

イノベーションによる企業経営への効果を実感する

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、2011年度の「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」、2014年度の「日本型オープンイノベーションの研究」に引き続き、研究プロジェクト「イノベーションエコシステムの研究」を立ち上げ、オープンイノベーション活動からの収益化のために必要となるビジネスエコシステムの制度設計を明らかにすることを試みます。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。（6月29日）

—「日本型オープンイノベーションの研究」では、大企業を中心としたオープンイノベーションに対する取り組みについて研究しました。今回はイノベーションエコシステムを取り上げていますが、これらにはどのような関係があるのでしょうか。

「日本型オープンイノベーションの研究」に先立って、「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」では“元気のいい中堅企業”の特徴を調べました。そこでは、特定顧客との間で培ったコア資産の技術を基に、新たな顧客の開拓や連携を図ることで企業が発展するプロセスが浮かび上がりました。

「日本型オープンイノベーションの研究」では対象を大企業中心とし、オープンイノベーションに対する取り組みについてアンケート調査と事例研究を行い、オープンイノベーションに対する経営トップのコミットメントや専門部署の設置など、企業内組織に関する項目を中心に取りまとめました。結果として、トップのコミットメントが若干弱い面があるものの、企業間の関係依存性を用い、欧米企業と比べても遜色ないレベルの日本



型のオープンイノベーションが行われてきたことが分かりました。今後は全社的なオープンイノベーション戦略・体制を整備し、欧米型の幅のあるオープンイノベーションにも取り組むことが必要と提言しました。

アンケート調査の結果もう少し詳細に見ると、オープンイノベーションの効果について、「技術の取り入れ」については比較的多くの企業が効果ありとしているものの、「新事業創出」といった経営面の効果を実感している企業は少数です。また、オープンイノベーションの担当役員の有無によって成果には差があり、これは元気のいい中堅企業の特徴の一つであるトップマネジメントの重要性と類似していますが、「新事業創出」については担当役員の有無による差がほとんどありませんでした。

「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」では、外部連携の収支という視点で調査しましたが、中小・中堅企業でも、外部連携の収支は赤字であるという企業が黒字企業を上回りました。

つまり、オープンイノベーションの経営効果を実感できている企業はごく一部にとどまっているという実態が判明したのです。そこで、本プロジェクトでは、「オープンイノベーションの経営効果」に焦点を当て、オープンイノベーションから経営効果を引き出すための方策について研究を行い、経営面、政策面の両面におけるインプリケーションを得ることを目指します。

——経営効果が実感できないのはどのような理由でしょうか。

大企業では、企業内の組織的問題、例えば事業部門の縦割り構造などの問題が大きいと考えられ

ます。一方、中小・中堅企業においては、産学連携をする際の大学や公的研究機関の体制や顧客企業との取引構造など、ビジネスパートナーとのネットワーク面での問題が大きい。

また、大企業においても、自前主義・モノ中心モデルから脱却できず、オープンイノベーションを経営戦略の根幹に据えた顧客価値モデル（ソリューションモデル）の構築に、今なお手探り状態であることも影響しているでしょう。

——本プロジェクトのターゲットはなんですか。

重要となるキーワードが、“イノベーションエコシステム”です。モノ中心モデルの「工業経済時代」から、顧客価値を向上させるためのソリューションモデルを主眼とした「サイエンス経済時代」への変化に対応するために、日本企業の経営にはオープンイノベーション戦略が必要となりますが、これを実現するシステムがイノベーションエコシステムです。大企業・中小企業、製造業・非製造業を問わず、日本企業全体として、特定の企業間ネットワークを超えたイノベーションエコシステムを意識したオープンイノベーション戦略が必要となるのです。このエコシステムには、ベンチャー企業を含めた企業プレイヤーだけでなく、大学や公的研究機関といった非営利機関も含まれます。

従って、本プロジェクトでは、エコシステムのプレイヤーとして、大企業、中小中堅企業、製造業、サービス業のそれぞれの観点から、オープンイノベーションからの収益化における問題点を洗い出します。さらに、このイノベーションエコシステムの形成・成長に対する政策のありかたについても明示的に示したいと思っています。

—研究はどのように進めるのでしょうか。

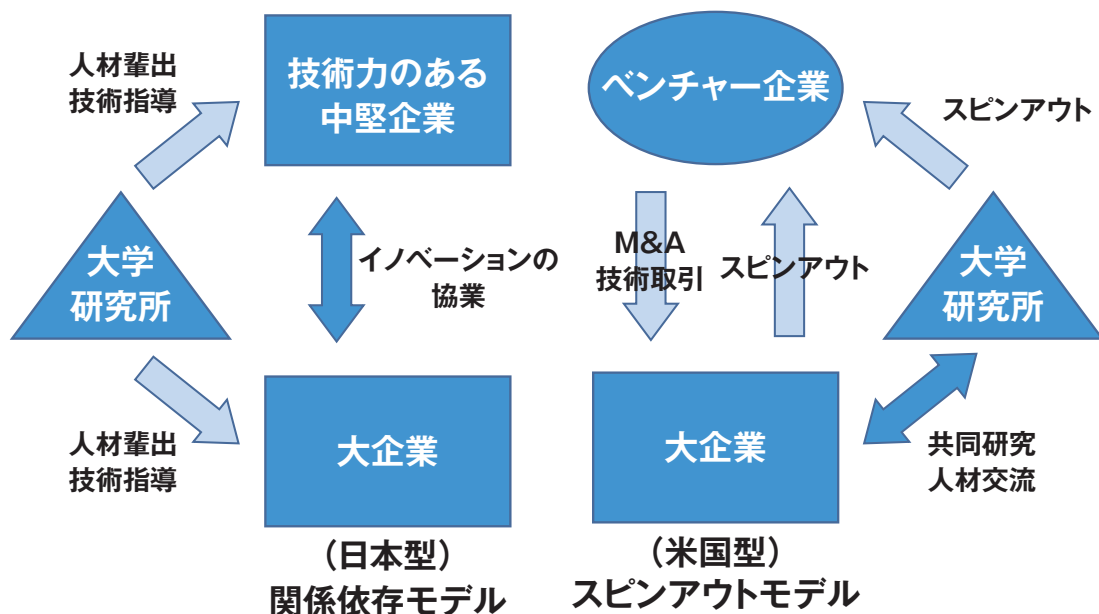
アンケート調査結果の解析や具体的事例研究から始めます。前回プロジェクトのアンケート調査結果を活用し、新事業の創出などの経営面の効果を実感している企業とそうでない企業では、どのような企業特性の違いがあるのかを検証します。その際、対象企業の財務諸表なども調べ、そこに現れるデータとリンクさせることで、オープンイノベーションの経営効果に関する定量的な分析もしたいと思っています。

事例研究ではオープンイノベーションへの日本企業の取り組みを、製造業だけでなく非製造業も対象に、なるべく幅広く取り上げ研究します。モノ中心モデルからソリューションモデルへという所謂「コトづくり」において、サービス産業の果たす役割は重要です。さらに、中小・中堅企業の事例、大学や公的研究機関が関係する事例も含めます。

イノベーションエコシステムはキーストーンという概念を使ってモデル化されますが、アップルのiPhoneとアプリケーション事業者の関係のような技術利用型、インテルとPC製造事業者の関係のような技術提供型という大きく2つの形態に分類されます。エコシステムの形成という観点からは、この分類を意識しながらIoTの分野を取り上げます。IoTに対する欧米企業の動向も踏まえながら、日本企業の戦略について考えます。これらを通じて、日本のあるべきイノベーションエコシステムの姿を提言することを目指します。

インタビューを終えて

自社の活動を積極的に公開する企業も現れるなど、日本企業のオープンイノベーションはかなり定着してきている一方、ビジネスの成果には不明点が多いと感じます。本研究ではこの点に着目し、鍵となるエコシステムについても研究することで、より効果的なオープンイノベーションの方法や形態が明らかとなることに期待しています。（主任研究員 村上直也）



日本のオープンイノベーションの特徴