

海外企業におけるオープンイノベーション推進事例

9. Mondelez（モンデリーズ）

9.1 概要

オレオやリッツなどの製菓ブランドを有する米食品・飲料メーカー大手のモンデリーズでは、「より健康な菓子製品を、より早く市場に創出する」という同社の目標を実現するため、オープンイノベーションを目標達成の一手段と捉え、大学・研究機関との共同研究やオンライン・プラットフォームを活用した外部からのアイデア募集などの取り組みを行っている。活動促進のため、同社では小規模の専任チームを設け、オープンイノベーションの専門ツールを開発・活用することで徹底した社内教育やワークエスチョンを通じた外部活用の検討を社内に浸透させている。

9.2 課題・背景

モンデリーズは食品業界においても最多の特許を保有する企業だが、その大半が使用済である状況下で、目まぐるしく変化する顧客の嗜好ニーズに応え、厳しい同業他社との競争で優位に立つためには、製品の開発期間の短縮と新たな開発製品における差別化が求められた。しかし、双方を実現するには自社の能力を超える高い目標設定が必要であり、その結果同目標を達成するためには必然的に内部リソースだけでなく外部リソースと協業するオープンイノベーションに取り組まざるを得なかった。

とはいえ、同社でもオープンイノベーションの取り組みを開始した10年程前は、革新的な技術や新たなビジネス手法を外部に求め積極的な探索活動を行っていたが、自社のオープンイノベーションを通じて達成すべき目標や解決すべき戦略的な課題が明確ではなかったことから具体的な成果には結び付かなかった。そこで、今後目指すべきモンデリーズの姿として、単なる製菓企業ではなく、健康とウェルネスを実現する世界的な消費財メーカーに据え、同社が取り組むべき優先課題として減塩、飽和脂肪の低減、天然由来の色素やフレーバーへの代替などを特定した。このようにモンデリーズでは、経営陣を中心に、まず何を実現したいか(=What)を明確化し、それぞれの戦略的課題において最良の連携手法を模索するアプローチに転換したことを契機に、優先度や社会的インパクトが高いと認識される取り組みには予算もつきやすく、オープンイノベーションの活動がより円滑に進められるようになった。

9.3 取り組み

モンデリーズでは、オープンイノベーションを「自社単独では商業化できないアイデアを、Win-Winの関係に基づき相互に利益を享受するパートナーシップ」と定義し、既存取引先とのこれまでの調達関係とは異なり、協業先間のシナジーにより新たな社会的価値を創出する取り組みと位置付ける。この定義は、同社において全社的に共有されているだけでなく、社外に向けても発信している。

■ オープンイノベーション・コアチームとコミュニティの形成

同社では、オープンイノベーションの活動を社内に広く浸透させるため、活動の中核組織となるコアチームを形成している。リーンスタートアップ方式で、コアチームは4~5人の少数精鋭で組織され、オープンイノベ

ションのツールを開発し、その活用方法を社内向けに教育する役割を担う。うちシンガポールと米国を拠点に活動する 2 名については、アライアンス・マネージャーに任命しており、国内外の幅広い外部組織との協業関係の構築、技術の目利き、協業プロセスのマネジメントを管轄する役割を担っている。

コアチーム以外に、30 人規模のオープンイノベーションのコミュニティも構築しており、月例で最近の有かなオープンイノベーションの事例共有および議論の場を設けている。このコミュニティに従事する人材は、新しいプロジェクトが開始する際などのステージゲートにおいて、プロジェクトリーダーにオープンイノベーションのツールを活用し外部活用の検討を促すワークエスションという質問を投げかける重要な役割を果たしている。「ワークエスションに十分に回答できない限り、プロジェクトの内容を議論させない」という方針を徹底しており、このため同社のプロジェクトリーダーは普段から外部リソースの活用を最初に意識する習慣が根付いている。

■ オープンイノベーションのツール

実際にオープンイノベーションを実施するにあたり、先述のとおり同社では課題に応じてツールを使い分けている。例えば、機密性が低く、世界中から幅広くアイデアを公募する場合には、ナインシングマのオンラインプラットフォーム NineSights などを活用する。NineSights に公開されているテーマの参考例を以下に記載する。

図表 1 モンデリーズの外部協業先およびアイデア公募のテーマ

| カテゴリ | テーマ | 内容 |
|------------|--------------------------------|---|
| 戦略的ニーズ | 体によい材料を用いた製品の生産 | 製品中の成分について、ナトリウムと飽和脂肪酸の含有量を 2020 年までに 10%減少させる目標に取り組む共同研究パートナーの公募 |
| 業務オペレーション | 万引き防止のオペレーション改善 | 万引きの発生により、大規模小売店では Tindent ガムが棚へ置かれなくなり、機会損失が発生。問題解決のため、万引き防止に対するオペレーションアイデアを募集 |
| アウトライセンシング | 共同開発を行った、再封可能なパッケージのアウトライセンシング | 消費者の使用感、製造工程において従来品に対して優れた特徴を持つ再封可能パッケージのライセンシング先を募集 |

出所： NineSights モンデリーズページ情報から作成

一方、新事業創出など競合他社に非公開としたいテーマについては、個別に外部連携先を探索する仲介業者に依頼する。同社では、どのような目的・課題に対してどのオープンイノベーションのツールを用いるのが最適かをまとめた表を作成している。外部パートナー先としては、大学や研究所、ベンチャー企業、非政府組織など多岐にわたる。

9.4 成果

モンデリーズのオープンイノベーションの活動を通じた主な成果を以下に記載する。

■ 独ボッシュとの協業によるコーヒー事業の展開

モンデリーズが 49%の株式を保有する Tassimo System は、同社の Kenco というコーヒーの原料技術およびブランドと、独メーカー大手ボッシュのコーヒーメーカーの製造技術との連携で実現した事例である。ボッ

シュと組むことで、既存のパーツや設計技術を適用し、モンデリーズではノウハウのない Kenco に適したコーヒーメーカーの設計・製造およびプラットフォーム構築を短期間に開発できたとする。

■ 米バテル記念研究所との再封可能パッケージの開発

米国の非営利の研究組織であるバテル記念研究所との共同研究で、ジッパーに替わる新たな接着剤を用いた再封可能な製品パッケージの開発に成功した。モンデリーズの新たなパッケージング技術のニーズに同研究所が保有する要素技術が合致した結果だが、バテル研究所のみでは購買価格での販売が不可能であったのを、モンデリーズの事業規模および、同社が直接競合しないシリアルやポテトチップスメーカーに同技術を提供したことで低価格化を実現した。

■ 「Cocoa Life」プログラムへの参画

「Cocoa Life」は、ガーナ、コートジボワール、インドネシア、インド、ドミニカ、ブラジルの国々のカカオ農家向けに、ココアの栽培に関するノウハウやスキルを提供することで後継者の育成、農家の収入向上および生活改善、さらにより良いコミュニティの実現を目指すプログラムである。モンデリーズは傘下に複数のチョコレートブランドを持っており、同プログラムに参画することで、国際的な支援機関や専門機関など多くのパートナーと連携し、途上国のコミュニティの繁栄支援、またチョコレートの製造・販売におけるサプライチェーン全体の持続可能性と安定化に貢献している。モンデリーズは「Cocoa Life」に 4 億ドルの投資も行っており、このような活動も同社ではオープンイノベーションの一環と捉えている。

9.5 成功要因

■ コアチームとコミュニティによる社内教育の徹底

コアチームによるオープンイノベーション・ツールの活用方法の教育、コミュニティメンバーによるパワーケエスションの徹底、さらに 2~3 年ごとに入れ替わるコミュニティ経験者による事業部への知見共有など、同社では様々な方法で、全社員が外部リソースの活用を意識し、その探索・連携手法までノウハウを身に付ける活動を推進してきた。また、別途将来のマネージャー層や有望なリーダー候補者を対象としたトレーニングプログラムも設けており、社内で有力な役職に就くことが期待される人材に対しては早い段階からオープンイノベーションの教育を行っており、多様な機会を設けて社内教育を徹底していることが、全社的な活動の浸透につながっている。

■ インセンティブ制度の整備

オープンイノベーションを推進するためのインセンティブ制度の整備にも力を入れており、新たな特許を生み出した際と同等の賞を、オープンイノベーションによって外部組織の技術や特許のライセンスを実現した担当者やチームにも付与している。年に 1 度、R&D のトップも参加するミーティングにおいて受賞者を表彰することで、自身での技術開発だけではなく、外部の知を有機的に活用することを同等の成果と認識していることを社内を示す重要なメッセージと捉えている。

■ 社内各事業部との連携

前述のとおり、同社ではオープンイノベーションに関して全社的な教育の徹底やインセンティブ制度も導入しているが、いざサプライヤーを始めとした新たな外部組織と協業する際には、信頼できる関係を構築するた

めにも、関連する重要な社内部署とは日頃から緊密な連携体制をとるよう心掛けているという。主な連携先となるR&D部門、サプライチェーンを管轄する調達部門、また特に法務部門に属する知的財産を管轄する部署においては、従来の特許の考え方を転換してもらう必要があり密にコミュニケーションをとることで意識の違いが生じないよう配慮している。

<参考情報>

- モンデリーズ関係者へのヒアリング（2016年2月実施）
- ナインシグマを活用したオープンイノベーション・プラットフォーム
<https://ninesights.ninesigma.com/web/mondelez-international-gallery>
https://ninesights.ninesigma.com/web/mondelez-international-gallery/needs-listing/-/needs-portlet/viewNeed?NeedsPortlet_WAR_NeedPortletsportlet_needId=498
<http://www.packagingdigest.com/adhesives/mondelez-partners-with-Battelle-on-new-packaging-reclosure2150311>
- Cocoa Life
www.cocoalife.org
- Tassimo System
<https://www.tassimodirect.com/>