

デジタルエコノミーの時代に 新たな価値を創造するオープンイノベーション



増谷 洋

デジタルエコノミーの時代の イノベーションとは

今、時代は大きな転換点に差し掛かっている。デジタル革命が世界中で進行し、世の中を一変させるようなイノベーションが、続々と起こっているからだ。IoT (Internet of Things) によるあらゆるビジネス活動のスマート化や、AI (人工知能) によるビッグデータ解析、FinTechの活用による金融革命など、製造業、金融業、流通・サービス業を問わず、あらゆる産業において、「デジタルエコノミー」化が劇的に進展している。

デジタルエコノミーの下では、従来のビジネスモデルが急速に色あせていく可能性を否定できない。そのため、シリコンバレーに代表されるようなITベンチャー企業だけでなく、既存の大企業も、デジタル技術をベースにしたイノベーションに、生き残りをかけて取り組まなくてはならない状況となっている。

われわれ、野村総合研究所 (NRI) は、こうしたデジタルエコノミーの時代には、自社と外部企業などが技術やノウハウを持ち寄り、1社だけではできないような新技術開発

や、よりスピーディーな研究開発を可能にする、「オープンイノベーション」が重要だと考えている。

無論、大企業における自前主義の研究開発が有効性を失ったわけではない。研究開発に成功し、革新的なシーズを生み出して特許などに結び付けることができれば、その企業は莫大な利益を期待できるからだ。

しかし、デジタル化の時代には、新たな製品・サービスを市場に出す際に、顧客ニーズにマッチしたものを、よりスピーディーに展開していく必要が生じている。物事の進展が著しく速くなっているのも、製品やサービスの開発に時間をかけ過ぎていると、完成したときには顧客ニーズや技術動向がもう変わって陳腐化してしまったということが、大なり小なり起こり得るからだ。

たとえばグーグルの新サービスなどは、まだ作り込みが十分とはいえない状態でも市場に出し、ユーザーからの批判を浴びながらも、そのニーズを汲み取りながら改善し、完成に近づけていくというような開発アプローチをとっている。顧客に価値を認めてもらうためには、試行錯誤しながら修正していくと

いうアプローチにならざるを得ないということだ。そうすると、自前主義にこだわる必然性はなくなってしまう。

企業や官公庁などの顧客にITサービスを提供しているNRIも同様だ。NRIは企業の重要業務を支えるソリューションの価値を高めると同時に、新たな領域でのイノベーションに取り組むことが必要だと考えている。イノベーションを成功させるためには、社内リソースの制約から自らを解き放ち、スピーディーにさまざまな試みを重ねることが大事だ。それには、各分野で強みを持つ外部の企業や組織と連携する必要がある。

しかしながら、長らく自前主義で研究開発を進めてきた大企業にとって、いきなりオープンイノベーションを推進していくことには、組織内で大きな抵抗があることは認めざるを得ない。

本特集では、このような問題意識から、大企業がオープンイノベーションを進めるに当たって参考となるよう、3つの論考を通じて、いくつかの方法論を提案している。

第1論考：大企業におけるイノベーション・マネジメント

第1論考「大企業におけるイノベーション・マネジメント」では、日本の大企業からイノベーションが生まれにくい要因を分析した上で、大企業の中でイノベーションをマネジメントする手法について、NRIオリジナルのフレームワークも含めて、いくつか紹介している。

また、ここで紹介した方法論とは別に、大企業がオープンイノベーションを推進していく上で有効と思われるのが、大企業の「出

島」を作るモデルである。要するに、小回りの利く研究開発の専門組織を子会社のような形で外部に設立し、自由闊達にふるまわせることで、大企業からの「文化汚染」を防止するのである。こうした組織の先駆けとしては、本田技術研究所などが有名だ。

筆者が社長を務めていたNRIの情報セキュリティ専門子会社である「NRIセキュアテクノロジーズ」も、大きな組織では難しい小回りの利く利点を活かして、さまざまな外部企業や国内外の研究機関とのコラボレーションを図り、情報セキュリティ分野の新技术・新サービスの開発を実践してきた。まさに、オープンイノベーションの成果である。

NRIは、4月27日に発表した「中期経営計画(2016-2018)」の中で、顧客のビジネス拡大に直接貢献する「ビジネスIT」を構想・推進する戦略パートナーとなるべく、企画段階からコンサルティングとソリューションが顧客と併走する新たなビジネスモデル「コンソリューション^{※1}」を進めている。それを加速させるための施策の一つとして、NRIは2016年度中にデジタルマーケティング分野の新会社設立を計画している。この新会社も、オープンイノベーション推進の強力なエンジンの一つとなるであろう。

第2論考：オープンイノベーションにおけるベンチャーキャピタルの存在

大企業がオープンイノベーションを進める段階になると、大企業同士で組むというケースはあまりなく、大企業とベンチャー企業という組み合わせが多くなる。しかし、現実問題として、提携先となるベンチャー企業との間で業務プロセスや企業風土の違いなどから

軋轢が生じやすい。

第2論考「オープンイノベーションにおけるベンチャーキャピタルの存在」は、大企業とベンチャー企業との架け橋となるベンチャーキャピタルの役割について論じたものである。ベンチャー企業は大企業では持ち得ない「目利き」の能力を持っている。そうしたベンチャーキャピタルとの関係を強化し、ベンチャー企業とのシナジーを追求していこうとする姿勢も、オープンイノベーションの推進には重要である。

NRIは2016年1月に、米国のパロアルト研究所²²とイノベーション創出を目的とした包括提携を結んだ。両社は共同で、日本およびアジア地域において企業や政府機関などに対し、先端ITを利用した企業活動のイノベーション創出に向けた各種サービスを提供していく予定である。

このようにNRIもシリコンバレーでのオープンイノベーションを強化する方針であり、その背景には、シリコンバレーに多数存在するベンチャーキャピタルとの関係を強化したい思惑もある。

第3論考：オープンイノベーションと共創への取り組み方

そして、第3論考「オープンイノベーションと共創への取り組み方」の中で、NRI自身のオープンイノベーションの取り組み事例を2つ紹介している。詳細は本論に譲るが、ここではその目的と概要だけ記しておきたい。

まず、NRIは2012年に、「NRI未来ガレージ」という新ビジネス創造の枠組みを立ち上げた。どのようにITを活用すれば新しいビジネスの仕組みを作れるか、どういう問題解

決ができるのかを顧客と一緒に考えて、実証実験を通じて確かめてみようというものである。顧客から依頼を受けてから考えるのではなく、何ができるかというアイデアを持ち寄って初めから一緒に考える。そして、NRIが技術の目利きをして素早く実証システムを作り、それを動かしながら検証し改良していく。「未来ガレージ」で生まれたものがそのまま実用化されるわけではないが、その取り組みは顧客にとってもわれわれにとっても、次の段階に効率的に進むための有意義な手段となっている。

もう一つの取り組みは、2014年から始まった「NRIハッカソン」である。ハッカソンとは、「ハック」と「マラソン」を組み合わせた造語で、エンジニアやデザイナー、プランナーなどが集い、限られた時間で集中的に共同作業をしてソフトウェアを作り上げる開発イベントである。そもそも、新しいことにチャレンジする意欲がなければイノベーションは始まらない。テーマを設けてアイデアを募り、採用されたアイデアをツールにしていくコンテストである。この取り組みを通じて、いわれたことを実現する受け身の姿勢ではなく、新しい発想や技術にチャレンジし、社会の変革をリードしていこうというマインドを持った人が多く出てくることを期待している。

NRIにとってのオープンイノベーションとは

NRIは2015年4月に、今後8カ年の経営の指針となる長期経営ビジョン「Vision2022」を発表した。その中で、「真に意味のあるイノベーション」に果敢に取り組む企業とし

て、自らをポジショニングしている。「真に意味のあるイノベーション」とは、これを継続して磨き、品質を高める努力を経て生き残ったものであり、多くの人に愛される持続可能なものであるが故に、多様な知恵でこそ磨かれる。自前主義や前例主義にこだわってでは実現できない。これからはさまざまな強みを持つ人々を、組織や地域を超えて巻き込んで共創することがイノベーション成功のカギとなる。

これからのNRIの目指す役割は、「真に意味のあるイノベーション」を念頭に、独自の強みを活かしたわれわれならではの深く本質的な挑戦を通じて、顧客や業界・社会とともに新たな価値を創り上げていくパートナーとなることである。未来を創発するイノベーション・スピリットにあふれた社会を目指して、私たち自身も変化しながら、顧客とともに新しい価値を共創し、将来の世代につないでいきたい。

NRIにとって、それがオープンイノベーションを追求していく最大の理由である。

注

- 1 コンソリューションとは、ビジネスITを企画・構想する段階から、コンサルティングとソリューションが顧客と併走してオープンなイノベーションに取り組み、その後も実現と効果検証のサイクルを繰り返しながら、成果とリスクを顧客と分かち合う新たなビジネスモデル
- 2 1970年に米ゼロックス社の研究部門として設立され、2002年にゼロックス社の100%子会社となる。イーサネット、レーザープリンター、GUIなど、さまざまな革新的技術を開発してきたイノベーションに関する先駆的研究企業

著者

増谷 洋（ますたにひろし）

執行役員IT基盤イノベーション本部長

専門はオープンイノベーションを活用したビジネスITの事業化