寄稿

地域企業におけるオープンイノベーションの再検討

― 概念の誤解と実践的課題 ―

榊　　純　一（秋田大学・秋田県立大学　電動化システム共同研究センター長）
佐　藤　雅　彦（秋田経済研究所　専務理事所長）

人口減少下で地域企業が成長を続けるためには、イノベーションが欠かせません。その中で、経営資源が限られる地域企業がイノベーションを実現するために、異なる事業者が人材や資金、ノウハウ等を持ち寄って協力する「オープンイノベーション」が注目されています。ただし、この取組みは、想定ほどの成果が出ず、試みが短命に終わる事例も少なくありません。オープンイノベーションの実践には、何が重要となるのでしょうか。2026年９月、東海大学湘南キャンパス（神奈川県）にて開催された「日本機械学会　2026年度年次大会」で発表された論文をもとに、オープンイノベーションの課題と実現のポイントについて考察します。

1　緒言

地域経済の活性化を目的として、企業間連携や産学官連携が各地で推進されている。その中心概念として広く用いられているのがオープンイノベーションである。しかし実務の現場では、この概念の理解と運用の間に大きな乖離が存在する。即ち、イノベーションを継続的な技術進歩ではなく、既存要素の新たな組み合わせによる新価値の創造と定義した場合、多くの取組みが真に新たな価値の創出ではなく、漸進的な既存技術の改良や効率化にとどまり、非連続的な価値創出には至っていない。

本稿では第一にイノベーションの概念を再検討し、第二に地域企業がオープンイノベーションを実施する際に直面する構造的課題を分析する。主要な制約要因として、内部能力の限定的な明示化、協働ネットワークの制約、知的財産管理の不備、資源制約、脆弱な地域支援システムが挙げられる。これらの課題に対処するため、第三に実践的措置を提案する。体系的な能力明示化、目標指向型協働設計、中立的支援機関、小規模実験的協働、地方自治体の役割再定義である。イノベーションは協働の拡大のみから生まれるのではなく、適切な地域インフラに支えられた体系的な学習から生まれることを示す。

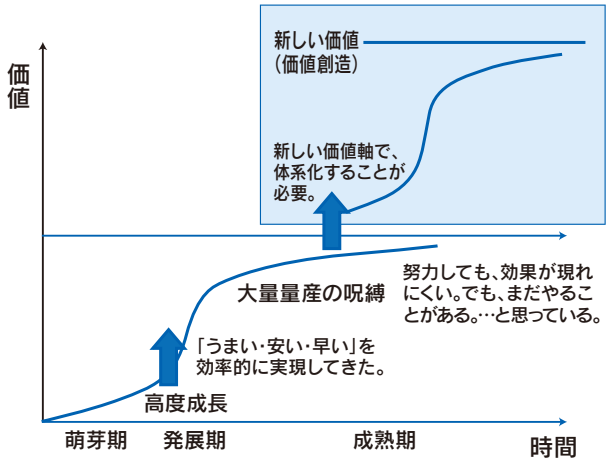
2　イノベーション概念の再整理

イノベーションは一般に「技術革新」と訳され、最先端技術による新製品開発と同義に扱われることが多い。しかしこの理解は必ずしも正確ではない。

経済学者のヨーゼフ・シュンペーターは、イノベーションを「既存要素の新しい結合による新価値の創出」と定義した[(1)]。ここで重要なのは、技術的な新規性そのものではなく、価値体系の変化である。

多くの場合、性能向上やコスト削減は既存の評価軸上での連続的改善であり、進歩ではあってもイノベーションとは限らない。イノベーションには非連続性、すなわち新たな価値軸の

図表１　価値軸と時間軸の関係



導入が必要である。

したがって、イノベーションは計画的に達成すべき目標というよりも、価値創出の過程から結果として生じる現象と理解すべきである。

自動車の例を図表１に示す。１％の燃費改善に必要な経費は、30年前と比較すると10倍以上になっている。従来技術の効率化の追及を優先して、新しい発想の技術の追求を怠ったのがその原因である[(2)]。

飽和している線の延長上で考えるのではなく、考え方を変えて別の価値を見出すことで次元そのものを変えること、即ち非連続性がイノベーションの必要条件である。図表１で説明すると、「新しい価値軸で体系化すること」である。

３　オープンイノベーションの実態

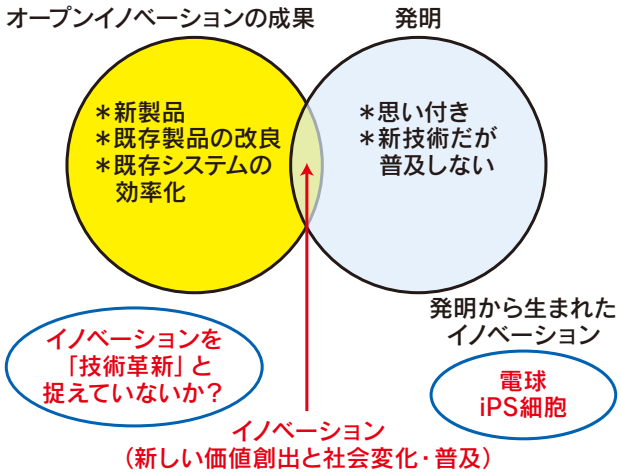
近年、外部連携を通じた技術開発や新製品創出をオープンイノベーションと呼ぶ例が増えている。しかし実際には、その多くが「既存製品の改良」、「技術交流」、「共同研究」、「情報共有」のような活動にとどまっている。

これらは企業活動として重要ではあるが、必ずしも価値体系を変える非連続的変化をともなうわけではない。したがって、オープンイノベーションの成果を評価する際には、「連携があるかどうか」ではなく「新しい価値が生まれたかどうか」を基準とする必要がある[(3)]。

過去の事例を見ても、イノベーションと認識されている製品群は、個人の思い付きによるものは多い。ウォークマンの井深大、カップヌードルの安藤百福、アイフォンのスティーブ・ジョブズなどである。

イノベーションの本質は、「なぜこれが今までなかったのだろう」ということであり、それ故に、これまでイノベーションと呼ばれた製品群は圧倒的に個人の独創によるものが多い。これは周りから制約を受けない環境が大きく寄与していると考えられ、過去の実例を考えると、イノベーションは組織的に推進するような仕事ではない。更に、そのような組織によって生み出されるオープンイノベーションの「成果」と呼ばれるものは、その殆どが「既存製品の改良」や「既存システムの効率化」であり、本来のイノベーションではないことが多い[(4)]。

図表２　概念の誤解



４　地域企業の実態と課題

４－１　地域企業の特徴

地域企業の多くは中小企業であり、大企業の下請企業として安定した受注を基盤としている。このため、受注先企業に対して安定、かつ高品質な製品の納入という行動・経営が優先さ

れる。こうした背景から、新製品開発よりも既存製品の品質向上や生産効率改善が優先され、オープンイノベーションはもとより、そもそもイノベーションそのものが起こりづらい環境にある。

一方で、脱下請けや経営基盤強化を目指して独自開発に取り組む企業もあるが、いくつかの課題が存在する。

第１は連携先の確保である。技術不足を補うため他社との連携が必要となるが、限られた人脈に頼ることが多く、より適切な連携先を見逃す場合がある。

第２は経営者の理解である。研究開発には時間と資金を要し、経営判断が不可欠である。経営方針の明確化（リスクテイク）が必要となる。これがなければ共同研究や企業連携にも支障をきたすことになり、自社のみならず他社にも大きな影響を及ぼすことになる。

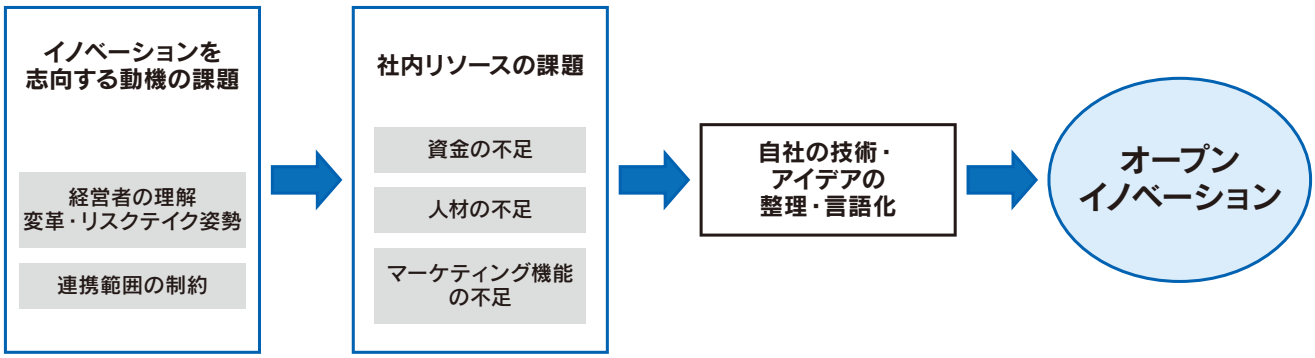
上記１、２の問題はオープンイノベーションに限らない、そもそもの開発・イノベーションの課題となっている。

第３は資金面の問題である。技術開発は基本的にすべて先行投資であり、その開発コストが企業経営の足かせとならない企業でなければ難しい。共同研究開発となった場合は、関係企業にも資金的・時間的負担が生じる。

第４は人材の問題である。近年、特に地方では人口減少や若者の首都圏への流出により開発人材の確保が難しくなってきている。開発に携わるためには一定の経験も必要であり、こうした中で限られた社員の職場での配置は、多くの地域企業において企業収益の源泉である製造部門が優先され、研究開発部門へ十分な人員を配置できないのが現状である。研究開発型の企業の場合はその限りではないが、地域企業において研究開発型の企業は少数であり、一般的な地方中小企業の多くはこの問題を抱えている。

第５はマーケット視点欠如の問題である。企業は投資を回収するためには、マーケットイン、すなわち市場・顧客が何を求めているかを正確に理解したうえで開発を進めることが肝要であるが、多くの場合は自社の得意分野・技術を起点とするプロダクトアウト型開発が多く、市場ニーズを踏まえたマーケットインの発想が不足している。プロダクトアウトの発想をすべて否定はできないが、その結果、販路開拓に苦労し、自社が目指す以上の価値は生まれにくく、本来その製品・技術がもっと優れたものであるにも関わらず、その技術価値を十分に生かせない場合が少なくない、多大な投資がともなう以上企業にとってこの点は重要であり、こうした視点がないと関係協力企業の努力も無駄になる場合がある。

図表３　地域企業におけるオープンイノベーションの課題



４－２　地域企業の二類型

地域企業の特徴を、A･Bの２つに分類した。

Aは受託生産型企業である。大学との共同開発に取り組んだものの、マーケティング不足や販路開拓の困難さから事業化を断念する事例がみられる。商社との連携も技術面で十分に機能せず、最終的には製造部門強化を優先する場合が少なくない。行政の産学連携ではマーケティング支援が十分ではなく、市場を見据えて研究を編集・推進できる人材が求められる。

Bは研究開発型企業である。自社製品を展開し、連携先や経営方針に大きな課題はない。しかし、理工系人材の採用難が最大の課題となっている。

両者の比較から、地域企業に不足している機能を図表４、図表５に整理した。

図表4　企業の特徴

A	B
受託加工型企業	研究開発型企業
R&D部門が手薄	R&D部門あり
顧客図面生産	自社製品あり
顧客を見る	市場を見る
改善活動中心	研究経験あり

図表5　イノベーションに求められる機能

企画能力	R&D部門、技術企画
外部連携能力	人脈、大学との関係
経営能力	リスク許容、投資判断
市場能力	マーケットイン

４－３　下請型企業とR＆D型企業との比較から見えてくること

Bのような研究開発型企業では、連携先や経営者の理解よりも資金・人材が課題となる。一方、Aのような一般的な下請型企業では、連携、人材、資金、マーケットなど多くの課題を同時に抱えている。

このような企業が限られた資源で効率的に研究開発を進めるためには、自社がプロジェクトの中心人物、指揮者となっては厳しいものがある。このため、プロジェクト･企業間連携をコーディネートする第三者的立場の人が中心となったスキームの構築が有益と思料される。特に自社のみでは気づかない技術の価値や波及効果などをマーケットインの発想をもった第三者を中心に据えることで様々な可能性が広がる。この枠組みの構築は簡単ではないが、限られたリソースしか持ち合わせない地方の中小企業の技術をイノベーションから真の意味でのオープンイノベーションに昇華させる第一歩となりうるものと考える。これは前述の問題点の解決策（特に問題点３の資金、問題点５のマーケット分析）にもつながる。

この前提として重要なことは、自社の技術を他者が正確に理解できるよう言語化することである。また、第三者などの外部評価という点も欠かせない。地方の中小企業は、この点から取り組んでいくことが求められる。

５　地域に必要な支援機能

５－１　自治体の役割転換

地方自治体は、従来は補助金を地域企業に供給する「資源配分機関」の様相が強かったが、これまでの議論を踏まえて、今後はネットワークの形成を応援して、産官学金を結びつける側になることが期待される。つまり、「資金配分機関」から「イノベーション・プラットフォーム運営者」への転換である。

５－２　コーディネーターに求められること

４－３項では第三者的立場の人の重要性を述べたが、製造業においても「技術コーディネーター」に固執するのではなく、もっと広い範囲を考察できる「事業プロデューサー」が期待される。つまり、技術だけではなく、マーケット、知財、資金、販売、企業マッチングまで見ることができる人である。これは、欧州のイノベーション・ブローカー（Innovation　Broker）などとも近い概念である。

５－３　地域の団体の役割

前項ではコーディネーターあるいは地域におけるイノベーション・ブローカーの重要性を述べたが、実は首都圏や人口集積地に比べて、地域で最も不足している人材がこれらの人達である。地域におけるコーディネーターあるいはイノベーション・ブローカーは、どのような人がなり得るのであろうか。

例えば、地域金融機関は、地域企業やその財務状況を把握しており、地域ネットワークや行政と接点があるという強みを持っており、地域企業への「伴走支援」が重視される現在、その役割は資金供給者にとどまらず、企業・大学・自治体を結び付ける調整役へと拡大している。近年は地域金融機関自身が「地域商社」や「地域シンクタンク」を持ち、本来業務として「事業承継」や「新事業創出」を重要視するという機能転換を図っており、地域のイノベーションを起こす環境を提供できる可能性が大きい。他にも、産業支援機関や商工団体なども、伴走支援を重要な課題として活動しており、連携の候補として挙げられる。

６　提言

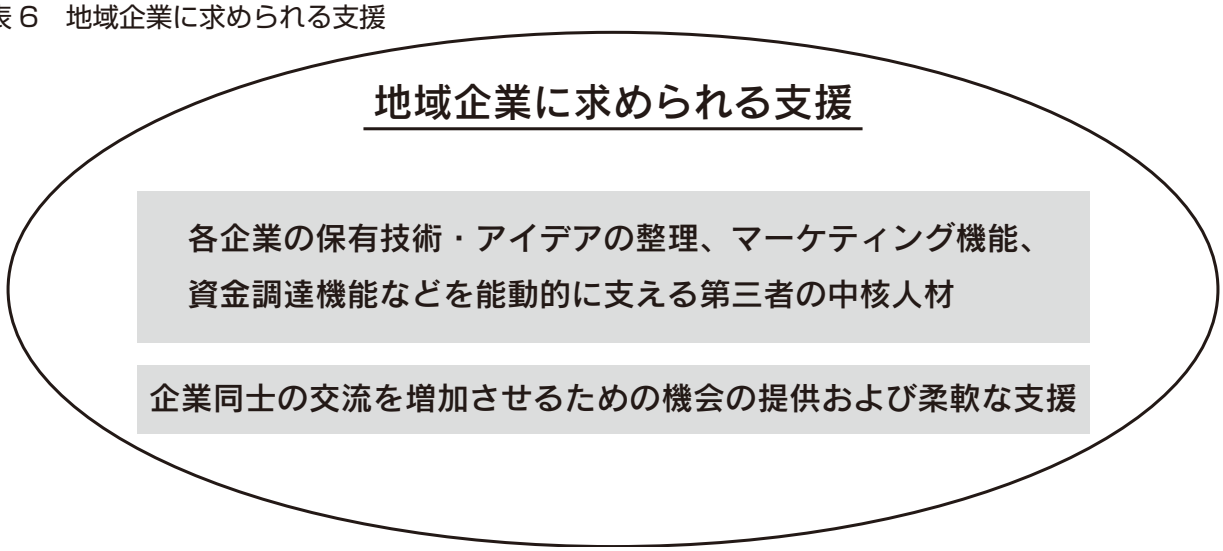
提言１：共同研究をオープンイノベーションと混同しないこと。

提言２：地域企業はＲ＆Ｄ能力に応じた支援体系を構築すること。研究開発型企業と下請型企業では必要な支援が異なることを認識すること。

提言３：地方自治体は補助金中心から「連携設計者（プラットフォーム・アーキテクト）」へ役割を転換。

提言４：地域金融機関や産業支援機関など、地域の団体を核とした地域コーディネーター機能を整備し、市場・資金・技術を統合できる伴走型支援体制を構築すること。

図表６　地域企業に求められる支援



7　まとめ

地域企業の課題はオープンイノベーションの不足ではない。

オープンイノベーションを成立させる前提条件が整っていないことが本質である。

文献

(1) シュムペーター、“経済発展の理論”（上）（下）、塩野谷・中山・東畑訳、岩波文庫、1997年

(2) 榊、羽山、村岡、本郷、”地方産業振興の視点からの「新産業革命」の取り組み事例（秋田県）”、日本機械学会2021年度年次大会講演論文集（2021）、S40103

(3) 日本経済新聞朝刊、楠木健「イノベーション実現の条件（上）敵は「進歩」にあり」2026年1月14日

(4) 吉永、鈴村、榊、小沢、“オープンイノベーションを問い直す”、日本情報経営学会第89回全国大会予稿集、2025年12月

紺野登、“目的工学によるイノベーション実践手法”、翔泳社、2018年

ヘンリー・チェスブロー他、“オープンイノベーション”、英治出版、2008年