

Title	オープン・イノベーションの課題と対応
Author(s)	桑原, 裕
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: 795-798
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/9412
Rights	本著作物は研究・技術計画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 Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨



オープン・イノベーションの課題と対応

桑原 裕

株式会社 GVIN 代表取締役 CEO

兼オーストリアマイクロシステムズ取締役

兼新経営研究会代表世話人

1. 緒言

グローバルな時代はすでに始まっている。これに対する対応については、いろいろな観点から議論されてきた。ただその対応のベスト・ソリューションはまだ見つかっていないように思う。また、近年の新興国対応は予断を許さないスピードで進展しており、急務である。即ち、韓国、台湾、中国、ベトナム、インドなどの新興国で、現地顧客対応の商品開発が有無を言わせず最重要課題になってきている。

2. オープン・イノベーション

グローバル化が急速に進む中で、企業の研究開発も、従来のやり方では、時代の要請に応えられなくなってきた。「オープン・イノベーション」と呼ぶ新しいパラダイムへの切り替えが必須になってきた。即ち、企業は、売り上げの5-7%といった巨額な投資を、毎年自社内の研究開発に投入し続けているが、実は、21世紀に企業が勝ち残るには、この社内研究開発だけでは全く不十分である。

自社内研究開発では、自社のコア技術およびその周辺技術に特化して、これを、常に他社に優位する技術として磨き上げ、その中から、未来の市場に応える「イノベーション」を創出していかなければならない。コア技術で他社に負けては、企業の存在すら危うくなってしまうからである。

しかしながら、コア技術だけでは、将来の顧客ニーズに応える商品の開発は不可能である。この関係を、下記の図に示す。即ち、「オープン・イノベーション」により、会社全体の「イノベーション」が飛躍的に増大するのである。実際、グローバルな「シーズ」はここから入ってくるのである。このグローバルな「シーズ」なしに、世界で戦うことは難しく、その質的意義はきわめて大きい。



「オープン・イノベーション」の考え方は、企業が、将来の「イノベーション」を目指し、世界中の優れた英知と連携することを意味する。したがって、従来、自社内のグループが張り合っていた競合相手（敵）が、今度は「パートナー（見方）」になるという、技術経営上の大きな発想の転換が必要である。特に、多くの企業に根強く内在する「自前主義」、極端な場合は「NIH（Not-Invented-Here）」、の考え方からの脱却が重要である。

「オープン・イノベーション」においては、世界の英知と対話するために、相手の技術に関する深い理解が必要である。即ち、自社のコア技術に関する研究開発陣容の他に、世界の英知と質の高い対話を行える人材を擁するグループが、「オープン・イノベーション」の成否を左右するとも言える。実際には、このグループは、企業の将来戦略を踏まえて、適切な新技術の「シーズ」を探索する。そして、世界の優れた技術「シーズ」を有する相手（英知）と、タイミングを外さずに、果敢に「パートナーシップ」を具体化する。

このとき、「自前主義」があまり大手を振らないように、また、「NIH 精神」が入り込まないようにすることが、非常に重要である。特に、大企業においては、経営陣が「オープン・イノベーション」の考え方に切り替えても、現場の組織・体制、および考え方が、切り替わらない場合が多い。そのような状況では、せっかく優れた世界の英知に巡り会っても、現場からの反発で、結局「パートナーシップ」につながらない。

筆者は、「オープン・イノベーション」のビジネスに、過去6年以上従事してきた（後述）。その間に、そのような「自前主義」や「NIH 精神」に立ちはだかれて、真に将来の「イノベーション」につながる素晴らしい新技術の「シーズ」を目の前にして、見送ってしまい、他社がこれを奪われた、という事実をいくつも目の当たりにした。

3. オープンイノベーションの課題

筆者の経験から、世界の英知に巡り会えるには、下記のような条件が必要であるように思う。

- (1) こちら側が、しっかりした問題意識を持つ。
- (2) 何らかの **face-to-face** の対話として適切なトピックを見つける。
- (3) 課題を相手（世界の英知）に真剣に投げかける。
- (4) 辛抱強く、誠意を持って、このようなこと（(1)－(3)）を継続的に
行う。
- (5) 招聘ではなく、ネットワークによる、何らかの「強い連携」の枠組みを
提示する。

恐らく、世界の英知は、招聘等「持ち場」を離れるような連携の提案には応じないであろう。むしろ、ネットワークにより、「持ち場」にいるままで、英知との対話や共同研究等ができるような枠組みの提示を行う方が、実現可能性が高い、と筆者は思う。

世界の英知活用の重要性は、例えば、1990年代前半にGEを再建したウェルチ会長の大方針の中にも含まれている。また、最近では、P&G社が、世界のベンチャーを活用することを経営の中に取り入れ、「ナインシグマ」という組織をつくり、ここを経由して、企業のRFP (Request for Proposal) を元に、これにマッチしたベンチャー技術をインターネットにより、世界に呼びかけている。P&Gは、世界のベンチャーをあたかも自社の研究開発の一部と考えて、自社の研究開発の陣容を数十万人とカウントしている。

4. 課題への対応

では、「世界の英知」を突き止め、連携を具体化するにはどうしたらよいであろうか。筆者は、このやり方に二通りあると思う。

- (1) その第一は、専門職とのつながりの中から、ベストの人を探すやり方である
- (2) もう一つは、個人的つながり（仕事を離れての人間関係）から、友人として紹介を受け、数人の友人ネットワークで、ベストの人をめぐる（即ちスモールネットワーク）というやり方である。

どちらのやり方であっても、最終的に素晴らしい人にめぐり合えれば、上々である。

このとき、前節に掲げた(1)～(5)の課題に直面する。この課題を乗り越えるにはどうすればよいであろうか。それは、やはり、企業の中に、しっかりした「国際人」を養成しておくことであると思う。これは、一朝一夕にはできない。辛抱強く、長い年月をかけて育成しなければならない。逆に、その気になれば、企業は十分やれるのである。初め5人程度の国際人が育てば、彼らが、また新しい国際人を養成する。こうして、企業はより国際的になっていく。

5. 結論

「オープン・イノベーション」の課題は、結局、「国際人の養成」ということに行きつく。企業は、うろたえることなく、この課題に挑戦してほしい。時間がかかるが、やがて必ず成果が表れる。研究開発環境は、グローバルに広がっている。世界中の「ニーズ」を知り、世界中の「シーズ」を探索しなければ、世界の人々に満足いただける商品開発は無理である。今こそ、「オープン・イノベーション」を躊躇することなく進めるべきである。これこそが、我が国の産業を発展させる新しい企業戦略であると筆者は思う。

6. 参考文献

- (1) 桑原、弘岡責任編集「21世紀の展望と技術経営」2009年7月 丸善