



明治大学政治経済学 教授
森下 正 氏

組合 活性化アドバイス

オープン・イノベーションのススメ

ドラッカーの『イノベーションと起業家精神』(2007)によれば、イノベーションとは「企業家に特有の道具であり、富を創造する能力を資源に与えるものである。それどころか、イノベーションが資源を創造する。また、イノベーションは技術に限らず、モノである必要もなく、経済や社会に関わる用語である」となる。またイノベーションを、①新製品・サービスの生産、②新生産方法の開発、③新しい販路の開拓、④新しい原料および半製品供給源の獲得、⑤新しい組織の実現、以上5つに分類して捉えている。

実はイノベーションには、クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションがある。クローズド・イノベーションは、アイデアの発見、資金調達、研究開発、新技術の導入・開発、マーケティングなどの行程を一つの企業内で完結させることで、従来から行われてきた。一方、オープン・イノベーションは、企業の内部と外部とのアイデアを融合させ、研究開発、製造、販売、資金調達、マーケティング、物流などを、企業内外の専門集団との連携活動を通じて達成しようとするものである。

実際、大企業の場合には、その組織力を活かして、大規模かつ長期にわたる研究開発に、多くの研究者や資金を投入してイノベーションを実現していくことができる。いわゆる、クローズド・イノベーションが可能なのである。しかし、経営資源に限りがある中小企業には、大企業とは異なるイノベーションの考え方と手法がある。

まず、考え方として中小企業や組合の代表者たちは、「新しい製品を開発して売れる製品を作りたい」「新しい技術と製品を開発して新分野進出や脱下請を図りたい」などの願望に基づいて、①顧客の問題解決を実現したいという顧客に対する献身的な態度、②現在生じている、あるいは将来生じる可能性のある社会的な問題解決を通じて社会貢献しようとする思考を持つことから始める。まずは、ビジョンや方針を固めるのである。

次に、具現化の手法としては、オープン・イノベーションを展開していくことになる。①の場合には、顧客第一主義の価値観に立って、自社の調達先や協力企業といった川上から自社をへて、川下の最終的に顧客に製品やサービスが渡されるまでの一貫体制の把握と充実が必要不可欠である。この連携体制を強固にしていくために、研究・開発体制、生産体制、品質管理・保証体制、販売体制などを、自社と協力企業や研究機関、支援機関などとの連携で確立していく。

例えば、長野県N協同組合は、2003年から県の工業技術総合センターの研究会として、絹を利用した

新規用途開発、製品開発を行いながら法人化を目指し、15年に組合となった。同組合は、原料から完成品の製造、卸売、小売に至る一貫体制、つまりサプライチェーン機能をまかなえる組合員で構成されている組合の強みを生かした新しい販路開拓と市場開拓に取り組んでいる。具体的には、地元の信州縮を軸に、藍染技術面での他産地との協働、東京や名古屋、シンガポールなどで開催される展示会への出展を通じて、多様な受注に対応できる組織体制の整備に努めている。

②の場合には、社会的な問題解決、具体的には介護、育児、犯罪、地球環境問題などへの対応、地域貢献・地域コミュニティ再生、伝統技術の継承などを目的とした共同事業を組合等連携組織によって展開していくのである。

例えば、耕作放棄地を活用した藍の無農薬栽培とその機能性成分を活用した商品開発を目的として、青森県A協同組合は2006年に設立された。当初、介護福祉分野での活用を考えていたが、10年に組合のオリジナル製品である藍染ポロシャツがスペースシャトルの船内着として採用された。このことをきっかけに、14年には東京の百貨店での販売が開始されるなど、順調な滑り出しであった。しかし、流行に左右されるファッション分野では収入が安定しないことから、機能性製品の研究開発に着手する。つまり、産学連携による共同研究を通じて、藍から高い抗菌性のエキス抽出に成功し、天然由来の消臭・抗菌材を製品化した。現在も産学連携活動は続いており、共同研究の成果はインフルエンザウイルス阻害剤へと発展している。現在、同組合では百貨店、航空会社やホテルなどと協働して、藍やそのエキスを活用したファッション、食品などのブランド化も推進中である。

実際、中小企業と組合の場合、クローズド・イノベーションでは、アイデアはあっても、研究開発や販路の機能が不足している、あるいは生産や販売の機能はあっても、アイデアの具現化やブランド化がわからないなど、事業化が進まず悩んでしまうことが多いはずである。だからこそ、前述した事例にあったように、オープン・イノベーションで自分たちに不足する技術や機能、ノウハウや考え方を有する他の中小企業や組合、研究機関や支援機関などと連携することで、イノベーションの実現化が促進されるのである。また、イノベーションを展開すると、新しいことを開始後、事業化に至るまでの過程のどこかで、中小企業と組合は、中央会をはじめとする支援機関によるコーディネート機能や各種施策の提供機能を活用し、成功する確率を上げていくことも求められよう。