

研究主幹に聞く 「日本型オープンイノベーションの研究」プロジェクト

日本の強みを生かして
イノベーションを加速する

東京大学大学院工学系研究科教授

元橋一之氏



21世紀政策研究所では、研究プロジェクト「日本型オープンイノベーションの研究」を立ち上げ、日本の経済システムを前提とした日本型オープンイノベーションを模索し、その実現の道筋を明らかにしようとしています。元橋一之研究主幹に、プロジェクトについてお話を聞きました。(2月18日)

——2011年の研究プロジェクト「外部連携の強化に向けて—中堅企業に見る日本経済の新たな可能性^(注1)—」では、日本の中小・中堅企業が起こすイノベーションについて研究していただきました。今回は大企業が対象ですが、その狙いは何でしょうか。

前回のプロジェクトでは、大企業のサプライヤとなる中小・中堅企業を対象としました。日本には、グローバルニッチトップといわれる、海外でも通用する尖った技術をもった企業が多くあります。そのような高い技術をもった中小・中堅企業が、どのように成長するのかを追いかけてきました。

中小・中堅企業は、通常、取引先である大企業との関係の中でイノベーションを起こし、新しい

技術や製品を生み出します。成功している中小・中堅企業は、生み出した新しい技術や製品を基に、新しい取引先を開拓することで、成長してきました。大企業は、サプライヤである中堅・中小企業に対して、単純に仕様だけを提示するのではなく、情報を出して、コミュニケーションしながら開発を進めることにより、中堅・中小企業の提案を促し、育ててきました。

今回のプロジェクトでは、技術を受ける側である大企業からみたオープンイノベーションについて研究します。近年、インダストリー4.0など、IT技術が製造技術に結びつく流れが出てきています。これは前回のプロジェクトの時にはあまり普及していなかった概念ですが、日本の製造業の競争力を揺るがすことになるかもしれません。日本企業は、製造業を中心に、比較的緩やかな変化を起こす漸進的なイノベーションを得意としてきましたが、IT技術が取り入れられることにより、変化が速くなっていくと思います。それに対応するためには、日本企業はオープンイノベーションを取り入れる必要があると考えています。

また、カリフォルニア大学バークレー校のチェスブロー (Chesbrough) 教授が「オープンイノ
(次頁に続く)

バージョン」を提唱したのは1990年代であり、新しい概念ではありませんが、本格的に取り組む日本企業が出てきたのはここ数年だと思います。

このような状況の中、日本企業がオープンイノベーションを通じて、外部の技術や事業を自社の事業に取り込み、育て上げるにはどうすればよいかを明らかにしたいと考えています。

中堅・中小企業では、経営者が現場に近いため、オープンイノベーションをするかどうかを、会社としてすぐに判断できます。ただ、そのためには、経営者がオープンイノベーションに対する資質を備えている必要があるということが、前回の研究でわかりました。

大企業では部門や社員の数が多く、研究所があり、事業部があり、担当者がいて、中間管理職がいてとなるため、経営者が直接オープンイノベーションの現場に目配りするのは難しいと思います。今回のプロジェクトでは、大企業がオープンイノベーションを円滑に進めるために必要な組織や人材についても、研究しています。

——オープンイノベーションにおける「日本型」とはどのようなものでしょうか。

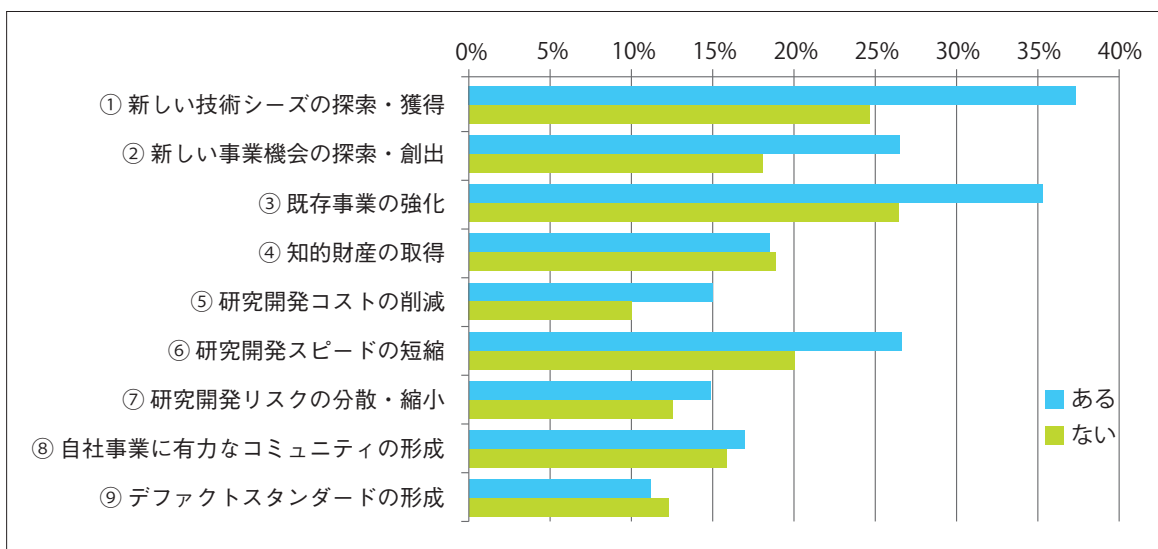
日本では、大企業、中小企業、ベンチャー企業、大学といった様々なプレーヤーが、大企業を中心に依存性の強い関係を長期的にもっており、そのクローズドなネットワークからイノベーションが生み出されることを特徴としています。

また、日本の大企業では、外部から技術を取り入れようとする、NIH (Not Invented Here) シンドロームや自前主義といわれる社内の抵抗が強く、社内の研究者や事業部を納得させるための社内営業（折衝）に苦勞することがよくあります。社内にそれだけの開発力をもっているということでもあります。

一方、アメリカではマーケットベースで取引が進むため、特定企業と長い関係を持つことは少なく、取引条件によって相手が変わります。特に私が現在研究拠点を置いているシリコンバレーでは、企業が生まれたり、なくなったり、くっついたり、分かれたりということが頻繁に起こるため、企業の組織自体も変化しています。また、人材の入れ替わりが激しいことや職務分担が明確なことなどもあり、外部の技術を取り入れる際に社内の抵抗はあまりありません。

日本型とアメリカ型のオープンイノベーション

オープンイノベーション推進部署の有無別に成果ありと回答した企業の割合



にはそれぞれ長所と短所がありますが、このような違いがあるために、たとえばチェスブロー教授のオープンイノベーションの考え方をそのまま使っても、日本ではうまくいかないことがあると思います。今回のプロジェクトは、日本企業の特徴を前提とした処方箋を考えたいという思いを込め、「日本型」オープンイノベーションとしています。

——日本企業は、オープンイノベーションにどのように取り組めばよいでしょうか。

今回のプロジェクトで行ったアンケート調査^(注2)から、オープンイノベーションへの取り組みが経営レベルで共有されており、オープンイノベーションの担当役員がいて、オープンイノベーションの推進組織にリソースや権限を与えている企業が成功しているケースが多い、ということが見えてきています。まず、会社全体として、オープンイノベーションを推進するための組織的な体制を作ることが重要です。

また、オープンイノベーションを推進する人材も重要です。推進担当者に必要な能力のひとつに、社外とのコミュニケーション能力があります。社内の言葉は社外の者には通じないことがよくあり、逆に社外の者の言葉がわからないこともあります。推進担当者には、たとえば複数の企業を渡り歩いた人材や経営の共通言語を学んでいるMBA取得者などを採用する方法があります。ただ、その場合は社内営業ができないため、社内営業ができる人材を付ける必要があります。シリコンバレーに拠点を置いている企業では、現地でのネットワークを持っている人材と社内営業ができる人材とを、ペアにしていることがよくあります。また、社内営業ができる優秀な人材を社外に出向させたり、留学させたりする方法もありま

す。

オープンイノベーションの現場の研究者については、事業につながる新しい技術を作り出すことがミッションであり、特許や論文の数で評価されることが多いため、自前主義が強くなる傾向があります。オープンイノベーションを推進するためには、たとえば研究プロジェクトを計画する際には、社内でやる必要があるのか、社外で同じような研究がされていないのかを明確にするプロセスを取り入れ、社外から取り入れたことを研究者の成果として評価する仕組みに変えていく必要があります。

オープンイノベーションを進めるにあたっては、技術仲介会社や大学の産学連携本部などの社外組織をうまく使うとよいでしょう。

日本企業の強みは今後も大事にしていく必要があります。しかし、変化の速いこれからの時代には、よりオープンに連携先を探して、イノベーションを加速する必要があります。日本にシリコンバレーを作る必要はありません。日本企業の得意な漸進的なイノベーションは日本で起こし、シリコンバレーで起きているイノベーションはオープンに取り込めばよいのです。いま円安の影響などで業績が上向き、新たな取り組みをする余裕のある日本企業が増えていると思います。ぜひ日本型オープンイノベーションを推進し、日本の産業競争力を強化してほしいと思います。

インタビューを終えて

アメリカ企業が起こすイノベーションは華々しいですが、日本企業はアメリカ企業と比べても決して劣らないイノベーションの土壌や強みを持っていると思います。ただ、日本企業が競争力を高めるためには、オープンイノベーションへの取り組みが必要だと感じました。本研究プロジェクトは、本年4月に報告書を取りまとめる予定です。

(主任研究員 鳥羽牧)