

2019. 7. 1

畑 啓之

日本のオープンイノベーションには失敗すべく失敗する必然がある

本日の日本経済新聞の記事は、「オープンイノベーション なぜ空回り」と、いささか重い内容である。技術立国日本にとっては避けては通れないイノベーションが、うまく行っていない。国際的にも技術力の低下がみられる。そんな日本に警鐘を鳴らす記事である。

この記事にとらわれることなく、自社のみで行う研究開発について考えてみる。その研究開発がうまく行かない理由を思いつくままに列挙すると、

自社の戦略とテーマ間に不適合があり、経営資源を廻すことができなかった

安易な思い付きで戦略的思考を抜きにテーマを始めてしまった

テーマに最適な人材を社内で確保することができなかった

研究手法、研究機器、その他の情報が不足していた

社内に本テーマに関する関心が薄く、協力体制が得られなかった

現業、現研究開発が優先され、必要な研究資源を利用することができなかった

本テーマにやる気のある優秀な人材を集めることができなかった

研究リーダーも上司に命じられるままに研究を行っている

成果主義の壁が新テーマの推進に逆風となって現れた

本テーマでは成果がなかなか出そうもないので人が集まりにくい

本テーマに係ったのちの未来のキャリアプランが見えてこない

など、新テーマを始める際には多くの考えなければならない要因がある。頭のいい人はこれらの要因を考え併せ、新しいことにチャレンジするのに二の足を踏むのではないだろうか。確かに、自社にとって全く新しい分野の仕事に挑むことは、その失敗する可能性が大きく、その後のキャリアプランが見えてこないのも事実である。

さらに、日本の企業においては、全てがすべてとは言わないが、新しい分野を切り開いた人は往々にして浮かばれない。テーマの推進には社内で強い逆風に向かって進み、成功を勝ち取ることになるが、その過程で多くの社員や上司から反感を買うことになる。また、仕事で成果を挙げたこと自体がやっかみの対象となり、悪いうわさを流されることもある。そうになると、テーマが完成してもその後のキャリアが閉ざされる公算が大きくなる。そして、この研究成果はそのテーマの成功と一緒に次に来た誰かに「テーマを利益に結び付けた」として大きな恩恵を与えることになる。

イノベーションを成功に導くの大きな要素の一つが「社風」と私は思っている。まず、チャレンジする精神が存在し、社内で協力し合える風土が醸成されており、そして経営方針が首尾一貫してぶれることがない。また、テーマの成功については社員全員で喜び合える。このような会社でないと安心して新しいテーマに取り組むことはできないのではないか？このような会社を具体的に思い浮かべると、厳しいが愛情豊かなオーナー社長がいる会社が思い浮かぶ。「社風」

こそがイノベーション、さらにはオープンイノベーションを成功させるための大きな要因の一つではないだろうか。このような会社とならばいっしょに歩みたいと思う中小企業も多いものと思う。

付け加えると、従来の常識にとらわれることなく「自由に発想」できる。どんな発想をしてもそれがおかしいといっって非難されることはない。「自由発想」こそイノベーションの種そのものだ。この「自由に発想できる」ことの自由も「社風」によって保証される。そんな会社、そんな日本が来ることを願う。

政府の知的財産戦略本部は、大企業がベンチャー企業と組んで革新に挑む「オープンイノベーション（OI）」が苦戦している現状を報告書にまとめた。担当者や経営者、既存組織の意識に問題があり、失敗するケースが多い。関係各者のマインドを企業が診断するリストも記し、意識転換を促している。

OIは大企業が新市場を生み出すためにベンチャーに出資したり共同事業を行ったりする手法だ。米ゼネラル・エレクトロニクス（GE）が外の技術者と次世代機器を開発したり、韓国サムスン電子が社員と外部者の5〜6人でチームを編成して新製品を生み出したりするなどの成果を挙げた。日本でも2017年ごろから活発だが、空回りが多いとの指摘がある。4月にはパナソニックや大和ハウ

オープンイノベーション なぜ空回り

知財本部が報告書

報告書が示した日本の「エセOI」

- やらされ型** 動機に夢、情熱、主体性がない
→ 主体性がなく、目的があいまい
- 目先の利益型** 関係者に共有される高い理想がない
→ 短期的利益のみを追求しがち
- クローズ型** オープンな思想がなく、場が閉じている
→ 新しい知を生みにくい
- インバウンド型** 協業者から人材などを一方的に受け取る
→ 社会全体への成果を生みにくい

上の指示で取り組み 経営者は担当者任せ

ス工業などが出資した家電ベンチャー、セブン・ドリーマンズ・ラボラトリーズ（東京・港）が経営破綻した。一方、管理部門には「そ

た。パナソニックは18年になどと冷めた声もあったと

セブン・ドリーマーズに派遣する技術者を増やしてい

た。一方で管理部門には「そ

う簡単にうまくいかない」と

など冷めた声もあったと

「自由発想」こそイノベーションの種そのものだ。この「自由に発想できる」ことの自由も「社風」によって保証される。そんな会社、そんな日本が来ることを願う。

（編集委員 渋谷高弘）

知財本部が6月下旬にまとめた報告書「ワタシから始めるオープンイノベーション」は、日本のOIの現状を分析した。「日本においてもOIが重要との認識は向上し、具体的な取り組みもみられる」ものの、「社会にインパクトを与える実例が少ない」と指摘した。

日本のOIが振るわない背景として目的が不明確なままOIに着手しがちだと分析。①担当者は上司の指示や他社の成功など外的要因で取り組む②経営者は担当者任せ③既存組織はOIに対して冷淡または反発「という意識が目立つ」と

報告書は「方法論よりもまずは担当者、経営者、既存組織のマインドが重要」と指摘。企業がOIを進めようとする際に各関係者の意向や組織の風土をチェックする約200項目に及ぶ診断リストを示した。

例えば担当者には「実現が困難でも大きな目的を達成したい」など約50の項目を設け、OIを進められる「とがった人」か情熱があるかなどを問う。経営者は「は担当者を支援し、自事業と競合するような事業の開発を否定しない」といった

（編集委員 渋谷高弘）

される。

知財本部が6月下旬にまとめた報告書「ワタシから始めるオープンイノベーション」は、日本のOIの現状を分析した。「日本においてもOIが重要との認識は向上し、具体的な取り組みもみられる」ものの、「社会にインパクトを与える実例が少ない」と指摘した。

日本のOIが振るわない背景として目的が不明確なままOIに着手しがちだと分析。①担当者は上司の指示や他社の成功など外的要因で取り組む②経営者は担当者任せ③既存組織はOIに対して冷淡または反発「という意識が目立つ」と

報告書は「方法論よりもまずは担当者、経営者、既存組織のマインドが重要」と指摘。企業がOIを進めようとする際に各関係者の意向や組織の風土をチェックする約200項目に及ぶ診断リストを示した。

例えば担当者には「実現が困難でも大きな目的を達成したい」など約50の項目を設け、OIを進められる「とがった人」か情熱があるかなどを問う。経営者は「は担当者を支援し、自事業と競合するような事業の開発を否定しない」といった

（編集委員 渋谷高弘）

担当者は「なぜ私がOIをやるのか」という内的な動機が薄いまま「どのような方法論にやるか」という方法論に走る。その結果、形を整えることにエネルギーを使われない「エセOI」に陥る例が多いと指摘する。

報告書は「方法論よりもまずは担当者、経営者、既存組織のマインドが重要」と指摘。企業がOIを進めようとする際に各関係者の意向や組織の風土をチェックする約200項目に及ぶ診断リストを示した。

例えば担当者には「実現が困難でも大きな目的を達成したい」など約50の項目を設け、OIを進められる「とがった人」か情熱があるかなどを問う。経営者は「は担当者を支援し、自事業と競合するような事業の開発を否定しない」といった

（編集委員 渋谷高弘）