

Title	産学官連携活動におけるコーディネーターの役割
Author(s)	樋口, 裕思
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 205-207
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19301
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

産学官連携活動におけるコーディネーターの役割

○樋口 裕思（北陸先端科学技術大学院大学 産学官連携客員教授）

1. はじめに

筆者は一昨年の3月までの6年間、大阪ガスにてオープンイノベーション活動を担当してきた。ここではその経験から、「企業が外部組織と産学官連携活動（オープンイノベーション活動）におけるコーディネーターの役割」に関して考察を行った¹⁾。

2. 概要

企業における産学官連携活動の目的は主に3つある。1) 技術開発のスピードアップ、2) 開発製品の性能アップ、3) 技術開発の投資効率アップである。この目的を達成するため、企業は活動を推進する専門組織（例えば産学連携部門やオープンイノベーション室）を設置していることがある。この産学官連携活動を円滑に推進するためには3つの主体が必要である²⁾。1) トップのリーダーシップ、2) 研究開発部門の理解とモチベーション、3) 産学官連携部門のコーディネーターによるサポートである。3つの主体のなかでどの主体が活動の中核を担っているかにより、各社の産学官連携の推進方法の特徴が変わってくる。

企業における産学官連携推進部門のメンバーの役割は3つある³⁾。1) 世界各地から様々な人材や先進事例を集めてくるグローバルハンター、2) イベントを運営しながらビジネスマッチングするオープンイノベーター、3) 社内でイノベーションワーキングを手掛けるアクセラレーターである。グローバルハンターが探索活動の方向性を決め、オープンイノベーターが社外からリソースを獲得し、アクセラレーターが社内の産学官連携活動を推し進める役割である。この3つの役割が上手く連携しない限り、企業における産学官連携活動は円滑に推進しない。3者の役割は自動車に例えると、それぞれにおけるハンドル、前輪、および後輪という位置付けであると言える。

企業の産学官連携活動は、研究部門、開発部門や事業部門などの現場部門から発信されたニーズを産学連携部門がいったん集約し、社外のコーディネーターを通じて外部に発信することで、外部（大学、他企業やスタートアップなど）からのリソース（シーズ）を獲得するという流れとなる。この流れのなかで産学官連携部門の役割は、社内からのニーズの集約と社外への発信、および社外から獲得したシーズを社内担当者（ニーズ提供者）に発信することである。いわば社内におけるコーディネーターという位置付けとなる。

社内のニーズに対して社外のシーズが提案されると、両組織間で「面談」という運びになる。産学官連携活動の成功とは、面談が成功裏に終わり、両者が次のステップ（提携や共同開発など）に進むことである。面談の場では、社内および社外のコーディネーターにはニーズとシーズを取りまとめる「コーディネート力」が求められる。経験上、社内コーディネーターと社外コーディネーターが面談前に綿密に連携し信頼関係を築いておくことが、面談が成功する鍵の1つであると感じている。

面談がうまくいくためには、ニーズとシーズがうまくマッチしているかどうかポイントである。ニーズを提供する企業側（社内コーディネーター）が行う工夫の1つとしては、担当者のニーズをその内容のまま社外コーディネーターに発信するのではなく、社内コーディネーターが理解できる内容に咀嚼してから社外コーディネーターに発信することである。いわゆる「ニーズの共有化」である^{4,5)}。その理由は発表当日に報告する。

以上をまとめると、産学官連携をうまく進める鍵となるのは、社内外コーディネーター間の連携と、共有ニーズの設定である。

【参考文献】

- 1) 樋口裕思:「研究開発部門と他部門の壁の壊し方、協力体制の築き方」, 技術情報協会, pp.325-, 2022.
- 2) 星野達也:「オープンイノベーションの教科書」, ダイヤモンド社, pp.137, 2017.
- 3) 残間光太朗:「実践するオープンイノベーション」, ダイヤモンド社, pp.118, 2015.
- 4) 伊丹敬之:「場の理論とマネジメント」, 東洋経済新報社, 2005
- 5) 樋口裕思:「出口戦略に基づく研究開発テーマの設定と事業化への繋げ方」, 技術情報協会, 出版中

Daigas グループではオープンイノベーション活動を、「社外のリソースを探索してきて、社内
のリソースと柔軟に絡めることで新しい商品やサービスを作り出す活動」と定義している。そして
その推進組織として、オープンイノベーション室を設置している。

オープンイノベーション活動の目的は、次に示す3つである。

- 新たなパートナーとの連携による
- ① 技術開発のスピードアップ
 - ② 開発製品の性能アップ
 - ③ 技術開発の投資効率アップ

さらにこの活動が目指す究極の目的は、新規テーマ創出や新事業創出である。

図1 オープンイノベーション活動のしくみ

活動のしくみを図1に示す。Daigas グループが必要とする技術（技術ニーズ）をホームページ
やマッチングイベントで公開し、ニーズにマッチした技術（技術シーズ）を外部組織から募る。
外部組織としては、企業、大学、ベンチャー、公的研究機関、海外を想定している。応募された
技術は、いったんオープンイノベーション室で技術の見極めを行い、その上で原局（ニーズ発信
元）に紹介する。その後は原局に引き継ぎ、原局と外部組織（提案組織）とで協業を模索する
という流れである。

4. オープンイノベーション活動の成果

12年間の活動成果を説明する。815件のニーズを公開することで、7457件の提案を外部から
獲得した。1ニーズに対し平均9件の提案である。オープンイノベーション室でこれらの提案技
術の見極めを行い、3374件の面談をしている。これは全提案件数の約半数である。そして原局が
技術内容を精査し1606件の提案組織と面談することで、これまでに586件の協業を生み出して
いる。このようにオープンイノベーション室は、約7割のニーズに対してシーズ技術を保有する
外部組織を探索できている。原局は面談した3件に1件の割合で外部組織（提案組織）との協業
が、提案組織は13件に1件の割合でDaigas グループとの協業ができているという実績である。

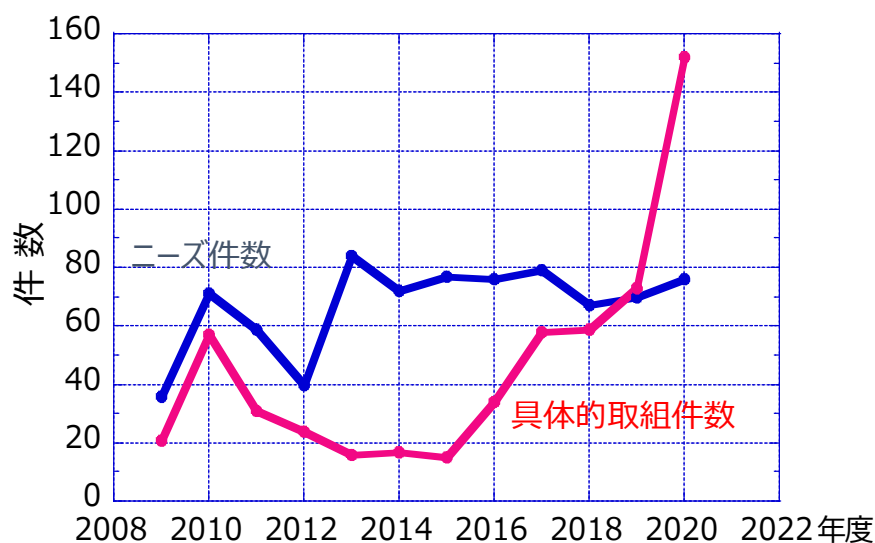


図1 年度別ニーズ件数と具体的取組件数

図1に年度別のニーズ件数と具体的な取り組みに進展した件数を示す。2009年に活動を開始し、2010年には全ニーズ件数の8割近いヒット件数(具体的な取組件数)を獲得した。ヒットによりニーズ数が減少したが、その後2012年まではニーズ件数の半数以上をヒットさせている。ニーズが一巡し要求仕様が難しくなった2013年からはヒット率(数)は低下したが、現場からニーズがオープンイノベーション室にコンスタントに届くようになった。この地点をもってオープンイノベーション活動が定着したと判断している。

オープンイノベーション室は2016年から新体制で臨み、数々の改善と工夫を行うことでヒット数が再上昇し、2017、2018年には過去最高のヒット件数を更新し、さらに2019年には具体的な取組件数が初めてニーズ件数を超えた。これは、1つのニーズに対して複数の取組みを併存させていることを示している。

コロナ下となった2020年はヒット件数が昨年の倍程度となった。つまりニーズ件数の2倍である。この理由としては、提案件数が昨年の2倍程度となったことが主な要因であると考えている。提案件数を獲得した手法としてはWEB公募を活用した。会場に参加企業を集めてニーズを説明するリアルなマッチング活動が、コロナ下で開催を断念せざるを得ない状況となったため、WEB公募を本格的に実施することで、提案獲得の重要な手段とすることができた。

このようにしてオープンイノベーション室は、オープンイノベーション活動自体におけるイノベーションを進化発展させている。発表時には、WEB公募とリアルなマッチング活動との成約率の違いを報告し考察を加える予定である。

【参考文献】

- 1) 樋口裕思：10年間のオープンイノベーション活動、研究・イノベーション学会第33回年次学術大会講演要旨集、pp683-685 (2018)
- 2) 樋口裕思：11年間のオープンイノベーション活動、産学連携学会関西中・四国支部 第11回研究・事例発表会、M11-13 (2019)
- 3) 樋口裕思：進化する大阪ガスのオープンイノベーション活動、研究・イノベーション学会第34回年次学術大会講演要旨集、pp591-592 (2019)
- 4) 樋口裕思：11年間のオープンイノベーション活動、産学連携学会第18回大会予稿集、pp64-65 (2020)
- 5) 樋口裕思：12年間のオープンイノベーション活動、産学連携学会関西中・四国支部 第12回研究・事例発表会、M12-3 (2021)
- 6) 樋口裕思：オープンイノベーション活動成果－産学官連携に関する考察－、産学連携学会第19回大会予稿集、603B1600-1 (2021)