



## HVC ビジネス・レポート Vol.2

# 「オープン・イノベーション」実現のためのベンチャー投資 パート 2: 欧米企業のオープン・イノベーションへの取組

2009 年 6 月 5 日

《執筆者》 飛谷 篤実

## はじめに

本レポートのパート1では、最近日本でも話題に挙がることの多いオープン・イノベーションについて、そのコンセプトを説明するとともに、技術系ベンチャーの事例を紹介した。パート2では、北海道ベンチャーキャピタル(株)(札幌市、代表取締役:松田一敬)も交流のある、欧米の大手メーカー2社の具体的な取り組みを紹介する。

1社はドイツの化学メーカー、そしてもう1社は、米国の製薬メーカーである。どちらも積極的にオープン・イノベーションを実践しているが、狙いは異なり、やり方にもそれぞれ工夫がある。そこで両社の活動を紹介し、オープン・イノベーション推進の意義を考察してみたい。

## 1. 欧米の大手企業によるオープン・イノベーションへの取り組み

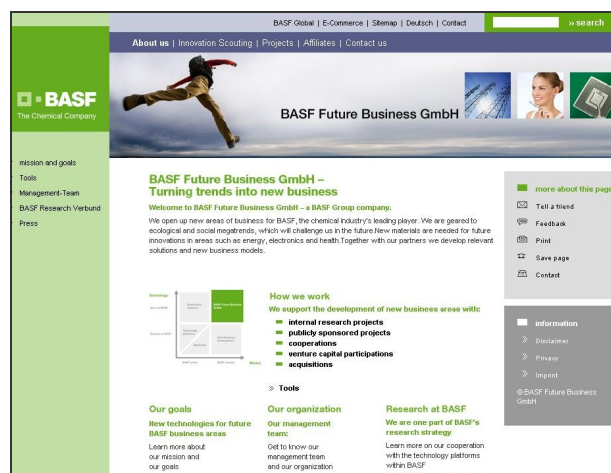
### 1.1 欧州の大手化学メーカーの取り組み

最初に取り上げるのは、ドイツの総合化学メーカー、BASF SE (以下 BASF と略)である。2008 年の同社からの開示資料(BASF Group Annual Press Conference Report)によると、連結売上は 623 億ユーロ(≒8 兆 1000 億円@130 円)、EBITDA は 96 億ユーロ(≒1 兆 240 億円@130 円)、そして従業員数は全世界で約 9 万 7000 人という巨大企業である。

研究開発は当然のことながら、生産や流通、販売など、自社やグループ企業で一貫して行なえる体制

を有している。このような巨大な企業が、いかに熱心にオープン・イノベーションへの取り組みを進めているかを紹介する。

【図 1. BASF Future Business GmbH のウェブサイト】



(<http://www.basf-futurebusiness.com/en/about-us.html>)

BASF グループには、BASF SE を中心として数多くのグループ会社がグローバルに存在している。そのグループ会社の中に、「BASF Future Business GmbH」がある。同社のウェブサイトには、ミッションとして以下の説明が掲げられている。

*We analyze long-term trends in industry and society.  
We open up new areas of competence for BASF outside the core business areas and sustainably support technological change by developing new products. Therefore we focus on markets with above average long-term growth rates.*

(<http://www.basf-futurebusiness.com/en/about-us/mission-and-goals.html>)

当レポートは情報提供のみを目的としたものであり、投資に関する最終決定は、投資家ご自身の判断でなされるようお願いいたします。また、投資勧誘を目的に作成されたものではありません。当レポートに含まれる情報は、その表現および意見も含め、弊社が信頼できると判断したデータによるものでありますが、その正確性及び完成度を保証するものではありません。当レポートに含まれる、意見および予測は発行日における弊社の判断によるものであり、通知なしに変更になる場合があります。当レポートのいかなる内容、部分も一切の権利は株式会社 HVC に帰属します。いかなる目的でも無断で複製、転送などは行なわないようお願い申し上げます。

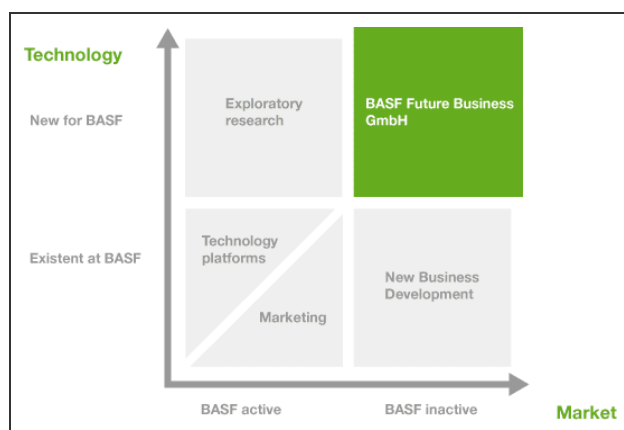
◆当レポートに関するお問い合わせ先:

株式会社 HVC HVC Business Reports 係 Email:report@hokkaido-vc.com

すなわち BASF Future Business 社は、BASF 社の現在のコア事業以外の成長分野を開拓するために、有望な新規技術開発の支援を行なう。

以下の事業マップは、縦軸が BASF 社にとってその技術が新規あるいは既存であるかを示し、横軸は BASF 社が既に事業化しているか未着手かを表している。緑色で示されたセルは、BASF 社にとって新しい技術分野であって、まだ事業化も手付かずの領域であるが、ここが BASF Future Business 社の対象となる。コア事業の範囲外であることから BASF 社本体内では取り扱えないが、将来的には事業の柱として成長する可能性のある技術シーズや事業化シーズなので、BASF Future Business 社が先駆けて手がけるということである。

【図 2. 事業マップ】



([http://www.basf-futurebusiness.com/uploads/pics/Innovation\\_Matrix\\_01.gif](http://www.basf-futurebusiness.com/uploads/pics/Innovation_Matrix_01.gif))

担当するのは「Innovation scouts」(イノベーション・スカウト)というスタッフである。彼らは欧州・米国・アジアの三極における技術動向やイノベーションの調査、候補技術の探索、あるいは企業との情報交換などを精力的に行なっている。これらメンバーはみな PhD または MBA、あるいはその両方を保有している。技術とビジネスの両面に精通したスタッフを配置していることから、BASF の新規事業育成にかける熱意が伺

われる。北海道ベンチャーキャピタルもイノベーション・スカウトと適宜情報交換しており、ベンチャーの紹介やファンドへの出資提案を行っている。

【図 3. イノベーション・スカウト】

**Innovation scouting at BASF Future Business GmbH**

As a subsidiary of a global corporation, it is important for us to identify technology trends and innovations on all the world's markets and make them accessible to us.

Our scouts in Somerset, New Jersey (USA), Ludwigshafen (Germany) and Hong Kong (China) allow us to discuss current topics as they emerge – with you on the spot, in the regions.

If you have any question or topic you would like to discuss with us, please feel free to contact our scouts.

**Here's where you'll find us.**



**Dr. Mark Mielke**  
T. +1 732 545 5100 ext. 4130  
» e-mail



**Dr. Yaqian Liu**  
T. +49 621 60 22032  
» e-mail



**Knut Eichler**  
T. +852 273 13-755  
» e-mail

(<http://www.basf-futurebusiness.com/en/innovation-scouting/worldwide-innovation-scouting.html>)

同社のウェブサイトには、これらイノベーション・スカウトへの連絡先が地図付きで記載しており、メールのフォームを用いてもコンタクトできるようになっている。

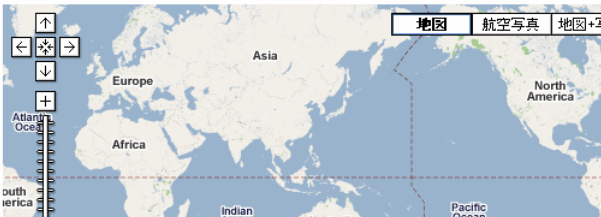
【図 4. イノベーション・スカウトのコンタクト先とマップ】

**You can reach us at any time**

by telephone or by using the contact form. We are located directly on the perimeter of BASF's Ludwigshafen site. Our building is easy to find and we look forward to seeing you.

**BASF Future Business GmbH**  
4. Gartenweg Z 25  
67063 Ludwigshafen  
T: +49 621 60-76811  
F: +49 621 60-76818  
» **Contact-form**

- BASF Future Business GmbH, Ludwigshafen
- BASF Future Business, Hong Kong
- BASF Future Business, Somerset, New Jersey



(<http://www.basf-futurebusiness.com/en/contact-us.html>)

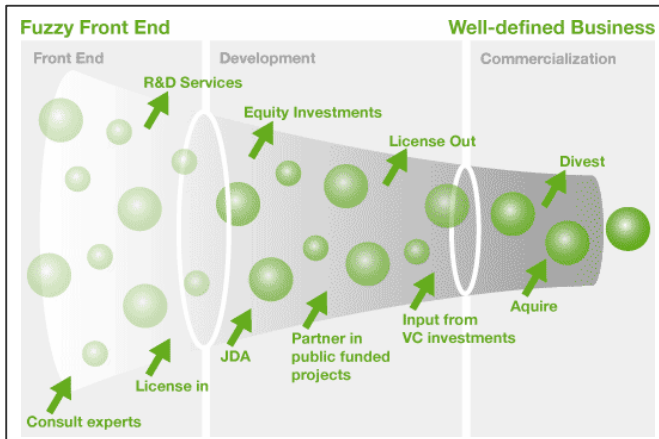
イノベーション・スカウトの厳しいフィルターを通して有望な技術については、様々な選択肢の中から

当レポートは情報提供のみを目的としたものであり、投資に関する最終決定は、投資家ご自身の判断でなさるようお願いします。また、投資勧誘を目的に作成されたものではありません。当レポートに含まれる情報は、その表現および意見も含め、弊社が信頼できると判断したデータによるものでありますが、その正確性及び完成度を保証するものではありません。当レポートに含まれる、意見および予測は発行日における弊社の判断によるものであり、通知なしに変更になる場合があります。当レポートのいかなる内容、部分も一切の権利は株式会社 HVC に帰属します。いかなる目的でも無断で複製、転送などは行なわないようお願い申し上げます。

◆当レポートに関するお問い合わせ先:  
株式会社 HVC HVC Business Reports 係 Email:report@hokkaido-vc.com

対応が決まる。それを図式化したものが以下に示されているが、どれを選ぶかは、その技術がどの事業化ステージにあるかによる。

【図 5. BASF Future Business 社のオープン・イノベーション】



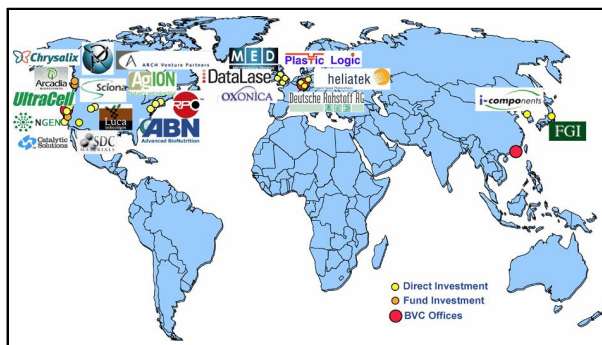
([http://www.basf-futurebusiness.com/uploads/pics/Openinnovation\\_01.gif](http://www.basf-futurebusiness.com/uploads/pics/Openinnovation_01.gif))

まだ研究初期にあるものは専門家に相談して社内でも手がけるかを検討し、研究がある程度進むとライセンスを結び社内に取り込む。開発段階にあるものは共同研究 (Joint Development Agreement, JDA) や公的資金によるプロジェクトを通じての参画となる。さらに進むとベンチャーキャピタルによる出資や、既に事業として立ち上がっていれば買収する。

反対に、研究段階にあっても受託研究サービスを行い、社内のビジネスとして展開できそうにないものは社外にライセンスする。そして事業化が十分に進んでいるが同社のコア・ビジネスからはずれるものは、部門ごと売却する。

BASF Future Business 社はこれらの作業を進めるにあたり、同じくグループ内の「BASF Venture Capital GmbH」というベンチャーキャピタル (コーポレート・ベンチャーキャピタル) と適宜連携する。下図にはこの VC の事業拠点と投資先の位置が示されているが、直接投資やファンド・オブ・ファンズとしての投資がグローバル規模で行われていることがわかる。

【図 6. BASF Venture Capital 社の投資先マップ】

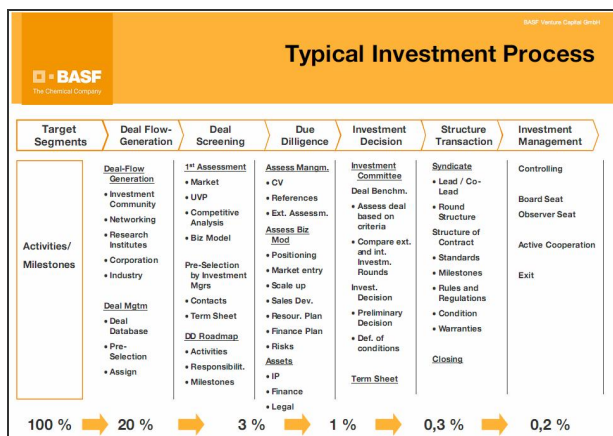


(<https://www.basf.de/en/venturecapital/beteiligungen/portfolio.htm?id=V00-c-7m5ECDkbw20pC>)

BASF Venture Capital GmbH のウェブサイトには投資プロセスについても説明があり、案件発掘から技術審査、最終判断に至るまでの様々なステップがわかりやすくまとめられている。同社の場合、投資の審査に入る案件は 1%、そして最終的な投資実行に至る案件は 0.2% という数字が示されている。

このような詳細な情報を開示することによって、候補となるベンチャーや技術保有者が事前に同社の狙いを理解し、十分な準備ができる。結果的に、同社においては効率のよい案件収集と迅速な審査を行なうことができる。

【図 7. 投資審査プロセス】



([http://www.basf-vc.de/fileadmin/festplatte/dokumente/BVC\\_Investment\\_process.pdf](http://www.basf-vc.de/fileadmin/festplatte/dokumente/BVC_Investment_process.pdf))

当レポートは情報提供のみを目的としたものであり、投資に関する最終決定は、投資家ご自身の判断でなされるようお願いいたします。また、投資勧誘を目的に作成されたものではありません。当レポートに含まれる情報は、その表現および意見も含め、弊社が信頼できると判断したデータによるものでありますが、その正確性及び完成度を保証するものではありません。当レポートに含まれる、意見および予測は発行日における弊社の判断によるものであり、通知なしに変更になる場合があります。当レポートのいかなる内容、部分も一切の権利は株式会社 HVC に帰属します。いかなる目的でも無断で複製、転送などは行なわないようお願い申し上げます。

◆当レポートに関するお問い合わせ先:  
株式会社 HVC HVC Business Reports 係 Email:report@hokkaido-vc.com

このように、BASF グループのオープン・イノベーションは、BASF Future Business 社や BASF Venture Capital 社のような機動的なチームを別組織として用意し、研究や開発、そして事業化のどのステージにおいても、イノベーションの取りこぼしが無いように様々な手段が駆使される。そして BASF 社本体と外部のプロジェクトの間のインターフェースとして、スムーズに技術の導入／導出ができるようになっている。

数兆円近い売上を誇るグローバル企業であっても、オープン・イノベーションに対して柔軟な体制が整えられていることには感心させられる。北海道ベンチャーキャピタルも同社とは情報交換を続けているが、技術やベンチャーについての情報入手にける熱意は非常に強く、またビジネス・パートナーとしてより強いネットワークを作ろうとする努力も伝わってくる。

化学や素材分野において、BASF 社のようにオープン・イノベーションへ積極的に取り組んでいる企業はまだ多くない。しかし技術の高度化が一層進んでいる同分野でも、旧来のイノベーションの方法が見直されていくことは間違いない。オープン・イノベーションが最善の解決法になるのかどうかは未だわからないが、BASF 社の試みは多くの示唆に富むと言える。

## 1.2 米国の大手製薬メーカーの取り組み

次に取り上げるのは、米国の大手製薬メーカー、Merck & Co., Inc. (以下 Merck と略) である。2008 年の売上は 239 億 USD (≒2 兆 3900 億円 @ 100 円)、研究開発費が 48 億 USD (≒4800 億円) で、日本のトップ企業の 2 倍前後の売上規模を誇っている。

Merck 社はチェスブロウ教授の著作「Open Innovation」(2003)にもオープン・イノベーションを実践する企業として取り上げられているだけあって、その取り組みは既に同社に必要な不可欠なビジネスモデルとして定着している。

【図 8. Merck 社のウェブサイト】



(<http://www.merck.com/licensing/foryou.html>)

同社のウェブサイトには、売上の 3 分の 1 以上が社外から導入した製品や特許の成果によることが述べられている。そして全世界の研究は 99% が Merck 社以外の場所で行われているとの認識のもとに、ビジョンを共有できる社外の科学者と共に「Virtual Lab」を構築し、開発と事業化の加速を目指すことが書かれている。

*More than one-third of our sales are from alliance products and patents, including some of our biggest growth drivers.*

(<http://www.merck.com/licensing/foryou.html>)

*We understand that 99 percent of the world's biomedical research takes place outside of our laboratories, at other pharmaceutical companies, biotechnology companies, universities, and scientific institutions. Therefore, all of our scientists are charged with building a "virtual lab" – bringing forward the best scientific programs from internal research and external collaborations. Inspired by innovation, we reach out to forge alliances with partners who share our vision of combining our strengths and sharing our successes. This approach has the potential to accelerate the successful development and commercialization of breakthrough*

当レポートは情報提供のみを目的としたものであり、投資に関する最終決定は、投資家ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、投資勧誘を目的に作成されたものではありません。当レポートに含まれる情報は、その表現および意見も含め、弊社が信頼できると判断したデータによるものでありますが、その正確性及び完成度を保証するものではありません。当レポートに含まれる、意見および予測は発行日における弊社の判断によるものであり、通知なしに変更になる場合があります。当レポートのいかなる内容、部分も一切の権利は株式会社 HVC に帰属します。いかなる目的でも無断で複製、転送などは行なわないようお願い申し上げます。

◆当レポートに関するお問い合わせ先:

株式会社 HVC HVC Business Reports 係 Email: [report@hokkaido-vc.com](mailto:report@hokkaido-vc.com)

discoveries that can bring meaningful improvements to patients' lives.

(<http://www.merck.com/licensing/research.html>)

技術のスカウトをグローバルに配置する点は先の BASF 社と同様であるが、より大規模に展開していることがウェブサイトからも伺われる。北海道ベンチャーキャピタルでも、日本をベースに活動している同社のスカウト/ライセンス担当スタッフと頻りに情報交換を行なっている。またライセンスや事業開発のエグゼクティブが来日する際にも、投資先企業についてのプレゼンテーションの機会を設定してもらっている。

【図 9. 各地域のスカウト】

Region	Name	Title	Contact Info
AUSTRALIA & NEW ZEALAND	Phil Kearney, PhD, MBA	Manager, External Scientific Affairs	Merck Sharp & Dohme, 54-68 Fernside Street, South Granville, New South Wales, Australia, 2142
INDIA	Swami Subramaniam, MD, PhD	Director, Licensing and External Research	Merck Sharp & Dohme, 6th and 7th Floors, Tower B, Gurgaon 122002 India
JAPAN & SINGAPORE	Koichi Kato, PhD	Senior Director, Licensing and External Research	Banyu Pharmaceutical Co., Ltd., Kitayomani Square, 1-13-12, Kudan-kita, Chiyoda-ku, Tokyo 102-8667, Japan
KOREA	Kuchan Kimm, MD, PhD	Science Ambassador	168 Gongguk-dong Mapo-gu, 12F Mirae Asset Life Insur. Bldg, Seoul 121-705 KOREA
CHINA, HONG KONG & TAIWAN	Jing-Shan (Jennifer) Hu, PhD	Director, Licensing and External Research	Merck Sharp & Dohme (China) Ltd., 20F Park Place, 1601 Nanjing Road (West), Shanghai 200040, China

([http://www.merck.com/licensing/asia\\_scouts.html](http://www.merck.com/licensing/asia_scouts.html))

同社のウェブサイトには、研究開発について連携あるいはライセンス契約している製薬企業やベンチャー、大学のリストが掲載されている。その数とテーマ/プロジェクトの内容から、いかに同社がオープン・イノベーション実現のために社外のネットワーク作り力を入れているかがわかる。

【図 10. 研究開発パートナー】

Partner/Licensor	Target/Description
Actelion	Hypertension
Acumen	Alzheimer's Disease
Adnexus	Metabolic Disorders
Agensys	Oncology
AgResearch	Animal health
Ainylam	RNAi Technology
Ambrilia	Antivirals
ARIAD	Oncology
Antemix	RNAi Technology
Atari	Oncology
Avalon	Oncology
AVEO	Oncology
Bentec	RNAi Technology
Biolmage	Screening Technology
Celera	Alzheimer's Disease
Coley	Vaccines
Cruceil	Vaccines
CSL	Respiratory
CSL	Vaccines
Cubist	Antibiotics
Dowpharma	Biologics
FoxHollow	Cardiovascular Diseases
Geron	Oncology Vaccine
Gladstone Institutes	Alzheimer's Disease
Harvard University	Ophthalmology
Idera	Vaccines
Ingenium	Animal Models
Inovio	Gene Delivery
Intercell	Vaccines
Kalypso	High-Throughput screening
KineMed	Metabolic Disorders
MediVas	Biologics
Melior	Animal Models
MerLion	Natural Products

(<http://www.merck.com/licensing/partners.html#partners>)

Merck 社のウェブサイトには様々な情報が開示されているが、中でも特筆すべきは、「Areas of Interest」と銘打ったセクションにまとめられた、開発テーマに関するものである。

【図 11. 「Areas of Interest」のウェブサイト】

**Areas of Interest**

**YOU'VE DISCOVERED SOMETHING SIGNIFICANT**

At Merck, we share your passion for developing novel, breakthrough products. You've discovered something significant, and we are inspired by your innovation. Our philosophy is to bring medical excellence to patients through first-in-class/best-in-class products for unmet medical needs.

**We are seeking partners for:**

- New Chemical Entities (NCEs) and New Molecular Entities (NMEs) as product candidates for development.
- Basic research collaborations
- Technologies that will enhance the productivity of our research laboratories

**What we are looking for in a licensing candidate:**

We welcome viable compounds in development, targets with proof of concept, molecules with a defined mechanism of action (or a testable hypothesis), and technologies that provide a competitive advantage. We are most interested in compounds that have large market potential for unmet medical needs, and that can be developed rapidly. An attractive compound would have selectivity, potency, a demonstrated mechanism of action, preliminary toxicology data, oral availability, and a good half-life for once-daily administration. We also look for strong intellectual property protection on the target and the molecule.

(<http://www.merck.com/licensing/interest.html>)

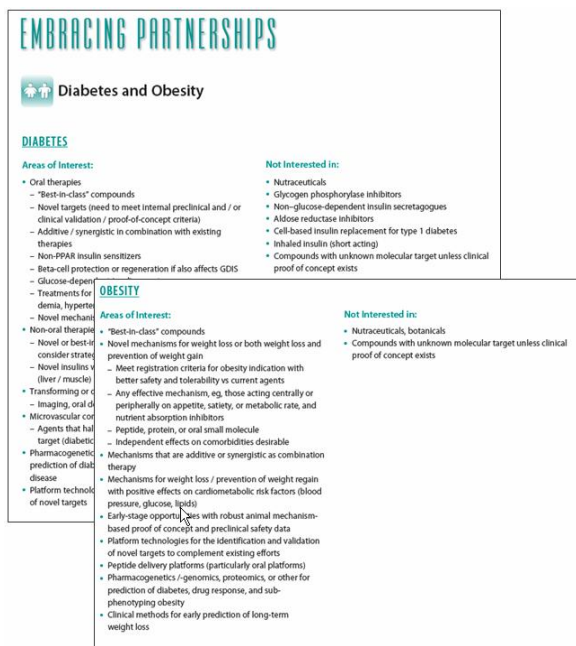
ここからダウンロードできる資料には同社がライセンスや共同研究の対象として求めている疾患分野や

当レポートは情報提供のみを目的としたものであり、投資に関する最終決定は、投資家ご自身の判断でなされるようお願いいたします。また、投資勧誘を目的に作成されたものではありません。当レポートに含まれる情報は、その表現および意見も含め、弊社が信頼できると判断したデータによるものであります。その正確性及び完成度を保証するものではありません。当レポートに含まれる、意見および予測は発行日における弊社の判断によるものであり、通知なしに変更になる場合があります。当レポートのいかなる内容、部分も一切の権利は株式会社 HVC に帰属します。いかなる目的でも無断で複製、転送などは行なわないようお願い申し上げます。

◆当レポートに関するお問い合わせ先:  
株式会社 HVC HVC Business Reports 係 Email: [report@hokkaido-vc.com](mailto:report@hokkaido-vc.com)

技術要素などが細かく記載されている。以下に糖尿病領域の一部を示したが、興味のある技術／テーマと無いものについて挙げられている。このリーフレットを一読するだけで、同社が必要としている技術や事業化シーズがわかり、研究開発戦略や事業化戦略を推測することができる。

【図 12. 「Areas of Interest」リーフレット内容例】



([http://www.merck.com/licensing/pdf/aoi\\_may\\_2009.pdf](http://www.merck.com/licensing/pdf/aoi_may_2009.pdf))

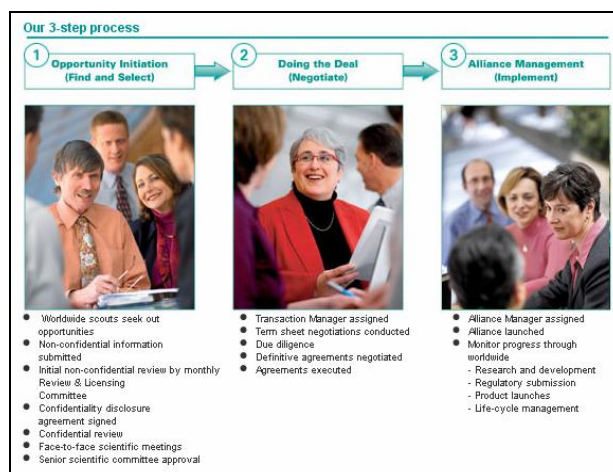
研究開発が生命線になる製薬メーカーにとって、このような情報はトップ・シークレットに属するものであり、ウェブサイト上で簡単に入手できるということは通常ありえない。しかし手の内を敢えてさらけ出すことによって、本当に必要なリソースを持ったパートナーを効率よく見つけようとする意図が伺える。

オープン・イノベーションの観点からすると、むしろこのような情報を秘匿しておくことが障害となる。企業の境界線を越えて、幅広くかつ確実にネットワークを構築するためには、従来よりも一層徹底した技術情報の開示が必要である。

「Areas of Interest」に合致するイノベーション候補

は、以下の図のように 3 段階のステップ (Find & Select → Negotiate → Implement) に沿って進められる。北海道ベンチャーキャピタルでも、投資先のベンチャーがこのような Merck 社の発掘プロセスに乗るようにスカウトとは頻りに情報提供を行っている。

【図 13. 審査プロセス】



(<http://www.merck.com/licensing/process.html>)

前節で紹介した BASF 社との違いは、Merck 社の場合、より直接的に外部の技術を自社の研究開発のプロジェクトに組み込むための活動を行なっていることである。これは開発初期から販売に至るまでの「パイプライン」型の事業化プロセスをとる医薬品開発の特殊性によると考えられる。すなわち並存する他の技術やプロジェクトとの相互依存性が弱いため、比較的柔軟に技術の取り込みや切り離しが可能である。

Merck 社では大規模なリストラや組織再構築を行ってきたが、2008 年秋にも日本を含む基礎研究拠点の閉鎖を発表した。研究部門を縮小する一方で、米 Schering-Plough 社を 411 億ドルで買収するなど、企業買収や技術導入を積極的に行い、オープン・イノベーションを一層加速しようとする動きも見える。

先行してグローバル規模での研究拠点の統廃合を済ませた米 Pfizer 社を始めとして、近年の欧米メガファーマの研究開発部門の縮小の動きはすさまじい。

当レポートは情報提供のみを目的としたものであり、投資に関する最終決定は、投資家ご自身の判断でなされるようお願いいたします。また、投資勧誘を目的に作成されたものではありません。当レポートに含まれる情報は、その表現および意見も含め、弊社が信頼できると判断したデータによるものであります。その正確性及び完成度を保証するものではありません。当レポートに含まれる、意見および予測は発行日における弊社の判断によるものであり、通知なしに変更になる場合があります。当レポートのいかなる内容、部分も一切の権利は株式会社 HVC に帰属します。いかなる目的でも無断で複製、転送などは行なわないようお願い申し上げます。

◆当レポートに関するお問い合わせ先:  
株式会社 HVC HVC Business Reports 係 Email: [report@hokkaido-vc.com](mailto:report@hokkaido-vc.com)

そのようなスリム化を行っても、なおイノベティブな新薬を出していけると踏んでいるのは、オープン・イノベーションが確かな拠り所となっているからなのかもしれない。

近年、製薬では後進国となるイスラエルやインドから出てきた企業／ベンチャーが、ジェネリックの製造販売などを武器に急速に売上を伸ばしている。これら新しい顔ぶれが加わることにより、グローバル市場での競争が激化している。一方では、主力製品の重要特許が次々と期限切れになっていく欧米の製薬メーカーにとって、研究や開発での技術優位性の確保はより一層重要となっている。

しかし社内のリソースだけでは追いつかず、イノベーションの加速と効率化のためには、社外のベンチャーや大学・公的研究機関を研究開発のパートナーとして最大限活用しなければならなくなったのである。製薬メーカーの競争力は、社外の優秀な研究プロジェクトに関する情報収集やその事業性評価の能力、あるいはライセンス交渉能力などに、より強く依存するようになったと言える。

## 2. 国内企業におけるオープン・イノベーションへの取り組み

欧米の大手メーカーは、それぞれオープン・イノベーションを全面的に、あるいは少なくとも補完的に採用しつつある。北海道ベンチャーキャピタルでも、そのような企業との交流を通じて、オープン・イノベーションへの取り組みを目の当たりにしてきた。

彼らは、良い技術があれば持って来てくれ、と悠然と構えているのではなく、何か良い技術は無いか、と必死に探し回っている。受動的ではなく、能動的なのである。自社のウェブサイトにて技術やアイデアを募集するコーナーを用意していることは当然として、イノベーションのスカウトを三極(欧米亜)に配置し、ベンチャーやベンチャーキャピタルに食指を伸ばしてくる。

翻って国内の有力メーカーの動きをみると、先の2社のような積極的な取り組みをしているところは、製薬や ICT など一部の業界を除いてほとんど見当たらない。その製薬業界も、ライセンス契約による技術導入・導出が主であり、少しずつ増えつつあるM&A(合併買収)も投資に見合う成果は未だ得られていない。売買の相場観がないせいか、あるいは交渉下手なせいか、高値でつかまされることが少なくないようだ。ベンチャーファンドやコーポレート・ベンチャーキャピタルへの出資を盛んに行なっているという話も日本では聞こえてこない。

一方、これまで盛んに行われてきた大学や公的研究機関との共同研究や委託研究は質的・数的に低下している様子はないし、コンソーシアム型／クラスター型の研究開発プロジェクトへの公的支援等も決して手薄になったわけでもない。これらはオープン・イノベーションの一形態として十分に有効なはずであるが、競争力を失いつつある日本企業のイノベーション・システムを改善する手段として活用されているようには見えない。国内企業にとって、オープン・イノベーションのフレームワークを導入するのは難しいことなのだろうか。

技術やビジネスの特性のためにオープン・イノベーションが馴染まない場合は別として、日本で導入が進まないのは、日本の企業やビジネス・システムに固有の要因があると考えられる。例えば、大企業や大学からの人材流出が進んでいないこと、および事業の大規模な統廃合や人員削減を進め難いことが挙げられる。あるいは大きな組織になるほど部門間の連携が弱く、共同研究やライセンシングなどの研究開発側のツールと、ベンチャー投資や買収などの財務側のツールが連動していないことも一因かもしれない。

また有望な技術シーズの提供を担うベンチャーが、欧米ほどには育っていないこともある。日本ではベンチャーや中小企業は専ら大企業の下請けの立場に

---

当レポートは情報提供のみを目的としたものであり、投資に関する最終決定は、投資家ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、投資勧誘を目的に作成されたものではありません。当レポートに含まれる情報は、その表現および意見も含め、弊社が信頼できると判断したデータによるものでありますが、その正確性及び完成度を保証するものではありません。当レポートに含まれる、意見および予測は発行日における弊社の判断によるものであり、通知なしに変更になる場合があります。当レポートのいかなる内容、部分も一切の権利は株式会社 HVC に帰属します。いかなる目的でも無断で複製、転送などは行なわないようお願い申し上げます。

◆当レポートに関するお問い合わせ先:  
株式会社 HVC HVC Business Reports 係 Email:report@hokkaido-vc.com

なり、イノベーションのパートナーとして対等な関係を築けないこともあるだろう。パート 3 でも詳しく述べるが、ビジネスモデルの重要性についての認識が欠けていることも深く関係している。

## おわりに

安定した環境下で垂直統合的なビジネスを進めるためには、日本型の会社組織やビジネス・システムが優れていることは、ジャパン・アズ・ナンバーワンと謳われた 70～80 年代に証明されている。しかしグローバル規模でビジネスの仕組みや競合関係が変化していく昨今の環境において、ビジネスモデル自体を上手に適応させながら企業が成長していくためには、より柔軟な組織やシステムが必要である。これはサービスのイノベーションを実現する方法についても同様である。

日本は「技術立国」を標榜し、民間も官学も研究開発には莫大な金を注ぎ込んでいるにも関わらず、イノベーションの優位性は高まるどころか、沈下の恐れさえ出てきている。旧来のイノベーション・パラダイムを再検討し、日本の強みを最大限に発揮できる新たな方法を創出しなければ、この流れを止められないだろう。オープン・イノベーションは、それを解決する有力な手段として期待できる。

そこでパート 3 では、オープン・イノベーションを実現するために何が必要かを考察する。併せて、ビジネスモデルとベンチャーキャピタルの重要性を解説し、最後に北海道ベンチャーキャピタルによるオープン・イノベーションの支援活動を簡単に紹介したい。

以上

---

当レポートは情報提供のみを目的としたものであり、投資に関する最終決定は、投資家ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、投資勧誘を目的に作成されたものではありません。当レポートに含まれる情報は、その表現および意見も含め、弊社が信頼できると判断したデータによるものでありますが、その正確性及び完成度を保証するものではありません。当レポートに含まれる、意見および予測は発行日における弊社の判断によるものであり、通知なしに変更になる場合があります。当レポートのいかなる内容、部分も一切の権利は株式会社 HVC に帰属します。いかなる目的でも無断で複製、転送などは行なわないようお願い申し上げます。

◆当レポートに関するお問い合わせ先：  
株式会社 HVC HVC Business Reports 係 Email:report@hokkaido-vc.com