

# オープン・イノベーションによる 企業活性化：「逸品」ものづくり 経営塾の試み

*Power of Open Innovation: Academicians'  
Contribution for the Better Performance of the Firm*

同志社大学大学院ビジネス研究科 教授 加登 豊  
Doshisha Business School, Professor, Kato Yutaka

# 自前主義 (Not Invented Here Syndrome)の代償

- JIT生産システム＋改善＋TQM＋協力会（極めて優れた「現場力」）＜低い人件費＋高い労働生産性＋立地インセンティブ＋世界市場へのアクセス（チェスブロー他(2006)『オープンイノベーション』、日本語訳序文）
- 日本も自前主義の国（アメリカだけではない）
- 自前主義が、日本企業の国際競争力低下要因の一つである可能性
- イノベーションのジレンマに陥った日本企業（「技術は世界一」なのに、極めて低い利益率）
- オープンイノベーションという生産性向上アプローチ
  - 異業種のアイデア、発想、技術、ビジネスシステム等の活用
  - 未利用社内アイデアのライセンスアウト
  - 他産業、ベンチャー企業、大学等研究機関等の活用

# 自前主義からの脱却が困難な理由

- 自前の製品・サービス・ビジネスシステム自体は、決して劣っているわけではない、いや、非常に優れていると言ってよい
- 模倣することからは、仕事を通じての誇りが得られない
  - (反論)
    - すぐれた事業・製品・サービスの「部品」の大部分は、だれでも知っている当たり前のもの
    - 模倣を推奨する経営学研究（ビジネスシステム研究）が相当程度蓄積されてきている
    - 優良企業には「模倣上手」が多い  
(トヨタ自動車、ヤマト、かつてのPanasonicなど)
    - 自前主義であるにも関わらず、横並び行動をとり、ブームやトレンドには追随したが  
る(カンパニー制、海外進出先等)
    - 「二度あることは三度ある」「柳の下の泥鰌は二匹(三匹)までいる」
- 変革は多くの場合失敗する(という過去の経験, Change Process Management研究、Implementation Studiesなどの結果)
- 新たなものへの抵抗感がある(イノベーションのジレンマ)
- 窮地に追い込まれてからの「えせオープンイノベーション」は失敗する
  - 半導体、家電、携帯電話、造船、ゼネコン、金融、その他
- 経営環境(マクロ経済、異分野の技術動向、政治等)の変化が経営にもたらす影響について管理者・経営者の感度が悪い
- 業界以外の世界との接触が少ない(特に中間管理者や技術者)

# オープンイノベーションの場 を提供する「逸品塾」

- 研究者による「場」の提供
  - 研究機関とのオープンイノベーションを促進する
  - 中立性
  - 優良で安価（役員クラスの一度の海外出張費用程度）
  - これまでに経験したことがない異業種組み合わせ
  - 職場から離れ、オフィスとは雰囲気を異にする大学という開催場所（「第三の場所」）
- オープンイノベーションの発生形態
  - Programmed
  - Let It Be（予期し得ない化学反応）
- 研究者の役割
  - 研究・教育・組織整備・社会貢献
  - 「凍死」していく日本企業を見るに忍びない、自分の孫はこの国に生まれて幸せだったか、一研究者でも何かできることはないかという自問自答から発想された「逸品塾」

# 「凍死」に向かう日本企業

- 自動車産業のビジネスシステム
  - 車検制度
  - 定期的値下げ要請
  - サプライヤー指導
- 「愚直の経営」
- 補助金・国家プロジェクトと言う名の特定企業支援
- 規制に守られた多くの産業
- 就活解禁時期の実態
- 多品種少量生産
- 国内市場でしか通用しない新製品開発・優秀な技術者の投入
- 横着な社内向け資料の作成、文章執筆能力の低下、少ない読書量
- まったく進化しない海外事業運営

# 「逸品塾」創設の理由

## Main Purposes

- 日本企業の国際競争力向上
- 異業種交流・産学連携を通じた参加企業の競争力強化
- 組織内イノベーションの促進（一社から3名：異職能部門からの参加）
- オープンイノベーションによる企業課題の解決（プロジェクトα）
- 読書の習慣化と良書を通じた疑似実践体験（K1:良書会）
- 深い洞察力の涵養（K2:インサイトプロジェクト）

## Hidden Agenda

- 研究資金の獲得
- 若手・中堅研究者の育成（師範代制度）
  - 研究力
  - 教育力
  - 社会貢献力
  - 研究機会の獲得
- 大学院生のための研究サイト獲得（BSC・ABCの導入研究）

# 「逸品塾」のキーワード

- 測定なくして管理なし(No Measurement, No Control.)
- 常識を疑う（常識に潜む非常識を知る）
- PDCAサイクルからはイノベーションは生まれない  
（ダブルループ学習の推奨）
- 三現主義は、視野狭窄を生む
- 優れた先人の経験を疑似体験する（良書を読むことは、  
他者の多くの優れた経験と自己体験を比較すること、退社経験と自分の経験を照らし合わせ、内省する）
- 優れた理論は役に立つ
- 優れた実務に理論が潜む
- Light My Fire!
- . . .

# 「逸品塾」の構成

- 全体会議（年間7、8回）
  - 研究者講演：実践に有用な研究成果に対する知見の蓄積
  - 実務家講演：優れた実務に潜む「理論」の理解
- 収益力向上プロジェクト（参加企業が頻度を決定）
  - プロジェクトα：オープンイノベーションを通じた問題解決（秘密保持契約、師範代）
  - プロジェクトκ1（良書会）：良書（経営学書籍に限定しない、小説、映画、ドキュメンタリー等も含む）の輪読会（師範代）（年6回程度）
  - プロジェクトκ2（競争力強化に必要な能力（ケイパビリティ）開発プロジェクト-インサイトプロジェクト）：時事経営問題のグループ検討会（注目すべき時事経営問題が生じた都度）（多品種少量生産を疑う、円高対応の海外進出と円安時の海外事業の位置づけ、誤ったコンサルタント活用の実態、次世代経営者不在を嘆く経営者など）（塾長プロジェクト）



# 全体会議



「世界初、アルコール0.00%のキリンフリーの開発と事業展開」



**梶原 奈美子 氏**  
キリンビール株式会社 マーケティング部 商品担当

2004年、日本リーバ株式会社(現 ユニリーバジャパン株式会社)入社、ヘアケア商品のマーケティングを担当。  
2005年、タイの現地法人に出向し、アジア全般にむけたマーケティングを経験。  
2006年、経験者採用で、キリンビールに入社。  
商品開発研究所に配属後、缶チューハイゼロ類の新商品開発を行う。  
2009年に発売したアルコール・ビールテイスト飲料「キリンフリー」が当初予定の9倍以上の販売量を記録し、大ヒット。  
現在、マーケティング部でキリンフリーのブランドマネジメントを担当。

9月20日(木) 17:00~  
同志社大学 寒梅館2階 (KMB211教室)

ビジネススクール  
説明会のご案内  
9月4日(日) 10:00~  
3教室  
ホームページに掲載します。  
セッションホール

# これまでの活動状況

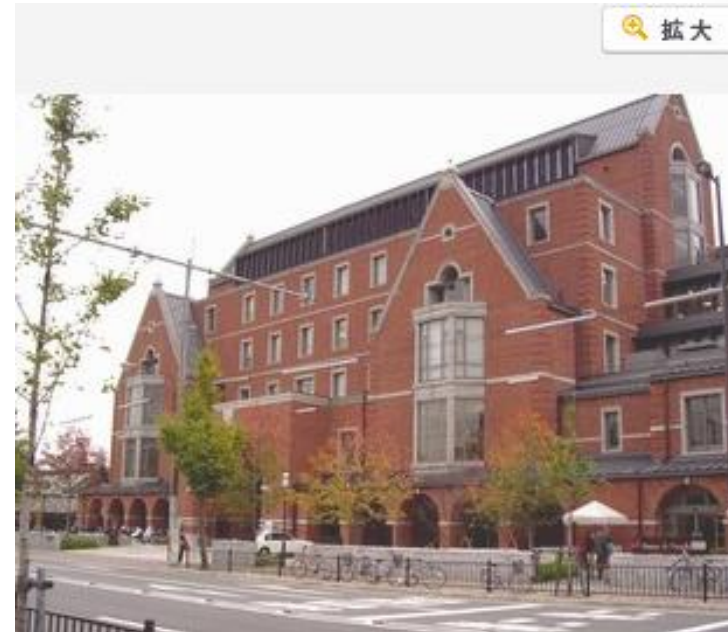
- 学会予稿集および投稿中論文草稿を参考（配布資料）
- 成功したオープンイノベーション活動
  - 原価企画(プロジェクトA)：原価企画システムの洗練
  - ABC（プロジェクトC）：サービス別の正確な原価算定システムの完成
  - SCM・品質管理・管理会計システム（プロジェクトD):プロジェクト期間中には大きな成果なし、その後、ものづくりりセンターの創設と原価企画室の新設、ABCを通じての自社原価数値の歪みの可視化、BSCおよびマテリアルフローコスト会計の試行)
  - BSC（プロジェクトJ1）：BSCに基づく長期経営ビジョンの完成、ビジョンに基づく活動継続中, 経営戦略とオペレーションを架橋する(第6期)
  - 業務革新（プロジェクトJ2）：多数の変革プロジェクトが進行中、社内の価値基準の変化・雰囲気の良化

# 中堅・若手研究者の育成

- 師範代制度（TAとしての経験を積ませる）
  - プロジェクトα（京都産業大学具教授）
  - プロジェクトκ1（関西大学坂口教授、近畿大学島准教授）
- 海外学会報告支援制度
  - 報告がacceptされた場合に旅費支給
- その他研究支援

# 主催組織とのWin-winを実現する

- NPO法人同志社大学産官学連携支援ネットワーク（主催）
  - NPO法人の法人会員増加（運営資金獲得）
  - NPO法人参加メンバーへの多様なサービス提供
  - 認知度向上による活動の活性化
- 「逸品塾」
  - 献身的な事務サポート
  - 同志社大学施設の借り上げ
  - アスセス至便な併設懇親会場
    - 1F Café  
アマーク ドパラディ 寒梅館（Hamac de Paradis 寒梅館）
    - 6F フレンチレストラン (SECOND HOUSE will)  
<http://www.secondhouse.co.jp/will-top.html>



# 競争的資金の運用弾力性

- 多くの制約・義務のある公的資金
  - 面倒で時間がかかる申請書作成
  - 計画どおりの予算執行
  - 詳細な報告書作成
- 相対的に運用に自由度があるNPO法人による非営利活動（研究会）
  - 会費徴収が可能
  - 年度内執行義務に拘束されない
  - 目的使用であれば、自由度は高い



# Facebookの活用

<http://www.facebook.com/ippinjyuku>

- 個人のニュースフィード（「友人」限定）
  - 研究者の日常生活の開示（普通の人間）
- 一般広報のための「逸品塾」facebookページ
  - 趣意書等の資料開示
  - 全体会議フライヤーの掲示
  - 全体会議リアルタイム報告
  - 全体会議の写真公開
- 塾生限定の非公開グループ
  - 諸プロジェクトの日程調整
  - 塾生間の討議
  - 非公開写真の共有
  - 懇親会の案内
  - Preliminary announcement



# 研究者の役割

- 研究（優良な研究の蓄積、研究成果の社会還元、わが国研究機関の地位向上）
- 教育（学生の成長を促す教育、知識レベルの向上）
- 学内行政（よりよい大学づくり）
- 社会貢献
  - 研究成果の社会還元
  - エッセイ、解説、提言等の発進
  - マスコミへの露出
  - 社外取締役・社外監査役、第三者委員会委員
  - 政府・自治体等の各種委員
  - 経済団体活動の支援
  - その他
- **※ 研究者自らが社会へ働きかける活動**
- **（逸品塾への参加者およびフランチエイジの募集）**