート家電はまさにエレクトロラックスが得意とし、かつ今後さらに成長を狙う領域でもあり、ベンチャー企業が有する技術と同社のリソースを連携させることで新たな事業開発につなげる。

### 2.5 成功要因

#### ■ 技術、ビジネス双方の知識を持つ担当の配置

同社では、R&D 出身の Lucia Chierchia 氏をマネージャーに据えてオープンイノベーションの取り組みを管掌している。同氏が担当分野の研究開発のみではなく、マーケティングやファイナンスの知識も有していることから、多面的な視点からオープンイノベーションの活動を実施することを可能としている。ヨーロッパ企業一般に共通する部分でもあるが、研究開発担当マネージャーは技術サイドだけではなく、マーケティングやファイナンスに対する知識も必要とされており、トータルでプロジェクトをマネジメントする能力を求められている点に日本の研究開発担当との違いがある。同社では、技術およびビジネスの両面の知識を持っているハイブリッド人材をオープンイノベーション担当に配置することがオープンイノベーション活動において重要とされる。

#### ■ 担当者の地道な活動と啓発啓蒙

オープンイノベーションの促進においては、社内メンバーのマインドセットも重要な要素となる。この点、Lucia Chierchia 氏はこれまで、オープンイノベーションを活用する同僚を自分の顧客として考え、これらの同僚の活動を支援し、価値を感じてもらえることを目標として取り組みを行ってきたという。また、オープンイノベーションを会社に根付かせる取り組みの一つとして、同社ではオープンイノベーション・アンバサダーを設置して社内の啓蒙活動を実施しているという。

#### ■ 社内のイノベーションプロセスへの連携

同社では、前出のとおり、発見または提案を受けたアイデアを、専門家の意見も踏まえて、オープンイノベーション・チームが社内のどのプロセスと連携させるべきか検討し、評議会を通じて最終的に連携体制を決定している。社外のアイデアを社内適切に活用できるようにオープンイノベーション・チームが企画・調整を行っており、外部のアイデアを取り込むオープンイノベーションを推進する上で重要な役割を担っている。

<参考情報>

- エレクトロラックス関係者へのヒアリング（2016年5月実施）
- エレクトロラックス HP  
<http://www.electroluxgroup.com/en/tedx-talk-how-electrolux-uses-open-innovation-to-cooperate-with-innovators-21637/>  
<http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-crowdsources-ideas-on-sustainable-food-22480/>  
<http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-acquires-wine-cabinet-company-in-asia-pacific-22613/>  
<http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-ideas-lab-winner-watch-what-you-eat-23074/>  
<http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-to-acquire-leading-water-heater-company-in-south-africa-23037/>  
<http://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-hosts-first-ever-hackathon-22584/>
- TechCrunch、「エレクトロラックスが Kickstarter のスター、低温調理デバイスの Anova を 2.5 億ドルで買収」(2017年2月)  
<http://jp.techcrunch.com/2017/02/07/20170206anova-electrolux/>
- SkispoLabs HP  
<https://electrolux.skipsolabs.com/>
- Electrolux Design Lab  
<http://electroluxdesignlab.com/2015/about/>