

海外企業におけるオープンイノベーション推進事例

8. MeadWestVaco（ミードウェストベコ：現ウェストロック）

8.1 概要

ミードウェストベコ(MeadWestvaco: MWV)は、米国を代表する包装材メーカー大手であり、2010年頃より世界的にもオープンイノベーションの好事例として位置付けられるP&Gなどの先進企業の取り組みを参考に、オープンイノベーションの活動を開始した。オープンイノベーションのためのオンライン・プラットフォームを構築した他、事業部の目的に応じて大学との共同研究やベンチャー企業・起業家との連携など幅広い外部連携を通して、パッケージングにおける新たなイノベーション創出に取り組んでいる。

8.2 課題・背景

ミードウェストベコでは、P&Gでオープンイノベーションの取り組みに従事したAlex Cedeno氏をグローバル・イノベーションの副社長に、Paul France氏をオープンイノベーションの部長の役職に就任させ、2010年初期より本格的に同社におけるオープンイノベーションの取り組みを開始した。2010年頃はちょうどP&Gにおける取り組みが広く認知されるようになった時期であり、両氏のP&Gで培ったオープンイノベーションに対する知見や考え方を基盤に、同社での取り組みが推し進められていった。同年4月頃にはオープンイノベーション専任のチームを設置し、11月には外部との連携促進を目的としたポータルサイト「MWV Exchange」を立ち上げている。

Paul France氏によると、オープンイノベーションに関して業界・企業によって適した導入フェーズが存在し、当該企業が最も得意とする研究開発のフェーズにおいてオープンイノベーションを実践すべきという考え方がある。ミードウェストベコの場合、スケールアップを得意とする同社の特徴から、製品化まで3~5年の技術をオープンイノベーションのターゲットに絞ることで、オープンイノベーションによる成果が出始めたという。また、同社では、「なぜオープンイノベーションをするのか(=why)」という目的を徹底的に追求し、社内外で共通の認識を持たせるためのコミュニケーションを推進のポイントに置いてきたという。

8.3 取り組み

まず活動を推進する上でのミードウェストベコにおけるオープンイノベーションの考え方として、同社ではイノベーションを「何がしたいか」と「何が可能か」の2つの円の重なりと定義し、オープンイノベーションはこの両円が開かれた状態で、外部からは同社の「何がしたいか」に対してアイデアやソリューションが入ってくる、また「何が可能か」という内部で保有する技術やノウハウが外部へ提供される状態と捉えている。この考え方に基づき、同社ではオープンイノベーションを進めるにあたり、各事業部が何を求めているのか(=wants)を明確に把握した上で、外部にソリューションとなる技術を探索することを重視している。

■ オープンイノベーション専任チームの設置

Paul France氏が部長となり率い、社内外をつなぐパイプ役であり、外部組織の関係構築を管理するマネージャーを数名任命している(2011年秋時点では5人)。マネージャーは社内の複数の事業部を担当し、各事

業部が直面する課題や社外に求めるニーズ(wants)を把握する役割を担う。活動を開始した当初は、とにかく最新の技術や外部連携先の探索に駆け回っていたが、まず同社が会社として何を求めるのか、また各事業部が何を求めているのか、社内のニーズを的確に把握しない限り、有望な技術や企業を見付けられた場合でもオープンイノベーションにはつながらないことを認識した。そのため、社内の事業部と連携してニーズや課題を抽出、目指す方向性を明確にした上で、外部探索を始める逆のアプローチをとるようになった。

同チームが担う機能を、同社では「Want, Find, Get, Manage」という 4 つのステップに区分している。(1)Want は、先述のとおり、社内で何を実現したいか、外部に何を求めるのか把握すること、(2)Find は、(1)のwantsに基づいてソリューションや協業先となり得る技術や組織などの外部リソースを探索すること、(3)Get は、技術の獲得やライセンスによる取引の成立を表す。さらに、(4)Manage は、連携先との強固な信頼関係を構築し、適切な事業部へと橋渡しする。ここまでを同チームの役割とし、オープンイノベーションを実際に進める過程では下記のコミュニケーションを必ずとることを重視している。

❖ オープンイノベーションの取り組みにおけるコミュニケーション

オープンイノベーションの活動を進める際に、以下のような順序で社内外におけるコミュニケーションを行うことで、全社において共通の認識の下、効率的に外部との連携を進めることができる。

1. 「なぜオープンイノベーションが必要か」(=Why)

何故その事業を加速させたいのか、何故そのパートナーと連携したいのか、目的を明確化する。(例:協業先の技術を取り込んだ場合、高品質かつ低コストで製品化が可能だけでなく、早期に目標達成できるなど)

2. 「どのようにオープンイノベーションを行うか」(=How)

どのようなプロセスややり方でオープンイノベーションを行うか、その手法を検討する。外部に向けてシンプルにオープンイノベーションの手法を説明する際には、先述した「Want, Find, Get, Manage」の 4 つのステップによるフレームワークを活用する。

3. 「何を行うか」(=What)

ライセンスや共同研究など協業の方法について伝えるといった内容が相当し、最も具体的な議論がなされる。

■ オープンイノベーションにおいて有力なパートナー組織

同社では、オープンイノベーションのパートナーとして有力な組織として、①ベンチャー企業、②サプライヤー、③競合の競合に当たる企業をあげる。①に関しては、大学における技術研究が製品化まで 5~8 年掛かるのに対し、数年で事業化・製品化の可能性のある既に技術に投資が実施されている、または事業のスケールアップが図られているベンチャー企業は有力な連携先である。ベンチャー企業の選定に際しては、事業化までのタイムラインを重要な項目として考慮している。また、②について、同社ではサプライヤーと良好な関係を築き、SRM(Supplier Relationship Management)と呼ぶ活動を通してイノベーションの実現につなげる取り組みを行っているという。例えば、化学メーカー大手の BASF とは、同社の豊富な研究開発におけるリソースを自社の課題解決に積極的に活用できないか考えている。

さらに、③に関して、通常直接的な競合他社とは技術などの共有は行いたくないと考えるが、同じ市場で闘わない「競合の競合」であれば、相互利益が成り立つ場合も多く、技術に関する積極的なやり取りが可能となり、オープンイノベーションの取り組みは実現しやすいケースがある。

■ 「MWV Exchange」ポータルサイトの立ち上げ

2010年11月、イノベーションマネジメントプラットフォームを提供する英企業 inno360 と提携し、既存の取引先だけでなくサプライヤーや顧客、大学や企業など外部組織と幅広くつながり、新たなアイデアと協業するため、ポータルサイト「MWV Exchange」を開発することを発表した。同サイトでは、先述したマネージャーが特定した各事業部におけるニーズや課題を提示しており、サプライヤーや大学などの外部機関がオープンにアイデアを公募できるようになっている。

同社では、主にある領域やテーマに関してキーパーソンとなる人物の特定とコネクションづくりに同サイトを活用する一方、自社のニーズや研究テーマを広く公開したくない場合や幅広く外部組織とのネットワークを構築したい場合には、個別の技術仲介業者を活用するという棲み分けを行っている。

■ オープンイノベーションの成果について

オープンイノベーションの成果に関しては、取引の成立（技術の獲得およびライセンス）をもってオープンイノベーションの成功と定義しており、成果目標を重要と認識しているという。協業先となり得る外部組織の探索・発掘だけで満足するのであれば、展示会などで100社以上を見つけることも可能であるが、実際に受託研究やライセンス、ロイヤリティの交渉などの成立まで持っていけるかが重要であると考えている。また、同社では研究開発および事業化・製品化における時間の短縮もオープンイノベーションの成功の1つと捉える。このように、オープンイノベーションおよびオープンイノベーションによる成功の定義を明確にしつつ、手法については、研究開発から協業・買収まで広く捉えてイノベーションの実現に取り組んでいる。

8.4 成果

ミードウェストベークコにおけるオープンイノベーションの取り組みを通じた主な成果を以下に記載する。

■ 買収による新領域への展開

2012年1月、ディスペンサー・クロージャーの設計・製造会社で有力な技術を有する Polytop を買収した。同社の買収により、同社の技術を獲得できるだけでなく、新たな領域での顧客開拓や事業にも展開できるとしている。その他にも、2008年7月には、インドの合弁先である Bilcare と医療品包装材企業の International Labs を買収し、医療品分野の包装材市場のサービス拡大につなげている。このように、ミードウェストベークコでは合弁および買収などの手法を柔軟に採用することで、自社の事業である、包装材の領域および関連領域への事業展開を加速させた。

■ 協業による研究開発および事業化の時間短縮

前述のとおり、同社では外部組織と協業することで、研究開発に要する時間を削減できた事例もオープンイノ

バージョンの成果と捉えている。その一事例として、日本の調味料メーカーとの協業例では、同社が検討中であつた製造装置や素材の選定などに関して日本企業側が既に済ませており、製造装置も所有していた。このケースでは、日本メーカーと協業し、彼らが保有するノウハウやアセットを活用することで、ミードウェストバーコは設計のプロセスに専念することができ、パッケージ開発の時間を節約することができたという。

また、韓国の企業と協業し、他国市場への製品導入に取り組んだケースでは、既に同企業が製品化自体を実現していたことから、他国での導入に必要な要素の開発のみを行うことで製品導入の実現を可能とし、事業化の時間短縮を図ることができたという。

8.5 成功要因

■ トップのコミットメント

ミードウェストバーコがオープンイノベーションの取り組みを推進するにあたり、CEOを始めとする同社トップのコミットメントは欠かせなかったという。包装材業界は保守的でクローズドな業界であり、会社のトップがホームページ上などで積極的に同社がオープンイノベーションを推進するメッセージを発信することで社外の関心を引くことができた。また、「MWV Exchange」のようなサイトで自社のニーズや課題を公開するにも、トップの理解があつてこそ実現できたことである。

■ 適切な人材配置とチーム編成

オープンイノベーションを成功に導くには、そのプロセスよりも担当者が重要と考えており、オープンイノベーション活動に携わる人材の配置を重視している。オープンイノベーションの活動は、社内の活動が始点となるため、社内の勝手がわからない人材よりも、同社の歴史やネットワークに精通した人材が適切と考えている。また、オープンイノベーションは小さいチームから始めた方が有効であると認識している。何故なら、大所帯で始めた場合、活動に注目が集まりすぎた結果、成果への要求が不必要に高まることがあるためである。よって、最初は20人以下のチームを編成し、社内の事業部とネットワークを有する人材を担当に配置することで、迅速に社内外で動ける体制をとっていることが成功要因の一つとしてあげられる。

■ 取引の成立に至るまでの重要ポイントの明確化

同社では、オープンイノベーションへ取り組むチームが有力な組織を見つけた際、4つのポイントで判断するようにインストラクションしているという。同社では、下記4つの点を見極めた上で事業化の選択肢から、実際の取引を実行する価値があるかどうかを判断している。全て満たしているようであれば成功確立が高まると理解されている。

1. パラダイムシフト

通常同額の投資でより多くの利益を出すことができれば、それは相対的に安い技術であるという判断になる。新しい技術はより多くの利益を生み、それをパラダイムシフトと呼んでいる。同社では技術獲得に際して、より大きな利益につながる技術を導入すべきだという考えを伝えている。

2. スケール

量産が可能かどうか、技術・製品のスケール可能性を重視している。同社では当然世界規模に大

量生産が求められるため、技術の導入時点でスケールという観点を考慮すべきとしている。

3. パイプライン

今後、何世代も見通せる技術であるか、というポイントである。単発ではなく、将来を通じて価値を提供できる技術かどうかという観点をパイプラインと呼んでいる。

4. 特許

特許は競争優位性をもたらすと考えている。競争優位性や商品ブランドを多数保有していることが望ましいことに加え、これらの特許はきちんと保護されている必要がある。

<参考情報>

- ミードウェストベコ関係者へのヒアリング（2016年4月実施）
- Business Wire、「MWV Leverages New MWV Exchange Open Innovation Portal in its Packaging Development Process」(2010年11月)
<http://www.businesswire.com/news/home/20101123005236/en/MWV-Leverages-MWV-Exchange-Open-Innovation-Portal>
- TechConnect News、「Interview with Paul France, Vice President-Open Innovation, MeadWestvaco」(2012年5月)
<http://www.techconnect.org/news/entry.html?id=19>
- ノースカロライナ州立大学、CIMS News Letter、「MWV Takes the Open Innovation Journey」(2011年10月)
https://cims.ncsu.edu/cims_newsletter/fall-2011/mwv-takes-open-innovation-journey/
- ARGYLE JOURNAL、2011 Leadership In Innovation R&D パネルにおいて(2011年6月)
<http://www.argylejournal.com/chief-financial-officer/panel-discussion-open-innovation-external-innovation-rd-and-innovation-strategies-of-the-future/>
- ナインシグマ、「第8回オープンイノベーション・フォーラム資料」
<https://ninesigma.co.jp/oi-forum/pdf/oi-forum008.pdf>
- Paper Age、「MeadWestvaco Acquires Polytop Corp」(2012年1月)
http://www.paperage.com/2012news/01_04_2012meadwestvaco_polytop.html