

## “オープン・イノベーション”時代の 知財経営（一考察）

知的財産マネジメント  
第1委員会第1小委員会\*

**抄 録** エレクトロニクス産業を中心に、垂直統合型の技術開発・市場開発の経済合理性が急速に失われている。他方、有用な知識が世界に拡散し、優れた多くのアイデアが規模を問わず様々な企業・大学・公的研究機関等で産み出されている。こうした状況を背景に、スピードと効率の両得を狙って、“オープン・イノベーション”への期待が高まっている。「オープン・イノベーションはWin-Winで共存共栄」というイメージが先行している感もあるが、実態は、コラボレーションの輪の中で自社の存在価値を失うと退場を余儀なくされる競争社会であることに変わりはない。本稿では、オープン戦略を巡る近時の情報を整理し、オープン戦略を取り入れた新ビジネスを成功させる上で重要と思われる、ビジネスモデル構築の基本フレームワーク、知財経営上の要点、強化すべき知財部門の能力・機能・活動、知財の観点からみた経営上の留意点について検討した。

### 目 次

1. はじめに
2. 新ビジネスモデル構築の基本フレームワーク
3. 産業特性別のオープン戦略の態様例と知財経営上のポイント
4. 強化すべき知財部門の能力・機能・活動
5. 知財の観点からみた経営上の留意点
6. おわりに

### 1. はじめに

エレクトロニクス産業を中心に、製品ライフサイクルの短縮、技術の複雑化、研究開発コストの上昇、製品アーキテクチャのモジュール化とデジタル化の進展、高機能・高付加価値製品の急速コモディティ化等により、垂直統合型の技術開発・市場開発の経済合理性が急速に失われている<sup>1), 2)</sup>。他方、有用な知識・技術が世界に拡散し、優れた多くのアイデア・技術が規模を問わず多くの企業・大学・公的研究機関等で

産み出されている<sup>4)~6)</sup>。こうした状況を背景に、スピードと効率の両得を狙って、“オープン・イノベーション”への期待が高まっている。

オープン環境を利用した技術開発・市場開発で先行する欧米企業の成功事例については、近時徐々にその実態が明らかにされつつある<sup>1)~7)</sup>。しかし従来擦り合わせ型製品開発に強みを持ってきた日本の多くの企業に於いては、オープン戦略の導入にあたり考慮すべき諸事項について、知財の扱いを含め、知見の集積が少ない。

当小委員会では、オープン戦略を巡る近時の情報を整理し、オープン戦略を取り入れてビジネスの成功につなげる上で重要と思われる、ビジネスモデル構築の基本フレームワーク、知財経営上の要点、強化すべき知財部門の能力・機能・活動、知財観点からみた経営上の留意点を、検討した。

\* 2009年度 The First Subcommittee, The First Intellectual Property Management Committee

## 2. 新ビジネスモデル構築の基本フレームワーク

オープン戦略を取り入れたビジネスモデルに関する先行研究として、小川<sup>1), 2)</sup>, Gawer & Cusumano<sup>3)</sup>, Chesbrough<sup>4)~6)</sup>, 内田<sup>7)</sup>の各論説に着目した。

小川は、製品アーキテクチャのダイナミズムと産業構造の転換という視点から、オープン環境で成功した欧米企業のビジネスモデルの実態に肉薄し、その成功要因を日本企業の敗因と対比して明らかにするとともに、摺り合わせ型技術開発に強みを持つ日本企業の勝ちモデルについて提案している。

Gawer & Cusumanoは、インテルをマイクロソフトやシスコと対照させ、基幹技術から産業全体のイノベーションを主導する「プラットフォーム・リーダーシップ」と、産業に関わるプレイヤーが共生・補完・競争して発展する「産業生態系 (ecosystem)」のコンセプトを提唱し、これがうまく機能するための4つの梘子 (lever) からなるフレームワークを提示している。

Chesbroughは、「オープン・イノベーション」の名付け親である。知財はビジネスモデルの裏付けが無ければそれ自体に価値は無く、社内外の知財はそれを使って収益を上げる能力がある者が活用すべきであり、その主体や活用方法に知恵を使うことで自社で知財を独占保有するより大きな収益が自社にももたらされるという意識を持つべきだ、とする意識改革の必要性を説いている。

内田は、従来の業界枠を越えて、異なる事業構造を持つ企業が異なるルールで同じ顧客や市場を奪い合う競争戦略に着目し、バリューチェーンを産業全域まで拡張した「事業連鎖」で産業構造を把握し、これを分解・再構築して新ビジネスモデルを構築するフレームワークを提示

している。

上記の先行研究で提示された諸フレームワークから、視点や視座の違い、対象の切り分け方、概念の定義、表現等の外形的な相違を除くと、いくつかの重要な共通要素が浮かび上がる。オリジナルの意図や正確性を毀損することを恐れずに、その共通要素から、企業がオープン戦略を入れた新ビジネスモデルを構築する上で取り組むべき基本フレームワークともよぶべきものを再構成してみると、次のようなものとなる。

### (1) 産業全体の価値連鎖の構造化と俯瞰

対象事業（産業）の、原材料・部品供給者から最終消費者に到るまでの大きなサプライチェーン（内田のいう「事業連鎖」）の全体構造を把握し、再構成する。

- ・どのようなプレイヤーがいるか、
- ・取引される製品・サービス・技術は、どのような要素（モジュール）に分解できるか（構造化）、を明らかにする。

「事業連鎖」の各要素（モジュール）について、次の5つの視点（内田による）で、変化が起きていないか、自社が変化を起こすメリットがないか、を検討する（どこに脅威やチャンスがあるかを把握する）。

- ① 置き換える
- ② 省略する
- ③ 結合する・束ねる
- ④ 選択肢を拡げる
- ⑤ 機能や価値を追加する

イノベーションを推進する原動力と産業全体の将来の方向性について、社会・消費者・市場・顧客のニーズ起点と中核技術のシーズ起点の双方向から検討する。

### (2) 企業境界（企業の範囲）の再定義

「事業連鎖」の中で、自社がどのポジションで何を行い、何を他社にさせるべきか、を検討

する。補完財（補完する製品・サービス）を内製する能力を社内に拡大することと市場（外部企業）にそれを行わせることのどちらが望ましいのか、この両極間に落とし所は存在するのか、あるとしたらいつそれを行うのが最善か、を検討する。

- ・「事業連鎖」の中でターゲットとなる顧客の市場セグメントを識別する。
- ・「事業連鎖」の中で自社が顧客に提供する価値の組合せ（＝「価値提案（value proposition）」）を明確化する。
- ・「事業連鎖」の中で自社のポジションを補完する資産を決定する。

### (3) 自社が提供する「価値提案」の基本設定

自社が提供する「価値提案」（顧客に提供する製品・サービス等価値の組合せ）の、システムとしてのアーキテクチャ（モジュール化をどの程度進めるか）を設定する。

- ・何を基幹製品（プラットフォーム）とするか定め、外部補完製品・サービスとのインターフェースを設定する。
- ・基幹製品とそのインターフェースに関する知財の外部企業への開放程度を設定する。

### (4) 競争優位性を確保し維持する仕掛け作り

持続的競争優位の源泉を確保する。差異化による競争優位確保とオープン化はトレードオフの関係にあるので、それを（アーキテクチャで）分けて両立させる。自社の提供する基幹製品・サービスとその外部インターフェースに係る領域の知財を重点的に確保し、それへのアクセスを製品設計（ブラックボックス化）と契約でコントロールすることにより、アーキテクチャの制御権を維持する。

このほか、以下についても検討する。

- ・必要資源（物・サービス）のチャンネルの独占

- ・ブランド力
- ・他社には真似できない社内の価値創造プロセス（含コア技術開発力）
- ・市場に於ける過去の経験や将来への勢い
- ・自社に有利な業界ルール（作り）とその浸透

### (5) 利益を上げる仕組み（収益モデル）作り

選択した「価値提案」と「事業連鎖」における、収益獲得の方式、コスト構造、潜在的利益（ターゲットマージン）の評価を行い、利益を上げる仕組みを設計する<sup>8)</sup>。

コスト構造に関して、研究開発に強みを持つ企業は、製造では、大きな研究開発投資のオーバーヘッド（間接費）が無い国内外企業の積極活用も検討する。

収益獲得方式の検討では、内田による「儲ける仕組みの4類型」も考慮する。

- ① Tollgate（料金所）：そこを通った客から確実に利益を得る（儲けの中核）
- ② Enabler（撒き餌）+Lock-in：利用しやすくして客を引き寄せ、繋ぎ止める
- ③ Enlargement（周辺拡大）：Tollgateを通った客から周辺製品・サービスでさらに儲ける
- ④ Block Play（敵のTollgateの邪魔・切り崩し）

### (6) 戦略提携関係の構築

「事業連鎖」の中で、自社と強力に連携できる、サプライヤー、外部補完企業、顧客からなる戦略提携関係（Gawer & Cusumanoのいう「産業生態系」、Chesbroughのいう「value network」）を築く。互いにどの程度協調的であり競争的であるべきかを定め、合意形成（合意とコントロール）と社内外の利害対立を処理する。忍耐強くかつ強力な渉外能力を要する。

### 3. 産業特性格のオープン戦略の態様例と知財経営上のポイント

前章のフレームワークを踏まえつつ、代表的な業種業態別に以下の調査検討を行った。

- 1) 自社がイニシアチブを取って仕掛けるオープン戦略としてどのような態様があるか？
- 2) 上記態様を実現する上での知財経営上の重要点は何か？
- 3) 他社がイニシアチブを取るオープン戦略に自社が乗る場合の知財経営上の留意点は何か？

検討に当たり、①対象事業の最終市場からの距離、②製品アーキテクチャの違い、③対象製品の知財集約度、がオープン戦略の態様と知財経営に大きく影響する要素と考えられるため、この3軸で現在の業種業態を大まかに分けた(図1)。

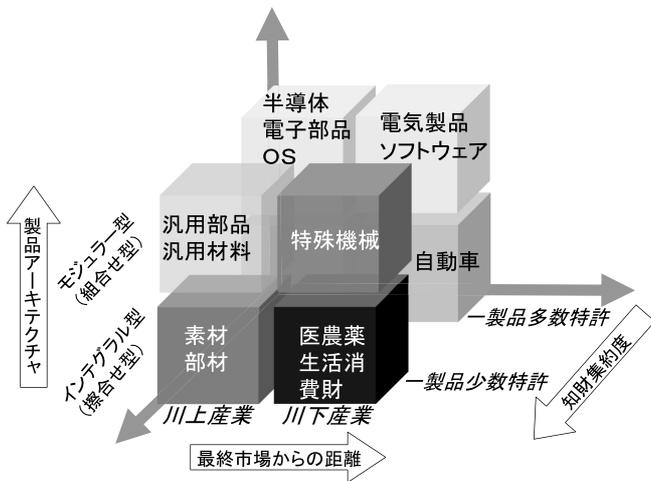


図1 業種業態のグループ分け

- ① 対象事業の最終市場からの距離  
【川上 (BtoB) 産業】  
【川下 (BtoC) 産業】
- ② 製品アーキテクチャ  
【擦り合わせ (インテグラル) 型】

【組み合わせ (モジュラー) 型】

③ 対象製品の知財集約度

【一製品少数特許】

【一製品多数特許 (“特許の藪” 常態化)】

また、ビジネスのフェーズを研究開発 (+技術調達)、製造、販売に分け、各フェーズで取りうるオープン戦略の態様についても検討した。

企業のコラボレーションの態様としては、参加メンバーが限定的 (閉鎖的) か開放的かという参加資格に関する軸と、ガバナンス構造が階層的 (リーダーがいる) かフラット (平等) かという軸で分けした、Pisano & Verganti<sup>9)</sup>によるコラボレーション4方式のマトリクスを考慮した (図2)。

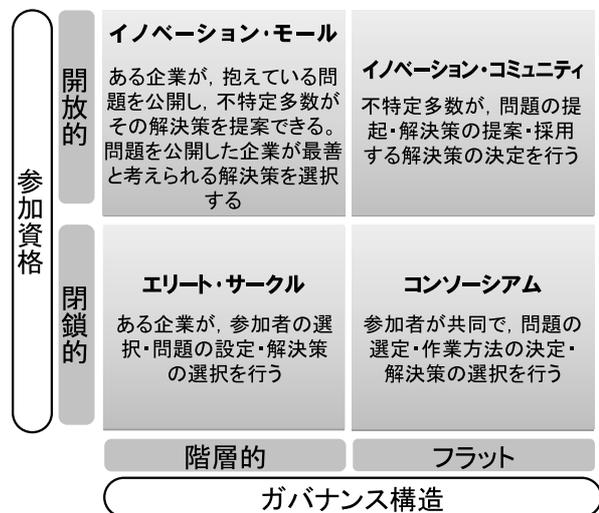


図2 コラボレーションの4方式<sup>9)</sup>

(1) 【一製品多数特許】【モジュラー型】産業  
この分野の典型例はデジタル家電製品や情報通信産業などのいわゆるデジタル産業であり、オープン戦略による新ビジネスモデルの成功事例が多い。前述の小川, Gawer & Cusumanoをはじめ既に多くの研究の対象となっている分野であり、次の特徴がある。

① 技術複合化

一つの製品が多数の要素技術で構成され、多

くの企業の技術が含まれる結果、知財の環境は「一製品多数特許」になっている。

② モジュール化とデジタル化

製品アーキテクチャは「インテグラル型」から「モジュラー型」にシフトしている。デジタル化がそれを促進している。

③ ソフト化

製品の機能はハードウェアからソフトウェアにシフトする傾向にある。

④ ネットワーク化

個々の製品がスタンドアロンで機能する形態から、ネットワーク接続された製品間の連携により機能する形態にシフトする傾向にある。

⑤ 分業と多様な競争

「事業連鎖」を構成する様々なレイヤーのモジュールが複数のプレイヤーで分業されている。最終製品メーカー間だけでなく、最終製品メーカーと部品メーカーとの間でも主導権争いが繰り広げられる。

(2) 成功事例

① 【川上 (BtoB) 産業】 Intelモデル<sup>3), 1)</sup>

マイクロプロセッサのメーカーとして、自社が強みを持つコアモジュラー（基幹製品）は自前で開発してブラックボックス化と排他権で保護する一方、周囲とのインターフェースをエリートサークル等の戦略提携により自社仕様ベースで固めてオープン標準化し同時にその改版をコントロールすることで、最終製品の普及に不可欠な周辺部品の開発を促しひいては産業全体を支配する（前記2.(5) 収益モデルの② Enabler+Lock-in戦略）。

② 【川上 (BtoB) 産業】 Qualcommモデル<sup>10)</sup>

保有特許をテコに第3世代携帯電話の通信方式の標準化を主導しそれを刷り込んだチップセットを販売することで、新興国企業の新規参入を促し、携帯電話市場の拡大を図ると同時に特許収入を獲得した（前記2.(5) 収益モデルの

① Tollgate戦略）。

③ 【川下 (BtoC) 産業】 携帯電話端末プラットフォームのモデル

複数企業による共同開発/仕様共通化で端末プラットフォームを共通化するとともに、端末の機能拡張性と市場性を高めるためにプラットフォームのAPI (Application Program Interface) 仕様をオープンにしてアプリケーションベンダーの参入を促す。

④ 【川下 (BtoC) 産業】 Dellモデル<sup>5), 1)</sup>

パソコンメーカーとして、製品イノベーションではなくSCM (supply chain management) 等のプロセスイノベーションに注力し、部品メーカーと協働して顧客の注文に短納期に応じられる直販モデルを構築した。デルの販売規模が大きいため、部品メーカーもデルの構内に倉庫を設けたり在庫量を増やす等の対応を取る。

⑤ 【川下 (BtoC) 産業】 DIGITECモデル<sup>1)</sup>

「研究開発力と知財（クロスライセンス等による実施権を含む）を有する企業」と「低コスト量産技術を有する企業」とで前者をマジョリティとする合弁会社を設立し、知財ライセンス料支払いの低減と生産コストの低減を両立させる。

上記モデルを研究/開発、製造、販売というビジネスフェーズ毎に整理すると表1の様になる。

表1 ビジネスフェーズ別の主な形態

【研究/開発】	【製造】	【販売】
a)標準化(①Intelモデル, ②Qualcommモデル)	e)部品メーカーとの連携(④Dellモデル)	i)サードパーティの囲い込み(③携帯電話端末モデル)
b)共同開発(③携帯電話端末モデル)	f)合弁(⑤DIGITECモデル)	j)販売店との連携(販売データの共有)
c)ロードマップ共有	g)生産委託	k)アフターサービス(ヤマト運輸による家電修理など)
d)企業買収	h)生産分業	

【一製品多数特許】【モジュラー型】製品のオープン戦略を整理すると、3つのキーワードがあげられる。

第1は、①②③のモデルが示すように“標準化”である。技術標準化はそれをプラットフォームとして様々な周辺技術の展開・普及を促すためのものであり、その中に自社知財を折り込ませることで、自社製品の市場拡大・普及を促す重要なツールとなる。

第2は、“差異化”である。クロスライセンスや標準化戦略は、自社の事業開発の自由度確保や技術普及のためには必要であるが、差異化戦略と深刻なトレードオフの関係がある。このジレンマを解消するには、自社の競争優位を護るため自社製品・サービスのコア部分（内部アーキテクチャ等）は非公開／非開放として独占し、自社製品等の補完製品・サービスの創出と普及を促すため自社製品等の外部にあるインターフェース部分は積極的に開放する（ここで技術標準化を使う）、という二面作戦をとる。しかも後者も知財で押さえ、分析禁止等の制限あるいは改良技術の相互開放等を課す契約により、自社仕様のインターフェースの普及が阻害されない仕組みを作る（小川のいう「改版権の独占」）。ここは、自社の競争優位の源泉となる差異化を実現する肝となる部分であり、同時に独占禁止法上の配慮を要する、最も精緻な知財マネジメント／契約マネジメントが求められる。

第3は、“基幹部材／プラットフォームによる最終製品のコントロール”である。①②のモデルは、標準化、ブラックボックス化、知財権などの手段を巧みに用いて最終製品をコントロールした例である。その裏で、①のモデルに対する④のモデル、②のモデルに対する③のモデルでは、“基幹部材／プラットフォームによる最終製品のコントロール”下で、最終製品メーカーが別のレイヤーで競争優位を確立するためにオープン化を選択した例と言える。競争優位

は複数のレイヤーで並存し得る。

これら3つのキーワードはいずれも、原材料・部品供給者から最終消費者に到るまでの「事業連鎖」のどこにどのような競争優位を構築するか、に関わるものである。モジュラー型製品においては、研究開発で強みを持つ企業はコスト構造ではオーバーヘッドの不利を抱える。技術の強みを活かしオーバーヘッドの不利を補って競争に勝つには、各ビジネスフェーズ毎にオープン／非オープンを使い分けながら、自社のコア・コンピタンスをベースにした競争力を維持しつつ、他社の追随を許さないビジネスモデルを構築することがカギとなる。

### (3) 【一製品多数特許】【インテグラル型】 産業

この分野の典型は自動車である。【インテグラル型】製品では、部品間を擦り合わせる必要から最終製品メーカーと部品メーカーが緊密な提携関係を築き、またオープン戦略の形態も最終製品メーカー・部品メーカー・大学などによる研究開発の提携が主である。

しかし、【一製品多数特許】産業では、ネットワーク化や製造コスト低減等の要請から、製品間・部品間の相互接続仕様を標準化させモジュラー化しようとする圧力が働く。すなわち製品アーキテクチャをインテグラル型からモジュラー型に遷移させるダイナミズムがある。これに社会ニーズの大きな変化が後押しして、例えばガソリン自動車から電気自動車へとパラダイムシフトが起きると、一気に製品アーキテクチャが【モジュラー型】に遷移する。【インテグラル型】を前提に成立していた産業構造自体が大きく変化する。モジュラー型製品の製造の参入障壁はインテグラル型製品より低いため、様々なプレイヤーと市場セグメントが生まれることが予想され、従来の「事業連鎖」の枠組みで考えては不十分であろう。

第2章に提示した基本フレームワークで、将来の社会ニーズ、モジュラー化、産業構造の変化を予想または敏感に察知して、「事業連鎖」を描き直し、異業種提携も視野に入れたビジネスモデルを検討・再構築しておくことが、備えとしても重要と考えられる。

#### (4) 【一製品少数特許】【川上 (BtoB)】産業

この分野の典型は、素材・部材産業である。前記先行研究では主対象としていない分野なので、本稿では少し詳しく触れる。「事業連鎖」の上流に位置し、知財の集約度においては、一製品をカバーする特許が比較的少数である。汎用材料と機能性材料に大別される。

##### 1) 汎用材料

顧客製品（ニーズ）との擦り合わせが殆ど要らない【モジュラー型】（となった）製品が大半である。製品自体の特許は消滅している場合が多く、製造コストと品質・供給の安定性等が主な競争要素であり、原料調達から製造、販売までのSCMの優劣や規模の大小、製造技術の優劣等で競争力が決まる。比較優位の国際分業として製造拠点を海外に移転し、導出する製造プラント、触媒・原材料のコントロール、技術ライセンスをミックスさせて自社知財を護るなど、前述した【一製品多数特許】【モジュラー型】産業のオープン戦略とも一部共通する知財経営がこの分野の一部では従来から行われている。製造技術の出願・権利化とノウハウ秘匿を行う古典的知財マネジメントを肅々と行うのが一般的と思われる。

##### 2) 機能性材料

競合材料との機能の差異化を図り、積極的な用途展開や普及の戦略を推進する分野である。収益ポテンシャルは汎用材料より高い。製品仕様を最適化するうえで顧客製品（ニーズ）との擦り合わせが必要な場合が殆どで、【インテグラル型】アーキテクチャのまま製品化される場

合が多い。製品自体・その製法・用途等について代替技術も含めて特許を押さえ、競争優位性の源泉にするという、古典的な特許権の排他力を享受しうる分野である。

機能性材料は、「事業連鎖」の最上流から最終市場近くまで広範に及ぶ。自社から最終顧客（消費者）までの価値連鎖が長い場合は、自社の顧客のニーズだけでなく、それが「自社の顧客のさらに次の顧客のニーズ」や「社会ニーズ」とどうミートするのかを的確に掴むことが重要となる。顧客とロードマップを適切に共有するだけでなく、自ら「顧客の顧客のニーズ」や「社会ニーズ」の把握や予測の精度を高める努力をすることが必要と思われる<sup>11)</sup>。

また、顧客との擦り合わせから生まれた成果を自社向けに独占したい顧客と他の顧客向けにも使いたい材料メーカーの利害衝突、同成果の材料を顧客には自社から独占的に購入してもらいたい材料メーカーと複数材料メーカーから買いたい顧客の利害衝突、あるいは、顧客の製品のコモディティ化に伴って材料価格を下げたい顧客と価格を維持したい材料メーカーの利害衝突が生じやすい。こうした場合、両者のバゲニング・パワーの優劣によって利益ポテンシャルが左右されるという側面もある。

##### ① 自社がイニシアチブを取って仕掛けるオープン戦略

グローバル市場で自社の素材・部材等製品を組み込んだ最終製品が大きなシェアを確保し、自社の利益に結びつけるには、特徴ある独自技術を魅力あるビジネスモデルに適切に乗せることがカギとなる。その有力なモデルとなるのは、前述Intelモデル、すなわち“基幹製品（部材）による最終製品のコントロール”である。

小川は、機能性材料分野においてこのモデルで成功した例として、三菱化学メディアがDVD-Rで構築したビジネスモデルをあげている。企業グループ内に色材事業と情報記録メデ

IA事業を有する同社が、色材技術の強みを活かし情報記録機器メーカーと戦略提携して標準規格を満たすメディア製造技術をいち早く完成させ、更に製造設備メーカーと提携して製造設備やレシピ等の製造に関わるソリューションをパッケージにし、製造コストの安いアジア企業に当初からこれを提供して、同社の特許色材を購入させて製造させ、販売においては自社ブランドのほか傘下に収めた海外有力ブランドを活用してグローバル展開を図り、成功した事例である。機能性材料の中でも技術複合度が高くかつ最終市場に出る【BtoC】製品について、標準規格と全製造工程技術を押さえている点が、成功要因となっている。自社が製造するのは色材だが、実体は【BtoC】事業である。

前述の通り、機能性材料の開発においては、確度の高い市場ニーズを掴むことが重要だが、【川上（BtoB）産業】では最終市場までの価値連鎖が長いとそれが困難な場合が少なくない。DVD-Rの事例が示唆するように、最終市場に何らかの事業的接点を持つことが、確度の高い情報チャネルを確保できた事業を通じて学習機会がある分、有利に働くと思われる。伊丹<sup>12)</sup>は、様々な現場学習の累積から、製品コンセプトやビジネスモデルを進化させるアイデアや情報蓄積が生まれるのであり、ビジネスシステムを検討する際には、この学習システムとしての側面も踏まえて分業等を考慮すべきだ、という重要な指摘をしている。

② 機能性材料におけるオープン化の形態例  
企業がイニシアチブを取って仕掛けるイノベーションに向けたコラボレーションの階層的ガバナンス構造としては、前述したエリート・サークルとイノベーション・モールがある（図2）。これを機能性材料分野に適用した態様例を表2に示す。素材・部材等を扱う企業としては、下流の最終製品メーカーを巻き込んだ参加者の中でイニシアチブを取ることは、かなりの困難を伴う。自社のモノ・技術・課題を公開し協力者を募集するに際して、完全な開放型とすべきか閉鎖型とすべきかは、自社の想定するビジネスモデルと組織能力に照らして判断することになる。種々の用途に適用する万能の素材・部材は減多になく、通常は特定の用途を対象としたものであるから、技術課題はある程度限定でき、その解決策はエリート・サークルで検討するのが適すると考えられる。ここでは、材料調達は基本的に複数購買であるべきとする「事業連鎖」の下流に位置する顧客企業と利害衝突するが、強い特許権と特徴ある機能に裏打ちされた材料とともに、用途への適用に関する擦り合わせノウハウを武器とすれば、一材料企業が競争を抑えてイニシアチブを取ることも可能となろう。

また、自社から見て更なる上流に位置する原材料や助剤のメーカー、製造装置や評価機器メーカー、大学等の研究機関、中小ベンチャー、コンサルタント会社等のグループの中では、よ

表2 機能性材料におけるオープン化の態様例

	目的	方法	効果
エリート・サークル (閉鎖型)	特徴ある機能に裏打ちされた材料および擦り合わせノウハウの活用による用途開発	自分が選択した知識分野の権威に課題を提示して解決策を得る	競争を抑え、下流に位置する顧客企業に対してイニシアチブをとれる場合がある
イノベーション・モール (開放型)	・自社保有のシーズ（素材や技術等）の用途拡大 ・次世代の研究テーマの種探し	開発に必要な素材、技術、課題を社外に公開して協力者を募集する （公開手段は、展示会、インターネット、新聞・雑誌、イノベーション仲介業者等）	多くの解決策を得ることができ、開発を早め、成功する可能性が高まる

りイニシアチブを発揮する場があると思われる。

一方、自社保有のシーズ（素材や技術等）の用途拡大を図る目的や、次世代の研究テーマの種を探る目的においては、自社の組織能力に自信がある場合はオープン戦略が有用であり、イノベーション・モールの形態もありうる。開発に必要な素材、技術ならびに解決したい課題を社外に公開して協力者を募集することで、開発を早め、かつ成功に導く可能性を高めることができる。この場合の公開手段は、展示会、インターネット、新聞・雑誌類、イノベーション仲介業者等を通じた形態が挙げられる。

### ③他社がイニシアチブを取るオープン戦略に乗る場合の留意点

社会・消費者・市場の顕在的／潜在的ニーズを的確に把握・予測できる立ち位置にいる企業が、そうしたニーズに的確にミートする新しい製品コンセプトを最初に着想できる機会に恵まれる。これは恐らく真実であろう。市場ニーズにアクセスできる【川下（BtoC）産業】企業がイニシアチブを取るオープン戦略のビジネスモデルに、【川上（BtoB）産業】企業が組み込まれるケースが、割合として多いと思われる。【川上（BtoB）産業】企業としては、筋のよいビジネスモデルと顧客企業を選定することが、重要な意思決定事項となる。他者（顧客）がイニシアチブを取るオープン戦略に乗る場合は、顧客からの無理難題を受け止めつつ、サプライヤー候補中で自社がキラリと光る存在であることを目指す必要がある。機能性材料は比較的擦り合わせブラックボックス型の製品といえるが、キー技術の特許化は必須である。また、複合物や組成物にして最終製品に組み込まれた後はリバースエンジニアリングにも耐えうるブラックボックス化を図ることも、有効である。最終製品が上市に到った場合も、自社の製品の販売が特定の顧客（最終製品メーカー）に限定されてしまうのでは普及に障害となるため、他用

途への展開や他の最終製品メーカーへの展開の自由度を、知財権と契約で確保しておくことが重要である。

では、顧客のニーズや開発品のロードマップを適切に把握して筋のよいビジネスモデルを選択することは、可能であろうか。自他社の競争力の評価と将来性予測の精度を高め、社外とのコラボレーションのチャンネルを開拓する努力が重要と考えられる。

【川上（BtoB）産業】におけるユニークな試みとしてCAI（customer as innovator）<sup>13)</sup>のアプローチも一つの解決策となるかもしれない。CAIは、顧客がどのような製品を望んでいるかを正確に理解する努力を止め、その代わりに、サプライヤーは製品固有の用途について顧客自らが製品を設計・開発できるツールを与える、というモデルである。製品開発の試行錯誤を顧客に転嫁するため、対象となる素材・部材にうまく適合すれば開発のスピードと効率の向上に預かることができる。

### (5)【一製品少数特許】【川下（BtoC）産業】

この分野も前記先行研究の主対象から外れるため、やや詳しく触れる。日用品、食料品、衣料品、医薬品・農薬、医療機器など多様な産業がこれに該当する。基本的には、古典的な特許権の排他力が享受できる分野である。本稿では、日用品と、法的規制という特殊な要素が加わる医薬品・医療機器について触れる。

#### 1) 自社がイニシアチブを取るオープン戦略の態様と課題

##### ① 日用品

一製品をカバーする特許は少数だが、実用新案、意匠、商標を組み合わせた知財活用が比較的やりやすい。変化する消費者ニーズにタイムリーに応えるユニークな商品を継続的に提供するため、消費者ニーズを正確に把握／予測すること、嗜好品では隠れたニーズを掘り起こし

ームに乗せることが、重要とされる。消費者ニーズは種々の市場調査や顧客相談室等に基づき解析される。最近ではビジネス・エスノグラフィの手法も使われる。ユーザー生活者の行動観察や綿密なインタビューを通じてイノベータな商品開発に役立つ視点を獲得する目的であり、仮説検証を目的とした市場調査では超えられない発想の壁が存在するという認識がベースにある。

オープン化の形態としては、中核企業のもとに限定された企業間でグループを形成し課題解決に当たるエリート・サークルが日本では主流と思われるが、サークル内での知財の無償利用等の取り扱いに関しては仕組みとしてまだ発展途上にあると思われる。

日用品におけるオープン戦略の成功事例としてはP&Gの「Connect & Develop」が有名であるが、最終市場で圧倒的なシェアをもつ同社ならではの市場ニーズの把握・予測力と製品コンセプトの構想力、エリートサークルの中核企業としての強力な契約マネジメント、知財仲介業者の積極活用が、その成功要因にあげられる。

## ②医薬品・医療機器

新薬の開発には長期間（10年以上）と莫大な研究開発費（数百億円）を必要とし、それだけの期間をかけても開発が成功する確率が低いこと、1件の基本特許が実効性ある排他力を持つことなどが特徴である。

### ・研究フェーズ

基礎研究が不可欠で、ターゲット分野の研究に取り組む大学、公的機関、企業を探し出し共同研究を進めるのが一般的である。自社がイニシアチブを取るには独自のキー技術（例えばリサーチツール、活性化化合物、分離素子、検出機構等）を持っていること、望ましくはその技術の代替性が低いことが重要である。相手が研究機関の場合には研究資金や特許出願を援助したり、企業の場合にはWin-Winが明確な事業構想

を示すことも重要となる。

生命に関わる分野ゆえに提携先は信頼性も重視して厳選され、閉鎖的に提携する（エリートサークルあるいはコンソーシアム）のが一般的である。必要知財の獲得や提供は特許の共有あるいはライセンスイン／アウトが主であり、クロスライセンスやパテントプールの利用は殆どない。有望な新薬候補化合物や製剤化技術を所有する企業との提携や企業買収も活発である。

### ・製品開発フェーズ

有効成分が決まったら各種添加剤を加え、人体に投与するのに最適な剤形（錠剤、カプセル剤、クリーム剤、注射剤等）に製剤化される。有効成分が決まっても添加剤に互換性を満たせるモジュラー型への展開は考え難く、各添加剤と有効成分の摺り合せを重視したインテグラル型のものづくりになる。

自社がイニシアチブを取るオープン戦略としては、医薬品付加価値向上等を狙って、特殊技術（例：製剤化技術）を有する他社とのコラボ／アライアンスあるいは他社の取り込み（買収）、開発の加速化や臨床試験の各国への対応として臨床試験専門にしている外部企業での実施、生産性の向上やコスト削減のため、医薬品製造の外部委託等がある。

医療機器についても、複数部品から最終製品が構成されるので、各部品・部材の設計、選定および組合せについて検討される。医療機器はその種類・形態が多様ではあるが、例えば血液浄化器においては、主要部だけの開発ではなく、使用時に必須となる回路や付属備品等をパッケージ化する際にモジュラー型となり得る。

このフェーズでのオープン戦略としては、主として特殊技術を有する企業（ベンチャーの企業が比較的多い）との共同開発が中心となるが、研究フェーズと同様に、厳選された相手と共同開発を進めるのが一般的である。アライアンスも行われる。

・生産フェーズ

操業化の段階に入ると、生産性向上のための外部の優れた生産技術の探索や、その取り込みが活発に行われている。生産工程の一部を外注化することもある。このフェーズでのオープン戦略も厳選された相手と共同開発を進めるのが一般的である。

・普及フェーズ

医薬・医療産業では各国毎に法規制があり、国別に許認可が必要であり、国際斜形分業を活用した普及パターンは使えず、オープン戦略が活発に行われる状況にない。

自社単独では医薬品の臨床試験や販売が難しい国においては、他社に臨床試験やその後の医薬品の販売を任せることが一般的に行われる。他国の企業と提携する場合は、その国で事業を開始するのに必要なノウハウを持っている企業は好ましい相手先となりうる。このような提携の成果は、単に利益だけでなく、技術や他の製品の入手などももたらし得るので、将来その国で販売体制が整って自社販売に切り替える場合には有益である。

大量生産型の医療機器では、中間製品を海外へ出し、現地で許認可を得た上で最終製品に仕上げ販売することも行われている。

疾患の治療においては、医薬品と医療機器との併用によって一層優れた治療効果を狙うコラボレーションもある。「異業種コラボレーション」ゆえ、治療効果の高さが認められて普及すると、お互いが干渉することなくWin-Winの関係を得やすいので、ビジネス的に魅力が大きい。この場合、特許を共有した上で夫々が同業他社の排除に努めることが重要となる。

知財部門としては、共同研究において従前から知られる知財上の留意点を適切にフォローすることが中心となる。

共同研究における工夫点として、ロードマップの作成と、主体的な進捗管理によりイニシア

チブを取れるようにすることが挙げられる。自社ブランド主義に拘泥するのではなく、相手先のブランド（例えば、著名な研究者や研究機関も含む）を活用した普及戦略も有用といえる。

医薬・医療機器産業におけるオープン戦略として、総合医療ビジネスへの展開が考えられる。情報通信（ICT）産業のような異業種との提携が不可欠となろう。

2) 他社がイニシアチブを取るオープン戦略に自社が乗る場合の態様と課題

同業他社がイニシアチブを取るオープン戦略に乗ることは稀である。同業他社と得意分野が異なり自社の技術を利用して相手の弱いところを補完できる場合は、役割分担が明確で、Win-Winの関係を築くことができるため、他社がイニシアチブを取る状況でもオープン戦略に乗ることは十分に考えられる。医薬品業界であれば、汎用性のある優れた製剤技術（例えば水なしで飲める製剤化技術、薬物を必要な部位へ送達するDrug Delivery System技術、徐放化技術等）を有する企業が、大手製薬企業と組み、医薬品の製剤改良に取り組む場合などは、これに該当する。この場合は第三者を排除できるように両者で開発・実施している事業をしっかりと守れるような知財権を確保し、製品のライフサイクルを延長させることが肝要である。

企業は特定の企業とのみ提携している訳ではないので、他の企業と別事業を行うことも想定して、相手企業に自社の技術をどこまでオープンにするかを判断すべきである。オープン・イノベーションの名のもとに自社の技術や情報をすべて開示してしまうことは絶対にすべきでない。自社の得意としている特徴ある技術は秘匿化するか権利化しておき、他社がイニシアチブを取っている場合でも自社の強みを失わないように、また自社の自由度が制限されることがないように、注意すべきである。

## 4. 強化すべき知財部門の能力・機能・活動

以上の検討を踏まえて、今後、企業がオープン戦略を取り入れた新ビジネスモデルを構築する上で、従前より強化すべき知財部門の能力・機能・活動について検討した。以下に列記する。

### (1) オープン戦略や経営戦略に関する基礎理解

オープン戦略や経営戦略に関する基礎理解がないと、オープン戦略を取り入れたビジネスモデルに関わる他部門との意思疎通も検討も困難であり、必須である。

### (2) 契約マネジメントの強化

オープン戦略の成功企業を検討すると、中核企業が自社のコア技術を護るために、知財権やブラックボックス化、秘匿だけでなく、コア技術の開示・利用・改良（改版）について独占禁止法の微妙な領域にまで踏み込んだ強力かつ緻密に検討された契約で、制御権を握っていることが分かる。米大手企業は、秘密保持契約にしても、専門に扱う社内弁護士を擁し、様々なパターンの契約雛形や契約条項サンプルを予め整備しており、個別状況に応じて速やかに自社の権利を確保するために最適な内容の契約を迅速にドラフトできる体制を整えている<sup>14)</sup>。欧米の大手企業を相手にする場合には、相手がそういう社内体制を整えて臨んでくることをよく認識しておくべきである。自社でこれまで蓄積してきた契約スキームのノウハウに加え、自社コア技術の保護とインターフェース部分の開放／保護の制御を適切に担保できる新たな契約スキームを、独占禁止法の専門家も入れて検討することを推奨する。

また他者との様々な利害調整の交渉に於いて、適切に戦略を設定し、交渉の主導権を握り、

対立を協調的に解決できる交渉力が必要となる。交渉学の基礎知識とスキルは、これまで以上に必要となる<sup>15)</sup>。語学力やコミュニケーション能力も同様である。

### (3) 企業境界マネジメントに対応できる知財ポートフォリオ・マネジメント（知財の把握・評価・組換が迅速に行えるシステム）

オープン戦略を取り入れた新ビジネスモデルを創出するために、第2章に提示した基本フレームワークの(1)～(4)に取り組む上で、自他社の知財ポートフォリオ等（知財権、技術、技術開発力、契約上の権利）の情報が必要になる。必要なときに迅速にこれを把握できるシステムを構築しておく。

また知財ポートフォリオ・マネジメントに於いては、既存事業の視点に基づく評価と管理から完全に独立した技術評価視点を確保することも重要である。例えば、既存事業の軸と純粋な技術軸の独立した2系列で知財ポートフォリオをマネジメントし、後者の責任者はオープン戦略の推進責任者か知財部門の専任者が任じる、という運用が推奨される。

### (4) オープン戦略の推進部門等との緊密連携（情報共有と戦略検討への参画）

オープン戦略の推進部門にタイムリーに有用な知財情報を提供すると共に、戦略検討にも参画する。

ロードマップを共有し、知財戦略の実行計画に反映させる。想定されるビジネスモデルに整合させた知財権の出願・権利化を行う。

既存事業部門とオープン戦略推進部門の間に生じる知財戦略コンフリクトの解消や知財ポートフォリオの相乗・補完・代替をコーディネートする。

知財をテコにしたビジネスモデルを提案でき

る、テクノロジー・アントレプレナー（技術起業家）のセンス／能力を養成する。

## 5. 知財の観点からみた経営上の留意点

最後に、オープン戦略を取り入れた新ビジネスモデルを構築・推進するに際しての、知財の観点からみた、経営上の留意点を列記する。

### (1) オープン戦略の得失を踏まえた経営判断

“オープン・イノベーション”に関する情報に触れる機会が増すにつれ、自社にとっての“オープン・イノベーション”とは何かを改めて考える経営者も少なくないであろう。“オープン・イノベーション”という言葉自体が多義的に使われ実体が掴みにくいが、その得失や功罪を踏まえたうえで経営判断を行うことが肝要である。

伊丹は、「アメリカ型イノベーションの幻想」と表して、オープン・イノベーションの意義の強調の陰でその障害が過小評価される傾向に言及している。当小委員会で議論した中でも、障害として考えられるものとして、組織間の協力関係構築、商品上市までの開発スピードの調整、外乱への対処法、成果の分配等において、合意して共同歩調を取ることの困難性や相応の取引コストが挙げられた。

新イノベーションの「種」の創出への懸念もある。オープンに利用可能な知識への依存が増えれば、自らコストを掛けて知識蓄積をする必要が無くなると判断する企業が増える可能性がある。外部知識の利用の強化が知識の内部蓄積の弱体化に繋がる危険である。逆に、知識の内部蓄積の重視が利用の軽視に繋がる懸念もある。つまり社会にとっても一企業にとっても「知識の蓄積と利用のジレンマ」にどう対処するかが問題となる。Chesbroughも同じ懸念に触れ、基礎研究については政府や大学の役割に期待を示している<sup>4)</sup>。見方を変えれば、これは

（知識の内部蓄積に強みを持つ）日本企業の強みを活かしつつ外部知識を利用するスキームに転換する知恵の働かせどころ、と捉えることもできる。

「日本という壁」についても再認識しておく必要がある。言語障壁は、コミュニケーションを通じた信頼関係の構築や、情報アクセスの量とスピードと精度に於いて、やはり侮れない影響がある。渡部<sup>16)</sup>は、日本企業にとってのオープン・イノベーションの議論は、日本と米国の経営スタイルの議論に他ならず、日本の「蓄積型経営」〔原動力は、人という経営資源が経験を積み重ねることで向上していくプロセスであり、長期雇用と年功序列が必要〕か米国の「組合せ型経営」〔原動力は、既存のコアメンバーの力を最大限に引き出してくれるメンバーを発掘・追加し、如何にチームを活性化できるかにあり、マネジメントチームのリーダーシップ・意思疎通のための明確なゴール・成果給・機能的に定義されたポスト等が必要〕かという、旧くて新しい議論だと指摘する。彼我の労働法規もこれに符合して異なり、期間の定めのない雇用契約において、米国では使用者の判断で特段の理由無しにいつでも解雇できるのに対し、日本では「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、無効とされる」（労働契約法第16条）。黒字でも経営の論理で解雇できる米国と日本との「社会通念」の開きは、存外大きく、経営のオペレーションにこうした形で直結する。

まず、上記“オープン・イノベーション”の陰の部分と前提事項を認識してかかる必要がある。

これまでの当小委員会での議論では、日本企業が得意としてきた擦り合わせ型技術開発力の強みを決して弱めることなく、自社のコア技術を明確にしてそこに集中投資し、成果を知財権と秘匿と契約で護り、ノンコア領域をオープン

戦略で調達する、というアプローチが、擦り合わせ型技術開発力を得意としてきた日本企業が取るべき基本形だ、との意見が大勢だった。この基本形を押さえた上でビジネスモデルを構築することに知恵を凝らすことが、肝要と考える。

## (2) 企業組織

永田<sup>17)</sup>は、オープン戦略を構想する際には、自社を固定的な境界を持つ組織ではなく、外部との相互浸透が可能な境界を持つ組織として捉え、市場取引のほか、戦略提携、企業のグループ化・系列化、M&Aといった戦略オプションを用いることによって、相互浸透の程度をコントロールし、外部資源の統合能力を蓄積してゆくという視点、すなわち「企業境界のマネジメント」という視点に立つことが肝要だと指摘する。戦略的な企業境界の引き直しは、当該企業の市場に於けるポジションを変更しながら、同時に資源ポジションを変更し、あるいはコア能力を蓄積する効果をもたらすことができるから、競争戦略に於けるポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチの同時追求を可能にする、と述べる。これは第2章に示した基本フレームワークの(2)そのものである。

J. F. Christensenは、組織能力を、①技術的専門的能力(特定の生産活動のために資源を動員するチームベースの能力)と、②統合的コンピタンス(交換可能な資源と能力を動員・協調・発展させる水準の高い経営能力を反映して、システムレベルで価値と競争優位を産み出す能力)に分け、オープン・イノベーションでは②が重視されるとしている<sup>6)</sup>。外部調達した知財を含む資源の相互調整や自社資源を適切に接合する能力である。永田は、この能力は市場で取引できず、組織内部の業務ルーティン、ノウハウ等の知的資産として経験的に蓄積されなければならない、その蓄積には相当の管理コストがかかるとする。これは伊丹のいうところの業

務遂行を通じて学習し、その試行錯誤を繰り返して、蓄積するほかあるまい。

オープン・イノベーションに取り組む多くの先進企業では、トップがコミットしてこれを推進するとともに、役員・本部長・部長級の推進リーダーを専任で置いている。社内の既存組織のしがらみや抵抗を断ち切り、意思決定のスピードと実行のスピードを高めるために、オープン戦略の推進主体を、本社から切り出した別組織あるいはトップ直結組織としている企業も少なくない。社内の関係組織間で必要なロードマップ情報が共有されていることは必須である。

自社の強みを伸ばし弱みを補完する上で、「NIH」(Not Invented Here: 他者が発明した技術を受け容れない思考傾向)や「NSH」(Not Sold Here: 自社が開発した技術は自社で独占するものとし他者による事業化を容認しない思考傾向)などの自前主義の固陋に陥ることなく、外部資源を受け容れる意識と適切な評価能力と協力関係が、社内各部署を通じて必要になる。「自社でもやれる」と「他者が既に持っている」では確実性とスピードが全く異なるという共通認識と、場合によってはコア技術さえベンチャーから取り込む柔軟な意識を、社内に浸透させる必要がある。

## (3) 中核企業と補完業者等の信頼関係

オープン・イノベーションの適合条件の一つに、永田は、イノベーションに必要な諸資源を仲介する市場の成熟度をあげる。仲介市場が成熟していないと、オープン戦略は膨大な取引コストを伴う可能性が高いことを理由とする。

ここに、オープン戦略を主導する中核企業が補完業者等と信頼関係を築く重要な意義がある。この信頼関係の有り様が、結局は、取引コストを大きく左右すると考えられるからである。

Gawer & Cusumanoが提唱するように、プラットフォーム・リーダー(あるいはオープ

ン・イノベーションを推進する中核企業)は、「産業を育成していく」という意識を持つべきであろう。そして、自社・サプライヤー・補完業者・顧客をその産業を育む産業生態系と考え、産業生態系のどの企業にも利益が得られるように配慮し、「衝動的・不注意には、自社の製品領域から補完業者の領域に侵入したり出し抜いたりしない」という評判を構築し、信頼を得る努力をすることを、是非求めたい。そのような中核企業に、補完企業は安心してついて行くのである。

自社とサプライヤー・補完業者・顧客の間で必要なロードマップ情報が適切に共有されることは必須である。

他方、補完業者としては、他社が主導するオープン戦略に乗る際には、主導する中核企業が産業生態系のどの企業にも利益が得られるように配慮をしているか、産業を育もうとしているか、信頼に値する相手であるか、を見極めてかかる必要があるであろう。

#### (4) 人的ネットワーク

社外人脈は社内では得られない有用情報のチャネルとなる。個人同士の付き合いから企業間の協働関係に発展する可能性も出てくる。キー人材を積極的に社外活動に参加させ、人脈形成とコミュニケーション能力を磨かせることは、オープン・イノベーションの実現にも役立つ。

人的ネットワークが広まると、社会的にも、知の流動化が促進され、ビジネス創生に必要な知がそれを必要としている人に届く頻度が増し、コラボレーションの機会を生む。コラボレーションの輪の中に知人がいるということは、協働開始直後の互いの警戒心や腹の探りあいの期間を短縮し、信頼に基づく協働関係を早期に築く上で役立つ。種々の対立や軋轢が生じたときにも、それが決定的になる前に解決策を見出そうとする方向にモチベーションが働きやすい。

#### (5) ブランド戦略

強力なブランド力によりオープン戦略での取引コストを軽減できる可能性がある。アップルはその例である。

インテルは、「インテル入ってる/intel inside」のロゴ表示とサウンドロゴをパソコン広告に使用すればチップ代金の3%を「マーケティング開発資金」としてパソコンメーカーにキックバックする戦略で、自社ブランドを高め、価格競争の回避に成功した<sup>18)</sup>。TOTOは光触媒技術に「ハイドロテクト」という技術ブランドをつけ、共同研究パートナーを公募して大きな反響を得た<sup>18)</sup>。印象的なブランド名により特定技術を可視化することで、提携先やユーザーに対する知覚品質の向上に成功している。

#### (6) クラウドソーシングの活用可能性

「クラウドソーシング (crowdsourcing)」は、公募を通じて不特定多数の人々(群衆)に業務を委託する業務委託形態である。ネットワークにつながった不特定多数の人々が一種のコミュニティを形成して知識・アイデアを出し合い、集まった知識を活用するという、新しい知識の集積活用形態である。群衆を相手にするため信頼をベースにできないという難点があるが、オープン・イノベーションにつながる大きな可能性を持つ知識集積形態として、無視できない重要なトレンドである。ここでは、知財上の論点を表3に示し、以下の課題をあげるに留める。

- ① 広く群衆の参加を促し、群衆が提供する多くの情報の中から如何に有益な知識・アイデアのみを抽出するか
- ② 群衆の継続的な献身を獲得するために、モチベーション向上策、インセンティブの仕組みを如何に取り入れるか
- ③ 特許権や著作権といった知財権がビジネスモデルの障害にならないようにするため、権利処理の仕組みを如何に採用し、

リスクマネジメントをどう行うか

表3 クラウドソーシング活用上の論点

種類	知財マネジメント上の論点
オープンソース・ソフトウェア	・ライセンス・ポリシー ・アウトサイダーによる特許権行使問題
動画共有サイト	・著作権処理の問題 ・違法コンテンツへの対処
検索エンジン	検索に伴う著作物の複製が合法であることが日本の著作権法において明確化 (H22.1.1 施行)
技術公募	・課題提示による営業秘密の漏洩 ・知財の帰属, 対価, 取引コスト

## 6. おわりに

『自社のイノベーションの価値が高まるのは、他社のイノベーションに結びつくときである。仮に我々がイノベーションを行えたとしても、「事業連鎖」の下流に位置する）他のメーカーがそれに対応するイノベーションを行わなければ、我々のイノベーションは価値の無いものになってしまう。これは我々にとって、まさに絶望的な状況である。』<sup>3)</sup>

この危機感に満ちた言葉は、最終市場から最も遠い「事業連鎖」の最上流から、世界のパソコン産業を主導し支配し続けてきた、インテル幹部の言である。私達はこの言葉から学ぶべきことがあるように思う。真の危機意識に目覚めた頭脳が、既成観念を払い、最も合理的な解を求めて真剣に知恵を巡らせた長い苦闘を想う。

「オープン・イノベーションはWin-Winで共存共栄」という漠たるイメージが先行している感もあるが、コラボレーションの輪の中で自社の存在価値を失うと退場を余儀なくされる競争社会であることに、変わりはない。他人の成功モデルを見掛けだけ模倣しても、同じ成功は得られまい。当事者にしか分からないファクターが必ず存在し、そこに創造的な配慮が入るからである。“オープン・イノベーション”の得失

をよく考慮し、自社に最も相応しいオープン戦略はどのようなものか、自らの頭で知恵を凝らすほかないのである。本稿が少しでもその参考になれば幸いである。

本稿は、2009年度知的財産マネジメント第1委員会第1小委員会のメンバーである伊藤 寛（三井化学, 小委員長）、佐藤 浩（持田製薬, 小委員長補佐）、安 裕希（日本電気）、内田俊治（出光興産）、大塚博司（タムロン）、刑部広宣（ヤマハ）、葛尾 巧（クレハ）、秦 貴清（NTTドコモ）、山田雅一（旭化成）が執筆した。

## 注 記

- 1) 小川紘一（2009）『国際標準化と事業戦略』白桃書房
- 2) 小川紘一（2010）「我が国のイノベーションシステムと知財立国のジレンマ」『知財管理』Vol.60 (3), pp.355~374
- 3) Annabelle Gawer & Michael A. Cusumano（2005）『プラットフォーム・リーダーシップ』有斐閣
- 4) Henry Chesbrough（2004）『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部
- 5) Henry Chesbrough（2007）『オープンビジネスモデル』翔泳社
- 6) Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, Joel West, J. F. Christensen他（2008）『オープンイノベーション』英治出版
- 7) 内田和成（2009）『異業種競争戦略』日本経済新聞出版
- 8) M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann（2009）「ビジネスモデル・イノベーションの原則」『Harvard Business Review』Vol. 34 (4), pp.40~56
- 9) Gary P. Pisano & Roberto Verganti（2009）「コラボレーションの原則」『Harvard Business Review』Vol. 34 (4), pp.124~137
- 10) 山田肇（2009）「電機通信業界における標準化と知財戦略」『知財管理』Vol. 59 (3), p.269
- 11) ユーザーや市場のニーズを把握する手法の例：ビジネス・エスノグラフィ法：ユーザーの行動を徹底的に観察し理解することを基本とする調

査手法。

マーケット・フォーサイト法：現時点の市場動向をもとに、多面的視点から市場ニーズの展開を予測し、目標となる市場コンセプトのシナリオをプロダクト、テクノロジー、リソース等の面から記述するための手法。

- 12) 伊丹敬之 (2009) 『イノベーションを興す』日本経済新聞出版
- 13) Stefan H. Thomke & Eric von Hippel (2006) 「R&Dを顧客に転嫁する事業モデル」『製品開発力と事業構想力』, pp.163～193, ダイヤモンド社
- 14) 中町昭人 (2010) 「海外の先進的企業から学ぶNDAの戦略的活用」『Business Law Journal』 2010.6, pp.40～43
- 15) 田村次朗, 隅田浩司 (2010) 「知財ビジネス交渉の戦略」『知財管理』 Vol. 60 (5), pp.739～751
- 16) 渡部博光 (2009) 「オープンイノベーションと日本企業の知財戦略経営」『季刊 政策・経営研究』 Vol. 3, pp.36～49
- 17) 永田晃也 (2009) 「オープンイノベーションの成立条件に関する一考察」『研究・技術計画学会第24回年次学術大会講演要旨集』, pp.463～466
- 18) 山川悟 (2009) 「技術ブランドの有効性とブランディング手法に関する考察」『FUJI BUSINESS REVIEW』 Vol. 1, pp.65～71

(原稿受領日 2010年6月14日)

