

## 第6回グローバル・オープン・イノベーション・フォーラム概略

- 開催日時: 2014年9月3日(水) 18:30~20:30 @トラストシティカンファレンス

- アジェンダ

- Under Armour, INC, Senior Vice President of Innovation, Kevin Haley氏  
によるご講演

主な講演トピック

1. Under Armourにおけるマーケティング戦略
2. Under Armourにおけるイノベーション
3. イノベーションの成功例

- 質疑応答

- 参加企業/大学: 20組織35名
- 主催: 一橋大学、株式会社ナインシグマ・ジャパン

# ご講演およびディスカッションからの気づき

## 講演トピック1: Under Armourにおけるマーケティング戦略

- Under Armourは、創業から18年を経て、従業員7,000人、売り上げ約2300億円、時価総額約1兆5000億円にまで成長した。しかし、依然として、競合のNIKEやAdidasとは大きな差があり(5倍以上)、当然、マーケティングの予算も比べ物にならない。NIKEのマーケティング費用はUnder Armourの実に12倍もある。
- 圧倒的なマーケティング予算の差を埋めるため、Under Armourは、積極的にイノベーションをすすめる、広告宣伝費を遣わなくとも、マーケッターたちが消費者にストーリーを語ってくれるように仕向けている。たとえば、他社と差別化した商品をマーケットに投入し、消費者にその商品の価値を見出してもらうようにするのである。そうすると、メディアも積極的にUnder Armourの製品を取り上げてくれるようになり、当然そこに費用は発生しないので、広告宣伝費を払う必要がなくなり、結果として高い利益率を享受できる。そして、それが原資となり、新たな商品開発へ投資が可能となり、さらなるイノベーションを起こすことができる。そのような好循環をまわすことで、高い利益率とイノベーションを継続することが可能となる

# ご講演およびディスカッションからの気づき

## 講演トピック2: Under Armourにおけるイノベーション

- Under Armourのミッションは、消費者が価値を感じるイノベーションを商品にもたらすことである。世界中のどこかに、Under Armourがやりたいと考えていることに、すでに取り組んでいる人がいるかもしれない。そのような人を見つけ、Under Armourという“実現の場”を与えるのも我々のミッションの一つである。
- 実際Under Armourは、アメリカではDow, 3M, Berkshire Hathawayなど、グローバルトップ500に含まれる大企業複数社と協業している。ヨーロッパでは、ドイツの機械メーカーとも協業しているし、日本でも、Under Armourのオープンイノベーショングループと日本の人材・技術を組み合わせることで将来なにができるかを考えている。
- このように、Under Armourのオープンイノベーション戦略というのは、オープンプラットフォームを基に、世界中でパートナーを見つけていくことにある。優れた会社が、我々の社外にあるという事を謙虚に認識し、世界中から優れた才能、考え方を募り、活用しながら、優れた商品を市場に投入していくのである

# ご講演およびディスカッションからの気づき

## 講演トピック2: Under Armourにおけるイノベーション(つづき)

- 協業を行っているパートナーのうち80%(金額ベース)は大企業。Under Armourとしても良好な関係を維持し、結果として、実際に消費者に優れた商品をお届けることができている。一方、残りの20%については、アントレプレナーたちとのコラボレーションであり、素晴らしいアイデアを持った発明家であったり、自分の技術を企業に対して渡したい、もしくは大学を離れて起業したいと考えている大学の教授などである。
- 協業先を見つけるに当たり、4年ほど前からFuture Showというイノベーションチャレンジ(企業とのビジネスマッチングのようなもの)を行っている。現在は年4~5回実施し、Under Armourが求めている技術に対するイノベーションを世界中から集めている。複数の提案を見て投票する事が出来、最終的にエグゼクティブパネルで審査にかけ、最終候補を選定するというをやっている。また、このFuture Showはメディアに自主的に取り上げてもらっており、例えばUSA TodayはFuture Showを取り扱ったビデオまで製作している

# ご講演およびディスカッションからの気づき

## 講演トピック2: Under Armourにおけるイノベーション(つづき)

- このようにUnder Armourでは、次の素晴らしいイノベーションを探すため、積極的にオープンイノベーションのプロセスを回している。前述のFuture Show以外にも、オープンイノベーションのカルチャーを育てており、それが非常に上手く機能している。特に、社内の開発者が、NIHシンドローム(自分たちで開発したもの以外は認めない症状)に陥らないように気をつけている。
- 実際、Under Armour社では、イノベーションに対してオープンなアプローチを取る事に対してインセンティブを与え、イノベーションのうちどれくらいが内部の物なのか、そして何件については外部のパートナーと組んでやっているものなのかという点を評価の対象している。ボーナスも然り。実際に外部の人とどれだけうまく協力したか、という項目を評価指標に組み入れている
- Under Armour社のイノベーションチームは全従業員7,000人に対して60人程度である。そのメンバーのバックグラウンドは様々であるが、チームワークを重要視している

# ご講演およびディスカッションからの気づき

## 講演トピック3: イノベーションの成功例

- アメフトにおいてはハイカットスパイク(足首まで保護する、丈の長いスパイク)を上市した。それまではローカットのスパイクが主流であったが、実際のプレーヤーを見ると、テーピングで足首までぐるぐる巻きにしていることが分かったので、このハイカットスパイクにより足首を守り、テーピングが必要なくなるようにした。この靴の価格は130ドルとプレミアム価格だったが、マーケットシェアを19%から30%以上に伸ばすことが出来た。これによりUnder Armourのブランド、そして消費者のプレミアムブランドとしての印象を高めることが出来たと同時に、収益性・売上も高めることが出来た
- 女性向けの市場においては、Victoria's secret(女性用下着メーカー)とパートナーを組み、3次元の成型を行うことで、縫ったり、貼ったりたりすることのない新しいスポーツブラを開発した。スポーツブラは、市場で2枚で29ドルというのが標準的な価格であるのに対して、これは60ドルで販売したが、大成功している。
- またこのように3次元成形で靴を作れば、非常に快適な靴が作れるのではないかと考えた。しかし、社内では、新たな靴を開発するに当たって、ブラを作る専門家と協業するという事に抵抗を感じる人もいたため、彼らを説得するビデオを制作し、開発が難しいからこそ取り組む価値があるということを認識してもらった



# ご講演およびディスカッションからの気づき



## 講演トピック3: イノベーションの成功例(つづき)

- 3次元成形により、軽量で非常に快適な靴SPEEDFORMを開発、上市(価格は130ドル)。それまでは靴を一足作るのに100人以上の人が関わるため、製造するのに時間がかかっていた。一方SPEEDFORMは、部品数が非常に少なく、製造が早くて安い。また汚れた際、洗濯機・乾燥機に入れても、そのまま元に戻るといったタイプの靴である
- 当初社内では、「こんなものを作っても駄目だ」、「作ったとしても誰も買わない」と言う意見があったが、いざ上市してみると消費者は価値を見出し、どんどんと販売量も伸びている。
- 新たな製品を開発するという決定をするために、必ずROIの計算をするようにしている。ただし、SPEEDFORMのように突飛な製品に関しては、5万ドルしか開発予算が取れなかったため、適正なパートナーと組まなければならなかった。そこで、この分野で専門を誇っている企業とパートナーを組むことによってこの靴を開発することが出来た。この靴を開発するに当たり、社内の人間に説得用のビデオを見せて説得したことを先に述べたが、そのビデオは結局実際の広告にも使用した。このビデオを見てこの製品を買いに行った消費者は多いと考えられる