

2019年4月8日
株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ

新規事業開発等の現場に携わる会社員 334 名の声を調査 人と組織からみた「オープン・イノベーションを成功させる要因」とは？

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ(本社:東京都品川区、代表取締役社長:藤島 敬太郎)組織行動研究所は、従業員規模 300 名以上の企業において、新規事業開発、新技術開発、新商品・サービス開発に、自らの業務として携わっている 22~65 歳の会社員 334 名に「オープン・イノベーションに関する実態調査」を実施し、「オープン・イノベーションの推進状況や成功のポイント」など、調査結果から見える実態について公表しました。詳細は 4 月 8 日に公表した当社 Web サイトの調査レポート

(https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000748/) からもご参照いただけます。

1. 調査背景と結果のポイント

近年、IT などの急速な変化を背景に、多くの日本企業では、オープン・イノベーションの取り組みが加速しています。経済産業省が 2016 年に上場企業に行った調査では、10 年前と比較してオープン・イノベーションが活発化していると回答した企業が全体の 45.1% を占めたことに加え、大企業とベンチャー企業の提携数もここ数年で飛躍的に増えています。*

オープン・イノベーションは、自社の枠組みを超え、異質な人・組織と連携することで新価値創造の質やスピードが高まることが期待されますが、十分な成果を導き出すのは簡単なことではありません。

そこで当社は、オープン・イノベーションを成功させるための阻害要因や促進要因について、**人・組織のマネジメントの側面から理解することが重要だと考え、推進状況に加え、社外連携を順調に推進している群とそうでない群に分けて分析**しました。具体的には、従業員規模 300 名以上の企業において、新規事業開発、新技術開発、新商品・サービス開発といった何らかの新規開発に自らの業務として携わっている 22~65 歳の会社員 334 名に対し、イノベーションの意義、オープン化推進有無の理由を概観した上で、**社外連携を成功させるポイントを、組織デザイン、組織プロセス、組織風土、人材の能力などの側面から分析・考察**しました。

* 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) (2018) . オープンイノベーション白書 第二版

【結果のポイント】

イノベーションの創出数と営業利益成長率に相関関係があることが明らかに

業界水準より高い営業利益成長率を維持できている企業は、業界水準を超えるイノベーションを生み出した回答者群では 71.3% を占め、業界水準と同程度以下の群では 24.9% (業界水準未満の回答群に絞るとわずか 7.4%) となりました。【図表 2】

オープン・イノベーション活動を半数以上が推進

担当する新規開発業務においてオープン化(外部の組織と連携し、その経営資源を活用すること)が推進されているとの回答は 64.4% で、新規開発において社外連携による成果が見られる企業が 3 分の 2、自前主義を貫いている企業は 3 分の 1 ということが明らかになりました。【図表 3】

オープン・イノベーションを成功させる鍵は下記の通り考察された

- ・社外連携の探索活動の観点では... リスクをとった探索活動 外部に開いた組織デザイン
- ・意思決定や人材マネジメントなど組織プロセスの観点では
 - ... 戦略や自社の強みが明確であるから、自社や連携先企業の意味決定のスピードを速めることができる現場に権限を渡しつつ責任は押し付けない
 - 自社のオーナーシップと社内外の対等で自律した関係性により、成功するまでやりぬくことができる「協働や助け合い」「自由裁量」「競争」の風土 の 4 点
- ・担当者が強化すべき行動や能力の観点では... 発想力 論理的に思考・説明する能力 巻き込み力

2. 組織行動研究所のコメント

変化が速く不確実性の高い時代に、組織の境界や慣習の外に出て新しいものを生み出すためには

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 研究員 藤澤理恵



近年、オープン・イノベーションの議論が盛んですが、実際に新規開発の担当者は、何を課題と捉え、オープン化という手法にどのような期待や手ごたえを見出しているのでしょうか。オープン・イノベーションの困難さは、慣習の外に出て新しいものを生み出すことの困難さそのものです。334名の現場社員へのアンケート調査からは、リスクをとった探索活動と外部に開いた組織デザイン、自社の明確な戦略とオーナーシップ、社外との対等なパートナーシップ、担当者が専門・業務外の情報に触れることや社会への関心、やりぬく力の重要性などが見えてきました。新しいものを生み出そうという活動に、本調査が一つの参考になれば幸いです。

オープン・イノベーション促進には人事の積極的な関与が不可欠

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 所長 古野庸一



大企業とベンチャー企業の事業提携が2010年代に急増している背景には、技術の急速な発展や市場の不透明性があると考えられます。大企業が、新しい技術の獲得のために自社ですべてを開発していくよりは、ベンチャー企業と連携する方が効率的になってきている時代です。このような時代においては、人事部門の積極的な関与が不可欠であり、具体的には「事業の理解」「経営幹部への働きかけ」「専門部署の設置」「イノベーターの発掘と採用」「イノベーターを活躍させるための仕組みづくり」「既存組織の見直し」等の動きが必要です。人事がオープン・イノベーションに関する理解を進めることが、これからの企業経営に大きな影響を与えるでしょう。

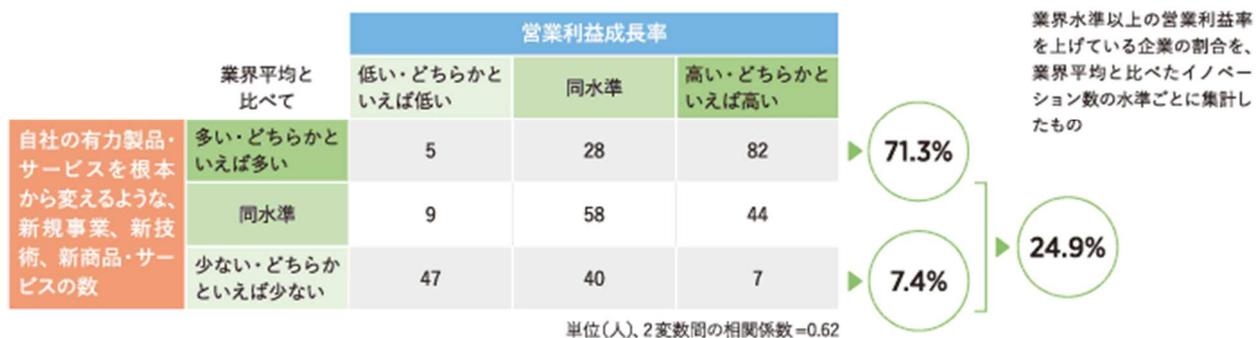
3. 調査結果サマリー

企業の成長とイノベーション

- この10年（あるいは10年以内の創業から今日まで）に、「自社の有力製品・サービスを根本から変えるような、新規事業、新技術、新商品・サービスの数」が、同業他社と比べて多く生まれているとする回答は全体の35.9%でした。
 - 業界水準より高い営業利益成長率を維持できている企業は、業界水準を超えるイノベーションを生み出してきた回答者群では71.3%を占めるのに対し、業界水準と同程度以下の群では24.9%、業界水準未満の回答群に絞るとわずか7.4%にまで落ち込みました。
- イノベーションの創出数と営業利益成長率の相関関係が明らかになりました。

図表2 イノベーションの創出数と営業利益成長率の関係<n=334>

過去10年の自社のトレンド（創業10年未満の会社にお勤めの方は、創業以降について回答）

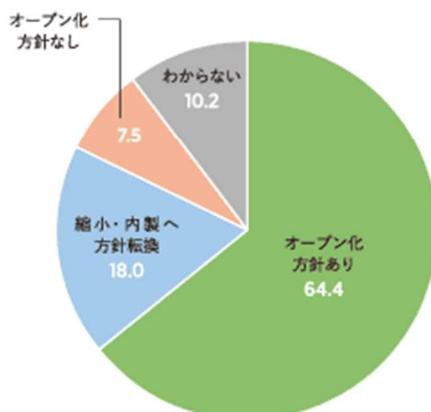


新規開発業務 オープン化の理由

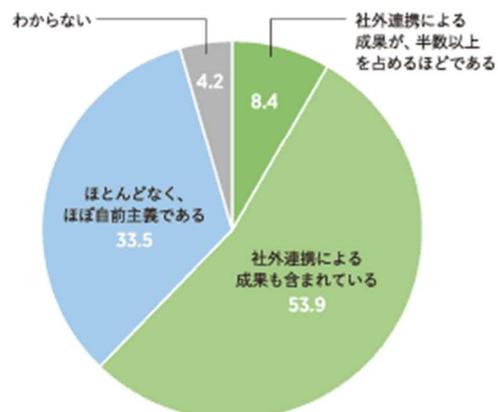
- 「担当する新規開発業務において、オープン化が推進されている」との回答は64.4%となりました。新規開発において社外連携による成果が見られる企業は2/3、自前主義を貫いている企業は1/3であり、多くの企業でオープン・イノベーションの活動があることが確認できました。

図表3 オープン・イノベーションの推進状況<n=334/>

担当する新規開発において、「オープン化（外部の組織と連携し、その経営資源を活用すること）」を推進する方針の有無



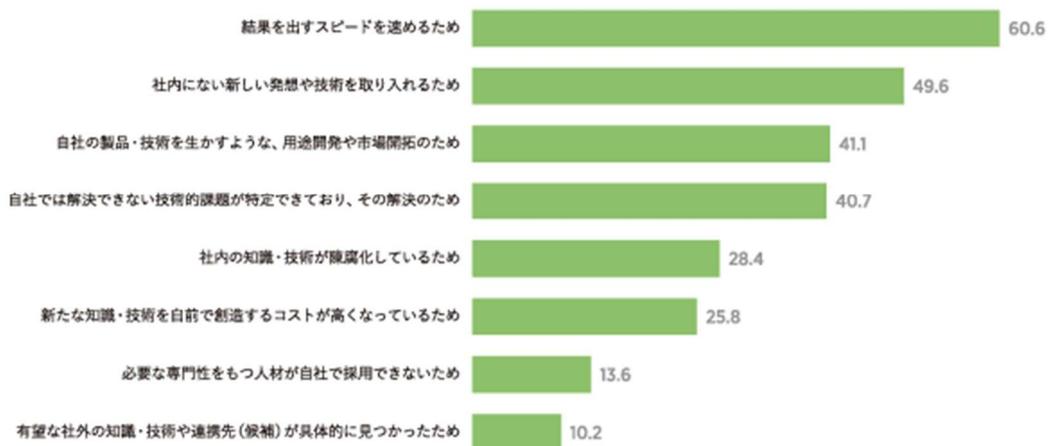
自社の新規事業、新技術、新商品・サービス開発の成果のうち、社外の経営資源が活用されて生まれたものの割合



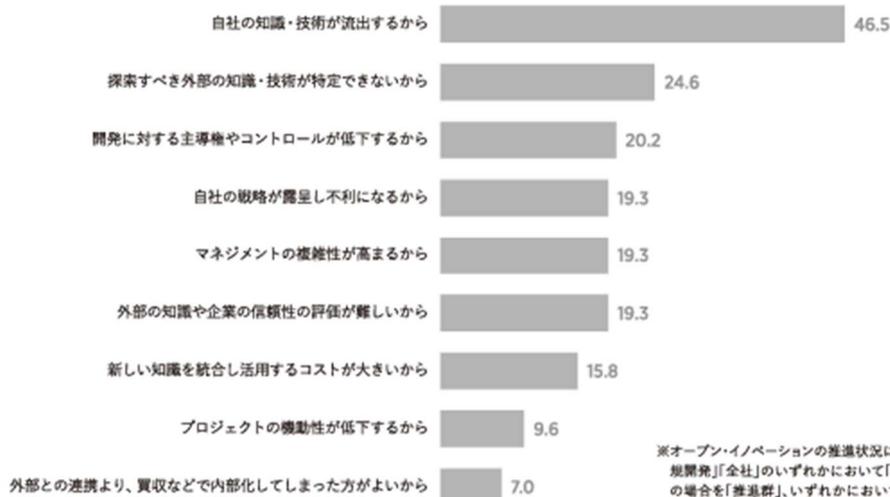
- ・「担当業務、または全社的にオープン化が推進されている」とした回答者をオープン化推進群（236名）として分析を進めていくと、オープン・イノベーションを推進する／しない理由として、推進群では、オープン化は「結果を出すスピードを速める」「新しい技術を取り入れる」「用途や市場の開拓」「技術的課題の解決」などの役に立つ、と考えられていることが明らかになりました。一方で、「連携先候補が具体的に見つかったため」という回答は少なく、オープン・イノベーションは連携先の探索から開始されることが考えられます。
- 非推進群（114名）がオープン化を推進しない理由としては、「自社の知識・技術の流出懸念」が強いようです。

図表 4 オープン・イノベーションを推進する／しない理由<複数回答/%>

【推進群】オープン化推進がなされる理由 (236名)



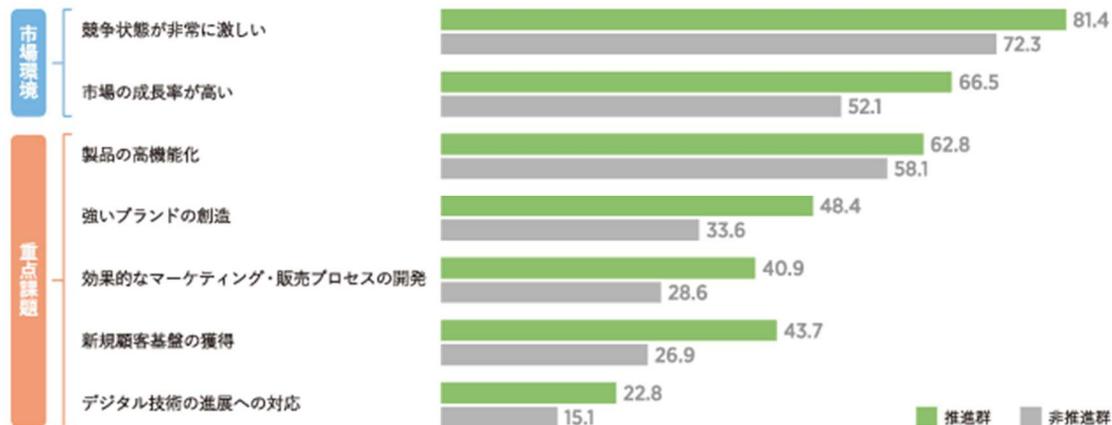
【非推進群】オープン化推進の方針がない理由 (114名)



※オープン・イノベーションの推進状況について、「担当する新規開発」「全社」のいずれかにおいて「オープン化方針あり」の場合を「推進群」、いずれかにおいて「オープン化方針なし」「縮小・内製へ方針転換」の場合を「非推進群」とした。

- ・オープン化推進群の市場環境と重点課題については、「競争状態が非常に激しい」「市場の成長率が高い」との認識がより強く、リスクをとってでもオープン化を図り、スピードを志向する理由がうかがえました。また重点課題として、「ブランド創造」「効果的なマーケティング・販売プロセスの開発」「新規顧客基盤の開拓」「デジタル技術の進展」への対応を挙げる割合が高く、社外に求めるのはそのような技術や資源への期待と考えられます。

図表5 オープン・イノベーション推進状況別 担当する新規開発領域の市場環境と重点課題<複数回答/ %>

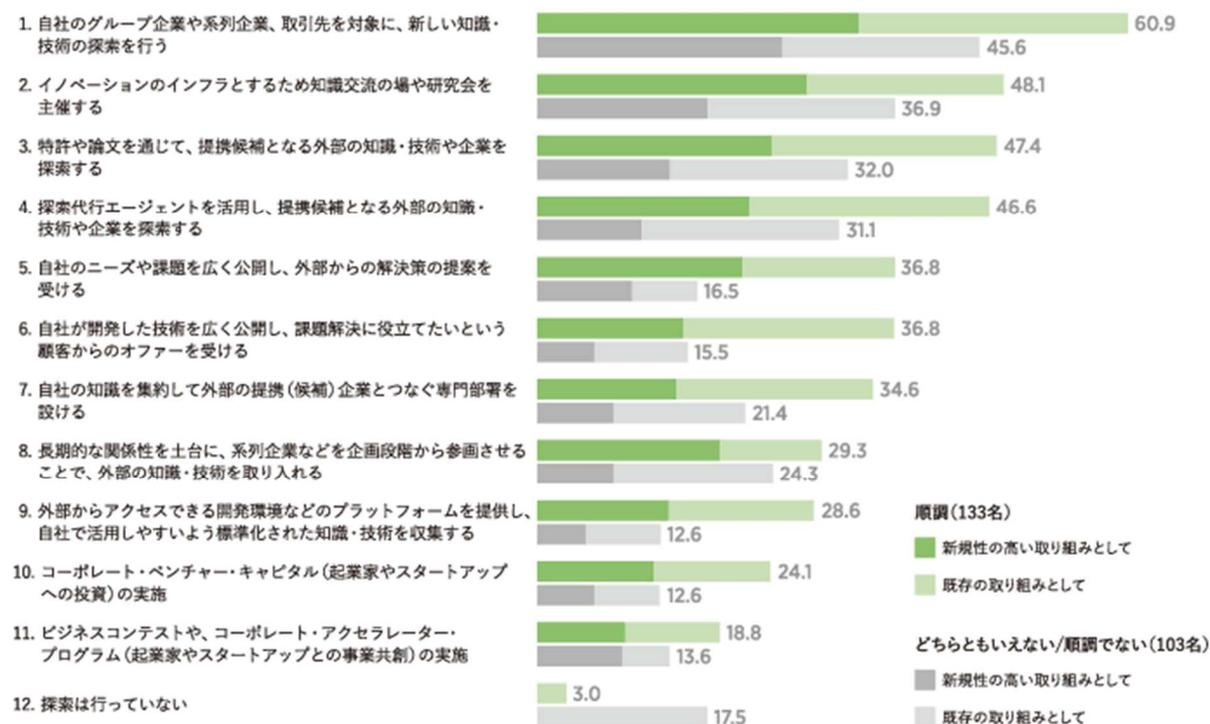


オープン・イノベーションを成功させる鍵

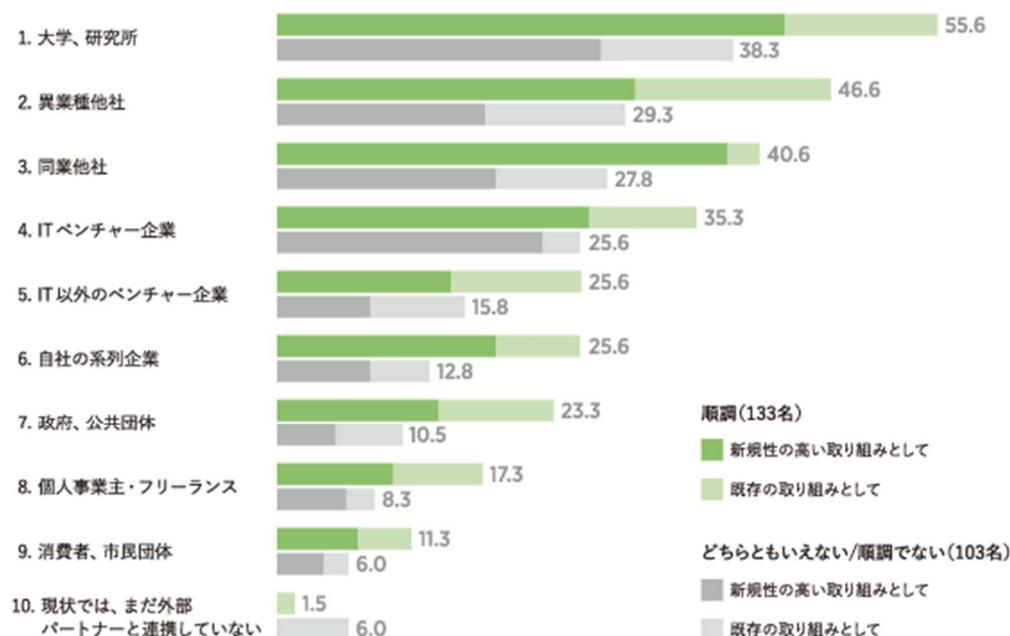
<社外連携の探索活動：「リスクをとった探索活動」「外部に開いた組織デザイン」>

- ・オープン化推進群の約半数の56.4%が、社外連携は総じて順調(11.9%) / どちらかといえば順調(44.5%)と回答している中で、外部の知識・技術や連携先の探索活動には、社外連携の順調群とそうでない群とで異なる点が見られました。
- ・順調群では、探索活動が全体的に活発です。「探索は行っていない」との回答はわずか3.0%であり、非順調群の17.5%とは大きな開きがあります。図表6の項目5,6から、自社のニーズや課題、自社が開発した技術を公開するリスクを積極的にとっていることが分かるように、日本企業が従来強みとしてきた系列企業を通じた探索などに加え、よりリスクをとった新たな連携先開拓が順調な社外連携につながっている可能性がうかがえます。
- ・その他、順調群と非順調群で差が見られたのは、「社内を集約し外部とつなげる専門部署の設置(項目7)」、「技術フォーマットを統一した開発プラットフォームの提供(項目9)」、「コーポレート・ベンチャー・キャピタル(項目10)」などがありました。
- ・探索活動も、社外連携順調群の方が連携先の種類が多く、大学・研究所、ITベンチャーに加えて、IT以外のベンチャーや異業種・同業他社に対しても積極的に新規性の高い連携を実現しています(図表7)。

図表 6 外部の知識・技術や連携先の探索方法<複数回答/%>



図表 7 連携している外部パートナー<複数回答/%>



<意思決定や人材マネジメントなど組織プロセス：

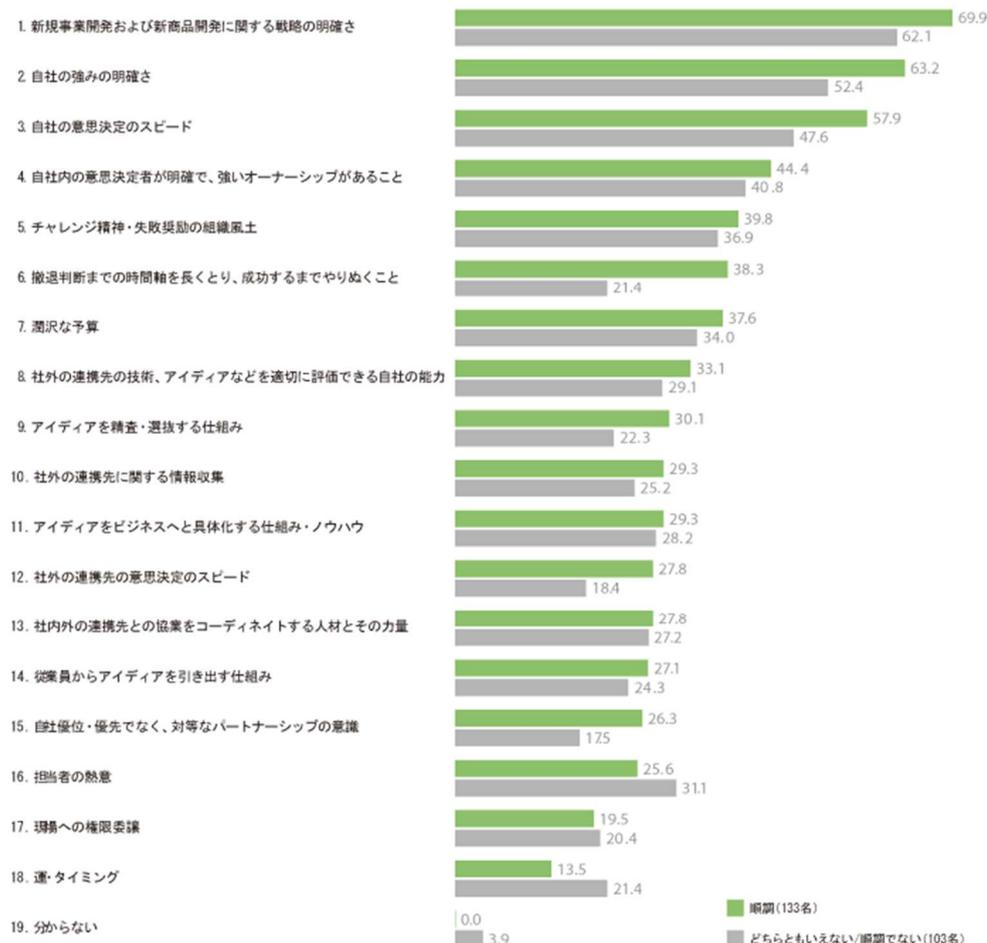
戦略や自社の強みが明確であるから、自社や連携先企業の意思決定のスピードを速めることができる
現場に権限を渡しつつ責任は押し付けない

自社のオーナーシップと社内外の対等で自律した関係性により、成功するまでやりぬくことができる
「協働や助け合い」「自由裁量」「競争」の風土

- ・意思決定や人材マネジメントなど組織プロセスに関するものを中心に、現場社員の考えるオープン・イノベーションの成功要因を考察すると、「1.新規事業開発および新商品開発に関する戦略の明確さ」「2.自社の強みの明確さ」「3.自社の意思決定のスピード」が成功要因であると半数以上が回答しました。続いて回答が多かったのが、「4.自社内の意思決定者が明確で、強いオーナーシップがあること」「5.チャレンジ精神・失敗奨励の組織風土」で約4割でした。
- ・社外連携の順調群と非順調群で差が見られたのは「6.撤退判断までの時間軸を長くとり、成功するまでやりぬくこと」でした。他にも「9.アイデアを精査・選抜する仕組み」「10.社外の連携先に関する情報収集」といった探索活動に関する項目、「12.社外の連携先の意思決定のスピード」「15.自社優位・優先でなく、対等なパートナーシップの意識」といった社外連携先との関係性に関する項目にも差が見られました。
- ・非順調群の回答率が順調群を上回ったのは、「16.担当者の熱意」「17.現場への権限委譲」「18.運・タイミング」の3項目となりました。全体としての回答率は高くないものの、イノベーション不振の現場における担当者の権限不足と孤軍奮闘の表れとも解釈できます。

ここから、「戦略や自社の強みが明確であるから、自社や連携先企業の意思決定のスピードを速めることができる」「現場に権限を渡しつつ責任は押し付けない」「自社のオーナーシップと社内外の対等で自律した関係性があるから、成功するまでやりぬくことができる」といった組織像を描くことができます。

図表8 オープン・イノベーションを成功させる要因と思うもの<複数回答 / %>



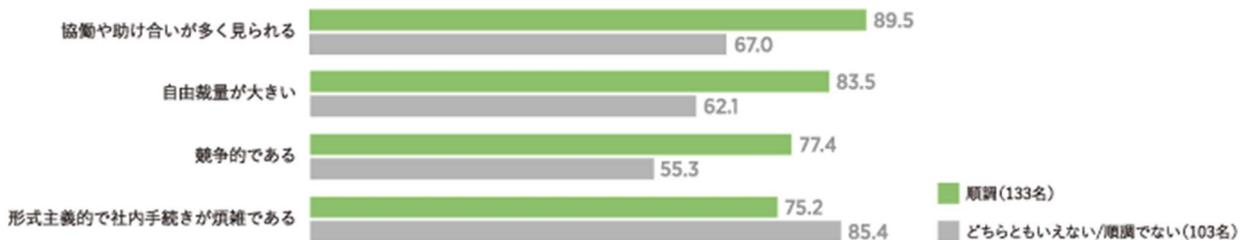
・「協働や助け合い」「自由裁量」「競争」の風土はいずれも、社外連携の順調群に多い傾向が見られたことから、オープン・イノベーションに向けた組織風土である可能性も考えられます。形式主義的な風土に苦勞することに違いはない様子で、順調/非順調群に明確な差は見られませんでした。

図表9 オープン化に関する苦勞や成功体験および意見<自由記述回答>

社内の組織体制や意思決定	オープン化推進群	自社の強み弱みを明確にすることが大事だった	(一般社員、300名以上1000名未満、その他サービス、業務効率化)
		各部署が自部署のメリットを追求するため全体最適が崩れプロジェクトが路頭に迷いそうになったこと	(一般社員、3000名以上5000名未満、その他製造、レーザーを効率よく作る工程開発)
		任せることの大切さを理解できていること	(管理職、5000名以上10000名未満、運輸・物流、提携企業とのコラボレーションでのサービス開発)
		個人裁量で決定権を与えられたこと	(一般社員、1000名以上3000名未満、教育・学習支援、教育コンテンツの開発)
	非推進群	社内での予算取りは大変。開発を加速するソフトウェアの開発ができた	(一般社員、10000名以上、機械・電機機器、システム開発)
		社内理解の獲得が難しい。社内承認のプロセスが複雑で時間がかかる。良い話があっても、社内の意思決定のスピードが遅く、チャンスを逃す	(経営者・役員、5000名以上10000名未満、食品、新規事業の提案)
		外部組織と連携すれば何でもうまくいくと考える上層部が数人いて、彼らが煩わしいことをたまにしてくるのがとても面倒(連携は手段であって目的ではない)	(一般社員、5000名以上10000名未満、その他製造、自動車部品に使用される素材(プラスチックなど)の研究開発業務)
		短期的な結果を求める上層部が多いので外部機関との連携が難しい	(一般社員、10000名以上、化学・素材・エネルギー、化学品の製造開発)
非推進群	上層部の意識改革が必要となる。現場は準備できている	(一般社員、10000名以上、機械・電機機器、業務用機器に関する新商品開発)	
	口では外部との連携と言いつつ、全くその気がない会社の風土	(管理職、3000名以上5000名未満、その他製造、自動車関連)	
社外パートナーとの関係構築	オープン化推進群	意思疎通を脳のレベルまで徹底的に行うこと	(一般社員、10000名以上、その他製造、新商品の設計開発)
		言葉、文化の違いにより、伝わらなかったり、解釈が違ってくる	(一般社員、10000名以上、機械・電機機器、新商品の開発推進)
		企業文化や風土が違うなかで、いかに共通のゴール設定をしたり、モチベーション維持をしたりするのが課題。ロイヤリティの低さや溝も大きく、事業がなかなか前に進まずストレスや不満ばかりが増えていった	(一般社員、3000名以上5000名未満、その他サービス、自社商品のWEB活用サービス)
		大変だったことは、企業文化、担当間のリテラシーの違いにより、自社単独進行の場合と比べて合意形成に時間を要したこと。また良かったことは、自社に持ち得ない機能提供を受け、エンド顧客から高評価を受けたこと	(一般社員、1000名以上3000名未満、商社、投資案件のシード探索、インキュベーション)
	非推進群	同業他社との共同開発で、お互いの主張が違うときの折衝が難しい。結局経験値が大きい方の意見を聞くしかなく、あまりうまくいかないときがあった	(一般社員、1000名以上3000名未満、その他製造、新薬の開発業務全般)
		相手にもスキルがあるので任せるべきであったが、こちらから指示を出して相手を動かすスタンスだったので、相手に考えさせるためのスタンスに変えるところが難しかった	(一般社員、1000名以上3000名未満、化学・素材・エネルギー、化粧品の新技術開発)
		同じような規模同士の団体で事業を進めようとする、オープンにできない部分があったり、スキーム、ポリシーの違いで離れてしまうことが多い	(管理職、300名以上1000名未満、機械・電機機器、光を用いた技術)
		いろんな意見を入れてもいいが、感わされないようにしたい	(一般社員、300名以上1000名未満、専門サービス、商品開発)
非推進群	結局自分が一番可愛いと思っている者同士で、何だかギスギスしているなど感じる。また、「文化の違い」が意外と大きな壁であると気づいた	(一般社員、10000名以上、その他製造、生産技術開発(金属切削加工分野))	
	これまでは自社の考えや完成した商品を関連会社に押し付けられるような形が目立っていました。そして、関連会社の意見やヒアリング内容をうまく反映させることもせず、悪循環を繰り返すばかりでした。正直、商品に関してのアイデアはマンネリ化しつつあります。ですので、外部との連携をとり、お客様に喜んでいただける商品を作ることが重要になっているのだと思います	(一般社員、10000名以上、その他、商品開発のアイデア出しから、企画・発注および販売までの全工程の管理)	
メリット・期待	オープン化推進群	開発コストが半分になった	(管理職、10000名以上、金融・保険、銀行のシステム)
		開発スピードが上がった	(一般社員、5000名以上10000名未満、化学・素材・エネルギー、医療機器の開発)
		自社での技術力不足を補ってもらい、顧客が要求する製品を安く早く提案できた	(一般社員、1000名以上3000名未満、専門サービス、新規通信設備の開発)
	非推進群	スピードがアップするならいいと思う	(一般社員、10000名以上、機械・電機機器、新規商品開発、量産立ち上げ)
		そういったカルチャーがないため硬直化している	(経営者・役員、300名以上1000名未満、その他サービス、商品開発)
		リスクは高いが、それでもリターンも高そう	(一般社員、300名以上1000名未満、機械・電機機器、半導体の新製品)
非推進群	自社技術開発だけでは足りない部分が多々あるので、弱い部分を外部と連携する必要がある	(一般社員、10000名以上、機械・電機機器、商業用インクジェットプリンティング機器)	
その他の苦勞・懸念事項	オープン化推進群	自分で行わないためトラブルが起きたとき対応が難しい	(一般社員、10000名以上、機械・電機機器、農業機械の新商品開発)
		スピード感が落ちてしまうのがどうしても課題だった	(一般社員、3000名以上5000名未満、金融・保険、顧客ごとにそれぞれ違ったニーズの商品の提案)
		自社の保有技術をどこまで公開するのかを考えること	(一般社員、10000名以上、機械・電機機器、農業機械の開発)
	非推進群	あまり考えたことがなく、自社の技術を知られるのではないかと懸念する	(管理職、1000名以上3000名未満、教育・学習支援、中学生・高校生向けのタブレット教材の開発)
		技術漏洩が心配	(一般社員、300名以上1000名未満、その他製造、AI技術)
		自社ノウハウの流出が防げる範囲で、コスト抑制につながるのであればすべき	(経営者・役員、10000名以上、食品、輸入食材に頼らない自前ブランドの開発)
非推進群	異文化の知識、ノウハウを取り入れることはいいが、まとめ役がいないとそれぞれがバラバラに行動してしまうリスクがある	(一般社員、1000名以上3000名未満、機械・電機機器、モーターの開発設計)	
非推進群	品質が落ちる。結果、お客様からの信頼を失う	(一般社員、300名以上1000名未満、情報処理・ソフトウェア、プログラミングなど)	

図表 10 担当する新規開発を推進・主管している部門の風土<%>

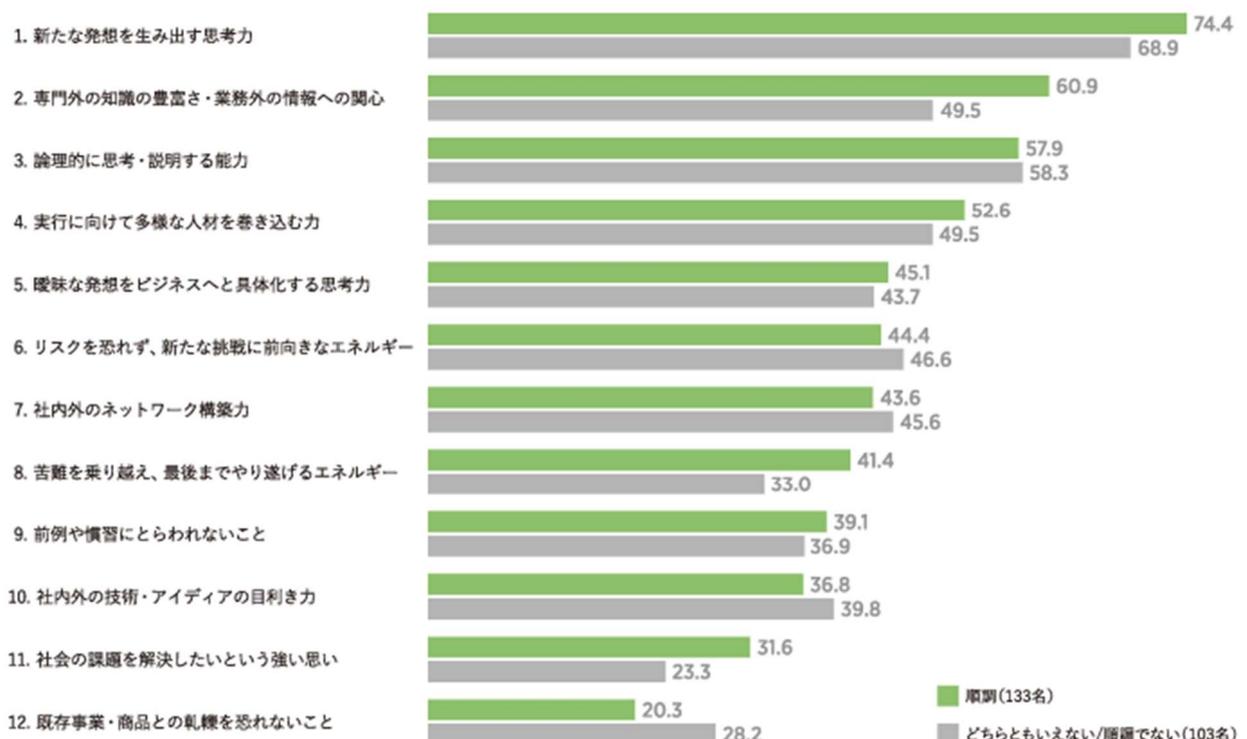
※値は、肯定的回答（非常にあてはまる・あてはまる・どちらかといえばあてはまる）を選択した割合



<担当者が強化すべき行動や能力：「発想力」「論理的に思考・説明する能力」「他者の巻き込み力」>

- ・担当者自身の社外連携のなかでの経験や、新規開発を担当する人材が、強化していく必要があるものについても調査したところ、約半数が個人的な学びや収穫を実感しており、順調群の方が、楽しさや社内での影響力を実感する傾向が見られる一方、プロジェクト推進の苦労も順調群の回答率が高い結果となりました。
- ・強化すべき行動や能力については、「発想力」「論理的に思考・説明する能力」「他者の巻き込み力」などが共通して挙げられました。
- ・順調群では「2.専門外の知識の豊富さ・業務外の情報への関心」への重視度が高く、探索活動同様、いかに自社の慣習の外にある知識や連携先にアクセスするかが重視されているのが明らかになりました。また、「8.苦難を乗り越え、最後までやり遂げるエネルギー」「11.社会の課題を解決したいという強い思い」など、図表 8 で見たオープン・イノベーションの成功要因と同様、やり遂げることを強調する傾向が高かったです。
- ・非順調群では、「10.社内外の技術・アイデアの目利き力」「12.既存事業・商品との軋轢を恐れないこと」が順調群を上回って選択されており、慣習の外に出て新しいものを生み出す難しさが、別の側面から語られていました。

図表 11 新規開発を担当する人材が、強化していく必要があるもの<複数回答/%>



4. 調査概要

調査目的	オープン・イノベーションの推進状況や成功のポイントについて、実際に新規開発業務に従事している社員の声をもとに明らかにすること
実施期間	2018年12月
調査対象	従業員規模300名以上の企業において、新規事業開発、新技術開発、新商品・サービス開発に、自らの業務として携わっている、22～65歳の会社員334名 ※製造業：非製造業の回答者比率が1：1となるように回収
調査方法	インターネット調査
調査内容	新規事業開発、新技術開発、新商品・サービス開発におけるオープン化方針の有無、連携先の探索方法や実際の連携先、オープン・イノベーションの成否要因 など

従業員規模300名以上の企業において、新規事業開発、新技術開発、新商品・サービス開発（以降、新規開発と記述）に、自らの業務として携わっている方を対象にアンケート調査を行い、334名から回答を得た（図表1）。新規開発の対象を技術などに限定せず、従事する開発フェーズ（複数回答）も「0-1」44.3%、「1-10」67.7%、「10-100」37.4%、「縮小・撤退」3.3%と幅広い。イノベーションに向けた新規開発活動の範囲を広く捉えた調査としてご覧下さい。

【本件に関するお問い合わせ先】

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 社外広報担当 山野、小川

TEL: 03-6670-1042 E-mail: press@recruit-ms.co.jp