



今後の戦略

有力なオープン化とグローバル化 カギは技術経営マネジメント

イノベーションの効率化のため、有用な2つの方向性を紹介する。

日 本企業の研究開発費は企業業績の回復とともに取り戻す動きがみられるが、依然として環境は厳しい。研究開発の収益化、つまりイノベーションの効率がますます求められているなかでの日本企業の戦略として重要な、オープン化とグローバル化について取り上げよう。

ネックは研究と事業の連携

まず「オープン化」の動きは着実に進んでいる。日本のイノベーションシステムは大企業が中心の自前主義が特徴といわれているが、2000年ごろから外部連携の動きが活発化している。ただし、主に中小企業によるもので、大企業についてはまだまだ自社・グループ内のイノベーション活動が中心である(図1)。オープンイノベーションの背景としては、技術革新スピードの上昇、イノベーションにおける科学的知見の重要性の高まり、新興国を中心とした技術キャッチアップによる研究開発競争の激化などが挙げられる。エレクトロニクスや製薬などのハイテク産業を中心に、必要な研究開発をすべて自前で行うことは難しく、オープン・イノベーション・モデルへのシフトは喫緊の課題となっている。

このオープン化は、昨今の経済環境の悪化によって効率性が求められ、その重要性はさらに高まっている。経済産業研

もとはし かずゆき
元橋 一之 (東京大学大学院教授)

究所の調査によると、外部連携は、新規の技術領域や中長期的な研究内容が中心となっている一方で、自社においては主に、商品開発などの短期的なプロジェクトやコア技術の強化を行っている(図2)。

ただし、これまで大企業におけるオープンイノベーションは外部の研究資源の取り込みが中心であり、自社のプロジェクトはあまり外部に出されてこなかった。今後はoutside-in(外部からの取り込み)の活動と同時にinside-out(外部への提供)にも力を入れて双方向のオープン化を進めることが必要である。

大企業特有の問題である、自前でのイノベーションにこだわるNIH(Not Invented Here)シンドロームは、主に研究部門においてoutside-inを阻害する要因となる。一方、inside-outを妨げるのは開発部門の、自社売り上げにこだわるNSH(Not Sales Here)シンドロームである。研究部門における成果を自社内で有効に活用することができないのに、他社にアウトライセンズすると商品市場で競合企業を助ける可能性がある。その結果、開発を含む事業部門がアウトライセンズに対して反対することで研究部門の成果が死蔵される。また、研究部門と開発部門のインセンティブシステムのギャップによって相互の連携がうまくいかないことが多い。このようにオープンイノベーションが円滑に進まないのは自社内の技術

経営マネジメントに問題があることが多く、研究部門と事業部門の連携をいかに進めるかがポイントとなる。

現地市場向け開発を

次に「グローバル化」について簡単に述べたい。日本を含めた先進諸国は今後高い経済成長が望めないことから、新興国市場に対する期待が高まっている。中国やインドなどの新興国は市場の魅力だけでなく、研究開発人材の供給源としても重要性が高まっている。

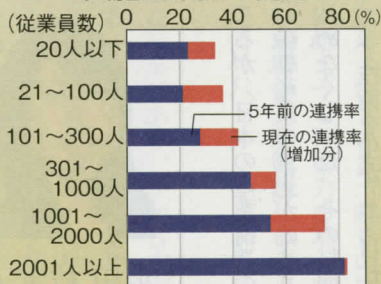
欧米のグローバル企業は中国やインドにおける研究資源を活用するために現地における研究開発活動を活発化している。対して日本企業はやや遅れているように見受けられる。今後成長が見込まれる地域における研究開発は、現地の市場向けの商品開発を行う上でも有効である。

また、最近では、新興国における開発品を先進国向けの製品としても活用する企業も出てきている。米GEの携帯用超音波検査装置は、もともと中国市場向けに開発した低価格な製品が米国においても新たな顧客獲得につながった例として有名である。

新興国市場に向けた技術経営戦略では、市場ニーズに対応した製品の開発が特に重要だ。Good Enough Market(ほどほどに良い製品で十分な市場)では日本企業の製品は高価格である一方で、オースペックとなり受け入れられないことが多い。高機能・高価格ではなく、コストを下げた付加価値を上げる製品開発が必要だ。また、経済成長が著しい新興国市場では市場環境の変化も激しいことから、現地における製品ニーズをスピーディーに新商品開発することが重要である。現地法人に対する権限委譲がより進んでいる欧米企業に後れを取らないように意思決定スピードを上げる組織的対応を取る必要がある。

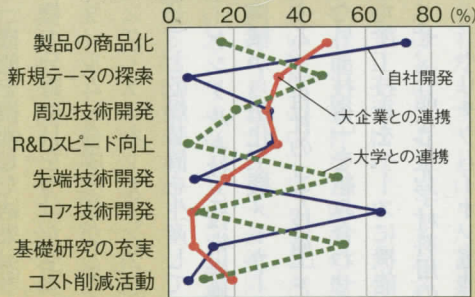
「オープン化」によって将来の成長の芽を摘むことなく、広がりをもった研究開発活動を維持し、「グローバル化」によって成長市場を開拓する、この両者を企業の技術経営マネジメントにしっかりと取り入れることが重要だ。厳しい中でも長期的なビジョンに基づく研究開発投資を続けることで、将来的に競合他社に大きな差をつけることが可能となる。

図1 規模別の産学連携
実施企業数の割合



(注)2005年に、00年と比較した
(出所)経済産業研究所「研究開発外部連携実態調査」(05年)

図2 研究開発タイプ別にみた自前・
各種外部連携活動の実施割合



(出所)経済産業研究所「研究開発外部連携実態調査」(05年)