

Title	オープン・イノベーションの事例と分析
Author(s)	桑原, 裕
Citation	年次学術大会講演要旨集, 25: 799-801
Issue Date	2010-10-09
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/9413">http://hdl.handle.net/10119/9413</a>
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・イノベーションの事例と分析

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

「オープン・イノベーション」が企業の合言葉になってきた。企業は、グローバルに先端的技術シーズを探索し、これを取り入れるようにしないと、その存続さえも危うくなるような事業環境に置かれている。では、具体的にどのような「オープン・イノベーション」を展開すればよいのであろうか。この論文は、そのような事例を具体的に紹介し、この問いに答える。

### 2. オープン・イノベーションと企業活動

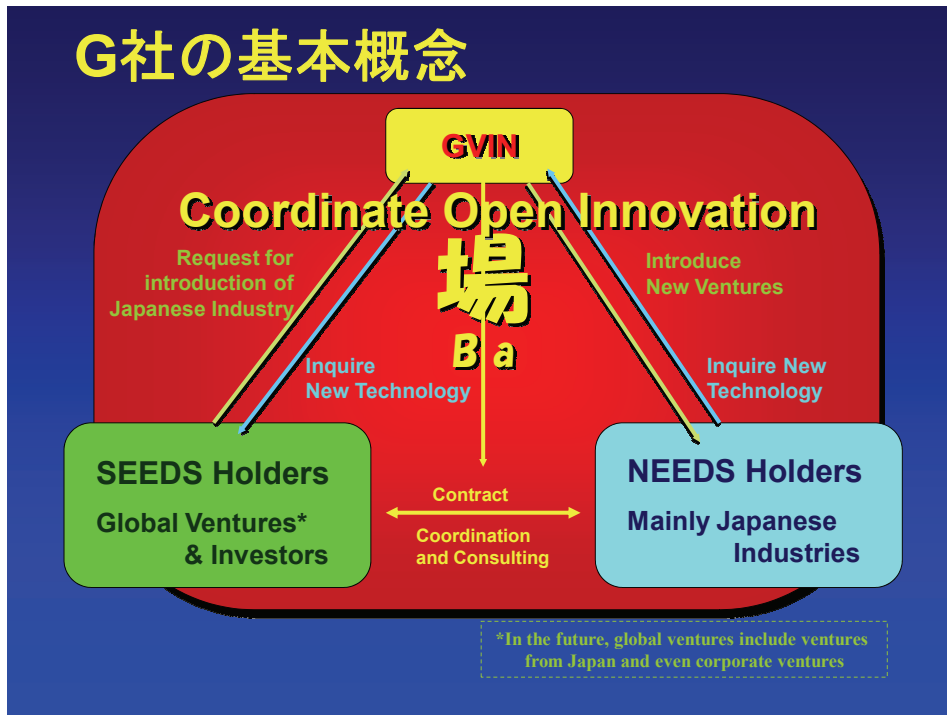
「オープン・イノベーション」を展開する際、これを、社内で行うか、社外のプロを使うかという問題が起きる。この解は、両方であると筆者は思う。社内に大きなプロ集団を設けるのは、明らかに、コスト高であり Pay しを十分持たせられないため、質の高いチームを作ることは難しく、したがって質の高い活動を期待できない。

むしろ、新事業開発室とか経営企画室などが、「オープン・イノベーション」の問題をしっかり把握し、ここが外部のプロ組織と契約で組むスキームが一番良いように思う。そして、このプロ組織と定期的に打ち合わせを持ち、このプロ組織を恰も内部組織のようにふるまうように活用・工夫するのである。

#### 2.1 企業 A の対応

企業 A は、電子機器の製造と販売を行っている。この企業が、P 国の Q 研究機関（総勢 16000 人、60 研究所）を調査し、その結果、Q 研究機関と共同研究を開始したのである。A 社は、これを全社的な“New Business Creation Meeting”にかけ、更に、その結果を“Executive Management Meeting/Executive Board Meeting”にまで上げて、全社の商品開発の目玉とする。彼らの「オープン・イノベーション」を支援するために、その専門会社 G 社が Q 研究機関を紹介し、ここの橋渡しを行った。現在、A 社は、Q 研究機関との打ち合わせを完了し、社内“New Business Creation Meeting”への提案書を作成中である。

## G社の基本概念



### 2.2 企業 B の対応

企業 B は自動車の Parts を製造（勿論研究開発、設計も）している。ここは、脱石油時代に向けての新型自動車用部品、メカニズムに鋭意取り組んでいる。ここもやはり、G 社が間に入り、P 国 Q 研究機関と連携し、Collaboration を実施する方向で、話を進めている。また、A 国 S 研究所とも連携し、Collaboration を進める方向である。また、B 国の R 研究所（軍事技術の民営化）とも連携し、これとの Collaboration も視野に入れている。

下記に、G 社の基本概念を示す。G 社はグローバルな「技術のシーズ」とグローバルな「技術のニーズ」の「出会いの場」を提供している。

企業は、G 社に対して、その企業の「ニーズ」を伝え、G 社は、その「ニーズ」を満たす世界の「シーズ」を探索するのである。G 社はその道のプロ集団であるから、世界のベンチャーキャピタル、独立研究所、大学等々を調査し、企業の要請に応える。

### 2.3 企業 C の対応

企業 C は、医療関連の部品、製品を取り扱っている。海外にも当然飛躍しているが、海外に研究所を設立しているわけではなく、本格的なグローバル化はこれからである。しかし、抱えている課題は、世界の中でも考え方が先行しており、まだ、世界のどこでもベンチャーの形になっていないものが多い。したがって、これへの対応としては、「Collaboration を実現して、世界の仲間と共に問題を解いていく」、というやり方が世界の英知を活用するという意味でも望ましい。

非常に沢山の要請を G 社に投げかけている。G 社はこの要請を受けて、世界中を探索し

ている。

### 3. 分析

企業 A、B、C の三社について言えることは、次の 5 点である。

- (1) 抱えている課題の多くは、将来の技術に関するものであり、まだ、ベンチャーになっていない。これらは、「海外研究機関等との Collaboration」により、一緒になって、解決案を見出していくというやりかたである。
- (2) ベンチャー企業の中で、まさにズバリ、その研究開発を行っている場合には、そのベンチャーの技術を買取るか、ライセンスにより、その技術を使用する。
- (3) ベンチャー企業の技術が、帯に短し、襷に長し、の場合には、ベンチャーと話し合っ、そのベンチャーと共同研究するなどの手を打つ。
- (4) ベンチャーの技術が、そのままそっくり利用出来るが、Collaboration が難しい場合、これを、買収することも可能である。通常売上高の 4-5 倍といわれるが、Case by Case である。
- (5) A、B、C 社の場合、どちらかと言えば、息の長い仕事を「オープン・イノベーション」として位置付けている。したがって、最低 3 年くらいの継続的仕事が必要である。A、B、C 社のトップの MOT マインドが問われる。

### 4. 結論

「オープン・イノベーション」について、3 社の事例を示した。これらの 3 社は、日本を代表する企業である。漸く、日本も真のグローバル時代に向け、本腰を入れ始めたように思う。すぐには成果は出ない。継続が大切である。長い間の努力の末、成果は必ずついてくる。

### 5. 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