

## 日立グループの社会イノベーションに期待する

事業戦略を考える際に、自社が有する技術などの優位性に着目して立案する考え方は、スポーツの競争に似て一般に分かりやすい。低コストで高品質の製品を提供する生産能力や、他社にない技術、排他的な特許を生み出し育て、それが他社に勝れば、優位にたてるはずだというものである。しかし現在のグローバル競争においては、必ずしも組織の有する資源の優劣のみで雌雄が決するのではなく、なっていることに多くの企業が気づいている。

そこでは、技術などの経営資源を用いて、自社の外にグローバルに広がる企業間の関係性（ビジネスエコシステム）に働きかけ、それらに対して計画的に作用するようなイノベーション戦略が重要になっている。その多くはオープンイノベーションの文脈で様々な戦略オプションを活用するもので、最近注目されるようになったオープン&クローズ戦略はその代表的なものである。それは技術の束の競争ではなく、しばしばその技術を用いたビジネスエコシステムへの働きかけ、例えば標準への参加や知財の開放、無償のアライアンスなど経営資源の一部をオープンに活用するという施策もしばしば行われる。90年代以降、これらの戦略を駆使して成功したのは、概ね情報技術やエレクトロニクス分野の欧米企業であった。これらの企業は、経営資源を自社の外で活用することによって、自社のコアビジネスの市場を広げたり、技術の安価で容易な調達を可能にするなどの戦略的取り組みを行ってきた。このような戦略は、リスクもあり組織改革も必要になる場合も多く、その実践はなかなか難しい。しかし事例を詳しく観察すると、日本企業においても少なからぬ成功例が見出される。大企業だけでなく、資源の乏しい中小企業であっても、自らの技術資産を単に自社が活用するという発想を超えて、オープンな活用をビジネスモデルに取り込んだ成功例もある。これらの試みには日本の企業の新たな一面を見いだせて頼もしい。

従来の日本企業のイノベーション戦略は、「いいものを安く作る」「新しい性能や機能をもつものを作る」というプロセスとプロダクトのイノベーションにはほぼ集約されていた。しかしグローバルな競争環境において「イノベーションの方法の競争」の中で勝ち残っていくためには、これらだけに頼ることは難しい時代になっている。まずは顧客基点、事業基点の目線から研究開発を捉え、その成果を、オープン&クローズ戦略やデザイン主導のイノベーション戦略、新興国を基点とするリバースイノベーション戦略など、新しいイノベーションの方法の組み合わせによって生かしていくことが求められる。とりわけ日立の社会イノベーションにおいては顧客や、協同する数多くの事業者など複雑なビジネスエコシステムに、これらの新たな戦略オプションを最大限活用してアプローチしていくことが重要になるだろう。

そのような観点で、日立グループの掲げる「グローバルに顧客や事業パートナーと協創することによる社会イノベーション」へ向けての取り組みは世界からますます注目されるだろう。より良い社会を実現する日立グループの新たなイノベーションとこれを支える知財戦略に大いに期待したい。



**渡部 俊也**

東京大学 政策ビジョン研究センター  
教授

1984年東京工業大学無機材料工学専攻修士課程修了。1994年同大学無機材料工学専攻博士課程修了（工学博士）。1984年東陶機器株式会社入社。1998年東京大学先端科学技術研究センター情報機能材料客員教授を経て、2012年より現職。

東京理科大学専門職大学院客員教授、日本知財学会理事・会長、知的財産教育研究・大学院協議会理事、内閣官房知的財産戦略検証評価企画委員会座長（産業財産権分野担当）、経済産業省産業構造審議会産業技術環境分科会研究開発・評価小委員会委員、文部科学省科学技術・学術審議会専門委員などを兼ねる。