

「解説」

本書の読者の方々は意外と思われるかもしれないが、日本でも製造業のトップマネジメントを中心に、オープン・イノベーションをいかに実践するか検討が盛んに行われ始めています。

それも、積極的に検討を進めているのは、大きなR&D組織を持たない企業やR&D組織を大幅に縮小した企業ではなく、しっかりとしたR&D組織を持つ企業がほとんどです。

今日、エレクトロニクスや、自動車などに限らず、あらゆる製品を製造する上で求められる技術が、複雑化・多様化しています。普段飲んでいるペットボトルの飲料にも高度な加工技術や殺菌技術が使われていたりしますし、シャツにも微細な加工を施した繊維が使われていたりします。製品の競争力を維持する上で、そこまで求められている時代になっています。

そのため、何百人、何千人と研究者、技術者を抱えているメーカーでさえも、とても自社や、自社グループだけでは、「手が回らない」、「一から技術開発を行う時間はない」といった状況に直面しているのです。

多くの企業は実際に困っていて、オープンにイノベーションを活用したいと考えています。しかし、本書の第8章で紹介されている企業のようにビジネスモデルまで落としこんでうまく活用できている企業は国内にまだほとんどありません。それはなぜでしょうか？

最初の壁は、本書第5章のビジネスモデルの進化のフレームワークにおけるタイプ4「社外のアイデアを認識」にあります。「社外アイデアの認識」を個々の研究者・技術者が、学会など個人のつながりから社外のアイデアを認識するレベルのもの、として捉えると、さほど難しい話に見えないかもしれませんが、しかし、これを、「既存の自社ネットワークの外のアイデアの認識」として捉え、ビジネスモデルとして実現しようとする、話は大きく異なってきます。

歴史的に、企業の研究開発はずっと社内で行われてきました。研究者・技術者も、自ら技術を開発することに対して報酬を受け取っていると思っていますので、自らが抱えている課題を、社外の技術をどう活用できるか、という視点で整理しなおすことに慣れていません。一方、社外の個人や組織も、課題の見えない相手のために自分たちの技術をうまく伝えるすべは持っていません。つまり、社外とのコミュニケーションが成立しにくい、「既存のネットワークの外のアイデアの認識」ができない環境にあるのです。

多くの技術者が、自らの課題を切り分け、アイデアを持っている人たちにアクセスして技術を認識するためには、組織的なスキルトレーニングやインフラの整備が必要になります。しかし、これにはそれなりの投資が必要で、リスクもあります。年間数千万円かけて海外にオフィスを設けて技術情報の収集を試みたが、投資に見合う情報が得られなかった、ということも少なくありません。実施してみないと価値が見えない、あらかじめ費用対効果をはじきにくい、というのが、「社外のアイデアを認識」が進まない背景の一つです。

これを克服する方法として活用されているのが、第6章で紹介されているイノベーション仲介業者です。海外はもとより、国内でオープン・イノベーションを進めている企業の多くは、効果が見えないうちに多大なインフラ構築コストを費やすリスクを、すでに社外のアイデア保有者とのネットワークインフラを持ったイノベーション仲介事業者を活用することにより低減しているのです。

国内企業は、もともと、逼迫した開発スキルの補完や、開発スピードを担保する目的でオープン・イノベーションに取り組み始めているので、社外のアイデアの価値を認識し始めると、目的の実現にむけて、自然と、ビジネスモデルの進化のフレームワークのタイプ5「ビジネスモデルと統合」を目指す傾向にあります。

タイプ5の診断のための質問に、「イノベーションはビジネス機能として管理されているか」という質問がありますが、「ビジネスモデルと統合」させる上では、ここに大きな考え方のシフトが必要になります。それは、オープン・イノベーションによるビジネスインパクトは、「運」ではなく、「インパクトがコントロール可能で、ある程度の精度で予測可能なもの」であるということに気付き、意識的に、よりコントロール可能なものを築いていくことです。

本書の事例で紹介されているP&G社のラリー・ヒューストンは、イノセンティブで35%、ナインシグマで45%のプロジェクトにおいて技術導入に成功している、とハーバードビジネスレビューの記事において述べています。これは、つまり、技術導入が成功した場合に売上向上インパクトが10億円見込めるプロジェクトを100件見つけて実施すれば、350～450億円の向上が期待できることを意味しているのです。社長が投資家から200億円の売上向上予測を達成できる根拠を問われても、売上向上インパクトが10億円見込めるプロジェクトを50件見つけられれば、現時点で社内に達成するための技術がなくても、十分説明が可能となるわけです。

また、製品化開発に適用できる技術を基礎開発するのに5人・年かかるようなテーマを100件見つけて実施すれば、180～230人の開発リソースを、他のもっと有用なニーズに活かすことが出来ることも意味しています。これが出来れば、開発リソースのやりくりの自由度が大きく高まります。

「ビジネスモデルと統合」段階において、各社がまず取り組むべきは、「どのようなインパクトを目指すのか」を決め、そして、自社において「どのくらいの成功率で運営でき

るのか」を把握し、「成功した際に大きなインパクトが得られるテーマを創出できる」仕組みを構築することです。

しかし、またここで、現実的な課題に直面します。社外のイノベーションと特定してから、それを取り込み改良し、製品化し、具体的な売上インパクトが得られるまでには複数年を要します。つまり、具体的な結果データが蓄積するのを待っていると、なかなかビジネスモデルを構築できない、ということになってしまうのです。

(ライセンス・アウトの場合、売買が成功すれば終わりですので、時間的な待ちは少ないですが、その反面、成功率や1件あたりのインパクトの予測はより困難となります)

そのため、国内で「ビジネスモデルと統合」段階に向けて進めている企業は、例えば「開発パートナーが見つかる、ということは、社内でAステージの開発がBステージに進んだことと同等」といった中間的な指標を社内での価値に換算し、当面のインパクトを評価するなどの工夫をしています。

冒頭で「ビジネスモデルまで落としこんでうまく活用できている国内企業はまだほとんどありません」と申し上げましたが、効果を定量化できるだけの十分な技術導入(通常10件規模～)を行い、その成功率、成功のインパクトを評価し、そのようなテーマが創出できるプロセス作りや、そのための知的財産の評価・交渉体制の強化を進めている段階にある国内企業は少なくありません。

ビジネスモデルの進化のフレームワークのタイプ6「市場形成のプラットフォーム」を作ることが出来る企業は限られますが、多くの企業は、タイプ5「ビジネスモデルと統合」までは、段階を踏んでいけば十分到達可能です。そこに到達し、社外のイノベーションを自社でコントロールして取り込めるようになることは、すなわち、経営の自由度を高め、企業の競争力を高めることに他なりません。

本書を通じて、オープン化のメリット、知的財産の考え方、イノベーション仲介企業の活用方法などの理解が進み、オープンビジネスモデルへの転換が加速し、一日も早く、国内でも、IBM、P&G、エアー・プロダクツを超える優れたオープンビジネスモデルが生まれることを期待してやみません。