

Title	オープン・クローズド設計による三位一体（事業戦略・技術戦略・知財戦略）の戦略論
Author(s)	岩本，隆；楠浦，崇央；橋本，純一；富松，大介
Citation	年次学術大会講演要旨集，29：909-912
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12593
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

オープン・クローズド設計による 三位一体（事業戦略・技術戦略・知財戦略）の戦略論

○岩本隆（慶應義塾大学大学院経営管理研究科）、
楠浦崇央、橋本純一、富松大介（TechnoProducer 株式会社）

1. はじめに

経営学の歴史の中で、経営戦略という言葉は1960年代に生まれた。それ以降、流行り廃りしながら、さまざまな新しい戦略が提唱されてきた[1]。図1に、これまでの戦略論の学派の流れを示す。

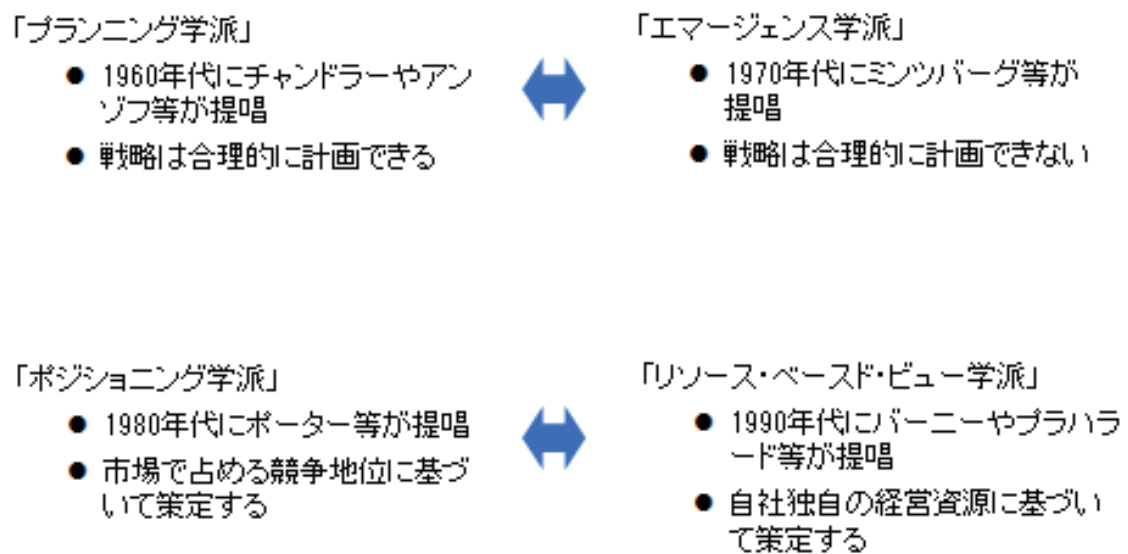


図1. これまでの戦略論の学派の流れ

2000年代に入ってからさまざまな戦略論が提唱されてきたが、最近では、小川紘一が提唱したオープン・クローズド設計による戦略論が脚光を浴びている[2-3]。オープン・クローズド設計による戦略論と過去の戦略論との大きな違いは、過去の戦略論では、市場やバリューチェーンが定義された中で自社の戦略をどう考えるかといったものであるのに対し、オープン・クローズド設計による戦略論では、市場やバリューチェーン自体も自社が有利になるように定義した上で、オープンにする領域とクローズドにする領域を定義し、他社の参入を促して市場全体の成長を大きくすることと、自社が成長し続けることを両立するものであるというところである[4-6]。

オープン・クローズド設計による戦略論が複雑なのは、自社が事業にする領域と、技術や知財を開発すべき領域が必ずしも一致しないところであり、事業戦略、技術戦略、知財戦略が三位一体で戦略を構

築することが極めて重要となる。本研究では、さまざまな事例研究を通じて、オープン・クローズド設計による三位一体の戦略論のフレームワーキングを行った。

2. オープン・クローズド設計による戦略の全体像

図2に、オープン・クローズド設計による戦略と従来の戦略との違いを示す。

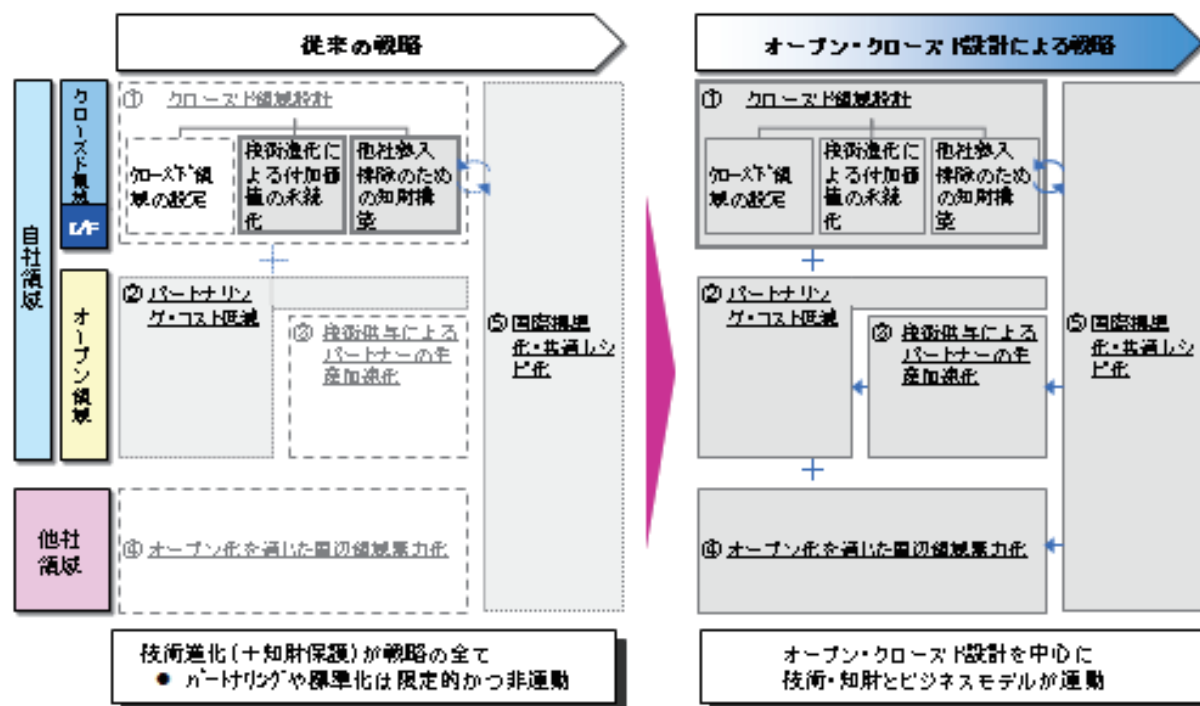


図2. オープン・クローズド設計による戦略と従来の戦略との違い

従来は、特に日本の技術系の多くの企業では、自社の事業領域における技術の開発や他社参入排除のための知財構築が戦略の中心であった。外部に技術をオープンにするのは、コスト削減のために外注をする場合や、国際標準化が必要な事業において標準化に寄与する場合などに限られていた。そのためもあってか、日本企業は「技術レベルは高いがグローバル市場でのビジネスで負ける」というパターンが続いてきた。日本政府も、この課題に対しようやく腰をあげ、「環境適応型」から「環境形成型」の戦略の重要性についての報告書を公表し[7]、2014年7月に、経済産業省内に「ルール形成戦略室」を立ち上げ、日本企業のグローバル展開を支援する体制と整えた[8]。

オープン・クローズド設計による戦略では、以下の5つのポイントを押さえることが重要である。

① クローズド領域設計

従来も行っていた「技術進化による付加価値の永続化」、「他社参入排除のための知財構築」に加えて、自社がクローズドにすべき領域を設定する。クローズドにすべき領域は、現在自社が強い領域ではなく、事業をやればやるほど他社との差を開いていける領域をクローズドとすることがポイントである。インテルであればマイクロプロセッサであり、アップルであればiOSやiTunesストアのさまざまな機能であり、グーグルであれば検索エンジンのアルゴリズムや膨大なデータベースといったところであろう。

② パートナリング・コスト低減

パートナーに技術を公開しコスト低減をするということは従来からもなされているが、重要なことはパートナーにオープンにする部分のインターフェースをどう定義するかということである。筆者が以前

所属していたノキアでも、携帯電話のモジュールや部品の仕様を公開し、モジュール・部品メーカーとの戦略的パートナーシップを締結して技術・製品開発や事業を進めていたが、仕様の中身、つまり、なぜその仕様なのか、仕様のどこをどういじれば携帯電話セットがどう影響を受けるか、といったことはノキア側で完全にコントロールしていた。つまり、パートナーとはWin-Winの関係でありながら主導権は握り続ける、というあり方である。

③ 技術供与による生産加速化

市場規模が急拡大する市場でパートナーに更なる競争を促したい場合には、技術供与し生産を加速化する。フィリップスが、LED 戦略において、付加価値が LED デバイスから LED 照明のセットに移るのを見越して、自社がもつ LED デバイスの技術を韓国や台湾のメーカーに供与し、大量生産を加速化することで、一気にコスト優位性を構築したが、クローズド領域設計との連動で技術を供与すべきかどうかを考える。

④ オープン化を通じた周辺領域の無力化

自社の技術を敢えてオープン化することで周辺領域を無力化させ、自社が更に優位になるようにする。グーグルがアンドロイドをオープン化して既存の携帯電話メーカーを一気に無力化したケースや、グーグルやアマゾンがサービスを無料または圧倒的な低価格で提供して、サービスプロバイダーを無力化するなど、やり方によっては一気に市場の競争環境をひっくり返すことができる。

⑤ 国際標準化・共通レシピ化

国際標準化・共通レシピ化は従来からも行われてきてはいるが、オープン・クローズド設計ができた上で国際標準化・共通レシピ化をすることが、上述のルール形成戦略をうまく進めるポイントである。

3. 三位一体の戦略

オープン・クローズド設計における戦略では、クローズド領域だけでなく、オープン領域についても技術・知財を開発する必要がある。オープン領域における開発のあり方については以下のようなパターンがあり、どの領域をどのパターンでオープンにするかを戦略的に検討する。

① 知財のみを開発する

市場のアーキテクチャー全体を構想する際に、製品開発まではやらないが、特許・意匠などの知的財産を開発し、ビジネスをする際は知財・意匠をオープン化する。

② 技術・知財を開発する

オープン化はするものの、技術を保有することでオープン化した時もオープン領域をコントロールする。

③ 製品・技術・知財を開発する

事業のフェーズによって、クローズドからオープンへの転換する必要がある場合、つまり、ある時期までは内部で製品化し、ある時期以降はオープン化して外部化するという戦略を取る場合、社内で製品も技術も知財も開発し、オープン化するタイミングで技術・知財をオープン化し、製品展開を外部化する。

オープン・クローズド設計による戦略論を日本企業で活用する際に、更に以下に述べるいくつかのคาベが存在する。

① 優先順位のカベ

クローズド領域とオープン領域を設定するということは、ビジネスにおける優先順位をつけるということであるが、日本企業はこれがなかなかできない。各部門長が自部門の重要性を主張するのに対し、経営トップは「あなたの部門はいずれオープンにする」ということを意思決定し部門長に伝えることができないことが多い。

② 組織変更のカベ

組織をダイナミックに変更するということも、カリスマ的なオーナー社長でない限りなかなかできない。オープン・クローズド設計においては、どの領域をオープンにするか、どのタイミングでオープンにするかといったことが重要であるが、そのためには、その都度、ダイナミックに組織を変更する必要があるが、日本企業はそういったことになかなか手をつけられない。

③ 評価のカベ

オープン領域も戦略の中では非常に重要なのであるが、「オープン領域＝自社の収益に直結しない領域」であるという点で、オープン領域の組織・人材を正しく評価しにくい。経営トップが、「オープン領域は収益を生まないが重要である」ということをトップダウンで全社に理解させる必要がある。

4. まとめ

本研究では、オープン・クローズド設計による戦略論のフレームワーキングを行い、5つのポイントを抽出した。分野によって、5つのポイントを全部活用するのか、5つの内のいくつかを活用するのかは違って来るが、全体像を把握した上で、三位一体の戦略を検討することが重要である。

また事業をするのはクローズドの領域であるが、技術・知財の開発はクローズド領域に加えオープン領域でも行う必要があり、戦略構築力に加え、日本企業が弱い3つのカベを破る経営力が必要となる。

日本のエレクトロニクス産業が凋落した今、新たな産業を創造し、産業構造を変革することが日本にとって急務であり、オープン・クローズド設計による戦略をもって、この課題を解決していけることを期待する。

参考文献

- [1] 波頭亮、経営戦略論入門－経営学の誕生から新・日本型経営まで、PHP 研究所（2013）
- [2] 小川紘一、国際標準化と事業戦略－日本型イノベーションとしての標準化ビジネスモデル、白桃書房（2009）
- [3] 小川紘一、オープン&クローズ戦略－日本再興の条件、翔泳社（2014）
- [4] 竹内孝明、山川隆義、技術の日本の次世代グローバル戦略、Discovery Vol.9（2012）
- [5] 岩本隆、楠浦崇央、橋本純一、技術の変化点における技術・経営戦略－オープン・クローズド設計、研究・技術計画学会年次学術大会講演要旨集 28 p. 935～938（2013）
- [6] 岩本隆、楠浦崇央、橋本純一、富松大介、技術レバレッジを最大化する戦略論－イネーブラーによるオープン・クローズド設計、日本 MOT 学会講演予稿集 2013（2014）
- [7] 経済産業省、企業戦略としてのルール形成に向けて、経済産業省（2014）
- [8] 日本経済新聞、車検・省エネ・・・日本式ルール海外に広げる 経産省組織 7 日発足、日本経済新聞 2014 年 7 月 6 日朝刊（2014）