

A GUIDE TO
CREATING
NEW VALUE

実務者のための
オープンイノベーション
ガイドブック

一般社団法人オープンイノベーション研究会
成富一仁（編著）

OPEN
INNOVATION

このガイドブックについて

本書は、大企業や中小企業、スタートアップ、さらには行政機関など、さまざまな組織へのイノベーション支援を通じて蓄積してきた「オープンイノベーション」の知見を体系的にまとめたガイドブックです。

私たちが日々、多くの経営者や実務担当者と接するなかで感じるのは、「オープンイノベーション」という言葉の理解や捉え方が人によって大きく異なるということです。ある人にとっては外部との単なる連携であり、また別の人にとっては万能な魔法の杖のように映っていることもあります。そのため、現場では具体的にどのように取り組めばよいのか、迷いや戸惑いが生じているケースも少なくありません。

また一方で、オープンイノベーションという言葉自体をあまり知らず、まだ十分に活用できていない企業や地域も多く存在しています。これは逆に言えば、これから新しい価値や成長を生み出す大きな可能性が広がっているということでもあります。

こうした課題や可能性に向き合い、これまで私たちが培ってきたノウハウや経験を整理して、オープンイノベーションを「正しく理解し、効果的に実践するための手引き」となる一冊を作りたいと思い、本書を執筆しました。



オープンイノベーションには「大きなリソース」や「特別な環境」は必須ではありません。たとえ今は社内の体制が整っていなくても、すぐに活用できる資金やパートナーが見つからなくても、小さなアクションから始めることで道は開けると私たちは確信しています。大切なのは、まず一步を踏み出す勇気と、その歩みを続ける姿勢です。

この本を通じて、多くの方がオープンイノベーションを具体的に理解し、それぞれの組織で新たなチャレンジを始めるきっかけとなることを願っています。自分たちの状況や資源に制約があると感じていても、そのなかでできることから手をつけてみる。そんな第一歩が、大きなイノベーションへとつながる可能性を秘めています。ぜひ、本書を通じて「いまの状態だからこそ踏み出せる一歩」を見つけ出し、未来を創っていくヒントにしていいただければ幸いです。

本書の活用方法と対象読者

本書の目的は、企業や行政等、実際にオープンイノベーションを推進する立場の方々が、その本質を理解し、自組織において具体的なアクションへと繋げていけるように支援することです。

オープンイノベーションは単なる流行語や一時的なトレンドではありません。企業間や組織を超えて知識や技術を積極的に交換し、新しい製品やサービス、さらには新市場を生み出すための重要な手法です。しかし現実には、オープンイノベーションの目的や手法が曖昧なまま取りまわされているケースも少なくありません。そうした状況を改善し、より実践的で成果につながる方法論を提供することが本書の狙いです。

本書はとくに、限られたリソースのなかで新規事業開発を目指しているスタートアップ、中小企業の経営者、企業内でイノベーションを担う担当者に加え、新規事業開発支援に携わる行政職員や支援組織を対象としています。具体的でわかりやすいフレームワークや事例を通じて、自社の強みを最大限に活用しつつ、社外の知識や技術を積極的に取り込み、新しいビジネスチャンスを見出す方法を提示します。

重要なことは、オープンイノベーションとは単に外部のアイデアを取り入れるだけの仕組みではなく、企業の規模や業種を超えて、対等な関係性のなかで価値を共創するための戦略であるということです。

本書が皆さまにとって、オープンイノベーションを真に理解し、具体的な成果につながる取り組みをスタートするきっかけとなることを心より願っています。

実務者のための オープンイノベーションガイドブック

目次

このガイドブックについて 2

本書の活用方法と対象読者 4

Open
Innovation
1

はじめに

1.1 ▶ オープンイノベーションとは何か？ 14

1.2 ▶ なぜ、今オープンイノベーションが重要なのか？ 16

Open
Innovation
2

オープンイノベーションの基礎知識

2.1 ▶ オープンイノベーションの背景と潮流 20

2.2 ▶ クローズドとオープン——メリットとデメリット 23

2.3 ▶ インバウンド型とアウトバウンド型 26

2.4 ▶ オープンイノベーションを実現するための多彩な手法 28

2.5 ▶ オープンイノベーションのフレームワークと活用モデル 33

Open
Innovation
3

オープンイノベーションを始める前の準備

3.1 ▶ 経営戦略との整合性
——なぜオープンイノベーションが必要か 38

3.2 ▶ 強み・弱み分析でブレない軸をつくる 41

3.3 ▶ オープン／クローズ領域の決定が競争力を維持する 45

3.4 ▶ 実際に不可欠な組織文化とマインドセット 50

column オープンイノベーションの成功は「事前準備が8割」 55

オープンイノベーションの推進体制づくり

4.1	オープンイノベーション推進組織、4つの代表モデル	61
4.2	専任チームの構築・人材要件	63
4.3	トップマネジメントのコミットメントの引き出し方	66
4.4	社内コミュニケーション戦略（全社意識の高め方）	69

パートナーシップの探索と選定

5.1	パートナー選定の戦略	74
5.2	パートナー選定のために必要な検討要素	75
5.3	最適なパートナーを選ぶための基準	79
5.4	有望パートナーの探索方法 （プラットフォーム活用、イベント参加、マッチングサービス）	81
5.5	スタートアップ・大学・行政・大企業との 協業の特徴と留意点	85
5.6	オープンイノベーション推進手法の整理と比較	90
5.7	事前評価とデューデリジェンスのポイント	106



スタートアップ頼みではうまくいかない：
共創のためのリアルな教訓

契約と知的財産管理の実務

6.1	知的財産との向き合い方	114
6.2	NDA——共同開発契約の基礎知識と作成時の注意点	115
▶6.2.1	NDAの目的と主要条項	116
▶6.2.2	MOUの基本構成	119
▶6.2.3	共同開発契約の基本構成	124
▶6.2.4	契約締結時のチェックポイント（リスク管理等）	127
6.3	技術流出を防ぎつつ共創するための知財戦略 （オープン＆クローズの切り分け、特許戦略）	129
▶6.3.1	知財戦略におけるオープン戦略とクローズ戦略の適用範囲	129
▶6.3.2	特許出願戦略と公開・非公開の判断基準	132
▶6.3.3	知財のポートフォリオ管理	134
6.4	成果物の権利帰属と収益配分の設計	136
▶6.4.1	共同研究成果の知的財産権の取り扱い	136
▶6.4.2	ライセンス契約と収益モデル	140
6.5	トラブル防止のための契約書チェックリスト	144
column	オープンイノベーション促進のためのモデル契約書	149

プロジェクト運営と推進のポイント

7.1 オープンイノベーション型プロジェクトの特性	152
7.2 プロジェクト推進時の注意点	155
7.3 プロジェクトマネジメントの基本フレームワーク	156
7.4 プロジェクトの計画と実行管理のポイント	161
7.5 社外パートナーとの効果的なコミュニケーション	165
7.6 迅速な意思決定体制の構築	168
7.7 オープンイノベーションに潜むリスクとその対策 (プロジェクト遅延やトラブル時の対応方法)	173

オープンイノベーションを成功させる 組織文化と人材育成

8.1 組織のイノベーション推進の土台をつくる 心理的安全性の高め方	180
8.2 オープンイノベーションを加速する組織の 協力意識と文化づくり	182
8.3 成果を高める人事評価制度の設計	187
8.4 オープンイノベーション人材の育成 (スキル、キャリアパス、教育プログラム)	190

評価と振り返り——PDCAサイクルの実践

- 9.1** オープンイノベーション活動の評価指標（定量・定性KPI）…… 198
- 9.2** 進捗管理とフィードバックループの運用方法 …… 203
- 9.3** 失敗からの学びを組織知に変える方法 …… 209
- 9.4** 成功事例・失敗事例の社内共有ノウハウ …… 214

実践事例とベストプラクティス—— 具体的事例から学ぶオープンイノベーション

- 10.1** オープンイノベーション成功事例の分析 …… 222
 - 10.1.1** 【P&G】（消費財メーカー）
Connect + Develop戦略の成功 …… 222
 - 10.1.2** 【レゴ】（玩具メーカー）
ファン参加型プロダクト開発の成功 …… 223
 - 10.1.3** 【フィリップス】（エレクトロニクス／ヘルスケア）
オープンキャンパスによる共創エコシステム …… 224
 - 10.1.4** 【トヨタ】（自動車メーカー）
技術特許の開放戦略によるエコシステム形成 …… 225
 - 10.1.5** 【花王】（消費財メーカー）
スタートアップとの共創による新事業創出 …… 226
 - 10.1.6** 【浅野水産】（水産業）
スタートアップ連携を通じた第2創業期の成長 …… 227
 - 10.1.7** 【政府・公共セクター】（宇宙開発）
NASAにおけるクラウドソーシング活用 …… 228

10.2 オープンイノベーション失敗事例の分析 229

▶ **10.2.1** 【ボーイング787】（航空機開発）

「開かれた」サプライチェーンの混乱 229

▶ **10.2.2** 【Quirky】（スタートアップ）

クラウドソーシング発明プラットフォームの破綻 230

▶ **10.2.3** 【Local Motors】（スタートアップ）

自動車共創スタートアップの終焉 231

▶ **10.2.4** 【LEGO Universe】（大企業の新規事業）

デジタル領域での共創プロジェクトの挫折 232

▶ **10.2.5** 【その他】

中小企業におけるオープンイノベーションの難しさ 233

10.3 成功と失敗の比較とベストプラクティス 234



おわりに 239

参考文献・書籍リスト 242