

# 「オープン・イノベーション」

## 1. 大阪市立大学との交流

私が所属する中小企業家同友会阿倍野住吉支部は大阪市立大学商学部本多ゼミとの交流がある。本多ゼミの3年生が中心だが年4回交流している。11月は、彼らが旧3高商(一橋大学、神戸大学、大阪市立大学)の研究プレゼン大会が12月にあるので、調査研究した結果のプレゼンを予行演習を兼ねて行っている。これは、もう4年ほどになる。毎年、参加させて頂いて若い感覚に接してパワーをもらっています。今回は、

A 班:「5S 活動に見る働き方改革」

B 班:「地域商社による地域活性化」

C 班:「オープンイノベーションの利用と在り方」

の3つテーマだった。私は、C班「オープンイノベーション」に参加してアドバイスをした。

右掲は、文部科学省のHPにあった「平成 29 年版科学技術白書」にあったものです。「イノベーション」の2つの形態、「クローズド」と「オープン」を概念化したもので、一般的には「自前主義」で社内や系列内で調達する傾向が強かったが、最近では、トヨタなどの超一流企業でも系列外からの調達が増加している現実があります。シュンペーターは「1. 創造的活動による新製品開発、2. 新生産方法の導入、3. 新マーケットの開拓、4. 新たな資源(の供給源)の獲得、5. 組織の改革などを挙げている。また、いわゆる起業家(アントレプレナー)が、既存の価値を破壊して新しい価値を創造していくこと(創造的破壊)が経済成長の源泉である」とイノベーションを定義しています。

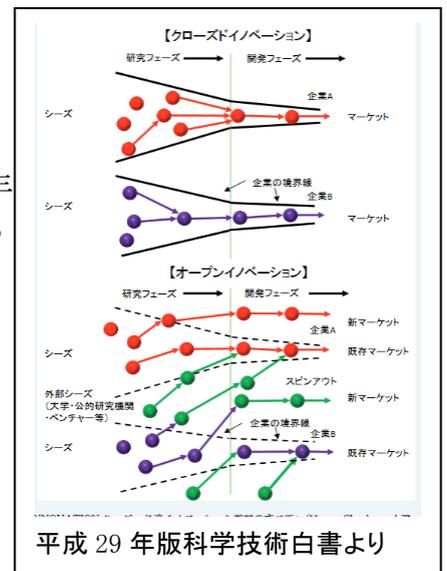
大阪市立大学生たちは「中小企業におけるイノベーション」を調査研究しているようでしたが、やはり、学生には荷の重い課題のようで表面的な報告だった。そこで、外部を活用する変革の「スピード」と「リスク」を話して、その上で、困難な状況から脱出するにはコアになる方の「ワクワク」感の強さによって決まると話して、「スピード」と「リスク」及び「ワクワク」の3要素が重要になると功罪と推進の原動力を話しました。流石に、大阪市立大学生で腑に落ちた感じでした。

## 2. 個の正解は総和の正解とは限らない

上項にある「創造的破壊」というオープンイノベーションではなく、身近な「調達」というベーシックな視点から考えることにしたのです。例えば、トヨタ自動車は長い間「系列」という範囲で新技術を調達してきたが、開発領域が広範になったので脱系列という看板を掲げて、広く世界に調達の門戸を広げるようになったのが良い事例です。「系列」は社外という点ではオープンですが、縛りが強い場合が多く殆どクローズドに近い状態なのです。

このように、クローズド＝社内、オープン＝社外という単純な基準ではないので、イノベーションについても「変革」ということで自社にない技術やサービスを社外に求めるという事から、広義に「調達」と置き換えてみたのです。自社がやりたい事を社内だけではなく、社外に求めて実行速度を上げるのです。社内に求めると「ええっ!」という反応から始まり「出来ない理由」が出て来てリスク回避しようとするので時間がかかり過ぎ、さらには質の低下もあり得るのですが、社外に求めると「喜んで」と引き受けてくれる上に、QCDS(品質・コスト・納期・サービス)の4要素が明確になるので安心であり、スピード感が出るのです。

しかし、大きなオープン・イノベーション、例としては東大阪の人工衛星プロジェクトのように、多くの企業が参加するのであれば、企業の質にバラツキが生じるので個々には質が保てても総和では質のバラツキで質が低下するリスクがあるのです。つまり、個々の技術を活かしてスピード感を出して事業が始まるのですが、最終の成果(例:人工衛星)にアSEMBルすると質の違いで不



具合になるリスクが生じるので、東大阪の人工衛星プロジェクトのような事業で核となる企業はトヨタが系列外から調達するのとは違って事業推進する努力は大変なものになるのです。この大変さを乗り越える原動力は人工衛星を打ち上げるという「夢」への「ワクワク」感だったという話を学生さんたちにして、オープン・イノベーションのキーは「スピード」・「リスク」・「ワクワク」の3つだと話たのです。流石に大阪市立大学の学生で腑に落ちた感じでした。

### 3. 調達とアライアンス

オープン・イノベーションと言えども、関係者の相互でアライアンス(提携)を結ぶことが基本になります。つまり、継続的な取引が文脈に隠れており、時間経過とともに関係性が強くなって系列内に近い状態に組み込まれるのです。一方、「調達」という視点で見れば、要求するものを提示して納品されれば終わるという性格もありますので、継続した調達関係になるには納入側の努力が大きな負担になります。よくあるのは、元請けが大きな企業であれば、毎年のようにVAと称してコストダウンを要求するという悪しき慣習です。VA(Value Analysis)は価値分析を行い価値を高めるという事ですが、価値から利益を出すと置き換わりコストダウンになってしまうのです。

従って、調達には一方的な側面が濃く、提携という同盟的なニュアンスが薄いのです。継続的なビジネスを求めるには相互が提携関係を結んで関係性を明確にしておく事が大切です。一般的にアライアンスと表現しますが、口頭だけで行うイーजीなものもあれば、相互関係を明確に記した文書を交換するものもあります。何事も初めが肝腎なのでキッチリと関係性を示した文書を交換(契約)する事が望ましいですが、この手続きを飛ばして安易に始めるケースが多いのが現実です。この結果、トラブルが出た時に困るのは、当事者だけではなく製品を使用するお客様にも及ぶのです。場合によっては、人的被害に及ぶ場合もあるのでリスク回避策を講じておく事も最終的には必要になるのです。

### 4. 中小零細企業のオープン・イノベーション事例

厳密にはオープン・イノベーションではないのですが、専門分野を社外に機能調達する傾向、例えば、士業(弁護士・司法書士・社会保険労務士・税理士など)に実務的な面まで委託する傾向があるのです。例えば、システムで仕訳データを自働処理して税理士事務所は決算処理だけを行う事で仕訳伝票などを起票する人やデータ入力する作業を省いているのです。その他、システム関連もソフトウェア会社が外部から操作できるので運営まで契約して、社内のシステム要員は日常は現場作業に出て直接員として稼ぐ方向に向かっています。

この結果、専門分野は変動費化できるようになり、さらには、専門家間で競争関係も働くのでサービスの内容も質的によくなり、さらには、直間比率が高まるというメリットが出るのです。極端には、「こんな事をいつまでにして欲しい」と要求したら、社内なら「ええっ!」という反応が返って来やすいですが、社外は「喜んで」と即効性が高いのです。デメリットは、外部が絡むので守秘義務を保たれるか否かです。この問題は、アライアンスとしてキッチリ契約する事で防ぐように出来るので、面倒臭がらずに契約を結ぶようにする事がキーになります。

弊社の事例として、大手のお客様がWebで入札する業務を弊社が請け負い原価の拾い出しを行ってお客様に引き継いで入札する業務があります。大手企業と言えども計画的に平準化・標準化・整流化されている訳ではなく所謂「ダンゴ」的なことが多いので、しかもWeb入札なので対応が遅れると土俵に登れずに敗戦するのです。この業務を社内で行うと「働き方改革」の流れに反するケースが出るので難しくなります。弊社の場合、受託業務なので「お客様の為に」が優先するので、不合理なケースでも結果を出す為に時間外や休日出勤で対応するのです。この結果、Web入札の入札率が高まり、お客様の評価が高まり別の仕事の機会が増えてビジネス拡大になっているのです。その結果、お客様とその先及び弊社の3者がトリプルWINなのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】