

第4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7月10日(木) 18:30~21:15 @ステーションコンファレンス

- **アジェンダ**

- 第1回~3回講演の振り返り (武蔵野大学 星野先生)
- オープンイノベーション概説 (一橋大学 米倉先生)
- 質疑応答ならびにディスカッション

主なディスカッショントピック

1. オープンイノベーションの必要性
2. オープンイノベーションを行うに当たって
3. オープンイノベーションを成功させるために

- **参加企業/大学:** 17組織30名
- **主催:** 一橋大学、株式会社ナインシグマ・ジャパン

ディスカッションからの気づき

トピック1: オープンイノベーションの必要性

- 高い利益率は新製品以外で得ることは難しいため、継続的な新製品の上市がメーカーに求められている。近年製品のライフサイクルが短くなっていることから、従来以上に製品開発のスピードを上げる必要がある。その際、オープンイノベーションが必要不可欠なツールとなる
- 特に、グローバルに見て全くの新しい事業を創出しようとする場合、今自社がやらなければ、他社に先取られてしまい、大きなビジネスチャンスを失ってしまうことに繋がることから、スピードアップという観点からのオープンイノベーションという必然性は更に増してくる

ディスカッションからの気づき

トピック2: オープンイノベーションを行うに当たって

- オープンイノベーションを行う上でまず必要なことは、自社において、何をオープンにし、何をクローズにするのかという「技術の棚卸」を行うことである。オープンイノベーションは、なんでも社外に求めればうまくいくというものではなく、社外に求めるからこそ、逆に自社の内部が整理されていないといけない
- ある参加企業の例では、以前は多数テーマが存在していたが、数年前に大きな変革を行い、成長性も考慮したうえでテーマを大幅に絞り込んでいる。それにより、ブレの無い研究開発を行っている。オープンイノベーションを行うには、それなりの手間・覚悟が必要であり、自社で行うことを絞り込むことが重要になってくる。
- また、自社が実現したいミッションを達成する上で要求される製品やサービスの開発を行うに当たり、いま自社が保有する技術で必要十分であるか自社の内部を俯瞰してみると、どこかにギャップがあることの方が多い。そのギャップフィラーとしてオープンイノベーションを利用することが考えられる
- そのギャップフィラーが、製品やサービスとして既に市場に上市されている場合、単にそれを利用することはオープンイノベーションではなく、オープンソーシングであり、コストカットにしか結びつかないことが多い。対してオープンイノベーションとは、ある目的に対して足りない部分を作り出し、高付加価値なアウトプットに結びつけるという主体的なプロセスである

ディスカッションからの気づき

トピック2: オープンイノベーションを行うに当たって(続き)

- オープンイノベーションによって、どのような戦略目標(利益率やシェアなど)を実現したいのかは予め設定しておく必要がある。
- 製薬業界においては、患者数や薬価などの予測がつきやすいため、新薬上市の際の売り上げ見込みを推算しやすいが、それ以外のメーカーにおいて、新製品の売り上げやシェアの見込みを正確に予測することはほとんど不可能である。
- だからこそ、オープンイノベーションを実行する際は、何年以内に利益率やシェアをこれくらいの規模にするという数値目標を予め立てることが重要である。なお、オープン・イノベーションは研究開発のツールであることから、オープンイノベーションの成功とは研究開発の成功で押し量るべきである。
- 一方で、“何をすべきか”を決めることは容易ではないことが多い。その“何をすべきか”を決めるためにベンチャー企業の活動をみている参加企業も存在した。なぜなら、ベンチャー企業は大企業ほどマーケットサイズを気にせずにビジネスを展開できるため、発想が自由であり、そのアイデアこそが参考になるためである。
- さらに、消費者は往々にしてニーズが分かっていないとの想定のもと、自らが調査等を通してビジネスを描き上げ、そのビジネスに必要な技術を育てる参加企業も存在した。

ディスカッションからの気づき

トピック3: オープンイノベーションを成功させるために

- 日本企業の研究者は自前主義が強く、外部との連携に消極的な人が多い。また自社の技術の流出を懸念する声もある。しかし、重要なことは、先述のような利益率やシェアなどの戦略目標を設定期間内で実現できるかどうかであり、実現のためにオープンイノベーションが不可欠であるならば、そのような意識を研究者へしっかりと認識させる必要がある
- また、自社の研究者のプライドを傷つけないようにするため、オープンイノベーションを行う技術領域を、自社のコアな部分やその周辺以外に限定するというアプローチもある。またこのようにコア技術以外をターゲットとすることにより、オープンイノベーションのデメリットである「研究者の長期開発志向の低下の懸念」の点もクリアできる

ディスカッションからの気づき

トピック3: オープンイノベーションを成功させるために(続き)

- ナインシグマがこれまで携わった過去600件のプロジェクトを見てみると、成功に繋がったオープンイノベーションの共通点は、テーマの技術分野ではなく、テーマの重要性、つまり役員が力入れているかどうかであった
- オープンイノベーションはキャッシュアウトとなるため、見る目が厳しくなり、予算が確保しづらい場合がある。その場合、現場がいくらオープンイノベーションに熱心でも、その後予算が付かないことに繋がる。そのため役員が力入れているテーマでないと厳しい部分がある。オープンイノベーションの成功のためには上位マネジメントのトップダウンが必要不可欠である
- またオープンイノベーションを継続的な成功に繋げるためには、何回かの試行錯誤を繰り返す必要がある。一回やってみてうまくいかなかったからもうやらないではなく、自社で仮説を立てる→実践するということを数回繰り返して初めて、このような困った時にオープンイノベーションを使うべきだという、自社における位置付けを把握することが可能となる