

「ニュー・ノーマル」となったバーチャル・コラボレーションがオープン・イノベーションにもたらす変化とは？

バーチャル・コラボレーションが突然、日常的な「場」となり、イノベーションと事業成長の維持において必要不可欠なプラットフォームとなった今、これからのオープン・イノベーションはどのように進化していくべきかー湘南アイパークジェネラルマネジャー藤本利夫氏 (MD, MBA) が、提起する。

※本記事は [pharmaboardroom](#) への寄稿を和訳したものです。英語の原文記事は[こちら](#)から

過去数十年にわたって、創薬のすそ野は広がり、旧来の研究開発モデルのように一社ですべての技術を持つことは困難になっている。その結果、ライフサイエンス業界はオープン・イノベーションを追求してきた。多くの企業は、研究施設やオフィスを特定の「場」に設置(コ・ロケーション)することで、多様な人材と技術の出会いの融合を期待し、エコシステムに集約するアプローチをとっている。

2020年の今、私たちは「ニュー・ノーマル」時代を迎えている。バイオフィーマ企業のリーダーらは、「いかにしてオープン・イノベーション戦略をパンデミック後に適用するか」について思惑している。オープン・イノベーションモデルは引き続き機能するのだろうか？

ここ数か月、国内外のリーダーらと、オープン・イノベーション・エコシステムについて議論を進めてきた。ソーシャル・ディスタンスや感染症対策の要件によって、ライフサイエンス業界はかつての閉鎖的な秘密主義に回帰してしまうのか？端的に答えれば「否」である。この先もイノベーションを進めるには、時代を後戻りすることはできない。

オープン・イノベーション・エコシステムが、学术界・バイオベンチャー・バイオフィーマ企業・ベンチャーキャピタル・政府ら産官学の協働を促すという点は、立証されている。イノベーションは、事業形態を問わず、多様なブレイク・技術の融合を培う環境によって、結実してきたのである。

「ニュー・ノーマル」時代を生き抜く手段として、バーチャル・プラットフォームを拡充させることで多くの企業がネットワークとパートナーシップの強化を試みている。パンデ

ミック開始以降、バーチャル・プラットフォームは様々な分野において目に見える成果も出してきたように思う。以下は私が見てきたバーチャル化の良い側面である。

- **効率化**: 不要不急の外出が自粛になった今、専門家はより多くの時間をミーティングに割くことが可能となり、役立つウェビナーも増えた。
- **情報を受信する規模の拡大**: 物理的に参加できる人数以上の人数が視聴可能で、将来的に密接かつグローバルなネットワークの構築が際限なく可能となり、一方向の情報発信に関しては特に効果的である。
- **マッチメイキング強化**: 例えばバーチャル・プラットフォームを介することで、すでに同じ場や組織に所属している、知り合いや既存顧客とのやり取りは、プロセスが加速する。

しかし何事にも反対の側面がある。これまでにないほど多くの人々がバーチャル・コラボレーションが仕事を成し遂げるのに効率的であることを実感したことであろう。その一方で、効率化は成功の一部に過ぎない。バーチャル化の弱点としては、以下のようなものがある。

- **初期段階の信頼関係の構築**: ビジネスチャンスをつかむ際、一番初めに相手から信頼を勝ち得るフェーズにおいては、直接会うのと、スクリーンを介して試みるのでは、やはり後者の方が難しい。
- **多方向のコミュニケーション**:ブレインストーミングに必要なオープンディスカッションなど、一定数の物理的な集まりや複数のグループディスカッションが必要となる場合、一方通行的なバーチャルのみの対話では困難さが残る。
- **偶然の出会い**: 人間味のある日々のやり取りは絆を強める上で重要あり、しばしばそうした瞬間は、本筋の話や組織ヒエラルキーを超えたところで起きる。デジタルではそのような瞬間をつくることは難しい。

バーチャル・プラットフォームの使用が標準である今、改めて、ひとつひとつのコミュニケーションの意義が何か、ということ常を常に念頭に置くべきだと思っている。オープン・イノベーションの目的は効率化ではなく、協働を生むことだ。物理的に同じ「場」を共

有し、対面で会話することには、バーチャルでは担保できない価値が引き続きあるものとする。「ニュー・ノーマル」では、このようなバーチャル・プラットフォームと物理的なやり取りのバランスを図るハイブリッド・プラットフォームこそ成功に導く鍵を握ると私は提案する。

では、いかにハイブリッドなオペレーションを現実化し、新しい成功事例を生み出すのか？新しい条件下で、イノベーションを探求するうえでは、引き続き、共通の目的をもち、共通のプラットフォームで、共通の行動様式を共有していくことが重要だ。この中で新しい協働の成功例が生まれていき、文化が再形成されていく。なお、ハイブリッド・プラットフォームの探求は、イノベーションをおこす大原則である、「オープンかつ多様性を大切にする文化」を前提に追求されるべきであることは明確にしておく必要がある。エコシステム内に共存する各企業がハイブリッド・プラットフォームをうまく活用し、新しい文化を醸成できれば、この「ニュー・ノーマル」においても、成長機会をつかむことができるだろう。

Clayton M. Christensen 氏はいく、「文化とは、共通の目標に向かって協働する行動様式であり、あまりにも頻繁に従われ、成功をもたらしているため、もはや他のやり方で行おうとは誰も考えなくなってしまうものである。一旦文化が形成されると、人々は成功するために必要な行動を自動的に行えるようになる。」

最後に、世界各地のエコシステムをつなぐバーチャル・ネットワークは、グローバルなリソースへのアクセスをもたらすという点も新しい発見だ。拡大成長をしていく企業にとって、上記の新しい文化を共有し、世界的につながったエコシステムを大いに活用し、その中のローカル・地域内のつながりも利用することは極めて有用である。このようなバーチャルに拡張されたイノベーション・エコシステムは、世界に散らばるエキスパートを物理的かつバーチャルにつなぐプラットフォームに進化していこう。「ニュー・ノーマル」時代にこうしたオペレーション・モデルを推進し、オープンさと多様性を追求すれば、パンデミックが障壁とはならず、むしろライフサイエンス業界の生命線と言えるオープン・イノベーションを加速するきっかけとなり得るのではないだろうか。

藤本利夫氏 (MBA, MD) は日本の[湘南ヘルスイノベーションパーク \(Shonan iPark\)](#) のジェネラルマネジャー。最近では初のバーチャル開催を迎えた BIODigital 2020 のパネルディスカッション "How an Innovation Ecosystem Enables Growth During Times of Crisis and Beyond" のモデレーターを務め、"Best of BIO" のコンテンツとしてノミネートされた。パネルディスカッションには、Johnson & Johnson の JLABS, AI Dynamics, UCSD, LabCentral, Mission BioCapital, Headland Strategy Group が参加。視聴は[こちら\(英語\)](#)から。