



「競争に勝つために」 —オープン・イノベーション—

土門 孝彰*

2012年度のものづくり白書が先ごろ発表された。国内の製造業の多くが、中国企業よりも技術力で勝ると考えていながら、全体の4割ほどが競争力で劣っていると受け止めている結果である。白書では「日本企業は高い技術を持ちつつも、事業や収益に結び付けることが出来ていない」、さらに中国の企業部門の研究開発費がここ10年で約10倍にも増加しているのに対し、日本は1.1倍と主要国で最も伸び率が低いことから「技術優位も脅かしかねない事象が進んでいる」とも指摘している。由々しき問題である。

本来、企業の目的は、優位性や差別性のある製品や事業を開発し、収益性を高めることである。自社の保有する経営資源を正確に認識し、不足している資源がどのタイミングで必要かといういわゆるロードマップを描いていなければならない。必要なものが明確であれば自社に不足しているものを社外より求める「オープン・イノベーション」は必然のはずである。われわれが身を置く分野も技術変遷が著しく、構成要素技術も多岐にわたり、市場がグローバルに広がるIT製品では特に導入が大きな価値を生むはずである。しかしながら、積極的な日本企業は少ないように思われる。内向き志向が強いことや自前主義が原因としてクローズアップされる。

オープン・イノベーションを達成するにはビジネスモデルの構築までタフな交渉が必須となる。社内の閉じた空間での業務に慣れ、自社だけで利益を独占したいという社内経営陣への稟議も一筋縄ではいかない。技術者は開発だけを推進し、社外との交渉に時間を奪われることを嫌う傾向がある。オープン・イノベーションでは自分たちの技術を良く理解してもらい、内部と外部にあるアイデアを積極的に融合するために、相手として選んでもらうことが最低の必要条件である。

一般に日本の技術者は海外の技術者より自己主張が弱く、社内に起業化するほどのエネルギーも多くは見られない。こうした技術者の傾向に「PRしなさい」「プロフィットを考えて行動しなさい」と言っても大きな効果は期待できない。技術者と一緒に周囲にプロモーションやコーディネートに優れた人材を配置し、流動性のあるオープン・イノベーションで自分たちの技術が自社や世の中に役立つことをしっかりと認識させることがマネジメントとして重要になる。自社、一社だけで実現するには限界がある。そのためにも、経験豊富な諸先輩や産官学の専門家と組織されているコンソーシアム活動をもっと活用しながら、競争に勝つために日本企業のポジションを虚心坦懐に受け止めるところから始めることを強く思うこのごろである。