

オープンイノベーションの取り組み「豊洲の港から」に おける組織コミュニケーションの考察

残間光太郎† 山本修一郎††

† 株式会社 NTT データ
東京都江東区豊洲 3-3-3 豊洲センタービル

†† 名古屋大学大学院情報科学研究科
愛知県名古屋市千種区不老町

Consideration on the organizational communication for the open innovation case of “From the Port of Toyosu”

† Kotaro Zamma, NTT DATA CORPORATION
3-3-3 Toyosu Koutou-ku Tokyo Japan

†† Shuichiro Yamamoto, Nagoya University
Furo-cho, Chikusa-ku, Nagoya Aichi Japan

概要

ハーバード大学のチェスブロウ教授の提唱したオープンイノベーション[1]は、ICT 技術の進展と低コスト化により、今や企業戦略の大きな柱となりつつある。NTT データは、本取り組みを 2013 年より草の根的に“豊洲の港から”というプロジェクト名で一早く取り組んでいた[2]。本稿では、日本においてはまだまだオープンイノベーションが市民権を得てない中で、どのように本プロジェクトが立ち上がり市民権を得るに至ったかについて、組織コミュニケーションの立場から考察する。

Abstract

The Open Innovation which were proposed by Chesbrough is now becoming to the core strategy of enterprises according to the technology evolution and cost reduction. NTT DATA has been started the open innovation grassroots action as the name of “From the Port of TOYOSU” in 2013. At the time that the open innovation approaches have not have citizenship, this paper describes how this project was established and finally acquired citizenship from the point of organizational communication theory.

1. はじめに

CPU、ネットワークの高速化、クラウド、スマホ等の進展により、誰もがアイデアをビジネスにするコストが劇的に低下し、世界中に星の数ほどのビジネスが生まれることとなった今となっては、ハーバード大学のチェスブロウ教授の提唱したオープンイノベーションは、今や企業戦略の大きな柱となりつつある。NTT データは、本取り組みを

2013 年より草の根的に“豊洲の港から”というプロジェクト名で一早く取り組み、日本における現在のオープンイノベーションブームの先駆けとなる活動を現在まで継続している。

本稿では、日本においてオープンイノベーションが認知されてない中で、どのように本プロジェクトが立ち上がり市民権を得て行ったかについて、組織コミュニケーション[3]の立場から考察する。

2. オープンイノベーションの組織受容性

「豊洲の港から」の立ち上がりから現在に至るまでの間に、その取組みにはどのような段階があったのだろうか？

アクターネットワーク理論による理解：問題化、関心付け、取り込み、動員、によるフレームワークを用いて、オープンイノベーションの組織的受容性を各々の段階から分析した[3,4,5]。

表1 アクターネットワーク理論のフレームワーク

段階	説明
1 問題化	問題認識、協力者の定義
2 関心付け	協力者との関係構築
3 取り込み	関係強化のための交渉
4 動員	組織的、社会的受容性の形成

2.1 問題化：問題認識

これまで社内において新規ビジネスアイデアの募集を行い、半年に一度程度の

審査会を経て、少額の投資を得て、ビジネス化への足がかりを支援する取り組みは継続的に行われていた。しかしながら、実際にそのイベントからは既存ビジネスからの延長線上のビジネス提案がほとんどを占めており、また少額の投資の使い方も単なる市場調査に終わっており、ビジネス化へ繋がるものも実際に少ないのが実態であった。

これまで通りの右肩上がりの事業環境であれば、革新的な新規ビジネス創出活動は、ある意味ガス抜きの要素もあり、それでよかったのかもしれない。しかしながら、昨今のような競合企業が次々と異業種から参入してくるような激変する事業環境下においては、新しい収益の柱となるようなビジネスを新しい技術やビジネスモデルとして創出しないと、将来的なビジネスの伸長は困難になる可能性が高まっているという問題意識を、誰もが漠然と抱えている状況であった。

(2) 協力者の定義

この問題認識を組織的な解決に導くためには、以下のような7つのカテゴリの協力者（キープレイヤー）が必要だった。以下ではこの協力者を定義する。

① 当社イノベータ

当社の中で、これまでにビジネス創発を自らが一人称で実施してきた人物である。数は少なく必ずしも当社において評価されてきていないものもいるが、圧倒的当事者意識で動くことのできる貴重な存在である。

② 当社幹部

当社の経営を司る。本活動は、草の根的に始まったため、当社幹部にこの活動が価値あるものと認知されるまでには少し時間を要した。しかしながら、確実にこの活動をバックアップしてくれた当社幹部がいたおかげで、この活動を継続して実施できたことは間違いない。

③ 当社営業担当

当社のお客様付きの営業担当者。当活動に理解を示し、お客様を巻き込む活動まで実施する役割を担った貴重な存在である。

④ ベンチャー企業（社外イノベータ）

Win-Win-Winの一角をなす、最も重要なキープレイヤーである。最先端の技術やビジネスモデルを保有し、新しいビジネスのアイデアを実現できるパッションと勇気と実行力を持つキープレイヤーである。

⑤ 当社お客様（大企業・金融機関・公的機関）

上記の協力者と同様にWin-Win-Winの一角をなす、最も重要なキープレイヤーが当社のお客様である。当社のお客様は、民間企業、金融機関、公的機関など多岐にわたる。

⑥ 社外アドバイザー（大学教授、コンサルタント、VC）

本活動では、ビジョン、運営方法などにわたり、社外アドバイザーとしての有識者から、多様なアドバイスを得ながら進めた。社外アドバイザーは、イノベーション、ビジネスインキュベーションに関する専門家である。

⑦ 外部オープンイノベーション活動組織

社外におけるオープンイノベーションを実施している組織も有力な協力者である。現在では、多くのオープンイノベーション組織が立ち上がっているが、2013年当時はほとんど存在しなかった。

2.2 関心付け：協力者との関係構築

第一段階：多数の外部オープンイノベーション活動組織のプラクティス

NTT データのビジネス創出活動を、いかにイノベティブな活動にするかを検討するために、外部の組織はどのようにイノベティブな活動をしているのか徹底的に調査した。しかもその調査は、机上の調査ではなく、具体的に新しいビジネスを創ろうとしている組織へのヒアリング、イベントへの参加など、一次情報に徹底的にあたることを繰り返した。この調査の中で、“ローマの市場にて”という中小企業支援機構の西澤民生氏が主催しているオープンイノベーションイベントを毎月様々なベンチャー企業を集めて実施している団体とコミュニケーションを持つことができた[6]。以下で述べるように、“ローマの市場にて”のスキームが我々の活動と深く連携できる可能性に気づくことができた。

第二段階：当社イノベータとのワーキングでの問題の共有化

NTT データ社内では、これまでのビジネス創出活動に限界を感じており、それを打破するためには、様々な分野の有識者を集めたワーキングを実施することが有効ではないかと考え始めていた。このため、“ビジネス発見の場”と“ビジネス育成の場”と呼ぶ、ワーキングの企画を進めることになった。

その中で、まずフェーズごとに必要なメンバーを集める

こととした。具体的には、“ビジネス発見の場”として、社内の有識者を集めた“次世代金融サービスを考える”というワーキングを発足させ、約6ヶ月にわたり議論を重ねていった。

第三段階：ベンチャー企業（社外イノベータ）へのニーズ検証

この第一段階、第二段階を経る中で、外部の先進的な企業やベンチャー企業と積極的にコミュニケーションするオープンイノベーションの仕組みを組織活動に組み込むことが、革新的なビジネス創出につながる可能性があると考えた。

しかしながら、全く中立的なオープンイノベーションイベントにはベンチャー企業は協力するだろうが、果たして当社のような大企業の主催するオープンイノベーションに協力をしてくれるベンチャーはいないのではないかと？または飲み込まれるなどの警戒をするのではないかと？の懸念があった。

そこで、様々なベンチャー企業が参加するイベントに次々と参加し、ベンチャー企業に直接のオープンイノベーションへのニーズを伺い、またそのようなイベントを実施している企業にも、どのようなメリットを享受しあうことで実施しているのかについて徹底的に参画しヒアリングを重ねた。その結果、実は、ベンチャー企業はある程度のステージまで育つと、その後は、スケールするために大企業の顧客チャネル、ブランド力、ソリューション連携などをむしろ欲しているところもあり、大企業と連携を求めるオープンイノベーションへのニーズも実は高いことがわかった。

第四段階：社外アドバイザーへのフレーム検証

ここから様々な形態のオープンイノベーションのやり方を検討した。ここでは、このオープンイノベーションに造詣の深い様々な有識者（大学教授、コンサルタント、VCなど）からアドバイスを得ながら進めていった。その中でも、オープンイノベーションを何のために当社がやり、当社の立ち位置をどのようにするかということが一番の大きなポイントであった。

具体的には、このオープンイノベーションはあくまでもNTT データのビジネスを創ることを目的として掲げるかどうかという点であった。一般的にはオープンイノベーションというからには、全てオープンにすることが最も美しい形ということがあると思うが、当社がこれを推進するからには、当社にメリットがあるということは譲れないという判断をすることとした。その代わりに、当社だけにメリットがあるということではなく、参加するベンチャー企業にも、そして我々のお客様にもメリットが同時並行的にある、WIN-WIN-WINになるビジネスを創出するというミッションを掲げることにした。さらに、このポリシーがあるため、ここに招待する方々も完全招待制として、NTT データのある程度のスクリーニングをかけられる仕掛けが良いのではないかと考えに至った。

2.3 取り込み：関係強化のための交渉

第一段階：外部オープンイノベーション組織との提携関係交渉

ここまでの時点で、オープンイノベーションを実施することについては、これまでになく意義のある取り組みとなるとの感触を掴んだ。

しかしながら、当社にとっては前例のない取り組みでありノウハウもない、かつこの時期には日本ではほとんどオープンイノベーションという概念は有名になってはおらず、当然のことながらその必要性について理解のできる人はほとんどいない状況であった。

私の経験上、大企業においては、とかく内部からのドラスティックな提案というのは中々受け入れられないという風土があるように思われたため、外部しかもある程度の権威のある団体などとの協働プロジェクトとして立ち上げることであれば、社内の説得が可能になるのではないかと？の仮説に基づき、先に紹介した“ローマの市場にて”というオープンイノベーションイベントを実施している団体との協働スキームができないかと考えた。

そこで、事務局を担当している渡邊龍雄氏に相談をしたところ、丁度、“ローマの市場にて”では、社団法人化を考えており理事に大企業や政府などの有識者を据えて、かつ兄弟イベントを作ってさらにオープンイノベーションを拡大したいとの計画があることを知った。このため、直ちに当社に第一号の兄弟イベントを企画させて欲しいと交渉を始めた。

第二段階：社外アドバイザーへの参画交渉

本スキームを進めるためには、当社にはノウハウが全くないため、間違いのない方向性を客観的に示してくれる社外アドバイザーの存在が不可欠であると考えた。そこで、ビジネスの面からは500スタートアップスのメンターも実施している多摩大学の本荘修二氏、グローバルな観点からはシリコンバレーで日本のスタートアップを支援する活動を長年続けている大澤弘治氏、そして技術的な点からは、NTT DATA の初のフェローであり現在名古屋大学の教授である山本修一郎氏に依頼し、アドバイザーに就任していただいた。

各々の有識者からは、日本の大企業におけるオープンイノベーションの先駆けの取り組みであるため、応援をいただいております。これ以降も現在まで非常にたくさんのアドバイスをいただいております。

第三段階：当社幹部への施策立ち上げ交渉

当社幹部への説明には、先に説明した“ローマの市場にて”というオープンイノベーションフォーラムの社団法人化に合わせて、兄弟イベントを企画しているため、それに当社が協力するという計画とした。そのため、“ローマの市場にて”にちなんで、当社の本部が豊洲にあることから、豊洲の港からイノベーションの船を漕ぎ出そう、というコンセプトに基づき、この兄弟イベントの名称を“豊洲の港から”とした。

イベントの実施の基本方針として以下を設定した。

[方針 1] “ローマの市場にて” に倣い、必ず毎月開催する

[方針 2] ベンチャー企業は10分ずつのプレゼンを実施する

[方針 3] 最後に意見交換会を実施する

[方針 4] 当社らしさを出すために、あくまでもテーマはICT関連の最先端のものを掲げていく

また、単なるイベントではなく、あくまでも最終的にはWIN-WIN-WINで当社としてのビジネスを創発することをゴールとし、以下を当社幹部に約束した。

- ① 破壊的なイノベーションに対応すること
- ② コアコンピタンスを強化すること
- ③ お客様との新規ビジネス創発を目指すこと
- ④ 5年後には100億円規模のビジネスを立ち上げること

さらに、もう一つの重要な点は、決して最初から大規模にやろうとせず、できるだけ小さく少ない人数によるコアメンバーで立ち上げることを目指した。これは焦らずに信用のおけるコアメンバーにおいて、できるだけ質の高いものを実現することがゆくゆくは良いことにつながると考えてのことであった。まただからこそ、リスクを少なく草の根で始めやすかったものと考えている。

第四段階：社外イノベータ企業への参画交渉

プレイヤーの参加については、まずはベンチャー企業から始めた。これまで見たこともないような面白い尖った技術やビジネスモデルを持ったベンチャー企業（社外イノベータ）と出会うことができる場になることが、オープンイノベーションの絶対条件であるためである。

また、来てもらえるオーディエンスにわかりやすく伝えるために、各々の回にオーディエンスが興味を引くような最先端のテーマを設定していく必要があった。最も重視したのは、ベンチャー企業が、当社とのどんなビジネスとのシナジーがあり、それによりどんなビジネスが想定できるのかを、予め想定して参加することであった。

本活動のゴールはあくまでもこの場からビジネスを創発することであり、イベントを実施することが目的ではないことを、常に念頭に入れて交渉を実施した。この結果、このゴールに共感またはまさに一緒にビジネスをする意義を見出していたいただいたベンチャー企業に喜んで参画いただけるようになった。

第五段階：当社イノベータへの参画交渉

先に記載したように、社内イノベータについては、社内でのイノベーションワーキングを立ち上げていた。これらの社内ワーキングで積極的に課題感を持っているメンバーを見える化していたため、まずは意識の高いメンバーのみに注力して参画を交渉した。

こちらの交渉は、まさに個人個人に対して説明を実施し、今回のテーマがどのようなビジネスにつながる可能性があるか、もともと意識の高いメンバーでありかつ顔が見えているため、交渉はスムーズに進んだ。

第六段階：当社イノベータ経由でのお客様への参画交渉

最も難しかったのがこの交渉である。その理由は、当社のお客様営業担当を経由する必要があるためである。

当社のお客様営業担当に話に行ったところ、全ての営業担当からの回答は“そんな面白いかどうかはわからないようなイベントにお客様を呼ぶことはできない。”というものだった。これでは目指すべきWIN-WIN-WINを実現できない。それでまず、そのお客様営業担当に何とか出席していただき、面白かったら次には是非ともお客様を連れてきて欲しいという話をするにとどまったのである。

2.4 動員：組織的、社会的受容性の形成

第一段階：オープンイノベーションイベント“豊洲の港から”の開催

2013年“豊洲の港から”第一回が開催された。場所は、当社の本社のある豊洲センタービルの36階、テーマは020、ベンチャー企業は5社参加、参加人数は社員も含めて数十名程度、お客様の参加は0であった。

人数は少なかったが、この会自体はすごく盛り上がり、参加した社員やベンチャー企業からは、非常に面白い取り組みであり、もっと続けて欲しいという熱狂的な歓迎を受けたイベントになった。しかし、この第1回の会の規模は非常に小さいものであった。

実は、この会で出会ったiRidgeというベンチャー企業と当社のCAFISというサービスが、その後CAFIS PRESHという共同スキームのサービスを提供することになるのである。そして、iRidgeには当社からの出資も行われ、2016年にはIPOすることとなる。

第二段階：口コミによる横への拡大

その後、ほぼ毎月“豊洲の港から”を開催していったところ、毎回毎回“面白い”という参加者からの手応えをしっかりと感じていた。毎回のテーマを決めて、ベンチャー企業を選出し、ベンチャー企業に個別に参加交渉を実施して、オーディエンスを集めて、本番開催の繰り返しは、相当地にメンバーの負担になっていたが、毎回の手応えは非常に大きいものがあった。

そのうち、参加者が友人の参加者を紹介してくれるようになってきて、申し込み人数が明らかに増加していった。

さらに、最も大きかったのが、当社の営業担当者が“面白いので是非とも来てください”と、お客様を誘って来てくれたことである。しかも、そのお客様も“面白い”ということでさらに友達のお客様を連れて来てくれるようになり、WIN-WIN-WINの全てのプレイヤーが揃ったのである。

第三段階：お客様からのクレームの増大

お客様による口コミが広がるにつれ、お客様からのクレームが増大してくるようになった。そのクレームの内容は、「何故自分には、“豊洲の港から”の案内がないのか？」といったことだった。当初、当社営業担当が“面白いかどうかはわからないからお客様への案内は難しい”と言っていたところから事態は一転し、逆にお客様から当社営業担当

が突き上げを食らう形になったのである。

このころから、参加者数がうなぎ上りになり、募集を開始すると数百名を超える規模にまで急拡大していった。

第四段階：当社幹部への受容性の拡大

ある日突然、当社幹部よりこの“豊洲の港から”について聞かせて欲しいとの依頼を受けた。本件を進める上での決裁については、直属の上司に確認を得てから実施しているため、報告なしに行っていることではない。しかし、もしかすると当社の方針と違うようなことがありお客様からクレームをいただくことになったのかもしれない、などと考えを巡らせた。

ところが、幹部からの指摘は「“豊洲の港から”という当社らしからぬことをやっているそうだな。それがいい」というものだった。さらに内容を聞いたところ、「先日、お客様幹部へご挨拶に伺った際に、“豊洲の港から”のことが話題になり、これまでの当社の取り組みにないほど先進的で感心した」とのことだった。このため、豊洲の港からの取り組み内容を、きちんと報告することになった。

これは、これまでの我々の活動がお客様の繋がり横に広がった後に、今度はお客様各々のラインの縦にまでロコミが広がっていったことを示している。それによって、本取り組みがブーメランのように当社幹部の知るところにまでなったのである。

第五段階：当社幹部から当該活動のアピール拡大

本取り組みが当社幹部に認知されるとともに、世の中的にもオープンイノベーションという言葉が広まり始めるようになってきた。これは象徴的には、欧米でFintechという言葉が生まれたことに端を発するのが大きいのではないかと考えているが、日本でもオープンイノベーションが非常に重要であるという機運が生まれてきた。

そういった中で、当社としては他に先駆けてオープンイノベーションを実施しているという形で我々を支援してくれる幹部が様々な場で発信をしてくれるようになった。これにより、当社のオープンイノベーション活動は名実ともに、オープンイノベーション活動を実施している、日本の先駆ける企業と見ていただける機運が高まってきたものと考えている。

第六段階：お客様個別支援プログラムを策定 (DCAP)

当社がオープンイノベーションを先駆けて実施していることが伝播するにつれて、お客様から“実はオープンイノベーションを実施したいのだがどうすればよいかわからない。”“オープンイノベーションを実施する手伝いをしてくれないか”などの話を数多く頂けるようになった。

そこで、これまで当社が培ってきたオープンイノベーションノウハウを、個別のお客様向けに提供するサービスを開発した。これを“Digital Corporate Accelerate Program”の頭文字をとって DCAP と名付けて、有償のコンサルティングサービスとして展開することとした。DCAP には、

- 1) ビジネスを0から創るアイデアソンやハッカソンを支援する DCAP-Ideation、

- 2) お客様の課題を明確にしえ、それに対するソリューションを世界の先進的なベンチャー事例を見ながら新たなソリューションを創る DCAP-Business Model Creation、
- 3) ベンチャー企業などとまずは POC を実施して技術やビジネスモデルの検証をする DCAP-POC、
- 4) 世の中のベンチャー企業にオフリングをしてビジネスを募集するビジネスコンテストの支援としての DCAP-Forum などがある。

このプログラムに、すぐにお客様から引き合いがあり、お客様幹部も含めたオープンイノベーションイベントやビジネスコンテスト、そしてアイデアソンやビジネスモデルクリエイションなど、様々なプロジェクトを採用いただくこととなった。

このプログラムの最も重要な点は、このプログラムを実施することにより、お客様が解決しなければならない課題を、一緒に悩み苦しみ理解し解決の方向性を当社が考えることができることにある。つまり、オープンイノベーションにより解決すべき真の課題やソリューションに結びつくことができる最も重要な取り組みになったのである。

第七段階：グローバルなイベントに拡大

オープンイノベーションが日本で高まりを見せると同時に、シリコンバレーなどを中心に、海外におけるベンチャー企業への投資がますます加速化してくるようになってきた。当社では、海外にも260以上の拠点があり、社員11万人の半数以上は海外従業員であるため、本取り組みも当初より海外ベンチャー企業などの情報収集も実施していた。スペインの子会社である Everis が提供する Everis Digital という世界160万社を毎日クロウリングして AI で検索可能にするツールも使い、実際に海外のベンチャー企業のエコシステムを形成している地域にも実際に会ってコミュニケーションを続けていた。

この過程で、実はほとんどのイノベーションを促進しようとしている地域の方々が、日本企業と仕事をしたいと考えているということがよくわかった。

そこで、2016年に、世界9カ国10都市でオープンイノベーションコンテストを実施すると発表した。前年までは、日本国内でのみオープンイノベーションコンテストを開催していたが、一気に10倍に数を増やしたのである。この理由は、次の2つである。

[理由1] 世界各国をまわっている中で、一つは日本に関する関心が非常に高く是非とも一緒にやって欲しいと依頼をたくさん受けてたこと、

[理由2] 世界中のあらゆる地域でベンチャーエコシステムができてきており、各々国々の課題や風土が全然違うために、これらが組み合わせることで、本当の意味でのオープンイノベーションが生まれると確信したこと

急に10倍の箇所でするのは無謀と様々なところから指摘を受けた。しかし、我々は、世界各地のパートナーから熱い要望を得ており、すでに握手を交わしていたので、

ある意味で当然のシナリオではあった。

第八段階：世界35都市以上からの強い要望

オープンイノベーションコンテストは、2017年は世界15都市で実施している。そして、この情報がまた各国大使館などの政府機関にも伝播し、今では世界35都市以上から、コンテストを実施して欲しいとの要望を受けている。

これは日本市場や日本企業への期待感がまだまだ強いことを物語っていると感じている。また、世界中でICTの普及と高度化と、ベンチャー企業とのエコシステムが同時多発的に発達しているがために、発生している事象と考えており、当社の世界260か所以上の拠点と密に連携しながら、要望のある世界中の地域と連携するビジネス創発を仕掛けていきたいと考えている。

人種や風土や課題感の違う世界各国が集まって、新しいビジネスや技術を掛け合わせることによって、これこそ究極のオープンイノベーションによる世界規模でのビジネス創発ができるようになるのではないかと考えており、これはまた世界からの潜在的な要望でもあると感じている。

3. 考察

これまで、オープンイノベーションフォーラム「豊洲の港から」の発生からどのように拡大をしてきたかについて、大企業における組織コミュニケーションの観点から説明した。以下では、アクターネットワーク理論の有効性、組織コミュニケーションの特徴について考察する。

3.1 アクターネットワーク理論の有効性

アクターネットワーク理論のフレームワークによって、非常に論理的に整理することができたことより、本理論が組織コミュニケーションにおいて、非常に有効に機能することが実証できた。

すなわち（問題化）革新的なビジネス創発ができない状況から、（関心付け）協力者であるオープンイノベーションのキーマンを見つけ関係構築をし、（取り込み）関係強化のための交渉を様々なプレイヤーと実現し、（動員）口コミによる伝播で組織的・社会的受容性の形成、を実現した事例と言える。

3.2 組織コミュニケーション

最初は外部の協力者を借りた小さな活動から始まり、それがそのうちに口コミで社外に広がり、それがブーメランのように自社内に広がり、さらにそれが水平的な広がりから垂直的な広がりとして幹部に達し、最後には国内から大使館など経由で海外まで拡大し、さらに海外間での口コミにより全世界に広がりを見せているという、「口コミ外圧

型組織コミュニケーション”と呼べる興味深い組織コミュニケーションの形が明らかになった。

とかく大企業においては、特にイノベティブな活動を一人の社員から始めるということは、非常に難しいことである。しかしながら、本事例は、小さく始めながらも口コミなどの外圧を活用する“口コミ外圧型組織コミュニケーション”によって、大企業全体を動かすこともできるのではないかと示唆が得られるのではないだろうか。大企業でも一人からのパッションで動かすことができるかもしれないという希望をもてる事例ではないかと考えている。

3.3 留意点

本稿で述べた取り組みを実現する上では、一人だけの力ではなく、様々な人々からの多大な協力があつたことを忘れてはならない。また、この活動もすぐに陳腐化する可能性がある。したがって、様々なチャレンジを継続していくことにより、形を変え続けていくことこそ、イノベティブな仕組みであり続けることかと考えている。

4. おわりに

本稿では、NTT データにおけるオープンイノベーションの取り組みが、どのように立ち上がり大企業になかで受容されて行ったかについて、アクターネットワーク理論に基づく組織コミュニケーションの立場から考察した。この結果、豊洲の港からの取り組みの段階的な受容過程を明らかにするとともに、各段階での重要成功要因についても明確化できた。

謝辞

本稿を執筆する上でご協力いただいた NTT データ幹部の皆様、オープンイノベーション事業創発室メンバー一同、NTT データユニバーシティ植木美和氏に感謝いたします。

参考文献

- [1] Henry Chesbrough 著,大前恵一朗訳, Open Innovation ハーバード流イノベーション戦略のすべて,産業能率大学出版部,2002
- [2] NTT データ, オープンイノベーションフォーラム「豊洲の港から」の設立について, <http://www.nttdata.com/jp/ja/news/information/2013/2013092501.html>, 2013.9.25
- [3] 山本修一郎, CMC で変わる組織コミュニケーション - 企業 SNS の実践から学ぶ, NTT 出版, 2010
- [4] 上野直樹, 土橋臣吾 (編). 科学技術実践のフィールドワーク - ハイブリッドのデザイン. せりか書房, 2006
- [5] Latour, Bruno. Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory. Oxford University Press, 2005
一般社団法人オープンイノベーション促進協議会, ローマの市場にて, <http://tojoin.org/forum/romanoichibanite/>