

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 26 日現在

機関番号：32417

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2014

課題番号：25780240

研究課題名(和文) 組織間関係の視点から検証するオープン・イノベーションの研究

研究課題名(英文) A study of open innovation from the viewpoint of the multi-organizational theory

研究代表者

水野 由香里 (Mizuno, Yukari)

西武文理大学・サービス経営学部・准教授

研究者番号：80453463

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、組織間関係の視点からオープン・イノベーションの研究を深化させることであった。具体的対象は中小企業と大企業、リンケージ企業である。中小企業が単独でイノベーションを実現しても組織外部のステークホルダーとの関係が不可欠であること、複数の中小企業が協調戦略パースペクティブを持つことの有効性が明らかとなった。大企業においては、担当役員の推進力が前提となること、自社の強みを明確にすること、専任部署・チームを設けることが肝要であることが明らかとなった。リンケージ企業においては、組織間の情報の非対称性を埋める役割を担うため、幅広いネットワークを保有していることが重要であることが明らかとなった。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study was to investigate open innovation from the viewpoint of its relationship among organizations. The study considers SMEs, listed companies, and linkage companies which offer open innovation services to connect organizations. In the case of SMEs, even though they implement innovation on their own, they still need the help of outside stakeholders. An effective strategy by which an SME implements innovation is by facilitating collective strategy. In the case of listed companies, the officer in-charge needs to be committed and take responsibility for implementing innovation in the division, identify the competitive advantage of the company's own technologies, and create post or team to match inner resources with outside knowledge. In the case of linkage companies, the key factor for successfully implementing open innovation is having a wide and expanding network by filling up asymmetries in companies willing to match and implement innovation using outside knowledge.

研究分野：経営学

キーワード：オープン・イノベーション リンケージ企業 中小企業 ステークホルダー 組織間関係 定性的(質的)調査法 資源動員

1. 研究開始当初の背景

Chesbrough (2003)では、イノベーションのパラダイムがクローズド・イノベーションからオープン・イノベーションにシフトしたことを強調する。オープン・イノベーションの基本的な議論は、企業が保有する未利用資源や資源の多重利用を有効活用し、価値を最大化することや、反対に、企業にとって内部蓄積が足りない資源を(時間をかけて蓄積するよりも)積極的に外部資源を活用することによって、価値を最大化することを推進している。

社会全体的な視点で鑑みると、この議論は埋没していたであろう価値を最大化し、社会の全体最適を達成する可能性を秘めている。しかしながら、オープン・イノベーションを実践する観点から考えると、いくつかの課題が含まれている。例えば、外部のアイデアや知識、技術などのイノベーションの源泉を企業内部に取り込むまでの取引コストや調整コストが発生することや、情報の非対称性が存在するがゆえに発生するリスクを回避する方法、アイデアや知識、技術といった無形資産がゆえに発生しやすいフリーライダーをどのように排除するのか、取引関係がなかった主体間が短期間で相互信頼をどのように蓄積することができるのか、情報の粘着性がある(Von Hippel, 1998)暗黙知化されている重要な知識の流出をどのように食い止めるのか、などである。Chesbrough (2003)やChesbrough et al.(2008)では、このような課題に明確に答えてはいない。

このような課題は、組織間関係論の分野において研究が蓄積されてきている(Powell[1990]やDyer and Singh[1998]、Camagni[1991]、Florida[1995]など)。組織間関係論の視点からオープン・イノベーションの議論を捉えなおすと、「企業が時間をかけて醸成されてきたものがない中で、企業間の取引関係構築や知識の移転を円滑に進め、イノベーションを達成することが可能なのであるか」という問題認識が発生する。そもそも、オープン・イノベーションは、複数の組織間において行われているものであり、組織間関係論の視点から検討しなおす必要があった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、3つあった。1)組織間関係論の視点から(総花的議論に留まっている)オープン・イノベーションの理論的体系を深化すること、2)オープン・イノベーションの実証研究によって企業の戦略としてのオープン・イノベーションの成功・失敗要因を導き出すこと、3)オープン・イノベーションを進める企業間をつなぐリンケージ企業が果たす役割や理論的解釈を行うこと、であった。これまでのオープン・イノベーションの議論では、組織間関係や関係性を構築するプロセスの視点を十分含まないで進め

られ、結果として、企業が関係構築することなく安易に戦略としてのオープン・イノベーションを実施して失敗する事例も後を絶たなかった。中小企業から大企業に至るまでの実証研究を蓄積することによって、このような企業に対する解やノウハウを提示することにあった。

3. 研究の方法

本研究の方法は、大きく2つ採用している。一つ目の方法は、複数企業間でイノベーションに取り組む中小企業および大企業のイノベーション担当者への定性的(質的)調査方法を採用した。より具体的には、あらかじめ、大まかな設問をインタビュー・イーに提示し、インタビュー調査を進めていく中で、発言・回答内容を深く掘り下げていくセミ・ストラクチャード方式で実施した。

二つ目の方法は、オープン・イノベーションのリンケージ企業の一社であるナインシグマ・ジャパンが主催するグローバル・オープン・イノベーション・フォーラムへの参加である。毎回、オープン・イノベーションの取り組みが成果に結びついた企業のプレゼンテーション(事例)をもとに、ディスカッションを行うものである(2014年2月から2015年3月までに8回開催、2015年3月以降も継続中、2015年6月現在)。この場において、オープン・イノベーションの取り組みの成功および失敗の要因を探っていくこととした。なお、この場での議論をもとに、オープン・イノベーションについてまとめられたものが米倉・清水編(2015)である。

4. 研究成果

これらの研究の背景や目的、方法によって行われた本研究の成果を中小企業と大企業、および、リンケージ企業に区別してまとめることができる。

(1) 中小企業のオープン・イノベーション

中小企業が、一見、単独でイノベーションを実現しているような場合であっても、逆説的ではあるものの、組織外部のステークホルダーの存在が不可欠であることが確認された。すなわち、中小企業がイノベーションを遂行する最には、いかにイノベーションの糸口を提示してくれる「筋が良い」ステークホルダーとつながるかが重要な課題となっていた。この点では、中小企業は、日常的にオープン・イノベーションを実践していることを意味する。また、複数の中小企業が協調戦略パースペクティブのもと、ネットワークを構築して共同でイノベーションを進めていくことも、中小企業のオープン・戦略の実践として有効であった。ただし、その際には、やはり、相互の事前の関係構築が不可欠であり、関係性を構築するプロセスや継続させるための仕組みづくりに多くの時間的・労働的

手間や投資、調整を必要としていた。しかし、このような仕組みづくりを関係性に埋め込むことができれば、単独でイノベーションに取り組む以上の成果を得ることが確認された(水野, 2015)。

(2) 大企業のオープン・イノベーション

大企業のオープン・イノベーションの推進を阻む大きな要因の一つに、主として技術責任者による否定的見解が挙げられる。なぜなら、技術責任者にとって、イノベーションを遂行するプロセスにおいて外部の知を活用することによって、自社の技術部門の自己否定につながるという懸念があるためである。このような状況に陥らないために重要となるのが、自社の業務や保有技術、経営資源の棚卸であった(米倉・清水編, 2015)。すなわち、自社の強みがある部分とそうでない部分を明確に区別し、強みの部分に関しては、資源配分を集中的に行うことで強みを一層強めて競争優位性を高め、その一方で、強みではない部分に関しては、その部分に競争優位性を持つ外部資源を活用してオープン・イノベーションを推進することが重要となるのである。Shimizu and Hoshino (2015) の研究結果では、このような方針のもと、オープン・イノベーションを推進した結果、商品開発において2割程度の時間が削減される効果が確認されている。商品開発の技術のキャッチアップが早く、先行者利益を早期に確保する時間が短くなっている昨今において、開発までの時間が短縮され、企業の資源配分の適性化を図って早期に上市することは、企業の先行者利益を担保する時間をできるだけ長く確保するという合理的な行動選択となる。

また、オープン・イノベーションを推進する比較的初期の段階で、組織として小さな成功体験を達成することが、その後の組織のオープン・イノベーションの推進に大きな影響を与えていることが明らかとなった。そのため、オープン・イノベーションの実践に成功している企業の経営者は、成果を達成した開発担当者やチームに対して賞を設けて表彰し、金銭的報酬を与えることや、成果を全社に公表すること、オープン・イノベーションの推進者・部署に権限を委譲することによって、組織のオープン・イノベーションの実践にドライブをかける意思決定を行っている。

さらに、オープン・イノベーションの実践においては、担当役員の強い推進力が前提となっていることが明らかとなった。外部の知を活用しながらイノベーションを推進するという総論での方向性については時間的観点からも、効率的な資源配分を達成するためにも異論はないものの、実際に進めようとする各論の段階になると、迅速には進まないことが多い。そのため、担当役員の強いコミットメントが不可欠になる。その際には、取り組むテーマが担当役員の専門に近い事業領域で進めることが望ましい。

そして、オープン・イノベーションを具体的な実践に移すには、推進する専任の部署やチーム、担当者を任命しておくことが重要であることが明らかとなった。その担当者らは、組織内部のどの部分にどのような経営資源があるのか、そして、組織の強みは何か、適切な担当部署はどこか、誰をメンバーにするのか、どの部署・メンバーをつなぐと高い効果が期待できるのかを判断し、組織内部と外部組織とつなげるブリッジ(Burt, 1992)としての役割を果たすことになる。そのため、このような部署に配置される人材は、多様なバックグラウンドを持つメンバーであり、組織内部の資源を熟知した人材から構成されることが肝要となる。

(3) リンケージ企業の役割

特に大企業がオープン・イノベーションを推進する際、いかなるテーマで進めようとしているのかを外部に、また、競争相手企業に知られたくない場合が多い。そのような際に、リンケージ企業を介することで、匿名で連携相手を探すことができるという利点がある。したがって、リンケージ企業には、高度の機密保持が求められている。

また、リンケージ企業は、オープン・イノベーションを推進する企業と連携することになるであろう企業との情報の非対称性を埋める役割を果たす。すなわち、組織外部と当該企業をつなぐブリッジ(Burt, 1992)となり、双方のマッチングを行うため、広い情報ネットワークを保有していることが、リンケージ企業の競争力となっていた。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 5件)

(1) 水野由香里、「組織のライフステージをたどる組織の成功要因」、『赤門マネジメント・レビュー』、査読有、第12巻4号、2013、283-325。

(2) Yukari Mizuno, "Make provision for future growth under adverse circumstances", *Annals of Business Administrative Science*, 査読有、12、2013、311-326 (DOI: 10.7880/abas.12.311)。

(3) 水野由香里、「利益相反の可能性を内面的に抱える協同体が存続する要件」、『日本経営学会誌』、査読有、第32号、2013、82-93。

(4) Yukari Mizuno, "Collective strategy for implementing innovation in case of SMEs", *Annals of Business Administrative Science*, 査読有、13、2014、153-168 (DOI: 10.7880/abas.13.153)。

(5) Yukari Mizuno, "How to implement innovation and R&D in SMEs", *Journal of Business and Economics*, 査読有、Vol.6 No.1, 2015、77-89 (DOI: 10.15341/jbe(2155-7950)/01.06.2015/008).

〔学会発表〕(計 3件)

(1) Yukari Mizuno, "How to Balance Exploration and Exploitation for Implementing R&D in SMEs", Asia Pacific Innovation Conference, 2013年12月7日、National Taiwan University、Taipei (Taiwan).

(2) Yukari Mizuno, "Making Provision is the Key to Understand Sequential Ambidexterity", Asia Pacific Innovation Conference, 2014年11月28日、University of Technology, Sydney, Sydney(Australia).

(3) 水野由香里、「中小企業のイノベーションマネジメント」、イノベーションフォーラム、2015年4月8日、一橋大学イノベーション研究センター(東京都国立市)。

〔図書〕(計 1件)

水野由香里、碩学舎、『小規模組織らしさを活かしたイノベーションのマネジメント』、2015、320ページ(予定)。

6. 研究組織

(1)研究代表者

水野 由香里 (MIZUNO YUKARI)
西武文理大学・サービス経営学部・准教授
研究者番号：80453463