

## 中小企業に向く 「オープン・イノベーション」

井 上 善 海  
(東 洋 大 学)  
(経 営 学 部 教 授)



中小企業のイノベーションに国の経済活性化の役割が期待されて久しくなります。2015年版『中小企業白書』でも、第2部第1章で中小企業・小規模事業者が新たな商品・サービスや新規性に富んだアイデアの発案や技術の開発を行うためのイノベーションについて取り上げられています。

しかしながら、その狙い通りに進んでいるわけではありません。同白書では、小規模事業者は経営資源が限られており、全ての企業が販売・営業部門、特に企画・開発部門を保有することは困難であることから、イノベーションの取組状況に差が出てしまうのはやむを得ない面もあり、イノベーション活動における「小規模の壁」があるとしています。

そこで、筆者は、数多くのイノベーション論の中でも、中小企業のイノベーション促進に貢献すると考えられる「オープン・イノベーション」論に着目しています。

オープン・イノベーションは、2003年にチェスブロウ（カリフォルニア大学バークレー校客員教授）によって提唱された、企業内部（自社）のアイデア・技術と外部（他社）のアイデア・技術とを有機的に結合させ、価値を創造することをいいます。ちなみに、クローズド・イノベーションは、他社への情報公開を必要としない、市場に送り出す製品を全て自社で製造・管理する垂直統合型モデルのことです。

オープン・イノベーションは、市場の急激な変化に対応できることや、研究開発にかかる諸経費を削減できるなどメリットの多い手法です。日本の大企業もこぞって、オープン・イノベーションを担当する部署を設置し積極的に取り組んでいます。自前主義や下請生産システムをはじめとした限定された企業との取引によりリスク回避を歴史的に採用してきた日本の大企業には馴染みにくいとされています。

しかし、中小企業は、単一事業に対し限られた経営資源を集中する戦略を採用するため、不足する技術やノウハウ、経営資源を内部調達よりも外部調達に求める傾向にあります。このような中小企業の戦略的特性から、また従来から取り組まれてきた産学官連携等の面からも、オープン・イノベーションは、中小企業には馴染みやすいものと考えられます。

ただ、中小企業の外部との連携例を見てみると、産学官連携などによる技術開発の上流部分

における連携が中心となっており、企業間連携までの展開事例が少ないのが現状です。

筆者は、不足する経営資源を補うといった単なる補完的な外部調達と区別するため、オープン・イノベーションを、「研究開発等の上流部分における連携だけでなく、販売等の下流部分における連携も含めた事業の仕組みを構築することであり、戦略的に統合されたもの」ととらえています。

そのような戦略的に統合されたオープン・イノベーションに取り組んでいる中小企業の事例を分析してみると、いくつかの特徴がわかってきました。

#### ①イノベーションの実行を経営者自身が担っている

大企業の場合は、オープン・イノベーションのための組織づくりと動機づけからオープン・イノベーションのプロセスが始まりますが、中小企業の場合は、イノベーションの実行者が経営者であり、経営者が方針策定から現場での創意工夫までリーダーシップをとって取り組んでいることから、シュンペーター（イノベーションを初めて定義した20世紀を代表する経済学者）のいうイノベーションを担う「企業家」としての役割を経営者自身が果たしています。

#### ②下請で培われた大企業との取引ノウハウが、オープン・イノベーションで生きている

全く新しい素材の開発や新技術による新製品開発を目的としたイノベーションの設計を経営者自らが行き、外部の知識探索に取り組んでいます。イノベーションの設計にもとづき、自社で対応できない技術開発や販売については、大企業や大学へ自らが積極的にアプローチすることによって克服しています。

大企業との連携においては、相手側に飲み込まれることがないように細心の注意を払いながら提携交渉を行っていますし、オープン・イノベーションでの実質的なパワー関係は、中小企業側に主導権がある例が多く見受けられます。

長年、下請企業として大企業と取引を行ってきた経験が、オープン・イノベーションに取り組む際に大企業に飲み込まれないためのノウハウとして生きているのです。

#### ③組織的な取組体制の構築が課題

事例企業では、シュンペーターのいうイノベーションを担う「企業家」としての役割を経営者自身が果たしており、迅速・柔軟なオープン・イノベーションへの取組が可能となっていました。今後、イノベーションを継続していく、または新たなイノベーションの展開を行っていくには、組織的な取組への移行、組織体制の構築が求められます。

これまで中小企業では事業承継はできても、イノベーションの承継はできず衰退していく事例が多く見受けられました。これは、中小企業のイノベーションが「企業家」としての経営者個人に依存しており、組織的な取組体制が構築されてこなかったことによります。

中小企業は大企業のような組織マネジメントを行うだけの経営資源、特に人的資源に恵まれていません。そこで、中小企業がイノベーションの継続・承継を行い、成長を続けていくためには、今後は「組織のオープン・イノベーション」へ取り組んでいくことが必要となってくるのではないかと、筆者は考えています。